

**連 合 総 研**

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION  
RESEARCH INSTITUTE FOR  
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

# 90年代の賃金

賃金決定の課題と政策

財団法人

連合総合生活開発研究所

---

# 90 年 代 の 賃 金

賃金決定の課題と政策

---

連合総合生活開発研究所

## ㈱連合総合生活開発研究所

連合総合生活開発研究所（略称、連合総研）は、「連合」のシンクタンクとして、連合および傘下の加盟労働組合が主要な闘争、政策・制度要求を推進するうえで必要とする国内外の経済・社会・労働問題等に関する調査・分析等の活動を行なうとともに、新たな時代を先取りする創造的な政策研究を通じて、日本経済社会の発展と国民生活全般にわたる総合的向上をはかる目的で、87年12月に設立、その後88年12月、財団法人として新たなスタートをきった。研究活動は研究所長を中心に、テーマ別に学者、専門家の協力を得ながら進めている。

これまでの研究所の主な活動は以下のとおりである。

### 1. 主要テーマ —— 90～91年

「日本の進路」に関わる経済・社会展望と指針の策定  
社会経済環境の変化に対応する産業・雇用構造改革および地域開発ビジョンの策定  
新たな時代における資産・所得分配、労使関係の展望

### 2. 経済・社会・産業・労働問題に関するシンポジウム、セミナーの開催

<連合総研フォーラム>

- 第1回 「生活の質向上をめざして」～88年11月4日
- 第2回 「新成長時代にむけて」～89年11月13日
- 第3回 「調整局面をいかに乗り切るか」～90年11月8日
- 第4回 「内需主導型経済の第二段階へ」～91年11月1日

<連合総研国際フォーラム>

- 第1回 「90年代世界と新たな社会経済政策の展望」～91年7月1～2日

### 3. 経済・社会・産業・労働問題に関する情報の収集および提供

- (1) 情報収集—国内外の機関との連携、ネットワーク、情報交換の促進
- (2) 研究広報誌の発行—機関誌『D I O』（毎月）、および“RENGO Research Institute Report”（年2回）の発行
- (3) 資料提供等—労働組合や勤労者の学習活動の便宜を提供

### 4. 研究シリーズ

- No.3 『ゆとりある生活の構図』～89年11月
- No.4 『労働時間短縮の経済効果の研究』～90年6月
- No.5 『人間優先の経済社会システムの創造へ』～90年10月
- No.6 『生活者優先の地域創造をめざして』～91年5月
- No.7 『90年代世界と新たな社会経済政策の展望』～91年12月
- No.8 『現代の分配を考える』～92年10月
- No.9 『人間尊重の中小企業政策』～92年10月

### 5. 年次報告書

- 89年度経済情勢報告『新成長時代にむけて』
- 90年度経済情勢報告『調整局面をいかに乗り切るか』
- 91年度経済情勢報告『内需主導型経済の第二段階へ』
- 92年度経済情勢報告『人間中心社会の基盤構築にむけて』

## 90年代の賃金

## ——賃金決定の課題と政策——

## 目次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| はじめに                     | 8  |
| 研究の趣旨と対象                 | 8  |
| 研究の進め方                   | 9  |
| 報告書の構成                   | 10 |
| <b>第I部 現状・課題・政策</b>      |    |
| 第1章 近年の賃金決定と制度面の諸課題      | 13 |
| 1. 賃上げの水準面をめぐる問題点        | 15 |
| (1) 過少賃上げの長期継続           | 15 |
| (2) 春闘賃上げと賃金水準上昇との乖離の拡大  | 19 |
| (3) 労働分配率の低下と賃金決定        | 20 |
| (4) 「上げ底型ベア方式」の弊害と克服の必要性 | 23 |
| 2. 賃金制度面での問題点と政策的対応の方向   | 26 |
| (1) 人事・賃金制度をとりまく近年の環境変化  | 27 |
| (2) 賃金決定へのインパクトと提起される諸問題 | 28 |
| (3) 政策的対応の重点方向           | 32 |
| 第2章 賃金体系政策の現状と変化の方向      | 36 |
| 1. 賃金体系の現状と労組の対応         | 36 |
| (1) 「個別賃金の決め方」           | 36 |
| (2) 賃金プロフィール             | 40 |

- 
- 
2. これからの賃金体系ビジョンと政策の重点 42
    - (1) 賃金体系政策の基本方向 42
    - (2) 仕事給の決定の仕組み 43
    - (3) 「完全仕事給」は賃金問題をいかに解決するか 46
    - (4) 「賃金決定の社会化」のための労組の取り組み 48
  - 3 賃金体系をめぐる政策的諸課題 49
    - (1) 生計費と賃金 51
    - (2) 現在の職能給の問題点と対応方向 53
    - (3) 中高年処遇と賃金カーブ 55
    - (4) 中途採用者処遇と賃金管理 58
    - (5) 分社化・出向問題と賃金政策 61
    - (6) 個別賃金形成の社会的側面 63
    - (7) 個別賃金形成の将来方向 66

### 第3章 賃上げ要求・妥結方式の現状と今後の方向 71

1. 要求・妥結方式の現状と問題点 71
  - (1) 要求・妥結方式の現状 71
  - (2) 個別賃金要求の今日的到達点 72
  - (3) 個別賃金指向再浮上の背景 74
2. 個別賃金要求方式の今日的意義と将来方向 75
  - (1) 個別賃金要求方式の今日的意義 75
  - (2) 労働組合の果たす役割 77
  - (3) 将来方向と当面の課題 77

### 第4章 ホワイトカラーの賃金問題と労組の政策 82

1. ホワイトカラーの処遇をめぐる調査 82
2. ホワイトカラー化の現状 83
3. ホワイトカラーの雇用と処遇をめぐる現状と問題点 84

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 4. ホワイトカラーの処遇をめぐる基本政策       | 86  |
| 第5章 一時金をめぐる課題               | 89  |
| 1. 一時金の歴史的な推移               | 90  |
| 2. 一時金の問題点                  | 92  |
| 3. 一時金をめぐる今日的課題             | 93  |
| 第Ⅱ部 賃金制度の実態と賃金政策に関するアンケート調査 |     |
| 調査実施の概要                     | 97  |
| 調査対象組合（企業）の概要               | 100 |
| 要約                          | 105 |
| 第1章 賃金制度について                | 115 |
| 1. 基本賃金の性格                  | 115 |
| 2. 賃上げの要求方式について             | 121 |
| (1) 組合の要求方式                 | 122 |
| (2) 会社の回答方式                 | 123 |
| (3) 要求方式についての現状評価と今後の方向性    | 123 |
| 3. 賃上げ源資の個人配分               | 133 |
| 4. 定期昇給制度とその運用状況            | 135 |
| 5. 昇級・昇格源資の取り扱い             | 138 |
| 第2章 賃金制度、体系にかかわる政策について      | 140 |
| 1. 初任給問題                    | 140 |
| (1) 最近の初任給の上昇傾向             | 140 |
| (2) 初任給決定についての交渉            | 143 |
| (3) 初任給上昇と在籍者賃金の調整          | 143 |

---

---

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 2. 生計費と賃金との対応関係                     | 148 |
| (1) 賃金要求決定と生計費との関係                  | 148 |
| (2) 生計費と標準労働者の賃金との対応関係              | 149 |
| (3) 賃金と生計費とのマイナスギャップの現状と対応策         | 149 |
| 3 仕事と賃金との関係                         | 158 |
| (1) 今後の基本賃金の決定において重視する要素            | 158 |
| (2) 組合の職務・職能給についての見方                | 163 |
| 第3章 中高年労働者の処遇と賃金政策                  | 175 |
| 1. 定年年齢                             | 175 |
| 2. 中高年齢者の活用と処遇についての政策で、今後組合が重視すべきもの | 175 |
| 3. 中高年齢者の賃金のカーブとその屈折点——現状と今後        | 183 |
| (1) 中高年齢者の賃金カーブの現状                  | 184 |
| (2) 中高年齢者の賃金カーブの今後                  | 188 |
| 4. 「中高年齢者の賃金の改善」政策をめぐる組合の対応の違い      | 192 |
| 第4章 大卒ホワイトカラーの人事管理政策                | 196 |
| 1. 大卒ホワイトカラーの組合員の増加                 | 196 |
| 2. 大卒ホワイトカラー対象の人事制度の有無              | 198 |
| 3. 大卒ホワイトカラー対象の各種人事管理制度に対する評価       | 202 |
| 4. 大卒ホワイトカラーの増加と今後の賃金政策             | 207 |
| 第5章 中途採用者の処遇について                    | 211 |
| 1. 中途採用者の増加状況                       | 211 |
| 2. 中途採用者を対象とした賃金制度                  | 211 |
| (1) 中途採用者を対象とした賃金制度の普及状況            | 213 |
| (2) 中途採用者を対象とした賃金制度の機能の評価           | 217 |
| 3. 中途採用者の処遇評価                       | 219 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第6章 今後の賃金政策のあり方について     | 225 |
| 1. 年功賃金についての組合の考え方      | 225 |
| 2. 年功賃金の将来              | 230 |
| 3. 年齢別賃金カーブの現状と今後       | 232 |
| 4. 今後の賃金政策上の一般的諸問題      | 236 |
| 〔賃金制度の実態と賃金政策に関するアンケート〕 | 247 |

---

## はじめに

### (研究の趣旨と対象)

- (1) 連合総研は今回、支持母体である連合からの要請により、「賃金問題」を研究対象にとりあげた。

労働契約の当事者である労働者、労働組合と企業にとってはもちろんのこと、広く労働経済や労使関係、さらにはマクロ経済動向一般に関心をもつすべての人にとって、賃金問題はまさに古くて新しい基本的テーマであり、実践的にも研究的にも論究の価値と必要性はきわめて高い。

連合総研としては、労働組合とのつながりの深さからいっても、もっと早くにこの種の問題を手がけてもよかったのではないかと思われるところであり、今回この興味深いテーマを研究対象にできたことは、連合総研自身にとってもよろこばしいことといえる。

- (2) しかし、ひと口に賃金問題といってもカバーされる領域はきわめて広く、論点は多岐にわたる。

労働力の売手あるいは生活者の視点からすれば、生活資料としての賃金、労働給付の質・量にみあう反対給付としての賃金のありようが何よりも緊切な関心事であろうし、そこでは年々の賃上げ問題をはじめとして、生計費と賃金の関係、個別賃金決定の合理性と納得性の問題、そこから発する賃金体系論、同一労働同一賃金論などが身近かで実践的な論点となろう。分配の社会的公正といった視点からの論議も重要なテーマのひとつであろう。

一方、基礎的な生産要素価格として、また総需要の重要な規定要素としての賃金は当然にも産業・企業のコスト競争力や付加価値分配のバランス、収益構造との関係、あるいは総需要管理や物価、インフレ問題などマクロ経済との関わりが、つねにシビアな論点とならざるをえない。

そのほか、労働市場での賃金と雇用配分のメカニズムをめぐる理論的な検討とそ

こから引き出される政策的な課題、賃金の社会的な外延としての最低賃金制の効果とあり方など、興味ある研究対象はかぞえあげればきりが無い。

実はこうした領域のあまりの広さが、連合総研をして「賃金問題」を直接のテーマとしてとりあげるのを躊躇させてきたともいえるのであるが、今回これに取り組むにあたっては、われわれがまず頭を悩ませたのは、限られた時間と態勢のもとで連合の要請に有効にこたえるためには、広大な領域のどこに眼をむけ、何を対象として特定したらよいか、ということであった。

- (3) 結論としてわれわれは、労働組合が賃金決定の場で現実には直面しているすぐれて実践的な政策課題に焦点を合わせ、その中でもとくに対応が遅れの目立つ賃金体系と個別賃金形成の問題、それと密接に関連する賃上げの要求・妥結方式の問題といった制度的な側面を重点的にとりあげて研究を進めることとした。合わせて、最近とみに重要度を増していながら労使ともに対応が遅れているホワイトカラーの賃金問題、ウエイトの肥大化とともに抱えている制度的な問題性も増してきていると思われる一時金についても、検討の対象に加えた。

この選択は、第1には連合側のニーズが主としてその点にあることを考慮してのことであるが、研究的にも上記の制度的な諸問題は、近年の賃金決定の状況にてらしてみても、重点的にとりあげる価値のあるテーマだと思われたからである。そう考える理由なり背景については、本論の中で述べているところである。

## (研究の進め方)

- (1) 今回の場合、以上のような事情で研究対象を労働組合にとっての実践的な政策課題にしぼったことから、研究の進め方も、他の場合と多少異なる行き方をとることとなった。

研究委員会の編成については、ほかの場合と違って労働組合（単産）の賃金問題の実務スタッフを主体に構成し、労働組合内部の状況認識と政策方針を各産業部門にまたがって広く把握できるよう、規模と人選をアレンジした。その上で専門的な立場からの指導・助言を頂く趣旨でごく少数の学者の参加をおおぐこととした。

---

(2) 研究の方法としては、委員からの状況報告と当委員会の手で実施した連合加盟主要単産（342組合）対象の「賃金制度・政策に関するアンケート調査」とによって、労働組合サイドからみた賃金制度と労使の賃金政策の現状実態を把握することにまず力をそそいだ。そしてそこからえられた実証的な情報を主な素材として委員間の研究的討論をつみかさね、問題の所在と政策的な対応方向をさぐるというプロセスで、この研究対象における主要な論点を確定し、それぞれについてひとつおりの結論を引き出した。それを分担執筆によってとりまとめたものが、本報告書の第1部である。

(3) この研究にあたっては、われわれの実施した上記アンケート調査の結果がきわめて含蓄に富んだ収穫であったといえる。ある意味ではこのアンケート結果そのものが本研究のメインな成果ともいえるほどである。そこで研究報告のとりまとめにあたっては、ボリュームの大きさを多少気かけつつも、その全容を第2部として発表することとした。このアンケート調査については、連合翼下各単産・単組から至大な御協力をいただいた。春闘時期の超繁忙期にあつてのこの全面的な協力なしには、この研究は成立しえなかった。深く感謝を表したい。

なお、調査結果の集計、とりまとめは、労働調査協議会に委託し、文案については委員会として、結果の意味づけ、評価等できるだけ適切を期した。

## （報告書の構成）

- (1) 上記のとおり、この報告書は、大きく2つの部分からなる。このうち第2部は、賃金制度の実態と労組の意見に関するアンケート調査結果の報告であるから、ことさらに説明の要はないと思われるが、われわれの研究討議の結論である第1部については、大方の理解をえやすくする意味で、全体の構成と流れを紹介しておいたほうがよいかと思う。
- (2) ここではまず第1章で、今回の研究の前提においた状況認識と問題意識を示す意味で、近年の賃金決定における労働組合側にとっての問題の所在と引き出される課題、今後の政策的対応の重点などについて、われわれの所見を概括的に述べている。

いわば「序論」であって、これによって第2章以下で展開される具体的な政策論議のそれぞれの視点と意義、相互間連がある程度明らかになるかと思う。

- (3) 第2章では、個別賃金の形成を含む賃金体系の分野で労働組合が直面している政策課題を、総論・各論の両面で具体的に論じている。まず第1節で賃金体系政策を考えるうえでの基本的な視点・論点を明らかにしながら、環境変化と課題をふまえてのこれからの賃金体系の新しい枠組みについて、ひとつの具体的構想を提起している。このかなり大胆なビジョン提起は、本研究報告におけるひとつのハイライトであり、異論が提起される余地はもちろんあろうが、この分野での労使の論議に、一石を投ずるだけのものであることはまちがいないと思う。そのうえで、第2節以下では、賃金体系上の今日的な諸課題について、技術的な面を含めて各論的に論じている。
- (4) 第3章は、賃金体系、とりわけ個別賃金の合理的な形成・維持と一体不可分の関係にある年次賃上げの要求・妥結方式の問題をとりあげ、現状の問題点と改革の必要性、及びその方向を論じている。ここで取り扱っている「個別賃金要求方式」の問題もまた、本研究報告のメインテーマのひとつであり、自由な立場での研究報告なるがゆえに、多少歯に衣きせぬ主張をあえてしている点については寛恕をえたいところである。
- (5) 第4章、第5章は、それまでの賃金体系問題の本論をふまえた上でのトピカルな問題検討であり、今回は、ホワイトカラーの賃金問題と一時金（ボーナス）の2つだけを取りあげて論じた。

その中でとりわけホワイトカラーの賃金体系、より広くは人事・処遇制度全般のあり方問題は、労働組合の問題というより以上に、企業さらには産業全体にとってのきわめてホットな大問題であり、それ自体独立した大きなテーマとして取り組んでしかるべきものであるが、ここでは賃金体系政策一般との関連性において、労働組合としての対処の基本的なあり方を論じるにとどめた。しかし、その範囲内でポイントはしっかりおさえられていると思う。

以上、この研究報告の性格と内容の概略を述べたが、このささやかな研究報告書が労働組合のこれからの活動に多少とも役立てば幸いである。

## 賃金問題研究委員会

- 主査 ○千葉利雄（連合政策委員長）  
委員 後藤和弘（自動車総連調査部長）  
○加藤昇（電機連合賃金対策副部長）  
○中村善雄（ゼンセン同盟労働政策副部長）  
滑川太一（全金連合調査局次長）  
石井繁雄（情報労連賃金政策調査部）  
石山勇夫（電力総連調査局次長）  
○石塚拓朗（鉄鋼労連企画調査部長）  
戸村有一（私鉄総連調査部書記）  
保田武利（商業労連企画部長）  
清正巖（合化労連労働局長）  
小倉征文（ゴム労連書記次長）  
菅家功（自治労調査局書記）  
横山英一（日教組書記次長）  
久川博（全通交渉部専門委員）  
阪本哲治（全郵政賃金対策部長）  
大久保洋昭（国公総連賃金担当）  
井田隆重（連合労働政策局長）  
塩田正行（連合労働政策局）  
○今野浩一郎（学習院大学教授）  
○鈴木宏昌（早稲田大学教授）  
連合総研 小林良暢（主幹研究員）  
鈴木不二一（研究員）  
高木健二（研究員）

（なお、丸印の委員は、作業部会の委員。順不同、敬称略、役職は当時。）

---

第 I 部  
現状・課題・政策

## 第1章 近年の賃金決定と制度面の諸課題

この研究報告書は「はじめに」で述べているとおり、労働組合のサイドからみた近年の賃金決定の問題点と対応のあり方を、主として制度面を中心に検討することを主題としている。しかし、制度面に焦点をしばっての研究といっても、それが的を射た実りあるものになるためには、今日の賃金決定事情全般についての、ある程度まとまった状況認識と問題意識が前提におかれる必要がある。

そこで、個別の制度的問題の検討に入るに先立って、近年の賃金決定の全体的な状況と労働組合が直面する主要な問題点、求められている対応の基本方向などについて、われわれの一般的な見解を概括的に述べておくこととする。

なお、ここで「近年の…」という言葉でわれわれが検討の主な対象にしようと考えている時期についてであるが、われわれとしては、2度の石油ショックから世界同時不況にいたる「危機の時代」の賃金決定は、別途、特異なテーマとしての検討が必要と考えており、ここでは「危機の時代」をひとまず抜け出して比較的安定的な成長経路に立ち戻って以降、つまり1983～4年頃から今日までの時期の賃金決定を、主に論議の対象とすることをまえもっておことわりしておく。

### 1. 賃上げの水準面をめぐる問題点

#### (1) 過少賃上げの長期継続

- ① 近年の賃金決定を概観してみると、労働組合側にとって相当に重い問題状況が賃上げの水準面と賃金決定の内容面（個別賃金の形成や賃金体系問題など）の両面で数多く生じていることを強く感じさせられる。

このうち、水準面の問題は、この研究では一応対象外においているが、問題の基本的な重要性からいって、また制度面の問題との関連性からいって、主なポイントに

---

ついてだけは多少とも検討を加えておくことが必要であろう。

- ② いうまでもなくそこでの第1の問題は、近年の賃上げの水準面での実績をどう評価するかであろう。実は、それについての答えは、かなりはっきりしていると思われる。

賃上げ水準の適正か否かの論議は、交渉の当事者間ではもちろんのこと、立場によって見解が分かれるのは避けがたいが、経済問題として賃金決定を論ずるさいのもっとも重要な視点のひとつが分配論的な視点、つまり成長成果の公正分配あるいは経済の実勢にみあつてのバランスのとれた賃上げがなされているか否かという点であることには、異論はないだろう。そしてまさにその点で近年の賃金決定は、とりわけ1984年以降において少なからず問題を含むものになっているとみざるをえない。そこでは、経済が石油ショック後の危機的局面を抜け出して正常な成長経路に立ち戻つて以降も、経済の実勢に比して低目に過ぎる賃上げが長期に継続され、結果として労働分配率がマクロ・ミクロともに著しく低下し続け、成長の成果配分に大きなひずみを生じさせているという状況が明らかに生じているのである。

- ③ それを検証するために、ごく限定的ながら賃上げ関連の統計指標を組み合わせて、その推移と相互の関係変化を長期的に観察したのが次にかかげる第1-1表である。この種の検証では、あれこれの賃金函数をもちいてありうべき賃上げ率と実績とを対比するという手法ももちろん有意義であろうが、ここでは端的に経済の実勢あるいは成長の成果配分の経済的与件を示すマクロ指標として、就業者1人当たり実質成長率を一方にとり、これに春闘の実質賃上げ率及び（分配を実際に規定する要素としての）賃金水準の上昇率を対置させて、両者の対応関係をロングタームで観察するなかから、近年の変化の傾向とその意味を考えるという方法をとった。合わせて傍証的な意味で、国民所得ベースでみた所得の全体的な伸びと雇用者所得の伸びのバランスも、長期観察の対象とした。
- ④ この素朴な分析からも、近年の賃上げがなぜか活力に欠け、経済の実勢に比して過少に過ぎる傾向に流れている状況がかなり明瞭に浮かび上がってくる。

その点を含め、近年の賃上げに含まれる問題性を過去との対比において考えてみると、次のようなことがらが問題点として指摘できる。

第1-1表 経済実勢と賃金決定の不整合の検証

[上昇率：%]

| 項目<br>年度  | 実質<br>成長率 | CPI<br>上昇率 | 就業者1<br>人当り実<br>質成長率 | 春 闘<br>実 質<br>賃上げ率 | 所定内<br>賃金実質<br>上昇率 | 春 闘<br>名 目<br>賃上げ率<br>(A) | 名目賃金上昇率             |             |             | B/A<br>×100 | 就 業 者<br>1人当り<br>分配国民<br>所得伸率 | 雇 用 者<br>1人当り<br>雇 用 者<br>所得伸率  | 各局<br>面の<br>特徴 |
|-----------|-----------|------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|
|           |           |            |                      |                    |                    |                           | 所 定 内<br>賃 金<br>(B) | 現<br>給<br>総 | 金<br>与<br>額 |             |                               |                                 |                |
| 1960~69平均 | 10.7      | 5.5        | 9.0                  | 6.0                | 4.9                | 11.8                      | 10.6                | 12.2        | 89.8        | 15.1        | 12.5                          |                                 |                |
| 1970~74 " | 5.5       | 11.1       | 4.7                  | 8.7                | 7.6                | 20.7                      | 19.4                | 19.7        | 93.7        | 16.0        | 19.0                          |                                 |                |
| 1975~80 " | 4.4       | 7.2        | 3.4                  | 1.0                | 1.4                | 8.2                       | 8.7                 | 8.4         | 106.1       | 8.9         | 8.6                           |                                 |                |
| 1981~83 " | 3.2       | 2.8        | 2.1                  | 3.5                | 1.4                | 6.4                       | 4.3                 | 3.9         | 67.2        | 3.8         | 4.3                           |                                 |                |
| 1984~90 " | 4.7       | 1.6        | 3.4                  | 3.1                | 1.4                | 4.7                       | 3.0                 | 3.4         | 63.8        | 5.0         | 3.5                           |                                 |                |
| 1970年度    | 8.8       | 7.3        | 7.3                  | 10.4               | 9.2                | 18.5                      | 17.2                | 17.3        | 93.0        | 16.0        | 17.0                          | 賃<br>金<br>爆<br>発<br>期           |                |
| 71        | 5.2       | 5.9        | 4.9                  | 10.4               | 9.1                | 16.9                      | 15.5                | 13.7        | 91.7        | 7.7         | 14.0                          |                                 |                |
| 72        | 9.0       | 5.7        | 8.3                  | 9.1                | 9.6                | 15.3                      | 15.9                | 16.5        | 103.9       | 17.4        | 15.3                          |                                 |                |
| 73        | 4.7       | 15.6       | 2.8                  | 3.9                | 3.2                | 20.1                      | 19.3                | 21.9        | 96.0        | 20.6        | 20.8                          |                                 |                |
| 74        | ▲0.2      | 20.9       | 0.4                  | 9.9                | 6.7                | 32.9                      | 29.0                | 29.1        | 88.1        | 18.1        | 28.0                          |                                 |                |
| 75        | 4.0       | 10.4       | 3.7                  | 2.4                | 4.9                | 13.1                      | 15.8                | 12.4        | 120.6       | 9.9         | 12.7                          | 自<br>制<br>的<br>賃<br>上<br>げ<br>期 |                |
| 76        | 4.0       | 9.5        | 3.2                  | ▲0.6               | 1.1                | 8.8                       | 10.7                | 11.8        | 121.6       | 12.3        | 10.8                          |                                 |                |
| 77        | 4.8       | 6.9        | 3.3                  | 1.8                | 1.7                | 8.8                       | 8.7                 | 8.1         | 98.9        | 9.3         | 9.9                           |                                 |                |
| 78        | 5.1       | 3.8        | 3.8                  | 2.0                | 2.2                | 5.9                       | 6.1                 | 5.9         | 103.4       | 8.9         | 6.4                           |                                 |                |
| 79        | 5.5       | 4.8        | 4.2                  | 1.1                | 0.5                | 6.0                       | 5.3                 | 6.1         | 88.3        | 4.8         | 6.0                           |                                 |                |
| 80        | 3.2       | 7.6        | 2.1                  | ▲0.8               | ▲1.9               | 6.7                       | 5.6                 | 6.0         | 83.6        | 8.4         | 5.9                           |                                 |                |
| 81        | 3.2       | 4.0        | 2.4                  | 3.6                | 1.2                | 7.7                       | 5.2                 | 5.1         | 67.5        | 4.3         | 6.5                           | 落<br>込<br>正<br>み<br>期           |                |
| 82        | 3.5       | 2.6        | 2.3                  | 4.3                | 2.3                | 7.0                       | 5.0                 | 4.3         | 71.4        | 3.3         | 3.9                           |                                 |                |
| 83        | 3.0       | 1.9        | 1.7                  | 2.5                | 0.8                | 4.4                       | 2.7                 | 2.4         | 61.4        | 3.9         | 2.4                           |                                 |                |
| 84        | 4.5       | 2.2        | 3.6                  | 2.3                | 0.7                | 4.5                       | 2.9                 | 3.5         | 64.4        | 4.6         | 4.1                           | 近<br>年<br>の<br>賃<br>金<br>決<br>定 |                |
| 85        | 4.8       | 2.0        | 4.3                  | 2.9                | 1.1                | 5.0                       | 3.1                 | 3.1         | 62.0        | 6.0         | 3.9                           |                                 |                |
| 86        | 2.9       | 0.0        | 2.1                  | 4.6                | 2.9                | 4.6                       | 2.9                 | 2.3         | 63.0        | 3.0         | 2.8                           |                                 |                |
| 87        | 4.9       | 0.5        | 3.6                  | 3.1                | 1.5                | 3.6                       | 2.0                 | 2.0         | 55.6        | 3.2         | 2.6                           |                                 |                |
| 88        | 6.0       | 0.7        | 4.2                  | 3.7                | 2.1                | 4.4                       | 2.8                 | 3.8         | 63.6        | 4.6         | 3.2                           |                                 |                |
| 89        | 4.6       | 2.8        | 2.5                  | 2.3                | 0.4                | 5.2                       | 3.2                 | 4.2         | 61.5        | 4.5         | 4.6                           |                                 |                |
| 90        | 5.5       | 3.2        | 3.5                  | 2.6                | 0.8                | 5.9                       | 4.0                 | 4.6         | 67.8        | 5.7         | 4.9                           |                                 |                |

- 【注】① 年度平均の対象期間は、75年度以降は賃金決定のトレンドをふまえた特殊区分である。  
 ② 名目賃金上昇率は、「毎月勤労統計」の調査産業計規模計の会計年度ベースの数値で、賃金指数による（80年度以前の所定内賃金上昇率は推計値）。  
 ③ 国民所得統計は名目値。

---

ア. 80年代に入ってから賃金決定にあつては、81年から83年の3年間は就業者1人当たり実質成長率の平均2.1%に対して実質賃上げ率が平均3.5%と、経済実勢を相当に上まわる高めの賃上げが実現されるが、84年以降は円高不況の86年を唯一の例外として、賃上げが成長を下まわる状況が一貫して長期に続き、そのギャップは（例外的な年であった86年を除いて計算すると）、84～90年の平均で1人当たり実質成長率3.6%に対し、実質賃上げは2.8%と少なからざるものがある。

イ. これを過去の賃上げ状況と対比してみると、超高度成長期の1960年代と第1次石油ショック後から2次石油ショック発生にいたる75～80年の時期において、同様の状況がみられたが、おかれた環境条件の面では、過去2回と近年とでは大きな違いがある。60年代は成長率があまりに高かったことから、賃上げがそれに追いつけないという事態が生じるのも無理ない点があつたし、経済の構造変化を背景に生産性格差インフレが強まるなかで、成長と賃上げの乖離が実質ベースでは事後的に大きくでるといふ事情もあつた。また、70年代後半の局面は労組自身が経済的危機克服を優先させる立場で、意図して自制的賃上げを推進した特異な時期であり、経済的にもこの間の抑制的な賃金決定は、インフレ切り捨て、ミクロ不均衡是正のためには必要やむをえない面があつたといえる。これに対して84年以降の場合は、経済が危機的局面を抜け出して予想以上に活力ある成長を中期に続けているなかで、経済の実勢を少なからず下まわる賃上げを一貫して続けているわけで、そこには明らかに「経済実勢と賃上げの根拠なき不整合→過少賃上げ」という問題性が含まれている。

ウ. 一方、別な角度から過去の賃上げ状況と対比してみると、たとえば70年代の前半5年間は労働力不足の進行を背景に、成長を大幅にこえる賃上げが期間中を通じて貫徹され（この間の1人当たり実質成長率平均4.7%に対して実質賃上げ率の平均は8.7%）、81～83年には、自制的賃金決定の行き過ぎ是正を明確に意識して経済実勢を上まわる高めの賃上げを貫徹するなど、過去においては成長と賃上げのアンバランスを是正する主体性ある賃上げ行動が、状況に応じてダイナミックに展開された。それとの対比でも、84年以降の賃金決定には組合側の主体性

の希薄さとパワーの弱さが感じられ、それが「過少賃上げ」をもたらす背景となっていると思われる。

## (2) 春闘賃上げと賃金水準上昇との乖離の拡大

- ① 近年の賃金決定は、水準面でもうひとつのシリアスな問題を抱えている。それは春闘での賃上げと賃金水準の実際の上昇との乖離が80年代に入って以降、後者にマイナスの方向で拡大する傾向が著しく強まり、それが経済実勢に対する賃金上昇のおくれを一段と大きくする要因となりつつあることである。

いうまでもなく、春闘賃上げ率と所定内賃金水準の上昇率は性格的に別個なものであり、後者は平均賃金としての性格上、賃上げ以外にも平均年齢、平均勤続年数、大卒者比率といった労働力構成の変化や、賃金体系の改訂あるいは業績給の支給増などさまざまな要因によって変動する。以上は自明のことであり、両者の間に乖離がみられること自体は当然のことである。また実際にずっと以前から一定の乖離が存在し続けてきた。にもかかわらず、近年の賃金決定においてこれが重要な問題として論じられねばならないのは、第1に両者の乖離がここへきて定量的に法外なまでに増大し、それがすでに述べたように分配面に黙過できない影響をもたらすにいたっているからであり、第2には、こうした現象が近年にいたって急激に生じるようになった原因を究明し、しかるべき対策を講じることの必要性が増しているからである。

- ② そこでまず事実関係を明らかにするために、春闘の名目賃上げ率と全産業所定内賃金の名目上昇率の相対関係の推移を第1-1表によって追ってみると、1960年代から70年代前半までは、両者のリンクージュ度は非常に強く、また乖離も小さくて、おおむね前者に対して後者が90%台という線で安定的に推移していたといえる。次いで70年代の後半は、危機的状況下での自制的賃金決定の展開という特異な事情もあって、両者のリンクージュ度は多少弱まり、しばしば実際の賃金水準上昇が春闘賃上げ率を大きく上まわるなどかなり変則的な状況が生じる。結果的には75~79年の所定内賃金水準の平均上昇率は9.3%と、同期間の春闘賃上げ率の平均8.5%を約10%（1ポイント弱）上まわるという異例な姿になるが、後者が前者を上まわらな

かった年には、両者の比率は70年代前半と同様90%台の線に落ち着くという状況にあった。

このように両者の乖離の関係は、60年代と70年代にあってはときに変則的な場面もあったが、全体をつうじてみれば安定的で、おおむね前者に対して後者が90%程度というバランスで推移してきたといえ、少なくとも後者がマイナスの方向に大きく落ち込むといったことはまったくなかった。

ところが80年代に入って事態は大きく変わり、前者に対する後者の比率が負の方向で急激に拡大する。すなわち後者の比率はすでに80年代の初期段階で60%~70%台へと急落し、84年以降は60%台前半、低いときには50%台にまで低下するという状況になってきているのである。

- ③ こうした事態のもとでは、経済実勢と賃金決定の間の実際のギャップは、当然にも一段と大きなものにならざるをえない。たとえば第1-1表によって84年~90年の成長と賃上げのバランスをみると、春闘賃上げ率の限りでは1人当たり実質成長率の平均3.4%に対して、実質賃上げ率は3.1%と0.3ポイントのギャップにとどまっているが、所定内賃金の上昇との対比でみた場合には、3.4%対1.4%とギャップは2倍以上に広がってしまう。ちなみに87年~90年の直近4ケ年をとってみると、状況は下のようにさらにきびしい。そしてまさにこれが近年の賃金決定の本当の姿なのである。

|      | 1人当たり<br>実質成長率 | 春<br>実質賃上げ率 | 所定内賃金<br>実質上昇率 |
|------|----------------|-------------|----------------|
| 87年度 | 3.6%           | 3.1%        | 1.5%           |
| 88   | 4.2            | 3.7         | 2.1            |
| 89   | 2.5            | 2.3         | 0.4            |
| 90   | 3.5            | 2.6         | 0.8            |
| 平均   | 3.5            | 2.9         | 1.2            |

### (3) 労働分配率の低下と賃金決定

- ① 春闘賃上げと賃金水準上昇との乖離の拡大は、当然、近年の労働分配率の低下に

も、大きく一役買う結果となる。雇用者所得にせよ、企業の人件費にせよ、労働への分配を直接規定するのは賃金水準そのものの動向であるのだから、それは当然のことである。もちろん、近年の労働分配率低下の主因は、春闘賃上げ率そのものの過少化にあり、賃上げ率と賃金水準上昇率との乖離の拡大が、いわゆる“賃上げの歩留り”を低下させるかたちでそれに拍車をかけているということである。

いずれにしても、近年の賃金決定が抱える水準面での問題性が、何よりも労働分配率の甚だしい低下状況に、集約的に表現されていることはまちがいない。

- ② 労働分配率の動向については、すでに多くの場でとりあげられ、連合総研の最近の研究報告書『現代の分配を考える』(1992)においても、その実態がくわしく論じられている。そこでここでは上記報告書ではとりあげられていないデータをもちいて、マクロ・ミクロ各レベルでの近年の状況を、多少別な角度からみてみることにする。

第1-2表は、雇用者分配パリティ(就業者1人当たり名目国民総生産で雇用者1人当たり雇用者所得を割ったもの)でマクロレベルの労働分配率の推移を、日銀主要企業経営分析の製造業付加価値額構成によってミクロレベルの労働分配率の推移を、ロングタームで追ってみたものである。

事態はまさに一目瞭然であるが、ここでの問題意識にそくしてとくに注目を要する点をいくつかあげておこう。

- ③ まずマクロレベルについてであるが、そこでは第1に、労働分配率がハッキリと持続的な低下にむかう時期が84年以降であることが注目される。つまり分配率の低下と春闘賃上げの過少化、さらには賃上げ率と賃金水準上昇率の乖離拡大が、時期的に完全に合致しているということである。第2の注目点は、労働分配率低下の実態のあまりの甚だしさである。84年以降の低下はまさにつるべ落としの状態で加速的に進んでいる。そして絶対水準はすでに88年の段階で高度成長期前半の60~64年と高度成長爛熟期の70~74年のレベルを下まわり、90年には高度成長最盛期の65~69年を除いて一貫し維持されてきた70%ラインを割り込むまでになっている。
- ④ 次にミクロレベルに目を移すと、全体的に低下傾向にあることはマクロレベルと同様ながら、ここでは粗付加価値額をベースとした労働分配率と、人件費プラス経常利益額をベースとした狭義の労働分配率との間の動きの違いに注目する必要がある。

第1-2表 労働分配率の長期トレンド

| 項目<br>年度  | マクロレベルの労働分配率                 |   | マイクロベース労働分配率/製造業 |                 |
|-----------|------------------------------|---|------------------|-----------------|
|           | 雇用者1人当り雇用者所得<br>就業者1人当り国民総生産 |   | 人件費<br>粗付加価値額    | 人件費<br>人件費+経常利益 |
| 1960~64平均 | 73.0                         | % | …                | … %             |
| 1965~69 " | 69.0                         |   | 41.1             | 67.2            |
| 1970~74 " | 71.2                         |   | 45.1             | 72.5            |
| 1975~79 " | 77.7                         |   | 50.8             | 80.3            |
| 1980~84 " | 75.4                         |   | 48.0             | 73.1            |
| 1985~89 " | 71.5                         |   | 48.7             | 70.5            |
| 1980      | 75.2                         |   | 46.0             | 70.8            |
| 81        | 76.1                         |   | 48.0             | 75.3            |
| 82        | 76.1                         |   | 49.1             | 75.6            |
| 83        | 75.6                         |   | 49.3             | 74.3            |
| 84        | 74.2                         |   | 47.4             | 69.6            |
| 85        | 72.8                         |   | 49.2             | 72.5            |
| 86        | 72.2                         |   | 51.9             | 77.7            |
| 87        | 71.5                         |   | 49.7             | 71.8            |
| 88        | 70.6                         |   | 46.8             | 65.7            |
| 89        | 70.4                         |   | 46.1             | 64.6            |
| 90        | 69.9                         |   | 46.3             | 66.2            |

【資料】 経企庁「国民経済計算年報」及び日銀「主要企業経営分析」

【注】 マクロレベルについては、雇用者分配パリティを用いた。  
 ミクロベースについては、上記資料より製造業の粗付加価値構成から算出した。

る。前者の低下状態が比較的不鮮明であるのに対して、後者ではマクロレベルと同様のドラスチックな低下状況がきわめて明瞭にあらわれている。ここでは低下傾向が88年以降加速的となり、最近両3年レベルは、高度成長最盛期（いざなぎ景気期）の65~69年のレベルをすら大きく割り込むまでになっている。この両指標の動

きのちがいには近年の企業活動の変化から生じている粗付加価値の構成変動が背景にあると考えられる。すなわち、企業の有利子負債削減・自己資本比率引き上げなどの体質改善努力の結果、粗付加価値中の金融費用が著しく圧縮されることによって、分母としての粗付加価値額の伸びがセーブされるため、粗付加価値ベースでは分子である人件費の伸びが鈍くても労働分配率の低下が鮮明にはあらわれないという事情が働くのである。したがって今日では、そうしたメカニズムの働きに影響されない狭義の労働分配率のほうが、経済実勢あるいは企業業況と賃金との関係をより端的に表現する指標として重視されるべきである。そしてまさにそこで事態はドラマティックな展開をみせているのである。

- ⑤ もちろん、労働分配率は景気変動によって大きく動く。おそらく91年からはじまった景気後退の中で労働分配率はかなりな程度再上昇にむかっているであろうし、その度合いはミクロレベルにおいてより強いであろう。しかし、われわれがここで検討の対象としている84年から90年にいたる長い期間において、賃金上昇の過少化傾向が強くあらわれ、それが労働分配率の極端な低下をもたらしたという事実、及びその問題性自体は何ら変わるものではないのである。

#### (4) 「上げ底型ベア方式」の弊害と克服の必要性

- ① 以上にみてきた近年の賃金決定の問題状況は、大きく2つの分野で労働組合に対し、有効な対応をするどくせまっている。

1つは過少賃上げ状況をもたらしている主因と目される賃金闘争の低迷、パワー低下をいかに打破・克服し、活力と交渉力を強化するかという、すぐれて運動論的な問題である。交渉力強化のためのあれこれの組織的努力、過度の企業中心主義からの脱却と主体性の強化、闘争展開の戦略戦術面での工夫・改善など、さまざまな課題がそこにはあろう。いま1つは、経済実勢に対する賃金上昇のおくれや労働分配率の低下をより大きくさせる要因となっている春闘賃上げ率と賃金水準上昇率の乖離拡大現象に対して、いかに有効・適切に対処するかという問題である。

ここでは、本研究の主題との関連をふまえ、前者については別途しかるべき場での検討にまつこととし、後者について検討を加えることとする。

---

② この問題への対応を考える上では、まず乖離拡大の原因を明らかにすることが先決であり、それなしには対応の方向を的確に定めることはできない。たとえばもし今日の乖離拡大現象が労働力構成の若返りなどによる平均賃金水準の自然的な低下に起因するものだとするならば、春闘賃上げで個別賃金の引き上げがきちんとなされているかぎりでは、労働組合として特段の対応を考える余地はない。結果として企業側に生じる可能性のある（労務費低減による）支払い余力の増大を、ボーナスなど何らかのかたちで還元させることは考慮に値いしようが、それはまた別な問題である。しかし、乖離の拡大が賃上げ方式などシステム上の要因から生じているのであれば、当然にも組合は、ただちに問題の所在を究明して的確な対応策をとる必要がある。

③ 基本的にいって、賃上げ率と所定内賃金水準との間に乖離をもたらす要因としては、すでに述べたように年齢・勤続・大卒比率など労働力構成の変化による賃金水準の自然的な変動と、賃金決定のシステム上の何らかの機能的な要因との2つが主要なものとしてあげられる。それ以外にも、賃金体系の改訂にともなう支給水準の変動や、業績給の支給額の変動などがあるが、それらは個別企業レベルでの特殊的问题であり、全体的な水準変動要因としては、問題になりえない。春闘時以外の賃金引き上げもひとつの要因ではあるが、これも一般的ではないし、少なくとも平均賃金の低下要因ではありえない。

そこで、まず近年において、労働力構成の変動による所定内賃金水準の自然的低下が生じている可能性の有無を追究してみよう。統計的検証の経緯は省略して結論だけをいえば、平均年齢・平均勤続については、高齢化の一般的な進行のわりには意外にマイルドとはいえ、両者ともに上昇基調にあることは明らかであり、この面から所定内平均賃金の急激な低下がひきおこされているとは考えられない。一方、大卒ホワイトの比率についていえば、増大の方向にあるのは今回のアンケート調査でも明白であり、これは論理的にはむしろ平均賃金の押し上げ要因として働くことが想定される。また、ここで議論の対象としているのは、常用労働者の賃金水準であるから、パートなど低所得層の比重増大といった雇用形態面からのインパクトは、あらかじめ捨象されている。要するに労働力構成の変動による賃金水準の自然的低

下が、乖離拡大の原因とは考えられないのである。

となれば、主要な原因は、やはりかねてから指摘されてきたわが国特有の賃金決定方式、すなわち「1人平均ベア方式」に含まれる特殊な機能、というより「欠陥」に求められざるをえないことになる。

- ④ では、賃上げ水準をできるだけ適正ならしめ、実際の賃金水準上昇との乖離をできるだけ少なくするという命題にてらしてみても、「一人平均ベア方式」のどこが問題なのか。すでに論じつくされてきたことだが、いわゆる「定昇・昇格昇給原資込みの賃上げ要求・妥結」というやり方に問題の中心があるのは、あらためていうまでもない。

そもそも年功給における定期昇給は、現行の年功賃率のもとで、年齢・勤続の上昇に応じて各人に上位賃率を適用する措置であり、昇格昇給も現行資格・職能給賃率のもとで、特定個人の資格職能等級昇格にもとづいて応当賃率を適用する措置である。それらがルールにもとづいて実施されてはじめて現行の賃金カーブも賃金水準も維持される。要するにそれらは、協定賃率そのものの引き上げではなく、現行賃率の枠内での個別賃金の管理であって、本来賃率そのものの引き上げを意味するベアとは基本的に性格を異にする。したがってこれらはベアのいかんにかかわりなく、企業に責任を果たさせるという立場で、原資面を含め、別途、協定・実施させるべきものである。

しかも、原資的には、その性格からして、実施時の見かけ投入原資が、年度中にはおおむね償却される（いわゆる内転する）性格をもつ。年功定昇では、労務構成が一定であれば実施時の見かけ投入原資は年度中に100パーセント償却される。労務構成の上昇によって内転度はセーブされるが、実際には、実施時の見かけ原資に対して年度の実際支払い原資がつねに小さい、つまり“目減りする”のが一般的である。これは昇格昇給でもおおむね同様である。

ところが「定昇込み昇格昇給原資込みベア方式」は、このように本来のベアとは性格を異にし、しかも原資としては目減りすることがあらかじめわかっているものを込みにして、賃上げ要求額を設定し、交渉し、妥結するのである。これでは組みずからが要求・妥結額を水増しすることによって、賃上げのなかみを貧しいもの

---

にすることにはかならず、また、賃上げ率と実際の賃金水準上昇との乖離の発生を、賃金決定の方式自体の中にビルト・インすることにもなってしまふ。

- ⑤ 以上はすべて以前から指摘されてきたことがらであり、いまにはじまった問題点ではないのであるが、「過少賃上げ」や「乖離拡大」がここまでシリアスな問題となってきたとなれば、もはやこのような欠陥多き方式を漫然と継続することが許されないのは、誰の目にも明らかだといえよう。

だが、なお問題が残る。現行の「込み込みベア方式」はすでに何十年も続けられ、それが賃上げ率と賃金水準上昇との乖離を生む要素のひとつであり続けてきたのはまちがいないが、その乖離がなぜ近年にいたって急激に拡大しつつあるのかの疑問は、この方式の機能的欠陥の一般的説明だけでは解けない。

この疑問の解明には、関連する諸データの総合的な分析のうえに掘り下げた実証的検討を行うことが必要であろうが、蓋然的な説明は一応可能と思われる。それは多分、ベアそのものの低水準化のなかで妥結額中の定昇・昇格昇給分の相対的なウエイトが高まっていることに加え、定昇・昇格昇給原資として仕分けされるものの絶対値も年々増大する傾向にあるという事情のなかに見出されるであろう。つまり賃上げのなかで原資的に目減りを生じる部分のウエイトが増大しているために、いかにすれば妥結額の上げ底的要素が増大している結果として、賃上げと賃金水準の上昇との乖離が拡大しているということである。

そうであればあるほど、純ベアを中心とした真になかみのある賃上げに一步でも近づける観点に立って、現在の「上げ底型ベア方式」の抜本的な見直し・改革をはかる必要性は一段と高いのではあるまいか。この観点からすれば、今回のわれわれのアンケート調査結果で、現行一人平均ベア方式に対する問題意識が、組合サイドで相当に強まっていることが明らかになったことは、歓迎すべきことといえる。

## 2. 賃金制度面での問題点と政策的対応の方向

近年の賃金決定において、労働組合は、賃上げの水準面の問題だけではなく、賃金体系や個別賃金あるいはそれと密接に関連する賃金決定方式など制度的な側面でも、

数多くの難問題に直面し、きびしい対応をせまられている。

そして、その背景には、労働市場をはじめ企業経営、勤労者の生活条件、職業意義など幅広い領域で生じているさまざまな環境条件の変化と人事・賃金制度へのインパクト、企業側のそれへの対応という問題がある。

この研究の主題である賃金制度面での労働組合の政策の検討にあたっては、何よりもまず、こうした環境変化とそれが提起している諸問題をリアルにふまえるなかから、政策的対応の方向を的確に見さだめていくことが求められる。

ここでは、そうした観点に立ってなされるべき第2章以下の各論的検討に対するイントロダクションの意味で、賃金制度をとりまく近年の環境変化の主要点とそれが提起する諸問題、労働組合としての政策的対応の重点方向等について、われわれの所見のあらましを述べておくこととしたい。

### (1) 人事・賃金制度をとりまく近年の環境変化

#### ① 労働市場の構造的諸変化

近年、賃金制度や個別賃金をとりまく環境条件には、さまざまな分野で多くの重要な変化が生じているが、そのなかでももっとも基本的で影響の大きい問題は、労働市場全体の場で進行しつつある構造的な諸変化である。

そこではまず新規学卒労働者が、人口動態変動を背景に絶対的な供給減に転じ、少なくとも2010年頃まではその傾向が持続する。それは一方での人口構成の高齢化によるトータル労働力率の低下とあいまって、労働力需給を不足基調に推移させ、初任給上昇圧力を持続的に強める。

それと併行して、労働力構成の高齢化も一段と加速化し、労働力不足基調を背景に高齢労働力への依存度を高める。

一方労働需給の質の面では、ハイテク化・ソフト化・サービス化の進展を背景に、大卒ホワイトカラー（とくに大卒技術労働力）への需要増加が傾向的に持続し、労働力構成のホワイトカラー化が多くの産業分野で進行する。

#### ② 企業経営と雇用慣行の変化

企業の内部でも、経済の構造変化への対応から、経営多角化、事業分野の多様化

---

が推進され、分社化とサテライト型の企業グループ化が進められており、それを背景に「出向」というすぐれて日本的な雇用形態の一般化が、ブルーカラー労働者を含めて進行している。

そのなかで、日本の雇用・労使関係の根幹をなす終身雇用制自体が、企業単体ベースから、企業グループベースのそれへと変容しつつある。

### ③ 労働内容の変化

同じく企業内部では、技術革新の進展や生産活動のハイテク化、事業内容の多様化が、現場労働を含めて仕事の内容を高度化・専門化、あるいは守備範囲の拡大と多機能化といった方向で変化させ、その中でブルー労働のグレー化・ホワイト化が一段と進行しつつある。

### ④ 勤労者の家計・生活条件の構造的な変化

一方、勤労者の家計・生活条件に眼をむけると、国の多年の政策不在による土地・住宅コスト（取得コスト・利用コストとも）の突出的高騰と、社会全体の高学歴化と教育行政の貧困を背景とする教育費負担の肥大化を主たる要因に、ライフステージ別の生計費構造に根本的な変化がひきおこされ、ライフサイクルに応じた収入の漸増とフリンジベネフィットの展開によって、ステージごとの生活問題のなだらかな解決をはかるといふ従来型の行き方が重大な障害に逢着している。

### ⑤ その他の諸変化

以上は、近年の環境変化のなかでも、特段に影響度の大きいものばかりをあげたが、このほかにも人事・賃金制度をとりまく環境変化としては、女性労働力への依存度の高まりと職場進出の拡大、派遣労働者やパートなど就業形態の多様化、社会全体の流れの変化を背景とする労働者個々人の勤労観、企業観、職業意識の変化、あるいは労働時間短縮との関わりでの賃金問題など、数多くの問題が指摘できる。

## (2) 賃金決定へのインパクトと提起される諸問題

こうした環境条件変化のすべては、広くわが国産業・企業の雇用・人事・処遇制度全般に大きな問題を投げかけ、各分野で労使の新しい対応をせまっているが、そのインパクトは、労働組合にとってもっとも関わりの深い賃金体系や個別賃金決定の分野

において、とりわけ強かつ直接的であると思われる。

そこでは、少なくとも次のようなことがら、重要な課題として提起されてきている。

① 初任給上昇圧力の著しい強まりと長期持続

労働力不足基調下の新規学卒労働力の供給先細りは、すでに述べたように、初任給の上昇圧力を著しく増大させ、平均賃上げ率を上まわる初任給上昇を生じさせているが、この状況は、実質3%程度の経済成長が維持されるならば、長期趨勢的に持続する可能性が強い。そのもとで若年層賃金も全体的に上昇基調を強めていくと思われる。

それ自体は市場の働きによる必然的現象であり、また労働側としては歓迎しうるものであるが、同時にこれに対する政策的対応としては、当然、賃金秩序の適正維持の見地からする在籍者調整が用意されねばならず、賃上げの原資管理面でも、必要原資の別財源としての確保が貫かれねばならない。これらの対応を怠れば、中堅層の中だるみをはじめ個別賃金のひずみの増大は不可避となる。

② 大卒ホワイトの比重増大と処遇問題の浮上

理工系を中心とする大卒ホワイト労働力への需要増大は、労働力不足基調と「若者の製造業離れ」傾向のなかにあって、これら労働の確保と定着化への優先的対応を企業にせまる。それは、賃金決定との関わりでは少なくとも2つの問題を浮上させる。

1つは、大卒ホワイト従業員の著しい大量化のもとでは、従来のピラミッド型キャリア人事管理が一段と成立しえなくなるのは明白であり、その現実をふまえての長期的な射程をもった人事処遇体系の再整備が、人事管理政策上の基本的課題となるということである。それは当然新しい賃金体系の設計と賃率形成を含むが、そのさいには、一方でのブルー労働のホワイトカラー化、あるいはブルー、ホワイト労働の一体化のもとで提起されつつあるブルー、ホワイトの賃金格差問題の合理的解決が、合わせ追求されることが求められる。

いま1つは、大量化する大卒ホワイトの処遇コスト肥大化である。これに対しては、とくに年次の賃上げの原資管理において、初任給上昇の場合と同様主旨の対処

---

が適切になされる必要がある。そうでないと、限られた原資の枠内でホワイト処遇コスト肥大化への対応が恣意的に優先され、労働者全体、とくに在籍基幹ブルー労働力への賃上げ原資の適正投入が阻害されるおそれが高い。この問題は、技術的には初任給上昇への対応よりもむずかしく、結局のところドンブリ勘定的な一人平均ベア方式そのものの改革に行き着かざるをえないと思われる。

### ③ 高齢労働力の位置づけ変化と処遇改善

若年労働力の減少と労働力不足基調の持続は、これまでとかく“お荷物”視されがちであった高齢労働力の位置づけの基本的な見直しを、否応なしの問題として企業にせまる。その方向は、基本的には、「定年までの基幹労働力としてのフル活用」以外ではありえないと思われる。となれば、当然それに照応して人事・処遇制度の見直しが、賃金管理をはじめ配置管理、役職制運用、出向政策等を含めて適切になされなければならない。

賃金についていえば、高齢なるがゆえに一定年齢以降賃金カーブを機械的に押し下げるような賃金管理は、労働の給付にみあう公正処遇の原則からはもちろん、高齢者のモラル維持の見地からも、もはや許すべきではない。労働組合としては、そうした賃金面の見直し改善だけでなく、基幹労働力としてのフル活用を高齢労働者自身にとって真に好ましくかつ無理のないものにしていくためのさまざまな対応措置（早期からの教育訓練と有効な再訓練の実施、適材配置、役職運用を含めた人事の公正確保など）を、企業にしっかりとらせていくことが重要な課題となる。

### ④ 労働内容とキャリア形成の質的高度化への対応

すでに述べたように、ハイテク化を主軸とする技術革新の進展と、経済の構造変化に対応した事業活動の高度化は、大卒ホワイト労働力への需要増加だけでなく、広く現場労働を含めて仕事内容の質的な高度化・専門化・多機能化をもたらしており、また、それにともなってキャリア形成の質的な充実・向上が要求されてきている。

このもとでは、労働給付の質の高度化にみあった処遇の改善の見地からする仕事給・職能給など賃金体系面での見直しが、労働組合にとっての重要な課題になる。

と同時に、より高度なキャリア形成を支えるに足るOJT、OFFJT両面での教

育訓練システムと処遇システムの充実・再設計も労使共通の課題となってくる。

⑤ 女性労働力の積極活用と人事・処遇システムの改革

労働力の高齢化と不足基調の進行のなかで、女性の労働力率を各年齢層にわたって可能なかぎり高めるとともに、女性の職場進出と能力発揮を促進する方向に人事・賃金制度と管理・運用を改革していくことが、これからの重要な課題のひとつとなる。

⑥ 勤労者生活条件の構造的変化と賃金面の対応

すでに述べたように、近年の住宅と教育費、とりわけ住宅取得・利用コストの突出的な肥大化は、地域差と個人別条件差の著しい拡大をとめないながら、ライフステージ別の生計費構造に衝撃的な変化をもたらしている。ライフサイクル別生計費のなだらかな上昇と年功型賃金プロファイルの組み合わせによる生涯生活保障の絶妙な解決という古典的なパターンは、能力主義賃金管理の浸透と若年層賃金上昇、労働力高齢化のコスト圧力とによって、すでに賃金面から少なからず変容させられてきたのであるが、いまや生計費側面でも、土台の変化が生じているのであり、それをふまえての、賃金と生計費の対応関係の新しい考え方とビジョンが求められている。

⑦ 企業組織・雇用慣行の変化と賃金政策面の対応

企業経営環境の変化に対応した経営多角化戦略の展開と高齢化、ポスト不足問題への企业的対応を2つの主要な背景として、分社化と出向が広く一般化し、終身雇用が企業グループベースでのそれへと“ゾーン化”しつつあることは、当面的な対応と、中長期的な戦略的対応の両面で労働組合に重要な問題を提起する。当面的には、分社企業における出向者とプロパー双方の賃金管理のあり方問題、出向者の人事・処遇問題などが緊切な対応課題であるが、中長期的には、わが国の雇用・労使関係の根幹とされてきた終身雇用制の将来の展望と意義づけ、そのなかでの労働者の生涯的労働生活パターンのあり方等について、新しいビジョンを確立して諸問題に適切に対処していくことが求められよう。

### (3) 政策的対応の重点方向

#### ① 求められている総合的な賃金体系政策の確立

以上の概観から明らかなように、賃金制度面の政策課題は、ダイナミックな環境変化を背景に、多方面にわたってまさに山積の状態にある。

そのもとで労働組合は、まずさしあたっては、初任給上昇に対応する在籍者賃金調整、中堅層賃金の中たるみ是正、高年層賃金の改善、労働の給付内容の高度化に対応した仕事給の見直しなど、ただいますぐの対処を必要としている諸問題に対し、適切な政策方針を整備して取り組みを強化していく必要がある。

しかし、今日の状況が単にそうした当面的・個別的な対応だけでは、とうていすまされない段階をむかえていることも明白である。終身雇用制の変容、労働力構成さらには労働の内容そのもののホワイトカラー化、ライフステージ別の生活問題解決条件の変化といった賃金制度の根幹に関わる条件変化が、うたがいもなく進行しているのであり、それらをふまえて労働組合は、これからの時代の生涯労働・生涯生活とそれに照応する人事・賃金制度の新しいビジョンを確立し、それにもとづいて賃金体系の合理的な再構築や個別賃金の形成に積極的に取り組んでいくことが求められている。前記の当面的・個別的な諸問題の解決も、その文脈にそって系統的にすすめられることが望まれる。

要するに、条件変化を的確にふまえた新しい賃金ビジョンと総合的賃金体系政策の確立こそが、この分野での最優先課題だということである。

もちろんそれは、あくまでも労働組合自身の手によって、周到な実態把握と、企業側の能力主義を基軸とする人事・賃金政策に対する批判的な分析・検討の上に、組織内の十分な論議を経て描かれるべきものである。

この研究報告の第2章以下は、そうした検討に素材と示唆を提供することをねらいとするものであるが、とりわけ第2章の第1節では問題の核心である新しい賃金体系ビジョンの構築にむけて、ひとつの具体的な構想を大胆に提起している。これをたたき台とした論議の発展が期待される。

#### ② 必要性を増す賃上げ方式の改革

賃金体系政策の確立とならんで、今日きわめて重要かつ緊急な課題となっている

のが賃上げ要求・妥結方式の改革である。労働組合にとって、賃金制度への取り組みの究極の目的は、一言でいえばときどきの条件のもとで最も合理的・納得的と考えられる個別賃金を形成・維持し、最大限公正・有利な労働力売買を各人に保障していくことにある。そのためには、個別賃金形成の制度的な枠組みである賃金体系の合理的な設計・管理と同時に、年次の賃金決定における個別賃金の具体的な引き上げの内容を、つねに適正ならしめることが、決定的に重要である。

ところが、この見地から現状をふりかえると、合理的な個別賃金決定を阻害する要素を数多く内包するわが国独特の「一人平均賃上げ方式」が、あいも変わらず大勢を占めており、そのマイナスな影響が随所に見られる。「一人平均賃上げ方式」は大きく2つの側面で重大な欠陥をもつ。1つは、この章の前半で論じた賃上げ水準面のいわゆる「あげ底」的マイナス機能である。いま1つは合理的個別賃金形成の阻害要因としてのそれである。後者については、この報告書の第3章で詳しく論じているところであるが、一人平均アップ額の機械的な平準化というかたちで、それぞれの労働力構成の特性を無視した賃上げの原資決定がなされること、賃上げの個人配分、つまり個別賃金の引き上げ内容の決定が事後的であるため、それに対する組合側の規制力がセーブされることなどが主な問題点として指摘されてきたことは周知のところである。それに加えて、今日の局面では、賃上げの原資管理が不可避免的にドンブリ勘定的なものにながれ、一般的な純ペアと特定問題への対応財源との仕分けまでがあいまい化するという点が、いまひとつの欠点として強調されねばならない。

それらの欠陥を克服する手段として今日大きく期待されるのが、個別賃上げ方式の整備・確立と要求・妥結をつうじての具体化である。

### ③ 急がれる個別賃上げ方式の整備・充実

個別賃上げ方式に託されるべき機能は、第1に賃上げの原資面において、労働力構成の質的特性を適正に考量・反映した原資決定を担保することである。そのための方式としては、これまでのところでは、代表的労働力銘柄を選定して、それを基準に賃上げ額決定を行う「標準労働者方式」が適合性が高いといえる。「標準労働者方式」は何よりもまず原資決定のあり方において「一人平均ペア方式」と明確に対

立し、その欠陥の克服をめざすものである。

しかし、それだけではもちろん足りない。そのようにして確保された適正賃上げ原資を前提に、個別賃金の引き上げそのものを所期の方向でまちがいなくとりしきらねばならない。そのためには、別途確立された賃金体系政策にもとづいて個別賃金の形成目標を用意し、それにもとづいて個別の賃上げ（いわゆる賃上げの個人配分）の具体的展開をはかる必要がある。現在実施されている本格的な標準労働者方式では、実際にそのような措置がとられている。もちろん、標準労働者の年齢ポイント別賃金目標を設定してそのクリアーを追求する「年齢ポイント方式」も、この観点に立っての有効な方式のひとつである。ただし、それが「一人平均ベア方式」との並用という姿をとる場合は、賃上げ原資決定そのものに関わる問題性は十分には解決されえない。

このように、個別賃上げ方式を具体的に設計し実施していくうえでは、検討すべき多くの技術的な問題点がある。しかし、それにもまして重要なのは、いかなる方式を選ぶにせよ、それを労使交渉の場で実際に成立させ、貫徹することである。

この研究報告書では、こうした基本認識に立って、第3章のなかで個別賃金要求方式を論じ、現段階で述べるかぎりの見解と主張を提示している。これも今後の当事者レベルでの論議の素材として役立つことが期待される。

#### ④ 期待される労働組合の取り組み強化

ところでこれまで見てきたような問題状況に対して、連合及び翼下の労働組合の対応は、現在率直に言って必ずしも満足できる状況にあるとはいえないように見うけられる。かつて民間主要産業の労働組合の多くは、1960年代の後半から70年代の前半にかけて、総合的な賃金体系政策を相次いで確立し、賃金体系の基本ビジョン、合理的・納得的な個別賃金の形成、個別賃金の企業横断的な基準化、その見地からする個別賃金要求方式の採用、その他もろもろの賃金体系問題への対処方向を明示して、賃金体系問題への取り組みを飛躍的に強化させた。

こうした取り組みは、その後に来た石油ショック以来の賃金闘争の苦難の時代の中で漸次後景に退き、今日では上述のような環境変化と問題の多面的な発生に直面しながらも、反応は鈍く、対応は賃金体系政策の再整備と実戦の面でも、賃上

げ要求、妥結方式の改革の面でも、立ち遅れが目立つ。そうしたなかで、個別賃金の形成面では階層別賃金上昇の不合理的バラツキ、中堅層賃金カーブの中だるみ傾向の強まりなど矛盾・欠陥が顕著化している。

こうした停滞状況を打破し、この分野に対する取り組みを抜本的に強化して、労働組合本来の労働条件決定機能を従来以上に発揮していくことが、いま切に求められている。

---

## 第2章 賃金体系政策の現状と変化の方向

### 1. 賃金体系の現状と労組の対応

#### (1) 「個別賃金の決め方」

##### ① 賃金体系政策を考えるためのポイント

賃金体系政策の現状と労働組合が指向する政策の方向は、a) 個別賃金の決め方、b) その結果としての賃金の年齢別プロフィールの2つの側面から検討するとわかりやすい。前者にはさらに、「個別賃金の決め方」そのものに加えて、同一企業内で「個別賃金の決め方」をいかに多元化するのかという2つの問題がある。

確かに、これまでは同一企業内の組合員はひとつの「個別賃金の決め方」の仕組み（統合型の仕組み）のもとにあった。しかし急速に進む経営の多角化、拡大する出向社員、深刻化する特定職種の人手不足と転職等の環境の変化に、労働組合も対応せざるをえなくなっている。それにもかかわらず、従来の統合型の政策を維持するのか、逆に、組合員をいくつかの集団に分け、それぞれに異なる「個別賃金の決め方」（いわゆる「賃金の別枠化」）の導入にふみきるのか。労働組合のこれからの賃金体系政策にとって、重要な課題である。

##### ② 年功給から仕事給への転換が「個別賃金の決め方」の基本方向

まず今回実施したアンケート調査の結果をもとに、「個別賃金の決め方」の制度面の現状をみると、仕事と年功の要素を重視する「仕事給と年功給の併存型」が主流であるが、実際の運用は、仕事要素が明確でなく、かなり年功的な賃金決定がなされている。「仕事要素」には、大きく職務の価値、職務に求められる能力（職務遂行能力）、仕事の実績の3つの側面があるが、職務遂行能力を重視する仕事給になっていること、職務と能力との関連、及び能力の定義があいまいであることから、どうしても年功的な運用になるのが現状である。

それに対して、労働組合は2つの改革の方向を提示している。第1は、「仕事要素」から離れた賃金決定を改め、「仕事要素」に応じて個人間の賃金格差が拡大することを容認する。第2に、したがって「個別賃金の決め方」は制度、運用の両面で、年功給的な仕組みから仕事給へ、それも能力を重視する職能給への移行を進める。

こうした方針に沿って「個別賃金の決め方」の賃金体系政策を追求する場合、問題点が2つある。第1は、年功給から仕事給へ脱皮する場合、「個別賃金の決め方」の基本になる仕事要素の公正な評価をいかに確保するかである。前述したように、仕事要素には職務の価値、職務遂行能力、仕事の実績の3つの側面があるが、まず、労働組合はこの3つの要素の違いを明確に意識せずに、仕事給への移行を考えているのではないか。そうしたなかで職務遂行能力に重点をおく方向を「なんとなく」構想しているようであるが、年功給との妥協の余地が大きいゆえに、評価の尺度があいまいになるのが職能給の現状である。こうした問題点をこえて、いかに公正な評価基準を設定するのか。それが仕事給への移行をねらう賃金体系政策の成否を決める分岐点になる。

第2には、個人間の格差を是認した仕事給を導入したときに、これまでの重要な賃金決定要素であった、生活保障的な機能をもつ生活給との関連をいかにつけるかが大切な検討課題になる。これまでの主流であった併存型賃金は一般的に、生活保障的（生活給的）な色彩の強い年功給のうえに仕事給を積み上げる2本立ての構成をとっている。

ここで仕事給的傾向を強め個人間の格差を是認する改革案をとるとき、従来型の2本立て方式を維持するのか、もし維持するとすれば、これまでの年功給（生活給）と仕事給の構成は変えずに仕事給のいっそうの仕事給化を推進するのか、あるいは構成を変えるのであれば、生活給的部分の比重をどの程度低下させるのか、その低下の程度と生計費との関係をどう考えるのか、などなど、検討すべき課題は多い。

こう考えてくると、労働組合が提起している「個別賃金の決め方」の改革案は、これまでの賃金体系政策の基本であった「賃金の生活保障機能」の原則との調整が必要になる。「仕事給化」と「個人間格差の是認」は改革の基本的な方向を示すコン

---

セプトであり、それに続く具体的な制度改革案は慎重に検討される必要がある。

③ 「個別賃金の決め方」の一律平等主義は堅持

「個別賃金の決め方」の多元化は、組合員のサブ集団間の賃金面での違いをどの程度認めるのかに関わる問題であり、現在、検討すべき主要課題は2つある。まず1つは職種間、とりわけブルーカラーとホワイトカラーの間の賃金格差の問題であり、もう1つは企業グループ内の企業間格差の問題である。

まず前者の問題については、労働組合は統一した方向をみいだせないでいる。経営の多角化が進み事業分野が多様化している、それに加えて業務の専門化や高度化が進み、ほかと働き方が著しく異なる職種が増えている。労働組合はこうした現実に対して、賃金体系政策面でどのような対応策をとるべきであるのか。

労働組合がとりうる立場は2つある。第1は「異なる事業分野、職種の組合員はそれぞれに合った賃金制度で処遇されるべきである」という多元的賃金制度の方針をとる立場であり、第2はそうした現実の変化があるにもかかわらず「同一企業内である以上、同一の賃金体系の下で処遇されるべきである」という、これまでの画一的賃金制度の方針を堅持する立場である。今回の調査結果によると、画一的賃金制度堅持の現状維持派が47%と多いものの、多元的賃金制度を主張する改革派が33%、態度保留派が20%にのぼるというように、労働組合間の意見の違いは大きい。

同様のことはブルーカラーとホワイトカラーの賃金格差の問題にもおきている。組合員とくに若手組合員のホワイトカラー化（より現実的にいえば、高学歴化）が急速に進み、ホワイトカラーはブルーカラーに拮抗しうるほどの規模をもつサブ集団に膨らみつつある。それに近年の人手不足とりわけ深刻な技術者不足と「理工系学生の製造業離れ」現象が加わり、ホワイトカラーに対する賃金政策を見直そうとする気運が高まってきたことが、この賃金格差問題の背景をなしている。

これに対して、「ブルーカラーとホワイトカラーの区別なく賃金は平等に決められるべき」という画一的賃金制度派が44%、「ブルーカラーとホワイトカラーは仕事の性格が異なるので賃金の区分けが必要」という多元的賃金制度派が32%、態度保留派が22%と、事業分野・職種間賃金格差問題とほぼ同様の結果がでている。

このように「個別賃金の決め方」の多元化にふみ出すか否かについて、労働組合

にコンセンサスはできていない。ということは、現実の賃金体系政策は、職種間の平等を重んじる従来型の画一的政策が当面、踏襲されることになるだろう。しかし、ここで次の点だけは確認しておきたい。

「個別賃金の決め方」の多元化が問題になりはじめたのは、人手不足が深刻化してきた1980年代後半からであろう。それにもかかわらず、30%強もの労働組合が多元的賃金制度容認派に変身している事実をみると、労働市場の構造変化に対応して、長い時間をかけながら多元的賃金制度派が増えていくように思える。

#### ④ 企業グループ内終身雇用制化に対応する賃金政策

第2の問題は、終身雇用制度の変貌と関係が深い。経営の多角化や高齢化などを背景に、日本の企業では出向が当たり前のことになってきている。こうした現象は、終身雇用制度が企業内終身雇用制度から企業グループ内終身雇用制度に移行し、企業内の内部労働市場が企業グループの範囲に外延化しつつあることを示している。

こうした新しい状況に対して、労働組合は親会社に働く労働者と子会社に働く労働者の賃金の違いをどのように考え、どのような賃金体系政策を新たに構想すべきであるのか。しかし、ここでも労働組合の間にはコンセンサスが形成されていない。

まず、こうした企業グループ内終身雇用制への移行そのものについて、労働組合の意見は否定的な評価と肯定的な評価がほぼ拮抗している。加えて賃金体系政策の面でも、「分社化した企業の賃金水準は本体の賃金水準を適用」という統合派が主流であるものの、約30%の労働組合が「分社化した企業の業種の相場に合わせるべき」の多元派を標榜している。したがって、これから労働組合がどの方向に進むかは確定できないが、少なくとも以下の2つの問題への対応はせまられよう。

第1に、企業グループ内終身雇用制度の基盤をなす出向政策のあり方を再検討する必要がある。とくに、この問題は出向の主要な対象である高齢者の配置と処遇の政策に関連づけて考える必要がある。第2に、内部労働市場が外延化している現実に合わせて、企業グループベースの賃金体系政策のあり方の再検討が求められている。

## (2) 賃金プロフィール

### ① 賃金プロフィールの改革は若中年層を配慮する形態へ

年齢別プロフィールの観点から現在の賃金をみると、それは大きく2つの部分から構成されている。第1の部分は入社から旧定年年齢の55歳までの賃金であり、第2の部分はそれから定年までの間の賃金である。

まず第1の部分についてみると、賃金プロフィールの現在の主流は、若年層を低く抑え中年層から立ち上げ、高年齢層で抑制する「S字型」の形態をとっている。しかし、それには2つの大きな問題点があり、第1は若年層の賃金とりわけ初任給の上昇圧力からの挑戦である。

近年、初任給の上昇傾向が著しい。そのため多くの組合で、初任給の伸び率が平均賃上げ率を上まわり、在職者賃金との調整を迫られている。18歳人口がピークをすでに迎え、新規学卒者は今後、急速に減少する。こうした労働市場の構造的変化を背景に、若年層の賃金上昇圧力は弱まりそうになく、これからも「S字型」の賃金プロフィールは修正をせまられよう。

第2に、生計費の観点から「S字型」賃金プロフィールの問題点をみると、教育費と住宅費の負担の大きい30歳台から40歳台の中年層において、賃金と生計費の間に大きなギャップが生まれており、それを改善するための政策が必要であるというのが、労働組合の共通した認識である。

こうした2つの問題に対応するために、「S字型」のプロフィールを修正し、より若年層と中年層に有利な「直線型」（若い時から直線的に上昇する賃金プロフィール）あるいは「急増横ばい型」（若い時に急速に立ち上げ、その後は横ばいにする賃金プロフィール）へ段階的に移行させていく。

これが賃金プロフィールについての労働組合の基本方針であるが、その実現には、さらにいくつかの点を慎重に検討する必要がある。第1の問題点は、「個別賃金の決め方」といかに整合性をもたせるかである。いうまでもなく、賃金プロフィールは「個別賃金の決め方」の結果としてあらわれる、年齢別賃金格差の構造である。前述したように、労働組合が指向する「個別賃金の決め方」の改革方向は仕事給へのシフトであるが、具体的にどのように仕事給化を進めれば、望ましい賃金プロ

ファイルをつくりあげることができるのかを検討する必要がある。

第2に、若中年層を優遇する賃金プロファイルをつくりあげるとき、高年齢層との調整をどうするのかという問題が新たに生まれる。それに加えて、後述するように、旧定年年齢以後の賃金是正が不可欠なので、この問題を配慮しつつ賃金プロファイルの改革シナリオを考えなければならない。

② 求められる「一貫管理型」の高齢者賃金体系政策への移行

旧定年年齢から定年までの賃金プロファイルの第2の部分は、定年延長のさいの労使の妥協の産物といってよいだろう。この第2の部分の平均的プロファイルは、a) 55歳で賃金の屈折年齢をむかえる、b) 屈折年齢から定年年齢までは、それまでと同じテンポで賃金が上昇することはなく大きく抑制される、という特徴をもつ。また、屈折年齢が若い場合には、それ以後の賃金抑制は緩やかであるが、遅くなるほど屈折の仕方が急激になる。

したがって、新入社員から定年までの賃金プロファイル全体をみると、屈折年齢が一種の不連続点になり、第2の部分の賃金が第1の部分とは全く異なる思想で決められていることがわかる。しかし、こうした賃金プロファイルは問題点があまりに多すぎる。

まず、同じ同一企業内の組合員であるにもかかわらず、なぜ異なる考え方の賃金政策が適用されるのか。より根本的には、ある特定年齢をもって一律に賃金が抑制される根拠は何なのかという疑問が当然おこってこよう。さらに、賃金を屈折させる政策が、高齢者の労働意欲に及ぼす影響ははかりしれないほど大きい。能力や仕事の成果にかかわらず、「決められた年齢がきたから」という理由だけで賃金が抑制されれば、労働者が働く意欲を失うのは当然のことである。

そうなると、労働組合が進むべき賃金体系政策の基本方向は決まってくる。それは、第2の部分の賃金を特別扱いする仕方から、第1の部分と同じに扱う「一貫管理型」の賃金管理の実現を目指すことである。本格的な高齢化時代をむかえ、高齢者の活用を本気で考えなければならない労使にとって、ほかに選択肢はないように思えるのだが。

そうなると、次のような疑問がおこるだろう。若中年層の賃金も改善し、55歳以

---

降の高齢者の賃金も改善するというような虫のいい改革案などあるはずがない。そのとおりである。それゆえに、これからの賃金政策を考えるさいには、そうした矛盾に十分な配慮を払いつつ、望ましい妥協点を見いだすという視点が大切になる。

## 2. これからの賃金体系ビジョンと政策の重点

### (1) 賃金体系政策の基本方向

#### ① 新しい賃金の基本的な構成

労働組合の賃金体系政策の現状、将来進もうとしている方向、今後解決すべき課題について、これまで詳細に説明してきた。それでは、こうした検討をふまえ、労働組合の賃金体系政策は今後どうあるべきであるのか。

まず、新しい賃金の枠組みからはじめたいと思う。改革の基本方向は賃金の仕事給化にあるが、賃金の生活保障機能を見捨てるわけにはいかない。いいかえれば、いかに仕事給化を進めるといっても、賃金の決定要素のなかに生計費要素も加えておく必要がある。そこで賃金の構成について、以下の原則を立てておく必要がある。

賃金は仕事要素と生計費要素の2つで決まることとし、この2つの要素を明確に分け、これまでのように仕事要素のなかに年齢などの生計費的要素が入り込まないようにする。

#### ② 「完全仕事給」と生計費基準の新しい役割

ただし、ここで生計費基準の役割には大きく2つのタイプがあることに留意する必要がある。第1は、生計費基準を直接賃金決定に活用する方法である。この方法を上の原則のもとで使うと、「生計費基準にもとづく賃金部分」の上に「仕事要素にもとづく賃金部分」を積み上げることになり、いわば従来型の「生活給（あるいは年功給）プラス仕事給」の2本立ての賃金体系ができあがることになる。第2のタイプは、生計費基準を賃金水準のチェック機能として利用する方法である。

これからの賃金体系政策を構想するさいには、生計費基準にどちらのタイプの役

割を期待するかを慎重に検討し、明確な方針を立てておく必要がある。現実可能性を重視すれば第1のタイプが望ましいが、仕事給化を徹底する方向で改革を進めるのであれば、生計費基準を賃金を直接規制する要素とは考えない第2のタイプが優れている。ここでもし第2タイプを採用すると、「個別賃金の決め方」の原則は次のようになり、以下ではそれを前提に賃金体系政策のあり方を考えてみたい。

賃金は仕事要素のみで決める「完全仕事給」とし、「完全仕事給」が望ましい水準を維持しているかどうかを生計費基準でチェックする。したがってチェックの結果に問題がなければ、賃金は完全に仕事要素のみで決まることになる。

ただし、この場合でも生計費のチェック機能には2つのタイプが考えられる。第1は、仕事給がこえるべき最低ラインをチェックする機能（仕事給のミニマムチェック機能）、第2は、標準的な仕事給が目標にしてほしい水準を示し、チェックする機能（仕事給の標準チェック機能）である。したがって、生計費に関する労働組合の賃金体系政策について、以下の原則をおくこととする。

生計費基準の役割は仕事給の水準をミニマム水準と標準的水準の2つの面からチェックすることであり、労働組合は2つの生計費水準を設定しなければならない。

なお、労働組合が上の2つの生計費水準を設定するさい、ミニマム水準であれば、これまでの年齢別最低保障賃金、標準的水準であればライフステージ別の標準生計費が参考になろうが、生計費の地域間格差の拡大、ライフパターンの多様化などの状況変化に合わせて、理論生計費の再検討が必要であろう。

## (2) 仕事給の決定の仕組み

### ① 「完全仕事給」は職能給ベースで

それでは、新しい賃金体系政策の中核をなす仕事給の決め方をどうするのか。それには大きく2つの方向が考えられる。第1は職能給に、第2は職務給にベースをおく方法である。さまざまな問題があるとはいえ、日本企業のなかでは職能給型仕事給が主流であり、その動きは当面続きそうである。そうした現実をふまえれば、

職能給をベースにこれからの賃金体系政策を考えるほうが現実的な選択であろう。

職能給の場合には、職群ごとに能力（熟練度）段階を設け、それに対応して賃金を決めていく方法になろう。その仕組みを簡単に示すと第2-1図のようになる。これに対して、既存の職能給と何が違うのかという疑問がでてこよう。

第2-1図 熟練度別賃金決定の仕組みの例

| 熟練度段階 | 資格名称   | 賃金  |
|-------|--------|-----|
| 1     | 見習い →  | 100 |
| 2     | 初級熟練 → | 120 |
| 3     | 中級熟練 → | 140 |
| 4     | 上級熟練 → | 160 |
| 5     | 監督者 →  | 180 |

大きく2つの点で異なり、それが新しい賃金体系政策のポイントでもある。第1に、いく度となく強調したように、新しい賃金は「完全仕事給」であり、職能をベースとする仕事要素の重みははるかに大きくなり、個人間の賃金格差がこれまで以上に拡大する。そうなると、次の点が重要になる。

大きな個人間格差の「納得性」をいかにうるかが重要な課題になり、公正な評価システム（評価の規準、評価方法等）をつくりあげることが不可欠である。

現在の職能給の問題点は、職能（職務遂行能力）の評価を賃金決定のベースにしているといいながら、職務から離れたところで能力を評価する傾向が強い。したがって、能力評価はつねにあいまいになり、年功的な要素が入り込みやすくなっている。したがって、職能評価を公正に行うシステムをいかにつくりあげるかが、「完全仕事給」の成否を決めるポイントである。

既存の職能給と異なる第2の点は、

労働組合が、「完全仕事給」を通して賃金の社会化を推進する

ことである。

それにはさまざまな面があり、もちろん個別賃金水準の社会的相場づくりが重要であるが、それ以前にも熟練度の段階数や資格名称を統一する、各資格に対応する能力要件の共通化をはかる、などやるべきことは多い。

こうした賃金の社会化は、市場も仕事も異なる複数の産業をひとまとめにして全国一律に行っても意味がない。産業レベルでまとまるのが最も適当であり、産業別組合の役割が重要になる。

## ② 公正な評価基準の基本は「職務」

それでは具体的に、「完全仕事給」のベースになる公正な評価システムはどのようにつくりあげるのか。既存の職能給の「あいまいな評価」を是正する評価システムでなければならない。もう一度、職能給の基礎に帰ると改善の糸口が見えてくる。

職能給は職務遂行能力の評価をベースにした賃金であり、職務遂行能力とは、ある具体的な職務を遂行するための能力を指している。したがって、労働者が担当する職務を分析し、それがいかなる能力を必要としているかを正確に把握しないかぎり、公正な職能評価はできない。

したがって、「完全仕事給」をつくりあげるにあたり、たとえ職能給形態をとったとしても、まず労使が協力して職務の分析と評価を系統的に行う必要がある。そういって、昭和30年代の職務給論争を思い出し、「あんな手間のかかる、柔軟性に欠けた職務評価など意味がない」という反論が必ずでてこよう。

そうした反論に込められた過去の経験の重さは十分理解できるが、それにもかかわらず、労働（あるいは労働者）の評価の基本は仕事であり、「完全仕事給」の設計はそこからはじめなければならないことを強調しておきたい。それから先におこる「手間とコストがかかる」「仕事の変化に対する柔軟性に欠ける」などの実務上の問題は、労使の工夫で解決できる問題であると思う。

その工夫は、昭和30年代の職務給とは当然異なるものでなければならないだろう。たとえば30年代に比べると、ホワイトカラーの職務が重要な検討対象になってきているし、ブルーカラーであっても仕事内容は格段にホワイトカラー化してきている。したがって職務評価の方法は、固定化された仕事を前提にした職務評価でなく、変

---

化やトラブルへの対応、あるいは企画や改善の業務などの非定型的な仕事を評価の対象とする方法でなければならない。さらに、評価方法の柔軟性を維持することも大切であり、そのためには、ひとつひとつの職務について細部にまで入り評価し、それを積み上げていくようなガチガチな分析的方法でなく、総合的に評価できる簡便な方法が工夫される必要があるかもしれない。そうした工夫を積み上げていくなかで、日本流の新しい職務評価法や職能給が作られていくであろう。

「職務の評価」をあいまいにした賃金体系の改革案は、所詮、脆弱な基盤の上に立った賃金体系にすぎない。

### (3) 「完全仕事給」は賃金問題をいかに解決するか

#### ① 賃金プロフィールへの影響

それでは、こうした新賃金体系政策は、前節であげたさまざまな賃金問題にどのような解決の糸口を与えるのか。その手始めとして、賃金プロフィールに関わる賃金問題との関係から考えてみたい。

「完全仕事給」では、生計費的要素が抜け仕事要素一本になるので、賃金プロフィールはこれまでの「S字型」から確実に「上昇鈍化型」へ移行していく。その結果、相対的に若年層と中年層に有利な賃金配分の構成になり、若年層の賃金上昇圧力と中年層における中だるみ問題に対応できる。

しかし、賃金プロフィールについては、「旧定年年齢からの賃金の屈折」に象徴される高齢者の処遇の問題がもうひとつ残っていた。これに対する基本方針は「一貫管理型」賃金体系政策にあると述べてきたが、「完全仕事給」はその基本方針に沿って高齢者の処遇問題を解決する。

#### ② 「完全仕事給」は高齢者の賃金問題も解決する

「完全仕事給」は年齢にかかわらず、仕事・能力によって賃金を決定する、「一貫管理型」の方法であり、したがって、一定年齢がきたからといって、自動的に高齢者の賃金が屈折したり、それまで担当していた仕事からはずれることはない。はずれる時は、能力的にその仕事がこなせなくなったときである。

ここで注意してほしいことは、たとえ「一貫管理型」の賃金体系政策をとっても、

従来型の「個別賃金の決め方」を踏襲するかぎり「高齢者の賃金の屈折」問題は解決しないということである。というのは従来型の賃金体系政策を高齢者にも区別なく適用すれば（それも一貫管理型になるが）、生計費が賃金決定の重要な要素を構成している以上、高齢者の賃金は、特定の年齢以降に低下せざるをえない。しかし、「完全仕事給」はこの問題も解決できる。なぜなら、仕事要素一本で賃金が決定されるからであり、年齢等の属人的な要素でもって賃金が大きく変動する問題を回避できる。

③ 「完全仕事給」は賃金の多元化を許容する

「完全仕事給」にもとづく賃金体系政策をとれば、あえて事業分野、職種あるいは子会社の違いを考慮した「賃金の多元化」を強調する必要はない。

「完全仕事給」は、職務あるいは仕事の価値をベースに評価された職能によって、賃金を決め、個人間の公正な賃金格差を許容するシステムである。しかも、賃金の水準と「個別賃金の決め方」を社会化することを重視しているのであるから、おのずと仕事間の賃金の多元性を含んだ賃金となる。したがって、ここでも賃金の多元性の是非を議論するより、職務や仕事、あるいは職能を公正に評価する仕組みをつくれるか否かが、議論すべき最大のポイントになる。

そうなると、あえてブルーカラーとホワイトカラーを分けて考える必要がなく、「完全仕事給」一本で対応すればよい。しかし、あえて評価基準について、次の点を強調しておきたい。

④ 専門能力を大切に評価基準を

これまでの日本企業の人事労務管理政策は、管理職につながる単線的なキャリアを唯一の望ましいキャリアと考え、その線上のどこに位置するかによって労働者を評価してきた。しかも、そのキャリア管理をかなり年功的に運用してきた。

しかし、時代は大きく変化している。業務の高度化が進み、高い専門能力をもった人材が求められる時代になり、こうした既存の評価システムが機能しなくなってきた。単線的なキャリア管理のもとで管理職に昇進したがゆえに、優秀な専門能力を眠らせてしまった労働者の例がいかに多いかを考えてみてほしい。

こうした無駄の多い人材活用を避けるために、「完全仕事給」のもとでは、専門的

---

な能力を正当に評価し、企業内専門家として誇りをもってキャリアを積めるコースをつくる必要がある。ホワイトカラーとくに技術者を対象にする専門職制度が再び導入されつつあるが、それはひとつの試みとして評価したい。

ただし、専門職制度をつくるにあたり、第1に、管理職ポストの代替でなく、専門能力を公正に評価し処遇する、昇進の頂上の高いキャリア・コースとして設計されること、第2に、ホワイトカラーにとどまらずブルーカラーも当然その対象に加えること、の2つの条件を満たすことが必要である。最後に日本の企業、職場がブルーカラー、ホワイトカラーにかかわらず、多くの非管理職の労働者が、第一線の専門家として定年までイキイキ働ける場になることが大切である。

#### (4) 「賃金決定の社会化」のための労組の取り組み

##### ① 社会化の2つの目標

このようにみえてくると職務給型をとろうと、職能給型をとろうと、個別賃金を公正に決めるには、賃金決定の方法を企業特殊的にせず、何らかの方法で社会化しておくことが必要である。

賃金の社会化を行うとき、a) 賃金水準を社会化する、b) 仕事や能力の評価方法を社会化するという2つの異なる目標がある。前者の個別賃金の社会化については、労働組合はこれまで、同一学歴・勤続・年齢の銘柄別労働者の賃金相場を通して推進してきた。しかし、これからは賃金の仕事給化に合わせて、熟練段階別の賃金相場の形成を新たな目標とする必要がある。

もちろん、この熟練段階別の賃金相場が、企業をこえて個別賃金を一律的に決める相場とは考えていない。一種の社会的な基準相場であり、企業内ではこれをひとつの目安にして個別賃金を決めることになる。

##### ② 人事の公開制が社会化の第一歩

次の「個別賃金の決め方」の社会化については、2つのことが必要になる。第1は、企業が賃金の決定基準を労働組合に、人事評価を個人に公開することが求められる。

こうした公開制度の導入は賃金決定にとどまらず、仕事の配置やキャリア形成の

政策に大きな影響を及ぼす。それは、個人がみずからの責任で自分のキャリアを設計し、会社側と交渉しながらそれを実現していく仕組みになるからである。こうした公開制の必要性はとくに、年功昇進をベースにした既存のキャリア形成の仕組みが大きく崩れつつあるホワイトカラーで大きい。

自己申告制度、社内公募制などはそのための第一歩であり、労働組合はこの新しい仕組みが公正に運用されるように、意思決定への参加とチェック機能のあるべき政策を構想する必要があるだろう。

③ 職能資格要件の社会化が決め手

第2の社会化の側面は、熟練段階別の能力要件基準を社会的に設定することである。職能給型の仕事給をとる場合には、現在、日本は案外有利な状況にある。大手を中心にはほとんどの企業が職能資格制度を人事・労務管理の骨格にし、当然のことながら資格に対応した能力要件基準をすでに定めているからである。

この能力要件は、企業をこえて全く同じというわけにはいかないが、かなりの部分で共通しているので、「個別賃金の決め方」の社会化の基盤はある程度形成されていると考えてよいだろう。ただし、業種が違えばと仕事の内容がかなり異なってくるので、産業別組合が中心になり、産業ごとに熟練段階別の能力要件記述書、それにもとづく評価方法をつくるのが適切であろう。

こうした仕事要素に密接にリンクした賃金の社会化が進めば、中途採用者の賃金も、社会化された基準で能力と経験を評価し、公正に決められるようになる。

### 3. 賃金体系をめぐる政策的諸課題

労働者個々人の賃金を具体的に定めるルールの子体である賃金体系は、個別企業の人事制度や労務管理方針と密接な関係をもっている。賃金体系を明確化することは、個別賃金の決定ルールを明確化することである。企業にとっては従業員の賃金決定の納得性を保ち、企業秩序の維持、従業員のモラルアップをはかることに賃金体系明確化の意義がある。この点では労働組合にとっても組合員個々人の賃金決定ルールを公正なものに保つために関与・チェックしていくことが必要となる。

---

しかしながら賃金体系の明確化は、基準を明確化し従業員間の納得性を保つという意義のほかに、その基準自身の内容、実際の運用をいかなるものとするかという点が  
大問題であり、これは企業の人事労務政策と密接な関係をもっている。

労働組合がどこまで踏み込んでいけるか、また踏み込むべきかについては、考え方の分かれるところである。民間大企業を調査対象としたわれわれのアンケート調査においては、大部分の企業において能力や職務を決定基準とする方向が大勢になっており、組合の考え方も組合員間の能力の差による賃金格差を是認していく方向が明確になっている。

企業の指向する職能給体系は、組合にとっても、能力による組合員間の賃金格差を適正に設定し、賃金決定の公正をはかるという点から評価されているといえよう。しかしながら、今後、高齢化や労働力不足、技術革新や情報化により必要とされる労働の能力・質の変化等が急速に進行していくなかで、はたして本当にやっていけるか、またどこまでの関与が必要となってくるかについては、課題として残されているといえよう。企業内における労使協議が成熟していることのあらわれであろうが、組合としての賃金体系問題に対する企業へのアンチテーゼがあまり明確でないことはやや気になる点ではある。

労働組合の賃金問題に対する関与は究極的には適正な個別賃金水準の確保にある。賃金体系の明確化も最終的には個々の賃金水準及びカーブを決定するものであるから、労働組合としても賃金体系問題に対して、水準を基本としながら、おおよそ以下の点で明確な政策及び運動としての戦略をもつことが必要となる。

- ① 体系選択における水準チェックの考え方・方法
  - a) チェックポイント（個別賃金基準）
  - b) 賃金における生計費の位置づけ・とらえ方
- ② 賃金カーブのあり方（早期立ち上げ型等）
- ③ 個々人の能力による格差をどの程度まで許容しうるか
- ④ 賃金形成の社会的側面の強化

以下、労働組合としての賃金体系をめぐる政策的諸課題について個々にふれることとする。

(1) 生計費と賃金

いかなる賃金体系を選択しようともそれによって決まる個別の賃金水準が生計費を下まわっては問題がある。この意味で生計費は賃金のチェッカーとして重要な機能をもち続けることは強く認識しておく必要がある。

しかしながら従来の賃金と生計費のカーブとしての対応関係については新たな観点から見直す必要が生じつつある。日本型年功賃金体系は、労働市場及び労使関係の企業内化をはかるきわめて戦略的な意図のもとに、勤続（年功）を基礎とした賃金（昇給）管理により従業員を企業内に抱え込む有力なサブシステムとして機能するものとして形成された。そこでは初任給を出発点とした賃金カーブは、従業員の生活を保障する生活保障給としての性格を強くもつごととなり、ライフサイクルに対応した賃金カーブが年功賃金体系が広まる大きな誘因となった。

年功賃金体系が広まった背景には、豊富な若年労働力の供給、経済成長（企業成長）による職階制約（ポスト不足）解消等の成立要因があったことはもちろんであるが、労働供給側にとってライフサイクルに対応する賃金カーブが年功賃金体系受容の合理性をもった点が大きいことは見逃せない。

高齢化、技術革新の進展、高度経済成長の終焉等、年功賃金体系成立の要因が環境変化により制約を受けるようになり、賃金体系も能力や職務を中心とした職能給体系に移行しつつある。さまざまな批判を受けつつも職能給体系というある意味で年功賃金体系の延長的な性格をもつ賃金体系が広まりつつあるのも、ライフサイクルに対応する賃金カーブという性格を継承していることが大きな要因となっている。

一般に職能給体系は基本的賃金の構成を、能力・職務に対応する部分と、生活保障（ライフサイクル）に対応する部分の併存型の体系とし、基本構成要素として生計費カーブに対応させることを理念としてもつことが多い。

しかしながら、賃金カーブと生計費カーブを対応させることは考え方として大きな説得性をもっているが、現実には賃金カーブと生計費カーブの関係を硬直的な対応関係でとらえ、生活保障給としての性格を明確にして賃金体系のなかに位置づけることには無理が生じつつある。

第1に、生計費カーブ自身が、とりわけ地価・住宅費の異常な高騰や地域間格差に

---

よって、労働者個々人の住宅取得パターンや居住地により多様化し、平均的なとらえ方をすることが難しくなっている。賃金体系のなかでこの部分を明確化しようとする、労働の対価としての賃金の性格をあまりにも逸脱し納得性を維持することができなくなるほど、生計費の個人間格差が大きすぎるからである。

第2に、年功賃金体系のもっていたきわめて労務管理的な基本性格（労働者の企業内への抱え込み）が変容しつつある。企業の中で一所懸命に働いても満足な住宅取得もできない状態となり、従来のみずからの生活エネルギーをすべて企業にそそぎこむことで満足な生活が実現される（幸福な生活が企業のケアにより保障される）という理念が幻想となりつつあり、労働供給側の企業への関わり方が変化しつつある。

企業社会に対してきわめて大きな地殻変動が進行しつつあり、労務管理サブシステムとしての賃金体系管理における生計費カーブの対応性へのメリット、必要性は薄れていくといえる。この労働供給側の意識変化の背景には、豊かな社会での新たな価値観をもつ世代の出現、土地・住宅問題の異常な展開のほかに、オイルショック以降の企業のとったドライな中高年雇用排出策のトラウマが尾を引いていると思われる。

賃金体系における生計費の関わりは今後、a) 水準としての生計費による賃金チェッカーとしての機能、b) ミニマム・スタンダードとしての基本的賃金決定要素への反映、が中心的となろう。生計費カーブが多様化するなかで、これに合わせ賃金カーブを規制しようとしていくことは、生計費ミニマムを保障していこうとするほかなく、これをこえて生計費を体系として位置づけようとする（たとえば地域や従業員の属性パターンによる多面的な生活保障給の設定）ことは、労働の対価としての賃金の性格を大きく歪め納得性を失わせることとなる。

一方でミニマムとしての生計費保障的要素は日本型賃金の特質としてその長所を継承することとなろう。とはいえ思想的なミニマム・スタンダードとしての位置づけはともかく、社会的ミニマムとしての水準的な検討が実際的になされることも必要であろう。今後の賃金体系がより仕事や能力を重視する性格に変わっていくとすれば、賃金カーブとしては直線的・S字型上昇カーブから凸型上昇カーブに移行していこう。

現状でも一定年齢以降の賃金カーブの抑制がコスト面から大きな流れとなっており、また若年労働力供給の制約から年齢間賃金格差の変容、カーブとしての中堅層の中だ

るみが問題となっている。賃金カーブのあり方としては労使ともに「早期立ち上げ・上昇鈍化型」が指向されている。

中期的に労働力構成の面で若年労働力が相対的に減少し、40歳台層が大きな比重を占めるようになってくるなかで、体系として従来の初任給を起点とした積み上げ型管理を基本とすることでやっていけるかどうかは大きな課題となっており。初任給、賃金カーブの勾配のあり方を中心におさえるやり方から、マスである中高年層を水準としてダイレクトに問題とする方向が課題となる可能性もある。

労働組合の賃金政策として賃金カーブのあり方とともに、中高年層の賃金を生計費という観点からいかにチェックしていくか、多様化する生計費のとらえ方の整理を含め検討していくべき時期が訪れつつあるといえる。とくに中高年労働力が基軸となってくるなかで、近年比重をおとしてきた理論生計費の再検討についても考えていく必要があろう。

## (2) 現在の職能給の問題点と対応方向

今回のアンケート調査結果では、年功型賃金体系から職能重視の賃金体系への指向が明確に指摘されており、職能給でやっていけるという強い自信が示される結果となった。年功賃金体系から職能給体系の流れは決着がほぼつきかけているようにみえる。

職能給体系は、能力主義的人事管理の強化、高齢化による労務費コスト上昇の抑制、成長制約での職階制の行きづまり（ポスト不足）への対応として、年功型賃金体系を修正するものとして登場してきた。年功賃金体系におけるライフサイクル対応的要素をミニマムとして継承しつつ、賃金の基本的な決定基準を勤続（年功）から能力に移行したのである。

能力は「職務遂行能力」として定義されるが、その内容の具体的定義は企業により精粗さまざまであり、現実には企業内において必要とされる能力の高低（仕事の難易度）によりグループ化、序列化される相対的な企業内の位置関係の基準として機能している。現在の職能給体系の特質は、「職務遂行能力」というそれ自体はきわめて漠然とした、具体的内容は定義の仕方により多様な幅をもつとらえどころのないものを中

---

心に据えることによって、素晴らしく柔軟な賃金決定体制を確立し、年功賃金体系のもっていた仕事と人との関係の柔軟さを継承したことにある。

同時に職能給体系は一方で、とりわけ中高年層の賃金コスト抑制の機能を果たしながら従業員の価値観、働き方の変化に対して、従業員間の賃金格差の「公正」感、納得性（学歴・性・年齢といった本人の努力と関わりのないところが中心となって賃金が決まるのではなく、本人の能力（向上）によって格差づけられること）を確保するものとして、組合員の意識の多様化に対応するものとなっている。職能給体系の評価が高い主な理由はこれらの点にあるといえる。

職能給体系はきわめて柔軟であり、運用により年功型賃金に近いものから、きわめてシビアなものまで多様な幅をもっており、さまざまな評価、批判につながっている。職能給体系への批判としてもっとも根本的なものは、賃金の決定基準として「職務遂行能力」というさまざまな定義をもちうる、それだけではあいまいさの残るものをおくことは、基準としての明確さを欠くというものである。

理論的には「賃金体系」として成立しないという指摘すらあるが、実践的にはある程度はずれな批判でもある。賃金体系の労務管理的な根本性格からして、従業員間の個別賃金決定の納得性が確保されているかぎり体系としての存立意義があるからである。

職能給体系は年功賃金体系のきわめて洗練された体系であり、一企業内における賃金配分決定の納得性の確保、労働市場、労使関係の企業内への封鎖という機能を立派に果たしている。それは年功賃金体系の延長であり、基本的には初任給を基点とした企業内賃金格差（個別賃金の秩序化）を根本に形成されている。

職能給体系が真価を問われるのは、具体的に個別賃金水準の問題としてクリティカルな局面で、その決定基準の性格のあいまいさを突かれるときであり、a) 個人間の賃金格差の許容度と運用の実態が衝突したとき、b) 個別賃金水準決定の社会相場的側面と初任給を基点とする水準決定基準が衝突するとき、が主なものとなろう。

今後、職能給体系でいけるかどうかは、技術革新や情報化の進展による労働力の質の変化に対応する賃金決定基準の変容、若年労働力不足と労務構成の中高年化の成熟による基幹賃金決定基準が変容するときの対応が鍵をにぎっているといえる。

労働組合の政策的対応方向としては、一方では個別労使関係において、a) 評価の運用（納得性の確保）にどこまで踏み込んでいけるか、b) 組合員間の賃金格差に対してどの程度まで許容しうるのか、のコンセンサスを検証の仕方を含めて形成していくことが当面の課題である。他方では、将来的には社会的に広がりのある個別賃金の決定基準を模索し、賃金決定基準の不明確さを克服していく道をみいだして年功賃金体系以降の軌を抜け出していくことであろう。

### (3) 中高年処遇と賃金カーブ

#### ① 中高年賃金カーブの現状

全体の賃金プロファイルのあり方については別に扱うので、ここでは中高年賃金カーブの対応方向を検討してみることにする。中高年の賃金カーブの現状について、さまざまな問題が指摘されているが、その内でもっとも一般的な問題は「賃金カーブの中だるみ」と「60歳定年制下の中高年層賃金カーブのあり方」であろう。「賃金カーブの中だるみ」という問題は、年齢別にみた賃金カーブのあり方全体のなかに吸収しうる問題であるために、ここでは後者の「60歳定年制下の中高年層賃金カーブのあり方」を扱うことにする。なお、中高年処遇という意味では60歳定年以後の雇用のあり方という問題があるが、ここでは扱わないこととした。

まず、われわれのアンケート調査によって中高年賃金カーブの現状をみると、一定年齢から「上昇鈍化」が38%ともっとも多く、それに次ぐのが「ダウン・上昇」の20%である。また、「横ばい」、「漸減」もそれぞれ15%程度となっている。「上昇鈍化」、「横ばい」、「漸減」という賃金カーブは、入社から定年退職まで同一の思想にもとづく一貫管理型のタイプであり、これが大勢となっているものとみることができる。「ダウン・上昇」や「ダウン・横ばい」は、一般的には旧定年年齢以降の年齢層を別扱いとする管理であり、いわば再雇用型のタイプといえる。

中高年者の賃金カーブは定年年齢まで一貫して上昇し続けるというプロファイルは少なく、一定年齢で屈折点をもつものが、圧倒的となっている。その屈折点の現状は、55歳が35%と一番多く、次いで50歳、57歳、56歳となっている。

この調査から浮かび上がる中高年者の賃金カーブは、旧定年年齢から賃金水準が

---

ダウンする再雇用型もあるが、一定年齢で屈折点をもった上昇鈍化型が大勢といえる。

## ② 中高年賃金カーブの問題点

こうした中高年の賃金プロファイルには、さまざまな問題があるが、大きくいえば次の2つの問題が主要なものといえよう。

その第1は、中高年賃金カーブと生計費とのギャップである。ライフサイクル別生計費は、理論生計費と実態生計費があるが、理論生計費でみるかぎり生計費のピークは50歳近辺になる。しかし、現実にはライフサイクル別生計費がピークをむかえるのは、50歳台の前半にまでずれこんでいる。その大きな理由は、子供の教育費にあり、主として大学の教育費用が家計に大きな負担となっている。また、住宅費用もローン負担は一般的にはこの年代になると軽くなるものの、建て替えに要する費用も大きいものとなっている。50歳台の後半になれば、一般的には生計費は減少していくものの、各種のローンや教育費負担を抱え続けている世帯では、それらは非常に高い水準の支出を余儀なくされている。

こうした生計費の実態に対して、賃金カーブは50歳を過ぎると上昇の鈍化をむかえることになる。もちろんこうした教育費や住宅費については、計画的な財産形成によって計画的に対処していくことが望ましく、また月例賃金のみで対処しているわけではなく、一時金や福利厚生などを総合して対処しているのが現実であろう。しかし、もっとも生計費がかさむ時期に、賃金カーブが上昇鈍化をむかえるという姿は、そこにギャップがあるといえよう。

その第2は、こうした賃金プロファイルが各人の労働意欲を阻害する恐れが大きいことである。60歳への定年延長にあたっては、労務コストを抑制する観点や、労働力のアウトプットという経営的な観点から高年層の賃金は抑制的に取り扱われ、一方労働組合としても、生計費のピークを過ぎてからは、生計費という観点からみればそのまま賃金カーブが上昇し続ける根拠は薄いという判断もあって、60歳定年制とのギブ・アンド・テイク関係でこうした賃金プロファイルを選択したものということができる。しかし、高年層の賃金水準のダウンはもちろん、上昇鈍化型でもそれは各人の労働意欲を削いでいることが多いのが実情である。

## ③ 中高年賃金カーブの対応方向

以上のような中高年賃金カーブの問題点への対応を考えるさいに、まず明確にする必要のあることはこれからの高年労働力の位置づけである。わが国全体の労働市場は、今後若年労働力の供給が先細りになることが確実であり、構成比の高まった中高年労働力を基幹的な労働力として活用することが求められてくる。これまでわが国の企業経営のなかでの労働力の位置づけは、労働力が無制限に供給されてきた時代のままの状態にあり、これからの企業経営にあたっては、労働力が希少な資源であるということを前提としたものに改められねばならない。

こうした認識のもとで、中高年賃金カーブのあり方を考えると、それも賃金カーブ全体の主要な部分である以上、全体のカーブの方向性のなかで位置づけられねばならないが、ここではとりあえず短期的な当面の対応と中期的な対応に分けて考えてみた。

まず短期的な当面の対応であるが、ここでもっとも問題が大きいのは、やはり旧定年年齢から賃金水準がダウンする再雇用型の是正という問題であろう。やはり少なくとも一定年齢から上昇鈍化する型に是正することが求められているものといえる。また上昇鈍化という賃金プロファイルといっても、役職解任など場合によっては賃金カーブが極端な右下がりになるケースがみられるわけであり、少なくともそれは何らかの保障措置によって、緩和がはかられるべきであろう。

中期的な対応という意味では、全体の賃金カーブとの関係では、中高年賃金カーブは一貫管理型タイプで一定年齢以降も横ばいないし緩やかな上昇という姿が基本であろう。そこでは生計費の観点も考慮してのことであるが、より重視すべきは個人の労働意欲の面である。生計費の観点からは、年齢の比較的早い段階から、福利厚生施策も含めた総合的な対処が充実されねばならない。

こうした対処方向は、われわれのアンケート調査においても支持されており、賃金カーブの現状では、「上昇鈍化」を中心としてかなりなバラつきを示していたものが、今後の政策となると、「横ばい」や「直線で上昇」もあるが、「上昇鈍化」に収斂する傾向を示している。ここでは、再雇用型タイプは、姿を消している。中高年者の賃金カーブの今後の政策としては、大勢としては一貫管理型で、一定年齢か

ら「上昇鈍化」という姿が指向されているものといえよう。

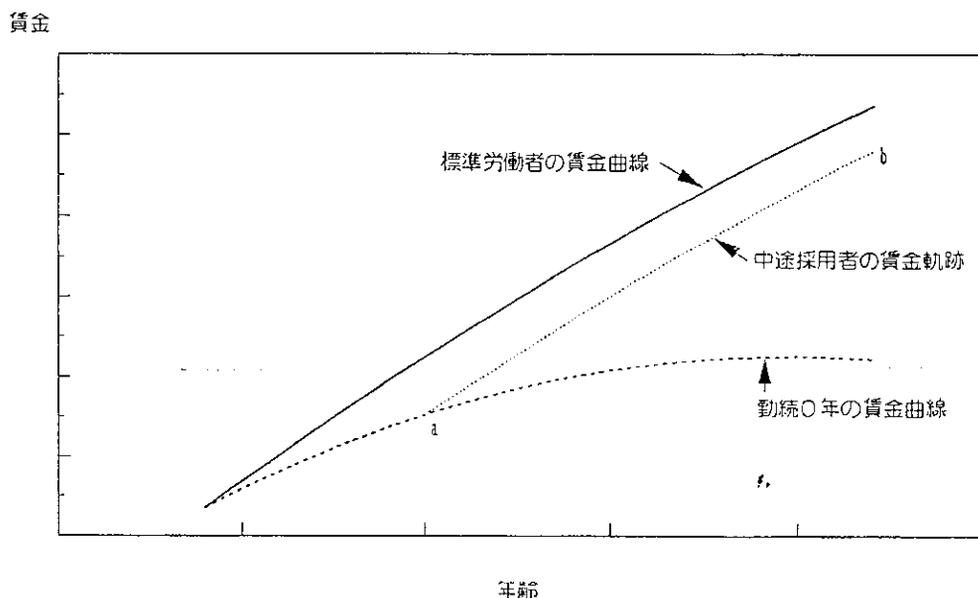
#### (4) 中途採用者処遇と賃金管理

##### ① 中途採用者賃金改善への労働組合の取り組み

中途採用者は、賃金、退職金、休暇、昇進などの処遇面で、新規学卒定期採用組の正規入社者に比べて、しばしば不利な立場に立たされることが多い。たとえば、賃金構造の上では、第2-2図に示すように、勤続0年賃金曲線上の点aを出発点とし、正規入社者（標準労働者）賃金の下方を走る中途採用者賃金軌跡 a b が一般的に観察される。

このような中途採用者賃金の改善を目指す労働組合の取り組みには、これまでのところ大きくは2つの領域で構成されていた。1つは、図の勤続0年賃金曲線すなわち中途採用初任賃金の基準の明確化・適正化と水準の底上げ、もう1つは採用後の賃金は是正であり、図でいえば中途採用者の賃金軌跡 a b をなるべく早い時期に正規入社者（標準労働者）の賃金カーブに近づけることであった。

第2-2図 中途採用者の賃金軌跡



われわれの今回の調査では、前者の取り組みに関連して「年齢別初任賃金」「最低賃金規制」「前歴加算の運用基準」の3つの制度の有無と、それが有効に機能しているか否かを問うている。制度の有無に関しては、3つの制度のいずれも存在しないという組合は20%弱と少数で、ほとんどの組合がなんらかのかたちで中途採用者初任賃金の規制に取り組んでいた。また、「中途採用者の処遇は不利に扱われているか」という設問に対しては「いいえ」とする組合が70%弱と多数を占めている。少なくとも、今回調査対象の組合では中途採用者の処遇に関してはそれほど大きな問題はないと評価しているところが多い。ただし、3つの制度がいずれもないところや「制度は有るが、有効に機能していない」ところも、無視しえない比率で存在し、こうした組合での評価は「中途採用者の処遇は不利に扱われている」とするところが逆に多くなっている。

一方、入社して以後の中途採用者と正規入社者との賃金格差を縮小していく後者の取り組みに関しては、今回の調査では設問を設けなかったが、一定年数経過後に評価の見直しを行って正規入社者との格差を是正するなどのいくつかの努力がこれまでに行われてきたことが各単産からのヒアリングで報告されている。

## ② 問題の所在と政策的諸課題

われわれの今回の調査では中途採用者のおかれている状況についてそれほど立ち入った設問を行っているわけではないので、各組合の中途採用者の処遇に関する評価の背景については明らかにしえないが、一般的にいて、中途採用者の処遇が依然として日本の賃金問題あるいは雇用問題の重要な一角を形成していることはほぼ異論のないところであろう。では、それはいかなる意味で「問題」であるのか。

それは、まず第1には賃金体系における評価システムが適正か否かの問題である。同じ能力をもち、同じ仕事に従事しながら、中途採用者で勤続年数が短いがゆえに賃金が低いとしたら、労働の対価として適正な賃金が支払われているとはいえない。そのような評価システムは公正かつ妥当な賃金格差の設定という視点からみて根本的な欠陥をもつものといわざるをえない。この問題は、前歴加算の運用基準改善による社外経験評価の適正化、あるいは適切なる仕事対応型評価システムの確立を通じて是正されていくであろう。賃金体系政策のうえでの中途採用者問題は、要す

---

るに評価システムの妥当性の問題に集約されるといってよい。

しかしながら、たとえ公正な評価が行われたとしても、そこで問題が終わるわけではない。もし、熟練の性格が特定の企業で勤続を重ねるなかでしか身につかず、またその企業を離れては通用性がないような特殊性を強くもつものであれば、いったん転職して中途採用になればゼロからやりなおしということになる。当然、熟練度の評価は低くならざるをえず、したがって賃金は正規入社者に比べて劣位となるだろう。実は、このような熟練の社会的通用性の乏しさが、中途採用者の処遇条件を規定する大きな要因のひとつと考えられる。

これが第2の問題点であり、その解決のためには、まずは熟練形成の基盤としての職業訓練システムの改革が課題となるといってよいだろう。最近開催されたILO鉄鋼委員会は職業訓練をテーマとして政労使の議論が行われたが、そのなかで労働組合側は、産業構造転換などにとまなう労働者の再訓練にさいして「ポータブルな熟練の付与」に留意せよという主張を行ったそうである。この視点は日本の状況を考える場合に、とりわけ重要であると思われる。

ところで、考えてみると、企業をこえたポータビリティの欠如は何も熟練にかぎらない。退職金、企業年金、休暇、昇進機会、各種フリンジベネフィットなど、いったん企業を離れたら失われるものはあまりにも多い。このことは労働者にとっての転職のコストを著しく高め、企業への従属を余儀なくさせている大きな要因であることが、近年しばしば指摘されているところである。中途採用者の処遇問題は、実は単なる賃金問題をこえて日本の雇用システム全体に関わる問題であるといえる。これが第3に指摘されなければならない問題点である。

同一の企業で安定した雇用を全うできることは、もちろんそれ自体としては望ましい。また高い企業定着率と長期雇用慣行を背景に、OJTを中心とした活発な企業内訓練が展開されることの意義もまた大きいといえよう。戦後日本における同一企業への長期雇用慣行は、決して自動的に成立したのではなく、雇用保障をめぐる労使の緊張関係のなかで、労働者側の主体的ニーズをも反映させるかたちで形成されてきたことも忘れてはならないだろう。とはいえ、こうした企業内での雇用安定と熟練形成のプラスの側面の背後に、中途採用者の不利な処遇と、またそれに起

因する企業をこえた移動に対する諸制約が存在していることにも注意を怠ってはならないといえよう。

いずれにせよ、中途採用者の処遇問題は、中途採用者にのみ固有の問題とみてはならない。それは、中途採用者になる潜在的可能性をもち、そのことが職業生活の大きな制約条件となっている正規入社者の問題でもある。また、その解決のための政策領域は賃金体系にとどまるものではなく、職業訓練、雇用管理、退職金、企業年金、各種福利厚生制度など、およそ雇用に関わるすべての領域に及んでいるといっても過言ではない。結局、中途採用者問題の真の解決の道筋を探ることは、日本の雇用システム全体の改革という、より普遍的な課題につながっているのである。

#### (5) 分社化・出向問題と賃金政策

##### ① 拡大する出向者と内部労働市場の外延化

企業の内部に閉じていた内部労働市場は、企業の経営戦略の影響を受け、現在、大きく変化しつつある。企業は一方では、主力事業の成熟化を背景に、既存事業の分離、再編や事業分野の多角化を展開し、子会社の設立に積極的に動いている。それに加えて、深刻化する従業員の高齢化とポスト不足の人事労務管理上の問題に直面した企業は、出向政策を積極的に展開しつつある。

その結果、関連会社で働く労働者が急速に増加し、今回の調査対象である労働組合の企業の正規従業員の実に8%が出向者である。とくに製造業の大手企業（従業員規模1万人以上の企業）では、この出向者比率が14%に達している。

ここで、次の点に注意してほしい。50歳以上の従業員が多い、あるいは平均年齢が高い高齢化の進んだ業種、規模の会社で、出向者比率が必ずしも高いわけではないこと、つまり内部労働市場の外延化が進んでいるわけではないことである。「高齢化の進展→出向政策の強化」の関係は否定できないが、人事労務管理に関する企業の基本的な経営姿勢が出向政策に大きな影響を及ぼしていることも忘れないでほしい。

##### ② 内部労働市場の外延化をいかに評価するか

こうした状況のもとでは、入社から定年までの一生の職業生活を同一企業のなか

---

で働く労働者は減少し、配置される職場は従来型の内部労働市場をこえ、企業グループの範囲に確実に広がりつつある。とりわけその傾向はホワイトカラーで顕著である。したがって、日本の労使関係の根幹をなす終身雇用は同一企業内から、関連会社や子会社を含む企業グループ内で保障されるようになってきている。

労働組合はこうした現象をどのように評価し、賃金政策の面でどのように対応しようとしているのか。まず、終身雇用は「同一企業内で保障されるべき」と、企業グループ内終身雇用制を否定的に評価する組合と、「企業グループ内で保障されればよい」と肯定的に評価する組合と、「どちらともいえない」と判断を留保する組合がほぼ3分の1ずつあるように、内部労働市場の外延化に対する評価はかなり割れている。

しかし、内部労働市場の外延化が最近、顕著にあらわれている現象であることを考えると、「企業グループ内で保障されればよい」の比率はかなり高いといえないか。急テンポで進む現実に対応して、労働組合は労働市場の外延化を容認する方向に進んでいると考えてよいだろう。

### ③ 分散化している賃金政策

そうであるなら、それに積極的に対応した賃金政策が立てられねばならないが、評価が分かれているという現実があるため政策も分散化している。「分社化した企業の賃金水準は本体の賃金水準が適用されるべきである」との統合化の方針をとる組合が半分弱と最も多いものの、「分社化した企業の業種の相場にすべき」との多元化の立場に立つ組合も30%弱ある。

しかし、前述の「企業グループ内で保障されればよい」という内部労働市場の外延化容認派に比べ、多元化の賃金政策をとる組合が少ないことから、「雇用は企業グループ内で保障されるのもやむをえないが、賃金に代表される労働条件の企業グループ内平準化は確保されるべきである」との考え方を、労働組合は堅持しているといっていよう。

ただし、こうした基本的な方針も、企業グループ内配置が一般化すると、変更をせまられることになりそうである。事実、出向者の人数がある水準をこえた企業の組合は、「企業グループ内で雇用保障」と「分社化した企業の多元的賃金決定」を

セットにした方針を明確にうちだしている。

④ 分社化・出向問題に対する基本政策の方向

ここで誤解しないしてほしい点がある。出向者の増大と企業グループ内終身雇用制の拡大にともなう賃金問題と、分社化や企業グループ内関連企業に関わる賃金問題はまったく異なる問題であり、それぞれ別個の賃金政策が求められている。

まず第1に出向と企業グループ内終身雇用制に関わる前者の問題の場合には、あくまでも「出向者は本体企業から出向した本体企業籍の従業員」である以上、本体と同一の賃金が保障されるのは当然である。したがって賃金政策上の問題は少ないが、出向という配置政策そのものをどのように考えるのか、という別の大きな問題が残る。とくに、それは出向政策の主要な対象になる高齢ホワイトカラー労働者の配置と処遇の政策に深くかかわっている。

第2の分社化にともなう賃金問題は、分社企業で新たに雇用されたプロパー社員の賃金水準と体系を本体企業と同一にするのか、当該企業の産業の相場に合わせるのかという問題に帰着する。前述したように、調査結果をみるかぎり、分社化の進展は賃金政策を多元化させるというのが現実の力のようだ。

しかし考えてみると、既存事業を切り離して子会社をつくる、あるいは新規事業に進出するので子会社をつくることを分社化ととらえたとしても、その会社はこれまでの既存の関連会社あるいは子会社と何が違うのか。子会社の設立の経緯の違いによって、子会社に対する賃金政策が異なるという政策などありえない。

そう考えると結局のところ、全ての問題は、内部労働市場が企業グループの範囲に拡大しつつある現実に合わせて、労働組合が企業グループ・ベースの賃金政策をどうつくりあげていくのかという問題に帰着する。労働組合が求められている賃金政策の重要な課題のひとつである。

(6) 個別賃金形成の社会的側面

わが国における個別賃金形成は、すぐれて企業内の問題として、まずは提起される。これは賃金体系が具体的にはそれぞれの企業のなかでの個別賃金決定の仕組みとして存在している以上、いわば当然のことである。

---

しかしながら、個別賃金に対する労働組合の政策的問題意識には、企業内という具体的実践の場で賃金体系の改革をはかっていこうとする指向と同時に、多くの場合、企業をこえて賃金の社会的標準化をはかっていこうとする指向がともなってきたし、また、むしろ後者の側面に戦略的ウェイトをおいた主張がなされることもしばしばであった。

そもそも、このユニークな概念が登場した背景には、欧米流の標準賃率の世界を彼岸の彼方に夢みるよりも、日本の産業社会の実態をふまえた具体的な改革をはかっていこうとする現実主義があったように思われるのだが、とはいいいながらも、企業社会の狭い枠をこえた社会的普遍性を賃金の世界のなかで確立することが放棄されたわけではなく、その実現のための手段としても個別賃金政策が重視されてきたといっていだらう。

では、労働組合はなぜ、賃金の社会的標準化を目指さなければならないのか。それは、まず第1には、「同一労働・同一賃金」の原則からの当然の帰結と考えられる。同じ仕事をしながら、企業によって支払われる賃金が異なるとすれば、この原則からいって明らかに不公正であるといわなければならない。

次に、第2には、社会的公正競争条件の確保という視点が、そこには託されている。つまり、賃金の切り下げを競争条件から排除するということである。これは、賃金が労働者の生活の原資である以上、組合にとってはいわば当然の要求ではあるが、その意義はそこにとどまるものではない。先進工業国の過去の経験は、賃金の切り下げで競争するよりも、むしろ社会的にみて最低の賃金水準は所与のものとして、人の使い方や設備の改善などを通じた効率性の追求による競争の道を選ぶほうが、結局は国民経済的にみた効率性の向上につながるようになることを明らかにしている。19世紀イギリスにおける労働組合の標準賃金率確立の取り組みは、まさにこのような意味で国民経済的な意義をも担うものであったという議論もある。

さらに第3には、かくかくの仕事にはしかじかの賃金という社会的に共通の物差しがなくては、そもそも個人にとって自分の賃金の高低を判断することは難しい。自分の賃金が社会的にみて妥当なものかどうか判断できなければ、そもそも個人にとっての納得性の確保が困難であるのはいうまでもなく、賃金に対する労働者の主体的ニ-

ズの貫徹が阻害されるという意味においても不公正というべきであろう。さらにまた、労働力の銘柄条件別の社会的賃金相場の不透明性は、低賃金産業から高賃金産業への労働力の移動を阻害するというルートを通じて、労働力資源の効率的な配分を妨げることともなるだろう。

最後に、企業別組合の分散された力を結集し、産業別統一機能の強化をはかることが戦後日本の労働組合の一貫したテーマであったが、この視点からも当然企業横断的な個別賃金相場の形成は戦略的重要性をもつものと位置づけられよう。

ところで、今回の調査でも明らかになっているとおり、今日においては、企業内における個別賃金形成への労働組合の関与はかなり定着化してきているとみられる。少なくとも、日本の賃金決定をリードする主要な組合にあっては、個別賃金の客観化、明確化、公平性・納得性の確保を目指す取り組みを行っていないところはまれであろう。しかしながら、これに対比して、個別賃金の社会的相場形成のメカニズムは依然として未成熟である。

もちろん、現在でも個別賃金の社会的相場がまったくないわけではない。モデル賃金や賃金構造統計の分析によって、自社の賃金の社会的位置づけをチェックすることは、賃金実務家の常識であり、それが翌年の要求に反映されることを通して個別賃金の平準化もそれなりに進展してきた。しかしながら、現在のところ大勢を占めているこれらの取り組みは、統計的データによる事後的な配分結果のチェックであることと、また個別賃金比較が性、学歴、年齢、勤続年数などの属性的条件を根拠として行われている点で限界をもっている。

真に個別賃金の社会的基準の確立を目指すためには、この限界をこえる視点が必要とされるだろう。まず第1には、賃金支払い総額の配分結果の事後的なチェックではなく、逆に賃金支払い総額を規定するという意味での事前的な基準として個別賃金相場の形成がはからなければならないだろう。そして、第2には、労働者の属性を手がかりとして個別賃金比較を行っていることの意味をさらに掘り下げて考えてみる必要があるだろう。たとえば、学歴は就業前訓練の代理変数の意味をもっているといえようし、年齢や勤続年数は労働力のヴィンテージとしての社外、社内の経験年数、あるいは職務上のポストの段階をあらわすものとして解釈できる。結局これらの変数が

---

個別賃金比較の上で意味をもっているのは、熟練度評価の諸基準がその背後にあるからにはかならない。

わが国における労働力の格づけは、永らく企業をこえた社会的ルールとして形成されることなしに今日にいたっている。このような状態を改革することは、古くから指摘されてきながらいまだに解決の手がかりがえられない難問中の難問ではあるが、たとえば年齢ポイント別モデル賃金に、熟練度の格づけという視点から新たな意味付与を行うなど、具体的かつ現実的な一步を踏み出すことはあながち不可能ではないとも思われる。公正かつ合理的な個別賃金形成の追求は、企業内のみで自己完結しえない課題である以上、その社会的側面に留意した多面的な取り組みは個別賃金闘争の深化にとって不可欠の要請といえよう。

## (7) 個別賃金形成の将来方向

### ① 考慮すべき要素と対応方向

ここでは個別賃金形成の将来方向について、ミクロの観点から企業内の賃金プロフィールのあり方について検討してみることにする。これを検討するさいには、考慮すべき要素がいくつもあるが、その内の主要なものは次の点であろう。

まず第1は、わが国全体の労働市場の展望である。今後の労働力需給は、近年の出生率の低下を反映して、生産年齢人口は、95年以降戦後はじめて減少に転じ、これにともなって90年代後半には労働力人口の伸びが大きく鈍化することが予想されている。このような状況は、2000年段階では、いっそう厳しくなり、労働力人口が減少に転じることは避けがたいものと考えられる。このような労働力人口の増加テンポの鈍化のなかで高齢化が進展していくことになる。一方、今後とも経済が3%台にせよ安定的な成長を続けると考えると、中長期的には労働市場は労働力不足基調をたどるものとみられる。

これを賃金プロフィールとの関係でみると、若年者賃金の上昇圧力は根強く、それを放置しておけば中堅層賃金の中だるみなど現在の賃金カーブの歪みをいっそう顕著なものにしてしまうことになる。また、これからの時代においては、高齢者を本格的に基幹的な労働力として位置づけ活用していくことが問われるわけであり、

彼等の労働意欲を阻害するような賃金カーブは早晩是正されねばならない。

第2は、わが国に慣行として定着している終身雇用制の展望である。終身雇用制を基本としてきた日本的な雇用慣行が、高齢化の進展や企業経営環境の激変のなかで、変化してきていることは事実である。それは転職率の高さなど労働市場の流動化、中途採用者の増加、非正社員層の増加、出向の増加などの指標をみてもわかることである。しかし、その定量的な実態が変化してきていることをもって、わが国の雇用制のコアの部分までが崩壊したとみるのは早計であろう。それがどこまで厳密に維持されているかは別として、少なくとも雇用の理念としては、終身雇用制は定着しているものとみることができる。

終身雇用制は、勤労者の基本的な要求である生涯的な安定雇用の基盤という意味においてはもとよりのこと、「生涯ベースで能力開発をはかり、キャリア形成をともなった雇用保障を行う」という意義があり、労使関係や経営さらには経済・社会にとって、これからの時代においても、デメリットを上まわるメリットを持ち続けるものと考えられる。

しかし、これからの時代においては、その具体的なあり方は、相当変化していくものと考えられる。その一般的な方向は、次のようなものであろう。

- a) 企業内労働市場を、企業グループも視野に入れたかたちで外延化をはかるとともに、中途採用など外部人材の活用をはかる。
- b) 能力主義にウエイトをかけた人事管理によって、人材管理の機動性を高める。
- c) 伝統的な集団主義でなく、異質・異能主義に立った多様な管理を指向する。

これらは、いわば「柔らかな終身雇用」と呼びうる行き方である。

これは賃金プロフィールに大きく影響していくものと考えられる。まず入社から定年まで画一的に上昇し続けるという年功的な賃金プロフィールの存立基盤はより薄くなっていくものと思われる。また、事業内容の多様化、高度化、国際化によって仕事給も変化せざるをえず、賃金プロフィールが、その個人のキャリアによって多様化していくことも考えられる。

第3は、ライフサイクル別の生計費との関係である。生計費の側面では、個人の価値観によって選択の幅は広がるが、住宅と教育がライフサイクル上の重要課題で

---

あるという構図はこれからも変化しないものとみられる。教育については、もっとも負担が重くなる時期に備えて、早い段階から計画的に対処していくことによって、ライフサイクルでの負担を平準化していくという方法で、これからもどうにか対処していくことができよう。しかし、住宅については、持家を前提とすると、3大都市圏ではその価格が勤労者の手の届かないレベルにまで高騰してしまい、それが全国に波及していく傾向にある。それをどのように解決していくのか、発想の転換を含めて相当に総合的な対策が要求されているものといえる。

生計費と賃金プロファイルとの関係は、もともと一対一の対応関係にはないが、ライフサイクル別生計費の与件が構造的ともいえる変化をおこしている以上、それを整合させることは容易なことではない。そこでもっとも大きな問題である住宅問題については、単に賃金の小手先の対応のみでは対処できないことは明らかであろう。土地・住宅の公的政策をベースとして、企業内の福利厚生施策を充実させたり、賃金についてもプロファイルのあり方自体が問われているものといえる。そこでたとえば、賃金プロファイルを比較的早い段階から立ち上げることができれば、若い段階から住宅問題に計画的に対処していくことが容易になるものと考えられる。

第4は、労働の対価という側面から賃金プロファイルを見ると、中堅層を相対的に厚く処遇していく必要があるだろう。これは一般的に言って中堅層がもっともアウトプットが高い年代層であるという意味にとどまらず、これからの時代においては、彼等の熟練度を企業横断的に評価していけるようなシステムが必要とされ、それに応じて賃金プロファイルも変わってくるという姿が考えられる。

## ② 賃金プロファイルの将来方向

以上の諸点を考慮すると、個別賃金形成の将来方向としては、次のようになろう。

- a) 若年層から中堅層にかけての賃金カーブの立ち上がりを早くする。
- b) 中堅層から高年層にかけては緩やかな上昇傾向を維持する。
- c) 以上の2点を担保することを前提として、各人のキャリア形成に見合って、熟練度段階別の賃金格差を設けていく。

今回のアンケート調査によれば、賃金プロファイルの指向性としては、「S字型」のままという方向もあるが、「S字型から急増・横ばい型へ」という指向も強くだ

されている。

しかし、こうした方向で具体化しようとする、すぐさま問題となるのが労務コストとの関係であろう。すなわち、こうした方向性は、各年代層とも現行の賃金プロフィールに比べて多かれ少なかれ改善されるわけであり、コストの観点からみれば、その増大を招くことは事実である。しかし、現行の労務コストを前提とする以上、どこかの年代層の改善は、ほかの年代層の改悪につながるわけであり、それ自体が賃金プロフィール改善の前提として妥当性を欠くものといわねばならない。実際の交渉は、賃金プロフィールの将来方向をビジョンとして明確にしなが、漸次的にそこに接近していくものであり、実現のプロセスは、時間的にも技術的にも柔軟に考えていく必要がある。

③ 「個別賃金形成の将来方向」の具体化にむけて

こうした賃金プロフィールの形成にむけて、具体的な取り組みを展開していくうえで労働組合の果たす役割はきわめて大きいものがあり、少なくとも次の諸点及要求されているものといえる。

まず第1に、賃金体系政策の明確化である。個別賃金を合理的で納得あるものとしていくためには、まず賃金体系に対するしっかりとした政策方針をもつことが重要である。それは、賃金体系問題の核心が、個別賃金の決定基準と仕組みをどのように構成し、個別の賃金格差をどのように形成するかという点にあるからである。一人ひとりにとって、公正で納得的であり、かつ組合員全体の利益に合う合理的な個別賃金を確立するためには、組合みずからの賃金体系政策を確立することが必要であり、こうした積極的な取り組みを進めることは、労働組合としてもっとも基礎的な活動のひとつである。賃金体系のあるべき姿をビジョンとして提示し、そこにむけて積極的な努力を積み上げていくことが強く求められている。

第2は、そうした賃金体系政策にもとづいた年次の取り組み、とりわけ賃上げ要求・妥結方式の改革である。合理的な個別賃金を確立していくうえで、賃上げ方式として平均賃上げ方式を採用したとしても、個別賃金の各銘柄別の到達目標が明確であり、賃上げ配分の規制がしっかりしたものであれば、合理的な個別賃金を形成していくことは可能なものといえる。しかし、平均賃上げ方式のもとでは、個別賃

---

金形成は総財源からの規制を受けやすく、結果として合理的な個別賃金形成という側面は後景に退きやすいものといえる。やはり、合理的な個別賃金の確立にみあった賃上げ要求・妥結方式としては、個別賃上げ要求方式しかなく、それも賃上げの財源決定を個別賃金基準で行う方式が望ましいものといえる。

第3は、こうして形成された個別賃金の維持・管理を日常的にしっかりとしたものとする事である。まずもっとも基礎的なことは、定期昇給制度を確立することであろう。賃金表の書き替えとしてのベースアップと、賃率を維持するための不可欠な措置としての定期昇給制度は、峻別されねばならない。また、定期昇給制度の内容についても、仕事給制度を維持するための資格・昇格財源と、年功給を維持するための財源とはきちんと区別することが必要である。また、賃金体系の前提となる条件、たとえば初任給の一般的なベア率以上の上昇にともなう在籍者調整や、仕事給賃率の前提となる熟練度ランクの変化といった問題に対して、労働組合としてきめ細かい対処を日常的に行っていく必要がある

## 第3章 賃上げ要求・妥結方式の現状と今後の方向

### 1. 要求・妥結方式の現状と問題点

#### (1) 要求・妥結方式の現状

賃金支払総額の増加額または率が中心的交渉事項となる平均賃上げ方式は世界に類をみない日本独特の賃金交渉の仕組みであるのみならず、総額が決まった後にしか銘柄別の単価が決まらないという逆転した価格決定は日本でも賃金においてのみみられる現象といえよう。こうした賃金決定の原理的な誤りと弊害については、そもそもこの方式の出発点である戦後初期の時点からしばしば指摘されていたことであり、またその克服のための努力である個別賃金要求方式は、春闘方式の成立に先立つ古い歴史をもっている。にもかかわらず、今日においてもなお、一人当たり平均賃上げ原資の確定とその後の配分交渉による個別賃金（あるいは個人別賃金）の確定というパターンはあい変わらず支配的な方式であり続けている。

今回のアンケート調査結果によれば、平均賃上げ方式との併用も含めなんらかのかたちでの個別賃金要求方式を採用している組合が約半数存在していることは大いに注目される場所であるが、会社側の回答においても個別賃金が示されるとする組合は3分の1弱にとどまっており、しかもそのうち半数近くが平均方式との併用となっている。少なくとも要求段階に関するかぎり、個別賃金方式はかなり普及してきたとみてよいだろう。しかし、それが妥結段階まで貫徹できているところは少ない。加えて、いわゆる春闘相場として組合情報あるいは新聞報道で流通する数値が圧倒的に平均賃上げ額・率である現実をみれば、残念ながら個別賃金方式はいまだ賃上げの基準として真の意味での市民権をえているとはいいがたいのが現状である。

しかしながら、一方で将来にむけての賃上げ方式改革の指向が広範に存在することもまた、今回の調査により明らかとなった。すなわち、「今後重視していくべき要求方

---

式」に関しては、平均賃上げ方式との併用も含めると約90%の組合が個別賃金方式を選択しており、しかも併用ではなく「個別賃金方式のみ」を選択した組合だけでも4分の3の比重を占め、個別賃金要求方式への指向は圧倒的多数派を形成しているのである。ここ数年来、個別賃金要求方式への転換をめぐる議論が各産別組織において再び活発化しつつあるが、それは単組レベルにおいても共有されている問題意識であるとみてよいだろう。

## (2) 個別賃金要求の今日的到達点

合理的個別賃金形成の観点からみた平均賃上げ方式のもつ問題点としてこれまで指摘されてきた主な論点を整理すると、およそ次のようになろう。

### ① 個人賃上げの非明示性

平均賃上げ要求では、個々人の賃上げは明示されず、賃金支払総額の配分の結果として決まるにすぎないので、組合員の大衆的力を結集するのが困難である。

### ② 配分をめぐる組合員間利害対立

賃上げ原資確定後の配分では限られた原資をめぐる組合員間の利害対立が生ずる可能性があり、連帯の基盤を危うくすると同時に個人配分における組合側の介入力を弱め、結果として経営側の恣意的配分を強める。

### ③ 組合独自の賃金体系政策の未発展

個別賃金の決定は経営側の賃金管理機能に委ねられることとなり、組合独自の賃金体系政策の発展を妨げる結果となる。

### ④ 合理的個別賃金形成の阻害

それぞれの産業や企業の労働力構成と無関係な平均賃上げ額・率の機械的波及によって、必要とされる原資に制約が課されてしまい、合理的な個別賃金形成が妨げられる。

### ⑤ 個別賃金平準化の困難性

春闘相場の形成と波及による平均賃上げ額・率の平準化は個別賃金の平準化とは異質なものであることから、産業間、産業内の個別賃金格差を規制できない。

ところで、以上のような諸問題のほかにも、今日一般化しているように平均賃上

げが定昇・昇格分の原資込みで妥結される場合には、賃金水準の実際の上昇に全部は寄与しない。これらの原資分だけ賃上げが水増しされ、実際の賃金上昇よりも高めの「上げ底」表示となってしまう問題も指摘しておく必要があるだろう。

これらの諸問題の解決は、日本の労働組合にとってまさに古くて新しい課題であり、すべて今日にもちこされている側面をもってはいるが、個別賃金闘争の発展の過程で問題の重点は変化してきた。

はじめて個別賃金要求という言葉が登場したのは昭和27～28年頃といわれている。合化労連が採用し、その後他単産にも広く普及していった「一律プラス・アルファ方式」がこの時期の代表的な要求方式である。これは全員一律に適用される一定額の賃上げに調整額としてアルファを付加することによって、企業内のさまざまな階層ごとの要求に対応していこうとするものであり、現在の個別賃金要求とはかなり異質な要求方式であった。

「一律プラス・アルファ方式」は、どちらかといえば、要求金額を明示することに重点をおき、運動論的な観点からうちだされたものであって、運動の大衆化という点では成功を納めたものの、個別賃金形成に関わる上記の②以下の問題は未解決のまま残されることとなった。この背景的事情としては経営の労務管理の手段である賃金体系の問題には組合は立ち入るべきではないとする当時の総評主流派の考え方の影響が大きかったといわれる。

今日一般化しているような個別賃金要求方式の流れは、代表的労働力銘柄を「標準労働者」として設定し、それを基準にベースアップ額を決定する鉄鋼労連のいわゆる「標準労働者方式」、標準労働者の年齢ポイント別個別賃金の産別基準を設定してこれをクリアすることを配分の基準とする電機連合（当時電機労連）の年齢ポイント方式、あるいはゼンセン同盟、新産別などの個別賃金政策の新機軸が続々とうちだされてくる昭和40年代前半にその源を求めることができる。

この時期にいたって、平均賃上げ方式のもつ問題点を克服するための政策メニューは著しく豊富化し、かつ深化した。まず、適正かつ妥当な個別賃金形成についての賃金体系政策が確立され、それを背景に標準労働者の代表銘柄、あるいは年齢ポイント別の個別賃金要求を組み立てようとする指向が強まった。また、個別賃金の産業別基

---

準化を目指す単産の方針もだされるようになった。

個別賃金要求が妥結時点まで貫徹されることは少なかったが、配分交渉への関与を通じて企業内における個別賃金形成への組合の発言力は強化された。しかしながら、多くの場合個別賃金要求は妥結時点まで貫かれることはなく、いわば平均賃上げ方式との並存の中で、原資確定後の配分交渉によって個別賃金の規制が行われるパターンが支配的であった。

現在はこの昭和40年代の新機軸がある程度普及・定着し、少なくとも主要組合のなかでは常識化した段階と位置づけられる。上記①～③の問題は、古くて新しい問題としていずれも重要性を失っているわけではないが、要求段階での個別賃金重視あるいは配分交渉への組合の関与などを通じて、少なくとも政策的対応の糸口はついていると思われる。

それに対して、上記④、⑤に関わる問題、すなわち平均賃上げのかたちで形成され、波及していく春闘相場と個別賃金形成の矛盾の問題への対応は、依然として模索の段階にとどまっている。企業レベルでは解決しえないこの課題の解決への突破口をいかに切り開くかが、今後の個別賃金要求の焦点をなすといつてよいだろう。

### (3) 個別賃金指向再浮上の背景

現在、個別賃金要求への指向が再び大きな盛り上がりを見せているのは、単に従来の延長線上でとらえきれることではなく、その背後には個別賃金をめぐる新たな状況の変化があると思われる。

まず第1には、近年における労働市場の急激な構造変化、とりわけ労働力不足を背景とした初任給の急上昇が企業内賃金構造に大きなインパクトを与えるにいたっている。

第2には、産業構造転換のなかで企業の業態が著しく多様化・高度化し、仕事の内容が変化するとともに、必要とされる労働力の質的構成も変化している。

第3には、以上を背景として、能力主義を機軸とした賃金体系の再編が進行している。これらの変化は、企業内における個別賃金秩序の再編成をうながしているわけであるが、一方で平均賃上げ方式による春闘相場の機械的波及という体制のもとでは適

正な賃金格差を維持するための必要原資がえられるとは限らない。一方に重点配分が行われれば他方にひずみがでるというかたちで矛盾が激化せざるをえない。中堅層賃金の地盤沈下はその端的なあらわれであろう。

加えて、平均賃上げのなかみ自体がきわめて不統一なこともまた、こうした矛盾に拍車をかけている。今回の調査結果でも明らかとなったように、昇進・昇格原資、初任給上昇にともなう在職者調整原資を平均賃上げのなかに含めるかどうかの取り扱いが各組合ごとに千差万別であり、また定期昇給の内容も一様ではない。結局、平均賃上げのなかで個別賃金の改訂にあてられる部分がどれほどかは不明のままに、トータルの金額、率だけが横並びで波及していくのである。現在のような小幅賃上げの時代にあっては、このような賃上げのなかみの不統一は個別賃金の平準化を大きく阻害する要因といわなければならない。

個別賃金秩序の再編期という新たな状況のもとで、労働組合は個別賃金による春闘相場の形成という最後のハードルをこえることがますます強く要請されてきているといえるだろう。

## 2. 個別賃金要求方式の今日的意義と将来方向

### (1) 個別賃金要求方式の今日的意義

個別賃金要求方式を採用する基本的な意義は、平均ベースアップ方式のもたらすさまざまな矛盾を克服していくことにある。これは、すでに述べたように、わが国の労働組合運動においては、古くて新しい問題であり、それが今日の環境条件のもとで、改めてするどく問われているものといえよう。

平均ベースアップ方式の矛盾点はすでに整理したが、労働組合が個別賃金要求方式を指向するさいには、単にその矛盾を克服するための技術的な方策という位置づけではなく、もう少し基本的な認識から出発する必要がある。すなわち、もっとも基礎的なことをいえば、労働組合の役割のひとつは、組合員一人ひとりの賃金を、全体との調和のうえで最大限有利に引き上げていくことにある。こうした意味で、個別の労働力の値段、つまり個別賃金の決定基準を適切なものにし、組合員一人ひとりに合理的

---

で納得的な個別賃金を確保することは、賃金闘争の基本的な課題である。

賃上げ交渉は、個別労働力の価格をいかに適切にとり決めるのかという交渉であり、賃上げ要求の内容も、「合理的な個別賃金の確立」という目標に沿った方式を採用することが求められているといえよう。こうした個別賃金決定が大切であるという認識が重要であり、それが平均ベースアップ方式にかえて個別賃金要求方式が求められる基本的な理由である。

これらは、賃金論としては基礎的事項に属することであるが、今日の段階で改めて個別賃金要求方式に託されている期待は、もう少し異なっているものと考えられる。それは、企業内における個別賃金のあり方を合理的で納得的なものにするということにとどまらず、賃金をめぐる社会的な環境条件の変化に、要求方式を適応させていこうとする動きである。

今日、個別賃金の分野で企業内で問題となっていることは、初任給の大幅上昇、中高年賃金の中だるみ、高年層賃金の過度の抑制、さらにはホワイトカラー労働者のウエイトの増大に対する賃金政策の欠如といったことである。

これらはいずれも、わが国全体の労働市場が企業に与えている衝撃に対して、企業内労働市場がうまく適応できていないことによるものである。また、技術革新の進展によって、職場の労働給付のあり方も、相当程度変化しているにもかかわらず、それに対応できていないことも大きな要因となっている。

企業内の個別賃金を合理的なものにしていくためには、企業内の賃金序列を整えるというミクロの視点のみから対応していただだけでは、もはや不十分であり、個別賃金をめぐる社会的な条件の変化を十分に折り込んでいくことが求められている。これに対応する要求方式は、もはや平均ベースアップ方式ではありえず、個別賃金要求方式が指向される必要がある。たとえば、若年、中堅、高年層それぞれの個別賃金のあり方を明示し、それに沿うように賃上げをコントロールしようとするれば、財源決定も個別賃金要求方式にならざるをえないものと考えられる。

個別賃金要求方式の今日的な意義は、個別賃金重視という賃金のあり方の基本もさることながら、マクロ的な視野もふまえて企業内の個別賃金を合理的なものにしていくことにあり、企業横断的な個別賃金のあり方を模索していくことにおかれるべきも

のといえよう。

## (2) 労働組合の果たす役割

こうした意味で、今日改めて個別賃金要求方式が脚光を浴びているわけであるが、それを実現していくうえで労働組合の果たす役割は、きわめて大きいものがある。それは労働組合が賃上げの要求団体であるという一般的な意味だけではなく、労働組合が個別賃金に関して自前の政策をもつことからそれが出発するからである。今日の個別賃金をめぐる問題も、労働組合としてこの問題をとらえれば、組合が自前の個別賃金に関する明確な政策をもてず、しっかりとした賃金体系政策が欠如していることがそのもっとも大きな原因であろう。

賃金体系の基本的な意味は、個別賃金の決定基準と仕組みをどのようなものとして構成し、銘柄別の賃率をどのように決めるかということにある。すなわち、個別賃金の合理的な格差を形成する手段として賃金体系が存在するわけであり、それを合理的で納得できるものとしていくことは、労働組合の重要な役割のひとつであろう。

個別賃金に関する明確な政策、とりわけ賃金体系政策をしっかりとしたものにする努力が強く求められている。こうした観点からみると、産別の果たす役割はきわめて大きいものがある。企業別組合は賃金体系政策を実践する場ではあっても、そこに政策立案を委ねることは、どうしても一定の限界がつきまとうものといえよう。やはりこの領域では産別の強力なリーダーシップが必要であり、それなしには賃金体系政策はありえないといっても過言ではなからう。

## (3) 将来方向と当面の課題

以上述べてきたことから明らかなように、個別賃金に軸足を移す方向での賃上げ要求・妥結方式の改革は賃金体系政策の再確立と並んで、賃金制度をめぐる政策的諸課題の2本の柱をなすのみならず、両者はどちらか一方が欠けても改革の前進を期すことができないという意味で密接不可分の関係にあるといえる。

では、具体的には賃上げ方式をどのように変えていったらよいのか。

ここでは、将来をめざすべき方向と当面着手すべき課題に分けて、主要な検討事項

を簡単に整理してみたい。

まず、将来めざすべき方向については、その前提として、平均賃上げ方式とそれに対置される個別賃金方式の原理的な差異をはっきりさせておく必要がある。

いま、簡単化のために第3-1図に示されるような賃金等級別の賃上げを考えてみよう。平均賃上げ額とは各賃金等級ごとの賃上げ額に該当労働者数を乗じた賃金引き上げ総原資 ( $\dot{W} = \sum L_i \times \dot{w}_i$ ) を労働者1人平均にひきなおしたものにほかならない。平均賃上げ方式でまず最初に決められるのは、結局この場合の賃金引き上げ総原資 ( $\dot{W}$ ) にほかならず、その配分の結果として賃金等級別の賃上げ額 ( $\dot{w}_i$ )、すなわち個別賃金の引き上げ額が決まってくる。現実には、平均賃上げ額には個別賃金の引き上げとは無関係な定期昇級分や場合によっては昇進・昇格原資までが含まれることから、平均賃上げ額と個別賃金との関係はきわめてあいまいなものとなっている。このようなドンブリ勘定的な仕組みが合理的な個別賃金形成を妨げることは自明であろう。

第3-1図 賃金引き上げ総原資と個別賃金引き上げ額との関係

| 賃 金 等 級 | 労 働 者 数 | 個 別 賃 金 引 き 上 げ 額 |
|---------|---------|-------------------|
| 1       | $L_1$   | $\dot{w}_1$       |
| 2       | $L_2$   | $\dot{w}_2$       |
| 3       | $L_3$   | $\dot{w}_3$       |
| ⋮       | ⋮       | ⋮                 |
| ⋮       | ⋮       | ⋮                 |
| ⋮       | ⋮       | ⋮                 |
| n       | $L_n$   | $\dot{w}_n$       |

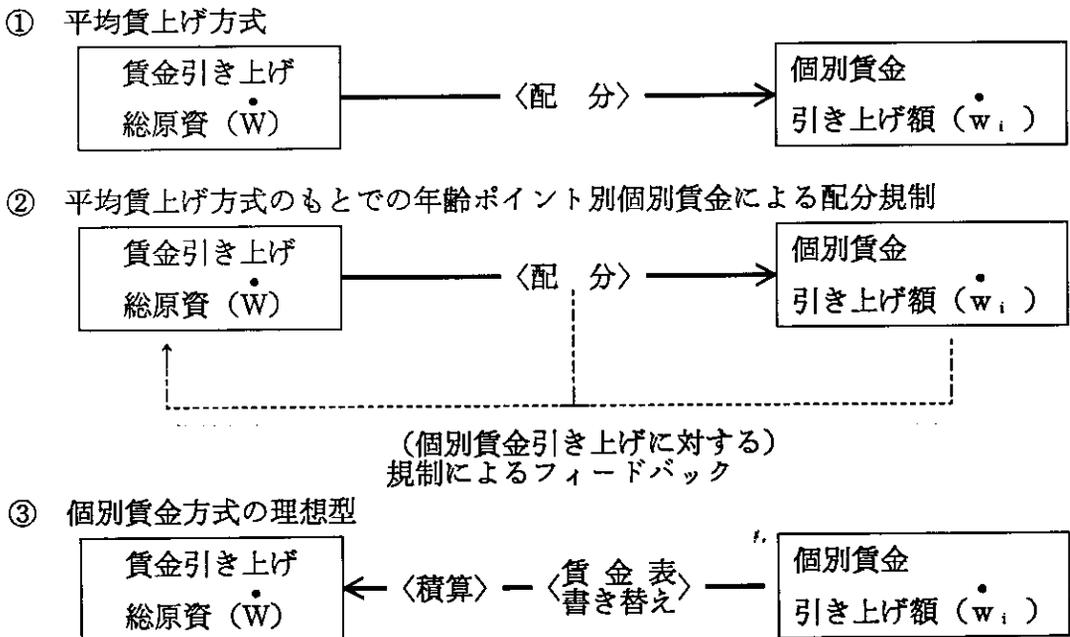
$$\dot{W} = \sum L_i \times \dot{w}_i$$

個別賃金と賃金引き上げ総原資との間の、こうした主客転倒した関係を是正することが個別賃金方式の目的である。それは、理想型的に描けば、まず労働の格付けにもとづく賃金等級別の個別賃金引き上げ額 ( $\dot{w}_i$ ) を決め、その結果書き替えられた賃金

表にもとづく積算の結果として賃金引き上げ総原資 ( $\dot{W}$ ) が決まるという方向での賃金決定である。もちろん、総原資をまったく無視した賃上げは現実にはありえない以上、結果としての総原資の大きさに対する考慮の必要はあろうが、それはあくまで個別賃金の引き上げを決めるさいの考慮要素のひとつにとどまる。このように賃金決定の方向性を転換することによって、合理的個別賃金形成の実現をめざす賃金体系政策と年次ごとの賃上げは有機的に結合されるのである。

なお、第3-2図のように平均賃上げ方式のもとでの年齢ポイント別個別賃金による配分規制という、現在広く行われている方式は、賃金引き上げ総原資に対する個別賃金からのフィードバック機構によって、両者間の整合性を確保しつつ、個別賃金重視の賃上げを実現しようとするものであると位置づけられよう。しかしながら、この方式は、賃金決定の流れに関しては、あくまで総原資が決まってからの配分によって個別賃金が決まるという点において、平均賃上げ方式の範囲内にとどまるものであり、本来の個別賃金方式とは区別する必要があるだろう。

第3-2図 賃金決定の流れ



---

ところで、平均賃上げ方式のもとでの賃上げ額や率は、労働力構成の差異を無視した平均値であることから企業をこえた比較可能性という点でも致命的な欠陥をもつものであるが、実はこの問題は各企業別の交渉が個別賃金方式に転換しただけで解決されるわけではない。もし、各企業ごとの賃金等級の内容が千差万別であれば、企業をこえた比較が意味をなさない点は同様である。個別賃金に関する社会的に共通な尺度づくりがここでも重要な意味をもつといえる。しかしながら、必ずしも企業内のすべての賃金等級が共通性をもたなければならないと考える必要はないし、そもそもそのようなことは不可能であろう。賃上げに関していえば、代表的な労働力銘柄基準が社会的に共通なものとして確立されれば十分である。春闘におけるような短期間での賃上げ相場の形成と波及という状況を考えれば、そのほうがむしろ望ましいともいえよう。この場合、他の賃金等級の賃上げは代表銘柄とのバランスで自動的に決まっていくような賃金体系の整備が一方で不可欠の前提となるわけであり、この意味でも個別賃金方式の前進は賃金体系政策の充実と密接に関連しているのである。

個別賃金要求方式のあるべき姿としては、企業横断的な賃金決定のための代表的な労働力銘柄基準が職務、能力要素を含むものとして設定され、その個別賃金を尺度として賃上げの相場が形成されるというものであろう。それをすぐに実現することは困難であるとしても、たとえば、現在でも「高卒・年齢35歳・勤続17年」というポイント賃金での積み上げ額（率）という要求は、少なくとも要求のあり方としては広く認知されているものである。各産業別組織が個別賃金要求方式の実現にむけて真剣な検討を開始し、それぞれの方式で合意形成を積み上げる一方で、現在の平均ベア方式による春闘賃金決定システムをよりよくする方向での検討が行われれば、わが国において「合理的な個別賃金の確立」を実現できないことはないと考えられる。

当面の課題を考える場合、個別賃金要求方式のあるべき姿を念頭におきながらも、自らの足元をみつめつつ、実践すべきことは実践していくという姿勢が大切である。たとえば、財源決定の方式として平均賃上げ方式を採用しながらも、ポイント別賃金での配分の規制を強めていくことは、そう困難なことではなからう。また、平均賃上げ方式のもとでも、純粋なベースアップと定期昇給、昇進・昇格原資を峻別することは十分に可能なはずであるし、それができれば定期昇給、諸手当込みの平均賃上げ額

(率)での横並びを脱却し、純粋ベースアップ額(率)で相場を形成することもできると考えられる。

なお、現在採用されている個別賃金要求方式は、標準的な労働者銘柄を設定し、それを基準として賃上げを行う「標準労働者方式」、ポイント別に到達目標を明示し、それをクリアできるように財源決定を行う「ポイント・クリア方式」、さらには賃上げと配分を同時に行う方式などさまざまなものがある。いずれの方式をとるにせよ、賃上げの財源決定を個別賃金を基準として行うことがもっとも望ましく、こうした姿を念頭におきながら、個別賃金要求方式の労使間での成立を急がねばならない。各産業別組織がリーダーシップを発揮しながら、みずからの実情に合う方式を採用すべく、合意形成にむけた真剣な議論を開始することが望まれる。

---

## 第4章 ホワイトカラーの賃金問題と労組の政策

わが国産業構造のソフト化・サービス化へのシフトと技術革新の進展のなかで、就業構造の面でも大きな変化があらわれており、そのひとつが高学歴化とホワイトカラー化である。

このことは、ホワイトカラーの雇用と処遇のあり方に新たな対応を求めている。

ホワイトカラーに関する人事・処遇政策については、これまでどちらかという、経営サイドからの提起や取り組みが大半であり、労働組合サイドからのアプローチは稀薄であった。とくに製造業分野においては生産労働者中心の政策と組織運営が主流となっていた。しかし、今日のホワイトカラーの著しい増加傾向はこの課題への労働組合の積極的で前向きな対応を求めている。

そこで、本節ではホワイトカラーの賃金処遇に限定して、問題と課題の所在を明らかにするとともに目指すべき政策の基本方向について考えてみたい。

### 1. ホワイトカラーの処遇をめぐる調査

まず、最近連合総研が行った次の3つの調査結果からホワイトカラーの処遇をめぐる実情と問題の所在を整理しておこう。

① 「賃金制度・政策に関するアンケート調査」(調査a)

(実施時期) 1992年1月

(調査対象) 連合加盟民間主要組合(444組合配布)

(回収) 342組合

② 大卒ホワイトカラーのキャリアと処遇の将来に関するアンケート」(調査b)

(実施時期) 1992年1～2月

(調査対象) 連合加盟組合の所属企業810社

(回収) 309社

③ 「仕事と職場環境に関する調査(個人調査)」(調査c)

(実施時期) 1991年6～7月

(配布) 組織労働者 1,330枚、未組織労働者 2,050枚

(回収) 組織労働者 847枚、未組織労働者 874枚

## 2. ホワイトカラー化の現状

① 従業員に占める大卒ホワイトカラーは4人に1人

大卒ホワイトカラーの割合は全体ではおおむね25%程度であるが、サービス業では60%、金融・保険業及び建設業では40%強、卸・小売業では35%となっており、非製造業分野できわだって高い比率を占めている。

大卒ホワイトカラーの職種構成をみると、卸・小売業や金融・保険業では大半が事務系であるが、製造業分野や建設業の場合は技術系の占める割合がそれぞれ60%をこえて高い。(調査b)

② 若年層では大卒ホワイトカラーが多数派

大卒ホワイトカラーが「増えている」とする組合が全体で70%をこえて多数を占めている。産業別にみると、食料品、化学・石油、金属、建設などの分野できわだって高い。また、業種別では非製造業よりも製造業で、規模別では大企業でとくに増加傾向が著しい。(調査a)

こうした傾向は個人アンケートの学歴構成にもあらわれており、組織労働者についてみると、大卒・大学院終了者の割合は男子の場合、20歳台後半～30歳台前半層では男子全体の65%前後を占め多数派となっている。女子の場合も20歳台後半では女子全体の34%を占め、近年におけるホワイトカラー化・高学歴化の加速度的進展の実態を反映したものとなっている。(調査c)

一方、企業対象調査からホワイトカラーが集中する年齢層をみると、30歳台後半～40歳台前半の中堅層で比較的多く、これらの層がいわゆる企業内団塊の世代を形成していることがわかり、管理職ポスト不足問題等ホワイトカラーのキャリア

---

---

形成の面で新たな対応を求めている。(調査b)

### 3. ホワイトカラーの雇用と処遇をめぐる現状と問題点

#### ① 高まる仕事・キャリアへの指向

採用について第2新卒採用や中途採用を行っている企業が大半であり、とりわけ製造業の大企業における技術系採用がきわだって多い。そして、採用における仕事考慮度が高くなっているのが特徴である。

また、大学生の求職動機としてはいわゆる企業ブランド指向よりも仕事やキャリアへのこだわりが強くなっている。

一方、企業の場合も配置やローテーションを決めるさい、今後「仕事に対する本人の希望を重視するようになる」と考えている企業が70%をこえて高い。

このことは、中途採用者の処遇のあり方に対する抜本的な改善の必要性、仕事や職業意識の変化をふまえた新たなキャリア形成の枠組みづくりの必要性を示唆している。

#### ② ホワイトカラー対策は試行段階

大卒ホワイトカラー対象の人事制度の普及状況について企業対象調査からみると、「職種別採用制度」はあまり普及していない。しかし、大卒ホワイト比率が40%以上の企業における普及割合は試行的に導入している企業を含めると37%にも及んでいる。「自己申告制」は70%をこえてもっとも高い割合を占めており、「抜擢人事制度」も37%と比較的普及率が高い。一方、「人事考課の公開制」については全体として普及割合は小さいが、大卒ホワイト比率が50%以上の企業では試行的に導入している企業を加えると55%と相対的に高い。また、フレックスタイム勤務制や裁量労働等「柔軟な勤務時間制度」については大卒ホワイト比率が高い企業での採用割合が高く、大卒ホワイト比率が40%以上の企業では60%にも及び、今後拡大傾向が予見される。(調査b)

このように部分的・個別課題別に人事・処遇制度の改善が行われているが、今日の段階は模索的な試行段階といえ、“公正さ”と“適正さ”にうらづけられたトー

タルな人事・処遇制度としての改革が進んでいるとはいえない。

こうした諸制度に対する評価（見方）について組合対象調査からみると、会社側の見方としては、いずれの制度に対しても重視している割合が50～70%台を占めて高いが、組合側の見方は制度によって評価が分かれており、「勤務地限定総合職制度」（86%）や「人事考課の公開性」（76%）、「勤務地限定社員制度」（71%）等への評価は高いが、「総合職・一般職のコース別管理」や「抜擢人事制度」への評価は低く、能力評価にもとづく個人別管理的な政策に対する不安が依然として根強いことがわかる。（調査a）

③ 年功的処遇制度は「変化する」が90%

90%近くの企業では今後、年功的処遇制度が多かれ少なかれ変化するとみている。そして、年功的処遇制度を変化させる要因として、能力のバラつきの拡大、年功的制度による若い人材の育成機会の阻害や優秀層の不満の増大をあげている。一方、年功的処遇制度が変わることによる効果や影響について「プラス効果」として、社内の活性化、優秀な人材の採用と定着化を、「マイナスの影響」として、キャリアへの不安層増大、中高年を尊重しない風土への懸念があげられている。（調査b）

④ 人事評価は40%以上が非公開

賃金が労働力の価格としての性格をもつことから、賃金や処遇の決定基準である人事評価の労働力の提供者への公開は公正な人事評価制度の前提条件であるといえるが、公開制の実態をみると「ほぼ全て知らせている」は12%、「一部について知らせている」は21%と公開の割合が少なく、全く公開していない企業が42%にも及んでいる。しかし、今後の方向性としては「すすめるべき」（もっとも+ある程度）が67%と高く、取り組みの方向性としては肯定的である。（調査b）

⑤ 大卒ホワイトカラーで高い“職能要素”

今後重視してほしい賃金決定要素として、ブルーカラーの場合は年齢・勤続等年功要素をあげる割合が高いが、大卒ホワイトカラーの場合は技能・能力など仕事や職能要素を重視する傾向が強い。また、賃金格差についても容認する傾向が強い。（調査c）

---

---

## 4. ホワイトカラーの処遇をめぐる基本政策

これまで検討してきたホワイトカラーの雇用と処遇をめぐる問題と課題の現況をふまえて、今後の賃金処遇のあり方についての基本方向を探ってみたい。

ホワイトカラー層の増大傾向、キャリアや人事処遇をめぐるニーズの多様化と仕事や職業意識の変容等の企業内労働市場をめぐる環境変化を受けて、企業においてもさまざまな雇用・処遇制度の改善が進められている。たとえば、管理職ポスト不足への対応としての専門職制度の導入やコース別管理、能力重視型の処遇制度への体系変更や自己申告制度の導入、フレックスタイム勤務制や裁量労働制等新たな、勤務時間制度の導入等が代表的な事例である。

こうした諸政策も個別的・部分的な対応策として進められるならば、問題の根本的な解決には結びつきがたく、新たな階層分化と“不公正”を生む要因となる可能性も考えられる。

これからの処遇制度の改革は、入社から定年までの職業生活の生涯にわたるキャリア形成を前提とした一貫した処遇体系を確立することが基本となる。

この処遇体系の骨格として次の基本的条件をふまえることが望まれる。

- ① 処遇制度の確立から運用にいたるまで労使共通の責任で推進することが望ましく、交渉・協約事項として位置づける。労働力の供給側である労働組合が積極的に関与するとともに、運用におけるチェック機能を高めることが大切である。

賃金要求において公正な個別賃金決定が求められているが、「処遇制度」は個別賃金を決定する基本的な枠組みである。労働組合として賃金配分への関与は当然のこととして、処遇制度のあり方への積極的アプローチと制度づくりへの参加とその運用への関与が公正な個別賃金決定をうながす条件となる。

- ② キャリア形成体系と処遇体系を不可分の制度とし、配置、育成、処遇のそれぞれの制度が関連性をもちながら一貫したシステムとして運用される必要がある。

個人の意思と適性を尊重した配置が行われ、キャリア形成の中で教育訓練や能力開発の進展にそくした再配置が行われ、その時点の仕事内容・熟練や習熟の度合い、必要とされる職務遂行能力と処遇が結びつくことが必要である。

- ③ 今日、大卒ホワイトカラー層を中心に職種別採用の試みを行っている企業もみうけられるが、むしろ、大切なのは入社後の配置・配属のあり方である。

一定のトレーニング期間終了後、本人の意思と適性を十分に考慮した配置・配属がなされることが大切であり、このことが公正な賃金処遇の出発点となる。

また、配置・配属は職業訓練体系と連動するとともにOJTや能力開発の進展状況をふまえて適性を重視した再配置が行われる必要があり、公平でかつ柔軟な異動のシステムとすることが望ましい。

- ④ 賃金処遇体系は生活保障部分と労働対価部分より構成し、労働対価部分は仕事内容、習熟の度合い、職務遂行能力などを評価要素として適正に格づけされた熟練度別仕事給体系がひとつのモデルとしてあげられる。このさい、評価基準は客観的で納得性の高いものであり、かつ、“公正さ”と“適正さ”にうらづけられた基準として明示される必要がある。そして、技術革新による仕事内容の変化や業態の変化など職場環境の変化が著しい状況を考慮し、定期的な見直しを行い、その時々現状への対応力を高めることが求められる。

また、この処遇体系はホワイトカラー層に多くみられる出向や転籍を考慮し、企業グループ内同一の体系として設計し、運用することがより対応性の高いものとなる。

- ⑤ また、わが国内部労働市場の特殊性を考慮した場合、いわゆるブルーカラーとホワイトカラーを峻別した処遇体系をもつことは実態にそぐわないばかりでなく、新たな階層分化を生み、不公正の拡大に結びつく可能性がある。ブルーとホワイトが同一の人事・処遇体系として運用され、相互の職種転換や異動が可能なシステムとするほうがキャリア形成のうえでより合理的である。

- ⑥ 人事評価については公開制の現状は依然として閉鎖的である。人事評価の結果、は個々人の賃金処遇やキャリアに直接的な影響をもつものであり、個々人へのフィードバックは人事評価制度の基本原則である。基準の明示及び結果の個々人へのフィードバックと意見反映機能が貫徹した制度によってはじめていきな制度となる。現在多くの企業に導入されている自己申告制や苦情処理機関の役割と機能高めるとともに、労働組合は十分なチェック機能をもつ必要がある。

- 
- ⑦ 管理職への昇進を軸とした従来のキャリア形成の根本的改革が求められている。中高年化とホワイトカラー化が進展するなかで管理職ポスト不足を動機として専門職制の導入をはかっているところもみられるが、あくまでも本人の意思と適性を前提とした制度に改革することが求められる。その意味で管理職コースへのキャリアと専門性や職能をいかす専門職コースへのキャリアが職階格差のない公正な処遇制度として位置づけられ、運用される必要がある。
- ⑧ 賃金は公正な個別賃金決定を基本とし、賃金要求においては、ホワイトカラー、層の増加傾向をふまえ、ホワイトカラー対象の銘柄を要求ポイントとして設定し、交渉することが望ましい。

## 第5章 一時金をめぐる課題

一時金、いわゆるボーナスは、日本の労働者の給与所得の一部として定着し、労働者の生活の一部として必要なものになっている。

一時金の性格は、①慣習的賞与の要素、②生活給的な賃金の後払い、③利潤分配、④能率賃金的要素といった性格を合わせもつものと理解されている。一時金の名称も、賞与、臨時給与、ボーナス、期末手当、勤勉手当など企業やセクターにより違っている。なお、欧米でのボーナス (Bonus) は、通常の賃金に加算される可変的な賞与という意味が強い。

今回のアンケート調査によると、一時金への見方としては、予想されたとおり、「企業業績より生活費を重視して決定」が多く、「生活費より企業業績を重視」を大きく上まわっている。そして、「一時金は大型ローンの返済に必要」が高い肯定数を示している。また、能力、業績、に応じての賃金格差を認める立場の人は、かなりの割合が「一時金は企業の業績に応じて決定」を支持している。賃金格差を是正すべきとする人たちの大部分は、「一時金は生活費を重視して決定」と答えている。

「一時金の基本賃金への繰り入れ」を必要と考えている人は、わずかに14%で、圧倒的多数が、「現在の形態を維持すべきだ」としている。つまり、組合の大部分の人は現在の一時金の額やあり方に満足しているか、あるいは大きな制度変更は現実性が薄いと考えているものと思われる。どちらにしても、一時金の現状を問題視する組合は少ない。

では、一時金の額やあり方について全く問題がないのだろうか。サラリーマンの給与所得の4分の1前後という大きな割合を占めるボーナスについて、基本給の決定、年功カーブの問題と同様に、将来の方向などを検討すべき時代にはこないだろうか。一時金、あるいは賞与は、労使の交渉の対象であり、制度の大きな変革は、実現は必ずしも容易ではないであろう。しかし逆に、現状肯定論のみでも組合の賃金政策

---

の意味がないように思われる。ここでは、少々今回のアンケート調査内容から離れ、一時金の歴史的推移、性格などを検討し、いくつかの問題提起を行ってみたい。

## 1. 一時金の歴史的な推移

一時金の源流は、戦前の賞与制度からきているというのが定説となっている。明治時代に一部の企業で業績や勤続を評価する功勞報償の形で、社員（全従業員ではなく、工員をのぞく職員のみ）に対し賞与を支給したのにはじまり、大正時代から昭和期に次第に広まったといわれている。戦時中には、それまで対象とならなかった工員層にも広まったといわれているが、賞与が本格的に普及したのは戦後の現象である。戦後のインフレ期に、生活補給金とか飢餓突破資金という名目で臨時給与を支給したが、その後その名称、性格を変えながら今日にいたっている。

さて、戦後のこの一時金の額の推移を人事院の民間給与実態調査により追ってみよう。この調査の結果をみると、昭和28年には年2ヶ月分の水準だった特別給は、昭和39年には4.26ヶ月と急激に上昇している。高度成長期に、基本給以上に一時金というかたちで経済成長の成果配分が行われたことを示している。

昭和40年代の前半は比較的落ち着いた形で特別給は推移していくが、昭和45年以後急速にボーナスの役割が増加し、石油ショック時の物価高騰期には5.28ヶ月の水準に達する。昭和50年代は、ほぼ4.9ヶ月で安定して推移するが、平成期に入ると好景気を反映し、また上昇傾向を示し、平成4年には5.4ヶ月と最高水準に達した。

このように、トレンドとして一時金の動向を眺めると、高度成長期に額、割合ともに大きく伸び、その後は比較的安定的に推移している。ただ、昭和63年から平成2年までは、賃上げ率以上に一時金の上昇率が高くなり、一時金への配分割合を高める傾向がみられた。このほか、注意すべき点としては、一時金の変動は、最近では安定しているが、昭和51年、昭和59年など割合が減った年もある。企業業績の悪化があるときには、前年並みが必要しも保障されないことを示している。

次に、年間賞与の階層別の配分（平成元年）をみたい。まず目立つのが、企業規模間の大きな格差である。大企業における50～54歳の男子労働者の賞与の支給率は

5.3ヶ月、これに対し999～100人規模で4.2ヶ月に減少する。99人以下の小企業では2.8ヶ月と低い水準にとどまっている。これは、年間賞与の所定内給与額に対する比率だが、所定内給与そのものに大きな規模間格差があることを考慮すると、一時金の総額に大きな差があることは当然となる。1,000人以上の企業での一時金の総額は、50～54歳の階層で約228万円なのに対し、999人より100人の企業では約145万円に落ちる。99人以下の企業では、わずかに79万円と大企業の3分の1という低い数字になる。また、年齢別、性別にも多少の格差が読みとれる。年齢が低い階層では支給率も少々低くなる。女性については、男性より支給率が少し低いことで一貫している。

このように、一時金の配分は所定内給与の高い階層ほど大きなボーナスを受ける仕組みとなっている。賃金構造基本統計調査で、部長、課長といった職階と非職階と比較すると全く同様の傾向がみられる。大企業(1,000人以上)の大卒の部長の年間賞与が443万円(50～54歳)、約6.5ヶ月分に対し、500人以下の中規模な企業では同年歳の高卒の非職階では82万円、3.3ヶ月分という差になる。

すなわち、一時金あるいは賞与は、年齢、勤続、職階が高いものに有利なように設計されている。大企業や金融などの給与条件がよいのは、所定内賃金もさることながら、ボーナスによる差に依存しているところも大きい。

ここで、一時金の推移や配分の特徴をまとめてみよう。一時金は、戦後のインフレ手当として普及したようだが、本格的に制度化したのは経済が順調に成長しはじめた1955年より1960年代のように思われる。この間に、一時金の割合は倍増し、平均的に5ヶ月分近くの高い水準に達する。一時金の多額の支給が固定化した側面に着目すると、賞与的な性格や利潤分配の要素が薄まったと解釈することができる。同時に、物価手当といった性格も、この期には、弱くなった。むしろ、経済成長の労働者への配分が所定内給与の上昇(定昇、賃上げ)と夏期と冬期の一時金とに振り分けられ、コストの安価な一時金の比率が増加したのであろう。また、一時金は、春、秋、の労使交渉の対象となり、前年のレベルプラスというかたちで決定されてきたことを物語っている。石油ショック後になると、一時金の支給率の安定化が目立ってくる。低成長期の特徴として、企業側は前年並みを強調し、組合も高水準の一時金の現状に満足していたと全体ではいえるのだろう。企業内部では、一時金は基本給(年齢、勤続、職

---

階)にリンクした賃金の一部といった性格が強い。

企業外に目を移すと、一時金は賃金格差を拡大する機能をもつ。大企業などの本社員に有利で、中小企業の従業員や女性、パート労働者には不利な形で展開してきている。また、一時金の交渉の余地のない未組織労働者は、弱い立場にあり、一時金のレベルも低い。

## 2. 一時金の問題点

わが国の一時金に似た特別手当、ボーナス制度は外国にも存在している。クリスマスボーナス、夏季手当、業績にリンクした特別ボーナスなど欧米諸国でもかなり普及している。ドイツ、フランスなどでは、これらの特別手当は給与の1割近くを占め、イギリス、アメリカでもかなりの企業がボーナス制度を採用している。ただ、日本の場合、一時金の比率が高いことが特徴的で、日本の賃金制度の特異な点のひとつとして知られている。

では、なぜわが国で一時金の比率が高いのだろうか。通説的にいわれている慣習的賞与と生活給の要素、あるいは利潤分配では説明しがたい部分が多い。まず、賞与という面を検討すると、一時金が固定的に推移し、しかも一律的に配分されることの説明ができない。また、賞与が、毎年、労使交渉の対象になることも、本来的な賞与の性格と矛盾する。生活給的な要素は給与所得である以上否定しえないが、最低の生活水準の補てんという意味では、生活水準の上昇する高度成長期に一時金の割合が飛躍的に増加した事実を説明しがたい。また、一時金の配分が基本給にリンクし、高所得者ほどボーナス額が高いことを考慮すると生活給の要素が強いとは考えがたい。利潤分配説も納得させる力はない。企業の利潤や業績と一時金が密接に連動しないことは常識となっている。

一時金が急速に増大したのは、全く別のいくつかの原因によるものと思われる。まず第1に、一時金は賃金と異なり、不況のさいに収縮可能な労働費用と使用者が考えていたことがあげられる。とくに、高度成長期には、まだまだ、一時金の相場は固定せず、賃金よりは一時金で業績配分を行ったものと思われる。ただ、このような使用

者の思惑と現実とは異なり、一時金も労働者の生活資金のなかに組み入れられた。いっそう一時金が制度化すると、組合などの反対もあり、一時金の水準の大幅な削減は困難となった。

さらに、賃金コストとして、一時金は安価であることがあげられる。社会保険の使用者負担、割増賃金、退職金などの算定基礎は毎月支払われる給与であり、賞与あるいは一時金は含まれない。したがって、使用者にとってコスト面で、基本給の上昇よりは賞与で賃上げする方が有利となる。

組合側にとっては、年金、退職金といった長期的な所得への影響よりは、目前の一時金の額の方が重視される。とくに、春闘のベースアップとは別に一時金闘争を行っている組合にとっては、毎回の妥結額が問題となる。

さらに、マクロ的な一時金の効用に言及すれば、大型の耐久消費財、不動産の購買がボーナス期に活発になる。一種の強制貯蓄により労働者の購買意欲が強くなる。現在、わが国の経済をリードしている電機、自動車メーカーなど一時金のメカニズムの恩恵にあずかっている。そして、労働者はボーナスを勘定に入れながら大型のローン返済を行うことになる。労働者にとって、一時金は、一時ボーナスではなく、遅延された賃金として考えられ、その大きな変動への抵抗は強いものとなっている。

### 3. 一時金をめぐる今日的課題

現行の一時金の制度は多くの長所をもち、わが国の賃金体系のひとつの柱を構成しているが、いくつかの課題を含んでいると考えられる。今後、経営環境などの変化が予想される中で、3つ位の考えるべき点があるように思われる。

まず、第1に一時金が割増賃金や年金、退職金の算定基礎に入らず、その分、労働者にとって不利な形となっている。年金、退職金の計算から総収入の4分の1も占める一時金が除かれていることは、労働者の生涯所得という観点から大きなマイナスになっている。同様のことは割増賃金についてもいえる。すなわち、現行の法定上の25%の割増率では、一時金やその他の手当のコストが入ってこないため、所定内の時間当たりの労働費用より残業のコストは、低いことになる。残業を実施する企業への

---

ペナルティとして課せられるべき25%の割増賃金率は、実際には、時間当たりのコストの約9割にしかならず、むしろ残業のインセンティブとなっている。残業について欧米並みの50%のペナルティをわが国の企業に課せるとすると、法定割増率は少なくとも毎月の賃金100%まで引き上げられなければならない。しかし法定割増率の大幅引き上げが、仮に難しいとすれば、今後、一時金の一部を基本給に繰り入れるか、あるいは労使交渉により、退職金、企業年金、割増賃金などの計算基礎を変更し、一時金をそのなかに入れることも考えられる。とはいえ、基本給への繰り入れに消極的な今回のアンケート調査結果を考慮に入れておく必要がある。

もともと保険料などのコスト負担を軽減するために企業が一時金の割合を増やしたことを考えると、組合側が一種の歯止めを企画することが必要であろう。そのような歯止めは、現場の労働者の長期的な利益につながる。また、割増賃金率の実質的な引き上げは、時短に対応する今後の課題である。

第2に、一時金あるいは賞与は格差拡大につながっている。若年労働者、高齢労働者、パートタイム労働者などには低い率のボーナスしか支給されていない。つまり、正規労働者を優遇する、企業の労務管理の一部として賞与が使われている。さらに、一般的に中小企業のボーナス額は低い。組合の組織率が低く、一時金の交渉すらできない弱いセクターのボーナスをどのように改善していくかは今後の大きな課題であろう。

第3に、一時金の配分がある。これまで、一時金の配分は基本給にリンクさせてきたが、今後、企業は能力査定をさらにいっそう強化する可能性がある。つまり、賃金の一部としての一時金から、アメリカ流のボーナス（業績の優秀者に奨励金的に支給）へのシフトをさらに強めることが考えられる。個々の労働者の能力管理が強まり、業績によるボーナスのウェイトづけが行われるかも知れない。基本給の設定以上に一時金の配分には企業の恣意的な部分が大きくなるとも考えられる。このような個人の能力評価手続きに対し、組合はどのように関与していくのかは今後考えておくべき課題であろう。

---

第Ⅱ部  
貸金制度の実態と貸金政策に  
関するアンケート調査

## 【調査実施の概要】

### 1. 調査の目的

90年代を迎え、我が国の労働市場は労働力不足、高齢化、高学歴化の進展など、かつてない変化を遂げつつある。そうしたなか、企業は能力主義、多元的人事管理の導入など処遇と賃金にかかわる新たな施策を展開しはじめている。一方、労働組合も従業員構成の変化やライフ・サイクルパターンの変化、組合員の意識・要求の多様化などに伴い賃金政策の新たな対応を迫られている。

(財)連合総研では、90年代の賃金政策の確立をめざし、賃金問題研究委員会を設けて研究を続けてきたが、本調査はその研究活動の一環として、各企業における賃金制度の実態とこれからの賃金政策に関する基礎資料を得ることを目的に実施したものである。

### 2. 調査の対象と方法

連合が実施している「民間主要組合の賃金・一時金・退職金」調査に参加している、連合加盟民間主要組合（単組）444単組を対象とし、各組合の役員に記入を依頼した。

### 3. 調査の実施時期

調査票は1992年1月上旬に配布され、同年3月下旬に回収された。

### 4. 配布、回収状況

- ① 調査票は、(財)連合総研で決めた枚数を産別の協力を得て配布、回収した。
- ② 調査対象単組数444に対し、回収単組は342であった。従って、回収率は77.0%となる。但し、このうち新運転加盟の3単組については、その賃金体系が本調査の設問に合わないため残念ながら集計からは除いた（調査協力には感謝したい）。本調査の分析対象とされている調査票の枚数は339、これをもとに計算した有効回収率

---

は76.4%となる。

- ③ 単産別の配布、回収状況は、第1表に示す通りである。
- ④ 本調査の分析に用いた、「部門」は連合が使用している「部門」別の括りに若干修正を加えたものである。以下、部門別集計をみる際の留意点をあげておく。
- ・ 連合方式によれば、本調査の対象組合のうちゼンセン同盟（繊維）と繊維労連、食品連合、食品労協の4産別は「繊維・食品・一般」部門に括られることになるが、本調査ではゼンセン同盟（繊維）と繊維労連を「繊維」部門に、食品連合と食品労協は「食品」部門とした。
  - ・ 連合方式では「資源・エネルギー」部門として一括されているいくつかの産別を、細分化した。石油労連は本調査では「化学・石油」部門に入れ、電力総連と全国ガスの2つの産別は合わせて「電力・ガス」部門として独立扱いとした。非鉄金属労連も「非鉄金属」として独立させた。
  - ・ 連合方式で「情報・流通・サービス」部門にまとめられている産別も細分化した。自動車総連（販売）、ゼンセン同盟（流通）、商業労連、観光労連、ホテル労連は「流通・サービス」部門にまとめ、情報労連とNHK労連は「情報」部門に、建設連合と日建協は「建設」部門にまとめた。

第1表 単産別・部門別にみた回収状況

| 単産名     | 調査対象単組数 | 回収単組数 | 回収率   | 単産名      | 調査対象単組数 | 回収単組数 | 回収率   |
|---------|---------|-------|-------|----------|---------|-------|-------|
| 総計      | 444     | 342   | 77.0  | 石油労連     | 13      | 13    | 100.0 |
| 自動車総連   | 16      | 16    | 100.0 | 全国ガス     | 5       | 3     | 60.0  |
| 電機労連    | 17      | 17    | 100.0 | 非鉄金属労連   | 5       | 5     | 100.0 |
| ゼンキン連合  | 20      | 8     | 40.0  | 資源労連     | 2       | 0     | 0.0   |
| 鉄鋼労連    | 10      | 10    | 100.0 | 炭 労      | 2       | 0     | 0.0   |
| 金属機械    | 25      | 18    | 72.0  | 全 電 力    | 2       | 0     | 0.0   |
| 造船重機労連  | 20      | 23    | 87.0  | 私鉄総連     | 12      | 12    | 100.0 |
| 全 電 線   | 9       | 10    | 90.0  | 運輸労連     | 12      | 0     | 0.0   |
| 全造船機械   | 3       | 3     | 100.0 | 交通労連     | 18      | 14    | 77.8  |
| 全国アロイ労協 | 2       | 1     | 50.0  | J R 総連   | 9       | 4     | 44.4  |
| ゼンセン同盟  | 29      | 27    | 93.1  | 海員組合     | 5       | 5     | 100.0 |
| 全化連合    | 17      | 16    | 94.1  | 鉄産総連     | 6       | 6     | 100.0 |
| 合化労連    | 15      | 15    | 100.0 | 航空同盟     | 3       | 1     | 33.3  |
| 化学総連    | 10      | 8     | 80.0  | 新 運 転    | 3       | 3     | 100.0 |
| 紙パ連合    | 7       | 1     | 14.3  | 情報労連     | 13      | 10    | 77.9  |
| ゴム労連    | 9       | 8     | 88.9  | 一般同盟     | 6       | 0     | 0.0   |
| 全 窯 連   | 7       | 7     | 100.0 | 商業労連     | 11      | 6     | 54.5  |
| 印刷労連    | 3       | 3     | 100.0 | 全国一般     | 1       | 0     | 0.0   |
| 新化学     | 5       | 4     | 80.0  | チェーン労協   | 5       | 0     | 0.0   |
| 全国セメント  | 5       | 5     | 100.0 | 観光労連     | 6       | 5     | 83.3  |
| 食品連合    | 22      | 9     | 40.9  | 建設連合     | 4       | 1     | 25.0  |
| 繊維労連    | 7       | 7     | 100.0 | ホテル労連    | 5       | 5     | 100.0 |
| 食品労協    | 5       | 4     | 80.0  | N H K 労連 | 4       | 4     | 100.0 |
| 電力総連    | 23      | 22    | 95.7  | 全国農協連合   | 1       | 0     | 0.0   |
|         |         |       |       | 日 建 協    | 5       | 3     | 60.0  |

---

---

## 【調査対象組合（企業）の概要】

調査対象組合、企業の主な概要は次の通りである（第2表、第3表）

### (1) 企業規模

調査対象企業の正規従業員数を総計の分布で見ると、「300～4,999人」（55.5％）に過半数が集中し、これに「5,000～9,999人」（21.2％）と「10,000人以上」（19.5％）がそれぞれ2割で続いている。一方、「300人未満」（3.8％）はわずかである。これを平均値で見ると、総計では5,500人、製造業は5,640人、非製造業は5,300人となる。部門別に企業規模の平均をみると、「電力・ガス」と「金属」が7千人弱、交通・運輸が6千人強と大きく、これに「食品」「化学・石油」「流通・サービス」がそれぞれ4千人台、「建設」「情報」「非鉄金属」「繊維」が3千人台となっている。

### (2) 業種

業種構成では、「製造業」が60.8％と多数を占めている。その他は、「運輸・通信業」（12.7％）、「卸売・小売業」（7.7％）、「建設業」（6.2％）、「サービス業」（5.3％）、「電気・ガス・熱供給業」（4.7％）、「情報サービス業」（0.3％）の順である。

### (3) 正規従業員の構成

#### ① 平均年齢と平均勤続

平均年齢は、男性が39.3歳、女性は28.8歳、全体では37.7歳である。業種別に男性平均年齢をみると、製造業は39.8歳、非製造業は38.5歳で製造業の方が上回っているが、女性の年齢は製造業（28.6歳）より非製造業（29.2歳）の方がやや高い。部門別では、「流通・サービス」（男性34.8歳：女性26.6歳）の平均年齢が男女とも

に低いこと、および「情報」の女性平均年齢（34.6歳）が高いという特徴がみられる。

一方、平均勤続年数は、男性が17.1年、女性は7.9年、総計では15.7年である。

## ② 女性比率

正規従業員に占める女性の割合を平均値で見ると15.8%となっている。部門別では「流通・サービス」（34.0%）、「繊維」（32.1%）などの比率がとりわけ高く、これに「食品」（18.4%）、「化学・石油」（16.6%）、「情報」（13.7%）、「金属」（11.6%）などが続いている。他方、「交通・運輸」（8.8%）、「電力・ガス」（9.3%）、「建設」（9.5%）などでは、女性比率は低い。

## ③ 大卒比率

大卒比率は総計で平均23.0%である。業種別では、製造業が23.7%、非製造業は21.9%となっている。部門別にみると、「建設」が59.0%と際立って多く、以下、「流通・サービス」（31.7%）、「化学・石油」（28.4%）、「情報」（27.9%）、「食品」（26.6%）、「金属」（23.2%）の順である。これらに比べ、「交通・運輸」（8.2%）「非鉄金属」（10.3%）では大卒は1割前後と少ない。

## ④ 50歳以上の人の占める比率

正規従業員に占める50歳以上の割合は、平均で18.8%である。部門別にみると、最も比率の高い「非鉄金属」（26.3%）では従業員の4分の1が、その他の部門では概ね2割前後が、50歳以上である。こうしたなか、「流通・サービス」（7.2%）と「建設」（13.0%）の50歳以上比率は1割前後と低く、特徴的である。

## ⑤ 出向者比率

正規従業員中に出向者の比率は平均8.1%である。業種別にみると製造業（9.0%）の方が非製造業（6.6%）より出向者は多い傾向がみられる。特に製造業の規模10,000人以上では13.5%と高くなっている点が注目される。部門別では「化学・石油」（10.4%）と「金属」（9.5%）、それに「情報」（8.5%）などで、1割前後と出向者は多い。

---

#### (4) パートタイマー比率

従業員全体に占めるパートタイマーの比率は6.3%である。製造業（4.8%）に比べ、非製造業（8.7%）のパートの比率は多い。部門別の違いは大きく、「繊維」（19.2%）、「流通・サービス」（18.5%）、「食品」（15.6%）、「情報」（13.0%）といった部門でパートタイマーは多い。

第2表 調査対象企業の概要

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      | 対象企業数        | 企業規模   |          |            |       |       |             |             | 業種    |       |        |            |        |        |          |           |     |      |  |
|------|--------------|--------|----------|------------|-------|-------|-------------|-------------|-------|-------|--------|------------|--------|--------|----------|-----------|-----|------|--|
|      |              | 300人未満 | 300-999人 | 1000-9999人 | 1万人以上 | N/A   | 中央値<br>(百人) | 平均値<br>(百人) | 建設業   | 製造業   | 卸売・小売業 | 電気・ガス・熱供給業 | 運輸・通信業 | 金融・保険業 | 情報・サービス業 | 業7以外のサービス | その他 | N/A  |  |
| 総計   | 339          | 3.8    | 55.5     | 21.2       | 19.5  | 0.0   | 42.1        | 55.0        | 6.2   | 60.8  | 7.7    | 4.7        | 12.7   | 0.0    | 0.3      | 5.3       | 2.1 | 0.3  |  |
| 部門別  | 金属           | 101    | 2.0      | 45.5       | 16.8  | 35.6  | 0.0         | 57.4        | 69.3  | 1.0   | 95.0   | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 3.0       | 1.0 | 0.0  |  |
|      | 化学・石油        | 86     | 2.3      | 65.1       | 25.6  | 7.0   | 0.0         | 37.4        | 45.2  | 0.0   | 89.5   | 4.7        | 1.2    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 3.5 | 1.2  |  |
|      | 繊維           | 20     | 25.0     | 55.0       | 15.0  | 5.0   | 0.0         | 24.4        | 32.5  | 0.0   | 80.0   | 15.0       | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 5.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 食品           | 13     | 0.0      | 61.5       | 30.8  | 7.7   | 0.0         | 41.2        | 49.0  | 0.0   | 100.0  | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 電力・ガス        | 25     | 0.0      | 40.0       | 32.0  | 28.0  | 0.0         | 65.6        | 69.6  | 32.0  | 0.0    | 0.0        | 60.0   | 0.0    | 0.0      | 8.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 非鉄金属         | 5      | 0.0      | 80.0       | 20.0  | 0.0   | 0.0         | 32.4        | 36.2  | 20.0  | 80.0   | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 交通・運輸        | 42     | 0.0      | 50.0       | 26.2  | 23.8  | 0.0         | 50.0        | 62.7  | 0.0   | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 95.2   | 0.0      | 0.0       | 2.4 | 2.4  |  |
|      | 流通・サービス      | 29     | 6.9      | 69.0       | 10.3  | 13.8  | 0.0         | 32.4        | 43.4  | 0.0   | 0.0    | 65.5       | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 34.5      | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 情報           | 14     | 14.3     | 64.3       | 14.3  | 7.1   | 0.0         | 29.1        | 36.9  | 50.0  | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 21.4   | 0.0      | 7.1       | 7.1 | 14.3 |  |
| 建設   | 4            | 0.0    | 75.0     | 25.0       | 0.0   | 0.0   | 34.3        | 38.6        | 100.0 | 0.0   | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 |      |  |
| 計    | 206          | 3.9    | 53.4     | 22.3       | 20.4  | 0.0   | 43.6        | 56.4        | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 |      |  |
| 製造業  | 5,000人未満     | 118    | 6.8      | 93.2       | 0.0   | 0.0   |             |             | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 5,000～9,999人 | 46     | 0.0      | 0.0        | 100.0 | 0.0   |             |             | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 10,000人以上    | 42     | 0.0      | 0.0        | 0.0   | 100.0 | 0.0         |             | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0       | 0.0 | 0.0  |  |
| 非製造業 | 132          | 3.8    | 58.3     | 19.7       | 18.2  | 0.0   | 40.2        | 53.0        | 15.9  | 0.0   | 19.7   | 12.1       | 32.6   | 0.0    | 0.8      | 13.6      | 5.3 | 0.0  |  |
| 非製造業 | 5,000人未満     | 82     | 6.1      | 93.9       | 0.0   | 0.0   |             |             | 18.3  | 0.0   | 24.4   | 6.1        | 25.6   | 0.0    | 0.0      | 18.3      | 7.3 | 0.0  |  |
|      | 5,000～9,999人 | 26     | 0.0      | 0.0        | 100.0 | 0.0   |             |             | 23.1  | 0.0   | 11.5   | 11.5       | 46.2   | 0.0    | 0.0      | 7.7       | 0.0 | 0.0  |  |
|      | 10,000人以上    | 24     | 0.0      | 0.0        | 0.0   | 100.0 | 0.0         |             | 0.0   | 0.0   | 12.5   | 33.3       | 41.7   | 0.0    | 4.2      | 4.2       | 4.2 | 0.0  |  |

(注) 企業規模は正規従業員数(パートやアルバイトは除く)をもとにしたもの。

調査対象組合(企業)の概要

第3表 調査対象企業の概要

(総計、部門別、業種別・規模別)

|                  |              | 従業員の労務構成       |         |                |         |                |         |                |         |                |         |                |         |                |         |              |      |                |         |                |         |                |         |
|------------------|--------------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|--------------|------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
|                  |              | 正規従業員の労務構成     |         |                |         |                |         |                |         |                |         |                |         |                |         | パートタイム<br>比率 |      |                |         |                |         |                |         |
|                  |              | 男性平均年齢         |         | 男性平均勤続         |         | 女性平均年齢         |         | 女性平均勤続         |         | 全体平均年齢         |         | 全体平均勤続         |         | 女性比率           |         |              |      | 大卒比率           |         | 50歳以上比率        |         | 出向者比率          |         |
|                  |              | 中央<br>値<br>(歳) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(年) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(歳) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(年) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(歳) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(年) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(%) | 平均<br>値 |              |      | 中央<br>値<br>(%) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(%) | 平均<br>値 | 中央<br>値<br>(%) | 平均<br>値 |
| 総計               |              | 40.1           | 39.3    | 17.8           | 17.1    | 28.6           | 28.8    | 7.9            | 7.9     | 38.2           | 37.7    | 16.6           | 15.7    | 13.8           | 15.8    | 20.9         | 23.0 | 18.3           | 18.8    | 6.1            | 8.1     | 2.1            | 6.3     |
| 部<br>門<br>別      | 金 属          | 40.3           | 39.4    | 18.4           | 17.7    | 28.4           | 28.3    | 7.9            | 7.7     | 38.7           | 38.1    | 16.7           | 16.4    | 11.2           | 11.6    | 22.4         | 23.2 | 18.8           | 18.6    | 8.0            | 9.5     | 1.4            | 2.9     |
|                  | 化学・石油        | 40.4           | 40.0    | 18.6           | 18.2    | 28.7           | 28.7    | 8.0            | 8.1     | 38.4           | 38.2    | 17.4           | 16.6    | 15.5           | 16.6    | 27.1         | 28.4 | 20.2           | 20.4    | 9.3            | 10.4    | 0.5            | 3.0     |
|                  | 織 維          | 40.9           | 40.1    | 17.1           | 17.6    | 27.8           | 28.3    | 7.5            | 7.4     | 36.4           | 35.9    | 14.7           | 14.3    | 33.9           | 32.1    | 19.2         | 19.9 | 15.0           | 19.4    | 2.2            | 5.8     | 9.6            | 19.2    |
|                  | 食 品          | 41.3           | 40.2    | 20.0           | 18.1    | 30.0           | 29.2    | 10.0           | 8.3     | 40.4           | 38.2    | 17.1           | 16.5    | 19.3           | 18.4    | 25.0         | 26.6 | 22.0           | 21.3    | 5.0            | 6.7     | 7.5            | 15.6    |
|                  | 電力・ガス        | 38.1           | 38.0    | 16.3           | 15.1    | 29.4           | 29.2    | 8.5            | 7.8     | 36.4           | 37.3    | 15.6           | 14.4    | 8.8            | 9.3     | 16.0         | 15.6 | 16.1           | 18.2    | 3.8            | 4.2     | 0.0            | 0.4     |
|                  | 非鉄金属         | 37.5           | 37.8    | 17.5           | 16.0    | 27.5           | 28.4    | 7.5            | 6.5     | 37.5           | 36.6    | 17.5           | 15.0    | 11.7           | 9.8     | 10.0         | 10.3 | 25.0           | 26.3    | 2.5            | 5.0     | 0.0            | 4.7     |
|                  | 交通・運輸        | 41.2           | 40.6    | 18.1           | 17.6    | 29.8           | 29.7    | 8.5            | 8.6     | 40.7           | 40.0    | 17.9           | 17.1    | 7.2            | 8.8     | 6.6          | 8.2  | 19.7           | 21.4    | 4.6            | 6.0     | 2.0            | 4.8     |
|                  | 流通・サービス      | 36.3           | 34.8    | 13.3           | 12.8    | 26.6           | 26.6    | 6.5            | 6.1     | 32.1           | 31.8    | 11.1           | 10.2    | 27.9           | 34.0    | 30.0         | 31.7 | 6.4            | 7.2     | 4.2            | 5.9     | 12.0           | 18.5    |
|                  | 情 報          | 42.1           | 40.9    | 18.0           | 16.8    | 34.2           | 34.6    | 11.3           | 12.1    | 42.2           | 40.4    | 18.3           | 16.6    | 6.7            | 13.7    | 26.0         | 27.9 | 22.0           | 22.8    | 3.9            | 8.5     | 7.5            | 13.0    |
|                  | 建 設          | 41.7           | 40.0    | 16.7           | 15.8    | 28.3           | 28.8    | 5.0            | 4.8     | 38.3           | 38.8    | 15.0           | 14.3    | 10.0           | 9.5     | 55.0         | 59.0 | 15.0           | 13.0    | 1.3            | 2.7     | 0.0            | 1.3     |
| 計                |              | 40.6           | 39.8    | 18.6           | 18.1    | 28.5           | 28.8    | 7.9            | 7.9     | 38.5           | 38.0    | 17.1           | 16.4    | 14.6           | 15.8    | 22.8         | 23.7 | 19.4           | 19.9    | 7.4            | 9.0     | 2.1            | 4.8     |
| 製<br>造<br>業      | 5,000人未満     | 41.2           | 40.5    | 19.1           | 18.5    | 28.5           | 28.9    | 7.9            | 8.0     | 39.2           | 38.7    | 17.5           | 16.9    | 14.8           | 15.9    | 22.8         | 23.1 | 21.5           | 21.7    | 5.4            | 7.4     | 1.9            | 5.2     |
|                  | 5,000～9,999人 | 39.7           | 39.0    | 17.6           | 17.2    | 28.5           | 28.0    | 7.8            | 7.7     | 37.4           | 37.1    | 16.6           | 15.7    | 15.7           | 17.5    | 25.0         | 27.1 | 16.3           | 16.6    | 9.3            | 9.4     | 3.4            | 5.6     |
|                  | 10,000人以上    | 39.4           | 38.9    | 18.1           | 17.6    | 28.6           | 28.1    | 8.3            | 7.8     | 37.6           | 37.1    | 16.2           | 15.9    | 11.5           | 13.6    | 22.0         | 21.7 | 17.8           | 17.8    | 12.9           | 13.5    | 1.5            | 2.6     |
| 非<br>製<br>造<br>業 |              | 39.1           | 38.5    | 16.5           | 15.6    | 28.9           | 29.2    | 7.9            | 8.0     | 37.7           | 37.3    | 15.5           | 14.6    | 11.8           | 15.9    | 17.1         | 21.9 | 16.5           | 17.2    | 4.4            | 6.6     | 2.0            | 8.7     |
| 製<br>造<br>業      | 5,000人未満     | 39.2           | 38.7    | 15.7           | 15.0    | 28.4           | 28.7    | 7.4            | 7.3     | 37.9           | 37.2    | 14.4           | 13.6    | 13.8           | 17.3    | 23.3         | 26.9 | 17.0           | 18.3    | 4.1            | 6.6     | 2.9            | 9.4     |
|                  | 5,000～9,999人 | 39.0           | 38.7    | 17.3           | 16.8    | 29.3           | 30.0    | 8.0            | 8.7     | 37.5           | 37.8    | 16.3           | 16.1    | 8.8            | 14.6    | 12.5         | 14.7 | 19.4           | 18.8    | 5.3            | 6.6     | 0.0            | 3.3     |
|                  | 10,000人以上    | 37.5           | 37.5    | 17.8           | 16.3    | 30.9           | 30.3    | 10.8           | 9.6     | 36.7           | 36.8    | 17.8           | 15.9    | 9.2            | 12.5    | 9.4          | 12.5 | 13.3           | 12.2    | 4.7            | 6.5     | 2.5            | 13.4    |

## 要 約

## 第1章 賃金制度について

1. 本調査の対象になった大半の企業における基本賃金は、「仕事給と年功給の組み合わせ」(77.9%)で決まっている。基本賃金を<併存型>：<単一型>：<その他>の3パターンに整理すると、91.0%：7.3%：1.6%となる。
2. 賃上げの要求方式を複数回答でみると、「平均賃上げ方式」(70.8%)が最多である。しかし、「年齢ポイントによる個別賃金方式」(28.9%)、「標準労働者基準による個別賃金方式のみ」(18.3%)、「その他の個別賃金方式」(10.0%)を合わせた<個別賃金方式>も約6割で、かなりの実施率であることが注目される。要求方式の組み合わせに注目しこれを再集計してみると、「平均賃上げ方式のみ」(48.3%)は約半数近く、これに「平均賃上げ方式と<個別賃金方式>セット型」(15.7%)や「年齢ポイントによる個別賃金方式のみ」(11.2%)、「標準労働者基準による個別賃金方式のみ」(7.4%)などが1割前後で続いている。

[会社の回答方式]は、平均方式、平均と併用方式では概ね組合の賃上げ要求方式と対応しているが、「年齢ポイントによる個別賃金方式のみ」や「その他の個別賃金方式のみ」の要求組合では、会社回答との不対応が目立つ。

組合側として全体的には現在の[賃上げの要求方式について] <適切である>とみている。しかし平均賃上げ方式を採用している組合では<適切さに欠ける>の回答も多い。今後については、「平均賃上げ方式のみ」の組合でもこの方式を続けるは約3割でしかない。全体の傾向は平均賃上げ方式離れ、<個別賃金方式>指向である。このような傾向は別の設問においても確認できる。《今後の賃金政策上の一般的諸問題》で[賃金要求に関する問題]を尋ねているが、<個別要求方式が望まし

---

い>は6割で、「どちらともいえない」の3割や<平均賃上げ要求方式を維持すべき>の2割を大きく上回っている。

3. 賃上げ源資の個人配分については、組合として「関与している」が72.3%、[交渉方式]については「総源資決定後個人別配分を交渉」(48.2%)が最も多く、「総源資と個人別配分を同時決定」(39.6%)が次いでいる。
4. 定期昇給制度については<有>が82.6%に達し、定着状況は至って高い。その内容は「査定付の定期昇給制度がある」(66.7%)が主流である。定昇<有>でその内訳をみると、[査定の対象範囲](複数選択)は「年功に対応する賃金項目」(82.9%)、「職務遂行能力に対応する賃金項目」(60.7%)など年功と職務遂行能力に特定されている。また[定期昇給の源資]は「賃上げ源資に含まれている」(74.6%)企業が多い。なお、[賃上げ源資と昇級・昇格源資の関係]については「別枠」が52.8%で最多、「含まれる」は34.2%、「一部含まれる」は10.9%である。
5. このような結果、賃上げ源資、定期昇給源資、昇級・昇格源資の相互の関係を全体で見ると、<定昇、昇級・昇格源資とも賃上げ源資に含まれている>(28.6%)と<定昇源資は含まれているが、昇級・昇格源資は含まれていない>(26.8%)が多く、次いで<定昇源資、昇級・昇格源資とも別源資である>(15.9%)の順であることが分かる。

## 第2章 賃金制度、体系にかかわる政策について

1. [最近の初任給の上昇傾向]については7割の企業で平均賃上げ率を<上回っている>。この回答はとりわけ建設(100.0%)、繊維(95.0%)、金属(83.2%)、食品(77.0%)といった部門で多い。この結果は、在籍者賃金との調整が<必要>な組合が7割台に達していることと対応している。そして実際に「調整をしている」は6割、「必要はあるが調整していない」企業も1割ある。在籍者賃金の調整方法

は、賃上げ源資に「含まれていない」が半数、「含まれている」は3割、「一部含まれている」は1.5割である。日経連の平成3年6月調査と比べると、本調査の方が在籍者賃金の調整で15.8ポイント、賃上げ源資との関係で別枠源資が19.6ポイント多い。なお、この在籍者賃金の調整について組合の交渉の「対象事項である」は62.2%、「対象事項でない」は30.4%となっている。

2. 賃金要求の決定に際し各組合とも生計費を考慮している。各組合の賃金担当者は、標準労働者ベースでみた現状の賃金と生計費について概ね<対応している> (67.9%)とみている。しかし、あくまでも概ねであって〔どの年代層で特にマイナスギャップが大きいですか〕を尋ねると40代(44.5%)と30代(33.9%)をあげる組合が多い。この主たる理由は、「教育費の増加」と「住宅費の増加」である。組合ではこれへの対応策として「中堅層の賃金を是正する」(73.7%)や「諸手当の見直し」(49.9%)、「高齢者の賃金を是正する」(26.0%)などをあげている。勿論、対応策はマイナスギャップの大きい年齢層の認識によって大きく異なっており、30代、40代では「中堅層の賃金を是正する」(それぞれ86.1%、88.7%)、50代では「高齢者の賃金を是正する」(61.1%)が最多である。

3. 《今後の基本賃金の決定において重視する要素》のうち〔年功的要素〕については、組合と会社とで見方の相違が現われている。組合の方針は、<重視する> (41.0%)と「変わらない」(42.5%)にともに4割の回答が集まり、<重視しない> (13.9%)は1割強で少ない。これに対し会社の方針は、「変わらない」(38.6%)を中心に<重視する> (27.7%)と<重視しない> (23.8%)に似通った回答が寄せられている。組合に比べ、会社の年功的要素重視の希薄化は明らかである。

<仕事関連要素>の結果については、組合、会社のいずれにおいても<重視する>の回答が過半数を超えている。組合も会社も、今後については〔仕事内容〕、〔仕事の成果〕、〔職務遂行能力〕重視の方針ということになる。

---

4. 今後については、会社は明らかに、また組合も、部門により大きな違いはあるものの、大勢は<仕事関連要素>加味の方向であった。それだけに、<仕事関連要素>の現状と問題点を正確に掴んでおくことが今後の賃金政策検討にあたって重要である。本調査では職務・職能給に焦点をあて、その運用実態について9つの側面から聞いている。その特徴は職務・職能給の運用や制度のアフターケアの不十分さに起因する課題がクローズアップされているということであろう。そしてこの傾向は、職務・職能給のウエイトが10%以上30%未満の、相対的に構成比の少ない企業でよりみられる。成熟度の違いから生じている現象であろうか。

### 第3章 中高年労働者の処遇と賃金政策

1. [中高年齢者の活用・処遇政策として組合が重視すべき課題]については、「定年後の再雇用や勤務延長」と「中高年向けの職域開発」をあげる組合が7割と多く、次いで「退職準備プログラム」と「能力開発・再訓練の充実」が6割、「中高年齢者の賃金の改善」が5割となっている。男性従業員の平均年齢が高い組合ほど、中高年対策への関心は高く、できるだけ多くの政策に取り組みたいとする傾向がみられる。
2. 過半数の組合は「中高年齢者の賃金の改善」を今後<重視する>課題として選択しているが、これを選択しなかった組合(<重視しない>組合45.4%)も少なくない。両者の違いについては、次のようなことが注目点としてあげられる。
  - ① 終身雇用を同一企業で保障する志向の強い組合ほど中高年齢者賃金の改善を<重視する>傾向がある。一方、雇用は企業グループで保障するという考えの組合では中高年齢者賃金の改善を<重視する>の比率は少ない。
  - ② 中高年齢者賃金の改善を<重視する>組合の所属する企業では、現在の中高年齢者の賃金カーブの屈折の仕方が相対的に厳しい。
  - ③ 年齢別の賃金カーブをみると、中高年齢者賃金の改善を<重視する>組合の所属する企業の方が、若年層および中堅層重視型となっている。

- ④ 今後の基本賃金についての考え方をみると、中高年齢者賃金の改善を<重視する>組合の方が「年功的な要素」（4割強）を重視する傾向が強い。
3. [中高年齢者の賃金カーブの現状] は、一定年齢になると賃金カーブの伸びが低下ないしは屈折するものが大多数である。最も多いのは「上昇鈍化」型（4割弱）であるが、そのほかにも「ダウン・上昇」型（2割）、「横ばい」型、「漸減」型（ともに1割台）などがそれぞれ1～2割あり、中高年齢者の賃金カーブの実態はかなり多様であることが分かる。また、[中高年齢者の賃金が屈折する年齢] は、40代から50代後半までの範囲でバラついているが、分布のピークは、「55歳」（34.9%）が最も多く、次いで「50歳」（17.8%）、「57歳」（14.3%）などとなっている。これを平均値でみると53.4歳である。
4. 賃金カーブの屈折年齢と賃金カーブの形態との関係をみると、屈折年齢の低い方では「上昇鈍化」型を中心とした比較的ゆるやかなカーブを採用している企業が多いのに対し、屈折年齢が高く設定されている企業では屈折の仕方はより急激になっている。
5. [中高年齢者の賃金カーブの今後] の政策としては、「上昇鈍化」型（57.8%）へと収斂する傾向がみられる。「横ばい」型（17.4%）などもみられるが、「ダウン・上昇」型や「ダウン・横ばい」型は少数である。[屈折年齢] は、平均値でみると、現状より1.1歳遅い54.5歳となっている。全体のトーンとしては、今後の中高年賃金カーブは、屈折度はよりマイルドに、屈折年齢は多少遅くするのが望ましいと考えられているようである。
6. 「現状の屈折年齢」と「今後の屈折年齢」を対比すると、<現状と同じでよい>は42.4%、<現状より遅くしたい>は44.6%、<現状より早めたい>は最も少ない12.9%である。部門別では、<現状より早めたい>が比較的多いのは建設（25.0%）、電力・ガス（22.7%）、食品（20.0%）、金属（19.8%）などである。一方、<現状

---

より遅くしたい>は交通・運輸（71.0%）に多い。

7. 屈折年齢を<現状より遅くしたい>という組合は、現状の屈折年齢が51.8歳と早いため、これを平均で4歳ほど遅くして55.7歳にしたいと考えている。他方で、<現状より早くしたい>組合は、今の屈折年齢が56.4歳と比較的遅く、それを52.0歳にまで早めたいと考えている。<現状と同じ>パターンは丁度両者の中間にあたる54.0歳を現状および今後の屈折年齢としている。いずれのパターンも今後の望ましい賃金カーブの形態については、現在のカーブよりも緩やかなものを志向する傾向が強い。

#### 第4章 大卒ホワイトカラーの人事管理政策

1. 産業や企業によって状況に差はあるものの、多くの企業では、従業員に占める大卒ホワイトカラーの割合は「増えている」（73.7%）。この傾向は、特に食品（92.3%）、化学・石油（82.6%）、金属（76.2%）、建設（75.0%）などの部門で現われている。他方、「増えていない」の比率が比較的多いのは、交通・運輸（38.1%）、流通・サービス（31.0%）である。
2. [大卒ホワイトカラー対象の人事制度]としては、[自己申告制度]（58.7%）が最も普及しており、これに[専門職制度]（30.4%）、[総合職・一般職のコース別管理]（24.2%）、[社内公募制]（20.9%）などが続いている。[人事考課の公開制]、[勤務地限定社員制度]、[年俸制]、[勤務限定総合職制度]などの諸制度の普及率は1割に満たない。
3. [大卒ホワイトカラー対象の人事制度]が全く「ない」という企業は全体の4分の1である。<1つの制度はある>企業が24.5%、<2つの制度がある>企業は22.7%、<3つの制度がある>は16.3%、<4つの制度がある>は5.8%、<5つ以上の制度がある>は5.8%である。

4. [大卒ホワイトカラー対象の人事管理制度に対する評価] をみると、会社側が<重視している>の比率は、[自己申告制] が50.5%で最も多く、これに [専門職制度] が35.4%で続き、以下、[コース別管理] (26.8%)、[抜擢人事制度] (21.3%)、[社内公募制] (19.8%) などが2割前後となっている。

一方、組合からみたく評価している>の比率は、[自己申告制] が40.4%、次いで [専門職制度] の30.1%となっているが、その次には [人事考課の公開制] が20.0%で続き、[社内公募制] (18.3%) や [コース別管理] (16.2%) などを上回っている。

5. 各制度を実際にもっている企業および組合に限定して、両者の評価を対比すると、[人事考課の公開制] と [勤務地限定総合職制度] は会社と組合の評価が同程度に高いのに対し、[コース別管理] と [抜擢人事制度] は会社の重視度に対して組合の評価はかなり下回っている。逆に、[勤務地限定社員制度] は会社の重視度よりも組合の評価の方がわずかながら上回っているという特徴がみられる。

## 第5章 中途採用者の処遇について

1. [中途採用者の増加状況] をみると、中途採用者が「増えている」は70.2%で、「増えていない」の29.2%を大きく上回っており、多くの企業で中途採用を増やしているという最近の傾向が窺える。

2. [中途採用者を対象とした賃金制度] ([年齢別初任賃金]、[最低賃金規制]、[前歴加算の運用基準]) の導入状況をみると、全く制度がない企業は17.1%であり、少なくともこのうち1つの制度を取り入れている企業が8割を占めている。制度の採用パターンとしては、「全制度あり」(24.8%) が最も多く、これに「年齢別初任賃金と最賃規制あり」(16.5%) が続き、以下、「最賃規制のみ」(9.7%)、「前歴加算のみ」(8.3%)、「前歴加算と年齢別初任賃金あり」(7.4%) などとなっている。

---

3. [中途採用者を対象とした賃金制度] で<制度あり>は、[年齢別初任賃金] で55.8%、[最低賃金規制] で58.7%、[前歴加算の運用基準] で47.1%である。この<制度あり>のなかで「効果的に機能している」は、それぞれ41.3%、39.2%、32.4%を占めている。見方を換えれば、いずれの制度についても「十分機能していない」企業が、10~20%ほどあることになる。

4. 中途採用者の処遇について、[中途採用者は不利に扱われているか] との問いに対して、「はい」は28.3%、「いいえ」は69.6%である。部門別や業種別・規模別の違いはそれほど大きくはない。制度は「あるが十分に機能していない」企業で、中途採用者が不利に扱われているとの回答が際立って多い。

## 第6章 今後の賃金政策のあり方について

1. [年功賃金について] の回答によると、本調査の対象になった組合は今までは<年功重視> (62.5%、職務・職能重視は33.9%) でやってきたが、今後は<職務・職能重視> (80.8%、年功重視は15.6%) でいきたいと考えている。部門によっては、今後においても年功重視が交通・運輸 (45.2%)、情報 (35.7%)、繊維 (30.0%) などで相対的に多い。しかし、大半の組合で、今後については年功賃金重視から職務・職能重視へスタンスを移していることは明白である。但し、年功賃金の要素が無くなるわけではない。[年功賃金の将来] については「賃金の基本的要素の一つとして維持されていくと思う」(84.4%) で共通した見方が形成されている。

2. [年齢別賃金カーブの現状] で最も多いのは「S字型」(49.3%) である。これに急増・横ばい型 (18.3%)、中ダルミ漸増型 (16.2%)、直線型 (13.6%) が1.5割前後で並んでいる。<今後、指向すべき型>についても「S字型」(44.0%) がトップであることでは変わらない。以下、急増・横ばい型 (26.0%)、直線型 (23.9%) の順で、中ダルミ漸増型 (0.6%) は皆無に等しい。両者の比率の差に注目してみる

と、今後で「S字型」（5.3ポイントの減）と中ダルミ漸増型（15.6ポイントの減）が減少、代わって直線型（10.3ポイントの増）と急増・横ばい型（7.7ポイントの増）が増えている。この点については部門による違いが注目される。今後と現在を対比した際、急増・横ばい型は金属（22.8ポイントの増）、流通・サービス（27.6ポイントの増）などで、また直線型が非鉄金属（60.0%ポイントの増）、繊維（30.0ポイントの増）、交通・運輸（26.2ポイントの増）などで、その増え方が大きくなっている。

3. 《今後の賃金政策》で〈賃金格差〉に関する領域のうち〔産業間格差〕、〔同一産業内企業間格差〕、〔ホワイトとブルーの賃金区分〕については、〈格差・区分是正〉が4～5割台、〈格差・区分容認〉が3割～4割台で似通った見方がされている。しかし、格差に関するもう一つの問題、〔組合員間の賃金格差〕については明瞭な結果が現われている。賃金担当者の考えは、格差容認、応能処遇を原則とするという点では合意が形成されているようである。
4. 2と3の結果より、〔年功賃金について〕は職務・職能重視、組合員間については格差容認が主流派ということになる。但し、その現われ方は一様ではない。職務・職能給と個人間の格差の双方重視は電力・ガス、化学・石油、金属、食品などで強いに対し、非鉄金属、情報、交通・運輸などでは先の双方重視は相対的に少ない。
5. 組合の今後の賃金政策について、2つの点に留意しておきたい。その1つは、組合の方針として職務・職能給を重視し、個人間の格差についても承認している組合においても年功要素を軽視している訳ではない。今後も、基本賃金の要素の1つとして維持されるとみられているし、また賃金要求に際しどの組合においても生計費への配慮が働いている。これらの結果を合わせ考えると、職務・職能給を重視し、個人間の格差を容認していても、その前提には組合員の生活保障への気配りがなされた上での指向のように思われる。

もう1つの点は、職務・職能給に対する〔組合の関与〕の問題である。一般的に、

---

職務・職能給のウエイトが大きくなれば、組合員間の格差も広がる。問題は格差の程度とその納得性と思われるが、組合の関与が不十分になると「組合員間の賃金格差が拡大」の増える傾向が現われている。職務・職能給の拡大に際しては、組合のより一層きめ細かな取り組みが求められているようである。

6. 雇用の柔軟化と賃金との関係については評価が分散している。[終身雇用の企業グループ内化]については<同一企業で保障>が34.5%、「どちらともいえない」は27.7%、<グループ内で保障>は36.5%である。[多様な事業分野や職種で働く組合員へ適用される賃金体系]では、<同一の賃金体系> (46.9%) が多いとはいうものの過半数を切っている。また、[分社化企業の賃金水準]についても<本体の賃金水準適用>が45.4%で多いとはいうものの、<分社化した企業の業種の相場>も28.3%となっている。

## 第1章 賃金制度について

本章では、〈基本賃金の性格〉、〈賃上げ（初任給を除く）の要求方式〉、〈賃上げ源資の個人配分〉、〈定期昇給制度とその運用状況〉、〈昇級・昇格源資の取り扱い〉などについて検討している。

### 1. 基本賃金の性格

まず最初に本調査の対象になった企業における〈基本賃金の性格〉を〔基本賃金の決まり方〕、〔基本賃金の構成〕などの設問を通してみておくことにしよう。なお設問にあたっては基本賃金について「一般的に給与の中で大きな部分を占める基本となる給与で、本給、本俸、基本給などと呼んでいる企業があります。この基本賃金には役付給、職務給、職能給部分を含みますが、生活補助部分と時間外労働手当部分は含みません」との但し書きをつけて回答を求めた。

〔基本賃金の決まり方〕についての結果は、はっきりしている。本調査の対象になった8割の企業では「仕事給と年功給の組み合わせ」（77.9%）によって決っており、第2位の「各賃金項目を総合的に評価」（14.7%）を大きく引き離している。「年功給一本」（3.8%）や「仕事給一本」（3.2%）は極めて少ない。

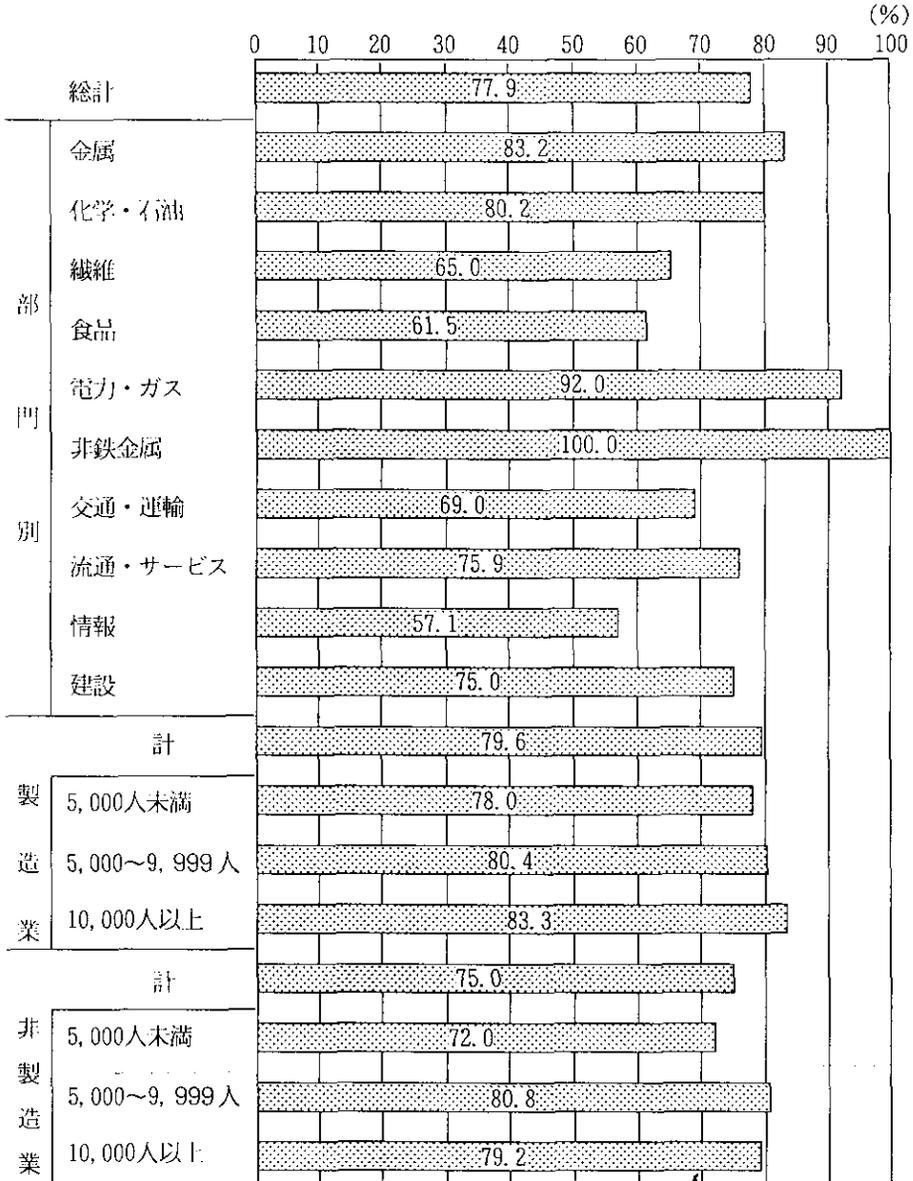
〔基本賃金の決まり方〕の中心が「仕事給と年功給の組み合わせ」であることは各部門、各業種、規模の違いを超えていえる。比率の差に注目すると、この回答は情報、食品部門で相対的に少ないものの、それでも6割を占めている。これらの部門においても主流派であることに変わりはない（第1-1表、第1-1図）。この〔基本賃金の構成〕を総計について比率と平均値で示したのが第1-2表である。記入は組合員1人平均で求めた。集計は各賃金項目についての記入合計が100%となる302組合をベースに行なった。各賃金項目ごとの分布とその平均値は次のようになる。

## 第1-1表 基本賃金

(総計、部門別、業種別・規模別)

|     |              | 仕事給一本 | の仕事給と年功給との組み合わせ | 年功給一本 | 的各賃金項目を総合的に評価 | N<br>A |
|-----|--------------|-------|-----------------|-------|---------------|--------|
| 総計  |              | 3.2   | 77.9            | 3.8   | 14.7          | 0.3    |
| 部門別 | 金属           | 0.0   | 83.2            | 3.0   | 12.9          | 1.0    |
|     | 化学・石油        | 2.3   | 80.2            | 0.0   | 17.4          | 0.0    |
|     | 繊維           | 10.0  | 65.0            | 20.0  | 5.0           | 0.0    |
|     | 食品           | 7.7   | 61.5            | 0.0   | 30.8          | 0.0    |
|     | 電力・ガス        | 0.0   | 92.0            | 0.0   | 8.0           | 0.0    |
|     | 非鉄金属         | 0.0   | 100.0           | 0.0   | 0.0           | 0.0    |
|     | 交通・運輸        | 7.1   | 69.0            | 4.8   | 19.0          | 0.0    |
|     | 流通・サービス      | 10.3  | 75.9            | 0.0   | 13.8          | 0.0    |
|     | 情報           | 0.0   | 57.1            | 28.6  | 14.3          | 0.0    |
|     | 建設           | 0.0   | 75.0            | 0.0   | 25.0          | 0.0    |
| 計   |              | 1.9   | 79.6            | 3.4   | 14.6          | 0.5    |
| 製造業 | 5,000人未満     | 1.7   | 78.0            | 5.9   | 13.6          | 0.8    |
|     | 5,000～9,999人 | 4.3   | 80.4            | 0.0   | 15.2          | 0.0    |
|     | 10,000人以上    | 0.0   | 83.3            | 0.0   | 16.7          | 0.0    |
| 非計  |              | 5.3   | 75.0            | 4.5   | 15.2          | 0.0    |
| 製造業 | 5,000人未満     | 3.7   | 72.0            | 7.3   | 17.1          | 0.0    |
|     | 5,000～9,999人 | 11.5  | 80.8            | 0.0   | 7.7           | 0.0    |
|     | 10,000人以上    | 4.2   | 79.2            | 0.0   | 16.7          | 0.0    |

第1-1図 基本賃金（総計、部門別、業種別・規模別）  
—— 仕事給と年功給との組み合わせ ——



第1-2表 基本賃金の構成

(総計)

|                      | 0%   | 10%未満 | 10%以上 | 30%以上 | 50%以上 | 70%以上 | 100% | 平均(%) |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| 年齢・勤続・学歴<br>など属人的要素  | 5.6  | 2.3   | 7.3   | 29.1  | 35.1  | 16.9  | 3.6  | 51.3  |
| 職務・職種など仕事<br>内容に対応   | 49.7 | 16.6  | 12.3  | 12.3  | 5.6   | 3.3   | 0.3  | 13.6  |
| 能力、資格、技能<br>など職務遂行能力 | 18.5 | 13.6  | 14.2  | 34.1  | 14.2  | 3.6   | 1.7  | 29.0  |
| その他                  | 62.3 | 20.9  | 10.9  | 3.0   | 1.3   | 0.0   | 1.7  | 6.0   |

(注) 数値は、各賃金項目についての記入合計が100%になる302件をベースに集計したものである。

- ① 学歴・年齢・勤続など属人的要素に対応した賃金項目は、分布の集中が「50%以上70%未満」(35.1%)と「30%以上50%未満」(29.1%)にみられる。その平均は51.3%である。
- ② 職務・職種など仕事内容に対応して決められている賃金項目は、「0%」(49.7%)が約半数。そして「1%以上10%未満」(16.6%)、「10%以上30%未満」(12.3%)、「30%以上50%未満」(12.3%)にそれぞれ1割台で分布している。全体に占める平均は13.6%である。
- ③ 能力、資格、技能など職務遂行能力に対応した賃金項目は、「30%以上50%未満」(34.1%)を中心に「0%」(18.5%)、「10%以上30%未満」、「50%以上70%未満」(ともに14.2%)、「1%以上10%未満」(13.6%)など、その前後に広がっている。企業により採用の程度にバラツキの大きい賃金項目であることを示唆している。平均は29.0%である。
- ④ その他の賃金項目は少ない。「0%」(62.3%)と「10%未満」(20.9%)で大半を占める。平均は6.0%である。

この回答結果より基本賃金のパターンを作ることができ。総計を<単一型> : <併存型> : <その他>の3つに分けると、それぞれの比率は7.3% : 91.0% : 1.6%となる。併存型が圧倒的多数を占めているわけであるが、そのなかでは「属人

給と職能給」(28.1%)の組み合わせが最多である。これに「属人給と仕事給と職能給」(19.2%)、「属人給と仕事給と職能給とその他」(16.9%)、「属人給と職能給とその他」(13.9%)などが15%前後で続いている。全体の結果はこのようになっているが、ここでは次の二つの点に注目しておきたい(第1-3表)。

その一つは単一型の結果である。全体では1割を切り少ないものの、食品部門(33.3%)や非製造業の10,000人以上(25.1%)では無視できない比率を占めている。もう一つは併存給の中で最も多い「属人給と職能給」の結果についてである。このパターンは、繊維(41.2%)、金属(34.4%)、化学・石油(32.9%)などの部門で多い。また企業規模では製造業で特徴をみせている。5,000人未満(39.4%)の4割が、5,000~9,999人(26.2%)では4分の1、10,000人以上(19.0%)では2割を切っているように、企業規模が増えるにつれ減少している。そしてこのパターンの少ない10,000人以上では「属人給と仕事給と職能給とその他」(26.2%)のウェイトが比較的多くなっている。

ところで、先に検討した[基本賃金の決り方]と[基本賃金の構成]の相互の関係はどのようになっているのであろうか。[基本賃金の決り方]、[基本賃金のパターン]別に[基本賃金の構成]を平均値で示したのが第1-4表である。仕事給一本の構成をみると、当然のことながら「職務遂行能力」(48.0%)や「仕事内容に対応した要素」(28.3%)など仕事がらみが多い。とはいえ「属人的要素」(21.3%)も2割を超えている。同じことは年功給一本についてもいえる。「属人的要素」(87.2%)で大半を占めるとはいうものの「その他」(12.0%)も1割強ある。仕事給、あるいは年功給‘一本’のなかにも他の賃金項目が含まれていることになる。従ってこの‘一本’には、主として仕事給、主として年功給の企業をも含んでいるということになる。また同表の基本賃金のパターン別の結果より、併存型中の属人給を含むパターンにおいては各賃金項目の中で「属人的要素」の割合が、同じく仕事給を含むパターンでは「仕事内容に対応した要素」が、それぞれ大きいことが分かる。

第1-3表 基本賃金の構成・パターン別

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 単一型  | 併存型・<br>仕事給と<br>属人給と | 併存型・<br>属人給と<br>その他 | 併存型・<br>属人給と<br>職能給と | 併存型・<br>属人給と<br>職能給と<br>その他 | 併存型・<br>属人給と<br>職能給と | 併存型・<br>属人給と<br>職能給と<br>その他 | その他  |
|------|--------------|------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|------|
| 総計   |              | 7.3  | 7.9                  | 5.0                 | 28.1                 | 13.9                        | 19.2                 | 16.9                        | 1.6  |
| 部門別  | 金属           | 3.1  | 4.2                  | 4.2                 | 34.4                 | 17.7                        | 18.8                 | 17.7                        | 0.0  |
|      | 化学・石油        | 5.1  | 7.6                  | 3.8                 | 32.9                 | 16.5                        | 13.9                 | 16.5                        | 3.8  |
|      | 繊維           | 11.8 | 11.8                 | 5.9                 | 41.2                 | 11.8                        | 5.9                  | 11.8                        | 0.0  |
|      | 食品           | 33.3 | 0.0                  | 11.1                | 0.0                  | 11.1                        | 22.2                 | 11.1                        | 11.1 |
|      | 電力・ガス        | 9.1  | 9.1                  | 0.0                 | 31.8                 | 9.1                         | 22.7                 | 18.2                        | 0.0  |
|      | 非鉄金属         | 0.0  | 0.0                  | 0.0                 | 25.0                 | 0.0                         | 50.0                 | 25.0                        | 0.0  |
|      | 交通・運輸        | 12.1 | 27.3                 | 9.1                 | 0.0                  | 3.0                         | 21.2                 | 24.2                        | 3.0  |
|      | 流通・サービス      | 7.6  | 3.8                  | 0.0                 | 26.9                 | 11.5                        | 30.8                 | 19.2                        | 0.0  |
|      | 情報           | 16.6 | 0.0                  | 25.0                | 25.0                 | 16.7                        | 16.7                 | 0.0                         | 0.0  |
|      | 建設           | 0.0  | 0.0                  | 0.0                 | 25.0                 | 25.0                        | 50.0                 | 0.0                         | 0.0  |
| 製造業  | 計            | 5.9  | 5.9                  | 4.8                 | 31.9                 | 14.9                        | 17.6                 | 17.6                        | 1.6  |
|      | 5,000人未満     | 5.8  | 4.8                  | 3.8                 | 39.4                 | 13.5                        | 15.4                 | 15.4                        | 2.0  |
|      | 5,000～9,999人 | 7.2  | 9.5                  | 2.4                 | 26.2                 | 11.9                        | 26.2                 | 14.3                        | 2.4  |
|      | 10,000人以上    | 4.8  | 4.8                  | 9.5                 | 19.0                 | 21.4                        | 14.3                 | 26.2                        | 0.0  |
| 非製造業 | 計            | 9.8  | 11.5                 | 5.3                 | 22.1                 | 11.5                        | 22.1                 | 15.9                        | 1.8  |
|      | 5,000人未満     | 8.2  | 12.2                 | 8.1                 | 21.6                 | 10.8                        | 23.0                 | 14.9                        | 1.4  |
|      | 5,000～9,999人 | 4.3  | 13.0                 | 0.0                 | 26.1                 | 13.0                        | 17.4                 | 21.7                        | 4.3  |
|      | 10,000人以上    | 25.1 | 6.3                  | 0.0                 | 18.8                 | 12.5                        | 25.0                 | 12.5                        | 0.0  |

第1-4表 「基本賃金の決まり方」、[基本賃金のパターン] 別にみた基本賃金の構成

|               |                  | 属人的要素 | 仕事内容に対応した要素 | 職務遂行能力に対応した要素 | その他   |
|---------------|------------------|-------|-------------|---------------|-------|
| 総 計           |                  | 51.3  | 13.6        | 29.0          | 6.0   |
| 基本賃金の決まり方     | 仕事給一本            | 21.3  | 28.3        | 48.0          | 2.4   |
|               | 仕事給と年功給との組合せ     | 51.2  | 13.2        | 30.9          | 4.6   |
|               | 年功給一本            | 87.2  | 0.4         | 0.5           | 12.0  |
|               | 各賃金項目を総合的に評価     | 47.5  | 16.6        | 22.3          | 13.6  |
| 基本賃金の構成・パターン別 | 単一型・属人給          | 100.0 | 0.0         | 0.0           | 0.0   |
|               | 単一型・仕事給          | 0.0   | 100.0       | 0.0           | 0.0   |
|               | 単一型・職能給          | 0.0   | 0.0         | 100.0         | 0.0   |
|               | 単一型・その他          | 0.0   | 0.0         | 0.0           | 100.0 |
|               | 併存型・属人給と仕事給      | 54.0  | 46.0        | 0.0           | 0.0   |
|               | 併存型・属人給と仕事給とその他  | 52.3  | 32.2        | 0.0           | 15.5  |
|               | 併存型・属人給と職能給      | 58.0  | 0.0         | 42.0          | 0.0   |
|               | 併存型・属人給と職能給とその他  | 46.7  | 0.0         | 42.6          | 10.7  |
|               | 併存型・仕事給と職能給      | 0.0   | 65.3        | 34.8          | 0.0   |
|               | 併存型・仕事給と職能給とその他  | 0.0   | 83.0        | 1.0           | 16.0  |
|               | 併存型・属人給と仕事給と職能給  | 54.2  | 18.1        | 27.7          | 0.0   |
|               | 併存型・属人と仕事と職能とその他 | 44.9  | 20.0        | 22.8          | 12.3  |

## 2. 賃上げの要求方式について

次に賃上げ（初任給を除く）の要求方式に関する課題をみていくことにしよう。ここで取り扱う設問は、[組合の要求方式]、それに対する[会社の回答方式]、[要求方

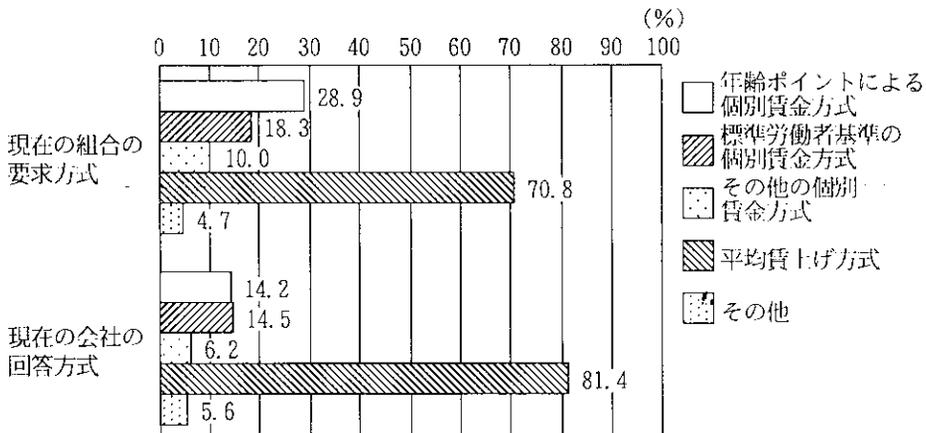
式についての評価]、[今後、組合の重視すべき要求方式] などである。賃上げについての [組合の要求方式] と [会社の回答方式] からみていこう。

それぞれについての組合の要求方式、また会社の回答方式を図示したのが第1-2~4図である。回答は該当するもの全てについての記入である。まずこの複数回答を集計した結果からみていくことにしよう。

### (1) 組合の要求方式

組合の要求方式で最も多いのは平均方式 (70.8%) である (第1-2図)。これに「年齢ポイントによる個別賃金方式」(28.9%) や「標準労働者基準による個別賃金方式」(18.3%)、「その他の個別賃金方式」(10.0%) などが続いている。現在のところ、要求方式の主流は平均方式であるが、<個別賃上げ方式>採用組合を合計すると、57.2%にもなり、既にかかなりの普及率に達しているのが注目される。この<個別賃上げ方式>の採用率は、情報 (107.1%)、繊維 (100.0%)、流通・サービス (82.7%)、建設 (75.0%) といった部門で高い。また製造業、非製造業とも企業規模の少ないところで採用率の高い傾向が窺える。その採用率は、製造業・5,000人未満の61.0%が、5,000~9,999人では52.1%、10,000人以上では42.9%、非製造業では同じく68.3%、53.8%、41.7%である。採用率の高いところとそうでないところの差は明瞭である。

第1-2図 賃上げの要求・回答方式 (複数選択)



## (2) 会社の回答方式

会社の回答方式もトップは「平均方式」(81.4%)である(第1-2図、第1-3図)。これに「標準労働者基準による個別賃金方式」(14.5%)、「年齢ポイントによる個別賃金方式」(14.2%)、「その他の個別賃金方式」(6.2%)が続いている。これらを合わせた<個別賃金方式>による回答は34.9%となる。<個別賃金方式>の回答は、建設(75.0%)、流通・サービス(51.7%)といった部門では過半数を超えている。企業規模別では企業規模の少ないところで<個別賃金方式>による回答が多い。

それでは、組合の要求方式と会社の回答方式との関係はどのようになっているのであろうか(第1-4図)。両者の回答の差に注目してみると、総計では平均方式での回答が10.6ポイント多く、<個別賃金方式>による回答は22.3ポイント少なくなっている。組合の<個別賃金方式>に会社の回答が一部対応していないことを示している。

部門別でみると、食品と建設については組合の要求方式と会社の回答方式とが同じ結果となっている。交通・運輸と金属も両者がほぼ対応している。しかし情報、繊維、電力・ガスなどでは組合の<個別賃金方式>による要求に対し会社が同様の回答をしているケースは少ない。両者の差は、情報で△78.6ポイント、繊維で△55.0ポイント、電力・ガスで△52.0ポイントもついている。

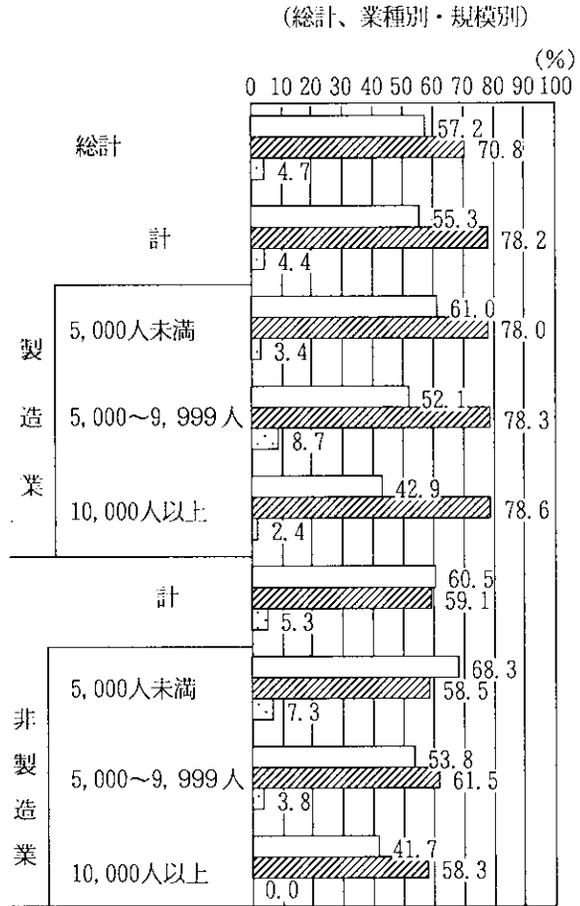
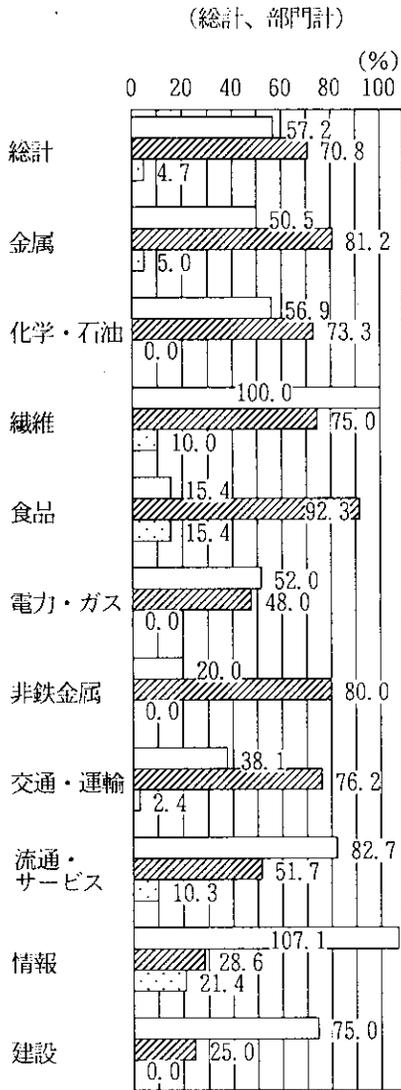
業種別で<個別賃金方式>についての両者の差をみると、製造業(△18.4ポイント)に比べ非製造業(△28.6ポイント)で、また企業規模別では製造業の5,000人未満(△20.3ポイント)と5,000~9,999人(△21.7ポイント)、非製造業の5,000人未満(△31.7ポイント)と10,000人以上(△29.2ポイント)で、開きが大きくなっている。

## (3) 要求方式についての現状評価と今後の方向性

ところで、先に紹介したような組合の要求方式、会社の回答方式のもとで、組合は現在の賃上げの要求方式をどのように評価しているのであろうか(第1-5図)。

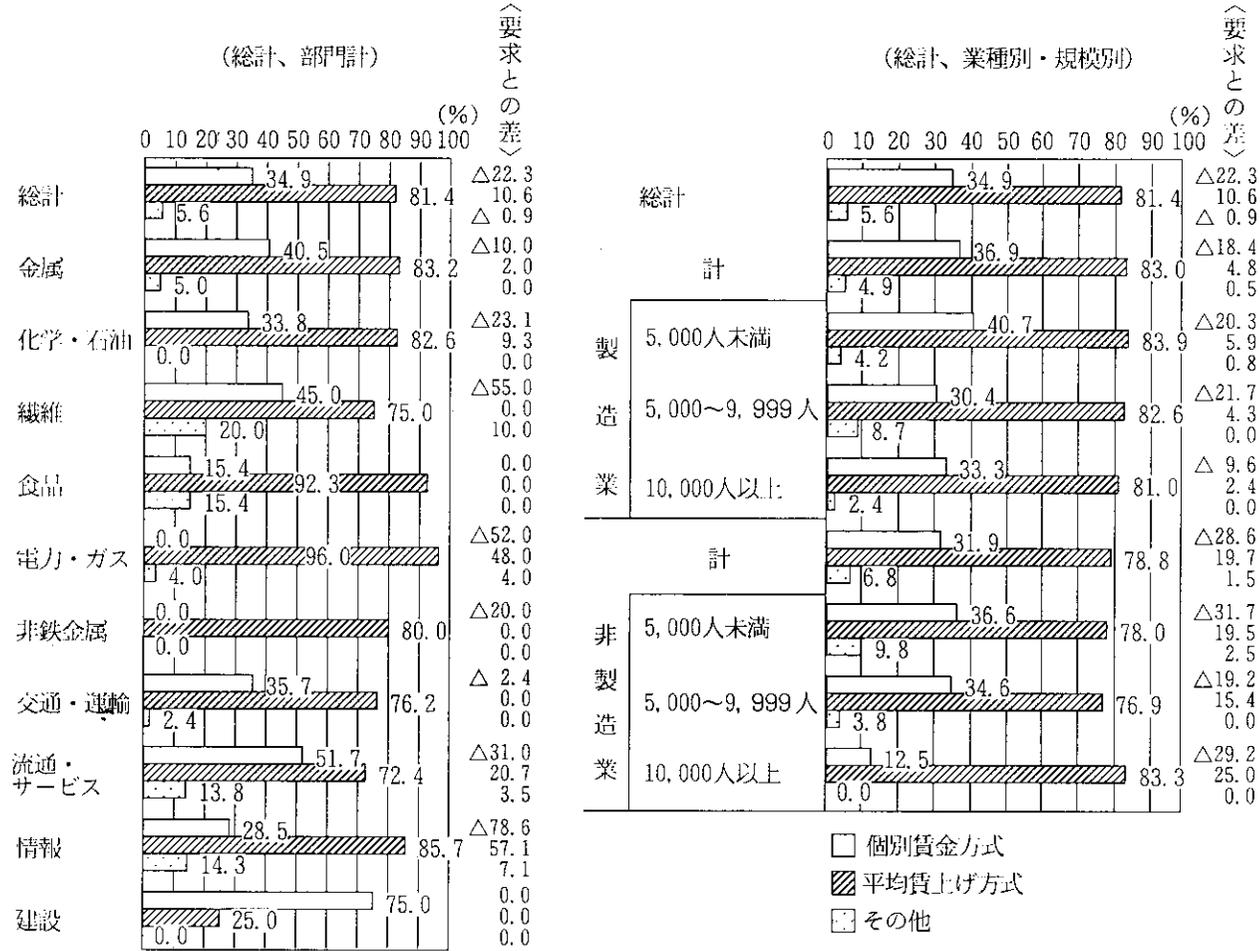
この点についての結果は明瞭である。「適切である」(30.1%)と「まあ適切である」(48.7%)を合わせた<適切である>は8割にもなる。非鉄金属(サンプル5件)で<適切である>(4割)が唯一過半数を切っているのが目立つが、他はいずれの集計区分でも現在の要求方式について肯定的である。

第1-3図 賃上げの要求方式（複数選択）



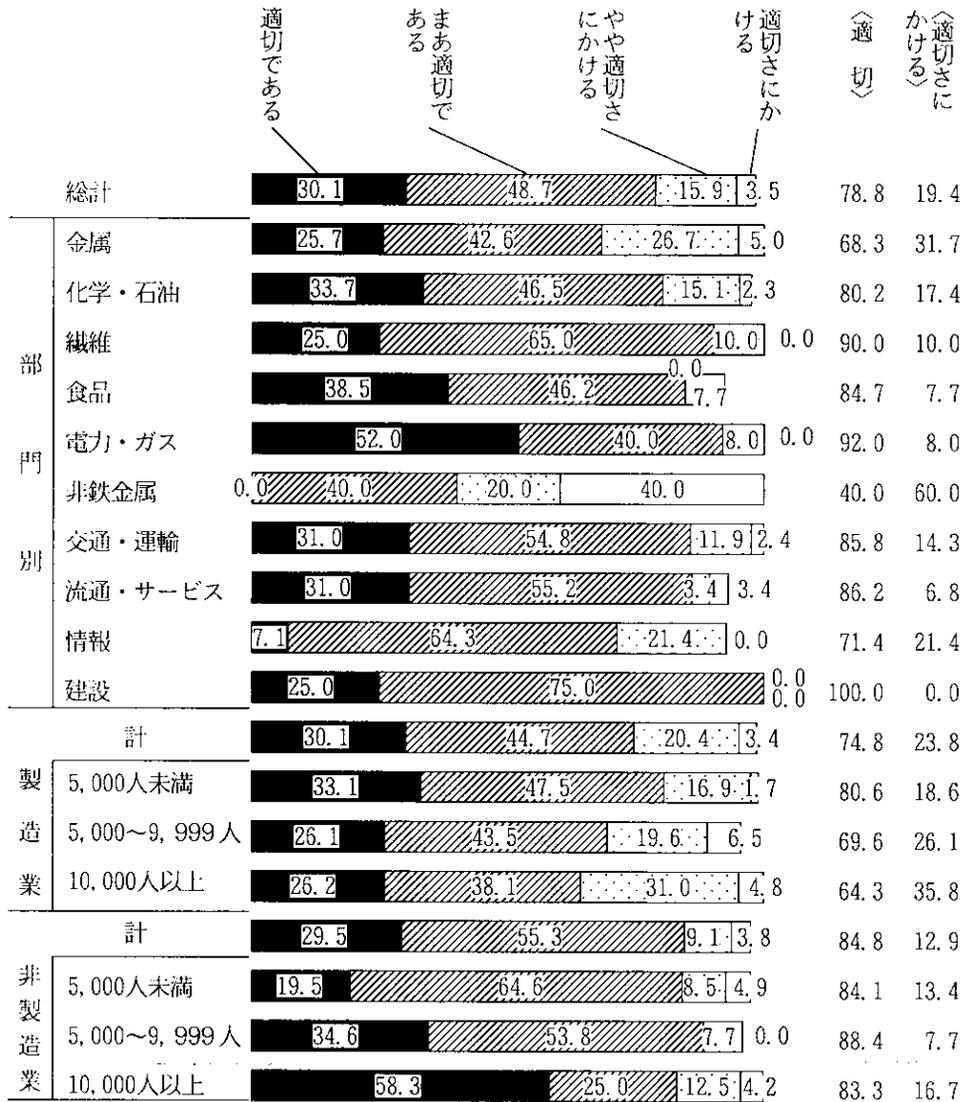
個別賃金方式  
 平均賃上げ方式  
 その他

第1-4図 賃上げ要求に対する会社側の回答方式（複数選択）



### 第1-5図 賃上げの要求方式についての評価

(総計、部門別、業種別・規模別)



しかし現在の要求方式への高い評価がみられるとはいえ、現在の方式が今後とも適切さを維持できるものとは考えられていない。このことは第1-5表の「今後重視していくべき要求方式」によく示されている（回答は現在の要求同様、該当する方式全てについて複数で記入してもらっている）。

総計をみると、今後重視していくべき要求方式の筆頭は「年齢ポイントによる個別賃金方式」（61.9%）、第2位は「標準労働者基準の個別賃金方式」（46.6%）である。「平均賃上げ方式」（22.4%）は第3位で、比率は下がる。前二者に「その他の個別賃金方式」（12.4%）を合わせた＜個別賃金方式＞は120.9%にもなる。現在の要求方式との比率の差は、「年齢ポイントによる個別賃金方式」でプラス33.0ポイント、「標準労働者基準の個別賃金方式」でプラス28.3ポイント、「その他の個別賃金方式」でプラス2.4ポイント、「平均賃上げ方式」はマイナス48.4ポイントとなる。またこのうち今後重視で増えている＜個別賃金方式＞について伸び率を計算すると、「標準労働者基準の個別賃金方式」が2.5倍で最も大きく、「年齢ポイントによる個別賃金方式」は2.1倍、「その他の個別賃金方式」は1.2倍である。

このような結果は組合の今後の賃上げ方式についてのスタンスが、現在の平均賃上げ、あるいは平均賃上げ+年齢ポイントによる個別賃金方式から、年齢ポイントによる個別賃金方式あるいは複数の個別賃金方式重視へ、動いていることを示唆している。このことは部門や業種、規模の違いを超えて現われている。

以上、複数回答の結果に依りながら賃上げの要求方式について紹介してきた。複数回答であるため回答の広がりが見られる反面、焦点が一部ぼやける面も否定し難い。そこで賃上げについての要求方式のパターンを作ってみた。第1-6表がその結果である。その他+不明が約1割ある点に留意しなければならないものの、現在の要求方式では「平均賃上げ方式のみ」が48.3%、約半数を占めている。「平均賃上げ方式と＜個別賃金方式＞セット型」は15.7%、「年齢ポイントによる個別賃金方式のみ」は11.2%、「標準労働者基準による個別賃金方式のみ」は7.4%となる。

第1-5表 今後重視していくべき要求方式（複数選択）

（総計、部門別、業種別・規模別）

|      |              | 年齢ポイントによる個別賃金方式 | 標準労働者基準の個別賃金方式 | その他の個別賃金方式  | 個別賃金方式        | 平均賃上げ方式       | その他         |
|------|--------------|-----------------|----------------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| 総計   |              | 61.9<br>33.0    | 46.6<br>28.3   | 12.4<br>2.4 | 120.9<br>63.7 | 22.4<br>△48.4 | 3.5<br>△1.2 |
| 部門別  | 金属           | 54.5            | 60.4           | 8.9         | 123.8         | 16.8          | 5.0         |
|      | 化学・石油        | 31.7            | 40.6           | 1.0         | 73.3          | △64.4         | 0.0         |
|      | 繊維           | 68.6            | 38.4           | 16.3        | 123.3         | 30.2          | 2.3         |
|      | 食品           | 40.7            | 17.5           | 8.2         | 66.4          | △43.1         | 2.3         |
|      | 電力・ガス        | 80.0            | 30.0           | 20.0        | 130.0         | 5.0           | 0.0         |
|      | 非鉄金属         | 30.0            | 10.0           | △10.0       | 30.0          | △70.0         | △10.0       |
|      | 交通・運輸        | 46.2            | 53.8           | 0.0         | 100.0         | 30.8          | 0.0         |
|      | 流通・サービス      | 46.2            | 46.1           | △7.7        | 84.6          | △61.5         | △15.4       |
|      | 情報           | 76.0            | 64.0           | 8.0         | 148.0         | 4.0           | 0.0         |
|      | 建設           | 24.0            | 64.0           | 8.0         | 96.0          | △44.0         | 0.0         |
|      |              | 60.0            | 80.0           | 0.0         | 140.0         | 0.0           | 0.0         |
|      |              | 40.0            | 80.0           | 0.0         | 120.0         | △80.0         | 0.0         |
|      | 製造業          | 52.4            | 38.1           | 4.8         | 95.3          | 50.0          | 0.0         |
| 非製造業 | 38.1         | 16.7            | 2.4            | 57.2        | △26.2         | △2.4          |             |
| 製造業  | 65.5         | 27.6            | 27.6           | 120.7       | 10.3          | 6.9           |             |
| 非製造業 | 27.6         | 6.9             | 3.5            | 38.0        | △41.4         | △3.4          |             |
| 製造業  | 57.1         | 42.9            | 21.4           | 121.4       | 21.4          | 14.3          |             |
| 非製造業 | △7.2         | 21.5            | 0.0            | 14.3        | △7.2          | △7.1          |             |
| 製造業  | 75.0         | 25.0            | 0.0            | 100.0       | 0.0           | 25.0          |             |
| 非製造業 | 50.0         | 0.0             | △25.0          | 25.0        | △25.0         | 25.0          |             |
| 製造業  | 計            | 60.2<br>34.0    | 51.5<br>32.6   | 12.6<br>2.4 | 124.3<br>39.0 | 21.8<br>△56.4 | 3.4<br>△1.0 |
| 製造業  | 5,000人未満     | 63.6            | 48.3           | 13.6        | 125.5         | 26.3          | 1.7         |
| 製造業  | 5,000～9,999人 | 36.5            | 26.3           | 1.7         | 64.5          | △51.7         | △1.7        |
| 製造業  | 10,000人以上    | 67.4            | 39.1           | 10.9        | 117.4         | 21.7          | 4.3         |
| 製造業  | 5,000人未満     | 32.6            | 26.1           | 6.6         | 65.3          | △56.6         | △4.4        |
| 製造業  | 5,000～9,999人 | 42.9            | 73.8           | 11.9        | 128.6         | 9.5           | 7.1         |
| 製造業  | 10,000人以上    | 28.6            | 57.1           | 0.0         | 85.7          | △69.1         | 4.7         |
| 非製造業 | 計            | 64.4<br>31.1    | 39.4<br>22.0   | 12.1<br>2.3 | 115.9<br>55.4 | 23.5<br>△35.6 | 3.8<br>△1.5 |
| 非製造業 | 5,000人未満     | 68.3            | 32.9           | 11.0        | 112.2         | 23.2          | 2.4         |
| 非製造業 | 5,000～9,999人 | 32.9            | 14.6           | △3.6        | 43.9          | △35.3         | △4.9        |
| 非製造業 | 10,000人以上    | 57.7            | 61.5           | 11.5        | 130.7         | 19.2          | 7.7         |
| 非製造業 | 5,000人未満     | 34.6            | 34.6           | 7.7         | 76.9          | △42.3         | 3.9         |
| 非製造業 | 5,000～9,999人 | 58.3            | 37.5           | 16.7        | 112.5         | 29.2          | 4.2         |
| 非製造業 | 10,000人以上    | 20.8            | 33.3           | 16.7        | 70.8          | △29.1         | 4.2         |

(注) 上段は [今後重視していくべき要求方式]  
 下段は [今後重視していくべき要求方式] - [現在の要求方式]  
 △はマイナスを示す

第1-6表 賃上げ要求

(総計、現在の賃上げ要求方式別)

|                              | N = | (100%) |
|------------------------------|-----|--------|
| 総計                           | 339 | 100.0  |
| 年齢ポイントによる個別賃金方式のみ            | 38  | 11.2   |
| 標準労働者基準による個別賃金方式のみ           | 25  | 7.4    |
| その他の個別賃金方式のみ                 | 15  | 4.4    |
| 平均賃上げ方式のみ                    | 164 | 48.3   |
| 平均+年齢ポイントによる個別賃金方式           | 29  | 8.6    |
| 平均+標準労働者基準による個別賃金方式          | 15  | 4.4    |
| 平均+その他個別賃金方式                 | 9   | 2.7    |
| 年齢ポイントによる個別+標準労働者基準による個別賃金方式 | 11  | 3.2    |
| その他+不明                       | 33  | 9.7    |

この要求方式のパターン別に [会社の回答方式]、[賃上げの要求方式についての評価]、[今後重視していくべき要求方式] を集計したのが第1-7~9表である。これらの表より次のような点が明らかになっている。

- ① [会社の回答方式] は組合の賃上げ要求方式と対応している。平均賃上げ方式、標準労働者基準による個別賃金方式でこの傾向が強い。しかし、組合の要求が年齢ポイントによる個別賃金方式のみやその他の個別賃金方式のみの場合は、会社が平均賃上げ方式で回答するケースが多いため、不対応が生じている。
- ② いずれの要求パターンとも [賃上げの要求方式についての評価] では、<適切である>で大半が占められている。しかしここで留意しておくべき点は<適切さに欠ける>の回答である。この回答は平均賃上げ方式を採用している組合で多い。現在の要求方式で半数を占める「平均賃上げ方式のみ」の組合では、この<適切さに欠ける>の回答が約3割に達している。これらのことは [今後重視していくべき要求方式] の結果に影響を与えている。「平均賃上げ方式のみ」の組合で今後ともこの方式を重視するの回答は3割にまで急減、「年齢ポイントによる個別賃金方式」

(56.1%) や「標準労働者基準による個別賃金方式」(42.1%) へ重点が移っている。比率に違いはあるものの、現在「平均賃上げ方式と<個別賃金方式>セット型」を採用している組合においても同様の傾向が窺える。現在、既に<個別賃金方式>を採用している組合はその方向をより明確にしている。

第1-7表 賃上げ要求に対する会社側の回答方式（複数選択）

(総計、現在の賃上げ要求方式別)

|                              | 個別賃金方式 | 標準労働者基準による個別賃金方式 | その他の個別賃金方式 | 平均賃上げ方式 | その他 | N<br>A |
|------------------------------|--------|------------------|------------|---------|-----|--------|
| 総計                           | 14.2   | 14.5             | 6.2        | 81.4    | 5.6 | 0.6    |
| 年齢ポイントによる個別賃金方式のみ            | 31.6   | 0.0              | 0.0        | 68.4    | 2.6 | 2.6    |
| 標準労働者基準による個別賃金方式のみ           | 0.0    | 84.0             | 4.0        | 12.0    | 0.0 | 0.0    |
| その他の個別賃金方式のみ                 | 0.0    | 0.0              | 40.0       | 60.0    | 0.0 | 0.0    |
| 平均賃上げ方式のみ                    | 0.0    | 1.2              | 0.6        | 98.8    | 0.0 | 0.0    |
| 平均+年齢ポイントによる個別賃金方式           | 55.2   | 0.0              | 0.0        | 100.0   | 0.0 | 0.0    |
| 平均+標準労働者基準による個別賃金方式          | 6.7    | 73.3             | 0.0        | 93.3    | 0.0 | 0.0    |
| 平均+その他個別賃金方式                 | 0.0    | 0.0              | 55.6       | 100.0   | 0.0 | 0.0    |
| 年齢ポイントによる個別+標準労働者基準による個別賃金方式 | 81.8   | 81.8             | 0.0        | 18.2    | 9.1 | 0.0    |

第1-8表 賃上げ要求方式についての評価

(総計、現在の賃上げ要求方式別)

|                              | 適切である | まあ適切である | やや適切さにかけて | 適切さにかけてい | N<br>A |
|------------------------------|-------|---------|-----------|----------|--------|
| 総計                           | 30.1  | 48.7    | 15.9      | 3.5      | 1.8    |
| 年齢ポイントによる個別賃金方式のみ            | 50.0  | 44.7    | 2.6       | 0.0      | 2.6    |
| 標準労働者基準による個別賃金方式のみ           | 56.0  | 36.0    | 4.0       | 0.0      | 4.0    |
| その他の個別賃金方式のみ                 | 40.0  | 40.0    | 6.7       | 0.0      | 13.3   |
| 平均賃上げ方式のみ                    | 19.5  | 51.8    | 22.6      | 6.1      | 0.0    |
| 平均+年齢ポイントによる個別賃金方式           | 20.7  | 62.1    | 13.8      | 3.4      | 0.0    |
| 平均+標準労働者基準による個別賃金方式          | 60.0  | 26.7    | 13.3      | 0.0      | 0.0    |
| 平均+その他個別賃金方式                 | 33.3  | 66.7    | 0.0       | 0.0      | 0.0    |
| 年齢ポイントによる個別+標準労働者基準による個別賃金方式 | 54.5  | 27.3    | 18.2      | 0.0      | 0.0    |

第1-9表 今後重視していくべき要求方式(複数選択)

(総計、現在の賃上げ要求方式別)

|                              | 年齢ポイントによる個別賃金方式 | 標準労働者基準の個別賃金方式 | その他の個別賃金方式 | 平均賃上げ方式 | その他 | N<br>A |
|------------------------------|-----------------|----------------|------------|---------|-----|--------|
| 総計                           | 61.9            | 46.6           | 12.4       | 22.4    | 3.5 | 1.8    |
| 年齢ポイントによる個別賃金方式のみ            | 86.8            | 36.8           | 10.5       | 2.6     | 0.0 | 0.0    |
| 標準労働者基準による個別賃金方式のみ           | 32.0            | 80.0           | 4.0        | 4.0     | 4.0 | 4.0    |
| その他の個別賃金方式のみ                 | 40.0            | 13.3           | 46.7       | 0.0     | 6.7 | 6.7    |
| 平均賃上げ方式のみ                    | 56.1            | 42.1           | 7.3        | 31.7    | 3.7 | 1.2    |
| 平均+年齢ポイントによる個別賃金方式           | 89.7            | 20.7           | 3.4        | 27.6    | 3.4 | 0.0    |
| 平均+標準労働者基準による個別賃金方式          | 46.7            | 93.3           | 6.7        | 13.3    | 0.0 | 0.0    |
| 平均+その他個別賃金方式                 | 55.6            | 55.6           | 55.6       | 22.2    | 0.0 | 0.0    |
| 年齢ポイントによる個別+標準労働者基準による個別賃金方式 | 72.7            | 81.8           | 18.2       | 27.3    | 0.0 | 0.0    |

これらの結果があいまって、平均要求方式から個別賃金方式への方針転換が指向されているということになる。なお第1-10表は、平均賃上げ方式を採用している組合の要求方式評価別に、会社の回答と今後重視していきべき要求方式を示したものである。以上紹介してきたことが再度確認される結果となっている。当然のことながら、現在平均賃上げ方式を採用し、この要求方式を<適切さに欠ける>と評価している組合の平均賃上げ方式離れ、<個別賃金方式>指向は明白である。

第1-10表 平均要求方式採用組合の要求方式の評価別にみた会社の回答方式、今後重視していきべき要求方式（賃上げ要求方式についての評価別）

|                 | N =                | 賃上げ要求に対する会社側の回答方式<br>(複数選択)    |  |  |                                 |             | 今後重視していきべき要求方式<br>(複数選択) |                                |  |  |                                 |             |        |     |
|-----------------|--------------------|--------------------------------|--|--|---------------------------------|-------------|--------------------------|--------------------------------|--|--|---------------------------------|-------------|--------|-----|
|                 |                    | る年<br>個別賃<br>金方式<br>ポイント<br>によ | よる<br>標準<br>労働者<br>基準に<br>よる<br>個別賃<br>金方式 | 方<br>式<br>そ<br>の<br>他<br>の<br>個<br>別<br>賃<br>金 | 平<br>均<br>賃<br>上<br>げ<br>方<br>式 | そ<br>の<br>他 | N<br>A                   | る年<br>個別賃<br>金方式<br>ポイント<br>によ | 個<br>別<br>標<br>準<br>勞<br>働<br>者<br>基<br>準<br>の<br>個<br>別<br>賃<br>金<br>方<br>式 | 方<br>式<br>そ<br>の<br>他<br>の<br>個<br>別<br>賃<br>金 | 平<br>均<br>賃<br>上<br>げ<br>方<br>式 | そ<br>の<br>他 | N<br>A |     |
| 平均賃上げ方式のみ       | 計                  | 164                            | 0.0  | 1.2  | 0.6                             | 98.8        | 0.0                      | 0.0                            | 56.1   | 42.1   | 7.3                             | 31.7        | 3.7    | 1.2 |
|                 | 適切である              | 32                             | 0.0  | 3.1  | 0.0                             | 96.9        | 0.0                      | 0.0                            | 34.4   | 18.8   | 9.4                             | 50.0        | 0.0    | 3.1 |
|                 | まあ適切である            | 85                             | 0.0  | 1.2  | 0.0                             | 98.8        | 0.0                      | 0.0                            | 62.4   | 41.2   | 7.1                             | 37.6        | 3.5    | 1.2 |
|                 | やや適切さにかける適切さにかけている | 37                             | 0.0  | 0.0  | 2.7                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 59.5   | 59.5   | 5.4                             | 10.8        | 8.1    | 0.0 |
|                 |                    | 10                             | 0.0  | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 60.0   | 60.0   | 10.0                            | 0.0         | 0.0    | 0.0 |
| に平均より10年個別賃金方式  | 計                  | 29                             | 55.2                                       | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 89.7   | 20.7   | 3.4                             | 27.6        | 3.4    | 0.0 |
|                 | 適切である              | 6                              | 66.7                                       | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 100.0  | 0.0  | 0.0                             | 66.7        | 0.0    | 0.0 |
|                 | まあ適切である            | 18                             | 61.1                                       | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 88.9   | 16.7   | 5.6                             | 22.2        | 5.6    | 0.0 |
|                 | やや適切さにかける適切さにかけている | 4                              | 25.0                                       | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 75.0   | 75.0   | 0.0                             | 0.0         | 0.0    | 0.0 |
|                 |                    | 1                              | 0.0  | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 100.0  | 0.0  | 0.0                             | 0.0         | 0.0    | 0.0 |
| に平均より10年標準労働者基準 | 計                  | 15                             | 6.7  | 73.3   | 0.0                             | 93.3        | 0.0                      | 0.0                            | 46.7   | 93.3   | 6.7                             | 13.3        | 0.0    | 0.0 |
|                 | 適切である              | 9                              | 11.1                                       | 77.8   | 0.0                             | 88.9        | 0.0                      | 0.0                            | 33.3   | 100.0  | 11.1                            | 22.2        | 0.0    | 0.0 |
|                 | まあ適切である            | 4                              | 0.0  | 100.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 50.0   | 100.0  | 0.0                             | 0.0         | 0.0    | 0.0 |
|                 | やや適切さにかける適切さにかけている | 2                              | 0.0  | 0.0  | 0.0                             | 100.0       | 0.0                      | 0.0                            | 100.0  | 50.0   | 0.0                             | 0.0         | 0.0    | 0.0 |
|                 |                    | 0                              |  |  |                                 |             |                          |                                |  |  |                                 |             |        |     |

### 3. 賃上げ源資の個人配分

賃上げ源資の個人配分については、[組合としての関与の有無]と関与している組合を対象にその[交渉方式]を尋ねている(第1-11表)。

[組合としての関与の有無]を総計で見ると、「関与している」は72.3%、「関与していない」の26.5%を大幅に上回っている。部門別では、流通・サービス(93.1%)、繊維(80.0%)などでの関与率の高さが際立っている。これとは対照的結果が非鉄金属で見られ、この部門のみ関与率が過半数を切っている。製造業、非製造業での違いはみられない。しかしこれを規模別で見ると、両業種とも企業規模が大きくなるにつれ関与率も高くなり、10,000人以上では8割にも達している。

この賃上げ源資の個人別配分に関する[交渉方式]については、「総源資決定後個人別配分を交渉」(48.2%)が最も多く、次いで「総源資と個人別配分を同時決定」(39.6%)である。「個人別配分決定後に総源資決定」(9.4%)も1割ある。この点については部門による違いが大きい。「総源資決定後個人別配分を交渉」は非鉄金属(100.0%)、繊維(81.3%)、情報(75.0%)、食品(62.5%)などで、また「総源資と個人別配分を同時決定」は電力・ガス(60.0%)で、さらに「個人別配分決定後に総源資決定」は建設(33.3%)で、明らかに他を上回っている。

なお第1-12表は[賃金の要求方式]別に個人別配分の[交渉方式]を示したものである。平均賃上げ方式のみの組合で「総源資決定後個人別配分を交渉」(56.9%)の回答が多い。これとは対照的に年齢ポイントによる個別賃金方式のみや標準労働者基準による個別賃金方式のみの組合で、「総源資と個人別配分の同時決定」や「個人別配分決定後に総源資決定」の多い傾向が窺える。〈個別賃金方式〉の方が平均賃上げ方式に比べ、賃金決定に際しきめ細かな対応をしていることを推測させる結果である。

第1-11表 賃上げ源資の個人別配分への組合の関与

(総計、部門別、業種別・規模別)

|     |              | 個人別配分の交渉方式 |                              |                              |                        |     |        | 関与していない | N<br>A |
|-----|--------------|------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|-----|--------|---------|--------|
|     |              | 関与している     | 別総<br>配源資<br>分を交<br>渉後<br>個人 | 分総<br>を源資<br>同時と<br>個人<br>別配 | 後個<br>に人別<br>配分<br>決定の | その他 | N<br>A |         |        |
| 総計  |              | 72.3       | 48.2                         | 39.6                         | 9.4                    | 2.9 | 0.0    | 26.5    | 1.2    |
| 部門別 | 金属           | 76.2       | 39.0                         | 42.9                         | 14.3                   | 3.9 | 0.0    | 23.8    | 0.0    |
|     | 化学・石油        | 67.4       | 48.3                         | 44.8                         | 3.4                    | 3.4 | 0.0    | 29.1    | 3.5    |
|     | 繊維           | 80.0       | 81.3                         | 12.5                         | 0.0                    | 6.3 | 0.0    | 20.0    | 0.0    |
|     | 食品           | 61.5       | 62.5                         | 37.5                         | 0.0                    | 0.0 | 0.0    | 38.5    | 0.0    |
|     | 電力・ガス        | 60.0       | 33.3                         | 60.0                         | 6.7                    | 0.0 | 0.0    | 40.0    | 0.0    |
|     | 非鉄金属         | 40.0       | 100.0                        | 0.0                          | 0.0                    | 0.0 | 0.0    | 60.0    | 0.0    |
|     | 交通・運輸        | 73.8       | 48.4                         | 35.5                         | 12.9                   | 3.2 | 0.0    | 26.2    | 0.0    |
|     | 流通・サービス      | 93.1       | 48.1                         | 37.0                         | 14.8                   | 0.0 | 0.0    | 6.9     | 0.0    |
|     | 情報           | 57.1       | 75.0                         | 25.0                         | 0.0                    | 0.0 | 0.0    | 35.7    | 7.1    |
|     | 建設           | 75.0       | 33.3                         | 33.3                         | 33.3                   | 0.0 | 0.0    | 25.0    | 0.0    |
| 計   |              | 72.3       | 47.7                         | 40.3                         | 8.7                    | 3.4 | 0.0    | 26.7    | 1.0    |
| 製造業 | 5,000人未満     | 69.5       | 46.3                         | 40.2                         | 11.0                   | 2.4 | 0.0    | 29.7    | 0.8    |
|     | 5,000～9,999人 | 73.9       | 50.0                         | 41.2                         | 5.9                    | 2.9 | 0.0    | 23.9    | 2.2    |
|     | 10,000人以上    | 78.6       | 48.5                         | 39.4                         | 6.1                    | 6.1 | 0.0    | 21.4    | 0.0    |
| 非計  |              | 72.7       | 49.0                         | 38.5                         | 10.4                   | 2.1 | 0.0    | 25.8    | 1.5    |
| 製造業 | 5,000人未満     | 69.5       | 47.4                         | 38.6                         | 12.3                   | 1.8 | 0.0    | 28.0    | 2.4    |
|     | 5,000～9,999人 | 76.9       | 60.0                         | 25.0                         | 15.0                   | 0.0 | 0.0    | 23.1    | 0.0    |
|     | 10,000人以上    | 79.2       | 42.1                         | 52.6                         | 0.0                    | 5.3 | 0.0    | 20.8    | 0.0    |

第1-12表 個人別配分の交渉方式

|  | 別総<br>配源<br>分資<br>を決定<br>交渉後<br>個人 | 分総<br>を源資<br>同時と<br>決定個人<br>別配 | 後個人<br>に別配<br>分決定<br>の | その他  |
|--|------------------------------------|--------------------------------|------------------------|------|
| 年齢ポイントによる個別賃金方式のみ<br>(27)                | 40.7                               | 40.7                           | 14.8                   | 3.7  |
| 標準労働者基準による個別賃金方式のみ<br>(19)               | 21.1                               | 52.6                           | 21.1                   | 5.3  |
| その他の個別賃金方式のみ<br>(12)                     | 50.0                               | 50.0                           | 0.0                    | 0.0  |
| 平均賃上げ方式のみ<br>(109)                       | 56.9                               | 33.9                           | 7.3                    | 1.8  |
| 平均+年齢ポイントによる個別賃金方式<br>(26)               | 38.5                               | 38.5                           | 11.5                   | 11.5 |
| 平均+標準労働者基準による個別賃金方式<br>(12)              | 33.3                               | 58.3                           | 8.3                    | 0.0  |
| 平均+その他個別賃金方式<br>(8)                      | 50.0                               | 50.0                           | 0.0                    | 0.0  |
| 年齢ポイントによる個別+標準労働者基準<br>による個別賃金方式<br>(10) | 30.0                               | 50.0                           | 20.0                   | 0.0  |

(注) ( ) 内はサンプル数を示す

#### 4. 定期昇給制度とその運用状況

次に定期昇給制度に関する問題を、[定期昇給制度の有無]、定期昇給制度<有>の組合を対象にした[定期昇給の対象になる範囲]、[定期昇給の源資と賃上げ(ベースアップ)源資との関係]などの設問を通して検討していくことにしよう(第1-13表)。

まず最初に本調査の対象になった企業における定期昇給制度の有無からみていこう。総計をみると、「査定付の定期昇給制度がある」が最も多くて66.7%、「査定のない定期昇給制度がある」は15.9%、「ない」は16.8%である。この結果、前二者を合わせた定期昇給制度<有>は82.6%となる。定期昇給制度の定着状況の高いことは部門や業種、企業規模を通していえる。

第1-13表 定期昇給制度について

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      | 査定付きの定期昇給がある | 査定のない定期昇給がある | 定期昇給の範囲・複数選択  |   |   |  |        | 定昇源資と賃上げ源資との関係   |  |                            |        | ない   | N<br>A |     |
|------|--------------|--------------|---|---|---|--|--------|--|--|----------------------------|--------|------|--------|-----|
|      |              |              | 金<br>年<br>功<br>目<br>に<br>対<br>応<br>す<br>る<br>賃<br>金<br>項<br>目 | 仕<br>事<br>内<br>容<br>に<br>対<br>応<br>す<br>る<br>賃<br>金<br>項<br>目 | 職<br>務<br>遂<br>行<br>能<br>力<br>に<br>対<br>応<br>す<br>る<br>賃<br>金<br>項<br>目 | 個<br>々<br>の<br>賃<br>金<br>項<br>目<br>に<br>分<br>け<br>て<br>い<br>な<br>い | N<br>A | 賃<br>上<br>げ<br>源<br>資<br>に<br>含<br>ま<br>れ<br>て<br>い<br>る | 賃<br>上<br>げ<br>源<br>資<br>に<br>一<br>部<br>含<br>ま<br>れ<br>て<br>い<br>る | 別<br>源<br>資<br>で<br>あ<br>る | N<br>A |      |        |     |
| 総計   | 66.7         | 15.9         | 82.9  | 23.2  | 60.7  | 5.4  | 1.8    | 74.6   | 2.1  | 21.8                       | 1.4    | 16.8 | 0.6    |     |
| 部門別  | 金属           | 71.3         | 15.8  | 92.0  | 20.5  | 50.0   | 1.1    | 2.3  | 55.7   | 1.1                        | 42.0   | 1.1  | 11.9   | 1.0 |
|      | 化学・石油        | 72.1         | 9.3   | 87.1  | 30.0  | 74.3   | 1.4    | 1.4  | 84.3   | 4.3                        | 10.0   | 1.4  | 18.6   | 0.0 |
|      | 繊維           | 70.0         | 10.0  | 87.5  | 31.3  | 62.5   | 12.5   | 0.0  | 100.0  | 0.0                        | 0.0    | 0.0  | 20.0   | 0.0 |
|      | 食品           | 76.9         | 23.1  | 61.5  | 38.5  | 69.2   | 7.7    | 7.7  | 92.3   | 0.0                        | 7.7    | 0.0  | 0.0    | 0.0 |
|      | 電力・ガス        | 60.0         | 20.0  | 75.0  | 10.0  | 85.0   | 0.0    | 5.0  | 75.0   | 0.0                        | 20.0   | 5.0  | 20.0   | 0.0 |
|      | 非鉄金属         | 80.0         | 20.0  | 80.0  | 40.0  | 40.0   | 0.0    | 0.0  | 100.0  | 0.0                        | 0.0    | 0.0  | 0.0    | 0.0 |
|      | 交通・運輸        | 50.0         | 21.4  | 60.0  | 10.0  | 30.0   | 26.7   | 0.0  | 76.7   | 6.7                        | 16.7   | 0.0  | 28.6   | 0.0 |
|      | 流通・サービス      | 69.0         | 10.3  | 82.6  | 30.4  | 69.6   | 0.0    | 0.0  | 78.3   | 0.0                        | 21.7   | 0.0  | 17.2   | 3.4 |
|      | 情報           | 42.9         | 35.7  | 72.7  | 9.1   | 72.7   | 18.2   | 0.0  | 81.8   | 0.0                        | 9.1    | 9.1  | 21.4   | 0.0 |
|      | 建設           | 50.0         | 50.0  | 100.0   | 25.0  | 75.0   | 0.0    | 0.0  | 75.0   | 0.0                        | 25.0   | 0.0  | 0.0    | 0.0 |
| 計    | 72.3         | 13.6         | 87.6  | 26.0  | 61.0  | 2.3  | 2.3    | 75.1   | 2.3  | 21.5                       | 1.1    | 13.6 | 0.5    |     |
| 製造業  | 5,000人未満     | 69.5         | 13.6  | 86.7  | 24.5  | 64.3   | 2.0    | 2.0  | 77.6   | 2.0                        | 20.4   | 0.0  | 16.1   | 0.8 |
|      | 5,000～9,999人 | 78.3         | 8.7   | 90.0  | 35.0  | 67.5   | 5.0    | 2.5  | 80.0   | 2.5                        | 15.0   | 2.5  | 13.0   | 0.0 |
|      | 10,000人以上    | 73.8         | 19.0  | 87.2  | 20.5  | 46.2   | 0.0    | 2.6  | 64.1   | 2.6                        | 30.8   | 2.6  | 7.1    | 0.0 |
| 非製造業 | 57.6         | 19.7         | 74.5  | 18.6  | 59.8  | 10.8   | 1.0    | 73.5   | 2.0  | 22.5                       | 2.0    | 22.0 | 0.8    |     |
| 製造業  | 5,000人未満     | 52.4         | 23.2  | 82.3  | 22.6  | 54.8   | 6.5    | 1.6  | 75.8   | 1.6                        | 19.4   | 3.2  | 24.4   | 0.0 |
|      | 5,000～9,999人 | 61.5         | 15.4  | 80.0  | 10.0  | 75.0   | 5.0    | 0.0  | 85.0   | 0.0                        | 15.0   | 0.0  | 23.1   | 0.0 |
|      | 10,000人以上    | 70.8         | 12.5  | 45.0  | 15.0  | 60.0   | 30.0   | 0.0  | 55.0   | 5.0                        | 40.0   | 0.0  | 12.5   | 4.2 |

しかし査定の有無では違いがみられる。査定「ある」が一般的であるなか、建設や情報などでは「ない」がそれぞれ50.0%、35.7%と多い。また業種別では製造業で査定「ある」(72.3%、非製造業は57.6%)が多い。但し、非製造業でも10,000人以上になると査定「ある」は7割になり製造業と変わりはない。

この定期昇給制度について調査時期は古くなるが労働省の「賃金労働時間制度等総合調査」(昭和62年)によると、定期昇給制度<有>は81.4%、また昇給の方法については「自動決定のみ」が定期昇給制度「ある」の企業で17.3%と報告されている。本調査の定期昇給制度<有>は82.6%、定期昇給「ある」企業のうち「査定なし」は19.3%(再集計結果、図表省略)であり、ほぼ同様の結果となっている。

定期昇給制度<有>の企業を対象にした〔定期昇給の対象になる範囲〕(複数回答)をみると、総計では「個々の賃金項目にわけていない」(5.4%)は極めて少ない。交通・運輸(26.7%)や情報(18.2%)ではいくぶん多いとはいうものの一般的ではない。大半の企業では定期昇給の対象範囲が特定されている。定期昇給の対象で最も多いのは「年功に対応する賃金項目」(82.9%)で、これに「職務遂行能力に対応する賃金項目」(60.7%)が続いている。「仕事内容に対応する賃金項目」(23.2%)は少ない。定期昇給の対象範囲として、年功と職務遂行能力の前二者の多いことは部門や業種、企業規模を越えて共通している。このようななかで、比率の多少に目を向けると非製造業10,000人以上では職務遂行能力(60.0%)が年功(45.0%)を上回っているのが目を引く。

いうまでもなくこの結果は賃金体系によって異なってくる。そこで各賃金項目ゼロを除いて集計してみると、定期昇給対象の範囲は「年功に対応する賃金項目」は85.4%、「職務遂行能力に対応する賃金項目」は64.6%、「仕事内容に対応する賃金項目」は30.3%となる。各賃金項目ゼロが除かれた分、比率は上がる(図表省略)。

次に〔定期昇給の源資と賃上げ(ベースアップ)源資との関係〕をみていこう。大半の企業では、定期昇給の源資は「賃上げ源資に含まれている」(74.6%)であり、「別源資である」(21.8%)を大きく上回っている。両者の中間に位置する「賃上げ源資に一部含まれている」(2.1%)は皆無に等しい。定期昇給の源資が賃上げ(ベースアップ)源資に含まれているのが主流のなか、比率の多少に注目すると、「別源資」の回答は金属(42.0%)部門や10,000人以上の巨大企業(製造業30.8%、非製造業40.0%)が多い。

## 5. 昇級・昇格源資の取り扱い

ところで、昇級・昇格源資と賃上げ源資との関係はどのようになっているのであろうか（第1-6図）。この点も定期昇給の源資同様、昇級・昇格源資が賃上げ源資に含まれているのか、別枠なのかで聞いている。総計の結果は「含まれる」：「一部含まれる」：「別枠」が34.2%：10.9%：52.8%となっている。このうち「別枠」の回答は、電力・ガス（84.0%）や非鉄金属（80.0%）、交通・運輸（66.7%）といった部門で多い。この部門の結果が影響してか、非製造業の10,000以上では「含まれる」（8.3%）が目立って少なく、「別枠」（66.7%）と「一部含まれる」（25.0%）が多い。

なお第1-14表は賃上げ源資、定期昇給源資、昇級・昇格源資の相互の関係を集計した結果である。企業によっては賃上げ、定昇、昇級・昇格の実施に時間的ズレや定昇については制度なしなどのところもある。また回答に際し記入者に定昇や昇級・昇格の概念が一致していたのか否かについての問題は残る。このような点に留意しなければならないが、三者の組み合わせで多い上位5つを順に並べると次のようになっている。これら上位5つで全体の8割を超える。

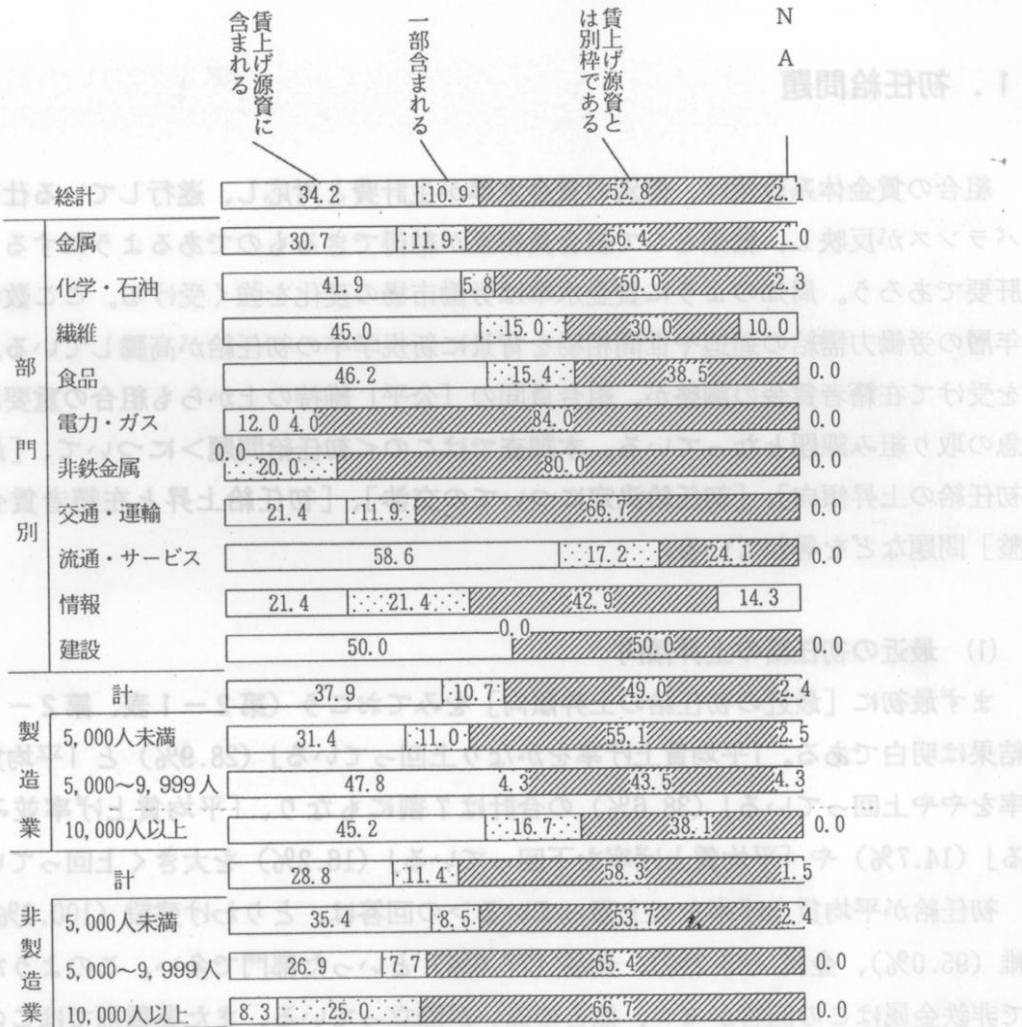
第1-14表 賃上げ源資、定期昇給源資、昇級・昇格源資の相互の関係

|                        |        | 昇級・昇格源資  |                            |  |        |     |
|------------------------|--------|--|----------------------------|--|--------|-----|
|                        |        | 賃<br>上<br>げ<br>源<br>資<br>に<br>含<br>ま<br>れ<br>る | 一<br>部<br>含<br>ま<br>れ<br>る | 賃<br>上<br>げ<br>源<br>資<br>と<br>は<br>別<br>枠<br>で<br>あ<br>る | N<br>A |     |
| 定期<br>昇<br>給<br>制<br>度 | あ<br>る | 賃上げ源資に含まれている                                   | 28.6                       | 5.6  | 26.8   | 0.6 |
|                        |        | 賃上げ源資に一部含まれている                                 | 0.3                        | 0.0  | 1.5    | 0.0 |
|                        |        | 別源資である   | 1.2                        | 0.6  | 15.9   | 0.3 |
|                        | な<br>い | 4.1  | 3.5                        | 8.3  | 0.3    |     |

(注) 数値は全体(339件)に占める比率を示す

- 第1位<定昇、昇級・昇格源資とも賃上げ源資に含まれている> …28.6%
- 第2位<定昇源資は含まれているが、昇級・昇格源資含まれていない> …26.8%
- 第3位<定昇源資、昇級・昇格源資とも別源資である> …15.9%
- 第4位<定昇制度はないが、昇級・昇格源資は別源資である> … 8.3%
- 第5位<定昇源資は含まれているが、昇級・昇格源資は一部含まれている>… 5.6%

第1-6図 昇級・昇格源資と賃上げ源資との関係  
(総計、部門別、業種別・規模別)



---

## 第2章 賃金制度、体系にかかわる政策について

本章では賃金制度や体系にかかわる政策について、〈初任給問題〉、〈生計費と賃金との対応関係〉、〈仕事と賃金との関係〉などの設問を通して検討していくことにしよう。

### 1. 初任給問題

組合の賃金体系政策は、個別の賃金水準が生計費と対応し、遂行している仕事とのバランスが反映し、結果として組合員相互が納得できるものであるようにすることが肝要であろう。周知のように賃金水準は労働市場の変化を強く受ける。ここ数年、若年層の労働力需給の逼迫や世間相場を背景に新規学卒の初任給が高騰している。これを受けて在籍者賃金の調整が、組合員間の「公平」維持の上からも組合の重要かつ緊急の取り組み課題となっている。本調査ではこの〈初任給問題〉について、[最近の初任給の上昇傾向]、[初任給決定についての交渉]、[初任給上昇と在籍者賃金の調整]問題などを尋ねている。

#### (1) 最近の初任給の上昇傾向

まず最初に[最近の初任給の上昇傾向]をみておこう(第2-1表、第2-1図)。結果は明白である。「平均賃上げ率をかなり上回っている」(28.9%)と「平均賃上げ率をやや上回っている」(38.6%)の合計は7割にもなり、「平均賃上げ率並みである」(14.7%)や「平均賃上げ率を下回っている」(16.2%)を大きく上回っている。

初任給が平均賃上げ率を<上回っている>の回答は、とりわけ建設(100.0%)、繊維(95.0%)、金属(83.2%)、食品(77.0%)といった部門で多い。このようななかで非鉄金属はこの回答がゼロ、他との違いが際立っている。また業種別ではこの<上

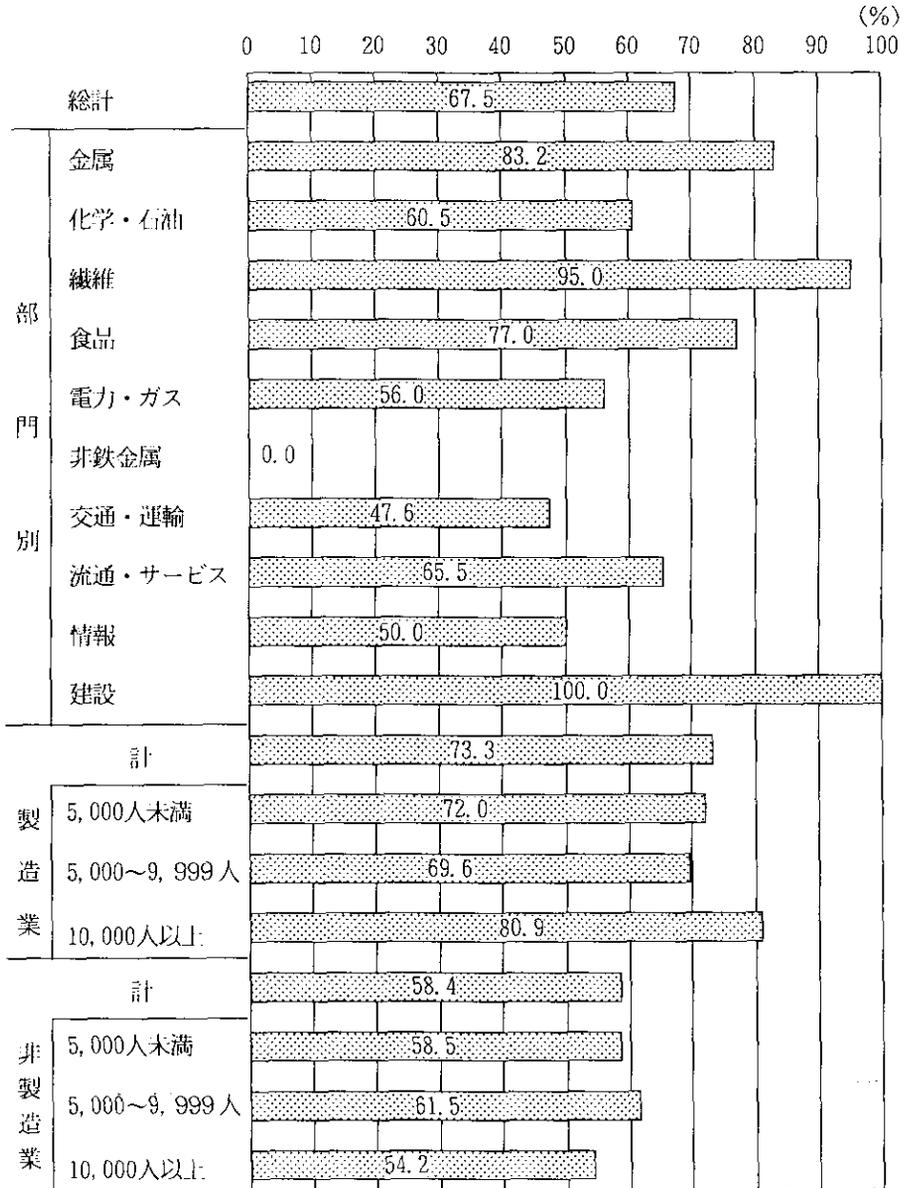
第2-1表 最近の初任給の上昇傾向

(総計、部門別、業種別・規模別)

|                  |              | 平均<br>上回<br>り上<br>回<br>つ<br>て<br>い<br>る<br>か | 平均<br>上回<br>つ<br>て<br>い<br>る<br>を<br>や | 上<br>回<br>つ<br>て<br>い<br>る | で<br>平<br>均<br>賃<br>上<br>げ<br>率<br>並<br>み | 平<br>均<br>賃<br>上<br>げ<br>率<br>を<br>下 | N<br>A     |
|------------------|--------------|--|--|----------------------------|---|--------------------------------------|------------|
| 総 計              |              | 28.9   | 38.6                                   | 67.5                       | 14.7                                      | 16.2                                 | 1.5        |
| 部<br>門<br>別      | 金 属          | 33.7   | 49.5                                   | 83.2                       | 7.9                                       | 8.9                                  | 0.0        |
|                  | 化学・石油        | 22.1   | 38.4                                   | 60.5                       | 20.9                                      | 16.3                                 | 2.3        |
|                  | 織 維          | 60.0   | 35.0                                   | 95.0                       | 0.0                                       | 0.0                                  | 5.0        |
|                  | 食 品          | 38.5   | 38.5                                   | 77.0                       | 7.7                                       | 15.4                                 | 0.0        |
|                  | 電力・ガス        | 16.0   | 40.0                                   | 56.0                       | 20.0                                      | 24.0                                 | 0.0        |
|                  | 非鉄金属         | 0.0  | 0.0                                    | 0.0                        | 40.0                                      | 40.0                                 | 20.0       |
|                  | 交通・運輸        | 23.8   | 23.8                                   | 47.6                       | 14.3                                      | 35.7                                 | 2.4        |
|                  | 流通・サービス      | 34.5   | 31.0                                   | 65.5                       | 20.7                                      | 13.8                                 | 0.0        |
|                  | 情 報<br>建 設   | 28.6<br>0.0                                  | 21.4<br>100.0                          | 50.0<br>100.0              | 28.6<br>0.0                               | 21.4<br>0.0                          | 0.0<br>0.0 |
| 製<br>造<br>業      | 計            | 31.1   | 42.2                                   | 73.3                       | 12.1                                      | 13.1                                 | 1.5        |
|                  | 5,000人未満     | 28.8   | 43.2                                   | 72.0                       | 15.3                                      | 11.9                                 | 0.8        |
|                  | 5,000～9,999人 | 34.8   | 34.8                                   | 69.6                       | 8.7                                       | 17.4                                 | 4.3        |
|                  | 10,000人以上    | 33.3   | 47.6                                   | 80.9                       | 7.1                                       | 11.9                                 | 0.0        |
| 非<br>製<br>造<br>業 | 計            | 25.8   | 32.6                                   | 58.4                       | 18.9                                      | 21.2                                 | 1.5        |
|                  | 5,000人未満     | 25.6   | 32.9                                   | 58.5                       | 20.7                                      | 19.5                                 | 1.2        |
|                  | 5,000～9,999人 | 26.9   | 34.6                                   | 61.5                       | 11.5                                      | 23.1                                 | 3.8        |
|                  | 10,000人以上    | 25.0   | 29.2                                   | 54.2                       | 20.8                                      | 25.0                                 | 0.0        |

1.

第2-1図 最近の初任給の上昇傾向（総計、部門別、業種別・規模別）  
 —— 平均賃上げ率をく上回っている）比率 ——



回っている>が製造業で73.3%、これは非製造業（58.4%）より14.9ポイント多い。企業規模10,000人以上では製造業が非製造業を26.7ポイントも上回っている。これには、理工系、新規学卒を中心にした‘製造業離れ’への対応が影響しているのであろうか。

### (2) 初任給決定についての交渉

この初任給についての組合の交渉状況を示したのが第2-2図である。総計で交渉事項に「している」：「していない」をみると61.9%：38.1%となる。大半の組合が、初任給を交渉事項にしている。この回答は、繊維（85.0%）、交通・運輸（83.3%）、流通・サービス（79.3%）などでは8割前後もの高い割合に達している。これらの部門と比べると、化学・石油、建設、食品、金属などでは交渉していない組合も多く、取り組み状況に分散化の傾向が現われている。この点に加え、非製造業の5,000人以上では交渉事項に「している」の回答が8.5割～9.2割をも占め、その多さが目立っている。

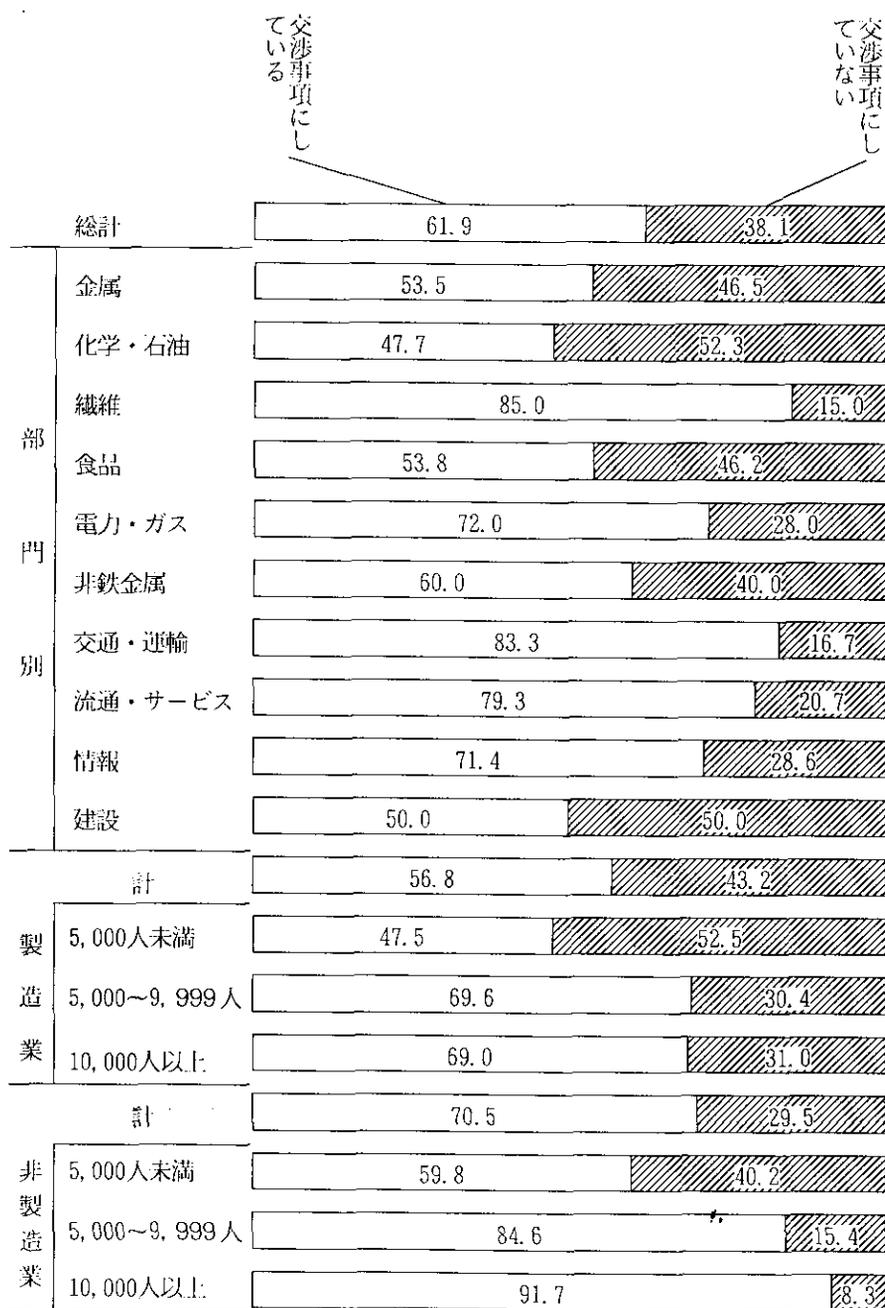
### (3) 初任給上昇と在籍者賃金の調整

先に紹介したように、本調査対象企業の7割で初任給が平均賃上げ率を上回っていた。組合員間の‘公平’維持の上から、大半の組合で在籍者賃金との調整が求められていることになる。第2-2表の総計をみると、在籍者賃金との調整が<必要>な組合は7割台、<必要でない>組合の4分の1を大きく上回っている。調整の<必要>な組合の内訳では、「調整をしている」が61.1%で、「必要はあるが調整していない」の12.4%との差は明瞭である。この「調整をしている」の回答は、食品（84.6%）、繊維（80.0%）、金属（77.2%）、建設（75.0%）などの部門、及び製造業の10,000人以上（73.8%）では、いずれも7割を超えている。

初任給上昇に伴う在籍者賃金の調整をした企業は6割であることが分かった。これらの企業を対象に、在籍者賃金の調整の方法を次にみていくことにしよう。回答は、賃上げ源資に含まれるのか否かで尋ねている。

総計によると、賃上げ源資に「含まれていない」（51.7%）が半数を超えているが、

第2-2図 初任給決定についての交渉  
(総計、部門別、業種別・規模別)



「含まれている」(31.9%)や「一部含まれている」(15.0%)も合わせると少なくない。しかしこの在籍者賃金の調整の方法については部門により大きな違いがみられる。在籍者賃金の調整源資が賃上げ源資に「含まれていない」、すなわち別枠源資で行なわれている割合の高い企業は食品(81.8%)、電力・ガス(78.6%)、情報(60.0%)などである。反対に「含まれている」の割合の高い企業は建設(66.7%)、流通・サービス(57.1%)、「交通・運輸」(55.6%)などである。金属、化学・石油、繊維などでは回答が半々で、調整の方法に二分化の傾向が現われている。

なお、日経連の「平成3年3月卒新規学卒者決定初任給調査結果」(平成3年6月調査)によると、初任給上昇に伴う在籍者賃金の調整をした企業は45.3%、賃上げ源資との関係は「含まれていない」は32.1%、「含まれている」が最も多くて53.6%、「一部含まれている」は14.2%となっている。本調査の方が、在籍者賃金の調整で15.8ポイント、賃上げ源資との関係で別枠源資が19.6ポイント多い。本調査対象組合の、この問題についてのよりきめ細かな対応がみてとれる結果である。

この在籍者賃金の調整については別途、組合の交渉事項になっているのか否かを聞いている。交渉の「対象事項である」は62.2%、「対象事項でない」は30.4%、両者の差ははっきりしている。多くの組合がこの在籍者賃金の調整を交渉事項にしていることになるが、(無回答の多い)非鉄金属や情報で「対象事項である」の回答が少ない点が気になる点である。

第2-3表は、[最近の初任給の上昇傾向]、[在籍者賃金の調整と組合との関係]別に[初任給の上昇に伴う在籍者賃金の調整]状況を示したものである。当然のことながら初任給の上昇傾向が平均賃上げ率を上回る程度が高くなるにつれ、「調整している」企業が増えている。但し、ここで留意しておかなければならない点は平均賃上げ率なみや下回っている企業においても、「調整をしている」の回答がそれぞれ36.0%、40.0%含まれていることである。これには①定昇込みで賃上げ率を表示しているところでは、初任給が純ベア率を上回ったさい調整の必要性が生じること、②初任給が平均賃上げ率を下回っていても、数年にわたって積み重なったインバランスを調整する必要性が生じること、などの影響と思われる。

またこの在籍者賃金の調整状況は、組合の交渉事項か否かとはあまり対応関係はな

第2-2表 初任給の上昇と在籍者賃金の調整

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 初任給上昇に伴う在籍者賃金の調整 |              |          |             |     |       |                | 在籍者調整と組合の交渉事項との関係 |         |         |      |
|------|--------------|------------------|--------------|----------|-------------|-----|-------|----------------|-------------------|---------|---------|------|
|      |              | 調整源資と賃上げ源資との関係   |              |          |             |     | 必要はない | 必要はないので調整していない | N A               | 対象事項である | 対象事項でない | N A  |
|      |              | 調整をしている          | 賃上げ源資に含まれている | 一部含まれている | 賃上げ源資に含まれない | N A |       |                |                   |         |         |      |
| 総計   |              | 61.1             | 31.9         | 15.0     | 51.7        | 1.4 | 12.4  | 25.4           | 1.2               | 62.2    | 30.4    | 7.4  |
| 部門別  | 金属           | 77.2             | 25.6         | 20.5     | 52.6        | 1.3 | 8.9   | 13.9           | 0.0               | 60.4    | 32.7    | 6.9  |
|      | 化学・石油        | 55.8             | 29.2         | 20.8     | 47.9        | 2.1 | 15.1  | 24.4           | 4.7               | 57.0    | 36.0    | 7.0  |
|      | 繊維           | 80.0             | 31.3         | 18.8     | 50.0        | 0.0 | 10.0  | 10.0           | 0.0               | 80.0    | 20.0    | 0.0  |
|      | 食品           | 84.6             | 18.2         | 0.0      | 81.8        | 0.0 | 0.0   | 15.4           | 0.0               | 61.5    | 38.5    | 0.0  |
|      | 電力・ガス        | 56.0             | 21.4         | 0.0      | 78.6        | 0.0 | 8.0   | 36.0           | 0.0               | 64.0    | 28.0    | 8.0  |
|      | 非鉄金属         | 0.0              | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0 | 0.0   | 100.0          | 0.0               | 40.0    | 40.0    | 20.0 |
|      | 交通・運輸        | 42.9             | 55.6         | 5.6      | 33.3        | 5.6 | 19.0  | 38.1           | 0.0               | 66.7    | 23.8    | 9.5  |
|      | 流通・サービス      | 48.3             | 57.1         | 7.1      | 35.7        | 0.0 | 20.7  | 31.0           | 0.0               | 72.4    | 20.7    | 6.9  |
|      | 情報           | 35.7             | 40.0         | 0.0      | 60.0        | 0.0 | 14.3  | 50.0           | 0.0               | 50.0    | 28.6    | 21.4 |
|      | 建設           | 75.0             | 66.7         | 0.0      | 33.3        | 0.0 | 0.0   | 25.0           | 0.0               | 75.0    | 25.0    | 0.0  |
| 計    |              | 68.4             | 26.2         | 19.1     | 53.2        | 1.4 | 10.2  | 19.4           | 1.9               | 61.7    | 31.6    | 6.8  |
| 製造業  | 5,000人未満     | 66.9             | 24.1         | 17.7     | 57.0        | 1.3 | 11.0  | 20.3           | 1.7               | 58.5    | 32.2    | 9.3  |
|      | 5,000～9,999人 | 67.4             | 19.4         | 22.6     | 54.8        | 3.2 | 13.0  | 15.2           | 4.3               | 65.2    | 30.4    | 4.3  |
|      | 10,000人以上    | 73.8             | 38.7         | 19.4     | 41.9        | 0.0 | 4.8   | 21.4           | 0.0               | 66.7    | 31.0    | 2.4  |
| 非製造業 | 計            | 49.2             | 44.6         | 6.2      | 47.7        | 1.5 | 15.9  | 34.8           | 0.0               | 63.6    | 28.0    | 8.3  |
|      | 5,000人未満     | 46.3             | 52.6         | 7.9      | 39.5        | 0.0 | 18.3  | 35.4           | 0.0               | 61.0    | 31.7    | 7.3  |
|      | 5,000～9,999人 | 46.2             | 33.3         | 0.0      | 66.7        | 0.0 | 15.4  | 38.5           | 0.0               | 69.2    | 23.1    | 7.7  |
|      | 10,000人以上    | 62.5             | 33.3         | 6.7      | 53.3        | 6.7 | 8.3   | 29.2           | 0.0               | 66.7    | 20.8    | 12.5 |

第2-3表 初任給上昇に伴う在籍者賃金の調整

|                      |                  | 調整を<br>している | し必要<br>はない<br>はある<br>が調整 | 整必要<br>がない<br>なので<br>調 | N<br>A |
|----------------------|------------------|-------------|--------------------------|------------------------|--------|
| 総 計                  |                  | 61.1        | 12.4                     | 25.4                   | 1.2    |
| 初任給の<br>上昇傾向         | 平均賃上げ率をかなり上回っている | 79.6        | 12.2                     | 8.2                    | 0.0    |
|                      | 平均賃上げ率をやや上回っている  | 66.4        | 14.5                     | 18.3                   | 0.8    |
|                      | 平均賃上げ率並みである      | 36.0        | 12.0                     | 50.0                   | 2.0    |
|                      | 平均賃上げ率を下回っている    | 40.0        | 7.3                      | 49.1                   | 3.6    |
| 在籍者調整<br>と組合との<br>関係 | 対象事項である          | 64.9        | 13.3                     | 21.3                   | 0.5    |
|                      | 対象事項でない          | 65.0        | 9.7                      | 24.3                   | 1.0    |

いようである。このことは、在籍者賃金の調整は組合の交渉事項の如何にかかわらず、企業内の秩序や仕事のやりがい維持のうえから、従業員処遇の暗黙の前提として行なわれていることを示しているのであろうか。

なお、この初任給の上昇は賃金政策のうえにどのような問題を引き起こしているのであろうか。本調査ではこの点を自由記入意見で求めた。代表的意見は次のようなものである。

【高卒、短大卒経験者と大卒初任給とが逆転、格差拡大】

☆「高卒既経験者と大卒初任給が逆転」

☆「短大卒23歳の女性が大卒22歳の女性を指導しているが、給与は22歳の女性の方が高い」

【大卒初任給の上昇が賃金体系歪みの要因になっている。「是正」が「是正」の必要を生んでいる】

☆「学歴による賃金格差のないのを特徴としてきたが、大卒初任給の上昇により一部崩れてきた」

☆「賃上げ源資が初任給に喰われる。中ダルミの原因になっている」

---

---

☆「賃上げ源資が初任給に喰われ、若年層間での差がつけにくい」、「入社2～3年層の上昇率が抑えられている」、「大卒の年次間格差が縮小している」

## 2. 生計費と賃金との対応関係

この課題については、〈賃金要求決定と生計費との関係〉、〔生計費と標準労働者の賃金との対応関係〕、〈賃金と生計費とのマイナスギャップの現状と対応策〉などについて尋ねている。

### (1) 賃金要求決定と生計費との関係

賃金要求の決定に際し各組合とも生計費を考慮している（第2-4表、第2-3図）。本調査で「全く考慮していない」はほんの僅か、5.6%ある。このなかには生計費を考慮して作られた上部団体の要求を賃金決定に用いている組合の回答も含まれていると思われ、ほぼ全組合が考慮しているとみた方が現実的であろう。

問題は重視の程度である。回答は「やや考慮している」が47.8%で最も多く、これに「おおいに考慮している」の31.9%と「あまり考慮していない」の13.3%が続いている。このうち考慮の程度の強い「おおいに考慮している」は、部門別では電力・ガス（52.0%）、食品（46.2%）、交通・運輸（45.2%）などで、また業種別・規模別では非製造業の10,000人以上（58.3%）が多い。

生計費を考慮する際の資料としては「総務庁家計調査の実態生計費」（51.1%）と「人事院の標準生計費」（52.1%）が多くの組合で用いられている。これらに「組合独自の生計費調査」（28.3%）と「組合独自の理論生計費」（19.7%）が続いている。「その他」（12.4%）が1割を超えているが、記入意見の中身をみると上部団体である産別実施の生計費調査や理論生計費が少なからず含まれていた。この点を考慮すると、組合独自の生計費調査や理論生計費はもう少しウェイトを高めることになる（第2-4図）。

このような全体の傾向のなかで「組合独自の生計費調査」については特徴がみられる。この回答は、建設（66.7%）、交通・運輸（61.9%）、情報（53.8%）などでは

トップを占めている。これらは私鉄総連やJR総連、鉄産総連、情報労連など産別の結果が影響したものであろう（第2-4表）。

### (2) 生計費と標準労働者の賃金との対応関係

ところで各組合の賃金担当者は、標準労働者ベースでみた現状の賃金と生計費との対応関係についてどのようにみているのであろうか。第2-5図の総計によると、評価の両端に位置する「①かなり対応している」（6.2%）と「④ほとんど対応していない」（3.8%）はともに少ない。回答が最も集まっているのは「②ある程度対応している」で61.7%、次いで「③余り対応していない」の24.8%である。傾向を単純化する意味でこれを<対応している>（①+②）、<対応していない>（③+④）の2区分にすると、67.9%、28.6%となる。この結果、標準労働者ベースでみた現状の賃金は概ね生計費と対応しているとみられていることになる。

<対応している>が<対応していない>を上回っていることは各集計区分とも共通している。このなかで比率の差がみられる。<対応している>は電力・ガス（80.0%）、非製造業の10,000人以上（79.2%）で、<対応していない>は交通・運輸（40.5%）や非鉄金属（40.0%）などで、多い。

### (3) 賃金と生計費とのマイナスギャップの現状と対応策

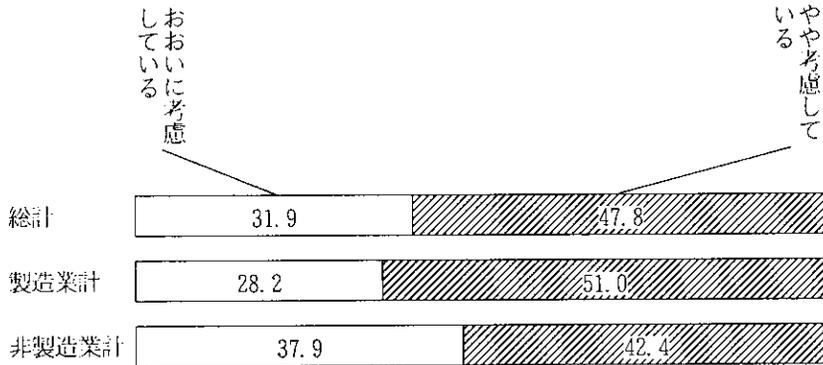
標準労働者の賃金は概ね生計費と対応しているとみられていた。勿論、概ねであり、両者の間にギャップのあることを見落してはならない。本調査ではこの点を「どの年代層でマイナスギャップが大きいですか」で尋ねている。その結果、マイナスギャップは40代（44.5%）と30代（33.9%）に集中し、20代（3.8%）と50代以上（5.3%）をあげる組合は少ない。このような結果は、賃金の中ダルミに対応する結果となっている。

第2-4表 賃金決定と生計費との関係

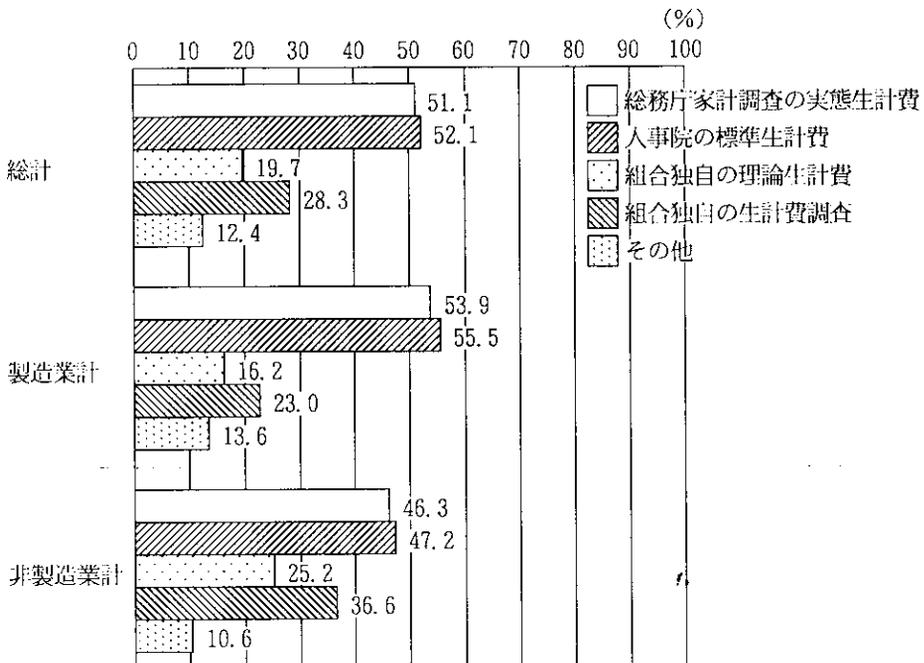
(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 賃金要求決定に際しての生計費考慮の程度 |          |           |                     |          |           |           |            |      |        |            |        |
|------|--------------|---------------------|----------|-----------|---------------------|----------|-----------|-----------|------------|------|--------|------------|--------|
|      |              | おおいに考慮している          | やや考慮している | 余り考慮していない | 生計費を考慮する際の資料 (複数選択) |          |           |           |            |      | N<br>A | い全く考慮していない | N<br>A |
|      |              |                     |          |           | 実態生計費               | 総務庁家計調査の | 費人事院の標準生計 | 計組合独自の理論生 | 調査組合独自の生計費 | その他  |        |            |        |
| 総計   |              | 31.9                | 47.8     | 13.3      | 51.1                | 52.1     | 19.7      | 28.3      | 12.4       | 1.0  | 5.6    | 1.5        |        |
| 部門別  | 金属           | 20.8                | 55.4     | 15.8      | 53.8                | 52.7     | 17.2      | 26.9      | 19.4       | 1.1  | 5.9    | 2.0        |        |
|      | 化学・石油        | 29.1                | 50.0     | 11.6      | 57.7                | 65.4     | 16.7      | 19.2      | 5.1        | 1.3  | 8.1    | 1.2        |        |
|      | 繊維           | 35.0                | 45.0     | 20.0      | 50.0                | 40.0     | 10.0      | 25.0      | 20.0       | 0.0  | 0.0    | 0.0        |        |
|      | 食品           | 46.2                | 38.5     | 0.0       | 63.6                | 45.5     | 0.0       | 18.2      | 18.2       | 0.0  | 15.4   | 0.0        |        |
|      | 電力・ガス        | 52.0                | 28.0     | 8.0       | 68.2                | 59.1     | 22.7      | 13.6      | 9.1        | 0.0  | 8.0    | 4.0        |        |
|      | 非鉄金属         | 40.0                | 40.0     | 20.0      | 60.0                | 80.0     | 20.0      | 0.0       | 0.0        | 0.0  | 0.0    | 0.0        |        |
|      | 交通・運輸        | 45.2                | 47.6     | 7.1       | 35.7                | 28.6     | 40.5      | 61.9      | 9.5        | 0.0  | 0.0    | 0.0        |        |
|      | 流通・サービス      | 37.9                | 41.4     | 17.2      | 42.9                | 60.7     | 10.7      | 14.3      | 10.7       | 3.6  | 3.4    | 0.0        |        |
|      | 情報           | 21.4                | 50.0     | 21.4      | 23.1                | 30.8     | 30.8      | 53.8      | 15.4       | 0.0  | 0.0    | 7.1        |        |
| 建設   | 25.0         | 25.0                | 25.0     | 33.3      | 33.3                | 33.3     | 66.7      | 0.0       | 0.0        | 25.0 | 0.0    |            |        |
| 製造業  | 計            | 28.2                | 51.0     | 13.6      | 53.9                | 55.5     | 16.2      | 23.0      | 13.6       | 1.0  | 5.8    | 1.5        |        |
|      | 5,000人未満     | 33.1                | 50.8     | 11.9      | 49.6                | 57.5     | 18.6      | 22.1      | 13.3       | 0.0  | 4.2    | 0.0        |        |
|      | 5,000～9,999人 | 26.1                | 50.0     | 15.2      | 69.0                | 52.4     | 4.8       | 16.7      | 14.3       | 2.4  | 6.5    | 2.2        |        |
|      | 10,000人以上    | 16.7                | 52.4     | 16.7      | 50.0                | 52.8     | 22.2      | 33.3      | 13.9       | 2.8  | 9.5    | 4.8        |        |
| 非製造業 | 計            | 37.9                | 42.4     | 12.9      | 46.3                | 47.2     | 25.2      | 36.6      | 10.6       | 0.8  | 5.3    | 1.5        |        |
|      | 5,000人未満     | 32.9                | 42.7     | 15.9      | 40.0                | 50.7     | 28.0      | 32.0      | 12.0       | 1.3  | 6.1    | 2.4        |        |
|      | 5,000～9,999人 | 34.6                | 53.8     | 7.7       | 40.0                | 56.0     | 28.0      | 44.0      | 4.0        | 0.0  | 3.8    | 0.0        |        |
|      | 10,000人以上    | 58.3                | 29.2     | 8.3       | 73.9                | 26.1     | 13.0      | 43.5      | 13.0       | 0.0  | 4.2    | 0.0        |        |

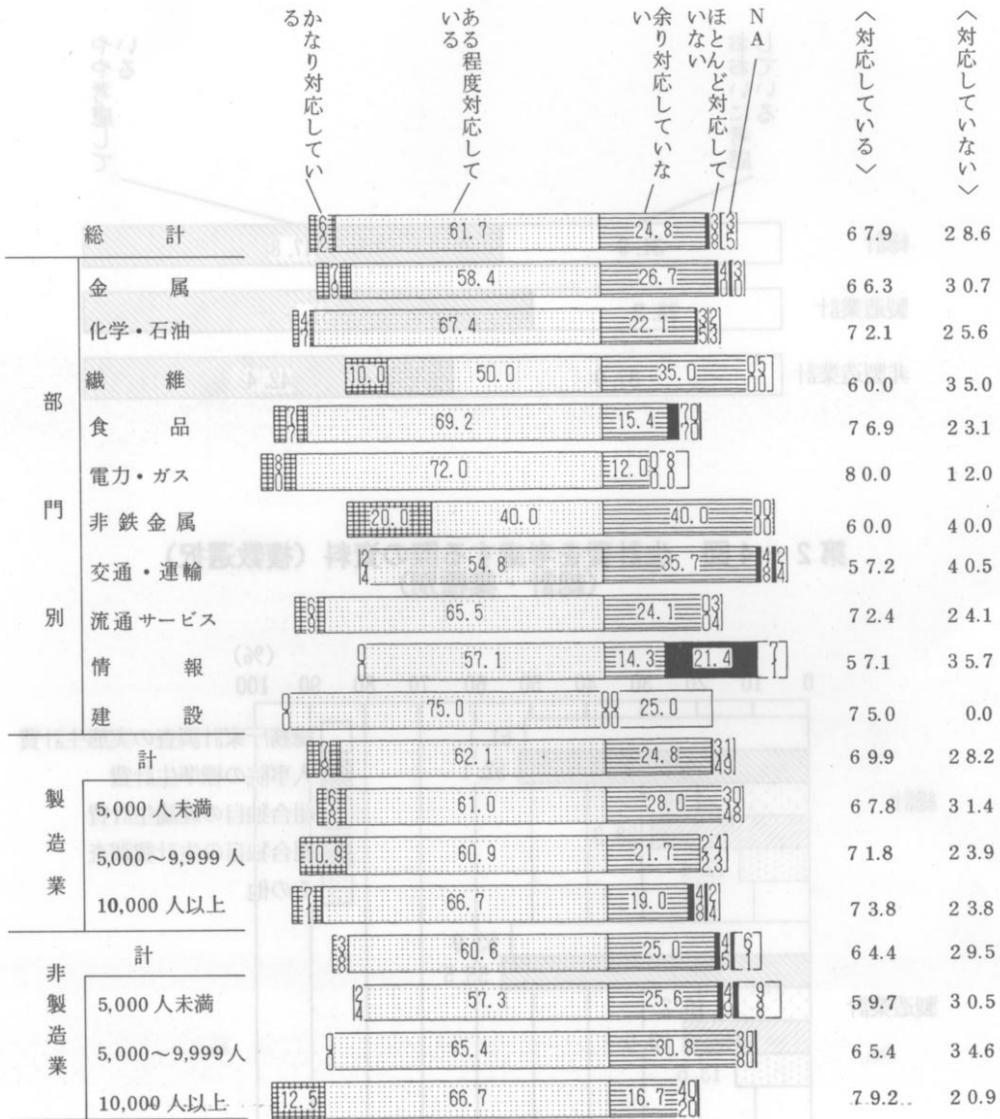
第2-3図 賃金要求決定に際しての生計費考慮の程度  
(総計・業種別)



第2-4図 生計費を考慮する際の資料(複数選択)  
(総計・業種別)



第2-5図 生活費と標準労働者の賃金との対応関係



このマイナスギャップをどの層にみるかは部門による違いが大きい。40代は繊維や非鉄金属（ともに60%）、情報（57.1%）などで多い。30代は建設（75.0%）で、また流通・サービスでは30代（44.8%）とともに20代（17.2%）にも回答が広がっているのが特徴である（第2-6図）。

第2-6図 生活者と賃金のマイナスギャップの大きい年代層  
(総計、部門別、業種別・規模別)



---

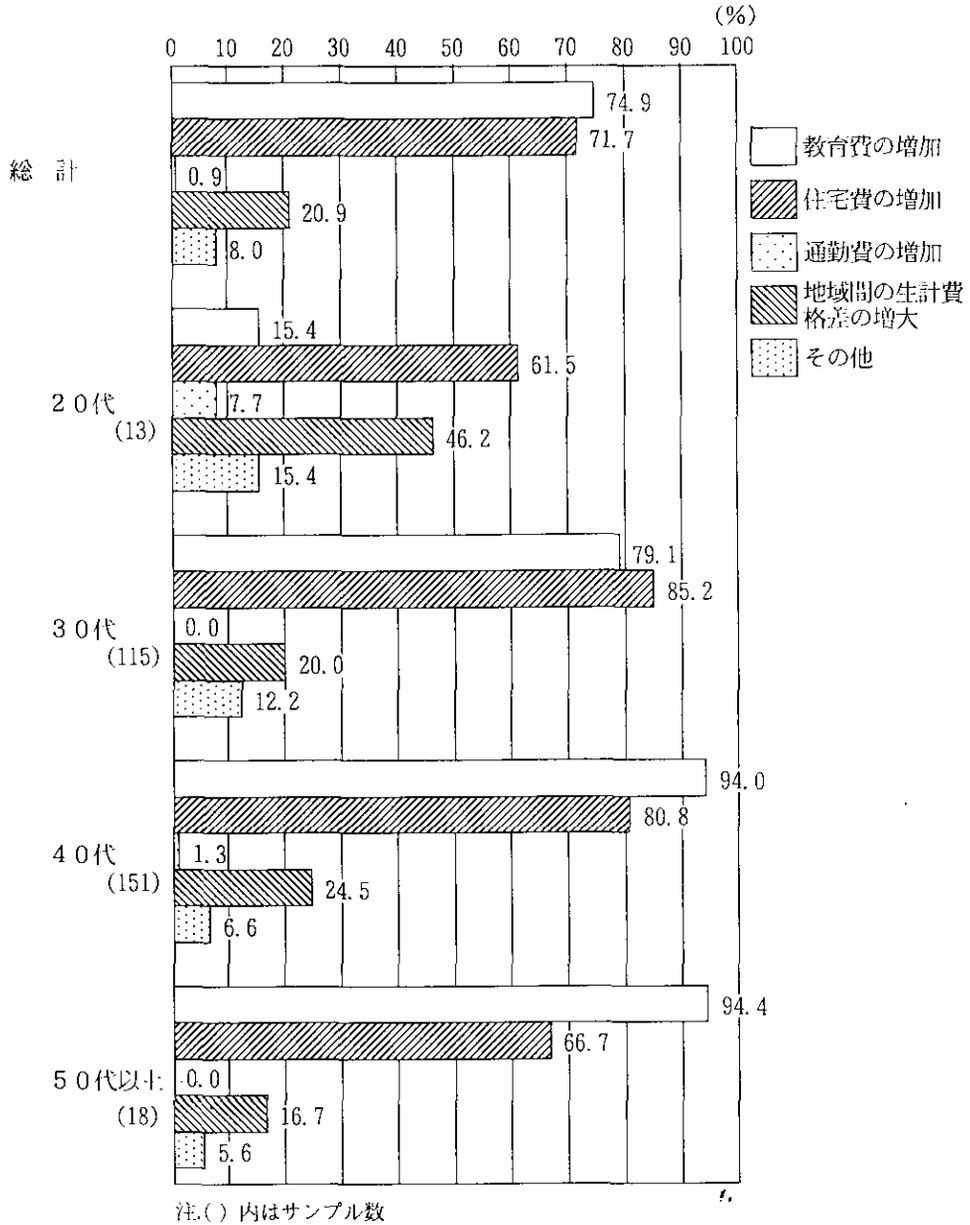
このようなマイナスギャップ発生の主たる理由（複数選択）は、「教育費の増加」（74.9%）と「住宅費の増加」（71.7%）である。このことは30代、40代、50代でマイナスギャップがあると回答した組合で共通している。比率の差に注目してみると、「教育費の増加」は40代（94.0%）と50代以上（94.4%）で、「住宅費の増加」は30代（85.2%）と40代（80.8%）で、その高さが際立っている（第2-7図）。

第2-5表は、組合からみた「生計費と賃金のマイナスギャップを埋めるための対応策」（複数選択）を示したものである。先の結果から容易に推測されることではあるが、「中堅層の賃金を是正する」（73.7%）が図抜けて多い。これに賃金体系の改善に関する対応策としては「諸手当の見直し」（49.9%）、「高齢者の賃金を是正する」（26.0%）、「若年層の賃金の立ち上がりを早める」（24.2%）などが続いている。このような回答は、当然のこととはいえ年代層でみたマイナスギャップの現状に対する認識によって左右されている。

賃金体系以外の項目では「福利厚生など賃金以外の対応を図る」（33.3%）に少なくない回答が寄せられている。これには、社宅や寮、家賃補助、持家取得に関する優遇措置など住宅に関連した諸制度の拡充が強く意識されているのではなかろうか。

なお第2-6表は「生計費と標準労働者の賃金との対応関係」、「生計費と賃金のマイナスギャップの大きい年代層」の評価別に「賃金カーブの現状と今後」を示したものである。生計費と標準労働者の賃金が「ほとんど対応していない」組合で直線型、またマイナスギャップが20代、30代で大きいと回答した組合で急増・横ばい型が増える傾向にある。しかし、これほどではないものの現在の賃金が生計費と対応していると回答している組合でも今後においては中ダルミ漸増型やS字型は減少、急増・横ばい型や直線型が増える傾向にある。現行の賃金体系について、組合の賃金担当者は改善の余地ありとみていることを示唆している結果である。

第2-7図 生計費と賃金のマイナスギャップが発生する理由（複数選択）  
 （生計費と賃金のマイナスギャップの大きい年代層別）



第2-5表 生計費と賃金のマイナスギャップを埋めるための対応策（複数選択）

（総計、業種別・マイナスギャップの大きい年代別）

|       | 若年層の賃金の立ち上げを早める | 中堅層の賃金を是正する | 高齢層の賃金を是正する | 諸手当の見直し | 福利厚生など賃金以外の対応を図る | N<br>A |
|-------|-----------------|-------------|-------------|---------|------------------|--------|
| 総計    | 24.2            | 73.7        | 26.0        | 49.9    | 33.3             | 11.8   |
| 20代   | 61.5            | 23.1        | 0.0         | 61.5    | 30.8             | 0.0    |
| 30代   | 41.7            | 86.1        | 14.8        | 56.5    | 36.5             | 0.9    |
| 40代   | 15.9            | 88.7        | 39.1        | 57.6    | 39.1             | 0.7    |
| 50代以上 | 5.6             | 55.6        | 61.1        | 44.4    | 27.8             | 0.0    |
| 計     | 24.3            | 75.7        | 25.7        | 45.6    | 36.9             | 11.7   |
| 製造業   |                 |             |             |         |                  |        |
| 20代   | 100.0           | 0.0         | 0.0         | 0.0     | 50.0             | 0.0    |
| 30代   | 47.0            | 87.9        | 13.6        | 51.5    | 39.4             | 0.0    |
| 40代   | 16.0            | 89.0        | 37.0        | 54.0    | 42.0             | 1.0    |
| 50代以上 | 0.0             | 53.8        | 53.8        | 46.2    | 38.5             | 0.0    |
| 計     | 24.2            | 70.5        | 26.5        | 56.8    | 27.3             | 12.1   |
| 非製造業  |                 |             |             |         |                  |        |
| 20代   | 54.5            | 27.3        | 0.0         | 72.7    | 27.3             | 0.0    |
| 30代   | 34.7            | 83.7        | 16.3        | 63.3    | 32.7             | 2.0    |
| 40代   | 16.0            | 88.0        | 44.0        | 66.0    | 32.0             | 0.0    |
| 50代以上 | 20.0            | 60.0        | 80.0        | 40.0    | 0.0              | 0.0    |

第2-6表 年齢別の賃金カーブの現状と今後  
(生計費と標準労働者の賃金、マイナスギャップの年代層との関係)

|                   |                     |     | 急増・横ばい型 | 直線型  | 中ダルミ漸増型 | S字型   | N<br>A |     |
|-------------------|---------------------|-----|---------|------|---------|-------|--------|-----|
| 総 計               |                     |     | 現状①     | 18.3 | 13.6    | 16.2  | 49.3   | 2.7 |
|                   |                     |     | 今後②     | 26.0 | 23.9    | 0.6   | 44.0   | 5.6 |
|                   |                     |     | ②-①     | 7.7  | 10.3    | △15.6 | △ 5.3  | 2.9 |
| 生計費と賃標準と労働者の対応の関係 | かなり対応している<br>(21)   | 現状① | 9.5     | 19.0 | 14.3    | 57.1  | 0.0    |     |
|                   |                     | 今後② | 28.6    | 38.1 | 0.0     | 33.3  | 0.0    |     |
|                   |                     | ②-① | 19.1    | 19.1 | △14.3   | △13.8 | 0.0    |     |
|                   | ある程度対応している<br>(209) | 現状① | 18.2    | 14.8 | 13.4    | 51.2  | 2.4    |     |
|                   |                     | 今後② | 27.8    | 20.6 | 1.0     | 45.9  | 4.8    |     |
|                   |                     | ②-① | 9.6     | 5.8  | △12.4   | △ 5.3 | 2.4    |     |
|                   | 余り対応していない<br>(84)   | 現状① | 20.2    | 11.9 | 16.7    | 48.8  | 2.4    |     |
|                   |                     | 今後② | 25.0    | 26.2 | 0.0     | 41.7  | 7.1    |     |
|                   |                     | ②-① | 4.8     | 14.3 | △16.7   | △ 7.1 | 4.7    |     |
|                   | ほとんど対応していない<br>(13) | 現状① | 30.8    | 0.0  | 46.2    | 23.1  | 0.0    |     |
|                   |                     | 今後② | 7.7     | 38.5 | 0.0     | 53.8  | 0.0    |     |
|                   |                     | ②-① | △23.1   | 38.5 | △46.2   | 30.7  | 0.0    |     |
| 生計費と賃金の大きい年代層     | 20代<br>(13)         | 現状① | 7.7     | 15.4 | 15.4    | 53.8  | 7.7    |     |
|                   |                     | 今後② | 38.5    | 38.5 | 0.0     | 23.1  | 0.0    |     |
|                   |                     | ②-① | 30.8    | 23.1 | △15.4   | △30.7 | △ 7.7  |     |
|                   | 30代<br>(115)        | 現状① | 10.4    | 11.3 | 21.7    | 55.7  | 0.9    |     |
|                   |                     | 今後② | 32.2    | 22.6 | 0.0     | 44.3  | 0.9    |     |
|                   |                     | ②-① | 21.8    | 11.3 | △21.7   | △11.4 | 0.0    |     |
|                   | 40代<br>(151)        | 現状① | 23.2    | 13.2 | 15.2    | 46.4  | 2.0    |     |
|                   |                     | 今後② | 23.8    | 25.2 | 0.7     | 43.0  | 7.3    |     |
|                   |                     | ②-① | 0.6     | 12.0 | △14.5   | △ 3.4 | 5.3    |     |
|                   | 50代以上<br>(18)       | 現状① | 22.2    | 22.2 | 11.1    | 38.9  | 5.6    |     |
|                   |                     | 今後② | 5.6     | 38.9 | 0.0     | 50.0  | 5.6    |     |
|                   |                     | ②-① | △16.6   | 16.7 | △11.1   | 11.1  | 0.0    |     |

(注) ( )内はサンプル数、△はマイナスを示す。

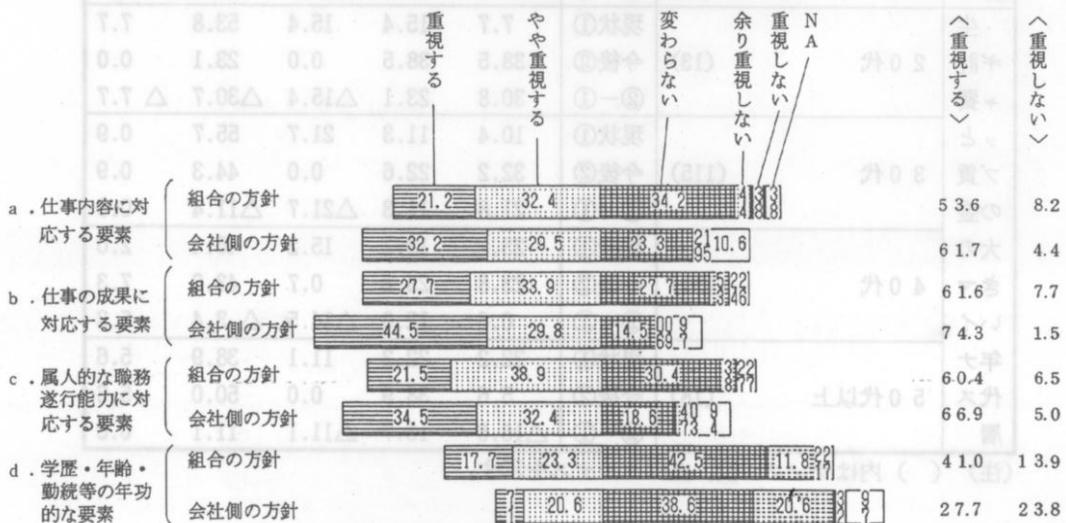
### 3. 仕事と賃金との関係

次に「仕事と賃金との関係」を、組合と会社の方針でみた〔今後の基本賃金の決定において重視する要素〕、〔組合の職務・職能給についての見方〕などの設問を通して検討していくことにしよう。

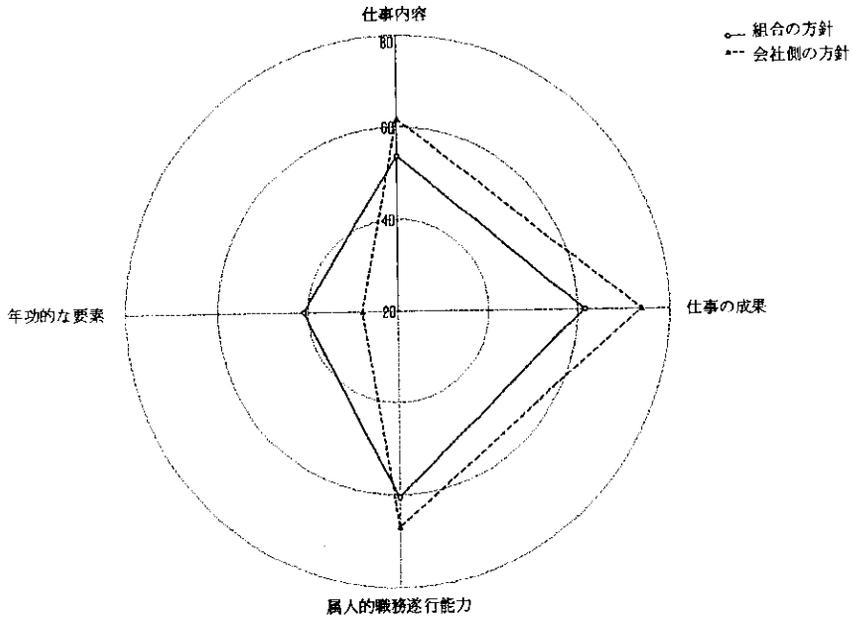
#### (1) 今後の基本賃金の決定において重視する要素

この課題については、〔仕事内容に対応する要素〕（以下〔仕事内容〕と略）、〔仕事の成果に対応する要素〕（以下〔仕事の成果〕と略）、〔属人的な職務遂行能力に対応する要素〕（以下〔職務遂行能力と略〕）、〔学歴・年齢・勤続等の年功的要素〕（以下〔年功要素〕と略）などそれぞれについて、組合の方針と（組合からみた）会社側の方針を重視度で尋ねている（第2-8～12図）。

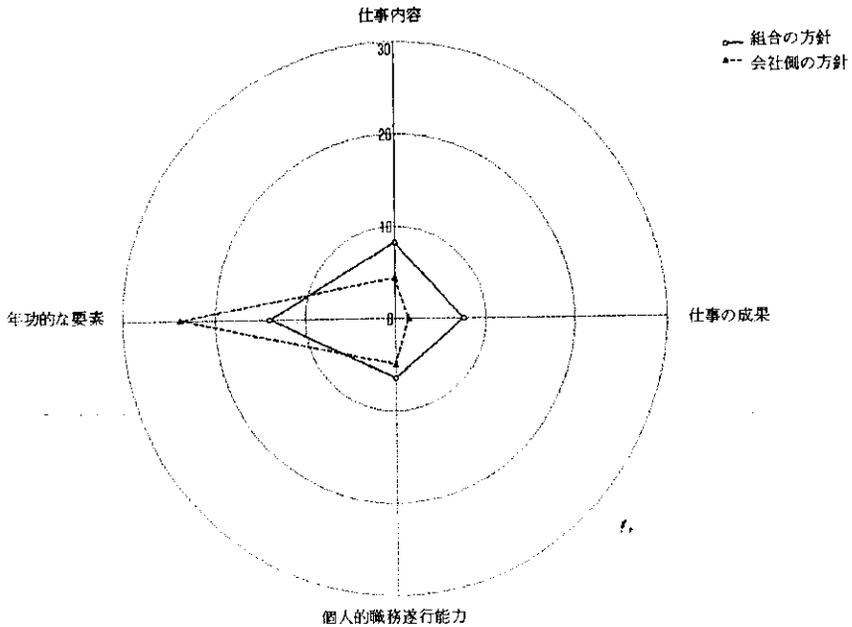
第2-8図 今後の基本賃金の決定において重視する要素  
(総計)



第2-9図 今後の基本賃金の決定において〈重視する〉の比率



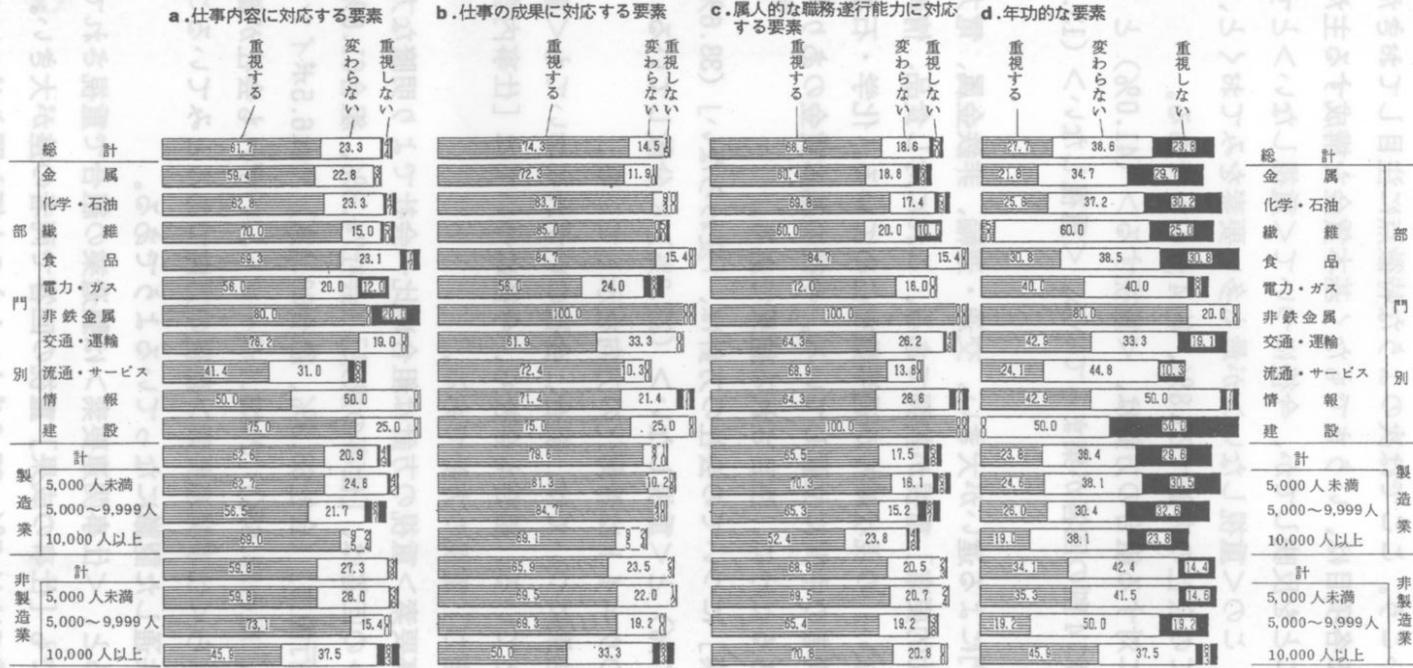
第2-10図 今後の基本賃金の決定において〈重視しない〉の比率



第2-11図 今後の基本賃金決定において重視する要素・組合の方針  
(総計・部門別・業種別・規模別)



第2-12図 今後の基本賃金決定において重視する要素・会社の方針  
(総計・部門別・業種別・規模別)



---

まず全体の傾向をみていこう。ここでは次のような特徴点に注目しておきたい。

- ① ここで取り上げている各項目は、いうまでもなく基本賃金を構成する主たる賃金決定要素である。このことを反映してか、今後について<重視しない>とする回答は少ない。参考までに、この<重視しない>が最も多い要素をみておくと、それは「年功的要素」についての会社の方針で23.8%、約4分の1である。
  - ② この「年功的要素」に対する組合の方針は、<重視する> (41.0%) と「変わらない」 (42.5%) にともに4割の回答が集まっている。<重視しない> (13.9%) は1割強で少ない。
- この点については部門による違いが大きい。交通・運輸、非鉄金属、電力・ガスなどでは今後とも「年功的要素」重視が基調である。これに対し食品、情報、建設、金属などでは「変わらない」の現状維持が過半数を占めている。化学・石油、繊維、流通・サービスなどは両者の中間に位置している。今後の基本賃金のあり方についてのスタンスの違いであるだけに、注目される結果である。
- ③ またこの「年功的要素」についての会社の方針は、「変わらない」 (38.6%) を中心に<重視する> (27.7%) と<重視しない> (23.8%) に分散している。他の賃金項目に比べると重視のウエイトは希薄化の方向を示している。
  - ④ <仕事関連要素>の結果については、組合、会社のいずれにおいても<重視する>の回答が過半数を超えている。組合も会社も、今後については「仕事内容」、「仕事の成果」、「職務遂行能力」重視の方針である。

とはいえ、この<仕事要素>重視の方針は組合に比べ会社でより明瞭な方針のようである。<重視する>の回答は、「仕事の成果」(会社74.3%、組合61.6%)では12.7ポイント、「職務遂行能力」(会社66.9%、組合60.4%)では6.5ポイント、「仕事の内容」(会社61.7%、組合53.6%)では8.1ポイント、いずれも会社が組合を上回っている。会社がこれら<仕事関連要素>重視の方向であるとみていることは、各部門の賃金担当者に共通した認識になっているようである。

一方組合に目を向けると、<仕事関連要素>は製造業の組合で重視されている方針のようである。なかでも「仕事の成果」重視の回答で両者の差が大きい。製造業の72.3%に対し非製造業では44.7%、27.6ポイントもの大幅な開きがついている。

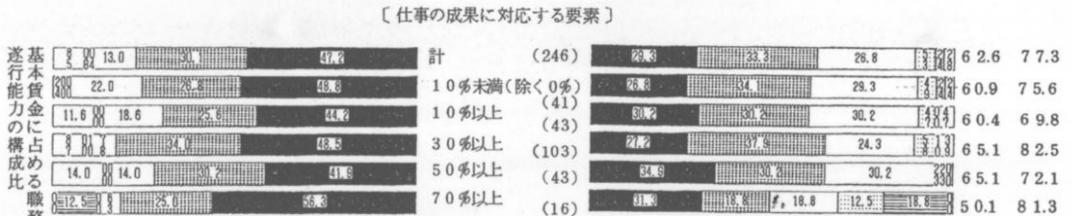
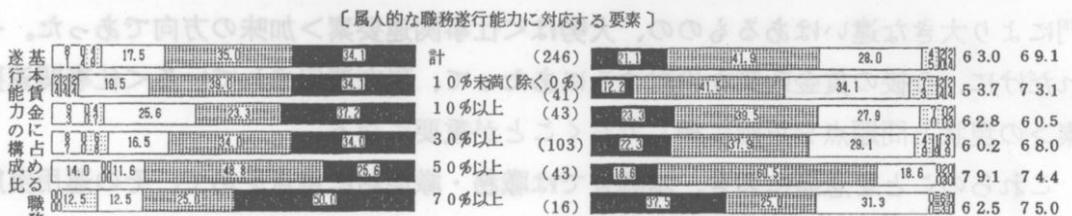
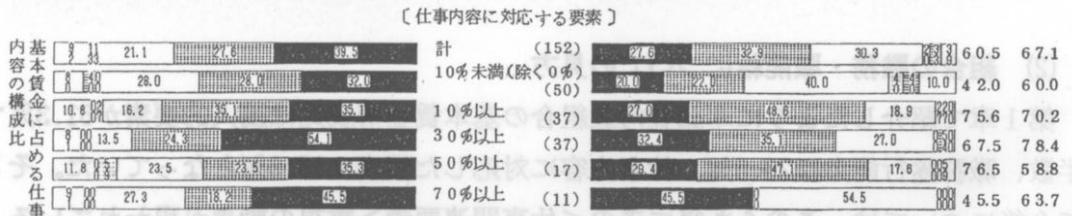
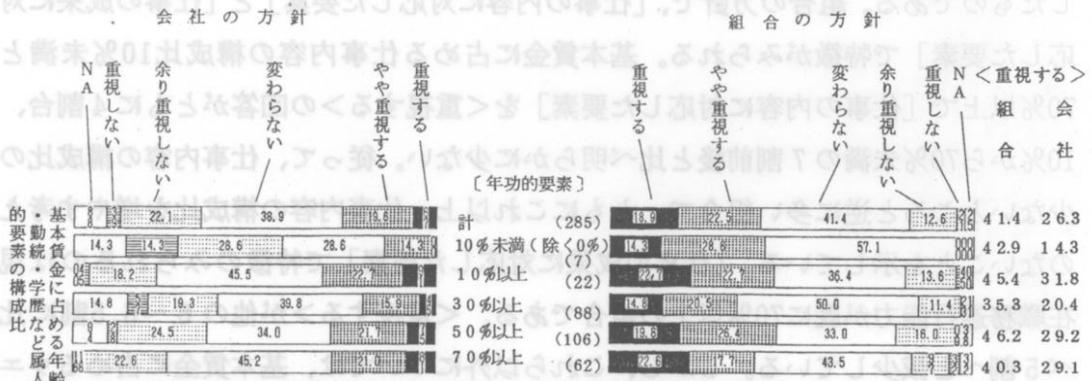
なお第2-13図は各賃金項目の基本賃金の占めるウエイト別に今後の方針を図示したものである。組合の方針で、[仕事の内容に対応した要素]と[仕事の成果に対応した要素]で特徴がみられる。基本賃金に占める仕事内容の構成比10%未満と70%以上で[仕事の内容に対応した要素]を<重視する>の回答がともに4割台、10%から70%未満の7割前後と比べ明らかに少ない。従って、仕事内容の構成比の少ないところと逆に多い組合で、ともにこれ以上、仕事内容の構成比を増やす考えのないことを示している。[仕事の成果に対応した要素]で特徴のみられるのは現在職務遂行能力が既に70%以上の組合である。<重視する>が他の6~6.5割に比べ5割へと減少している。しかし、これら以外については、基本賃金に占めるウエイトによる組合の方針、会社の方針に傾向的な結果は確認できない。

## (2) 組合の職務・職能給についての見方

第1章で紹介したように本調査対象組合の基本賃金構成比は属人的要素が51.3%で半数、職務遂行能力は29.0%、仕事内容に対応した要素は13.6%となっていた。そして今後については、このうち後二者の<仕事関連要素>重視の動きが現われている。会社は明らかにその方向を指向していると組合ではみている。これに対し組合も、部門により大きな違いはあるものの、大勢は<仕事関連要素>加味の方角であった。それだけに、今後の賃金政策を検討するにあたって、現在運用されている<仕事関連要素>の現状と問題点を正確に掴んでおくことが重要になる。

これらのことを念頭におき、本調査では職務・職能給に焦点をあて、その運用実態について9つの側面から組合の見方を尋ねている。

### 第2-13図 仕事と賃金について

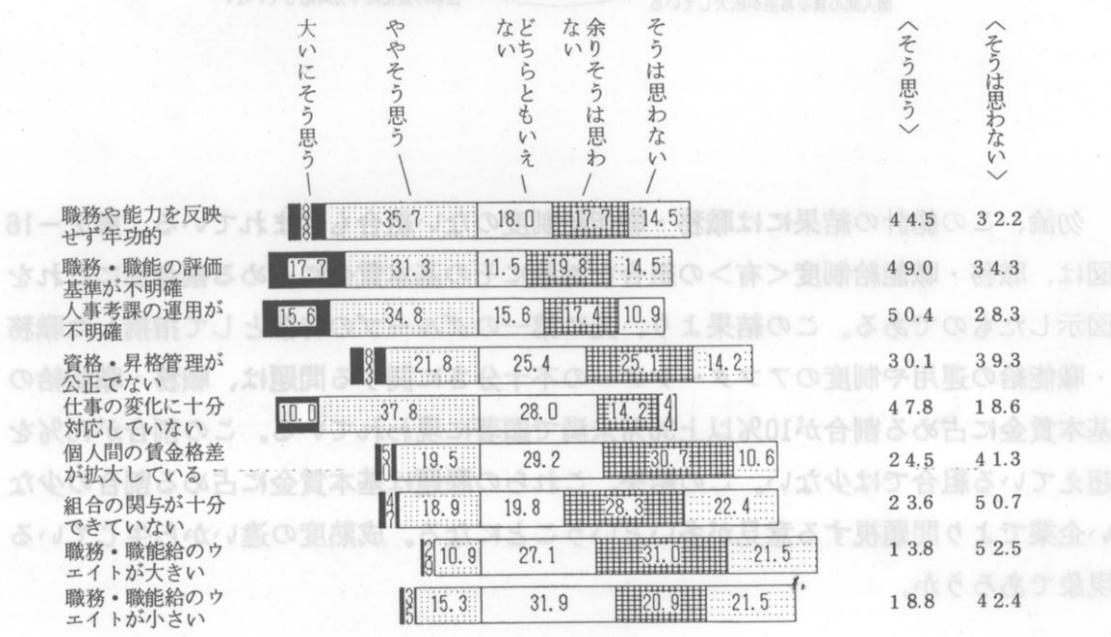


( )内はサンプル数

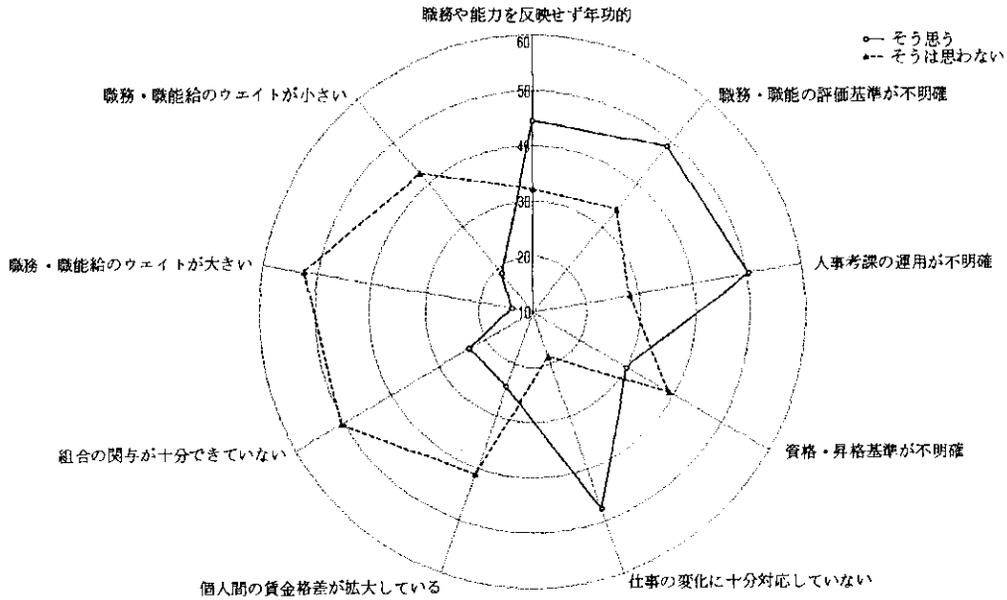
全体の結果を図示したのが第2-14~15図である。評価は二つのグループに分けられそうである。1つのグループは<そう思う>の多いグループである。<そう思う>の回答は、[職務や能力を反映せず年功的] (44.5%)、[職務・職能の評価基準が不明確] (49.0%)、[人事考課の運用が不明確] (50.4%)、[仕事の変化に対応していない] (47.8%) などでは、いずれも半数近くに達している。職務・職能給の運用や制度のアフターケアの不十分さに起因する課題がクローズアップされているということになる。

2つ目は<そうは思わない>の多いグループである。これには [資格・昇格管理が不十分] (39.3%)、[個人間の賃金格差が拡大している] (41.3%)、[組合の関与が十分できていない] (50.7%)、[職務・職能給のウエイトが大きい] (52.5%)、[職務・職能給のウエイトが小さい] (42.4%) などが該当する。

第2-14図 組合の職務・職能給についての見方 (総計)

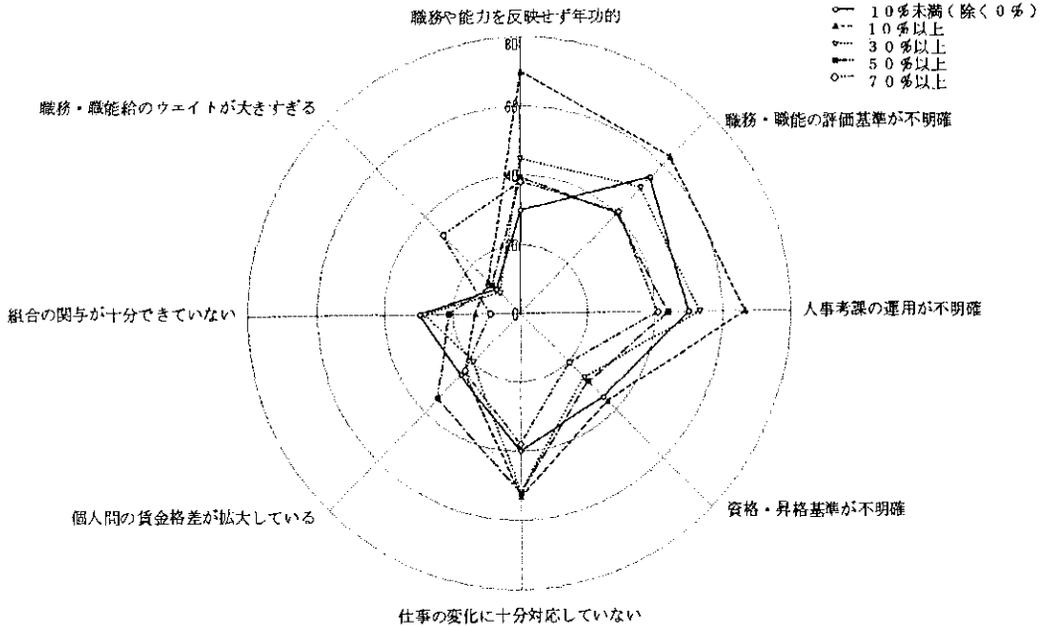


第2-15図 組合の職務・職能給についての見方  
(総計)



勿論、この総計の結果には職務・職能給制度のない組合も含まれている。第2-16図は、職務・職能給制度〈有〉の組合を対象にその基本賃金に占める割合別にこれを図示したものである。この結果より、先に第一のグループの特徴として指摘した職務・職能給の運用や制度のアフターケアの不十分さに関する問題は、職務・職能給の基本賃金に占める割合が10%以上30%未満で顕著に現われている。この割合が70%を超えている組合では少ない。この結果、これらの課題は基本賃金に占める割合の少ない企業でより問題視する意見が多いということになる。成熟度の違いから生じている現象であろうか。

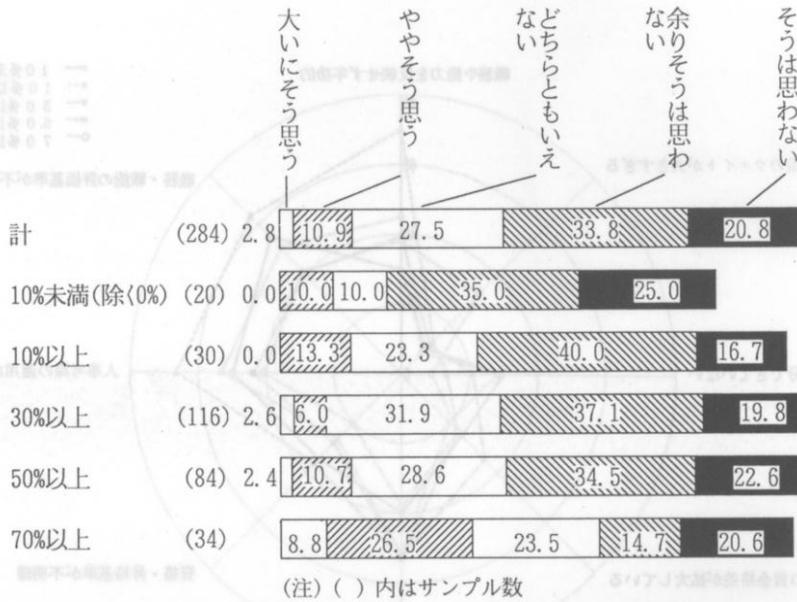
第2-16図 職務・職能給についての評価  
—— と思うの比率 ——



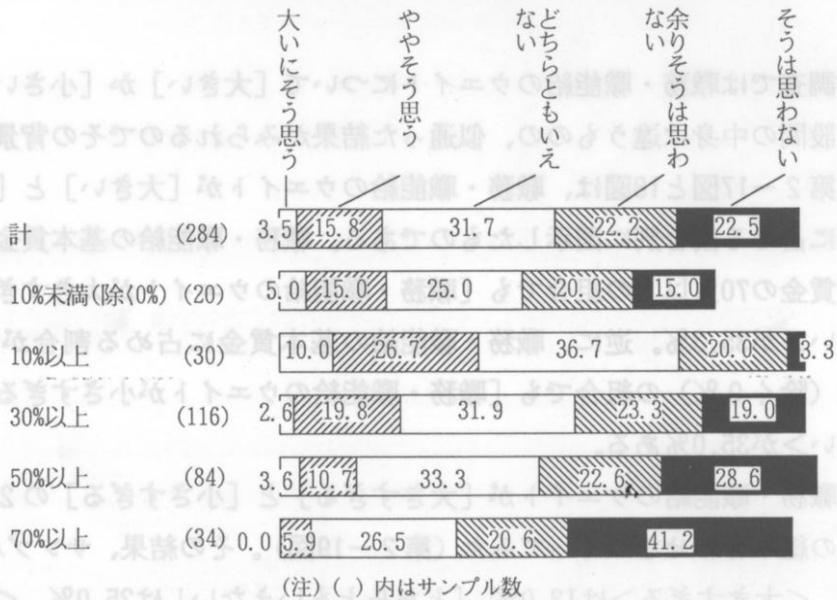
なお本調査では職務・職能給のウエイトについて [大きい] か [小さい] かを尋ねている。設問の中身は違うものの、似通った結果がみられるのでその背景を整理しておこう。第2-17図と18図は、職務・職能給のウエイトが [大きい] と [小さい] を基本賃金に占める割合別に図示したものである。職務・職能給の基本賃金に占める割合が基本賃金の70%以上の組合でも [職務・職能給のウエイトが大きすぎる] で <そう思わない> が35.3%。逆に、職務・職能給の基本賃金に占める割合が基本賃金の10%未満 (除く0%) の組合でも [職務・職能給のウエイトが小さすぎる] で <そう思わない> が35.0%ある。

そこで職務・職能給のウエイトが [大きすぎる] と [小さすぎる] の2つ設問をもとに5つの組み合わせをつくってみた (第2-19図)。その結果、サンプル284組合のベースで、<大きすぎる> は13.0%、「どちらともいえない」は25.0%、<大きくもな

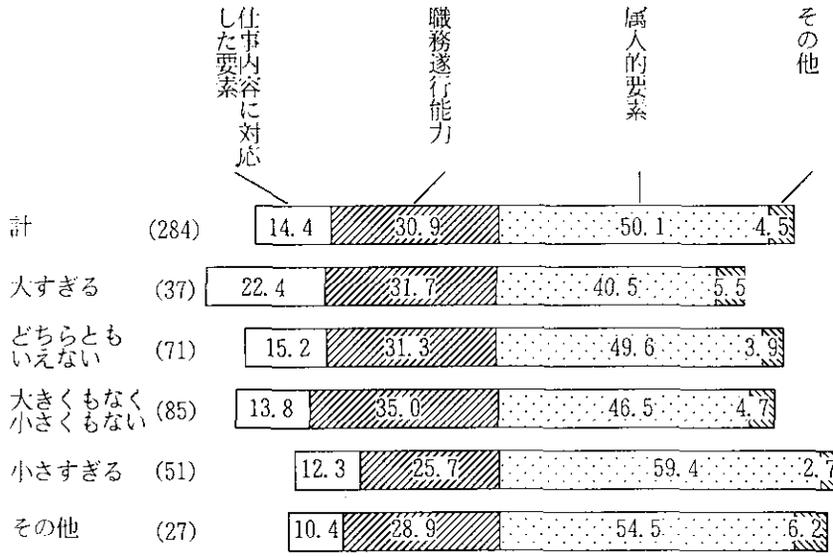
第2-17図 職務・職能給のウエイトが大きすぎる  
(基本賃金の構成・職務・職能給の構成比別)



第2-18図 職務・職能給のウエイトが小さすぎる  
(基本賃金の構成・職務・職能給の構成比別)



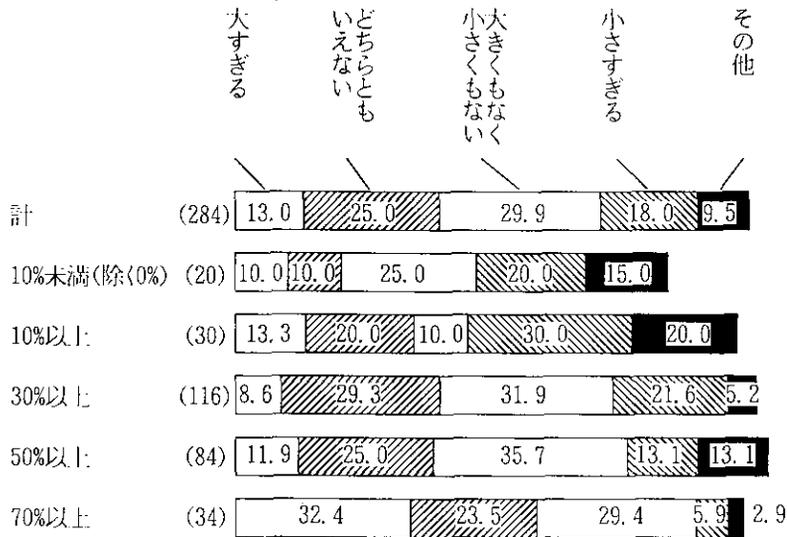
第2-19図 基本賃金の構成比  
(職務・職能給のウエイトについての評価別)



(注) ( )内はサンプル数

く小さくもない>は29.9%、<小さすぎる>は18.0%、<その他>は9.5%となる。このパターンで基本賃金の構成をみると、<大きすぎる>グループの基本賃金に占める「仕事内容に対応した要素」と「職務遂行能力」を合わせた職務・職能給比は54.1%であることが分かる。これは、<どちらともいえない>グループの46.5%や<小さすぎる>グループの38.0%を明らかに上回っている。しかし職務・職能給の割合別にここでつくった5つのパターンとのクロス集計をしてみると、職務・職能給の構成比が50%以上70%未満の組合でも最も多い回答は<大きくもなく、小さくもない>の35.7%である。<大きすぎる>は11.9%、1割強でしかない。これが70%以上になると、<大きすぎる>が最も多くなる。しかしそれでも32.4%、過半数を大きく下回っている(第2-20図)。職務・職能給の割合とその割合をどぐみるかは、組合によってかなり大きな違いがあることを示唆している。

第2-20図 職務・職能給のウエイト  
(基本賃金の構成・職務・職能給の構成比別)

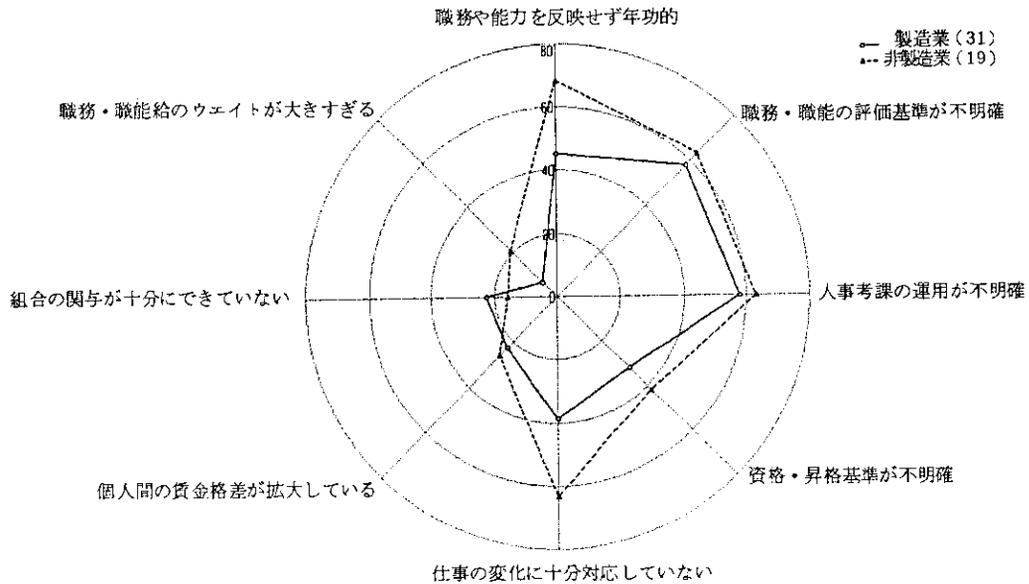


(注) ( ) 内はサンプル数

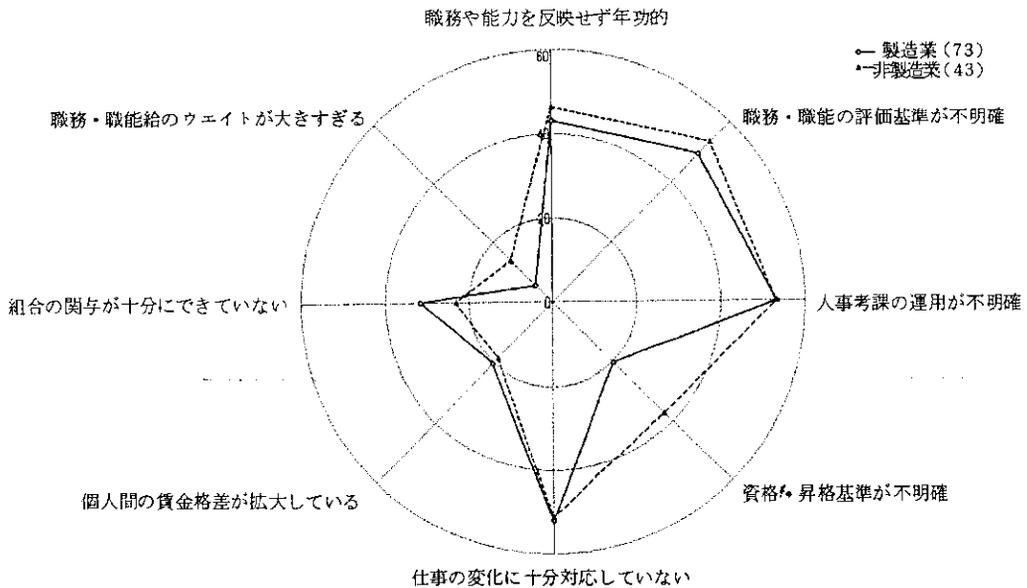
以上の点にここでは次の2つの結果を付け加えておきたい。1つはこれを業種別にみた際の特徴である(第2-21図)。先に問題にした職務・職能給の運用や制度のアフターケアの不十分さに関する課題は、製造業に比べ非製造業でより大きく現われているようである。職務・職能給制度の設計や運用は、非製造業の方がより複雑さを伴うことを意味しているのであろうか。ここで注目されるのは、職務・職能給の基本賃金に占める割合が50%を超えている企業において、[仕事の変化に十分対応していない]や[個人間の賃金格差が拡大している]、[組合の関与が十分にできていない]などで、製造業、非製造業の間にはっきりした違いの現われていることである。

第2-21図 職務・職能給についての評価  
(職務・職能給の構成比別・業種別)

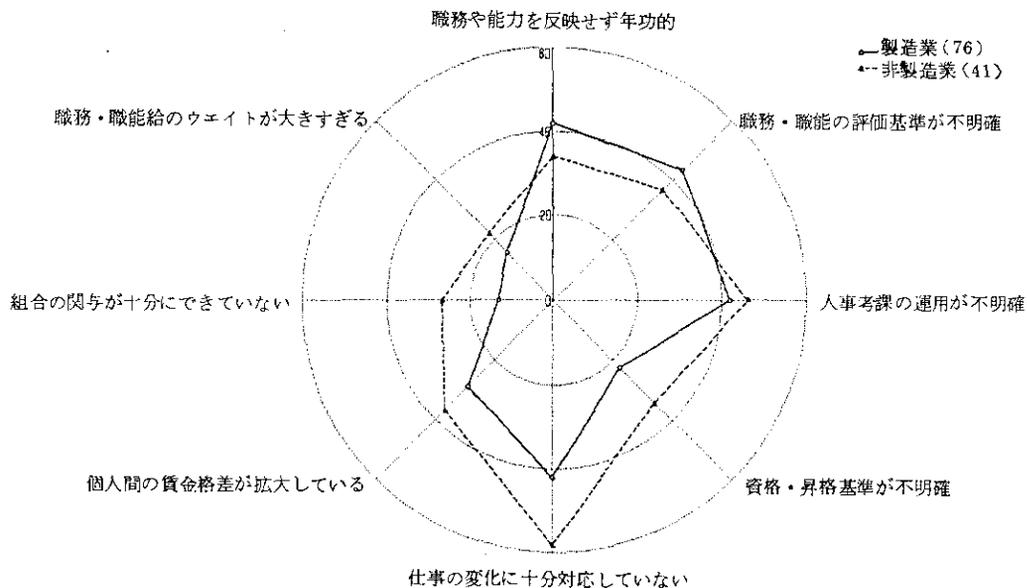
職務・職能給についての評価 — 職務・職能給 30%未満 (0%)の組合 —



職務・職能給についての評価 — 職務・職能給 30~50%未満の組合 —



職務・職能給についての評価 — 職務・職能給の構成比50%以上 —

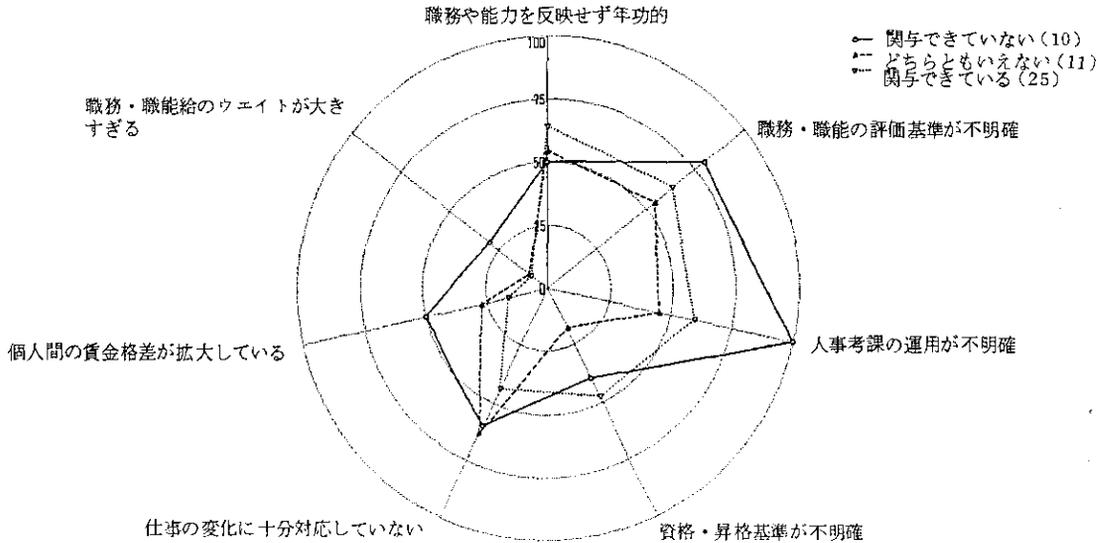


(注) 1. 「職務・職能給のウエイトが大きすぎる」は再集計結果  
 2. ( )内はサンプル数

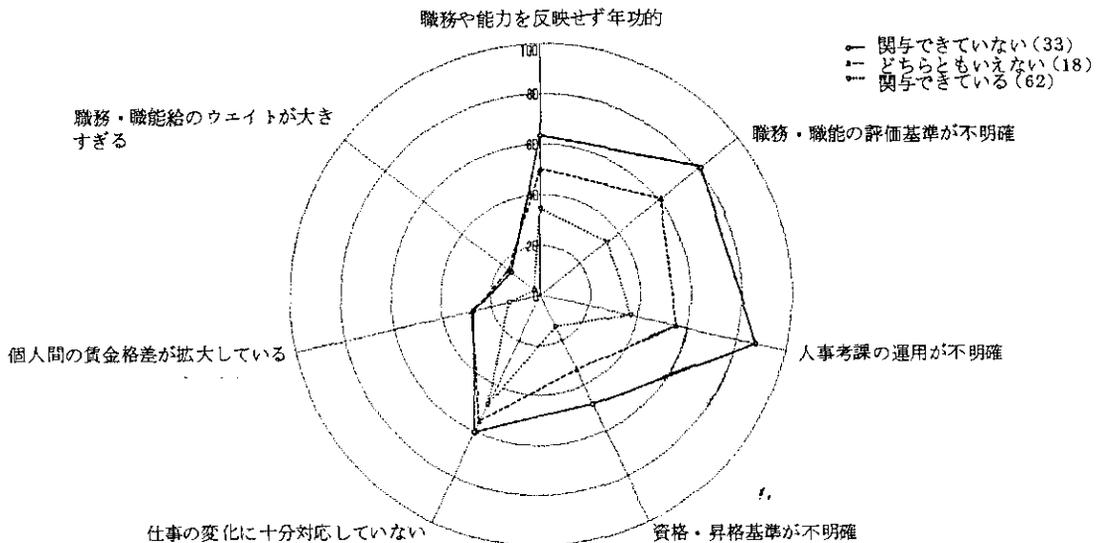
もう1つの点は、これを職務・職能給に対する「組合の関与」の状況別にみた際の結果である(第2-22図)。関与できている組合に比べ関与できていない組合で「職務・職能の評価基準が不明確」や「人事考課の運用が不明確」をあげる率の高いことは明白である。ここにおいても職務・職能給が基本給の過半数以上を占めている企業での結果が目立つ。先の点とともに、関与できていない組合では関与できている組合に比べ「仕事の変化に十分対応していない」と「個人間の賃金格差が拡大している」が、いずれも約4割多くなっている。一般的に、職務・職能給のウエイトが大きくなれば、組合員間の格差も広がる。問題は格差の程度と思われるが、この結果は組合の取り組み如何が組合員の処遇に大きな影響を与えることを明瞭に示している。それだけに、この問題に対する組合のきめ細かな取り組みが求められてくることになる。

第2-22図 職務・職能給についての評価  
(職務・職能給の構成比別・組合の関与状況別)

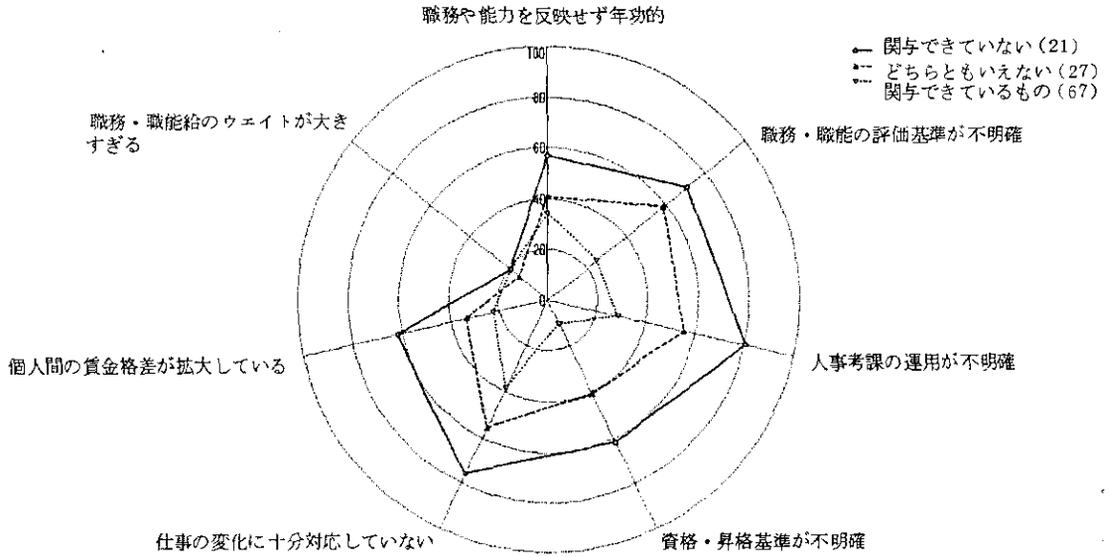
職務・職能給についての評価 — 職務・職能給の30%未満(除く0%)の組合



職務・職能給についての評価 — 職務・職能給30~50%未満の組合 —



職務・職能給についての評価 — 職務・職能給50%以上の組合 —



- (注) 1. 「職務・職能給のウェイトが大きすぎる」は再集計結課  
 2. ( )内はサンプル数

## 第3章 中高年労働者の処遇と賃金政策

この章では、中高年齢者の処遇と賃金カーブについての実態を把握し、さらに組合の立場からみた今後の政策課題を検討している。取りあげる設問は、[定年年齢]、[中高年齢者の活用と処遇についての政策]、[中高年齢者の賃金カーブの形態—現状と今後]、[中高年齢者の賃金カーブの屈折点—現状と今後]などである。

### 1. 定年年齢

総計でみると、定年年齢を「60歳」とする企業は92.0%と大半を占めており、「60歳未満」（4.7%）、あるいは<60歳以上>（「61～64歳」+「65歳以上」）（1.8%）という企業はわずかである（第3-1表）。ちなみに、労働省の「雇用管理調査」（91年）によると、定年年齢「60歳以上」の企業は総計で66.4%、5,000人以上で94.8%となっており、大企業を中心に60歳定年制は一般化していることが示されている。本調査対象企業の規模は平均5,500人であるから、ほぼ労働省調査と同様の結果である。部門別にみても、いずれも定年年齢は「60歳」が主流であるが、そうしたなかで「60歳未満」の比率がやや多い部門をあげると、交通・運輸（11.9%）、食品（7.7%）などである（なお、「情報」では「60歳以上」の比率が目立つが該当企業は3件と少ない点に留意する必要がある。）

### 2. 中高年齢者の活用と処遇についての政策で、今後、組合が重視すべきもの

若年層の人材確保が困難になりつつある今日、企業は中高年齢者の活用と処遇について様々な施策に力を入れ始めている。こうした状況にあって、組合は、今後どのよ

第3-1表 定年年齢

(総計、部門別、業種別・規模別)

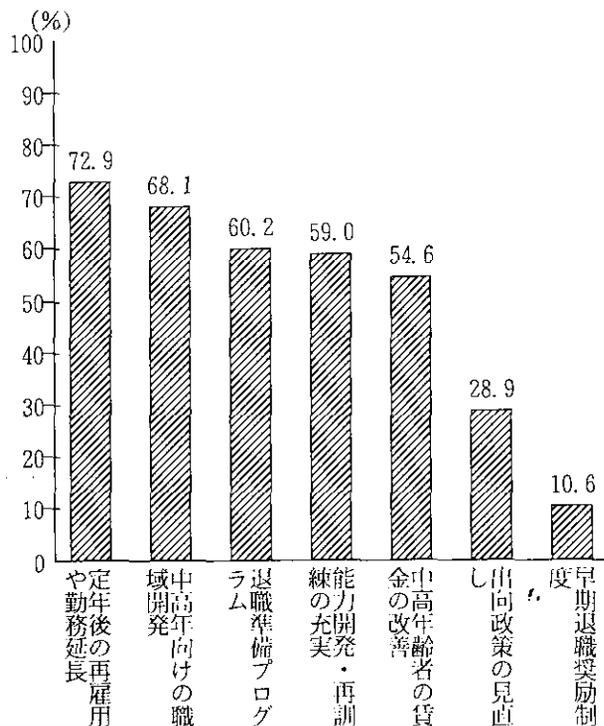
|      |              | 60歳未満 | 60歳   | 61-64歳 | 65歳以上 | 中央値<br>(歳) | 平均値<br>(歳) |
|------|--------------|-------|-------|--------|-------|------------|------------|
| 総計   |              | 4.7   | 92.0  | 1.5    | 0.3   | 60.0       | 59.9       |
| 部門別  | 金属           | 3.0   | 96.0  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.9       |
|      | 化学・石油        | 5.9   | 91.9  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.9       |
|      | 繊維           | 5.0   | 95.0  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.8       |
|      | 食品           | 7.7   | 92.3  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.6       |
|      | 電力・ガス        | 0.0   | 88.0  | 4.0    | 0.0   | 60.0       | 60.1       |
|      | 非鉄金属         | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 60.0       |
|      | 交通・運輸        | 11.9  | 85.7  | 2.4    | 0.0   | 59.9       | 59.9       |
|      | 流通・サービス      | 0.0   | 96.6  | 0.0    | 3.4   | 60.0       | 60.2       |
|      | 情報           | 7.1   | 71.4  | 21.4   | 0.0   | 60.1       | 60.1       |
|      | 建設           | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 60.0       |
| 製造業  | 計            | 4.9   | 93.7  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.9       |
|      | 5,000人未満     | 6.7   | 90.7  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.8       |
|      | 5,000～9,999人 | 4.4   | 95.7  | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 59.9       |
|      | 10,000人以上    | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 60.0       |
| 非製造業 | 計            | 4.6   | 89.4  | 3.8    | 0.8   | 60.0       | 60.0       |
|      | 5,000人未満     | 6.1   | 86.6  | 4.9    | 1.2   | 60.0       | 60.0       |
|      | 5,000～9,999人 | 3.8   | 88.5  | 3.8    | 0.0   | 60.0       | 60.1       |
|      | 10,000人以上    | 0.0   | 100.0 | 0.0    | 0.0   | 60.0       | 60.0       |

うな中高年活用政策を重視すべきと考えているのであろうか。8項目から該当するものすべてを選んでもらった結果を示したものが第3-1図である。全組合を対象にした総計でみると、「定年後の再雇用や勤務延長」(72.9%)と「中高年向けの職域開発」(68.1%)が7割前後と多く、これに「退職準備プログラム」(60.2%)、「能力開発・再訓練の充実」(59.0%)、「中高年齢者の賃金の改善」(54.6%)などがそれぞれ

れ5～6割で、「出向政策の見直し」(28.9%)が3割弱で続いている。これらに比べ、「早期退職奨励制度」(10.6%)をあげる組合は少ない。

選択肢としてあげた諸政策は、定年後を対象とするものと定年前を対象とするものがあり、また、労働力としての活用を狙いとするものもあれば、処遇改善にかかわるものもある。総計でみるかぎりでは、組合の中高年対策の視点はだいたいバランスのとれたものとなっている。まず、定年後をにらんだ対策としては、働き続ける意欲の強い人の意向を汲みあげ、活用することがトップにあげられているが、退職後の生活への対応に不安を抱く人を対象とした教育プログラムを重視する組合も多い。定年前に関しても、中高年齢者を対象とした能力再開発や職域開発など活用面を第1に重視しているものの、賃金改善も過半数の組合が取り組むべき課題として意識しているからである。

第3-1図 中高年齢者の活用で今後組合が重視すべきもの(複数選択)  
(総計)



とはいえ、部門によって中高年対策の重点の置きどころは異なっている（第3-2表）。

- ① ほとんどの部門では、「定年退職後の再雇用や勤務延長」をあげる組合が多数を占めているが、情報と建設では半数にとどまっている。
- ② 仕事に関連した施策についてみると、金属と化学・石油は「職域開発」（6～8割）と「能力開発」（6～7割）の双方を重視しているのに対し、電力・ガスはいずれも比率は3～4割と少ない。また、繊維と交通・運輸、流通・サービス、建設では「能力開発」（4～5割）よりも「職域開発」（6～7割）を重視しているのに対し、食品、非鉄金属、情報は「職域開発」（4～5割）よりも「能力開発」（7～8割）を重視している。

第3-2表 中高年齢者の活用で今後組合が重視すべきもの（複数選択）

（部門別）

|         | 中高年向けの職域開発 | 実能力開発・再訓練の充 | 定年後の再雇用や勤務延長 | 退職準備プログラム | 早期退職奨励制度 | 出向政策の見直し | 善中高年齢者の賃金の改 |
|---------|------------|-------------|--------------|-----------|----------|----------|-------------|
| 金属      | 80.2       | 64.4        | 82.2         | 70.3      | 10.9     | 26.7     | 55.4        |
| 化学・石油   | 65.1       | 69.8        | 67.4         | 64.0      | 15.1     | 24.4     | 57.0        |
| 繊維      | 75.0       | 40.0        | 85.0         | 60.0      | 0.0      | 5.0      | 75.0        |
| 食品      | 46.2       | 69.2        | 76.9         | 92.3      | 0.0      | 46.2     | 30.8        |
| 電力・ガス   | 44.0       | 36.0        | 76.0         | 44.0      | 8.0      | 28.0     | 48.0        |
| 非鉄金属    | 40.0       | 80.0        | 100.0        | 80.0      | 40.0     | 60.0     | 60.0        |
| 交通・運輸   | 64.3       | 40.5        | 57.1         | 31.0      | 7.1      | 42.9     | 66.7        |
| 流通・サービス | 79.3       | 51.7        | 75.9         | 65.5      | 13.8     | 41.4     | 34.5        |
| 情報      | 50.0       | 78.6        | 50.0         | 35.7      | 7.1      | 21.4     | 50.0        |
| 建設      | 75.0       | 50.0        | 50.0         | 50.0      | 0.0      | 0.0      | 25.0        |

- ③ 「退職準備プログラム」については、食品、非鉄金属、金属では7～9割と比率が高いが、交通・運輸、情報、電力・ガスでは3～4割にとどまっている。
- ④ 「出向政策の見直し」をあげる比率は、食品、交通・運輸、流通・サービス（各4割台）、非鉄金属（6割）などで多い。ちなみに出向者の比率を平均値でみると、食品が6.7%、交通・運輸6.0%、流通・サービス5.9%、非鉄金属5.0%で、総計の8.1%を下回っている（第3表調査対象企業の概要参照）。
- ⑤ 「早期退職奨励制度」については非鉄金属（40.0%）の多さが目立つ。
- ⑥ 「中高年齢者の賃金改善」は繊維（75.0%）、交通・運輸（66.7%）、非鉄金属（60.0%）などで特に重視されている。

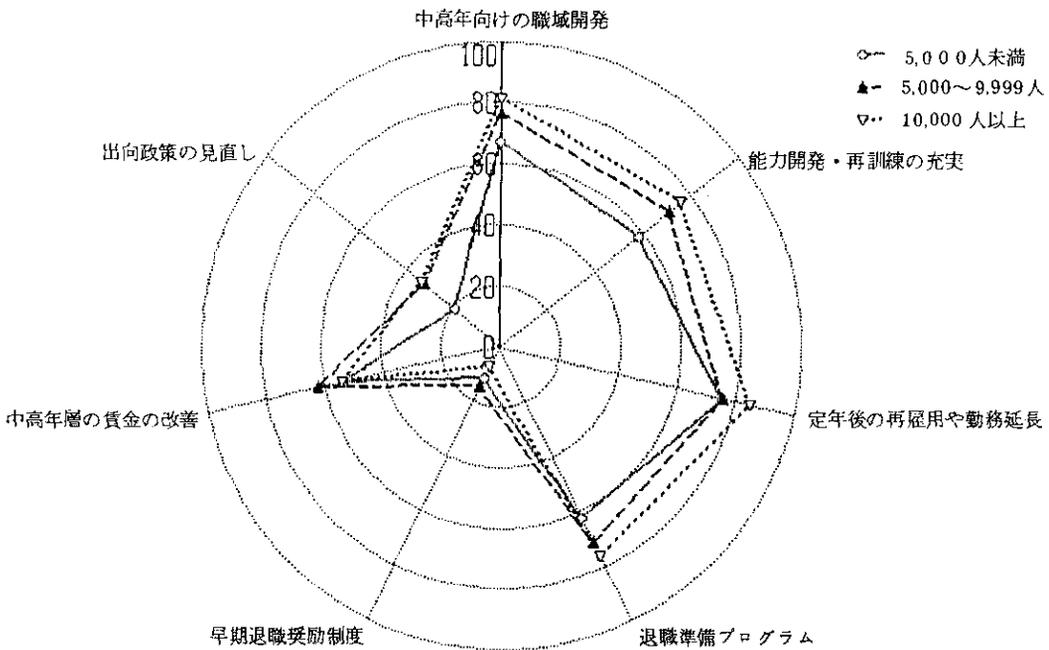
次に、業種別にみると、「出向政策の見直し」のみ非製造業（34.8%）で多く、そのほかはいずれも製造業の方が多く（第3-3表）。とりわけ「退職準備プログラム」と「能力開発」については製造業が非製造業を大幅に上回っている。業種別・

第3-3表 中高年齢者の活用で今後組合が重視すべきもの（複数選択）  
(業種別・規模別)

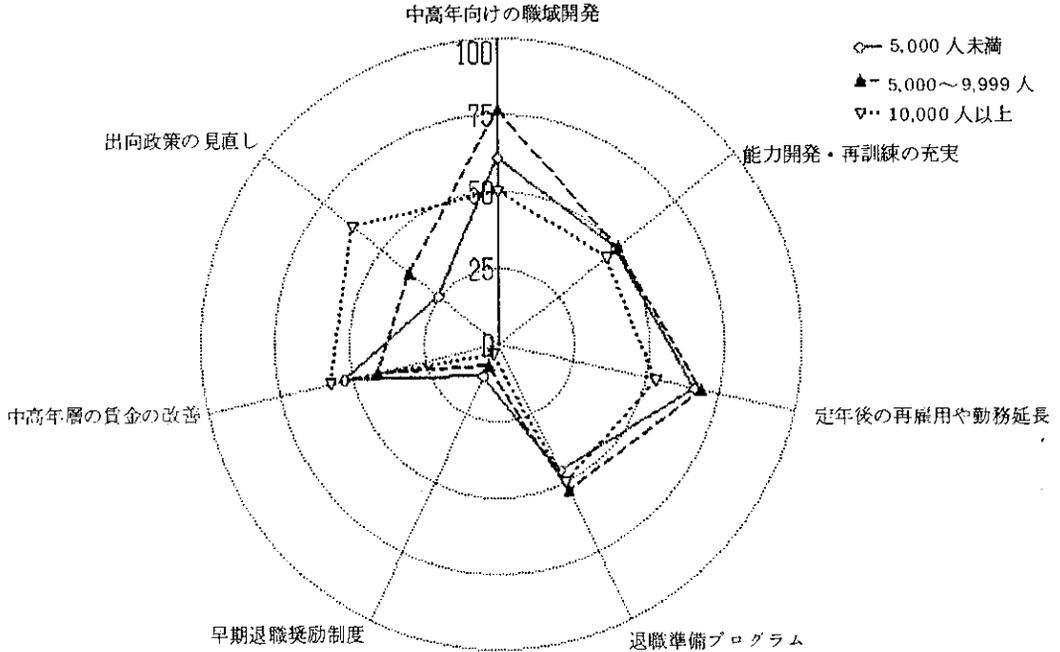
|             | 延長<br>定年後の<br>再雇用や<br>勤務 | 中高年<br>向けの<br>職域開発 | 退職<br>準備<br>プログラム | 実<br>能力<br>開発<br>・<br>再<br>訓練<br>の<br>充 | 善<br>中高<br>年<br>齢<br>者<br>の<br>賃<br>金<br>の<br>改 | 出<br>向<br>政<br>策<br>の<br>見<br>直<br>し | 早<br>期<br>退<br>職<br>奨<br>励<br>制<br>度 |      |
|-------------|--------------------------|--------------------|-------------------|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|------|
| 製造業<br>規模別  | 計                        | 78.2               | 71.8              | 67.5                                    | 65.0  | 56.3                                 | 25.2                                 | 11.7 |
|             | 5,000人未満                 | 76.3               | 66.9              | 62.7                                    | 58.5  | 54.2                                 | 19.5                                 | 11.9 |
|             | 5,000～9,999人             | 76.1               | 76.1              | 71.7                                    | 71.7  | 63.0                                 | 32.6                                 | 15.2 |
|             | 10,000人以上                | 85.7               | 81.0              | 76.2                                    | 76.2  | 54.8                                 | 33.3                                 | 7.1  |
| 非製造業<br>規模別 | 計                        | 65.2               | 62.1              | 48.5                                    | 49.2  | 52.3                                 | 34.8                                 | 9.1  |
|             | 5,000人未満                 | 67.1               | 61.0              | 46.3                                    | 50.0  | 53.7                                 | 25.6                                 | 11.0 |
|             | 5,000～9,999人             | 69.2               | 76.9              | 53.8                                    | 50.0  | 42.3                                 | 38.5                                 | 7.7  |
|             | 10,000人以上                | 54.2               | 50.0              | 50.0                                    | 45.8  | 58.3                                 | 62.5                                 | 4.2  |

規模別の結果をみると、製造業の場合、規模の大きな企業の組合ほど各政策に対する重視度も高まる傾向がみられる（第3-2図）。一方、非製造業・規模別では製造業のような傾向はみられない（第3-3図）。例えば、非製造業の10,000人以上では「出向政策の見直し」（62.5%）と「中高年齢者の賃金の改善」（58.3%）の比率は高いが、その他の政策に対する重視度は相対的に低くなっている。

第3-2図 今後重視すべき中高年齢者の活用・処遇策  
(製造業)



第3-3図 今後重視すべき中高年齢者の活用・処遇策  
(非製造業)



ところで、この〔中高年齢者の活用・処遇政策〕は、各企業の従業員の年齢構成によって力点の置き所が違ってくる。第3-4表は業種を製造業に限定した上で、男性正規従業員の平均年齢を軸に3つのグループ分けをおこない、さらに各グループ内を、50歳以上の従業員の占める比率の高い層aと低い層bとに分けて、それぞれの〔中高年齢者の活用・処遇政策〕を比較したものである（グループⅠは「38歳未満」、Ⅱは「38～41歳」、Ⅲは「42歳以上」：サンプル数のバランスを考慮しつつ、年齢の低い層、中間層、高い層の3つに分類した）。そこから、以下の特徴が確認できる。

- ① まず、男性平均年齢が高いⅢグループは「能力開発・再訓練の充実」（76.2%、Ⅰグループは55.8%）をより重視しているのに対し、男性平均年齢の低いⅠグループでは「退職準備プログラム」（80.8%、Ⅲグループは61.9%）を重視する傾向がある。

② 男性平均年齢のみならず50歳以上の比率も高いⅢ－bグループ（平均年齢44.1歳、50歳以上比率31.9％）では、回答累計比率が421.9％と高いことにも示されているように、すべての政策の回答比率が高い。中高年齢者対策への関心が高く、できるだけ多くのメニューを揃える必要があると考えているためであろうか。あるいは、Ⅲ－bグループの中にはすでに様々な対策を実施している組合が少なからずあり、そうした組合が、現在実施している政策に加えて今後増やしたいメニューをあげているため、全体の回答比率が高くなっているということも考えられる。

第3－5表は、出向者の比率別にみた〔中高年対策〕である。第1の特徴は、やはり、出向者の多い層では「出向政策の見直し」の比率が高いという点である。出向比率「5％未満」では2割だが、＜5％以上20％未満＞では3割台に、出向者＜20

第3－4表 男性平均年齢(3区分)別、50歳以上比率(2区分別)にみた、今後重視すべき中高年齢者の活用・処遇政策

(製造業)

|                  |                 | 50歳以上比率       |            | 中高年齢者の活用で今後組合が重視すべきもの(複数選択) |          |            |              |               |             |      |         |       |       | N =   |      |
|------------------|-----------------|---------------|------------|-----------------------------|----------|------------|--------------|---------------|-------------|------|---------|-------|-------|-------|------|
|                  |                 | 中央値<br>(%)    | 平均値<br>(%) | し出向政策の見直し                   | 度早期退職奨励制 | 域中高年向けの職開発 | 練能力開発・再訓練の充実 | や定年後の再雇いや勤務延長 | ラム退職準備プログラム | 金の改善 | 中高年齢者の賃 | その他   | N A   |       | 回答累計 |
|                  |                 |               |            |                             |          |            |              |               |             |      |         |       |       |       |      |
| 男性平均年齢別・50歳以上比率別 | I 38歳未満(35.4)   | 12.5          | 12.7       | 23.1                        | 15.4     | 75.0       | 55.8         | 82.7          | 80.8        | 50.0 | 0.0     | 0.0   | 382.7 | 52    |      |
|                  | 50歳以上           | a 12%未満(34.5) | 7.3        | 7.7                         | 14.3     | 14.3       | 81.0         | 71.4          | 76.2        | 71.4 | 42.9    | 0.0   | 0.0   | 371.4 | 21   |
|                  |                 | b 12%以上(36.2) | 16.1       | 17.2                        | 21.7     | 17.4       | 65.2         | 39.1          | 91.3        | 87.0 | 56.5    | 0.0   | 0.0   | 378.3 | 23   |
|                  | II 38～41歳(39.7) | 19.6          | 19.8       | 24.7                        | 10.4     | 67.5       | 66.2         | 76.6          | 63.6        | 63.6 | 0.0     | 1.3   | 372.7 | 77    |      |
|                  | 50歳以上           | a 19%未満(39.3) | 14.4       | 14.1                        | 30.0     | 13.3       | 76.7         | 70.0          | 76.7        | 63.3 | 56.7    | 0.0   | 0.0   | 386.7 | 30   |
|                  |                 | b 19%以上(40.0) | 24.2       | 23.8                        | 20.9     | 9.3        | 65.1         | 62.8          | 74.4        | 60.5 | 69.8    | 0.0   | 2.3   | 362.8 | 43   |
| III 42歳以上(43.6)  | 27.1            | 26.7          | 25.4       | 12.7                        | 76.2     | 76.2       | 74.6         | 61.9          | 57.1        | 0.0  | 0.0     | 384.1 | 63    |       |      |
| 50歳以上            | a 27%未満(43.1)   | 20.7          | 20.4       | 26.9                        | 7.7      | 73.1       | 69.2         | 61.5          | 50.0        | 53.8 | 0.0     | 0.0   | 342.3 | 26    |      |
|                  | b 27%以上(44.1)   | 32.7          | 31.9       | 28.1                        | 18.8     | 81.3       | 84.4         | 84.4          | 68.8        | 56.3 | 0.0     | 0.0   | 421.9 | 32    |      |

( ) 内は平均年齢

第3-5表 出向者の比率別にみた、今後組合が重視すべき中高年齢者政策  
(複数選択)

|        |       | 年男性・平均<br>(歳) | 比50歳以上の<br>(%) | し出向政策の見直<br>度 | 早期退職奨励制 | 域中高年向けの職<br>域開発 | 練能力開発・再訓<br>練の充実 | や定年後の再雇用<br>や勤務延長 | ラム退職準備プログ<br>ラム | 金中高年齢者の賃<br>金の改善 | N= |
|--------|-------|---------------|----------------|---------------|---------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|----|
| 出向者の比率 | 5%未満  | 39.0          | 17.5           | 22.6          | 7.1     | 64.3            | 52.4             | 73.8              | 58.3            | 56.0             | 84 |
|        | 5%以上  | 38.8          | 18.5           | 37.3          | 13.4    | 71.6            | 59.7             | 67.2              | 52.2            | 50.7             | 67 |
|        | 10%以上 | 40.4          | 21.0           | 31.3          | 10.9    | 57.8            | 59.4             | 71.9              | 64.1            | 57.8             | 64 |
|        | 20%以上 | 38.8          | 17.1           | 50.0          | 14.3    | 71.4            | 71.4             | 50.0              | 64.3            | 64.3             | 14 |
|        | 30%以上 | 40.1          | 22.5           | 50.0          | 0.0     | 83.3            | 75.0             | 66.7              | 66.7            | 58.3             | 12 |

(注) 出向者比率は正規従業員に占める出向者の割合。

%以上>になると5割に増加しているからである。出向比率<20%以上>の層では、その他に「能力開発・再訓練」(7割台)や「中高年向けの職域開発」(7~8割)の比率も高くなっている。出向者比率の高い企業における組合では、一般的傾向として、中高年齢者の出向を減らし、新たな能力を開発すべく訓練を行ったり、中高年齢者に適した職域を開発することによって同一企業内で雇用を保つ方向を模索している、ということがいえるのかもしれない(ただし、後に触れるように、企業グループで終身雇用を維持していくという政策を支持している組合では、たとえ出向者比率が高くとも、これとは異なった方針をとっている)。

### 3. 中高年齢者の賃金のカーブとその屈折点—現状と今後

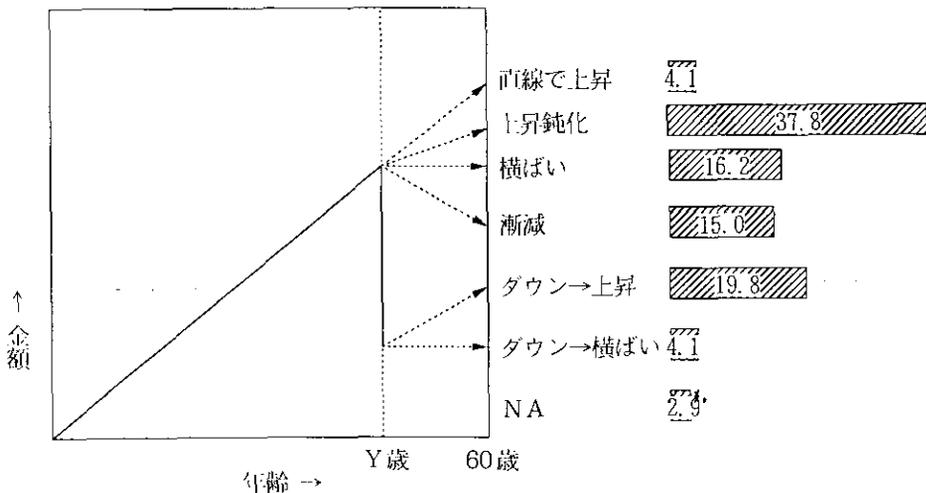
ここでは、中高年齢者の賃金カーブの現状と今後の展望について検討していくことにしよう。設問は、大きく分けるとA:現状の賃金カーブの形態はどうなっているのか、一定年齢で屈折している場合、それは何歳時点でのことなのか、B:今後の賃金カーブについてはどのようにすべきだと考えているのか、屈折させる場合、それは何歳で屈折させるのが望ましいと考えているのか、という2つの視点から成り立っている。

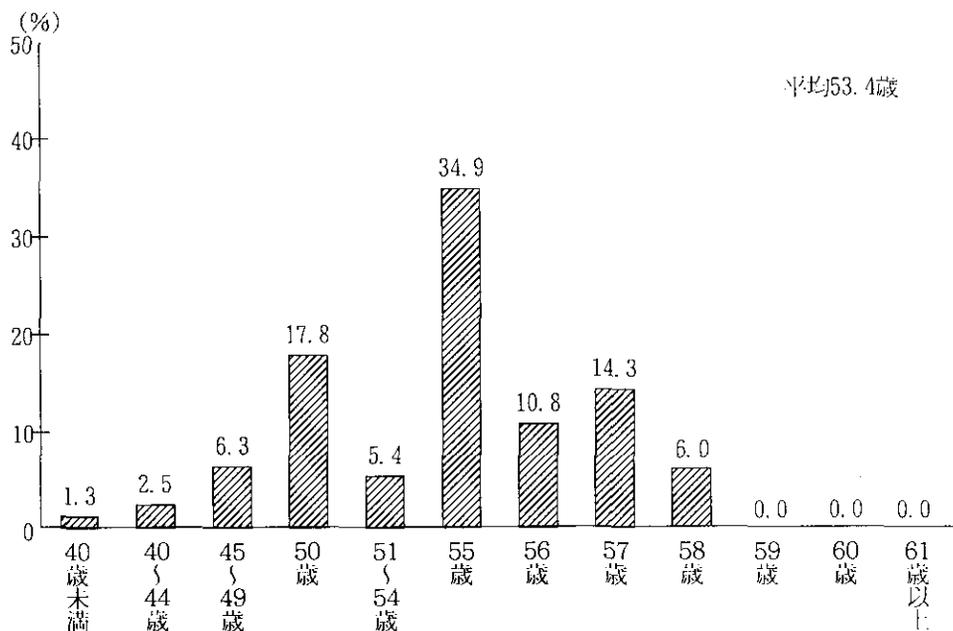
### (1) 中高年齢者の賃金カーブの現状

はじめに、賃金カーブの現状からみていこう。第3-4図より総計でみると、賃金が定年まで「直線で上昇」するという企業は4.1%と少なく、一定年齢になると賃金カーブの伸びが低下ないしは屈折するものが大多数である。こうした屈折型の賃金カーブを採用している企業のうち、主流は「上昇鈍化」型(37.8%)であるが、そのほかにも「ダウン・上昇」型(19.8%)、「横ばい」型(16.2%)、「漸減」型(15.0%)などのパターンがそれぞれ1~2割で続いており、かなり多様である。中高年齢者の賃金カーブの現状は、個別企業の労務管理の方針や客観的な条件(その労務構成や、いつごろ、どのような経緯で勤務延長を取り入れたかなど)によって異なると思われるが、現段階では決定的な回答には行き着いておらず、まだ過渡期にあるということであろうか。

但し、こうした屈折の形態だけでは中高年齢者の賃金管理の実態をつかむのは難しい。何歳からカーブが屈折し始めるのかという点も重要である。第3-5図は、その点を示したものである。総計の分布状況をみると、屈折年齢は40代から50代後半までの範囲でバラついているが、分布のピークはいくつかみられる。「55歳」に設定してい

第3-4図 中高年齢者の賃金カーブの現状  
(総計)

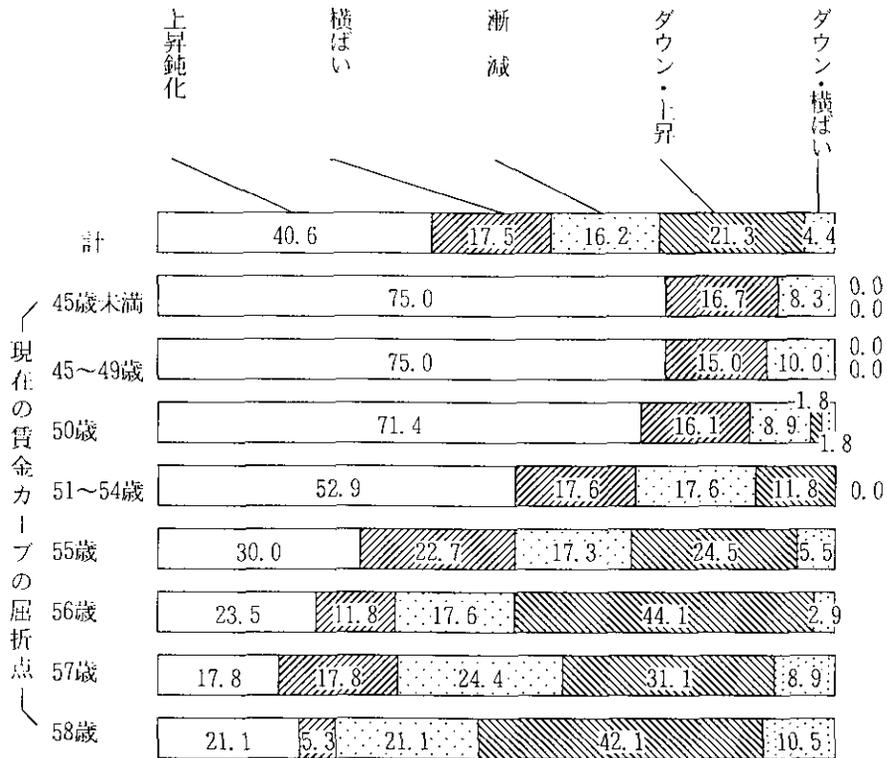


第3-5図 賃金カーブの屈折点・現状  
(総計)

る企業 (34.9%) が最も多く、次いで「50歳」(17.8%)、「57歳」(14.3%)、「56歳」(10.8%) などとなっている。なお、平均値でみると屈折年齢は53.4歳となる。

それでは、賃金カーブの屈折年齢とカーブの形態との間には、どのような関係があるのだろうか。第3-6図は屈折年齢別に賃金カーブを表示したものである。それによると、屈折年齢が「50歳」以下の層では、「上昇鈍化」型が6～7割と多数を占め、「横ばい」型は1～2割、「漸減」型は1割程度あるだけとなっている。これに対し、屈折年齢が「55歳」以降の企業になると、「上昇鈍化」型は2～3割にとどまり、「漸減」型が2割前後、「ダウン・上昇」型が2～4割、それに最大でも1割どまりだが「ダウン・横ばい」型というかなり激しい賃金カーブを採用しているところもみられる。つまり、屈折年齢の低い方では「上昇鈍化」型を中心とした比較的ゆるやかなカーブを採用している企業が多いのに対し、屈折年齢が高く設定されている企業では屈折の仕方はより急激になっているのである。

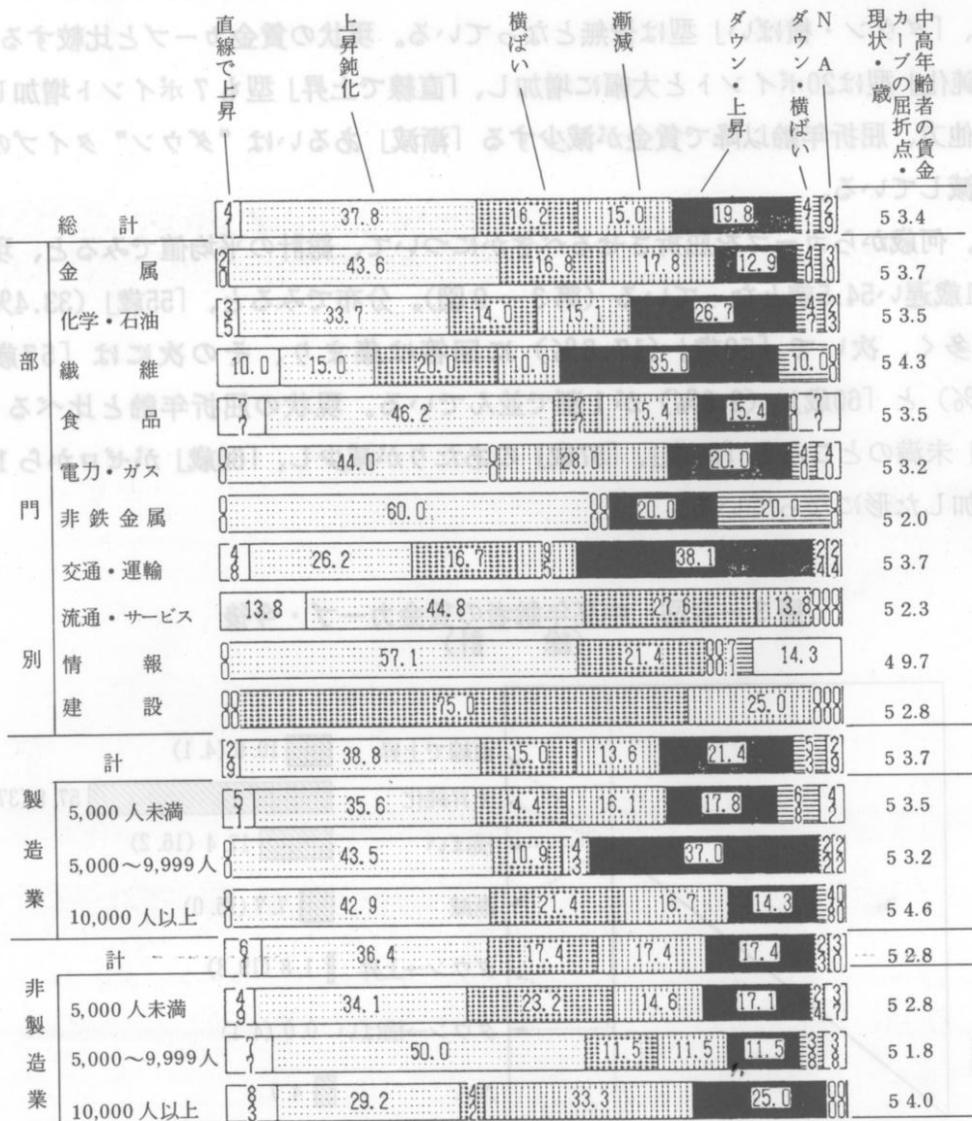
第3-6図 中高年齢者の賃金カーブ・現状  
(現状の賃金の屈折点別)



第3-7図より、部門別および業種別・規模別に中高年齢者の賃金カーブと屈折年齢をみてみよう。部門別では、繊維、交通・運輸、非鉄金属、化学・石油などで、厳しい屈折のさせ方である「ダウン・上昇」と「ダウン・横ばい」の比率の高い点が注目される。両方を合わせた比率は、繊維が45.0%、交通・運輸は40.5%、非鉄金属は40.0%、化学・石油は31.4%に達しており、総計の23.9%を明らかに上回っている。平均屈折年齢は非鉄金属が52.0歳とやや低いがその他は53～54歳である。これに対し、「直線で上昇」と比較的屈折のゆるやかな「上昇鈍化」が多いのは情報(57.1%)や流通・サービス(58.6%)、それに非鉄金属(60.0%)である。屈折年齢は、情報が49.7歳、流通・サービスと非鉄金属が約52歳と比較的低い(非鉄金属の場合、賃金カーブのタイプは“ダウン”型と「上昇鈍化」型の二つに分離している)。なお、業種

別・規模別では、製造業の5,000～9,999人で「ダウン・上昇」(37.0%)が際立って多く目をひくが、全体に傾向的な特徴はみられない。

第3-7図 中高年齢者の賃金カーブ・現状  
(総計、部門別、業種別・規模別)

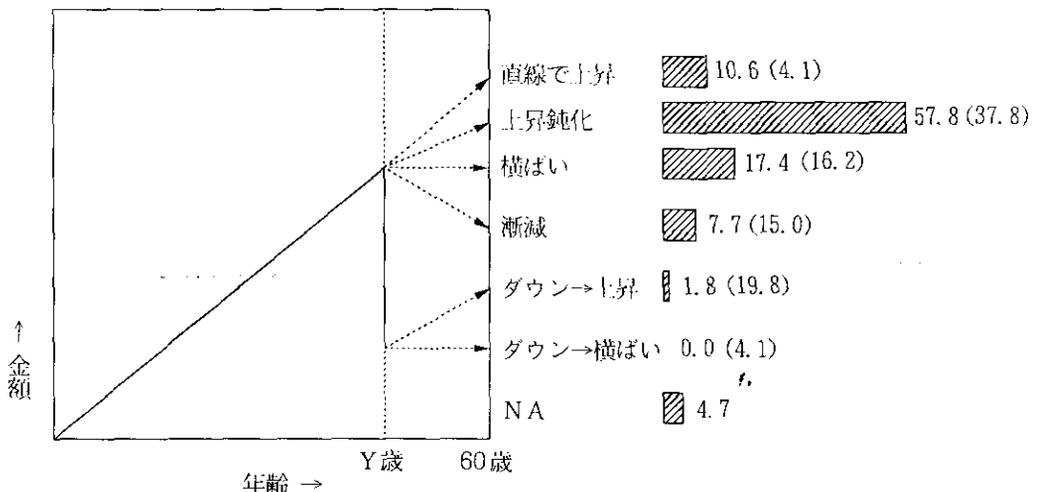


## (2) 中高年齢者の賃金カーブの今後

それでは次に、各組合が、今後はどのような賃金カーブを望ましいと考えているのかについて検討していこう。第3-8図より賃金カーブの形態からみていくと、「上昇鈍化」型が57.8%と多数を占め、これに「横ばい」型が17.4%、「直線で上昇」型が10.6%、「漸減」型が7.7%で続いている。一方、「ダウン・上昇」型（1.8%）はごくわずか、「ダウン・横ばい」型は皆無となっている。現状の賃金カーブと比較すると、「上昇鈍化」型は20ポイントと大幅に増加し、「直線で上昇」型も7ポイント増加している。他方、屈折年齢以降で賃金が減少する「漸減」あるいは“ダウン”タイプのものは激減している。

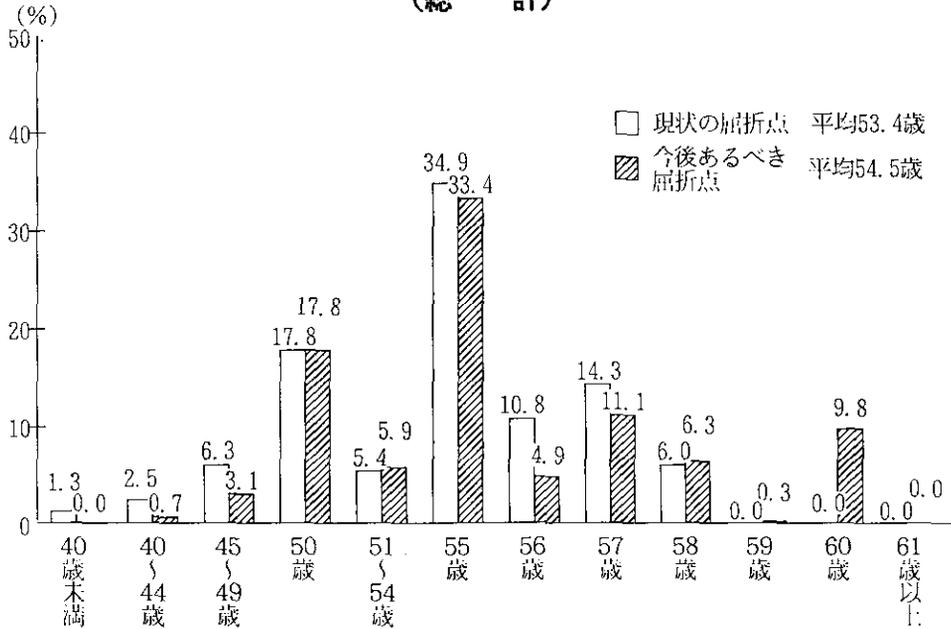
次に、何歳からカーブを屈折させるべきかについて、総計の平均値でみると、現状より1.1歳遅い54.5歳となっている（第3-9図）。分布でみると、「55歳」（33.4%）が最も多く、次いで「50歳」（17.8%）に回答は集まり、その次には「57歳」（11.1%）と「60歳」（9.8%）が1割で並んでいる。現状の屈折年齢と比べると、「50歳」未満のところと「56歳」、「57歳」のあたりが減少し、「60歳」がゼロから1割へと増加した形になっている。

第3-8図 中高年齢者の賃金カーブ・今後  
(総計)



注：( ) 内は、現状の賃金カーブの比率

第3-9図 賃金カーブの屈折点・現状と今後  
(総計)

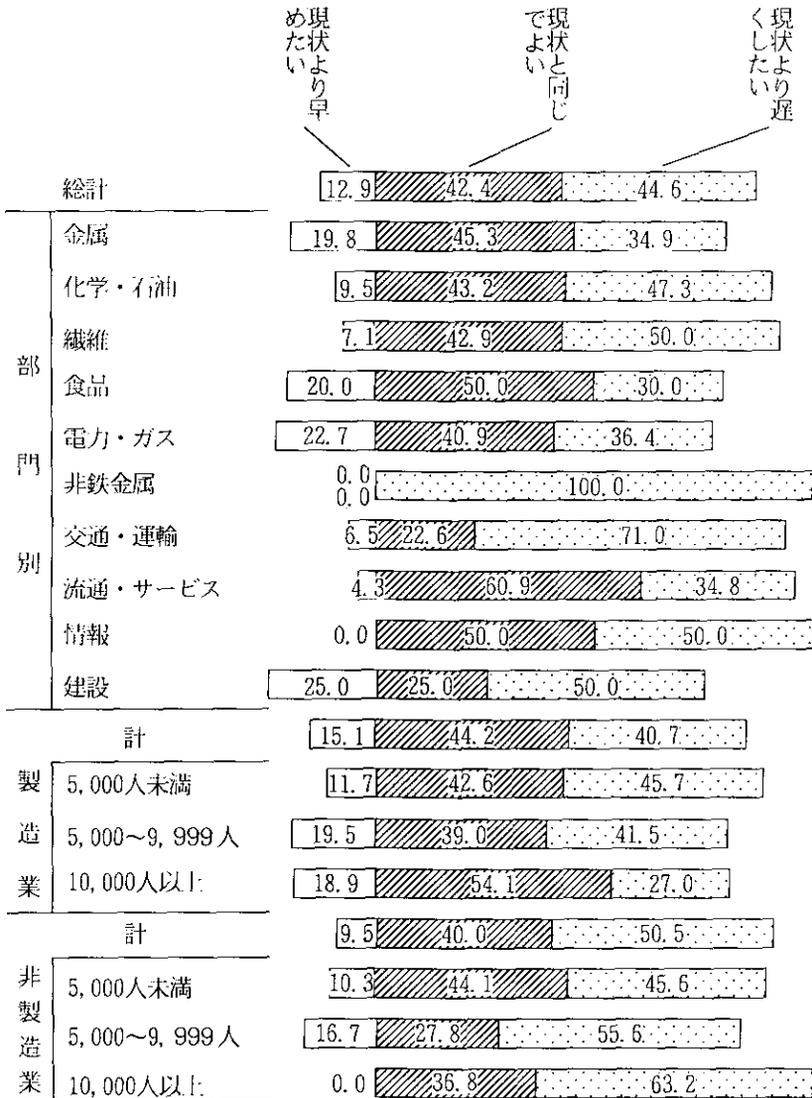


以上より、全体のトーンとしては、今後の中高年齢者の賃金カーブは、屈折度はよりマイルドにし、屈折年齢はより遅くするのが望ましいと考えられているといえそうである。ところで、さらにこの点をはっきりさせるため、屈折年齢に着目し、「今後の屈折年齢」から「現状の屈折年齢」を差し引いた結果をもとに、屈折年齢を<現状より早めたい>という組合と、<現状と同じでよい>という組合、<現状より遅くしたい>という組合の3つに分けてみた(第3-10図)。すると、<現状と同じでよい>は全体の42.4%、<現状より遅くしたい>は44.6%、<現状より早めたい>は12.9%であることがわかった。

部門別にみると、<現状より早めたい>が多いのは建設(25.0%)、電力・ガス(22.7%)、食品(20.0%)、金属(19.8%)などである。一方、<現状より遅くしたい>は非鉄金属(100.0%)と交通・運輸(71.0%)に多い。

第3-6表は、<現状より遅くしたい>という組合、<現状と同じでよい>という組合、<現状より早めたい>という組合のそれぞれについて、現在の賃金カーブの形態と屈折年齢を示し、それぞれについて、今後の望ましい賃金カーブおよび屈折年齢

第3-10図 賃金カーブの屈折点・今後  
(総計、部門別、業種別・規模別)



(注)賃金カーブの屈折点の「現状」と「今後」の両方について記入のあった組合を対象とした

第3-6表 中高年齢者の賃金カーブ・現状と今後

|  | 点金中高年<br>カーブの<br>現状の<br>屈折<br>(歳) | 点金中高年<br>カーブの<br>今後の<br>屈折<br>(歳) | 今後の中高年齢者の望ましい賃金カーブ |                  |             |        |                            |                                 |     | N<br>A | N=  |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|-------------|--------|----------------------------|---------------------------------|-----|--------|-----|
|  |                                   |                                   | 直線<br>で上<br>昇      | 上<br>昇<br>鈍<br>化 | 横<br>ば<br>い | 漸<br>減 | ダ<br>ウ<br>ン<br>・<br>上<br>昇 | ダ<br>ウ<br>ン<br>・<br>横<br>ば<br>い |     |        |     |
| 今後の<br>屈折点の<br>有り方<br>別に<br>みた<br>中高<br>年齢<br>者の<br>現状<br>の<br>賃金<br>カー<br>ブ | 現状より遅くしたい                         | 51.8                              | 55.7               | 0.0              | 71.8        | 20.2   | 6.5                        | 1.6                             | 0.0 | 0.0    | 124 |
|  | 上昇鈍化                              | 49.7                              | 53.9               | 0.0              | 82.7        | 11.5   | 5.8                        | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 52  |
|  | 横ばい                               | 51.7                              | 56.6               | 0.0              | 80.8        | 19.2   | 0.0                        | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 26  |
|  | 漸減                                | 53.0                              | 55.7               | 0.0              | 44.4        | 38.9   | 16.7                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 18  |
|  | ダウン・上昇                            | 55.3                              | 58.8               | 0.0              | 73.9        | 17.4   | 0.0                        | 8.7                             | 0.0 | 0.0    | 23  |
|  | ダウン・横ばい                           | 54.2                              | 58.3               | 0.0              | 0.0         | 60.0   | 40.0                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 5   |
|  | 現状と同じでよい                          | 54.0                              | 54.0               | 0.0              | 63.6        | 22.9   | 11.0                       | 2.5                             | 0.0 | 0.0    | 118 |
|  | 上昇鈍化                              | 52.5                              | 52.5               | 0.0              | 90.6        | 9.4    | 0.0                        | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 53  |
|  | 横ばい                               | 54.3                              | 54.3               | 0.0              | 50.0        | 37.5   | 12.5                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 16  |
|  | 漸減                                | 55.1                              | 55.1               | 0.0              | 33.3        | 33.3   | 33.3                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 21  |
|  | ダウン・上昇                            | 55.8                              | 55.8               | 0.0              | 40.9        | 31.8   | 18.2                       | 9.1                             | 0.0 | 0.0    | 22  |
|  | ダウン・横ばい                           | 56.5                              | 56.5               | 0.0              | 50.0        | 33.3   | 0.0                        | 16.7                            | 0.0 | 0.0    | 6   |
|  | 現状より早めたい                          | 56.4                              | 52.0               | 0.0              | 69.4        | 16.7   | 13.9                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 36  |
|  | 上昇鈍化                              | 55.0                              | 50.0               | 0.0              | 100.0       | 0.0    | 0.0                        | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 1   |
|  | 横ばい                               | 56.0                              | 51.2               | 0.0              | 20.0        | 40.0   | 40.0                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 5   |
|  | 漸減                                | 56.4                              | 52.1               | 0.0              | 60.0        | 30.0   | 10.0                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 10  |
|  | ダウン・上昇                            | 56.6                              | 52.2               | 0.0              | 83.3        | 5.6    | 11.1                       | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 18  |
|  | ダウン・横ばい                           | 57.5                              | 52.5               | 0.0              | 100.0       | 0.0    | 0.0                        | 0.0                             | 0.0 | 0.0    | 2   |

がどのようなものであるのかを表わしたものである。ここからまず、指摘できることは、〈現状より遅く〉パターンの場合、現状の屈折年齢が51.8歳と早いため、これを平均で4歳ほど遅くして55.7歳にしたいと考えていること、一方、〈現状より早く〉パターンは、今の屈折年齢が56.4歳と比較的遅く、それを52.0歳にまで早めたいと考えていること、最後に〈現状と同じ〉パターンは丁度両者の中間にあたる54.0歳を現

---

状および今後の屈折年齢としていることである。次に、屈折年齢が<現状と同じ>や<現状より早く>という組合においても、今後の望ましい賃金カーブの形態については、現在のカーブよりも緩やかなものを志向する傾向が強い点も見落せない。

#### 4. 「中高年齢者の賃金の改善」政策をめぐる組合の対応の違い

本章で先に検討した〔中高年齢者の活用と処遇についての政策で、今後組合が重視すべきもの〕の中で取りあげられた政策の一つに、「中高年齢者の賃金の改善」という選択肢がある。そこでも触れたように、この項目を選択した組合（＝<中高年賃金改善重視>組合）は54.6%であり、他の45.4%は選んでいない（＝<中高年賃金改善非重視>組合）。こうした違いはなぜ生ずるのだろうか。それを探るため、この政策を選択した組合としなかった組合との間で、今後の雇用政策や賃金カーブの展望、生計費と賃金とのギャップなどの設問に対する回答がどのように異なるのかを検討してみた。現在の中高年齢者の賃金カーブに関する条件を揃えるため、現在の屈折点が55歳に設定されている組合を対象を限定しながらみていくと、以下のようないくつかの要因が背景にあることが明らかとなった。

- ① 中高年齢者の賃金改善についての対応や考え方の違いを説明する諸要因を考える上において、中高年齢者の雇用を同一企業で保障するか企業グループで保障するかという政策あるいは実態上の違いは重要だと思われる（第3-7表）。というのも、今後の雇用政策についての組合の考え方をみると、<中高年賃金改善重視>組合の場合は「終身雇用は同一企業内で保障すべき」が43.5%で「企業グループ内で保障」の29.0%を上回っているのに対し、<中高年賃金改善非重視>組合では「終身雇用は同一企業内で保障すべき」は20.8%にとどまり、「企業グループ内で保障」が39.6%となっているからである。さらに〔中高年齢者の活用と処遇で組合が重視すべきもの〕の結果をみると、<中高年賃金改善重視>組合では46.8%が「出向政策の見直し」をあげているのに対し、<中高年賃金改善非重視>組合では25.0%にすぎず、22ポイントも差がついているのである。双方の組合について、男性正規従業員の平均年齢（平均値：39.1歳と38.6歳）や50歳以上比率（平均値：18.2%、

第3-7表 [中高年齢者の活用・処遇政策]のなかで[中高年齢者の賃金の改善]を選んだ組合と選ばなかった組合別にみた、対象企業の属性と中高年齢者の活用・処遇政策、今後の雇用政策

|          | N=               | 企業規模・平均値<br>(百人) | 業種   |      | 男性正規定従業員<br>の年齢・平均値<br>(歳) | 50歳以上の比率<br>(%) | 出向者の比率<br>(%) | 中高年齢者の活用と処遇で組合が重視すべきもの |          |                |          |      |          |          |             |     |          | 今後の政策    |  |
|----------|------------------|------------------|------|------|----------------------------|-----------------|---------------|------------------------|----------|----------------|----------|------|----------|----------|-------------|-----|----------|----------|--|
|          |                  |                  | 製造業  | 非製造業 |                            |                 |               | 出向政策の見直し               | 早期退職奨励制度 | 開発<br>中高年向けの職域 | 能力開発・再訓練 | 勤務延長 | 定年後の再雇用や | 退職準備プログラ | 中高年齢者の賃金の改善 | その他 | 業内で保障すべき | 終身雇用は企業グ |  |
| 中高年賃金の改善 | 重視する             | 117              | 54.7 | 63.8 | 36.2                       | 39.6            | 20.0          | 8.3                    | 33.3     | 11.3           | 70.6     | 59.9 | 74.6     | 58.8     | 100.0       | 0.6 | 43.5     | 31.1     |  |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳 | 62               | 59.3 | 54.8 | 45.2                       | 39.1            | 18.2          | 8.7                    | 46.8     | 14.5           | 66.1     | 59.7 | 62.9     | 59.7     | 100.0       | 0.0 | 43.5     | 29.0     |  |
|          | 重視しない            | 138              | 57.7 | 58.7 | 41.3                       | 39.0            | 17.4          | 7.7                    | 23.9     | 10.1           | 67.4     | 56.5 | 73.9     | 63.8     | 0.0         | 0.0 | 23.2     | 44.2     |  |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳 | 48               | 55.6 | 60.4 | 39.6                       | 38.6            | 17.0          | 8.7                    | 25.0     | 8.3            | 68.8     | 62.5 | 60.4     | 64.6     | 0.0         | 0.0 | 20.8     | 39.6     |  |

17.0%)、出向者の比率(平均値:ともに8.7%)など労務構成の実態面を比べてもほとんど違いはない。にもかかわらずこうした違いが生ずるのは、中高年齢者の雇用に関する政策が異なるからだと思われる。要するに、同一企業内で終身雇用を維持するという考えに立てば、中高年賃金をどうするかは大きな課題となってくるが、企業グループ内で雇用保障をしていくという考え方の場合には、本体企業の中高年齢者の賃金改善はそれほど問題にならないということであろう。

- ② やはり、現在の中高年齢者の賃金カーブの屈折の仕方がきつい組合では、これを改善すべきだと考える傾向がより強い(第3-8表)。現在の賃金カーブの屈折点が55歳である組合の、今後のあるべき屈折年齢をみると、<中高年賃金改善重視>組合では56.3歳で1.3歳繰り下げようとしているのに対し、<中高年賃金改善非重視>組合では55.0歳で現状と同じである。また、<重視>組合では屈折年齢を「現状より遅くしたい」は48.2%に達しているが、<非重視>組合では29.6%と前者を2割近く下回っている。こうした考え方の違いの生ずる背景には、現状の賃金カーブの屈折形態が<重視>組合でより厳しいということがある。<非重視>組合では「上昇鈍化」が47.9%と半数近くを占めているのに対し、<重視>組合では「上昇鈍化」は16.1%どまりであり、その分「ダウン・上昇」(29.0%)や「漸減」

(21.0%) など、より厳しい形態のカーブとなっているところが多い。

- ③ <中高齢賃金改善重視>組合の場合、企業の年齢別賃金カーブが若年および中堅層重視となっているケースが相対的に多い(第3-9表)。現状の年齢別賃金カーブの形態をみると、<重視>組合の方が「急増・横ばい型」(24.2%、<非重視>組合は10.4%)を取り入れている企業が多く、<非重視>組合の方が「S字型」(56.3%、<重視>組合は46.8%)が多くなっている。

第3-8表 [中高齢者の活用・処遇政策] のなかで [中高齢者の賃金の改善] を選んだ組合と選ばなかった組合別にみた、中高齢者の賃金カーブの現状と今後

|          | 中高齢賃金カーブの屈折点<br>現状と今後 |           |           |          |         | 中高齢の賃金カーブ・現状 |      |      |      |        |         | 中高齢の賃金カーブ・今後 |      |      |      |        |         |     |
|----------|-----------------------|-----------|-----------|----------|---------|--------------|------|------|------|--------|---------|--------------|------|------|------|--------|---------|-----|
|          | 現状・平均値(歳)             | 今後・平均値(歳) | 現状より速くしたい | 現状と同じでよい | 現状より早めた | 直線で上昇        | 上昇鈍化 | 横ばい  | 漸減   | ダウン・上昇 | ダウン・横ばい | 直線で上昇        | 上昇鈍化 | 横ばい  | 漸減   | ダウン・上昇 | ダウン・横ばい |     |
| 中高齢賃金の改善 | 重視する                  | 53.9      | 55.4      | 51.2     | 35.1    | 13.7         | 0.0  | 27.1 | 19.8 | 16.9   | 28.8    | 7.3          | 12.4 | 61.0 | 16.9 | 6.8    | 2.3     | 0.0 |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳      | 55.0      | 56.3      | 48.2     | 46.3    | 5.5          | 0.0  | 16.1 | 25.8 | 21.0   | 29.0    | 8.1          | 12.9 | 45.2 | 22.6 | 12.9   | 6.5     | 0.0 |
|          | 重視しない                 | 52.9      | 53.5      | 36.3     | 51.6    | 12.1         | 0.0  | 58.0 | 14.5 | 15.2   | 11.6    | 0.7          | 7.2  | 58.7 | 20.3 | 10.1   | 0.7     | 0.0 |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳      | 55.0      | 55.0      | 29.6     | 59.1    | 11.3         | 0.0  | 47.9 | 18.8 | 12.5   | 18.8    | 2.1          | 4.2  | 56.3 | 29.2 | 6.3    | 0.0     | 0.0 |

第3-9表 [中高齢者の活用・処遇政策] のなかで [中高齢者の賃金の改善] を選んだ組合と選ばなかった組合別にみた、従業員全体の年齢別賃金カーブの現状と今後、および、今後、重視される基本賃金の要素

|          | 年齢別の賃金カーブ現状      |      |         |      | 年齢別の賃金カーブ今後 |      |         |     | 組合が今後基本賃金決定の際(重視する)要素 |              |                  |        | 会社が今後基本賃金決定の際(重視する)要素 |              |                  |        |      |
|----------|------------------|------|---------|------|-------------|------|---------|-----|-----------------------|--------------|------------------|--------|-----------------------|--------------|------------------|--------|------|
|          | 急増・横ばい型          | 直線型  | 中ダグミ漸増型 | S字型  | 急増・横ばい型     | 直線型  | 中ダグミ漸増型 | S字型 | 仕事内容に対応する要素           | 仕事の成果に対応する要素 | 属人的職務遂行能力に対応する要素 | 年功的な要素 | 仕事内容に対応する要素           | 仕事の成果に対応する要素 | 属人的職務遂行能力に対応する要素 | 年功的な要素 |      |
| 中高齢賃金の改善 | 重視する             | 21.5 | 13.0    | 15.8 | 48.0        | 23.2 | 27.7    | 0.6 | 43.5                  | 57.1         | 58.8             | 58.8   | 45.2                  | 64.4         | 75.7             | 70.6   | 27.1 |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳 | 24.2 | 16.1    | 11.3 | 46.8        | 25.8 | 25.8    | 0.0 | 40.3                  | 56.5         | 53.2             | 59.7   | 43.5                  | 61.3         | 67.7             | 72.6   | 27.4 |
|          | 重視しない            | 15.9 | 12.3    | 12.3 | 55.1        | 27.5 | 18.8    | 0.7 | 46.4                  | 50.7         | 65.2             | 60.1   | 34.1                  | 58.7         | 71.0             | 61.6   | 26.8 |
|          | 現在の賃金カーブの屈折点が55歳 | 10.4 | 16.7    | 10.4 | 56.3        | 29.2 | 20.8    | 0.0 | 41.7                  | 52.1         | 70.8             | 64.6   | 33.3                  | 66.7         | 81.3             | 66.7   | 31.0 |

- ④ 今後の基本賃金についての考え方をみると、＜中高年賃金改善重視＞組合では、今後も「年功的な要素」(43.5%)を重視する傾向が強く、この点で会社の方針(「年功」は27.4%)との乖離が目立つ(第3-9表)。これに比べ、＜非重視＞組合では「年功的な要素」(33.3%)を重視する程度は低く、会社の方針にもかなり近い。

---

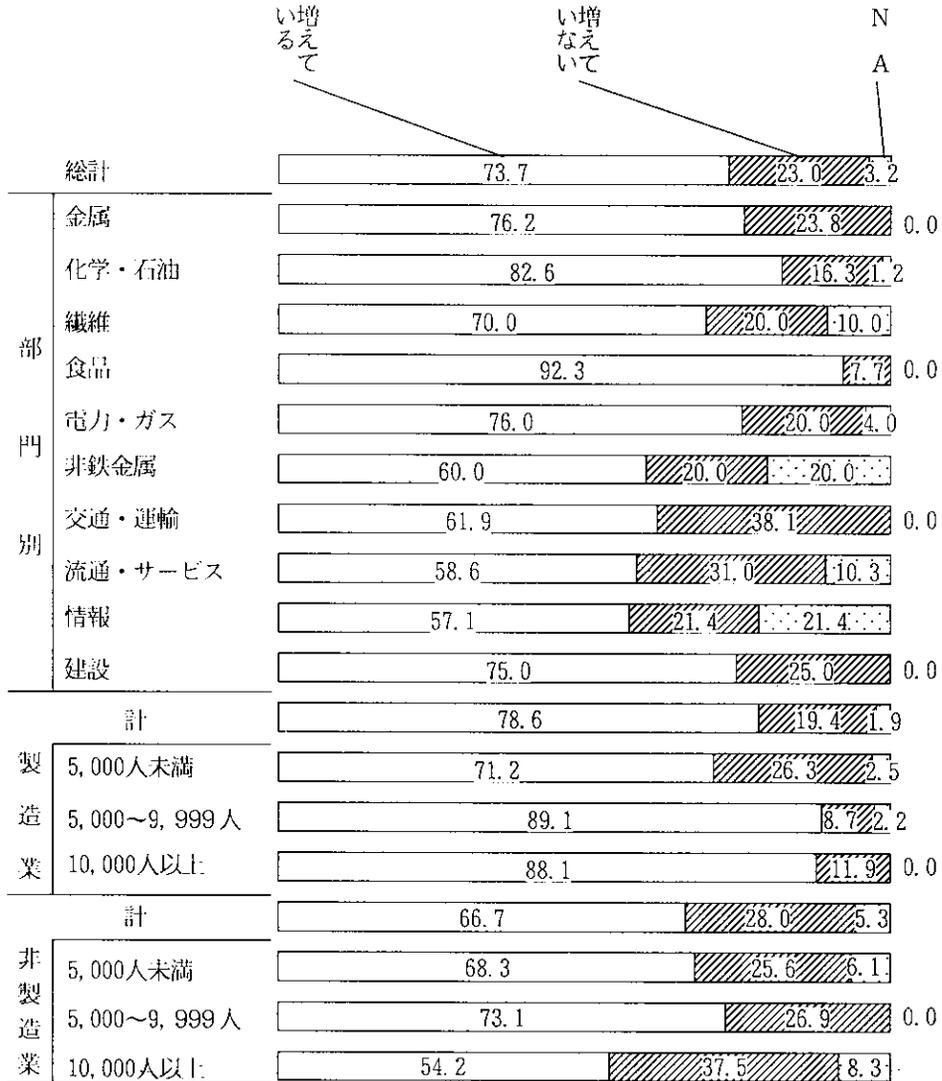
## 第4章 大卒ホワイトカラーの人事管理政策

産業や企業によって状況に差はあるものの、多くの企業では、従業員に占める大卒ホワイトカラーの割合が増加している。こうした傾向は、既存の人事管理制度に多様なシステムを導入するきっかけを与えている。以下では、[大卒ホワイトカラーの組合員の増加状況]、[大卒ホワイトカラー対象の各種人事管理制度の有無について]、[各種人事管理制度に対する評価]などの設問を通して、この問題の実態を明らかにしていこう。

### 1. 大卒ホワイトカラーの組合員の増加

第4-1図は、大卒ホワイトカラーの組合員が増えているかどうかについて尋ねたものである。総計では「増えている」が73.7%で「増えていない」の23.0%を大幅に上回っている。部門別にみても、いずれも「増えている」が多数を占めているが、なかでも食品(92.3%)、化学・石油(82.6%)、金属(76.2%)、建設(75.0%)などの「増えている」の比率の高さは目立つ。一方、「増えていない」の比率が比較的多いのは交通・運輸(38.1%)、流通・サービス(31.0%)である。業種別に「増えている」の比率をみると、非製造業(66.7%)よりも製造業(78.6%)で多く、さらに規模別にみると、製造業の5,000~9,999人と10,000人以上(ともに9割弱)で大卒ホワイトカラーの増加傾向は著しいようである。ちなみに、従業員に占める大卒ホワイトカラーの割合は、製造業が23.7%、非製造業は21.9%でそれほど変わらない。また、部門別にみると「建設」(59.0%)や「流通・サービス」(31.7%)などのように、むしろ非製造業の方に、大卒ホワイトカラーの多い業種は目立つ。しかし、この間の傾向としては、製造業の方が大幅な伸び率を示してきたものと思われる。

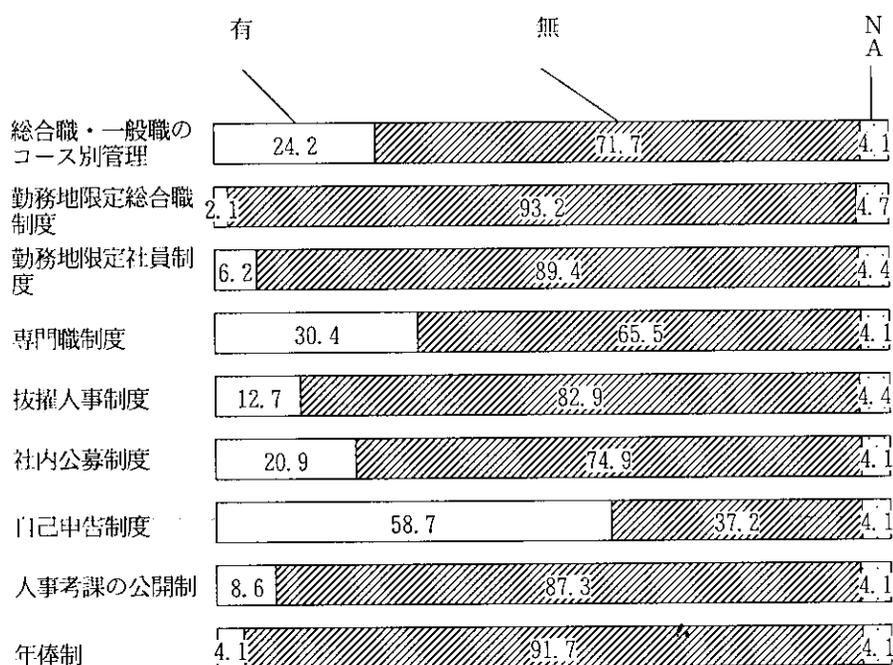
第4-1図 大卒ホワイトカラーの組合員の増加  
(総計、部門別、業種別・規模別)



## 2. 大卒ホワイトカラー対象の人事制度の有無

大卒ホワイトカラーを対象にした人事制度を9種類あげ、それぞれについて「有」「無」を答えてもらったところ、第4-2図のような結果となった。「有」の比率でみると、最も普及しているのは「自己申告制度」の58.7%、第2位は「専門職制度」の30.4%、第3位は「総合職・一般職のコース別管理」の24.2%、第4位は「社内公募制」の20.9%、第5位は「抜擢人事制度」の12.7%である。これらの他に、「人事考課の公開制」(8.6%)、「勤務地限定社員制度」(6.2%)、「勤務地限定総合職制度」(2.1%)、「勤務限定総合職制度」(2.1%)などの諸制度の有無についても聞いたが、それらの普及率は1割に満たない。

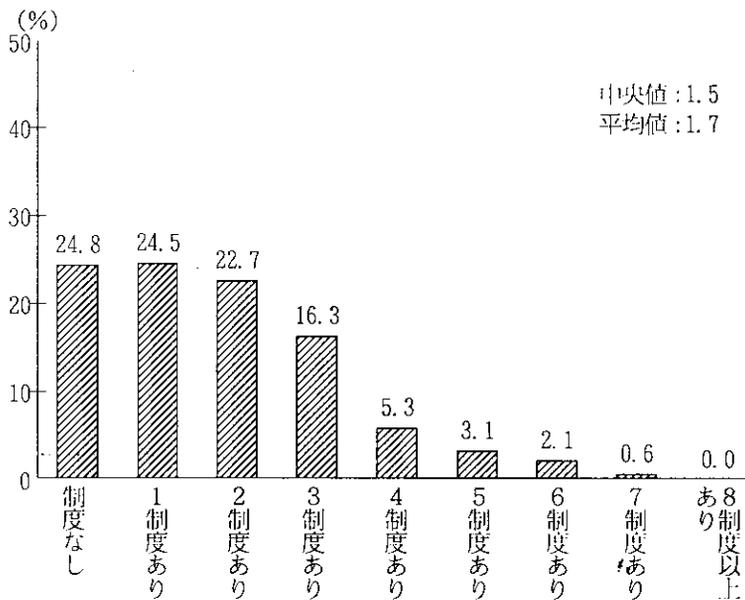
第4-2図 大卒ホワイトカラー対象の人事制度の有無  
(総計)



そこで次に、各企業が、これら9つの制度のうち、いくつの制度を取り入れているのかをみてみよう。第4-3図によれば、いずれの制度も「ない」(24.8%)という企業は全体の4分の1であるから、4分の3の企業はいずれかの制度を持っていることになる。そのうち<1つの制度はある>企業が24.5%、<2つの制度がある>企業は22.7%、<3つの制度がある>は16.3%、<4つの制度がある>は5.8%である。

第4-1表は人事管理制度の導入パターンを示したものである。少なくとも1つの制度を導入した企業は245件あるが、そのうち、最も多いのは〔自己申告制度〕のみ導入している企業で、件数では57件、比率にして23.3%となっている。これに次いで多いのは〔自己申告制〕と〔社内公募制〕を導入している企業(19件、7.8%)で、以下〔自己申告制〕+〔コース別管理〕の企業と、〔自己申告制〕+〔専門職制度〕の企業が、ともに15件、6.1%で続いている。

第4-3図 大卒ホワイトカラーの人事制度パターン  
(総計)



注: 全項目NAのサンプルは除いて集計した。

第4-1表 大卒ホワイトカラー対象の人事管理制度  
 —— 採用されている制度の数とその代表的なパターン ——

| 採用制度数       | 採用している制度                   | N = |
|-------------|----------------------------|-----|
| 該当する制度なし    | ——                         | 81  |
| 1 制度有り (80) | 自己申告制度                     | 57  |
|             | 専門職制度                      | 10  |
|             | コース別管理                     | 6   |
| 2 制度有り (74) | 社内公募制度+自己申告制度              | 19  |
|             | コース別管理+自己申告制度              | 15  |
|             | 専門職制度+自己申告制度               | 15  |
| 3 制度有り (53) | コース別管理+専門職制度+自己申告制度        | 12  |
|             | 専門職制度+社内公募制度+自己申告制度        | 7   |
|             | コース別管理+専門職制度+抜擢人事制度        | 6   |
| 4 制度有り (19) | コース別管理+専門職制度+社内公募制度+自己申告制度 | 4   |
|             | コース別管理+専門職制度+抜擢人事制度+自己申告制度 | 3   |
|             | 専門職制度+自己申告制度+抜擢人事制度+社内公募制度 | 3   |

(注) 掲載したパターンは、上位3タイプ

第4-2表は部門別および、業種別・規模別の特徴を示したものである。まず、部門別の特徴からみていくと、「制度なし」の比率の多い部門は情報(61.5%)、繊維(50.0%)、交通・運輸(45.2%)、電力・ガス(39.1%)などである。他方、採用している制度が多いところ(平均値で2つ以上ある)は、非鉄金属(平均4.3制度)、流通・サービス(2.2制度)、化学・石油(2.1制度)、建設(2.0制度)である。採用している制度をみると、流通・サービスと食品で[社内公募制](4割弱)と[勤務地限定社員制度](2割弱)を持っている企業が多いことや、金属と化学・石油で[専門職制度](4割)と[コース別管理](3割)がともに多いといった特徴がみられる。

業種別にみると製造業の方が制度を導入している企業は多く、平均で1.9制度(非製造業は0.9制度)である。規模別では、やはり規模の大きい企業ほど採用制度数も多く、製造業の5,000~9,999人と10,000人以上では2.5制度、非製造業の10,000人以上では2.1制度となっている。

第4-2表 大卒ホワイトカラーを対象とした人事管理制度  
— 採用制度数と制度「有」の比率

(部門別・業種別・規模別)

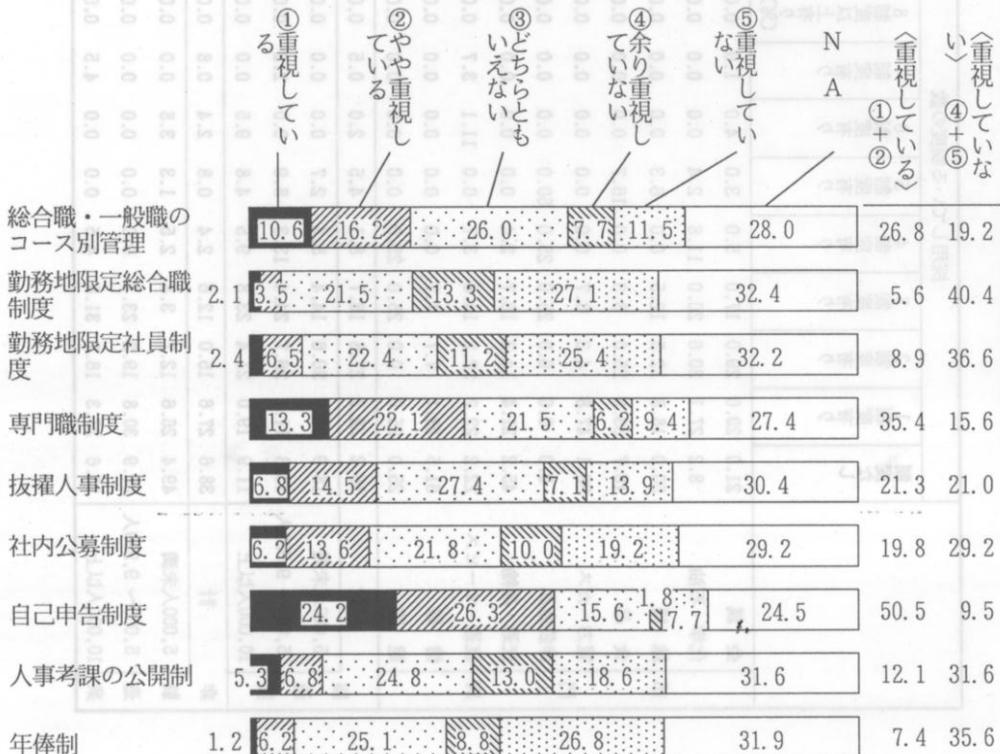
|      |              | 採用している制度の数 |       |       |       |       |       |       |       |                |             | 制度「有」の比率    |                     |                |               |       |        |       |        |          | N =  |            |
|------|--------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------------|-------------|---------------------|----------------|---------------|-------|--------|-------|--------|----------|------|------------|
|      |              | 制度なし       | 1制度有り | 2制度有り | 3制度有り | 4制度有り | 5制度有り | 6制度有り | 7制度有り | 8制度以上有り<br>(%) | 中央値<br>(制度) | 平均値<br>(制度) | 総合職・一般職の<br>コース別管理職 | 勤務地限定総合職<br>制度 | 勤務地限定社員制<br>度 | 専門職制度 | 技職人事制度 | 社内公募制 | 自己申告制度 | 人事考課の公開制 |      | 年俸制<br>(%) |
| 部門別  | 金属           | 21.0       | 20.0  | 29.0  | 17.0  | 5.0   | 3.0   | 4.0   | 1.0   | 0.0            | 1.8         | 2.0         | 30.7                | 3.0            | 5.0           | 40.6  | 15.8   | 26.7  | 59.4   | 5.9      | 5.9  | 100        |
|      | 化学・石油        | 8.2        | 27.1  | 30.6  | 20.0  | 11.8  | 2.4   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 2.0         | 2.1         | 30.2                | 1.2            | 7.0           | 39.5  | 11.6   | 22.1  | 75.6   | 12.8     | 4.7  | 85         |
|      | 繊維           | 50.0       | 18.8  | 12.5  | 12.5  | 0.0   | 6.3   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 0.5         | 1.1         | 25.0                | 0.0            | 5.0           | 10.0  | 5.0    | 15.0  | 25.0   | 0.0      | 5.0  | 16         |
|      | 食品           | 16.7       | 33.3  | 25.0  | 8.3   | 0.0   | 16.7  | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 1.5         | 1.9         | 23.1                | 7.7            | 15.4          | 0.0   | 7.7    | 38.5  | 76.9   | 7.7      | 0.0  | 12         |
|      | 電力・ガス        | 39.1       | 47.8  | 4.3   | 8.7   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 0.7         | 0.8         | 4.0                 | 0.0            | 0.0           | 4.0   | 12.0   | 0.0   | 52.0   | 4.0      | 0.0  | 23         |
|      | 非鉄金属         | 0.0        | 0.0   | 0.0   | 25.0  | 25.0  | 50.0  | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 4.5         | 4.3         | 20.0                | 20.0           | 40.0          | 60.0  | 20.0   | 40.0  | 80.0   | 20.0     | 40.0 | 4          |
|      | 交通・運輸        | 45.2       | 21.4  | 14.3  | 16.7  | 2.4   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 0.7         | 1.1         | 21.4                | 0.0            | 0.0           | 23.8  | 19.0   | 7.1   | 35.7   | 0.0      | 2.4  | 42         |
|      | 流通・サービス      | 22.2       | 22.2  | 22.2  | 14.8  | 3.7   | 0.0   | 11.1  | 3.7   | 0.0            | 1.8         | 2.2         | 17.2                | 3.4            | 17.2          | 34.5  | 6.9    | 37.9  | 65.5   | 20.7     | 0.0  | 27         |
|      | 情報           | 61.5       | 23.1  | 7.7   | 7.7   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 0.3         | 0.6         | 0.0                 | 0.0            | 0.0           | 7.1   | 0.0    | 7.1   | 35.7   | 7.1      | 0.0  | 13         |
|      | 建設           | 25.0       | 25.0  | 0.0   | 25.0  | 25.0  | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 2.0         | 2.0         | 25.0                | 0.0            | 0.0           | 25.0  | 25.0   | 0.0   | 75.0   | 50.0     | 0.0  | 4          |
| 製造業  | 計            | 16.2       | 22.2  | 27.8  | 18.7  | 8.1   | 4.5   | 2.0   | 0.5   | 0.0            | 1.9         | 2.0         | 30.6                | 2.9            | 7.3           | 37.9  | 14.1   | 25.7  | 64.4   | 8.7      | 4.9  | 198        |
|      | 5,000人未満     | 18.9       | 27.9  | 30.6  | 14.4  | 5.4   | 2.7   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 1.6         | 1.7         | 28.8                | 0.8            | 5.9           | 29.7  | 9.3    | 15.3  | 55.9   | 7.6      | 4.2  | 111        |
|      | 5,000～9,999人 | 13.3       | 11.1  | 26.7  | 24.4  | 13.3  | 8.9   | 0.0   | 2.2   | 0.0            | 2.5         | 2.5         | 37.0                | 4.3            | 8.7           | 47.8  | 19.6   | 39.1  | 73.9   | 10.9     | 4.3  | 45         |
|      | 10,000人以上    | 11.9       | 19.0  | 21.4  | 23.8  | 9.5   | 4.8   | 9.5   | 0.0   | 0.0            | 2.4         | 2.5         | 28.6                | 7.1            | 9.5           | 50.0  | 21.4   | 40.5  | 78.6   | 9.5      | 7.1  | 42         |
| 非製造業 | 計            | 38.6       | 27.6  | 15.0  | 12.6  | 2.4   | 0.8   | 2.4   | 0.8   | 0.0            | 0.9         | 1.3         | 14.4                | 0.8            | 4.5           | 18.2  | 10.6   | 13.6  | 50.0   | 8.3      | 3.0  | 127        |
|      | 5,000人未満     | 49.4       | 26.6  | 12.7  | 3.8   | 2.5   | 1.3   | 3.8   | 0.0   | 0.0            | 0.5         | 1.0         | 9.8                 | 0.0            | 4.9           | 14.6  | 4.9    | 9.8   | 41.5   | 9.8      | 3.7  | 79         |
|      | 5,000～9,999人 | 26.9       | 30.8  | 19.2  | 23.1  | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0            | 1.3         | 1.4         | 15.4                | 0.0            | 0.0           | 19.2  | 15.4   | 11.5  | 65.4   | 7.7      | 3.8  | 26         |
|      | 10,000人以上    | 13.6       | 27.3  | 18.2  | 31.8  | 4.5   | 0.0   | 0.0   | 4.5   | 0.0            | 2.0         | 2.1         | 29.2                | 4.2            | 8.3           | 29.2  | 25.0   | 29.2  | 62.5   | 4.2      | 0.0  | 22         |

### 3. 大卒ホワイトカラー対象の各種人事管理制度に対する評価

それでは、大卒ホワイトカラーを対象とした9つの人事管理制度について、会社側と組合の双方は、どのように評価しているのだろうか。会社については<重視している>かどうかを、組合の場合は<評価している>かどうかを、それぞれ尋ねた。

第4-4図は、各人事管理制度に対する会社側の重視度を総計でみたものである。いずれの制度についてもNA（無回答）が3割前後あるが、これは当該制度をもたないために回答を省略した組合があるためである。「重視している」と「やや重視している」を合わせた<重視している>の比率で見ると、[自己申告制]が50.5%で最も多く、次いで[専門職制度]が35.4%、[コース別管理]が26.8%、そして[抜擢人事制度]（21.3%）、[社内公募制]（19.8%）がともに2割前後で並んでいる。

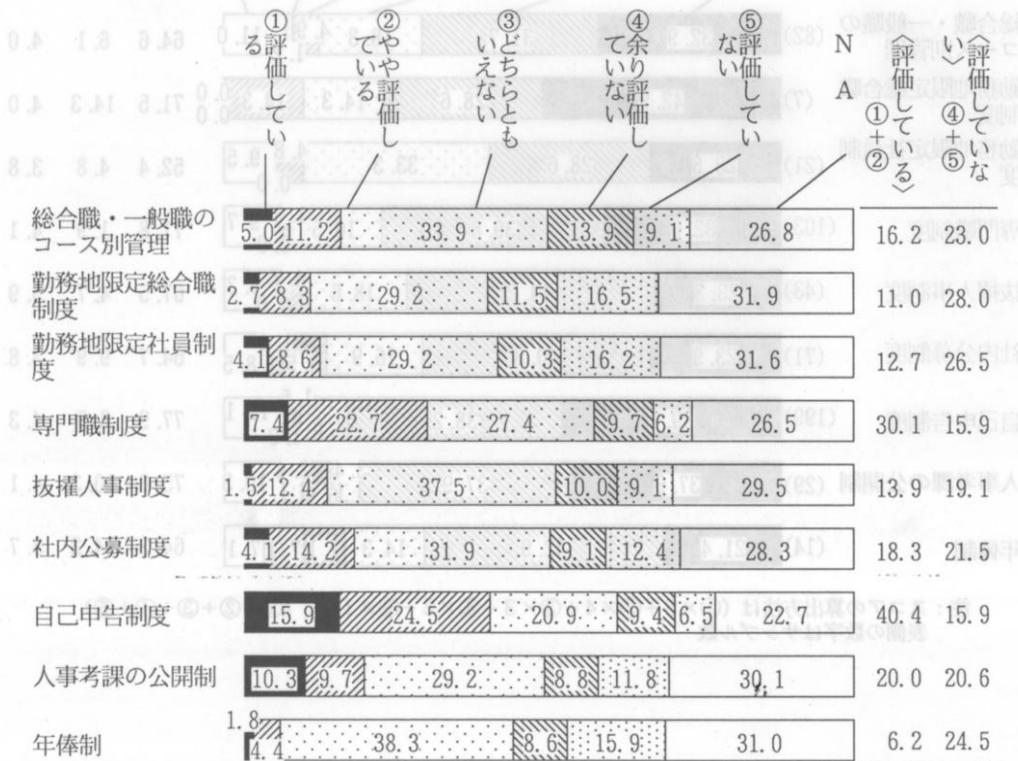
第4-4図 大卒ホワイトカラーの人事管理政策についての会社側の見方  
(総計)



一方、組合からみた評価について、<評価している>（「評価している」＋「やや評価している」）の比率でみると、トップは〔自己申告制〕の40.4%で、次いで〔専門職制度〕の30.1%となっているが、その次には〔人事考課の公開制〕が20.0%で続き、〔社内公募制〕（18.3%）や〔コース別管理〕（16.2%）などを上回っている点が注目される（第4-5図）。

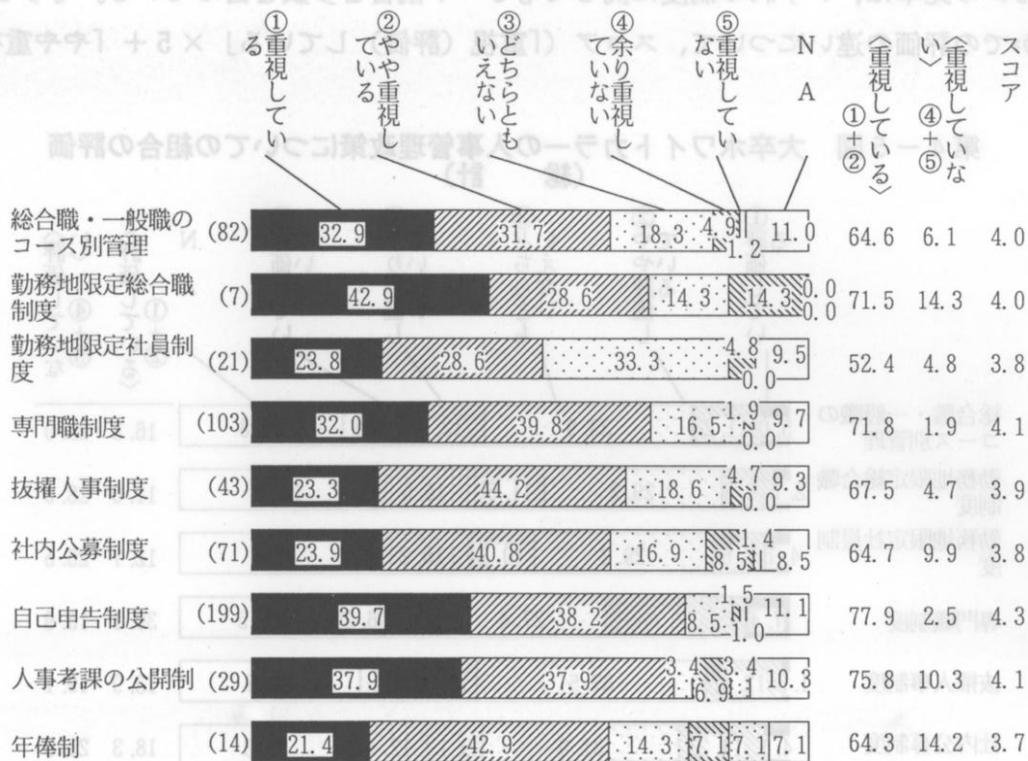
以上が総計でみた結果だが、やはり、各制度を実際にもっている企業および組合に限定してみた方が、評価はよりはっきりとしてくる。第4-6図はそれぞれの制度を採用している企業のみを対象として評価をみたものである。それによれば<重視している>の比率は、いずれの制度に関しても5～7割台と多数を占めている。そうしたなかでの評価の違いについて、スコア（「重視（評価）している」×5＋「やや重視

第4-5図 大卒ホワイトカラーの人事管理政策についての組合の評価  
(総計)



「(評価)している」×4+「どちらともいえない」×3+「あまり重視していない」×2+「重視していない」×1を、回答比率の累計で除したもの：第4-6図の脚注も参照)をもとにみていくと、[自己申告制](スコア4.3)や[人事考課の公開制]、[専門職制度](ともにスコア4.1)などが会社の政策上かなり重視されているのに比べ、[勤務地限定社員制度](スコア3.8)、[年俸制](スコア3.7)、[社内公募制](スコア3.8)、などは、重視度がやや低いようである。

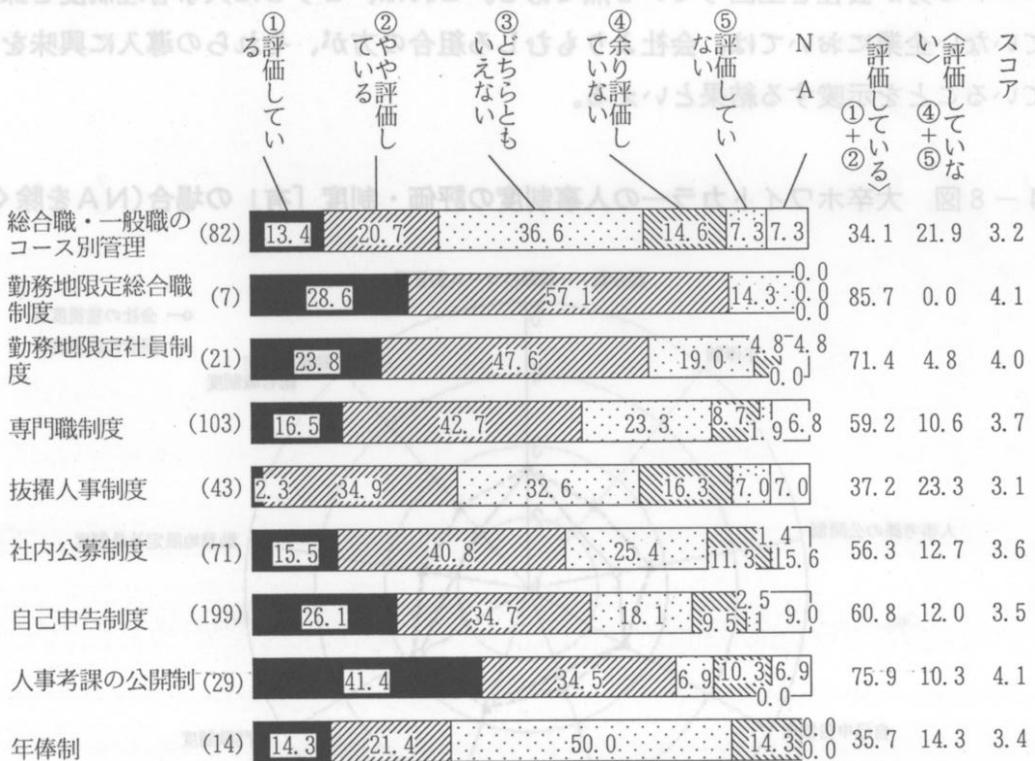
第4-6図 大卒ホワイトカラーの人事管理・制度「有」の場合の会社側の見方(総計)



注：スコアの算出方法は(①×5+②×4+③×3+④×2+⑤×1)÷(①+②+③+④+⑤)  
表側の数字はサンプル数

同様に、組合についても、各制度「有」企業の組合に限定して評価をみると、企業の重視度以上に評価は分かれていることが明かとなる（第4-7図）。組合にとって評価の高い人事管理政策は、[勤務地限定総合職制度]（スコア4.1）、[人事考課の公開制]（スコア4.1）、[勤務地限定社員制度]（スコア4.0）などである。これらに比べると評価は下がるものの、[自己申告制]（スコア3.8）、[専門職制度]（スコア3.7）、[社内公募制]（スコア3.6）などもだいたい好意的に受けとめられているようである。他方でやや厳しい評価を受けている制度もある。それらは[抜擢人事制度]（スコア3.1）、[コース別管理]（スコア3.2）、[年俸制]（スコア3.4）などである。

第4-7図 大卒ホワイトカラーの人事管理・制度「有」の場合の組合の評価（総計）

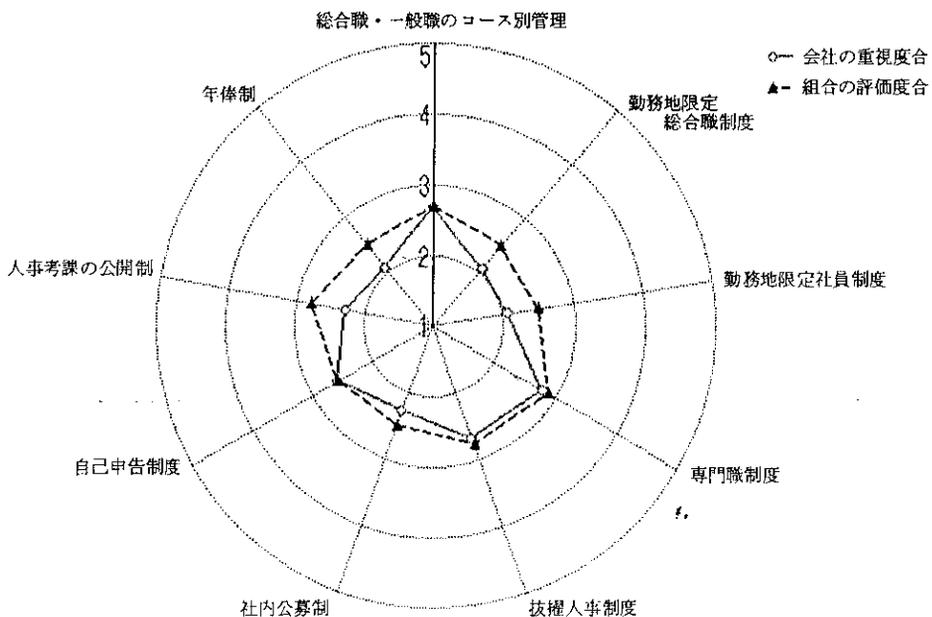


注：スコアの算出方法は第4-6図脚注に同じ。

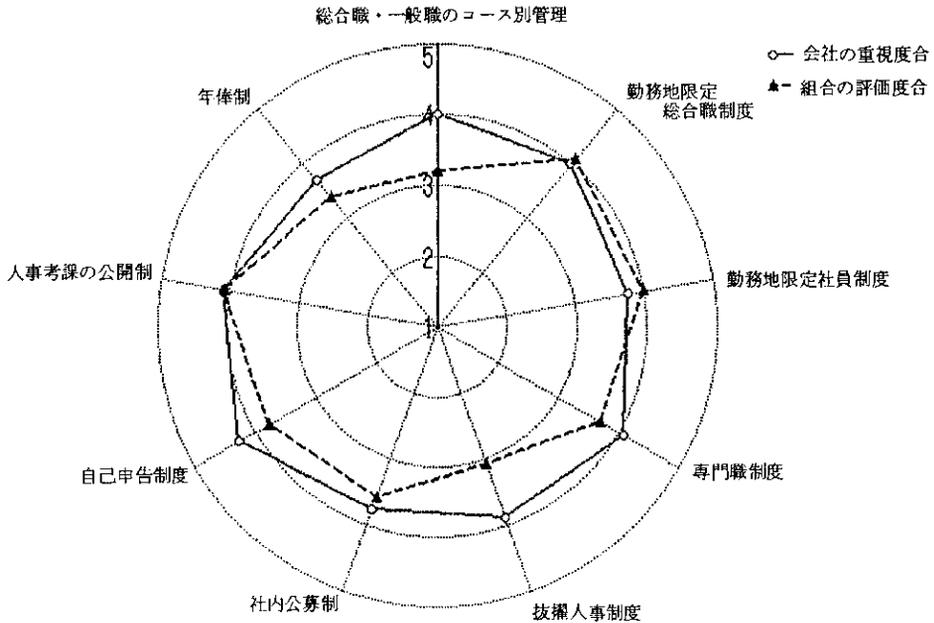
スコアをもとに、会社の評価と組合の評価を比較したものが第4-8図である。[人事考課の公開制]と[勤務地限定総合職制度]は会社と組合の評価が同程度に高いのに対し、[コース別管理]と[抜擢人事制度]は会社の重視度に対して組合の評価はかなり下回っている。逆に、[勤務地限定社員制度]は会社の重視度よりも組合の評価の方がわずかながら上回っているという特徴がみられる。

ちなみに、制度「無」の企業と組合（NA除く）について、スコアをもとに評価の比較をした第4-9図をみると、制度「有」の企業・組合の回答結果に比べ、いずれの制度に対しても重視および評価の程度は低いことがはっきり分かる。興味深いのは、会社の重視度より組合の評価度の方が総じてやや高くなっており、特に[勤務地限定総合職制度][勤務地限定社員制度][人事考課の公開制][年俸制]については、組合のスコアの方が会社を上回っている点である。これは、こうした人事管理制度を採用していない企業においては、会社よりもむしろ組合の方が、それらの導入に興味を抱いていることを示唆する結果といえる。

第4-8図 大卒ホワイトカラーの人事制度の評価・制度「有」の場合（NAを除く）



第4-9図 大卒ホワイトカラーの人事制度の評価・制度「無」の場合(NAを除く)



#### 4. 大卒ホワイトカラーの増加と今後の賃金政策

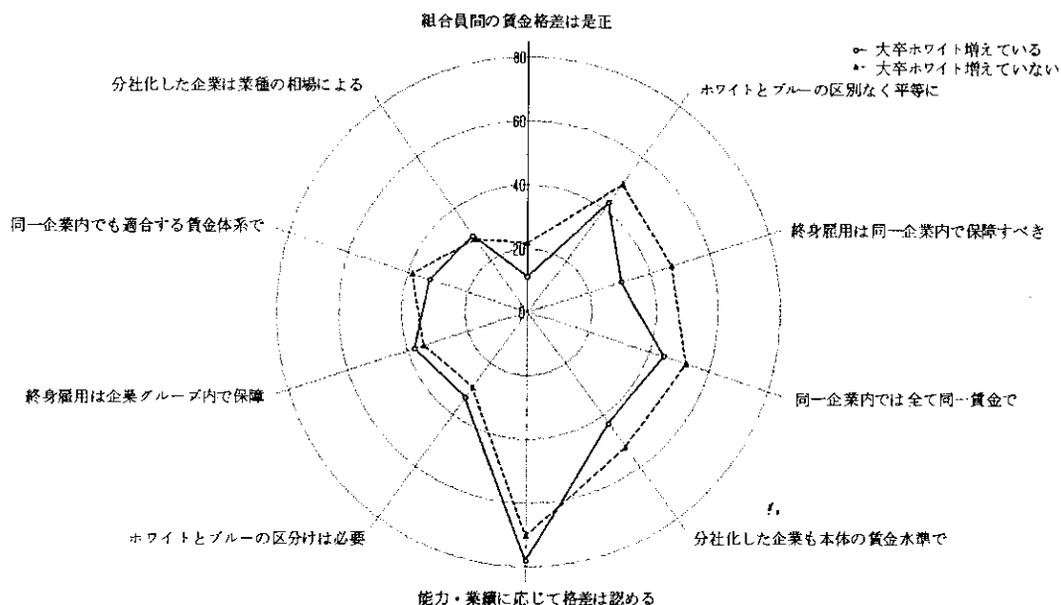
これまでの検討から、多くの企業で大卒ホワイトカラーは増加する傾向にあることが明らかとなった。また、こうした事態に対応すべく、多様な人事労務管理制度を導入している企業も少なくないことが確認された。ところで、このような状況の変化は、労働組合の今後の賃金や雇用に関する政策にどのような影響を与えるのだろうか。この点を見るために、大卒ホワイトカラーの組合員が「増えている」組合と「増えていない」組合とで、＜賃金格差＞や＜雇用の柔軟化と賃金との関係＞などについての考え方がどのように異なるのかを比較してみよう（第4-10図）。

- ① 賃金格差については、[組合員間の賃金格差]と[ホワイトとブルーの賃金区分]の2つの設問を取りあげた。まず、[組合員間の賃金格差]についての考え方をみる

と、大卒ホワイトが「増えている」組合も「増えていない」組合も、ともに「能力・業績に応じた賃金格差は認めるべき」という意見が多数を占めている点では共通しているが、その比率は「増えている」組合（8割弱）が「増えていない」組合（7割）をやや上回っている。また、[ホワイトとブルーの賃金区分]についての回答をみると、<区別なく平等に>という考え方は、大卒ホワイトの「増えている」組合（4割強）よりも「増えていない」組合（5割強）に多い。

- ② 雇用の柔軟化と賃金との関係については、[終身雇用の企業グループ内化]、[多様な事業分野や職種で働く組合員へ適用される賃金体系]、[分社化企業の賃金水準]の3つの設問を検討材料とした。<終身雇用は企業グループで>、<多様な分野・職種で働く組合員は同一企業でもそれぞれに合った賃金体系で>、<分社化した企業の賃金水準は業績の相場で>などといった考え方を支持する組合の比率は、大卒ホワイトが「増えている」組合も「増えていない組合」も3割台で違いはない。しかし、<終身雇用は同一企業で>の比率は、「増えている」組合の3割に対し「増

第4-10図 今後の賃金・雇用政策

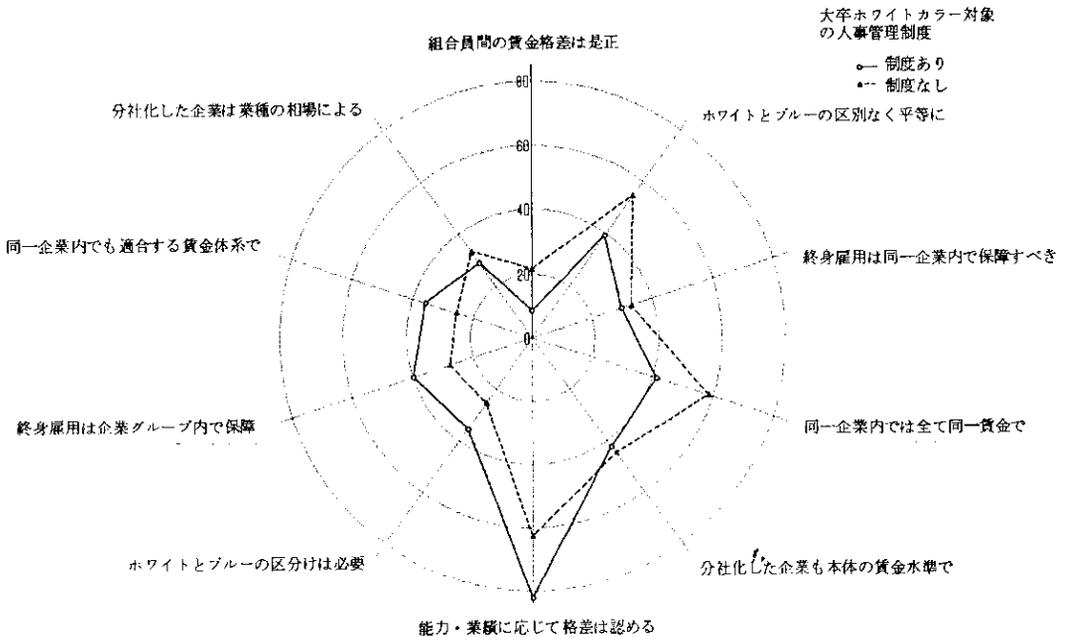


えていない」組合は5割と大幅に上回っているし、＜同一企業内では全て同一賃金で＞と＜分社化した企業も本体の賃金水準で＞などについても、「増えている」の4割台に対し「増えていない」は5割となっている。

以上より、大卒ホワイトが「増えている」組合と「増えていない」組合との今後の賃金・雇用政策を比べると、能力主義を肯定する点などではかなり一致しているものの、傾向としては、大卒ホワイトが「増えている」組合の方が、賃金の格差・区分を認め、雇用管理の柔軟化や賃金体系の多様化を志向する傾向の強いことが分かる。

同様に、大卒ホワイトカラーの組合員が増加している組合のうち、大卒ホワイト対象の人事管理制度が導入されているところ（「制度あり」組合）と、導入されていないところ（「制度なし」組合）との、今後の賃金・雇用政策を比較したものが第4-11図である。

第4-11図 今後の賃金・雇用政策



- 
- ① 「組合員間の賃金格差」について、＜能力・業績に応じた賃金格差は認めるべき＞を支持する組合の比率をみると、「制度あり」の組合は8割強で、「制度なし」の6割強を上回っている。「ホワイトとブルーの賃金区分」については、「制度あり」の場合、＜区分は必要＞、＜区別なく平等に＞がともに4割弱となっているのに対し、「制度なし」では前者は3割、後者は5割台となっており、平等志向が強い。
- ② 雇用の柔軟化と賃金との関係については、「分社化企業の賃金水準」についての考え方は「制度あり」と「制度なし」とで違いはないが、「終身雇用の企業グループ内化」[多様な事業分野や職種で働く組合員へ適用される賃金体系]に関しては、「制度あり」の方が、＜終身雇用は企業グループで＞（4割）、＜多様な分野・職種で働く組合員は同一企業でもそれぞれに合った賃金体系で＞（3割台）といった考え方が、比較的多くみられる。

以上より、大卒ホワイトカラーの増加やそれを背景とした大卒ホワイト対象の各種人事管理制度の導入といった環境の変化は、組合の賃金・雇用政策を、より柔軟化、多様化させ、格差容認的なものとする傾向があるといえそうである。

## 第5章 中途採用者の処遇について

人手不足の深刻化、新規事業展開にあたっての即戦力の必要性、労働市場の流動化、などといった要因を背景として、近年、中途採用者が増加しているといわれる。ここでは、中途採用者の処遇についての問題を検討する。取りあげる設問は〔中途採用者の増加状況〕、〔中途採用者を対象とした賃金制度〕、〔中途採用者の処遇の評価〕の三つである。

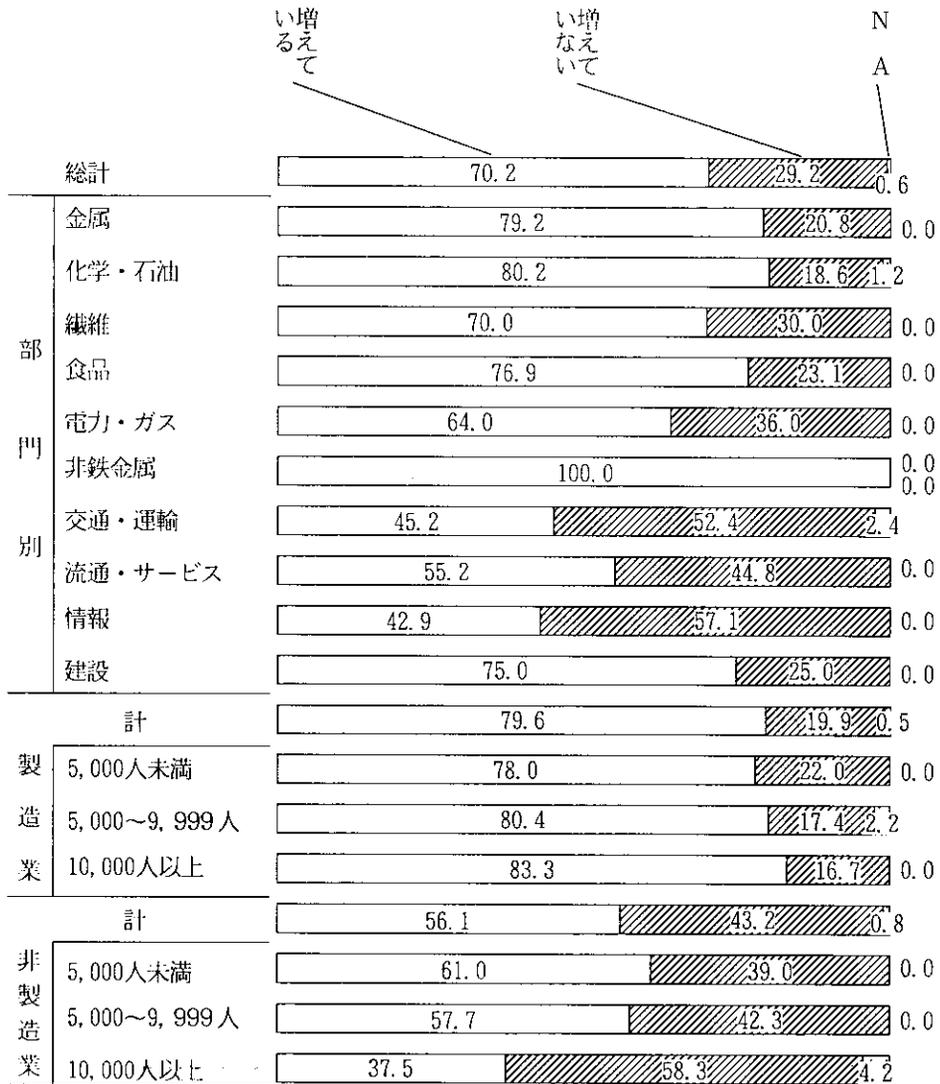
### 1. 中途採用者の増加状況

はじめに、本調査の対象企業における中途採用者の採用状況についてみてみよう。第5-1図によれば、中途採用者が「増えている」という企業は全体の70.2%で、「増えていない」の29.2%を大きく上回っている。この調査では正規従業員に占める中途採用者の比率などについては設問していないが、多くの企業で中途採用を増やしているという最近の傾向は窺われる。但し、部門によって状況にかなり違いがある点は見落せない。金属、化学・石油、食品、建設などでは8割前後、非鉄金属では全企業で、中途採用者が「増加している」と回答しているのに対し、情報、交通・運輸、流通・サービスでは4～5割にとどまっているからである。また、業種別・規模別に「増えている」の比率をみると、製造業（79.6%）の場合、各規模の企業で8割前後を示しているのに対し、非製造業（56.1%）では、5,000人未満および5,000～9,999人は6割前後、10,000人以上は4割弱となっており、業種別の違いが指摘できる。

### 2. 中途採用者を対象とした賃金制度

中途採用者の処遇に関しては、〔年齢別初任賃金〕、〔最低賃金規制〕、〔前歴加算の運

第5-1図 中途採用者の増加状況  
(総計、部門別、業種別・規模別)



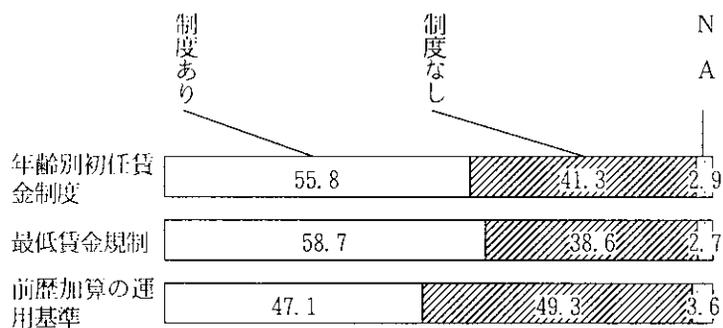
用基準]などの制度が有るかどうかが、そしてさらに、その制度が効果的に機能しているかどうか、大きな影響を及ぼすことはいうまでもない。そこで、以下ではこれらの点について検討していく。なお、設問は[年齢別初任賃金]、[最低賃金規制]、[前歴加算の運用基準]のそれぞれについて、「効果的に機能している」、「あるが十分機能していない」、「制度がない」の3つの選択肢のうちから該当するものを1つ選んでもらっている。

#### (1) 中途採用者を対象とした賃金制度の普及状況

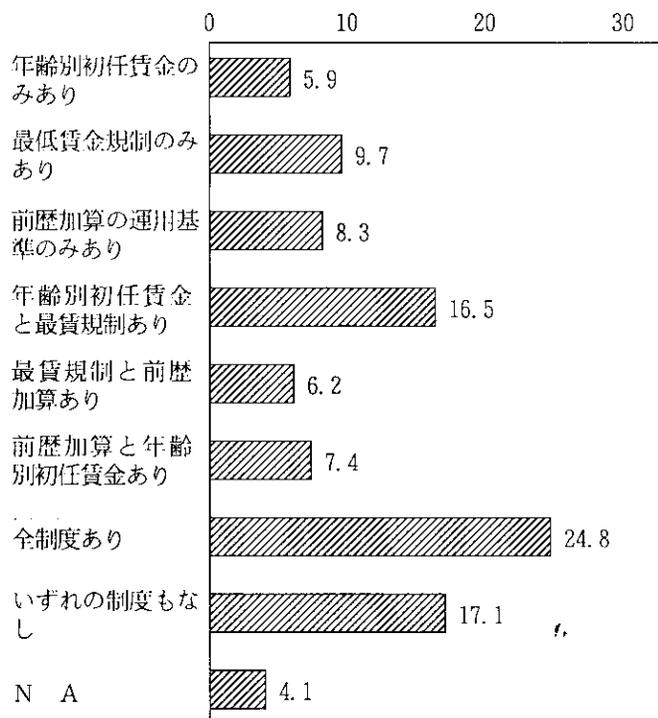
まず、中途採用者を対象とした賃金制度が、調査対象各企業の間でどの程度普及しているのかをみてみよう。選択肢のうち「効果的に機能している」と「あるが十分機能していない」を合わせた比率は<制度あり>ということになる。第5-2図よりその比率をみると、[年齢別初任賃金]については55.8%の企業が、[最低賃金規制]は58.7%が、[前歴加算の運用基準]は他の2つの制度よりもやや少ない47.1%が<制度あり>と回答している。第5-3図、第5-1表は、それぞれの制度の組み合わせを考慮しながら、その普及状況を示したものである。それによれば、「いずれの制度もなし」という企業は17.1%である。少なくとも1つはこうした制度を取り入れているという企業が8割を占めていることが分かる。制度の採用パターンをみると、「全制度あり」(24.8%)が全体の4分の1で最も多く、これに「年齢別初任賃金と最賃規制あり」が16.5%で続き、以下、「最賃規制のみ」(9.7%)、「前歴加算のみ」(8.3%)、「前歴加算と年齢別初任賃金あり」(7.4%)などが各1割弱となっている。第5-2表より部門別、業種別・規模別の特徴をあげると次のようになる。

- ① 化学・石油、繊維、食品、電力・ガスなどの部門では「いずれの制度もない」企業が2～3割、建設では5割を占めている。一方、「全制度あり」の比率は、金属、食品、流通・サービス、情報などがそれぞれ3割前後で比較的多い。
- ② 情報では「前歴加算のみ」が35.7%と多いほか、「前歴加算と最賃規制」「前歴加算と年齢別初任賃金」などもそれぞれ14.3%あり、これに「全制度あり」を合わせたトータルの比率でみると、「前歴加算の運用基準」を取り入れている企業が9割に達しており、他の部門とは異なっている。

第5-2図 中途採用者を対象とした賃金制度の有無  
(総計)



第5-3図 中途採用者を対象とした賃金制度の採用状況  
(総計)



第5-1表 中途採用者賃金制度の採用パターン  
(総計、部門別、業種別・規模別)

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 年齢別<br>初任賃金の<br>みあり | 最低賃金<br>規制のみ<br>あり | 前歴加算の<br>運用基<br>準のみあり | 年齢別初任<br>賃金と<br>最賃規制<br>あり | 最賃規制<br>と前歴加<br>算あり | 前歴加算と<br>年齢別<br>初任賃金<br>あり | 全制度<br>あり | 少なくとも<br>一つの<br>制度あり | いずれの<br>制度も<br>ない | N<br>A |
|------|--------------|---------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|-----------|----------------------|-------------------|--------|
| 総計   |              | 5.9                 | 9.7                | 8.3                   | 16.5                       | 6.2                 | 7.4                        | 24.8      | 78.8                 | 17.1              | 4.1    |
| 部門別  | 金属           | 4.0                 | 11.9               | 5.0                   | 21.8                       | 4.0                 | 8.9                        | 29.7      | 85.3                 | 9.9               | 5.0    |
|      | 化学・石油        | 4.7                 | 5.8                | 9.3                   | 14.0                       | 3.5                 | 8.1                        | 25.6      | 71.0                 | 26.7              | 2.3    |
|      | 繊維           | 5.0                 | 15.0               | 10.0                  | 15.0                       | 5.0                 | 10.0                       | 10.0      | 70.0                 | 25.0              | 5.0    |
|      | 食品           | 0.0                 | 7.7                | 15.4                  | 15.4                       | 0.0                 | 0.0                        | 30.8      | 69.3                 | 30.8              | 0.0    |
|      | 電力・ガス        | 12.0                | 20.0               | 4.0                   | 8.0                        | 12.0                | 4.0                        | 12.0      | 72.0                 | 24.0              | 4.0    |
|      | 非鉄金属         | 0.0                 | 0.0                | 0.0                   | 20.0                       | 20.0                | 0.0                        | 60.0      | 100.0                | 0.0               | 0.0    |
|      | 交通・運輸        | 14.3                | 7.1                | 4.8                   | 14.3                       | 14.3                | 7.1                        | 16.7      | 78.6                 | 11.9              | 9.5    |
|      | 流通・サービス      | 6.9                 | 10.3               | 10.3                  | 24.1                       | 3.4                 | 0.0                        | 31.0      | 86.0                 | 10.3              | 3.4    |
|      | 情報           | 0.0                 | 7.1                | 35.7                  | 0.0                        | 14.3                | 14.3                       | 28.6      | 100.0                | 0.0               | 0.0    |
|      | 建設           | 0.0                 | 0.0                | 0.0                   | 25.0                       | 0.0                 | 25.0                       | 0.0       | 50.0                 | 50.0              | 0.0    |
| 製造業  | 計            | 3.9                 | 9.2                | 6.8                   | 18.9                       | 4.4                 | 7.8                        | 27.7      | 78.7                 | 17.5              | 3.9    |
|      | 5,000人未満     | 4.2                 | 14.4               | 6.8                   | 19.5                       | 2.5                 | 7.6                        | 22.9      | 77.9                 | 19.5              | 2.5    |
|      | 5,000～9,999人 | 2.2                 | 2.2                | 8.7                   | 21.7                       | 13.0                | 4.3                        | 28.3      | 80.4                 | 15.2              | 4.3    |
|      | 10,000人以上    | 4.8                 | 2.4                | 4.8                   | 14.3                       | 0.0                 | 11.9                       | 40.5      | 78.7                 | 14.3              | 7.1    |
| 非製造業 | 計            | 9.1                 | 10.6               | 10.6                  | 12.9                       | 9.1                 | 6.8                        | 20.5      | 79.6                 | 15.9              | 4.5    |
|      | 5,000人未満     | 7.3                 | 6.1                | 14.6                  | 12.2                       | 9.8                 | 7.3                        | 22.0      | 79.3                 | 19.5              | 1.2    |
|      | 5,000～9,999人 | 15.4                | 11.5               | 3.8                   | 15.4                       | 11.5                | 11.5                       | 15.4      | 84.5                 | 15.4              | 0.0    |
|      | 10,000人以上    | 8.3                 | 25.0               | 4.2                   | 12.5                       | 4.2                 | 0.0                        | 20.8      | 75.0                 | 4.2               | 20.8   |

第5-2表 中途採用者を対象とした賃金制度の有無およびその機能の評価  
(総計、部門別、業種別・規模別)

(総計、部門別、業種別・規模別)

|                  |              | 年齢別初任賃金制度   |               |      |       | 最低賃金規制      |               |       |       | 前歴加算の運用基準   |               |      |       |
|------------------|--------------|-------------|---------------|------|-------|-------------|---------------|-------|-------|-------------|---------------|------|-------|
|                  |              | し効果的に機能している | しあるが十分機能していない | 制度有り | 制度がない | し効果的に機能している | しあるが十分機能していない | 制度有り  | 制度がない | し効果的に機能している | しあるが十分機能していない | 制度有り | 制度がない |
|                  |              |             |               |      |       |             |               |       |       |             |               |      |       |
| 総                | 計            | 41.3        | 14.5          | 55.8 | 41.3  | 39.2        | 19.5          | 58.7  | 38.6  | 32.4        | 14.7          | 47.1 | 49.3  |
| 部<br>門<br>別      | 金 属          | 50.5        | 14.9          | 65.4 | 30.7  | 45.5        | 25.7          | 71.2  | 27.7  | 37.6        | 10.9          | 48.5 | 47.5  |
|                  | 化学・石油        | 38.4        | 15.1          | 53.5 | 45.3  | 29.1        | 19.8          | 48.9  | 48.8  | 32.6        | 14.0          | 46.6 | 51.2  |
|                  | 織 維          | 20.0        | 20.0          | 40.0 | 55.0  | 35.0        | 10.0          | 45.0  | 50.0  | 25.0        | 10.0          | 35.0 | 60.0  |
|                  | 食 品          | 46.2        | 0.0           | 46.2 | 53.8  | 38.5        | 15.4          | 53.9  | 46.2  | 30.8        | 15.4          | 46.2 | 53.8  |
|                  | 電力・ガス        | 20.0        | 16.0          | 36.0 | 60.0  | 32.0        | 20.0          | 52.0  | 44.0  | 24.0        | 12.0          | 36.0 | 64.0  |
|                  | 非鉄金属         | 40.0        | 40.0          | 80.0 | 20.0  | 80.0        | 20.0          | 100.0 | 0.0   | 20.0        | 60.0          | 80.0 | 20.0  |
|                  | 交通・運輸        | 38.1        | 16.7          | 54.8 | 38.1  | 38.1        | 16.7          | 54.8  | 38.1  | 26.2        | 16.7          | 42.9 | 47.6  |
|                  | 流通・サービス      | 55.2        | 10.3          | 65.5 | 34.5  | 51.7        | 17.2          | 68.9  | 27.6  | 27.6        | 17.2          | 44.8 | 51.7  |
|                  | 情 報          | 35.7        | 7.1           | 42.8 | 57.1  | 42.9        | 7.1           | 50.0  | 50.0  | 57.1        | 35.7          | 92.8 | 7.1   |
|                  | 建 設          | 50.0        | 0.0           | 50.0 | 50.0  | 25.0        | 0.0           | 25.0  | 75.0  | 25.0        | 0.0           | 25.0 | 75.0  |
| 製<br>造<br>業      | 計            | 44.7        | 14.6          | 59.3 | 37.9  | 41.3        | 20.9          | 62.2  | 35.9  | 35.0        | 12.1          | 47.1 | 49.5  |
|                  | 5,000人未満     | 39.8        | 16.1          | 55.9 | 43.2  | 35.6        | 24.6          | 60.2  | 38.1  | 25.4        | 14.4          | 39.8 | 57.6  |
|                  | 5,000～9,999人 | 43.5        | 13.0          | 56.5 | 39.1  | 50.0        | 17.4          | 67.4  | 30.4  | 43.5        | 10.9          | 54.4 | 41.3  |
|                  | 10,000人以上    | 59.5        | 11.9          | 71.4 | 21.4  | 47.6        | 14.3          | 61.9  | 35.7  | 52.4        | 7.1           | 59.5 | 35.7  |
| 非<br>製<br>造<br>業 | 計            | 36.4        | 14.4          | 50.8 | 46.2  | 36.4        | 17.4          | 53.8  | 42.4  | 28.8        | 18.9          | 47.7 | 48.5  |
|                  | 5,000人未満     | 35.4        | 14.6          | 50.0 | 50.0  | 32.9        | 17.1          | 50.0  | 48.8  | 29.3        | 24.4          | 53.7 | 45.1  |
|                  | 5,000～9,999人 | 34.6        | 23.1          | 57.7 | 42.3  | 38.5        | 15.4          | 53.9  | 46.2  | 26.9        | 15.4          | 42.3 | 57.7  |
|                  | 10,000人以上    | 41.7        | 4.2           | 45.9 | 37.5  | 45.8        | 20.8          | 66.6  | 16.7  | 29.2        | 4.2           | 33.4 | 50.0  |

- ③ おなじく、3つの制度それぞれのトータルの比率で見ると、金属と流通・サービスは、「前歴加算の運用基準」に関しては5割弱で総計と変わらないが、「年齢別初任賃金」と「最低賃金規制」は7割前後と、いずれも総計を10ポイントほど上回っている。
- ④ 業種別に〈（少なくとも1つの）制度あり〉の比率をみると、製造業、非製造業ともに8割弱で違いはないが、「全制度あり」の比率は、製造業（27.7%）が非製造業（20.5%）を上回っている。規模別の傾向としては、製造業、非製造業ともに5,000人未満の比較的規模の小さい企業で「いずれの制度もない」が多くなっている（非製造業の10,000人以上で無回答が多いため厳密な傾向は読み取りにくい）。その他、規模別の細かい特徴としては、製造業の10,000人以上で「全制度あり」が40.5%と多い点、および、非製造業の10,000人以上で「最賃規制のみ」が25.0%と多い点が目立つ。

## (2) 中途採用者を対象とした賃金制度の機能の評価

制度は、たとえ導入・整備されていたとしても、もしそれが効果的に機能していなければ意味がない。そこで次に、中途採用者を対象とした各種賃金制度の機能についての評価をみていく。第5-2表より、各制度について、「効果的に機能している」と「十分機能していない」と回答した組合の比率をみると、「年齢別初任賃金」については「機能している」41.3%に対し「機能していない」は14.5%、「最低賃金規制」は「機能している」39.2%で「機能していない」は19.5%、「前歴加算の運用基準」は「機能している」32.4%に対し「機能していない」14.7%となっている。制度自体が導入されていないという問題もさることながら、せっかく制度が導入されていても「十分機能していない」という企業が、各制度について10~20%ほどある点にも留意が必要と思われる。

ところで、先に制度の有無について検討した際にも指摘したように、実際には、各制度を単体で導入している企業や、それぞれを組み合わせで導入している企業、全て完備している企業など様々であるため、当該企業に導入されている制度が機能しているかどうかについても様々なパターンがありうる。第5-3表は、総計で各パターン

第5-3表 中途採用者の賃金制度の効果の有無

(制度の採用パターン別)

|                    | の機能<br>構成の<br>比有無 | N = |
|--------------------|-------------------|-----|
| 「年齢別初任賃金のみあり」      | 100.0             | 20  |
| 機能している             | 80.0              | 16  |
| 機能していない            | 20.0              | 4   |
| 「最賃規制のみあり」         | 100.0             | 33  |
| 機能している             | 54.5              | 18  |
| 機能していない            | 45.5              | 15  |
| 「前歴加算のみあり」         | 100.0             | 28  |
| 機能している             | 67.9              | 19  |
| 機能していない            | 32.1              | 9   |
| 「A年齢別初任賃金とB最賃規制あり」 | 100.0             | 56  |
| AB共に機能している         | 46.4              | 26  |
| Aのみ機能している          | 23.2              | 13  |
| Bのみ機能している          | 10.7              | 6   |
| AB共に機能していない        | 19.6              | 11  |
| 「B最賃規制とC前歴加算あり」    | 100.0             | 21  |
| BC共に機能している         | 52.4              | 11  |
| Bのみ機能している          | 9.5               | 2   |
| Cのみ機能している          | 19.0              | 4   |
| BC共に機能していない        | 19.0              | 4   |
| 「C前歴加算とA年齢別初任賃金あり」 | 100.0             | 25  |
| CA共に機能している         | 52.0              | 13  |
| Cのみ機能している          | 4.0               | 1   |
| Aのみ機能している          | 8.0               | 2   |
| CA共に機能していない        | 36.0              | 9   |
| 「ABC全制度あり」         | 100.0             | 84  |
| ABC共に機能している        | 59.5              | 50  |
| ABのみ機能している         | 16.7              | 14  |
| BCのみ機能している         | 0.0               | 0   |
| CAのみ機能している         | 3.6               | 3   |
| Aのみ機能している          | 1.2               | 1   |
| Bのみ機能している          | 2.4               | 2   |
| Cのみ機能している          | 7.1               | 6   |
| ABC全部機能していない       | 9.5               | 8   |

の構成比を紹介したものである。ちなみに、制度を単体で導入している企業について「機能している」の比率をみると、[年齢別初任賃金のみあり]で8割、[前歴加算のみあり]では7割弱あるのに対し、[最賃規制のみあり]は5割台にとどまっている。

各パターンの対象企業の件数がかなり少ないため、部門別、業種別・規模別の特徴は第5-2表の制度ごとにまとめた比率でみていく。

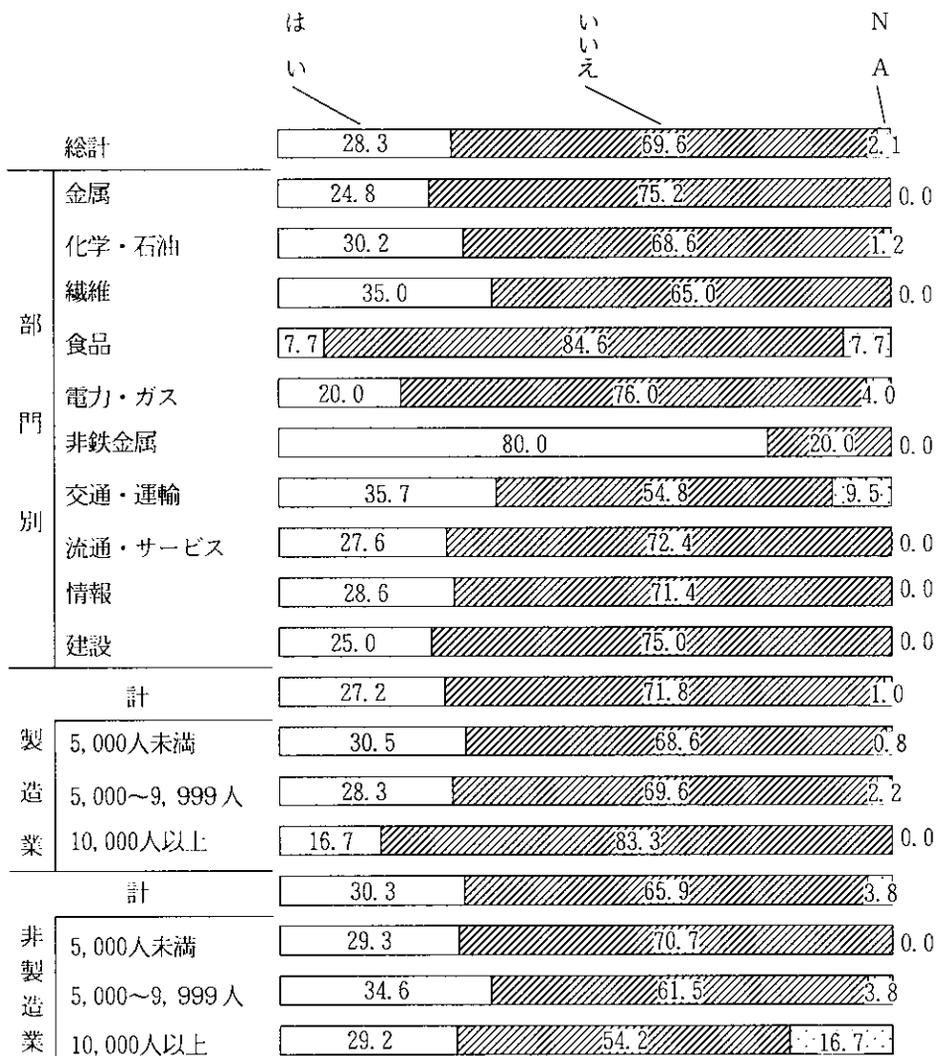
- ① 3つの制度のうち[年齢別初任賃金]が最も効果的に機能しているという部門は比較的多い。流通・サービス、金属、建設(50~55%)、食品(46.2%)、化学・石油(38.4%)などがそうである。
- ② 繊維と電力・ガスは、<制度あり>の比率自体が総じて低い点で共通している。
- ③ 情報は[前歴加算]を導入している企業が92.8%と際立って多いが、「効果的に機能している」のは57.1%で、残り35.7%は「十分に機能していない」と答えている。
- ④ 業種別では、制度の普及状況自体、製造業の方が高いこともあり、「効果的に機能している」の比率は、各制度とも製造業の方が上回っている。

### 3. 中途採用者の処遇評価

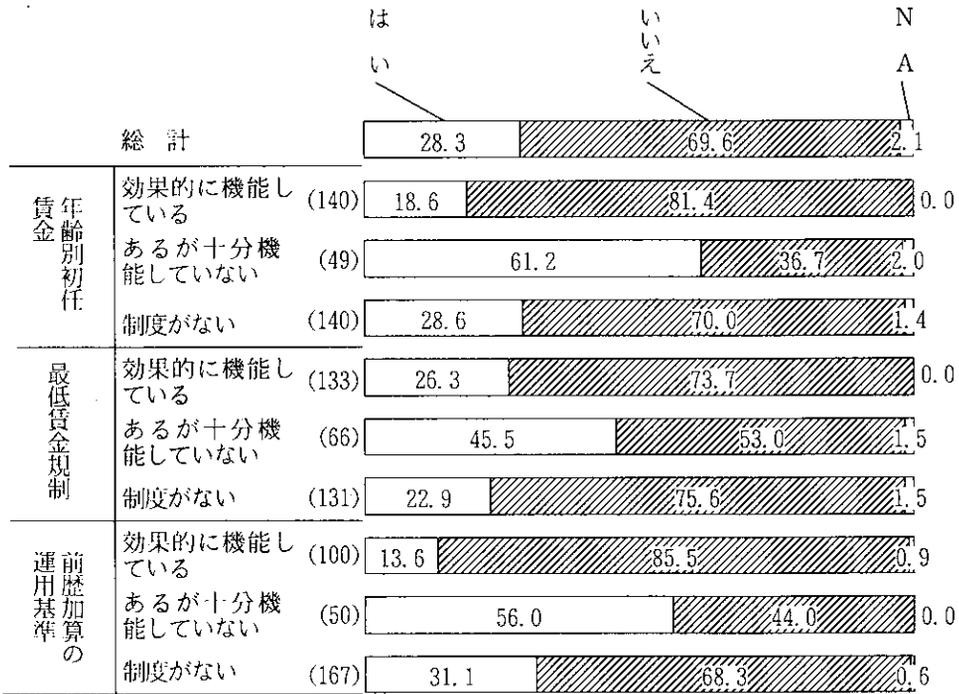
本調査対象企業において、中途採用者は総じて増加傾向にあるわけだが、中途採用者の処遇は、標準者に比べて不利に扱われているのだろうか。以下、この点について検討してみよう。第5-4図より、総計でみると[中途採用者は不利に扱われているか]との問いに対して、「はい」は28.3%、「いいえ」は69.6%である。これを部門別および業種別・規模別にみると、非鉄金属で「はい」が8割と多い点、食品と製造業の10,000人以上で「いいえ」が8割台を占めている点が際立っているが、これら以外の部門や業種・規模では、ほとんど総計と同様な結果となっている。

第5-5図は、[年齢別初任賃金]、[最低賃金規制]、[前歴加算の運用基準]のそれぞれについて、当該制度があり「効果的に機能している」企業と、制度はあるが「十分に機能していない」企業、そしてそもそも「制度がない」企業の3つに区分し、中途採用者の処遇に対する評価がどのように異なるのかを対比してみたものである。それによれば、各種制度はあるもののそれが「十分に機能していない」企業で、中途採

第5-4図 中途採用者の処遇 [標準者に比べ不利に扱われている]  
(総計、部門別、業種別・規模別)



第5-5図 中途採用者の処遇 [標準者に比べ不利に扱われている]  
(総計、制度別)



注：表例（ ）内の数字はサンプル数

用者が不利に扱われているとの回答が際立って多くなっている。[年齢別初任賃金] や [前歴加算の運用基準] といった制度が「機能している」企業では、「はい (不利に扱われている)」の比率は1割台、「制度がない」企業でも3割前後であるのに対し、これらの制度が「十分機能していない」企業では、「はい (不利に扱われている)」の比率は5～6割に達しているからである。やや影響の少ない [最低賃金規制] でも、これが「機能していない」企業では「はい (不利に扱われている)」が4割台に達しており、「機能している」や「制度がない」(いずれも2割台)を上回っている。

こうした結果は何を示唆しているのだろうか。問題は、制度が「十分に機能していない」企業における中途採用者の処遇評価が、そもそも「制度がない」企業の評価よりもかなり厳しいものとなっている点をどうみるかである。例えば、制度があるにもかかわらずそれをうまく機能させていない企業というのは、実態として中途採用者が

---

多く、彼らの処遇について何らかの手を打つ必要がありながらもそれができていないところであり、これに対して「制度がない」企業は中途採用者自体が少ないためそもそも問題が生じていない、という解釈が成り立ちうる。しかし他方で、制度が「十分に機能していない」企業の組合とは、実は中途採用者の処遇に対する問題意識が非常に高く、「制度がない」にもかかわらず中途採用者の処遇に問題なしと回答した組合よりも、当該問題に対する意識や取り組み姿勢はずっと進んでいる、ということも考えられる。今回調査の設問ではどのような解釈が最も妥当性が高いのかを決定する手立てはないため、以上の問題については今後の課題としたい。

ちなみに、中途採用者の処遇の実態を制度の導入パターンと機能の有無別に示したものが第5-4表である。3つの制度があり、かつ3つとも「機能している」ところでは、やはり、中途採用者が不利に扱われることは少ないことが分かる（「はい」は1割未満で「いいえ」が9割強）。また、第5-5表は、制度が機能しているところをまとめて中途採用者の処遇の評価を比べたものである。中途は不利（「はい」）の比率は、[前歴加算のみが機能]では1割台、[年齢別初任賃金のみが機能]では2割にとどまっているのに対し、[最賃規制のみが機能]している企業では4割台に達している。中途採用者の賃金については、最賃規制ならクリアしているが標準者と同レベルのところにはまでは到達していないという企業が少なからずあると思われる。その意味では、[最賃規制]のみが機能していても中途採用者の処遇上の不利を規制する効果はいまひとつだといえる。

第5-4表 中途採用者の賃金制度の機能状況別にみた中途採用者の処遇の実態  
 [中途採用者の処遇は標準者に比べ不利に扱われている]に対する回答

|                    | はい    | いいえ   | N= |
|--------------------|-------|-------|----|
| 「年齢別初任賃金のみあり」      |       |       |    |
| 機能している             | 12.5  | 87.5  | 16 |
| 機能していない            | 50.0  | 50.0  | 4  |
| 「最賃規制のみあり」         |       |       |    |
| 機能している             | 33.3  | 66.7  | 18 |
| 機能していない            | 46.7  | 53.3  | 15 |
| 「前歴加算のみあり」         |       |       |    |
| 機能している             | 10.5  | 84.2  | 19 |
| 機能していない            | 22.2  | 77.8  | 9  |
| 「A年齢別初任賃金とB最賃規制あり」 |       |       |    |
| AB共に機能している         | 23.1  | 76.9  | 26 |
| Aのみ 機能している         | 23.1  | 76.9  | 13 |
| Bのみ 機能している         | 83.3  | 16.7  | 6  |
| AB共に機能していない        | 54.5  | 45.5  | 11 |
| 「B最賃規制とC前歴加算あり」    |       |       |    |
| BC共に機能している         | 45.5  | 54.5  | 11 |
| Bのみ 機能している         | 50.0  | 50.0  | 2  |
| Cのみ 機能している         | 0.0   | 100.0 | 4  |
| BC共に機能していない        | 50.0  | 50.0  | 4  |
| 「C前歴加算とA年齢別初任賃金あり」 |       |       |    |
| CA共に機能している         | 0.0   | 100.0 | 13 |
| Cのみ 機能している         | 0.0   | 100.0 | 1  |
| Aのみ 機能している         | 0.0   | 100.0 | 2  |
| CA共に機能していない        | 77.8  | 22.2  | 9  |
| 「ABC全制度あり」         |       |       |    |
| ABC共に機能している        | 8.0   | 92.0  | 50 |
| ABのみ 機能している        | 50.0  | 50.0  | 14 |
| BCのみ 機能している        | 0.0   | 0.0   | 0  |
| CAのみ 機能している        | 66.7  | 33.3  | 3  |
| Aのみ 機能している         | 100.0 | 0.0   | 1  |
| Bのみ 機能している         | 50.0  | 50.0  | 2  |
| Cのみ 機能している         | 33.3  | 66.7  | 6  |
| ABC全部機能していない       | 87.5  | 12.5  | 8  |

第5-5表 中途採用者の賃金制度の機能状況別にみた中途採用者の処遇の実態  
 [中途採用者の処遇は標準者に比べ不利に扱われている]に対する回答

|                 | は<br>い | い<br>い<br>え | N<br>A | N=<br>= |
|-----------------|--------|-------------|--------|---------|
| 年齢別初任賃金のみ機能している | 21.2   | 78.8        | 0.0    | 33      |
| 最賃規制のみ機能している    | 43.3   | 56.7        | 0.0    | 30      |
| 前歴加算のみ機能している    | 12.5   | 84.4        | 3.1    | 32      |

(注) 各欄の該当する制度のみを持っている企業の他に、複数の制度をもっている企業を含めて集計したもの。

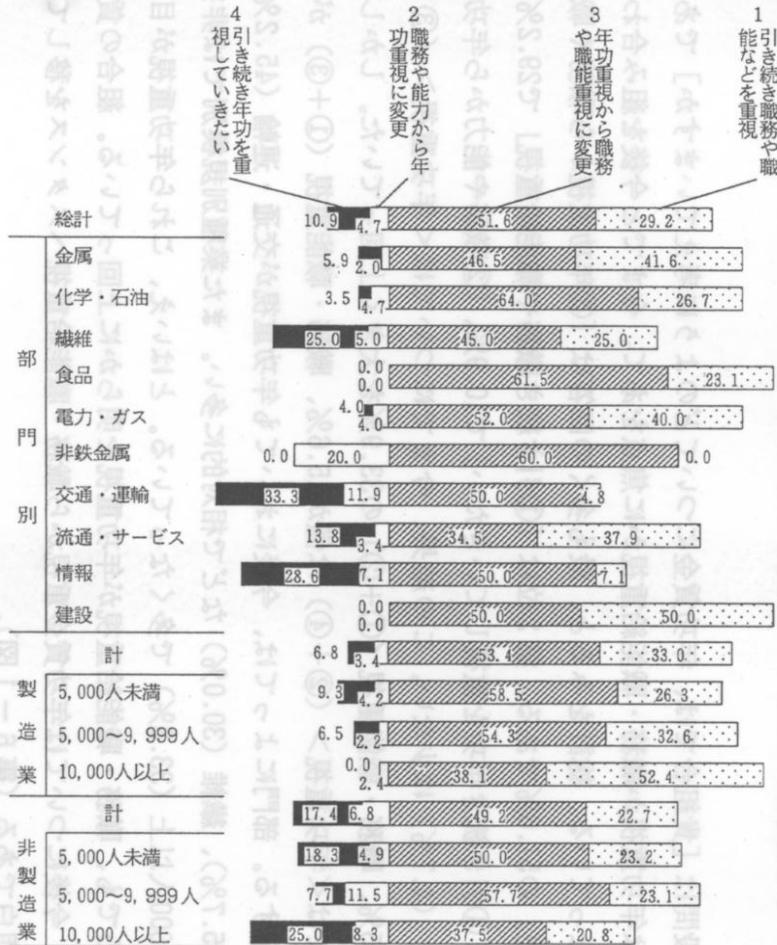
## 第6章 今後の賃金政策のあり方について

産業構造や雇用・就業構造の変化、労働力不足基調のもとで、組合員の生活向上と組合員相互の‘公平’さを維持していくための新たな賃金政策の必要性が高まっている。本章では、組合の賃金担当者が、今日再編の様相をみせている〈年功賃金〉についてどのように考えているのか、また組合の賃金政策に大きな影響を与える環境変化が進むなかで今後の賃金政策についてどのような考えを持っているのか、率直な意見を聞くこととした。

### 1. 年功賃金についての組合の考え方

設問は「貴組合では、年功賃金についてどのように考えていますか」である。選択肢は年功重視か職務・職能給重視かに焦点をあて、今までと今後を組み合わせたものとなっている。総計をみると、最も多くの回答は「③年功重視から職務や職能重視に変更」の51.6%である。第2位は「①引き続き職務や職能給重視」で29.2%、第3位は「④引き続き年功を重視していきたい」で10.9%、「②職務や能力から年功重視に変更」（4.7%）は少ない。この結果、今までについては〈年功重視〉（③+④）が62.5%、職務・職能重視（①+②）の33.9%を大きく上回っていた。しかし今後については〈年功重視〉（②+④）は僅か15.6%、職務・職能重視（①+③）が80.8%に急増する。部門によっては、今後においても年功重視が交通・運輸（45.2%）、情報（35.7%）、繊維（30.0%）などで相対的に多い。また業種別規模別では非製造業の10,000人以上（33.3%）で多くなっている。とはいえ、これら年功重視が目を引くところでも、職務・職能給重視が年功重視を明らかに上回っている。組合の賃金担当者が、今後については年功賃金重視から職務・職能給重視へスタンスを移していることは明白である（第6-1図）。

第6-1図 年功賃金についての組合の考え方  
(総計、部門別、業種別・規模別)



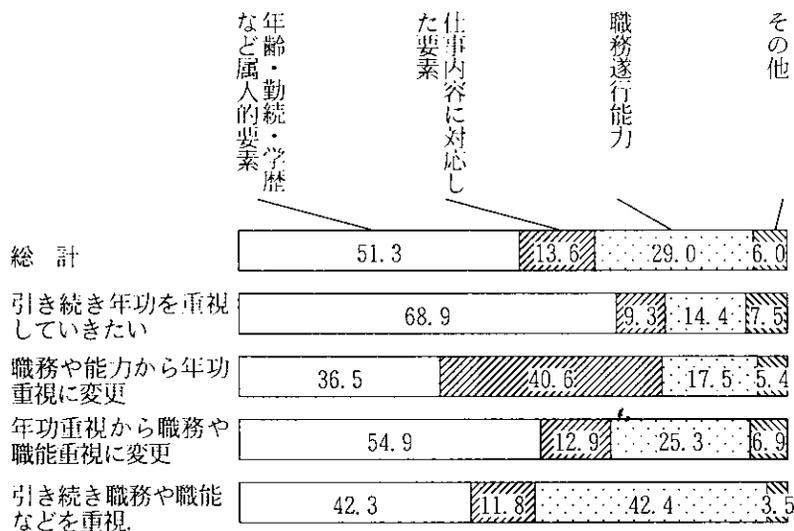
(総計、部門別、業種別・規模別)

| 年功重視<br>(3+4) | ①今まで<br>(2+4)後 | ②-①  | 職務・職種重視 |                |      | 計            | 部門別  |
|---------------|----------------|------|---------|----------------|------|--------------|------|
|               |                |      | (1+2)   | ①今まで<br>(1+3)後 | ②-①  |              |      |
| 62.5          | 15.6           | 46.9 | 33.9    | 80.8           | 46.9 | 総計           |      |
| 52.4          | 7.9            | 44.5 | 43.6    | 88.1           | 44.5 | 金属           | 部門別  |
| 67.5          | 8.2            | 59.3 | 31.4    | 90.7           | 59.3 | 化学・石油        |      |
| 70.0          | 30.0           | 40.0 | 30.0    | 70.0           | 40.0 | 繊維           |      |
| 61.5          | 0.0            | 61.5 | 23.1    | 84.6           | 61.5 | 食品           |      |
| 56.0          | 8.0            | 48.0 | 44.0    | 92.0           | 48.0 | 電力・ガス        |      |
| 60.0          | 20.0           | 40.0 | 20.0    | 60.0           | 40.0 | 非鉄金属         |      |
| 83.3          | 45.2           | 38.1 | 16.7    | 54.8           | 38.1 | 交通・運輸        |      |
| 48.3          | 17.2           | 31.1 | 41.3    | 72.4           | 31.1 | 流通・サービス      |      |
| 78.6          | 35.7           | 42.9 | 14.2    | 57.1           | 42.9 | 情報           |      |
| 50.0          | 0.0            | 50.0 | 50.0    | 100.0          | 50.0 | 建設           |      |
| 60.2          | 10.2           | 45.0 | 36.4    | 86.4           | 50.0 | 計            |      |
| 67.8          | 13.5           | 54.3 | 30.5    | 84.8           | 54.3 | 5,000人未満     | 製造業  |
| 60.8          | 8.7            | 52.1 | 34.8    | 86.9           | 52.1 | 5,000~9,999人 |      |
| 38.1          | 2.4            | 35.7 | 54.8    | 90.5           | 35.7 | 10,000人以上    |      |
| 66.6          | 24.2           | 42.4 | 29.5    | 71.9           | 42.4 | 計            |      |
| 68.3          | 23.2           | 45.1 | 28.1    | 73.2           | 45.1 | 5,000人未満     | 非製造業 |
| 65.4          | 19.2           | 46.2 | 34.6    | 80.8           | 46.2 | 5,000~9,999人 |      |
| 62.5          | 33.3           | 29.2 | 29.1    | 58.3           | 29.2 | 10,000人以上    |      |

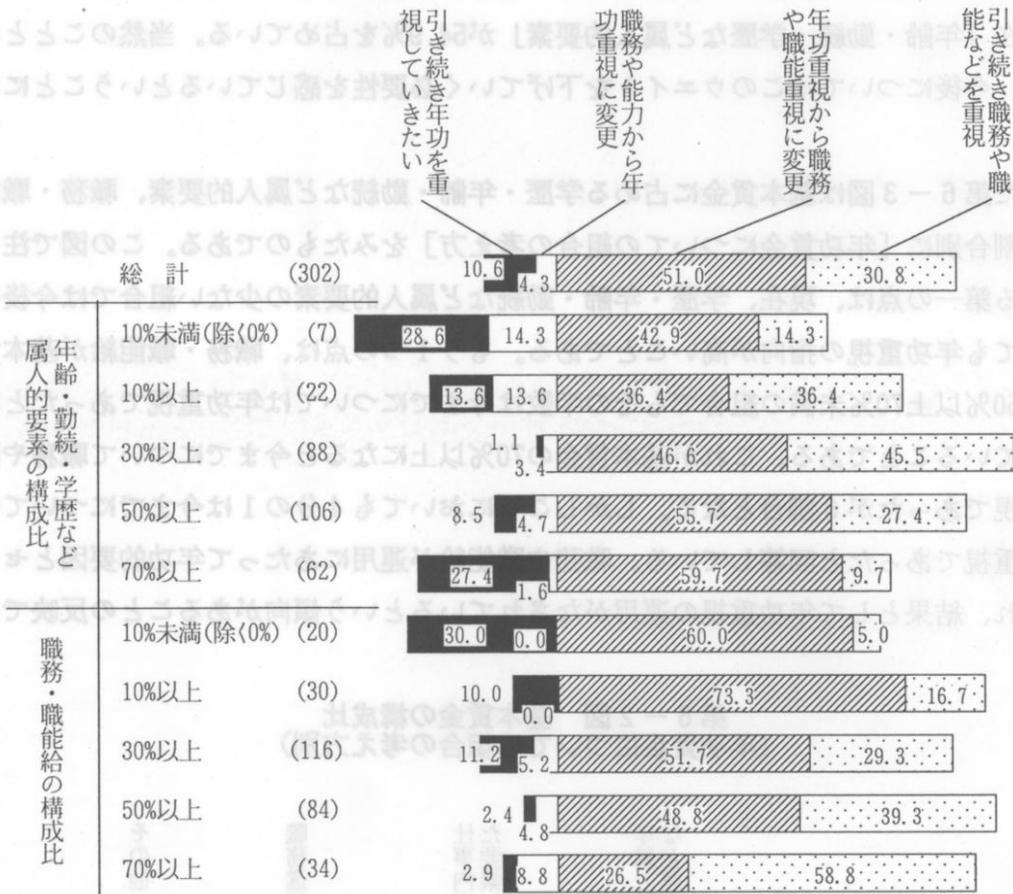
第6-2図は「年功賃金についての組合の考え」別に現在の基本賃金の構成比を图示したものである。全体で半数を占める「③年功重視から職務や職能重視に変更」では現在「年齢・勤続・学歴など属人的要素」が54.9%を占めている。当然のこととはいえ、今後についてはこのウェイトを下げていく必要性を感じているということになる。

また第6-3図は基本賃金に占める学歴・年齢・勤続など属人的要素、職務・職能給の割合別に「年功賃金についての組合の考え方」をみたものである。この図で注目される第一の点は、現在、学歴・年齢・勤続など属人的要素の少ない組合では今後についても年功重視の指向が高いことである。もう1つの点は、職務・職能給が基本賃金の50%以上70%未満の組合でもその半数は今までについては年功重視であったと回答していることである。これが基本賃金の70%以上になると今までについては職務や職能重視であったが6割台となる。しかしここにおいても4分の1は今までについては年功重視であったと回答している。職務や職能給が運用にあたって年功的要因とセットされ、結果として年功重視の運用がなされているという傾向があることの反映であ

第6-2図 基本賃金の構成比  
(年功賃金についての組合の考え方別)



第6-3図 年功賃金についての組合の考え方 (総計)

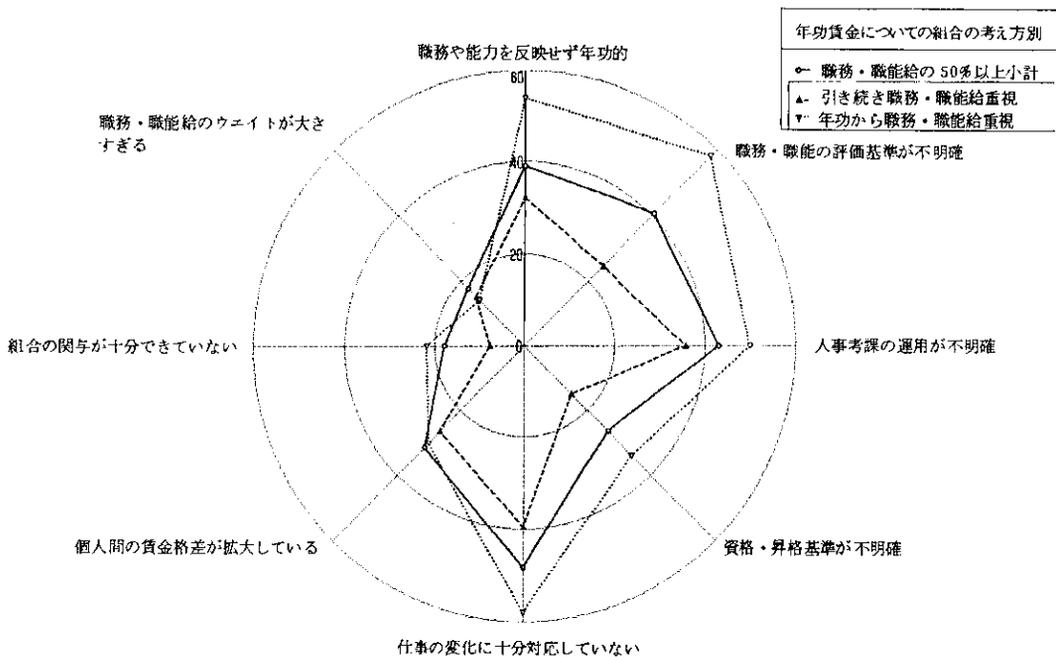


(注)。( )内はサンプル数を示す

ろうか。第6-4図はその一端を示しているように思われる。職務・職能給の構成比が50%以上の企業で、<年功から職務・職能給重視>と<引き続き職務・職能給重視>別に現在の職務・職能給評価で<そう思う>を図示したものである。これによると、<年功から職務・職能給重視>を指向している組合で、職務・職能給の運用や制度のアフターケアの不十分さに起因する課題が多くなっている。このうち「職務や能力

を反映せず年功的] は、<引き続き職務・職能給重視>を約2割も上回っている。年功賃金重視から職務・職能給重視へのスタンスの移動という大きな流れのなかにおいても、職務・職能給の運用によっては多様な実態を生み出す可能性のあることを暗示している結果でもある。

第6-4図 職務・職能給についての評価  
 —— 職務・職能給の構成比50%以上の組合で、そう思うの比率 ——



## 2. 年功賃金の将来

以上紹介したことから明らかなように、組合の賃金政策の基調は年功賃金重視から職務・職能給重視へと、スタンスの移動がみられた。このようなもとで賃金担当者は「年功賃金の将来」についてどのような考えを持っているのであろうか。これを示したのが第6-1表である。この点についても結果は明白である。回答は「賃金の基本

第6-1表 年功賃金の将来

(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 維持金の基軸としていく | の賃金一つの基本的維持要素 | し維持することは難 | す不合理だから維持 | N<br>A |
|------|--------------|-------------|---------------|-----------|-----------|--------|
| 総計   |              | 6.8         | 84.4          | 6.8       | 1.2       | 0.9    |
| 部門別  | 金属           | 5.9         | 86.1          | 6.9       | 1.0       | 0.0    |
|      | 化学・石油        | 5.8         | 86.0          | 7.0       | 0.0       | 1.2    |
|      | 繊維           | 5.0         | 80.0          | 10.0      | 5.0       | 0.0    |
|      | 食品           | 0.0         | 76.9          | 15.4      | 0.0       | 7.7    |
|      | 電力・ガス        | 4.0         | 96.0          | 0.0       | 0.0       | 0.0    |
|      | 非鉄金属         | 0.0         | 80.0          | 20.0      | 0.0       | 0.0    |
|      | 交通・運輸        | 16.7        | 83.3          | 0.0       | 0.0       | 0.0    |
|      | 流通・サービス      | 6.9         | 75.9          | 10.3      | 6.9       | 0.0    |
|      | 情報           | 7.1         | 85.7          | 0.0       | 0.0       | 7.1    |
|      | 建設           | 0.0         | 50.0          | 50.0      | 0.0       | 0.0    |
| 製造業  | 計            | 5.8         | 84.0          | 8.3       | 1.0       | 1.0    |
|      | 5,000人未満     | 5.1         | 86.4          | 8.5       | 0.0       | 0.0    |
|      | 5,000～9,999人 | 8.7         | 80.4          | 6.5       | 2.2       | 2.2    |
|      | 10,000人以上    | 4.8         | 81.0          | 9.5       | 2.4       | 2.4    |
| 非製造業 | 計            | 8.3         | 84.8          | 4.5       | 1.5       | 0.8    |
|      | 5,000人未満     | 9.8         | 82.9          | 3.7       | 2.4       | 1.2    |
|      | 5,000～9,999人 | 0.0         | 92.3          | 7.7       | 0.0       | 0.0    |
|      | 10,000人以上    | 12.5        | 83.3          | 4.2       | 0.0       | 0.0    |

的要素の一つとして維持されていくと思う」(84.4%)に集中している。「賃金の基軸として維持されていく」(6.8%)やこれとは対照的見方である「維持することは難しくなる」(6.8%)、「不合理だから維持すべきでない」(1.2%)は、いずれも少ない。そしてこのような見方は賃金担当者に共通した見方となっている。またこの見方は、企業の労働力構成の違いを超えて成立していることが第6-2表によって確認できる。

第6-2表 年功賃金の将来  
(労働力構成の3分位別)

|                 |             | 賃金の基軸として維持されていく | 賃金の基本的要素 | 維持することは難しくなる | 不合理だから維持すべきではない | N<br>A |
|-----------------|-------------|-----------------|----------|--------------|-----------------|--------|
| 男性<br>平均<br>年齢  | I (38歳未満)   | 5.0             | 83.2     | 6.9          | 4.0             | 1.0    |
|                 | II (38歳以上)  | 6.6             | 87.6     | 5.8          | 0.0             | 0.0    |
|                 | III (42歳以上) | 9.6             | 83.0     | 6.4          | 0.0             | 1.1    |
| 男性<br>平均<br>勤続  | I (16年未満)   | 4.8             | 84.6     | 5.8          | 3.8             | 1.0    |
|                 | II (16年以上)  | 6.9             | 84.5     | 8.6          | 0.0             | 0.0    |
|                 | III (20年以上) | 9.5             | 85.3     | 4.2          | 0.0             | 1.1    |
| 女性<br>比率        | I (10%未満)   | 7.1             | 86.7     | 5.3          | 0.0             | 0.9    |
|                 | II (10%以上)  | 8.0             | 84.8     | 6.3          | 0.0             | 0.9    |
|                 | III (18%以上) | 4.1             | 83.7     | 8.2          | 3.1             | 1.0    |
| 大卒<br>比率        | I (15%未満)   | 10.8            | 81.7     | 7.5          | 0.0             | 0.0    |
|                 | II (15%以上)  | 4.0             | 89.0     | 3.0          | 2.0             | 2.0    |
|                 | III (26%以上) | 7.4             | 81.9     | 8.5          | 1.1             | 1.1    |
| 50歳<br>以上<br>比率 | I (14%未満)   | 5.1             | 86.7     | 5.1          | 3.1             | 0.0    |
|                 | II (14%以上)  | 6.7             | 80.8     | 9.6          | 0.0             | 2.9    |
|                 | III (23%以上) | 9.1             | 85.9     | 5.1          | 0.0             | 0.0    |

### 3. 年齢別賃金カーブの現状と今後

それではこれを年齢別の賃金カーブでみるとどのようになるのであろうか。本調査では4つの賃金パターン、すなわち急増・横ばい型、直線型、中ダルミ漸増型、S字型を提示し、そのなかから〈現状の型〉と〈今後、指向すべき型〉を回答してもらった（第6-3表）。

まず〈現状の型〉をみておこう。最も多いのは「S字型」（49.3%）である。これに急増・横ばい型（18.3%）、中ダルミ漸増型（16.2%）、直線型（13.6%）が1.5割前後で並んでいる。現状の賃金カーブで最も多い型が「S字型」であることは、情報を除いていえることである。部門別の電力・ガスや企業規模10,000人以上の巨大企業では、この回答が6割台となっている。

それでは〈今後、指向すべき型〉についてはどのような見方が形成されているのであろうか。同じく総計でみると、ここにおいても「S字型」（44.0%）が最多である。以下、急増・横ばい型（26.0%）と直線型（23.9%）の順である。中ダルミ漸増型（0.6%）は皆無に等しい状況である。

これを〈現状の型〉と対比すると、「S字型」（5.3ポイントの減）と中ダルミ漸増型（15.6ポイントの減）が減少、代わって直線型（10.3ポイントの増）と急増・横ばい型（7.7ポイントの増）が増えている。この傾向は、概ね他の集計区分を通していえることである。このようななかで、急増・横ばい型が金属や流通・サービスでそれぞれ22.8ポイント、27.6ポイント、また直線型が非鉄金属、繊維、交通・運輸で同じく60.0ポイント、30.0ポイント、26.2ポイント、増えているのが目を引く。

第6-4表は、先に検討した〔年功賃金についての組合の見方〕と〔年齢別の賃金カーブの現状と今後のパターン〕との関係を示したものである。総計は、年齢別の賃金カーブの現状と今後の回答をもとにパターンを作成したものである。このパターンよりまず〈現状〉〈今後〉とも同じカーブでよいとの現状肯定の組合は3割であることが分かる。その大半は「S字型」（22.4%）である。当然のことながら残り7割の組合は、何らかの改善の必要性を感じていることになる。そのなかでは、〈S字型から急増・横ばい型〉（14.5%）、〈S字型から直線型〉と〈急増横ばいからS字型〉（と

第6-3表 年齢別の賃金カーブ・現状と今後

(総計、部門別、業種別・規模別)

|           |              | 比 率     |      |          |      |       | 今 後 - 現 状 |       |          |       |       |
|-----------|--------------|---------|------|----------|------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|
|           |              | 急増・横ばい型 | 直線型  | 中ダラムシ漸増型 | S字型  | N A   | 急増・横ばい型   | 直線型   | 中ダラムシ漸増型 | S字型   | N A   |
| 総 計       | 現状           | 18.3    | 13.6 | 16.2     | 49.3 | 2.7   |           |       |          |       |       |
|           | 今後           | 26.0    | 23.9 | 0.6      | 44.0 | 5.6   | 7.7       | 10.3  | △15.6    | △ 5.3 | 2.9   |
| 部 門 別     | 金 属          | 現状      | 18.8 | 7.9      | 20.8 | 53.5  | 1.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 39.6 | 19.8     | 0.0  | 37.6  | 3.0       | 22.8  | 11.9     | △20.8 | △15.9 |
|           | 化学・石油        | 現状      | 23.3 | 17.4     | 15.1 | 39.5  | 4.7       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 15.1 | 18.6     | 1.2  | 54.7  | 10.5      | △ 8.2 | 1.2      | △13.9 | 15.2  |
|           | 織 維          | 現状      | 15.0 | 15.0     | 20.0 | 50.0  | 0.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 20.0 | 45.0     | 0.0  | 35.0  | 0.0       | 5.0   | 30.0     | △20.0 | △15.0 |
|           | 食 品          | 現状      | 23.1 | 0.0      | 23.1 | 53.8  | 0.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 30.8 | 15.4     | 0.0  | 53.8  | 0.0       | 7.7   | 15.4     | △23.1 | 0.0   |
|           | 電力・ガス        | 現状      | 8.0  | 4.0      | 12.0 | 68.0  | 8.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 20.0 | 16.0     | 0.0  | 64.0  | 0.0       | 12.0  | 12.0     | △12.0 | △ 4.0 |
|           | 非鉄金属         | 現状      | 20.0 | 20.0     | 0.0  | 40.0  | 20.0      |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 0.0  | 80.0     | 0.0  | 20.0  | 0.0       | △20.0 | 60.0     | 0.0   | △20.0 |
|           | 交通・運輸        | 現状      | 16.7 | 16.7     | 11.9 | 52.4  | 2.4       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 16.7 | 42.9     | 0.0  | 26.2  | 14.3      | 0.0   | 26.2     | △11.9 | △26.2 |
|           | 流通・サービス      | 現状      | 10.3 | 27.6     | 10.3 | 51.7  | 0.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 37.9 | 20.7     | 3.4  | 37.9  | 0.0       | 27.6  | △ 6.9    | △ 6.9 | △13.8 |
|           | 情 報          | 現状      | 35.7 | 21.4     | 14.3 | 28.6  | 0.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 28.6 | 14.3     | 0.0  | 50.0  | 7.1       | △ 7.1 | △ 7.1    | △14.3 | 21.4  |
|           | 建 設          | 現状      | 25.0 | 0.0      | 25.0 | 50.0  | 0.0       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 0.0  | 0.0      | 0.0  | 100.0 | 0.0       | △25.0 | 0.0      | △25.0 | 50.0  |
| 製 造 業     | 計            | 現状      | 19.9 | 12.1     | 17.0 | 48.1  | 2.9       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 27.2 | 21.8     | 0.5  | 44.7  | 5.8       | 7.3   | 9.7      | △16.5 | △ 3.4 |
| 製 造 業     | 5,000人未満     | 現状      | 22.0 | 11.9     | 22.9 | 40.7  | 2.5       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 19.5 | 29.7     | 0.8  | 44.9  | 5.1       | △ 2.5 | 17.8     | △22.1 | 4.2   |
|           | 5,000～9,999人 | 現状      | 19.6 | 13.0     | 6.5  | 54.3  | 6.5       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 32.6 | 13.0     | 0.0  | 43.5  | 10.9      | 13.0  | 0.0      | △ 6.5 | △10.8 |
| 10,000人以上 | 現状           | 14.3    | 11.9 | 11.9     | 61.9 | 0.0   |           |       |          |       |       |
|           | 今後           | 42.9    | 9.5  | 0.0      | 45.2 | 2.4   | 28.6      | △ 2.4 | △11.9    | △16.7 | 2.4   |
| 非 製 造 業   | 計            | 現状      | 15.9 | 15.9     | 15.2 | 50.8  | 2.3       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 24.2 | 27.3     | 0.8  | 42.4  | 5.3       | 8.3   | 11.4     | △14.4 | △ 8.4 |
| 非 製 造 業   | 5,000人未満     | 現状      | 13.4 | 18.3     | 15.9 | 50.0  | 2.4       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 23.2 | 28.0     | 0.0  | 42.7  | 6.1       | 9.8   | 9.7      | △15.9 | △ 7.3 |
|           | 5,000～9,999人 | 現状      | 15.4 | 15.4     | 23.1 | 42.3  | 3.8       |       |          |       |       |
|           |              | 今後      | 26.9 | 19.2     | 0.0  | 46.2  | 7.7       | 11.5  | 3.8      | △23.1 | 3.9   |
| 10,000人以上 | 現状           | 25.0    | 8.3  | 4.2      | 62.5 | 0.0   |           |       |          |       |       |
|           | 今後           | 25.0    | 33.3 | 4.2      | 37.5 | 0.0   | 0.0       | 25.0  | 0.0      | △25.0 | 0.0   |

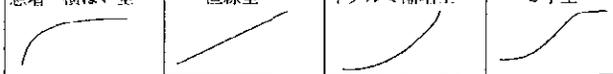
(注1) 急増・横ばい型

直線型

中ダラムシ漸増型

S字型

(注2) △はマイナスを示す



第6-4表 年齢別の賃金カーブ・現状と今後  
(年功賃金についての組合の考え方別)

|                  | 急増・横ばい型のまま | 急増・横ばい型から直線型へ | 急増・横ばい型から中ダルミ漸増型へ | S字型から急増・横ばい型へ | 直線型のまま | 直線型から急増・横ばい型へ | 直線型からS字型へ | 急増・横ばい型から中ダルミ漸増型へ | 中ダルミ漸増型から直線型へ | S字型のまま | S字型から急増・横ばい型へ | S字型から直線型へ | S字型から中ダルミ漸増型へ |     |
|------------------|------------|---------------|-------------------|---------------|--------|---------------|-----------|-------------------|---------------|--------|---------------|-----------|---------------|-----|
| 総計               | 3.2        | 3.8           | 0.3               | 9.7           | 5.0    | 5.0           | 3.5       | 3.2               | 5.0           | 7.7    | 22.4          | 14.5      | 9.7           | 0.3 |
| 引き続き年功を重視していきたい  | 8.1        | 10.8          |                   | 8.1           | 8.1    | 10.8          |           |                   |               | 10.8   | 5.4           | 27.0      |               |     |
| 職務や能力から年功重視に変更   | 6.3        | 12.5          |                   | 12.5          | 18.8   | 6.3           |           |                   | 6.3           | 6.3    |               | 6.3       | 12.5          |     |
| 引き続き職務や職能などを重視   |            |               |                   | 8.1           |        | 5.1           |           | 6.1               | 6.1           | 7.1    | 34.3          | 19.2      | 7.1           |     |
| 年功重視から職務や職能重視に変更 |            |               |                   | 11.4          |        |               | 5.7       |                   | 5.1           | 9.7    | 20.6          | 16.0      | 6.9           |     |

注(1) 直線型から中ダルミ漸増型、中ダルミ漸増型のままについてはゼロのため省略した

(2) 総計以外についての比率5%未満については省略した

(3) [ ] は総計を10%以上下回っているケース、□ は総計を10%以上上回っているケースを示す

もに9.7%)、<中ダルミ漸増型からS字型> (7.7%) などが主な動きである。なお第6-5表は現状と今後の組み合わせで最も多い現状S字型を取りだし再集計したものである。<S字型のまま>は化学・石油、情報、流通・サービス、食品、電力・ガスなどで、また<S字型から急増・横ばい型>は金属で、相対的に高くなっている。

また先の第6-4表に再びもどって[年功賃金についての組合の考え方]と[年齢別のカーブの現状と今後のパターン]との関係を見ると、年功重視層で直線志向の、また職務・職能重視層でS字型やS字型から急増横ばい型の、いくぶん高まる傾向であることが分かる。

第6-5表 現状S字型カーブの今後

(部門別、業種別・規模別)

|             |               | N = | S<br>字<br>型<br>の<br>ま<br>ま | 横<br>ば<br>い<br>型<br>か<br>ら<br>急<br>増<br>・ | へ<br>S<br>字<br>型<br>か<br>ら<br>直<br>線<br>型 | ミ<br>S<br>字<br>型<br>か<br>ら<br>中<br>ダ<br>ル<br>漸<br>増<br>型<br>へ |
|-------------|---------------|-----|----------------------------|---|---|---|
| 計           |               | 159 | 47.8                       | 30.8                                      | 20.8                                      | 0.6   |
| 部<br>門<br>別 | 金 属           | 53  | 37.7                       | 49.1                                      | 13.2                                      | 0.0   |
|             | 化学・石油         | 32  | 68.8                       | 12.5                                      | 18.8                                      | 0.0   |
|             | 織 維           | 10  | 40.0                       | 30.0                                      | 30.0                                      | 0.0   |
|             | 食 品           | 7   | 57.1                       | 28.6                                      | 14.3                                      | 0.0   |
|             | 電力・ガス         | 17  | 52.9                       | 29.4                                      | 17.6                                      | 0.0   |
|             | 非鉄金属          | 2   | 0.0                        | 0.0                                       | 100.0                                     | 0.0   |
|             | 交通・運輸         | 18  | 22.2                       | 27.8                                      | 50.0                                      | 0.0   |
|             | 流通・サービス       | 15  | 60.0                       | 20.0                                      | 13.3                                      | 6.7   |
|             | 情 報           | 3   | 66.7                       | 33.3                                      | 0.0                                       | 0.0   |
|             | 建 設           | 2   | 100.0                      | 0.0                                       | 0.0                                       | 0.0   |
| 計           |               | 96  | 47.9                       | 34.4                                      | 17.7                                      | 0.0   |
| 製<br>造<br>業 | 5,000人未満      | 46  | 50.0                       | 26.1                                      | 23.9                                      | 0.0   |
|             | 5,000～ 9,999人 | 24  | 50.0                       | 41.7                                      | 8.3                                       | 0.0   |
|             | 10,000人以上     | 26  | 42.3                       | 42.3                                      | 15.4                                      | 0.0   |
| 非 計         |               | 62  | 46.8                       | 25.8                                      | 25.8                                      | 1.6   |
| 製<br>造<br>業 | 5,000人未満      | 37  | 51.4                       | 24.3                                      | 24.3                                      | 0.0   |
|             | 5,000～ 9,999人 | 10  | 40.0                       | 40.0                                      | 20.0                                      | 0.0   |
|             | 10,000人以上     | 15  | 40.0                       | 20.0                                      | 33.3                                      | 6.7   |

#### 4. 今後の賃金政策上の一般的諸問題

それでは組合の賃金担当者は、今後の賃金政策に関し企業業績や雇用、就業構造の変化など問題になる諸点について、どのような見方をしているのでしょうか。設問は4つの問題領域より構成されている（第6-5図、第6-6～7表）。各領域ごとに主な特徴点をあげていくと次のようになる。

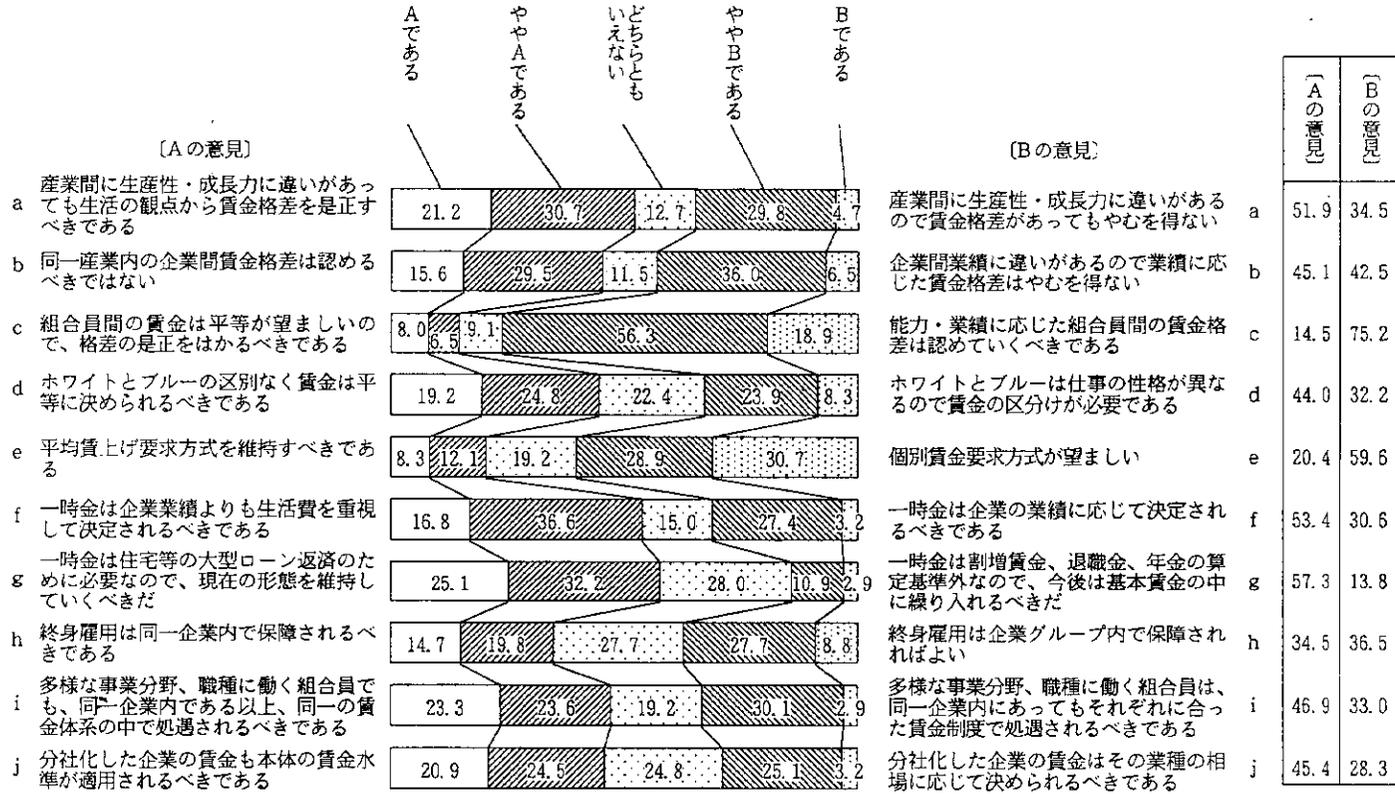
その1つは＜賃金格差＞に関する領域である。設問は格差・区分の是正か容認かを尋ねている。各設問ごとの回答を＜格差・区分是正＞：「どちらともいえない」：＜格差容認＞の3つにまとめると次のようになる。

|                   | ＜格差・区分是正＞ | 「どちらともいえない」 | ＜格差・区分容認＞ |
|-------------------|-----------|-------------|-----------|
| a [産業間の賃金格差]      | 51.9%     | 12.7%       | 34.5%     |
| b [同一産業内の企業間格差]   | 45.1%     | 11.5%       | 42.5%     |
| c [組合員間の賃金格差]     | 14.5%     | 9.1%        | 75.2%     |
| d [ホワイトとブルーの賃金区分] | 44.0%     | 22.4%       | 32.2%     |

産業間格差、同一産業内企業間格差、ホワイトとブルーの賃金区分については、似通った結果がみられる。＜格差・区分是正＞が4～5割台、＜格差・区分容認＞が3～4割台である。前者が多いとはいえ評価に分散化の傾向が窺える。部門別では[産別間の賃金格差]是正が交通・運輸（69.1%）で、また[同一産業内の企業間格差]容認が食品（92.3%）、建設（75.0%）、流通・サービス（65.5%）などで、多くなっている。

もう1つの設問、[組合員間の賃金格差]については明瞭な結果が現われている。この設問では、組合員間の賃金のあり方についてその原則的考えを尋ねている。その趣旨は、平等原則で格差是正を図るのか能力や業績見合いの応能処遇を原則にするのかである。この点についての賃金担当者の考えは、応能処遇を原則とするという点では合意が形成されているようである。第6-6図は先に紹介した[年功賃金につい

第6-5図 今後の賃金政策  
(総計)



第6-6表 今後の賃金政策 —— 〈Aの意見〉

(総計、部門別、業種別・規模別)

|                  |              | あ<br>産<br>業<br>間<br>生<br>産<br>性<br>の<br>差<br>格<br>差<br>は<br>正<br>是 | 同<br>一<br>産<br>業<br>内<br>の<br>賃<br>金<br>格<br>差<br>は<br>認<br>め<br>な<br>い | 組<br>合<br>員<br>間<br>の<br>賃<br>金<br>格<br>差<br>は<br>正<br>是 | ホ<br>ワ<br>イ<br>ト<br>と<br>プ<br>ル<br>ー<br>の<br>区<br>別<br>な<br>く<br>平<br>等<br>に | 平<br>均<br>賃<br>上<br>げ<br>要<br>求<br>方<br>式<br>を<br>維<br>持 | 重<br>視<br>し<br>て<br>決<br>定 | 一<br>時<br>金<br>は<br>大<br>型<br>ロ<br>ー<br>ン<br>返<br>済<br>に<br>必<br>要 | 終<br>身<br>雇<br>用<br>は<br>同<br>一<br>企<br>業<br>内<br>で<br>保<br>障<br>す<br>べ<br>き | 同<br>一<br>企<br>業<br>内<br>で<br>は<br>全<br>て<br>同<br>一<br>賃<br>金<br>体<br>系<br>で | 分<br>社<br>化<br>し<br>た<br>企<br>業<br>も<br>本<br>体<br>の<br>賃<br>金<br>水<br>準<br>で |
|------------------|--------------|--|---|--|--|--|----------------------------|--|--|--|--|
| 総 計              |              | 51.9   | 45.1  | 14.5   | 44.0   | 20.4   | 53.4                       | 57.3   | 34.5   | 46.9   | 45.4   |
| 部<br>門<br>別      | 金 属          | 59.4   | 56.4  | 10.0   | 35.7   | 6.0  | 48.5                       | 50.5   | 31.7   | 36.6   | 40.6   |
|                  | 化学・石油        | 48.8   | 34.9  | 3.5  | 47.7   | 22.1   | 45.3                       | 62.8   | 33.7   | 57.0   | 41.9   |
|                  | 織 維          | 60.0   | 65.0  | 30.0   | 70.0   | 45.0   | 35.0                       | 85.0   | 50.0   | 55.0   | 45.0   |
|                  | 食 品          | 23.1   | 7.7   | 0.0  | 15.4   | 7.7  | 23.1                       | 38.5   | 15.4   | 7.7  | 30.8   |
|                  | 電力・ガス        | 32.0   | 60.0  | 12.0   | 60.0   | 12.0   | 76.0                       | 64.0   | 40.0   | 64.0   | 60.0   |
|                  | 非鉄金属         | 80.0   | 80.0  | 40.0   | 20.0   | 0.0  | 60.0                       | 20.0   | 20.0   | 40.0   | 80.0   |
|                  | 交通・運輸        | 69.1   | 42.8  | 42.9   | 47.6   | 57.2   | 73.9                       | 69.1   | 61.9   | 57.1   | 59.5   |
|                  | 流通・サービス      | 34.4   | 17.2  | 10.3   | 51.7   | 13.8   | 65.5                       | 55.2   | 10.3   | 37.9   | 31.0   |
|                  | 情 報          | 50.0   | 64.3  | 21.4   | 28.6   | 14.2   | 64.3                       | 28.6   | 28.6   | 42.8   | 64.3   |
| 建 設              | 25.0         | 25.0   | 25.0  | 25.0   | 25.0   | 50.0   | 25.0                       | 0.0  | 50.0   | 50.0   |  |
| 製<br>造<br>業      | 計            | 54.9   | 47.1  | 9.8  | 42.7   | 15.1   | 44.7                       | 57.8   | 33.5   | 45.6   | 41.8   |
|                  | 5,000人未満     | 57.7   | 50.0  | 11.9   | 50.8   | 19.5   | 49.1                       | 63.5   | 35.6   | 50.8   | 46.6   |
|                  | 5,000～9,999人 | 52.2   | 36.9  | 6.5  | 41.3   | 15.2   | 30.5                       | 54.4   | 34.7   | 34.7   | 34.7   |
|                  | 10,000人以上    | 50.0   | 50.0  | 7.1  | 21.5   | 2.4  | 47.6                       | 45.2   | 26.2   | 42.8   | 35.7   |
| 非<br>製<br>造<br>業 | 計            | 47.7   | 42.4  | 22.0   | 46.2   | 28.0   | 67.4                       | 56.8   | 36.3   | 49.2   | 51.6   |
|                  | 5,000人未満     | 47.6   | 42.7  | 23.2   | 43.9   | 26.8   | 69.5                       | 52.5   | 34.1   | 47.6   | 43.9   |
|                  | 5,000～9,999人 | 46.1   | 42.3  | 15.3   | 34.6   | 23.0   | 84.6                       | 57.7   | 38.5   | 50.0   | 61.6   |
|                  | 10,000人以上    | 50.0   | 41.6  | 25.0   | 66.7   | 37.5   | 41.6                       | 70.9   | 41.7   | 54.2   | 66.7   |

第6-7表 今後の賃金政策 —— 〈Bの意見〉

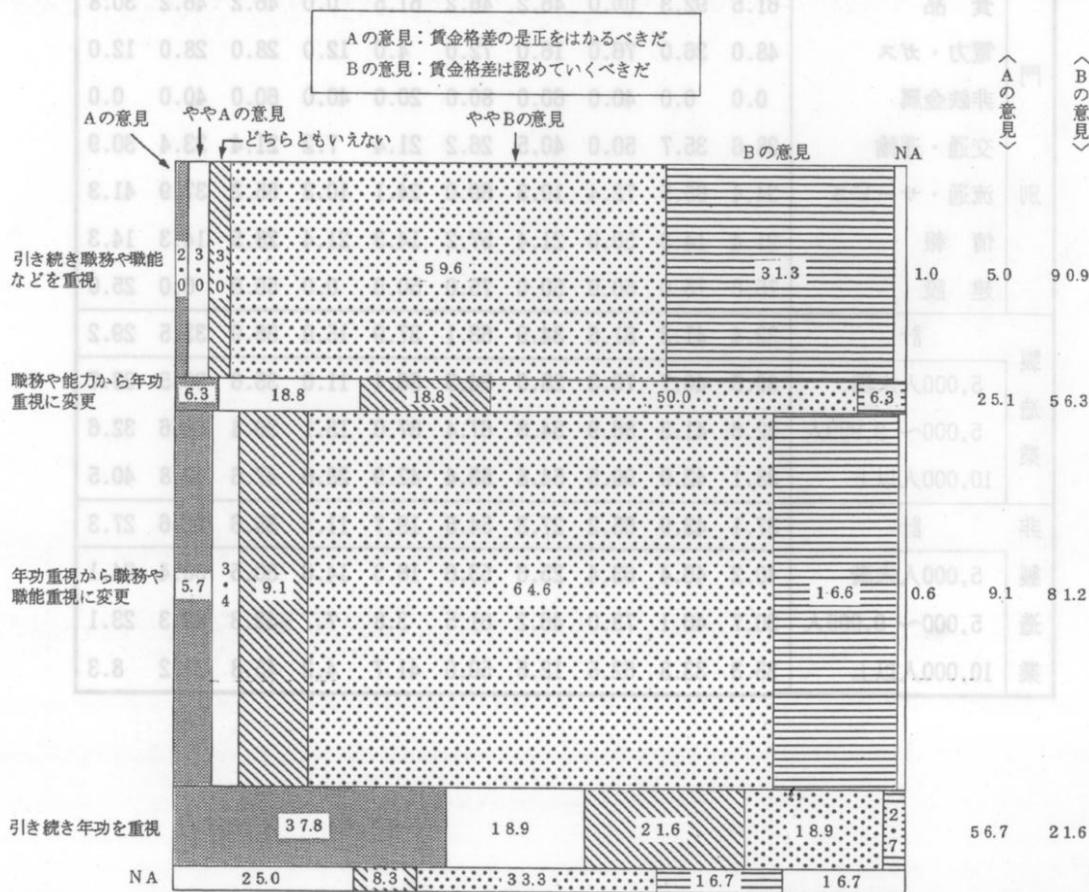
(総計、部門別、業種別・規模別)

|      |              | 慮産業間<br>の格差を考<br>承認 | 業績に<br>格差は承<br>認 | 能力・業<br>績に<br>格差は認<br>める | ホワイト<br>とブルー<br>の区分け<br>は必要 | 個別賃金<br>要求方式<br>が望まし<br>い | 一時金は<br>企業業<br>績に<br>応じて決<br>定 | 一時金は<br>基本賃金<br>に<br>繰入れる<br>べきだ | 終身雇用<br>は企業<br>グ<br>ループ内<br>で保障 | 同一企業<br>内でも適<br>する賃金<br>体系で | 業分<br>種化し<br>た企業<br>による |
|------|--------------|---------------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 総計   |              | 34.5                | 42.5             | 75.2                     | 32.2                        | 59.6                      | 30.6                           | 13.8                             | 36.5                            | 33.0                        | 28.3                    |
| 部門別  | 金属           | 26.7                | 33.7             | 83.1                     | 46.6                        | 78.2                      | 33.7                           | 21.8                             | 42.5                            | 45.6                        | 32.7                    |
|      | 化学・石油        | 40.7                | 50.0             | 84.9                     | 25.6                        | 52.4                      | 37.3                           | 12.8                             | 33.7                            | 22.1                        | 25.6                    |
|      | 繊維           | 35.0                | 35.0             | 65.0                     | 10.0                        | 40.0                      | 40.0                           | 0.0                              | 25.0                            | 25.0                        | 30.0                    |
|      | 食品           | 61.5                | 92.3             | 100.0                    | 46.2                        | 46.2                      | 61.5                           | 0.0                              | 46.2                            | 46.2                        | 30.8                    |
|      | 電力・ガス        | 48.0                | 36.0             | 76.0                     | 16.0                        | 72.0                      | 4.0                            | 12.0                             | 28.0                            | 28.0                        | 12.0                    |
|      | 非鉄金属         | 0.0                 | 0.0              | 40.0                     | 60.0                        | 80.0                      | 20.0                           | 40.0                             | 60.0                            | 40.0                        | 0.0                     |
|      | 交通・運輸        | 28.6                | 35.7             | 50.0                     | 40.5                        | 26.2                      | 21.4                           | 7.2                              | 21.4                            | 33.4                        | 30.9                    |
|      | 流通・サービス      | 34.4                | 65.5             | 72.4                     | 10.3                        | 69.0                      | 24.1                           | 10.3                             | 55.2                            | 37.9                        | 41.3                    |
|      | 情報           | 21.4                | 14.3             | 50.0                     | 21.4                        | 57.2                      | 14.3                           | 21.4                             | 28.5                            | 14.3                        | 14.3                    |
|      | 建設           | 75.0                | 75.0             | 50.0                     | 50.0                        | 75.0                      | 50.0                           | 0.0                              | 50.0                            | 0.0                         | 25.0                    |
| 計    |              | 32.4                | 41.3             | 81.6                     | 34.9                        | 63.1                      | 37.9                           | 15.0                             | 36.9                            | 33.5                        | 29.2                    |
| 製造業  | 5,000人未満     | 30.5                | 40.7             | 76.3                     | 28.0                        | 54.3                      | 36.4                           | 11.0                             | 35.6                            | 30.5                        | 23.7                    |
|      | 5,000～9,999人 | 32.6                | 41.3             | 86.9                     | 34.8                        | 67.4                      | 37.0                           | 13.1                             | 30.4                            | 32.6                        | 32.6                    |
|      | 10,000人以上    | 38.1                | 42.9             | 90.5                     | 54.8                        | 83.4                      | 42.9                           | 28.6                             | 47.6                            | 42.8                        | 40.5                    |
| 非製造業 |              | 37.1                | 43.9             | 65.2                     | 27.3                        | 54.5                      | 19.7                           | 11.4                             | 35.6                            | 32.6                        | 27.3                    |
| 製造業  | 5,000人未満     | 40.2                | 46.4             | 63.4                     | 25.6                        | 53.6                      | 18.3                           | 14.6                             | 30.5                            | 30.4                        | 34.1                    |
|      | 5,000～9,999人 | 30.7                | 46.1             | 73.0                     | 46.2                        | 61.5                      | 3.8                            | 7.7                              | 42.3                            | 42.3                        | 23.1                    |
|      | 10,000人以上    | 33.3                | 33.3             | 62.5                     | 12.5                        | 50.0                      | 41.7                           | 4.2                              | 45.8                            | 29.2                        | 8.3                     |

ての組合の考え]別に[組合員間の賃金格差]を図示したものである。今後、職務・職能給を志向していくべきと回答している組合での応能処遇肯定は明らかである。この層が大半を占めていることが面積の大きさによって確認できる。

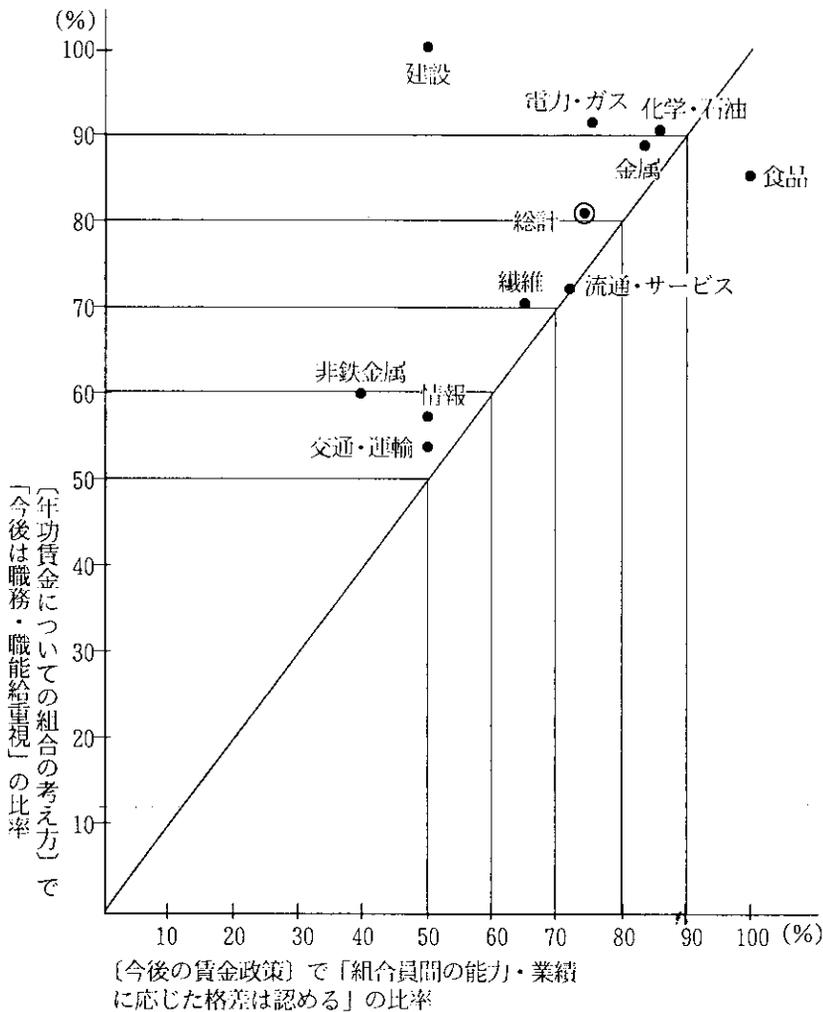
但し、この点については次の2つの点に留意する必要があるだろう。その1つは、このような傾向も部門によっては必ずしも一様ではないということである。職務・職能給と個人間の格差の双方重視は電力・ガス、化学・石油、金属、食品などで強い。これに対し、非鉄金属、情報、交通・運輸等では先の双方重視は少ないグループに入って

第6-6図 能力・業績と組合員間の賃金格差について  
(年功賃金についての組合の考え方別)



いる。繊維と流通・サービスは両者の中間に位置している（第6-7図）。もう1つの点は、第6-8表の職務・職能給と個人間の格差の評価別にみた年功的要素の今後でみられる。組合の今後の方針として職務・職能給を重視し、個人間の格差についても承認している組合においても年功要素については「変わらない」が多く、はっきりく重視しない」と回答している比率は組合で16.8%、会社でも28.5%でしかない。〔年

第6-7図 今後職務・職能給重視と組合員間の格差容認の比率  
(部門別)



第6-8表 年功的な要素の今後についての組合、会社の方針  
 (年功賃金についての組合の考え方別・能力、業績と組合員間の賃金格差別)

|                    | N =       | 組合の方針・年功的な要素 |        |       |         |       |     | 会社の方針・年功的な要素 |        |       |         |       |     |      |
|--------------------|-----------|--------------|--------|-------|---------|-------|-----|--------------|--------|-------|---------|-------|-----|------|
|                    |           | 重視する         | やや重視する | 変わらない | 余り重視しない | 重視しない | N A | 重視する         | やや重視する | 変わらない | 余り重視しない | 重視しない | N A |      |
| 組合・年功重視<br>賃金組合員間の | 計         | 53           | 43.4   | 28.3  | 22.6    | 0.0   | 3.8 | 1.9          | 7.5    | 26.4  | 39.6    | 13.2  | 3.8 | 9.4  |
|                    | 格差是正      | 25           | 52.0   | 32.0  | 8.0     | 0.0   | 4.0 | 4.0          | 8.0    | 32.0  | 32.0    | 16.0  | 4.0 | 8.0  |
|                    | どちらともいえない | 11           | 27.3   | 9.1   | 54.5    | 0.0   | 9.1 | 0.0          | 9.1    | 27.3  | 45.5    | 9.1   | 0.0 | 9.1  |
|                    | 格差承認      | 17           | 41.2   | 35.3  | 23.5    | 0.0   | 0.0 | 0.0          | 5.9    | 17.6  | 47.1    | 11.8  | 5.9 | 11.8 |
| 組合・職能重視<br>賃金組合員間の | 計         | 274          | 12.8   | 22.3  | 47.1    | 14.2  | 1.8 | 1.8          | 6.2    | 19.7  | 39.8    | 22.3  | 3.3 | 8.8  |
|                    | 格差是正      | 21           | 38.1   | 9.5   | 33.3    | 9.5   | 4.8 | 4.8          | 9.5    | 47.6  | 23.8    | 9.5   | 0.0 | 9.5  |
|                    | どちらともいえない | 19           | 21.1   | 21.1  | 47.4    | 10.5  | 0.0 | 0.0          | 10.5   | 36.8  | 42.1    | 10.5  | 0.0 | 0.0  |
|                    | 格差承認      | 232          | 9.9    | 22.8  | 48.7    | 15.1  | 1.7 | 1.7          | 5.6    | 15.1  | 41.4    | 24.6  | 3.9 | 9.5  |

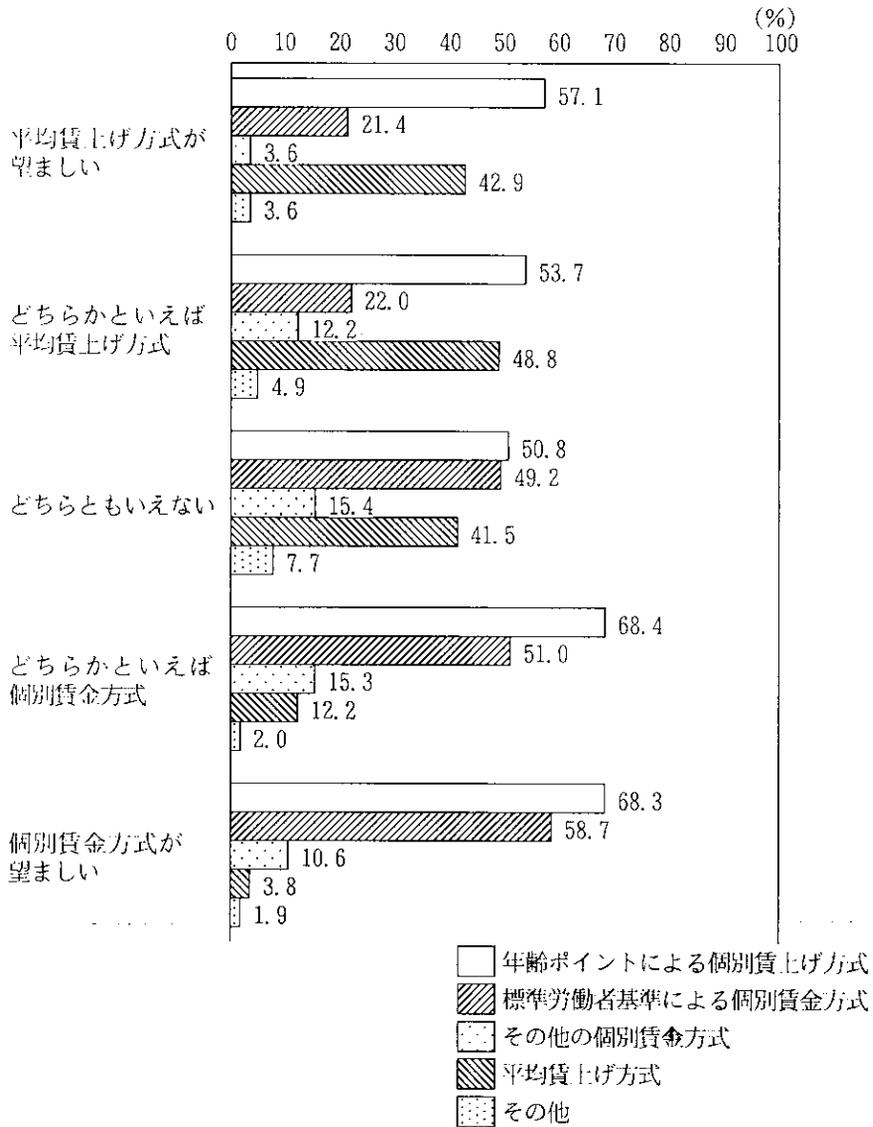
功賃金の将来]で年功的要素を今後も基本賃金の1つとして維持していくという組合がほとんどである。また賃金要求に際し各組合とも生計費を配慮していた。現状の賃金と生計費との対応関係について概ね<対応している>(67.9%)とみてはいるものの、30代と40代については両者の間にギャップがあるとみており、組合としても「中堅層の賃金を是正する」(73.7%)や「諸手当の見直し」(49.9%)などの対応策が必要とみていた。つまりこのようは結果は、年功から職務・職能給へ、そして組合員間の格差についても応能処遇へという大勢も、現状の生活保障面を前提にしたうえでの見直しであるということの意味しているのではなかろうか。

問題領域の2つ目は「賃金要求に関する問題」である。「個別賃金要求方式が望ましい」(59.6%)が「平均要求方式維持」(20.4%)を大幅に上回っている。「個別賃金要求方式が望ましい」の回答は、非鉄金属(80.0%)、金属(78.2%)、建設(75.0%)、電力・ガス(72.0%)、流通・サービス(69.0%)といった部門では特に多くなっている。但し、交通・運輸では「平均賃上げ要求方式を維持」が57.2%と高い。このような部門による違いはあるものの、全体の傾向は、既に第1章で紹介したように組合の今後の方針は平均賃上げ方式から個別賃金方式へ重点が移動している。

ここで注目しておきたいことは、平均賃上げ方式を評価している組合においても

[今後の重視すべき要求方式] では<個別賃金方式>をあげていることである(第6-8図)。今後の要求方式について、ほとんどの組合で個別賃金方式が指向されていることを再度示唆している結果である。

第6-8図 今後重視していくべき要求方法(複数選択)  
(賃上げの要求方式別)



---

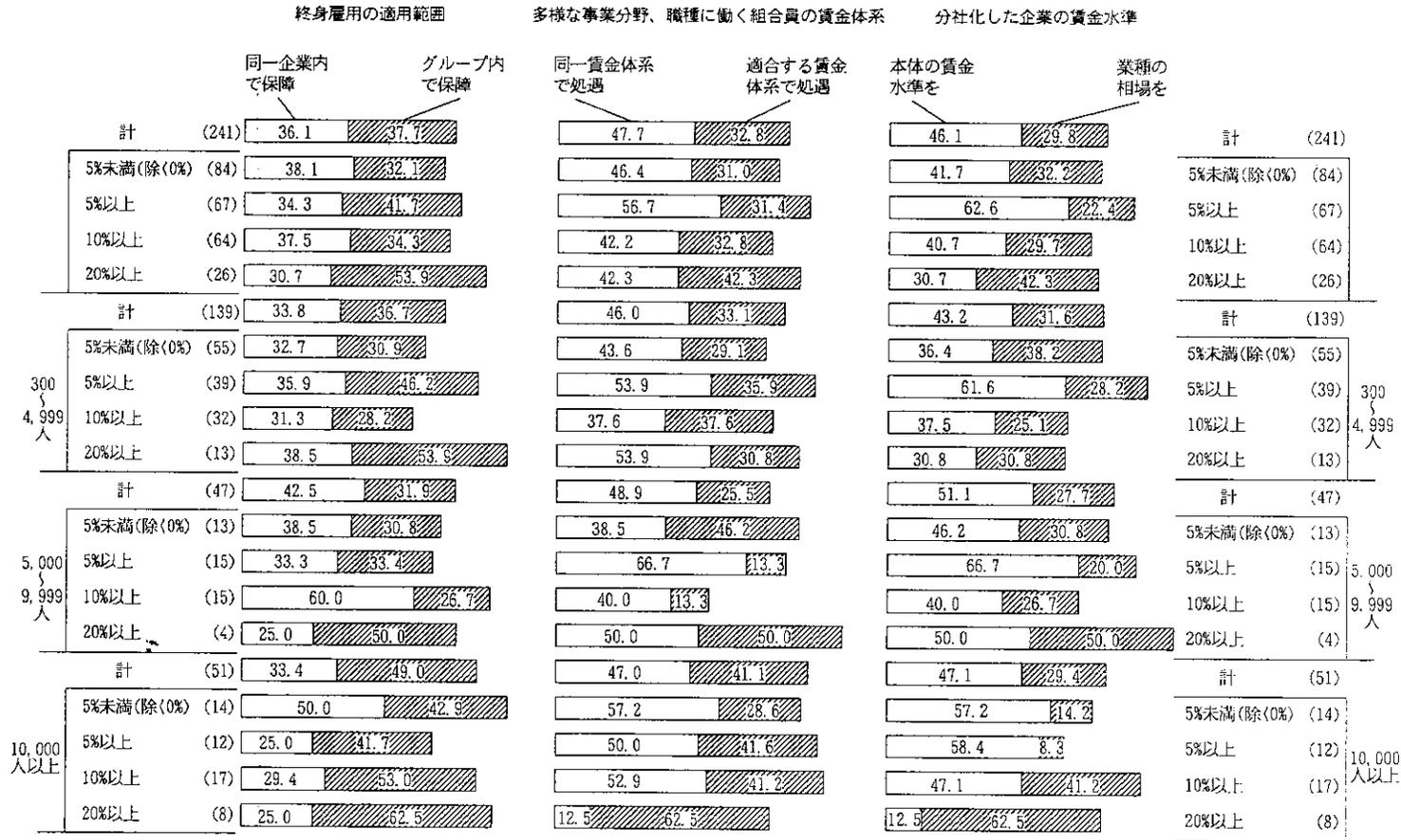
問題領域の3つ目は、〈一時金に関する問題〉である。〔一時金と企業業績との関係〕については〈企業業績より生活費重視〉が53.4%、「どちらともいえない」の15.0%や〈生活費より企業業績重視〉の30.6%を上回っている。また〔一時金の基本賃金への繰入れ〕については〈現在の形態を維持〉が57.3%、〈基本賃金への繰り入れ〉支持は13.8%にとどまっている。このような結果は何よりも、この問題についての議論がまだ煮詰まっていないことを示しているように思われる。

残されたもう1つの問題領域は、今日企業の分社化や新規分野への参入、グループ内雇用の進展などに伴い対応が求められている〈雇用の柔軟化と賃金との関係〉についてである。ここでは〔終身雇用の企業グループ内化〕、〔多様な事業分野や職種で働く組合員へ適用される賃金体系〕、〔分社化企業の賃金水準〕の3つについて尋ねている。

- ① まず雇用の問題、〔終身雇用の企業グループ内化〕については、〈同一企業で保障〉：「どちらともいえない」：〈グループ内で保障〉が34.5%：27.7%：36.5%となっている。一言でいって、この特徴は評価の分散化といえよう。
- ② 〔多様な事業分野や職種で働く組合員へ適用される賃金体系〕についてはどのような見方が現われているのであろうか。〈同一の賃金体系〉（46.9%）が多いとはいうものの過半数を切っている。〈それぞれに合った賃金体系〉に33.0%、「どちらともいえない」にも19.2%の回答が寄せられている。やはり評価の分散化が特徴といえよう。
- ③ 同様の傾向は〔分社化企業の賃金水準〕についての評価にも現われている。〈本体の賃金水準適用〉が45.4%で多いとはいうものの、先の項目同様〈分社化した企業の業種の相場〉にも28.3%の回答が寄せられている。

この〈雇用の柔軟化と賃金との関係〉を出向比率別に示したのが第6－9図である。この出向比率のみでこの問題をみるのはもともと限界がある。この点に留意しなければならぬものの、出向比率が20%を超えると明瞭な違いが現われている。雇用については〈グループ内で保障〉が過半数、多様な事業分野や職種では〈適合する賃金体系〉を、また分社化企業の賃金水準については〈業種の相場で決定〉を支持する回答が、ともに4割を超えている。勿論、この出向比率は企業規模によっ

## 第6-9図 雇用の柔軟化と賃金との関係 (出向比率別、規模別・出向比率別)



てもつ意味合いが異なってくる。10,000人以上では出向比率10%で、先に紹介した傾向が現われている。

なお第6-9表は、ここで検討した〔組合員間の賃金格差〕、〔ホワイトとブルーとの賃金格差〕、〔グループ内企業で働く組合員へ適用される賃金体系〕の3つの項目について相互の関係を集計し、参考までに示したものである。評価の一貫性よりも、どちらかという分散化の傾向が現われているといえそうだ。

第6-9表 組合員間、労職間、同一企業内での多様な事業分野・職種の賃金体系についての相互の関係

(総計・業種別)

| 組合員間の賃金格差   | 労職間の賃金区分    | 同一企業内での多様な事業分野・職種の賃金体系 |            |           |        |            |           |      |
|-------------|-------------|------------------------|------------|-----------|--------|------------|-----------|------|
|             |             | 実 数                    |            |           | 比 率    |            |           |      |
|             |             | 同一の体系で                 | えどちらともいえない | 体系で適応する賃金 | 同一の体系で | えどちらともいえない | 体系で適応する賃金 |      |
| 総計          | 平等・格差是正     | 労職の賃金は平等               | 27         | 3         | 5      | 8.1        | 0.9       | 1.5  |
|             |             | どちらともいえない              | 1          | 2         | 1      | 0.3        | 0.6       | 0.3  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 7          | 1         | 2      | 2.1        | 0.3       | 0.6  |
|             | どちらともいえない   | 労職の賃金は平等               | 9          | 4         | 2      | 2.7        | 1.2       | 0.6  |
|             |             | どちらともいえない              | 6          | 7         | 0      | 1.8        | 2.1       | 0.0  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 2          | 0         | 0      | 0.6        | 0.0       | 0.0  |
|             | 格差を認めていくべきだ | 労職の賃金は平等               | 48         | 12        | 39     | 14.4       | 3.6       | 11.7 |
|             |             | どちらともいえない              | 21         | 17        | 20     | 6.3        | 5.1       | 6.0  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 37         | 18        | 42     | 11.1       | 5.4       | 12.6 |
| 製造業         | 平等・格差是正     | 労職の賃金は平等               | 12         | 1         | 2      | 5.9        | 0.5       | 1.0  |
|             |             | どちらともいえない              | 1          | 0         | 0      | 0.5        | 0.0       | 0.0  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 1          | 1         | 2      | 0.5        | 0.5       | 1.0  |
|             | どちらともいえない   | 労職の賃金は平等               | 6          | 2         | 0      | 3.0        | 1.0       | 0.0  |
|             |             | どちらともいえない              | 4          | 2         | 0      | 2.0        | 1.0       | 0.0  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 1          | 0         | 0      | 0.5        | 0.0       | 0.0  |
| 格差を認めていくべきだ | 労職の賃金は平等    | 34                     | 8          | 23        | 16.7   | 3.9        | 11.3      |      |
|             | どちらともいえない   | 9                      | 13         | 14        | 4.4    | 6.4        | 6.9       |      |
|             | 労職の賃金は区分け   | 26                     | 14         | 27        | 12.8   | 6.9        | 13.3      |      |
| 非製造業        | 平等・格差是正     | 労職の賃金は平等               | 15         | 2         | 3      | 11.6       | 1.6       | 2.3  |
|             |             | どちらともいえない              | 0          | 2         | 1      | 0.0        | 1.6       | 0.8  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 6          | 0         | 0      | 4.7        | 0.0       | 0.0  |
|             | どちらともいえない   | 労職の賃金は平等               | 3          | 2         | 2      | 2.3        | 1.6       | 1.6  |
|             |             | どちらともいえない              | 2          | 5         | 0      | 1.6        | 3.9       | 0.0  |
|             |             | 労職の賃金は区分け              | 1          | 0         | 0      | 0.8        | 0.0       | 0.0  |
| 格差を認めていくべきだ | 労職の賃金は平等    | 14                     | 4          | 16        | 10.9   | 3.1        | 12.4      |      |
|             | どちらともいえない   | 12                     | 4          | 6         | 9.3    | 3.1        | 4.7       |      |
|             | 労職の賃金は区分け   | 11                     | 3          | 15        | 8.5    | 2.3        | 11.6      |      |

1992年1月

## 賃金制度の実態と 賃金政策に関するアンケート

### 〔調査のお願い〕

90年代を迎え、我が国の労働市場は労働力不足、高齢化、高学歴化の進展等かつてない変化を遂げつつあります。そうしたなかで、企業は能力主義、多元的人事管理の導入など処遇と賃金にかかわる新たな施策を展開しつつあります。また、労働組合も従業員構成の変化や組合員の意識、要求の多様化にともない賃金政策の新たな対応を迫られています。

連合総研では、90年代の賃金政策の確立をめざして賃金問題研究委員会を設けて研究をしておりますが、その一環として賃金制度の実態とこれからの賃金政策に関する基礎的資料を得ることを目的として本調査を実施するものです。ご協力のほどよろしくお願い致します。

### 〔記入上の注意〕

- ① 回答は、該当する番号を□内に記入して下さい。
- ② 特に断りのない場合は1つだけ選んで下さい。
- ③ 特に断りのない場合、調査時点で記入して下さい。

(財) 連合総合生活開発研究所

|         |  |
|---------|--|
| 組 合 名   |  |
| T E L   |  |
| 記 入 者 名 |  |
| 加 盟 産 別 |  |

(1-2)

4.



## Ⅱ. 賃金制度について

問1 貴社の組合員に適用されている基本賃金はどのようにして決まっていますか

1. 職務や職種、職務遂行能力など「仕事給」一本で決まっている
2. 「仕事給」と学歴、年齢、勤続など「年功給」との組み合わせで決まっている
3. 「年功給」一本で決まっている
4. 特定の要素を対象とすることなく、「仕事給」と「年功給」を構成する各賃金項目を総合的に評価して決めている

問1

|  |
|--|
|  |
|--|

(27)

注. 基本賃金（以下、同様）は、一般的に給与の中で最も大きな部分を占める基本となる給与で、本給、本俸、基本給などと呼んでいる企業があります。この基本賃金には役付給、職務給、職能給部分等を含みますが、生活補助部分（家族手当、住宅手当、通勤手当、物価手当、勤務地手当など）と時間外労働手当部分は含みません

問2 組合員1人平均でみた基本賃金の構成比について記入して下さい。該当する賃金項目のない場合には、忘れずに“0”を記入してください（小数点第1位四捨五入）

|                                     |   |   |   |   |         |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---------|
| a. 学歴・年齢・勤続などの属人的要素に対応する賃金項目        |   |   |   | % | (28-30) |
| b. 職務・職種などの仕事内容に対応して決められる賃金項目       |   |   |   | % | (31-33) |
| c. 職務遂行能力（能力、資格、技能など）に対応して決められる賃金項目 |   |   |   | % | (34-36) |
| d. その他の賃金項目                         |   |   |   | % | (37-39) |
| e. 基本賃金計                            | 1 | 0 | 0 | % |         |

問3 a. 貴組合は賃上げ（初任給を除く）をどのような方式で要求していますか、またb. それに対して会社側はどのような方式で回答していますか。それぞれについて該当する番号を幾つでも記入して下さい

|             | 1<br>年齢ポイント方式による個別賃金方式 | 2<br>標準労働者基準のペアー賃金決定方式による個別賃金方式 | 3<br>その他の個別賃金方式 | 4<br>平均賃上げ方式 | 5<br>その他 |
|-------------|------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------|----------|
| a. 貴組合の要求方式 | 1                      | 2                               | 3               | 4            | 5        |
| b. 会社側の回答方式 | 1                      | 2                               | 3               | 4            | 5        |

a. 貴組合の要求方式

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

(40-44)

b. 会社側の回答方式

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

(45-49)

問4 これまでの賃上げの要求方式について、どのように評価していますか

1. 適切である
2. まあ適切である
3. やや適切さにかける
4. 適切さにかけている

問4

|  |
|--|
|  |
|--|

 (50)

問5 今後、どのような要求方式をこれまで以上に重視していくべきであると考えていますか。該当する番号を幾つでも記入して下さい

1. 年齢ポイント方式による個別賃金方式
2. 標準労働者基準のベース額決定方式による個別賃金方式
3. その他の個別賃金方式
4. 平均賃上げ方式
5. その他 ( )

問5

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

 (51-55)

問6 賃上げ源資の個人別配分について伺います

A 賃上げ源資の個人別配分に組合として関与していますか

1. 関与している
2. 関与していない

問6A

|  |
|--|
|  |
|--|

 (56)

B (Aで1に回答した組合) 個人別配分の交渉は次のいずれの方式をとっていますか

1. 総源資を決定し、その後個人別配分を交渉する
2. 総源資と個人別配分を同時に決定する
3. 個人別配分を決めた後に、総源資が決まる
4. その他 ( )

問6B

|  |
|--|
|  |
|--|

 (57)

問7 定期昇給について伺います

A 定期昇給制度がありますか

1. 査定付きの定期昇給制度がある
2. 査定のない定期昇給制度がある
3. ない

問7A

|  |
|--|
|  |
|--|

 (58)

[Aで1と2に回答した組合は、次のB、Cに回答して下さい]

B 定期昇給は、以下の賃金項目のなかのどの範囲を対象に行なっていますか。該当する賃金項目を幾つでも記入して下さい(但し、4に該当する組合は他の番号を記入しないで下さい)

1. 学歴、年齢、勤続など年功に対応する賃金項目
2. 仕事内容に対応する賃金項目
3. 職務遂行能力に対応する賃金項目
4. 個々の賃金項目に分けていない

問7B

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

(59-61)

C 定期昇給の源資は、賃上げ(ベースアップ)の源資に含まれていますか

1. 含まれている
2. 一部含まれている
3. 別源資である

問7C

|  |
|--|
|  |
|--|

 (62)

問8 昇級・昇格源資の取扱いはどうなっていますか

1. 賃上げ源資に含まれる
2. 一部含まれる
3. 賃上げ源資とは別枠である

問8

(63)

### Ⅲ. 賃金政策について

[初任給問題について]

問9 最近の初任給の上昇傾向はどうなっていますか

1. 平均賃上げ率をかなり上回っている
2. 平均賃上げ率をやや上回っている
3. 平均賃上げ率並みである
4. 平均賃上げ率を下回っている

問9

(64)

問10 初任給決定を交渉の対象事項にしていますか

1. している
2. していない

問10

(65)

問11 会社側は初任給上昇にともない在職者賃金の調整をしていますか

1. 調整をしている
2. 調整の必要はあるが、していない
3. 調整の必要がないので、していない

問11

(66)

[問12については問11で1に回答した組合について伺います]

問12 その調整源資は賃上げ源資に含まれていますか

1. 賃上げ源資に含まれている
2. 一部含まれている
3. 賃上げ源資に含まれていない

問12

(67)

問13 在職者調整は交渉の対象事項となっていますか

1. 対象事項である
2. 対象事項でない

問13

(68)

問14 近年の初任給上昇によって賃金政策上何か問題がおきていますか。  
自由に記入して下さい

[生計費と賃金について]

問15 賃金要求の決定に際して、生計費をどの程度考慮していますか

1. おおいに考慮している
2. やや考慮している
3. 余り考慮していない
4. 全く考慮していない

問15

|  |      |
|--|------|
|  | (69) |
|--|------|

問16. (前問で1～3に回答した組合) 生計費を考慮するする際に、どのような資料を活用していますか。該当するものの番号を幾つでも記入して下さい

1. 総務庁家計調査の実態生計費
2. 人事院の標準生計費
3. 組合独自の理論生計費
4. 組合独自の生計費調査
5. その他 ( )

問16

|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  |  |  | (70-74) |
|  |  |  |         |

問17 生計費と標準労働者の賃金は対応していますか

1. かなり対応している
2. ある程度対応している
3. 余り対応していない
4. ほとんど対応していない

問17

|  |      |
|--|------|
|  | (75) |
|--|------|

問18 生計費と賃金のマイナスギャップの現状について伺います

A どの年代層で特にマイナスギャップが大きいですか

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代以上

問18A

|  |      |
|--|------|
|  | (76) |
|--|------|

B このマイナスギャップが発生する理由は何ですか。該当する番号を幾つでも記入して下さい

1. 教育費の増加
2. 住宅費の増加
3. 通勤費の増加
4. 地域間の生計費格差の増大
5. その他 ( )

問18B

|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  |  |  | (77-81) |
|  |  |  |         |

問19 生計費と賃金のマイナスギャップを埋めるため、どのような対応が必要になってきていますか。該当する番号を幾つでもあげて下さい

1. 若年層の賃金の立ち上げを早める
2. 中堅層の賃金を是正する
3. 高齢層の賃金を是正する
4. 諸手当の見直し
5. 福利厚生など賃金以外での対応を図る

問19

|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  |  |  | (82-86) |
|  |  |  |         |

[仕事と賃金について]

問20 貴組合、会社側は基本賃金を決めるに当たり、今後、a～dの賃金決定要素をどの程度重視しようとしていますか。A. 貴組合の方針、B. 会社側の方針を伺います。a～dのそれぞれについて、該当する番号を記入して下さい

|                      | A. 貴組合の方針 |             |            |              |            | B. 会社側の方針 |             |            |              |            | A<br>貴組合の方針 | B<br>会社側の方針 |         |
|----------------------|-----------|-------------|------------|--------------|------------|-----------|-------------|------------|--------------|------------|-------------|-------------|---------|
|                      | 1<br>重視する | 2<br>やや重視する | 3<br>変わらない | 4<br>余り重視しない | 5<br>重視しない | 1<br>重視する | 2<br>やや重視する | 3<br>変わらない | 4<br>余り重視しない | 5<br>重視しない |             |             |         |
| a. 仕事内容に対応する要素       | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | a           |             | (87-88) |
| b. 仕事の成果に対応する要素      | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | b           |             | (89-90) |
| c. 属人的な職務遂行能力に対応する要素 | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | c           |             | (91-92) |
| d. 学歴・年齢、勤続等の年功的な要素  | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | 1         | 2           | 3          | 4            | 5          | d           |             | (93-94) |

問21 職務・職能給に関し、次のa～iの問題について、貴組合はどのようにお考えですか。それぞれについて、該当する番号を記入して下さい

|                                | 1<br>大いにそう思う | 2<br>ややそう思う | 3<br>どちらともいえない | 4<br>余りそうは思わない | 5<br>そうは思わない |   |       |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------|----------------|--------------|---|-------|
| a. 職務や能力を十分反映せず、結果として年功的になっている | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | a | (95)  |
| b. 職務・職能の評価基準が明確でない            | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | b | (96)  |
| c. 人事考課の運用が明確でない               | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | c | (97)  |
| d. 資格・昇格管理が公正でない               | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | d | (98)  |
| e. 仕事の変化に十分対応していない             | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | e | (99)  |
| f. 個人間の賃金格差が拡大している             | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | f | (100) |
| g. 組合の関与が十分できていない              | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | g | (101) |
| h. 職務・職能給のウェイトが大きすぎる           | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | h | (102) |
| i. 職務・職能給のウェイトが小さすぎる           | 1            | 2           | 3              | 4              | 5            | i | (103) |

#### IV. その他の政策

[中高年労働者対策]

問22 企業が実施する中高年齢者の活用と処遇についての政策の中で、今後、組合として重視すべきものは何ですか。該当する番号を幾つでも記入して下さい

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1. 出向政策の見直し    | 5. 定年後の再雇用や勤務延長 |
| 2. 早期退職奨励制度    | 6. 退職準備プログラム    |
| 3. 中高年向けの職域開発  | 7. 中高年層の賃金の改善   |
| 4. 能力開発・再訓練の充実 | 8. その他 ( )      |

問22

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

(104-111)

問23 定年年齢は何歳ですか  歳(112-113)

問24 中高年齢者の賃金カーブについて伺います

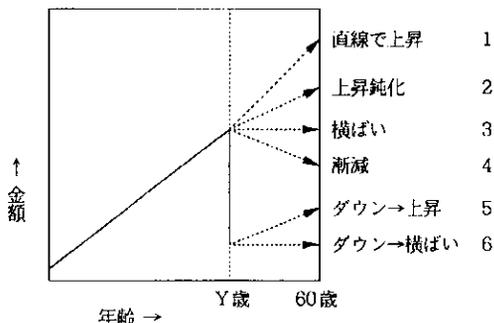
- A a. 現状の賃金カーブの形態はどうなっていますか。また b. 今後はどのようにすべきであると考えていますか。該当する番号を下図から選び記入して下さい

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| a. 現状 |  | (114) |
| b. 今後 |  | (115) |

- B a. 賃金カーブの屈折点（下図のなかのY歳）は何歳ですか（問24 A aで2～6に回答した組合に伺います）。  
また、b. 今後は何歳が望ましいと考えていますか（問24 A bで2～6に回答した組合に伺います）

a. 現状の屈折点は、ほぼ  歳(116-117)

b. 今後の望ましい屈折点は、ほぼ  歳(118-119)



[大卒（4年制）ホワイトカラーについて]

問25 大卒ホワイトカラーを対象にした次のような人事制度はありますか。a～iのそれぞれについて、該当する番号を記入して下さい

|                   | 1<br>有 | 2<br>無 |   |                      |       |
|-------------------|--------|--------|---|----------------------|-------|
| a. 総合職・一般職のコース別管理 | 1      | 2      | a | <input type="text"/> | (120) |
| b. 勤務地限定総合職制度     | 1      | 2      | b | <input type="text"/> | (121) |
| c. 勤務地限定社員制度      | 1      | 2      | c | <input type="text"/> | (122) |
| d. 専門職制度          | 1      | 2      | d | <input type="text"/> | (123) |
| e. 抜擢人事制度         | 1      | 2      | e | <input type="text"/> | (124) |
| f. 社内公募制          | 1      | 2      | f | <input type="text"/> | (125) |
| g. 自己申告制度         | 1      | 2      | g | <input type="text"/> | (126) |
| h. 人事考課の公開制       | 1      | 2      | h | <input type="text"/> | (127) |
| i. 年俸制            | 1      | 2      | i | <input type="text"/> | (128) |

問26 次にあげる a～i の大卒ホワイトカラーの人事管理政策について、A. 会社側の政策、B. 貴組合の評価はどのようになっていますか。a～i のそれぞれについて、該当する番号を記入して下さい

|                   | A会社側の政策     |               |                |                |              | B貴組合の評価     |               |                |                |              | A会社側の政策 | B貴組合の評価 |           |
|-------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|----------------|----------------|--------------|---------|---------|-----------|
|                   | 1<br>重視している | 2<br>やや重視している | 3<br>どちらともいえない | 4<br>余り重視していない | 5<br>重視していない | 1<br>評価している | 2<br>やや評価している | 3<br>どちらともいえない | 4<br>余り評価していない | 5<br>評価していない |         |         |           |
| a. 総合職・一般職のコース別管理 | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | a       |         | (129-130) |
| b. 勤務地限定総合職制度     | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | b       |         | (131-132) |
| c. 勤務地限定社員制度      | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | c       |         | (133-134) |
| d. 専門職制度          | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | d       |         | (135-136) |
| e. 抜擢人事制度         | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | e       |         | (137-138) |
| f. 社内公募制          | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | f       |         | (139-140) |
| g. 自己申告制度         | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | g       |         | (141-142) |
| h. 人事考課の公開制       | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | h       |         | (143-144) |
| i. 年俸制            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | 1           | 2             | 3              | 4              | 5            | i       |         | (145-146) |

問27 近年、大卒ホワイトカラーの組合員が増えていますか

1. 増えている
2. 増えていない

問27

|  |       |
|--|-------|
|  | (147) |
|--|-------|

問28 (前問で1に回答した組合) 組合としてどういう問題点がありますか。具体的に記入して下さい

[中途採用者の処遇について]

問29 中途採用者は、近年増えていますか

1. 増えている
2. 増えていない

問29

(148)

問30 中途採用者の処遇は、標準者に比べ不利に扱われていると思いますか

1. はい
2. いいえ

問30

(149)

問31 中途採用者の賃金を決めるに当たり、a～cのような制度がありますか

|              | 1<br>効果的<br>して機能<br>する | 2<br>あるが<br>十分<br>ない | 3<br>制度が<br>ない |   |       |
|--------------|------------------------|----------------------|----------------|---|-------|
| a. 年齢別初任賃金   | 1                      | 2                    | 3              | a | (150) |
| b. 最低賃金規制    | 1                      | 2                    | 3              | b | (151) |
| c. 前歴換算の運用基準 | 1                      | 2                    | 3              | c | (152) |

V. 今後の賃金政策のあり方について

問32 貴組合では、年功賃金についてどのように考えていますか

1. 今まではどちらかといえば職務や職能などを重視してきたが、  
今後もこれらの要素を重視していきたい
2. 今まではどちらかといえば職務や職能などを重視してきたが、  
今後は学歴、年齢、勤続など年功を重視していきたい
3. 今まではどちらかといえば年功を重視してきたが、  
今後は職務や職能などを重視していきたい
4. 今まではどちらかといえば年功を重視してきたが、今後も  
年功を重視していきたい

問32  
 (153)

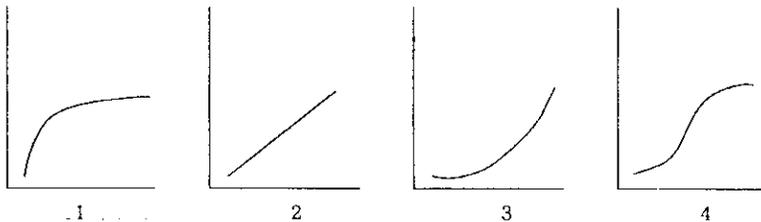
問33 年功賃金の将来について、次にあげるような見方があります。あなたのお考えに近い番号はどれですか

1. 将来とも、賃金の基軸として維持されていくだろう
2. ウェイトはともかく、賃金の基本的要素の一つとして  
維持されていくと思う
3. 今後の環境変化を考えると、維持することは難しくなる
4. 年功賃金は不合理な制度だから、維持すべきではない

問33  
 (154)

問34 A. 現在の年齢別の賃金カーブは大体どのようになっていますか。また、B. 今後組合としてはどの方向を志向すべきと考えますか。該当する番号を下図から選び、記入してください

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| A. 現状 | <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/> | (155) |
| B. 今後 | <input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/> | (156) |



問35 これからの賃金政策について、貴組合の考え方はAとBの二つの意見のどちらに近いですか。  
a～jのそれぞれの項目について該当する番号を記入して下さい

|   | A の 意 見  | 1<br>Aである | 2<br>ややAである | 3<br>どちらともいえない | 4<br>ややBである | 5<br>Bである | B の 意 見   |   |       |
|---|--|-----------|-------------|----------------|-------------|-----------|---|---|-------|
| a | 産業間に生産性・成長力に違いがあっても生活の観点から賃金格差を是正すべきである            | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 産業間に生産性・成長力に違いがあるので賃金格差があってもやむを得ない                  | a | (157) |
| b | 同一産業内の企業間賃金格差は認めるべきではない                            | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 企業業績に違いがあるので業績に応じた賃金格差はやむを得ない                       | b | (158) |
| c | 組合員間の賃金は平等が望ましいので、格差の是正をはかるべきである                   | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 能力・業績に応じた組合員間の賃金格差は認めていくべきである                       | c | (159) |
| d | ホワイトとブルーの区別なく賃金は平等に決められるべきである                      | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | ホワイトとブルーは仕事の性格が異なるので賃金の区分けが必要である                    | d | (160) |
| e | 平均賃上げ要求方式を維持すべきである                                 | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 個別賃金要求方式が望ましい                                       | e | (161) |
| f | 一時金は企業業績よりも生活費を重視して決定されるべきである                      | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 一時金は企業の業績に応じて決定されるべきである                             | f | (162) |
| g | 一時金は住宅等の大型ローン返済のために必要なもので、現在の形態を維持していくべきだ          | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 一時金は割増賃金、退職金、年金の算定基準外なので、今後は基本賃金の中に繰り入れるべきだ         | g | (163) |
| h | 終身雇用は同一企業内で保障されるべきである                              | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 終身雇用は企業グループ内で保障されればよい                               | h | (164) |
| i | 多様な事業分野、職種に働く組合員でも、同一企業内である以上、同一の賃金体系の中で処遇されるべきである | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 多様な事業分野、職種に働く組合員は、同一企業内であってもそれぞれに合った賃金制度で処遇されるべきである | i | (165) |
| j | 分社化した企業の賃金も本体の賃金水準が適用されるべきである                      | 1         | 2           | 3              | 4           | 5         | 分社化した企業の賃金はその業種の相場に応じて決められるべきである                    | j | (166) |

— ご協力、大変ありがとうございました —

## 90年代の賃金

---

1992年11月25日 初版発行

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所

理事長 中村卓彦

〒104 東京都中央区新川1丁目23番4号

I・Sリバーサイドビル2F

TEL 03(3297)3663(代)

FAX 03(3297)3620

---

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108 東京都港区三田1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303

---