

先進諸国の動向

米国

賃金制度は職務給と技能給に二分

米国の賃金制度は、①職務を基準に算出する職務給制度（仕事の対価としての賃金）②個人の技能を基準に算出する技能給制度（職務の効率的遂行のために必要な各従業員の知能、技能、適応性に対する賃金）——に二分でき

る。従来は、技能給制度が一般的であったが、技能習得や他技能との客観的比較評価が難しいことから、近年は、職務給制度に移行している企業が大半だ。現在米国の賃金制度では、職務給制度が中心的役割を果たしており、ほとんどの労働者をカバーしている。

職務給制度

職務給制度は、職務内容を賃金決定に反映するもので、①職務分析②職務記述書③職務評価——などを判定要素とする。ポイントとは以下の通り。

①企業は、特定の職務内容について体系的分析を行い、それに基づいて各職務を定義する。各職務の賃金格差は、職務分析による職務価値の序列に応じたものとなる。

②職務記述書は、職務分析に基づき、各職務の評価項目を記述したもの。このほか職務記述書は、職務遂行上最も重要な責務の要約、仕事の内容や性質、求められる成果、あるいは当該職務遂行上必要とされる能力や資質にも言及する。給与は、職務記述書の記載に基づいて支出される仕組みになっている。

③職務評価とは、他職務との体系的比較に基づいて特定職務の相対的価値を測定し、他職務との賃金差を決定するもの。職務評価自体は、個々の企業内で行われるが、職務の相対的比較は、外部労働市場における同一職務の賃金相場、他職務の賃金相場をも考慮される。

こうした職務給与制度を採用している企業の多くは成果賃金として、①メリット・インクリーズ（個人成果による昇給）②グループ奨励金——の双方あるいはいずれかを、利益分配方式として職務給に加算する。

メリット・インクリーズとは、個人業績に対するボーナス支給や基本給の増額分である。一方、グループ奨励金は、グループ全体の業績に応じて支給されるもので、利益分配方式による。利益分配方式には、①ゲイン・シェアリング（工場レベルの収益を分配するもの）②プロフィット・シェアリング（本社や工場を含む会社全体の利潤分配）——の二方式が存在する。

プロフィット・シェアリングを骨格とするグループ奨励金は、一般的に単純作業に従事する従業員への分配は少なく、一定以上の職務レベルに従事する従業員が支給対象となる。プロフィット・シェアリングを受けるには、①販売目標値など個人の目標値に到達していること②企業純益に対する個人の貢献度目標値に到達していること——の双方あるいはいずれかの条件を満たしている場合には、一般的に二倍の支給を受けることが可能となるが、多くの企業では、販売目標値など個人目標値のみをプロフィット・シェアリングの基準に位置づけており、企業純益に対する個人貢献目標値を達成していなくとも、グループレベルの利益分配を受けられるしくみとなっている。最近の傾向としては、賃金全体に占める個人成果による奨励金部分の比重が高くなっていることが指摘できる。なお、個人業績・グループ業績の目標値設定は報酬委員会が決定することとされ、数値は毎年見直される。同委員会はまた、設定期間内の個人業績測定を行い、ボーナス支給額を予測する役割を担っている。

技能給制度

個々人の技能を基準に算出する技能給制度では、特定の職務遂行に必要とされる技能について、「技能資格試験」への合格などを判断基準として賃金を支給するものである。このような訓練・資格認定を前提とする賃金制度では、工場内の職務デザインが重要な要素となる。技能給制度の運用にあたっては、各企業は教育機関の設立あるいは教育機関との連携、職務基準、職務行動、職務テスト、立証方法、証明書などのシステムの構築が必要となる。

一般的なのは、コミュニティカレッジ受講あるいは二年以上の職務経験を経た後、技能資格試験を通じて次の



ニューヨーク証券取引所

31

ステップに進むというパターンだ。技能資格試験への合格は、特定の職務遂行能力に関する証明であるとともに、昇給の判定要素ともなる。技能給制度では、一般に学習→職務経験→資格取得というサイクルが存在し、各サイクルの組み合わせを経てステップアップするしくみとなっている。したがって、職務経験と継続学習の組み合わせなどの面で、個人が自己管理する要素が多い。例えば、Aの仕事から、Bの仕事へのステップアップは、個人個人の学習意欲の有無に左右されるということになる。

技能給制度の問題点のひとつは、技能修得に限界があり、学習対象となる仕事が多くなってしまった場合に、モラルダウンを招きやすいことである。新技能にチャレンジすることで昇給が得られるというサイクルが途切れるためである。さらに、賃金比較が難しいことも指摘されている。同一職務のラッキングを比較するのは容易であるが、技能習得を経て他職務にステップアップした場合の外部公平性の確保が難しい。例えば、米国で秘書を雇う場合、学歴に関わらず秘書職の賃金は同一でなければならない。秘書職への賃金には、扶養家族の有無、遠距離通勤の必要性といった個人的な事情は反映されない。

米国では、職務の内容に関係のない家族手当、住宅手当、通勤手当などが賃金に含まれる場合は、雇用均等法違反に該当し、雇用均等委員会に対する賃金差別の訴えが可能となっている。自己都合を賃金に反映することは、内部公平性・外部公平性に反し、職場の

士気を低下させると考えられているためである。

ストックオプションの低迷

最近の米国賃金制度の最も顕著な傾向としては、ストックオプション採用企業の減少があげられる。ストックオプションは、一九九〇年代後半に、IT関連企業、特にドットコム企業で給与の一部（オプション）として採用されたもので、実際給料のかなりの部分を占めていた。ところが、ストックオプションの普及に伴い、企業所有者の透明性の低下を招いた。米国の会計システムでは社員が所有するストックオプションの公開義務がないため、一般投資家には、社員所有株の把握が不可能となっている。

例えば、社員所有の数百万株から数千万株の存在を知らないとなると、一般投資家は自己所有株が実際のシェアより大きいと錯覚してしまう。また、企業の利益が公開されても、ストックオプションへの支払い後には企業利益はなくなっている場合もありうる。その場合、利益の大半が経営者や社員に流れ、ストックオプションのない一般投資家が株の配当が全く得られないことになる。エンロンやグローバル・クロッシングが、これを理由に痛烈な批判を受けたのは記憶に新しい。

ストックオプション低迷には、ITバブルの崩壊による株価の下落も大きく影響している。ストックオプションが有効に機能するためには、株価上昇が不可欠となり、株価が急激に下落した二〇〇〇年、二〇〇一年には機能しなかった。こうした状況下では、スト

ックオプション採用企業の社員にとつて、ストックオプションはインセンティブではなく、低賃金労働の原因となってしまう。株価下落で無価値になったストックオプションを所有する社員は、憤り、職場のモラルは乱れ、退職を決定した社員も多い。

企業負担の健康保険の変化

最近の動向でもうひとつ重要なのは、保険料高騰を背景とする健康保険の企業負担分の変化だ。皆国民健康保険制度を採用していない米国では、健康保険は各企業や個人が加入するものとして位置づけられている。従来多くの企業は、社員や組合員に対し、一定の医療、手術、処方薬などをカバーする保険プランの提供を保障してきたが、保険料高騰により企業負担が増大し、経営を圧迫。医療産業は、保険料高騰に合わせて各種保険プラン価格を引き上げる一方で、各種プランがカバーできる適用範囲の削減や見直しを行っている。

例えば、従来水準の医療費、手術費、処方箋をカバーする保険プランは社員一人当たり年間平均四〇〇〇ドルの負担にまで上昇。継続負担が困難となった企業側は、コストダウンを目的に、社員一人当たりの保険料負担が二〇〇

ドル程度に収まる範囲で最良の保険プランを採用し始めている。保障範囲を狭め、社員の選択に合わせた分割プランをつくる傾向が強い。例えば、二〇〇〇ドル負担のあるプランでは、社員の医療費や処方箋のうち一〇〇〇ドルまでがカバーされ、それを超える三〇〇〇ドルまでは社員の自己負担とな

り、それ以上がすべて保険でカバーされる。つまり、一〇〇〇ドルから三〇〇〇ドルの中間費用が社員負担となる。また、医療費など三〇〇〇ドルまでを保険がカバーし、それ以上は社員負担というプランもある。

各種保険プランは、各企業が保険会社との交渉で作り上げていくのが通常であるが、その際、大企業は社員数も多いため、より有利なプラン設定が可能である。また、保険会社は大手企業の社員の状況や行動パターンを把握しており、保健管理も容易である。一方中小企業の場合には、プランの細部にいたる細かい部分まで交渉するのが一般的だ。

米労働者は、こうした保険負担に代表される社会保障給付への関心が非常に強い。過去一〇年間、時間給はほとんど上昇していないが、社会保障給付は維持されている。労組の交渉事項をみても、直接賃金の上昇よりむしろ社会保障給付の維持を選択する傾向がある。物価上昇率に鑑みると、その選択の方が、生活の質の向上につながるためである。ある意味では、社会保障給付が米賃金制度に占める位置づけが中心的なものになりつつあるともいえるだろう。

(国際研究部海外委託調査員・稲葉隆)

連邦職員(国家公務員)の賃金・評価制度

アメリカの連邦職員(国家公務員)の労働条件を賃金を中心に概観する。官民を問わず、アメリカの賃金制度に共通するのは、職務の価値によって賃金を設定するいわゆる「職務給」による制度設定だ。その価値を決めるための前段の基礎作業として、職務分析を行う。こうしたアメリカの職務評価制度は、一九〇九年にシカゴ市で始まったという説が有力。その約半世紀前の一八四二年には職務価値の比較方法として、組織内のさまざまな職務の順序を決めるシンプルな形態の単純序列法も、連邦政府に導入されていた。つまり、アメリカの職務給を軸とする人事評価制度は公的部門に導入された後、民間に波及していったということになる。こうした歴史背景を踏まえて、現在の制度を概観してみる。

今日、官職の給与決定の根拠となる「官職分類制度」が体系化されたのは、一九四九年までさかのぼる。当初、国家公務員は、一般職(GS)と技能・護衛・監視職(CPC)の二つに分けられ、その後、上級レベル職(GS一六一〜一八等級)が設けられた(一九五四年改正でCPCは廃止)。

新任官職の場合、大卒者はGS五等級または七等級、高卒者はGS二または五等級に格付けされる。このほか、上級管理職(SES)(注)が七〇年代に設けられ、大多数の公務員はこの三つの俸給表の適用を受ける(郵政、外

務公務員などは別途の俸給表)。

給与レベルは公務員には「給与の均衡」(Pay Comparability)での運用が義務づけられている。つまり、日本の人事院勧告と同じように、「連邦及び連邦以外の被雇用者」とに存する給与較差を完全に解消しなければならない」との規定があり、基本的には民間給与と同一水準が確保されていると見ていい。

さらに、九〇年には連邦職員給与比較法が成立。政府職員の給与改革が行われた。そのなかには「民間との給与較差の解消」「地域給与の導入」「特定職種の新制度への移行」などが盛り



ワシントンの商務省

込まれた。その結果、現行の給与は、基本給与と地域給与(実施は九四年から)の二本立てとなっており、給与改定にあたっては、それぞれが改定されることになった。

改定の手続きは、大統領の給与代理人(行政管理予算局長、人事管理長官、労働長官)が労働省の調査に基づき、連邦給与評議会の答申を受けた後、給与の改定を大統領に勧告する日本の人事院勧告制度に極めて近い給与改定システムを採っている。

クリントン政権成立後の九二年からの九七年までの基本給与の改定状況を見ると、九四年に改定見送りはあったものの、四・二%〜二・〇%の範囲で改定が実施されている。日本では年功システム批判の一番の矛先である定期昇給も実施されている。毎年というわけではないが、各等級の一、二、三号俸は五二週、四、五、六号俸は一〇四週、七、八、九号俸は一五六週ごとに、次で触れる勤務評定が「良好」以上の職員には定期昇給が実施される。

勤務評定 システム

連邦職員の勤務評定は、報奨、配置換え、昇進・昇格、免職などの際の基礎として使われる。その特色として、①人事管理庁が定める目標管理(MBO)による組織管理と職員の業績管理の統合を図る②監督者と職員とのコミュニケーションを図る③評価基準の作成

に被評価者である職員が関与する―の三点をあげることができる。

各省庁は、人事管理庁の規則に基づき、勤務評定制度を定めて、評価基準を作成。業績評価に当たって「能率、生産性及び業務又はサービスの質の改善(例えば顕著な書類の削減)」「効率的なコスト」「業績の適時性」「職員が監督を行う者の実効性、生産性、業績の質又はその他の状況」「差別撤廃措置の達成状況及び雇用機会均等の要件の達成状況」を重視している。なお、業績給については、GS適用の連邦職員に対しては、「統一的な制度を設けるのではなく、業績給は現行制度の枠内で省庁の裁量によって運用されるべきである」との九二年の業績給労務管理委員会の報告に沿って、各省個別に運用されているのが実情のようである。その評定要素は重要(Critical)と非重要(Non-Critical)の二つ。重要要素は、必ず評定を行わなければならないもので、このなかには後述の最低評価の「不可」(Unacceptable)があると、勤務評定は自動的に「不可」となる。非重要要素は各省庁の裁量の範囲で、重要要素よりウエイトは低い。

評価段階は「レベル5・極めて優秀(Outstanding)」、「レベル4・かなり優秀(Highly successful)」、「レベル3・良好(Full successful)」、「レベル2・不十分(Marginally acceptable)」、「レベル1・不可(Unacceptable)」の五段階になっている。

職員に対しては、評価の対象期間、実施時期などの通知を経て、評定終了後、結果は職員に書面で通知される。そして、「良好」に満たない評価の場

合は、職員に研修、OJT（職場内訓練）、カウンセリングなどの機会が与えられる。これによつて改善が見られない場合は、三〇日前までの書面による事前通知により、免職ないし等級が降格となる。評価結果に疑問や不服がある場合は、各省庁に設けられている諮問委員会に審査を申し立てることができる。

この評価に基づく給与面への反映であるが、「かなり優秀」と評価された

職員には、基本給与年額の一〇%を限度に報奨が支給される。ただし、各省庁の長が顕著な業績と判断した場合は、同年額の一〇%を限度に報奨金がでる。その他、発明や効率化に多大な貢献をした場合、会計検査官が不正行為を明らかにした場合などにも特別の報奨がある。

【注】

スペシャリストや民間人を積極的に登用するため、カーター政権下の一九七八年に公務

員制度改革法で創設されたもの。契約形態は任期付官職で、任用期間は一年。現在約一〇〇〇人が任用されている。

【参考文献】

- 欧米国家公務員制度の概要（生産性労働情報センター、一九九七年）
- アメリカの賃金・評価システム（笹島芳雄著、日経連出版部、二〇〇一年）
- "Increasing Productivity Through Performance Appraisal" Addison-Wesley, 1994

（調査部 主任調査員・荻野登）

英国 成果主義賃金をめぐる動向

英国の成果主義賃金は、一九八〇年代から九〇年代にかけて、保守党・サッチャー政権が公務部門に導入し、制度を推進した。その結果、成果主義賃金は一般にも広く行き渡った感がある。しかし、労働党・ブレア政権に移行してから、成果主義賃金の持つ負の側面も指摘されはじめ、これに代わる新たな制度をめぐる議論が繰り広げられている。

教員に対する成果主義賃金の導入

英国では元来、企業、グループ、個人における業績を報酬に連動させる業績給は「ペイ・フォー・パフォーマンス（Pay for Performance）」あるいは、「パフォーマンス・ペイ（Performance Pay）」などと呼ばれ、「ピースワーク（Piecwork）＝出来高給」といった概念まで含めると、かなり以前から導入されてきた。

近年、成果主義に基づく賃金で最も

関心を集めたといえるのが、業績賃金制（Performance Related Pay：PRP）の導入である。柱は一定の基準を満たした教員に、一年で二〇〇〇ポンドの給与増額を行なうことを内容にした「メリット・ペイ（merit pay）」と呼ばれる成果主義スキーム。二〇〇〇年二月に、この制度を利用した賃金希望者の申請が始まり、二〇〇一年の春には支給開始となった。しかしこの制度は、一九八〇年代に米国でも教職員に導入されたものの短期間で破綻した経緯があり、英国でも大きな議論を呼ぶ結果となった。特に全英教員組合（NUT）は、生徒の成績向上が評価の基準に加わることなどについて猛反発し、同労組が高裁へ訴えたために、同制度は当初の予定より大幅に遅れて実施された。この制度に関しロンドン大学ペーター・ドルトン教授が「教師に対する給与増

額は生徒の利益になっていない。公務部門の業務は成果主義にはなじまない」など問題点を指摘している他、労組間でも正反対の主張がなされるなど大論争が展開された。（一）

成果主義 からの移行

成果主義は、保守党政権が一九九一年に公表した「市民憲章（Citizens Charter）」の中で「業績給」の導入が大きく謳われ、その後「新公共管理（New Public Management）」の政策を唱えるサッチャー政権の下で推進された。同時期に行なわれた様々な調査によれば調査企業の三〇〜五〇%がなんらかの形の成果主義賃金を導入している。（二）

中でも人事考課による個人の業績評価を賃金に反映する「個人業績給（Individual Performance Related Pay：IPRP）」が広く普及、英国人材マネジ

表1 成果主義に関する諸制度と適用率

制度	管理職 (%)	非管理職 (%)
個人の業績を賃金に反映	40	25
チームの業績を賃金に反映	8	8
企業の業績を賃金に反映	35	34
コンピタンスに基づく業績を賃金に反映	6	11
従業員持ち株制度	17	15

資料：英国人材マネジメント協会（CIPD）

表2 職種別平均月収

職種（フルタイム）	平均月収（ポンド）
金融ブローカー	4,772
ジャーナリスト	2,733
看護師	2,056
自動車技師	1,648
コールセンターオペレーター	1,311
公務員	1,279

資料：PayWizard.co.uk www.paywizard.org を基に作成

メント協会(CIPD)の調査によれば管理職の四〇%に対してIPRPが導入されていた(表1)。しかしその後、個人が自身の報酬を目指して互いに競い合う結果、チームワークや協調性を損なう等IPRPの抱える様々な問題が顕在化した。現在はIPRPに対する再評価が行われ、チームベースの業績評価やコンピテンシーによる評価へ移行する等の動きが見られる。また、「地方政府コンサルタント協会(Employers' Organisation for Local Govern-

ment)によれば、地方政府でも一九八〇年代から九〇年代にかけて成果主義への流れが顕著にみられたものの、現時点では制度の廃止や見直しが行なわれている。

新しい給与比較の試み

このように、賃金に関する評価制度については、今後も議論が続いていくものと思われるが、現状として英国では様々な賃金制度が適用されることとなった。このため個人が自分の賃金水

準を把握することが困難となっている。こうした状況に対応するため、英国労働組合会議(TUC)と給与関連の調査会社インカムズ・データ・サービシス(IDS)が共同で給与比較を行なうウェブサイトを「ベイ・ウィザード」を開設した。同サイトでは、職種別の給与水準等が示されており、職種等を選択すると時給、週給、月給、年取等の全国平均額などを知ることができるようになった(表2)。

[注]

1 佐貫浩(二〇〇二)「イギリスの教育改革と日本」高文研、によれば、NUTが成果主義導入に反対、英国教職員組合(ATL)は歓迎の立場を取っていた。

2 公務部門における成果主義については内閣入庁の事例を参考にされた。久保克行「海外労働時報」二〇〇二年二月号

(国際研究部 淀川京子)

フランス 高い最賃のカバー率、個別的賃金決定も拡大

フランスの賃金制度の特徴は、①賃金決定において、労使交渉に基づく産業別労働協約の及ぼす影響が大きい(注)の一方で、SMIC(法定最低賃金)の割合が高く、カバーする労働者の割合が大きいため、全体の賃金水準に大きな影響を及ぼしている②階層別の集団平等的な賃金制度から成果主義に基づく個別的な賃金決定への動きが生じている——という特徴がある。

①各等級に照応している「賃金係数」、②各業種による「熟練度別最低保証賃金」——の三つである。

業種別職務等級表は、通常、生産・事務労働者に対応するものと、「カードル」と呼ばれる管理職層に対応するものが存在する。五年に一度見直しがある。各雇用者との個別労働契約書には、職務等級が明記されなければならない。ちなみに、生産労働者については、生産職務の難易度別に四レベル一〇等級に各職務が格付けされている。また、基本賃金月額は、基本的に、賃金係数に賃金単価を乗ずることによって算出できる。

業種レベルで、職務等級に対応した年間最低保証賃金額が交渉され、契約書に明記される。一九八〇年代の後半には、職務等級の最下位レベルに位置する労働者の最低保証賃金がSMIC

を下回る業種が、全体の七〇%にも及び、政治問題となった。全国労使交渉委員会が労使交渉の監督を強化することによって、一九九二年には三八%にまで低下したものの、九〇年代後半期の不況と賃金停滞により、現在でも約半数に及ぶ業種(建設、清掃業、ホテル、レストラン等)で、熟練度の最下位レベルに位置する労働者の最低保証賃金がSMICを下回っているといわれる。

このように最低保証賃金がSMICを下回っている場合は、基本的に、次期協約改定時にSMICを上回るように最低賃金の修正が行われる。しかし、SMICの水準が高く、熟練度最下位レベルの最低保証賃金がSMICを下回る状況が続いているというのが現状である。なお、協約上の最低賃金を物価やSMICの上昇に連動させること



は禁止されている。賃金交渉については、近年、企業ないし事業所レベルでの交渉が主流になりつつある。雇用者側は、企業ごとの業績や特殊な状況を賃金交渉に反映させるため、より柔軟性の高い企業・事業所レベルでの団体交渉を選考しているといわれる。その結果、企業単位での労働協約の数も大幅に増えている。

とはいえ、二〇〇に及ぶ業種レベルでの伝統的な賃金交渉は、現在でも大きな影響力を保持している。その背景には、フランスが採用している「労働協約拡張適用方式」が存在する。これは、「所定の要件を満たす労働協約の協約条項が、労働省令によって一定の地域内の同一業種企業すべてに拡張適用される」という方式である。労使の一方の申請により、ある一定の協約が全国労使交渉委員会に諮問され、その協約交渉プロセスの適格性や労働協約条項の適法性が審査される。適法性が証明されれば、労使一方（二つ以上のナショナルセンター）の書面による反対がない限り、原則的にその労働協約は自動的に拡張されることになる。この方式によって、業種ごとの熟練度別最低賃金水準が均一化する傾向にある。

さらに、フランスの賃金決定方式の全体的な傾向として、成果主義に基づく個別的な賃金決定への動きが指摘されている。これまでは、全従業員に一律の改定を行う「全般的昇給」のみという決定方式が主流であった。しかし、近年、査定（個別化）の普及に伴い、「全般的昇給」と個人で改定額が異なる「個別的昇給」を組み合わせる方式へ移行している。賃金協定も、両昇給率を併記することが多い。例えば、ルノーでは、一九八〇年代初頭からの経営危機とその後経営再建の過程で、それまで技能格付けと勤続に基づく集団的な給与決定制度をとっていた中間職種（「一般事務職」「テクニシャン」「職長」と生産労働者に対して、個別的給与決定システムが導入・強化された。こうした動きの背景には、オール

労働法（一九八二年）で義務づけられた毎年の企業内賃金交渉への対応の必要性、激化する競争のなかでの総額労務管理の要請、従業員のインセンティブ強化の必要性などが存在するとされる。二〇〇五年には、時短政策の導入のために算出方法が複雑化し六種類に分かれているSMICが、フィヨン法（二〇〇二年）に基づき、最も高い額に一本化される予定である。これに伴う低賃金労働にかかる労働コストの高騰に対応するため、SMICの一・五〜一・七倍を上限とする低賃金労働者にかかる社会保障費の減免を行うこととされている。さらに、「週三五時間労働制」そのものの見直しも進んでおり、こうした状況が、賃金動向や賃金の決定システムにどのような影響を与えるか、注目される。

ドイツ 能率・成果給の仕組み

ドイツの賃金制度は、労働協約、または協約と同等の条件が適用される場合が多い現業労働者と、協約対象の「職員」（協約職員）、さらに協約対象にならない「協約外職員」（管理職層を含む）に大別される。このうち、協約対象の現業労働者および職員を中心に、能率・成果給的な要素が賃金制度にどのように入り込んでいるかをみる。

現業労働者の場合は時間給としての賃金（Lohn）、職員の場合は月給としての給与（Gehalt）を得るのが一般的で

あり、ともに次のような等級づけに従って職務給を構成している。

現業労働者の場合、労働協約のうち、賃金・給与の「枠組協約」によって、職務に対する賃金等級が決められている。金属産業では、このうち、賃金等級一〜二が「不熟練職種」、三〜六が「半熟練職種」、七〜一〇が「熟練職種」に分類され、「専門工」資格をもつ人が最初につく基準賃金等級は七である（地域によっては、等級が八〜一二程度に分類され、基準賃金等級もそれに

応じて異なる）。職員の場合も、銀行のように労働協約適用率がもともと低いケースでも、一〇程度の給与等級に分かれる協約賃金システムが土台となっている。

労働協約には、一般的にこれらの等級に相当する職務が例示されており、事業所ではそれに基づいて経営者と事業所委員会が、等級づけの仕組みなどを決定する（事業所組織法による「共同決定事項」）。事業所委員会のない企業では、経営者の裁量に委ねられるこ



ドイツ労働総同盟（DGB）の本部

とが多い。

この職務給の上乗せとして、能率賃金があり、それはさらに「アコード賃金」と「プレミエン賃金」に分かれる。もともと、これらの用語には、たとえば実際にはプレミエン賃金であるのに違う呼び方をされているといった混乱がある。また、現実には能率・成果にかかわらず一律に支給される事

〔参考〕

日本労働研究機構編（二〇〇〇）『フランスの労働事情』日本労働研究機構
日本労働研究機構（二〇〇三）『諸外国における最低賃金制度』

野村博洋（二〇〇二）『フランスにおける最低賃金制度の動向』『海外労働時報』No.32
8 日本労働研究機構

松村文人（二〇〇二）『フランスルノーの成果主義賃金制度』『海外労働時報』No.320 日本労働研究機構

〔注〕

SMIC (Salaire minimum de croissance / 「発展のための全職業最低賃金」) は、審議会方式により決定され、通常年一回の定時改定（七月一日）が行われることになっている。これに加え、物価スライド制による改定、その他改定が必要と認められた場合における随時決定が労働法典に定められている。

（国際研究部 町田敦子）



例も存在するなど、個別企業・職場ごとに仕組みと運用が異なり、理解が難しくなっている。

アコード賃金は、協約で決められた「最低賃金」に加え、標準時間あたりの作業量を上回った場合（標準時間より早く作業した場合）、その能率向上の度合に応じて支払われる。能率の算定にあたっては、個人の作業を対象とする「個人アコード」と、グループの作業を対象とする「集団アコード」がある。アコード賃金は本来の考え方からすれば、生産能率と賃金が正比例関係にあるため、シンプルで透明性がある。

これに対して、プレミエン（プレミアムの意で複数形）賃金は、生産量だけでなく、品質や納期といった要素を勘案したり、効率化・経費削減などの要素を取り込んで成果を算定する（日本の品質管理手法である「カイゼン」の要素も影響を与えている）。対象はアコードと同様に個人の場合と集団の

場合がある。プレミエンはさまざまな要素が絡み合い制度が複雑になるため、大企業などでは労使によるプレミエー委員会での制度の変更等を協議するケースが多い。なお、アコード賃金およびプレミエン賃金ともに、産業によってはその一部が事実上時間賃金化し、評価にかかわらず支払われているケースがある。

このような能率賃金制度が適用されない場合でも、多くの現業労働者と協約職員には、おもに最低賃金の役割を果たす協約賃金に加えて、成績加給の制度が取り入れられていることが多い。これは査定項目ごとに、五段階程度の評価を主に上司が行い、査定を受ける本人が同意したうえで決定する。同意できない場合は、苦情処理制度が整備されており、必要に応じて評価内容が本人に開示される。成績加給率は、多い場合で基本賃金の三〇％に達することがある。実際の水準としては、たとえばバーデン・ヴュルテンベルク地区の金属産業では、平均一五％程度相当という数字をあげている（同地区金属産業労組 IGM による）。成績加給の仕組みについても、事業所委員会がある場合は事業所ごとに経営者と協定を結び、透明性の確保に努めている。この「透明性の原則」は法律にも反映されており、成績加給率が過大な場合などは違法とされる可能性がある。

〔参考〕
日本労働研究機構『ドイツ企業の賃金と人材育成』（一九九八）
高橋賢治「成果主義賃金の研究」（信山社、二〇〇四）

（国際研究部 主任調査員・吉田和央）

JILPT 刊行物のご案内

データブック 国際労働比較 2005

（定価：1,575 円／税込み）

日本及び諸外国における労働経済の動向を把握するため、当機構が編集作成した国際比較資料集。34の「グラフとその説明」、150の「統計表」から構成されています。

<目次>

1. 経済・経営
2. 人口・労働力人口
3. 就業構造
4. 失業・失業保険・雇用調整
5. 国際労働移動・外国人労働者
6. 賃金・労働費用
7. 労働時間・労働時間制度
8. 労働組合・労使関係・労働災害
9. 教育・能力開発
10. 勤労者生活・その他 特集「購買力平価」



2004 ユースフル労働統計—労働統計加工指標集

（定価：1,575 円／税込み）

「労働統計加工指標」とは複数の労働統計の調査結果を素材にして、それらを組み合わせる新しい統計指標にしたものです。これまで政府の各種白書等で採用されたものの中から、あるいはそれをヒントとして自主開発したものを含め、今日でも有用と思われるものを選別し、取り上げています。雇用・労働に関する分野を大きく23のカテゴリーに分け、カテゴリーごとに関連する加工指標を整理しました。雇用・賃金等労働市場の動向を見るための資料として、ご活用ください。



Japanese Working Life Profile 2004/2005 — Labour Statistics

（定価：1,050 円／税込み）



学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活を、英訳した統計を使用してわかりやすく提示。統計はすべて公的なもので、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。主な項目は日本語訳付き。

刊行物ご購入のお申し込み・お問い合わせ先

労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
e-mail: book@jil.go.jp TEL: 03(5903)6263 FAX: 03(5903)6115