

自動車産業 の賃金



1998年 2月

愛知労働問題研究所

自動車産業の賃金 目 次

はじめに (1)

I 賃金の実態 (4)

1. 超低額妥結がつづく春闘
2. 自動車メーカー各社の賃金水準
3. 自動車メーカー各社の一時金

II 賃金制度——職能資格・評価制度とあわせて

1. 3社労働者の賃金明細書をみてみよう (17)

2. 主要4社の人事・賃金制度改編の推移 (21)

3. トヨタ自動車の賃金制度 (23)

1. 人事・賃金制度の変遷と特徴
2. 職能資格制度・職位体系
3. 賃金制度
4. 「基幹職」層の賃金制度
5. 一時金
6. 評価制度
7. 労働組合の賃金政策

4. 三菱自動車の賃金制度 (55)

1. 賃金制度の変遷と特徴
2. 職務・資格制度
3. 賃金制度
4. 一時金
5. 評価制度

6. 労働組合の賃金政策

5. 本田技研の賃金制度 (81)

1. 人事・賃金制度の変遷と特徴
2. 資格制度
3. 賃金制度
4. 一時金
5. 評価制度
6. 労働組合の賃金政策

6. 日産自動車の賃金制度 (96)

1. 賃金制度の変遷と特徴
2. 職務資格制度
3. 賃金制度
4. 評価制度
5. 労働組合の賃金政策

7. トヨタグループ主要5社の賃金 (113)

1. 労務構成
2. 賃金体系
3. 手当の支給額
4. 賃金引き上げと配分
5. 初任給
6. モデル年間賃金
7. 時間外等各割増率
8. 一時金

さいごに 賃金制度の問題点と、これを改善させる要求の基本点 (126)

自動車産業の賃金

はじめに

増収増益をつづける自動車産業

自動車産業は97年3月期決算で、巨額な増収・増益をあげたことはよく知られています。

トヨタ自動車の97年3月期決算は、売上高前期比14.4%増(9兆1048億円)、営業利益2.2倍(5171億円)、経常利益82.1%増(6204億円)で、2年ぶりの増収、3年連続の増益であると発表(97年5月21日)しました。配当も3円増配し年22円とすることもあわせてあきらかにしました。

経常利益は、上場企業の中で9年連続トップです。これは、国内販売40%シェア確保のため、値引きまで行うという強引な販売競争に狂奔したことが経常利益増を確保した要因であったともいわれています。

増益要因は、為替差益2400億円、原価改善1100億円、営業努力600億円。一方減益要因は労務費、研究開発費などの増加1282億円で、差し引き2818億円の利益増であったと発表しています。

「今回の増益決算は短期的な為替によるものだけでなく、新商品開発や販売店と一体となった取り組みなど、企業努力によるものも大きい」と、奥田社長はのべていました(97年5月22日、中部経済新聞など)。つまり、世界に通用する「強靱な体質づくり」、いわゆる低コスト体制ができあがっていることへの自信のあらわれであるといえます。

連結決算(連結子会社230社)では、米国子会社中心に好調に推移したことから、売上高14.2%増(12兆2438億3400万円)営業利益91.1%増(6651億1400万円)、経常利益68.3%増(7082億9900万円)となったと発表していました。

三菱自動車でも、97年3月期決算では、過去最高の経常利益を計上していました。

	9 7 年 3 月 期	9 6 年 3 月 期	対前年比
従業員数(人)	27,827	28,383	△ 556
生産台数	1,224,171	1,284,343	△63,172(95.08%)
売上高(百万円)	2,585,940	2,522,559	63,381
経常利益(同上)	58,035	55,393	2,642 過去最高
内部留保(同上)	414,303	403,091	11,212
1人当たり 内部留保額(万円)	1,489	1,420	29

内部留保の巨額な積み増し

全労連が発表している『検証・大企業の内部留保』（各年版）であきらかになっているように、自動車産業の内部留保の額は、年々巨額な積み増しをつづけています。とくにトヨタの内部留保額はダントツです。

主要5社 1997年3月期決算内部留保と経常利益

企 業 名	従業員数 (人)	内部留保 (億円)	対 前 年 増 減 額 (億円)	従 業 員 1人当り (万円)	経常利益 (億円)
ト ヨ タ	70,524	45,650	2,175	6,473	6,204
日 産	41,266	13,768	287	3,336	810
本田技研	28,402	7,522	767	2,648	1,666
三 菱	27,827	4,143	114	1,489	580
マ ッ ダ	24,891	2,795	282	1,123	139

『検証 大企業の内部留保（98年版）』より

低コスト体制が増益増収と内部留保の積み増しを可能に

以上のような増収・増益、内部留保の巨額な積み増しは、「円安が追い風」「リストラ効果」によるものであるといわれていますが、積み増しの主たる要因は、能力・業績主義的賃金をテコにした、残業の恒常化、変則交替制・夜間勤務

などによる長時間労働（生産設備の高稼働率の追求）、省人化・少人化・自動化さらに自動化による人員削減、労働規律・モラル（士気）の強化による労働密度の高さが、総人件費の削減・低コスト体制をつくりだしています。

利潤の増大・内部留保の積み増しの対極に、能力・業績主義的賃金と低賃金があることをみのがしてはなりません。

賃金制度の能力・業績主義強化が低コスト体制づくり

この低コスト体制は、とくに85年のプラザ合意以降の急激な円高のもとでの「大競争時代」を口実に減量経営戦略、生産拠点の海外移転、さらに部品の一本化、加工工程の圧縮、大型トランスファーマシンの大量導入、高精度加工機による熟練技能の駆逐などいわゆる「合意化努力」「改善効果」によって、人減らし・低賃金労働者への置き換えがすすめられ、また90年代初頭のバブル崩壊によるリストラ「合理化」によって築き上げてきたものです。

このなかで年功賃金体系の縮小・解体とむすびついた仕事給・業績給などと呼ばれる徹底した能力・業績主義的賃金体系がつぎつぎに導入・強化は、これら一連の「合理化」をすすめるためのテコとして利用されてきました。

このような新しい賃金体系の導入は、年功的賃金体系の要素を残しながら、「職層別」賃金上昇ランクを細分化することによって、賃金格差を拡大するとともに、労働者に刺激をあたえ、競争を激化させることをねらったものでした。

こうしてホワイトカラーなど間接部門の労働者、とくに管理職層の人員を削減し、猛烈な販売競争のもとでの生産増に、労働者を残業・休日出勤にかりたて、長時間・過密労働をおしつけ、生産量の増大を期間工の採用でその場をしのいできました。

こうして、今まで以上の低コスト体制をつくりあげてきたとみななければなりません。この賃金制度が低コスト体制づくりに大きく寄与しているとみななければならぬでしょう。

賃金制度のからくりを解明するために

多国籍企業化し、高収益をあげつづけている自動車産業の賃金—その水準・制度について、多くの労働者が関心を寄せています。しかしその賃金制度は、外部のものにオープンとなっていないだけでなく、その職場に働く労働者にも、わかりにくい制度となっています。それは、人事考課・査定によって、労働者個人

個人のベア、昇給、昇任や昇格などの賃金決定が、企業の恣意によって決められていることが大きな特徴であるといえます。

われわれ「自動車産業職場政策研究会」に参加する、自動車企業で働くものたちによって、その企業と組合の資料や、職場の実態を持ち寄り、賃金実態や賃金制度—とくに職能資格制度、人事考課制度と連動した賃金制度と運用がどのようになっているかに焦点をあてながら、制度のしくみや実態をあきらかにすることからはじめました。3年がかりの調査・討論をつうじて、自動車メーカー主要4社の賃金制度、職能資格制度および人事考課制度の実態についてようやくまとめることができました。だが、企業間や他産業との比較にまで及ぶことができませんでした。

この資料によって、こんご賃金制度の企業間比較・さらに産業間比較を可能とするものであり、人事考課と連動した職能・能力主義的賃金の問題点や、労働者が求める賃金制度について、探求・解明することに役立つことを期待するものです。

I 賃 金 の 実 態

1. 超低額妥結がつづく春闘

春闘相場を形成する真のリーダー役は、8社懇（労務担当重役のあつまり）といわれている。その8社とは、自動車では、トヨタと日産、鉄鋼では、新日鐵と日本鋼管、電機では、日立と東芝、造船では、石川播磨重工と三菱重工業、です。

しかもこの8社の労働組合は、労資一体の労働組合であることは有名であります。これらが所属する産別組織（自動車総連、鉄鋼労連、電機連合、造船重機）をつうじて、金属労協（IMF・JC）に加盟しています。この金属労協は、春闘相場を形成する中心的な役割をはたしていますが、中でも8社の企業別労組、そのなかでもトヨタ自動車が〃低額・春闘相場を形成する牽引車〃の役割をはたしていることはよく知られているところです。

(1) 自動車産業の97春闘

① 97春闘の結果

	賃金引き上げ				一時金	
	回答額	率	96春闘回答		回答額	96春闘回答
トヨタ	9,400円	2.83	8,700円	2.69	6.1カ月	5.8カ月
日産	9,000	2.88	8,300	2.71	5.3	4.61
本田技研	9,200	2.83	8,400	2.65	5.9+	5.7
					5万円	
三菱自工	9,000	3.30	8,300	3.11	5.6	5.6
マツダ	9,000	2.94	8,100	2.73	4.45	4.2
いすゞ	8,400	3.09	8,000	3.07	5.2	5.1+0.1
富士重工	8,900	3.31	6,300+1,900		5.0	4.83
				3.09		
ダイハツ	8,800	3.32	7,900	3.03	5.5	5.4+1万円
スズキ	8,200+		7,600	2.84	5.6	5.5
	α (250)	3.06				
日野自工	7,600	3.10	7,100	2.95	5.3+	5.5
					1.5万円	
ヤマハ	9,100	3.05	8,400	2.89	5.5	5.5

*「週刊労働ニュース」97.3.24

[トヨタグループ] (3月18日回答)

	年齢	賃上げ要求	回答(昨年)	一時金要求	回答
	歳	円	円 (円)	か月	か月
デンソー	33.5	12,000	8,300(7,600)	5.7	5.6+
					3万円
アイシン	32.6	11,500	7,600(7,200)	5.5	5.4
豊田自動織機	32.7	11,500	7,700(7,100)	5.5	5.4+
					2.7万円
トヨタ車体	35.5	12,000	8,100(7,600)	5.5	5.4+
					2.9万円
豊田工機	36.0	11,500	7,900(7,200)	5.5	5.4+
					2.8万円
トヨタ自動車	37.0	13,000	9,400(8,700)	6.1	6.1

*中経新聞3.19

*アイシン以外は、一時金実質満額回答

② 結果の特徴

97春闘でも、トヨタ自動車が「リード役」をはたしたといわれている金属労協の集中回答日(97.3.18)を前に、トヨタ労組は要求13、000円にたいして、9、300円(前年比+600円)、一時金は要求どおり6.1月分(前年比+0.3か月)で妥結する方向であったといわれていました。

自動車総連は、最低賃上げ額を「前年実績プラス600円」を示していました。「経営側は『最終的な数字』として9、200円を提示、100円玉一つを乗せて組合側に花を持たせるシナリオだった」(「毎日」3.18)といわれていましたが、経営側は一転して決着予定の9、300円に100円を上乗せする回答をだしたのです(3.17)。

妥結後、組合委員長は「『会社はわれわれ(の努力)を評価してくれた』と声を詰まらせた」とマスコミはいっせいに報じました。経営側も「さいきんの組合員の頑張りに応えた」と説明していました。

しかし、この100円の上積みは、日経連が言う「各企業の能力に応じた配分」という意図にそったものであるといえます。「繁忙を極める組合員の士気を高めるにはある程度〃ホロリとさせる〃だけの報いが必要」とのねらいがミエミエであるが、それ以上に「金額で多少譲歩しても『業績が悪くなったら思い切って下げる』という選択肢を経営側が手にした」ものであるといわれています。

それだけでなく、自動車総連の「最低賃上げ額」を無視し、賃上げ額決定の主導権は経営側にあることを誇示したのももあり、「業界横並び」への配慮は無視した格好であるといえます。

いずれにしても、「結局、円安で好業績に支えられた経営側が、高レベルの一時金、賃金と引き換えに組合側にたいして長期的なイニシアチブ(「経営主導」)を手に入れた」(「毎日」3.18)ものと指摘しています。労働者はここでいう「高レベルの一時金、賃金」などは実感していないことは言うまでもありません。

昨年実績を額・率で上回ったからとはいえ、労働組合は、大企業の円安・リストラでの大儲けという条件は生かし切れず、「総額人件費抑制」攻撃の前に、低額妥結に押さえ込まれたことはあきらかです。

③ 妥結直後のトヨタの職場労働者・家族の声

<社宅で>

「私はよくわかりませんが、9000円ぐらいでは、とても生活はやっていけません。」

私もアルバイトをしています。会社はもうかっているんでしょ」（星ヶ丘社宅の奥さんA）

「9400円ですか。毎年、あまり期待していません。それより消費税は困るよね」（星ヶ丘社宅の奥さんB）

「まあよく出したんじゃない。それでも、もっと上げて欲しい。毎月3万円以上足りない」（玉ヶ丘、奥さんA）

「7兆円負担に頭にきています。賃上げ9000円くらいでは話になりません。組合はなにをやっているの」（玉ヶ丘、奥さんB）

「毎年そうだが、組合は要求を出して満額を何が何でもとるという姿勢が見られない。今年はとくにそうだ。まあ最近は頭にくることばかりよ。連2で、夜中に帰ってくるとブウブウ言われるし、毎月赤字だ」（永覚住宅、元町工場）

「会社が値切るのはわかるが、組合が一発でOKする態度が気に入らねえ。いつも思うことよ、俺たちはどんなくらしをしてんのか。組合はわかってねエ」（第3大林社宅、堤工場）

<職場で>

「執行委員長は、9400円で涙を流したらしいぜ。満額回答を出せなくて悔し涙なら話はわかる。これじゃあ、最初から満額とる気がなかった。こちとら泣くに泣けんぜ」（本社工場）

「組合が考えていた額より、回答が多かったということは、組合の判断ミスだ。組合はなんのために春闘やったのか。笑いものだ」（元町工場）

「1月以来残業もやり、土曜出勤もやって、こんな回答か。誠意がない。執行部は何をやっている」（堤工場）

「消費税で大変だ。9400円では足りないぜ」（三好工場）

「100円玉遊びはやめよダ。毎月5、6万足りない。生活は変わらない」（高岡工場）

「よく出たと思うよ。しかし組合の態度はおかしい。13,000円要求出して、組合は9300円で受け入れるとニュースで言ってたー。ボロが出たな」（高岡工場）

「こんなもんだろう。生活の足しにならんが」（上郷工場）

「何を考えてる。公式の発表の前に執行委員長が涙を流して喜んだ話だぜ。笑い話した」（元町工場）「笑い話じゃない。頭にくる。最初からやる気がなかったことを告白したようなもの」（元町工場）

「組合の予想を上回ったということは、何のために組合は交渉をやったのか」（元町工場）

2. 自動車メーカー各社の賃金水準

自動車各社の賃金実態は、同じ自動車産業の中で働く仲間同士が、なぜ賃金格差があるのだろうか。企業の規模、学歴、男女の賃金の格差はどれくらいかを調べてみると、その差はかなり大きく、それぞれの企業の枠の中で競争させられていることがわかります。

① 主要自動車各社 学歴、職能別賃金格差（男子 1997年賃上げ後）

年 齢 (歳)	20	25	30	35	40	45	50
勤 続 (年)	2	7	12	17	22	27	32
大卒勤続 (年)		3	8	13	18	23	28
家族構成 (人)	単身	単身	配子1	配子2	配子2	配子2	配子1
自動車総連							
高卒技能	175522	206644	262957	307973	351174	397791	433761
高卒事技	175684	210179	282539	335614	381072	410970	429905
大卒事技							
トヨタ							
高卒技能	188300	226800	288900	341400	383700	437500	465900
高卒事技	187400	225700	287600	339800	381900	435500	
大卒事技		240300	323400	417000			
三菱							
高卒技能	178448	200948	267866	325034	354775	374626	439636
高卒事技	161400	216150		343988	432368		
大卒事技		229200	303548	407322			
本田							
高卒技能	172745	201510	288680	341305	386985	437820	477245
高卒事技	172745	201510	288680	341305	386985	437820	477245
大卒事技							
日産							
高卒技能	171000	229000	278000	319000	400000	453000	
高卒事技							
大卒事技		241000	338000	420000			

『連合 政策資料 104 (97.12.17)』より

② 主要自動車各社 高卒事務技術労働者 男女賃金格差 (1997年賃上げ後)

年 齢 (歳)	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0
勤 続 (年)	2	7	1 2	1 7	2 2	2 7	3 2
家族構成 (人)	单身	单身	配子 1	配子 2	配子 2	配子 2	配子 1
自動車総連	175684 167812	210178 191524	2782539 221761	335614 250210	381072 289664	410970 349600	429905
金属平均	166939 164896	202728 190465	266130 219577	314749 246867	355371 277111	384335 304273	407485 329409
トヨタ	187400 175100	225700 201500	287600	339800	381900	435500	
三菱	161400 167650	216150 188778	241467	343988 276800	432368 319750	349600	
本田	172745 166300	201510 195700	288680 231400	341305	386985	437820	477245
日産	164000	202000	242000				

各社上段が男子、下段が女子。女子の30～40歳家族構成は、既婚扶養無
『連合 政策資料 104 (97.12.17)』より

③ 主要自動車各社 平均賃金の推移 (1986～1996年)

年 度		三 菱	トヨタ	日 産	本 田	マツダ
1 9 8 6	基準内	225518	229140	230700	216007	238799
	時間外	83247	85460	56409	39647	74076
	計	308765	315600	287109	255681	312875
1 9 8 7	基準内	227999	237600	243790	224933	240227
	時間外	79630	65900	49497	38529	70096
	計	307620	303500	299287	263462	310323
1 9 8 8	基準内	232857	247509	246249	236745	246313
	時間外	95676	81238	64050	45809	72676
	計	328533	328747	310299	282554	318989

1989	基準内	239630	257925	257102	243963	256470
	時間外	95159	94840	89458	53830	94151
	計	334789	352765	346560	297793	350621
1990	基準内	246863	269868	261816	256625	266250
	時間外	103177	107619	92959	47286	91984
	計	350040	377487	354775	303911	358244
1991	基準内	250864	278775	267469	272779	272585
	時間外	105873	95055	76687	44878	100791
	計	356737	373830	344156	317657	373356
1992	基準内	255933	287371	275679	288976	278946
	時間外	97050	69433	55189	45090	88798
	計	352983	356804	330868	334066	367744
1993	基準内	260183	298729	288342	306395	282743
	時間外	79057	70464	58985	41386	51343
	計	339240	369193	347327	347781	334086
1994	基準内	261687	310116	295703	313461	287783
	時間外	66600	67494	47338	31712	67152
	計	328287	377610	343041	345173	354935
1995	基準内	266777	321103	304422	327692	294896
	時間外	75527	81987	69317	35486	69667
	計	342304	403090	373739	363178	364563
1996	基準内	272504	329948	311347	337190	304161
	時間外	67775	81327	62824	41703	54162
	計	340279	411275	374171	378893	358323

『IMF・JC 労働条件 各年版』より作成

④ 自動車各社 モデル賃金比較（高卒技能職・男子 1997年）

年 齢（歳）	18	20	25	30	35	40	45
勤 続（年）	0	2	7	12	17	22	27
扶養人（人）	0	0	0	配子1	配子2	配子2	配子2
トヨタ	160,000	188,300	226,800	288,900	341,400	383,700	437,500
日 産	162,000		229,000	278,000	319,000	400,000	453,000
本 田	160,900	172,745	201,510	288,680	341,305	386,985	437,820
三 菱	167,500	178,448	200,948	267,866	325,034	354,775	374,626

マツダ	169,340	178,710	208,680	269,850	310,420	340,770	
いすゞ	160,000		195,249	248,127	292,190	333,152	374,080
富士	156,000	164,566	205,512	261,304	291,343	313,373	337,165
ダイハツ	167,200	174,010	199,050	244,050	285,510	328,400	402,250
スズキ	158,000	165,900	188,400	219,900	270,400	322,200	361,200
日野	172,000	184,416	213,636	277,848	330,900	376,864	440,972
ヤマハ	162,000	172,600	204,300	248,000	280,200	322,700	359,300

注：賃金額は基本賃金と手当の合計（＝所定内賃金）

本田、三菱、いすゞ、富士、スズキは「実態モデル」、日産、マツダ、ダイハツ日野は「理論モデル」、トヨタは「その他」

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17より

⑤ 自動車各社 モデル賃金比較（事務技術、高卒・男子 1997年）

年 齢（歳）	18	20	25	30	35	40	45
勤 続（年）	0	2	7	12	17	22	27
扶養人（人）	0	0	0	配子1	配子2	配子2	配子2
トヨタ	156,000	187,400	225,700	287,600	339,800	381,900	435,500
日 産							
本 田	160,900	172,745	201,510	288,680	341,305	386,985	437,820
三 菱			216,150		343,988	432,368	
マツダ	164,840	174,210	209,970	275,890	332,100	390,220	
いすゞ	155,000		198,633	263,033	330,031	362,912	
富 士	156,000	164,566	205,512	261,304	291,343	313,373	337,165
ダイハツ							
スズキ							
日 野	169,000	182,229	213,445	318,707	336,903		
ヤマハ							

注：賃金額は基本賃金と手当の合計（＝所定内賃金）

本田、三菱、いすゞ、富士、は「実態モデル」、マツダ、日野は「理論モデル」、トヨタは「その他」 日産、ダイハツ、スズキ、ヤマハは不明

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17より

⑥ 自動車各社 モデル賃金比較（大卒・男子 1997年）

年 齢（歳）	22	25	30	35	40
勤 続（年）	0	3	8	13	18
扶養人（人）	0	0	配子1	配子2	配子2
トヨタ	198,000	240,300	323,400	417,000	
日 産	199,000	241,000	338,000	420,000	

本 田	199,000	229,200	303,548	407,322	
三 菱	197,190	226,170	308,290	411,030	
マツダ	198,000	213,443	300,759	350,034	356,338
いすゞ	198,000	217,263	284,843	332,288	360,194
富 士	198,000	218,620	287,670	362,870	
ダイハツ	198,000	217,600	268,000	324,600	378,900
スズキ	208,000	239,967	329,968	382,261	
日 野	197,000	223,300	276,100		368,700
ヤマハ					

注：本田、三菱、いすゞ、富士、スズキは「実態モデル」、日産、マツダ、ダイハツ、日野は「理論モデル」、トヨタは「その他」

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17より

3. 自動車メーカー各社の一時金

(1) 一時金（96年年末、97年夏季、97年年末）の1人平均支給額・月数

	96年年末		97年 夏季		97年年末	
	支給額	月数	支給額	月数	支給額	月数
ト ヨ タ	980,000	2.95	1,020,000	3.00	1,060,000	3.10
日 産	740,000	2.35	830,000	2.58	870,000	2.70
本田技研		2.92				3.00
三菱自工	770,000	2.81	782,000	2.79	787,000	
マ ツ ダ	660,000	2.16	660,000	2.10	740,000	2.35
い す ゞ	699,125	2.55	727,974	2.60	727,974	2.60
富士重工	670,000	2.49	695,000	2.50	695,000	2.50
ダイハツ	773,743	2.75	781,031	2.70	809,959	2.80
ス ズ キ	731,900	2.80	736,478	2.80		2.80
日野自工	723,149	2.79	695,423	2.62	711,177	2.68
ヤ マ ハ	834,050	2.80	833,844	2.70		2.80

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17 より

(2) モデルによる一時金支給額 (96年末・97年夏季)

① 高卒・技能職・男子 (上段: 96年末、下段: 97年夏季)

年齢 (歳)	20	25	30	35	40	45	50
勤続 (年)	2	7	12	17	22	27	32
扶養 (人)	0	0	2	3	3	3	2
トヨタ	524,000	789,000	939,500	1090,000	1287,500	1565,000	
	659,000	819,500	975,500	1125,500	1325,500	1607,000	
日産	485,000	550,000	709,000	982,000	1162,000		
	567,000	645,000	820,000	1110,000	1335,000		
本田	477,969	622,427	839,127	1027,434	1158,706	1246,938	1301,300
	505,279	647,241	863,705	1056,665	1188,296	1276,940	1304,700
三菱	446,120	506,308	672,542	873,548	965,508	1028,146	1330,715
	452,240	513,116	680,397	883,568	975,516	1036,580	1340,625
マツダ	347,702	457,475	556,927	635,548	706,072		
	340,672	448,340	545,703	622,306	691,352		
いすゞ	499,481	666,472	796,409	911,904			
	496,651	654,270	757,378	905,173			
富士	508,942	647,598	729,925	779,228			
	513,208	653,134	736,221	785,789			
ダイハツ	428,700	570,300	699,300	775,900	940,200	1196,200	1272,200
	421,100	521,500	645,600	768,000	915,800	1198,800	1260,900
スズキ	461,720	515,760	606,200	751,240	895,160	997,640	1122,240
	464,520	527,520	615,720	757,120	902,160	1011,360	1127,840
日野	481,122	578,917	731,189	933,536	1042,856	1224,409	1354,785
	463,298	551,326	700,635	892,060	1002,374	1173,933	1299,646
ヤマハ	392,000	497,000	597,000	708,000	841,000	958,000	
	391,000	512,000	602,000	718,000	845,000	954,000	

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17 より

② 高卒・事務技術・男子（上段：96年末、下段：97年夏季）

年齢（歳）	20	25	30	35	40	45	50
勤続（年）	2	7	12	17	22	27	32
扶養（人）	0	0	2	3	3	3	2
トヨタ	432,000 454,000	522,000 656,500	786,500 817,000	937,000 972,500	1087,000 1122,000	1283,500 1322,000	
本田	477,969 502,279	622,427 647,241	839,127 863,705	1027,434 1056,665	1158,706 1188,296	1246,938 1276,940	1301,300 1304,700
三菱	446,134	632,610 639,615		978,818 989,245	1294,035 1305,074		
マツダ	347,702 340,672	467,458 458,092	597,549 585,387	728,230 712,892	852,598 834,392		
いすゞ		471,815 475,018	779,172 683,000	920,223 916,352	1007,543 997,919		
富士		509,669 513,940	647,638 653,174	745,898 752,280	841,023 845,008		
日野	477,362 459,350	569,491 545,868	846,297 812,497	988,106 978,833			

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17 より

③ 大学卒・男子（上段：96年末、下段：97年夏季）

年齢（歳）	25	30	35	40
勤続（年）	3	8	13	18
扶養（人）	0	2	3	3
トヨタ	640,500 771,500	1078,000 1118,500	1453,000 1502,000	
日産	612,000 710,000	856,000 979,000	1191,000 1339,000	
三菱	669,789 678,231	865,825 875,920	1210,671 1223,156	

マツダ	530,630 519,771	692,518 678,128	943,754 923,349	
いすゞ	533,519 536,481	804,336 800,532		
富士	535,234 539,641	715,378 721,595	855,832 866,498	918,714 927,036
ダイハツ	657,400 648,200	828,200 818,700	1115,200 1122,300	
スズキ	604,800 609,280	731,640 750,400	909,160 908,880	1039,080 1060,920
日野	646,741 617,321	872,937 839,523	1064,866 1023,626	
ヤマハ	595,000 605,000	757,000 804,000		1138,000 1146,000

『れんごう 政策資料』104号、97.12.17 より

(3) 主要4社の一時金支給率の推移 (1974～97年)

年	トヨタ 月数 金額 (か月)(千円)	三菱 月数 金額 (か月)(千円)	本田技研 月数 金額 (か月)(千円)	日産 月数 金額 (か月)(千円)
74	6.1 642	4.95 614	5.0 519	5.8
75	6.1 733	4.68 662	5.27 644	5.8
76	6.1 803	4.46 709	5.65 750	5.8
77	6.1 885	4.58 770	5.88 850	6.0
78	6.1 955	3.87 678	5.9 900	6.0
79	6.1 1018	4.96 830	5.9 940	6.0
80	6.1 1082	5.4 935	5.9 1012	6.0
81	6.1 1115	5.33 968	5.9 1060	6.0
82	6.1 1207	5.33 1035	5.9 1104	6.0
83	6.1 1244	5.17 1055	5.9 1124	6.0
84	6.1 1308	4.99 1055	5.9 1166	6.0
85	6.1 1368	5.14 1130	5.9 1250	6.0
86	6.1 1418	4.78+0.04 1085+10	5.9 1307	5.6

87	6.0	1445	4.73	1085 +10	5.9	1360	5.4
88	6.0	1495	5.0	1160 +20	5.9	1432	5.4
89	6.0	1558	5.32	1260 +30	5.9	1501	5.7
90	6.2	1700	5.5	1380	5.9	1573	5.9
91	6.2	1780	5.63	1460	5.9	1653	5.9
92	6.1	1770 +30	5.7	1502.6	5.9	1740	5.6
93	6.0	1780	5.7	1513	5.9	1802	5.32
94	5.8	1730 +60	5.5	1462	5.6	1765	4.74
95	5.8	1840	5.6	1508	5.6	1820	4.0
96	5.8	1930	5.6	1535	5.7	1906	4.61
97	6.1	2080	5.6	1569	5.9	+5万円	5.3

1974～78年は
重工・自工平
均、79年より
自工の単独交
渉となる

(主として) 1974～1978年間の労務費の増減率

日 期 (月・日)	田 本 労 務 費 (円千)(月々)	三 井 労 務 費 (円千)(月々)	イ ン テ ル ナ ル 労 務 費 (円千)(月々)	平 均
8.8	813	813	813	813
8.8	844	844	844	844
8.8	827	827	827	827
8.8	828	828	828	828
8.8	800	800	800	800
8.8	840	840	840	840
8.8	810	810	810	810
8.8	800	800	800	800
8.8	811	811	811	811
8.8	811	811	811	811
8.8	811	811	811	811
8.8	811	811	811	811
8.8	811	811	811	811
8.8	811	811	811	811

II 賃金制度 — 職能資格・評価制度とあわせて

1. 3社労働者の賃金明細書をみてみよう

あとで、くわしく各社の賃金制度をみますが、とりあえず、トヨタ自動車、三菱自動車、本田技研の労働者の「賃金明細書」を紹介することにします。あわせて、97春闘でのアップ額も紹介しておきます。

それぞれの賃金明細書をみればわかるように、会社ごとに、賃金項目やその額が違うということです。交替制勤務、時間外・休日労働がなければ、賃金はきわめて低いことがわかんと思います。

1. トヨタ自動車の賃金明細書

〇さん。年齢54歳。勤続34年。職務資格・班長級

97年6月分賃金・時間外、交替制勤務：なし

		< 97春闘での引上額 >	
基本給	148,540	基本給	3,680円
生産性給	68,110	生産性給	3,281
職能給	66,800	職能給	8,200
年齢給	108,200	(職位手当6500円は職能給に組入れ、実質引上げ1700円)	
家族手当	19,500	年齢給	0
通勤費補助	7,310		

総支給額	418,460	合 計	8,661円 (アップ率2.07%)

主な「控除金」		雇用保険料	1,673
		健康保険料	15,635
		年金・基金掛金	52,067
		所得税	13,410
		地方税	29,600
		労働組合費	7,400

		合 計	119,785

2. 三菱自動車の賃金明細書

Yさん。年齢54歳。勤続39年。職務資格：副工師

97年5月分賃金・時間外労働：なし。

		<97春闘での引上額>	
基本給	153,900	基本給	2,050 (定期昇給分)
資格給	69,100	資格給	1,600
職務・業績給	111,200	職務・業績給	4,500
有扶手当	15,200	有扶手当	400
直接員手当	6,000		
特殊作業手当	656		
健保給付金	600		
支給金合計	356,656	合 計	8,550 (アップ率2.4%)
主な「控除金」			
		健康保険料	10,548
		厚生年金保険料	31,230
		雇用保険料	1,424
		所得税	14,190
		住民税	17,200
		労組費	5,654
		合 計	80,246

3. 本田技研の賃金明細書

Hさん。年齢46歳。勤続28年。職務資格：4A

97年6月分賃金・休日出勤：2日、時間外労働：なし。

		<97春闘での引上額>	
本 加 給	331,460	本加給	9,430
皆精勤手当	4,600	(内訳)	
家族手当	20,800	本給	1,100
住宅手当	11,600	業績加給	275 (本給×0.25)
通勤手当	3,792	号給加給	8,055
休日買上手当	50,272		
交替制手当	62,457		
現物給与食事	5,000		
支給総額	489,981	合 計	9,430 (アップ率2.6%)

主な「控除金」	健康保険料	15,980	健康保険料
	厚生年金保険料	40,772	厚生年金保険料
	雇用保険料	1,939	雇用保険料
	所得税	17,030	所得税
	住民税	22,400	住民税
	労組費	6,880	労組費
	合 計	105,001	合 計
		(工研連標準)	

4. 3社の賃金明細書比較

3社従業員（実在）の賃金明細書比較

賃金項目	トヨタ（O氏） 97.6	三菱（Y氏） 97.5	本田（H氏） 97.6
基本給	148,540 (37.9)	153,900 (45.2)	165,900 (50.1)
生産性給 職務・業績給 業績加給	68,110 (17.4)	111,200 (32.7)	41,475 (12.5)
直接員手当		6,000 (1.8)	
職能給 資格給 号給加給	66,800 (17.1)	69,100 (20.3)	124,085 (37.4)
年齢給	108,200 (27.6)		
計	391,650 (100.0)	340,200 (100.0)	331,460 (100.0)
特殊作業手当 皆勤手当 住宅手当 家族給 有扶手当 家族手当	19,500	656 2,400+12,800	4,600 (1.5%) 11,600 20,800
時間外算定 基礎賃金	391,650	343,256	336,060
超勤手当 深夜手当 交替勤務手当 休日買上手当 研修助成金			62,457 50,272

通勤費補助 通勤手当 現物給与食事 健保給付金	7,310	600	3,792 5,000
総支給額	418,460	356,656	489,981
年齢 勤続年数	54歳 34年 (2年間臨時工)	54歳 39年	46歳 28年

××× 網掛け部分は、基準内賃金

5. この賃金明細書をみてー紹介した賃金明細はとくに低いもの

ここで紹介した賃金明細書は、各社の賃金制度がどうなっているのかを知ってもらうために、実際のもので紹介しました。これはいずれも97春闘後の賃金です。

この賃金明細書は、いわゆる標準労働者（差別なしに、昇給・昇任する労働者）のものとはいえません。たとえば、前に示しました「自動車各社 モデル賃金比較」（97年、高卒作業員・男子）とくらべても、はっきりすると思います。

トヨタのモデル賃金（所定内）は、45歳・勤続27年・扶養3人で437、500円となっています。Oさんは、54歳・勤続34年・扶養1人で、所定内賃金は411、150円ですから、かなり低いと考えてよいのではないのでしょうか。

三菱のモデル賃金（所定内）は、45歳・27年・扶養3人で374、626円となっています。Yさんは、54歳・39年・扶養1人で、所定内賃金は356、056円ですから、これもかなり低いといえます。

本田のモデル賃金（所定内）は、40歳・勤続22年・扶養3人で386、985円となっています。Hさんは、46歳・勤続28年・扶養2人で368、460円ですから、これもまた低いといえます。

2. 主要4社の人事・賃金制度改編の推移

(1979年以降)

1979年以降の、各社の人事・賃金制度改編の推移は以下のようですが、この推移をみてわかることは、85年のG5・急速な円高のもとで、自動車産業の各社は、あいついで、組織・人事・賃金制度の見直し・改編をおこない、職能給化・さらに能力主義化をはかってきたことがわかつていくと思います。

	動 向	ト ヨ タ	三 菱	本 田	日 産
1979			一時金交渉 重工・自工 合同交渉から 単独交渉		
1980					
1981			春闘、造船 重機、自工の 交渉から自 動車総連、自 工の交渉に		
1982			1985年をめ ざす長期賃 金政策		
1983			60歳定年延 長妥結		
1984					
1985	G5・円高		社員制度一 部改定		
1986					
1987			1990年をめ ざした長期 賃金政策		新賃金制度 導入
1988					
1989	消費税導入	組織のフラ ット化 新資格制度 へ移行			
1990		賃金制度改 訂			

1991	バブル崩壊		新社員制度 新賃金制度 へ移行		
1992				管理職年俸 制導入	
1993		賃金制度の 再見直し			
1994	円が1ドル=100 円突破				管理職賃金 制度の改訂
1995	日経連「新時代 の日本的経営」			新人事制度 導入	
1996	フォート、マツダ経 営権を把握	新「労使宣 言」	新賃金政策 II「終身雇 用」「年功序 列」→業績 重視に 自主裁量勤 務制試行		賃金制度の 改訂
1997		技能系新人 事制度 管理職の新 賃金制度	57→60歳高 齢者賃金一 時金支給比 率改定提案		

3. トヨタ自動車の賃金制度

：会社の概要：

設立：	1937年
資本金：	354,657百万円 (97.3)
本社：	愛知県豊田市トヨタ町 1
生産台数：	年350万782台 (97.3)
	(稼働率： 82.5%)
売上高：	9,104,792百万円 (97.3)
経利益：	620,412百万円 (97.3)
労務構成：	(97.3)
従業員数	70,524人
平均給与月額	431,615円
平均年齢	36.3歳
平均勤続年数	15.2年
女性比率	8.8%

1. 人事・賃金制度の変遷と特徴

(1) 人事・賃金制度の変遷

異常円高・生産拠点の海外への進出・多国籍企業化とバブル経済の崩壊・国内販売の伸び悩みが、急激な経済環境の変化で期待できないというもとで、トヨタの賃金制度は80年代末ころからめまぐるしく変化しました。

人事・賃金制度改定の推移

年 月	テ ー マ	主 な 内 容
89. 8	大幅な組織・人事制度の改革	①組織のフラット化（課を廃止し、室・グループへ再編）、②賃金制度の改革（職能給、年齢給の導入）、③賞与配分の見直し（基本給比例部分を基礎賃金比例に変更）、④人事考課制度の改革（能力考課と期間考課の2種類に）。テーマ管理、話し合い制度の導入）

90.	技能系人事制度の見直し	専門技能修得制度、専門技能職の新設
91. 8	NOW21	New Office Way21 の略。新しい働き方を確立する個人主体の意識改革運動
93. 4	賃金制度の一部見直し	①賃金制度の見直し（職能給、年齢給比率の拡大）、②賞与配分の見直し（職能配分を40%に引き上げ）、③人事考課を改善（加点主義考課の推進）
93. 6	BR	Business Revolution の略。事務部門の業務を30%削減する業務改革運動
96. 7	チャレンジ・プログラム	「多様な人材が、多様化した活躍の場で、創造性を発揮しながら、生き生きと働く企業づくり」を目指す企業変革の総合プログラム。基幹職層の人事考課・賃金制度の改革（成果を直接処遇に結びつけ、年功的処遇の払拭。人事考課を「職能考課」と「業績加点考課」に再編。成果によって賃金の変動できる「賃金等級」の新設。97.4実施）
97. 4	技能系新人事制度	役職解任制度の廃止、職位手当の職能給組み入れ
97. 4	基幹職層の賃金・考課制度の改革	成績主義の徹底にむけ、考課・賃金・昇格を全面的に見直した

① 1989年、「課長が消えてなくなる」とマスコミを騒がせた〃組織のフラット化〃にあわせて、職能資格制度が見直され、組織改革が断行されました。この組織改革をうけて、90年に賃金制度が大きく変えられ、同時に評価制度も変わりました。

② 90年改定以前の賃金制度は、基準内賃金の大部分は、「基本給」と、これに一定の係数を掛けて計算する「生産手当」（集团的能率給）からなっていました。両者の比率は、基本給4割、生産手当6割でした。

ただ、基本給は、賃金表（テーブル）がありません。初任基本給に、「経験（年功）、能力、業績を（査定＝85%～115%）加味し、毎年の昇給額を積み上げて総合的に」決定（「積み上げ方式」といわれている）されてきましたが、その

ルールや運用は公表されてきませんでした。

生産手当は、「集団の能率に応じて『集団で頑張った成果を評価し、反映する』制度であり、生産手当の支給率は、毎月の生産能率によって算出されてきました。

ほかに「資格手当」「職位手当」「家族手当」がありましたが、賃金制度としては、きわめてシンプルなものでした。しかし「決定基準がわかりにくい」という批判がありました。

③ 90年に、長年つづけられてきた賃金制度が改定されました。基本給（および生産手当）と資格給が、基本給（および生産手当）と職能給・年齢給に再編されました。賃金項目の比率は、基本給4割は変わらず、生産手当は6割から4割に減らされ、新設の職能給と年齢給に、生産手当の2割分の原資がそれぞれ1割ずつ移された恰好になりました。

90年改定の「ねらい」は、「総合決定給としての『わかりにくさ』や直近の業績が反映しにくいというデメリットを是正するため、賃金決定基準を明確にし、『頑張れば報われる』賃金にすること」であったといわれています。

そのために「考課制度を、基本給を決める『能力考課』と（職能給や、賞与に反映させるために）直近の頑張りを評価する『期間考課』に分離し、また、生計費に対応する年齢給を独立させた」と言っています。

係長以下の賃金制度の見直しは「急激な変化・変動による従業員の不安と混乱をできる限り小さくするため、90年と93年に段階的に見直しを実施した」といっています。

このときの賃金制度の見直しは、人事考課制度の見直しとともに、賞与の配分の見直しが同時に行われたのが特徴です。

トヨタの労働組合は、「安心感を高め、チャレンジ意欲につながる賃金制度」であると高く評価していました（89年9月、労組の賃金政策「ヤル気ふくらむカタチにしたい」）。

④ 93年に賃金制度の改定（見直し）が行われました。これは組合が「1992年『賃金ビジョン』を発表して、見直しの基本方向を示してきた」ものにもとづいて、労使交渉をつうじて検討されてきたものである、といわれています。

このときの見直し・制度の改定は、90年の改定のねらいである『頑張れば報われる賃金』をさらに拡大したものでした。

「『個々人が一層生き生きとやりがいをもって働くことができ、それを集団の成果に繋がり、ひいては労働条件の長期安定向上を図れる』という観点からトヨタがとった非常に意義のある見直しと言える」「組合の主張に沿った賃金制度と

することができた」と、組合はこの見直しを高く評価していました（『評議会ニュース』1993.1.8）。

この改定の特徴は、賃金体系を、技能系と事務技術（事技）系とにわけたことです（一般職・医師は「事技系」、医師を除く医務職は、独自の体系）。

賃金項目ごとの構成比は、技能系では、「基本給」（約4割）「生産性給」（約2割）「職能給」（約2割）「年齢給」（約2割）となりました。これは、「生産手当の割合を縮小し、生計費に対応する年齢給と個人の能力や直近の頑張りに対応する職能給の割合を高めた」ものといわれています。

事技系は、「基本給」（約4割）「職能給」（約4割）「年齢給」（約2割）となりました。事技系の場合は、「個々人の能力に、より焦点を当てるため、集団能率給である生産手当は廃止し」、職能給の割合を高めたといっています。

こうして技能系と事技系の賃金制度は分断され、別体系となりました。さらに97年4月から、基幹職層の賃金制度は別建てとなりました。

⑤ 97年4月に「技能系新人事制度」（職位解任制度の廃止など）が実施されたことにともなって、技能系の職位手当が職能給に組み入れられました。

⑥ 一方、「89年の組織フラット化以来の大幅な組織・人事制度の改革」であるといわれている「チャレンジプログラム」制度を、96年7月から導入しました。

この「チャレンジプログラム」は、事務・技術職の社員、いわゆるホワイトカラーを対象にしたもので、「多様性、創造性を重視し、社員が高い専門性を発揮できる組織を目指す一方、労働量の流動化を前向きにとらえ、年功的処遇や終身雇用を一部見直す」ための総合的人事制度といわれており、基幹職層を対象とした人事考課・賃金制度の改革がおこなわれ、97年4月から新たに制度へ移行しました。

（2）一般社員賃金制度の特徴

① 毎年、全組合員に配布する『FOR YOU 労働組合よりあなたにおくる生活のアドバイスブック』があります。その「賃金及び諸手当」のページにこう書いてありました。

基準内賃金とは、「基本給」「生産手当」「資格手当」「家族手当」の合計ですが、組合員の平均額が賃金引き上げ、一時金のベースとなります。また基準賃金とは、「基本給」「生産手当」「資格手当」「役職手当」「医師手当」「在勤

手当」「食事手当」を合わせたものですが、このトータルは超過勤務手当等のベースとなります。

賃金の構成は以上のとおりですが、トヨタの賃金の特徴は、他社と比べて相当高いレベルにあると主張していましたが、最近はそのような主張はされなくなっています。

このパンフの「はしがき」には、「内容についてさらに詳しく知りたい時には、職場役員におたずねください。（職場役員には制度の内容を詳しく紹介した『職場役員ハンドブック』を配布してあります）」と書かれています。実際は、職場役員に聞きに行く労働者はほとんどないといわれています。

② 手に入れた『職場役員ハンドブック』をみると、全体が180頁あまりの中で、「『賃金および諸手当』に関する資料」は、たった6頁が割かれているだけでした。

その内容は、「賃金の構成」「基準内賃金・基準賃金と基礎賃金」「賃金の細部」となっています。これをみただけでは、すぐ賃金がどのようにきまるのかがよくわかりません。三菱自動車労組では、詳細な『賃金の手引き』が発行されています。トヨタでは、だれでもわかる「賃金の手引き」のようなものは見あたりません。

③ トヨタの賃金制度は、あとでくわしくみるように、「評価制度」をテコに「職能資格制度」「賃金制度」が一体のものとなっています。つまり、能力・業績賃金となっています。しかも、「基準内賃金」を構成する「基本給」「生産性給」「職能給」「年齢給」のうち、「基本給」を除けば、それぞれ賃金表（テーブル）がありますが、「基本給」については賃金表（テーブル）は見あたりません。

④ 『職場役員ハンドブック』によれば、「基本給」は、「各人の保有能力を考慮して、月額で決められています」「基本給の改定は、原則として毎年4月に行われます」と書かれているだけです。その基本給決定のルールと運用の実態はまったく公表されていないので、さっぱりわかりません。三菱、本田などでは、この基本給部分も、「賃金の手引き」などで、はっきりとわかるようになっていきますし、労働者自身で計算することができます。

トヨタの賃金制度の特徴の一つは、肝心の「基本給」が、職場の労働者はもとより外部のものにも「わかりにくい」ということです。知っているのは、人事担当と直属の上司だけのようです。

その「基本給」は、「積み上げ方式」といわれているように、採用されたときの初任給に、毎年の賃上げ額のうちの基本給への配分分をもとに「職能資格別の配分額」がきめられ、さらに、「能力考課」によって上下15%の範囲内で加減されて、基本給の引き上げ額（積み上げ額）が決まるしくみになっているようです。こうした、毎年の基本給引き上げ額を、積み上げられたものが、本人の「基本給」なのです。

⑤ 「生産性給」（技能系のみ）と「職能給」は、賃金表（テーブル）があって職能資格別に基準額が決められています。

「生産性給」の基準額は、昇格後3年は「習熟昇給」があります（一般職3級はなし、同2級は1年、同1級は2年）が、その後は昇格しなければ「習熟昇給」はありません（昇格しないものは、能力が進歩していない証拠であるという評価のようです）。さらに、基準額に「支給率」を掛けて、支給される生産性給が決まることになっています。この「生産性給」は「集団能率給」といえます。

その「支給率」は、生産部門（P部門）は、毎月の生産能率によって、技術・生産技術部門（E部門）は、1年間固定したもので、職能資格が上昇しない限り生産性給はすえおきで、賃金の差別をいっそう拡大しています（詳細は、後の「生産性給」のところを見てください）。

⑥ 「職能給」は、職能資格毎に基準額が決められています。それに、毎年実施される「期間考課」によって加算額が加えられることになっています。賃金表（テーブル）には、その「標準加算額」（基準額の5%から2%程度）が示されています。加算のルールなどは公表されていません。なお、この加算額は1年限りのもので、翌年の期間考課が悪ければ加算はなくなり、賃金は減少します（これを「書き換え（洗い替え）方式の職能給」といわれています）。

⑦ 「年齢給」は、学齢別の賃金表（テーブル）が決められています。90年改定から導入されたもので、「標準生計費」（人事院）と「トヨタ生計費」を考慮して、基準が定められたと言われています。年齢間格差は加齢するごとに徐々に上がり、45歳がピークで、その後は年齢間格差が加齢とともに下がり、53～55歳では年齢給は横ばい（フラット）となり、56歳からは年齢給額が下がることになっています。

⑧ 職能資格・昇進は、賃金をきめるうえで重要な要件です。この職能資格・昇進の昇格ルール、つまり、昇格基準年数、最長滞留年数などの基準が公開され

ていません。「能力考課」によって、昇格・昇進が行われるというものの、その昇格・昇進は、結局、企業に忠誠をつくし、企業が求める能力がどれだけ発揮されたかによって、恣意的にきまるものとなっています。

⑨ トヨタの賃金制度は、「年齢給」を除けば、「職能資格の昇格」は「能力考課」で、「基本給」は「職能資格」と「能力考課」で、「生産性給」と「職能給」は「職能資格」と「期間考課」によって決定されることになっており、基準内賃金の8割は、企業が期待する忠誠・職務遂行能力（職能）によって賃金が決まるという、職能・業績給となっています。

⑩ 一方、97年4月から基幹職層には、新たな賃金制度として「資格や年功に制約されることなく、成果によって賃金変動する」「賃金等級」制が導入・実施されました。この制度改編は、「21世紀に向けた組織・人事戦略の方向性を示したもの」と位置づけられており、こんご基幹職層以外にも、大きく波及する恐れのあるものとみななければならないでしょう。

2. 職能資格制度・職位体系

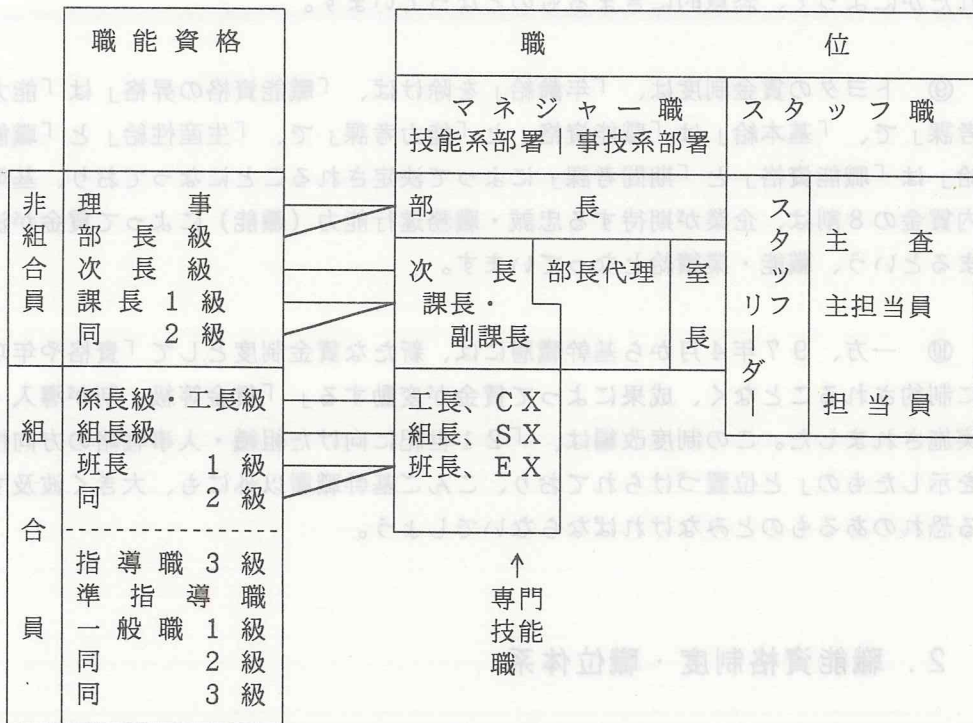
(1) 職能資格・職位体系（1989年8月1日から、技能系は91年4月から）

トヨタでは、1989年に職能資格制度を改定しています。この改定は、「組織のフラット化」に対応したものでした。

「組織のフラット化」は、部長の下に従来は2、3の課をひとまとめでした「室」ポストが設けられました。その構成単位としての10人程度の「グループ」がつくられました。室には「室長」ポストが設けられ、「グループ」には「スタッフ・リーダー」がまとめ役として置かれました。

「組織のフラット化」・組織の再編の結果、従来の173部758課が、77部633室・課に変わり、事務技術系の管理職は、6240人から2060人に減りました。しかし、新たな職能資格制度では、ポストの削減・ポストの空きのある・なしとは関係なく、部長（級）、課長（級）、係長（級）に昇格することが可能になりました（96年7月から、基幹職1級、同2級、同3級、と呼称が変更された）。このことによって、資格と職位の関係は、いっそうゆるめられたことになりました。

職能資格と職位の関連



注：①＜職員群のマネジャー職とスタッフ職の役割＞

△マネジャー職

- ・組織の責任として、固有技術＋管理技術を生かして、組織の全般的な業務の遂行と、発生する問題の解決に当たる

△スタッフ職

- ・上司から指示された分野について、高度かつ幅広い知識・技術を生かしてグループまたは単独で業務を行う
- ・仕事の重点は組織の運営ではなく、必要なテーマの解決に置く
- ・主査・主担当員・担当員の中から〃スタッフ・リーダー〃（グループのリーダー）を部長が任命する

注：②＜技能系の職位の定義と役割＞

△管理監督職

- | | |
|-----|---|
| 工 長 | ・係の生産活動全般に責任をもち、フレキシブルな生産対応と職場管理の推進 |
| 組 長 | ・係間および中間的な課題への取り組み
・組の日常業務の責任者として、課題の解決、部下の統率などにあたり、円滑な職場運営を推進する |
| 班 長 | ・プレイングリーダーとして、専門・熟練技能を活かして活躍するとともに、後輩指導の役 |

△専門技能職

割も十分に果たす

- ・高度な専門知識・技能を活かして、スタッフ的な業務を担当する
トライ、教育、海外指導、技術員室業務、工程改善、など
- ・高度な技能が要求される実作業にあたる
- ・なお、各々（工・組・班長級）の立場にふさわしい部下、後輩指導も適宜実施していく

注：③技能系の管理監督職と専門技能職の対応

管 理 監 督 職	専 門 技 能 職	略 称
工 長	チーフエキスパート	→ C X
組 長	シニアエキスパート	→ S X
班 長	エキスパート	→ E X

注：④ 93年10月時点で、EXは約1万人おり、班長級にしめるEXは、約9割を占めていた。ポスト班長は1割にすぎない。SXは、480人で、組長級（4520人）の約1割である。CXは160人で工長級（1600人）の1割である。なお、技能職にしめる組長級以上の割合は15%、班長級以上は40%である。班長級は技能職の25%を占めていた。

（2）97年4月から「技能系新人事制度」（職位解任制度の廃止など）を実施

技能系社員は、55歳に達すると、職位（工長、組長）に就いていたものは、その職位は解任される「職位解任制度」がありました。

これを「技能を活かした『働きがい・やりがい』のある『働き方』」にするためとして、「60歳まで職位に相応しい働き方をして頂くことを前提」に、1997年4月1日をもって「職位解任制度」が廃止されました。

このことによって、97年3月までの「職位解任者全員」は、「職位者と同等の『能力・意欲・役割』を持続けること」を条件に、97年4月1日に、職位解任前の職位に復帰することになりました。

これとあわせて、技能系の職位手当を廃止し、職能給に組み入れられることになりました。

（3）職位昇格・昇進のルールーと基準

昇格を決める考課は、「能力考課」によることになっていますが、「各資格年

次別に考課分布を作成して昇格率を綿密に管理する仕組み」であるといわれています。昇格の人数枠は、そのつど決めることになっているといわれています。

昇格候補者になる条件はきびしく、「第1が、考課点である。工長級に上がるには、能力考課が過去2回5点以上とっていることが必要である。考課点の基準はそれぞれの資格で異なっている。第2が、一定の資格経験年数である。事技系にくらべて技能系の経験年数が長い。また、資格によって異なっている。技能系の指導職ならば、2年である。第3の条件は、昇格前教育である。この教育を受講できるまでに、まず資格経験年数が必要であり、さらに上司の指名も必要とされる」といわれています。

以上の3条件を満たしても、部や課に降りてくる昇格の人数枠を越える場合は、誰が上かをきめるために課・部内の考課調整会議にかけてきめているといわれています。

昇格の実態をみると、定期採用で40歳の人は、高卒技能系では、組長から班長の手前（指導職）まで分布していますが、指導職以下の人数は一桁です。また、大卒事技系では、上は課長級、下は係長級である、といわれています。

3. 賃金制度

(1) 現行の賃金体系—構成と内容

1) 賃金の構成 (1997年現在)

	基準内賃金	基準賃金	基礎賃金
(1)基本給	○	○	○
(2)生産性給(技能系のみ)	○	○	○
(3)職能給	○	○	○
(4)年齢給	○	○	○
(5)医務職給(医務職のみ)	○	○	○
(6)職位手当(医務職のみ)	○	○	○
(7)家族手当	○		
(8)調整給	○	○	○
(9)医師手当		○	
(10)在勤手当		○	
(11)食事手当		○	
(12)特殊作業手当			
(13)超過勤務手当			
(14)振替手当			

(15)深夜勤務手当			
(16)交替（時差）勤務手当			
(17)休 暇 手 当			
①年次休暇手当			
②特別休暇手当			
(18)裁量労働手当			

- ・「基準内賃金」は、賃金引き上げ・一時金の要求ベースとなるもの。
- ・「基準賃金」は、超過勤務等手当の算出基礎となるもの。
- ・「基礎賃金」と、一時金配分時の「比例分」のベースとなるもの。
- * 技能系に支払われていた「職位手当」は、97年4月から「職能給」に組み入れられた。

2) 基準内賃金・賃金項目と平均支給額 (1996年)

賃金項目	平均支給額 (円)	構成比 (%)
1. 基本給	118,424	35.9
2. 生産性給	44,773	13.6
3. 職能給	80,908	24.5
4. 年齢給	69,731	21.1
5. 医務職給	545	0.2
6. 職位手当	2,394	0.7
7. 家族手当	13,173	4.0
計	329,948	100.0

技能系のみ支給

技能系の職位手当は、
97年4月から職能給に
加算される

「IMF-JC加盟組合労働諸条件一覧」(97.1)より

3) 基準内賃金の項目とテーブル (1997年4月以降)

基準内賃金＝基本給＋生産性給（技能系のみ）＋職能給＋年齢給
＋職位手当（医務系のみ）＋家族手当

a 基本給

トヨタ自動車では、基本給の賃金表（テーブル）はありませんし、その基準や運用なるものは公表されていません。

基本給は、「能力考課で評価される保有能力に対応した賃金で、総合決定給的な性格」をもったものでした。これを93年改定で、「総合考課による決定から、

能力考課による決定に切り替えられた」といわれています。

組合との協定で、能力考課の幅を上・下15%の範囲におさめる（つまり査定幅を85～115の範囲にする）ことになっているといわれています。

その査定は、資格毎に5ランクでおこなわれています（考課制度についてはのちに詳しく述べます）。実際に使われている査定幅は、「協定の幅よりずっと狭い」（上下あわせても数%、金額に直すと低い資格で数十円、高い資格で数百円）といわれています。「世間的イメージに反して格差はわずかである」というものの、「基本給の考課の仕組みや基準は今もほとんどブラックボックスの中にある」ときびしく批判されています。

具体的な、基本給の決め方は、社員の採用されたときの「初任給」を土台に、年ねんのベースアップのうちの「基本給分」配分を、年ねん積み上げていったものであるといわれています。

その積み上げ額は、毎年の賃金交渉で、基本給の職能配分が決められています。しかも、その職能配分は、自動的に積み上げられるのではなく、そこに査定（能力考課）が介入し、個々人の積み上げ額は上記の査定の範囲で、上下します。

97年の「初任給」

<事技職>

大卒 197,000円
高専卒 171,000
高卒 155,000
<一般職>
短大卒 160,500
高卒 155,000

<生産関係職>

高卒 158,000円
<学園生の本手当>
専門部 136,000
3年生 124,000
2年生 104,000
1年生 102,000

97年賃上げでの基本給の職能配分
（基準内賃金で組合員1人平均
9、400円の4割が基本給に
配分された）

職 能 資 格	配分額
係長・C X 級	4,840円
上級指導職1級	4,500
同 2 級・S X 級	4,500
指導職1級・E X 1 級	4,160
同 2 級・同 2 級	3,820
同 3 級・指導職	3,480
準 指 導 職	3,140
一 般 職 1 級	2,800
同 2 級	2,460
同 3 級	2,120

b 職能給（1997年4月改訂）

資 格	技能系 基準額	標 準 加算額	事技系 基準額	標 準 加算額
係 長 級・C X 級	99,200	5,000	184,600	9,000
上 級 指 導 職 1 級	—	—	154,100	6,000
同 2 級・S X 級	78,900	3,000	139,500	6,000
指導職 1 級・E X 1 級	69,200	1,400	129,100	2,000
指導職 2 級・E X 2 級	64,700	1,400	119,000	2,000
指導職 3 級・指導職	54,900	1,200	111,700	2,000
準 指 導 職	49,400	1,200	100,400	2,000
一 般 職 1 級	43,600	800	88,600	1,200
一 般 職 2 級	38,800	800	78,900	1,200
一 般 職 3 級	33,200	800	68,100	1,200

*事技系の職能給には、E部門の生産性支給率の伸びに応じた成果配分が含まれている。

*技能系の職位手当は職能給の基準額に組み入れられた（C X 級：13,000円、S X 級：9,500円、E X 1 級・2 級：6,500円）

c 生産性給（1997年4月改訂）（技能系社員のみを対象）

(1) 基準額 資格毎に、昇格後2～4年目において習熟昇給（4年を限度）が実施されている

昇格年 職能資格	1997 年	1996 年	1995 年	1994 年以前
C X 級	73,900	74,900	75,900	76,900
S X 級	69,100	70,100	71,100	72,100
E X 1 級	62,600	63,600	64,600	65,600
E X 2 級	56,900	57,900	58,900	59,900
指 導 職	50,200	51,200	52,200	53,200
準指導職	43,400	44,400	45,400	46,400
一般職 1 級	38,400	39,400	40,400	—
一般職 2 級	34,700	35,700	—	—
一般職 3 級	32,500	—	—	—

注：実際の生産性給支払額は、上記基準額に下記の生産性給支給率を乗じたものとなる。

(2) 生産性給支給率

- ・ P 部門については、毎月の生産能率に応じて算出しています。

- ・ E部門については、1年間固定とし、1997年度（1997年4月～翌年3月）の生産性支給率を1.137としていました。

（注）P部門 従前のA部門（直接技能員＝ライン労働者）、B部門（間接技能員＝いわゆる改善班）、C部門（保全技能員）であったものが、統合されてP部門となった。

E部門 D部門（事務技術職）が、E部門（技術職、生産技術や品質管理の技能員など）とS部門（事務職）にわけられた。（S部門からは生産性給がなくなった）

ただし、工長級は、職場の成果に対する責任を今以上に明確にするため、自職場の部門（PまたはE）の支給率を準用することになっている。

* かつての「生産手当」は、課を単位とする集団能率給で、トヨタの賃金の6割を占めていた。一人ひとりの配分額は、課毎に算定された係数を、それぞれの基本給に掛けて計算していた。

これが、93年改定で、技能系で2割のみになり、事技系では廃止された。また、算定方式も、支給率を基本給に掛ける基本給比例方式から、資格別テーブル（基準額）に掛ける方式に変わっている。

* 過去20年の生産性支給率の推移を参考のために紹介すると

1978年	1.28	1988年	1.49
79年	1.308	89年	1.505
80年	1.321	90年	1.013
81年	1.326	91年	1.024
82年	1.321	92年	1.024
83年	1.345	93年	1.029
84年	1.362	94年	1.041
85年	1.398	95年	1.088
86年	1.415	96年	1.116
87年	1.446	97年	1.137

d 年齢給 （1997年4月改訂）

年齢	年齢給	年齢間格差	年齢	年齢給	年齢間格差	年齢	年齢給	年齢間格差
18	38,200	—	33	61,900	3,000	48	102,200	2,000
19	38,800	600	34	64,900		49	104,200	
20	39,400		35	67,900		50	106,200	↓
21	40,000		36	70,900		51	107,200	1,000
22	40,600	↓	37	73,600	2,700	52	108,200	↓
23	41,800	1,200	38	76,300		53	108,200	0
24	43,000		39	79,000		54	108,200	
25	44,200	↓	40	81,700		55	108,200	↓

26	45,500	1,300	41	84,400	↓	56	107,200	-1,000
27	46,800		42	87,200	2,800	57	105,200	-2,000
28	48,100	↓	43	90,000		58	102,200	-3,000
29	50,600	2,500	44	92,800		59	99,200	↓
30	53,100	↓	45	95,600	↓	60	96,200	↓
31	56,000	2,900	46	97,900	2,300			
32	58,900	↓	47	100,200	↓			

*年齢は学齢である。

*96年から、生計費との格差が大きく底上げが必要な年齢層にペアを傾斜（重点）配分している。（96年は、31歳から39歳に、100円から400円、97年は、31歳から40歳まで、100円から1,000円が、それぞれ加算配分された）

e 医務職給 （略）

f 職位手当 （医務職のみ・略）

g 家族手当

扶養家族第1人目 19,500円

同 第2人目および第3人目 3,500

同 第4人名以上1人つき 2,000

4) 諸手当

a	超過勤務手当 時間外勤務 休日勤務	基準賃金時間割額×130% 同 ×145%
b	振替手当	基準賃金時間割額×145%
c	深夜勤務手当 (午後10時～午前5時)	基準賃金時間割額×130%
d	交替勤務手当 ア 昼夜2交替制勤務 イ 連続2交替制勤務 ウ 3交替制勤務 エ 3組2交替制 オ 4組3交替制	(深夜勤務手当に加えて支給) 2直 基準賃金時間割額 ×25% 1直および2直 同 ×12.5% 1、2、3直 同 ×12.5% 2直 同 ×35% 2直 同 ×17.5% 3直 同 ×35%

カ その他の3交替	1直	(手当なし)
	2直	同 ×12.5%
	3直	同 ×25%
e 時差勤務手当	(所定就業時間が午前6時30分以前、または午後6時30分以降にかかる場合) 基準賃金時間割額×25%	

(94年9月時点、『45期後期 職場役員ハンドブック』より)

別に「休暇手当」がある。休暇をとれば、賃金はその分差し引かれるために、「年次休暇手当」と「特別休暇手当」がある。

「年次休暇手当」は、取得した場合、1日につき、基準賃金の日割額が支払われる。「特別休暇手当」は、事項ごとによって決められている(詳細略)。

4. 「基幹職」層の賃金制度(97年4月から導入)

以下は、『労政時報』(3312号・97.7.18)からの要約です。

(1) 1996年7月から、基幹職層を対象に、「多様性」と「創造性」を核とした総合的な組織・人事制度として「チャレンジプログラム」を導入しました。これとともに、成績主義の徹底に向け、考課・賃金・昇格を全面的に見直した、新たな賃金制度を97年4月から発足させました。

これは、「89年の組織のフラット化および賃金・考課制度の改革以来の、大幅な改革である」といわれ、「組織・人事制度改革の総仕上げの意味を持つ」ものといっています。

(2) 「チャレンジプログラム」は、「これまでの均質な人材を前提とした集団としての効率性の追求を大切にしつつも、個々人の特性を見極め、異質・多様な人材を活用してブレークスルーを実現していくことにウエートを置いた」ものであるとしています。その方向性は、「①人材育成の転換、②マネジメントの変革、③組織の変革」であり、総合的かつ抜本的な改革が必要であるとしています。

具体的には、「①多様な人材が、多様化した活躍の場で、創造性を発揮しながら、いきいきと働ける、②労働の流動化を前向きにとらえ、年功的処遇を見直す」の2点であるとして、5点からなる「制度の再構築」を図ったとしています。

その内容は、「①年次管理を撤廃(昇格においては年次でなく個人の能力・成

果を重視する)、②スタッフ職の確立(全員が核となる専門性をもって働く組織風土の醸成)、③計画的な人材育成(育成責任を明確化することで、後進の育成を促進する)、④新しいマネジャー像の提示(これまでの調整型から経営資質を持った決断型への転換)、⑤人材の流動化の促進(活躍の場を社外にも求め、転身支援制度を創設)」でした。

(3) 基幹職層に対する新人事制度としては、「資格呼称からも管理職イメージを払拭し、(全員がプレーヤをめざす)スタッフとして専門能力の発揮を促す」ため「意識改革」の一環として「資格呼称」を変更したといわれています。資格の呼び方から管理職のイメージをなくし、資格と職位を完全に分離したといえます。89年の組織改編の際に認めてきた、「社会的に通用する『部長級』『次長級』『課長級』の使用」は、こんご一切認めないことにしたといえます。

管理職層の呼称の変遷

89年以前	89年改定	96年7月
理 事	理 事	理 事
参事1級	部長級	基幹職1級
参事2級	次長級	基幹職2級
副参事1級	課長1級	基幹職3級
副参事2級	課長2級	

(注) 基幹職の人員構成は：基幹職1級 450人、同2級 1200人、同3級 3400人(いずれも概数)で、ホワイトカラーに占める基幹職の割合は、約29%に上る。

(4) その上で、人事考課制度も大幅に変更しました。これまでの「能力考課」(直接的には昇格に、一部は本給の昇給に反映。年功的な運用になっていた)「期間考課」(職能給の昇給や賞与に反映)を、新たに「職能考課」「業績加点考課」へと再編し、「プロセスを含めた成果を重視し、ダイレクトに処遇に反映させる」ものにした、といえます。

「職能考課」は、「過年度の成果を重視したもの」とし、その考課結果は、あとで述べる賃金体系の「職能給」および賞与のベース分に反映されることになり

ました。この職能考課は、処遇全般を決定する中心的なシステムであり、「給料が毎年上がるものではなく、成績が下がれば給料も下がる」というもので、「成績次第で処遇格差が大きくなる」仕組みへの転換といえます。

また「業績加点考課」は、「考課期間（夏・冬年2回、5月と10月）における個人のテーマの達成度やそれ以外の際立った成果を評価するもの」であるといっています。

これにともない「人事考課の考課要素と考課項目」も変更をし、スタッフ職となるものには「専門能力の発揮」についての考課をくわえました。その大要は次の表のとおりです。

人事考課における考課要素と考課項目

考 課 要 素	考 課 項 目
①課題創造力	①慣例にとらわれない革新的発想 ②中長期的な展望を踏まえた企画立案・提示
②課題遂行力	③適切な状況判断 ④決 断 ⑤ねばり強さ
③組織マネジメント力	⑥リソースの重点的投入と業務の改廃 ⑦仕事の枠組み・仕組み作り
④人材活用力	⑧適正な計画とフィードバック ⑨計画的な指導育成
⑤人 望	⑩メンバーの信頼感、活力

（５）こうした考課をもとに、基幹職３級から同２級への昇格時に、各人の適性を見極めながら、能力・適性に応じて「マネージャ職」と「スタッフ職」へ分化させることにしました。

スタッフ職は、「特定領域の業務を遂行するうえでの専門性にウエイトを置き、各部門ごとに作成している専門能力要件に従いながら、上司との話し合いを通じて決めていく」といわれ、上表の「考課」のウエイトは５０％で、あとの５０％は「専門能力の発揮」の評価によるというのです。

マネージャ職は、「課題創造力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材

活用力、人望の5項目で100%評価する」としています。さらに毎年4月に考課表に、(イ) 期待されている役割、(ロ) 役割の遂行に当たっての中心的なテーマ、(ハ) それを遂行するための能力要件、の3点を上司との話し合いを通じて自分自身で記入した「目標申告」を上司に提出します。翌年2月に、「1年を振り返って、何をやったかを記入し、S、A、B、Cの4段階の自己分析評価」をして、上司に提出することになりました。

会社側は、この人事考課システムの改編は、「公正・公平な評価もさることながら、本人の〃納得感〃を重視し、考課基準、考課プロセスを本人に開示することにした」といっています。

(6) こうした人事・考課制度をもとに、基幹職層を対象とした新しい賃金制度がつくられました。

この新しい賃金制度は、「新たに『賃金等級』を設け、成果主義を徹底した賃金制度へ改定するとともに、年功的な処遇を見直し、成果によって報酬が大きく変動する仕組みとした」といいます。

賃金等級は下表のように、資格に対応して設定されています。「基幹職3級は、今後対象者が急増することを考慮してⅢ、Ⅳ等級に区分した」といっています。

賃金等級は、資格の昇格と連動して上昇することになっていますが、「毎年の機能考課の結果で(コストとパフォーマンスに明らかにギャップがあるものは)下がることもありうる」というものです。「賃金等級が下がっても資格が連動して下がることはない」ともいわれています。

(従来の資格名称)	資 格	賃金等級
(部長級)	基幹職 1 級	I 等 級
(次長級)	基幹職 2 級	II 等 級
	基幹職 3 級	III 等 級
		IV 等 級

(7) 賃金等級は「月例賃金」と「賞与」に連動します。この月例賃金は、従前の「本給+機能給」から、本給を廃止し新たに「資格給」を設定し、「機能給」との2本建てとなりました。

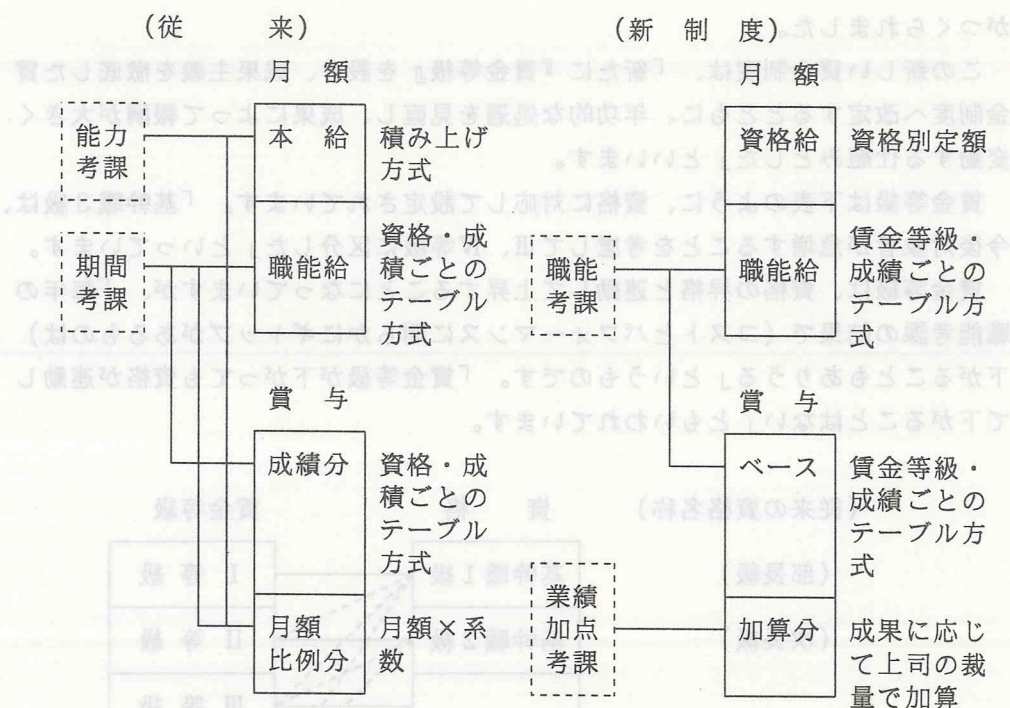
資格給の金額は、資格別のシングルレートで、資格が同じであれば年齢に関係

なく同じ額です。この資格給は、退職金のベースにもなっており、3年に1度書き換えを行うといわれています。

一方、職能給は、名称はそのままであるが、「資格ごと・成績ごとのテーブル方式」から「賃金等級ごと・成績ごとのテーブル方式」に変更しました。その内容は、「シンプルで、処遇差がダイナミックにつく」といわれています。この職能給のテーブルは毎年書き換えることになっていると、いわれています。

この資格給と職能給の比率は、おおよそ4：6の割合で、従来の「本給+職能給」の時と大きく変わっていません。しかし、同資格、同成績であれば月例賃金は、年齢に関係なく同額となることが、大きな特徴と言えます。

[賃金制度の概要]



(8) 新制度における賞与は、「ベース分+加算分」で構成されます。

ベース分は「企業業績に応じて、賃金等級ごと・成績ごとのテーブル方式によって決められる。いわば、毎年2月の職能考課が決定すれば、職能給が決定されるのと連動して決まることになる」といわれています。

加算分は、「業績加点考課において、半期におけるテーマの達成度やそれ以外の際立った業績を評価して決められる」といわれています。この加算額は、「基幹職1人一律の額を決め、賞与の総原資のなかから差し引き、それを部門ごとに

配分し、各部長の裁量で、各人の評価に応じて原資の範囲内で加算できる」ことになっているといわれています。

この新制度による賞与の支給は、97年7月からでした。

(9) さらに管理職新人事制度の特徴は、新たに「チャレンジキャリア支援制度」が導入(96年7月から)されたことにあります。これはいわゆる管理職層の転職・独立をすすめるという、リストラ推進の制度であるといっても差し支えないものです。

このチャレンジキャリア支援制度というのは、「社員の主体的な生活設計を支援することを目的とし、新天地で活躍する選択の余地を広げ、前向きにチャレンジしていく社員を金銭、情報の両面から支援していく」ものであるといっています。

しかし転職先は自分で探すことが基本です。転職した場合、新しい勤務先の収入が下回るときは、その差額を年収の3年分を限度に、退職金に上乗せするという制度です。

そのほか、基幹職3級に昇格した社員に、1カ月間の長期休暇である「自己研鑽休暇制度」(年休の充当が原則。不足する場合特別休暇を認める)が導入されました。これは「意識や発想転換を促し、活性化を図ること」をねらったものです。休暇取得前に、「業務に関連する自己研鑽テーマを自ら設定して上司に提出。終了後レポートの提出が義務づけられ」ています。会社は「40万円を上限に自己研鑽のための費用を援助する」といっています。

5. 一時金

(1) 一時金制度

1990年賃金改定と同時に、一時金制度も改定されました。新たな制度は、「従業員の直近の業績をいっそう反映しやすくする」ものとするために、「成績査定が反映される『職能配分部分』を25%から40%に高め、逆に『基礎賃金比例部分』を75%から60%に縮小し、職能配分の査定幅も、85~105を、80~120へと拡大」(実際の査定幅は、90~110弱程度といわれています)しました。

(2) トヨタ労使の一時金交渉

トヨタとトヨタグループ各社の一時金交渉は、毎年、春闘で夏冬一括し決めるのが慣習でした。

慎重な経営姿勢をしめしてきたトヨタ自動車では、「年後半に業績が大幅に悪化したり、そうした事態が予想される場合は、冬の支給分については改めて労使で話し合う」という条件をつけていました。

トヨタ自動車では1993年から95年までは、秋に一時金の再協議がおこなわれてきましたが、春闘回答（満額回答）を崩すことはありませんでした。

96年は、大幅な円安差益による中間決算が大幅益となったにもかかわらず、トヨタとトヨタグループ各社の労使は、秋の再協議をおこなわないことで合意していました。「業績が急上昇」したにもかかわらず、組合側は、一時金の増額を要求する姿勢をしめそうとしました。

(3) 一時金の支給基準（96年夏の場合）

1. 96年一時金妥結額 組合員1人平均 年間193万円

（組合の確認－基準内賃金の年間5.8カ月・満額回答）

本年後半に業績が大幅に悪化したり、あるいはそうした事態が予測され場合には、冬賞与については改めて話し合いさせていただきたい。

本年夏の賞与は95万円とする。

2. 配 分 比例分と職能配分の比率は 60 : 40

・基礎賃金比例分（各人の基礎賃金×1.786） 570,000円

・職能配分 380,000円

合 計 950,000円

（注）基礎賃金＝基本給＋職能給＋生産性給＋医務職給＋年齢給
＋職位手当＋調整給

3. 成績査定 従来どおり80～120の範囲で成績査定をおこなう

査定期間 1995年10月 1日～96年 3月31日

4. 勤怠控除 ① 傷病欠勤・同休職 1日につき 1/124

② 事故欠勤 1日につき 3/124

③ 無断欠勤 1日につき 6/124

④ 遅刻・早退・離業（私用） 3回ごとに 1/124

ただし、傷病欠勤および同休職の控除限度は60%とする

5. 支給対象者 査定期間を全期間在職し、96年7月1日現在一般社員の身分を有する者

上記の者以外の取り扱い

① 本年定期入社者の金一封

事 技 職	大学（修士）卒	123,000円
	大学（学部）卒	112,000
	高 専 卒	97,000
	高 校 卒	88,000
一 般 職	大学（学部）卒	100,000
	短 大 卒	91,000
	高 校 卒	88,000
生産関係職	高 校 卒	90,000

② トヨタ工業技術専門学園生徒の金一封

専 門 部	79,000円
3 年 生	169,000
2 年 生	149,000
1 年 生	49,000

③ 1995年10月2日以降の不定期入社者

・ 金一封を支給する

④ 1995年10月2日以降の社員登用者

・ 今期は対象者なし

6. 96冬の一時金 配分とその細部は、支給時点で労使間にて確認することになっています。

6. 評価制度

(1) 「評価制度」

トヨタの考課制度は、「1990年のそれまで1本であった考課（能力・年功

・業績を加味した総合考課方式)を、能力考課(基本給・資格昇格考課)と期間考課(職能給考課・賞与考課)の2種類に分け、対応する賃金項目の特性を生かせる考課制度とした」といっています(なお、管理職層にたいする人事・考課制度は、97年から、まえに紹介した新しい制度になりました)。以下、会社側の資料によって、評価制度の内容を紹介します。

- ① **能力考課** 個人の保有能力を評価するもの(従前の「総合考課」を通じて行われてきた、全社的な年次学歴による昇格管理は、ほぼそのまま能力考課に継承された、といわれている)

「考課要素」は、a 専門知識・技能、b 改善能力、c 指導育成力、
d 責任感・協調性、

「査定期間」は、暦年(1/1~12/31)

「考課時期」は、翌年2月

- ② **期間考課** 直近の発揮能力・業績を評価するもの(「過去の業績や保有能力は問わない」ことになっている)

また、「テーマ管理制度」にもとづく点検・評価を基に実施される。(「テーマ管理制度」とは、年度方針を個人単位にブレイクダウンした、具体的な取り組み・達成目標を「テーマ」として登録し、その進捗状況、取り組み姿勢・達成度を所属長との面接により評価する制度)

「考課要素」は、a 仕事の成果・改善活動、b 勤務ぶり(「仕事の成果・改善活動」に重点を置いて評価している)

「査定期間」は、職能給考課は暦年(1/1~12/31)

夏賞与は、前年10/1~3/30、冬賞与は、4/1~9/30

「考課時期」は、職能給考課は、翌年2月、

夏賞与は5月、冬賞与は10月

(2) 加點式考課の導入

加點式考課は、総合考課から、能力考課・期間考課に制度が変わってもひきつづき、加點式考課がつづけられています。

ただし、① 加點的な風土の浸透を図るため、その具体策として

ア. 考課マニュアルへの加點的見方の明記、

イ. 考課者訓練の充実、

ウ. 考課説明会・考課者訓練での加點的見方の徹底、

エ。個々人がどれだけ加点的に評価されたかが、これまで以上に認識できるために「話し合いの充実」「職能給テーブルの公開方法の見直し」

② より加点的に評価する姿勢をガイドする仕組みとして、考課点のつけ方はどうあるべきかは、継続して検討する、ことになったといわれています。

(3) 考課の公開、プロセス、査定方法

① 考課の公開

- 考課点は公開しない。要望しても、原則として公開しない。ただし、考課の基本として「話し合い」を重視し、充実を図る

- a 部下が要望したときは、評価およびその理由について説明することをルール化。

- b 考課者は、部下に対する具体的な育成・評価の観点を持って話し合う。

- c 既存の「自己申告制度」「テーマ管理制度」「話し合い制度」を通じて話し合いの場を充実。

- 職能給テーブルの公開方法を見直す

- 考課グループ別に標準加算額を公開することにより、個々人がどれだけ加点的に評価されたかが、より分かるようにする。

② 考課のプロセス

- 考課者

対象者	1次考課者	2次考課者
工長級 組長級 班長1級以下	課長 工長、課長 工長(組長)	部長(次長) 部長(次長) 課長[部長(次長)]

- 上司が、部下の業績を加点的に観察できるように、「特に成果の上がった点」「特に工夫をした点」を本人がしっかりと申請し、上司と話し合えるようにする

- 1次考課者は4点(=平均点)までの考課+加点申請、考課調整会議にて、加点申請の内容を議論し、最終的には2次考課者が加点者を決定する

③ 査定方法

[能力考課] <第1次考課>

- 評価方法 4つの考課要素ごとに

○ (特に優れている)

△ (だいたい満足できる)

△ (育成していく必要がある)

の3段階で、○、△の数に制限はない

・ 総合評価

工長級 A、B、C、D、E (F、G…例外)

組長級以下 6、5、4、3、2 (1、0…例外)

<第2次考課> 部内・課内調整会議を経て、2次考課では、下記の基準分布にしたがって、部別・(職能資格別の)考課グループ別に「平均Cまたは4点」となるよう調整する

工長級	A	B	C	D	E
組長級以下	6点	5点	4点	3点	2点
	5%	25%	40%	25%	5%

ただし、一般職1～3級は、6～5点、3～2点の分布は、「6～5点が30%、3～2点が30%」というように柔軟な対応が可能。また、上記基準分布とは別に、B、C、Dについては、B+、C+、D+のように、5人に1人の割合でプラス評価が認められている。

[期間考課] <第1次考課>

- ・ 評価方法 2つの考課要素ごとに、評価を
仕事の成果

		「改善活動」	「勤務ぶり」
(見方) 員備	3点	期待を上回る成果	極めて意欲的
(見方) 員備	2点	期待通りの成果	かなり意欲的
(見方) 員備	1点	まずまずの成果	意欲的
	0点	――	努力不足

- ・ 総合評価 2つの考課点を加算して評点とする。ただし「勤務ぶり」が0点の者は「仕事の成果・改善活動」の点数にかかわらず、評点は0点とする

<第2次考課> 能力考課と同じ基準分布にしたがって、部別

- ・ 考課グループ別に「平均4点」となるよう調整する。一般職1～3級は、能力に差がつきにくい場合は、能力考課と同様柔軟な対応は可能。

④ 成績率の適用	原則として	基本給	85～115
		職能給	80～120

(7) 考課・成績査定の実態

トヨタの賃金制度・賃金体系は、いわゆる「能力・業績に応じた賃金体系」です。ここでいう「能力」とは、社会的に通用する資格や基準を指すものではなく、会社への「忠誠度」を中心にした評価によって決められています。

欧米での「仕事別賃金」でもないし、社会的な「職業資格」にもとづく賃金でもありません。口が上手で、諸権利のみならず、自身の健康や家庭をも省みない者が、高い「能力」をもつものとされています。

高い知識・技能をもって、仕事も良くこなしていても、無償残業の押しつけや、持ち場のたらい回しなどの企業犯罪ともいえる労働者の権利無視のやり方に批判的な考えをもつ者は、「能力」の低い者とみなされています。

具体的な実態を職場の労働者の意見をもとにして説明することにします。

生産性給には成績査定はないが、その配分の仕方が、職能資格にもとづいて上に厚く・下に薄い内容のため、職能資格が上がらないと（すなわち、よい査定をとって職能資格が昇格しないと）昇給額は引き続き低いものとなってしまいます。

この生産性給は、一定期間昇給がありますが職位によって差があります。一般職3級は昇給なし、同2級は2年は昇給するがその後は昇給なし、同1級は3年まで昇給するがその後は昇給なし、準指導職以上は4年まで昇給があるがそれ以上同じ級にとどまると昇給（習熟昇給）はなくなってしまう。

職能給も職能資格によって上に厚く下に薄い内容になっています。

もちろん基本給のアップ額も、職能資格によってその配分は上に厚く下に薄くなっています。

ですから単年度でみる限り、査定による大きな差が生じないように見えますが、職能資格が上位に昇格するスピードによって賃金に大きな差がつくようになっていきます。

その昇格について、最長滞留年数の規定がありません。会社から差別を受ける労働者は、同じ職能資格に10年以上も留まる場合があります。Hさんの場合は、55歳までの予想では勤続35年で、4階級（職能資格の細分化の中での自動昇格を除く）上がった計算だから、平均滞留年数は8.75年となっています。普通の労働者では3～5年ですから、滞留年数が長く、しかも低い査定を受けつづけて、同期入社の労働者とくらべて非常な大きな差がつくしくみとなっています。

す。

さいきんの賃金体系の見直しによって、労働者間の格差はさらにひろがりました。68年では、補助業務と初級管理との昇給額の格差は1.7倍であったのが90年では2.7倍にひろがっています。また賃金の中味が細分化され、いっそう分かりにくいものになっています。

同時に査定項目も増え、またひろがっています。さらに生産部門と事務・技術系とでは賃金の構成が変わるなど、昇給時に自分の賃金がどれだけ上がれば平均水準なのか、まったくわからなくなっています。事実、人事関係部署に聞いても「わからない」としか答えないようです。

このように、職能資格と賃金項目とが複雑になる過程で、労働組合は「能力と頑張りに見合った賃金」をかせ、いわゆる「能力給」化を積極的におしすすめましたが、実態は企業による恣意的な査定の拡大が、進行したということです。

「査定」（人事考課）ですが、これは技能労働者も、事務・技術労働者も同じように行われ、会社が任意に行ってきています。その考課対象の範囲は事実上無制限です（仕事の能力・各種改善提案への貢献度・上司の指示の受け入れ度・労組や会社の方針への貢献度・上司のお気に入り度・はてはゴマスリ度・思想信条など）。

その結果は公開されないばかりか、本人にも通知されません。制度上の査定範囲内であれば、苦情の申し立ても無意味となるでしょう。査定においてもっとも厳しくみられているのが、労働組合運動や民主主義に関心をもつことです。労働組合の宣伝と指導の範囲を越えて関心をもつ労働者は、たとえ自由な民主主義者、またその意味での自由主義者でも、会社や労働組合のやり方に意見をもつ者とみなされれば、厳しい査定がおしつけられています。また労働組合もこうした問題についてまったく取り上げようとしません。逆に査定幅の拡大を受け入れたり、提案したりしているのが実情です。

7. 労働組合の賃金政策

トヨタ自動車労働組合の賃金政策について、1989年と1992年に発表された「賃金政策」及びさいきんの大会方針を紹介することにします。

(1) 『ヤル気ふくらむカタチにしたい』（1989.9）

労組は会社と、「賃金制度の見直しに関する専門委員会」（1989.2設置、7回）の場で、会社の改定基本案をもとに賃金制度見直しの論議をかさねて、その論議が終わった時点で、賃金制度改定の方角を、労組が『ヤル気ふくらむカタチにしたい』というパンフレットにまとめたものです。

このときのとりくみによって、1990年の「年齢給と職能給があらたに加わった新賃金制度」となったのです。

（2）『のびのびTOYOTAの賃金ビジョン』（1992年）

1990年4月新賃金制度に移行してから2年目に、「制度改定の趣旨を再認識し、より確かなゆたかさを実現させるために」として、労組は『のびのびTOYOTAの賃金ビジョン』を発表しました。

当時、バブル経済のまっただ中で、「すでに起きている事態」として、「a. 地価の高騰に伴う、持ち家価格の上昇・高止まり b. サリーマンには相対的に高い税金」をあげ、また、円高、生産拠点の海外進出、年金制度の改悪などの中で、「今、起きつつある、またはこれから起きるであろう事態」として、「c. 総労働時間の短縮による超過勤務手当の減少 d. 高齢化社会を迎え、公的年金の支給金額の減少や支給開始年齢の延長、など」をとりあげて、「21世紀に向かって」として、問題点を「1. 30歳前後の生活の苦しさを解消するために、2. 55歳到達者の基本給部分の賃上げ率にたいする不満を解消するために、3. 安心できる「定年後」のために」

「1. 基準内賃金における年齢給の比率を高める 2. 年齢給カーブは生計費を参考に設定する」こととして、すでに労使による専門委員会で、「a. 魅力ある技能系職場づくりフォローアップ委員会——歩合制度の改善による「生産手当」の見直し、b. 中高齢化対策委員会——年金・退職金制度の見直し」をすすめており、さらに「賃金に関する専門委員会」を設置し、労組の『賃金ビジョン』（「トヨタモデル生計費」）を反映させるとしていました。

この結果が、1993年賃金再改定となってあらわれました。

（3）労働組合の賃金政策（1996年10月、第63回定期大会決定 より）

（1）賃 金

○日本経済の成熟化、国際社会から求められる日本の役割の変化などを背景に、経済成長・物価・労働需要をはじめとした賃上げに影響

を与える要素は、従来にない変化を示しつつあります。

一方、日本の自動車産業は昨年6月に新しい海外展開計画を発表するなど、グローバル化の動きを着実に進めており、賃上げを取り巻く環境はその厳しさを増しつつあります。加えて、最近の為替変動を考慮しても、賃金が名目世界トップ水準であるという事実に変化はありません。

- 私たちは、こうした環境を正しく踏まえながらも、生活面への影響を考慮しつつ頑張りとその成果に基づき賃金を長期安定的に向上させることが、生活の安心感と働くものの意欲・活力を高めるという観点を十分認識するとともに、トヨタの賃金決定の持つ社会的な役割を積極的に果たさなければならないとの気概を持って、賃上げに取り組んでいかなければなりません。

'97ゆめWにおいては、価値ある成果をめざして、トヨタの最大の強みである職場と一体となった活動を基本に取組をすすめるとともに、今一度原点に立ち返って、今後の賃上げにどう取り組むんで行くかについても論議を深めています。

- 賃金制度については、2回の制度改定を経て「安心感」と「頑張れば報われる」という2つの要素のバランスのとれた制度を築き上げてきましたが、高齢化・高資格化の急速な進展、経済の低成長など、その後の社内外の環境は大きく変化してきています。こうした環境変化も踏まえながらも、先期は賃金制度フォローの話し合いにおいて制度の充実に取り組みましたが、今後とも現在の制度の考え方を大事にしつつ更により良いものとするための検討を継続して進めていきます。

<基本的な考え方>

- ① 長期安定的向上の考え方を基本に、産業・企業の魅力向上や優位性確保の観点とともに、産業・企業の置かれた環境を踏まえながら賃上げを進めます。
- ② 内需拡大による経済の安定成長を図りうる適正な賃上げ率を主導します。
- ③ JC共闘・自動車総連共闘を充実させるとともに、上部団体の活動に積極的に参画し、トヨタ労組の役割を着実に果たしていきます。

* <要求の考え方と取組方> <21世紀を睨んだ新しい賃上げ方式>については、職場役員におたずね下さい。

(2)一時金

- 一時金の取り組みは、'90年から「長期安定的向上を基本に、業績の変動も加味しながら、組合員のヤル気・元気につながる小幅なドリフト方式」を採用し、会社を取り巻く環境が激変する中、小幅のドリフト方式採用後7年連続で実質的な満額獲得を積み重ねてきました。

その結果として、金額面では長いトレンドの中で安定的に向上し、現在の水準を築き上げるに至っています。

- 一方、会社収益の現状は、為替相場の不透明性、熾烈な国内販売競争など、予断を許さない局面が依然続いてはいるものの、最近の安定した為替相場を背景に、私たちが懸命に続けてきた収益改善努力が収益に直接結びつく状況となってきました。こうした中、私たちの努力とその成果が正しく報われ、今後の意欲・活力に繋がる一時金をなんとしても獲得すべく、'97ゆめWの取り組みを職場と一体となって進めていきます。

<基本的な考え方>

- ① 長期安定的向上の考え方を基本に、小幅なドリフト方式の考え方とその実績を踏まえ、組合員の努力ぶり、働きぶりとその成果が報われたと実感でき、更なる収益基盤強化に向けた「活力」の維持・向上に結びつく一時金にしていきます。
- ② 産業・企業の置かれた状況や将来の見通しを十分考慮します。
- ③ トヨタの位置づけに相応しい相対的優位性を確保していきます。

*＜要求方式＞＜要求水準＞の考え方については職場役員におたずね下さい。

[参考にした資料]

トヨタ自動車・人事部『新組織及び新人事制度』（1989.7）

トヨタ自動車・人材開発部『人材育成とその能力の活用（人事考課マニュアル〔特務・技能員用〕）』（93.1）

組合資料『ヤル気をふくらむカタチにしたい』（1989.9）

組合資料『のびのびTOYOTAの賃金ビジョン』（1982）

組合資料『For You』（各年版）

組合資料『「賃金および諸手当」に関する資料』

組合資料『97年 賃上げ細部』など

組合資料『職場役員ハンドブック』

組合資料『評議会ニュース』

日経連『新時代の「日本的経営」』第Ⅲ部 事例編「トヨタ自動車の人事・賃金等処遇制度と能力開発」

野村正実『トヨタイズム—日本型生産システムの成熟と変容』（1993.12）

第1章 生産と賃金の管理、第3章 ヤマト自動車の模索

日本労働研究機構『自動車企業の労働と人材育成』（1996.3）第2章・第2節

4. 三菱自動車の賃金制度

：会社の概要：

設立：1970年
 資本金：136,221百万円(97.3)
 本社：東京都港区芝5-33-8
 生産台数：122万1171台(97.3)
 (稼働率 81.0%)
 売上高：2,585,940百万円(97.3)
 経常利益：58,035百万円(97.3)
 務構成：(97.3)
 従業員数 27,827人
 平均給与月額 361,100円
 平均年齢 39.6歳
 平均勤続年数 17.7年
 女性比率 6.9%

1. 賃金制度の変遷と特徴

三菱自動車工業株式会社が、三菱重工から分離独立したのは1970年4月2日のことでした。自動車会社としての歴史は浅いが、三菱の自動車生産の歴史は、トヨタ、日産よりも古く、1910年代までにさかのぼることができるといわれています。

(1) 社員制度と賃金制度の改編の経緯

① 三菱自動車は、重工からの分離独立前の1969年11月から、新しい従業員制度「職群等級制度」を導入しました。この職群等級制度は、「どのような仕事をどれだけ行うことができるか」という、「職務」と「能力」の観点から管理处遇していこうという制度でした。その制度では7つの「職群」を設けました。この職群等級制度は、一部改正をふくめ運営面での改善がはかられつつ、1991年まで維持されてきました。

しかし、課長とか監督職昇進対象層が、昇進しないまま長期間滞留し、能力と職務の乖離、社員のやる気を阻害するようになったことから、1991年4月、「社員制度」の改編（職務・資格制度の導入と能力・業績による人事考課制度へ

の改編) と、同時に賃金制度の改定も行い、今日に至っています。

② 賃金制度は、従来の「本給」・「勤務給」といった年功的要素を反映した賃金項目を改め、「基本給」「資格給」を設けるとともに、従来の「職能給」原資の大半を使用して、仕事対応要素にもとづく「職務・業績給」を新たに設けるという、賃金体系の変更をおこないました。

旧 制 度 (～91.3)			新 制 度 (91.4～)		
生活 対 応	本給 (20%程度)	初任本給＋ 職群等級別 成績別の毎年定 昇 本給×1.9301 ×成績係数 (1.06～0.94)	生活 対 応	基本給 (45%程度)	初任基本給＋ 定期昇給 (年齢別・資格 等級別累積額)
	勤務給 (40%程度)		仕 事 対 応	資格給 (20%程度)	資格等級別定額
仕 事 対 応	職能給 (35%程度)			職務・ 業績給 (30%程度)	職務区分別定額 ＋業績加算額 (業績考課反映)
諸手当(約5%)			諸手当(約5%)		

(2) 賃金制度の特徴

① 三菱自動車の現行賃金制度は、1991年4月に、社員制度の改編とともに実施されたものです。その賃金制度は、91年以前から「賃金制度の問題点の抜本的改正を組合から申し入れ、労使協議の上確立されたもの」(労組『新賃金政策 II』)といわれています。

② その賃金制度の詳細は、労働組合によって、毎年『賃金の手引き』(24頁)としてを発行されています。賃金制度は、それを見れば一目瞭然といえます。

③ 三菱自動車の「人事制度は『能力と職務に基づいた適正な処遇を図る』ことを基本に、これを公正な人事考課で運用するという方針をとって」いるといわれており、その「人事考課」は「月例賃金、一時金に結びつく『業績考課』、進

級、昇進に結びつく『能力考課』、そして配置、教育に結びつく『適性考課』の3つで構成されており、各人に付与された社内資格に対し、実際に保有する能力がどの程度のものか、実際にどの程度能力を発揮したか、各人の性格、適性職務はどうかについて、より客観的かつ適正に、納得性を持って把握し処遇して」といっています（『人気企業の仕事大解剖'95 三菱自動車工業』より）。

③ 三菱自動車の賃金制度による「賃金項目」は、「基本給＋資格給＋職務・業績給＋調整給＋直接員手当＋有扶手当＋役付手当＋その他手当」という構成になっています。

その賃金の主たるものは、「基本給」「資格給」「職務・業績給」の3つで、その構成比は、おおよそ40%、25%、35%となっています。

④ 賃金の基本である「基本給」は、「基本給は、生活給としての重要な一部を担う項目として位置付け、標準生計費カーブの傾向は年齢（学齢）に準拠することにより、また各人の経験による能力伸長（習熟度）は資格等級基準によりそれぞれ定昇制度を設定し、安定的に運営」しているといわれています。

具体的には、「初任基本給」「年齢加算額」「経験加算額」を合算したものが「基本給」です。

「初任基本給」は、職務区分・資格等級・対象学歴別に決められています。

「年齢加算額」は、年齢（学齢）区分によって加算額が定められています。

「経験加算額」は、系列別・資格等級別に加算額が決められています。ただし、55.5歳を超えたばあい、あるいは同一資格等級に2年から12年滞留し、それを超えたばあいは、加算額が1/2となります。

年齢加算を除けば、系列、資格等級によって基本給が異なってくるしくみであり、職務資格給・職能給であるといえます。

ところが91年に新制度に移行してから、今日（97年）までは、ベアがあっても、この「初任基本給」「年齢加算額」「経験加算額」の額はまったく変わっていません。

⑤ 「資格給」は、「保有能力の程度を評価する項目」といわれており、系列・資格等級ごとに金額が定められており、「成績は反映」しないものとなっています。しかし57歳を経過すると年ねん通減されていきます。

⑥ 「職務・業績給」は、「従事する仕事の難しさと、それに対する遂行度を評価する項目」といわれており、系列・職務区分ごとに基準額が定められていま

す。しかし資格給と同じように、57歳を超えると年ねん通減されていきます。
 しかも「業績考課を反映した加点主義による業績加算」（最高9～6点、平均4.5点、「加点評定1点あたり金額」が別に定められています）という制度が付加されています。

この「加点評定」は、毎年・2回行われるものであり、多くは「加点評定」が大幅に変わることがないといわれていますが、建前は「加点評定」はいつでも変動させることができるものです（「洗い替え方式」といえます）。こうした結果、職務・業績給には差が生じてきます。

なお、昇格・昇進したその年の「加点評定」は、大方は、「加点」ゼロから1点のようです。その翌年からは、加点が増加するようです。

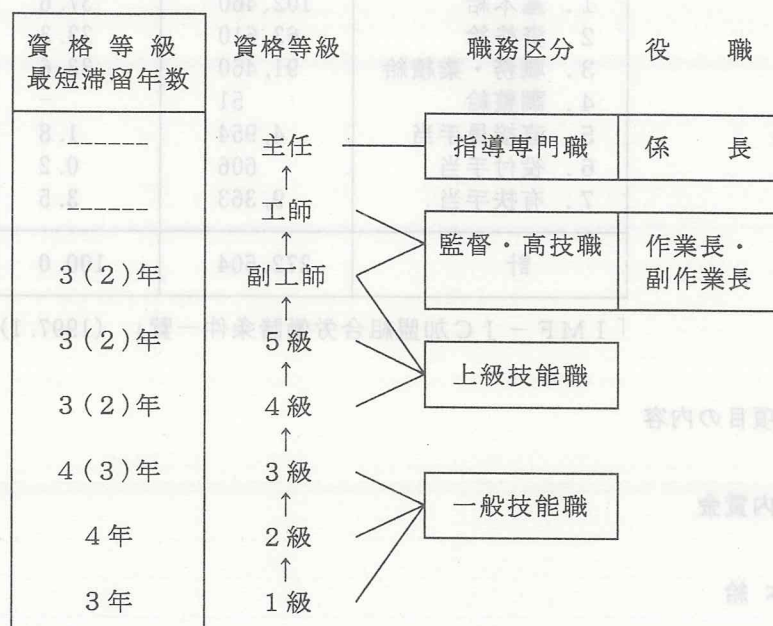
⑦ 三菱自動車の賃金制度は、系列・資格等級あるいは系列・職務区分によって賃金が異なるしくみが基本となっていますが、「職務・業績給」は、それにくわえ「業績考課」によって、格差が生ずるしくみとなっています（事技系では、最高10,800円～19,800円、技能系では7,200円～19,800円の差がつきます）。

2. 職務・資格制度

(1) 職務・資格制度

系 列	職 務 区 分	資 格 等 級
①統括専門系列	統括専門職	主席、主幹、参事、参与
②事技系列	一般職、担当職 主担当職、指導専門職	1級、2級、3級、4級 副主任、主任
③技能系列	一般技能職、上級技能職 監督・高技職、指導専門職	1級、2級、3級、4級 5級、副工師、工師、主任
④特務系列	一般職、担当職、主担当職 指導専門職	1級、2級、3級、4級 副主任、主任
⑤医務系列	一般職、担当職、主担当職 指導専門職、統括専門職	1級、2級、3級、4級 副主任、主任、主幹、参事 参与

< 技能系列の昇格進級 >



() 内は特例 (昇格進級) (職務昇進) (役職任命)

「役職任命」は、係長・作業長・副作業長のライン組織のあるところは、指導専門職の中から係長が、監督・高技職の中から作業長・副作業長が、それぞれ任命されています。

「昇格進級」「職務昇進」は、いずれも4月1日付けで行っています。

「昇格進級」「職務昇進」は、人事考課によって行われています。

3. 賃 金 制 度

(1) 賃金体系 ・ 基本給＋資格給＋職務・業績給＋調整給＋直接員手当
＋有扶手当＋役付手当＋その他諸手当

(2) 基準内賃金・賃金項目と平均支給額 (1996年)

	平均支給額 (円)	構 成 比 (%)
--	--------------	--------------

1. 基本給	102,460	37.6
2. 資格給	63,610	23.3
3. 職務・業績給	91,460	33.6
4. 調整給	51	-
5. 直接員手当	4,954	1.8
6. 役付手当	606	0.2
7. 有扶手当	9,363	3.5
計	272,504	100.0

「IMF-JC加盟組合労働諸条件一覧」(1997.1)

(3) 賃金項目の内容

1) 基準内賃金

① 基本給

以下の「初任基本給」「年齢加算額」「経験加算額」を合算したものが「基本給」となります。

a 「初任基本給」(系列・資格等級・対象学歴別)

系列	職務区分	資格等級	対象学歴	初任基本給
事技	担当職候補	3級候補	大学院卒 (修士課程)	64,050円
		2級候補	大学卒	57,650
	一般職候補	2級候補	高専卒	50,200
		1級候補	短大2卒	49,750
		1級候補	高校卒	45,800
技能	一般 技能職候補	2級候補	高校卒	45,8000

* 「中間(キャリア)採用者」の初任基本給は、「事技系列 中間採用者初任基本給表」および「技能系列中間採用者初任基本給表」による(「表」省略)

[基本初任給は『わたしたちの新・社員制度』(1991年)『社員就業規則類集 1993年1月』より]

b 「年齢加算額」（毎年1回、4月1日でおこなう）

- 年齢加算は1年につき各人の年齢（学齢）区分に基づき加算されています

年 齢（学 齢）	金 額
22歳未満	900円
22歳以上27歳未満	1,100
27歳以上30歳未満	2,100
30歳以上35歳未満	2,700
35歳以上40歳未満	2,200
40歳以上45歳未満	1,700
45歳以上50歳未満	1,200
50歳以上	0

- ただし、事技系列・医務系列については、上表の額につぎの額を付加されています

年 齢（学 齢）	金 額
22歳以上27歳未満	300円
27歳以上30歳未満	500
30歳以上40歳未満	700
40歳以上45歳未満	600
45歳以上50歳未満	200

c 「経験加算額」（毎年1回、4月1日でおこなう）

- 経験加算は1年につき各人の系列および資格等級に基づき加算されます

系列	資格等級	金額	系列	資格等級	金額	系列	資格等級	金額
		円			円			円
事 技 ・ 医 務 系 列	1級	1,200	技 能 系 列	1級	1,000	特 務 系 列	1級	1,000
	2級	1,750		2級	1,200		2級	1,500
	3級	2,250		3級	1,450		3級	1,800
	4級	2,650		4級	1,600		4級	2,100
	副主任	3,000		5級	1,800		副主任	2,450
	主任	3,450		副工師	2,050		主任	3,450
				工師	2,400			
				主任	3,450			

- ただし、55.5歳時点経過後の者に対する加算額は、一般者の1/2の額を適用する。なお、計算の結果の端数は50円単位に切り上げる。
- 同一の資格等級における経過年数がつぎの年数を超える場合には、経験加算額は一般の1/2の額を適用する。なお、計算の結果の端数は50円単位に切り上げる。

系列	資格等級	経過年数	系列	資格等級	経過年数	系列	資格等級	経過年数
		年			年			年
事 技 ・ 医 務 系 列	1 級	6	技 能 系 列	1 級	2	特 務 系 列	1 級	2
	2 級	10		2 級	6		2 級	10
	3 級	10		3 級	10		3 級	12
	4 級	10		4 級	10		4 級	10
	副主任	10		5 級	12		副主任	10
	主任	—		副工師	10		主任	—
				工師	12			
				主任	—			

(注) この「基本給」に関する「初任基本給」「年齢加算額」「経験加算額」は、6年経っても1991年新制度移行時の金額と同じです。

② 資 格 給

系列	資格等級	57歳時点 未到達者	57歳時点 経過後者	58歳時点 経過後者	59歳時点 経過後者
		円	円	円	円
事 技 ・ 医 務 系 列	1 級	52,400	51,800	51,350	50,900
	2 級	59,000	58,350	57,800	57,300
	3 級	65,700	64,950	64,400	63,850
	4 級	71,900	71,150	70,550	69,950
	副主任	77,700	76,900	76,250	75,550
	主任	83,700	82,850	82,200	81,500
技 能 系 列	1 級	48,000	47,450	47,000	46,550
	2 級	52,400	51,800	51,350	50,900
	3 級	57,200	56,550	56,000	55,500
	4 級	61,700	61,000	60,450	59,900
	5 級	65,400	64,700	64,100	63,550
	副工師	69,100	68,300	67,700	67,100
	工師	73,600	72,750	72,100	71,500

	主任	83,700	82,850	82,200	81,500
特 務 系 列	1 級	48,000	47,450	47,000	46,550
	2 級	54,600	54,000	53,500	53,000
	3 級	60,900	60,250	59,750	59,250
	4 級	67,300	66,600	66,050	65,500
	副主任	73,000	72,250	71,650	71,050
	主任	83,700	82,850	82,200	81,050

③ 職務・業績給

系 列	職 区	務 分	57歳時点 未到達者	57歳時点 経過後者	58歳時点 経過後者	59歳時点 経過後者
事 技 ・ 医 務 系 列	一 般 職		円 58,000	円 57,300	円 56,550	円 55,850
	担 当 職		86,300	85,350	84,350	83,350
	主 担 当 職		106,200	105,100	103,900	102,700
	指 導 専 門 職		155,000	153,450	151,800	150,100
技 能 系 列	一 般 技 能 職		58,000	57,300	56,550	55,850
	上 級 技 能 職		83,300	82,350	81,300	80,300
	監 督・高技職		109,100	107,900	106,650	105,400
	指 導 専 門 職		155,000	153,450	151,800	150,100
特 務 系 列	一 般 職		51,000	50,350	49,650	49,000
	担 当 職		83,900	83,000	82,000	81,050
	主 担 当 職		101,600	100,550	99,400	98,250
	指 導 専 門 職		155,000	153,450	151,800	150,100

「業績加算額」

- ・ 業務・業績給は、各人の業績考課に基づいて、次の算式により計算した業績加算額を付加して支給する。

「業績考課における加点評定の1点当たり金額（下表）」

× 加点評定の点数

系	職 務	加点評定 1 点	加点評定
---	-----	----------	------

列	区 分	当たり金額	の最高
事 技 医 務	一 般 職	1,350 円	9 点
	担 当 職	1,600	9
	主 担 当 職	2,050	9
	指 導 専 門 職	2,350	9
技 能	一 般 技 能 職	1,350	6
	上 級 技 能 職	1,800	6
	監 督・高技職	2,100	9
	指 導 専 門 職	2,350	9
特 務	一 般 職	1,350	9
	担 当 職	1,650	9
	主 担 当 職	2,100	9
	指 導 専 門 職	2,350	9

(注) 加點評定は原則として、系列別・職務区分別に平均「4.5」とする。

(注) 57歳時点の「資格給」と「職務・業績給」の変化

①「資格給」(57歳時点金額)の変化

系 列	資格等級	1991 年	1997 年	引上額	引上率 97/91
事 技 ・ 医 務 系 列		円	円	円	
	1 級	42,500	52,400	9,900	1.233
	2 級	48,000	59,000	11,000	1.229
	3 級	53,600	65,700	12,100	1.225
	4 級	59,200	71,900	12,700	1.215
	副主任	64,800	77,700	12,900	1.199
	主任	70,400	83,700	13,300	1.189
技 能 系 列	1 級	38,700	48,000	9,300	1.240
	2 級	42,500	52,400	9,900	1.233
	3 級	46,300	57,200	10,900	1.235
	4 級	50,100	61,700	11,600	1.232
	5 級	53,900	65,400	11,500	1.213
	副工師	57,700	69,100	11,400	1.198
	工師	61,500	73,600	12,100	1.197
	主任	70,400	83,700	13,300	1.189

②「職務・業績給」の変化

(1)「基準額」

		1991年	1997年	引上額	引上率
事 技 系 列	一般職	47,300円	58,000円	10,700円	1.226
	担当職	71,300	86,300	15,000	1.21
	主担当職	88,300	106,200	17,900	1.203
	指導専門職	130,000	155,000	25,000	1.192
技 能 系 列	一般技能職	47,300	58,000	10,700	1.226
	上級技能職	68,300	83,300	15,000	1.220
	監督・高技職	90,400	109,100	18,700	1.207
	指導専門職	130,000	155,000	25,000	1.192

(2)「業績加算額」(加算1点当たりの金額)

		1991年	1997年	引上額	引上率
事 技 系 列	一般職	950円	1,350円	400円	1.421
	担当職	1,150	1,600	450	1.391
	主担当職	1,150	2,050	900	1.783
	指導専門職	1,800	2,350	550	1.306
技 能 系 列	一般技能職	900	1,350	450	1.5
	上級技能職	1,200	1,650	450	1.375
	監督・高技職	1,600	2,100	500	1.313
	指導専門職	1,800	2,350	550	1.306

この変化をみてわかるように、「資格給」及び「職務・業績給」の「基準額」は、上級者の賃金引き上げ率をおさえて、若年層の引き上げ率を高くしている。

一方、「職務・業績給」の「業績加算額」の引き上げ率が高く、成績主義(差別賃金)を拡大していることがわかる。

④ 有扶手当 基礎額 1 か月につき 2,400円

家族付加額 扶養家族 1 人目 12,100

同2~4人目まで

1人につき 3,400

ただし、家族付加額については、時間割賃金には算入しない。

また、時間割控除の対象にもしない。

⑤ 役付手当 係 長 1 か月につき 9,800円

作業長（取りまとめ担当＜作業長格＞を含む）

7,800

副作業長（取りまとめ担当＜副作業長格＞を含む）

3,800

⑥ 直接員手当 直接員 A ランク 1 か月につき 10,700円

〃 B 〃 〃 8,700

〃 C 〃 〃 6,000

準 直 接 員 〃 3,000

注：A ランク 組立、ボディ、プレス、ラインの検査に従事する者

B ランク 機械に従事する者

C ランク 検査、工程に従事する者

2) 57歳時点経過後の賃金

三菱自工では、57歳時点経過後の賃金は、以下のように一部減額の措置をとっています。

「支給額」

(1) 一般社員の賃金体系により計算したすべての支給項目の額に次の支給比率を乗じた額とする。

① 57歳時点の基本給、資格給、職務・業績給の基準額、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額（Aとする）が185、000円以下の時、100%

② 同上合計額185、000円をこえる時は、下記の算式を用いる

$(A - 185,000) \times 40\% + 185,000$ 円

A

$\times 100$

端数切り上げ

1/1000単位とする

ただし、57歳時点は95%、58・59歳時点は90%を下限とする。

「時点の定義」以下の日をもって各年齢に対する時点とする

① 4月1日から9月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者

9月末日

② 10月1日から翌年3月末日までに各満年齢（57・58・59歳）に達した者

3月末日

3) その他諸手当

・ 時間外賃金・ <算 式>

交替制割増金 = 時間割賃金 × (1 + 割増率) × 所定時間外労働時間

< 時間割賃金 >

(基本給 + 資格給 + 職務・業績給 + 調整給 + 直接員
手当 + 有扶手当基礎額 + 役付手当) + (技訓生実習
指導手当)

162.666<3組2交替:156.75、2組2交替改:158.666>

< 割増率 >

1 時間につき

時間割賃金の

A 時間外労働	30%
B 休日労働	40
C 深夜労働	30
D 2交替制夜勤割増金<2組2交替>	26
E 2交替制夜勤割増金<3組2交替>	35
F 2交替制夜勤割増金<2組2交替改>	30

< 年末年始手当 12/31~1/4 >

1 時間につき

時間割賃金の

年末年始休日勤務手当	100%
年末年始休日の保安勤務	100

・ 年次有給休暇手当 平均賃金が、「時間割賃金」×8を上回る場合は、
その差額を支給する。

・ 不就業手当 伝染病予防・天災地変などにより勤務を欠いたとき
所定内賃金の各項目につき1日分または勤務を欠く時
間相当分を控除し、つぎの不就業手当を支給する。

・ 1 日につき 理論月収 1 日分相当額の 80%
 ・ また 30 分につき 同 日の 30 分相当額の 80%
 ただし、上記金額は平均賃金の 85% または平均賃金の 30 分相当額の 85% を下回ることではない。
 * 「理論月収」とは、基本給、資格給、職務・業績給、調整給、直接員手当、役付手当、有扶手当の合計をもって定める。

・ 呼出勤務手当 1 時間につき 時間割賃金の 30%
 ただし、1 回の呼出が 500 円（深夜 550 円）に満たない場合は 500 円（深夜 550 円）

・ 徹夜明休業手当 基本給の 2.6% 相当額

・ 早出手当

(1)	1 時間以上 1 回につき	100 円
(2)	2 時間以上 1 回につき	200 円
	(1.2 月は 1.5 時間以上)	
(3)	3 時間以上 1 回につき	300 円 (
	(1.2 月は 2.5 時間以上)	

・ 当直手当 宿直または日直 1 回につき 4,650 円
 年末年始の当直 同 手当額の 100% 増

・ 保安手当 1 勤務（18 時間）につき 基本給の 4.84% 相当額（ただし、年末年始は 100% 増）

・ 指導員手当（技訓生実習指導手当）

専務の場合	1 カ月につき	15,000 円
兼務の場合	1 日につき	380
	4 時間未満の場合	190

・ 住宅補助

(1)	対象者：会社の寮・社宅以外の借家、アパートに居住する、35 歳以下の世帯主で結婚 3 年未満の社員
(2)	補助額：6 か月につき 27,000 円、6 月と 12 月に支給

そのほか、特殊作業手当、看護婦手当・医療関係手当、寮勤務手当、特殊勤務手当、昼食費補助、別居滞在料・派遣手当、過勤手当、通勤ガソリン補助・通勤ガソリン精算、などがある。

4. 一時金

三菱自動車の97年間一時金は春闘時に、1,569,000円（夏季782,000円 年末787,000円）と決定しています。

具体的配分は別途協議ということになっており、その都度中央経営協議会で会社から提案を受け協議して決定しています。

「97年夏季一時金」（速報「ゆに」No.239、1997.6.26より）

1. 支給金額 社員1人平均 782,000円
2. 算定対象範囲 97年4月1日現在の実在者員。ただし、総括専門系列、医務系列主席以上、医師および97年4月1日付入社者を除く。

3. 配分内容

(1) 基本的考え方

① 一時金については、その狙いとする新たな配分（月例給リンク化）を実現するために、旧配分との調整のために設定した付加係数を段階的かつ早期に圧縮することが必要であることから、92年末一時金から付加係数の段階的な圧縮を行ってきているが、本年についても同様な考え方でその圧縮を行うことにより、新たな一時金配分の実現に向け、さらに一步前進をはかることとする。

② こうした考え方に沿って、個別の支給水準の変化という観点も考慮しつつ検討を行った結果、本年夏季一時金については、次項のとおり配分のこととする。

(2) 具体的内容

① 支給算式（組合要求どおり）

$$(\text{基本給} + \text{資格給} + \text{職務・業績給}) \times (\text{配分係数} + \text{付加係数}) \times \text{支給率} \times \text{勤怠係数}$$

ただし、57歳時点経過後の者には後記⑤の支給率を乗じて支給する。

なお、基本給等の算定時点は勤怠調査期間締切の翌日（97年4月1日）

現在とし、勤怠調査期間および勤怠係数の取扱いについては現行どおりとする。

② 配分係数（組合要求どおり）

系列別・職務区分別に次のとおりとする。（系列、職務区分の勤怠調査期間締切の翌日現在のものとする）

技 能 系 列	係 数	事技・特務 ・医務系列	係 数
一 般 技 能 職	1.32	一 般 職	1.32
上 級 技 能 職	1.40	担 当 職	1.45
監 督・高 技 職	1.51	主 担 当 職	1.51
指 導 専 門 職	1.61	指 導 専 門 職	1.61

なお、業績反映分として、各人の加点評価に応じ1点につき0.015を上記係数に加算する。加点評価の計算式はつぎのとおり

$$\begin{array}{l} \text{加点評価} \\ \text{の点数} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} (1) \text{各人の職務} \\ \text{・業績給} \end{array} - \begin{array}{l} (2) \text{職務・業績} \\ \text{給の基準額} \end{array} - \begin{array}{l} (3) \text{移行時経過} \\ \text{措置金額} \end{array}}{(4) \text{業績考課における加点評価の1点当りの金額}}$$

「職務・業績給の基準額」「移行時経過措置金額」「業績考課における加点評価1点当りの金額」は、それぞれ、別表で定められている。

ただし、系列変更者および職務昇進者については、当該職務区分での業績考課が実施されるまでの間、加点評価を次のとおりみなして取り扱う。

ア．系列変更者：原則として4.5点 イ．職務昇進者：3点

③ 付加係数 各職務区分毎に定める基本給段階に最高0.25～0.01あるいは0の範囲で、57歳未満と57歳で、それぞれ別表で定められている。

④ 57歳時点経過後の者に乗ずる支給比率

ア．57歳時点の基本給、資格給、職務・業績給、調整給、有扶手当、役付手当および直接員手当の合計額が185、000円以下のとき

100%

イ．同上合計額が185、000円をこえるとき

185,000円をこえる部分の40%に185,000円を加えた額の同上合計額に対する比率。

ただし、57歳時点から58歳時点までは95%、58歳時点以降は90%をそれぞれ加減とする。

⑤ 支給率 1.950

⑥ 支給日 7月 4日(金)

5. 評価制度

1991年4月から、新社員制度が導入され、それとともに「人事考課」システムもつぎのように整備されました。以下、会社側資料によって評価制度について紹介します。

(1) 人事考課の仕組み

種 類	目 的	概 要	実施時期
適性考課	・ 個人人材情報の総合的把握 ・ 適正配置 ・ 教育	全員につきつぎの項目を評定する ・ 人物性格 ・ 職務遂行状況 ・ 健康状態 ・ 現職適任度、配置替要否 ・ 育成計画	「表」にまとめて10～11月に実施
昇格進級考課	・ 昇格進級	昇格進級詮議対象者につき、本人の現等級における能力が、同一等級社の中で平均的能力を越えているか否かを総合評定し、昇格進級の優先序列を査定する。 いわゆる「卒業方式」の運営を行います。	
		職務昇進詮議対象者につき、本人の総合能力、性質をみて	

職務昇進 考 課	・職務昇進	対象職務をこなすことができるか否かを総合判定し、職務昇進の優先序列を査定する。 いわゆる「入学方式」の運営を行います。	
業績考課	・職務・業績加算 査定	調査期間中の職務遂行結果と仕事への取り組み姿勢について同一職区分の中で評定する	2～3月 9月、 随時見 直しあり 得る

(2) 適性考課

1) 人物評価 (3つの方式を基本とする)

① タイプ判定方式

<例示>

タ イ プ	近	やや	ど	やや	近	タ イ プ
	い	近い	ち言	や近い	い	
			えら			
			とな			
			もい			
攻めのタイプ						守りのタイプ

② 優劣判定方式

<例示>

性 格	良 好	普 通	も ない の い 足 り
綿密性			

③ 選択方式

<例示>

性 格						
冷 静		陽 気		几 帳 面		人見知り
慎 重		温 厚		神 経 質		無 頓 着

頑 固	謙 虚	安 易	世話好き
-----	-----	-----	------

2) 職務遂行状況

① 事技系列の要素

指導専門職	知識・判断、実現力、企画・立案、折衝、指導・統率、コミュニケーション・協調性、責任感、意欲・積極性、自己啓発
主担当職	知識・判断、実現力、企画・立案、折衝、指導、コミュニケーション・協調性、責任感、意欲・積極性、自己啓発
担当職	知識・判断、処理、計画・立案、表現、協調性、責任感、意欲・積極性、自己啓発
一般職	知識・理解、処理、協調性、責任感、意欲・積極性

② 技能系列の要素

指導専門職	知識・判断、実現力、企画・立案、折衝、指導・統率、コミュニケーション・協調性、責任感、意欲・積極性、自己啓発
監督・高技職	知識・熟練、判断、処理、創意工夫、折衝、指導、コミュニケーション・協調性、責任感、積極性、自己啓発
上級技能職	知識・熟練、理解・判断、処理、創意工夫、表現・折衝、指導、協調性、責任感、積極性
一般技能職	知識・熟練、理解・判断、処理、創意工夫、協調性、勤勉性、積極性

③ 標 語

上記の評定要素について、本人の職務区分に要求される水準に対し、どうかを次により評定する

- A……優秀である
- B……良好である
- C……一応やっている
- D……もの足りない

④ 特務系列・医務系列については、基本的には事技系列に準じて行う

3) 健康状態

頑健である 健康で業務に支障はない あまり無理はさせられない 病弱で業務に支障がある	
---	--

補足説明

4) 現職適任度、配置替の要否

① 現職適任度

適任である 何とも言えない あまり適任ではない	
-------------------------------	--

補足説明

② 配置替の要否

当面配置替が必要 当面配置替は不要	
----------------------	--

補足説明

5) 育成計画

過去の育成指導の結果を踏まえ、今後の計画・育成指導上のポイントを記述し、今後の育成計画並びに活用に反映させる。

(3) 昇格進級考課と職務昇進考課

- ① 昇格進進級考課 同一資格等級者の中で、最短滞留年数をクリアした人でAまたはBの能力を持っている人の中から、最近の業績考課も考えあわせ、優先序列に基づいて昇格進級者を決める

昇格進級考課は、適正考課の「職務遂行状況」により把握した内容に基づいて、本人の現等級における能力の発揮状況が、同一等級者の中で平均的能力を越えているか（これを卒業方式という）否かを次により評定する

A 能力は十分あり、同一資格等級の中で上位である

○	○	B	能力は普通以上であり	〃	平均を上回る
○	○	C	能力は普通であり、	〃	平均である
○	○	D	能力は不十分な点があり、	〃	平均を下回る

- ② 職務昇進考課 技能職の場合、一般技能職から上級技能職に職務昇進するためには、4級に在級しており、上記AまたはBと評定された人については、最近の業績考課も考えあわせ、職務昇進者を決める
- 職務昇進考課とは、「職務遂行状況」意欲・人物性格・健康状態の「職務適応性」および現在本人の職務区分に要求されなかった能力要素など、幅広く総合能力を勘案し、上位職務区分を任せうるか（これを入学方式という）を次により評定する

- A 上位職務区分を任せても十分遂行できる
- B 〃 何とかこなすことができる
- C 未だ上位職務区分は任せられない

- (4) 業績考課 「仕事の速さ・正確さ」、「仕事への取り組み姿勢」、「作業改善・創意工夫」の三つの窓から考課する

いままでの成績考課に代わるもので、加点主義で行う。

この評定に基づいて、月例給の業績加算が決まる仕組み

なお、業績考課は前年下期（10～3月）分が当年の上期に、また当年上期分が下期から月例給与に反映される

評定項目		目標の達成度	迅速・的確な業務処理	仕事への取組姿勢	計画・改善
事技系列	指導専門職	○	○	○	
	主担当職	○	○	○	
	担当職		○	○	○
	一般職		○	○	○

評定項目		目標の達成度	迅速・的確な業務処理	仕事の速さ・正確さ	仕事への取組姿勢	作業改善・創意工夫
技	指導専門職	○	○		○	

能	監督高技職		○		○	○
系	上級技能職			○	○	○
列	一般技能職			○	○	○

注：「目標の達成度」では、目標の難易度、創造性、努力度を考慮

「迅速・的確な業務処理」では、業務の緩急軽重を踏まえた処理の迅速性・的確性を考慮

「仕事の速さ・正確さ」では、こなした作業量と作業の正しさを考慮

「仕事への取組姿勢」では、事技系列は、役割・責任の自覚、積極性、協調性を考慮。技能系列では、積極性、協調性、勤勉性を考慮

「計画・改善」では、日常業務改善の計画・実効を考慮

「作業改善・創意工夫」では、現状の問題点についての改善・工夫を考慮

上記の各項目ごとに各人の努力・業績のプラス面を、基本的には次の通り加点評定し、その点数を合計する

- +3 極めて優秀で申し分ない
- +2 かなり良好で満足
- +1 概ね良好
- +0 一応やっている

(5) 評価者

事技系列	第1次考課者	直近の統括専門職
	第2次考課者	部長
技能系列 指導専門職	第1次考課者	直近の統括専門職
	第2次考課者	部長
監督高技職	第1次考課者	係長
	第2次考課者	課長
	第3次考課者	部長
上級技能職	第1次考課者	作業長
一般技能職	第2次考課者	係長
	第3次考課者	課長

なお事技系列については、つぎのような多面評価を導入する

- ・指導専門職の者は、担当業務について協働し、または指導統率する配下社員について身近に評価基礎となる事実を把握しているので、合議により「意見具申」を行う。
- ・第1次考課者は、直近の統括専門職とするが、同一職場に考課者が複数いる場合は、「合議により第1次考課」を行い、評価を極力客観化する

6. 労働組合の賃金政策

① 三菱自工労組は、「1991年の賃金政策」を策定し、それにもとづいて、91年、新賃金制度に移行させています。そのご1996年8月、『新賃金政策Ⅱ』を組合員に示しています。

それによると、「右肩上がりの『成長神話』が崩壊し」「高齢化の急進展」「ホワイトカラーを中心とした企業全体の生産性を高めるためのリエンジニアリング（業務の根本的革新）の進展など、産業を取り巻く状況が激変する中で」、「『やりがい』や『達成感』が失われ」ていることに危惧を持ちつつも、一方では、「賃金については、既に欧米諸国に肩を並べ世界のトップ水準になった」が、「私たちの生活は、高い物価水準を背景に、未だ「ゆとり・豊かさ」を実感するにはほど遠い」という認識を示しています。

そこから、「「生きがい・働きがい」がもてる生活・賃金水準の確保をめざしていく」必要があるとして、労組は『新賃金政策』を提案したのだとのべています。以下「新賃金政策Ⅱ」の要旨を紹介します。

② さいしょに「政策策定の基本的考え方」を示し、その「基本姿勢」として、「賃金は私たちが生活をしていく上で必要な、まさしく生活給としての重要であるばかりでなく、労働（仕事）の対価として、働き方に見合った、働きがいにつながる賃金であるべきと考えます」とのべ、最近世間では「より業績を重視する」考え方が主流となってきており、「労組としても、このような世間の動きに対し、『見直すべきところは見直し』『守るべきところは守る』という、時々の変化に柔軟に対処していくことも大切」とのべています。

この「新賃金政策」においては、「賃金制度が未だ玉成段階にあることを踏まえ、制度の分析を行い、それらの課題について各賃金項目にわたり現状の考え方、将来のあり方について記述する」としています。

③ 現行賃金制度の分析の上に立って、「課題」をつぎのように示しています。

(1) 57歳時点経過後の者に乗ずる支給比率の撤廃を含めた高齢者賃金のあり方

(2) 業界比較における、個別賃金水準の見劣りする層の改善

a 賃金増額におけるベア配分のあり方

b 手当項目（有扶・役付・直接員など）のあり方

(3) 定昇の運営要領における、技能系列と事技系列の年齢加算の系列間バランス

(4) 成績反映部分の賃金ウエイトのあり方

④ さらに「月例賃金」についての分析をくわえて、まず「全般に対する考え方」の第1に、「生活給の確保」をあげています。

そこでは、「個別年齢における生活給（生計費）の確保を最優先させるべき」としています。その生計費は、人事院や都道府県人事委員会が毎年調査し発表する標準生計費をよりどころにしています。三菱自工の場合は、神奈川県川崎市人事委員会の標準生計費をベースにしています。これに、住居費（家賃、持ち家後の維持費など）、自動車関係費用などは、別途計上するため標準生計費から除外し、さらに、標準生計費に含まれていない「税金、社会保険料、生命保険、火災保険などの非消費支出」を付加して、「サイフサイクル」（三菱自工生計費）を設定しています。

⑤ 「全般に対する考え方」の第2に、「定期昇給」制度をとりあげています。定期昇給は「生活の安定と言った面で労働者の大きな安心感を与え、明日への活力につながっていくものと」考えています。

91年新賃金体系へ移行するとき、「従来の賃金に占める属人的・年功的要素である定期昇給の割合を若干下げ、仕事給要素の割合を高め」ました。「これは、労働界一般でいわれている『定期昇給は約2%とみなす』ことと比較すると、結果として、昨今世間でよく取り上げられている「能力・成果主義」を先んじて取り入れたととらえることができます。したがって、世間・業界・自社の賃金課題等も十分注視する必要がありますが、これ以上定期昇給の水準を落とさぬよう、現行水準を維持していくことを基本とし、必要があれば賃金増額の実態もみて、その是正のために検討を行います」としています。

⑥ つづいて「高齢者賃金のあり方」の項でのべています。57歳時点経過後の者に乗ずる支給比率は、95年に撤廃される予定でしたが、低率賃上げのため「賃金配分の全体バランスを考慮し、撤廃にいきませんでした」。

今後、「新卒の採用が多くなることは望めなく」、三菱自工でも高齢化がすすむことは必至であるとして、高齢者賃金のあり方については、「中長期的視点に立ち『公平な賃金の形成』」とともに「中高年齢層等の既存の人材をいかに有効に活用していくか」「新たな活力を引き出す」観点から、「現行賃金カーブを前提

にしての支給比率単独での引き上げだけをめざすことは難しく、やる気をもって定年まで第一線で活躍できるよう、一定年齢から定年まで徐々に賃金カーブを上昇させていくことを基本とし、検討をすすめるとしています。

⑦ とくに「業界比較における個別賃金水準の見劣りする層の改善」については、「系列・学歴別の各年齢ポイントにおける個別賃金水準を、自動車総連の『賃金ビジョン』（94年1月作成）が示す指標も踏まえ、個別賃金水準の見劣りする層の改善に向け、ベア原資の有効配分を行っていきます」、としています。

⑧ その上で、「賃金増額時の配分の考え方」は、「資格給、職務・業績給を重視しつつ、できうる限り各種手当項目等にも配分していくことを基本としてきました。具体的には、賃金要求額から定期昇給額と各種手当の合計額を除き、残余の原資を資格給約40%、職務・業績給約60%（内、基準額：90%、業績加算額：10%）となることができましたが、各職務区分における金額差の拡大が顕著となってきており、職務昇進年齢における急激な変化がみられるようになってきています」。「これ以上著しい段差とならぬよう、資格給、職務・業績給のバランスを考慮するとともに、成績反映要素項目である業績加算額も含め、検討していくことが必要と考えます」、とのべています。

⑨ さらに各賃金項目ごとについて、分析をくわえ課題を示しています。

「基本給」については、「唯一の生活対応賃金」であるが、91年新賃金移行時の賃金全体に占める割合は、約45%でしたが、現在では40%弱まで低下しているのは、「限られたベア原資を有効に使う観点から、基本給に配分を行わなかったことが主な要因」であるとし、したがって「現行水準を維持することを基本とし、必要であれば賃金増額の実態を見て、その是正のための検討を行う」としています。

「資格給」については、「知識・技能度などの保有能力の程度を評価する賃金項目」であり、「今後も仕事対応部分に占める割合（月例賃金の約20%程度）を維持することを基本としますが」、「系列間バランスや等級間ピッチについても注視し、検討を加えて」いくとしています。

「職務・業績給」の「基準額」は、「従事する仕事の難しさと、それに対する遂行度を評価する賃金項目であり、中でも基準額については、成績反映もなく一定の仕事に対する基礎的な性格を有しているだけに、各職務区分のピッチが過大になることは好ましくないと考え」ています。「今後も仕事対応部分に占める業績加算額を含めた割合（月例賃金の約30%程度）を維持することを基本とします」。

が、資格給・業績加算額とのバランスや個別賃金の実態を見ながら、職務区分間ピッチについても注視し、検討を加えていく」としています。

「職務・業績給」の「業績加算額」については、「唯一成績が反映される賃金項目であり、賃金全体に占めるウエイトをどの程度にするか今後さらなる調査が必要」とし、「昨今言われている『能力・成果主義』との関係からすると、賃金全体の配分バランスを考慮しながら、拡大の方向で検討していくことが必要」とのべています。また、「成績要素の拡大をめざすという観点や技能系列加点の6点上限問題を踏まえると、より適正な人事考課についても検討し、会社へ要請していく必要がある」としています。これは、加点の上限を6点から9点、さらにそれ以上にし、労働者を「成績」で競い合わせることを、労組が提案しているものです。

⑩ そのほか「有扶手当」「役付手当」「直接員手当」など諸手当は、若干の改善を提案しています。

⑪ 「年間一時金」についても「新賃金政策Ⅱ」でふれています。一時金は、91年制度改正で、「本給リンクを柱とした配分」から「基本給、資格給、職務・業績給を柱として、月例給リンク配分」に移行したことにより、「成績が反映する」ものとなりました。

この「年間一時金」は、総じて月例賃金の5か月分、年間賃金の30%前後を占めているといえます。年間一時金は、月例賃金で果たし得ない「重要な賃金」と位置づけており、「企業活動の成果配分としての性格を持つことを全面的に否定するものではありませんが、企業業績にできるだけ左右されないことが生活安定にとって重要」とのべています。

さらに「要求水準の考え方」として、「基準内賃金の5か月分を基本におき、企業業績の反映はプラスαの考えに立ち、時々々の経営状況、産業の実情、世間動向などを勘案しながら、業界内の位置づけにふさわしい水準向上をめざす」としています。

〔参考にした資料〕

- * 『わたしたちの新・社員制度 社員制度と賃金の改正 1991』
- * 『社員就業規則類集 1993年1月』（社員職務・資格等級規則、社員賃金則）
- * 三菱自動車工業労働組合『賃金の手引き（97年版）』など
- * 三菱自動車工業労働組合『新賃金政策Ⅱ』（1996年8月）

5. 本田技研の賃金制度

： 会社の概要：

設立	1948年
資本金	86,028百万円 (97.3)
本社	東京都港区南青山2-1-1
生産台数	115万3,796台(四輪) (稼働率 96.1%)
	113万0,778台(二輪) (稼働率 91.5%)
売上高	2,846,192百万円 (97.3)
純利益	90,344百万円 (97.3)
労務構成	(97.3)
従業員数	28,402人
平均給与月額	408,367円
平均年齢	40.3歳
平均勤続年数	19.4年
女性比率	3.4%

1. 人事・賃金制度の変遷と特徴

(1) 人事制度の特徴

① 「ホンダの人事制度の基本には、人間尊重の考え方があります。いかに世の中が変化しようとも、この基本は変わることはありません。しかし人事制度やその運営も、企業の置かれている環境や個人の生活観・勤労意識の変化等に応じて、時代に則したものにしていけることが必要です」として、つぎつぎと人事諸制度を改編してきました。

② 1992年6月から、「会社の活性化をねらい」として管理職全員（約4,500人）に自動車業界のトップを切って「年俸制」の導入にふみきました。

それは「改革と新たな実践活動の先頭に立つ管理職にふさわしい報酬体系を目指したもので、管理職本来の処遇のあり方に立ちもどり、能力の高低ではなく、現在担当している役割や目標の達成度およびそれが年収の高さにふさわしい実績か否かの評価を行い、仕事・業績に応じて報酬額を決定していく」ものとしてい

ます。

具体的に、「目標の設定」は、トップからの目標のブレークダウンが年度（4月から翌年3月）の最初に行われ、その後4月末か5月にかけて個人個人のテーマと、目標とする達成度を部長との面談で確認していきます。さらに、6月初旬に「年俸通知書」によって「推定年俸額」が示されます。その年俸は、従来の月給の年間合計額に相当する「基本年俸」と、年間の賞与に相当する、企業の業績と個人の貢献度による「期間業績給」（年俸通知書では、標準者の平均額が示される）の2本立てで構成され、それぞれ毎月と年2回（6月と12月）支給されています。

これは、年1回の評価でむこう1年間の報酬を決定する本格的な年俸の導入は時期尚早との判断から、現行の賞与的要素が残されたといわれています。

評価は年2回行われ、4月から9月までの業績評価を10月に、年度を通した業績評価を4月に実施します。それを、それぞれ12月と6月の期間業績給に反映させることになっています。また、通年の評価を翌年（6月から翌年5月）の基本年俸額に反映することになっています。

③ 管理職の年俸制導入につづいて、94年4月から、新人事制度を発足させました。それは、「Ⅱ 効果効率の高い企業体質への変換Ⅱ」の一環として行われたもので、「企業の置かれている環境や個人の生活感・労働意識の変化等に応じて、時代に則したものにしていこう」ための「新人事制度」であるといわれています。

この新人事制度のポイントは、「第1に、全員がより高い専門性を身につけることを狙いとした資格制度の改定、第2に、役員層の円滑な世代交代の促進を図る役職任期制の導入、第3に、個人の生活設計にあわせた進路多様支援策の充実」であったとしています。

④ 「資格制度（改定）の狙いは、もう一度全員が専門性を見つめ直し、研鑽しプロを目指すことにある」として、「とりわけ役職者には『自分は社会に通用するような専門性や管理能力を備えたといえるか』『その技術で他で同じだけの給料を稼ぐことができるか』を自問し、改めて専門性に磨きを掛け、新しい時代に通用するプロに向けて自己変革する契機にして欲しい」とのべていました。

また、「資格を一つの身分であるかのように捉えがちな意識を払拭して、組織運営を効率化する狙いから、役職資格のうち主任技師／技士、参与／主査の区分を取り払い、一つの資格に改めた」というのです。

⑤ あらたに導入された役職任期制は、「急激に増加する役職者の定年退職に

備えて、円滑な世代交代を促進する目的で」、役職定年者には「実力に応じた役割付与や処遇の考え方を一層明確にし」たといっています。

⑥ さらに、進路多様化支援策の充実は、「個々人の様々な自己実現を側面からサポートし」、いままでは役職者だけを対象にしていたものを「一般従業員へも適用を拡大する」というものでした。

(2) 賃金制度の特徴

① 本田技研の賃金体系は、本給＋業績加給＋号給加給＋皆勤手当＋その他手当、という構成になっています。

本給が約50%、業績加給が10%強、号給加給が約30%となっています。

その「本給」は、資格等級ごとに賃金額が決められています。さらに「業績加給」は本給×25%となっています。

問題は「号給加給」です。資格等級ごとに標準昇給号数（7～21号）が定められており、昇給号数×415円が、昇給額となります。毎年の昇給号数を積み上げたものが、本人の号給となります。

② 資格等級は、I級からIV（A）級までは最低でも、I→II 23歳、II→III 33歳 III→IV（A）44歳で昇格することになっています。しかし、実態はこの年齢より2～3年早く昇格するのが普通のように、年齢ポイントで昇格するものは、特段の事情か、差別を受けていることになります。

昇格すれば、本給額と業績加給が上昇するとともに、昇給号数も増加し、昇給額も上昇します。

③ 資格等級IV（A）からIV（B）、IV（B）からV（A）、さらにV（A）からV（B）への昇格年数基準は明らかになっていません。ここで「勤評」を口実とした昇格差別が歴然とあらわれてきています。

(3) 資格制度・賃金制度にたいする組合員の意見

① 本田技研労組は、1995年12月「組合員アンケート」を実施しました。そのなかでの、資格制度や賃金についての意見をみるとつぎのようでした。

a 「Q 資格制度に対する不満の理由」では、第1位が「認定基準がわから

ない」7、577人(40.7%)、第2位は「正しい認定とは思わない」6、235人(33.6%)、第3位は「年功序列認定である」2、245人(12.1%)、第4位は「勤評との連動で認定されている」1、545人(8.3%)でした。

94年から実施した資格制度にたいして、「認定基準がわからない」「正しい認定とは思わない」の両方で74%以上となっており、4人のうち3人が不満を表明しています。

「年功序列認定である」というのは、「能力・実績」が評価されていないという不満のあらわれであるといえます。

b 「Q 生活水準の満足度」にたいする回答は、「不満」5、431人(14.2%)「ちょっと不満」13、165人(34.4%)で、両方あわせてほぼ過半数の組合員が、生活水準に不満を持っていることがわかります。

しかし、「満足」1、744人(4.6%)「まあまあ満足」17、485人(45.7%)で、「満足」と答えた組合員が、「不満」よりやや上回っています。

c 「Q 賃金に対する意見」をみると、「ゆとりある賃金とはいえない」が16、831人(44.0%)で第1位で、つぎは「働きからは妥当、生活は低水準」が11、188人(29.2%)でした。さらに第3位は「働きから低水準、生活は妥当」が5、249人(13.7%)で、第4位は「働き、生活からも妥当な水準」が4、526人(11.8%)でした。

本田技研の賃金制度と水準では、組合員の生活は「生活は低水準」で「ゆとりがない」が73%を超えており、不満の大きさがわかります。また「生活は妥当」と答えながらも「働きから低水準」と不満をのべている組合員も少なくないといえます。

② もう一つの声「勤評に思う 改善すべき万年4A」を紹介しておきましょう。

「4月1日は、恒例の『辞令』渡しの日だ。期待どおりでニンマリする人もいれば、そんなはずではなかったと肩を落とす人、班長にくってかかる人いろいろだ。

そんな中で、いつもくやしい思いをしている人を私は知っている。その人は4A等級の人たちだ。世界一過酷な組立ラインで少しの余裕もなく働いて、評価はいつも低い。

エライさん達はたくさんいるが、4Aのラインマンより一生懸命に働いている人が、一体何人いるだろうか。

昇格で差別され、昇給で差別され、これではあんまりではありませんか。

組合も、4Aにずっと置かれている人たちの実態と声を吸い上げて、もっと親身になってこの問題に取り組んでほしいと思う」(日本共産党本田支部職場新聞

2. 資格制度

(1) 資格制度 (94.4改定)

① 資格制度の主旨

・従業員一人ひとりが自らの専門性を高めていくという風土と製造業として「モノ造りの基本を大切にする」 という風土を高め、ホンダの明日を担うスペシャリスト（プロ）の育成と活用を図る。

・資格制度が、ややもすると身分の上下関係として意識されてしまい、制度本来のフレキシブルな組織運営を阻害している点を改めることにより、適材適所人事と柔軟な組織運営を図る。

② 資格制度の内容

(1) 役職資格の一元化

- ・現行の主任技師／技師、参与／主査の各資格を一本化し、その資格呼称を
技術系……………「技術主幹」
営業・事務系……………「主 幹」 とする。

・また、本人の専門性を明確にするために、それぞれの資格の上に各人の専門性を冠としてつける。但し、専門性に加え、マネジメントの領域においても活躍する力を身につけた場合については冠は不要とする。

(2) 技能系資格の新設

・現行の技術系資格体系を分化させ、技能系資格体系を新設する。入社から指導員までは持味・適性タイプの見極め期間とし、主任レベル層より技術系と技能系とにコースを2つに分ける

・コース選択については本人の能力適性や意志によるものとし、また選択後、経験および能力伸長によってコース間の移行も可能とする。

・技能系資格として、一般職については技術主任と同格の「主任指導員」、役職層については技術主幹と同格な「工師」を新設する。

(3) 専門性研鑽の分科会レベルでの展開

- ・各分野のプロとして、職務遂行に必要な専門性および必要レベルを改めて策

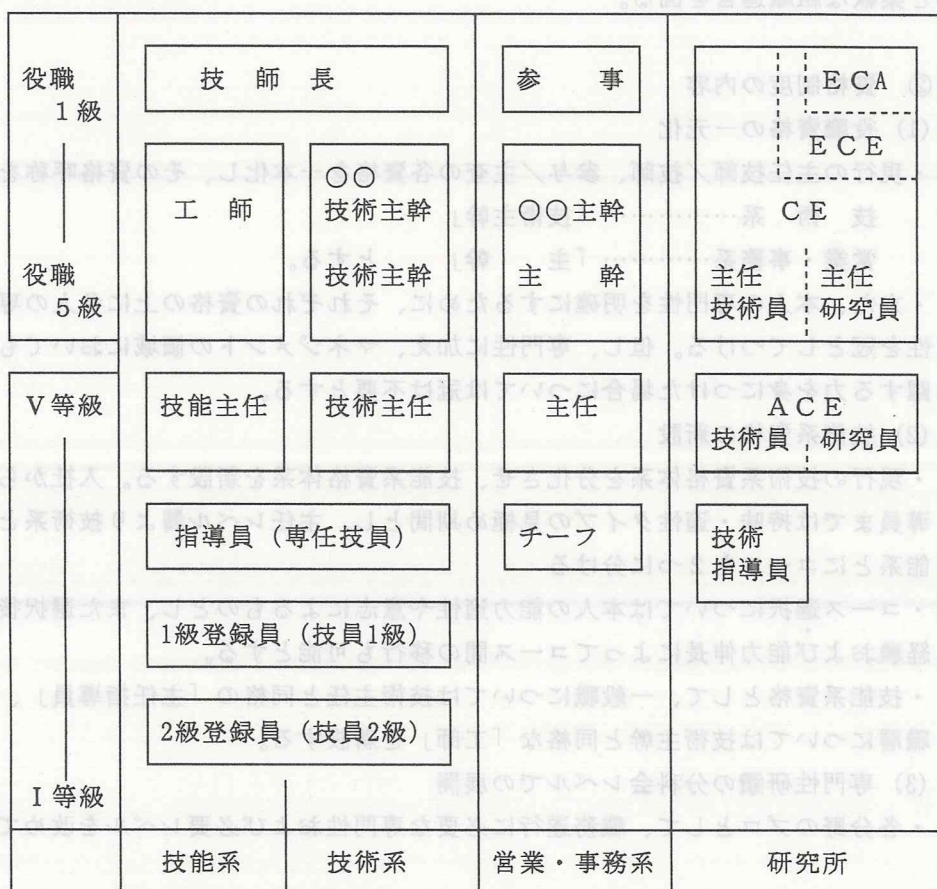
定し、新しい尺度で専門性のマップ、認定基準やOJTの見直しを行う。また、それを公開して個々人の具体的な目標として機能させていく。

・将来に向けた研究テーマを分科会ごとに決定し、各職場でそれぞれに日々の業務とともに研究活動に参加できる仕組みを構築する。

③ 1995年4月1日より新資格制度に移行する。但し役職資格については、6月1日から移行する。

④ 「技能系資格の新設」については、主に製造領域において、生産現場での実作業における「腕」でプロを目指すコースとして、これまでの技術系と営業・事務系列に加えて「技能系」を設け、主任レベルの資格呼称を「技能主任」、役職レベルの資格呼称を「工師」とする、ものでした（1995年10月から実施）。

(4) 新資格体系図



* () は E G 資格

* V ~ I 等級は、実際は、V B、V A、I V B、I V A、I I I B、I I I A、I I B、I B の 8 等級になっている。

◎ 社外秘『監督者弘報』(No.6-2.6.3.10)より、(「当監督者弘報はNo.管理をしています。取扱には十分注意して下さい。」と書かれていました)

3. 賃金制度

(1) 賃金体系 本給+加給(=業績加給+号給加給+職務加給)+皆精勤手当+家族手当+住宅手当+通勤手当+その他手当

(2) 基準内賃金・賃金項目と平均支給額(1996年)

	平均支給額 (円)	構 成 比 (%)
1. 本 給	167,230	49.6
2. 業績加給	41,770	12.4
3. 号給加給	99,604	29.5
4. 皆勤手当	4,449	1.3
5. 家族手当	14,062	4.2
6. 住宅手当	8,030	2.4
7. 特殊作業手当	82	0.1
8. 単身赴任手当	918	0.2
9. 高額家賃補助	1,045	0.3
計	337,190	100.0

「I M F - J C 加盟組合労働諸条件一覧」(1997.1)

(3) 賃金項目の内容

- ・ 本 給 各個人の格付けを表す「等級」に応じて等級別に定額で設定されている。就業規則によると「本給は協約で定める正規の労働時間における労働の報酬であって、そのがくは1日の基準労働時間に対する額の20.3日分相当額とし、定額とする」。また本給は、「① 割り当てられる職務の困難と責任の度合、② 個々の適性によって会社に貢献する職務能力の程度」を要素として定める、としていま

す。この本給は、毎年の春闘結果で改定されています。

等級	区分	本 給 額
I	B	121,900円
II	B	131,300
III	A	141,600
	B	154,200
IV	A	165,900
	B	180,200
V	A	196,300
	B	216,000

* 区分のB本給は標準的労働者の適用するもので、A本給は、「上位等級への昇格は早すぎる、現等級の標準を超える能力・実績をもっているものに適用する場合と、上位等級への昇格要件を充たしているものの、職務能力や勤務実績などから判断して当該等級の標準に達していない場合に適用されるものである」とわれています。

・業績加給（本給の25%）

就業規則によると、「業績加給は、会社の営業成績に応じて、本給に一定の比率を定めて毎月これを支給する。業績加給は原則として、会社単位で定め」としています。この一定の比率は、毎年変動せず、25%が業績加給として支給されてきました。

・号給加給（1号あたり415円）

就業規則によると、「号給加給は、その職務を遂行するについての本人の努力・傾注・創意などの勤務評価の結果にもとづいて決定する」としています。

号給加給は、等級と同様に勤務評価の積み上げであり、毎年の評価差が号給加給の差に反映されると同時に、勤続年数（年齢）に応じて、賃金が上昇していく年功的要素ももった生活給の意味合いをもったものといわれています。

標準昇給号数が、等級ごとに次の表のように定められています。

等 級	標 準 昇 給 号 数
I	7
II	9

III	1 2	
IV	1 6	ただし402号をこえる場合は6号
V	2 1	ただし438号をこえる場合は6号 458号をこえる場合は1号

個人の持ち号数に、1号あたりの額を掛けて号給加給の額が算出されます（97年4月から1号：415円。96年までは410円）

- ・職務加給 「課もしくはそれと同等のライン組織以上の職制の長の職務にあたるものに支給」（加給）されています。

- ・昇格 昇格は等級（本給）のランクアップであり、数年間の勤務評定の結果で決まることになっています。

しかし、別に、IV Aまでは「自動昇格年齢」が定められています。

I → II	2 3 歳
II → III	3 3 歳
III → IV (A)	4 4 歳・ 勤続15年・ III等級在級 10年以上

* 本給＋業績加給＋号給加給を、総称して「本加給」と呼んでいます

* 基準内賃金は、本加給＋皆勤手当、となっています。

- ・手 当
 - 皆勤手当 4,600円
 - 精勤手当 2,300円
 - 家族手当 扶養家族1人目 16,000円
同2人目以降 4,800円

住宅手当

	A 地区	B 地区	C 地区
世 帯 主	17,000	15,000	11,600円
準世帯主	8,500	7,500	5,800

A地区：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県

B地区：大阪市、名古屋市など政令指定都市

C地区：その他

通勤手当 定期代実費またはガソリン代燃費 10km/ℓで計算

時間外勤務手当 割増率 1.35 30日超 1.45

休日出勤手当 割増率 1.47 代休取得時 0.47

深夜業手当 割増率 0.43 (午後10時から午前5時の間)

交替制手当 * 午後7時以降午前7時以前の時間帯にかかわる交替制勤務者に支給

* 等級別支給基礎額に2.35を乗じた額と、
上記時間帯内の勤務1時間につき0.6を乗じた額の合計

等級	支給基礎額
I	280円
II	315
III	350
IV	360
V	380

そのほか、時差勤務手当、特殊作業手当、ロードテスト手当、当直手当、保安手当、食事補助手当、航空手当、断続勤務手当、寒冷地手当、単身赴任手当、がある

4. 一時金

「給与規定」には、「賞与」(一時金)は「会社の営業成績に応じて、従業員の賞与を(前期分・6月、後期分・12月に)支給する」とし、その「支給額、支給条件及び支給日はその都度定める」と規定されています、

この一時金は「成果の配分という考え方」であり、一時金交渉は、夏・冬型の年間臨給方式と夏・冬の期別要求方式の2通りの方法を併用しているといわれています。

「本田・一時金の推移」

年度	月数	金額(円)	年度	月数	金額(円)
74	5.0	519,000	86	5.9	1,307,000
75	5.27	644,000	87	5.9	1,360,000
76	5.65	750,000	88	5.9	1,432,000
77	5.88	850,000	89	5.9	1,501,000
78	5.9	900,000	90	5.9	1,573,000

7 9	5.9	940,000	9 1	5.9	1,653,000
8 0	5.9	1,012,000	9 2	5.9	1,740,000
8 1	5.9	1,060,000	9 3	5.9	1,802,000
8 2	5.9	1,104,000	9 4	5.6	1,765,000
8 3	5.9	1,124,000	9 5	5.6	1,820,000
8 4	5.9	1,166,000	9 6	5.7	1,906,000
8 5	5.9	1,250,000	9 7	5.9+5万円	

本田の一時金は、労組の「安定化」方針により、1978年から93年まで16年間5.9月分で安定していました。しかし、バブル崩壊・長期不況の下で「緊急避難」と称して、94年以降、5.6、5.6、5.7と引き下げられていました。

1996年12月に「特別慰労金」が支給されました。

会社は、「今期の収益は、望外の為替が大きく寄与していることもあるが、それ以上にオールホンダのSED等各部門総力の結集したものの表れと言える」

「ここ数年従業員にガマンしてもらったと思っており、向きたいとの気持ちと、今後の厳しさが予想される競争を勝ち抜くため、一層の協力・努力の期待」をこめたものであるとし、「特別措置」であると言っていました（労組速報No.728、96.11.18）。

その内容は、等級別一律額でした。

区 分	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級
金 額	35,000	45,000	60,000	80,000	100,000

これにたいして組合は、「従業員・組合員を大切にしたいという姿勢の現れであり『労使の信頼関係の証である』と八各評価したい」（労組速報No.728、96.11.18）とのべていました。

97春闘では、労組は「5.9+ α 」を要求しました。この「 α 」は公にはしていませんでしたが「一律5万円（0.15か月分）」といわれていました。

春闘の結果は、5.9か月分+5万円で妥結しました。

5. 評価制度

本田技研の評価制度の具体的なシステム（制度）・運用の実態がつかめていません。こんご、この制度と運用の実態をお知らせできるようにします。

6. 労働組合の賃金政策

(1) 本田技研労働組合の「賃金政策」は、1989年の定期大会で確認されているといわれています。この「賃金政策」では、「過去4回の賃金政策の取り組みの課題を整理する中で、新たにモデルライフサイクルの設定を行い、各年齢における生計費（ホンダ生計費）を算出し、その水準の達成を目指したもの」といわれています。

「日本経済や社会の構造転換を踏まえ」て、本田技研労組中央執行委員会は、1995年12月に『私たちの賃金政策 豊かさと働きがい求めて 取組の成果と課題、今後の方向性』を組合員に示しました。

その内容は、「取組の成果と課題」「現状に賃金実態」「情勢認識」「取り組みの方向性」となっています。

(2) 「取組の成果と課題」では、90年春闘以降の「優先課題の取り組みの成果と課題」をつぎのように整理しています。

「ベースアップを重視した取り組みを行いました」「標準的な昇格年数の維持に取り組みました」「上位等級A本給の適用拡大を図りました」「中折れ点の是正に取り組みました」「55歳以降の格付け改善を行いました」「住宅関連費への対応を図りました」「若年層の水準引き上げはゼロ回答」をあげています。

さらに「一時金」は「『安定的向上を目指す』との考え方で『5.9か月』の実績を、93春闘まで16年間積み上げてきました」が、94・95春闘では「5.60か月」となったとしています。

(3) 「現状の賃金実態」では、

① 「ホンダ生計費の充足率」が、89年 92.9%であったものが、94年 99.0%、95年 110.5%（高卒賃金実態の平均充足率）と「大きく改善された」としています。

「ホンダ生計費との充足率」について、つぎの資料が示されていました。

年度	生涯賃金 (円)	対前年 アップ率	生涯生計費 (円)	対前年 アップ率	充足率 (%)	一時金 月数
89	225,229,805	3.49	242,379,018		92.9	5.9
90	235,708,004	4.65	250,732,931	3.45	94.0	5.9
91	250,971,080	6.48	256,830,007	2.43	97.7	5.9
92	258,373,107	2.95	260,757,551	1.53	99.1	5.9
93	261,118,247	1.06	269,254,879	3.26	97.0	5.90

94	258,029,029	-1.18	260,589,976	-3.22	99.0	5.60
95	260,068,111	0.79	258,739,879	-0.71	100.5	5.60

(注) *生涯賃金：高卒定採用男子実態賃金の18歳～59歳までの合計額

*生涯生計費：ホンダ必要生計費(非消費支出含む)の18歳～59歳までの合計額

しかし、「20歳台～30歳台前半の充足率は不十分」であったとのべています。

② 「ポイント賃金の水準」についてふれています。35、30、25歳のポイントで比較しています。「35歳ポイント(配偶者・子供2人)」では、「トップ企業に次ぐ位置づけにあり、トップ企業との差は徐々に縮まる傾向にあったが、95年は拡大した」としています。

「30歳ポイント(配偶者・子供1人)」も「トップ企業に次ぐ位置づけにあり、金額差も徐々に縮まってきましたが、94年以降は拡大傾向にある」としています。

「25歳ポイント(独身)」は「位置づけは中位にあり、他のポイントに比べ優位性が低い状態にある」とのべています。

「トヨタを100とした場合の本田の指数」をつぎのように示しています。

ポイント	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
35歳	93.3	94.3	96.0	96.6	97.4	98.1	97.7
30歳	92.9	94.7	95.9	96.9	97.5	96.9	95.9
25歳	86.8	87.9	89.7	91.8	92.3	91.6	89.9

③ 「労務構成の変化と賃金」についてもふれています。

「私たちの賃金は、労務構成と密接な関係があることから、この実態を把握しておくが必要です。組合員人数は、企業の成長に伴い増加してきましたが、ここ数年間の新卒採用抑制から'90年をピークに以降減少傾向にあり、上位等級化も進んでいます。また、上位等級になるほど昇格率が低くなることから、実態定昇率は徐々に低下する傾向にあります」とのべています。

「本田労組の労務構成推移」 (組合員ベース)

年 度	平均 年齢	勤続 年数	平均 扶養	員 男	数(男性比率)		各 等 級 人 員 構 成 比				
					女	合計	I	II	III	IV	V
89	32.3	11.1	1.4	39,682	2,690	42,372 (93.7)	8.1	25.6	36.9	24.6	4.8
90	32.6	11.3	1.4	40,395	2,563	42,958 (94.0)	9.3	23.2	36.5	25.6	5.4
91	33.0	11.8	1.4	40,061	2,510	42,571 (94.1)	9.6	20.7	37.4	26.4	5.9
92	33.9	12.8	1.5	39,693	2,329	42,022 (94.5)	6.5	18.8	38.2	29.2	7.3
93	34.8	13.7	1.5	39,653	2,311	41,964 (94.5)	4.6	17.3	38.8	31.1	8.2
94	35.7	14.4	1.5	39,216	2,165	41,381 (94.8)	2.4	16.5	38.5	33.6	9.0
95	36.6	15.3	1.6	38,764	2,036	40,800 (95.0)	1.5	14.8	38.4	35.6	9.7

「本田労組の実態
定期昇給率推移」

年度	定昇率	年度	定昇率
85	3.30	91	3.11
86	3.18	92	3.05
87	3.14	93	2.89
88	3.08	94	2.70
89	3.00	95	2.52
90	3.11		

④ このほか「平均賃金」「一時金の水準」「賃金の国際比較」「労働時間」についてもふれています。特に「平均賃金」では、「自動車総連内で高い実態にあります。しかし、平均賃金での他社比較は、賃金体系や平均年齢および男女比率などの違いがあるため、正しい賃金比較ができない」としています。また「一時金」についても、「水準は、産業内や民間主要企業との比較において、月数、金額とも高い位置づけにある」としています。

(4) 「取り組みの方向性」として、「賃金、一時金を取り巻く情勢は、社会的にも企業内においても大きく変化していますが『豊かさと働きがい求めて』ホンダに働く者にふさわしい賃金水準の確保をめざし、労働条件の向上に取り組む姿勢は不変でなければなりません。

しかし、環境や時代の変化・組合員の意識の多様化などに呼応して、取り組み

(優先課題)の見直しを含め柔軟な姿勢を持つことも必要と考えます。……

『雇用を確保し豊かな生活を実現する』ため、『総合的労働条件屋上の観点』で賃金のあり方など、幅広く労使で検討する必要があると考えます。

また、これまでは生計費確保に主眼を置いてきましたが、職場の活力の維持のため、働きがいの観点も付加する中で『賃金・処遇のあり方』についても検討を深める必要があると考えます」としています。

(5) その上で、「優先課題」をつぎのようにあげています。

《ベースアップを重視し全体水準の引き上げを図ります》

《標準的な昇格年齢の維持に取り組みます》

《中折れの是正を目指します》

《住宅関連費への対応を図ります》

《若年層の水準を引き上げます》

《一時金――従来の安定化に戻せるよう取り組む》

[参考にした資料]

「資格制度の改定内容について」(94.10.20「POLE POSITION」臨時号、
「社外秘」)

「会社資料」(96.5)

「労働協約」「就業規則」「給与規則 旅費規則」(1994.4)

本田技研労組『私たちの賃金政策 豊かさと働きがい求めて 取組の成果
と課題、今後の方向性』(1995年12月)

日本労働研究機構・資料シリーズNo.24「事例にみる人手不足下の企業経営と労使関
係」第4章 E社F製作所(自動車)(1993.1)

6. 日産自動車の賃金制度

：会社の概要：

設立：1933年
資本金：203,742百万円 (97.3)
本社：東京都中央区銀座6-17-1
生産台数：166万2,776台 (97.3)
(稼働率 70.7%)
売上高：3,690,441百万円 (97.3)
純利益：51,333百万円 (97.3)
労務構成：(97.3)
従業員数 41,266人
平均給与月額 406,461円
平均年齢 39.1歳
平均勤続年数 18.5年
女性比率 6.3%

1. 賃金制度の変遷と特徴

(1) 日産自動車の賃金制度は、1987年までの30年近く「基準内賃金の約6割を占める賃金項目（基本給と特別手当）が、昇任給に毎年の昇給額を積み上げていくという、いわゆる『積み上げ方式』を採って」いました。

(2) 1985年の「プラザ合意」以降、急激な「円高」という環境変化のなかで、コスト削減のために賃金体系を全面的に改編する必要に迫られ、1987年4月から新賃金制度に移行しました。

それは、従前の賃金制度では、「仕事と賃金の著しいアンバランス」と、「30歳代前半の働き盛りの中堅層がゆとりが少なく、高齢者層になるほどゆとりが出てくる賃金カーブ」などは、「積み上げ方式」から生ずる問題点であるから、賃金制度の改訂が必要であるというのでした。

このために、「賃金決定方式を『積み上げ方式』主体から、『テーブル方式』主体に変更し、あわせて賃金決定要素別に賃金項目を明確にし、とくに評価と賃金の結びつきを明確にする」賃金制度に改訂し、このことによって「従業員の意識改革、組織の活性化を図る」ことをねらったものでした。

こうして、従前の「基本給＋特別手当」を、「本給＋仕事給＋成績給＋年齢

給」に改編しました。

「本給」は「査定点別昇給額表による積み上げ方式」（いわゆる総合決定）とし、「仕事給」は「遂行する仕事の複雑困難度による仕事ランク別」の賃金テーブルで、「成績給」は「賃金テーブルをもとに職務遂行能力の発揮度・業績の査定」によって決定するものに、さらに「年齢給」を設けたのでした。

この新賃金制度は、本給と資格手当は「総合決定給」として30%、仕事給と成績給は「仕事基準給」として40%、年齢給は「生計費基準給」として30%となるよう、賃金制度を改編したのでした。

この83年賃金制度改訂は、「年功主義から能力主義への転換」といわれています。

(3) この賃金制度の大幅な改定と同時に、あらたな「評価制度」が導入されました。「評価制度は人事管理制度をその目的に添って運用していくための要」であるとしており、「賃金体系はその受け皿としての性格を有している」と位置付けています（日経連『人事革新の具体策』）。

(4) そのご、95年春闘を前に、会社は「賃金体系の改定」を提案してきましたが、職場の強い反対の声で「1年延期」をしました。会社は「連合」日産労組との間で「賃金検討委員会」を設け「賃金体系の改訂」について協議をすすめてきました。

会社があげた「賃金体系改訂」の根拠は、「a 同一仕事ランク内の賃金のバラツキが大きい。その原因は、本給の積み上がり額の影響が大きい、b 仕事ランク間で賃金が大きくラップしている。現行制度では、仕事給・成績給によって生じる格差が相対的に小さく、55歳まで毎年積み上がっていく本給の影響が相対的に大きいため、仕事・成績によるメリハリがつきにくい」というのであった。

そのうえで「改訂の基本的な考え方」は、現行制度（1987年改訂）のねらいであった「仕事や成果に見合った賃金」を実現するために、総合決定部分（40%）と仕事対応部分（30%）のバランスを見直し、仕事対応部分のウェイトを50%に高め、総合決定部分を半分の20%にするという提案でした。

(5) 95年賃金体系の改訂提案は、職場労働者の「改訂反対」の声で、当初会社提案を変更して、1996年4月、賃金制度が改訂・強行されました。

この「96年改訂」は、本給を半分にした後、年齢給にその15%を回さざるをえませんでした。しかし、成績給への配分は増やされ、その分仕事給の増加は少なくなりました。

また年齢給の下がるのを53歳から55歳に遅らせざるをえませんでした。制度改編による賃下げ分は「調整給」ということで保障させましたが、調整給があるうちは賃金は上がらず、実質賃下げとなりました。

この結果、各賃金項目の配分は、総合決定・本給は20%（従前40%）、仕事基準に50%（30%）、生計費基準に30%、ということになりました。

しかしこの賃金改訂によって、「仕事ランクが上がらなければ、賃金もあまり上がらなくなった」「仕事ランクによる賃金差が大きくなった」「成績による差が大きくなった」「査定は相対評価で、労働者同士の競争をあおることになり、技術の継承が難しくなる」「仕事ランクが下げられたときは、賃金が大幅に下げられる」という問題点が浮きぼりになったと言われています（JMIU日産自動車支部「97春闘資料」から）。

（6）1996年賃金制度改訂による変化は、つぎの表のとおりです。

	96年度賃金 改定基礎 ベース	制度改訂後 の理論基礎 ベース	96年賃上げ			96年度 賃金（占有率） ベース
			昇給	ベア	合計	
本給	77,766	38,883	1780		1780	40,663
資格手当	16,698	16,698	720	1030	1750	18,448 (19%)
仕事給	102,484	117,954	1120	1450	2570	120,524
成績給	23,484	40,787	1310		1310	42,097
作業手当	2,053	2,053				2,053 (52%)
年齢給	69,271	75,381	890		890	76,271
家族手当	14,804	14,804				14,804 (29%)
合 計	306,560	306,560	5820	2480	8300	314,860 (100%)

*この表の「制度改定後の「理論基礎ベース」を見てわかるように、本給は半減された。半減された分は、仕事給へ約40%、成績給に約45%、年齢給に約15%、配分されたことになる。ともあれ、会社の当初意図が貫かれたことになる。

（7）日産自動車の賃金制度は、87年賃金改定によって仕事給・成績給の比重（40%）が高くなり、まさに能力主義賃金・職能給化がすすめられたことであります。しかも、96年改定では、さらに仕事給・成績給の比重を高め（50%）、能力主義賃金・職能給化がいっそう強められたことが特徴といえます。

本給は、査定点にもとづく「積み上げ方式」によるもので、それ以外の賃金項目は、それぞれ賃金テーブルが設定されています。仕事給、成績給は、本給と同

様、評価・査定が影響するのが、大きな特徴と言えます。

87年賃金改定では、制度上賃金がダウンするものに調整手当を支給してきました。調整手当が支給されたものは1万人にもおよびました。調整手当と賃上げがバーターで、調整手当がなくなるまでは賃上げなしの人たちが多く存在しました。嫌気がさして辞めていった人も少なくありませんでした。

96年の賃金制度の改悪では、同時に実施した選択定年制の「自立援助金」により、多くの人たちが辞めていきました。その結果、

95年 組合員 50,123人、年齢 38.6歳、勤続 17.2年、扶養 1.5人

96年 組合員 46,114人、年齢 38.9歳、勤続 17.9年、扶養 1.5人

97年 組合員 42,273人、年齢 39.3歳、勤続 18.4年、扶養 1.6人

となっており、この3年でも8,000人弱が減らされています。座間工場の閉鎖に象徴されるリストラ策の一環としての賃金制度の改悪であったといえます。

(8) 賃金改定は、毎年4月に行われています。その賃金改定は、「賃金制度を維持する『昇給』(会社では、これを「制度的昇給」と呼んでいます)と全体の賃金水準を引き上げていく『ベースアップ』と分けている」と言っています。

制度的昇給は「定期昇給(定昇)」と「昇格昇給」と区別しているようです。

「成績査定点別昇給額表に基づいて積み上げ方式昇給する本給の昇給」と年齢上昇に基づく「年齢給」改定を「定昇」と呼んでいます。

仕事ランク、成績査定点、保有資格の変更にに基づく仕事給、成績給、資格手当の読み替えを「昇格昇給」と位置づけています。

一方、「ベースアップ」は、賃金項目のテーブルを書き換えることであると言っています。

しかし、労働組合の賃上げ要求は、定昇とベアを含めて、要求額を決定しています。97年春闘では、組合員平均13,000円(定期昇給込み)をにかけていました。その内訳をみると、定昇分が、0000円、ベア分が、0000円(不明)となっていました。

賃金改定が「定昇分とベア分」といわれていますが、実態は「定昇+昇格昇給+ベア」であり、さいきん3年間の賃上げ額は、

95年 7800円＝定昇 4180+昇格昇給 1830+ベア 1790

96年 8300円＝定昇 2670+昇格昇給 3150+ベア 2480

97年 9000円＝定昇 2720+昇格昇給 3460+ベア 2820

でした。96年賃金改定は、制度改悪と一体でしたので、本給を半分にしたことにより、労使の定昇協定(本給+年齢給)を大幅に減らすことができ、より「仕事本位」、競争主義の賃金体系になりました(形のうえでは「仕事本位」だが、

評価制度・評価の仕方に問題があり、本当の仕事本位であるかどうかは疑わしい。

昇格昇給は、いわゆる定昇とは別なものです。あくまでも昇格することによって昇給するもので、昇格しなければ賃上げを享受することはありません。この昇格は査定によって、昇格が差別されています。

2. 職務資格制度

(1) 昇進体系（職級制度と職位制度）

	職 級 制 度	職 位 制 度		
幹部 社員	参 与 参 事 主 事	本部長・副本部長・部長 次 長 課 長		
	↑ （主事登用審査） ↑			
社 員	職級・号	能力検証	事 技 系	技 能 系
	9 級 1～ 5	[7～9級は 主任] 7級昇級時 (主任登用審査)	J 7 課長補佐職	G 8 上級係長職
	8 級 1～ 7		J 6 総括職	G 7 係長職
	7 級 1～15		J 5 総括職	G 6 工長主任職
	6 級 1～17	6級能力検証 5級能力検証	J 4 上級担当職	G 5 工長補佐職
	5 級 1～23		J 3 上級担当職	G 4 指導職
	4 級 1～23		J 2 担当職	G 3 上級技能職
	3 級 1～23		J 1 担当職	G 2 中級技能職
	2 級 1～17			G 1 初級技能職

ほかに V 7 元係長職
 V 6 元工長・主任職
 H 6 高度専門技能職
の職位がある。

日産自動車の、人事管理の基本原則は「職能主義」で、「職務を遂行していくために必要な能力に焦点をあて、仕事を通じて能力の開発・育成を行い、その能力の活用を図る」といわれています。

いわば、職務遂行能力の発揮度、伸長度を評価して、その結果にもとづいて社員の昇進、昇給、賞与、育成、異動を決めていくことを基本としています。

昇級・昇進、昇号の決定は、「能力検証」「審査」と人事考課の結果によることになっているのです。

3. 賃金制度

(1) 現行の基準内賃金・賃金項目と平均支給額(96年)

	平均支給額 (円)	構 成 比 (%)
1. 本 給		
2. 資格手当		
3. 仕 事 給	294,375	94.5
4. 成 績 給		
5. 年 齢 給		
6. 家族手当	14,908	4.8
7. 作業手当	2,064	0.7

「IMF-JC加盟組合労働諸条件一覧」(1997.1)

(2) 賃金制度

賃金制度・体系は「評価制度の受け皿である」と位置づけられ、仕事中心の賃金制度・体系となっています。

① 賃金体系(97年4月現在)

・賃金を構成する3つの部分

それぞれ性格の異なる3つの部分で構成されている、といわれています。

「本給」「資格手当」は、総合決定

「仕事給」「成績給」「作業手当」は仕事対応

「年齢給」「家族手当」は生計費対応

としています。

・基準内賃金 本 給＋仕事給＋職務手当＋成績給＋年齢給＋資格手当

(以上、基準賃金)＋家族給＋作業手当

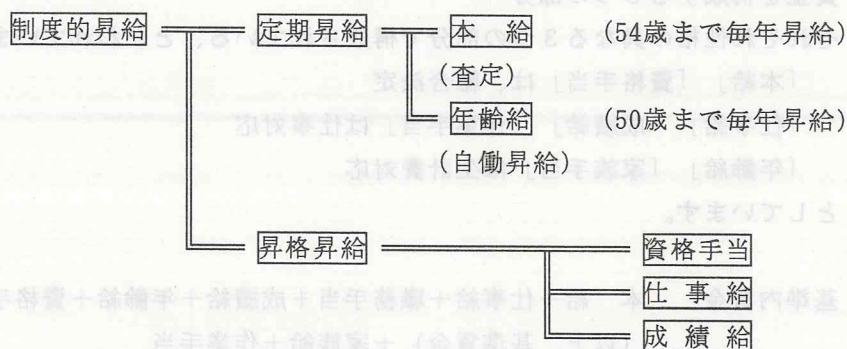
・基準外賃金 交替手当、超過勤務手当（時間外勤務手当・休日出勤手当・特別休日出勤手当）、深夜業手当、早出手当、通勤手当
その他（宿直勤務手当、寒冷地手当、調整手当、不就業手当〔休業手当・休暇手当・業務上傷病手当・休職手当〕）

（新規学校卒業者として入社した従業員には、「基準賃金」の区別は行わないことになっています）

1997年度賃上げ回答内訳（単位：円）

	97年度改定賃金 基礎ベース（%）	制度的昇給	ベース アップ	改定分 合 計	97 年 度 賃金改定（%）
本 給	40,131	1820		1,820	41,951
資格手当	18,482	920		920	19,402
仕 事 給	119,429	1140		1,540	120,969
成 績 給	41,793	1400	400	2,420	44,213
作業手当	2,048		1,020		2,048
年 齢 給	75,932	900		2,300	78,232
家族手当	15,165		1,400		15,165
合 計	312,980	2780 3460 6,180	2,820	9,000	321,980

昇 給



上記制度的昇給項目が基準賃金である。

定期昇給協定

- ・会社は、原則として毎年4月1日に定期昇給を行う。
- ・定期昇給は、制度的昇給のうち、本給昇給および年齢給の改訂。
- ・本給昇給は、昇給年の3月31日現在、満55歳以上の従業員は、非対象とする。

② 総合決定部分の賃金項目……「入社以来の会社に対する貢献度やその積み重ねに対応した部分」といわれており、「本給」と「資格手当」がこれにあたります。賃金体系の約2割を占めているといわれています。

(1) 本給 各人の入社以来の貢献の積み重ねに対応するもので、具体的には、入社時に学歴・職務・年齢に基づき初任給を設定し、そのご毎年4月に前年度の実績に基づく査定点に応じて昇給をしていく、といわれています。唯一、「積み上げ方式」をとっている賃金項目ですが、55歳到達後は本給は昇給しない（横ばい）ことになっています。

初任給は、「職務、能力、学歴、年齢及び社会水準等を勘案して決定する」（賃金規則）ことになっています。本給は、「各人の職務、能力、成績、勤続等を勘案して、月額で決定する」、その「本給は、原則として毎年4月1日に、前年度1年間における各人の成績等を勘案して、定期昇給を行う（但し、3月31日現在満55才以上の者には、定期昇給は行わない）」（賃金規則）としています。

つまり、年齢、職級号、職級経験年数および勤務成績により総合的に決定しているといわれています。

具体的には、各人の仕事遂行能力の発揮度を会社が考課を行い、毎年の昇給額を加算するという「積み上げ方式」となっています。

97春闘では、1人平均3、283円（最低でも820円）の昇給額が労使で合意されています（満55歳以上には本給の昇給はない）。

(2) 資格手当 各人が任用されている「資格区分に応じて支給する手当で、次表の額（資格区分別のシングルレート）が支給されることになっています。資格の任用（昇格）は、毎年4月に行われ、新資格に任用されれば、資格手当も変わることになっています。なお、「資格は仕事ランクや査定とは異なり原則として降格はない」ので、「資格手当も基本的には下がることはない」といわれています。

す。

資格手当額表
(97年度)

資格区分	金額
主査クラス	70,000円
副工師	32,000
主事上級クラス	28,100
主事クラス	18,000
副主事クラス	12,500
書記クラス	7,200

③ 仕事対応部分の賃金項目……「現在の仕事および評価に対応した部分」といわれており、「仕事給」や「成績給」がこれにあたります。賃金全体の約5割を占めています。

(1) 仕事給 仕事評価によって毎年4月に格付けされる各人の「仕事ランク」

にもとづき決定する賃金項目です。次表のように仕事給の額表（シングルレートのテーブル）が定められています。仕事ランクが変われば支給額も変わることになっています。

仕事給額表
(97年度)

仕事ランク	金額
J 7	154,400円
J 6	148,400
J 5	142,200
J 4	127,800
J 3	113,800
J 2	98,500
J 1	92,500

仕事ランク	金額
G 8	169,700円
G 7	159,700
G 6	148,400
H 6	140,400
G 5	131,000
G 4	120,800
G 3	110,800
G 2	99,500
G 1	92,500
V 7	131,000
V 6	120,400

(2) 成績給 前年度の実績に基づく成績査定（査定点）に対応して、毎年4月に更新される賃金項目です。額表は仕事給同様のシングルレートのテーブルと

なっています。

(3) 作業手当 作業手当該当職務に従事した場合、次の額が支給されることになっています。(97年度は前年度と変わらず)

円000.81	職員	合算の人1
002.32		合算の人2
000.72		合算の人3
000.82		合算の人4
000.82		合算の人5
000.00		以上の人員

級	金 額
X 0	月額 2,200円
X 1	3,100
Y 0	4,000
Y 1	5,000
Z 0	5,500
Z 1	6,000

④ 生計費対応部分の賃金項目

(1) 年齢給 「標準的な年齢別の生計費負担にリンクした賃金項目」といわれています。役職や仕事にかかわらず、毎年4月1日時点の、各人の満年齢にもとづき別に定める表(年齢別シングルレートのテーブル)の額を支給することになっています。50～52歳が最高額となり、これ以降減額となるよう設定されています。

「年齢給額表」
(97年度)

4.1満年齢	金 額	4.1満年齢	金 額
1 8 歳	53,850円	3 9 歳	80,850円
1 9	54,350	4 0	81,850
2 0	54,850	4 1	82,850
2 1	55,600	4 2	83,850
2 2	56,350	4 3	84,850
2 3	58,100	4 4	85,850
2 4	59,850	4 5	86,850
2 5	61,600	4 6	87,650
2 6	63,350	4 7	88,450
2 7	65,100	4 8	89,250
2 8	66,850	4 9	90,050
2 9	68,600	5 0	90,850
3 0	70,350	5 1	90,850
3 1	71,650	5 2	90,850
3 2	72,850	5 3	90,850
3 3	74,250	5 4	90,850
3 4	75,550	5 5	88,750
3 5	76,850	5 6	86,650
3 6	77,850	5 7	84,550
3 7	78,850	5 8	82,450

38	79,850	59	80,350
----	--------	----	--------

- (2) 家族手当 扶養家族数に応じて、次の額が支給されることになっています。
（97年度も前年度と同額）

1 人の場合	月額 18,000円
2 人の場合	22,500
3 人の場合	27,000
4 人の場合	28,000
5 人の場合	29,000
6 人以上は	30,000

但し、東京、神奈川県所在事業所に勤務する者には、2,000円を加算することになっています。

- ⑤ 交替手当 交替制勤務を行った者に、次の額が支給されることになっています。但し、家族加算は、当該勤務者が同居する配偶者または満18歳未満の子を有する場合に限って支給されています。

勤務の種類	手当の額 (回・額)	家族加算
夜 勤	2,000円	600円
中 番	1,000	300
休日振替	3,500	なし

実働時間が時間を超える3班2交替制勤務の場合、交替手当に「8時間を超える実働1時間につき450円」が加算されています。

なお、各々の勤務の種類の定義は以下の通りとなっています。

夜 勤：深夜（午後10時から午前5時までの間）の実働4時間以上を含む勤務

中 番：始業時間が基準勤務より3時間以上遅れる勤務

休日振替：会社所定休日に所定就業日扱いとして勤務する場合

- ⑥ 超過勤務手当等（基準外賃金）――超過勤務手当等算出の基礎賃金は、基準賃金（本給＋仕事給＋職務手当＋成績給＋年齢給＋資格手当）、作業手当、交替手当及び調整手当の合計額、となっています。

- (1) 時間外勤務手当 所定就業時間を超えて勤務したとき、その実働時間に非断続労働 1時間につき 1時間当たりの基礎賃金×1.3

断続労働 1 時間につき 1 時間当たりの基礎賃金×1.15

(2) 休日出勤手当 所定休日に出勤したとき、その実働時間に

非断続労働 1 時間につき 1 時間当たりの基礎賃金×1.4

断続労働 1 時間につき 1 時間当たりの基礎賃金×1.25

(3) 特別休日出勤手当 年末年始の休日及び1月1日に就業したとき、休日
出勤手当とあわせて、その実働時間に

非断続労働 1 時間につき 1,500円

断続労働 1 時間につき 700円

(4) 深夜業手当 深夜（午後10時から午前5時までの間）に就業したとき、
その実働時間1時間につき、1時間当たりの基礎賃金×0.3を支給する

(5) 早出手当 基準勤務の就業定時間より1時間30分以上早まる時間に早出
勤務を行ったとき 早出勤務1回につき 500円

所定就業時間外または 休日に早出勤務を行った場合、時間外勤務又は休
日出勤手当にあわせて支給される

⑦ その他諸手当

(1) 通勤手当 通勤にかかる費用の全額が支給される
通勤にかかる費用とは、公共交通機関利用者は通勤定期券代、
自家用自動車等利用者は、実通勤距離のガソリン代相当額

(2) 調整手当 制度改訂等による経過措置として、調整手当を支給すること
がある。その額などはその都度定めることになっています。

(3) 不就業手当

・休業手当 会社の責めに帰すべき自由による休業のとき、休業1日につ
き、平均賃金の6割以上に相当する額を支給する

・休暇手当 休暇又はこれに準ずる就業上の取り扱いを受けたとき、
年次有給休暇取得 1日につき 平均賃金と基準賃金、家族
手当、通勤手当及び調整手当の合計額の
1日分との、いずれか多い方の額から家

族手当及び通勤手当の1日分を差し引いた額

各種休暇等 1日又は当該時間につき、各々基準賃金及び調整手当の合計額の1日分又は当該時間分に相当する額

このほか、業務上傷病手当金、休職手当がある。

4. 評価制度

1996年4月から賃金制度が改訂された。この改訂のねらいは「成果を上げた人がきちんと報われる」ためだと会社は言う。評価制度は、この賃金改定のねらいに即ずものになるよう運営されなければならないとしています。

賃金改訂の実施とあわせて、このとき会社が発行した『わたしたちの評価制度について』（1996年3月、人材開発部人事教育グループ発行）から、日産自動車の評価制度をみてみることにします。

（1）評価制度の3本柱

- ① 仕事評価制度 今後1年間の仕事の難しさ
 - ② 査定制度 この反年・1年間の仕事をとおした実績
 - ③ 資格制度 入社以来の実績・貢献の積み重ね、
- を評価するとしています。それぞれ異なる特徴を持っている。

1) 仕事評価 今後1年間担当する仕事の難しさを下記のようにランク付けする

仕事ランク体系		
一般技能	G 8	上級係長職
	G 7	係長職
	G 6	工長・主任職
	G 5	工長補佐職
	G 4	指導職
	G 3	上級技能職
	G 2	中級技能職
	G 1	初級技能職
専門	H 6	高度専門技能職

役付	V 7	元係長職
解任	V 6	元工長・主任職

- 2) 査定 業績をあげた一定期間を仕事ランクに応じて11～85点、
W1～W5点、V1～V5点で点数化

仕事ランク	査 定 点				
G 8	8 1	8 2	8 3	8 4	8 5
G 7	7 1	7 2	7 3	7 4	7 5
G 6・H 6	6 1	6 2	6 3	6 4	6 5
G 5	5 1	5 2	5 3	5 4	5 5
G 4	4 1	4 2	4 3	4 4	4 5
G 3	3 1	3 2	3 3	3 4	3 5
G 2	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5
G 1	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5
V 7	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5
V 6	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5

- 3) 資格 入社以来の勤続年数と実績の積み上げ

(2) 評価制度の運用

- 1) 評価者 直属の上司（係長、工長・主任）

- 2) 実績評価 「実績」とは、工長・主任と決めた「目標」の達成度（上回る成果、目標どおりの成果、目標に及ばなかった、等）をいい、これを単に○×だけをつけるのではない。

「目標の問題」（目標そのものが高すぎなかったか。年度途中で仕事が変わり、目標を変更していないか）、「取り組みの過程」（自分の力だけで取り組んできたか。他の人（上司・仲間）のサポートを得て、取り組んだのか。取り組む姿勢）などを評価する

- 3) 仕事のランク枠 G 5（工長補佐職）以上には、人員の枠がある

4) 査定予算点の決め方、使い方

査定予算点は、各仕事ランクごとに右表のように決められている。査定予算点も、それぞれの事業所を単位として、各仕事ランクごとの在籍人員に、各仕事ランクごとの基準点である3点相当をかけて予算点を計算し、人事部門から提示される。

＜仕事ランクと予算点＞

仕事ランク	予算点
G 8	83点×人員
G 7	73点×人員
G 6・H 6	63点×人員
G 5	53点×人員
G 4	43点×人員
G 3	33点×人員
G 2	23点×人員
G 1	13点×人員

5) 評価要素

1. 成果（結果） 目標に対する達成度を、その過程をも含めて見る
2. 能力発揮度 成果を上げるために、一人ひとりが持っている能力（必要とされる知識・技術・技能）を如何に発揮したかを見る
3. 取り組み姿勢 積極性、チームワーク、責任感、努力度等、一人ひとりの仕事に対する姿勢を見る

これらの評価要素を総合的に判断して、評価をする。

6) 相対評価 相対評価のイメージ（ある係のG 3・上級技能職）は、次のようである

査定	人数	実 績
3 5 点	2 人	結果や能力発揮度が期待値よりも著しく上回っている
3 4	4	結果や能力発揮度が期待値に対してプラスアルファである
3 3	8	結果や能力発揮度が期待値どおりである
3 2	4	結果や能力発揮度が期待値レベルに今一步届いていない
3 1	2	結果や能力発揮度が期待値に届かず、一層の奮起が必要
	2 0	

7) 多面評価（調整）

評価者は直属の上司であるが、最終的には、部ごとに複数の所属長で意見交換（調整）をします。

調整のプロセスー係内で、各工長が部下の評価ポイントを説明する。点数に差がある場合は、各工長が納得できる実績の差があるかを、話し合う。係内調整終了後、課長・係長間で課内調整をおこなう。

（3）昇格・降格

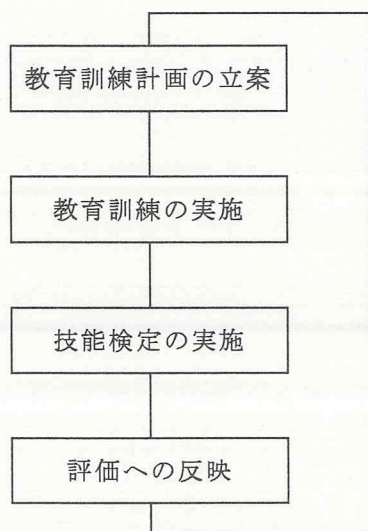
仕事ランクの昇格には、①「技能向上施策」にもとづく、技能のレベルの向上、②仕事ランクごとに必要な技能レベルの到達にむけて努力をし、その結果を技能検定（昇格の前提条件）で検証する、という二つの要素が必要である。

さらに、数年間にわたる安定した実績（成果・能力発揮度・取り組み姿勢）が認められること。

この二つの要素を満たしたとき、仕事ランクが上がることになる。

仕事ランクに期待されている、成果・能力発揮度・取り組み姿勢が維持できなければ、1ランク下へ降格となる。

「技能向上施策」とは、職種ごとに分かれ、それぞれが、技能育成の仕方、技能基準の設定、教育マニュアルの更新等を行うこと。具体的には、



* 日産自動車株式会社『人事関係規定集』（1993年1月）

7. トヨタグループ主要5社の賃金

以下は、全トヨタ労連の『賃金労働条件調査資料』（平成8年版）から抜粋したものです。

トヨタの平均年齢は、男性が37.4歳と最も高く、逆に女性は、トヨタ車体と並んで25.1歳と最も低くなっています。「平均基準内賃金」の格差は、最高のトヨタを100とすると、男性で豊田自動織機が最低で80.2%、女性はアイシンが最低で85.5%です。

また、男女別の賃金格差はトヨタが最高で、女性は男性の61.5%にすぎず、割いての豊田自動織機の69.8%です。

賃金水準・春闘の妥結額や一時金は、トヨタを頂点として、グループ内の格差、序列化が徹底しているように見うけられます。

賃金体系は、全体として能力主義化がすすみつつあることがわかりますが、家族手当は「第5扶養」まで全社同額となっています。また、初任給はトヨタが若干高くなっているものの、グループではデンソーを除いて全社同額となっています。時間外割増率も、「時間外」「深夜」「休日」については、いずれも全社同率となっています。グループ企業は、横並びであることがうかがわれます。

1. 労務構成

	性別	組合員数	年齢	勤続	扶養	男女比率	平均基準内賃金
トヨタ自動車	男	56,179	37.4	16.6	1.4	89.4	344,036
	女	6,688	25.1	5.7	0.0	10.6	211,612
	計	62,867	36.1	15.4	1.3		329,948
デンソー	男	33,071	33.8	14.4	1.5	87.4	300,575
	女	4,779	27.3	8.2	0.0	12.6	203,286
	計	37,850	33.0	13.7	1.3		288,292
アイシン	男	16,470	34.0	12.3	1.3	89.0	277,041
	女	2,039	27.6	7.1	0.0	11.0	180,949
	計	18,509	33.3	11.8	1.1		266,456
豊田自動織機	男	8,052	32.6	12.3	1.1	90	275,942
	女	892	28.7	8.4	0.0	10	192,697
	計	8,944	32.2	11.9	1.0		267,639

トヨタ車体	男	7,310	35.4	14.1	1.3	92.8	291,290
	女	568	25.1	5.1	0.0	7.2	192,400
	計	7,887	34.7	13.7	1.2		284,160
豊田工機	男	3,652	36.5	15.4	1.4	92.8	283,401
	女	283	25.4	5.8	0.0	7.2	185,094
	計	3,935	35.7	14.7	1.3		264,534

2. 賃金体系

	基準内賃金の賃金項目 と平均額・構成比				
トヨタ自動車	(基準内賃金 329,948円) 基本給 年齢給 職能給 職位手当 医務職給 118,424 69,731 80,908 2,394 542 (36.9) (21.1) (24.5) (0.7) (0.2) 生産性給 家族手当 44,773 13,173 (13.6) (4.0)				
デンソー	(基準内賃金 288,292円) 基本給・生産性手当 職能資格手当 役付手当 273,220 1,885 1,215 (94.8) (0.7) (0.4) 家族手当 11,972 (4.1)				
アイシン	(基準内賃金 266,456円) 職能資格給 基本給 年齢給 計 254,522 (96) 家族手当 11,934 (4)				
豊田自動織機	(基準内賃金 267,639円) 基本給 職務給 能率給 役付給 116,201 63,419 73,854 3,278 (43.4) (23.7) (27.6) (1.2) 家族給 10,888 (4.1)				

トヨタ車体	(基準内賃金 284,160円)			
	本人給	仕事給	能力給	役付給
	102,550	134,670	33,270	1,640
	(36.1)	(47.4)	(11.7)	(0.6)
豊田工機	(基準内賃金 276,637円)			
	基本給	完成給	役職手当	資格手当
	250,391	10,378	737	1,802
	(90.5)	(3.7)	(0.3)	(0.7)
	家族手当 出張所手当			
	13,023	306		
	(4.7)	(0.1)		

3. 手当の支給額

① 役職手当・資格手当など

・トヨタ自動車 (役職手当) 工長・チーフエキスパート 13,000円
組長・シニアエキスパート 9,500
班長・エキスパート 6,500

・デンソー (役職手当) 係長・担当部員 7,000円
班長・エキスパート 4,000
班長補佐 2,500
(資格手当) 係長格 1級 7,500
同 2級 6,000
係長補佐格・班長格 4,000

*重複支給

・豊田自動織機 (役職手当) 現業部門において資格より上位の役職についた場合
フォアマン 11,300円
組リーダ 8,000
(資格手当) 係長格・工長格 13,000
主任格・組長格 9,500
班長格 6,500

・トヨタ車体 (役職手当) 係長・工長および相当 12,000円
係長心得・工長心得および相当

			組長および相当	11,000
			組長心得および相当	8,500
			班長および相当	7,700
			班長心得および相当	5,000
				4,700
・ 豊田工機	(役職手当)	係 長		6,300円
		組 長		4,800
	(資格手当)	係長級		5,700
		組長級		4,200
		主 任		3,000
		主任補		2,500
				* 重複支給

② 家族手当

	第1 扶養	第2 扶養	第3 扶養	第4 扶養	第5 扶養	支給 限度
トヨタ自動車	19,500	3,500	3,500	2,000	2,000	なし
デンソー	19,500	3,500	3,500	2,000	2,000	なし
アイシン	配偶者 19,500	第1子 3,500	第2子 3,500	第3子 2,000	第4子 2,000	第4子 まで
豊田自動織機	被扶養 者1人 目 19,500	同2人 目 3,500	同3人 目 3,500	同4人 目 2,000	同5人 目 2,000	なし
トヨタ車体	・ 妻および高卒前子女 ・ 満60歳以上の父母、祖父母 ・ 高等学校卒業前の父のいない弟、妹 ・ 医師の証明のある不具廃疾者のうち a. 直系の尊属、卑属、配偶者 b. 父または配偶者のいない兄弟姉妹					以下1 人につ き 2,000 /月
豊田工機	扶養している配偶者又は満18歳未満の子					なし

4. 賃金引き上げと配分 (96年)

	要求額	要 求 基 礎	妥結額	配 分
トヨタ自動車	12,000	323,810 36.4歳 15.7年	8,700	基本給 40 年齢給 20 職能・生産性給 40
デンソー	11,000	280,600 32.6歳 13.3年	7,600	一般的配分 基本給・生産性手当 7,600円
アイシン	10,500	261,100 32.8歳 11.4年	7,200	一般的配分 職能資格、基本給、年 齢給に 7,200円
豊田自動織機	10,500		7,100	一般的配分 基本給、職務給、能率 給に 7,100円
トヨタ車体	11,000	276,290 34.7歳 13.2年	7,600	一般的配分 基準賃金 7,200円 賃金構成上の配分 本人給 2,311 職能給 4,889
豊田工機	10,500	268,223 35.7歳 14.7年	7,200	基本給 定額 1,595円 定率 3,900 定昇 1,348 完成給 357

注：要求基礎の 上段：基準内平均賃金 中段：平均年齢
下段：平均勤続年数

5. 初任給

	大学卒 事・技	短大卒 事 務	高专卒 技 術	高 校 卒 事・技	技 能
トヨタ自動車	197,000	160,500	171,000	155,000	158,000
デンソー	196,000	159,500		154,000	157,000

アイシン	196,000	160,500	171,000	155,000	158,000
豊田自動織機	196,000			155,000	158,000
トヨタ車体	196,000	160,500		155,000	158,000
豊田工機	196,000	160,500			158,000

6. モデル年間賃金

				トヨタ自動車		
	年齢	勤続	扶養	基準内賃金	一時金 95年年末 96年夏期	年間額
大学卒・男子	22	0	0	197,000		112,000
	24	2	0	223,400	620,000	620,000
	25	3	0	237,500	636,000	726,500
	29	7	2	310,700	1,043,500	1,044,000
	30	8	2	319,700	1,071,500	1,060,000
	34	12	3	403,800	1,423,500	1,417,500
	35	13	3	412,800	1,444,500	1,435,500
	40	18	3			
高卒・男子・事技	18	0	0	155,000		88,000
	22	4	0	200,000	493,000	489,000
	24	6	0	208,700	510,500	504,500
	25	7	0	222,600	517,500	603,000
	29	11	2	278,500	662,500	759,000
	30	12	2	284,500	781,000	769,500
	34	16	3	328,800	918,500	904,500
	35	17	3	335,200	930,500	916,000
	40	22	3	377,100	1,078,500	1,059,000
	45	27	3	430,300	1,274,000	1,251,000
高卒・男子・現業	18	0	0	158,000		90,000
	22	4	0	201,000	495,000	490,000
	24	6	0	209,800	512,500	506,500
	25	7	0	223,800	519,500	605,500
	29	11	2	279,800	665,000	761,000
	30	12	2	285,800	783,000	772,000
	34	16	3	330,300	921,000	907,500
	35	17	3	336,700	933,500	919,000
	40	22	3	378,900	1,081,500	1,062,000

45	27	3	432,300	1,277,500	1,245,000	7,719,600
----	----	---	---------	-----------	-----------	-----------

注：モデル資格者の平均

				デ ン ソ ー		
	年 齢	勤 続	扶 養	基準内 賃 金	一 時 金 95年年末 96年夏期	年 間 額
大学 卒・ 男子	22	0	0	196,000		118,000
	24	2	0	226,800	555,100	556,000
	25	3	0	241,600	565,500	641,000
	29	7	2	298,600	880,700	892,900
	30	8	2	304,700	908,300	902,700
	34	12	3	371,100	1,110,700	1,113,300
	35	13	3	389,100	1,133,700	1,263,000
	40	18	3			
高卒・ 男子・ 事技	18	0	0			
	22	4	0			
	24	6	0			
	25	7	0			
	29	11	2			
	30	12	2	270,200	735,100	742,000
	34	16	3	299,200	811,900	796,800
	35	17	3	321,600	945,500	911,600
高卒・ 男子・ 現業	40	22	3	377,100	1,017,500	1,017,700
	45	27	3			
	18	0	0			
	22	4	0	193,200	455,600	456,100
	24	6	0	204,900	467,200	507,800
	25	7	0	210,300	528,700	516,400
	29	11	2	258,500	643,200	660,800
	30	12	2	269,000	669,200	721,900
	34	16	3	302,900	804,200	801,200
	35	17	3	311,300	816,000	814,700
	40	22	3	361,700	1,005,700	1,000,400
	45	27	3			

注：実在者平均

				ア イ シ ン		
	年 齢	勤 続	扶 養	基準内 賃 金	一 時 金 95年年末 96年夏期	年 間 額

大学卒・男子	22	0	0	196,000		98,000	
	24	2	0	207,600	525,800	536,400	3,553,400
	25	3	0	214,200	554,800	551,200	3,676,400
	29	7	2	270,700	694,100	688,200	4,630,700
	30	8	2	283,200	706,200	738,900	4,843,500
	34	12	3	351,300	881,000	937,900	6,034,500
	35	13	3	360,100	968,200	957,000	6,246,400
	40	18	3				
高卒・男子・事技	18	0	0				
	22	4	0				
	24	6	0				
	25	7	0				
	29	11	2	262,700	673,900	672,500	4,498,800
	30	12	2	268,900	689,300	695,100	4,611,200
	34	16	3	305,900	806,900	791,600	5,273,200
	35	17	3	312,200	821,500	805,300	5,373,200
高卒・男子・現業	40	22	3	386,400	1,033,200	1,015,100	6,685,100
	45	27	3				
	18	0	0	158,000		79,000	
	22	4	0	182,100	452,300	461,800	3,099,300
	24	6	0	192,800	489,800	485,900	3,289,300
	25	7	0	199,400	502,400	501,000	3,396,200
	29	11	2	260,400	636,200	666,900	4,427,900
	30	12	2	267,300	684,500	691,000	4,583,100
高卒・男子・現業	34	16	3	303,400	793,100	785,400	5,219,300
	35	17	3	311,100	811,000	802,200	5,346,400
	40	22	3				
	45	27	3				

豊田自動織機							
	年齢	勤続	扶養	基準内賃金	一時金		年間額
					95年年末	96年夏期	
大学卒・男子	22	0	0	196,000		98,000	
	24	2	0	218,900	515,364	505,154	3,647,318
	25	3	0	226,900	529,476	536,034	3,788,310
	29	7	2	278,000	706,178	709,500	4,751,678
	30	8	2	303,300	742,144	843,888	5,225,632
	34	12	3	360,400	1,051,590	1,026,976	6,403,366
	35	13	3	375,300	1,077,070	1,063,688	6,644,358

	40	18	3				
高卒・男子・事技	18	0	0				
	22	4	0	178,400	424,572	427,824	2,993,196
	24	6	0	191,400	462,248	470,043	3,229,052
	25	7	0				
	29	11	2				
	30	12	2				
	34	16	3				
	35	17	3				
	40	22	3				
	45	27	3				
高卒・男子・現業	18	0	0	158,000		79,000	
	22	4	0	186,900	483,292	443,634	3,124,726
	24	6	0	196,100	466,952	462,746	3,282,898
	25	7	0	201,300	476,752	488,418	3,380,770
	29	11	2	252,000	615,766	657,140	4,296,906
	30	12	2	271,600	645,852	721,506	4,626,558
	34	16	3	302,500	805,606	789,370	5,224,976
	35	17	3	308,100	821,482	799,786	5,318,468
	40	22	3	364,800	1,003,794	978,398	6,359,792
	45	27	3	416,100	1,174,622	1,146,378	7,314,200

				トヨ タ 車 体			
	年 齢	勤 続	扶 養	基準内 賃 金	一 時 95年年末	金 96年夏期	年 間 額
大学卒・男子	22	0	0	196,000		98,000	
	24	2	0	210,850	528,834	529,088	3,588,122
	25	3	0	229,990	550,193	589,455	3,899,528
	29	7	2	292,720	728,224	705,686	4,946,650
	30	8	2	300,500	778,442	725,525	5,109,967
	34	12	3	371,210	998,351	888,791	6,341,662
	35	13	3	376,430	1,016,026	895,552	6,432,708
	40	18	3				
高卒・男子	18	0	0				
	22	4	0	191,350	479,660	478,363	3,254,223
	24	6	0	203,570	511,291	510,524	3,464,655
	25	7	0	208,750	527,112	523,733	3,555,845
	29	11	2	267,920	683,598	686,176	4,584,814
	30	12	2	272,950	709,276	699,176	4,683,679

・事技	34	16	3	317,410	831,336	827,336	5,467,592
	35	17	3	327,630	861,175	853,397	5,646,132
	40	22	3	399,580	1,053,671	1,059,309	6,907,940
	45	27	3	429,330	1,166,864	1,135,172	7,453,996
高卒・男子・現業	18	0	0	158,000		79,000	
	22	4	0	190,670	481,161	477,629	3,246,830
	24	6	0	204,380	514,153	512,589	3,479,302
	25	7	0	212,080	532,253	532,224	3,609,437
	29	11	2	264,810	676,973	678,246	4,532,939
	30	12	2	273,120	708,746	699,436	4,685,622
	34	16	3	310,610	767,391	798,946	5,293,657
	35	17	3	320,850	826,991	825,058	5,502,249
	40	22	3	349,860	918,761	901,583	6,018,664
	45	27	3	391,820	1,039,387	1,039,631	6,760,858

注：定期入社実在者平均

				豊田工機			
	年齢	勤続	扶養	基準内賃金	一時金 95年年末	96年夏期	年間額
大学卒・男子	22	0	0	196,000		98,000	
	24	2	0	223,400	518,600	522,400	3,488,200
	25	3	0	212,300	531,100	541,100	3,619,800
	29	7	2	257,100	610,000	617,200	4,312,400
	30	8	2	264,100	634,200	629,900	4,433,300
	34	12	3	311,400	801,600	789,500	5,327,900
	35	13	3	321,800	821,900	826,000	5,509,500
	40	18	3	392,500	1,088,100	1,077,000	6,875,100
高卒・男子・事技	18	0	0				
	22	4	0				
	24	6	0	182,800	460,100	465,200	3,118,900
	25	7	0	188,300	478,800	479,400	3,217,800
	29	11	2				
	30	12	2				
	34	16	3				
	35	17	3				
	40	22	3	324,500	820,300	824,400	5,553,700
	45	27	3	398,000	1,071,200	1,078,300	6,925,500
高卒	18	0	0	158,000		78,100	
	22	4	0	174,900	438,100	441,900	2,978,800
	24	6	0	183,400	472,400	478,200	3,151,400

・	25	7	0	189,000	486,300	495,100	3,249,400
男子	29	11	2	238,900	576,100	584,000	4,026,900
	30	12	2	246,400	602,000	606,000	4,165,300
・	34	16	3	285,200	706,600	706,500	4,835,000
現	35	17	3	302,400	772,000	764,000	5,164,800
業	40	22	3	329,700	814,100	812,000	5,582,500
	45	27	3	380,000	991,700	984,400	6,536,100

注：定期入社実在者中位

*全トヨタ労連『賃金労働条件調査資料』（平成8年版）より

7. 時間外等各割増率

	時間外手当の 算定方法	割増率（％）			
		時間	深夜 22～5	休日	年末・ 年始出
トヨタ自動車	基準賃金×1÷162.667 ×割増率×勤務時間	30	30	45	12/30～1/3 100%
デンソー	算定基礎額÷162.667 ×（1＋割増率）	30	30	45	12/30～1/3 100% その他日45
アイシン	（基準賃金＋勤務地 手当＋県外寮生食事 補助）÷162.667× （1＋割増率）	30	30	45	12/30～1/3 200%
豊田自動織機	（基準賃金＋役付手当＋ 特作手当＋時差手当＋交 替手当）×1÷162.667	30	30	45	
トヨタ車体	基準賃金÷162.667× （1＋割増率）	30	30	45	12/30～1/3 100%
豊田工機	（基準内賃金－家族手当） ÷所定定時内標準時間× 各種割増率	30	30	45	12/30、1/4 45% 12/31、1/1 ～1/3 100

8 トヨタグループ・主要5社の一時金

[1996年一時金・実績]

◎ 妥 結 結 果

トヨタ自動車	夏冬型・年間金額	(5.8カ月) 193万円
デンソー	夏冬型・年間月数	5.4カ月 (155万7000円)
アイシン	夏冬型・年間月数	5.2カ月 (140万円)
豊田自動織機	夏冬型・年間金額	(5.2カ月) 139万7000円
トヨタ車体	夏冬型・年間金額	(5.2カ月) 147万7000円
豊田工機	夏冬型・年間金額	(5.19カ月) 140万5000円

*要求は、すべて「夏冬型・年間月数要求方式」

◎ 支給算出式と配分

	支 給 算 出 式	配 分
トヨタ自動車	基礎賃金比例分＋職能配分 (60%) (40%)	基礎賃金比例分570,000 職能配分 380,000 成績査定 職能配分の中 で 80～120
デンソー	基本給×1.6 家族手当×4 職能配分：残り 成績査定分 約40%	
アイシン	(職能資格給＋年齢給＋ 家族手当)×2.55＋基本給 ×1.671＋成績割	比例分：90% 査定分：10%
豊田自動織機	(基準賃金×1.96)＋(等級 による配分)＋家族給 ×3.5	基準賃金比例：70% 等級比例： 25% 家族給比例： 5%
トヨタ車体	考 課 分： (考課基礎額＋役付給) ×支給月数×考課点/100	比例分：50

	非考課分： (基本給＋家族手当－ 非考課配分控除額) × 支給月数＋職級別定額	査定分：50 定幅：80～120
豊田工機	リンク分： 基本給×係数 (75%) 技能点×係数 (21.3%) 定額分： 資格配分 (2.1%) 資格補正 (1.6%)	基本給比例：527,000円 技能点比例：150,000 資格配分：15,000 補正その他：11,000 成績査定分：99.9% 査定幅：110～10%

* 全トヨタ労連『賃金労働条件調査資料』（平成8年版）より

さいごに 賃金制度の問題点とこれを改善 させる要求の基本点について

この冊子に収載した「自動車産業の賃金」は、トヨタ、三菱自工、本田技研、日産とトヨタグループの現行制度を中心に、その制度実態をあきらかにすることに主眼をおきました。

企業間や産業間の比較、さらに立ち入った分析的な作業にまでは至りませんでした。後日、この資料を改編する際に、その使命を果たしたいと考えています。

ここでは、制度の実態を調査し、整理する中で気づいたことを若干のべて、まとめにかえることにします。

1. 自動車産業の人事・賃金制度は、日経連の『新時代の「日本的経営」』を先取りしたものであり、まさに『新時代の「日本的経営」』そのものです

(1) 「日経連」の「新時代の『日本的経営』」(1995.5)は、「雇用破壊」(雇用形態の多様化＝「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」の3グループわけが必要なきに必要労働力だけ雇い、必要がなくなれば辞めてもらう「人間カンバン方式」)、「労働時間破壊」(8時間労働制の破壊・労働時間の弾力化の拡大)とセットで、「賃金破壊」(能力主義賃金体系の拡大、個別賃金管理による団交機能のハカイ)を労働者におしつけるものであることはすでに明らかにされているところです。

その賃金破壊といわれる「賃金政策」は、以下の5つの柱であるといえます。

- ① 賃上げは全体では生産性向上の範囲、個別企業は支払い能力で
- ② 定期昇給は廃止し、職能、業績重視の昇給で一定資格以上は停止
- ③ 一時金は企業と個人の貢献度に応じ、全体では年収の割合を高める
- ④ 退職金は年功を見直し、賃金上乘せ、功労報奨を反映、年金に移行
- ⑤ 福利厚生費は個人の自助努力と国の負担で

としています。

自動車産業の賃金制度改編のながれをみても、まさに日経連がめざす賃金政策を積極的に推進しているといえますが、それよりも、日経連の賃金政策の先進例として高く評価されていることを見落としてはなりません。

(2) また「日経連」の「春闘対策」は、

- ①「高コスト体質の是正」を前面に、「賃金、雇用、労働時間、福利厚生」を一体とした「総額人件費の抑制」と5年連続の「ベアゼロ」攻撃を強調
 - ②賃上げ交渉では「横並び（春闘方式）」を否定、賃金交渉は「個々の企業の業績・支払い能力に応じて」対応する。さらに「業績配分」は、まず「雇用確保」と「一時金」、余力があれば「価格の抑制・引き下げ」、「個々人の業績・成果が反映する賃金体系と人事評価制度」の重視ということで、賃金水準の徹底した抑制と同時に「業績・成果」に基づく賃金制度の強化の攻撃に終始した。
 - ③こうした結果、97春闘では、自動車・電機の一時金の「満額回答」、しかし、賃上げは「前年をわずかに上まわった程度」という回答。鉄鋼では、賃上げより一時金重視の方針は、日経連・財界方針の「貫徹」であった。
 - ④昨年を数百円上まわった自動車などがある一方、史上最低の賃上げ率の電力という回答も、「個別企業の業績に応じた対応」という日経連方針の「貫徹」であった。
- しかし、こうしたなかで、97春闘でのトヨタ自動車の組合側妥結基準を上まわる回答は、労働者のなかに渦巻いている徹底したリストラ「合理化」と過密労働、協調路線の労働組合への不満や矛盾とそのもとでの職場と地域における変化を企業の方が無視できなかった「経営側主導」の回答であった。

2. 自動車産業の賃金制度の特徴

(1) 「個別査定による能力主義的賃金制度」

自動車産業の賃金制度は、85年のプラザ合意による急激な円高の中で、各社は競って、職能資格、考課制度と一体の賃金制度の改編をあいついですすめてきました（いまは、円安が進行して、輸出で巨額の利益を得ている）。

これらに共通する特徴を一口で言えば、「個別査定による能力主義賃金制度への改編」でした。ここでとりあげた4社の賃金制度をみてもあきらかのように

- ・賃金制度が、基本給部分のウエイトが少なくなり、職能・業績給、仕事給部分のウエイトが高まってきている。
- ・基本給も、職能・業績給も、職能資格によって大きく差が開く賃金制度になっている。
- ・職能資格制度は、細分され、昇格のハードルがふやされ、差別・分断の機会

が増やされている。

- ・その職能資格制度は、人事考課と直結しており、能力・成績・企業への貢献度を口実にした恣意的な査定（判断）によって職能資格が決められ、それが賃金に連動する制度である。

一般社員では、昇進昇格はほとんど年数（一部には差別がある）であるが、末端職制直前、あるいは末端職制（班長級、組長級、工長・係長級など）になると、評価・査定を利用して、昇進・昇格に大きな差がつくようになっていく。

- ・その評価制度は、「集団管理」から「『個』の管理」と称して、評価制度が、複雑でわかりにくいものになってきている。
- ・評価制度は、個別企業ごとに「評価基準」が異なり、その業績・能力はしよせん企業への「貢献度」によって左右されるものである。
- ・評価の対象となる「能力」は、職種・仕事・熟練度（経験年数、資格、免許）という客観的に把握されうるものと本質的に異なる。
- ・評価制度は、結局、評価者の恣意による評価となり、無理矢理ランク付けがされるしくみ。上司との話し合いによる「目標管理制度」が導入されてきているが、最終的な評価結果はブラックボックス（非公開）である。
- ・とくに、ホワイトカラー（事技系）と技能系の評価システムに大きな違いがある。
- ・こうした人事考課・査定によって、各人の賃金がいくらになるかわからない・わかりにくい賃金制度となっている。
- ・しかも、55歳をこえる者の賃金は、能力や業績と無関係に横ばいか減額されている。

などの、特徴を指摘することができると考えます。

（２）賃金制度・賃金体系の機能と本質

賃金の本質は「労働力の価値」であり、労働力の再生産費であることは自明のことです。しかし、賃金が「労働の価格」として現象することを利用して、賃金の本質である「労働力の価値」を無視ないし否定をしようとしています。

「労働の価格」として現象し、支払われる基準である賃金制度・賃金体系は、日本では、企業ごとに異なった企業内賃金体系となっており、年功序列賃金から、職務賃金、職能賃金、さらに能力・成績主義賃金（年俸制をふくむ）へと変化してきています。

しかしどのような体系・形態をとろうと、能力・業績部分を拡大し、年功部分

の縮小をめざしながらも、いぜんとして年功賃金と結びついた企業内賃金体系であるといえます。

その賃金体系は、a 労働刺激・「自発的」な労働強化の機能（労働密度の増大） b 労働者同士の競争・対立、分断させる機能（連帯・協同のハカイ） c 労働者の団結を破壊する機能（団交機能の形骸化） d 賃金支払い総額を削る機能（総額人件費引き下げ）、という機能を発揮するものであり、その本質は「搾取強化の体系」であるということをのびのびとみることができません。

（３）賃金をめぐって、いつも「二つの立場」争われるものである

賃金は、労働者にとって生計費（労働力の再生産費）であり、労働者はつねに、人間らしく生きるのにふさわしい賃金を求めています。資本・企業にとって賃金は、賞与（一時金）・退職金・社会保険料の事業主負担・企業内福利厚生費とともに、人件費＝コストであり、原材料・機械などを購入するのと同じコストであります。

利益を上げるためには、人件費の削減とともに、少ない労働者を「効率的」に働かせること（＝過密労働・長時間労働）を徹底して追及するものです。そのために、効果・査定にもとづく賃金制度＝賃金体系を利用して、労働者を競争にかりたて、みずから労働密度をたかめ生産性の向上に貢献するように仕向けています。

労働者と資本・企業とでは賃金をめぐって根本的に異なる立場をもっているものです。資本・企業は、コストの軽減に熱中しても、労働者とその家族の生活のことはほとんどかえりみようとしないものです。

（４）現実の賃金は労資の力関係できまる

賃金は労働力の価値を基礎にして「三面の競争」（需要・供給・力関係）によってきまるものであることは誰もが知っているところです。その根幹は、労資の力関係です。

その力関係である「数の力は不団結によって挫かれる。不団結は、さけられない労働者同士の競争によって維持される」ことは、先覚者によって指摘されているところです。「労働者達の相互の競争をなくすか制限し、数の力を結集し労働組合に団結してはじめて資本家に対抗できる」ことも、また指摘されているところです。

そうであれば、労働者の労働と生活を土台にした切実な要求（政策）を、労働

者同士の話し合いの中からねりあげ・まとめあげ、この切実な要求を正面にかかげて、全職場の世論へと高めていくことが、いまなによりも必要となっています。

3. 賃金闘争を前進させるために

(1) 労働者の立場に立った「賃金政策」を確立することです

JMIU日産自動車支部は、95年10月、会社と組合が一体となって「賃金体系の改定」（仕事給・成績給の拡大）をすすめるようとしたとき、「日産労働者のための賃金政策」を示し、「改定を許したら将来に向かって大変なことになる」ことを具体的にあきらかにし、会社と組合の意図を全労働者に徹底しました。

この「賃金政策」の普及によって、会社の96年4月から改定実施を、1年見送らせる力になりました。いま、JMIU日産自動車支部は、新しい「賃金政策」をまとめていると聞きます。

かつて自動車総連は、1994年1月に「自動車総連賃金ビジョン」をあきらかにしています。また、IMF-JCは、1997年9月「賃金・労働政策」を発表しました。さらに、各企業の労働組合が「賃金政策」を示しています。

こうしたことから、労働者の立場に立った「賃金政策」をつくりあげることが重要になっています。

(2) 能力・業績にもとづく賃金＝能力主義的賃金体系のひろがりのなかで、青年労働者が、能力主義的賃金にひかれていくことを配慮しながら、要求を考えていくことが大切です

能力主義的賃金の導入と拡大（年俸制もしかり）の資本の三つのねらいをあきらかにすることです。三つのねらいとは、① 総額人件費の引き下げであること、② 競争を激化させ、労働密度を増大させること、③ 労働組合の団交機能を形骸化させること、であり、コスト引き下げにより、蓄積をいっそう増大させることをねらったものであることを、具体的事実で説明することです。

(3) その上で、生計費原則と専門性と熟練度にもとづく要求＝大幅な賃上げを討論をつうじて対置することが必要です

能力主義的賃金制度が導入され、拡大がはかられているもとで、生計費原則と

専門性と熟練度にもとづく賃金引き上げと賃金体系の改善をめざす要求の基本点は、

- ① 賃上げ要求と結びつけて改善をせまることです。とくに、青年層が将来に希望もてる賃金、初任給の大幅な引き上げと横断化をめざす
- ② 残業手当、交替制・深夜手当なしで生活ができる賃金をめざす
- ③ 年齢を理由とする高齢労働者の賃金抑制・引き下げ制度は直ちに廃止させること
- ④ わかりやすい賃金体系、自分で自分の賃金ができる制度、恣意的な要素がなく客観的な基準が明確なものにする（賃金体系の簡単明瞭化）
- ⑤ 職能資格などの資格昇格基準の明確化・昇格基準年数の最長年数の制度化
- ⑥ 評価制度の公表と「査定額」の縮小、恣意的要素の廃止・客観的基準の明確化
- ⑦ 評価に対する異議申し立て権の確立、異議申し立てに対する組合役員の立ち会い

という考え方を、すべての労働者の考え方になるよう、訴えていくことが大切であるといえます。

（４）組合員の声・要求を率直に聞く労働組合をつくるために、役員選挙制度の民主化が重要になっています

自動車産業では、労働者の暮らしと権利を守る賃金制度をつくりあげるためには、労働組合の民主的再生が必要になっています。

そのためには、なにより、労働者の利益を守る立場の組合員が役員に自由に立候補できるようにならなければなりません（推薦人制度の廃止）。また、選挙制度の民主化（秘密無記名投票の保障、開票の立ち合いの保障、政策宣伝の自由化と事業場内での選挙運動の自由の保障など）が必要になっています。

：あ と が き：

4年がかりで「自動車産業の賃金」をまとめることができました。これは、愛知労働問題研究所の「自動車産業職場政策研究会」に参加している自動車産業労働者と研究者などによるものです。なお、日産関係については、われわれが収集した資料のほか、JMIU日産支部と日産で働いているTさんの協力によって補強しまとめることができました。この場を借りて厚くお礼を申し上げます。

こんごも「自動車産業の賃金」をさらに追求していきたいと考えています「さいごに」にも書きましたように、企業間・産業間の比較や、さらに立ち入った分析・理論的な解明へと向かっていきたいと考えています。

そのためには、なによりも、会社と労働組合の資料はもとより、職場で働く人々の生の声を聞き、それを生かせるような仕事をつづけていきたいものです。

この冊子入手された皆さんが、みなさんの手元にある会社や組合、あるいは労働者の声や個人的な意見などを、ぜひ当研究所にお寄せ下さることを心から願ってやみません。

愛知労働問題研究所 名古屋市熱田区沢下町9-3

労働会館本館304号室

TEL 052-883-6978 (FAX兼用)

自動車産業の賃金

(「あいち 労働・経済 資料と情報」特別号)

今号に限り 頒価 1,500円

『あいち 労働・経済 資料と情報』特別号 (通巻21号)

発行日 1998年2月15日

年間購読料 8000円 (送料1,920円を含む)

一部購読料 1000円 (送料 240円別、通常号のみ)

発行 愛知労働問題研究所

〒456-0006 名古屋市熱田区沢下町9-3

労働会館本館304号室 TEL/FAX (052) 883-6978

印刷 印刷のエープリント TEL (052) 871-9473