

正社員人事制度の現在

Current Status of the Personnel System Centering on Regular Employees

日本企業における人事制度は、正社員中心主義を旨として、その周辺労働力として非正社員を配置する構図を形成しながら、トータル人事やトータル人材マネジメントといったフレームワークのなかで、戦後の企業成長とともに進化・発展を遂げてきた。

その歴史的経緯は、「年功主義」に始まり、「職能主義」を経て、現在では「成果主義」パラダイムが定着をみている。成果主義も一時期、試行錯誤を経験したが、企業各社は、成果主義の欠点を克服して、自社の実情にマッチした成果主義へと制度転換を果たしているところがほとんどである。

日本企業の正社員人事制度の特徴は、「人基準」にある。つまり、正社員として採用される「人」を基軸に、長期雇用を前提としたジョブ・ローテーションを実施し、さまざまな職務経験や職場体験の機会の提供を通じて人材育成を図り、十分に能力開発された人材については、しかるべき処遇を提供する。しかし、昨今の人事制度のトレンドは、処遇の基軸を「人基準」から「仕事基準」へとシフトさせている。それが、日本企業においても顕著に見られる「職務・役割主義」の台頭である。

一方、少子高齢・人口減少社会の本格的な到来は、人事や人材マネジメントの仕組みに多様で柔軟な選択肢を求めるようになった。これからの企業においては、正社員や非正社員といった雇用の別なく、さながら「モザイク職場」のように、多様な人材のミックスやポートフォリオで働く社員の処遇を考えていかざるを得ないところにきている。

さらに、差し迫った経営のグローバル化は、日本企業を「同一価値労働同一賃金」といった古くて新しいテーマに真剣に対峙させる状況を出現させている。人事・人材のグローバル化は、もはや後戻りはできない状況にある。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部
組織人事戦略部（東京）
プリンシパル
Principal
Human Resources & Organization
Strategy Consulting Dept. (Tokyo)
Corporate Strategy Consulting
Division

Forming a structure that centers on regular employees and assigns peripheral work to non-regular employees, the personnel systems of Japanese companies have evolved along with postwar corporate growth, within a framework of total personnel management or total human resource management.

The history of Japanese personnel systems has seen several paradigms: it started with seniority systems and shifted to systems based on professional skills and then to today's performance-based systems that are being firmly established. Performance-based systems went through a period of trial and error. However, most companies have overcome the disadvantages of performance-based systems, with each now having a system that has been modified to be compatible with its own circumstances.

Japanese companies' personnel systems centering on regular employees are characterized by their emphasis on people. That is, with a focus on people employed as regular employees, job rotations are conducted based on the assumption of long-term employment, with opportunities to experience various positions and workplaces being offered for training purposes, and appropriate compensation provided to those who have gained sufficient skills. However, regarding compensation, the recent trend in personnel systems shows a shift in focus from people to work. In other words, systems based on employees' responsibilities and roles have evidently emerged in Japanese companies.

Moreover, as society experiences the significant effects of a declining birth rate, an increase in number of the elderly, and a shrinking population, there are demands for personnel or human resource management mechanisms to offer more diverse and flexible choices. Companies have reached a point where they must consider a mix of various human resources and the treatment of workers hired based on their skill sets, while making no distinction between regular employees and non-regular employees and regarding the workplace as a mosaic.

Further, pressing issues of globalization in management have created situations in which Japanese companies must seriously face the long-lasting issue of "equal pay for equal value of work." There is no turning back in globalization in personnel or human resource management.

1 | 日本における人材マネジメントの歴史 的変遷

日本企業における人事制度は、正社員中心主義を旨とし、トータル人事やトータル人材マネジメントといったフレームワークのなかで進化・発展を遂げてきた。それは、ある意味で、正社員を丸抱えする至れり尽くせりの制度であった。パートやアルバイト、派遣社員などの非正社員は、その周辺労働力として、時として好・不況の調整弁の役割を果たしてきたことは、偽らざる事実である。

そこで、最初に日本企業において、正社員を対象とした人事諸制度や人材マネジメントがどのような変遷を遂げてきたかについて、ざっと見ておきたい。

(1) 戦後～1980年代まで（人事・労務管理の時代）

日本企業の人事制度の歴史を辿れば、かなり古くまで遡れそうだが、ここでは戦後からの正社員を中心とした企業人事の変遷をまずは見ていくことにする。かつて野口悠紀雄氏が『1940年体制』（東洋経済新報社）で指摘したように、1940年前後を契機に日本企業で共同体の一員としての正社員の制度化が進み、終身雇用、年功序

列、企業別労働組合といった、いわゆる日本的経営における「三種の神器」が確立したのが戦後であったことから、戦後史の流れのなかで見ておくことが、とりあえずは妥当と判断するからである。

図表1に示すように、日本における人材マネジメントの変遷は、大きく3つの時期に分けて考えることができる。

戦後から1980年代までは、一言でいえば「人事・労務管理」（PM：Personnel Management）の時代だった。この時期は、日本経済が戦後の復興期から高度成長の時代を経て、2つのオイルショックを克服し、超円高時代からバブル経済の絶頂期までを含んでいる。この間、人事制度上もさまざまな試みがなされたが、職位職階制に基づく「年功主義」が確立し、それが職能資格制度に基づく「職能主義」へと変化を遂げていくプロセスと捉えることができる。そして、職能主義への転換といっても、実質的には年功主義が温存された時代だった。

この時代の特徴は、人はコストとの位置付けが強かったことである。そして、右肩上がりの企業の成長にとともに、組織全体の集団的なモラル（士気）をどう維

図表1 日本における人材マネジメントの変遷

- 「人事労務管理(PM)」から「戦略的人材マネジメント(SHRM)」へ
- 戦略的人材マネジメント：経営戦略と人材マネジメントを有機的にリンクさせ、経営戦略の実現や企業競争力の向上のために人材を戦略的に活用すること

	人事・労務管理 (Personnel Management)	人材マネジメント (Human Resource Management)	戦略的人材マネジメント (Strategic Human Resource Management)
時 代	1980年代まで	1990年代以降	現在、そしてこれから
人材に対する考え方	コスト	投資価値ある資本 (= Human Capital)	持続的な競争優位の源泉
キー・コンセプト	集団的モラルの維持・管理	個の自律と自己責任	戦略の実現と個人の自己実現
人材マネジメントモデル	コントロールモデル	コミットメントモデル	戦略モデル
特 徴	安く働かせることが重要 労使交渉を重視	社員のやる気を引き出すことが重要	戦略との整合性／HRM施策間の整合性の確保

資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

持・管理していくかということが重要な時代だった。この時代は、「人事管理」や「労務管理」という言葉が幅を利かせており、「人材マネジメント」という言葉が出てくるのは、1990年代以降となる。人事・労務の考え方もコスト・コントロールが主で、いかに労働者を安く働かせるかが主たる関心事だった。労働組合の立場が強く、労使交渉が重視された時代である。

（2）1990年代（人材マネジメントの時代）

それが、1990年にバブルが崩壊することで、事態は一変する。21世紀を目前にしたこのラスト・ディケイド（最後の10年間）は、のちに「失われた10年」と形容されることになったが、この1990年代に日本企業においても「人材マネジメント」（HRM：Human Resource Management／人的資源管理）という表現が急速に普及するようになる。「人材マネジメント」の時代の到来である。

バブルが崩壊すると、構造改革を余儀なくされた日本企業では、これまでのように正社員一律に賃金を上げていくことが困難となり、それぞれの社員の貢献度に応じた賃金の支払いが模索されるようになった。右肩上がりの成長経済モデルを前提として機能してきた終身雇用制は崩れたといわれ、年功序列型の賃金制度も限界を露呈することになった。これに代わる新たな正社員処遇の考え方は、当初「能力主義」（Competency-based System）と呼ばれていたが、1990年代の半ばごろから「成果主義」（Performance-based System）へのシフトがより鮮明となっていった。管理職クラスに対する「年俸制」の導入が進んだのも、ちょうどこの頃である。

一方、人は単なるコストではなく、重要な経営資源であるとの位置付けで人的資源（HR：Human Resource）と見なされるようになった。さらに一歩進んだ考え方をとれば、投資価値を持つ資本（HC：Human Capital／人的資本）と考えられるようになった。同時に、企業と正社員とはイコール・パートナーとされ、「個の自律」が叫ばれ「自己責任」が重視されたのもこの時代の特徴である。人材の流動化が顕著となり、人はより良い会社、

より良い仕事を求めて転職する時代となったため、企業は、自分の会社の社員をどう仕事にコミット（積極的に関与）させるかに注意を払うとともに、社員のやる気やモチベーションをどう高めていくかにも強い関心を示すようになった。

（3）現在、そしてこれから（戦略的人材マネジメントの時代）

21世紀に入りちょうど10年。この間、政治の迷走も手伝って「失われた20年」ともいわれるようになっていく。しかし、人材マネジメントはより戦略と密接に結びつくようになり、人は、企業の持続的な競争優位をもたらす源泉と見なされるようになった。優位性の構築こそが戦略と考えられ、トレンドは「戦略的人材マネジメント」（SHRM：Strategic Human Resource Management）の時代となり、図表2に示すように、経営ビジョンと連動し経営戦略を実現するために、人材をどう戦略的に育成し活用し、成果を上げるかということが、主たる関心事となっている。

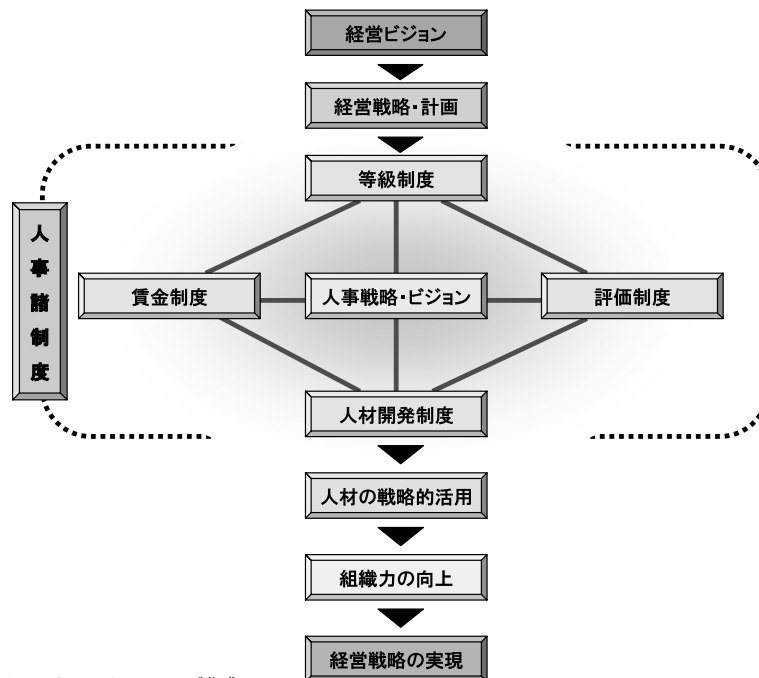
加えて、2005年を境に日本経済は、超少子高齢化と人口減少社会を同時に現実のものとして受け止めざるを得ない状況となった。地球規模で有能人材の奪い合い（War for Talent）が始まり、いったん採用した人材をどう惹き留めるかという「リテンション戦略」が重要となっている。戦略の実現と個人の自己実現の両立を図るために、ワーク・ライフ・バランス（仕事と私生活の調和）が重視され、ダイバーシティ・マネジメント（多様な人材の活用）が大きなテーマとなった。希少な資源としての人材の価値が高まりを見せるにつれ、昨今では、人の採用から評価、育成、活用、処遇にいたるまでの一貫したプロセスを重視して、自社にとって真に必要とされる人材を開発する「タレント・マネジメント」（TM：Talent Management）にも熱い視線が注がれるようになっていく。

2 | 賃金制度進化論

さて、このような人材マネジメントの変遷のなかで、

図表2 戦略的人材マネジメントのフレームワーク

■ 経営ビジョンと連動し、経営戦略を実現する一企業経営を「人」の側面からサポート



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

正社員の賃金制度がどのような進化を遂げてきたかについても押さえておく必要があるだろう。

日本企業における正社員の賃金制度は、あたかも戦後の日本経済の発展段階に呼応するかのよう形で進化の道筋を辿ってきた。しかし、その過程では、多少の紆余曲折があったことも事実である。

(1) 年功主義の確立期－電産型賃金体系（戦後～1950年代前半）

戦後の賃金史を紐解く場合に必ず出てくるものに「電産型賃金体系」がある。これは、今日に至る日本企業の正社員賃金体系の原型とも位置付けられるものである。

電産型賃金は、電力関係の組合である日本電気産業労働組合協議会（電産協）が1946年に提案したもので、その体系性と理論によって他産業にも大きな影響を与えた。生活賃金をベースとしており、図表3のような体系となっている。

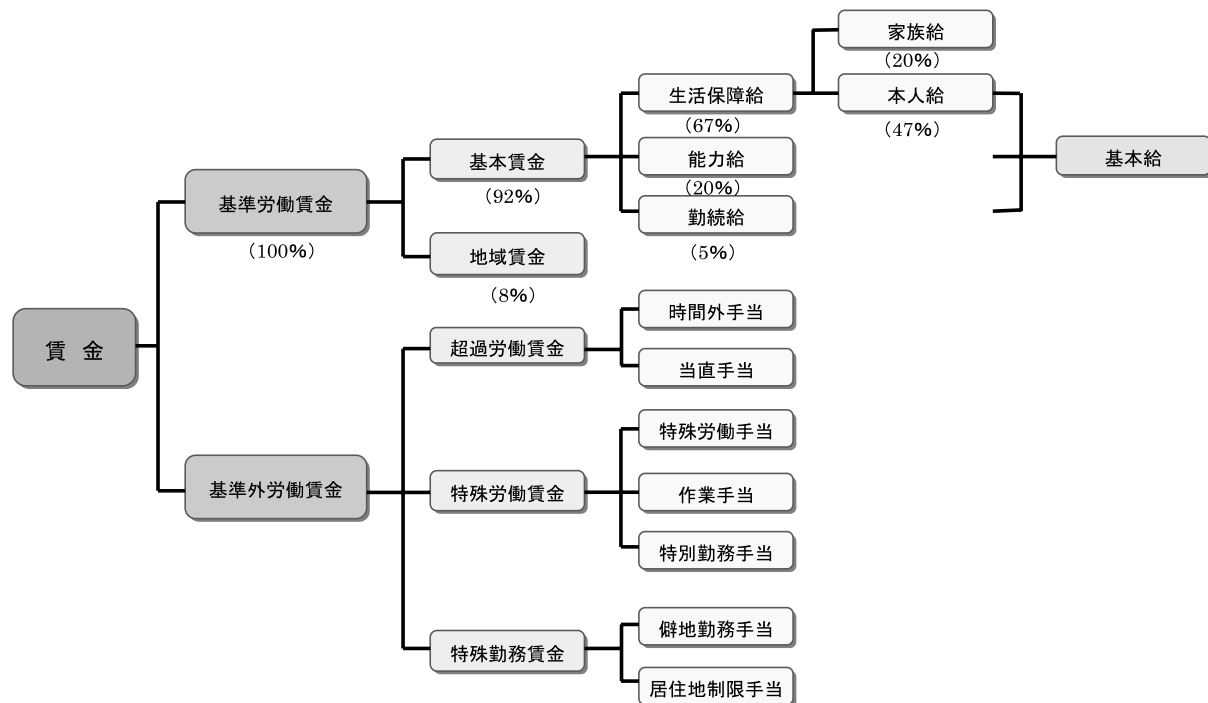
基本給（基本賃金）の構成要素としては、その時点での物価情勢や個人の生計費実態を基本として年齢に応じて上昇する「生活保障給」と、各個人のスキルや能力、

経験、学識等を総合的に評価し査定を行う「能力給」、勤続年数に応じて上昇する「勤続給」の3つからなっている。

この3種類の賃金のうち、生活保障給と勤続給については、年齢が上がり勤続が長くなれば自動昇給する部分であり、能力給については、査定による個人差が生じる部分である。図表3からも分かるように、基準労働賃金のうち67%を生活保障給が占めているため、いかに生活防衛を重視した賃金体系であるかがわかるだろう。提案された当時の時代的背景を物語るものである。

この電産型賃金でひとつ着目すべきは、体系のなかに能力給が含まれていたことである。しかし、基本給体系としての電産型賃金は、能力給の構成比率が基準労働賃金の20%と小さかったために、相対的に見れば年齢が上がると賃金も上がる年功型賃金体系だった。戦後の貧しい時代においては、生活費保障の観点からも、賃金は年々上昇するシステムであったほうが、働く人たちの安心感を醸成できたからである。

図表3 電産型賃金体系



注：（ ）内の数字は、基準労働賃金を100とした場合の各賃金項目の構成比（％）
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

（２）職務主義の試み－職務給の導入（1950年代半ば～1960年代前半）

高度経済成長の時代に入ると、電産型の生活費保障型賃金に対して、労使双方から批判が出始めた。戦後のインフレが収束し、経済情勢も落ち着いてくると、賃金を「労働の対価」ではなく、年齢や勤続年数、家族構成などによって機械的に決めてしまう生活給型の電産型賃金では、社員のモラル（士気）の高揚が期待できず、生産性の向上も図れないとの判断からだった。そんななかで1955年、東京電力が「職務給」を導入した。

職務給は、アメリカを中心として発展してきたもので、担当する仕事の難易度や職務の価値に応じて賃金を決める仕事給の一種である。職務給の世界では、「職務等級制度」（ジョブ・グレード制）が中心となる。ここでは、学歴や年齢、勤続年数、家族構成といった属人的な要素は考慮されない。現在の日本においても、パートタイマーやアルバイトなど非正社員の賃金がこれにあたる。

しかし、残念ながらこの時期における職務給の導入は、

成功を見なかった。当時は高度成長期であり、技術革新がダイナミックなスピードで進展していた時期である。職務給の基本は、職務分析・評価によって、社内にある職務の価値を相対的に序列化した職務等級に基づいて賃金水準が決められるが、この時代には新しい職務が次々と生まれていったのである。

終身雇用を前提とする日本の企業では、正社員はジョブ・ローテーションによって多くの職務を経験する。特にこの時代においては、オートメーション化の流れにより、職場や仕事のやり方が急激に変貌を遂げていた。これに対応する形で、社員個人も職務転換の努力が必要とされたが、職務が変わるたびに賃金に変化してしまっただけで、社員の生活自体が不安定なものになる。また、職務内容が頻繁に変わったのでは、その都度、職務評価を行うことに膨大なエネルギーを費やすことになる。さらに、労働組合をもつ企業においては、職務評価を巡る労使の対立も懸念された。

このような経緯から、硬直的で変化に弱い職務給制度

は、実際運用上の欠点と高度成長期という時代背景、そして日本的雇用慣行とのミスマッチによって、この時期に十分な形で定着することはなかったのである。賃金制度には、その国の国民性や企業風土を背景としたある種の文化性があり、単なる机上の理屈だけでは定着はおぼつかないという側面がある。これは、こと賃金制度だけではなく、人事諸制度全般についてもいえることである。

（３）職能主義確立期－職能資格制度の定着（１９６０年代半ば～１９８０年代）

このような職務給導入の試みとは裏腹に、大企業においては、自社の正社員を、保有する「職務遂行能力」をベースに「職能資格制度」にランク付け、この資格に対応する形で賃金を決める「職能給」が次第に主流を占めるようになっていった。職能とは職務遂行能力のことで、職務を遂行するうえで求められる能力をベースとした職能資格制度が定着を見るようになったのである。

日本において職能給が普及した背景には、いくつかの理由が考えられるが、日本型の雇用や企業の組織風土にうまく合致したという点が最も大きかった。それは、年功序列ともほどよく折り合えるものだったからである。職能給の世界でも、実は賃金カーブは、年功カーブの形状となる。年功カーブが高度成長期を経て今日まで存続している最大の理由は、それが経済合理性に適ったものだったからである。

年功賃金の下では、若年層は相対的に賃金が低くなる。したがって、高度成長期や企業が成長し拡大していく段階においては、安価な若年労働力を大量に採用することができた。特に、今日とは異なり、若年労働力人口が豊富であった高度成長の時代には、年功賃金カーブによって賃金コストを低く抑えることができた。つまり、コスト・コントロールの手段として有効に作用したのである。

職能給は、社員の職務遂行能力のレベルに応じて支払う賃金である。ここには、その個人の能力の伸長度を測定するための評価や査定が介在してくる。そして、この評価結果によって、年功賃金カーブも多少の個人差が出てくる仕組みとなっている。

この職能給が日本の企業にとって都合がよかったのは、同じ仕事や職務を行っていても、職務経験を積む間に、社員の能力レベルが向上したと判断される場合には、賃金のランクを上げることができた点にある。つまり、「人基準」や「人間尊重の経営」といった日本的経営の基本理念にマッチし、経験や勤続年数が増え職能が上がることによって賃金上がるという意味で、年功主義的な発想とも調和がとれたからである。

その後、多くの企業における基本給体系は、社員の年齢や勤続によって決まる年齢給や勤続給と、本人の職務遂行能力の発展段階ないしは伸長度によって決まる職能給とのミックスでそのバリエーションが考えられるようになった。そして、いわゆる「定期昇給」とは、この職能給部分での「査定昇給」と、年齢給や勤続給部分での「自動昇給」に物価上昇分、つまりベースアップを加味した値で決まるようになってきたのである。

（４）成果主義の浸透－職務・役割主義の時代（１９９０年代～現在）

しかし、一度確立された制度も、時の流れとともにその趣旨を風化させ、運用面においても惰性やマンネリを生んでしまうものである。高度成長期に導入された職能給をベースとする職能資格制度も、多年にわたる運用の過程でかなり変質を遂げてしまった。職能給の年功的運用への批判が高まってきたからである。

加えて、１９９０年頃を境に、日本の人事制度は大変革を余儀なくされるようになった。バブル経済の崩壊は、日本企業の経営のあり方やこれまでの「儲かる仕組み」（＝ビジネスモデル）そのものの見直しを迫り、正社員に支払う賃金の意味合いをも大きく変更させることになったからである。賃金の自動昇給的な仕組みの是正が叫ばれ、経営的見地からは総額人件費マネジメントの徹底や、評価結果の相対分布規制等もきちんと実施して、適正に個人差のつく賃金へのシフトが進められた。

このような状況に至って、賃金制度のパラダイムは、パフォーマンス（成果・業績）重視の方向にシフトしていった。管理職年俸制やインセンティブ・ボーナス（業

績賞与／報奨金)の導入に顕著にみられる動きが、これらの変化を如実に物語っている。それは、やがて「成果主義」の方向に収斂していくことになった。人は、短期間に上げた成果で大きく賃金格差がつくような世界で処遇を受けることになったのである。

この時代、正社員の処遇を決める基軸にも変化が現れた。長期にわたる運用で制度疲労をきたしていた職能資格制度に変わり、「職務等級制度」や「役割等級制度」を導入する企業が増えてきたからである。社員の処遇や序列を決定する等級制度は、賃金制度の基本となる基本給の性格付けを決定する意味合いを持っている。つまり、職務等級制度なら基本給は「職務給」となり、役割等級制度なら「役割給」となる。社員処遇の基軸は、「職務・役割主義」の時代に突入したといっても過言ではないだろう。

21世紀に入り、成果主義自体は、一時期迷走し、その「功」と「罪」があらわになるという経験をした。成果主義の弊害が顕著に出ている企業では、「個人」、「短期」、「結果」という3つの要素に偏重しすぎた嫌いがあった。

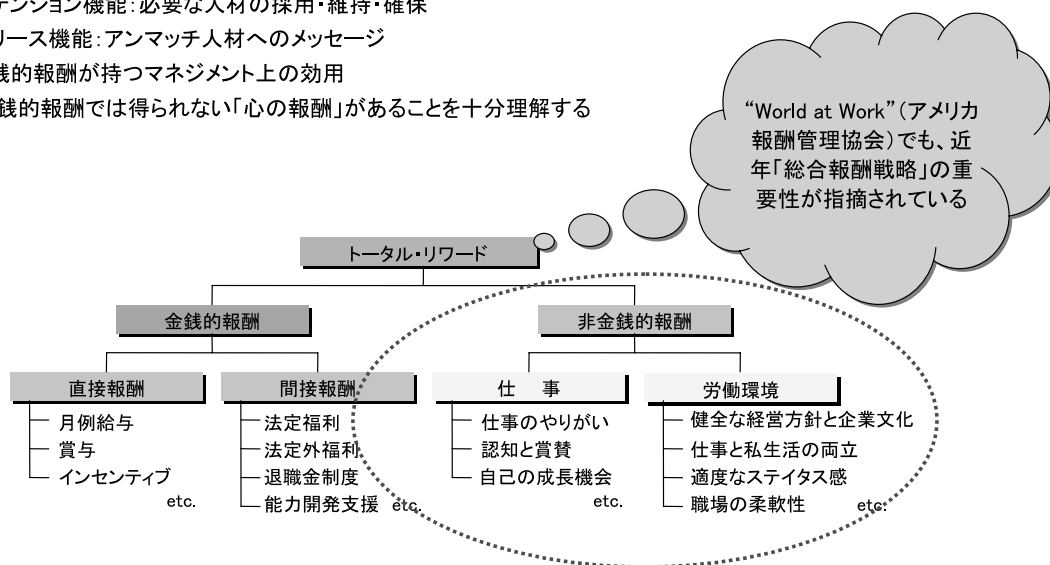
これらへの素直な反省から、最近では、「チーム」、「中・長期」、「プロセス」、「人材育成」といった観点を成果主義の評価軸に加味する動きが顕著となっている。

また、成果主義の盲点として、あまりに「金銭的報酬」に依存しすぎた点を指摘する声も出ている。そんなところから、もっと「非金銭的報酬」を重視すべきとの指摘もなされている。確かに、これまでの成果主義の世界では、「お金で報いる」というスタンスが強かった。しかし、報酬には、お金には代えられない「心の報酬」があることに、多くの企業が気づき始めた。近年、これらを「トータル・リワード」(総合的報酬)として位置付け、特に非金銭的報酬面に配慮する企業が増えている(図表4参照)。

組織の仲間と互いに協働していくためには、「信頼の絆」が必要となる。これは、「エンゲージメント」という言葉で表現される。会社への愛着や仕事への誇り、成果への貢献といったものに対しては、「認知と賞賛」が必要となる。図表5に示すように、これらは「エンゲージメント経営」のコンセプトで語られるようになってきた。また、

図表4 「トータルリワード」で考える

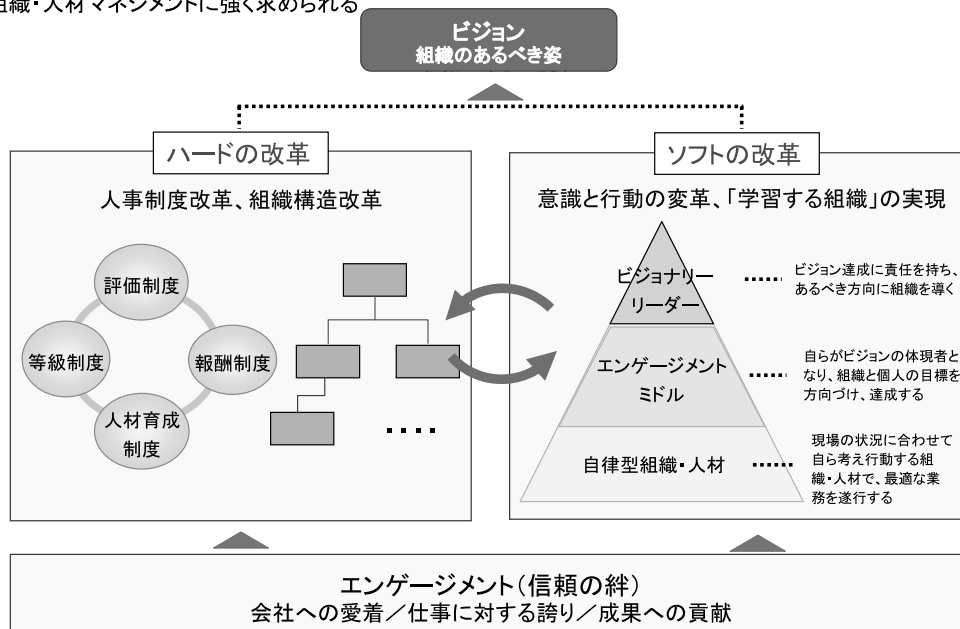
- ◆ 金銭的報酬が持つマネジメント上の機能
 - ーインセンティブ機能: パフォーマンス向上への動機づけ～期待する行動パターンの定着
 - ーリテンション機能: 必要な人材の採用・維持・確保
 - ーリリース機能: アンマッチ人材へのメッセージ
- ◆ 非金銭的報酬が持つマネジメント上の効用
 - ー金銭的報酬では得られない「心の報酬」があることを十分理解する



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

図表5 エンゲージメント経営を実践する

- ◆ 磐石な「信頼の絆」の土台を築き、組織と個人がビジョン達成に一丸となって変革を推進することがこれからの組織・人材マネジメントに強く求められる



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

仕事と私生活をバランスさせながら成長機会を提供できることが、企業の責務ともなってきた。これは「ワーク・ライフ・バランス」というキーワードで語られるようになっている。このような総合報酬戦略的な観点から、新たな成果主義は定義されねばならない時代を迎えているといえる。

ここまでざっと見てきたように、これからも時代の変遷とともに、賃金制度も進化・発展を遂げていくことが予想される。

3 | 処遇の基軸の考え方

(1) 社内序列の記号論

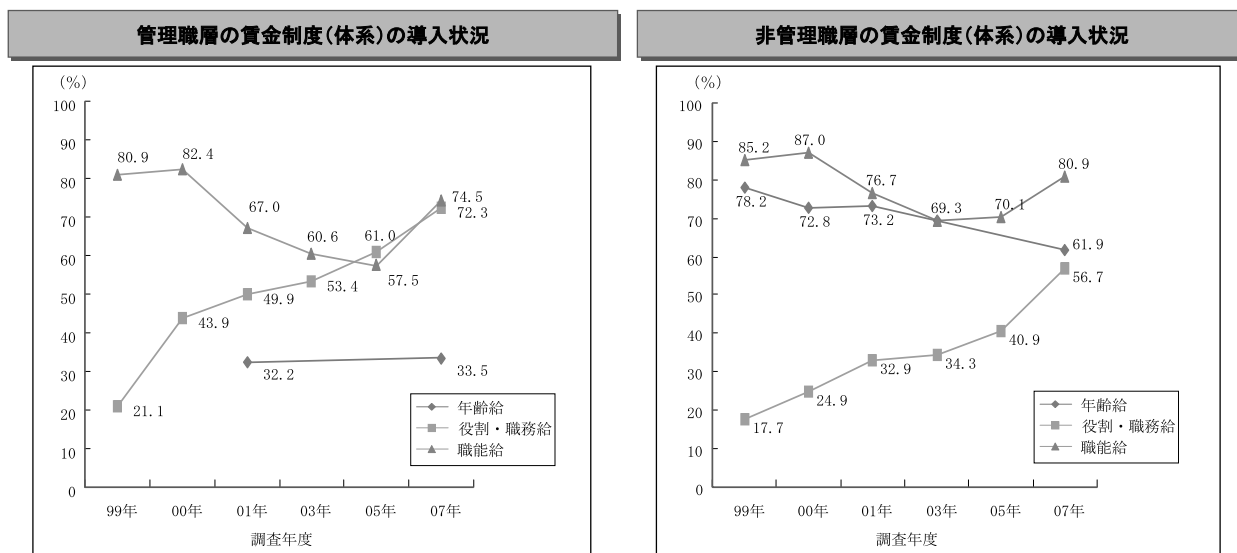
さてそれでは、正社員の人事制度の根幹に位置する等級制度のあり方は、どのように考えればよいだろうか？これはきわめて重要なテーマである。等級制度ないしは資格制度は人事諸制度の基軸となるものであり、そのどこに格付けられるかで正社員の企業内におけるステータスを決定付けるものだからである。いわば「社内序列の記号論」として等級制度や資格制度は制度化が図られた。

また、トータル人事を前提として考えれば、人事評価や賃金、異動・配置、人材開発等との連動性も高く、社員処遇の起点をなすものでもある。

これまでの日本型人事制度の中核は、すでに説明したとおり職能資格制度だった。たとえば、社会経済生産性本部（現日本生産性本部）が行った「日本的人事制度の変容に関する調査」では、図表6に示すとおり、1999年時点で管理職に職能給を導入している企業は全体の80.8%、非管理職に導入している企業は85.2%となっている。つまり、日本の主要企業において等級制度や資格制度を想定する場合には、職能資格制度が念頭に置かれていたということである。

ところが、この職能資格制度に「転機説」ないしは「限界説」が出てきた。本来的に社員の職務遂行能力の発展段階に応じて資格等級の高さを設定してきた同制度は、その長年の運用の過程で制度の主旨が形骸化し、結果的に年功的運用となってしまったところに、同制度への批判が集中したのである。そして、日本型職務主義の台頭がいわれ、「職務等級制度」や「ジョブ・グレード制」、

図表6 賃金制度の導入状況



資料：社会経済生産性本部『第11回日本の人事制度の変容に関する調査』（2008年）より作成

「役割等級制度」などのニュー・ウェーブが現れたのは、すでに指摘した通りである。2007年に実施された同調査では、管理職に対して職務・役割給を導入している企業は72.3%と増加している（図表6参照）。

（2）等級制度のブロードバンド化

ジャパニーズ・スタンダードとして一世を風靡した日本の職能資格制度の対極として語られるものに、欧米企業が導入している職務等級制度がある。しかし、この職務等級制度もさまざまな弊害が出てきており、体系の簡素化・大括り化が進んでいる。いわゆる「ブロードバンド化」の世界的な潮流である（図表7参照）。これは、1992年に、ゼネラルエレクトリック（GE）が、当時14グレードあった職務等級を4バンドに再編したところから、一気にブロードバンディングが有名になった。

ちなみに、このブロードバンド化の流れは、日本企業における職能資格制度においても見られた。等級体系の見直し・再編の場合には、不必要に等級の数を増やすのではなく、必要最小限に留める動きは、現在においても主流といえる。

こうなってくると、日米の制度は限りなく近似したものとなり、その行き着く先が人事制度のグローバル・スタンダード（国際標準）かとも予想される事態となった。

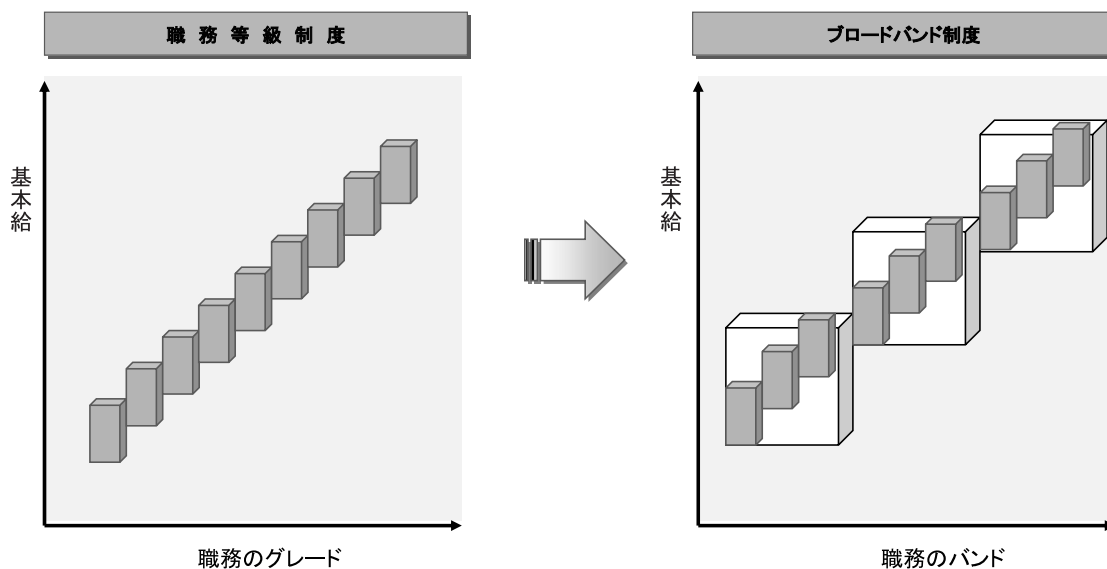
一言でいえば、日本企業の処遇制度においては、職能の概念に職務や期待役割的要素を加え、欧米企業のそれには、職務の概念に「コンピテンシー」（成果行動）に代表される能力の要素を加えた方向性である。

（3）職能か？ 職務か？ 役割か？

人事制度や賃金制度の検討をする際には、処遇の基軸をこの「職能」に置くか「職務」に置くかが、ひとつの大きな論点となってくる。結論からいえば、最終的にどちらにするかは経営の判断であり、職能や能力的要素と職務ないしは期待役割的要素を採り入れた人事体系がほどよく構築されていれば、あとはその両者間での主軸をどちらに置くかで、職能型か職務型か、あるいは役割型かが決まるということになる。

職能資格的発想がまだまだ社内に馴染むというのであれば、これまでの運用のあり方をもう一度見直し、より実態に即した各等級定義の見直しや等級数の簡素化・大括り化（ブロードバンド化）、昇給・昇格ルールの見直しや実際運用の厳正化を図れば、本来的な意味合いでの職能資格制度の復権も十分に可能性はある。また、せっかくの制度改革だから、気分を一新して全く新しい制度コンセプトにしたい、という意向が経営トップや人事担当役員にあれば、職務や役割ベースの処遇制度にすればよ

図表7 職務等級のブロードバンド化



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

図表8 人事制度の3つのバリエーション

■ どのような基準に基づく人事制度とするか？

- 自社の職務特性や機能分担のあり方を踏まえて方向性を検討する

【各人事制度の特徴】

	【職能資格型】 ※現在多くの日本企業での制度	成果主義型人事制度	
		【職務等級型】 ※欧米で中心の制度	【期待役割型】
人事制度の軸	・「人」基準	・「職務」基準	・「役割」＝「仕事」基準
等級制度設計の基本思想	・年功・勤続をベースとした相対序列	・職務毎に設計	・役割の種類(職種)、大きさに応じて設計
基準の明示性	・基準は明示されない	・職務記述書等により、職務内容は明示される	・評価表の中で、その等級に対して求められる基準を明示
昇格	・年功的になりがち	・職務の変更による(上位の職務へ変更になった場合)	・示された役割に対する達成度に基づく(年齢・学歴・性別関係なし)
降格	・原則として降格は無し	・職務の変更による(下位の職務に変更になった場合)	・降格も制度上設計(期待される役割を明示した上で、その役割が達成できない場合)
メリット	・職種転換に比較的適している ・長期雇用を前提とした愛社精神の向上(社員の生活ステージに沿った賃金上昇を見込みやすい)	・専門育成には効果的 ・不要職務は抑制される ・総額人件費が低めになる	・総額人件費と社員の生産性の連動性が高まる ・メリハリのある評価・処遇が可能になり、社員の活性化につながる
デメリット	・総額人件費の増大につながりやすい ・年功的に運用される傾向がある ・社員の働きに応じたメリハリをつけない	・職務記述書のメンテナンス等、高い運用力が要求される ・組織・職務が硬直化する ・職務が変わらないと給与が上がらない	・職種転換には若干工夫が必要

資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

いだけの話である。むしろ、そのあとの制度の成否は、一にかかって運用次第だと思われる。

このような「職能」か「職務」かの神学論争を経て、昨今の日本企業では、「役割」(期待役割)を処遇のベースとする考え方が次第に市民権を得るようになってきた。

ちなみに、「職務」と「役割」の違いは、「職務」が「仕事ですべきこと」にフォーカスするのに対して、「役割」は「仕事で成し遂げるべきこと」に着目する。言葉を換えれば、「職務」が仕事のプロセス上の価値を重視するのに対して、「役割」はアウトプットの大きさに注目する。

これにともない最近では、かつて「職能要件書」と呼ばれていたものに代わって、「役割基準書」や「グレード定義書」といったものを導入する企業が増えている。

しかし、これまでのように等級定義の表現上のわずかな違いを、さながら「言の葉遊び」のように議論して、いたずらに詳細な基準書を作るというプロセスにはあまり意味がない。むしろこれからは、社内の各部門における職務や職種に応じて、各グレードや等級、職種別に会社側が期待する役割を、組織横断的にコンセンサスが取れるレベルで大まかに規定しておけば、あとは各部門の徹底した運用に委ねる世界であるように思われる。特に、これからエンパワー（権限委譲）されたミッション・ドリブンな組織を志向していく場合に、社員一人ひとりが自律的に仕事を進めていくためには、詳細な職務記述書で社員を縛る必要性は薄れてきているといえるだろう。

たとえば、“Whole Job Ranking”（大局的見地から見た職務価値のランク付け）のようなやり方で、会社として社内が存在する仕事や職務に対する価値付けやグレード付けは、きちんと行う。職務や役割の違いによって昇格の上限を設定したり、それによって賃金の高さに違い

があることを社内に明示したりする必要性はある。それが会社側の「価値ある仕事」に対する意思表示であり、それを受けて社員としては、自分の能力や適性に応じて、いくつかある選択肢のなかから、どの職務やコースを選択するか意思決定をすればよいのである。

図表8には、職能、職務、役割のそれぞれに基づく人事制度の違いを整理しておいたので、参照されたい。

4 | 賃金の本質

（1）賃金の基本的性格

さて、それでは、そもそも社員に支払われる賃金とは何か？ この点について少し考えてみたい。賃金は、それぞれの側面を考慮すれば、いくつかの性格を持っていることが分かる。それぞれの側面とは、「労働基準法上の側面」、「労働者の側面」、そして「使用者の側面」である。

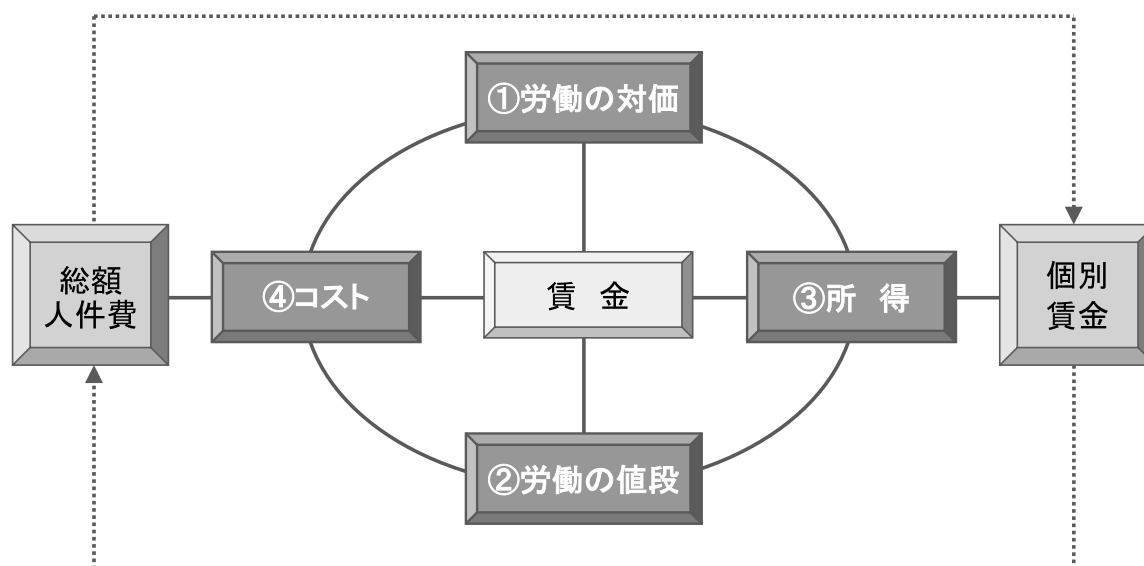
これらの側面から賃金をとらえると、およそ図表9のように4つの性格にまとめられる。

①「労働の対価」としての性格

労働基準法第11条の定めによると、「賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対

図表9 賃金の基本的性格

■ 賃金の基本的性格は、以下の4つに整理される



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

償として使用者が労働者に支払うすべてのもの」とされている。

これが、労働の対価の原則である。

労働の対価。つまり、働くことに対する報酬として賃金が支払われるのであれば、それは何に対して支払われるものなのか、ということが問題になる。つまり、それは年齢に対するものなのか、職能に対するものなのか、あるいは職務や役割に対するものなのか、ということである。これは、基本給を構成する要素に関連する議論に発展していく。

②「労働の値段」としての性格

これは、労働力の需給関係の側面からみた性格で、「賃金は、労働の対価と労働の質・量の需給関係によって決まる」というものである。

つまり、労働力の供給量が増えれば、交渉の主導権は企業側にあるといえるが、労働力の需要量が増えれば、労働者側の要求が強くなるといった需給関係に依存するということである。

身近な例でいえば、これから若年労働力が減少して新卒者の争奪戦が繰り広げられるようになると、必ず初任給が高騰する。しかし、逆の場合が生じれば、初任給が据え置かれることになる。

③「所得」としての性格

これは、労働者側の視点に立った性格であり、「賃金は、労働者がそれによって生活を営むうえで重要な所得（＝生活費）である」とする考え方である。つまり賃金とは、労働者にとっては「生活の糧」ということになる。

最近、賃金の所得としての性格の側面からクローズアップされてきているのは、雇用形態別の賃金格差の問題である。その最たるものは、正社員と非正社員との間にできた所得格差の問題だろう。「格差社会」という言葉は、すでに世相を反映する用語として定着した感がある。今後、正社員と非正社員との間の格差がさらに拡大していくのか、それとも縮小していくのか、注目されるところである。経済のグローバル化の進展は、賃金のグローバル市場における平準化をもたらしていく方向にある。「同

一価値労働同一賃金」といったコンセプトが、勢いを増してきていることもまた事実である。

④「コスト」としての性格

これは、企業側や使用者側から見た性格であり、「賃金は、経営活動を行ううえで必要とされるコスト」との見方である。使用者側にすれば、経営資源のひとつである労働力を購入するための対価としての「人件費」という意味合いがある。

費用として賃金を見た場合、日本企業には相変わらず負担感が重くのしかかってきているのが実情である。さらに、海外進出先での現地企業との競争激化も大きな要因となってきている。世界がますます一蓮托生化していくなかで、賃金水準が日本の何分の1という世界での競争に直面しているというハードさがともなっている。

このように、賃金マネジメント上の賃金は、「所得としての側面」と「コストとしての側面」の2つの側面から検討する必要があるわけだが、この2つの側面は利害が相反する関係にあるところが、現実的には悩ましいのである。そこで、この双方の利害を調整していくためには、日々の経営活動において、労働生産性の向上を計画的・継続的に図っていくことが必要となる。

（２）賃金の決定要素

ここまでの議論を踏まえると、実際に賃金額を決定している要素は、次の3つに整理される。

①生活保障

これは、年齢や家族構成、居住している地域の違いなど、実際に生活している社員の生活に影響を与える要素を考慮して賃金額が決定される考え方である。年齢給や家族手当、住宅手当などがこの生活保障の考えに基づいて支給されてきた。

生活保障的な考え方は、実際に支払われる賃金レベルが低い時代には特に重要視される。しかし、グローバルに見ても生活水準が高くなった現在の日本では、生活保障の観点から賃金を支給する意義は薄れてきたという見方がある。実際に、年齢や家族構成、住宅事情の違いなどは仕事の成果や貢献度には関係ないとの判断で、でき

るだけ削減する方向で人事制度改革が進められてきたのは事実である。

②企業貢献度

これは、企業で働く社員がその企業に対してどれだけ貢献したかによって賃金が決定されるという考え方である。

これは、担当する仕事のレベルや困難度、その仕事におけるパフォーマンス、あるいは、社員がその仕事で発揮した能力の度合いなどで測定される。具体的には、職務給や役職手当、パフォーマンス・ボーナス（業績賞与）やコンピテンシー等が上げられる。

③市場価値

これは、この仕事ができる人材は、外部の労働市場や人材市場でどの程度の価値（マーケット・プライス）があるのか、あるいは、実際にいくらで値段がつくかによって賃金が決定されるという考え方である。

最近では日本でも、一部、IT（情報技術）系のエンジニアや経営コンサルタントなどの専門職種で、その身に付けているプロフェッショナルリティやスペシャリティ、

専門スキルによって、外部の人材市場である程度相場が決まるケースも出てきた。そのような職種や人材の場合には、その市場価格にマッチした賃金を支払わないと、不必要な人材流出といった憂き目に遭いかねない状況である。

この種の人材に支払われる賃金は、かなりインセンティブ（やる気に対する刺激）の利いたボーナスや年俸制の形態を採る場合が多くなる。

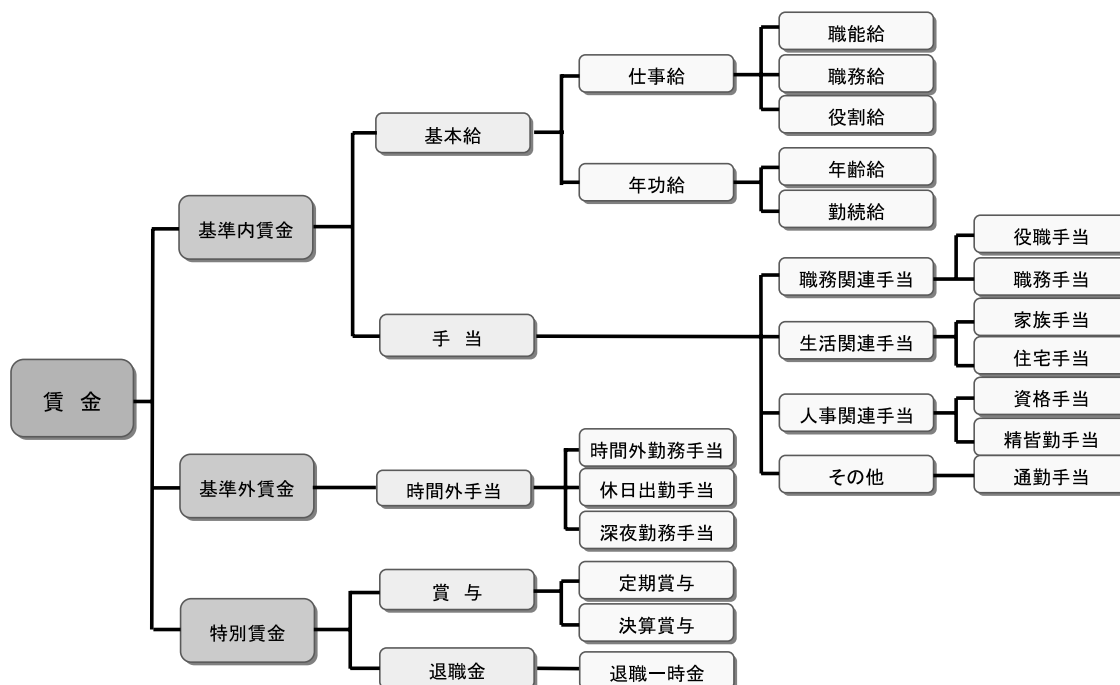
通常、多くの企業では、この3種類の考え方の2つないしは3つを、その企業の実情に応じてうまくミックスして活用しているというのが実情である。

5 | 賃金体系

「賃金体系」とは、賃金を構成する要素を表したものである。一般的な賃金体系を整理すると、たとえば図表10のようなになる。実際に一人ひとりの正社員に賃金を支払う場合には、この複数の賃金要素のなかから、それぞれの社員に該当するものを組み合わせて支払う。

賃金体系を構成する各要素について説明すると、以下

図表10 賃金体系の一例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

の通りである。

（１）基準内賃金

「基準内賃金」とは、月例賃金のうち通常の勤務に対して支払われる基本的な賃金のことである。時間外手当の算定基礎として用いる賃金を指す場合が多い。内訳としては、「基本給」と「諸手当」で構成される。時間外の算定基礎には含まないという観点からは、家族手当や通勤手当が除かれる場合もある。

（２）基準外賃金

「基準外賃金」は、通常の勤務以外に対して支払われる賃金のことである。主として、時間外勤務や休日出勤、深夜勤務などに対して支払われる賃金となる。

（３）基本給

「基本給」は、月例賃金の基本部分を構成する重要な賃金である。月例賃金のなかでも、量的にその中核をなし質的にその性格を規定するものといえる。また、賞与や退職金の算定基礎となる場合も多いという特徴をもつ。

現在、日本の企業で支払われている基本給は、大きく「仕事給」的性格のものと「年功給」的性格のものに分けられる。仕事給に分類されるものには、社員の職務遂行能力のレベルに応じて支払われる「職能給」（「能力給」）や、職務の価値の大きさにより支払われる「職務給」、担当している役割の大きさに基づいて支払われる「役割給」などが、その代表選手といえるだろう。

一方、年功給に分類されるものには、「年齢給」や「勤続給」がある。年齢給は年齢によって決まる賃金で、勤続給は勤続年数によって決まる賃金である。年齢や勤続、学歴など、その社員本人の属性によって決まる賃金を「属人給」、あるいは「本人給」と呼ぶ場合もある。

最近の傾向では、基本給の構成要素としては、できるだけ年功的あるいは属人的な賃金は避け、仕事給的な要素を拡大する方向にある。

（４）諸手当

「諸手当」は、月例賃金のなかでも、基本給では対応できない労働条件や生活要件に対して支給される賃金で、特別の目的で特定の社員に支給される賃金の総称である。

基本給の補完的な役割を果たしている賃金となる。

諸手当は、大きく分けると、役職手当や職務手当などの「職務関連手当」、家族手当や住宅手当などの「生活関連手当」、資格手当や精皆勤手当などの「人事関連手当」に大別される。

（５）賞与

「賞与」は、月例賃金とは別に、年に2～3回程度支給される特別賃金のこと、労働組合の用語では「一時金」とも呼ばれている。

賞与の支給は、法的に義務付けられているものではないが、日本では、多くの企業が正社員の賃金慣行として、夏と冬の年2回、「定期賞与」として支給しているケースがほとんどである。また、年度末になると、年間の企業業績や個人業績のいかんによっては、「決算賞与」や「期末賞与」、「特別賞与」などの名目で支給している企業もある。

欧米諸国でも、たとえば「クリスマス・ボーナス」のように、少し似た形で支給されるケースもある。しかし、そのトータル・コンペンセーション（総報酬）に占める金額は小さく、フリンジ・ベネフィット（付加的給付）の一分野とみなされている。

（６）退職金

「退職金」は、社員が定年を迎えたり、会社都合や自己都合で退職したりする際に、一時金としてまとめた金額を支給する特別な賃金である。

退職金も、賞与と同様、企業が必ず支給しなければならないものではないが、正社員に対する賃金慣行として支払われるようになっている。日本では、現在ほとんどの企業で、退職金制度を導入しているという状況にある。

退職金は、退職時の基本給にリンクする形の支払方法が一般的だったから、在職期間中の貢献度に関わらず、勤続の長い人の方が退職金の金額が高いということになっていた。しかし、最近では、退職金の算定基礎を基本給から切り離して、在職期間中の貢献度を加味する「ポイント制退職金制度」を導入する企業が増えたり、退職一時金として受け取るのではなく、年金として外部に積

み立てたりするケースも増え、さまざまなバリエーションをもつようになっている。また、「退職金制度の廃止」を選択する企業や「退職金前払い制度」に変更する企業も、実際に増えている現状にある。

6 | 正社員賃金慣行としての「賞与」と「退職金」

賃金体系のなかで採り上げた「賞与」と「退職金」については、正社員を対象とした日本独特の賃金形態であるので、ここで補足説明を加えておきたい。それぞれの特徴と最近の変化は、以下の通りである。

(1) 賞与制度の意義と最近の動向

①「生活保障機能」としての賞与

まず、日本企業における賞与制度がもつ意味合いの変化について解説しよう。

労働力提供の主たる対価としては、これまで説明してきた月例賃金の存在があるが、月例賃金以外に「賞与」が夏と冬の年2回支給されるという、日本独特の賃金慣行がある。起源は明確ではないが、盆・暮れの臨時の出費に対する生活費補填の意味合いで支給され、のちには、社員に対する利益の配分や功労褒賞などの意味合いが付け加えられるようになった。

支給方法も社員にとってはきわめてシンプルに、「給料の〇ヵ月分」というような表現がよく使われてきた。支給される対象者別に多少の業績査定が入っても、このように表現されれば、受け取る金額もかなりイメージの湧きやすいものだった。

たとえば、かつて1980年代半ばごろの電機連合では、産業別統一闘争の観点から横並び決着せざるを得ない状況下にはあったものの、組合員のボーナス（一時金）闘争に対する基本方針として「年間5ヵ月、年収計17ヵ月を最低ラインとして死守する」としていた時代があった。

つまり、労使交渉において、年間賞与5ヵ月は組合員にとって生活給的な固定部分であり、これにその年の会社業績や交渉による成果に応じてどれだけ積み増すことができるかというところを、組合側の交渉の争点としていた時代である。この電機連合のボーナス闘争における

基本方針では、年収に組み込まれていると見なされる5ヵ月という生活保障部分を確保することが、闘争上きわめて重要な要素だったのである。

このように、日本企業における賞与の性格は、これまでこの「生活保障機能」が強かった。たとえば、もともとアメリカにおけるボーナス制度が特別な意味を持った臨時給として、生産性向上奨励金のようなインセンティブとして支給されていたのとは対照的に、全社員を対象として夏冬決まって支給することが慣例とされる制度だった。

つまり、賞与の存在は、ある種の社会的慣行として捉えられ、社員は賞与の支給を当て込んだ生活設計を立てる。住宅ローンの返済も賞与支給を見込んだ返済計画が組まれ、大きな買い物をする場合でもボーナス一括返済とするのがごく普通の消費行動となる。盆暮れの挨拶もレジャーや旅行の計画も、賞与の存在が生活習慣のベースとなっている。つまり、賞与制度は、重要な社会・経済システムとして、すでにわれわれの生活のなかにビルトインされているということである。

②「業績反映機能」としての賞与

しかし、もうひとつ賞与の本来の機能として忘れてならないものに「業績反映機能」がある。これは、現在の成果に対して支給を考慮する成果配分的視点に立つものであり、企業業績のいかんにより支給額が変動するという考え方である。

そこで、賞与本来の機能に立ち返って制度の運用を考える場合には、以下のポイントに即して具体的な方策を構築する必要がある。

- a. 企業業績と人件費総額との関連性を明確化させる。
- b. 全社、部門、個人それぞれの業績責任を明確にし、その目標達成のための原動力として賞与制度を機能させる。
- c. 社員の賃金や報酬を年収ベースで業績への貢献度に連動させる。

a. については、適正労働分配率や業績賞与原資の確保の話であり、b. については、全社、部門、個人といった

それぞれの業績単位での業績評価制度のあり方について
の問題である。また、c. については、人事評価制度に基
づく最終的な個人への反映方法についての問題となる。

昨今のような経営環境の下では、この「賞与の意義を
改めて問い直す」ことが重要な意味をもってきている。
そのひとつの方向性として、多くの企業で「業績連動型
賞与」が考えられるようになった。現在、多くの企業で
実施されている賞与制度の実態は、大なり小なりこの業
績連動型賞与の形態を採用しているというのが実情であ
る。

（２）退職金制度の意義と最近の動向

①日本特有の退職金制度

次は、退職金である。そもそも日本企業における退職
金制度とは、どのようなものだったのだろうか？ その
歴史を辿れば、起源は江戸時代の「三井の“のれん” 分
け」にあるとするのが定説である。この場合は、独立を
助ける支援金であり、長年の年季奉公に対する報償とし
て、退職金が貢献への慰労と顕彰的な意味合いをもって
支給されていた。

それが明治時代に入り、企業が企業としての体をなし
てくると、労働者の新陳代謝を図るために、高齢者に対
する恩恵的な報奨金の支給で退職を促し、若年労働力へ
のシフトを行うような施策が採られるようになった。大
正期から戦前に至っては、失業者対策から法制化が進み、
戦後に至っては、大企業のほぼ100%が何らかの形で退
職金制度を導入しているという現状にある。

これまでの終身雇用を前提とした日本的経営のフレー
ムワークのなかでは、労働者の定着化促進という点で退
職金が一定の役割を果たしてきたことに間違いはない。
こうして退職金制度は、企業にとってなくてはならない
存在となった。

これを補完する意味合いで企業年金制度も整備され、
1962年には「税制適格退職年金制度」が、そして
1966年には「厚生年金基金制度」が相次いで創設され
ている。つまり、企業年金制度が退職一時金制度を補完
する形で発達してきたところに、日本企業における退職

金制度の歴史的特徴があったということである。

②退職金制度の本来的功能

このような退職金制度の本来的な機能については、以
下の3つの説がポピュラーである。

a. 功勞報償説

これは、退職する社員の長年にわたる奉公を慰労し、
その報償として「のれん」ないしは「金一封」としてご
褒美的な支給をするというものである。

b. 賃金後払い説

これは、労働の対価として支払われるべき賃金の一部
が留保された形で、これを退職金としてまとめて支給す
るというものである。よく「退職金は賃金の一部」とい
った言い方があるが、それはこの賃金後払い説に依拠し
た発想といえる。

c. 生活保障説

これは、退職金は給与所得者の退職後の生活を部分的
に保障するための給付と位置付けるものである。

おそらく退職金を語る場合には、この説のどれかひと
つを取り上げてそのすべてを語れるものではなく、第1
の説から第3の説に至る歴史的な流れのなかで、功勞報
償説に賃金後払い説が、そして生活保障説が付加され、
退職金制度の性格や機能の中身を充実させてきたものと
解するのが現実妥当なところである。

ただ、昨今の成果主義賃金のトレンドにおいては、「後
払い賃金」であるなら単年度精算しようという考え方が
採られ、この3つの機能のうち賃金後払い的な性格の部
分がクローズアップされてきているといえる。実際、
2000年4月の国際会計基準の導入によって、企業が将
来的に支払う必要のある退職金や企業年金から現時点の
必要積立額である退職給付債務を時価に基づいて計算し、
開示しなくてはならないことになり、賃金の一部後払い
という労働債務的側面が強くなってきたことは否めない
事実である。

③退職給付会計への各企業の対応

さて、このような歴史と機能を持つ退職金制度が、会
計ビッグバンの影響で対応を迫られたのが、1990年代

後半から2000年代初頭にかけてだった。

なかでも年金会計（退職給付会計）への対応策として、「将来対応」の部分については、人事部門が積極的に関わるべき領域となった。つまり、年金会計への対応が人材の未来戦略の立案・実施に関しても最重要テーマとなって急浮上した時代だったのである。

特に、会計ビッグバンにともなう企業年金の積立不足（いわゆる“隠れ債務”）が各企業にとって深刻な問題として浮上した。バブル崩壊を経て日本の企業年金は危機的状況を迎え、たとえばゴールドマン・サックス証券などの推計によれば、当時の不足額は60兆～80兆円ともいわれていた。会計基準の変更の結果、巨額の年金債務が表面化した場合に、債券格付けの大幅な下落や株価の急落をもたらすのではないかと懸念されたのである。

④退職給付制度改革の3つの視点

2001年10月の「確定拠出年金法」と2002年4月の「確定給付企業年金法」の相次ぐ施行により、「日本版401k」と呼ばれる確定拠出年金（DC：Defined Contribution）と確定給付企業年金（DB：Defined Benefit）の制度フレームが整備され、日本の企業年金は、

実に40年ぶりの大変革期を迎えた。これに退職給付会計の本格実施も加わり、退職金をめぐる法制度や会計制度の整備・充実にもなって、成果主義を基調とした人事制度改革の次なるフェーズは、退職給付制度改革へと進展していったのである。

この新しい退職給付制度を考える場合には、次の3つの視点が特に重要となっている（図表11参照）。

a. 人材マネジメントの視点

まず第1に、「人材マネジメントの視点」である。退職金を語る場合、これまであまり人材マネジメントの視点から語られることは少なかった。

しかし、昨今の成果主義の進展は、在職期間中の社員の貢献度を何らかの形で退職金へも反映させる方向にきており、処遇や評価・賃金といった人事の基幹システムとも親和性のある退職給付制度への転換を求めるようになってきている。ポイント制退職金制度の導入などがその最たる事例である。人事制度や人材マネジメントの基本コンセプトやポリシーに照らして、退職給付制度を考える必要性が出てきたということである。

一方、雇用・人材の流動化への対応や有能な人材の獲

図表11 退職給付制度改革の3つの視点

■ 退職給付制度改革の考え方

- (1) 人材マネジメントの視点：新人事制度の基本コンセプト／ポリシーに照らして退職給付制度を考える
- (2) 財務マネジメントの視点：年金資産の積立不足や退職給付債務などの現状から退職給付制度を考える
- (3) 制度選択の視点：あるべき制度のオプションとしての退職給付制度を考える



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

得・確保、または自社に不適合な人材の健全な代謝促進のために、退職給付制度を戦略的に活用しようとする動きも顕著となってきた。退職金のポータビリティ（携帯性）を根拠に確定拠出年金の導入・普及が進んできている。

b. 財務マネジメントの視点

第2に、「財務マネジメントの視点」である。これは会計基準に対応し、かつ企業として未来債務をどう軽減していくか、あるいは極小化していくかというテーマである。新制度の設計・導入の際にも、その財務的効果を検証し、給付現価や掛け金等の年金財政への影響度や退職給付債務の企業財務への影響度を推計することは、いまや制度設計上の必須作業項目となっている。

これはまた、これまで企業側がすべて抱え込んでいた退職給付制度（特に確定給付企業年金）に対する財務リスクを社員との間でシェアし、社員の自律を促していくという基本スタンスの変更をも意味している。社員の自己責任原則を強く意識させる方向性である。

c. 制度選択の視点

第3に、「制度選択の視点」である。これは、退職給付制度自体に多様な形態が生まれ、そのなかから企業や社員が主体的に選択するようになったということである。

従来の年金制度に、確定拠出年金と確定給付企業年金が加わり、これにさらにハイブリッド型（混合型）と呼ばれる確定給付と確定拠出の両者の性格を併せ持つキャッシュ・バランス・プラン（CB：Cash Balance）も導入可能となった。ある程度の人材の流動化を前提とすれば、退職金の廃止や前払い制の選択もオプションのひとつに加えることができる。現時点での制度選択の幅は、確かに大きく広がったといえるだろう。

7 | 年俸制

（1）年俸制の現在

次に採り上げるべきは「年俸制」である。

本来的な意味での「年俸制」とは、年間の賃金総額を事前の交渉で決めて、それを支給するというものである。

年俸制と聞くと、やはりプロ野球の年俸交渉のようなイメージを抱くのが、われわれにとってはむしろ一般的だろう。

日本企業における年俸制については、たとえばソニー（1969年導入）やサンスター（1978年導入）のように、早くから年俸制を導入する先駆的な企業も存在していた。しかし、何といても、各社こぞって導入に火がついたのは、1990年代に入ってからのことである。1995年ごろから電機、自動車、鉄鋼業界などがコンスタントに導入を始め、いまでは管理職を中心に広く普及をみている状況にある。

一時期の過熱気味な制度導入ブームからすれば、昨今ではだいぶ落ち着いてきた感がある。いつときのブームは過ぎ去って、賃金制度の一形態として定着を見たといってもいいだろう。いまでは、「管理職なら大半が年俸制」といえるところまでできている。

図表12に示すとおり、成果主義賃金の一環としての年俸制の導入状況は、次第に増えてきており、導入率は主要企業で約4割程度となっている。

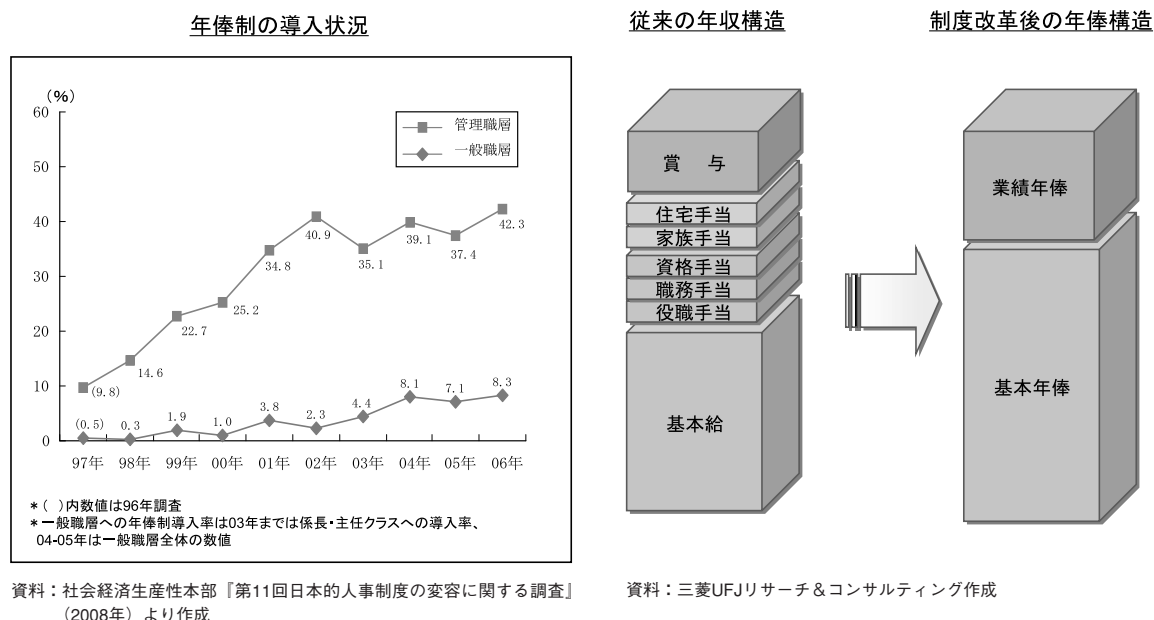
（2）日本型年俸制の特徴

多くの日本企業で運用されている年俸制は、いわゆる「日本型年俸制」と呼ばれるように、ある種独特の形態を採っている。

導入企業により若干の違いはあるものの、基本的には、適用対象としては「管理職」、年俸の構成要素としては「基本年俸＋業績年俸」であり、この業績年俸部分が、査定対象に該当する年度に上げた業績や成果によってアップ・ダウンする仕組みである。

このうち、基本年俸部分には主として「月例賃金×12ヵ月」の原資が当てられ、業績年俸部分には、定期賞与部分の原資が当てられるのがポピュラーである。日本型年俸制は「足し上げ方式」などといわれることもあるが、「月例賃金＋賞与」という年収構造から「基本年俸＋業績年俸」という報酬構造にシフトさせるうえで、なによりも移行しやすかったというのが最大の理由であると思われる。

図表12 年俸制の導入状況と年俸制への変更イメージ



日本企業でいう年俸制は、賃金額を年単位で決める制度のことであり、賃金の決定形態の一種と呼ぶべきものである。したがってそれは、賃金体系そのものや支払形態を指すものではない。

実際の制度においては、業績年俸部分の年俸額全体に占める割合がどの程度かといったことや、上限／下限の査定幅に応じてどの程度年俸額に個人差がつくのかといったところに、導入企業の特徴やバリエーションが生まれてくる。つまり、同一の職位や資格にいる社員の間で最大格差が何万円つくかということである。そして、この個人間の業績の違いを適正に評価する仕組みとして、各社がこぞって採り入れたのが「目標管理制度」だった。

年俸制の導入は、人事・処遇の基本を、労働の対価である「賃金」から、成果・業績の対価である「報酬」へと転換させ、属人性の高い各種手当は統廃合し、その原資を成果・業績の高さに応じて再配分するという報酬ポリシーに変更を促す結果となった（図表12参照）。

8 正社員賃金制度の特徴と欧米との違い

さて、それでは、ここまでみてきた日本企業の正社員

の賃金制度は、たとえば欧米と比較してどのような点に違いがあるか、整理しておこう。

特徴的な点は、次のようなところに求められる。

（1）下方硬直性

まずは、人事担当者なら馴染みの賃金の「下方硬直性」である。つまり、賃金は一度上げてしまうと引き下げるのがなかなか難しいということである。

昨今のように世界経済の状況そのものが悪く、デフレも進んで先行き不透明な時代には、下方硬直性が強く、長期的・固定的な負担増となる賃金の引き上げは行うべきではないとの判断ができる。しかし、定期昇給を基本とした累積給体系が主流の日本企業の賃金実態においては、これだけ企業経営が厳しいといわれ、物価も実勢として下落している状況のなかでも、「定期昇給分は確保する」といった声が上がってくる。

職務給主体の欧米型の賃金体系においては、職務価値に値付けがされているため、価値の低い仕事に就けば、当然のことながら賃金が下がる。少なくとも、日本企業で働いている正社員のように既得権のかたまりで身動きが取れない状況ではない。

一連の人事制度改革のなかで、日本企業においても評

賃昇給（Merit Increase：メリット・インクリース）の仕組みが定着してきたことは確かである。そこでは、職位や資格が上の社員になれば、標準評価より下の評価—たとえば、S、A、B、C、Dの5段階評価でC評価やD評価など—を受けた場合には、昇給額ゼロやマイナス昇給（降給）の仕組みを導入している企業も増えている。評価制度のなかに、賃金の「下方伸縮性」を担保しようと努力している企業が出てきていることは確かである。

しかし、問題は制度の運用にある。仕組み上悪い評価を取れば賃金さが下がる仕掛けができていたとしても、実態運用上、標準より下の評価となる出現率はきわめて低いというのが、大方の日本企業での現実である。評価結果は、標準かあるいはひとつ上の評価に偏り、標準より下の評価がつく社員はきわめて少ないという状況のなかで、何とか評価差のつく仕組みに変えていきたいと努力している企業が、筆者のクライアントでも多数存在している。

賃金の下方硬直性の是正は遠大なテーマと捉えて、真摯に取り組む姿勢が必要である。

（２）年功主義

すでに触れたように、日本企業の賃金制度は、戦後の高度成長期のフォローの風もあり、長らく「年功主義」が主流だった。年功賃金は、年齢や勤続などの属人的要素を基準として賃金が決められ、年功により上昇する賃金制度のことである。これは、職務の価値で賃金が決まる欧米流の職務主義とは対照的な仕組みである。したがって、日本企業の場合には、一部のグローバル企業を除けば、詳細な「職務記述書」（Job Description）を整備している企業は、むしろ稀である。

年齢や勤続という要素は、誰にでも分かりやすく、「長く勤め上げれば賃金はいずれ上がる」といった将来に対する明確な期待を抱かせることができた。これは、年功主義が確立された当時の賃金水準が低かったことも奏効して、社員に一定の安心感を与えることができた。

しかし、このような仕組みが成立した背景には、いくつかの前提条件があったことも事実である。整理すれば、

以下ようになる。

- ①マクロ経済的には、右肩上がりの成長経済を謳歌していたこと
- ②企業の人員構成的にはピラミッド型であり、組織のなかで高い技術や技能の蓄積が可能であったこと
- ③働く社員の企業へのロイヤルティやモチベーションが高かったこと

しかし、オイルショック以降の経済成長の鈍化、人員構成の高齢化、技術革新の進展、社員の価値観の多様化などの環境変化によって、年功主義は、次第にその形を変えてきているというのが実情である。過去20年間の人事制度改革のなかで成果主義が定着してきているのは、もはや歴史的事実である。

一方で、長年慣れ親しんだ年功主義の「慣性」からなかなか脱し切れないでいるという悩ましい事実も、指摘しておかなければならない。年々歳々、きちんと「功」を積んだ結果として人を処遇し賃金上がる年功主義であれば、問題はなかったかもしれない。しかし、長年の制度の運用のなかで、誰でも毎年一定の率や額で賃金が自動的に上がる仕組みに堕してしまったところに、年功主義の欠点があった。これは、制度の形を「職能主義」に変えても「成果主義」に変えても、同じことがいえる。

先に指摘した賃金の下方硬直性とも関係する話だが、このあたりの運用上の課題を正しく認識して、公正な評価の下での賃金マネジメントを厳正に実践していくことが求められている。

付け加えれば、アメリカにおいても、特にブルーカラーの世界では、「シニオリティ・ルール」（先任者優先の原則）と呼ばれる年功的テストを持つルールがある。この場合、不況や経営状態の悪化にともなって、企業がレイオフ（一時解雇）や解雇をする際には、本人の評価に関わらず社歴の浅い者から対象となる。また、レイオフの場合には、景気が回復すれば、社歴の長い者から優先的に職場に復帰することができるとするルールである。

ちなみに、レイオフとは一時解雇のことで、「解雇」（Fire＝クビ）とは意味が異なる。こちらは、“Hire and

Fire”（ハイヤー・アンド・ファイヤー：必要に応じて雇用し、必要に応じて解雇する）などと語呂合わせのように使われたりもしている。

（３）生計費配慮

日本の賃金制度の特徴の３番目は、生計費に対する配慮という点である。

賃金の決定要素のところでも触れたが、実際に賃金額を決定している要素には、①生活保障、②企業貢献度、③市場価値、があった。このうち、日本の典型的な賃金決定要素は、①生活保障（生計費配慮）と②企業貢献度の反映の２つである。一方、アメリカの賃金決定要素の場合は、生計費配慮の考え方は採用されず、もっぱら②企業貢献度と③市場価値の反映となる。

日本企業において生計費配慮の生活関連手当といえ、家族手当や配偶者手当、住宅手当などがすぐに浮かぶ。近年の成果主義賃金へのシフトによって、かなりこの種の手当が整理・統廃合されてきたという経緯がある。しかし一方で、昨今の少子高齢化を反映して、子供関連手当などを充実・強化する動きも出てきている。

また、日本企業の場合には、都市手当や地域手当など、地域間の必要生計費の違いを反映する手当の存在が上げられる。アメリカ企業の場合にも、地域間の必要生計費の違いには考慮しているが、もっぱらそれは手当でなく、地域別の基本給テーブルによって実施しているところに違いがある。この地域別基本給の格差の設定については、アメリカ労働省労働統計局が公表している地域別消費者物価水準に準拠するのが一般的である。

また、日本の場合には、年齢による生計費の増減に沿って支給される年齢給も、生計費配慮の代表的な賃金項目となっている。しかし、年齢で差をつけることを禁じる法律（Age Discrimination in Employment Act）が成立しているアメリカを始めとして広く欧米諸国においては、年齢給はその存在すら確認できない状況にある。

生活保障や生計費配慮に基づく賃金は、生活水準が高くなった現在では、その存在意義が問われていることは確かである。企業の貢献度とは関係なく支給される賃金

項目を、今後自分の会社としてどのように捉えていくかは、ひとつの大きな課題といえるだろう。

9 | 賃金と福利厚生との関係

最近では、福利厚生もひとつのコストとしてトータル的に見ていこうとする動きが主流となっている。ここで、少し日本企業における福利厚生制度について触れておきたい。

（１）「見えざるコスト」の増大

企業の福利厚生制度とは、社員の総合福祉の向上を目的として、賃金とは別に企業が社員とその家族に対して行う諸施策や諸制度のことを指し、大きくは次の２つに区別される。

①法定福利

これは、法律で実施が定められているもので、健康保険や厚生年金、雇用保険や労災保険などが含まれている。保険料については、健康保険、厚生年金、雇用保険については、労使で折半。労災保険については、会社側の全額負担である。

②法定外福利

これは、企業が任意に定められるもので、住宅補助、慶弔見舞金・共済制度、文化・教育・レクリエーション補助、食事補助、財形貯蓄などが上げられる。通常、法定外福利には含めないが、退職金や企業年金も福利厚生制度のひとつとして捉える場合がある。

いっとき、この賃金以外の「見えざるコスト」の増大が問題視された時期があった。少子高齢社会を反映して福利厚生費の負担が企業に重くのしかかってきたのである。法定福利費は、法に定められたものという意味でコントロールしがたい部分である。しかし、法定外福利費については、企業の創意工夫でコスト・コントロールがある程度できる部分である。そんなところから、この法定外福利費に着目して、福利厚生の投資対効果向上への取り組みが図られるようになった。

(2) カフェテリアプランの導入とアウトソーシングの進展

1990年代の後半に一時期ブームの様相を呈したのが「カフェテリアプラン」だった。カフェテリアプランは、「選択型福利厚生制度」とも呼ばれ、ちょうどカフェテリア形式の食堂のように、社員は自分に与えられたポイント（付与金額）の範囲内で、好きな福利厚生メニューを自分で選ぶところに特徴がある。

アメリカでは「フレックス・プラン」と呼ばれているが、日本においては、ベネッセコーポレーションが1995年に導入したのが最初の事例とされている。

それまでの法定外福利は、誰にでも一律に設定されており、各自が自由に選択できるという環境になかった。たとえば、借上社宅制度などは、持ち家のある人や親元通勤者にとっては、メリットを享受できないものだったし、保養所なども利用する人とならない人とは、不公平感が発生するという場合もあった。

このような不都合を解消して、真にニーズのある福利厚生メニューを提供する環境が整ったことは、利用者側のニーズに応え、不必要な福利厚生費の出費を防ぐという両面で利点があったのである。何よりも選択する側の

社員にとっては、心理的価値が格段に高まったといえるだろう。

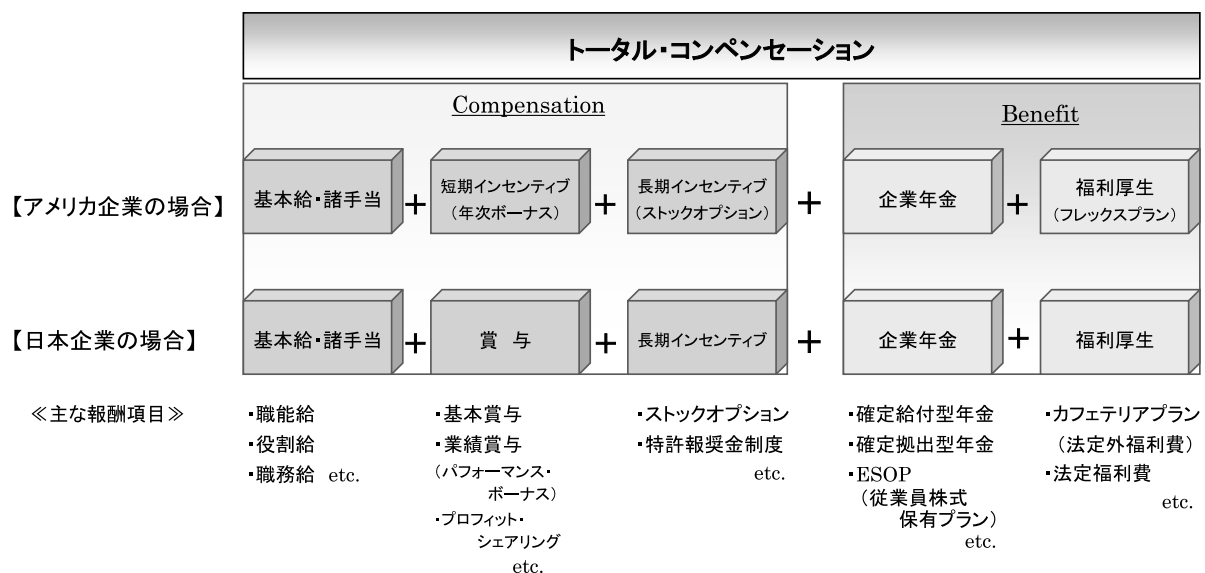
最近では、さらに福利厚生機能のアウトソーシング（外部委託）が進み、かつてのように福利厚生サービスの提供を自社で丸抱えするような状況は、だいぶ解消されるようになってきている。

(3) トータル・コンペンセーション

「トータル・コンペンセーション」（Total Compensation：総報酬）という言葉も、最近ではよく耳にするようになった。トータル・コンペンセーションとは、社員の処遇や人件費を単に賃金だけで考えるのではなく、賃金と福利厚生を一体で捉え、社員に対する発生コストとして戦略的にマネジメントするということである。「金銭的報酬」をトータルに捉えたものがトータル・コンペンセーションで、これに、すでに説明した「非金銭的報酬」を加えたものがトータル・リワードだと解釈すると、理解しやすいだろう。

もともとアメリカ企業で使われるようになった用語だが、たとえば図表13のように、基本給と年次ボーナス、長期インセンティブの合計である「コンペンセーション」に年金費用と福利厚生費の合計である「ベネフィット」

図表13 トータル・コンペンセーションの概念



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

を足したもので構成される。このような構成を前提として、社員に対して配分し提供していくためには、従来のコスト構造をどう戦略的に見直して、それぞれの報酬の位置付けをどう明確にしていくかを考えるということである。

これまでの日本企業の総額人件費マネジメントの場合には、全社の付加価値や売上の〇〇%が人件費といった考え方で、全体の人件費予算を収益性や生産性と関連付けながら決めていくパターンがポピュラーだった。一方、アメリカ企業のトータル・コンペンセーションの場合には、まず一人ひとりの報酬水準を真に競争力あるものとするために、それぞれの費用を積み上げて、人件費総額を1人あたりの報酬額と人数の増減でマネジメントしていくところに違いがある。

どちらが正しいと一概にはいえないが、今後、日本においても重要視されるコンセプトであることに間違いはないだろう。

10 正社員人事制度が対峙する8つのテーマ

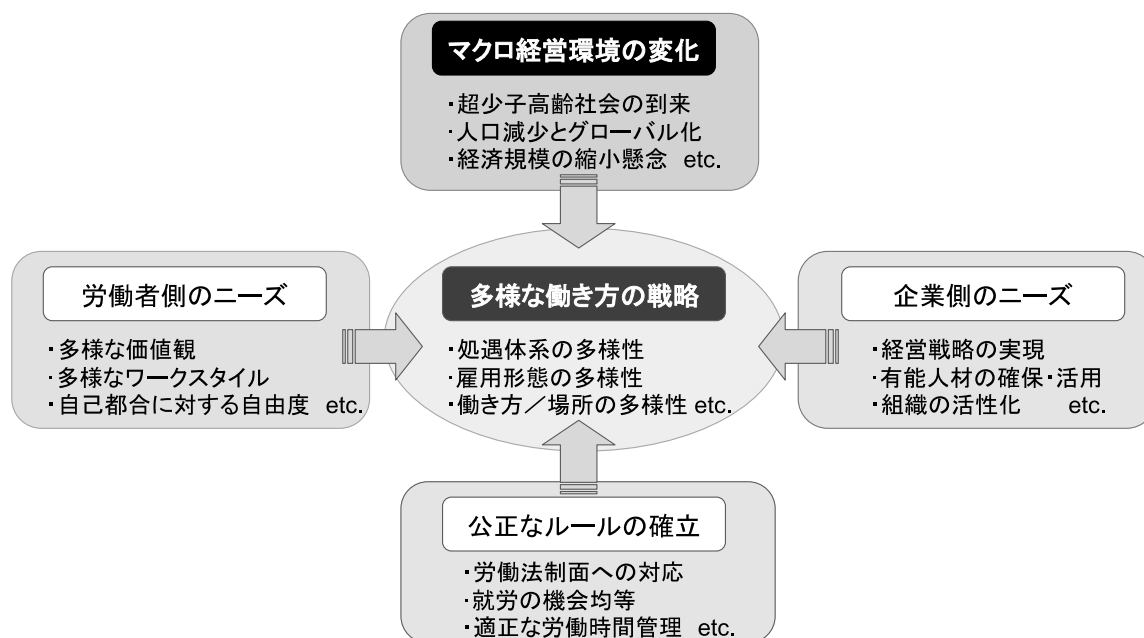
さて、このような現状にある正社員人事制度ではあるが、これから対峙していくテーマについて簡単にまとめておきたい。それは、およそ8つにまとめられる。

(1) 「多様な働き方の戦略」の実現

少子高齢社会を前提とすれば、これからの企業の現場では、限られた人材資源を所与として、さまざまな雇用形態や立場の社員が必然的に一緒に働く「モザイク職場」が主流となる。図表14に示したような環境変化の下で、「多様な働き方の戦略」が求められてきているとの認識が必要である。それは、雇用形態や性別、国籍を異にする立場の人たちが協働できる職場環境を作り上げていくことにほかならない。それを自社のパフォーマンスの向上にいかにつ結びつけるか、という戦略的な視点が重要なのである。

これは、最近では「ダイバーシティ・マネジメント」という言葉で表現される機会も増えてきたが、日本企業での実際の取り組みは、女性活躍支援的な域を脱し切れ

図表14 「多様な働き方」を巡る環境の変化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ていないのが実情である。

本来的なダイバーシティ・マネジメントには、欧米企業で実践されているように、社内にはさまざまなバックグラウンドをもつ人材と一緒に働いているという事実に着目し、目に見えることでは、人種、年齢、性別、容姿、障害の有無、出身国などに加え、既婚・未婚の別や子供の有無、介護を必要とする親の存在など個人的な事情も含まれる。目に見えないことでは、学歴や知的能力、信仰、職業、考え方、性格、価値観などが挙げられる。要するに、人間にはさまざまな違いがあるということを前提として、それぞれの人の立場に敬意を払うという発想に立つことである。これは、「多様性の尊重」(Valuing Diversity)と表現できる。

(2) 仕事と私生活の両立支援

多様性を許容するということは、新しいワークスタイルを確立させていくことにもつながっていく。この点に関しての最近のテーマは、「ワーク・ライフ・バランス」である。つまり、仕事と私生活との調和を目指すということである。

これまでの企業では、仕事を中心に生活が回り、私的な部分はないがしろにされてきたとの指摘も確かに多い。しかしこれからは、全社員が仕事も頑張る代わりに私生活も充実させる。仕事と私生活とのバランスをとりながら、それぞれの事情を尊重して働けるような環境整備を行うことである。これにともない、「生活の質」(Quality of Life)の向上が改めて重視されるようになってきた。これに関しては、その実現のための手段として、効率的なタイム・マネジメントの手法の導入や、徹底した残業対策などがセットで講じられる必要がある。

少子化の流れを背景に、育児と仕事の両立支援策も花盛りである。育児休暇の取得促進はもとより、少子化対策として出産や育児での優遇面を社内に積極的にPRする企業も増えてきた。第3子以降の出産に対して100万円の一時金を支給する企業が現れたり、子供手当など手当面での充実を図る企業も増えている。育児・介護を前提にテレワークなどの在宅勤務制を導入する企業も増えて

きた。

今後は、ノルウェーやスウェーデンに先例のある「パパ・クォータ制」(育児休業を男性にも義務付ける制度)等の導入が可能となる育児・介護休業法の改正が進み、実際の取得事例も増加してくれば、さらにこの分野の前進が図られるものと思われる。

(3) 人材ガラパゴス化現象の回避

国籍を異にする社員との共生を図ることも、重要なテーマとなる。これについては、日本的な制度や仕組みを変えることで、「人材ガラパゴス化現象」を回避していくことが必要である。

ガラパゴス諸島に生息する生物は、その閉じた生態系の中でしか進化が遂げられず、外来種の攻撃にはきわめて弱いといわれている。なかには絶滅の危機に瀕している生物もいるという。それは、周囲を海で囲まれた島国である日本にも当てはまり、閉鎖空間に適応してきた日本の経営システムや人事制度、社員たちも、結果的にグローバル・スタンダードから取り残され、キャッチアップできない状況に陥っているのではないか。これからは、国の内外を問わず付き合わねばならない外国人社員との共生や協働をどうしていくかが、人事戦略上の一大テーマとなってくる。

これまででは、外国人といえば低賃金労働のイメージが強かった。しかしこれからは、国籍や人種の別なく、その人材の能力や資質で重要ポストへの登用を実施していくべきである。この点に関して、国内のみならず海外に進出している日本企業の外国人社員登用の実情を見ると、まだまだ課題が多いことが分かる。国内で働く外国人社員は日本を見限り、海外では現地の幹部社員が日本企業から去っていく。そんな現象が身近に起きていることも現実である。

これからは、人種や民族の違いを超えて多様性を受け入れながら、普遍的に通用する本当の意味でのグローバル人材マネジメントを学習し、実践していく企業が求められてくる。それが実践できない場合には、グローバル経済のなかで、日本人や日本企業が敬遠される事態に陥

る可能性は、かなり高いということである。

これは、こと人事制度といった仕組みの見直しだけで解決できるものではない。現場で働く社員一人ひとりの意識改革が必要となってくる。

（４）トータル人材マネジメント体系の再編

このような足元の変化を見据えれば、これからは70歳くらいまでの継続雇用を想定した人材マネジメント体系の再編は必至となってくる。人材構成の多様化を実現し、正規・非正規を問わない社員の幸せや満足度を高めることで、生産性の向上や高付加価値化に貢献できる仕組みの構築が求められてくるだろう。

雇用継続を前提としたあるべき人事制度とは、何も55歳頃になって突然配慮されるべきものではない。それは、社員を新卒採用した時点から退職に至るまでの人材マネジメント・フロー（人事・処遇の流れ）上できめ細かく対処していくべきものである。

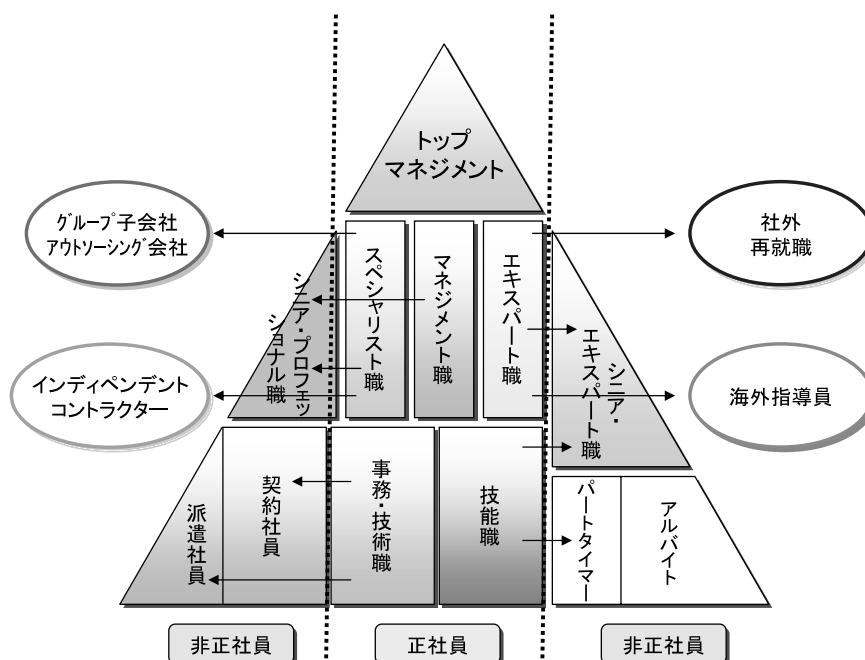
この意味するところは、これからは、各社員の能力や適性、職務に対する価値観や志向するワークスタイルに応じて、社内に多様なキャリアパスと雇用形態を含んだ

人材マネジメント体系に変えていく必要があるということである。それは、たとえば図表15に掲げるような複線型の人材マネジメント体系となる。

企業として今後配慮すべきことは、社員に対して、現役時代にできるだけ多くの職務を経験できる機会を提供し、60歳を超えても活躍の場を見出しやすくすることである。また、職業人生が長くなることをあらかじめ考慮して、社員それぞれの適性に見合ったキャリア・オプションを用意することで、社員に活躍の場を提供することである。これは、多肢選択型のキャリア・メニューの提示を意味している。

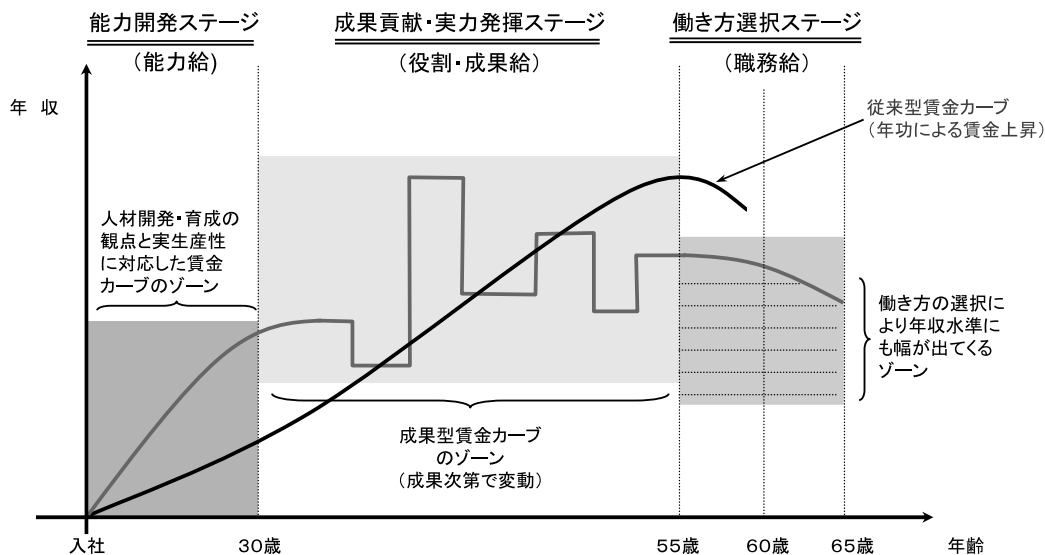
図表15では、事務・技術職が技能職かで一般社員層の区分が決められた後、管理職層に昇格していく際には、純粋にマネジメントのプロになるか、担当業務の専門性を追求するスペシャリストとなるか、実務エキスパートとなるかの3コースを選択の後、ある者はシニア・ラダーを選んで社内に残り、ある者はグループ内の子会社やアウトソーシング会社に身を転じる。社外に再就職する者もいれば、またある者は派遣社員として活躍する。こ

図表15 新しいトータル人材マネジメントの一例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表16 これからの賃金カーブのイメージ



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

のように、多様性を内包した複線型人材マネジメント体系を早期に確立していく必要があるものと判断する。

（５）生涯賃金の見直しと賃金カーブの是正

これは、これまでの賃金や報酬に対する常識の変更をも迫るものである。

過去の雇用延長や継続雇用制度のなかでは、社員の雇用期間を引き延ばす一方で、総額人件費を一定の枠内に収めるため、社員個人の生涯賃金を一定とし、勤続する期間のなかでの賃金の再配分システムを機能させるよう、賃金カーブを引き直したに過ぎないものが多かった。それは、これまでの各企業での選択定年制の実態にも見てとれる。

もちろん60歳超の年代においては、企業としても、年金や公的給付との折り合いをつけざるを得なかったため、あまり大胆な選択肢を選ぶことができなかったという現実も確かに存在していた。しかし、その一方で、そのような雇用政策の選択は、高齢社員のモチベーションを著しく阻害し、60歳定年退職を余儀なくさせてきたという事実も見逃すことはできない。

これからの賃金カーブは、たとえば図表16のように、入社時点からの実生産性に対応する形で賃金カーブを引き直し、いくつかのキャリア・ステージごとに厳正な評

価の下、賃金水準が決定されるような仕組みに変えていく必要がある。この際には、年功型賃金は速やかに是正し、たとえば、「能力開発ステージ」においては能力給、「成果貢献・実力発揮ステージ」においては役割・成果給、そして、職業人生後期の「働き方選択ステージ」においては選んだ仕事の市場価値に応じた職務給で処遇する等、職務実態や成果貢献実態に応じた賃金カーブとなるような賃金体系の再構築が求められてくるということである。

この場合、シニア期においても業績貢献できる社員については、当然のことながら標準的な生涯賃金を上回る賃金が支払われてもよい世界を用意することになる。

（６）プロダクティブ・エイジングの思想の導入

高齢者雇用に関しては、近年、「プロダクティブ・エイジング」（生産的な高齢化）という言葉がひとつのキーワードとなってきた。プロダクティブ・エイジングとは、一言でいえば、企業の業績に貢献し、豊かな高齢期の生活を実現するということである。これは、「高齢者＝非生産的な存在」と捉え、「依存」や「介護」、「社会的コスト」といったキーワードで形容されるこれまでの固定観念から脱して、「生産性」（Productivity）の側面に着目した新しいコンセプトとして“Productive Aging”を提唱したロバート・バトラーの考え方に拠るものである（岡本

祐三訳『プロダクティブ・エイジング』日本評論社、1998年)。

企業にとっては、高齢者の齢を重ねることではか身に
つかない豊富な知識や経験をさらに磨き、年齢に応じた
成熟した能力を重要な人的資本として活用することであ
る。また、高齢者個人にとっては、その持てる能力や仕
事に対する意欲を最大限に発揮して、生産性を向上させ
ることにより、真に企業にとって必要な人材として年齢
に関わりなく働き、職務満足の高い充実した高齢期を送
ることに他ならない。

今後、企業も個人も、このような思想に基づいたワー
クスタイルの実現を模索していく必要があるといえる。

(7) ライフプランについての意識の涵養

近年、若手社員を中心に、自己のキャリアに対する覚
醒が進んできている。巷の書店でも、いわゆるキャリア
本がよく売れている。時代がキャリア自律を求めてきて
いることは確かである。

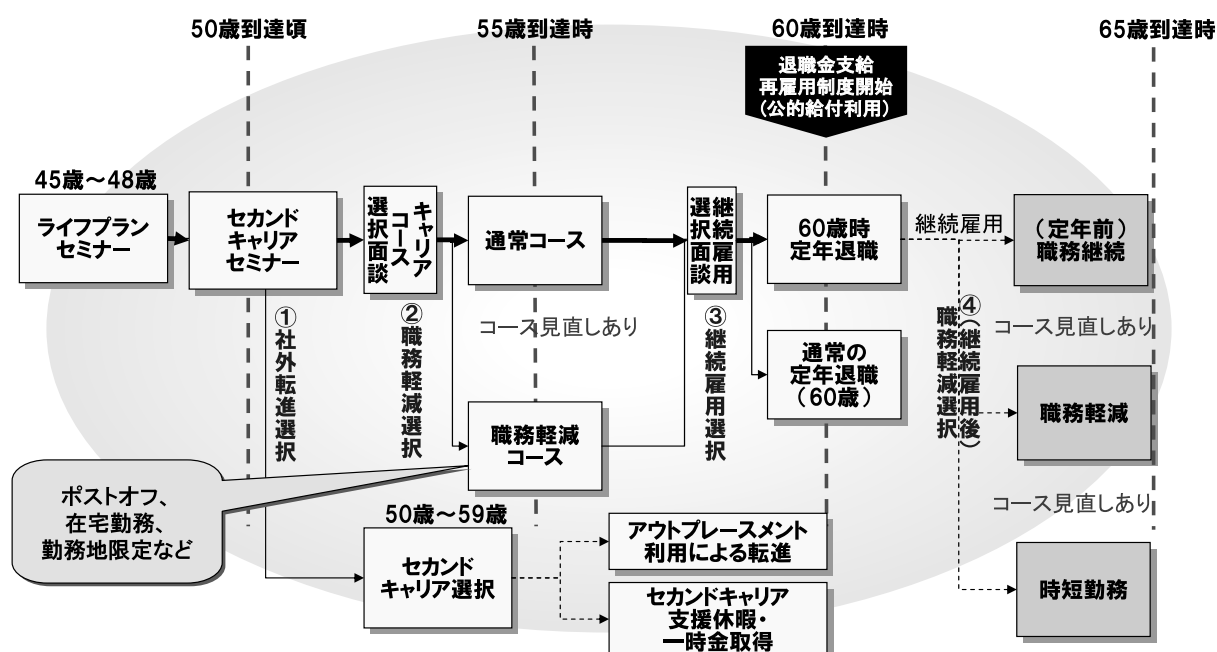
これからの賃金カーブのイメージのところでも触れた
が、今後は、20代で自己の能力開発に励み専門性を身に
つけて、30代から40代にかけては、それをベースに実

力を発揮し成果に貢献する。ひとつの企業に留まって働
こうが働くまいが、基本的には自分の人生を充実させ、
自己の生活を成立させていくために、人生のライフステ
ージの時々において、所属する企業が提供する多様な選
択肢のなかから、主体的にキャリア選択していくことに
なる。

60歳超雇用の時代では、さらに視野を先に広げて、自
分自身の職業人生の全期間を通じたライフプランの発想
をもつようにならないといけないだろう。60歳にもう
すぐ手が届く年代になってから慌てることのないように、
できるだけ早いタイミングから、60歳以降のことを一人
ひとりの社員がそれぞれの世代で考え、具体的なアクシ
ョンに移すということが特に重要となる。

企業側も、まずはキャリアデザイン研修やライフプラ
ン・セミナー、セカンドキャリア研修や健康管理プログ
ラムなどの社内諸制度を充実させる必要がある。そし
て、たとえば図表17に示すようなキャリアの節目節目で
社員に自覚させ、60歳以降の働き方の選択肢について企
業側の配慮を周知させるとともに、社員の側にもそれら
に対する意識の涵養を図っていく必要がある。

図表17 複線型ライフプラン選択制度の一例



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

（８）企業の意識改革と個人の覚悟

日本企業における60歳超雇用の実情は、現時点ではさまざまな課題と制約があることも事実である。企業も、高齢社員の雇用については、追加的なコスト負担といった見方をしているケースがまだ多い。リタイア後の退職金や年金との兼ね合いを考えれば、確かに制度の選択肢も限られてしまう。しかし、これからは、企業も生涯現役社会を前提とした新たな人事制度の構築に発想を転換していく必要性に迫られる。

一方、個人の側にも、それなりの覚悟が必要となってくる。組織に依存し、企業側の配慮に期待するのではなく、自分自身の職業人生をしっかりと真摯に見据え、働くべき職場や職種、期間やリタイアの時期については、自らが自律的に決める時代となっていく。自分が本当に社会や企業にとって有用であり続けるために、職を退くまで自分の専門性や知識、スキルを磨き続け、企業や社会に継続的に貢献していくという覚悟である。つまり、これは自己のエンプロイアビリティ（人材の市場価値）を高めるために、絶え間ない努力を続けることに他ならない。もちろんこれは、働かない自由の選択を何ら妨げるものではない。しかし、「生涯現役」を志向して、できる限り働くことを目指している者であれば、肝に銘ずるべきことだと考える。

これからは、健康で働く意欲があれば60歳を超えても働ける時代を見据えた本格的な雇用政策が求められてくる。しかし、それは単に高齢者の活用に限定されるものではなく、若手、中堅、女性、外国人も含めたダイバーシティ・マネジメントの実現を視野に入れたトータルな処遇体系の再構築のなかで正しく位置付けられることが、何よりも重要な視点なのである。多様な働き方を求める時代は、働く者一人ひとりの自覚と自律が求められる時代でもある。われわれも、心して生きていく必要があるだろう。

11 | グローバル化対応として「残された課題」

広く海外に出て、諸外国の企業の人事制度の実態を見

るにつけ、日本企業の人事制度の特異性に改めて気づかされることが多い。経営のグローバル化への対応が不可避の現在、この人事制度をどうグローバルに通用するものに近づけていくかは、残された大きな課題といえるだろう。これまでの経緯のなかで、すでにだいぶグローバル化に対応してきていることも事実だが、まだまだ課題はある。

たとえば、以前から指摘されているものに「同一価値労働同一賃金」がある。民主党政権も2009年12月に発表した「新成長戦略」の基本方針のなかで、「ディーセント・ワーク」（人間らしい働きがいのある仕事）の実現のために、「同一価値労働同一賃金」に向けた均等・均衡待遇の推進を謳っている。しかし、事はそれほど単純ではない。

「同一価値労働同一賃金」とは、たとえ仕事異なっても、その価値が同じであれば、産業や業種、企業間を問わず、また男女間や雇用形態間を問わず、同じ賃金を支払うべきとする賃金政策のことである。大本をたどれば、ジェンダー（性による違い）問題から発生している。「同一労働同一賃金」という表現もあるが、こちらは、同じ仕事であれば同じ賃金だが、違う仕事については違う賃金でよいと解釈できるため、「同一価値労働同一賃金」とは、少しニュアンスが異なる。

ILO（国際労働機関）では、ILO憲章の前文で、「同一価値労働に対する同一報酬の原則の承認」を掲げ、同一価値労働同一賃金を最も重要な原則のひとつと位置付けている。

同一価値労働同一賃金は、「ペイ・エクイティ」とも表現され、アメリカにおいては、「コンパラブル・ワース」の呼称の下に、1980年代を通じて運動が展開された。「コンパラブル・ワース」とは、まったく同じ仕事でなくとも価値が同じであれば、同じ賃金が支払われるという価値概念である。このペイ・エクイティ運動の結果、アメリカでは職務賃金が確立され、同じ仕事をしながら賃金に大きな差が生じることは、基本的に少なくなっている。

EU（欧州連合）では、1997年にパートタイム労働指令を定め、雇用形態の違いによる賃金格差を禁じている。ヨーロッパでは、1980年代から、職種と格付けによる時間比例の賃金制度を、産業別の労働協約として整備してきた。この結果、ヨーロッパの企業は、フルタイム労働者の賃金テーブルをパートタイム労働者にも適用している。

それでは、日本ではどうだろうか？ 日本においては、労働基準法第3条と第4条において、労働者の国籍や信条、社会的立場、あるいは性の違いによって、労働条件に格差を設けることを禁止している。しかし、学歴や勤続年数、雇用形態の違いによる賃金額の差異については特に定めがない。

このようなところから、正規・非正規社員、あるいはフルタイム、パートタイム、派遣などの雇用形態をめぐる格差の問題がクローズアップされていることは、ご承

知の通りである。とりわけ残業や転勤が困難な女性の均等処遇に関しては、ジェンダー・ニュートラル（性に中立）の視点から取り組むべき重要課題といえる。

同一価値労働同一賃金を実現させるためには、欧米流の職務評価の必要性も指摘されている。しかし、日本企業の組織風土にはなかなか馴染まないことや、経営者団体が難色を示していること。職務賃金が進んでくると労働組合の組織率にも影響を及ぼすことや、組合運動の弱体化にもつながることなどが懸念され、なかなか前進しないのが実情である。

いまだ決定打に欠けることは否めないが、同一価値労働同一賃金は、あくまで社会正義の名の下に、公正と平等を追求する姿勢を堅持して、引き続き取り組むべき課題であることに間違いはない。グローバル化の進展によって、否応なく対応が迫られている最重要テーマとの認識が必要なのである。