

大企業における賃金決定の実態

——賃金制度と賃上げに変化は生じているのか？

西村 純

(中央大学准教授)

本稿の目的は、大企業における賃金制度改定と賃上げの実態を明らかにすることである。近年、「ジョブ型人事」の導入やいわゆる「官製春闘」以降のベースアップ報道が目立っているが、制度の内実や賃上げの配分の実態は不明瞭である。そこで、大企業を対象に2018年から2020年に実施した聞き取り調査に基づき、制度および賃上げの実態を整理した。分析から、多くが組織内基準に基づく賃金制度を維持していた。社員等級においては、現在の仕事内容を格付けの際に重視する制度からそこまで重視しない制度まで多様な形態が確認された。賃金表も「積み上げ」「シングルレート」「洗い替え」「ゾーン別昇給」と多様であった。特定の組み合わせが普及しているわけではなく、各社が自社に適した制度を選択している。また、2010年代以降の制度改定は、賃金コスト抑制など企業側の要因のみならず、従業員の納得性確保といった労働供給側の要因も反映しており、その結果、制度変化は可逆性を有していることが確認された。賃上げでは、外部労働市場への対応力の強化や社員のインセンティブ設計を重視した配分が実施されていた。以上より、日本の大企業における賃金制度は、組織内基準を重視するという原則を維持しながら、多様化している。その中で労使は、制度設計においては「内部整合性」を重視し、「外部競争性」は、労使の集団的な賃金交渉を通じてその確保が目指されていることが示唆される。望ましい賃金決定システムの在り方を検討する際には、量的把握が困難な企業の賃金制度や賃上げの実態も踏まえたうえで議論を行う必要がある。

目次

- I はじめに
- II 企業における賃金制度改定と賃上げの状況
- III 先行研究の検討
- IV 事例企業における賃金制度の特徴
- V 賃上げの状況
- VI まとめと含意

I はじめに

本稿の目的は、大企業における賃金制度および賃上げの実態を把握することである。近年、「ジョブ型」人事の導入など、企業において賃金制度改

定が進められている。また、2014年からのいわゆる「官製春闘」以降、新聞などのマスコミ報道で企業がベースアップを行っていることを目にする機会が増えた。そのような動きがあるにもかかわらず、管見の限り企業の賃金制度や賃上げの配分の実態は不明瞭なままである。例えば、「自社にあったジョブ型人事」の導入は、賃金制度と職務の関係にいかなる変容をもたらしているのだろうか。また、2万円の賃上げといった際に、その2万円はどのように配分されているのであろうか。

政策論議のためには正確な事実認識が必要になる。企業は制度を構築して人材を活用するのだから、賃上げに関する実効性のある政策論議を行う

ためには、制度を正確に把握する必要がある。そこで本稿では、論議の前提として必要な素材を提供することを目的に、従業員規模 1000 人以上の製造・非製造業を含む大企業の賃金制度と賃上げの実態を明らかにする。

II 企業における賃金制度改定と賃上げの状況

賃金制度改定の実施状況について確認できるマクロ労働統計として「就労条件総合調査」がある。同調査では「過去 3 年間に賃金制度の改定を行った企業の割合」について、数年おきに調査を実施している。その結果をまとめた三浦（2023）

に基づく、次のような傾向が指摘できる（表 1）。まず、1990 年代後半、2000 年代半ば、2010 年代半ば以降において、賃金制度改定を実施した企業の割合が高くなっている。また、多くの企業が制度改定を実施している時期における改定内容を確認すると、「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」「職務遂行能力に対応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」という賃金決定基準の改定に関する 3 項目が、上位に挙がっている。ここから、日本企業は断続的に賃金制度改定を実施しており、その主たる内容は、仕事、本人の能力、発揮された成果を自社の賃金制度に組み込むことであったことが分かる。しかしながら、同調査からは制度変化

表 1 賃金制度改定の実施と改定内容（「就労条件総合調査」）

（単位：％）

| | 改定内容の種類（複数回答） | | | | | | | | | | |
|--------|---------------|---------------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------|--------|-----------|------------------------|-----------|-------------------|
| | 賃金部分の拡大 | 職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大 | 職務遂行能力に対応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 | 手当を縮減し基本給に組み入れ | 業績評価制度の導入 | 賃金表の導入 | 職能資格制度の導入 | 学歴、年齢・勤務年数に対応する賃金部分の縮小 | 年俸制の拡大・導入 | 基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大 |
| 2022 年 | 40.4 | 26.5 | 20.9 | 17.3 | 7.3 | 6.9 | 6.3 | 5.9 | 5.1 | 2.3 | 1.3 |
| 2017 年 | 35.5 | 21.2 | 18.5 | 16.1 | 3.9 | 6.7 | 5.8 | 5.3 | 3.4 | 1.7 | 1.8 |
| 2014 年 | 28.6 | 15.0 | 14.1 | 13.1 | 4.5 | — | 3.9 | 6.2 | — | 0.9 | 1.1 |
| 2010 年 | 34.6 | 17.5 | 16.9 | 15.0 | 5.5 | — | 5.2 | 6.9 | — | 3.0 | 3.1 |
| 2007 年 | 46.3 | 23.3 | 22.1 | 23.7 | 9.1 | — | 7.7 | 11.0 | — | 4.0 | 6.0 |
| 2004 年 | 38.4 | 15.5 | 17.6 | 20.7 | 9.8 | — | 5.6 | 10.1 | — | 6.1 | 2.4 |
| 1999 年 | 53.0 | 11.3 | 15.8 | 15.5 | 6.4 | — | 5.2 | 8.7 | — | 5.4 | 2.7 |

| | 改定内容の種類（複数回答） | | | | | | | | | |
|--------|---------------|-----------|------------------|-----------|--------|-----------|------------------------|------------|--------|--------|
| | 定期昇給の廃止 | 年俸制の縮小・廃止 | 退職給付を縮減し基本給へ組み入れ | 職能資格制度の廃止 | 賃金表の廃止 | 業績評価制度の廃止 | 基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小 | 複線型賃金体系の導入 | 昇給幅の拡大 | 昇給幅の縮小 |
| 2022 年 | 1.1 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | — | — | — | — |
| 2017 年 | 0.9 | 0.5 | 0.2 | 0.4 | 0.1 | 0.1 | — | — | — | — |
| 2014 年 | 1.6 | — | 0.2 | — | — | — | — | — | — | — |
| 2010 年 | 4.6 | — | 0.4 | — | — | — | — | — | — | — |
| 2007 年 | 7.1 | — | 1.1 | — | — | — | — | — | — | — |
| 2004 年 | — | — | — | — | — | — | 1.7 | 1.6 | — | — |
| 1999 年 | 10.5 | — | — | — | — | — | — | 1.9 | 10.5 | 30.1 |

注：1) いずれの項目も回答した全企業を 100%とした場合の割合で示している。

2) 当該年度に調査されていない項目は「—」と表記している。

出所：三浦（2023）を一部変更し、転載。

の内実は分からない。

また、賃金引上げの状況は、「賃金引上げ等の実態に関する調査」から確認できる。表2は、1000人以上の企業における賃金引上げの状況を示したものである。ここから、2014年以降、「具体的な賃上げ額を要求」している企業が増加し、「賃金体系維持を要求」の企業が減少しており、その傾向が継続していることが分かる。賃金体系の維持、すなわち定期昇給分に必要な原資の確保以外の賃上げが行われていることが分かる。しかしながら、同調査からは要求された賃上げ額の配分方法については分からない。

このように、年取などの状態に関する事柄とは異なり、制度に関する事柄は、量的把握ではその内実が分からない部分が残される。そこで本稿では、量的把握が困難な制度の実態や賃上げの配分について、聞き取りによる事例調査に基づき明らかにする¹⁾。

Ⅲ 先行研究の検討

賃金制度の現在地を正確に認識するためには、分析者が特定の視点に基づき企業の取り組みを整理する必要がある。各々が特定の視点に基づき実態の整理を行ったうえで議論を交わさなければ、議論は空中戦の様相を呈してしまい、各人の主義や主張を表明するだけの場となってしまう危険がある。事実認識を深めるための建設的な議論のためには、特定の視点に基づいた企業事例の把握が必要である。賃金水準の設定において重視される要素として「内部整合性 (Internal Alignment)」と「外部競争性 (External Competitiveness)」がある (Gerhart 2022)。「内部整合性」は、組織内の職務やスキルの価値に基づく社員間の賃金序列の設定である。その価値は、経営目標達成への貢献度合いの違いによって判断される。「外部競争性」は

表2 企業における賃金引上げ状況 (「賃金引上げ等の実態に関する調査」)
企業規模 5000人以上

| (単位: %) | | | | |
|---------|-------------|-----------|-----|-----|
| 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

| (単位: %) | | | | |
|---------|-------------|-----------|-----|-----|
| 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 |

出所：労働政策研究・研修機構（2022）より転載。

外部労働市場における自社の賃金水準の相対的な位置の設定である。企業の賃金制度に引き付けると、「内部整合性」は、社員等級間の序列設定のための格付け基準や同一等級内での賃金序列を設定する賃金表の形態をどのように設計するかであり、「外部競争性」は、企業内の賃金水準の決定における外部労働市場を考慮する度合いとなる。

先行研究の知見に基づくと、日本の社員等級に関する見解は多様である。周知のとおり、日本では1970年代から1980年代にかけて、能力主義の下で「職能資格制度」と呼ばれる社員格付け制度が普及した（佐藤 1999）。その後、成果主義の導入に伴う人事制度改革のなかで「職能資格制度」とは異なる「役割等級」や「職務等級」などの新たな基準に基づいた社員等級の導入が進んだ。そして、その変化は、経営戦略や組織構造との適合、つまり、労働需要側（企業側）の要因によってもたらされたとされる（石田 2006）。

この一連の動きについて異を唱える論者は少ないが、その解釈には若干の相違がある。日本は仕事基準ではなく人基準と言われるように、一般には職務の要素を重視しない制度を設計しているとされることが多い。しかし、今野（1998）は、「職能資格制度」においても職務の要素は考慮されていたと主張する。また、鈴木（2023）は、能力主義のもとで職務を重視した人事制度の存在を発見している。つまり、以前から職務の要素を一定程度考慮した社員等級が存在していたことが先行研究から明らかにされている。一方で、「職能資格制度」の普及に貢献した人事コンサルタントの楠田丘は、「職能資格制度」の設計に必要であった職務調査を実施することなく制度を構築していた企業が多数いたと回顧している（楠田 2004）。同様に成果主義以降に新たに登場したとされる社員等級の解釈も論者によって異なる。平野（2006）や石田（2006）は、新たな等級として役割等級を指摘するが、平野は職務と能力の折衷と位置づける一方で、石田は社員等級に成果の要素を取り込んだものとして位置づける。

このように制度に対する解釈は多様であり、共通理解があるわけではない。先行研究は、企業が従業員の従事する業務を無視しているわけではな

いが、制度への取り込み方は、各社で異なっていることを示唆する²⁾。共通の基準によって、各社の社員等級の格付け方法における社員の仕事内容の反映方法を整理する必要がある。

社員等級の基準に加えて、賃金表にも変化が見られる。昇給額の決定において人事査定の結果が考慮されることは、日本以外でも共通して見られる特徴である（小池 2015）。そのなかで職種を問わず査定を受容してきた点に日本の特徴がある（石田 1990）。賃金制度の成果主義化が進められる以前の日本では、査定付きの定期昇給が入社時の賃金に年々積み上がっていくような賃金表が主流であった（西村 2017）。賃金制度の成果主義化に伴う変化として、石田（2006）は、「ゾーン別昇給管理」を導入している企業が出てきており、この昇給管理の下で、定期昇給の極小化が目指されていることを主張する。先の社員等級と併せて、先行研究より、社員の賃金序列の設計に影響を及ぼす変化が、2000年代に入り生じていることが明らかにされている。しかしながら、社員等級と賃金表の関係性については不明瞭な点も多い。新しい社員等級のもとで、新たな賃金表の導入が進んでいるのか。社員等級と賃金表の関係性を整理する必要がある。

また、「外部競争性」の視点も含んだ研究では、英国や米国との比較から、日本の特徴として賃金決定において労働市場相場の影響を強く受けないことが明らかにされている（石田・樋口 2009；須田 2004）。梅崎（2008）は、成果主義以降の賃金制度改定において職務を重視する動きがみられる一方で、それは外部労働市場で相場が形成されている職務基準の導入ではなかったことを指摘する。労働市場との関係性で見ると、組織内基準に基づく水準設定という原則は維持されてきたのが日本の特徴と言える。この傾向は今も続いているのだろうか。

先行研究の整理に基づくと、賃金制度改定において社員等級の設計基準や賃金表に変化がみられる一方で、賃金水準の決定における原則には変化が見られなかったことが分かる。石田（1990）は、欧米と日本における賃金決定原則の違いとその不変性を指摘した先駆的な研究であるが、それ

に加えて、一国の中で賃金制度は段階的に発展していることを主張する。現在の変化は、制度の発展としてどのように位置づけられるのであろうか。旧制度から新制度へと不可逆な変化を辿っているのだろうか。変化の方向性に関する知見の蓄積も求められる。

以上の整理に基づくと、賃金制度の把握のためには、次の点を検討することが求められる。第1に、賃金水準の決定原則、社員等級の基準、賃金表の特徴に基づき、企業の賃金制度の実態を整理することである。先行研究では個別の施策の変化は指摘されているが、その組み合わせに関する言及は少ない。第2に、制度改定の前後の比較を通じて、変化の方向性とその背景を明らかにすることである。変化は労働需要側を主たる要因として生まれるのか。それとも、労働供給側（社員側）の要因によっても生まれるのか。制度変化の要因についての知見を蓄積する必要がある。これらの作業を行ったうえで、企業における賃上げの賃金制度への配分方法を明らかにすることが、日本における賃上げの実態把握に繋がるであろう。本稿ではこれを第3の検討課題とする。

IV 事例企業における賃金制度の特徴

1 事例企業の制度の特徴

本節では社員等級と賃金表の特徴に基づき、事例企業の賃金制度の実態を整理する。表3は、事例企業の社員等級と賃金表の特徴をまとめたものである。まず、賃金水準の決定については、多くの企業が組織内基準に基づいている。外部労働市場基準を採用していたのはK社のみであった。K社では、外部コンサルタント会社のマーケットデータと自社の賃金水準を毎年比較し、自社の賃金水準を決定している。毎年マーケットデータと自社の賃金水準を照らし合わせているのは、15社のうちK社のみであった。組織内基準が維持される背景として、参照する外部労働市場相場が未成熟であるという、労使当事者の外部環境に対する認識に加えて、従業員の納得性の確保が挙げられる。例えば、C社では、賃金は仕事への対価であるという前提にたつたうえで、業務内容や求められている成果に変更がない社員の処遇水準が制度改定によって大幅に変更されることは望ましくないという判断から、新制度導入時に旧制度で

表3 事例企業の社員等級と賃金表の特徴

| | 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 |
|----------------------|-------------|------------|--------------|--------------|-----------|--------------|-------------------|---------------|
| 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 |
| 現在の仕事内容を考慮する程度 | 強 | 弱 | 強 | 強 | 弱 | 弱 | 弱 | 弱 |
| 主たる賃金表 | ゾーン | シングル | ゾーン | 範囲給 洗い替え | 積み上げ | ゾーン | シングル | 積み上げ |
| 基本給の構成 | 本給 | 本給、職能給、成績給 | 本給 | 役割給 | 本給、職能給 | 本給 | 資格給、職能給、上位等級には成果給 | 職務職能給、年齢給、地域給 |
| 積み上げ以外の賃金表が基本給に占める割合 | 10割 | 4割～4割6分 | 10割 | 10割 | — | 10割 | 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 |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|--------------|-------------|---------------|----------------------|
| 格付け呼称 | 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 | 職位階層制度 |
| 格付け制度 | 弱 | 中 | 強 | 強 | 中 | 弱 | 弱 |
| 主たる賃金表 | シングル | ゾーン | ゾーン | 積み上げ | 範囲給 洗い替え | 積み上げ | 積み上げ |
| 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 (係長以上役割給) |
| 積み上げ以外の賃金表が基本給に占める割合 | 8割強～9割強 | 10割 | 10割 | — | 7割強～8割程度 | — | — |

出所：労働政策研究・研修機構（2022）に基づき、筆者作成。

支払われていた水準を参考に、各社員等級の賃金水準を設定している³⁾。このように、制度改定を行う際には、すでに確立されている賃金水準からの大幅な逸脱は避けられる傾向がある。

続いて、社員等級の格付けルールを確認する。現在の仕事内容を考慮する程度に違いがみられる。事例企業15社中5社(A, C, D, K, L社)において、現在の仕事内容を反映する程度が強い(以下、「反映強」)制度が導入されている。この場合、現在の仕事内容が格付け先の決定基準となる。その際、外部労働市場の職務価値の序列を社内の等級に反映しているのは1社(K社)のみであった。まず、外部コンサルタント会社の職務評価基準に則り各職務を評価し、類似の職務をジョブファミリーとしてグループ化する。そして、あるジョブファミリーはK社の等級の3から5等級、別のジョブファミリーは4から7等級といった具合で、ジョブファミリーごとに格付け先の下限と上限が設定される。このように、昇格の上限は外部の職務評価基準によって規定されている。他の4社では、人事や営業といった職種によって格付けされる等級の上限と下限は定められておらず、各人が担っている役割の重さ(企業経営上の業務内容や役職の価値)に基づいて、格付け先が決定される。

その方法は各社によってさまざまであるが、現在の仕事内容を洗い出し、その役割の重みを組織が設計したルールに基づいて判定している。その際には、評価項目ごとの総得点に基づいて格付け先を決める場合もあれば、点数化は行わずに社内合議によって決める場合もある。このように、役割の企業経営上の価値を判定する方法は多様である。そのなかで共通する特徴は、柔軟な業務配分に支障をきたさないように制度が構築されていることである。例えばA社では、時々で業務範囲の輪郭が変化することを前提にしている。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。A社の人事担当者は次のように語る。

回答者「日本の会社って、職務主義やっている

会社さんが増えていると思うんです。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が、期待職務給なんですよ。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さんがやると……」。

回答者「広がる。Bさんだったらこうなる、とか。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や、アサインメントがこう、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」。

現在の仕事内容を重視する制度を特定の等級に限り導入している企業(J, M社)もある。この場合、下位等級では、入社以降に積み上げてきた評価に基づいて昇格が行われる。上位等級になるとポストへの配置が要件となり、配置が先行して昇格が後追いとなる。特定の等級までは仕事内容を反映する程度は弱く、特定の等級以上は仕事内容を反映する程度が強くなるため、先の「反映強」に比べると、その反映度合いは中レベル(以下、「反映中」と位置づけられる。

その他、現在の仕事内容というよりは、それまでの社内キャリアの中で積み上げてきた評価(仕事上での能力発揮や成果)を重視する現在の仕事内容を反映する程度が弱い(以下、「反映弱」)企業も確認された。B, E, F, G, H, I, N, O社が該当する。過去に積み重ねてきた人事考課の結果が、昇格決定における重要な判断基準となる。これらの企業で導入されているのが「職能資格制度」である。

続いて、賃金表について確認する。事例企業の基本給において、最も構成比率の高い主たる賃金表の特徴を取り上げる。企業によって採用する賃金表に違いがあり、「積み上げ」「シングルレート」「洗い替え」「ゾーン別昇給」の4つのうちいずれかの賃金表が採用されている。「積み上げ」は文字通り評価に基づく昇給額が年々積み上がっていく賃金表である。能力主義の下での典型的な賃金表である(楠田2006)。事例企業では「昇給

表」や「段階号俸表」が活用されていた。表4はその具体例を示したものである。この場合、入社時の賃金に昇給が加算されていくので、他の賃金表と比べて最も年功的なカーブを描くことに

なる。

「積み上げ」以外の賃金表を導入している企業もある。表5はそれぞれの賃金表のイメージを示したものである。「シングルレート」は、等級ご

表4 「積み上げ」の賃金表

(単位：円)

| ランク | 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 |

「昇給表」：採用時の基本給に評価に応じて設定されている昇給額が加算されることで昇給する。

(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 |

「段階号俸表」：評価に応じて設定されている昇号数に基づき年々昇給する。

出所：楠田（2006）より転載。

表5 「積み上げ」以外の賃金表

| 等級 | 金額 |
|-----|------|
| 等級3 | 〇〇万円 |
| 等級2 | △△万円 |
| 等級1 | ◇◇万円 |

「シングルレート」：社員等級ごとに定額が設定されており、同一等級内で賃金に差は生じない。

| 評価等級 | S | A | B | C | D |
|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 〇〇万円 | □□万円 | ◇◇万円 | ●●万円 | ■■万円 |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

「洗い替え」：評価ごとに設定された賃金が支払われる。同一等級に在籍する年数に関係なく、評価に応じた賃金が支払われるため、過去の賃金水準が現在の賃金水準に与える影響が小さい。

(〇等級)

| 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 |

「ゾーン別昇給」：各等級の範囲給をさらに細かくゾーンで区切り、各ゾーンごとに評価に応じた昇降給額（昇降号数）を設定する。その際、昇降給（号数）は、各等級で設定されている標準水準に同一等級内の社員の賃金が収束するように設計される傾向がある。

出所：楠田（2006）、労働政策研究・研修機構（2022）に基づき筆者作成。

とに定額が設定されている賃金表である。この場合、同一等級にとどまる限り、賃金は変化しない。「洗い替え」は、評価に応じて賃金額が変動する賃金表である。この場合、「積み上げ」に比べると、同一等級内において過去の評価が現在の賃金水準に与える影響が小さくなる。その変動性から、入社時期や昇格時期にかかわらず、評価結果によって賃金の逆転が発生しやすい賃金表である。「ゾーン別昇給」は、同一等級内をさらにいくつかのゾーンに区分し、ゾーンごとに評価に応じた昇降給額が設定される賃金表である。加えて、各等級に設定された標準水準額（ポリシーライン）に、賃金が収束するように設計されているところにその特徴がある（石田 2006）。これらの賃金表は、昇給の頭打ちが「積み上げ」に比べると早期に訪れることや、評価結果に応じて降給も実施されるといった特徴を有することから、賃金カーブの勾配は緩やかになる。

基本給の特徴を見てみると、「積み上げ」ではない賃金表を導入している企業は、15社中10社（A, B, C, D, F, G, I, J, K, M社）にのぼる。そのうち、基本給に占める「積み上げ」以外の賃金表の比率が7割を超える企業が、8社（A, C, D, F, I, J, K, M社）ある。「積み上げ」ではない賃金表の普及が進んでいることが分かる。一方で、「洗い替え」を主たる基本給の賃金表として採用している企業は、2社（D, M社）に留まる。安定的な昇給

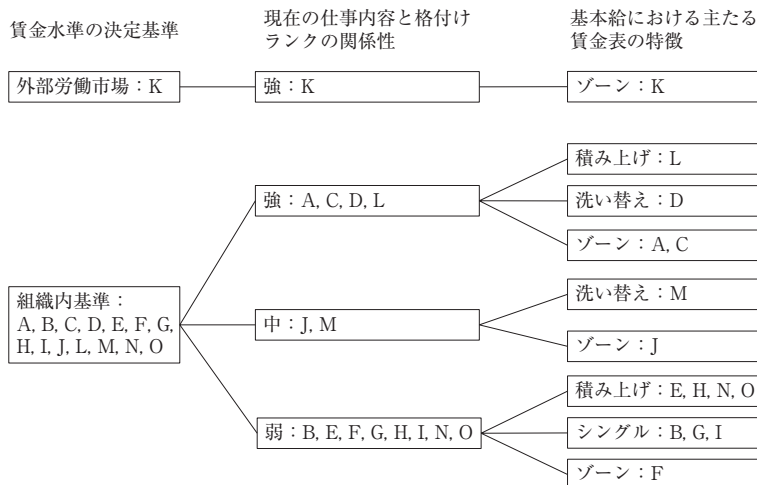
が見込める「積み上げ」から別の賃金表に変更している企業がある一方で、その変化は、基本給に変動的な要素を組み込むのではなく、「シングルレート」や「ゾーン」といった同一等級であれば同じ水準に固定される特徴を有する賃金表の普及が進んでいる。個人が査定結果に基づいて賃金を安定的に上げることができる余地が縮小している。

2 賃金制度の整理

図1は、各社の賃金水準の決定基準、格付けルール、賃金表の特徴を基に事例企業を分類したものである。まず、事例企業の多くが組織内基準に基づく制度を維持している。ここから、賃金決定の原則の転換は見られないことが分かる。

社員等級と賃金表の関係を見てみると、特定の格付け制度と賃金表の組み合わせが存在するわけではなく、制度の拡散が見て取れる。特定の最適な組み合わせが存在するのではなく、個社の判断で自社に適した組み合わせが選択されていることが分かる。また、「反映弱」、すなわち、能力主義時代に典型的な「職能資格制度」に近い社員等級を維持している企業が8社あり、現在の仕事内容と格付けの関係が緩やかな企業も少なくないことが分かる。その一方で、「反映弱」であっても「シングル」や「ゾーン」を主たる基本給の賃金表として採用している場合もある。と同時に、賃金表が「積み上げ」の企業でも、格付けにおいて

図1 事例企業における賃金制度の分類図



現在の仕事内容を重視する場合がある。このことから、社員等級の変化に伴って新たな賃金表の普及が進んでいるわけではなく、基本給単独で変化が生じている場合もあることが分かる。ここから、多様な制度変化の経路が存在していることが示唆される。

3 基本給の変化と要因

では、企業が基本給を変更するのは何故なのか。変更の内容と背景を確認する。O社を除いて何らかの変更を行っており、2010年代以降、制度の変更が実施されていることが分かる。直近の制度からの変更内容をまとめたものが表6である。大きく①異なるタイプの賃金表の導入、②賃金体系の構成の変更、③既存賃金表の修正、④その他の4つが確認された。主たる改定の要因を確認すると、①から③のそれぞれにおいて労働需要側である企業側の要因と労働供給側である社員側の要因の双方が確認された。この間の制度改定が企業側の意向のみではなく、社員側の意向も反映したものであることが分かる。

個別の改定を確認すると、①異なるタイプの賃金表の導入とは、基本給の賃金表を「積み上げ」から「非積み上げ」に変更するなど、異なるタイプの賃金表を導入するような改定を指す。15社

中6社において実施されている。その多くは、「ゾーン」「洗い替え」「シングルレート」といった「積み上げ」とは異なる賃金表を導入している。主たる要因は賃金コストの抑制であり、改定によって年功的な要素を縮小しようとしている。ただし、1社ではあるが「積み上げ」への回帰も見られる。N社が該当しており、「ゾーン」から「積み上げ」に賃金表が戻されている。評価結果が同じでも年によって昇給額が異なる、場合によっては降給になる「ゾーン」の特徴が従業員には理解され難かったことから、従業員の納得性の向上を目的に改定が実施されている⁴⁾。賃金表の変化の方向性は、「積み上げ→非積み上げ」という一定方向に進んでいるのではなく、揺り戻しも含んだ双方向であることが分かる。従業員側の要因によって、賃金制度は、可逆性を有するものになっている。

②賃金体系の構成変更とは、基本給の構成そのものを変更するような改定を指す。年功的な要素の抑制を目的に、「積み上げ」部分の比率を縮小し、「シングル」部分を拡大したもの(B社)と、従業員の制度理解の向上を目的に、複数の給与項目を統合し、基本給の構成をシンプルにした(L社)取り組みが確認された。この場合でも、企業側のみならず従業員側の要因も考慮されている。

表6 事例企業における賃金表の改定内容

| 改定内容 | N | 方法 | 要因 | 目的 |
|--------------------|----|------------------|-----------------------|-------------------------|
| 異なるタイプの賃金表の導入 | 6社 | | | |
| (A, D, F, I, J, N) | 3社 | ゾーン別の導入 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| | 1社 | 洗い替え方式の導入 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| | 1社 | シングルレートの導入 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| | 1社 | 積み上げへの回帰 | 労働供給側 非金銭 | 社員の納得性の向上 |
| 賃金体系の構成の変更 | 2社 | | | |
| (B, L) | 1社 | シングルレートの比率拡大 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| | 1社 | 職能給と職務給を役割給に統合 | 労働供給側 非金銭 | 社員の納得性の向上 |
| 既存賃金表の修正 | 5社 | | | |
| (C, E, G, H, M) | 2社 | 範囲給の賃金レンジの拡大 | 労働供給側 金銭 労働需要側 非金銭 | 社員の生活への影響緩和 事業活動の円滑化 |
| | 1社 | 積み上げ部分の上限設定 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| | 1社 | 範囲給内のゾーン数削減 | 労働供給側 非金銭 | 制度の複雑性の解消 |
| | 1社 | 評価結果に対する昇給額の変更 | 労働需要側 金銭 | 年功要素の抑制 |
| その他 | | | | |
| (K, O) | 1社 | 賃金表の開示による昇給額の明確化 | 労働供給側 非金銭 | 社員の納得性の向上 |
| | 1社 | なし | | 現状維持 |

③既存の賃金表の修正とは、給与項目の構成自体は維持しつつ、その中で賃金表に若干の変更を加えるような改定を指す。ここでも、企業側の要因での実施と社員側の要因での実施が確認された。範囲給における賃金レンジの幅の拡大、「積み上げ」における上限の設定、「ゾーン」におけるゾーン数の削減、評価結果に対する昇給額の変更といった改定が実施されていた。範囲給の賃金レンジの拡大は、降格にともなう社員の生活への影響緩和のために実施されている場合（G社）もあれば、M&Aの実施の円滑化を目的としたものもあった（M社）。賃金レンジの枠外に置かれる社員数を減らすことで、統合後の処遇決定を円滑に進めることを目的に実施されている。企業側の要因においても、賃金コスト以外の要因で改定が実施される場合もある。「積み上げ」における上限の設定（E社）では、それまで社員等級ごとの賃金水準に上限が設けられていなかったものに、等級ごとの上限額を設定した。また、H社では、評価結果に対する昇給額を変更している。高い評価に対する昇給額を引き上げると共に、低い評価に対する昇給額を引き下げることによって、年功的な部分を縮小している。

④その他では、評価に基づく昇給率の公表が行われている。これは、事例の中で唯一外部労働市場基準によって賃金が設定されているK社で行われた。それまでは評価に対する昇給率が公表されておらず、社員は昇（降）給額の通知を受け取るのみであった。社員の納得性を高めることを目的とした労組側の要求によって、それまで非公開であった「ゾーン」の下での昇給率表が公開されることになった。これによって、人事考課と昇給額の関係を社員が認識することが可能となった。

労働市場基準の賃金決定であっても、社員の納得性を高めるための工夫が必要になることが分かる。

V 賃上げの状況

本節では、春闘における賃上げの状況について確認する。「〇〇円」の賃上げといっても全員にその金額が支払われるわけではない。企業内での配分交渉に基づいて、各社員の具体的な賃上げ額が決まる。企業の賃上げ行動を正確に把握するためには、配分における特徴を把握する必要がある。表7は、賃金水準の決定基準と社員等級における格付けルールの特徴別に、各社の賃上げの状況をまとめたものである。

まず、基本給について確認する。賃金水準を組織内基準に基づいて設定している企業では、14社中12社において、賃金体系維持以外の賃金改善が実施されている。「強・中」グループでは、賃金改善を実施していない企業が2社あるが、これは賃金制度改定と時期が重なったことによる。

賃金改善を実施した企業のなかには、賃金表の書き換えを実施していない企業もある。「弱」のH社と「強・中」のA社が該当する。A社では現在の仕事内容に基づく賃金決定という賃金制度の趣旨に則った賃上げの実施を目的に、基本的には賃金表の書き換えは実施されていない。単年度の「改善額」を労使交渉で決定し、各社員に支払っている。例えば1000円で妥結すると、人事制度の運用で決定された各人の賃金額に1000円が上乘せされる。なお、この「改善額」は範囲給の上限に達している社員は対象とならない。2014年から2020年の間で、賃金表の書き換えが一度実施されている。範囲給の上限に達しているベテ

表7 春闘における賃上げ方法

| 賃金水準決定基準と仕事内容と格付けの関係性 | | | 春闘における定昇以外の賃金改善状況 | | | | | | |
|-----------------------|-----|----|-------------------|-------------|-------------|----------|-------|----------|--|
| | | | 基本給 | | | 基本給以外の加給 | | | |
| | | | 賃金改善の実施 | 賃金表の書き換えの実施 | 全等級への一律配分方針 | 特定の職位・職務 | 特別な出勤 | 単年度の特別支給 | |
| 外部市場 | 強 | 1社 | | | | | | | |
| 組織内基準 | 弱 | 8社 | 8社 | 7社 | 1社 | 4社 | 4社 | 1社 | |
| | 強・中 | 6社 | 4社 | 3社 | 1社 | 1社 | 1社 | 1社 | |
| | 計 | | 12社 | 10社 | 2社 | 5社 | 5社 | 2社 | |

ラン層の頑張りに報いることを目的に、範囲給の上限を引き上げ、「改善額」の支給対象とする措置が取られている。

H社も、A社と同様の方法で賃上げを実施している。それに加えて、人事評価で高い評価（A評価）を得た社員を対象に、追加の賃上げを実施している。等級と役職のマトリックス表に基づき、対象者には追加の昇給額が支払われる。この昇給については、範囲給の上限に達している社員も対象となる。その結果、評価結果は優れているにもかかわらず、昇給が頭打ちとなっている社員も賃上げを享受することが可能になった。なお、この方法は、労組の提案によって導入されている。

このように、賃金表の書き換えを実施しない企業も出てきているが、事例企業の多くは賃金表の書き換えを実施していた。とはいえ、対象期間中の全ての賃上げにおいて、全等級に賃上げ原資が配分されることは稀なケースとなっている。それぞれのタイプで1社ずつに留まっている。「弱」におけるB社と「強・中」におけるC社である。B社では賃上げ額に対する配分の比率が「本給」は4、「職能給」は6と決められている。この比率に基づいて全等級を対象に賃金表の書き換えが実施される。同様にC社も全等級を対象に賃上げが実施される。基準となる等級を100として「対基準等級比〇%」といった具合で各等級への比率が設定されており、その比率に基づいて各等級の賃上げ額が設定される。

それ以外の企業では、自社が置かれている人事管理上の課題解決を目的に、特定の等級への配分が実施される場合がある。採用力強化や早期離職対策を目的とした下位等級の賃金額の引上げや高齢層のモチベーション管理を目的とした年齢に基づく賃金部分の増額が行われていた。また、G社では正社員の賃上げを行わずに、他の社員区分の賃上げを優先させた年もあった。以上の状況をまとめると、事例企業の賃上げの特徴として、労働市場の相場上昇や流動化への対応、および、個人の働きぶりや組織への貢献に報いることを目的とした配分が行われていることが挙げられる。

一方で、外部労働市場基準のK社では、賃金改善額の要求や一時金の要求といった春闘におけ

る典型的な賃上げ交渉が実施できていない。各等級の賃金水準はマーケットデータに規定されるため、集団的な賃金交渉が入り込める余地が小さい。そのなかで労組は、春闘期間中に行われる会社側との対話の中で、特定のジョブファミリーの賃金レンジの拡大などの可能性を探り、その実現に向けて会社に要望を出している。また、通年で労使間での職場問題の共有を徹底し、会社側に特定職務に対する賃上げの必要性を認識させるなど、間接的な方法で社員の賃金上がる道を模索している。労働市場基準の賃金決定の世界では、春闘による賃金引上げがそもそもなじまない。労組は、賃金引上げにつながるような行動を会社から引き出せるような効果的な取り組みを模索している。

続いて、基本給以外の配分について確認する。基本給を構成する給与項目以外にも賃上げ原資は配分されている。事例企業では「特定の職位・職務」「特別な出勤」「単年度の特別支給」といった方法が確認された。「特定の職位・職務」や「特別な出勤」は、社員の負担に報いることを目的に手当の増額を行うことで実施されている。例えば、現場における技能継承が重要な製造業の企業において、自身の目標達成以外に部下の教育も行っている職位の負担を考慮し、当該職位の手当を増額するといった対応や、年末年始など世間の休暇期間の業績が企業経営において重要な企業において、当該時期に出勤する社員の負担を考慮し、手当を増額するなどの対応が実施されている。企業経営にとって重要な業務や役割を担っている社員の負担感の軽減を主たる目的として、基本給以外の手当の引上げが行われている。特に、現在の仕事内容との結びつきが弱い等級制度を採用している企業で実施される傾向がある。基本給以外の賃金を活用した、仕事内容に基づいた賃上げが実施されている。社員等級において現在の仕事内容との結びつきが弱い企業において、現在の仕事内容を処遇に反映させる手段として、手当の引上げが活用されている。

「単年度の特別支給」とは、賞与（一時金）の支給時期に合わせて、一定の額を全社員に支給するものである。将来的な人件費の増大を招く恐れ

のある基本給部分の賃上げを回避しつつ、社員の収入を増加させる方法として実施されている。基本給への一律配分が避けられるなかで、全員が一律に受け取ることができる賃上げとして活用されている。経営環境の先行きを見通すことが困難ななかでの対応である。

以上、企業の配分方法について確認した。基本給や基本給以外の賃上げで見られた通り、特定の層を対象に重点的に賃上げ原資を配分する方法が主流になっている。その配分の実態から、春闘における賃上げは、全社員一律の賃金引上げというよりは、労働市場などの外部環境への対応や社員のモチベーション管理などの組織内部のインセンティブ設計を目的に実施されている面が強いことが分かる。

そのようななかで、組合の行動にも変化の萌芽が見られる。A社では全等級への一律配分を行っていたときには、組合員へ妥結結果を周知するのみであったが、配分の個別化が進展する中で、要求作成段階において組合員とのコミュニケーションを積極的に取るようになってきている。組合員の問題意識の正確な把握は、要求策定における組合員の納得性を高めることにつながるからである。調査時点で行動変化が確認できたのはA社のみであったが、配分方法の変化に伴い、組合の交渉行動にも変化の兆しが見られる。

VI まとめと含意

本稿で明らかになったことをまとめる。第1に、賃金決定の原則を維持しつつ、制度改定が進められている。その際、現在の仕事内容と社員等級の結びつきを強化する企業もある一方で、両者の緩やかな関係性を維持しつつ、基本給の賃金表の改定を実施している企業もある。第2に、労働需要側の企業と労働供給側の社員の双方を考慮しながら制度改定が進められており、その結果、各社の賃金制度改定は多様な経路を辿っている。第3に、そのなかで見られる賃金制度の変化として、従来の同一等級内で昇給額が積み上がっていくような賃金制度から、同一等級内であれば賃金水準が一定の水準に固定化するものへと変化して

いる。ただし、成果に応じて賃金が上下に激しく変動するような制度は広がっていない。この変化によって、個人が査定結果に基づいて昇給することができる余地が縮小している。

第4に、企業の賃上げの配分状況から、全員の賃金を一律に引き上げるというよりは、特定課題への対応を目的とした特定の層への重点的な配分が実施されていることが確認された。同一雇用形態においても、労使間の集団的な賃金交渉における賃金引上げの恩恵を受けることができる層とできない層が生まれている。そのなかで、組合の組合員に対する行動にも変化の兆しが見られる。事後の結果報告から、事前の意見調整を重視する組合も、1事例ではあるが確認された。組合と組合員の関係性にも変化の萌芽が見られる。

次に、本稿の事実発見に基づき、既存の賃金制度研究の知見に対する含意を示す。2000年代前半の賃金制度を整理した石田・樋口(2009)は、外部労働市場基準ではなく、組織内基準に基づく賃金決定が日本では主流であるとした。2010年代以降も、この傾向は持続していることが確認された。また、企業は過去の賃金水準を逸脱することは難しいという小池(1966)の指摘は、現在でもあてはまる。ただし、それは従業員の生活維持という生活給としての賃金の側面からだけではなく、社内ですり上げられた仕事内容と賃金水準の相場感から大きく逸脱することが避けられるなかで維持されている面がある。いずれにせよ、経路依存的な側面は、一度成立した賃金決定の原則や水準の維持をもたらしている。賃金制度改定が実施されるなかで、外部労働市場基準の制度が広がらない背景には、こうした事情がある。

そのなかで制度変化は「戦略→組織改革→制度変化」という労働需要側の要因(石田2006)のみではなく、社員の納得性といった労働供給側の要因によっても引き起こされている。鈴木(2023)は、能力主義のもとでの制度改定において、社員側を考慮した改定が行われることを発見したが、この傾向は2010年代以降も確認された。加えて、双方の事情が考慮されることで、制度変化の方向性は不可逆なものではなく、可逆性を有しているものとなっている。範型となるような企業が存在

し、その制度に近づくべく各社が制度改定を実施しているのではなく、自社に最適な制度を目指すなかで、多様な賃金制度が生まれている。賃金制度の拡散は、制度の持つ可逆性によっても、もたらされているのである。

また、社員格付け制度については、本稿においてもその多様性が確認された。「役割」概念については論者において議論の分かれるところであるが、外部労働市場との関係性から見ると、日本の社員格付け制度に大きな変化が見られるわけではない。一方で、組織内部の序列設計の方法については、仕事内容を重視した制度の導入を進める企業もある。その際には「役割」が重視されている。もっとも、「役割」の重みを判定する際の基準や手続きは、各社で異なっている。そのなかで、現在の仕事との結びつきが弱い「職能資格制度」との対比において共通する特徴として、重視する時間軸の変化が挙げられる。「職能資格制度」は、仕事や成果の要素を全く無視しているわけではない。過去に経験した業務を通じて蓄積した能力や発揮した成果の積み重ねが、格付けを決定する際の重要な判断要素となっている。現在の仕事内容を重視する「役割」の場合は、現在の業務内容、能力発揮および成果を格付けの決定において重視する。要するに、序列設定の際に考慮する時間軸の違いが、能力主義の代表的な格付け制度である「職能資格制度」と成果主義以降に登場した社員等級の違いである。

一方、賃上げの状況について見てみると、労使の賃上げ原資の配分において、新卒採用市場の相場高騰への対応など、「外部競争性」の確保が重視されるようになってきている。個人へのインセンティブ設計に加えて、外部労働市場を意識した賃金決定が、大企業において浸透している。以上をまとめると、企業の労使は、賃金制度設計の原則を維持しつつ、春闘という伝統的な労使の賃金交渉の中で、外部労働市場への対応力を高めようとしている。賃金決定における「内部整合性」と「外部競争性」の間には軋轢が生じることが指摘されているが（樋口 2011；Armstrong and Brown 2017）、企業の労使は、組織ベースの賃金制度、すなわち「内部整合性」を重視した賃金制度のも

とで、集団的な労使交渉を通じた外部労働市場への対応力の強化、すなわち、「外部競争性」の確保に努めていることが、本稿の事実発見から示唆される。

最後に、政策的な含意を述べる。まず、企業の賃金制度や賃上げの実態を踏まえたうえで、政策論議を行っていく必要がある。賃金制度における昇給額の積み上げ要素が縮小しており、査定を通じた個人での賃金上げが従前よりも困難になっている。と同時に、集団的な賃金交渉における賃上げの配分において、新卒市場の相場高騰への対応といった外部労働市場環境への適応や若年層のリテンションや高齢者のモチベーション維持といった特定の人事管理課題の解決が重視されていた。個社の状況から、春闘における賃上げにおいて、社員全体の賃金の引上げという面が後退している。つまり、集団的な賃上げを意味していた春闘における賃金改善においても、個別的な賃金決定が進んでいる。定期昇給部分以外の処遇の引上げ部分においても個別的な賃金決定が進展しているという前提に立ったうえで、必要な賃金決定システムについて議論を重ねていく必要がある。

また、外部労働市場基準の賃金決定においては、毎年決められた時期に集団的な賃金交渉をおこなう現在の方法が馴染まないことも明らかにされた。現在の賃金交渉システムが対応できない賃金決定に対して、いかなる集団的な賃金決定の仕組みを構築すべきなのか。外部労働市場基準のもとで集団的交渉を維持することは可能なのか。可能であるとすれば、いかなる取り組みが、どのような条件下であれば実現可能なのか。知見を蓄積していく必要がある。

加えて、組合自身も、現在の制度と配分方法に適した行動が求められる。事後的な結果報告に留まるのではなく、事前の組合内部の意見集約と調整活動の充実を徹底するなど、より一層の民主的な組織を構築していくことも検討していく必要があると考えられる。

いずれにせよ、引上げ額のみにとらわれるのではなく、既存の仕組みの有効性や限界を冷静に見極めたうえで、あるべき賃金決定システムの構築を検討していくことが求められていると言えよう。

- 1) 本稿でとりあげる15社の事例は、労働政策研究・研修機構が実施した「労働時間・賃金等の人事管理に関する調査研究」において、2018年から2020年にかけて企業の人事担当者、労組役員に対して実施した調査に基づく。調査の参加者は、筆者、前浦徳高（労働政策研究・研修機構副主任研究員）、山邊聖士（現長崎県立大学講師）の3名である。2名で実施したものと3名で実施したものがある。詳細な調査概要は労働政策研究・研修機構（2022）を参照されたい。本稿は、労働政策研究・研修機構（2022）の内容を基に、筆者の問題関心に沿って再整理したものである。
- 2) 成果主義人事を整理した中村（2006）は、部門業績管理との関係性において企業間に違いが確認できることを指摘する。業務内容の制度への反映度合いが企業によって異なることを示唆する研究である。
- 3) C社の労組は次のように語る。「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」。
- 「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つかったというふうに聞いてはいます」。
- 4) N社の人事担当者は次のように語る。「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前に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）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」。

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。
- （2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, pp. 47-60.
- 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（1998）『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 梅崎修（2008）『賃金制度』仁田道夫・久本憲夫編著『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 楠田丘（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 改訂新版』経営書院。
- 小池和男（1966）『賃金——その理論と現状分析』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。
- 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。
- 鈴木誠（2023）『職務重視型能力主義——三菱電機における生成・展開・変容』日本評論社。
- 須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会。
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』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』慶應義塾大学出版会。
- 樋口純平（2011）「成果主義の賃金改革と2つの市場」『日本労働研究雑誌』No. 611, pp. 38-48.
- 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。
- 三浦友里恵（2023）「賃金制度改定の実態」江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵編著『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣。
- 労働政策研究・研修機構（2022）『企業の賃金決定に関する研究』労働政策研究報告書No. 212.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2017) "Job Evaluation Versus Market Pricing: Competing or Combining Methods of Pay Determination?" *Compensation & Benefits Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 153-160.
- Gerhart, B. (2022) *Compensation (14th)*, McGraw-Hill Education.

にしむら・いたる 中央大学商学部准教授。最近の主な論文に「雇用流動化時代の豊かな労働者とは——2つの内部労働市場の人事管理と職種間賃金格差」『日本労働研究雑誌』No. 773, pp. 19-32（共著, 2024年）。労使関係論, 人的資源管理論専攻。