

日本における人事・賃金制度改革に関する一考察

労働政策研究・研修機構 副主任研究員

西村 純

1. はじめに（日本の前提）

本稿の目的は、第1に、日本の賃金制度改革について、特に成果主義化によってももたらされた変化を紹介することにある。そして、第2に、そうした変化を促した背景やその変化が持つ意味について考察することである。ただ、その前に議論の前提として日本における賃金の特徴を欧米の賃金との比較で、簡単に指摘する。

雇用関係をごく単純化すると労働給付と給付の反対給付の関係となる。より平易な言葉で言うと「どの程度働いて、どのくらいの賃金をもらうのか」という関係となる。ここで問題となるのは、「どの程度働いて」における「どの程度」と「どのくらいの賃金をもらうのか」における「どのくらい」の関係についてのルール設定となる。さて、この一見するとごく当たり前のように思えるこの想定であるが、企業の人事管理において、欧米と日本のではこの関係に関する考え方に違いがある。欧米では、少なくともノンエリート層（将来の管理職候補として見なされていない層）においては、「どの程度働いて」の部分は入社前にその範囲が一定程度定められており、かつ、「どのくらいの賃金をもらうのか」の部分は、日本よりも強固な企業横断的な相場が形成されている¹。よって、企業が各社員に要請できる担当業務の範囲と支払う報酬は、社会的な通念として与件のものとなっており、企業はこれを簡単には変更できない。マースデンは、アメリカ、イギリス、ドイツの企業は、こうした一定の制約を受けつつ、人材活用を実施する必要に迫られていることを指摘する（Marsden1999）。この点にかかわり、簡単な例を示しておく、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、この価格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 2016）。また、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、例えばとある企業では、企業内にある全ての職務に関する市場調査を行なっており、その数は 1,800 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（石田・樋口 2009）。

これらの世界と比較すれば、日本はそうした強固な企業横断的な賃金相場を持たない国だといえる。加えて反対給付と同様に、「どの程度の働く」の部分についても企業横断的な基準が乏しいことを意味する。マースデンは、上述の3ヶ国とは異なり、日本は採用される社員の担当する課業の範囲や求められるパフォーマンスの最低基準が、入社前に企業外部で形成

¹ 労働給付（労働支出）と給付の反対給付の関係から賃金を論じたものとして石田（2016）がある。本節の記述も、それに多くを依拠している。

される何らかの基準によって定められていないことを指摘し、雇用関係が成り立つ基盤として、経営側と従業員側の信頼関係の構築を挙げている (Marsden1999)。このことはつまり、社員個人の担当する業務や責任の範囲において、欧米諸国の企業に比べると、日本企業が持つ柔軟性は高いことを意味している。

さて、賃金に注目する本稿において重要なことは、次の点である。すなわち、労働給付（労働支出）と反対給付の双方における企業横断的な基準の乏しさの結果、個別企業は、自身の組織のルールに基づいて賃金制度や賃金水準を構築することが可能となる。こうした環境は、管理職から一般社員を含めて、企業が賃金をインセンティブシステムとして活用する余地を大きくする。この点は 1990 年代半ばより進む成果主義改革以前においてもあてはまることであり、イギリスと日本におけるブルーカラーの賃金制度を比較した石田（1990）は、イギリスの賃金の特徴として、1つの職名（Job title）に1つの賃率が張り付いていることを挙げると共に、賃金制度の中に人事考課がないことを指摘している。そしてこれらの事実から、イギリスの賃金は日本とは異なり「社員の頑張りに報いる」という思想では設計されていないことを主張する。すなわち、日本と比べると、イギリスは、人事管理上、賃金を有力なインセンティブシステムの有効な手段として見なしていないことが想定されるわけである。こうした違いが生じる背景には、賃金の決め方およびその水準に対する企業横断的な基準の有無が存在していると考えられる。繰り返すにはなるが、日本はそうした制約が乏しい中で人事管理を行うことができるのである。

また、日本の賃金制度における他の特徴として、査定（人事考課）込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることが挙げられる。小池（2015）は、こうした査定込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることは、人的資源の熟練形成において有利に働いており、高いスキルを持った分厚い中間層の形成に寄与し、日本企業の競争力を支えてきたとしている。

このように欧米的な制約からは比較的自由であった日本であるが、それでも一定の制約を受けている。その制約とは既存の賃金カーブである。小池は、生活構造が変わらない限り、企業は、既に形成されている賃金カーブを一定程度踏襲せざるを得ないことを主張し、そのことを企業に課せられる制約の1つとしている（小池 1966）。個別企業内で賃金カーブ（つまり、賃金水準）が一端形成されてしまえば、そこからの大幅な逸脱は困難となるわけである。このように、企業横断的なレベルで設定されるルールからは比較的自由であった日本においても、企業は、一定の制約を受けているのである。

さて、以上の事柄を前提とすると、議論のポイントは、次の2つになると考えられる。1つは、制度の実態である。厳格な賃金水準の相場や賃金の決め方にかんする企業横断的な制約がそれほど強くない中で、組織内で形成されるルールに基づいて制度は設計されることになる。制度の実態とその特徴を明らかにする必要がある。その際に重要なことは、インセンティブシステムとしての賃金とコスト（人件費）としての賃金の関係に対する企業なりの折

り合いのつけ方となろう。いずれの側面を考えるにせよ、賃金である以上、賃金額を無視することはできないので、賃金制度改革が、既存の賃金カーブの形成を制度的に支えている要素に対して及ぼす影響が重要となる。そして、2 つは、そうした制度が構築・変更された背景である。以下では、これら 2 つの論点を中心に議論を進める。

本稿の流れは次の通りである。まず、次節で、日本における賃上げの基本的なメカニズムを解説する。賃金カーブの形成を支える制度的根拠を知る上で必要な作業である。その上で、成果主義改革以前の賃金制度の特徴を確認する。次に、成果主義改革以降の賃金制度の特徴を確認する。最後に、その変化をもたらしたと考えられる背景について指摘する。

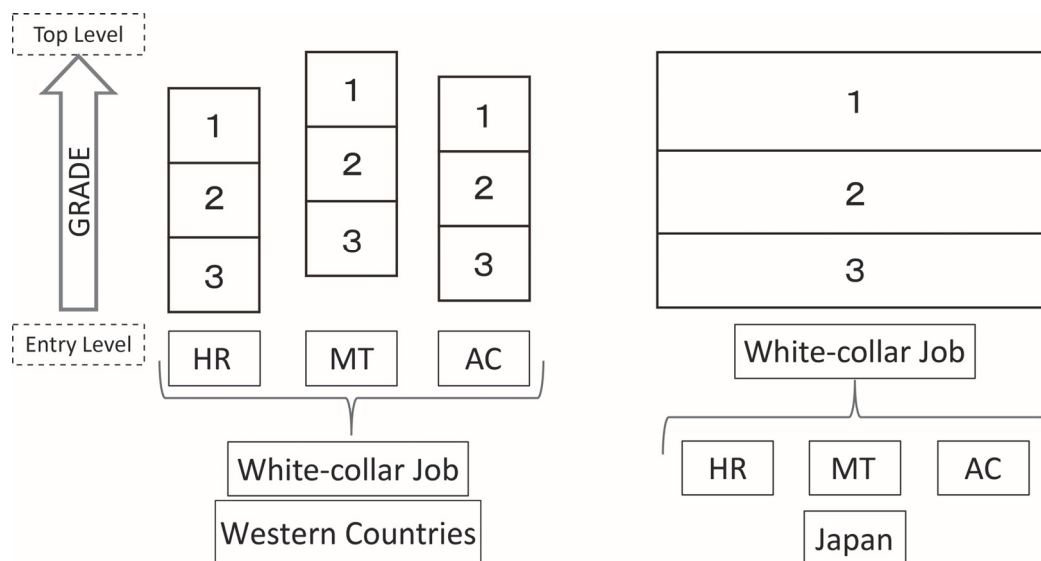
2. 賃上げの基本的なメカニズム

(1) 人事・賃金制度の基本的な構成

組織で働く労働者を想定すると、人事管理上、賃金を決める上で重要な要素は、①社員格付け制度（資格等級）、②賃金表、③人事考課（査定）の三つである。この三つの要素に基づいて賃金を決めることは、日本のみならず、欧米も共通していることである。もっとも、その具体的な内容には、類似するところもあれば、異なるところもある。

資格等級は社員を何らかの基準でランク付けしたものである。これは、課長、部長などの組織上の役職とは異なる社内のランクである。名称は様々であるが、一般社員層は J 等級（1～3 級）、管理職層は M 等級（1～4 級）と言ったものや、社員（1～3 級）、主事（1～3 級）、参事（1～2 級）、参与（1～2 級）といった具合に、名称が設けられたりしている。欧米の場合、課長のポストに就いて初めて M1 級になるが、日本の場合、課長相当の能力があれば M1 級になれるといった具合に、一般的に欧米は社員格付け制度と実際の役職のリンクが強く、それに比べると日本は弱いとされている。加えて欧米の場合、メンテナンス（1 級～3 級）、セールス（1 級～3 級）など、職務毎に等級を構成する場合もある。今、そのイメージを簡単に図示すると、図表 1 のようになる。日本の場合、人事（HR）、マーケティング（MT）、経理（AC）などの各職務を人括りにして事務系（White-collar Job）として等級設計する傾向がある。その一方で、欧米諸国では人事、マーケティング、経理など職務毎に等級が設定される傾向がある。同じ資格等級に各職務が組み込まれていたとしても、管理職未満の HR は 7 等級から 5 等級、管理職未満の MT は 6 等級から 4 等級と言った具合で、各職務で該当する等級を設定する傾向がある。

図表 1 資格等級のイメージ



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わけである。その賃金表上のどの価格になるのかを決めるのが、人事考課である。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。人事考課は、個々人の賃金額の決定において大きな影響を及ぼしている。

人事考課制度の有無を調べた調査として、厚生労働省がかつて実施していた「雇用管理調査」がある。手に取れる一番直近の「平成 14 年（2002 年）雇用管理調査」を見てみると、人事考課制度のある企業は、全体で 51.0%となっている。ただし、300 人～999 人の企業では、80.9%となり、それ以上の規模になると 9 割を超し、5,000 人以上になると 98.3%となる。このことから、一定上の規模の企業では、広く普及していると考えられる。この人事考課であるが、直属の上司が行った一次評価では決定せず、その上の上司による二次評価が行われる場合や、そこからさらに部門間の評価の甘辛をならすために、三次評価として部門間調整を実施する場合もある²。また、評価の調整の際に、人事部門が予め評価の分布規整を設けていることもある。このように、第一次評価に何処まで手を加えるかは、会社によって異なっていると共に、会社内でも職種などによって異なっている場合もある。こうして決定された評価に基づいて、昇給や昇格（等級の上昇）が実施される。

ところで、この人事考課であるが、小池（2015）によると、欧米においてもホワイトカラ

² 前出の「雇用管理調査」で評価の回数について確認できる。平成 14 年調査を見てみると、企業内で評価段階数（つまり、評価の回数）が同じである企業は、58.0%となっている。同じ評価段階数の企業のうち、二次評価まで実施している企業が 45.9%、三次評価まで実施している企業が 35.5%となっている。一方、一次評価のみの企業は、9.2%となっている。これらのことから、①同じ企業であっても評価方法が異なっているケースがあること、②企業は複数回評価している場合が多いこと、③その回数は概ね二回から三回となっていることが分かる。

一では一般的であるとされている。日本の特殊性は、ホワイトカラーおよびブルーカラー双方に評価制度が導入されており、その制度に基づいて実施される人事考課によって従業員の翌年の賃金額が決定するとともに、その働きぶりによって昇給額や降給額に差が生じることとなる。

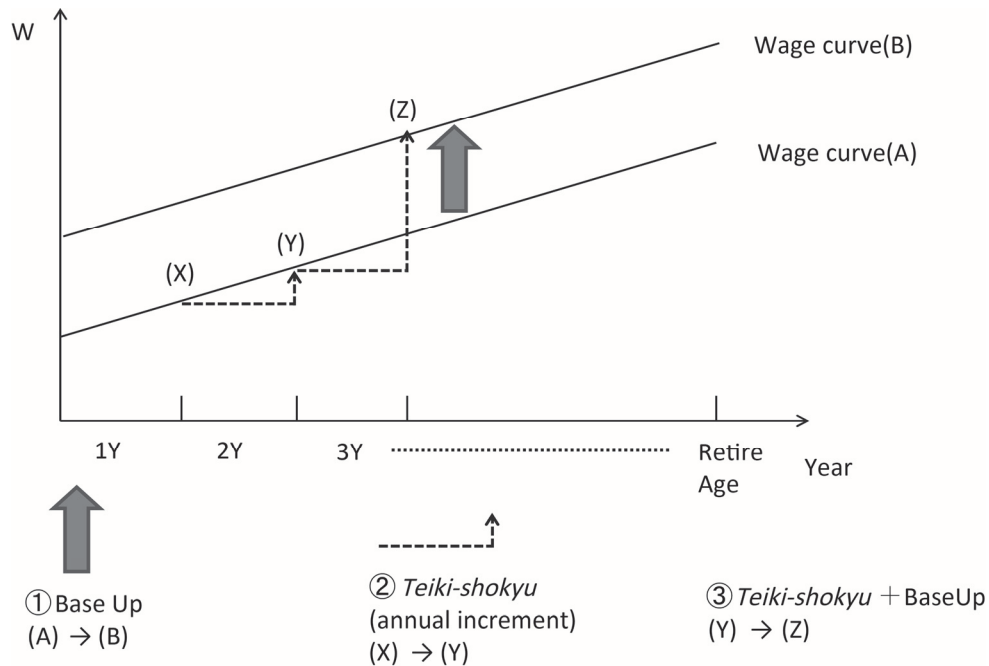
さて、以上のような流れで賃金が決まるとすると、賃金表それ自体の形も重要になってくる。一般的に、賃金表は、人事考課において高い評価であれば高い昇給になり、低い評価ならば低い昇給になるように設計されている。しかし、社員の能力に応じて昇給額を決めると言っても、どのような賃金表が設計されるかによって、賃金の上がり方は変わってくる。例えば、後で出てくる図表 5 のような等級毎に昇給額のみを示したような賃金表であれば、評価に応じて個人毎の昇給額は異なるものの、賃金は安定して上がり続けることになる。一方で、各等級の賃金額の上限が明確に設けられているような賃金表の下では、仮に技能が年々高まったとしても同一等級に留まる限り、一定の水準で昇給は止まることになる。仕事や能力といった賃金決定の基準だけでなく、賃金表の特徴も賃金カーブの勾配を規定する一つの重要な要素となっている。そして、賃金が、インセンティブシステムとしての機能に加えて、働く側にとっての生計費、また、会社経営にとっての費用（人件費）という側面を持つゆえ、賃金の具体的な額を定める賃金表の設計は、人事管理にとって重要な事柄の 1 つとなる。

（２）定期昇給とベースアップ

定期昇給

日本には 2 つの昇給メカニズムがある。1 つは定期昇給であり、もう 1 つはベースアップである。今、その関係を図示すると図表 2 のようになる。定期昇給とは、既存の賃金表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。例えば、A 評価なら 1,500 円、B 評価なら 1,000 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の場合、その運用によって発生する昇給が、定期昇給である。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。図表 2 で言うと、破線で表される (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とおり、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。

図表 2 定期昇給制度とベースアップ



出所：今野・佐藤（2009）を参考に筆者作成。

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されている³。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である。これは、当時の組合の強い交渉力に支えられたベースアップ要求や生活給思想によって実現された賃金水準と企業への貢献（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）。この定期昇給制度であるが、図表 3 から分かる通り、今なお日本の賃金制度の中に根付いている制度と言える。

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⁴。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。繰り返しにはなるが、確かに年齢と共に、賃金は上昇するが、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、半期や一年の働き振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。一般に 1990 年代半ば以降に進められた賃金の成果主義化は、年功序列から能力・成果に基づいた賃金への転換と思われているが、この説明は、やや誤っている。成果主義以前から、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。

³ 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）。

⁴ 例えば、仁田（2003）。

図表 3 定昇制度の有無

(単位：%)

年、企業規模	賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業 ^{注)}	管 理 職						一 般 職						
		定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明	定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明	
			行った・行う	行わなかった・行わない	延期した				行った・行う	行わなかった・行わない	延期した			
平成 28 年 計	[94.6]	100.0	73.9	68.1	5.0	0.8	24.1	2.0	82.2	78.4	3.3	0.5	16.1	1.7
5,000人以上	[100.0]	100.0	66.6	64.8	1.8	-	31.0	2.4	87.8	87.4	0.4	-	11.6	0.6
1,000~4,999人	[97.7]	100.0	75.2	71.9	3.3	-	23.8	1.0	90.0	88.2	1.9	-	8.9	1.1
300~ 999人	[96.7]	100.0	77.3	72.0	4.7	0.6	20.1	2.6	85.9	83.9	2.0	0.1	12.1	2.0
100~ 299人	[93.6]	100.0	72.9	66.6	5.4	1.0	25.2	1.8	80.3	75.7	3.9	0.7	18.0	1.7

注：〔 〕内は、全企業に占める賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業の割合である。

出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

ベースアップ

一方で、ベースアップとは、賃金表の改定によってもたらされる昇給のことを指している。今までの制度においては、A 評価だと 1,500 円だったものを、2,000 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、賃金表の下での昇給と言っても、定期昇給とは異なるメカニズムによってその上昇がもたらされる。図表 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。

このベースアップであるが、2014 年以降は実施される傾向にあるものの、1990 年代後半からのトレンドとしては、実施されない方向で進められてきた (小倉 2017)。例えば、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。「14 年以上ぶり」の企業も約 15%を占めている。また、図表 4 から分かるとおり、賃金改定⁵を実施した企業のうちベースアップを実施した企業は決して多くない。5,000 人以上の大企業においても、その比率は 5 割弱となる。規模が小さくなればなるほどその実施比率は低下する。このように、規模にかかわらず普及している定期昇給制度と比べると、異なる特徴となっている。

⁵ 賃金改定は、定期昇給とベースアップの 2 つを含んだ用語として使用されることが多い。図表 4 から分かるとおり、実務においては定期昇給とベースアップを厳格に区別していない企業も存在する。これら 2 つを含む何らかの賃上げを実施していれば当該企業は賃金改定を実施していると見なされる。なお、図表 4 のデータから分かるとおり、ベースダウンを実施した企業も若干ではあるが存在する。この場合も、定期昇給によって幾分か賃上げが実施されていたと推察される。

図表4 賃金改定を実施した企業のうち、ベースアップ実施企業（非管理職層）

（単位：％）

年、企業規模	一 般 職							不明
	定期昇給制度がある企業	定昇とベア等の区別あり	ベア等の実施状況			定昇とベア等の区別なし		
			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			
平成28年計	[82.2]	100.0	58.9	23.3	35.4	0.1	37.7	3.4
5,000人以上	[87.8]	100.0	85.4	48.2	37.2	-	13.6	1.0
1,000～4,999人	[90.0]	100.0	79.0	40.0	38.7	0.2	17.8	3.2
300～999人	[85.9]	100.0	73.0	26.9	45.5	0.6	24.3	2.6
100～299人	[80.3]	100.0	51.8	20.0	31.8	-	44.4	3.8

出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

定期昇給の重要性

以上、見てきたように日本には大きく2つの賃上げの方法が存在している。1つは定期昇給であり、もう1つはベースアップである。ベースアップは、必ずしも毎年実施されるものではないと共に、実施されたとしても必ずしも全ての企業で実施されない一方で、定期昇給はより多くの企業に導入されていると共に、賃金制度に組み込まれた制度であるが故に毎年定期的に発生するものと言える。したがって、賃金をインセンティブシステム、生活の手段、経営のコストといった具合で異なる立場で見たとしても、その上昇幅に影響を与えるという点において、定期昇給は賃金制度を理解する上での重要な要素の1つと言える。第1節において賃金制度改革が、賃金カーブに与える影響を主要な論点の1つとして挙げたが、この点は、定期昇給制度の変化を見ることで明らかになる。定期昇給制度によってもたらされる賃金の上げ幅を決めるのは、賃金表であり、その賃金表は特定の設計思想に基づき設計される。つまり、賃金表とその設計思想を明らかにすることが、定期昇給制度の変化を明らかにすることになる。その設計思想は、社員格付け制度（資格等級）に最も良く表現される。そこで、以下では、資格等級と賃金表に焦点を絞り、成果主義以前と以後の特徴を明らかにすると共に、その変化の内実を明らかにする。

3. 人事・賃金制度の成果主義化以前（能力主義時代）

職能資格制度と賃金決定

人事・賃金制度の成果主義化以前の人事管理は、能力主義と呼ばれている。欧米的な職務給導入の模索後、日本独自の視点に立った上で作り上げた制度として登場した（石田 1990）。能力主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⁶。上記の変化によって、既存の制度下で年功賃金を継続することに、無理が生じ始めていたわけである。そうした中で生まれたのが、能力主義であった。この賃金思想は、日本経営者団体連盟（1969）の『能力主義管理』に端的にまとめられている。

そして、その思想を具体化した社員格付け制度（資格等級）として提唱されたのが、職能資格制度であった。1970年代後半に導入され始め、1980年代に職能資格制度に基づいた人事制度が完成された（佐藤 1999）。では、職能資格制度の下での賃金決定の特徴とは、何なのか。この制度を確立し普及させたと言われる楠田丘を取り上げ、この点について簡単に確認しておこう。楠田の賃金論において重要な点は、職能資格制度を通して、「能力」を起点に、人事・賃金制度の中に職務の要素と一般的な能力の要素を取り込み、合理的かつ安定的な昇給を実現しようとしたところにある。具体的には、楠田は、職務遂行能力という概念を軸に制度を設計することで、職能資格制度の中に職務の概念を取り込むと共に、その制度の中に年功的な昇給部分を組み込んだ⁷。

職能資格制度のポイントは、外部労働市場がその価格を規定するとされる「Job」に基づくのではなく、実際の職場に言葉にされなくとも確かに存在していた「仕事（課業）」に着目し、それに必要な能力（職務遂行能力）に基づき人事制度を設計しようとしたところにある。楠田は、実際に会社に勤める従業員に日々の仕事を書き出してもらい、その難易度に基づいて社員格付け制度を設計することを通じて、人事・賃金制度の中に職務の要素を取り入れようとした⁸。

と同時に、課業を遂行するためには、そのために必要な専門的な能力に加えて、協調性、責任感、チャレンジ精神などの一般的な人間として求められる能力が必要となる。そうした能力も評価し、賃金に反映させるようにした。どちらか片方ではなく双方の能力を評価し、それを昇給や昇格に反映させることで、賃金に合理性（厳しさ）と安定性（優しさ）の双方を埋め込む途を開いたのである。この優しさは、1つの等級に留まり続けた結果、賃金が該当する資格等級の賃金レンジの上限に達したとしても、制度で規定されている額の半分は毎年昇給させる、というような形の昇給方法として、具体化された。楠田は、一般的な能力は、人間として生きていく以上、僅かではあっても日々成長すると説き、こうした昇給方法を推奨した。まとめると、職務の要素と一般的な能力の双方を賃金決定の重要な要素として取り込んだことが、職能資格制度の特徴である。

職能資格制度下の賃金表

次に、職能資格制度下の賃金表を確認する。もっとも、各社各様のものとなっており、職

⁶ 能力主義を制度として具体化、普及させた楠田（1987）はこれらの点を強調する。また、日本経営者団体連盟（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。

⁷ 楠田賃金論については、楠田（1987）が詳しい。また、楠田（2004）も参考になる。

⁸ 職能資格制度に基づいた人事・賃金制度の具体的な設計方法については、楠田（1987）や楠田（2006）が詳しい。

能給部分とそれ以外の部分（例えば年齢や勤続年数）を1つの賃金表に統合する場合と、それぞれの要素毎に賃金表を設ける場合があった（日経連職務分析センター1980）⁹。とはいえ、賃金表を類型した楠田（2006）を参考にすると、代表的だと考えられる賃金表として、大きく①昇給表、②号俸給表、③段階号俸表、④複数賃率表の4つがある。ここで重要なことは、企業の賃金表は、4つのいずれかに類似するようなものとなっており、そして、それらは共通の特徴を持っているという点である。

図表5 昇給表

（単位：円）

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

出所：楠田（2006）;209.

まず、①昇給表について（図表5）。これは、等級毎に昇給額が明示される方式である。等級毎に、査定に応じた昇給額が設定されており、各人の昇給額は、評価に応じて異なるものになる。例えば、J-1を例にとると、B評価の場合2,500円となり、A評価の場合2,800円となる。このケースでは、初任給の上に、定められた昇給額が年々積み上がっていくことになる。ゆえに、過去の評価が現在の賃金に影響する部分の大きいと言える。また、各等級に上限と下限が示されるような範囲給とはならない。楠田（2006）によると、日本に普及していた賃金表は、この方式であったという。次に②号俸表であるが、等級毎に号俸が定められており、各人は一年に1号ずつ昇号していく。この賃金表の下では昇号数は、全員一律となる。査定による個人差は、上の等級に上がる昇格スピードに反映される（図表6）。

続いて③段階号俸表を確認しよう。各等級に号俸が設定されており、各人は、予め定められた号俸数分、号俸を上がっていくことになる（図表7）。どの程度号俸を上昇できるかについては、評価に応じて決定される。標準評価であれば5号俸、A評価であれば7号俸など、予め評価に応じて上昇する号俸数を決めておき、各人の査定に応じて年々の昇給額を決めるのがこの方式である。図表7で示した段階号俸表は、標準評価であれば5号俸アップの賃金

⁹ 日経連職務分析センター（1980）では、本給（賃金体系の基幹部分）部分において職能給部分とその他の部分を区別することなく1つの賃金表を設計していた場合を混合型職能給と呼び、そうではなく、要素毎に賃金表を設けていた場合を並存型職能給と呼んでいる。

表である。例えば、J-1 の 1 号俸に格付けされている者が標準評価を取ったとすると、J-1 の 6 号に昇号し、その結果、賃金は、31,700 円から 34,200 円になる。評価に応じて昇給額が異なること、および、過去の評価の累積が賃金額に反映される部分が多いことは、先の①昇給表と同じであるが、③段階号俸表の場合、絶対額が明示されていることから、等級毎の賃金の下限と上限が設定されることになる。

図表 6 号俸表

(単位：円)

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

出所：楠田 (2006):208.

図表 7 段階号俸表

(単位：円)

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

出所：楠田（2006）:210.

図表 8 複数賃率表

〈S-5級〉

(単位：円)

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

出所：楠田（2006）:212.

最後に、④複数賃率表であるが、これは、1つの等級毎に1つの賃金表が作成される方式となっている（図表8）。図表8は、S-5級という等級を想定したものである。この方式の場合、1年に1つの号俸を上がりつつ、その年々の評価に応じて賃金が決まることになっている。例えばある年にS-5等級の1号俸にいた者で評価がBならば賃金は98,200円とな

る。翌年になると2号俸に上がり、仮に同じB評価だったとすると、102,200円となる。評価に応じて個々人の賃金に差が出るのは、①昇給表や③段階号俸表と同じであり、また、等級毎の賃金の下限と上限が設定されている点は、②号俸表や③段階号俸表と同じである。

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

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

今一度その共通点を確認しておくとして、第1に、基本的には年々昇給していった。一定の昇給額が年々積み上がっていくような形の賃金表が形成されていた。そのため、各人の賃金は年功賃金カーブとなる。第2に、しかし、年齢や勤続で一律に決まっていたわけではなかった。②号俸表を除き、他の3つの方式とも、評価に応じて昇給額が異なるような設計となっている。②号俸表の場合は、昇給ではなく昇格という形で個々人の賃金に差を設ける設計となっている。このように、いずれにしても、年々の評価が個々人の賃金額に差を生じさせるような仕組みとなっている。

4. 人事・賃金制度の成果主義化以降

(1) 能力主義再考期(90年代前半～半ば)

楠田が提唱した「職能資格制度」は、その後、日本企業に普及していったと言われている¹⁰。しかしながら、楠田自身、自身の活動を回顧する中で、企業の中には「手抜き」で制度を構築していた事例が多かったと述べていることから分かります¹¹、制度の呼称はそうであっても、実際には、楠田が提唱するような方法で制度が設計されなかった例も少なからずあったようである。どの程度の企業が、楠田の言う「手抜き」によって制度を構築していたのかを知る方法は、残念ながら無いものの、社会生産性本部で賃金管理士養成講座の事務局を担当した湯沢和夫の発言を紹介している梅崎(2008)によると、楠田の提唱する職務調査を

¹⁰ もっとも、小池(2015)が指摘するように政府統計でこの職能資格制度の広がりを確認することは、定義の関係上難しい。ただ、人事・賃金制度を取り扱った論者間で、職能資格制度が広く普及したという見解は共通している。例えば、石田(2006)、今野(1998)、熊沢(1997)など。

¹¹ 楠田丘のオーラルヒストリーをまとめた楠田(2004)において、楠田はこの点を強調する。

通して、仕事をベースに、そこから能力を引き出して資格制度が作られなかったケースがあったようである。

その詳細は分からないものの、佐藤（1999）の指摘を参考に、職能資格制度の問題点を挙げると以下の通りとなる。第1に、職能資格制度という呼称であっても、実際は日本経営者団体連盟（1969）の定義で言うところの能力的資格制度であったことである。日本経営者団体連盟（1969）に基づくと、能力的資格制度とは、職務分類に基づく職能的資格制度とは異なり、社員3級、2級、主事、参事といった具合で1つの単位に換算して序列化するものであるという。一方で、職務分類に基づく職能的資格制度とは、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度¹²、もしくは、②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度のことを指している。この点から、上記の職務調査を経ない制度とは、日本経営者団体連盟の言う能力的資格制度のことであると推察される。

第2に、職務遂行能力の要件や測定方法と具体的な仕事や職務の遂行との結びつきが弱かったことである。これは、佐藤（1999）が指摘するように、職能資格制度と言っても実際には能力的資格制度であったことに起因する部分が多いと思われるが、職務分類に基づいた職能的資格制度であっても生じていたと考えられる。例えば、職務分類に基づいた職能的資格制度の1つである②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度では、それ相応の乖離が発生していたと考えられる。資格制度において、各仕事内容の違いが加味されていないからである。また、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度であっても、技能系などの大括りの技能系列を設定すれば、乖離が生じていた可能性も否定できないように思われる。要するに、職能資格制度それ自体が、資格制度と実際の仕事内容の乖離を生む危険性を孕んだものであったのである。

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

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

¹² 日本経営者団体連盟（1969）では、技能系列などの大括りの職能系列を設計する場合もあれば、より細分化し、管理職、研究職、技術職、事務職、技能職などに分ける例も挙げられている。

能的資格制度に転換しようとする改革であったと評価することもできる」(佐藤 1999:15)。

また、この時期から出てきたと考えられる変化として、賃金を決める上で、個々人の達成した業績の要素をより重視しようとする動きを挙げることができる。もっとも、導入当初は、手に入れることができるルポを見ると、企業の経営戦略や部門業績管理との連動性を欠いたものであり、そうした制度の下では、そもそもの成果基準を達成可能な水準に抑える等の問題が生じていたという¹³。労働支出抑制を伴う取引主義的な態度が見られたわけである。とはいえ、等級の大括り化、業績の重視等、その後の「成果主義」の萌芽が見られる点で 90 年代前半から半ばは、重要な過渡期であったと言えよう。

(2) 成果主義 (90 年代後半～)

制度の拡散

こうした能力主義の改革から、さらに突っ込んだ制度改革が実施された。この時代の賃金改革であるが、大きく 2 つの方法がとられた。まず、①組織内で設定された賃金水準ではなく、労働市場賃率が適用される層が拡大した。具体的には非正規雇用化を進めることによってもたらされた (石田 2016)。その上で、②組織内において設定されていた賃金のルールそれ自体についても手が加えられた。この組織内で作られていた賃金ルール改革は、人事・賃金制度の成果主義化と言われている。この時期に対する解釈は、ここまでの時代と異なり、論者の間で共通した見解があるとは言えない状況にある。この議論の錯綜は、この成果主義が一体人事・賃金制度の何を変えたのか、という根本の問いにおいても残っていると思われる。まず、そうした錯綜が生まれる原因を作っていると思われる事柄から確認していこう。この点について結論を先に述べると、人事・賃金制度の設計思想の転換が制度の多様化をもたらし、それが多様な解釈をもたらしていると考えられる。従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよかった時代からの転換が、この多様化をもたらした 1 つの要因であると思われる。

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

¹³ こうした賃金管理の問題点を指摘したものとして、城 (2004) がある。ややルポ的な作品ではあるが、業績連動型の賃金の下での労働者の行動様式の一例として興味深い。また、そうした単純なアウトプットに基づいた制度を反省し、人事・賃金制度改革を実施し、より成果達成までのプロセスを重視すると共に、定量的な基準のみならず定性的な基準も成果評価指標として組み込むような制度改革を実施した例を取りあげた研究として、佐藤・佐野 (2005) がある。また、中村 (2006) では、部門別業績管理との結びつきを強めることで、納得行く制度の構築が目指された事例が紹介されている。

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

その結果、自社の強みが漸進的に蓄積される現場の技能にあると判断した企業は、職能資格制度を維持するであろうし、そうではなく、市場で売り切ることを重視するのであれば単一資格レートに出来高に基づく賃金を乗せた制度を設計するかもしれない。そこにあるのは、自社の経営戦略を遂行する上で適した人事・賃金制度とは何であるのか、という問いである。こうした制度設計思想の転換は、各社の人事・賃金制度を多様なものとする。制度の拡散は、こうして生じたと考えられる¹⁴。成果主義を謳い「職務等級」を導入した事例は、需要サイド型、すなわち、市場を勝ち抜くという点から人事制度を構築するという点を理解する上で役に立つ。以下で確認していこう。

この時代の職務等級

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

1 つは、資格等級を中長期にわたる社員秩序形成の道具として活用することを捨て去った上で、企業内のポストに応じて等級を設計する方法である。例えば¹⁵、流通 B 社では、社内ポストに応じて 25 等級を設定し、3 ヶ月単位で実施されるポストの入れ替えに応じて等級が上下するようになっている。この場合、基本給は、等級に関係なく固定となっている。つまり、等級の変動は、賃金の変動を伴わないのがここでの特徴である。そのため、賃金は、定められた固定給の上に、個人成果やショップ成果に応じて給与が上乘せされる制度となっている。こうした制度の背後には、「店舗で売り切る力」を中心に事業を展開していくという B 社のビジネスモデルがあった。

¹⁴ 中村（2006）は、4 社の事例から 4 つの成果主義（プロセス重視型（1）、プロセス重視型（2）、分離型（1）、分離型（2））の存在を指摘する。これらは各社が、自社を成長させる上で何が重要なのかを考え、成果を上げるために取り組まれた工夫や対応と賃金の結びつきを強めるか、それともそうしたものは賃金を結び付けないのかについて、各社が判断したことを物語る。市場を取りに行く上で、適切な人事・賃金制度を設計しようとしたゆえの拡散であると思われる。

¹⁵ 以下の事例は連合総研（2006）、および、石田（2006）を参照。

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

一方、武田薬品工業でも職務等級が導入されている¹⁶。職務等級を導入したという点で、注目された企業である。管理職は、ヘイシステムに基づき、各ポストを点数化し等級を決定している。各ポストの成果責任のレベルを厳密に評価したため、等級数が、旧制度の職能資格等級の 6 等級から、11 等級に増えることとなった。P、H1~4、M3~1、L3~1 の計 11 の等級で構成されており、ポストとの対応は、例えば、P ならばカンパニープレジデント、M ならば部長の一部とグループマネージャ、という風になっている。このように、管理職層は、現在担っているポストに応じて等級が決まる制度となっている。と同時に、給与も現在担っているポストに応じて決められる制度となっている。

一方で、一般社員層については、ヘイシステムを適用するのではなく、それを参考にしつつ独自の「ACE ポイント」制度を作り、それに基づき制度改革が実施された。改革によって、等級制度は、9 等級から 6 等級に大括り化されている。ただし、一般社員層は能力要素を含んだ制度設計になっている。格付けの際の評価要素は、①仕事の任され方、②職務知識、③問題解決、④折衝の内容・程度、⑤仕事への取り組み姿勢、⑥チームワーク・指導育成の計 6 つとなっている。この点から分かるとおり、⑤と⑥は能力部分を見ていると言えよう。そして、昇格の判定は、各要素と行動レベルの積によって算出されるポイントに基づいて実施される形となっている。行動レベルは、「N・T・J・Q・K・A」の 6 段階となっている。N は論外ということなので、事実上 5 段階と言えよう。各レベルの定義を示すと以下のとおりとなる¹⁷。

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

このような行動レベルがあることによって、「たとえば、仕事の内容については Q レベル、職務知識についても Q レベル、しかし問題解決の力は突出しており K レベルである。さらに仕事への取り組み姿勢については、未解決の問題があるから J レベルである」（柳下

¹⁶ 以下の事例は、労務行政研究所（1997）、柳下（2005）を参照。

¹⁷ 柳下（2005）:216

2005;218)、といったことが生じる。したがって、一般社員層は、能力発揮の程度が、上位資格への昇格に影響する制度となっており、純粋な意味での職務等級ではなく、能力上昇による昇格可能性が残されていると言える。こうした制度設計は、「組織のなかでの一般社員の仕事は、日本の企業のどこでも行なわれているように、人が変われば広がりも縮みもする融通無碍のものになっている」(柳下 2005;214) という当事者の考えに基づいて実施されている¹⁸。第 1 節で指摘した担当業務の範囲や求められる成果責任の柔軟性という日本の人材活用の特徴にそって制度が設計されたと言えよう。

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

以上から分かることは、2 つである。1 つは、純粋な職務等級は、等級制度を中長期的な社員格付け制度とし、それに基づいて基本給の大部分を決定するという発想を自覚的に捨て去った企業において導入されていることである。その意味で、例外的な事例ということができよう。2 つは、社員秩序の形成や基本給決定の土台といった機能を資格等級に維持させようとするれば、職務等級という呼称であっても、制度設計において、能力の要素を組み込まざるを得なくなっていることである。つまり、後述する「役割」に基づいた制度と極めて似た制度になっていると言える。

役割等級

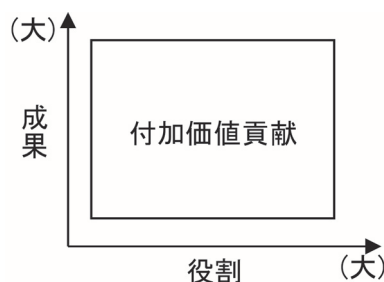
さて、需要サイドから制度を設計するという発想の下で生まれた新たな概念が、「役割」である。職責等級や役割等級という名称で表されることが多い。制度の内容を見てみると、一般社員層においては、能力の要素を残しつつ、管理職層においては社内のポストが、格付け基準の前面に出てきている。こうした内容を見ると、仕事基準と人基準の折衷案とも言えよう¹⁹。各企業の細部の違いを捨象すれば、この制度は、「市場の成果→付加価値→付加価値への貢献=成果×個々人の役割の大きさ」という図式を描いた上で、役割に基づき社員格付け制度を設計することにある。この図式をイメージ化すると図表 9 のようになる²⁰。

¹⁸ 次の発言も参考になろう。「組合員層は、同じ職務についても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけでは給与は決められない」(労務行政研究所 1997;162)

¹⁹ 役割等級をこうした折衷案と見なす論者として、石田(2006)や平野(2006)がある。

²⁰ なお、図表 9 は、労務行政研究所(2003)において紹介されている横河電機が示している図である。付加価値と役割の関係を上手く示している図だと思われる。

図表 9 付加価値貢献度の定義



出所：労務行政研究所（2003）より筆者作成。


具体的には、管理職においては、各部門の役割（経営計画達成への重要度）に基づいて、部門内のポストを全社的に序列化し、担っているポストに基づき社員を序列化する。一般社員層においては、企業が立てた目標達成に貢献するような能力を序列化し、能力を発揮することを専門性の発揮と捉え、専門性の発揮の程度に基づき社員を序列化する。このように、職責等級や役割等級とよばれる「役割」を軸とした制度は、管理職層は現在担っているポストという軸によって、一般社員層は現在発揮している能力という軸によって、社員を序列化しているところに特徴がある²¹。日本企業が職能等級の下で維持してきた能力育成機能を維持しつつ、経営戦略や経営管理の要素を取り込むことが出来るという点に、役割等級のメリットがあると言えよう。先に職務等級の箇所指摘したことと併せると、成果主義以降生まれた新たな制度設計思想は、「役割」であったと言える（石田 2006）。

賃金表

ところで、成果主義において見逃せないもう一つの変化として、賃金表の変化が挙げられる。では、実際にどのような変化が生じたのか。樋口（2006）は、賃金表において、安定的な積み上げ部分が減少し、洗い替えの要素が強い制度に変更されることを主張している。こうした洗い替え要素の強い賃金表として、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」の導入が進められた（石田 2006）。「等級別定額制」は、その名の通り、J-1 等級であれば〇〇円、J-2 等級であれば△△円と言った具合で、資格等級毎に一つの賃金額しか設定しない賃金表である。「ゾーン別昇給表（図表 10）」は、同一資格等級内の賃金レンジにゾーンを設定し、S から C などの評価標語に応じて翌年の昇給額／賃金額が決定される賃金表である。

²¹ もっとも、実際に社員をどのように格付けしているのかについては、曖昧な部分が多い。この点については、今後調べていく必要がある。

図表 10 ゾーン別昇給表

J-4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>評価</th> <th>S</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>ゾーン</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>I</th> <td>0</td> <td>-</td> <td>--</td> <td>---</td> </tr> <tr> <th>II</th> <td>+</td> <td>0</td> <td>-</td> <td>---</td> </tr> <tr> <th>III</th> <td>++</td> <td>+</td> <td>0</td> <td>-</td> </tr> <tr> <th>IV</th> <td>+++</td> <td>++</td> <td>+</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	評価	S	A	B	C	ゾーン					I	0	-	--	---	II	+	0	-	---	III	++	+	0	-	IV	+++	++	+	0	ポリシーライン 
評価		S	A	B	C																											
ゾーン																																
I		0	-	--	---																											
II		+	0	-	---																											
III	++	+	0	-																												
IV	+++	++	+	0																												
J-3																																
J-2																																
J-1																																

出所：西村（2017）を一部改定。

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

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

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

1 つの事例²²

さてここで、とある製造企業 A 社の賃金表を基に、成果主義時代の賃金決定について簡単に触れておきたい²³。A 社は、従業員規模 5,000 人以上の製造企業であり、海外にも事業を

²² 下記事例は、A 社労働組合の方へのヒアリングに基づいている。実施時期は、2014 年 12 月 8 日と 2015 年 2 月 1 日である。ここに記して謝意を表す。

²³ なお、本稿では触れていないベースアップ時の運用については西村（2016）や西村（2017）において紹介している。

展開している。その意味では、典型的な日本の大手製造業の1つと言える。この間、A社も賃金制度の改定を進めてきた。

A社の賃金は、等級別に設定された本給²⁴とゾーン別昇給管理が実施されているパフォーマンス給の2つから構成されている²⁵。パフォーマンス給の賃金表は、一般社員で2つ設けられている。1つは管理職にやや近い層に適用される賃金表であり、もう1つは、それ以外の社員に適用される賃金表である。その意味で、1社ではあるが、成果主義以降、新たに見られ始めた賃金テーブルに基づいた賃金決定の実際を知ることができるという点で、貴重な事例である²⁶。図表11と図表12が、賃金表である。

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

まず、図表11に基づき、号俸によって設計されているパターンを確認しよう。図表11はある等級の賃金表を抜き取ったものである。範囲給で構成されており、その範囲の中が、さらに、ゾーン1から4までに分けられている。賃金は、号俸ごとに1つの賃金が設定されており、例えば15号の者は、200,000円となる²⁷。毎年の昇降給は、各人の現在位置づけられている号俸毎に設定されている評価毎の昇降号数に応じて決められる。例えば、ゾーン1の1号の社員が最高評価であるSを取ったとすると、14号アップでゾーン1の15号の賃金額に昇給する²⁸。逆に、ゾーン4の60号の社員が最も低い評価であるE評価であった場合、マイナス6号俸となり、54号俸にまで降号し、降給することになる。

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

²⁴ 本給は等級毎の定額である。

²⁵ 名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。

²⁶ 「ゾーン別昇給表」について具体的に示されている研究としては、石田・樋口（2009）の他、やや簡素化されているものの家電企業3社を取り扱った玉井（2007）がある。また、賃金表への言及はそれほどされていないものの、化学メーカーにおけるゾーン別昇給表が確認できるものとして岩崎（2012）がある。なお、これらの事例から考えるに、ここで示している事例は、ゾーン別管理を徹底している企業であると思われる。

²⁷ 金額は便宜的に設定した架空の数値である。以下で示される数値も同様に、架空の数値である。

²⁸ 評価標語は便宜的に表記したものであり、実際のものとは異なる。以下で示される評価標語も同様に便宜的に設定されているものである。

図表 11 A社のゾーン別昇給表①（号俸による設計）

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

注：1) 号数、および、評価標語は実際のものとは異なる。

2) 金額、昇号数、降号数とも実際のものとは異なる。

出所：A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成。

次に、絶対額が示されている「ゾーン別昇給表」における賃金額の決定について確認しよう。まず、等級毎の範囲給となっている。先の例と同様に、その範囲給の中がさらに4つのゾーンで分けられている。今ここで、等級IVを取り出して見てみると図表12ようになる。この場合、範囲給の下限が80,000円となり、上限が240,000円となる。昇格が行われ等級Vに移らない限り、社員の賃金はこのレンジの間にとどまることとなる。また、ゼロが始めて登場するゾーンとひとつ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。等級IVの場合、ポリシーラインは、181,300円となる。

昇給額の決定は年々の人事考課と当人が位置づけられているゾーンに基づいて決定される。図表12のように、各セルに昇給額が記載されており、各社員は自分が該当する昇給額を評価に応じて受け取ることになる。仮に今パフォーマンス給の金額が、等級IVのゾーン2内にあるとし、評価がBだとすると、昇給額は5,400円となる。今、仮にある社員のパフォーマンス給が、150,000円だったとすると、改定後の賃金は、155,400円となる。同様にゾーン3で評価がEの場合、4,500円の降給となる。仮に今パフォーマンス給が、187,500円だったとすると、183,000円となる。

図表 12 A社のゾーン別昇給表②（絶対額表記）

（単位：円）

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

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

2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所：A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成。

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

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

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

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

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

5. 人事・賃金制度改革の方向性

何がもたらされたのか

さて、ここまで、成果主義時代の人事・賃金制度改革を簡単に振り返った。この成果主義によって、人事・賃金制度はどのような方向に進もうとしているのか。結論から言えば、日本の人事・賃金制度に対して、成果主義は変化をもたらしている。成果主義以降、制度設計の基本思想や賃金表に変化が生じている。

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

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

この点、成果への貢献を見ようとすると、当然直近で担っていた仕事という要素を考慮する必要が、従前の職能資格制度よりも高まることになる。結果、確かに賃金決定において、仕事の要素の占める比重が、増加することになる。しかし、より重要なことは、製品市場で勝つために設計される経営戦略や事業計画に基づいて決まる組織内のポストの序列や、戦略や計画を達成するための業務を遂行する上で発揮された能力によって、賃金が決定していることである。この点は、成果主義以降生じた変化の1つと言える。それゆえ、成果主義以降、仕事の要素を重視するようになったのは事実であるが、そこで意味している仕事とは、「労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略、事業計画に応じて作り替えられる仕事（＝役割）」（梅崎 2008:103）となっている。

加えて、賃金表上の変化も見逃してはならない。「ゾーン別昇給表」を通して、賃金表内に、労働市場が持つとされる均衡点への価格調整機能を取り込まれるような形に変化している。先に取り上げた事例から分かるように、単なる降給ありの制度以上の意味合いが、この賃金表にはある。賃金表それ自体に労働市場の持つ機能である均衡点への価格収斂機能が組み込まれていると見なすこともできよう。そして、この変化は、伝統的な昇給方法の1つであった定期昇給を抑制することになる。

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

変わったこと・変っていないこと

さて、上記でその変化を指摘した。では、まとめるとどういうことが言えるのか。先行研究や本稿の内容の範囲内で、次のようにまとめることができると思われる。まず、成果主義以降も、習熟分を昇給に反映させることを捨て去ったわけではない。職務等級と名乗った武田薬品の事例は、この点を良く表していると思われる。よって、従業員の能力評価を伴う査定付き昇給によって生まれる年功賃金カーブは維持されていると考えられる。と同時に、そうした能力を評価することによる昇格や昇給を通じた従業員の「やる気」を喚起するインセンティブ機能も依然として制度の中に残されている。その意味では能力主義時代の基本的な特徴は維持されている部分があると言える²⁹。

しかし、いくつかの変化も生じている。まず、賃金が上昇し続けるような制度設計からは

²⁹ もっとも、非正社員の増加に伴い、その対象となる層が少なくなっている。

離れた。等級毎に賃金レンジの上限と下限を厳格に設定すると共に、等級毎に設定されるあるべき賃金額に、各人の賃金が収斂するような賃金表（「ゾーン別昇給表」）が生まれている。これは従前の定期昇給を抑制する機能を持つ。また、管理職層を中心に昇格運用を組織構造とリンクさせる方向が強まっている（中村 2006）。実際のポストとの結びつきが弱かった職能資格制度とは、幾分異なった制度となっていると言えよう。加えて、一般社員層も降給有の賃金表となっている点は、西欧に見られる賃金制度よりも厳しい賃金制度となっていると見なすこともできよう。

もっとも、この変化には、企業経営上、致し方ない部分もあったことは指摘しておかなければならない³⁰。能力主義時代の昇級し続けるような賃金表は、柔軟な業務範囲や責任の範囲に基づいた人材活用を実現する上での基礎となる従業員の技能の向上を促す上で有効なインセンティブの仕組みであった。しかしながら、この賃金表が成り立つためには、「能力の向上→新製品の開発や新規市場開拓→企業成長→賃金支払い原資の確保」という前提が必要であった。そして、1970年代や1980年代は、欧米先進国追い上げ型戦略が主流だったこともあり、企業が作るべき生産物や目指すべき方向性も比較的明確であった。こうした環境要因の下では、企業は、労働力を供給する従業員の能力や労働意欲を重視し、それに昇格と昇給で報いる人事制度によって生じる人件費の増大を賄うだけの収益を確保することができる。

しかし、成長目標がやや不明瞭で、次に作るべき生産物も明確ではない不確実性が増した環境下では、企業は、安定的な収益確保が見込めず、従前の昇格運用や昇給を行なうだけの総原資を確保することが困難となる。役割という発想や「ゾーン別昇給表」は、そうした時代背景をもとに生み出されたものでもある。生産物が確実に市場で売れるという期待が持たなくなり、その結果として、能力や意欲の向上と生み出す付加価値の関係が不安定になった時代に生み出された設計思想が役割であり、それと同じくして生み出された賃金表が「ゾーン別昇給表」であった。とはいえ、この不確実性は、日本企業が経済のフロントランナーに躍り出たが故に直面することになった課題でもある。現在直面している課題は、80年代の古き良き時代を懐古するだけでは、解決できない類のものだと言えよう。

ここまでの記述をまとめると次のように言える。成果主義以前の賃金は、インセンティブシステムとしての機能を最も重視していた。これは従業員の職業能力を高める意欲を喚起し、多数の意欲と能力を持った従業員は日本企業の競争力向上に寄与した（小池 2015）。しかしながら、これを支える環境要因が崩れることに伴い変化が生じた。変化の1つは、組織内で設定された賃金水準適用対象層の絞込みである。具体的な動きとしては、非正規雇用化を通じた活用する雇用形態の転換を通じて、組織が設定する賃率が適用される層を減らし、労働市場の賃率が適用される層の拡大が目指された。2つは、組織の賃率適用者を対象とした改

³⁰ 以下の記述は、西村（2017）に多くをよっている。また、この記述のベースとなっている議論は、今野（1998）や石田（2006）において、人事制度の労働供給サイドから労働需要サイドへのシフトとして、より詳細かつ明快に説明されている。

革が実施された。その改革は、組織の人事・賃金制度の中に市場の要素をより取り込む方向で進められた。社員格付け制度（資格等級）は、製品市場への貢献度合いとより結びつきを強めたものになった（役割と呼ばれるコンセプトの登場）。賃金表は、定期昇給を抑制すると共に各等級内に設定されるあるべき賃率（ポリシーライン）付近に当該等級に格付けされる従業員の賃金が集まるようになった（ゾーン別昇給表）。

これらの一連の改革は、インセンティブとしての賃金の適用者対象者の精査、ならびに、対象者に対して支払われる賃金水準の妥当性の精査による日本なりのインセンティブシステムとしての賃金と費用（人件費）としての賃金の折り合いのつけ方であったと言える。もっとも、本稿で触れられていない点として、従業員がこうした改革を受容した理由の解明が挙げられる。この点は今後の課題である。

参考文献

- 平野光俊（2006）『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- ・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- （2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554。
- （2016）「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No.667。
- ・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。
- 岩崎馨（2012）「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換——化学大手 S 社の人事処遇制度改定」岩崎馨・田口和雄編著『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房。
- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- 小池和男（1966）『賃金——その理論と現状分析（第2版）』ダイヤモンド社。
- （2015）『戦後労働史からみた賃金 海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社。
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 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。
- （2004）『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- （2006）『賃金表の作り方 改訂版』経営書院。
- 孫田良平（1972）「賃金体系の変動」金子義雄編『賃金——その過去・現在・未来』日本労働協会所収。
- 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『雇用システムの理論——社会的多様性の比較分析』NTT出版）。

- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟広報部.
- 日経連職務分析センター編（1980）『新職能資格制度——設計と運用』日本経営者団体連盟.
- 西村純（2016）「人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題」JILPT ディスカッションペーパー16-03.
- （2017）「賃金表から考える賃金が上がりにくい理由」玄田有史編『人手不足のになぜ賃金が上がらないのか』慶応大学出版会.
- 仁田道夫（2003）『変化の中の雇用システム』東京大学出版会.
- 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』慶応大学出版会.
- 連合総研（2006）『賃金制度労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所.
- 労務行政研究所（1997）『ハイブリッド賃金革命』労務行政研究所.
- （2003）「職務・役割給導入企業のその後を追う」『労政時報』第3607号.
- 労働政策研究・研修機構（2016）『労働政策研究報告書 現代先進諸国の労働協約システム——まとめと論点』労働政策研究・研修機構.
- 佐藤厚・佐野嘉秀（2005）「「成果主義」先進企業の変革——家電メーカー」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収.
- 佐藤博樹（1999）「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構所収.
- 玉井芳郎（2007）「処遇制度の成果主義化」佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーに見る成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房所収.
- 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.
- 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.
- 柳下公一（2005）『武田「成果主義」の成功法則』日系ビジネス人文庫.