

## 第2回「今春闘に見られる従来型人事制度の終焉

### これからの賃金制度の方向」

日本総合研究所 研究事業本部 人事戦略クラスター

#### 各社人事部の狙い

前回指摘した問題の裏返しとなるが、次の狙いがある。

- ・ グローバル競争下における人件費競争力の回復。
- ・ 会社の戦略実行・変革に協力し、実践する社員、会社の業績に貢献する社員の採用、動機付け、能力発揮、囲い込みを可能にすること。

この狙いを実現するためには、従来型の年功(年次管理)がかなり入った能力等級制度(職能資格制度)を大きく変える必要がある。

#### これからの賃金政策(賃金配分思想)と賃金制度について

従来の労使関係で、同意を得るのはまだ難しいが、次の3点が挙げられる。

(1) 広く、薄く、平等な配分でなく、合理的かつメリハリをつけた配分にする。

このためには、無駄のある単線型の賃金制度から、合理的に決定できる複線型制度に変える必要がある。すなわち、一部の大手電機メーカーが採用しはじめた職種別賃金、地域限定制度、複線の役割、業績、能力等級別の賃金体系である。職種、勤務場所(賃金水準)、役割等に応じた配分が可能になる。

(2) 賃金決定基準に年功(年次管理)でなく、役割、業績等に重点を移すこと。能力は、一部の専門スタッフ(研究・管理)や若年層にそのウェイトを残す。

このためには、従来型の年齢給は今後廃止されていくと見られる。また、職能給も大幅に見直す必要がある。現在、年俸制が先行しているが、月例給も含め決定基準として、役割、業績が今後大きなウェイトを持つと予想している。

(3) 昇給額管理から絶対額管理へ

社会の雇用流動化の進展と関係するが、社員のマーケットバリューに基づく採用、また成果配分に基づく賞与・昇給の動きが強まれば、上記の役割、業績、能力別に絶対額の賃金が設定され個別賃金が決定されていくことになる。そうすれば、減給も当然のこととなる。

次回からは、現在進展している成果主義人事・賃金制度について述べる。

(本稿は、2002年5月9日付け [NIKKEI NET BizPlus](#) に掲載したものです)