

大手企業の賃金制度はこう変わった 90年代から現在までの見直し経過

調査部 荒川 創太

一九九〇年代から今日までを振り返ると、わが国の主要企業の賃金制度は、「年功賃金」から出発し、その後徐々に年功的な賃金項目のウェイトが薄められ、現時点ではひとまず「業績・成果主義賃金」に行き着いたとみることが出来るだろう。賃金制度の見直しはまず管理職を対象に行われ、数年して同じ制度が組合員に降りてくるのが通例だが、二〇〇四年には日産自動車、日立製作所、松下電器、ソニーなど名だたる企業が、成果主義を強める形で組合員の賃金制度をも抜本的に改革し終えた。九〇年代終盤から急速に盛り上がりを見せた賃金制度改革ブームも、ここに至ってようやく一段落したと言えそう。

バブル崩壊までの主役は年功賃金

九〇年代初頭のバブル経済の崩壊まで、右肩上がりの成長のなか多くの企業が採用していたのが年功的な賃金体系である。当時の年功賃金の典型的なパターンといえば、勤続年数をベースとする「勤続給」など年功給と、年齢（生計費）にあわせて賃金が増加する年齢給、能力の高さをベースとする能

図1 年功的な賃金体系の典型

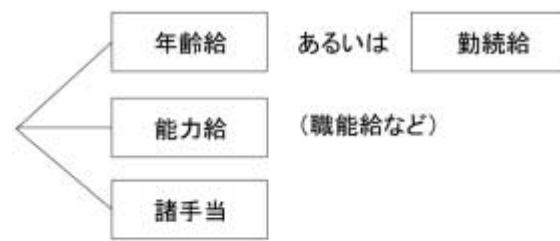


図2 年齢別昇給額テーブルのイメージ

| 年齢 | 昇給額 |
|-----|--------|
| 18歳 | 3,500円 |
| 19歳 | 3,500円 |
| 20歳 | 3,600円 |
| 21歳 | 3,600円 |
| ⋮ | ⋮ |

給する方式を採る企業もあれば、資格があがらなくても、毎年いくらかは能力考課にもとづいて昇給（習熟昇給）する方式を採る企業もあった。いずれにしても、年功給も能力給も賃金が前の年に比べて下がることがなかったために、当時の賃金は年齢・勤続を重ねるごとに毎年上がり続けるという極めて下方硬直的な性格をもっていた。

職能資格制度も年功的な運用に

力給とを組み合わせる形である(図1)。勤続給は通常、勤続年数を重ねるにしたがって自動的に金額が増える賃金項目である。一方、年齢給は、年齢別に絶対額を設定する企業もあれば、「〇〇歳になったら△△円昇給する」と年齢別に昇給額テーブルを設定する企業もある(図2)。それに対して能力給の代表としては、「職能資格制度」に連動させた「職能給」をあげることができる。職能給で

この時代、年功賃金と併せて多くの企業が採用されていた人事体系が「職能資格制度」である。東京商工会議所が九三年に実施した「雇用管理の実態と人事政策に関する調査」では、回答した会員企業約五〇〇社のうち、約七五%が同制度を導入していた。職能資格制度は、「部長」「課長」といった役職とは別立てで、「理事」「参事」「主事」といった資格を設定し、あら

はじめ定めた基準にもとづいて社員を格付けするもの(図3)。格付けの基準となったのは、社員一人ひとりの能力(職務遂行能力)の高さだった。しかし、同制度はほとんどの企業で、格付け基準があまりいままま運用されたために、結局は実際の能力の高低にかかわらず、年功的な運用が行われるようになってしまった。また、役職と資格を分離したために、実際の部長は部門で一人しかいないのに、部長格は何人もいるといった「管理職の肥大化」を招いた。実際、職能資格制度を運用してきたある飲料メーカーでは、全社員に占める有資格者(管理職)の割合が一九八〇年代はじめでは一〇%弱にすぎず、有資格者の「役職なし」もそのときは一人もいなかったのが、二〇〇二年には有資格者の割合が三〇%を占めるようになり、そのうち「役職なし」が三四%を占める状況に陥った(なお同社は二〇〇四年に職能資格制度を廃止した)。

一方、職能資格制度には、柔軟な人事ローテーションが可能になることや、企業内での人材育成が円滑に行われるなどの利点もあった。また、右肩上がりの成長局面だったこともあり、九〇年代初めまでは、職能資格制度の運用

1992～2004年における主要企業の賃金制度改定

| 年 | 企業 | 改定内容 |
|-------|----------|---|
| 1992年 | ホンダ | 管理職を対象に目標管理制度と、基本年俸と期間業績で構成する年俸制を導入 |
| 93年 | トヨタ自動車 | 組合員の賃金制度を一部改定。賃金体系を専任職と技能職で区分し、「職能給」の比率を拡大 |
| | 富士通 | 管理職に目標管理評価制度を導入 |
| 94年 | 日産自動車 | 管理職の賃金制度を改定。積み上げ方式の「本給」を廃止し、仕事・実績を重視する制度へ |
| | 富士通 | 管理職に年俸制を導入。組合員(主任職)に目標管理評価制度とSPIRIT(数量労働)を導入 |
| 95年 | トヨタ自動車 | 管理職の加給制度を改定。成果を重視した考課制度に移行し、積み上げ型の賃金項目を廃止 |
| | 新日鉄 | 管理職に年俸制を導入 |
| 96年 | 日本IBM | 組合員について年功的な昇給を全廃。職務・業績別 merit 昇給に一本化 |
| | 小田急電鉄 | 管理職の賃金制度を一部改定。役割の価値を責任度と困難度のマトリックスで決定し、役割給を創設 |
| 97年 | 住友化学工業 | 組合員の加給制度を改定。評価項目・基準を公開。管理職、組合員ともに範囲職務給を採用 |
| | 武田薬品工業 | 全社員の加給制度を改定。評価項目・基準を公開。管理職、組合員ともに範囲職務給を採用 |
| 98年 | 日立製作所 | 組合員の加給制度を改定。50歳以降の昇給幅を圧縮。能力・成果反映を強化 |
| | 三菱電機 | 組合員の加給制度を改定。職責ベースの資格体系(ファンクション)とし、「本給」に賃金レンジを採用 |
| 99年 | トヨタ自動車 | 組合員の賃金制度を一部改定。専任職の「年給給」を廃止し、100%能力ベースの賃金項目に |
| | 松下電器 | 管理職に年俸制を導入。基本年俸で資格別の賃金レンジを採用 |
| 2000年 | 日立製作所 | 管理職の加給制度を改定。行動規準ベースの新評価制度を導入。月俸レンジを採用 |
| | シャープ | 組合員の加給制度を改定。ブラクティスファイルに基づく人事制度を導入し、月収バンドを採用 |
| 01年 | キヤノン | 管理職の加給制度を改定。各ポジションの役割の大きさを等級付け(職務グレード)。範囲職務給を採用 |
| | 富士写真フイルム | 組合員の加給制度を改定。職務・役割価値ベースの職務グレード制度を導入。組合員に「グレード給」を採用 |
| 02年 | ホンダ | 組合員の賃金制度を改定。主任相当とそれ以下で賃金体系を区分。主任相当は定界を廃止 |
| | 東芝 | 組合員の加給制度を一部改定。年給に合わせた基礎給の昇給打ち止めを40歳から35歳に引き下げ |
| 03年 | 三菱自動車工業 | 組合員の賃金制度を改定。役割・仕事基準の等級制を導入。一律の定界を廃止し、評価昇給一本に |
| | 東芝 | 組合員の加給制度を改定。等級制を専任職と技能職とに区分し、仕事レベルなどに応じた本給レンジ一本に |
| 04年 | トヨタ自動車 | 組合員の賃金制度を一部改定。技能職について年給給を廃止し、習熟度重視へ |
| | 日立製作所 | 組合員の加給制度を改定。キャリアコース別の役割等級制を導入。賃金レンジの「月次給」に一本化 |

図3 職能資格制度の一般的な形

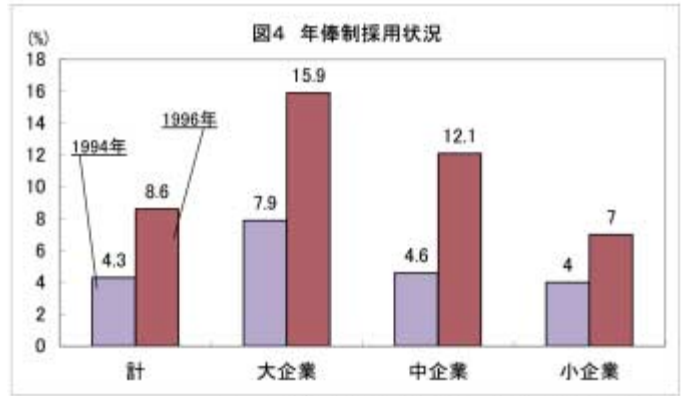


面での弊害はあっても、それを黙認するだけの体力的な余裕が企業にはあった。しかし、バブル経済の崩壊が、それを許さなかった。収益の鈍化と社員の高齢化による総額人件費の負担増が経営に直撃。企業はまず、賃金ベールの高い管理職(職能資格制度)における高資格者に狙

管理職への年俸制導入が広がる

一九九〇年代の前半、管理職の賃金カーブを是正する具体的手法として流行したのが、業績に応じて年間賃金を毎年変動させる年俸制の導入であった。

「賃金労働時間制度等総合調査」(労働省)によると、大企業規模一〇〇人以上)で年俸制を採用する割合は、九四年には七・九%だったが、九六年には一五・九%となり、わずか二年间でほぼ倍増した(図4)。藤沢薬品工業、東京ガスが九〇年に取り入れると、九二年にはホンダ、長谷工コーポレーションも採用。九三年の博報堂、九四年の富士通、九五年のスズキなど



出典：賃金労働時間制度等総合調査報告（労働省＝当時）

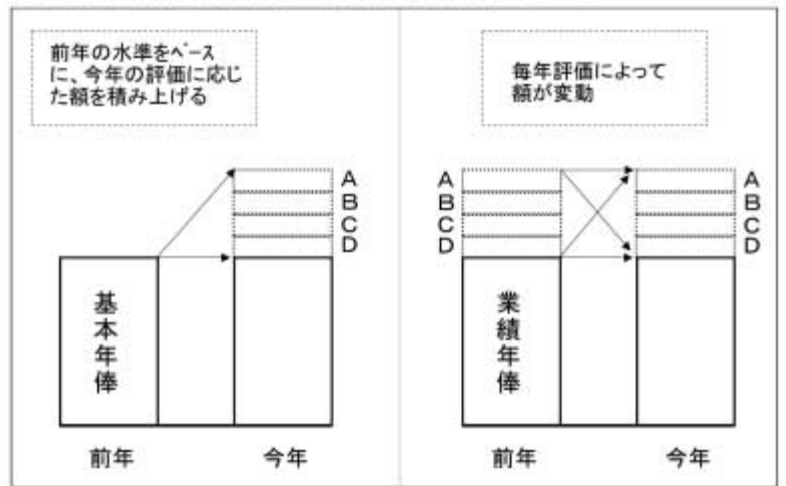
までの賃金体系は、「年齢給」「勤続給」「職能給」などで構成され、職能給も自動昇給するなど年功色がきわめて強いものであった。それが年俸制の導入によって、給与の構成が、職能資格別定額の「月俸」部分と、個人の業績が反映される「賞与」部分とに変わった。月俸部分は職能資格および資格内ランク別の定額となり、定昇が一掃されることとなった。一方、賞与部分は成績に応じた定額となり、成績によっては最大二〇〇万円の格差がつくよう設計されたのである。

積み上げ式を残す年俸制

東京ガスのように、かなり実力主義の強い年俸制を導入した企業もあったが、実はこの時期に多くの企業が採ったのが、もう少し年功要素を残す年俸制であった。具体的には、年俸を「基本年俸」部分と「業績年俸」部分に分け、業績年俸部分は毎年額を上下させるものの、基本年俸部分については毎年額を積み上げていく方式である(図5)。

例えばソニー。同社は一九六九年に、管理職に年俸制を取り入れた同制度の「老舗」といえる企業である。八五年に改定した時点での管理職年俸制は、「本俸」と「業績給」とで構成し、業績給は評価別の絶対額で、評価によって最大二〇〇万円の格差がつくよう設計されていた。しかし、それに対して本俸は、管理職に昇格する際に全員一律に設定される水準に、毎年の評価に応じた加算額を積み上げるものであった。同社はこの本俸を一二等分して月例

図5 基本年俸と業績年俸で構成する年俸制のイメージ



公正な評価手法として 目標管理

年俸制の導入と併せるようにして、九〇年代前半から主要企業に浸透し始めたのが、目標管理評価制度である。当時、従業員の能力や業績を図る尺度として、主要企業ではほとんどで人事考課制度(人事評価制度)が整備されていたが、評価基準は未公開な場合が多く、評価結果も本人にフィードバックすることはほとんどなかった。しかし、年俸制の導入などによって、賃金が評価によって大きく変動するようになったため、より公正で透明な評価制度が求められるようになってきたのである。

目標管理評価制度では、本人と上司が年度当初に話し合っており、当該年度の仕事の目標をあらかじめ設定する。年度が終わると、再び本人と上司が面談して、目標の達成度がどれくらいだったか、お互いに納得するまで話し合っている。そして、その目標達成度に基づいて、当該年度の最終的な業績評価が決定され、評価結果は本人にフィードバックされる、というのがおおよその仕組みである。

同制度の導入がもっとも早かったのは、ホンダ(九二年管理職)、武田薬品工業(九三年管理職)、富士通(九三年管理職)、日本IBM(九四年)といった企業である。武田薬品工業の場合は、それまで実績、能力、勤務態度の三種類の評定で構成する評価制度で運用し



富士通本社が入るビル

ていたが、九三年四月、管理職に対して役割と業績に基づく新賃金制度を導入すると同時に、「業務目標管理制度」をスタートさせた。

課題も露呈した 目標管理制度

ただ、目標管理制度にも課題がなかったわけではない。よく知られているのが富士通のケースである。

同社は九三年に、管理職に目標管理制度を導入。九四年に対象を組合員にも広げた。評価の付け方は当初、組合員の場合、「SA」、「A」、「B」、「C」の四段階（Eもあったが例外）で、相対評価だったが、九八年下期から目標を「達成したらA」による絶対評価に切り換えた。目標の達成度に主眼をおくことで、全員のパフォーマンスの向上などを狙ったのである。

同制度を軸とした成果主義の導入によって、同社は年功的な人事管理から脱却することができた。また、社内には、いい意味で成果に対する緊張感が生まれるとともに、上司と部下の話し合いによる評価と、結果のフィードバックによって、社員の評価結果に対する納得性は以前よりも増した。

だが一方で、課題も明らかになってきた。その要因は絶対評価にあった。「達成したらA」評価とすることで、社員が目標を達成することを過度に意識するようになり、目標を超えた高い業績への挑戦を避ける恐れが出てきてしまったのである。また、一部の職場では、結果（数値）ばかり偏重されるようになり、業務におけるプロセスが軽視されるようになった。

そのため同社は二〇〇一年に評価の仕組みを改定。社員がチャレンジを恐れないで挑戦でき、またプロセスを重視する仕組みに改めた。具体的には、目標設定の際に、達成するともっとも良い評価であるSA評価がつくようなチャレンジングな目標を設定させるようにしたのである。一方、評価では、目標に対する成果だけでなく、その人の業務遂行の「プロセス」なども加えて多面的に評価するようにした。例えば、営業職では、最終的には受注に結びつかなかったとしても、次の商談を

提案できる関係づくりが顧客とできれば評価するようにした。結果主義に陥らず、プロセスや高い目標へのチャレンジを加点するなどの運用面での工夫は、いまでは、多くの企業で一般的に行われるようになっていく。

年功給の圧縮と 能力主義の強まり

九〇年代中盤になると、長期化する不況（企業業績の低迷）や社員の高齢化などを背景に、組合員についても年功的な賃金体系に課題の目が向き始めた。そこで活発化したのが、「年齢給」の縮小・廃止など、属人的な賃金項目のウェイトを小さくし、その分、能力を反映した賃金項目のウェイトを高めるという動きだった。

年齢給ウェイトを縮小する手法としてよく採られたのが、年齢給の賃金カーブをある年齢でフラット（平ら）にする手法である。例えば、「五〇歳＝一五万円」「五一歳＝一五万五〇〇円」「三二歳＝一六万円」などと、年齢があがるにつれて額が増えていく年齢別額の年齢給があったとすれば、これまでは金額のピークを迎えるのが五五歳だったのを、あるときから、ピークを五〇歳もしくは四五歳での金額にして、それ以降は昇給を止めてしまふのである（図6）。

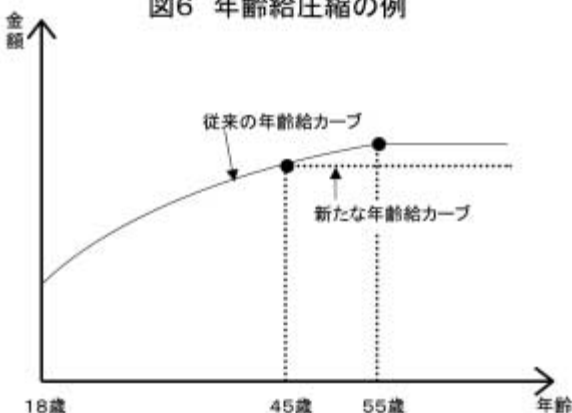
一方、年齢給の圧縮に伴い、より能力が賃金に反映されるようになった。具体的には、年齢給で減った分の原資を能力給に回し、従来以上に昇給幅に差をつけたり、能力考課にメリハリを

つけ始めたのである。

例えば、京王プラザホテルは一九九四年度から、「本給」「資格給」の構成だった賃金体系を、「本人給」「職能給」の新体系に改定。旧来の本給は、考課によって個人差が出るとはいえ、学歴別初任給に毎年、昇給額を積み上げていく年功的な給与項目だった。それを新たな本人給では、昇給額の積み上げを四〇歳で打ち止めにした。代わりに職能給は、考課次第で従来以上に大幅な昇給が可能になる仕組みに改めた。

日立製作所は九八年、それまでは五五歳まで毎年昇給していた組合員の「基本給」について、昇給打ち止め年齢の引き下げまではしなかったものの、五〇歳～五五歳の昇給幅を圧縮することでそのウェイトを縮小させた。やや遅れて二〇〇一年には、松下電器も組合員の年齢給にメスを入れる。年齢別額で五五歳がピークだった「基礎給」について、四五歳以降の昇給をストップ

図6 年齢給圧縮の例



づさせた。

また、この時期すでに年功給の全廃に早々と踏み切った企業も少なくなかった。コマツは九八年四月、業績・能力をより重視した制度をめざすとして、当時賃金全体の約三割を占めていた組合員の「年齢給」を廃止。非現業については能力と業績評価を反映した賃金体系に移行した。九九年十月にはトヨタ自動車も、事務技術系組合員に限って賃金全体の二割を占めていた「年齢給」(年齢別絶対額だった)を廃止し、職務遂行能力だけをベースとする賃金体系に移行した。

「人基準」から「仕事基準」へ

九〇年代終盤になり、長引くデフレ不況で企業業績が軒並み悪化の一途を辿ると、国際競争力強化の視点から人件費を抑える傾向がますます強まってきた。そんななか、従来の能力主義に代わって台頭してきたのが「成果主義賃金」と呼ばれる賃金体系であった。職能資格制度をベースとする能力主義賃金は、賃金と能力とを結びつける処遇体系であった。それに対し、成果主義賃金は、賃金と仕事を結びつけ、現在の仕事(職務)や役割(職責)のなかで、各社員がどれだけ会社に貢献できたか(成果)を「時価評価」する処遇制度。能力主義が個人個人の能力を軸とする「人基準」ならば、成果主義は、仕事や役割が軸におかれる「役割・仕事基準」と言うことができる。成果主義への移行が進んだ理由としては、まず、職務遂行能力だけではな

く、保有する一般的な能力も対象とする能力主義だけではもはや、公正・公平な処遇を実現できなくなることがあげられる。例えば、能力が高くて、実際、その人の能力が会社の業績に貢献しているかどうかはわからないからだ。また、ビジネスモデルの変化によって、過去に実績をあげて能力が高いと見られている人が、新しいビジネス環境のなかで再び成果を生むとは必ずしも言えない時代になったことも、大きく作用している。

成果主義への移行がもつとも早かった電機産業を例にとるとわかりやすい。電機産業では近年、事業の「選択と集中」によって、知識集約的なシステム開発やソリューション事業のウエイトが増している。ソリューションとは、SE(システムエンジニア)が情報システム開発において、顧客企業のニーズを聞きながら、最適なシステムを提案して、その設計・開発、導入もしてい



くというサービスである。このような仕事では、新技術に対応できる専門性や、顧客独自のシステムをつくりあげる創造性などが成果をあげるうえで重要となるのであり、過去の実績や経験の長さや成果は必ずしも結びつかない。

役割の大きさや職務内容で格付け

では、成果主義の導入で、具体的に何が変わってきたのか。まず人事処遇体系において、職能資格制度など能力をベースとした資格制度を廃止して、職務や役割をベースとした「職務グレード制」や「役割グレード制」を取り入れる企業が急増した。一方、賃金体系では、「職務給」「役割給」「職責給」といった新たな賃金項目を取り入れる企業が増えてきた。

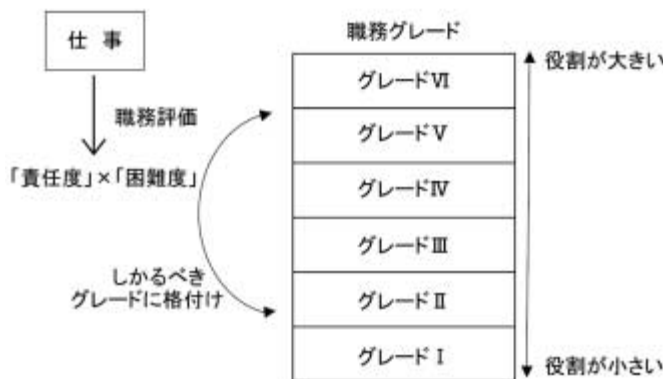
職務グレード制とは、社員が現在就いている仕事の「責任度」がどれだけ大きいのか、また「困難度」がどれだけ高いかなどを基準にして、数段階に分かれた職務グレード(例えばグレードI〜グレードVIなど)のどれかに各社員を格付けしていく制度(図7)。そのため、同じ部長職でも、実際の職務の責任度と困難度の違いによってグレードが異なるケースも出てくるし、ある部長職が、重要な部署の課長職と同じグレードに格付けされるケースもある。職務給や役割給は、こうした職務グレードをそのまま反映させる。職務グレードが上がれば、職務給の金額も大きくなり、グレードが下がれば額は小さくなる(図8)。逆に言えば、いま就いている仕事とは異なるグレードの仕

事に異動するか、今就いている仕事や役割のグレードが職務評価などによって見直されない限り、金額は基本的には変わらないことになる。

いまや主流の範囲給(賃金レンジ)

とはいえ、職務給や役割給を取り入れた企業で実際に採用されているのは同一の職務グレードにとどまっていたとしても、毎年、一定の範囲内で金額が変動する「範囲給」(賃金レンジ)という仕組みだ。つまり、「グレードIIIの社員なら誰でも定額で××××円」というような、グレード別のシングルレートにするのではなく、グレード別に賃金の上限と下限をあらかじめ設定し、その範囲のなかで昇給させたり、

図7 職務グレード制のイメージ



（降給させたりするのである（図9））。昇給するか、降給するかなどは、個人の評価によって決まる。ただし、評価には短期的な成果だけでなく、コンピテンシー評価にもとづく行動様式（プロセス）なども勘案するのが一般的になっている。また、多くの企業でみられるのが、レンジ内を二つとか四つのゾーンに区分し、同じ評価でも、絶対水準が高くなる上位ゾーン区分に行くほど、昇給しにくくなるという方式。これには、グレード内の長期滞留者の昇給に一定の歯止めをかけるとともに、上位グレードにあがるための意欲を促す狙いがある。

職務グレードと賃金レンジを採用する企業をあげれば、まずは、二〇〇〇年に管理職の職能資格を廃止したソニーである。同社は、「役割の価値の大きさ」をベースに、五段階（後に七段階となった）の「バリューバンド」を取り入れた（図10）。バンドの決定基準となったのは、その職務で求められる能力や遂行の難易度、期待される貢献など。賃金はバンド別の賃金レンジ「ベイス給」一本となり、レンジのなかで成果などに応じて額が上下する仕組みとなった。

こうした変遷を経て、いまや、わが国の賃金制度改革は組合員層にも浸透しつつある。とくに二〇〇四年は、日産自動車、日立製作所、ソニー、三菱電機などで、組合員を対象とする大幅な制度改革が相次いで行われた。すでに制度改定した企業からわかることは、①組合員についても等級などの格付け

基準は職能資格ではなく、職務・役割が中心となり、②「年齢給」など属人的な給与項目は組合員についてもほぼ完全に姿を消した、そして、③賃金レンジが一般化しつつある、ということである。等級制度の具体的な格付け基準は企業ごとにばらばらだが、年功的な運用が一掃されていることだけは間違いのない。三菱電機が二〇〇四年に改定した組合員の等級制度では、職務の難易度や経営への影響度から評価した「職務の価値」と、各個人の顕在化した行動力などから評価する「組織への貢献度」の両方をみて、役割等級を格付ける。その人がどの等級にふさわしいかは会社が認定し決定するが、就いている職務の役割そのものが見直されれば、等級が下がることもあるという制度だ。一方、日立製作所の場合は、職群、職種ごとに求められる職務遂行能力を等

図8 職務給のイメージ

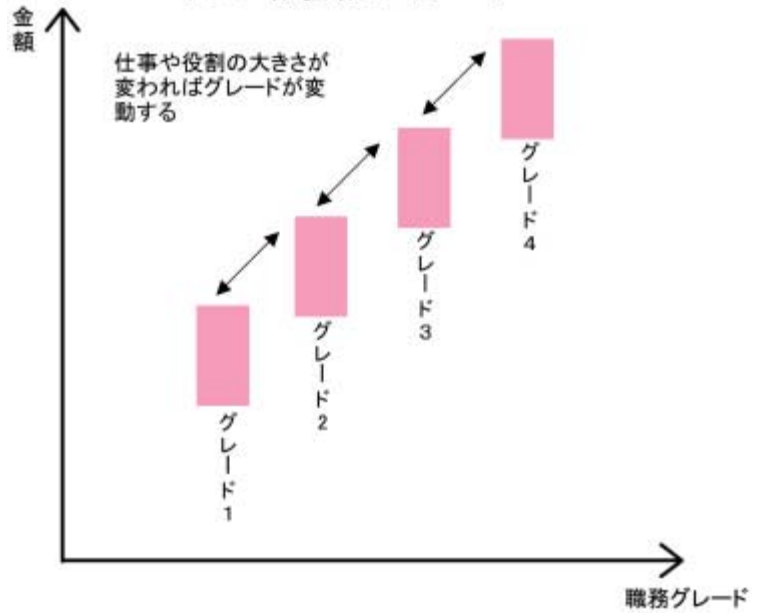


図9 範囲給（賃金レンジ）のイメージ

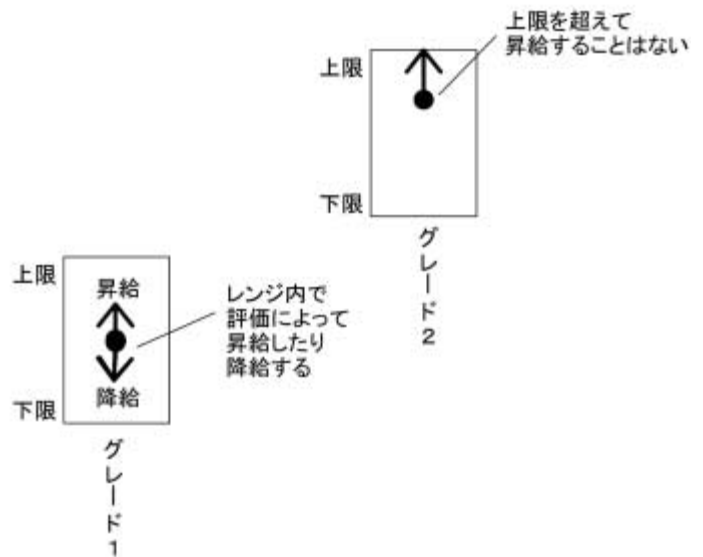
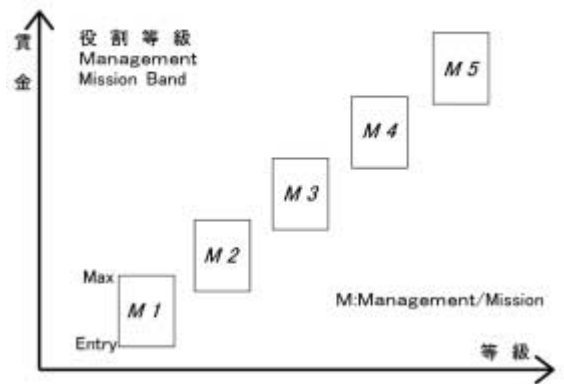


図10 ソニーの管理職のバリュー・バンド

| | 職能格 | バリュー・バンド |
|-----|--------------|----------|
| 理事級 | 理事 | 1 |
| | 副理事 | 2 |
| 部長級 | 部長 | 3 |
| | 部長代理 | 4 |
| | 部長補佐 | 5 |
| 課長級 | 課長 | 6 |
| | 課長代理 課長補佐 | 7 |

図11 キヤノンの管理職の役割等級



級別に記した「職能定義書」を作成。定義書に照らして、一人ひとりを「ふさわしい等級」に格付けする。等級は必ず上がるとは限らないし、下位の等級がふさわしいと判定されれば、一定の期間において降格が行われる制度となっている。

とくに主要企業の賃金体系は、こうした範囲給（賃金レンジ）が一般的になりつつある。例えば、二〇〇四年に制度改定したとしてさきに名前をあげた四社のなかで、松下電器を除いて他の三社はすべて賃金体系を賃金レンジ一本とした。なお、松下電器では仕事レベルに応じた定額の「仕事給」がまだ残っている。

賃金レンジの採用によって、組合員でも、その年の評価結果が悪ければ、昇給しなかったり、場合によっては降給するようになっていく。日立製作所の場合、レンジ内での賃金改定は行動と成果をもとにした五段階評価（J1

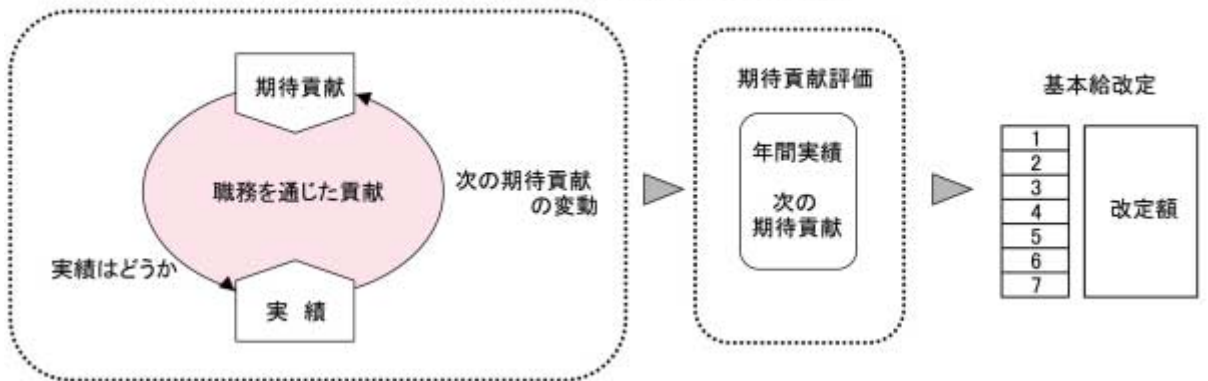
（J5）で決定される。もっとも悪いJ5評価（「極めて不十分」）だと、レンジ内のどの位置にいても自動的に降給となり、J4評価（「不十分」）だと昇給はない。

**若手には
定期昇給を残す工夫も**

しかし、組合員の賃金制度改定では、見過ごしてはならない面もある。それは、各企業とも、一定の職務ポストにあがるまでは、基本的に賃金が上がり続ける何らかの工夫を施している点である。三菱電機は二〇〇四年の賃金制度改定で、毎年三〇〇〇〇円の定期昇給があった「基礎給」などを廃止し、役割等級に応じた「役割給」に賃金体系を一本化した。しかし、三〇歳までは習熟・能力伸長期間と位置づけ、役割給でも三〇歳までは毎年額を加算していく仕組みを残している。しかも、役割・成果が高く、著しい成果をあげた若手社員にとっては、役割給に移したことで逆に、むしろ賃金カーブの早期立ち上げが望める制度となった。

ソニーの新制度は、「期待貢献」（＝職務を通じて求められる貢献）のレベルに応じて三段階に区分したグレードごとに賃金レンジを設定し、レンジ内では七段階（1〜7）の「期待貢献評価」（4が標準）にもとづいて賃金改定を行う（図12）。しかし実際には、どのグレードも、レンジ内では最悪の期待貢献評価7をとっても降給はない。昇給がゼロになるだけで、評価1〜6なら必ずいくらかの昇給がある制度設計になっている点はあまり知られてい

図12 ソニーの組合員の新賃金制度



ない。五段階評価のJ5なら降給する制度をつくった日立製作所も、発表時にはマスコミからその点がとくに強調され

て報道されたが、若年層で昇給しないのは「例外だ」と同社では説明している。

**注目される
職種別賃金の方向性**

日本型の成果主義賃金はこのさき、どんな方向に進むのだろうか。最近、賃金制度改定に関して注目をひく新聞記事が二つあった。一つは、キヤノンが、管理職にすでに導入している職務給を、今年四月を目途に組合員にも導入するという内容である（読売二〇〇五年一月九日付）。同社は現在、管理職については各ポジションの役割の大きさを職務評価で測り、五つの役割等級に区分したうえで、等級別の賃金レンジを設定している。おそらく、組合員についても職務評価を実施し、仕事の責任の重さや難易度にもとづいて等級付けを行う方向だと推測される。

もう一つの記事は、武田薬品工業。それによれば、組合員の賃金制度について全社一律の賃金体系を改め、職種別賃金を導入することについて今後、労働組合と交渉に入るとされている（日経二〇〇四年九月一四日付、なお実際の状況については本誌二五ページ・武田薬品労組インタビューを参照のこと）。

組合員は現在、「成果責任」と「行動特性」による評価にもとづいて一律に等級格付けを行い、等級別に範囲職務給を設定している。記事はまた、職種別賃金の導入によって製造部門や一般事務部門の賃金は現状より下がると説明している。

確かに、金属産業や製薬業界など、

も当面は、こうした人事管理上の課題と賃金制度見直しがどう結びつくのか一つの注目点と言えそう。

【参考資料・文献】

労働省「賃金労働時間制度等総合調査報告」一九九四年、一九九六年
 「週刊労働ニュース」一九九四年二月七日付

伊藤実「成果主義の理念と実態」『季刊労働法』二〇〇七年、二〇〇四年

「読売新聞」二〇〇五年一月九日付

「日本経済新聞」二〇〇四年九月一日付

「労働行政研究所『労政時報』二〇〇三年、三二四六号、三二七三三号、三二七三六号、三二七三九号、三三〇六号、三三三七八号、三四〇七号、三四六五号、三四八三三号、三四九八号、三六二四号

菅島芳雄「賃金決定の手引き〈第2版〉」日経文庫 二〇〇四年

守島基博「人材マネジメント入門」日経文庫 二〇〇四年

山田久「賃金デフレ」ちくま新書 二〇〇三年

江波戸哲夫「成果主義を超える」文春新書 二〇〇二年

木下武男「日本人の賃金」平凡社新書 一九九九年

今野浩一郎「勝ち抜く賃金改革」日本経済新聞社 一九九八年

楠田丘編「日本型成果主義」生産性出版 二〇〇二年

吉田寿編「人事制度改革の戦略と実際」日本経済新聞社 二〇〇二年

笹島芳雄「人事・労務管理の新潮流」労働法令協会 二〇〇〇年

滝澤算織「日本型職務給の提案」生産性労働情報センター 一九九八年

柳下公一「わかりやすい人事が会社を変えろ」日本経済新聞社 二〇〇一年

滝澤算織「年俸制賃金の新展開」経営書院 一九九四年

成果主義の浸透が公務員の給与体系の見直し迫る

民間の賃金体系が脱年功型の成果主義に移行するなか、公務員給与にその影響が波及しようとしている。

人事院は昨年一月二日、公務員関係労組に「給与構造の基本的見直し（素案）」を提示した。給与制度の見直しについては、〇四年の人事院勧告にも報告という形で、素案とほぼ同内容の考え方が盛り込まれていた。素案では俸給表構造のあり方として、「より職務・職責を反映し得るよう、級間の水準差の是正、級構成の再編、昇給カ

ープのフラット化などの俸給表構造の見直しを行う」と提起している。

昨年二月に発表された中央労働委員会の「平成一六年賃金事情調査」によると、モデル賃金と実在者賃金を比較した場合、若年層ではほぼ同水準だったが、四五歳以上ではモデル賃金の方が三〜三万五〇〇〇円程高くなっている。これは、成果主義の浸透による中高年層の賃金カテゴリー・フラット化の影響とみられる。

こうした民間賃金の動向を踏まえ、人事院は、「民間の同年齢層の給与水準と比べ高い水準にある各級の高位号俸の水準を引き下げる」との考えを示す一方、高位号俸の水準引き下げにより生ずる原資を使って、「前半号俸の引き上げを行う」としている。民間の賃金カテゴリーに見られる、「早期立ち上げ」と四〇代前後で「カーブを寝せる」手法で、俸給表を見直す意向だ。

あわせて、約八割の重なりがあると

いわれる各等級間の水準の重複を是正

この重なりが大きさが、公務員給与は

年功的と受け取られる要因となってい

ることを踏まえた措置だ。

こうした、級構成の再編（新設・統合）と昇給カテゴリーのフラット化とあわせて、職務・職責を反映した昇格基準の整備も行う。公務員制度改革に盛り込まれている能力等級制度など新たな評価システムの整備を踏まえ、昇格・降格の基準を明確化。年功的運用になっている現行の普通昇給と特別昇給に替えて、毎年の勤務実績の評価に基づいて昇給額を決定する査定昇給を導入する方針だ。

さらに、地域における国家公務員の給与水準について、地域ごとの民間賃金の水準を的確に反映したものと

ように、①民間賃金の低い地域（ブ

ック）の官民給与比較の結果を考慮し

て、全国共通俸給表の俸給水準を引き

下げる②地域の民間賃金との均衡を図

るため、民間賃金の相対的に高い地域

に勤務する職員に対し、地域手当（地

域調整額）を支給する——などの措置

をあわせて提案している。

これまで全国一律が基本だった国家

公務員給与について、地域の民間給与

に考慮した水準に基本給を引き下げた

うえ、東京など民間給与が高い地域は

最大二〇％程度の地域手当を上積みす

るという考え方だ。引き下げ幅は示さ

れていないが、昨年の人事院調査によ

ると、北海道・東北に勤務する国家公務員が民間を四・七七％上回っていたため、この辺の数字が根拠になるとみられる。一方、現在、都市部勤務者に最大一〜二％支給されている地域調整のための手当が最大二〇％程度まで拡大される見込みだ。

（調査部）

グローバルマーケットで熾烈な競争にさらされている業界では今後、職務や職種別に賃金体系を区別したいとの経営側の意向はますます強く働くと思われる。競争に勝つには、より高い付加価値を生み出す職種や人材に高い賃金を払うことが必要になる。しかし、その一方で、外部化（アウトソーシング）や人件費の安い海外への移転が可能な製造部門などについては、できるだけ人にかかるコストを下げるから。現在、職種別賃金にまで思い切った舵をきる企業は、日本企業ではまだ見当たらない。その理由は、わが国ではまだ職種別の賃金市場が形成されていないため、各職種にふさわしい賃金水準をどの企業もつかめないでいるからだと言える。他社を参考に職務給のポリシーラインを設定している武田薬品工業でも、参考に行っているのは外資系企業の賃金水準である。

一部の従業員に賃下げを迫る職種別賃金に主要企業が一向に向かうとは、労働組合との交渉を考慮に入れると、さらに考えにくく、次に出現する制度モデルがどうなるか、現状ではちよつと予想しづらい。なお、金属関連の産業別労組でつくる金属労協（IMF・JC）は、「金属産業で働く組合員の賃金が付加価値生産性に比べて低位におかれている」ことを理由に、大括りでの職種別賃金決定方式を打ち出している。

多くの企業では今後、団塊世代の大量リタイヤに直面するとともに、バブル期の大量入社組が、成果主義の普及によって管理職の入り口段階で大量に滞留することも考えられる。少なくとも