



労働政策研究報告書 No. 212

2022

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

企業の賃金決定に関する研究

労働政策研究・研修機構

企業の賃金決定に関する研究

ま え が き

周知の通り、昨今、政策レベルにおいて企業内の賃金決定に直接政府が関連するような動きが見られている。政府による賃上げの要請（いわゆる「官製春闘」）や最低賃金の引き上げに見られる賃金水準に関する議論、働き方改革の議論の中で謳われてきた「ジョブ型雇用」や「同一労働同一賃金」で行われてきた賃金決定基準に関する議論は、記憶に新しい。こうした動きは、企業内の人事・賃金制度に直接影響を与えるものと思われる。

政労使三者のそれぞれのアクターが企業内の賃金決定にどの程度影響力を及ぼすことが理想的なのかについて解を導き出すことは難しいものの、労使にとって望ましい人事・賃金制度の構築について検討するためには、企業内の賃金決定に関する正確な理解が必要のように思われる。例えば、昨今の「ジョブ型≒年功ではなく成果や能力に応じた賃金決定」という議論に見られるように、日本の賃金決定に関する正確な理解がないままに、あるべき賃金決定についての議論が進められている場合があると思われる。

そこで、労働政策研究・研修機構では、企業内の賃金決定に関する知見の収集を目的に、日本企業における人事・賃金制度の実態とその制度の下での賃上げの実態について、調査を実施することとした。人事・賃金制度は現在どのような構造となっているのか。また、その制度は、外部労働市場や労働者の従事している仕事内容とどのような関係にあるのか。そして、そのような制度の下で、行われる賃金交渉において、ベースアップ交渉はどのような昇給方法として位置づけられているのか。また、賞与（一時金）交渉についてはどのような交渉が行われているのか。これらの点を中心に日本における賃金決定の実態の把握を試みている。

本研究が、今後の望ましい賃金管理のあり方を議論する上で、少しでも参考になれば幸いである。

2022年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
<small>にしむら</small> 西村 <small>いたる</small> 純	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	序章、2章、3章 4章、5章、6章第1節、 第4節、第5節、終章
<small>やまべ</small> 山邊 <small>まさし</small> 聖士	労働政策研究・研修機構 事務補佐員	1章
<small>まえうら</small> 前浦 <small>ほだか</small> 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	6章第2節、第3節、 第4節

その他の研究参加者

青木 宏之 香川大学 教授

古谷 真介 大阪産業大学 准教授

松永 伸太郎 長野大学 准教授

※五十音順、所属・肩書きは2022年1月時点のもの

目 次

序章 調査研究の目的と概要	1
第1節 調査の目的	1
第2節 賃金の機能と日本の賃金決定システム	2
第3節 検討課題	11
第4節 調査手法と実施概要	12
第5節 本報告書の構成と各章の要旨	15
第1章 データから見る賃金制度・賃上げの実態	23
第1節 はじめに	23
第2節 賃金カーブの変化	23
第3節 賃金制度・評価制度の変化	28
第4節 賃上げの状況	39
第5節 春闘をめぐる労使の主張	47
第6節 おわりに	56
第2章 社員格付け制度—従事している仕事と社員格付け制度の関係	66
第1節 問題関心	66
第2節 事例企業の社員格付け制度の基準	67
第3節 格付けの柔軟性	78
第4節 本章の知見のまとめ	80
補論 格付け先の変更の柔軟性を高める制度の下での運用	82
第3章 賃金表から見る賃金制度内に埋め込まれた昇給ルールの変化	86
第1節 問題関心	86
第2節 事例企業の基本給の特徴	88
第3節 事例企業における賃金表の変化	99
第4節 知見のまとめ	105
第4章 労使交渉と賃金決定—「ベースアップ」交渉を中心に	107
第1節 はじめに	107
第2節 企業における「ベースアップ」の状況	107
第3節 基本給以外の賃上げ	126
第4節 おわりに	128

補論 外部労働市場とリンクした賃金制度の下での労使交渉	131
第5章 賞与（一時金）をめぐる労使交渉の特徴	137
第1節 はじめに	137
第2節 事例企業の賞与（一時金）交渉方法	137
第3節 「業績連動方式」	139
第4節 「月数交渉方式」	147
第5節 その他の方法	154
第6節 賞与（一時金）の中にあるミニマム部分	158
第7節 おわりに	162
第6章 賃金の世間相場の上昇とパートタイマーの賃金管理	165
第1節 はじめに	165
第2節 最低賃金の決定方法と最低賃金額の推移	167
第3節 調査対象企業のパートタイマーの人事制度	168
第4節 地域相場上昇に伴う課題と労使の対応	171
第5節 おわりに	177
終章 まとめと課題	180
第1節 各章の要旨	180
第2節 事例から明らかにされたこと	185
第3節 インプリケーションと今後の課題	190

序章 調査の目的と概要

第1節 調査の目的

本報告書の目的は、①企業の賃金決定にかかわる知見を、事例調査を通じて深めることである。その上で、②得られた知見から、企業の人事管理や労働政策の立案に対する提言を行うことである。周知の通り、昨今、政策レベルにおいて企業内の賃金決定に直接政府が関連するような動きが見られている。政府による賃上げの要請（いわゆる「官製春闘」）や最低賃金の引き上げに見られる賃金水準に関する議論、働き方改革の議論の中で謳われてきた「ジョブ型雇用」や「同一労働同一賃金」で行われてきた賃金決定基準に関する議論は、記憶に新しい。

こうした動きは、企業内の人事・賃金制度に直接影響を与えるものと思われる。政労使三者のそれぞれのアクターが企業内の賃金決定にどの程度影響力を及ぼすことが理想的なのかについて、解を導き出すことは難しい。本報告書においても、この点にかかわる議論は行わない。しかしながら、いずれにせよ、労使にとって望ましい人事・賃金制度の構築について検討するためには、企業内の賃金決定に関する正確な理解が必要のように思われる。例えば、昨今の「ジョブ型≒年功ではなく成果や能力に応じた賃金決定」という議論に見られるように、日本の賃金決定に関する正確な理解がないままに、あるべき賃金決定についての議論が進められている場合があると思われる。事実の把握なき、改革論議は慎むべきではないだろうか。

そこで、労働政策研究・研修機構では、企業内の賃金決定に関する知見の収集を目的に、日本企業における人事・賃金制度の実態とその制度の下での賃上げの実態について、調査を実施することとした。もっとも、本報告書では、賃金決定について、次のように対象を限定している。まず、対象とする企業について、従業員規模 1000 人以上の大企業に絞っている。人事・賃金制度の実態について調査を目的とする本調査の性格上、制度の整備が行われている企業を対象とする必要があったため、対象とする企業を限定している¹。

次に、対象とする社員について、正社員と非正社員の双方を対象としているものの、正社員については一般社員層を対象としている。管理職については本報告書の対象とはなっていない。働き方改革など政策レベルの議論における対象が主に一般社員層の処遇制度の改革にあると思われたため、一般社員層の賃金の把握を優先した。また、非正社員については、直接雇用の非正社員を対象としており、間接雇用の非正社員は対象から除いている。

このように、大企業における直接雇用の社員の賃金決定を対象としている。対象とする企業が、いかなる制度の下で、自社の社員の賃金を決定しているのか。この点に関する事実の把握を心がけたのが本報告書である。

¹ 例えば、就労条件総合調査（平成 29 年）によると、管理職以外において賃金表がない企業は、産業計では 33.8%となっている一方で、1000 人以上になると 6.8% まで下がる。

第2節 賃金の機能と日本の賃金決定システム

1. 賃金の2つの機能

本節では具体的な検討課題を明らかにするために、賃金の機能や日本における賃金決定の特徴について確認していきたい。日本において賃金を深く研究した研究者である小池和男は次のような指摘を行っている。

「賃金論はなによりも生活の問題である。勤めに出て賃金を得ている人々は、日本の就業者の（中略）その人々の生活はまさに賃金にかかっている」（小池 1967 p.3）。

「日本の強みとは、エリート活躍よりも層の厚い中堅層の形成と活用である。たんにくりかえしの作業だけを中堅層に頼むのではなく、予期せぬ問題、変化への対応まで、技術者だけではなく、生産職場の中堅労働者層にも頼む方式である。そうした方式を促し、その働きに報いる賃金、サラリーのみめ方が重要になる」（小池 2015 p.180）。

以上の指摘は賃金に期待される2つの機能を端的に指摘している。1つは、労働者の生活を維持するという「生活給の側面」であり、もう1つは、企業の競争力向上のために労働者から有用な労働を引き出すための「インセンティブの側面」である。労働者の多くは働いた対価として得た賃金によって生活している。一方で、企業は競争力の維持・向上のために自身が求めるような働きぶりを労働者から引き出す必要がある。そして、そのためには適切なインセンティブを設計する必要がある。賃金はそのための主要なツールの1つと言える。

さて、上の2つの機能を同時に果たすためには、そのために必要な賃金水準と決め方を用意する必要がある。労働者の働きぶりを全く無視し、生活面のみを重視した賃金ではインセンティブとしての側面が失われる。一方、成果や能力といった要素を重視するあまり、必要な水準の賃金を用意できなければ、労働者の生活は立ち行かなくなる。成果や能力による差を設けつつも、一定の水準以上の賃金額を用意する必要がある。こうした2つの側面を同時に実現するという課題に日本はどのように対応してきたのであろうか。

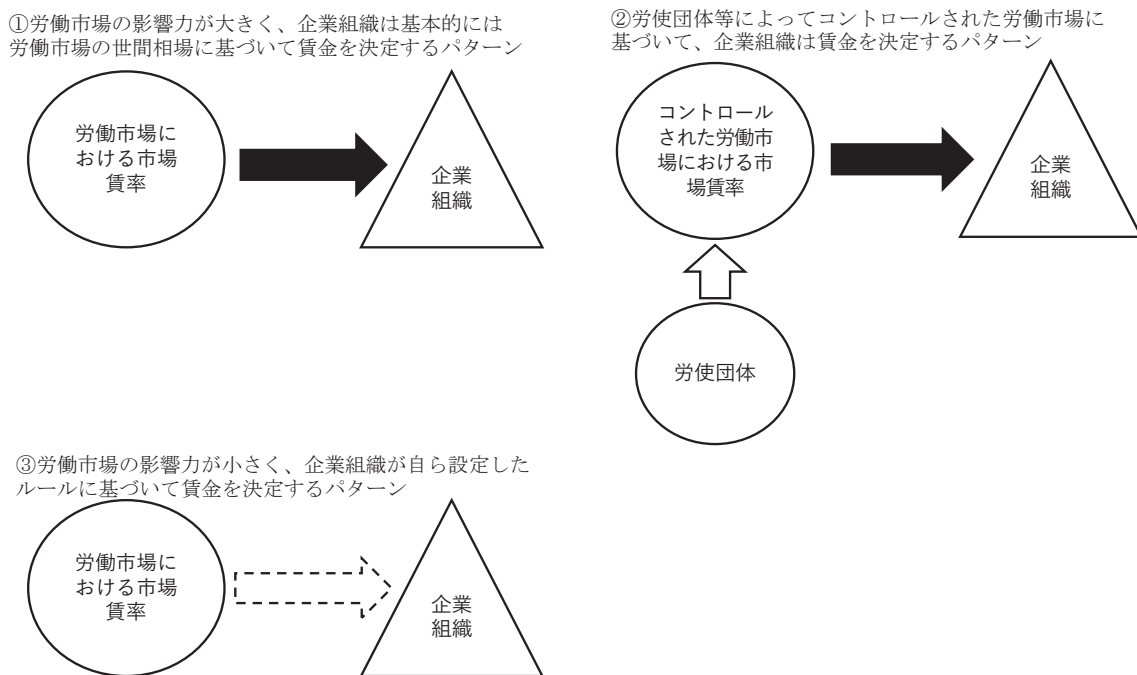
2. 市場と企業組織

2つの機能が要請される賃金について、日本はどのようにして決定してきたのか。この点を考えるために、まず、賃金決定の基本に立ち返ってみよう。単純化すると賃金は大きく2つのルールによって決定されると考えられる。1つは労働市場のルール、つまり市場賃率であり、もう1つは企業組織のルール、つまり人事・賃金制度である。ここで重要なことは、どのようなパターンにおいても、企業は人事・賃金制度を設計して自社の社員の賃金を決定していることである。違いは、賃金決定における労働市場との関係性についてである。

今、労働市場における賃金決定のルールと組織における賃金決定のルールについて考えて

みると、以下のようなパターンが想定できる。1つは、①労働市場の影響力が大きく、企業組織は基本的には労働市場の世間相場に基づいて賃金を決定するパターンである。2つは、②労使団体等によってコントロールされた労働市場に基づいて、企業組織は賃金を決定するパターンである。そして、3つは、③労働市場の影響力が小さく、企業組織が自ら設定したルールに基づいて賃金を決定するパターンである。3つのパターンを図示すると図序-2-1の通りとなる。

図序-2-1 賃金決定のパターン



出所) 石田・樋口 (2009)、労働政策研究・研修機構編 (2017)、Marsden (1999) を参考に執筆者作成。

このように大きく3つのパターンを想定した場合、日本は③の「労働市場の影響力が小さく、企業組織が自ら設定したルールに基づいて賃金を決定する」パターンに当てはまると考えられる。

こうした労働市場の影響が弱いという日本の特徴は、欧米との比較においてより鮮明になる。英、米、独、日の雇用システムを比較した Marsden (1999) は、日本の特徴として、他の3ヶ国と異なり、企業横断的な制約がない中で、雇用のルールを設定できることを指摘している。では、この企業横断的な制約とは何なのか。この点が重要になる。

アメリカと日本の賃金制度の特徴を事例研究に基づいて明らかにした石田・樋口 (2009) によると、アメリカでは各ジョブタイトルの価格が労働市場において決められており、例えばある企業では、企業内にある全ての職務に関する市場調査を行っており、その数は1800にのぼる。さらに各職務は、「融資マネジャーⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ」といった具合で分かれており、職務タイトルは数千にもおよぶ。それが従業員の賃金額の決定に大きな影響を及ぼ

している。もっとも、アメリカにおいても企業は自社の職務に序列を設け、企業経営にとって重要な職務により高い賃金を設定しようとする（石田・樋口 2009、樋口 2011）。その際に、労働市場の相場と企業内で設定した職務の序列に基づく賃金水準に乖離が生じた場合、労働市場の相場が優先されることとなる。次の樋口（2011）の指摘は、労働市場が組織の賃金を規定している様を良く表現している。

『『等級別のあるべき賃金水準』が、アメリカでは例外なく職務の世間相場賃金と結びついている。すなわち組織内での職責や能力の大きさとどまらず、外部労働市場での職務の価格に照らした上でのあるべき水準が想定されることになる。その際、職務評価と市場調査の結果が大きく乖離した場合には、後者の結果を優先してそれによく対応する等級に当該職務を割り振るという対応が見られる』（樋口 2011p.44）。

このように、企業が何らかの基準に基づき設定した賃金よりも労働市場の相場が優先されるのがアメリカであり、先のパターンで言うところの「①労働市場の影響力が大きく、企業組織は基本的には労働市場の世間相場に基づいて賃金を決定する」パターンに該当する。日本の正社員の賃金決定には見られない特徴である。日本も 1990 年代後半の人事・賃金制度の成果主義化以降、職務、職責、成果と言った要素を重視する企業が増加したが、アメリカで見られるような自社の賃金と労働市場の相場がリンクしているような制度を構築している企業はごく少数に限られている（石田・樋口 2009）。日本が成果主義以降賃金決定において重視しはじめた「仕事」に関する梅崎の「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 2008p.103）という指摘は、アメリカとは異なり、労働市場とは距離を置いている日本の特徴を端的に表していると言えよう。

こうしたアメリカとは異なる企業横断的な制約の設け方として、企業を超えたレベルの労使団体による集団的な規制がある。2つ目のパターンの「②労使団体等によってコントロールされた労働市場のルールに基づいて、企業組織は賃金を決定するパターン」である。ドイツに代表される大陸ヨーロッパや北欧諸国はこのパターンに該当すると言えよう。例えばドイツでは産業別協約において各職務の熟練度別賃金表が作成されており、この金額を協約にカバーされる企業は自由に逸脱することはできない（労働政策研究・研修機構編 2017）。また、スウェーデンでは企業が毎年実施すべき賃上げの水準を産業別協約で設定し、その規定を企業は逸脱できないようにしている（西村 2014）。このように、その具体的な方法は異なるものの、労働市場に対して企業横断的なレベルの労使当事者が厳格なコントロールを行っている。

以上、3つのパターンについて簡単に確認してきた。ところで、1つの国が1つのパターンに限られるわけではない。職種や雇用形態によって適用されるパターンが異なる場合もあ

る。例えば、日本の場合、正社員にはパターン③が適用される一方で、非正社員にはパターン①が適用される²。このように同一企業で異なるパターンが適用されるのは、日本だけではない。例えば、アメリカでは職種に応じて適用されるパターンが異なっている。ブルーカラーは③のパターンが、ホワイトカラーは①のパターンが適用されている³。このように、賃金を考える際には、賃金決定のパターンの違いを前提に、そのパターンの中で起こっている変化を把握していく必要がある。

では、そのような中で、日本企業はどのような方法で賃金を決定してきたのであろうか。より具体的には人々の年々の賃金の昇給や降給はどのようにして発生しているのであろうか。人々の昇給額や降給額は、賃金制度の運用で決まる部分と企業組織内の労使の交渉によって決まる部分がある。この点について、日本の正社員について見てみると、制度の運用によって決まる部分は、社員格付け制度（資格等級制度）、賃金表（賃金テーブル）、評価制度によって決定されている。これらの制度の運用によって決められる昇給は、定期昇給と呼ばれている。一方で、交渉で決まる部分は、春季生活闘争と呼ばれる労使交渉の中でその昇給額が決められる。春季生活闘争によって発生する昇給はベースアップと呼ばれている。そこで、定期昇給とベースアップについて次に確認していきたい。

3. 定期昇給とベースアップ

今野・佐藤（2020）に基づき、定期昇給とベースアップの関係を図示すると図序-2-2のようになる。定期昇給とは、既存の賃金カーブの下で、人事・賃金制度に基づき制度的に保障されている昇給のことを指している。一方で、ベースアップは、賃金カーブ自体を変更することによって発生する昇給のことを指している。このように、いずれも労働者の昇給額を決めるという点では同じであるが、その方法は異なっている。

まず、定期昇給について確認しよう。人事・賃金制度のルールに基づいて発生するのが定期昇給である。より具体的には、社員格付け制度（資格等級制度）、賃金表（賃金テーブル）、評価制度に基づいて決められる昇給額が定期昇給となる。人事管理のテキストである今野・佐藤（2020）や平野・江夏（2018）を参考にすると、社員格付け制度（資格等級制度）とは人事・賃金制度の基盤となるシステムであり、社員を何らかの偉さの基準に基づいて、社員1級、社員2級といった具合でランクを設けて、該当する社員を格付けする制度である。基準には勤続年数、従業員の保有能力、従業員の従事する職務など様々であるが、企業は自

² 例えば、石田（2016）は、成果主義化における日本の賃金の変化として、正社員の賃金制度の変化に加えて、非正社員の活用を通じた市場賃率適用層の拡大を指摘している。この指摘に基づけば、日本においても非正社員の場合、パターン①が適用されていると言えよう。

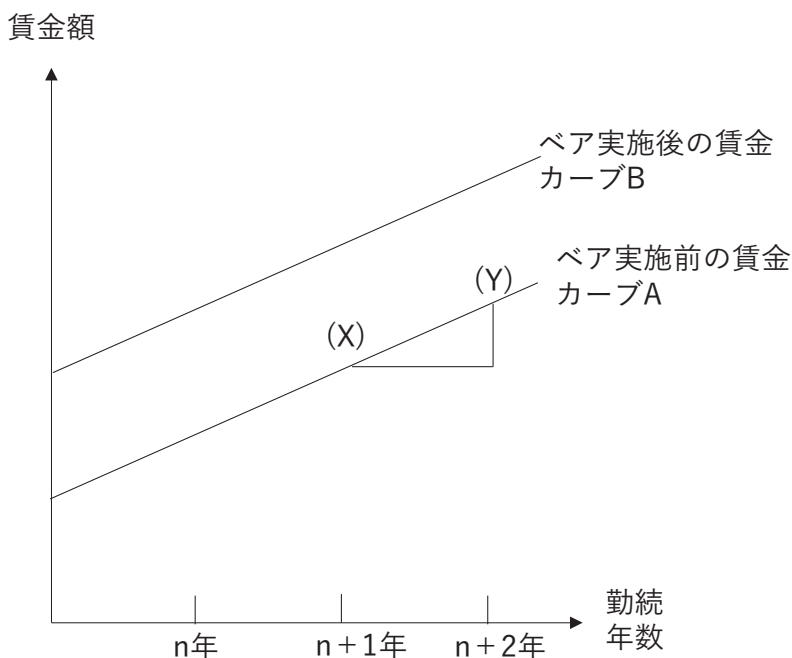
³ 例えば、石田・樋口（2009）はホワイトカラーとブルーカラーの賃金決定の違いについて、前者は労働市場の職種別相場の規定が強く、後者は労働組合による賃金規制が強いことを指摘している。また、Katz & Darbishire（2000）では、同一企業においてもホワイトカラーとブルーカラーでは異なる雇用のルールが適用されることが指摘されている。例えば、ブルーカラーは、企業と労働組合の間で物価上昇に応じて賃金水準も上昇するルール（COLA）が導入されていた時代があった。労働市場の相場とは断絶したかたちで、企業内で独自の賃金決定ルールに基づいて、労働者の賃金が決められていたことを示す一例だと思われる。

身で基準を設定し、社員の偉さのランクを整備している。

この資格等級に対応するかたちで賃金表が設計される。労働者の賃金は、自身が格付けされている等級の賃金表に基づいて決定されることになる。自身が格付けされる等級や賃金表に基づいて支払われる賃金額を決めるのが評価制度である。通常、上司は部下を、会社の評価制度に基づいて評価する。この評価行為のことを人事考課と呼ぶ。人事考課結果に基づいて、個々人の次年度の賃金額が決定される。

では、このような制度の下で、定期昇給はどのようにして発生するのか。例えば、A 評価なら 1500 円、B 評価なら 1000 円といった具合で、評価に応じた昇給額が設定されているような賃金表があるとしよう。この運用によって発生する昇給が、定期昇給部分となる。言い換えると、定期昇給とは、賃金制度の中に組み込まれている昇給部分と言える。図序-2-2 で言うと、「(X) → (Y)」の変化が定期昇給となる。定期昇給の定義であるが、厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態調査」の定義を引用すると「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通り、毎年増額するものの、能力や業績評価によってその昇給幅が決められている点が、この制度の特徴と言える。

図序-2-2 定期昇給制度とベースアップ



出所) 今野・佐藤 (2020) を基に執筆者作成。

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き

れている。戦後の動きに限定すると、定期昇給は、経営側よりその導入が目指されたものだと言われている。これは、①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によって実現された賃金水準と、②企業への貢献（生産性、効率）および労働の質の間に生じていた乖離を埋める目的で提案された（佐藤 1999）。つまり、企業経営に対する貢献部分を反映した昇給部分として誕生していると言える。この定期昇給制度であるが、令和 2 年度の「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%、一般社員で 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。

定期昇給と日本の賃金の関係において重要なことは、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっていると指摘されていることである（例えば仁田 2003）。しかし、このことは、必ずしも日本の賃金が、能力や成果を無視した年功序列であることを意味するわけではない。先の厚生労働省の調査の定義で確認した通り、全ての社員が平等に同じ額の昇給を受け取れるわけではなく、そこには、半期や一年の働きぶりに基づいた人事考課が反映されている。つまり、本人の能力や実力が加味されている。昨今、年功序列から能力・成果に基づいた賃金への転換を主張する言説に出くわすことがあるが、この理解は誤っている。これまでも、個人は働きぶりを評価され、それに応じた昇給額を受け取ってきたのである。

もう 1 つの昇給方法であるベースアップは、賃金カーブが変更されることで発生する昇給である。具体的には、賃金表の改定によってもたらされる昇給である。今までの賃金表においては、A 評価だと 1500 円だったものを 2000 円にするといった具合で、賃金表それ自体の書き換えによって発生する昇給がベースアップである。このように、昇給と言っても、定期昇給とは異なる昇給方法となっている。図序-2-2 でいうと、従前の賃金表に基づいた「賃金カーブ A」から新たな賃金表に基づいた「賃金カーブ B」への上昇が、ベースアップによってもたらされた賃上げを意味する。

定期昇給が人事制度の運用においてもたらされる昇給であるとする、このベースアップは、労使交渉を通じてもたらされるものである。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、実施されない昇給となっていた（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。ところで、このベースアップは何のために実施されているのであろうか。1990 年代以前の労組側の要求には、「定期昇給維持＋実質賃金を維持・向上させるために消費者物価上昇分の確保＋生活向上分（下線部執筆者）」という考えが根底にあった（労働政策研究・研修機構 2014）。下線部を担ってきたのがベースアップだったと言える。

まとめると、ベースアップとは賃金カーブの変更による賃上げであり、その主要な目的は生活水準の維持・向上にあった。つまり、賃金の生活給としての機能を維持・向上するため

に実施されていた昇給といえる。一方、定期昇給は、既存の賃金カーブの勾配の制度的な根拠であり、昇給の速度や上昇幅を規定するものと言える。そして、歴史的には、生活給としての賃上げと企業の成長や従業員の働きぶりに応じた賃上げを分離することを目的に導入された。先の小池の言葉を借りると、「働きに報いる賃金、サラリーのきめ方」に基づいて発生するのが定期昇給と言える。言い換えると、定期昇給の主な目的には労働者への適切なインセンティブの付与があったと言えよう。

4. 人事・賃金制度における制度の設計方針

さて、定期昇給が人事・賃金制度の運用によって生じる制度に内在された昇給だとすると、どのような要素を重視して昇給を実施するのかが重要になる。厳密に言うと、定期昇給の範囲は企業によって異なる場合がある。賃金表で定められた昇給部分に加えて、資格等級上のランクを上がることを指す昇格によって生じる昇給を定期昇給に含める企業もあれば、それについては含めない企業もある（石田・樋口 2009）。本報告書では資格等級上の昇格と賃金表上の昇給の2つを含めて発生する昇給部分を定期昇給と見なすことにする。以下で、社員格付け制度（資格等級制度）と賃金表を素材に企業の人事・賃金制度が何を重視していたのかを確認する。

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。能力主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（楠田 1987）⁴。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⁵。

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）。この制度の特徴は従業員の保有能力に基づいて処遇を実施することにある。この制度の発案者である楠田丘によると、この制度は職務遂行能力に基づいて設計されている。その際に楠田は、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を設計した。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。また、業務の遂行に必要な能力は、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

⁴ 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。

⁵ 能力主義については、日経連（1969）の『能力主義管理』に端的にまとめられている。

応じて資格等級制度を設計するようにした⁶。

この制度の特徴は、その時々社内担っている仕事の内容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が必ずしも一致していなかったところにある。重視するのは保有能力であり、それが高まれば1つ上の資格等級に上がれる（昇格）ような制度となっていた。と同時に、保有能力が同じであれば仕事の内容にかかわらず、資格等級のランクが維持された。そして、このような制度を経営側も推奨していた。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。その狙いは、昇進の頭打ちによる労働者のモチベーション低下を避けることにあった。昇格に伴う資格等級上の地位や賃金の上昇を通じた労働者のモチベーション向上を重視していたのが、能力主義時代の資格等級制度の特徴だと言える。「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 p.99）の下で、制度が設計されていた時代であった。

では、職能資格制度の下でどのような賃金表が導入されていたのか。この時代の賃金表の特徴として、評価結果に応じて設定された昇給額が年々加算されていくような積み上げ型となっていたことが挙げられる（西村 2017）。こうした査定込みの積み上げ型の昇給は、労働者の技能向上に対する効果的なインセンティブとして機能していた（小池 2015）。

以上のことから、能力主義時代の制度の設計思想の特徴は、従業員のモチベーションの向上を重視していたことにある。そのために、その時々社内担っている仕事の内容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の一致以上に、昇格や昇給の機会を増やすことを優先させていた。

こうした動きに変化が見られたのが、1990年代後半から2000年代前半にかけての人事・賃金制度の成果主義化である。その変化の要点を示すと、資格等級の設計において、その時々社内担っている職責や発揮している能力と資格等級上の序列の関係が強められた（石田 2006、石田・樋口 2009）。それと同時に、賃金表においては、従来の積み上げ型の賃金表から、別の形の賃金表への移行が進められた。樋口（2006）は、積み上げ型の賃金表から、洗い替えの賃金表への移行を、また、石田（2006）は、「ゾーン別昇給表」の登場を指摘する。こうした賃金表の変化は、今現在の仕事の内容や発揮している能力と支払う賃金水準の関係を強めようとする動きの1つと見なすことができよう。

成果主義の下で目指されたことは、保有能力に基づいた制度設計の下、従業員のモチベーションの向上を重視した制度設計から、その時点で発揮された能力や職責による序列を人事・賃金制度に反映させるような制度への転換だったと言える。もっとも、こうした保有能力ではなく、職責などの仕事の要素を重視する方向での制度改定は、各社の人事・賃金制度の拡

⁶ 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」。

散を引き起こした⁷。こうした拡散の背景には、能力を重視するのか、仕事を重視するのか、といった設計基準の多様化に加えて、仕事を重視すると言った際の仕事の捉え方にも多様な方法が見られたためだと考えられる。また、積み上げ型の賃金表以外の登場は、資格等級と賃金表の組み合わせのパターンの数を増やすことに繋がったと考えられる。

こうした組み合わせの多様化は、制度内に埋め込まれた昇給についても変化を引き起こすことが予想される。この点に関わり、例えば、労働政策研究・研修機構（2005）は、同じ成果主義であっても1999年以前に導入されたものと2000年以降に導入されたものでは、企業内の賃金格差に違いが生じていることを指摘する。2000年以降に導入された制度では賃金格差が小さくなっている。このことは、同じ人事・賃金制度の成果主義化であっても、制度内に内在している昇給の仕組みには違いがあることを示していると言えよう。

以上、定期昇給を発生させる人事・賃金制度の特徴について簡単に確認した。その特徴をまとめると、①1990年代後半から2000年代前半にかけて実施された成果主義によって、人事・賃金制度の設計思想に変化が見られ、モチベーションの向上を優先する考えが後退していること、②そのような制度設計の思想の下、資格等級や賃金表が多様化し、各社の制度が拡散していること、その中で③制度に埋め込まれた昇給の仕方にも変化が見られる可能性があることが挙げられる。こうした動きは、定期昇給、言い換えると、インセンティブの側面としての賃金にも影響を与えているのであろうか。

5. 賞与（一時金）交渉

本節3項と4項において、定期昇給とベースアップについて確認してきた。先に定期昇給は制度に内在された昇給で、ベースアップは労使交渉による昇給と指摘した。ところで、これら2つの昇給は、毎月決まって支払われる賃金の大部分を占める基本給に該当する部分である。野村（2007）が指摘する通り、賃金研究では基本給以外が見落とされる傾向がある。

この点に関わり、ベースアップ交渉が行われる春季生活闘争において労使間で交渉されるもう1つの賃金として賞与（一時金）がある。労使交渉によって決まる賃金を考える場合、この賞与（一時金）交渉を無視してはならないと思われる。

この賞与（一時金）であるが、禹（2014）は、賞与（一時金）の特徴として、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。つまり、企業業績を反映するとともに、生活給としても位置づけられている。このことは、毎月支払われる賃金に加えて、賞与（一時金）も労働者の生活にとって重要な賃金であることを示している。一方で、この賞与（一時金）が、先に指摘した人事・賃金制度の成果主義化に伴い、業績との連動を強めているという指摘もある（例えば荻野2020）。

以上の点を考慮すると、賞与（一時金）が有する生活給としての側面についての現状を把握することは、賃金に求められる2つの機能の現状を把握する上で見落としはならない点

⁷ 例えば、石田（2006）は、成果主義と呼ばれる賃金制度改革の特徴として、賃金制度の拡散を挙げている。

だと思われる。

6. 非正社員の賃金

ここまで正社員を想定して議論を進めてきた。市場と組織の関係を考えた本節 2 項で指摘した通り、1つの国に適用されるパターンは1つではない。この点について日本の場合、雇用形態によって適用されるパターンが異なることを本節 2 項において指摘した。具体的には、正社員に比べると、非正社員の賃金は、労働市場の相場の影響力を強く受けている。石田(2016)の言葉を借りると、「市場賃率」が適用される層である。

一方で、基幹化パートの議論に代表されるように、非正社員の中にも単純作業だけではなく、組織の中でより高度な仕事に従事している者もいる⁸。そして、それに伴い非正社員に対しても資格等級制度や評価制度を適用する動きが見られている。より良い制度構築のために非正社員に対しても人事・賃金制度改定が実施されている⁹。

こうした動きを考えると、非正社員においても企業内で何らかの基準に基づいた序列を設計し、働きぶりや能力に応じて処遇差を設けている、つまり、組織のルールに基づく賃金決定が行われていると言える。では、こうした組織のルールに基づいた賃金決定は、労働市場の相場といかなる関係にあるのだろうか。管見の限り、日本に確かに存在する「①労働市場の影響力が大きく、組織は基本的には労働市場の世間相場に基づいて決まるパターン」の下での賃金決定については、ほとんど知見が蓄積されていないと思われる。例えばこの間の地域別最低賃金の上昇に伴う地域の相場の変動は、パートタイマーの賃金管理にどのような影響を与えたのであろうか。

第3節 検討課題

以上、賃金の機能について大きく2つの機能（労働者の生活を維持するための「生活給の側面」と働きに報いる「インセンティブの側面」）に分け、それぞれの機能を支える昇給方法（定期昇給とベースアップ）について簡単に整理した。また、基本給以外の賞与（一時金）も労使交渉によって決まる賃金を考える上では見落とせないことを指摘した。さらに、非正社員における市場と企業組織の関係の把握が進んでいないと考えられることを指摘した。以上の議論を踏まえて、日本の賃金決定の特徴を把握するために必要な事柄として本報告書では以下の3つのテーマを掲げた。

- ①正社員の賃金決定のパターンに変化は見られるのか。より具体的には、日本の賃金決定における労働市場の相場（市場のルール）と賃金制度（組織のルール）の関係は今のようになっているのか。

⁸ パートタイマーの基幹化については例えば本田(2007)。

⁹ 非正社員の人事・賃金制度の経年的な変化を追ったものとして例えば平野(2018)。

②非正社員において市場の相場と組織のルールはどのような関係にあるのか。

③賃金に求められる2つの機能（「生活給の側面」と「インセンティブの側面」）は、どのような制度の下で実現されようとしているのか。

以上の3つの問いに答えるためには、次の点を明らかにする必要があると考えられる。前節で確認したことに基づけば、賃金には制度に基づいて決まる部分と労使交渉によって決まる部分がある。そこで、第一に、人事・賃金制度それ自体、具体的には資格等級や賃金表の把握が重要になる。これらの制度は、外部労働市場とどのような関係にあるのであろうか。また、労働者の従事している仕事内容とどのような関係にあるのだろうか。

第二に、労使交渉によって決められる賃金を明らかにする必要がある。具体的には春季生活闘争のなかで行われる賃金にかかわる労使交渉について明らかにする必要がある。再開されたベースアップ交渉はどのような昇給方法として位置づけられるべきなのか。また、賞与（一時金）交渉についてはどのような交渉が行われているのか。

さらに、第三に、非正社員の賃金について、労働市場の相場と企業内の賃金制度の関係を念頭において分析する必要がある。市場が組織に対して優先するアメリカのように、企業内で何らかの人事管理上の課題を抱えているのだろうか。

第4節 調査手法と実施概要

1. 調査手法

調査手法として、ヒアリング調査を採用している。理由は、人事・賃金制度における制度の呼称と実態は、必ずしも一致していない場合があるからである¹⁰。久本（2004）が指摘するように、企業によっては能力主義の徹底を成果主義と捉えている場合もある。このような企業の場合、「成果を重視する賃金制度を導入した」と考えているかもしれない。しかしながら、人事・賃金制度上では、こうした企業は能力主義を維持している企業となる。この点を念頭に置くと、人事・賃金制度は、量的調査では把握しきれない面があると思われる。そこで、制度の呼称に囚われずに制度の実態を把握できるヒアリング調査を採用することとした。

また、本報告書では、複数の企業の事例を取り上げている。質的なアプローチによる賃金研究は、基本的には特定、もしくは数社の企業の事例が取り上げられることが多かったように思われる。特定の企業を取り上げるアプローチは、確かに固有の企業を時系列に詳細に見ることができるという点で、制度のより深い理解が可能となる。一方で、日本の賃金の特徴を捉えるためにはそれとは異なるアプローチも必要だと思われる。特に、産業構造の変化に伴い一国における主要な産業が曖昧になる中では、従来の典型事例を取り上げるアプローチに加えて、多数の業種の企業を取り上げるアプローチを実施することが、より正確な実態の

¹⁰ この点については梅崎（2018）が参考になる。

把握に繋がると思われる。そこで、本報告書では第二次産業から第三次産業まで幅広い業種を対象に、15社の企業事例から賃金の現状を把握することを試みた。

ヒアリングに関する質問項目については、最初の訪問時においては、概ね似たような内容の項目を設定した。それ以降のフォローアップ調査については、個別企業の実情に応じて、質問票を作成した。その意味で、極めて緩やかな半構造化と言えるか言えないかの境界で調査を実施していると言えよう。

2. 実施概要

調査の実施概要は表序－4－1の通りである。

表 序－4－1 調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）	調査参加者
自動車製造 A社	2018年8月27日	人事部長	西村純 前浦徳高
	2018年8月27日	労働組合 副委員長 労働組合 役員	西村純 前浦徳高
	2019年12月23日	人事部長 人事部 担当1名	西村純 前浦徳高
	2019年12月23日	労働組合 副委員長 労働組合連合会 事務局長	西村純 前浦徳高
機械製造 B社	2018年11月14日	人事部人事グループ長 人事部 担当2名	西村純 前浦徳高
	2018年11月14日	労働組合 中央書記長	西村純 前浦徳高
電機メーカー C社	2020年6月29日	労働組合 副委員長 労働組合 労働政策担当	西村純 前浦徳高
電機メーカー D社	2020年12月3日	労働組合 書記長 労働組合 賃金担当	西村純 前浦徳高
繊維業 E社	2020年10月7日	労働組合 書記長 労働組合 賃金担当	西村純 前浦徳高
電気機器製造 F社	2020年12月4日	労働組合 委員長	西村純 前浦徳高
情報通信 G社	2020年7月27日	労働組合 副委員長	西村純 前浦徳高
	2020年7月29日	労働組合 副委員長	西村純 前浦徳高
スーパー H社	2020年7月6日	労働組合 副委員長 人事部門 担当者	西村純 前浦徳高 山邊聖士
	2020年10月26日	労働組合 中央執行副委員長 労働組合 役員	西村純 前浦徳高
スーパー I社	2019年1月24日	労働組合 中央執行委員長 中央執行書記長 人事部 人事マネジャー	西村純 前浦徳高
	2020年7月20日	労働組合 書記長 人事部門 担当者	西村純 前浦徳高 山邊聖士

百貨店 J 社	2020 年 7 月 8 日	労働組合 副執行委員長	西村純 前浦徳高
保険業 K 社	2020 年 7 月 3 日	労働組合 役員	西村純 前浦徳高
	2020 年 8 月 4 日	労働組合 役員 2 名	西村純 前浦徳高
金融サービス L 社	2018 年 12 月 19 日	労働組合 委員長 労働組合 副委員長	西村純 前浦徳高
	2019 年 4 月 19 日	人事部門 人事部長 (前) 人事部門 企画課長	西村純 前浦徳高
	2020 年 7 月 1 日	労働組合 委員長	西村純 前浦徳高
家電量販店 M 社	2020 年 9 月 4 日	労働組合 書記長	西村純 前浦徳高
ドラッグストア N 社	2020 年 9 月 9 日	労働組合 委員長 労働組合 副委員長 労働組合 書記長	西村純 前浦徳高
	2020 年 11 月 13 日	人事本部長	西村純 前浦徳高
ホームセンター O 社	2020 年 9 月 1 日	労働組合 委員長	西村純 前浦徳高

注) 各事例の中には調査後にメール、電話、オンラインなどで情報を補足しているものもある。

3. 調査企業のプロフィール

本報告書では下記の 15 社について事例調査を実施した。それぞれの企業のプロフィールは表序-4-2 の通りとなる。製造業に該当する事例が 6 社、非製造業に該当する事例が 9 社となっている。製造業と非製造業ともに多様な業種の企業の事例を集めることを心がけた。

表序-4-2 調査対象企業のプロフィール

企業名	従業員規模 (単体)
自動車製造 A 社	5000 人以上
機械製造 B 社	5000 人以上
電機メーカー C 社	5000 人以上
電機メーカー D 社	5000 人以上
繊維業 E 社	1000 人以上
電気機器製造 F 社	1000 人以上
情報通信 G 社	5000 人以上
スーパー H 社	5000 人以上
スーパー I 社	5000 人以上
百貨店 J 社	1000 人以上
保険業 K 社	5000 人以上
金融サービス L 社	1000 人以上
家電量販店 M 社	1000 人以上
ドラッグストア N 社	5000 人以上
ホームセンター O 社	1000 人以上

第5節 本報告書の構成と各章の要旨

本報告書は次のような構成となっている。まず、第1章で官庁統計を中心に、既存の統計調査から、2000年代から2010年代にかけての賃金の変化について確認している。その上で、第2章と3章は人事・賃金制度の変化について取り上げている。これらの章は、制度の実態を明らかにするとともに、定期昇給の現状を通じてインセンティブとしての賃金の側面について考察することを主たる目的としている。

続く、第4章と第5章は、労使交渉による賃金決定を取り上げている。4章ではベースアップを、5章では賞与（一時金）交渉を取り上げている。これらの章の主たる目的は、交渉結果の把握とともに、生活給としての賃金の側面について考察することである。第6章はパートタイマーの賃金管理について取り上げている。日本における労働市場の相場と賃金管理についての知見を深めることが主たる目的である。以下、各章の要旨を記しておく。

1. 第1章「データから見る賃金制度・賃上げの実態」

第1章では、官庁統計や人材マネジメント雑誌を資料として、2000年代以降における賃金カーブ、賃金制度および賃上げ交渉の変化、および、賃金交渉をめぐる労使の言説の変遷を検討した。主な内容は下記の通りである。

- ① 2000年代から現在にいたるまで、企業における年功賃金カーブ自体は維持されつつも、賃金を決めるにあたって年齢や勤続年数といった要素の比重は低下していることが窺われる。2000年代以降、年齢や勤続年数を反映した基本給部分を導入する企業は減少している。賃金カーブの上がり方自体は緩やかになりつつあるものの、2000年代以降においても依然として、年功的な賃金カーブ自体は維持されている。その一方、年齢や勤続年数といった要素によって規定される賃金部分は縮小している可能性が本章の検討からは示唆される。
- ② 賃金を決めるにあたって役割や職務といった要素の比重が増している可能性がある。
- ③ 2010年代前半以降においては、評価制度が賃金を押し上げない、場合によっては賃金を引き下げる方向で運用されるケースが増えている可能性がある。
- ④ 2014年以降、賃上げ要求を行う企業が増加し、そのなかでも賃金体系維持に加えて、「具体的な賃上げ額を要求」する企業が増加していた。そのなかで、実際に賃金の引き上げを行う企業も同じ時期に増加している様子が窺われた。
- ⑤ 2014年以降、経団連と連合の両者のあいだで、賃上げを行うことへの一定の合意が形成されていることが窺える。他方で、両者のあいだには、分配の方法をめぐる意見の対立が生じていた。具体的には、連合が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求する一方で、経団連の側は月例賃金の一律的な引き上げを1つの選択肢としつつ、複数の方法による「年収ベース」での賃金引き上げを求めていた。

- ⑥ 賞与の支給にあたっては、変動している面と安定している面の両方が見てとれる。夏季・年末賞与の妥結額や支給月数についてはある程度の変動が見られつつも、一定水準の支給月数が保持されているという点で、そこには安定部分が存在している様子も窺われた。また、支給事業所の割合はある程度高い水準を維持しており、この点でも賞与の支給における安定性が窺われる。

2. 第2章「社員格付け制度—従事している仕事と社員格付け制度の関係」

第2章は社員格付け制度（資格等級）について取り上げている。各社の資格等級制度の格付けの基準について、社員の仕事内容のとの結びつきを起点に分析した。本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 現在の仕事内容と格付けされる等級に一定の関係を持たせていた企業は、15社中7社あった（仕事の結びつきが強いグループの5社、および、中くらいのグループの2社）。一般社員層においても、格付けの際に現在の仕事内容を重視する企業が一定数存在する。
- ② 成果主義の弊害が指摘された2000年代半ば以降から2010年代においても、こうした現在の仕事内容と格付けされる等級の関係性を強めようとする動きは維持されている。ただし、企業横断的に通用するような外部労働市場での職務価値に基づいているというよりは、事業運営主体としての企業自身の観点から、ポストや個人の業務内容の序列を設計し、それに基づいて社員の格付けを行おうとしている。
- ③ 15社の事例における昇降格のルールを確認すると、制度の呼称に関わらず、降格を含む格付けの変更の頻度を増やそうとする動きがあることが窺われた。15社のうち8社において、格付けされる等級の変動の頻度を増やそうとするような制度が導入されていた。社員格付け制度の設計基準にかかわらず、資格等級の変動を高めるような方向で、制度上の昇降格のルールが設計される傾向が進みつつあるようである。

3. 第3章「賃金表から見る賃金制度内に埋め込まれた昇給ルールの変化」

第3章は、事例企業の基本給の賃金表を取り上げて、定期昇給、すなわち、賃金制度内に埋め込まれた昇給のルールについて明らかにした。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 基本給の構成はシンプルなものになっている。1つの給与項目で構成される場合が多く、多くても3つに留まっている。また、年齢に対応する賃金を持っている企業は少ない。
- ② 多くの企業において、基本給における主たる賃金表として、かつての「積み上げ型」の賃金表ではない賃金表が導入されている。それに代わり、シングルレートや「ゾーン別昇給表」など、資格等級ごとにあるべき賃金水準が設定されているような賃金表の導入

が進んでいる。その結果、「積み上げ型」の賃金表の場合と比べると、定期昇給に必要なコストが抑制されるような制度になっていることが窺える。

- ③ 成果に応じて賃金をドラスティックに変動させるというよりは、格付けされる資格等級が同じであれば受け取る賃金額も変化しない、もしくは資格等級において設定された標準的な賃金水準付近に収まるようなかたちに賃金表が変容している。つまり、変動ではなく固定の要素が強まっていると言える。
- ④ 以上のような変化を見せつつも、その際のあるべき賃金水準は、外部労働市場など企業外で横断的に形成される相場に基づいて設定されるというよりは、自社の過去の賃金水準なども加味しつつ企業独自で設けられている場合が多い。このように、企業内の賃金と外部労働市場の相場の間にある一定の距離を保とうとする日本的な特徴は、今なお維持されている。組織のルールを重視した賃金決定は、この間の賃金制度改定以降も維持されている特徴である。
- ⑤ もっとも、かつてのような長期にわたる安定的な昇給が保障されるようなものではなくなっている。「ゾーン別昇給表」の台頭、積み上げ型の賃金表における昇給部分の抑制など、賃金表において、安定的な昇給部分の縮小が進んでいる。言い換えると、制度としての定期昇給は維持されているものの、その中身は変わりつつある。こうした変化は、個人の努力によって得られる安定的な昇給部分が小さくなっていることを意味していると言える。このことは、定期昇給が有していた安定的な昇給を通じた個人へのインセンティブが小さくなっていることを意味しているとも言える。

4. 第4章「労使交渉と賃金決定—『ベースアップ』交渉を中心に」

第4章では「ベースアップ（以下ベア）」交渉について取り上げている。特に賃金表の書き換えの有無と賃上げ原資の配分方法に注目し、昨今の「ベア」の特徴を明らかにすることを試みた。本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 全ての事例において「ベア」が実施されているわけではなかった。個社の状況や労使としての課題意識に基づいて、「ベア」を実施しない選択を行っている事例もあった。
- ② 各社の詳細を確認すると、「ベア」自体に変化が生じていることも窺われた。例えば、日本に多く存在しているとされていた「昇給表」と近い特徴の賃金表を有している企業の書き換えの方法に注目すると、「昇給表」そのものの金額を改定している企業は少なかった。かつての「ベア」は、「昇給表」の金額自体を書き換えている。つまり、賃金カーブそれ自体の変更を伴っている。一方、事例企業で見られた「ベア」は、「昇給表」の金額自体は書き換えていない。つまり、賃金カーブそれ自体は従前のものが維持されている。かつてのインフレを前提とした生活の維持・向上を主たる目的とした「ベア」とは異なる方法で、「ベア」が実施されていることが窺われる。

- ③ 「ベア」であっても全ての等級を対象とするのではなく、特定の等級や職位の賃上げを重視する傾向も窺われた。例えば、情報通信 G 社やスーパー I 社では「ベア」の配分の対象とならない正社員がいた。加えて、職場での働きぶりを「ベア」の配分においても考慮する企業があった。スーパー H 社では人事考課結果を配分の際に考慮していた。また、生活給的な要素が強いと思われる「年齢給」部分に賃上げ原資を配分していた繊維業 E 社やホームセンター O 社においても、その目的は、賃金水準の向上を通じた社員の生活向上というよりは、高齢層の社員を対象に、彼らの働きぶりに見合った昇給を確保することにあった。
- ④ 事例より、「ベア」の配分において個別化が進んでいることが窺われる。その背景には、「ベア」部分の賃上げが、社員全体の生活水準の向上というよりは、職場が抱える課題解決や社員の働きぶりに応じた昇給額の確保に活用されていることが挙げられる。このように、「ベア」の方法に加えて、「ベア」自体の目的にも変化が窺われる。
- ⑤ 特定の等級への配分や「昇給表」の書き換えを伴わない「ベア」の実施に代表されるように、生活水準の維持向上という伝統的な側面が後退し、労働者の働きぶり（労働支出）や労働市場の状況への対応がその目的の前面に出てきている。企業の人事管理をより良いものにするために、必要に応じて処遇を改善していくという性格を帯びつつ、2014年以降、定期昇給以外の賃上げが実施されてきたと言える。こうした動きは、製造業の企業でも非製造業の企業でも見られており、業種の特性というよりは、「ベア」の位置づけの変化として捉えることができよう。

5. 第5章「賞与（一時金）をめぐる労使交渉の特徴」

第5章では企業で実際に実施されてきた賞与（一時金）交渉を取り上げ、賞与（一時金）決定のルール（賞与制度や交渉の実態）について明らかにした。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 代表的な決定方法としては「業績連動方式」と「月数交渉方式」の2つがある。2014年以降に「月数交渉方式」から「業績連動方式」に変更した事例もあり、「業績連動方式」を採用する企業が増加していることが窺われる。これら2つに該当しない方式を採用している企業もあったことを考慮すると、賞与（一時金）の交渉においても、多様化が進んでいることが窺われる。
- ② 支給額（月数）の決定の際に考慮する業績については各社様々であるが、営業利益を考慮する業績の主要な1つとして挙げている事例が多い。決定方式の違いにかかわらず、多くの事例企業で営業利益を主たる要素として、考慮する傾向があるようである。他のROEなどの業績指標と比べると、社員の貢献が直接的に数値に反映されるという認識から、営業利益は業績を考慮する上での1つの主要な要素として位置づけられているよ

うである。

- ③ 「業績連動方式」の特徴として、次の点を指摘することができる。第一に、業績の状況によって支給額（月数）が大きく変動するというよりは、一定の水準が維持される制度となっていること、第二に、その算出式は、過去の実績を反映した、つまり過去の慣行を一程度踏襲して設計されており、かつ、直近の経営状況に対応して柔軟に変更されるものではないこと、第三に、支給水準の安定化と上昇をもたらしている面もあることである。そしてこれらの特徴を総合すると、賞与（一時金）の柔軟性を高めるというよりは、賞与（一時金）の安定性を担保する性質が残された制度であると言えよう。
- ④ 「月数交渉方式」の特徴として次の点を指摘することができる。第一に、最低限の水準を各企業が有しつつ、会社業績への社員の貢献を複合的な視点で判断し、妥結月数が決められている。第二に、そのため、特定の業績指標の高低と支給月数の関係は緩やかなものとなっている。営業利益率が高いときよりも、低いときのほうが、支給月数が多い場合もある。第三に、妥結月数に大きな変動は見られない。同一企業内であれば1ヶ月前後、異なる業種の企業間における差を見ても1ヶ月から2ヶ月程度となっている。安定的な賃金となっていることが窺われる。そしてこれらの特徴を総合すると、「業績連動方式」で指摘した特徴と同様に、安定性を有した決定方法であると言えよう。
- ⑤ 方式の違いによらず、賞与（一時金）は安定的な要素を含んだ賃金となっている。決定方式が異なる中でもスタビライザーとしての賞与（一時金）の特徴は、この間も維持されていると言えよう。この安定部分にかかわり、各事例のミニマムの水準について確認すると、いずれの事例であっても支給水準（月数）に関するミニマムの水準が陰に陽に存在していた。そしてその水準としては、3ヶ月から4ヶ月が1つのミニマムの水準として設定されているようである。賞与（一時金）に占める生活の中の固定費部分を考慮すると、この3ヶ月から4ヶ月という水準が、業種をこえた1つの賞与（一時金）のミニマムの相場として形成されていることが窺われる。
- ⑥ 全ての事例で見られたことではないものの、いくつかの事例においては、業績の状況によらず一定の水準以上の支給を維持することで、企業の競争力を向上させようとしていた。この方法は、業績の結果によって支給水準を変動させるのではなく、予め支給水準を定めて、その支給水準に見合う働きぶりや生産性を求めていると解釈することもできよう。このように、ミニマムの水準の設定は、企業の競争力の維持・向上に繋がる面もあると考えられる。生活給としての側面に加えて、この企業の競争力向上の側面も、賞与（一時金）に対して一定の安定性をもたらしていると考えられる。

6. 第6章「賃金の世間相場の上昇とパートタイマーの賃金管理」

第6章では、地域の労働市場における相場の上昇下でのパートタイマーの賃金管理について取り上げた。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 事例企業の中には課題に直面しているものもある（った）。1つの課題として、評価反映部分の昇給が相場の上昇によって相殺されてしまうという問題が発生していた。企業の働きぶり、すなわち、能力や役割に応じて設定される企業内におけるパートタイマーの賃金の序列が、市場の相場によって揺らぎを受けていた。そして、この揺らぎは、経験豊富で優秀なパートタイマーと経験の浅いパートタイマー間にある賃金差をかき消すことに繋がっている面があった。このことは、パートタイマーのモチベーションに負の影響を与えていた。
- ② こうした賃金管理上の課題に対して、企業の労使は次のような対応を実施していた。第一に、地域相場の変動を受ける賃金項目と社員の働きぶりを反映させる賃金項目を切り分けることである。このように、市場のルールに応じて決める賃金部分と組織のルールによって決められる賃金部分を併存させるハイブリッド型の賃金制度を構築することで、市場の相場の変動に適応しつつ、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。一方、パートタイマーに適した賃金制度の構築の困難に直面する中で、支払時期を調整することで、直面する課題に対応しようとしている企業もあった。従来は正社員と同様に4月に能力査定部分の昇給を実施していたものを11月に遅らせている。市場の変動を受け止めた上で、評価部分の昇給を反映させることによって、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。
- ③ その他の課題として、賃金コストの上昇を抑制するために、相場の変動による上昇部分を評価反映部分で相殺しようとする動きも見られた。この場合、労組は人事考課結果のチェックを通じて、評価制度が制度の意図しないかたちで活用されることを防ぎ、社内の働きぶりがパートタイマーの賃金水準に反映される環境を維持していこうとしている。
- ④ まとめると、地域の相場の上昇に伴い、企業がそれぞれ構築していた賃金制度の運用において課題に直面している。その課題に対して、労使は対応策を講じており、企業内のパートタイマー間のあるべき賃金水準の序列を維持することに努めている。このことから、企業内の人材マネジメントの効率性を損なわないようにしつつ、労働市場全体の賃金の底上げを実現する上で、労使が一定の役割を果たしていることが分かる。

参考文献

（日本語文献）

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・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・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第3版）』日本経済新聞出版.

- 禹宗杓 (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 .
- 梅崎修 (2018) 「労働・職場調査のすすめ」梅崎修・池田心豪・藤本真編著『労働・職場調査ガイドブック—多様な手法で探索する働く人たちの世界』中央経済社所収 .
- 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『人手不足な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 .
- 小池和男 (1967) 『賃金—その理論と現状分析 (第2版)』ダイヤモンド社 .
- 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 (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 .
- 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 .
- 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の特徴』ミネルヴァ書房 .
- 西村純 (2017) 「賃金表の変化から考える賃金が上がりにくい理由」玄田有史編『人手不足な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 .
- 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弘報部 .
- 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 .
- 久本憲夫 (2004) 「成果主義化の現状と今後」『クォーターリー福祉研究』Vol.12 No.4.
- 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.
- 樋口純平 (2011) 「成果主義の賃金改革と2つの労働市場」『日本労働研究雑誌』No.611.
- 平野光俊 (2018) 「総合スーパーのパートの基幹化と均衡・均等処遇の取り組み—A社の2000年以降の人事制度の変遷の事例から」『日本労働研究雑誌』No.701.
- 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』有斐閣ストウディア .
- 本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と労使関係』白桃書房 .
- 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) .

労働政策研究・研修機構（2005）『労働政策研究報告書 No.33 変貌する人材マネジメントと
ガバナンス・人材戦略』労働政策研究・研修機構．

労働政策研究・研修機構（2014）「2014 春闘 労働側の賃上げ要求に向けた動向と展望」『ビ
ジネス・レーバー・トレンド』2014年2月号．

労働政策研究・研修機構編（2017）『第3期プロジェクト研究シリーズ No.5 現代先進諸国
の労使関係システム』労働政策研究・研修機構．

（外国語文献）

Katz, H, C.&Darbishire, O（2000）*Converging Divergences: Worldwide Changes in
Employment Systems*, Cornell University Press.

Marsden, D（1999）*A Theory of Employment Systems: Micro foundations of Social
Diversity*, Oxford University Press.（宮本光晴・久保克行訳（2007）『雇用システム
の理論—社会的多様性の比較分析』NTT 出版）.

第1章 データから見る賃金制度・賃上げの実態

第1節 はじめに

本章の目的は、官庁統計を中心とした既存調査の結果を用いて、主に2000年代以降における賃金制度や賃上げの実態について把握することである。同時に、この作業を通じて、次章以降の事例分析において検討すべき課題や論点を明確化することを目指す。

本章では、「賃金構造基本統計調査」や「就労条件総合調査」、「毎月勤労統計調査」、「賃金引上げ等の実態に関する調査」といった公的調査の結果を主なデータとして用いる。このほか、その他の団体による既存調査の結果や、『労政時報』などの人材マネジメント雑誌、および労使の団体が刊行する文書などを資料として用いながら、賃金制度・賃上げの実態について検討していく。

本章の構成は以下のとおりである。はじめに2節において、2000年代以降における年齢別賃金プロファイルの変化について概観する。つづく3節では、同じ時期における賃金制度の変化について、賃金の決め方や基準内賃金の構成、評価制度の運用や賞与の支給状況などに着目しながら詳らかにしていく。4節では、賃上げ交渉の実態について検討する。5節では、賃金に関する労使の言説の展開について、日本経済団体連合会と日本労働組合総連合会が刊行する資料をもとに明らかにする。

なお、本章では企業規模の大きい企業を主な対象としている。本報告書自体が規模の大きな企業を対象としているプロジェクトであることから、このような対象設定を行った。また、人事・賃金制度および賃上げの実態やその変化を知るためには、まず、制度が整備されていると考えられる企業を対象にする必要があると考えた。

第2節 賃金カーブの変化

日本における賃金の特徴の1つとして年功賃金カーブがある。本節では、「賃金構造基本統計調査」に基づき、2000年代から2010年代にかけての年齢別賃金プロファイルの推移について確認する。

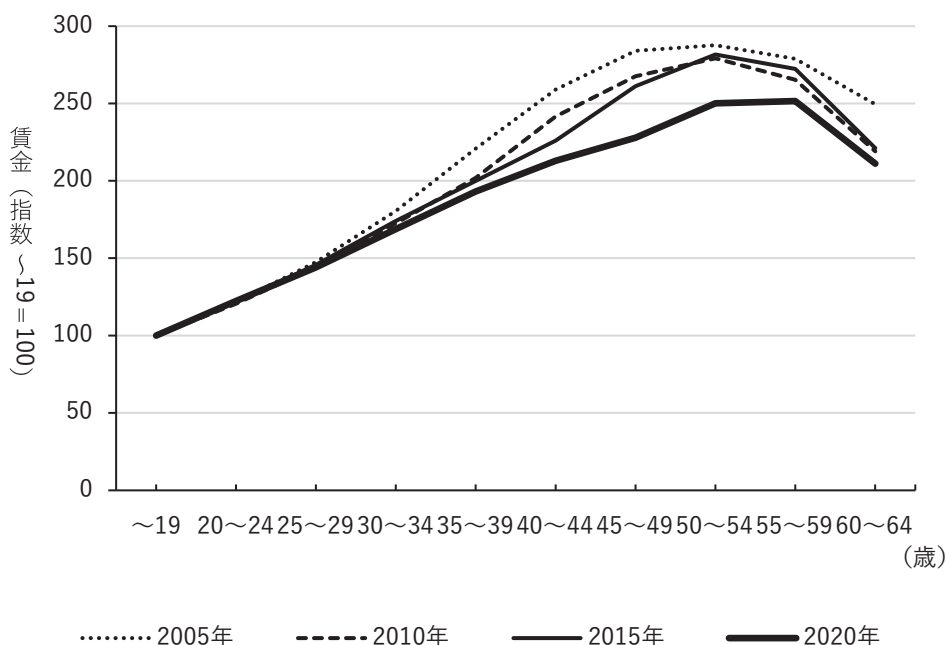
図1-2-1は、2005年、2010年、2015年、2020年の「正社員・正職員」¹の所定内給与における年齢別賃金を示したものである。横軸に5歳ごとの年齢階級、縦軸に賃金をとっている。ここでは、年齢を重ねるにともなう賃金の上がり方が関心事であるため、19歳以下の所定内給与額を100とする指数で賃金を示している²。これを見ると、2005年から2010年、2015年および2020年にかけて、30歳代および40歳代における賃金の上がり方が緩やかになっていることが確認できる。また、2005年から2015年にかけては賃金カーブの

¹ ここでの「正社員・正職員」とは、事業所で正社員、正職員とする者をいう。

² 以下、年齢別賃金プロファイルを示す際には同様のやり方で行う。なお、大卒・大学院卒者の年齢別賃金プロファイルを示す場合には、20歳から24歳の所定内給与額を100とする。

頂点が 50 歳から 54 歳の年齢階級にあるのに対して、2020 年では 55 歳から 59 歳の年齢階級に頂点がある。ここから、賃金のピークを迎える年齢が延長されつつある可能性が窺える。

図 1-2-1 正社員・正職員の年齢別賃金の推移

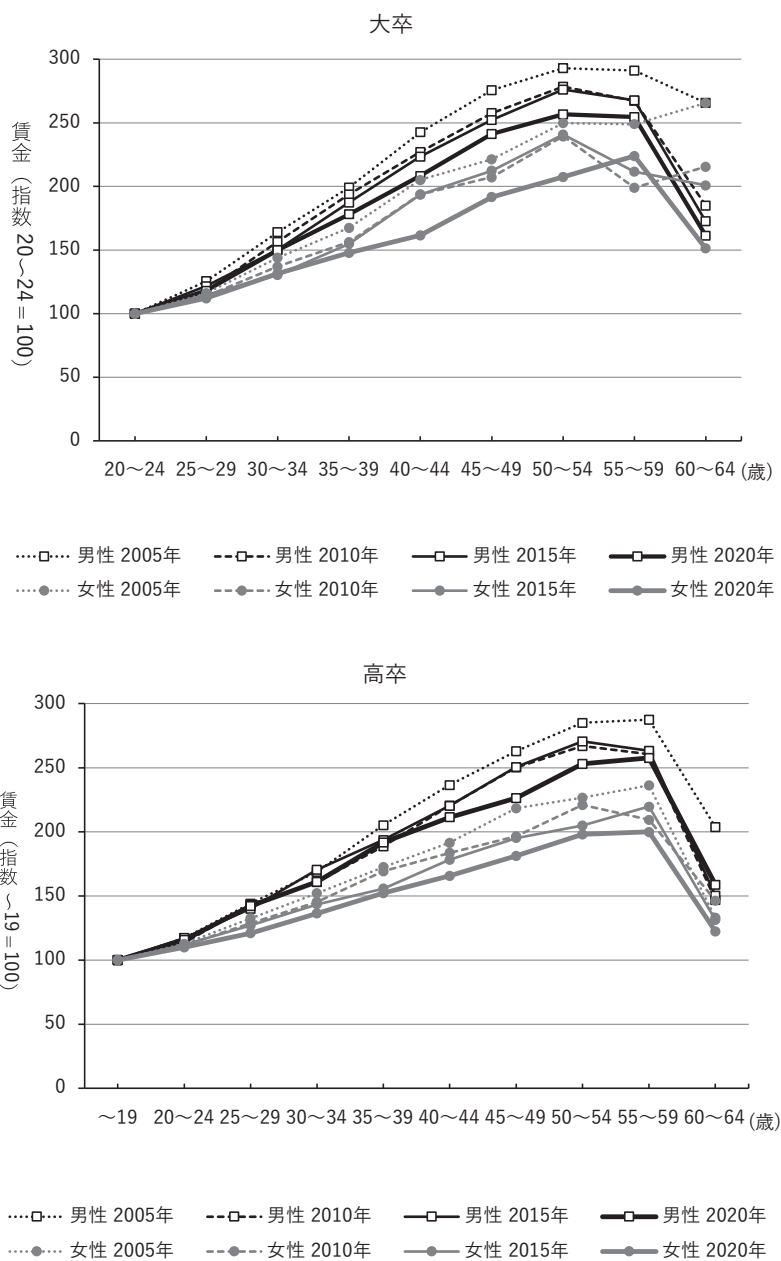


注 1) 数値は、各調査年の産業計・企業規模 1000 人以上・男女計・学歴計の 19 歳以下の所定内給与額を 100 としたときの各年齢階級の平均所定内給与額。
 注 2) 2005 年の調査については、19 歳以下の年齢階級区分がそれ以外の年次と異なるため、労働者数で重みづけを行い区分を統合した値を推計した。
 出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より執筆者作成。

同様の傾向は、学校卒業後から継続して同一企業に勤務していると考えられる「標準労働者」³の年齢別賃金についても見てとることができる。この点を、学歴別の年齢別賃金プロファイルから確認しよう。図 1-2-2 は、図 1-2-1 と同じ時点における大卒者および高卒者の年齢別賃金を男女別に示したものである。大卒者についても高卒者についても、2005 年から 2020 年にかけて、30 歳代以降における賃金の上がり方が次第に緩やかになっていることが窺える⁴。

³ ここでの「標準労働者」とは、学校卒業後ただちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者のことを指す。
⁴ なお、いずれの時点においても、年齢にともなう賃金の上昇は、男性より女性のほうが緩やかであることも確認できる。

図 1 - 2 - 2 標準労働者の年齢別賃金の推移

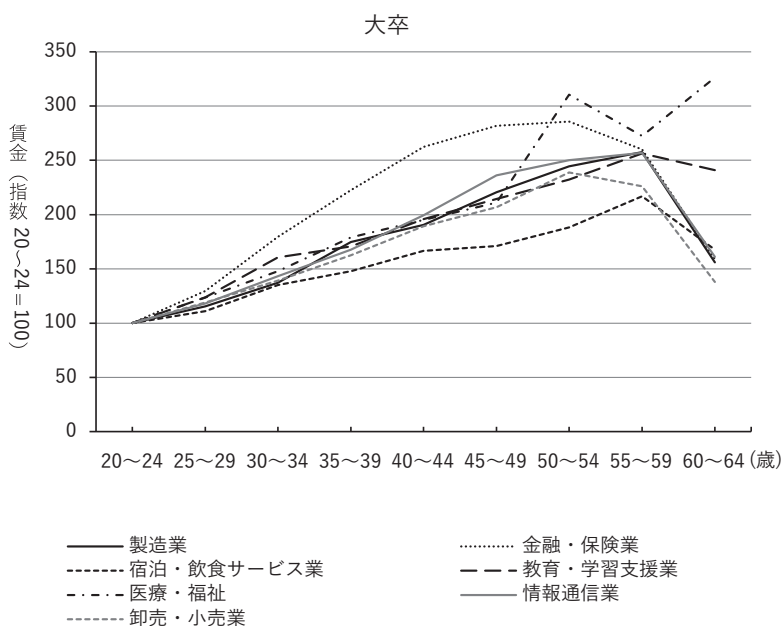


注) 数値は、各調査年の産業計・企業規模 1000 人以上の 19 歳以下もしくは 20 ~ 24 歳男女それぞれの所定内給与額を 100 としたときの各性別・年齢階級の平均所定内給与額。
出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より執筆者作成。

次に、各産業別の年齢別賃金プロファイルについて見てみよう。ここでは、厚生労働省が公表する「賃金構造基本統計調査」の結果の概要などでもとりあげられている製造業、金融・保険業、宿泊・飲食サービス業、教育・学習支援業、医療・福祉といった業種に、後段の章で事例としてとりあげる情報通信業、卸売・小売業をくわえた計 7 つの業種をとりあげる。はじめに、7 つの業種における 1000 人以上の規模の企業を対象とした、2020 年における男性大卒・大学院卒の年齢別賃金を見てみよう (図 1 - 2 - 3)。これを見ると、金融・保険

業は、他の産業とくらべて賃金の上昇度合いが大きい反面、50歳から54歳にピークを迎えた後は急激に賃金が下降していることが見てとれる。一方、宿泊・飲食サービス業は、他の産業とくらべて賃金カーブの変化が全体として緩やかになっている⁵。

図1-2-3 産業別の年齢別賃金
(2020年、一般労働者、男性大卒、企業規模1000人以上)

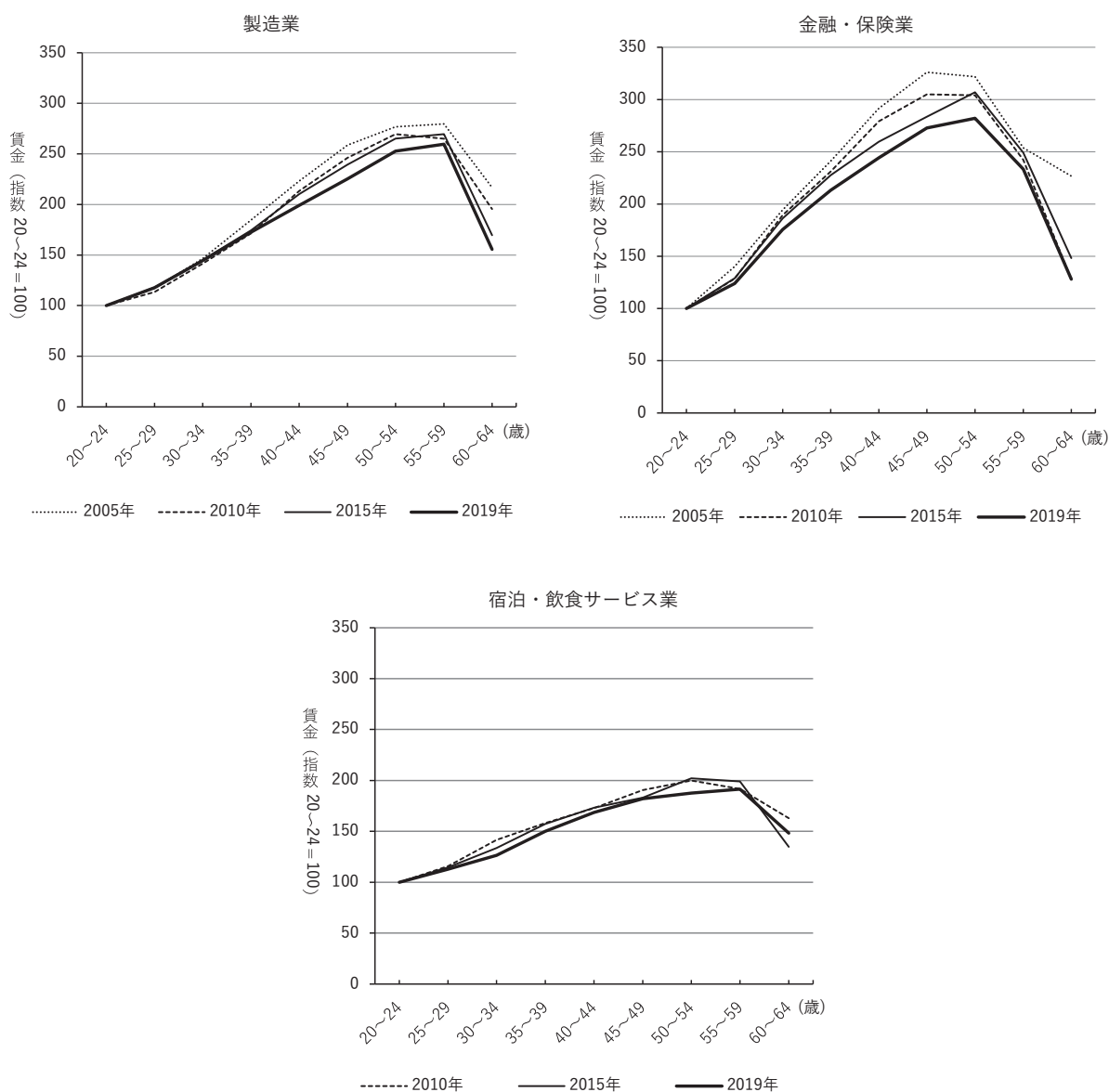


注1) 数値は、2019年の企業規模1000人以上、男性、大卒・大学院卒の一般労働者の20～24歳の所定内給与額を100としたときの各年齢階級の所定内給与額。
出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より執筆者作成。

これら7つの業種のうち、製造業と、賃金カーブの変化が相対的に大きい金融・保険業、および賃金カーブの変化が緩やかな宿泊・飲食サービス業の3つに焦点を当てて、年齢別賃金の推移を見てみよう。

⁵ なお、20～24歳の年齢階級における平均の所定内給与額は、製造業が229,000円、金融・保険業が233,000円、宿泊・飲食サービス業が224,000円、教育・学習支援業が232,300円、医療・福祉が243,700円、情報通信業が233,900円、卸売・小売業が234,700円となっている。

図1-2-4 各業種の年齢別賃金の推移
(一般労働者、男性大卒・大学院卒、企業規模1000人以上)



注1) 数値は、各調査年における一般労働者、男性大卒・大学院卒、企業規模1000人以上の20～24歳の所定内給与額を100としたときの各年齢階級の所定内給与額。
出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より執筆者作成。

図1-2-4には、2005年、2010年、2015年、2019年⁶の4時点における3つの業種の年齢別賃金をそれぞれ別のグラフで示している。なお、宿泊・飲食サービス業は2007年に新設された産業分類であるため、2010年以降の推移を示している。製造業では、30歳代後半以降における賃金の上昇がこの間次第に緩やかになってきていることが窺える。金融・

⁶ 2020年の調査から、学歴の区分が従来の「大卒・大学院卒」から「大卒」と「大学院卒」に分化する形で変化しており、それ以前の調査との比較が困難なため、ここでは2019年の調査結果を参照している。

保険業の場合は、2005年から2019年にかけて、20歳代後半からの賃金上昇が抑えられてきていることが確認できる。また、賃金カーブの変化の度合いは、製造業の場合よりも大きくなっている様子が見てとれる。2010年、2015年、2019年の3時点の推移を示した宿泊・飲食サービス業では、残り2つの業種ほど変化は大きくないものの、それでもやはり賃金の上がり方が緩やかになる趨勢にあることが窺える⁷。

以上、2000年代以降の年齢別賃金プロファイルの変化について見てきた。総じて確認できるのは、2000年代中ごろから2010年代のおわりにかけて、特に30歳代や40歳代以降における賃金の上がり方が緩やかになってきているということである。これは、「正社員・正職員」を対象とした場合でも、同一企業に継続して勤務していると考えられる「標準労働者」を対象とした場合でも当てはまる。また、いくつかの産業を対象にした場合でも、産業ごとに若干異なる傾向が見られるものの、このような賃金の上がり方の特徴は共通して見てとれる。

第3節 賃金制度・評価制度の変化

本節では、2000年代から2010年代にかけての賃金制度や評価制度について概観する。はじめに、2000年ごろ以降の時期において賃金制度の改定がどのように行われてきたのかを確認する（1項）。そのうえで、基準内賃金に占める手当の比率（2項）、賃金体系の内訳（3項）、評価制度の運用（4項）、賞与の支給状況（5項）それぞれの実態をデータに基づいて見ていく。

1. 賃金制度の改定状況

厚生労働省が実施する「就労条件総合調査」には、賃金制度の改定状況について尋ねる項目が定期的に盛り込まれている。表1-3-1からわかるように、同調査の結果によれば、2004年と2007年において、過去3年間に賃金制度の改定を実施したと答えている企業の割合が5割を超えている。それ以降の時期については3割台にとどまっていることから、2000年代初頭から中盤にかけて、企業において賃金制度の改定が活発に行われたことが窺える。さらに、時系列的な数字の動きを見ると、2004年から2014年にかけて、過去3年間に賃金改定を実施したという企業の割合は低下する傾向を示している。一方、2017年になると、改定を行ったという企業の割合が前回の調査時点よりも増加している。ここからは、2000年代初頭から中盤に多くの企業で賃金制度の改定が行われたのち、徐々に改定は下火になっていったが、2010年代の半ばごろからふたたび改定を行う企業が増加しつつある可能性が窺われる。

⁷ なお、ここで図示していないその他の業種（教育・学習支援、医療・福祉、情報・通信業、卸売・小売業）についても、賃金の上昇が緩やかになる傾向が見られた。

表 1 - 3 - 1 過去 3 年間における賃金制度の改定状況の推移

年	改定を行った企業の割合
2004	61.1
2007	56.5
2010	37.0
2014	30.3
2017	37.0

注) 数値は、企業規模 1000 人以上 (職層計・産業計)。単位はパーセント。
出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」より執筆者作成。

では、この時期において、企業は具体的にどのような内容の改定を行ってきたのだろうか。表 1 - 3 - 2 は、同じく「就労条件総合調査」において、過去 3 年間における具体的な改定項目を複数回答で尋ねた結果を示したものである。調査に回答した企業の 5 割以上が改定を行っていた 2004 年と 2007 年を見ると、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合がもっとも多く、これに続いて「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」や、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」、「手当を縮減し、基本給へ組み入れ」が多くなっている。一方、改定を行う企業がふたたび増加している可能性が窺われる 2017 年においては、「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」を行った企業が 22.0%と最も多くなっているのに対し、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」は 13.9%にとどまっており、「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」よりも 8 ポイントほど下回っている。また、時系列で見ると、賃金制度の改定が下火になる 2010 年や 2014 年においても、「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」を行った企業がもっとも多い。ここから、いずれの時期にあっても、仕事の内容を賃金に反映させることは、賃金制度の改定において取り組まれる主要な事柄の 1 つであったことが見てとれる。

なお、「定期昇給の廃止」を行った企業の割合は、改定が盛んであった 2007 年において 11.5%であったのに対し、ふたたび改定を行う企業の増加が窺われる 2017 年においては 0.9%となっている。上述のように、同じ時期には、仕事の内容を賃金に反映させる改定が盛んに行われているが、そのなかで定期昇給の廃止に取り組んだ企業はかなり少なかったことが窺える。また、「基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大」した企業についても、もっともその数が多かった 2007 年において 5.7%にとどまっており、2017 年では 1.4%となっている。このことから、基本給の比率を少なくし、賞与を増加することに取り組むような企業は少数であったことが見てとれる。

表 1-3-2 過去 3 年間における賃金制度の具体的な改定項目の推移

年	職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大	職務遂行能力に対する賃金部分の拡大	業績・成果に対応する賃金部分の拡大	学歴、年齢・勤務年数に対応する賃金部分の縮小	手当を縮減し基本給に組入れ	退職給付を縮減し基本給へ組入れ	基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大	賃金表の導入	賃金表の廃止	職能資格制度の導入	職能資格制度の廃止	業績評価制度の導入	業績評価制度の廃止	年俸制の拡大・導入	年俸制の縮小・廃止	定期昇給の廃止
2004	28.8	27.4	42.7		20.3		3.9	11.1								
2007	27.2	23.0	31.3		18.1	0.9	5.7	11.9								11.5
2010	18.8	14.6	15.4		8.0	0.4	2.1	6.5								2.5
2014	14.1	11.2	11.2		5.6	0.1	1.3	3.9								1.0
2017	22.0	18.9	13.9	5.2	5.9	1.0	1.4	3.8	0.5	3.2	2.0	5.1	0.5	4.2	0.6	0.9

注 1) 数値は、企業規模 1000 人以上（職層計・産業計）の対象企業全体に占める割合（複数回答）。単位はパーセント。

注 2) 空欄になっている項目は、当該年の調査には設けられていない改定項目。

出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」より執筆で作成。

2. 基準内賃金における手当の比率

表 1-3-3 に示したのは、2005 年から 2020 年にかけての期間の 4 時点における基準内賃金に占める基本給および手当の比率である。なお、ここで用いているのは前項と同じく厚生労働省「就労条件総合調査」であるが、調査年ごとに対象とする企業の設定や、「常用労働者」の定義などに若干の変更がくわえられていることに留意が必要である。

表 1-3-3 を見ると、2005 年から 2020 年にかけて、基本給の比率は 80% 台後半、手当の比率は 10% 台前半で推移している。より細かな動きについて見ると、2005 年から 2015 年にかけて、基準内賃金における手当の比率は徐々に減少していることが確認できる。それにともない、基本給部分の比率は上昇している。一方、2015 年から 2020 年にかけては、手当の比率が 11.6% から 13.8% へと上昇し、2005 年時点と同じ水準に戻っている⁸。

ここから見てとれるのは、2005 年から 2015 年にかけて手当の比率が減少する一方、2020 年になると逆に手当の比率が上昇していることであり、さらにはこうした数字の変動がありつつも、基準内賃金に占める基本給の比率は高い水準で維持していることである。

⁸ 2020 年に手当の比率が上昇に転じていること背景としてはいくつかの可能性が考えられる。例えば、2020 年調査における「常用労働者」の定義を見ると、2015 年調査までその範疇にくわえられていた「1 か月以内の期間を定めて雇われている労働者または日々雇われている労働者で、当該年の前年の 11 月および 12 月の各月にそれぞれ 18 日以上雇用された者」が除外され、「①期間を定めずに雇われている労働者、②1 か月以上の期間を定めて雇われている労働者」という定義へと変更されている。このような定義の変更により、それまで「常用労働者」に含まれていた非正規労働者が調査の対象外となり、さらにはそうした非正規労働者に対する手当の適用の仕方が正規労働者と異なる場合には、調査結果として示される手当の比率が上昇する可能性もある。

表 1 - 3 - 3 基準内賃金の構成の推移

	基本給	諸手当	計
2005 年	86.2	13.8	100
2010 年	88.0	12.0	100
2015 年	88.4	11.6	100
2020 年	86.2	13.8	100

注 1) 数値は、各調査年の産業計・企業規模 1000 人以上の常用労働者 1 人平均月間賃金額および構成比。賃金額の単位は円、構成比の単位はパーセント。

注 2) 2005 年調査の対象企業は「本社の常用労働者が 30 人以上の民営企業」であったが、2010 年調査では「常用労働者が 30 人以上である会社組織の民営企業」である。さらに、2015 年調査からは、対象企業が「常用労働者が 30 人以上である民営法人」となり、かつ対象産業に「複合サービス事業」が新たに含まれている。

注 3) 「常用労働者」の定義は、2015 年調査までは、次の①～③のいずれかに該当する者を指す。①期間を定めずに雇われている労働者、②1 か月を超える期間を定めて雇われている労働者、③1 か月以内の期間を定めて雇われている労働者または日々雇われている労働者で、当該年の前年（2005 年調査のみ前々年の 2003 年）の 11 月および 12 月の各月にそれぞれ 18 日以上雇用された者。一方、2020 年調査では、次の①～②のいずれかに該当する者を指す。①期間を定めずに雇われている労働者、②1 か月以上の期間を定めて雇われている労働者。

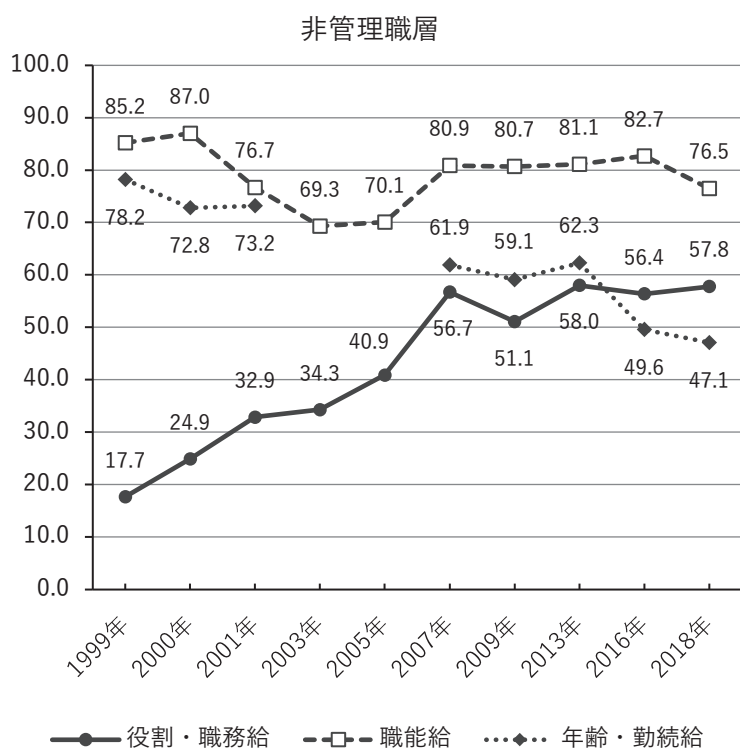
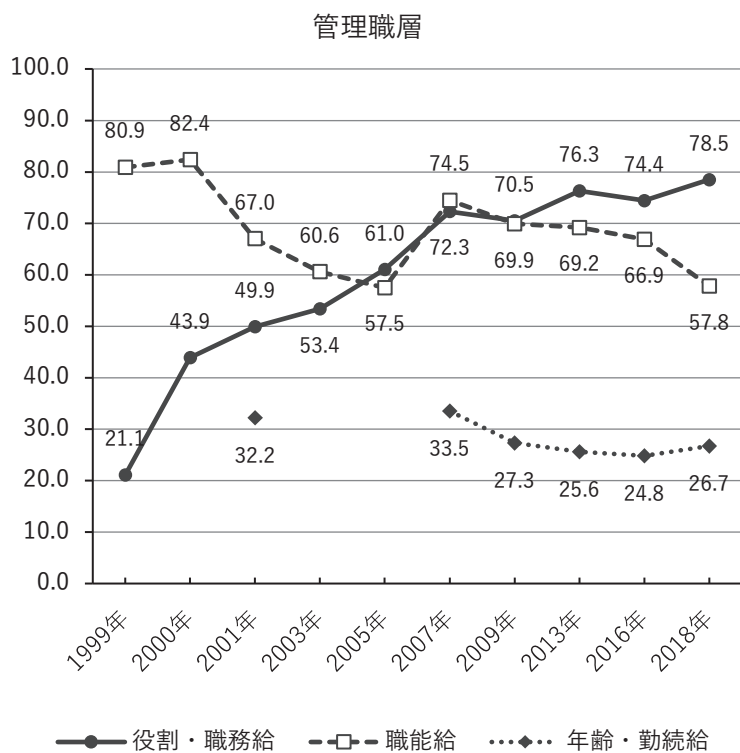
出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」より執筆者作成。

3. 賃金体系の導入状況

つづいて、賃金体系の内訳がどのように変化しているかを確認する。企業における賃金体系の内訳を 2000 年前後から調査しているものとして、日本生産性本部が全上場企業を対象に行う「日本的雇用・人事の変容に関する調査」がある⁹。この調査では、調査対象となる企業における賃金体系の内訳について、「役割・職務給」「職能給」「年齢・勤続給」が管理職層と非管理職層にどの程度導入されているかを尋ねている。ここでの「役割・職務給」とは、基本給のうち、役割・職責あるいは職務の価値を反映する部分であり、「職能給」は職務遂行能力の高さを反映する部分、「年齢・勤続給」は年齢や勤続年数を反映する部分であるとされている。この 3 つの導入状況が 2000 年前後からどのように推移してきたのかを示したのが図 1 - 3 - 1 である。

⁹ この調査は 1997 年から不定期に実施され、全上場企業を対象としているものの、回答企業の従業員規模は比較的大きくなっている。例えば 2018 年度調査は、上場企業 1,947 社を対象とし、回答した企業は 102 社であった（回答率 5.2%）。このうち、従業員規模が 300 人未満の企業は 21 社（20.6%）、300 人以上の企業は 65 社（63.7%）であった（日本生産性本部 2019）。

図1-3-1 賃金体系導入状況の推移



注) 数値は産業計・従業員規模計。単位はパーセント。横軸は調査年。
出所) 日本生産性本部 (2019) より執筆者作成。

まず管理職層について見ると、1999年以降、「役割・職務給」を導入する企業の割合は、ほぼ一貫して増加傾向にあることがわかる。1999年時点では21.1%の企業しか導入していなかった「役割・職務給」は、2003年には半数以上の企業が導入するに至り、2018年には78.5%の企業が導入している。一方、「職能給」は、1999年には8割の企業が導入していたが、それから2005年にかけて導入する企業の割合が減少している。2007年には一時的に74.5%まで増加するものの、その後はふたたび減少し、2018年の時点において導入している企業の割合は57.8%となっている。「年齢・勤続給」については、2009年の調査で導入している企業の割合は3割を切り、以降はほぼ横ばいで推移していることが見てとれる。

これに対し、非管理職層においては、「職能給」を導入している企業の割合が一貫して高い水準を保っている。1999年の調査で85.2%であった値は、2005年までのあいだで7割前後まで低下するが、2007年にふたたび80.9%まで増加し、その後はおおむね横ばいで推移している。他方で、「役割・職務給」を導入する企業の割合は、1999年から2007年にかけて、17.7%から56.7%へと大幅に増加していることが確認できる。その後はおおむね横ばいで推移しており、2018年には57.8%の企業が導入している。「年齢・勤続給」は、1999時点で78.2%の企業が導入しており、管理職層とくらべて高い数字を示していた。しかし、それ以降はおおむね減少傾向にあり、2016年以降は導入する企業の割合は5割を下回っている。

このように、管理職層においては、「役割・職務給」を導入する企業の割合が増加し、現在では導入する企業の割合がもっとも大きくなっていることがわかる。非管理職層においては、同じく「役割・職務給」を導入する企業の割合が増加すると同時に、「職能給」を導入している企業の割合も高い水準を維持してきていることが確認できる。他方で、管理職・非管理職の別を問わず、「年齢・勤続給」を導入する企業の割合はやや低調になりつつある。これらの変化は、賃金制度の改定にあたって仕事の内容に対応する賃金部分を拡大する企業の割合が多いという点とも整合的である。また、2000年代以降において賃金カーブの上昇が緩やかになってきているという点にも影響を与えているかもしれない。

4. 評価制度の運用状況

つづいて、評価制度の運用がどのように変化してきたのかを見よう。現在、上述の「就労条件総合調査」では、評価制度に関する調査が行われていない。2012年までは業績評価制度に関する項目が不定期に設けられていたが、その時点でも業績評価制度の導入状況と評価する際の課題に関する項目に質問が限定されていた¹⁰。ここでは、評価制度の運用状況を把握するために、人材マネジメント雑誌の『労政時報』に掲載された「人事考課制度に関する

¹⁰ 例えば、2012年の就労条件総合調査では、企業規模1000人以上の企業（産業計）において業績評価制度を導入している企業の割合は70.1%となっている。なお、この調査における業績評価制度とは、「労働者の業績や成果に対して労働価値（貢献度）を、あらかじめ定めた一定の方式に基づいて評価する制度」とされている。

実態調査」の結果を参照する。表1-3-4は、同調査のうち、2010年から2011年にかけて行われたものと、2014年に行われたものの結果を整理したものである。なお、調査の実施時期によって、対象企業数や企業規模別の分布は異なっている¹¹。この調査では、評価プロセスやその結果の運用に関する項目がいくつか設定されている。なかでも「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計が高い項目を見てみると、「評価結果により、賃金・賞与には相当の配分格差が付いている」という項目や、「評価結果によって、降格や降職となる者が実際にいる」など、本研究と関連性の高いと思われる項目も上位に挙げられている。以下、これらの項目についてくわしく見てみよう。

はじめに「評価結果により、賃金・賞与には相当の配分格差が付いている」について見ると、2010～2011年の調査時点では、「当てはまる」もしくは「やや当てはまる」という割合は、あわせて70.6%（18.4%+52.2%）であった。それが2014年になると、2つの回答を合計した割合は78.4%（31.5%+46.9%）となっており、およそ8ポイント増加している。さらにくわしく見ると、「当てはまる」と回答した割合が2010～2011年の時点で18.4%であったのに対して、2014年では31.5%と、約13ポイント上昇している。限られたデータではあるものの、ここからは、評価結果によって賃金や賞与に差をつけているとする企業の割合が、当該期間において増えていることを見とることができる。

つづいて、「評価結果によって、降格や降職となる者が実際にいる」という項目を見ると、2010～2011年の調査では、「当てはまる」もしくは「やや当てはまる」と答えた回答者の割合は37.2%（16.9%+20.3%）であった。一方、2014年調査の数字は52.0%（26.4%+25.6%）であり、回答者の半数を超えている。また、「当てはまる」という回答者の割合を見ると、16.9%から26.4%へと10ポイントほど増えている。ここからは、社内における格付けを評価結果に基づいて引き下げるとする運用を行うと増加していることが窺える。

前掲の表1-3-1からは、2017年からみた過去3年間、すなわち2014年から2016年にかけての期間において、賃金制度の改定に取り組む企業がふたたび増加しつつある可能性が窺われた。上記のデータからは、この時期において、評価結果をもとに賃金や賞与に差をつける企業の増加や、社内における格付けを引き下げる運用を行う企業の増加といった変化が生じている可能性が窺われる。

11 ただし、表1-3-4に示しているのは企業規模合計の数値である。サンプルの企業規模別の比率は、2010～2011年調査（計208社）では、1000人以上が33.2%（69社）、300～999人が31.7%（66人）、300人未満が35.1%（73社）だった。2014年調査（計254社）では、1000人以上が27.6%（70社）、300～999人が34.6%（88社）、100～299人が29.9%（76社）、100人未満が7.9%（20社）だった。

表 1 - 3 - 4 人事評価制度の運用状況

		当てはまる	やや当てはまる	どちらとも いえない	あまり当て はまらない	当てはまら ない	合計
評価結果により、賃金・賞与には相当の配分格差が付いている	2010-11年	18.4	52.2	16.4	11.1	1.9	100
	2014年	31.5	46.9	12.2	7.9	1.6	100
評価結果によっては同期入社者の間でも昇進・昇格スピードには相当の開きが付いている	2010-11年	28.5	50.2	13.5	6.8	1.0	100
	2014年	33.5	47.6	14.2	3.9	0.8	100
評価結果によって、降格や降職となる者が実際にいる（懲戒による場合を除く）	2010-11年	16.9	20.3	14.0	18.4	30.4	100
	2014年	26.4	25.6	8.7	13.4	26.0	100
現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価ができている	2010-11年	2.4	17.9	43.5	28.5	7.7	100
	2014年	2.4	15.7	46.5	28.3	7.1	100
評価結果は、人材育成や能力開発に十分生かされている	2010-11年	3.9	28.0	42.0	21.3	4.8	100
	2014年	3.1	29.9	41.7	21.7	3.5	100
自身の評価結果について、意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている	2010-11年	3.9	23.2	41.5	22.7	8.7	100
	2014年	3.9	18.5	47.6	22.4	7.5	100
過去の評価履歴が、活用しやすい形で保管（データベース化等）されている	2010-11年	22.7	32.9	17.4	17.4	9.7	100
	2014年	22.8	31.5	18.1	19.7	7.9	100

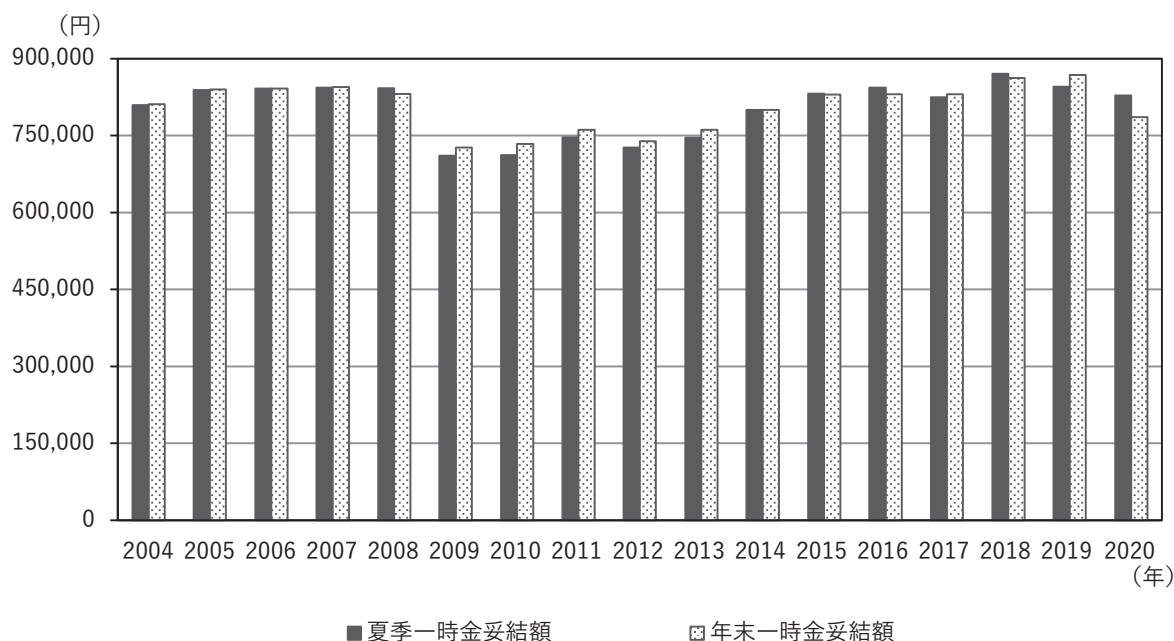
注) 数値は企業規模計。単位はパーセント。

出所) 労務行政研究所編集部『労政時報』第 3797 号、3873 号より執筆者作成。

5. 賞与の支給状況

次に、2000年代中盤以降における賞与の支給状況について確認しよう。図 1 - 3 - 2 に示したのは、厚生労働省「民間主要企業夏季一時金妥結状況」および「民間主要企業年末一時金妥結状況」に基づく夏季・年末賞与の妥結額の推移である。時系列で見ると、2004年から2008年にかけてはほぼ横ばいであった妥結額が、リーマンショック直後の2009年には、夏季賞与において約13万円（前年比およそ15.6%）、年末賞与において約10万円（同12.6%）下落している。その後2019年まで、妥結額は徐々に上昇する傾向にあり、夏季・年末賞与ともに90万円近くに達している。ただし、2020年の妥結額は、特に年末賞与において下落している。ここから、小倉（2017）でも示されているように、賞与の金額が景気の動向などに応じてある程度変動していることが窺える。

図 1 - 3 - 2 夏季・年末賞与の妥結額の推移



注) 集計対象は、原則として、妥結額などを把握できた、資本金 10 億円以上かつ従業員 1000 人以上の労働組合がある企業（加重平均）。

出所) 厚生労働省「民間主要企業夏季一時金妥結状況」、「民間主要企業年末一時金妥結状況」より執筆者作成。

一方、厚生労働省「毎月勤労統計調査」では支給額以外の情報も把握することができる。表 1 - 3 - 5 は、500 人以上規模の事業所を対象に、2007 年以降における夏季・年末それぞれの支給事業所割合の数字を示したものである。これを見ると、2007 年以降の時期においては、夏季賞与・年末賞与ともに 95% 以上の水準を維持していることが確認できる。夏季賞与については、2009 年において前年から 1.1 ポイントほど減少しているものの、95.9% という水準を保っており、それ以降はおおむね横ばいで推移している。年末賞与については、2009 年に前年から 0.7 ポイントほど減少して 97.3% となり、その後は夏季賞与よりもやや高い水準を維持していることがわかる。ただし、新型コロナウイルスの感染が広がった 2020 年においては、夏季賞与が 95.6%（前年より 0.8 ポイント減）、年末賞与が 96.0%（同 1.0 ポイント減）となっている。

表 1 - 3 - 5 夏季・年末賞与の支給事業所割合の推移

年	支給事業所数割合（夏季）	支給事業所数割合（年末）
2007	97.3	98.6
2008	97.0	98.0
2009	95.9	97.3
2010	96.4	97.6
2011	97.1	99.3
2012	96.4	97.9
2013	96.6	97.8
2014	96.7	98.1
2015	96.1	97.4
2016	95.9	97.4
2017	96.6	96.8
2018	96.6	97.9
2019	96.4	97.0
2020	95.6	96.0

注 1) 「支給事業所数割合」とは、事業所総数に対する賞与を支給した事業所数の割合である。単位はパーセント。

注 2) 各年次の調査対象は次のとおり。(1) 2001～2017年では、最新の経済センサス結果から作成した事業所全数リストから、産業・事業所規模別に約 16700 事業所を無作為抽出。抽出後は 3 年間継続して調べ、3 年が経過した時点で、最新の事業所全数リストを用いて抽出した標本を一斉に交替。(2) 2018 年以降は、事業所母集団データベースの年次フレームに基づいて作成した事業所全数リストを抽出のための母集団フレームとし、そこから産業・事業所規模別に標本事業所を無作為抽出。毎年、全体の調査事業所の 3 分の 1 について交替し、各組は 3 年間継続するローテーション方式。

注 3) 各年次の常用労働者の定義は次のとおり。(1) 2002～2017 年にかけては、次のいずれかに該当する労働者。①期間を定めず、又は 1 ヶ月を超える期間を定めて雇われている者。②日々又は 1 ヶ月以内の期間を限って雇われている者のうち、調査期間の前 2 ヶ月にそれぞれ 18 日以上雇われた者。(2) 2018 年以降は、次のいずれかに該当する労働者。①期間を定めずに雇われている者。② 1 ヶ月以上の期間を定めて雇われている者。

注 4) 2012 年以降の公表値には「本系列」と「従来の公表値」の 2 つがあるが、ここでは「本系列」の数値を使用した。2011 年以前の公表値には、「本系列」と「従来の公表値」の区分が設けられていない。

出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査 全国調査 (夏季賞与の結果)」および「毎月勤労統計調査 全国調査 (年末賞与の結果)」より執筆者作成。

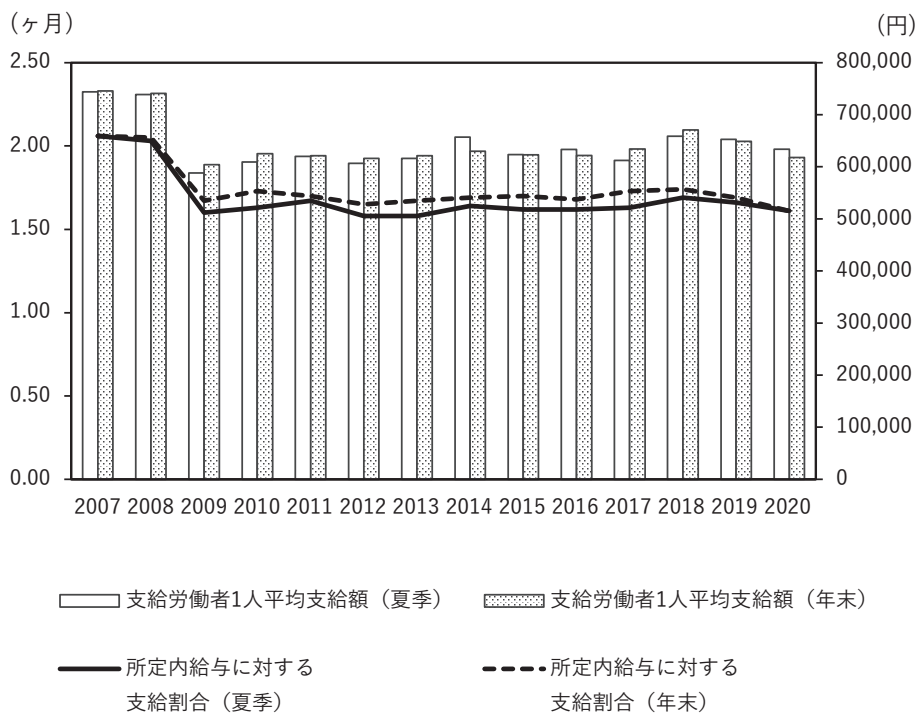
図 1 - 3 - 3 は、500 人以上の規模の事業所における一事業所平均の支給割合 (= 所定内給与に対する支給月数)、および支給労働者 1 人あたりの平均支給額の推移を夏季・年末別に示したものである。まず、支給割合について見ると、2007 年から 2020 年にかけての期間では、夏季・年末それぞれ所定内給与の 1.5 ヶ月分から 2 ヶ月分のあいだで推移している。2007 年や 2008 年の時点では、夏季・年末それぞれ所定内給与の 2 ヶ月分ほどが支給されていたが、リーマンショック直後の 2009 年には、夏季の支給割合が 1.60 ヶ月 (前年より 0.43 ヶ月分減)、年末の支給割合が 1.67 ヶ月 (同 0.38 ヶ月分減) となっている。その後は、東日本大震災の発生直後である 2012 年、および新型コロナウイルスの感染が拡大した 2020 年に微減しているものの、おおむね横ばいで推移していることが見てとれる。

支給労働者 1 人あたりの平均支給額についても、上述の支給割合とおおむね同じ傾向が見られる。2009 年には、夏季賞与で約 15 万円 (前年比およそ 20.4%)、年末賞与で約 13 万

7000円（同18.4%）、前年から支給額が減少している。その後は、年によって微増や微減が見られるものの、おおむね支給額は横ばいであることが確認できる。

以上から、2000年代後半以降の時期においては、少なくとも95%以上の事業所において賞与が支給されていることが読みとれる。ここから賞与制度は、支給事業所数割合という面では一定の安定性を有していることが窺える。他方、リーマンショックの発生直後である2009年などにおいては、景気の変動に応じて所定内給与に対する支給割合や支給額に一定の変動が見られる。ただし、支給割合がもっとも減少した時期においても、平均して所定内給与の1.5ヶ月分以上の水準が夏季と年末のそれぞれで確保されている。ここからは、景気の動向に応じて賞与の支給月数や支給額に一定の変動が生じるものの、同時にそこには安定的に支給される部分が存在している可能性が窺われる。

図1-3-3 夏季・年末賞与の支給月数および支給額の推移



出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査 全国調査（夏季賞与の結果）」および「毎月勤労統計調査 全国調査（年末賞与の結果）」より執筆者作成。

第4節 賃上げの状況

ここまで、2000年代以降における賃金制度の改定状況や評価制度の運用状況、それに賞与の支給状況などについて確認した。つづいて、この期間において賃上げがどのように行われてきたのかを、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」を用いながら確認しよう。

「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、各企業における賃上げ要求の有無や要求内容などについて尋ねる項目が設けられている。ただし、これまでの期間で調査項目が変更されてきており、2000年前後から一貫した項目を用いて時系列比較をすることは困難である。そのため、さしあたりここでは、調査項目が一定である2009年以降の調査結果に焦点を当てて検討を進める¹²。また、この調査における企業規模の区分は、ここまでに用いてきた官庁統計とはやや異なることから、企業規模5000人以上のデータと1000～4999人のデータを並べて示すこととする。

表1-4-1は、2009年から2019年の期間における、労働組合がある企業における賃上げ要求の有無を示したものである。企業規模5000人以上のデータを見ると、「賃上げ要求交渉があった企業」の割合は、2009年から2013年にかけておおむね減少傾向にあり、2013年には61.2%となっている。しかし、2014年における「賃上げ要求交渉があった企業」の割合は79.5%と、前年より20ポイント近く上昇している。その後は、およそ8割前後と横ばいで推移している。企業規模1000～4999人のデータもおおむね同じ傾向を示しているが、こちらの場合は2013年に「賃上げ要求交渉があった企業」の増加が見られ、前年から13ポイントほど上昇している。ここから、2013年あるいは2014年を境として、賃上げ要求を行う企業が増加していることが窺える。

12 参考として、2004年から2008年にかけての調査では、賃上げ要求交渉の内容について、「具体的な賃上げ額を要求」「賃金体系維持を要求」「要求を行わなかった」の3択で尋ねている。「具体的な賃上げ額を要求」と回答した企業の割合は、2006年の65.3%を例外として、おおむね50%台前半で推移している。一方、「賃金体系維持を要求」と回答した企業の割合は10%台前半から20%台前半、「要求を行わなかった」企業の割合は10%台後半から20%台後半で推移している。

表 1 - 4 - 1 賃上げ要求の有無

企業規模 5000 人以上				
年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 ^{注1}	79.5	20.5		100
2010	68.4	31.6	-	100
2011	67.1	32.9	-	100
2012	73.3	26.7	-	100
2013	61.2	38.8	-	100
2014	79.5	20.5	-	100
2015	82.0	18.0	-	100
2016	81.1	17.9	1.0	100
2017	78.4	20.7	0.9	100
2018	80.7	19.3	-	100
2019	83.5	15.9	0.6	100

企業規模 1000 ～ 4999 人				
年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 ^{注1}	76.7	23.3		100
2010	71.9	27.8	0.3	100
2011	63.0	36.5	0.6	100
2012	63.0	37.0	-	100
2013	75.5	24.5	-	100
2014	77.2	22.2	0.6	100
2015	81.3	18.4	0.3	100
2016	81.9	18.1	-	100
2017	80.2	19.8	-	100
2018	82.5	17.5	-	100
2019	79.0	20.6	0.4	100

注 1) 2009 年調査では、「不明」の項目が設けられていない。

注 2) 数値は産業計。単位はパーセント。

出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

では、賃上げ要求の内容はどうなっているのだろうか。「賃金引上げ等の実態に関する調査」においては、「賃金体系の維持」を要求した企業とそれにくわえて具体的な賃上げを要求した企業を分けて把握することができる。序章で示したとおり、日本の賃金制度には制度のなかに年々自動的に上昇する部分が含まれている（定期昇給制度）。そのため組合が具体的な賃上げ額や賃上げ率を要求せずとも、企業は賃金制度に基づいて従業員の賃金を引き上げる必要がある。この制度の運用によって生じる賃金の引き上げ部分が「賃金体系の維持」の指すところになる。つまり、「賃金引上げ等の実態に関する調査」のいう「具体的な賃上げ額を要求」とは、制度の運用によって生じる昇給以外に組合として別途賃上げ要求を行ったことを意味している。序章で示した昇給の 2 つのパターンでいうところのベースアップはこうした賃上げに該当するものであるといえよう。この点を念頭に置いたうえで、要求の状況を

確認していこう。

表1-4-2は、労働組合があり、かつ賃上げ要求を行った企業を対象に、その要求の内容について尋ねた結果の推移を示したものである。まず、企業規模5000人以上のデータを見ると、2009年から2013年にかけて、「具体的な賃上げ額を要求」する企業は5割から7割台でとどまっている。しかし、2014年には、「具体的な賃上げ額を要求」する企業は前年から36ポイントほど増加し、87.8%となっている。これ以降、「具体的な賃上げ額を要求」する企業はおおむね9割前後を推移している。その一方で、「賃金体系維持を要求」する企業は、2013年に47.3%であったのが、2014年には9.9%まで下落している。

1000～4999人規模の企業についても、2009年から2013年にかけて5割から7割のあいだで推移した「具体的な賃上げ額を要求」は、2014年には83.9%に増加し、以降は7割台中盤から8割台後半を推移している。他方、「賃金体系維持を要求」は、2013年に38.3

表1-4-2 賃上げ要求の内容

企業規模 5000 人以上				
年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	74.2	23.5	2.3	100
2010	52.2	46.2	1.6	100
2011	59.7	40.3	-	100
2012	61.5	37.3	1.2	100
2013	51.9	47.3	0.8	100
2014	87.8	9.9	2.3	100
2015	90.7	6.3	3.0	100
2016	88.5	8.7	2.8	100
2017	90.3	6.7	3.0	100
2018	88.8	9.7	1.5	100
2019	91.9	7.4	0.7	100

企業規模 1000 ～ 4999 人				
年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	67.9	30.9	1.2	100
2010	52.3	43.5	4.2	100
2011	50.8	47.4	1.8	100
2012	55.4	43.9	0.7	100
2013	57.6	38.3	4.1	100
2014	83.9	11.7	4.4	100
2015	79.9	15.3	4.8	100
2016	84.1	11.2	4.7	100
2017	75.0	22.0	3.0	100
2018	82.9	14.3	2.9	100
2019	89.6	8.4	2.1	100

注) 数値は産業計の当該年に「賃上げ要求交渉があった企業」に占める割合。単位はパーセント。
出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

%であったのが、2014年には11.7%へと下落している。

ここからは、2014年以降において、賃上げ要求を行う企業のなかでも、賃金体系の維持にとどまらず、具体的な賃上げ額を要求する企業が多くなってきていることが見てとれる。ベースアップ要求を行っている企業が増加しているのかもしれない。

このような要求のもとで、賃金改定がどのように行われたのかを示したのが表1-4-3である。企業規模5000人以上の場合、2009年から2013年にかけては、7割後半から8割半ばの企業が「1人平均賃金を引き上げる」と答えている。しかし、2014年には、「1人平均賃金を引き上げる」と答えた企業が95.4%となっており、前年から約10ポイント増加している。その後、「1人平均賃金を引き上げる」という企業は9割半ばで推移している。それにともない、「1人平均賃金を引き下げる」と答えた企業は、2014年以降は1%未満となり、「賃金の改定を実施しない」という企業も、2013年まで10%前後であったのが徐々に減少し、2019年には1.4%となっている。企業規模1000～4999人の企業についても、「1人平均賃金を引き上げる」という企業が2014年以降は9割台で推移している一方、「1人平均賃金を引き下げる」は1%前後、「賃金の改定を実施しない」は5%前後にとどまっている。

ここからは、2014年を1つの境として、賃金の引き上げを行う企業が増加する一方、賃金の改定を実施しない企業や、賃金の引き下げを行う企業が減少している可能性が窺える。

表 1 - 4 - 3 賃金改定の実施状況

企業規模 5000 人以上					
年	1 人平均賃金を 引き上げる	1 人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	78.0	9.0	12.1	0.9	100
2010	84.8	2.4	11.0	1.9	100
2011	85.5	1.9	9.6	2.9	100
2012	86.7	2.4	9.7	1.2	100
2013	85.7	2.0	9.0	3.2	100
2014	95.4	0.7	3.9	-	100
2015	96.6	-	2.9	0.5	100
2016	96.8	1.2	2.0	-	100
2017	94.7	0.5	3.2	1.7	100
2018	94.4	0.4	4.7	0.4	100
2019	97.1	-	1.4	1.5	100

企業規模 1000 ～ 4999 人					
年	1 人平均賃金を 引き上げる	1 人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	77.2	7.9	13.0	2.0	100
2010	83.4	4.8	8.5	3.3	100
2011	83.3	4.4	11.2	1.1	100
2012	82.2	3.1	11.9	2.8	100
2013	89.0	2.1	7.0	1.9	100
2014	94.3	0.4	4.3	0.9	100
2015	93.9	0.5	4.6	1.0	100
2016	93.0	0.9	3.8	2.3	100
2017	92.2	0.7	3.1	3.9	100
2018	90.7	1.0	5.1	3.2	100
2019	95.2	0.2	3.3	1.2	100

注 1) 数値は産業計。単位はパーセント。

注 2) 「1 人平均賃金を引き上げる」および「1 人平均賃金を引き下げる」は、予定も含む。

注 3) 「賃金の改定を実施しない」とは、当該年の 1 ～ 8 月に賃金の改定を実施せず、9 ～ 12 月にも実施する予定がない企業をいう。

注 4) 「未定」とは、当該年の 1 ～ 8 月に賃金の改定を実施せず、9 ～ 12 月に実施するかどうかは「未定である」とした企業をいう。

出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

このような賃金改定を実施する際、企業は何を重視しながら決定をしているのだろうか。この点について、同じく「賃金引上げ等の実態に関する調査」の結果を用いながら確認しよう。「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、それぞれの企業が賃金改定の決定において重視する要素について尋ねており、対象となった企業は複数の選択肢のなかから、もっとも重視したもの 1 つ、そのほかに重視したもの 2 つの最大 3 つを選択して回答することができる。その結果をもとに作成したのが、表 1 - 4 - 4 と表 1 - 4 - 5 である。表 1 - 4 - 4 は、最大 3 つの複数回答の結果に基づき、選択した企業がもっとも多かった上位 3 つの項目を示

したものである。これに対して表 1-4-5 は、当該項目をもっとも重視する要素として選択した企業の割合を示したものである。なお、この調査項目については、選択肢の数が調査を経るごとに追加されており、したがって長期にわたる時系列比較が困難である。そのためここでは、選択肢が一定である 2009 年以降に時期を限定して数字を示している。

まず表 1-4-4 から見ると、2009 年以降、一貫してもっとも多く企業が考慮する要素として選択しているのは、「企業の業績」である。この点は、企業規模 5000 人以上の企業の場合も、企業規模が 1000～4999 人の企業の場合も変わらない。他方、2 位以降の選択肢について見ると、企業規模 5000 人以上の場合、「世間相場」が一貫して 2 番目に多く選択されている。3 番目に多い要素は、2010 年代半ばまでは「労使関係の安定」や「雇用の維持」が占めていたが、2010 年代後半になると「労働力の確保・定着」が占めるようになっていく。他方、企業規模 1000～4999 人の場合、2010 年代初頭までは「世間相場」や「雇用の維持」が多かったが、それ以降になると、次第に「労働力の確保・定着」が 2 番目もしくは 3 番目に多く選択されるようになっていく。

表 1-4-4 賃金改定の決定において考慮する要素（上位 3 項目）の推移（複数回答）

企業規模 5000 人以上			
2009 年	企業の業績 (71.0)	世間相場 (41.0)	労使関係の安定 (26.8)
2010 年	企業の業績 (70.3)	世間相場 (39.0)	雇用の維持 (26.9)
2011 年	企業の業績 (66.9)	世間相場 (36.7)	雇用の維持 (22.7)
2012 年	企業の業績 (66.8)	世間相場 (32.8)	労使関係の安定 (23.4)
2013 年	企業の業績 (59.9)	世間相場 (30.7)	労使関係の安定 (26.0)
2014 年	企業の業績 (61.7)	世間相場 (36.7)	労使関係の安定 (25.4)
2015 年	企業の業績 (67.0)	世間相場 (41.7)	労働力の確保・定着 (21.9)
2016 年	企業の業績 (66.3)	世間相場 (39.5)	労働力の確保・定着 (22.9)
2017 年	企業の業績 (69.3)	世間相場 (42.5)	労働力の確保・定着 (25.1)
2018 年	企業の業績 (58.8)	世間相場 (40.4)	労働力の確保・定着 (25.5)
2019 年	企業の業績 (63.0)	世間相場 (42.1)	労働力の確保・定着 (26.3)
企業規模 1000～4999 人			
2009 年	企業の業績 (66.4)	雇用の維持 (30.1)	世間相場 (26.7)
2010 年	企業の業績 (70.8)	世間相場 (29.4)	雇用の維持 (22.3)
2011 年	企業の業績 (62.9)	世間相場 (23.8)	雇用の維持 (23.5)
2012 年	企業の業績 (55.9)	重視した要素はない (28.3)	世間相場 (22.2)
2013 年	企業の業績 (57.2)	重視した要素はない (24.2)	労使関係の安定 (20.8)
2014 年	企業の業績 (63.0)	世間相場 (29.4)	労働力の確保・定着 (24.3)
2015 年	企業の業績 (61.9)	世間相場 (36.0)	労働力の確保・定着 (25.7)
2016 年	企業の業績 (61.7)	世間相場 (31.0)	労働力の確保・定着 (31.0)
2017 年	企業の業績 (57.9)	労働力の確保・維持 (32.7)	世間相場 (30.2)
2018 年	企業の業績 (59.2)	労働力の確保・維持 (34.4)	世間相場 (34.2)
2019 年	企業の業績 (54.8)	労働力の確保・維持 (28.4)	世間相場 (26.4)

注 1) 数値は、対象企業（調査産業計）のなかで、各要素を重視する全ての企業（最も重視したものを 1 つ、そのほかに重視したものを 2 つまでの最大 3 つの複数回答による）の数を集計対象企業数で除したものの。単位はパーセント。

注 2) 対象企業は、当該年に賃金の改定を実施または予定している企業および賃金の改定を実施しない企業。
出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

では、企業が賃金改定においてもっとも重視する要素はどのようになっているのだろうか。表1-4-5を見ると、もっとも重視する要素として選択している企業がもっとも多いのは、やはり「企業の業績」である。ただし、この要素をもっとも重視すると回答している企業の割合は、徐々に減少する傾向にあることが窺える。企業規模5000人以上の場合、2009年には61.3%が「企業の業績」をもっとも重視すると答えていたが、2019年にそのように回答した企業は47.6%にとどまり、半数を下回っている。企業規模1000～4999人の場合も、当初は6割前後であったのが、2014年に半数を切り、2019年には43.7%となっている。

その他の項目を見てみると、「労働力の確保・定着」をもっとも重視するという企業は、企業規模5000人以上の場合も1000～4999人の場合も、2010年代初頭から徐々に増加し、2018年には1割を超えている。また、企業規模5000人以上に限定されるが、「世間相場」をもっとも重視する企業も、2009年では5.6%であったのが、その後少しずつ増えていく傾向にあり、2019年には11.9%となっている。

ここから、賃上げを含めた賃金改定においてもっとも重視されるのが企業業績であることは一貫して変わらないものの、近年ではそれ以外にも、労働力の確保や世間相場といった要素を重視する企業が増える傾向にあることが窺える。

表 1-4-5 賃金改定の決定において考慮する要素（最も重視する要素）の推移

企業規模 5000 人以上											
	企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の確保・定着	物価の動向	労使関係の安定	親会社又は関連（グループ）会社の改定の動向	前年度の改定実績	その他	重視した要素はない	不明
2009	61.3	5.6	3.9	2.8	1.8	4.9	1.4	0.5	3.2	11.6	3.2
2010	61.2	4.4	3.9	1.4	0.9	4.1	1.1	0.9	4.7	14.1	3.3
2011	59.5	4.2	3.2	1.7	1.5	2.5	1.5	2.0	6.0	15.1	2.7
2012	59.0	5.4	0.4	1.7	1.6	6.4	2.1	0.4	3.6	15.8	3.8
2013	52.8	5.2	1.1	2.6	1.7	4.6	2.5	1.5	5.1	17.7	5.2
2014	53.2	8.4	1.5	4.3	0.8	6.5	1.3	1.6	5.2	13.1	4.0
2015	54.9	8.2	2.4	6.6	2.0	5.3	2.8	0.5	3.7	11.0	2.6
2016	54.6	5.4	1.8	5.8	0.8	5.4	3.8	0.8	3.7	14.4	3.6
2017	53.8	9.4	0.9	7.1	0.9	3.2	3.6	1.3	4.2	12.0	3.6
2018	47.2	8.2	2.1	10.0	1.3	2.4	2.7	1.6	4.6	17.7	2.3
2019	47.6	11.9	1.7	6.4	0.5	4.7	1.1	3.0	7.9	12.0	3.3

企業規模 1000 ～ 4999 人											
	企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の確保・定着	物価の動向	労使関係の安定	親会社又は関連（グループ）会社の改定の動向	前年度の改定実績	その他	重視した要素はない	不明
2009	56.2	3.6	6.7	1.4	0.8	3.2	3.4	1.3	2.7	15.6	5.1
2010	62.7	4.0	3.5	1.7	0.1	2.3	3.1	0.5	2.5	18.9	0.6
2011	54.3	2.5	3.0	3.0	0.8	3.2	2.0	4.3	3.0	22.6	1.2
2012	50.3	4.1	2.7	0.6	0.8	1.6	3.7	2.3	2.4	28.3	3.0
2013	51.5	2.4	3.3	2.6	1.0	2.6	3.3	2.8	3.0	24.2	3.2
2014	49.8	4.0	3.3	5.3	1.5	2.7	4.7	3.2	4.7	17.9	2.9
2015	50.7	8.6	3.1	6.7	1.8	2.5	5.9	1.2	2.3	15.3	2.0
2016	51.5	7.4	2.9	6.9	-	3.4	7.1	1.5	1.9	15.5	2.0
2017	50.8	5.3	3.8	9.1	0.5	1.6	4.9	1.0	5.3	15.7	2.2
2018	48.0	7.3	2.4	10.2	-	2.9	6.3	2.2	2.7	15.1	3.0
2019	43.7	5.8	1.7	9.5	0.4	1.8	8.9	3.2	3.6	18.8	2.5

注 1) 数値は、調査産業計の、その要素をもっとも重視すると回答した企業の数を集計対象企業数で除したものの単位はパーセント。

注 2) 対象企業は、当該年に賃金の改定を実施または予定している企業および賃金の改定を実施しない企業。

出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

最後に、この間のベースアップの実施状況について確認しよう。表 1-4-6 は、「定期昇給制度がある」とした企業について、組合が主たる交渉の対象とする一般社員層のベースアップの実施状況を示したものである。これを見ると、「ベアを行った・行う」と答えた企業の割合は、企業規模 5000 人以上の場合、2009 年には 17.0% であったものが、2014 年には 45.0% に上昇している。それ以降は 5 割付近で推移している。企業規模 1000 ～ 4999 人の場合も、それまで 1 割未満で推移していたものが、2014 年に 33.1% まで上昇し、以降は 2 割から 5 割のあいだを推移している。このように、2014 年より、それ以前の過去数年と比べると、実施が活発になっているといえる。賃金の改定がベースアップとして実施されていることもあることがこの点から窺える。

表 1 - 4 - 6 ベースアップの実施状況

企業規模 5000 人以上				
年	定昇とベア等の 区別あり	ベア等の実施状況		
		ベアを行った ・行う	ベアを行わな かった・行わない	ベースダウンを 行った・行う
2009	79.8	17.0	62.7	-
2010	81.3	6.0	72.8	2.5
2011	83.3	6.8	75.8	0.6
2012	83.8	8.8	74.6	0.5
2013	75.1	4.5	69.0	1.6
2014	84.3	45.0	38.5	0.8
2015	86.6	59.7	26.9	-
2016	85.4	48.2	37.2	-
2017	87.0	49.1	38.0	-
2018	83.3	50.8	32.5	-
2019	83.5	45.5	38.0	-

企業規模 1000 ～ 4999 人				
年	定昇とベア等の 区別あり	ベア等の実施状況		
		ベアを行った ・行う	ベアを行わな かった・行わない	ベースダウンを 行った・行う
2009	77.6	6.4	70.8	0.5
2010	72.9	4.0	68.8	0.1
2011	73.2	6.5	66.5	0.3
2012	76.3	6.5	69.3	0.5
2013	78.1	9.4	68.6	0.1
2014	78.6	33.1	45.5	-
2015	82.1	47.0	35.1	-
2016	79.0	40.0	38.7	0.2
2017	76.5	26.5	50.0	-
2018	82.4	43.0	39.1	0.3
2019	79.3	38.1	41.0	0.2

注) 数値は調査産業計の一般職（管理職以外の常用労働者）。単位はパーセント。
出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より執筆者作成。

第 5 節 春闘をめぐる労使の主張

前節の検討からは、2014 年以降に賃金改定としてのベースアップの実施が盛んになっていることや、賃金改定において労働力の確保や世間相場といった要素を重視する企業が増えていることが窺われた。この背景には、政府による賃上げの呼びかけ¹³や人手不足といった事情が、労使の見解や判断に影響している可能性がある。したがって本節では、2000 年代以降における経済・社会の動向のなかで、労使双方が賃上げに関してどのような主張を展開してきたのかを見ていきたい。具体的には、日本経済団体連合会（以下「経団連」）と、日本労働組合総連合会（以下「連合」）が表明してきた春季生活闘争（春闘）に関する見解を

13 2013 年 9 月に第 1 回の会合が開かれた「経済の好循環実現に向けた政労使会議」において、当時の安倍晋三首相は、「経済がマイナスからプラスに反転する動き」を「企業収益として賃金、雇用の拡大を伴う好循環につなげられるかどうか」が勝負どころだと発言し、出席した労使の代表に対して賃上げや雇用拡大への協力を呼びかけている（「平成 25 年第 1 回経済の好循環実現に向けた政労使会議議事要旨」（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/seirousi/dai1/gijiyousi.pdf>、2021 年 3 月 1 日最終取得）。

分析する。ナショナルセンターである連合と、大手企業を中心に構成される経団連の見解に注目することは、近年の賃金の動向を理解するにあたっての1つの有効な視点となると思われる。

経団連の見解を把握するにあたっては、毎年公表されている「経営労働政策特別委員会報告」を素材として用いた。この資料には、年ごとに若干名称が異なるものの、各年の春季労使交渉・協議における「経営側の基本スタンス」というセクションが設けられており、賃金に関するものを含めて、春季労使交渉・協議に対する経営側の基本姿勢が記されている。この内容を見ていくことで、経営側がその時々賃金のあり方についてどのような見解を示していたかの一端を知ることができる。他方、連合の見解については、毎年の春闘に先立って策定される闘争方針と、上記「経営労働政策特別委員会報告」に対する連合の見解を示したテキストの2つをもとに把握する。前者の資料からは、各年の春闘において組合側がどのような賃上げの要求を掲げていたのかを見てとることができる。後者からは、経営側の主張に対して組合側がどのような応答をテキスト上で行っていったのかを確認することができる。

これらの資料は毎年、連合による闘争方針が策定されたのちに、その内容を踏まえて経団連の「経営労働政策特別委員会報告」が公表され、これに対して連合が見解を表明するという順番で作成されている。したがって、上記3つの資料を併用し、それぞれの内容がどのように関連しているのかを見ていくことで、テキスト上における賃上げをめぐる労使のせめぎ合いを窺い知ることができよう。

表1-5-1は、2003年から2020年にかけて連合と経団連が表明した見解の要点を年単位でまとめたものである。上述した資料作成の時系列が明確になるよう、表では上から順に、連合の闘争方針→「経営労働政策特別委員会報告」→連合の見解という順にその要点を記している。例えば、2003年については、『賃金カーブ確保』が最低限」という記述が連合の闘争方針、「ベースアップは論外。定期昇給の凍結・見直しも労使の話し合いの対象」という記述が「経営労働政策特別委員会報告」、「経団連はデフレを悪化させる主張を繰り返している」という記述が経団連に対する連合の見解のそれぞれ要約になっている。なお、各年次における労使の見解のより詳細な内容については、本章末尾の付属資料を参照されたい。また参考として、各年の主要な労働関係法令制定の動きや、社会・経済情勢の動向も示している。

表 1 - 5 - 1 春闘をめぐる労使の主張の要点

年	連合	経団連	労働関係法令、社会・経済情勢の動向
2003	「賃金カーブ確保」が最低限。 経団連はデフレを悪化させる主張を繰り返している。	ベースアップは論外。定期昇給の凍結・見直しも労使の話し合いの対象。	・雇用保険法改正、労働者派遣法改正、職業安定法改正、労働基準法改正・イラク戦争、日経平均 7700 円割れ、りそな銀行に公的資金投入
2004	すべての組合は「賃金カーブの確保」を図る。生活向上と格差是正をめざす組合は純ベアの要求・獲得に取り組む。 「ベアは論外」「定昇の廃止・縮小」とミクロレベルの賃金抑制だけに埋没した主張をしている。	ベースアップは論外。定期昇給制度の廃止・縮小、ベースダウンも労使の話し合いの対象。短期的な業績向上による成果配分は賞与・一時金によって還元すべき。	・高齢者雇用安定法改正、労働組合法改正
2005	すべての組合は「賃金カーブの確保とカーブ維持分の労使確認」に取り組む。可能な限り純ベアを要求。 ベアは不要と一般化することは無意味。「成果配分は一時金だけで行えばいい」という考え方には賛成できない。	定昇制度は廃止を含めて抜本的な改革を急ぐべき。「ベースアップ」をめぐる労使交渉はその役割を終えた。短期的な企業業績の成果は賞与・一時金に反映すべき。	・障害者雇用促進法制定 ・愛知万博
2006	賃金カーブ維持分を確保したうえで、ベースアップや時給引き上げ等による「賃金改善」に取り組む。 月例賃金は報酬体系の根幹であり、その改善を抑制することがあってはならない。	市場横断的なベースアップはもはやありえない。短期的な成果は引き続き賞与・一時金への反映を協議すべき。	・男女雇用機会均等法改正、職業能力開発促進法改正、中小企業労働力確保法改正 ・日銀が量的緩和策とゼロ金利を解除
2007	賃金カーブ維持分と物価上昇分を確保したうえで、昨年を上回る「賃金改善」を行う。 相変わらずの賃金抑制論が展開され、横並びで賃金抑制をはかろうとする意図が透けて見える。	市場横断的なベースアップはもはやありえない。短期的な成果は賞与・一時金に反映することが基本。従来型の定期昇給制度も廃止を含めた抜本的な見直しが必要。	・雇用保険法改正、パートタイム労働法改正、雇用対策法改正、労働契約法制定、最低賃金法改正 ・郵政民営化
2008	賃金カーブ維持分を確保したうえで、積極的な「賃金改善」に取り組む。 「市場横断的なベースアップはすでに過去のもの」との主張は、社会の信認を到底受けることはできない。	一時的な業績改善は賞与・一時金に反映させることが基本。市場横断的なベースアップはすでに過去のもの。	・労働基準法改正、障害者雇用促進法改正 ・リーマン・ショック、年越し派遣村開設
2009	賃金カーブ維持分を確保したうえで、ベアによって勤労者の実質生活を維持・確保することを基本とする。 「賃上げにも雇用安定にも応えようとしない」会社中心のミクロの論理に拘泥する経営姿勢がみてとれる。	市場横断的なベースアップはもはやありえない。一時的な業績変動は、賞与・一時金に反映させることが基本。	・雇用保険法改正、育児・介護休業法改正 ・日経平均最安値を更新（7054.98 円）、民主党権発足

2010	<p>すべての組合で賃金カーブを維持する取り組みを徹底。月例賃金の維持・改善を最優先に闘争を進めるが、生活防衛の観点から一時金を含めた年間収入の水準確保にも努める。</p>	<p>賃金カーブの維持については実態に応じた話し合いが必要。一時的な業績変動は賞与・一時金への反映が基本。ベース・アップは困難と判断する企業が多い見込み。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用保険法改正 ・日本航空が経営破綻
	<p>「報告」は、徹底した賃金抑制論を展開している。総額人件費抑制のためには手段を選ばずといわんばかりの定昇の見直し論は容認できない。</p>	
2011	<p>賃金カーブ維持に全力を挙げる。基本的には月例賃金の維持・改善を最優先するが、一時金を含めた年間収入の確保・向上にも努める。</p>	<p>一時的な業績変動は賞与・一時金に反映させることが基本。地方の中堅・中小企業ではベース・アップはもとより、賃金改善を行う企業は少ないとみられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求職者支援法制定、雇用保険法改正 ・東日本大震災、円が1ドル＝75円32銭の史上最高値
	<p>労使交渉と経営に関する協議とは明確に切り分けるべき。</p>	
2012	<p>すべての組合が賃金制度の確立・整備と賃金カーブ維持分の明示・確保に努める。生活防衛の観点も含め、一時金水準の向上・確保を図る。</p>	<p>定期昇給の実施は当然視できない。ベースアップは論外。賃金改善に至らない企業が大多数と見込まれる。一時的な業績変動は賞与・一時金に反映させることが基本。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用保険法改正、労働者派遣法改正、労働契約法改正、高齢者雇用安定法改正 ・第2次安倍政権発足、「アベノミクス」開始で日経平均上昇
	<p>月例賃金の改善を抑制することがあってはならない。賞与・一時金を単純に企業業績にリンクすることはモラルやモチベーションの低下を招きかねない。</p>	
2013	<p>賃金カーブ維持分を確保。月例賃金の水準を大事にしつつ、生活防衛の観点も含め一時金水準の向上・確保を図る。</p>	<p>ベースアップを実施する余地はなく、賃金カーブの維持や定期昇給の取り扱いが主要な論点。一時的な企業業績の変動は賞与・一時金に反映させることを徹底する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障害者雇用促進法改正、男女雇用機会均等法施行規則改正 ・安倍首相が賃金の引き上げを要請
	<p>「支払能力」を軸に賃金決定を考えれば、労働者の賃金や雇用は企業経営の恣意性にゆがめられる。</p>	
2014	<p>すべての構成組織は定昇・賃金カーブ維持相当分（約2%）を確保し、賃上げ（1%以上）を求める。</p>	<p>賃上げは「年収ベースでみた報酬の引き上げ」として捉えるべきであり、ベースアップはその選択肢の1つ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パートタイム労働法改正、労働安全衛生法改正、過労死等防止対策推進法制定、専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法制定 ・消費税率を8%に引き上げ、7年ぶりの円安・株高
	<p>これまでの労使の議論の経緯を無視し、年収ベースで賃上げを考えようとする考えは容認できない。</p>	
2015	<p>定期昇給・賃金カーブ維持相当分の確保を前提とし、2%以上の要求を掲げ獲得をめざす。</p>	<p>2%以上のベア要求を求めることは納得性が高いとはいえない。「賃金の引き上げ＝ベースアップ」ではなく、ベースアップは賃金を引き上げる場合の選択肢の1つ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍推進法制定、労働者派遣法改正
	<p>「物価動向は賃金決定の考慮要素の一つにすぎない」としているが、物価動向と賃金には高い連関性がある。</p>	

2016	賃上げ要求水準は2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。	前年を上回る「年収ベースの賃金引上げ」について踏み込んだ検討が望まれる。賃金引上げの方法は、定期昇給の実施やベースアップに限らずさまざまな選択肢がある。	・雇用保険法等改正、同一労働同一賃金ガイドライン案公表 ・日銀がマイナス金利政策導入、熊本地震、英国国民投票でEU離脱賛成が過半数獲得
	「年収ベースの賃金引上げ」にこだわり、月例賃金の引上げに後ろ向きな姿勢を示していることに失望。		
2017	賃上げ要求水準は2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。	賃金の引上げ方法は、定期昇給やベースアップのみならず多様な選択肢がある。引き続き「年収ベースの賃金引上げ」の検討を求める。	・雇用保険法等改正 ・米国でトランプ大統領が就任
	「年収ベースの賃金引上げ」へのこだわりなどの主張は、「社会的要請」に依っていると見えない。		
2018	賃上げ要求水準は2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。	2%程度というベースアップの要求水準は極めてハードル高い。多様な方法による年収ベースの賃金引上げが基本。賞与・一時金は成果や貢献度を反映することが基本。	・働き方改革関連法制定、同一労働同一賃金ガイドライン制定 ・日経平均27年ぶりに最高値更新(24,270円)
	「年収ベースの引上げ」にこだわっており、真に社会的要請に応えようとしているとはいえない。労使の責任と役割を果たすには、月例賃金の引き上げこそ不可欠。		
2019	賃上げ要求は2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。	引き続き、多様な方法による年収ベースの賃金引上げや総合的な処遇改善が必要。短期的な収益拡大は賞与・一時金として還元することが基本。	・女性活躍推進法改正、障害者雇用促進法改正 ・消費税率を10%に引き上げ
	経済に対する労使の責任を果たすには、月例賃金の引き上げこそ不可欠。		
2020	賃上げ要求は2%程度とし、定期昇給分（定昇維持相当分）を含め4%程度とする。	大事なのは、多様な方法による賃金引上げを企業労使で検討すること。基本給の引上げでは、定期昇給や賃金カーブ維持分に加え、ベースアップも選択肢となる。	・労働基準法改正 ・新型コロナウイルス感染症の流行
	「多様な方法による賃金引上げ」だけでは、分配構造の転換にはつながらない。		

注1) 労働関係法令の動向は、Oka（2020）第1章を参考に作成した。

注2) 社会・経済情勢の動向は、日本経済研究センター（2021）などを参考に作成した。

出所) 日本労働組合総連合会「春季生活闘争方針」各年版、「経団連『経営労働政策特別委員会報告』」に対する連合見解」各年版、日本経済団体連合会「経営労働政策特別委員会報告」各年版、Oka（2020）、日本経済研究センター（2021）より執筆者作成。

表からは、連合および経団連の論調にいくつかの潮目の変化を見出すことができる。第一に、ベースアップや「賃金改善」を要求する連合に対して、経団連がベースアップの可能性を否定しつつける2003年から2009年の時期である。第二に、連合がベースアップを要求しなくなり、賃金カーブの維持（すなわち定期昇給の維持）に徹するようになる2010年から2013年の時期である。第三に、連合がふたたびベースアップを要求すると同時に、経団連の側もベースアップという選択肢を認めるようになる一方、両者のあいだで分配方法が争

われる 2014 年以降の時期である。以下では、さしあたりこのような時期区分に沿って、労使がどのような見解を表明してきたのかを詳述する。なお、以下の記述には、表 1-5-1 からの引用にくわえて、巻末の付属資料もしくは参照元の資料からの引用も含まれている。

1. ベースアップの要求とその否定（2003 年～ 2009 年）

2003 年から 2009 年にかけて、連合は、賃金カーブ維持分の賃上げを最低限確保したうえで、ベースアップもしくはベースアップを含めたいくつかの方法による「賃金改善」の要求を掲げている。くりかえしになるが、日本の賃金制度には年々自動的に上昇する部分が含まれており（定期昇給制度）、組合が具体的な賃上げ要求をせずとも、企業は賃金制度に基づいて従業員の賃金を引き上げる必要がある。したがって、この時期の連合は、賃金制度の運用によって生じる昇給分の確保を最低限として、それ以外の賃上げをベースアップなどとして要求する方針を掲げているといえる。

例えば、2004 年の春闘方針には、「すべての組合は、賃金実態の把握と前段交渉の強化を通じ、賃金カーブ維持分の労使確認と『賃金カーブの確保』をはかり、さらに、生活向上と格差是正をめざす組合は、純ベア要求とその獲得に取り組む」と示されている。ここでは、全ての組合が賃金カーブ維持分の賃上げを確保すると同時に、可能であればベースアップの要求に取り組むことが掲げられている。一方、2006 年には、「賃金カーブ維持分を確保したうえで、ベースアップや時給引き上げ、賃金カーブの是正、低賃金層の底上げ等によって、積極的な『賃金改善』に取り組む」という方針が示されている。ここでは、賃金カーブ維持分を確保するという方針はそのままに、新たに「賃金改善」という語が用いられている。ここでの「賃金改善」とは、ベースアップにくわえて、時給の引き上げ、賃金カーブの是正、低賃金層の底上げなどといったいくつかの方法を含んだものである。こうしたベースアップを含めたいくつかの方法に基づく「賃金改善」の要求は、その後の 2007 年や 2008 年の春闘方針においても盛り込まれている。2009 年になると、春闘方針に「賃金改善」という語は登場せず、加盟する全ての組合の運動課題として、「賃金カーブ維持分を確保したうえで、消費者物価上昇に見合うベアに取り組む」ことが掲げられている。

このような連合の方針に対して、2003 年から 2009 年にかけての経団連は、ベースアップの可能性を否定するような見解を継続的に表明している。くわえて同じ時期には、定期昇給制度の廃止に向けた検討を行うことや、短期的な業績向上を賞与・一時金として分配していくことを要求していることも窺える。

例えば、ベースアップについては、「ベースアップは論外」（2003 年、2004 年）、「『ベースアップ（ベア）』要求をめぐる労使交渉は、その役割を終えた」（2005 年）、「ベースアップはもはやありえない」（2006 年～ 2009 年）といった文言が、各年の「経営労働政策特別委員会報告」に盛り込まれている。賞与・一時金については、「短期的な業績向上による成果配分は、賞与・一時金によって従業員に還元していくべきである」といった趣旨の見解が、

2004年以降は継続して示されている。ただし、2009年に盛り込まれた「需給の短期的変動などによる一時的な業績変動は、賞与・一時金に反映させることが基本となる」という文言からは、短期的な業績の改善のみならず、業績の悪化についても賞与・一時金に反映させていく考えが表明されていることが窺える。さらに、定期昇給制度については、毎年ではないものの、「定期昇給の凍結・見直しも労使の話し合いの対象になりうる」（2003年）といった見解や、「毎年誰もが昇給する従来型の定期昇給制度についても、廃止を含めた抜本的な見直しが必要になる」（2007年）といった見解がたびたび示されている。

この時期の経団連の見解に対して、連合は、主としてベースアップを否定している点や、定期昇給の廃止を要求している点に焦点化して批判を展開している。例えば、2004年の「経営労働政策特別委員会報告」に対して連合は、「今年も、企業利益を圧迫するから『ベアは論外』『定昇の廃止・縮小』というマイクロレベルの賃金抑制だけに埋没した主張をしている」という評価を示している。

以上から、2003年から2009年にかけては、一方の連合側がベースアップ（やそれを含めた「賃金改善」）を要求し、他方の経団連がベースアップの可能性を否定するという構図が継続している。ここでは、主にベースアップの可否が両者のあいだの争点となっていることが窺える。

2. ベースアップ要求の消失（2010年～2013年）

2010年になると、連合による春闘に関する見解に変化が生じる。2010年春闘方針において、連合は取組みの柱の1つとして、「すべての組合で賃金カーブを維持する取組みを産別の指導の下で徹底する」ことを掲げている。ここには、それ以前の時期には見られた、ベースアップもしくはベースアップを含む「賃金改善」を要求するという文言が含まれていない。また、全ての組合が取り組むべきとされる「ミニマム運動課題」の1つとして「賃金カーブ維持分を必ず確保する」という項目が盛り込まれているものの、ここにもベースアップの要求を掲げた項目は含まれていない。一方、具体的な労働条件の要求と取組みについて示した箇所では、賃金カーブ維持分の確保にくわえて、「各産別は産別・単組の実態をふまえ、産業・規模間格差や企業内の賃金体系上の歪や賃金分布の偏りの是正も含めて、賃金改善に取り組む」と記されている。ただし、ここでもベースアップの要求は明示されていない。ここからは、ベースアップの要求という要素が、連合による春闘方針の文言から取り除かれていることが窺える。

くわえて、それ以前の時期における春闘方針では、月例賃金を最優先とした闘争を行うことが強調されてきた。例えば、2009年の春闘方針には、「生活の基礎である月例賃金を最優先した闘争を推進し、年間収入の維持・向上に努めるものとする」との文言が盛り込まれていた。しかし、2010年の春闘方針では、「生活の基礎である月例賃金の維持・改善を最優先した闘争を推進していくが、一時金を含めた年間収入の維持についても、生活防衛の観点か

らその水準の確保に努めるものとする」という文言へと置き換わっている。ここから、従来の連合は月例賃金を最優先とした闘争を進めるという見解を春闘方針において掲げてきたが、2010年を機に、月例賃金だけでなく、「生活防衛」という観点から賞与・一時金の水準確保に取り組むことを掲げるようになることが見てとれる。

このような春闘方針の内容の変化は、2011年以降においても継続して見られる。2011年から2013年の春闘方針においても、賃金カーブ維持分の確保という文言は含まれている一方、ベースアップやそれを含めた「賃金改善」の要求は盛り込まれていない。一時金については、2012年の春闘方針において、「生活防衛の観点も含め、一時金水準の向上・確保をはかることとする」と記される一方、「月例賃金の維持・改善を最優先した闘争」（2010年）を推進するといった趣旨の文言は見られなくなる。連合による春闘方針の力点が、月例賃金を最優先した闘争を推進するという点だけでなく、「生活防衛」という観点から一時金を含めた年間収入の維持を目指すという点にも置かれるようになってきていることが窺える。

一方、経団連の見解については、それ以前の時期からほとんど変化が見られない。ベースアップについては、「困難」「論外」といった言葉が並べられている（表1-5-2）。賞与・一時金についても、短期的な業績変動は「賞与・一時金に反映させることが基本」であるとの主張がくりかえしなされている。定期昇給については、「安定的な運用が望まれるものの」、その「実施を当然視できなくなっている」として、制度の持続性について労使で確認する必要があるとの見解が示されている（2012年）。

表1-5-2 ベースアップについての経団連の見解（2010～2013年）

2010年	厳しい経営状況を踏まえ、今次労使交渉・協議ではベース・アップは困難と判断する企業が多いものと見込まれる。
2011年	地方に事業拠点を置く中堅・中小企業では、雇用を最優先した交渉を継続せざるを得ず、ベース・アップはもとより、手当の増額などの賃金改善を行う企業は少ないものとみられる。
2012年	厳しい経営環境や収益の状況を踏まえれば、恒常的な総額人件費の増大をまねくベースアップの実施は論外であり、雇用を優先した真摯な交渉・協議の結果、賃金改善を実施するには至らない企業が大多数を占めると見込まれる。
2013年	厳しい経営状況が続く中、賃金交渉においては、ベースアップを実施する余地はなく、賃金カーブの維持、あるいは定期昇給の実施の取り扱いが主要な論点になると考えられる。

出所) 日本経済団体連合会「経営労働政策特別委員会報告」各年版より執筆者作成。

こうした経団連の見解に応答する形で、連合も見解を表明しているが、そこでもやはりベースアップの要求は示されていない。上記のように、この期間においても、経団連によるベースアップへの否定的な見解は継続的に示されているが、連合側はあくまでテキスト上では、こうした見解への応答や反論を提示していない。

以上からは、それまでベースアップやそれを含めた「賃金改善」といった要求を春闘方針のなかで掲げてきた連合が、2010年を機にそうした要求をテキスト上で明示しなくなり、代わりに定期昇給の維持に徹した要求を示すようになる様子が窺える。

3. 賃上げへの合意と分配方法をめぐる争い（2014年～）

上述のような連合と経団連の主張は、2013年まで継続して見られる。しかし、2014年になると、両者の主張は大きく変化する。まず、連合は春闘方針のなかで、「すべての構成組織は、月例賃金にこだわる闘いを進め、底上げ・底支えをはかるために、定昇・賃金カーブ維持相当分（約2%）を確保し、過年度物価上昇分はもとより、生産性向上分などを、賃上げ（1%以上）として求める」という要求を掲げる。前年まで賃金カーブ維持分の確保を要求として掲げていたのに対し、この年の連合は、賃金カーブ維持分にくわえて、月例賃金の引き上げを具体的な数字を示しながら要求している。

これに対し、経団連は同じ年に次のように述べている。

『賃上げ＝ベースアップ』との誤解が多い。賃上げとは文字どおり、賃金を引き上げることではあるものの、ベースアップはその選択肢の一つであることを正しく認識すべきである」。

こう述べたうえで、経団連は、「賃上げという場合、『年収ベースでみた報酬の引き上げ』として捉えていくべきである」との見解を示している。ここでは、ベースアップを選択肢の1つとした「年収ベースでみた報酬の引き上げ」を進めていくことが要求されている。この「年収ベース」での賃金の引き上げという表現は、翌年以降の「経営労働政策特別委員会報告」でもくりかえし用いられている。例えば、2016年には、「年収ベースの賃金引上げ」の方法として、「定期昇給の実施（賃金カーブの維持）といった月例賃金の制度昇給はもとより、月例賃金の一律的な水準引上げ（全体的ベースアップ）に限られず、さまざまな選択肢が考えられる」としている。この「さまざまな選択肢」の例として、当該年の「経営労働政策特別委員会報告」の本文には、「月例賃金の引上げにあたり、若年層や子育て世代層へ重点配分すること」や、「賞与・一時金の増額」などが挙げられている。このように、連合側が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求しているのに対し、経団連側は、月例賃金を含めたトータルな賃金引き上げを主張しており、月例賃金の一律的な引き上げのみではない複数の選択肢を提示していることがわかる。

このような経団連の要求に対して、連合は2014年に次のような見解を示している。

「経営側は、『賃上げ』は月例賃金のベースアップに限定せず、『年収ベースでみた報酬の引き上げ』と考えるべきとの考え方を提示している。また、定期昇給制度についてもその見直しも提起しているが、真摯な議論を重ねて築き上げてきた定期昇給制度は、労使の信頼関係の基礎であり、現場力の源泉とも言うべきものである。労使は長年にわたって賃金項目それぞれの持つ意味合いや位置づけ、水準決定のあり方について議論を積み重ね、一定の認識共有に至ってきた。そういった経緯を無視し、年収ベースで賃上げ

を考えようとする考えは極めて乱暴であり容認できない」。

このように連合は、「年収ベース」の賃金引き上げを掲げる経団連の要求を「極めて乱暴」であり「容認できない」ものとみなしている。そのうえで、経団連の要求に対する見解のなかでは、「すべての組合が月例賃金にこだわり、賃上げを求める方針」を連合は掲げているとしている。経団連が、いくつかの選択肢を示しながら「年収ベース」での賃金引き上げを示しているのに対して、連合はあくまでも月例賃金にこだわった賃金引き上げを要求していくことを強調していることがわかる。

このように、2014年になると、連合が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求するようになる一方、経団連も定期昇給の維持にとどまらない多様な方法による「年収ベース」での賃金引き上げの検討を求めていることが窺える。この段階では、それ以前に見られた定期昇給の維持や、選択肢としてのベースアップの有無などをめぐる争いはもはや見られない。むしろ、表1-5-1にまとめた連合と経団連の見解からは、定期昇給にとどまらない賃金引き上げを進めることについて、両者のあいだに一定の合意が成立していることを見てとることができる。

同時に、上記の検討からは、賃上げをどのような方法で行うかという点が、連合と経団連のあいだでの新たな争点になっていることが窺える。一方の連合が、月例賃金の引き上げを具体的な水準を示して要求しているのに対し、他方の経団連は、月例賃金の一律的な引き上げも1つの選択肢としつつ、特定の層への重点的な配分や、賞与・一時金による配分など複数の選択肢を「年収ベース」の賃金引き上げの方法として提示している。連合は、このような経団連の主張を否定的に評価しており、複数の選択肢のうちのどれが望ましいのかという点については触れず、あくまでも月例賃金の引き上げというみずからの要求を強調することに終始している。

以上のような連合と経団連のあいだのせめぎ合いは、2015年以降においても同じような様相を呈している。すなわち、一方の連合側は、「定常的収入である月例賃金の引き上げが不可欠」(2015年)、「月例賃金にこだわり、賃上げの流れを継続させる必要がある」(2016年)、「月例賃金の引き上げにこだわり、賃金引き上げの流れを継続・定着させる」(2018年)という方針のもと、賃金カーブ維持分にくわえた月例賃金の引き上げを掲げている。他方の経団連は、「多様な方法による年収ベースの賃金引上げ」(2018年)を進めるとして、定期昇給や一律的なベースアップのみならず、賞与・一時金の増額や諸手当の見直しを通じた賃金の引き上げを要求している。

第6節 おわりに

1. 既存のデータから窺われる賃金の特徴

本章では、官庁統計や人材マネジメント雑誌を資料として、2000年代以降における賃金

カーブ、賃金制度および賃上げ交渉の変化と、それらをめぐる労使の言説の変遷を検討してきた。

2節では、2000年代以降における賃金カーブの変化について検討した。そこでは、2000年代後半以降の「正社員」や「標準労働者」の賃金において、年齢にともなう賃金の上昇が次第に緩やかになってきている様子が見てとれた。

3節では、賃金制度の変化についていくつかの視点から確認した。まず、企業における賃金制度の改定は2000年代初頭から中盤にかけて活発に行われ、2010年代半ばからふたたび盛んになっている可能性が窺われた。くわえて、改定が盛んに行われた時期においては、多くの企業が仕事の内容を賃金に反映させる改定に取り組んでいた。

基準内賃金に占める基本給の割合は、2000年代以降においても高い水準を維持しており、特に役割や職務を反映した基本給を導入する企業が増えていた。また、賃金制度の改定がふたたび活発化している可能性がある2010年代半ばにおける評価制度の運用を見ると、評価結果に基づいて賃金や賞与に差をつける企業や、格付けを引き下げる運用をする企業が増加していた。賞与については、妥結額や所定内給与に対する支給月数の面では、企業業績や景気動向に応じて変動している可能性が窺われた。一方、支給事業所の割合が高い水準を維持している点や、支給月数がある程度変動しながらも一定の水準以上を保っている点から、一定の安定性を有している可能性も窺われた。

4節では、2000年代以降における賃上げの実態について検討した。特に2014年以降、賃上げ要求を行う企業が増加し、そのなかでも「具体的な賃上げ額を要求」する企業が増加していた。そのなかで、実際に賃金の引き上げを行う企業も同じ時期に増加している様子が窺われた。このような賃金の改定を決定する際、多くの企業がもっとも重視してきたのは一貫して自社の業績ではあったが、これを最重要視するという企業は徐々に減少しており、代わって労働力の確保や世間相場といった要素を重視する企業が増加していることが見てとれた。

5節では、賃金をめぐり労使双方がどのような主張を展開してきたのかを、連合および経団連が刊行する文書をもとに検討した。2003年から2009年の期間には、ベースアップもしくはそれを含めた「賃金改善」を春闘方針として掲げる連合に対し、経団連はベースアップの可能性を否定しつつおき、ベースアップの可否が両陣営の争点となっていた。しかし、2010年になると、連合側はベースアップの要求を春闘方針のなかで明示的に掲げなくなり、賃金カーブの維持の徹底を求めるようになる。一方、経団連は一貫してベースアップが「論外」であると主張し、定期昇給の廃止も含めた検討を求めている。2014年以降には、連合が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求として掲げるようになる一方、経団連も「年収ベース」の賃金引き上げを主張し、定期昇給以外の賃上げを進めることへの労使の合意が見られるようになっていた。ただし、賃金引き上げの方法をめぐっては、あくまでも月例賃金の引き上げにこだわる連合と、月例賃金にかぎらない多様な選択肢によ

る賃金引き上げを求める経団連とのあいだで見解の相違が見られ、現在まで両者間での争点となっていることを確認した。

2. 本章の知見

以上のような各節の議論を踏まえて、本章の検討を通じて得られた知見を総括したい。

本章の検討からは、第一に、2000年代から現在に至るまで、企業における年功賃金カーブ自体は維持されつつも、賃金を決めるにあたって年齢や勤続年数といった要素の比重は低下していることが窺われる。第3節の3で見たように、2000年代以降、年齢や勤続年数を反映した基本給部分を導入する企業は減少している。第2節で確認したように、その上がり方自体は緩やかになりつつあるものの、2000年代以降においても依然として、年功的な賃金カーブ自体は維持されている。その一方、年齢や勤続年数といった要素によって規定される賃金部分は縮小している可能性が、本章の検討からは示唆される¹⁴。では、年齢や勤続年数の比重が低下しているとすれば、2000年代以降において賃金はどのような要素によって決められるようになっているのだろうか。

第二の点として、本章の検討は、賃金を決めるにあたって役割や職務といった要素の比重が増している可能性があることを示している。このことは、賃金制度を改定する際に、職務や職種を賃金に反映させることに取り組む企業が多いことを示した表1-3-2や、賃金体系において役割や職責あるいは職務の価値を反映させる企業が増加していることを示した図1-3-1などから窺える。

くわえて第三に、とりわけ2010年代前半以降においては、評価制度が賃金を押し上げない、場合によっては賃金を引き下げる方向で運用されるケースが増えている可能性がある。表1-3-4が示すように、人事評価の結果によって賃金や賞与に格差がつけられたり、労働者が降格となったりする企業の割合は、2010年代前半において増加している。ここからは、評価結果に基づく降給という形で、評価制度の運用が労働者の賃金水準に影響を与える場合が多くなっている可能性が窺える¹⁵。

この第二、第三の点は、2000年代以降、年齢にともなう賃金カーブの上昇が次第に緩やかになってきていることにも影響しているかもしれない。賃金を決めるにあたり、年齢や勤続年数よりも、役割や職務といった要素の比重が増せば、年齢を積み重ねることによる賃金の安定的な上昇は抑制される可能性がある。また、人事評価によって労働者を降格させる企業が増えれば、年齢や勤続年数を積み重ねたとしても降格となる労働者が出てくることで、結果として年齢にともなう賃金の上昇が抑えられる傾向が観察される可能性がある。

¹⁴ 賃金の構造を「上がり方」と「きめ方」という2つの領域に分けて追究することの必要性を説いたものとしては、小池（1966）を参照。

¹⁵ 日本の定期昇給制度では、年齢を考慮した毎期の昇給が実施されると同時に、査定を考慮して昇給額が決定されるといわれる（梅崎 2008）。本章の検討からは、人事考課の結果を考慮して労働者の降給も行われるケースが増えている可能性が示唆される。

もっとも、賃金水準の変化が何によって規定されているのかを知るためには、賃金決定の基準の変化や評価制度による降格や降給の有無だけでなく、企業における賃金表がどのように設計されているのかを検討することも重要である。この点については、後述する論点のなかで再度言及する。

第四に、特に賞与の支給にあたっては、変動している面と安定している面の両方が見てとれる。夏季・年末賞与の妥結額や支給月数についてはある程度の変動が見られつつも、一定水準の支給月数が保持されているという点で、そこには安定部分が存在している様子も窺われた。また、支給事業所の割合はある程度高い水準を維持しており、この点でも賞与の支給における安定性が窺われる。第5節で検討した労使の主張においては、特に経団連側によって、企業の業績変動を賞与や一時金に反映させることが盛んに主張されていた。本章で見てきた賞与の支給状況に関するデータからは、たしかに企業業績に応じて賞与の金額や支給月数が変動しているようにも見受けられ、その意味では経団連の主張とも適合しているようにもみえる。他方で、いま述べたように、支給事業所の割合や、一定水準以上を保つ支給月数の数字からは、賞与の支給には、企業業績や景気変動には必ずしも還元しきれないような、何らかの安定部分が存在している可能性が窺われる。

3. 今後の検討課題

最後に、本章の検討で残された疑問について述べて、次章以降の事例分析に関わるいくつかの論点を提示したい。

第一に、すでに述べたように、本章では賃金の決め方の基準の変化や、人事評価制度による降格の実態について明らかにしたが、賃金カーブの勾配の変化に影響するであろう、企業における格付け制度や賃金表がどのように設計されているのかは明らかにできていない。この点については課題として残されている。

第二に、本章では、経団連と連合が表明する見解に関するデータを用いて、労使双方が賃金に関するどのような主張を展開し、両者がどのようなせめぎ合いを行ってきたのかを検討した。そこで示されたのは、とりわけ2014年以降、経団連と連合の両者のあいだで、賃上げを行うことへの一定の合意が形成されていることが窺えるということであった。他方で、両者のあいだには、分配の方法をめぐる意見の対立が生じていた。具体的には、連合が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求する一方で、経団連の側は月例賃金の一律的な引き上げを1つの選択肢としつつ、複数の方法による「年収ベース」での賃金引き上げを求めている。これに関連して、既存文献では、産別や単組の交渉においても、月齢賃金の引き上げなどをめぐり労使のあいだで主張の隔たりが見られる事例が報告されている(例えば久谷 2019)。しかし、労使の見解に対立や隔たりがあるなかで、実際の交渉の現場ではどのようにして合意形成が行われているのだろうか。経団連は、「年収ベース」の賃金引き上げを行う選択肢としてさまざまな分配の方法を提示しているが、そのうちどのような

分配方法については交渉のなかで合意が得られ、どのような分配方法は合意されないのだろうか。つまり、賃上げのより具体的な実態についても、本章の検討からはわからないままとなっている。この点についても、課題として残されている。

第三に、本章では、賞与の支給において、企業業績に応じて変動する部分が見てとれると同時に、必ずしもそれに還元できない安定した部分が存在している可能性が窺われることを指摘した。もしそのような可能性があるとするれば、その安定部分はいかなる論理に基づいているのだろうか。この点について、本章では議論を展開できていない。禹（2014）は、従来の日本における賞与が、生活に対応する側面と業績に対応する側面を併せ持っていることを指摘している。また、業績連動型の賞与の導入が進んでいることを指摘する研究もある（例えば荻野 2020）。本章でその可能性を示唆した賞与の安定部分とは、禹がいうところの生活対応の論理が、依然として日本の賞与制度において存在しているということの意味しているのか、あるいはそれとは別の論理が賞与を規定しているのか。こうした点については、実際に企業の事例をとりあげながら、そこでどのような論理に基づいて賞与が決定されているのかを探ることが必要となると考えられる。

次章以降、具体的な企業の事例をとりあげながら、上で指摘した賃金制度の現状（格付け制度や賃金表）、賃上げの実態、賞与の実態などの実態について明らかにしていきたい。

参考文献

- 禹宗杭（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。
- Oka, Keiko Kayla（2020）『Works University 労働政策講義 2019-2020』リクルートワークス研究所。
- 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『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会。
- 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。
- 小池和男（1966）『賃金—その理論と現状分析』ダイヤモンド社。
- 日本経済研究センター（2021）「年表」（https://www.jcer.or.jp/jcer_download_log.php?f=eyJwb3N0X2lkIjozMjY4NCwiZmlsZV9wb3N0X2lkIjoiOTQyOSJ9&post_id=32684&file_post_id=9429, 2021年2月1日最終アクセス）。
- 日本生産性本部（2019）「第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査（結果概要）」（<https://www.jpc-net.jp/research/detail/002744.html>, 2021年2月15日最終アクセス）。

【付属資料】

年	連合	経団連
2003	<p>「賃金カーブ確保」を最低限に、中小・地場労働者の賃金底上げをはかる。</p> <p>個人消費のこれ以上の悪化にはどめをかける賃金カーブの変更を示唆するなど、ますますデフレを悪化させる主張が繰り返されている。</p>	<p>ベースアップは論外である。／定期昇給の凍結・見直しも労使の話し合いの対象になりうる。／労使の関心事項は賃金水準や賃金の引き上げ幅のいかんではなく、多様な雇用形態の適切な組み合わせの実現をめざして付加価値の高い働き方を引き出す人事・賃金制度の構築に焦点が置かれている。</p>
2004	<p>すべての組合はすべての組合は、賃金実態の把握と前段交渉の強化を通じ、賃金カーブ維持分の労使確認と「賃金カーブの確保」をはかり、さらに、生活向上と格差是正をめざす組合は、純ベア要求とその獲得に取り組む。</p> <p>「報告」は、今年も、企業利益を圧迫するから「ベアは論外」「定昇の廃止・縮小」というマイクロレベルの賃金抑制だけに埋没した主張をしている。／マクロの生産性、企業の支払能力とも改善している。われわれは、賃金カーブ確保を前提に、格差改善や成果配分を積極的に要求していく。</p>	<p>一律的なベースアップは論外であり、賃金制度の見直しによる属人的賃金項目の排除や定期昇給制度の廃止・縮小、さらにはベースダウンも労使の話し合いの対象となりうる。／短期的な業績向上による成果配分は、賞与・一時金によって従業員に還元していくべきである。</p>
2005	<p>すべての組合は、「賃金カーブの確保とカーブ維持分の労使確認」に取り組む。／可能な限り積極的に純ベアを要求し、その獲得をめざす。</p> <p>賃金改定は、生活・経済・経営状況などを踏まえて交渉すべきもので、ベア不要論として一般化することは無意味である。われわれは、生活の安定的な向上のためにベア要求をする。／報酬体系のベースは月例賃金であり、その改善を重視するのは当然で、「成果配分は一時金だけで行えばいい」という考え方には賛成できない。</p>	<p>定昇制度が未検討のまま残っているとすれば、廃止を含めて制度の抜本的な改革を急ぐべきであろう。／市場横断的な横並びの、いわゆる「ベースアップ（ベア）」要求をめぐる労使交渉は、その役割を終えた。／短期的な企業業績の成果については賞与・一時金への反映を協議する姿勢が望まれる。</p>
2006	<p>賃金カーブ維持分を確保したうえで、ベースアップや時給引き上げ、賃金カーブの是正、低賃金層の底上げ等によって、積極的な「賃金改善」に取り組む。／月例賃金の改善を最優先し、年間収入の維持・向上を目指す。</p> <p>月例賃金は報酬体系の根幹であり、労働組合がその改善を重視するのは当然のことである。将来の経営不安をあおって中期的な生産性改善のトレンドを棚上げし、月例賃金の改善を抑制することがあってはならない。</p>	<p>生産性上昇のない企業も横並びで賃金水準を底上げする市場横断的なベースアップは、もはやありえない。／短期的な成果については、引き続いて賞与・一時金に反映することを労使で協議すべきである。／毎年、だれもが自動的に昇給するという従来の運用ではなく、能力・役割・業績を中心とした制度への抜本的な改革を急ぐべきである。</p>
2007	<p>賃金カーブ維持分と物価上昇分を確保したうえで、生活向上としてのベースアップや時間給の引き上げ、格差是正、賃金カーブの是正、低賃金層の底上げ等によって、昨年を上回る「賃金改善」を行う。／生活のベースとなる月例賃金の改善を最優先し、年間収入の維持・向上をめざす。</p>	

生産性の向上の如何にかかわらず横並びで賃金水準を底上げする市場横断的なベースアップは、もはやありえない。／企業の好業績により得られた短期的な成果については、賞与・一時金に反映することが基本である。／年齢・勤続年数に偏重した賃金制度から、仕事・役割・貢献度に基づく賃金制度への見直し、人事評価制度の再点検が進みつつある。また、毎年誰もが昇給する従来型の定期昇給制度についても、廃止を含めた抜本的な見直しが必要になる。

相変わらずの賃金抑制論が展開され、横並びで賃金抑制をはかろうとする意図が透けて見える。

- 2008 賃金カーブ維持分を確保したうえで、ベースアップや時給引き上げ、賃金カーブの是正、低賃金層の底上げ等によって、積極的な「賃金改善」に取り組む。／生活のベースとなる月例賃金の改善を最優先し、年間収入の維持・向上をめざす。

需給の短期的な変動などによる一時的な業績改善は賞与・一時金に反映させることが基本である。／個別企業の支払能力を無視して横並びで賃金を引き上げていく市場横断的なベースアップは、すでに過去のものとなっており、もはやありえないことはいまでもない。／年齢や勤続年数を基軸とした賃金制度から、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行をさらに加速していくことが求められている。

「市場横断的なベースアップはすでに過去のものである」との主張は、経営論理に拘泥するだけでなく、行き過ぎた分配の歪みによって格差拡大に呻吟する弱い立場にある者への思いやりを欠いた主張であり、社会の信認を到底受けることはできないものである。

- 2009 賃金カーブ維持分を確保したうえで、消費者物価上昇に見合うベアに取り組む。／生活の基礎である月例賃金を最優先した闘争を推進し、年間収入の維持・向上に努めるものとする。

個別企業の経営実績を踏まえずに横並びに賃金の底上げを図る市場横断的なベースアップはもはやありえない。／需給の短期的変動などによる一時的な業績変動は、賞与・一時金に反映させることが基本となる。

「報告」は、雇用維持については「安定に努める」とだけ、賃上げについても「ベースアップは困難と判断する企業も多い」、定期昇給を含めた「賃金改定の重みを再認識する時期にある」と賃金抑制の姿勢を打ち出すなど「賃上げにも雇用安定にも応えようとしなない」会社中心のミクロの論理に拘泥する経営姿勢がみてとれる。／物価上昇に見合うベアによって、労働者生活の維持・確保に努めなければならない。

- 2010 すべての組合で賃金カーブを維持する取り組みを産別の指導の下で徹底する。／すべての組合が取り組むべき課題(ミニマム運動課題) ①賃金カーブ維持分を必ず確保する。／各産別は産別・単組の実態をふまえ、産業・規模間格差や企業内の賃金体系上の歪や賃金分布の偏りの是正も含めて、賃金改善に取り組む。／生活の基礎である月例賃金の維持・改善を最優先した闘争を推進していくが、一時金を含めた年間収入の維持についても、生活防衛の観点からその水準の確保に努めるものとする。

賃金カーブを維持するかどうかについても、実態に応じた話し合いを行う必要がある。／賃金制度を整備するにあたっては、あくまで制度の基軸を仕事・役割・貢献度に置く必要がある。／一時的な業績変動は、賞与・一時金に反映させることが基本／厳しい経営状況を踏まえ、今次労使交渉・協議ではベース・アップは困難と判断する企業が多いものと見込まれる。

「報告」は……徹底した賃金抑制論を展開している。賃金抑制の弊害を無視して、一段とその動きを強めれば、個人消費はさらに低迷し、デフレ・スパイラルを加速させることは必至／総額人件費抑制のためには手段を選ばずといわんばかりの定昇の見直し論は、容認するわけにはいかない。

2011 賃金カーブ維持をはかる事に全力を挙げ、所得と生活水準の低下に歯止めをかける／基本的には、生活の基礎である月例賃金の維持・改善を最優先した闘争を推進していくが、一時金も生活給の補填部分でもあることから、一時金を含めた年間収入の確保・向上に努めていく。

正規労働者の人事・賃金制度を年齢・勤続基軸から仕事・役割・貢献度を基軸とするものへ見直しを図ることがひとつのポイントとなる。／一時的な業績変動があった場合には、賞与・一時金に反映させることが基本となる。／地方に事業拠点を置く中堅・中小企業では、雇用を最優先した交渉を継続せざるを得ず、ベース・アップはもとより、手当の増額などの賃金改善を行う企業は少ないものとみられる。

春季生活闘争における交渉の場はあくまで労働条件をめぐる配分交渉であり、労使交渉と経営に関する協議とは明確に切り分けるべき。

2012 すべての組合が取り組む課題（ミニマム運動課題）…… (1) 賃金制度の確立・整備と賃金カーブ維持分の明示・確保／一時金の取り組みについては、生活防衛の観点も含め、一時金水準の向上・確保をはかることとする。

定期昇給は、安定的な運用が望まれるものの、制度の持続可能性について労使で絶えず確認する必要があり、定期昇給の実施を当然視できなくなっている。／厳しい経営環境や収益の状況を踏まえれば、恒常的な総額人件費の増大をまねくベースアップの実施は論外であり、雇用を優先した真摯な交渉・協議の結果、賃金改善を実施するには至らない企業が大多数を占めると見込まれる。／需給の短期的変動による一時的な業績変動があった場合には、恒常的な総額人件費増をもたらさない賞与・一時金に反映させることが基本となる。／仕事・役割・貢献度を基軸とした人事・賃金制度を構築することが重要である。

将来の経営不安をあおって中期的な生産性改善のトレンドを棚上げし、月例賃金の改善を抑制することがあってはならない。／状況が厳しいから定期昇給のあり方を議論するというのでは、「コスト削減」「合理化提案」でしかあり得ない。／生活費の大きなウエイトを占める賞与・一時金のあり方は、単純に企業業績にストレートにリンクすることは逆にモラルやモチベーションの低下を招きかねない。

2013 賃金カーブ維持分を確保し、所得と生活水準の低下に歯止めをかける。／（一時金については）月例賃金の水準を大事にしつつ、年収確保の観点や生活防衛の観点も含め水準の向上・確保をはかることとする。

誰もがほぼ自動的に昇給する仕組みとなっている場合は、仕事・役割・貢献度をより反映させる運用を強化することがますます重要となっている。／厳しい経営状況が続く中、賃金交渉においては、ベースアップを実施する余地はなく、賃金カーブの維持、あるいは定期昇給の実施の取り扱いが主要な論点になると考えられる。／短期的かつ一時的な企業業績の変動があった場合には、賞与・一時金に反映させることを一層徹底していく必要がある。

企業が「支払能力」を軸に賃金決定を考えれば、労働者の賃金や雇用は企業経営の恣意性に大きくゆがめられることになる。

2014 すべての構成組織は、月例賃金にこだわる闘いを進め、底上げ・底支えをはかるために、定昇・賃金カーブ維持相当分（約2%）を確保し、過年度物価上昇分はもとより、生産性向上分などを、賃上げ（1%以上）として求める。

「賃上げ＝ベースアップ」との誤解が多い。賃上げとは文字どおり、賃金を引き上げることではあるものの、ベースアップはその選択肢の一つであることを正しく認識すべきである。／賃上げという場合、「年収ベースでみた報酬の引き上げ」として捉えていくべきである。

経営側は、「賃上げ」は月例賃金のベースアップに限定せず、「年収ベースでみた報酬の引き上げ」と考えるべきとの考え方を提示している。また、定期昇給制度についてもその見直しも提起しているが、真摯な議論を重ねて築き上げてきた定期昇給制度は、労使の信頼関係の基礎であり、現場力の源泉とも言うべきものである。労使は長年にわたって賃金項目それぞれの持つ意味合いや位置づけ、水準決定のあり方について議論を積み重ね、一定の認識共有に至ってきた。そういった経緯を無視し、年収ベースで賃上げを考えようとする考えは極めて乱暴であり容認できない。

- 2015 賃金の引き上げについては、定期昇給・賃金カーブ維持相当分の確保を前提とし、過年度の消費者物価上昇分や企業収益の適正な分配の観点、経済の好循環を実現していく社会的役割と責任を踏まえ、すべての構成組織が取り組みを推進していくことを重視し2%以上の要求を掲げ獲得をめざし、取り組みを進めていく（定期昇給相当額と賃上げ額を加えた要求は4%以上とする）。／定常的收入である月例賃金の引き上げが不可欠であり、すべての組合は月例賃金の引き上げにこだわる取り組みを進める。

近年の傾向として、年齢・勤続給のウエイトが大きく低下する一方、職能給や業績・成果給、役割給の比重が高まっている。／時々の業績に応じて支給額を決定するという、賞与・一時金制度の有する変動機能の重要性が高まっている。／すべての労働組合に2%以上のベア要求を求めることは納得性が高いとはいえない。／「賃金の引き上げ＝ベースアップ」といった単純なものとはならない。ベースアップは賃金を引き上げる場合の選択肢の1つとして考えるべきものである。

「物価動向は賃金決定の考慮要素の一つにすぎないことや、消費税率引き上げ分の影響を除いた物価上昇率が現状1%未満で推移していることなどを踏まえれば、すべての組合に2%以上のベア要求を求めることは納得性が高いとはいえない」としているが、……物価動向と賃金には高い連関性があることはいままでもない。

- 2016 2016 春季生活闘争においても月例賃金にこだわり、賃上げの流れを継続させる必要がある。／賃上げ要求水準は、それぞれの産業全体の「底上げ・底支え」「格差是正」に寄与する取り組みを強化する観点から2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。

収益が拡大した企業において、……2015年を上回る「年収ベースの賃金引上げ」について、前向きで踏み込んだ検討が望まれる。／賃金引上げの方法は、定期昇給の実施（賃金カーブの維持）といった月例賃金の制度昇給はもとより、月例賃金の一律的な水準引上げ（全体的ベースアップ）に限られず、さまざまな選択肢が考えられる。

あくまでも「年収ベースの賃金引上げ」にこだわり、また「さまざまな賃金引上げ方法等」の名の下に月例賃金の引上げに後ろ向きな姿勢を示していることに対しては、失望を禁じ得ない。

- 2017 2017 春季生活闘争においても月例賃金引上げの流れを継続させる必要がある／賃上げ要求水準は、それぞれの産業全体の「底上げ・底支え」「格差是正」に寄与する取り組みを強化する観点から2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。

賃金の引上げ方法は、基本給を増額する定期昇給やベースアップのみならず、諸手当の見直し、賞与・一時金のアップなど、多様な選択肢が考えられる。／2017年春季生活闘争方針は、月例賃金の引上げに強いこだわりを込めていることであるが、月例賃金引上げに固執するほど、各企業における賃金引上げの選択肢が狭まる。／収益が拡大した企業や、中期的なトレンドとして収益体質が改善している企業については、……引き続き「年収ベースの賃金引上げ」を前向きな検討することを求めたい。

「経済の好循環を力強く回す」ことに対する「社会的要請」に鑑みれば、相も変わらぬ「年収ベースの賃金引上げ」へのこだわりなどの主張は、それに真に込められているとはいえない。

2018	月例賃金の引き上げにこだわり、賃金引き上げの流れを継続・定着させる／賃上げ要求水準は、それぞれの産業全体の「底上げ・底支え」「格差是正」に寄与する取り組みを強化する観点から、2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする。	
	相も変わらず「年収ベースの引上げ」にこだわっており、真に社会的要請に応えようとしていると言いはる。／経済に対する労使の責任と役割を果たすには、月例賃金の引き上げこそが不可欠である。／労働の質的向上には「基本給の水準引上げ（ベースアップ）」で応えるべきである。	大手を中心に多くの企業が4年連続でペースアップを実施してきた中、幅があるとはいえ、2%程度というペースアップの要求水準は極めてハードルが高い。／好業績が継続しているこの時期を賃金制度見直しの絶好の好機と捉えて、仕事・役割・貢献度を基軸とした制度の徹底などを図るべく、企業労使で積極的に検討していくことが期待される。／収益が拡大あるいは高水準で推移している企業や、中期的に収益体質が改善した企業においては、多様な方法による年収ベースの賃金引上げを基本としながら、月例賃金や総合的な処遇改善への積極的な対応を求める。／賞与・一時金では、業績が改善・拡大した企業において、成果や貢献度を反映して社員へ積極的に還元していくことが基本
2019	賃上げ要求については、……2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度とする	月例賃金の引上げに強くこだわる姿勢を打ち出していることは、多様な方法による賃金引上げや総合的な処遇改善を前向きに検討しようとしている流れと逆行するのではない。／収益が拡大あるいは高水準で推移している企業や、中期的に収益体質が改善した企業には、……引き続き、多様な方法による年収ベースの賃金引上げや総合的な処遇改善を進めていくことが求められる。／定期昇給や賃金カーブ維持分など制度昇給の実施はもとより、生産性向上により、収益が安定的に拡大している企業等においては、賃金水準自体を引き上げるペースアップ(ペア)も選択肢となる。／短期的な収益の拡大については、業績や成果、貢献度に応じて賞与・一時金として社員へ還元することが基本となる。
	経団連は、賞与・一時金を含む多様な方法による賃金引上げが重要としているが、経済に対する労使の責任を果たすためには、月例賃金の引き上げこそ不可欠。	
2020	社会全体に賃上げを促す観点とそれぞれの産業全体の「底上げ」「底支え」「格差是正」に寄与する取り組みを強化する観点から、2%程度とし、定期昇給分（定昇維持相当分）を含め4%程度とする。	大事なことは、賃金引上げのモメンタムの維持に向けて、多様な方法による賃金引上げを企業労使で検討することである。／基本給の引上げにおいては、制度昇給（定期昇給、賃金カーブ維持分）の実施に加え、水準自体を引き上げるペースアップも選択肢となり得る。／諸手当については、同一労働同一賃金への対応も考慮しながら、……家族手当や住宅手当などの「生活関連手当」と、営業手当や業績・成果手当、資格手当などの「職務関連手当」に分けて検討を進めていくことが考えられる。／賞与・一時金は、……短期的な組織の業績、あるいは個人の成果・査定結果を支給増という形で直接社員に還元しやすいことから、積極的に活用を検討していくことが考えられる。
	「多様な方法による賃金引上げ」だけでは、分配構造の転換にはつながらない。多様な配分の方法がとれるのは大企業だけである。生み出した付加価値を大企業だけでなく、中小企業や様々な雇用形態で働く人も含めてどのように分配すべきか、その手法を経団連が示すべき。	

出所) 日本労働組合総連合会「春季生活闘争方針」各年版、「経団連『経営労働政策特別委員会報告』」に対する連合見解」各年版、日本経済団体連合会「経営労働政策特別委員会報告」各年版より執筆者作成。

第2章 社員格付け制度 —従事している仕事と社員格付け制度の関係—

第1節 問題関心

本章が取り上げるのは、人事管理の基礎システムである社員格付け制度（資格等級）についてである。社員格付け制度は、企業の人事管理の各種サブシステムの基盤となるシステムとして位置づけられる（今野・佐藤 2020）。本章の目的は、この基礎システムである社員格付け制度の現状についてヒアリング調査に基づき明らかにすることにある。

さて、日本の資格等級制度は戦後一貫して同じ制度であったわけではない。その改定の度に、仕事の要素を制度にどのようにして取り込むのが議論となってきた。1970年代から1980年代の職能資格制度の導入においても、日本的な方法で仕事の要素を取り込むための方法が検討されていた。そして、職務ではなく職務の構成要素であるタスクを起点に、仕事の要素を制度に取り入れようとした（石田 1990、楠田 2004）。また、成果主義の掛け声の下で実施された人事・賃金制度改革においても、現在の仕事内容や成果と資格等級上の位置の乖離が大きくなりすぎていた職能資格制度への反省から、日本なりの方法での仕事の要素の取り込み方が検討された（石田・樋口 2009）。外部労働市場が未発達な中で、日本的な仕事の要素の取り込み方として「役割」という概念が人事・賃金制度の新たな設計思想として登場した（石田 2006）。そして、今、世の中では「ジョブ型」の掛け声の下、人事・賃金制度の改革の必要性が謳われている。序章でも言及したように、「「ジョブ型」≒成果に応じた賃金」という理解に対しては疑問を感じざるを得ないが、成果に応じた賃金制度の導入、ジョブディスクリプションの作成といった内容を企業自体が発していることは、社員が従事している仕事と資格等級制度の関係について企業が今なお模索し続けていることを示していると言えよう。

ようするに、日本の社員格付け制度は、常に職務や「ジョブ」などという言葉の違いはあるものの仕事の要素との距離感をはかりながら時代と共に変化してきたと言える。では、現在企業で導入されている資格等級制度の中にある仕事の要素、流行の言葉でいうところの「ジョブ」とはいったいどのような類のものなのか。社員格付け制度の現状を把握するためには、日本的な方法での仕事の要素の取り込み方をおさえる必要がある。

もう一点、社員格付け制度における論点として、昇格（資格等級のランクが上がること）によるインセンティブを、それによって発生する費用、あるいは制度の公平性とどのようにバランスさせるかという問題がある。この点について、1980年代には経営者サイドが、仕事と格付けの関係を切り離し、昇格機会を増やすことを推奨していた（例えば、日経連職務分析センター 1980）。理由は、昇格が社員のモチベーションの向上に高い効果を発揮することが期待されていたからである。従業員の保有能力に基づいて格付けする等級が決められる職能資格制度は、この方針の実践に適した制度であった。

その一方で、格付けされる等級と現在の仕事内容や発揮している成果が過度に乖離することは、人件費や制度の公平性という点から問題を生じさせる危険も孕んでいる。その意味では、適度に昇格可能性を残しつつ、現在の仕事と格付けされる等級の間の整合性を保てるような昇降格のルールを設計することが求められていると言えよう。この点について、企業は実際にどのような制度を構築しているのか。この点についてもおさえる必要がある。

以上をまとめると、企業が導入している資格等級制度を通じて、次の2つのことを把握することが、人事・賃金制度の基礎システムである社員格付け制度の理解を深めることに繋がると考えられる。その2つとは、①社員格付け制度における仕事の重視の程度と②社員格付け制度における資格等級間の移行（昇降格）の柔軟性についてである。本章では資格等級の設計基準と資格等級における昇格と降格のルールに基づき、これら2つの現状についての把握を試みる。

なお、本章が対象としているのは主に一般社員層となる。管理職層はこれとは異なるルールが適用されている企業もある。また、それぞれの事例の制度については序章で示した調査時点における状況となっている。この点については留意されたい。

第2節 事例企業の社員格付け制度の基準

1. 社員格付けの実態

まず、表2-2-1から分かる通り、社員格付け制度の呼称は各企業において独自のものが採用されている。それぞれの呼称からは具体的な格付けのルールを想像することが難しいと思われる企業もいくつか存在する。そこで、格付けの実態についてヒアリング内容を基に整理すると、大きく次の3つにその特徴をまとめることができる。

1つは、社員が従事している仕事の内容を重視するパターンである。これに該当するのは、自動車製造A社、電機メーカーC社、電機メーカーD社、保険業K社、金融サービスL社の5社である。ここでの特徴は、社内の業務の内容やポストを何らかの基準に基づいて序列化して設計した資格等級に基づいて、従業員の格付けを行っている点にある。このパターンに該当する企業は、格付けされる資格等級と現在従事している仕事の結びつきが強いグループと言える。

2つは、一定レベル以上の資格等級の格付けにおいて、従業員が配属されているポストを重視するパターンである。それより下の等級については、評価の積み上げによって昇格が行われている。これに該当するのは、百貨店J社と家電量販店M社である。ここでの特徴は、同じ一般社員層の中であっても、一定の等級を境に格付けの基準が変更されている点にある。このパターンに該当する企業は、仕事との結びつきが、一つめのパターンに属する企業よりも緩やかであるが、後述する3つめのパターンに該当する企業よりは強いと言える。つまり、仕事との結びつきが中くらいのグループと言える。

3つは、評価の積み上げや試験などによって格付けを行っているパターンである。これに

該当するのは機械製造 B 社、繊維業 E 社、電気機器製造 F 社、情報通信 G 社、スーパー H 社、スーパー I 社、ドラッグストア N 社、ホームセンター O 社の 8 社である。このパターンは、本人が上位の資格等級に格付けされるだけの資質や能力を有しているのかが、格付けを決める際に重視される。職能資格制度時代の昇格運用を色濃く残しているという点で、日本の伝統的な格付けルールを維持しているグループと言える。先の 2 つのパターンと比べると、仕事との結びつきが弱いグループと言える。以下、それぞれのパターンの特徴を確認する。

表 2 - 2 - 1 事例企業の社員格付け制度の呼称と特徴

企業名	自動車製造 A 社	機械製造 B 社	電機メーカー C 社	電機メーカー D 社	繊維業 E 社	電気機器製造 F 社	情報通信 G 社	スーパー H 社
制度導入年	2000 年代	2000 年代	2010 年代	2000 年代	2000 年代	2010 年代	2010 年代	2010 年代
社員格付けの呼称	等級制度	職能資格制度	仕事等級	職務制度	職能等級	資格制度	職能資格制度	資格制度
社員格付けの実態	現在の業務内容（ホワイトカラー）	評価の積み上げ	役割の大きさ	役割の大きさ	評価の積み上げ	評価の積み上げ	評価の積み上げ	評価の積み上げ+試験
現在の仕事との結びつき	強	弱	強	強	弱	弱	弱	弱

企業名	スーパー I 社	百貨店 J 社	保険業 K 社	金融サービス L 社	家電量販店 M 社	ドラッグストア N 社	ホームセンター O 社
制度導入年	2000 年代	2010 年代	2010 年代	2010 年代	2010 年代	2010 年代	1990 年代
社員格付けの呼称	資格制度	ステージグレード	職務に基づいたグレード	役割等級制度	資格等級制度	職能資格制度	職位職層制度
社員格付けの実態	試験	評価積み上げ+現在のポスト	現在の職務	役割の大きさ	評価の積み上げ+現在のポスト	評価の積み上げ	評価の積み上げ+試験
現在の仕事との結びつき	弱	中	強	強	中	弱	弱

注) 現在の仕事との結びつきにおける「強」、「中」、「弱」は事例間の相対的な比較に基づく。
出所) ヒアリングより執筆者作成。

(1) 仕事の内容によって格付け先を決めるパターン

先に指摘した通り、このパターンは社員が現在従事している仕事の内容に基づいて格付けを行っている。では、どのような方法で各人の仕事の内容を資格等級に当てはめていくのか。大きく①職務の価値に基づいて格付けする方法（保険業 K 社）と②個人の業務内容に基づいて格付けする方法（自動車製造 A 社、電機メーカー C 社、電機メーカー D 社、金融サービス L 社）が見られた。

職務の価値を測定して等級を設計し、それに基づいて格付けを行っているのは、保険業 K

社である。具体的には、事業部門（IT グループやお客様サービスグループなど）ごとに類似の職務を一括りにした「ファミリー」と呼ばれる単位を設定し、その「ファミリー」ごとに等級が設計されている。

「基本的にはグループ（事業部門・・・執筆者）で、IT グループとかお客様サービスグループとかで当てはめられているんですけども、やっぱりお客様サービスグループの中でも一般的な総務的な仕事をしている人とかがいれば、その方はジェネラルのジョブファミリーになるという形に、（中略）その職務ごとにですね」¹。

図 2-2-1 は、等級と「ファミリー」の関係を示したものである。このように、社員の格付けされる等級の上限と下限はジョブファミリーごとに決められている。つまり、格付けされる等級は、社員自身が担当している職務の内容によって決められることになる。そのため、異なる「ファミリー」にグルーピングされている職務に従事しなければ、その時点で昇格は頭打ちとなる。

「SS（サービススタッフ）はグレード 15 と 14 しかないので、14 から 13 に上がるということは、別のチーフ SS という職務が新しくできて可能にはなったんですけど、例えばグレード 12 とか 11 とかにこう、ステップを踏んで上がっていくということができないんですね」²。

「例えばアクチュアリーだとかインベストとかは、もうグレード 13 以上しかないとか、そういった設定になっているんですね」³。

そして、この制度の下では、組織改編などによって新しい職務が生まれると、その都度どの「ファミリー」に該当するかが検討されることになる。

質問者「これ、どのジョブファミリーにどういう業務が入るかみたいな見直しというのは、何か 3 年に 1 回とか、例えば 2 年に 1 回とかされたりするんですかね。それとも何か組織改編とかがあったりして、新しいジョブができたりすると、じゃあこのジョブどこのファミリーなのかなみたいなそういう？」

回答者「そうですね。確かに新しいチームができるなどにするときはありますが、そうするとそこはこれ（ファミリー・・・執筆者）のどれかに当てはめている感じですね」⁴。

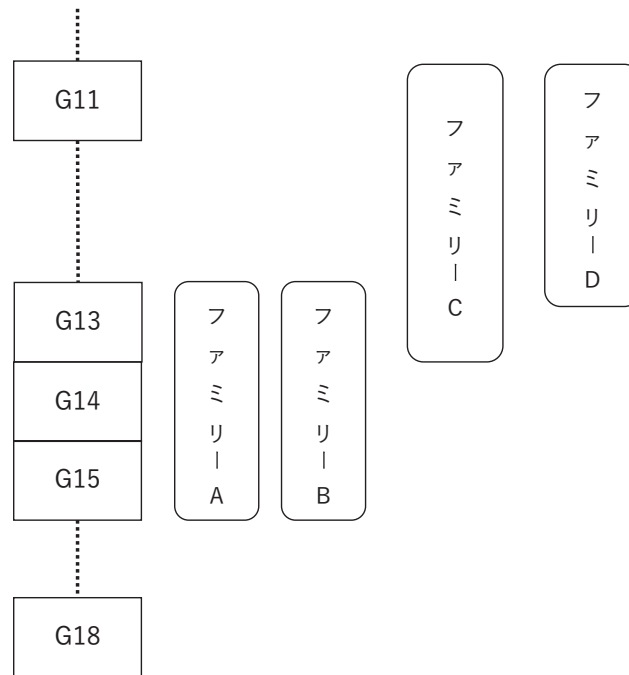
¹ 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 3 日）。

² 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 3 日）。

³ 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 3 日）。

⁴ 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 3 日）。

図 2-2-1 保険業 K 社のグレーディング



注) 各ファミリーには類似の職務が入っている。
出所) K 社労組へのヒアリングに基づき執筆者作成。

このような制度を導入している K 社の特徴として見逃せない点として、職務の価値と外部労働市場の賃金相場がリンクしている制度が導入されていることが挙げられる。労働市場における職務価値と自社の職務価値に乖離、具体的には両者の賃金水準に乖離が生じた場合、外部の相場に自社の職務の賃金が合わせられる⁵。

ところで、職務の価値を測定して等級を設計し、当該職務を担っている社員を該当する等級に格付ける方法を採用しているのは、事例の 15 社のうち、仕事の内容を格付けの基準としている 5 社の中でも、保険業 K 社のみとなっている。このことから、職務の序列に基づいた格付け制度は、現在においても特殊な方法であることが窺える。

もう 1 つの方法として、業務内容に基づいた格付けの方法がある。この方法が、このパターンにおける主たる格付けの方法となっている。「役割」といった用語が用いられる場合（電機メーカー C 社、電機メーカー D 社、金融サービス L 社）とそうではない場合（自動車製造 A 社）があるが、組織目標の達成のために社員に割り当てられる業務の難易度を格付けの基準とする点は共通している。その際の難易度の測り方であるが、業務内容をスコア化し、その点数に応じて格付け先を決定する場合と、スコア化せずに定性的な情報に基づいて格付け先を決定する場合がある。この点について、スコア化を行っている自動車製造 A 社とスコア化を行っていない金融サービス L 社を例に、その方法についてもう少し詳しく見てみよ

⁵ この点については、K 社の基本給と外部労働市場の賃金相場との関係について述べている第 3 章も参照されたい。

う。

自動車製造 A 社は、主要業務内容に基づいて事務・技術系の格付けを実施している。その際、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、各業務について、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決められた基準に沿ってその難易度を測定する。この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る。そして、その点数に応じて格付けされる等級が決定される。

「当然いろいろな職務がありますので、主要なという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けれども、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、『じゃあ、これは、難易度をはかるにどれぐらい難易度の高い仕事ですか、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。そんなことを、まずは業務を書かせて、どういう種類の業務があって、それに依って評価をする項目がそれぞれありまして、仕事の進め方、周囲との関係で、遂行の自立度、折衝、調整、障害の大きさ、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、これも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るというかたちです」⁶。

以上のように、1つの業務を特定するのではなく、当人が従事した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、格付け先が決められる。このように予め職務の序列を設計し、社員をそこにはめ込むのではなく、社員の担当するその時々業務内容に基づいて格付けが行われている。先に紹介した保険業 K 社で導入されていた制度とは異なる運用となっていると言えよう。

このように、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。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。柔軟な業務配分を維持しつつ仕事内容と格付けの関係を強めようとする中で、上記のような格付けの方法が採用されている。

回答者「日本の会社って、職務主義をやっている会社さんが増えていると思うんですけど。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けど、期待

⁶ 自動車製造 A 社へのヒアリングによる（2019年12月23日）。

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、という。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が、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」⁷。

一方、具体的な点数化を行わずに定性的な情報に基づいて格付けを行うような企業もある。例えば、金融サービスL社では、社員の業務内容を役割定義書に照らし合わせて各人の格付けを決定している。当人が担当している業務内容を企画立案、業務遂行、創造革新、人材育成に基づいて評価し、格付けする等級が決定されている。等級毎に期待する役割が定められていると共に⁸、それぞれの等級には、企画立案、業務遂行、創造革新、人材育成それぞれについて求められるレベルが定められている⁹。表2-2-2は、ある等級の役割定義書を示したものである。このように等級ごとに定められた役割定義書に基づいて、社員の格付けされる等級が決定される。

表2-2-2 金融サービスL社の役割定義書（一部）

期待役割	企画立案に求められるレベル	業務遂行に求められるレベル	創造革新に求められるレベル	人材育成に求められるレベル
	業績拡大を支える業務活動の企画（業務計画、戦略運営方針策定等）	業績拡大へ向けた日常業務活動（担当業務遂行、統括等）	業績拡大につながる創造革新（改善実行、課題解決、価値創造等）	業績を作り出す人材の育成（業務支援、成長支援、キャリア開発支援後継者育成等）
部門内の定型業務を、一部は自らの判断を交えながら、主体的に改善案を考え実行し、確実かつ効率的に推進する。	係（それに準ずる単位）の方針に基づき、決められた目標に対して担当業務を円滑に進めるため業務計画を立てる	【業務遂行範囲】係（それに準ずる単位）の業務方針に基づき、担当業務の推進を図る 【求められる判断】一定の基準、手続き、上司の指示、または状況に応じながら一部は自ら判断する	担当業務を効率的に遂行できるよう工夫するとともに、生産性向上に向けて、主体的に改善案を考え実行する	部下や同僚に対して、業務上の課題に対し主体的に指示や助言をし、成長支援を行う

出所）L社労組提供資料より執筆者作成。

格付けされる等級の決定は、事業部門単位で行われている。部門で実施される「考課者会

⁷ 自動車製造A社へのヒアリングによる（2018年8月27日）。

⁸ 例えばある等級の期待役割は、「部門内の定型業務を、一部は自らの判断を交えながら、主体的に改善案を考え実行し、確実かつ効率的に推進する」と定められており、それより上位の等級では「課に与えられた重点テーマ全般を遂行し各メンバーの業務を支援しながら、価値創造型の業務に主体的に取り組み、成果を実現する」と定められている。

⁹ 例えばある等級の企画立案に求められるレベルは、「係（それに準ずる単位）の方針に基づき、チームまたは自身の目標・詳細手順・スケジュールを計画する」と定められており、それより上位の等級では「課に与えられた重点テーマ達成に向けた政策・方針・目標を立案・補佐するとともに、係（それに準ずる単位）の方針・目標または自身の目標・詳細手順・スケジュールを計画する」と定められている。

議」の中で、一人ひとりの業務内容を確認し、どの等級に格付けするのが妥当なのかが決定されている。考課者会議の場において、事業部門長と事業部の中の各部門長が集まり、複数の目で「グレードの3が相当なのか、グレードの4が相当なのか」といった具合で、社員が今どのグレードに相当するのかが議論されるという。

このように、定量化せずに定性的な情報から総合的な判断を行っている理由は、日々の業務遂行を阻害しないような形で制度を設計すべきであるという考えがあるからである。下記のやりとりは、日本的な業務運営の下での格付けルールを設計を考える上で示唆に富むものである。紙幅を厭わず引用したい。

質問者「ある種、何か通常その役割とかになると、例えば部下の数であったりとか、対外折衝の多さとか、組織の業績とかに与える影響度みたいな感じのものを例えばスコア化して、それぞれのポジションとか、役割をスコア順に並べていって、『じゃあ、このスコアからこのスコアは役割等級5で』とかいったりするのを我々はイメージしがちなんですけども、L社さんの場合はそういうものとはちょっと違うような形で役割を設定されているんですか」。

回答者「そうですね。(略) その役割定義を細分化し過ぎてしまうことによって、グレード間の軋轢を生んだりとか、要は業務の線引きを明確にし過ぎてしまうという、そっちのデメリットもあるので、今はどちらかというところ、定量的なものよりも定性的な考え方で役割定義のところも設定をしている」¹⁰。

加えて、役割定義書についても、制度導入当時は、部門ごとに作成されていたが、2019年に制度を改定し、現在は全社共通の部分を増やしている。部門ごとに設計すると、部門の特性に応じて、各等級に求める役割のレベル感について部門ごとにバラツキが生まれてしまっていたという。そのため、部門によって、昇格の基準に違いが生じる場合があった。部門ごとのバラツキをならし、全社的な基準で社員の現在の役割と格付け先を判断できるようにするために、部門横断的に役割を定義するように変更している。

なお、社員の業務内容に基づいて格付けを決める際に、労働組合もその決定に携わっている企業もある。電機メーカーC社では、社員の格付けされる等級について、その運用が制度の趣旨に則ったものとなっているのかについて労使で確認する委員会が設けられている。このように、当人が担当している業務内容に応じて格付けされる等級の運用において、労働組合が関与している場合もある。

以上、格付けの際に実際に従事している仕事の内容を重視している企業について確認した。このパターンの中においても、その方法には違いが見られた。5社の制度から見えてくる特徴として、職務の序列に基づいて格付けを設計している企業は1社に留まっている。このこ

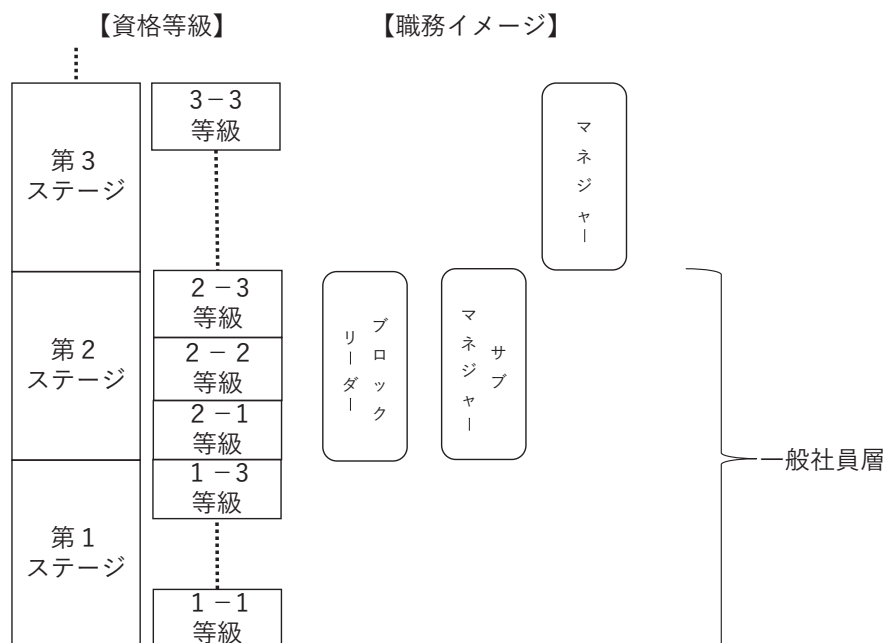
¹⁰ L社労組へのヒアリングによる(2020年7月1日)。

とから、仕事を重視する場合の主たる格付けの方法としては、各社員に与えられている業務内容を重視している企業が多いことが分かる。あらかじめ定められた職務の価値に基づいて社員の格付けを行うというよりは、当人の時々の業務内容について組織内で設けた基準に基づいて、適宜格付けしていくという方法が取られていると言えよう。まとめると、職務というよりは従業員のタスクを基準においた社員格付け制度が設計されていると言える。こうしたタスク重視の背景には、柔軟な業務配分を維持したいという意向が働いていることが窺われる。業務範囲の柔軟性を維持しつつ、直近の仕事内容と格付けされる資格等級の関係性を強めようとしていると言えよう。

(2) 評価の積み上げ+組織のポストで格付け先を決めるパターン

15社の中では少数にとどまるが、同じ一般社員層の中で格付けのルールを変更している企業もある。先の(1)のパターンと後述する(3)のパターンを組み合わせた制度と言える。このパターンでは、一定の等級までは人事考課の積み上げによって格付け先を決めるが、一定の等級以上からはポストへの登用を格付けの基準としている。これに該当するのは百貨店J社と家電量販店M社である。例えば、J社ではステージ毎に等級を設ける資格等級制度の下で、人材を活用している(図2-2-2)。

図2-2-2 百貨店J社の資格等級(一部)



注) ステージや等級の呼称は便宜的なもので正式な名称とは異なる。

出所) J労組提供資料より執筆者作成。

その際、第1ステージの1-1級から1-3級までは人事考課の積み重ねによって格付け先が決められていくが、第2ステージ以上についてはポストへの配属が格付けの際の基準

となっている。そして、実際の格付けは、配置が先行し、その上で格付け先が決定される。例えばブロックリーダーというポストに配置転換が行われた後、そこで発揮された成果に基づいて、第2ステージの2-1から2-3級の中で該当する等級に格付けされることになる。

同様に、家電量販店M社では、一般社員層は6つの等級で構成されており、4等級目（「社員A」）までは人事評価の積み上げで格付け先の等級が決まるが、5等級目より上位の等級については、実際のポストへの登用が条件となる。5等級目は「マネージャー」、6等級目は「副店長」のポストに登用される必要がある¹¹。「マネージャー」は、各商品群（テレビ、冷蔵庫など）の売り場の責任者であり、各店舗の売り場の数しか存在しない。また、「副店長」も各店舗に一人となる。このように総ポスト数によって昇格人数が規定されるような制度となっている。

以上、これらの企業では、一般社員層の格付けにおいても異なる2つのルールが混在している。より下位の等級においては人事考課の積み重ねによって格付けされる等級が決められる一方で、上位の等級では組織のポストへの配置転換に伴って格付けされる等級が決められている。職能資格制度の特徴と言われていた昇格先行・配置後追いは下位の等級で維持されつつ、上位等級においては配置先行・昇格後追いというルールが適用されている。同一社員区分の中で異なる2つの制度が併存しているような資格等級となっている。15社のうち2社と少数ではあるものの、社員区分ごとの人事制度の複線化とは異なる方法で、人事制度の多様化が進められている企業も存在している。

(3) 評価の積み上げや試験によって格付け先を決定するパターン

このパターンでは、毎年の人事考課の累積が格付けを決める上で考慮される主たる要素となる。人事考課に加えて、上位等級に上がるために必要な年数や試験を設けている企業もある。このパターンに該当するのは、機械製造B社、繊維業E社、電気機器製造F社、情報通信G社、スーパーH社、スーパーI社、ドラッグストアN社、ホームセンターO社の8社である。この場合、制度の呼称は、職能資格制度や資格制度などが多い。1990年代後半から2000年代半ばにかけて人事・賃金制度の成果主義化が進められたが、こうした職能資格制度に近い制度を維持している企業も一定数以上いる。

例えば、電気機器製造F社では、「過去の考課が一定の水準を満たしている者に限り、最短〇年で昇格」、といった具合で、昇格要件として当該等級に昇格するために必要な年数と人事考課基準が設定されている¹²。このように、基本的には上位等級への昇格後に一定の年数を経た上で、一定以上の人事考課であった者が昇格の対象となる。

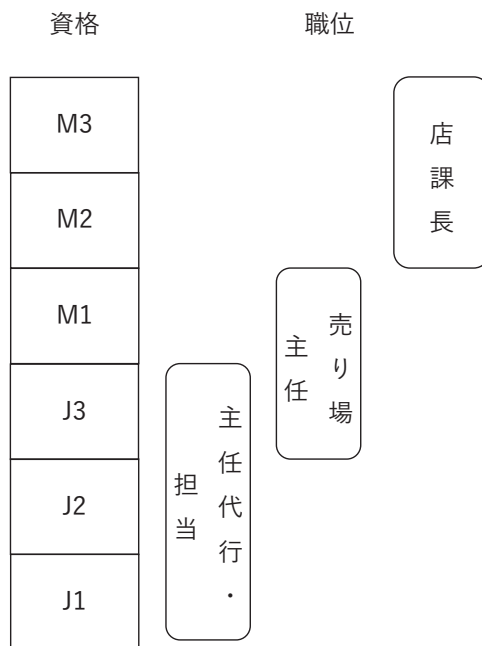
もちろん、こうした制度の下でも職位との対応を完全に無視しているわけではない。フォ

¹¹ 資格等級の呼称や該当する職位の呼称は執筆者が便宜的につけたものであり、M社の正式な名称ではない。

¹² 例えば、「2級昇格後、過去の考課が一定の水準を満たしている者に限り、最短3年で3級に昇格」や「4級昇格後、過去の考課が一定の水準を満たしている者に限り、最短2年で5級に昇格」といった具合で昇格要件が定められている。

一マル、もしくはインフォーマルなかたちで、各資格等級に想定されている対応職位がある。図 2-2-3 は、対応職位を明確に明示しているスーパー I 社の例である。I 社では実際の運用において格付け先と対応職位の関係をできる限りあわせることが試みられている。

図 2-2-3 スーパー I 社の資格制度と対応職位



出所) I 社提供資料より執筆者作成。

このように、等級と職位との関連を緩やかに設定しているものの、M3 や M2 の社員で店課長のポストについていない者もいるという。上で取り上げた (1) や (2) のパターンと比べると、社員が現在従事している業務内容や配置されている組織のポストと格付けされる等級の関係は緩やかな制度となっている。また、スーパー H 社でも、店舗のエリア責任者など組織のポストと格付けのリンクを強める制度を導入している。ただし、対応を明確化しているポストは主に管理職層が対象となっており、一般社員層においては評価の積み上げで格付け先を決める制度が維持されている。このように、制度として組織のポストやその職責と格付けのリンクを重視する制度となっているが、一般社員層については人事考課の積み重ねによって格付けが決まる制度が維持されている。

まとめると、このパターンの企業は、格付け先の決定において、組織上のポストの総数や個人に割り当てられる業務内容といった要素に影響される部分が、先の 2 つのパターンと比べると小さい制度となっている。

2. 格付けの特徴

さて、以上 15 社の格付けのルールをまとめると表 2-2-3 となる。事例から明らかに

なる点をまとめると以下の点を指摘することができる。

表 2-2-3 各社の社員格付け制度と仕事内容との結びつき

格付けルールと仕事の関係		事例数	備考
仕事内容との結びつき強	外部労働市場と連動した職務の価値	1社	
	業務の内容	4社	業務を数値化して測定する場合と、定性的な情報で測定する場合が見られた
仕事内容との結びつき中		2社	一定の資格等級以上はポストの要素を重視
仕事内容との結びつき弱		8社	既存の制度の中で職位や職責との対応を強めようとする動きも見られる

出所) ヒアリングに基づき執筆者作成。

(1) 格付けにおける仕事の取り込み方

まず、格付けにおける仕事の要素の取り込み方について見てみると、格付けにおいて業務内容や組織のポストなど、仕事の要素を考慮している企業は15社中7社あった。一方、仕事のとの結びつきが弱いと考えられる企業も8社あった。もっとも、その中でも職位や職責との関係を重視しようとしている動きも見られた。このことから、15社のうち半数以上の企業が、社員の仕事の内容と格付けの関係を強めようとしていることが分かる。

ところで、仕事を重視する場合、どのような方法を用いているのか。この点について、仕事の結びつきが強いグループに該当する企業を参考に確認すると、労働市場における職務の価値を格付けの基準とするのではなく、その時々割り当てられる個人の業務内容を重視している傾向が窺われた。言い換えると、企業横断的に通用するような外部労働市場での職務価値に基づいているというよりは、自社の事業運営の観点からポストや個人の業務内容の序列を設計し、それに基づいて社員の格付けを行おうとしている。外部労働市場においても通用するような形で、職務に基づいた資格等級を設計していたのが保険業K社のみであったことは、この点を良く表している。

その意味で、社員の業務の範囲は、時々の事業運営のニーズに応じてその輪郭が柔軟に変化するものとなっている。金融サービスL社が定性的な基準に基づいて格付けを実施しているのは、仕事の範囲の輪郭を明確に定めることを回避しつつ、格付け制度の中に仕事の要素を取り込もうとしている点を良く表していると思われる。2000年代初頭の成果主義の議論においても、日本の仕事重視（近年の言い方では「ジョブ」）とは外部労働市場の職務ではないことが指摘されていた（例えば石田・樋口2009、梅崎2008）。本章の事例から、この傾向は2010年代以降の現在においても継続していることが窺える。

(2) 一般社員層へのポストの要素の浸透

もう1つの動きとして見逃せないのが、一般社員層においても格付けの際に組織のポスト

の要素を加味している企業が見られたことである。ポストを格付けの基準としている企業は、百貨店 J 社、家電量販店 M 社であった。これらの企業では、ポストへの配属が対応する資格等級への格付けの要件となっていた。そしてこのポストは、組織のライン上のポストであり、組織構造が同じであればポストの総数も変化しない類のものであった。つまり、組織構造に変化がなければ、上位等級に格付けされる総数は一定となる。そのため、同じ組織が維持されるのであれば、誰かを昇格させるためには誰かを降格させる必要が生じる制度となっている。

このように、一般社員層の格付けにおいても組織ライン上のポストの要素を考慮するような企業が出てき始めている。2000 年代初頭の成果主義の議論では管理職層において組織のポストを格付けの基準とすることが指摘されていたが、そうしたルールの適用層が一般社員層にも拡大している、つまり、より組織階層の下位まで広がっていることが窺える。この点は、2000 年代初頭の人事・賃金制度の成果主義化からさらに一歩進んだ変化と言えよう。

第 3 節 格付けの柔軟性

2 節では格付けのルールについて確認してきた。その際には、制度の呼称ではなく、仕事の内容と格付けされる等級の関係を基に、格付け制度の特徴をまとめることを試みた。本節では前節で用いた 3 つのグループ（仕事の結びつきが強い、中くらい、弱い）ごとに、資格等級制度における昇降格のルールを確認する。そして、明らかにされたルールを基に、制度上における等級間の変更の柔軟性について考察する。

仕事との結びつきが強いグループでは、現在の業務内容や配属先が格付けに影響を与える。従事している仕事の内容が昇格および降格の基準となるため、仕事の内容に応じて格付けされる等級が変化することになる。従業員の現在の組織への貢献度合いと格付けされる等級の結びつきが他の 2 つのグループに比べると強いと言える。仕事内容との繋がり強いグループでは、昇格は現在の仕事内容に基づいて実施されるため、従事している仕事の内容が変われば、制度上、等級も変更されることになる。その意味では、かつて日本に普及していた職能資格制度と比べると、より柔軟な等級間の行き来が制度上は可能になっており、格付けされる等級をより柔軟に変更することが可能になっている。

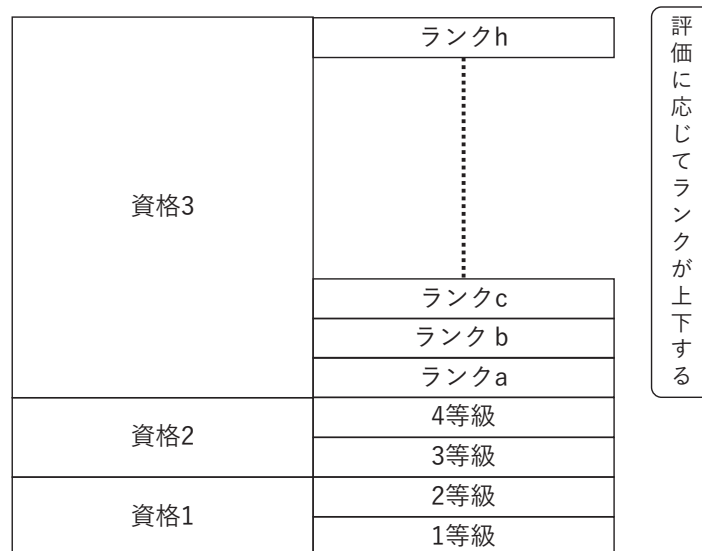
加えて、仕事との結びつきが中くらいのグループ 2 社においても、一定の等級より上については、配属先と格付けされる等級がリンクしており、配属先に応じて等級が変動するような制度が構築されている。特に、百貨店 J 社では等級を順番に上がっていくような制度とはなっておらず、制度上はステージ 1 の 1 - 2 等級からステージ 2 の 2 - 2 等級に一気に飛び級することも可能となっている。また、格付けされる等級は当該ポストにおいて発揮される成果に基づくので、1 つ下の等級やステージに下がることもありうる制度となっている。さらに、同一ステージ内の等級については半年に一回見直しされることになっており、当該ポストで個人が発揮している成果に基づき等級を変更することが可能な制度となっている。

このように、かつての職能資格制度の下での一般的な運用と比べると、格付けされる等級を見直す頻度も増している。この点も、格付け先の変更の柔軟性を高めようとしていることの証左と言えよう。

一方、仕事内容との結びつきが弱いグループでは、基本的には評価の積み上げによって格付けが決まるので、上の2つのグループに比べると格付けされる等級の変動はそこまで頻繁には生じないような制度設計となっている。ただし、このグループの中の企業において、等級間の上下の変更を促進させよう、つまり、格付け制度における柔軟性を高めようとしている企業が8社のうち1社と少数ではあるもの存在している。情報通信G社がそれに該当する。

情報通信G社では、能力育成段階（「資格1」と「資格2」）と能力発揮段階（「資格3」）に分けて、能力発揮段階である「資格3」については、評価に基づいて格付け（「ランク」）が上下に変動するような制度を導入している（図2-3-1）。2年間の評価の累積ポイントで格付けされる等級が見直されるような制度となっている。最高評価は10点といった具合で、人事考課に基づいて10点、9点、8点、7点、6点、5点と点数が設定されている（7が標準評価を取った際の点数）。この点数の2年間の合計によって格付け先が決定される。それぞれの「ランク」には基準となる点数が定められており、その点数に応じてランクが変動する制度となっている¹³。

図2-3-1 情報通信G社の格付け制度



注) 制度の呼称は執筆者が便宜的に設けたもので、正式なものとは異なる。
出所) G社労組へのヒアリングより執筆者作成。

以上をまとめると、現在の仕事の内容や発揮された成果と資格等級上の格付け先のリンク

¹³ 例えば、あるランクでは15点以上を取ると1つ上のランクに上がり、あるランクでは14ポイント以下となると1つ下のランクになるといった具合で、それぞれのランクには基準となる点数が定められている。

を強めることで、資格等級内の上下の移動の柔軟性を高めようとする動きが見られる。昇格によるインセンティブを重視した従来の職能資格制度とは異なる制度が広がっていることが窺われる。柔軟性を高めようとする動きを見せているのは事例の15社中8社であった。制度の呼称にかかわらず、資格等級の上下移動の柔軟性を高めようとする動きが広がりつつあると言えよう。

第4節 本章の知見のまとめ

1. 事実発見

(1) 社員格付け制度と仕事

まず、現在の仕事内容と格付けされる等級に一定の関係を持たせていた企業は、15社中7社あった（仕事の結びつきが強いグループの5社、および、中くらいのグループの2社）。格付けされる資格等級と現在の仕事内容のリンクを強めようとする動きが見られる。成果主義の弊害が指摘された2000年代半ば以降から2010年代においても、こうした現在の仕事内容と格付けされる等級の関係性を強めようとする動きは維持されている。ただし、労働市場との繋がりを持った職務を格付けの基準としていた企業は少数であった。言い換えると、企業横断的に通用するような外部労働市場での職務価値に基づいているというよりは、事業運営主体としての企業自身の観点から、ポストや個人の業務内容の序列を設計し、それに基づいて社員の格付けを行おうとしている。

外部労働市場における職務価値の序列との連動を意識した制度を導入しているのは、保険業K社の1社のみであった¹⁴。それ以外の企業は、業務内容の価値や組織上のポストの価値に基づいて制度を設計していた。その意味で社員格付け制度は、外部労働市場における職務の序列とは分断されたかたちで、設計されている。この特徴は、2000年代初頭の成果主義人事の下での日本の人事・賃金制度の特徴としてすでに指摘されてきたものであるが、2010年代にかけてもこの特徴は維持されていたと言えよう。自動車製造A社の例に端的に表れていたように、社員の担当業務の範囲は融通無碍に変化することを前提に、その時々の業務内容に応じて格付けされる等級を決めようとしている。

(2) 昇格・降格のルール

15社の事例における昇降格のルールを確認すると、制度の呼称に関わらず、降格を含む格付けの変更の頻度を増やそうとする動きがあることが窺われた。15社のうち8社において、格付けされる等級の変動の頻度を増やそうとするような制度が導入されていた。

仕事内容との結びつきが強いグループや中くらいのグループに該当する7社では、配置転換や業務内容の変更によって格付けされる等級が変動するような制度が構築されていた。このように、資格等級の変更の際に、現在の仕事の内容が重視される制度を導入している企業

¹⁴ K社における労働市場とのリンクを意識した人事・賃金制度については、第3章や第4章の補論も参照されたい。

が一定数見られた。格付けの決定において直近の仕事の内容を考慮することで、従事している仕事の内容が変われば、制度上、等級も変更されることになる。その意味では、かつて日本に普及していた職能資格制度と比べると、より柔軟な等級間の行き来が制度上は可能になっている。格付けされる等級を柔軟に変更することが可能な制度の導入が進んでいると言えよう。

加えて、仕事内容との結びつきが弱いグループにおいても、降格を含む格付け先の変更頻度を増やそうとする動きが見られる。情報通信 G 社では、一般社員層の等級においても等級の上下の変更を想定したような制度が構築されていた¹⁵。

このように、社員格付け制度の設計基準にかかわらず、資格等級上のランク（格付けされる資格等級）の変動を高めるような方向で、制度上の昇降格のルールが設計される傾向が見られた。

(3) 同一社員区分内における制度の分化

最後に、多数の事例ではないものの、格付け基準を一般社員層の中で変更している企業が出てきている。仕事との結びつきが中くらいのグループで見られたことであるが、同じ社員区分の社員格付け制度の中で異なる基準が併存するような制度となっていた。管理職層と一般社員層、総合職と一般職、事務・技術系と現業系など異なる社員区分間において異なる基準の制度を導入することはこれまでも見られたことであつたと思われる。それが、同じ社員区分内においても異なる基準が適用されるような制度となっている事例も存在した（百貨店 J 社、家電量販店 M 社）。あるレベルまでは本人の人事考課結果の積み重ねによって昇格が行われ、あるレベル以上は配属される組織のポストに基づいて昇格が行われていた。

このような現象は、一般社員層において管理職層の基準が適用される層が出てきていることから生じている。これが新たな動きの萌芽と言えるのかどうかは、現在のところ定かではない。いずれにせよ、同じ社員区分内において異なる 2 つのルールが併存するような企業が存在していることは確かなようである。

2. 今後の課題

最後に残されている課題について述べたい。本章は、社員格付け制度の構造を把握することを目的に 15 社において導入されている制度を確認してきた。しかし、本章の対象は、一般社員層に限定されている。そのため、一般社員層と管理職層の関係性については十分な言及ができていない。企業における社員格付け制度の構造の把握を一層進めていくためには、管理職層と一般社員層の関係も踏まえた制度の構造把握が必要だと思われる。この点にかかわり、本稿では詳細については触れていないが、スーパー H 社では管理職と一般社員層間

¹⁵ こうした評価結果に応じた昇降格は、第 1 章の評価結果に基づいて社内における格付けを引き下げる運用を行う企業が増加している可能性があるという指摘とも合致すると考えられる。

の行き来を柔軟に行えるような制度の構築が目指されている。このことから、管理職層と一般社員層の関係性に変化が生じている可能性が示唆される。管理職層を含んだ組織全体での社員格付け制度の構造の把握は、今後の課題として残されている部分である。

また、本章は構造面での把握に関心を置いて議論を進めてきたため、運用面については十分に触れることができていない。例えば昇降格については、運用上においても柔軟性が高まったのか。もしくは、意図せざる結果が生じているのか。制度導入に伴い生じた変化について、運用面からも明らかにしておく必要がある。なお、本章の補論において、この点に関わり、実際の運用状況や制度導入後に生じたことについて若干の言及を行っている。そこでは、大幅な賃金の減少を伴うような降格運用は避けられているようである。いずれにせよ、社員格付け制度の構造把握を主たる目的とした本章では実際の運用にまで立ち入ることができていない。この点も、今後の課題である。

補論 格付け先の変更の柔軟性を高める制度の下での運用

第3節では制度上において、格付けの柔軟性を高めようとする企業があることを確認した。では、実際の運用状況はどうなっているのか。そこに一定の配慮はあるのか。また、どのような課題を発生させているのか。この点について、仕事内容との関連性の高いグループの中から、最も短期での変動が大きいと思われる業務内容それ自体を格付けの基準としている自動車製造A社の1社、一般社員層の上位等級においてポストと格付けを連動させている家電量販店M社（仕事の結びつきが中くらいのグループ）の1社、および、仕事の結びつきが弱いグループの中で格付けの柔軟性を高めようとしている情報通信G社の計3社を取り上げて、柔軟性を高めようとしている制度の下での運用の実態について見ていきたい。

先に確認したように、仕事内容との結びつきが強いグループに位置づけられる自動車製造A社では、配置転換に伴い担当業務に変更があればそれに応じて格付け先も変更される制度となっている。もっとも、結論を先に言うと、異動に伴い等級が変動するようなケースはほとんどなく、異動に伴い降格が発生することは通常の配置転換においては発生しない。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。異動後の再格付けにおいて、異動前の格付けされた等級が維持されるような業務の組み方が行われるわけである。以下の人事担当者の発言は、この点を良く表している。

「1つ下の等級に位置づけるというのも、通常の異動とかでは、制度上はあり得るんですけども、実態としてはなくて、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、この等級をやっている、とにかくネガティブな評価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・・・執筆者）見直すことはあ

りますけど…」¹⁶。

「ある塊の仕事に、もしそれで難易度が低いようであれば、何か上の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」¹⁷。

では、組織のライン上のポストと資格等級の格付けのリンクを強めているような企業ではどのような状況になっているのか。この点について、仕事内容との結びつきが中くらいのグループである家電量販店 M 社について見てみよう。結論から先に述べると、降格を実施することは実際には難しいという。昇格・降格運用を柔軟に行いたいものの、等級間の給与レンジに開きがあることから、降格を実施しづらい状況となっている。その結果、運用において格付けが硬直化してしまう問題に直面している。

なぜ降格が難しいのであろうか。1つの背景として、賃金の持つ生活給部分の側面から降格が避けられる傾向があることが挙げられる。賃金水準の大幅な変動が本人に与える影響は小さくないので、降格が避けられるという。しかしながら、このことだけが降格を難しくしているわけではない。この点については、次の M 社労組との個人の成果責任に関するやりとりが参考になる。やや長いが紙幅を割いて引用したい。

回答者「もっと若手だったり、本来昇格すべき人が就けない現状を打開するには「マネージャー」で評価が低い人はきちんと「社員 A」に下げるべきじゃないかと考えているのですが、この「社員 A」と「マネージャー」の金額差が非常に大きくて、(中略)これだけ落とすほど悪いことをしているのかという意識がはたらきます。目の前にいると分かります、確かに。僕も自分の部下を評価して、昇格・降格を決める立場ですけれども、なかなか残酷な話ですね。そこの基準がちょっと決めにくいですね。はい。という感じです。明確にこのラインの売上げを割ったら落としますとかということではないので」。

質問者「やっぱり何か販売というと、すごく業績連動の成果主義が馴染むみたいに一般的に思われがちだと思うんですけども、その点、実は難しいんじゃないかなと思っているところも我々ありまして、(中略)本人の頑張りとか工夫と現状の成果を結びつけるのが実はなかなかちょっと難しい職種なのかなと思ったりもしてありまして、そういう部分もあって、ちょっと思わしくなかったからといって、じゃあ「マネージャー」から「社員 A」へというのが、なかなか会社組織の人材マネジメントとしてしにくい部分があるのかなと、ちょっと感じたんですけども」。

¹⁶ 自動車製造 A 社へのヒアリングによる (2019 年 12 月 23 日)。

¹⁷ 自動車製造 A 社へのヒアリングによる (2019 年 12 月 23 日)。

回答者「そうですね。おっしゃるとおりで、例えば今年（2020年・・・執筆者）の夏はエアコンが大変売れました。売れています。それはたまたま夏が暑く、お盆過ぎても暑かったというところが影響しているのですが、一方で去年は全然売れていないんですね。そういった季節要因が大きく例えばあるので、エアコンの担当にたまたまさせられたというまず事実があって、季節という要因で、もともとの計画は一応、猛暑が来ることを前提に高く組まれていて、でも実際はそうじゃなかったという責任は個人には負わせられないという部分や、配属されるお店もドル箱のような店もあれば、試験的に敵地に出店するような知名度のないところに出店する場合があります。（中略）全く知名度のないM社の店舗でやっている社員と（M社の・・・執筆者）元の本拠地でやっている社員とで同じように業績は比べられないというのがありますので」¹⁸。

事前の環境予測の難しさや事業戦略上の必要性に基づいた会社の人事異動による配属先の決定などが、当人の成果責任を正確に測定することを難しくさせている面がある。厳密な成果測定が、降格を実施しづらい背景としてあることは、見逃してはならない点だと思われる。

以上、実際の運用状況について立ち入ってみてみると、一定の安定性があることが確認された。事例によっては、結果として硬直的な状況を生み出している場合もあるようである。

最後に、仕事内容との結びつきが弱いグループの中でも変動を高めている情報通信G社について確認しよう。G社では、人事考課に応じて資格等級の格付け先が変動する制度が導入されていた。その際、等級間の給与レンジに重なりを持たせることで降格に伴う給与の変動を緩和し、格付けの柔軟性を高めている。こうした制度は、労使交渉の中で設計されていた。当初の会社側の制度案では給与レンジの重なりはなかったが、労使交渉を通じてレンジ間で重なる部分を設けるようにしたという。重なりを設けることで給与が激しく変動することを避けると共に、従前の処遇水準を維持しつつ元の格付け先に戻れるチャンスを従業員に与えるような制度となっている。このように、情報通信G社では、労使交渉を通じて望ましい格付け上の柔軟性と処遇の安定性の両立が目指されている。

以上、格付けの柔軟性を高めようとする制度の下での実際の運用状況について確認してきた。事例から、一定の配慮が行われながら柔軟性と安定性の適切なバランスのとり方が模索されていることが窺える。取り上げた事例においても、制度通りの柔軟性を維持していると思われる事例が1社（情報通信G社）、降格は避けられている事例が1社（自動車製造A社）、格付けの固定化に直面している事例が1社（家電量販店M社）となっていた。3社すべてに共通していることは、既存の賃金水準が維持されるように配慮されていることである。このように、賃金の減少を回避しつつ、資格等級の柔軟性が追及されている。G社は各等級の賃金レンジの重なりを増すことで、賃金の減少を回避している。A社は、与える業務レベル

¹⁸ 家電量販店M社労組へのヒアリングによる（2020年9月4日）。

を資格等級に見合ったものにする事で、格付けされる等級を維持し、賃金の減少を回避している。現在の業務内容と資格等級上のランクを揃えるという制度の趣旨から大きく逸れない方法で、運用が試みられている。

一方、格付けが固定化されてしまう事態に直面していたのが M 社であった。賃金の減少の回避に加えて、失敗に対する責任の程度の正確な測定の難しさがその背景として挙げられていた。表れた成果について、本人に帰する要素と、そうではない要素を正確に分けることは容易なことではない。そのため、運用において降格を伴うような配置転換が避けられることで、結果として社員の格付けされる等級が固定化されるという状況が生じている。ポストと資格等級をリンクさせる制度では、実際の運用において、格付けを硬直化させる場合もあるようである。

参考文献

石田光男（1990）『賃金の社会科学—日本とイギリス』中央経済社．

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・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・佐藤博樹（2020）『人事管理入門（第3版）』日本経済新聞出版．

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．

楠田丘（2004）『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度』中央経済社．

日経連職務分析センター（1980）『新職能資格制度—設計と運用』日本経営者団体連盟弘報部．

第3章 賃金表から見る賃金制度内に埋め込まれた昇給ルールの変化

第1節 問題関心

本章の目的は、日本の賃金の特徴と言われてきた査定込みの安定的な昇給がいかなる変容を遂げているのかについて明らかにすることである。この査定込みの安定的な昇給は、定期昇給制度¹として日本の特徴である年功賃金カーブの形成の制度的な背景となっていた（例えば仁田 2003）と共に²、従業員に対する優れたインセンティブとして機能していたことが指摘されている（例えば小池 2015）。その意味で、査定込みの安定的な昇給の変容を把握することは、日本の賃金の特徴を考える上で重要なことだと言える。本章では、企業の賃金表に注目することで、上記の問いを明らかにすることを試みる。

さて、この査定込みの安定的な昇給は、積み上げ型の賃金表の下で生まれていたことが指摘されている（例えば西村 2017）。積み上げ型の賃金表の下での昇給のイメージについて、賃金表の特徴をまとめた楠田（2006）に基づくと、次の2つのような賃金表の下で査定込みの昇給が行われていた。

表 3 - 1 - 1 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
J - 2	3,400	3,100	2,800	2,500	2,200
J - 3	4,000	3,600	3,200	2,800	2,400
S - 4	4,400	4,000	3,600	3,200	2,800
S - 5	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
S - 6	5,500	5,000	4,500	4,000	3,500
M - 7	6,000	5,500	5,000	4,500	4,000
M - 8	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
M - 9	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400

出所) 楠田 (2006)

「昇給表」は、等級毎に昇給額が明示されている賃金表である（表 3 - 1 - 1）。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

¹ 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）。戦後、生活水準の維持のための賃上げと企業への貢献（生産性、効率）による昇給を賃金管理の上で分けるために、経営側から主張して導入されている（佐藤 1999）。

² 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）。

えに、過去の評価が現在の賃金に影響する部分大きいと言える。

その他の形として、等級ごとに上限と下限を定めた範囲給の下で、査定による昇給を積み上げていく賃金表として「段階号俸表」がある。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（表 3-1-2）。どの程度号俸を上昇できるかは、評価によって決定される。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が決められており、各人の査定に応じて年々の昇給額が決定されるのがこの方式である。表 3-1-2 で示した「段階号俸表」は、標準評価であれば 5 号俸アップする賃金表である。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大きいことは、先の「昇給表」と同じである。

表 3-1-2 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)

以上で確認してきたような査定込みの積み上げ型の賃金表は現在どのように変化しているのか、それともこうした賃金表が今なお主流な賃金表として企業に根付いているのか。本章では、賃金表の実態やその変化を確認し、そこでの知見から得られる含意について述べる。なお、本章では対象を基本給に限定している。第 1 章でも確認されたように、基本給は月例給において今なお高い比率を占めている。また、基本給は賞与など他の賃金額にも影響を与える賃金でもある。月例給に占める割合や他の賃金への影響の大きさといった点から、制度面から賃金を考える際には、まず、基本給に注目することが適切だと思われる。そこで本章でも基本給に注目して議論を進めていくことにする。

第2節 事例企業の基本給の特徴

表3-2-1は、事例企業の基本給の特徴についてまとめたものである。本節では、まず、各社の基本給の特徴について確認する。

表3-2-1 基本給の特徴

	自動車製造 A社	機械製造 B社	電機メーカ -C社	電機メーカ -D社	繊維業E社	電気機器製 造F社	情報通信 G社	スーパー H社
基本給の構成	本給	本給(年齢)、 職能給、成 績給	本給	役割給	本給(年齢 給)、職能給	本給	資格給、職 能給、成果 給(一部の 上位等級)	職務職能 給、年齢給、 地域給
基本給の主たる賃金 表の特徴	ゾーン別昇 給表	シングルレ ート(職能 給)	ゾーン別昇 給表	範囲給洗い 替え	積み上げ	ゾーン別昇 給表	シングルレ ート	積み上げ
シングルレート/ 「ゾーン別昇給」/ 範囲給洗い替えの賃金 表が基本給に占める 割合	100%	4割~4割 6分程度	100%	100%	—	100%	4割~5割 強	—

	スーパー I社	百貨店J社	保険業K社	金融サービ スL社	家電量販店 M社	ドラッグス トアN社	ホームセン ターO社
基本給の構成	資格給、能 力給	成果給	職務給	役割給	職務給、資 格給	職能給	年齢給、職 能給(係長 以上は役割 給)
基本給の主たる賃金 表の特徴	シングルレ ート	ゾーン別昇 給表	ゾーン別昇 給表	積み上げ	範囲給洗い 替え	積み上げ	積み上げ
シングルレート/ 「ゾーン別昇給」/ 範囲給洗い替えの賃金 表が基本給に占める 割合	8割強~9 割強	100%	100%	—	7割強~8 割程度	—	—

出所) ヒアリングより執筆者作成。

1. シンプルな賃金体系

まず、表3-2-1から分かる通り、基本給の賃金体系は各社ともシンプルな構成となっている。15社のうち8社が1つの給与項目で基本給が構成されている。最も多い場合でも3つの給与項目で構成されている。

こうした基本給の構成がシンプルになっている点は、成果主義による人事・賃金制度の変化を明らかにした石田(2006)において指摘されたことと共通している³。基本給の構成については、人事・賃金制度の成果主義化によってもたらされた変化が、2010年代以降も引き継がれていると言えよう。

2. 導入されている賃金表

さて、基本給の呼称を見ると、本給、役割給、資格給、職能給などその呼称は様々である。同じ呼称であっても意味することが全く異なる場合もある。本給1つをとっても年齢給の場

³ 石田(2006)は、成果主義化に伴う賃金体系の変化の1つに、能力主義時代には複数の給与項目から構成されていた基本給が、1本、もしくは2本などシンプルな構成になったことを挙げている。

合もあれば、全く別の賃金である場合もある。また、役割給という呼称であっても「積み上げ型」の特徴を有している場合もある。このように、呼称からは各社の賃金の特徴を推察することは困難なものとなっている。実際の賃金表を確認する必要があるわけである。

各社の特徴を示すと、まず、多くの事例企業が年齢に応じて昇給するような賃金をすでに有していない。そのような賃金を有していたのは、15社のうち4社であった（機械製造B社の本給、繊維業E社の本給、スーパーH社の年齢給、ホームセンターO社の年齢給）。この他、家電量販店M社において、制度の一部分に年齢に対応する部分が残されていた（資格給）。基本給において年齢を反映する部分が減少していることは、業種を問わず共通していることのようにである⁴。

次に、賃金表を確認してみると、シングルレートや「ゾーン別昇給表」など、積み上げ型の賃金表とは異なるタイプの賃金表を導入している企業が10社に上る。そこで、各企業に導入されている賃金表について、基本給を構成する比率が最も高い主たる給与項目の賃金表についてその特徴をまとめると、「積み上げ型」、「範囲給の洗い替え型」、「シングルレート」、「ゾーン別昇給表」の4つのタイプが見られた。以下それぞれの特徴について確認していく。

(1) 積み上げ型

まず、積み上げ型の賃金表を活用している企業は5社となる。繊維業E社、スーパーH社、金融サービスL社、ドラッグストアN社、ホームセンターO社が該当する。これらの企業では、先の図で示した「昇給表（表3-1-1）」や「段階号俸表（表3-1-2）」と類似した賃金表が採用されている。例えば、表3-2-2は繊維業E社の職能給を、表3-2-3は金融サービスL社の役割給を示したものである。E社の職能給を例にとると、資格等級ごとに、評価に応じた昇給額が設定されている。L社では各資格等級に号俸が設定されており、例えばG3の1号俸であれば20万円、5号俸であれば22万円といった具合で各号俸に賃金額が設定されている⁵。どの号俸に該当するのかは、評価結果に応じて決定する。表3-2-4は金融サービスL社における評価と昇号数の関係を示したものである。評価に応じて4号俸や3号俸といった具合で昇号数が定められている。

このように、社員の昇給額は、格付けされている等級とその評価に応じて決定される。昇給額が年々積み上げられていくのがこの賃金表の特徴である。評価に応じた昇給額や昇号数は各社で異なるものの、基本的な性格は、各事例とも共通している。このタイプの賃金表の下では、人事考課に応じて差は異なるものの社員の賃金は同じ資格等級に留まる場合であっても安定的に上昇していく。他の3つのタイプに比べると安定的な昇給部分が強い賃金表と言える。

⁴ この点は年齢や勤続年数を反映した賃金を導入する企業が低調であることが窺えると指摘した第1章とも整合的である。

⁵ 金額は架空のものであり、L社で用いられている実際の金額ではない。

表 3-2-2 繊維業 E 社の職能給における昇給表（一部）

	E	S	A	B	C
1級	10000	8500	6000	2500	0
2級					
3級					
4級					
5級					
6級					
7級	2400	1700	1000	600	0

注) 金額は架空のものであり、実際の額とは異なる。

出所) E 社労組提供資料より執筆者作成。

表 3-2-3 金融サービス L 社の役割給（一部）

	G1	G2	G3	G4	G5
1	【略】	【略】	200,000	290,000	【略】
2			205,000	295,000	
3			210,000	300,000	
4			215,000	305,000	
5			220,000	310,000	
6			225,000	315,000	
7			230,000	320,000	
8			235,000	325,000	
9			240,000	330,000	
10			245,000	335,000	
11			250,000		
12			255,000		
13			260,000		
14			265,000		
15			270,000		
16					
【以下略】					

注) 金額は架空のものであり、実際の額とは異なる。

出所) L 社労組提供資料より執筆者作成。

表 3-2-4 金融サービス L 社の昇号俸表

グレード	G1	G2	G3	G4	G5	
号俸数	30号俸	【略】	15号俸	10号俸	【略】	
ピッチ	○円	▲円	□円	●円	◆円	
昇号数	S	4	4	4	4	
	A	3	3	3	3	
	BA	【略】				
	B					
	BC					
	C	-1	-1	-1	-2	-3
	D	-2	-2	-2	-3	-4

出所) L 社労組提供資料より執筆者作成。

また、基本的には降給は発生しないことも積み上げ型の賃金表の特徴である。5社のうち降給を想定した賃金表を有していたのは金融サービスL社のみであった。L社は評価結果に基づいて昇号数と降号数が設定されている（表3-2-4）。標準を下回るような評価を取らない限り基本的には下がらないが、最低評価でなくとも降給するような制度となっている。

なお、「積み上げ型」の全ての企業において、等級ごとに上限と下限を設定した範囲給となっている。制度の運用上で降給が発生することは基本的には想定されていないため、等級ごとに設定された範囲給の上限までは安定的に昇給していくが、上限に達すると昇給が頭打ちとなる。

(2) 範囲給洗い替え方式

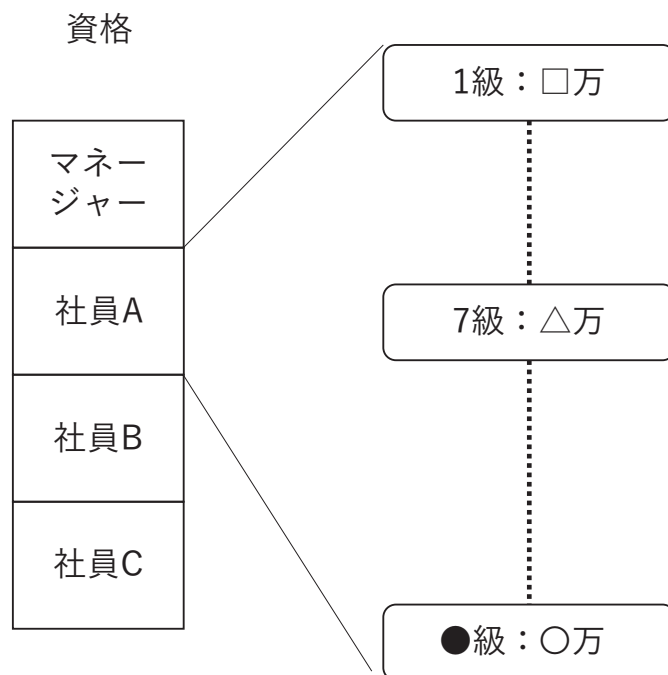
このタイプの賃金表を導入しているのは、電機メーカーD社と家電量販店M社の2社であった。この賃金表では、等級ごとに評価に応じて絶対額が設定されている。図3-2-1は、家電量販店M社の職務給の賃金表を示したものである。資格等級ごとに賃金レンジが設定されている範囲給となっている。賃金レンジの中は1級であればいくら、2級であればいくらといった具合で、級ごとに金額が設定されている。

どの級に該当するかは、半期ごとの評価に基づいて決められる。例えば、標準評価であるC評価であれば現状維持、A評価以上であれば1級アップ、Dであった場合は1級ダウンといった具合で評価に対応してどの級に該当するのかが決められている。

この評価は半期に一度行われ、その評価に応じて該当する級が決まり、社員の職務給の金額が決定する。このように、職務給の額は半期ごとに行われる評価に応じて決められるため、同じ資格等級に格付けされていれば、資格等級の在籍年数に関係なく、得た評価が同じであれば受け取る賃金額は同じになる。

以上で示したように「範囲給洗い替え方式」では、過去に得た賃金水準を基準に、昇給が積み上げられるのではなく、評価に応じて毎年（もしくは半期ごと）賃金額が変更される。その際には昇給のみならず、現状維持や降給の可能性もある。先の(1)の積み上げ型との比較でその特徴を示すと、過去の給与水準に昇給額が年々積み上がっていく(1)積み上げ型と比べると、過去の給与水準が現在の給与水準に与える影響が小さくなっている。基本給の額の決定において、直近の社員のパフォーマンスの反映度合いが強くなっている賃金表と言えよう。また、額の違いはあれ安定的に昇給する(1)の積み上げ型と比べると、安定的な昇給部分が抑制されている賃金表だと言える。

図 3 - 2 - 1 家電量販店 M 社の職務給（「社員 A」資格のイメージ）



注) 資格の呼称は執筆者が便宜的につけたもので、M 社の正式な呼称ではない。
出所) 家電量販店 M 社労組へのヒアリングより執筆者作成。

(3) シングルレート

3 つめのタイプがシングルレートである。これは資格等級ごとに定額が設定されている賃金表を指す。この場合、同じ資格等級にいる場合、基本給は上昇しないことになる。賃金を上げるためには、1 つ上の資格等級に昇格する必要がある。事例の中でシングルレートを主たる基本給の決定要素として用いていたのは 3 社（機械製造 B 社、情報通信 G 社、スーパー I 社）である。

表 3 - 2 - 5 は情報通信 G 社のシングルレートを示したものである。このように、資格等級ごとの定額となっており、同じ等級に格付けされる間は、賃金額に変化は生じないような賃金表となっている。上位の資格等級に上がる昇格によって、基本給の賃金額も上がることとなる。

表 3 - 2 - 5 情報通信 G 社の賃金表

資格	金額
資格 3	〇〇万円
資格 2	△△万円
資格 1	◇◇万円

注) 資格の呼称は執筆者が便宜的につけたもので、G 社の正式な呼称ではない。
出所) 情報通信 G 社労組へのヒアリングより執筆者作成。

シングルレートの下では同じ資格等級にいる限り昇給もしなければ降給もしない。現在格付けされている資格等級の位置が基本給の額となる。その意味で、(1) の積み上げ型とは異なり、同一等級内の社員間において、勤続年数が基本給の賃金額に影響を与えないような賃金表になっていると言える。その意味で、(1) の積み上げ型と比べると、安定的な昇給部分が抑制されている賃金表だと言える。

(4) ゾーン別昇給表

「ゾーン別昇給表」とは石田 (2006) において名付けられた賃金表で、人事・賃金制度の成果主義化にともない導入する企業が出てき始めた賃金表であると指摘されている。本章で取り上げている企業もこの「ゾーン別昇給表」に該当するような賃金表を取り入れている企業が 15 社中 5 社あった。具体的には、自動車製造 A 社、電機メーカー C 社、電気機器製造 F 社、百貨店 J 社、保険業 K 社である。導入している企業を見ると、製造業から非製造業まで広がっている。特定の業種にのみ見られる特殊な賃金表ではないことが、この点から窺える。この「ゾーン別昇給表」は、各資格等級に設定されている範囲給をさらにいくつかのゾーンに分けて、そのゾーン毎に評価に対応する昇給もしくは降給額を設定するところに特徴がある。

一例として、電気機器製造 F 社の「ゾーン別昇給表」を示すと以下の通りとなる。まず、それぞれの等級の範囲給が 3 つのゾーンに分けられている (表 3 - 2 - 6)。各資格等級がそれぞれ上位、中位、下位の 3 つのゾーンに分けられている。昇給のルールについて見てみると、「昇給額×係数」で算出されている。その際、ゾーン毎に評価に対応する昇給額、もしくは降給額が設定されている (表 3 - 2 - 7)。まず、係数は上位から下位ゾーンまで同じ係数が適用されている。次に、昇降給額については、ゾーンによって同じ評価であっても異なる昇降給額が設定されている。下位ゾーンほど昇給額は大きく、上位ゾーンほど降給額が大きくなっている。同じ評価であってもゾーンによって昇給幅や降給幅が異なっているのが特徴である。

表 3 - 2 - 6 電気機器製造 F 社の本給テーブル（一部）

等級	下位ゾーン	中位ゾーン	上位ゾーン
5	300 ~ 330	330 ~ 350	350 ~ 380
4	【略】		
3	220 ~ 230	230 ~ 245	245 ~ 260
2	【略】		
1	【略】		

注) 単位は千円。なお、金額は執筆者が便宜的に記入したもので、実際の金額ではない。
出所) 電気機器製造 F 社労組提供資料より執筆者作成。

表 3 - 2 - 7 電気機器製造 F 社の昇給テーブル（一部）

	成績	5	4	3	2	1
4 ~ 5 級	上位ゾーン	$5000 \times \alpha$	【略】		0	$-7000 \times \alpha$
	中位ゾーン	$7000 \times \alpha$	【略】		$2000 \times \alpha$	$-4000 \times \alpha$
	下位ゾーン	$8000 \times \alpha$	【略】		$3000 \times \alpha$	$-2000 \times \alpha$
3 級	上位ゾーン	【略】				
	中位ゾーン	【略】				
	下位ゾーン	【略】				

注) 単位は円。なお、金額は執筆者が便宜的に記入したものであり、実際の金額ではない。
出所) 電気機器製造 F 社労組提供資料より執筆者作成。

以上のような特徴に加えて、もう 1 つの見逃せない特徴として、各資格等級において標準となるような賃金水準が設定されており、社員の賃金が標準として設定されている水準付近に収斂するように昇給額と降給額が設定されていることが挙げられる。

例えば、図 3 - 2 - 2 は、電機メーカー C 社の賃金表のイメージを示したものである。矢印の向きが昇給と降給を示しており、上向きであれば昇給、下向きであれば降給となる。矢印の長さは昇降給の大きさを示している。C 社では、1 つの等級をゾーン 1 とゾーン 2 の 2 つのゾーンに分けて、各ゾーンに評価に応じた昇降給の額を設定している。その際、各等級に標準となる賃金額を設定し、その標準額に社員の賃金が収斂するような設計をおこなっているのが「ゾーン別昇給表」の特徴である。ここではゾーン 1 とゾーン 2 の境界となる賃金水準を標準的な賃金水準とし、同じ等級に格付けされている社員の賃金水準が、標準的な水準付近に集まってくるような昇降給額が設定されている。

「ゾーン 1、ゾーン 2 の間の水準を、標準者が到達すべき標準的水準ということで、(中略) 皆さんこれぐらいの仕事、このレベルの仕事をしてほしいというより、してくださいという標準的な水準というのを位置づけて設計をしてる。(中略) ゾーン 1 とゾーン 2 ということで、ちょうど 2 つのゾーン分けてますね。この色が変わってるところ(標準的水準の線・・・執筆者)が標準的なところですよということで、(中略)(等級毎に・・・

執筆者)、それぞれ標準的に収斂していくというか」⁶。

図 3-2-2 電機メーカー C 社の賃金表 (イメージ)

評価	1	2	3	4	5
レンジ<	↓	↓	↓	0	↑
ゾーン2	↓	↓	↓	↑	↑
ゾーン1	↑	↑	↑	↑	↑

X
等級の賃金レンジ

標準的水準

注) 矢印の長さは昇降給の大きさを示している。

出所) 電機メーカー C 社労組の提供資料に基づき執筆者作成。

こうした標準の水準に収斂させるという考え方については、百貨店 J 社労組の下記の説明も大変参考になる。J 社の賃金表を示したものが表 3-2-8 である。等級毎に図のようなルール of 賃金表が設定されている。ランク毎に金額が設定されており、評価によってランクが上下するような制度となっている。表 3-2-8 から分かる通り、評価に応じて昇降ランク数が定められており、標準水準のランクに収斂するような設計となっている。

「(賃金レンジの・・・執筆者) 真ん中の網かけのところを標準ランクというふうに私たちは呼んでいるんですけども、標準成績をとると上がらないランクですね。基本的には、(各等級の賃金レンジの・・・執筆者) 真ん中に収斂していく仕組みになっていまして、発想が昔は 1 つの仕事に 1 つの賃金というような考え方で、ただ、どうしても、ある程度 of 同じ仕事、職務なり職位等級の中での評価の差を設けるために、こういう真ん中に収斂する仕組みにしております」⁷。

⁶ 電機メーカー C 社労組へのヒアリングによる (2020 年 6 月 29 日)。

⁷ 百貨店 J 社労組へのヒアリングによる (2020 年 7 月 8 日)。

表 3 - 2 - 8 百貨店 J 社の賃金表

ランク	金額	評価				
		最高	【略】	標準	【略】	最低
39	** 万円	0 ランク		- 5 ランク		- 10 ランク
38	** 万円	0 ランク		- 5 ランク		- 10 ランク
37	** 万円	1 ランク		- 4 ランク		- 9 ランク
【略】						
20	** 万円	5 ランク		0 ランク		- 5 ランク ←標準ランク
【略】						
3	** 万円	9 ランク		4 ランク		- 1 ランク
2	** 万円	10 ランク		5 ランク		0 ランク
1	** 万円	10 ランク		5 ランク		0 ランク

注) 総ランク数や昇降ランク数は架空の数値で実際のものとは異なる。
出所) 百貨店 J 社労組提供資料より執筆者作成。

このように、単に昇給と降給を可能にするだけに留まらず、資格等級の中に標準となる賃金水準を設定し、そこに社員の賃金が収斂するような設計となっている点は「ゾーン別昇給表」の特徴である。もっとも、この収斂化の強さは、各社によってやや異なっている。事例企業でいうと、自動車製造 A 社と電気機器製造 F 社は同じ「ゾーン別昇給表」でも賃金水準の収斂化の力が弱い賃金表となっている。他の事例と比べると、これら 2 つの企業では降給が発生しにくい設計となっている。一方、その他の保険業 K 社、電機メーカー C 社、百貨店 J 社の 3 つでは、標準となる賃金水準を超えると降給が発生する収斂化の力が強い賃金表が導入されている。

ところで、各資格等級における範囲給の中に基準となる水準を設定する、つまり、資格等級ごとにあるべき賃金水準を設定することは、企業が自社の賃金の中に一種の社内相場を設けていることを意味していると言える。では、こうした社内相場的水準は、何を根拠に設けられているのか。この点について確認すると、外部労働市場における賃金水準の相場と連動する形で資格等級ごとの標準的な賃金水準を設定しているのは、保険業 K 社のみであった。

K 社では等級ごとに賃金レンジが設定されており、各賃金レンジは、Min、Low、Mid、High、Max の 5 つの水準に分けられている。例えば、ある職務の G13 の Min は 23 万円、Low は 27 万円といった具合で金額が設定されている。その上で、Mid の水準をその等級における標準的な賃金水準と見なし、「Low 未満」、「Low ~ Mid」、「Mid ~ High」、「High 超」という 4 つのゾーンを設定し、Mid の水準に賃金が収斂するような形でゾーン毎に評価に応じた昇給率、もしくは降給率が設定されている。

その際、Low から High を当該等級の範囲給のレンジと見なし、定期的にコンサルタント会社が保有している賃金データの水準と比較しながら、Low と High の水準や Mid の水準が

市場価格から乖離していないか、毎年チェックしている。乖離が大きい場合、水準が見直されることになる。K社の組合としても、外部相場に比べて自社の賃金水準が低くならないように Low から High の水準を確認し、乖離があれば改定することを経営に対して発言している。

ただし、変動が頻繁に生じないようにもなっている。K社は類似の職務を集めた「ファミリー」と呼ばれる単位を設け、その「ファミリー」単位で市場相場との比較を行っている。単一の職務ごとに見るのではなく、複数の職務を集めた「ファミリー」単位で見るので、一定程度の幅を有した賃金レンジを持つことになる。そのため、外部労働市場において特定の職務の賃金水準に変化があった際にも、既存の「ファミリー」毎に設定されている賃金レンジの範囲の中で吸収することができるようになっている。

「ベンダーから報酬調査のデータを購入して、毎年当社のこう、年間、先ほどちょっと画面でお見せしたテーブル、レンジが相場と乖離していないかという確認は毎年会社のほうでしています。ただ、それなりにこの幅を大きく持っているのです、幾らから幾らかまで、なかなか市場とはずれていないという結論で、見直すことがなかなかされていないですね」⁸。

以上の発言からも分かる通り、賃金レンジの改定が頻繁に生じているわけではないが、毎年、市場相場を確認し、必要があれば改定を実施するという原則の下で賃金表の額が決定されていることは、他社と比べた際のK社の特徴と言える。

一方、保険業K社以外の収斂化傾向が強い部類に入る電機メーカーC社と百貨店J社は、K社とは異なり、外部労働市場の賃金水準と自社の各等級における標準的な賃金水準を連動させるような運用にはなっていない。この点は、外部労働市場における賃金相場と個別企業の賃金制度の関係を考える上で、重要なポイントとなる。

標準の水準に対する考え方については、以下の電機メーカーC社の労組役員の発言が、依拠すべき横断的な賃金相場が社会的に確立されていない中で、等級毎の標準的な水準がどのように決定されているのかを知る上で示唆に富むものである。日本的な賃金決定の特徴を理解する上でも、貴重な語りであると言えよう。

「(企業横断的な職務の賃金相場が・・・執筆者) ない中ですので、そういう意味では色々な、私たちのこれまでの格付けのつくり方や賃金の上がり方などを含めて、『この格付であればこの水準だよ』ということで、労使でつくり上げてきた形だというふうに理解してもらったほうがいいかなと。明確にこの水準だというふうに言えればはっきりす

⁸ 保険業K社労組へのヒアリングによる(2020年7月3日)。

るからいいのですけれども…」⁹。

以上の発言にある通り、等級毎の標準的な水準を決める際には、既存の制度の下で形成されていた賃金カーブも考慮されている。これまでの労使関係によって築き上げられてきた賃金水準を考慮しつつ、企業内の労使で知恵を絞りながら、組織にとって望ましいと考えられる等級毎のあるべき賃金水準の設定が行われていると言えよう。

その際には、いくつかの要素を総合的に判断して、水準が設定されていったという。下記の労組役員（調査当時）の発言は、標準的な水準の決め方の一端を垣間見ることができる点で貴重な語りである。C社の労使関係がそれまでに築き上げてきた制度の下での仕事の内容と賃金水準の関係やC社で働く社員の意識などを考慮しつつ、各等級のあるべき水準が設定されたことが分かる。紙幅を厭わず引用しておきたい。

「賃金制度に合わせて仕事が変わるわけではないので、現場の人にしてみれば、逆に、同じ仕事しているのに、『えっ、こんなに変わっちゃうの』というのも少し変な話なので。『じゃあ今まではどうだったんだ』ということにもなるので、当然、今現状、こういう仕事をされている方はどれぐらいの水準の給料で、ということも含めて、いろいろトータルで見て作ったというふうに聞いてはいます」¹⁰。

以上、「ゾーン別昇給表」の特徴について確認してきた。収斂化の力は各社ごとに、また同じ会社の中でも各資格等級において異なるものの、基本的な考えは、各資格等級内にあるべき標準的な賃金水準を設定し、その水準付近に同じ等級に格付けされている社員の賃金を集めようとしている点にある。範囲給の中にあるべき賃金水準を設定し、その水準に社員の賃金を収斂させようとする発想は、同じ範囲給の下で賃金額を決める場合であっても、(1)積み上げ型にはなかった発想だと言える。こうした特徴から、(1)積み上げ型に比べると、「ゾーン別昇給表」は、安定的な昇給部分が抑制される賃金表だと言える。その際、標準的な水準の設定については、労働市場の相場というよりは、これまでの自社の賃金制度の下での賃金水準などを考慮しつつ、自社で各等級において適切だと思われるような賃金水準を設定する、つまり、組織の基準で設定される傾向がある。

3. 基本給の特徴

さて、ここまで事例企業において導入されている基本給における主たる給与項目の賃金表について確認してきた。「積み上げ型」以外の賃金表を主たる基本給の賃金における賃金表として用いていた企業は、15社中10社であった。人事・賃金制度の成果主義化以降、「積

⁹ 電機メーカーC社労組へのヒアリングによる（2020年6月29日）。

¹⁰ 電機メーカーC社労組へのヒアリングによる（2020年6月29日）。

み上げ型」の賃金表から別の形の賃金表に変更されたことが指摘されている（例えば樋口 2006）。本事例より、この傾向は引き継がれていることが示唆される。加えて、「積み上げ型」以外の「範囲給洗い替え方式」、「シングルレート」、「ゾーン別昇給表」といった賃金表が基本給全体に占める比率を試算すると、それらの賃金表が基本給の 100% を占める企業が 6 社、8 割強から 9 割強を占めていた企業が 1 社、7 割強から 8 割程度の企業が 1 社、4 割程度から 5 割強が 1 社、4 割程度が 1 社であった。このことから、給与の呼称にかかわらず、「積み上げ型」ではない賃金表が各企業の基本給を構成する主たる賃金となっていることが分かる。

そして、それぞれの賃金表の特徴を確認すると「積み上げ型」の賃金表に比べると、安定的な昇給部分を抑制するような賃金表の導入が進められていた。このことから、安定的な昇給部分を抑える方向で賃金制度が改定されていることが分かる。

さらに、事例企業の 15 社のうち 5 社では、各資格等級において基準となる賃金水準を設定し、その水準に社員の賃金が収斂するような賃金表（「ゾーン別昇給表」）を導入していた。このように、安定的な昇給部分を抑制することに加えて、資格等級ごとの社内相場の形成を試みている企業も出始めている。年齢や勤続年数による標準賃金カーブとは異なる新たな方法での企業内におけるあるべき賃金水準の設計方法と言えよう。この点は、新たな変化の兆候として見てとることができよう。

もっとも、「あるべき水準」の設定において、外部労働市場における賃金相場と自社の「あるべき水準」を連動させていたのは保険業 K 社のみであった。他の企業では、自社の基準に沿って「あるべき水準」を設定する傾向が窺われた。このことから、外部労働市場との距離を一定に保ちつつ自社の賃金管理を行っていることが読み取れる。

第 3 節 事例企業における賃金表の変化

第 2 節では賃金表の形に注目して議論を進めてきた。本節では、各企業における賃金表の変化を確認することで、賃金表がいかなる方向に変化しようとしているのか、もしくは変化していないのかについて考察する。表 3-3-1 は、第 2 節でも示した各企業の調査時点での基本給における主たる賃金表と直近の変化の内容についてまとめたものである。以下、「積み上げ型」、「範囲給洗い替え方式」、「シングルレート」、「ゾーン別昇給表」ごとに、いかなる変化が見られているのか確認していく。

1. 事例企業の特徴

表 3 - 3 - 1 事例企業の制度変化の内容

	自動車製造 A社	機械製造 B社	電機メーカ ーC社	電機メーカ ーD社	繊維業E社	電気機器製 造F社	情報通信 G社	スーパー H社
主たる基本給の賃金表	ゾーン別昇給表	シングルレート（職能給）	ゾーン別昇給表	範囲給洗い替え	積み上げ	ゾーン別昇給表	シングルレート	積み上げ
2000年以降での直近の変更	2000年代	2000年代	2010年代	2000年代	2000年代	2010年代	2010年代	2000年代
賃金表の変更点	ゾーン別昇給表の導入	職能給部分の比率を高める	ゾーン数の削減	洗い替え方式に	範囲給の導入	ゾーン別昇給表の導入	賃金レンジの改定	昇給額の抑制
変化の内容	積み上げ部分の抑制	年齢部分の縮小	基本的なルールは前の制度と同様	評価に応じて変動する賃金に	積み上げ部分の抑制	積み上げ部分の抑制	等級の変動に伴う給与増減の緩和	積み上げ部分の抑制

	スーパー I社	百貨店J社	保険業K社	金融サービ スL社	家電量販店 M社	ドラッグス トアN社	ホームセン ターO社
主たる基本給の賃金表	シングルレート	ゾーン別昇給表	ゾーン別昇給表	積み上げ	範囲給洗い替え	積み上げ	積み上げ
2000年以降での直近の変更	2000年代	2010年代	2010年代	2010年代	2010年代	2010年代	なし
賃金表の変更点	シングルレートの導入	ゾーン別昇給表の導入	昇降給時の基本給変動額の明確化	職能給＋職務給から役割給への1本化	範囲給の拡大	ゾーン別昇給表の撤廃	なし
変化の内容	シングルレート化	資格等級ごとのあるべき水準の設定	制度の透明化	なし	M&A先企業の受け入れのための賃金レンジの拡大	積み上げへの回帰	なし

出所) ヒアリングより執筆者作成。

(1) 「積み上げ型」グループ

「積み上げ型」を維持している企業においてみられる特徴として、安定的な昇給部分を残しつつその昇給のルールを変更していることが挙げられる。これは「積み上げ型」を採用している5社のうち2社があてはまる。また、ドラッグストアN社のように、「ゾーン別昇給表」を廃止し、「積み上げ型」の賃金表を導入した企業もある。一方、金融サービスL社では賃金表の設計については、大きな変更は実施されていない。ホームセンターO社でも大きな変更は実施されていない。

まず、昇給のルールの変更であるが、具体的には、評価に応じた昇給の差の拡大や、昇給の上限の抑制が行われている。評価結果を昇給額に反映させる部分を拡大したのは、スーパーH社である。スーパーH社では、資格等級ごとに設定されている基礎昇給額と査定結果の昇給部分の合計が本人の昇給額となる。この査定結果における昇給部分についてA評価といった高い評価を取った社員に対する昇給額を増加させる一方で、C評価など低い評価を取った社員の昇給は抑制するような昇給テーブルが導入されている。この結果、高い評価を得た社員の賃金はより早く上昇する一方で、評価が思わしくない社員の昇給は以前よりも抑えられることになった。

その他、範囲給の導入を行っている企業もある。例えば、繊維業 E 社では各等級の賃金レンジの上限を設けて、同一等級内での経過年度が長くなると賃金レンジの上限に到達して、それ以上の積み上げがなされないようにした。

一方、「ゾーン別昇給表」から「積み上げ型」の賃金表に戻した企業もある。ドラッグストア N 社では範囲給の中をゾーン 1 とゾーン 2 に分けて、ゾーン毎に評価に対する昇給率を設定していた。「第 2 節 2. (4)「ゾーン別昇給表」」で取り上げたような賃金表、すなわち、同じ評価であってもゾーンによって異なる昇降給額が設定されているようなタイプの賃金表が導入されていた。その中で N 社は運用上の課題に直面し、「ゾーン別昇給表」を廃止し、「積み上げ型」の賃金表を導入している。

その際の主な理由としては大きく 2 つある。1 つは、社員の納得が得られ難かったことである。同じ等級で同じ評価であっても昇給率が異なることに対して社員の理解を得ることは難しかったという。この点については、N 社の人事担当の以下の発言が示唆に富む。勤続年数の上昇に伴う技能の向上と昇給額をより正確に反映できるという制度としての美しさがある一方で、その制度の下で処遇される社員の感情を考えると制度としての納得性が取り辛いという「ゾーン別昇給表」の持つ合理性と複雑性が端的に表れていると思われる箇所である。

回答者「制度としては、すごくきれいというか、個人的にはいい仕組みだと思いますよ。すごくいい仕組みだと思いますけど、同じ評価基準で同じ等級の中で、能力が上がってくれば当たり前でできることが違ってくるんだから、賃金カーブが寝ちゃうというのはとても合理的な仕組みだと思うんですけど。(中略)運用上は毎年毎年その評価基準が上がっていくわけじゃないですからね。評価基準が一定だという前提だと、制度としては長年いたら同じことが当たり前でできて、それをもって 10 年前と同じ給与幅が上がっちゃうのはちょっとやっぱり合理的じゃないなと思います。ただ、従業員からすると、毎日人事制度の仕組みを意識して仕事をしている訳ではないので、納得性がやっぱり得られないんだと思います。なぜゾーンが分かれるのかが多分理解されないかなというふうに思います」。

質問者「ある種同じ評価なのに、何で今年は降給になっているんだみたいな、何かそういう」。

回答者「そうです。何で上がらないんだというのが出てくるので」¹¹。

2 つは、社員区分間の昇給のバランスがとり辛かったことである。「第 2 節 2. (4)「ゾーン別昇給表」」の箇所で指摘したように、この賃金表は、各等級で定めた標準的な賃金水準に当該等級に格付けされている社員の賃金を収斂させる機能がある。そのため、ゾーン 1 と

¹¹ ドラッグストア N 社人事へのヒアリングによる (2020 年 11 月 13 日)。

ゾーン2の境界付近の金額に社員の賃金が集まることになる。その結果、安定的に昇給していく非正社員と多くが昇給できない正社員という状況を生み出してしまったという。この点については下記のN社労組とのやり取りが示唆に富むので、やや長いがそのまま引用したい。

回答者「今、言っていたように（ゾーン1に比べるとゾーン2では同じ評価でも・・・執筆者）評価の昇給額が半分程度になった上、（評価が・・・執筆者）B、Cでマイナスみたいな形だったので、第1ゾーン、第2ゾーンを行ったり来たりして、いつまでも増えなかったりという可能性が多かったんです。第2ゾーンから合計してしまうと、平均昇給額にしたときに、全体の平均昇給額が物凄く、すごく低くなってしまって、年間のパートさんの昇給率ってあるじゃないですか。それと比べてもかなり見劣りするぐらいの昇給率になってしまって」。

質問者「ある種、ゾーン1から2に移り変わったような人」。

回答者「移り変わったというか、設定された金額を超えたらもうゾーン2のところ。大体真ん中ら辺なんです」。

質問者「大体、何か真ん中ら辺の人が上がりもせず、下がりもせずみたいな感じでずっとそこにたまってしまふみたいな、そういう運用上の・・・」。

回答者「昇格しないと、そこが払拭できない形になって」。

質問者「パートさんと比べても、何かパートさんのほうはどンドン年に数%上がっているのに、社員のほうがそういう方たちのあれも加味すると昇給率が見劣るという形で」。

回答者「はい」。

質問者「やっぱりその辺は、組合以外にも会社側としても、これはちょっと問題かなという意識はあったんでしょうか」。

回答者「会社のほうにも問題意識があって、組合と協議の上で修正しました」¹²。

(2)「範囲給洗い替え方式」グループ

「範囲給洗い替え方式」の2社であるが、まず、電機メーカーD社は、「積み上げ型」の賃金表から、現在の「範囲給洗い替え方式」のタイプに賃金表を改定している。過去に得ていた賃金水準に評価に応じて昇給を積み上げていく方式から、年々の評価に応じて賃金額が変動する制度を導入した。その結果、過去に発揮したパフォーマンスが現在の賃金額に与える影響が小さくなっていると言える。

「積み上げ型」の下では2年連続標準評価を取ったものが3年目に優れた評価を取ったとしても、3年間優れた評価を取っている者に賃金が追いつくことはないが、「範囲給洗い替えの方式」の下では、3年目に同じ評価であれば同じ賃金となる。その意味で、今発揮した

¹² ドラッグストアN社労組へのヒアリングによる（2020年9月9日）。

成果をより重視した賃金表にしたと言えよう。

もう1つの家電量販店 M 社は、やや特殊な事情によって賃金表の変更を行っている。M 社では、M&A に伴い買収先の企業の社員を自社に受け入れる際に、社員の受け入れのために範囲給の上限と下限を広げている。賃金レンジの幅を広げることで、人事制度の中で社員の処遇を決めることができるようにしたのが、M 社の特徴である。このように、企業の経営戦略の実施に対応する中で、賃金表の変更が行われている場合もある。

(3) 「シングルレート」グループ

「シングルレート」のグループでは、「シングルレート」の導入や比率の拡大が進められている。例えば、スーパー I 社では 2000 年代前半に、号俸による「積み上げ型」の賃金表から資格別に定額の「シングルレート」に変更している。評価の積み上げで昇給する「能力給」部分も残されているが、基本給の大部分は「シングルレート」によって決められる制度へと変更されている。また、機械製造 B 社は、年齢給部分の占める割合を縮小し、シングルレートが基本給に占める比率を増加させている。

このグループのうち1社は、基本給の他の給与項目に関する変更を実施している。「シングルレート」の他に設定されている「積み上げ型」の賃金表の変更を行ったのが情報通信 G 社である。第2章で紹介したように、G 社は、管理職一步手前の層に対して資格等級（G 社の呼称ではランク）が2年に一度変動する制度を導入している。その際、当初の会社提案では各ランク間の賃金レンジに重なりがなく、評価結果に応じてランクが変更されると、職能給の額もそれに合わせて変動するような制度となっていたが、労使交渉を経てランク間の賃金レンジの重なりを増やすこととした。その結果、ランクの下落に伴い「職能給」部分の降給が発生しないような制度となった。

組合は、生活がかかっている以上、ドラスティックな給与の変動は避けた方が良いという考えの下、ランク間の職能給のレンジに重なりを持たせた制度とすることを会社に要求したという。このように、賃金表の変更は確かに進められつつも、基本給における金額に大きな変動を引き起こさないような配慮が同時になされている。賃金に生活給という側面がある以上、こうした配慮が伴いながら賃金制度の改定が実施されていることが、G 社の取組みから窺える。

(4) 「ゾーン別昇給表」グループ

このグループでは、既存の賃金表を「ゾーン別昇給表」に変更したことが最も大きな賃金表の改革となる。すでに第2節で述べたように、賃金表の変更に伴い資格等級ごとのあるべき水準の設定、すなわち、資格等級ごとの賃金水準の社内相場のようなものが設定されている。ただし、この社内相場を労働市場の賃金相場の変動と連動させようとしている動きはそれほど活発ではないことは、第2節において指摘した通りである。

こうした「ゾーン別昇給表」の抱える課題としては、「積み上げ型」のN社で指摘した通り、社員にとって制度が分かり辛いものになっているという点が挙げられる。なお、こうした制度のわかり辛さという点は、「積み上げ型」の賃金表から「ゾーン別昇給表」に変更した電気機器製造F社においても同様に指摘されている。

その他、「ゾーン別昇給表」を維持しつつ制度にテコ入れを実施している企業もある。電機メーカーC社では、等級ごとのゾーン数を削減している。かつては4つのゾーンを設定していたものを2つのゾーンに変更し、各等級の標準的な賃金水準を起点にそれ以上の水準なのか、それともそれ以下の水準なのか、シンプルに分かる形に変更されている。また、労働市場の相場と連動させた「ゾーン別昇給表」を導入している保険業K社では、かつてはゾーン毎の評価に対応する昇降給率は開示されていなかったが、従業員に対する制度の透明性の観点から、それを開示するようにした。

このように、C社とK社では「ゾーン別昇給表」を維持していく中で、制度をよりシンプルにしたり、制度の透明性を高めるための変更が行われている。先に指摘した課題と合わせると、制度の持つ分かりにくさをどのようにして解消していくのかは、人事・賃金制度の成果主義化以降に新たに登場してきたとされる「ゾーン別昇給表」が抱える1つの課題と言えるかもしれない。

2. 各企業の変化から見える傾向

以上、個別企業ごとに直近の制度変化の内容について確認してきた。導入している賃金表のタイプにかかわらず、変更の結果、同一資格等級内での安定的な昇給部分が抑制されている場合が多い。この変更は、昇給の上限の設定や評価に応じて昇給額の減額を進めるなど、「積み上げ型」を維持している企業においても見られた。賃金表のタイプにかかわらず、賃金表の変更に伴って、安定的な昇給部分の抑制が進んでいることが窺われる。

では、賃金額が上下に頻繁に動くような変動の大きいものになっているかということ、そういう傾向はあまり見られない。どちらかということ、同じ資格等級にいれば賃金水準が固定されるような方向での変化が目立つ。資格等級ごとに定額の「シングルレート」に加えて、「ゾーン別昇給表」も資格等級ごとの標準水準に賃金額を収斂させる力をもっているため、同一資格等級内の社員の賃金は、特定の水準付近に集まることになる。

まとめると、安定的な昇給が担保されていたような制度から、成果に応じて賃金がドラスティックに変動するような制度に向かっているのではなく、一定の水準に固定されるような方向で変化が生じていることが、各社の事例を総合したときに見えてくる傾向である。その意味で、ドラスティックに降給するなど、賃金の変動を一層高めるというよりは、昇給のペースは緩めるが、一定程度の安定性を保つ方向で各社の賃金制度の変更が進められていることが窺える。

第4節 知見のまとめ

1. 事例企業の基本給の特徴

事例企業の基本給の特徴として以下の点が明らかとなった。第一に、基本給の構成はシンプルなものになっている。1つの給与項目で構成される場合が多く、多くても3つに留まっている。第二に、年齢に対応する賃金を持っている企業は少ない。第三に、多くの企業において、基本給における主たる賃金表として、かつての「積み上げ型」の賃金表ではない賃金表が導入されている。

第四に、シングルレートや「ゾーン別昇給表」など、資格等級ごとにあるべき賃金水準が設定されているような賃金表の導入が進んでいる。その結果、「積み上げ型」の賃金表の場合と比べると、定期昇給に必要なコストが抑制されるような制度になっていることが窺える。

また、第五に、成果に応じて賃金をドラスティックに変動させるというよりは、格付けされる資格等級が同じであれば受け取る賃金額も変化しない、もしくは資格等級において設定された標準的な賃金水準付近に収まるような形に賃金表が変容している。つまり、変動ではなく固定の要素が強まっていると言える。

以上のような変化を見せつつも、第六に、その際のあるべき賃金水準は外部労働市場など企業外で横断的に形成される相場に基づいて設定されるというよりは、自社の過去の賃金水準なども加味しつつ企業独自で設けられている場合が多い。このように、企業内の賃金と外部労働市場の相場の間にある一定の距離を保とうとする日本的な特徴は、今なお維持されている。

本章で明らかになった事柄をまとめると、賃金制度の特徴として次の点を指摘することができる。まず、積み上げ型の賃金表とは異なる賃金表の普及は、安定的な昇給部分を抑制しているが、その後に表示されている賃金表の特徴から変動を高めるというよりは水準を固定するような方向に変化していると言える。制度面での変化である。一方で、外部労働市場とのリンクを意識した制度とはなっていない。市場との距離を保ちながら、企業独自の制度の下で賃金を決定している。組織のルールを重視した賃金決定は、この間の賃金制度改定以降も維持されている特徴である。

2. ディスカッション

最後に、ディスカッションとして、企業事例から窺われる今後の方向性について簡単に触れておきたい。上記で指摘したように、固定的な面が増している。ただし、範囲給がシングルレートに変わっていくような傾向があるかと問われると、現時点ではそうした方向に向かおうとしている傾向は見られないと思われる。シングルレート一本で基本給を構成している企業は事例の15社ではゼロであった。シングルレートと査定によって一定の水準まで昇給するような賃金表が併用されており、従業員のその年の頑張りや貢献を賃金として反映する部分が基本給の中に維持されている。

また、保険業K社は類似の職務を1つの「ファミリー」として括った上で範囲給の幅を

広くとることで、市場相場の変動の影響を受けすぎないようにする工夫が実施されている。その他、この間 M&A を実施してきた家電量販店 M 社では、買収先の社員を自社の制度に組み込みやすくするために、範囲給の上限と下限を広げている。

このように、賃金表自体が持つインセンティブの面を維持することに加えて、労働市場の変動への緩衝として、また、M&A など事業展開の促進の円滑化といった他の面からも、範囲給が持つメリットは一定程度ある。そのため、範囲給がシングルレートに変更されるというよりは、範囲給の中の昇降給のルールを時代の要請に合ったものに各社で変更していくという動きが続いていくのではないだろうか。

もっとも、範囲給の中身はかつてのような長期にわたる安定的な昇給が保障されるようなものではなくなっている。「ゾーン別昇給表」の台頭、積み上げ型の賃金表における昇給部分の抑制など、賃金表において、安定的な昇給部分の縮小が進んでいる。言い換えると、制度としての定期昇給は維持されているものの、その中身は変わりつつある。こうした変化は、個人の努力によって得られる安定的な昇給部分が小さくなっていることを意味していると言える。このことは、定期昇給が有していた安定的な昇給を通じた個人へのインセンティブが小さくなっていることを意味しているとも言える。こうした賃金表の変化の一方で、労使の賃金交渉には何か変化が起きているのであろうか。次章以降で労使交渉から見た賃金決定について確認していきたい。

参考文献

- 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.
- 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．
- 楠田丘（2006）『賃金表の作り方—職能給・職責給・役割給 改訂新版』経営書院．
- 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．
- 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．
- 西村純（2017）「賃金表の変化から見る賃金が上がりにくい理由」玄田有史編著『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶応大学出版会所収．
- 仁田道夫（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会．
- 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.
- 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．

第4章 労使交渉と賃金決定 —「ベースアップ」交渉を中心に—

第1節 はじめに

第4章と第5章では賃金決定について、労使の賃金交渉の側面から接近する。先の2章と3章は、人事・賃金制度の面から賃金決定の実態に迫ることを試みてきた。しかし、賃金は人事・賃金制度のみで決まるわけではない。労使の間で行われる交渉も、賃金の決定に影響を与える。そこで、交渉から見えてくる賃金決定の実態に迫っていききたい。その際であるが、生活給としての賃金の側面に変化の兆候が見られるのかを起点に、変化の有無や兆候を捉えることを試みている。

序章で確認した通り、日本における代表的な昇給方法として定期昇給とベースアップの2つがある。1990年代以前の労組側の要求には、「定期昇給維持+実質賃金を維持・向上させるために消費者物価上昇分の確保+生活向上分（下線部執筆者）」という考えが根底にあった（労働政策研究・研修機構 2014）。下線部を担ってきたのがベースアップだったと言える。しかし、この要求はインフレを前提に行われていた面がある。昨今のベアは、こうした社員の生活の維持・向上という面においていかなる変化が生じているのであろうか。

また、賞与（一時金）においても、スタビライザーの要素、言い換えると、生活給的な側面を有していることが指摘されている（例えば、禹 2014）。このように、賞与（一時金）においても、生活の維持・向上の機能が期待されてきたと言える。以上より、労使交渉の面から賃金決定を考える場合は、生活給としての賃金を1つの視点として接近することが有効な方法の1つであると思われる。本章はかかる視点に基づいて対象の事例を考察したい。

まず、本章では春季生活闘争（以下春闘）における「ベースアップ」交渉を取り上げる。そして、次章において賞与（一時金）交渉を取り上げる。本章の構成は次の通りである。第2節で事例企業における「ベースアップ」の状況について取り上げる。そして、第3節において、事例から得られた結果をまとめる。なお、本章の補論において、労働市場との結びつきが強い賃金制度の下での賃金交渉について取り上げている。第3章で確認したように労働市場の相場とリンクしている賃金を導入していたのは保険業K社のみであった。このK社において労使交渉は賃金決定に対していかなる影響を及ぼしているのか。日本の賃金研究においてまだまだ知見が蓄積されていない事柄について補論として取り上げている。

第2節 企業における「ベースアップ」の状況

第1章で確認したように、労働者の代表組織である連合の見解を確認すると、2000年以降、定期昇給維持分以外の賃金改定を求める声は一旦トーンダウンしたが、2014年以降再び定期昇給部分以外の賃上げを求める声が高まっている。企業側の代表組織である日本経団連の発言を見てみると、2000年以降一律のベースアップによる賃上げについては否定的な態度

を一貫して取る一方で、2014年以降、定期昇給以外の賃上げについて認めるようになってきている。賃上げの方法についての見解の相違はあるものの、労働者の賃上げについては、ナショナルセンターレベルの労使間に意見の相違は殆どないと言える。この点について、賃上げに対する要求内容や妥結結果を見てみても、定期昇給分に加えて、別途賃上げを実施した企業が増加している傾向が見られた。

このように、コロナ禍以降の予測は困難であるものの、2000年代から2010年代の初めに比べると、少なくとも2010年代半ば以降は、労使双方において労働者の賃金を上げようとする雰囲気醸成されていたようである。ただし、実際にどのような方法で賃上げが行われていたのかについては、実は曖昧な部分が多い。

この点について、西村（2017）は、労使で妥結された賃上げ額が、賃金表にどのように反映されているのかについて注目している。そこで取り上げられている企業事例を参考にすると、必ずしも賃金表の改定が実施されているわけではない場合があるようである。春闘において妥結された賃上げが、教科書的な意味での賃金表の書き換えを伴うベースアップではない形で実施されていることを示唆するものと言えよう。このことは、生活水準の維持・向上を主たる目的として実施されてきたとされるベースアップの目的が変容しつつあることを意味しているのであろうか。

本節では、妥結結果の賃金表への反映方法を通じて、企業においてこの間実施されてきた賃上げの実態について明らかにする。その上で、ベースアップの持つ現代的な意味を考察したい。

ところで、本節で用いる「ベースアップ」や「ベア」とは、定期昇給部分の維持以外の賃上げのことを指している。企業の状況を見てみると、厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」で用いられているベースアップの定義とは若干異なるようなものも存在するため、本節以降「ベースアップ」や「ベア」という表現を用いることにしている。なお、本章においてもこれまでの章と同様に対象は一般社員層である。

1. 事例企業の賃上げの状況（賃上げの実施の有無）

まず、賃上げの実施状況について見てみると、事例企業15社のうち春闘において定昇部分の維持や「ベースアップ」について交渉を実施していた企業は14社である。保険業K社は、これらの14社とは異なり、外部労働市場とリンクした賃金制度の下で、春闘において他の事例企業が実施しているような定昇や「ベア」の交渉は行われていない。外部労働市場とリンクした賃金制度の下で交渉が実施されている特殊な事例と言える。K社の賃金交渉については、労働市場の相場に強く影響を受ける制度の下での労使交渉の実際として、本章の補論で取り上げたい。

K社を除く14社のうち、2014年以降から2020年の間で基本給部分において、「ベースアップ」交渉の形で、定昇維持分以外の賃上げを一度も実施しなかった企業が2社ある（百

貨店 J 社、金融サービス L 社)。そのうち、金融サービス L 社では、人事制度改革に伴い事実上の賃上げが実施されている。L 社では人事制度改革に関する労使交渉が行われていた。制度変更に伴う賃金表の改定を労使で優先したため、組合も制度変更の大枠の中で社員の賃金を上げていくことを選択している。百貨店 J 社は、基本給の賃上げよりも賞与の交渉に重点を置くという組合の方針の下、賃上げを実施していない。月例部分の賃金よりも、賞与を優先したという点は、現在の労使交渉を考える上で興味深い点である。その他、情報通信 G 社は、正社員の賃上げは実施せずに、非正社員のみ賃上げを実施した年がある。雇用形態の多様化が進む中での特徴的な取組みと言えよう。

これらの企業が存在することは、「官製春闘」と呼ばれるような時期にあっても、企業の労使が自主交渉のスタンスを崩さなかったことを示していると言える。この点から、政労使のアクターの 1 つである「政」の発言に一定の影響を受けつつも、労使の自主交渉がこの間も維持されてきたことが分かる。

2. 基本給の賃金表への反映方法

(1) かつての「ベースアップ」の方法とその機能

では、そうした中で妥結された「ベースアップ」は、どのような形で賃金表に反映されていたのか。なお、先に述べた通り、本章では定昇維持分とは別の賃上げ部分を「ベースアップ」や「ベア」と表している。実際の労使交渉の現場では、「賃金改善」などベースアップという言葉を用いない場合もあるが、本章では便宜上、それらの定昇維持分とは別の賃上げを「ベースアップ」と表している。この点については留意されたい。

西村 (2017) は、1980 年代頃に実施されていたかつての「ベースアップ」の方法について、日本において広く普及したとされる「昇給表」タイプの賃金表に基づいて紹介している¹。その方法について簡単に確認しておくことと次の通りとなる。まず、起点となる資格等級の標準的な昇給額が、労使交渉において決められる。例えば、図 4-2-1 の昇給表の S-5 級を標準とすると、B 評価の新たな昇給額を決定する。表では 4000 円となっているが、これを 4500 円といった具合で書き換える。そのうえで各等級の S-5 に対する比率を決定する。S-4 は S-5 の 9 割と労使で合意すると、S-5 の B 評価の額の 9 割が、S-4 の B 評価の新たな昇給額となる。このような方法で、標準的な評価を取った場合の昇給額が資格等級ごとに決められる。それと同時に、最低水準と最高水準の昇給額が併せて労使交渉によって決められる。

以上のような方法によって、労使交渉によって具体的な金額が決められ、賃金表の書き換が実施される。「ベースアップ」として普段我々が目にする賃上げ率は、ここで示した賃金表の書き換えによって具体的な昇給額となり、労働者の賃金を引き上げていた。このように、

¹ 管見の限り、どの賃金表のタイプがどの程度日本に普及していたのかについて確認できる統計はない。例えば賃金表の作り方に関するテキストである楠田 (2006) に基づくと、「昇給表」が広く普及していた賃金表として紹介されている。

図 4-2-1 「昇給表」の下でのかつての「ベースアップ」

(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

S-5 の改定額を基準にそれぞれ改定

金額の改定

S-5 の改定額を基準にそれぞれ改定

出所) 西村 (2017) より一部を変更し執筆者作成。

賃金表で示される金額そのものを書き換えていたのが「ベースアップ」であった。また、その適用範囲は全ての資格等級に及んでいた。

(2) 事例企業における「ベースアップ」の実施状況

そこで、まず、「ベースアップ」が実施されていた 12 社における賃金表の書き換えの有無について確認しよう。今、事例企業が 2014 年から 2020 年までの賃金交渉において実施した主たる「ベースアップ」の方法をまとめると表 4-2-1 のようになる。

表 4-2-1 「ベースアップ」の実施状況

企業名	自動車製造 A 社	機械製造 B 社	電機メーカー C 社	電機メーカー D 社	繊維業 E 社	電気機器製造 F 社
「ベア」の実施	○	○	○	○	○	○
基本給における「ベア」の配分先	本給	職能給 本給 (年齢給)	本給	役割給	職能給 本給 (年齢給)	本給
基本給の賃金表の書き換え	基本的には実施しない	実施	実施	実施	実施	実施
配分先の賃金表の特徴	ゾーン別昇給表	シングルレート	ゾーン別昇給表	洗い替え	昇給表 (職能給) シングルレート (年齢給)	ゾーン別昇給表

企業名	情報通信 G 社	スーパー H 社	スーパー I 社	家電量販店 M 社	ドラッグストア N 社	ホームセンター O 社
「ベア」の実施	○	○	○	○	○	○
基本給における「ベア」の配分先	資格給	職務職能給	資格給	職務給	職能給	職能給 年齢給
基本給の賃金表の書き換え	実施	未実施	実施	実施	実施	実施
配分先の賃金表の特徴	シングルレート	昇給表	シングルレート	洗い替え	昇給表	昇給表 (職能給) シングルレート (年齢給)

出所) ヒアリングより執筆者作成。

2014年以降に「ベースアップ」を実施した事例企業のうち、基本的には賃金表の書き換えを実施していた企業は、10社であった（機械製造B社、電機メーカーC社、電機メーカーD社、繊維業E社、電気機器製造F社、情報通信G社、スーパーI社、家電量販店M社、ドラッグストアN社、ホームセンターO社）²。このように、多くの企業で、「ベースアップ」が実施される際には、賃金表の書き換えが実施されている。

一方、2014年以降の基本給の賃上げにおいて、賃金表の書き換えを伴わない方法をとっている企業もある。12社のうち、自動車製造A社では、「ベア」を実施した際にも、基本的には賃金表の書き換えは実施していない。また、スーパーH社は、賃金表の書き換えをこの間行っていない。このように、多くの企業は賃金表の書き換えを伴いながら賃上げを実施しているものの、賃金表の書き換えを伴わない方法で賃上げを実施している企業も存在している。後述するように自社の賃金制度の趣旨や「ベア」の配分の方法を考えていく中で、このような選択を行っている企業もある。事例企業の中では少数ではあるが見逃せない変化だと言えよう。

さらに、書き換えの方法について詳しく見てみると、全ての資格等級を対象に行う企業もあれば、特定の資格等級を対象に実施している企業もある。ここから、新聞報道などでベースアップとして紹介される賃上げの内容は、多様なことが窺われる。事例企業に基づくと、大きく①賃金表の書き換えを伴う場合と②賃金表の書き換えを伴わない場合がある。

そこで、まず、「ベースアップ」を実施していた企業のうち、「ベースアップ」を実施した際に賃金表の書き換えを実施することを基本としていた10社について、その具体的な方法を確認していこう。

(3) 賃上げの際に賃金表の書き換えを実施していた企業

①機械製造B社

機械製造B社の基本給は、年齢に応じて年々上昇する本給、等級別に定額が設定されている職能給、評価に応じて賃金が積み上がる成績給（管理職一步手前の層は評価に応じた洗い替えの業績給）の3つで構成されている。このように、基本給は、シングルレートである本給と職能給、および、範囲給である成績給で構成されている。このうち、妥結された賃金改善額（「ベア」）が配分されるのは、本給と職能給の2つであり、それぞれの賃金表が書き換えられている。

さらに、配分の比率も予め決められており、本給が4、職能給が6となっている。例えば労使で1000円の賃上げで妥結したとすると、本給に400円、職能給に600円がそれぞれ配分される。新たに書き換えられた賃金表に基づいた金額が労働者の新たな月例給となる。

なお、2017年に職能給の600円のうち100円を、係長から課長代理相当の職位の等級と

² 2014年から2020年にかけて、書き換えを全く行っていないスーパーH社においても2014年以前に一度書き換えを実施している。

して位置づけられている E 職（管理職一步手前の資格等級）の職能給に重点的に配分することとしている。こうした特定の等級の職能給への重点的な配分は稀であり、基本的には全等級に対して一律の配分が実施されている。

②電機メーカー C 社

電機メーカー C 社の基本給は、評価に応じて昇降給が実施される本給一本で構成されている。妥結された賃上げ額は、労働者の本給に配分されている。個々人への賃上げ額の反映方法は、次のような手順で実施されている（下線部が「ベア」部分）。

(ア) 本人の人事考課に応じて昇給（もしくは降給）が実施される。

(イ) (ア) の額に労使で妥結された賃上げ額が加算され、それが本人の新たな本給額となる。

例えば、妥結された金額が 1000 円だとすると、人事考課を反映した本給の額に 1000 円が加算された金額が、新たな本人給の額となる。各等級の賃上げ額は、算定の基準となる等級で設定された金額に、各等級において設定されている率を積した金額となる。例えば、基準等級が 1000 円、当該等級の基準等級に対する上乘せ率が 20% とすると、当該等級は 1200 円となる。

また「ベア」の実施の際には、各資格等級の賃金レンジの上限と下限が書き換えられる。この書き換えは、全ての等級において実施されている。上限の金額が書き換えられることで、等級の賃金レンジの上限に近づいている労働者も「ベア」部分の昇給を享受することができるようになっている。

特定の等級の上限と下限の書き換えや特定の等級を対象とした重点的な賃上げの配分は、実施されていない。C 社の人事制度の理念に沿ったかたちで、賃上げの配分を行うためである。C 社は、2014 年に新人事制度を導入し、本人の役割の大きさに基づいて賃金を決めることをより一層徹底している。そのような制度の下で、役割の大きさとは異なるロジックで特定の等級や社員の賃金水準の変更を実施することは、役割間の賃金水準のバランスを歪めることに繋がるリスクがあるため、労使共に特定の等級や特定の層の本給に対する重点的な賃上げの配分には慎重な態度をとっている。

一方、人事考課結果に応じて設定されている昇降給額については、手は加えられない。この点は、「第 2 節 2 (1)」で確認したかつての「昇給表」の下でのベースアップとは異なっている点だと言える。

③電機メーカー D 社

電機メーカー D 社の基本給は、「役割給」で構成されている。賃金改善額も役割給に反映

される。賃金表への反映方法であるが、基本的には各等級同率で賃金表の書き換えが実施される。賃上げ率が2%ならば、一般社員層の全ての等級の金額が2%引き上げられることになる。2014年をさかのぼり、2000年からの妥結結果を見てみても、特定の等級への重点的な配分は一度の例外を除き、実施されてこなかったという。全等級への同率配分がD社の伝統となっている。

④繊維業E社

繊維業E社の基本給は「本給」と「職能給」の2つで構成されている。この双方とも賃金交渉時の賃上げの対象となる。「本給」は23歳で8万円、24歳で8万700円³といった具合で年齢に応じて金額が設定されており、毎年一定の額の昇給が行われる。本人の人事考課結果に影響されることなく全員一律の金額が上がっていく賃金となっている。「職能給」は資格等級ごとの範囲給となっており、賃金レンジの範囲内で人事考課の結果に応じて年々昇給する仕組みとなっている。各等級の賃金レンジは「職能給表」としてまとめられている。また、資格等級ごとに、評価に応じた昇給額が設定されている「号別査定昇給額表」がある。

賃上げの妥結後の個々人の賃金決定のルールを確認すると、次のような手順で賃上げが行われることになる（下線部が「ベア」部分）。

(ア) 現在の職能給額に人事考課に応じた査定昇給額を加算。

*昇給額は「号別査定昇給額表」に記載。この金額は交渉の対象にはならない

(イ) (ア)の金額に、労使交渉によって等級ごとに定められた職能給の「ベア」分の金額を加算する。

*加算額は、6級と7級は700円、4級と5級は800円といった具合で、等級毎の傾斜配分となっている。

(ウ) 本給部分の改定を実施。

*実施されない年、対象にならない年齢層がある。

(エ) (イ)の金額に(ウ)の本給の額を加算し、当該年度の本人の基本給額が決定される。

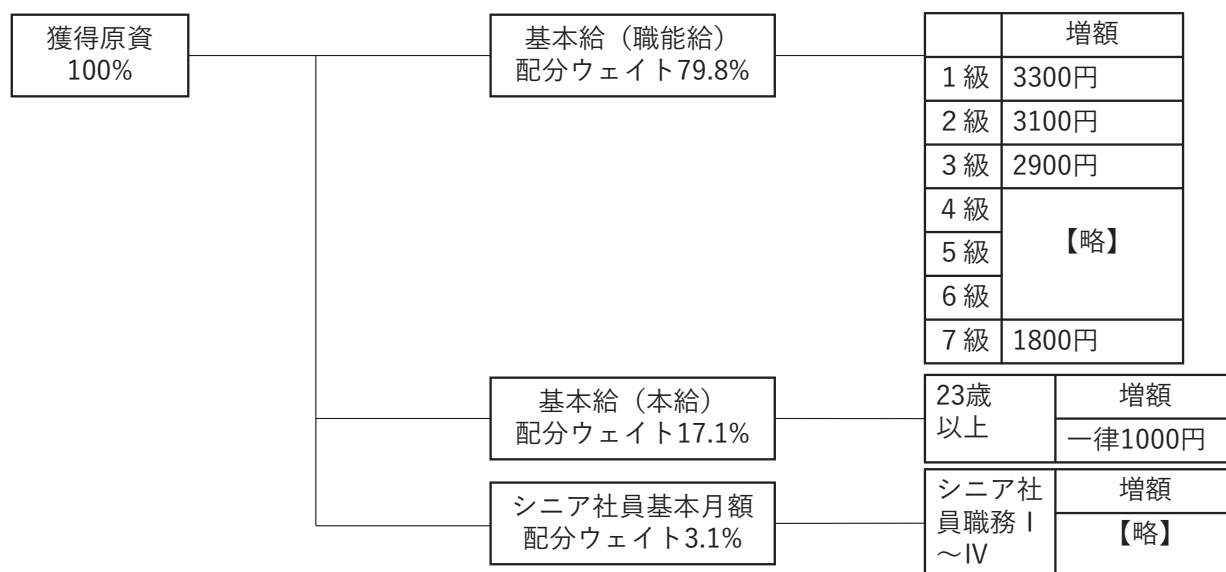
まず、(ア)の査定昇給額は、「号別査定昇給額表」に記載されており、この金額は交渉の対象にはならない。次に、(イ)の「職能給」部分の「ベア」分は、加算額として等級ごとに設定される。6級と7級は700円、4級と5級は800円といった具合で、等級毎の傾斜配分となっている⁴。その上で、(イ)で決まった金額に、(ウ)の「本給」の金額が加えられる。その際、E社の労組は要求の段階で、予め賃上げの分配方法まで会社に対して要求している。

³ 金額は架空のもので、実際のコストとは異なる。

⁴ 各等級の平均賃金の差のバランスを大きく崩さないような形で各等級の「ベア」分の要求額が設定されている。妥結結果によって実際の「ベア」の金額は変化するが、各等級間の賃上げ率の差は、基本的には維持される。

ある年の組合から出された賃上げ要求を示したものが図4-2-2である。図から分かる通り、賃上げ獲得原資の分配方法まで示したうえで、賃上げ要求がなされている。公式な交渉の場で目に見える形で、賃上げの要求額とその分配方法が同じタイミングで実施されており、「賃上げ額の交渉→分配交渉」という流れではなく、賃上げ額の交渉とその分配交渉が同時に行われている。

図4-2-2 賃上げ要求の一例



出所) E社労組提供資料より執筆者作成。

以上のような手順で定期昇給に「ベア」分の賃上げが加わり、社員の新たな基本給が決定されている。改定の方法について確認すると、「職能給表」における各等級の賃金レンジの上限と下限の書き換えや「本給」の書き換えが実施されている。「職能給表」の上限と下限を書き換えるのは、そうしなければ、賃金レンジの上限付近の労働者が「ベア」分の昇給額を享受することができなくなるからである。一方、人事考課に応じた昇給額を定めた「号別査定昇給額表」の書き換えは実施されない。先のC社と同様に、昇給額そのものには手を付けない方法が選択されている。

同時に「本給」の金額の書き換えも、この間継続して実施されてきた。E社では「ベア」分の分配の方針として、職場で生じている課題解決のためにも「ベア」分の賃上げ原資を活用している。過去は、「ベア」は全て職能給部分の賃上げに用いていたが、現在は職場で生じている課題解決のために「ベア」分の原資を活用しているという。「ベア」分の約8割が「職能給」部分に充てられ、残りの2割程度が課題解決のために活用されている。こうした流れの中で、「職能給」以外の「本給」の改定も実施されている⁵。

特に50代以降の「本給」を主な対象としてその書き換えが行われてきた。2014年に55

⁵ その他、単身赴任手当、交代手当、呼び出し手当などの改定なども実施されている。

歳以降、2015年に56歳以降、2016年に58歳以降、2019年に53歳以降を対象に「本給」の改定が実施されている。「本給」は年齢に応じて決められる給与なので、この部分の書き換えは一見すると生計費上昇分への対応など、生活給的な面がその背景にあると想定されるが、実際のところどうなのであろう。

実際は、基本給の構成要素である「本給」が55歳以降で下降してしまうという課題を改善するために賃上げ原資を配分したものであり、社員の働きぶりを一定の水準に維持し続けるためのインセンティブとして、「本給」が用いられている面がある。

2014年以前の制度では社員の働きぶりは変わらないのに、基本給が下がるような制度となっていた。そのため、社員の仕事ぶりに対する対価を用意する仕組みが求められていた。一方で、その昇給額は、社員の働きぶりに合致したものとする必要がある。この2つの要請を受け止める賃金として、「職能給」ではなく、「本給」が活用されている。能力の伸びと昇給額のバランスを考えた際に、妥当な額を実現できる給与部分として「本給」が活用されている。年齢部分に応じた「本給」の改定を通じて、社員の働きぶりや能力の伸長の双方を加味した適切な昇給額の実現が目指されている。このように、基本給部分の中の年齢に応じて決まる賃金部分の改定（つまり、「本給」の書き換え）を通じて、適切なインセンティブ設計に向けた取組みが労使の間で行われている。この点は、E社の労使が、社員の働きぶりや賃金額のバランスを維持するために、「ベースアップ」交渉を活用しているという点で、興味深い取組みだと言える。

⑤電気機器製造 F 社

電気機器製造 F 社の基本給は「本給」一本で構成されている。本給は範囲給となっている。3章で指摘したように、F社ではC社と同様に同一等級内の賃金レンジの中をさらにゾーンに分けて、ゾーン毎に昇給管理を行っている。例えば、総合職のある等級の賃金レンジは下限が23.20万円で上限が26.15万円となっている。この賃金レンジをさらに3つに分け、下位ゾーンを「23.2万円以上～24.0万円未満」、中位ゾーンを「24.0万円以上～25.0万円未満」、上位ゾーンを「25.0万円以上～26.15万円以下」としている。そして、それぞれのゾーン毎に人事考課結果に対応する昇給額が設定されている。表4-2-2は、ある等級のゾーン別の「昇給テーブル」である。このように、同じ人事考課であってもゾーンによって昇給額が異なっており、下位ゾーンの昇給幅が最も大きく、中位、上位と上がるにつれて昇給幅が小さくなっていく。

表 4 - 2 - 2 電気機器製造 F 社の昇給テーブル

	人事考課結果				
	5	4	3	2	1
上位ゾーン	5250	3500	1750	0	- 7500
中位ゾーン	【略】				
下位ゾーン	8750	7000	5250	3500	- 1750

注) 「5」が最高評価。それぞれの評価に目安の分布が設定されている。

注) 金額は架空のもで、実際の額とは異なる。評価標語も実際に使用されているものではない。

出所) F 社労組提供資料より執筆者作成。

以上のような基本給の構造の下で、賃上げ妥結後の個々人の賃金決定のルールは次の通りとなっている（下線部が「ベア」部分）。

- (ア) 妥結された賃上げ額を「昇給テーブル」に加算し、「昇給テーブル」を書き換える。
- (イ) 書き換えられた「昇給テーブル」に基づいて、人事考課に応じて本人の当該年度の昇給額が決まる。
- (ウ) (イ) の金額が、本人の「本給」に加算され、当該年度の本人の基本給額が決定される。

まず、「昇給テーブル」で示されている昇給額に妥結された賃上げ額が加算される。表 4 - 2 - 2 で示した「昇給テーブル」を例にとると、妥結された賃上げ額が 1000 円の場合、上位ゾーンの人事考課「5」が 5250 円から 6250 円、「2」が 0 円から 1000 円といった具合で、加算される。なお、マイナス部分の金額については、加算は行われない。上位ゾーンであれば - 7500 円のままとなる。こうして書き換えられた「昇給テーブル」を基に労働者のその年の基本給が決定する。ところで、この「ベア」部分の金額であるが、当初は上位ゾーンを 500 円、中位ゾーンを 1000 円、下位ゾーンを 1500 円といった具合で、ゾーン毎の傾斜配分としていたが、社員からの不評もあり、2017 年から 2020 年にかけては各ゾーン一律の配分となっている。

さて、F 社において特徴的なのは、この書き換えられた「昇給テーブル」は 1 年限りのものであることである。

「本来の定期昇給相当に加えて乗せる金額ですが、これは、この年限りですので、この金額でやるのは、2020 年度の昇給のときのみになります。で、何も水準改善、『ベースアップ』を要求しなければ、(制度上で設計された…執筆者)『昇給テーブル』のまま実

施することになるということですね」⁶。

この点について表4-2-2を基に説明すると、例えばX年に労使交渉の結果、賃上げ額が1000円となり、上位ゾーン人事考課「4」の昇給額が4500円に書き換えられたとする。この金額はX年限りのものであり、X+1年で800円の賃上げで妥結したとすると、X年で書き換えられた4500円に800円が加えられるのではなく、もとの「昇給テーブル」の人事考課「4」の3500円に800円を足した4300円がX+1年の上位ゾーン「4」の昇給額となる。

このように、先のC社やE社とは異なり、電気機器製造F社では、「昇給テーブル」自体の書き換えを行っている。ただし、書き換えられた金額は、単年度限りのものであり、翌年以降も反映されるわけではない。時々の状況に応じて賃金表に示される昇給額が柔軟に変更できるようになっている。

さて、F社でも単年度の「昇給テーブル」の書き換えに加えて、各等級の賃金レンジの上限や下限の書き換えを行っている。その際、F社では先のC社やE社とは異なり、その年々で、特定の等級の賃金レンジの上限のみを書き換えたり、下限のみを書き換えたりしている。

⑥情報通信G社

情報通信G社の基本給は、資格等級別シングルレートの資格給と査定に応じて昇給額が決まる職能給で構成されている⁷。「ベースアップ」交渉の結果が反映されるのはシングルレートである資格給である。交渉では各等級の賃上げ額が決められる。例えば資格等級の1等級目の金額が13万円で、賃上げ額が1000円だとすると、1等級目の賃金表が書き換えられて13万1000円となる。シングルレートなので、「妥結された賃上げ額＝賃金表の書き換え額」となる。その際の各資格等級への配分方法であるが、基本的には各等級でそれぞれ金額が設定されている。G社の一般社員層の資格等級は3等級で構成されているのであるが、全等級一律の金額や一律の割合での配分は基本的には実施されていない。年によって上位等級に厚めに配分されることもあれば、下位等級に厚めに配分されることもある。2014年から2020年の間で全等級一律の金額が支払われたのは、1回のみとなっている。

ところで、G社の特徴として見逃せないのは、正社員についてのみ「ベア」を実施していない年があることである。例えば全国転勤有の正社員に対して「ベア」を実施しなかった年が2014年から2020年の間で4回ある。その場合であっても、地域限定正社員や非正社員の賃上げが実施されていた。特に非正社員については毎年の賃上げが実施されている。このように、社員区分によって「ベア」の対象となる社員とそうでない社員がいる。こうした取組みは、全国転勤有の正社員と他の社員区分（地域限定総合職や非正社員）との賃金格差の是正を目的に実施されたという。このように、職場における諸課題の解決を目的とした配分

⁶ 電気機器製造F社労組へのヒアリング（2020年12月4日）。

⁷ 一般社員層の上位資格等級である資格3のみこれに成果給が加わる。

が実施されている。先の資格等級への配分方法と併せて、「ベア」部分の賃上げの配分においても個別化が進んでいることを示唆していると言えよう。

⑦スーパー I 社

スーパー I 社の基本給は、資格等級別シングルレートの資格給と範囲給の能力給の 2 つで構成されている。能力給は等級毎の範囲給となっており、人事考課結果に応じて昇給額が決まる。もともと、下位等級で数千円、上位等級で 4 万円程度の範囲給となっており、通常、5 年程度でその上限に達するという。このように、基本給の大部分は資格給で構成されており、労使双方とも能力給部分の拡大は考えていない。同一等級に留まるのではなく、上位等級への昇格を目指して欲しいという考えからこのような制度となっている。

こうした制度の下で、「ベースアップ」分は、能力給ではなく、資格給の賃金額に配分されている。かつては能力給部分の範囲給の上限を上げるために充てられることもあったが、最近では資格給の改定に充てられている。労組も 2010 年代半ばまでは能力給の改定要求を行っていたが、近年は要求も行っていない。シングルレートのため先の G 社と同様に、「ベースアップ」の際には賃金表の書き換えが実施されている。

資格給への配分方法を見てみると、基本的には特定の資格等級を対象に賃上げが実施されている。I 社の一般社員層の等級全ての資格等級において賃上げが実施されたのは 2014 年から 2020 年の間で 2 回のみとなっている⁸。それ以外はその時々で労使間で課題があると認識された資格等級の資格給の改定が実施されている。下記の人事担当者と労組の発言から分かるように、課題があるところに重点的に配分していくという考えは、労使で共有されている。

「やっぱり新入社員とかもたくさん入社していただくためには、ここの層に厚く積んでいきたいよねとか、毎年の状況とか、方針とか、お互いの課題感とか、それによって、どこの層にやっ払いこうというのは決めているという状況になります。それで、あまりベアで一律全部をとという発想ではなくて、重点的に、お互い協議する中で、どの資格に積んでいこうかという話をしているという形です」⁹。

「その年、その年、会社も気になるところが、あると思いますので、情報を出しながら、できる範囲で、『課題があるよねって』（労使で・・・執筆者）認識しているところに配分をしていくという状況です」¹⁰。

⁸ 2010 年まで遡ってみても全資格等級を対象に実施されたのは 2 回のみである。

⁹ スーパー I 社へのヒアリング（2020 年 7 月 20 日）。

¹⁰ スーパー I 社労組へのヒアリング（2020 年 7 月 20 日）。

また、上記の人事担当者の発言から分かる通り、近年の傾向としては、人手不足を背景として、より下位の資格等級の資格給の賃上げが重点的に実施されている。このように、採用力の強化というような人事管理上の課題に対して対応していくような形で、「ベースアップ」分の配分が実施されている。

⑧家電量販店 M 社

家電量販店 M 社の基本給は、職務給と資格給の 2 つで構成されている。職務給は範囲給となっており、半年に一度のペースで査定結果に応じて金額が洗い替えられていく。資格給は、査定結果に応じてポイントが付与され、一定のポイントがたまれば昇給していく仕組みとなっている。このような基本給の構造の下、M 社では「ベースアップ」部分の賃上げ額は、基本的には職務給に配分されている。

その方法であるが、2014 年から 2020 年の状況について確認すると、2014 年から 2018 年までの 5 年間は、職場の課題解決のために、特定の資格等級に重点的に配分を実施している。新卒の採用力強化を目的に、新入社員が格付けされる資格等級の職務給の賃上げを重点的に実施したという。その一方で、配分されなかった等級もあった。その後、職場の課題が概ね解決できたという労使共通の認識の下、その後の 2 年間は、全等級に一律の金額が配分されている。

⑨ドラッグストア N 社

ドラッグストア N 社の一般社員層の基本給は職能給一本で構成されている。査定込みの範囲給となっている。N 社は 2018 年に大きな賃金改定を実施している。過去の背景もあり、未整備の部分が多かった賃金制度を整備したのがこの年であった。それまでは年俸制が導入されていたという。以下では、制度の整備以降の「ベア」交渉について取り上げる。

2018 年から 2020 年にかけての状況を見てみると、特定の等級を対象とした範囲給の上限の引き上げを 3 年続けて実施し、「昇給表」の書き換えを 2018 年と 2019 年に実施している。まず、範囲給の上限の引き上げであるが、これは特定の等級を対象に実施されている。対象となったのは 4 等級や 3 等級である。店長やその下のポジションの社員が多く格付けされている等級となっている。会社の主力として位置づけられる層が格付けされているのがこれら 2 つの等級となっているという。

この書き換えは、人材のリテンションを目的に実施されている。賃金制度改定に伴い従来の年俸制から現行制度に移る中で、格付けされる範囲給の上限を超えるものが多くいたという。超えた者に対しては調整給を付けるなどして激変緩和措置が講じられていたが、年々賃金の水準が下がることは避けられなかった。賃金の減少は、他社への転職を考えるきっかけとなるが多いため、調整給の適用対象者を減らすことを目的に範囲給の上限を引き上げることを実施したという。この点については、以下の労組の発言が参考になる。

「3等級、4等級というのはうちの会社でいうとかなり主力のところに位置づけられている方々なんですね。なのでやっぱりその賃金課題にできる限り僕らがアプローチしないと、結果的には離職に繋がったり、優秀な方々をよそへ流出してしまうという危険性もはらむので、特にこの制度の変更によって、色々とやはり現場はネガティブな動きが多く出てきたところ、僕ら（労組・・・執筆者）ができる限りそこを解決しようというのが、この2年ぐらいのメインの動きだったのかなと」¹¹。

以上の上限の引き上げに加えて、恒久的に反映されるかたちで「昇給表」自体の書き換えを実施したのは、事例企業の中でN社のみとなっている。こうした書き換えは、賃金制度改定後の制度のファインチューニングとして実施されている。春闘における交渉の中で評価に対する適切な昇給額を設定することを目的に、「昇給表」自体が書き換えられている。また、制度改定後の2年間は、「ゾーン別昇給表」から「昇給表」への変更という賃金表の大きな変化も同時に生じている。このように、よりよい制度を構築しようとする中で実施されてきたのがN社における「昇給表」の書き換えとなっている。全等級の標準評価以上を対象に、評価に応じた昇給額の書き換えが実施されたという。

以上のように、N社の「ベア」は、賃金制度改定後に生じた課題の解決を目的に実施されている。下記の労組の発言は、こうした制度のファインチューニングや現場の課題解決を目的とした「ベア」がN社における「ベア」であることを端的に示していると言えよう。

「賃金だけで言ったら、世の中で言われている一律に上げるベアという流れよりも、やっぱり僕らはもう少し小さい固まりずつを区分けして、分けた中でどこの集団に賃金課題があるのかといったところを探っていくって、その層を上げるという形にしているので、一律に何かを会社に求めるとかということは極力、僕らだけに限らず、今の小売の交渉の流れというのは多分それが主流になっているのではないかなと思います。なので、メディアでベア、ベアっていう話はしきりにあの時期出ますけれども、（中略）一律で賃金課題があるわけではなくて、やっぱりどこかの層に固まっていることが往々にしてあるので、そういったところを拾いながら会社に投げかけているという感じが今の僕らの交渉なのかなと思いますけれども」¹²。

⑩ホームセンターO社

ホームセンターO社の一般社員層の基本給は、管理職一步手前までの層は職能給と年齢給で構成されている。管理職一步手前の層については役割給一本となっている。職能給と役

¹¹ ドラッグストアN社労組へのヒアリングによる（2020年9月9日）。

¹² ドラッグストアN社労組へのヒアリングによる（2020年9月9日）。

割給は、範囲給で、評価結果に応じて賃金が昇給していく仕組みとなっている¹³。年齢給は、文字通り、年齢に応じて上昇していく賃金である。

このような基本給の構造の下、同業他社との賃金水準との比較や職場で出てきている課題を解決することを目的に、「ベア」の配分が行われている。例えば、2019年は自社の採用力を向上させるために、新卒の初任格付け等級を対象に賃上げが実施されている。また、2020年は、50歳以降の社員を対象に、50歳以降の年齢給部分の下げ幅の縮小が実施されている。2014年から2020年の間で、全ての資格等級に対して一律の「ベア」を実施したのは2014年のみだという。

以上のように、「ベア」の配分は、その時々で課題が生じていると考えられる特定の社員群に対して行われている。全ての社員を対象とした賃上げの実施は、むしろ稀なこととなっている。なお、「ベア」の実施の際は、年齢給については金額そのものを書き換えている。職能給については、該当する等級の範囲給の下限と上限を書き換えている。評価に対応して設定されている昇給額自体の書き換えは実施していない。

(4) 基本給の書き換えを伴わない方法での賃上げ

上記とは異なり、賃金表の書き換えを実施しない方法を主に選択している企業もある。「ベア」を実施していた事例企業社12社のうち、自動車製造A社とスーパーH社の2社が該当する。

①自動車製造A社

自動車製造A社の基本給は本給一本で構成されている。本給は等級毎の範囲給となっており、評価結果に応じて昇給する仕組みとなっている。かつては「ベア」部分の賃上げは全て基本給に分配していたが、現在は基本給以外の賃金項目の賃上げにも活用されている。「ベア」部分の総原資の5割程度が本給部分の昇給に充てられる場合もあれば7割程度があてられる場合もあるという。

さて、「ベースアップ」部分の賃上げ額は、以下のような方法で個々人の本給に反映される（下線部が「ベア」部分となる）。

(ア) 人事考課に応じて本人の昇給額が決定

(イ) (ア)の額に労使交渉で妥結した「ベア」分の金額を加算したものが、翌年の本給の額となる。

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。かつては全員一律の配

¹³ 厳密に言うと、職能給は第3章でいうところの「昇給表」に近い賃金表で、役割給は「号俸表」に近い賃金表となっている。

分であったが、近年、等級毎に差を設けて配分することも出てきているという。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、評価制度に基づいて、昇給額を算定する。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。

ところで、A社では先に示した電機メーカーC社、繊維業E社、電気機器製造F社などとは異なり賃金表の書き換えを実施しないことを基本としている。2014年から2020年の間で賃金表の書き換えを実施したのは、一度だけである。

「弊社の場合の特徴は、会社さんによってはもうテーブルがガチっと決まってて、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、基本的には中にあ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」¹⁴。

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、賃金表の改定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」¹⁵。

以上の発言から分かるように、人事・賃金制度の設計思想に沿った形で「ベースアップ」

¹⁴ 自動車製造A社へのヒアリングによる（2019年12月23日）。

¹⁵ 自動車製造A社労組へのヒアリングによる（2018年8月27日）。

交渉が実施されている。このような方針を基本としつつ、2016年に一度、賃金表の書き換えが実施されている。範囲給の上限付近に張り付いていた社員達に対しても「ベア」分の昇給を受けとれるようにするために、各資格等級の範囲給の上限の額が書き換えられた。この書き換えは、経営の求める水準の働きに応えている社員のモチベーションを維持・向上させる上で昇給が必要であるという認識の下で実施されたという。

春闘における労使交渉では組合から以下のような発言が行われている¹⁶。

「1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。経営者の皆さんには少なくともこの1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」。

「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！という思いで、(中略)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。(中略)一台当たりのサイクルタイムを短縮することができた」。

「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・・・執筆者)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」。

以上のような発言に対して、経営側は当初は難色を示しつつも、最終的には以下のような形で賃金表の書き換えに応じている。

「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て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」。

ところで、範囲給のレンジの改定幅は、上位レンジ付近の社員が向こう3年間昇給を受け取ることができる分のレンジ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、複数年に渡って人事考課において一定の評価以上を受けている社員の多くが、定期昇給部分に加えて、「ベア」分の昇給を享受できるような改定が実施されている。そのため、調査時点において、この年以降で賃金表の書き換えは実施されていないという。

¹⁶ 自動車製造 A 社労組組合機関紙より、一部を抜粋。

このように、A社では、社員のモチベーションの維持・向上を目的に、必要に応じて賃金表の書き換えが実施されている。

②スーパーH社

スーパーH社の基本給は、職務職能給、年齢給、地域給の3つで構成されている。年齢給は30歳まで支払われる賃金で、30歳まで毎年決められた金額が昇給していく。地域給は勤務地に応じて支払われる賃金である。職務職能給は範囲給で、個々人の昇給額は、資格等級ごとに設定された固定部分の「昇給額」と人事考課結果を反映させた「評価反映額」の2つから成る(表4-2-3)。この合計が職務職能給部分の昇給額となる。表4-2-3を見ると分かる通り、昇給額は資格等級のランクと「担当者」や「特別販売職」など社内で実際に担っている職責を考慮して設定されている。例えば、担当の等級で担当者の職責を担っている場合、その年の人事考課がA評価だったとすると、昇給額は2500円となる(「昇給額」の1500円と「評価反映額」の1000円の計)。一方、C評価だった場合は1000円となる(「昇給額」の1500円と「評価反映額」▲500円の計)。

表4-2-3 職務職能給の「昇給表」(一部)

(昇給額)

資格等級	担当者	特別販売職	【略】	統括M	【略】	本部M
【略】						
副主事	3000	3500	【略】	4500	【略】	6500
リーダー	2500	3000		4000		-
担当	1500	2000		-		-

(評価反映額)

資格等級	評価	担当者	特別販売職	【略】	統括M	【略】	本部M
【略】							
リーダー	A	1000	2000	【略】	3000	【略】	-
	B	0	0		0		-
	C	▲1000	▲2000		▲2000		-
担当	A	1000	2000		4500		-
	B	0	0		4000		-
	C	▲500	▲500		-		-

注) 金額は架空のもので実際の金額ではない。

出所) H社労組提供資料より執筆者作成。

さて、H社も他の事例と同様に、2014年から2020年にかけて、定期昇給部分を上回る「ベア」を行っている。「ベア」部分の賃上げは、職務職能給への加算という方法で実施されている。具体的な加算の手続きを示すと以下の通りとなる。(ア)から(イ)が定期昇給部分となり、(ウ)と(エ)の部分が「ベア」部分となる。(ウ)の「加算額」については、2014年から2020年まで「ベア」部分として毎年加算されている。一方、(エ)の「特別加算額」は2018年から新たに導入されている。

(ア) 前年の賃金額+年齢給部分の昇給額	}	定昇部分
(イ) 職務職能給の昇給額		
(ウ) (イ)の金額+加算額	}	「ベア」部分
(エ) (ウ)の金額+特別評価加算額		
(オ) (ア) + (エ) =次年度の基本給額		

上記の手続きから分かる通り、H社では「ベア」の実施の際に基本給の賃金表の書き換えは行われていない。既存の賃金表には手を加えずに、労使で妥結した金額を加算という形で支給している。なお、「ベア」部分についてであるが、(ウ)の「加算額」については職務職能給において範囲給の上限に達している社員については支給されない。一方、(エ)の「特別評価加算額」については範囲給の上限に達している者に対しても支給される。

「加算額」と「特別評価加算額」の金額は毎春闘おきに定められている。H社の特徴は、その配分において、社員が担っている職責や人事考課が考慮される点である。まず、「加算額」については、職務職能給の賃金表の時と同様に、資格等級とその時点での職責を考慮して設定される。そのため、同じ担当の等級に格付けされている社員であっても、担当者の職責の者と特別販売職の職責の者とでは加算額が異なっている。

一方、「特別評価加算額」については、人事考課でAをとった社員が支給の対象となる。表4-2-4は、妥結された「特別評価加算額」を示したものである。このように、こちらについては職責の違いは金額に反映されるものの、資格等級のランクは反映されない。その時点で担っている職責で高いパフォーマンスを発揮している社員に対して支給されるものとして位置づけられている。ところで、この「特別評価加算額」であるが、組合側の要望によって導入されている。数年にわたる要求の結果、導入されたという。

表 4 - 2 - 4 「特別評価加算額」(一部)

資格等級	担当者	特別販売職	【略】	統括M	【略】	本部M
【略】						
副主事	500	800	【略】	1500	【略】	1700
リーダー	500	800		1500		-
担当	500	800		-		-

注) 金額架空のもので実際の金額ではない。

出所) H 社労組提供資料より執筆者作成。

以上、H 社について確認してきた。定期昇給以外の「ベースアップ」に該当する部分の賃上げにおいても、労働者の職責やパフォーマンスを考慮するようになってきている。「ベア」の配分においても個別化の動きが見られる。この部分の賃上げについては、組合側の主張によって導入されている面もある。社員一人一人の処遇の向上を目指す中で、組合自体が賃金決定の個別化を一層進展させる存在となっている。個別化の進展を伴いながら労働者の処遇改善に努める日本の組合の特徴が最も色濃く表れている事例と言えよう。

第 3 節 基本給以外の賃上げ

ここまで、「ベースアップ」部分の基本給への反映方法について確認してきた。ところで、事例企業では春闘において、基本給以外の部分の賃上げも実施している。繊維業 E 社のように要求段階から「ベア」部分の配分を明示する企業は少ないが、事例企業の多くの企業が基本給部分の賃上げを基本としつつ、労使交渉の中で基本給以外の賃上げも実施している。

そこで、事例企業においてどのような賃上げが実施されてきたのかを確認してみると、特定の職種やポジションを対象とした手当や生産性向上分の従業員への還元として、基本給以外の部分の賃上げが実施されている。表 4 - 3 - 1 は、正社員が適用の対象に含まれる基本給以外の賃上げについてまとめたものである。なお、ここで取り上げている項目は、育児や介護にかかわる事柄や疾病、傷病にかかわる事柄を除いた制約のない状態で業務を遂行している場合に、賃金に影響を与えるものに限定している。この点については留意されたい。

さて、表 4 - 3 - 1 を見ると分かる通り、詳細を聞き取ることができなかった 1 社を除く「ベア」実施企業 11 社のうち 9 社の企業で、何らかの方法で基本給以外の賃上げが実施されている。

表 4 - 3 - 1 基本給以外の賃上げ

	特定の職位や職種を対象とした賃金の新設・増額 例) 班長手当、現業手当、職位給など	特別な出勤に対する賃金の新設・増額 例) 割増賃金、正月手当、呼び出し手当、出張の手当など	単年度の給与項目の創出	その他
自動車製造 A 社	○	○	○	
機械製造 B 社	○			
電機メーカー C 社	不明			
電機メーカー D 社				
繊維業 E 社		○		
電気機器製造 F 社		○		
情報通信 G 社			○	
スーパー H 社	○			
スーパー I 社	○			
家電量販店 M 社				
ドラッグストア N 社				休日の増加
ホームセンター O 社	○	○		

出所) ヒアリング調査より執筆者作成。

まず、特定の職種や職位を対象とした賃金の増額である。これらの賃上げは、①特定の職位や職種に従事する社員の負担に見合った賃金水準にすること、②担当業務の変更に伴う月例給の減少の補填、③採用力の強化などを目的に実施されている。例えば自動車製造 A 社では製造現場の教育担当になると、ラインで働いていた時の残業代分の賃金が下がってしまっていた。会社の将来を支える人材を育成するという重要な役割を担っている社員の処遇改善を目的に教育担当者に支払われる手当に「ベア」の原資を充てている。

また、正月の出勤や緊急の呼び出しによって生じる出張などに支払われる手当など、特別な出勤に対する賃金の増額を実施している企業もある。個別の社員にかかる業務負担に見合った処遇を実現するために、特定の働き方を対象とする手当の増額が実施されている。

その他、特別な賃上げのための手当を臨時で設けて、社員に還元する方法も見られた。事例企業においてこうした方法をとっていたのは、自動車製造 A 社と情報通信 G 社の 2 社に留まっているが、こうした方法による賃上げが行われている場合もある。名称は自己啓発や働き方改革など何らかの取組みに対する支援金として支払われている。こうした支援金は、「ベア」による基本給部分の賃上げの補填としての性格を帯びており、賞与が支払われるのと同時期に支払われている。ところで、こうした補填は、同業の賃上げ水準や世間一般の賃上げ水準と自社の水準を近づけるために実施されている面がある。このように、その年の賃上げ相場と見なされる賃上げ水準に自社の水準を一致させようとする試みが、全く実施されていないわけではない¹⁷。

こうした賃金以外の方法として休日の増加を実現している企業もある。ドラッグストア N

¹⁷ こうした賃上げの実施策は、第 1 章で確認した賃上げにおいて「世間相場」を重視すると回答している企業が増加傾向にあったことと整合的と言える。

社は、休日の日数を増加させることで、事実上の賃上げに繋がっている。この間の働き方改革の影響によってもたらされた賃上げの1つと考えられる。

以上、基本給以外の賃上げについて簡単に確認した。各社各様の方法をとっているが、7社において、特定の職種や職位を対象とした賃上げ、もしくは特定の働き方を対象とした賃上げが実施されていた。このことから、1つの趨勢として、職場の課題解決を目的とした賃上げを各社が進めようとしていることが窺われる。以下の自動車製造A社や繊維業E社の労組の発言は、この点をよく表していると思われる。

「やっぱり今までの本給一律的な考え方ではなくて、別のやり方というのを会社の事情も含めるとやっぱり考える時期に来たんじゃないか、ということでいろいろ話をして、世間一般的な賃上げではなく、やっぱり会社の、職場の中の課題をしっかりと見たときに現業部門については今の水準としてはやっぱりちょっと凸凹があるんじゃないか、ということで、本給以外の配分というのをそういう意味では初めてさせてもらったのかな」¹⁸。

「過去は、ベアを全て職能給に入れていたんですけれども、手当等含めて賃金制度の課題のある部分に少し配分しようといったことで、9割を職能給、1割を課題とする部分といったところですか、近年になりますと、8割を職能給にして、2割を課題のあるところといったような」¹⁹。

以上の発言から分かるように、基本給部分への配分を基本としつつも、個別具体的な職場の課題解決に繋がるような賃上げが目指され始めている。日本の代表的な賃金交渉である春闘を通じた賃金決定における変化の1つとして見逃せない点だと思われる。

第4節 おわりに

1. 事実発見

以上、事例企業における「ベースアップ」の状況について確認してきた。多くの企業が定期昇給以外の賃上げを行っていた。各企業においてその方法は多様であったものの、細部の違いを捨象すると以下のような傾向が見られた。

まず、全ての事例において「ベースアップ」が実施されているわけではなかった。個社の状況や労使としての課題意識に基づいて、「ベア」を実施しない選択を行っている事例もあった。

「ベースアップ」を実施していた事例企業の特徴をまとめると、「ベア」の実施の際に、基

¹⁸ 自動車製造A社労組へのヒアリングによる（2018年8月27日）。

¹⁹ 繊維業E社労組へのヒアリングによる（2020年10月7日）。

本的には賃金表の書き換えを実施している企業は10社に上る。ここから、何らかの形で基本給の書き換えを実施することは維持されていることが分かる。とはいえ、各社の詳細を確認すると、「ベースアップ」自体に変化が生じていることも窺われた。この点にかかわり、日本に多く存在しているとされていた「昇給表」と近い特徴の賃金表を有している企業の書き換えの方法に注目すると、「昇給表」そのものの金額を改定している企業は少なかった。第2節の図4-2-1で述べたように、かつての「ベースアップ」では「昇給表」において設定されていた評価に応じた昇給額自体が書き換えられていた。事例企業ではこうした方法とは異なる「ベースアップ」が実施されていた。

事例企業において「昇給表（「ゾーン別昇給表」を含む）」を導入している企業は12社のうち7社（自動車製造A社、電機メーカーC社、繊維業E社、電気機器製造F社、スーパーH社、ドラッグストアN社、ホームセンターO社）にのぼる。このうち5社では、「昇給表」の金額自体の改定は行っていなかった。この場合、賃金表の改定を実施する際は、各資格等級の賃金レンジの下限や上限の額が改定されていた。「昇給表」の金額の改定を実施しているのは電気機器製造F社とドラッグストアN社であった。ただし、F社は、金額の書き換えは単年度限りのもので、引き上げられた金額が次年度も引き継がれているわけではなかった。つまり、翌年以降も維持される形で「昇給表」の書き換えを実施していたのはN社のみであった。そのようなN社においても、直近に実施された賃金制度改定に伴うファインチューニングとして「昇給表」の書き換えが実施されており、今後の書き換えは予定されていなかった。

このように「昇給表」の下で実施されている「ベースアップ」は、本章の冒頭で示したかつての「昇給表」の下でのベースアップとは異なる特徴を有していた。本章第2節の冒頭で示したかつての「ベア」は、「昇給表」の金額自体を書き換えている。つまり、賃金カーブそれ自体の変更を伴っている。一方、事例企業で見られた「ベア」は、「昇給表」の金額自体は書き換えていない。つまり、賃金カーブそれ自体は従前のものが維持されている。かつてのインフレを前提とした生活の維持・向上を主たる目的とした「ベア」とは異なる方法で、「ベア」が実施されていることが窺われる。

また、「ベア」であっても全ての等級を対象とするのではなく、特定の等級や職位の賃上げを重視する傾向も窺われた。例えば、情報通信G社やスーパーI社では「ベア」の配分の対象とならない正社員がいた。加えて、職場での働きぶりを「ベア」の配分においても考慮する企業があった。スーパーH社では人事考課結果を配分の際に考慮していた。また、生活給的な要素が強いと思われる「年齢給」に賃上げ原資を配分していた繊維業E社やホームセンターO社においても、その目的は、賃金水準の向上を通じた社員の生活向上というよりは、高齢層の社員を対象に、彼らの働きぶりに見合った昇給を確保することにあつた。

ここから、「ベースアップ」の配分において個別化が進んでいることが窺われる。その背景には、「ベア」部分の賃上げが、社員全体の生活水準の向上というよりは、職場が抱える

課題解決や社員の働きぶりに応じた昇給額の確保に活用されていることが挙げられる。このように、「ベア」の方法に加えて、「ベア」自体の目的にも変化が窺われる。

以上の点から、インフレを前提としたかつてのような環境とは異なる環境下での「ベースアップ」の特徴として次の点を指摘することができる。すなわち、特定の等級への配分や「昇給表」の改定を伴わない「ベア」の実施より、生活水準の維持向上という伝統的な側面が後退し、労働者の働きぶり（労働支出）や労働市場の状況への対応がその目的の前面に出てきている。企業の人事管理をより良いものにするために、必要に応じて処遇を改善していくという性格を帯びつつ、2014年以降、定期昇給以外の賃上げが実施されてきたと言える。こうした動きは、製造業の企業でも非製造業の企業でも見られており、業種の特性というよりは、「ベア」の位置づけの変化として捉えることができよう。

2. ディスカッション

第3章で賃金表が一定の水準に固定化するようなかたちに変容していることを指摘した。制度において安定的な昇給部分が抑制されていく一方で、交渉を通じた配分によって個別の等級、職位、年齢層に対して昇給が実施されている。また、その配分額に評価結果を反映させている例も見られた。

これらのことから、昨今の定期昇給と「ベースアップ」の関係を考えると次のように言えるのかもしれない。すなわち、かつての積み上げ型の賃金表が有していたモチベーションを向上させる機能が賃金表の変化によって低下する中で、この間の「ベースアップ」はその低下部分を補填している、という関係である。

第3章で指摘した通り、かつての積み上げ型の賃金表は、モチベーションを維持・向上させる機能があったと言われている（例えば小池 2015）。同一等級にとどまる限り賃金水準が固定化されるような変化が生じていることから、この機能は低下していると言える。この点に関わり、昨今の「ベア」における職場課題を念頭に置いた配分の広がりや、かつての積み上げ型の賃金表がもっていたモチベーションの維持・向上機能の低下した部分を補っている面があると言えよう。第3章との本章の知見より、定期昇給と「ベースアップ」に新たな関係が構築されていることが窺われる。

3. 今後の課題

ところで、こうした「ベア」の変化は、労使の交渉態度や交渉方法に何か変化をもたらすのであろうか。例えば、本章では、交渉の変化が組合に及ぼす影響については取り上げることができていない。職場の課題解決のための「ベア」を実施する上で、組合内部の意見集約の方法や要求の組み立て方に何か変化は生まれているのであろうか。また、経営側においても「ベア」に対する認識に変化は生じているのであろうか。

労使交渉の当事者内部の変化についても明らかにしていく必要があると思われる。今後の

課題である。

補論 外部労働市場とリンクした賃金制度の下での労使交渉

1. 労働市場と労使交渉

第3章でも指摘した通り、保険業 K 社は事例の中で唯一外部労働市場における賃金相場と自社の賃金水準を連動させている企業であった。このような制度が導入されている企業において組合はいかなる交渉を展開しているのか。労働市場の相場の影響が強い下でどのような労使交渉が展開されているのかについては、実はそれほど蓄積が進んでいない。結論を先に言うと、春闘が従業員の賃上げに影響を及ぼしている部分はあるものの、あくまで間接的な影響に留まっており、交渉を通じて妥結額が決まり、それを分配するような形にはなっていない。

労働市場と労使交渉の関係について、例えばアメリカの状況を簡単に確認すると、ブルーカラーにおいては厳格な組合規制の下で賃金が決められる一方で、ホワイトカラーについてはそうした組合による規制は行われず、労働市場が形成する相場が企業の賃金水準に強い影響を与えている。Katz & Darbishire (2000) において、GM がホワイトカラーについてはノンユニオンの官僚主義タイプの職場と位置づけられ、ブルーカラーが典型的な組合規制の職場（伝統的な NewDeal タイプ）と位置づけられているように、同じ企業内においても職種によって異なるルールが適用されている。アメリカの賃金決定について詳細な事例調査を実施した石田・樋口 (2009) においても、ブルーカラー層における強固な組合規制の下での交渉を通じた賃金の決定と、そうした組合規制のないホワイトカラー層での労働市場で示される相場によって賃金額が決定される様が明らかにされている。

一方、労働組合に組織化された企業のホワイトカラー層を対象とした労使交渉の実際については、知見の蓄積が進んでいない分野だと言える。ホワイトカラーを対象とした労働組合は、労働市場の相場に対していかなる方法で関与していくのか。この点については、まだまだ蓄積が進んでいない分野だと思われる。そこで、労働市場の影響が強い賃金制度の下で展開されている労使交渉について、保険業 K 社の取組みを取り上げる。そして、そこから得られる含意について提示したい。

2. 労使交渉の方法

まず、K 社における交渉は主に、MRR（市場相場）の改定、各社員の評価ごとの昇降給率を定めた「更改テーブル」（表4-補-1）の昇降給率の改定、および、賞与原資を巡って行われる²⁰。図から分かる通り、MMR のレンジの下限と上限の金額の改定は、評価に応じて適用される昇給率を変化させるため、社員の賃上げを実現する上での1つの手段となる（例

²⁰ K 社の賞与（一時金）は、会社の業績係数によって賞与原資が変動する制度となっている。K 社の賞与（一時金）については、第5章も参照されたい。

えば現在の給与水準が Low 以上から Low 未満に変われば、同じ評価でも昇給率は異なる)。ただし、K 社の特徴は、定昇、ベア、一時金を区別して交渉しているわけではないことである。それらを含めた年間総収入の維持・向上という点から、組合は交渉を行っている。そのため、最初の要求において具体的な数値を掲げるのではなく、「年間総収入の向上を図ることを要求する」、といった表現が用いられる。

表 4-補-1 「更改テーブル」(イメージ)

給与のポジショニング		評価と昇給率			
		高	平均	低	
等級の上限	High超	0%	▼3%	▼7%	
職務の市場相場 (MMR)	Midポイント以上 High未満	6%	3%	▼5%	
	Low以上 Midポイント未満	10%	4%	▼3%	
等級の下限	LOW未満	15%	6%	0%	

注) 表中の文言や数値は特徴を示すために便宜的に設けたものであり、制度の正式な呼称や数値ではない。
出所) K 社労組ヒアリングより執筆者作成。

そして、交渉を進めていく中で、その年にとれそうな項目について会社の回答を引き出すように努めている。例えば、賞与原資は KPI 指標に基づいて決定する「会社業績進展率」で決められる。この KPI に基づいて算出された進展率に追加の加算を行うことへの合意を引き出すなどの取組みを行っているという。K 社の組合は、こうした交渉方法を「スタンス交渉」と名付けている。

回答者「そうですね。先ほどから賃金制度、ご説明させていただいている中で、ベアという考え方はもう全くなじまないんですよ。一律で上げるというのは。あくまでも貢献に対して報酬。それで、評価によって変わってくるのが大前提なので。ここ数年というかここ 2 年ぐらひは、もうざっくり、本当に年間総収入の向上を図ることみたいな要求をしていましたね」。

質問者「これ、総収入というのはどういう、何かこう、総原資の袋をちょっと大きくしてくださいねみたいなそういう話なんですかね」。

回答者「ええ、そうですね。報酬を構成するものの中に、基本給とボーナスとあって、基本給の中でもこの基本給更改と、あと先ほどの MRR の見直し、(賃金・・・執筆者)レンジの見直しとかいう要素があるのですが、何か、そのどれかできるのを見たいな。あと賞与のところは、これまで会社から示されたところで、マネジメント加算みたいなことをやってくれたときもあるので、変動ボーナスのところですね。こちらの、先ほどのボーナスの決定のところを見ていただきたいんですけど、会社業績進展率に

よって変動ボーナスが変わってくるので、100 が基準になりますけど、業績良かったら 105 とかになると、総ファン্ডが増えるとか、業績悪いと 98 とかになって 100 を割り込んでしまうみたい。だから去年より減ってしまうみたいなのがあるのですけれども、そこに少しマネジメントの判断でプラス 2 ポイントとか 3 ポイントとかしてもらったら、そこはちょっと変動ボーナスの部分のファン্ডが増えるみたい」²¹。

このように、具体的な要求を出すわけではないが、かといって会社側の返事を待つだけの受け身の態度に終始しているわけではない。最初の要求を出す際の要求趣旨において、今年組合として勝ち取りたい内容について匂わすと共に、労使交渉の場や事前折衝の場において、今年とれそうな項目や内容を感じ取り、交渉を重ねる中で内容を具体化していく。

質問者「なるほど。ある程度この要求趣旨の中で匂わすといいますか。」

回答者「匂わすというような感じにしています。」

質問者「で、1 回目の交渉のときに、会社側としても結局のところ、どういう具体的なところを求めているんですか、みたいな話に」。

回答者「そうですね。要求提出後の最初の協議で、その段階の温度感で、例えばちょっと年間総収入は、回答は難しいかもしれないですねとか、定義のところはある程度応えられると思いますとか、「○、×、△」の意味について聞くことが多いかな。その中で、『ここはもうちょっとやってもらいたいんですよね』みたいな話をちょっとするとか、『ここは、組合、こだわっています』みたいな」²²。

また、春闘に先駆けて毎月一度実施している労使協議会において、処遇にかかわる問題点を組合側から経営に伝えるなど、次期の春闘において組合として要求したいと考えている内容を暗に経営側に伝えるなども行っている。

質問者「総額自体はある程度、袋は大きくはできるかもしれないけども、ミッドポイントの引き上げまではちょっと無理ですねとか、そういうような形で、会社側のスタンスと言いますか、そういったところの雰囲気というか状況というのを組合としても把握していくみたいな、そういう形の交渉を繰り返して、最終的な合意に行き着くという」。

回答者「そうですね。要求する前の段階でも、労使協議を毎月 1 回行っているの、そこで議題として挙げていて、会社は検討しますみたいなことを引き取ったものについ

21 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 3 日）。

22 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 8 月 4 日）。

ては、さらに総合闘争に持っていったりとかもしていますね」²³。

3. 結果

ここまで確認してきたように、具体的な数値を要求するわけではないが、その年々で勝ち取れそうなものを数回にわたって実施される労使交渉の中で選択し、社員の処遇改善を目指している。基本給部分は労働市場が規定し、賞与部分は業績連動によって決められるという明確なルールの下で行えるギリギリの線で組合としても交渉を実施していると言えよう。

春闘における典型的な労使交渉のように、「ベア」の妥結額とその配分という形で表れないため、直接的に労使交渉の影響と断定することは難しいが、それでもこうした交渉を毎年行うことで成果も出ている。例えば、複数の職務の MMR の改定（賃金レンジの改定）が行われている年もある。2014 年から 2020 年では 2016 年のみと一度だけではあるものの、実施されている。交渉での要求が具体的な賃金改定へとつながる場合もある。また、それ以外にも、職務評価の再実施を要求し、その結果、再格付けを通じて賃金が上がった者もいたという。当人の職務内容と資格等級上のポジションの不一致を防ぐことは、組合が特に重視していることの 1 つとなっている。

このように春闘における「ベースアップ」交渉とは異なる方法の下で、労使交渉が展開されている。毎年、社員の昇給状況を確認する中で、現状では多くの社員の給与が上がっていることから、「ベア」や賞与（一時金）など、賃金に関する個別具体的な数値の要求は行わないスタンス交渉を根本から変えようとは、組合自身も考えていないという。

4. 直面している課題

もちろん、現状の交渉方法について課題を感じている面もある。K 社労組では春闘で何を要求していくのかを考える際に、過去の春闘の要求や結果を振り返っている。その中で課題として出てきているものとして、通年交渉の検討がある。現状の決められた一定期間に賃上げについて議論することが、職務給の下ではあまり馴染まないという意識が組合側としてあるという。

「その点、あれですかね、基本的にベースアップをいろんな労組が要求しているかと思うのですが、春闘では。会社側もちょっと職務給という体系なので、単なるベースアップというと、ちょっと馴染まない部分があるので、ここは別の切り口で色々、例えば「通年の協議とかをしませんか」みたいに、結構歩み寄って、ちょっと（会社と…執筆者）スタンスを合わせていこうというようなところは感じたりしますね」²⁴。

²³ 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 8 月 4 日）。

²⁴ 保険業 K 社労組へのヒアリングによる（2020 年 8 月 4 日）。

以上の労組の発言は、市場の変動にタイムリーに適応していくためには、春闘というよりは、常時賃金交渉ができるような体制を整える方が組合としても活動しやすいことを物語っていると思われる。労働市場との接点を常に意識せざるを得ない賃金制度の下での労働組合側の素直な問題意識と言えよう。

5. 含意

以上、市場相場が賃金を規定する賃金制度下での労使交渉について確認してきた。本章で取り上げてきたような他の事例のような方法で、「ベア」の交渉を実施できているわけではなかった。労働市場という絶対の基準がある中では、そうした日本的な賃金交渉が困難なことを保険業 K 社は示していると言える。しかし、その中でも組合として活動できる余地があることも K 社の事例は示してくれていると言えよう。K 社の取組みから、労働市場と労働組合の関係として次の点を指摘することができる。すなわち、労使交渉は、市場と組織内の職務の関係において生じた歪みの是正に寄与している部分がある。労使交渉を通じて、個々の職務が市場相場と正確にリンクされているのかについての確認が促されている面があった。社員の格付けされている資格等級の妥当性や社内の職務と市場相場の関係性の確認などは、この点を良く表していると言える。

一方、賃金交渉の在り方については日本の交渉方式が馴染まない部分があることは否定できない。K 社労組も通年交渉を検討している。労働市場へのタイムリーな対応が求められる中では現状の春闘は馴染みづらい面が確かにあると考えている。労働市場とのリンクが強まるような制度の下で、春闘のような決められた時期に関連する業種の労組が共闘するような体制を組むことは困難になる可能性がある。3 章で確認した通り、労働市場の相場とリンクした賃金制度を導入している企業は、事例企業では保険業 K 社のみであった。このように労働市場の相場が影響を及ぼすような賃金が普及していない現状ではあるものの、労働市場とのリンクが強いような制度の企業においていかなる交渉体制を確立していくのかについて、産別労組やナショナルセンターは、検討をしておいても良いかもしれない。

参考文献

(日本語文献)

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。

禹宗杓 (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) 。

楠田丘 (2006) 『賃金表の作り方－職能給・職責給・役割給 改訂新版』 経営書院。

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。

西村純（2017）「賃金表の変化から考える賃金が上がりにくい理由」玄田有史編『人手不足
な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（2014）「2014 春闘 労働側の賃上げ要求に向けた動向と展望」『ビ
ジネス・レーバー・トレンド』2014年2月号．

（英語文献）

Harry C. Katz, & Owen, Darbishire, (2000) *Converging Divergences: Worldwide
Changes in Employment Systems*, Cornell University Press.

第5章 賞与（一時金）をめぐる労使交渉の特徴

第1節 はじめに

前章では「ベースアップ」について取り上げた。周知の通り、春季生活闘争（春闘）では「ベースアップ」に加えて、賞与（一時金）についても交渉が行われている。春闘における交渉は、賞与原資の総額を決めるという点で、個々人の賃金に小さくない影響を与えていると思われる。賞与（一時金）交渉の状況を見てみると、小倉（2017）が指摘しているように、業績に応じて支給額が変動する傾向が見られる。この間の労使交渉についてまとめた荻野（2020）では、鉄鋼労連や電機連合傘下の企業において、一時金交渉における「業績連動方式」を採用する企業の増加が指摘されている。

このように、業績に対する変動と賞与（一時金）の決定において業績を重視する動きが指摘されている。こうした変化は、禹（2014）が指摘した賞与の中に含まれる安定的な要素、言い換えると、生活給の要素が希薄になっていることを意味しているのであろうか。この点にかかわり、1章では一時金の支給状況や支給水準を見てみると、一定の変動はあるものの、毎年支給されていること、および、3ヶ月程度の水準は維持されていることを指摘した。このことは、賞与（一時金）の埋め込まれている生活給としての安定部分が今なお維持されていることを示しているかもしれない。そこで、本章では、企業で実際に実施されてきた賞与（一時金）交渉を取り上げ、賞与（一時金）決定のルール（賞与制度や交渉の実態）について明らかにしたい。

第2節 事例企業の賞与（一時金）交渉方法

事例15社の賞与（一時金）に関する決定方法について確認すると、大きく、特定の業績指標を設定し、その業績指標の結果に応じて賞与（一時金）の支給金額が決定している企業と支給月数を交渉している企業があった。本章では前者を「業績連動方式」、後者を「月数交渉方式」としている。15社のうち、3社（金融サービスL社、百貨店J社、ドラッグストアN社）がそのいずれにも該当しない方法を採用していた。

事例企業における決定方法をまとめたものが表5-2-1である。15社中6社がいわゆる「業績連動方式」を採用している（電機メーカーC社、繊維業E社、電気機器製造F社、スーパーH社、スーパーI社、保険業K社）。「月数交渉方式」は6社で実施されている（自動車製造A社、機械製造B社、電機メーカーD社、情報通信G社、家電量販店M社、ホームセンターO社）。それ以外の方法を採用している企業が3社いる。3社のうち、金融サービスL社は、制度によって資格等級毎に支給係数が予め決められている。毎年の賃金交渉において、賃金ルール通りの安定支給を原則として、労使の間で交渉が行われている。残りの2社（百貨店J社、ドラッグストアN社）は独自の方法で交渉を行っている。以上のように、事例企業の多くは、「業績連動方式」、もしくは「月数交渉方式」を採用している。「業

績連動方式」を採用している企業のうち、繊維業 E 社と電気機器製造 F 社は 2014 年以降に「月数交渉方式」から「業績連動方式」に変更している。ここから、これら 2 つの交渉方式を主流としつつ、「業績連動方式」が増加している傾向が窺われる。

また、交渉の際に考慮される業績指標については、各社各様の様相を示しているものの、多くの事例で営業利益が考慮される業績として挙げられている。ROE などの他の経営指標と比べると、社員の頑張りが直接的に反映されやすい指標として営業利益を考慮している事例が数多くみられる。もっとも、特に「月数交渉方式」においては、営業利益に重きを置きつつも、その他の要素も考慮しながら総合的に判断されている。社員の経営への貢献について、特定の指標では決めきれない難しさがあるためである。社員の会社業績への貢献の測定の複雑さを前提に、様々な要素を考慮しつつ労使で納得のいく水準を見つけ出そうという姿がこの点から窺われる。

表 5 - 2 - 1 各社の賞与（一時金）のルール

	自動車製造 A 社	機械製造 B 社	電機メーカー C 社	電機メーカー D 社	繊維業 E 社	電気機器製造 F 社	情報通信 G 社	スーパー H 社
交渉方法	月数	月数	業績連動	月数	業績連動	業績連動	月数	業績連動
考慮している主たる業績指標	営業利益に重きを置きつつ、財務状況などを総合的に考慮	営業利益率に重きを置きつつ、総合的に判断	グループ営業利益、ならびに、各事業領域の営業利益	営業利益に重きを置きながら総合的に判断	連結営業利益	連結営業利益	グループ連結の売上高、営業利益、当期利益など	営業利益率、営業利益額昨年比
ミニマムに関する基準の有無	有	有	有	有	有	有	有	有

	スーパー I 社	百貨店 J 社	保険業 K 社	金融サービス L 社	家電量販店 M 社	ドラッグストア N 社	ホームセンター O 社
交渉方法	業績連動	対前年比交渉	業績連動	等級別の固定月数の支給	月数	ポイント単価交渉	月数
考慮している主たる業績指標	営業利益	営業利益を基に総合的判断	会社業績進展率（新規契約数、資本利益率、利益率などの KPI 達成度）		経常利益	営業利益の伸びや売上などその時々で注視する業績指標を労使の間で決定	売上、粗利益率、営業利益率、営業利益額などを総合的に考慮
ミニマムに関する基準の有無	有	有	有	有	有	有	有

出所) ヒアリングより執筆者作成。

ところで、その厳格さの程度に差はあるものの、全ての事例において、賞与（一時金）の決定においてミニマムの基準が存在していた。これは、「業績連動方式」を導入している企業であっても例外ではない。このことから、この間、賞与（一時金）交渉の方法においては変化が見られたものの、賞与（一時金）における安定性は一定程度維持されていることが分かる。この点については後述することとし、まず、交渉方法別の賞与（一時金）決定のルールについて確認しよう。

第3節 「業績連動方式」

1. 事例企業における「業績連動方式」の概要

「業績連動方式」を採用している企業では予め定められた式に基づいて賞与原資が決定される。事例企業のうち6社がこの方法を採用している（電機メーカーC社、繊維業E社、電気機器製造F社、スーパーH社、スーパーI社、保険業K社）。業績連動式は、各社算出式に違いはあるものの、各社で定めた業績の指標に応じて賞与（一時金）支給額が決められる。文字通り捉えると業績に応じて賞与の額が変動するような方法と言える。では、業績は賞与の総額の算出にいかなる影響を与えているのであろうか。この点について見ていこう。

①電機メーカーC社

電機メーカーC社は、全社業績と各事業部門における業績の2つに基づいて、賞与支給総額を決定している。C社では事業領域ごとに差異があることから、各事業部門に賞与交渉を任せている。2つの業績の比率についても、各事業部門の労使当事者に任せているという。かつては全社統一の算出式を導入していたが、2010年代に導入した新人事制度以降、現在のようなかたちとなっている。なお、各事業部門の算出式は不明なものの、各事業部門とも4.0ヶ月は確保できるような制度の下で運用がなされているという。各事業部門で算出式を設定するという点で、「業績連動方式」を導入している事例の中でも特徴的な制度を構築している。

②繊維業E社

繊維業E社の算出式は、「支給平均月数 = 2.0ヶ月 + (対応期間の営業利益 - A億円) × 係数」となっている。係数は固定で交渉事項とはなっていない。式から分かる通り、式中に2ヶ月の安定部分が予め含まれている。ところで、式中にあるA億円という数字はいかなる根拠で設定されているのであろうか。これは過去のE社における業績の推移を見た時に、おおむね半期A億円からB億円程度で推移していたことから、A億円を下限として設定しているという。また、上記の式の適用は営業利益がA億円からB億円までとなっており、それを下回る、もしくは上回るような業績が出た場合は別途労使交渉を行うことになっている。

回答者「半期B億円の年間C億円というのが、過去の最高値なので、指標に置いたということで、結局は色んな交渉を積み重ねた中でのこの計算式になっていますので、交渉したことの無いところに対して、式を、線を引くのはまだ尚早だろうということで、良いとき、もう半期B億円を超えて、年間C億円を超えていくのであれば、もっと高いのを出して下さい、というところですね」。

質問者「あー、なるほど」。

回答者「適用範囲を超えていったら、交渉して、2.6（ヶ月・・・執筆者）でも、.7でも、.8でも、3.0でも出してくれというのが組合のスタンスですね。そこはもう改めて月数交渉になると思います」。

質問者「あー、なるほど。ある種、過去のそういう企業の利益状況みたいなのを加味した上で、このA億円からB億円という範囲を設定されたという」。

回答者「そうですね。過去の当社の利益状況と妥結月数の実際の分布がほぼ式になるという状態ですね」¹。

ところで、E社では業績連動を導入したのは2014年からであり、それまでは月数を交渉する方式をとっていた。組合側の問題意識として、月数交渉において、営業利益が出ているにも関わらず、賞与の額が抑えられてしまっているという認識があったという。以下の労組の発言は、月数交渉時の交渉状況を我々に伝えてくれる。

『現場が、よく頑張っているんだから出してください』、ということ会社を要求していても、会社の財務体質があまりよしくなかつたので、そこそこの営業利益を出しているのに（一時金を・・・執筆者）抑えよう抑えようというような働きを会社側がされてきていたのがあって、『組合側は過ぎたる半期の頑張りで評価してもらって、出してもらいたい』ということも訴えても、『いや、まだまだ財務体質改善に力を入れていかなければならない、先行きについてもどうなるか分からないので、半期の営業利益はそこそこでも我慢してほしい』というようなことが、あって・・・²。

このように、組合側の立場からすると会社の利益から想定される組合員の頑張りを反映した水準にはなっていないという問題意識があった。こうした状況下で導入されたのが「業績連動方式」であった。この導入によって、利益に対する組合員の頑張りが素直に反映される仕組みになったと組合側は考えているという。

「過去には想定よりも低めに抑えられてしまったという時期もありました。今は財務体質もそこそこな状態になっているので、出た業績に対して素直に会社も出せるような仕組・姿になってきたということだと思います。素直に良い業績なら良い妥結。業績がちょっと落ちたら、ちょっと低い目の妥結ということ素直に受け入れていこうということが労使で確認できたので、こういう式になっています」³。

¹ 繊維業E社労組へのヒアリングによる（2020年10月7日）。

² 繊維業E社労組へのヒアリングによる（2020年10月7日）。

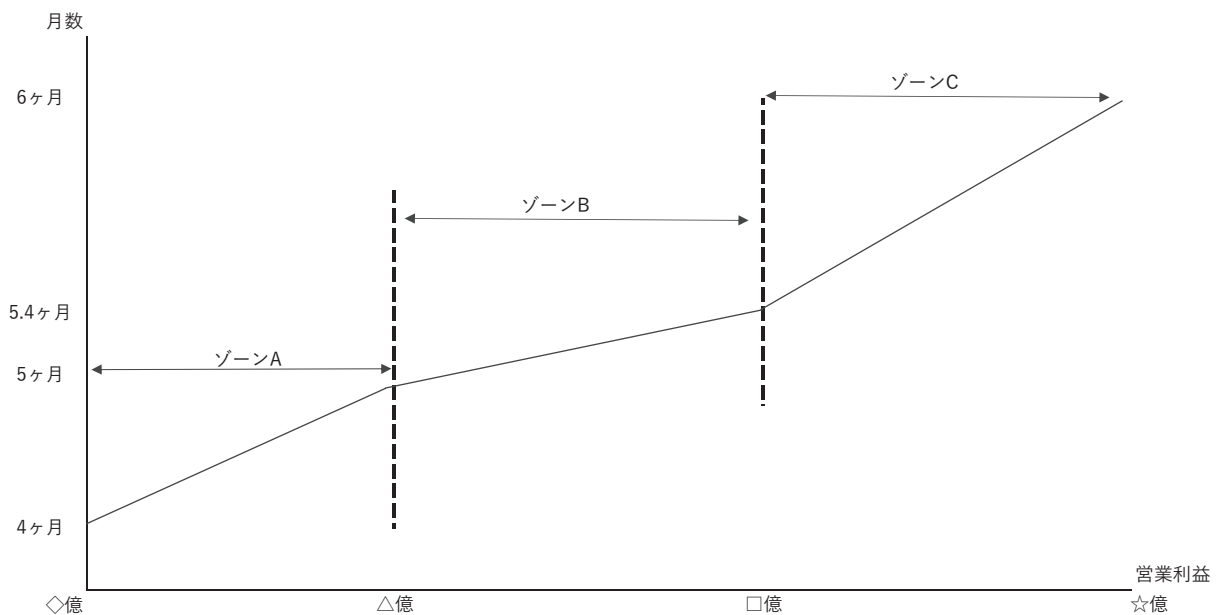
³ 繊維業E社労組へのヒアリングによる（2020年10月7日）。

もちろん、その中で課題を感じている部分もある。「業績連動方式」によって、賞与（一時金）の水準が計算式で概ね決定するので、社員に対して組合の交渉の成果が見えにくい状況となっている。組合の交渉努力の発信方法について、労組は、課題として感じているという。

③電気機器製造 F 社

次に、電気機器製造 F 社の算出式は、その年の連結営業利益別にゾーン A から C までの三段階に分けて設定されている。業績の推移と支給月数の関係を示したものが図 5-3-1 となる。図から分かる通り、連結営業利益額に応じて 3 つのゾーンが設定されており、それぞれのゾーン毎に式が設定されている。例えば、ゾーン A の算出式は、「支給月数 = {4.0 ヶ月 + (連結営業利益 - ゾーン A の定数)} ÷ ゾーン A の係数」となっている。先の E 社と同様に、算出式で定められた月数に業績に応じた月数が加えられる式となっている。

図 5-3-1 電気機器製造 F 社の「業績連動方式」



出所) F 社労組提供資料、および、ヒアリングより執筆者作成。

さて、図から分かる通り、ゾーン毎に定められた基準の月数は、ゾーン A、B、C の順に高くなっている。一方、それぞれのゾーンにおけるカーブの勾配を見てみると、ゾーン A とゾーン C はカーブの勾配が急になっている一方で、ゾーン B は A や C と比べるとなだらかな勾配となっている。このような勾配になるように、式中の分母となるゾーン毎の係数が設定されている。

また、式中の「連結営業利益 - ゾーン A の定数」の定数にあるように、各ゾーンに定数が設定されている。この数値は、連結営業利益額を参考に設定されている。ゾーンの金額は、

過去の状況や中期経営計画などを考慮して設定されたという。例えば、ゾーン B は、近年、安定的に出ていた利益額を参考にして設定されている。ゾーン C は、中期経営計画の目標値を上回るような利益額を定数として設定している。

この定数の設定から、ゾーン A は会社の経営状況が苦しいとき、ゾーン B は会社の経営状況が平時のとき、ゾーン C は会社が好況のときという位置づけにあることが分かる。つまり、ゾーン A と C はイレギュラーな状況であり、ゾーン B は平時の状況として想定されている。このことを念頭にカーブの勾配を今一度見てみると、ゾーン A や C などのイレギュラーな状況下においては、業績の高低による月数の変動幅が大きくなるように設定されている。一方、平時の状況時には、業績の高低によって月数変動幅が小さくなるように設定されている。4.0 ヶ月を下限としつつ、平時の場合は特に上下の変動が小さくなるような算出式となっていると言えよう。言い換えると、安定的に一定の水準が支払われるような算出式となっている。

また、算出式の「支給月数 = $\{4.0 \text{ ヶ月} + \frac{\text{連結営業利益} - \text{ゾーン A の定数}}{\text{ゾーン A の係数}}\}$ 」の下線部分がマイナスになるような場合、つまり、営業利益額が、ゾーン A の定数の数値以下になった場合、別途交渉によって支給月数を決定することになっている。

ところで、F 社では 2018 年に、それまでの「月数交渉方式」から「業績連動方式」へと変更している。この変更は、労働者側の代表である組合も望んでいた面があった。F 社の事業特性上、春闘における賞与（一時金）交渉時に、会社の業績が確定しないことが多かったという。そのため、当該年度の業績の見込みをベースに交渉が行われ、月数が決定されていた。その際、3 月末までの従業員の頑張りによって、交渉時に想定していた営業利益額を上まわるケースもあり、会社もこの上回った分を従業員に配分したい思いがあった。社員の会社業績に対する日々の努力や貢献を賞与（一時金）により正確に反映させてあげることが可能な「業績連動方式」の導入は、組合員の成果貢献をより反映できるという点で、組合にとっても望ましい面があった。このように、「業績連動方式」の導入は、組合にとってもメリットとなる面があったことは、F 社の「業績連動方式」を考える上で見逃してはならない点である。

④スーパー H 社

以上は製造業の企業における「業績連動方式」であった。続いて、非製造業の企業における「業績連動方式」について確認していきたい。まず、スーパー H 社は、2 つの業績指標に基づいたマトリックス表を作成し業績に連動した係数を算出している。その上で、「(本人の基礎額 × 資格等級別の定額 + 職責別定額) × 該当する係数 ± 個人評価の反映額⁴」で賞与が確定される。資格等級別の定額部分は予め制度によって決められている。係数は、表 5-3-1 の通り、営業利益率と利益額の前年比のマトリックスとなっている。単年度の業績と、会

⁴ 個人評価は当該年度のプロセス評価と業績評価に基づいて決定される。

社としての成長度合いを考慮して算出されている。定額部分の月数や係数値は制度で決められており、毎年の春闘における交渉事項とはなっていない。

表 5 - 3 - 1 業績係数のマトリックス表（一部）

利益額昨年比 営業利益率	125以上	125未満 ～115以上	【略】	100未満 ～90以上	90未満 ～80以上	80未満
7.5～8.0未満	107.0	106.0	【略】	103.0	102.0	101.0
7.0～7.5未満	105.0	104.0		101.0	100.0	99.0
6.0～7.0未満	103.0	102.0		99.0	98.0	97.0
【略】						
3.5～4.0未満	93.0	92.0	【略】	89.0	88.0	87.0
3.0～3.5未満	91.0	90.0		87.0	86.0	85.0
2.5～3.0未満	89.0	88.0		85.0	84.0	83.0
2.0～2.5未満	87.0	86.0		83.0	82.0	81.0

出所) H 労組提供資料より執筆者作成。

以上のように、算出式のみを見ると交渉の余地が入る部分はないと言えるが、実際の運用では交渉によって決まる部分が残されている。表で示されている係数値は、一定の利益率を達成したときのみ適用されることが労使の間で合意されている。つまり、マトリックスの営業利益率に達することがない場合、労使の間で係数値にかかわる交渉が実施される。昨今の趨勢としては、係数値で定められている利益率に達することが少なく、事実上労使交渉によって業績反映部分の係数が決められることが多いという。

「事務折衝で、生活給でということによって、制度はあるのですが、制度の枠外であれば、そこは団体交渉の中で、どこまで出せるかと。そこでせめぎ合いで交渉して行って、月数というか、額は幾らで、係数は幾つでと。その結果、何ヶ月だよねと」⁵。

ところで、現在は別途交渉がされていることが多いという状況の下で、マトリックス表自体を改定するという選択肢はないのだろうか。この点については、そのような議論が社内で無いわけではないが、労使ともそのような考えは今のところないという。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。紙幅を厭わずに引用したい。

回答者「やはり業績が大きく改善していない状況で今、変えるというのは、結局、その基準を下げることに、目標を下げることになるので、この水準、当初そういう業績が非常によかった 20 年以上前の業績に戻すためにはどうするかというのは、経営も考

⁵ スーパー H 社労組へのヒアリングによる（2020 年 10 月 26 日）。

えないといけないので、この表（マトリックス表・・・執筆者）は今のところ、あえて今維持をされていて、この水準に乗っかるようにどうやったら労使で頑張れるのかというのでやっています。だから、その表を変えればいいという議論は色々なところからいただくんですけども、これを変えてしまったら結局、目標の下げになってしまうので、これを目下のところは変えられないかな、というのが経営側の視点でございますね」。

質問者「ある種下げってしまうと、企業として成長を諦めたんですかみたいな、そんな雰囲気」。

回答者「それもありませんね」。

質問者「なるほど」。

回答者「本来はこれを出さなきゃいけないので。そういうことでいって、交渉になっていくのが現状でございます」⁶。

⑤スーパー I 社

次に、スーパー I 社の「業績連動方式」であるが、まず、I 社の賞与は、等級別に定められた固定部分と業績連動部分から構成されている。固定部分は夏と冬の決められた時期に支払われ、業績連動部分は春に支払われる。固定部分は各等級別に設定されている。下位の等級ほど大きくなるように設定されており 3.0 ヶ月から 4.05 ヶ月の間となっている。

さて、業績連動部分であるが、一定の等級以上にのみ適用されるものとなっている。初任格付けである等級とその 1 つ上の等級には業績連動部分は適用されない。つまり、入社間もない社員や入社後数年程度の社員については、業績連動部分は適用されないことになる。業績連動部分は、社内で一定のキャリアを積んだ社員を対象に適用されていると言えよう。業績連動部分が適用される社員の賞与総額は等級別の固定部分と業績連動部分の合計となる。

業績連動部分の算出方法であるが、I 社では会社の目標利益に対する実際の利益額の達成率（「達成度」）に応じて支給月数を決める方式を採用している。「達成度」のイメージを示したものが表 5-3-2 である。表から分かる通り、達成度に応じて等級別に支給月数が決められている。このように、業績指標が決まれば業績反映部分の月数が自動的に決まるような制度となっている。

⁶ スーパー H 社へのヒアリングによる（2020 年 7 月 6 日）。

表 5-3-2 達成度と月数（イメージ）

達成度	○等級	△等級	□等級	◇等級
以上は別途協議				
150%以上155%未満	3.3	2.7	1.8	1.3
(略)				
99%以上102%未満	2.6	2.2	1.5	1.0
(略)				
50%以上55%未満	1.9	1.6	1.1	0.7
以下は別途協議				

出所) I社労組提供資料に基づき執筆者作成。

もともと、一定の達成度を下回ったり、上回ったりした場合は、別途労使の間の協議事項となっている。また、この表が適用されるのは、利益額が10億円を超えた場合となっている。この金額を下回っている場合、業績連動部分は0ヶ月になるのではなく、労使の間でその年の月数について交渉が行われる。このように、上述してきた他の事例と同じく、労使の交渉によって決められる余地を残した制度となっている。ところで、昨今の状況としては、労使の交渉によって決められる場合が多いという。目標利益に対する達成度合いと実際の達成額を考慮しつつ、労使の間で業績部分の賞与の月数が決定されている。

⑥保険業 K 社

最後に保険業 K 社の「業績連動方式」について確認する。K 社においても賞与はベーシックボーナスと変動ボーナスの2つで構成されている。ベーシックボーナスは3ヶ月と設定されており、「社員が格付けされている資格等級の基準額⁷×3ヶ月」が支払われる。一方、変動ボーナスの総原資は、社内の各部門で算出されるようになっており、「部門の社員の資格等級の基準額×2ヶ月」を100%として、会社業績に応じてプラスされる場合もあれば、マイナスされる場合もある。各部門内で人事考課に応じて変動ボーナス原資が配分される。

変動ボーナスの総原資の算出において、考慮される業績指標は営業担当社員の稼働状況、新規契約数の状況、必要資本利益率、税引き前調整後利益率、顧客満足度などである。こうした KPI 指標の状況に応じて変動部分の総原資が上下するような制度となっている。このような制度の下で、別途経営の判断で総原資が加算されることがあるという。組合は、各種の業績指標を考慮しながら、この追加の加算を手に入れるべく経営側に要求を行っている。労組の要求に対して、経営側が応じた場合、業績連動によって決められた総額にいくらかのプラスがされることになる。このように、数値状況を算出の基礎としつつ、労使交渉による原資加算の余地が若干ではあるが残されているような制度となっている。

⁷ K 社では各等級に当該等級の基準額としてミッドポイントが設定されている。このミッドポイントは外部労働市場の水準とリンクしている。詳細は第3章を参照されたい。

2. 「業績連動方式」の特徴

以上、「業績連動方式」の事例について確認してきた。以下でその特徴をまとめておきたい。まず、営業利益を指標として、その指標に応じて支給額（月数）が算出式によって自動的に決定されるような方法が採用されていた。その際であるが、算出式上で想定される最も低い水準であっても一定の月数が維持されるような仕組みが構築されていた（「業績連動方式」の6事例全て）。また、算出式が想定していない業績状況になった場合、別途労使交渉が行われることになっていることが多い。保険業 K 社をのぞく 5 事例では、別途交渉の余地が残されていた。また、保険業 K 社では固定部分として 3.0 ヶ月があり、残りの 2.0 ヶ月部分に相当するところを業績連動部分としていた。このように、交渉の余地がない場合でも、制度の中で固定部分が保障されている。以上の事実から、「業績連動方式」の下であっても、業績の状況いかにかわらず、3.0 ヶ月から 4.0 ヶ月は、維持されることを基本に制度の運用がなされていると言えよう。

さらに、算出式の詳細を確認すると、過去の企業業績と支給実績などの慣行を踏襲しつつ、過去の状況から算出式の係数を逆算している企業もあった（繊維業 E 社、電気機器製造 F 社）。また、スーパー H 社やスーパー I 社では、現在の業績状況を踏まえて、業績連動の算出式を変更しようとはしていなかった。今の経営状況に対応させるのではなく、制度設計時の経営状況に戻すことを目標に、現行制度を維持している。これらの事実は、過去の状況を一定程度加味して、制度が構築されると共に、運用されていることを物語っていると言えよう。

ところで、なぜ、「業績連動方式」の導入に踏み切ったのであろうか。この点に関わり、2014 年以降に「業績連動方式」を導入した繊維業 E 社と電気機器製造 F 社の事例を見てみると、労組側としても「業績連動方式」を導入する積極的な理由があったことが明らかとなった。これらの 2 社では、社員の経営の貢献を支給水準に反映させる上で、「月数交渉方式」よりも、「業績連動方式」の方が適しているという判断の下、決定方法の変更に踏み切っている。2 社の事例は、「業績連動方式」が、社員への支給額の安定化や上昇をもたらす側面もあることを物語っている。つまり、労働者側にとって望ましい結果をもたらす仕組みとして機能している面もある。

以上、事例企業から明らかになった事柄をまとめると、「業績連動方式」の特徴として、次の点を指摘することができる。第一に、業績の状況によって支給額（月数）が大きく変動するというよりは、一定の水準が維持される制度となっていること、第二に、その算出式は、過去の実績を反映した、つまり過去の慣行を一定程度踏襲して設計されており、かつ、直近の経営状況に対応して柔軟に変更されるものではないこと、第三に、支給水準の安定化と上昇をもたらしている面もあることである。そしてこれらの特徴を総合すると、賞与（一時金）の柔軟性を高めるというよりは、賞与（一時金）の安定性を担保する性質が残された制度であると言えよう。

第4節 「月数交渉方式」

1. 事例企業における「月数交渉方式」の概要

以下では春闘において支給月数を直接交渉している企業の事例を確認する。月数交渉については、会社によって主に考慮する要素に若干の違いはあるものの、会社の営業利益、財務状況、KPIの達成度などの会社の業績を示す情報に加えて、社員の努力や働きぶりなど、会社業績に貢献していると考えられる質的な面も考慮しながら労使の間で妥当な月数を決定している。以下では、各事例を簡単に確認していき、月数による交渉方式について考えていきたい。

①自動車製造A社

自動車製造A社では、賞与の月数を交渉する上で、かつては営業利益の状況を主に考慮して交渉を実施していた。この点について、リーマンショック以降、会社の財務状況も考慮しながら交渉にあたるようになってきているという。このように、会社の業績をよりトータルで考えるようになってきている。また、業績を考慮するスパンも長期化している。かつては、単年度の会社業績を重視していたが、財務状況などを考慮することで中長期的な会社の競争力を考えた上で毎年の支給月数を決定するようになってきている。

その結果、支給額は、その時々営業利益額に応じて変動するというよりは、単年度の業績状況にかかわらず、その支給月数が安定化する傾向になってきているという。例えば2014年から2018年の状況を見てみると、要求月数は0.4ヶ月の幅の中で推移しており、妥結月数も0.3ヶ月の幅の中で推移している。この間、営業利益額は前年の50%程度となるような年もあったが、月数自体は大きな変動を見せてはいない。このように、単年度の業績を考慮するという視点が後退し、会社の業績を中長期的に考えた上で妥結月数が決定されている。下記の労組や人事担当者の発言は、こうした慣行がA社において定着しつつあることを端的に示していると思われる。

「例えばですよ、新しく工場を建てようみたいなのだと、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、いわゆる財務の足腰がどうかとか。あとは外部からどういうふうに見られるのか。株価とか、配当とか。そういうところも含めて実際どうなのか。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る。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」⁸。

⁸ 自動車製造A社労組へのヒアリングによる(2018年8月27日)。

「長期安定向上という考え方で、要は『売上が上がったらくさんもらう、少ないときは我慢する。』ということでは、やっぱり組合員の生活としてもなかなか計画が立てづらかったりもしますので、なるべく安定して、なおかつ長期に向上させていくようにしていきたいと。だから、会社としても、組合も、バーンと儲かったからバーンと要求するということもしないかわりに、『下がったときもそれなりに耐えてね』という要求をし始めていますね。ですから、2017年ぐらいから始めて、だんだんその方式が定着し始めているかなと思いますけれども」。⁹

また、上記の人事担当者の発言から分かる通り、会社の状況が思わしくないときでも、一定の水準を維持することについては、経営側も一定の理解を示している。このように、組合側の業績を捉える視点の変化を伴いながらA社では従来通りの「月数交渉方式」が維持されている。そして、その際には、経営側も生活給的な側面に一定の理解を示しながら交渉がなされていると言えよう。営業利益を複数の経営指標を総合的に考慮しながら賞与に関する交渉が実施されている。なお、この間の妥結月数であるが、同組合が安定部分と考える4ヶ月を超える水準で妥結されている。

②機械製造B社

機械製造B社の個人の賞与は、「基準賃金×支給係数×等級係数×出勤係数+成績加算」で決定される。仮に、二人の社員が同じ資格等級で同じ人事評価だとすると、この支給係数とその年の賞与の金額を変動させる要素となる。そして、この係数は、B社における労使交渉の結果に応じて変動する。もっとも、この係数値が直接の交渉対象となるわけではない。交渉はあくまで月数で実施されている。そのルールを簡潔に示すと、社員一人当たりの平均支給額（「社員の平均賃金×支給月数」）を算出し、それに基づいて決められる賞与総額原資の額にあうような支給係数が設定される。つまり、支給総額の結果を交渉によって先に設定し、それに合うように係数を設定するという方法が採用されている。

そのため、どの程度の月数で合意するかが重要になる。この月数の交渉の際には、労使とも、連結営業利益を1つの指標として交渉をするものの、利益額や利益率の増減に応じて月数も変動するというようなかたちにはなっていない。以下の人事担当者の発言はこの点を端的に示していると言えよう。

「業績の数値はもちろん指標にはなるんですけども、いろんな状況を加味して交渉の結果妥結しているというのは一応そうですと。なので、何というか、業績と妥結というのは、相関みたいなところというのは業績連動にすれば基本的にはある線上になると思うんですけど、そうはならないのが、いろんな業績に反映できない部分を何か交渉すると

⁹ 自動車製造A社人事ヒアリングによる（2019年12月23日）。

いう結果、決まっていると」¹⁰。

「交渉の目安としては営業利益、率なんですかね。営業利益率を目安にして、一応その営業利益率と要求とか、妥結月数、月額をやると、おおまかには右肩上がりになるような実績にはなっているんですけども、ただ、営業利益率が悪いときのほうが月数よかった年もあったりとかするので」¹¹。

こうした月数交渉の下で、要求月数や妥結月数が大きく上下するようなことはないという。この点については以下の労組の発言が参考になる。

「我々は一時金の支給月数を交渉で決めています。交渉で決めることの利点は、会社の業績が急に悪化したときにあると考えています。一時金が前年度に比べて1ヶ月以上も下がったりすると、組合員の生活に影響を及ぼすこととなります。よって、会社の業績が前年度に比べて大幅に落ち込んだ年は、交渉のなかで組合員の生活に与える影響について会社に訴え、一時金の月数が大幅に下がらないような交渉をしています。下げ幅をいかに交渉で抑えるか、そこが利点だと思えます。逆に、前年度に比べて業績が大幅に良くなっても、比例して一時金が上がらないということにもなります。悪いときには大幅に下げないが、良いときも大幅に上がらない、これが一時金を交渉で決めることの特徴点だと捉えています。一時金は組合員の生活費の一部になっていますので、上下幅が大きいよりも、ある程度の幅の中で安定して支給されることが好ましいと考えています。組合員の生活の安定のためには、一時金が大幅に下がるのを抑えることが重要と考え、組合員にも理解を求めています」¹²。

以上より、業績を考慮しつつ、業績への反映に対してはその時々状況を踏まえて柔軟に決定していこうとしている労使の姿を読み取ることができよう。そして、そうした態度の結果として、賞与（一時金）の妥結月数に一定程度の安定性が生まれている。近年の妥結月数の状況としては4ヶ月から5ヶ月強の間で妥結されているという。

③電機メーカーD社

電機メーカーD社もこの間、「月数交渉方式」の下で、賞与（一時金）について交渉を行っている。4.0ヶ月をミニマムの水準として、その年の会社の状況を考慮しつつ月数が決定されている。D社労組として、社員の生活や上部団体における共闘の面から、4.0ヶ月は譲

¹⁰ 機械製造B社へのヒアリングによる（2018年11月14日）。

¹¹ 機械製造B社へのヒアリングによる（2018年11月14日）。

¹² 機械製造B社労組へのヒアリングによる（2018年11月14日）。

れない水準となっている。2014年以降の傾向としては5ヶ月強から6.0カ月程度の間で妥結されることが多いという。

交渉の際、D社労組は、営業利益の状況に重きを置きつつ、数値であらわれる業績の結果のみで従業員の経営の貢献を測るのではなく、社員の頑張りなど数値としては示せないものの、業績の維持・向上にとって重要な要素も考慮しながら交渉にあたっている。

「営業利益につきましては、やはり実業から出てくる利益ということで、そこに組合員の努力でしたり尽力、頑張りが反映されているものということで、営業利益のところについては重きを置いて見ております。さらにですね、数字だけ、デジタルなところで決めるのでは業績連動と同じなので、それだけではなくて、そのときの、組合員の職場の状況でしたり、組合員の苦勞でしたり、そういうところものせて、月数を考えて、会社側と協議をしていくというような形でございます」¹³。

ところで、同業他社には業績連動を導入する企業もいる。そのような中で月数交渉を維持するメリットとしてはどのような点があるのでしょうか。もちろん、複合的な視点で業績を考慮することができるという点はメリットの1つとしてある。これに加えて、次で挙げるようなメリットもあるという。1つは、会社の状況を労使で共有しあう機会として、賞与（一時金）交渉の場が労使にとって重要な場となっていることである。この点については下記の労組の発言が示唆に富むので紙幅を厭わず引用したい。

回答者「交渉の中で、我々、要求提出するときに、会社のほうから、要求の月数の背景は何ですかという質問が必ず来るんですね。そのときに、今、現場ではこういう状況で、こんなところが忙しくてとか、こんなところでみんな頑張っていてとかいう、現場の説明をそこですることができます。で、逆に会社は、じゃ、組合はそれだけ要求するけれども、会社側の懐事情はこうなんだよという経営説明をそこですることができます。ということで、労使のですね、お互いを知るといいますか、理解する場として、協議会が、一時金交渉の場が、そういう大きな役割を果たしているんですね。なので、これがデジタルに業績連動になりますと、そこまで深い会話はあまりできなんじゃないかなというふうに思っています」。

質問者「なるほど。単に一時金の金額をどうするかということだけではなくて、そのときの会社の状況というのをきちんと労使で情報共有して、あるべき、よりよい職場改善とかにつなげていけるという面もあるのではという…」。

回答者「会社も、現場を正しく知ることができる機会なんだろうと思っています」¹⁴。

¹³ 電機メーカーD社労組へのヒアリングによる（2020年12月3日）。

¹⁴ 電機メーカーD社労組へのヒアリングによる（2020年12月3日）。

もう1つの点として、過去の実績のみならず、未来に向けて達成したい実績も考慮に入れた柔軟な交渉が可能になることである。この点も以下の労組の発言が示唆に富む。こちらも紙幅を厭わず引用したい。

回答者「実例で申し上げますと、リーマンショックの後の交渉の中、非常に市況も悪くて、会社の業績も苦しかったのですが、ただ、その年の後半には恐らく景気がV字回復するだろうという予測が立っていたので、その時にきっちり世の中の状況をキャッチアップしていかないと取りこぼしが出てしまいますので、『来たるべきときに向かって労使で頑張ってやっていこうよ』という意味で、そのときの業績はよくなったのですけれども、あえて（月数を・・・執筆者）そんなに落とさなかったとかいうことでもありますので、そういうメッセージを込めることもできるというメリットがあります」。

質問者「なるほど」。

回答者「デジタルではじくだけだったらもっと低い妥結額になるところだったんですけど、（中略）その年の後半には回復するのが分かっているから、そこに向かってきっちりやっていこうぜという会社からのメッセージですね」。

質問者「なるほど。ある種、翌年の市場をみんなで取りにいこうっていう、そういう雰囲気醸成していくような形で…」。

回答者「ですね。皆のモチベーションを上げるという目的ですね」。

質問者「今の市況の状況を反映させることができるであるとか、それに加えて、将来の市況予測に基づいて、会社の一体感であったりモチベーションみたいなのを高めていこうといったところでは、月数でやったほうが、ある程度柔軟に対応できているという、そういう部分があるということなんですかね」。

回答者「そうですね」¹⁵。

このように、会社として目指したい業績を確保するために、未来の分の頑張りも組み込んだ妥結月数となっている場合もある。上の発言の例は、会社の業績として考慮する期間の長さを柔軟に設定することで、従業員のモチベーションアップを狙っていると言える。以上よりD社では、月数交渉のもたらす企業経営への機能を考慮すると、「月数交渉方式」を維持するメリットは大きいと考えられている。

④情報通信G社

G社も月数交渉を実施している。G社の賞与は会社業績反映部分と個人業績反映部分から構成されている。労使交渉の結果妥結される月数が、「妥結月数×基本給」として会社業績

¹⁵ 電機メーカーD社労組へのヒアリングによる（2020年12月3日）。

反映部分となる。つまり、交渉において会社業績部分の賞与額が事実上決められている。その際考慮する要素としては、グループ連結の売上高、営業利益、当期利益の他、会社が定める指標も考慮される。

もっとも、会社が定める指標の達成率に応じてデジタルに支給月数が決まるのではなく、様々な業績指標を総合的に考慮した上で、当該年度の支給月数が決定されている。また、指標の中には顧客の数にかかわる事柄なども組み込まれており、社員の日々の営業努力の結果なども考慮に入れつつ交渉が展開されていると言えよう。このように、G社においても会社の業績を考える上で様々な指標が考慮されながら月数交渉が展開されている。

ところで、この業績反映部分は個人の人事考課は反映されない部分となっている。交渉においては業績反映部分として、3.0ヶ月の水準を維持することを目的に、それに達しない場合もそれに近い水準が維持されるように試みているという。2014年以降の妥結状況を見てみると、3ヶ月弱から3ヶ月強の間で推移している。労組側の見解として、3.0ヶ月は、生活水準の維持という点からも守っていききたい水準となっている。実際に、妥結結果を見ても、会社が定めた指標が目標に達していないときでも3.0ヶ月弱の支給となっており、会社業績反映部分と言っても一定の水準に対する暗黙の合意が労使の間で形成されていることが窺われる。

⑤家電量販店 M 社

家電量販店 M 社も月数で交渉を行っている。何か特定の業績指標に対して機械的に月数を決めるような方法は採用していない。労組として、業績が思わしくなかった際の対応を考えて、業績指標に基づいた月数の決定は避けるようにしているという。将来的に赤字になるリスクもゼロではない中で、月数ベースの交渉が維持されている。

質問者「何か業績のマネタリーな数値がここまで達成したら 1.8 ね、1.9 ねみたいな、そういうのではなくて、ある種のトータルで会社の業績とか現在の財務状況なり、今後の経営状況みたいなものも加味しながら、現行の業績だったらこれぐらいですかねみたいな、そういう交渉になっているということではよろしかったですか」。

回答者「そうですね。基準を決めてここを超えたら何ヶ月ねということはやっていないです。そういう算数みたいなことは。これをやると、赤字のときにゼロと言われかねませんし、やはりそれは避けないといけないという部分がありますから、交渉としては経常利益が何%、これだけいってるんだから、これだけ欲しいという交渉はするものの、逆に（回答の月数が・・・執筆者）そうではなくても妥結はします。正直、赤字のときのことも考えます。だからまずそこで算数のようなことを言ってしまうと、『あのときああ言ったじゃないか、組合は』と言われる可能性があるので、だからあ

くまで前年より増収増益なんだったら前年を超えてくれという」¹⁶。

以上の労組の発言から、業績を複合的に考慮しつつ、その時々で妥結できる月数を労使で合意するという姿を読み取ることができよう。そして、その際の業績状況は外部に公表されるよりも内容の濃いものをベースに行われているという。こうして決められた賞与総原資は人事考課に沿って個人に配分されていく。

⑥ホームセンターO社

ホームセンターO社では、売上、粗利率、営業利益率、および営業利益額などを考慮しつつ、労使の間で月数を決めている。その際、労組は最低水準の維持を重視して交渉にあたっているという。O社労組では、標準評価であるB評価をとった社員が必ず3ヶ月は確保できるようにすることを目標に、「夏の一時金で1.2ヶ月であれば、冬の一時金は1.8ヶ月が最下限」といった具合で、毎年の交渉を実施している。

こうした最低水準を維持するために総原資を決める月数の交渉に加えて、人事考課の反映や人事考課結果に関しても労組として発言するという。具体的には、人事考課の分布のばらつきを小さくするなどして、多くの社員が3.0ヶ月を維持できるように努めているという。

「一時金も業績連動（個人評価の業績評価のこと・・・執筆者）で導入していますので、わりと分布に関しても、僕らは茶々を入れるというか、要は業績が悪いと、そのまま数字、考課も入っているので、全体的に下振れの考課になりますので、そうすると（個人によっては・・・執筆者）一時金減少があると。そうすると、意図的に上げてくれと」¹⁷。

このように、考課の分布にも気を配りながら、最低限の水準を維持することを前提に、賞与交渉が展開されている。

2. 「月数交渉方式」の特徴

「月数交渉方式」を採用している企業については、全ての事例においてその水準に違いはあるものの、最低限確保すべき水準が存在していた。その水準を前提に、個社の状況を考慮して妥当な月数が決められている。事例企業においては、概ね3ヶ月程度から5ヶ月強の間で妥結されている。個別企業単位で見るとその変動幅は1ヶ月前後に抑えられている。

その際、「業績連動方式」とは異なり、月数を決める際に、何らかの特定の指標に基づいて決定するような方法を採用していない。各事例において重きを置いている指標はあるものの、それ以外の要素についても考慮して支給月数を決定している。また、考慮する業績指標

¹⁶ 家電量販店M社労組へのヒアリングによる（2020年9月4日）。

¹⁷ ホームセンターO社労組へのヒアリングによる（2020年9月1日）。

の数値と月数についても厳格に対応させるようなことが避けられている。そのため、場合によっては、営業利益の高低と支給月数の関係が逆転している場合もある。量的な情報と質的な情報を踏まえて妥結月数を決めていこうとしているところに、この方式の特徴がある。

こうした何らかの業績指標の高低と支給月数について明確な関係性を設けないことについては、各社に固有の理由が存在していた。個社の置かれている状況に対応できるという点が「月数交渉方式」の持つ1つのメリットと言える。今ここで、事例ごとにその理由を改めて整理すると、次の2つを指摘することができる。

1つは、企業業績の状況にかかわらず、一定の支給水準を確保するためである。賞与（一時金）が生活給の一部として位置づけられていることが、最低水準の維持を交渉当事者に意識させることに繋がっている。この場合、交渉の中で業績指標の数値と月数の関係性を強くしすぎてしまうと、業績が悪化した際に最低限の支給月数を確保することができなくなるリスクがある。こうしたリスクを回避するために、特定の業績指標と妥結月数の関係を緩やかなものにしていく（例えば、自動車製造A社、機械製造B社、家電量販店M社）。

2つは、未来を取り込んだ交渉が可能な点である。例えば電機メーカーD社では、数字にあらわれている過去の実績に加えて、未来の環境予測も考慮に入れた柔軟な交渉が展開されていた。D社では、リーマンショックの際、経営環境が悪いときの業績のみを考慮するのではなく、その環境の早期改善が予想される中で、社員の未来の頑張りへの投資分を含んだ月数で妥結していた。このように、特定の業績指標と月数の関係を緩やかにすることは、交渉時点の実績に加えて、未来の状況を考慮した交渉が可能となる。未来を取り込んだ交渉が可能な点は、特定の業績指標と支給額（月数）に明確な関係を設定しない理由の1つとなっていると言えよう。

以上、事例企業から明らかになった事柄をまとめると、「月数交渉方式」の特徴として、次の点を指摘することができる。第一に、最低限の水準を各企業が有しつつ、会社業績への社員の貢献を複合的な視点で判断し、妥結月数が決められている。第二に、そのため、特定の業績指標の高低と支給月数の関係は緩やかなものとなっている。営業利益率が高いときよりも、低いときのほうが、支給月数が多い場合もある。第三に、妥結月数に大きな変動は見られない。同一企業内であれば1ヶ月前後、異なる業種の企業間における差を見ても1ヶ月から2ヶ月程度となっている。安定的な賃金となっていることが窺われる。

そしてこれらの特徴を総合すると、「業績連動方式」で指摘した特徴と同様に、安定性を有した決定方法であると言えよう。

第5節 その他の方法

1. 事例企業における決定方法の特徴

事例の中にはこうした「業績連動方式」や「月数交渉方式」とはやや異なる方法によって、賞与（一時金）について交渉を実施している企業もあった。金融サービスL社、百貨店J社、

ドラッグストア N 社がそれに該当する。

①金融サービス L 社

L 社では安定支給を目的として、賃金ルールに則った支給を原則に労使交渉が行われている。L 社の制度は、3 等級なら何ヶ月、4 等級なら何ヶ月といった具合で、等級ごとに基準となる支給月数が決められている。総合職社員については等級により差はあるが、概ね 5 月から 6 ヶ月強の月数となっている。この基準となる月数に、個人評価を反映させたものが、個々人が受け取る金額となる。この制度について、労組自身は安定的な賃金項目となっていると認識している。

回答者「うちの場合は臨時給与という位置づけにしているので、ここの表のとおりです。

なので、業績に連動する要素というのを制度上全く持っていないで、それぞれのグレードに応じて、ヶ月数がもうルール上で決まっていて、これに基づいて支給するというようなルールになっています。なので掛け合わせをするのはあくまでも個人で取った評価を掛け合わせるだけで、なのでそういう意味での一時金の支給ルールに関しては、このルールにのっとして支給するというのが大原則」。

質問者「なるほど。結構特徴的なルールかなと思われるんですけども」。

回答者「そうですね。やっぱり臨時給与の位置づけにしているからだ。もうこれは賞与ではなくて生活するために支払う給与という考え方で組合が過去の労使交渉をしてきているので、そこで行くと安定性を非常に高めた制度の組み方になっているなというふうに私自身も感じています」¹⁸。

以上より、生活給としての側面が強い制度となっていることが分かる。もっとも、年収ベースで見た際に、いわゆる賞与部分に該当する賃金と月例給部分の賃金の比率については労使の間で議論になっているところでもあるという。それぞれの立場の中でも意見が分かれており、例えば、労組によると、組合員の中にも生活給的な部分を抑えて、個人目標に対する達成度合いをより賃金に反映させてほしいという声が聞かれるという。現状でも目標に対する達成度を賞与部分に反映する仕組みとなっているが、月例給部分にも年度考課に応じた加減算要素を設けており、月例給・賞与ともに「安定支給＋個人の達成度」に応じた加減算としているため、その加減算幅は一定範囲に留められている。こうした個人の達成度を処遇へ反映する方法や月例給と賞与の関係性については、今後労使の間で検討していかなければならないこととして認識されている。

¹⁸ 金融サービス L 社労組へのヒアリングによる（2020 年 7 月 1 日）。

②百貨店 J 社

百貨店 J 社は、対前年比で支給額を決定するという仕組みを構築している。例えば X 年の夏の賞与水準は、「X - 1 年の夏季賞与の何 %」水準といったかたちで妥結されている。この対前年比の増減率が労使の間の交渉事項となる。

さて、J 社では夏と冬に支払われる賞与のうち、冬については前年比 100%の金額を支払うことが協約で締結されている。この協約は 2018 年に締結されており、2019 年も同様に締結されている。もっとも、調査時点では 2020 年の冬季賞与についてはまだ決まっておらず、前年比割れとなるかもしれないという。

2010 年代の春闘においては、J 社の労組は賞与水準の回復を通じた年間総収入の回復を目指していた。そのため、第 4 章でも確認した通り、正社員については賞与水準の回復を優先し、回復するまでは「ベア」の要求自体を実施してこなかった。賞与については、2009 年のリーマンショックで落ち込んだ賞与水準について 2007 年の会社最高益時の支給水準に戻すことを目標に、毎年、対前年比の水準を上乗せするかたちで支給額を増加させていった。そして、2017 年に概ねその水準を回復している。2018 年以降は、冬季の支給水準については、2017 年の水準を維持することを協約で締結し、夏季賞与について労使間で交渉することとした。

交渉の際に考慮する特定の業績指標が制度上で決まっているわけではなく、会社の業績状況について総合的に考慮してその支給水準を決定するという。その際、労組は営業利益の対前年増加率と賞与水準の増加率に関する過去の実績を参考にしながら、過去の実績とは大きく逸れないような形で要求を行い、要求通りの妥結を目指している。いずれにせよ、業績の推移と賞与の支給水準は緩やかな関係を維持しているものの、業績と連動して賞与の対前年比の水準も決まるというような関係にはなっていない。2017 年以降は、2021 年度までの期間について、営業利益の実績を主たる要素として、会社業績を考慮して対前年比「± 2 ~ 3%」の間で決定することを労使の間で合意している¹⁹。以下の労組の発言は、J 社の賞与を巡る交渉の雰囲気や端的に示していると思われる。

「取れるぐらいのところを、ぎりぎりを要求していくみたいなどころの土壌はありまして、そういう意味では、業績にかかわらず、当然上げたいという気持ちはあるんですけども、そこは業績としての配分とか、生活給としての視点とか、いろいろな様子を見ながら決めてきているというのはありますかね。（中略）やっぱり企業存続みたいなど

¹⁹ ところで、「業績連動方式」については経営側もその導入については積極的ではないという。その理由としては、第一に、この間、利益率は前年比約 1%から 2%の間で推移することが多く、数 %の変動幅に対して賞与の支給水準を連動させることがより良い制度の構築に繋がることは労使双方とも考えていないことが挙げられる。また、第二に、賞与の支給にかかる費用と過去の利益額を考えると、業績連動にする場合、賞与ゼロという選択肢を制度に入れることも考える必要があり、労組側としても、ゼロを入れるような制度は回避したいことが挙げられる。

ころは常に意識しています。この間も結構存亡が問われる時期もありましたので」²⁰。

以上の通り、会社の業績と従業員の生活水準の維持の双方を考慮しながら賞与額に関する交渉が実施されている。また、会社の存続という点も考慮されている。これらの要素を加味しながら、労使の間で妥当な支給水準が決められている。そのような中で、賞与の増減は、リーマンショックなど環境の大きな変動を伴う業績悪化でない限り、業績の状況によらず、対前年比の数%の範囲内で基本的には収まるような形で妥結されている。例えば、2016年は2015年に比べると営業利益が落ち込んだが、対前年比100%と前年の支給水準が維持されている。一方、営業利益が右肩上がりのトレンドを示していた2017年以降の冬季賞与は、前年の水準が維持されている。業績が上昇している中でも、冬季部分における賞与の水準については、現状が維持されたわけである。業績の状況を見つつ、一定の安定性が保たれるような形で交渉が行われている。以上のように、大きな環境変化に直面しない限り、支給月数の大幅な変動を伴わないようなかたちで対前年比の増減率が労使の間で決められている。増減率の結果を見てみると、年間で3.5ヶ月は維持されるような対前年比の増減率となっている。

また、J社労組によると、労使の間で最低支給月数の水準について明確な合意があるわけではないが、交渉における実務担当者レベルでは、どんなに厳しくても半期で1ヶ月の水準は維持することが、暗黙のフロアの目安としてあるという。

③ドラッグストアN社

ドラッグストアN社は2018年より賞与を導入している。それまでは、年俸制という形で賞与制度はなかった。年俸制の下で、一定の残業時間を所与として、年収水準の向上を目指すのではなく、業績への貢献を反映させる賃金を導入する目的で賞与制度が導入されている。賞与の導入を通じて、年収水準を維持しつつ、会社の一層の成長と従業員の労働時間の削減を目指していこうとしているという。

さて、そのようなN社の賞与は、夏季の「資格等級別賞与ポイント×ポイント単価」と冬季の定額の2つで構成されている。冬季については社員区分ごとに設定された月数が会社の業績に関係なく支払われる。調査時点では、例えば転勤ありの正社員は1ヶ月となっていた。この部分については交渉の余地はない。一方、夏季の賞与については春闘における労使交渉によってその金額が影響される部分がある。賞与ポイントは各資格等級で人事考課に応じて点数が設定されている。例えば、ある等級のS評価は60、B評価は40、Bマイナス評価は35といった具合で、評価に応じてポイントが設定されている。これについては交渉事項とはなっていない。交渉事項となっているのは、ポイント単価の部分である。

制度上で基準の金額が設定されているが、この基準の金額の増減をその時々会社の業績を

²⁰ 百貨店J社労組へのヒアリングによる（2020年7月8日）。

考慮しつつ、労使の間で決定している。N社の特徴は3つある。1つめは、調査時点においては、考慮する業績指標は労使の間でその時々で決められていることである。ポイント単価の決定において考慮する要素を明確に定めることはせずに、その時々事情や状況に応じて考慮する業績指標を労使間で定めて、交渉が実施されている。

2つめは、何らかの業績指標の達成率に対するポイントの増減は、労使の交渉によって決められていることである。先の月数交渉と同じように、業績指標の結果に対して自動的に決まるような仕組みにはなっていない。3つめは、明確な基準を設定しているわけではないが、ミニマムの水準は維持するようにすることが労使の間の申し合わせ事項としてあることである。賞与が導入されることで、年収が下がることに不安を感じている社員が少なからずいたという。社員の不安を払拭する上でも、業績に応じてポイントを変動させつつも、大幅な減少が生じないようにしている。

「賞与制度になったときにこれぐらいの賞与がもらえるということより、賞与になったら何かあったとき下げられるよねという人の声のほうが多くて、だからやっぱりある程度の安定を何年か続けないと、やっぱりまた一番組合員さんも不安になるところだと思います」²¹。

このように、既存の社員の年収水準の変動が行き過ぎたものにならないように配慮されながら、賞与制度の交渉が展開されている。

2. その他の方法の特徴

3つの事例の特徴について確認してきた。それぞれの事例が異なる方法を採用しているが、いずれの事例においても安定部分の確保を念頭に置いた制度設計となっていた。金融サービスL社は特に安定的な賃金として賞与（一時金）を位置付けていると言えよう。また、ドラッグストアN社のポイント単価交渉においても安定部分を担保した制度となっていた。百貨店J社も支給水準の変動幅を小さくするような形で運用されていた。以上のように、その他の方法においても、賞与（一時金）は、安定的な賃金として位置づけられている。こうした特徴は、ここまで見てきた「業績連動方式」、「月数交渉方式」の特徴と共通している。決定方法にかかわらず、賞与（一時金）において、支給額（月数）の安定性が重視されていると言えよう。

第6節 賞与（一時金）の中にあるミニマム部分

以上、賞与（一時金）の交渉の実際について確認した。さて、前節で確認してきた事例では、交渉方法の違いにかかわらず、各社とも一定程度の安定部分が維持されていたことが確

²¹ ドラッグストアN社労組へのヒアリングによる（2020年9月9日）。

認められた。この点に関わり、表 5-6-1 は、ミニマムの水準に対する明示化されたルールや暗に存在する慣行について各社ごとにまとめたものである。

表 5-6-1 賞与（一時金）におけるミニマムの水準

企業	交渉方法	安定部分	企業	交渉方法	安定部分
自動車製造 A 社	月数	・4ヶ月程度は維持されるよう交渉 ・支給月数に安定化傾向	スーパー I 社	業績連動	・一定の業績以下ならば労使交渉で決定 ・個人の賞与算定式の中に、等級ごとに安定して支給される月数あり（3.0ヶ月～4.05ヶ月）
機械製造 B 社	月数	・4ヶ月程度は維持されるよう交渉 ・最低月数／等級別最低額の設定	百貨店 J 社	対前年比交渉	・平時は、基本的には3ヶ月は維持する ・業績に対する上下の変動幅を小さくする ・緊急時でも夏と冬1ヶ月ずつは維持する
電機メーカー C 社	業績連動	・4ヶ月を下回る可能性がある場合、労使間で4ヶ月を維持するよう努める（覚書を交わす）	保険業 K 社	業績連動	・等級のミッドポイント額の3ヶ月分は保障 ・プラスαが業績反映部分となる
電機メーカー D 社	月数	・4ヶ月は維持する	金融サービス L 社	等級別の固定月数の支給	・等級別の固定月数を設定（総合職は5ヶ月強）
繊維業 E 社	業績連動	・算定式に安定部分あり（半期2ヶ月） ・過去の業績と支給水準の関係に基づいて算定式を設計（月数交渉時の実績に基づく）	家電量販店 M 社	月数	・赤字のときもゼロにはしない。 ・現在は半期1.7ヶ月は維持することを基本として交渉。
電気機器製造 F 社	業績連動	・過去の業績と妥結月数の関係を参考に、4ヶ月部分が維持されるように算定式を設計 ・平時の業績時は支給水準が大きく変動しない	ドラッグストア N 社	ポイント単価交渉	・業績による変動は夏に反映、冬は定額（1ヶ月）を支給。
情報通信 G 社	月数	・3ヶ月は維持するよう努める。	ホームセンター O 社	業績連動	・夏と冬の合計で3ヶ月分は確保する ・水準維持のために、評価の分布調整に対して発言することもある
スーパー H 社	業績連動	・一定の業績以下ならば労使交渉で決定（3ヶ月強を維持）			

出所) ヒアリングより執筆者作成。

こうした業績を考慮しつつも最低限の水準は維持していくという点は、代表的な2つの決定方式である「業績連動方式」と「月数交渉方式」、およびその他の方式のそれぞれにおいて見られることである。表 5-6-1 で示している通り、「業績連動方式」を採用する企業であっても、算出式の中にミニマムの支給月数を組み込むことや、一定の水準を下回るような業績の場合、別途労使交渉とするという労使間合意を通じて、業績の著しい落ち込みの際

に支給総額が大きく減少しないような仕組みが構築されている。

例えば、下記の「業績連動方式」の下で賞与（一時金）を決めている繊維業E社労組の発言は、算出式の中にミニマムの水準を埋め込んでいることを良く表している。

「組合的な意識としては、（上部団体の・・・執筆者）方針にもあるように、最低でも2ヶ月もらいなさいよというのがあるんで、その2ヶ月というのを会社は約束したわけではないんですけど、それを会社にも意識してもらうために、2.0ヶ月から足していくような式にしています。組合員、従業員も、それぞれ生活がありますので、その2ヶ月を割っていくと、生活スタイルが壊れてしまう方々もおられますので、そこは守ってほしいというようなことを組合としては常々言っています」²²。

また、「月数交渉方式」を採用している企業においても、一定の水準を維持することに対して、労使の間で明示されていなくとも暗黙の合意が存在している。「月数交渉方式」を採用している家電量販店M社労組の発言は、算出式のような形で明示化されているわけではないが、その支給水準に対するミニマムの水準が慣行として設定されている部分を良く示していると思われる。同業他社への影響や従業員の生活を考えると、半期1.7ヶ月の水準は維持するように努めているという。

「ここ2年ぐらい（2018年、2019年・・・執筆者）はそうですね。1.8（ヶ月・・・執筆者）から2ぐらいかな。過去に、1.5ぐらいでもうここは割れないというのがあったので。厳しい業績のとき1.5で1回妥結したことがありますけれども、それ以降はちょっとずつ上げて、今は1.7は絶対割らないように、業績が良ければ2は取るというような感じですかね」²³。

上記の2つの代表的な決定方式とは異なる決定方式を採用している企業においても安定的な部分を有している。金融サービスL社では、業績にかかわらず資格等級ごとの支給月数が制度によってあらかじめ設定されていた。ポイント単価を交渉しているドラッグストアN社においても冬季の賞与は業績にかかわらず1ヶ月を確保するなどミニマム部分が確保されている。また、「対前年比交渉」を採用している百貨店J社では、明示されたルールはないものの、業績の状況が思わしくなかったある年に労使で水準をやり取りする中で、ミニマムの水準として半期1ヶ月程度の水準があることが分かってきたという。このように、L社やN社と異なり、制度上で明確に示されているわけではないが、J社においても、インフォーマルな形で一定の水準が想定されている。

²² 繊維業E社労組へのヒアリングによる（2020年10月7日）。

²³ 家電量販店M社労組へのヒアリングによる（2020年9月4日）。

「お互い労使では言ったことないですけど、1つそこのライン（夏と冬それぞれで1ヶ月・・・執筆者）は暗黙の了解というか・・・、そういうのはあります」²⁴。

以上のように、いずれの決定方式においても業績の状況によらずミニマムの水準が設定されている。このように、賞与（一時金）の決定方式にかかわらず、正社員における賞与（一時金）には一定の安定部分が存在している。賞与（一時金）の決定方法はこの間、「月数交渉方式」、「業績連動方式」、およびその他の方法などで多様化の様相を見せたが、スタビライザーの部分はこの間も維持されていると言えよう。

各事例のヒアリングに基づくと、こうしたミニマムの水準がある背景としては、賞与が労働者の生活給の一部となっていることが挙げられる。その際、各事例企業を見ると1年で4ヶ月前後をミニマムのラインと設定している傾向が窺われる。この4ヶ月の根拠とは何なのか。全ての事例において明確な根拠が示されているわけではないが、以下の機械製造B社労組の発言は、生活給として考えた場合に、4ヶ月が1つの目安になっていることを示していると言える。

「4ヶ月という水準には根拠があります。我々の上部団体では、加盟している組合員の20%程度に対して定期的にアンケート調査を実施しています。その中で、一時金の使用内訳を聞いているのですが、核家族4人世帯の場合では、税・社会保険料、住宅ローン返済、教育費、保険掛金など支出自由裁量度の低い費目に約4ヶ月程度を使用しているという結果が出ています。よって、一時金が4ヶ月以上としないと、家族と余暇を過ごすことや趣味にお金を充てることができない、というのが実態だと受け止めています。よって、我々の上部団体および加盟している組合では、4ヶ月という水準を重要視しています。最低でも4ヶ月はないと、生活に影響が出てしまう組合員がいると考えています」²⁵。

以上の発言から分かることは、賞与（一時金）のうち、人々の生活に必要な固定費部分として使用されている水準が概ね4ヶ月となっていることである。各事例においてミニマムの水準が、3ヶ月から4ヶ月程度に設定されていることは、その程度の水準が生活に必要な固定部分としてあることを示していると言えよう。

もちろん、生活給以外の側面もある。次の「業績連動方式」を採用しているスーパーH社労組の発言は、目指すべき業績水準を達成するための社員へのインセンティブとしてミニマムの水準を活用しようとしていることを示しており、興味深い。

²⁴ 百貨店J社労組へのヒアリングによる（2020年7月8日）。

²⁵ 機械製造B社労組へのヒアリングによる（2018年11月14日）。

「4ヶ月にこだわっているというのが、ちょうど支給係数のマトリックス表がありまして、その利益率に応じて、最低ラインに行くとは必然的に4ヶ月になる仕組みにはなっているんです。(中略)(業績連動の算出式に達しない業績水準の場合・・・執筆者)事務折衝から入って行って団体交渉になるわけなんですけれども、それがこの数年ちょっと続いている関係もありまして、当然、これも上部団体方針で最低ライン4ヶ月というものもありますので、4ヶ月を目指すイコール経営状況、売上、利益を高めていこうという目標にもつながっていきますので、業績連動はありながらも、数字に見えないところを会社として加味してください、こんな要求をずっと労使で議論しながらやっているという現状でございます」²⁶。

こうした発言は、支給する最低水準を設けることで、会社の目標とする業績水準を達成するための働きぶりを社員から引き出そうとする狙いもあることを示唆していると言えよう。ミニマムの水準が陰に陽に設定されている背景には、賞与(一時金)の生活給的な側面と、企業の競争力の向上の側面という両側面による部分があることが窺われる。

第7節 おわりに

1. 事実発見

本章の主な事実発見は以下の通りである。まず、代表的な決定方法としては「業績連動方式」と「月数交渉方式」の2つがある。2014年以降に「月数交渉方式」から「業績連動方式」に変更した事例もあり、「業績連動方式」を採用する企業が増加していることが窺われる。これら2つに該当しない方式を採用している企業もあったことを考慮すると、賞与(一時金)の交渉においても、多様化が進んでいることが窺われる。

また、支給額(月数)の決定の際に考慮する業績については各社様々であるが、営業利益を考慮する業績の主要な1つとして挙げている事例が多い。交渉方式の違いにかかわらず、多くの事例企業で営業利益を主たる要素として、考慮する傾向があるようである。他のROEなどの業績指標と比べると、社員の貢献が直接的に数値に反映されるという認識から、営業利益は業績を考慮する上での1つの主要な要素として位置づけられているようである。

それぞれの方法(「業績連動方式」、「月数交渉方式」、その他の方法)の特徴をまとめると、まず、「業績連動方式」の特徴として、次の点を指摘することができる。第一に、業績の状況によって支給額(月数)が大きく変動するというよりは、一定の水準が維持される制度となっていること、第二に、その算出式は、過去の実績を反映した、つまり過去の慣行を一定程度踏襲して設計されており、かつ、直近の経営状況に対応して柔軟に変更されるものではないこと、第三に、支給水準の安定化と上昇をもたらしている面もあることである。そしてこれらの特徴を総合すると、賞与(一時金)の柔軟性を高めるというよりは、賞与(一時金)

²⁶ スーパーH社労組へのヒアリングによる(2020年7月6日)。

の安定性を担保する性質が残された制度であると言えよう。

次に、「月数交渉方式」の特徴として次の点を指摘することができる。第一に、最低限の水準を各企業が有しつつ、会社業績への社員の貢献を複合的な視点で判断し、妥結月数が決まっている。第二に、そのため、特定の業績指標の高低と支給月数の関係は緩やかなものとなっている。営業利益率が高いときよりも、低いときのほうが、支給月数が多い場合もある。第三に、妥結月数に大きな変動は見られない。同一企業内であれば1ヶ月前後、異なる業種の企業間における差を見ても1ヶ月から2ヶ月程度となっている。安定的な賃金となっていることが窺われる。そしてこれらの特徴を総合すると、「業績連動方式」で指摘した特徴と同様に、安定性を有した決定方法であると言えよう。

そして、その他の方法を採用している事例においても、それぞれの企業が異なる方法を採用しているが、いずれの事例においても安定部分の確保を念頭に置いた制度設計となっていた。以上をまとめると、方式の違いによらず、賞与（一時金）は安定的な要素を含んだ賃金であることが分かる。決定方式が異なる中でもスタビライザーとしての賞与（一時金）の特徴は、この間も維持されていると言えよう。

この安定部分にかかわり、各事例のミニマムの水準について確認すると、いずれの事例であっても支給水準（月数）に関するミニマムの水準が陰に陽に存在していた。そしてその水準としては、3ヶ月から4ヶ月が1つのミニマムの水準として設定されているようである。賞与（一時金）に占める生活の中の固定費部分を考慮すると、この3ヶ月から4ヶ月という水準が、業種をこえた1つの賞与（一時金）のミニマムの相場として形成されていることが窺われる²⁷。

2. ディスカッション

本章では賞与（一時金）交渉について各事例企業の特徴を確認してきた。ここまで見てきた通り、賞与（一時金）における安定部分は今でも残っている。こうした、安定性が維持されている背景には、賞与（一時金）に生活給としての側面があることが挙げられる。一度、生活給として定着してしまっている以上、その決定方法に変更が加わったとしてもこの特徴は維持されることが予想される。本事例で取り上げた「業績連動方式」を採用している事例は、この点を良く表していると思われる。

こうした生活給としての側面が、好況期に要求を抑制する代わりに、不況期に支給水準を底上げしてほしいという労働者側の行動を引き起こしている面もある。本事例企業においても例えば自動車製造A社、機械製造B社、百貨店J社においてこうした傾向が示されていた。こうした傾向は、賞与の支給水準の変動幅を小さくすることに繋がり、一層の安定化をもたらす可能性がある。

加えて、全ての事例で見られたことではないものの、いくつかの事例においては業績の状

²⁷ この月数については、第1章で示された夏季・年末の月数（それぞれ1.5ヶ月程度）とも整合的である。

況によらず、一定の水準以上の支給を維持することで、企業の競争力を向上させようとしていた。この方法は、業績の結果によって支給水準を変動させるのではなく、予め支給水準を定めて、その支給水準に見合う働きぶりや生産性を求めていると解釈することもできよう。このように、ミニマムの水準の設定は、企業の競争力の維持・向上につながる面もあると考えられる。生活給としての側面に加えて、この企業の競争力向上の側面も、賞与（一時金）に対して一定の安定性をもたらしていると考えられる。

ここから、労働者側から見た生活給の側面と経営側から見た競争力向上の側面の双方から、賞与（一時金）の支給水準（月数）を安定化させる力が働いていることが窺われる。もちろん、本事例の知見から確実な未来を予想することは困難であるが、これらの点を考慮すると、賞与（一時金）が有する安定性は今後もしばらくは維持されていくのではないだろうか。引き続き、事例を追っていく必要がある。

3. 今後の課題

もちろん、本章には課題も残されている。まず、労使交渉から賃金決定を見るという本章の性質から、個人の成果反映部分について取り上げることができていない。もっとも、詳細は記さないが、多くの事例で、その比率はそれほど大きくなかったことも理由としてはある。とはいえ、個人成果部分の決定については、まだまだ明らかにされてない部分がある。例えば、個人業績、部門業績、事業部の業績、全社の業績のうちどの業績を重視するのであるか。これに何か変化は生じているのであろうか。この点について明らかにしていく必要もあるだろう。

また、生活給としての賞与（一時金）を想定した際に、賞与（一時金）を非正社員に対してどのようにして適用するのか、といった問題も出てくると思われる。正社員において一定水準以下に下げることが難しい以上、非常に困難な挑戦となるのではないだろうか。本章では正社員の賞与（一時金）交渉の特徴を明らかにすることに重点をおいていたため、非正社員の状況については取り上げることができていない。この点も今後の課題である。

参考文献

禹宗杓(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)。

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。

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。

第6章 賃金の世間相場の上昇とパートタイマーの賃金管理

第1節 はじめに

本章の目的は、地域の労働市場における相場の上昇下でのパートタイマーの賃金管理について明らかにすることである。ここまでの章で確認してきたように、正社員の賃金は組織の基準に基づいて決められており、労働市場の相場と連動するような賃金決定には事例企業1社をのぞいてなっていなかった。

ところで、日本の労働者の全てがそうした相場の影響を強く受けない賃金の下で働いているわけではない。例えば、石田（2016）は、90年代後半より開始された人事・賃金制度の成果主義化以降の変化の1つとして、正社員自体の賃金改革に加えて、非正社員の活用を通じた市場賃率適用層の拡大を指摘する。つまり、ここまでの章で明らかにしてきたような労働市場からの影響を大きくは受けない正社員とは異なり、非正社員の賃金は労働市場の影響を受けながら決定されている。では、こうした労働市場の賃金、言い換えると地域における賃金の世間相場（以下、地域相場）の変動に影響を受けるような労働者の賃金管理はどのように行われているのであろうか。本章では正社員だけを見ては分からない、日本における労働市場と労働者の賃金管理について、パートタイマーの賃金管理に焦点をあてて明らかにする。

さて、日本の状況を鑑みると、こうした地域相場の形成に影響を与える主要な要素の1つに、地域別最低賃金（以下地域別最賃）がある¹。毎年、設定される地域別最賃の水準は、当該都道府県で働く労働者の全てに適用される賃金のフロアとなる。これを下回るような労働条件の下で働くことは許されない。こうした賃金のフロアの設定については、労働者の生活水準の向上に加えて、企業の生産性向上を促す側面も期待されている。この賃金水準の規制による生産性向上の側面は、19世紀のイギリスにおいてすでに指摘されている。例えばウェップ夫妻は、企業横断的に賃金の最低水準を設定することで、企業から賃金コストの削減による競争力の向上という道を閉ざし、本来企業が追及すべき効率性の向上や品質の向上などに企業を向かわせると主張している（ウェップ夫妻 1969）²。個別企業の競争の方向性を規定することを通じて、劣悪な労働条件の下で人々を働かすような産業（ウェップ夫妻の言葉を借りれば苦汗産業）を無くすとともに、強い産業が国に残っていくことをウェップ夫妻は主張しているわけである。

このように、賃金の最低水準の規制には、労働者保護の側面に加えて、企業の効率性の向上、つまり、生産性の向上を促す側面がある。その一方で、そうした労働市場における企業

¹ 最低賃金には地域別最賃と特定（産業別）最低賃金の2つがある。本章ではこのうち地域別最賃に注目して議論を進めている。

² もっとも、ウェップ夫妻（1969）では、労働組合による賃金の最低水準の設定における経済的機能として、最低水準の規制と競争力の向上を論じている。その意味で、本章が対象とすることは厳密には重なっていない。とはいえ、市場メカニズムのみに任せるのではなく、賃金の最低水準に何らかの方法で規制を加えるということがもたらす機能という点で、最低賃金による水準規制の議論にも当てはまる部分があると思われる。

横断的な相場形成の存在が、企業の人材マネジメントに支障をきたすことを指摘する研究もある。労働市場の相場が賃金を規定するアメリカ企業における賃金管理について言及している樋口（2011）は、職種別外部労働市場が形成されているアメリカにおける企業内の人事・賃金制度と労働市場の関係について、次のように指摘する。

「まず制度設計に関わる基本的な前提として、日米双方の制度に見られる『等級別のあるべき賃金水準』が、アメリカでは例外なく職務の世間相場賃金と結びついている。すなわち組織内での職責や能力の大きさにとどまらず、外部労働市場での職務の価格に照らした上でのあるべき水準が想定されることになる。その際、職務評価と市場調査の結果が大きく乖離した場合には、後者の結果を優先してそれによく対応する等級に当該職務を割り振るという対応が見られる」（樋口 2011p.44）。

本章とのかかわりで重要なのは、①組織内の職責や能力に基づいて設定される賃金水準と世間相場の賃金水準に乖離が生じること、および、②その際には、世間相場の水準が優先されることである。樋口（2011）の指摘は、世間相場の影響を強く受ける賃金の下では、企業内の賃金序列と世間相場における賃金序列の間に生じる乖離に対して、何らかの基準や工夫を通じて対応する必要があることを示していると言えよう。

さて、日本に話を戻せば、上述した通り、非正社員の賃金は労働市場の影響を受けている。とはいえ、もっぱら労働市場の基準で決まっているわけではない。本章の対象とするパートタイマーは、量的な拡大に加えて、仕事内容の高度化など、質的にも基幹化が進んでいる（本田 2007）。そのような中で、賃金決定においても、資格等級の設計や評価制度が導入されている（平野 2018）³。つまり、非正社員においても社内での働きぶりが賃金に反映されている。

このように、労働市場の基準を基本にしつつ、その中で組織内での職責や働きぶりを反映させているのが非正社員の賃金決定の特徴と言えよう。このような前提に立つと、先の樋口（2011）におけるアメリカの例のように、労働市場の世間相場と社内の賃金の序列の乖離への対応という課題に直面する可能性があると言える。例えば、昨今の地域別最賃の底上げに伴う地域相場の上昇に対して、企業はいかなる対応を講じているのであろうか。そこで、本章では、パートタイマーに焦点を当て、最低賃金の引き上げに伴う地域の世間相場の上昇と社内の賃金制度の調整について、そこで直面している課題やその対応方法について明らかにする。

本章の構成は次の通りである。まず、2節において近年の地域別最賃の状況を確認する。そして、3節で事例企業のパートタイマーの人事・賃金制度について簡単に確認する。そのうえで、4節において、地域相場の上昇によって企業が直面した課題やそれへの対応につい

³ 非正社員の組織化を取り扱った呉（2004）では、企業の管理戦略として、資格等級制度や評価制度の導入など、正社員の制度との同質化を進めていることが指摘されている。

て取り上げる。最後に 5 節で本章の内容をまとめると共にそこから得られる含意を述べる。

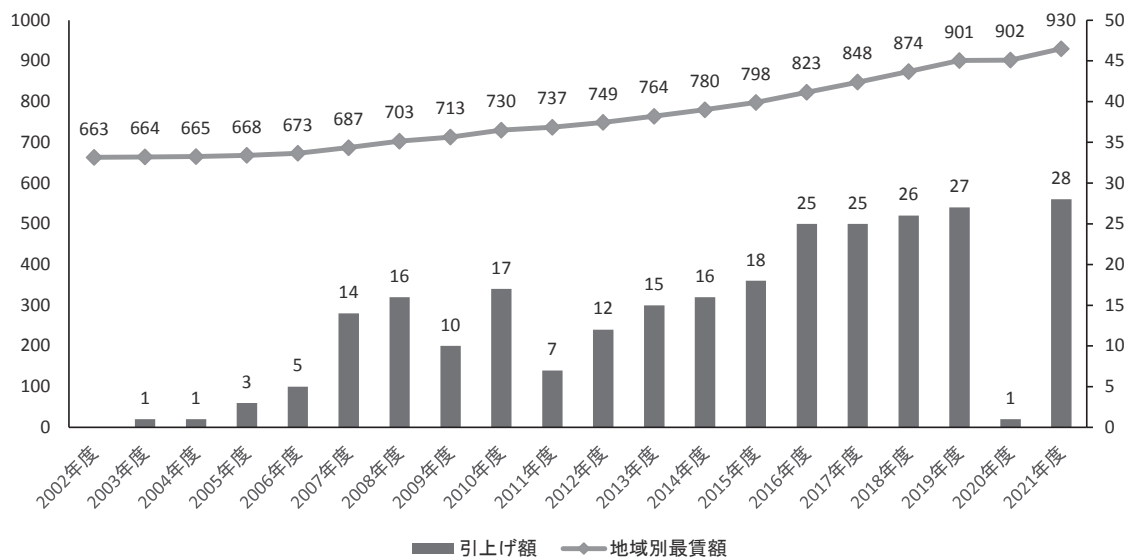
第 2 節 最低賃金の決定方法と最低賃金額の推移

本節では最低賃金の決定方法と最低賃金額の推移について確認する⁴。地域別最賃は、都道府県ごとに設定されるもので、産業や職業の種類を問わず、また雇用形態に関係なく、当該都道府県内の事業場で働く全ての労働者に適用される。日本では、最低賃金額を決定する際に、最低賃金審議会の調査審議に基づいて最低賃金を決定する「審議会方式」がとられている。最低賃金審議会（以下、審議会）は、それぞれ同数から成る公益代表、労働者代表、使用者代表の三者で構成される。審議会は、最低賃金に関する基礎調査結果などの各種統計資料を参考にしながら、①労働者の生計費、②労働者の賃金、③通常の事業の賃金支払い能力の 3 つの要素を総合的に勘案して審議を行い、最低賃金額を決定する。また、全国的な整合性を図るため、毎年、中央最低賃金審議会から地方最低賃金審議会に対して、最低賃金の金額改定のための引上げ額の目安が示される。地方最低賃金審議会は、その目安を参考にしながら地域の実情に応じた地域別最低賃金額の改正のための審議を行う。このようなプロセスを経て、最低賃金額は毎年 10 月 1 日以降改定される。

では、この間、地域別最賃がどのくらい上昇してきたのか。図 6-2-1 は、2002 年度から 2020 年度にかけての地域別最賃の全国加重平均の金額と引上げ額を示したものである。図 6-2-1 で示されている通り、この間のトレンドとしては上昇傾向にある。地域別最賃の引上げ額を見ると、2003 年度から 2006 年度にかけては 1～5 円前後、2007 年度から 2015 年度にかけては 10 円台が多くなるが、2016 年度から 2021 年度になると、2020 年度を除けば、毎年 25 円以上となっている。このような地域相場の上昇トレンドの中で、パートタイマーの賃金管理はどのような形で実施されていたのか。次節以降で確認していく。

⁴ 最低賃金の決定方法の説明は、特に断らない限り、労働調査会出版局編（2020）による。

図 6 - 2 - 1 地域別最賃の推移（全国加重平均）（円）



注) 折れ線の地域別最賃の額は全国の加重平均を示している。棒グラフの地域別最賃の引上げ額は、前年度の金額との差を示している。

出所) 厚生労働省『地域別最低賃金の全国一覧』より執筆者作成。

第 3 節 調査対象企業のパートタイマーの人事制度

1. 対象企業のパートタイマーの人事制度の概要

本章の分析対象は、スーパー H 社、スーパー I 社、家電量販店 M 社、ドラッグストア N 社、ホームセンター O 社の計 5 社のパートタイマーである。各社のパートタイマーの人事制度の概要をまとめたものが表 6 - 3 - 1 である。パートタイマーに資格等級制度が導入されている企業は 5 社中 3 社である（スーパー H 社、スーパー I 社、家電量販店 M 社）。これらの企業では、パートタイマーは昇格を通じて、組織内でキャリアを積むことができる。また、全ての対象企業で能力評価が行われ、その結果が昇格や昇給に反映されている。

表 6 - 3 - 1 パートタイマーの人事制度の概要

	スーパー H 社	スーパー I 社	家電量販店 M 社	ドラッグストア N 社	ホームセンター O 社
等級制度の有無	3 等級	2 等級	4 等級	—	—
昇格の方法	評価の積み上げ	筆記試験と面接	行動評価	—	—
評価による昇給の有無	○	○	○	○	○
評価結果の反映方法	昇格と昇給に反映	昇給に反映	昇格と昇給に反映	昇給に反映	昇給に反映

出所) ヒアリングより執筆者作成。

(1) パートタイマーの資格等級制度

パートタイマーにも資格等級制度を導入している企業は、スーパー H 社、スーパー I 社、家電量販店 M 社の 3 社である。これらの企業ではパートタイマーであっても社内の働きぶりに応じて昇格し、職場のリーダーとなっている者もいる。社内で担当する役割の変化や役割を担う能力の有無に応じて昇格が実施されるような制度となっている。例えば家電量販店 M 社の場合、4 等級で構成され、それぞれの等級に期待されている役割がある⁵。

最も多い場合で 4 等級（家電量販店 M 社）、最も少ない場合で 2 等級（スーパー I 社）となっている。このように、その長さには差はあるものの、非正社員にもキャリアラダーが設定されている。それぞれの昇格基準は、家電量販店 M 社とスーパー H 社は評価結果に応じて、スーパー I 社は面接と筆記試験となっている（表 6-3-1）。なお、全ての事例において正社員登用制度があり、パートタイマーには、さらなるキャリアアップの道が開かれている。

(2) パートタイマーの評価制度と昇給

もう 1 つの見逃せない特徴は、全ての対象企業において、パートタイマーに対しても能力評価が行われており、その結果は昇給に反映されていることである。つまり、同じ職位や勤続年数であっても、働きぶりに応じて時給が異なるような制度が導入されている。

例えば、スーパー H 社は、人事考課結果をパートタイマーの時給の決定に反映させている。年間評価に沿って定められている改定率に応じて、同じ職位や同じ勤続年数のパートタイマーであっても働きぶりに応じて時給に差のつく制度となっている（評価本人給）。5 段階（A・AB・B・BC・C）の評価に基づいて、資格等級毎に改定率が設定されている（表 6-3-2）。この改定率は、資格等級が高く、評価結果が良いパートタイマーほど改定率が高くなる一方で、評価結果が良くないパートタイマーはマイナスの改定率になっている。評価反映部分は、資格等級別に上限額が設定されている⁶。この上限額に達すると、評価本人給は上がらない仕組みになっている。

⁵ 3 級は販売補助という役割を担い、2 級は小さい商品（価格の安い商品）を担当する。1 級は 2 級よりも大きな商品（価格の高い商品）を担当し、リーダーは新任パートの指導や幅広く仕事をするというかたちで、等級ごとに役割が設定されている。

⁶ 例えば、リーダーだと 400 円、レギュラーだと 50 円といった具合で、上限が設定されている。

表 6 - 3 - 2 スーパー H 社の評価本人給の改定率

賃金改定時評価 (年間評価)	A	AB	B	BC	C
リーダーパート	2.0%	1.7%	1.5%	0.0%	-1.0%
キャリアパート	1.5%	1.0%	0.0%	-0.5%	-1.0%
レギュラーパート	1.0%	0.5%	0.0%	-0.5%	-1.0%

出所) H 社労組提供資料より執筆者作成。

スーパー I 社、家電量販店 M 社、ドラッグストア N 社、ホームセンター O 社では人事考課結果に応じて昇給額が設定されている。例えば I 社では、4 段階評価 (ABCD) となっており、A 評価であれば 10 円の昇給、B 評価は 5 円の昇給、C 評価は現状維持、D 評価は降給となっている⁷。家電量販店 M 社においても、各資格等級の上限まで評価に応じて昇給が積み上げられていく。ドラッグストア N 社においても、評価結果に応じて 1 年に 1 回昇給が行われている⁸。I 社、M 社、N 社と同様に、ホームセンター O 社も、人事考課に応じて昇給額が設定されている。標準評価で現状維持、それ以上の評価をとると評価結果に応じて昇給が実施されることになる。このように、I 社、M 社、N 社、および O 社共に、先の H 社と同様に、評価に応じて時給に差が生まれるような制度が導入されている。パートタイマーの働きぶり、すなわち、能力差が時給に反映されるような仕組みが構築されていると言えよう。

2. 対象企業のパートタイマーの特徴

このように、事例企業の中には資格等級が設計され、昇格を通じて時給に差のつく仕組みを導入している企業がある (スーパー H 社、スーパー I 社、家電量販店 M 社)。また、時給の決定の際に、能力の差を反映させるような制度が導入されている (全ての事例)。

このように、組織内の職位の序列や労働者個人の能力差といったものをパートタイマーの時給に反映させるような制度を構築している。つまり、職責や能力を反映させた賃金制度の下でパートタイマーを活用している。では、このような賃金制度の下で、2 節で確認したような地域相場の上昇にいかなる方法で対応しているのだろうか。次節で確認していこう。

⁷ ただし、D 評価がつくことはほとんどないという (2019 年 1 月 24 日スーパー I 社労組へのヒアリング)。

⁸ 「パートさんについては年 1 回評価があって、その中でゼロから 5 円、10 円、20 円というかたちで評価によって上がると」 (2020 年 9 月 9 日ドラッグストア N 社労組へのヒアリング)。

第4節 地域相場上昇に伴う課題と労使の対応

1. 地域相場の上昇と直面した課題

事例企業の中には、地域別最賃の上昇に伴い、賃金管理において課題に直面した企業がある。そこで、まず、どのような課題に直面したのかを確認していきたい。事例企業の中で課題に直面したのは、スーパー H 社、家電量販店 M 社、ドラッグストア N 社、ホームセンター O 社である。まず、H 社、M 社、N 社では、能力評価部分の賃金による昇給部分を、地域別最賃の上昇がかき消してしまうという事態に直面している。勤続年数を重ねたパートタイマーの中には、評価を積み重ねて達成してきた賃金水準に入りたてのパートタイマーが追いつくことについて、不満を感じている者もいたという。H 社、M 社、N 社の労組もこうした事態を問題視していた。以下はそれぞれの労組の発言である。企業内でパートタイマーの能力や組織内での役割に応じて設けていた賃金の秩序が、地域の相場によって揺らぎを受けるという市場相場と組織内賃金の調整の難しさを端的に示してくれている発言である。

「最賃の上昇率がちょっと高く、私たちからすると悪い話ではないのですが、要は、例えば入社 5 年目のパートタイマーさんと入社 1 年目、2 年目の方が大きく変わらない。これはもう最大の課題としてもう出てしまっているんで（中略）年々（地域別最賃の）上昇が 20 円、20 円とか、東京都で上がって行ってしまっていたので、どんなに評価されてプラスでついても、次の年の人に追いつかれちゃうという課題があったので」⁹。

「特にこの数年の加速度的な最賃の引上げで 10 年前に入ったパートさんが評価で積み上げて、評価で毎年上げられても、平均でいうと大体 10 円、20 円というレベルなんですよ。一瞬で最賃で上回ってくるので、今の現場ではパートさんが 10 年前に入った人と新しく入った人が 10 円と変わらないとか同じになっちゃったっていう人が大量に出てきています。上がってはいるんですけどね。10 年前の人もその当時より大分上がってはいるんですが、ただ、それは最賃で上回れちゃったという。評価で昇給した分、全部上書きされちゃった形になっています」¹⁰。

「やっぱりパートさん、非正規の方々の賃金制度をつくるのに一番やっぱり難しいところは、私の思っているのは、最賃の改定が毎年入るということで、なかなか賃金テーブルをきちんと固定して、そこを基準に色々なものが作りにくい。『これを固定でこういう制度です』といって提示しても、やっぱり最賃の改定によってガラッと変わってくる。ある程度、責任のある方と初級の段階のパートさんと賃金差を設けて制度は設計したものの、結局底上げをされることによって差がやっぱり埋まってしまったり、ここに出て

⁹ スーパー H 社労組へのヒアリングによる（2020 年 10 月 26 日）。

¹⁰ 家電量販店 M 社労組へのヒアリングによる（2020 年 9 月 4 日）。

くる声としては、やっぱりパートさんというのは僕ら正社員以上にお金に関してはすごくシビアで、比較対象が目の前にいると、あの方はまだ入って1年、2年の方々と10年選手のベテランなのに、あの方は上がるのに私たち（10年のベテラン・・・執筆者）はなかなか上がらないみたいな声がやっぱり組合員としてはどうしても出てきてしまいます」¹¹。

上記とは異なった課題に直面する場合もある。ホームセンターO社では、店舗が、賃金コストの負担を軽減するために、パートタイマーに対して実施したベースアップ分の昇給を、人事考課によって相殺しようとするような動きが見られたという。O社は、地域の相場の上昇に対応するかたちでパートタイマーに対してもベースアップを実施してきた。その際、O社の人事評価制度は、評価結果によっては降給するような仕組みとなっていた。そのため、ベースアップ分の昇給でアップさせた時給に対して、最賃を下回らない水準で抑制しようとする動きが一部の店舗で見られたという¹²。

上記で挙げた課題は、地域の相場という絶対の水準がある中で発生した賃金管理上の課題と言える。正社員では見られないような課題と言えよう。もっとも、上記で挙げた課題に直面していない企業もいる。事例企業ではスーパーI社は、上の4つの企業と異なり、賃金管理において課題はあげられなかった。また、課題に直面した企業においても、それに対する対応を講じている企業もある。それぞれの事例企業における対応について確認していこう。

2. 労使の対応

表6-4-1 事例企業における労使の対応

対応方法	該当事例
地域相場に対応する賃金と能力反映部分の賃金を分離して管理	スーパーH社、スーパーI社
能力査定を反映する時期の工夫	ドラッグストアN社
働きぶりに応じた評価昇給部分に対する組合のチェック	ホームセンターO社
昇格を通じた対応	家電量販店M社

出所) ヒアリングより執筆者作成。

表6-4-1は、事例企業における地域の市場相場の上昇に対する対応について示したものである。ここから4つの対応が取られていることが分かる。1つは、地域相場に対応する部分と能力を反映する部分を明確に分けた賃金を導入することである。こうした対応は、ス

¹¹ ドラッグストアN社労組へのヒアリングによる（2020年9月9日）。

¹² 例えば20円分のベースアップを実施したら、20円分を評価部分で下げるといった具合で、事実上の昇給をゼロ円にするといった対応が見られたという。

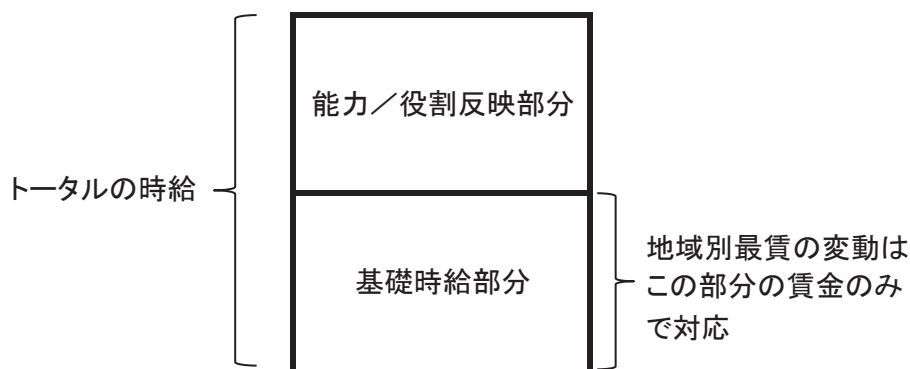
ーパー H 社とスーパー I 社において実施されている。それぞれにおいて、地域相場は基礎時給部分に反映させ、別途能力給部分を設定している。市場に対応する部分と職責や能力を反映する部分を分けることで、組織内の職責や能力の序列が市場相場の変動から影響を受けないように工夫している。

2 つは、能力査定の実現時期をずらす対応である。これはドラッグストア N 社において実施されていた方法である。そして、3 つは、評価昇給部分の運用に対して組合がチェックをかけることで対応する方法である。これはホームセンター O 社で実施されていた。4 つは、賃金制度ではなく昇格運用で対応していく方法である。家電量販店 M 社で実施されていた。以下、それぞれの方法について、詳しく見ていく。

(1) 地域相場の変動に対応する賃金と能力反映部分の賃金を分離して管理

この対応の特徴は、地域相場の変動を受け止める賃金と企業内での働きぶりの差を反映する賃金を明確に分けることで、相場の変動から社内の秩序を守っていることである（図 6-4-1）。

図 6-4-1 地域相場に対応する賃金部分と能力反映部分の賃金の分離



出所) ヒアリングより執筆者作成。

例えば、スーパー I 社の賃金は、大きく、資格給、地域給、能力給で構成されるのであるが、地域相場の変動は、資格給と地域給部分で対応するようにしている。地域別最賃の水準については、資格給と地域給の合計額で超えるようにしており、能力給部分の金額は含まないようにしている。そのため、パートタイマーの働きぶりを反映させる能力給部分の差は、市場相場の変動には影響を受けないようになっている。このような方法で、市場相場の変動の下で、組織内の賃金秩序が維持されている。

スーパー H 社においても、同様の対応が取られている。しかしながら、H 社ではそうした対応を実施してもなお、入社間もない新人パートとベテランパートの間の賃金差について、課題を感じている部分があった。そこで、能力反映部分と地域別最賃の上昇を反映する部分を分けることに加えて、新たな賃金項目を追加で導入している。具体的には、曜日や時間の負担を考慮して加算する「曜日・時間帯加給」、食品のレジ打ちや総菜の製造など職務の内

容に応じて加算する「職種加給」、人事考課が特に優れた者に対して支払われる「特別評価加算」などを導入し、組織の中での働きぶりや業務の難易度をパートタイマーの賃金により反映させる仕組みを構築した。このような取組みを通じて、難易度の高い業務を担っているパートタイマーや高い評価を得ているパートタイマーの賃金水準の一層の向上に努めている。下記の労組の発言は、社内での働きぶりを処遇に反映していくことの重要性を示している重要な指摘だと思われる。

質問者「例えばその考え方としましては、そういう評価本人給であったり、曜日加給と、あと、基礎時給、全てを含めた金額がいわゆる最賃を上回っていればいいと、そういう考え方も1つの考え方としてはあると思うんですよね。そういうところをあえてそうせずに、やはり最賃との対応はあくまで基礎時給のところ取って、加給はまた別枠の賃金なんだというふうにされている、その意図と伺いますか、そういう理由について、もし何かありましたらぜひお聞かせいただきたいなど。我々なんかはどうしても貧乏性なので、ここも全部一緒にひっくるめて超えていたら、それで一応法令遵守しているし、オーケーかなみたいについつい思いがちなんですけれども」。

回答者「一応分けている理由は、ここ数年でいくと、その労働市場の価値がどこにあるのかというと、やはり産業別最賃が崩れてきているというのも当然ありますし、最賃の上昇率が非常に高いですよね、ここ数年。そういったときに、我々は労使ともに、可能な限りやっぱり給料を、例えば条件を引き上げてあげたいという思いがありますので、(中略) 本人の頑張りだとか、能力だとか、あとは市場の価値であったりといったものをちゃんと組み合わせてあげることによって、やっぱり H 社で働くことによさというか、こうやって制度の議論をしていきますので、(採用時給や能力反映部分を含めた・・・執筆者) 全部が最低賃金だからということで行くと、もう誰も上がらなくなってしまいますし、賃金、1円でも時給が上がることが本人にとっての納得感だったり、評価の見返りでもあると思いますので、そこはやっぱりずっと拘っていますね」¹³。

(2) 能力査定を反映させる時期の工夫

この対応はドラッグストア N 社においてとられた方法である。パートタイマーに適した賃金制度について最適な解が見つけられない中で、パートタイマーの働きぶりを処遇に反映していくために実施された対応である。賃金制度の設計の難しさについて改めて確認すると、その難しさは、能力や責任の違いを反映させて設計された自社の賃金制度上の秩序が、賃金の世間相場の変動によって揺らぎを受けてしまうことにある。「第4節の1」で示した N

¹³ スーパー H 社のヒアリングによる (2020年7月6日)。

社労組の発言にあったように¹⁴、賃金制度上ではベテランと新人の賃金に妥当な差を設けることが可能な制度を導入していても、相場の上昇がその差をかき消してしまうという課題を抱えていた。

そのような難しさに直面する中で、N社では、パートタイマーの能力評価による昇給の時期を変更することで、能力の序列に応じた賃金差が維持されるような仕組みを構築している。N社の対応の変化を図示したものが図6-4-2である。図で示した通り、パートタイマーの能力評価による昇給を4月から11月に変更している。従来は、正社員と同じように人事考課反映部分の昇給は、4月に実施していた。地域の相場と関連性の低い正社員の場合は特に問題を生じさせなかったが、相場に影響を受けるパートタイマーの場合、10月時に実施される地域別最賃の改定に伴って、本節の「1. 地域相場の上昇と直面した課題」で指摘した通り、最賃の上昇額が能力評価による昇給部分をかき消してしまうという事態を引き起こしてしまっていた。これを問題視したN社労組は、能力反映部分の昇給が、地域相場の上昇の影響を受けないように、評価反映部分の昇給を4月から11月に変更することを会社に求めたという。

「毎年この10月に最賃が上がるじゃないですか。春にパートさんが賃上げしても飲み込まれちゃうんですね。ですから交渉して、最賃上がった後に昇給してくれというので会社をお願いをして、多分上部団体に加盟している組合でもこういう風に変えたのはうちぐらいなんですけれども」¹⁵。

もともと、この方法では評価反映部分の昇給は、1年後に相場の上昇で相殺されるかもしれない。それでも、従前では半年で消えていたものが、1年間維持されることは、パートタイマーのモチベーションの維持・向上において重要な役割を果たしている。以下の労組へのヒアリングは、少しでも長く企業内での評価反映部分が持続することの重要性を物語っていると思われる。

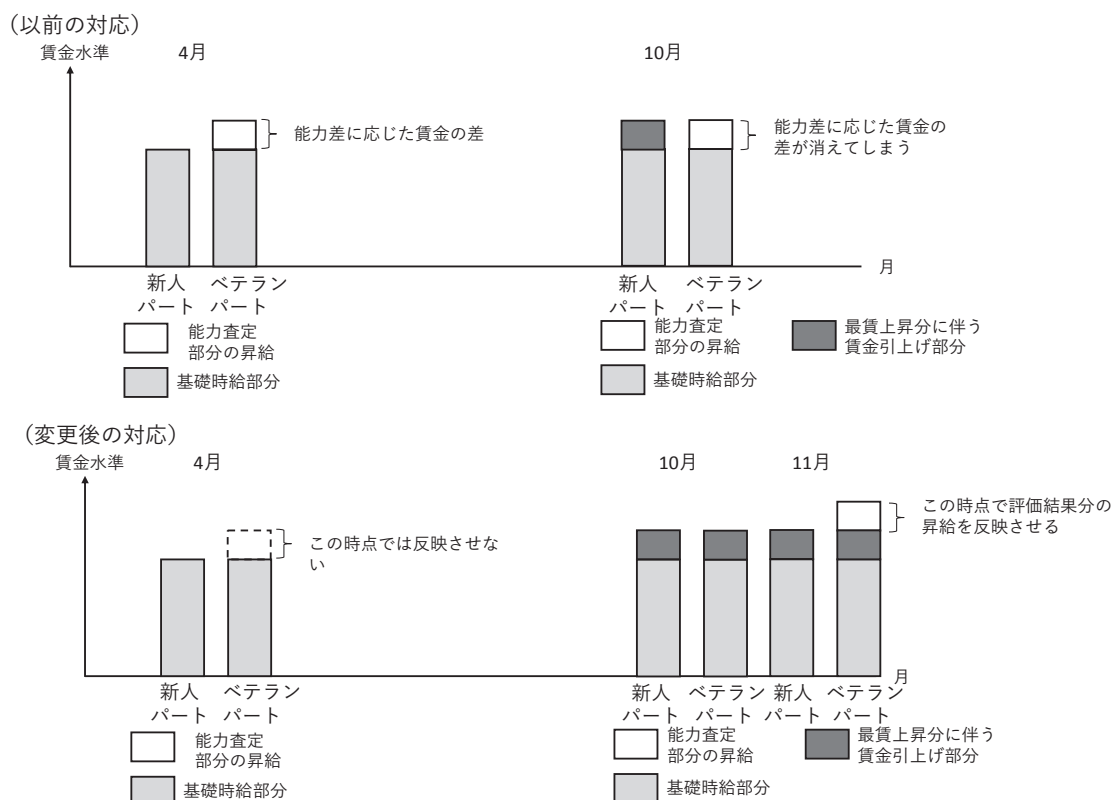
「飲み込まれるのが4月に改定すると5、6、7、8、9、5ヶ月、半年ぐらいで消えちゃったのが、1年間の。追っかけっこは変わらないですけども、パートさんたちのモチベーションのところで半年か1年間というと、やっぱり1年間評価されたものは生きるの」¹⁶。

¹⁴ 「第4節の1」で取り上げた発言の3つめがN社労組の発言である。

¹⁵ ドラッグストアN社労組へのヒアリング（2020年9月9日）。

¹⁶ ドラッグストアN社労組へのヒアリング（2020年9月9日）。

図 6-4-2 ドラッグストアN社の取組み



出所) N社へのヒアリングより執筆者作成。

(3) 評価部分に対する組合チェック

ホームセンターO社の労組は、人事考課結果をチェックし、問題がありそうな場合は、店舗に対して確認をとるようにしている。制度の意図に反して、評価制度が地域の相場の上昇に伴うコスト負担の軽減に用いられることのないようにチェックしている。

「じゃあ、そんなこと（降給となる評価をとるようなこと・・・執筆者）したのといったら、そうじゃないわけです。上げたくないから、ベースアップ部分を評価で下げて据え置きたい。それに対しては全部チェックして、評価ゼロ（標準評価・・・執筆者）は分かるけど、ベースアップは必ずしなさいと」¹⁷。

上の発言から分かる通り、評価制度が制度の意図しないようなかたちで活用されることを防ぎ、社内での働きぶりがパートタイマーの賃金に反映されるような仕組みを維持することに努めている。言い換えると、地域の相場が上昇する中でも社内のルールに沿った賃金の序列が維持されるように努めている。

¹⁷ ホームセンターO社労組へのヒアリングによる（2020年9月1日）。

(4) 昇格による対応

評価反映部分の昇給ではなく、優秀者への昇格を通じた時給の上昇で対応しようとしているのが家電量販店 M 社である。評価反映部分の昇給額が、地域の相場の変動によってかき消されてしまう課題に直面する中で、M 社では評価結果の高いパートタイマーに対して、積極的に新たな業務や役割を任せることで、優秀者の昇格可能性を広げようとしている。

回答者「現実としてはもう本当にここ数年は行動評価で上げられる額より最賃で自動的に上がってしまう部分があるので、行動評価ではほとんど変わっていないかなと思います。職務をかえることで明確に役割が変わるので、それで納得性を持たれるので、そこで上げている部分が多いかなと」。

質問者「これは等級が上がれば特に行動評価とかは関係なく、実際の業務配分で役割がかわったら上がるという運用になるんですか」。

回答者「そうですね。逆に言えば行動評価が高いので次の役割を担うということで昇格させています。本人が望まないというんだったら据え置きます」¹⁸。

もっとも、昇格はあくまで打診であって、本人が拒否すれば実施されない。家庭の事情などで昇格を望まないパートタイマーもいる。そのため、全ての優秀なパートタイマーに適用できる方策ではないものの、上位の等級に優秀者を引き上げていくことで、優秀なパートタイマーと経験の浅いパートタイマーの賃金との適切な差を維持しようとしている。

第5節 おわりに

1. 地域の相場上昇によって生じた課題とその対応方法

以上、本章では、処遇が地域の相場によって影響を受けるパートタイマーを対象に、地域別最賃の上昇に伴う地域相場の変動が企業の賃金管理に与える影響について確認した。実際に、課題に直面している（た）企業がいたことが確認された。1つの課題として、評価反映部分の昇給が相場の上昇によって相殺されてしまうという問題が発生していた。企業の働きぶり、すなわち、能力や役割に応じて設定される企業内におけるパートタイマーの賃金の序列が、市場の相場によって揺らぎを受けていた。そして、この揺らぎは、経験豊富で優秀なパートタイマーと経験の浅いパートタイマー間にある賃金差をかき消すことに繋がっている面があった。このことは、パートタイマーのモチベーションに負の影響を与えていた。

こうした賃金管理上の課題に対して、企業の労使は次のような対応を実施していた。第一に、地域相場の変動を受ける賃金項目と社員の働きぶりを反映させる賃金項目を切り分けることである（スーパー H 社、スーパー I 社）。このように、市場のルールに応じて決める賃金部分と組織のルールによって決められる賃金部分を併存させるハイブリッド型の賃金制度

¹⁸ 家電量販店 M 社へのヒアリングによる（2020年9月4日）。

を構築することで、市場の相場の変動に適応しつつ、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。

一方、パートタイマーに適した賃金制度の構築の困難に直面する中で、支払時期を調整することで、直面する課題に対応しようとしたのがドラッグストア N 社であった。従来は正社員と同様に 4 月に能力査定部分の昇給を実施していたものを 11 月に遅らせている。市場の変動を受け止めた上で、評価部分の昇給を反映させることによって、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。

こうした賃金制度上での対応ではなく、昇格運用によって対応しているのが家電量販店 M 社である。担当する業務レベルの上昇にあわせて資格等級を昇格させることで、ベテランパートタイマーと入って間もないパートタイマーの賃金差を適切な水準で維持しようとしている。

これとは異なり、賃金コストの上昇を抑制するために、相場の変動による上昇部分を評価反映部分で相殺しようとする動きも見られた。この課題に直面していたのはホームセンター O 社である。O 社労組は人事考課結果のチェックを通じて、評価制度が制度の意図しない形で活用されることを防ぎ、社内の働きぶりがパートタイマーの賃金水準に反映される環境を維持していこうとしている。

まとめると、地域の相場の上昇に伴い、企業がそれぞれ構築していた賃金制度の運用において課題に直面している。その課題に対して、労使は対応策を講じており、企業内のパートタイマー間のあるべき賃金水準の序列を維持することに努めている。このことから、企業内の人材マネジメントの効率性を損なわないようにしつつ、労働市場全体の賃金の底上げを実現する上で、労使が一定の役割を果たしていることが分かる。

2. ディスカッション

以上の事実発見からいくつかの含意を述べたい。日本においても地域の相場に影響を受ける、つまり、労働市場とリンクの強い賃金決定が適用される労働者については、相場の上昇に応じて組織内の賃金管理に揺らぎが生じていた。具体的には、労働者の能力や職責に応じて設定された賃金の運用において課題に直面していた。対象とする労働者は異なるもののアメリカの実証研究を参照すると、アメリカでも同様の課題に直面している。この点は、賃金決定のルールが市場ベースの場合、国によらず同じような課題に直面することを示唆する。

そして、これへの対応として、労使コミュニケーションが一定の役割を果たしている。このことから、労働市場全体の賃金の底上げと企業内における効率的な人事管理の両立を実現する上で、集团的労使関係が寄与できる部分は小さくないと言えよう。そして、その際には、労働市場全体の賃金水準の底上げと企業内での円滑な人材活用を実現する上で、地域別最賃の決定に関与する地域レベルの労使団体と企業内での賃金管理に関与する企業内での労使の双方が上手く機能する必要があると思われる。その意味でも職場における適切なルールの制

定および運用のための企業内の労使コミュニケーションの充実に加えて、ナショナルセンターレベルから企業レベルまでの一気通貫した情報共有体制の確立など、労使当事者に求められている事柄は多岐に渡ると考えられる。政策レベルの意図と企業の人材活用の効率性の向上を両立させるためにも、労使が果たしていかなければならない役割は大きいのではないだろうか。

3. 今後の課題

本章では個人の就業行動から生じた問題について取り上げることができていない。本章で触れることができていないが、賃金管理以外でも相場の変動に伴い企業が直面している課題がある。例えば、スーパー I 社では最賃の上昇に伴い現場の要員管理に課題が生じていることが指摘されていた。こうした問題は、パートタイマーの就業調整によって発生している課題である。

個人の就業行動を加味すると、地域の相場に適応しつつ企業内で適切な雇用管理を実施していくことはより困難な挑戦になると思われる。非正規雇用に対する賞与制度や要員管理を含むより広範囲な雇用管理の在り方についての知見の蓄積は、今後の課題として残されている点である。

参考文献

石田光男（2016）「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No.667.

呉学殊（2004）「パートタイマーの組織化と意見反映システム—同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』No.527.

シドニー & ベアトリウス・ウェッブ（1969）『産業民主制論』（高野岩三郎監訳）法政大学出版社．

樋口純平（2011）「成果主義の賃金改革と 2 つの労働市場」『日本労働研究雑誌』No.611.

平野光俊（2018）「総合スーパーのパートの基幹化と均衡・均等処遇の取り組み—A 社の 2000 年以降の人事制度の変遷の事例から」『日本労働研究雑誌』No.701.

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と労使関係』白桃書房．

労働調査会出版局編（2020）『最低賃金決定要覧令和 2 年度版』労働調査会．

終章 まとめと課題

第1節 各章の要旨¹

以上、本報告書では日本における賃金決定について、人事・賃金制度と労使交渉からそれぞれ見てきた。今一度、各章の内容を振り返っておきたい。

1. 第1章「データから見る賃金制度・賃上げの実態」

第1章では、官庁統計や人材マネジメント雑誌を資料として、2000年代以降における賃金カーブ、賃金制度および賃上げ交渉の変化、および、賃金交渉をめぐる労使の言説の変遷を検討した。主な内容は下記の通りである。

- ① 2000年代から現在にいたるまで、企業における年功賃金カーブ自体は維持されつつも、賃金を決めるにあたって年齢や勤続年数といった要素の比重は低下していることが窺われる。2000年代以降、年齢や勤続年数を反映した基本給部分を導入する企業は減少している。賃金カーブの上がり方自体は緩やかになりつつあるものの、2000年代以降においても依然として、年功的な賃金カーブ自体は維持されている。その一方、年齢や勤続年数といった要素によって規定される賃金部分は縮小している可能性が本章の検討からは示唆される。
- ② 賃金を決めるにあたって役割や職務といった要素の比重が増している可能性がある。
- ③ 2010年代前半以降においては、評価制度が賃金を押し上げない、場合によっては賃金を引き下げる方向で運用されるケースが増えている可能性がある。
- ④ 2014年以降、賃上げ要求を行う企業が増加し、そのなかでも賃金体系維持に加えて、「具体的な賃上げ額を要求」する企業が増加していた。そのなかで、実際に賃金の引き上げを行う企業も同じ時期に増加している様子が窺われた。
- ⑤ 2014年以降、経団連と連合の両者のあいだで、賃上げを行うことへの一定の合意が形成されていることが窺える。他方で、両者のあいだには、分配の方法をめぐる意見の対立が生じていた。具体的には、連合が賃金カーブ維持分に上乗せした月例賃金の引き上げを要求する一方で、経団連の側は月例賃金の一律的な引き上げを1つの選択肢としつつ、複数の方法による「年収ベース」での賃金引き上げを求めていた。
- ⑥ 賞与の支給にあたっては、変動している面と安定している面の両方が見てとれる。夏季・年末賞与の妥結額や支給月数についてはある程度の変動が見られつつも、一定水準の支給月数が保持されているという点で、そこには安定部分が存在している様子も窺われた。また、支給事業所の割合はある程度高い水準を維持しており、この点でも賞与の支給における安定性が窺われる。

¹ 第1節の内容は、本報告書序章第5節と同内容である。

2. 第2章「社員格付け制度—従事している仕事と社員格付け制度の関係」

第2章は社員格付け制度（資格等級）について取り上げた。各社の資格等級制度の格付けの基準について、社員の仕事内容のとの結びつきを起点に分析した。本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 現在の仕事内容と格付けされる等級に一定の関係を持たせていた企業は、15社中7社あった（仕事の結びつきが強いグループの5社、および、中くらいのグループの2社）。一般社員層においても、格付けの際に現在の仕事内容を重視する企業が一定数存在する。
- ② 成果主義の弊害が指摘された2000年代半ば以降から2010年代においても、こうした現在の仕事内容と格付けされる等級の関係性を強めようとする動きは維持されている。ただし、労働市場における職務価値を格付けの基準としていた企業は少数であった。言い換えると、企業横断的に通用するような外部労働市場での職務価値に基づいているというよりは、事業運営主体としての企業自身の観点から、ポストや個人の業務内容の序列を設計し、それに基づいて社員の格付けを行おうとしている。
- ③ 15社の事例における昇降格のルールを確認すると、制度の呼称に関わらず、降格を含む格付けの変更の頻度を増やそうとする動きがあることが窺われた。15社のうち8社において、格付けされる等級の変動の頻度を増やそうとするような制度が導入されていた。社員格付け制度の設計基準にかかわらず、資格等級の変動を高めるような方向で、制度上の昇降格のルールが設計される傾向が見られた。

3. 第3章「賃金表から見る賃金制度内に埋め込まれた昇給ルールの変化」

第3章は、事例企業の基本給の賃金表を取り上げて、定期昇給、すなわち、賃金制度内に埋め込まれた昇給のルールについて明らかにした。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 基本給の構成はシンプルなものになっている。1つの給与項目で構成される場合が多く、多くても3つに留まっている。また、年齢に対応する賃金を持っている企業は少ない。
- ② 多くの企業において、基本給における主たる賃金表として、かつての「積み上げ型」の賃金表ではない賃金表が導入されている。それに代わり、シングルレートや「ゾーン別昇給表」など、資格等級ごとにあるべき賃金水準が設定されているような賃金表の導入が進んでいる。その結果、「積み上げ型」の賃金表の場合と比べると、定期昇給に必要なコストが抑制されるような制度になっていることが窺える。
- ③ 成果に応じて賃金をドラスティックに変動させるというよりは、格付けされる資格等級が同じであれば受け取る賃金額も変化しない、もしくは資格等級において設定された標準的な賃金水準付近に収まるようなかたちに賃金表が変容している。つまり、変動では

なく固定の要素が強まっていると言える。

- ④ 以上のような変化を見せつつも、その際のあるべき賃金水準は、外部労働市場など企業外で横断的に形成される相場に基づいて設定されるというよりは、自社の過去の賃金水準なども加味しつつ企業独自で設けられている場合が多い。このように、企業内の賃金と外部労働市場の相場の間には一定の距離を保とうとする日本的な特徴は、今なお維持されている。組織のルールを重視した賃金決定は、この間の賃金制度改定以降も維持されている特徴である。
- ⑤ もっとも、かつてのような長期にわたる安定的な昇給が保障されるようなものではなくなっている。「ゾーン別昇給表」の台頭、積み上げ型の賃金表における昇給部分の抑制など、賃金表において、安定的な昇給部分の縮小が進んでいる。言い換えると、制度としての定期昇給は維持されているものの、その中身は変わりつつある。こうした変化は、個人の努力によって得られる安定的な昇給部分が小さくなっていることを意味していると言える。このことは、定期昇給が有していた安定的な昇給を通じた個人へのインセンティブが小さくなっていることを意味しているとも言える。

4. 第4章「労使交渉と賃金決定—『ベースアップ』交渉を中心に」

第4章では「ベースアップ（以下ベア）」交渉について取り上げている。特に賃金表の書き換えの有無と賃上げ原資の配分方法に注目し、昨今の「ベア」の特徴を明らかにすることを試みた。本章で明らかになったことは、以下の事柄である。

- ① 全ての事例において「ベア」が実施されているわけではなかった。個社の状況や労使としての課題意識に基づいて、「ベア」を実施しない選択を行っている事例もあった。
- ② 各社の詳細を確認すると、「ベア」自体に変化が生じていることも窺われた。例えば、日本に多く存在しているとされていた「昇給表」と近い特徴の賃金表を有している企業の書き換えの方法に注目すると、「昇給表」そのものの金額を改定している企業は少なかった。かつての「ベア」は、「昇給表」の金額自体を書き換えている。つまり、賃金カーブそれ自体の変更を伴っている。一方、事例企業で見られた「ベア」は、「昇給表」の金額自体は書き換えていない。つまり、賃金カーブそれ自体は従前のものが維持されている。かつてのインフレを前提とした生活の維持・向上を主たる目的とした「ベア」とは異なる方法で、「ベア」が実施されていることが窺われる。
- ③ 「ベア」であっても全ての等級を対象とするのではなく、特定の等級や職位の賃上げを重視する傾向も窺われた。例えば、情報通信 G 社やスーパー I 社では「ベア」の配分の対象とならない正社員がいた。加えて、職場での働きぶりを「ベア」の配分においても考慮する企業があった。スーパー H 社では人事考課結果を配分の際に考慮していた。また、生活給的な要素が強いと思われる「年齢給」に賃上げ原資を配分していた繊維業

E社やホームセンターO社においても、その目的は、賃金水準の向上を通じた社員の生活向上というよりは、高齢層の社員を対象に、彼らの働きぶりに見合った昇給を確保することにあつた。

- ④ 事例より、「ベア」の配分において個別化が進んでいることが窺われる。その背景には、「ベア」部分の賃上げが、社員全体の生活水準の向上というよりは、職場が抱える課題解決や社員の働きぶりに応じた昇給額の確保に活用されていることが挙げられる。このように、「ベア」の方法に加えて、「ベア」自体の目的にも変化が窺われる。
- ⑤ 特定の等級への配分や「昇給表」の改定を伴わない「ベア」の実施に代表されるように、生活水準の維持向上という伝統的な側面が後退し、労働者の働きぶり（労働支出）や労働市場の状況への対応がその目的の前面に出てきている。企業の人事管理をより良いものにするために、必要に応じて処遇を改善していくという性格を帯びつつ、2014年以降、定期昇給以外の賃上げが実施されてきたと言える。こうした動きは、製造業の企業でも非製造業の企業でも見られており、業種の特性というよりは、「ベア」の位置づけの変化として捉えることができよう。

5. 第5章「賞与（一時金）をめぐる労使交渉の特徴」

第5章では企業で実際に実施されてきた賞与（一時金）交渉を取り上げ、賞与（一時金）決定のルール（賞与制度や交渉の実態）について明らかにした。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 代表的な決定方法としては「業績連動方式」と「月数交渉方式」の2つがある。2014年以降に「月数交渉方式」から「業績連動方式」に変更した事例もあり、「業績連動方式」を採用する企業が増加していることが窺われる。これら2つに該当しない方式を採用している企業もあったことを考慮すると、賞与（一時金）の交渉においても、多様化が進んでいることが窺われる。
- ② 支給額（月数）の決定の際に考慮する業績については各社様々であるが、営業利益を考慮する業績の主要な1つとして挙げている事例が多い。交渉方式の違いにかかわらず、多くの事例企業で営業利益を主たる要素として、考慮する傾向があるようである。他のROEなどの業績指標と比べると、社員の貢献が直接的に数値に反映されるという認識から、営業利益は業績を考慮する上での1つの主要な要素として位置づけられているようである。
- ③ 「業績連動方式」の特徴として、次の点を指摘することができる。第一に、業績の状況によって支給額（月数）が大きく変動するというよりは、一定の水準が維持される制度となっていること、第二に、その算出式は、過去の実績を反映した、つまり過去の慣行を一程度踏襲して設計されており、かつ、直近の経営状況に対応して柔軟に変更される

ものではないこと、第三に、支給水準の安定化と上昇をもたらしている面もあることである。そしてこれらの特徴を総合すると、賞与（一時金）の柔軟性を高めるというよりは、賞与（一時金）の安定性を担保する性質が残された制度であると言えよう。

- ④ 「月数交渉方式」の特徴として次の点を指摘することができる。第一に、最低限の水準を各企業が有しつつ、会社業績への社員の貢献を複合的な視点で判断し、妥結月数が決められている。第二に、そのため、特定の業績指標の高低と支給月数の関係は緩やかなものとなっている。営業利益率が高いときよりも、低いときのほうが、支給月数が多い場合もある。第三に、妥結月数に大きな変動は見られない。同一企業内であれば1ヶ月前後、異なる業種の企業間における差を見ても1ヶ月から2ヶ月程度となっている。安定的な賃金となっていることが窺われる。そしてこれらの特徴を総合すると、「業績連動方式」で指摘した特徴と同様に、安定性を有した決定方法であると言えよう。
- ⑤ 方式の違いによらず、賞与（一時金）は安定的な要素を含んでいた。決定方式が異なる中でもスタビライザーとしての賞与（一時金）の特徴は、この間も維持されていると言えよう。この安定部分にかかわり、各事例のミニマムの水準について確認すると、いずれの事例であっても支給水準（月数）に関するミニマムの水準が陰に陽に存在していた。そしてその水準としては、3ヶ月から4ヶ月が1つのミニマムの水準として設定されているようである。賞与（一時金）に占める生活の中の固定費部分を考慮すると、この3ヶ月から4ヶ月という水準が、業種をこえた1つの賞与（一時金）のミニマムの相場として形成されていることが窺われる。
- ⑥ 全ての事例で見られたことではないものの、いくつかの事例においては業績の状況によらず、一定の水準以上の支給を維持することで、企業の競争力を向上させようとしていた。この方法は、業績の結果によって支給水準を変動させるのではなく、予め支給水準を定めて、その支給水準に見合う働きぶりや生産性を求めていると解釈することもできよう。このように、ミニマムの水準の設定は、企業の競争力の維持・向上に繋がる面もあると考えられる。生活給としての側面に加えて、この企業の競争力向上の側面も、賞与（一時金）に対して一定の安定性をもたらしていると考えられる。

6. 第6章「賃金の世間相場の上昇とパートタイマーの賃金管理」

第6章では、地域における労働市場における相場の上昇下でのパートタイマーの賃金管理について取り上げた。本章で明らかになったことは以下の通りである。

- ① 事例企業の中には課題に直面しているものもある（った）。1つの課題として、評価反映部分の昇給が相場の上昇によって相殺されてしまうという問題が発生していた。企業の働きぶり、すなわち、能力や役割に応じて設定される企業内におけるパートタイマーの賃金の序列が、市場の相場によって揺らぎを受けていた。そして、この揺らぎは、経

験豊富で優秀なパートタイマーと経験の浅いパートタイマー間にある賃金差をかき消すことに繋がっている面があった。このことは、パートタイマーのモチベーションに負の影響を与えていた。

- ② こうした賃金管理上の課題に対して、企業の労使は次のような対応を実施していた。第一に、地域相場の変動を受ける賃金項目と社員の働きぶりを反映させる賃金項目を切り分けることである。このように、市場のルールに応じて決める賃金部分と組織のルールによって決められる賃金部分を併存させるハイブリッド型の賃金制度を構築することで、市場の相場の変動に適応しつつ、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。一方、パートタイマーに適した賃金制度の構築の困難に直面する中で、支払時期を調整することで、直面する課題に対応しようとしている企業もあった。従来は正社員と同様に4月に能力査定部分の昇給を実施していたものを11月に遅らせている。市場の変動を受け止めた上で、評価部分の昇給を反映させることによって、組織内での社員間の賃金水準の秩序を保とうとしている。
- ③ その他の課題として、賃金コストの上昇を抑制するために、相場の変動による上昇部分を評価反映部分で相殺しようとする動きも見られた。この場合、労組は人事考課結果のチェックを通じて、評価制度が制度の意図しないかたちで活用されることを防ぎ、社内の働きぶりがパートタイマーの賃金水準に反映される環境を維持していこうとしている。
- ④ まとめると、地域の相場の上昇に伴い、企業がそれぞれ構築していた賃金制度の運用において課題に直面している。その課題に対して、労使は対応策を講じており、企業内のパートタイマー間のあるべき賃金水準の序列を維持することに努めている。このことから、企業内の人材マネジメントの効率性を損なわないようにしつつ、労働市場全体の賃金の底上げを実現する上で、労使が一定の役割を果たしていることが分かる。

第2節 事例から明らかにされたこと

以上、各章の内容について確認した。本節では、本報告書において示された検討課題について、事例から得られた知見に基づいて述べていきたい。取り上げる検討課題は、序章で設定した課題と第1章で指摘された課題である。第1章では官庁統計などで得られるデータや労使のナショナルセンターにおける賃上げをめぐる主張の確認を通じて、そこからは分からない点を指摘していた。まず、この点にかかわる事実発見を述べる。その後、序章で示した検討課題について取り上げる。

1. 第1章で示された検討課題について

第1章で指摘された課題は次の点である。1つは、賃金カーブの勾配の変化に影響するであろう、企業における格付け制度や賃金表がどのように設計されているのか、についてであ

った。この点にかかわり、第2章では、仕事の内容を重視するような資格等級制度の導入が広がっていたことが示された。加えて、制度の呼称に関わらず、降格を含む格付けの変更の頻度を増やそうとするような制度を導入する動きがあることが指摘された。また、第3章では、評価結果に応じて場合によってはマイナス昇給になるような「ゾーン別昇給表」が導入されていることが指摘されていた。新たな賃金表の導入とともに、評価によって降給の可能性のあるような人事・賃金制度が日本において導入され始めている。こうした変化は、日本の賃金決定における制度面での変化の1つとして捉えることができよう。賃金カーブの変化の背後にはこうした制度の変化があった。

2つは、この間の春季生活闘争における実際の交渉の現場における賃上げの配分に関する実態についてであった。この点にかかわり、第4章では、職場の課題解決のために賃上げ原資の配分が行われていることが指摘されている。このように、実際の企業内での労使交渉において、各企業の課題に対応するかたちで、一律ではない個別の配分が進められていることが明らかとなった。「ベースアップ」にも変化が見られる。

3つは、賞与（一時金）の安定性の背後にある論理についてである。この点にかかわり、第5章では、「業績連動方式」においても安定部分が残されているように、実際の企業事例を見てみても確かに安定部分があることが確認された。その際には、やはり生活対応の側面が強かった。「業績連動方式」であれ、「月数方式」であれ、生活対応部分は根強く残っている。一方で、業績の状況によらず、一定の水準以上の支給を維持することで、企業の競争力の向上に繋げようとしている事例も一部であるが見られた。以上より、生活対応部分を基本としながら、企業によっては企業の競争力向上の側面も加わりつつ安定性が担保されていると言えよう。この点は、日本の賃金における変わらない特徴と言えよう。

以上が、官庁統計等の既存のデータからは見えてこなかった点について、事例調査から明らかになったことである。

2. 序章で設定した検討課題

さて、各章からの知見に基づいて、序章で設定した検討課題に対してどのような答えを導き出すことができるのか。次にこの点について述べていきたい。序章では、以下の3つを課題として設定した。

- ① 正社員の賃金決定のパターンに変化は見られるのか。より具体的には、日本の賃金決定における労働市場の相場（市場のルール）と賃金制度（組織のルール）の関係は今のようになっているのか。
- ② 非正社員において市場の相場と組織のルールはどのような関係にあるのか。
- ③ 賃金に求められる2つの機能（「生活給の側面」と「インセンティブの側面」）は、どのような制度の下で実現されようとしているのか。

①と②はともに賃金決定方法の特徴であり、③は賃金の持つ機能面の話しになると思われる。そこで、①と②について、まず、併せて取り上げ、その後で、③について論じたい。

(1) 正社員と非正社員の賃金決定の特徴

正社員の賃金決定パターンに変化は見られるのか

まず、「正社員の賃金決定パターンに変化は見られるのか」について。この点の検討については、第2章の社員格付け制度の特徴と第3章の賃金表の特徴が参考になる。第2章と第3章の知見から得られたことは、正社員においては、労働市場と結びつきが強い人事・賃金制度を設計している企業はごく少数に留まっていた。つまり、労働市場の影響を強く受けないうちで、組織のルールに基づいて賃金が決定されていた。

事例企業の15社のうち1社のみが外部労働市場との関係を強く意識した制度を構築していた。資格等級制度や賃金表における賃金額の設定において外部労働市場との対応関係を毎年確認していたのは保険業K社の1社のみであった。また、「ゾーン別昇給表」を導入している企業では、各資格等級のあるべき賃金水準を設定して、賃金管理を行っていた。もっとも、このあるべき賃金水準は、労働市場の賃金相場を見て適宜改定されるようなものではなく、また、その水準も既存の社員の賃金水準が考慮されるなど、あくまで組織の基準に基づいて設定されていた。以上の事実は、組織主導の賃金決定という慣行は維持されていることを示していると言えよう。

では、何も変化してないのかと問われればそうではない。組織の中の賃金決定のルールには変化が見られた。社員格付け制度の昇格における仕事の内容の重視、賃金表におけるシングルレートや「ゾーン別昇給表」といった変化は、人事・賃金制度に内在されていた安定的な昇給の仕組みに変化をもたらしている。かつての職能資格制度と積み上げ型の賃金表の組み合わせと比べると、制度に埋め込まれていた昇給幅が小さくなっている。つまり、定期昇給による昇給部分が縮小している。

非正社員において市場の相場と組織のルールはどのような関係にあるのか

次に、「非正社員において市場の相場と組織のルールはどのような関係にあるのか」について。この点の検討については第6章の知見が参考になる。パートタイマーに対しても資格等級制度や査定が適用されていた。このことは、パートタイマーにおいても組織のルールに基づいて賃金が決められている部分があることを示していると言える。

とはいえ、そこでの賃金管理は、正社員とは異なり、地域の賃金相場の変動の影響を受けていた。その結果、賃金管理において課題に直面していた企業も存在していた。例えば、企業内で設定した能力や職責の違いによる賃金差が、市場の相場上昇に伴い消失するといった課題に直面していた。ここから、非正社員の賃金は、労働市場の相場との連動性をこの間も維持していると言える。賃金決定が、労働市場の影響を受けながら行われているという点は、

非正社員の賃金管理において維持されている特徴だと言える。

その中で、事例企業の労使は、組織における能力や職責の違いを非正社員の賃金にも反映させるために、賃金制度や評価部分の昇給の反映時期などを工夫していた。市場の相場に影響を受けつつ、組織内で独自の賃金秩序を形成しようとしている。組織のルールを適用を放棄するのではなく、市場で形成される相場と調和が取れるようなかたちで、組織のルールを非正社員にも適用しようとしている。

(2) 賃金における2つの機能（「生活給の側面」と「インセンティブの側面」）

3つめの「賃金に求められる2つの機能（「生活給の側面」と「インセンティブの側面」）は、どのような制度の下で実現されようとしているのか」について。この点の検討については、第2章から第6章のそれぞれで得られた知見を総合することで1つの解釈を得ることができる。以下、正社員と非正社員それぞれについて確認したい。

正社員の賃金

序章で指摘した通り、日本の代表的な昇給の方法として、定期昇給とベースアップがある。定期昇給は、主に「インセンティブの側面」を担う昇給として、ベースアップは「生活給の側面」を担う昇給と位置付けることができる。定期昇給は人事・賃金制度の運用に基づいて発生する昇給である。この点を念頭に置くと、かつての能力主義の下で発生していた定期昇給は、次のような制度によって生まれていた。すなわち、職能資格制度における役職と分離した昇格管理と積み上げ型の賃金表に基づく昇給管理である。これらの特徴は、多くの労働者に安定的な昇給をもたらしていた。こうした労働者への安定的な昇給の維持は、労働者のモチベーションの向上を目的として実施されてきた。

こうした制度が、①1990年代後半から2000年代前半にかけて実施された成果主義によって、人事・賃金制度の設計思想に変化が見られ、モチベーションの向上を優先する考えが後退していること、②そのような制度設計の思想の下、資格等級や賃金表が多様化し、各社の制度が拡散していること、その中で、③制度に埋め込まれた昇給にも変化が生じている可能性があることを序章で指摘した。こうした動きは、定期昇給、言い換えると、「インセンティブの側面」としての賃金にも影響を与えているのであろうか。

この点について、第2章や第3章において、制度内に埋め込まれている安定的な昇給部分が縮小していることを指摘した。事例企業においては、資格等級への格付けの際に仕事の内容や組織のポストへの配置を考慮する企業が半数を占めていた（第2章における仕事内容との結びつきが強と中のグループに該当する7社）。また、他の8社の中にも制度において職責や職位とのリンクを強めようとする動きや評価に基づいて格付けされる等級の変動を増やそうとする動きが見られた（例えば仕事との結びつきが弱のグループにおける情報通信G社やスーパーI社）。このような動きは、かつての役職と切り離された昇格のような安定的

な昇格を難しくすると考えられる。また、基本給の賃金表について確認した第3章において、事例企業の傾向として、シングルレートや「ゾーン別昇給表」といった同じ資格等級であれば賃金水準が固定されるような賃金表を導入している企業が多く見られた（15社中8社）。また、従来の積み上げ型の賃金表を採用している企業においても昇給を抑制する動きが見られた（5社のうち3社）。このように、人事・賃金制度において安定的な昇給部分が縮小している。

一方、「ベースアップ」を取り上げた第4章の知見に基づくと、「ベア」の配分において、職場の課題解決を目的として、一律ではない、特定の等級、職位、職種などに対する配分が実施されていた。そうした配分を実施する1つの理由として、社員のモチベーションの維持・向上が挙げられていた。また、賃金表の改定においても社員のモチベーションの向上を目的として実施されている面があった。これらの事実は、かつての「生活給の側面」を有していた「ベア」が、企業内の社員へのモチベーションの維持・向上に活用されていることを示していると言える。

また、春季生活闘争におけるもう1つの重要な賃金交渉である賞与（一時金）交渉を確認した第5章では、「業績連動方式」を導入した企業においても、賞与（一時金）の安定支給部分が維持されていることを指摘した。さらに、「業績連動方式」、「月数交渉方式」、「その他の方式」のそれぞれにおいて、ミニマムの基準が存在しており、安定的な支給部分が維持されていることも指摘した。これらの事実は、賞与（一時金）の決定に関するルールに変化は見られるものの、「生活給の側面」が維持されていることを意味していると言える。

以上の指摘について、「ベースアップ」が実施されていた能力主義時代と現在の比較をまとめたものが表終-2-1である。ここから分かる関係性は次の通りである。まず、定期昇給の変化と「ベア」の特徴を併せると、制度が内在していた安定的な昇給部分の縮小に伴う「インセンティブの側面」の低下を、「ベア」による賃上げが補填している。次に、賞与（一時金）については、この間も「生活給の側面」が維持されている。これは、賞与（一時金）の決定方式にかかわらず、維持されている。このようなかたちで、正社員の賃金における「生活給の側面」と「インセンティブの側面」の2つの機能の両立が保たれようとしている。

表終-2-1 定期昇給・ベースアップ・賞与（一時金）の機能

	能力主義時代	現在
定期昇給	職能資格制度と積み上げ型の賃金表による安定的な昇給を通じて「インセンティブの側面」としての機能を発揮	資格等級制度における仕事内容や組織のポストの重視、シングルレートや「ゾーン別昇給表」による安定的な昇給部分の抑制に伴う「インセンティブとして側面」の機能の低下
ベースアップ	労使交渉を通じた「生活給の側面」の機能を発揮	職場の課題を解決することを目的とした配分方法の変化を通じて「インセンティブの側面」としての機能を発揮
賞与（一時金）	安定的な賃金として「生活給の側面」の機能を発揮	安定的な賃金として「生活給の側面」の機能を発揮

出所) 執筆者作成。

非正社員の賃金

次に、非正社員の賃金における2つの機能について確認する。非正社員の賃金においては、この間の地域別最低賃金の上昇による地域の賃金相場の上昇に伴い賃金水準が上昇している。この動きは、非正社員の賃金水準の上昇をもたらしている。非正社員の賃金における「生活給の側面」の向上に繋がっていると言えよう。本報告書の第6章では、そのような地域の相場上昇の下での「インセンティブの側面」の機能の低下に事例企業が直面していたことを指摘した。その中で、企業の労使が自社に合った方法でその機能の維持に努めていた。

以上をまとめると、労働市場における地域の相場上昇が賃金の持つ「生活給の側面」を担保し、その中で、企業内の労使が評価部分の反映方法の工夫を通じて「インセンティブの側面」の維持に努めている。非正社員の賃金決定における「生活給の側面」と「インセンティブの側面」の機能は、上記のような方法で両立されようとしている。

第3節 インプリケーションと今後の課題

本節では本報告書の知見から得られるインプリケーションと残された課題について言及したい。

1. 2つの機能を維持できる環境整備を

序章でも指摘した通り賃金には「インセンティブの側面」と「生活給の側面」の2つの機能がある。この2つの機能を損なわずに両立できるような環境を整備していく必要がある。そのためには、企業内の労使関係を充実させていく必要があると思われる。

正社員の賃金が労働市場からの影響をあまり受けない中で組織のルールに基づいて決定されている以上、組織の中で労使がよく話し合える環境を整備していく必要があるだろう。本報告書で確認されたように、春季生活闘争における賃金交渉の中で、労使は自社の賃金制度の問題点をよく議論し、より良い職場環境の実現に向けて取り組んでいた。企業横断的に賃金をコントロールするような仕組みが弱い日本においては、企業内での労使の話し合いが重要になる。

加えて、第6章で得られた知見より、賃金にかかわる政策をより実りあるものにする上で、企業内の労使が果たす役割は小さくないことが示唆される。企業内の労使によってパートタイマーの賃金における「インセンティブの側面」が維持されつつ、地域別最低賃金の上昇による賃金の底上げが実現されていた。このように、賃金の持つ2つの機能を維持しつつ賃金政策を展開する上で、企業内の労使がよく話し合える体制の整備が求められていると思われる。

2. 賃金交渉体制の検討を今から

本報告書では正社員については組織のルールに基づいた賃金決定が主流であることを指摘

した。その一方で労働市場との関係を強める賃金を導入している事例も1社ではあったが確かに存在した。この企業における賃金交渉について、第3章の補論において確認した。そこでは現在の春季生活闘争といった決まった期間に賃金について労使で交渉する方法が馴染まないことが指摘されていた。

このように、労働市場の強い影響力の下で賃金が決められるような環境下においては現状の労使交渉体制はうまく対応できない可能性がある。本報告書で取り上げた事例では、通年交渉体制の確立が検討されていた。賃金の決定パターンに応じた適切な交渉体制の検討を労組の上部団体は今から検討しておくことも必要のように思われる。現状では労働市場との関係を強めるような方向での動きは見られないが、そうした労働市場を意識した交渉体制の検討を今から始めておいても良いのではないだろうか。

3. 日本の働き方の特徴

最後に、理論的インプリケーションとして、日本の働き方について、得られた知見に基づいて論じたい。本報告書では、仕事の内容を重視した社員格付け制度の導入の動きが維持されていることを指摘した。その際の格付け方法を確認すると、予め定められた職務の序列に人を入れ込むというよりは、その人自身が担っている業務内容や職責を個別に判定し、資格等級の格付け先が決定されていた。

このことから、職能資格制度を設計した楠田丘が指摘した「人が仕事をクリエイト」²するという、職務に人をはめ込むのではなく、人に仕事張り付いていくという特徴は強く維持されていると言える。この特徴は業種を問わず見られる特徴だと思われる。世の中がどんなに職務重視、「ジョブ型」と言おうとも、この働き方の特徴は維持されていることを念頭に置いて議論を行う必要があると思われる。

4. 残された課題

以上、本報告書では、企業の人事・賃金制度と労使交渉の側面から日本の賃金決定の現状について把握を試みた。もちろん、いくつかの課題が残されている。まず、制度のより詳細な把握のためには、制度の運用面での知見を深めていく必要がある。第2章の補論で若干触れたが、運用面で課題を生んでいる面があった。どのような制度の下で、どのような課題が発生しているのか。人事・賃金制度の構造面の把握をまず重視した本報告書では十分には論じ切れていない部分がある。今後の課題である。

その他、本報告書では正社員の管理職については取り上げることができていない。管理職の人事・賃金制度の変化についても把握していく必要がある。また、間接雇用の非正社員についても取り上げることができていない。この点にかかわり、西村・前浦（2021）では、スウェーデンにおける派遣労働者の賃金決定について、直接雇用の労働者とは異なるルール

² 例えば楠田（1987）。

が適用されていること、その際には労働組合のナショナルセンターが積極的な役割を担っていることを指摘している。日本においてはいかなる賃金決定の仕組みを構築することが望まれるのか。また、その下で労使当事者はいかなる役割を担うことが期待されるのか。この点を検討するためには間接雇用の労働者の賃金管理の実態や課題を彼らに適用される賃金制度を起点に明らかにする必要がある。他の非正社員の賃金管理についても知見を深めていく必要があると思われる。今後の課題である。

参考文献

- 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．
西村純・前浦穂高（2021）「スウェーデンにおける労働協約を通じた派遣労働者の賃金決定」
『日本労働研究雑誌』No.727.

労働政策研究報告書 No. 212
企業の賃金決定に関する研究

発行年月日 2022年2月25日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 株式会社相模プリント