

自動車総連における 賃金制度の現状と課題

あいこう かずひろ
愛甲 和弘

自動車総連・労働政策室・調査グループ長

成果主義型賃金制度の 導入動向および特徴点・課題

成果主義型の賃金制度については、1990年初めのバブル崩壊以降、主に企業の再生を人事制度といった側面から実現に導くものとして取り上げられてきたと認識している。その一方、1990年代の自動車総連加盟組合の中心的な賃金制度は、職能資格制度を基盤とするものであり、長期的な雇用の安定と個々人の自助努力をベースに、企業内における人材育成や経験の積み重ねを通じた能力向上とその発揮に力点を置いたものであったと考えている。

時代は21世紀を迎え、ここ数年の間に自動車総連の加盟組合においても、職能資格制度を基盤とした能力評価制度が、結果として年齢や勤続に偏った運用に陥り、実際の職能や職務と処遇との間に乖離が生じているという問題意識を背景に、完全な成果主義型、あるいは成果主義的な要素をより多く織り込んだ賃金制度への見直しが続いている。新たな賃金制度のコンセプトとしては、「頑張った人が、より報われる」や「より高度で大変な仕事など、仕事の中身を賃金に加味する」とい

うことを通じ、組合員のモチベーションを向上させ、組織の力を高めていこうというものが殆どと認識している。こうしたコンセプトに基づく見直しの具体的な方向性としては、年齢や勤続要素を薄めつつ、仕事や成果要素を濃くしていくというものである。しかしながら、全組合員に対して一律に仕事や成果等の要素を高めていくというのではなく、例えば生産現場においては作業習熟的な観点から勤続要素を残すなど、職種別に要素の組み合わせや配分を設定するケースや、『育成』段階と『能力発揮』段階に分けて、組み合わせや配分を設定するケースも見られる。2006年でこうした賃金制度見直しの流れも一巡した感があるが、結果としてメーカー組合の半数以上で、年齢や勤続的な要素を反映させる、あるいは考慮する賃金項目の設定を継続している。また、年齢や勤続的な要素を減少・排除した加盟組合においては、従来であれば、生計費的な観点から昇給が抑えられていたり、なかつたりした高年齢層においても、成果主義の考え方の下、若年層や中間層同様に昇給がある仕組みとなっている。また、販売部門の組合においては、従来から販売報奨金の存在など、営業スタッフを中心に成果主義的な処遇が行われていたが、賃金制度をより成果主義を重視した体

系に改訂する動きが出てきている。

こうして導入が進んだ成果主義型の賃金制度であるが、当該の組合では新制度に対する様々な課題も指摘されている。制度設計面での課題としては、一部ではあるが、制度改訂の狙いが「人件費抑制・削減・変動費化」や「とにかく格差をつける」という実態もあり、手段と目的の区別という、制度見直しを行う上での大前提とも言える課題もある。また運用面の課題としては、評価・処遇される側にあたる組合員に対し、制度導入主旨も含めて新制度の理解促進・定着をいかに図るかが共通に挙げられるものである。また評価する側も含めた課題としては、評価制度のベースとなる面談や話し合い制度の充実が挙げられる。例えば同資格内でも明確な差があればきちんと考課に差をつけ、かつその結果に対する説明責任を果たすべきであるが、評価者が負担に感じ、適正な運用がしづらい、といった問題も指摘されている。その他にも、高いモチベーションで、より大きな成果を生み出すことを期待しているのとは裏腹に、「確実に成果を出したい」との思いから、目線の高い目標よりも安全・確実な目標の選択や短期的な成果のみを追求するようになったり、相対的評価である以上、全員が常に高い評価を得られないことから、一部に閉塞感が生じたり、チームワークという側面での指摘も生じている。また、成果主義型賃金において評価による処遇差が拡大していく中においては、賃金の持つ「生活の主たる原資」という性格を踏まえ、年齢別の最低保障賃金をセーフティネットとして設定する必要も生ずると考える。

こうした中、自動車総連としても、加盟組合における成果主義型賃金制度導入の流れに対応して、2003年10月の『賃金制度整備に関する基本スタンス ~新たな賃金制度などへの対応~』の中で、産別としての指針を整理している。第一に、

「バランスを重視」することが必要である。賃金を決定する要素には、生計費要素、能力的要素、仕事の要素、成果的要素など様々なものがあり、これらが絡みあって賃金は決定されているが、例えば、若年層や現業職など、ことさらに「成果」や「個人の能力」を求めることが必ずしも良い結果を生まないケースもあり、仕事内容や役割・賃金水準を踏まえながら、賃金を決定する要素のウェイトづけについて慎重に判断することが重要である。第二は、「成果の明確化」である。個々人に期待される成果は、会社方針や部門・職場の方針・目標と連動したものでなければならない。つまり、個々人の成果の集合が職場の成果となるという考え方ではなく、職場としてこういう成果を生み出すために個々人が何をなすべきか、それに対しどこまでできたかという視点で考えていくことが極めて重要である。その意味で、求められる成果は何かを明確にし、共有化できるような濃密なコミュニケーションが、職場において行われることが不可欠である。第三は、「評価制度の適切な運用」である。能力や成果的な要素が高まる中では、評価制度の運用が極めて重要であり、賃金表やテーブルを公開することは勿論であるが、評価制度の透明性を高めることや評価者の能力向上とレベル合わせを図ることを通じて、評価される側の納得性をより高めることが必要となってくる。加えて、安心感や安定感を担保しながら、加点的に成果も加味していくなど、極力全員のモラルを高める制度づくりと運用に努めることが重要である。

若年層の持ち上げや中高年層の抑制など、年齢別賃金カーブの見直しの動向・進め方

次に、成果主義型賃金制度を中心とした賃金制

度の見直しにより、年齢軸で見た賃金カーブの形状がいかに変化したかについて整理する。自動車総連の加盟組合では、賃金制度見直しの際に、一部の組合において特定層の水準引上げを行うケースもあったが、多くの組合が意図的に若年層の持ち上げや中高年層の抑制を実施し、カーブ形状を見直してきたという認識は持っていない。むしろ中高年層においては、生計費や年齢軸で考えていた旧制度下で、55歳以降に抑制・低下傾向にあった賃金水準が、仕事重視、成果重視の新賃金制度へ移行することで、年齢には関係なく、賃金アップも可能となる制度設計になっている。

これとは別に、自動車総連では、年々の総合生活改善の取り組みにおいて、自組合の賃金実態（賃金カーブ）から問題点を把握し、その上で、要求・交渉を通じて獲得した昇給原資を「体系是正」として特定の層に重点配分することにも、ここ数年間取り組んでいる。また、取り巻く環境の変化という観点から言えば、2013年以降実施される厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢の段階的な引き上げに伴い、60歳以降の継続雇用制度において、定年延長や定年廃止が議論されることになると思うが、その際、経営側から中高年層も含めた賃金カーブの形状のあり方について問題提起されることも予想される。

能力・業績による賃金格差拡大、降格・降給を含む賃金制度への見直しなどの動き・特徴点

次に、成果型賃金制度導入の結果生ずる“格差”について整理したい。自動車総連の加盟組合において、「成果」的な要素を重視する賃金制度を導入したところでは、評価結果に応じて賃金が下がったり、あるいは上がらなかったり、上げ幅が抑えられたりする仕組みを導入しているところが

殆どである。資格や等級毎に設定した範囲（上下限）の中で変動させる仕組みが主流であり、その上下限の幅は、資格や等級が上位になるほど、大きくなるように設定されている。

前にも述べたが、「頑張ったものが報われる」あるいは「大変な仕事には賃金で応える」という基本的なスタンスは否定すべきものではない。しかしながら、その結果が賃金水準の高低として表れる以上、評価の公平・公正・納得性が不可欠であり、次に向けての組合員のやる気・やりがいにつながるような、信頼感に基づくコミュニケーションができる環境であることが大前提である。加えて、賃金が持つ「生活の原資」という面から考えれば、生計費的な観点から最低保障という機能が必要なことは勿論、家計や将来設計に影響を与えるような過度な変動を生じさせる制度は好ましくないと考える。

人事考課制度に関する評価基準策定等、制度設計および運用時の組合としての取り組みと留意点

ここまでも個々の事象に対して制度設計や運用上の留意点を提起してきたが、改めて取り組みにおける留意点を整理する。自動車総連で実施した「組合員生活実態調査報告（2004年12月発行、調査対象数7,138名）」によれば、「人事評価（個人査定）に対する考え方」（表1参照）は、『評価結果を十分に説明すべき；肯定75.9%』、『仕事の目標を明確に示すべき；同75.8%』、『面接・面談を丁寧に行うべき；同69.8%』といった具合に、組合員は“話し合いの場”に関する要望を強く持っている。また「人事評価に対する納得度」（表2参照）に関する調査では、結果「十分納得している」あるいは「ある程度納得している」は、全体の54.4%にとどまり、過半数をわずかに超えた状

【表1】会社の人事評価（個人査定）について「そう思う」の比率

| | 評価基準が職場毎にバラバラである | 評価者の評価能力を向上させる | 評価にあたり上司以外の意見も聞く | 評価結果を十分に説明すべき | 仕事の目標を明確に示すべき | 評価する場合、面接を丁寧にするべき | 成果も評価に難い行動等も評価に難い | 評価結果を能力開発につなげるべき | 苦情処理制度を充実させるべき |
|----------------|------------------|----------------|------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|
| 2004年組合員生活実態調査 | 53.0 | 63.8 | 61.1 | 75.9 | 75.8 | 69.8 | 65.9 | 68.5 | 49.7 |

【表2】会社の人事評価（個人査定）への納得度（比率）

| | 十分に納得 | ある程度納得 | 納得できない | どちらとも言えない | わからない | 無回答 |
|--------------------|-------|--------|--------|-----------|-------|-----|
| 2004年組合員生活実態調査 | 4.6 | 49.8 | 18.8 | 17.8 | 7.0 | 2.0 |
| 【参考】2002年組合員生活実態調査 | 4.6 | 39.2 | 16.4 | 27.1 | 10.6 | 2.0 |

況であり、依然として約2割の組合員が「納得できない」と感じている。この点については、2002年の調査と比較してみても抜本的に改善した状況とは言えない。

こうした状況を踏まえた上で、賃金制度を整備する際の留意点を、自動車総連として「進め方」と「制度設計」の両面から提示している。まず「進め方」という面においては、制度改定を行う目的の明確化と課題・問題の労使間での共有化を入口でしっかりと行うべきということである。その上で、具体的な制度案をもって会社と協議を行うとともに、その際には協議状況の報告や意見集約など、職場とのキャッチボールにじっくりと時間を掛け十分過ぎる程丁寧に行うべきである。その結果、合意に至った新制度については、周知期間を

しっかり確保した上で導入し、相談窓口を設置し、課題の吸い上げを行うとともに、定期的な労使の話し合いで課題の改善に継続して取り組んでいく必要がある。また「制度設計」という面においては、賃金は一時金を含めて、唯一の収入源であり、現在の年間水準の維持および生計費の観点に、まずは十分留意する必要がある。同様に、生涯年収の観点や調整給などの経過措置を考へることも不可欠である。評価制度の構築としては、納得性や透明性をいかに高めていくかということが肝要で、については不可分の関係にある賃金制度と評価制度の整備を同時に進める必要がある。また制度構築に臨むスタンスとしては、重要な労働条件は労使対等の立場で決定すべきものであり、労働組合として積極的に関与すべきであるし、判断にあ

たっては、雇用の安定や労働条件の維持・向上、企業の競争力の確保なども踏まえつつ、中長期に渡り安定的に継続可能な制度という観点で考えていくべきである。

まとめ

「頑張った人が報われる」や「大変な仕事に対して賃金で応える」など、『職能(あるいは具体的成果)』『職務』『処遇』のバランスをとるということは賃金制度に求められる基本的な姿であるし、それが組合員の今後のやる気・やりがいの醸成にもつながると考える。その意味において成果主義型賃金制度は何ら否定されるべきものでもない。但し、先に書いたとおり、制度設計や実際の運用段階において、正しく丁寧に扱われない

場合、企業の成長・発展につながらないどころか、職場に不満や閉塞感が蔓延し、かえって企業の活力を損ねる危険性を孕んでいることを十分に認識し、そうした制度改訂や運用とならないよう、われわれ労働組合としても定期的にチェックを行うなど、積極的に関与していくべきである。

日本においては、企業内人事育成こそが企業の永続的な発展を支える柱であり、徹底した話し合いと、それに基づく育成計画の立案と実行、評価という育成サイクルを回すことが極めて重要である。賃金制度は、そのサイクルを回す原動力の一つであり潤滑油であると考えられる。成果主義型賃金制度においては、ともすれば考課点やその結果を反映する処遇格差に注目が集まる傾向があるが、人材育成という一段高い視点から、そのあり方について考えていくべきではないだろうか。

