

成果主義賃金の機能不全と 不十分なリスク・プレミアム

成果主義的賃金の導入と 問題の発生

(1) 成果主義賃金の問題点

つい最近までの労働経済学や人的資源管理論では、年功賃金から成果主義賃金への移行が奨励されることが普通だった。実際、多くの先進的な企業が、賃金のうち年功によって決まる部分を縮小し、個人や組織の業績で変動する部分を拡大してきた。たとえば、厚生労働省の「就労条件総合調査」(2001年)では、管理職について個人業績を賃金に反映する企業はすでに65%に達しており、そのうち過去5年間に業績による賃金格差を拡大させた企業が41.3%、縮小させた企業は8.4%と、業績を反映した企業内賃金格差の拡大傾向は鮮明である。

ところが最近、成果主義賃金の問題点を指摘する意見が、さまざまな箇所に登場している。よく挙げられる問題点として、成果主義賃金を推進したものの、従業員の短期的な誘因であるインセンティブの強化にはつながらなかったり、長期的な就業動機であるモチベーションも、かえって低下することがある。

その理由として、これまでに指摘されているものは、次のような点である。第一に、管理者の評価に対し従業員の理解を得にくいことである。また、第二に、従業員が評価を上げようとするために、業務の中でも評価対象となる職務のみに注力し、評価対象とならない職務の意欲を低下させてしまうことが指摘されている。さらに第三に、評価方法の客観性を保つために相対評価などを採用した場合、従業員の間、自分の成果を向上させること



出島 敬久(でじま たかひさ)
(上智大学経済学部助教授)

略歴

1968年11月 石川県金沢市生まれ
1991年3月 東京大学経済学部卒業
1996年3月 東京大学大学院経済学研究科博士課程
単位取得満期退学
1996年4月 上智大学経済学部講師
2000年4月より現職

専門分野

労働経済学、応用計量経済学

主要著書

「労働市場の二重構造」石川経夫氏と共著、石川経夫(編)『日本の所得と富の分配』,1994年、東京大学出版会
「昇進インセンティブと賃金インセンティブ」,連合総合生活開発研究所,『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』,1999年
「日本の失業の履歴効果と失業率高止まりの可能性」,『統計』,1999年3月
「夫婦の賃金率と結婚年齢に関する計量分析:日本の晩婚化は配偶者サーチ・モデルと整合的か?」,『上智経済論集』,2004年3月

よりも、競争相手の成果を低めるような行動を誘発し、組織としての生産性向上に逆効果を与える例が指摘されている。

(2) 対症療法での解決と問題の本質

これらの問題点に対し、人的資源管理論などでは、評価の透明性や納得性を高めて、従

業員同士の負の外部性を緩和するための、いくつかの対症療法を提案してきた。たとえば、従業員に前もって目標を申告させて、その達成度合いを成果とする目標管理制度や、評価を受けた従業員が、逆に評価者を評価することで、その評価の客観性を検証する 360 度評価などである。

一方、経済学では、従業員の努力が観察不可能なときに、どのような報酬設計をすればその人の努力を引き出せるかという数学的なモデルを分析して、さまざまな要因が効率的な報酬設計に与える影響を証明してきた。そこでは、以上の問題点は、エージェンシー・コスト（努力水準が観察できない状況で人を働かせるときに必要な追加的な費用）やインフルエンス・コスト（従業員がよりよい資源やポストの配分をめぐって影響力を行使することがもたらす費用）が高いために生じることと理解されている。この場合、こうしたコストを引き下げる簡素な雇用契約や、分権的な組織運営への転換を勧めてきたといえる。

しかしながら、これまで発生した成果主義賃金導入期の不具合は、そうした細部の改良で解決するものではなさそうである。というのも、はじめに成果主義賃金の現状における問題点として指摘したように、本来インセンティブを強化するはずの成果主義賃金が、それほどのインセンティブを与えることができないという、まさに機能の根幹が疑われる問題が生じているからである。

そこで、年功賃金のときの総額人件費を基準として成果主義賃金に単純に移行するだけでは、インセンティブの強化にはつながらず、かえってモチベーションが低下する可能性があることを、労使間のリスクの分担の差異と

いう観点から説明してみたい。

（3）リスク・プレミアム水準の重要性

以下ではまず、それまでの年功給とは異なり、成果給は従業員に業績変動リスクを負担させていることが説明される。よく知られているように、資産運用においては、リスクが大きな投資ほど、より大きなリターンが要求される。このことから推測されるように、一般に、人に追加的なリスクを負担させるときには、そのリスクの大きさに見合うリターンの増加分が必要である。この増加分を、経済学ではリスク・プレミアムと呼んでいる。このリスク・プレミアムがリスクに対して過小だと、リスクを負担させられた人にとっては、かえってインセンティブが低下してしまうことがある。さらに、リスク回避的な、あるいは堅実な従業員ほど、成果給によるリスク負担によって、大幅なインセンティブの低下をきたしてしまうことも説明できる。これが、年功給から成果給に移行するときに、かえってインセンティブやモチベーションに悪影響を与える問題の最大の原因と考えられる。

以上の考え方によれば、現在の成果主義賃金がうまく機能しない理由の一つが、総額人件費圧縮という要請のために、成果主義賃金を機能させるだけの十分なリスク・プレミアムを従業員に支払えないことにあるのだと結論づけられる。簡単に言えば、近年要請されてきた総額人件費圧縮と成果主義賃金の進展は相反する目標であって、両立は困難であることが示される。成果主義賃金を十分機能させるためには、年功給のときより人件費総額を増やす覚悟が必要で、それにはその企業や職種における労働需要の拡大期まで待つ必要があるという結論が示される。

年功給のデメリット 逆選択とモラル・ハザード

(1) 年功給がもたらす逆選択

本節では、これまでの経済学が、なぜ同期一律の給与といえる年功給よりも成果給を奨励していたのか、その理由を再確認しておきたい。そうすることで、成果給の導入によって従業員が負うことになるリスクの存在を、よりよく理解できるからである。

そもそも、経済学が旧来の年功給のような同期一律給より、仕事の成果に依存した成果給を奨励したのは、一律給が招いてしまう逆選択とモラル・ハザードを避けるためであった。いずれも、企業にとって従業員の能力や努力水準が観察できないときに生じる重大な悪影響のことである。このうち逆選択とは、従業員の能力が観察できないときに起きる問題であり、モラル・ハザードとは、従業員の努力水準が観察できないときに起きる問題である。

第一に、雇用契約における逆選択とは、成果によらない一律給の企業と、成果に依存する成果給の企業が併存したときに、高い成果を挙げる能力のある人ほど成果給の企業を選ぶという現象である。たとえば、従業員個人の営業成績に応じて給与を払う成果給の企業と、個人の営業成績を問わずに組織の成績の平均値で一律給を払う企業という、2つの両極の企業が、これから従業員を採用することを考えてみよう。期待できる成績が平均より優れている人は、劣っている人と一緒に平均値をとられて給与が算定されると、自分の業績だけを基準に支払われる成果給のときより給与が下がってしまう。したがって、平均よ

り優れた人にとっては、成果給を支払う企業に勤めた方が有利になる。一方、平均より劣る人にとっては、自分より成績のよい人と一緒に平均をとってもらい、それを基準とした一律給を得た方が有利である。この場合、成果給の企業より、一律給の企業を勤め先として選ぶだろう。以上の比較から、成果給の企業では平均より優秀な人材が集まる一方、一律給の企業では平均より劣った人材が集まる事が理解できる。

なお、こうした従業員の自己選択の結果、次のような現象を引き起こすことが推測される。それは、成果給を採用する企業の割合が増えていくとき、一律給を維持している企業では、採用できる従業員の能力が急速に低下していくことである。このため、雇用に大きなインパクトを与えうような代表的な企業が成果給を採用すると、そうした企業に優秀な人材が流出することをおそれて、燎原の火のように成果給を採用する企業が増えていくことになる。これは、成果給が近年になって急速に普及したことを、うまく説明しているといえる。

(2) 年功給がもたらすモラル・ハザード

第二に、雇用契約におけるモラル・ハザードとは、経営者にとって従業員の努力水準が観察できないときに、努力に応じて報酬に差がつかなければ、努力をしない方が有利になってしまう、努力水準が期待される水準に満たなくなる現象である。一律給では、形式的な勤務条件を満たしている限りペナルティが与えられないような雇用契約が普通であり、

努力をしてもそれに見合う追加的な報酬が期待されないので、従業員は努力水準を低下させてしまう。そこで、労働時間などの外形的条件に対しては雇用契約を遵守するが、実質的にはほとんど努力をしていない、「遅れず、休まず、働かず」というような人材を誘発することになった。こうした、雇用契約の形式的な条件は満たすが、実際は努力を怠るような働き方が、雇用契約におけるモラル・ハザードの典型的な事例といえる。

上記のように、従業員に対して一定の給与を支払っていると、相対的に能力の低い人材しか雇えなかったり、努力水準が低水準に終わったりという問題点が生じることになる。したがって、これらを克服するためには、能力や努力によって給与が変動するような、成果給が奨励されてきた。

(3) 年功給における

インセンティブ維持手段とその問題点

ただし、以上のような年功給の欠陥については、若干留保しておく点もある。それは、賃金は一定でも、それ以外に昇進の面で処遇に差が付けることができれば、上のような逆選択やモラル・ハザードをいくぶんは緩和できることである。たとえば、よく知られているように、多くの公務員では、同期採用者に対してほとんど給与の差を付けることができ

ない。しかし、同期の中でも昇進や天下りのポストの違いは大きいから、生涯賃金を計算してみれば相当の処遇格差が予想される状況にあるといえる。このように、一見して同期一律の年功給であっても、昇進先や退職後の処遇に大きな差があり、かつ昇進面の競争を長期にわたって維持することができれば、生涯賃金の期待値の格差を通じて大きなインセンティブを与えることはできる。

もっとも、こうした昇進とポスト競争によるインセンティブの維持は、互いに競争している従業員に対して昇進ポストや退職後のポストを最適な数に微調整していく必要があり、賃金の調整よりはるかに難しいことと言える。従業員の年齢構成がいびつだったり、企業規模が急速に変化するなどして、ある世代に関しては昇進ポストが不足したり、それ以外の要因でポストがなくなったりすると、従業員に与えられるインセンティブは大きく変動してしまうことになる。たとえば、ここ何年かの公務員の天下りに対する制限の強化や、特殊法人を整理統合する改革によって、若手キャリア組の公務員の生涯賃金は、大幅に下落する可能性が出てきた。そうした公務員の民間への転職が急速に進んだことは、昇進のインセンティブを一定程度に維持することの難しさを実証するものといえる。

成果主義賃金におけるリスクの存在

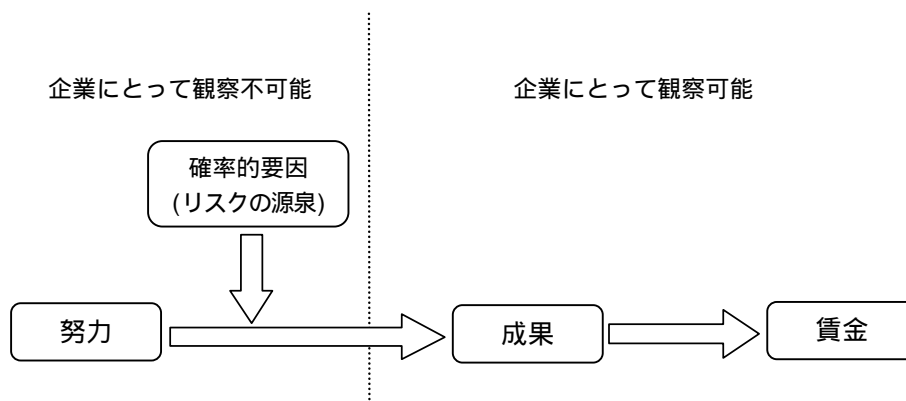
(1) 努力水準と成果の確率的関係

それでは、一律の給与ではなく、能力や努力次第で差がつくような給与体系は、どのような問題を含んでいるか理論的に考えておこ

う。前節で示されたように、能力や努力に差があれば、能力や努力自体を賃金決定の基準とするのが本質的である。しかし、困ったことに、努力水準自体は賃金を決定する経営者

には観察できない。このときに生じる問題を
とめておこう。
考えるため、努力と成果の関係を図表 1 にま

図表 1 努力と成果に介在するリスクの源泉と賃金の関係



経営者の目標は、いうまでもなく従業員の努力を引き出し、労働生産性を高めるための報酬設計をすることである。しかし、その努力水準自体は観察不可能なことがほとんどであるし、まれに労働時間などから間接的に観察可能である場合にも、それを第三者に証明することは困難である。ここで第三者への証明を問題にするのは、かりに給与の支払額をめぐって労使の紛争が生じた場合、労働委員会や裁判所などの第三者に対して適切な証拠を挙げることができないと、企業としては不利な事態が想定されるからである。そこで、検証不可能な努力水準に依拠した給与決定は現実的でなく、ほとんどの企業では、客観的に観察できる成果を基準とした給与支払を行っている。

(2) 成果に影響する確率的要因

ここで問題になるのは、努力と成果の対応関係である。もちろん、職業能力の水準を所与とすれば、努力水準が高いほど成果が上がる傾向にあることは自明である。しかし、そ

れは統計的な傾向でしかなく、一対一の関係とはいえない。たとえば、営業担当者の努力水準が同じであっても、需要動向の時系列的な変化によって、営業成果は異なった値をとりうるだろう。つまり、成果主義賃金の基準となる仕事の成果は、努力だけでなく、努力と確率的要因とによって決まると考えるのが自然である。

すると、成果に応じて給与額を変動させるということは、従業員にこの確率的要因に左右される給与支払を納得させることだと理解できる。つまり、成果給には、従業員本人がコントロールできない確率的要因によって報酬額が変化する要素があり、このことは従業員がリスクを負担することと解釈できる。よく、成果主義賃金は実力主義の賃金体系だと要約されるのだが、実際は従業員本人の実力に加えて確率的な要因にも依存してしまう。そこでは、従業員に新しくリスクを引き受けさせていることに注意しなければならない。

リスク・プレミアム

ここで、自分の努力以外の確率的要因で所得が変動するリスクを従業員にとらせることが、どういう問題を引き起こすか考えてみよう。こうしたリスクについて考えるときには、リスクのない資産とリスクのある資産がともに存在する金融資産と対比するのがわかりやすい。

たとえば、リスクのない安全資産として、名目の償還額が約束されていて、破綻することのない発行体が発行する債券が考えられる。具体的には国債である。一方、配当や値上がり益が確率的に変動する株式のような金融資産も存在する。こちらはリスク資産と呼ばれる。リスク資産を保有した場合、保有者のコントロールできない要因で収益率が変動するという意味で、安全資産にはないリスクを引き受けていることになる。

そこでもし、安全資産とリスク資産とで、同じリターン（一定期間の収益率）が期待されるのなら、リスクを引き受けることになるリスク資産を持つ人は誰もいなくなるだろう。そこで、リスク資産が、安全資産と同様に保有されるためには、そのリスクを補償するようなリターンの上乗せ分が必要となる。つまり、

リスク資産のリターン > 安全資産のリターン

がリスク資産が受け入れられるための条件となる。ここで、リスクが大きくなるほど、リスク資産の保有を嫌う人が多くなるだろうから、2つのリターンの差は大きくなることが

想像できる。この両者の差は、その金融資産のリスクの大きさと、投資家がリスクを回避する度合い（リスク回避度）によって変化する量であり、リスク・プレミアムと呼ばれる。つまり、

リスク資産のリターン

= 安全資産のリターン + リスク・プレミアム

という関係が成り立つ。もちろん、リスクが大きいほど、またリスク回避度が大きいほど、リスク・プレミアムも大きくなる。

たとえば、過去約30年の株式（東証株価指数を基準としたポートフォリオ）の平均収益率（年率）は7%程度であるが、同期間の国債の平均収益率（年率）は2%程度である。この数値から、市場参加者にとって、株式の保有にはリスク・プレミアムとして年率約5%が要求されるものと推測される。もちろん、以上の数値は過去特定の期間における検証結果にすぎず、将来を予測するものではない。しかし、対象とする期間が十分長ければ、リスク・プレミアムはこの程度の値に収束していくことが知られている。さらに、収益変動が大きく、不確実性が高い企業ほど、その企業の株式に支払われるリスク・プレミアムも大きいことが、統計的に示されている。このことは、リスク資産の引受けに対しては、現実に相応のリスク・プレミアム分の支払いがなされていることを実証している。

雇用契約に潜むリスクとリスク・プレミアム

(1) 成果給における企業と従業員のリスク
このような、リスクに見合ったリスク・プ

レミアムの概念を、雇用契約でも考えることができる。図表2(11ページ)で示すように、

同様の努力水準に対し、その成果が1/2ずつの確率で（労働生産性で評価して）700万円と900万円に分かれる状況を仮定してみよう。1/2と仮定するのは、説明を最も簡単にするため、どのような確率であっても、以下で見ると同様な性質は同様に成立する。

こうした状況で最も簡単な成果給は、その成果どおり700万円と900万円ずつの給与支払をするというものである。このような成果給は、固定給部分のない完全な歩合給と呼べるものである。もちろん現実には、ここまで極端な給与変動をする雇用契約は見あたらないが、それに類似する歩合部分のきわめて大きな給与支払は、比較的中小規模のタクシー会社のドライバーなどや有期雇用の営業職などに認められる。また、雇用契約ではないものの、保険・証券業の外務員、さまざまなフランチャイズ契約や代理店契約にも、上のような成果と報酬の比例的な関係を見いだすことができる。

さて、こうした成果給では、企業は発揮された仕事の成果どおりの給与を払うわけだから、業績の変動に際して何のリスクも負っていない。たとえば、成果に劣る従業員を雇ってしまったとしても、その従業員にはその成果に見合った低水準の給与が支払われるだけで、企業にとってそれを超える損失はない。一方で従業員は、自分の努力によらないところで、報酬に200万円分の変動が起きてしまうリスクを負担していることになる。

ところで、このような確率的に変動する成果であっても、従業員を多数雇う企業にとっては、従業員1人当たり平均して800万円の成果を受け取れることになる。この仕事の成果を、平均して従業員に分配すれば、どの従

業員にも一律に800万円の給与支払をすることができる。

（2）雇用契約におけるリスク・プレミアム
それでは、企業と従業員の順に、こうした成果給と一律給の有利・不利を比較検討してみよう。まず、企業にとっては、成果給でもその成果を単純平均した一律給でも給与支払の総額は変わらない。したがって、どちらが有利ということはなさそうである。一方、従業員にとっては、先の金融資産の事例にならえば、確率的に変動する成果給はリスク資産、そうではない一律給は安全資産に対応するものと解釈することができる。ここで、従業員にとって、成果給の方は受取額が不確実になるリスクを負っているが、一律給については受取額が確実であり、何らリスクを負っていないことに注意しよう。

通常の従業員はリスクに対して回避的だとすれば、期待値としては800万円だがリスクをとまなう成果給より、どのような状態でも確実に800万円が得られる一律給の方を、好ましいと思うのが自然である。とすれば、一律給の水準がかりに800万円より若干安い額であっても、平均して800万円を受取れるものの、場合によっては700万円にしかならない成果給と、同等だと判断するだろう。そうした成果給と同程度に許容できる一律な給与水準が、かりに750万円であった場合、従業員が要求するリスク・プレミアムは、800万円と750万円の差額の50万円とみなすことができる。もちろん、こうしたリスク・プレミアムの水準は、個々の従業員のリスク回避度に応じて異なってもよい。すなわち、リスクを回避する傾向が強い従業員ほど、大きなリスク・プレミアムが想定されることになり、

より安い一律給であってもそちらを選ぶ可能性が高くなる。

言い換えれば、このリスク・プレミアムは、給与の変動リスクを避けるために、従業員が企業に払ってもよい額と考えられる。これを一種の保険と考えれば、50万円の差額は、従業員が給与と変動を避けるために納めてもよいと考える保険料に相当する。逆に、従業員が

給与の変動リスクを引き受ければ、そうした一律給に比べ期待値として50万円多くの給与が受け取れる計算になる。ここで確認された性質は、従業員に給与が変動するリスクを引き受けさせるためには、一律給のときと比べて、リスク・プレミアム分(この説例では50万円)だけ多い給与と支払が必要になることである。

図表2 成果給と一律給の間にリスク・プレミアムの関係

	仕事の成果 (労働生産性で測ったもの)	成果給 (従業員はリスクを負う)	成果給の期待値	成果給と同等な一律給 (従業員はリスクを負わない)
幸運(確率 1/2)	900万円	900万円	800万円	800万円 リスク・プレミアム
不運(確率 1/2)	700万円	700万円		

リスク・プレミアムとリスク・シェアリング

(1) 企業と従業員のリスク回避度の違い

以上のように、給与の変動リスクを労使どちらが負担するかに応じて、給与支払額の期待値に、リスク・プレミアム分だけの格差が必要ということが示された。一般に、リスクを負担した方がリスク・プレミアムを受け取れる立場にあり、リスクを回避した方がリスク・プレミアムを支払う立場にある。

それでは、企業と従業員のうち、リスクはどちらがとる方がよいのだろうか。より具体的には、どちらの給与体系が効率的かというものである。まず、現実に観察される資産運用の行動からは、どのような経済主体もできればリスクを回避したい傾向にあることが推測される。しかし、リスクを回避するためには、リスク分散を図るか、新たにリスクヘッジの手段をとることが必要である。ただし、経済主体によって、実現可能なリスク分散の程度やリスクヘッジの機会には、きわめて大

きな格差がある。

まず、企業にとっては、多数の従業員を雇用しているため、従業員が多くなるほど、従業員の仕事の成果のばらつきも平均化することができる。これは、資産運用の分野で多くの銘柄に投資することで収益率の変動を抑えることができるリスク分散の概念と同一のものである。さらに、従業員の業績の差をもたらす企業業績の変動をリスクヘッジするような金融商品を活用することもできる。

一方、個別の従業員にとっては、将来にわたって稼得可能な所得のほとんどは、自分の人的資本つまり職業上の能力がもたらすものであって、この職業能力に関するリスクを分散させる方策は、後述の例外的な保険を除けば、まず考えられない。また、資本市場においても、自己資金量が少なく、借入れ制約も厳しいことから、企業と対等なリスクヘッジの機会がないのが現実である。

(2) 年功給と成果給におけるリスク・シェアリング

そこで、このような雇用契約においては、従業員の方がよりリスク回避的であり、企業の方がよりリスク許容的であることが想定されるのが普通である。このように、リスク回避度が異なる両者が取引をするときには、リスクに対してより許容的な方が、回避的な方に保険を発行して、その保険料を受け取るという契約が効率的であることが証明されている。このことを、リスク回避度の違いに応じ

てリスクを分担するという意味で、リスク・シェアリングと呼ぶことがある。

こうしたリスクの分担に着目して、年功給と成果給の特徴を整理すると、図表3のようにまとめられる。ここで、成果給と一律給では、リスクの分担の仕方が違っているのだということが、了解できる。このとき、成果給の期待値と一律給とでは、成果給の方がリスク・プレミアムの分だけ高くなることに注意しておこう。この差額が、保険料の支払いに相当する部分である。

図表3 一律給と成果給における企業・従業員のリスク負担の違い

	成果給	一律給(年功給)
業績変動リスクの分担	従業員と企業が分担	企業側がすべて負担
内在する保険契約	両者がリスクをシェアする	企業側が、仕事の成果によらず所得を補償する保険を発行
リスク・プレミアムと賃金	従業員にリスクを負担させる割合に応じてリスク・プレミアム分を企業が追加支払いする	所得補償保険に対する保険料に相当するリスク・プレミアムを企業が受け取る(実際には賃金から相殺されている)

総額人件費圧縮の要請

(1) 年功賃金維持を困難にした要因

ところで、日本企業が成果主義賃金への移行を進めた時期は、ここ10年ほどに集中している。多くの日本企業が揃って成果主義賃金を進展させたのは、この時期に突然成果給の経済合理性に目覚めたからではなさそうである。むしろ、従前の年功賃金が維持できなくなる要因が、いくつも重なったからであろう。このうち重要なものは、以下の3点ほどである。

第一に、この時期に進んだ規制緩和や対外競争条件の変化によって、それまで従業員にも分配できていた不完全競争による超過利潤が急速に縮小したことである。周知のように、競争が不完全な市場では、企業は限界費用を

上回る価格を維持し、超過利潤を手にすることができ。こうした超過利潤は、内部留保とされたり株主への配当に分配されるだけではなく、その一部は従業員にも高い賃金として分配されていた。実際、参入障壁が高く競争が不完全な産業ほど、他の要因を制御して比較してもなお、従業員の賃金が高いことが実証されている。

第二には、労働条件の不利益変更が法的に面倒なところで、この時期に続いたデフレが実質賃金を自動的に押し上げて、既存の賃金制度の維持を困難にしていたことである。もともと、日本の労働法では、労働条件を従業員に不利益な方向に変更することには、強い制約が置かれていた。具体的には、労働条

件の不利益変更については労使の合意が必要とされ、そのためには従業員数が多いほど、また組合が多いほどコストのかかる労使交渉を経なければならない。一方、こうした労働条件はふつつ名目賃金の値で約束されてしまっている。そこで、長期にわたるデフレ下で、名目賃金を下げることに手間取っていると、実質賃金が自動的に増加して、企業収益を圧迫していったのである。

第三に、以上のような状況下でも、法的な制約から、賃金調整に比べて雇用調整が格段に難しかったことがある。日本では、多くの正社員が終身雇用とみなされているといっても、形式的には期間の定めのない雇用契約が締結されているにすぎない。したがって、労働基準法に定める解雇の手続きを踏めば、合法的な解雇ができるように見える。しかし、この分野ではよく知られているように、こうした期間の定めのない雇用契約については、労働者を保護する観点から、一定の厳格な要件を満たさない解雇に対しては、企業の解雇権の濫用が認定され、その解雇が無効とされる判例が確立している。これがいわゆる解雇権濫用の法理である。こうした権利の濫用の

認定は、条文にも雇用契約にも明記されていないことに関する裁判所の判断によるものだから、ある個別具体的な事例で解雇が無効と判決されるかを、事前に正確に予測することが困難になっている。このことが、企業側に解雇に関する訴訟のリスクを想起させ、労働需要の減退に対して、人員削減が先送りされる大きな理由となった。

(2) 応急処置としての成果主義賃金

以上に挙げた条件が重なったことから、この時期の企業にとっては、ひとまずは雇用量を維持した状態で、総額人件費の削減が急務となった。そこで、応急処置として、賃金のうち自律的に上昇する年功部分を削減し、業績に依存した部分を拡大するという名目で、賃金を引き下げたのが実態に近い。だとすると、結局のところ、この時期に成果主義賃金が普及したのは、成果主義賃金の機能を積極的に評価したからではなく、年功賃金制度の破綻から逃れるためという、消極的な理由からだといえる。こうした事情が、成果主義賃金を導入する際に、成果給が従業員に新たにリスクを負わせることが注意されなかった背景にあるといえる。

総額人件費圧縮と両立しがたい成果主義賃金

(1) 相反する目標だった総額人件費圧縮と成果主義賃金

こうした総額人件費圧縮という目標のために、年功賃金から成果主義賃金の移行を進めることは、どういう問題を引き起こすのだろうか。

先のモデルで見たように、成果主義賃金の進展は、年功賃金のもとで企業が引き受けて

いた、従業員の成果の変動リスクを、次第に従業員に負担させていくことと解釈できる。先に説明したことを繰り返せば、ある人に新しくリスクを負担してもらうときには、そのリスクを引き受けたことに対する追加的な支払い(リスク・プレミアム)が必要である。

これをリスク・プレミアムの支払い・受取りという観点から考えると、企業側にとって

は一律給のもとで受け取っていたリスク・プレミアムが受け取れなくなるということであり、むしろ総額人件費を押し上げてしまう。逆に、従業員側にとっては、これまで賃金を補償してもらうために賃金から相殺されていたリスク・プレミアムについて、徐々に支払わなくてもよいことになる。以上のことは、総額人件費を上昇させてしまう働きをする。簡単に言えば、総額人件費の圧縮と成果主義賃金の進展は、もともと相反する目標だといえるのだ。こうした事情が理解されないまま、リスク・プレミアムに相当する支払いが不足していれば、従前の年功給・一律給と同等のインセンティブは維持できず、むしろ従業員のインセンティブを低下させることになる。

(2) 堅実な社員ほどインセンティブが不足する成果主義賃金

さらに困ったことに、このリスク・プレミアムが過小であれば、リスクを回避したい堅実志向の社員ほど、働くインセンティブが少なくなるという、困った問題を生じさせる。これが、成果主義賃金への移行で、従業員のモチベーションがかえって低下するというような、当初期待した効果とは逆の効果が生ま

れてしまう原因のひとつであろう。この場合、最も働いてほしい従業員に対し、リスク・プレミアムに比べて過大なリスクをとらせすぎているのである。言い換えれば、成果給の設計時に、従業員に新たにリスクを負わせることが十分注意されていないため、支払われる賃金の実質は過小になっていることである。これが、成果主義賃金を導入しても、当初期待されたインセンティブを与えられないことの最大の原因だと思われる。

実際、いくつかの統計調査でも、成果給に関してこの種の給与変動リスクを懸念している従業員が多いことが裏付けられている。たとえば、2003年に日本労働研究機構(当時)が実施した「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」では、成果主義的な賃金体系に対して、就業者の60.1%が「賛成だが不安」と回答している。また、その理由としては、「管理者が正しく評価するかわからない」というものが79.0%と、最も高率である。このことは、努力以外の要因で報酬が変動することのリスクを懸念する従業員が多数いることを示している。

年功賃金に内在する暗黙の保険契約

(1) 雇用主が独占的供給できる所得補償保険

さて、図表3で見たように、成果に依存しない年功賃金を支払っていた企業は、従業員に一定の給与所得を補償する保険を提供していたと解釈できる。より詳しく言えば、努力に対して成果が認められなかったときに、その差を保険金で埋め合わせるような保険(所

得補償保険)である。もちろん、その保険料は、本来支払われるはずの賃金から相殺されていたという解釈になる。ここで考えておくべきなのは、この種の保険料の水準であろう。以下では、この保険の機能と費用を検討してみよう。

この種の所得補償保険は、従業員の努力と成果に応じて保険金が支払われるというもの

だが、それについては企業と従業員以外の外部者には検証しがたい。したがって、このような所得保険を第三者が供給するのは困難で、もともと雇用主である企業が独占的に供給できる性質のものである。

このことは、民間の保険会社が提供する保険で勤務成績が不十分などの給与所得を補償するものは、きわめて例外的であることで裏付けられる。それに近いものとしては、消費者ローンや生命保険・医療保険などとセットになった形で、事故や疾病などで休職・退職した場合の支払を、保険金でカバーする形式のものだけである。しかし、これらは仕事の成果といった検証の難しい事由ではなく、第三者にも検証可能な事由でしか支払われない。もちろん、公的にも、雇用保険の失業給付という、きわめて不完全な保険が存在するだけである。

(2) 総額人件費を抑制してきた年功賃金

このように、この種の所得補償保険は、雇用主である企業だけが独占供給できるものだとすると、その保険料は完全競争下のそれよりは高く設定されていたはずである。つまり、年功賃金が内包していた所得補償保険の独占販売によって、企業は超過利潤を受け取っていた可能性がある。こう考えると、旧来の年功賃金は、意外なことに、総額人件費を安く

済ませる働きをしていたともいえる。

こうした隠れた保険料収入を勘案すると、年功賃金は実は割安な賃金支払形式だったという主張は、よく知られている日本の労働費用が欧米に比べて割高というマクロ統計と一見矛盾しそうである。したがって、理論的可能性としては受け入れられても、実感をもちにくいかもしれない。しかし、このような統計データで比較したときの日本の賃金の高さは、ホワイトカラーやブルーカラーという程度の大卒で平均をとった賃金水準についていえることであり、確立した専門職についてはむしろ日本の賃金の方が安かったのが現実なのである。たとえば米国では、経済に関する職種に限っても、エコノミストやアナリストなどのクレデンシャルが確立した専門職や、MBAホルダーに対する賃金は、大卒の平均賃金に比べて2倍程度にもなるのが普通である。しかし日本では、そうした職種の従業員に対しても年功賃金が支払われていた頃は、大卒ホワイトカラーの平均賃金と同程度でしかなかった。このように、成果主義賃金の導入のメリットが高い、裁量的な努力水準が期待される専門職については、日本の賃金は米国に比してかなり低かったのである。これは、年功賃金のもとに相殺されていた保険料水準が高すぎたことと整合的なのである。

成果主義賃金を機能させるために

以上で見たように、成果主義賃金の進展は、企業が年功賃金時代の所得補償保険から得ていた超過利潤を次第に手放していくことになるために、これを導入した企業や職種ではポディープローのように給与総額を増加させて

いくだろう。言い換えれば、成果主義賃金は、総額人件費を圧縮しようという目的にはもともと向かないし、総額人件費を圧縮することとは、うまく両立しない。その点では、総額人件費の圧縮をはかるべき時期や職種には、

もともと導入してもうまくいかない。逆に、成果主義賃金を十分に機能させるためには、総額人件費を増加させる覚悟が必要なのである。

これまでに説明した論理の中でも、次のような結論は実務上も重要であろう。第一に、総額人件費の圧縮が必要な時期や職種では、もともと導入しても期待される効果は得られないため、導入を見合わせるのも賢明なこと、第二に、成果主義賃金を十分に機能させるためには、総額人件費を増加させる覚悟の上で、思い切ったリスク・プレミアム分の支払いが必要なことである。

また第三には、従業員が引き受けることになる給与変動リスクに対する回避行動をすみやかに関知して、インセンティブを低下させないようにリスク・プレミアムを増加させることである。最後に、もともと逆選択やモラル・ハザードの可能性が低い職種（たとえば労働時間以外の要因で成果に大した差が付かない職種など）に対しては、年功給のデメリットは限定的であり、むしろ年功給に内在する保険による超過利潤のために、現在の人件費はかえって安く済んでいることも、忘れてはならない点であろう。