



## 関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について：雇用関係の変化と労使関係

著者	玉井 芳郎
雑誌名	評論・社会科学
号	76
ページ	43-88
発行年	2005-03-20
権利	同志社大学人文学会
URL	<a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000011859">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000011859</a>

# 関西家電メーカーにみられる

## 人事・賃金制度の二層化について

——雇用関係の変化と労使関係——

玉井芳郎

(同志社大学文学部嘱託講師)

### 1 課題と方法について

二〇〇三年夏より実施している関西家電メーカー四社(W、X、Y、Z社)を対象とした聞き取り調査にもとづき、うちW、X社の人事・賃金制度改革の実態を紹介したいと思う。この二社に絞ったのは、筆者が、近年の人事・賃金制度改革の実態を比較的よく把握し得たからであり、また、本稿の主題にとって重要な社員区分の二層化の事実が、そこではつきりと認められたからでもある。

社員区分の二層化が本稿における主要な論点とはいえ、制度改革によってもたらされたその他の変化も無視し得ない。それらと併せて、あらかじめ変化の要点をまとめておけば、次のようになる。まず、人事制度については、(ア)資格階層の簡素化(W、X社)、(イ)早期抜擢の制度化(X社)、(ウ)職務特性による社員の二層化(W、X社)、賃金制度については、(エ)定期昇給制度の縮小・撤廃(W、X社)、(オ)社員区分の二層化に合わせて賃金体系も二層

化(W、X社)、と。

以上の変化の諸点を、次節以降で詳述していくことになるが、これらは人事・賃金制度のいわゆる成果主義化という近年の趨勢にこの二社が追隨した結果であることは疑いようがないとしても、むしろその背後にある日本の雇用関係・労使関係の不可逆的な変化を示唆するものとして捉えなければならぬ、という点をまずここで指摘しておきたい。残念ながら、筆者は、この点につき説得的に説明する資質を欠いているが、少なくとも、右のような制度改革の性状は、既存の雇用関係・労使関係の枠組みからかけ離れたそれをイメージさせるのに余りある、といつて差し支えないからである。<sup>①</sup>

そのための簡便な方法は、制度改革の結果もたらされた賃金プロファイルの形状の変化をみることであろう。戦後五〇年以上の長きに亘って持続してきた「年功型」が、能う限りフラットな形状へと変えられたことのインパクトは大きい。もう少し突き詰めていえば、これは、従来の勤続、年齢の代わりに重視されるべき賃金の規定要因が、どうやら短期的な仕事のパフォーマンスと密接にかかわるものに変えられたということでもあり、したがって、平等主義を内包した賃金の規定要因から、明確に格差を生む要因へとシフトしたことのインパクトは、従来の雇用関係・労使関係を動揺させずにはおかない。

この動揺する雇用関係・労使関係のより具体的なイメージをいかにして描き出すか、これは本稿の方法にかかわる重要な問題である。この点については、すでに制度改革の詳述を予定しているように、実態の把握がその出発点になる、と筆者は考える。新たに形成された制度から表明される経営サイドのねらいは何であるのか、また、従来慣行とのギャップは、そのままでは社内秩序を乱さずにはおかないが、そこにかなる工夫が施されているのか、これらが基本的な観察の対象となる。そして、このような観察を通じて発見された、いわば社会心理学的ともいえるような事情についての解釈が、仮説としての雇用関係の枠組みを導出し、さらにはそれが労使関係の動向を推察するにあたっての根拠にな

り得るのではないか。冒頭に立ち返って言えば、社員区分の二層化が解釈の中心的な対象になるのではないか、このように筆者は考えるのである。

わずかに二例の観察結果から、日本の雇用関係・労使関係の趨勢に思いを致すという仕方は、そこに確からしさを求めるには甚だ心許ない作法ではある。とはいえ、広く考えれば、経済活動の中心を担う企業組織において、そこでの社会的関係は主として貨幣(というメディア)を媒介にして表現される——人事・賃金制度の改革こそが、貨幣によって表わされる企業内社会関係の変化の実態的基礎であるといえようし、また、中西氏の言われる「政策論的方法」<sup>③</sup>に信をおけば、人事・賃金制度改革を起点に労使関係を語ることが方法として正当であり得る。つまり、制度それ自体が社会的関係の凝集点を、もつといえれば主体の社会的行為の動機を指し示していると考えられるのだ。こうした理解が仮に正しいとすれば、具体的制度の具体的変化を記述すること、これこそが雇用関係・労使関係の変化を考察するにあたっての最も確実なアプローチであるとはいえまいか。

## 2 W社の人事・賃金制度改革

### 2-1 社内序列構造の変化

#### 資格体系の変化

二〇〇一年、W社において、一般職を対象とした大幅な人事・賃金制度改革が遂行された。これによる人事制度の変化については、先に資格階層の簡素化と職務特性による社員区分の二層化をあげておいたが、具体的には、それらは図表1から図表2へとという形姿の推移の結果である。この変化を簡単に説明しておけば、それは

図表1 従来資格体系

S2		Y4	O8
S1		Y3	O7
A6	N6	Y2	O6
A5	N5	Y1	O5
A4	N4		O4
A3	N3		O3
A2	N2		O2
A1	N1		O1

図表 2 現行資格体系

クリエイティブ系列 (C)						マイスター系列 (M)				
等級区分	職種区分					等級区分	職種区分			
	企画職	営業職	技術研究職	製造技術職	監督職		事務職	営業職	技術職	技能職
I 級						0 級				
II 級						I 級				
III 級						II 級				
						III 級				

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

次のとおりである。

資格階層については、従来は八階層であったものが、現行制度においては、クリエイティブ系列（以下、C系列）が三階層、マイスター系列（以下、M系列）が四階層となった。また、系列区分については、従来制度では、A系列（事務・技術職）、N系列（現業職）、Y系列（現業職の監督職）、S系列（A、N両系列における高度専門職）の四つから構成されていたものが、現行制度では、C、Mの二つにまとめられた<sup>④</sup>。C系列は、「個人のスキル・発想・アイデアを土台にして成果を出してもらうことを期待する職群」、M系列は、「習熟・経験、個人の知識を生かして現在の仕事をより効率よく行ってもらうことを期待する職群」であるとされている<sup>⑤</sup>。

こうした資格階層の簡素化と社員区分の二層化により、社員間における上下（資格階層間）の格差と左右（組織内の役割）の差異が際立つことになったが、とりわけ後者の差異の実相をもう少し深く認識するために、（ア）従来格付制度から現行制度への移行プロセス、（イ）昇格の基本的ルールの変化を中心に明らかにしておきたいと思う。つまり、C系列とM系列とでは、前者のほうが会社にとって重要な系列であると思なされていることは疑いがないとしても、そこで想定されている格差の性質にいかなる形容を与えるのがふさわしいか、これをはっきりとさせておく必要があると思われるのである。

#### 資格体系の移行プロセス

図表 2 中の職種区分は、基本的には従来制度の A、Y、S 系列が C 系列に、N 系列が

図表3 新旧格付制度の対応関係

従 来	現 行
S1、S2	CI、M0
Y4、Y3	CI
Y3、Y2、Y1	CII
A6・N6、A5・N5	CII、MI
A4・N4	CIII、MII
A3・N3、A2・N2	MIII

M系列に移行したことを示している。とはいえ、M系列に事務職が位置づけられていたり、両系列に営業職が含まれていたりすることからもわかるように、実態はもう少し複雑であり、また制度の移行にあたっては、種々の政策的意図が働いたようでもある。従来制度からの移行プロセスを押さえて、補足することが必要であろう。まず、系列区分の変更がいかにおこなわれたかを、そしてその結果、従来制度における資格は、現行制度のどの資格と対応することになったかを説明していきたい。

系列区分の変更は、具体的には以下の手続きが採られた。まず、全社共通の系列区分・職種区分・資格階層別の定義書が本社人事課で作成され、それが各部門における系列区分の尺度とされた。<sup>6)</sup>その定義書を参照して、次に、各部門内で各人の遂行している職務の分析調査が行われた。ごく簡単な形式のもので、上司が部下の職務内容を問う、十項目程

度のアンケート調査であった。各項目の回答は点数換算され、その合計点が〇点から五〇点であればM系列、五一点から一〇〇点であればC系列であるとされた。とはいえ、こうした二分法にはマギレがつきものである。目安として、三〇点以下ならば文句なしにM系列、七〇点以上ならば同じくC系列ということになった。それ以外のグレイゾーンについては、上司の判断に任された。

こうして系列区分が組み替えられた結果、C、M両系列の人員比率はおよそ六：四になった。<sup>7)</sup>また、新旧制度の対応関係は、図表3のとおりになった。<sup>8)</sup>

ここで、この表につき、二点ほど補足しておく必要がある。第一に、Y系列（現業職の監督職）がC系列に、そして最下層のA3・N3、A2・N2（下級の事務・技術職と現業職）がM系列に移行したことは、はっきりと認められるが、S系列（高度専門職）および中上級のA・N系列の移行プロセスについては、先の組み換え手続きが単純

であっただけに、その実相にもう少し詳しく触れておかなくてはならない。<sup>9)</sup> 第二に、表は新旧資格階層の高さの対応関係も同時に示しているが、この移行プロセスがどのようなものであったかについても説明が必要である。ただし、このプロセスは従来の基本給序列の大括り化とほとんど同義であり、むしろ賃金制度の変化とのかかわりのほうが大きい。後述する賃金制度の変化のところで説明するのが賢明であろう。したがって、ここでは、第一の点についてのみ触れておきたい。

まず、M0級とは何か。M系列の定義を再掲すれば、それは「習熟・経験、個人の知識を生かして現在の仕事をより効率よく行ってもらうことを期待する職群」である。しかし、S1・S2はもともと高度専門職であり、それを字義通りに受け取れば、むしろ「個人のスキル・発想・アイデアを土台にして成果を出してもらうことを期待する職群」というC系列の定義のほうがふさわしいように思われる。移行にあたって、実はS1、S2の社員は、タテマエとしては全員がC1級に格付されるべきものであったのだが、そこに少なからぬ割合で、C系列の定義とはなじまない仕事を遂行している社員が存在しており、かといって彼らの基本給額を下げてM1級に格付するわけにもいかないので、やむなくM0級を創出したということである。なぜ、このようなことが起きたかについては、従来制度における昇格慣行を知っておかなくてはならない。が、その詳述は後段に譲るとして、ここではかつての年功的昇格人事の結果、会社の望む働くと処遇との対応関係が弛緩していた、とだけいっておこう。移行措置における仮構としてのM0級は、したがって、それ自体で閉じており、M系列における昇格ルートの頂点、さらには管理職昇進ルートの通過点というわけではないのである。

また、A6・N6とA4・N4においては、どのような属性をもつ社員がC系列、あるいはM系列に位置づけられたのか。このことにこだわるのは、事務、営業という、本来A系列（ホワイトカラー）に属する仕事に従事していた社員であっても、M系列に移行する場合があったからだ。実際、聞き取りによっても、新制度への移行にあたって最もマギ

レが生じたのは営業職であったという。マギレが生じた場合には上司の判断による、と先に述べたが、それに加えて、部門間でのバラツキが生じないよう、本社人事部の統括の下で調整が行われたようである。その結果、およそ非企画型・企画型ないしは定型・非定型といった仕分け法にもとづき、前者に属する仕事を専らとする者（あるいは、そう希望する者）がM系列に、残りがC系列に位置づけられることになった。例えば、営業職についていえば、ルートセールスなどはM系列の仕事として、販売計画立案などはC系列の仕事として振り分けらることになったのである。

#### 昇格ルールの変化——年功昇格人事からの脱却

新制度において設定された昇格ルールの眼目は、従来の年功昇格人事を最大限食い止めようと試みたところにある。というのも、年功昇格人事は、仕事と処遇との対応関係が弛緩した原因でもあり、また近年のゼロ成長期にあつて、それのもつ人件費の上昇圧力に経営が耐えられなくなった原因でもあるからだ。ここでの課題は、その実相を探ることにある。

まず、下記の従来制度における昇格ルールの諸特徴を確認されたい。

- ① 昇格にあたっては、上司の昇格査定が大きなウエイトを占めていた。すなわち、社員は、先述の定義書にもとづき、達成度八割以上の上位課業が時間比率にして四割を占めると上司が判定した場合、かつその上位課業につき、「積極度」、「革新度」、「専門度」を評価項目とした上司の絶対評価がA以上であった場合に昇格することができた。

- ② ただし、右のような上司の評価を前提に、さらに昇格試験を受けなければならない資格階層（A3・N3↓A4・N4、A6・N6↓S1・Y3）があつた。

- ③ N系列につき上司の評価を補完する意味で社内外の技能検定の結果が昇格の目安にされていたこと、またS・AY系列につき、同様な観点から研修制度が設けられていたこと、さらに各資格階層階層に学齢制限があつたこと、

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について



等々。<sup>(13)</sup>

①、②を噛み砕いて説明する必要がある。当社は、昭和四二年から「仕事・熟練度別賃金」という、やや特殊な職能資格制度を採用していた。<sup>(14)</sup>そしてその伝統は、①の昇格評価にも引き継がれていたといつてよい。つまり、厳密な課業調査にもとづき、仕事別（A・N・Y・S系列）、熟練度別（各系列の資格階層）の社内序列構造（基本給序列構造）を構築してきたことが、ここでやや特殊という所以だが、従来は、①に示されているように、その課業調査の結果が活かされてきた。しかし、このような厳密さをもつ資格制度であったとはいえず、それは社内の基本給序列にふさわしい職務序列を定義・例示するものに過ぎず、また当該職務に求められる実際的な資格（③の技能検定や研修制度は、飽くまでも目安に過ぎない）や必要人員等まで調査されたものではなかった。しかも、それは年功による昇格を否定するものではなかったから、この産業が拡大基調にあったときには、ある一定の年齢に達すれば昇格させるなどといった慣習の入り込む余地が生じていた。

ところが、九〇年代の不況期、とりわけ九〇年代後半以降になると、経営サイドは、そうした慣習にたいする懸念をもち始めるようになった。昇格昇給による毎年の人件費上昇のインパクトはそれほど大きなものではなかったとはいえず、その長年の累積は無視し得ないほどの大きさになっていたし、またゼロ成長時代におけるこのような恒常的コスト上昇圧力は、やはり経営にとって重荷と感じられたからである。

またこの時期、手続き②の昇格試験は、労使間の微妙な葛藤を生み出す原因となっていた。というのも、昇格試験は、上位資格へ進むための最終的な承認というよりは、むしろ昇格圧力の緩和という意味合いを持つようになっていたからである。<sup>(15)</sup>実際、毎年の昇格試験によって、昇格者／受験者の比率は、下から順に五割程度（N3・A3からN4・A4）、二―三割（N6・A6からS1）、一割程度（S2から主事）と、相当程度絞り込まれていた。そして、それは受験階層における滞留人員の増大という事態を引き起こすことになった。社員サイドから見れば、折からの社員構成の

高年齢化も相俟って、このような性状の昇格試験は、大きな桎梏と意識されるようになっていた。他方で、経営サイドからみれば、無試験階層については有効な昇格規制の手段がなかったものの、三段階の昇格試験は、規制がかるうじて可能となったほとんど唯一の手段だったのである。

では、右のような年功昇格人事が、現行制度においていかに規制されることになったのか。現行制度における昇格ルールを従来のそれと比較してみれば、変化はさしあたり次のようにまとめられよう。<sup>(16)</sup>

- ① 評価に対する上司の態度を改めさせる仕組みが出来た。
- ② 評価プロセスは全体的にオープン化された。
- ③ 全ての階層において昇格試験が実施されるようになった。なお、先にみたように、M0級は仮の資格階層なので、そこへ昇格することは出来ない。また、管理職へ昇進するにはC1級から受験しなければならない。
- ④ 上位への格付変更における年齢制限は廃止された。

変更点①は、やはりコスト管理が強化されたところに根をもっているといえよう。上司の態度を改めさせる仕組みとは、部門の予算管理の厳密化や、資格階層の簡素化による昇格昇給の大幅な増額のことを指しているからだ。<sup>(17)</sup>つまり、上司は、従来以上に部門目標に縛られるようになったうえ、増額された昇格昇給のコスト圧力に直面することになったので、部下を昇格させる（昇格試験に推薦する）ことに慎重にならざるを得なくなったというわけである。聞き取りによれば、この点にかかわって、本社人事部による管理職への啓蒙活動が熱心に行われているという。上司の態度を改めさせる事情について、もう少し詮索すれば、管理職処遇制度が二〇〇〇年四月に改定され、年俸制が導入されたことがあげられよう。それは会社業績・部門業績と連動して年収が変動させられる仕組みである。<sup>(18)</sup>従来であれば、上司は、例えば部下との円滑な関係を構築するために、部下の評価に対して寛大化傾向を示すことがあっても、それが自身の評価に響くことは基本的にはなかったかと思われるが、いまや部下に対する評価結果は部門業績と連動しており、したがっ

て、自身の評価とも密接にかかわってくることになる。その評価次第では、自身の次年度の年俸は、大きく減額される可能性があるので。

年功昇格人事の慣習は、およそこのような工夫を通じて、縮小・撤廃することが可能になったのだと推察される。

変更点②の評価プロセスのオープン化とは、具体的には各評価項目のポイントが明確にされ（別表1）、しかもそれは全社員の知るところとなったことを意味している。加えて、課業定義についても、資格階層の簡素化によって上位・下位間の差異が明確にされた。ここで留意しておかなければならないのは、変化はオープン化、透明化の方向に漸進したということだけなのであって、評価制度自体が大幅に変更されたのではないということである。事実、昇格にかかわる評価項目や課業評価の仕組み（達成度八割以上の上位課業が時間比率にして四割を占めている、云々）は、従来制度からそう大きくは変わっていない<sup>19</sup>。これは、当社の従来の評価制度が、わずかの変更を加えるだけで成果主義化に対応可能なほど精巧に作られていたことを示している。

結局、変更点①③④による年功昇格人事の撤廃により、上司は、昇格させない（昇格試験に推薦をしない）理由を部下に明確にする必要に迫られたが、変更点②のような工夫がその中心的な役割を担うことになったといえる。

## 2-2 賃金制度

人事制度が社内での成員の地位 membership ないしはその高まりを規定するルールであるとすれば、賃金制度はその地位に対して、支払われる賃率を規定するルールである、ということができよう。地位に対する報酬——この意味で、C、Mの各系列に位置づけられる存在の特性は、彼らへの賃金の支払われ方をもることによって、よりクリアになる。賃金体系も二層化

従来のW社の賃金制度は、A、N、Y、Sのいずれの系列であろうとも、同一の賃金体系にもとづき賃金が支払われ

図表4 賃金体系

基準内賃金	基本給	A 給	資格階層別昇給額積み上げ（査定あり）
		B 給	資格階層別・練度別の賃金表
		C 給	16～55歳までの学齢による賃金表
	家族手当		
	監督職・S職手当		

ていた（図表4）。図を簡単に説明しておく、基本給を構成するA給は、一九八七年以前の旧制度における積み上げ方式を残したものと位置づけられており、またB、C給については、前者が資格階層別の熟練度上昇分を反映、後者が学齢を反映するものとして、それぞれ絶対額表示の賃金表が設定されていた。基本給の平均構成比率は、それぞれ三割、四割、三割となっていた。

他方、二〇〇一年の制度改革において、格付体系と併せて賃金体系も二層化された。すなわち、C系列では、A、B、C給の原資が統合された職務給と呼ばれる一本の項目のみになり、またM系列では、A、B給が統合された職務給（七割）とC給原資が振り替えられた基礎給（三割）の二項目からなる体系に変えられたのである（この職務給、基礎給の性格については後述する）。

#### 従来制度の昇給の仕組み

賃金体系のこうした変化と併せて、昇給の仕組みも大きく変化した。これについてはやや込み入った記述になるので、まず、従来制度における基本給の性格がどのようなものであったかについて、簡単に説明しておきたい。

従来賃金制度における基本給区分（A、B、C給）は、一九八七年の制度改定時に設定されたものである。八六年以前の基本給は、ごく大雑把に言えば、A給と同様の査定つき昇給積み上げ方式をベースに、年齢や資格階層間序列が考慮される仕組みであった。試みに、八六年度の賃上げ要求にたいする回答結果をみると、資格階層別（当時の資格階層は、前掲図表1に同じ）に上下一〇％程度の査定幅が設定された昇給額表と、各種是正表（年齢別是正、資格階層別是正、等々）が示されている。<sup>20</sup> これらの是正は、昇給を資格階層別の積み上げ方式一本で行

うことよって生じた諸問題——主として中堅年齢層の賃金水準が相場より低くなるという問題の解消を目的とするものであった。また、当時（八六年以前）の昇給の性格については、上の賃上げ要求が組合員の平均ベースで行われていたことから分かるように、ベアと定昇が区別されていなかった。

それが、八七年の制度改定——査定つき積み上げ方式部分の縮小と賃金表をもつB、C給の導入により、制度上、ベアと定昇が区別されるようになった<sup>(2)</sup>。加えて、九〇年代後半以降、この産業における成長率が低下し、さらに業容・業績も各社各様といった事態が進展してくると、九六年には、電機連合加盟労組による「三五歳標準労働者賃金（高卒・技能職）を中心とした個別賃金方式」、そして九八年には、「三五歳純ベア方式」の採用へと至り、賃上げ要求においてもベアと定昇が区別されるようになった<sup>(2)</sup>。

図表5 1989年B給表

号	A2・N2・O2		A3・N3・O3		A4・N4・O4		A5・N5・Y1・O5		A6・N6・Y2・O6		S1・Y3・O7		S2・Y4・O8	
	88年度	89年度	88年度	89年度	88年度	89年度	88年度	89年度	88年度	89年度	88年度	89年度	88年度	89年度
1	36,500	38,100	41,500	43,100	49,900	51,500	62,600	64,300	70,600	72,400	79,600	81,400	90,600	92,500
2	37,000	38,600	42,100	43,700	50,600	52,200	63,400	65,100	71,500	73,300	80,700	82,500	91,800	93,700
3	37,500	39,100	42,700	44,300	51,300	52,900	64,200	65,900	72,400	74,200	81,800	83,600	93,000	94,900
4	38,000	39,600	43,300	44,900	52,000	53,600	65,000	66,700	73,300	75,100	82,900	84,700	94,200	96,100
5	38,500	40,100	43,900	45,500	52,700	54,300	65,800	67,500	74,200	76,000	84,000	85,800	95,400	97,300
6	39,000	40,600	44,500	46,100	53,400	55,000	66,600	68,300	75,100	76,900	85,100	86,900	96,600	98,500
7	39,500	41,100	45,100	46,700	54,100	55,700	67,400	69,100	76,000	77,800	86,200	88,000	97,800	99,700
8	40,000	41,600	45,700	47,300	54,800	56,400	68,200	69,900	76,900	78,700	87,300	89,100	99,000	100,900
74	66,600	68,200	76,800	78,400	89,200	90,800	109,100	110,800	124,400	126,200	145,000	146,800	163,200	165,100
75	66,700	68,300	76,900	78,500	89,300	90,900	109,200	110,900	124,600	126,400	145,200	147,000	163,400	165,300
76	66,800	68,400	77,000	78,600	89,400	91,000	109,300	111,000	124,800	126,600	145,400	147,200	163,600	165,500
77	66,900	68,500	77,100	78,700	89,500	91,100	109,400	111,100	125,000	126,800	145,600	147,400	163,800	165,700
78	67,000	68,600	77,200	78,800	89,600	91,200	109,500	111,200	125,200	127,000	145,800	147,600	164,000	165,900
79	67,100	68,700	77,300	78,900	89,700	91,300	109,600	111,300	125,400	127,200	146,000	147,800	164,200	166,100
80	67,200	68,800	77,400	79,000	89,800	91,400	109,700	111,400	125,600	127,400	146,200	148,000	164,400	166,300
81	67,300	68,900	77,500	79,100	89,900	91,500	109,800	111,500	125,800	127,600	146,400	148,200	164,600	166,500

(出所)『賃金実務』1989年9月15日号、22頁。紙幅の関係上、若干簡略化した。

従来制度における昇給の仕組みを知るには、したがって、A、B、C給にベアと定昇がどのように配分されていたかを明らかにする必要があるだろう。

①定期昇給：B、C給の定昇は、図表5、6のような賃金表の中の位置を上昇していくことで表現される。

B給の定昇から説明していこう。まず、B給表については、同一資格内の号間金額格差は通減するように設定されていた。号数が八一もあるについては、旧制度からの移行原資が膨らまないようにするための工夫であったようである。他方で、資格階層間の格差がいかなる方針で設定されたかは不明である。しかし、少なくとも、旧制度における格差が考慮されていたといえよう。このよ

うな賃金表を前提に、B給の定昇は次のように運用されていた。第一に、ここでは基本的には毎年四号の昇号が保証されていたが、A給の昇給査定が抜群に良ければ、例外的に六号まで昇号できることがあった<sup>(23)</sup>。第二に、昇格昇給の仕方については、現資格階層で二号昇号ののち、上位資格階層の直近上位の号に位置づけられ、さらに四号昇号することになっていた。第三に、二四歳以下の社員については、資格階層別学齢別に当てはめられる号が設定されていた。

C給表については、I表がII表の対象者以外、II表が扶養家族を有する世帯主を対象、ということになっていた。前者における一歳間格差は、一六歳から二五歳までは毎年設定、二五歳から五五歳までは一、八〇〇円、五五歳から五九歳までは〇円とされ、後者のそれは、世帯主の標準生計費カーブに依拠するものとされていた<sup>(24)</sup>。

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

図表6 1989年度C給表

学齢	I表	II表	学齢	I表	II表
15	35,700	35,700	36	68,500	75,600
16	37,000	37,000	37	70,300	77,100
17	38,300	38,300	38	72,100	78,600
18	39,600	39,600	39	73,900	80,100
19	40,900	40,900	40	75,700	81,600
20	42,200	42,200	41	77,500	83,000
21	43,500	43,500	42	79,300	84,500
22	44,800	44,800	43	81,100	85,900
23	46,100	46,100	44	82,900	87,400
24	47,400	47,400	45	84,700	88,700
25	48,700	48,700	46	86,500	90,200
26	50,500	50,500	47	88,300	91,600
27	52,300	52,300	48	90,100	93,000
28	54,100	56,200	49	91,900	94,300
29	55,900	60,100	50	93,700	95,700
30	57,700	64,000	51	95,500	97,100
31	59,500	66,000	52	97,300	98,600
32	61,300	68,000	53	99,100	99,900
33	63,100	70,100	54	100,900	101,300
34	64,900	72,100	55～	102,700	102,700
35	66,700	74,100			

(出所)『賃金実務』1989年9月15日号、20頁。

他方で、A給の位置づけはB、C給ほど明確ではなかった。それは、基本給を全て賃金表に置き換えた場合、「昇格昇給額がその都度大きくバラツクことになって納得性がなくなるので、旧制度におけるこれまでの蓄積を尊重する部分として残されたもの」<sup>(25)</sup>に過ぎなかった。また、「これまで生じてきた色々なバラツキを今後吸収して行こうということであり、…一種の調整給の意味合いをもったもの」<sup>(26)</sup>でもあった。この「バラツキ」とは、おそらく別表2の各種是正を指しているのだと思われるが、ともかく、A給はその名目が定かではなかったため、労使にとつて、そこに定昇の概念を持ち込むことは難しかった——八六年以前の賃上げが定昇込みベアで要求され、配分上も両者の明確な区別が設けられていなかったことを思い出されてもよいだろう。

とはいえ、「二種の調整給」としての曖昧さは、その後の労使交渉により小額の定昇を発生させることになった。すなわち、九六年、電機連合加盟労組の賃上げ交渉方式が「平均賃上げ方式」から「個別賃金方式」に変更されたときに、A給の位置づけが問題となった。当時の三四歳・三五歳の格差が六、〇〇〇円程度であったのに対し、B、C給の定昇部分では五、五〇〇円しか確保出来なかったからである。この問題につき、当社の定昇はB、C給のみに発生するという経営サイドの見解は一貫していたが、「個別賃金方式」という組合の運動論がそれを押し切った格好となつて、差額の五〇〇円は、A給の定昇部分と見なされることになった。わずかな金額であったから、資格階層間で傾斜配分をしたり、査定で格差をつけたりすることは考えられなかった。

②ベースアップ：ベア原資は、A給、B給、C給に対して、いかに配分されたか。それは、概ね、基本給の平均構成比率（三〇対四〇対三〇）に従っていた。つまり、一人当たり平均ベア原資が仮に二、〇〇〇円であったとしたら、それは六〇〇円（A給）、八〇〇円（B給）、六〇〇円（C給）という具合に配分されていた。これらを各賃金項目の中でいかに配分するかが次の手順であるが、ここでもB、C給は簡単である。右の例でいえば、B給表では八〇〇円を資格階層別に若干傾斜させた額を、C給表ではそのまま六〇〇円を、それぞれ加算して書き換えればよかつた。対して、A給

はいくぶん複雑である。ある一定の比率で資格階層別に傾斜配分されていたし、また個人配分の際、資格階層別平均ベア額に対する査定幅が設けられていたからである。それは具体的には以下のような様式をとる。

当社では、一九九六年に「三五歳標準労働者賃金を中心とした個別賃金方式」が採られるようになると、それ以降、A5・N5を起点として、A給ベア原資が配分されることになった。これを分かりやすくいえば、A給の一人当たり平均ベア原資が、先の例のように六〇〇円であったとすれば、それはそのままA5・N5における一人当たり平均ベア原資の額になったということである。こうしてA5・N5の金額が確定すると、次に、それは一定の格差比率(A1・N1が1・〇、A2・N2が1・一二、A3・N3が1・一五、A4・N4が1・二〇…)にもとづき、資格階層間で加減された。以上の手続きによって、全ての資格階層における一人当たり平均ベア原資が確定すると、さらに個人別の成績査定が行われた。査定幅は、最大で上下二〇%程度であった。

③ A給の成績査定：ところで、当時の成績査定の運用は、現行のそれとは異なり、「おおまか」といってよいような特徴を示していた。分布規制が設定されておらず、「おおまか」な配分になっていたからである。これは、当時の賃金制度における査定の位置づけが低かったことに由来するものであるが、後段における現行制度との比較の観点から、それを簡単に説明しておいたほうがよいかも知れない。

A給の成績査定の評価項目は、昇格査定と同様、「積極度」、「革新度」、「専門度」であった。三つの評価項目は、いずれもS(一〇〇点)からD(二〇点)までの五段階で定数化され、合算されるときには、順に四〇%、三〇%、三〇%のウエイトで、一〇〇点満点になるように設計されていた。以上の手続きは絶対評価で行われていたが、査定原資の配分にあたっては、相対評価に見直されていた。そして、既述のとおり、そこには明確な分布規制がなかった。これには、かねてより当社組合が査定に反対してきた経緯と関係があるのかも知れないが、よりはっきりとしているのは、九〇年代後半以降、A給の人事労務管理上の位置づけが次第に低下していったことが影響していることである。こ



の時期の家電業界は低調で、したがって、妥結されるベア原資も次第に先細りの様相を呈していたからである。このことが、ほとんどベアで構成されていたといつてよいA給の昇給に与える影響は大きかった。事実、九〇年代末にもなれば、A給へのベア原資の配分は、一人当たり平均でわずか一、〇〇〇円にも満たなくなっていた。これを査定で変動させたとしても、高々、上下数百円の格差にしかならない。それがインセンティブとして機能するわけもなく、したがって、こうした事態の下、A給で査定をすることの意味は次第に失われていったのである。

#### 現行賃金体系の概要——職務給と基礎給

さて、昇給の仕組みにつき、従来制度と現行制度との第一義的な差異は何かと問われれば、ベアと定昇の有無と答えることになる。先述のように、八七年の改定においては、ベアと定昇の区別が問題となっていたが、それはまだ配分のルールを整備することで、人件費上昇圧力に対応出来ていた時代の話である。対して、今回の改訂は、(ベアはともかく)定昇の概念を放棄するという、組織内秩序の動揺にも繋がりがかねない非常に大きな事態であることに注意を促しておきたい。そんな中で、昇給原資の決定とその配分の仕組みはどのような形をとることになったのか、この二点が以下の関心事である。

その前に、現行制度における二種の賃金項目——職務給と基礎給の特徴を示しておこう。

C、M両系列の「職務給」は同じ性格をもつ。その特徴を簡潔に言えば、ここには定昇の概念は存在しないということである。「職務給」に定昇がないというのは、本来の職務給の意味合いからすれば、ここではライフサイクルに沿った賃金カーブの構築がねらいとされていないのであるから、当たり前なことではある。職務給は、定昇によって組織内秩序を構築するものではない。それはもともとアメリカで導入された賃率決定法であり、組織内の賃率格差を、遂行している職務の難易度に応じて定めることにより、組織内公平感の充足をねらいとするものである。また、職務は難易度と範囲が確定されており、賃率の社会的相場は飽くまで職務を基準としたものが形成されているという点も見逃せな

い。<sup>30)</sup>ごく一般的にいつて、こうした諸慣行の上にアメリカの職務給は立っている。

だが、当社の「職務給」は、そのような前提をもつものではない。当社の組織内序列は、資格階層の移行プロセスのところで述べたように、従来の基本給序列が大括り化されたものである。従来の基本給は、初任給に勤続+能力（A給）、熟練度（B給）、学齢（C給）を反映した昇給を積み重ねていったものであって、課業調査による序列の厳密さを追求することが当社の伝統的な特徴であったとはいえるものの、その賃率の決定にお勤続や年齢を反映させていたから、いわば職務と年功のハイブリッドな形式の序列構造をもっていた。今回の改訂にあたって、そうした過去の実績が解消されたわけではない。それを踏まえたものである。踏まえた上で、大括り化によって再設定された基本給序列に新たな昇給ルールを施している。そして、その昇給ルールは、定昇の廃止という、職務給にとってみれば当たり前なルールをとまなっているわけだが、当社のこのような前提の上にそれが乗せられることになったことは、玩味されてよいと思われる。

他方、M系列の基礎給は、「四五歳まで学齢に応じて段階的に上がっていく」性質のものであり、上がり方は従来のC給（年齢給）と近似している。適用範囲が基本給全体の三割に縮小されたとはいえ、M系列に定昇が残されたということになる。とはいえ、その考え方はC給とは異なっている。「仕事の性質から習熟・経験・知識を加味するもので、現行（従来制度―筆者）の生計費要素とは趣旨が全く異なる」<sup>33)</sup>ものだからである。

#### 移行措置

資格階層の移行プロセスのところでも述べたように、その移行にあたって賃率はいかに調整されたか、という点の説明が残されている。それは従来の基本給序列の大括り化であったのだが、具体的には次のようなプロセスを経た。資格階層の対応関係は、前掲図表3のとおりと定められたが、移行にあたって、基本給額を増減させるなどの措置は全く必要なかった。平行移動である。とすると、この手続きによる資格の逆転現象は生じなかったのか、という疑問が生じて

図表7 職務給の昇給額表 (C系列)  
(単位・円)

C I

	基準額	標準額	最高額
エクストラステージ	0	1,000	21,000
スタンダードステージ	0	5,500	25,500
ライジングステージ	100	10,000	30,000

C II

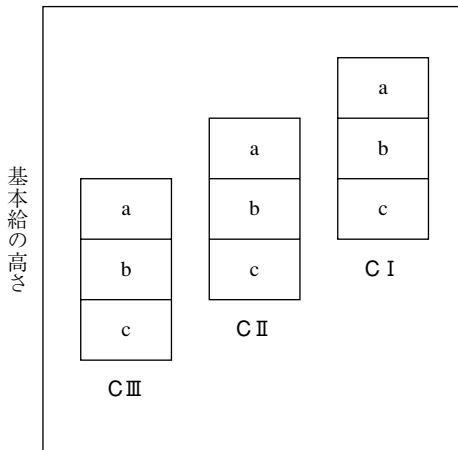
	基準額	標準額	最高額
エクストラステージ	0	1,000	15,000
スタンダードステージ	0	4,000	18,000
ライジングステージ	100	7,000	21,000

C III

	基準額	標準額	最高額
エクストラステージ	0	1,000	11,000
スタンダードステージ	0	3,000	13,000
ライジングステージ	100	5,000	15,000

(注1) 上記金額は例示。

図表8 職務給の水準



(注1) a：エクストラステージ、b：スタンダードステージ、c：ライジングステージ。

(注2) 基本的に、下位資格における或るステージの上限値は、上位資格における同ステージの下限値に等しい。

①職務給：定昇なき後の昇給原資はいかに決められることになったのか。従来の仕組みについて再確認しておく、A 現行制度の昇給の仕組み

は、資格間で相当程度の重複をもつ構造であるから（図表8）、それに十分に対応出来たのである。<sup>(34)</sup>

く。例えば図表3からは、A4からC IIIに、A5からC IIに移行していることが読み取れるが、もしA5の社員より基本給の高いA4の社員がいた場合、そのようなA4の社員の賃率を下げるなどして調整しなければ、資格は逆転してしまうことになる。それに対しては次のように答えられる。従来の基本給には、勤続、熟練度、年齢が反映されており、同一資格の従業員であっても支払われる基本給額にある程度の幅があり、したがって、下位資格の社員の基本給が上位資格のそれを超えるということがあったのは確かである。しかし、後述のように、新たに設定された賃率バンドは、資格間で相当程度の重複をもつ構造であるから（図表8）、それに十分に対応出来たのである。<sup>(34)</sup>

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

給は一律定額（五〇〇円）となっていたし、また、B給は資格階層別に熟練度を反映させた賃金額表、C給は学齢と対応した賃金額表にもとづき定昇原資が決められていた。対して、職務給の昇給原資は、二〇〇〇年に導入された資格階層別昇給額表にもとづいている（図表7）。

この昇給額表は資格階層ごとに設定されている。つまり、C系列三枚、M系列四枚の計七枚である。いずれも表側には賃金の高さを区分した三つのステージが、表頭には評価段階（ここでは「基準額」、「標準額」、「最高額」）が設定されており、それらで決定される個人の昇給額が目の中に記載されている。この表で昇給原資とかかわっているのは「標準額」である。それは同時に、資格階層別ステージ別の一人当たり平均昇給額でもあるからだ。したがって、「標準額」に各ステージの人員数を掛けて集計したものが昇給原資総額となる。

なお、こうして求められる昇給原資の水準が、実際の程度なのかについてははっきりと分からなかったが、表の構造上、ステージが上がるにつれ「標準額」が大幅に減少していくという点、そして後述のように、各資格階層に賃金の上限が設定されているという点を考え合わせれば、従来の水準を超えるという事態はあり得ないだろう。また、「標準額」というより昇給額表自体は、導人以降、全く変えられていないので、昇給原資は、この表にもとづき、組合との交渉なしに毎年自動的に決まることになる<sup>(35)</sup>。

次に、配分方式の特徴をあげておく。先に定昇概念の消滅と述べたが、それは次にあげる四点のうち、とりわけ第三、第四の意味においてである。第一に、昇給額は、社員の賃金水準と切り離せない内容となっている。図表8にみられるように、各資格階層には大きな賃金バンドが設定され、また、資格間で賃率が相当程度重複するようになって<sup>(36)</sup>いる。そして、賃金バンドが三つのステージに区切られたものが、上から順に、エクストラステージ、スタンダードステージ、ライジングステージである。図表7のとおり、昇給額は、ステージが上昇するにつれ、かなり減少する仕組みになっている。なお、M系列の職務給も同様の賃金バンドとステージ構造をもつ。ただし、その賃金水準は、対応するC

系列の資格階層のそれよりも低く設定されている。基礎給を加えた額がC系列と等しくなるように設定されているからである。

第二に、昇格昇給のインパクトが大きくなっていることがあげられる。従来の仕組みは、B給についていえば、現資格階層で二号昇号ののち、上位資格階層の直近上位の号に位置づけられ、さらに四号昇号するということであった。対して職務給では、まず現資格階層で通常に査定された金額を積み、その昇給後の金額を上位資格階層のステージに位置づけ、さらに上位資格階層においても、そのステージの標準値で昇給させるという仕組みをもっている。ただし、現資格階層で昇給した結果が、上位資格階層の下限値に届かない場合は、その下限値まで引き上げる。この手続きにより、昇格昇給額は、従来の二倍程度になるという。

第三は、昇給額は全て査定によって決定されること、第四は、図表7にみられるように、ゼロ昇給も十分にあり得る構成になっていることである。<sup>(37)</sup>

最後に一点補足しておきたい。それは第三の査定についてである。従来の査定制度は、評価の分散をあまり意識しない「おおまか」な特徴をもっていた。<sup>(38)</sup>これは、先述のように、昇給額の三割を占めるに過ぎないA給が査定の対象だったからである。しかも、A給の査定はベアが生じた場合に初めて行われる仕組みであったから、九〇年代後半以降、ベア原資が枯渇するようになると、その制度は次第に形骸化していくことになった。対して、職務給（C系列の場合）においては、従来の定昇に相当する原資が全て査定原資に振り替えられたわけであるから、必然的に査定制度の重みは増すことになった。

別表1の「昇給評価」欄にはその評価項目とウエイトが細部に亘って明示されている。昇格評価の仕組みのところで述べたように、これは、評価制度が全体的にオープン化されたことのひとつの現れである。昇格評価と同様、公開、多面的・複眼的評価、フィードバックの制度も備わっている。また、評価項目とウエイトは、従来制度（A給査定項

図表9 昇給評価項目とウエイトの比較

従来制度		現行制度	
革新度（仕事の質と量）	30%	目標達成度（同左）	40%
積極度（情意）	40%	行動・意識（ク）	30%
専門度（職務遂行能力）	30%	専門能力（ク）	30%

目）から若干変更されている。図表9はその新旧比較であるが、評価項目の内容の変化にこだわらないとすれば、ここからは、仕事の質と量にかかわる項目のウエイトが増大し、情意にかかわる項目のウエイトは減少していることが判る。

なお、評価制度が別表1のような形でオープン化されるとともに、分布規制が設定されることになった。聞き取りによれば、各評価間で三対四対三（Ⅱ「基準額」対「標準額」対「最高額」）の目安が設定されたので、従来と比べてかなりメリハリの効いた分散になったという。

②基礎給：ここにはまだ定昇が残っている。一八歳から四五歳まで毎年昇給し、ピッチは一律一、三〇〇円（査定なし）である。これは年齢給であるかみえるが、従来のC給の頭打ちは五五歳、また生計費カーブに準拠する昇給ピッチをもっていたことと比べれば、その性質に大きな違いが認められる。これは次のような考えにもとづいている。

基礎給が支払われるM系列の定義は、「習熟・経験、個人の知識を生かして現在の仕事をより効率よく行ってもらうことを期待する職群」であった。つまり、この系列は習熟度や熟練度によって、経営に貢献——効率を追求する系列である。とすると、「目標達成度」、「行動・意識」、「専門能力」が反映される職務給に加えて、「熟練度」を反映させる賃金項目が必要となる。それが基礎給というわけである。とはいえ、B給と同様、熟練度を測定するような仕組みを備えている

るわけではなかった。昇給の仕組みもB給を参照したものになった。すなわち、B給では、同一資格に滞留する場合、昇給が二〇年で頭打ちになっていたことから、基礎給においてもその程度の年数が頭打ちの目安にされた。また昇給ピッチについては、B給は号数が高まるにつれピッチが通減していく仕組みであったが、それとて確かな理論にもとづくものではなかった。基礎給においても、個人の熟練度の判定は困難で、また、敢えてそれを厳密に測定して査定を

導入すると、C系列とは区分されたはずのM系列も、実質、職務給一本になってしまおうという懸念が生じたので、ここではむしろ運用の利便性が重視された結果、毎年一定額の昇給ということになったのである。

## 2-3 小括

叙述がいくぶん冗漫になったので、ここでW社の人事・賃金制度改革のイメージを掴んでおきたい。本節で、とりわけ注目したかったのは、C、M系列の設置によってもたらされた二層化の実相であり、そして両系列の格差の意味内容である。限られた情報ゆえに、両系列の世界を忖度し切れるはずもないのであるが、さしあたり、次のようにいうことは出来るだろう。

この二層化は、家電産業の経営環境が厳しさを増す中で生み出されたものである。いかに厳しくなったかをここで考察する余裕はないが、ともかくこうした環境で求められる職務遂行上の要件は、従来のそれと比較すれば、当然厳しさを増したものになるはずである。そして、その要件に対応出来る人材も限定されることになる。はつきりといえば、C系列がそうした人材のコースに選定されたのである。

これは、種々の点からそう言い得るのであるが、第一義的には、管理職へ抜ける道はCI級にしか存在しないからである。また、賃金制度についても、査定（最大の評価項目は目標達成度）による大きな昇給格差、資格階層別の頭打ち制度、昇格昇給のウエイトの増加などから分かるように、仕事の成果がはつきりと反映され、しかも同一等級に留まり続けることに楽しみを見出せない賃金制度になっている。突出した能力・成果を発揮する人材に有利な状況が整えられた、とはいえるだろう。つまり、C系列は、管理職へ昇進する意思も自信もある人たちを惹き付ける場所だといえる。

しかるにM系列のほうはどうか。社内的には、やはりマイナーな位置づけにあるという印象は否めない。管理職への昇進ルートではないこと、定昇を従来制度から引き継いでいること、そして、現在のところこの系列の採用が行われて

いないこと、等々が、このような印象を下支えする諸事実である。

最後の事実は、そうすると、M系列がいずれ消滅することを予定するものであるが、それはあまり考えられないことである。些細なことかも知れないが、次のような事実があるからである。C、M両系列間の移動は、職種の変更を前提として、自由に認められているが、実際にはCからMへの移動のほうが多い。両系列への移動数は年間で数十人程度だというが、それでも組織の秩序という観点からすれば、M系列の存在はそれに一役買っているのではないか、という推定を可能にする事実ではある。しかし、この説明では、いまM系列に起きている事態を認識することは難しいだろう。次のX社の事例を踏まえた上で、もう少し確かな視点から、再度考察を試みたいと思う。

### 3 X社の人事・賃金制度改革

#### 3-1 社内序列構造の変化

X社の人事制度の大きな変更点は、準管理職層——W社でいえば、現行制度のC I級にあたる——にある。二〇〇一年にこの層は二分された。一方は管理職を目指す社員のためのコース、他方は昇進の意思をもたない社員のためのコースである。このようにはつきりといえるのは、後述の管理職育成プログラムがX社における人事制度の要となっており、準管理職については、それへの参加と非参加が、そのままコースを分かち理由になっているからである。聞き取りによれば、実際にも、このプログラムに参加しない準管理職の社員が、管理職へ昇進することは稀であるという。

#### 格付体系と昇格ルールの変化

現行のX社の格付体系（図表10）と昇格ルールを簡単に説明しておく。まず、担当職層については、格付体系は従来と変わらず、職種別（A・B）の四階層から構成されている。新卒者の格付についても変更はなく、大卒（修士卒）は

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について



一年の未格付期間を経て、基本的にはB4 (B5) に格付されることになっている。

変更点は、昇格のルールから年功色が払拭されたことである。その詳細は分かっているが、基本線は、昇格における年齢制限が撤廃され、各階層に求められる成果、ならびに行動が厳密に評価されるようになった、ということであろう。この辺りの事情は、W社と変わりが無いと考えられる。

他方、準管理職層については、格付体系、昇格のルールともに大幅な変更をみた。体系については、従来、右側の主任、副主任 (S4からS1) のみの構成であったが、制度改定により主事が新設された。みられるように、主事には階層がない。これにより、最短二年程度で管理職に昇進出来ることになった。当然、主事の昇格ルールにも差異化が図られている。第一に、それは、このクラスにおける昇格評価の仕組みが大幅な業績重視にシフトした点である。昇格に効いてくる成績評価のあり方が、主事と主任・副主任とでどのように異なっているかを概略でみてみると、それは図表11のとおりである。主事の場合、成果(業績)評価が大部を占めており、より管理職に近づいたものとなっている。なお、表は昇給査定項目のウエイトを示すものだと思う。したが、結局は、この成績の積み重ねが昇格者を選別するための第一的な要件になっている、と考えて大過ないだろう。

第二に、これが決定的な差異化なのだが、管理職クラスへの昇格には、管理職育成プログラム

図表 10 格付体系

準管理職層	主事	主任	S4
			S3
	副主任	S2	
		(S1)	
担当職層	B5・A5		
	B4・A4		
	B3・A3		
	B2・A2		

- (注1) Aは生産職、技能職、Bは事務職、研究・技術職、営業・サービス職。  
 (注2) 副主任のS1は、生産・技能系のみ  
 の格付。

図表 11 資格別にみた評価ウエイトの構成 (%)

		主事	主任・副主任	A5・B5~A4・B4	A3・B3~A2・B2
評価ウエイト	成果評価	70	50	30	20
	行動評価	30	50	70	80

(出所)『労政時報』第3518号。

に設けられている科目の試験に合格していることが前提条件とされていることである。主任、つまりプログラム非参加者が、管理職クラスへ昇格出来る可能性が残されていないというわけではないものの、それは相当のレアケースに限定されることになった。以下で明らかにするように、そもそも管理職に昇進する意思のある者がプログラムに参加する仕組みだからである。この管理職育成プログラムは、X社人事制度の二層化の要点であるといえる。

#### 管理職育成プログラム<sup>(4)</sup>

X社の管理職育成プログラム（X社リーダーシップ・プログラム）は、経営者層の早期育成をねらいとする制度であり、先述の準管理職を対象とした人事・賃金制度改定と同時に整備された。それは、下は準管理職から上は参与（事業部長クラス）までを対象とした四つの育成コースから編成されている（図表12）。育成プログラムの内容については詳らかではないが、これによる一人当たりの投資額は数万円ということであるから、かなり充実した訓練が用意されているとみてよい。また、この制度は昇格の選抜機能も有している。下表によれば、準管理職を対象とした「チャレンジコース」以外の適用人数は選抜で絞られていることが分かる。部長職以上はポスト管理されていることもあって、これらのコースにおける選抜の要件はかなり厳しく設定されているようである。二〇〇三年七月一日現在で、経営職が約二〇〇名、部長職が七〇〇から七五〇名、課長職が約二、五〇〇名だというから、選抜の競争倍率は、雑に見積

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

図表 12 X社・リーダーシップ・プログラム

コース名	育成の目標	対 象 者	
			2001年度の適用人数(人)
エグゼクティブコース	「本部長」候補	参与（事業部長クラス）以上 （標準年齢：40～50歳）	人員枠は設けない
ビジネスリーダーコース	「事業部長」候補	参事（部長クラス）以上 （同：40～45歳）	25
プロジェクトリーダーコース	「部長」候補	副参事（課長クラス）以上 （同：35～40歳）	100
チャレンジコース	「課長」候補	主事（準管理職） （同：27～35歳）	当コースを選択する準管理職全員

（出所）『労政時報』第3518号。

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

もつてもプロジェクトリーダーコースで二五倍、ビジネスリーダーコースで三〇倍になる。

さて、このような意味合いをもつプログラムの最末端に、準管理職を位置づけるということは、当然、彼らにX社の管理職としての業務や能力を自覚させる、というねらいが含まれているに違いない。他コースとは異なり、チャレンジコースでは、準管理職につく社員の任意選択が参加の基本条件となっているが、では、どのような属性をもつ準管理職がこのコースを選択するのか。また、具体的には、彼らに何を要請することになるのか。もう少し詳しくみてみよう。

- ① 技術・事務（企画）・営業系職種の「副主任一級（S2）～主任一級（S3）」の資格発令を受けている社員。
- ② 当コースに盛り込まれている各種制度をよく理解した上で、本人が自主的に本コースの適用希望すること。
- ・ 当コースの月俸制は、現行制度（従来制度―筆者）に比べ、インセンティブが高い反面、個人の業績評価次第では「減俸という厳しい側面もある」ことを了解していること。
- ・ 当コースに準備された教育カリキュラムやキャリア開発等に積極的に取り組み、完遂する意思をもっていること。
- ③ 当コースに盛り込まれている各種制度に適合する業務に就いていること。
- ・ 個人の「業務目標」や「業務成果」が的確に評価できる状態にあること。
- ・ 仕事の成果は、「費やした時間の長さ」よりもむしろ「個人の能力」に相関しており、個人の着想や想像力が反映される業務に就いていること。
- ④ 当コースの適用者の為に準備される教育カリキュラムやキャリア開発等に積極的に取り組み、完遂する意思をもっていること。

チャレンジコースへの参加には、①から④の要件を全て満たす必要がある。①と③は、現在の資格と業務内容にかか

わる要件であるが、とりわけ③に限定が付されている点は、注意を要する。「個人の「業務目標」や「業務成果」、あるいは「個人の着想や想像力」という言葉から判断されるように、飽くまで、個人プレイが要請されるのであって、生産職のようなチームプレイ、もつといえは、集団向けのあらかじめ手順の決まった業務は対象外となっている。そしてその上で、②と④の条件、つまり個人の責任において業務の成果を受容し、同時に個人の資質の向上に努めること、言い換えれば、減俸のリスクも辞さないチャレンジ精神、そして終業後あるいは休日にも教育カリキュラムを受講する克己心をもつことが、チャレンジコースの参加に際して必要とされているのである。

実際、これに参加した社員はどのくらいであったか。制度移行時の二〇〇一年には、関係会社も含めた準管理職約一万六、〇〇〇人中、約八、〇〇〇人が参加、二〇〇三年七月現在では、参加者は一人弱にまで増えたという。当初は四、〇〇〇から五、〇〇〇人程度の参加を見込んでいた制度設計者の意図からすれば、この数は予想を大きく越えるものであった。定昇どころか減俸もあり得る厳しい評価・処遇制度とのバスターとなるにもかかわらず、管理職への昇進可能性を重視する社員は、予想外に多かったのである。しかも、課長職はポスト管理されていないものの、ある程度の昇進枠の目安が決められているはずである。仮にチャレンジコースで用意されたカリキュラムを全てこなしたとしても、それにより昇進が保証されるということではない。新制度導入を契機として、X社は、社員の驚くべき昇進意欲を目の当たりにした、といふべきであろうか。<sup>(43)</sup>

### 3-2 賃金制度

チャレンジコース参加者にとっては、とりわけ、②の月俸制を受け入れる、という点が気掛かりであろう。ここでは、「減俸という厳しい側面もある」主事の月俸制に触れてみたい。

主事クラスと主任・副主任クラスとの賃金体系の違いは、図表13に示すとおりである。まず、右側の主任・副主任の

体系と昇給配分の仕組みを説明しておく必要があるが、それは簡単ではない。二〇〇〇年に改定されているからである。紙幅の関係から、詳述を避け、変化の要点だけを簡単に述べておけば、それは、格付に応じて絶対額で支給される「職種給」の構成比率が倍加し、そして、その分だけ、積み上げ方式の「加算給」（従来の名称は「職能給」）が比率を下げた、ということである。これにより、査定による幅はあるものの、退職間際まで昇給し続ける部分が相当程度圧縮された。具体的な数字をあげておけば、基本給における「加算給」の平均構成比率は、従来の約四〇%から一〇%未満にまで下がり、この結果、基本給の昇給額に占める一律昇給部分（定昇）は、八四%から五〇%にまで低下したという。<sup>(4)</sup>

とはいえ、主事クラスの月俸制との違いは歴然としている。月俸制の次のような特徴をみられたい。すなわち、(ア)各種手当が廃止されたこと、(イ)定昇はなく、昇給は評価と賃金の高さによって決定されること、(ウ)前年度より賃金水準が下がる可能性があること、(エ)前述のごとく、昇給評価項目のうち成果が七〇%を占めること(図表11)、等々である。このうち、(イ)と(ウ)にかかわる仕組みを簡単に説明しよう。

月俸は、図表13にみられるように三三ランク(号)までの賃金バンドが設定されている。各ランクには月俸額が記載されており、ランク間のピッチは一律六、五〇〇円である。このバンドの中を、主事は次のようなルールで移動することになっている。

主事に昇進した社員は、まず最低の一ランクに位置づけられる。その後の昇給(昇号)は、W社の「職務給」と同様、昇給評価と賃金の高さという二要因によって決められる。昇給評価とは、成果(七割)と行動(三割)の評価結果がS、A、B、C、Dで表現されたものであり、賃金の高さとは、三三ランクが三つのゾーンに分割されたものである。後者は、具体的には、一から三三ランクが「標準に満たない水準」、一四から二四ランクが「標準的な水準」、二五から三三ランクが「標準を越えた水準」という三つのゾーンという形をとる。そして、これら二要因は図表14のような

図表 13 賃金体系の違い

チャレンジコースの「月俸制」		一般社員の賃金制度	
・本人の実力に基づき、年齢に関係なく高い賃金水準が可能な「月俸制」		・年齢に応じた賃金形成を前提とした「基本給」および「各種手当制度」	
月俸	32ランク	基本給	職種給
	31ランク		基礎給
	30ランク		加算給
	⋮	資格手当	
	⋮	家族手当	
	3ランク	住宅手当	
	2ランク		
	1ランク		

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

(出所) X 社資料「X 社の人事諸制度」2003 年 6 月、6 頁。

図表 14 査定と昇号のマトリックス

	S	A	B	C	D
ゾーン低					
〃    中					
〃    高					

昇(降)号数が記載されたテーブルを構成する。テーブル内の号数の変動幅は、「ゾーン低」ではプラス四から〇ランク、「ゾーン中」ではプラス三からマイナス一ランク、「ゾーン高」ではプラス二からマイナス二ランクとなっている<sup>(46)</sup>。

右のように評価によつては降号もあり得るルールになっているが、最後に、その評価の分布規制がどのように設定されている

のかを確かめなくてはならないだろう。聞き取りから分かったことは、次の二点である。第一に、ゾーンの高低にかかわらず一定の分布であること。第二に、管理職を除けば、主事クラスが最もメリハリの効いた分布になっているということ。したがって、降号者は、とりわけ「ゾーン高」で相当程度出て来ると考えてよい<sup>(46)</sup>。

ところで、こうした昇号のルールを忠実に運用していると、三二ランク到達まで最低でも一〇年はかかる。先述のような早期の昇進は起り得ない。実は、顕著な成績が認められる社員に対しては、ここに示される以上の大幅な昇号が行われるとい

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

うことであつた。聞き取りによる印象からいえば、一、二年で主事クラスを駆け抜けてしまうようなハイパーフォーマーは、年に数人程度しか存在しないのではないか。

以上を要するに、主事クラスの月俸制は、「ゾーン低」では手厚い昇給可能性が与えられてはいるものの、「ゾーン高」では頭打ち感がはっきりと打ち出されている賃金制度だといえる。これは、管理職昇進を目指す平均的な社員にとっては気の抜けない制度である。導入されて間もないので、まだそのような事態には至っていないと考えられるが、管理職クラスへの昇格率を一定とすれば、この昇号パターンでは、いずれ「ゾーン中・高」に人員が滞留してくること必至であるとみてよいからだ。その場合、彼らはそのまま主事クラスに留まり、「チャレンジ」しつづけることが出来るのであろうか。降給もさることながら、月俸制の厳しさは、こんなところにもある。

### 3-3 勤務地限定社員制度

X社では、実は、社員間のメンバーシップの差異を生み出す制度がもうひとつ新設されている。二〇〇二年に導入された勤務地限定社員制度がそれである。

この制度の適用対象者は、基本的には、特定勤務地就業を前提に雇用される新入社員である。<sup>(47)</sup>とはいへ、「既存社員の中にも予てより「特定勤務地で働きたい」というニーズ<sup>(48)</sup>があつたため、制度導入から二年間(二〇〇一年度末と二〇〇二年度末の二回)に限り、既存社員、しかも管理職についてもその対象となつた。その場合、むろんチャレンジコース参加者は対象外であつたし、また希望者の社内における位置づけによっては、よほどの差し迫つた事情がない限りは適用対象外とされた。<sup>(49)</sup>

彼らに対する処遇制度は次のようなものである。<sup>(50)</sup>資格階層、賃金体系ともに、図表10、13に示した一般社員(主任、副主任、担当職層)のそれを基本的には踏襲する。違いは、初任給が制度非適用者とくらべて約三%減額されているこ

図表 15 地域手当  
単位：千円／月

勤務地		地域手当
A	東京圏	0～約 60
B	近畿・中部	0～約 40
C	北海道・関東・北陸・中国	0～約 20
D	東北・四国・九州・沖縄	0

(出所) X社資料「X社の人事諸制度」2003年6月、9頁。

と、昇給額が非適用者の五〇％程度に抑えられていること、そして地域手当が付加されていることである。

ここでは、前二者の説明を省略し、最後の地域手当をやや詳しく説明しておきたい。それは、図表15にみられるように、全国の四地域間で最大六万円の格差がつくような手当となっている。三％減の初任給、半分程度の昇給額は地域共通であるが、それに加算されるこうした地域手当の格差により、各地域における社員の平均的な賃金水準は、それぞれ一般社員の九〇％（A地域）、八六％（B地域）、八〇％（C地域）、七〇％（D地域）程度になる。

ところで、なぜこうした格差が設けられているかといえば、地域別の生活物価が異なるにもかかわらず、手当が一律というのは不公平である、という見方があったためである。このため、地域手当の配分方式も、生計費カーブにその根拠をもつものとなった。実際、A、B、C地域における地域手当には、一八歳から四五歳までの生計費カーブに準拠したテーブルがそれぞれ設定されている。したがって、勤務地限定社員からすれば、この手当は当社の基礎給（年齢給）の上積み部分だと感じられるのかも知れない。

最後に、この制度導入のねらいを簡単に紹介しておきたい。その本来のねらいは、むしろ、社員の意識の多様化に因るため、というような漠然としたものではなく、「アウトソーシング・派遣などが台頭する昨今の労働市場において、現行の賃金水準で雇い入れることが難しくなっている職種にこれを適用することで、（X社の一筆者）雇用能力を高め、組織の若返りを図る」ところにある。つまり、経営サイドからみれば、外部化を避けつつ、社員としての自覚をもつ安い人材を確保したいということであろうし、また、組合にとっては、社員の雇用保障という意味合いも込められているのであろう。



右の理解が正しいとしたら、では、地域限定にもかかわらず社員としての自覚はいかにして担保されるかという点が、労使ともに重要な課題となってくる。この点はよく考えられるべき難しい課題であろうが、ここでいえることは少ない。

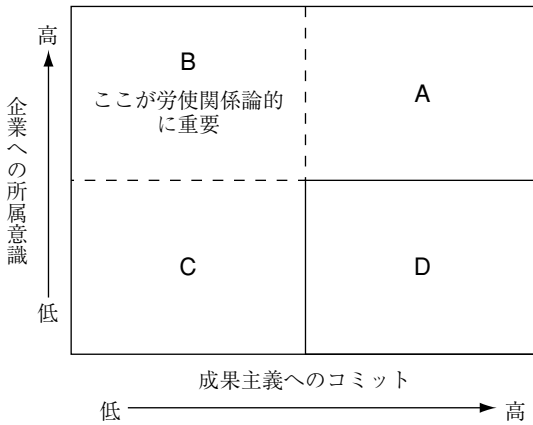
制度適用者の雇用関係を簡単に整理しておく、次のとおりである。彼らは、転勤がなくなることによって、住居問題の解消、生活設計の立てやすさ、子女教育問題の解消、等々のメリットを享受することが出来る。対して、若手人材の補充策として活用されることになるため、管理職への昇進はほとんど不可能となり、また、賃金水準は一般社員と比して最大で三割程度抑えられることとなる。つまり、雇用条件の限定化、そして社員としてのメンバーシップの希釈化という構図である。

こうした雇用関係にある社員の納得性が、労使関係を媒介にして、どのような形で落ち着きをみせるのか、これを確認していくことが、右の課題に迫ることになるのであろう。

#### 4 雇用関係の変化と労使関係

年功昇格人事の廃止、定昇の縮小・廃止、という従来制度からみれば大幅な人事・賃金制度改革の進展と共に、上の二社でみられたような社員区分の二層化という事態が表れた。二層のうち的一方は、制度改革を受容し、またそれによって処遇されることを選んだ主体の層、他方は、改革を否定しないまでも、従来制度で処遇されることを選んだ主体の層である。むろん、社員区分などせずに、処遇制度を一挙的に成果主義化して、それに適合しない職種、あるいはそれを受容することのできない社員は外部化で処理する、という企業もありはするだろう。いずれの仕方が主流であるのか、筆者には判然としない。産業特性があるのかも知れない。だが、さしあたりは前者を主流、後者を傍流として、あ

図表 16 雇用関係のイメージ



るいは後者は二層化の亜流である、というようなラフなイメージを前提として、以下の議論を進めたい。

4-1 雇用関係の変化

いま、二社に特定して、縷々述べてきたような人事・賃金制度改革がもたらすであろう日本の雇用関係を思い描けば、それは、「企業への所属意識」と「成果主義へのコミット」との二軸で分類される図表16のようになるのではない。その構成をもう少し敷衍しておけば、まず、領域A、Bは典型社員の雇用関係である。いうまでもなく、それは企業への所属意識の高さによって規定される。AとBとの区別は、成果主義的処遇ないしは働き方を受容するか否かで決められる。本稿の事例から引用すれば、領域AにはC系列の社員(W社)と主事クラスの社員(X社)が、領域BにはM系列の社員(W社)と主任・副主任クラスの社員(X社)が当てはめられよう。対して、下段の領域C、Dは非典型社員の雇用関係である。この二領域は、企業への所属意識が低い領域であるが、裏返していえば、家族や地域コミュニティ等への帰属意識が強い、あるいは帰属することそれ自体に否定的・消極的な観念を持つ主体の領域であるともいえる。領域Cでは、例えば派遣社員やパートタイマーを、領域Dでは、例えば先端技術開発においていまや中心的な役割を果たしている派遣技術者を想定すればよいであろう。

さて、この図において注意を促したいのは、破線で囲まれた領域Bである。他の領域と異なり、領域Bを破線で示したのは、現行の雇用関係

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

における位置が不安定であることを強調したかったからである。

従来は、上段の領域の主体にたいする人事・賃金制度は、ほとんど同一の仕組みであった。つまり、截然とした領域A、Bの区別はなかったといつてよい。これにはいくつかの理由が考えられようが、第一義的には、ベアが五、六%もあつたような時期においては、勤続・年齢という平等主義的な地位向上の要因を処遇制度に組み込むことが出来たからである。彼らは、勤続年数の増加や能力の伸長に應じて、現行の雇用関係でいふところの領域BからAへと移行することが出来た。ところが、いまやベアゼロが常態であるような時期に至り、こうした平等主義的制度を全面的に維持することが難しくなってきた。本稿でいう人事・賃金制度の二層化である。上段の領域には「成果主義へのコミット」という垣根が作られ、領域A、Bが区別された。そして、その垣根は、領域Bからの移動に制限を課すものであつた。

本稿の事例に即して具体的にいえば、それは次のようなことを意味する。すなわち、非定型的業務ないしは企画型業務と形容されるような、必ずしも成果と過程が固定的ではないリスクの大きな仕事与えられ、かつ、勤続や能力ではなく成果重視で処遇される領域Aが新たに形成されたということ、そして、そこへ参加するには、チャレンジ精神や克己心といったような精神的ハードルをクリアすることが要請されること、このような事態が現れたのである。

もう一つ、現状において領域Bの位置づけを不安定にさせる要因として、領域BとCとのなだらかな関係、とでもいへべき事態が進展していることがあげられる。例えば、さる製造業では、労務管理にかかわる密接なコミュニケーションを、その工場への派遣労働者と取り交わし、まさに彼らと協力して業務に取り組んでいるという事情にあるが、このことは、領域CがBへと接近していることを示唆する一事例であろうし、また逆に、X社の事例における地域限定社員制度は、それに参加する社員の会社への帰属意識という観点からみれば、領域BのCへの接近を促す制度であるともいえよう。

このように考えれば、現在、領域Bは、日本の雇用関係における主流の地位を明らかに失いつつある、といえる。

#### 4-2 労使関係も変化するか

主義という便利な接尾辞は、敢えて悪し様にいえば、社会の体制や制度の何たるかを粗雑に表現する場合に用いられる。しかも、それは社会的な価値判断を含むから、人がある体制や制度を呼称するにあたって、様々の接統可能性があるにもかかわらず、そのときの社会が要請する言葉が選択され、そして普及することが多い。その選択は、したがって、必ずしも全体像を指し示すことを意図していない。

事実、人事労務管理の世界では、「能力」主義から「成果」主義へ、という使われ方が一般的になっている。この世界で、能力主義といった場合、それは領域Bに特徴的な処遇制度を指していたのだとすれば、成果主義という場合、明らかにそれは領域Aのものである。とすれば、現下の成果主義の人事・賃金制度の定着期において、不安定な位置づけにある領域Bを含めた上段の世界を、いま、何と表現すればよいのか。こうした関心の答えは、形式的には、領域Bが持続するのか、あるいは縮小・消滅するのか、という点にかかっている。

思うに、Bという領域は、能力主義の遺制をkarouうじて維持しようと試みる主体の砦ではないのか。事実、X社では「加算給」という現在では説明のつかない積み上げ型の賃金項目が、彼らを対象とした基本給の中にわずかながらも含まれている。また、実業の世界では、基本給のうちに年齢給という項目が残っていること自体が時代遅れである、という風潮があるなかで、W社、X社の両事例において年齢給（らしきもの）が残されている。問題は、こうした努力がどこまで持続するか、ということになる。筆者は、領域Bにおける労使関係のあり方がそれを決めると考える。

残念ながら、筆者は、成果主義の人事・賃金制度の導入に労働組合が同調的であるという程度の認識しかもたないし、また、実態を広く調べたわけではないものの、この点（領域Bを持続させること）にかかわる労働組合の積極的な取り組みが出て来たという話はあまり聞いたことがない。したがって、この限りでは、事態は領域Bの消滅へと向かいそうである。しかし、消滅後の雇用関係、労使関係はどうなるのか、などという飛躍は避けるべきであるから、以下で

は、領域Bが持続する可能性を、労働組合のあり得べき政策、活動とかわらしめて考えてみたいと思う。

本節は、雇用関係には、現在、四つの領域があると仮想したわけであるが、この理解がさほどの外れでないとしたら、やはり領域Bの持続には、他領域との相対的な独自性を発見することがその近道となろう。とりわけ、隣接する領域A、Cとの関係が重要である。

そもそも、領域Aというのは、己の才覚に自信があり、また企業に特別の貢献を果たす意思をもつような個人主義的態度が好まれる場である。彼らは、むしろ経営者としての資質が要請されているのである。労働組合は、そんな彼らの処遇のあり方については、寛容であるべきであって、敢えて首をつっこむ問題ではない。保守すべきは、雇用を守る集団として打ち出してきた伝統的な態度、つまり、等し並の処遇であっても努力の出し惜しみはしない、というような良き態度である<sup>54</sup>。

雇用を守る、という集団としての自覚が、結局は、右のような態度を生み出すことになったのだとしたら、派遣社員やアウトソーシングなどといった近年の外部化の進展は、むしろこちらのほうが、組合にとって深刻な問題である。先に、「領域BとCとのなだらかな関係」と述べたが、こうした事態に対処するためのルールを整備する必要があるのではないか。この点につき、一筋の光芒を放ってみるのが、X社の地域限定社員制度である。その導入のねらいを再掲すれば、「アウトソーシング・派遣などが台頭する昨今の労働市場において、現行の賃金水準で雇い入れることが難しくなっている職種にこれを適用することで、(X社の——筆者)雇用能力を高め、組織の若返りを図る」ということであり、これは、まさに組合のあり得べき政策と一致している。おそらく、これには労働組合も深く関与しているに違いないが、今のところ組合からの聞き取りは、残念ながら出来ていない。

若干気掛かりな点は、転勤をしないことをもって、昇給ビッチが半分になることの正当性、また、仕事が変わらないにもかかわらず、勤務地域の違いによって賃金水準に差がつくことの妥当性の問題である。とはいえ、このやや不可解

なルールは、今後、雇用の外部化の圧力が高まっていくにつれ、やや先鋭化した形で整備されていくのかも知れない。牽強附会の説という誇りを恐れずにいえば、その場合、賃金水準の低下や昇給ピッチの縮小と引き換えに仕事内容の好ましい変更を要求する、いわば「逆」生産性交渉のようなルールが出来るのかも知れない、<sup>55)</sup>少なくとも可能性としては、そのようなことも考えられなくはないのである。

本研究は、平成一六年度、二二世紀COEプログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクト（拠点長 中田喜文中の研究プロジェクト「グローバル人的資源管理」（プロジェクトリーダー 石田光男）の「研究拠点形成費補助金」の助成を得たものである。

#### 注

(1) とはいえ、ここで急いで付け加えておかねばならないのは、こうした人事・賃金制度の諸変化は、日本の大企業セクターにおける潮流に過ぎないことであって、したがって、雇用関係・労使関係の変化についても、この限りの話だということである。

(2) 西部邁『ソシオ・エコノミックス』中央公論社、一九七五年、一〇二―一三頁。

(3) 中西洋「いわゆる「日本の労務管理」について」隅谷三喜男編『講座労働経済4：日本の労使関係』日本評論社、一九六七年。

(4) O系列（特務職）は省略。なお、Y系列は監督職とはいえ、N5とY1、N6とY2は同列のものとして処遇されていた。役付手当が支払われるか否かの違いだけである。

(5) 『賃金実務』二〇〇〇年九月一日号、一四―一五頁。

(6) 資格制度の全貌が収録されたマニュアルが、社員全員に配布されている。聞き取りによれば、そこには、クリエイティブ、マイスター両系列の定義、系列内職種（クリエイティブの場合、企画職、営業職、技術研究職…）の定義、系列内資格階層（CI、CII、CIII、MO…）の定義、そして系列・職種・資格階層別の「例示仕事」が記載されているという。このうち、系列内職種の定義と系列内資格階層の定義については、知識・技能、判断力、企画力、折衝力、影響力という評価項目によ

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

つて表現されている。この評価項目は、別表1「評価項目とウエイト」における昇格評価欄、昇給評価欄の中にある「専門能力」を表現する項目に同じである。「専門能力」とは、聞き取りによる印象では、職能資格制度を構築するときにしばしば用いられる職務遂行能力とほぼ同義である。ただし、それを定義する手続きがいくぶん厳密な点で、そして定義自体が明確な指標（*e.g.* 知識・技能Ⅱ専門知識、実務知識、商銀知識、技能）に置き換えられ、さらにその指標が従業員全員にオープンにされているという点で、職務遂行能力とは異なっている。

なお、マニュアルは分厚いA4サイズの冊子であり、上の各定義や例示仕事があり、その中で詳述されているに違いないのだが、残念ながら現物を手出来なかつたので、それらが実際、どのように表現されているかについては分からなかつた。とはいえ、別表1からは、各系列内職種で必要とされる「専門能力」を知ることが出来る。例えばクリエイティブ系列の技術研究職では、知識・技能のうちの専門知識、企画力のうちの企画開発力、折衝力のうちの実行力が重視されていることが判る。

(7) 具体的な数字がある。二〇〇三年七月現在で、クリエイティブ系列：男一万三、四七二人、女六、九六人、マイスター系列：男四、四九三人、女四、四〇一人。なお、従来資格制度の時点の数字は把握出来ていないが、A・N比率とC・M比率に大きな違いはないようである。

(8) A1・N1の従業員は存在しない。

(9) 図表3の最下段ではA系列の社員全員がM系列に移行していることが判る。とはいえ、ここは高卒採用の定型的業務の担当者格付されていた階層である。この階層については、アンケート調査によるマギレはほとんど生じようがなかつたといつてよい。

(10) 昇給原資は、大雑把にいえば、(ア)資格階層別昇給額×(イ)資格階層別人員数の総和であるから、後にみるB給のような熟練度昇給が通減していく賃金表の導入により、(ア)の年功的上昇を制限できたとしても、(イ)のコントロールが出来ていなければ、昇給原資総額の高止まりをもたらす。また、ストックとしてみた場合でも、(イ)が上昇するということは、総額人件費が高止まりになるということである。

(11) 「積極度」は、信頼性、積極性、協調性、規律性といった情意を判定する指標、「革新度」は、仕事の質と量の向上を判定する指標、「専門度」は、知識、判断力、独創力、折衝力、指導力といった職務遂行能力を判定する指標であったといつてよいだろう。

- (12) 昇格ルールにつき、A系列とN系列との差異がなかったわけではない。それは、仕事別賃金という職種別の人事制度を導入していたW社——おそらく製造業の多くもそうであったろう——に特徴的なことであった。概してホワイトカラーとブルーカラー、換言すれば、非定型・定型という仕事の質の差が、そのまま昇格ルールにも反映されていたといつてよい。A系列では上位・下位の仕事の定義が不明瞭になりやすく、昇格要件の判定が難しかったことから、一定の滞留年数を満たせば昇格出来るという慣行があったのに対して、N系列では相対的に明確な定義が可能であったから、上位の仕事を遂行出来ていないことを無視して部下を昇格させるということは難しかった、と言われている。このことは、現行制度にも若干引き継がれているようである。それは、クリエイティブ系列の場合、大卒二三歳でCⅢ、二五歳でCⅡ、三一歳でCⅠというモデルをベースに設計されていることから、一応そのように判断出来る。とはいえ、現行制度では、資格階層の簡素化による課業評価の明確化、昇格試験の徹底、さらに学齢制限の撤廃などの諸改革が実行に移されているので、このようなC系列の年齢パターンは、飽くまで、従来制度を引き継ぐにあたっての目安といったほどの意味しか持ち合わせていないのではないかと考えられる。したがって、現行制度における両系列の昇格傾向の厳密化の程度は、同じ位だとみてよいだろう。
- (13) 運動史編集委員会『運動史：W社労組30年史』W社労働組合、一九九〇年、二二〇、二七九—二八一頁。
- (14) ここでは立ち入らないが、当社の伝統的な人事・賃金制度とその変遷については、『労政時報』第一八八八号、同誌第二九一九号、『賃金実務』一九八九年九月一五五号、同誌二〇〇〇年九月一日号、などを参照されたい。また、注(6)も参照されたい。
- (15) 聞き取りによれば、昇格試験の位置づけにつき労使の認識に食い違いが見られた。組合サイドは昇格の最終的な承認制度として、経営サイドは昇格圧力の緩和策として昇格試験を捉えていたようである。
- (16) 先述した従来制度との対比でいえば、技能検定や研修制度の変更点も示されるべきであるが、現在、それらどのような仕組みをもっているかについては分からなかった。
- (17) 昇給額は、およそ従来の倍になったという。
- (18) W社の年俸制の概要については、『労政時報』第三四六五号を見よ。
- (19) 評価項目のうち、従来の「積極度」(情意を判定する指標)は、その性質がはっきりと変えられたように思われる。現行制度では、「それは」「行動・意識」と呼ばれており、挑戦心、自立心、コスト意識、顧客意識の四つから構成されている(『賃金実務』No八九四、一九頁)。聞き取りによれば、従来の抽象的な表現(信頼性、積極性、協調性、規律性)を改め、評価するに

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について



関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

あたつてのポイントを明確にしたということであった。なお、こうした評価項目の設定は、近年流行のコンピテンシー（ハイパフォーマンス）の行動特性の羅列）とは関係がない。飽くまでも、当社の伝統を引き継いだ評価項目である。

(20) 『W労組機関紙縮刷版：昭和六〇年七月～六二年七月』三九四頁。当時の各種是正表については、別表2を参照されたい。

(21) これにより、定昇の名目（熟練度と年齢）が明確になり、先述の諸問題にかかわる交渉に労を費やさなくてもすむというメリットがあった。また、賃金管理上のメリットとしては、後述のように、B給の同一資格階層内号数間格差を遞減させることにより、熟練度昇給の右肩上がりを防ぐことが出来たことと、基本給の七割を占めるB、C給に頭打ちを設定出来たことがあげられる。

(22) 労働者学習センター『ひろばユニオン』一九九八年三月、二〇―二二頁。九六年と九八年の要求方式の違いは、前者が三五歳標準労働者の「定昇込み賃上げ額」を電機連合加盟労組内で統一要求する試みであったのに対し、後者は三五歳標準労働者のベアのみを統一要求するものであった、という点である。これは三五歳標準労働者という銘柄の賃金水準を明確にし、(ア)実質賃金の維持・向上、(イ)産業内格差の解消を図る電機連合の運動論として展開されたものである。

(23) B給の査定昇号（+1号、+2号）については、基本的には、組合員の一〇%に対して+1号でできるような原資が別枠で確保されていた。ただし、業績に応じて、労使交渉により、そのパーセンテージは変えられていた。過去には五〇%に達したこともあったようである。なお、この原資配分は全社一律であり、その原資をどのようなパターンで個人配分するかについては、部門長の裁量で決められていた。また、前述のA給評価項目のうち、「革新度」が高い社員が査定昇号の対象者になっていたという。

(24) W社労組『運動史：一九五八―一九八八』二八五頁。

(25) 『労政時報』第一九一九号、二〇頁。

(26) 同右。

(27) 別表2の昇給額表と形式は同じであると考えられる。

(28) この数字がいかに導出されたかは不詳である。しかし、やはりB給と同様、この賃金制度の初発段階における実態が反映されたのだと思われる。

(29) この絶対評価についても、現行制度ほど厳密に行われていなかった可能性もあるが、ここでは立ち入らない。

(30) 近代的能率給導入の後に、アメリカでは職務給へ、日本では職階給（職務給）からさらに職能給へ移行したという図式は、

彼我の労使関係の差異を如実に示していると考えられるが、この検討は本稿の課題を大きく超えている。

(31) 定昇が廃止されたとは言え、従来の賃金カーブが全く意識されていないとはいえない。降給は今のところ認められておらず、したがって、昇給原資はゼロではないからだ。詳しくは後述する。

(32) 『賃金実務』二〇〇〇年九月一日号、一五一―一六頁。  
(33) 同右、一六頁。

(34) ただし、逆転防止のための移行措置として設けられていたエクストラステージは二〇〇四年に解消されることとなった。その結果、従来エクストラステージに位置づけられていた社員は、スタンダードステージの上限に位置づけられることとなった。

(35) 他方で、ベア原資については、組合からの要求があれば交渉となる。しかし、周知のとおり、ベアを要求しないということが昨今の組合賃金政策の基調であり、W社労組もその例外ではない。結局、新制度導入時に小額のベアが積みまれて以来、ベアゼロで現在に至っている。ベアがあつた場合、それはいかに配分されるのか、という問題があるが、W社では、それは想定されざる問題であるから、具体的な配分方式を定めていない。敢えていえば、金額が大きい場合は傾斜配分、小さい場合は一律、ということであろう。新制度導入時には、五〇〇円のベアがあつたが、それは一律配分されたということである。いずれの階層も上限値と下限値の差は二〇万円程度となつている。また重複額は一二から一四万円程度である。

(36) 賃金バンドの上限値に達している場合、昇給しない限りは昇給はないということになるが、厳密にいえば、ゼロ昇給となるのではない。すなわち、上限値到達者の職務給は、エクストラゾーンにおける査定昇給額が上限値に積みれ、次年度に昇給しなければ、また上限値に対して同様な手続きを経た昇給額が積みまるといふ仕組みをもっている。これを単年度洗い替え方式という（『賃金実務』二〇〇〇年九月一日号、一七頁）。

(38) つまり、A給の査定幅は上下二〇％程度であつたが、実際はプラスマイナスゼロに評価が集中していたということである。  
(39) 各項目の名称が、「革新度」から「目標達成度」に、「積極度」から「行動・意識」に、「専門度」から「専門能力」に変えられた。内容の変更については、注(19)を参照されたい。

(40) この評価段階の比率は飽くまで目安であつて、実際には「基準額」から「最高額」の間は一〇〇円単位で刻まれており、評価者はこの目安を意識して評価を分散させている。

(41) 主として『労政時報』第三五二八号を参照し、さらに聞き取り等で補足した。

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

- (42) MB A課程に準拠した六科目の通信教育(事業戦略、アカウンティング、チームビルディング、顧客満足・創造、マネジメントコントロール、ロジカルシンキング)、その他研修から構成されるようである(関西国際産業関係研究所月例研究会報告「極・製造業」を指して推進する「三つの変革」とそれを支える職場風土の醸成・環境の整備」二〇〇三年六月)。
- (43) とはいえ、双方向のコース変更が認められているから、これが一種のセーフティネットになっているのかも知れない。
- (44) 『労政時報』第三五一八号、三八頁。
- (45) 新制度導入当初は激変緩和措置としてマイナス変動はさせていなかったが、二〇〇三年度よりこの仕組みで運用されている。
- (46) 残念ながら、人事考課については、これ以上は分かっていない。従来制度との比較でいえば、次の点に留意されるべきであろう。すなわち、従来は査定による昇給額の格差は小さく、それ故、分布規制にさほどの注意が払われていなかったが、現行では、査定如何で昇給額にずいぶんと格差がつくような制度になったから、分布規制の厳密な運用が意識されているのではないか、ということである。
- (47) X社資料「X社の人事諸制度」二〇〇三年六月、八頁。なお、聞き取りによれば、高卒が中心だという。
- (48) 同右資料。
- (49) 実際に適用された人数は、関係会社も含めた総勢約二万七、〇〇〇人中の二、〇〇〇人弱であったという。
- (50) 既存社員に対する移行措置については割愛。
- (51) X社資料「X社の人事諸制度」二〇〇三年六月、八頁。なお、「雇入れの難しくなっている職種」とは、製造、営業、サービスなどである。採用者は、若手人材の補充策として活用されることになっている。
- (52) もっとも、筆者は、この制度導入の政策的意図をあまり理解出来ていない。勤務地限定の仕事を設けるにあたって、なぜアウトソーシングや派遣ではなく、X社の社員でなければならないのか。本文のような理解でよいのか。また、「雇用能力を高め、組織の若返りを図る」ことが目的だとしても、それがX社あるいはX社労組にとって、いかなる重要性をもつのか。残念ながら、この点に関しての聞き漏らしは多い。本稿の結論部分でその解釈を行っているが、もっと事実関係を詰める必要がある。
- (53) 正確な表現ではないかも知れないが、例えばニヒリズムやコスモポリタニズムなどを想起されたい。
- (54) 石田光男『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房、二〇〇三年、一一三頁。

生産性交渉とは、一九六〇年のエッソ石油会社フォーレイ工場による実践を皮切りに、国際競争力の低下に悩むイギリス産業において、事業場内労使関係の伝統的態度の変革が目指された一連の施策である (cf. A. Flanders, *The Fawley Productivity Agreements*, Faber and Faber, 1964, 兵藤剣『現代の労働運動』東京大学出版会、一九八一年、戸塚秀夫・兵藤剣・菊池光造・石田光男『現代イギリス労使関係(下)』東京大学出版会、一九八八年)。ここでは、硬直的職務範囲や時間外労働の蔓延といった職場の制限的慣行の緩和が目指され、それによる要員減ないしは生産性向上分は、賃率の増加などで還元されることとなった。しかし、産別交渉を基礎としていたイギリス労使の事業場内における uncommunicative な態度が主要因となっており、こうした試みはやがて蹉跌をきたすこととなった。

本稿でいう「逆」生産性交渉とは、形態としては、このイギリスの経験と逆のものを想定している。ここでは、柔軟な職務編成に対する縛りと賃率の何らかの形で縮小が労使間で取引されるであろう、というものである。勤務地限定社員制度の適用人者たちが、仕事を大切にしつつも、「住居問題の解消、生活設計の立てやすさ、子女教育問題の解消」といった、会社ではなく家庭・地域生活の価値を重視するならば、またそれゆえに雇用保障についても真摯に考えるならば——領域Cに流れてしまつては安定的な家庭・地域生活は保障されない恐れがある——、それらの価値は値踏みされるわけにはいかないであろう。なお、本稿と同様な視点をもつ主張として、石田光男「座長報告：「逆生産性交渉」の可能性」社会政策学会編『現代日本の失業』二〇〇三年、がある。いくらか楽屋裏をさらすことになるが、そもそも私が本稿を書くきっかけを得たのは、本稿の二社を含む関西家電メーカー四社を対象とした聞き取り調査(当時のチームリーダーは石田教授)がひととおり終わり、今後の方向性などを検討するために調査メンバーが一堂に集まつて勉強会を開いたときであった。その勉強会で、石田教授が、右の報告にも示されているような四象限をホワイトボードに描かれたことを私は覚えている。すなわち、(ア)企画性が高く拘束度も高い正社員、(イ)企画性が高いが拘束度が低い正社員、(ウ)企画性は低いが拘束度は高い正社員、(エ)企画性が低く拘束度も低い正社員、である。本稿の図表16との違いは、次の二点であろう。第一に、飽くまで「多様な正社員」に焦点が当てられていること、したがって議論は正社員の区分化として一貫していること。第二に、象限の軸として、需要サイドの動機(効率や生産性に影響を与える「企画性」と「拘束度」)が選択されていること。このような特徴から、「逆生産性交渉」に至る議論の筋道は、石田教授のほうが明快になっていることに留意されたい。

私は、石田教授の議論に十分納得が出来たものの、諸々の事情により、現状の雇用関係を、いずれかといえれば供給サイドからも明らかにしてみたいという思いに駆られ、本稿のような議論を行ったという次第である。

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

別表1 評価項目とウエイト

		賞与 評価	昇格評価										昇給評価																						
			目標達成度評価	課業 評価	行動・ 意識	専門能力						英語力・ O A スキル	行動・意識				専門能力																		
						知識・ 技術	判断力系	企画力系	折衝力系	影響力系	リーダーシップ		挑戦心	自立心	コスト意識	顧客意識	知識・技能			判断力系		企画力系			折衝力系	影響力系									
																	専門知識	技能	技術	分析力	判断力	企画開発力	企画提案力	問題解決力			創意工夫	実行力	折衝力	指揮統率力					
クリエイティブ系列	技術研究職	100	達成率8割以上の上位課業比率が 全体の4割以上(1年)	前評価項目が一定水準であること	前評価項目が一定水準であること	指定資格(ビジネスキャリア・技能検定等) を有すること ※1度取得すれば永久に有効	試験によって判定	試験によって判定	課題論文を作成すること	試験によって判定	TOEICで指定された点数を取る(必要とされる職種のみ)	40	7.5	7.5	7.5	7.5	10					10				10									
	企画職	100										40	7.5	7.5	7.5	7.5				10		10							10						
	営業職	100										40	7.5	7.5	7.5	7.5					10		10								10				
	監督職	100										40	7.5	7.5	7.5	7.5														10		10	10		
	製造技術職	100										40	7.5	7.5	7.5	7.5						10								10		10			
マイスター系列	技術職	100								O A 検定で指定された点数を取る(同上)	40	7.5	7.5	7.5	7.5		15								15										
	事務職	100									40	7.5	7.5	7.5	7.5			15											15						
	営業職	100									40	7.5	7.5	7.5	7.5				15											15					
	技能職	100									40	7.5	7.5	7.5	7.5				15		(15)									15					
特務職	100										40	7.5	7.5	7.5	7.5	15							15												

(出所)『賃金実務』2000年9月1日号、19頁。

別表2 昇給額表と各種是正表（1986年度）

仕事グループ別昇給

仕事グループ		賃上げ額	
		標準	昇給幅
S2・Y4・O8		9,600円	±1,100
S1・Y3・O7		9,100	±1,000
A6・N6・Y2・O6		8,100	+800・-700
A5・N5・Y1・O5		7,200	+600・-500
A4・N4・O4	勤続3年	6,700	+500・-400
	学齢30歳以上 その他	6,200	
A3・N3・O3	勤続3年	6,200	±400
	学齢27歳以上 その他	5,400	
A2・N2・O2	勤続3年	5,400	+400・-300
	学齢25歳以上 その他	5,000	
A1・N1・O1		4,000	-

(注) A2・N2・O2およびA3・N3・O3の昇給幅は、学齢24歳以下の者には適用しない。

①年齢別是正

学齢	是正額	学齢	是正額	学齢	是正額
16歳	500円	25歳	1,400円	34歳	3,100円
17	600	26	1,500	35	3,300
18	700	27	1,700	36	3,400
19	800	28	1,900	37	3,500
20	900	29	2,100	38	3,600
21	1,000	30	2,300	39	3,700
22	1,100	31	2,500	40歳	3,800
23	1,200	32	2,700	以上	
24	1,300	33	2,900		

②横断化是正

仕事グループ	是正額
S2・Y4・O8	1,700円
S1・Y3・O7	1,400
A6・N6・Y2・O6	1,000
A5・N5・Y1・O5	800
大学院（修士）卒 T2・T3	800

関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について

③モデル是正

仕事グループ	学齢	学歴	是正額
A4・N4・O4	21	中卒	1,900円
		高卒	3,000
A3・N3・O3	21	高卒	1,100

(注) 販売会社など正社員には適用しない。

④階層別是正

格付	基本給区分	上限	是正額
S2・Y4・O8 S1・Y3・O7 A6・N6・Y2 O6	175,700～183,600	—	1,100
	183,700～191,200	—	1,300
	191,300～198,300	—	2,900
	198,400～207,500	210,700	3,600
	207,600～218,400	220,600	3,100
	218,500～229,400	231,100	2,100
	229,500～239,200	240,900	1,600
	239,300～249,500	250,200	1,600
	249,600～260,500	260,600	600

- ①基本給区分および上限は昭和61年度昇給前の金額とする。
- ②基本給に是正額を加えた金額が上限を超える場合は、上限金額をもって是正後基本給とする。
- ③是正は、昭和61年度3月21日付で昭和61年度昇給前に行う。