

トヨタにおける 賃金制度の展開

キーワード 賃金体系, 基本給, 生産手当, 職能資格

三重短期大学准教授 杉山 直

はじめに

拙稿「トヨタの賃金制度」(猿田正機・杉山直・浅野和也・宋艶苓・櫻井善行『日本におけるトヨタ研究』文真堂, 2012年)において, 代表的な研究成果からトヨタの賃金制度の展開を, 大きく次の5つの時期に分けた。

第1期は, 戦後(1945年)から1949年までの生活給としての側面を強くもった賃金制度の時期である。

第2期は, 1950年の争議により労働組合(以下「組合」という)が敗北し, 生活給を重視した賃金制度から「能力的」要因を重視した賃金制度をとった時期である。

第3期は, 1955年から1969年までで, この時期は職務給の検討をしつつもその導入が困難と判断し職層制度を検討した時期である。この時期は, 特に賃金制度の変更はされていない。

第4期は, 1970年から1989年までであり, トヨタが職層制度を導入して以降, 賃金制度の基本的な変更をおこなわなかった時期である。

第5期は, 1990年から2004年までの時期である。この時期にトヨタは賃金制度の変更を何回か行い, 今日の賃金制度を確立したのである。

「トヨタの賃金制度」ではこのような時期区分を試みることはできたが, そこでの目的が代

表的な先行研究の歴史的整理であり, トヨタにおける賃金制度の変遷を歴史的に整理することはできなかった。確かに「トヨタの賃金制度」では, 1980年代から2000年代までの代表的な研究成果を取り上げているから, それを順次おっていけば, トヨタの賃金制度の変遷を読み取ることが可能であるかも知れない。

しかしながら, 通史として賃金制度の変遷について把握することは困難である。

そこで本稿では, そこでとりあげた先行研究とその後の文献に依拠しつつ, 戦後から今日までにおけるトヨタの賃金制度の変化を概観することにしたい。

・ 戦後から1949年までの賃金制度

1. 生活給賃金

戦前のトヨタの賃金制度, 特に「工務員」(現業職のこと)のみに適用されていたのは単価請負であった。これは、「(組別)単純出来高制」¹⁾であり, 能率給であった。この賃金制度は, 職員には適用されず工務員に適用されたのであった。

戦後, この賃金制度は廃止され, 1946年から1949年まで生活給としての側面を強くもった賃金制度が採用された。つまり賃金体系を「本給, 加給, 家族手当に分け, 本給には, 年

年齢給を基本として、年齢別最低賃金²としたのであった。

また、加給を物価スライド制の賃金とし、基本給×加給（1.43倍～2.0倍）としたのであった。

なお、この時期は職員と工員とは別の賃金制度となっており、職員は月給制であり、工員は日給制である。

そして、賃金体系は次のとおりである。

職員：本給＋基本加給＋家族手当

工員：日給×人工＋基本加給＋家族手当

この賃金体系における賃金項目の構成は、表1のとおりである。職員、工員とも基本加給の占める割合が60%を越えており、基本加給が生活給として大きな位置を占めていることがわかる。

後にみるようにトヨタの賃金制度において、「団体奨励給の一種³」と指摘される能率給としての生産手当があるが、この時期においては、能率給は「入り込む余地がなかった⁴」のであった。

2. 能率給の復活

1948年7月に能率給制度が復活した。この経過について、牧野明光氏（執筆当時トヨタの人事部労務課長は）、次のように述べている。

「昭和23年4月、当時3,195円の賃金ベースがベースアップにより3ヵ月間に、5,571円と大幅に上昇した一方、インフレもやや鈍化の傾向をみせたため、生計費スライドの必要性も事実上終息した。そこで賃金が一応安定してきたのを機に、純然たる生活給を脱皮せんとする機運が労使ともにもりあがり、昭和23年7月よ

り、賃金の1割をベースアップによる上昇原資のなかから抽出し、能率給制度を復活した⁵。

この能率給制度の基本理念は、1990年3月まで続いた生産手当につながっており、生産手当を実施する上で重要な役割を果たしたと指摘されている⁶。

またこの能率給制度は、その名称において初めて「生産手当」と呼ばれていたが、その内容は直接製造部門の団体能率を対象とする団体時間請負給であった。生産手当は、まず生産手当率が計算され、それによって直接作業部門、間接作業部門、事務技術職員部門ごとに計算された。このように、職務の性質に応じて部門を区分し、生産手当は算出されたのである⁷。

生産手当率は、直接製造部門の集団能率を基礎とし、この対象は課または工場である。直接製造部門以外の部門の生産手当率は算出できない。そこで、その他の部門には、直接製造部門以外の生産手当を算出するに当たって、直接部門の平均生産手当率が適用された。

この生産手当率の計算式は、次の通りである。

$$\text{生産手当率} = \frac{\text{基準時間} \times \text{出来高個数} + \text{特定作業時間} + \text{手待ちおよび離業時間}}{\text{総実働時間}}$$

そして、部門ごとの生産手当の計算式は、次の通りである。

直接作業部門生産手当：

日給×人工×生産手当率

間接作業部門生産手当：

日給×人工×直接作業部門平均生産

表1 1947年の賃金体系

職 員			工 員		
	金額 (円)	構成比 (%)		金額 (円)	構成比 (%)
本給	742	30.10	日給×人工	569	27.84
基本加給	1,543	62.60	基本加給	1,276	62.43
家族手当	180	7.30	家族手当	199	9.74
合 計	2,465	100.00	合 計	2,044	100.00

(出所) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会『トヨタ自動車20年史』、1958年、689ページから作成した。

手当率 × 定備部門係数
 事務技術職員生産手当：
 月給 × 直接作業部門平均生産手当率
 × 職員係数

そして、1949年に職員と工員の賃金制度を日給月給制に統一し、基本給を年齢給と能力給とし、賃金体系は、表2のようになった。

・ 生産手当の確立と賃金体系

1. 能率給の見直し

生産手当には、「製造部門の各ショップ単位の能率向上にはたしかに役立った」⁸という面もあったが、「戦後のデフレの深刻化、企業整理（人員整理）等一連の生産縮小過程において企業総ぐるみの連帯生産性の向上および管理部

表2 1950年の賃金体系

	金額 (円)	構成比 (%)
基本給	4,597	42.13
加給	1,067	9.78
生産手当	1,211	11.10
家族手当	846	7.75
地域手当	24	0.22
特殊作業手当	50	0.46
超過勤務手当	1,380	12.65
年次休暇手当	350	3.21
特別休暇手当	15	0.14
税手当	1,372	12.57
合計	10,912	100.00

(出所) 表1に同じ。

(注) 生産手当は1950年10月に変更されており、その分が含まれている。

門、間接部門等の直接部門以外の生産性向上の刺激としてはかける⁹という問題があった。

トヨタでは1950年4月から6月にかけて会社再建をめぐる争議が起こり、整理解雇と希望退職を含め2,146名が退職したが、その後における生産性向上に関して組合から表3などのような要求が出され、労使でさらに検討した結果、1950年10月に生産手当制度は大幅に変更され、生産手当の原型が確立したのである。

まずこの生産手当であるが、どのような性格をもつ手当であろうか。牧野明光氏は、次のように述べている。

「生産手当制度は工数にその算定基礎を求め、標準時間の比によって生産能率を測定し、その能率に応じて賃金を配分しようとする時間請負給の一種であって、作業管理方式と密接に結びつきながら労働の努力度を比較的接近した形で把握しつつ、一方では、企業全体の能率をも包含して反映する考え方をとっている」¹⁰。

つまり労働者にとっては、能率給であり生産性を向上させることで賃金を引き上げることができるという手当である。そのため賃金における生産手当の位置づけは大きく、生産手当が基準内賃金に占める割合は、導入当初から大きいものがあった。

表3 組合の要求

a 企業全体の生産性動向の測定とその反映
b 各部門の連帯性と生産の牽連性に応じた刺激
c 管理部門、間接部門の能率向上に対する責任の付加

(出所) 牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会、1966年、159ページより作成した。

表4 基準内賃金に占める生産手当の割合

	1951年	1954年	1957年	1960年	1963年	1965年
基準内賃金 (円)	12,600	21,000	25,300	26,800	25,100	25,700
生産手当 (円)	4,200	8,100	10,800	12,800	12,200	12,700
生産手当の占める割合 (%)	33.33	38.57	42.69	47.76	48.60	49.42

(出所) 牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会、1966年、162ページより作成した。

(注) 基準内賃金、生産手当は1か月の平均である。

表4は、基準内賃金における生産手当の占める割合を示したものである。1951年において33.3%となっており、その後増加し、1965年には49.42%と基準内賃金の半分を占めるまでとなっている。

2. 生産手当の算出

生産手当は、次のように算出される。

$$\text{生産手当} = \text{基本給} \times \text{生産手当支給率}$$

この式から、生産手当は生産手当支給率に影響を受けることが分かるが、この生産手当支給率は1か月を単位として算定グループ（支給率算定単位）ごとに計算される。つまり、生産手当支給率は算定グループの生産能率を直接賃金に反映させる媒介となっているのである。

この生産手当支給率は直接作業部門の能率を反映する「能率歩合」と会社全体の能率を反映する「完成歩合」の2つの歩合と、生産手当基本係数、定員係数から算出される。

能率歩合はA部門と呼ばれる「製造工場に所属し、作業時間の設定された作業に従事する部門」¹¹の生産能率を反映させるものであり、適用は例えば間接部門・管理部門は「A部門の総加重平均で会社一本」¹²というように部門ごとによって異なっている。もう少し分かりやすく述べると「各部門の連帯性と生産への牽連性（つながり）に応じた刺激」¹³である。

能率歩合の計算式を簡単に示すと、総生産時間を総作業時間で除したものであるが、その内容は複雑であり、その説明は別にゆずりたい¹⁴。

完成歩合は「直接作業部門のみにかぎらず企業全体の生産性を測定し、能率の向上を賃金に反映させる」¹⁵のものであり、「全工場の工数に基づき全社一本」¹⁶で算出される。「企業全体の生産性向上の測定とその反映」¹⁷であり、次のように計算される。

$$\begin{aligned} \text{完成歩合} = & \frac{\text{基準時全社総実働時間}}{\text{基準時生産台数（時間換算）}} \\ & \times \frac{\text{当月生産台数（時間換算）}}{\text{当月全社総実働時間}} \end{aligned}$$

生産手当基本係数は、「各歩合の変動による生産手当支給率の上昇については、生産手当の膨張によって賃金体系のバランスを防止するため、生産手当支給率を適正な水準に修正する係数」¹⁸であり、0.369となっている。

定員係数は「間接・管理部門においてその能率を直接的に反映させ、生産性向上の刺激とするために設けられたもの」¹⁹で、「営業部門・間接部門の能率向上に対する責任の付加」²⁰であり、次のように算出される。

$$\text{定員係数} = \frac{\text{当月所定就業時間} \times \text{暫定定員}}{\text{当月実働時間}}$$

この式に「暫定定員」があるが、これは「月間平均在籍人員に所定の残業時間を見込んで決定している」²¹というように、定員が固定されていないことから「暫定」としているようである。

さて、こうして各部門の生産手当支給率は、次のように算定される。

直接・補助部門

$$= (\text{能率歩合} \times 2/3 + \text{完成歩合} \times 1/3) \times \text{生産手当基本係数}$$

間接部門

$$= (\text{能率歩合} \times 1/2 + \text{完成歩合} \times 1/2) \times \text{補助部門定員係数} \times \text{生産手当基本係数}$$

管理部門

$$= (\text{能率歩合} \times 1/3 + \text{完成歩合} \times 2/3) \times \text{管理部門定員係数} \times \text{生産手当基本係数}$$

生産手当はその後、1955年6月及び1970年12月に一部が改正され²²、佐武弘章氏によれば1970年12月の改正で生産手当は一応の完成をみたとされ²³、1990年3月まで維持されるのである。

3. 賃金体系の変更

基本給はこれまで年齢給と能力給で構成されていたが、1951年6月に年齢給が廃止され能力給のみにされ、年齢別初任給制度を設けた。1953年12月に加給が廃止され、基本給に組み入れられた。これによって、物価スライド制が

廃止され、個人別査定のために人事考課制度が導入された²⁴。

さらに1954年には従来の賃上げ方式をやめて、職務と能力に応じた昇給方式が確立された。

そして1957年2月に「賃金規則」が定められ、賃金体系が確立することになる。この賃金規則では「一般従業員の賃金」を、基本給、生産手当、家族手当、役職手当、特殊作業手当、割増賃金（超過勤務手当、深夜勤務手当）、休暇手当（年次休暇手当、特別休暇手当）としている。

すでに述べたように基本給にあった年齢給が廃止され能力給のみとなったが、賃金規則はこれをうけ「基本給は、職務、能力などを査定して月額で定め、これを支給する」と定めている。

生産手当は、「基本給に生産手当支給率を乗じた額に1,000円を加えた額とし、月額で支給する」、「生産手当支給率は、毎月の生産能率に応じて算出する」と定めている。この賃金規則では、1,000円を加えているのである²⁵。

家族手当は扶養家族の人数に応じて支払われ、役職手当は「係長、工長およびこれに準ずる者」と組長に支払われる。

特殊作業手当は「有害、危険な特殊作業に従事した場合」、作業の区別に応じて支払われる。

割増賃金は超過勤務手当と深夜勤務手当であり、それぞれ基準賃金の時間額に25%増が支払われる。

この中で特に説明を要するのは、「休暇手当」

である。1957年の賃金規則では「基本給および生産手当（以下、基準賃金という）は、欠勤、休暇などにより休務した場合は、1日につき、その日額を差し引く」とあるように、年次有給休暇などを取得すると、その分の賃金は控除されるのである。

そしてその控除された分が休暇手当として支給されるのである。賃金規則は「年次有給休暇を与えた場合には、1日につき、基準賃金の日割額を年次有給休暇手当として支給する」と定めている。

1957年の所定内賃金の体系は表6のとおりであるが、生産手当の占める割合が40%を超え、他の手当の占める割合は大きくない。つまり、トヨタの賃金は基本給と生産手当で基本的に構成されることになったのである。

これは生産手当支給率が1957年において部門平均で1,044と1.0を超え、基本給より賃金額が大きくなったからである。

さらに、生産手当支給率は1965年では1.118となり、基本給12,020円に対して生産手当は13,512円となっている²⁶。

そして生産手当はその後、賃金体系の中で占める割合を高め²⁷、トヨタの賃金体系は基本給40%、生産手当60%という構成までとなっていくのである²⁸。

表5 賃金規則による賃金体系

基準賃金	基本給
	生産手当
基準外賃金	家族手当
	役職手当
	特殊作業手当
	超過勤務手当
	深夜勤務手当
	休暇手当

(出所) 筆者作成による。

(注) 「基準外賃金」は筆者が便宜的に付けたものである。

表6 1957年の賃金体系

	金額 (円)	構成比 (%)
基本給	11,612	46.74
生産手当	10,454	42.08
家族手当	1,932	7.78
役付手当	846	3.41
合計	24,844	100.00

(出所) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会『トヨタ自動車20年史』, 1958年, 689ページから作成した。

(注) 賃金項目は、賃金規則とあっておらず前年と同じであり、そのままとした。

・ 職層制度に基づく賃金配分方式の確立

1. 職務給制度の検討と職層制度の導入

1955年前後、トヨタでは職務給が検討される。1950年に身分制度が導入されるが、「とくに賃金との結びつきははっきりしておらず」²⁹、1952年に人事課長に就任した田中恵明氏は「賃金、労働条件や、職制なども含めた広い意味での人事管理をきちんとするために、何等かの明確な管理基準をつくり、従業員のグルーピング化をきちんとする必要があると考え」³⁰、職務給制度の検討が行われた。

しかしながら、その過程においていろいろな問題があることが明らかとなった。山本氏は「いずれも人事管理上の根幹にふれるものであった」³¹とし、「(イ)1つひとつの仕事については、いわゆる職務分析をやることによって、……難易度などを基準として点数づけを行うことは可能であるが、……異部門間の仕事についてはどのように評価づけをしたらいいのかとか、(ロ)従業員が身につけている潜在的な能力はどう評価したらいいのかとか、(ハ)単調労働であるが故に給与面などで特別の手当を払うなど配慮すべきであるのが現場の実態ではないかとか、さ

らには(ニ)ジョブ・ローテーションが円滑に行うのか、等々の問題点」³²を指摘している。

さらに山本氏は多台数持ちの進行により、「現場の仕事は旧来の旋盤工とかプレス工といった1つひとつのジョブの集合体という形ではなくなり、ジョブが細かく分割されたものの集まり、であるというような形に変わってきて」³³、「1人ひとりの従業員はその分割されたジョブの一部分ずつを担当し、そうした従業員が何人が集まって全体としては昔と同じような仕事をやるというように変わってきていた」³⁴ため、職務給を導入できなくなってしまっていたと指摘している。

そこで山本氏は職務給化の方針を変更し、「もっとトヨタの生産現場に適した独自の制度作りを考えることとし」³⁵、「従業員の資質能力といった要素についても着目する必要があるとの結論に達し、職層制度の導入・整備と、それに結びついた賃金制度の導入という方向を決めた」³⁶と述べている。

この職層制度は1969年に新設され、職能等級制度に基づく賃金制度が確立されたのである。

職層制度は表7の通りであり、表にはないが一般職はさらに上級一般職、中級一般職、初級一般職の3つに分かれている。

表7 職層制度

職層	資 格	役 職	
		事務・技術系	技能系
1A	上級管理職	部長, 副部長	
1B	〃	部長代理, 次長	
20	中級管理職	課長	
30	初級管理職	係長	工長
40	初級管理職 (主事・技師)	一般	
50	上級指導職 (主事補・技師補)	〃	組長
60	中級指導職	〃	班長
70	初級指導職	〃	〃
80	準指導職	〃	一般
90	一般職	〃	〃

(昭和57年現在)

(出所) 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達 = その2 — 山本恵明氏にきく (3)」

(『日本労働協会雑誌』283号, 1982年), 36ページ。

(注) 1982年現在のものであるが、1987年に職能資格制度が導入される前まで同じである。

2. 職層制度に結びついた賃金制度

職層制度を導入する前までの賃金は、学卒採用者には入社年度別に、その他については勤続年数別に身分等級や賃金等級を決め、賃上げの配分は基本給にリンクさせるだけであった。そのため、年齢別の賃金カーブは立ってしまい、また基本給にリンクさせる賃金改定方式は、同一年齢、同一勤続内部に賃金格差を固定化することになるため、人事考課点を上は130から下は70までの非常に大きな評価差をつけて賃金格差の固定化を回避していた。

そこで「賃金カーブを緩やかにし、かつ同一年齢・勤務内での賃金格差を無理なく設定できるシステム」³⁷として、職層制度が導入されたのである。

この職層制度と賃金の関係について山本氏は「基本的考え方は、従業員1人ひとりの資質、能力と担当職務の2つの要素によって、一方では職層制度をまとめると同時に、他方で賃金についても、この2つの要素をベースにして決定する仕組み」³⁸であるとし、「それまでは、いわば全従業員に1本の年齢別賃金カーブが存在するという考え方のもとに賃金配分が決められていたのを、職層別に賃金カーブを切り離して考え、そのカーブを念頭において配分額を別々に決めるようにした」³⁹と述べ、賃金カーブを図1のように示している。

なお、すでに述べたように、トヨタの賃金体系は基本給と生産手当が中心となったが、基本

給は賃金テーブルがないため、資格別の賃金額をみることができない。基本給に関わりみることができるのは、賃金引上げ時における基準内賃金平均昇給額と資格別の平均昇給額である。

1990年から2004年までににおける賃金制度の変遷

(1) 1990年からの賃金体系変更の概要

1957年に賃金規則が制定され、その後、トヨタの賃金体系は基本的な点において変更がなく、トヨタの賃金体系は基本給と生産手当を基本とした構成となっていた。

しかしながら1987年に職層制度を廃止し職能資格制度を導入し、さらに1989年にこの職能資格制度を変更した。その後の1990年、トヨタは賃金制度を大幅に変更し、さらに2004年までに3回の変更を行っている。

1990年の変更では、新たに職能給と年齢給という賃金項目が加えられ、それぞれ賃金全体の10%を占めた。また、生産手当の占める割合が60%から40%に縮小した。

3年後の1993年には、事務技術職と技能職で同じであった賃金がそれぞれ別建てとなり、事務技術職の賃金体系から生産手当が廃止され、技能職の生産手当は生産性給となった。

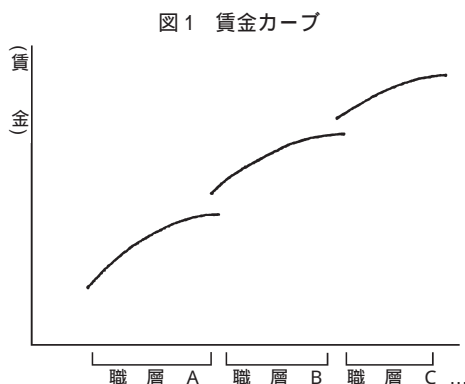
1999年⁴⁰に再び賃金制度は変更され、基本給と職能給が廃止され、職能個人給と職能基準給が導入され、同時に事務技術職では年齢給が廃止された。

2004年には技能職の賃金制度が変更され、これまであった年齢給が廃止され、資格の高いCX級とSX級に役割給が導入され、それ以外の資格には習熟給が導入された。

2007年7月には人事制度の変更を行い、非管理職層の事務技術職を「事務技術職」と「業務職」の2種類に分割した。このため、業務職の賃金の新設された。

さらに2012年に事務技術職と業務職の資格制度が一部変更され、これに伴い業務職の賃金体系も一部変更された。

このようにして、賃金体系は変更され今日に



(出所) 表7に同じ。

至っている。

(2) 職能給と年齢給の導入 — 1990年

1989年4月、トヨタと組合の間に「賃金制度見直しに関する専門委員会」⁴¹が設置され、賃金制度の見直しが行われ、1990年4月に変更された。トヨタは賃金制度変更の目的を「頑張れば報われる」と述べ、組合は「ヤル気と安心感」との「バランスのよい賃金制度の実現」と述べ、両者とも賃金により能力を反映させることのできる賃金制度とすることであった。

そして賃金制度の主要な点は、職能給の導入、年齢給の導入、生産手当の割合の縮小である。

職能給は職能資格別に職能基準額が定額として定められ、資格が上がれば職能給も上がる(表8)。この職能給は「個人の最近の頑張り具合や仕事の成果(発揮能力)を反映させる項目」⁴²である。そしてそうした頑張りなどを反映させるために、新たに成績査定(期間考課)が導入された。つまり個人の職能給は職能基準額×査定点である。この成績査定の幅は「80-120」であり、基本給の「85-115」より幅が広がった。

年齢給は年齢別に金額が設定される賃金である。18歳から60歳の定年まで賃金額が定められる(表9)。「生活給」として位置付けられ、成績査定は行われない。

生産手当は賃金項目に占める割合が縮小した。

生産手当は「生産性向上が賃金に反映される点、またそのことにより明確なチャレンジ目標として機能している点は継続」⁴³し、「現状は基本給の約1.5倍となっており、不安定な感じがあることから『現行生産手当支給率-0.5』によりウェイトを縮小し安定感を向上させる」⁴⁴ことになった。つまり生産手当は基本給×(現行生産手当支給率-0.5)となったのである。

なお、職能給と年齢給が導入されたことにより、基本給の性格が変化した。これまでの基本給は総合給であり、年齢、勤続、経験、能力などを総合的に判断して決められる。

しかしながら、年齢要素は年齢給に、発揮能

表8 1990年の職能給

職能資格	基準額(円)
係長・工長級	41,800
上級指導職1級	35,200
上級指導職2級・組長級	31,400
指導職1級・班長1級	30,200
指導職2級・班長2級	27,900
指導職3級・指導職	25,600
準指導職	20,400
一般職1級	18,200
一般職2級	16,500
一般職3級	14,700

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0097, 1990年4月6日より作成した。

表9 1990年の年齢給

学齢	金額(円)	学齢	金額(円)	学齢	金額(円)	学齢	金額(円)	学齢	金額(円)
18歳	14,100	26歳	18,500	34歳	24,200	42歳	32,200	50歳	39,400
19歳	14,600	27歳	19,100	35歳	25,200	43歳	33,200	51歳	40,100
20歳	15,100	28歳	19,700	36歳	26,200	44歳	34,200	52歳	40,600
21歳	15,600	29歳	20,400	37歳	27,200	45歳	35,200	53歳	41,100
22歳	16,100	30歳	21,100	38歳	28,200	46歳	36,100	54歳	41,600
23歳	16,700	31歳	21,800	39歳	29,200	47歳	37,000	55歳	42,100
24歳	17,300	32歳	22,500	40歳	30,200	48歳	37,900		
25歳	17,900	33歳	23,300	41歳	31,200	49歳	38,700		

(注) 55歳以降の年齢給は満年齢を基準とする。

(出所) 表8に同じ。

力は職能給の決定基準に移行するため、基本給の決定基準は保有能力のみとして明確化された。つまり、能力給としての性格を純化させたとみることができるであろう。

こうして賃金体系は図2のようになった。

また、一時金も賃金体系の変更のねらいを一時金にも反映させるため、職能資格別に決められる「職能配分」の割合が25.0%から40.0%になり、査定幅が「85 - 115」から「80 - 120」と広がった。

(3) 職種による賃金制度の分離 — 1993年

1992年1月、トヨタと組合との間に「賃金制度見直しに関する専門委員会」が設置され、賃金制度の見直しの議論が始められた⁴⁵。トヨタは1990年の賃金制度の変更が「頑張れば報われる」という制度になりきっていないとし、見直しはより「頑張れば報われる」要素を入れ込むことであり、組合は生活の安心感から生活給からの角度からの見直しであった。その結果、1993年4月から賃金制度が変更されることになった。

賃金制度変更の主な点は、賃金制度を事務技術職と技能職に分離、生産手当の名称を「生産性給」と変更し、賃金体系に占める割合の縮小、年齢給と職能給の賃金体系に占める割合の拡大である。

すでにみてきたように賃金制度は、事務技術職と技能職は同じであった。しかしながら、1993年の賃金制度の変更において、事務技術職と技能職の賃金制度は分けられ2本建てとなった。そして、事務技術職では生産手当が廃止された。

技能職については生産手当が継続されるが、「生産性給」と名称が変更され、賃金体系に占める割合が40%から20%に低下した。この生産性給には「習熟昇給」があり、昇給後3年間まで昇給する(表10)⁴⁶。

これまで生産手当は基本給に生産手当支給率をかけてきたが、「生産性給」では職能資格別の基準額が設けられ、これに生産性支給率をかけることになった。

また、現場監督者である工長の生産手当は、これまで事務技術職の「生産手当支給率」が適

図2 1990年の賃金体系

変更前			1990年の変更			
基本給	生産手当	資格手当	基本給	生産手当	職能給	年齢給
40%	60%	0.3%	40%	40%	10%	10%

(出所) トヨタ自動車労働組合『「ヤル気ふくらむカタチにしたい」』, 1989年, 7ページから作成した。

表10 1993年の生産性給(基準額)

(円)

職能資格	1993年	1992年	1991年	1990年以前
工長級	71,400	72,400	73,400	74,400
組長級	67,300	68,300	69,300	70,300
班長1級	61,100	62,100	63,100	64,100
班長2級	55,800	56,800	57,800	58,800
指導職	49,100	50,100	51,100	52,100
準指導職	42,500	43,500	44,500	45,500
一般職1級	37,700	38,700	39,700	39,700
一般職2級	34,000	35,000	35,000	35,000
一般職3級	32,000	32,000	32,000	32,000

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0284, 1993年3月26日より作成した。

用されていたが、今回、監督している現場部門の支給率が適用されるように変更された。このため、現場監督者は、自らの生産性給を上げようとするならば、現場の生産性を上げるよう指導しなければならなくなった。監督者へ管理が強化されたと言ってよいであろう。

さらに年齢給と職能給の賃金体系に占める割合が変更され、年齢給は事務技術職、技能職とも20%に拡大し、職能給は事務技術職では40%と大きく拡大し、技能職では20%に拡大した(職能給は表11)。

今回の変更において、賃金制度は事務技術職と技能職の2本建てとなったが、年齢給は事務技術職と技能職とも同じ賃金表とした。

こうして賃金体系は図3のようになった。

(4) 「基本給」の廃止 — 1999年

1997年9月、トヨタと組合の間に「21世紀

に向けた望ましい働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会」(以下「検討委員会」とする)が発足した。この検討委員会の下に3つの小委員会が設けられ、その中の「賃金・福利厚生制度諸制度に関する小委員会」において賃金制度の見直しの議論が始められた。検討委員会ではトヨタと組合が基本的な考え方を一致させ、賃金制度変更の目的は能力の評価をより一層賃金制度に反映させるものとするのであった。その結果、賃金制度は1999年10月から変更されることになった。

賃金制度変更の主な点は基本給と職能給を廃止し職能個人給と職能基準給を導入、事務技術職での年齢給の廃止である。

事務技術職、技能職ともにこれまでであった基本給と職能給が廃止され、それぞれ職能個人給と職能基準給が導入された。

職能個人給は、賃金テーブルがなく、成績査

表11 職能給(基準額)の変化

職 能 資 格	1990年の金額(円)	1993年の金額(円)	
		事務技術職	技 能 職
係長・工長級	41,800	164,400	80,700
上級指導職1級	35,200	136,700	-
上級指導職2級・組長級	31,400	122,900	64,700
指導職1級・班長1級	30,200	114,400	58,700
指導職2級・班長2級	27,900	105,700	54,400
指導職3級・指導職	25,600	99,300	51,500
準指導職	20,400	89,400	46,300
一般職1級	18,200	79,100	40,900
一般職2級	16,500	70,400	36,400
一般職3級	14,700	60,400	31,000

(出所) 表8及びトヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」No. 0284, 1993年3月26日より作成した。

図3 1993年の賃金体系

変更前				1993年の変更				
基本給	生産手当	職能給	年齢給	事務技術職	基本給	職能給	年齢給	
40%	40%	10%	10%		40%	40%	20%	
				技能職	基本給	生産性給	職能給	年齢給
					40%	20%	20%	20%

(出所) 筆者作成による。

定によって決定された昇給額を毎年積み上げていくものである。しかしながら、特に事務技術職においては「できるだけ『資格』に応じた賃金水準とすべく、上位の資格と比べて遜色ない水準に到達した場合」⁴⁷に上限を設定した。この上限額は、上級専門職 32 万円、専門職 29 万円、業務職 22 万円である。

また、職能個人給の導入にあわせて上級専門職と専門職の成績査定額の査定幅が拡大され、「85 - 115」が「70 - 130」となった。しかし、実際にこれが適用されるのは上級専門職のみであった。これは「上位の資格の成績査定額を下位の資格の概ね 2~4 倍にすることで、下位の資格でついた成績差を、上位の資格で容易に挽回できるようにしたい」⁴⁸ということからである。

また、職能基準給は、賃金等級別に基準額が定められたものである（表 13）。

今回の変更によって、事務技術職の賃金体系において年齢給が廃止されたため、賃金項目は、

職能個人給と職能基準給の 2 つとなり、賃金全体に占める割合はそれぞれ 50% となった。そして、年齢給の廃止のため、事務技術職の賃金はより能力主義化が進められた。

技能職の賃金体系は職能個人給、職能基準給、生産性給、年齢給となり、賃金体系に占める割合はそれぞれ 30%、30%、20%、20% となった。

こうして賃金体系は図 4 のようになった。

一時金についても変更された。これまで資格に対する配分が 40%、賃金に比例係数をかけた配分が 60% であったが、成績査定で加算することができる配分が加えられ、成績査定制度が変更された。

ところで 1999 年の賃金制度の変更は職能資格を基本とし、評価・育成を意識したものであるが、この資格を基本とした制度とするために職能資格制度も変更された。

事務技術職は、これまで 10 あった資格を「上級専門職」、「専門職」、「業務職」の 3 つと

表 12-1 2000 年の職能基準給（事務技術職）

職能資格	賃金等級	基準額（円）
上級専門職	事技 1 等級	220,700
	事技 2 等級	215,100
専門職	事技 3 等級	159,100
	事技 4 等級	134,900
業務職	事技 5 等級	97,600
	事技 6 等級	87,600
	事技 7 等級	76,900

表 12-2 2000 年の職能基準給（技能職）

職能資格	賃金等級	基準額（円）
CX 級	技能 1 等級	111,900
SX 級	技能 2 等級	87,000
EX 級	技能 3 等級	74,400
	技能 4 等級	69,500
中堅技能職	技能 5 等級	59,400
	技能 6 等級	54,300
初級技能職	技能 7 等級	46,800
	技能 8 等級	42,000
基礎技能職	技能 9 等級	36,800

（出所）トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0595-，2000 年 3 月 16 日より作成した。

図 4 1999 年の賃金体系

変更前				1999 年の変更				
事務技術職	基本給	職能給	年齢給	職能個人給	職能基準給	生産性給	年齢給	
	40%	40%	20%					50%
技能職	基本給	生産性給	職能給	年齢給	職能個人給	職能基準給	生産性給	年齢給
	40%	20%	20%	20%				

（出所）筆者作成による。

し、技能職はCX 級から一般職3 級まで9 つあった資格⁴⁹を6 つにした(図5)。

(5) 技能職の賃金体系の変更 — 2004 年

2003 年5 月にトヨタと組合の間に「処遇検討委員会」が設けられ、賃金制度の見直しの議論が進められた。賃金制度変更の目的は、従来以上により成果・能力・役割という要素に重点を置いたものとするのであった。その結果、2004 年に賃金制度、一時金、退職金について変更された(退職金については別に譲るとし⁵⁰、ここでは賃金制度と一時金についてみることにする)。

賃金制度は技能職の年齢給が廃止され、習熟

給と役割給が職能資格別に設けられ、技能職の賃金体系が2 つに分かれた。

習熟給は、年齢ではなく「勤続を軸とした『経験の積み重ねによる一定の能力向上を反映する賃金項目』⁵¹である(表13)。習熟給が支給される対象は「育成ステージにあるEX 級以下」⁵²であり、「勤続30 年(高卒・定期入社)の法令48 歳)まで昇給する」⁵³。言い換えれば、48 歳以降、昇給はない。

役割給は「『与えられた役割・職務や、それを成果に結びつける過程での難易度』を処遇に反映させる」⁵⁴ことを目的に設けられた賃金項目である。役割給が支給される対象は「活用ステージにあるSX 級・CX 級」⁵⁵であり、金額

図5 1999 年の職能資格の変更

事務技術職		技能職		
変更前	変更後	変更前	変更後	
係長級	上級専門職	CX 級	CX 級	
上級指導職1 級		SX 級	SX 級	
上級指導職2 級		EX 級	EX1 級	
指導職1 級			EX2 級	
指導職2 級			指導職	
指導職3 級		業務職	準指導職	中堅技能職
準指導職			一般職1 級	初級技能職
一般職1 級	一般職2 級			
一般職2 級	一般職3 級		基礎技能職	
一般職3 級				

(出所) トヨタ労働組合『評議会ニュース』0561- , 1999 年5 月6 日より作成した。

表13 習熟給

勤続	金額(円)	勤続	金額(円)	勤続	金額(円)	勤続	金額(円)	勤続	金額(円)
0 年	27,000	9 年	51,300	18 年	75,600	27 年	94,300	36 年	100,000
1 年	29,700	10 年	54,000	19 年	78,300	28 年	96,200	37 年	100,000
2 年	32,400	11 年	56,700	20 年	81,000	29 年	98,100	38 年	100,000
3 年	35,100	12 年	59,400	21 年	82,900	30 年	100,000	39 年	100,000
4 年	37,800	13 年	62,100	22 年	84,800	31 年	100,000	40 年	100,000
5 年	40,500	14 年	64,800	23 年	86,700	32 年	100,000	41 年	100,000
6 年	43,200	15 年	67,500	24 年	88,600	33 年	100,000	42 年	100,000
7 年	45,900	16 年	70,200	25 年	90,500	34 年	100,000		
8 年	48,600	17 年	72,900	26 年	92,400	35 年	100,000		

(出所) トヨタ労働組合『評議会ニュース』0718, 2003 年12 月17 日より作成した。

は表 14 の通りである。

役割給には「標準」と「標準+」がある。このについては、「役割区分の『標準+』設定ガイドライン(抜粋)」が組合の『評議会ニュース』に掲載されている。しかし、そこからどのような職務や働き方から設けられるかは分からない。

役割給は年齢に関わりなく一定額が設定されるため、若い年齢で SX 級に昇格すれば、習熟給との金額差が大きいと、「昇給感」が大きくなる。例えば、勤続 20 年(高卒・定期入社、学令 38 歳)で SX 級に昇格すると昇給額は 22,700 円(役割給 101,000 円 - 習熟給 78,300 円)となるが、勤続 25 年(高卒・定期入社、学令 43 歳)で SX 級に昇格すると昇給額は 12,400 円(役割給 101,000 円 - 習熟給 90,500 円)となるのである。

なお、この 2 つの賃金項目が賃金全体に占める割合はそれぞれ 20% であり、賃金体系は図 6 のようになった。

賃金制度では、もう 1 つ生産性給が変更された。生産性給基準額そのものの変更はないが、生産性支給率決定の仕組みが変更された。

変更の内容は、P 部門⁵⁶の評価期間が、「毎月」から「前年の 4 月から当年の 3 月までの 1 年」となり、また、評価単位を「課単位」から「全

社」に拡大した。

また、E 部門は、「P 部門全社平均の伸び」の評価期間を「前年 1 月から 12 月まで」を「前年 4 月から当年 3 月まで」と変更した。

生産性給は、職場を単位とした集団能率給という性格があったが、特に P 部門での変更はこの性格が変わったとみることができる。

一時金は事務技術職と医務職を対象にして変更された。変更内容は、一時金配分時に基準額から加算分 0.5 点分を捻出し、加算部分の原資を 1 人 1 点から 1.5 点に拡大した。その結果、これまで成績査定のない労働者には最高 2 点を加えることができたが、1.5 点とすることによって、最高 3 点まで加えることができるようになった。このことによって、一時金において労働者に査定の結果をより意識化できるようにしたのである。

・ 事務技術職の人事制度変更

(1) 事務技術職の分割

トヨタは 2007 年 7 月より、「組織力・チームワークの向上」、「教え/教えられる職場風土(人材の育成)の再構築」を目指した「ポスト・フラット化の人事・組織改革」という人事制度の変更を行った⁵⁷。それは「職場体制や研修体系の見直し、管理職の賃金制度改訂など……ホワイトカラー職種の幅広い階層を対象とした施策により組み立てられて」⁵⁸ あり、その 1 つとして事務技術職の人事制度を変更し、非管理職の事務技術職を「事務技術職」と「業務職」の 2 種類に分割したのであった。

すでにみたようにトヨタは 1999 年に職能資

表 14 役割給

CX 級		SX 級	
役割区分	金額 (円)	役割区分	金額 (円)
標準	110,000	標準	101,000
標準+	120,000	標準+	108,000

(出所) 表 13 に同じ。

図 6 技能職の 2004 年の賃金体系

変更前			
職能個人給	職能基準給	生産性給	年齢給
30%	30%	20%	20%

2004 年の変更			
職能個人給	職能基準給	生産性給	習熟給
30%	30%	20%	20%

職能個人給	職能基準給	生産性給	役割給
30%	30%	20%	20%

(出所) 筆者作成による。

格体系を変更し、「上級専門職」、「専門職」、「業務職」の3つの資格に区分した。この制度の目的は「段階的に能力開発と育成を行っていくもの」⁵⁹であり、「目指すべき目標やキャリアルートなどがより明確に提示されたという点に十分な意義があった」⁶⁰。しかし「働き方が大きく異なる専門職は、必ずしも業務職の方々の共通目標とは言えず、今後とも業務職としての働き方を望む方も多数存在」⁶¹し、しかも「現在の人事制度では……業務職としての明確な目標が持ちにくく、知識やスキルを向上させるには不十分な状態」⁶²にある。

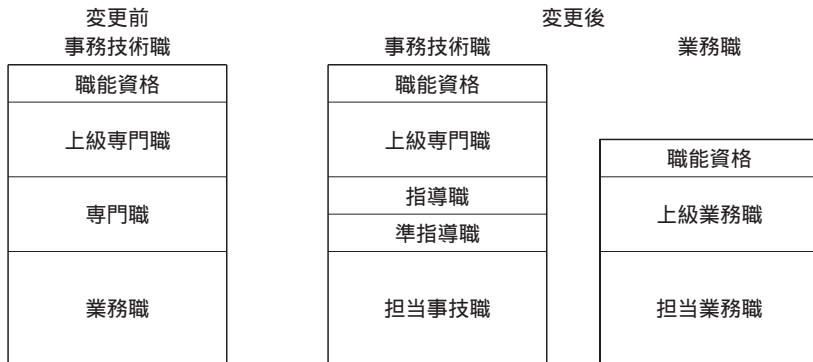
そこでトヨタは、そうした現状も踏まえて検討した結果、「働き方や役割に応じて職種を分割し、それぞれの特性に応じた目標を提示することで、キメ細かな育成と処遇を行っていくことが必要と判断」⁶³し、「現行の一本の職種を

『新業務職（仮称）』と『事技職』に分割することと合わせ、新業務職に一ランク上の職能資格を新設することで、業務職としての一層明確なキャリア目標を提示し、育成と処遇を行っていく」⁶⁴ことにしたのである。

今回新しく導入された業務職によって事務技術職の業務内容も変更され、事務技術職と業務職の業務内容は、次のように整理された。

- ・事務技術職：「主として『幅広い業務領域』で、『専門知識に基づく高度な判断』が必要な『企画・開発・調整業務』を自律的に遂行する。勤務地の限定はない」⁶⁵。
- ・業務職：「主として『特定の業務領域』で、『所定のプロセスや上司の指示に基づき、状況に応じた判断』が必要な『定型・定常的業務』を遂行する。勤務地の限定がある」⁶⁶。

図7 2007年の人事制度の変更



(出所)「変わる“一般職”事例2 トヨタ自動車」『人事実務』No. 10460, 2008年, 13ページから作成した。

表15 事務技術職の職能基準給

職能資格	賃金等級	基準額 (円)
上級専門職	事技1等級	236,200
	事技2等級	222,500
指導職	事技3等級	167,500
準指導職	事技4等級	150,700
担当事技職	事技5等級	106,900
	事技6等級	96,900
	事技7等級	86,700

表16 業務職の職能基準給

資格	賃金等級	基準額 (円)
上級業務職	事技1等級	132,200
	事技2等級	122,200
担当業務職	事技3等級	106,900
	事技4等級	96,900
	事技5等級	86,700

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1013- , 2011年3月17日より作成した。

(注) 2007年の職能基準給の金額を示した資料は、入手できなかった。

また、職種の分割に伴い、事務技術職の職能資格制度と賃金制度が変更された（図7。事務技術職と業務職の職能基準給は表15、表16）。

業務職の賃金体系は事務技術職と同じであり、賃金体系は職能個人給50%、職能基準給50%となっており体系上の変化はなかった（図8）。

なお、業務職の職能個人給にも事務技術職と同じように「上限額」が定められ、上級業務職は24万円、担当業務職は22万円となった。

(2) 2012年の職能資格制度の変更

2012年、「一人ひとりが成長し、持てる力を最大限発揮し続けることが重要であり、人事制度み直しを含め、職場力向上や人材育成に資するもう一段の取り組み（総仕上げ）を行なう」⁶⁷のために職能資格制度が変更された。

この職能資格制度の変更は、若手の事務技術職と業務職の資格に対して行なわれた。

図8 事務技術職・業務職の2007年の賃金体系

変更前の賃金体系			2007年の変更		
事務技術職	職能個人給	職能基準給	事務技術職	職能個人給	職能基準給
	50%	50%		50%	50%
業務職	職能個人給	職能基準給	業務職	職能個人給	職能基準給
	50%	50%		50%	50%

(出所) 筆者作成による。

図9 2012年の変更

事務技術職		業務職	
変更前	変更後	変更前	変更後
職能資格	職能資格	職能資格	職能資格
上級専門職	上級専門職	上級業務職	上級業務職
指導職	指導職	担当業務職	中堅業務職
準指導職			
担当事技職	担当事技職		基礎業務職

(出所) 筆者作成による。

図10-1 職能資格と賃金等級（事務技術職）

変更前		変更後	
主任職	事技1等級	主任職	事技1等級
	事技2等級		事技2等級
指導職	事技3等級	指導職	事技3等級
準指導職	事技4等級		事技4等級
担当事技職	事技5等級	担当事技職	事技5等級
	事技6等級		事技6等級
	事技7等級		事技7等級

図10-2 職能資格と賃金等級（業務職）

変更前		変更後	
上級業務職	業務1等級	上級業務職	業務1等級
	業務2等級		業務2等級
担当業務職	業務3等級	中堅業務職	中堅1等級
	業務4等級		中堅2等級
	業務5等級		中堅3等級
		基礎業務職	基礎1等級

(出所) 筆者作成による。

前者の資格変更の目的は「OJTを通じた、育成に寄与する大切な経験・機会を増やす」・「より主体性・当事者意識をもった人材を育成」⁶⁸ することであり、後者の資格変更の目的は「業務職の強みである『先輩から後輩への基礎的な仕事の進め方や心構えなどを伝承する風土』の堅持」・「勤続期間の長期化および働き方の多様化に対応し、一層の能力向上を促進」⁶⁹ ことである。

職能資格制度の変更は事務技術職においては、「準指導職」が「担当職」に統合され、資格が4段階から3段階となり、業務職の資格においては、担当業務職が中堅業務職と基礎業務職に分割され資格が2段階から3段階となった(図9)。

こうした職能資格制度の変更に伴い事務技術職の準指導職に関わる賃金が廃止され、業務職においては、基礎業務職に対する賃金が導入された(図10, 表17)。

表 17 業務職の職能基準給(基準額)

職能資格	賃金等級	職能基準給(円)
上級業務職	上級1等級	132,200
	上級2等級	122,200
中堅業務職	中堅1等級	106,900
	中堅2等級	96,900
	中堅3等級	86,700
基礎業務職	基礎1等級	76,700

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1027, 2011年11月2日から作成した。

・現在の賃金体系

(1) 全体の賃金体系

これまでの経過から、現在の賃金体系を整理すると図11のようになる。職種は事務技術職、業務職、技能職の3種類であり、事務業務職の賃金体系は同じであり、技能職の賃金体系は2つとなっている。

事務技術職と業務職の賃金体系は、職能個人給と職能基準給がそれぞれ賃金全体に対して50%を占め、技能職は職能個人給と職能基準給がそれぞれ30%、生産性給と習熟給及び役割給がそれぞれ20%を占める。この習熟給の支給対象はEX級以下であり、役割給の支給対象はCX級とSX級である。

次に、現在の賃金体系における賃金額と構成についてみていくことにする。表18は2011年度の平均賃金と賃金体系を示したものである。平均労務構成は年齢37.0歳、勤続年数16.2年であり、全ての職種をとった平均である。基準内賃金⁷⁰では職能個人給と職能基準給の占める割合が大きく、基準外賃金では超過勤務手当の占める割合が大きいが分かる。

また、基準内賃金と基準外賃金の構成は表19の通りである。賃金全体に占める基準内賃金の割合は81.56%であり、基準外賃金の占める割合は18.44%となっており、基準外賃金の占める割合が高い⁷¹。

図 11 職種と賃金体系

事務技術職・業務職		技能職			
職能個人給	職能基準給	職能個人給	職能基準給	生産性給	習熟給
50%	50%	30%	30%	20%	20%

職能個人給	職能基準給	生産性給	役割給
30%	30%	20%	20%

(注) 対象はEX級以下。

(注) 対象はCX級とSX級。

(出所) 筆者作成による。

表 18 2011 年の賃金体系

賃金項目		平均支給額 (円)	構成比 (%)	算定基礎		
				賃上げ	時間外	一時金
基準内	職能個人給	128,583	30.56			
	職能基準給	96,420	22.92			
	生産性給	52,850	12.56			
	医務職給	975	0.23			
	職位手当	19	0.00			
	家族手当	11,946	2.84			
	調整手当	248	0.06			
	役割給	16,364	3.89			
	習熟給	35,741	8.50			
基準外	超過勤務手当	52,540	12.49			
	深夜勤務手当	8,424	2.00			
	時間帯手当	16,420	3.90			
	特殊作業手当	53	0.01			
	調整手当					
	別居手当	121	0.03			
合計		420,704	100.00			

(出所) 全日本金属産業労働組合協議会『2011年度 IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』より作成した。

(注) 「算定基礎」の中にある は、基礎となることを意味している。

表 19 基準内賃金と基準外賃金の構成

	平均支給額 (円)	構成比 (%)
基準内	343,146	81.56
基準外	77,558	18.44
合計	420,704	100.00

(出所) 表 18 に同じ。

表 20 2013 年の生産性給

職能資格	賃金等級	基準額 (円)
CX 級	技能 1 等級	80,000
SX 級	技能 2 等級	75,100
EX 級	技能 3 等級	68,100
	技能 4 等級	62,600
中堅技能職	技能 5 等級	55,500
	技能 6 等級	49,400
初級技能職	技能 7 等級	42,800
	技能 8 等級	38,600
基礎技能職	技能 9 等級	35,200

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1088- , 2013年3月14日から作成した。

(2) 基準内賃金

基準内賃金の賃金項目については、これまでのところいくつかをみてきたので、ここではまだみていない賃金項目を取り上げていくことにしたい。

生産性給

生産性給については、表 10 でみたが、現在と資格や等級が異なっているため、ここでも取り上げることにした。

生産性給は技能職に対して、生産性基準額に生産性給支給率を乗じて支払われるものである(生産性基準額は表 20)。生産性支給率は歩合部門に応じ、前年度の P 部門の生産能率に基づき算出される。そして、毎年 4 月に見直され、1 年間固定する。2013 年度の生産性支給率は P 部門で 1.292 (前年度 1.258)、E 部門は 1.269 (前年度 1.235) である。

医務職給

医師を除く医療関係業務に従事する従業員に対して、職務・職能資格・賃金等級のに基づき、月額で支払われる。

職位手当

職位に応じて、月額で支払われる。

家族手当

家族手当は、本人の届け出により、次のように月額で支払われる⁷²。

- 1) 扶養家族第 1 人目：19,500 円
- 2) 扶養家族第 2 人目及び第 3 人目 1 人につき：3,500 円
- 3) 扶養家族第 4 人目以上 1 人につき：2,000 円

なお扶養家族については、次の 3 項目全てに該当する者をいう。

- a) 原則として本人と同居し、本人の収入によって生計を維持していること。
- b) 所得がある場合でも「所得税法上の扶養親族」に該当すること。
- c) 次の各号に該当する者（ただし、他の家族手当の支給を受けている者は含まれない）。
 - ア) 配偶者
 - イ) 満 18 歳未満の直系卑属
 - ウ) 満 60 歳以上の直系尊属
 - エ) 満 18 歳未満の弟妹
 - オ) 満 40 歳以上の寡婦たる母
 - カ) 2 親等以内の血族で、職業能力のない心身障害者

調整手当

賃金制度の変更に伴う措置として暫定的に設けられた手当であり、昇給・昇格・昇等級時に縮小する。

(3) 基準外賃金

基準外賃金はこれまでふれてこなかったので、各手当についてみていくことにする。

超過勤務手当

時間外または休日に勤務した場合、時間外の場合、その労働時間 1 時間につき、基準賃金時間割額の 130%、休日勤務の場合 145% が超過勤務手当として支払われる。

また時間外および休日勤務の労働時間を合わせて、月間を通算して 60 時間を超える部分については、その労働時間 1 時間につき時間外および休日勤務とも基準賃金時間割の 150% が支払われる。

この基準賃金時間割額は、次のように計算される。

$$\text{基準賃金時間割額} = \text{基準時間} \times \frac{1}{\text{年間所定労働時間} \div 12 \text{ か月}}$$

深夜勤務手当

22 時から翌日の 5 時までの間に勤務した場合、その労働時間 1 時間につき、基準賃金時間割額の 30% が支払われる。

時間帯手当

フレックスタイム制勤務を除き、表 21 の時間帯にかかる所定労働時間に対し 1 時間につき、基準賃金時間割額の 25% が支払われる。

ただし、3 組 2 交代制勤務については、基準賃金時間割額の 30% が支払われる。

特殊作業手当

特殊作業として認定され、その作業に従事した場合、その労働時間 1 時間につき「25 円～64 円」が支払われる。

調整手当

1999 年 9 月まで東京・大阪地区の勤務者に対して、基本給の 14% を「在勤手当」を支払ってきたが、1999 年 10 月にこの手当が廃止された。調整手当は、その移行措置としての暫定的な手当であり、縮小している。

表 21 時間帯手当の対象時間

技能職	8 : 00 以前	17 : 20 以降
技能職以外	8 : 00 以前	17 : 30 以降

(出所) 筆者作成による。

別居手当

転勤・駐在・出向に伴い、やむを得ず別居する場合、月額 30,000 円が支払われる。ただし、発令時以前に家族と同居している者が対象となり、また支払期間は 5 年を限度とし、別居発生時分より別居手当受給解消月分までである。

おわりに

これまでトヨタにおける賃金制度の変更に ついて、賃金体系を中心に概観してきた。トヨタは戦後から賃金制度を変更してきたが、1957 年の賃金規則の制定以降 1989 年まで、大きな変更はなく、1969 年に導入された職層制度も 1987 年まで維持された。

大雑把な見方であるが、賃金制度は 1989 年までは「安定」していた。しかしながら 1990 年に入るとトヨタは賃金制度の変更を繰り返してきた。今日においては、1990 年以前はもとより 1990 年に変更された賃金体系の姿とは大きく変わってしまったのである。

特に 1990 年から今日までの変更をみると次の点を指摘できる。

第 1 は技能職の賃金全体の能力主義化である。職能個人給と職能基準給の合計が賃金全体に占める割合は 60% となり、さらに年齢給が廃止され、習熟給と役割給が導入され、労働者により昇格を意識化させる性格を強めてきた。

第 2 は、賃金体系を職種別に分離することによって、職種別の管理を容易とし、特に事務技術職の賃金体系が職能個人給と職能基準給の 2 つで構成されるようになったように、能力主義化を強めてきた。

第 3 に、2007 年に事務技術職と業務職の分離と職名資格の変更により、より能力主義化を強めたものとなった。事務技術職は資格が大括り化され、業務職は資格が細分化された。

事務技術職の準指導職と指導職が統合され指導職となったが、指導職の資格要件が変わらな いとすると、担当事務職からの昇格は厳しくな ったと考えてよいであろう。これまで準指導職を へて指導職に昇格していったように、担当事務

職から指導職への昇格は 1 つの資格を介在させていたのであるが、それがなくなったのであるから、担当事務職から指導職の昇格は難しくな ったであろう。

事務技術職は資格が大括り化は、担当事務職 からみれば高い能力要件を突き付けられたこと になったのである。

業務職に基礎業務職の導入は、人材育成のた めの整備であり、昇格への競争意識の醸成であ る。

業務職の職能資格の変更に伴い、職種変更制 度に変更されている。これまでは、上級業務職 と担当業務職が事務技術職へ変更した場合、準 指導職に位置付けられてきたが、上級業務職か らの変更は指導職、中堅業務職と基礎業務職か らの変更は担当事務技術職へ位置付けられるよ うになった。

こうした職種変更ルートの変更の狙いは、業 務職内での昇格意欲の喚起ではないだろうか。 これまでは上級業務職と担当業務職は職種変更 した場合、準指導職であったが、職種変更制度 の変更によって上級業務職しか指導職に変更で きないのである。上級業務職の職種変更上の持 つ意味は大きくなり、業務職の上級業務職まで の昇格を意識化させるであろう。

ではトヨタの賃金制度は全く変わってしまった のであろうか。これまでの作業では細部にわた ったの考察はできないが、少なくとも次の 2 点については、トヨタの賃金制度の中において 基本的に変わっていないと考えられる

第 1 は、能力と査定を重視した賃金制度である という点である。すでにみたようにトヨタは 1948 年に基本給に能力給を導入し、1953 年に 基本給の内容を全て能力給にし、あわせて人事 考課制度を導入している。今日においても特に 職能個人給における賃金額決定の、基本的な仕 組みは基本給と変わっていない。

また昇格・昇給は査定に基づくものであるか ら、職能資格と対応関係にある職能基準給も査 定とは無関係ではない。

第 2 は、資格を基本とした賃金制度であるとい う点である。1969 年に職層制度を導入し、

職能等級制度に基づく賃金制度となった。トヨタは今日においても、職能資格制度を基本とした人事制度となっており、特に職能基準給は職能等級制度と変わっていない。

これら2つから言えること1つの点は、能力主義的な個別管理である。

本稿では賃金体系の変遷についてみてきたが、賃金研究においては賃金水準や格差の構造の変遷についてもみなければならぬ。これは今後の課題である。

注

- 1 牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会、1966年、155ページ。
- 2 トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会『トヨタ自動車20年史』、1958年、357ページ。
- 3 牧野明光、前掲書、151ページ。
- 4 同上書、157ページ。
- 5 同上書、156ページ～157ページ。
- 6 同上書、157ページ。
- 7 以下の算出方法については、同上書、157ページから158ページによる。
- 8 同上書、159ページ。
- 9 同上。
- 10 同上書、161ページ。
- 11 同上書、164ページ。
- 12 同上書、168ページ。
- 13 牧野明光『未来をひらくマネジメント総力戦物語』文芸社、2008年、251ページ。
- 14 生産手当について野村正實『トヨティズム』（ミネルヴァ書房、1993年）が詳細な分析を行っている。
- 15 牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会、1966年、169ページ。
- 16 同上。
- 17 同上。
- 18 同上書、171ページ。
- 19 同上書、172ページ。
- 20 牧野明光『未来をひらくマネジメント総力戦物語』文芸社、2008年、251ページ。
- 21 牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会、

- 1966年、169ページ。
- 22 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社、1998年、90ページ及び112ページ。
- 23 同上書、115ページ。
- 24 1950年に能力と功績を尊重し昇給、賞与査定の際に考慮に入れるため、1級社員から4級社員までの身分制度が導入され、1953年に5級社員が設けられている。
- 25 この1,000円がいつ削除されたかは、持ち合わせている資料からは明らかにできなかった。
- 26 生産手当支給率は牧野明光、前掲書、175ページから算出し、生産手当の額については、同書、162ページによる。
- 27 山下東彦「労資関係と労務管理」小山陽一編『巨大企業体制と労働者』お茶の水書房、1985年には1980年の生産手当支給率が示されているが、その部門平均を算出すると1.338となる。
- 28 トヨタ自動車労働組合『「ヤル気ふくらむカタチにしたい」』、1989年によれば、「現状」の生産手当支給率を部門平均1.502となっている。つまり、生産手当は基本給の1.5倍となっているのである。
- 29 田中博秀「日本の雇用慣行を築いた人達 = その2 — 山本恵明氏にきく(3)」(『日本労働協会雑誌』283号、1982年)、33ページ。
- 30 同上。
- 31 同上書、33ページ～34ページ。
- 32 同上。
- 33 同上書、34ページ。
- 34 同上。
- 35 同上。
- 36 同上書、36ページ。
- 37 山下東彦、前掲書、240ページ。
- 38 田中、前掲書、36ページ。
- 39 同上。
- 40 これまで筆者は賃金制度の実施を2000年としてきた。これは2000年に新制度に基づいて実施されたからである。しかし、賃金制度は1999年10月に変更されているので、変更の年を1999年とすることにした。
- 41 組合は1989年1月12日の臨時大会において『中長期活動指針』を決めた。この中で組合は賃金制度の見直しとして能力要素を高めた賃金体系への移行、定期昇給の導入・賃金カーブの是

- 正、生産手当の見直しなどを提起している。そして2月1日に「賃金制度見直しに関する専門委員会」が設置されている。
- 42 トヨタ自動車労働組合『「ヤル気ふくらむカタチにしたい」』, 1989年, 8ページ。
- 43 同上。
- 44 同上。
- 45 組合は1991年11月に「のびのび TOYOTAの賃金ビジョン」としたパンフレットの中で「賃金ビジョン」を提案した。この中で組合は賃金制度に関わり、賃金体系に占める年齢給の割合を生産手当の割合の引き下げによって高めることを提案している。この「賃金ビジョン」は、同年12月の評議会で採決されている。
- 46 生産性給の昇給は1998年から段階的に廃止され、2002年には昇給は廃止された。
- 47 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0561- , 1999年5月6日。
- 48 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0565- , 1999年6月14日。
- 49 1997年に技能職の職能資格を図5にある「変更前」のように変更した。
- 50 退職金については拙稿「トヨタの退職金・企業年金」『賃金と社会保障』No. 1339, 2005年を参照して頂きたい。
- 51 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0718, 2003年12月17日。
- 52 同上。
- 53 同上。
- 54 同上。
- 55 同上。
- 56 トヨタの歩合部門は、1992年に変更された。1992年以前は、A部門（直接技能員＝ライン労働者）、B部門（間接技能員＝改善班）、C部門（保全技能員）、D部門（事務・技術職）と区分されていた。これがPES部門に変更された。A部門とB部門とC部門の一部を含めて新たにP部門（Production）とし、C部門のうち工場外（技術部門・生産技術部門）に属する技能員をE部門（Engineer）に編成した。そしてD部門はS部門（Stuff）とした。
- 57 「変わる“一般職”事例2 トヨタ自動車」『人事実務』No. 10460, 2008年, 11ページ。
- 58 同上。
- 59 人事部企画室「第1回業務職の働き方に関する労使検討委員会（10/25）」, 2006年11月1日。
- 60 同上。
- 61 同上。
- 62 同上。
- 63 同上。
- 64 同上。
- 65 「変わる“一般職”事例2 トヨタ自動車」『人事実務』No. 10460, 2008年, 13ページ。
- 66 同上。
- 67 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 1033, 2011年12月13日。
- 68 同上。
- 69 同上。
- 70 基準内賃金は、超過勤務手当の算定基礎となる賃金のことであり、家族手当は含まれないが、ここでは全日本金属産業労働組合協議会『2011年度 IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』の区分に従っている。
- 71 全日本金属産業労働組合協議会『2011年度 IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』から日産とホンダの基準外賃金の割合をみると、13.59%と5.35%となっている。また、中央労働委員会の「平成23年賃金事情等総合調査（確報）」にある「車両・自動車」にある「平均所定内賃金」と「平均所定外賃金」を使って「平均所定外賃金」が賃金全体に占める割合をみると、14.95%であった（<http://www.e-stat.go.jp>, 2013年11月8日アクセス）。
- 72 ここでの記述はトヨタ自動車労働組合『第53期後期 For you』, 6ページによる（発行日は不明）。

参考文献

- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・村松文夫『日本のリーン生産方式』中央経済社, 1997年
- 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社, 1998年
- 猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会, 1995年
- 拙稿「トヨタの賃金制度」猿田正機・杉山直・浅野和也・宋艶苓・櫻井善行『日本におけるトヨタ研究』文真堂, 2012年
- 田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達＝その2——山本恵明氏にきく(3)」『日本労働協会雑誌』283号, 1982年

トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会『トヨタ自動車 20 年史』, 1958 年
野村正實『トヨタイズム』ミネルヴァ書房, 1993 年
牧野明光「トヨタ自動車の生産手当制度」労働法令協会編『業績給の実際』労働法令協会, 1966

年
牧野明光『未来をひらくマネジメント総力戦物語』文芸社, 2008 年
山下東彦「労資関係と労務管理」小山陽一編『巨大企業体制と労働者』お茶の水書房, 1985 年。