

第2章 賃金管理・人事制度の改革

第1節 はじめに

本章では、自動車2社の最近の報酬制度の改定について労働組合の役員に対するヒアリング調査をもとに、分析を行う。

日本の企業の報酬制度の改定は、経済環境の変化や経営上の必要性などから、かなり頻繁に行われている。しかし、今回調査した自動車2社の改定の場合、いくつか興味深い点がある。1つには、自動車産業は、近年グローバル化や技術革新の影響がとりわけ強いと考えられることである。こうした構造変化が職場組織や技能形成、報酬制度にどのような影響を与えるかについて何らかの手がかりが得られる可能性が高い。2つには、今回の2社の報酬制度の改定は今後急速に進展する高齢化を見据えたものである可能性が高いことである。高齢化に伴ってどのように報酬制度が変化するかということはこれからの日本の労働市場を考える上で最も重要な課題のひとつである。3つには、90年代の2社の業況が対照的であることである。自動車産業はバブル崩壊後の長期不況の影響が比較的少なかった産業である。しかし、J1社は90年代半ばには経営難に陥り、海外自動車メーカーと提携することによって奇跡的な業績の回復を行った企業である。一方、J2社は海外向け販売を中心に90年代を通して売上高を増大していった企業である。このような業況が対照的な企業がどのような賃金制度の改定を行ったのか、興味深いところである。

報酬制度の改定を丹念に調べていく作業は、単に日本の企業がグローバル化や技術革新、高齢化といった構造変化に直面して報酬制度の面でどのように対応しようとしているのかという点について示唆を与えるだけでなく、近年広く導入されて来た「成果主義」の行方を考える上でも有益なものである。1980年代の自動車産業の人事・賃金制度の運用と実態について、詳細な資料をもとに分析したものに、石田他〔1997〕がある。しかし、当時は能力主義的賃金制度についてであり、労働者の職務遂行能力がどのように評価され、それによってどのように昇給や昇進などの処遇が決まったかという実態が調べられている。今回は1990年代半ば以降多くの企業がいわゆる成果主義的賃金制度を導入している中で、自動車2社の改定が行われた。したがって、これら2社の賃金制度の改定の実態を詳細に調べることにより、日本の「成果主義」の着地点について何らかの示唆が得られる可能性がある。

本章では、2社の組合本部と支部で入手した資料と組合役員に対するヒアリング調査をもとに、報酬制度改定の実態とその背景について分析する。まず、各社の報酬制度を旧制度と新制度のそれぞれについて資料に基づいて記述した後、両社の共通点と相違点を抽出し、その背景を分析する。そして、最後にこれらをまとめる。

第2節 J1社

J1社の賃金制度は、これまで何度か改定されてきている。1987年以降でみても、1987年、1996年および2001年には組合員層を対象とした賃金制度改定、1994年と2000年には部課長層の賃金制度改定が行われた。部課長層の賃金制度は、年俸制の採用など成果主義的な要素を強める改定であった。2004年の組合員層を対象とした賃金制度の改定は、賃金等級の大幅な改定、コンピテンシーの導入、テーブル給の導入など賃金制度を一新する大幅な改定である。

以下では、まず、2004年の改定以前の旧制度についてみていき、次に改定の概要と改定後の新制度について述べていく。

1. 旧制度

(1) 賃金等級

J1社の賃金等級は「仕事ランク」と呼ばれ、旧制度においては事務技術系と技能系の二系統に分かれていた。資格や役職との対応は第2-2-1表の通りである。役職との対応は、事務技術系では課長級以上のみとなっていた。

第2-2-1表 仕事ランク・資格・役職の対応（J1社、旧制度）

	仕事 ランク	資格		役職		仕事 ランク	資格		役職		
				ライン	スタッフ				ライン	スタッフ	
管理職	N1			部長 次長	主管	N1			部長 次長	主管	
	N2			課長	主担	N2			課長	主担	
一般職	SA					G8	工師			係長 安健係長 専門係長	
	J6 P1 S1 C1	主査	上級 主事 ／ 上級 技師			G7 H7	副 工師				
	J5 CA		主事 ／ 技師			G6 H6	上級 技師			工長 主任 専門工長 専門主任	
	J4 CB			副 主事 ／ 副 技師				G5	技師		
	J3 CC			書記			G4	副 技師			
	J2						G3		技 工		
	J1						G2				
							G1				

旧制度の賃金等級の特徴は、①事務技術系統と技能系統がはっきり二分され、職掌間の区

別が明確であったこと、②等級の刻みが細かく、等級の数が多いこと、②仕事ランクの事務技術系に「SA ランク」という特別なランクが設けられていることである。

職掌間の区別が明確であることは、第 2-2-1 表をみても明らかである。一般層では、全く異なった仕事ランクの区分けとなっており、職掌間の対応関係もそれほど明確でない。資格での職掌間の対応関係は大まかには認められる。しかし、仕事ランクの対応関係になるとあまりはっきりとしていない。

次に、等級の数をみると、一般層においては事務技術系で 7、技能系で 8 になっている。さらに、事務技術系では J3 以上、技能系では G6 以上で同じ仕事ランクのレベルの中に専門職コースの仕事ランクが入っている。このように仕事ランクは細かく分類されており、等級の数は多い。

事務技術職にある SA ランクという仕事ランクも特徴的である。SA ランクは課長補佐職相当で「会社にとって最大限の利益や付加価値を創造する人」と位置づけられ、実績重視の賃金体系になっている。

(2) 賃金体系

SA ランク以外の所定内給与は本給、資格手当、仕事給、成績給、作業手当、年齢給及び家族手当からなる（第 2-2-2 表）。

第 2-2-2 表 賃金体系（SA ランクを除く、J1 社、旧制度）

項目	賃金決定要因	具体的要素	決定方法	配分
本給	能力・業績の総合評価	成績査定点	前年度本給に毎年の査定に応じた昇給額を積み上げる方式	総合決定 約20%
資格手当	能力と勤続年数による社内での位置づけ	資格	それぞれ左記の決定要素に応じて、額が定まるテーブル方式	仕事基準 50%
仕事給	向こう1年間遂行する仕事の複雑困難度	仕事ランク		
成績給	能力の発揮度合・成果	成績査定点		
作業手当	仕事のつらさ、環境	作業等級		
年齢給	年齢毎の生計費負担	年齢		
家族手当	扶養家族数毎の生計費負担	扶養家族数		
				生計費基準 約30%

それぞれの賃金項目の決定要素は、次の通りである。本給と成績給は成績査定点によって決まる。また、資格手当は勤続年数、仕事ランクおよび査定点の総合判断で決まる。仕事給は仕事ランクによって決まる単一給である。作業手当は、仕事のつらさや環境などにより作業等級が決められ、それに対して定められている。年齢給は年齢のみによって決まる賃金項目である。家族手当は、扶養家族数によって定められている。本給と資格手当は「総合決定」、仕事給、成績給及び作業手当は「仕事基準」、年齢給と家族手当は「生計費基準」に分類され

ており、配分割合がほぼ総合決定：仕事基準：生計費＝2：5：3 となるように定められている。

SA ランクの所定内給与は、仕事給、成績給及び家族手当からなっており、賃金項目が簡素化されている（第 2-2-3 表）。それぞれの決定要素は、仕事給は一律に定められている単一給である。成績給は 10 段階からなるテーブル給であり、総合評価によって決まる。家族手当は扶養家族数で決まる。配分は仕事給：成績給＝1：1 となっており、成績による成績給の割合が SA 以外より大きい。

第 2-2-3 表 賃金体系（SA ランク、J1 社、旧制度）

項目	賃金決定要因	具体的要素	決定方法	配分
仕事給	向こう1年間遂行する仕事の複雑困難度	仕事ランク	一律一定額	ランク中位層で 仕事給：成績給 ＝50：50
成績給	能力の発揮度合・成果	総合評価	それぞれ左記の決定要素に応じて、額が定まるテーブル方式	
家族手当	扶養家族数毎の生計費負担	扶養家族数		

(3) 一時金

一時金は比例分（6割）と成績分（4割）からなる。比例分は、つぎの算出式によって決定される。比例分＝基準賃金×比例分係数×出勤率 ただし、比例分係数＝総原資×0.6÷基準賃金で与えられる。一方、成績分は査定点別テーブルにしたがって、査定点の点数で決められている。

(4) 評価制度

評価制度は、仕事評価、査定、資格の3つからなる。

①仕事評価（仕事ランクへのランク付けによる仕事の難しさの評価）

仕事ランク別にそれぞれ職務内容（職務イメージ）を記述した表があり、それぞれの仕事ランクに必要とされる能力や期待されるレベルが記述されている。仕事評価はこの基準によって仕事ランクへのランク付けを行い、仕事の難しさの評価するものであり、賃金面ではランク毎の単一給である仕事給に反映される。

②査定（各仕事ランク毎に過去半年または1年間の実績の評価による点数）

査定は、「C&J（挑戦と実績）業績評価シート」に基づいて、上司と面談の上1年間の目標を定め、上司が進捗管理・評価を行い、査定点を決める。査定点は仕事ランク毎にゾーンが決まっている。また、SA ランクは絶対評価であるが、それ以外のランクでは相対評価である。査定点は賃金面では本給と成績給に反映される。

③資格（勤続年数と実績の積み上げ）

資格は、入社以来の勤続年数と実績の積み上げを評価するもので、具体的には、勤続年数、仕事ランク、成績に応じて、格付けを行っている（前出第 2-2-1 表）。

(5) 昇給

純粋な定昇は、年齢給と本給である。成績給、仕事給、資格手当は評価結果が反映されるという意味で「昇格昇給」と呼ばれている。

(6) 昇格（仕事ランクの上がり方）

技能職の場合、職種毎に仕事ランクに対応した技能基準というのがある。また、それに対応してランク毎に教育、技能検定があり、それぞれクリアすることが昇格の条件である。しかし、絶対評価ではなく、相対評価である。すなわち、予算点が一人当たり 3 点配分されていて、各職場に配分し、各職場内で査定点によって各個人に割り振る。そして、上位にずっといる人が上に上がっていくというのが実際の運用である。たとえば、ある職場に G4 が 3 名いるとすると、3 人に対して 3 点で 9 点となる。それを査定点をベースに 5、3、1 あるいは 4、3、2 に配分する。何年いて、何点以上とってというルールはあるが、運用はケースバイケースである。年齢によって最低限を保障するような制度はない。相対評価のため、仕事と評価がアンマッチになるケースが生じる。たとえば、ずっと同じ仕事をしていても G1、G2、G3 とあがってくるケースある。また、G4 から G3 に落ちる場合もあるが、同じ仕事をやっていたりする。その場合、賃金も下がる。賃金の総額管理がかなり効いている。また、技能検定を受けるに当たっての推薦のところをコントロールしていることもあると考えられる。さらに、上位の組織単位で予算点の配分を調整する。

事務・技術職の場合も昇格の仕組みは基本的に同じである。しかし、仕事ランクと実際の仕事とのアンマッチが大きい。たとえば J4 の人が J5、J6 の仕事をしていたり、逆に J4 の人が J1 の仕事しかしていない場合もある。仕事ランク別職務内容に関する表は部門毎につくっているが、きちんと個々人にそれが展開され理解された上で運用されているとは必ずしもいえない。

2. 2004 年 4 月の賃金制度改定の概要

賃金制度の改定の主要な点は次の通りである。

<賃金等級の改定>

- ①「仕事ランク」をキャリアコース別「役割等級」に改定した。
- ②職掌（事務、技術、技能）を廃止し、3 つのキャリアコースを設定（職務変更時はコースも変更）した。
- ③等級を大きくくりにした（総合プロコース、専門型プロコースで 3 つ、テクニシャン型プ

ロコースで5つ)。

<評価制度の改定>

「C&J (挑戦と実践) 業績評価」を「PCC 評価 (業績評価、コンピテンシー評価、キャリア開発)」に改定し、コンピテンシーを全面的に導入した。

<賃金体系及び昇給・昇格制度の改定>

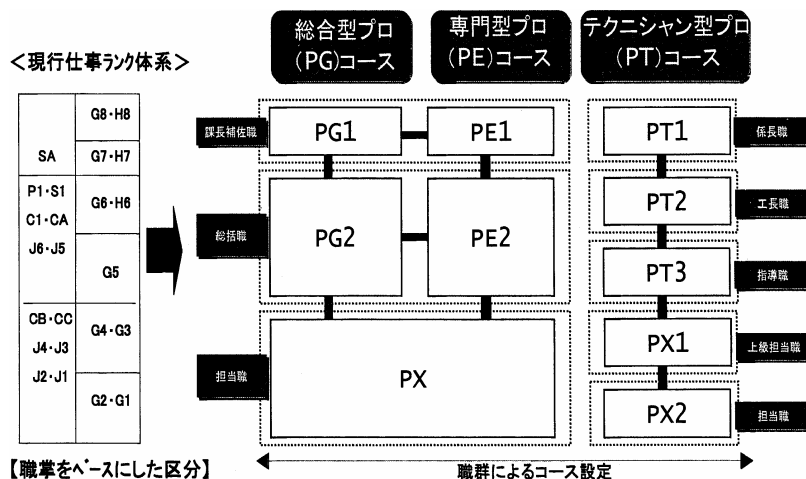
- ①賃金項目を現行 5 項目から月次給一本にする。
- ②等級毎に賃金の上限と下限を決める。
- ③コンピテンシーの絶対評価、相対配分によって、月次賃金の改定を行う (テーブル給の導入)。
- ④賞与は成果 (業績評価) をより反映し、めりはりをつける。上位等級に部門業績を反映させる。

3. 新賃金制度 (2004 年 4 月改定)

(1) 賃金等級

キャリアコース別役割等級に改定された。担う役割やキャリアに応じて、3 つのキャリアコースと 3 つ (5 つ) の役割等級を設定した (第 2-3-1 図)。

第 2-3-1 図 キャリアコース別役割等級制度 (J1 社、新制度)



3 つのキャリアコースとは「総合型プロコース」、「専門型プロコース」および「テクニシャン型プロコース」である。従来の職掌 (事務、技術、技能) 別の等級を廃止し、キャリアコースというものを設け、職務変更時はコースを変更できるようにした点が特徴である。また、従来の仕事ランクが細かく刻まれていたのに対して新制度では、「総合型プロコース」および「専門型プロコース」では 3 つ、「テクニシャン型プロコース」では 5 つと大ぐくりと

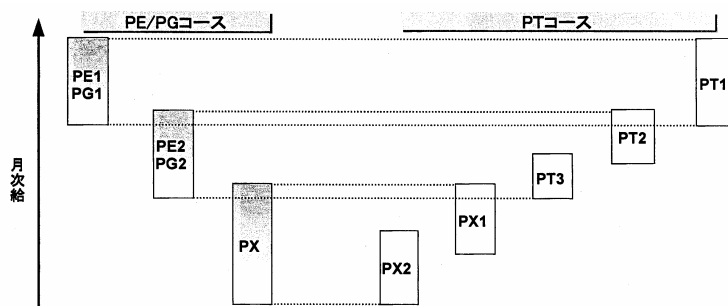
なっている。このように、「テクニシャン型プロコース」で刻みが多くなっているのは、技能系ではこつこつ積み重ねていくため、等級をやや細かくして昇給・昇格感を出した方がモチベーションが高まるということを考慮しているためである。SA ランクのような特別のランクはなくなり、統一的な処遇制度となっている。

(2) 賃金体系

月次給は、等級毎に賃金バンド（範囲）の中で決まる範囲給である。各等級の賃金バンドは上下の等級のそれとオーバーラップする形で決まっている。（第 2-3-2 図）

旧制度での 5 つの賃金項目（本給、仕事給、成績給、年齢給、資格手当）を月次給に一本化し、コンピテンシーを反映する給与項目とした。なお、旧制度の家族手当は福利厚生の手当として支給される。

第 2-3-2 図 各等級の賃金範囲（バンド）のイメージ



(3) 評価制度

新制度では、評価制度はコンピテンシー評価と業績評価の 2 つからなり、それぞれ月次給と賞与に反映される。コンピテンシー評価は成果に向けて実際に発揮された能力等を評価し、業績評価は 1 年間の業績を評価するものである。新制度では、コンピテンシー評価と業績評価との区分を明確化にした。A、B、C、D、E の評語の分布規制はない。

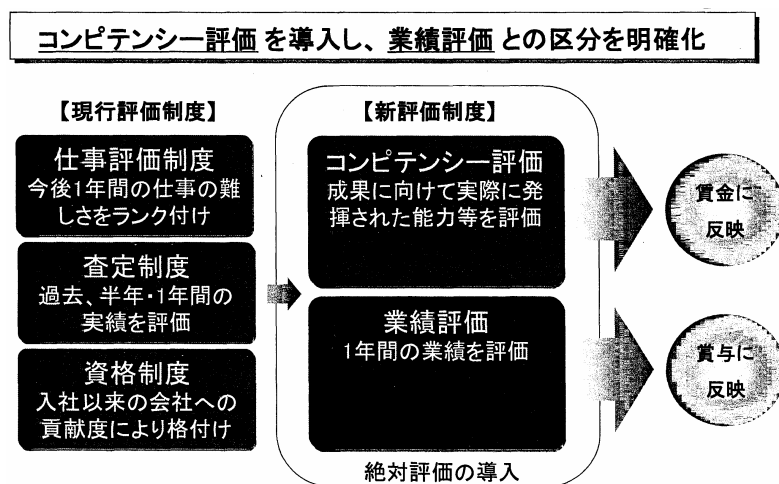
コンピテンシー導入の狙いには、評価基準の明確化がある。部門・職群毎に基準が明確に定められている。コンピテンシーには、共通コンピテンシー、役割等級別コンピテンシーおよび専門スキルコンピテンシーの 3 つがある。共通コンピテンシーは J1 社がグローバルに重要視している課題 5 つを設定し、その 5 つに関して、各等級のレベルを設定してそれを評価する。2 つ目の役割等級別コンピテンシーは、等級毎に分析力、課題設定力あるいは判断力といった、全部で 24 のコンピテンシーを設定した。各部門でこの 24 個の中から大体 5 個前後をめぐりにピックアップして、その部門の各等級のコンピテンシーとして設定する。専門スキルコンピテンシーは、部門、職種毎に必要とされる専門スキルで、知識、技術、技能等

を具体的に定めたものである。これらのコンピテンシーをひとつひとつ毎年評価していった、最終的には総合で ABCDE という 5 段階の評価をする。テクニシャン型プロセスの場合、従来の仕事ランク別技能基準を見直し、整理して作り直した。

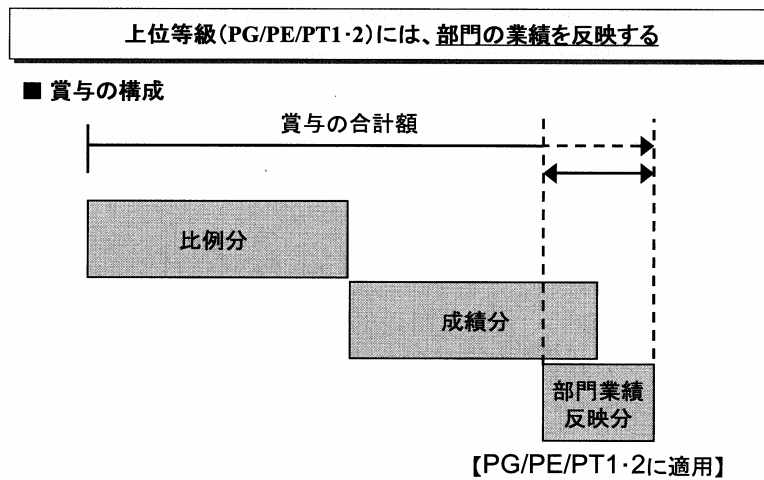
2つの評価がどのように賃金に反映されるかは第 2-3-3 図に示されている。コンピテンシー評価によって月次給が決まる。そして、賞与はこの月次給が反映される比例分と業績評価によって決まる成績分からなる。さらに一部の役割等級（PE、PG、PT1、PT2）の賞与には部門業績反映分（最大 0.1 か月分）がある。ただし、部門業績は全社レベルでの部門の業績である。「そして、この 2 つの評価と論文、面接、課題発表会などの成績を総合的に評価して昇格が決定される（第 2-3-4 図）。

評価と報酬のスケジュールは、4 月に前年度分の業績評価が行われ、それを反映して夏季賞与と年末賞与が決められる。5 月に当年度分の目標が設定され、12 月にコンピテンシー評価が行われる。年度末にかけてこれら 2 つの評価を踏まえて総合評価が行われ、昇降格が決まる。同時に、次年度の賃金改訂がコンピテンシー評価を反映して決まる。

第 2-3-3 図 評価と報酬（J1 社、新制度）



第 2-3-4 図 賞与の構成 (J1 社、新制度)



(4) 賃金改訂

賃金改訂は、絶対評価であるコンピテンシー評価をもとに「ポイント・テーブル」による相対配分によって決まる。その意味ではポイント・テーブル給である。賃金バンドを4つに分けてそれを「賃金ゾーン」と呼んでいる。ポイント・テーブルはこの賃金ゾーンを縦軸に、コンピテンシーの評価段階（A～E）を横軸に置いた表のことである。そして、ポイント・テーブルは現在の労働者が属する賃金ゾーンとコンピテンシーの評価段階に対して、賃金改訂額を決めるポイントが決められている。ポイントは、賃金ゾーンが低いほど大きく、また、同じ賃金ゾーンの中ではコンピテンシー評価段階が高いほど高く設定されており、マイナスもある。さらに、PX ランクの 3、4 ゾーンおよび PX2 ランクについては、入社間もない育成段階にあるため、マイナスのポイントは設けていない。賃金改訂額は、賃金改訂の原資をポイント総数で割ったものを各個人のポイント数に掛け合わせて算出する（相対配分）。

賃金改訂は、コンピテンシーの評価に応じた賃金改訂（従来の定昇に対応）とともに、市場価格に応じた賃金バンドの手直し（従来のベアに対応）によって行われる。（組合未合意）。

(5) 昇格

昇格は過去の評価、面談、それと昇格試験によって決められる。ホワイトカラーの部門では、これまで、昇格試験をやっていたところとそうでないところがあった。ブルーカラーの部門では基本的にこれまでと変わらないと考えている。

(6) キャリア開発

キャリアデザイン研修というものを新たに設け、コースを選択するタイミングに合わせて自分のキャリアについて一回考え直すということで、キャリア面談を行っている。このこと

によって、コミュニケーションの充実を図っている。また、上司に対しても、評価者研修あるいはコーチング研修といったキャリア開発の研修を行う。

第3節 J2社

J2社は、2002年10月30年ぶりに賃金・評価制度を大幅に改定した。

1. 旧制度

(1) 賃金等級

組合員の賃金等級は下位等級のⅠから上位等級のⅤまで5段階で、さらに全部で8の本給区分があった。特徴的なのは、職掌や職種、したがって学歴による区分がなく、すべての組合員に対して一本の等級が適用されることである。

(2) 賃金体系

月度給＝本給（等級別）＋業績加給（本給×係数）＋号給加給＋皆精勤手当＋諸手当となっていた。本給は等級と本給区分で決まるシングルレートである。業績加給は、この本給にある係数をかけて求められる給与項目である。これまでこの係数は変わっていない。号給加給は通し号俸制によって決まる賃金項目である。

初任格付けは、高卒でⅠ等級の〇〇号、大卒でⅡ等級の〇〇号に格付けされる。この賃金項目は毎年毎年積みあがっていく号数によって増大していく。

2. 2002年10月の報酬制度改定の概要

<賃金等級の改定>

5等級8本給区分であった賃金等級を6等級にした。また、能力開発ステージ（K3～K1）と能力発揮ステージ（H3～H1）という2ステージ制を導入した。さらに、等級の大きくくり化を行うとともに、等級と資格との整合性を図った。

<評価制度>

①役割評価・行動評価：

開発ステージ：仕事の実績、取り組み姿勢、潜在能力・蓄積能力

発揮ステージ：実績（役割サイズ、成果サイズ）70%、行動30%

②自己申告・2wayシステム

③チャレンジ評価

④評価の公平性：評語の構成比の公表

<賃金体系および昇給・昇格制度の改定>

①賃金体系の改定

賃金項目のうち号給加給（通し号俸制）を開発ステージではそのまま残したが、発揮ステージでは成果加給（テーブル給）に代えた。

②自動昇格と昇格基準の公開

③一時金の成績加算の段階的拡大

3. 新制度

(1) 賃金等級

旧制度で組合員の範囲では 5 等級 8 本給区分で実質 10 の段階があったものを 6 等級にまとめ、それらを開発ステージ（K3～K1）と発揮ステージ（H3～H1）という 2 つのステージに分けて、2 ステージ制にした（第 3-3-1 図）。大きな変化は、①等級の大ぐくり化、②資格とより整合性を持った制度にしたこと、③2 ステージ制にしたこと、であった。

第 3-3-1 図 賃金等級制度の改定（J2 社）

旧制度			新制度	
等級	本給区分		等級	ステージ
V	5B	主任	H1	能力発揮ステージ
	5A		H2	
IV	5A		H3	
	4B		K1	能力開発ステージ
	4A			
4A				
III	4A		K2	
	3B			
II	3A			
	2B			
I	1B			

等級の大ぐくり化は、5 等級であった等級数を 6 等級に編成し直すとともに、旧制度の本給区分を基本的に廃止することにより、旧制度で実質 10 段階であったものを 6 段階にきざみを大きくして段階（実質的な等級）の数を少なくした。また、主任という資格がこれまで賃金等級と対応しておらず、IV 等級の 4B で資格が主任の者とそうでない者が混在していた。これを改めて主任は H2 以上という対応になるように等級を設定した。

さらに、新制度では等級全体を 2 つに分けて、それぞれ開発ステージ（K3～K1）と発揮

ステージ（H3～H1）という 2 つのステージに分けて、2 ステージ制にした。そして、これら 2 つのステージの間で異なった賃金制度を設計している。下位等級からなる開発ステージは、能力開発期間という位置付けで、旧制度の通し号俸制による号給加給が残っている。これに対して、発揮ステージでは能力を発揮する期間であるとの位置付けで、号給加給の代わりにテーブル給の成果加給が採用されている。

(2) 賃金体系

新制度のもとでは、賃金体系は第 3-3-2 図のように改定された。

$$\text{月度賃金} = \text{本給} + \text{業績加給} (= \text{本給} \times \text{係数}) + \text{号給加給} (\text{通し号俸制}) \cdot \text{成果加給} (\text{テーブル給}) + \text{手当}$$

第 3-3-2 図 賃金体系の変化 (J2 社)

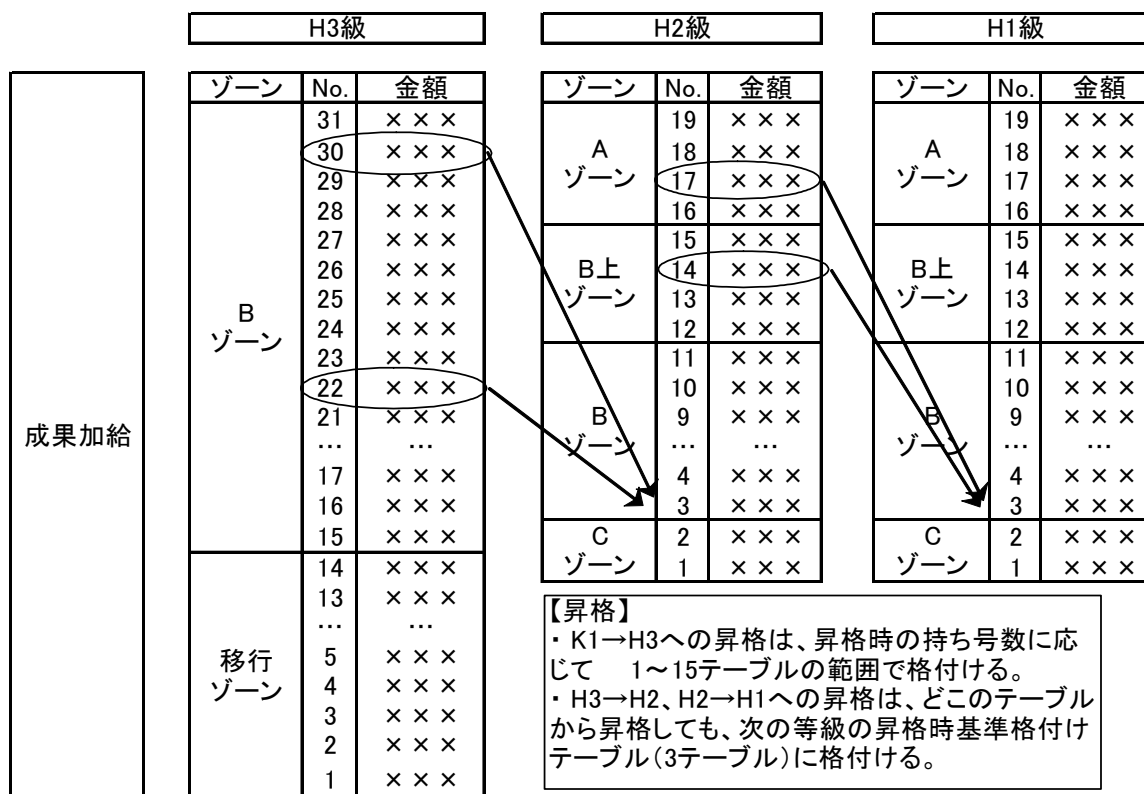
旧体系				新体系					
等級(本給)	業績加給	号給加給	手当	等級(本給)	業績加給	号給加給 (テーブル給)	手当		
等級	本給区分								
I	1B	等級別本給×係数	通し号俸制	H1	等 ×級 係別 数本 給	テーブル給	諸 手 当		
II	2B			テーブル給					
	3A			テーブル給					
III	3B			H2	テーブル給				
	4A			H3	テーブル給				
IV	4A			通し号俸制	皆精勤手当＋諸手当	K1	等 ×級 係別 数本 給	通し号俸制	能 力 開 発 手 当
	4B					K2			
	5A					K3			
V	5A								
	5B								

本給は、賃金等級毎に一本のシングルレートである。また、開発ステージの K1 と発揮ステージ H3 の間で本給の格差が大きくなるように設計している。業績加給は本給に一定の係数をかけたものである。この係数は本来会社の業績に応じて変化させる設計になっていたが、これまで 0.25 のままで一度も変更されたことはない。

開発ステージに適用される号俸加給は、旧制度のものと同様に通し号俸制になっている。号数は新規学卒採用の場合高卒〇〇号、大卒〇〇号から始まり、毎年の評価結果の評語によって積み上げていく。積み上げた号数に 1 号当たりの一定額を掛け合わせたものを号俸加給としている。通し号俸制という意味は、昇級・昇格の際に号数を継続して積み上げていく制度になっていることである。

一方、発揮ステージに適用される成果加給は、テーブル給である。すなわち、H3～H1の等級毎にテーブル番号に対応した成果加給の額が決められたテーブルが決められており、テーブル番号により成果加給の額が決まる。テーブルの金額のピッチ（テーブル番号が一つ増える時の増加分）は各級で同じで、H3級、H2級、H1級の順に大きくなる。テーブル番号は、K1からの昇格時には、昇格時の持ち号数に応じて1～15の範囲に格付けされる。また、H3からH2への昇格、H2からH1への昇格の際には、昇格前のテーブル番号如何にかかわらず、昇格時基準格付けテーブル（3テーブル）へ格付けされる。このように、昇格時に昇格前のテーブル番号が一旦ご破算になるという意味で、積み上げ方式の通し号俸制と大きく異なる（第3-3-3図）。

第3-3-3図 昇格昇給の仕組み（成果加給）



また、H2とH1では、成果加給のテーブルの改定において評語によってはテーブル番号が下がる可能性があるという仕組みが入っていることも大きく違う点である。テーブルの改定は、各等級をテーブル番号によって上から4つのゾーン（A、B上、B、C）に分けて、各ゾーン毎に評語に対応して改定テーブル数が定められた表に基づいて行われる。H3では、評語がB2かCであればゼロになるが、マイナスになることはない。H2とH1の場合、ゾーンが下の者に対しては、マイナスは評語が極めて悪い場合に限り比較的大きく異なるが、ゾ

ーンが上位の者に対しては評語が少しでも悪いとマイナスになるなど、評価が厳しく処遇に反映される仕組みになっている（第 3-3-4 図）。

第 3-3-4 図 成果加給テーブル改定の仕組み

(1) H1級／2級

	SS	S	A	B1	B	B2	C
Aゾーン	+	+ (~0)	+ (~0)	-	-	-	-
B上ゾーン	+	+	+	+ (~0)	-	-	-
Bゾーン	+	+	+	+	+ (~0)	- (~0)	-
Cゾーン	+	+	+	+	+	+	- (~0)

(2) H3級

	SS	S	A	B1	B	B2	C
Bゾーン	+ (~0)	+ (~0)	+ (~0)	+ (~0)	+ (~0)	0	0
移行ゾーン	+	+	+	+	+	+	+

注) +は正の数字が入り、その数字分だけテーブル番号が増加し、
-は負の数字が入り、その数字だけ減少することを示す。

手当は、能力開発ステージでは、皆精勤手当に代って一律の能力開発手当が支給されている。能力発揮ステージでは、能力開発手当はない。その代わり、移行措置として調整給が支給される。

(3) 評価制度

評語は、S、A、B1、B、B2、C、D の 7 段階ある。開発ステージの場合、号給加給の号数が評語によって一定数だけ加算される。同じ評語でも等級が上位ほど加算号数が大きくなっており、評価結果がより大きく賃金に反映される仕組みになっている。また、評語が A の場合の加算号数は上位等級の標準評価である B のものと同じである。このことは、A の評語をもらう人は上位等級と同等の仕事ができる人ということを暗に示唆している。評語の S と B1 は K1 だけで K2、K3 にはない。また、C 以下は現実には該当者がいない。また、発揮ステージの場合は、上述のように成果加算のテーブル改定の表にしたがって、評語に応じた改定テーブルが決まり、そのテーブルの成果加給額が支払われる。

評価はまず、期初に所属する組織の役割をベースとした業務遂行をする包括的な「役割」＝「自らの担当職務に関連し、所属する組織の役割・目標の達成に向けて取り組むべきことからすべて」を申告し、上司との面談で「役割」を確認し、決定する。半年毎（上期 9 月・下期 3 月）に役割・実績申告書を提出し、各労働者の実績を確認するとともに、実績に基づく評価を行い、評価をフィードバックの面談を行う（上期 12 月・下期 6 月）。上期と下期の評価の合計にチャレンジ加点（最終的なアウトプットだけにとらわれず、自ら主体的に高い目標を設定し、積極的に取り組んだ者に対して行われる）をして年間評価を決定する。半年

毎の評価結果が一時金に反映され、年間評価が月度賃金の昇給・昇格に反映される。

組合員の評価制度は目標管理制度ではない。目標管理を行うと期初の具体的な目標に縛られてしまう危険性がある。評価制度では、「役割」をベースに環境に応じて業務内容を考え、主体的に業務をフレキシブルに遂行することが求められている。たとえば、加工ラインのオペレーターであれば、「ラインのQCD（品質、コスト、納期）のレベルアップをします」というのが「役割」であって、具体的な数字による「目標管理」ではない。ただし、役職者に関しては厳格に目標管理を行う。

(4) 昇格

高卒の場合、まず、K3の〇〇号に格付けされる。標準評価で各年7号、7号と積んでいって、その次にK2に昇格する。この3年目のK2昇格はほぼ自動的である。完全自動ではないが、欠勤が多いとかよほどのことがない限り昇格する。K2からK1は自動昇格、完全自動昇格となる年齢が30歳代のある年齢に定められている。大卒の場合、K2の〇〇号に最初に格付けされ、2年後ほぼ自動的にK1に昇格する。

K1からH3への昇格は、本人の評価次第で決まる。自動昇格はあるが、実態よりも基準となる年齢がずっと高く、いわばセーフティネット的なものである。壮年層のある一定年齢に達すると自動昇格、もしくは一定のある高位の号に到達で完全自動昇格となっている。H3からH2、H2からH1への昇格には、昇格基準が定められている。

<必要条件>

- ①昇格基準ポイントを満たしていること、すなわち、現等級在位期間の過去6年間の評語をポイント化し、その累積されたポイントが一定の昇格基準を満たすこと
- ②直近の評語が優秀なものであること
- ③H2級昇格については主任レベルの資格を有すること

<十分条件>

- ①上位職務遂行能力
- ②フィロソフィーマインド
- ③能力／ビジネスマインド
- ④人格／見識
- ⑤幅広い活用

(5) 資格制度

「専門性を観点として、育成をはかり、認定を決定する」とする資格制度自体の考え方に変化はない。賃金等級を改定して、主任資格と賃金等級の整合性・連携を強化した。

資格制度の考え方は専門職資格制度であり、審査対象者は本人の意思によりチャレンジした者である。主任レベルの認定要件は、①OJT5ステップを完了していること（OJTステッ

プは各職場毎に定められている。OJT5 ステップのイメージは「会社もしくは所・部門の方針を理解した上で、自ら業務計画を立案し、その提案と遂行・完全ができる」、②指導員・チーフであること、③能力発揮ステージ3級であること、④過去5年間の評語が優秀なものであること、である。

会社に分科会があり、資格の認定を行う。分科会は専門職種に対応している。たとえば、溶接分科会、車体組み立て分科会、会計経理分科会、業務人事分科会、開発関連分科会、営業分科会、サービス分科会、などである。座長は、各専門職で会社全体の中から技能を極めた人が選ばれる。

登録員、指導員の場合は、事業所内で資格認定を行う。主任以上の場合、会社レベルの分科会で資格認定を行う。認定時期は、指導員・チーフ以上は10月1日、登録員、技員は4月1日である。

第3-3-5表 等級と資格

等級・役職	定義(要約)	資格
管理職		主幹
H1	課及びこれに順ずる組織の長の補佐。	主任 技術主任 技能主任
H2	単独もしくはチームの中核として調査・研究・立案・調整・具現化などを行う。	主任 技術主任 技能主任
H3	担当組織の係長、リーダーの補佐役として担当範囲のとりまとめを行う。	指導員 チーフ
K1	比較的複雑な業務を単独またはチームのメンバーを指導しながら行う。	1級 登録員
K2	普通程度の熟練技能 常の業務を行う。	2級 登録員
K3	細部にわたる指示、もしくは手続きに従い、日常の定型的繰り返しの業務を行う。	

第4節 共通点と背景

この節では、J2社とJ1社の報酬制度改革の共通点をあげ、その背景に何があるのか、ヒアリング調査の結果を踏まえて考えてみたい。

主な共通点としては、次のことが挙げられる。

- (1) 職掌の廃止（J2 社はもとから）
- (2) 等級の大ぐくり化と賃金バンドの設定
- (3) 賃金項目の簡素化とテーブル給の導入
- (4) 評価の透明性・公平性の向上
- (5) 賞与に成果（業績）をより反映させる方向

まず、第一に、職掌の廃止である。J2 社では以前からすべての労働者に対して賃金等級は一本で行っており、変化はないが、J1 社では今回の改定で従来の職掌で分離されていた賃金制度を総合型プロコース、専門型プロコース、テクニシャン型プロコースで相互にコース変えできるような制度とした。また、総合型プロコースと専門型プロコースは下位等級では区別しておらず同じ等級である。

第二に、等級の大ぐくり化がある。ブロードバンド化といってもよい。J1 社でも J2 社でもそれまで等級（本給区分）が細かく設定され、複雑な賃金等級制度となっていたが、等級を大きくりにし、等級数を減らすとともに、賃金等級が簡素化された。また、各等級の賃金の範囲（＝賃金バンド）も上限下限が設定された。

こうした職掌の廃止や等級の大ぐくり化の背景には、グローバル化や技術革新によって組織・人事制度の柔軟化が求められていることがあるのではないだろうか？このことをヒアリング調査からみてみよう。

J1 社「等級を大ぐくり化したことと、賃金バンドによる賃金制度にしたことで、中途採用ですとか賃金の設定が非常にしやすくなったんです。今までだと賃金項目が 5 つもあって、ただ仕事ランクだと、その等級のどこにするかとか、資格をどこにしようかとか、今まで積み上げで築いてきている賃金項目のどこにその人を当てはめるのかというのが非常に難しくほとんど無理やりやっていたわけです。それが、ある仕事の範疇の中で、このぐらいの仕事をしてきたんだなというのさえわかれば、等級が決まって、あと、バンドの中でその人がもらってきた賃金だとか、今後どうしていこうかということ踏まえながら、設定が非常にフレキシブルにできるんです。…」

J1 社「PE というコースに関しては、… 専門職型の業務と言っても、… 実は、この中で一部開発の職場で技能系の職場が今まではありました。それは例えば実験ですとか、開発の設計者とかと一緒に解析だとかという業務ですね、非常に専門的と言ったらいいんでしょうか、そういう仕事についている方がいたんですが、ただ、今後そういった方が担う仕事というのは、より専門家というか、技術屋さんに近い領域を担っていただくことになりそうだと、そういう方向を目指すということで、今まではそういう方たちは技能系にいたんですけれども、PE、専門型プロのほうに移行しました。ですから、単純に技能系の方がテクニシャンプロというわけでもなくて、それぞれの職種だとか、仕事の実態に合ったコース分けに変更したというのが、この等級制度になります。…」

J2 社「何かといいますと、もともとは A 本給というのは、本来の等級までは行かないけれ

どもみたいな扱いだっただのが、そうはいつでも、だんだん一つの等級の層が増えてきますと、序例をつくらなきゃいけないみたいなことが、結果的に階段みたいになってしまったということがあって、A本給の基本廃止ということをやりますけれども、どうももともとの設計がうまく機能しなくなっているというか、そぐわなくなってきたというので、A本給をやめました。」

これらのヒアリングの結果からうかがえるのは、従来の細かくきざみを設定した賃金等級制度が組織・人事制度の柔軟化が求められている状況にそぐわなくなってきたということである。等級を大きくくりにして、組織の中での配置や職種間の異動、中途採用等を容易にしようとする動きであると判断される。ただし、J1社の新賃金制度において、技能系のテクニシャン型プロセスでは等級のきざみをやや細かくして昇格の段階を多くし、労働意欲向上を図っている点は興味深い。

第三は、賃金項目の簡素化とテーブル給の導入である。J1社では、月次給の5つの賃金項目を一本化した。5つの賃金項目の中には成績査定を反映する本給や成績給とともに年齢給など年功的性格の強い賃金項目も含まれており、複雑であった。これが、月次給というコンピテンシー評価を反映する賃金項目の一本になった。賃金改定額は等級・賃金ゾーン毎にコンピテンシー評価の標語によって決められており、このテーブルにしたがって賃金の改定が行われる。また、J2社の場合は、賃金項目には基本的に変化はない。しかし、諸手当を除けば、本給と号給加給の2項目のみで決まっている。また、能力発揮ステージではテーブル給が導入された。

賃金項目の簡素化は、賃金が何によって決まっているかが明確になることによって、労働者から見て何に努力すれば賃金を増やすことができるかということがわかる。また、テーブル給は、①各等級の賃金バンド（賃金の範囲）を定め等級をあがらない限り、上限を超える賃金にならないこと、②また、評価結果が悪いと賃金が下がること、③評語による賃金改定は、等級・ゾーンの下位ほど寛大であるのに対して、上位ほど評語が悪いと賃金が下がる場合が多く、厳しいといえること、などをもたらす。

賃金項目の簡素化とテーブル給の導入の背景には、従業員構成の高齢化があると考えられる。高齢化に伴う賃金費用の増大を抑制する一方で、賃金と評価とのつながりを明確にし、賃金制度のもつ労働意欲を高める仕組みをより効果的なものにしていく必要があることなどが考えられる。ヒアリング調査でみてみよう。

J2社「通し号俸なので例えばそれこそ役割とか職位が低くても、長くいると上の人間と逆転しちゃうというのが、やっぱりどうしても……。」(03.11.07)

J2社「ポストがなくて役職に抜け出していけないものですから、そうすると、仕事はできるんだけど上限のところ……。上限というか、カーブがどこでも寝ますよね、この寝たところに入っちゃっている人がどんどん出てきちゃった。」(03.11.07)

J2社「…むしろ高齢者の話題……。これはさっきの寝たところの人たちというのは、い

い評価をとろうが、普通の評価をとろうが、あんまり処遇が変わらない。ここがいっぱい増えていく、やってもやらなくても同じという意識を持つものが増えていく、これは問題ですなど。…」(03.11.07)

J2社「前の旧体系がなぜだめだったかというのと、通し号俸制なんですけれども、どんどん積み上げていきますが、青天井に上げていくことはできませんので、あるところから寝かせていたわけです。…フラットに。そうすると、…高齢化が進んできて、…だんだん「中折れ」と呼んでいたのですが、調整点に入っちゃっているのが増えてきました。そうすると、やってもやらなくても同じじゃないかと。…それが問題ですなんていって、ずっと組合はこれを議論してきたんです。…労使の春闘の中でも、「中折れ」を何とかしなさいというのを毎回、求めていて、何とかしなさいというのは、折れ点をどんどん上げてきたんです、過去から比べると。ところが、どんどん高齢者が高くなっちゃうんです、それをやっていると。会社は…何で上げる必要があるんだと。…わかりましたと。それじゃ、やった人を評価するのはやぶかさかじゃないです。だけど、できなかつたら、(下げても)いいですかと。」(03.11.26)

J2社「…だから、年齢構成じゃないですか、一番は。高齢化が進んでいる。…全体で見ると、労務費は、高齢化が進んでくるから高くなる。人件費は高くなるけど、やってもやらなくても同じということが増えていくということでしょう。」(04.05.17)

J1社「…仕事に見合わない賃金を会社としては、今後は正したいと。…(昇格・昇進しない人は××等級)でとまるわけですね。(××等級)でとまっても、…普通に仕事をしていけば、…本給の積み上げもありますし、年齢給もありますし(高齢者でも賃金が上がる)…」(03.12.12)

従来から日本の賃金制度では、能力評価の違いが賃金に反映されていた。定期昇給があり、能力評価に基づいて昇給幅が決まり、それが積み重なることによって賃金が上昇する仕組みである。しかし、この制度のもとでは、昇給スピードの違いはあっても、年齢や勤続年数とともに賃金の上昇し続ける傾向があった。このことが、年功的な要素の強い賃金項目が存在したこともあって、従業員の高齢化が進行する中で、「役割」や職位と賃金の乖離を生じさせ、また、企業の賃金負担を増加させることにつながった。これに対して、ある一定の調整点以降昇給を止めるような調整(「中折れ」)もかえって高齢労働者の労働意欲を阻害することになった。そこで、賃金項目を簡素化し、年功的な要素の強い賃金項目をなくすとともに、通し号俸制のような年齢や勤続年数とともに積み上げていく方式から、テーブル給方式にして、年齢や勤続年数による賃金上昇を抑えるとともに評価によっては賃金が下がる仕組みを導入した。また、賃金等級の中でも上位にいる者に対しては評価結果をより強く反映させてメリハリをつけ、労働意欲を高めるようにしている。ただし、習熟期間と考えられる下位等級の労働者に対しては両社とも評価が悪くても賃金が増えるようにしており、実態上定期昇給制度に近いものを残している点は留意する必要がある。

第四に、評価の透明性・公平性の向上である。J1社では、評価にコンピテンシー評価と業績評価のふたつで評価する制度になった。コンピテンシー評価には、共通コンピテンシー、役割等級別コンピテンシー及び専門スキルコンピテンシー、それぞれに評価項目・基準が決められている。J2社でも役割評価・行動評価の評価項目の設定、昇格基準の公開、評価者との面談の制度化（2WAYシステム）など、評価の透明性と公平性を高める改定がなされている。こうした評価の透明性・公平性の向上は、評価と賃金の結びつきを高めたことと密接に関連しているものと考えられる。また、評価結果が賃金により強く反映されるようになったのは、上述のように、従業員構成が高齢化し、全体の賃金水準の上昇が困難な状況で、働きぶりによって賃金にメリハリをつけて努力を引き出すインセンティブとしての働きをより強くする必要があり、そして、労働者側もそれを望んでいることによるものと考えられる。

J2社「要するにチャレンジをしないと主任の認定はないですから、もっと言えば、別にそんな大変な、主任になれば、例えばグループリーダーだ、係長だって言われて、何か責任ある立場を持たされるよりも、そんなことにならなくも、処遇がもらえるなら、昇格がおくられても楽でいいかなみたいなのもどんどん増えてきたというようなことで、今度はがっちり資格がなければ、H2にはしませんよと制限をします。そのかわりH3という処遇を高くして、定年までH3でも、そんなに見劣りしないように、そういう選択肢は用意しましょう。おれはいいよと、主任なんてならなくても。」(03.11.26)

J1社「… 従業員ニーズに関しては、従業員からのアンケートで、評価基準の明確化とか、個々人の強みを生かすキャリア形成に対する要望がすごく寄せられたと。それから、経営ニーズに関しては、今後も利益ある成長を持続するという観点から3点ありますけれども、従業員のモチベーション、個々人の専門性の強化、チームワークの強化といったことが必要じゃないかということで、… 制度改定に至りました。」(04.05.18)

第五は、一時金（賞与）に成果（業績）をより反映させる方向で改定がなされていることである。J2社では、能力発揮ステージで等級が上位になるほど月次給の比例分の比率を低め、成績加算分の比率を段階的に高めるように改定されている。J1社では、成績分の算出に用いる業績査定が相対評価から絶対評価に変わったこと、また、上位等級に部門業績を反映させるようにしたこと、などである。このような変化は短期的な成果（業績）を反映する報酬としての賞与の性格をより強くすることで、短期的な目標達成へのインセンティブを高めようとする成果主義的な改定といえよう。ただし、月次給に比例する部分がかかりあることが注目される。

第5節 相違点

報酬制度の変化には上述のような共通点がみられ、その背景についても共通の要因がある

ことが示唆された。しかし、報酬制度に相違点もみられる。調査対象 2 社の賃金制度で主な相違点は次の通りである。

(1) 3 キャリアコース (J1 社) vs. 一本の等級制度 (J2 社)

(2) 一本の評価制度=コンピテンシーの導入 (J1 社) vs. ステージ毎に異なる評価+ (H ステージ) 役割評価・行動評価(J2 社)

第一は、賃金等級制度におけるコース設定の違いである。J1 社の制度改定で職掌が廃止されたことはすでに述べたとおりである。しかし、職掌が廃止されても 3 つのキャリアコースとして、総合型プロコース、専門型プロコース、テクニシャン型プロコースが制度上残った形になっている。これに対して、J2 社では、一本の等級制度しかなく、コース設定はない。この違いが企業組織上の必要性から来ているのか、あるいは企業の歴史・文化の違いから来ているのか、興味深いところであるが、調査では明らかとなる材料は得られなかった。

第二は、評価制度の違いである。J1 社の新制度では、評価の指標は組合員の全等級においてコンピテンシーと業績評価の 2 つであり、統一されているのに対して、J2 社では、能力開発ステージと能力発揮ステージでは異なっており、賃金への反映の仕方も異なっていた。これは、若いうちは人材育成期間であり、一旦十分な技能を得た後の能力を発揮する期間と異なる処遇にするとということを明示的に制度に反映させるか、あるいは運用で行うかの違いであり、両社にそれほど大きな違いがあるようには思われぬ。実際、J1 社でも運用上、テーブル給は下位等級ではマイナスの評価はあまり賃金に反映しないことになっており、J2 社の能力開発ステージの通し号俸制と実質的に大きな差はないと考えられる。

このような違いが両社の労使関係の違いを反映したものなのかどうかは興味深いところである。

第 6 節 まとめ

本章では、自動車 2 社の最近の報酬制度の改定について労働組合の役員に対するヒアリング調査をもとに、詳しくみていった。

その結果、両者に共通した変化として、①職掌の廃止、②等級の大ぐくり化と賃金バンドの設定、③賃金項目の簡素化とテーブル給の導入、④評価の透明性・公平性の向上と絶対評価の導入、⑤賞与に成果（業績）をより反映させる改定、などが挙げられる。こうした変化の背景には、グローバル化や技術革新に伴う企業組織・人事制度の柔軟性の必要性の増大や高齢化といった要因があることが示唆された。

とりわけ、上位等級者の増加に伴って職務と処遇が乖離したことが大きい。これまでの賃金制度のもとでは、労働者の果たしている「役割」と賃金の乖離が大きくなり、労務費の増大や労働意欲の減退といった問題が大きくなっており、これへの対応として報酬制度の改定

が行われた。注目されるのは、賃金バンドを設定して等級をあがらない限り賃金が上昇しないという上限を設けたこと、テーブル給を導入して、賃金が下がる仕組みを作ったことである。こうした仕組みは、評価と賃金の結びつきを強め、労働者の労働意欲を高める評価制度を伴っていることが必要である。賃金項目の簡素化やコンピテンシーの導入はこのような方向での改定と考えられる。また、コンピテンシー評価と月次給、業績評価と一時金（賞与）との結びつきを強める動きもみられた。

しかし、この2社の報酬制度改定には、短期の業績に賃金を連動させ、目標管理制度で業績評価を行う、いわゆる「成果主義」とは異なる要素もある。1つは、能力重視である。評価の基本にある「役割」あるいは「コンピテンシー」の基準は、あくまで能力をみるものであり、とりわけ、技能形成時期に当たる若い労働者の場合はこの傾向が強い。生産労働者の場合、新たなコンピテンシーの基準は、これまでの現場で使われてきた技能基準をベースにベテランの労働者によって入念に定められていた。2つには、必ずしも目標管理ではない点である。J2社の場合、期初に、評価者との面談で各自の「役割」を設定し、「役割」をベースに環境に応じて業務内容を考え、主体的に業務をフレキシブルに遂行することが求められている。目標管理を行うと具体的な（数値）目標にしばられる危険性があるためである。ただし、J1社では業績評価は一時金にのみ反映されるが、その業績目標は数値で与えられている場合がある。3つには、業績評価を反映する一時金にも、月次給の比例分があることや部門業績給がある場合もその割合がわずかであることである。むしろ、これら2社の新たな報酬制度のありようは、日本の「成果主義」のひとつの到達点を示唆しているのかも知れない。

一方、両者の報酬制度の改定には相違点もみられた。①複数のキャリアコースの有無、②能力開発ステージと能力発揮ステージという区分の有無、などである。こうした相違は企業の歴史・文化の違いなのか、あるいは技術構造や経営戦略、業況といった経営実態の違いを反映したものなのかは興味深い点であるが、今回の調査では十分な解明にはいたらなかった。

<参考文献>

石田光男・藤村博之・久本憲夫・村松文人著 [1997]、『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』、中央経済社。