

## 《人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題》

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
研究員 <西村 純>

## 《要旨》

本稿の目的は2つある。1つは、戦後日本の人事・賃金制度の推移を簡単に振り返りその特徴を明らかにすることである。この目的を達成するために、人事・賃金制度のうち、社員格付け制度と賃金表の特徴に注目して議論を進める。もう1つは、そこから見えてくる今後の研究課題を提示することである。

本稿で明らかにしたことは、次の通りである。まず、次の基本的な特徴は、維持されている。すなわち、査定付きの昇給・昇格の下で、年功賃金カーブが形成されることは維持されている。一方、成果主義以降の変化として、①制度を構築する上で経営管理の要素を考慮する部分が増したこと（制度設計思想の供給サイドから需要サイドへの転換）、②賃金表において、従来の積み上げ型に加えて、ゾーン別昇給表が登場したことを挙げている。以上より、基本的な特徴は維持しつつ、制度は時代に適合するかたちで変化していることを指摘している。加えて、一般社員層にも降給があることから、諸外国よりも厳しい制度であることも指摘している。その上で、現在の人事・賃金制度の特徴を知るための今後の課題として、第1に、労働支出のルールを分析対象に含めた上での賃金研究の実施、第2に、役割等級への具体的な格付けルールの解明、第3に、各賃金表の普及状況の把握、第4に、成果主義の影響を大きく受けていると予想される賞与部分の研究、第5に、春闘の相場波及機能の実態（横の機能）と春闘で決められた妥結額の個別企業の賃金表への反映方法を明らかにすること（マクロ賃金管理とミクロ賃金管理を接合した賃金研究）、第6に、諸外国の人事・賃金制度の解明、といった事柄を挙げている。

---

（備考）本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目次

はじめに	p.2
1. 戦後人事・賃金制度の変遷と特徴 — 戦後～能力主義まで	p.2
2. 人事・賃金制度の改革の方向性 — 成果主義賃金に基づいて	p.19
3. 国際比較上の特徴	p.36
4. 日本の人事・賃金制度への評価	p.39
5. まとめと今後研究を深めるべきだと思われる論点	p.40

## はじめに

本稿の目的は2つある。1つは、戦後日本の人事・賃金制度の推移を簡単に振り返り、その特徴を明らかにすることである。この目的を達成するために、人事・賃金制度のうち、社員格付け制度と賃金表の特徴に注目して議論を進める。もう1つは、そこから見えてくる今後の研究課題を提示することである。

本稿は大きく次の構成をとっている。まず、「1. 戦後人事・賃金制度の変遷と特徴」において、戦後から能力主義までの人事・賃金制度を簡単に振り返ると共にその特徴を描く。次に、「2. 人事・賃金制度の改革の方向性」において、成果主義以降の人事・賃金制度の特徴について、旧制度の特徴と比較しつつ述べる。さらに、「3. 国際比較上の特徴」において、筆者の若干の経験を中心に、国際比較の視点から、日本の特徴を考える。また、「4. 日本の人事・賃金制度への評価」において、人事・賃金制度に対する論者の評価について簡単に触れる。最後に、本稿のまとめと今後深める必要があると思われる論点をいくつか提示する。

### 1. 戦後人事・賃金制度の変遷と特徴—戦後～能力主義まで

#### 1-1. 人事・賃金制度の変遷

さて、戦後から現在にかけての人事・賃金制度を大まかにまとめると、図表1の通りとなる。大きな流れとしては、まず、1946年に提唱された電産型賃金体系によって、基準内賃金と基準外賃金の区別、基準内賃金における高い基本給比率など、現在の賃金体系の骨子が整備された(佐藤1999)。その後の人事・賃金制度改革は、細部の違いを大胆に捨象して述べるとすれば、経営側から見ると、人事・賃金制度の中に、いかにして経済合理性の要素を取り込むのかについての模索であったと言える。具体的には、過去に形成された年功賃金カーブを前提としつつ、経営管理や社員が日々担っている仕事の要素を、人事・賃金制度の中に取り込むことへの模索であったと思われる<sup>1</sup>。誤解を恐れずに言えば、少なくとも成果主義以前については、既に過去形成されていた賃金カーブが一定程度与件として

<sup>1</sup> 賃金を「決め方」と「上がり方」の2つの概念に分け、分析する必要性を説いたものとして小池(1966)がある。

与えられていた制約の下、その賃金の上げ方に理由を沿えるための改革であったと言える<sup>2</sup>。その一方で、カウンターパートである労働組合は、処遇制度の個別化の下で困難に直面してきた<sup>3</sup>。能力主義と呼ばれる時代であっても、成果主義と呼ばれる時代であっても、この点は共通しているのではないだろうか<sup>4</sup>。

以下、まず、人事・賃金制度の概要を述べる。

図表1 人事・賃金制度の変遷

	代表的な資格制度	人事制度の基本思想	年功カーブの合理的理由	職務との接合	資格制度の収斂／分散
戦後～50年代半ば頃	？（不明）	供給サイド（生活）	生計費維持	？（不明）	？（不明）
50年代後半～60年代半ば頃	新制度模索期「職務給の探索／定期昇給制度の普及」				
60年代後半～80年代後半頃	職能資格制度	供給サイド（能力）	職務遂行能力	職務遂行能力	収斂（職能資格制度）
90年代～90年代半ば	能力主義再考期「成果主義導入への模索／定期昇給の抑制」				
90年代後半以降～	役割等級制度	需要サイド（役割）	育成段階で発揮されたコンピテンシー	コンピテンシー＋社内ポスト	分散（新たな概念として役割）

出所) 石田（2006）、今野（1998）、楠田（2001）を基に筆者作成

## 1) 戦後～1950年代半頃（生活給思想）

### 電産型賃金

戦後の貧困から、「まずは食える賃金」という掛け声の下、この時代の人事・賃金制度は、生活給の思想から設計された。この時代の賃上げは、そうした発想に支えられながら、毎年のベースアップを通して行われていた。このように、生計費の維持という生活給思想を軸に、ベースアップによって昇給を実現していくのが、この当時の特徴だったと言える<sup>5</sup>。

<sup>2</sup> 小池（1966）は、生活構造が変わらない限り、企業は、既に形成されている賃金カーブを一定程度踏襲せざるを得ないことを主張し、そのことを企業に課せられる制約の1つとしている。

<sup>3</sup> 処遇制度の個別化の下での組合の困難を描いたものとして石田（1998、2003）がある。また、処遇の個別化の下で、労働者がノンエリートとして生きることの困難さを主張し続けてきたのは、熊沢であったように思う。人事・賃金制度に主たる関心を置き書かれたものとしては、熊沢（1997）がある。

<sup>4</sup> 注目すべき取組として組合による仕事別賃金の提唱がある。特に電機連合傘下の組合は、あるべき賃金を組合員自ら提唱したという点で注目に値すると思われる。

<sup>5</sup> 孫田（1970）によると、もっとも、この時期においても、日経連が賃金制度の合理化を掲げ、企業の生産性や採算性と直結した賃金とすることを主張していたことや、紙パルプ

そうした時代の風潮の中で、最も代表的な制度として紹介されるのが、当時の「電気産業労働組合協議会」が発案した電産型賃金体系である<sup>6</sup>。これは生活給が約7割程度に上ったことから分かるように、当時の生活給思想を色濃く表現した賃金制度であった。

もっとも、この電産型賃金に対する評価は、論者によって様々なようである。本論との関わりで重要な指摘として、2つのことが挙げられる。1つは、賃金体系を整備した点である。電産型賃金は、当時秩序だっていなかった賃金を、現在にも通ずる基本賃金と各種手当からなる賃金体系に整備した。戦後、日本における賃金体系は混乱していた。具体的には、低く抑えられていた固定的な基本給の上に、不統一変動的な諸手当が無原則に増えていく方式がとられていた。当時、インフレに対処するために、大幅な賃金アップが繰り返されていたわけであるが、便宜的・糊塗的な対処の結果、賃金の構成は全く無体系なものとなっていた（孫田 1970）。こうした雑然とした賃金制度を、基準内賃金と基準外賃金の区別、基準内賃金における高い基本給比率などを通じて整備したのが、電産型賃金体系であった（佐藤 1999）。その意味で、電産型賃金が、戦後日本における人事・賃金制度の形成に果たした役割は決して小さくなかったと思われる<sup>7</sup>。

2つは、賃金制度の中に、能力査定が入っていた点である。生活給という側面が色濃かった同制度であるが、ブルーカラーに対しても能力給が組み込まれていたことは、無視できないことである<sup>8</sup>。労働組合側も、能力査定部分が賃金に導入されることについては、反対していなかった。査定そのものに関する労働者の態度は、寛容だったと言える<sup>9</sup>。その一方で、遠藤が指摘するように、その比率が年々拡大していったこと、および、評価基準について労使で合意できなかったなどから<sup>10</sup>、組合が個々人の査定に対して、ベースアップによる賃上げ時のような交渉力を発揮できていなかったことが窺われる。能力給に対する組合の姿勢や関与に対する評価は、論者によって異なるが、総じてこの部分については、交渉当事者というよりは、制度の設計段階において発言する、および、運用においてチェック機能を果たすというものであったと考えられる。労働力を取引する交渉主体というよりは、モニタリングにその活動が限定されていたと言えよう。

こうした人を評価することに対する交渉力発揮の困難さは、職務給を自ら要求した組合

---

などの一部企業において、職階制賃金への切り替えが模索されるなどの動きが見られ、生活給思想に対する反省の声はあった。しかしながら、朝鮮動乱勃発によるインフレの再発、物価上昇の中で、生活給思想がこの時期の主たる賃金思想であり続けたようである。

<sup>6</sup> 電産型賃金については河西（1999）が詳しい。

<sup>7</sup> このような見解については、例えば佐藤（1999）。

<sup>8</sup> 能力給が入っていたことを重視する論者として、例えば、孫田編（1970）。また、小池（2015）も、ブルーカラーに能力給が入っていたことを捉えて、ブルーカラーのホワイトカラー化の先駆けであったと評価する。

<sup>9</sup> 河西（1999）によると、組合は、限定つきであったものの、査定を受け入れていた。

<sup>10</sup> 遠藤（1999）において、評価基準に関して労使で合意できていなかったこと、および、能力給比率が徐々に高まっていったことなどが指摘されている。

は、自覚していた部分があるように思われる。この点については、後段において、電機産業で見られた仕事別賃金を扱う際に触れたい。

### この時代の社員格付け制度

この時代の社員格付け制度については、明確な名称については分からない。資格制度と呼ばれたりしている。一例を示すと、まず、事務員・技術員・作業員など従業員を職名区分に応じて事務職、技術職、作業職などの職掌ごとにくくる。その上で、作業職ならば技手・工手一級・工手二級・作業員の級別をおくというかたちで、それぞれの内部に職分を設定した。役職は、各職分と対応関係を持つように設定され、一定の勤続年数を満たした者のなかから勤続成績を勘案して選任することとされていた（兵藤 1997）<sup>11</sup>。

### 2) 1950年代～60年代（職務導入への模索①）

上記の流れは、朝鮮特需による好景気によって経営側の力が回復してきたことによって、やや変わっていく。大きな出来事としては、経営側による①職務給導入の試みと②定期昇給を通じた賃上げの主張の2つであろう。

#### 職務給導入の試み

まず、職務給導入の試みであるが、あるべき賃金制度として、アメリカ式の職務給の導入が提唱された。技術革新を背景に、勤続年数と能力伸張の関係が以前ほど密接ではなくなっていたことを受け、職務給導入の試みがなされたが、結果として、普及することはなかった。

さて、一般的に職務給が普及しない理由として、次の3つのことが指摘されることが多い。第1に、人に仕事が張り付く日本においては、そもそもこうした発想の賃金制度は馴染まなかったこと、第2に、技術革新等で配置転換の必要性が増しており、職務給はその足枷になること、第3に、当時の賃金水準では、ある程度生計費の上昇に応じて昇給して行く仕組みにせざるを得なかったことである。

しかしながら、小池（2015）が指摘するように、これらの指摘は職務給を「各職務毎に

---

<sup>11</sup> おそらくこうした制度に近いものを導入されていたと考えられる工場調査の例を見ると、次の通り。「並工—三等工手—二等工手—一等工手という身分制を持った工場では、その選抜方法として、次のごとき原則を持っている。すなわち、三等工手は、並工五年以上のもので、技能人物ともに優秀な者を、選抜任命する。二等工手は、三等工手三年以上の実績があるものから選び、一等工手は、二等工手二年以上の実績があるものから選ぶ。このようにして、その工場における経験の蓄積が、身分制度の基礎に据えられている。そして、この身分制度は、管理組織と密接な関連性をもっている。すなわち、大体、最下級の指導者は三等工手のなかから、第二級の指導者は二—三等工手のうち統率力のあるものから任命され、第一級の職長は一—二等工手の資格を必要とする」（氏原 1953;248）。

単一レートを設定する賃金」という前提に立ったとき成り立つものであり、レンジレートにすれば、ある程度解消可能なものとも言える。したがって、この当時に導入が目指された職務給制度が、いかなる困難に直面したのかについては、歴史研究の積み重ねが必要であろう。そうした作業は本論に課せられた課題を大きく超えるものであり、他日を期したい。今ここでは、先行研究、および、資料から分かることを指摘するに留めたい。

まず、単一レートの職務給を導入した企業では、職場で不都合が生じ、現場で柔軟な運用が行われていたようである。この点は小池が指摘している。ある鉄鋼の職場では、単一レートは制度どおり運用されず、まず、その総原資を職場の長がプールし、それを個々人の働き振りなどに応じて配分するという形がとられた（小池 2015）。

また、職務給（職階給）を導入した企業においても、事実上、後に普及する職能資格制度に極めて近いものであったりするなど、賃金の名称は職務給であっても、実際には能力給に近いものである場合が多かった<sup>12</sup>。実際に職務給と言ってもその後の改定を通して、後述する職能給の要素が強くなっていったようである。また、特定企業の職階給制度を丹念に観察したものを読む限り<sup>13</sup>、企業横断的な組織、もしくは、外部労働市場が職務の価格を一定程度規定していたというわけでもなかった。

### 定期昇給を通じた賃上げ

とはいえ、この時期は、賃金決定において重要な変化が生じている。経営による定期昇給を通じた賃上げの主張である。これは、当時の組合の強い交渉力に支えられたベースアップ要求や生活給思想から生じる賃金水準と企業への貢献（生産性、効率）や労働の質の差との乖離を回避する目的で提案された（佐藤 1999）。

この定期昇給制度は、標準的な労働者の賃金昇給基準線を決めたうえで、実際の昇給額を個々人の査定に基づいて決定するものであった（梅崎 2008）。そして、この定期昇給制度はその後定着し、日本の年功賃金カーブの形成を支える制度的な根拠となる。今日の年功賃金カーブを考える上で、重要な変化がこの時期に生じたと言えよう<sup>14</sup>。

## 3) 能力主義

### 職能資格制度と賃金決定

さて、そうした職務給への模索期を経て登場するのが、能力主義である。職務給への模索後、日本独自の視点に立った上で作り上げた制度として登場した（石田 1990）。能力主

<sup>12</sup> この点については、梅崎（2008）、笹島（2001）、佐藤（1999）を参照。

<sup>13</sup> 民間企業である三菱電機の職階給導入事例を取り扱ったものとして、鈴木（2010）がある。

<sup>14</sup> 仁田は、1950年代半ばを定期昇給制度確立の時期と見なし、年功賃金という概念がそこから生まれたと主張する（仁田 2003）。もっとも、定期昇給制度の確立時期に関しては諸説あり、例えば孫田は戦前期の1920年代に確立されたと見ている（孫田 1972）。

義が出てきた背景として、①高学歴化による学歴別管理の妥当性の低下、②技術の高度化に伴う勤続年数と能力伸張の相関性の低下、③オイルショックによる低成長等が挙げられる<sup>15</sup>。上記の変化によって、既存の制度下で年功賃金を継続することに、無理が生じ始めていたわけである。そうした中で生まれたのが、能力主義であった。この賃金思想は、日経連（1969）の『能力主義管理』に端的にまとめられている。

そして、その思想を具体化した資格制度として提唱されたのが、職能資格制度であった。1970年代後半に導入され始め、1980年代に職能資格制度に基づいた人事制度が完成された（佐藤 1999）。では、職能資格制度の下での賃金決定の特徴とは、何なのか。この制度を確立し普及させたとされる楠田丘を取り上げ、この点について簡単に確認しておこう。楠田の賃金論において重要な点は、職能資格制度を通して、「能力」を起点に、人事・賃金制度の中に職務の要素と一般的な能力の要素を取り込み、合理的かつ安定的な昇給を実現しようとしたところにある。具体的には、楠田は、職務遂行能力という概念を軸に制度を設計することで、職能資格制度の中に職務の概念を取り込むと共に、その制度の中に年功的な昇給部分を組み込んだ<sup>16</sup>。

楠田の慧眼は、外部労働市場がその価格を規定するとされる「Job」を前面に押し出すのではなく、実際の職場に言葉にされなくとも確かに存在していた「仕事（課業）」に着目し、それに必要な能力（職務遂行能力）を前面に押し出すことを通して、人事制度を設計したことにある。楠田は、実際に会社に勤める従業員に日々の仕事を書き出してもらい、その難易度に基づいて社員格付け制度を設計することを通じて、人事・賃金制度の中に職務の要素を取り入れようとした<sup>17</sup>。

と同時に、課業を遂行するためには、そのために必要な専門的な能力に加えて、協調性、責任感、チャレンジ精神などの一般的な人間として求められる能力が必要となる。そうした能力も評価し、賃金に反映させるようにした。どちらか片方ではなく双方の能力を評価し、それを昇給や昇格に反映させることで、賃金に合理性（厳しさ）と安定性（優しさ）の双方を埋め込む途を開いたのである。この優しさは、たとえ範囲給の下で、レンジの上限に達したとしても、制度で規定されている額の半分は昇給させる、というような形の昇給方法として、具体化された。楠田は、一般的な能力は、人間として生きていく以上、僅かではあっても日々成長すると説き、こうした昇給方法を推奨した。

まとめると、職務の要素と一般的な能力の双方を賃金決定の重要な要素として取り込んだことが、職能資格制度の特徴であり、この特徴が後の普及を支える大きな要素だったと

---

<sup>15</sup> 能力主義を制度として具体化、普及させた楠田はこれらの点を強調する。例えば、楠田（1987）。また、日経連（1969）もその表現は異なるもののこれら3つの環境変化が、能力主義管理を要請すると説いている。

<sup>16</sup> 楠田賃金論については、楠田（1987）が詳しい。また、楠田（2004）も参考になる。

<sup>17</sup> 職能資格制度に基づいた人事・賃金制度の具体的な設計方法については、楠田（1987）や楠田（2006）が詳しい。

考えられる。

### 職能資格制度下の賃金表

では、職能資格制度下の賃金表は、どのようなものだったのであろう。もっとも、賃金体系の基幹部分である本給部分のみを見ても、職能給部分とそれ以外の部分（例えば年齢や勤続年数）を1つの賃金表に統合する場合と、それぞれの要素毎に賃金表を設ける場合があった（日経連職務分析センター1980）<sup>18</sup>。そのため、同じような社員格付け制度の下でも、賃金表の数は企業毎に様々なものとなる。ここで重要なことは、以下で紹介するような賃金表を形成していたと考えられ、それらは共通の特徴を持っているという点である。以下で、賃金表を類型した楠田（2006）を参考に、代表的だと考えられる賃金表をいくつか紹介しよう。大きく①昇給表、②号俸給表、③段階号俸表、④複数賃率表の4つがある。

図表2 昇給表

(単位:円)

ランク 級	S	A	B	C	D
J-1	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	3,400	3,100	2,800	2,500	2,200
3	4,000	3,600	3,200	2,800	2,400
S-4	4,400	4,000	3,600	3,200	2,800
5	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
6	5,500	5,000	4,500	4,000	3,500
M-7	6,000	5,500	5,000	4,500	4,000
8	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
9	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400

出所) 楠田 (2006) ;209

まず、①昇給表について（図表2）。これは、等級毎に昇給額が明示される方式である。等級毎に、査定に応じた昇給額が設定されており、各人の昇給額は、評価に応じて異なるものになる。例えば、J-1を例にとると、B評価の場合2,500円となり、A評価の場合2,800円となる。このケースでは、初任給の上に、定められた昇給額が年々積み上がっていくことになる。ゆえに、過去の評価が現在の賃金に影響する部分が多いと言える。また、各等級に上限と下限が示されるような範囲給とはならない。楠田（2006）によると、日本に

<sup>18</sup> 日経連職務分析センター（1980）では、本給（賃金体系の基幹部分）部分において職能給部分とその他の部分を区別することなく1つの賃金表を設計していた場合を混合型職能給とよび、そうではなく、各要素ごとに賃金表を設けていた場合を並存型職能給と呼んでいる。



普及していた賃金表は、この方式であったという。

次に②号俸表であるが、等級毎に号俸が定められており、各人は一年に1号ずつ昇号していく。この賃金表の下では昇号数は、全員一律となる。査定による個人差は、上の等級に上がる昇格スピードに反映される（図表3）。

続いて③段階号俸表を確認しよう。各等級に号俸が設定されており、各人は、予め定められた号俸数分、号俸を上がっていくことになる（図表4）。どの程度号俸を上昇できるかについては、評価に応じて決定される。標準評価であれば5号俸、A評価であれば7号俸など、予め評価に応じて上昇する号俸数を決めておき、各人の査定に応じて年々の昇給額を決めるのがこの方式である。図表4で示した段階号俸表は、標準評価であれば5号俸アップの賃金表である。例えば、J-1の1号俸に格付けされている者が標準評価を取ったとすると、J-1の6号に昇号し、その結果、賃金は、31,700円から34,200円になる。評価に応じて昇給額が異なること、および、過去の評価の累積が賃金額に反映される部分が大いことは、先の①昇給表と同じであるが、③段階号俸表の場合、絶対額が明示されていることから、等級毎の下限と上限が設定されることになる。

図表3 号俸表

(単位:円)

級号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
3	36,700	50,400	65,000	85,000	106,200	136,000	185,100	238,100	300,100
4	39,200	53,200	68,200	88,600	110,200	140,500	190,100	242,100	303,100
5	41,700	56,000	71,400	92,200	114,200	145,000	195,100	246,100	306,100
6	(42,950)	(57,400)	74,600	95,800	118,200	149,500	200,100	250,100	309,100
7	<u>(44,200)</u>	<u>(58,800)</u>	77,800	99,400	122,200	154,000	205,100	254,100	312,100
8			(79,400)	(101,200)	126,200	158,500	210,100	258,100	315,100
9			(81,000)	(103,000)	130,200	163,000	215,100	262,100	318,100
10			<u>(82,600)</u>	<u>(104,800)</u>	(132,200)	167,500	220,100	266,100	321,100
11					(134,200)	172,000	<u>225,100</u>	270,100	324,100
12					(136,200)	(174,250)		274,100	327,100
13					<u>(138,200)</u>	(176,500)		<u>278,100</u>	330,100
14						(178,750)			333,100
15						(181,000)			<u>336,100</u>
16						<u>(183,250)</u>			

出所) 楠田 (2006) ;208

最後に、④複数賃率表であるが、これは、1つの等級毎に1つの賃金表が作成される方式となっている（図表5）。図表5は、S-5級という等級を想定したものである。この方式の場合、1年に1つの号俸を上がりつつ、その年々の評価に応じて賃金が決まることになっている。例えばある年にS-5等級の1号俸にいた者で評価がBならば賃金は98,200円となる。翌年になると2号俸に上がり、仮に同じB評価だったとすると、102,200円となる。評価に応じて個々人の賃金に差が出るのは、①昇給表や③段階号俸表と同じであり、また、各等級毎の賃金の下限と上限が設定されている点は、②号俸表や③段階号俸表と同じである。

違いは、過去の評価が賃金額に影響を及ぼす度合いである。①昇給表や③段階号俸表が、賃金額の決定において、過去の評価の影響を強く受けるものであったのとは異なり、④複数賃率表は、賃金額決定において、それら2つの賃金表ほど過去の評価の影響を受けないものとなっている。例えば3年間B評価を取り続けた者であっても、4年目にS評価を取れば、4年間A評価を取り続けた者よりも賃金額は高くなる。このように過去の評価が累積されない点が、複数賃率表の特徴である。いわゆる洗い替え方式による賃金表と言える。もっとも、1年で1号俸ずつ上がっていくので、各人の賃金はS評価からD評価になるといった特殊なケースを除いては定期的に昇給していく。

図表4 段階号俸表

(単位:円)

級 号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	32,200	45,300	59,200	78,500	99,000	127,900	176,100	230,900	294,700
3	32,700	45,800	59,800	79,200	99,800	128,800	177,100	231,700	295,300
4	33,200	46,400	60,400	79,900	100,600	129,700	178,100	232,500	295,900
5	33,700	47,000	61,000	80,600	101,400	130,600	179,100	233,300	296,500
⑥	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
7	34,700	48,100	62,400	82,100	103,000	132,400	181,100	234,900	297,700
8	35,200	48,600	63,000	82,800	103,800	133,300	182,100	235,700	298,300
9	35,700	49,200	63,600	83,500	104,600	134,200	183,100	236,500	298,900
10	36,200	49,800	64,300	84,200	105,400	135,100	184,100	237,300	299,500
⑪	36,700	50,400	65,000	85,000	106,200	136,000	185,100	238,100	300,100
12	37,200	50,900	65,600	85,700	107,000	136,900	186,100	238,900	300,700

出所) 楠田 (2006) ;210

図表 5 複数賃率表

〈S-5級〉 (単位:円)

ランク 号	S	A	B	C	D
1	100,200	99,200	98,200	97,200	96,200
2	104,200	103,200	102,200	101,200	100,200
3	108,200	107,200	106,200	105,200	104,200
4	112,200	111,200	110,200	109,200	108,200
5	116,200	115,200	114,200	113,200	112,200
6	120,200	119,200	118,200	117,200	116,200
7	124,200	123,200	122,200	121,200	120,200
8	128,200	127,200	126,200	125,200	124,200
9	132,200	131,200	130,200	129,200	128,200

出所) 楠田 (2006) ;212

以上、4つの賃金表について簡単に確認してきた。基本的にはこの4つのような賃金表の下で、賃金が決められていたと考えられる。もちろん、平均評価を取った場合の昇給額や昇号俸数は、企業毎に異なっていたであろうが、昇給に対する考えの基本は、上記4つのようなものであったと考えられる。

今一度その共通点を確認しておく、第1に、基本的には年々昇給していった。そのため、各人の賃金は年功賃金カーブとなる。第2に、しかし、年齢や勤続で一律に決まっていたわけではなかった。②号俸表を除き、他の3つの方式とも、評価に応じて昇給額が異なるような設計となっている。②号俸表の場合は、昇給ではなく昇格という形で個々人の賃金に差を設ける設計となっている。このように、いずれにしても、年々の評価が個々人の賃金額に差を生じさせるような仕組みとなっている。

#### 4) 仕事別賃金 (職務を重視した賃金制度への取組)

ところで、この職能資格制度が提唱され普及されていった時代に、電機産業では、仕事別賃金と呼ばれる独自の人事・賃金制度の構築が目指されていた。そこで、その取組について簡単にふれ、職能資格制度の下での人事・賃金制度との共通点や差異を指摘しておきたい。

先述したとおり、日本において導入された職務給は、結果として、職能給のような制度に近いものとなっていった。それでも、この時期に日本なりの職務給を作ろうと試みたという点において、この取組について触れることは決して意味のないことではないと思われる。また、この取組は、職務給という制度もさることながら、制度設計を組合が行い経営側に提唱したという点で、注目に値する。こうした特殊な取組において見られる特徴は、日本的な特徴をより炙り出すことに繋がるかもしれない。以下見ていこう。

手に入れることができる文献で仕事別賃金の導入と変容を教えてくれるのは、松下電器産業労働組合編（1988）だと思われる。この文献の内容を基に議論を進めていこう。まず、背景について触れる。この制度は、当時の職分制職能給に対抗するあるべき賃金として、組合から提案されている。職分制職能給は、能力評価や成績査定が賃金決定における大きなウェートを占めており、組合員として納得の行くものではなかったという。そうした中で提案された仕事別賃金は、以下の4つの考えから成り立つものであった。

- ①賃金を仕事の質と量によって決める（同一労働同一賃金）
- ②一人前労働者であれば独立世帯を維持できる最低賃金を保障させる（最低生活保障）
- ③賃金決定について労働組合が主体性を持ち、細部まで決めていく（組合員の納得性）
- ④その内容について、組合員が納得する（組合員の納得性）

上の考えから、まず、賃金額は、生活保障＋仕事内容によって決めること、および、その決定の際に、組合が深く関与することの2つを重視していたことが分かる。賃金決定の原理が仕事であったとしても、生活給としての賃金という要素は残っており、生計費を超える部分について、仕事の価値に見合った賃金とすることを意図した賃金であったと言えよう。この点は、組合自身も、年齢や勤続のみで組合員の賃金に差がついては、組合員間での納得性を損なうと考えていたことを窺わせ、興味深い。また、「③賃金決定について労働組合が主体性を持ち、細部まで決めていく」という点も注目に値する。こうした組合の関与は、仕事グレードと呼ばれる社員格付け制度に社員を格付けする際に、組合も発言するという形で表れる。この賃金制度の下では、昇格決定の際、各等級基準に候補者が見合っているかどうかを労使で構成される「格付け委員会」で判断していた。事後的なチェックのみならずその決定に関与していたわけである。この点は、格付け基準の軸を作業内容に置くことで、その妥当性の可否を労使の交渉事項に持ち込むことができたことを意味していると言え興味深い。具体的には図表6のような手順で進められた。図表6を見ると分かるように、こうした社員格付けへの労働側の関与は、ドイツにおける従業員の格付け手続きと似ている<sup>19</sup>。

その一方で、こうした深い関与は、組合が能力査定について関与することの困難を表しているとも見える。仕事別賃金の下での「格付け委員会」の存在は、組合の能力という要素への発言の難しさを考える上で、興味深い点だと言える。

---

<sup>19</sup> ドイツの格付け手続きについては、JILPT「規範設定に係わる集团的労使関係のあり方研究プロジェクト」で実施した筆者も参加した調査に基づいている。なお、その内容は、労働政策研究・研修機構（2016）として刊行予定である。

図表6 労使による格付け委員会

格付制度の運営を中心とした仕事の格付の手順、組織、異議申請とその処理手順は次の通りである。

格付審議手順	申請書、審議書の 日付記入時点	備 考
<p>格付結果の発表</p>	<p>委員会受付年月日</p> <p>判定・決定年月日 (委員会の結論の出た日付)</p> <p>受付年月日</p> <p>決定年月日 (委員会の結論の出た日)</p>	<p>1. 新しい仕事が発生した場合。 2. 仕事の内容が変更した場合。</p> <p>1. 申請書は人事が事実を調査の上作成 2. 変更前の仕事明細書または申請書を添付。</p> <p>申請書の受理後原則として1ヵ月以内に該当仕事グループの判定または申請内容の適否の判定を行う。</p> <p>事業場格付委員会で意見の一致を見るに至らなかった場合にも中央へ申請する。 事業場、中央格付委員会の構成は、労使同数とする。</p> <p>中央格付委員会で意見の一致を見るに至らなかった場合にはその理由を付記して中央労使協議会に付議する。</p> <p>格付結果については、格付委員会名で掲示板または通達などをもって周知する。</p>

出所) 電機労連 (1982) ;18

さて、こうした理念の下、いくつかの改定を経て、1981年に「新仕事別賃金制度」が確立される。そこでの変化やその際の組合内の議論から見えてくる興味深い特徴を記すと、以下のことを挙げることができる。

- ①社員格付け制度が、職群ごとに設定されていたものが、徐々に統合され、やがて、1つになっていたこと
- ②仕事の変更を伴わない昇格のルール（特称制度）が導入されたこと
- ③賃金体系が変更されたこと（一本の本給→基礎給、仕事別基本給、仕事別本人給へ）
- ④賃金表が変更されたこと（複数の賃金表の導入）
- ⑤昇給カーブは過去のカーブを出来るだけ維持する方向で制度の変更が進められたこと

まず、「①社員格付け制度が、職群ごとに設定されていたものが、徐々に統合され、やがて、1つになっていること」であるが、かつて現業職、事務・技術職、管理監督職の三本に分かれていた等級制度は最終的には一本に統合された。これは、ホワイトカラーとブルーカラーにおける仕事の境界が曖昧になっていることから採られた措置であったという（松下電器産業労働組合編 1988）<sup>20</sup>。このように、仕事別による賃金決定に拘りを持った制度であっても、ブルーカラーとホワイトカラーの社員格付けが統合されたわけである。

次に、「②仕事の変更を伴わない昇格のルール（特称制度）が導入されていること」であるが、これは、ポスト主義による昇格の頭打ちを緩和させるために導入された制度である。企業組織の拡大が困難になっていく中で、昇格可能性を維持するために導入された。この点は、昇格基準を純粋な作業内容やポストの変更に限定すると、インセンティブ制度としての賃金機能を維持することが困難であったことを物語っていると言える。

以上は社員格付けや昇格に関するルールの変更であるが、同時に賃金体系や賃金表においても変化が生じている。賃金体系については、それまでの本給一本の体系から、基礎給と仕事給に分けられた。仕事給はさらに、仕事別基本給と仕事別本人給の2つに分けられた。こうした賃金体系になった理由は、各給与項目の狙いを明確にするためである。各項目の狙いを示すと、まず、基礎給は担っている仕事に関わらず、社員の生活を維持するための給与項目である。いわゆる生活給部分である。次に、仕事給は、現在担っている仕事の質や従業員が持っている技能に対応して支払われる給与項目である。2つから構成されるうちの1つである仕事別基本給は、仕事の難易度、ならびに、質を評価する部分として、もう1つの仕事別本人給は仕事を遂行する能力を評価する部分として、それぞれ位置付けられている。

---

<sup>20</sup> この統合過程は、電機連合の出している一連の資料からも確認できる。電機労連(1975)や電機労連(1982)を参照されたい。

また、賃金表は、それまでの昇給額方式<sup>21</sup>から、複数の賃金表を併用する形に変更された。具体的には昇給額方式と絶対額を示した賃金表を併用する形となった。これは、昇給額方式の下では、入社時の学歴に基づいた初任格付け時に付いた差が埋まり難く、社員間での不公平感の醸成につながっていたという理由による。学歴等の属性ではなく、社内での仕事ぶりを賃金決定において重視しようとするれば、こうした改革が必要だったのであろう。よりイメージを鮮明にするために、実際の賃金表を示そう。新仕事別賃金の下での仕事給（仕事別基本給・仕事別本人給）の賃金表は、以下の通り<sup>22</sup>。

図表 7 仕事別基本給表

仕事G 号	1 号	2 号	3 号	4 号	5 号	6 号	7 号	8 号
G <sub>1</sub>	40,700円	41,700円	42,200円	42,700円	43,200円	43,700円	44,000円	44,200円
G <sub>2</sub>	45,200	46,200	47,200	47,700	48,200	48,700	49,000	49,200
G <sub>3</sub>	50,200	51,700	52,700	53,200	53,700	54,200	54,500	54,700
G <sub>4</sub>	55,700	57,700	59,700	61,200	62,200	63,200	63,700	64,200
G <sub>5</sub> ・H <sub>1</sub>	65,200	67,200	69,200	70,700	71,700	72,700	73,200	73,700
H <sub>2</sub>	74,700	77,200	79,700	81,700	83,200	84,200	84,700	85,200
H <sub>3</sub>	86,200	89,200	92,200	94,200	95,700	96,700	97,200	97,700

出所) 松下電器産業労働組合編 (1988) ;147

図表 8 仕事別本人給表

仕事G	標準額	昇給幅	
		最低	最高
G <sub>1</sub>	1,000円		
G <sub>2</sub>	1,500	1,000円	2,000円
G <sub>3</sub>	2,000	1,500	2,600
G <sub>4</sub>	2,600	2,000	3,300
G <sub>5</sub> ・H <sub>1</sub>	3,300	2,600	4,200
H <sub>2</sub>	4,200	3,300	5,400
H <sub>3</sub>	5,400	4,200	6,900

出所) 松下電器産業労働組合編 (1988) ;149

<sup>21</sup> 昇給額方式の賃金表は、後述する図表 8 の仕事別本人給のようなものであった。

<sup>22</sup> 基礎給部分については、18 歳で 35,900 円、19 歳で 37,400 円といった具合で年齢ごとに定額で設定されている。1986 年度を例にとると、最高で 55 歳以上の 101,400 円となっている。年々の昇給額は、年齢ごとに定められており、25 歳までは 1,500 円、26 歳から 35 歳までは 2,500 円、36 歳から 55 歳までは 1,500 円、56 歳から 59 歳は 0 円となっている。26 歳から 35 歳の昇給額が高いのは、その時期が、結婚、出産、持ち家など、生計費が急激に高まる時期であるという判断からである（松下電器産業労働組合編 1988）。

それぞれの昇給方法であるが、まず、仕事別基本給は、現在担っている仕事に応じて、G1 や G2 といった具合で、該当する仕事グレード（仕事 G）に格付けされる。最初は 1 号からスタートし、一年毎に昇号していく（図表 7）。同じ仕事であっても年々習熟していくはずであるから、その分を反映させるというロジックで、昇号が行われる。仕事内容が変り昇格すると、該当する仕事 G の 1 号に格付けされる。次に、仕事別本人給は、査定に応じて昇給額が決まり、その昇給額が年々積み上がっていく方式となっている。グレード毎に昇給額が、決定されている（図表 8）

さて、先の職能資格制度の下で示した賃金表でいうと、仕事別基本給は号俸表に、仕事別本人給表は昇給表に近いと言える。ここから言えることは、仕事別賃金と呼ばれる賃金であってもその賃金表は、職能資格制度のものと類似したものになっていることである。

以上のような改定が実施されたわけであるが、実際の賃金カーブについては、一度導入された仕事別賃金の下での昇給カーブ維持の方向を基本としつつ改革が実施されている。というのも、新制度案を組合内で作る際に、組合内部の意見会で議論になったことの 1 つは、仕事 G の等級レンジの上限に到達する高齢層の賃上げ額を、制度改革後も改革前と同水準に維持することについてであった。組合内部の話し合いにおいて、維持することが強く求められた。この議論を受けて、基本的には賃金に低下が生じないようにすることとなる。この一連の動きは、「⑤昇給カーブは過去のカーブを出来るだけ維持する方向で制度の変更が進められること」を良く表している。小池も言うように、「賃金の上がり方に矛盾しない」（小池 1966；157）方向で改革が進められたわけである。

以上、松下電器の仕事別賃金について簡単に確認してきた。もちろん、仕事別賃金と言いながら、何故熟練等の技能の要素を取り込まざるを得なかった理由については、より詳細な歴史研究が必要なことは言うまでも無い。ここで扱った文献だけでは限界がある。しかしながら、仕事別賃金から見える次の特徴は、日本の人事・賃金制度を考える上で、重要な点だと思われる。

まず、第 1 に、仕事別賃金と呼ばれる制度であっても、純粋に職務によって賃金が決まっているわけではなく、生計費、技能などの要素も考慮されている。第 2 に、賃金表を見ると、昇給表と号俸表の並存と言え、職能資格制度の下での賃金表と類似性の高いものとなっていると言える。加えて、新仕事別賃金以前は、本給部分は昇給表のみで決まっていた点を考えると、もともと、職能資格制度の下での賃金表との類似性は高かったと言える。

以上をまとめると、仕事別賃金における仕事に基づいた賃金とは、あるべき仕事の価格を設定し、仕事内容に即して賃金額を設定するというよりは、社員をグレードに格付けする際に、作業内容を重視するという点にその特徴があったと言える。この点から、実際の昇給額の決定については、賃金表を見る限り、職能資格制度のそれと大きな相違は無かったと推察される。加えて、職種間の違いに係わらず、同一の社員格付け制度を適用すると



言う点は、良く指摘されるブルーカラーとホワイトカラーの間に大きな差を設けないという日本の特徴と合致していると言える。

## 1-2. マクロレベルにおける賃金決定

前項では人事・賃金制度や賃上げの方法について確認してきた。では、そうした制度の構築や賃上げがどのレベルで決まっているのか。まず、制度については、ドイツのように、企業横断的な組織が、社員格付け制度や各等級の金額を設定するような形にはなっていない。その意味では賃金は、企業内において決まる。

一方、設計された制度の下での賃金水準の決定も、もっぱら個別企業の自由だったのだろうか。必ずしもそうとは言えない。日本においても、企業横断的な相場形成の取組がある。春闘である。とはいえ、マクロレベルの賃金決定についての研究は、人事・賃金制度について論じたものに比べると少ない。以下では、代表的だと思われる業績から分かることを指摘したい。

この点について取り扱った研究として、小池（1962）や佐野編（1969）が挙げられる。これらの研究が明らかにしたことは、日本においても企業横断的に波及する賃金水準に関する相場のようなものが、少なくとも過去にはあったことである。また、鉄鋼産業を素材に、企業横断的な調整活動を扱った氏原・仁田・松崎（1981）では、組合による巡回折衝などを通じた、企業横断的な調整の取組が描かれている。この点から分かることは、必ずしも個別企業単独で賃金決定が行われていたわけではなく、企業を超えた枠での賃金決定が試みられていたことである。とはいえ、共同戦線に参加した組合であっても、個別企業の事情によってその妥結水準は同一ではない。大手の場合は同一となるものの、中小の場合、必ずしもその限りではない。もっとも、この点の評価は難しく、同一の妥結水準が適用されることになる労働者数を重視するか、それとも、企業規模による対応の違いを重視するかによって、賃金が企業横断的に決まっているか否かについての見解も、異なってくると思われる。

確かに、小池（1962）によると、繊維や鉄鋼の大手企業を見ると、同一産業の下で、男性の賃金額は似通ったものとなっている。その意味では、賃金は標準化しており、相場形成力の存在が見てとれる。しかし、規模間という視点を加えると、その相場形成力は弱いと言わざるを得ない。また、こうした相場形成に関する丹念な研究である佐野編（1969）に基づけば、その相場も絶対の基準というよりは、その相場を考慮するかは、当事者の年々の判断に委ねられていると共に、考慮する程度も準拠する場合や参考にする場合など、その対応には柔軟性が見られた。

以上の文献から読み取れる日本における相場形成の特徴から、基本的には逸脱すること

のできない相場を労使の企業横断的組織が設定してきたドイツやスウェーデン<sup>23</sup>、また、外部労働市場の賃率が、企業内の賃金水準に強い影響を及ぼすアメリカなどの諸外国とは、日本は異なっていると考えられる<sup>24</sup>。もちろんこの相場形成力については、論者によって評価は異なるものの、その強制力という観点からみれば、企業横断的な相場形成力がそれほど強くない中で、人事・賃金制度が設計されてきたと言える<sup>25</sup>。

このことから、春闘に代表されるやや緩やかな相場形成力の下、賃金表を書き換えるペースアップと、その賃金表に基づき査定つきで年々昇給していく定期昇給によって、賃金が決まっていたと言えよう。

### 1-3. 能力主義における人事・賃金制度の特徴

以上、人事・賃金制度について社員格付け制度、賃金表、および、マクロレベルの賃金決定の3つについて、簡単に確認してきた。ここまでで明らかになった特徴をまとめると、次のようになる。まず、第1に、相場形成力は、ドイツ、スウェーデン、アメリカ等の諸外国と比べると弱いと言える。第2に、企業内における賃金の決まり方は、職能資格制度であれ仕事別賃金であれ、査定に基づいて個々人の間で差はあるものの、年々昇給していくという点において共通している。賃金表についても、類似する部分が見られた。仕事別賃金における社員等級への格付けに対する組合関与の深さは、やや特殊な事例であると思われるが、そのような特殊事例においても、職能資格制度と同じような賃金表が適用されていたことは、成果主義以前の賃金の特徴が、査定に基づいた定期昇給にあったことを物語っている。

以上をまとめると、まず、①やや緩やかな企業横断的な相場形成の下で、企業は独自に人事・賃金制度を構築していた。そして、賃金表を見てみると、②賃金の決め方（昇給額）は、個々人に対して実施される査定に基づいて決定された。また、③賃金の上がり方は、定期昇給（積み上げ式の賃金表）によって、年功カーブとなっていた。これらの特徴を持っていたと言えよう。

---

<sup>23</sup> ドイツについては労働政策研究・研修機構（2013b）を参照。スウェーデンについては西村（2014）、および、労働政策研究・研修機構（2015）で、相場の厳格さについて触れている。

<sup>24</sup> アメリカにおける企業組織と労働市場の関係については石田・樋口（2009）を参照。2つの市場（製品市場・労働市場）と賃金決定の関係を軸に日米の賃金決定の違いについて述べたものとして、石田・樋口（2009）や樋口（2011）がある。

<sup>25</sup> 例えばその相場形成力の弱さを強調したものとして石田・樋口（2009）が、その相場形成力の存在を強調しているものとして小池（2015）がある。

## 2. 人事・賃金制度の変化の方向性—成果主義賃金に基づいて

### 2-1. 成果主義賃金

#### 1) 能力主義再考期（90年代前半～半ば）

楠田が提唱した「職能資格制度」は、その後、日本企業に普及していったという<sup>26</sup>。しかしながら、楠田自身、自身の活動を回顧する中で、企業の中には「手抜き」で制度を構築していた事例が多かったと述べていることから分かれるとおり<sup>27</sup>、制度の呼称はそうであっても、実際には、楠田が提唱するような方法で、制度が設計されなかった例も少なからずあったようである。どの程度の企業が、楠田の言う「手抜き」によって制度を構築していたのかを知る方法は、残念ながら無いものの、社会生産性本部で賃金管理士養成講座の事務局を担当した湯沢和夫の発言を紹介している梅崎（2008）によると、楠田の提唱する職務調査を通して、仕事をベースに、そこから能力を引き出して資格制度を作るのではなく、人をベースに、資格制度を設計する場合があったようである。

この人をベースにした資格制度が具体的にどのような制度を指しているのかは、分からないものの、佐藤（1999）の指摘を参考にしつつ職能資格制度の問題点を挙げると以下の通りとなる。第1に、職能資格制度という呼称であっても、実際は日経連（1969）の定義で言うところの能力的資格制度であったことである。日経連（1969）に基づく、能力的資格制度とは、職務分類に基づく職能的資格制度とは異なり、社員3級、2級、主事、参事といった具合で1つの単位に換算して序列化するものであるという。一方で、職務分類に基づく職能的資格制度とは、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度<sup>28</sup>、もしくは、②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度のことを指している。この点から、上記の職務調査を経ない制度とは、日経連の言う能力的資格制度のことであったと推察される。

第2に、職務遂行能力の要件や測定方法と具体的な仕事や職務の遂行との結びつきが弱かったことである。これは、佐藤（1999）が指摘するように、職能資格制度と言っても実際には能力的資格制度であったことに起因する部分が多いと思われるが、職務分類に基づいた職能的資格制度であっても生じていたと考えられる。例えば、職務分類に基づいた職能的資格制度の1つである②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度では、それ相応の乖離が発生していたと考え

---

<sup>26</sup> もっとも、小池（2015）が指摘するように政府統計でこの職能資格制度の広がりを確認することは、定義の関係上難しい。ただ、人事・賃金制度を取り扱った論者間で、職能資格制度が広く普及したという見解は共通している。例えば、石田（2006）、今野（1998）、熊沢（1997）など。

<sup>27</sup> 楠田丘のオーラルヒストリーをまとめた楠田（2004）において、楠田はこの点を強調する。

<sup>28</sup> 日経連（1969）では、技能系列などの大括りの職能系列を設計する場合もあれば、より細分化し、管理職、研究職、技術職、事務職、技能職などに分ける例も挙げられている。

られる。資格制度において、各仕事内容の違いが加味されていないからである。また、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度であっても、技能系などの大括りの技能系列を設定すれば、その乖離は小さくなかった可能性も否定できないように思われる。要するに、職能資格制度それ自体が、資格制度と実際の仕事内容の乖離を生む危険性を孕んだものであったのである。

とはいえ、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を緩やかにすることは、経営側が目指したことでもあった。例えば日経連職務分析センター（1980）は、昇進の頭打ちを避けるために、役職と資格の分離を提唱している。この点は、職務調査の不実施と共に、梅崎の言う「経営側が能力序列の納得性を確保しなくても、従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよいという考え」（梅崎 2008:99）を表していると言える。すなわち、社員のやる気を引き出すインセンティブシステムとしての面を経営側は重視したわけである。

それが、90年代に入り変更が施されることになる。そこでの主目的は、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を見直すことであり、賃金管理や昇進管理の見直しが実施された。例えば、職能要件の明確化、昇格の厳格化、資格の大括り化、職能給の比重低下などである（佐藤 1999）。この見直しは、「能力的資格制度を職能的資格制度に転換しようとする改革であったと評価することもできる」（佐藤 1999:15）。

また、この時期から出てきたと考えられる変化として、賃金を決める上で、個々人の達成した業績の要素をより重視しようとする動きを挙げることができる。もっとも、導入当初は、手に入れることができるルポを見ると、企業の経営戦略や部門業績管理との連動性を欠いたものであり、そうした制度の下では、そもそもの成果基準を達成可能な水準に抑える等の問題が生じていたという<sup>29</sup>。労働支出抑制を伴う取引主義的な態度が見られたわけである。とはいえ、等級の大括り化、業績の重視等、その後の「成果主義」の萌芽が見られる点で90年代前半から半ばは、重要な過渡期であったと言えよう。

## 2) 成果主義（90年代後半～）

さて、2016年の今から振り返ると、人事・賃金制度改定は、こうした能力主義のモディファイでは済まなかったと言える。いわゆる成果主義の導入である。この時期に対する解

---

<sup>29</sup> こうした賃金管理の問題点を指摘したものとして、城（2004）がある。ややルポ的な作品ではあるが、業績連動型の賃金の下での労働者の行動様式の一例として興味深い。また、そうした単純なアウトプットに基づいた制度を反省し、人事・賃金制度改革を実施し、より成果達成までのプロセスを重視すると共に、定量的な基準のみならず定性的な基準も成果評価指標として組み込むような制度改革を実施した例を取りあげた研究として、佐藤・佐野（2005）がある。また、中村（2006）では、部門別業績管理との結びつきを強めることで、納得行く制度の構築が目指された事例が紹介されている。

積は、ここまでの時代と異なり、論者間で共通した見解があるとは言えない状況にある。この議論の錯綜は、この成果主義とは、一体人事・賃金制度の何を変えたのか、という根本の問いにおいても残っていると思われる。まず、そうした錯綜が生まれる原因を作っていると思われる事柄から確認していこう。この点について結論を先に述べると、人事・賃金制度の設計思想の転換が制度の多様化をもたらし、それが多様な解釈をもたらしていると考えられる。従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよかった時代からの転換が、この多様化をもたらした1つの要因であると思われる。

90年代までは、典型的な例としての職能資格制度があった一方で、成果主義と呼ばれる時期以降の人事・賃金制度は、そうした典型例が見えにくくなっている。しかしながら、こうした制度の多様性が発生する要因を考えてみると、成果主義が一体何を変えようとしたものであったのかが、おぼろげながら見えてくる。というのも、この多様性は、各企業の経営戦略や経営管理に沿って人事・賃金制度が設計されはじめたことに由来していると考えられるからである。つまり、従業員のやる気を刺激すればよい、というこれまでの議論の延長線ではない発想で制度を構築したところに、成果主義の特徴があるわけである。今野（2012）の分類で言うところの人間系や仕事系から市場系への移行である。

この点について、今野（1998）や石田（2006）は、供給サイド型の人事・賃金制度から需要サイド型の人事・賃金制度への転換と述べる。供給サイド重視型の人事・賃金制度の特徴とは、「労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視」（今野 1998;86）する点にある。このような人事・賃金制度は、右肩上がりの市場環境下で、企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、制度上増大する賃金コストを市場が吸収してくれることを暗黙の前提に組み立てられていた（今野 1998）。これが、能力主義時代であった。成果主義は、こうした楽観を捨て去り、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた管理体制を構築し、そうした企業固有のビジネスモデルに沿う形で賃金制度を構築し始めたことにその特徴がある（石田 2006）。

その結果、自社の強みが漸進的に蓄積される現場の技能にあると判断した企業は、職能資格制度を維持するであろうし、そうではなく、市場で売り切ることを重視するのであれば単一資格レートに出来高に基づく賃金を乗せた制度を設計するかもしれない。そこにあるのは、自社の経営戦略を遂行する上で適した人事・賃金制度とは何であるのか、という問いである。こうした制度設計思想の転換は、各社の人事・賃金制度を多様なものとする。制度の拡散は、こうして生じたと考えられる<sup>30</sup>。

---

<sup>30</sup> 中村（2006）は、4社の事例から4つの成果主義（プロセス重視型（1）、プロセス重視型（2）、分離型（1）、分離型（2））の存在を指摘する。これらは各社が、自社を成長させる上で何が重要なのかを考え、成果を上げるために取り組まれた工夫や対応と賃金の結びつきを強めるか、それともそうしたものは賃金を結び付けないのかについて、各社が判断したことを物語る。市場を取りに行く上で、適切な人事・賃金制度を設計しようとし

成果主義と謳い「職務等級」を導入した事例は、需要サイド型、すなわち、市場を勝ち抜くという点から人事制度を構築するという点を理解する上で役に立つ。以下で確認していこう。

### この時代の職務等級

成果主義化が進んだと言われる時期以降、職務等級と呼ばれる社員格付けを導入する企業が散見される。日本における職務等級とは何なのか。先行研究を見ると2つの道をたどり職務等級と呼ばれる制度が導入されていることが分かる。

1つは、資格等級を中長期にわたる社員秩序形成の道具として活用することを捨て去った上で、企業内のポストに応じて等級を設計する方法である。例えば<sup>31</sup>、流通B社では、社内ポストに応じて25等級を設定し、3ヶ月単位で実施されるポストの入れ替えに応じて等級が上下するようになっている。この場合、基本給は、等級に関係なく固定となっている。つまり、等級の変動は、賃金の変動を伴わないのがここでの特徴である。そのため、賃金は、定められた固定給の上に、個人成果やショップ成果に応じて給与が上乘せされる制度となっている。こうした制度の背後には、「店舗で売り切る力」を中心に事業を展開していくというB社のビジネスモデルがあった。

このように、社員格付け制度と賃金のリンクを切り離した上で、独自の人事・賃金制度を構築することで、職務等級が導入されている。つまり、賃金決定において格付けの重要性を低下させることを伴った上で、職務等級（ここではポストに応じた格付け基準）が導入されたわけである。言い換えれば賃金は、人でも仕事でもなく、成果によって決められている。

一方、武田薬品工業でも職務等級が導入されている<sup>32</sup>。職務等級を導入したという点で、注目された企業である。管理職は、ヘイシステムに基づき、各ポストを点数化し等級を決定している。各ポストの成果責任のレベルを厳密に評価したため、等級数が、旧制度の職能資格等級の6等級から、11等級に増えることとなった。P、H1~4、M3~1、L3~1の計11の等級で構成されており、ポストとの対応は、例えば、Pならばカンパニープレジデント、Mならば部長の一部とグループマネージャ、という風になっている。

一方で、一般社員層については、ヘイシステムを適用するのではなく、それを参考にしつつ独自の「ACEポイント」制度を作り、それに基づき制度改革が実施された。改革によって、等級制度は、9等級から6等級に大括り化されている。

管理職層は、現在担っている職務に応じて等級や給与が決まる制度となっている。一方で、一般社員層は能力要素を含んだ制度設計になっている。格付けの際の評価要素は、①

---

たゆへの拡散であると思われる。

<sup>31</sup> 以下の事例は連合総研（2005）、および、石田（2006）を参照。

<sup>32</sup> 以下の事例は、労務行政研究所（1997）、柳下（2005）を参照。

仕事の任せ方、②職務知識、③問題解決、④折衝の内容・程度、⑤仕事への取り組み姿勢、⑥チームワーク・指導育成の計6つとなっている。この点から分かれるとおり、⑤と⑥は能力部分を見ていると言えよう。そして、昇格の判定は、各要素と行動レベルの積によって算出されるポイントに基づいて実施される形となっている。行動レベルは、「N・T・J・Q・K・A」の6段階となっている。Nは論外ということなので、事実上5段階と言えよう。各レベルの定義を示すと以下のとおりとなる<sup>33</sup>。

- ①T レベル（職務等級 J5 級程度）：言われたことをその通りにやっている
- ②J レベル（職務等級 J4 級程度）：やるべきことを自分でその通りやっている
- ③Q レベル（職務等級 J3 級程度）：明確な判断のもとに行動をおこしている
- ④K レベル（職務等級 J2 級程度）：独自の工夫を入れた行動をおこしている
- ⑤A レベル（職務等級 J1 級程度）：与えられた条件の中で行動するのではなく、条件を変えるよう行動をおこしている

このような行動レベルがあることによって、「たとえば、仕事の内容については Q レベル、職務知識についても Q レベル、しかし問題解決の力は突出しており K レベルである。さらに仕事への取り組み姿勢については、未解決の問題があるから J レベルである」（柳下 2005;218）、といったことが生じる。したがって、一般社員層は、能力発揮の程度が、上位資格への昇格に影響する制度となっており、純粋な意味での職務等級ではなく、能力上昇による昇格可能性が残されていると言える。こうした制度設計は、「組織のなかでの一般社員の仕事は、日本の企業のどこでも行なわれているように、人が変われば広がりも縮みもする融通無碍のものになっている」（柳下 2005;214）という当事者の考えに基づいて実施されている<sup>34</sup>。

また、この制度の立案・設計に携わった柳下（2005）によれば、人事・賃金制度改革の前に、経営戦略（中期事業計画の策定など）や組織改革を実施し、それに合う形で、社員格付け制度、賃金テーブル、および、評価制度などが改革されている。この流れは、先の市場で勝ち抜くために、自社の経営戦略や組織構造から、人事・賃金制度を着想し設計するという成果主義の制度設計思想を端的に表しているものだと言えよう。

以上から分かることは、2 つである。1 つは、純粋な職務等級は、等級制度を中長期的な社員格付け制度とし、それに基づいて基本給の大部分を決定するという発想を自覚的に捨て去った企業において導入されていることである。その意味で、例外的な事例ということができよう。2 つは、社員秩序の形成や基本給決定の土台といった機能を資格等級に維

<sup>33</sup> 柳下（2005）;216

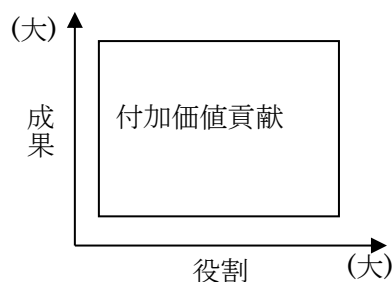
<sup>34</sup> 次の発言も参考になろう。「組合員層は、同じ職務についても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけでは給与は決められない」（労務行政研究所 1997;162）

持させようとするれば、職務等級という呼称であっても、制度設計において、能力の要素を組み込まざるを得なくなっていることである。つまり、後述する「役割」に基づいた制度と極めて似た制度になっていると言える。

### 役割等級

さて、需要サイドから制度を設計するという発想の下で生まれた新たな概念が、「役割」である。職責等級や役割等級という名称で表されることが多い。制度の内容を見てみると、一般社員層においては、能力の要素を残しつつ、管理職層においては社内のポストが、格付け基準の前面に出てきている。こうした内容を見ると、仕事基準と人基準の折衷案とも言えよう<sup>35</sup>。各企業の細部の違いを捨象すれば、この制度は、「市場の成果→付加価値→付加価値への貢献=成果×個々人の役割の大きさ」という図式を描いた上で、役割に基づき社員格付け制度を設計することにある。この図式をイメージ化すると図表9のようになる<sup>36</sup>。

図表9 付加価値貢献度の定義



出所) 労務行政研究所 (2003) より筆者作成

具体的には、管理職においては、各部門の役割(経営計画達成への重要度)に基づいて、部門内のポストを全社的に序列化し、担っているポストに基づき社員を序列化する。一般社員層においては、企業が立てた目標達成に貢献するような能力を序列化し、能力を発揮することを専門性の発揮と捉え、専門性の発揮の程度に基づき社員を序列化する。このように、職責等級や役割等級とよばれる「役割」を軸とした制度は、管理職層は現在担っているポストという軸によって、一般社員層は現在発揮している能力という軸によって、社員を序列化しているところに特徴がある<sup>37</sup>。日本企業が職能等級の下で維持してきた能力

<sup>35</sup> 役割等級をこうした折衷案と見なす論者として、石田(2006)や平野(2006)がある。

<sup>36</sup> なお、図表9は、労務行政研究所(2003)において紹介されている横河電機が示している図である。付加価値と役割の関係を上手く示している図だと思われる。

<sup>37</sup> もっとも、実際に社員をどのように格付けしているのかについては、曖昧な部分が多い。この点については、今後調べていく必要がある。



育成機能を維持しつつ、経営戦略や経営管理の要素を取り込むことが出来るという点に、役割等級のメリットがあると言えよう。先に職務等級の箇所で指摘したことと併せると、成果主義以降に降せり出した新たな制度設計思想は、「役割」であったと言える（石田 2006）。

## 賃金表

ところで、成果主義において見逃せないもう一つの変化として、賃金表の変化が挙げられる。では、実際にどのような変化が生じたのか。樋口（2006）は、賃金表において、安定的な積み上げ部分が減少し、洗い替えの要素が強い制度に変更されることを主張している。このように賃金表にも変化が生じているわけであるが、成果主義化以降、今まで見られなかったような賃金表が登場している。ゾーン別昇給表である（図表 10）。同一資格等級内の賃金レンジにゾーンが設定され、S から C の評価標語に応じて昇給額が決定されるような仕組みとなっている。

図表 10 ゾーン別昇給表

評価 ゾーン	S	A	B	C
I	0	-	--	---
II	+	0	-	--
III	++	+	0	-
IV	+++	++	+	0

ポリシーライン

出所) 石田・樋口 (2009) ; 30

図表 10 では、評価に応じた昇／降給額の決定は、上位ゾーンの I や II ほど厳しく（降給の力が強く）、下位ゾーンの III や IV ほど寛容（昇給の力が強い）になっている。こうした賃金表となった結果、同一資格等級内にとどまる限り、範囲給の中位水準であるポリシーラインに各人の賃金が収束するような形となっている（石田・樋口 2009）。

上記の指摘から分かるとおり、降給が起りうる賃金表となっている。この点は、賃金を受け取る個人の視点で見れば、降給有の職能給と変わらないかもしれないが、企業の昇給管理の面から見ると、降給有の職能給とは異なっている。すなわち、賃金レンジの中にポリシーラインと呼ばれる標準賃金額が設定され、個々人の賃金はそのラインに収束されるよう設計されている点において、能力主義時代と成果主義時代の賃金は異なっているのである。伝統的な日本の昇給管理に引きつけて説明すれば、定期昇給そのものを可能な限り極小化するような昇給管理となっている点に、成果主義時代の賃金表の特徴がある（石田 2006）。

もちろん、実態として、一般職員層下位では、ポリシーラインへの収斂化の力が、上位層や管理職層よりも弱くなる。そのため、運用上、旧来の職能資格制度との相違が見えにくくなるが、ゾーン別昇給表という発想は、以前は無かったものであり、成果主義賃金以

降の新たな潮流と言える。そして、この変化は、私見が多分に含まれるが、外部労働市場における賃金調整機能がそれほど強くない環境下で、自社の賃金制度の中に均衡点への調整機能を組み込んだものと解釈することができる。別の言葉で表現するならば、賃金制度の中に、外部労働市場の要素を取り込んだと解釈することもできよう。

### 3) 1つの事例<sup>38</sup>

#### ゾーン別昇給表がもたらす賃金の収斂

さてここで、とある製造企業 A 社の賃金表を基に、成果主義時代の賃金決定について簡単に触れておきたい。A 社は、従業員規模 5,000 人以上の製造企業であり、海外にも事業を展開している。その意味では、典型的な日本の大手製造業の 1 つと言える。この間、A 社も賃金制度の改定を進めてきた。

A 社の賃金は、等級別に設定された本給<sup>39</sup>とゾーン別昇給管理が実施されているパフォーマンス給の 2 つから構成されている<sup>40</sup>。パフォーマンス給の賃金表は、一般社員で 2 つ設けられている。1 つは管理職にやや近い層に適用される賃金表であり、もう 1 つは、それ以外の社員に適用される賃金表である。その意味で、1 社ではあるが、成果主義以降、新たに見られ始めた賃金テーブルに基づいた賃金決定の実際を知ることができるという点で、貴重な事例である<sup>41</sup>。図表 11 と図表 12 が、賃金表である。

図表 11 は、賃金レンジの中に号俸が設計されており、各人の該当するゾーンと評価に応じて昇降号数が決まり、賃金額が決定する。一方、図表 12 は、評価に応じてゾーン毎に昇給額が示されている。このように若干設計が異なるが、図表 11、および、図表 12 とともに賃金レンジ内に設定されたポリシーラインを境に、それより下のゾーンは早期にポリシーラインに近づけるために昇給部分が多い設計となっており、それより上のゾーンは、ポリシーラインに近づけるために、降給部分がやや多い設計となっている。

まず、図表 11 に基づき、号俸によって設計されているパターンを確認しよう。図表 11 はある等級の賃金表を抜き取ったものである。範囲給で構成されており、その範囲の中が、さらに、ゾーン 1 から 4 までに分けられている。賃金は、号俸ごとに 1 つの賃金が設定さ

<sup>38</sup> 下記事例は、A 社労働組合の方へのヒアリングに基づいている。実施時期は、2014 年 12 月 8 日と 2015 年 2 月 1 日である。ここに記して謝意を表す。

<sup>39</sup> 本給は等級毎の定額である。

<sup>40</sup> 名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。

<sup>41</sup> ゾーン別賃金表について具体的に示されている研究としては、石田・樋口 (2009) の他、やや簡素化されてしまっているものの家電企業 3 社を取り扱った玉井 (2007) がある。また、賃金表への言及はそれほどされていないものの、化学メーカーにおけるゾーン別昇給表が確認できるものとして岩崎 (2012) がある。なお、これらの事例から考えるに、ここで示している事例は、ゾーン別管理を徹底している企業であると思われる。

れており、例えば 15 号の者は、200,000 円となる<sup>42</sup>。

毎年の昇降給は、各人の現在位置づけられている号俸毎に設定されている評価毎の昇降号数に応じて、決まる設計となっている。例えば、ゾーン 1 の 1 号の社員が、最高評価である S を取ったとすると、14 号アップでゾーン 1 の 15 号の賃金額に昇給する<sup>43</sup>。逆に、ゾーン 4 の 60 号の社員が、最も低い評価である E 評価であった場合、マイナス 6 号俸となり、54 号俸にまで降号し、降給することになる。

図表 11 で示されているように、ゾーン 1 やゾーン 2 ほど、大きな昇号数が設定されている。その一方で、上位ゾーンであるゾーン 4 になると S 評価以外では降号となり、賃金が下がる設計となっている。もっとも、落ちるよりも上がる方の号数が大きいことから、一定のレベルまで素早く上がって行きやすい仕組みとなっている。それ以降は、評価に応じて上がったりが下がりたりを繰り返し、一定の号俸の範囲内を上下動するような設計となっている。

図表 11 A 社のゾーン別昇給表①（号俸による設計）

ゾーン	号	パフォーマンス給額	昇号数			
			E	～	B	S
ゾーン4	60	〇〇〇円	- 6	～略～	- 4	〇
	59	〇〇〇円	- 6	～略～	- 4	+ 1
	～略～					
	54	300,000円	- 4	～略～	- 3	+ 2
ゾーン3	～略～					
ゾーン2	～略～					
ゾーン1	15	200,000円	0	～略～	+ 4	+ 11
	14	〇〇〇円	+ 1	～略～	+ 5	+ 12
	13	〇〇〇円	+ 2	～略～	+ 5	+ 13
	～略～					
	2	〇〇〇円	+ 3	～略～	+ 7	+ 14
1	〇〇〇円	+ 3	～略～	+ 7	+ 14	

注 1) 号数、および、評価標語は実際のものとは異なる。

注 2) 金額、昇号数、降号数とも実際のものとは異なる。

出所) A 社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

次に、絶対額が示されているゾーン別昇給表における賃金額の決定について確認しよう。まず、等級毎の範囲給となっている。先の例と同様に、その範囲給の中がさらに 4 つのゾーンで分けられている。今ここで、等級 IV を取り出して見てみると図表 12 ようになる。

<sup>42</sup> 金額は便宜的に設定した架空の数値である。以下で示される数値も同様に、架空の数値である。

<sup>43</sup> 評価標語は便宜的に表記したものであり、実際のものとは異なる。以下で示される評価標語も同様に便宜的に設定されているものである。

この場合、範囲給の下限が 80,000 円となり、上限が 240,000 円となる。昇格が行われ等級Ⅴに移らない限り、社員の賃金はこのレンジの間にとどまることとなる。また、ゼロが始めて登場するゾーンとひとつ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。等級Ⅳの場合、ポリシーラインは、181,300 円となる。

昇給額の決定は年々の人事考課と本人が位置づけられているゾーンに基づいて決定される。図表 12 のように、各セルに昇給額が記載されており、各社員は自分が該当する昇給額を評価に応じて受け取ることになる。仮に今パフォーマンス給の金額が、等級Ⅳのゾーン 2 内にあるとし、評価が B だとすると、昇給額は 5400 円となる。今、仮にある社員のパフォーマンス給が、150,000 円だったとすると、改定後の賃金は、155,400 円となる。同様にゾーン 3 で評価が E の場合、4500 円の降給となる。仮に今パフォーマンス給が、187,500 円だったとすると、183,000 円となる。

図表 12 A 社のゾーン別昇給賃金表②（絶対額表記）

(単位:円)

等級	ゾーン(賃金水準)			パフォーマンス給額					
				E	—略—	B	—略—	S	
Ⅴ等級	ゾーン4	～略～			～略～				
	ゾーン3								
	ゾーン2								
	ゾーン1								
Ⅳ等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	～略～	- 3,500	～略～	2,500	
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000	
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000	
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	
Ⅲ等級	～略～								
Ⅱ等級									
Ⅰ等級									

注 1) 等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A 社で導入されている正式な名称ではない。

注 2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所) A 社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

ゾーンを跨ぐ場合は、予め設定された式を基に決められる調整率に基づき、昇給額が決定する。その算出式であるが、「調整率=次ゾーン同一評価における改定額/賃金改定前適用ゾーンにおける改定額」となっている。例えば、等級Ⅳのゾーン 1 における S 評価は 10,000 円、ゾーン 2 の S 評価は 8,000 円であるため、8,000/10,000 の 0.8 が調整率となる。仮に、改定前のパフォーマンス給が 125,000 円の者がいたとし、彼が最高評価の S 評価を取ったとすると、ゾーン 1 の上限である 130,000 円に到達するまでは、ゾーン 1 の昇給額が適用される。すなわち、ゾーン 1 の 10,000 円分のうち 5,000 円がまず適用される。残りの昇給額である 5,000 円については、調整率を掛けた 4,000 円 (5,000 円×0.8) が適用されることになる。その結果、改定後のパフォーマンス給は 134,000 円となる。

一方、調整率がマイナスとなる場合、調整率はゼロとすることになっている。よって、例えば図表 12 でいうと、等級Ⅳのゾーン 3 でパフォーマンス給額 181,500 円の者が E 評価を取った場合、 $300 / -4,500$  となるので、調整率はゼロとなる。そのため、当該社員の改定後の賃金は、181,300 円となる。また、分母、もしくは、分子のいずれかの金額がゼロの場合も、調整率はゼロになる。

以上がゾーン別昇給管理のルールなのであるが、ここで注目すべき点は、上位ゾーンの昇給額がゼロの場合と、下位ゾーンと上位ゾーンの同一評価における昇給額の符号が異なる場合は、ゾーン間の移動が発生しないことである。つまり、一度ゾーン 3 に入れば、ゾーン 3 の下限のパフォーマンス給は保障されることになる。一方、下から上がってくる場合、上のゾーンの金額の符号が異なる場合やゼロの場合は、1 つ上のゾーンへ上がることができなくなる。つまり、B 評価以下である限りゾーンを跨ぐことはできず、ゾーン 2 の上限に留まることとなる。

よってこの賃金テーブルに基づけば、B 評価（標準評価）を取り続けた場合、各人の昇給はゾーン 2 で頭打ちとなる。つまり、賃金カーブがその時点で寝ることとなる。賃金がレンジの一定の場所に留まることになるわけである。このように、僅かであっても昇給し続けていた職能給時代の賃金テーブルとは大きく異なるものに変化している。

また、評価の分布調整などによって変化するため一概には言えないが、このような賃金テーブルの下では、ゾーン 3 とゾーン 2 の境界付近に当該グレードに在籍する人員の賃金が集まることになる。先に、ゾーン別昇給管理の下においては、同一等級内の各社員間の賃金は、ある一定の金額付近に集まりやすいことを述べた。この賃金表が示すように、下位ゾーンにおける手厚い昇給と上位ゾーンにおけるマイナス昇給、および、ゾーンを跨ぐ際の調整率によって、そうしたことが生じるわけである。ついつい、マイナス昇給の存在に目が行きがちになるが、調整率というルールが持つ同一レンジ内における賃金の収斂機能は、見逃してはならない特徴だと思われる。

さて、職能資格制度時代のような安定的な定期昇給が期待できない以上、ベースアップが、賃金カーブの形成において重要になってくると考えられる。こうしたゾーン別昇給表の下で、ベースアップはどのように反映されるのであろうか。マイナス昇給有の賃金テーブルにおけるベースアップとは何なのか。そこで、以下で、A 社の事例を通して、成果主義以降における春闘を通じた賃上げの実例を覗いてみよう。また、この作業は、マクロ賃金管理とミクロ賃金管理の関係の一端を明らかにすることにも繋がると思われる。

#### 4) 春闘における妥結額の賃金表への反映方法（マクロレベルの賃金決定とミクロレベルの賃金の関係）<sup>44</sup>

##### そのルール

昨今、政府の掛け声の下、春闘によって賃上げが行われている。新聞紙面上でも、春闘の結果として、「ベースアップ幾らで妥結」といった見出しを目にする<sup>45</sup>。通常、人事管理の教科書では、ベースアップとは賃金表の書き換えを伴い、結果、賃金カーブそれ自体を上方に移動させるものと説明されている<sup>46</sup>。しかしながら、まず、最初に断っておかなければならないことは、A社においては、春闘によって妥結された賃上げは、そもそもベースアップとは呼ばれていない。「賃金改善」や「賃金水準改善」といった具合で別の言葉が用いられている。そしてこの点が重要なことなのであるが、「賃金改善」によって、賃金表の書き換えが、必ずしも実施されているわけではない。実施される場合もあれば、実施されない場合もあり、いずれの形が取られるかは、その時々の労使交渉の結果によっている。

この点から分かることは、昨今の春闘は、教科書的な意味での、定期昇給とベースアップというような分かり易い形とは、なっていない可能性があることである。したがって、その妥結額の賃金表への反映方法を明らかにすることが、重要になってくる。ゾーン別昇給表の下では、春闘における妥結額は、いかなる形で賃金表に反映され、かつ、個々人の賃金を上昇させているのか。もっとも、この点については、まだまだ、不明瞭な部分が多い。そこで、A社のとある年の例を参考にしつつ、その一端を覗いてみよう。なお、この例は、図表 11 や 12 で示した賃金表が導入された以降に実施された春闘における一例である。

まず、春の労使交渉において労使で妥結された金額の賃金表への適用方法であるが、本給部分とパフォーマンス給部分の2つでは異なるルールが適用されている。まず等級毎の定額である本給部分は、賃金テーブルの書き換えが実施された。5等級は600円アップ、4等級は500円アップといった具合で、等級毎の傾斜配分となっている<sup>47</sup>。教科書的な意味でのベースアップと言える。

---

<sup>44</sup> 下記事例は、A社労働組合の方へのヒアリングに基づいている。実施時期は注38を参照のこと。

<sup>45</sup> なお、本稿では成果主義時代の企業横断的な調整活動については触れることができていない。そういう研究がほぼ無くなったからである。近年出された研究で春闘を取り扱ったものとしては、仁田（2015）がある。そこでは、現在の春闘の実態を明らかにする必要性が主張されている。

<sup>46</sup> 例えば、今野・佐藤（2009）。

<sup>47</sup> 金額は架空の数値である。

図表 13 ゾーン別昇給表とベースアップ改善額

(単位:円)

等級	ゾーン(賃金水準)			パフォーマンス給額				改善額	
				E	—略—	B	—略—		S
IV等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	~略~	- 3,500	~略~	2,500	—
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000	—
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000	700
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	700

注 1) グレード、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A社で導入されている正式な名称ではない。

注 2) 評価標語は実際のものとは異なる。

注 3) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所) A社組合へのヒアリングに基づき、筆者作成

一方、パフォーマンス給部分については、賃金表の書き換えは行われていない。この年の「賃金改善」は、あくまで、各人の評価を反映させた賃金改定後のパフォーマンス給に昇給額を加算する形が取られた。具体的には、図表 13 のような形で改善額が決められている。ここでの特徴は、大きく 3 つある。第 1 に、改善額は、単年度の適用となっており、繰り返しになるが、賃金表の書き換えは実施されていない。あくまで、当該年度の当人の賃金が評価に基づいて決定した後に、加算されるものとなっている。その意味で、教科書的な意味でのベースアップとはなっていない。具体的な個人への反映方法は、次の通りである。今、賃金が 130,000 円（つまり、IV等級ゾーン 2）で、B 評価を取った社員を想定しよう。図表 12 で示されている通り、IV等級のゾーン 2 で B 評価をとった社員の昇給額は 5,400 円なので、まず、130,000+5,400 で 135,400 円となる。これに改善額が加えられるわけである。つまり、135,400 円に 700 円が加えられ、136,100 円となる。以上が、春闘における妥結額の賃金への反映方法である。

第 2 に、特定のゾーンのみ適用されることになっている。図表 12 の通り、ゾーン 1、および、ゾーン 2 においてのみ加算額が設定されている。これは、若年層に重点的に賃上げを実施するという労使交渉の結果を反映したことによる<sup>48</sup>。そのため、各等級の中で、より若い層が多く存在すると考えられる、ゾーン 1 とゾーン 2 にのみ改善額が設けられている形となっている。第 3 に、各等級の「ゾーン 3 の下限水準」が適用の上限となっている。つまり、図表 12 で言うと、181,300 円を超える部分については、適用対象とならない。そのため、改善額適用前に 181,300 円になってしまった者は、例えゾーン 2 にいたとしても加算の適用対象とはならない<sup>49</sup>。

以上を見ると、それほどテクニカルな話ではない。しかし、この方法が年々繰り返されると、改善額分が消滅する事態にやがて直面する可能性がある。また、同一グレード同一ゾーンにおいて同じ評価を取ったとしても、受け取れる改善額の額が異なるケースが生じ

<sup>48</sup> 他の等級も同様の取り扱いとなっている。

<sup>49</sup> 賃金表の最小単位が百の位なので、実際上は、181,300 円までは上がるのだという。なお繰り返しになるが金額は架空の数値である。

る可能性もある。この点について具体的な数字を使いつつ述べよう。

まず、改善額分の消滅について。ゾーン別昇給管理の下では、ポリシーライン付近に社員の賃金が収斂する傾向があることを先に指摘した。この点が重要になる。例えば、IV等級のゾーン2にいるパフォーマンス給額170,000円の社員を想定し、彼の評価を標準評価であるBと仮定する。そして、X年の春闘によって改善額800円で労使が合意したとしよう。彼のX年時の賃金改定額は5,400円なので、175,400円となる。それに改善額分の800円が加えられるので、彼のパフォーマンス給は、176,200円となる。さて、X+1年も同様に春の労使交渉を通して妥結された改善額が800円だったとしよう。そして、彼のX+1年の評価もBだったとする。そうすると、181,600円となるため、先に紹介した昇給ルールが適用され、彼のパフォーマンス給は上限である181,300円となる。そして仮に彼のX+3年の評価も、同様にBだとすると、彼の昇給額はゼロとなり、パフォーマンス給は181,300円で維持される。

さて、上の例から分かることは、春闘によって妥結した賃金改善によってもたらされた賃上げは、必ずしも永年的に持ち越されないということである。例えば、同じように賃金表の書き換えが実施されなかったとしても、年々賃金が積み上がって行く様な昇給表方式であれば、一度受け取った改善額は同一企業に留まる限り、彼の賃金として生き続ける。しかし、成果主義下のゾーン別昇給管理の下では、ポリシーラインにおいて一旦リセットされる可能性があるわけである。つまり、春闘において賃上げが実施されようとなかろうと、数年後受け取る金額は同じということが十分に起こり得るわけである。この点は、職能資格制度の下では起こり得なかったことではないだろうか。ヒアリングのインフォーマントの言葉を借りると「(改善額によってもたらされた賃上げの・・・筆者) 効果がいずれは消える」わけである。

次に、改善額が異なる可能性について。このゾーン別昇給管理の下では、同一ゾーンで同じ評価を取ったとしても、改善額によって加算される額が異なることも生じる。例えばIV等級のゾーン2を例にとると、同じB評価であったとしても、140,000円の社員は、5,400円と800円を受け取ることができるが、175,500円の社員の場合、180,900円からゾーン2の上限である181,300円の差分の400円分のみが、加算されることになる。

このように、ゾーン別昇給制度の下では、当人の直近の賃金額に応じて、春闘において妥結した改善額を満額受け取れる場合と、そうでない場合が生じることになる。先に、ゾーン別昇給の下では、各グレードに定められたポリシーラインに各人の賃金が収斂されるような設計になっていることを指摘した。このことは、制度設計上、より多くの労働者の賃金が、ゾーン2とゾーン3の境界付近に位置づけられる制度設計になっていることを意味する。この想定に立てば、満額の加算額を受け取る可能性のある者が少なくなることが予想される。



## 限定正社員への適用方法

最後に、限定正社員への適用方法についても触れておこう。近年、働き方の多様化の促進にかかわり、担当する仕事や勤務地に限定を設けた正社員の導入に関する関心が高まっている<sup>50</sup>。そこで、そうした社員に対する春闘における妥結額の適用方法についても、簡単に触れておこう。

A社には勤務地に限定のある正社員がいる。その反映方法は、極めて明快である。上で紹介した手続きを経て決定した賃金額に、賃金減額分として予め定められている率をかけることで決められている。A社では限定正社員の賃金は、限定のない正社員と比べて、概ね8割から9割水準の賃金となっているので、賃金改定額に改善額を上乗せした額に8割から9割をかけることで、賃金が決まる。

## 成果主義以降の春闘（複数の賃上げ方法の可能性とその効果）

以上、成果主義賃金の下での春闘の一例について、A社の事例を基に、確認した。A社の事例を通して示唆される重要な点についてここでまとめておきたい。第1に、ベースアップとも定期昇給とも言えない賃上げが、実施されていることである。本稿で取り上げた事例では、パフォーマンス給部分において、賃金表の書き換えは実施されていなかった。とはいえ、それは、定期昇給とも呼べない代物であった。事実、A社における労使交渉において、ベースアップという言葉は用いられていないという。以上から窺われることは、春闘というものが、もはや定期昇給とベースアップという教科書的な理解では、正しく把握できない可能性があることである。その意味でも、春闘で妥結された賃上げが、個別企業の賃金表にいかなる形で反映されるのかを確認することは、重要な作業だと考えられる。

第2に、そうした賃上げ方法の変化とゾーン別昇給表が合わさることで、春闘でもたらされた賃上げの効果が、場合によっては将来消えてしまう可能性もあることである。本稿で明らかにされたように、賃金改定後に加算額を上乗せする方式で得られた賃上げは、ゾーン別昇給管理によって、将来消えてしまう可能性があった。こうしたリスクは、能力主義時代の積み上げ型の賃金表である昇給表方式では生じなかったことである。その意味で、マクロ賃金管理の実効性にも影響を及ぼすという点において、賃金の成果主義化がもたらした変化は、決して小さくはないと思われる。

そして、以上の2点より窺われることとして、第3に、年々の労使交渉の結果が、個々の社員の将来的な賃金に与える影響が大きくなっていることである。本稿で紹介した例は、春闘においてA社で妥結された賃上げの賃金表への反映方法に関する一例である。事実、本稿執筆中に実施されている労使交渉においては、パフォーマンス給の賃金表の書き換えも視野に入れた交渉が実施されているという。このことから分かることは、①賃金表の書

<sup>50</sup> 限定正社員の人事管理について扱った調査報告書として労働政策研究・研修機構（2013a）がある。

き換えを伴う賃上げが実施されるか、それとも、②書き換えを伴わない本稿で紹介したような賃金改定後の加算という形で賃上げが実施されるかは、年々の労使交渉次第の部分があることである。上で指摘した賃上げ効果が消える可能性もあることを考えると、年々の労使交渉でいかなる賃上げが実施されるのかは、個々の社員の将来的な賃金にとって殊更重要なことになってくると思われる。

いずれにせよ、成果主義以降実施された昨今の春闘においては、単に妥結額を見るだけでは、賃上げの実態を知ることが難しくなっていると言えよう。

## 2-2. 人事・賃金制度改革の方向性

### 何がもたらされたのか

さて、ここまで、成果主義時代の人事・賃金制度改革を簡単に振り返った。この成果主義によって、人事・賃金制度はどのような方向に進もうとしているのか。結論から言えば、日本の人事・賃金制度に対して、成果主義がもたらした変化は決して小さいものではなかったと言える。成果主義以降、まず、制度設計の基本思想が、供給サイドから需要サイドに転換された。また、賃金の上がり方においても、賃金テーブルに市場の要素が組み込まれた。

成果主義以前の人事制度は、社員のインセンティブ機能を維持・向上させることが、重視されていた。どちらかと言うと人事部門主体の改革であったと言える。大胆に言えば、そこで実施されていた改定とは、経営戦略や経営管理とは切り離された、能力や労働意欲の向上を目的としたものであった。日経連職務分析センター（1980）において、実際の組織構造と昇格運用を乖離させることを通して、社員のやる気を引き出そうとしていたことは、この点を良く表していると思われる。この点をやや抽象的に言えば、労働市場や製品市場との関係性が、極めて緩い人事・賃金制度であったと言えよう。繰り返しになるが、従業員のモチベーション管理を基軸に制度が設計される、供給サイドの人事制度であった。

しかし、成果主義以降の人事制度改定を経て生まれた人事制度は、経営戦略、組織構造、中期事業計画などを起点に設計されるようになった。誤解を恐れずに言えば、これらの要素を前提とし、まず、それに合う形で制度が設計され、それとの齟齬をきたさない限りで、モチベーション管理の要素を制度の中に組み込んでいく形に変わったのではないか。賃金は、会社（事業）への成果の貢献度合いで決められる、という発想への転換、すなわち、成果≒役割の重さ（経営目標達成におけるポストの重要性や職務発揮に必要なコンピテンスの価値）による賃金決定への転換である。人（組織ベース）か仕事（労働市場ベース）かではなく、役割（成果への貢献）で決まる賃金である。

この点、成果への貢献を見ようとする、当然直近で担っていた仕事という要素を考慮する必要がある、従前の職能資格制度よりも高まることになる。結果、確かに賃金決定において、仕事の要素の占める比重が、増加することになる。しかし、より重要なことは、製品

市場を勝つために設計される経営戦略や事業計画に基づいて決まる組織内のポストの序列や、戦略や計画を達成するための業務を遂行する上で必要な能力によって、賃金が決定していることである。この点は、成果主義以降生じた大きな変化の1つであったように思われる。それゆえ、仕事の重視と言っても、そこで意味している仕事とは、「労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略、事業計画に応じて作り替えられる仕事（＝役割）」（梅崎 2008:103）となるわけである。制度設計において、需要サイドから制度を発想する方向に転換したことを見逃してはならない。

加えて、賃金テーブル上の変化も見逃してはならない。賃金表内に、労働市場が持つとされる均衡点への価格調整機能を取り込まれるような形に変化している。具体的にはゾーン別昇給表として表現される。先に扱った事例から分かるように、単なる降給ありの制度以上の意味合いが、この賃金表にはある。ポリシーラインに収斂するような設計の賃金表が登場したことも、成果主義以降見られる大きな変化の1つではないだろうか。

以上、やや大胆に総括するならば、成果主義とは、市場をより意識し、人事・賃金制度を設計し直した動きであったと言えよう。具体的には、製品市場との結びつきが強い要素、すなわち、経営戦略、組織構造、事業計画などの要素を起点に、社員格付け制度を設計し直すと共に、賃金表の中に労働市場の持つ機能、すなわち、均衡点へ価格の収斂機能を組み込んだ。しかしながら、これらの変化は、外部労働市場や職種別労働市場がそれほど発達していない環境下における日本的な市場の取りこみ方と言え、市場化＝欧米化という、単純な収斂化として解釈するには留保が必要な部分が多分に残されていると思われる。

また、成果主義以降のマクロ賃金管理の実態も見逃せないと思われる。まず、本稿で明らかにした通り、春闘において妥結された賃上げが、必ずしも賃金テーブルの書き換えに繋がっていないケースもある。また、この賃金テーブルの書き換えを伴わない賃上げは、定期昇給とも呼べない代物であった。というのも、そもそもゾーン別昇給表によって、定期昇給部分がなくなっているからである。このように、昨今の春闘における賃金決定は、定期昇給とベースアップといった綺麗な分け方では理解しきれない部分が出てきていると言える。

さらに、本稿で紹介したケースでは、世間ではベースアップ交渉と呼ばれる事象によってもたらされた賃上げであっても、場合によってはゾーン別昇給管理の下で数年後その効果が消え去る可能性もあることが確認された。また、同一グレード、および、ゾーンで、かつ、同じ評価であっても、賃上げ額に差が生じるケースもあった。

これらの事実から分かることは、成果主義以降出てきた賃金表（ゾーン別昇給表）は、春闘を通したマクロ賃金管理の実効性に対しても少なくない影響を与える可能性があることである。もちろん、今ここでゾーン別昇給表が、春闘を通した賃上げに対してもたらすであろう影響の全てを語り尽くすことはできない。それでも、集团的賃上げとしての施策が、個人の賃金上昇に与える影響は、成果主義の下ではそれほど単純なものではないのか

もしれない。このことは、個別企業の賃金制度が、マクロ賃金管理の実効性に対しても影響を及ぼすという点で、無視できないことだと思われる。

### 変わったこと・変っていないこと

さて、上記でその変化を指摘した。では、まとめるとどういうことが言えるのか。今ここで賃金改革がもたらした変化、一方でそれでも維持されている事柄の全貌を解き明かすことはできていないが、少なくとも先行研究や本稿の内容の範囲内で、次のようにまとめることができると思われる。まず、成果主義以降も、習熟分を昇給に反映させることを捨て去ったわけではない。職務等級と名乗った武田薬品の事例は、この点を良く表していると思われる。よって、査定付き昇給に伴う年功カーブは残っていると考えられる。その意味では戦後から職能資格制度において形成された基本的な特徴は維持されている<sup>51</sup>。

しかし、いくつかの変化も生じている。まず、賃金レンジを上昇し続けるような制度設計からは離れた。等級毎に設定されるあるべき賃金額に、各人の賃金が収斂するような賃金表が生まれている。また、管理職層を中心に昇格運用を組織構造とリンクさせる方向が強まっている（中村 2006）。実際のポストとの結びつきが弱かった職能資格制度とは、幾分異なった制度となっていると言えよう。加えて、一般社員層も降給有の賃金テーブルとなっている点は、外国よりもドラスティックな変化だと言える。基本的な特徴は維持しつつも、その内容をモディファイしたというのが、現状ではないだろうか。

ところで、これらの変化を経たと考えられる人事・賃金制度における日本的な特徴とは何なのか。それを窺い知るための試みとして、節を変えて諸外国との比較を念頭に置きつつ、日本の人事・賃金制度の特徴を考えてみよう。

### 3. 国際比較上の特徴

通常、日本の賃金の特徴は仕事基準ではなく、人基準の要素を重視している点にあると言われる<sup>52</sup>。もっとも、仕事基準である外国においても、小池が指摘するように、ホワイトカラーではレンジレートとなっており、査定に伴う定期昇給も実施されている。そのため、同じ職務でも賃金に違いが生まれることはありうる（小池 2015）。このように、支払い基準が違っていても、一定の類似点が認められる場合もある。よって、諸外国との比較において、その相違点や類似点を整理する余地はまだ残されていると思われる。この点は今後の課題である。本稿では、大きく下記の6つのことを指摘しておきたい。なおここで想定している諸外国とはアメリカ、ドイツ、スウェーデンである。

---

<sup>51</sup> もっとも、非正社員の増加に伴い、その対象となる層が少なくなっている。

<sup>52</sup> 交わす雇用契約の性質によって日本と欧米の違いを論じたものとして濱口（2011）がある。そこでは、雇用契約の違いを起点に、適用される賃金制度も含めて、日本と欧米の違いが論じられている。

第1に、緩やかな相場形成力である。既に本稿でも指摘したが、企業を超えて適用されるような相場形成力は、日本は弱いと思われる。企業規模に係わらず逸脱することを認めないような相場を日本が形成しているかと問われれば、その相場形成力は弱いと言わざるを得ない。ドイツやスウェーデンと比べるとその弱さは際立つ。また外部労働市場による相場形成機能も乏しいと思われる。石田・樋口（2009）のアメリカの事例などでは、毎年の市場賃率が企業内のレンジの下限と上限に強い影響を及ぼしている。筆者の実施したヒアリングによれば、スウェーデンのホワイトカラーも毎年の賃金交渉において市場賃率をみつつ相場から離れていればレンジの書き換えを行っているという<sup>53</sup>。企業横断的な相場を形成するという点において、日本は諸外国に比べて緩やかな面があると思われる。

第2に、ブルーカラーとホワイトカラーに対する同一制度の適用である。この点は、小池（2003）などで言われているブルーカラーのホワイトカラー化に代表されるように、賃金カーブの特徴に強く表れている。また、同じような社員格付け制度が適用される点も、この特徴をあらわす一例である。本稿で取り扱った松下電器の仕事別賃金においても、ホワイトカラーとブルーカラーには、同一の格付け制度が適用されていた。仕事の違いを重視した制度であっても職種による違いによらない単一の資格制度が導入された点は、この特徴をより際立たせるものと思われる。同一企業内における職種間で発生する壁のなさ、あるいは低さは日本の特徴であろう。この点は、日本的雇用システムの特徴として謳われている点でもある<sup>54</sup>。もっとも、こうした企業内での階層を越えた縦の一体化は、異なる雇用形態や異なる企業規模間の壁を厚くしているという裏の側面も持っていることは、見逃してはならない点だと思われる。そうした縦の壁は厚くとも横のつながりは強いスウェーデンなどとは大きく異なる点である。

第3に、緩やかな昇格管理である。日本の昇格管理に比べると欧米のそれは厳密のように思われる<sup>55</sup>。例えば、ドイツの大手企業では、昇格の際には作業内容の変更を証明する必要がある。過去行っていた作業よりも今従事している作業のレベルが上がったことが証明されて始めて、昇格が実施される<sup>56</sup>。この点は、上位等級を担う能力があると判断され

---

<sup>53</sup> 2015年12月にホワイトカラーの組合に実施したヒアリングによる。

<sup>54</sup> 例えば、久本は日本的雇用システムの特徴として、職員と工員の差の小ささを指摘する。と同時に、その背後にある性別による差の大きさも指摘する（久本2008）。

<sup>55</sup> 小池（2015）は、日本と欧米における範囲給の下での定期昇給という事実を持って、諸外国と日本の類似性を強調する。しかし、賃金決定においてその作業内容を重視する程度は、日本と諸外国では異なる面があると思われる。なお、小池（2015）についてのより詳細なコメントは、西村（2016）で行っている。また、日本と欧米における作業内容の変更に対する取り扱いの違いを指摘し、2種類の雇用タイプを提示したものとして、濱口（2011）がある。

<sup>56</sup> この点については、2016年1月24日から28日まで、労働政策研究・研修機構研究員山本陽大氏と共に実施した調査における、大手製造企業2社の事業所委員会へのヒアリング調査の内容に基づく。なお、本ヒアリングより得られた知見の詳細は、労働政策研究・研修

れば昇格する可能性のある日本とは異なる点だと思われる。欧米の方が組織構造やその時担っている作業内容に沿った昇格管理を実施していると考えられる。その意味では、日本は、成果主義以降その関係が強まったとはいえ、組織構造とは幾分乖離した昇格管理を実施していると言える。

第4に、しかしながら昇給管理については厳しい管理を実践している。一般社員層にも降給有の賃金テーブルを設けているのは、日本の特徴であると思われる。降格を伴わない降給は、諸外国には見られない厳しさではないだろうか。

第5に、そして、こうした緩やかな昇格管理と厳しい昇給管理を実践する上で必要不可欠な査定制度を、ブルーカラーも受容している。査定を巡る上司による部下のえこひいきを防ぐ手立てを講じることは、おおむねどの国でも同じであるが、その方法が、査定部分を形骸化させるのではなく、査定部分の制度を精緻化することで対応しようとしたところに、日本の特徴があると思われる。例えば、アメリカは、先任権を通じて、事実上、上司が部下を評価し、処遇に反映させる余地を消し去っている<sup>57</sup>。一方、日本は、公正な評価を求めることはすれ、評価という行為自体は、いつの時代も受け入れてきたと思われる<sup>58</sup>。労働者の代表たる組合が、査定を拒むという事態が、マジョリティーになることはなかった。このことは、日本の特徴として見逃してはならないと思われる。

第6に、こうした人事・賃金制度の下で、組合は労働力の取引主体としての地位を維持することに苦勞している。石田（1998、2003）が指摘するように、組織化していても、労働力が個別に取引されているところに、日本の特徴があり、組合の困難がある。この点は、交渉の余地を残すことが想定されるような成果主義の下でも変わっていない（石田 2003）。交渉主体としての存在感を示すドイツやスウェーデンの組合と比べると<sup>59</sup>、日本の組合は、反対給付の取引において、労働力の取引主体として活動することに苦勞している<sup>60</sup>。

---

機構（2016）の山本執筆部分を参照されたい。

<sup>57</sup> 先任権の史的展開については、篠原（2003）が詳しい。

<sup>58</sup> 例えば、大河内・氏原・藤田（1959）では、年功的秩序の下で、労働者が評価を受け入れていることが指摘されている。能力主義時代から成果主義時代において、360度評価等、査定制度の精緻化に向けた取組は盛んに行われているが、査定という行為そのものに対して、疑問が投げかけられることはなかったことは、日本における人事・賃金制度の大きな特徴だと思われる。

<sup>59</sup> 能力査定の下で、交渉力を発揮しているスウェーデンとは異なる点である。筆者が実施した調査によると、上司と部下の個人面接に組合が参加する、査定に基づいた昇給額を交渉事項とするなど、スウェーデンの組合は、査定に対して交渉当事者としての地位を維持している（西村 2014）。

<sup>60</sup> 処遇の個別化の下での組合運動論を語ったものとして石田（1998）がある。

#### 4. 日本の人事・賃金制度への評価

以上確認してきたような特徴を持つ人事・賃金制度に対して、論者はどのような評価を下しているのか。ここでは、能力主義以降の日本の人事・賃金制度への評価を通して、公正性や経営の競争力の観点から考えてみたい。

評価は、二分している。それらが、労働者の頑張りを促すものであり、また、技能の伸張を促すインセンティブとしても機能しており、それが日本の強い経営の基盤となっている、という肯定的な評価を下す論者がいる一方で、制度が主観に基づき、恣意的に運用されていることを問題視している論者もいる<sup>61</sup>。また、態度や姿勢を重視する人事制度が、働きすぎを促す1つの要因となっており、結果、諸外国の普通の人々が享受する何気ない豊かさを享受できていない面を強調する論者もいる<sup>62</sup>。

しかしながら、肯定的評価を下す側については、能力主義賃金→技能の向上へのインセンティブ→企業の競争力の向上という、やや、牧歌的とも言えるロジックで議論を展開しているという難点を抱えている。こうしたやや牧歌的なロジックについての反省が、2000年の半ば以降、中村（2006）や石田・篠原（2010）において見られる<sup>63</sup>。

同様に、否定論者についても、彼らが言う客観的な賃金制度を運用しているとする諸外国の賃金制度とその運用実態については、不明瞭な部分が多く残されており、そのような指摘の妥当性については、議論を要するところだと思われる。

また、非正社員の増加に伴いそうした賃金制度の適用外となる労働者が増えており、彼らと正社員の間処遇格差も問題視されている。現在の方向性としては、賃金そのものを職務ベースで均等なものにするというよりは、非正社員にもキャリア形成の機会を提供することで、均衡処遇を実現することが目指されていると思われる。今野（2012）の提唱する逆Y字型制度は、その典型だと言える。

しかしながら、今野のモデルでは、通常ポストに応じた処遇が適用されない一般社員層が、Y字の結合点になっている。そのため、こうしたモデルは、例えば、本稿でも取上げた石田（2006）で紹介されている流通B社のように、あくまで伝統的な人事制度を自覚的に捨て去った企業においてのみ適用可能な制度なのか、それとも、広く日本企業全般に適用可能な制度なのかは、議論を要するところだと思われる。

---

<sup>61</sup> 肯定的な評価を与えている論者としては、石田（1990）や小池（2003）。否定的な評価を与えている論者としては熊沢（1997）や遠藤（1999）。また、土田（2004）では、法律の観点から公正な賃金決定のあり方について考察を行っている。

<sup>62</sup> この点をノンエリートとして生きることの困難として指摘し続けてきたのは熊沢である。近年の著作では、例えば熊沢（2013）。

<sup>63</sup> この点について中村は、賃金は、効率的な経営活動にとって、必要条件ではないと指摘している（中村 2006）。肯定的論者の代表である石田も同様の見解を示しており、賃金は、企業経営にとってあくまで服装のようなものであり、肉体（経営）を鍛える（収益を上げる）上での決定的な要因ではないと指摘している（石田・篠原 2010）。

## 5. まとめと今後研究を深めるべきだと思われる論点

最後に本稿で明らかにしたこと、今後深めるべきだと思われる点をいくつか提示したい。まず、本稿で述べてきたことを基に、日本の人事・賃金制度の特長について簡単にまとめておこう。まず、変っていないことについて。第1に、賃金は、基本的には、内部労働市場によって決定している。賃金水準に影響を与える相場形成力が弱いことはこのことを端的に物語る。諸外国のように、企業規模によらず、守るべき絶対の基準として相場が設定されているかと問われれば、そうではない。そして、第2に、企業内部では、査定付きの昇給・昇格制度によって、賃金が一定期間年々上昇する形となっている。いわゆる年功賃金カーブはこれによってもたらされる。これらは変っていない特徴だと思われる。

次に変わった点について。そうした基本的な特徴を維持しながらも変化が起きている。第1に、年々の積み上げ型の昇給を基本とする賃金表に加えて、レンジの中間に収斂するような賃金表が登場した。これは単に降給有の制度という以上の意味を持つ。加えて、一般社員層にも降給有の賃金テーブルが導入されているという点で、諸外国よりも厳しい制度となっている。そして、第2に、同時に昇格管理も以前と比べると厳格になっている。組織構造とかけ離れた昇格は、従前の職能資格制度の場合と比べると、少なくなるような制度設計になっている。これらの変化は、年功賃金カーブを寝かせることに繋がる事柄だと言える。そして、第3に、上記のような変化は、人事制度の設計思想の変化によって生じている。需要サイドの発想から構築される人事・賃金制度によって、経営戦略や経営管理と人事・賃金制度の関連は強まっている。

第4に、そうした個別企業における賃金制度の変化は、マクロレベルにおける賃金決定の効果にも影響を及ぼす可能性が窺われた。本稿の事例を通して、春闘は、もはや定期昇給とベースアップという教科書的な理解では、正しく把握できない可能性が示唆された。定期昇給ともベースアップとも呼べないような賃上げが、行われる場合もあるようである。そして、その場合、その賃上げ効果が、ゾーン別昇給管理によって、将来的には消えてしまう可能性もあるようである。

以上をまとめると、基本的な特徴は維持しつつ、時代に合うように適合していつていると言えよう。そしてその変化は、ある面では諸外国よりも厳しい賃金を生み出している。最後に、課題として以下の6つのことを指摘したい。まず、賃金を見る上での態度面に関係することを指摘した上で、現状把握として必要だと思われることを5つ述べたい。

第1に、労働支出と反対給付の関係に立ち返り賃金決定を考える必要があると思われる。「成果主義は上手く機能しない」と言われる言説を社会科学的に解明するためには、雇用関係における労働力の取引という視点から賃金を改めて分析する必要があるのではないだろうか。古くは小池（1966）において労働給付（労働支出）の質を分析する必要が指摘されてきた。石田（2003）は雇用関係を考える上で労働支出の分析も実施した上での反対給付の研究の必要性を説いているが、特に成果主義を理解するためにはこの態度が必要であ



と思われる。城（2004）では成果主義下での社員の取引主義的態度が指摘されている。しかしこのことを持って成果主義は駄目だというのは、早計であるように思われる。城自身も成果主義そのものを否定しているわけではない。上手い運用ができていないことを非難している。こうした難しさが発生する要因は、労働支出の側まで視野を広げた上で、反対給付である賃金について考えることで見えてくるかもしれない。

石田（2003）は測定できずとも、組織は管理できることを主張する。つまり、測定の可否と管理の可否は一对一の関係ではない。最終的なアウトプットが測定できずとも、管理はできる（組織である以上管理せざるを得ない）ことを石田は主張する。とするならば、最終的なアウトプットの測定が容易であっても、管理が難しいという状況も十分に考えられる。また、管理ができたとしても個々人の組織に対する貢献を測定することが難しいような場合もあるかもしれない。同様に最終的なアウトプットが測定可能だからと言って、それへの達成に対する個人の貢献度を測定することも容易だとは言えない状況もありうると思われる。

例えば一般に営業はアウトプットが測定可能なため、成果主義が馴染むと思われている。本当にそうだろうか。例えば、家電商品の販売員のBさんは売り場のキーパーフォーマンスインディケーター（KPI）の1つである売り上げの目標を達成するために商品の陳列を工夫したとしよう。Bさんがそうした努力を行っているのと同時期に、例えば、著名なお笑い芸人が偶然テレビでBさんの担当商品を紹介したとしよう。また、会社も販促費を補充しキャンペーンをはったとしよう。仮に、KPIの1つである売り上げの目標値が達成できたとして、Bさんの成果貢献分をつまみ、KPI達成に対する貢献度合いを正確に測定することは可能だろうか。難しいように思う。

このように、仕事の性質により注力していけば、なぜ、成果主義が馴染まないのか、逆に馴染むのかという理由がより明確になると思われる。また、何ゆえに、企業は、経営管理と賃金管理の結びつきを強めるのか、逆にそこにズレを設けるのかについての理由についても、より深く分かることに繋がるとと思われる。

第2に、社員の具体的な格付けルールについてである。例えば、役割等級の下で役割に基づいて格付けされるといった場合、ラインのポスト以外の役職についてどのように評価し、役割等級の中に位置づけるのか。あるプロジェクトの研究開発チーム長の役割は、役割等級上何処に位置づけられるのであろうか。この点は、成果主義以降の社員格付け制度を理解する上で重要な点だと思われる。

第3に、賃金表の普及の程度である。本稿で明らかにしたように、複数の賃金表が存在する。人事・賃金制度について、社員格付け制度に関する議論は多くなされているが、その下での賃金表に関する議論は、それほど活発には行われていないように思う。本稿で指摘したとおり、ゾーン別昇給表は、単なる降給有の制度の導入以上の意味を持っていた。とはいえ、そうした新たに登場した賃金表がどの程度普及しているのか。逆に、社員格付け

制度が変化した以降も、賃金表自体は大きな変化がないケースもあるかもしれない。全体の傾向も踏まえた上で、成果主義以降の賃金表を整理するとともに、その賃金表がもたらす機能についての考察が必要だと思われる。

第4に、賞与の研究である。成果主義以降、経営管理と人事・賃金制度のリンクが強まっていることを指摘した。この点は、賞与においても例外では無いと思われる。例えば、事業会社毎に賞与を決定する場合もあれば、全社一律の賞与を維持する企業もある。本稿で指摘した需要サイドの転換の影響を最も受けると思われるのは、この部分だと思われる。成果主義と言いながら、本来企業業績に応じて決まる賞与についての研究は乏しい。禹(2014)は従来の日本の特徴として、賞与は、生活対応の要素も含んだものであり、その安定性を指摘している。そうした安定性がどのように変化したのかも含めて、賞与の決まり方を明らかにする必要がある。また、その決定において、労働組合はどのように関与しているのかも重要な点となろう。

第5に、マクロ賃金管理とミクロ賃金管理の関係を解き明かす必要がある。より具体的には、①春闘の相場形成とその波及の実態と②春闘で妥結された賃上げ額が、個別企業の賃金表にいかんして反映されているのか、この2点を明らかにする必要があると思われる。この点は、社会政策から賃金を考える上でも重要な論点の1つではないだろうか。低成長下で、それでも経済的にも福祉的にも国を豊かにするためには、1つは海外直接投資もあるだろうが、もう1つは国民の可処分所得を増やすことも重要なことだと考えられる。この点に対する1つの策が、春闘による賃上げ（一般的にはベースアップ）ということになる。政府も賃上げを求めている。賃上げの効果を考える上で、波及の実態を改めて明らかにすることは重要なことだと思われる。また、同時に、その効果を考える上で、妥結された賃上げは、個別企業内の賃金表にどのように反映されるのかを明らかにすることも重要なことだと思われる。マクロデータが示す数値の制度的な背景を知ることが、決して意味のないことではないと思われる。

第6に、諸外国の人事・賃金制度を明らかにする必要がある。ホワイトカラーとブルーカラー双方を明らかにする必要があると思われる。その際の視点としては、ホワイトカラー化していないブルーカラーの賃金の特徴と彼らの生活を明らかにする必要があると思われる。諸外国の良い点、および、悪い点を正確に把握することは、日本の持つ特徴を把握する上で重要なことではないだろうか。上記の6点は、成果主義以降における変化の実態を把握し、その功罪を落ち着いて考える上で、重要な事柄だと思われる。

## 参考文献

- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』 中央経済社
- (1998) 「人事処遇の個別化と労働組合機能」 『日本労働研究雑誌』 No.460
- (2003) 『仕事の社会科学』 ミネルヴァ書房
- (2006) 「賃金制度改革の着地点」 『日本労働研究雑誌』 No.554
- ・篠原健一 (2010) 『GMの経験—日本への教訓』 中央経済社
- ・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較：成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房
- 今野浩一郎 (1998) 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ』 日本経済新聞社
- (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞出版社
- ・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 第2版』 日本経済新聞出版社
- 岩崎馨 (2012) 「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換—化学大手S社の人事処遇制度改定」 岩崎馨・田口和雄編著 『賃金・人事制度改革の軌跡』 ミネルヴァ書房
- 氏原正治郎 (1953) 「わが国における大工場労働者の性格」 日本文科学会編 『社会的緊張の研究』 有斐閣所収
- ・仁田道夫・松崎義 (1981) 「第二篇 鉄鋼業の労働組合—春闘を通じてみた鉄鋼労連の組織運営」 労使関係調査会編 『転換期における労使関係の実態』 東京大学出版会
- 禹 宗杵 (2014) 「戦後における賞与の制度化プロセス：生活対応の論理と業績対応の論理」 『社会科学論集』 (143)
- 梅崎修 (2008) 「賃金制度」 仁田道夫・久本憲夫編 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版所収
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編 (1959) 『労働組合の構造と機能：職場組織の実態分析』 東京大学出版会
- 金子美雄 (1972) 「賃金問題の過去・現在および未来」 金子義雄編 『賃金—その過去・現在・未来』 日本労働協会所収
- 河西宏祐 (1999) 『電算型賃金の世界—その形成と歴史的意義—』 早稲田大学出版部
- 楠田丘 (1987) 『職能資格制度—その設計と運用 (改訂新版)』 産業労働調査所
- (2001) 「戦後日本の賃金制度の総括」 生産性労働情報センター 『日本の賃金—戦後の軌跡と新世紀の展望』 社会生産性本部所収
- (2004) 『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史—』 中央経済社
- (2006) 『賃金表の作り方 改訂版』 経営書院
- 熊沢誠 (1997) 『能力主義と企業社会』 岩波新書
- (2013) 『労働組合運動とは何か—絆のある働き方を求めて』 岩波書店

- 小池和男（1962）『日本の賃金交渉—産業レベルにおける賃金決定機構』東京大学出版会  
 ——（1966）『賃金—その理論と現状分析—（第2版）』ダイヤモンド社  
 ——（2003）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社  
 ——（2015）『戦後労働史からみた賃金 海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社
- 笹島芳雄（2001）「職能給の発展と成熟、そして職務給の登場」生産性労働情報センター  
 （2001）『日本の賃金—戦後の軌跡と新世紀の展望』社会生産性本部所収
- 佐藤厚・佐野嘉秀（2005）「成果主義」先進企業の変革—家電メーカー」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収
- 佐藤博樹（1999）「総論 雇用管理」日本労働研究機構編「リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理」日本労働研究機構所収
- 佐野陽子・小池和男・石田英夫編著（1969）『賃金交渉の行動科学—賃金波及の仕組み』東洋経済新報社
- 篠原健一（2003）『転換期のアメリカ労使関係—自動車産業における作業組織改革』ミネルヴァ書房
- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社
- 鈴木誠（2010）「能力主義下における職務給・能力給—三菱電機1968年人事処遇制度改訂のもう一つの側面」『日本労働研究所雑誌』No.596
- 玉井芳郎（2007）「処遇制度の成果主義化」佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーに見る成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房所収
- 土田道夫（2004）「成果主義徹底型賃金制度と労働法」『季刊労働法』207号
- 電機労連（1975）『賃金資料—傘下組合の賃金制度とその変遷（第2集）』電機労連賃金対策部
- 電機労連（1982）『賃金資料—傘下組合の賃金制度 2』電機労連賃金対策部
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社  
 ——・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社
- 日経連職務分析センター編（1980）『新職能資格制度—設計と運用』日本経営者団体連盟
- 仁田道夫（2003）『変化の中の雇用システム』東京大学出版会  
 ——（2015）「賃金体系と集团的労使関係：賃上げ方式を中心に」仁田道夫・日本労働組合連合改編『これからの集团的労使関係を問う—現場と研究者の対話』エイデル出版所収
- 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理—その理論と実践』日本経営者団体連盟広報部

- 西村純 (2014) 『スウェーデンの賃金決定システム—賃金交渉の実態と労使関係』 ミネルヴァ書房
- (2016) 「書評 小池和男 戦後労働史から見た賃金—海外日本企業が生き抜く賃金とは」 『日本労働研究所雑誌』 近刊予定
- 濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』 日経文庫
- 樋口純平 (2006) 「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応 / 自動車メーカーA社における賃金制度改革からの示唆」 『日本労働研究雑誌』 No.556
- (2011) 「成果主義の賃金改革と2つの市場」 『日本労働研究雑誌』 No.611
- 久本憲夫 (2008) 「日本的雇用システムとは何か」 仁田道夫・久本憲夫編 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版所収
- 兵藤釗 (1997) 『労働の戦後史 (上)』 東京大学出版会
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』 中央経済社
- 種田良平 (1970) 『年功賃金の歩みと未来—賃金体系100年史』 産業労働調査所
- (1972) 「賃金体系の変動」 金子義雄編 『賃金—その過去・現在・未来』 日本労働協会所収
- 松下電器産業労働組合編 『松下電器の新仕事別賃金』 産業労働調査所
- 柳下公一 (2005) 『武田「成果主義」の成功法則』 日系ビジネス人文庫
- 連合総研 (2006) 『賃金制度労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』 連合総合生活開発研究所
- 労働政策研究・研修機構 (2013a) 『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』 労働政策研究・研修機構
- (2013b) 『労働政策研究報告書 No.157-1 現代先進諸国の労働協約システム—ドイツ編』 労働政策研究・研修機構
- (2015) 『労働政策研究報告書 No.179 スウェーデンの労使関係—賃金・労働移動のルールを中心に』 労働政策研究・研修機構
- (2016) 『労働政策研究報告書 現代先進諸国の労働協約システム—まとめと論点』 労働政策研究・研修機構 (近刊予定)
- 労務行政研究所 (1997) 『ハイブリッド賃金革命』 労務行政研究所
- (2003) 「職務・役割給導入企業のその後を追う」 『労政時報』 第3607号