

賃金制度の整備・見直しに向けて

参考資料の取り扱いについて

① 近年の定昇制度等の見直し・廃止や能力・成果主義賃金の導入に対して、連合として一定の考え方を整理すべきとの多くの意見が寄せられました。

連合は、連合第2次賃金政策中間まとめ（99年確認）をもとに、定昇制度等の見直しや能力・成果主義賃金の整備にあたって、その留意点や考え方などについて、この「賃金制度の整備・見直しに向けて（参考資料）」を整理しました。

② 具体的な賃金制度の整備・見直しにあたっては、1) 当該労使の徹底した話し合い、2) 基準の明確化と透明性の確保、3) 労働組合による事後チェックと是正が重

要であり、その取り組みは、「産別の指導・単組の判断」に委ねることを前提とします。その際、この参考資料が取り組みの一助となることを期待します。

③ 今後の「雇用・労働に関する中期ビジョン」の策定に際しては、均等待遇やワークシェアリング等への対応を踏まえ、総合的な人事処遇制度のあり方について更に検討を深めますし、中小・地場組合向けの「賃金制度の整備に向けた手引き」についても、別途策定を検討します。

はじめに

- (1) 標準労働者の賃金水準はここ数年低下傾向にある。連合は、こうした状況を受け、数年来「賃金カーブ確保」を基本とした賃金改定闘争を展開してきた。
- (2) しかし、能力や成果・業績を従来より重視した賃金制度改定が進むなか、従業員がほぼ一律に昇給する定期昇給制度について、廃止もしくは昇給幅縮小の提案が経営側から出されるケースが目立っている。
- (3) 一方、定期昇給制度や賃金表等が整備されていない組合の賃金改定状況は、整備されている組合に比べかなり賃上げ水準（昇給額）が低くなっている。その結果、賃金カーブの低下を余儀なくされているケースが多く見られる。
- (4) 賃金カーブの低下は、同様な能力・職務に対する賃金つまり個別賃金の水準低下を招くことになる。その結果、同等の1年先輩の賃金レベルに追いつかなくなり、先輩より生活レベルを下げざるを得なくなる。この結果、マクロ的には個人消費の落ち込みをまねき、経済悪化の要因の一つともなっている。経済の自立的回復や労働者の生活安定のためにも、「賃金カーブ確保」の実現は最低限の取り組みである。
- (5) しかし、経済や社会、企業動向等の変化により、賃金カーブの低下が避けられない場合も出てくる。しかし、そのことは労働者の生活設計に大きく影響するものであり、徹底した労使協議により、企業の将来展望

の明確化と適正な制度作りをはかるべきもので、春季の賃金改訂時期だけでできるものではない。

- (6) 賃金・人事制度は、仕事内容はもちろんその生産性と職場の安定性にも関わることから、産業特性や業務特性などによって違いがある。そこで、制度改定は基本的に当該労使の責任で行うべきものであり、産別はその指導にあたる。このことを前提に連合は、賃金制度整備に向けた基本的考え方を示し、公正な賃金制度確立の一助とする。

1. 賃金制度に対する基本的考え方

- (1) 賃金制度とは、賃金支払い項目（賃金明細）の全体構成における、各項目別の賃金決定の基準と処遇の結果としての配分を示したものであり、賃金決定と賃金支払いのルールを示したものである。
- (2) 労働者は、将来の収入予測ができなければ安心して働くことができないこともあり、企業の賃金制度のなかでも昇給システムと賃金水準を重視する。企業は、労務コストと収益の長期的なバランスをはかるため、賃金制度の整備、なかでも労務コストを重視する。また、賃金は、労働者の働きがいや左右する大きな要素になっており、公正な賃金決定を担保する賃金制度の整備は、労使共通の課題となっている。
- (3) 仕事に対する賃金の決定基準には次の6要素がある。それは、仕事そのものが持つ肉体的・精神的つらさの

度合い【①快適度】や、仕事に必要とされる知識・技能・責任の度合い【②難易度】、働く人が持っている知識技能の度合い【③修得度】【④習熟度】、その持っている能力を実際に仕事を通じて発揮した結果【⑤達成度】に加え、賃金の生活保障の原則からくる【⑥生計費】である。賃金制度によって賃金決定要素ごとの比重は異なるが、これらの決定要素を考慮した賃金項目の構成とその配分等を明確にすることが、賃金決定基準の明確化に結びつくものである。

- (4) 労働者にとって公正な賃金とは、働きに応じ、かつ労働市場の水準(世間相場)を考慮した納得性の高い賃金を受け取ることである。その社会的尺度が「同一価値労働・同一賃金の原則」といえる。具体的には、同一価値労働の価値について当該労使で認識を合わせ、その上で、個別賃金水準における世間相場との整合性確保に留意する取り組みが必要となる。
- (5) 加えて、仕事に対する賃金決定の前提として、働く者すべてに、ライフステージに対応した一定の必要生計費が担保される必要がある。わが国の新卒採用賃金は、結果として若年単身生計費の担保が念頭に形成されており、そうしたところでは昇給システムが不可欠となる。
- (6) また、継続的発展を期す企業における人事制度においては、職業能力開発システムが不可欠であり、能力向上に対応した処遇、つまり、「能力向上」と「仕事への配置・任用」と「成果・業績」と「賃金」の適正バランスを実現する必要がある。そうしたところでも、昇給システムは欠かせなくなる。
- (7) つまり、賃金・人事制度には、賃金の到達水準やそこまでの期間、昇給(上昇)のあり方は違ったとしても、最低限、未熟練労働者における市場価格としての新卒採用賃金を、一人前の賃金水準まで引き上げていくことや、仕事の変化に対応して賃金に変化する、公正な昇給システムが求められているのである。
- (8) そこで、労働組合は、労働者個々人に「公正な賃金」を保証する賃金決定の仕組み、すなわち賃金制度の確立・整備に主体性を持って関与しなければならない。

2. 定期昇給と昇給システム

- (1) 一般的な賃金制度における賃金の昇給システムには、基本賃金部分での、毎年一定の期日に大部分の従業員がほぼ自動的に昇給する定期昇給制度や、昇進・昇格に伴う基本給もしくは手当の増額に加え、あらかじめ定められた条件によって支給の有無や支給額が変

わる各種手当が一体となって、賃金が昇給(変化)する姿、すなわち賃金カーブを形作っている。

- (2) しかし、所定内賃金と同じ企業でも、諸手当の総額が多いほうが当然基本賃金額は低くなり、基本賃金の平均昇給額(定期昇給相当分)も小さくなる。また、諸手当の総額が同じ場合でも、昇進昇格時の昇給料等の昇給システムによって、基本賃金の平均昇給額は変わってくる。つまり、賃金制度が整備された各企業の賃金水準を決定するのは、当該企業の昇給ルールそのものであり、定期昇給額や定期昇給相当分での比較はあまり意味をなさず、世間相場との比較基準は個別賃金水準そのものとなる。
- (3) いずれにしても、賃金制度で担保される賃金水準が、労働者に必要な一定の生計費を上回る水準であれば、公正な制度に基づいた昇給の結果としての賃金カーブの形状はあまり問題にならない。だとすれば、従業員がほぼ一律に上昇する定期昇給制度でなくても、公正で明確な昇給制度が確立し、一定の賃金上昇と適切な水準が担保されればいいことになる。
- (4) これらの昇給について、対象者を一律一定額で昇給させるか、評価によって昇給額に差を付けるかは、当該労使で決定することではあるが、賃金の差に敏感な従業員の納得性確保や運用の効率性からすれば、複雑な制度設定は避けたほうがいい。事例では、評価に関わる管理者の労働生産性が大きく後退したり、従業員のやる気を阻害したとの結果も多く報告されている。

3. 賃金制度整備にあたっての留意点

- (1) 労働者にとっては、長期の賃金レベルの変化に関わる賃金制度改革に大変敏感である。一方、経営者にとっては、経営環境の変化と業績動向によって大きく影響を受ける、固定的労務コストに大変敏感である。したがって、賃金・人事制度の改定にあたっては、現状はもちろん将来の経済動向と企業動向に対する労使の認識一致が大変重要となる。加えて、現行の賃金・人事制度における矛盾や乖離を徹底的に洗い直し、労使双方で情報を共有化し検討を深める必要がある。
- (2) 特に、能力や業績・成果を重視した賃金・人事制度では、組合の積極的関与により、公正な制度設計とその運用における透明性の確保に加え、組合員の制度に対する納得性はもちろん、一定の生計費を保障できる賃金水準の確保が必要となる。
- (3) 連合は、社会的賃金の下支え・底上げのため、「誰にでも最低限の生活を保障する賃金」としての生活保

障水準の到達目標や35歳標準労働者の最低到達目標額を示す。各組合は、評価結果が最低の標準労働者であっても、初任賃金において①の月例賃金相当額を、35歳ポイントで②の目標額以上の賃金水準となる昇給システム（モデル賃金）を構築する必要がある。

- ① 単身労働者の必要最低生計費を担保する時間当たり賃金を、すべての労働者がクリアすべき水準とし、全従業員対象企業内最賃協定（時間額）や18歳年齢別最賃協定（月額）の到達目標額とする。
 - ② 4人世帯（夫婦・小学生子供2人）の必要最低生計費を担保する月例賃金を念頭に、賃金実態から35歳標準労働者の最低到達目標額を設定する。
- (4) 一般的な労働者は、主に賃金収入によって生計を立てているわけで、ライフステージに対応した一定の生計費を担保するためには、各年齢ポイントにおける標準的な賃金水準の確保をめざすことが求められる。連合はその指標として、18歳・30歳・35歳標準労働者の到達目標額を示す。また、各産別等は、産業実態等に応じた個別賃金の到達目標額を示すこととしている。各組合は、労使協議にあたって、これらに基づいて、昇給システムの中で確保すべき水準や昇給額の組合案を策定する必要がある。
- (5) いずれにしても、一定の生計費を担保できていることを前提として、能力や仕事（職務）基準の賃金制度に改定するということは、企業が期待し要求する職務キャリアの歩み（能力や職務で規定された序列等級や役職の昇昇）と、労働者にとって大多数が能力を蓄積し能力を発揮できる、実現可能な職務キャリアの歩みを、十分考慮し賃金制度を設計し直すことである。
- (6) そのためには、①経営者が従業員に求める能力や役割、仕事の結果（成果）の明確化と、②目標と評価と処遇が従業員の納得性を得る制度として確立・運用される必要がある。その上で、標準的な結果を発揮できなかった場合や、標準以上の結果を達成した場合の処遇の在り方、つまり、標準的賃金（個別賃金）と個人別賃金との整合性が確保できる、賃金決定基準、評価基準、処遇基準とそれらの運用規則を作らなければならないということである。

4. 能力・成果主義賃金に対する労働組合の基本スタンス

- (1) 成果主義賃金とは、仕事そのものの価値や仕事に発揮された能力（顕在能力）とその結果としての成果・業績を基準として賃金・人事制度の運用を行うことである。

- (2) しかし、実際の成果主義の動きを見ると、賃金の上昇における年功要素をできるだけ排除し、労務コストの増大を抑える目的で、本人が身につけている職務遂行能力に加え、従事している職務の重要度・困難度や本人が職務の結果として発揮した成果などを総合的に評価・処遇し、賃金の個人差が大きくなるよう制度の改定を進めているところが多い。そうした労務コスト抑制を第一義とした賃金制度改定は、かえって職場秩序に混乱をもたらしているところもあるといわれている。
- (3) 確かに、技術革新や市場動向によって労働者の働き方、企業の働かせ方は変化していくものであり、一度決めた賃金・人事制度であっても、それらの変化に対応したものにしていく必要がある。
- (4) 制度見直しにあたって労働組合は、現行の賃金・人事制度における実態賃金と能力・仕事・職位・賃金とのバランス等現状での矛盾や乖離を徹底的に洗い直し、その改善手法を労使で構築する必要がある。また、その改革の方向は、従業員の「働きがい・やりがい」の高まりに結びつくことを基本とする必要がある。加えて、世間相場との賃金水準のチェック、労働生産性のチェック、制度全体の適性運用のチェック、従業員の満足度・納得性のチェック等々、賃金・人事処遇の改革時点はもちろん、制度移行後においても、労働組合の役割は重要と考える。
- (5) いずれにしても、賃金制度改定における能力・成果の重視など能力主義の徹底には、仕事（職務）そのものの価値や求められる役割、与えられる職責の明確化を前提に、①能力の正しい把握、②能力の開発、③能力に応じた仕事への配置、④能力と仕事に応じた処遇と賃金決定、これらをすべて満足させる基準や制度があって初めて完成されるものである。その導入にあたっては、これらを担保できる評価制度、教育訓練制度、処遇制度、賃金制度も含めたトータルな人事制度の整備が必要となる。
- (6) 評価によって変わる賃金の幅が大きくなるとすれば、評価制度の透明度を高め納得性を確保する取り組みを進めることは当然であり、賃金決定基準や評価基準が明確でなく公正でなくかつ公開されない場合は、組合としてこうした制度改定に反対の立場を貫くのは当然のことである。

以上