

## 7 年功賃金・成果主義・賃金構造

三谷直紀

### 要 旨

本稿では、バブル崩壊後の賃金構造と賃金制度の変化、および両者の関係について分析した。賃金構造の変化を見ると、年齢間賃金格差は1980年代半ば以降縮小している。年齢間賃金格差の縮小（賃金プロファイルのフラット化）の要因として、高齢化・高学歴化という供給要因が大きい。バブル崩壊後の生産性の低下が寄与していることもある。賃金制度は、1980年代までの職能資格制度への収斂から拡散する傾向にある。成果主義では「役割」という概念を導入して、「供給」サイドから「需要」サイドへ評価のパラダイム転換をしている。評価は、成果評価と行動評価の2つからなり、それぞれ一時金と月例賃金に反映される。ゾーン別昇給によって、等級内の上位者にはマイナスの昇給がありうるが、下位の者には事実上の定期昇給を可能としている。また、年齢給の廃止など年功的な性格を弱めるとともに、評価の客観性を高める試みがなされている。1980年代半ば以降の賃金プロファイルのフラット化が、成果主義によってもたらされたかと判断することはやや無理がある。むしろ、最近の年齢階層内の賃金格差の拡大に寄与したと考えられる。



## 1 はじめに

1990年代に、年齢-賃金プロファイルのフラット化が進展した。一方で、多くの企業で、いわゆる成果主義的賃金制度への改定が行われた。本稿ではその背景にある要因を探るとともに両者の関係を明らかにする。

年功賃金は、長期雇用や企業別労働組合とともに日本の雇用システムの大きな特徴として考えられてきた。実際、1980年代の研究では、日本の賃金プロファイルの傾きが諸外国と比較して急であり、そのことは長期雇用と補完的であること、そして、年功賃金は、長期雇用のもとで企業が企業内訓練を行い、生産性を高めていることと整合的であること等が明らかにされた<sup>1)</sup>。バブル崩壊後の長期不況のもとで、賃金プロファイルのフラット化が進行したとすれば、それはどのような要因によるものなのか？ 賃金の上がり方のこのような変化は、年功賃金の崩壊を示すものなのだろうか？

また、成果主義とはどのようなものなのであろうか？ 1980年代までの日本企業の賃金の決め方は、年齢や勤続で自動的に賃金が上昇する文字どおりの年功賃金制度ではなく、能力査定による能力主義・実力主義の決め方であった。いい換えれば、労働者が自らの技能を高めることに対するインセンティブの強い賃金の決め方であった。とすれば、「能力主義」から「成果主義」への変化とは、どのようなものなのか？ また、日本の賃金制度のもつ技能形成へのインセンティブは弱まったのであろうか？ そして、成果主義が賃金プロファイルのフラット化の要因なのであろうか？

本稿では、主に文献サーベイによって、こうした間について考察する。

年功賃金という言葉には、年齢や勤続年数によって能力・実力や企業への貢献とは無関係に賃金が増加していくという意味合いがある。しかし、本稿

---

1) Hashimoto and Rasian[1985]など。

では年功賃金という言葉を、理由の如何を問わず、年齢や勤続年数とともに上昇していく賃金の上がり方という意味で用いる。年功賃金には経済合理性があることがさまざまな経済理論によって明らかにされている<sup>2)</sup>。その場合、賃金の決め方（賃金制度）と区別する必要がある。賃金がどのような要因によって上がっているのかということと、賃金がどのような要素によって決まるかということは必ずしも同じでない。たとえば、決め方が「年齢給」であっても、年齢とともに能力が向上していけば、能力という要因によって賃金が上昇していることになる。本稿では、バブル崩壊後の賃金の上がり方の変化と賃金の決め方の変化および両者の関係について分析する。

本稿の構成は次のようになっている。次節で、日本の賃金構造の変化について概観する。そして、年齢間賃金格差が縮小していることを確認するとともに、その要因について調べる。第3節で、最近の賃金制度の変化（成果主義）について、その実態、背景、それに対する評価、そして、年齢間賃金格差縮小との関係について明らかにする。最後に、まとめるとともに、政策的含意について述べる。

## 2 賃金構造の変化<sup>3)</sup>

1990年代以降の日本の労働市場の大きな変化の1つは、賃金プロファイルのフラット化である。この節では1990年代以降の賃金構造の変化を見るとともに、なかでも賃金プロファイルのフラット化に焦点を当てて、どのような変化が生じたのか、また、その背景にはどのような要因があると考えられるのかについて、詳しく見てみたい。

### 2.1 1990年代以降の賃金構造の変化

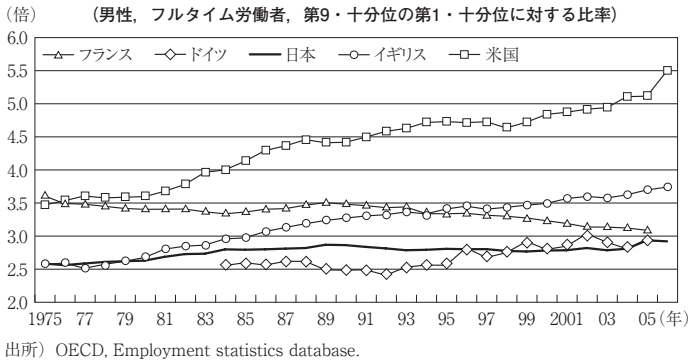
日本の賃金構造の変化を見てみると、いくつかの特徴的な変化がうかがえ

---

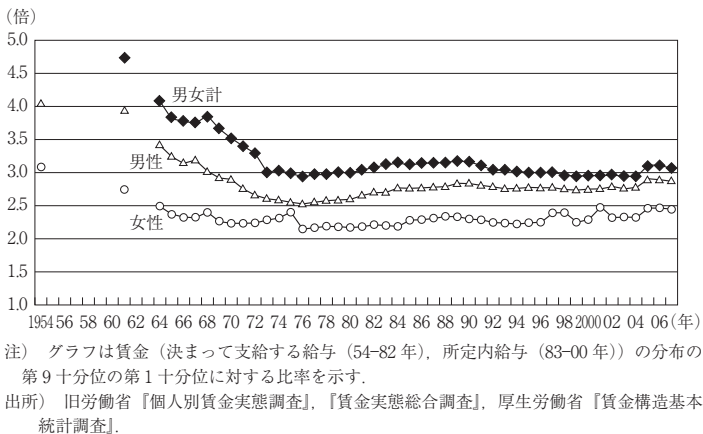
2) たとえば、人的資本理論では、経験や企業内訓練によって技能が高まり、それともなって賃金が上昇することが示されている。また、後払い賃金仮説では、労働者の働き振りが正確に把握できないとき、若いときは生産性よりも低く、中高年になったときに生産性よりも高い賃金プロファイルとし、怠けたりずるけたりしたことが発覚したときに解雇することとし、同時に定年制を設けるという雇用契約が効率的であるとする。詳しくは、大橋[1990]や三谷[1997]などを参照されたい。

3) 日本の賃金構造の分析は大竹[2005]が要領よく整理している。本稿も負うところが大きい。

図表 7-1 主要国の賃金格差の推移



図表 7-2 賃金格差の推移

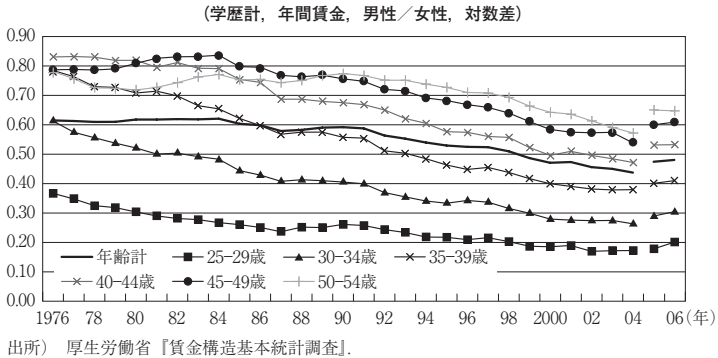


る。

まず、フルタイム労働者について見れば、日本は米国やイギリスなどが1980年代以降経験した賃金格差の急激な拡大を経験しなかったことである。図表7-1は、主要国の賃金格差(第9・十分位の第1・十分位に対する比率)の推移を見たものである。これによると、米国やイギリスは1980年代初めから急激に拡大している。これに対して、日本とフランス、ドイツといった西欧大陸諸国では、あまり上昇傾向は顕著でない。

図表7-2は、日本の賃金格差の推移をやや長期的に見たものである。1950

図表 7-3 年齢別男女間賃金格差の推移



年代半ばに大きな格差が見られたが、1960年代の高度成長期に大幅に縮小し、第1次石油危機以降やや上昇した後1990年ごろから横ばいで推移している。これは性別に見ても同様である。ただし、こうした傾向はフルタイム労働者について見たものである。パートタイム労働者の増大とフルタイム/パートタイム労働者間の賃金格差の拡大にともない、パートタイム労働者も含めた場合には賃金格差は拡大しているものと考えられる。篠崎[2001]は、①1980-1990年代を通じた長期では、高齢化が賃金格差拡大の主要因であること、②しかし、90年代に限ると、高齢化による格差拡大効果が小さくなったこと、③小規模企業の労働者に対象範囲を広げ、賞与などを含めた年間給与総額で計算しても格差拡大は見られなかったこと、④分析対象を非正規雇用者まで拡大すると、女性雇用者で一貫した拡大傾向があったこと、を見出している。

第2に、男女間賃金格差が縮小したことである。図表7-3は、男女間賃金格差の推移を示したものである。年齢計で見ると、1980年代半ばから徐々に縮小が見られたが、1990年代以降はかなり顕著な縮小傾向が見られる。川口[2005]は、『賃金構造基本統計調査』の個票データを分析して、その要因として、女性の勤続年数の延長、年功賃金制度の変容、女性の学歴向上、製造業からサービス業への労働力のシフトがあげられる、とした。

第3に、学歴間の賃金格差が拡大しなかったことである。米国やイギリスでは賃金格差の拡大は主に学歴間賃金格差の拡大によるものであった。この

背景にはIT化やグローバル化によって高学歴者の賃金が相対的に増大したことがあると考えられている<sup>4)</sup>。しかし、日本では学歴間の格差拡大は年齢計で見るとかぎり、ほとんど拡大していない(図表7-4)。その背景には、この間大学進学率の上昇によって、大卒比率が上昇しことが大きい。それによって、大卒労働者の希少性が薄れ、相対的に大卒の賃金を押し下げる圧力が働いたためである(玄田[1994,1997])。しかし、若年層を中心に学歴間賃金格差が拡大する傾向が見られるようになってきている。

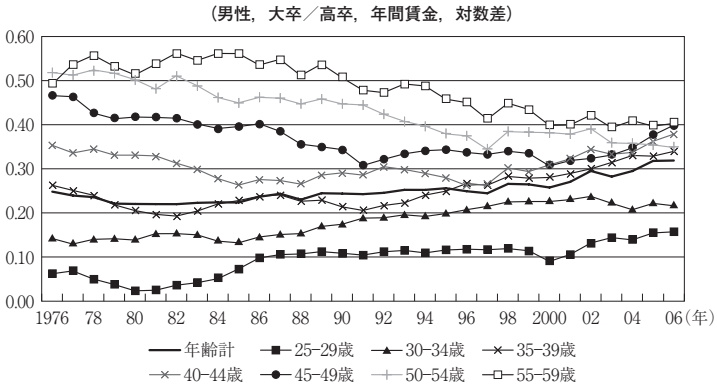
第4に、年齢間賃金格差が縮小したことである。いい換えれば、年齢-賃金プロファイルの傾きがフラット化した。図表7-5、7-6は、男性について学歴別に各年齢階層の賃金と20歳代後半層の賃金との対数差を示したものである。高卒でも大卒でも1990年代を通じて年齢間賃金格差は高卒55-59歳層を除いて縮小している<sup>5)</sup>。しかし、年齢間格差の縮小は1980年代からすでに始まっていることがわかる。また、年齢間賃金格差の縮小は過去30年間一貫して見られる現象ではなく、1970年代には年齢間格差は逆に拡大していた。年齢間格差拡大のピークは高卒の場合によりはっきりしており、年齢が上がるにしたがって、ピークが遅くなっていることが観察される。さらに、1990年代半ばから年齢間格差縮小の動きが止まっていることである。若い年齢層から順に年齢間格差の縮小が止まり、横ばいで推移している。

また、コーホート別に見ても、賃金プロファイルの傾きは低下している。篠崎[2007]は、コーホート別に賃金関数を推計して、若い世代ほど年齢の係数が小さくなっていることを見出している。

第5に、パートタイム労働者とフルタイム労働者の賃金格差が拡大したことである。女性パートタイム労働者の時間当たり賃金と女性フルタイム労働者の時間当たり賃金の比率をとると、1980年代から一貫して低下している。

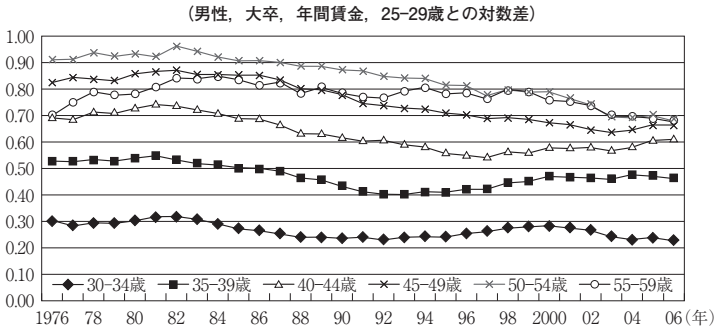
4) 米国の賃金格差の動向とその背景にある要因については、たとえばKatz and Autor[1999]。  
5) ただし、学歴計で見た場合には、このような賃金プロファイルの傾きの低下はあまり顕著には見られない。生産要素として、年齢階層間が不完全代替であれば、そのことが人口要因(コーホート・サイズ)が年齢間格差(賃金プロファイルの傾き)に影響を与えている背景にあると考えられる。もし、学歴間の代替性が強ければ、学歴別よりは学歴計で年齢-賃金プロファイルの傾きの変化を見るべきかも知れない。野呂・大竹[2006]は、年齢間是不完全代替であるが、学歴間では完全代替であることが棄却できないという推計結果を示している。ただし、推計結果は、生産関数の特定化の影響を受けている可能性もあり、今後さらに検討する必要がある。また、程度の差はあれ、学歴計でも賃金プロファイルの傾きは低下しており、本稿の分析結果は変わらない。

図表 7-4 学歴間賃金格差の推移

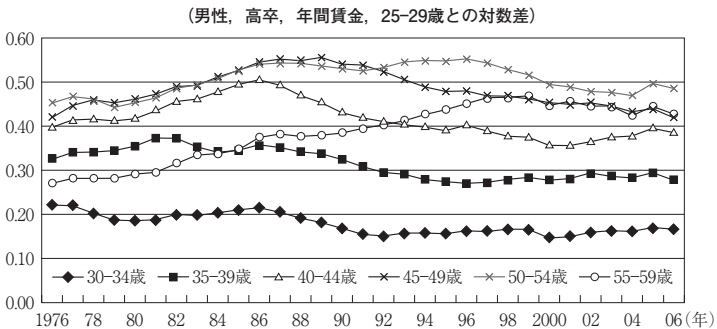


出所) 図表 7-3 に同じ。以下図表 7-8 まで同じ。

図表 7-5 年齢間賃金格差の推移



図表 7-6 年齢間賃金格差の推移





大竹[2005]はその要因として、パート需要を上回る供給の増加があったことなどをあげている。

このように日本の賃金構造を見ると、雇用形態間の賃金格差を除いて、ほぼ横ばいか、縮小傾向が見られる。以下では、年齢間の賃金格差の縮小＝年齢－賃金プロファイルの傾きのフラット化に焦点を当てて、その要因を探っていく。

## 2.2 賃金プロファイルのフラット化の要因

賃金プロファイルの傾きの変化の要因に関する理論的・実証的研究を整理すると、次のようになる。

### 外部労働市場の需給要因

外部労働市場の要因が賃金プロファイルの傾きに影響を与えることが考えられる。企業内で、若年労働者は高齢層に比べ熟練度が低いため、外部労働市場の需給状況の影響を相対的に強く受ける。したがって、賃金プロファイルの傾きは、不況期に大きくなり、好況期に小さくなると考えられる(Reeder[1955])。実際、企業規模別の賃金格差を年齢別に見れば、バブル崩壊後の長期不況期に、地域の労働市場の需給状況を受けやすい中小企業の若年層の賃金が相対的に低下していることが観察される。中高年層にはこうした傾向は見られない(大竹[2005])。したがって、この要因はバブル崩壊後の長期不況期に、賃金プロファイルの傾きを大きくする方向に実際に作用したと考えられる。しかし、賃金プロファイルの傾きを小さくする他の要因が勝っていたために、賃金プロファイルの傾きはフラット化したと考えられる。

### 需要(企業の経営状態・生産性)要因

長期勤続者ほど企業特殊的人的資本を多く蓄積しており、転職コスト(他の企業に移らなければならないときに生じる賃金の低下等による経済的損失)が高いため、企業の業績悪化や生産性の低下の際には、高賃金の維持を主張して企業から解雇されるより、低賃金を受け入れて雇用を維持しようとする。したがって、企業の経営状態の悪化、あるいは長期的な生産性の低下により賃金プロファイルの傾きは小さくなる(Rasian[1983], 樋口[1991],

Ohkusa and Ohta[1994]). つまり、「外部労働市場の需給要因」と合わせれば、景気変動の賃金プロファイルの傾きへの影響には、不況期に傾きを急にするという効果がある一方で、緩やかにするという相反する効果が考えられる。樋口[1991]は、1980年代までの日本について、外部労働市場の需給が賃金プロファイルに正の影響を与えるという「外部労働市場の需給要因」の効果とともに、転職コストが大きいために企業特殊の技能をもった長期勤続者の賃金が伸縮的であることを見出している。また、Ohkusa and Ohta[1994]も同様に、「外部労働市場の需給要因」の効果とともに、生産性の上昇が賃金プロファイルの傾きを急にする効果があったこととしている。

### 供給（人口）要因

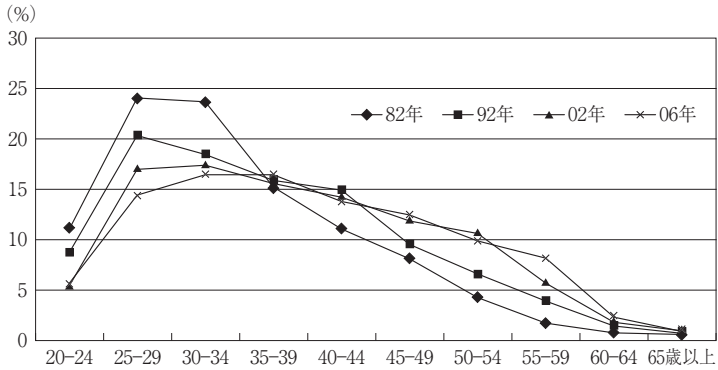
供給側の要因として、労働力人口の高齢化や高学歴化が考えられる。異なる世代の間に生産要素として完全な代替関係がないとすれば、人口の多い世代は希少性が少なく、賃金は相対的に低くなる。いわゆる混雑効果である<sup>6)</sup>。1990年代は、団塊の世代（1947-49年生まれ）が中年期から高齢期に移行した時期であり、その結果、賃金プロファイルの傾きが小さくなったことが考えられる（図表7-7、7-8）。

大竹・猪木[1997]は、団塊の世代のようにサイズの大きい世代の賃金が低いことを実証的に示している。玄田[1994]は、1980年代の日本の賃金格差があまり拡大しなかった要因として、高学歴化、労働力者構成の中高年化があることを実証的に明らかにしている。岡村[2000]は、Welch[1979]のキャリア段階モデルに基づいて、大卒男性にコーホート・サイズの賃金押し下げ効果があること、また、キャリア段階モデルの予想に反して、コーホート・サイズ効果は職場経験を積み重ねても解消されないことを示した。三谷[2005]は、都道府県別データを用いて、人口要因によって1990年代の賃金プロファイルの傾きの低下が生じていることを示した。また、パートタイム労働者の増加は、中高年の賃金を押し上げており、補完的な生産要素であることを示唆している。

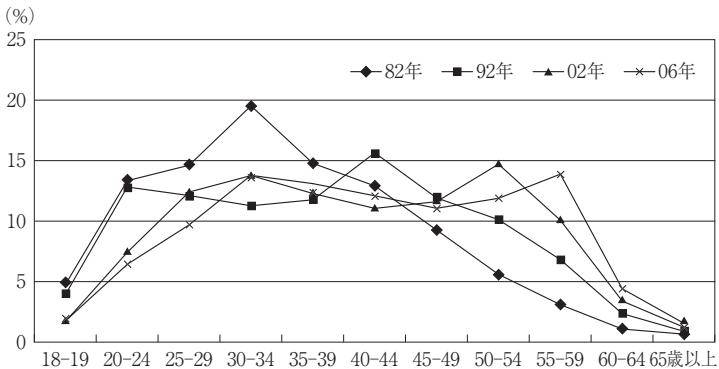
---

6) 米国でもコーホート・サイズが各世代の相対賃金に影響を与えていることが明らかになっている（Welch[1979]、Freeman[1979]）。

図表 7-7 年齢別労働者分布（男性，大卒，一般労働者）



図表 7-8 年齢別労働者分布（男性，高卒，一般労働者）



### 定年延長

定年年齢が実質的に60歳まで延長され、後払いの賃金制度において生産性よりも高い賃金を受け取る期間が延びたことにより、賃金プロファイルの傾きが小さくなったことが考えられる（Clark and Ogawa[1992]，三谷[2003]など）。年功賃金の経済学的な理論モデルとして、後払い賃金仮説が考えられる（Lazear[1979]）。労働者の働き振りを測定するのに高い費用がかかるとき、若い間は生産性よりも低い賃金を受け取り、中高年になって生産性よりも高い賃金を受け取る賃金制度にしておいて、怠けたりずるけたりした場合に解雇するという雇用契約をあらかじめ結ぶことによって、労働者の働くイ

ンセンティブを高めることができるとするモデルである。この場合、生産性と賃金が雇用契約期間中に釣り合う必要があり、そのために定年制が必要である。

賃金プロファイルの傾きが一定のもとで定年年齢の延長が行われれば、生産性よりも高い賃金を受け取る期間が長くなり、企業にとって不利となる。したがって、賃金プロファイルの傾きは低下せざるをえない。厚生労働省『雇用管理調査』によれば、一律定年制をもつ企業のうち、60歳以上の定年年齢の企業の割合は1990年の63%から2000年99%に上昇している。また、規模別に見ると、大企業では1980年代からすでに60歳定年とするところがほとんどであった。しかし、実際には、定年前に出向や早期退職等で退職する者が多く、定年年齢まで到達する者が少なかった（労働省[1989]）。バブル崩壊後の長期不況下では、出向先が少なくなったこともあって、これらの企業でも実質的に定年まで企業にとどまる者が増大した。このように実質的な定年年齢が60歳まで延長されることによって、50歳代後半層の労働者が増大した。三谷[2003]は、1990年代の定年延長が賃金プロファイルの低下に寄与したことを示している。

### デフレと賃金の下方硬直性

その他の要因として、デフレと賃金の下方硬直性が考えられる。1990年代後半以降デフレが進行するなかで、賃金の下方硬直性が顕在化した可能性がある（黒田・山本[2006]）。そのために、外部労働市場の影響を受けやすい若年労働者の賃金が下げ止まり、本来正社員となるべき多くの若年が非正規化・無業化するなかで、中高年労働者の賃金が他の要因で低下したとすれば、そのことも正社員の賃金プロファイルの傾きを低下させる要因となった可能性も考えられる。しかし、この点についての検証はまだなされていない。

赤羽・中村[2008]は、モデル賃金に関する企業別パネルデータを用いて計量分析し、賃金プロファイルの傾きに対して、生産性の上昇は正の影響を、外部労働市場の逼迫と企業内労働者の高齢化は負の影響を与えていることが明らかになったとしている。

### 3 賃金制度の変化——成果主義の導入

賃金に関して、バブル崩壊後の長期不況のなかで生じたもう1つの大きな変化は、成果主義という人事・賃金制度が多くの企業で導入されたことである。賃金制度とは、企業のなかの個々の労働者の賃金をどのような要素によって、どのように決定するかというルール（賃金の決め方）のことである。賃金プロファイルのフラット化は年功的な賃金制度が成果主義的賃金制度に変わったことによるものという見方もある。

戦後日本の賃金制度の歴史的展開を見ると、まず、第2次世界大戦の戦中・戦後期に基本的な骨格が形成された<sup>7)</sup>。すなわち、①生産労働者、管理・事務・技術労働者とも月給制であること、②賃金は、基本給、諸手当、賞与からなること、③そのなかで他の給与部分の算定の基礎となる基本給は、年齢、学歴、勤続年数等の属人的要素によって決まる部分と職能給や職務給等の資格給部分からなること、④範囲給であり、定期昇給があること、などである。戦後から1950年代までは、物価高のなか生活保障給的な側面が強く、基本的には「性・学歴・年齢」によって個々の労働者の賃金が決まっていた。

1950年代の半ばに、経営側は、企業経営・人事管理制度の近代化・合理化を目指して職務給制度を導入しようとした。しかし、一部の電力産業や鉄鋼業を除いて、普及することはなかった。代わりに、普及したのは、職能給である。その理由として、石田[1990]は、日本の労働者のもつ公平感＝一種の「能力」による差を是とするものの考え方と基本的に相容れなかったためではないかと指摘している。企業内の幅広い仕事を経験することによって技能を形成する技能形成システムは、仕事ごとに賃金が決まっている職務給よりは、職能給と制度的補完性がある。高度成長期には、こうしたローテーションによる技能形成システムが確立するとともに、職務遂行能力を査定して、格づけを行う職能資格制度が普及した。そして、1980年代まで、賃金制度は、職能資格制度に収斂していった。しかし、バブル崩壊とその後の長期不況のなかで、新たな賃金制度への模索が始まった。

7) 戦後の賃金制度の歴史的展開については、中村・大橋[2003]や三谷[2003]などを参照されたい。

### 3.1 1990年代以降の賃金制度の変化

1990年代はいわゆる成果主義的賃金制度を導入する企業が増大した。どのような賃金制度の変化が生じたのかを見てみたい。

成果主義的賃金制度は1992-93年ごろに最初に導入されたとされるが、多くの企業で採用されるようになったのは、1990年代の末から2000年以降である(図表7-9, 7-10)。賃金制度の変化の特徴は、次のようにまとめられる<sup>8)</sup>。

まず、賃金制度の収斂する傾向から拡散する傾向へと変化したことである。人事・賃金制度は、もともと企業ごとに大きく異なっているが、1990年代初めまでの職能資格制度という資格制度に収斂する傾向があった。これとは対照的に、1990年代半ば以降の賃金制度の改定は、収斂よりは拡散する傾向がある。バブル崩壊後の長期不況下で、企業間の業績格差が拡大するなかであって、賃金制度の改定が各企業の経営状況をより強く反映する形で行われたとすれば自然の成り行きである。図表7-9, 7-10にあるように、2000年以降に成果主義的賃金制度に改定するところが多いといわれながらも、職能資格制度の企業がなお半数以上あり、役割等級制度・職務等級制度の企業をかなり上回っている。拡散傾向のなかで、中心になる制度の特徴は図表7-11のようである。

以下、この制度の特徴について述べる。

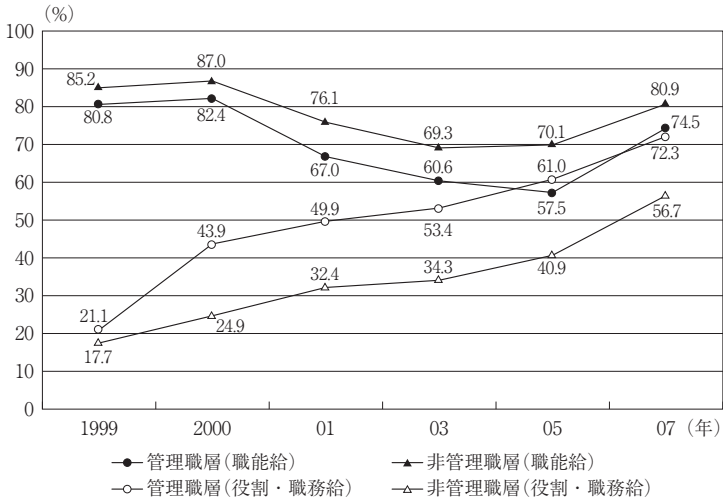
第1は、役割等級制度という新たな制度が導入されたことである。職務等級制度は古くから鉄鋼業に導入されているが、日本の企業に広範囲に普及することはなかった。職務等級制度は、幅広い仕事を経験して技能を高めるといふ日本の企業の技能形成と相容れないという面をもっていた。1990年代以降に職務給を導入した事例を見ると必ずしも厳密な意味での仕事給とはなっておらず、技能形成期の企業内での移動を妨げない制度となっている。管理職層に導入されている職務給では、職務をポストでとらえている。また、ハイシステムが使われている場合が多いが、この場合は職務評価に、マネジメント・ノウハウや知識経験を含んでおり、能力規定を包含している。

役割等級制度は、企業の経営方針からくる仕事管理にしたがって、果たす

---

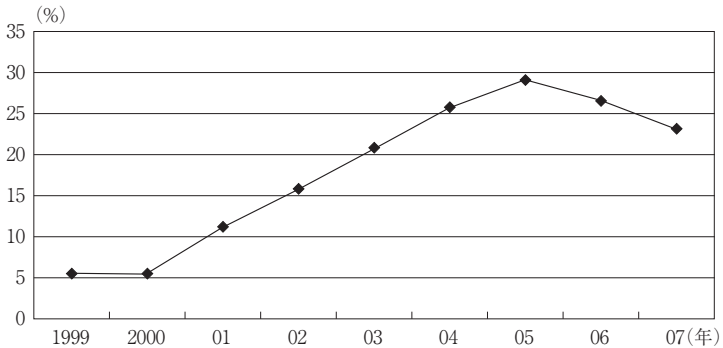
8) この項は、石田[2006]に負うところが大きい。

図表 7-9 役割・職務給の導入状況



出所) 社会経済生産性本部『日本の人事制度の変容に関する調査』。

図表 7-10 コンピテンシー評価導入率の推移



出所) 社会経済生産性本部『日本の人事制度の変容に関する調査』。

図表 7-11 変化の要約

	1980年代	2000年代
コンセプト	職務遂行能力	役割
社員等級	職能資格等級	役割等級
基本給	年齢給+職能給	役割給
人事考課	能力効果+情意考課+業績考課	コンピテンシー評価+成果評価

出所) 石田[2006].

べき役割を決め、それによって従業員の序列づけを行う制度である。職務に張り付いた職務価値ではないため、職務との関連は薄い。一方で、「人」基準ではあるが、労働者個人の職務遂行能力ではないため、年齢や勤続との関連性は薄まっている。役割等級制度は、職務等級制度と職能資格制度との中間に位置する制度と考えられる。

また、等級の「大ぐくり化」（ブロードバンド化）の傾向も見られる。「各等級の差をはっきりさせるのに適当な」等級区分に改めるためである。また、グローバル化や技術革新によって、組織や人事制度の柔軟性を高める必要があることも背景にあることが指摘されている。ただし、技能系職種にだけ等級数がやや多い事例もある。技能系ではこつこつ経験を積み重ねて技能を伸ばしていくため、等級をやや細かくして昇給・昇給感を出した方がモチベーションが高まるということを考えているためである<sup>9)</sup>。

第2は、年齢給の廃止など、賃金体系の簡素化である。従来、基本給の賃金項目が複雑であった。また、そのなかには、年齢給、勤続給などのように、評価とは無関係に年齢や勤続によって昇給する賃金項目があり、人件費が自動的に増大する仕組みがあった。そこで、評価によって決まる賃金項目にまとめ、基本給の賃金項目を簡素化する傾向が見られる。等級ごとに決まる定額（シングルレート）の給与が支払われる制度も現れた。このような資格給（職能給や役割給など）への純化は、賃金のもつインセンティブ効果を高めるものと考えられる。

第3は、ゾーン別昇給である。範囲給の場合、等級内で賃金は幅をもって決められる。ゾーン別昇給とは、この範囲を上位から下位までいくつかのゾーンに分けて、ゾーンによって評価点ごとの昇給額が異なるような昇給の決定方式である（図表7-12）。しかもこの場合、評価が賃金に反映される仕方が、等級内での上位のゾーンにいるものほど厳しく、下位にいるものほど寛大に反映されるようになっている。したがって、ゾーン別昇給制度のもとでは、同じ等級に長くいるかぎり、賃金はポリシー・ラインに収束するように設計されている。すなわち、等級ごとに定額のシングルレートやゾーン別昇給制度は、極力定期昇給をなくす制度といえる。また、ゾーン別昇給制度に

9) 労働政策研究・研修機構[2007].



図表 7-12 ゾーン別昇給管理

		評 価 点			
		S	A	B	C
ゾーン	I	0	-	--	---
	II	+	0	-	--
	III	++	+	0	-
	IV	+++	++	+	0

ポリシーライン

出所) 石田[2006].

は、マイナス昇給が組み込まれている。これもこれまでの賃金制度にはない大きな相違点である。しかしながら、技能形成が重要な比較的下位の等級においては、評価点が低くても昇給や昇格ができるようになっており、事実上「定期昇給」が残されていることも留意しなければならない。すなわち、新たな賃金制度においても、若年層については、技能形成へのインセンティブ機能が維持されるように設計されている。

第4は、評価制度の変化である。評価制度は、賃金制度の簡素化とは裏腹に複雑化した。「目標」に対する「成果」を評価する「成果評価」（業績評価）と果たすべき「役割」から「行動」（コンピテンシー）<sup>10)</sup>を評価する「コンピテンシー評価」の導入である。この2系列の評価が年に1-2度定期的に行われ、成果評価は一時金に反映され、コンピテンシー評価は昇給・昇格に反映されるというケースが多い。成果をあげる「プロセス」を評価して昇給・昇格に反映させる場合もある。

また、評価の透明性を高めるために、上司との面談による目標設定や評価を行い、さらに評価の数値化・定量化に取り組んでいる企業が多い。

### 3.2 人事・賃金制度改革の背景

上述のような成果主義といわれる新しい人事・賃金制度が多くの企業で導入された背景には何があったのであろうか？

まず、市場や経営環境の変化があげられる。需要側の要因である。石田[2006]は次のように論じている。1980年代までは、市場は右肩上がりて拡

10) 顕在化した能力。「職能」との違いは、「…ができる」ではなく、「…をした」と表現される(石田[2006])。

大し、品質の良い製品さえ作れば売れる時代であった。したがって、よい製品を作る高い能力を形成することに重点がおかれ、組織のなかで、技能形成を促進し、能力が高いものが報われる「能力主義」の賃金制度（職能資格制度）がうまく機能した。「供給重視の賃金制度」（今野[1998]）である。しかし、1990年代以降は、市場や企業をめぐる経営環境が大きく変わり、1980年代までの楽観的な見方はできなくなった。「市場を取りにいける」＝「もうかる」ための賃金改革が必要とされた。すなわち、「需要重視の賃金制度」である。そのためには、企業の経営戦略や仕事管理から人事・賃金管理を行う必要がある。したがって、企業目標の達成に「貢献」するうえでの「役割」の序列＝役割等級制度の導入の必然性があった。そして、「役割」は、一方では「期待される成果」の水準を示し、他方では、「期待される行動」のレベルを示すものである。評価は、「役割等級」が尺度となって、「成果評価」と「コンピテンシー評価」がなされるという構造となった。このように、処遇を供給サイドからではなく、市場＝需要サイドからの決定するという評価制度におけるパラダイム転換が行われたとしている。

需要側の要因として、企業成長の鈍化や技術革新や経営環境の変化による職務内容の変化や技能の陳腐化も考えられる。企業成長の鈍化が昇進の遅れ等の処遇に影響を与え、そのことが従業員の働く意欲を低下させる。したがって、労働意欲を向上させるような賃金制度に改定する必要があることが考えられる（大竹・太田[2003]）。また、市場の変化や技術革新等によって、企業の経営戦略や組織の再構築が行われ、必要とされる職務内容や能力が変化し、それにあわせて人事・賃金制度を変える必要があることも考えられる。都留・阿部・久保[2005]は、情報通信技術の進歩によって、中高年層の能力と賃金のギャップが拡大し、そのことが賃金制度改革の要因となった企業の事例を分析している。それによると、1990年代後半以降能力評価のばらつきが大きくなり、勤続年数との相関は弱くなっていった。しかし、旧来の職能資格制度のもとでは、年々の評価結果を累積したものを元に賃金が決定されていたため、中高年層で能力と賃金のギャップが拡大した。そこで、それを解決するために役割等級制度が導入されたことを指摘している。

一方、供給側の変化も賃金制度改革の要因として考えられる。賃金制度が年功的に運用されている場合は、従業員の高齢化にともなって、人件費が増

大する。仮に、加齢にともなう賃金の上昇が生産性の伸びを上回ってれば、企業の収益を圧迫する要因となる。実際、旧来の賃金制度のもとで、中高年化にともなって、労働者の能力と賃金が見合っていないことが問題とされている。そして、多くの企業は賃金制度の年功的部分をなくすことを賃金制度改革の目的の1つにあげている。しかし、従業員の高齢化にともなう人件費負担を削減する目的で賃金制度を改定したとする企業はあまり多くない<sup>11)</sup>。また、従業員の中高年化による人件費圧迫やポストレスが問題となっていたのは、団塊の世代が管理職適齢期となった1980年代後半から1990年代前半までであり、成果主義的賃金制度が多くの企業で導入され始めた1990年代末以降とやや時期にずれがある。

### 3.3 成果主義の評価

成果主義的賃金制度が導入され始めて多くの研究がなされ、成果主義の評価とともに問題点が指摘された。1990年代は比較的肯定的な意見が多く、2000年以降は批判的な意見が多くなってきた。

まず、問題点としては、成果主義は、短期の業績と報酬の結びつきを強化したために、長期的な視点、とりわけ、人材形成を損なうという問題である。小池[2003]は、管理職層に導入された成果主義的賃金制度において、短期業績連動の度合いやマイナス昇給の導入などが、欧米の国際相場から見てもあまりに短期業績主義に過ぎ、人材形成を損ねる危険性があることを指摘している。また、成果主義を導入して労働意欲を高めるためには、「仕事の分担や役割の明確化」や「裁量範囲の増加・仕事に対する責任を重くすること」「能力開発増加」が必要であることなどが指摘されている（玄田・神林・篠崎[2001]、大竹・唐渡[2003]）。さらに、高橋[2004]は、成果主義は内発的な動機による労働意欲を損なう危険性があると指摘している。

### 3.4 賃金構造の変化との関係

成果主義は、賃金プロファイルの傾きや賃金格差に対してどのような影響

11) たとえば、労働政策研究・研修機構『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』[2005]によると、成果主義導入の理由（複数回答）として、「従業員のやる気を引き出すため」（77.8%）という回答がもっとも多く、「人件費削減のため」という回答は10%未満と少ない。

を与えているのだろうか？

まず、個別企業の計量分析を行った研究を見ると賃金制度の改定によって、賃金構造が変化したことが指摘されている。しかし、必ずしも同じ結果を得ていない。都留・阿部・久保[2005]は、賃金制度の改定を行った3社の人事データを計量的に分析して、①賃金制度の改定は賃金プロファイルの傾きを小さくする方向に作用したこと、すなわち、賃金関数において年齢や勤続年数の係数が小さくなったこと、②改定後は査定点や等級が賃金決定に及ぼす影響が強くなっていること、いい換えれば、賃金が評価によって決まる度合いが強くなり、同一年齢（勤続年数）内の賃金のばらつきが拡大していること、③しかし、月例賃金でのばらつきはあまり大きくなっておらず、主に賞与によって賃金格差の拡大が生じていること、などを明らかにしている。

③は、短期の成果評価は主に賞与に反映され、コンピテンシー評価は月例給に反映されるという、前節で述べた成果主義的賃金制度と整合的な結果である。しかし、一方で、成果主義的賃金制度への改定が、逆に賃金プロファイルの傾きを急にした事例が報告されている（中嶋・松繁・梅崎[2004]）。このように、成果主義的賃金制度への賃金制度の改定が賃金構造に与える影響は企業によって一様ではない。これは、前節に述べたように、1990年代以降の賃金制度は各企業の経営戦略やビジネス・モデルとの結びつきを強くし、拡散する方向にある。このことが、賃金構造への影響の違いを生み出している要因と考えられる。

次に、賃金プロファイルの傾きが緩やかになった時期と成果主義的賃金制度への改定が盛んになった時期との間にずれがあることである。前出図表7-5、7-6で見たように、学歴別の賃金の年齢間格差の縮小傾向は、1980年代の半ばからすでに始まっており、年齢階層によっては1990年代後半にはその傾向はなくなっている。一方、成果主義的賃金制度が導入され始めたのは1990年代前半からであり、多くの企業で非管理職層にも賃金制度改革が行われたのは1990年代末あるいは2000年代に入ってからである。2003年当時、管理職層も含めて職能資格制度をとっている企業の割合は半数以上あった。

さらに、制度的には職能資格制度のもとでも賃金プロファイルの傾きを調整することは可能であること、また、役割等級制度のもとでも上述のように

「ゾーン別昇給」の設計や運用しただけでは、定期昇給を行うことは可能であること、が考えられる。

以上のことから、成果主義が導入されたことによって、年齢－賃金プロファイルの傾きがフラット化したとするには無理があると考えられる。

一方、成果主義が導入されたことによって、賃金格差が拡大したのであるか？ 成果主義的賃金制度によって、成果がより賃金と連動するようになったのであれば、賃金のばらつきは大きくなると予想される。制度的には、従来の賃金制度にあった年齢給など年齢や勤続年数によって自動的に賃金を上昇させる賃金項目がなくなったこと、成果評価が賞与などより賃金との連動を強めていること、などから賃金と短期的な成果との連動は強くなっている。上述のように、ある事例では、成果主義的な賃金制度の導入にともなって、査定点（評価）が賃金に反映する度合いが強まり、賃金格差が拡大していること、しかし、賃金格差の拡大は主に賞与の格差拡大によるもので、月例賃金の格差は拡大していない。また、統計調査を用いた分析でも、成果主義的賃金制度へ改定した企業では、同一年齢層の賃金格差が拡大したことが明らかになっている（たとえば、Mitani[2007]）。

### 3.5 賃金制度・賃金構造の国際比較

賃金構造について国際比較をしたとき、日本のもっとも大きな特徴は、生産労働者の賃金プロファイルの傾きが西欧諸国のホワイトカラー並みに大きいことである。ホワイトカラーについては、他の先進諸国でも年功賃金となっている（小池[2005]<sup>12)</sup>。この傾向は最近のデータでも変わらない。

日本と他の先進諸国の賃金制度を比較した場合大きな相違点は、日本の生産労働者には労働組合があっても査定があり、それによって定期昇給の昇給幅が決まり、賃金に格差が生じるのに対して、他の諸国、とくに米国では組合のあるところで査定がなく、前任権によって賃金が決まることである。ヨーロッパの国でも同様である。ホワイトカラーについては、資格等級があ

12) 勤続年数－賃金プロファイルの傾きには、企業内訓練によって勤続年数とともに能力が向上し、賃金が上がるという側面の他に、もともと企業との相性がよく、高い能力を発揮できる労働者が企業に残るため勤続年数が長いほど賃金が高くなるという側面もある。後者の影響を除いても勤続年数－賃金プロファイルが右上がりであることが米国の研究で示されている（Topel [1991], Altonji and Williams[2005]）。

ること、範囲給であること、査定付きの定期昇給があること、など日本と大きな違いはない（小池[2005]）。

他の先進主要国の賃金制度の最近の変化を見ると、欧米諸国でも生産労働者にも査定の結果が賃金に反映されるようになった。フランスでは、1980年代後半から一般昇給制度から個別昇給化が次第に浸透してきている（三谷[1999]）。スウェーデンやイギリスの生産労働者にも定期昇給、査定が広がってきている。ただし、米国の組合のある企業では、査定はない（小池[2005]）。

諸外国の賃金制度の動向を見ると、むしろ日本の賃金制度（職能資格制度）に近づいてきているように思われる<sup>13)</sup>。

#### 4 まとめ

本章では、バブル崩壊後の日本の賃金構造と賃金制度の変化について見てきた。その結果、日本の賃金格差は、フルタイム労働者について見れば、①1990年代に入っても米国やイギリスのような格差拡大は見られないこと、②学歴間格差もほぼ横ばいであるが若年層で拡大する傾向が見られること、③男女間で格差が縮小する傾向が見られること、④年齢間格差が縮小していること、などを示した。このうち、年齢間格差の縮小について、やや詳しく要因について文献をサーベイした。そして、高齢化や定年延長、高学歴化という供給要因が寄与していることがわかった。また、需要要因についてもバブル崩壊後の長期不況下で生産性が低下したことが寄与していることが示されている。

賃金制度については、1980年代までの職能資格制度への収斂に対してバブル崩壊後は拡散する傾向がある。しかし、中心になる部分について見れば、成果主義では「役割」という概念を導入して、労働者の能力という「供給」サイドから、市場や経営戦略という「需要」サイドへ評価のパラダイム転換

---

13) Lemieux *et al.* [2007]は、業績給 (performance pay) を職務給 (pay for the job) に対して、属人給 (pay for the person) ととらえて、ボーナス、コミッションあるいは出来高給といった変動給を含む賃金体系と定義した場合に、給与払いの労働者 (salaried workers) に占める performance pay の適用を受ける者の割合が米国で増大していることを示している。

を行っている。社員等級は職能資格等級から役割等級に変わり、大ぐくり化（ブロードバンド化）する傾向が見られる。職務評価は、成果・業績評価と行動（コンピテンシー）評価の2つからなり、それぞれ一時金（賞与）と月例給に反映される。ゾーン別昇給によって、等級内の上位者にはマイナスの昇給がありうるが、下位の者には評価にかかわらず昇給させることによって、事実上の定期昇給を可能としている。また、年齢給の廃止など基本給の賃金項目を簡素化し、資格給としての性格を強くしており、年功的な性格を弱めている。評価の結果が賃金決定に強く反映されるために、評価の客観性を高める試み（定期的面談や数値化など）が行われている。

1980年代半ば以降の賃金プロファイルのフラット化が、成果主義によってもたらされたかと判断することはやや無理がある。むしろ、最近の年齢階層内の賃金格差の拡大に寄与したと考えられる。

政策的含意として、2つとり上げたい。1つは、今後の賃金格差拡大の可能性である。学歴間格差が拡大しなかったことや年齢間格差の縮小が労働力人口の高齢化や高学歴化によってもたらされたものであれば、今後この要因はなくなることになる。したがって、今後格差が拡大する可能性がある。また、非正規化によって若年層を中心にさらに格差が拡大する可能性がある。教育の充実と能力開発の機会の確保など政策的対応が求められる。

いま1つは、高齢者雇用である。賃金プロファイルがフラット化すれば、高齢まで雇っても人件費はあまり上がらず、したがって、高齢者雇用を促進するのではないかということが考えられる。しかし、近年の賃金プロファイルのフラット化はむしろ因果関係が逆である。政策的に60歳までの定年延長が行われ、その結果としてフラット化した。したがって、現在の賃金プロファイルの傾きのままでは、60歳定年でちょうど企業への貢献と定年までに受けとった賃金がつりあっていると考えられ、60歳を超えた高齢者の雇用が進展するとはいいきれない。むしろ、新たな賃金制度において、それぞれの企業の実情にあった、年齢によらない能力（役割）評価の手法が開発され、評価の客観性とコストが軽減されることが必要である。そのためには、一律の定年延長を強制するよりは、段階的に柔軟な雇用確保措置をうながす政策の方が、各企業の経営環境に合った自主的な取り組みをうながすという点からも望ましいと考えられる。また、定年延長は他の年齢階層、とりわけ



若年の正社員としての雇用に影響を与える可能性があることも考慮しなければならない(三谷[2001])。

今後の課題として、企業間格差も考慮した賃金構造の計量分析が必要である。1990年代以降は企業間格差が拡大したと考えられる。成果主義という各企業のビジネス・モデルが強く賃金に反映する賃金制度においては、なおさらその傾向が強いことが示唆される。今後の課題としたい。

## 参考文献

- 赤羽亮・中村二郎[2008], 「企業別パネルデータによる賃金・勤続プロファイルの実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 580, p. 44-60.
- 石田光男[1990], 『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社.
- 石田光男[2006], 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, p. 47-60.
- 石田光男・中村圭介編[2005], 『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア』東洋経済新報社.
- 今野浩一郎[1998], 『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.
- 大竹文雄[2005], 『日本の不平等——格差社会の幻想と未来』日本経済新聞社.
- 大竹文雄・猪木武徳[1997], 「労働市場における世代効果」, 浅子和美・吉野直行・福田真一編『現代マクロ経済分析——転換期の日本経済』東京大学出版会, pp. 297-320.
- 大竹文雄・太田聰一[2003], 「企業成長と労働意欲」, 『フィナンシャル・レビュー』No. 67, pp. 4-34.
- 大竹文雄・唐渡広志[2003], 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54(3), pp. 1-20.
- 大橋勇雄[1990], 『労働市場の理論』東洋経済新報社.
- 岡村和明[2000], 「日本におけるコーホートサイズ効果——キャリア段階モデルによる検証」『日本労働研究雑誌』No. 481, pp. 36-50.
- 川口章[2005], 「1990年代における男女間賃金格差縮小の要因」『経済分析』175号, pp. 52-82.
- 黒田祥子・山本勲[2006], 『デフレ下の賃金変動——名目賃金の下方硬直性と金融政策』東京大学出版会.
- 玄田有史[1994], 「高学歴化, 中高年化と賃金構造」, 石川経夫編『日本の所得と富の分配』東京大学出版会, pp. 141-168.
- 玄田有史[1997], 「チャンスは一度——世代効果と賃金格差」『日本労働研究雑誌』No. 449, pp. 2-12.
- 玄田有史・神林龍・篠山武久[2001], 「成果主義と能力開発: 結果としての労働意欲」『組織科学』34(3), pp. 18-31.
- 小池和男[2003], 「国際相場をこえた短期化——日本大企業サラリーの変化」『フィナンシャル・レビュー』No. 67, pp. 35-56.



- 小池和男[2005], 『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社.
- 篠崎武久[2001], 「1980-90年代の賃金格差の推移とその要因」『日本労働研究雑誌』No. 494, pp. 2-15.
- 篠崎武久[2007], 「定年年齢延長と高年齢雇用者の賃金変化」日本経済学会2007年度秋季大会報告論文.
- 高橋伸夫[2004], 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 都留康・阿部正浩・久保克行[2005], 『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修[2004], 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果: 企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』第48号, pp. 18-33.
- 中村二郎・大橋勇雄[2003], 「日本の賃金制度と労働市場——展望」, 高山憲之編『日本の経済制度・経済政策』東洋経済新報社.
- 野呂紗織・大竹文雄[2006], 「年齢間労働代替性と学歴間賃金格差」『日本労働研究雑誌』No. 550, pp. 51-66.
- 樋口美雄[1991], 『日本経済と就業行動』東洋経済新報社.
- 三谷直紀[1997], 『企業内賃金構造と労働市場』勁草書房.
- 三谷直紀[1999], 「フランスの賃金決定制度について」『国民経済雑誌』179(6), pp. 61-75.
- 三谷直紀[2001], 「高齢者雇用政策と労働需要」, 猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp. 339-388.
- 三谷直紀[2003], 「労働——技能形成と労働力配分」, 橋本俊詔編『戦後日本経済を検証する』東京大学出版会, 第5章, pp. 353-454.
- 三谷直紀[2005], 「90年代の賃金構造の変化と人口要因」『国民経済雑誌』191(2), pp. 13-27.
- 労働省(現厚生労働省)[1989], 『労働白書(平成元年版)』日本労働研究機構.
- 労働政策研究・研修機構[2007], 『自動車産業の労使関係と国際競争力——生産・生産技術・研究開発の観点から』労働政策研究報告書, No. 76.
- Altonji, J. and N. Williams [2005], "Do Wage Rise with Seniority? A Reassessment," *Industrial and Labor Relations Review*, 58(3), pp. 370-397.
- Clark, R. L. and N. Ogawa [1992], "The Effect of Mandatory Retirement on Earnings Profiles in Japan," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2), pp. 341-355.
- Freeman, R. B. [1979], "The Effect of Demographic Factors on Age-Earnings Profiles," *Journal of Human Resources*, 14(3), pp. 289-318.
- Hashimoto, M. and J. Rasian [1985], "Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States," *American Economic Review*, 75(4), pp. 721-735.
- Katz, L. and D. H. Autor [1999], "Changes in the Wage Structure and Earnings Inequality," in O. Ashenfelter and D. Card ed., *Handbook of Labor Economics*, Volume 3, Elsevier Science B. V., pp. 1463-1555.
- Lazear, E. P. [1979], "Why is There Mandatory Retirement," *Journal of Political Economy*, 87(6), pp. 1267-1284.
- Lemieux, T., W. B. MacLeod, and D. Parent [2007], "Performance Pay and Wage Inequality," NBER Working Paper, No. 13128.

- Mitani, N. [2007], "Skills, Wages, and the Employment of Older Workers," in A. Mason and M. Yamaguchi ed., *Population Change, Labor Markets and Sustainable Growth: Towards a New Economic Paradigm*, Elsevier B. V., Amsterdam, pp. 161-188.
- Ohkusa, Y. and S. Ohta [1994], "An Empirical Study of the Wage-Tenure Profile in Japanese Manufacturing," *Journal of the Japanese and International Economics*, 8(2), pp. 173-203.
- Raisian, J. [1983], "Contracts, Job Experience, and Cyclical Labor Adjustments," *Journal of Labor Economics*, 1(2), pp. 152-170.
- Reder, M. W. [1955], "The Theory of Occupational Wage Differentials," *American Economic Review*, 45(5), pp. 833-852.
- Topel, R. [1991], "Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority," *Journal of Political Economy*, 99(1), pp. 145-176.
- Welch, F. [1979], "Effects of Cohort Size on Earnings: The Baby Boom Babies' Financial Bust," *Journal of Political Economy*, 87(5), pp. S65-S97.