寄稿

成果主義的な人事・賃金制度における賃金表と労働組合の役割

西村　純
（労働政策研究・研修機構　副主任研究員）

1．能力主義から成果主義へ

巷では賃金の成果主義化は、年功序列型からの移行と捉えられがちであるが、この理解は正しくない。以前から日本は能力主義であったし、ホワイトカラーとブルーカラー双方に査定が導入されている稀有な国であった。したがって、変化の流れは能力主義から成果主義というのが正確な認識だと思われる。人を評価して、その評価に基づき昇給額に差を設けるという意味では、日本は以前からそうであった。では、結局昇給のルールの何が変わったのか。本稿ではこの点について、賃金表を起点に論じてみたい。

2．賃金表

さて、組織で働く労働者を想定すると、人事管理上、賃金を決める上で重要な要素として、①社員格付け制度（資格等級）、②賃金表、③人事考課（査定）の三つがある。しかし、管見の限り、成果主義を巡る議論の中で、資格等級や評価制度に比べると、賃金表に対してはそれほど大きな関心が向けられてこなかったように思われる。

例えば、社員の能力に応じて賃金を決めると言っても、どのような賃金表が設計されるかによって、賃金の上がり方は変ってくる。後述する**図表1**のような人事考課に応じた昇給額が等級毎に設定されている表であれば、能力の向上と共に賃金は安定して上がり続けていく。一方で、**図表2**のような等級毎に賃金額の上限が設けられている表の下では、能力の向上があったとしても、同一等級に留まる限り、一定の水準で昇給は止まることになる。仕事や能力といった賃金決定の基準だけでなく、賃金表の特徴も賃金カーブの勾配を規定する一つの重要な要素となっているのである。したがって、人事・賃金制度の変化を考える際には、賃金表それ自体についても関心を向けながら議論を進める必要がある。

3．昇給の方法（定期昇給とベースアップ）

日本には二つの昇給方法がある。一つは定期昇給であり、もう一つはベースアップである[1]。まず、定期昇給制度とは、賃金制度の運用によって毎年生じる昇給のことである。後述するように賃金表では、A評価なら1,000円、B評価なら500円といった具合で、評価に応じた昇給額を設定している。こうした制度の運用によって生じる昇給が定期昇給の指すところである。諸説あるものの、定期昇給制度は、1950年代半ば頃に確立されたとされている[2]。厚生労働省が実施した「平成29年賃金引上げ等の実態調査」によると、定期昇給は、管理職で75.9%、一般職で82.8%の企業において導入されており、今なお日本の賃金制度の中に根付いている制度となっている。そして、この定昇制度は、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっている（仁田2003）。

一方で、ベースアップとは、賃金表の改定によってもたらされる昇給のことを指している。今までの賃金表においては、A評価だと500円だったものを、750円にするといった具合で、賃金表それ自体の書き換えによって発生する昇給がベースアップである。制度の運用によって生じる定期昇給に比べると、ベースアップは労使交渉の結果に依拠する部分が大きくなる。ベースアップは、2014年以降は実施される傾向にあるものの、1990年代後半からのトレンドとしては、実施されない方向で進められてきた（小倉2017）[3]。また、「平成29年賃金引上げ等の実態調査」によると、賃金改定[4]を実施した企業のうち、一般社員層を対象にベースアップを実施した企業は26.8%に留まり、5,000人以上の企業に限定してみても49.1%となっている。定期昇給よりも個別企業の事情によってその実施が左右される面が大きいと言えよう。

以上、定期昇給とベースアップについて簡単に確認した。定期昇給は、日本の年功賃金カーブの形成を制度的に支え、ベースアップは、賃金水準の向上に寄与してきたものであり、その意味で日本の賃金を制度的に支えてきた重要な要素であったと言える。では、これら二つの昇給は、成果主義以前と以降でどのように変化したのか。具体的な賃金表を用いて確認しよう。

図表１　昇給表

（単位：円）

級＼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

出所）楠田（2006）;209

図表２　段階号俸表

（単位：円）

号＼級	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	16,200	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

出所）楠田（2006）;210

4. 人事・賃金制度の成果主義化以前（能力主義時代）の賃金表と定期昇給制度

まず、成果主義以前の能力主義時代における賃金表とその運用によって生じる昇給について確認しよう。賃金体系の設計は各社各様であった（日経連職務分析センター 1980）ものの、この時代の賃金表が持つ特徴として、積み上げ型の賃金表であったことが挙げられる。楠田（2006）が広く普及していたと指摘している昇給表（**図表1**）は、最もこの特徴を表している。今、J-1を例にとると、B評価の場合2,500円が、A評価の場合2,800円が、従前の賃金に積み上げられていく。初任給の上に、賃金表で定められた昇給額が年々積み上がっていくのがこの賃金表の特徴である。

他のタイプである段階号俸表（**図表2**）においても、各人の賃金は、評価に応じて差が生じるものの、号俸を年々上がっていくことで昇給していく。図表2では、標準評価であれば5号俸アップとなっており、J-1の1号俸に格付けされている者が標準評価を取ったとすると、J-1の6号に昇号し、その結果、賃金は31,700円から34,200円になる。

このように、積み上げ式の賃金表の下では、賃金は、基本的には年々上昇していた。賃金制度の中に安定的な昇給の仕組みを内包していたと言えよう。

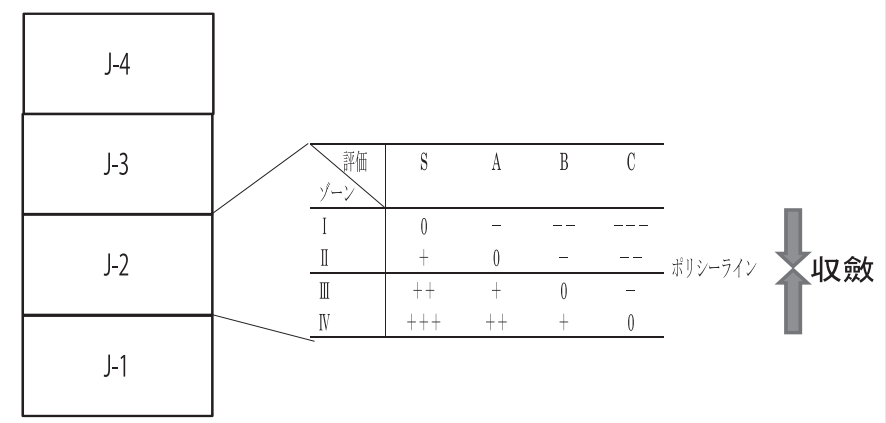
5. 成果主義化以降に登場した賃金表と定期昇給制度

では、人事・賃金制度の成果主義化は、賃金表にいかなる変化をもたらしたのか。結論を先に述べると、賃金表における安定的な積み上げ部分が縮小するとともに[5]、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」といった賃金表が台頭することとなった（石田2006）。「等級別定額制」は、J-1等級であれば200,000円、J-2等級であれば220,000円と言った具合で、資格等級毎に一つの賃金額のみ設定されている賃金表のことである。この場合、賃金表の書き換えが実施されない場合、上位の等級に昇格することでのみ昇給が発生することになる。「ゾーン別昇給表」は、同一資格等級内の賃金レンジをいくつかのゾーンに分け、ゾーン毎に評価に応じた賃金が設定される賃金表である。そのイメージを示すと**図表3**のようになる。

ここでの特徴は、上位ゾーンのⅠやⅡほど降給の力が強く、下位ゾーンのⅢやⅣほど昇給の力が強くなっていることである。この結果、同一資格等級内にとどまる限り、範囲給の中位水準であるポリシーラインに各人の賃金が収束することとなる（石田･樋口2009）。定期昇給そのものを可能な限り極小化するような昇給管理となっていると言えよう（石田2006）。

もちろん、実態として一般職員層下位の等

図表３　ゾーン別昇給表のイメージ



注）＋は昇給を指し、－は降給を指す。
出所）西村（2017）を一部改定。

図表４　Ａ社のゾーン別昇給表②（絶対額表記）

（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、A社で導入されている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。
出所）A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

級では、ポリシーラインへの収斂化の力が上位層や管理職層よりも弱くなる。また、企業によって、ゾーンの上位に降給を導入する最も下位の等級が異なっている。そのため、運用上、積み上げ型の賃金表との相違が見えにくくなるが、同一等級の中をいくつかのゾーンに分けて、ゾーンごとに昇給管理を実施するという発想は、積み上げ型の賃金表にはなかったことだと言える。

「ゾーン別昇給表」のイメージをより明確にするために、製造企業A社を素材にして[6]、昇／降給のルールについて確認しよう[7]。A社は従業員規模5,000人以上の製造企業であり、海外にも事業を展開している。A社の賃金は、等級別に設定された本給[8]とゾーン別昇給管理が実施されているパフォーマンス給[9]の二つから構成されている。

パフォーマンス給の賃金表は、一般社員層で二つ設けられている。一つは①管理職手前の一般社員層の等級に適用される賃金表であり、もう一つは、②それより下位の一般社員層の等級に適用される賃金表である。紙幅の関係上、本稿では後者の②それより下位の一般社員層の等級に適用される賃金表のみを取り上げる。

パフォーマンス給は、同一等級の中をさらに4つのゾーンに分け、ゾーン毎に評価に基づいた昇／降給額を絶対額で表記する形となっている。**図表4**で示している通り、Ⅳ等級では範囲給の下限が80,000円となり、上限が240,000円となっている。上位等級に昇格しない限り、この上限を超えることはない。また、B評価において昇給額がゼロになるゾーンとその一つ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。図表4ではゾーン3のB評価において昇給額がゼロになっているので、等級Ⅳのポリシーラインは、181,300円となる。各社員は自分が位置するゾーンの人事考課に応じて、昇給額を受け取ることになる。今、ある社員の賃金をⅣ等級ゾーン2内の150,000円とし、評価をB とすると、昇給額は5,400円となり、賃金は155,400円となる。

ゾーンを跨ぐ場合は、調整率に基づいて昇給額が決められる。調整率の算出式は「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」となっている。例えば、等級Ⅳのゾーン1におけるS評価は10,000円、ゾーン2のS評価は8,000円であるため、8,000／10,000＝0.8が調整率となる。仮に、改定前のパフォーマンス給が125,000円の者がS評価を取ったとすると、まず、ゾーン1の上限である130,000円に到達するまで昇給が実施される。具体的にはゾーン1のS評価10,000円のうち5,000円がまず適用される。そ

して、残りの5,000円については、調整率0.8を掛けた4,000円が適用されることになる。結果、賃金は134,000円となる

調整率がマイナスとなる場合、調整率はゼロになる。例えば、等級Ⅳのゾーン3で181,500円の者がE評価を取った場合、300／－4,500となるので、調整率はゼロとなる。よって、当該社員の改定後の賃金は、－4,500円のうち、ゾーンの下限まで下がる－200円分のみが適用され、181,300円となる。また、分母、もしくは、分子のいずれかの金額がゼロの場合も、調整率はゼロになる。

そのため、一度ゾーン3に入れば、ゾーン3の下限のパフォーマンス給は保障されることになるものの、B評価（標準評価）を取り続けた場合、各人の昇給はゾーン2で頭打ちとなる。ゾーン2から3へ上がるためには、両方のゾーンの昇給額が正になる評価（Bよりも高い評価）を取る必要があるからである。評価の分布調整などによって変化するため一概には言えないが、上記で示したルールの結果、この賃金表の下では、同一等級内における賃金水準は、一定の範囲内に集まることになる。このように、かつての積み上げ型の賃金表と比べると、労働者は、定期昇給による安定的な賃上げを「ゾーン別昇給表」の下では享受しづらくなる。

6．成果主義化以降の賃金表の下での春闘を通じた賃上げ

本節ではもう一つの昇給の方法であるベースアップについて確認する。まず、比較の対象として、能力主義時代の積み上げ型の賃金表でのベースアップを「昇給表」を基に確認し、その後に「ゾーン別昇給表」のケースを確認する。

昇給表の下でのベースアップは、次のような手順によって行われていた[10]。まず、起点となる資格等級の標準的な昇給額が、労使交渉において決められる。例えば、今、**図表5**のS-5を標準とすると、B評価の昇給額を4,000円から4,200円にするといった具合で昇給額を書き換える。そして、S-4はS-5の9割という具合で、各等級のS-5に対する比率が決められ、昇給額が書き換えられる。それと同時に、最低水準と最高水準の昇給額が併せて労使交渉によって決められる。このような方法で賃金表が書き換えられていた。

では、「ゾーン別昇給表」のケースについて、A社を例に見てみよう。その方法であるが、制度の運用の結果算出された賃金額に、労使の間で合意された金額が加算される形が取られている。今、**図表6**に基づき、賃金が130,000円（つまり、Ⅳ等級ゾーン2）で、B評価を取った社員を想定すると、評価に応じた昇給額は5,400円なので、まず、135,400円となる。これに加算部分として改善額700円が加えられる。その結果、賃金は136,100円と

図表５　昇給表（図表１再掲）

（単位：円）

級＼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

出所）楠田（2006）;209

図表６　Ａ社のゾーン別昇給表（絶対額表記）（図表４より一部抜粋）

（単位：円）

等級	ゾーン（賃金水準）			パフォーマンス給額					改善額
				E	―略―	B	―略―	S	
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	700
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	700

注1）等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A社で導入されている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。
出所）A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

なる。ただし、改善額は、ゾーンを跨いでは適用されないことになっている。例えば、制度の運用に基づいて実施された昇給によって、賃金がゾーン2の上限である181,299円に達した場合、改善額は0円となる。同様に、制度の運用で181,199円に達した場合、改善額部分は100円となる。

さて、その際、賃金表に手が加えられる場合と加えられない場合がある。手が加えられる場合、賃金レンジの書き換えが実施される。この場合、ゾーン毎のレンジの上限と下限が書き換えられることになる。例えば、**図表6**の例で言うとゾーン2の下限を135,000円以上とし、上限を183,300円未満とするといった具合で、書き換えが実施される。このことによって、旧賃金表の下で各ゾーンの上限に近い賃金となっていた改善額を受け取ることができなかった労働者も、新たな賃金表の下では改善額による加算を受け取ることができるようになる。

一方、賃金表に手が加えられないケースもある。厳密な意味でのベースアップとは言えないが、マスコミ等でベアと呼ばれる賃上げは、このような形で実施されることもある。この場合、各ゾーンの上限に到達している者、もしくは限りなくそれに近づいている者は、春闘による改善額の恩恵を受け取ることができなくなる。加えて、春闘による改善額分が、時間とともに消滅する可能性もある。というのも、どれだけ改善額として賃金が加算されても、自身が格付けされている等級のポリシーラインに到達した時点で、賃金が一定の水準に留まる可能性があるからである。その結果、賃金レンジの書き換えが実施されない場合、春闘において賃上げが実施されようとなかろうと、数年後には受け取る賃金額は同じということが起こり得ることになる。

7.　二つの昇給方法における変化の下での労働組合の役割

以上、人事・賃金制度の成果主義化がもたらした変化を知るために、定期昇給とベースアップの実際について、賃金表を素材に確認した。まず、賃金表における変化の要点としては、従来の積み上げ型の賃金表からの変化が挙げられる。本稿ではその具体例として、「ゾーン別昇給表」を紹介した。そして、「ゾーン別昇給表」の下では、積み上げ型の賃金表とは異なり、定期昇給の下で安定的な昇給を享受しづらいことを指摘した。

次に、巷でベアと言われる賃上げは、賃金表の書き換えが実施されないケースもあることを確認した。また、「ゾーン別昇給表」の下での書き換えの例として、賃金レンジの上限と下限の金額の改定を紹介した。

では、こうした変化の下で、労働組合は、いかなる役割を果たすことができるのか。「ゾーン別昇給表」は、二つの昇給方法の一つである定期昇給を抑制する機能を持っていることは、すでに指摘したところである。このことは、個人の頑張りを通じて安定的な昇給を獲得することが、能力主義時代に比べると困難になっていることを意味する。ゾーンの上位に到達すればA評価であっても昇給しづら

くなっているからである。そのため、労働者の賃金を上昇させる上で、春闘での賃金交渉における定期昇給部分以外の賃金改善の獲得や賃金表の書き換えが、成果主義の時代では能力主義の時代以上に重要になってくると思われる。

その意味で、労働組合が果たさなければならない役割は、従前にもまして大きくなっていると言える。また、こうした労使交渉を通じたベースアップによる賃上げは、社員が組合による賃上げ効果を実感することに繋がり、組合活動への関心や組合への信頼を高めるかもしれない。人事・賃金制度の成果主義化は、組合活性化の道を能力主義時代よりも開く可能性を持っているとも言える。

そのためには、多くの企業で労使が対等な立場で議論しあえるような環境を整えていく必要がある。新規の組織拡大に加えて、既にある単組が継続的に交渉機能を発揮するための支援の充実が求められると言えよう。現存する多くの単組において、大企業の単組が発揮しているような交渉・協議機能が発揮されているのだろうか。より多くの企業で充実した労使関係を展開するためには、企業グループ労連、各産別組織、そして連合が、中小単組を含む全ての単組の活性化に向けて、より積極的に行動を起こしていくことが求められると思われる。

もちろん、実施には様々な困難が伴うであろう。組合内部においても意見が分かれるところかもしれない。しかし、そうした困難を乗り越え運動を活性化させた先に、使用者側にとっても納得のいく、労働者にとってより働きがいのある賃金水準の実現やより納得のいく賃金決定のプロセスの確立が待っているのではないだろうか。

1　企業によっては、定期昇給とベースアップを厳密に区別していない場合もある。
2　仁田は、1950年代半ばを定期昇給制度確立の時期と見なし、年功賃金という概念がそこから生まれたと主張する（仁田2003）。
3　2014年にベースアップを実施した企業のうち、7割以上の企業が「6年以上ぶりに実施」と回答している（UFJリサーチ&コンサルティング2014）。
4　賃金改定は、定期昇給とベースアップの2つを含んでいる。
5　樋口（2006）は、成果主義に伴う賃金制度の変化として、積み上げ部分が減少したことを指摘する。
6　以下のA社の記述は、西村（2017）に多くをよっている。
7　「ゾーン別昇給表」を取り上げたものとして、石田・樋口（2009）の他、化学メーカーにおけるゾーン別昇給表が確認できるものとして岩崎（2012）がある。なお、これらの事例を参考にすると、A社はゾーン別管理を徹底している事例であると考えられる。
8　本給は等級毎の定額となっている。
9　名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。
10　以下の記述は、西村（2017）に多くをよっている。

【参考文献】
石田光男（1990）『賃金の社会科学』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.
――――・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.
岩崎馨（2012）「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換―化学大手S社の人事処遇制度改定」岩崎馨・田口和雄編著『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房.
楠田丘（2006）『賃金表の作り方　改訂版』経営書院.
日経連職務分析センター編（1980）『新職能資格制度―設計と運用』日本経営者団体連盟.
西村純（2017）「賃金表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』慶應大学出版会所収.
仁田道夫（2003）『変化の中の雇用システム』東京大学出版会.
小倉一哉（2017）「賃上げについての経営側の考えとその背景」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應大学出版会所収.
樋口純平（2006）「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応―自動車メーカーA社における賃金制度改革からの示唆」『日本労働研究雑誌』No.556.
UFJリサーチ&コンサルティング（2014）「我が国企業の賃金の推移等に関する調査報告書」（http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000701.pdf）.