

企業の賃金決定と労使関係に関する今後の研究課題に関する一考察  
—自動車製造 A 社の事例研究を通じて—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
副主任研究員 西村 純

《要旨》

本稿の目的は、企業における賃金決定のルールとその下で展開されている労使関係の実態を明らかにすることを通じて、今後の研究課題を検討することである。そのために本稿では、処遇の決定において成果（パフォーマンス）と処遇のズレを是正することを目的に制度を改訂した企業を取り上げて、上記の目的の達成を試みる。事例分析から次の点が明らかとなった。第1に、配属先における仕事内容やその時に従事している職務に要する能力のレベルと格付けされる等級のリンクが強く意識された制度となっていた。ただし、仕事内容とのリンクを重視する際の仕事とは「期待職務」であり、当人の有するポテンシャルなども考慮しつつ、仕事の輪郭が形成されている。第2に、賃金表は、各等級において一定以上の水準を境にその昇給幅が抑制されるようなかたちに変更されている。時間の経過とともに変化するパフォーマンスの上昇曲線と実際の昇給額が大きく乖離することのないような賃金表が設計されている。第3に、賞与の固定部分の比率はこの間も維持されており、変動部分を増やすような動きは見られなかった。それに加えて、賞与の月数についても安定化傾向が見られた。第4に、「ベースアップ」の配分の個別化が進んでいた。そして、それに伴い組合の対労働者への対応において、配分方法に関する労働者への事前説明が一層重視されるようになってきている。

以上の事実発見から今後の検討課題として、①人事・賃金制度の変化を捉える際には、「仕事」や「人」という従来の分類基準とは異なる基準（例えば、過去の成果と未来の成果といった制度が重視する時間軸の変化など）に基づいた検討の必要性、②安定性を有した賞与の機能について、生活給以外の要因の解明、③「ベースアップ」配分の個別化に伴う労労対立への対応方法に関する知見の蓄積の必要性があることを指摘している。

---

（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

1. はじめに .....	1
2. 分析視角 .....	3
3. A社の人事・賃金制度の実態 .....	7
4. 賃金交渉の特徴 .....	12
5. 賞与制度 .....	20
6. おわりに .....	24
参考文献 .....	30

## 1. はじめに

本稿の目的は、企業における賃金決定のルールを明らかにし、今後の賃金研究における研究課題として考えられる事柄を提示することにある。そのために、成果（パフォーマンス）と処遇のズレを是正することを目的に制度を改訂した自動車製造 A 社における賃金決定のルールやその下での展開されている労使関係を明らかにし、そこから出てくる論点を提示したい<sup>1</sup>。

日本の人事・賃金制度の変遷を振り返ると、職務の要素を可能な限り取り込みつつ、完全に移行するのではなく職務とは一定の距離を維持してきたという特徴がある<sup>2</sup>。戦後からの模索期を経て日本に広く普及したのが、能力主義に基づく職能資格制度と呼ばれる資格等級制度であった。外部労働市場が発達していないという日本の状況を鑑み、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）に基づいて人材を処遇できるような制度が設計された。その能力には、業務の遂行に必要な能力に加えて、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含まれていた<sup>3</sup>。また、業務の遂行に必要な能力については、社内に存在する様々な業務の多様性を反映するのではなく、様々な業務に共通する能力を抽出し、その能力のランクに応じて資格等級制度を設計することが多かった<sup>4</sup>。そして、その資格制度の下で広まっていたのが「昇給表」や「段階号俸表」といった積み上げ型の賃金表であった<sup>5</sup>。このように、職能資格制度と積み上げ型の賃金表の組み合わせの下で、社員は処遇されていた。

この組み合わせに対して、1990年の半ばより2000年代前半にかけて、能力主義から成果主義の掛け声の下、人事・賃金制度の改革が試みられた。その中で、資格等級制度や賃金表に変化が見られている（石田・樋口 2009）。その後、2010年代半ば以降、「ジョブ型」という掛け声の下で、改めて改革が試みられている。「ジョブ型」といった際の報道内容を見てみると、欧米のブルーカラーに見られるような職務を基準にした処遇制度というより

---

<sup>1</sup> 本稿における A 社の事例部分の記述は、A 社の人事部門（2016年10月31日、2018年8月27日、2019年12月23日）、および、A 社労組（2016年10月31日、2018年8月27日、2019年12月23日）へのヒアリング内容に基づいている。A 社人事部門様と A 社労組様の調査へのご協力がなければ執筆することはできなかった。記して謝意を表す。

<sup>2</sup> 日本の人事・賃金制度の変遷については西村（2016）を参照。

<sup>3</sup> 職能資格制度については楠田（2004）が詳しい。

<sup>4</sup> 人事管理のテキストである平野・江夏（2018）で示されている例を記すと、次のような能力が示されていた。例えば、社員 3 級は、「具体的な指示や手順に従い、特別な経験を必要としない単純で定型的な業務を行える」、社員 1 級は、「定型的業務については主導的な役割を果たし、必要によっては下級者を指導できる」。

<sup>5</sup> 賃金表の特徴については楠田（2006）が参考になる。

は、成果に応じた賃金制度の導入という意味で用いられているように思われる<sup>6</sup>。「ジョブ型」とかつての成果主義との間の異同については不明瞭な部分が残されているものの、少なくとも次の点ではこれら2つの人事・賃金制度改革が目指している方向性には共通性があると考えられる。すなわち、労働支出（現在の仕事）と反対給付（賃金）の関係性の間にある時間的なズレの是正である。1970年代以降日本に普及し、定着した職能資格制度に基づく処遇は、労働者が過去に積み重ねてきた能力の伸長や組織への貢献に基づき、彼らの資格等級上の位置づけを決定し、賃金を支払っていた。つまり、直近の社員の仕事の内容や組織への貢献と支払われる賃金額の間には時間的なズレが生じていた。成果主義であれ、「ジョブ型」であれ、このズレを是正し、直近の仕事の内容や成果と賃金水準の結びつきをより強めようとしている点は、その濃淡はあれ共通している部分だと思われる。

では、乖離を小さくしていこうとする流れの中で、賃金決定のルールにはいかなる変容が生じているのか。人事・賃金制度の研究に関しては、その制度面の変化についての研究はすでに多くの蓄積がある（例えば石田 2006、樋口 2006、岩崎・田口編著 2012）。これらの研究は、社員格付け制度や賃金表において変化が生じていることを指摘する。社員格付け制度においては保有能力から発揮能力や配属先のポストの価値に基づいた制度に、そして、賃金表については定期昇給を抑制するような賃金表の導入が進められている。

一方、賃金は人事・賃金制度のみで決まるわけではない。制度の下で展開される労使交渉によって決められる部分もある。この点に関わり、先行研究では春季生活闘争（春闘）における労使交渉について、その変容が指摘されてきた（例えば荻野 2020、久谷 2019、首藤 2019）。産別労組の持つ相場形成機能の弱まり（首藤 2019）や、業績連動方式の導入に代表される企業業績を賞与・一時金交渉に反映させる傾向の強まり（荻野 2020）が見られるという。

しかしながら、既存の研究からは、人事・賃金制度の変化の中で企業内の労使関係がいかなる変容を遂げているのかについては不明瞭な部分が多く残されていると思われる。制度が変化する中で、交渉当事者にはいかなる変化が見られるのか。または、見られないのか。

そこで、本稿では、自動車製造 A 社の事例を通じて、人事・賃金制度の変容とその中で労使関係の変化について明らかにする。そして、そこから得られる事実に基づいて人事・賃金制度における今後の検討課題について考えてみたい。A 社は、事業をグローバルに展開する従業員規模 5000 人以上の企業である。また、A 社は、労働組合（以下 A 社労組）に組織化されている。A 社の特徴から分かる通り、本稿は、企業別組合に組織化されている製造大企業という日本的な色彩の強い人事慣行を有していると考えられる企業を対象としている。その意味で、1 社ではあるものの、従来型の企業内賃金決定のルールの変容に

---

<sup>6</sup> 「ジョブ型」を巡る喧噪については濱口（2021）を参照。

伴う労使関係の変化について、貴重な知見を提供してくれる事例だと考えられる。この事例を通じて、今後の人事・賃金制度研究における検討課題について考えてみたい。

## 2. 分析視角

### (1) 着眼点

本節では、まず、具体的な事例分析に入る前の作業として、企業における賃金決定ルールの実態を明らかにするために注目すべき事柄について考えたい。労働政策研究・研修機構（2022）は、日本の大企業の人事・賃金制度の実態について事例調査に基づいて明らかにしている。その中で、①資格等級において仕事の内容との関係性を強めようとしている傾向が成果主義以降も維持されていること、②積み上げ型の賃金表からシングルレートや「ゾーン別昇給表」といった賃金表への変更に伴い基本給の固定化が進んでいること、③「ベースアップ」の配分においても個別化が進んでいること、④賞与（一時金）交渉において、「業績連動方式」や「月数交渉方式」といったかたちで多様化が進んでいるものの、安定的な部分は残されていることが指摘されている。一方で、残された課題として、①人事・賃金制度の運用実態の解明や、②交渉当事者の行動における変化の有無に関する検討などが挙げられている。また、個別企業の賞与制度それ自体についても十分には取り上げることができていない部分がある。そこで、本稿では、人事・賃金制度や労使の賃金交渉に加えて、残された課題として指摘されている制度の運用実態や交渉当事者における行動変化にも着目する。

もともと、こうした当事者の行動様式を視点に含んだ態度は、特に目新しいものではなく、むしろ事例研究の伝統とも言える。石田・樋口（2009）は、Brown&Wright（1994）に依拠しつつ、事例研究の伝統（ここではイギリス労働研究における事例研究）として「事柄を相関関係よりは行動によって説明することを好んできたこと」を挙げる。例えば、制度変化の結果、当事者の行動はいかなる変化を生んだのか（もしくは生んでいないのか）。制度の外観の変化に留まらず、人々の行動も視野に入れること。ここでいう事例研究の伝統の肝は、この部分にあると言えよう。

本稿はこうした事例研究の伝統にそった態度に基づいて、制度の実態とその下で生じた労使当事者の行動の変化にまで視野を広げて事例分析を行う。上述の通り、人事・賃金制度それ自体に加えて、その制度の下での労使当事者の行動も観察の対象とする。そのうえで、今後の人事・賃金制度研究における検討課題について論じたい。なお、本稿が人事・賃金制度として注目するのは、月例給の大部分を占める基本給と年収の数ヶ月分を占める賞与（一時金）についてである。労働者の賃金の主要な部分を占めるとされる2つを取り上げて議論を進めていきたい。以下、本論に入る前に、基本給の昇給と賞与の特徴について先行研究の知見に基づき確認しておく。

## (2) 日本における賃金決定の特徴

### 基本給における定期昇給とベースアップ

人事管理のテキストを見てみると、日本における昇給の仕組みとして、定期昇給とベースアップの2つがある（例えば今野・佐藤 2020）。厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態調査」の定義を参考にすると、定期昇給とは、「あらかじめ労働協約、就業規則等で定められた制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年増額することをいう。年齢、勤続年数による自動昇給のほかに、能力、業績評価に基づく昇給があり、毎年時期を定めて査定を行っている場合も含む」となっている。この定義から分かるとおり、企業に導入されている人事・賃金制度の運用によって生じる昇給が定期昇給となる。その際、毎年増額するものの、個人の能力や成果など何らかの基準に基づいた人事考課結果によってその昇給幅が決められている点が、定期昇給の特徴と言える。

定期昇給制度は、賃金カーブの勾配に影響を与えている。例えば仁田（2003）は、定期昇給制度の確立によって、年功賃金という概念が生まれたことを指摘する。このように、定期昇給は、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっている。

この定期昇給であるが、諸説あるものの、1950年代半ば頃に制度として確立されたとされている<sup>7</sup>。令和2年の「賃金引上げ等の実態調査」によると、定期昇給制度を導入している企業は、管理職で76.8%、一般職で82.5%となっている。このように、日本企業に普及している制度となっている。定期昇給は人事・賃金制度に内在している昇給の仕組みであり、例えば、人事考課がA評価なら1500円、B評価なら1000円といった具合で、評価に応じて昇給額が設定されている制度が導入されている場合、その運用によって発生する昇給が定期昇給となる。その他、勤続1年目は10万円、勤続2年目は11万円など、勤続年数に応じて昇給する賃金が導入されている場合、勤続年数の上昇と共に昇給が発生する。こうした昇給も定期昇給に含まれることとなる。そのため、昇給幅を決定する定期昇給の理解を深めようと思えば、社員格付け制度（資格等級）や賃金表といった企業の人事・賃金制度のルールを正確に理解する必要がある。

次に、もう1つの昇給であるベースアップについて確認しておこう。今まではA評価は1500円であったが、それを2000円にする。勤続2年目は11万円であったが、それを12万円にするなど、賃金表上で設定された金額を書き換えることで生まれる昇給がベースアップである。

このベースアップであるが、2014年以降は実施される傾向にあるものの、1990年代後半からのトレンドとしては、実施されない方向で進められてきた（小倉 2017）。例えば、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2014）によると、平成26年（2014年）にベー

---

<sup>7</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）。

スアップを実施した企業のうち、7割以上の企業が「6年以上ぶりに実施」と回答している。その中には「14年以上ぶり」の企業もあり、約15%を占めている。もっとも、定期昇給と比べると、ベースアップを実施した企業は決して多くはない。令和2年の「賃金引上げ等の実態調査」によると、5000人以上の大企業の一般職においても、ベースアップを実施した企業は46.7%となっている。さらに、規模が小さくなればなるほど、その割合は低下する。このように、規模にかかわらず普及している定期昇給制度とは異なり、人事・賃金制度が確立されていると考えられる規模の大きな企業における昇給のルールと言える。

### 定期昇給とベースアップの関係

ところで、定期昇給制度とベースアップの関係において見逃せない点として、2つの賃上げにはそれぞれ異なる機能が期待されていることが挙げられる。定期昇給の導入には、生活水準の維持・向上のための賃上げ（組合の生活給思想やベースアップ要求）と企業への貢献（例えば生産性や効率の向上）による昇給を区別しようとする経営側の意図があった（佐藤1999）。定期昇給は、後者に該当する昇給部分として、その導入が提案された。つまり、生活部分の賃金と企業の生産性向上に対するインセンティブとしての賃金を分ける狙いが定期昇給制度にはあったと言える。

定期昇給が従業員のモチベーションに良好な影響を与えることは、既存の研究においても指摘されている。例えば、石田光男は、査定込みの昇給は、それがない賃金制度に比べると労働者の働きぶりに報いることができることを強調する（石田1990）。また、小池和男は査定込みの定期昇給は、現場の生産性向上にかかせない労働者の熟練形成を促す有効な仕組みであると主張する（小池2005、2015）。日本的な昇給制度がもたらす従業員へのモチベーション向上は、経営側も自覚しているところであった。一例を挙げると、日経連は、従業員の組織上のポストと制度上格付けされる資格等級の関係を緩やかにし、能力に応じて昇進・昇給を実施することをモチベーション管理の点から推奨していた（日経連職務分析センター1980）。

こうした査定を伴う定期昇給による人事管理を重視する背景として、石田・篠原編著（2010）や石田（2019）は、日本企業における労働者の働かせ方の特徴を指摘する。石田・篠原編著（2010）は、日米の自動車工場における現場管理の比較を通じて、リーン生産方式と呼ばれる日本の工場において行われている改善とアメリカの工場で行われる「KAIZEN」の違いを指摘する。日本における改善は製造部門のKPI（Key Performance Indicator）の達成と強く結びついており、生産現場の能率向上に伴い労働者の労働負荷を強化する側面を持つ一方で、アメリカの「KAIZEN」は製造部門のKPI達成と必ずしも結びついておらず、また、労働負荷を高める（具体的には工数低減にともなう要員数の削減）ことは認められていない（石田・篠原編2010）。こうした違いから石田（2019）は、日米の働き方の違いとして、日本の方が組織ヒエラルキーのより下位層まで経営管理に組み込

まれていることを主張する。そして、日本的な質の労働供給を労働者から安定的に確保するためには、労働支出の反対給付である賃金においてそれ相応のモチベーション向上のための昇給が必要だったことを指摘する（石田 2016）。

以上、定期昇給とベースアップについて簡単に確認した。特定の「きめ方」に基づいて実施される定期昇給は、日本の年功賃金カーブの形成を制度的に支えてきた。一方、労使交渉（春季生活闘争）によって実施されてきたベースアップは、生活水準の維持・向上に寄与してきたものであった。両者とも日本の賃金を決める上で重要な役割を果たしてきたと言える。その意味で、これら 2 つの昇給のルールの変化を理解することは、賃金決定のルールをより正確に把握することに繋がると考えられる。

### 賞与（一時金）

ところで、賃金は基本給のみで構成されるわけではない。その他の要素もある。野村（2007）は、賃金は毎月支給される賃金部分、賞与、退職金の総体として構成されていることが見過ごされていたと指摘する。

もっとも、これら 3 つの要素の額を決める上で基本給の額が重要であることから、基本給に注目するというスタンスは的を射ていると言える。しかしながら、基本給の数ヶ月分の額が支給される賞与は、現役世代の毎年の給与総額を決定する上で重要な賃金項目であると考えられる。また、企業の業績が支給額に影響を与えるという賞与の性質を考慮すると、人事・賃金制度の成果主義化であれ「ジョブ型」の喧騒であれ、いずれにせよ成果を重視する賃金制度の導入を考える際において重要な賃金項目であると考えられる。そのため、賞与も考察の対象としつつ議論を進めていく必要があると思われる。

もっとも、この賞与制度についてはその内実は明らかにされていない部分が多く残されている領域である。戦後の八幡製鉄所における賞与の制度化をまとめた禹（2014）は、日本における賞与制度の特徴としてその安定性を強調する。そして、「経済環境の変化に合わせて人件費を都度弾力的に調整するという機能よりは、経済環境の変化の中でも生活および業績に長期的にコミットするための「ステービライザー」の機能を果たしている」（禹 2014 p.122）と主張する。例えば、賞与の持つ生活給的な要素は、人事・賃金制度の成果主義化以降において変化したのであろうか。また、企業の賃金交渉においては、先のベースアップを巡る交渉に加えて、賞与（一時金）交渉も主要な交渉事項の 1 つとなっている。賞与（一時金）は、現在の賃金に対する理解を深める上で見逃してはならない点だと言えよう。

以上で確認した通り、日本における賃金決定の理解を深める上では、人事・賃金制度に基づいて発生する昇給（定期昇給）、労使交渉によって生じる昇給（ベースアップ）、賞与（一時金）の実態の解明が重要になると考えられる。そこで、次節以降で対象事例における社員格付け制度と賃金表の特徴について確認する（第 3 節）。そして、そうした制度の下



での賃金交渉の実際について確認する（第4節）。さらに、第5節において賞与（一時金）制度と賞与（一時金）を巡る労使交渉について取り上げる。

### 3. A社の人事・賃金制度の実態

#### （1）人事・賃金制度改革の狙い

A社は2003年に個人の成功と会社の成功を結び付けていけるような人事制度の構築を目指し、人事・賃金制度を改訂している。その中で取り組まれたことの1つが、人・仕事・処遇の最適なマッチングであった。従来の年功的な昇格・昇給運用では、社員がその時点で実際に発揮しているパフォーマンスと処遇の間にズレが生じていた。例えば、2003年より前の制度では、「大卒であれば何年したら次の等級」といった標準的な昇格年数が設けられていた。そのため、社員は一定の年数がたてばよほどの問題がない限り、自動的に昇格していくような運用となっていた。制度改訂を通じて、標準的な昇格年数を撤廃し、本人のその時点での活躍度合い（パフォーマンス）と処遇の関係性を強めることが目指された。

導入された人事・賃金制度の特徴として、次の4点が挙げられる。1つは、事務・技術系と技能系において資格等級制度の格付けルールが分けられたことである。事務・技術系は仕事内容によって、技能系は従事している職務に必要な能力によって等級への格付けが実施されるようになった。2つは、昇格管理を従前の制度に比べると厳格にしたことである。現在の職務内容や現在の業務を遂行する上で必要な能力を昇格の際に重視するようになった。3つは、賃金体系の変更である。基本給については、属人的な要素を排除し、本給に一本化されている。4つは、賃金表が変更され、新たな昇給のルールが導入されている。それぞれの変更点について、以下で確認していこう。

#### （2）社員格付け制度の特徴

調査時点（2019年12月）におけるA社の一般社員層における社員格付け制度であるが、資格等級の数は、事務・技術系と技能系共に5等級で構成されている。上述したように、A社は事務・技術系と技能系では異なる基準に基づいて資格等級を設計している。

#### 事務・技術系の格付け

事務・技術系の格付けは、主要業務内容に基づいて実施されている。主要業務内容とは一体何なのか。この点を明らかにすることが、A社の格付け制度を理解する上で重要になる。主要な業務内容は、次のような手順で確定される。まず、上司が職務内容記述書と呼ばれるフォームに、部下が担当している業務を記入する。重要度の高い業務や業務時間の大半で従事している業務から記入してもらう。その上で、各業務について職務評価を行い、その点数に応じて格付け先の等級を決定する。

職務評価は、4種類（「仕事の性質」、「仕事の進め方」、「必要な専門性」、「周囲との関係」）

10項目からなる評価指標に基づいて行われる。その業務における決裁権者、業務の完結度（例えば自部門内や部門横断など）、折衝の度合いなどの基準に沿って業務の難易度が5段階で測定される。業務ごとに測定された点数の合計が当人の主要業務の点数となり、点数に応じて格付けされる等級が決定する。

「当然いろいろな職務がありますので、“主要な”ということやっぱりその人の業務の時間の大半を使うようなものからだんだん書いていくということになります。量が多かったり、重要度が高いものから順に書いていって、その内容をそれぞれ、「これは、自分でチェックをして同僚が確認すればそのまま決裁できるものですか、それとも部長まで決裁が要りますか、本部長まで決裁が要りますか」みたいな、または、「部門内で業務が完結しますか、それとも他部門との折衝が必要ですか」みたいな。このように、まずは業務を書かせて、どういう種類の業務があって、それに応じて評価をする項目がそれぞれありまして、「仕事の進め方」で「遂行の自立度」、「折衝調整」、「障害の大きさ」、「周囲との関係」で「協働」、「指導育成」みたいな形で項目ごとに評価をしていって、最後の点数が何点以上だったらこの等級ですね、みたいな評価をしています」。

以上のように、特定の1つの業務を取り上げるのではなく、当人が従事している業務内容をトータルで判断し、格付けされる等級が決められている。異動が発生すると異動先で個人に割り当てられる業務内容について上記のような方法で点数化し、格付け先の等級が決められる。このように、当人に割り当てられる業務内容に基づいて格付けが決められる。日本的な柔軟な業務の配分に沿った形で制度が設計されていると言えよう。

この点については、以下の人事担当者とのやり取りが示唆に富む。紙幅を厭わず引用しておきたい。

回答者「日本の会社って、職務主義やっている会社さんが増えていると思うんです。うちの場合は、早々とやってるんですけど、こんな言葉はないんですが、期待職務給なんですよ。つまり、誰がその仕事をやるかによって、職務の内容が変わってくる」。

質問者「同じ職務でも、Aさんやると、、、」

回答者「広がる。Bさんだったらこうなる、とか。これは、実は制度運用している側からしてみたら、実態としてとっても苦しい。海外ほど明確に仕事や、アサイメントがこう、って決まってるわけではないんで、ある種どうとでもなる世界というか」。

そのため、実際の昇格運用では、事業部門と人事部門の間で意見の相違が生じることもある。事業部門間と人事部門間の組織内での調整を経つつ、社員の格付け先が決められているのである。業務配分の柔軟性という良さを残しつつ、年功的な運用の是正に努めよう

としてきたと言えよう。

「だから、明確な等級評価といっても、デジタルにスパスパ切れるものじゃないですし、「こうかな、こうかな」みたいな話になって、どうとでもなる世界というのが多分にある。そういった中で、部門は何とか上に、人事は、「いや、これおかしくないですか？」っていったところのせめぎ合いを、何でもってやるかな、という」。

### 技能系の格付け

一方で技能系は、能力ベースで格付けを行っている。安全衛生 (S)、品質 (Q)、コスト (C)、デリバリー (D)、人材管理 (M) の 5 つの要素について合計 26 項目からなるチェックリストがある。各チェックリストについて、その達成水準に応じて 4 段階の点数が設定されている（「安心して任せられる」、「ほぼ任せられる」、「援助が必要」、「できない」）。最高点は 5 点で、最低点は 0 点となっており、130 点～0 点の間で各人の能力水準が測定される。

必要な能力等級ごとに必要な点数の基準が設けられており、各等級で設けられている基準の 90% 以上に到達していれば次の等級に昇格し、30% 未満となると降格する。習熟が深まると昇格していくような形となっているので、技能系の方は、年功的な要素が残されている制度となっているという。なお、能力の判定は各職務単位で実施されている。車両組み立てなら車両組み立て、エンジン組み立てならエンジン組み立て、刃研であれば刃研、検査であれば検査といった具合で、それぞれの職務毎に能力判定が行われている。そのため、車両組み立てラインからエンジン組み立てラインに異動になった社員がいた場合、その社員はエンジン組み立てとしての技能レベルを改めて測定され、格付け先が決定される。このように、各職務単位で能力が測定されている。同一職種内における職務間の違いを考慮した能力の評価が行われている。

以上、社員格付け制度について確認した。事務・技術系は配属先でのその時々業務内容で、技能系は配属先で求められる能力水準の達成度合いによって、資格等級上の格付けが決められている。このように、事務・技術系と技能系では資格等級の設計基準が異なっている。前者は業務内容で、後者は能力となっている。一方で、格付けの際に現在の配属先が重視される点は共通している。両者とも、社員のその時々仕事内容と格付けの連動性を高めようとしている。標準的な昇格年数が設定されている下で、勤続年数と昇格に一定の連動性が見られていた時代と比べると、上位の等級へ安定的に上昇していくような制度から、その時々仕事ぶりに応じて格付け先が柔軟に決められる制度へと変化している。その時々仕事内容やパフォーマンスに応じて、格付け先を柔軟に決定することができるような制度になっていると言えよう。

## 配置転換時の対応

ところで、格付けと現在の配属先の関係が強まる場合、配置転換時の対応が複雑になると予想される。配置転換に応じて降格する可能性も出てくる。この点についてはどのように対応しているのであろう。まず、事務・技術系について確認しよう。

結論から先に言うと、異動に伴う降格は、通常の配置転換においては発生しない。その際、異動先で、現在の等級に見合ったレベルの業務を与えることが多いという。

「ただ、1つ下の等級に位置づけるというのも、通常の異動でも制度上はあり得るんですけども、実態としては無くて、あくまで移した先の職務を見直して、その職務内容を現等級に合わせるような形で見直して、仕事を与えるというふうな形が通常です。よっぽど、この等級でやっていて、とにかくネガティブな評定しかとれないというのが何年も続くようなことがあった場合には、本人の能力と職務がマッチしていないということで、その場合には等級を下げるというのを、(等級を…筆者) 見直すことはありますけど、」。

「ある塊の仕事に、もしそこで難易度が低いようであれば、何か難易度が高いものを持ってくるとか、あるいは、その職務における裁量の部分を少し引き上げるとかいうところで見直して」。

技能系についても、1年間のキャッチアップ期間が設けられており、その期間で新たな職務に求められる能力を身につけてもらうようにしている。

「基本的には、異動先での仕事、専門領域での職能に応じた等級に再格付をします。ただ、異動後1年間に限り、等級を下げずに異動前等級を継続することも認めています。1年後に再評価して再度見直しをしましょうと」。

このように、基本的には配置転換前の資格等級が維持されている。制度を運用する中で、社員が格付けされる資格等級のランクに一定の安定性が担保されるようになっている。その一方で、事務・技術系であれば当該格付けを維持するために、現在の仕事内容が格付けされる資格等級に見合ったものになっているのかを示す必要がある制度となっている。また、技能系では現在の職務に必要な能力を発揮する必要がある。その意味では、直近の仕事内容と格付け先の等級のリンクが強まっていると言える。事務・技術系における格付け先の決定において現在の仕事内容が吟味されるという点は、かつての制度とは大きく異なる点だと言える。技能系においても今従事している職務内容に必要な能力が考慮されるという点で、社員が従事している仕事内容を考慮する要素が増していると言える。ただし、今の仕事内容の輪郭形成の柔軟性は維持されている。このような制度のもとで、以前の制

度にあった現在の仕事内容と格付けされる等級のズレの是正が目指されている。

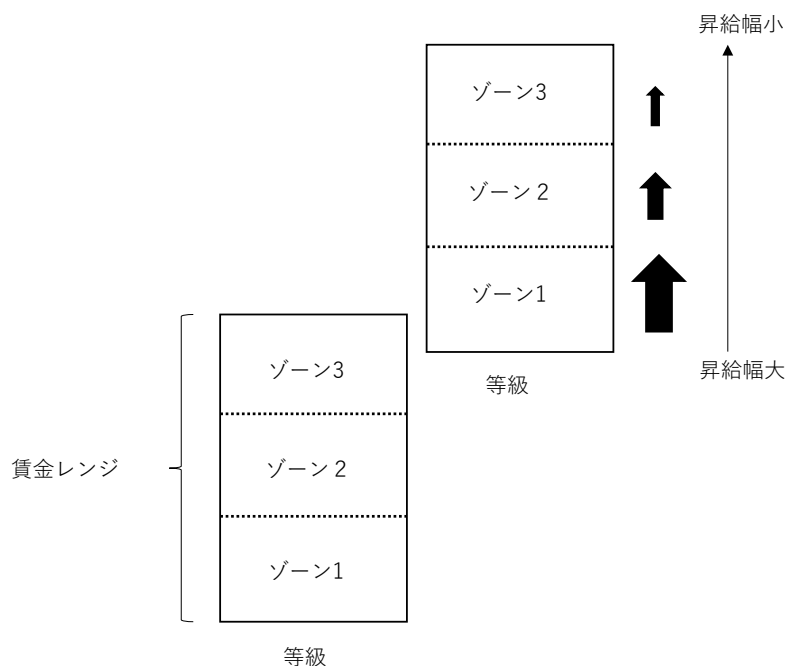
### (3) 賃金表の特徴

次に基本給と昇給のルールについて確認しよう。昇給のルールには、定期昇給とベースアップの2つがある。まず、本節では、賃金表の形を確認した上で、定期昇給部分に該当する制度上の昇給ルールについて確認する。

#### 基本給の賃金表

2003年の制度改訂に伴い基本給は本給に一本化されている。この本給は等級毎の範囲給となっている。その際に、賃金表も、図表1のように賃金レンジをゾーンに分け、ゾーン毎に昇給管理を行うかたちに改定されている<sup>8</sup>。A社の単年度の昇給額は、「各等級の昇給単価×成績係数」によって決定されるのであるが、この成績係数部分がゾーンによって異なっている。一番下の1ゾーンが最も高く、以降ゾーンが上がるごとに下がっていく設計となっている。成績係数は、人事考課に基づいて決定される。A社の人事考課は6段階から構成されており、最高評価はS評価となり、以降A、B、C、D、Eとなる<sup>9</sup>。

図表1 A社の賃金表



出所) A社提供資料および聞き取りに基づき筆者作成。

<sup>8</sup> 事務・技術系は3ゾーン設けられており、技能系は5ゾーンが設けられている。

<sup>9</sup> 評価標語のアルファベットは筆者が便宜的につけたものであり、A社の正式なものではない。

例えば、ある等級の1ゾーンの最高評価を取ったときの成績係数は2.5なのであるが、2ゾーンになると0.75となり、3ゾーンになると0.19となる。また、A社では6段階のうちの4段階目のCが「期待に込んでいる」という標準評価となるのであるが、ある等級において標準評価の場合、1ゾーンであれば係数は1.25なのに対して、3ゾーンだと係数は0.1程度となる。このように、同じ等級で同じ評価であっても位置するゾーンによって成績係数は異なっており、下位ゾーンほど昇給額が大きく、上位ゾーンになるほど昇給額が小さくなるような設計となっている。また、賃金レンジの上限に達すると同一等級にいる限り賃金は上がらなくなる。

こうしたゾーン別の昇給管理の設計思想としては、各人のパフォーマンスの上昇度として想定される曲線に沿ったかたちで実際の昇給額を設定しようとしていることが挙げられる。この点については、次の人事担当者の発言が参考になる。

「一番下の点線までのところであれば、かなり昇給のスピードは速いと。真ん中とかぐらいになってくるとだんだん落ちてきて、上のほうに行くともあまり上がらなくなっていくと。要は習熟しているの、パフォーマンスの上がり度合いも限界に来ているでしょうと。また次の等級に動くと、また新しい習熟がされてというふうな形ですね」。

同じ仕事を行う中での成長度合いは、時間と共に逓減していく。このような想定に沿って昇給額が設定されている。社員の実際の成長スピードと昇給幅の関係性を強めるようなかたちで賃金表が設計されていると言えよう。

#### 4. 賃金交渉の特徴

さて、前節で確認したような賃金表の下で、春季生活闘争を通じていかなる賃上げが実施されてきたのか。次にこの点について確認しよう。

図表2は、2014年から2018年までの妥結額の配分方法についてまとめたものである。ここから分かる配分の特徴として、妥結額のうち、本給に多くを配分するものの、それ以外の項目にも賃上げ原資が充てられている。A社労組によると、かつては、基本給部分に100%配分していたが、最近では基本給部分以外にも配分するようになってきているという。例えば、2016年を除くそれぞれの年において、妥結額の一部が、自己啓発支援手当に配分されている。この手当は、1ヶ月あたりの支給金額を定めて、賞与支払い時期に一括して社員に支払われる。事実上の賞与に対する加算のようなものになっている。これは、人件費負担の観点から本給部分での賃上げを一定レベルに抑えたい会社側と社員のモチベーション管理の観点から、同業他社との関係で一定水準の妥結額は確保しておきたい組合側の双方のニーズに応える方法として設けられたものである。このように、月例給部分に

は反映しないかたちでの妥結額の配分が行われている。

図表 2 妥結額の配分方法

年	妥結額の配分方法	本給への配分方法	賃金表改定の有無
2014	69%を本給 31%をそれ以外に配分(自己啓発支援手当)	一律配分	なし
2015	75%を本給 25%をそれ以外に配分(自己啓発支援手当)	一律配分	なし
2016	100%を本給	等級別定額	あり
2017	45%を本給 55%をそれ以外に配分(自己啓発支援手当、特定の役職や業務に対する手当)	一律配分	なし
2018	50%を本給 50%をそれ以外に配分(自己啓発支援手当、時間外労働の割増賃金)	等級別定額	なし

出所) A 社労組提供資料より筆者作成

加えて、2017 年に実施されている職長や班長に支払われる手当て額の増額に見られるように、特定の役職や働き方の社員の賃上げを目的とした取組も行われている。職長や班長に支払われる手当の増額は、職場の現状を見た際に、当該職位の社員の業務負担に対して、十分に報いることができていないという問題への対応として、実施されている。また、2018 年には月 40 時間以上の時間外労働の法定割増率からの上乗せ部分を 5%から 10%に上げるのに必要な原資として、妥結額の一部が使われている<sup>10</sup>。これは、長時間労働が一部の社員に偏っているという職場の問題を解消するために実施されている。このように、職場環境の改善を目的とした賃上げが行われている。

以上より分かることとして、まず、月例給以外の賞与への加算に代表されるように、基本給への配分に留まらない配分方法の多様化が進んでいる。それと共に、社員の生活の向上に加えて、職場問題への対応を目的とした賃上げも行われている。こうした配分は、特定の働き方の社員を対象とするものであり、その意味で配分の個別化の進展と見てとることもできよう。妥結額の配分において、多様化と個別化が進展していることが窺われる。

<sup>10</sup> A 社では法律で定め有れた水準以上を設定している。

## 妥結額の本給への反映方法

もう1つの特徴として見逃せないのは、この間の賃上げにおいて、基本的には賃金表の書き換えが実施されていないことである。この点については、人事担当も自覚している。

「弊社の特徴は、会社さんによっては賃金テーブルがガチッと決まっていて、賃上げ交渉っていったらテーブルそのものの数字を変えることが交渉になるという会社さんも多いんですけど。弊社の場合は、それも交渉の材料になることもありますけども、基本的には中にいる社員一人一人の金額そのものを幾ら上げていくかというところが交渉の中心になっていくところですね」。

A社において興味深いのは、労組側も人事・賃金制度の基本理念を鑑みて、書き換えにはやや消極的な態度を示している、つまり、賃金表の書き換えを伴うような教科書的なベースアップの実施には消極的である点である。現在の仕事やパフォーマンスに応じて処遇を決定するというA社の人事・賃金制度の設計思想との間に齟齬が生じるような賃上げは行うべきではないと考えている。

「要は言い方を変えるとやっぱりその人の仕事の価値というか労働の対価ですから、我々の運動でいうといわゆる物価とか賃金の価値そのものが変わらなければ基本的に仕事の価値であるそれぞれの等級ごとの役割に応じた賃金というのは変えるべきではないというのが、多分基本的な考え方だと思っていますので、レンジというのは基本いじらないというのが大原則になると」。

では、基本給への反映はいかなる方法で実施されているのか。この点について個々人の昇給額の決定手続きに基づいて確認しよう。昇給額は、「人事考課に応じた昇給額（等級毎の昇給単価×本人の成績係数）」と「労使で妥結した金額」の合計となる。まず、昇給単価と成績係数に基づいて算出される昇給額が各人の本給に加算される。そして、その額に労使交渉によって決められた配分額を加えたものが次年度の従業員の最終的な本給の金額となる。その際、妥結金額については全員一律の場合と等級毎の定額の場合がある。等級毎の定額の場合、例えば労使交渉においてある年の賃上げを1200円で妥結したとすると、全社員への配分平均額が1200円となるように、この等級は〇〇円、この等級は△△円といった具合で、等級ごとの配分額が決定される。

仮に、月給が30万円で配分額が1000円の場合を想定すると次のような手順で月給が決まる。まず、昇給単価と成績係数に基づいた昇給を算定する。これが仮に、2240円だったとすると、30万円にまずその額が加えられ、30万2240円となる。これに配分額である1000円が加えられ、彼の新たな月給は、30万3240円となる。ただし、賃金レンジの上限



に達している場合は、配分額は適用されないことになる。例えば、ある等級の上限が 35 万円で、本人がその水準に達してしまっている場合、労使交渉において妥結された配分額の加算の対象とはならない。

以上が妥結額の本給への反映方法である。さて、A 社では 2014 年から 2019 年の 6 年間で一度、賃金表の書き換えが実施されている。具体的な方法は、等級毎の範囲給の上限の金額の改定である。では、なぜ、範囲給の書き換えが実施されたのか。また、その際にはいかなる労使交渉が展開されていたのか。この点について確認しよう。

### 賃金レンジ改定時の交渉<sup>11</sup>

なぜ、賃金表の書き換えを伴う賃上げが実施されたのか。範囲給の上限が書き換えられた 2016 年の交渉過程を通じて確認していきたい。交渉過程での労使の発言内容をまとめたものが、図表 3 である。団体交渉中の組合の発言内容から注目すべき点の 1 つは、彼らの主張する「頑張り」とは「一生懸命に働いている」というような精神論的なものではなく、サイクルタイムの短縮に代表されるように、企業の生産性向上に直結するような行為を指していることである。そして、もう 1 つは、「組合員のやる気・モチベーションを最大限に引き出していくための前向きな要求を真正面から受け止めてほしい」、という発言内容に表れている通り、次年度以降も継続的に上記で示したような働き方を労働者から安定的に引き出すために必要なインセンティブを求めていることである。つまり、企業業績の向上に直結するような努力への報酬、および、そうした努力を継続的に引き出すためのインセンティブとして、賃上げを求めていると言える。

一方で会社側の主張から分かることは、組合員の貢献については労使の間で相違はないことである。「現経営計画諸施策の推進にあたっての組合員のご努力と、強い意気込みを聞かせていただいた。皆さんの頑張りと貢献に、心から感謝申し上げます」という発言に見られるように、従業員の頑なりに報いることの必要性を会社側も認識している。ただし、「総労務費全体の観点で考えていくべきだと思うし、年収がどう推移しているかという見方が必要だと考えている」という発言から分かる通り、具体的な方法については、労使の間で相違が見られる。会社側は、賞与を含めた総年収の視点で考えることを主張している。

賃上げ原資の配分の方法については、より多様な視点で行われていることは既に述べたとおりである。では、そうした中で、2016 年の交渉では、なぜ、賃金表の改定が行われたのか。配分交渉時の労使の発言から分かることは次の 2 点である。1 つは、モチベーション管理の面で賃金表の改定が必要不可欠になっていたことである。以下の組合側の発言はこの点を良く表していると思われる。

---

<sup>11</sup> 以下、賃金レンジ改定時の交渉に関する記述は西村（2019）に多くをよっている。

「賃金改善に連動した賃金レンジ改定を望む声が多く上がっている。(現経営計画推進の・・・筆者)モチベーションを維持していくためにも、レンジ改定の実施を申し入れる」。

2 つは、全社で高いモチベーションを維持することを目的に賃金レンジの改定が実施されていることである。具体的には賃金レンジの上限に達している、もしくはその付近にいる労働者を対象とした昇給のために賃金レンジの改定が実施されている。以下の会社側の発言は、全社レベルの視点でモチベーション管理を考えた際に、賃金レンジの改定が人材マネジメント上、必要不可欠であったことを示していると言えよう。

「レンジ改定については、全社で高いモチベーションを維持していく観点から、昇給ポテンシャルが下がる高ステージ層への手当が必要な時期にきていると判断し、必要な見直しを行いたい」。

さて、ここまでで確認してきた労使交渉の経緯から分かることは、経営側が望むような働きぶりを引き出すうえで、賃上げを伴うモチベーション管理が必要不可欠なことである。「サイクルタイム 0.01 秒の短縮」に代表されるような社員の最大限の努力を引き出すことではじめて可能になるような働きぶりを従業員から引き出すためには、経営側も一定のコストを負担する必要があることがこの点から窺われる。また、等級の上限に張り付いている社員のモチベーション管理を考えていることから、特定の優秀な社員に限定するのではなく、広く多くの社員から最大限の努力を引き出そうとしていることも窺われる。このことから、労働者から会社が求める労働支出を引き出すためには、企業自身も一定の人件費負担を伴わなければならないということが分かる。

A 社の交渉過程から分かることは、個別企業単体において、企業が求めるだけの業務の効率性や質を維持するためには、一定程度安定的に昇給していくような賃金カーブを維持し続ける必要がある、つまり、昇給によるインセンティブを維持するだけの人件費を負担し続けなければならないという制約を企業は受けていることである。

ところで、範囲給のレンジの改定幅は、向こう 3 年間に於いて昇給を受け取ることができる分のレンジの上昇を行えるような水準となるように実施された。このように、単年度ではなく、複数年に渡って効果が維持されるように改定が実施されている。そのため、2017 年、2018 年、2019 年の交渉では賃金レンジの書き換えは実施されていない。このことから、賃金表の書き換えは、教科書的な意味での物価水準の上昇に伴う生活水準の改善といった生活給的な発想というよりは、人材マネジメント上の適切なインセンティブ設計の一環として実施されている面が強いと言える。世間一般でベースアップとして紹介されるような賃上げについて、その内実を見てみると、賃金制度の持つインセンティブを維持するために実施されている面を見てとることができる。

図表3 団体交渉中、および配分協議における労使の主張

	組合側の主張	経営側の主張
要求提出	<p>・組合員の前向きな気持ちをいかに引き出していけるかが問われており、現経営計画の完遂に向けたこれまでの協力・努力に相応しく、<u>次のステージの施策を実行していくモチベーションのさらなる加速につながる結論を導き出すとの強い思いを持って主張をしていく。</u>（中略）賃金引上げ●●円の要求は、A社個社の事情だけでなく、経済好循環への社会的意義の性格も強く、地域・グループ企業への波及を重視しての議論も必要と考えている。</p>	<p>・為替が逆風に転じる中で、パフォーマンスの向上によって前進できていることは、皆さんの一段の努力の結果であると評価している（中略）3年連続の賃上げとなると正直きついと感じている。組合の要求の考え方も理解するし、経済の好循環を継続するという社会の期待も否定しないが、今年は過去2年と比べ、あくまでA社固有の経営状況に大きく比重を置いて判断すべきと考える。</p>
第1回交渉	<p>・「組合はA社の経営の現状を正しく理解していないのではないかと捉える経営者もおられるかもしれないが、<u>一年間の4分の3の期間までの実績を考えれば、職場の組合員の頑張りが会社の利益に貢献してきたことは疑う余地もなく、先行きが不透明な状況にある今も、職場の組合員は自分の持ち場で懸命に努力を続けている。</u></p> <p>経営者の皆さんには少なくともこの一年間を通じての組合員の協力・努力を認めていただき、現経営計画の成功に向けて、組合員のやる気・モチベーションを最大限に引き出していくための前向きな要求を真正面から受け止めてほしい。</p> <p>・<u>世界中のお客様を待たせることなく商品をお届けするため0.01秒でもサイクルタイムを短縮しよう!</u>という思いで、（中略）<u>これまでの常識にとらわれない多くの事前検討を実施した。</u>（中略）<u>一台当たりのサイクルタイムを短縮することができた。</u></p> <p>これは「揺るがない堂々とした技術／技能」を極めるとの思いで挑戦した結果が実を結んだものと自信を持っている。</p>	<p>・<u>この一年間、組合員の皆さんが心を一つに現経営計画の完遂に向けて努力を積み重ねていただいたことに心からお礼申し上げます。</u>皆さんの多大な貢献があったからこそ、ここまでの成果を上げられた。しかし、我々の体質強化は決して十分ではなく、モノ作りの質、販売の質、財務体質の3つの質を強化していく必要がある。（中略）我々の身の丈をしっかりと見極め、経営状況とのバランスをどのように取っていくのか、例年以上に慎重のうえにも慎重に考えていきたい。</p>

図表3 団体交渉中、および配分協議における労使の主張（続き）

	組合側の主張	経営側の主張
第3回交渉	<p>・本日は「<u>来期以降、如何に環境が厳しくとも、経営者を信じて、困難な課題を乗り越えていく</u>」その決意を示させていただいた。その決意は経営者の皆さんの心に届いたろうか。届いたのであれば会社回答で示してもらいたい（中略）経営者の思いがこもった会社回答が示された時には、必ずや組合員の心の中に「絶対により遂げてやる」という熱い火がつく。</p> <p>A社が直面している難局を切り抜け、来期以降の困難な課題を克服してみせる決意を改めてお伝えし、組合員への投資、人への投資、誠意が感じられる回答を求める。</p>	<p>・本日は改めて現経営計画諸施策の推進にあたっての組合員のご努力と、強い意気込みを聞かせていただいた。皆さんの頑張りと貢献に、心から感謝申し上げます。（中略）皆さんのこれまでの努力と貢献に報い、共に頑張っていきたいという思いは、経営陣全員に共通する思い。</p> <p>一方で現在の経営基盤や、急速に不透明となったビジネス環境の見通しから、皆さんの要求にそのまま応じることは非常に厳しい状況であることも確かだ。きわめて難しい判断にはなるが、最後の最後まで悩みぬき、A社の将来に責任を持ったバランスの取れた判断をしていく。</p> <p>・労務費という観点で付け加えると、まず賃上げは、一度実施すればそれを継続的に保証するものであり、仮に毎年実施すれば、累積的に積み上がってくる性質のものである。（中略）大きな累積負担となることはご理解いただきたい。</p> <p>また、賞与、賃上げそれぞれ別々の判断というよりも、総労務費全体の観点で考えていくべきだと思うし、年収がどう推移しているかという見方が必要だと考えている。</p>
回答後の配分協議	<p>・賃金改善に連動した賃金レンジ改定を望む声が多く上がっている。（現経営計画推進の・・・筆者）モチベーションを維持していくためにも、<u>レンジ改定の実施を申し入れる</u>。</p>	<p>・会社回答時に申し上げた内容、組合員への期待を踏まえ、組合主張は真摯に受け止める。</p> <p>・レンジ改定については、<u>全社で高いモチベーションを維持していく観点から、昇給ポテンシャルが下がる高ステージ層への手当が必要な時期にきていると判断し、必要な見直しを行いたい</u>。</p>

注) 下線部は筆者。

出所) 西村 (2019) を再掲。

戦後の過大なベースアップ要求への対応として、定期昇給とベースアップが分けられると共に、それぞれが果たす機能の分離が目指されたわけであるが、賃金表におけるゾーン別管理の導入に伴う昇給幅の抑制の下で、ベースアップが、インセンティブとしての賃金の機能を担保することに一役買っている。ベースアップの機能に変化が見られると言えよう。

## 組合内部に見られる変化

ここまで、春闘における賃上げについて確認してきた。賃金表の書き換えを伴わない賃上げや賃上げ原資の基本給部分以外への配分など、この間、定昇以外の賃上げ部分において変化が生じていることが明らかとなった。では、こうした動きの中で、組合の交渉方法についても変化が生じているのだろうか。結論を先に述べると、配分方法の変化は、組合内部にも変化をもたらしている。

組合員とのコミュニケーション頻度が高まると共に、コミュニケーションの内容も変化している。従来は、組合員に対する妥結結果の説明に重点が置かれていたが、近年、要求作成段階において組合員の意向に一層耳を傾けるようになったという。職場の問題点の解消や特定の職種に対する適切なインセンティブの付与に重点を置いた配分の実施によって、組合員全員が妥結された賃上げの恩恵を平等に受け取ることができなくなっている。そのため、要求を作り上げる段階で職場の声を丁寧に集めることを通じて、要求の意図を今まで以上に組合員と共有するようになっているという。配分方法の変化に伴う組合内部の変化については、下記の組合執行部の発言が大変参考になる。

「その特定配分の仕方が、今までよりもより、ある特定の方というところをやらないといけないという執行部の問題意識もあって、そこをやろうとするとどうしても、ある人にはもしかしたら行かない可能性も出てきますよね。でも、また全体で見ると、そこをやらないとやっぱりいけないんだというところを皆さんと一緒に心合わせをしていく、そういうことがどうしても必要になってくる」。

「今の動きでいいますと、組合なので9月に大体定期大会がありますので、その際にも意見を聞くというような動きに近年なっていますので、そこから吸い上げながら、さらに要求を組み立てる間にも、必要であれば別途、特定の職種であったり、そういった方にターゲットをいろいろ絞ったりもしながら、どちらかというと執行部の、課題感を実際の職場の声で確認するという作業をしておりますね。ちょっとそこも毎年毎年、前進前進で、徐々に、要は前広に、組合員さんが持つ本当の声からどう課題形成するかというところをやっ  
ていこうとしている、そういうところですよ」。

このように、要求作成段階における現場の意見収集や執行部と現場との課題意識の共有などがより徹底されるようになっている。言い換えれば、賃金交渉において、職場の民主化が一層進んでいると見ることができる。適切なインセンティブの設計を重視した賃金配分の個別化は、組合の民主化の進展を促している面もあるのである。この点についても、下記の組合役員とのやり取りが大変参考になる。紙幅を厭わず引用しておきたい。

筆者「今までどちらかという全員一律分配みたいところをやっていたのを、ちょっと特定の職種に重点的にとか、ある程度職種ごとに応じた分配というのをやる中で、やっぱり従業員に対してそれをどう説明していくかとか、そういうところを課題感として感じておられるという話をちょっとお伺いしていたんですけれども、やっぱりそういうところとも関連したりはしている…」

回答者「しております。それまではどちらかという、労使で合意しました、その後に金額であるとか配分方法自体を職場には、こういう結果だよと言って流すという作業が多かったのですが、それだと何かやっぱり職場も、「何で？」みたいな話になりますので、そういったことを前広に、先に職場にその目つきを持ってもらうであるとか、問題意識を一緒にしていく、そんな作業をやっぱりしていかなければならない。そういう必要性もある程度おっしゃるとおりで、そういう形に前広なところにつながっています。生じる差についての理由や意図についても、組合であると職場を代表する取りまとめ役の方がいらっしゃいますので、そちらの方とは、執行部が抱えている今の問題意識を、意見収集等を通して要求を組み立てる前に共有していくということを近年かなりやっていますね」。

## 5. 賞与制度

### (1) 制度の概要

賞与は、固定部分と個人業績部分で構成されている。その比率は固定部分が75%、個人業績部分が25%となっている。75%は「本給×妥結月数」で決まり、残りの25%は「本給×等級係数×成績係数×成績単価」で決まる。等級係数と成績係数は人事制度上で決まっており、例えばある等級であれば1.0、ある等級であれば3.3といった具合で決められている。成績係数は、4段階で構成されており、それぞれにポイントが設定されている。最高評価のSをとると、最も悪い評価の2倍のポイントとなる。成績単価は、賞与の総原資を従業員の総ポイント数（等級係数や成績係数のポイントの合算）で除して決められる。そのため、賞与の総原資が増えれば、成績単価も上がることになる。その結果、個人成果を反映する部分の賞与額も増加する。

さて、上で確認したように、A社では賞与における固定部分が5割以上を占めている。こうした構成について、人事側も大きく変更することは考えていない。賞与の持つ生活給としての側面を考慮すると、個人業績の反映部分を大きく増やすというような変化が起きることは今後も考えづらいという。

「(個人業績部分を…筆者) あまり広げるのがいいかという、なかなか難しいところもあるんじゃないかなと。これは個人的にですけれども。というのも、賞与、一時金の交渉のときには、いわゆるベースとなる妥結月数、生活給だと彼ら(組合側…筆者)が言うような

相当部分とりたいみたいなのがありますので、成果によってそれがゼロになります、1人の人は10ヶ月分になりますというのを彼ら（組合側…筆者）が望んでいるかという、そうでもないので、おのずとどこかのラインでは収束するだろうと」。

以上の発言より、現在も賞与には生活給としての側面が維持されていることが分かる。ところで、賞与の75%を占める部分が「本給×妥結月数」で決まることに加えて、成績単価も、賞与の総原資が増えれば上がることになる。このように、固定部分に加えて、個人業績反映部分においても労使交渉における妥結月数が影響を与えている。その意味で、労使交渉の妥結月数とその背後にある考え方を理解することは、A社における賞与制度を考える上で重要なポイントとなる。そこで、この点について確認していこう。

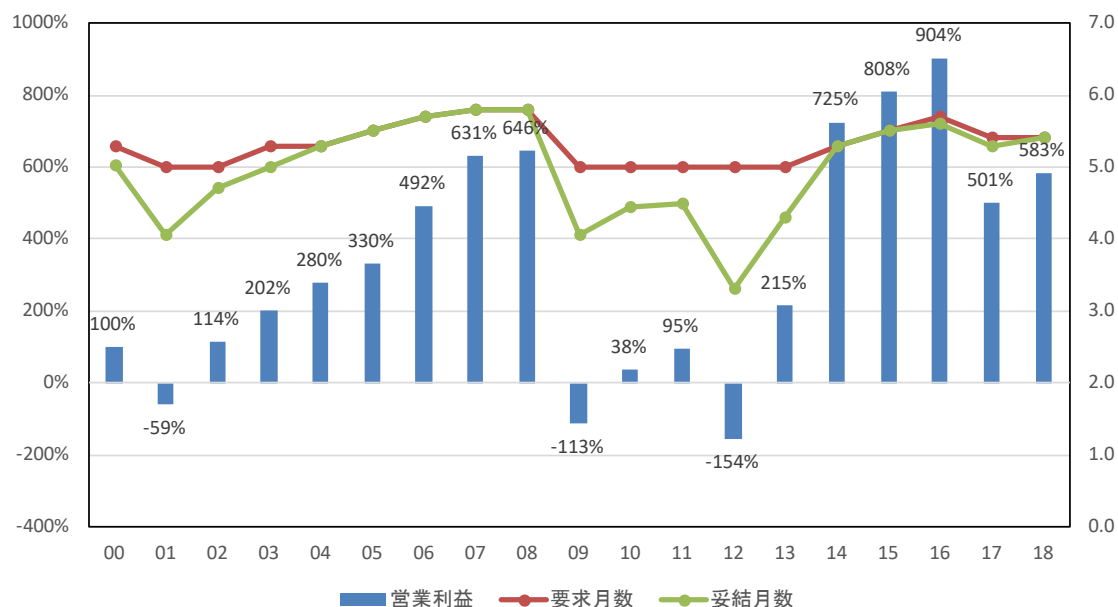
## （2）賞与（一時金）を巡る交渉

妥結される月数はいかなる労使間の態度に基づき決定されているのか。2000年から2018年の間の営業利益の推移と要求／妥結月数の関係を示したものが図表4である。まず、全体の傾向として、営業利益の変化に応じて要求月数や妥結月数も変動していることが分かる。このように、会社の業績に応じて月数は変動している。とはいえ、営業利益に応じて若干の増減はあるものの、その振れ幅は小さい。例えば、要求月数の推移を見ると、最低を5.0ヶ月とし、最高は5.7ヶ月となっている。要求の段階で業績に応じて大きく変動するような様相を示しているわけではないことが分かる。もう1つの特徴は、要求月数と妥結月数の乖離が小さいことである。19年間のうち10回は要求月数と妥結月数が同じか、もしくは0.1ヶ月の乖離で抑えられている。特に、2014年以降は、乖離がほとんど見られなくなっている。労使間の相違が小さくなっていることを示していると言えよう。

次に好況期について見てみると、営業利益が伸びると上昇するものの妥結月数が6ヶ月を超えるようなことはない。また、営業利益の推移が共に上昇トレンドであった2006年から2008年と2014年から2016年の要求月数と妥結月数の関係を見てみると、やや異なる様相を示している。営業利益自体は2014年から2016年の方が高い一方で、要求と妥結月数共に2006年から2008年の水準を下回っている。このことから、好況期における要求月数の上昇度合いが抑えられている傾向が窺われる。

一方、企業経営の減退期について見てみると、妥結月数が最も低かった12年を除くと、営業利益の状況にかかわらず4ヶ月は維持されている。例えば01年と09年では営業利益の落ち込み度合いが異なるものの賞与の妥結月数は共に4.0ヶ月となっている。このことから、企業業績が悪化したからと言って、好況期と比べてその支給水準が極端に下がることはないと言えよう。

図表4 営業利益の変動と要求／妥結月数



注) 営業利益は00年の営業利益額を100とした際の増減率。

出所) A社労組提供資料に基づき筆者作成。

以上のことから次の点を指摘することができる。まず、企業の業績によって賞与の月数が大きく変動することはない。さらに、その振れ幅も小さくなっており、妥結結果からは賞与の安定性が一層強まっていることが分かる。妥結結果を見ると、本人の仕事内容やパフォーマンスを重視する人事制度の導入以降、賞与が業績に応じて大きく変動しているわけではなく、むしろ、その安定性が強まっていることが窺われる。

この背景として、組合の企業業績に対する考えかたの変化が挙げられる。従来は売り上げを会社業績の指標として重視し、売り上げの伸びに応じてより多くの月数を要求していたが、現在は会社の財務状況なども踏まえて、会社の業績を考えるようになっている。特にリーマンショック後にその傾向が一層強まっているという。

「他のメーカーさんも中長期の考え方には、この考え方をお持ちではあるんですけども、A社労組は特にここを重視していると思います。やっぱり1年だけの業績だけを見て要求を組み立てるのではなくて、数年先どうなるかといったところも。いわゆる会社の中長期計画とかに基づいて今のいろいろな各種施策の進捗はどうかとか。中長期施策もそうですね。将来の成長、要はいろいろな開発とか設備投資とか、将来に向けた弾込めみたいなのをしっかりやって、それが順調に進んでいるかどうかとか」。



「例えばですよ、新しく工場を建てようみたいな状況だと、やっぱり〇〇万ぐらいかかるんですね。(中略) やっぱりそれだけの蓄えがあって初めて財務基盤が安定しているというふうに言えると思っていますので。やっぱりそこまでの道のりというか、いわゆる足腰がどうかとか。あとは外部からどう見られるとか、株価とか、配当とか。そういう観点からしても今の A 社の力というのはどのぐらいなのかというのを見て要求を組み立てています。デジタルで組み立てているというわけではないんですけども。こういったところを結構重視して見ているというのは A 社労組の特徴なのかなと」。

このように、組合が企業業績をより多角的な面から捉えるようになったことが、図表 4 で示したような要求月数の推移として表れている。かつての営業利益重視から、会社の財務状況や株価といった要素も考慮した交渉に変化している。言い換えれば、組合自身が会社の成果を一層重視した要求を行うことによって、要求月数の安定化が進んでいる。成果の徹底が安定性に寄与しているわけである。

加えてもう 1 つの特徴として要求月数と妥結月数の乖離に縮小化傾向が見られていたわけであるが、ここにも組合の方針の変化が見られる部分がある。組合としても満額の回答を得ることができる水準に拘って要求しているという。組合書記長（2018 年調査当時）は次のように述べる。

「やっぱり会社の今の状況というのも組合としても経営実態、それから職場の皆さんの頑張り、協力、努力、そういったところも総合的にしっかり分析をした上でこの要求なんだ。だから、そういう要求であるがゆえに出口にはこだわる。要は満額にはこだわるという考え方をとっています。あとは労連の話にも戻りますけれども、やっぱりいいかげんな要求をして結果これだけしかとれませんでしたということは、やっぱり労連加盟組合に対してもメーカーとしての役割が果たせないと思っていますので」。

「運動論でとれもしない法外な要求をして、結果これでよかったということではなくて、ほんとうに入り口の時点からしっかり満額をとるということにこだわった要求を組み立てて。責任ある要求、それから満額を引き出せるような回答というのを重視していますので」。

以上の発言から分かる通り、経営状況と従業員の業績への貢献の双方を熟慮した上で、組合として責任をもって要求を行っている。多角的な面から成果を捉えるという成果重視の要求を行う以上、その要求と妥結結果に大きな乖離が発生する余地は小さくなる。成果を重視した交渉の結果として、要求月数と妥結月数の乖離の縮小化が進んでいる。

このように、企業の成果をより重視した交渉が行われるようになった結果、支給月数の

振れ幅がより小さくなっている。成果を考慮することの徹底が要求水準の上振れを抑制し、結果として賞与の安定性を一層強化している面がある。

と同時に、売上げが低迷した際にも一定月数以上の支給月数を支給していることから分かる通り、会社としても一定水準を維持するように努めている。賞与が生活給として定着していることを考えると、会社側も、業績悪化に伴い支払額を大幅に減額することを避けている部分はあるという。この点はこの間も維持されている。

## 6. おわりに

以上本稿では、A社における人事・賃金制度について、制度の概要と運用の実態、その制度の下で行われていた労使交渉の内容と結果、労使当事者の行動様式について確認してきた。本稿のまとめとして、①本稿の事実発見、②事実発見から得られる今後の検討課題、および、③本稿から得られる含意について述べたい。

### (1) 事実発見

#### 人事・賃金制度の実態

人事・賃金制度の実態について、本稿で明らかになったことをまとめよう。まず、社員格付け制度を見てみると、ホワイトカラーとブルーカラーで異なる基準が適用されていた。基幹労働力においても制度が分化している。もっとも、両者に共通する点として、配属先における仕事内容や従事している職務に求められる能力と格付けされる等級のリンクが強く意識された制度となっている。ただし、そのような制度の下で、異動に伴う急激な格付けの変動は避けるような運用がなされている。このように、かつての制度と比べると、資格等級上の変動の頻度が高まるような設計になっているものの、急激な変動を避けるよう、一定の配慮の下で制度が運用されている。その結果、一定の安定性が確保された制度となっている。とはいえ、ここで注目したいのは、その安定性の確保の方法である。事務・技術系の社員においては等級に見合った仕事のレベルになるように業務内容の見直しが実施されている。技能系の社員においては配属先の職務に必要な能力を身につけることが求められている。格付けされる等級の決定において自身の業務内容が問われる制度となっている。過去に蓄積された能力や経験は等級維持の根拠とはならない。その結果、上位等級への昇格がかつての制度に比べると難しくなっている部分がある。こうした制度の変容のなかで、人事部門と事業部門の間で、昇格を巡る駆け引きが行われている。一人でも多くの社員を昇格させたい事業部門とそれに一定のコントロールをかけようとする人事の間のせめぎあいが生じている。

次に、賃金表については、各等級において一定以上の水準を境に、その昇給幅が抑制されるようなかたちに変更されている。時間の経過とともに変化するパフォーマンスの上昇曲線と実際の昇給額が大きく乖離することのないような賃金表が設計されている。この賃

賃金表の下では、賃金レンジの下位に位置していればより大きな昇給を得ることができる一方で、レンジの上位に位置している場合、働きぶりが昇給額に反映される余地が小さくなる。このことから、かつての制度と比べると、上位レンジにいる労働者へのインセンティブが弱まっていると言えよう。同じような貢献であっても、昇給額が抑えられるような設計となっているからである。

以上の格付け制度と賃金表の変化より、激しい上下の変動を伴うような制度になっているというよりは、一定の水準で賃金が安定するような制度となっていることが窺える。定期昇給の縮小化が進んでいると言えよう。また、以前の制度と比べると昇格や昇給によるモチベーションの向上が困難になっていると言える。そうした中で、事業部門と人事部門の間で社員の昇格を巡る駆け引きが行われている。

その一方で、人事・賃金制度それ自体が持つインセンティブの低下を労使交渉によって補っている部分が見受けられた。賃金表の改定を伴う年の賃金交渉過程を見ると、実施の背景には、賃金レンジの上限付近にいる労働者のモチベーションの維持・向上があった。こうした従業員全体のモチベーション管理の重要性は、特に製造現場における高い生産性を維持する上で不可欠なことであった。第2節で、リーン生産方式のような高い生産性を誇る製造現場を維持しようとするならば、それ相応のモチベーション管理が必要なことを指摘した。そして、それを支えるものとして査定込みの定期昇給を通じた安定的な昇給があることを指摘した。この点にかかわり、人事・賃金制度改革に伴い制度自体が有していた安定的な昇給部分が抑制される中で、労使交渉を通じた昇給によって、モチベーション管理に必要な昇給部分が維持されていた。このことは、現状の労働者の働き方を維持する上で、労使交渉を通じた昇給の持つ重要性が高まっていることを示唆していると言えよう。

最後に、賞与について確認したところ、固定部分の比率は依然として大きく、また、変動部分を増やすような動きは見られなかった。それに加えて、賞与の月数についても安定化傾向が見られた。むしろ、安定化傾向が強まっている面があった。現状の賞与制度やその妥結月数の決定方法については、労使とも今後も維持していこうとしている。

### 労使当事者の行動様式における変化の有無

まず、企業側について。従業員全体の協力を基礎とした事業運営という考え方に変化はないと思われる。そして、そのような労働支出を引き出すために必要な昇給の実施や労働者の生活を考慮した安定性の担保という態度は、人事・賃金制度の変更後も維持されている。特に賞与を巡る交渉に表れていたように、企業側の労働者の生活への配慮はこの間も維持されている。一方、労働組合側も対経営側に対する態度について大きな変化は見られない。石田（2003）が試論したような成果の目標値の妥当性を巡るような労使交渉が展開されていくような動きが生じているわけではない。それに加えて、賞与の交渉で表れていたように、会社業績について、財務状況なども考慮したより広い視点で捉えるようになっ

ている。企業経営をより深いレベルで捉えながら交渉にあたっていると言えよう。

このように、労使間における対立が激しくなるというような出来事は見られていない。その一方で、組合の変化として見逃せない点として、対労働者に対して変化の萌芽が見られたことが挙げられる。かつては賃金交渉の妥結結果を組合員に正確に説明することに重点が置かれていた。この点について、要求案策定段階における事前の組合内部の意思統一をより一層重視するようになってきている。このことは、賃上げ原資の配分ルールの変更に伴って生じている。かつての基本給への一律の配分から、特定の労働者のモチベーション管理や職種間の賃金の適切なバランスを維持するための特定の層を対象とした配分の実施へと変化する中で、労働者への事前の説明が一層重視されるようになってきている。配分の個別化が進めば、その恩恵に預かれなかった労働者の不満は高まるであろう。このことは、労使間の対立を生むリスクをはらんでいる。A社労組の取組みは、こうした労使間の対立を事前に防ぐ意味で重要な取組みだと言える。

また、昇格を巡って事業部門と人事部門の間で生じるせめぎあいに見られるように、制度の運用において部門間における意見調整の必要性が増している。このことから、部門間における取引発生頻度が増加していることが窺える。このことも、制度変化に伴う組織内における当事者における行動面の変化として見逃せない点だと思われる。

このように、人事・賃金制度や労使交渉における変化が、組織内の当事者の行動様式を変化させている面があるようである。

## (2) 今後の検討課題

以上の事実発見より、今後の人事・賃金制度研究における検討課題について考えたい。大きく3つの検討課題を挙げることができる。

1つめは、新たな視点に基づいた社員格付け制度分析の必要性である。本稿で確認した通り、労使共に企業成長に向けて取り組む中で、あるべき賃金制度や昇給額の在り方が議論されている。その際、ホワイトカラーの制度では、「期待職務」という言葉が表している通り、日本的な柔軟な業務配分を維持した上で、仕事の要素を制度に取り込もうとしている。その意味で、予め業務範囲の定まった職務に人を割りあててではなく、その人の能力やポテンシャルに応じて、仕事が割り当てられていると言える。「誰がその仕事をやるかによって、職務の内容が変わってくる」という発言は、この点をよく示していると思われる。こうした日本的な業務配分における原則は、今後も維持されていることが予想される。この業務配分の原則の根強さを念頭に置くと、日本の人事・賃金制度の変化を捉える視点として、従来型の「人」基準と「仕事」基準とは異なる視点を導入する必要があると考えられる。

この点にかかわり、現在のパフォーマンスと処遇のズレの是正が目指されていたA社の事例に基づくと、「期待職務」という表現が示す通り、等級への格付けの際に、本人のポテ

ンシャルも考慮した運用が行われていた。このことは、現在までに発揮された能力に基づいた職務配分に加えて、将来的な伸びしろも格付け設定の基準に含まれていることを示唆する。この点を念頭に置くと、「パフォーマンス」といった言葉の中には、実はポテンシャルといった未来の可能性が含まれていると言えよう。ここから、格付け制度において重視される要素には、未来のポテンシャルと現在までに発揮されたパフォーマンスと言った複数の時間軸が混在していることが分かる。こうした重視する時間軸の変化に基づいて、制度の変化を捉えることを試みることも、1つの方法として考えられる。

いずれにせよ、「人」基準という原則が維持される中で、変化を捉えるための視点を考え、それに基づいて事例を分析する必要があると言えよう。制度の変化の内実を正確に捉えるためには、「人」と「仕事」といった従来の部類区分に加えて、例えば、「過去の成果」と「未来に期待される成果」といった制度設計の時間軸をベースとするなど、従来とは異なる分析視角の下で制度を分析していく必要もあるのではないだろうか。異なる視点に基づいた分析を行うことで、現在の企業の人事制度改革の中にある狙いや葛藤が一層鮮明になるかもしれない。今後の課題である。

2つめは、賞与の機能の解明である。本稿の発見から、賞与に関しては一定の安定性が維持されており、労使共にそれを大きく変更する意図はなさそうであった。こうした賃金の安定性を維持する目的とは何なのか。1つは生活給としての側面であると考えられるが、はたしてそれ以外にも理由はあるのか。この点について労働政策研究・研修機構（2022）は、企業の競争力の維持・向上を目指すうえで、その安定性が維持されている可能性があることを指摘している。具体的には、賞与水準を予め設定することで、それに見合った働きぶりを引き出そうとしている企業があることが指摘されている。このように、賞与において安定性が維持されている背景には、生活給の側面以外の要因もあるかもしれない。この点についての検討は、日本の賃金の特質に関する理解をより深めていくことに繋がると思われる。また、インセンティブとしての賃金のあり方を考える上でも重要な論点を提示することに繋がるかもしれない。賞与の安定性がもたらす機能の解明も、今後検討していくべき課題であると考えられる。

3つめは、「ベースアップ」の配分の個別化に伴う労労対立への対応に関する知見の蓄積である。本稿で取り上げたA社の組合は、賃金制度の設計思想を歪めるような賃上げの実施には消極的であった。このように、労使間が異なる賃金思想を有しており、双方が対立する中で制度の構築や賃金額を巡る交渉が実施されているというよりは、労使が共通の認識の下で制度の設計やその下での運用が行われていると言える。こうしたある意味で日本的とも言える労使関係の特徴も、先の「人」基準の原則と同様に、変わらない特徴として維持されることが予想される。こうした労使間における明確な対立軸ない中で、組合が直面するかもしれない課題として示唆されることとして、労労間対立の事前防止の必要性の高まりが挙げられる。これは、「ベースアップ」の配分における個別化の進展に伴い組合が

抱えることになる課題と言える。

成果主義以降指摘されてきた賃金の個別化の進展に伴う労使関係の変容については、この間、議論されてこなかったように思われる。A社労組の賃金交渉における要求の事前説明の重視は、賃金決定の個別化が進む中で、労労間対立の防止への取組みの1つと見ることでもできよう。賃金の個別化の進展に伴う組合の交渉態度の変化として見逃してはならない点だと思われる。このように、労労間の対立をいかなる方法で解消するのか。同一の雇用形態における同性の間においても対立が発生するリスクが高まっているなかで、労働者間の対立をマネジメントすることは、企業別組合にとって一層重要になってくるかもしれない。性別や雇用形態間に留まらない同一雇用形態内における労労対立の発生やその解消方法についての知見を深めることも今後の重要なテーマの1つになり得ると考えられる。

以上が本稿の事例分析から得られた企業の人事・賃金制度の理解を深めるために必要と考えられる今後の検討課題である。

### (3) 含意

最後に、本稿で明らかになったことを基に含意を指摘しておきたい。本稿で明らかにされたように、賃金制度の中に埋め込まれていた昇給である定期昇給の縮小化が進んでいる。このことは、労働者自身の努力によって、賃金を上げていくことができる余地が小さくなっていることを示している。また、それに伴い、従業員のモチベーション管理に課題を生んでいる面もあった。こうした賃金管理上の課題への対応が、労使交渉を通じて行われていた。

ここから、賃金水準の上昇や適切なモチベーション管理の実現において、企業内の労使関係に求められる役割が従前以上に増していることが示唆される。適切な賃金の上昇やモチベーション管理の実現には、企業内での労使関係の充実が必要になってくると言えよう。

石田光男は、能力査定を受容は、日本の労働組合にとって労働力の交渉主体としての地位を維持することを困難にしたと指摘する（例えば、石田 1990、2003）。例えば、評価に基づいた個人の昇給額の決定に介入するようなことを日本の組合が行うわけではない。また、従業員の配置転換を規制するようなことを組合が行うわけでもない。これらの行為は企業内を組織化している欧米の組合においては見られることである<sup>12</sup>。こうしたかたちでの労働力の取引主体としての労働組合という期待は、日本においては困難であると考えられる。しかしながら、そうではない日本的な意味で組合が企業の人事管理に果たす役割は決して小さくないことが、本稿の知見から示唆される。

「ゾーン別昇給表」に基づく賃金決定においては、個人の努力で賃金を上げていく余地

---

<sup>12</sup> 評価結果と昇給額の決定に対する介入については西村（2014）のスウェーデンの事例で見られる。配置転換への規制については、小池（1977）や篠原（2003）のアメリカの事例で見られる。

が、従前の制度と比べると小さくなっている。このことは、個人の賃金水準の引き上げという面に加えて、従業員のモチベーション管理にも課題を生じさせることになっていた。こうした課題を解決する上で労使関係の一方の当事者である組合は一定の貢献を果たしている。また、本稿第2節で示したアルファベットの「KAIZEN」ではなく、日本的な意味での「改善」を実現するような働きぶりを企業が労働者に求める以上、適切なモチベーション管理を今後も維持ししていく必要がある。その意味で、企業内の労使関係が果たさなければならない役割は決して小さくないと思われる。

企業内の労使関係を充実させるために、いかにして労使の一方の当事者たりえる労働者の代表組織をつくり出すことができるような環境を整えていくのか。このことを検討していく必要があるように思われる。また、既存の労働者を代表する組織においてもA社の労組で見られたように、時代にあわせた自己改革を伴いながら発言機構としての地位を維持していく必要があるように思われる。

## 参考文献

- Brown, W. & Wright, M. (1994) 'The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research' *British Journal of Industrial Relations*, Vol.32 No.2.
- 濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』岩波新書.
- 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.
- 平野光俊・江夏幾多郎 (2018) 『人事管理—人と企業、ともに生きるために』有斐閣ストゥディア.
- 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.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2020) 『人事管理入門 第3版』日本経済新聞出版社.
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』中央経済社.
- 石田光男 (2003) 「労働組合」石田光男『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房所収.
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』 No.554
- 石田光男 (2016) 「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』 No.667.
- 石田光男 (2019) 「『同一労働同一賃金』の『同一労働』とは何か—日本への適用」猪木武徳・杉浦哲郎編著 (2019) 『調査報告 2018-3 日本の強みを生かした「働き方改革」を考える』日本経済調査協議会所収.
- 石田光男・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.
- 石田光男・篠原健一編著 (2010) 『GM の経験—日本への教訓』中央経済社.
- 岩崎馨・田口和雄編著 (2012) 『賃金・人事制度改革の軌跡—再編過程とその影響の実態分析』ミネルヴァ書房.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較』東洋経済新報社.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 小池和男 (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.
- 楠田丘 (2004) 『賃金とは何か戦後日本の人事・賃金制度史 (オーラルヒストリー・シリーズ)』中央経済社.
- 楠田丘 (2006) 『賃金表の作り方 改訂版』経営書院.
- 久谷與四郎 (2019) 「労働組合は春闘においてどのように関わっているのか」『日本労働研究雑誌』 No.710.
- 孫田良平 (1972) 「賃金体系の変動」金子美雄編『賃金—その過去・現在・未来』日本労働協会所収.
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2014) 「我が国企業の賃金の推移等に関する調査



- 報告書」([http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000701.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000701.pdf)) .
- 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.
- 西村純 (2014) 『スウェーデンの賃金決定システム』 ミネルヴァ書房.
- 西村純 (2016) 「人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題」 JILPT ディスカッションペーパー16 - 03.
- 西村純 (2019) 「成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響に関する一考察」  
猪木武徳・杉浦哲郎編著 (2019) 『調査報告 2018-3 日本の強みを生かした「働き方改革」を考える』 日本経済調査協会所収.
- 仁田道夫 (2003) 『変化のなかの雇用システム』 東京大学出版会.
- 野村正實 (2007) 『日本的雇用慣行—全体像構築の試み』 ミネルヴァ書房.
- 荻野登 (2020) 「企業業績と賃金決定—賞与・一時金の変遷を中心に」 『日本労働研究雑誌』 No.723.
- 小倉一哉 (2017) 「賃上げについての経営側の考えとその背景」 玄田有史編『人手不足のになぜ賃金が上がらないのか』 慶応義塾大学出版会所収.
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 『労働政策研究報告書 No.212 企業の賃金決定に関する研究』 労働政策研究・研修機構.
- 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.
- 篠原健一 (2003) 『転換期のアメリカ労使関係』 ミネルヴァ書房.
- 首藤若菜 (2019) 「労働組合は誰を代表しているのか?—産別統一闘争を手がかりにして」 『日本労働研究雑誌』 No.710.
- 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.
- 禹宗杅 (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) .