

B自動車の賃金制度と労使交渉（I）

畑 隆

目 次

- I. はじめに
- II. B社の賃金制度の改定
 - 1. 1990年改定と労使協議
 - 2. 1993年改定と労使協議
 - 3. 人事・賃金制度の運用（以上、本号）
- III. 組合組織と交渉機構
 - 1. 組合組織
 - 2. 交渉機構
- IV. '94ゆめW
 - 1. 要求決定過程
 - 2. 労使交渉過程
 - (1) '94ゆめWの交渉過程の特徴
 - (2) 交渉内容
 - (A) 経営側の主張
 - (B) 組合側の主張
 - 3. 妥結過程—妥結結果—
- V. おわりに

I. はじめに

この小論は、自動車産業の大企業B自動車株式会社¹⁾における1990年前後の賃金制度の改定経過を概観するとともに、1994年の春季賃金交渉を取り上げてB社の賃金水準と配分の決定を考察しようとするものである。

B社の賃金制度は、1990年と1993年の2回に渡って一連の改革が行われた。この改革の特徴として、まず注目しておきたい点は、『労政時報』第3167号の中で、人事部企画室の担当者が記述している次のことである。

「当社の従来の賃金制度は、年功的・勤続の要素が大きいものであった。」「今回の一連の制度見直しの趣旨は「年功あるいは勤続要素の一定限度の縮小」と「個人の能力・業績のより一層の反映」ということであった。」この人事部の担当者の叙述を読むと、B社の改革も、自動車産業内の他社、たとえばA社の1987年の改革と同様に、能力主義的な賃金管理を一步進めるものであったことが理解できる。

その改革の大要は、種々の文献で紹介されている²⁾が、それらの文献では改定の際に行われた労使間の議論についてあまり詳しい説明がされていない。そこで本稿では、この制度改革の過程における労使協議を考察

1) 資本金2,610億円(1994年2月)、従業員数71,133人(1993年11月)。以下、B社またはB自動車と略称する。

2) 『労政時報』第2944号(1989年9月29日)、第3167号(1994年6月24日)。野村正實『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容—』(ミネルヴァ書房, 1993年12月20日) 157-171頁他。職業・生活研究会編『企業社会と人間』(法律文化社, 1994年3月31日) 177-204頁。猿田正機『トヨタシステムと労務管理』(税務経理協会, 1995年7月10日) 106-115頁。Fumito Matsumura, "Wage Structure Revisions by Japanese Automobile Manufacturers: The Introduction of Ability-Based Pay," OIKONOMIKA, Vol.31, No.2・3・4 (1995)。

なお、B社の賃金を扱った文献としては、前記のもの他に、次のものが代表的である。田中博秀「日本的雇用慣行を築いた人達=その二」(1)(2)(3) (『日本労働協会雑誌』第280号, 第281号, 第282号)。小山陽一『巨大企業体制と労働者』(お茶の水書房, 1985年2月28日)。野原光・藤田栄史『自動車産業と労働者』(法律文化社, 1988年11月30日)。これらは本稿で考察する改定以前の賃金を対象としている。

し、労使間の見解にいかなる一致点と相違点が存在していたのかを検討することとしたい³⁾。

ところで次に、本論文が94年賃金交渉を考察する意義について述べる。周知の通り鉄鋼産業は長らく春闘相場を形成してきたが、円高不況以降その地位を低下させており、他方で電機産業と自動車産業の地位が浮上してきている。90年代に入ってその傾向は一層強まっているように見え、しかも94春闘では、自動車産業のB社が春闘相場をリードする役割を果たすようになってきている。交渉中、電機産業の各社は、B社の動向を大いに注目していた。94春闘のJ C系企業の集中回答日に、B社の回答が最も早く提示されていることは、B社が94春闘のパターン・セッターとなっていることの現れであると考えられる。

この春闘相場の形成におけるB社の重要性を考える時、日本の賃金決定の現状を考察する際にはB社の賃金交渉がどのように行われているのかを認識することが必要であろう。筆者がB社の賃金交渉に注目する理由はその点にある。

B社の春季賃金交渉を扱った研究として、野村正實氏の『トヨタイズム』と職業・生活研究会の『企業社会と人間』がある。だが、両者とも1980年代の交渉を取り上げており、B社が日本の賃金決定において重要性を一層増すようになってきた90年代の交渉は扱われていない⁴⁾。それゆえ、ここで94年交渉を考察することは、研究史上、有意義な作業であると思われる。

以上に述べたような意味で、B社の1994年の春季賃金交渉を取り上げ、賃上げ率の水準がどのような交渉の中で形成されたのかを考察しようと思う。

3) 本稿では、本文中で取り上げる主体の多数が、「労使」あるいは「労使関係」という用語を用いている事実を重視し、この用語で叙述することになっている。

4) 野村、前掲書、48-52頁、103-106頁。職業・生活研究会、前掲書、205-245頁。

Ⅰ. B社の賃金制度の改定

1. 1990年改定と労使協議

まず初めに、1990年の賃金制度の改定を考察する⁵⁾。改定作業は第1表のような経過をたどった。7回にわたる労使の「賃金制度見直しに関する専門委員会」が開催され、B自動車労働組合⁶⁾はこれをふまえたパンフレットを作成し職場討議にかけている。その後、「賃金見直しに関する分科会」が3回開かれて合意に達している。

経営側が制度改定にあたって考えていた当時の賃金制度の問題点は、①賃金決定基準が分かりにくいこと、②能力に見合った賃金差がつけにくいこと、③現時点での能力に合わせて賃金水準の見直しができないこと、④一度ついた賃金差の挽回ができないことであった。この問題点をふまえて、今後の賃金制度に求められる特徴として、経営側は次の三点を指摘している。

「① 賃金決定基準が明確で、従業員の納得が得られる制度。

② 安定指向を払拭し、目標に継続的にチャレンジする意欲を誘うことのできる制度。

③ 個人の能力差の拡大に応じた制度。」

とりわけ、「改定の最大のポイントは、賃金制度の中で頑張れば報われる

5) この節は、特記しない限り、次の資料に基づく。B労連・B労組『評議会ニュース』No.0019 (1989年2月15日), No.0037 (1989年5月7日), No.0042 (1989年6月7日), No.0048 (1989年7月3日), No.0051 (1989年8月2日), No.0053-1 (1989年8月7日), No.0063 (1989年10月18日), No.0070 (1989年11月17日), No.0074 (1989年11月29日)。B労組『賃金制度改定への取り組み「ヤル気ふくらむカタチにしたい」—安心感とチャレンジ意欲を高めるために—』(1989年9月)。引用部分はこれらの文書からのものである。

6) 組合員数66,741人(1993年12月)。以下、B労組と略称する。なお、B労組が中核となっている全B労働組合連合会(27.6万人, 94年9月)は、B労連と略称する。

第1表 1990年改定の経過

年月日	内 容
1989. 1. 19	B労組・臨時大会, 「中長期活動指針の賃金政策」採択
2. 1~7. 27	賃金制度見直しに関する専門委員会, 開催
2. 1	第1回 労使の基本的考え方の説明
4. 13	第2回 他社の賃金制度改定の事例報告
4. 20	第3回 同上
5. 26	第4回 B社の現行制度の評価
6. 22	第5回 賃金体系の構成比等の会社案説明
7. 17	第6回 個人の賃金水準変動と一時金の会社案説明
7. 27	第7回 全体のまとめ
'89. 9~	B労組, 賃金制度改定のパンフレット配布 評議員・職場委員研修, 職場会
10. 9~11. 23	賃金制度見直しに関する分科会, 開催
10. 9	第1回 会社の修正案提示
11. 14	第2回 定昇テーブル等の会社提案
11. 23	第3回 調整給の縮小方法の会社提案
11. 27	B労組・評議会, 賃金制度改定の提案
11. 29~	職場討議
12. 25	B労組・評議会, 採択
1990. 2	期間考課, 実施
4. 1	新体系への切り替え・支給…調整給の個人別特定・通知
6	昇給精算および調整給の第1回縮小(4. 1に遡って精算)
8	職能給・資格昇格…調整給(プラス)の縮小

典拠) B労連・B労組『B評議会ニュース』各号。

という要素を明確にし、拡大していくことにある⁷⁾とされたことは注目される。

他方、組合側が当時の賃金制度について抱いていた当初の問題意識は、①賃金の決定基準が分かりにくいこと、②生計費の伸びに対し、30~40歳の相対的な余裕度が少ないこと、③賃金の変動部分が大きく、不安定な感じを与えること、である。(専門委員会終了時点の89年9月の文書⁸⁾で

7) 前掲『評議会ニュース』No.0063。

8) 前掲『「ヤル気ふくらむカタチにしたい」』。

は、①は基本給の決定基準のこととされ、②については生活規模の拡大する20歳代後半から30歳代前半での賃金の伸びが生計費の伸びに十分に対応できていないことと言われており、その他に働きぶりや仕事の成果がどのように評価され、賃金に反映されているのかわかりにくいことが付け加えられている。)

そして、以下のような基本的考え方をもって「賃金制度見直しに関する専門委員会」に臨んでいる。

- 「① 年功序列に職能給や仕事給の要素を加味し、能力要素のウェイトを高めた、バランスのとれた賃金体系への移行
- ② 定期昇給制度の導入と賃金カーブの是正
- ③ 生産手当の見直し（現行の生産手当の良さを残して）」

(89年9月時点の文書では、「年功序列」は「年功要素」と言い換えられており、生産手当の良さとは生産性の向上が賃金に反映されることであると明示されている。)

特に組合は、能力要素のウェイトを高めることと、安心感・安定感の向上とのバランスを求めていた。後者は、定期昇給制度の導入・確立要求との関連が大きい観点であることを留意されたい。

次に、第1回分科会の時点で経営側により提示された改定案の内容を述べておくことで、改定の中心部分について改めて確認しておく方がよいであろう。改定の詳細は、前述の通り他の文献で紹介されていることなので、ここでは部分的な叙述にとどめる。

生産手当の比率をそれまでの6割から4割に縮小し、他方で「職能給」と「年令給」を各1割の比率で新たに導入する。従来の資格手当のウェイトを拡大して職能給を設定し、「個人の直近の能力や業績（発揮能力）」を反映する賃金項目とする。従来の基本給は、「保有能力・発揮能力・年齢要素」を決定要素とする「総合給」であったが、発揮能力は職能給、年齢要素は年令給の決定基準とされたことに伴い、基本給は「保有能力」を中心的な決定基準とする賃金項目となったとされている。また、新たな賃

金項目である職能給の成績幅は、基本給よりも拡大されて80~120とされたが、賞与についても職能配分の比率が25%から40%へ拡大されるとともに査定幅が職能給と同様に80~120とされた。

さて、90年の改定の専門委員会が終了した時点で、組合は問題点を次の6つに整理した。すなわち、①定期昇給の制度化、②職能給の適用時期、③賃金カーブの是正、④55歳以降の年令給の設定、⑤調整給の縮小方法、⑥一時金の個人別配分、である。そこでこの各々について、専門委員会での議論も含めながら叙述していくことにする⁹⁾。

まず①について、専門委員会の当初から、組合は定昇制度が確立されていないことを基本給に関する「不安定な面」として問題視し、職能給を導入して能力要素を高めたこととのバランス上、「定昇制度を確立して安心感を向上すること」が必要であると主張している。その際、「習熟による能力アップ」を基本給の中に反映すべきであるとの根拠をあげて、「定期昇給テーブル」の設定を求めている。

経営側は専門委員会の場で、定昇制度の導入に消極的な姿勢を示している。基本給は積み上げ方式を採っているので、すでに習熟の要素を十分反映しており、年令給の導入等により安心感・安定感は十分考慮されているというのがその理由である。この時、基本的には定昇制度は従来通りであるが、毎年の昇給額の内訳として、「ベース・アップ」と区別して新たに「定期的・自動的な昇給」が明確化されるとしている。これは職能資格の昇格に伴う職能給の増額分と「学令」¹⁰⁾の更新に伴う年令給の増額分とから成る。昇格による昇給は、毎年全員が対象となるものではないが、何年か後には対象となることから考えて、組合の言う定昇に含めるべきである

9) この議論の内容の叙述については、前記の資料に加えて、B労組役員からのヒアリング(1994年9月29日)にも依拠している。本稿でのB労組役員からのヒアリングは、この時のものである。

10) 「学令」とは、「入社時に各人の最終学歴の卒業年を基準に統一的に設定されている年令」であり、満年齢とは必ずしも一致しない。たとえば1992年4月高卒入社者は、1992年4月1日から1993年3月末までは学令18才、1993年4月1日に学令19才に更新されるというふうに、「学令」は定められる。

と経営側は主張している。この経営側の考え方に対して組合側は、定昇制度の相当するのは年令給の増額分のみであると反論している。

第1回分科会の時点でも経営側は導入に前向きではなかったため、組合は定昇制度の積極的な効果を力説している。それは、より創造的な仕事にチャレンジしていくためには定昇制度による生活基盤の安定が大切であり、今回の賃金制度の改定には安定感とやる気の醸成の2本柱が必要であるというものである。そして年令給の増額分のみでは、一般的に必要なとされる2%の上限にはるかに及ばないという問題があるとされている。他方、経営側は、やはり今回の制度見直しの基本的考え方のひとつである「安定指向の払拭」の観点からは導入を考えにくいとしている。

しかし、第2回分科会では、経営側はそれまでの提案を修正し、基本給において定期昇給テーブルを導入するとの提案を行った。その提案は、定昇額を基準内賃金の2%程度とし、定期昇給テーブルは毎年の昇給配分の中で改定して、それを翌年の定昇テーブルとして協定するという内容である。経営側は、定昇による昇給分を「習熟的な要素＝知識の向上、作業習熟」を表すものとして位置づけるというように考え方を転換している。

組合の説明によれば、安定感の重要な柱が定昇の制度化であるとの考えは組合員の圧倒的な支持を受けており、「定昇制度なくして、賃金制度の改定はない」との強い期待が存在しており、経営側はこれに答えることで、「職能給」の導入をスムーズに行おうとしたのであろうと推測される。このように90年改定においてB社の労使は定期昇給の制度化について合意をみた。この論点①について組合の要求が実現したことは、大いに注目される。

②は大きな論点ではなく、職能給の適用時期を資格昇格の2月1日と8月1日（大半は2月1日）にするのか、4月1日まで待つのかという問題であったが、前者で決着している。なお現在は資格昇格は1月1日に統一されたので、職能給の適用時期は1月1日になっている。

③については、組合は専門委員会での議論の時、経営側の提案には賃金

カーブ是正の観点が入っていないことを指摘している。これに対し経営側は、賃金カーブの是正が個人別に大きく増減収を発生させることになることを考慮し、今回は増減収をできるだけ発生させないように臨んでいるとの説明をしている。結論としては、年令給カーブはほとんど一直線になり、不十分な解決におわったと言われている。この課題は93年改訂に持ち越されることになった。

なお、第3回分科会で、賃金カーブ是正は今後の賃上げの配分において行うという方向が労使間で確認されている。このことに関連して、経営側が、年令給を導入することにより、「今後、弾力的な昇給配分が可能となり、賃金カーブの是正ができる制度となる。」と述べていることは、記憶にとどめておく必要がある。

④については、経営側は当初、第5回賃金専門委員会で、56歳以降漸減する第2表のような年令給のテーブルを提示していた。年令給に関して職場の労働者から出された意見はこの点に集中したと言われている。当時の

第2表 年令給テーブルの会社案 (1989年6月)

■: 平均ポイント

年齢(歳)	金額(円)	年齢間格差(円)	年齢(歳)	金額(円)	年齢間格差(円)	年齢(歳)	金額(円)	年齢間格差(円)
18	13,900	—	33	23,100	800	48	37,700	900
19	14,400	500	34	24,000	900	49	38,500	800
20	14,900	500	35	25,000	1,000	50	39,300	700
21	15,400	500	36	26,000	1,000	51	40,000	700
22	15,900	500	37	27,000	1,000	52	40,500	500
23	16,500	600	38	28,000	1,000	53	41,000	500
24	17,100	600	39	29,000	1,000	54	41,500	500
25	17,700	600	40	30,000	1,000	55	42,000	500
26	18,300	600	41	31,000	1,000	56	40,500	-1,500
27	18,900	600	42	32,000	1,000	57	39,000	-1,500
28	19,500	600	43	33,000	1,000	58	37,500	-1,500
29	20,200	700	44	34,000	1,000	59	36,000	-1,500
30	20,900	700	45	35,000	1,000	60	34,500	-1,500
31	21,600	700	46	35,900	900			
32	22,300	700	47	36,800	900			

典拠) B労連・B労組『B評議会ニュース』, およびB労組『賃金制度改定への取り組み「ヤル気ふくらむカタチにしたい」—安心感とチャレンジ意欲を高めるために—』(1989年9月)。

註) ・平均賃金を25万円, 平均資格を指導職3級, 平均年齢を35歳とした場合の「仮の試算テーブル」である。

・55歳以降のテーブルは, 現行の賃金カーブに合わせて設定されている。

55歳以降の高齢者の昇給ルールは「特別昇給分（毎年の賃上げ一定昇相当分）の1/2」という内容である。職場の批判的な意見は、このルール自体にも納得がいかないのに加えて、55歳以降漸減する年令給テーブルには非常に不満であるというものであった。このような意見を背景として、組合は年令給テーブルについて55歳以降減少しないように設定することを要求した。

第1回分科会で経営側は、55歳をピークとし、55歳以降横ばいとなる年令給を提案した。組合側はこの提案を肯定的に評価しており、この案で合意している。また、55歳以降の昇給ルールは、基本給の昇給をベースアップの50%、職能給・年令給の昇給をベースアップの100%とし、現行の昇給水準程度を確保するようにしたと経営側は述べている。このように論点④をめぐることは、経営側が当初考えていたような高齢者の年令給カーブの引き下げが、組合の反対で実現しなかったことは、注目される。

次に⑤についてである。制度見直しに伴って賃金水準が変動する人に対し、暫定的に調整給を設けて現行水準を変動させない措置をとったが、組合は上回る人については速やかな調整給の解消を、下回る人については緩やかな調整給の解消を求めている。特に第6回専門委員会で経営側から、下回る人の調整給の縮小は1回当り300～5000円程度を目途とし、見直し後2年程度で解消させるとの提案が示されたが、組合側は影響が大きすぎる点を問題にし、下回る人については少なくとも1年間は調整給の縮小を行うべきではないと主張している。

第3回分科会で経営側から、調整給（プラス）の縮小方法として4年程度で解消する提案がされた。つまり、制度移行の年は縮小させず、その後3年で縮小させ、1回当り限度額は2000円程度とするという提案である。また調整給（マイナス）は2年程度で解消することになっている。組合はこの提案を、組合の主張に沿ったものとなっていると評価しており、この案で合意している。

⑥については、経営側は第6回専門委員会の時点では、一時金の個人別配分に調整給を含めることに否定的であった。「賞与は毎年毎年労使が交渉し、その都度決めるものという性格をもっており、過去との継続性という点では賃金ほど考慮する必要はないと考える。」というのがその理由である。しかし「一時金は年間賃金の一部である」との考えに基づく組合の要求に対して経営側は柔軟に対応して、第1回分科会の時点で調整給を個人の一時金算定基礎の中に含める提案がされ、妥結した。金額的にはこの措置は、会社にとって毎月の賃金での措置よりも原資を必要とするものであったが、組合の要求をくみ入れることとなった。

ところで、上記の6点の他に、組合が特に問題意識を抱いていたのは、職能給の査定のことである。組合は当初、成績査定による賃金の変動を懸念している。だが80から120の幅であれば導入してもよいと考えている。それゆえ、①で言われている職能給は基本給よりも若干査定幅を拡大したくらいまでの職能給を意味している。そのような職能給であれば、組合としても導入を否定せず、また年功的要素の一定の縮小に前向きであった。

組合員から提出されていた大きな不安のひとつも、この人事考課制度に関するものであったため、分科会では人事考課制度の見直しに関する質疑も行われている。そこでここでこの時の人事考課制度の改定内容を見ておこう。

人事考課制度に関しては、第3表の内容の提案がなされ、実施されている。査定幅は、基本給が85～115、職能給が80～120とされているが、80～120というのはその範囲内で考課をするというふうに経営側・組合側の間で取り決められているだけであり、いつも最低が80、最高が120というわけではない¹¹⁾。

考課要素の見直しについては、第4表のような説明がされている¹²⁾。質疑の中で行われた経営側の説明を補足すると、「頑張れば報われる」とい

11) この段落部分の内容は、B社人事部からのヒアリング（1994年9月14日）に基づく。

本稿でのB社人事部からのヒアリングは、この時のものである。

12) 以下の人事考課に関する内容は、前掲『評議会ニュース』No.0070による。

う観点は期間考課の導入に表れており、具体的には従業員の課題を明確にすることが考えられている。そのために事技系でテーマ管理を実施し、「一般的なテーマ」と「意欲的なテーマ」を組合わせた複数のテーマを設定することが望ましいと説明している。なお期間考課は、基本的には各部署で完結させる。また、期間考課は資格昇格の評価とは切り離すことになっている。

組合執行部は、組合による制度改定の経過報告がされる度毎に、職場で意見が集中するのが人事考課制度についてであるとし、それは組合員の不安を示すとともに、「公平性・妥当性に対する期待の大きさ」を表していると述べている。そして「公平な考課」が実施されるように要望している。

以上みてきたような修正を組み入れた形で、労使は改定案に合意している。6つの論点の議論の過程で、経営側は組合側の要求に相当程度応えている。それには、基本的方向として組合も改定の大枠には賛同していると

第3表 人事考課制度の改定内容 (1990年)

考課の種類・名称	能力考課	期間考課		
		職能給考課	夏賞与考課	冬賞与考課
考課の考え方	保有能力を評価	発揮能力(業績)を評価 (過去の業績や年功を問わない)	← (←)	← (←)
考課の反映	▼基本給昇給 ▼昇格	▼職能給	▼夏賞与	▼冬賞与
査定幅	85~115	80~120	80~120	
考課要素	<事技系の場合> ①専門知識・技能 ②革新力 [チャレンジ・マインド、 企画創造力、判断力、 行動実行力] ③指導力 <技能系の場合> ①知識・経験 ②改善力 ③意見具申・積極性など 上記の考課要素は ・事技系は上級指導職1級 ~準指導職の場合の例 ・技能系は資格により異なる	<事技系の場合> ①テーマの取り組み姿勢(チャレンジ度) ②テーマの達成度 <技能系の場合> ①仕事の成果 ②執務態度 ③安全など ・技能系は資格により異なる		
査定期間	前年 当年 2/1~1/31	前年 当年 2/1~1/31	前年 当年 11/1~4/30	当年 当年 5/1~10/31

典拠) B労組『賃金制度改定への取り組み「ヤル気ふくらむカタチにしたい」—安心感とチャレンジ意欲を高めるために—』(1989年9月)。

いう事情がまずある。とともに、それに加えて、この経営側の柔軟な姿勢には、職能給の導入とそれに伴う人事考課の拡大をスムーズに実現したいという意向が強く作用しているものと思われる。

第4表 人事考課制度の改定細部 (1990年)

1. 考課要素の見直し

事 技 系	<p>①「能力考課」については、係長級以上をマネージャー職とスタッフ職とに区分し、現状に甘んじることなく企画・行動していく力の他、マネージャー職は部下を活用する力を、そしてスタッフ職は専門知識・技術に重点を置くというように、それぞれの役割に応じて評価を変えることにする。</p> <p>また、上級指導職以下は、専門知識・技術～チャレンジマインド～指導力・協調性と幅広く評価する。</p> <p>②「期間考課」は資格に関わりなく、テーマの達成度とその取り組み姿勢を考課要素とする。また、テーマ以外の業績についても考課要素の中に入れ評価対象とする。</p> <p>※マネージャー職とは、部長、室長。スタッフ職とは、主査・主担当員・担当員。</p>
技 能 系	<p>①「能力考課」は専門知識・技能、改善能力、指導育成力、責任感・協調性を考課要素とし、その細目を具体的に問う形とする。</p> <p>②「期間考課」は仕事の成果、改善活動、勤務ぶりを考課要素とし、その細目を具体的に問う形とする。</p>

<参考：テーマ管理のあり方>

①テーマの内容

部長・室長・SL のテーマ	・それぞれの組織方針が基本。教育など付加的テーマも可。
メンバーのテーマ	・所属組織の方針（上位者のテーマ）を細分化したものが基本。 ・教育その他の付加的テーマの設定も可。
定常業務を主とする グループ 同メンバーのテーマ	・業務の改善・効率化が主たるテーマ。 ・正しくアウトプットを出していくこともテーマ。

②テーマ設定の仕方

- ・上位方針との関連を重視。
- ・テーマ設定時には、本人と面接を行い、本人の意向をよく確認する。

③レベルのすり合わせ

テーマ 設定時	部あるいは室単位でレベルのすり合わせを実施
年央・ 年末時	例えば発表会等の実施

個人の力量(資格)とテーマのバランスがとれている必要がある。

2. 考課の仕組みの見直し

・期間考課のポイントは、以下の通り

事 技 系	「達成度」と「取り組み姿勢」の加算評価とするが「達成度」に重きを置く。
技 能 系	「仕事の成果・改善活動」と「勤務ぶり」の加算評価とするが「仕事の成果・改善活動」に重きを置く。

4. 考課者訓練を中心とした新制度のPRの例

- ①考課の仕組みの周知徹底
- ②部長・室長への教育
- ③教育体系への考課者訓練の組み入れ

3. 面接等のフォローアップ

事 技 系	・テーマ管理のフォローと同時に行う。 (2月：設定時、7月：年央点検時、12月：年末点検時) ・テーマ管理の面接に合わせて、本人育成の観点から、考課についての話し合いも行う。
技 能 系	・「現行の話し合い制度」(4～11月に実施)を来年度から充実し、人事考課の観点を踏まえた本人の育成・訓練等についての話し合いを定着させる。

2. 1993年改定と労使協議

それでは次に、1993年改定における労使の議論を考察しよう。その場合、この節では、後述する94年交渉の理解の前提となる現在の賃金体系を明確に認識しておくという意味から、まず初めに前節よりも詳しく改定の内容を概観することにする。その際、制度が設計された時に込められた経営側の発想についても言及する。改定作業の経過は、第5表の通りである。

第5表 1990年改定の経過

年月日	内容
1991. 11. 28	B労組「賃金ビジョン」の提案
12. 16	B労組・評議会、「賃金ビジョン」を採択
'92. 1. 27~7. 9	賃金制度見直しに関する専門委員会、開催
1. 27	第1回 組合の問題提起と会社の基本的考え方の説明
	第2回 「賃金体系のあり方」に関する会社提案
	第3回 新しい賃金制度に関する会社提案
7. 9	第4回 見直し案に対する組合の基本的考え方の説明
9. 3	B労組、今後の取り組みの基本姿勢を提案
9. 28	B労組・評議会、取り組みの基本姿勢を可決
10. 14~12. 10	賃金制度見直しに関する分科会、開催
10. 14	第1回 労使の基本的な考え方の説明
11. 10	第2回 各賃金項目の具体的水準等の会社提案
12. 10	第3回 定昇制度・調整給等の会社提案
1993. 1. 8	B労組・賃金制度改定の提案
1. 8~	職場討議
2. 1	B労組・評議会、採決
4. 1	新体系への切り替え・支給

典拠) 第1表と同じ。

さて、93年の改定の狙いは、次のように言われている。「当社の人事制度全般の基本的考え方である、チームワークの尊重や、安定性、公平性といったものを大切にしながら、「頑張った者が報われる」という考え方をより重視し平成2年4月の賃金制度見直しの狙いを一層推進していく¹³⁾」。

13) 人事部企画室『新しい賃金制度』(1993年4月) 1頁。

この一節から、93年の改定は、90年改定のコンセプトの延長上にあることがわかる。

次に93年改定の内容をみれば、そのポイントは第6表に掲げた通りである¹⁴⁾。表からもわかるように、賃金項目の構成を変えるとともに、賃金体系を職種毎に分けた。従来の生産手当は生産性給と名称が改められ、技能系（技能職）のみに適用される賃金項目となり、その構成割合は縮小された。代わって、職能給・年令給の比率が拡大し、医務職給が新設されている。

第6表 93年改定のポイント

賃金項目	現 行	構成割合 %	見 直 し 後	構成割合		
				技能系 %	事技系 %	医務職 %
基本給	▷積み上げ方式 〔資格、能力考課に 応じて、各人の 基本給に積み上げ〕	40	←	40		
生産性給	▷基本給比例	40	▷テーブル方式 (資格毎の基準額比例) ▷習熟昇給を設ける	20	/	/
職能給	▷テーブル方式 (資格、能力考課)	10	←	20	40	20
医務職給	/	/	▷テーブル方式 (資格毎の基準額)	/	/	20
年令給	▷テーブル方式 (学令)	10	←	20		
職位手当	▷テーブル方式 (職位)	/	←	現行 どおり	職能給 に組み 入れ	現行 どおり

*現行・見直し後ともに構成割合は平均値であり、個人別には異なります。
典拠) B社人事部企画室『新しい賃金制度』(1993年4月)より引用。

14) 以下の制度の説明は、B社人事部からのヒアリング、および前掲『新しい賃金制度』による。引用部分はこの文書からのものである。

まず、生産性給について述べる。事務・技術系（事務・技術職）で生産手当を廃止したのは、個人がどれだけ会社に貢献したかという個人の力量、個人のアウトプットと、賃金とを結びつけようという考えによる。これまでホワイトカラーの場合、直接的には個人の努力如何にかかわらず、賃金が上下していた実情を改めたのである。

これに対し、技能系の場合は、生産現場におけるチームワークの大切さを考えて、集団の能率と個人の力量、言い換えれば集団でのパフォーマンスと個人のビヘイヴィアとを同程度に重視することとした。これが、技能系で生産性給と職能給とが20%、20%という同じ比率となった理由である。これまでの生産手当は、職場毎の生産性の変動によって、だいたい5千円ぐらいから、多い時で1万円ぐらいの差がついたが、生産性給でもその変動幅は受け継がれている。すなわち、チームワークあるいは集団でのパフォーマンスに対するインセンティブは変えなかった。

ちなみに、事技員はこれまで会社の生産性の変動が生産手当に反映されてきたが、93年改定でそれができなくなる。そこで改定後は、事技系の場合、生産性の変動について、毎年昇給時に職能給に反映することとした。

93年改定の生産性給に関するもう一つの変更点は、配分が基本給比例から職能資格毎の基準額比例になったことである。「各資格の経験年数を考慮し昇格後4年間を限度に習熟昇給を設け、職能資格別に定額の基準額のテーブルを設定」した。この改定の背後には、集団に対する貢献度を職能資格で測ることにしたという考え方の転換がある。この結果、各個人の生産性給は、職能資格別・昇格年別基準額×生産性給支給率、として計算されることとなった。なお、支給率についての補足事項として一点述べれば、工長級は「職場の成果に対する工長級の責任を今以上に明確にするために、自職場の部門（PまたはE）の支給率を準用する。」とのことである。生産性給の具体的なテーブルは、94年春季賃金交渉の配分結果を述べる時に掲げる。

次に、職能給についてふれる。職能給の構成割合が技能系・医務職で約

20%、事技系で約40%と異なることとなったため、職種毎の資格別考課別テーブルが設定されることとなった。但し、資格間の金額水準の格差の比率は、職種間でほぼ同一である。テーブルでは基準額のほかに、標準加算分が示されるようになった。それは、標準的なビヘイヴィアをした人には標準加算額を、という考えに基づいており、より頑張れるような仕組みをめざしてこの制度が設計されたと言われている¹⁵⁾。

年令給は、全職種で構成割合が拡大し、約20%となったが、従来通り「学令」別の定額テーブルが設定されている。年令給のカーブの形状は、93年改定の前までは55才以降フラットであったが、93年改定により55才以降下がるようになった。これとセットで、55才に到達した人の昇給を、それまでのベア（「特別昇給分（毎年の賃上げ一定昇相当分）」）の半分の昇給から、55才到達前と同一のルールにした。この年令給および55歳以降の昇給については労使の議論をふり返る際に詳しくみる。

次に人事考課の改定内容をもてみる。93年改定による職能給の成績差の目安は、事技系は以前の2倍前後、技能系は1.2~1.4倍程度のレベルであるとされている。加点的考課は期間考課の中で採用された。加点的考課の導入は、人事考課における減点主義を回避するとの観点からである。まず一次考課では、個人の設定したテーマの達成度と資格に応じた意欲・チャレンジ度を評価する。次に二次考課では、一次考課の満点の人の中から加点者（加点の対象者）を決定する。

また、考課結果の公開も若干の進展をみた。被考課者本人から要望があった場合、考課点を本人に教えることはしないものの、評価の内容とその理由を説明することがルール化された。この点と関連して、事技系では「自己申告制度」による自己申告時および「テーマ管理制度」によるテーマ設定・年央点検・年末点検時での話し合いを充実するとともに、技能系

15) なお、今後における年棒制の管理職等への拡大については、人事部から消極的な意見が聞かれた。年棒制を導入しなくとも、現在の仕組みで査定幅を拡大すれば、充分に対応可能であるということが、その根拠であった。

でも「話し合い制度」により育成面での話し合いの場を充実することとした¹⁶⁾。さらに、職能給テーブルにおける標準加算額の公開を考課グループ別にし、そのことにより個々人がどれだけ加算的に評価されたかがわかるように工夫された。この具体的なテーブルも、94年交渉の配分結果を述べる時に掲げる。

なお、93年改定の時の移行措置に関してふれておく。制度見直し後、賃金が以前よりも上回るケースでは、移行に伴う増額分を「マイナス調整給」として設定し、その調整給を93年の昇給時から2年間で1/2ずつ縮小していく。反対に下回るケースでは、「プラス調整給」を設定し、それを94年昇給時から毎年1/3程度縮小していく。但し後者は制度移行後5年目までとされ、縮小額は最大8,000円までである。

ところでB労組は、次のような基本的な考えをもって、93年改定に臨んでいる¹⁷⁾。

「(1) 「賃金ビジョン」で提案した内容の実現と着手

(2) 次の3点に留意したうえでの、従来以上に頑張れば報われる要素の織り込み

- a. より公平・公正な人事考課制度
- b. 組合員の新たな意欲につながる仕組み
- c. 生活の安心感を保証した上での頑張りの反映

(1) の「賃金ビジョン」は92年に策定されており、その中で組合が提

16) 考課結果の公開に伴って、考課者訓練の重要性が増大しているものと考えられ、事実、B社では考課者訓練には力を入れており、考課者になる時と考課の時期(年3回)にそれぞれ教育がされる。

17) 以下の労使の議論については、特記しない限り、次の資料に基づく。前掲『評議会ニュース』No.0198(1992年2月5日)、No.0223(1992年5月20日)、No.0225-②(1992年6月16日)、No.0230-①(1992年7月15日)、No.0234(1992年8月5日)、No.0241(1992年9月3日)、No.0247(1992年10月21日)、No.0254(1992年11月19日)、No.0257(1992年12月16日)、No.0261(1993年1月8日)。B労組『のびのびB社の賃金ビジョン—“のびのびB社—輝く未来のライフプランを求めて”』[1991年]。B労組『第60回定期大会議案書』(1993年9月)。引用部分はこれらの文書からのものである。また、B労組役員からのヒアリングにも依拠している。

示した課題は3つある。

「1. 30才前後の生活の苦しさを解消するために」

生活給として2年前に導入された「年令給」はまだその役割を果たすレベルに達していないため、年令給を中心とした基準内賃金カーブの改善が必要である。つまり「20代後半から30代における生計費に対応した賃金カーブの是正」をめざす。

「2. 55才到達者の基本給部分の賃上げ率に対する不満感を解消するために」

高齢者の賃上げ率は全体の賃上げ率に比較すると低く、上昇感が少ないため、仕事に対する熱意あふれる組合員には、「その成果に見合った賃上げ」が必要である。すなわち「個々人の頑張りを十分に反映できるよう55才以降の現行ルールを改善」する。

「3. 安心できる「定年後」のために」

現在の年金・退職金の水準は比較的「ゆとり」を感じられるレベルにあるが、将来の公的年金の水準低下や支給年令の引き上げなどを考えると不安があるため、政府・企業（B社）・個人（組合員）がそれぞれの立場で改善の努力をすることが必要である。すなわち「定年後の生活に安心感のもてる退職金のアップと企業年金制度の導入」を図る。

ここからわかるように、93年改定では、90年改定時の③と④についての課題が引き継がれるとともに、年金・退職金の問題も扱われた。

まず組合の提示した課題1については、結論としては30歳前後のところで年令給カーブを立てることになった。但し、この時の年令給の改訂では、その他の部分の修正も同時になされているので、その点も併せて93年改定時の年令給に関する議論をみておく。

第1回の分科会での経営側による提案は、「標準生計費に合わせ、30才前後からの伸びを大きくし、40代後半から横ばい、50才程度から減少させる」というものだった。これに対し、組合側の年令給に関する基本スタンスは「B生計費も踏まえ30代前後の生計費の高まりに対応し、また、教育

費の負担の大きい50才前半まで上昇すること」というものであり、特に組合員の実態生計費の観点から、減少が始まる対象年齢層が早すぎることを問題としていた。

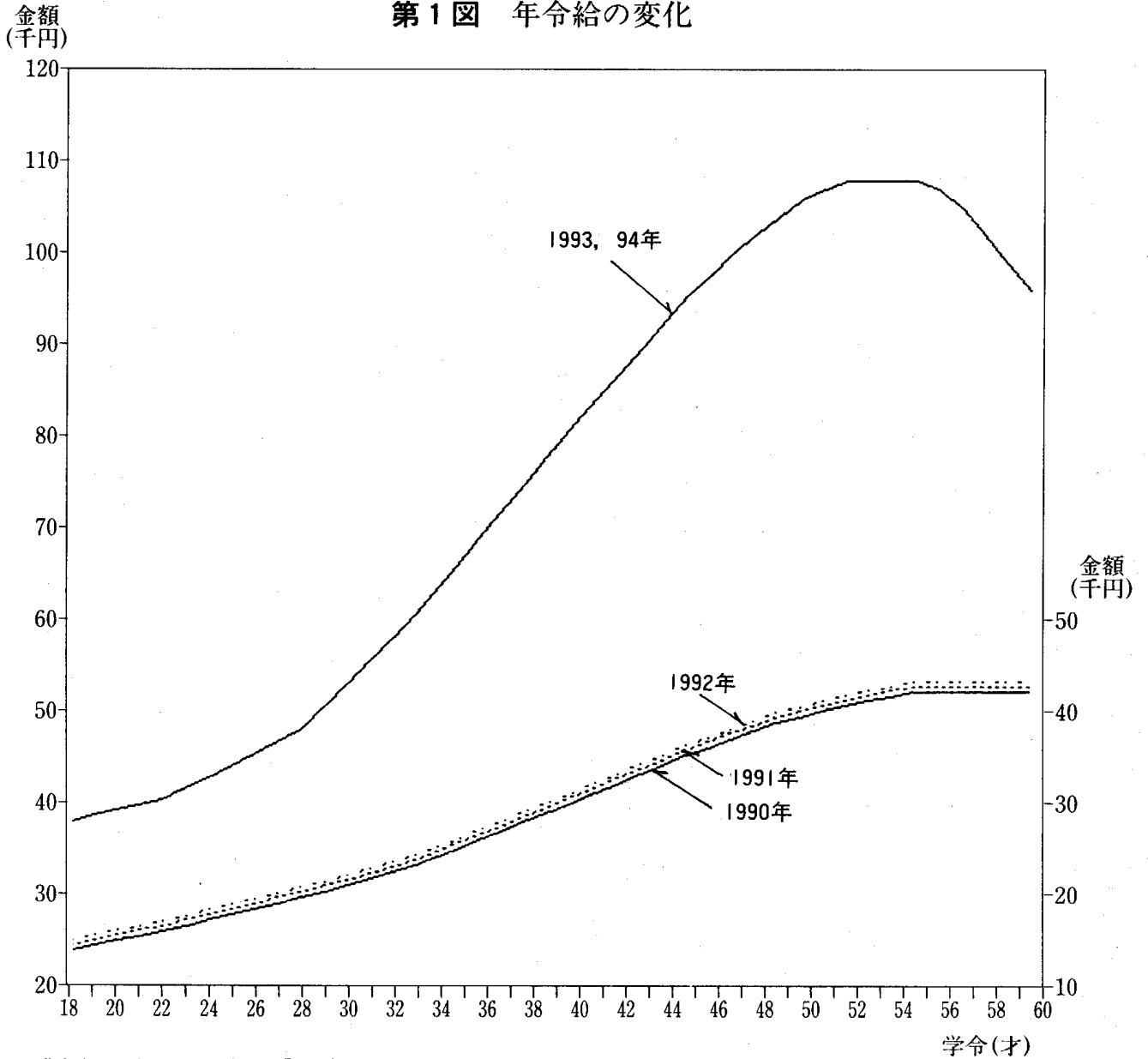
第2回の分科会では、経営側は第1回の時の提案を修正した。新たな提案は、29才からのアップ幅を拡大することで30才前からの伸びを高めるとともに、年令給を52才まで上昇させ、52～55才をピークとするという内容である。組合はこの提案について、標準生計費では減少する40代後半も年令給が上昇することから、組合員の生計費に近づいた水準設計になったと評価している。

このように30才前後の年令給のカーブは組合の要求通りとなり、年令給のピークも当初の提案より若干後らせることになったが、第1図のように、56才以降年令給は低下することとなった。他方、この時の改定で、減収者を少なくする配慮から、年令給カーブを高齢者の方に立てることをしている¹⁸⁾。年令給カーブの形状は、今後の論点になると考えられる。

次に課題2については、93年改定で前述のように55歳到達者の昇給方式を改めており、組合の要求通りの改善が実現している。1982年の60歳への定年延長時に、組合としては定年延長を優先して、55歳以降の昇給に関し、前述のような「特別昇給分（毎年の賃上げ一定昇相当分）の1/2」という昇給ルールで合意した。これは第2図のように、55歳以降の賃金の伸びをゆるやかにする措置であり、賃金の低下をもたらすものではなかった。しかしこの点については、職場の組合員の不満がたまっていたため、組合は93年改定でその改善の要求を提出したのである。

18) 人事部からのヒアリングによる。なお、この点は第1図にも表れているが、年令給の指数値（18才を100とする）の変化をみた場合、より明瞭である。紙数の都合上、図は省略するが、92年と比べ93年では、20代から30代初めの指数値が相対的に低下し、逆に40代から50代初めが相対的に上昇している。

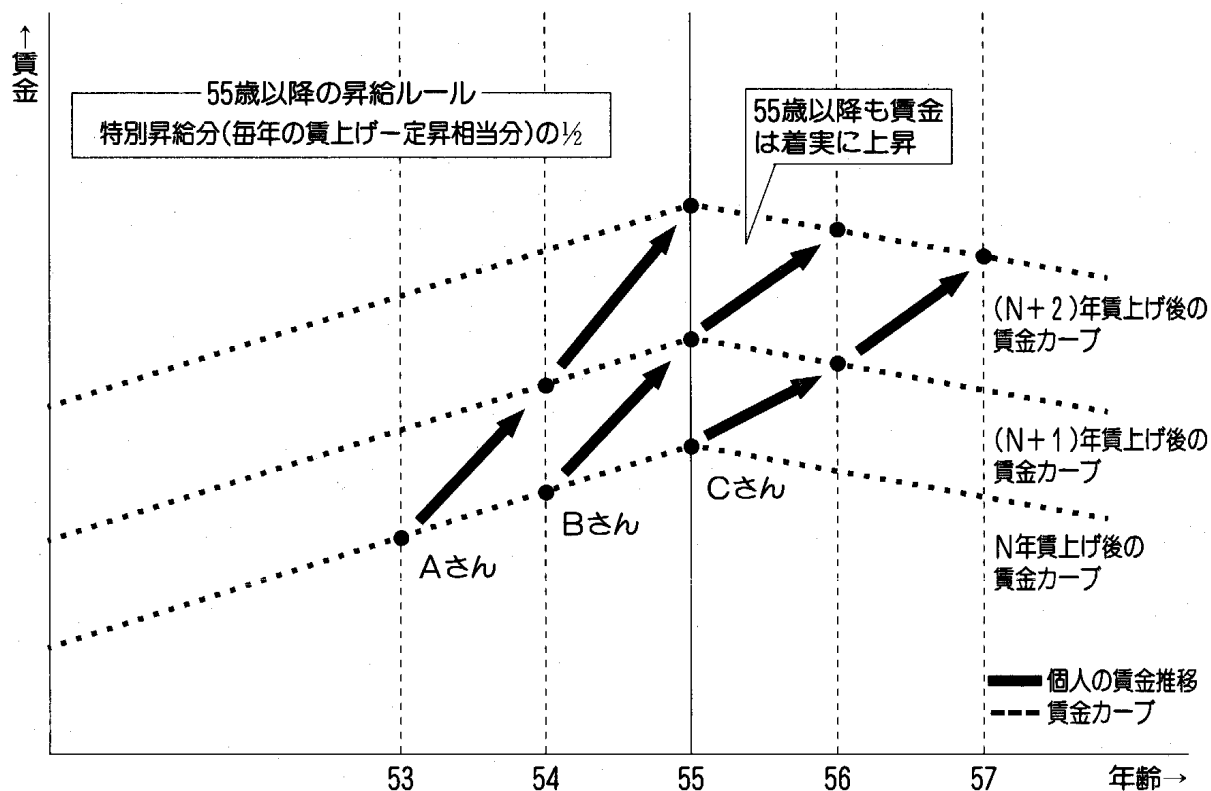
第1図 年令給の変化



典拠) B労連・B労組『評議会ニュース』No.0097(1990年4月6日), No.0157(1991年4月5日), No.0219(1992年3月27日), No.0284(1993年3月26日), No.0335(1994年3月25日)より作成。
 注) ・右の縦軸は1990~92年の場合の目盛りであり、左の縦軸は1993, 94年の場合の目盛りである。
 ・1991年の年令給は前年の各学令の数値に等しく600円を加算し、92年は同様に500円を加算している。

課題3の退職金・年金については、賃金制度改定の話し合いからテーマとしてははずされた。しかしながら、B社の退職金は基本給を算定基礎としているため、この55歳昇給ルールの見直しにより、56歳以降で退職する

第2図 55歳以降の賃金カーブ(1982-92年)



典拠) 第3表と同じ。

場合の退職金は従来より若干上昇することとなった¹⁹⁾。前述のように高齢者の年令給カーブが低下することになったことに伴う高齢者からの不満に対しては、組合執行部はこの2と3も併せて総合的に判断してほしいと説明している。

ところで、この改定で経営側として重要だと考えていたのは、職能給の比率の拡大であったようである。この点について組合としては、前述の観点から職能給の拡大の必要性は認めつつも、人事考課による賃金格差の拡大に問題意識があった。人事考課については「公平にしっかりやってほしい」と申し入れ、先にふれたような話し合い制度が新たに発足している。

19) 退職金や年金の見直しについては、賃金制度の改定が終了した時点で、労使で「60才以降の生活のあり方」を検討する委員会をできる限り早い時期に発足することが確認されている(前掲『評議会ニュース』No.0230-①, No.0257, No.0261)。

今述べた論点の他に、93年改定で特に問題になったのは、定期昇給制度の継続についてである。経営側は専門委員会の時から、90年改定の際と同様、「賃金が自動的に上がっていく」ことを制度づけることには消極的であった。その主な理由は「組合員の努力と会社の業績について、労使での話し合いを通じ昇給を決定していくという基本的なステップを除いてしまうことになる²⁰⁾」からというものである。これに対し組合側は、定昇制度には「頑張りの前提」である「生活の安心感・計画性」を確保し、「人材に対する期待値」を評価するという意義があることを強調し、維持継続は不可欠であると主張した。

この組合の意見を受けて、第3回の分科会で経営側は、今回は基本給定昇制度を継続することを述べた。但し、「賃金の上昇は、個々人の能力の伸長と頑張りおよびそれによる会社の業績の伸長により実現しうる」という基本的な考え方には変わりはなく、「「定昇は当たり前だ」と捉えるのではなく、個人にとっては向上分であり、会社にとっては労務費の増加分であって、業績の向上、企業の支払い能力の向上があってはじめて成り立つものであることをよく認識していただきたい²¹⁾。」と述べている。

組合側は「定昇+物昇+向上分」という考え方で賃上げ要求を組み立てる発想をしているが、経営側は一人ひとりにとって定昇も向上分であり、定昇は当たり前というようなものではないという発想をとっている。この点には組合側と経営側との考え方の違いがはっきり表れている。この時の改定では基本給定昇協定がひとまず継続されることにはなったものの、定昇問題はその後論議の対象となっていく。

なお、組合の定昇制度についての認識をさらに補充すれば、定昇制度の意義は「「人材育成に主眼を置く」という日本型人事制度の中で継承されるべき最も優れた考え方を、賃金制度において具体的に表す制度である」という点にみており、「生計費への対応」「能力向上への期待値」「個人

20) 前掲『評議会ニュース』No.0247。

21) 前掲『評議会ニュース』No.0257。

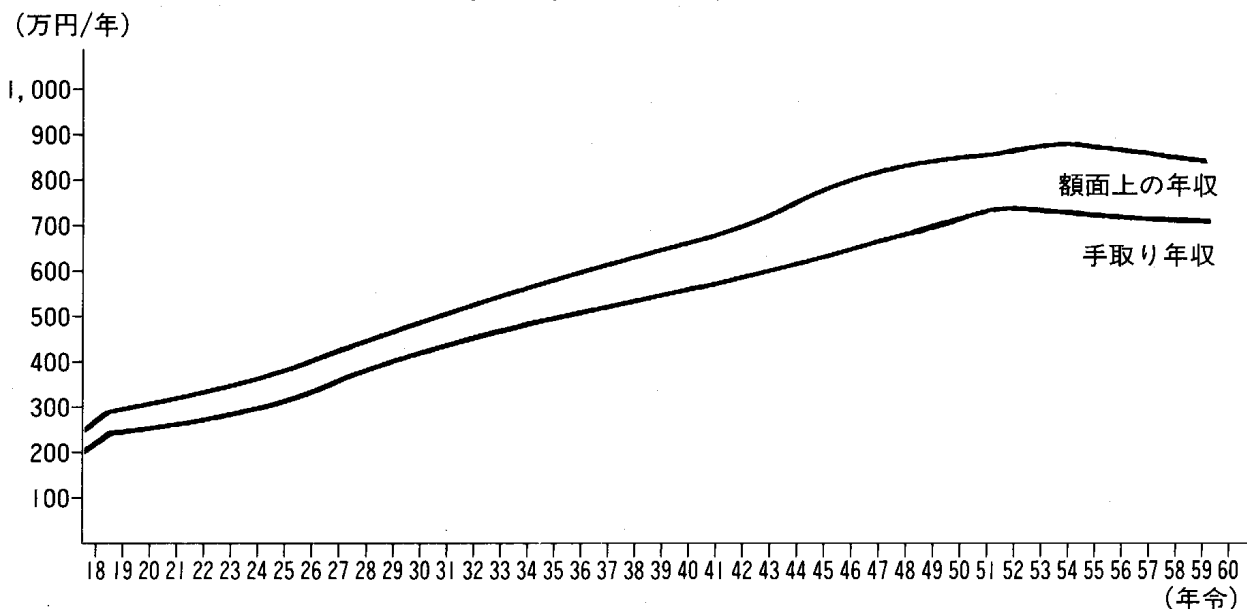
の能力・成果の反映」という各々の賃金要素を賃金制度に織り込むために必要なものであるとしている。

このような労使間の議論を経過しつつ、B社の能力主義の進展は組合の合意の下に行われていっている。但し、その場合、組合は生活の安定を求める度合が経営側の意向よりも大きいと考えられ、特にそのことは定期昇給制度の導入・継続を求める方針として表れていたことは、留意しておきたい。

3. 人事・賃金制度の運用

ところで、ここでB社の人事・賃金制度の運用と賃金実態について、若干ふれておくこととしよう²²⁾。まず、B社の年齢別賃金カーブを掲げる

第3図 B社の年収カーブ



典拠) B労組『のびのびB社の賃金ビジョン “のびのびB社—輝く未来のライフプランを求めて”』 [1992年]。

註) B労組による試算であり、設定されたモデルは以下の通り。

職種：技能員、勤務形態：常勤、標準的に昇格・結婚・出産をむかえるケース。対象とした賃金は、在職中の場合、基準内賃金・一時金・超過勤務手当(年間150時間相当＝組合の目標)。

22) 以下、この節は主として組合役員からのヒアリングによる。

と、第3図の通りである。これは組合の試算によるものであり、第1回目の改定直後の1990年頃における年収であろうと推定される。標準的に昇格・結婚・出産をむかえる常昼勤務の技能員をモデルとしている。ここからわかるように額面上の年収は50代の半ばに900万円弱となる。同年齢時の基準内賃金は、第3図の出典の資料によると月45万円程度である。

次に昇格の現状を述べる。組合の説明によれば、同期入社者の中である資格への昇格が5割を超える場合の学令をみると、技能系の場合、班長級が33歳前後、組長級が42歳前後、工長級が47歳前後であり、事務技術系の場合、係長級が33歳前後である。事務技術系の課長級以上は組合員ではないため、昇格モデルで述べれば、課長級が39歳前後である。

調査時点のB社では、職能資格が下がることはない。すなわち降格はない²³⁾。たとえば工長という職位の解任がある場合でも、資格としては工長級にとどまる。役職解任は従来からの55歳での一律解任が最近見直された。実際、意欲と能力のある人で、60歳まで役職を継続する人がいる²⁴⁾。

組合はモラルの維持の観点で、昇格率について現状を維持してほしいという要望を出す。だが、個別の案件について決定に関与することはしないし、そうすることは問題があると考えている。昇格の決定は会社の専権事項であると考えているからである。

なおここで、能力開発について補足的にふれておけば、この間の改革の過程で教育体系も全面的に見直され、第4図のようになった。新任の研修が資格別に設定され、資格別教育に移行したことが読み取れる。

23) この点については人事部の方からも同様の話をうかがった。

24) この一文は、人事部からのヒアリングによる。

