

なぜ市場重視型の成果主義賃金制度の導入が進むのか？

(『関西経協』2002年12月号、PP.18-23掲載)

大阪大学社会経済研究所 大竹文雄

1. はじめに

日本の大企業労働者の賃金は年功的に決まっている上、長期雇用であり転職の可能性を考えない形で決まってきたといわれる。そのような日本の労働市場では市場価格が形成されてこなかったが、市場主義が進展し、賃金形成も労働力の市場価値を反映したものに変わっていくのではないか。その現れの一つが、成果主義型の賃金制度である。これが、成果主義型賃金制度導入に関する標準的な最近の議論である。

しかし、経済学者からみるとこの種の議論は、あまりにもあいまいである。そもそも長期雇用であれば、どうして市場価格が形成されないのであろうか。大企業で終身雇用的な雇用慣行をもった企業に入社する際に、人々はその会社でも生涯賃金を予測して企業を選んでいるはずである。そうすると、各企業は新規学卒者に対して生涯賃金の提示を行って競争し、生涯賃金という市場賃金が成立しているはずである。仮に、転職市場がなかったとしても、労働者の多くは同業他社の従業員や同学歴の従業員の賃金に関するある程度の情報をもっている。比較可能な労働者の賃金と比べて不当に低い賃金をもらっていることが分かれば、労働意欲を極端に失うことになる。そのような労働意欲の変化は生産性に影響し、企業の収益にも影響を与える。その意味では、実際に転職という形では現れなくても、ある程度の市場価格が成立するという事は十分に考えられる。

また、ある時点での市場価値が常にその時点での賃金と等しくなる必要はない。5年間働くことが決まっている人の生産性が一定だったとしても、労働者によっては毎年同じ額の賃金をもらうよりは、賃金がだんだん上昇していくようなプロファイルを望むかもしれない。この場合は、毎年の労働者の生産性と賃金は一致していないが、5年間全体での生産性と賃金は一致するように市場で決定されるはずである。仮に、5年間全体での賃金の方が生産性よりも高いとすれば、その企業は赤字になってしまい長期的には倒産してしまう。逆であれば、そのような契約を示す企業には労働者は入社してこないはずである。

さらに、結果的な市場価値と努力が一対一に対応しないことはよくある。研究開発を行っているエンジニアを考えてみよう。研究開発には、試行錯誤がつきものである。あらたな材料を開発する際に、様々な原材料の組み合わせや加工の手法について、何千もの組み合わせがあったときに、100人のエンジニアにランダムにその実験を割り振って、たまたま一人のエンジニアの実験が成功するという例はごく普通にみられることであろう。市場価値のある実験を行ったのは、たった一人のエンジニアであり、他の99人のエンジニアは市場価値がゼロの実験を行ったといえるであろうか。この場合の成果は、100人のエンジニアのチームで分配すべきであろう。100人のエンジニアは、よほどのギャンブル好きでない限り、成果が均等に配分されることが事前に決められていることを望むはずである。

本稿では、短期間の成果と賃金の関係をより密接にするような賃金制度の導入がなぜ進んできたかということを経済学的に議論する。その上で、市場主義的な賃金制度の導入に不可欠な要素に、労働者の市場価値を高めるように訓練機会の増加があることを指摘する。

2 . 企業特殊技能と買手独占

経済学では通常、賃金は労働の限界価値生産性を表すと考えられている。つまり、ある労働者が追加的に一時間働いた場合に生じる生産物の増加分の価値がその労働者の時間当たり賃金になるというのである。労働力の売り買いが瞬時にできるような状況を考えてみると、この状況はなりたっているはずである。生産性よりも低い賃金しかもらっていない労働者があれば、瞬時にその賃金よりも高い賃金を提示する企業が現れ、労働者は転職することになる。

生産性と賃金の間乖離が生じるのは、市場に不完全性がある場合である。典型的な例は、買手独占である。ある地域に一社しか存在しないような企業城下町を考えよう。企業の方は、その地域に住む労働者にとって自社で働く以外に職場がないことを当然知っている。この場合には、企業は労働者の足下をみることができるので、生産性よりも低い賃金しか提示しないで競争的な労働市場の場合よりも少ない労働者しか雇わないことで利益を最大にすることができる。

実は、同業他社が地域内にたくさんあるような場合でも買手独占に似た状況は生じる。同じ業種であっても、企業ごとに仕事のやり方が異なり、ある企業で培った技能が他の企業では通用しない場合（企業特殊技能）がそうである。この場合には、特定の労働者の技能を活かすことができる企業は、1社しかないため、その企業はその労働者に対し買手独占の状況になる。もっとも、労働者が将来、企業に買いたたかれることを予期していたならば、企業特殊技能を身につけさせるような企業には入社しないはずである。それでも、企業特殊技能を身につけさせるためには、どの企業でも通用する技能（一般的技能）による生産性の向上よりも企業特殊技能の生産性の向上の方が大きいことが必要である。ちょうど、企業城下町の中にも代替的な低賃金の雇用手段があるのと似ている。企業城下町の買手独占企業は、他の仕事よりは高い賃金を支払っているが、労働者の生産性よりも低い賃金しか支払っていないのである。

しかし、企業特殊訓練が広く普及するためには、もう一つの条件がある。それは、企業が確実に長期間存在してくれるというものである。仮に、企業の倒産可能性が高まると企業特殊技能に投資することは労働者にとって危険な行為になる。すなわち、企業の倒産可能性が高まると、企業特殊技能の程度を減らす要因になる。企業の倒産可能性が高まると、訓練の多くが一般訓練になり、一般技能を身につけた従業員が多くなると賃金が市場価値に近づくことになる。

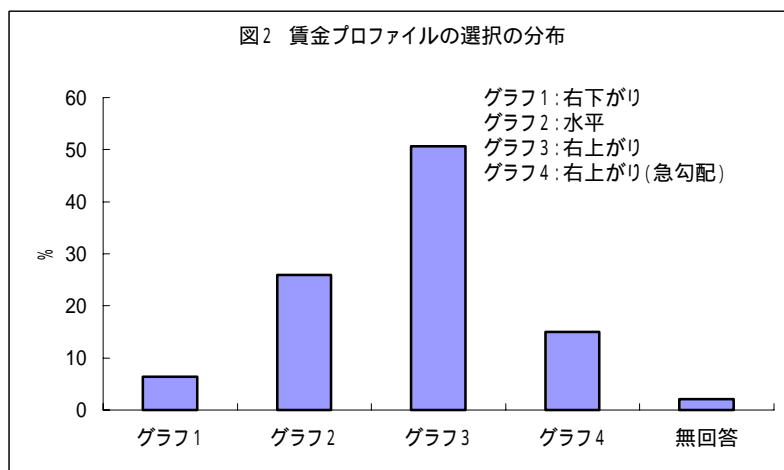
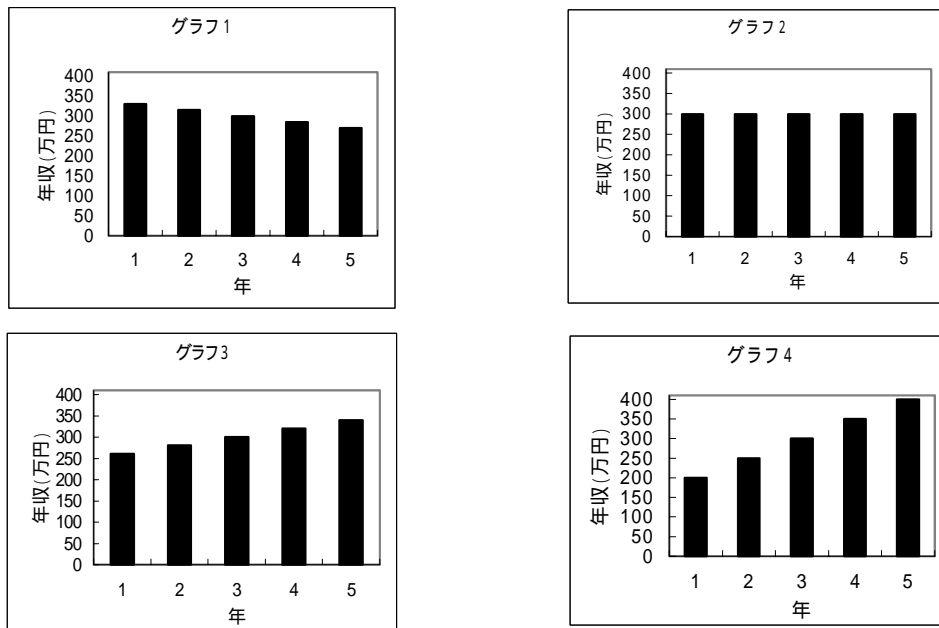
3 . 長期雇用と賃金

雇用契約が長期間であれば、その時点での生産性に等しい額の賃金が常に支払われるとは限らない。ある一定期間雇用されることが決まっていたならば、その期間の生産性の合計と賃金の合計が等しければ、どのような賃金プロファイルであってもかまわないはずである。

筆者は賃金プロファイルに関するアンケート調査を行った。5年間で総額1500万円の賃金をもらうときに、どのようなもらい方を選ぶのかを次の4つのグラフから選んでもらったのである。（「くらしと社会に関するアンケート」2002年2月。詳しくは、

<http://www.iser.osaka-u.ac.jp/~ohtake/ippan/kurasihome.htm> をご覧ください）アンケートの対象は、全国の20歳から65歳の男女6000名で、1928人から回答を得た。回答者がどのグラフを選んだかを次の図2で示した。実は、過半数の人が総額は一定なのにも関わらず年功賃金を選んでる。

図1 賃金プロフィールの選択肢

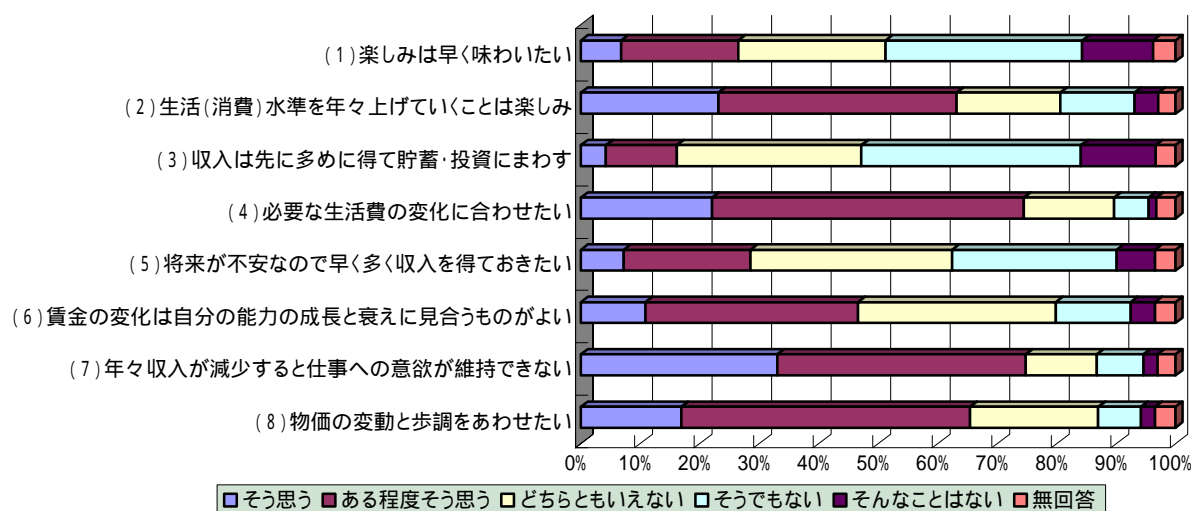


それでは、なぜ回答者はそれぞれの賃金プロフィールを選んだのであろうか。選んだ理由について聞いた結果が図3である。

最も多くの人同意しているのは、「**必要な生活費の変化に合わせたい**」、というものである。しかし、同時に過半数の人は「**生活水準を年々上げていくことは楽しみ**」、「**年々収入が減少すると仕事への意欲が維持できない**」という理由を上げている。そうすると、生活水準を上げていくことが楽しみで、そういう生活費の変化のパターンを選びたいから、年功賃金を選んでいるという解釈が可能である。また、賃金総額が変わらないということが分かっているにもかかわらず、賃金が毎年上がっていく方が、仕事への意欲をもたらすというのも興味深い結果である。

賃金総額が一定でも、年功型の賃金にする方が、人々の満足度が高い。つまり、年功型でない賃金制度に比べて年功型賃金で賃金総額を引き下げても人々の満足度は変わらないのである。

図3 賃金プロファイルの選択理由



4 . 人事評価の正確性と年功賃金制度

ある時点での生産性と賃金を常に等しくさせておくことには問題もある。それは、一時点の成果をきちんと測ることが非常に難しいことである。個々人の生産活動を客観的な成果で測ることは非常に難しいケースが多い。また、ある時点の努力が時間を経て成果として現れることがある。正しく成果をはかれないにも関わらず、その間違っただけで計測された成果で賃金が決められてしまうと、人々の賃金は運・不運で大きく左右されてしまう。そういう場合には、人々は平均的な賃金水準が少し下がったとしても、一定の賃金を支給してもらうことを望むはずである。また、一人の上司の人事評価で成果が決定される場合も同じ問題が生じる。長期間かけて労働者の真の生産性を測って、それに見合う賃金を支払うことの方が望ましい。

5 . 倒産確率と年功賃金

長期的な生産性と賃金をバランスさせるような年功賃金を人々は選好することが多い。しかし、そのような制度がどのような状況でも望ましい訳ではない。企業が倒産すると、将来高い賃金を約束されていた労働者であってもその権利を失ってしまうことになる。倒産確率が高まると年功賃金制度への支持は低下するはずである。1990年の長期不況下で、それまでは倒産することがほとんどないと考えられていた大企業や金融機関の倒産・破綻が相次いだことは、人々の予想倒産確率を高めることになった。そのため人々は年功賃金制度よりも現在時点での生産性を反映した賃金制度を好むようになったと考えられる。大企業労働者における年功賃金への支持が低下するのである。また、昇進することによって賃金が上がっていく制度であれば、管理職ポストの予想

外の減少が生じると長期的な決済制度としての年功賃金制度は機能しなくなってしまう。

6．インセンティブ制度としての成果主義賃金

近年の成果主義型賃金制度の導入の理由について梶井(2002,pp.78-79)は、契約理論から明快に説明している。労働者にインセンティブをもってもらうためには、インセンティブをもたらず制度をつくるだけでなく、労働者にインセンティブの構造をはっきりと認識してもらうことが重要である。管理職のポストに余裕があったころには、成果に対して昇進という形で報いることが確実にでき、従業員もそれをはっきり認識していたために、昇進制度がインセンティブ制度として機能していた。しかし、企業の成長率が低下した現在では、昇進可能性が低下し、長期間の成果と昇進の関係があいまいになってきたことが成果主義導入の理由であり、従業員の多くが成果主義的賃金制度を支持している理由になっていると梶井氏は説明している。

梶井氏の議論は、太田・大竹(2002)が行った企業成長と労働意欲の決定要因に関する実証研究の結果とも整合的である。太田・大竹(2002)は、中部圏の企業とその従業員に関して行ったアンケート調査をもとに、労働意欲の変化と企業成長の関係を統計的に分析している。ホワイトカラー労働者においては、管理職労働者数の増加率の高い企業ほど労働意欲が高まっていることが示されている。つまり、ホワイトカラーにおいては、管理職数の増加率が高ければ、それだけ確実に昇進できることを意味する。成果を出すことが昇進として確実に報いられるので、労働意欲を高めるしくみとして機能しているのである。逆にいえば、企業成長が停滞し、管理職の伸び率も低下し、昇進確率が低下するとホワイトカラー労働者の労働意欲は低下してしまう。これを補うためには、代替的なインセンティブ制度が必要になる。それが、昇進ではなく賃金による格差をつけるという成果主義的賃金制度の導入である。

7．おわりに

日本企業が市場主義的な度合いを高めたことが、成果主義でなかった賃金制度を成果主義的賃金制度に変えてきた理由だと考えるのは明らかに間違いである。むしろ、長期的な雇用期間全体にわたる成果主義的な賃金制度や昇進制度を用いた成果主義的な賃金制度から、より短期的な成果主義的賃金制度への変更という理解が正しい。長期的な成果主義には数多くのメリットがあったことも事実である。査定の公平性や信頼性を高めたり、賃金が右上がりになっていくことで労働意欲が高まったり、労働者の満足度があがったり、企業特殊技能で生産性を高めたりする。しかし、これらのメリットは、企業の倒産可能性が高まったり、成果と昇進の関係があいまいになると、全く機能しなくなる。倒産可能性の高まり、成果と昇進の関係の不明確化が原因で、新たなインセンティブ制度としてより各時点の市場価値に近い賃金を支払うという成果主義的賃金制度が導入されてきた。

しかし、単に成果主義的賃金制度を導入しただけでは、労働者の意欲は必ずしも向上しない。成果主義の導入が労働意欲を高めるためには、同時に能力開発の機会が増えることが必要である。成果だけが求められても、成果を出すために能力を高める機会が増えなければ、労働者はやる気を失ってしまう。ところが、リストラの一環として成果主義が導入されたケースでは、能力開発のための訓練機会を増やすのは難しい。実際、太田・大竹(2002)は、職場人数が減少しているような場合には、従業員一人あたりの仕事量も増えることが多く、職場での訓練機会が低下する傾向があり、訓練機会の減少は、労働意欲を低下させてしまうことを実証的に明らかにしている。

成果を求めるためには、従業員の生産性を高めるための訓練機会を豊富にしたり、自己啓発による訓練を希望する従業員の希望を認めたりすることが必要となっている。従業員の市場価値を高める努力を妨げないことが、市場価値に応じた賃金制度で従業員の努力を引き出すためには不可欠なのである。

参考文献

- 太田聡一・大竹文雄(2002)「企業成長と労働意欲」、『フィナンシャル・レビュー』近刊
大竹文雄・唐渡広志(2001)「成果主義的賃金制度と労働意欲」、中部産政研編(2001)
梶井厚志(2002)『戦略的思考の技術』中公新書
中部産政研編(2001)『職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割』中部産政研