

## 日本自動車産業の中小企業の人事・賃金管理

畑 隆

### The Personnel and Wage Management at a Medium and Small Enterprise in the Japanese Automobile Industry

Takashi HATA

#### [要旨]

本稿は、1990年代の日本自動車産業における中小企業の人事・賃金管理に関する事例研究である。分析対象であるD<sub>3</sub>社は、1994年に職能資格制度を軸とする人事・賃金制度を導入し、目標管理も取り入れた能力主義管理を進展させた。この論文では、目標管理との関連が強い同社の人事考課制度の詳細を考察している。具体的には、同社の勤務実績・態度評定における評価要素に、目標管理の課題評価・プロセス評価・成果評価が組み込まれ、上位の等級ほど目標管理の評価のウェイトが高まっていること等の事実が明らかにされている。他方で、D<sub>3</sub>社では能力主義的な昇格管理が実施されつつも、年齢給の比率が大きく、その点で年功的処遇の部分も温存されており、本稿は1990年代の日本の中小企業における能力主義管理の現実も浮き彫りにしている。

#### [キーワード]

人事・賃金管理、人事考課制度、目標管理、能力主義管理、中小企業

#### [Summary]

This paper is the case study on the personnel and wage management at a medium and small enterprise of the Japanese automobile industry in 1990s. The company D<sub>3</sub> introduced the personnel and wage system which had the personnel grade system and developed the ability-based management which included MBO in 1994. In this paper, I'll examine the details of the appraisal system strongly related to MBO at company D<sub>3</sub>. To be more specific, I'll make it clear that the appraisal factors at company D<sub>3</sub> have the evaluation about tasks, processes, results, and the weight of the MBO gets larger at the upper grades. On the other hand, the company D<sub>3</sub> still had the seniority system considerably. This paper elucidates the reality of ability-based management at Japanese medium and small enterprises in 1990s.

#### [Keywords]

personnel and wage management, appraisal system, MBO, ability-based management, medium and small enterprise

#### 目 次

1. はじめに
2. 新人事・賃金制度の導入の趣旨と経緯
3. 新人事管理と人事考課制度
4. 賃金制度とその運用
5. おわりに

## 1. はじめに

この小論は、1990年代の日本自動車産業における中小企業の人事・賃金管理を考察する事例研究である。本稿が対象とするのは、大企業D社（1995年3月末現在、資本金約938億円、従業員数27,321人）の協力企業であるD<sub>3</sub>社であり、1995年10月時点の従業員数は500～999人の範囲内にある。

自動車産業の中小企業の人事・賃金管理に関する研究史をふり返ると、D社グループの中小企業を考察した論文は大変少なく、小生の作品「自動車産業の中小企業の雇用と賃金—D社グループの協力会社—」[2002年]が存在する程度である。

拙稿[2002年]では、D社グループの中小企業4社が取り上げられ、1990年代の各社の雇用調整が明らかにされるとともに、3社の人事・賃金管理が考察されているが、D<sub>3</sub>社については紙数の都合上、人事・賃金管理は説明されていなかった。そこで本稿では、拙稿[2002年]の続編として、D<sub>3</sub>社の1990年代の人事・賃金管理について、当時の小生の調査研究に基づきながら考察しようと思う<sup>1)</sup>。

## 2. 新人事・賃金制度の導入の趣旨と経緯

D<sub>3</sub>社では、1994年7月1日より新たな人事・賃金制度を実施した。その導入の目的は、総務課の文書『初任配属 社員研修資料』（1995年）により次のように説明されている。

「①人材の開発を計画的に図るための組織基盤を確立する。

②担当業務に直結し、従業員の納得性が得られる公平かつ公正な人事／賃金管理を実現する。

③職能開発および目標達成への動機付が有効に機能する人事システムを確立する。

④職能を基盤とした能力主義的人事処遇制度を確立する。

⑤人事管理面から組織の活性化および人材の戦力化を図るシステムを確立する。」(p.2)

具体的な新人事システムとしては、「職能資格制度」を設け、「能力、業績、態度別評定方法と基準」を設計して人事考課制度を整備するとともに、「職能評価」に基づく職能賃金制度を導入する。また目標管理制度を実施し、「個人別の業務目標」と「能力開発目標」を設定して「業績の自己評価／上司面談」を行い、他方でキャリア・ディベロップメント・プラン(C.D.P)を作成する。このような形で、職能資格制度を軸に、配置・異動、職能開発・育成、賃金・賞与、昇格を関連させた人事ト-

タルシステムを構築している。

また、「職能資格制度導入とその考え方」として、「努力すれば報われる新賃金体系の確立」が掲げられており、次の7つのポイントが列挙されている。

「①評価基準を明確にして納得性を高める。

②個人の能力を一層反映させる。

③年功の持つ合理性も残す。

④新たに職能給と年齢給を設定する。

⑤保有能力と発揮能力を評価する。

⑥目標へのチャレンジ意欲を誘う。

⑦過去は問わずにテーマを問う。」(p.3)

以上から、D<sub>3</sub>社の94年の改革は、職能資格制度と職能給を導入することにより能力主義管理を進めるものであったことがわかるが、その際、目標管理制度を設け、「成果」を適正に評価することが強調されていることにも注目しておきたい。

目標管理制度の導入の主な目的として、D<sub>3</sub>社は「全社の総合力を高め、更に個人個人の自己実現の場としての組織風土を作っていくこと」を掲げており、「評価の中心は『成果』である」と述べている。「個人が自ら目標を立て、それに挑戦し、全社の総合力に貢献したとき、その貢献を評価する基準は、能力や努力、あるいは年功や学歴でなく仕事の『成果』そのものでなくてはならない。」とし、「個人の『成果』にはその貢献に応じた処遇を行うべき」としてしている(p.8)。

このような「成果」の強調は、一見、成果主義のようにも見えるが、他方で前述のように「年功の持つ合理性」も温存した制度を導入したことからすると、まだ成果主義に踏み込んだ人事・賃金制度とは言えないように思われる。

ところで、この新たな制度はD社の人事・賃金制度をモデルとしている。D<sub>3</sub>社はD社の資本を受け入れている関係上、社長や総務部長がD社出身であり、D社の総務関係を担当した人物がD<sub>3</sub>社の総務部長となり94年の改革を指揮した。各工場の労使から十数人のプロジェクトメンバーが選ばれ、総務部長を交えた会議を2年間行うことにより新制度が形作られている。自動車産業の系列下で、人事・賃金制度が伝播していく一例と言える。

## 3. 新人事管理と人事考課制度

### (1) 職能資格制度と職位

次に、人事制度の詳細を説明する。「職能資格制度」は、D<sub>3</sub>社において「役職系列に代わる、人事処遇上の基準とする制度」として位置づけられており、「仕事や能力の高まり」を示す1～11級の「職能等級」(=「職級」)が設けられている。職位との対応関係は1～4級が一般

職、5級が班長、6～7級が係長、8級が課長、9級が次長、10級が部長、11級が取締役である。工場長は部長である。また、各職級には「号」が設けられ、「同一職級における習熟度の深まり」を示しており、各職級には1号から40号までの号が設けられている（最高の号は職級により相違する）。図表1は同社の資料から10級までの職能等級と昇級基準を掲げたものであるが、昇級または昇格と昇号は後述する。

なお、班長の下には班長代行の役割を果たす担当者がいる。その下に班長予備軍の予備軍と呼べるサブリーダーもいる。サブリーダーは不良品が出た場合にはラインを止めてまでして対処する力を持っている。女性のラインであれば、その人に任せておけば大概動くというような女性のサブリーダーが、各ラインに1名ずつ位存在する。

図表1 D<sub>3</sub>社の職能資格制度

階層	職能等級	昇級年数		初任格付職位	職能資格の概念	昇級基準			号数	
		最短	標準			昇級基準	職能評価ウェイト			
一般職能資格層	1級	2	3	高校卒	単純定型		能力 (40)	実績 (40)	態度 (20)	12+6
	2級	2	3	短大卒	日常定型	1級を3年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	20	30	50	12+6
	3級	3	4	大学卒	定例 非定型 複雑定型	2級を3年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	20	30	50	18+9
	4級	3	4		熟練 非定型	3級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	20	30	50	20+10
監督指導職能資格層	5級	3	4	班長	熟練判断 複雑 非定型	4級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀 昇級審査	(39) 40	(33) 50	(28) 10	20+10
	6級	3	4	係長	指導判断 複雑 非定型	5級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀 昇級審査	(32) 40	(39) 50	(29) 10	20+10
	7級	3	4	係長	監督 準専門	6級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	40	50	10	20+10
管理専門職能資格層	8級	(4年)		課長	管理 専門	7級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀 昇格審査	30	60	10	18+9
	9級	(4年)		次長	管理統括 高度専門	8級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	30	60	10	12+6
	10級	(4年)		部長	経営補佐 管理統括	9級を4年以上経験し 最近3年間の考課が優秀	30	60	10	12+6

典拠) D<sub>3</sub>社文書 (H工場総務課『初任配属 社員研修資料』1995年) より作成。

注) 職能評価ウェイトの欄の括弧内は、1994年改定以前の評価基準である。

原資料の表に、「職位」の言葉を補ったこと以外の記述の内容は原資料の通りである。

(2) 目標管理制度

目標管理制度はD<sub>3</sub>社の業績向上に役立つと判断される「成果を評価する組織風土を醸成」し人材を育成する狙いがあり、「目標/育成面談」が組み込まれている。「目標/育成面談」は各組織単位で「育成⇒活用⇒評価」のサイクルを良好に廻す仕組みであり、上司が部下に担当すべき職務を与えた上で、上司と部下のコミュニケーションのもとに各個人が「チャレンジ精神をもって目標を設定」する。一方的な指示命令ではないことや自律性

の尊重が強調されているとはいえ、全く各人の自由に任せられた内容の目標ではなく、「部門の目標に基づき半期ごとに、各人が自分の目標を設定」することになっていることは注意しておきたい。事実、目標管理は合理化金額に有機的に連動しているとされている。

1年の上期と下期それぞれで目標を設定して自己申告し、半期毎に成果の確認も行われる。上司は目標に照らして、部下の職務遂行の結果を評価するが、その評価結果は、面談の中で部下にフィードバックされる。この

フィードバックは「評価の納得性」を高めるものであるが、その際、「評価結果に基づく強み／弱み」を踏まえ、「期待像」の明示を伴う指導が行われる。このプロセスを通して、組織内における上下間の意思疎通の円滑化、「部内の協力体制の確立」、部下に対する業務活動への動機付け、「部下の職能開発」が進むことが期待されている。

「目標設定／結果記録表」には、「重点実施項目」と「達成目標」、「能力開発目標／自己啓発」を記述するとともに、6か月間の実施方法・スケジュールを書き込み、半年後に「達成状況・結果」と「自己評価」、および「上司の評価記録」を記入する。自己評価は「良くてきた」「やや良かった」「普通」「やや悪かった」「悪かった」という5段階で評価する形をとっており、上司の評価記録の部分にも同じく5段階のチェック欄がある。さらに「話し合い記録」と「今期の反省／コメント」も書くことになっている。

なお、賃金との関連で言えば、目標管理制度は、「横ならびの処遇ではなく、個人毎の賃金管理を実現する」と言われていることにも注意を払っておきたい。

### (3) 人事考課制度

人事考課制度は、前掲『初任配属 社員研修資料』では「勤務実績・態度評定」と「勤務能力評定」から成るが、ヒアリング時点では「勤務能力評定」は用いられておらず、「勤務実績・態度評定」が運用されている。勤務実績・態度評定（「査定」とも呼ばれる）は、年2回行われ、1/1～6/30と、7/1～12/31の各期間の実績と態度・意欲（勤務状況）を評価する。一次評定（「一次査定」）は班長が行い、その評定結果を係長が見る。係長は班長の評定も行う。その後、課長が調整をする。

この勤務実績・態度評定は、定期昇給と賞与、および昇格（昇級）と昇号に反映される。夏と冬の勤務実績・態度評定が賞与と成績給（2回／年）の決定に用いられるとともに、過去2年間・4回の勤務実績・態度評定の平均点が昇号と職能給の決定に影響し、過去3年間・6回の勤務実績・態度評定の平均点が昇格（昇級）に影響する。すなわち、春に昇給・昇号用の人事考課は行われず、年2回の勤務実績・態度評定が職能給にも成績給にも賞与にも反映される。この人事考課と昇格・賃金との関連の詳細は後述する。

勤務実績評定は、「目標管理の成果」と「通常業務の成果」を評価する。「目標管理の成果」の評価は、「チャレンジ度」と「課題の適切度」をみる「課題評価」、「能力の発揮度」と「取り組み姿勢」をみる「プロセス評価」、「成果の達成度」と「達成のタイミング」をみる「成果評価」から構成される。3つの評価は図表2により各評価点が決められ、各評価で1～5点が付与される。

図表2 目標管理と評価

課題評価		評価点		
		チャレンジ度		
		上位	中位	下位
課題の適切度	上位	5	4	3
	中位	4	3	2
	下位	3	2	1

プロセス評価		能力の発揮度		
		上位	中位	下位
取り組み姿勢	上位	5	4	3
	中位	4	3	2
	下位	3	2	1

成果評価		成果の達成度		
		上位	中位	下位
達成のタイミング	上位	5	4	3
	中位	4	3	2
	下位	3	2	1

典拠) 図表1と同じ。

この際の評価の姿勢は、「高い目標を設定し高い達成をした事実を高く評価して、より多くの賃金を支払う。」「低い目標を設定し低い達成をした事実を低く評価して、より低い賃金を支払う。」というものである。「不言実行の漠然とした暗黙の設定度」から、「有言実行の整然とした明示の設定度」に切り替えることも推奨されている。

勤務実績評定における「通常業務の成果」の評価は、1～4級の場合、図表3のような4つの評定要素に着目し、評価点は各々1～5点である2)。「勤務態度評定」は1～4級の場合、「責任感」「積極性」「規律性」「意欲性」「信頼性」および「出勤状況」に着目し、各々5段階で評価する。たとえば図表4を踏まえると「規律性」は就業規則や安全ルール等の遵守を意味し、「意欲性」は「仕事に意欲的に取り組んだか」、「信頼性」は「安心して仕事を任せる事が出来たか」をみて判断される。「責任感」から「信頼性」までは1～5点の評価点であるが、「出勤状況」を判断する「出勤率」は100%未満の場合が図表5の通りであり、100%の出勤率であれば1～4級は25点、5～7級は10点となる。遅刻や早退は、2回で1日の欠勤として換算される。出勤率には有休はカウントされない。

以上の各評価を総合した評価点の配分は、図表6のように集約される。これまで述べた評価点（ここでは出勤状況を除く）に、評価毎のウェイトを掛けて、図表6の評価点となる。評価点の合計は100点となるように設計されている。なお、この表の「勤務実績評定」と「勤務態度評定」の欄の評価点は、後掲の図表8では「評定点」とも記述されている。

1～4級の場合と、5～7級（すなわち班長・係長）とでは評価の重点が異なる。たとえば、前者は、「目標

図表3 勤務実績評定要素表

評定要素		着眼点	評価点
通常業務の成果	・仕事の質	・仕事の結果は質の面で期待にかなっていたか ①正確さ ②精度の高さ ③品質の安定度 ④出来栄の良さ ⑤内容の改善・工夫 ⑥付加価値	5:極めて優秀 4:優秀 3:標準 2:やや劣る 1:劣る
	・仕事の量	・仕事の結果は量の面で期待にかなっていたか ①処理量 ②処理速度 ③複数業務の処理 ④納期	同上
	・効率	・仕事は基本手順にそって安全確実に遂行されたか ・仕事は効率良く且つ計画的に遂行されたか ①作業手順書 ②P-D-C-A ③日程計画 ④進め方の改善工夫 ⑤資源の有効活用	同上
	・協働指導	・仕事上における上司同僚との協働は適切であったか ・部下、チームメンバーの指導、職場活性化への配慮は適切であったか ①チームメンバーとの協働 ②指示の順守 ③目標・方針の明示 ④人の有効活用 ⑤動機づけ ⑥活性化	同上

典拠) 図表1と同じ。

図表4 勤務態度評定要素表

評定要素		着眼点	評価点
・勤務態度	・規律を守り誠実な勤務態度であったか ・勤務状況は良好であったか	①就業規則の順守 ②職場離脱 ③安全ルールへの順守	5:極めて優秀 4:優秀 3:標準 2:やや劣る 1:劣る
・意欲、信頼	・仕事に意欲的に取り組んだか ・安心して仕事を任せる事が出来たか	①積極性 ②受命、報告 ③機密保持	同上
・出勤状況	・出勤率は良好か	①作業手順書	

典拠) 図表1と同じ。

図表5 出勤率と評価点

H5.11.1～H6.4.30			
出勤率	実籍数	評価点	
100%未満	35名	1～4級	5級～
99%未満	13名	20点	8点
98%未満	11名		
97%未満	11名	15	6
96%未満	10名		
95%未満	7名	10	4
94%未満	16名		
90%未満	22名	5	2
80%未満	12名		
0%	2名	0	0

\*遅刻早退は、1日欠勤/2回として換算する。  
\*出勤率には、有休を、カウントせず。

典拠) 図表1と同じ。

図表6 評価点配分

等級	勤務実績評定			勤務態度評定			評価点 合計
	目標管理の成果			通常業務 の成果	態度と 意欲	出勤 状況	
	課題	プロセス	成果				
1級	10	10	10	20	25	25	100
2級	(5×2)	(5×2)	(5×2)	(5×4)	(5×5)	↓	↓
3級	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
4級	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
5級	20	20	20	15	15	10	100
6級	(5×4)	(5×4)	(5×4)	(5×3)	(5×3)	↓	↓
7級	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

典拠) 図表1と同じ。

図表7 人事考課と分布規制

評価点	100~96		95~86		85~76		75~56		55~46		45~40		39未満		合計	
評定	S		A		B		C		D		E		X			
分布ガイド			5%		15%		60%		15%		5%					
1級	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
2級																
3級																
(中略)	(中略)															
7級																
合計																

\*各級ごとに、分布ガイドに近づけるよう努力してください。

注) 原資料における4級~6級の人数と比率の欄は他の等級と同様の様式であり、かつ空欄であるため、ここでは省略した。

管理の成果」に関わる各評価のウェイトが2であるが、5~7級では4である。出勤状況も前述のように上限の点数が異なる。

その理由は重視する点が違うからである。入社後まだあまり年数が経っていない人に対しては、休まないようにすることが重視されており、1級などは出勤状況のウェイトが大きい。他方、班長・係長になると合理化への取り組みが重視されるようになるため、目標管理の成果のウェイトが大きくなっている。各ラインでの生産性の向上や品質の改良などが目標管理の項目として加わり、合理化の目標値に近いものとなっている。

ところで、勤務実績・態度評定の評定ランクは、S、A、B、C、D、E、Xの7段階であり、その評定は図表7のように評価点と対応している。すなわち、前述の評価点により評定が決められる。各評定の分布は、図表7に基準が示されている。なお、7段階の評定ランク、すなわちS、A、B、C、D、E、Xは、順に3、2、1、0、-1、-2、-3点とされて、後述の昇格(昇級)、昇号と職能給、および成績給の決定で用いられる。

各従業員の評価をまとめたものが図表8の人事考課表である。

#### (4) 昇格(昇級)

D<sub>3</sub>社では職能等級が上がることを「昇格」または「昇級」と呼んでおり、文書上は「昇級」を書かれている場合でもインタビューでは「昇格」と呼ばれることが多かった。「昇級基準」は図表1に掲げられているが、「昇級基準」の欄にある経験年数は、標準の経験年数であり、最短の場合は「昇級年数」の「最短」の欄にある年数と考えられる。

「昇格認定のステップ」として次のような手順が文書化されている。まず第1次選考では、昇格最低基準の審査が行われる。その基準は、①最短滞留年数を満たしていること、②昇格最低年齢以上であること、③過去3年間の累積人事考課結果が、一定基準を満たしていること、④過去5年間に、2箇所以上の移動経験を有することである。

第2次選考は、第1次選考で審査した結果、最低昇格基準を満たした者を対象に行われるが、その際、①部門長推薦と②自己申告書が必要である。第2次選考により第3次選考の受験者が発表され、対象者に対して第3次選考が行われる。第3次選考は、①小論文試験と②部長または役員面接である。委員会等において、第3次選考の結果、人事異動・育成等を総合的に検討・考慮し、可否の最終調整を行う。



員にまで昇進できると言われている。その意味で「学歴による不公平は一切ない、本当にできる人はどんどん抜擢をやる」とのことである。実際、私がヒアリングした工場の管理職（工場長・総務課長・技術課長）は皆、中途採用者である。

(5) 昇号

昇号には、1号上がる標準昇号、2号上がる抜擢昇号、号数が上がらない昇号制限の3通りの区分けがある。人事考課の成績によって、2号上がるか、1号上がるか、留め置きかが決められる。前述のように、7段階の評定ランク、すなわちS、A、B、C、D、E、Xは、順に3、2、1、0、-1、-2、-3点に置き換えられ、過去2年間・4回分を通算した平均点によって昇号が判定される。

1号上がる標準的な人が約90%、2号上がる人が約5%で、合計約95%の人は号数が増加する。留め置きの対象者は5%以内であり、長期欠勤が続く場合などである。

4. 賃金制度とその運用

(1) 賃金体系と昇給

D<sub>3</sub>社の賃金体系は、図表9の通りであり、同社の基本給は「本給」と呼ばれ、「年齢給」「職能給」（第一職能給）、「調整給」（第二職能給）、「成績給」から構成されている。D<sub>3</sub>社の管理者によれば、1994年改革は「業績評価主義賃金体系」にする制度改革であると言われており、「職能給」や「成績給」が導入されたことが、その具体化であると言える。だが他方で、年齢給の構成比が高いことも見逃すことができない。このことには平均賃金が低い中で生活費に配慮していることが表れており、中小企業における能力主義管理の実情が滲み出ている。

図表9 D<sub>3</sub>社の賃金体系

		平均金額	構成比(%)
本給	年齢給	114,537	59.1
	職能給	74,915	38.7
	調整給	898	0.5
	成績給	31	0.0
	役職手当	1,520	0.8
	家族手当	1,817	0.9
合計		193,718	100.0

典拠) D社グループの労働組合資料、および聞き取り調査結果による。

注) D<sub>3</sub>社の組合員654人(平均年齢38.0才、勤続年数9.6年)の平均値である。特殊手当は省略した。

年齢給は図表10のように54歳まで上昇し、その後は一定額である。D社と同様に、50歳で上昇を止めることも検討されたが、D<sub>3</sub>社の労働組合の反対により54歳まで上昇することとなった。50歳代前半で子供が大学に通っている場合を想定すると、平均賃金が低い同社では年齢給の増加を停止できないという事情に考慮した結果である。

図表10 年齢給テーブル(1994年度)

平成6年5月10日			
年齢	年齢給	年齢較差	ライフサイクル
15才	77,370		中卒 独身 1級
16	77,810		
17	78,250	-440	
18	78,690	0	高卒 独身 1級
19	80,990	2,300	
20	83,290		短卒 独身 2級
21	85,590		
22	87,890		大卒 独身 3級
23	90,190		
24	92,490		
25	94,790		4級
26	97,090		
27	99,390		
28	102,020	2,630	結婚 班長 5級
29	104,650		
30	107,280		第1子誕生
31	109,030	1,750	係長 6級
32	110,780		
33	112,530		第2子誕生
34	114,280		7級
35	115,800	1,520	
36	117,320		
37	118,630	1,310	課長 8級
38	119,940		
39	121,250		
40	122,560		
41	123,650	1,090	次長 9級
42	124,740		
43	125,830		
44	126,920		
45	127,800	880	部長 10級
46	128,680		
47	129,560		
48	130,440		
49	131,320		
50	131,970	650	第1子独立
51	132,620		
52	133,270		
53	133,710	440	第2子独立
54	134,150		
55	134,150	0	年齢給停止
56	134,150		
57	134,150		
58	134,150		
59	134,150		

典拠) 図表1と同じ。

職能給（第一職能給）については、そのテーブルの一部を図表 11 として掲げた。職能給の上昇は、前述の勤務実績・態度評定に基づく昇号により決定される。調整給（第二職能給）は図表 12 の通りである。たとえば、古参の労働者で管理者よりも賃金が高い例外的な人については、第一職能給に第二職能給を加算して調整を図っている。

同社では、94 年改訂の前まで賃金等級表をオープンにしていなかったが、改訂後はオープンにし、「頑張ればここまで行けるんだとか、いくら上がるんだということが本人にもわかる」ようにしている。

成績給は、S～X に対応する 3～3 点の評価点と「評価点単価」により決定される。評価点単価は職級毎に異なり、調査時点で 1 級 50 円、2 級 60 円、3 級 70 円、4 級 80 円、5 級 100 円である。たとえば A の評価を受けた場合、1 級の人々の成績給は 2 点 × 50 円 = 100 円となり、5 級の人々は 2 点 × 100 円 = 200 円となる<sup>3)</sup>。

94 年改定以前は、基本給と資格給から構成されており、基本給は年齢給に近く、資格給は技能経験給のようなものだった。資格給は等級と結びついており、勤続年数で等級が上がるにつれて資格給も上がっていた。定期昇給は基本給と資格給に関わり、ベースアップにより資格給の賃金表を書き換えていた。

94 年以降の賃金制度では、定期昇給は、年齢給と職能給の各昇給から成る。職能給の上がり方（0～2 ピッチ）の総合計を一人当たりで平均して導かれる平均値と、年齢給の 1 ピッチの合計が、定期昇給額である。調査当時、定期昇給は年 1 回行われており、社員平均で約 2 % である。

各個人の月例賃金は、前年より下がることは基本的にはないと言われている。年齢給が上がらない 55 歳以上の人でも職能給が上がるためである。前述のように「成果」が強調されつつも、成績給の減額の影響はわずかであると考えられ、成果主義管理にみるような月例賃金の

図表 11 職能給テーブル（1994 年度）

平成6年5月10日

等級 職位 号	1級	2級	3級	4級	5級
	一般職				班長
21	45,260	52,850	63,710	78,570	97,630
22	46,960	54,650	65,710	80,770	100,130
23	48,660	56,450	67,710	82,970	102,630
24	50,360	58,250	69,710	85,170	105,130
25	52,060	60,050	71,710	87,370	107,630
26	53,760	61,850	73,710	89,570	110,130
27	55,460	63,650	75,710	91,770	112,630
28	57,160	65,450	77,710	93,970	115,130
29	58,860	67,250	79,710	96,170	117,630
30	60,560	69,050	81,710	98,370	120,130
31	62,130	70,690	83,520	100,340	122,340
32	63,830	72,490	85,520	102,540	124,840
33	65,530	74,290	87,520	104,740	127,340
34	67,230	76,090	89,520	106,940	129,840
35	68,930	77,890	91,520	109,140	132,340

典拠) 図表 1 と同じ。

注) 1～5 級の 1～20 号と 36 号以降、及び 6～11 級の部分は、原資料にも数値が記載されていないため、省略した。

図表 12 調整給テーブル（1994 年度）

等級	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目以降
1級	5,080	5,480	5,880	6,280	6,680
2級	5,080	5,580	6,080	6,580	7,080
3級	5,080	5,680	6,280	6,880	7,480
4級	5,080	5,780	6,480	7,180	7,880
5級	5,080	5,880	6,680	7,480	8,280
6級	5,080	5,980	6,880	7,780	8,680
7級	5,080	6,080	7,080	8,080	9,080

\* 4 月 1 日現在の各自職能等級の経験年数

典拠) 図表 1 と同じ。

大幅な降給が行われていない点で、成果主義にまで踏み込んだ賃金体系とは言えないと思われる。

(2) 中途採用者の処遇

中途採用者の格付けは管理者として「頭の痛いところ」である。年齢給は額表によって決まるが、生活費と学歴を考慮しながら、同年齢の一般社員（製造のオペレーター）より等級または号数を下げる格付けをして職能給を決定する。同社では、誰でも研修してひと月、ふた月たてば、何とか出来る仕事の部分が多いので、中途採用者を業績でみるということが難しい。そのため年齢と生活費を重視しながら、同年齢の人と比べて何級か、または何号かのハンディをつける形になる。

最初の格付けの後には、中途採用者の上がり方の条件は他の人達と同じであり、ハンディは一切なく、成績をあげれば2号上がる。その点では、中途採用者の意欲を引き出す制度の運用を行っていると言える。

(3) 賃上げ率の決定

D<sub>3</sub>社が賃上げ額を決める時に特に重視するのは、重要度の高いものから順に列挙すると、①D<sub>3</sub>社の業績、②D<sub>3</sub>社の支払能力、③同一業種の賃上げ額である。①

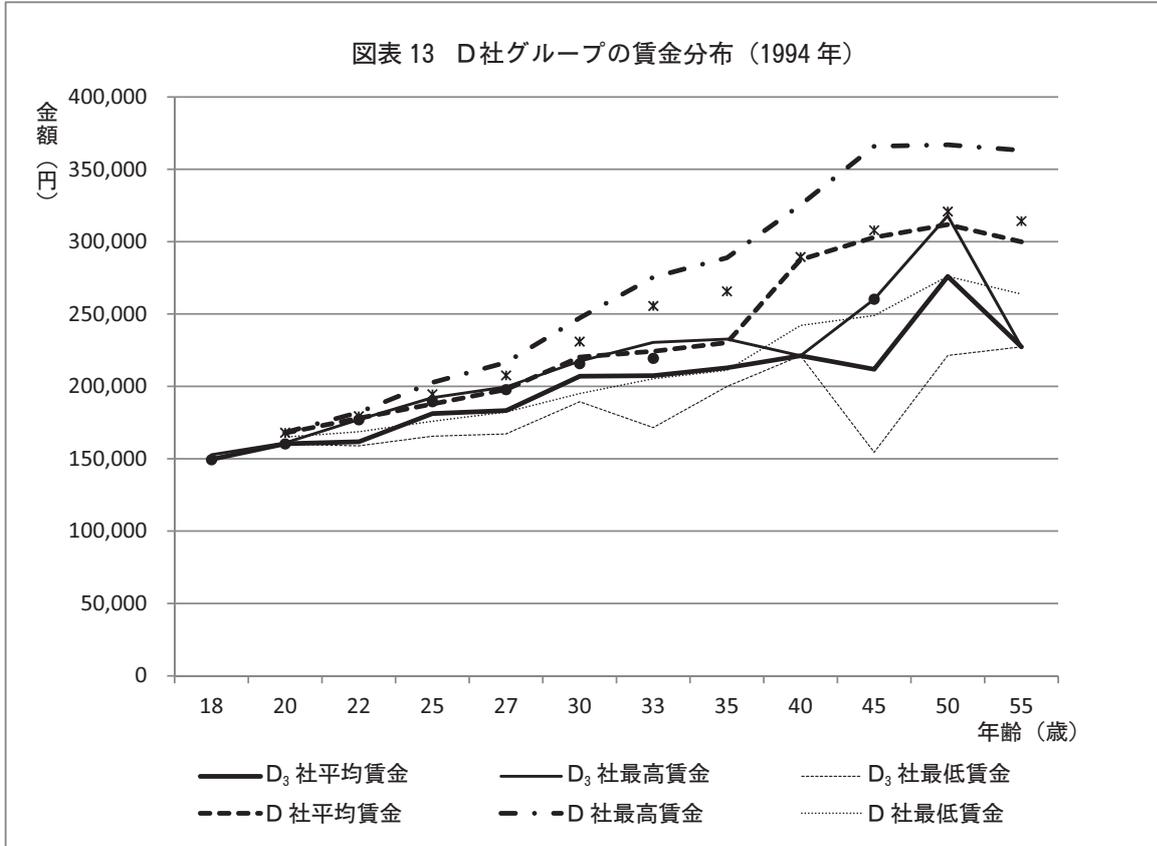
は経常利益が指標となる。②は利益と資金繰りで判断される。③はD社グループの部品メーカーにおける位置を考慮に入れるということである。

賃上げ率は基準内賃金の一人平均の引き上げ率のことであり、基準内賃金には年齢給、職能給、調整給、成績給、役付手当、および特殊手当が入る。家族手当は入らない。1997年の賃上げ率は2.12%であった。

(4) 賃金構造

D<sub>3</sub>社の賃金分布を示したものが図表13である。この図表には、比較のために大企業D社の賃金分布も掲載した。図表13から読みとれるように、D<sub>3</sub>社の賃金分布の幅は、D社と比べて比較的狭い。また、D<sub>3</sub>社の正規入社者の年齢別平均値（算術平均）がD<sub>3</sub>社の最高賃金に近く、各年齢の実在者賃金の賃金格差が勤続年数の影響を強く受けていることが示唆されている。

実在者の平均賃金（算術平均）、最高賃金、最低賃金のいずれも、それぞれD社よりもD<sub>3</sub>社の賃金水準が低い。35歳までと50歳で、D<sub>3</sub>社の最高賃金がD社の平均賃金に近似する水準となっている。このことから、D<sub>3</sub>社の賃金管理においては、D社の平均賃金をD<sub>3</sub>社の最高賃金の水準の目安としているように見える。



典拠) D社グループの労働組合資料より作成。

注) 高卒男子・技能（現業・サービス）系の労働組合員の実在者賃金である。

●と＊は順にD<sub>3</sub>社とD社の正規入社者・算術平均の賃金である。

## 5. おわりに

本稿では、D社グループの中小企業D<sub>3</sub>社における1990年代の人事・賃金制度改革を考察した。D<sub>3</sub>社ではD社の人事・賃金管理をモデルとして改革が進められ、職能資格制度を軸とした人事システムが構築された。その一環として目標管理制度が人事考課制度と密接に関連する形で導入されていることが注目され、本稿では目標管理制度との連関を明らかにしながら人事考課制度の詳細を説明した。それゆえ本稿は、1990年代の日本自動車産業の中小企業における目標管理制度と人事考課制度について、その詳細を事例研究により明らかにした点で、研究史上の意義を有するものと考えられる。

1994年に導入されたD<sub>3</sub>社の人事・賃金制度は、同社が能力主義管理に進んだことを表しており、実力のある人物の抜擢といった昇進管理も行っている。しかし他方で、「年功のもつ合理性」を温存することも掲げられ、具体的には年齢給の比重が大きい。このような人事・賃金管理のあり方に、中小企業における能力主義管理の現実が表れている。

### 注

- 1) 本稿は、D<sub>3</sub>社H工場総務課『初任配属 社員研修資料』（1995年10月24日）、およびD<sub>3</sub>社管理者面談（1997年12月16日、1998年2月6日）に基づく。本稿に出典が記述されていない場合はその資料による。引用の出典は、ここに述べた『社員研修資料』である。
- 2) 5～7級の場合の「勤務実績評定」における「通常業務の成果」の評定と「勤務態度評定」は、1～4級の場合と評定要素が若干異なっていると推測される。
- 3) 成績給が累積であるかどうかについては、インタビュー対象者によって説明が異なっていたため、ここでは断定を避けたい。

### 参考文献

- 浅生卯一・猿田正毅・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9月10日）。
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーマン生産方式』（中央経済社、1997年5月31日）。
- 植田浩史「自動車部品メーカーにおけるフレキシビリティの形成と労使関係(1)(2)－全A労働組合連合会と加盟単組の組織と活動－」『季刊経済研究』第15巻第3号（1992年12月）・第14巻第4号（1993年3月）。
- 猿田正毅『トヨタシステムと労務管理』（税務経理協会、

1995年7月10日）。

野原光・藤田栄史編『自動車産業と労働者』（法律文化社、1988年11月30日）。

中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学経済研究所研究叢書21（中央大学出版部、1990年9月30日）。

畑 隆「変貌する日本の雇用と賃金」『社会政策叢書』編集委員会編『今日の賃金問題』社会政策叢書第21集（啓文社、1997年10月28日）

畑 隆「自動車産業の中小企業の雇用と賃金－D社グループの協力会社－」『富士常葉大学研究紀要』第2号、2003年、pp.149-169。

立命館大学人文科学研究所編『巨大企業体制下の下請企業と労働者』立命館大学人文科学研究所紀要No.45（立命館大学人文科学研究所、1988年3月30日）。

Helmut Demes, *Beforderung und Entlohnung in einem japanischen Automobilunternehmen - Eine Fallstudie* -, Wissenschaftszentrum Berlin, FS II 89-201, 1989.

