

## 論 説

基本給の支払い方，その内容と構造  
賃金管理分析の課題と理論的枠組

浪 江 巖

## はじめに

日本企業では、1990 年代以降、とりわけここ数年、賃金やそれと関わる労使関係の領域で、改革や変化の大きな動きがみられる<sup>1)</sup>。賃金改革の内容や方向をめぐっては、「年功賃金」から「能力主義」賃金へ、「能力主義」の徹底・強化、「能力主義」から「成果主義」へ、はたまた「日本型職務給」、「コンピテンシー」などの言説が飛び交っている<sup>2)</sup>。春闘においては、いわゆるベース・アップのゼロ回答や要求自体の断念、さらには「定期昇給制度」の廃止、ベース・ダウン（賃金の一律カット）の動きも始めている<sup>3)</sup>。当然ながら学界にも多くの関心や議論を呼び起している。その理論的分析は賃金研究における焦眉の課題のひとつであろう。

こうした現下の賃金改革の動向を分析しようとする場合、直ちに次のような疑問が浮かび上がる。賃金（の支払い方）のどこがどのように改革されようとしているのか、変化はどこでどのように起きているのか、見方を変えれば、新旧の賃金のあいだではどこがどのように違うのか（差異）総じて変化や差異の実体的な内容を把握する問題である。事の順序として上述の「どこが」・「どこで」改革や変化が起きている領域をまず明らかにし、そのうえで「どのように」が明らかにされる必要がある。ところが、この作業はとりもなおさず賃金の支払い方

1) 木下 [1999] は「戦後半世紀にわたる労働と生活にかかわるシステムが大転換しようとしている」(132 ページ)と述べている。労働省『賃金労働時間制度等総合調査』によれば、賃金制度の代表的な 12 項目の改定のいずれかを行った企業（30 人以上）の割合は、94～96 年で 49.7%（1000 人以上 61.9%）、97～99 年で 53.0%（同 71.3%）である。項目別には上位から、「昇給幅の縮小」30.1%、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」15.8%、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」15.5%、「職務、職種など仕事に対応する賃金部分の拡大」11.3%、と続いている。労働省『平成 12 年版・賃金労働時間制度等総合調査』（労務行政研究所，2000），38～9 ページ。

2) 近年の提言としては、例えば、楠田 [2002]、日経連 [2002]、今野 [1998]、滝澤 [1998] など。

3) 日本経済新聞社の 2003 年春闘調査（4 月 22 日現在，629 社）によれば、「ベース・アップなし」が 97.1% に達し、賃上げは年功的な定期昇給にほぼ絞られた格好で、今後は「定昇を圧縮・廃止し成果型にシフトする動きが加速する見込み」と解説されている（『日経』03.5.2 付け）。ちなみに、前掲労働省調査によれば、「定期昇給の廃止」の企業割合は 10.5%（97～99 年）であった。

のより一般的な内容と構造を明らかにすることであり、そこに改革や変化・差異の個々の内容(「どのように」)を位置付けることでもある。小論では、改革の具体的な動向を念頭におきながら、この後者の作業を行うことにしたい。なお、本稿では、改革の実体的な内容について企業を超えた共通な傾向を概括するまでには至らない。改革ははまだ進行中であり、時期尚早であろう。その歴史的な位置づけとなればなおさらである<sup>4)</sup>。

ところで、賃金は、さまざまな次元・レベルにおける支払項目から構成されて存在している。日本の現状に即せば、正規従業員の場合は<sup>5)</sup>、現金給与(直接賃金)は月例の賃金と年間特別給与(賞与)からなる。月例賃金は所定内給与と所定外給与からなり、前者の所定内給与はさらに基本給<sup>6)</sup>と諸手当から構成される。直接賃金以外にも、法定福利費(年金・医療・労働災害・失業・児童手当など社会保障費用の事業主負担部分)と法定外福利費(任意の福利厚生費)、さらに退職金(一時金ないし企業年金)がある。これらは一括して「間接賃金」(直接賃金とともに労働力の再生産の費用を構成し、賃金の本質=「労働力の価値」の現代的な存在形態である)と把握される。今日の賃金改革も、「総額人件費」の管理を謳いながら、間接賃金を含むほとんどの支払項目に及んでいるのが特徴である<sup>7)</sup>。また、「成果主義」の考え方も、基本給のみならず賞与や退職金制度にも影響を与えている。しかし、小論では、さしあたり、賃金の中核をなす「基本給」<sup>8)</sup>に限定して考察する。

小論の課題については、従来からの多くの研究の蓄積がある。「年功賃金」、その「職務給」化、「能力主義管理」下での「職能給」化などの分析作業を通じて一般的な分析枠組が徐々に整備されてきた<sup>9)</sup>。また、国際比較研究を通じて、賃金の分類や類型化の作業の形でそれは進められてきた<sup>10)</sup>。こうした先行研究の成果は、当然ながら、新たに展開する現実の分析におい

4) 小越[2003]は、いくつかのデータをもとに「成果主義賃金」はまだ定着していないと主張している。賃金や賃金管理のあれこれの形態の生成・発展・消滅の過程 もちろんそれは内的論理に基づいた自立的な展開過程などではありえない をとらえるには、独自の理論的枠組が必要であろう。

5) 増勢を続ける非正規雇用については正規雇用とは異なる賃金管理が行なわれている。本稿では、非正規雇用の賃金管理には立ち入らない。もっとも、正規雇用の一部に時間給を入れる動きなども現れ、両者の垣根は低くなってきている。

6) 厚生労働省『就労条件総合調査』(旧労働省『賃金労働時間制度等総合調査』)では、「基本給」は「賃金の基本的な部分を占め、年齢、学歴、勤続年数、経験、能力、資格、地位、職務、業績など、労働者本人の属性又は従事する職務にともなう要素によって算定され支給される基本的賃金であり、原則として同じ賃金体系が適用される労働者全員に支給されるもの」と定義されている。ちなみに、ここにいう「賃金体系」とは「基本給を構成する各基本給項目の組み合わせ」をいう。

7) 日経連[2002]参照。

8) 現行制度では、基本給は、所定外賃金からはじまってボーナス、退職金・企業年金、各種社会保険の負担と給付などの算定にまで影響する。

9) 例えば、高橋[1965]、高木[1974]、泉[1974]、下山[1982]、高橋[1989]

10) 石田[1990](第1章)、下山[1997](第9章)、熊沢[1997](序章)。いわゆるグローバル化の進む  
(次頁に続く)

て活かされ、検証され、発展させられることになる。小論は、ささやかながら、その共同作業に加わろうとする試みである<sup>11)</sup>。

本稿では先の課題に「賃金管理」という枠組ないし視点から接近する<sup>12)</sup>。ここに「賃金管理」とは、従業員に賃金を支払う、そのあり方（支払い方）を管理するという経営者の活動としてとらえられている。人的資源管理における基本的な活動のひとつである<sup>13)</sup>。小論での課題は、管理に媒介されるこの賃金（基本給）の支払い方の一般的な内容と構造を日本の発展した現実に即して整理することにある。

## 1. 基本給制度の内容と構造 基本給の個人別決定

基本給管理の課題となる基本給の支払い方とは、従業員個々人に基本給をどれだけ、どのように決めて支払うかということである。その内容や構造をいまいし詳しくいえば、一つは、基本給額の個人別決定の手続きないし仕組みであり、いまひとつは、少し次元を違えて、前者を通じて確定され支払われる従業員個々人の基本給額および全員の総額、さらにそこから現れてくる従業員間格差構造、個人別昇給曲線（の総体）である<sup>14)</sup>。

まず、前者からはじめ、後者は節を改めて考察しよう。ここでは、今日の大企業にみられるように、基本給管理の制度化が十分に発展した状況を想定する。その場合には、手続きが制度化されて「基本給制度」（と呼んでおく）がつくられることによって、その制度の適用・運用を通じて個々人の支払額が確定されるという形をとる。そこで、そのような基本給制度の一般的

---

現代では理論の一般化と一国的国民経済的特質の把握の両面から諸外国との比較研究が欠かせないが、本稿ではこの作業はふまえてはいない。この間、学界での蓄積は多いが、筆者自身の作業は、わずかにスウェーデンの賃金制度の事例をまとめたものとして、浪江[2001]にとどまる。

- 11) 筆者は、浪江[1980]において当時の賃金制度改革の動向をふまえながら、賃金管理の理論的な解明を試みた。本稿はまた、近年の賃金改革の展開に触発されながら、賃金管理に関する筆者の研究の到達点を自己了解的に整理し、かつ作業の前進をはかろうとする試みでもある。
- 12) 理論問題としては、経済学（マルクス『資本論』体系）の賃金理論との関連が問題になる。賃金とその本質、賃金の基本形態などそこで説明されている理論は、ここでは論理的に前提される。賃金管理の把握において活かされるとともに、そのなかで理論の新たな発展も求められる。
- 13) 筆者は浪江[2003]において、人的資源管理の内容と構造について試論的見解を提示し、賃金管理もそのなかで位置付けた。
- 14) 従来の賃金研究、たとえば高木[1974]では、企業レベルの賃金事象は、賃金水準と賃金体系に区分され、後者は「企業内賃金決定方式」と「企業内賃金率構造」両者は相互に関連しあい規定しあうからなるものとして把握された（264～7ページ）。筆者も、浪江[1980]では、この理論枠組で当時の基本給制度の改革を分析した。小論では、賃金管理という枠組・視点から、より現象に近いレベルでとらえることを試みた。また、森[1995]は、「賃金管理」の内容を「賃金額管理」と「賃金制度管理」に大別している（161ページ）。今野[1998]は、管理的視点から、現下の賃金改革を「総額人件費」・「賃金総額」・「賃金制度」（「個人の賃金の決め方」、前二者を与件とした「賃金配分の仕組み」）の3分野から把握しようとする（13～17ページ）。

な内容と構造が明らかにされねばならない。あらかじめその骨格を粗く示しておけば、第1に支払項目(一つないし複数)、第2にそれぞれの額の個人別確定にいたるまでの決定方式、第3に支払われるべき額を一括して示した賃金表、以上である<sup>15)</sup>。以下、順次考察を進めよう。なお、賃金の「基本形態」(「時間賃金」と「個数賃金」という次元については、本稿の対象とする基本給はさしあたり「時間賃金」(月給形態)として把握されている。現下の賃金改革の動向をみると、この次元での実態把握と理論的考察も必要になってきていると思われる<sup>16)</sup>。

#### 1) 基本給の支払項目と個人別決定方式、決定基準

基本給制度を構成する主要な柱としては、まず、その支払項目に着目すべきであろう。単一の場合もあれば複数のものもみられる。本給、本人給、職能給、職務給、年齢給といった名称がつけられている。近年の基本給改革も、まずは支払項目(その名称と内容)の変更としてあらわれる。

#### [事例] F社

同社は人事管理の基本方針を『「時間や年功に基づく処遇」からの脱却と『成果に基づく処遇(Pay for Performance)』の実現』と定め、93年以降「成果主義実現に向けての人事制度づくりに取り組んできている」(後掲資料 1ページ)。1998年10月には一般社員層に「成果主義」を謳う新しい賃金制度・人事制度が導入された。基本給の項目構成は、従来は「本給」(学歴別初任給+毎年の査定昇給、「多分に年齢勤続要素を含んだもの」(12ページ)と「職種・職能給」(職能資格制度に基づくもの)の2本立てであったが、改定によって、「本給」(名称は同じだが、内容が変化)と「職責給」に変わった。

(\*)以下では、行論において関連する箇所ので、Fの基本給制度の関連部分の概要を紹介していくことにする。その分析をおこなうわけではもちろんない。Fの賃金制度は成果主義賃金制度の先駆的な代表例とみられている。同社は1935年設立、事業内容は「通信システム、情報処理システム、電子デバイスの製造・販売および上記に関するサービスの提供」、連結子会社は517社、従業員数は連結187,399名、単独42,010名(01年3月末)である(資料)。Fの賃金改革の内容については、以下の資料と人事スタッフからの聞き取り(02年3月実施)に依拠している。原タイトルの社名部分はすべてFという表記にさせていただいた。

15) 個人別決定に影響するすべての要素を挙げることは不可能であり、必要でもなからう。影響の大きい主要なものがカバーされていることが重要である。着目する要素をより重要なものに限定して分析が行われることもある。例えば、熊沢[1997]では、顕在能力か潜在能力かという決定基準と個人別査定の有無が取り出され、それを基軸に「能力主義」(賃金と働かせ方)の分析がおこなわれる(同書、序章の2)。青山[2000]も参照。

16) 従来理論的には「賃金形態」というレベル・領域の事象として扱われてきた問題である。注5)および18)も参照。

「Fの新人事戦略」『賃金実務』（産労総合研究所）No.831 / 99.3.1

「30年ぶりに改定されたFの新人事・賃金制度」『労政時報』第3407号 / 99.7.23

高山裕康「Fの新人事制度」『事例研究』（日経連人事賃金センター）445号（1999年11月）

黒木秀樹「新人事制度（成果主義賃金）の実態と問題点」『労働運動』第420号（1999年12月号）

「特集・実力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』2001年5月21日号（No.1092）

高山裕康「Fの成果主義の新しい展開」『事例研究』468号（2001年10月）

飯島健太郎「Fの成果主義人事の新しい展開」（講演録）『人事マネジメント』2002.1

「新たな展開みせるFの成果主義人事制度」『労政時報』第3531号 / 02.3.22

『F労組』（F労働組合機関紙）第1068号 / 02.3.26，第1089号 / 03.3.31

小越 [2000]

つぎに，それぞれの支払項目ごとにその賃金額を個人別に確定するまでの決定方法・手続きが存在する。これを「個人別決定方式」と呼ぼう（以下では，括弧と「個人別」を省く）。この決定方式自体なかなか複雑で多様である。そこで重要な役割を果たすのが基本給の決定基準ないし決定要素<sup>17)</sup>である。支払項目が複数の場合，その差異の主たる根拠もこの決定基準の違いにある。

ここに「決定基準」（決定要素）とは何か。「決定」といい「基準」といっても，企業内で基本給額を個人別に決定する手続きのうえでのことであり，具体的には従業員の間で基本給に格差を付ける基準・要素を意味するものである。また個々の従業員の基本給を上げ下げする際の基準・要素にもなっていく。例えば，「業績・成果」が基準であれば，本人が業務であげた成果（の評価）で格差がつき，賃金が上下することになる。個々人に賃金を支払う場合，従業員全員に同額の基本給を支払うのでないかぎり，また基本給を何年たっても同額に固定するのでないかぎり，上述の意味での何らかの決定基準は定めておかなければならない。

個々の支払項目の決定方式に組み込まれている決定基準は，「年齢給」（年齢のみで決まる）のように明確に一つの場合もあるが，多くは，複数の基準が組み込まれている。

ここで，今日みられる基本給の決定基準の主要なものを挙げておこう。厚生労働省『就労条件総合調査』によれば，仕事に関連する要素としては，職務，職種など仕事の内容，職務遂行能力，業績・成果，属人的要素として学歴，勤続・年齢などがある。企業の導入状況は，別掲の図表1にみるようなものになっている。

---

17) 厚生労働省『就労条件総合調査』では，「決定要素」という用語が使われている。特段の定義はなされていないが，後述するような分類がなされている。

図表1 職層、基本給の決定要素別企業数割合

(単位: %)

年・企業規模産業	全企業	管理職(M.A.)					
		職務、職種 など仕事 の内容	職務遂行 能力	業績・成果	年齢・勤 続、学歴な ど	学 歴	年齢・勤続 年数など
平成10年	100.0	70.1	69.6	55.1	72.6	...	...
13(12年度)(注)	100.0	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
平成13年企業規模別							
1,000人以上	100.0	58.5	84.0	78.1	52.8	19.1	50.7
300~999人	100.0	58.4	83.8	76.7	68.0	29.7	65.2
100~299人	100.0	65.4	80.3	69.4	75.6	36.3	73.4
30~99人	100.0	76.8	79.1	61.0	74.6	31.1	73.6

年・企業規模産業	全企業	管理職以外(M.A.)					
		職務、職種 など仕事 の内容	職務遂行 能力	業績・成果	年齢・勤 続、学歴な ど	学 歴	年齢・勤続 年数など
平成10年	100.0	68.8	69.2	55.3	78.5	...	...
13(12年度)(注)	100.0	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
平成13年企業規模別							
1,000人以上	100.0	53.0	86.2	70.1	82.4	31.8	79.7
300~999人	100.0	51.2	84.8	72.6	86.8	40.3	83.0
100~299人	100.0	63.7	78.0	66.9	82.5	41.6	80.3
30~99人	100.0	75.0	76.2	59.7	79.3	31.5	78.2

原注) 調査期日は、平成11年度以前は12月末日現在、12年度は13年1月1日現在であり、調査年を表章している。  
出所) 厚生労働省『平成13年版・就労条件条件総合調査』(労務行政研究所、2002年)、32ページ。なお、紙幅の関係で、産業別の欄は削除した。

決定基準は基本給あるいは個々の支払項目の性格を主として規定するため、決定基準によってそれら 基本給全体あるいは個々の支払項目 を分類することもおこなわれる。例えば、先の厚生労働省調査では、 属人給型、 仕事給型(職務給、職能給、業績給など)、 総合給型に分類されている。もっとも、この区分の壁をあまり高く考えるべきではなからう。以下に述べるように、基本給の支払い方の内容はさまざまな要素から構成され、決定基準もその一構成部分にすぎないからである。

近年の基本給改革はこの決定基準の次元でもとらえることができる<sup>18)</sup>。とはいえ、決定基準

18) 「成果主義」賃金については、制度上の決定基準の変化とのみ平板に把握するだけで十分かどうかは検討の余地が残る。『資本論』体系における賃金の特殊的諸形態、とくにそのうち基本形態とされた「時間賃金」「個数賃金」との異同、いいかえればそのような論理次元での変化としてとらえるかどうかが一つの論点とされている。さらには、賃金一般のレベルでの性格変化ととらえる見解(例えば、横山[1997]) (次頁に続く)

は、支払項目のレベルから始まって、決定方式の複雑な仕組み・手続き・プロセスのさまざまな領域・レベルのうちに組み込まれ、埋め込まれている（詳しくは次項で述べる）。したがって、決定基準の変化は制度上そうした種々の仕組みのなかで、それらの変化として、あるいはそれらと結びついて現れる<sup>19)</sup>。

## 2) 支払項目の決定基準と個人別決定方式

個人別の基本給額（支払項目ごと）の確定、決定にいたるまでには、年齢給のように年齢という決定基準の適用によって直接に個々人の基本給額の確定に行き着くことができる場合もある。しかし、能力、業績・成果、職務などを基準とする場合にはそのように単純にはいかない。決定方式としては、さらなる制度や仕組みも必要になる。それらのあり方は、決定基準とならんで、ある意味ではそれ以上に、基本給の性格を規定することもある。

### イ) 等級制度

そのような仕組みとして重要なもののひとつに等級制度<sup>20)</sup>がある。職務遂行能力、職務などを基準に等級（グレード）を編制して、それぞれに基本給額（賃率）を設定し、そこに従業員個々人を格付けして、その支払額を決定する。等級により格差がつけられ、昇級を通じて昇給がある。その等級編制基準がとりもなおさず基本給の決定基準となる。格差や昇級には、そこに組み込まれた決定基準以外に、等級の数、昇級方式（追加的な昇級基準、人事考課の利用など）、等級別の従業員分布のコントロール（等級別定員の有無）なども独自に影響する。

その代表的な制度のひとつは、「能力主義管理」のもとで普及してきた職能等級制度（職能的資格制度）とそれに結びつけられた基本給（ふつう「職能給」と呼ばれる）の制度である。等級の編制基準は職務遂行能力である。いまひとつの代表的形態は職務等級制度（編制基準は職務価値）で、それと結びつけられ基本給が「職務給」と呼ばれる。周知のように、アメリカで開発され発展し世界的に普及してきたものである。この場合、個々人の格付けは、職務配置（昇進）の基準（例えば、先任権（seniority）ルール下の勤続年数）や方法によっても間接的に影響される。

---

もある。ここでは、論点の確認にとどめる。

19) ちなみに、前掲厚生労働省調査による「基本給の決定要素の過去5年間のウェイトの変化別企業数割合」をみると、管理職以外では、「以前よりウェイトを増やした」要素は上位から「職務遂行能力」32.2%、「業績・成果」28.5%、「職務、職種など仕事の内容」15.6%の順になっており、「決定要素から除外した」ないし「以前よりウェイトを減らした」要素はそれぞれ「年齢・勤続年数など」が15.2%、2.5%、「学歴」が5.3%、5.7%となっている。管理職層でもほぼ同様の傾向がみられる。（厚生労働省『平成13年版・就労条件総合調査』、労務行政研究所、2002年、33ページ）。この統計にみるかぎりには、変化の方向は「成果主義」1本の単線的なものではない。

20) 日本ではこれが「人事制度」とも呼ばれる。今野・佐藤[2002]では「社員区分制度」、「社員格付け制度」（その一類型）と呼ばれている（第3章）。高木[1974]は、その背後に「昇進制度的労働関係」の存在を指摘する（271～289ページ）。

アメリカではこの伝統的な職務給制度が変化をみせているといわれる。「ヘイ・システム」(職務評価の新方式 = 「ジョブ・サイズ」と業績評価とを結合した賃金決定方式)、「ブロードバンディング」(職務等級の削減・大括り化とレンジ・レートの拡張)、「コンピテンシー」(新たな能力評価基準)の利用などの動きである<sup>21)</sup>。

日本の近年の基本給改革はこうした等級制度とそこに組み込まれた決定基準の次元でも進められている。ひとつは、等級編制の従来の基準そのものの修正・変更がなされるケースである。いわゆる日本型職務給といわれる制度では、「職責」とか「役割」とかを基準とする新たな等級制度が編制される(後述のF社の事例を参照)。上述のアメリカの動きも影響していると考えられる。いまひとつは、昇級方式などその他の面での改革も行われる。

後者の領域の改革において、昇級・降級の基準に人事考課を通じて「成果」基準を適用しないウェイトを高めるケースがみられる。それが前者の等級制度の再編と結びついているケースもみられる。むしろ、ヘイ・システムなどをみるかぎり<sup>22)</sup>、成果基準を組み入れるには新たな等級制度の編制が必要であり、それが「職責」とか「役割」とかといわれるものではないかと考えられる。また、等級制度をベースにして、独立した支払項目としての「成果給」(名称は種々ある)が導入されるケースもある(後述のF社の事例を参照)。それらは、たんに人事考課の評価基準の一要素としてのみ成果基準が存在していた場合とは、その基準の基本給決定に及ぼす影響が質的に異なると思われる。

上述3つの等級制度の編制基準である職務遂行能力と職務、あるいはそれら二者と最近の職責・役割、その背後にあると思われるアメリカのジョブ・サイズやコンピテンシーなどの間の区別と関連性をどのようにみるかはひとつの論点ではあろうが、ここでは留保しておく<sup>23)</sup>。

#### [事例] F社

前述の二つの支払い項目のうち、「本給」のベースにはFUNCTION区分と等級制度がある。等級の編制基準は各人が担う「職責(果たすべき課題)」の「重さ」で、その「重さ」によって3

21) 笹島[2001]、今野[1998]、参照。ヘイ・システムについては、ヘイ・コンサルティング・グループ[1994]、参照。

22) ヘイ・コンサルティング・グループ[1994]、114-5、118-21ページ。

23) 木下[1999]は、日本型職務給(典型は武田薬品)は正確には職務給とはいえないという(110-115ページ)。職責や役割は、少なくとも従来の職務のとらえ方とは異なり、担当者の「職務遂行レベル」筆者のF、C両社の人事担当者からのヒアリングによるに着目して、それを評価しランキングする基準と考えることもできる。その場合でも前提となる職務のあいまいさがなお残るが、今野[1998]では、職務配置の柔軟性の保持と制度のコストの両面から弾力的に考えればよいとして、その選択に対応できる仕事給の新たな類型化を提示する(135-144ページ)。いずれにせよ、この編制基準の問題は等級格付け・昇級に直接間接に関わる複数の基準全体と基本給決定に果たす機能というより広い枠組のなかにそれを位置付け、その差異を相対化してみることも必要であろう。

～6等級（一般社員）、7～9等級（幹部社員）のグレードが設けられている。9大区分、39小区分からなるいわば職種（職務群）の分類　　といっても、その内容・範囲までは確定・制度化はされず、個人ごとに幅があり、個人が登録し所属長が決定するという　　といつてよいFUNCTIONごとに、上記各等級の「コンピテンシーを踏まえた主たる職責」を記述した「定義書」がある。なお、技能職の場合は従来の職務記述書が使われている。たとえば、「営業職／直接営業（システム営業）6級」の定義には複数の職責の1つが「（顧客）顧客（役員／管理職レベル）と信頼関係を築き、商談を推進する」と記されている。

個々人の本給は、各人が担っているFUNCTIONとその職責の等級によってまず規定される。昇級の要件は、現等級＝職責での「一定以上の成果（過去2年間の累積ポイント）」、上位等級のコンピテンシーの保有（6、5等級への昇級は）上位等級にふさわしい目標（目標管理評価シートに記載）の3つで、経過年数は要件としていない。決定基準や手続きは単純ではない。成果があり、コンピテンシーがある。職責も、下位等級での過去の実績という裏づけ、目標設定という形でその人の自覚と意欲が求められ、昇級後も成果評価を通じて実績がチェックされる。制度をみるかぎり「職責」基準の内容とともにその適用も厳しいものがある。低い成績が一定期間続くと降級もある（\*）。なお、新卒者は2年間の「トレーニー」を経た後に、大卒（24歳）は3～5等級に格付けされる。4級が多いが、ここですでに差が出てくる（以上、図表2参照）。

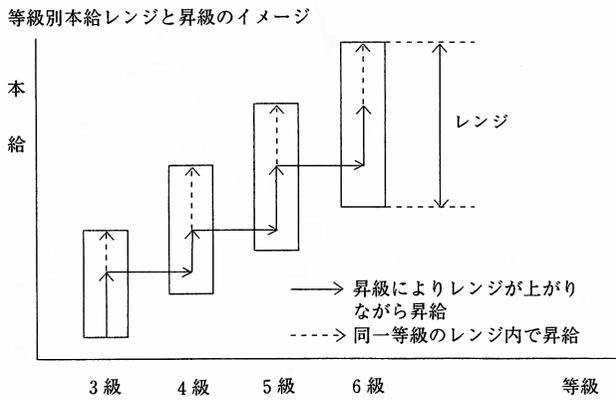
（\*）「実際に落ちる可能性のある対象者が出た場合には、労使できっちりと協議します」、「極端な場合以外、きっちりこつこつやっていたら、落ちることはないと思っています」（組合書記長談、前掲資料 28ページ）。

つぎに、「職責給」は同一等級＝職責における各人の成果を評価し、そのレベルを5～3級は3つ（S、　、　）、6級は4つ（SS、S、　、　）に区分して、その「達成度区分」に応じて支払われる（同一等級複数賃率、図表3参照）。「洗い替え方式」で、毎年半期成績の累計点で区分が決まり、成績いかんで区分、したがって支払額が下がることも当然ある。等級ごとに設定されて職責をベースにしながらも、成果を全面的に反映させた基本給項目である。

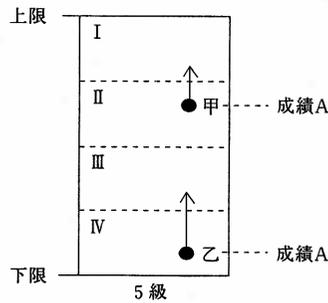
#### ロ）昇給制度

等級制度のもとで、等級ごとの基本給（賃率）が一つの場合（シングル・レートと呼ばれる）もあるが、複数ないしある幅をもって設定され（レンジ・レート）、同一等級においても基本給の格差付けと昇給・降給が行われる制度がある。そこでの昇給基準として新たな決定基準がもちこまれる。いま廃止問題が出てきている「定期昇給制度」は、こうした昇給制度のひとつの類型といえよう。学歴別初任給とともに、「年功賃金」の制度的支柱をなす。昇給額はふつう1

図表 2 F 社における本給の昇給と昇級の仕組み



レンジ内増額のイメージ



資料出所) F 社『新人事制度 Navi `98 秋』  
 出所) 小越 [ 2000 ], 100 ページ。

図表 3 F 社の「職責給」賃率表 (1999 年度)

	S	S		
6 級	221,400 円	211,200 円	204,200 円	197,800 円
	S			
5 級	184,750 円		177,750 円	171,850 円
4 級	163,350 円		156,350 円	149,950 円
3 級	135,550 円		128,050 円	118,250 円

出所) 図表 2 に同じ。101 ページ。

年単位の「自動昇給」(そのかぎり勤続＝年齢を反映する)部分と「査定昇給」部分からなる<sup>24)</sup>。後者に次項に述べる人事考課制度を通じて新たな決定基準が加わる。

近年の成果主義賃金には，レンジ・レートの昇給に「成果」基準が採用され，あるいはそのウェイトが高まっているケースもみられる。さらに，成果評価による昇給制度や洗い替え方式の複数賃率表では，昇給ゼロ，あるいは降給というケースも制度上は想定されている場合がある。そこでは昇給基準の面だけでなく，昇給のあり方に関する政策の変更がみられ，その面からも格差や昇給に影響する。

#### [事例] F社

「本給」には職責等級制度のもと等級ごとに(7~9級幹部社員層も含め)レンジ・レートが設定されており，昇級による昇給とともに，同一等級における年単位での昇給(積み上げ方式)がある(前掲の図表2参照)。レンジ(賃率の範囲)は の4つに区分されている。各人が位置する4区分ごとに2回分の半期成績の累積ポイントの5ランク(3~4等級)ないし7ランク(5~6等級)別の昇給額(表)が設定されている。成績評価次第では昇給がない年度もある。勤続＝年齢によるいわゆる自動昇給(最狭義の定期昇給)はない。また，レンジの上限があり，昇級しないかぎりやがて頭打ち(昇給ゼロ)になる。

「職責給」は等級をベースとする達成度区分ごとの複数賃率で洗い替え方式であり，同一等級でも成果評価次第で毎年適用賃率が変わり，結果として降給になる場合が出てくる(前述)。

#### 八)人事考課・従業員評価制度

基本給の決定基準のうち能力や成果のように客観的でないものについては，賃金と結びつけるには，それについての従業員の評価という行為，手続きが必要になる。それを制度化したものが人事考課制度あるいは従業員評価制度である。そこに盛り込まれより具体化される評価基準，あるいは制度の運用過程(後述)に入り込む非公式の基準はとりもなおさず基本給の決定基準でもあるわけである。また，評価制度のあり方はたんなる評価＝決定基準の次元をこえて基本給の決定に独自の機能をもっていることにも留意すべきである。例えば，そのランクの設定の仕方，絶対評価・相対評価の選択，それと関わってランク別の従業員の分布のコントロールの有無などである。いずれにせよ，評価制度とその運用のあり方は，基本給の決定方式の一構成部分であり，それに大きな影響を与えることになる。

この意味では，基本給改革は評価制度にも当然及び，変化はその次元でもとらえておく必要

---

24) 定期昇給制度については，社会経済生産性本部[1996]参照。

がある。成果主義への動きは、さしあたり人事考課の考課基準における業績・成果基準のウェイトの高まりとして現われよう。他方、仕事の成果の評価には能力とは違った独自の仕組みが求められる。その方法として目標管理制度 作業管理システムの一形態でもある の導入が進んでいる<sup>25)</sup>。

成果の評価システムの設計と運用には評価の公正さを担保するうえで特有の困難がある一方、この基準が降給の根拠ともされ、より大きな格差と結びつけられることも考えれば、公正さへの要請がいっそう強まることになる。たとえ理念として成果基準が受容されても、その評価システムがともなわなければ賃金制度としては受容されない。評価制度がアキレス腱になる。こうして、「360度評価」や「評価者訓練」など評価制度のさまざまな改革も試みられる。

#### [事例] F社

5級以上の社員には「目標管理評価制度」が適用される。各人は定義書の職責(目標のレベルの評価基準になる)に基づいて、個別業務目標、行動の規範、能力開発目標の3項目ごとに3~5件程度の職責にふさわしい目標を設定し、半年に1度、上司との面談により決定する。その目標の達成度を5段階で(SA, A, B, C, E, ポイント換算)、半期単位で評価する。

この間、高い目標・高い業績への挑戦からの後退、結果として現れないプロセスの軽視など、さまざまな問題も出てきたので(前掲資料, 12ページ)、手直しも行われた。まず、98年下期以降、各評価段階ごとの相対的な成績分布の目安の設定をやめて目標達成度による絶対評価とした。01年以降再び見直し、達成度オンリーでなく、プロセス、副次的成果、成果自体の大きさなどもみる仕組みに変え、ビジネスユニット(BU)ごとにカスタマイズして成績分布の目安も各BUごとに設定することにした(部門別予算・業績の枠内に収めるため)。名称も「目標管理評価」を止めて「成果評価」で統一した。

3~4等級の社員は、職責の遂行状況を半年ごとに3段階で相対評価している。

評価の納得性を高めようと、3次にわたる評価、評価時面接、本人へのフィードバックとその後のアンケート、評価者訓練などを実施している。

成績評価の結果(累積ポイント)は、「本給」では、レンジ内の昇給と等級昇級(の一部)に反映される。「職責給」では達成度区分の適用・変更利用される。

01年度からコンピテンシー・レヴューも独自に行われ、5~6等級移行時を中心に昇級に適用している(昇級は「成果評価」と2本立て)。

---

25) 近年の人事考課制度の動向については、さしあたり黒田[2000]参照。「能力主義管理」下の人事考課制度の実態と機能については、木元[1998]、遠藤[1999]、参照。

### 3) 支払項目の額の設定 賃金表

これまでは，基本給制度における支払項目と決定基準やそれを埋め込んだ決定方式について考察してきた。基本給制度においては，最終的にそれらを基本給の金額と結びつけなければならない。支払項目ごとの賃金表が作成される。昇給制度において人事考課の評価ランクごとの昇給額表が別に表示されることもある。こうした賃金表もまた基本給制度の重要な柱である。

いうまでもなく決定基準や決定方式から自動的に賃金額が決まるわけではない。決定基準は基本給の格差付けや昇（降）給の制度上の根拠にはなるが，支払額の水準や格差の程度や昇給の幅まで決めるわけではない。それこそ賃金表の作成段階の問題である。賃金表における賃金額の設定は，賃金管理の独自の課題となる。

賃金水準・賃金率の決定に際しては，一般的にあって，個々の経営者は労働市場と労使関係をはじめさまざまな制約を受ける。また，労働力の価値（労働者家族の生計費水準）という賃金の本質によって根底的に規定されている。とはいえ，経営側にも人件費としてその管理に向かわねばならない事情・根拠がある。上述のような制約や限界は弾力的でもあり，一定範囲で，あるいは条件次第で管理が可能でもある<sup>26)</sup>。

近年の基本給制度の改革や変化の実体的な内容を把握する際には，以上のような賃金表の管理の次元における動きにも留意する必要がある。着目すべきいくつかの点をあげておこう。

まず，基本給の水準の決定において，社会的相場がどのように考慮されているかである。企業間競争（人件費，人材確保の両面における）と従業員への説得，両方の事情から求められる。アメリカの職務給制度においては各等級のレンジの中間値（mid-point）を結んだ線がポリシー・ライン（policy line）と呼ばれ，世間相場の水準をもとに競争戦略の見地から決定されるという<sup>27)</sup>。日本では，社会性をもった職務制度が未成熟のため，標準労働者の職種，学歴，勤続＝年齢を特定した個別賃金の額が世間相場として参照されてきた。

関連して，新卒初任給水準の政策もチェックされるべきである。市場規定性がもっとも強いとされてきたが，労働市場の支配力をてこにした大企業の政策という面を無視してはなるまい。90年代後半から初任給凍結の方向が強まっているようである<sup>28)</sup>。「年功賃金」を特徴づけるその低い水準が変わっていないとすれば，「年功賃金」の解体なるものも，内実はそれほど単純な解体ではないことになる。

26)「賃金率」が管理の対象になるのは，資本主義の一定の発展段階においてである。高橋 [1974]

27) 笹島 [2001] 77～8ページ。ヘイ・コンサルティング・グループ [1994]，142～9ページ。

28) 産労総合研究所『決定初任給調査』によれば，90年代後半から初任給凍結企業が急増しており，いずれかの学歴の初任給を凍結した企業は2003年度は89.0%にのぼっている。厚生労働省『平成14年版・賃金センサス』によれば，新規学卒者の初任給の対前年度増減率は93年度あたりから急減し，後半からは1%未満の状況が続いている。2001年の大卒初任給(男女計)は対前年0.7%増の195,100円である。

次項で述べるように、個人別昇給曲線とその格差が一定範囲で管理の課題・対象となるとすれば、その政策・方針が基本給制度設計の段階であらかじめ考慮され折り込まれることになる。日本の企業では、「昇給基準線」と呼ばれるものが設定され、人事考課による従業員間の格差の幅もこの基準線を軸に政策的に設定されるという<sup>29)</sup>。こうした面での変化もチェックされるべきであろう。

最後に、一度設定された賃金表の改訂の問題がある。それは全従業員の基本給総額あるいは平均水準、いいかえれば人件費総額に直接影響する。日本のベース・アップをめぐる春闘がそうであるように、労使交渉によりもっとも強く影響を受ける事項でもある。日本の経営者は今日、基本給水準の抑制・削減の直接的な手段として、この面の政策変更にあふみきっている。ベ・アのゼロ回答、企業によっては賃金の一律カット(ベース・ダウン)の動きがそうである。また、組合側からの要求自体が出されない状況が出てきている<sup>30)</sup>。

#### [事例] F社

「本給」については、前述の通り、～の4つに区分されたレンジの賃率が等級ごとに設定される。例えば、6等級では、=10~13、=13~16、=16~19、=19~22(万円)である。また、等級ごとに昇給額の表(その内容は前述の通り)がある。昇給額の幅は、例えば、6等級では、11,000~0円の間で、からへと減少していくように設定されている(資料)。 「職責給」については、等級別に達成度区分別複数賃率表があり、3~6級の部分は前掲図表3の通りである。

基本給の両項目間の比率については、6級のそれぞれの上限の賃率をくらべると、職責給のほうがやや多い。将来的には本給(年功的要素を残している)のウェイトをさらに減らしていきたい意向のようである(聞き取り)。

基本給水準の世間相場については同業他社を参照し、他社との直接的な情報交換を行っている。もちろん最終的には労使交渉を通じて決定される。ちなみに、新規大卒の初任給(トレーニー)は201,000円である(01年度実績、同社HP掲載)。また、03年度には、職責給賃率表の変更はなかったが、本給の各等級のレンジの上限が減額され、それに伴い4区分の幅の縮小と昇給額の一部減額が行われた(資料)。

なお、旧制度との賃金水準の比較はわからないが、新格付けへの移行時には「従来の賃金水準が減額とならないように配慮した」という(組合書記長談、資料 29ページ)。

29) 森 [1995], 162~4 ページ。ハイ・システムにも類似のものがみられる。ハイ・コンサルティング・グループ [1994], 142~9 ページ。

30) 数少ない「勝ち組」企業とされ高収益を謳歌するトヨタの03年度春闘におけるベ・アのゼロ回答は象徴的である。

#### 4) 基本給制度の適用と運用

基本給制度が設計され，労使間の交渉等労使関係上の手続きを経て正式に決定され，実施に移される。その制度を適用することを通じて，従業員個々の基本給額が確定される。ところが，制度は基本給の個人別決定方式をあらかじめ細部までは規定しえない。決定過程のうち制度化されない部分・側面に関わる経営者の行為は制度の運用と呼ばれる。そこでの決め方は経営側の裁量に委ねられる。とはいえ，法的規制が及ぶのはもちろん，労働者個人や労働組合が関与し規制する権利は留保されている。基本給の決定方式としては，制度とともにその運用過程もふくめてとらえる必要がある。

とりわけ人事考課は，今日ではかなりの制度化が進んでいるとはいえ，依然として運用の領域も多く残っている。「評価」行為の最終的に避けがたい主観性，評価技術の発達水準に規定されているとともに，裁量権を保持したい経営側の姿勢にも影響されよう。訴訟等で問題になる基本給の昇給（昇級をふくむ）における女性差別や不当労働行為は，そうした運用過程で生れる<sup>31)</sup>。

## 2. 基本給の従業員間格差構造・個人別昇給曲線と基本給制度

### 1) 個人別支払額と従業員間格差構造，個人別昇給曲線

#### 基本給制度の適用・運用の結果

さて，前節まで述べてきた基本給制度の適用と運用の結果，基本給の個々人への支払額が確定され，実際に支払われる。基本給の改革や変化に関する「どこが(で)」の把握は，制度とその運用の次元ですむようにみえる。しかし，それを通じて確定され実際に支払われた従業員個々の額も，まぎれもなく基本給の「支払い方」の内容のひとつであり，管理の課題ともなる。そして，改革・変化が起きている場・領域でもありえる。

その次元にいま少し立ち入ってみると，まず，従業員個々の基本給額とともに，従業員全体の総額（ないしは従業員1人当たりの平均額）が確定される。同時に従業員間の格差構造が明らかになる。もっとも決定基準によっては当然ながら企業内の職務構造や従業員の年齢別構成によって媒介され影響を受ける。格差構造は，二つの側面においてとらえることができる。ひとつは，格差の種類ないし根拠である。例えば，年齢別，能力別，職務別，成果・業績別などの格差とそれらを総合した従業員間格差などである。性差別の検証のためには性別格差も注目される。いまひとつは，格差の度合いである。これには，上下の格差の幅・大きさや比率という

---

31) 遠藤 [1999] (第5章)，木元 [1998] (第1章) は，人事考課制度が「雇用差別の道具」に使われた事例を分析している。なお，裁判のなかでは運用に関する非公式の文書が存在が浮かび上がることがしばしばある。

金額の問題とともに、広くは賃金階級ごとの従業員数(度数分布)の状況も含まれる。

いまひとつ、時間軸を入れると、制度と運用に基づき一定の幅をもった昇給が行われ、加齢と勤続にともなう個人別の昇給曲線があらわれる。制度によっては一定条件下のシミュレーションが可能である。定年退職の時点では「生涯賃金(基本給)」の総額が明らかになる。従業員全体としては、従業員ごとに形状の異なる個人別昇給曲線の総体が現れる。従業員間格差は昇給曲線ではより可視的で、各昇給線間の開き具合として現れる。

実際の個人別支払額やその総額、従業員間格差や個人別昇給曲線(以下では、これらの総体を「(基本給の)額・格差・昇給」と略記する)は、制度とその運用とならんで、基本給の支払い方の内容をなすとともに、特定の政策・方針に基づいた管理の課題・対象となる。そもそも制度自体が基本給の具体的な支払い方として額・格差・昇給のあり方を管理するためにつくられたものであり、その逆ではない。

現下の基本給管理の改革と変化は、以上のような次元、すなわち基本給の額・昇給・格差の実態、そしてその背後の管理上の政策についてもとらえることが必要になる。しかし、制度に比べると、その作業は容易ではない。企業からの情報を得にくいからである<sup>32)</sup>。それを全面的に行う場でもここはない。紙幅の制約もあり、前節で考察した基本給制度の次元に示唆されていることを中心に企業の特徴的な政策の動向(それがどこまで広がっているかは別に把握されねばならない)を例示的に確認するにとどめる。

基本給の額の水準については、全般的な抑制の方向であろう。そのもっとも直截な表現は賃金表の固定化=ベース・アップの停止であり、その一環としての新卒初任給の凍結である。その方針は昇給(曲線)に関する政策にも現れる。全般的平均的には以前より昇給(率)を抑えることである<sup>33)</sup>。端的には定期昇給(特に自動昇給部分)の廃止に、さらには昇級に対する統制の強化やレンジ・シートの幅の圧縮の背後にも、それをみることができる。先のベース・アップの停止も個人の長期的な昇給曲線に影響を残す。しかし、以前の低い賃金水準は継承しながら「年功賃金」的昇給は解体するという方向は大きな矛盾をはらんでいる<sup>34)</sup>。

32) その数少ない事例のひとつを、遠藤[1999]に紹介されているZOFD社(仮名)の事例にみる事ができる。そこでは、人事査定の結果が職能資格制度における昇格のスピード(最短者の実例によって)、および「本給」(基本給の主たる項目)額の従業員間における格差=分散(90年時点の年齢別本給額分布表を通じて)に及ぼした影響が示されている。後者については、「分散係数」の計算という手法でその分散度の把握も試みている。

33) 内田洋行では、平均昇給率を下げるべく、業績評価導入等の賃金制度改革を行い、2.8%から1.8%におさえることができたという。『朝日新聞』03.7.19付け、「人材・人財」欄(b4面)。

34) 小越[2000]は、これは「労働者の生活対応の賃金カーブに本格的に手をつけること」であり、「生活の側面においてこの制度は客観的正当性を得られず、その矛盾が顕在化することは必然である」(136ページ)とする。2002年4月にスタートしたキヤノンの新賃金制度では、定昇を廃止し人事評価(成果中心)による昇給になったが、大学卒勤続10年以下の若年層には能力伸長を加味して最低評価でないかぎ(次頁に続く)

昇給については全員を抑制するという単純な政策ではもちろんない。一方では従業員間格差を以前よりひろげるといふ方向である。昇給スピードの個人差の拡大を可能にしたり、昇給ゼロ、降給も行われる制度にみることができる<sup>35)</sup>。「成果」基準の導入はそのためのひとつの仕掛けであろう。もっともそこには、作業管理上の問題など人件費管理以外の面に関する政策的考慮もあるとみられる<sup>36)</sup>。

## 2) 個人別昇給曲線・従業員間格差構造と基本給制度との相互関連性、及び後者の機能

さしあたり基本給の支払い方として異なる次元でとらえられた基本給制度およびその運用と個人別基本給やその総額、従業員間格差構造や個人別昇給曲線（以下、「額・格差・昇給」と略記）とは、前項でも示唆されたように、相互に規定しあい密接に関連しあって存在している<sup>37)</sup>。そこで、その関連性についていまま少し立ち入って考察しておこう。

手続き上では、制度の適用と運用の結果として、額・格差・昇給が現れる。この関係のもとで、額・格差・昇給が他方において独自に管理の課題・対象になるとすれば、その管理上の政策・方針が制度の設計・決定や運用過程において事前に（さらには事後的な修正の形で）おり込まれる必要のあることは自明であろう。この意味では、前者の額・格差・昇給（の政策）が主導的に後者の制度と運用のあり方を規定する。いいかえれば、後者は前者の管理上の手段として位置付けられる。他面、額・格差・昇給（の特定のありよう）は基本給制度とその運用を通じて、それを媒介としてのみ現実のものになる。そのかぎりでは後者のありようが前者を規定するのであり、前者の主導性は絶対的なものではない。そこにはまた、前者のあり方に対する後者の機能ないし作用という関係を見ることもできる<sup>38)</sup>。なお、誤解のないようにあらかじめ言っておけば、基本給制度やその運用はこの関係性のなかにもみおかれているわけではない。例えば、

---

り昇給を認めている。「キヤノンの新賃金制度」『労政時報』第3541号/02.6.7。

35)「賃金の成果主義化の本質は総額人件費の抑制・削減のもとでの配分の個人別格差の拡大である。言い換えれば、少なくされた『パイ』を前提として、『パイの分け前』を成果という配分基準で労働者間で競争させる仕組みである。」(小越[2000], 125~6 ページ)。しかし、「大多数は賃金抑制が引き下げとなる。」(同, 133 ページ)。

この間の人事担当者へのヒアリングで印象的であったのは、「全員がハッピーにはなれない」「それを早く従業員に気づかせる」という点が強調されたことである。

日経連[2002]は、定期昇給に代わり、「定期昇降給」制度、「定期賃金改定」を提言する。15 ページ。

36)「人件費管理の基本は人の数で、賃金制度の設計で意識したのは、業績管理の向上、ハイ・パフォーマンスの発掘である。」(F社人事スタッフからの聞き取り)。

37)高木[1974]では、「企業内賃金率構造」と「企業内賃金決定方式」の「密接不可分な関係」、否むし「賃金体系」としての「一体」性が強調されたところであった(264~271 ページ)。

38)浪江[1980]でも、高木[1974]に依拠しながら基本的には同趣旨の主張をしたが、本稿では、用語の変更とともに、論理の精緻化を試みた。関連して、小越[2000]は、「成果主義賃金という賃金制度・賃金体系が賃金水準を規定する、という転倒的形態」を指摘する(94 ページ)。

賃金(「労働の価格」形態としての一般的形態において)は、とりわけ成果主義賃金制度の場合がそうであるように、作業管理とも深い関連をもっている。

こうした関連性をふまえると、それぞれの実態分析においても、一方を他方との関連において、あるいはその関連そのものを分析することがその本質をつかむうえでは重要になってくる。基本給制度やその運用の場合には、その背後にある額・格差・昇給に関する管理・政策との関連において分析が求められる。額・格差・昇給については、制度や運用のもたらず機能との関連において分析することが必要になる。以上は、現下の改革や変化の分析においても同様に求められ視点であろう。

実態の個別的分析を超えて一般的にいえることはこれ以上あまりない。それでもいくつか付け加えておこう。まず、上述の基本給制度やその運用の機能については、従来から言われているように<sup>39)</sup>、つまるところそのあり方が経営側に額・昇給・格差をコントロールする余地をどこまで与えるか、基本給の個人別決定にどの程度裁量権を与えるかという点に核心がある。実態分析においてもしばしばその視角から分析がなされた。

関連していまひとつ、このコントロール機能を含めて、額・格差・昇給の形成に及ぼす制度や運用の機能は、当然ながら、制度と運用の総体が果たす機能である。前節にみた基本給制度を構成するさまざまな要素、支払項目からはじまって決定基準、等級制度、昇給制度、人事考課制度、そして賃金表・昇給額表にいたる種々の制度が、その適用・運用を通じて、独自にあるいは関連しあいながら、総体として額・格差・昇給の形成を媒介するわけである。

この点で従来とくに注目されてきた決定基準の機能についても、その意義と限度が正確に把握される必要がある。くりかえし述べてきたように、それは基本給の従業員間格差、その昇降給の制度上の根拠とされるものである。それ以上でもそれ以下でもない。例えば、能力主義管理で焦点になった「能力」基準は評価が入り込む分、年齢に比べて恣意的政策的な運用が入る余地があり、昇給や格差の管理、その政策 例えば、曲線の抑制(いわゆる寝させる)、格差の低位分散化など の根拠とされやすい。「成果」基準にも評価が入り、評価の技術的な困難性をもあわせ考えれば、恣意的政策的な運用の余地が広がる。年齢はもちろん能力も降給の根拠とはなりにくい、成果は降給の根拠ともされる。これはこれで正しい分析である。しかし、決定基準の機能を過大視してもなるまい。むしろ、それが組み込まれている制度とその運用と一体となって機能する。例えば、格差の度合い、昇給額の幅、昇給ゼロ・降給の有無、それを適用する成果評価レベルなどは、賃金表・昇給額表における賃金額の設定の仕方も関わり、さらには制度とは次元を異にする額・格差・昇給の管理上の政策そのものに規定されている。

---

39)『企業内賃金決定方式』でもっとも重要なのは、……労資の対抗関係のもとで、いずれの側が有利に主導権を握って賃金を決定できるかということである。』(高木[1974], 268ページ)

決定基準の機能については、ここで論及しておくべき独自機能がある。項を改めよう。

### 3) 決定基準の正当性と昇給・格差の正当化機能

決定基準は、格差と昇給の制度上の根拠とされるからには、とくに従業員からその根拠としての正当性を問われることになる。実際また、制度の導入には従業員・労働組合との交渉と合意が必要であり、効果をあげるうえでも欠かせないため、当然経営者はそこにおいて説得を行うことになる。その正当性如何が否応なく論点になる。さしあたり従業員に対して一定の説得力をもち、彼らから納得が得られる必要がある。むしろ、決定基準が労働者を説得し納得させる機能を積極的に果たすことを経営者は期待するところであろう。これを決定基準のもつ正当化機能ないし説得機能と呼ぶとすれば、それは基本給の格差や昇降給の管理における決定基準のいまひとつの独自の機能といえよう<sup>40)</sup>。この機能はもちろん職務遂行の場面をはじめ、ひろく職場での従業員の意識と行動にも直接間接に影響をもたらすであろう。このことは、経営者が特定の決定基準を選択する際、この正当化機能が根拠(の一つ)となることをも意味する。もっとも、その機能がどこまで実現するかは別の問題である。

決定基準の正当性については、しかし、経営側から提示される従業員や労働組合にとってもそれなりの価値判断、評価を迫られることにはなる<sup>41)</sup>。

なお、急いで再確認しておけば、決定基準は基本給を上げ下げする、格差をつけること自体の制度上の根拠とはされるが、その程度や度合いは基準によって決まるものではないし、ましてやそれまでも正当化するものではない。しかし、現実には基本給額の昇給額や格差の大きさそのものがその決定基準で根拠づけられ正当化されるかのごとき言説がふりまかれることも多い。またそのような錯覚も起きやすい。その場合には、決定基準はひとつのイデオロギーとして利用されていることになる。

基本給改革における決定基準の変化については、こうした正当化機能の点での考察も必要であろう。ありえる論点を例示しておけば、成果主義賃金における成果基準については、ほかと違う独自の問題がある。ひとつは、成果が降給の根拠とされる。いま一つは、全社あるいは部門の事業の業績と間接的あるいは直接的に連動させられる場合がある。そこにどこまで合理性、正当性があるか、という問題である。また、総額人件費が与件とされ「配分の公正」がことさ

40) 笹島 [2001] によれば、アメリカの賃金管理の原則として、内的公正 (internal equity)、外的公正 (external equity)、個人間公正 (individual equity) がある (22~24 ページ)。さしずめここで関わるのは、第1と第3であろう。また、今野 [1998] では、個別賃金決定の類型化が、「内部公平性」と「外部競争性」という管理的視点からの基準を使って行われている (34~39 ページ)。

41) 木下 [1999] が労働側の代案として「仕事」基準賃金 (第4章の3) を、石田 [1990] が「理念としての"能力主義"を・・・真実に貫徹させること」(227 ページ) をそれぞれ提起するとき、それはこの論点に関わっていない。その場合、決定基準の機能の正確な把握をふまえることが重要であろう。

らに強調されるが、成果基準がそれを担保するものか、そもそも「配分の公正」とは何かが議論となろう。

決定基準の正当性については学問上も論じられてよい、あるいは論じられるべき次元の問題が含まれていよう。これ自体はより望ましい、あるいはあるべき賃金という規範的な議論に属する論題であり、別に論じられるべき問題である<sup>42)</sup>。

### 3. 残された分析課題 結びに代えて

以上、本稿では、経営者の管理を通じて基本給の支払い方の次元において行われる改革や生じる変化や差異を把握し位置付けるために、基本給の支払い方のより一般的な内容と構造、それを構成する諸要素・諸側面を考察し明らかにしてきた。紙幅の制約により、本稿はひとまずここで閉じなければならないが、基本給改革を経営者の賃金管理、基本給管理の展開として分析していくうえでは、なお分析課題が残っている。

そのひとつは、基本給の支払い方のそのような内容や構造、そこにおける変化や差異が基本給管理、賃金管理上もっている意義について、管理をめぐる広いコンテキストのなかで明らかにすることである。いいかえれば支払い方の特定の形態が生成・存立する根拠、その規定要因と規定のメカニズムを問うことでもある。その本質解明には欠かすことのできない作業である。そのためにさらに検討すべき課題を以下に列挙しておこう。第1に、主に人件費管理やコスト・マネジメントを媒介とする企業のより上位の経営政策・目的、最終的には利益目的との関連性である。第2に、経営の意思決定を媒介する労使関係との関連性である。もっともこれ自体、つぎの人的資源管理の一領域としての活動を通じて現実化する。第3に、人的資源管理の他の諸領域との関連性である。賃金管理については、とりわけ「成果主義」賃金に関しては作業管理との関連性が重要な意味をもっていることは推察に難くない。第4に、以上のような関連性をさらに現実的に媒介する環境的状況の諸要因とその影響である。いわゆる現代のカジノ資本主義、グローバリゼーションから労働態様の変化や労働者の勤労意識まで多様に存在する。

残されたいまひとつの分析課題は、こうした基本給の支払い方とその変化や差異が労働者にもたらす影響である。これは上記の企業経営との関連性、そこにもたらす影響とメダルの裏表の関係にある。メダルの本質、その全体的な認識は表裏両面の解明が不可欠である。

以上の課題については別稿を期したい。

---

42) 石田[1990]では、「能力主義管理」をめぐって、日本の労働者の公平観との関連(内在的=石田の見解、以下同じ、51ページ)、経営側の政策の評価(理念と実態の乖離、217ページ)、労働側の対抗方向(理念の貫徹、227ページ)、原理・理念としての評価(正しい、228ページ)などの重要な論点と見解を提示している。野村[2003]は主に「実証的根拠」という面から批判的コメントを行っている(同書、補論2)。なお、この問題に「社会哲学」から接近した論稿として、碓井[2001]も参照。

## 主な引用・参考文献

- ・青山秀雄 [ 2000 ], 日本型賃金制度と裁量労働制, 原田ほか [ 2000 ] 第 3 章。
- ・石田光男 [ 1990 ], 賃金の社会科学 日本とイギリス, 中央経済社。
- ・泉卓二編著 [ 1974 ], 賃金管理論, 日本評論社。
- ・碓井敏正 [ 2001 ], 「能力主義」社会の規範哲学序説, 碓井・大西編 [ 2001 ], ポスト戦後体制への政治経済学, 大月書店, 第 3 章。
- ・内田一秀 [ 1989 ], 日本の賃金形態と賃金体系, 高橋 [ 1989 ] 第 5 章。
- ・遠藤公嗣 [ 1999 ], 日本の人事査定, ミネルヴァ書房。
- ・小越洋之助 [ 2003 ], 日本の「新賃金制度」は固まったか, 『賃金と社会保障』No.1339 (03年2月上旬号)。
- ・小越洋之助 [ 2000 ], 成果主義賃金の動向とその矛盾, 小越洋之助監修・労働運動総合研究所編 [ 2000 ], 今日の賃金 - 財界の戦略と矛盾 -, 新日本出版社, 第 3 章第 2 節。
- ・小越洋之助 [ 1982 ], 基本給管理と年功賃金見直し論の動向, 下山 [ 1982 ] 第 2 章。
- ・木下武男 [ 2001 ], 賃金制度の転換と成果主義賃金の問題点, 『日本労働社会学会年報』第 12 号。
- ・木下武男 [ 1999 ], 日本人の賃金, 平凡新書。
- ・木元進一郎 [ 1998 ], 能力主義と人事管理, 新日本出版社。
- ・熊沢誠 [ 1997 ], 能力主義と企業社会, 岩波新書。
- ・黒田兼一 [ 2000 ], 職能資格制度と人事考課, 原田ほか [ 2000 ] 第 2 章。
- ・今野浩一郎・佐藤博樹 [ 2002 ], 人事管理入門, 日本経済新聞社。
- ・今野浩一郎 [ 1998 ], 勝ち抜く賃金改革, 日本経済新聞社。
- ・笹島芳雄 [ 2001 ], アメリカの賃金・評価システム, 日経連出版部。
- ・笹島芳雄監修・社会経済生産性本部生産性労働情報センター編 [ 2002 ], 成果主義人事・賃金 , 同センター。
- ・下山房雄 [ 1997 ], 現代世界と労働運動, 御茶の水書房。
- ・下山房雄編 [ 1982 ], 現代日本企業と賃金管理 (シリーズ・80年代の企業と労務管理 4), 労働旬報社。
- ・社会政策叢書編集委員会 [ 1997 ], 今日の賃金問題 (社会政策叢書第 21 集), 啓文社。
- ・高木督夫 [ 1974 ], 日本資本主義と賃金問題, 法政大学出版局。
- ・高橋洸編著 [ 1989 ], 現代日本の賃金管理, 日本評論社。
- ・高橋洸 [ 1974 ], 賃金管理論の分析視角, 泉卓二編著 [ 1974 ], 第 1 章。
- ・高橋洸 [ 1965 ], 日本の賃金管理, 泉文堂。
- ・高橋俊介 [ 1999 ], 成果主義, 東洋経済新報社。
- ・高橋俊介 [ 1998 ], 人材マネジメント論, 東洋経済新報社, 第 4 章。
- ・滝澤算織 [ 1998 ], 日本型職務給の提案 賃金のグローバル・スタンダード化 , 社会経済生産性本部。
- ・野村正實 [ 2003 ], 日本の労働研究, ミネルヴァ書房。
- ・原田實・安井恒則・黒田兼一編著 [ 2000 ], 新・日本の経営と労務管理, ミネルヴァ書房。
- ・森五郎編著 [ 1995 ], 現代日本の人事労務管理, 有斐閣。
- ・横山政敏 [ 1997 ], 今日の賃金決定と賃金の個別化, 社会政策叢書編集委員会 [ 1997 ] 。
- ・楠田丘編 (日本型成果主義研究委員会) [ 2002 ], 日本型成果主義 人事・賃金制度の枠組と設計 , 生産性出版。
- ・日経連労使関係特別委員会 [ 2002 ], 成果主義時代の賃金システムのあり方 多立型賃金体系に向けて , 日経連。
- ・社会経済生産性本部雇用システム研究センター定昇制度研究委員会編 [ 1996 ], 賃金改革と定昇制度の再編, 同本部生産性労働情報センター。
- ・日経連 [ 1995 ], 新時代の日本的経営 挑戦すべき方向とその具体策 , 日経連。
- ・ヘイ・コンサルティング・グループ編 [ 1994 ], 評価と新賃金制度策定マニュアル, 日本能率協会マ

ネジメントセンター。

- ・浪江 [ 2003 ], 人的資源管理の内容と構造, 『立命館経営学』第 41 巻第 6 号 ( 2003 年 3 月 )
- ・浪江 [ 2001 ], ブルーカラーの賃金制度, 篠田武司編著 [ 2001 ], スウェーデンの労働と産業, 学文社, 7 章。
- ・浪江 [ 1980 ], 現代の賃金管理と職務・職能給, 高堂俊彌・島弘編著 [ 1980 ], 現代「合理化」と労務管理, ミネルヴァ書房, 第 4 章。