

# 日本的雇用システムと賃金制度

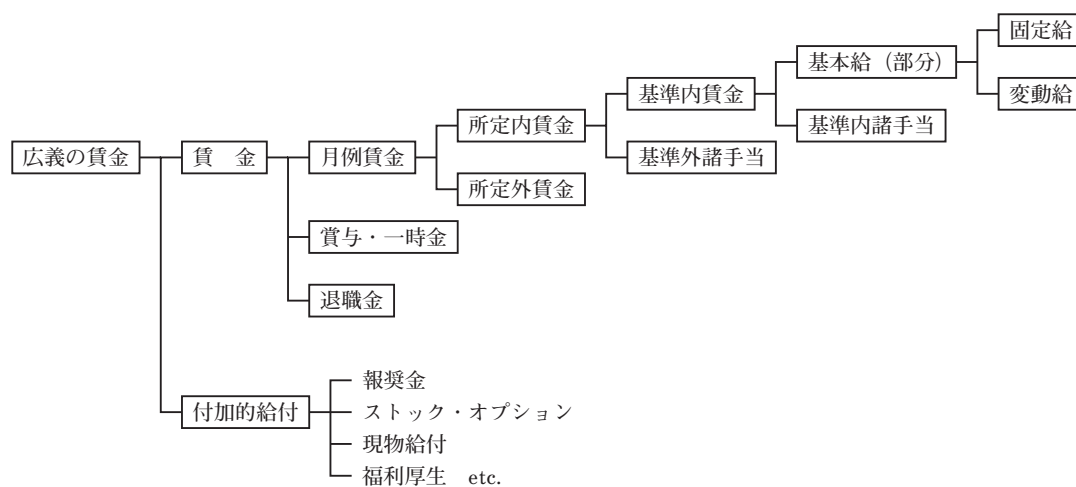
谷田部 光 一

## 一 はじめに

筆者は、先の論文「日本的雇用システムと報酬マネジメント」<sup>(I)</sup>で、日本の人材マネジメント、とくにその具体的表現形態である日本的雇用システムにおける企業内報酬制度に関して考察した。ここでは、従業員<sup>(I)</sup>の動機づけの手段・方法ともなる報酬制度を広く捉え、金銭的報酬と非金銭的報酬で構成される外的報酬のほか、内的報酬も含めた企業内報酬システム全体を対象に論じている。変化の過程にある日本の雇用制度・施策における企業内報酬制度のあり方に関する検討でもあった。また、賃金と動機づけの関係について否定的な二つの学説（理論）を批判した。

本稿では前稿を受けて、外的報酬のうち金銭的報酬に焦点を当てて検討する。金銭的報酬を金銭的な価値に換算できると「広義の賃金」として捉えれば、わが国の場合は図表1に示す様な範囲、構成になる。賃金管理とくに総額賃金

図表 1 賃金の範囲



(総額人件費、労働費用) 管理の観点からは、付加的給付 (報奨金、現物給付、福利厚生など) も当然検討の対象になるが、本稿では狭義の賃金 (月例賃金、賞与・一時金、退職金) を中心的に考察する。しかも、直接的な考察の対象としては月例賃金がメインとなり、賞与・一時金や退職金の仕組、内容に関しては言及しない。

なお、英語の *wage* (賃金) はブルーカラ (生産労働者) に対して時給、日給ベースで支払われるものを指し、ホワイトカラー (管理・事務・技術労働者) に対して月給、年俸ベースで支払われる *salary* (俸給) と区別される<sup>(2)</sup>。また、わが国における実務では、会社 (使用者) 側が給与、労働組合側は賃金という言葉を使う傾向にある。しかし本稿では、労働基準法第一条の定義に沿って、賃金、給与、給料、俸給などを総称した用語として「賃金」を使用する<sup>(3)</sup>。

本稿の構成は、まず前段で賃金管理、賃金制度、賃金体系、賃金形態、昇給制度などの賃金に関連する用語を整理し、定義する。賃金用語の意味について共通の理解ができていくという前提で賃金を論じることが多いが、わが国で使われているこれらの用語の概念が各論者に同じ内容で共有されているわけではない。そこで、日本的雇用システムにおける賃金の仕組みとその運

用を論ずる基礎的な作業として、これらの概念を整理し、定義づけることを本稿の目的の一つとしたのである。次いで、賃金体系に関してやや詳しく考察し、ここでも基本給、諸手当の概念整理と定義づけを行う。むしろはこれからの賃金体系の方向性である。本稿は、賃金用語の検討をしながらわが国の賃金システムの実態や特徴、性格に関して論じることにも目的になっている。先行研究や統計資料を参照しながらも、筆者の人事・賃金コンサルタントとしての経験と知見を反映して、実務的な視点も加味された内容となっている。

## 二 賃金に関する基礎的な用語の概念整理と定義づけ

### 1 賃金管理

賃金管理に関する総括的な説明や定義を行っている文献は少ない。その中で機能面を重視する定義によると、「賃金管理とは、企業が支払うべき賃金の額や制度の持つ経済的・心理的・社会的・倫理的等の機能を、人事労務管理の一環として賃金に関する諸集団の利害との調整を考慮しつつ、人事労務管理の目的達成に役立つように管理する一連の統一的な施策<sup>④</sup>」であるという。また、「企業はその経営目的に沿って、①賃金支払いに必要な原資を確保し、②賃金体系によって従業員個々人の賃金格差の基準と賃金項目の内訳を明示し、③賃金支払い形態を定め、④賃金を合理的かつ適正に配分するよう、これらを企画、設計、維持する必要がある。こうした賃金に関わる諸側面を労務管理の一環としてマネジメントすることを賃金管理という<sup>⑤</sup>」と、賃金管理の内容面から説明する例もある。

その他の文献も参考に賃金管理の概念に含まれる要素を抽出すると以下のとおりである。

人材マネジメントにおける重要な管理領域である／賃金額の管理と賃金制度の管理・運用が含まれる／人材マネジ

メントの目的を達成するための一連の統一的な施策である／利害関係者との調整が必要であり、とくに従業員や労働組合の納得や合意が求められる／企業内外の環境要因に対応する必要がある／最終的には企業の経営目的（理念、目標）に資することが求められる。

以上を踏まえて、筆者は貸金管理を次のように定義する。

「貸金管理とは、①貸金額の管理と貸金制度の管理・運用を二大要素とする、人材マネジメントの目的を達成するための一連の制度・施策とその運営であり、②利害関係者との調整をはかり、企業内外の環境変化に戦略的に対応することによって、③最終的には経営目的の達成に資することが期待されているマネジメント領域である。」

このように、貸金管理を人材マネジメントの目的達成だけでなく、経営目的の達成にも結びつけた。また、一連の制度・施策としては、貸金制度のほか人事評価（考課）制度、社員等級制度（社員格付け制度）、昇進・昇格制度などが有機的に関連する。貸金を中心としたこれらの人材マネジメント諸制度・施策とその運用の総体が貸金管理なのである。

貸金管理の内容は、定義にもあるように貸金額（貸金水準）の管理と貸金制度の管理・運用が二大要素である。このほかに、賞与・一時金と退職金を特殊貸金管理として別に考える立場もあるが、賞与・一時金、退職金<sup>⑤</sup>に関する金額（水準）管理と制度管理・運用が柱になるので、あえて特殊貸金管理として別扱いする必要はない。貸金額の管理に関しては、さらに総額貸金管理と個別貸金管理に区分される。なお、筆者は「個別貸金」と「個人別貸金」を区別しているが、<sup>⑦</sup>本論文で引用する他者の文献ではこの二つが必ずしも区別されておらず、むしろ筆者のいう個人別賃金の場合が多い。総額貸金管理は、総額人件費管理、労働費用管理であり、個別賃金（個人別賃金）決定のための賃

金原資の管理でもある。後者の個別賃金および個人別賃金の管理は、賃金制度とその運用を通じて実現される。つまり、賃金制度の管理・運用の問題と重なってくる。そこで次には、その賃金制度に関して検討する。

## 2 賃金制度

賃金制度についてのまとまった説明や定義を行っている文献は、賃金管理に関するよりもさらに少ない。賃金管理や後述する賃金体系の間をつなぐ概念であり、賃金管理、賃金制度、賃金体系とで当然ながら内包に共通部分があるため、賃金管理や賃金体系と同じような概念として捉える向きが多いからかもしれない。実際、賃金体系を賃金制度と全く同じ意味で用いている例も見られる。

その中でも「個別賃金は、原資としての賃金総額を一定のルールや制度に従って配分することによって決まる。この個別賃金の決定に関わる諸制度が賃金制度である。それには、基本給の決め方に関わる賃金体系、賃金の支払い方法に関わる賃金形態、さらには賞与・一時金などが含まれる<sup>⑧</sup>」と、賃金総額と個別賃金を媒介する役割の観点から説明する例がある。ただし、後述するように賃金体系は基本給の決め方だけに関わるものではなく、諸手当も含む総合的な賃金決定システムである。なお、この説明でいう個別賃金は、注(7)で筆者が指摘した個人別賃金の概念に近い。また、賃金制度の構成内容から端的に「労働者の賃金にかかる『賃金決定要素』『賃金項目』『賃金体系』『賃金基準・算定期間』『支払い方法』の組み合わせをいう<sup>⑨</sup>」と定義づけるものもある。

さらに、「賃金制度は、賃金管理の体系的手段として、具体的には賃金形態ないし賃金体系を通して、その機能と効果が分析される。しかしそれは、大きくいえば、その時代の労使の賃金理念なり賃金政策をめぐる力関係の制度的

表現でもあり、経営管理と労使関係の性格を最も端的に示すものとして意義がある<sup>⑩</sup>と、労使関係にも関連させて理解する考え方もある。

以上を踏まえながら、筆者は次のように賃金制度を定義する。

「賃金制度とは、①個別賃金と個人別賃金を決定する仕組みであり、月例賃金の決め方である賃金体系と算定・支払い方法に関する賃金形態をベースに、②賞与制度、退職金制度なども含む賃金の管理・運用システムの総体をいう。」つまり、月例賃金が中心になるが、賞与制度、退職金制度なども賃金制度に含めて考える。また、月例賃金制度の核となる概念を賃金体系と賃金形態にしている。以下両概念について順次検討する。

### 3 賃金体系

月例賃金の体系、いわゆる賃金体系に関して説明あるいは論じている文献は多い。最も簡単な記述は「賃金がどのような要素の賃金項目によって成り立っているかを示す用語<sup>⑪</sup>」だが、これでは賃金体系とは賃金項目の構成にしか過ぎなくなる。一方、「賃金原資を従業員間に配分する基準が賃金体系である<sup>⑫</sup>」というのは、賃金配分機能の面に重点を置いた記述である。「社員の賃金は、賃金総額を一定の基準で個々の社員に配分することによって決定されるが、この配分基準を制度化したものが賃金体系である<sup>⑬</sup>」も同様な視点である。

賃金の決定要素の構成あるいは配分・決定基準の双方を組み込んだ記述あるいは定義には、「社員各人の賃金決定要素とその基準の組み合わせ<sup>⑭</sup>」、「賃金を構成する要素とその配分基準の組み合わせ<sup>⑮</sup>」といった簡潔な表現のほか、「各企業で支払う賃金が、いかなる要素から構成され、それらがいかに組み合わせられ、また各構成要素はいかなる基

準で決定されるか<sup>16)</sup>、「賃金体系は、賃金がどのような種類の賃金項目の組み合わせから成っているか（基本的賃金項目または基本給と付加的賃金または諸手当の組合せ＝賃金構成）、また各賃金項目はどのような基準によって決められているのか（賃金決定基準）を示している」<sup>17)</sup>、「賃金体系とは、さまざまな種類の賃金項目の組み合わせによる基本給と諸手当の組み立て方であり、また賃金項目の算定方法である」<sup>18)</sup>など、やや詳しく説明する例がある。さらに、「賃金体系は、その性質や算定方法を異にする各種の賃金要素の組み合わせの形式を示すもので、その中に賃金形態、賃金構成を包含する広い概念であ」<sup>19)</sup>るといふ記述では、賃金形態まで含めて考えている。

これらの記述・定義では、賃金体系を説明するエレメントとして、賃金の決定要素とその組み合わせ、賃金決定要素を反映させる賃金項目の選択と組み合わせ、賃金の決定基準と決定方法が挙げられている。ただし、企業内賃金格差の側面が欠落している。以上のことを勘案しながら、筆者自身は賃金体系を次のように定義づける。

「賃金体系とは、（月例）賃金の構成項目と決定基準の体系のことである。具体的には、①賃金の決定要素のうちどの要素を選択し、どう組み合わせるか、②各要素を基本給や諸手当のどのような賃金項目に反映させるか、③それぞれの賃金項目の決定基準や決定方法をどのようにするか、④職種、職務、役割、能力、熟練度、業績等による賃金格差をどう付けるか、という賃金決定システムのことである。」

賃金体系に関しては、その生成過程、賃金決定要素、基本給項目、諸手当などさらに検討しなければならない内容があるので、改めて詳しく論じることにし、ここでは定義だけに止めておく。

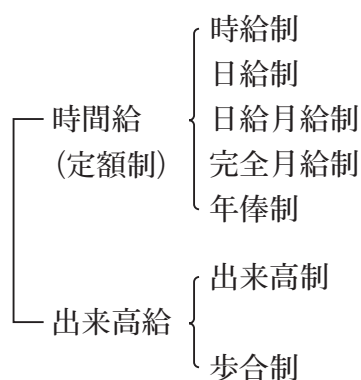
#### 4 賃金形態

賃金形態に対する各論者の認識は比較的共通している。それは、賃金の「算定形態」と賃金の「支払形態」の両者を含む概念であるという理解である。筆者も、

「賃金形態とは、賃金の算定形態・算出方法および支払形態・支払方法のことである。」と定義づける。

まず、賃金の算定形態、あるいは算出・計算方法は、基本的に二種類に区分される。基本形態は、一定の労働時間あるいは期間に基づいて算出・計算する「時間給(定額制)」と、生産量や売上高などに基づいて算出・計算する「出来高給」(出来高制、歩合制)である(図表2)。前者の時間給はさらに、賃金の算定期間に応じて時給制、日給制、日給月給制、完全月給制、年俸制などに区分される。わが国ではあまり例はないが、週給制あるいは半年俸制という形態もある。時間給は労働の遂行と結果を時間単位、日単位、月単位、年単位で把握

図表2 賃金の算定形態



する方法である。なお、日給月給制は、あらかじめ所定労働時間に応じた月額で賃金を決めておくが、欠勤等の場合に一定の計算方法で月給額を減額する方式であり、完全月給制は欠務時間があっても減額しない仕組みである。完全月給制は、提供された労働量よりは労働の質や成果をより重視する賃金形態といえる。そして、成果に応じた賃金を徹底するのが年俸制である。

厚生労働省「平成二二年 就労条件総合調査」から賃金形態の採用割合を見ると(複数回答、調査産業・規模計)、「定額制」が99・4%と圧倒的に多く、「出来高払い

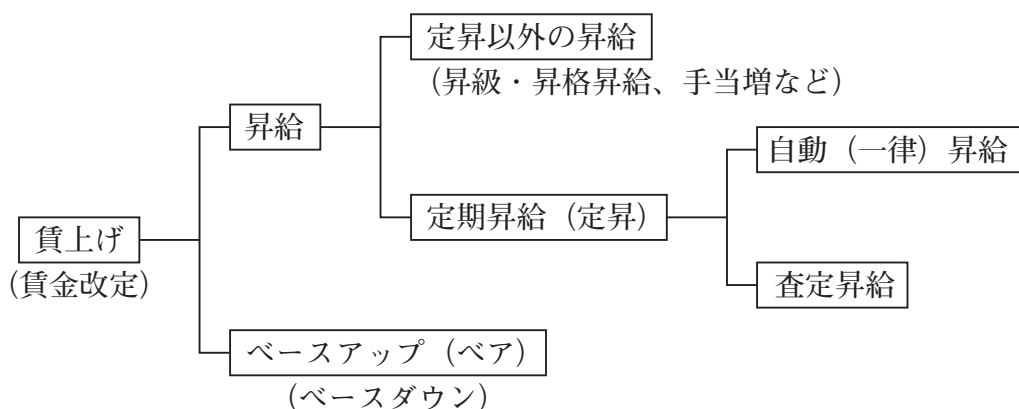


制」は5・5%にしかすぎない。出来高払い制は出来高給、歩合給などの形をとり、集団能率給を除けば個人の能力や努力に応じて賃金額が決まるケースが多い。例えば、タクシードライバー、コミッションセールスの営業マン、生保レディなどの賃金はその例である。しかし、わが国の企業における職務遂行は、組織単位でチームワークを重視して推進することが多い。また、設備投資や管理システムの高度化など、個人の努力や能力を超えたところで能率が向上し、生産性が上がることが少なくない。こうしたことを背景に、出来高給ではなく時間給（定額制）がわが国では一般的なのである。

なお、前記調査によると（複数回答、調査産業・規模計）、定額制のうち「月給」の採用割合が94・1%と最も多く、時給は23・5%、日給18・5%、年俸制13・4%である。年俸制は適用対象を管理職や専門職に限定して導入する企業が多いので、採用率は低くなる。月給制のうち、欠勤等による差し引きがある（日給月給制）のは68・5%、差し引きがない（完全月給制）のは44・7%の企業であり、日給月給制の方が採用割合は高い。管理・専門職は完全月給制、一般社員は日給月給制とする企業も少なくない。

次に、賃金の支払形態、支払い方法とは、以上のようにして算定し決定した賃金をどのような時間の単位、間隔で支払うかということである。したがって、賃金の算定方法と支払い方法は必ずしも一致しない。通常は日払い（日給制）、月払い（月給制）、月二回払い（半月給制）などの形をとることが多い。時給制でも半月や一カ月にまとめて支給するケースがほとんどであるし、年俸制も月々に分割して支給する<sup>20</sup>。

図表3 昇給制度（賃上げ、昇給、定昇、ベースアップの関係）



## 5 昇給制度

### (1) 昇給と定期昇給

月例賃金の運用形態の中心は、昇給制度に基づく昇給管理である。最近では減給もあり得るから、昇給制度より賃金改定システムと称した方がよいかもしいないが、ここではマイナスの昇給も含めて昇給制度という言葉を用いる。昇給制度を「賃上げ」という視点から体系的にまとめれば図表3のようになる。賃上げの種類には大きく分けて「昇給」と「ベースアップ」（和製英語。略してベアという）がある。なお、「賃金改定」の視点からはベアだけでなくベースダウンもあることを括弧書きで示しておいた。

まず昇給とは、当該企業の昇給制度に基づく昇給つまり「制度的昇給」のことである。制度的昇給はさらに、「定期昇給」（略して定昇）と「定昇以外の昇給」に区分される。昇給の中心は定期昇給であるが、定昇は単に毎年定期的に賃金を引き上げることではない。例えば、厚生労働省の調査<sup>21</sup>では、定昇を「あらかじめ定められた企業の制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年増額することを用いる。また、毎年時期を定めて行っている場合は、能力、業績評価に基づく査定昇給なども含む」と定義している。あるいは、旧労働省の調査<sup>22</sup>では、「定期昇給制度とは一定期間勤務し、一定の条件を満たした労働者の基本給額に

ついて、定期的に増額することがあらかじめ労働協約、就業規則等で定められているものをいう」と定義づけていた。また、研究者の定義でも、「定期昇給とは、賃金表あるいはその他一定の昇給基準に基づいて、毎年一回以上定期的に行われる賃金の引き上げのことである<sup>23</sup>」とする。

その他の定義例も併せ見ると、①毎年一定の時期に実施される、②あらかじめ定められた昇給制度に基づく、③自動昇給と人事考課に基づく査定昇給を含む、④基本給（基本的賃金部分）を対象にする、などが要素として挙げられているが、筆者はさらに⑤一定の条件を満たす当該企業の多くの従業員が対象になる、という要件も加えたい。したがって、筆者による定期昇給の定義は次のとおりである。

「定期昇給とは、①賃金表や昇給表などの昇給基準に関するあらかじめ定められた仕組み、ルールに基づき、②勤務期間など一定の条件を満たす比較的多くの従業員を対象に、③主として基本給（基本的賃金部分）について個人別賃金を毎年定期的に増額することをいい、④自動昇給だけでなく査定昇給も含む。」

この定義によれば、公務員の俸給表に代表されるような賃金表、あるいは昇給表（賃金表の形をとらず等級別・昇給評価別の昇給額あるいは昇給率を定めた表）などに基づく一定の昇給基準の仕組み、ルールが存在すること、つまり制度的に昇給の仕組み・ルールが確立されていることが前提であり、賃金表や昇給表などの昇給基準が存在しない場合は、定昇制度もないことになる。このような制度がない企業の賃上げは、すべて後述するベースアップに分類される。昇給対象者となるためには、前年の勤務期間など一定の条件を満たすことが必要だが、後述する昇級・昇格昇給などと異なり、大多数とまでいえないまでも比較的多数の従業員が対象になる。定昇の対象になる賃金項目は主として基本給、あるいは名称にかかわらず基本的賃金部分である。以上のような内容で、毎年定期的に個人別賃金を引き上げる

のが定昇だが、自動昇給だけでなく人事考課の結果を反映した査定昇給も含まれる。

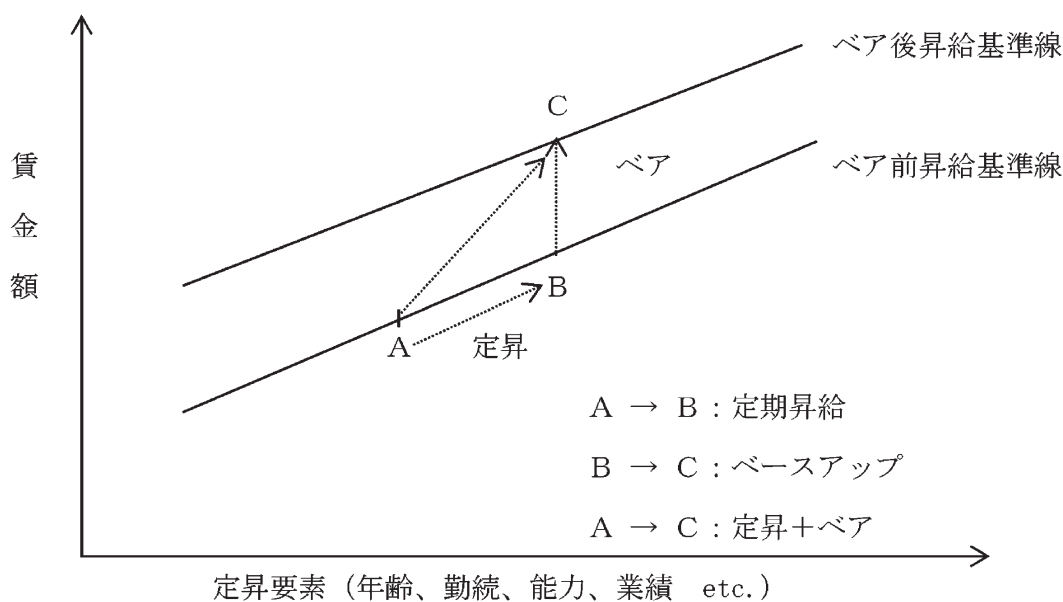
もつとも、企業によつて定昇のとらえ方は必ずしもこの定義どおりではない。制度的昇給である点は共有されているのだが、定昇の範囲に関しては企業によつて異なる。狭くは自動昇給だけを定昇と称する企業があるし、逆に後述する昇級・昇格昇給も定昇の範囲に含める企業もある。しかし、各種の調査によると、定昇における自動昇給部分より査定昇給部分の割合の方が高い<sup>24</sup>。定昇には定義のように査定昇給も含めた方が実態にも合っている。また、昇級・昇格昇給は、個々の従業員にとっては数年に一度、社員等級（職務等級、役割等級、職能資格等級など）が昇級・昇格する場合のみ実施される。毎年定期的に多くの従業員が対象になる定昇とは区別した方が、理論的にも実務的にも整理できる。

次に、もう一つの制度的昇給である「定昇以外の昇給」には、主に昇級・昇格昇給と諸手当の増加が該当する。昇級・昇格昇給は基本給（基本賃金部分）が対象で、社員等級（資格）の昇級・昇格のほか、役職が昇進した場合に基本給が増加する仕組みの場合にはそれも含まれる。制度的昇給としての手当増は、例えば役職が課長から部長に昇進した場合の役職手当増、扶養家族数が二人から三人になったことによる家族手当増などが該当する。一方、例えば課長の役職手当自体が五万円から六万円に増額される、家族手当が一人五千円から六千円に増額されるのは、後述するベースアップである。

## (2) ベースアップ

ベースアップ（ベア）は、賃金水準とりわけ個別賃金（前述した銘柄別賃金）の引き上げのことである。既存の賃金

図表4 定昇とベースアップ



日本の雇用システムと賃金制度 (谷田部)

表や昇給表に基づく定昇とは区別され、具体的には賃金表や昇給表自体の増額書き換えによって行う(ベースダウンの場合は減額書き換えになる)。かつては各企業における一人当たり平均賃金の増額をベア、つまりベアⅡ賃上げと捉えていたこともあるが、今日的には、定昇制度がある企業の場合は賃上げⅡ「定昇+ベア」と実務的にも理論的にも整理されている。ただ、定昇の範囲に企業によって広狭があることは前述したとおりである。賃上げにおける定昇とベアの関係を概念的に示せば、図表4のとおりである。まず、既存の賃金表や昇給表に基づいて定昇を実施する(A→B)。次に賃金表や昇給表のベアが実施される(B→C)、結果として「定昇+ベア」の賃上げとなる(A→C)。

定昇以外にベースアップを実施するのは、①物価上昇による生計費の高騰つまり実質賃金水準の低下への対応、②生産性向上、業績向上の成果配分としての賃金水準引き上げ、③同業他社や同地域他社、同規模他社などの賃金水準と比較した世間並み賃金水準の維持あるいは向上、などの場合である。しかし、長期的なデフレ傾向にあり、失われた二〇年でマクロの企業業績は低迷し、したがって世間の賃金水準は上昇していない今日、一部の企業を除きベアを実施する企業は少ない<sup>25)</sup>。

以上のことから定昇と対概念のベアに関しては次のように定義できる。

「ベースアップは、物価上昇への対応、企業業績向上の反映、世間賃金水準との調整などを目的に、賃金表や昇給表自体の増額書き換えによって行う個別賃金あるいは個人別賃金の水準引き上げである。」

ベースダウンは賃金表や昇給表の減額書き換えによる賃金水準の引き下げということになる。なお、賃金表や昇給表等の昇給基準が制度的に確立されていない、つまり定昇制度がない企業の場合は、前述したとおり賃上げのすべてが個人別賃金の引き上げとしてのベースアップになる。

ひところ定昇を縮小したり廃止する企業が注目され、ベアの廃止まで話題になった。定昇は制度的な定期的昇給であるから、賃金表を廃止したり、制度的昇給を定期的ではなく臨時的に実施すれば廃止はあり得る。ただ、定昇を廃止したとかつて報じられた企業の実態は、自動昇給制度の廃止であるケースが多かった。それとは別に、管理職クラスに関しては定昇のない賃金体系・制度を導入する企業が最近増えている。これに対して、ベースアップの廃止は理論的にも企業実務上もあり得ない。もともと物価上昇や世間相場賃金との調整、企業業績向上を反映して、必要に応じて随時実施するのがベアである。五年、一〇年ベアを実施しないことがあっても、未来永劫にベアがなければその企業の賃金水準は上がらず、優秀な人材の確保、定着に支障を来す。

一番分かりやすいのは新卒者の初任給である。新卒初任給には定昇がないから、その水準を引き上げるためにはベースアップが必要である。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」による全国企業規模計平均の大卒男子初任給は、平成一四年が一九・八五万円、平成二四年は二〇・一八万円であり、単純に計算するとこの一〇年間で三三〇〇円、1・66%しか増加していない。これは、初任給据え置きつまりベアなしあるいは少額ベアの企業が毎年多かつたから

である。なお、初任給をベアで引き上げれば、在籍者の賃金も初任給との格差を維持するため、通常は若干でもベアを実施することになる。

### 三 賃金体系に関する若干の考察

#### 1 賃金体系の生成

賃金体系という概念は「わが国の賃金制度における独自のもの<sup>(26)</sup>」という指摘もあるが、概念はともかく基本給と様々な諸手当で構成されるいわゆる賃金体系は、韓国や台湾の企業にも存在する<sup>(27)</sup>。したがって、賃金体系は「欧米にはないわが国独特のもの<sup>(28)</sup>」、「このような概念は欧米諸国ではみられない<sup>(29)</sup>」、「賃金項目が単純である西欧の場合には、賃金体系という概念はない<sup>(30)</sup>」、と対欧米諸国との対比による独自性で理解した方が妥当である。欧米諸国では一般的に、従事する職務、職種など仕事基準で決まる賃金が大部分を占め、付加的な諸手当はあまり設定されていない<sup>(31)</sup>。わが国の場合は、基本的賃金自体が仕事以外の要素でも決まり、それに対応して諸手当が生計費要素や仕事要素などを反映する形で多数設定され、賃金の構成が複雑になっている実態がある。このことが、わが国の賃金実務や賃金理論の中で、賃金体系という概念が主要な位置を占めている原因である。

今日見られるような基本給（基本的賃金部分）に多様な手当を組み合わせた形の賃金体系は、すでに大正期から存在していた。第一次大戦下におけるインフレに対応するための手当増が契機である。昭和初期の不況下で手当は消滅していったが、第二次世界大戦中に、大量の労働力動員の必要性和生産増強・物価安定という国家的要請とが相まって、生活保障の要素と生産刺激の要素を組み合わせる賃金が決定されるようになり、各種の手当が付加されていった。賃

金統制令を始めとする一連の戦時勅令で、政府が貸金総額や最高貸金額などをコントロールしていたが、次第に規制は緩和され手当が規制外となったこともあり、労働力不足とインフレに手当付加・増額で対応し、貸金が複雑に構成されるようになったのである。それが、第二次世界大戦直後の異常なインフレと実質貸金の低下、労働生産性の低下を背景に、労働側の生活保障要求と経営側の生産性向上要求の妥協的産物として、諸手当の多い貸金体系に引き継がれていった。<sup>(32)</sup> とくに、貸金体系の用語が普及したのは、労働組合からの要求で実現した、生活保障給（本人給＋家族給）を基礎に置き各種の貸金項目を組み合わせた「電産型貸金体系」<sup>(33)</sup> の出現によってである。こうして基本給と諸手当の組み合わせからなる貸金体系は戦後に定着し、今日に至っている。

## 2 貸金体系の理念的側面——貸金の決定要素

「二―3 貸金体系」では、貸金体系を月例貸金の構成項目と決定基準の体系である、とやや技術的に定義つけた。しかし、それだけではなく、「個別貸金を決定する理念を示す場合にも同じ用語が用いられる場合が<sup>(34)</sup>あり、「貸金体系は、支払貸金の内訳とともに貸金に対する企業の考え方を明示した<sup>(35)</sup>もの」といえる。つまり、貸金体系は企業の貸金に対する理念、ポリシーを端的に表現したものである。したがって、貸金体系に関しては技術的な側面だけでなく、貸金の性格論的な側面から論じられることも少なくない。<sup>(36)</sup> さらに、貸金体系の存在形態は、当然ながら人材マネジメントの理念、人事戦略、雇用システム、処遇ポリシー、処遇制度などに規定されるのであるから、それらとの関わりの中で考察する必要がある。

しかし、ここでは貸金に対する企業の理念、ポリシーを表現する貸金の決定要素に限定してその内容を検討する。



図表 5 賃金の決定要素

①	仕事要素 (職務、役割、職種)
②	能力要素 (職務遂行能力)
③	業績要素 (成果、業績、成績)
④	年功要素 (勤続+副次的に年齢)
⑤	生計費要素

賃金の決定要素の分類方法には多様な切り口が考えられるが、筆者は図表5のように、①仕事要素(職務、役割、職種)、②能力要素(職務遂行能力)、③業績要素(成果、業績、成績)、④年功要素(勤続+副次的に年齢)、⑤生計費要素の五要素に分類している。以下では月例賃金について検討するが、賞与や退職金に関してもこれらの決定要素は適用可能である。

① 仕事要素 (職務、役割、職種)

仕事要素で賃金を決める場合も、職務、役割、職種など基準となる仕事のとらえ方に違いがある。担当する仕事の価値で賃金を決めることには合理性があるので、仕事とくに職務を基準にするのが今日のグローバル・スタンダードである。わが国でも直接、間接に職務要素が賃金決定に用いられている。なお、職種はかつて西欧で一般的であった賃金決定基準であるが、わが国の場合は職種別労働市場が未成熟であり、職種自体による賃金決定は普及していない。職種別に賃金水準を計算した統計もあるが、その多くは各企業の職種共通の賃金制度で決定した個人別賃金を単に職種毎に集計した結果であって、職種別に決定された賃金を集計したものは少ない。

賃金決定要素としての「役割」はおそらくわが国独特のものであろう。ただし、役割は必ずしも確立したあるいは成熟化した概念ではなく、企業実務での概念規定と運用方法は多様である。役割を「経営目標の達成を図るために、社員一人ひとりが遂行することを期待されている使命・任務」とし、職務を内容の面から細かく捉えるのではなく、目的の面から概括

的に捉えたものと説明する論者もいる。筆者自身は、

「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。

②その範囲は実際の担当者によっても変動する緩やかな職務概念である」

と定義づけている。つまり、剛構造ではない緩やかな職務概念、柔軟な職務概念として捉えている。<sup>(38)</sup>

### ② 能力要素（職務遂行能力）

能力要素の能力とは、当然ながら単に一般的、抽象的な能力ではなく、仕事ができる能力、仕事関係的能力、職業能力のことである。わが国の場合は職能等級制度（職能資格制度）を導入し、職能のランク（等級）と等級における習熟度で賃金を決める。高度経済成長後期からバブル崩壊までわが国の中心的な賃金決定要素であり、今日でも影響力は大きい。能力主義は潜在能力を基準にしていたため年功制につながったという議論は多い。確かに能力は把握しづらく、仕事上の潜在能力はとくに把握不可能である。従業員に実際に業務を与え、業務の遂行過程で現れた事実と遂行結果を媒体としてしか能力は把握できない。実は、ここでいう能力とは潜在能力ではなく、仕事の遂行過程と結果を通じて外部に現れた保有能力、つまり「顕在化された保有能力」を指している。繰り返してみられた行動、事実、結果から判断するのであって、事実の反復性、再現性が能力把握のポイントになる。

### ③ 業績要素（成果、業績、成績）

業績要素はバブル経済崩壊以降の成果・業績主義の隆盛で再認識されたが、賃金はもともと企業が上げた成果・業績の中から配分されるものであり、成果・業績があつてはじめて賃金がある。もちろん、今日の成果・業績主義はそうしたプリミティブなことではなく、短期、中期、長期の成果・業績を意図的、計画的に直接、間接にどのように賃

金に結び付けるかというシステムを問題としている。ここでは論じないが、成果・業績主義には問題点、デメリットもあり、そもそも成果・業績主義を従業員に適用するには条件がある。それでも、賃金の決定要素としての成果・業績は、これからますます重要性が高まっていく。なお、成果、業績、成績はどう違うかといった議論もあるが、ここでは「経営活動、業務遂行活動を通じて産出した経済的成果、業績」として、ほぼ同じような概念として捉えておく。

#### ④ 年功要素（勤続＋副次的に年齢）

年功要素の年功は勤続年数をベースに副次的に年齢が加味された要素をいう。もともと年功制とは、筆者の定義によれば「勤続年数をベースに（年齢を副次的要素として）、学歴別、性別、労職身分（ホワイトカラーとブルーカラー）別に従業員をセグメントして管理対象グループとし、それぞれの管理区分に応じて別々に育成、活用、処遇する人事管理基準、人事・処遇システム」である。これらのセグメント要素には今日、妥当性も有意性もない。大学入学率は五〇%を超え、男女差別は違法であるし、学歴を基準にしていた労職区分自体の境界線が曖昧になっている。ただ、今日でも勤続を重ねれば（年齢も平行に増加する）ある程度のレベルまでは職業能力が高まることを否定できない。それで、いまだに直接、間接に勤続年数を昇格や昇進に反映する企業もある。昇格や昇進は、直接あるいは間接に賃金につながるから、こうした企業では年功的に賃金が増加する結果になる。

#### ⑤ 生計費要素

生計費要素は、賃金は従業員の生計費を賄うものである、という当然の前提から要請される賃金決定要素である。しかし、賃金を生計費要素だけで決めるケースはほとんどない。これまで検討してきた右の①～④の要素に基づく賃金水準の決定に反映される場合が多い。その際、総務省統計局の「家計調査」、それを基礎とした人事院や地方人事

委員会作成の「標準生計費」、同じく総務省統計局の「消費者物価指数」などを参考資料に、賃金水準と生計費の関係をチェックする。

ここで、基本給の決定要素についてだが、厚生労働省「平成二四年 就労条件調査」の結果を概観してみよう（企業割合、調査産業・規模計）。実態として基本給（賃金）は複数の要素で決定されていることを反映して、複数回答を前提に調査されている。管理職については「職務・職種などの仕事内容」72・5%、「職務遂行能力」70・7%、「年齢・勤続年数など」47・0%、「業績・成果」42・2%、「学歴」14・7%の順である。管理職以外は「能力」68・7%、「職務・職種」68・2%、「年齢・勤続」58・5%、「業績」40・5%、「学歴」20・9%の順であった。「管理職」でも「管理職以外」でも職務や能力の要素を反映する企業が多く、年齢・勤続、業績、学歴の要素は反映する企業の割合が相対的に少ない。ただ、管理職以外の年齢・勤続要素の反映企業割合は60%弱とやや多かった。

同調査を平成八年、一〇年、一三年、一二年、一四年の時系列でみると、<sup>39</sup>調査年によって変動はあるが、「管理職」「管理職以外」とも、学歴、年齢・勤続それに業績を反映する企業割合が減少傾向にある。職務を反映する企業割合はあまり大きな増減はないが、能力反映企業は微減である。本調査で見える限り、賞与への反映は別として、基本給への成果・業績要素の反映は見直されていると言つてよいだろう。なお、初任給の決定はともかく、基本給に学歴要素を反映する企業がいまだに存在しているわけだが、調査票と調査結果からはその内容や反映方法は明らかでない。以上で検討した各種の賃金決定要素の一つまたは複数を選択し、その要素を月例賃金の基本給や諸手当のどのような賃金項目に反映させるかが、賃金体系における賃金の項目構成になる。次に、まず基本給の種類と内容について検討する。

### 3 基本給の種類と内容

#### (1) 基本給の定義

ここまでは、基本給という用語を自明のこととして使ってきたが、改めて概念を整理したい。月例賃金の基本的部分ということで一般的には基本給と呼ばれている。基本的部分という表現には、①当該企業の賃金の基本的性格を規定するという意味をはじめ、②賃金に占める割合が多い、③従業員の生活の基礎になる比較的安定的な賃金である、④賞与、退職金、諸手当など他の報酬の算定基準となる、などが含まれている。また、⑤従業員の賃金の格付け、ひいては社内序列を示す指標でもある。賃金に占める割合でいえば、厚生労働省「平成二二年 就労条件総合調査」によると、調査産業・規模計で所定内賃金に占める基本給の比率は85・4%であった。同調査を時系列的に見れば、二〇年間以上にわたって八五%前後で推移している。また、規模の大きい企業の方が基本給比率は高い傾向にある。

「就労条件総合調査（平成二四年）」では基本給を次のように定義している。

「毎月の賃金の中で最も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労働者の従事する職務に伴う要素によって算定される賃金で、原則として同じ賃金体系が適用される労働者に全員支給されるものをいう。」

これも参考にしながら、筆者自身は次のように定義づける。

「基本給（基本的賃金部分）は、月例賃金を性格づけ、比率的にも大きな割合を占める最も基本的な部分であり、原則として同じ賃金体系が適用される従業員全員を対象に支給される一つまたは複数の賃金項目である。」

企業によっては基本給ではなく本給と称したり、例えば「年齢給＋職能給」を基本給と呼んだり、基本給と併存さ

せて職務給という基本給的性格の賃金項目を設定している企業があったりと、企業実務上は統一されているわけではない。それで、筆者は「基本給（基本的賃金部分）」と表記することが多い。

## (2) 基本給項目の種類

図表5の賃金決定要素を反映する主な基本給項目の種類と、そのポイントをまとめたのが図表6である。それぞれに関して簡単なコメントを加えておく。

① **職務給**は、実際に担当している職務の重要度、難易度、責任の程度など、企業にとつての相対的な職務価値によつて決める賃金である。職務給を設計するには職務分析と職務評価が必要になる。かつてわが国でも職務給の導入が試みられたが成功しなかった。剛構造の職務給が時代的な状況に合っていなかったからであるが、最近では再び職務給を導入する企業が増えている。この点に関しては「四 これからの賃金体系の方向」でもう少し論ずることにする。

② **役割給**は、組織における役割に応じて決める賃金であるが、剛構造になりがちな職務給を日本的にアレンジしたものと見える。役割の定義は前述したが、責任や権限の大きさや企業への貢献度、役割の困難度等の固有役割評価に、会社からの期待度や本人のチャレンジ度などの評価も加味して決定する。職責給と称する企業もある。固定的な職務だけでなく、業務目標の内容やレベル、結果としての役割業績によつて高め、広め、深めることができる柔軟さが特色である。ただし、職務給や後述する職階給と区別できない事例もある。

③ **職種給**は、就いている職種とその職種に関する能力、熟練度で決める賃金である。前述したとおりわが国には職種給の例は少なく、大工、左官、料理人などの職人的あるいは専門職的な職種に、わずかに類似した形のもののみら

図表6 基本給項目の種類

① 職務給	……………	担当している仕事（職務）で決める賃金
② 役割給	……………	組織における役割に応じて決める賃金
③ 職種給	……………	就いている職種とその職種に関する能力、熟練度で決める賃金
④ 職階給	……………	就いている役職、ポストに応じて決める賃金
⑤ 職能給	……………	職務遂行能力のレベルに応じて決める賃金
⑥ 業績給	……………	一定期間の成果や業績の程度に応じて決める賃金
⑦ 年功給	……………	勤続年数中心に決める賃金
⑧ 生活給	……………	生計費を反映して決める賃金
⑨ 総合決定給	………	各種の要素を総合勘案して決める賃金

れるだけである。④職階給は、課長、部長など就いている役職、ポストに基づいて決める賃金である。職務等級制度や職能等級制度を導入していない中小企業で導入例がある。以上、①～④までが仕事要素で決まる仕事給としての基本給である。

⑤職能給は、職務遂行能力のレベルに応じた賃金で、前述したとおり職能等級のランクと習熟度で決める賃金である。仕事ができる能力を基準にするのだが、実際に就いている仕事自体のレベルと等級が乖離したり、職能要件が曖昧な企業も多く、年功に流れたという批判がなされている。しかし、これまでわが国の基本給の主流であったし、今日でも職能給を導入している企業は多く、とくに職業人として成長過程にある若手、中堅従業員に適用されている。なお、厚生労働省などの統計では職能給を仕事給に分類するが、個人の職業能力が基準であるから、企業で現在一般的に導入されている職能給は「属人給」と捉えるべきである<sup>40</sup>。ただし、同じ属人給であっても、学歴、年齢、勤続など従業員の「属性」に基づくものとは区別される。⑥業績給は、一定期間の成果や業績の程度に応じて決める賃金である。ただし、業績給だけの単一型基本給は少なく、他の基本給項目と併せた併存型基本給の形で設定されることが多い。また、金額的にあまり高くなく、業績手当と何ら変わらないケースも少なくない。

⑦年功給は、勤続年数中心に決める賃金であり、端的なのは勤続給である。し

かし、これまでに勤続給が基本給の中心を占めたことはほとんどなく、併存型基本給の中に少額が設定されていた。ただし、基本給という名称でもその全額が勤続年数で決まったり、職務給や役割給、職能給が勤続に応じて決定されれば、それは年功給になる。⑧生活給は、生計費の程度によって決める賃金だが、生計費をダイレクトに反映した賃金は存在しない。生活給の代表は年齢給であり、ライフサイクルに応じた最低生計費の変化について、年齢を代替指標として表現した賃金項目である。ただ、最近は一定年齢までの下支え賃金、調整的賃金の性格を強めている。年齢給だけで生計費全体を賄うのではなく、あくまでミニマム部分だけであり、他の賃金項目と合わせた収入で生活は営まれる。⑨総合決定給は、各種の決定要素を総合勘案して決める賃金である。ただし、併存型基本給のようには要素の内訳が明確ではない。どの要素がどの程度の割合で織り込まれているかが曖昧で、対象者によっても決定時期によっても変動する可能性がある。動機づけの誘因としては弱いが、中小企業では一般的な賃金である。

以上に説明した基本給項目のうち、総合決定給も含めて一つの要素だけで基本給を構成するのを単一型賃金体系(基本給体系)、複数の要素を選択して組み合わせるのを併存型賃金体系(基本給体系)という。厚生労働省「平成二一年 就労条件総合調査」の調査産業・規模計でみると、管理職対象で単一型基本給体系を採用しているのは70・5%、併存型基本給体系を採用しているのは27・9%、不明1・6%であり、管理職以外対象に単一型体系を採用しているのは68・1%、併存型体系は30・4%、不明1・5%である。形のうえでは単一型の方が多いが、その内訳を見ると、職務給(管理職11・3%、管理職以外9・0%)や職能給(管理職2・4%、管理職以外2・6%)、業績給(管理職2・3%、管理職以外2・2%)など純粋な単一型だけでなく、「職務・職能給」「職務・業績給」「職能・業績給」「職務・職能・業績給」「属人給」(学歴、年齢・勤続)「総合給」、つまり複合的要素で決める単一型が多く含まれている。後者の割合は、管理



職で54・5%、管理職以外で54・1%と単一型とする企業の八割近くを占める。また、総合給だけとつても管理職で24・8%、管理職以外で28・6%だった。つまり実質的にみれば併存型、総合型が多いことになる。

#### 4 諸手当の定義と種類

諸手当は賃金の核となる基本給を補完する付加的賃金のためか、正面から定義している例はほとんど無い。そこで筆者は独自に次のように定義つけている。

「①諸手当は、基本給では吸収できない個別の特定条件・要素の小刻みな変化を受け止め、反映する可変的賃金項目である。②基本給とは異なり、特定条件・要素に該当する従業員に対してのみ支給され、条件・要素の変動によって支給・不支給や金額の増減が随時発生する賃金である。」

したがって、条件・要素が発生すれば支給され、条件・要素に変更があれば増減され、条件・要素が無くなれば不支給となる相対的に変動的な賃金である。この場合の特定条件・要素としては、たとえば①仕事のつらさ・難しさ、②職場環境や働き方、③労働市場要因（採用の困難度）、④特殊な能力（特定資格・免許の有無）、⑤生計費の個人差、など様々なものが考えられる。

諸手当の区分についても分類方法は色々ある。図表7は筆者による区分であり、①職務関連手当、②生活関連手当、③奨励手当、④その他の手当、⑤法定手当に分類している。図表7にはそれぞれの区分毎に比較的一般的な手当名を例示したが、個々の企業での名称は多様であり、また、ここには挙げていないその企業独自の手当も少なくない。それぞれの手当に関して詳しく説明はしないが、いくつかの手当に関しては補足的にコメントしておく。特殊職種手当、

図表7 主な諸手当の区分と名称

区 分	名 称
職務関連手当	役職手当（役付手当、管理職手当、専門職手当）、 特殊職種手当、特殊職務手当、特殊勤務手当、 特殊作業手当、技能手当（技術手当）、資格・免許手当、 営業手当、外勤手当
生活関連手当	家族手当（扶養手当）、子女教育手当、住宅手当、 地域手当、都市手当、寒冷地・燃料手当、 単身赴任手当（別居手当）、食事手当
奨励手当	業績手当、精皆勤手当、公的資格手当
その他の手当	調整手当、出向手当、通勤手当
法定手当	時間外勤務手当、休日出勤手当、深夜勤務手当

特殊職務手当は当該企業での特殊性に対して支給される。特殊勤務手当は、例えば三交替勤務のようなケースであり、特殊作業手当は高熱、寒冷、危険、高所、塵埃、悪臭、騒音などの環境下における作業に対する手当である。資格・免許手当は、当該資格・免許が必要な職務に従事している保有者に支給される。公的資格手当は資格・免許手当と重複するようだが、公的資格取得の奨励という意味合いで、当該職務に直接従事していなくても支給する企業があるので別に挙げた。調整手当は賃金体系改定時、中途採用者の前収保障などの場合に支給される。出向手当は主に出向元と出向先の労働条件の差を補填する手当である。以上は企業が任意に設定する手当だが、法定手当は時間外労働（早出、残業）、休日労働、深夜労働に関して法的に割増賃金の支給が義務づけられているものである。

厚生労働省「平成二二年 就労条件総合調査」で、支給する企業の割合が多い手当をみると（調査産業・規模計）、「通勤手当」91・6％、「役付手当」82・2％、「家族手当」65・9％、「技能手当」46・9％、「住宅手当」41・2％の順であった。家族手当が低下傾向にある以外は、支給する企業割合はこのところあまり変化がない。通勤手当、役付手

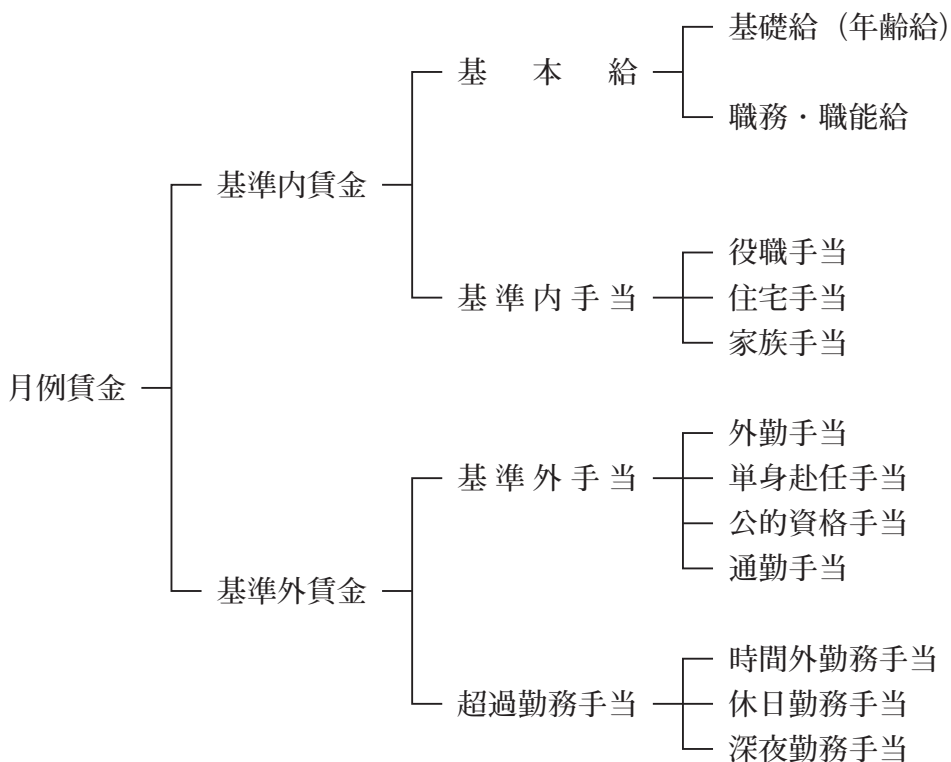
当、家族手当が三大手当といえよう。

## 5 賃金項目の体系図

ここまでに述べた賃金体系に関する概念を大まかな体系図で示したのが、前掲図表1の月例賃金以降の表示である。月例賃金はまず、所定内賃金と所定外賃金に区分される。所定内賃金とは、始業から終業までの時間から休憩時間を除いた所定労働時間内賃金のことである。所定外賃金とは所定労働時間外賃金のことであり、時間外労働、休日労働、深夜労働（交替制勤務等による所定内の場合もある）に対する賃金である。所定内賃金は、基準内賃金と基準外手当に分かれる。所定内賃金もそうだが、基準内賃金という言葉は法的に決まっているわけではなく実務上の用語である。しかも、基本給（部分）のほかに含まれる諸手当の範囲によって、企業ごとに基準内賃金の範囲が異なる。最も一般的なものは、当該企業内で多くの従業員が受給していて、金額的にも高い手当を含めるケースである。このように基準内手当とするか基準外手当かは、企業の考え方次第である。さらに、基本給（部分）は固定給と変動給に分けることができる。固定給といっても、六カ月間、一年間の変動しない安定的賃金部分という意味であって、賃金の改定は行われる。変動給は、業績の変動に応じて、毎月あるいは数カ月単位で改定される賃金であるが、「二―4 賃金形態」でみたように基本給への導入企業は少ない。

もう少し具体的な名称で賃金体系の構成項目を示したのが図表8である。実在する中堅企業の賃金体系を若干修正してある。これについても説明は省略するが、同社には交替制勤務がないので、深夜勤務手当が支給されるのは早出や残業が深夜に及ぶ場合の超過勤務手当だけである。また、このケースでは基礎給と職務・職能給からなる併存型基

図表8 賃金体系（構成項目）の例



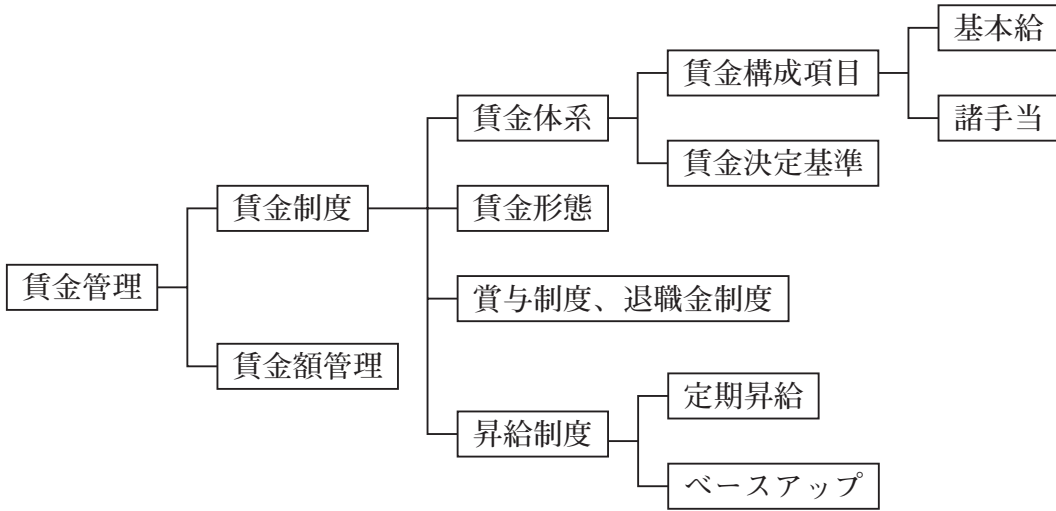
本給体系だが、他社には基本給が職務給だけ、職能給だけといった単一型基本給体系の例がもちろん存在する。

最後に、これまで本稿で検討し、定義づけてきた賃金管理に始まる各種の賃金用語に関して体系図、関連図にまとめたのが図表9である。

#### 四 これからの賃金体系の方向——むすびにかえて

本稿で何度も引用した厚生労働省「就労条件総合調査」は、全国の常用従業員三〇人以上の企業が対象であった。ここでは、全上場企業を対象にした日本生産性本部の「日本的雇用・人事の変容に関する調査」から三種類の基本給の導入状況を見てみよう。わが国の人事・賃金制度のトレンドを牽引するのは中堅・大企業だからである。紹介するのは第一一回・二〇〇七年調査(回答一七三社)、第一二回・二〇〇九年調査(回答一七六社)、第一三回・二〇一二年調査(回答一五四社)の調査結果である(左記数値の表示

図表9 賃金用語の体系図



はこの順であり、いずれも複数回答)。それによると、「年齢・勤続給」の導入企業割合は、管理職層33・5%、27・3%、22・7%、非管理職層61・9%、59・1%、48・1%、「職能給」は管理職層74・5%、69・9%、65・6%、非管理職層80・9%、80・7%、77・3%、「役割・職務給」は管理職層72・3%、70・5%、79・2%、非管理職層56・7%、51・1%、58・4%であった。これ以前の調査結果を含めて時系列的にみると、調査年によって回答企業に入れ替わりがあるので数値は変動するが、傾向として年齢・勤続給と職能給は導入企業の割合が減少傾向にあり、役割・職務給は増加傾向にある。人事・賃金システムの成果主義への傾斜とその揺り戻しがこの二〇年間のトピックだが、基本給に関していえば仕事給への傾斜が注目される。

前述したとおり、わが国でも第二次大戦後から高度経済成長前期にかけて、主として重厚長大産業で職務給の導入が試みられたことがある。しかし、わが国のように配置転換、ローテーションを頻繁に実施する雇用慣行下では上手く運用できなかった。高度経済成長期には組織の改編、工場・施設のスクラップ・アンド・ビルドが盛んに行われ、それに伴う異動も増加したが、会社の都合で上位ランクの仕事から下位ランクの仕事に配転する場合、異動をスムーズに行うために賃金を下げるわけにはいかない。結

局、従前の賃金を保障することになって、職務給本来の運用ができなくなったのである。技術革新の進展が急激で、新職務の発生、既存職務の変動・消滅も頻繁で職務が安定しなかった。そうした状況での柔軟な職務配置には、弾力性のない職務給では対応できなかったのである。こういった時代状況のほか、職務給は職務とそのランクに応じた単一給(シングルレート)かせいぜい幅の狭い範囲給(レンジレート)で設計され、従業員の能力が高まっても仕事が変わらなければ賃金が上がらないので、動機づけの面からも問題があった。高度経済成長期を通じて職務給から職能給へ転換したり、賃金に占める職務給のウエイトを低下させる企業が増加したのが現実である。

こうした経緯のある職務給Ⅱ仕事給だが、なぜ再び興隆してきたのだろうか。まず、今日のように経営のグローバル化が進展すると、経済合理性がありかつグローバル・スタンダードである職務Ⅱ仕事を人事・賃金の決定基準に据える企業が増加する。より直接的な動機は、長期の経済停滞で企業業績が落ち込む中で、人件費の負担増加を回避するために定昇の無い、あるいは昇給レンジの幅が狭い職務給に企業の目が向いたからである。また、前述したように今後とも成果・業績を無視した賃金決定はあり得ないが、その成果・業績は業務目標や期待役割の達成度であるから、ベースになるのは職務や役割Ⅱ仕事要素である。仕事給が拡大した背景としてはこれらの要因も考えられるが、それだけではない。

職務グレードと職務給そのものが、本家ともいえる米国においても、かつてのように柔軟性に欠ける硬直的な仕組みではなくなっているのである。ホワイトカラーとくに管理職、専門職層に典型的だが、職務評価にあたって能力要素のウエイトをかなり高めている。また職務グレード数も、グレードをまとめるブロードバンドングによって、例えば二〇から五へと減少させて大括りとし、対応する職務給のレンジを広くとるようになってきている。したがって、同一

職務グレード内での昇給機会は増加している<sup>(41)</sup>。わが国における職務給も同様な傾向にある。また、日本独特の役割給も仕事給の一種だが、その柔軟性が特徴であることはすでに指摘した。職能給は本来、仕事とその仕事ができる能力を基準にした賃金であり、純粹な仕事給とはいえないものの仕事要素を強めれば仕事給に接近する（職務・職能給）。ただ、現在一般的に導入されている曖昧なあるいは年功的運用に流れやすい職能給のままでは、ここでの検討対象にならない。仕事（この場合は課業）を洗い出して評価する職務調査を行って職能要件書を整備した上で、仕事との関連を明確にした運用をすることが条件になる。

これからの賃金体系とくに基本給部分は、職務給か役割給か、それとも仕事要素を強めた職能給Ⅱ職務・職能給かはともかく、「仕事給」的な要素が中核となる<sup>(43)</sup>。しかし、単一型だけではなく、仕事給を中心に「三―3―(2) 基本給項目の種類」で述べたような各種の基本給項目を組み合わせた、併存型基本給体系を採用する企業も多いであろう。それも従業員の全階層で同じ基本体系にするのではなく、例えば若年層は「職能給＋生活給」、中堅層は「職能給＋役割給」、管理・専門職層は「職務給＋業績給」あるいは「役割給＋業績給」といった複線型体系にする方法もある。いずれにしろ、長期継続雇用慣行と企業内労働市場に立脚した日本の雇用システムが揺らいでいる現在、かつてのような年功給や仕事から乖離して年功的に運用するような能力給は当然のことながら選択肢としてはあり得ないのである。

(1) 谷田部光一「日本の雇用システムと報酬マネジメント」(『政経研究』第四九卷第三号、高木勝一教授古稀記念号、二〇一三年) 三二―九頁以下。

(2) 『日米雇用処遇用語集』(日本生産性本部・生産性労働情報センター、二〇〇五年) 一三三頁、笹島芳雄『最新 アメリカ

の賃金・評価制度―日米比較から学ぶもの―(日本経団連出版、二〇〇八年) 八五頁。

(3) わが国の実態は、ブルーカラーでも正社員の場合は日給月給制(不完全月給制)や月給制が多く、非正規労働者に時給制や日給制が多い。その意味では、わが国の正社員に適用される賃金の英語表記は wage よりも salaryの方が妥当性があると言える。

(4) 岩出博『LECTURE 人事労務管理 [三訂版]』(泉文堂、二〇〇二年) 二八六頁。

(5) 幸田浩文「わが国の賃金管理と賃金制度」平野文彦編『人的資源管理論』第四章(税務経理協会、二〇〇〇年) 二〇〇頁の記述を筆者が要約した。

(6) 岩出・前掲書、二八七頁、佐藤正男『経営人事管理論』(弘文堂、二〇一一年) 一八六頁、山岸俊正『人事労務管理事典』(丸善プラネット、二〇〇八年) 一七四頁。

(7) 「個別賃金」を個々の従業員の賃金と捉える例が多い。例えば、正亀芳造「賃金制度」奥林康司(他)編著『入門 人的資源管理(第二版)』第九章(中央経済社、二〇一〇年) 一四八頁。しかし、筆者は職種、職務、能力、熟練度などの条件を設定した「銘柄別賃金」を個別賃金と捉えている。その個別賃金の二覧表がいわゆる賃金表である。そして、賃金制度とその運用を通じて、具体的には賃金表に当てはめて、あるいは昇給表に基づいて従業員個々に配分された結果としての賃金を「個人別賃金」と呼んで区別している。この考え方は、楠田丘『改訂九版 賃金テキスト』(経営書院、二〇一〇年) 三〇頁―三九頁に拠っている。

(8) 正亀・同上論文、一四八頁。

(9) 日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』(日本経団連事業サービス、二〇〇八年) 六〇頁。

(10) 小野恒雄「戦後日本『賃金制度』変遷史料」『変革期の賃金問題』(労務行政研究所、一九七五年) 二五三頁。

(11) 『人事・労務用語辞典 第七版』(日本経団連出版、二〇一二年) 二七七頁。

(12) 藤村博之「賃金管理」佐藤博樹(他)『新しい人事労務管理(第四版)』第四章(有斐閣、二〇一一年) 一〇〇頁。



- (13) 佐藤正男・前掲書、一九〇頁。
- (14) 元井弘『役割主義人事システム「新版」』（生産性出版、二〇〇九年）九三頁。
- (15) 岩出・前掲書、二九二頁。
- (16) 白井泰四郎『現代日本の人事労務管理（第二版）』（東洋経済新報社、一九九二年）一九二頁。
- (17) 佐護譽『人的資源管理概論』（文眞堂、二〇〇三年）一四二頁―一四三頁。
- (18) 逆瀬川潔『賃金制度の知識』（日経文庫、一九八六年）一一頁。
- (19) 昭和同人会編『わが国賃金構造の史的考察』（至誠堂、一九六〇年）一六頁。
- (20) 労働基準法第二四条第二項では、賃金支払いの五原則のうち、毎月一回以上の支払い（毎月払いの原則）と、一定期日払いの原則を定めている。
- (21) 厚生労働省「平成二四年 賃金引き上げ等の実態に関する調査」。
- (22) 労働省「平成一〇年 賃金労働時間制度等総合調査」。平成一三年から厚生労働省「就労条件総合調査」と名称が変更され、継続して調査されている。
- (23) 佐護・前掲書、一四九頁。
- (24) 人事院は、国家公務員の給与勧告にあたって「職種別民間給与実態調査」（企業規模五〇人以上でかつ事業所規模五〇人以上の事業所対象）を実施する。平成二四年調査によると、「係員」クラスで定昇制度があるのは89・3%、その内容は（複数回答）、自動昇給あり39・8%、査定昇給あり71・9%、昇格昇給あり39・8%である。一方「課長級」は、定昇制度あり82・8%と係員クラスよりやや低いので、内容（複数回答）も自動昇給32・6%、査定昇給67・5%、昇格昇給36・0%となっている。この割合の傾向は、数値にわずかな差があるだけで平成一七年の調査以降、毎年あまり変わりはない。複数回答なので、自動昇給ありの中には自動昇給のみと自動昇給と査定昇給の併用を含み、査定昇給ありも査定昇給のみと自動昇給との併用を含んでいる。いずれにしても査定昇給部分の方が割合は多い。また少し古くなるが、旧労働省・前掲「平成一〇年 賃金労働時間制度等総合調査」（三〇人以上の民営企業）によると、定期昇給制度がある86・0%の企業を一〇〇として、全額考課査定

の企業割合は45・2%、全額自動決定が10・3%、考課査定と自動決定の併用は44・4%であった。

- (25) 厚生労働省・前掲「賃金引き上げ等の実態に関する調査」によると、平成二四年に定昇制度がある企業(管理職68・6%、一般職75・3%)を一〇〇として、予定も含むベア実施企業の割合は、企業規模計で管理職9・8%、一般職12・1%だった。平成一五年以降の一〇年間をみても、年によって数値に変動はあるが、管理職、一般職ともベア実施企業は一〇%〜二〇%程度である。また、具体的なベアの額と率が分かる日本経済団体連合会の「昇給、ベースアップ実施状況調査結果」(規模五〇〇人以上が回答企業の78・0%を占める主要企業調査)では、平成二四年の組合員平均賃上げ合計六〇五八円(1・98%)のうち、定昇を含む平均「昇給」は五九八四円(1・96%)だが、平均「ベア」は七四円(0・02%)にしすぎなかった。0・0%だった平成一四年以降、統計からみればベア率は0・1%を下回ることが多い。それだけ今日的にはベアを実施しない企業が多いということである。

- (26) 佐藤正男・前掲書、一九〇頁。

- (27) 韓国については安熙卓『韓国企業の人的資源管理―その特質と変容―』(文眞堂、二〇一一年)六九頁以下参照。台湾に関しては、日本賃金学会編『賃金事典』(労働調査会、二〇一二年)二二四頁参照。

- (28) 正亀・前掲論文、一四八頁。

- (29) 佐護・前掲書、一四二頁。

- (30) 村上良三『人事マネジメントの理論と実践 人的資源管理入門』(学文社、二〇〇五年)二九三頁。

- (31) 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』(日経連出版部、二〇〇一年)一七頁―一八頁参照。

- (32) この段落の記述は、昭和同人会・前掲書、孫田良平『年功賃金の終焉』(日本経済新聞社、一九七八年)、笹島芳雄「日本の賃金制度…過去、現在そして未来」(明治学院大学『経済研究』第一四五号、二〇一二年)三一頁以下を参考にした。

- (33) 電力系の企業別労働組合の連合体である日本電気産業労働組合協議会Ⅱ電産協が、一九四六年一〇月に要求して実現した賃金体系である(電産協は一九四七年五月に産業別単一組織としての日本電気産業労働組合Ⅱ電産に改組)。電産型賃金体系の歴史的意義については過去に氏原正治郎『日本労働問題研究』(東大出版会、一九六六年)一六二頁―一七四頁などで論

じられているが、比較的最近の要約的な説明は、岩出・前掲書、六〇頁―六一頁、佐護・前掲書、一四三頁―一四四頁、孫田・同上書、五五頁―五七頁、笹島・同上論文、三八頁―三九頁、アンドルー・ゴードン、二村一夫訳『日本労使関係史 一八五三―二〇一〇』（岩波書店、二〇一二年）三六〇頁―三六五頁など参照。

(34) 鈴木好和『第二版 人的資源管理論』（創生社、二〇〇四年）一三四頁。

(35) 幸田・前掲論文、二〇〇頁。

(36) 例えば昭和同人会・前掲書第二部、一九九頁以下参照。また、楠田・前掲書は賃金制度設計の実務書だが、賃金体系に関して技術的な面だけでなく、むしろ理念の面を重視した内容になっている。

(37) 竹内裕『日本の賃金―年功序列賃金と成果主義賃金のゆくえ』（筑摩書房、二〇〇八年）一〇九頁。

(38) 谷田部光一「これからの人材マネジメントの使命」（『政経研究』第四八巻第一号、二〇一二年）七一頁。

(39) 平成八年と一〇年は「賃金労働時間制度等総合調査」。

(40) 同旨、木下武男『日本人の賃金』（平凡社、一九九九年）四八頁―五五頁。

(41) 笹島・前掲『アメリカの賃金・評価システム』、同・前掲『最新 アメリカの賃金・評価制度―日米比較から学ぶもの―』参照。

(42) 職能要件は、職種（部門）別・等級別に担当する仕事（課業）の内容とそのレベルで表すが、実務的な職務調査の実施方法と職能要件書の作成方法の概要は、楠田丘『改訂五版 職能資格制度』（経営書院、二〇〇三年）など参照。

(43) 今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞社、一九九八年）、同『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社、二〇一二年）第八章は、筆者とはやや観点が異なるが同様な方向性を提案している。