

日本企業における賃金制度分類の考察

明治学院大学経済学部 教授 齋藤 隆志

1. はじめに

日本の企業、特に大企業においては、1990年後半以降に人事制度の改革が行われてきた。いわゆる三種の神器（年功序列、終身雇用、企業別組合）からの脱却が主な内容であり、具体的には年齢給を縮小・廃止して年齢と賃金に強い右上がりの関係があった賃金プロファイルをフラット化したり、成果主義を導入して同一職種、同一年齢の従業員間で賃金格差を広げたり、潜在的な能力の評価より顕在化された能力や短期的な仕事の成果のウエイトを高めたり、といったものがあつた。

この一連の企業行動については、各社とも同じ方向に向かって改革を進めているような印象があるものの、実際には各社が行っていることには差異が見られる。成果主義という言葉一つをとってみても、定義を作ることはかなり困難である。奥西（2001）はそれを踏まえた上で、共通する点を3つにまとめて定義付けをした。すなわち、①賃金決定要因として技能、知識、努力などよりも結果としての成果を重視すること、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、③実際の賃金により大きな格差をつけること、である。さらに、ブームの反動や不適切な成果主義の実施によって、成果主義という言葉を使わなくなった企業もあるという。

また、人事制度を構成する重要な要素として、等級制度が挙げられる。これも大別すると次の3つが代表的なものとされる。すなわち、職能等級

制度、職務等級制度、役割等級制度である。ただ、これらも各社によって制度の細部や運用のあり方は様々である。上で述べた人事制度改革でこれら等級制度にも変更が加えられた企業が多いが、ある等級制度から他の等級制度に移行した企業もあれば、移行はせずに内容を変えた企業もある。

そこで、第49回共同調査（以下、今回調査）の膨大な調査項目群のうち、等級制度や賃金制度については、どの制度を用いているかという聞き方をするのではなく、それらの制度を構成すると考えられる要素について細部にわたる質問を作成し、企業がそれらをどの程度採用しているかを見ることによって、企業がどのような制度を用い、どのように運用しているのかを探ることになっている。本稿ではこれらの質問項目を用いて、等級制度と賃金制度の中でも特に年功主義や成果主義について、その実態を調べることにしたい。

本稿を作成している時点で用いたサンプルサイズは70弱とまだ小さいことから、今回の考察は各項目の記述統計をみるに留めており、あくまで中間的なものである。しかし、我が国の代表的な企業を含む貴重なデータから得られた結果であり、単純な集計からであっても得られる示唆は大きいと考えられる。

2. 等級制度の分類

ここでは、先に挙げた3つの等級制度の分類について、まず大まかな特徴を説明した後、その構成要素を今回調査で対応する項目と照らし合わせ、最後にそれらの項目の回答状況から、回答企業がどのような等級制度を実施しているのかを考察する。

職能給や職能等級制度は、職務遂行能力に基づいて等級を定め、それに基づいて賃金を支払うというのが基本的なアイデアである。ここでいう職務遂行能力とは、多くの場合は潜在的能力を指していて、その能力が実際に発揮されているかどうかは重要視されない。したがって、職能等級が上がったけれども、様々な理由で職位が据え置かれることがある。また、一度上がった能力は、同じ企業に在籍し続けている限りは低下しないという前提が置かれていることも多い。したがって、職能等級に応じて給与を支払う場合に、当該従業員の現在行っている仕事の価値に比べて、給与が高くなりすぎるといふ弊害がしばしば指摘されてきた。一方で、ジョブローテーションで、慣れない仕事を担当することになったとしても、この制度なら賃金が低下しにくいと、従業員にとってはジョブローテーションを受け入れやすいというメリットも存在している。これは、仕事そのものではなく、いわばヒトに値札が付いた状態であると考えることができる。

そこで構成要素として、「(A1) 等級を従業員の能力によって規定しているかどうか」「(A2) 職能要件書を作成しているか、その際どのレベル(職種別なのか、それより粗いか、細かいか)で作成しているのか」「(A3) 等級と職位が一致しないことがあるか」「(A4) 等級制度上、(よほどの理由がなければ)降格されることはないか」「(A5) 基本給は等級に基づいて支払われ、現時点での担当職務とは直接関係しないか」の5点を取り上げることとする。

職務給や職務等級制度は、職能給や職能等級制度とは対象的に、該当する従業員が行っている職務の価値に応じて等級を定め、それに基づい

て賃金を支払うという制度である。すなわち、ヒトではなく仕事に値札が付いているというイメージになる。同一の職務であれば同一の賃金が支払われるというのが基本的な考え方であるものの、実際には習熟度によって成果が左右されるような職務では習熟給が加えられたり、モラル維持のために経験加給を付けたりすることもみられる(日本経団連事業サービス人事賃金センター, 2000)。

仕事に値札を付けるという作業が、職務分析や職務評価の実施、職務記述書の作成ということになる。職務記述書の作成は、厳密に職務給や職務等級制度を実施するならば職務ごとに行う必要があり、非常に負担の大きい作業である。

構成要素としては、「(B1) 等級を担当する職務・役割¹によって規定しているかどうか」「(B2) 職務記述書を作成しているか、その際どのレベル(職種別なのか、それより粗いか、細かいか)で作成しているのか」「(B3) 等級を定める際、職務分析や職務評価の実施をしているか」「(B4) 基本給は担当している職務の等級によって支払われているか」の4点を取り上げることとする。

堀田(2001)によれば、役割給や役割等級制度は、従業員が担っている役割の大きさ・重要さに応じて等級を定め、それに基づいて賃金を支払う制度であるが、役割を具体的に展開した目標達成度(成果)も賃金に反映されるという特徴を持つ。役割は、職務ほど細かい定義は必要ではないため、採用する企業にとって比較的負担は小さい。また、従業員の持つ潜在的な能力というインプット寄りの定義ではなく、あくまで企業の戦略から導き出されたアウトプット寄りの定義であることから、職能給や職能等級制度に比べて、従業員の生産性と賃金とを一致させやすいと言える。このように、役割等級制度は職務主義と能力主義の双方の性質を備えている、すなわち職務等級制度と職能等級制度とのハイブリッド型の制度であるといえる(平野, 2010)。

構成要素としては、「(C1) 等級を担当する職

務・役割 によって規定しているかどうか」「(C2) 期待される役割の定義があるか、その際どのレベル(職種別なのか、それより粗いか、細かいか)で作成しているのか」「(C3) 基本給は社員の等級に基づいているか、一定の差がついているか」の3点が考えられる。

では、実際に回答状況を見ていくことにする。Q14-2は等級を何で規定しているかをそのまま尋ねた質問で、(A1) (B1) (C1) について判断できるが、回答企業数が少ないことに注意が必要である²。「従業員の能力」のみ、もしくは「担当する職務・役割と従業員の能力の両方」を挙げる企業が、職種を問わず9社中3社ずつであることがわかる。「従業員の能力」を含まず「担当する職務・役割」のみとした企業は2～3社である。したがって、純粋に職務遂行能力だけで等級を定めているという企業は3分の1ほどに過ぎないことがわかる。多くの企業は何らかの形で職務や役割を等級に反映させていると言える。

次に、Q14-3からQ14-6について見ていく。これらは、実際に等級を規定するものとして、職務・役割・職務遂行能力が織り込まれているかどうかを判断する材料となる。

Q14-3への回答から(B2)について検討すると、半数弱の企業がそもそも職務記述書を作成していない。また、職務記述書があっても、個別の職務ごとの職務記述書が存在している企業は、一般社員・課長級ともに1割弱に過ぎない。これと、それより若干粗い基準である職種よりも詳細なレベルごとの職務記述書を合わせても、2割前後の企業にしか存在しない。質問項目が前後するが、先に職務等級制度に関する質問項目についてまとめてみておこう。(B3)においては、Q14-6への回答から、職務内容による等級付けを行っていない企業が、一般社員向けでは4割弱、課長級では2割半ばほどである。また、職務分析や職務評価ではなく、従業員の納得性を重視した等級付けを行っているという企業は、1割未満と少数に留ま

Q14-2 等級は何によって規定されますか

一般社員・課長級 ※どちらも同じ回答であった	営業・販売・サービス	専門・技術・研究	事務	技能・現業
1. 担当する職務・役割	3	2	3	2
2. 従業員の能力	3	3	3	3
3. 担当する職務・役割と従業員の能力の両方	3	3	3	3
4. その他	0	0	0	0
合計	9	8	9	8

Q14-3 【担当する職務内容】についての定義

	一般社員		課長級	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 職務記述書を作成していない	29	46.03	26	46.43
2. 【各等級ごとの職務記述書】はあるが、職種によって分かれていない	7	11.11	14	25.00
3. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種ごとの職務記述書】がある	12	19.05	6	10.71
4. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種よりも詳細なレベルごとの職務記述書】がある	9	14.29	7	12.50
5. 【個別の職務ごとの職務記述書】がある	6	9.52	3	5.36
合計	63	100.00	56	100.00

Q14-6 等級を定める際の職務分析などの実施

	一般社員		課長級	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 職務内容による等級づけは行っていない	23	37.70	13	25.49
2. 職務分析や職務評価を行わず、従業員の納得性を重視して等級づけを行った	3	4.92	3	5.88
3. 職務分析は行わず、職務評価のみを行い等級づけを行った	10	16.39	13	25.49
4. 基準となる職務について職務分析を行い、それとの比較で各職務を等級づけた	6	9.84	9	17.65
5. 職務ごとに職務分析を行ったうえで、職務評価し等級づけた	19	31.15	13	25.49
合計	61	100.00	51	100.00

る。つまり、職務を全く考慮しない等級付けとなっている企業は3～4割であると言える。反対に、この設問で一番細かく職務内容を等級に反映させていると想定した、職務ごとに職務分析を行った上で、職務評価し等級づけたという企業が、一般社員向けで3割強、課長級で2割半ばと、それなりのボリュームで存在していることがわかった。(B2)と合わせて考えると、職務記述書までは作成していないため、厳密な意味での職務等級制度を採用しているとまではいえない企業が多数であるものの、職務評価や職務分析を行って等級に反映させてはいるということが推察される。

(C2)に関してはQ14-4への回答から、等級に対して役割を定義していない企業は1割ほどと少数派であることがわかる。しかし、役割の定義があっても職種ごとにわけていないとする企業が約半数を占め、職種ごとの定義があるものが1割半ば、職種より詳細なものが3割弱であった。

(A2)については、Q14-5への回答から、職能要件書をそもそも作成していないという企業は、一般社員を対象にした場合は2割半ば、管理職を対象にした場合は3割ほどであり、少数派ではあるが決して無視できる割合ではないことがわかる。また、先ほどの(1)で等級が「従業員の能力」で規定されていないという企業が3分の1存在したことも、概ね整合的な結果である。また、その要件書は職種別よりも粗いものが3～4割、職種別が2割前後、それよりも細かいものが2割前後であった。

最後に、Q14-7、Q14-12、Q15-9を見ていく。これらは、等級制度が実際にどのように運営されているかを判断するための質問項目である。

まず(A3)で問題となっている、等級と職位が一致しないことがあるかどうかは、様々なケースが想定されうる。ここでは、課長級よりも低い等級の従業員が、通常は課長級以上の従業員が担当するであろう管理的業務を行うことがあるかどうかを

Q14-4 各等級に【期待される役割】についての定義

	一般社員		課長級	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 各等級に期待される役割は定義されていない	8	12.12	6	10.71
2. 各等級に期待される役割は定義されているが、職種ごとには分かれていない	30	45.45	29	51.79
3. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種ごと】に、各等級に期待される役割が定義されている	10	15.15	7	12.50
4. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種よりも詳細なレベル】ごとに、各等級に期待される役割が定義されている	18	27.27	14	25.00
合計	66	100.00	56	100.00

Q14-5 【仕事に関して求められる能力】の定義

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 職能要件書を作成していない	15	24.19	15	26.32	17	26.56	12	21.82
2. 【等級ごとの職能要件書】を作成しているが、職種別には作成していない	19	30.65	17	29.82	19	29.69	16	29.09
3. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種ごとの職能要件書】を作成している	15	24.19	13	22.81	15	23.44	15	27.27
4. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種よりも詳細なレベルごとの職能要件書】を作成している	10	16.13	9	15.79	10	15.63	9	16.36
5. 【個別の職務ごとの職能要件書】を作成している	3	4.84	3	5.26	3	4.69	3	5.45
合計	62	100.00	57	100.00	64	100.00	55	100.00
管理職								
1. 職能要件書を作成していない	17	30.91	17	33.33	17	30.91	14	30.43
2. 【等級ごとの職能要件書】を作成しているが、職種別には作成していない	19	34.55	18	35.29	19	34.55	18	39.13
3. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種ごとの職能要件書】を作成している	10	18.18	8	15.69	10	18.18	8	17.39
4. 「営業・販売・サービス」「専門・技術・研究」「事務(管理部門を含む)」「技能・現業」「その他」といった【職種よりも詳細なレベルごとの職能要件書】を作成している	6	10.91	5	9.80	6	10.91	5	10.87
5. 【個別の職務ごとの職能要件書】を作成している	3	5.45	3	5.88	3	5.45	1	2.17
合計	55	100.00	51	100.00	55	100.00	46	100.00

確かめる。Q14-7への回答から、該当する従業員がいると回答した企業が7割弱と多数を占めることがわかった。従って、等級と職位が一致しないケースはかなりの企業で見られる。ただ、そうした従業員の割合を尋ねた質問では、多くの企業が5%以下の数値を答えている(回答企業数が少ないので、表は割愛する)。

Q14-7 通常課長級となる等級よりも低い等級だが、管理的業務を行う従業員

	企業数	割合
1. いる	41	68.33
2. いない	19	31.67
合計	60	100.00

また(A4)の、降格された従業員の割合については、Q14-12に対して半数以上の企業が「いない」と回答し、「1%未満」は4割弱であったため、日本の企業において降格された従業員が1%以上となることは極めて稀であることがわかる。降格の存在が基本的には前提とされていない、純粋な職能資格制度ではない企業であっても、従業員の降格はかなり珍しいことだと言える。

最後に、Q15-9では(A5)(B4)(C3)を判断する。一般社員でも課長級でも、6割ほどの企業が基本給は、基本的には社員の等級に基づいており、担当職務とは直接的な関係はないと回答して

おり、職能資格制度の構成要素を満たしている。また、基本給は個別職務ごとに決められた金額通りに支払われるという、極めて厳密な職務給を採用する企業はなく、基本給は担当している職務の等級によるものであり、年齢・勤続年数などの年功的要素とは無関係であるとする企業も一般社員向けでは1割未満、課長級でも1割半ばと少数派である。基本給は担当している職務の等級によるものであるが、年齢・勤続年数などの年功的要素によって、ある程度異なるという企業は、一般社員向けでは2割半ばを上回る一方、課長級では1割未満である。職務給タイプの賃金制度を採用する企業においても、一般社員には年齢や勤続年数を加味して賃金を支払う傾向にあるものの、管理職になるとそれら年功的要素を外す可能性が高いことがうかがえる。なお、役割給タイプの賃金制度を採用している企業も、先に述べた定義から、2～4のいずれかの回答となるはずである。

今回調査と比較するために、政府統計で等級制度について継続的に調査をしている厚生労働省「就労条件総合調査」の平成29年度の結果(1000人以上の大企業)を確認しておきたい。基本給の決定要素(複数回答可)として管理職では「職務・職種など仕事の内容³⁾」が71.0%、「職務

Q14-12、13 等級制度上降格された/飛び級(抜擢)された従業員の割合

	降格		飛び級	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 全従業員の5%以上	0	0	0	0
2. 全従業員の1～5%未満	5	8.06	0	0
3. 全従業員の1%未満	23	37.10	21	32.81
4. いない	34	54.84	43	67.19
合計	62	100.00	64	100.00

Q15-9 担当職務と基本給の関係

	一般社員		課長級	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 基本給は、基本的には社員の等級に基づいており、担当職務とは直接的な関係はない	40	61.54	32	59.26
2. 基本給は、基本的には社員の等級に基づいているが、担当職務に応じて一定の差がついている	3	4.62	11	20.37
3. 基本給は、担当している職務の等級によるものであるが、年齢・勤続年数などの年功的要素によって、ある程度異なる	17	26.15	3	5.56
4. 基本給は、担当している職務の等級によるものであり、年齢・勤続年数などの年功的要素とは無関係である	5	7.69	8	14.81
5. 基本給は、個別職務ごとに決められた金額通りに支払われる				
合計	65	100.00	54	100.00

遂行能力」が65.9%である。管理職以外では、「職務・職種など仕事の内容」が65.3%、「職務遂行能力」が68.7%である。この結果からも、やはり職能等級制度と職務等級制度や役割等級制度とを組み合わせ用いていることが示唆され、本調査の結果と同様であることがわかる。

本調査におけるより詳細な調査項目を検討した結果、やはり少なくとも厳密な意味での職務等級

制度や職務給を取り入れている企業は少ない。また、職能等級制度や職能給から脱却するなどして、全く用いていないという企業も少数派である。職能等級制度をベースとして、そこに職務や役割の要素を入れるなどの工夫をしながらも、運用面ではあくまで職能等級制度をベースにしている企業が多いということが示唆される。

3. 年功的要素と成果主義的要素

本節では、年功的要素と成果主義的要素それぞれについて、今回調査で対応する項目と照らし合わせ、最後にそれらの項目の回答状況から、回答企業がどの程度の年功賃金や成果主義賃金を実施しているのかを考察する。

年功という言葉には、年齢(年)の効果と生産性(功)の効果の二つの意味が混在しているため、分析には不適切な概念であるという指摘がある(梅崎, 2008)。そのため、賃金であればその決まり方(賃金制度)と上がり方(賃金構造)を分けて議論すべきであるとされる(小池, 2005)。ここでは、主に前者について議論する。またここでは、年功的要素について大きく二つに分類する。すなわち、賃金が年齢や勤続年数によって支払われているかどうかと、等級制度上の昇格が年齢や勤続年数によって行われているかどうかである。これには、等級制度上の飛び級や降格が事実上ほとんど行われなかったかどうかも含める。

構成要素としては、以下を取り上げる。賃金に関しては、「(D1) 定期的な自動昇給制度があるか」「(D2) 等級によって支払われる賃金に、積み上げの部分が含まれているか」の二つを、昇格に関しては、「(D3) 昇格者数の年次別管理をしているか」「(D4) 標準・最短滞在年数の規定があるか」「(D5) 等級制度上、実際に降格や飛び級があるか」の二つを、それぞれ取り上げる。

次に成果主義の程度に関しては、ここでは個人⁴の成果や業績が制度上賃金に反映されるかどうかと、実際の賃金に差をつけているかどうかの、大

きく分けて二点を確認することにする。まず前者の基準については、「(E1) 業績評価における目標管理によって決定される評価のうち、【結果】をもとに評価される割合」「(E2) 標準的な従業員における、業績評価が【昇給金額】に反映される割合」「(E3) 標準的な従業員における、業績評価が【賞与金額】に反映される割合」「(E4) 標準的な従業員における、業績評価が【昇進・昇格】に反映される割合」「(E5) 等級によって支払われる賃金に業績給・成果給が含まれているか」の五つを取り上げる。後者については、「(E6) 各層の【基本給】【年収】について上位・下位の格差」「(E7) 30(40)歳の従業員が最も多く所属する等級において、30(40)歳の従業員の【基本給の最高額】は【基本給の最低額】の何倍か」「(E8) 30(40)歳の従業員が最も多く所属する等級において、30(40)歳の従業員の【昇給金額の最高額】は【昇給金額の最低額】の何倍か」「(E9) 10年前に30歳の従業員が最も多く所属する等級に所属していた、当時30歳の従業員のうち、現在の40歳時点で、【最も早い昇進者】は、【最も遅い昇進者】と比べて、【基本給】はどれくらい違うか」の四つを取り上げる。

では、回答状況をみていくことにする。Q14-8で(D1)について確認すると、半数以上の回答企業が定期的な自動昇給制度を持っていることがわかる。しかし、厚生労働省の「平成29年賃金引上げ等の実態に関する調査」において、「定期昇給制度」がある企業は、5000人以上⁵の企業に限定し

Q14-8 定期的な自動昇給制度

	企業数	割合
1. ある	36	53.73
2. ない	31	46.27
合計	67	100.00

でも管理職で64.7%、一般職では89.7%にのぼるため、今回調査の結果は「自動」という文言が追加されたためなのか、かなり低めに出ている。

次に等級制度上の昇格に関して、まずQ14-9で(D3)について見ると、大卒総合職の昇格と管理職への昇格は共に年次別管理をしていないと回答する企業が多数派であり、前者は約7割、後者は9割弱にのぼる。つまり、管理職手前では年次を考慮する企業も4社に1社はあるが、管理職以上はほとんど考慮されなくなる。また、Q14-10と11で(D4)について考察すると、標準滞在年数がないという回答企業は6割以上と半数を超える。一方、最短滞在年数がないという回答は約4割でこちらは半数を下回る。これらからは、等級制度上の昇格が、ほとんど年功によって決まるような制度になっている企業は、それほど多くないと考えられる。しかし、前出のQ14-12と13で(D5)について見ると、降格者については先に見たように1%を超

える企業がごくわずかで、事実上降格はほとんどないと言って良く、飛び級についても同様である。つまり、制度上では年功で昇格するようにはなっていないけれども、実際の運用では年功がそれなりの意味を持っていることがうかがえる。

Q15-1(3)は(E1)について見ることができ、目標管理によって決定される業績評価のうち、一般社員では少なくとも半分が、管理職では6割ほどが、結果をもとに判断されているとわかる。なお、営業職ではそれぞれ10ポイント強割合が高まっており、営業職が結果重視であることがうかがえる。そして、その業績評価が実際に処遇に反映されるかどうかを示すのがQ15-5(1)、Q15-6(1)、Q15-7(1)の3項目で、それぞれ(E2)(E3)(E4)についての判断材料である。まず昇給についてみると、概ね50%ぐらいが平均値となっている。賞与は80%半ばから90%強であり、業績評価がかなり反映されていることがわかる。昇進・昇格への反映度は一般社員で30%台半ばでこれよりは低く、管理職では50%弱で昇給への反映割合と同程度である。

賃金制度の改訂を行った3社のデータを用いた都留・阿部・久保(2005)では、改定により賃金

Q14-9(1)(2) 昇格者数の年次別管理

	大卒総合職の昇格		管理職への昇格	
	企業数	割合	企業数	割合
1. 年次別の管理をしている	1	1.54	0	0
2. 年次を考慮して管理している	17	26.15	8	12.31
3. 年次別管理をしていない	47	72.31	57	87.69
合計	65	100.00	65	100.00

Q14-10,11 標準滞在年数・最短滞在年数の規定

	標準滞在年数		最短滞在年数	
	企業数	割合	企業数	割合
1. ある(事実上ある場合を含む)	24	35.82	39	58.21
2. ない	43	64.18	28	41.79
合計	67	100.00	67	100.00

Q15-1(3) 業績評価における目標管理によって決定される評価のうち、【結果】をもとに評価される割合

	企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
一般社員					
営業・販売・サービス	35	63.29	25.46	15	100
専門・技術・研究	33	51.97	30.26	0	100
事務	35	49.57	31.07	0	100
技能・現業	31	48.87	33.86	0	100
管理職					
営業・販売・サービス	34	73.82	28.15	0	100
専門・技術・研究	32	59.69	32.87	0	100
事務	33	59.70	33.86	0	100
技能・現業	29	59.66	34.59	0	100

Q15-5(1) 標準的な従業員における、業績評価が【昇給金額】に反映される割合

	企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
一般社員					
営業・販売・サービス(30歳)	31	45.48	33.75	0	100
営業・販売・サービス(45歳)	31	47.10	33.56	0	100
専門・技術・研究(30歳)	28	50.00	31.94	0	100
専門・技術・研究(45歳)	28	51.79	31.39	0	100
事務(30歳)	31	45.16	33.83	0	100
事務(45歳)	31	46.77	33.60	0	100
技能・現業(30歳)	26	50.00	38.76	0	100
技能・現業(45歳)	26	51.92	38.26	0	100
管理職					
営業・販売・サービス	28	46.79	38.78	0	100
専門・技術・研究	25	52.00	37.28	0	100
事務	28	46.43	38.77	0	100
技能・現業	25	52.00	37.28	0	100

Q15-6(1) 標準的な従業員における、業績評価が【賞与金額】に反映される割合

	企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
一般社員					
営業・販売・サービス(30歳)	36	84.44	27.92	0	100
営業・販売・サービス(45歳)	36	85.56	27.72	0	100
専門・技術・研究(30歳)	33	83.03	28.78	0	100
専門・技術・研究(45歳)	33	84.24	28.62	0	100
事務(30歳)	35	84.00	28.20	0	100
事務(45歳)	35	82.29	31.35	0	100
技能・現業(30歳)	30	84.00	30.35	0	100
技能・現業(45歳)	30	85.33	30.14	0	100
管理職					
営業・販売・サービス	35	93.71	18.48	0	100
専門・技術・研究	32	93.13	19.25	0	100
事務	35	93.71	18.48	0	100
技能・現業	32	93.13	19.25	0	100

Q15-7 標準的な従業員における、業績評価が【昇進・昇格】に反映される割合

	企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
一般社員					
営業・販売・サービス(30歳)	29	37.13	32.90	0	100
営業・販売・サービス(45歳)	26	38.33	33.74	0	100
専門・技術・研究(30歳)	29	37.13	32.90	0	100
専門・技術・研究(45歳)	26	38.33	33.74	0	100
事務(30歳)	29	37.13	32.90	0	100
事務(45歳)	26	38.33	33.74	0	100
技能・現業(30歳)	31	34.73	33.11	0	100
技能・現業(45歳)	28	35.60	33.99	0	100
管理職					
営業・販売・サービス	21	47.62	35.31	0	100
専門・技術・研究	21	47.62	35.31	0	100
事務	21	47.62	35.31	0	100
技能・現業	21	47.62	35.31	0	100

が年齢や勤続年数によって決まる部分が小さくなり、代わりに査定点や等級の影響が強まったこと、ただし月例賃金のばらつきはあまり大きくなっておらず、賞与による賃金格差拡大が生じたことが示されているが、異なる手法を用いている今回調査でもその傾向があることが示され、さらに昇進や昇格に対する反映の割合も、基本給に対するものよりやや小さいか、同程度であることがわかった。

続いて、等級に基づいて支払われる賃金の種

類を尋ねたQ15-10(1)(2)(3)で、(D2)(E5)について確認する。職務等級によって支払われる賃金では、習熟給の採用は一般社員で2割前後、課長級では1割未満と少なく、業績給・成果給が一般社員は約3割、課長級は約4割と多数を占めている。習熟給の企業でも、自動積み上げの採用はなく、査定積み上げのみである。業績給・成果給の企業では、一般社員では積み上げ型が少なく、洗い替え型が多数を占めるのに対し、課長

Q15-10(1)【担当する職務内容】に基づく等級によって支払われる賃金の種類

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 習熟給(自動積み上げ型)	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 習熟給(査定積み上げ)	8	16.33	8	17.78	8	15.69	10	22.73
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	2	4.08	2	4.44	2	3.92	2	4.55
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	13	26.53	12	26.67	13	25.49	10	22.73
5. 範囲給はなく、単一給である	3	6.12	2	4.44	3	5.88	2	4.55
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	23	46.94	21	46.67	25	49.02	20	45.45
合計	49	100.00	45	100.00	51	100.00	44	100.00
課長級								
1. 習熟給(自動積み上げ型)	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 習熟給(査定積み上げ)	1	2.38	1	2.63	1	2.38	1	3.03
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	9	21.43	9	23.68	9	21.43	7	21.21
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	8	19.05	7	18.42	8	19.05	7	21.21
5. 範囲給はなく、単一給である	4	9.52	3	7.89	4	9.52	3	9.09
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	20	47.62	18	47.37	20	47.62	15	45.45
合計	42	100.00	38	100.00	42	100.00	33	100.00

Q15-10(2)【期待される役割】に基づく等級によって支払われる賃金の種類

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 習熟給(自動積み上げ型)	0	0	1	1.89	1	1.69	0	0
2. 習熟給(査定積み上げ)	12	21.43	12	22.64	12	20.34	14	26.92
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	4	7.14	4	7.55	4	6.78	4	7.69
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	25	44.64	22	41.51	25	42.37	18	34.62
5. 範囲給はなく、単一給である	2	3.57	2	3.77	2	3.39	2	3.85
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	13	23.21	12	22.64	15	25.42	14	26.92
合計	56	100.00	53	100.00	59	100.00	52	100.00
課長級								
1. 習熟給(自動積み上げ型)	1	2.00	1	2.17	1	2.00	1	2.38
2. 習熟給(査定積み上げ)	5	10.00	5	10.87	5	10.00	5	11.90
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	10	20.00	10	21.74	10	20.00	8	19.05
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	19	38.00	16	34.78	19	38.00	14	33.33
5. 範囲給はなく、単一給である	2	4.00	2	4.35	2	4.00	2	4.76
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	13	26.00	12	26.09	13	26.00	12	28.57
合計	50	100.00	46	100.00	50	100.00	42	100.00

Q15-10(3)【従業員の能力】に基づく等級によって支払われる賃金の種類

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 習熟給(自動積み上げ型)	3	4.84	3	5.36	3	4.69	3	5.17
2. 習熟給(査定積み上げ)	25	40.32	23	41.07	25	39.06	27	46.55
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	3	4.84	3	5.36	3	4.69	3	5.17
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	19	30.65	17	30.36	19	29.69	15	25.86
5. 範囲給はなく、単一給である	2	3.23	2	3.57	2	3.13	2	3.45
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	10	16.13	8	14.29	12	18.75	8	13.79
合計	62	100.00	56	100.00	64	100.00	58	100.00
課長級								
1. 習熟給(自動積み上げ型)	3	5.88	3	6.38	3	5.88	3	6.98
2. 習熟給(査定積み上げ)	10	19.61	10	21.28	10	19.61	10	23.26
3. 業績給・成果給(積み上げ型)	11	21.57	11	23.40	11	21.57	9	20.93
4. 業績給・成果給(洗い替え型)	12	23.53	10	21.28	12	23.53	10	23.26
5. 範囲給はなく、単一給である	2	3.92	2	4.26	2	3.92	2	4.65
6. 等級に基づいて支払われる賃金はない	13	25.49	11	23.40	13	25.49	9	20.93
合計	51	100.00	47	100.00	51	100.00	43	100.00

級では両者の関係は拮抗している。職務等級に基づいて賃金を支払う場合は、習熟給よりも業績給・成果給が支払われる傾向にあると言え、そしてその傾向は管理職においてより強まる。ただ、業績給・成果給を採用している企業に限定すると、洗い替えというより成果主義的な支払い方をされるのは、むしろ一般社員の方であることが示された。なお、職務と賃金が完全に一致するケース、つまり範囲給ではなく単一給であるという企業は1割に

満たない。役割等級によって支払われる賃金でも、やはり習熟給よりも業績給・成果給が採用される傾向にある。職務等級と似た傾向だが、こちらの場合は課長級でも業績給・成果給のうち洗い替え型が用いられている。

一方、職能等級によって支払われる賃金では、習熟給の採用が一般社員向けでは半数ほどを占めている。課長級でも2割半ばほどで、職務等級や役割等級に比べると高い割合である。しかし、

業績給・成果給の採用も一般社員で3割半ば、課長級では4割半ばであり、職能等級制度に成果給を組み合わせている企業も多いことがわかる。細かい分類では、業績給・成果給を採用している企業のうち、一般社員では洗い替え型が多く、課長級では積み上げ型と洗い替え型が同程度であり、これは職務等級と類似した傾向である。

これらから、比較的年功的な運用がなされているのは、やはり職能等級制度であることが示唆されるものの、同制度を用いつつ、最も成果主義的な洗い替え型を用いる企業も多いことがわかる。職務等級制度や役割等級制度は、習熟給の採用が相対的に少なく、特に管理職においてその傾

向が顕著である。

最後に、実際の賃金格差について見ていくことにする。Q15-11(1)(2)では、(E6)について確認できる。基本給、年収とも最高額は最低額の1.4～1.5倍程度だが、ばらつきはかなり大きく、ほとんど差をつけない企業もあれば、3倍に上る企業もある。しかし、上位25%と下位25%の格差においては、基本給の最大値で1.2倍、年収でも1.5倍である。

また、Q15-12(1)(2)(3)(4)は、同一年齢(30歳、40歳)の従業員が最も多く所属する等級の中で、基本給と昇給金額のそれぞれで、最高額と最低額の格差を尋ねていて、(E7)(E8)についての判断ができる。基本給については、一番格差

Q15-11(1)(2) 各層の【基本給】【年収】の月額<回答数の多い大卒男性のみ>

	企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
基本給					
MAX/MIN	31	1.40	0.41	1.02	3.19
90パーセンタイル/10パーセンタイル	27	1.21	0.13	1.05	1.64
75パーセンタイル/25パーセンタイル	28	1.09	0.06	1.01	1.22
年収					
MAX/MIN	20	1.50	0.45	1.04	3.07
90パーセンタイル/10パーセンタイル	16	1.31	0.19	1.12	1.66
75パーセンタイル/25パーセンタイル	17	1.17	0.13	1.03	1.48

Q15-12(1) 30歳の従業員が最も多く所属する等級において、30歳の従業員の【基本給の最高額】は【基本給の最低額】の何倍にあたりますか

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 1.2倍未満	25	65.79	21	61.76	28	71.79	23	67.65
2. 1.2倍以上1.4倍未満	9	23.68	9	26.47	7	17.95	7	20.59
3. 1.4倍以上1.6倍未満	3	7.89	3	8.82	3	7.69	3	8.82
4. 1.6倍以上1.8倍未満	1	2.63	1	2.94	1	2.56	1	2.94
5. 1.8以上2倍未満	0	0	0	0	0	0	0	0
6. 2倍以上	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	38	100.00	34	100.00	39	100.00	34	100.00

Q15-12(2) 30歳の従業員が最も多く所属する等級において、30歳の従業員の【昇給金額の最高額】は【昇給金額の最低額】の何倍にあたりますか

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 1.2倍未満	12	30.00	8	22.22	11	26.83	10	27.78
2. 1.2倍以上1.4倍未満	2	5.00	2	5.56	2	4.88	2	5.56
3. 1.4倍以上1.6倍未満	2	5.00	1	2.78	2	4.88	0	0
4. 1.6倍以上1.8倍未満	4	10.00	4	11.11	6	14.63	3	8.33
5. 1.8以上2倍未満	6	15.00	6	16.67	5	12.20	5	13.89
6. 2倍以上	14	35.00	15	41.67	15	36.59	16	44.44
合計	40	100.00	36	100.00	41	100.00	36	100.00

Q15-12(3) 40歳の従業員(ただし管理職を除く)が最も多く所属する等級において、40歳の従業員の【基本給の最高額】は【基本給の最低額】の何倍にあたりますか

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 1.2倍未満	20	64.52	18	62.07	21	65.63	20	64.52
2. 1.2倍以上1.4倍未満	5	16.13	5	17.24	7	21.88	7	22.58
3. 1.4倍以上1.6倍未満	5	16.13	5	17.24	3	9.38	3	9.68
4. 1.6倍以上1.8倍未満	1	3.23	1	3.45	1	3.13	1	3.23
5. 1.8以上2倍未満	0	0	0	0	0	0	0	0
6. 2倍以上	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	31	100.00	29	100.00	32	100.00	31	100.00

Q15-12(4) 40歳の従業員(ただし管理職を除く)が最も多く所属する等級において、40歳の従業員の【昇給金額の最高額】は【昇給金額の最低額】の何倍にあたりますか

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 1.2倍未満	6	17.65	7	21.88	7	19.44	7	20.59
2. 1.2倍以上1.4倍未満	3	8.82	3	9.38	3	8.33	3	8.82
3. 1.4倍以上1.6倍未満	1	2.94	1	3.13	1	2.78	1	2.94
4. 1.6倍以上1.8倍未満	3	8.82	2	6.25	3	8.33	2	5.88
5. 1.8以上2倍未満	0	0	1	3.13	1	2.78	0	0
6. 2倍以上3倍未満	8	23.53	6	18.75	7	19.44	7	20.59
7. 3倍以上	13	38.24	12	37.50	14	38.89	14	41.18
合計	34	100.00	32	100.00	36	100.00	34	100.00

Q15-11(5) 10年前に30歳の従業員が最も多く所属する等級に所属していた、当時30歳の従業員のうち、現在の40歳時点で、【最も早い昇進者】は、【最も遅い昇進者】と比べて、【基本給】はどれくらい違いますか

一般社員	営業・販売・サービス		専門・技術・研究		事務		技能・現業	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
1. 1.2倍未満	4	14.81	4	16.00	4	14.29	4	16.00
2. 1.2倍以上1.4倍未満	9	33.33	10	40.00	10	35.71	10	40.00
3. 1.4倍以上1.6倍未満	6	22.22	5	20.00	4	14.29	4	16.00
4. 1.6倍以上1.8倍未満	2	7.41	2	8.00	3	10.71	3	12.00
5. 1.8以上2倍未満	4	14.81	3	12.00	5	17.86	3	12.00
6. 2倍以上3倍未満	1	3.70	0	0	1	3.57	0	0
7. 3倍以上	1	3.70	1	4.00	1	3.57	1	4.00
合計	27	100.00	25	100.00	28	100.00	25	100.00

の小さい選択肢である「1.2倍未満」との回答が3分の2を占めた。しかし、昇給額では2倍以上との回答が合わせて半数を超えている。これらから、同じ等級にいる限りは給与にそれほど差がつかないが、昇給額においてはそれなりに差がつけられると解釈することができる。

Q15-11(5)は、10年前に30歳の従業員が最も多く所属する等級に所属していた、当時30歳の従業員のうち、現在の40歳時点で、【最も早い昇進者】は、【最も遅い昇進者】と比べて、【基本給】はどれくらい違うかということを探っている。これは(E9)に関連する質問だが、30歳時点をスタート時点として、同一の等級にいる従業員同士が、10年間経過ののちにどの程度の賃金格差となっているかを測定する項目である。最も多い回答は1.2～1.4倍で3割から4割を占めている。一方で、1.8～2.0倍のところにももう一つ回答の山があり、概ね1割半ばとなっている。同一等級内における格差よ

りは大きな格差がついているが、それでも2倍を超えるような格差はほとんどついていないことがわかる。

今回調査と比較するために、等級制度のところでも取り上げた厚生労働省「就労条件総合調査」の平成29年度の結果(1000人以上の大企業)を確認しておきたい。基本給の決定要素(複数回答可)として管理職では「業績・成果」が53.9%、「学歴、年齢、勤続年数」などが41.6%(うち年齢・勤続年数などは40.6%)である。管理職以外では、「業績・成果」が51.7%、「学歴、年齢、勤続年数」などが62.4%(うち年齢・勤続年数などは58.6%)である。今回調査には厚生労働省の調査と直接的に対応する項目があるわけではないが、各項目の調査結果を合わせて考えると、年功や業績・成果を賃金に反映させている企業はどちらも半数より多いと判断できる。従って、あくまでその程度が問題となるが、少なくとも成果主義で大幅な差をつけている企業は、まだ少数派であると言える。

4. おわりに

本稿では、第49回共同調査の中で、等級制度や賃金制度について聞いた項目を用いて、企業がどのような制度を用い、どのように運用しているの

かを探ってきた。まず等級制度については、現在でも職能等級制度がベースとなっている企業が多い。しかし、等級制度の構築に当たって職務遂行

能力だけを用いているというよりは、職務や役割と勘案している企業も一定数存在する。とはいえ、職務分析や職務評価などを実施して厳密に職務等級を定める企業はごく少数である。運用面でも、職能等級制度の特徴をもったものが多い。賃金制度においては、定期的な自動昇給制度は半数程度の企業にしかないものの、等級制度に関連づけた賃金で、積み上げ型の支払いをしている企業も、職能等級制度を採用している企業を中心に多く存在する。業績や成果に応じた支払いはあり、それは主に賞与でなされていて、基本給や年収での格差は1.2倍程度との回答が多かった。報道では極端な例をあげることが多いが、平均的にはそれほど大きな差はついていないと言えそうである。

では、今後の分析方針について述べたい。今回は、等級制度や年功序列・成果主義に深くかかわる一つ一つの項目の検討に留まった。評価制度(目標管理制度など)やコンピテンシー(役割等級などにかかわる)など、関連する項目の検討をし

たい。時期の違いについても今回は見ていないが、各時点のデータがバランスよく収集されていけば、制度の推移についても確認することが可能になる。特に、成果主義の導入から修正、それに合わせた等級制度や評価制度の変更についても観察できるようになる。

さらに、各等級制度が排他的に実施されていないことが示唆されたため、まずはこれらがどの程度重複しているのかについて、複数項目の関連を、クロス表などを使用して検討する必要がある。また、等級制度と賃金制度との親和性に関する検討も必要である。例えば、一時期は「職能等級制度＋年功賃金」の組み合わせから「役割等級制度＋成果主義」の組み合わせへの移行が盛んに言われたが、実際にはどうなのかを見るということである。企業統治構造、労使コミュニケーションの程度、経営環境、企業文化などと、これらの間の関係を調べることも有益であろう。

<参考文献>

梅崎修(2008)「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、pp. 73-106.
奥西好夫(2001)「「成果主義」賃金の導入の条件」『組織科学』Vol.34、No.3、pp.6-17.
都留康・阿部正浩・久保克行(2005)『日本企業の人事改革』東洋経済新報社。
小池和男(2005)『仕事の経済学』東洋経済新報社。

日本経団連事業サービス人事賃金センター編著(2010)『役割・貢献度賃金』日本経団連出版。
平野光俊(2010)「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No. 597、pp. 74-77。
堀田達也(2001)「人事制度における?役割"の位置づけとその活用」『労政時報』3495号、pp. 43-49。
堀田達也(2010)『等級制度の教科書』労務行政。

¹ 質問では、先入観を与えて後段の質問に影響を与えないように、あえて職務と役割を分割せずに、まとめて聞いている。

² 2017年度調査票から、職種ごとに等級を規定する要因を回答する様式に変更したことによる。

³ この調査では役割給を独立の項目ではとっておらず、「職務・職種などの仕事の内容」に含まれていると考えられる。

⁴ 成果主義という場合、もちろん部門や会社全体の成果を個人の賃金に反映させることも含まれる。しかし、1990年代後半からの成果主義ブームは、個人業績の賃金への反映が大きな特徴であるため、今回はこちらをとりあげることにする。

⁵ 同調査によると、従業員数が少なくなるほど、管理職に定昇制度がある割合は減少するが、一般職に定昇制度がある割合は増大する。