

人事・賃金制度の変遷と今後の研究課題

2016年6月20日(月)
労働政策研究・研修機構
西村 純

1. 本日のご報告

【お配りした資料】

- 「人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題」JILPT
ディスカッションペーパー
 - 人事・賃金制度の変遷から見えてくる人事・賃金制度の特徴
 - 何が維持され、何が変わったのか？
 - マクロ賃金管理とミクロ賃金管理の接合
 - 成果主義賃金下におけるベースアップとは？
- 書評「小池和男、2015、『戦後労働史から見た賃金』」

【DPと小池(2015)の共通する部分】

- 賃金テーブルの特徴に注目する

2. DPの概要

【大まかな特徴】

- 過去に形成された年功賃金カーブを前提としつつ、経営管理や社員が日々担っている仕事の要素を、人事・賃金制度の中に取り込むことへの模索であったと思われる

【成果主義以前】

- 社員格付け制度の収斂(同じ能力主義でも職務を加味する程度に違いはあったが)
- 積み上げ型の賃金表
- 社員のやる気の焚きつけ

【成果主義以降】

- 社員格付け制度の分散
- 積み上げ型以外の賃金表の台頭
- 業績への貢献度合い(付加価値創造)への報酬

	代表的な資格制度	人事制度の基本思想	年功カーブの合理的理由	職務との接合	資格制度の収斂／分散
戦後～50年代半ば頃	? (不明)	供給サイド(生活)	生計費維持	? (不明)	? (不明)
50年代後半～60年代半ば頃	新制度模索期「職務給の探索／定期昇給制度の普及」				
60年代後半～80年代後半頃	職能資格制度	供給サイド(能力)	職務遂行能力	職務遂行能力	収斂(職能資格制度)
90年代～90年代半ば	能力主義再考期「成果主義導入への模索／定期昇給の抑制」				
90年代後半以降～	役割等級制度	需要サイド(役割)	育成段階で発揮されたコンピテンシー	コンピテンシー＋社内ポスト	分散(新たな概念として役割)

2. DPの概要

【戦後～60年代】

電産型賃金

- 賃金体系の整備
 - 雑然とした賃金→整備された賃金(孫田1970、佐藤1999)
 - 基準内賃金と基準外賃金の区別
 - 基準内賃金における高い基本給比率
 - 能力査定込みの賃金

職務給の模索

- 単一レート¹⁾の職務給
 - 組織に硬直性を生むという理由から、根付かなかった
 - 現場で柔軟に運用する(小池2015)
- 職階給
 - 能力給に近いものであった(笹島2001)

定期昇給

- 組合のベースアップ要求²⁾／生活給思想から生じる賃金水準と労働の質との乖離を是正しようとした(佐藤1999)
- 年功賃金という概念の確立(仁田2003)
- 年功賃金カーブを形成する制度的な根拠

2. DPの概要

【60年代後半～90年代半ば】

能力主義

- 典型的な社員格付け制度としての職能資格制度(楠田1987、2004、2006)
 - 外部労働市場が無くとも、実際の職場に確かに存在していた「仕事(課業)」に着目し、制度を設計した
 - 課業遂行に必要な、「専門的な能力」と「一般的な人間として求められる能力(協調性/チャレンジ精神)」の双方を賃金決定の重要な要素として取り込んだ
 - どちらか片方ではなく双方の能力を評価し、それを昇給や昇格に反映させることで、賃金に合理性(厳しさ)と安定性(優しさ)の双方を埋め込もうとした
- 昇給管理の特徴
 - 査定付き定期昇給(小池2015)
 - 年々僅かであっても昇給する(「人間は成長する」)
- 賃金テーブルの特徴
 - 積み上げ型の賃金テーブル

職務を重視しようとする試み(電機産業)

- 仕事別賃金(電機労連1982、松下電器産業労働組合編1988)
- 昇給管理の特徴
 - 査定付きの定期昇給
- 賃金テーブルの特徴
 - 積み上げ型の賃金テーブル
- 昇給管理や賃金テーブルの特徴は、職能給と近かったと言える

2. DPの概要

【60年代後半～90年代半ば】
職能給と仕事別賃金の賃金表

* 職能給における昇給表(楠田2006)

(単位:円)

ランク 級	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

* 仕事別賃金における本人給(松下電器産業労働組合編1988)

仕事G	標準額	昇給幅	
		最低	最高
G ₁	1,000円		
G ₂	1,500	1,000円	2,000円
G ₃	2,000	1,500	2,600
G ₄	2,600	2,000	3,300
G ₅ ・H ₁	3,300	2,600	4,200
H ₂	4,200	3,300	5,400
H ₃	5,400	4,200	6,900

2. DPの概要

【60年代後半～90年代半ば】

マクロ賃金管理との関係

- 企業横断的な相場のようなものはあった(小池1962、佐野編1969)
 - 必ずしも企業単独で賃金が決定していたわけではない
- ただし、絶対の基準とは言えなかった(佐野編1969)
 - 準拠する、参考程度など、企業によって対応は異なる
 - 年によってその対応方法も異なる
- 諸外国で形成されているような相場とは異なる
 - 企業規模に関わらず、遵守すべき絶対の規準として設定されているドイツ／スウェーデンとは異なる

2. DPの概要

成果主義以前の特徴

- 企業横断的相場形成の弱さ

- 絶対の基準というよりは、その相場を考慮するかは、当事者の年々の判断に委ねられていた
- 考慮する程度も準拠する場合／参考にする場合など、その対応は企業毎に異なっていた
- 同一企業でも、年によって対応が異なっていた

- 制度面の特徴

- 査定付き定期昇給
- 積み上げ型の賃金テーブル
 - 賃金レンジがない(昇給表)、あったとしても上限は緩かった(段階号俸表)
- 各人が大なり小なり年々昇給していけるような賃金
- 職能給であっても仕事別賃金であっても、同様の特徴を持っていた(小池2015)

2. DPの概要

【90年代後半～】

成果主義以降

- 社員格付け制度の分散(石田2006)
 - 企業固有のビジネスモデルに沿った人事・賃金制度の設計
 - 職務等級、役割等級、職能資格等級
 - 職務等級であっても、一般社員層には、能力的な要素が加味され昇格運用が行われる(柳下2005)
- 昇給管理の特徴
 - 査定に基づいた賃金額の決定
 - 降給もありうる
- 賃金テーブルの特徴
 - ゾーン別昇給表の登場(石田・樋口2009)
 - 賃金レンジの内のあるべき水準(ポリシーライン)に社員の賃金を収斂させる

* ゾーン別昇給表(石田・樋口2009)

評価 ゾーン	S	A	B	C	
I	0	–	–	–	
II	+	0	–	–	ポリシーライン
III	++	+	0	–	
IV	+++	++	+	0	

2. DPの概要

【90年代後半～】

何故収斂するのか？

- 賃金テーブル上で設計されている昇給額(マイナス昇給)
- ゾーンを跨ぐ際に適用される調整率
 - 「調整率＝次ゾーン同一評価における改定額／賃金改定前適用ゾーンにおける改定額」
 - IV等級S評価の調整率＝8000／10000＝0.8
 - ゾーン1である125,000円の者がSを取ったとすると、5000円＋5000円×0.8＝9000円が昇給額となる
 - 調整率の符号がマイナス、もしくは、ゼロになる場合、ゾーンは跨がない
 - B評価をとり続ける限り、ゾーン2から3に移ることはない
 - E評価であってもゾーン3から2へ落ちることはない

* A社のゾーン別昇給表(DPより)

(単位:円)

等級	ゾーン(賃金水準)			パフォーマンス給額					
				E	—略—	B	—略—	S	
V等級	ゾーン4	～略～			～略～				
	ゾーン3								
	ゾーン2								
	ゾーン1								
IV等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	～略～	- 3,500	～略～	2,500	
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000	
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000	
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	
Ⅲ等級	～略～								
Ⅱ等級									
Ⅰ等級									

注 1) 等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、正式な名称ではない。

注 2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

2. DPの概要

春闘における賃金改善とゾーン別昇給

- ゾーン別昇給表の下では、ベースアップが賃上げにとって重要になってくる
- ベースアップとも定期昇給とも言えない賃上げの存在
 - 賃金テーブルの改定は行われず、改善額として各人の賃金に加算される
 - 評価に基づいて各人の賃金が決定された後に、改善額が加算される
 - 13万、B評価、改善額700円とすると
 - $13万 + 5400円 = 13万5400円$
 - $13万5400円 + 700円 = 13万6100円$
 - 各グレードのゾーン1と2を対象とし、「ゾーン3の下限水準」が改善額適用の上限
 - 若年層に重点的に賃上げを実施するという労使交渉の結果
 - ポリシーラインにおいて、積み上げられた改善額が消滅する可能性がある
 - 17万、B評価、改善額800円、かつ、毎年B評価、改善額800円とすると
 - $X年 = 17万5400円 + 800円 = 17万6200円$
 - $X+1年 = 17万6200円 + 5400円 = 18万1600円 \rightarrow 18万1300円$
 - $X+2年 = 18万1300円$
- 年々の賃上げ交渉の結果が、将来の賃金水準に与える影響が大きくなっている
 - 賃金テーブルの書き換えを実現できるか否かが、より重要になっている

2. DPの概要

成果主義以降の特徴

- 春闘における賃上げと効果
 - ベースアップとも定期昇給とも言えない賃上げ
 - 春闘による賃金改善効果が将来消えてしまう場合もある
 - 相場形成力については？
- 制度面の特徴
 - 経営管理(経営戦略、組織構造など)とのリンクを強めた制度
 - 社員格付けの分散
 - 職務等級／役割等級
 - 管理職層はポストに基づいて格付け
 - 一般社員層は発揮された能力も加味して格付け
 - 組織のポストとの結びつきを強めた昇格管理(中村2006)
 - ゾーンによる賃金テーブルの登場(石田2006)
 - 一般社員層であっても必ずしも昇給し続けるわけではない
 - 均衡点(ポリシーライン)への収斂機能を持った賃金表

2. DPの概要

【人事・賃金制度改革の方向性】

- 査定付きの昇給による年功賃金カーブという面は維持されている
- 賃金の決め方／上がり方双方において、今野(2012)での分類でいうところの市場系の要素がより強くなった
- 市場というものを意識した改革であったと言える
 - － 社員格付け制度(決め方)においては、製品市場での貢献度合い
 - － 賃金テーブル(上がり方)においては、市場の持つ価格調整機能を制度の中に取り込む

決め方

- 社員のモチベーションの維持・向上のための制度(供給サイド)から、業績への貢献度合いに応じて報いる制度(需要サイド)へ(今野1998、石田2006)
- 成果主義以前は、社員のやる気を引き出すことに重点が置かれていた(梅崎2008)
 - － 能力や労働意欲の向上のために、組織構造と昇格運用を切り離す(日経連職務分析センター1980)
- 成果主義以降、経営戦略や中期事業計画との結びつきを強めており、事業サイドの発想がまず先にあり、それに沿う形で、人事制度が再設計されている
 - － 賃金を人で決めるのか、仕事できめるのかというこれまでの主要な論点はどちらかというと後退し、経営戦略の達成に適した人事・賃金制度とはいかなるものなのか、という論点が前面に出てきたと言える
 - － 組織業績に貢献できるようなビジネスパートナーとしての人事部

上がり方

- 賃金テーブルに市場の要素を組み込んだ(均衡点への収斂機能)
 - － 具体的にはゾーン別昇給表におけるポリシーラインとして表現

2. DPの概要

【国際比較上の特徴】

- 緩やかな相場形成力
- ブルーカラー・ホワイトカラーへの同一制度の適用
- 緩やかな昇格管理
 - ドイツのように作業内容の変更を証明する必要はない
- 厳しい昇給管理
 - 日本の場合、一般社員層にも降給有
- 査定制度を、ブルーカラーも受容している
- (ドイツやスウェーデンの組合と比べると)組合は労働力取引主体としての地位を維持することに苦勞している
 - スウェーデンのように組合が上司部下の面談に参加するなどの動きは無い

【評価】

肯定派

- 労働者の頑張りや技能の伸びを促す制度であり、日本の強い経営を支えているもの(小池2003)
- ただし、賃金制度のインセンティブ→技能向上→競争力の向上というロジックへの批判有(中村2006、石田・篠原2010)

否定派

- 制度が主観に基づき、恣意的に運用されている(遠藤1999)
- 態度や姿勢を重視することによって、諸外国の普通の人々が享受する何気ない豊かさを享受することができない(熊沢1997、2013)
- ただし、諸外国における運用実態については、曖昧な部分が残されている

3. 小池(2015)の賃金論の書評より

【感想】

- 技能の伸びは、企業経営にとって重要であることは否定できない
- しかし、技能向上にのみ焦点をあてることも問題ではないか？
- 供給サイドで人事・賃金制度を考えすぎではないか？

【今後の課題】

- 企業経営・熟練・賃金の関係(整合性とズレ)とその理由を改めて考えてみる
 - 小池先生の議論では、ブルーカラーのホワイトカラー化を伴わずとも存続する企業を上手く説明できないのではないか？
 - 小池(1966)のいう労働給付の質と量を考慮に入れた賃金論の必要性
 - 企業における付加価値創造の取組にまで視点を広げた賃金研究の必要性
 - (ア)付加価値創造への取組≡経営管理から要請される労働給付の質(経営が設定する事業計画とその進捗管理/計画と非定常業務の関係)
 - (イ)その実施のために各成員に要請される熟練水準(人材調達戦略/人材育成)
 - (ウ)賃金(何に基づいて決めるのか/基本給と賞与の関係)
- 働く側の要素を加味した賃金研究
 - 働く側の要素が昇給ルールにいかなる影響を与えるのか
 - 相場形成
 - 波及効果
 - マクロに設定された相場が、ミクロの賃金管理にどのような形で反映されているのか(春闘と賃金分配)
 - 賃金制度(賞与)
 - 安定性(禹2014)を、どの程度維持するのか

ご清聴有り難うございました