

C自動車の賃金・評価制度改定と労使関係

畑 隆

The Industrial Relations on the Wage & Appraisal System Reform at Automobile Company C

HATA Takashi

[要旨]

本稿は、日本の自動車企業C社における2002年の賃金・評価制度改定をめぐる労使関係を考察する作品である。C社では従来の「職務職能給」の年功的運用という問題への対処やチャレンジングな組織風土の再構築のため、人事管理の基軸とされてきた能力・実績主義をベースとして役割・成果・発揮能力の3つの要素の総和により形作られる新たな賃金・評価制度を導入した。C社の労働組合は、新賃金・評価制度により個々人の活性化を図ることは安定的な雇用の確保に不可欠なものと考えて合意しているが、その際、生活給の観点も重視している点は注目しておきたい。また、評価制度の透明性の向上と適正運用にも、C労組は強い関心を抱いている。

[キーワード]

賃金・評価制度、能力・実績主義、役割、成果、労使関係

[Summary]

I'll examine the industrial relations on the wage & appraisal system reform at Company C in the Japanese automobile industry in 2002. Because the wage was gradually becoming the seniority system at Company C, the new wage & appraisal system has been introduced, which is based on the former merit & achievement system and has three factors such as role, accomplishment, and exercised ability. Labor Union C agreed to the new wage & appraisal system, but we must give attention to the fact that the union makes much of the standpoint of the living-wage. Labor Union C is much interested in the transparency and fair use of the appraisal system, too.

[Keywords]

wage & appraisal system, merit & achievement system, role, accomplishment, industrial relations

目次

1. はじめに
2. 賃金・評価制度改定の基本方針
3. 労働組合の対応
4. おわりに

1. はじめに

日本自動車産業の大企業C社（2002年3月末現在、資本金86,067百万円、従業員数28,500人、C自動車とも表記）は、2002年に賃金・評価制度を改定した。この改定により導入されたC社の新たな賃金・評価制度については、『労政時報』第3598号〔2003〕で紹介され、石田・富田・三谷〔2009〕でも取り上げられている。

『労政時報』では、新制度の導入の背景と経緯や、新人事制度のコンセプト、および新賃金制度の概要が説明されており、新賃金・評価制度のポイントもまとめられている。石田・富田・三谷〔2009〕では、新たな「成果加給」の昇格昇給やテーブル改定の仕組みを『労政時報』よりも詳しく明らかにするとともに、2004年に成果主義的な賃金制度を導入したある自動車企業の制度との共通点と相違点も考察し、両社とも「役割」等級とゾーン別昇給が導入されたこと等が指摘されている。特に両社の賃金・人事改革における「役割」概念の浮上が強調されている。

このように上記の二論文は2002年から実施されたC社の賃金制度について早期にその骨格と特徴を説明しているが、賃金制度改定にC社の労働組合がどのように対応したのかという論点に関しては研究されていない。そこで本稿では、先行研究では取り上げられていない2002年改定をめぐる労使関係について、労働組合の対応を中心に考察しようとする。

筆者は、拙稿〔1989〕と〔2001〕において、1980年代から1990年代にかけてのC社の人事・賃金制度と労使関係を考察してきたが、本稿はその後の賃金をめぐるC社の労使関係を研究するものである。また、日本で成

果主義が普及する過程において、労働組合が成果主義賃金にいかに対応してきているのかを、事例的に検討する作品であるとも言える¹⁾。

2. 賃金・評価制度改定の基本方針

(1) 経営側の課題認識

C社の従来の賃金体系については、労使ともに「実績を重んじる職務職能給」と考えている。C社の「賃金は、仕事（職務レベル）と個人の能力（職能レベル）をかみ合わせた職務職能給である」と労働組合の機関紙でも説明されている。

この従来の「職務職能給」に対して、経営側は表1に掲げた従業員意識調査等をもとに、「現行の給与体系が社内外の環境変化に伴い、能力・成果主義を指向する従業員ニーズにこたえきれなくなっており、その結果、チャレンジングな風土が失われつつある」との認識を有していた。そして、グローバルな競争の中でC社が自主自立を貫くには、C社の「個々人の能力の最大発揮、高い目標に向けての一層のチャレンジが必要不可欠である」とし、「本当の意味での安心とは、やった人が適正に報われることだと考えている。」と述べている。

また、「通し号俸制や年功的な運用によって、『職務と給与の不整合』が起きていることで、不公平感が増している」こと、「要員構成の高齢化に伴い調整昇給点（中折れ²⁾）到達者が増加していることで、閉塞感や『やってもやらなくても同じ』という意識が増えつつある」こと、さらに「評価治具が十分に活用されておらず、評価への納得性が得られにくくなってきている」ことも、人事・賃金管理上の課題であると認識していた。

表1 従業員意識調査

	(%)	
	そう思う	そう思わない
成果が上がった場合は、その都度、報いてほしい	78.9	2.1
機会が均等で専門能力等による競争で決まる処遇がよい	72.3	2
高い成果をあげれば、役職者と賞与支給額が逆転してもよい	71.1	5.5
実績等が高ければ年齢に関係なく高い給与をもらって良い	70.8	4.4
給与は能力・実績によってアップダウンすべきだ	58.7	5.1
勤続・経験より能力・成果でその都度報いて欲しい	53.5	5.6
給与は過去の功労でなく、現在の実績等で決定すべきである	45.3	10.0
発揮能力・成果によって処遇に格差があることが公平だ	64.9	4.7
生活水準を満たすなら成果等で差のつく給与体系であるべきだ	62.5	4.6
成果があらわれやすい仕事では、給与で差をつけるべきだ	46.2	6.1
賞与では成果に応じた個人差がもっとつくべきだ	41.6	10.6
みんな頑張っているので評価等にあまり差をつけないでほしい	15.6	37.5
誰もが順番に平等に処遇されることが望ましい	22.1	36.5
評価制度はもっと公開すべきだ	73.5	3.9
どうすれば評価されるのか評価基準を明確にしてほしい	73.0	4.5
どういう点を改善すれば良い評価が得られるのかわからない	48.4	16.9

典拠) C労組機関紙No.695 (2002年1月24日) より作成。

注) ・1999年8月調査。

・全事業所5,051名(内管理職956名)が回答。

(2) 制度改定のねらい

このような問題意識を抱きながら、経営側は次のような「求める組織風土と人材像」を掲げて、「将来最適な賃金・評価制度」の構築をめざしている。

「・求められる組織風土」

「自由闊達」「チャレンジ」「共創」「自己革新」「個性尊重」「俊敏、柔軟、効率」

「・求める従業員の姿

- ・企業活動への自発的・積極的な参加の姿勢をもつこと
- ・高い目標を掲げ、チャレンジすること
- ・情熱をもち、失敗を恐れず、最後まであきらめず取り組むこと
- ・既成概念を打ち破り、新たな発想を生み出すこと
- ・社会やお客様の要望を見出す感性を磨くこと
- ・HOW TO DOではなく、WHAT TO DOを考えること
- ・共創をこころがけ、効果を最大限にすること」

ところで、経営側は、C社の従来の賃金体系も「能力・実績主義の体系」と述べており、その「基本的な考え方を踏襲」するとする。すなわち、「学歴・年齢・従事している職種などの要素によらず、成し遂げた実績や仕事の価値によって処遇をしていくという点は踏襲したいと考えている。」

しかし、「現在の体系は長年の運用などによって、能力主義が薄れて年功的になってきている側面は否定できない。」とし、制度改定では一層「個に焦点を当て」、「新しい制度では、個人の成果やチャレンジングな取り組みを適正に評価し、それに応じて適正な賃金が支払える仕組みとしていきたい」と述べている。すなわち、「個々人が自分の役割をどう認識し、どう行動し、どのように成果に結び付けたかという主体的な行動や成果を評価していきたい」としている。

このような考えを基本に据えて、C社が「人事管理の基軸としてきた能力・実績主義をベースに役割・成果・発揮能力の3つの要素の総和により賃金を決定することを基本とした」のが、2002年の改定である。

3. 労働組合の対応

(1) C 労組の問題意識と基本方針

ところで、C社では本稿で取り上げる賃金制度改定にあたり、労使賃金専門委員会を中心に2年間労使の協議を重ねた末、2002年7月、会社提案に関するC労組の職場提案がなされ、8月の定期大会での議案とされた。その後、同年10月から新体系に移行しているが、この経緯からみてもC労組が強い関心をもって、この賃金制

度改定に臨んでいることがわかる。

C労組は、組合アンケートをもとに、組合員の中に従来以上に「能力（実績）を反映させる要望が強い」ことを認識しており、「中折れ」後は実績・成果による処遇差が生じないことによる意欲の減退、若年層の相対的優位性の低下、評価の仕組みや基準の不透明性が課題であると考えていた。

現行制度に対するこのような問題意識をもとに、「組合としてもやりがいにつながる制度を目指したい」とC労組は労使賃金専門委員会ですべている。しかし他方で、「生活の面の観点としては、安心感も兼ね備える必要がある」とも考えている。

このC労組の賃金観と制度改定への姿勢を端的に述べたものが、次の中央執行委員会の見解である。

「人間尊重（自立・平等・信頼）の考えのもと、能力・実績に重点を置いた人事制度」を進めてきたことが今のC社につながっており、従来からのC社の「賃金体系の基本的な価値観」は「今後も継続していく必要がある」。

「賃金制度は、個々人のモチベーションの維持向上が図られ、職場の活性化が図れることが重要と認識している。一方で、自分たちの生活に密接に関わるものであり、生活給の観点での水準や安心して働ける仕組みも重要と考えている。したがって、その両面を融合させた具体的な新制度が必要でありその構築を目指していく。」

そして次の4点に集約されるスタンスが打ち出されている。

「仕事と能力に見合う処遇がされ、やりがいの持てる制度」

「安心感を持って働くことのできる仕組みと水準」

「労働意欲が増幅され、C社の「発展に結びつく制度」

「より透明性・公平性・納得性のある制度」

課題として意識された「中折れ制度や若年層の水準については、賃金体系論議の中で是正されるべき項目」であり労使で議論していくとしており、1980年代の労使交渉で度々争点とされてきた中折れ制度に関して、抜本的な見直しを労働組合としても掲げたことは注目される。

また、「評価制度については、賃金制度の運用や人の育成の観点から重要なものと認識している」が、「現行制度は不透明感が強く不満が多い」と中央執行委員会は受けとめている。事実、組合員アンケートで顕著に多かったのが、表2にみるように評価制度の問題を指摘する声である。「評価の基準が明確になっている」「評価の基準が分かりやすい」「評価の仕組みが透明である」「評価結果の説明が上司から適切に行われる仕組みである」という4つの問に対して、「そう思わない」と答えた人はいずれも50%を超えているのである。それゆえ、C労組は

表2 組合員アンケート

		(%)	
		そう思う	そう思わない
賃金制度	賃金水準が世間一般と比べ遜色ない水準にある	46.5	12.1
	現在の賃金水準は自分の働きに見合っている	25.9	22.5
	個人の能力（実績）が賃金に十分反映されている	9.4	37.4
	若手でも能力（実績）が十分反映されている	11.8	33.8
	年輩者でも能力（実績）が十分反映されている	8.3	36.3
	資格が賃金に十分反映されている	9.1	36.9
評価制度	評価の基準が明確になっている	5.3	57.2
	評価の基準が分かりやすい	4.0	62.1
	評価の仕組みが透明である	6.8	58.3
	評価結果の説明が上司から適切に行われる仕組みである	6.6	51.1
	個人の能力（実績）に見合った評価が行われる仕組みである	5.5	44.5
	一定の年齢になっても意欲を維持できる評価の仕組みである	3.7	52.6

典拠) C労組機関紙No.695 (2002年1月24日) より作成。

注) ・1999年12月調査。

・全支部組合員10,460名が回答。

「評価基準の明確化を行い出来るだけ公開し、より納得性の高い評価制度の構築を目指していく」としている。

(2) 制度改定案に対するC労組の判断

制度の概要が明らかにされた労使賃金専門委員会での労働組合の主張の中で、特に注目すべき点は、まず組合が「生活給の確保」にこだわっている点である。賃金構成に関する議論の中で、C労組が「月度賃金は生活給であり、その水準については安心感が確保できることも勘案し、決定すべきと考える。」と述べたことに、その姿勢が見て取れる。

また賞与に関する議論において、賞与の成績差反映の拡大は肯定的に受け止めている一方で、「一時金は生活給の一部であることから、成績加算比率の拡大については急激な変化ではなく、段階的に行う必要がある」としている。

そのような意見を述べながらも、「新賃金体系は、生活給を確保した上で、能力発揮ステージに入った段階で仕事（役割・成果・発揮能力）をベースに処遇することであり、現行制度の能力・実績主義を更に推し進め、年齢などにとらわれず評価・処遇する考え方である」との総括的な見解をまとめている。経営側の説明を受けてC労組としては生活給が確保されていると判断したように見え、新たな制度の内容も次のように評価している。

賃金体系の2ステージ化については、能力発揮ステージに昇格した段階で賃金水準が早期に引き上げられることになるので、中堅層の処遇改善につながる。また経営側は、通し号俸制や年功的運用による「職務と給与の不整合」から生まれる不公平感の増大や中折れ到達者の閉塞感に対処するため、成果加給の設定と等級間での完全

階差の処遇体系を構想しているが、これは等級間での賃金水準の逆転現象を解決できるとともに昇級による処遇が明確化し、客観的にも公平性・納得性がある。

「更に、現行の賃金体系の大きな課題でもあった中折れが廃止されることや、評価による処遇差が拡大することなど、これまで組合員が抱えている不満への対応が図れるもの」である。能力発揮ステージにおける一時金の成績加算比率の拡大も、仕事（成果）と賃金（処遇）の公平性の観点や職場の声に対応しており、「職場の活性化」につながる。

労使賃金専門委員会における協議の結果、C労組中央執行委員会は、経営側の最終提案を了解している。まず「基本的な考え方はこれまでの価値観を踏襲したもの」であると受けとめており、新賃金・評価制度により「個々人の活性化を図ることは、労働組合の最重点課題でもある将来も含めた安定的な雇用の確保に不可欠なものと考ええる。」と述べている。最終提案では「生活給の観点や長期的処遇の観点」も考慮されており、中折れや若年層の水準是正の改善が図れ、従来の体系の不整合を解消し、職場のモチベーションの向上も図れ、全体的には現行制度よりも優れた制度となっていると判断している。

実際、若年層が対象となるK3級、K2級、K1級の本給額は、表3にみるように順に1,300円、1,400円、1,500円の引き上げが達成され、業績加給・能力開発手当を含む基準内賃金としては順に2,025円、2,150円、2,275円の水準是正が行われた。また、H3級昇格時における昇給上限額50,000円が設定され、昇格前基準内賃金に50,000円を加算した金額より多い直近のテーブルに格付けることとなった。但し、その水準が15テーブルの基準内賃金を超える場合は15テーブルに格付ける。

表 3 C 社の本給

		(円)	
現体系等級	本給額	新体系等級	本給額
I 等級 (1B)	123,600	K3 級	124,900
II 等級 (2B)	133,200	K2 級	134,600
II 等級 (3A)	143,700	K2 級 (1A)	145,100
III 等級 (3B)	156,400	K1 級	157,900
III 等級 (4A)	168,100	H3 級	185,400
IV 等級 (4A)		H2 級	197,800
IV 等級 (4B)	182,500	H1 級	210,200
IV 等級 (5A)	198,800		
V 等級 (5A)			
V 等級 (5B)	218,600		

典拠) C 労組機関紙 No.704 (2002 年 7 月 8 日)。

さらに、役割評価・行動評価、およびチャレンジ評価の導入、評価基準は従来よりも公開されたこと、自己申告型・2WAY システムの最適化などが行われたことに対して、「現行制度よりも制度の透明性向上に向けた改定がされている」と受けとめている。「組合としても、新制度は評価制度の運用が極めて重要との認識を持っており、会社より 2WAY の充実・評価体制なども含め、制度の適正運用に向け努力していく旨も確認できた。」とも述べている。

4. おわりに

C 社は「チャレンジングに取り組む風土」を創るために、2002 年の制度改定を実行したのであるが、その際、従来の「職務職能給」が年功的な運用となったことを経営側は改めようとしており、具体的には中折れ制度の廃止が念頭に置かれていた。

この中折れ制度の廃止については、中折れの問題点を意識していた C 労組も合意したが、他方で、C 労組が「生活給の観点での水準」にもこだわっていることは留意しておきたい。能力・実績へ重点をおくことを肯定しつつも、安心感をもって働くことができる賃金水準の確保を C 労組は考えている。今後の C 社における賃金・評価制度の運用が注目される³⁾。

注

- 1) 本稿が依拠する事実は、C 労働組合機関紙 No.695 (2002 年 1 月 24 日)、No.700 (2002 年 4 月 24 日)、No.704 (2002 年 7 月 8 日) による。引用箇所はこれらの資料に基づく。
- 2) 中折れ制度と労働組合による是正の取組みについては、拙稿 [1989] を参照されたい。
- 3) 本稿作成にあたっては平成 25 年度常葉大学特別研究補助の支給を受けた。

参考文献

- 石田光男・富田義典・三谷直紀『日本自動車産業の仕事・管理・労使関係—競争力を維持する組織原理』中央経済社、2009 年。
- 畑 隆「C 自動車の春季賃金交渉—賃金配分決定を中心に—」『山口経済学雑誌』第 38 巻、第 5・6 号、1989 年、pp.37-66。
- 畑 隆『自動車産業の人事・賃金と労働組合の賃金政策—C 自動車の事例研究—』山口経済研究叢書第 29 集、山口大学経済学会、2001 年。
- 労政時報編集部 [推定]「C 社の新給与・評価制度—組合員層に仕事ベースの給与制度を導入」『労政時報』第 3598 号、2003 年、pp.2-11 [執筆者明示なし]。
- 労働政策研究・研修機構編『自動車産業の労使関係と国際競争力—生産・生産技術・研究開発の観点から—』労働政策研究報告書 No.76、労働政策研究・研修機構、2007 年。