

賃金制度の現状と課題

——トヨタの関連企業を事例として——

杉 山 直

キーワード：成果主義、能力主義、年功主義、業績給、職能給、年功給

はじめに

社会経済生産性本部の1999年度版『日本の人事制度の現状と課題』は、調査企業の賃金制度の方針を報告している。それをみると、管理職に対する賃金制度の方針は、「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心」が39.4%と一番多く、次いで「全面的に能力主義・成果主義」38.3%となっている。特に、後者は1997年の調査に比べて、大きく増えている⁽¹⁾。一般職の賃金制度の方針は「年功主義を残し能力・成果主義を重視」が38.6%、「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」企業は26.6%となっている⁽²⁾。つまり、この調査結果から、今後の賃金制度は年功制を残しつつも、成果主義を指向しているとみることができよう。

また、2002年度版『日本の人事制度の現状と課題』は、調査企業の人事制度の現状に関する調査結果を報告している。それをみると、管理職を成果主義とする企業が36.3%、業績主義24.2%となっており、年功主義は8.0%しかない。また、「中堅層」では能力主義38.9%、成果主義19.8%で年功主義は14.2%となっている。さらに、「一般職層」では能力主義44.5%、年功主義32.7%となっており、成果主義は10.9%しかない⁽³⁾。

1999年度版と2002年度版の調査結果をみると、日本の賃金制度は成果主義を指向しつつも、それは実際には管理職において導入され、非管理職では能力主義や年功主義が依然として維持されていることがわかる。

しかしながら、社会経済生産性本部の2002年度版『日本の人事制度の現状と課題』は、次のように述べている。

「グローバル競争の激化や長引く景気の停滞、社員の高齢化に伴う人件費コストの増大など、企業環境の構造的な変化は、終身雇用や年功序列に代表される日本の人事制度に否応なく変革を迫っているのである。

こうした中で、日本企業は従来の人事処遇制度の年功的な色彩を払拭して能力・成果重視的な方

向へと大きく舵を切りはじめている。特に賃金など処遇については、年齢・勤続などの属人的要素を極力排除して、発揮した能力あるいはその結果である成果・業績にもとづいて人件費を適正配分する方向を目指している。」⁽⁴⁾

確かに、日経連（現在は日本経団連）などが発表した政策提言をみると、そのような方向に向かっていることは分かる⁽⁵⁾。このことから、大企業は成果主義的な賃金制度に向かっているであろう⁽⁶⁾。しかし実際のところ、現在の日本企業における賃金制度の現状はどのようになっているのであろうか。現状の賃金制度を可能な限り正確に把握する作業は、今後の賃金のあり方を考える時、必要であることは言うまでもない。

そこで、ここでは、これに関するひとつの作業を行ないたい。作業は、まずはじめに、各種の調査結果をみながら、現在の賃金制度と問題点について概観する。そして、もう一つは、筆者がトヨタの関連企業に行った調査結果をもとに、今日の企業における、具体的な賃金制度の現状と問題点を考えてみることにする。

I. 調査からみた賃金制度の現状と課題

まず、いくつかの調査結果を使って、現在の賃金制度の現状、とりわけ基本給の現状と課題についてみていこう。

1. 賃金制度の現状

(1) 基本給の決定要素

表1は、企業の規模別にみた基本給の決定要素である。非管理職の平均（計）をみると、「年齢・勤続・学歴など」（80.6%）、次いで「職務遂行能力」（77.3%）であり、「職務、職種など仕事の内容」（70.6%）、「業績・成果」（62.3%）となっており、「年齢・勤続・学歴など」と「職務遂行能力」のポイントが高い。

管理職は「職務遂行能力」（79.7%）で、次いで「年齢・勤続・学歴など」（73.9%）、「職務、職種などの仕事の内容」（72.8%）、「業績・成果」（64.2%）と、「職務遂行能力」のポイントが高い。このようにみると、基本給の決定要素は、「職務遂行能力」と「年齢・勤続・学歴など」の占める割合が多く、能力主義的要素や年功主義的要素を採用していることがわかる。

次に、企業の規模別に基本給の決定要素をみると、次の点がわかる。

第1に、企業規模が大きくなるにつれて、「職務遂行能力」と「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業が増えていることである。非管理職の「業績・成果」については、「1000人以上」と「300～999人」において、後者の方がわずかに高いポイントとなっているが、管理職を含めて考えると、このようにみてよいであろう。

表1 基本給の決定要素（複数回答）

（単位：％）

非管理職	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
1000人以上	53.0	86.2	70.1	82.4
300～999人	51.2	84.8	72.6	86.8
100～299人	63.7	78.0	66.9	82.5
30～99人	75.0	76.2	59.7	79.3
計	70.6	77.3	62.3	80.6
管理職	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
1000人以上	58.5	84.0	78.1	52.8
300～999人	58.4	83.8	76.7	68.0
100～299人	65.4	80.3	69.4	75.6
30～99人	76.8	79.1	61.0	74.6
計	72.8	79.7	64.2	73.9

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（平成13年度）より作成。

（注）日本人事労務研究所『実務賃金便覧 2003年版』2003年、64ページ。

そして、第2に、300人以上の企業の管理職と非管理職をみた場合、管理職は「職務遂行能力」と「業績・成果」のポイントが高く、非管理職は「職務遂行能力」と「年齢・勤続、学歴など」のポイントが高いことである。つまり、管理職に対して成果・能力主義が強まっているのである。

第3は、企業規模が小さな企業で「職務、職種など仕事の内容」を多く採用していることである。これも「1000人以上」と「300～999人」で、わずかに前者のポイントが高くなっているが、傾向としては企業規模が小さくなるにつれて、「職務、職種など仕事の内容」を採用しているとみてよいであろう。

このようにみると、企業規模によって基本給の決定要素は異なっており、企業の規模が大きくなるにつれて、「職務遂行能力」と「業績・成果」を採用する企業は増え、また大企業の管理職に対して、このような要素を基本給の決定要素としている傾向にあることがわかる。

（2）基本給の決定要素の変化

基本給の決定要素は、「職務遂行能力」と「年齢・勤続・学歴など」の占める割合が多くあった。能力主義や年功主義的な賃金制度は変更され、成果主義的な制度にすすむと言われてきたが、基本給の決定要素の変化の実際は、どのようになっていたのだろうか。

表2-1と表2-2は、過去5年間における基本給決定要素のウェイトの変化をみたものである。

「ウェイト増」を回答した企業が多い要素項目は、非管理職と管理職とも「職務遂行能力」（非管理職32.2%、管理職33.6%）と「業績・成果」（非管理職28.5%、管理職30.3%）である。

逆に「ウェイト減」を回答した企業が多い要素項目は、非管理職と管理職とも「年齢・勤続年数」

(非管理職 15.2%、管理職 13.7%) と「学歴」(非管理職 5.3%、管理職 4.2%) である。さらに、このふたつの要素項目は「除外」を回答した企業が多い項目でもある。

さらに、「変わらない」を回答した企業が多い要素項目は、同様に「年齢・勤続年数など」(非管理職 62.1%、管理職 57.0%) と「職務、職種などの仕事の内容」(非管理職 53.0%、管理職 55.3%) となっている。

では次に、これらの項目を、企業の規模別に特徴をみることにする。

まず「職務遂行能力」と「業績・成果」であるが、若干、「職務遂行能力」では「300～999人」の規模で異なっているが、ほぼ企業の規模が大きくなるにつれて、ウェイトを増やしている企業が多いことがわかる。特に「1000人以上」の大企業の「業績・評価」の「ウェイト増」は非管理職 41.1%、管理職で 51.0%となっており、5年間の間に、この要素項目を重視する企業は増えている。

また、管理職に対しては、半数以上の企業がウェイトを増やしており、管理職の基本給決定要素として「業績・成果」は、「職務遂行能力」よりも重視されていると言えよう。

表 2-1 基本給決定要素の過去 5 年間のウェイト変化の状況 (複数回答・非管理職)

(単位：%)

非管理職	職務、職種など仕事の内容					職務遂行能力				
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新規	除外	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新規	除外
1000人以上	18.8	32.7	0.7	0.4	0.9	34.8	47.4	3.4	0.5	0.5
300～999人	13.6	35.9	0.5	0.7	0.6	36.1	45.7	1.7	1.2	0.0
100～299人	15.5	47.3	0.4	0.5	0.3	32.7	43.5	1.0	0.6	0.1
30～99人	15.7	56.9	2.0	0.3	0.4	31.6	42.3	1.6	0.5	0.3
計	15.6	53.0	0.9	0.4	0.4	32.2	42.9	1.5	0.6	0.3
非管理職	業績・成果					学歴				
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新規	除外	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新規	除外
1000人以上	41.1	27.4	0.3	1.1	0.5	0.3	25.9	5.2	0.3	5.7
300～999人	39.5	31.4	0.7	1.1	0.3	0.2	33.8	6.1	0.0	6.8
100～299人	31.7	33.3	1.2	0.6	0.1	0.2	36.1	4.4	0.6	5.6
30～99人	26.1	30.9	1.4	0.8	0.4	0.3	25.6	5.5	0.1	0.6
計	28.5	31.4	1.3	0.8	0.3	0.2	28.4	5.3	0.2	5.7
非管理職	年齢・勤続年数など									
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新規	除外					
1000人以上	0.6	53.2	24.9	0.3	5.8					
300～999人	3.1	61.5	17.7	0.1	5.2					
100～299人	0.6	62.3	15.8	1.4	3.2					
30～99人	0.9	62.4	14.4	0.1	1.9					
計	1.0	62.1	15.2	0.4	2.5					

表 2-2 基本給決定要素の過去 5 年間のウェイト変化の状況（複数回答・管理職）

（単位：％）

管 理 職	職務、職種など仕事の内容					職務遂行能力				
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新 規	除 外	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新 規	除 外
1000人以上	23.0	33.2	0.8	1.2	1.0	36.0	41.3	5.8	0.4	1.5
300～999人	19.3	36.5	0.3	2.3	0.6	39.6	38.9	2.9	2.3	1.2
100～299人	16.2	47.5	0.5	1.2	0.5	35.7	42.2	0.7	1.3	0.2
30～99人	14.8	60.1	1.1	0.3	0.2	32.3	44.5	1.1	0.9	0.0
計	15.6	55.3	0.9	0.7	0.3	33.6	43.6	1.3	1.1	0.2
管 理 職	業績・成果					学 歴				
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新 規	除 外	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新 規	除 外
1000人以上	51.0	24.2	0.3	1.4	0.4	—	16.5	2.5	—	10.3
300～999人	46.4	27.0	0.7	2.6	0.3	0.0	24.8	4.8	0.0	9.7
100～299人	36.0	31.6	1.0	0.8	0.1	0.4	30.9	4.2	0.4	6.9
30～99人	26.5	32.2	0.9	1.1	0.4	0.3	26.5	4.2	0.1	6.0
計	30.3	31.5	0.9	1.1	0.3	0.3	27.1	4.2	0.1	6.5
管 理 職	年齢・勤続年数など									
	ウェイト増	変わらない	ウェイト減	新 規	除 外					
1000人以上	0.4	34.7	14.8	0.3	16.2					
300～999人	1.6	49.4	13.5	0.1	11.2					
100～299人	0.5	56.8	14.4	1.0	5.5					
30～99人	1.1	58.4	13.4	0.0	2.9					
計	1.0	57.0	13.7	0.3	4.3					

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（平成 13 年度）より作成。

（注） 1. 「新規」とは過去 5 年間に「新たに決定要素とした」もの。

2. 「除外」とは過去 5 年間に「決定要素から除外した」もの。

3. 日本人事労務研究所『実務賃金便覧 2003 年版』2003 年、65 ページ。

次に、「除外」した回答に注目してみると、非管理職では 1000 人以上の規模の企業と、「30～99 人」の規模の企業で異なっており、「30～99 人」規模の企業は「学歴」のウェイトを減らしてはいつつも、この要素項目を除外している企業は少ない。また、企業規模が大きくなるにつれて、管理職においては、「学歴」を「除外」する企業が増えている傾向にある。

さらに、「年齢・勤続年数など」であるが、この要素項目は「ウェイト減」と「変わらない」という、ふたつの面から考える必要がある。

「ウェイト減」は、非管理職と管理職とも企業の規模が大きくなるにつれて増えており、「除外」も同様の傾向となっている。特に 1000 人以上の規模の企業では、管理職での「除外」は 16.2%と、際立っている。

今度は「変わらない」に注目してみると、企業規模が小さくなるほど、この回答が多くなっている。非管理職においては、すべての要素項目に対する回答の中で「変わらない」という回答が 60

%以上もある要素項目は、この「年齢・勤続年数など」だけであり、すべての企業規模において、50%以上の企業が「変わらない」と回答しているのである。

さて、これまでみてきたことから、何がわかるのであろうか。基本給の決定要素の重点が企業規模によって、異なって変わってきたことがおおよそ、推測できよう。

つまり第1に、300人以上の規模の企業では、「職務遂行能力」と「業績・成果」にウェイトを増やしてきた企業が多く、非管理職においては、「年齢・勤続年数など」を基本給の決定要素として維持している企業が多い。むしろ、「年齢・勤続年数など」のウェイトを下げたり排除し、「職務遂行能力」と「業績・成果」をより重視しているのは、管理職である。つまり、大企業の管理職において、能力・成果主義の導入が進んできていることが推測できよう。

第2に、300人未満の中小企業では、「職務遂行能力」と「業績・成果」のウェイトを増やしつとも、全体としてみると「職務・職種などの仕事内容」と「年齢・勤続年数など」の要素項目のウェイトを変更せず、5年前と同じ基本給の決定要素のウェイトを維持してきたことが推測できよう。

(3) 基本給項目

次に具体的に基本給をみることにしよう。表3は、基本給の項目の導入状況をみたものである⁽⁷⁾。

まず全体的な特徴をみると、最も導入されている基本給の項目は、「職能給」(71.6%)、次いで「年齢給」(66.9%)、「職位・職階給など」(58.8%)となっている。この3つの項目は50%を超えており、多くの企業で導入されていることがわかる。また、すでにみた基本給の決定要素とも対応していることもわかる。

では基本給の項目別に特徴をみると、次のような点ができるであろう。

表3 基本給項目の導入状況(複数回答)

(単位:%)

	年齢給	勤続給	職能給	職務・役割・業績給など	職位・職階給など
1000人以上	70.5	21.1	78.9	28.4	47.4
500~999人	64.7	31.4	63.7	33.3	53.9
300~499人	65.4	45.2	71.3	32.4	66.0
総計	66.9	36.0	71.6	31.1	58.8
	職種給	能率・出来高・歩合給など	業績給など	本人・総合決定給など	
1000人以上	20.0	7.4	21.1	17.9	
500~999人	23.5	11.8	10.8	24.5	
300~499人	29.8	11.7	15.4	21.3	
総計	26.7	10.1	15.6	20.5	

出所: これからの賃金制度のあり方に関する研究会「企業の実情に応じた賃金体系のあり方に関するアンケート調査」(平成11年)より作成。

(注) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『賃金体系をどう変えるか』雇用情報センター、2001年、70ページ。

第1に、「職能給」と「年齢給」は、企業の規模が大きくなるほど、導入されている。特に「職能給」は、「1000人以上」の大企業で約79%となっており、高い導入率である。

第2は、「職位・職階給」と「勤続給」、「職種」は企業規模が小さくなるにつれて、導入されている。「職位・職階給」は、「1000人以上」（47.4%）、「500～999人」（53.9%）、「300～499人」（66.0%）となっている。また、「勤続給」は、1000人以上（21.1%）、「500～999人」（31.4%）、「300～499人」（45.2%）となっている。

第3は、導入している企業は全体として少ないが、「業績給など」は「1000人以上」の大企業が21.1%となっており、他の規模よりも多く導入されている。

実際の基本給においても、やはり大企業において、年功的な賃金を残しつつも、成果・能力主義的な方向に向かい、中小企業では「年齢給」と「勤続給」、「職位・職階給など」の年功的な基本給が維持されていることがわかるであろう。

(4) 基本給体系

これまでみてきたように、特に大企業では、管理職と非管理職の基本給決定要素は異なっており、基本給の体系が異なっていることが予想できる。そこで、基本給体系が管理職と非管理職で別建てとなっているか、その点をもておきたい。

表4は、基本給の別建ての有無に関わる調査結果である。

「別建てである」という回答は、1996年から1998年の2年の間に50.9%から52.3%に増えている。そして、企業の規模別にみると企業の規模が大きくなるにつれて、「別建てである」という回答が増えている。

調査では「別建てである」という回答に対して、「管理職と管理職以外に」、「総合職と総合職以外に」をはじめ、6項目について質問している。表4では、「別建てである」という回答の内訳の一つである「管理職と管理職以外に」の回答を掲載した。「300～999人」の規模の企業は69.9%で

表4 基本給の別建ての有無

	別建てである	別建てではない	管理職と管理職以外に
1996年	50.9	49.1	69.8
1998年	52.3	47.7	72.7
1000人以上	72.3	27.7	71.3
300～999人	59.7	40.3	69.9
100～299人	53.5	46.5	72.5
30～99人	50.6	49.4	73.2

出所：1. 労働省（現厚生労働省）「賃金労働時間制度等総合調査」（平成10年度）より作成。
2. 「管理職と管理職以外に」は「別建てである」の内容をきいており、その回答の中の一つを表に入れたものである。

(注) 総合労働研究所『2002年度版・賃金決定指数』2002年、160ページ。

あるが、ほぼすべての企業で70%以上が「管理職と管理職以外」の基本給体系となっており、「別建て」の内容は、ほとんどが管理職と非管理職が別建てであることがわかる。

2. 賃金制度の課題と今後の方向

(1) 基本給の問題点

次に基本給の問題点をみることにする。

表5が、基本給の問題点をみたものである。管理職と非管理職との間に、回答の違いがみられるので、それぞれの特徴をみることにする。

まず非管理職である。問題点として多くあげられている回答は、「年功賃金である」(19.2%)、「社員間の格差がつくにくい」(18.1%)、「個人の業績を反映しにくい」(16.7%)となっている。

一方、管理職は、「年功賃金となっている」(19.1%)、「個人業績を反映しにくい」(18.1%)、「仕事内容と賃金のバランスが取れていない」(17.2%)となっている。

「年功賃金となっている」と「個人業績を反映しにくい」は、非管理職と管理職も高い割合を示す回答であり、共通した問題点であろう。しかし、さらに突き詰めて考えれば、「社員間の格差がつくにくい」も同じ次元の問題である。これら3つの回答で共通するのは、勤続や年齢などで上がっていく賃金の問題を示しており、現在の基本給体系の問題は年功的なものと、理解してよいであろう。

しかし、「社員間の格差がつくにくい」に対する回答は、非管理職(18.1%)、管理職(11.0%)と差が大きく、非管理職の基本給に年功的要素が残っているのがわかる。

表5 基本給体系の問題点(多重回答)

(単位:%)

	非管理職	管理職
年功賃金となっている	19.2	19.1
定期昇給部分が大きすぎる	8.0	5.9
配置転換、職種転換をしにくい	3.4	2.4
中途採用者の賃金決定をしにくい	7.1	5.9
社員間の格差がつくにくい	18.1	11.0
労働意欲の向上につながらない	10.9	11.0
賃金表がない	3.6	4.5
個人業績を反映しにくい	16.7	18.1
仕事内容と賃金のバランスが取れていない	13.1	17.2

出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会「企業の実情に応じた賃金体系のあり方に関するアンケート調査」(平成11年)より作成。

(注) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『賃金体系をどう変えるか』雇用情報センター、2001年、33ページ。

(2) 賃金制度見直しの方向

基本給体系の問題をみたが、そうした問題を克服していくために、企業は、どのような賃金制度を考えているのであろうか。表6は、賃金制度の変更とその具体的な内容に対する調査結果である。

この調査結果から、「賃金制度の変更を考えている」を回答した企業は、72.7%、「賃金制度の変更を考えていない」は24.5%と、多くの企業は賃金制度の変更を考えているのがわかる。

そして、賃金制度の変更の具体的内容は、「昇級・昇格を能力主義的に運用する」(67.9%)、「個人業績をボーナスに反映させる」(54.6%)、「基本給の職能給的要素を増やす」(44.5%)となっており、能力主義的な要素を増やし、成果主義的な賃金制度を指向しているようである。表では、調査結果をわかりやすくするために、変更の具体的内容について、「能力的な運用」、「成果主義」、「年功的要素の縮小」というように整理している。それをみると、「年功的要素の縮小」⁽⁸⁾と「成果主義」が多い。

ここで、年功的要素は廃止されてしまうのだろうか、という疑問が生ずる。つまり、「はじめに」で日本経済生産性本部の2002年度版『日本的人事制度の現状と課題』の文書を見たが、そこには「年齢・勤続などの属人的要素を極力排除」するとあり、年功的な要素を排除する方向性が示されていたからである。

表6 今後の賃金制度の変更予定の有無、変更内容別企業数割合
(単位：%)

項 目	賃金制度の変更 を考えている	賃金制度の変更 を考えていない
企業数割合	72.7	24.5

変更を考えている具体的な内容（複数回答）	企業数割合	
基本給の職能給的要素を増やす	44.5	年功的要素の縮小
基本給の職務給的要素を増やす	27.0	年功的要素の縮小
基本給の年功給的要素を増やす	0.3	
昇級・昇格を能力主義的に運用する	67.9	能力主義的な運用
年収のうちボーナス部分を増やす	6.0	
個人業績を基本給に反映させる	32.9	成果主義
個人業績をボーナスに反映させる	54.6	成果主義
ストックオプション制度を活用する	2.6	
年俸制を活用する	27.1	成果主義
役職手当を充実させる	13.5	
生活手当を充実させる	1.8	
生活手当を抑制する	22.4	年功的要素の縮小
退職一時金を抑制する	14.2	
退職一時金の年金化を促進する	3.9	
確定拠出年金を導入する	15.5	
そ の 他	1.7	
無 回 答	0.6	

出所：日本労働研究機構『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）』（2003年）。

（注）厚生労働省『平成15年版 労働経済白書』日本労働研究機構、2003年、158ページ。

表7 賃金体系における年功についての考え方別企業数割合

① 現在まで

(単位：%)

項目	計	重視している	どちらかといえば重視している	どちらかといえば重視していない	重視していない	わからない	無回答
企業割合	100.0	22.3	49.9	16.0	9.4	1.2	1.1

② 今後(5年後)

(単位：%)

項目	計	年功的賃金体系をかなり残す	年功的賃金体系はある程度残す	年功的賃金体系をすべて廃止する	現在も今後も年功的賃金体系はない	未定	無回答
企業割合	100.0	5.5	57.9	12.8	9.8	12.4	1.6

出所：日本労働研究機構『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)』(2003年)。

(注) 厚生労働省『平成15年版 労働経済白書』日本労働研究機構、2003年、284ページ。

表7は、「賃金体系における年功についての考え方別企業数割合」の調査結果である。

この中の「今後(5年後)」の調査結果をみると、「年功賃金体系はある程度残す」が57.9%、「年功的賃金体系をすべて廃止する」は12.8%であり、年功賃金体系は、全く除外されるわけではなく、何らかのかたちで年功的要素を残した賃金体系を指向していることがわかる。

もう一つ、年功的要素にかかわる調査結果をみよう。

表8は、「目指している基本給」に関する調査結果である。

非管理職は、「年功維持だが能力・業績をかなり反映」(38.3%)、「能力をかなり反映」(28.6%)、「業績をかなり反映」(21.7%)と能力や業績を基本給に決定要素に取り入れようとしているが、年功も維持するとなっている。

管理職は、「業績をかなり反映」(34.3%)、「年功維持だが能力・業績をかなり反映」(24.4%)、「能力をかなり反映」(18.3%)と業績を基本給の決定要素として強く取り入れようとしていることがわかる。

また、年功的要素を排除して、「能力のみ」と「業績のみ」の合計は18.1%しかなく、「年功維持だが能力・業績をかなり反映」24.4%を下回っている。つまり、管理職においても、年功的要素

表8 目指している基本給

(単位：%)

	年功賃金	年功維持だが能力・業績をかなり反映	能力をかなり反映	業績をかなり反映	能力のみ	業績のみ
非管理職	0.7	38.3	28.6	21.7	3.7	5.8
管理職	0.2	24.4	18.3	34.3	4.0	14.1

出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会「企業の実情に応じた賃金体系のあり方に関するアンケート調査」(平成11年)より作成。

(注) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『賃金体系をどう変えるか』雇用情報センター、2001年、34-35ページ。

を全て排除すると考える企業は少なく、むしろ年功を維持しつつ、業績や能力を決定要素の割合を高めていこうとしていることがわかるであろう。

このようにみえてくると、年功的要素は全て排除されるのではなく、年功的要素は何らかのかたちで維持されていくことが考えられる。

II. 規模別格差の過去・現在

これまで賃金制度についてみてきたが、ここで、規模別格差についてみることにしたい。今後の賃金のあり方を考えた場合、規模別の賃金格差をどのように解消するのかは、一つの課題でもあるからである。

表9は、企業別規模における賃金格差の状況をみたものであり、「企業別計」を100としてみたものである。

「1,000人以上」は1991年で116、2001年で118となり、「100-999人」は1993年から2000年までは97であったが、2001年に96となっている。また、「10-99人」は、1991年で89であったが、2001年は88となっている。この10年間に、規模の大きい企業と規模の小さい企業との賃金格差は拡大してきたことがわかる。

しかし、表9は「規模別計」（平均）を100としているため、大企業と中小企業の格差はわからない。そこで、企業規模が「1,000人以上」を100として、計算し直したものが表10である。2001年で「100-999人」で81.4、「10-99人」は74.6となっており、格差は大きいものがある。

表9 規模別賃金格差

	規模別計	1,000人以上	100-999人	10-99人
1991年	100	116	96	89
1992年	100	115	96	91
1993年	100	115	97	90
1994年	100	115	97	90
1995年	100	116	97	90
1996年	100	116	97	90
1997年	100	117	97	89
1998年	100	117	97	89
1999年	100	117	97	89
2000年	100	118	97	88
2001年	100	118	96	88

表10 格差水準

	1,000人以上	100-999人	10-99人
1991年	100.0	82.8	76.7
1992年	100.0	83.5	79.1
1993年	100.0	84.3	78.3
1994年	100.0	84.3	78.3
1995年	100.0	83.6	77.6
1996年	100.0	83.6	77.6
1997年	100.0	82.9	76.1
1998年	100.0	82.9	76.1
1999年	100.0	82.9	76.1
2000年	100.0	82.2	74.6
2001年	100.0	81.4	74.6

出所：厚生労働省（元労働省）の「賃金構造統計調査報告」の各年より作成。

（注）日本経団連（元日経連）の『春季労使交渉の手引き』の各年版より。

Ⅲ. トヨタ関連企業 5 社の賃金制度と賃金格差

トヨタ関連企業を事例にして賃金制度についてみるが、その前に、トヨタ関連企業のうち、規模の大きい5社（デンソー、アイシン、豊田自動織機、トヨタ車体、関東自動車）の賃金制度と、トヨタとの賃金格差について概観したい。トヨタ関連企業の賃金に関して予備的に現状を認識しておくためから、この作業を行うことにする。

(1) 賃金制度

表11-1から表11-5までが、5社の基準内賃金部分の賃金体系である（関東自動車は金額、構成比が資料には掲載されていない）。表11のものは、事務・技術系と技能系が区別されておらず、賃金体系の正確な実態をみることはできないが⁽⁹⁾、5社が採用している賃金項目はわかるであろう。

まずみてわかるのは、家族手当は、ほとどの企業も同じ割合となっているという点である。そし

表 11-1 デンソーの賃金制度

デンソー		
賃金項目	金額	構成比(%)
基本給・生産性手当	313,928	94.3
職能資格手当	2,758	0.8
役付手当	1,707	0.5
家族手当	14,438	4.3
合計	332,831	100.0

表 11-2 アイシンの賃金制度

アイシン		
賃金項目	金額	構成比(%)
職能資格給	111,800	39.6
基本給	73,400	26.0
年齢給	86,000	30.5
家族手当	11,000	3.9
合計	282,200	100.0

表 11-3 トヨタ車体の賃金制度

トヨタ車体		
賃金項目	金額	構成比(%)
本人給	91,223	29.0
基本仕事給	179,026	56.9
成果仕事給	29,314	9.3
役付給	1,976	0.6
家族手当	13,250	4.2
合計	314,799	100.0

表 11-4 豊田自動織機の賃金制度

豊田自動織機		
賃金項目	金額	構成比(%)
基本給	121,389	41.7
職能給	55,239	19.0
職務給	42,941	14.7
能率給	51,141	17.5
資格給	6,320	2.2
役付給	2,017	0.7
家族給	12,400	4.3
合計	291,447	100.0

表 11-5 関東自動車の賃金制度

関東自動車	
賃金項目	
本人給	
職能給	
ライン手当	
家族手当	
合計	

出所：1. 全トヨタ労働組合連合会『2002年度 賃金労働条件調査資料』より作成。

2. 「金額」は平均の金額である。

て、他の賃金項目やその構成比は、4社とも異なっている。

デンソーは「基本給・生産性手当」で94.3%を占め、職能資格給の占める割合はきわめて小さい。アイシンと豊田自動織機は基本給と職能資格給・職能給で60%～65%を占めているが、アイシンには年齢給があり、30.5%を占めている。豊田自動織機は「職能給」、「職務給」、「能率給」という賃金項目が同じような構成比となっている。

また、トヨタ車体は能力給の項目がなく、「仕事給」となっているのが特徴的である。

(2) 家族関連手当

トヨタ関連企業の5社は、表11でわかるように、すべて住宅関連の手当はなく、家族関連手当が支給されている。そして、興味深い一つは、家族関連手当が5社ともほとんど同じ金額であり、それもまた、トヨタと同じ金額という点である。つまり、第1扶養者19,500円、第2扶養者3,500円、第3扶養者3,500円、第4扶養者2,000円（ただし、トヨタ車体は1,000円）となっているのである。

(3) 初任給

関連企業5社でもう一つ興味深い点は、初任給である。5社とも採用が多い大卒の事務・技術系と高卒の技能系は同じ金額であり、なんと高卒技能系ではトヨタと同じ金額である（5社以外の協力企業でも同じ金額の企業はある）。表12が、それを示したものである。

関連企業5社の大卒、事務・技術系の初任給はトヨタとわずか1,000円の差があり、すべて199,000円となっている。高卒、技能系は162,000円でトヨタと同額である。このように、関連企業の初任給は横並びとなっているのである。

(4) 賃金格差

表13-1と表13-2は、トヨタと関連企業5社との格差をみたものである。比較は年収である。

どの関連企業も、トヨタの年収を上回ることなく、全てトヨタより低い。企業別にみると、事務・技術系でトヨタとの格差は、デンソーが最も小さく、関東自動車が最も大きい。現業（技能系）では、同じようにデンソーが最も小さく、関東自動車が最も大きい。愛知県内の企業でみると、アイシンがふたつの職種とも、トヨタとの格差が最も大きい。

表12 関連企業5社の初任給

	トヨタ	関連企業5社
大卒、事務・技術系	200,000	199,000
高卒、技能系	162,000	162,000

出所は表11に同じ

表 13-1 トヨタの関連企業の賃金格差 (大卒)

(大卒・男子、事務・技術)

年令	勤続	トヨタ (T) (年収)	デンソー (D)		アイシン (A)		豊田自動織機 (J)		トヨタ車体 (S)		関東自動車 (K)	
			T-D	D/T	T-A	A/T	T-J	J/T	T-S	S/T	T-K	K/T
			賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)
22	0	2,521,000	-5,500	100.22	33,000	98.69	33,500	98.67	33,000	98.69	33,000	98.69
24	2	3,812,800	-278,200	107.30	206,000	94.60	9,766	99.74	53,277	98.60	57,473	98.49
25	3	4,617,100	112,200	97.57	925,500	79.95	625,725	86.45	534,032	88.43	726,965	84.25
29	7	5,920,200	190,800	96.78	1,270,000	78.55	708,687	88.03	469,480	92.07	681,331	88.49
30	8	6,214,300	280,700	95.48	1,338,400	78.46	576,012	90.73	583,732	90.61	945,854	84.78
34	12	7,891,100	937,900	88.11	1,766,300	77.62	1,065,270	86.50	916,683	88.38	1,799,141	77.20
35	13	8,004,300	533,500	93.33	1,675,800	79.06	1,031,687	87.11	926,619	88.42	1,864,909	76.70

表 13-2 トヨタの関連企業の賃金格差 (高卒)

(高卒・男子、現業)

年令	勤続	トヨタ (T) (年収)	デンソー (D)		アイシン (A)		豊田自動織機 (J)		トヨタ車体 (S)		関東自動車 (K)	
			T-D	D/T	T-A	A/T	T-J	J/T	T-S	S/T	T-K	K/T
			賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)	賃金格差	(%)
18	0	2,042,000	200	99.99	17,000	99.17	17,000	99.17	14,600	99.29	18,000	99.12
22	4	3,483,400	52,800	98.48	342,100	90.18	204,512	94.13	43,591	98.75	278,424	92.01
24	6	3,890,700			590,200	84.83	391,416	89.94	252,017	93.52	517,833	86.69
25	7	4,064,800			645,300	84.12	468,594	88.47	347,925	91.44	632,189	84.45
29	11	4,892,100	159,200	96.75	370,100	92.43	461,446	90.57	161,864	96.69	547,434	88.81
30	12	5,091,100	192,200	96.22	437,900	91.40	473,002	90.71	258,416	94.92	637,747	87.47
34	16	5,946,900	593,700	90.02	314,200	94.72	462,941	92.22	194,093	96.74	1,039,799	82.52
35	17	6,041,200	563,700	90.67	212,100	96.49	443,498	92.66	192,297	96.82	818,046	86.46
40	22	6,825,500	379,200	94.44	586,800	91.40	379,448	94.44	464,081	93.92	1,075,863	84.24

- (注) 1. 賃金格差は、例えば「T-D」は同年令のトヨタの賃金とデンソーの賃金を比較し、その差額が「賃金格差」に金額として示し、トヨタの賃金を100とした場合の結果はD/Tで示してある。
 2. 出所は表11に同じ。
 3. デンソーの「高卒・男子、現業」の24才、25才はデータがない。

職種別でみると、事務・技術系の方が現業（技能系）と比較として、格差が大きくなっている。アイシン、関東自動車では、34歳、35歳の時点で、すでにトヨタとは年収において150万円以上の格差があり、豊田自動織機では100万円の格差があるのである。先にみたように、初任給はトヨタとの差は1,000円であった。22歳の採用時点では、年収格差は大きくても、豊田自動織機の33,500円であり、デンソーなどはトヨタを5,500円上回っている。

しかし、その後格差は開き、勤続年数12年にしてアイシンと関東自動車では150万円以上の年収の差が生じているのである。デンソーを除く、他の4社は25歳において、トヨタの85%程度となっており、急激に格差が広がっていることがわかる。資料では、事務・技能系の年収は35歳ま

でしかない。しかし、すでに35歳で、すでにみたような賃金格差であるから、36歳以上の年齢では、さらに大きな格差となっていることは、十分予測できる。

また、関連企業大手5社で、このような格差がトヨタと生じているのである。他の関連企業では、この格差がさらに大きなものであることは、容易に想像がつくであろう。

いずれにせよ、トヨタと関連企業との間には、賃金の格差構造がある。そして、その格差は相当大きなものである。このように、賃金の格差構造は、トヨタと関連企業の間にもみることができるのである。

IV. トヨタ関連企業における賃金制度の現状と課題

では、筆者が行った調査結果をもとに、賃金制度の現状と課題について、具体的にみていきたい。調査は、2003年6月5日から6月30日にかけて、調査票をトヨタ自動車・協豊会⁽¹⁰⁾に加盟する企業の人事担当者に郵送した。調査の回答は、2003年5月1日現在のものである。

協豊会にしたのは、筆者がトヨタ自動車の賃金制度に関心をもっており、そこから関連企業の実態を明らかにしたいという点と、多くの企業が愛知県内に所在しており、聞き取り調査を考慮した点である。

調査票の郵送数は211であり、29社から回答を得た（回答率13.7%）。企業の主な製品は自動車部品であり、納入先は、トヨタ自動車およびアイシン等関連企業である。

なお、調査は技能系と非技能系にわけて、質問している。これは、トヨタ自動車がすでに、技能系と事務・技術系の賃金制度を分けており、関連企業においても、このような違いがあるかを確かめるためからである。

さて、表14は、回答のあった企業の規模である。回答のあった正規従業員数は、299人以下の回答数は14社であり、300人以上は13社であり、ほぼ同数であった。

ところで、表15は、『トヨタ度自動車グループの実態 2001年版』アイアールシー、2002年から、協豊会に加盟する企業の規模を調べたものである。

299人以下の企業は43社である。本調査では、この規模の企業から14社の回答を得ることができたが、この回答率は32.5%となる。

表16は、回答のあった企業の所在地である。豊田市内の企業は7社であり、その他は豊田市に隣接する市町である。

表17は、10年前と比べてみた雇用形態別従業員数の変化である。

正規従業員は「やや減少」と「著しく減少」と回答する企業が多く、派遣会社従業員は「著しく増加」と「やや増加」と回答する企業が多い（調査結果では、技能系と非技能系の間には大きな違いはみられない）。つまり、10年前と比較して、正規従業員は減少し、派遣会社従業員が増加する傾

表 14 企業規模

従業員数	29人以下	30-99人	100-299人	300-999人	1,000-4,999人	その他	無回答	合計
	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
正規従業員数	1(3%)	6(21%)	7(24%)	10(34%)	3(10%)	1(3%)	1(3%)	29(100%)

表 15 協豊会の企業規模

従業員数	29人以下	30-99人	100-299人	300-999人	1,000-4,999人	5,000人以上	合計
企業数	3	10	30	64	75	29	211
%	1.42	4.74	14.22	30.33	35.55	13.74	100.00

表 16 企業の所在地

豊田市	愛知郡東郷町	愛知郡長久手町	安城市	稲沢市	岡崎市	大府市	尾張旭市
7	1	1	3	1	3	1	2
春日井市	刈谷市	名古屋市	西尾市	東海市	碧南市	愛知県外	合計
1	1	3	1	1	1	2	29

表 17 雇用形態別の増減

従業員数の変化	著しく増加	やや増加	横ばい	やや減少	著しく減少	その他	無回答	合計
	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
正規従業員数	4(14%)	4(14%)	5(17%)	8(28%)	6(21%)	0(0%)	2(7%)	29(100%)
正規技能系従業員数	1(3%)	5(17%)	6(21%)	8(28%)	5(17%)	1(3%)	3(10%)	29(100%)
正規非技能系従業員数	3(10%)	5(17%)	6(21%)	8(28%)	4(14%)	0(0%)	3(10%)	29(100%)
臨時工(季節工・嘱託を含む)	2(7%)	0(0%)	14(48%)	3(10%)	0(0%)	1(3%)	9(31%)	29(100%)
パート・学生アルバイト	1(3%)	5(17%)	15(52%)	2(7%)	1(3%)	1(3%)	4(14%)	29(100%)
派遣会社従業員	8(28%)	10(34%)	4(14%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	7(24%)	29(100%)

向にある。

1. 賃金制度の現状

「はじめに」で、今後の賃金制度において年功的要素が排除され、能力主義的要素、成果主義的要素を柱としたものとなっていくという議論を紹介した。そして、全国的な状況を概観すると、実は未だに年功的要素は維持され、今後においても、全くそれが廃止されるのではない、ということを見てきた。

調査結果をもとに、トヨタの関連企業の現状をみることにする。

(1) 人件費コストの評価と削減方法

まずはじめに、企業が現在の人件費コストを、どのように考えているのかを、みることにしたい。日本の企業は人件費コストの増大によって、賃金制度の変更に動きだしているというが、トヨタの関連会社では、どのようになっているのであろうか。

表 18 が、人件費コストの評価に関する調査結果である。

「少し高い」(45%、回答数 13)、「適正である」(38%、回答数 11)、「かなり高い」(10%、回答数 3) となっており、「少し高い」と考えている企業が多い。

しかし「適正である」という企業も多くあり、全体としてみれば、人件費コストに対して、早急に手だてを講じなければならないような状況に、陥ってはいないのではないかと思われる。

表 19 は、人件費コストが「かなり高い」と「少し高い」を回答した企業に、人件費コストを下げる方法について、たずねた調査結果である。

「賃金制度の変更」(技能系 60%、回答数 9。非技能系 67%、回答数 10) と「正規従業員の削減と非正規従業員の増員」(技能系 47%、回答数 7。非技能系 33%、回答数 5) が多い。人件費コストを削減する方法で、「賃金制度の変更」が最も重視されていることがわかる。

職種別にみると、技能系では「協力企業の利用・拡大」が非技能系より多く、協力企業からの「応援」などで、人件費コストを削減しようとしていることが特徴的である。

(2) 賃金体系と賃金制度での重視項目

表 20 は、賃金体系を構成する主な 3 つの項目に対する調査結果である。技能系も非技能系も職能給(両者とも 66%、回答数 19)、基本給(技能系 48%、回答数 14。非技能系 51%、回答数 15)、年齢給(技能系 48%、回答数 14。非技能系 51%、回答数 15) となっている。

表 21 は、賃金制度の中で重視している項目である。これも技能系、非技能系とも、「仕事をする

表 18 人件費コストの評価

人件費コスト	回答数	%
かなり高い	3	10
少し高い	13	45
適正である	11	38
少し低い	1	3
かなり低い	0	0
無回答	1	3
合計	29	100

表 19 人件費削減の方法(複数回答)

人件費削減の方法	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
賃金制度の変更	9	60	10	67
正規従業員の削減と非正規従業員の増員	7	47	5	33
正規従業員と非正規従業員の削減	2	13	2	13
福利厚生費の削減	5	33	5	33
協力企業の利用・拡大	4	27	1	7
その他	0	0	0	0
無回答	1	7	3	20

表 20 賃金体系（複数回答）

賃金の項目	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
基本給	14	48	15	51
年齢給	14	48	15	51
職能給	19	66	19	66
資格給	9	31	11	38
職務給	7	24	7	24
業績給	2	7	2	7
仕事給	0	0	1	3
勤続給	3	10	3	10
その他	1	3	2	7
無回答	3	10	2	7

表 21 賃金制度と重視項目（複数回答）

賃金制度で重視している点	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
年齢や勤続年数・学歴	14	48	15	52
仕事をする能力	22	76	22	76
仕事上の地位・役割	10	34	11	38
仕事そのもの	5	17	5	17
成果や業績	11	38	14	48
その他	1	3	1	3
無回答	3	10	2	7

能力」（技能系・非技能系とも 76%、回答数 22）、「年齢や勤続年数・学歴」（技能系 48%、回答数 14。非技能系 52%、回答数 15）、「成果や業績」（技能系 38%、回答数 11。非技能系 48%、回答数 14）となっている。「仕事をする能力」が一番多いのは、表 20 でみた賃金体系の中での「職能給」へ対応している。

ともあれ、表 20、表 21 とあわせてみると、調査に回答した企業の賃金制度は、能力主義的な要素と年功的な要素を採用している企業が多いことがわかる。

ここで注目したいのは、賃金体系の中に、「年齢給」があると回答する企業が多いことと、賃金制度で重視している項目において、「年齢や勤続・学歴」を回答する企業が多いということである。これは、まだ年功的な要素を維持しているということである。

ちなみに、製造業の基本給決定要素を、厚生労働省「就労条件総合調査」（平成 13 年）でみると⁽¹¹⁾、「職務遂行能力」と「年齢・勤続、学歴など」という能力主義的要素と、年功的要素をとっている企業が、他の産業と比べて多い。本調査も、この厚生労働省の調査と同じ結果となっているようである。

(3) 基本給

表 22 は、基本給で重視している項目に対する調査結果である。技能系と非技能系とも、「能力」（技能系 69%、回答数 20。非技能系 72%、回答数 21）、「年齢や勤続年数・学歴」（技能系 57%、回答数 17。非技能系 62%、回答数 18）に集中している。

表 23 は、所定内賃金に対して基本給の割合を示した調査結果である。技能系と非技能系とも「80%以上」が最も多く（技能系 38%、回答数 11。非技能系 48%、回答数 14）、次いで、「60%以上 70%未満」（技能系 28%、回答数 8。非技能系 24%、回答数 7）となっている。

表 22 基本給で重視している点（複数回答）

基本給で重視している点	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
年齢や勤続年数・学歴	17	57	18	62
能力	20	69	21	72
仕事上の地位・責任・役割	7	24	8	28
仕事の内容	7	24	6	21
成果・業績	7	24	7	24
その他	0	0	0	0
無回答	3	10	2	7

表 23 基本給の割合

基本給の占める割合	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
20%未満	1	3	1	3
20%以上30%未満	0	0	0	0
30%以上40%未満	1	3	1	3
40%以上50%未満	1	3	2	7
50%以上60%未満	2	7	2	7
60%以上70%未満	8	28	7	24
80%以上	11	38	14	48
無回答	5	17	2	7
合計	29	100	29	100

中央労働委員会「賃金事情等総合調査」（平成 11 年）⁽¹²⁾によると、製造業における所定内賃金に占める基本給の割合は、平均で 86.1%である。この数字は分類された 18 の産業のうち、10 位となっており、ほぼ中位に位置する。全体の平均は、86.4%であるから、ほぼ中位とみてよいであろう。

本調査結果も、中央労働委員会の調査とほぼ同じ結果となっているとみることができるのではないと思われる。

(4) 定期昇給

これまでみてきたように、本調査では現在の賃金制度において、能力主義的要素や年功的要素があることが確認できた。したがって、定期昇給は維持されていると推測できるが、調査結果は、表 24 のとおりである。定期昇給を「廃止した」企業は技能系で 1 社、非技能系で 2 社しかなく、ほとんどが「廃止していない」。

では、定期昇給の昇給停止年齢は、どのようになっているのであろうか。

表 25 が調査結果である。この調査結果をみると、3 つの「山」があることに気づく。つまり、昇給停止年齢が「50 歳」、「55 歳」、「停止年齢はない」のところに回答が多いのである。

「停止年齢はない」というのは、定年年齢まで昇給が続くと理解できるが、そうすると、定期昇給の「停止年齢がない」企業と、停止年齢がある場合は、年齢は「50 歳」と「55 歳」に多いということがわかる。

なお、今回の調査では定年年齢の設問を設けなかったため、定期昇給停止年齢が定年年齢とどのように関係しているかを、明らかにすることはできなかった。

(5) 家族関連・住宅関連手当

これまで、基本給を中心にみてきたが、賃金には基本給以外に手当がある。この手当の中で、

表 24 定期昇給の状況

定期昇給の状況	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
廃止した	1	3	2	7
廃止していない	25	86	25	86
無回答	3	10	2	7
合計	29	100	29	100

表 25 定期昇給停止年齢

定昇停止年齢	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
45歳未満	0	0	0	0
45-49歳	0	0	0	0
50歳	7	24	7	24
51-54歳	2	7	1	3
55歳	6	21	8	28
56歳	0	0	0	0
57歳	1	7	1	3
58歳以上	3	10	3	10
停止年齢はない	4	14	5	17
無回答	6	21	4	14
合計	29	100	29	100

「生活手当」として支給されており、割合の大きな住宅関連手当と家族関連手当の支給状況についてみることにする。

表 26-1 は、住宅関連手当の支給状況であり、表 26-2 は、家族関連手当の支給状況である。技能系、非技能系とも住宅関連手当を「廃止した」という企業が多い。

全国的な状況を労働省（現厚生労働省）「賃金労働時間制度等総合調査」（平成 11 年度）をみると、1999 年の時点では、次のようになっている⁽⁸⁾。

家族手当を支給する企業：77.3%

住宅手当を支給する企業：49.2%

全国的にみても、住宅手当の方が廃止されており、本調査と同じ傾向にある。しかしながら、住宅手当の方がなぜ多く廃止されるのであろうか。家族手当は、扶養者に対して支給されるため、廃止すると減額が大きく、従業員の抵抗が強いからであろうか。

表 26-1 住宅関連手当

住宅関連手当	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
廃止した	6	21	6	21
廃止していない	15	52	17	59
その他	3	10	4	14
無回答	5	17	2	7
合計	29	100	29	100

表 26-2 家族関連手当

家族関連手当	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
廃止した	1	3	1	3
廃止していない	24	83	26	90
その他	0	0	1	3
無回答	4	14	1	3
合計	29	100	29	100

2. 賃金制度の問題点

では、次に現在の賃金制度に、どのような問題があるのかをみることにしよう。

表 27 は、賃金制度の問題点の有無をたずねた調査結果である。技能系、非技能系とも「問題がある」という回答が多い（技能系 69%、回答数 20。非技能系 72%、回答数 21）。

表 28 は、賃金制度に「問題点がある」と回答した企業（技能系 20 社、非技能系 21 社）が答えた、賃金制度の問題の内容である。技能系、非技能系とも「年功的賃金である」とが最も多く（技能系 60%、回答数 12。非技能系 59%、回答数 13）、次いで「成果・業績の反映が困難」（技能系 55%、回答数 11。非技能系 59%、回答数 13）となっている。

また技能系では、さらに「格差付けが困難」（35%、回答数 7）であり、非技能系では、「仕事と賃金のアンバランス」（32%、回答数 7）が多くなっている。

賃金制度の賃番の問題は、年功的であり、その結果、成果や業績を賃金に反映することができない、という点であろう。

3. 賃金制度変更の方向

最後に、賃金制度の変更の方向についてみることにする。

(1) 賃金変更の予定

表 29 は、賃金制度の変更の予定に関する調査結果である。技能系、非技能系とも「変更を検討」が最も多く（技能系 38%、回答数 11。非技能系 45%、回答数 13）、次いで「変更予定」（技能系 28%、回答数 8。非技能系 31%、回答数 9）となっている。賃金制度の変更はまだ行われておらず、多くの企業は今後、変更を検討するようである。

表 27 賃金制度の問題点

賃金制度の問題有無	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
問題がある	20	69	21	72
問題はない	4	14	6	21
その他	1	3	1	3
無回答	4	14	1	3
合計	29	100	29	100

表 28 賃金制度の問題（複数回答）

賃金制度の問題	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
年功的賃金であること	12	60	13	59
定期昇給幅が大きい	1	5	1	5
中途採用者の賃金決定が困難	4	20	5	22
格差付けが困難	7	35	8	36
成果・業績の反映が困難	11	55	13	59
仕事と賃金のアンバランス	6	30	7	32
賃下げが困難	6	30	9	41
労働意欲向上につながらない	4	20	6	27
その他	1	5	1	5

表 29 賃金制度変更の有無

賃金制度の変更予定	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
変更予定	8	28	9	31
変更を検討	11	38	13	45
変更予定なし	6	21	6	21
無回答	4	14	1	3
合計	29	100	29	100

(2) 賃金制度の重視項目

表 30 は、賃金制度の「変更予定」している企業（技能系 8 社、非技能系 9 社）と「変更を検討」している企業（技能系 8 社、非技能系 9 社）が、賃金制度の変更において、重視する賃金要素に関する調査結果である。

技能系では、「仕事の能力」と「成果・業績」が多く、それぞれ 68%（回答数 13）である。

また、非技能系では「成果・業績」（73%、回答数 16）、次いで「仕事の能力」（64%、回答数 14）となっている。

「仕事の能力」と「成果・業績」を重視していくことが、明確にわかる。反対に、「年齢・勤続年数・学歴」をあげた回答は全くない。賃金制度においては、この賃金要素は検討の範囲から排除されている。言い換えれば、賃金要素から年功的要素は排除されているのである。

(3) 基本給の重視項目

表 31 は、表 30 と同じ企業が、基本給において重視する賃金要素に関する調査結果である。

技能系、非技能系とも「成果・業績」（技能系 65%、回答数 13。非技能系 67%、回答数 16）が最も多く、次いで「能力」（技能系 60%、回答数 12。非技能系 58%、回答数 14）と、やはり「成果・業績」と「能力」を重視しようとしていることがわかる。

表 30 賃金制度の重視項目（複数回答）

賃金制度で重視する点	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
年齢・勤続年数・学歴	0	0	0	0
仕事の能力	13	68	14	64
仕事上の地位・役割	2	11	4	18
仕事（職務）	2	11	5	22
成果・業績	13	68	16	73
その他	2	11	1	5

表 31 基本給の重視項目（複数回答）

基本給で重視する点	技能系		非技能系	
	回答数	%	回答数	%
年齢・勤続年数・学歴	2	10	2	8
能力	12	60	14	58
仕事上の地位・役割	3	15	6	25
仕事（職務）	2	10	5	21
成果・業績	13	65	16	67
その他	1	5	1	4

ただし、賃金項目の回答と異なるのは「年齢・勤続年数・学歴」は技能系（10%、回答数 2）、非技能系（8%、回答数 2）と、年功的要素を維持しようとしている企業の存在である。

4. 調査結果のまとめ

これまでみてきたことから、賃金については、次の点を確認することができる。

第 1 は、賃金体系においても基本給においても、能力主義的要素と年功的要素をとっている企業が多く、賃金体系において年功的要素は維持されていたことである。また、技能系と非技能系において、この違いはほとんどみられなかった。現在の賃金制度は、年功的賃金と能力的賃金の組み合わせが、主たるものとなっていると考えてよいであろう。

第 2 に、年功的要素が維持されたことと関連して、ほとんどすべての企業において、定期昇給制度が廃止されていなかったことである。

また、定期昇給停止年齢は 50 歳と 55 歳とする企業が多いが、停止年齢は 55 歳以上にも多くあり、定期昇給は 55 歳を越えても行われている。

第 3 に、手当については、家族関連手当はほとんどの企業で維持されており、賃金制度において、労働者の属人的要素は維持されていることである。

第 4 に賃金制度に問題点を感じている企業が多く、問題点は「年功賃金であること」と、「業績・成果を反映することが困難」という 2 つに多く、賃金制度を変更または変更を検討しようとする企業が多いことである。

そして第 5 に、賃金制度と基本給において、今後重視していく項目は「仕事の能力」と「成果・業績」が多かったことである。つまり、今後は能力主義的要素と成果主義的要素を重視していくということである。

また、成果主義的要素の調査結果は、非技能系の方が多くあり、成果主義的要素は非技能系においてより重視されることを推測させるものであった。

最後に、調査時点におけるトヨタ関連企業の賃金制度の現状は、全国的な状況と大きく異なるも

のではなく、著しい特徴を見いだすことはできなかった。

V. 自動車産業関連企業の賃金格差

調査では、賃金水準について質問することができなかつたため、企業規模別の格差を明らかにすることはできなかった。そこで、その点を資料から概観することにした。

表 32 は、豊田市の自動車関連製造業⁽¹³⁾における賃金格差をみたものである。

豊田市はトヨタのある都市であり、自動車産業を中心とした工業都市である。2001 年時点において、自動車関連製造業は工場数は豊田市全体に対して、31%しか占めていないが、雇用労働者数は 83%を占めている。

さて、賃金格差の状況をみよう。

豊田市は毎年、『豊田市の工業』を発行しており、その中に「自動車関連製造業従業者規模別表」がある。そこに、企業規模別の人数と現金給与額が示されており、現金給与額を雇用労働者数で割り、企業規模別の平均賃金を計算した（ただし、2002 年については『豊田市統計書 平成 14 年版』から作成した）。そして、「1,000 人以上」の企業規模の賃金を 100 として、企業規模別に指数化してみた。

この結果をみると、企業規模が小さくなるにつれて賃金が低くなり、「1,000 人以上」の企業との格差が、だんだんと大きくなることがわかる。そして、また、その格差は年々と広がっており、「50-99 人」の規模の企業は、今日において 50 で、「1,000 以上」の企業の半分となっている。企業規模における賃金格差は、相当大きいものがあることを推測させる⁽¹⁴⁾。

表 32 自動車関連企業の賃金格差

	1,000 人以上	500-999 人	300-499 人	200-299 人	100-199 人	50-99 人
1997 年	100	82	75	67	58	54
1998 年	100	83	72	65	63	51
1999 年	100	82	70	61	63	52
2000 年	100	81	72	70	64	52
2001 年	100	81	69	65	61	49
2002 年	100	81	69	65	61	50

出所：1. 2001 年までは『豊田市の工業』から作成した。

2. 2002 年は『豊田市統計書 平成 14 年版』より作成した。

おわりに

これまでみてきたように、現在の賃金制度は、年功的要素と能力主義的要素を併存させたものであるように、年功的要素は維持されていることがわかった。そして、こうした賃金制度を問題として考え、今後、能力主義的要素や成果主義的要素を強めた賃金制度を考えていることもわかった。しかし、ここで全く年功的要素が排除されるわけではない。

ところで、11月（2003年）に入ってから、日本経済新聞が「日立が来春、定昇全廃 『年功』消え能力主義」（11月5日）、「松下も年功賃金廃止 来年から全社員対象」（11月26日）「ソニー、諸手当を全廃 給与、完全成果主義に」（11月29日）と伝えているが、大企業では成果主義的な賃金改革がすすめられている。

一方、労働組合の賃金制度改革の議論は、どのようになっているのであろうか。

今年（2003年）7月、全国労働組合総連合（「全労連」）のシンクタンクである労働運動総合研究所の基礎理論プロジェクトは、「均等待遇と賃金問題——賃金の『世帯単位から個人単位へ』をめぐる論点の整理と提言——」を発表した。

また9月には、日本労働組合総連合（「連合」）の連合評価委員会が「最終報告」を発表している⁽¹⁵⁾。この報告は、基礎理論プロジェクトととりあげる内容が異なっているが、賃金に限定すれば、「均等待遇」、「公正な賃金」をかけた、今後の賃金のあり方を提起している。この提起の方向は、ふたつの報告書も、ほぼ同様のものとみてよいであろう。

そして、問題は企業別格差構造を含めた賃金制度の現状を見据えながら、経営者が指向する賃金制度と、大企業ですすめられている成果主義的な方向の中で、そこで示された賃金のあり方に関する、具体的な実現プランをどのようにつくっていくか、ということである⁽¹⁶⁾。

例えば、連合の評価委員会の「最終報告」では、「働く側の視点に経った『公正な賃金論』」の中で、次のように述べている。

「『働きに見合った処遇』を得るためには、年功型賃金から職務型・職種型賃金への移行を働くものの視点に立った実現させることが重要である。それと同時に、生活の視点に立って、生活を保障する全国的なミニマム基準について、社会保障制度等との関連を含め検討し、組合独自に考案することが必要である。」⁽¹⁷⁾

すでにみてきたように、現在においても、年功的な賃金制度が維持され、経営側の査定による能力主義的な賃金も維持されている。そして、企業規模格差は大きなものがあつた。

連合が述べていることは属人的でかつ経営側の査定がある賃金制度を、仕事基準で査定のない賃金制度へと転換することであるが、その実現は相当、困難を伴うものであることが推測できよう。また、さらにそうした仕事基準の賃金制度へと転換した場合、児童手当など生活保障的な賃金部分

を社会的に補う、社会システムへ転換しなければならないであろう。

困難を伴う賃金制度改革を実現するためのプランづくりは挑戦的課題であるが、現在の働く者のおかれた状況を転換させるには、避けて通ることのできない仕事であろう。今の日本の現状をみすれば、我々は次世代に、何を残すのか、真摯に考えなければならない時代を迎えていることは明らかである。

【付記】 協豊会に加盟する企業の担当者の協力により、調査を行うことができた。この場をかりて感謝の意を表したい。

注

- (1) 社会生産性本部『日本の人事制度の現状と課題 1999年版』1999年、40ページ。
- (2) 同上、41ページ。
- (3) 社会生産性本部『日本の人事制度の現状と課題 2002年版』2002年、16ページ。
- (4) 同上、15ページ。
- (5) 例えば日経連・国際特別委員会『経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新』2000年や、日経連・労使関係特別委員会『成果主義時代の賃金システムのあり方』2002年、社会経済生産性本部『日本型成果主義』生産性出版、2002年などがある。
- (6) 例えば、社会経済生産性本部が企業の事例研究として紹介している『成果主義人事・賃金』のシリーズや日経連出版部編『成果主義人事制度事例集』日経連出版部、2001年などに大企業の事例は紹介されている。
- (7) 基本給の項目の意味については、これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『賃金体系をどう変えるか』雇用情報センター、2001年、63-66ページを参照されたい。
- (8) 「年功的要素の縮小」の中で「生活手当を抑制する」(22.4%)がある。生活手当のうち、家族手当と住宅手当の支給状況を示しておきたい。

1999年の時点で家族手当を支給する企業は77.3%、住宅手当は49.2%となっており、家族手当の方が住宅手当より多く支給されている。

そして、それぞれの手当をみると、家族手当は1996年まで増えてきたが、1999年でわずかに減っている。家族手当の支給は「1000人以上」の規模の企業で減り、「30~99人」の規模の企業で増えている。

住宅手当は、支給する企業が増えてきているが、「1000人以上」の規模の企業で減り、「30~99人」の規模の企業で増えている。

このようにみると、「1000人以上」の大企業で、生活関連の手当が抑制されていることがわかる。

(単位：%)

家族手当	規模計	1000人以上	100～999人	30～99人
1983年	74.3	90.0	82.0	71.1
1990年	78.9	92.2	87.2	75.1
1996年	79.8	91.4	87.3	76.3
1999年	77.3	79.6	81.8	75.4

(単位：%)

住宅手当	規模計	1000人以上	100～999人	30～99人
1983年	44.5	65.3	52.3	40.9
1990年	45.5	65.7	53.5	41.7
1996年	47.8	67.0	56.4	43.6
1999年	49.2	56.5	56.1	46.4

出所：労働省（現厚生労働省）「賃金労働時間制度等総合調査」（平成11年度）より作成。

（注）総合労働研究所『2002年度版・賃金決定指数』2002年、160ページ。

- (9) トヨタ関連企業のI社の賃金については、猿田正機「賃金管理と『労使関係』」浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム』法律文化社、1999年を参照。デンソーについては西尾達彦「デンソーの業績給」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部、1998年を参照されたい。
- (10) 協豊会はトヨタ関連企業で構成され、1943年に設立された。2003年の会員数は205社で構成される。2003年度の会長は加藤順介小糸製作所取締役会長である。基本理念は「本会はトヨタ自動車と会員会社が、グローバルでオープンなパートナーシップに基づいた活動を通じて、世界の経済・社会の発展に貢献しようとするものである。」と述べている。また、2003年度の方針は「トヨタ自動車2010年グローバルビジョンの実現に向け、協豊会が『世界最強軍団』のサプライヤー集団として欠かせない存在となるべく、トヨタ自動車との更なる情報の共有化と、一層の双方向コミュニケーションをはかりながら、時代に即応した会活動を展開する。なお、今年度も前例にとらわれることなく、会活動の一層の充実・効率化に向けた見通しを推進する」と、明確にトヨタの世界戦略の実現を支援していくことを述べており、ここにトヨタ関連企業の役割をみることができる。
- (11) 資料の出所は日本人事労務研究所『実務賃金便覧 2003年版』、2003年、64ページによる。
- (12) 資料の出所は同上、162ページによる。
- (13) 『豊田市の工業』（2001年版）によれば、「自動車関連製造業」は、次のようにされている。「自動車関連製造業とは、自動車及び同部品を少しでも生産している事業所をいう。」（41ページ）。
- (14) 『豊田市の工業』や『豊田統計書』では従業員数を「1,000以上」を最大の集団として取り扱っており、トヨタなどもこの集団として処理されている。「1,000以上」をさらに細分化して処理すれば、大企業と中

小企業、零細企業との格差は、さらに拡大するであろう。

- (15) 連合の評価委員会の中間報告に対する議論は、すでに行われている。五十嵐仁・鈴木玲「論評と提案1」、木下武男「論評と提案1」『賃金と社会保障』1351・52号、旬報社、中野麻美「疑問と対案」、徳住堅治「不足の課題」同1353号、小越洋之助「『新しい賃金論』への注文」同1356号（いずれも2003年）を参照されたい。
- (16) 新しい賃金への接近については、小越洋之助「『新しい賃金論』への注文」『賃金と社会保障』1356号、旬報社、2003年などを参照されたい。
- (17) 連合評価委員会「最終報告」、2003年。