

## 第 I 部 調査の目的と方法



## 1 調査の目的

1990年代の後半から今日に至るまで、「成果主義」と呼ばれる新たな人事・賃金制度の導入が大企業を中心に相次いでいる<sup>1</sup>。これらの賃金制度では年齢や勤続年数といった属人的な要素ではなく、就いている「職務」の重要度や「職責」の大きさなどを主な基準に、賃金水準や等級格付けを決定する傾向にある<sup>2</sup>。また、個人業績や成果、役割の変更などに応じて、場合によって賃金水準が前年を下回ることがあり得ることも1つの特徴となっている。年齢給などで構成されていた旧来の年功的な賃金制度の下では、賃金が前年よりもダウンすることはそれほど多くなかった。

成果主義と言われる新たな賃金制度の仕組みそのものについては、人事労務に関する専門誌等でも取り上げられ、解説されることは珍しいことではない。しかし、現在でも成果主義型の賃金制度について明確な定義があるわけではない。また、成果主義賃金の導入によって、賃金の決定方式や人事評価の仕組み、等級格付けの方法などにおいて、具体的に従来の人事・賃金制度からどのような点が変更され、逆にどのような点が旧来と変わっていないのかなどに関する分析・解説等はそれほど多くないと言える。成果主義賃金に関して、マスコミ等で「大幅な賃金ダウン」などといった側面が強調される場合が少なくないのは、そうした実態に関する情報不足も一因としてあるように思われる。

そこで当機構では、大企業の人事・賃金制度改定が一段落したこの機を捉え、成果主義と言われる賃金制度の内容を調査するだけでなく、各企業が1990年代以降、成果主義賃金に至るまでどのような賃金制度改定の変遷を辿ってきたかを調査し、制度改定の一つひとつについてその背景や狙いを明らかにするとともに、具体的な賃金制度の歩み（流れ）について整理した。調査を実施したのは4社についてである。本来は4社の調査結果をまとめて報告すべきであるが、2社についてはまだ人事部において、とりまとめた調査結果の最終確認・精査の作業を継続している段階にあり、本報告では先に内容の精査を終えた2社の調査結果をとりまとめることにした。残りの2社についても、近く調査報告をとりまとめる予定である。

## 2 調査方法

### (1) 研究会の設置

調査を実施するに当たり、まず、最近の賃金制度の傾向について把握するとともに、調査の実施方法等について検討するため、下記のメンバーで構成する研究会を設置・開催した

---

<sup>1</sup> 平成16年『就労条件総合調査』（厚生労働省）では、過去3年間で賃金制度を改定した企業割合は規模1,000人以上では61.1%。なお、近年、賃金制度改定の特徴的事例としてマスコミ等で取り上げられた主要企業には、日産自動車、ホンダ、日立製作所、松下電器産業、キャノン、ソニー、武田薬品工業などがある。

<sup>2</sup> また、同調査によると、職務、職種など仕事の内容に対応する賃金分を拡大させた企業割合は規模1,000人以上で28.8%であった。

(2004年5月11日～11月5日)。この中で特に明治学院大学経済学部の笹島芳雄教授からは、企業の賃金制度を調査する上での貴重なアドバイスを得た。研究会ではまた、電機連合の加藤昇賃金政策部長および自動車総連の近藤治郎事務局次長を報告者として招き、電機・自動車両業界における最新の賃金制度について聞き取りを行い、調査設計の参考とした。各企業への調査依頼時には、調査実施の労働組合側への周知など電機連合からも協力を得た。

【研究会メンバー】(肩書きは一部当時のもの)

笹島芳雄 明治学院大学経済学部教授

以下は労働政策研究・研修機構メンバー

吉井眞之 常任参与(当時)

堀 春彦 副主任研究員

江上寿美雄 調査部長

荻野 登 調査部主任調査員

新井栄三 調査部調査員

荒川創太 調査部調査員

## (2) 調査対象の選定

近年、賃金制度の大きな見直しを実施した主要企業は自動車メーカー、電機メーカー、精密機器メーカー、製菓などと幅広い。しかし、本調査で対象を電機大手各社に絞り込むことにしたのは、主に以下の理由からである。

第一に、電機業界は厳しいグローバル競争のなかで事業を展開していることから、製品の価格変動など事業環境の変化が激しいとともに、製品開発など技術革新のスピードも速く、自動車や鉄鋼、造船・重機といった他の主要業種に比べると賃金制度改定をより多く実施していることが予想されたからである。第二は、過去を振り返ると、電機業界は他の業界に先駆けて最新の人事・賃金制度を導入するケースが多かったからである。富士通および日本電気(以下、NEC)の管理職に対する年俸制の導入(ともに1993年)などはその一例と言えるものである。

対象企業の選定にあたっては、電機各社を「総合電機」系、「家電」系、「情報通信」系、「重電」系と分類した場合に、同一の業種に偏らないように配慮した。最終的には日立製作所、松下電器産業、その他2社をあわせて計4社に調査協力を得ることができた。本報告ではこのうち、日立製作所と松下電器産業について調査結果をとりまとめた。

なお、調査に当たっての始点を1990年としたのは、大手企業の賃金制度改革が特に1990年代初頭のバブル景気の崩壊以降、増加していったことを念頭に置いたためである。

### (3) 調査方法・調査期間

調査にあたっては、聞き取り調査と並行して実施した文献サーベイによって 1990 年代以降におけるわが国企業の賃金制度の一般的な流れを理解するとともに、企業事例等をもとに最近の賃金制度の傾向を整理した。参考文献は巻末に記している。その上で、対象企業に聞き取り調査を行った。聞き取り調査の日程と調査者は以下のとおりである。

#### 【2004 年】

8 月 31 日 日立製作所労政人事部 (堀、荒川)

9 月 24 日 松下電器産業労政グループ (新井、荒川)

11 月 19 日 日立製作所労政人事部 2 回目 (新井、荒川)

12 月 27 日 松下電器産業労政グループ 2 回目 (新井、荒川)

なお、松下電器産業に関しては、9 月 24 日調査の際に松下電器産業労働組合も訪問し<sup>3</sup>、労働組合側の賃金制度に対するスタンスや取り組み状況などについても聞き取りすることができた。ただし、同社の賃金制度改定に対する理解を深めるのが目的であったことと、労使協議の経緯などのテーマは今回の調査対象から外れていることから、同労組から得た情報は本報告には収録していない。

### (4) 調査項目

調査項目としては、以下の 2 項目を主なポイントとした。

① 現行の賃金制度（賞与を含む）の概要・特徴

② 1990 年代以降に実施された各賃金制度（賞与を含む）改革の概要・特徴

賃金制度を理解する上で必要に応じ、人事（資格等級）制度、評価制度も聞き取りを行った。今回は基本賃金に重点を置いたため、家族手当など各種手当の内容は完全には網羅できていない。

管理職と一般社員層（組合員層）のそれぞれについて調査した。

### (5) 調査結果のとりまとめ方法

本報告書では、調査結果を以下のようにとりまとめた。

まず構成は、大きく分けて、①調査結果の概要（第Ⅱ部）、②各社の賃金制度の変遷（第Ⅲ部）、からなる。

---

<sup>3</sup> 倉橋重夫副中央執行委員長らと面談した。

- ① 調査結果の概要（第Ⅱ部）では、各社の現行の賃金制度のポイントを紹介し、それから1990年代以降の制度変遷の概略を紹介した。
- ② 各社の賃金制度の変遷（第Ⅲ部）では、各賃金制度改定の内容について詳述し、1990年代以降の賃金制度改定を時系列に理解できるよう記述に努めたところであり、記述の順序にしたがって読み進めばその企業の賃金制度改定の方向性・基本的な流れが把握できる構成にした。

また、それらに続いて資料を二種類作成し添付した。1つは、調査結果の記述をベースに各制度改定の概略を個別に箇条書きしたものである。ある年度の制度改定の内容だけを知りたいければ、この資料の該当箇所を見ればよいようにした。もう1つは、制度変遷（賃金制度と賞与のみ）をチャート図にしたものであり、こちらは制度の流れをイメージとしてつかめるよう作成した。