

連載コラム「人事制度はどこへ行く？ 成果主義のあり方」

## 第1回「今春闘に見られる従来型人事制度の終焉

ベアゼロ、定昇停止の意味するところ」

日本総合研究所 研究事業本部 人事戦略クラスター

### 今年度の春闘実績について

今年の春闘は、日経新聞中間集計で1.68%、ベアゼロ回答が8割超と史上最低の結果となっている。そして業績好調のトヨタ自動車、ホンダがベアゼロ回答で妥結したことは多くの人事部に衝撃を与えた。ベアゼロは当然、定昇ストップも当たり前とは従来考えもできなかった事態である。何かが終わり、新時代に入ったようである。

### 従来型賃金制度の常識

戦後の賃金制度は年功賃金から始まり、職能給制度に移り、最近では一部の企業で成果主義賃金と変化してきた。しかしながら、変わらぬ考え方として次のことがあげられる。

- ・毎年、右肩上がりに賃金は少しでも増えること。
- ・賞与は金額的に下がることもあるが、月例給の基本給は、懲罰等特別な場合をのぞき、下がることはない。上記項目を含め、要は従来昇給額管理をおこなってきた。
- ・終身雇用・集団主義を前提に、長期的に賃金と仕事・能力のバランスをとる。また、賃金原資も皆で分け合う、個別社員格差も大きくはつけない等の配分を行う。

終身雇用等の前提は変わってはいないが、これらの賃金面の常識は、今春闘で大きく崩れたといえる。原因としては、グローバルな競争とデフレのなかで、日本の高い総額人件費が問題となり、賞与削減、中高年管理職の雇用調整だけでなく、月例給まで大きくメスを入れざるをえなくなってきたことである。今後はベアゼロだけでなく、減給も多数の企業ででてくると予想される。但し、マイナス面だけでなく、同時に実力があつて会社に貢献する社員の採用や動機付けがよりできるような賃金制度の改革も必要となつてきている。

今回は、上記の常識にとらわれず、賃金をどう決めるかの方向性について述べたい。

(本稿は、2002年4月18日付け [NIKKEI NET BizPlus](#) に掲載したものです)