なぜメリット賃金が必要か

はじめに

日本でもメリット賃金普及の余地は大きいという思いから、その実用的知識を要約してみました。
本格的に論ずるには賃金形態論は勿論のこと、労働市場と評価制度にも深く関わる問題ですが、
それは後日研究者にお任せするとして、ここではメリット賃金を推奨する実務家の立場ですが、
既存の実務書には書かれていない、重要な事項も含まれていると思量します。

2007 年 12 月 22 日改訂版　US 賃金研究所　八田　清久男

１．メリット賃金とは？

保険料のメリット制によって貴社の労災保険料や貴方の自動車保険料にメリット制が適用されるように、米国ではホワイトカラーの賃金（基本給）にもメリット制が適用される。

『基本給に業績を反映する昇給方式は、メリットインクリーズ（Merit Increase、以下「メリット昇給」）と言われ、米国でもっとも普遍的な昇給制度です。』（肥後文雄｜2003）

『アメリカでの個人の賃金決定におけるペイ・フォー・パフォーマンスとは、個人業績にもとづく賃金決定のことであり、……人事評価の影響を受ける賃金のことをメリットペイと称している。』（笹島芳雄｜2001）

２．日本の賃金にもメリット制が必要である

職務給とメリット昇給を機軸とした、メリット賃金は普遍性のあるグローバルスタンダードである。しかし戦後 60 年を経てもなお、職能給と年功的な昇給を機軸とした、年功賃金から脱却できない企業が圧倒的多数の日本の賃金決定の仕組みは、普遍性から懸け離れているし、その側面に関しては未だに賃金後進国と言わざるを得ない。幹部社員に適用される年俸制に至っては、なお懸け離れている。
『いわゆる「年俸制」は、過渡期の仕組みとしてはともかく、グローバル化に対応する２１世紀のシステムとして残るものとは考えにくい。』（日経連｜2000）

そういうお国柄であっても、もし労災の保険料や自動車の保険料の決定が、工場経営者または車輌所有者の属人的要素如何で大きく左右されるならば、被保険者である貴方は憤慨して納得しないだろう。

しかし、同じ人が賃金に対しては何の疑問も無く納得しているのは、後進国民の意識水準ではないとすれば、社会学的にはどのように理解すべきだろうか。

こういう類の批判は今から約 60 年前にも外国の調査団から浴びていたが、その当時は労資ともに批判の含意を理解できなかった。ごく少数の学者が理解したにとどまる。

だが今日でも賃金決定の仕組みの不合理さを理解しているのは、国民の少数にとどまる。
当時と根本的に異なるのは、賃金水準の圧倒的高さであって、そのことが逆に仕組みの不透明さを意識することの妨げになっているとも言える。

それは丁度、労災保険料のように低い料率であれば、経営者は保険の仕組みに関心が薄いのが一般的であることと同じ心理ではないだろうか。

さて、近年になつて漸く米国式の職務給の昇給管理が知識として多少は普及しつつあり、１．で掲

げた双書が代表的な出版物である。しかし実践としては、職務給化もメリット昇給の導入も本格的な動きは見られない。財界、労働組合、賃金実務化の何れに於いても、本気で推進している風には見えない。そもそも実務に即して理解されているようには思えない。

　そこで普及に資するために、以下により具体的なポイントを整理したい。

3．既存の賃金表の仕組みを変革すること

　既存の賃金表、つまり普及している段階号俸表の場合、等級別の基準となる賃金から出発せず、初号俸から積み上げて展開する方式なっている。昇給管理もその展開に沿って、積み上げ式の昇給を繰り返し、途中で昇格がなければ等級の上限に達する。

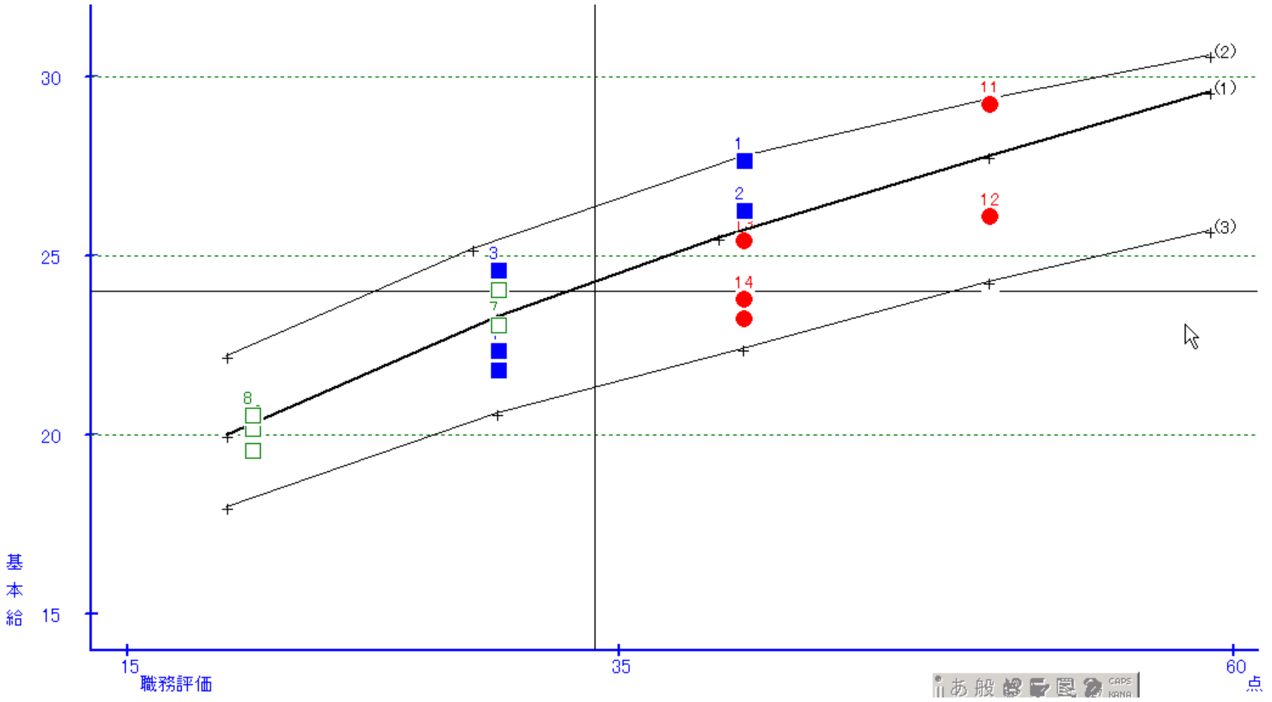
これに対し、メリット賃金では基準となる賃金を決定してから、その前後に展開する方式とする。

　基準額は単に賃金設計上の便宜ではなく、昇給運用の要である。つまり標準的な職務達成度であれば等級の上限に達することはなく、基準額の前後に収束する。

等級番号	等級名称	下限 (%)	基礎金額	上限 (%)	スプレッド	レンジ
1	第1等級	-20	30,000	20	1.50	12,000
2	第2等級	-20	50,000	20	1.50	20,000
3	第3等級	-25	75,000	25	1.67	37,500
4	第4等級	-25	100,000	25	1.67	50,000

4．ポリシーラインによる賃金設計

市場賃金と自社の現状プロット図を見比べながら、ポリシーラインを設定して、賃金表を作成します。下図の太い実線が自社の等級別中央値を結んだラインで、その上下のラインは市場調査の結果です。



「US メリット賃金」ならプロット図をクリックするだけでポリシーラインを試行できますし、ボタンひとつで自動的に賃金表が仕上がります。

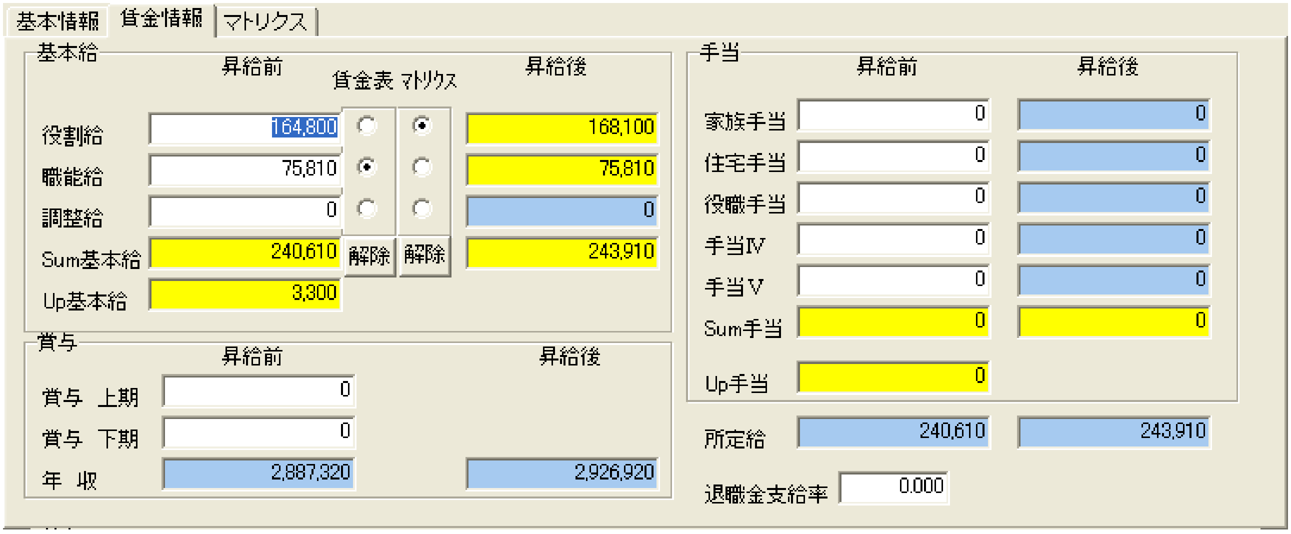
５．運用の仕組みについて

上げ下げの手段としては、マトリクス昇給ガイドでも良いし、ステップインクリーズでも良い。ただし前者の方が変動の融通性が大きいので、いわゆる WE：ホワイトカラーエグゼンプション階層の昇給には適している。

注）ここではステップインクリーズはメリット昇給を否定しないと想定している。

『近時はメリット昇給と結合して成績によりステップ数を変えた昇給方式も行われている』（肥後文雄｜2003）

なお、「US メリット賃金」のように両者から選択もしくは併用できれば申し分ない。



６．絶対評価で通せる

昇給原資の制約から相対評価に陥りがちな日本の昇給査定慣行ですが、①マトリクス昇給ガイドでも、②ステップインクリーズでも、原理的にそういう調整は不要です。

①の場合、同じバンドの中で賃金が上昇してゾーンが上がる毎に昇給率が低下するので、高い評価が昇給額のインフレに陥るのを防ぎます。つまり自動的に調整しているので、事後的な調整は不要となります。

②にしても、同じ１ステップ上昇するにしてもゾーンが上がる毎に昇給率が低下するので、事後的な調整は不要となります。

付言すれば、調整に携わる部署：人事部の役割も軽減され、直属の上司の評価が重要となる。

マトリクス　2 : Exempt

昇給マトリクス		ゾーン番号				
		1	2	3	4	5
評価	S	7.00%	6.00%	5.00%	4.00%	0.00%
	A	5.00%	4.00%	3.00%	2.00%	0.00%
	B	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%	0.00%
	C	0.00%	-1.00%	-2.00%	-3.00%	0.00%
	D	-2.00%	-3.00%	-4.00%	-5.00%	0.00%

以下余白