

平成22年 4 月24日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2008

課題番号：19530373

研究課題名（和文） 成果主義賃金と労使協議に関する日独比較研究

研究課題名（英文） Comparative study of “pay for performance” plans and labor-management consultation system in Japan and Germany

研究代表者

正亀 芳造（MASAKAME YOSHIKO）

桃山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：50126497

研究成果の概要：ドイツにも、日本の業績給ないし考課昇給に相当する業績手当がある。これらは、上司の査定に基づいて決まるため、その決定に対する従業員の納得性を高める上で手続的公正の確保が重要になる。そのポイントは、①情報公開、②苦情処理および③発言の3施策にある。①に関しては日本とドイツの間で相違はないものの、②と③、すなわち、査定結果に対する異議申立てと苦情処理ならびに人事考課表の作成に対し、事業所レベルの従業員代表の関与が広範に保障されている点で日本とは異なるドイツの特徴がある。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	2,100,000	630,000	2,730,000
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：経営学（人的資源管理）

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：成果主義賃金、査定、手続的公正、労使協議、賃金制度、人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

本研究の主たる目的は、近年、日本およびドイツに共通して認められる賃金の成果主義化に着目し、それを展開する上で重要な「手続的公正」ないし「過程の公平性」の確保に関して、日本およびドイツにおける企業ないし事業所レベルの労使協議制がこれにどのように関わっているか、その制度上の仕組みと運用の実態を解明することである。

(1) 本研究は、直接的には、研究代表者が平成16年度および平成17年度に科学研究費

補助金の交付を得て研究した「日本、米国およびドイツにおける成果主義賃金制度の国際比較研究」の延長上にあり、人的資源管理論（労使関係）の視点からそれをさらに発展させることを意図している。

研究代表者のこれまでの研究から、次の事実が明らかになった。すなわち、1990年代の中頃以降、わが国企業の多くは、従来の年功主義的な賃金制度を改め、成果主義的な賃金制度への転換を図ってきている。具体的にみれば、例えば、①基本給を年齢給と職能給と

で構成する併存型賃金体系から、年齢給を廃止して職能給のみの単一型賃金体系に転換するとともに、最低の評価でも昇給のある制度から、人事考課の結果次第では「昇給ゼロ」ないし「マイナス昇給」もあり得る昇給制度への転換。②職能給を廃止して職務給を導入するとともに、個人の目標達成度に基づく昇給部分のウェイトの増加。③一律月数方式の賞与制度から個人と組織の成果に連動して増減する業績連動型賞与制度への転換。④管理職層を中心とした年俸制の導入。こうした賃金の成果主義化の動きは、当初は管理職層を中心に展開されたものの、次第に一般職層にも波及する傾向にある。

こうしたわが国における成果主義賃金の普及に伴って、成果主義（賃金）を巡る議論に関しては、概ね次の4つの流れが認められる。①これを積極的に肯定し推進する動き。②内発的動機づけの観点からこれを否定的に評価する見解（高橋伸夫）。これらの両極の間であって、③「過程の公平性」など成果主義（賃金）が有効に機能するための条件を解明する試み（守島基博、開本浩矢）や、④企業の目標達成にとっては仕事管理こそが重要であり、これと適合的な（成果主義）賃金制度を設計すべきであるといった見解（中村圭介）。

研究代表者は、③の流れに共鳴し、本研究を展開したいと思う。すなわち、成果主義的な賃金・賞与制度が企業にとって有効なインセンティブ機能を発揮する上で満たすべき重要な条件の1つは、「手続的公正」を確保することである。つまり、個人の業績・成果と当該個人の受け取る賃金・賞与をより密接に結びつける成果主義賃金制度がそのインセンティブ機能を有効に発揮するためには、従業員が評価を含む賃金決定システムを受容し、それに対する納得性を高めることが不可欠であり、そのためには、賃金決定プロセスへの従業員の影響力の行使による「手続的公正」の確保が重要になる。

この「手続的公正」を高める施策として、その先駆的研究を行った守島基博は「情報公開、苦情処理、発言」の3つを指摘している。これらの3施策は、管理職層と一般職層とで、その具体的な形態は異なりうるであろう。そこで、わが国において、近年、賃金の成果主義化が普及しつつある一般職層についてこれをみれば、これら3施策のうちとりわけ後2者は、労使協議制がこれと関係しているといえる。一方、ドイツでは、事業所レベルにおける従業員の経営参加が法的に保障され、わが国企業の労使協議制に相当する制度が法的に整っている。すなわち、事業所レベルの従業員代表である経営協議会(Betriebsrat)が上記3施策に関与することになっているのである。そこで、成果主義賃金制度の

決定プロセスに対する労使協議の関与の仕組みとその運用実態について、日・独の比較研究を行い、日本企業がとるべき「手続的公平性」施策についての提言を引き出したい。(2) 成果主義賃金とその決定プロセスへの労使協議の関与に関する日・独の比較研究は、管見によれば国内はもとより海外においても現在のところ見当たらない。

成果主義賃金制度の実態に関しては、近年、A、Bのように日・独において研究書が現れつつある。

A. 都留康他著『日本企業の人事改革』東洋経済新報社、2005年。

B. Thomas Breisig, Entgelt nach Leistung und Erfolg, Bund-Verlag, 2003.

これらは成果主義賃金の実態を知る上では有用であるが、いずれも日・独の比較研究ではない。

また、賃金制度と労使協議に関しては、以下のC～Fの研究で扱われている。

C. 石田光男他著『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年、299-317頁。

D. 岩田憲治『人事労務管理制度の形成過程』学術出版会、2006年、第1章および第2章。

E. 久本憲夫・竹内治彦『ドイツ企業の賃金と人材育成』日本労働研究機構、1998年、第5章。

F. 高橋賢司『成果主義賃金の研究』信山社出版、2004年。

C、Dはともに日本の個別企業の丹念な事例研究であり、Eはドイツの事業所レベルの賃金交渉を扱った数少ない研究書、Fは日・独の成果主義賃金をテーマに、労使協議制も含めて検討した研究書であり、いずれも本研究を進める上で大いに役立つものの、C～Eは労働経済学的アプローチを採り、Fは法学的研究であって、いずれも経営学的なアプローチを採ってはいない。

なお、ドイツにおける事業所レベルの労使の賃金制度決定機関である「労使同数委員会」に関する実証的研究は、ドイツにおいても1990年代後半以降に始まったといわれている。

こうした日・独の研究状況に鑑みて、本研究は、成果主義賃金と労使協議に関する実証研究に基づく経営学的な日・独比較研究として学術面で大いに貢献できるものと考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、1990年代以降、日独両国に共通して認められる賃金の成果主義化傾向に着目し、賃金の成果主義化に伴って重要性を増す「手続的公正」の確保に関して、日本とドイツにおける労使協議制がこれにどのように関わっているか、その制度上の仕組みと運

用実態を明らかにすることを意図している。さらに、両者の比較考察を通じて、日本企業がとるべき「手続的公正」施策についての提言を引き出したい。本研究の具体的な目的は、次の3つである。

(1) 日本およびドイツにおける一般職層に対する成果主義賃金（賞与を含む）制度の仕組みを明らかにする。

(2) 日本およびドイツにおける労使協議制の仕組みを明らかにする。

(3) 「手続的公正」施策に関わる日本およびドイツの労使協議制の関与の仕組みとその運用実態を明らかにする。

なお、「手続的公正」施策のポイントは、賃金の決定にかかわる評価制度に則してみれば、次の3点である。

①情報公開関係：評価の基準と評価結果の公開（＝被評価者への評価結果のフィードバック）

②苦情処理関係：評価に対する不満の申し立てとそれを処理・救済する苦情処理制度

③発言関係：評価制度の設計・変更プロセスへの従業員またはその代表の参加

3. 研究の方法

日本およびドイツにおける成果主義賃金制度と労使協議に関する制度上の仕組みとその運用実態を明らかにするために、次の2つの研究方法を併用する。

(1) 日本およびドイツにおける成果主義賃金制度と労使協議に関する文献の収集と分析を行う。

(2) これと並行して、日・独数企業への聞き取り調査を行い、成果主義賃金制度と労使協議に関する資料・情報の収集・分析を行う。

4. 研究成果

本研究の主な成果は、以下の通りである。

(1) 日本企業の一般職層に対する成果主義賃金制度の実態に関しては、研究代表者が2007年に本社が近畿圏にある東京証券取引所上場企業232社を対象に実施したアンケート調査（有効回答26社）から、以下の諸点が明らかになった。

①基本給の決め方についてみれば、成果主義賃金の1類型とされる役割給の採用企業が多い管理職層とは異なり、職能給を採用する企業が多数を占めている。

②職能給の型については、「積み上げ昇給」を採用する企業が回答企業の半数を占めるものの、成果主義的色彩の強い「洗い替えの昇降給」や「メリット昇給」を採用する企業も4割ある。

③昇給（降給）システムに関しては、賃金の成果主義化を意図した、査定結果が悪い場合に「ゼロ昇給または降給」が起こりうる制度を3社中2社が採用している。

ただ、制度の運用実態を見れば、ゼロ昇給に関しては、同制度採用企業のほとんどにおいて実際に直近5年間にゼロ昇給になった者がいるものの、成果主義的色彩がより強い降給に関しては、実際に直近5年間に降給になった者がいる企業は同制度採用企業の半数に止まっている。

④賃金の成果主義化が進むほど賃金額の決定において業績査定部分のウェイトは高くなると考えられる。この点に関して、一般職層の場合、賞与の5%～25%を業績査定部分とする企業が回答企業の6割と多数を占めている。

(2) ドイツの場合、成果主義賃金には次のような諸タイプがある。出来高賃金、プレミアム賃金、標準賃金(Standardlohn)、ゲインシェアリング、手数料（歩合）、業績手当、目標管理に基づく業績手当、成果参加としてのボーナス(Tantieme)などがそれである。

研究代表者が聞き取り調査を行った金属産業の企業の一般職層に対しては、標準賃金、プレミアム賃金および業績手当が適用されていた。

標準賃金は、標準作業時間（または標準作業量）を遵守することに対して支払われる賃金であり、聞き取り調査を行ったA社D事業所では、労働者の8割に当たる組立工や鍛造工などの直接生産労働者に適用される。ドイツでは、伝統的に、生産労働者に対しては出来高賃金が適用されてきた。出来高賃金の場合には、標準作業量に対して実際作業量が増加すればそれに比例して賃金額も増加し、逆に実際作業量が減少すれば賃金額もそれに比例して減少する。これに対し、A社の標準賃金は、実際作業量の増減にかかわらず標準作業量に対する賃金が支払われるのである。この点で、標準賃金は、標準作業時間を基礎とした固定給となっている。この、標準賃金は、出来高賃金の発展型であり、伝統的に出来高賃金の普及しているドイツに特徴的なタイプの成果主義賃金といえる。

一方、月給ないし時間賃金に付加される業績手当は、日本の業績給ないし考課昇給に相当している。ここに成果主義賃金制度のタイプにおける日・独の共通性が認められる。

(3) 日本には、ドイツとは異なり、労使協議制の設置を定めた法律はない。だが、厚生労働省調査によれば、2004年現在、従業員30名以上の企業の4割弱の事業所において、労使協議会や経営協議会等の名称で呼ばれる常設の労使協議機関が設置されている。この設置率は、労働組合の有無により差があり、組合のない事業所では2割弱に留まるものの、組合のある場合には8割に達している。労使協議機関設置の根拠は、組合のある場合にはそのほとんどが労働協約に基づいており、組合のない場合には就業規則または慣行

に依っている。

団体交渉と労使協議は、ドイツの場合には、それらの行われるレベルも当事者も異なるのに対し、日本の場合には、両者はほとんど重なり合っている。なぜなら、団体交渉は企業別組合による企業別交渉が支配的であり、しかも労使協議機関の従業員代表のほとんどは組合の代表者がこれを兼務しているからである。つまり、組合のある企業の労使間には、団体交渉と労使協議の二重のコミュニケーションチャンネルが存在するのである。

この団体交渉と労使協議の関係については、「分離型」「連結型」「混合型」の3つのタイプがある。分離型とは、両者を全く別制度とするタイプ、連結型とは、労使協議制を団体交渉の予備的話し合いの場と位置づけるタイプ、そして混合型とは、労使協議制で団体交渉事項も協議決定するタイプである。3タイプの普及状況を労働協約の締結手続きをもとに推定すると、1996年の時点で最も多いのは連結型であって協約締結組合の6割を占め、これに次いで多いのは3割を占める混合型であり、分離型は少なく1割にすぎない。このように、現代日本の企業レベルの労使関係においては、団体交渉よりも労使協議が重要な役割を果たしているのである。

労使協議における付議事項は、①経営関係（経営方針、生産・販売基本計画、会社組織の新設改廃、生産事務の合理化）②人事管理関係（採用・配置・昇進・昇格基準、配転・出向、一時帰休・解雇）③労働条件関係（労働時間・休暇、職場の安全衛生、賃金・一時金等）④その他（福利厚生、教育訓練計画、育児休業・介護休業制度等）に渡り、ドイツの場合と同様、広範囲に及んでいる。

労使協議における付議事項の取り扱い方に関しては、次の4タイプがある。従業員側に説明報告するだけで意見聴取は行わない「説明報告事項」、説明を行った上に意見聴取を行う「意見聴取事項」、労使の意見の一致をみるように意見交換を行うが、最終決定は経営者が行う「協議事項」、労使双方が同意しなければ決定できない「同意事項」がそれである。労働側の発言力は、同意事項に関して最も強く、説明報告事項に関して最も弱く、協議事項や意見聴取事項に関してはその中間に位置する。付議事項によりその取り扱いは異なり、労働条件関係と人事管理関係の雇用調整は、協議が主流ではあるものの同意事項とする事業所も少なくない。これに対し、雇用調整を除く人事管理関係と経営関係事項は、説明報告が主流である。経営関係事項が説明報告に留まる点は、ドイツの場合と大差はないものの、人事管理事項の多くも説明報告に留まっている点は、これらの事項に同意や共同決定を求めるドイツとは対照的である。

(4) ドイツの労使協議制は、それが法律で規定されている点に特徴がある。すなわち、その一方の当事者となる事業所の従業員代表機関である経営協議会(Betriebsrat)は、その組織や任務・権限などが経営組織法(1952年制定、1972年改正、その後若干の改正を経て現在に至る)によって規定されているのである。経営協議会は、従業員5名以上の事業所に設置され、従業員規模に応じた一定数の委員が従業員の選挙で選ばれることとなっている。ちなみに、聞き取り調査を行ったB社K事業所(従業員規模:1,000~5,000人)の場合、経営協議会委員は52名で、そのうちの6名は専従である。

ドイツの労働組合は、企業に足場をもたない産業別の横断組織であり、団体交渉は、一般に、産業別・地域別に行われる。それゆえ、ドイツでは、労働者の利益を、企業を超えたレベルにおいては労働組合が、事業所レベルにおいては経営協議会が、それぞれ別個に代表する二元的利益代表システムが採られているのである。

経営協議会が参加する意思決定の範囲とその発言力の程度は、経営組織法によって詳細に規定されている。同法によれば、経営協議会は、社会的事項・人事的事項・経済的事項の大別して3領域の決定に参加することになっている。一方、発言力に関しては、使用者と対等な立場で決定を行う「共同決定権」や経営協議会の同意がなければ決定や実施のできない「同意権」ないしは「拒否権」といった経営協議会の発言力の強いもの、これらとは対照的に使用者から情報の提供を受けるだけに留まるもの、さらに、最終決定権は使用者が有した上で経営協議会が協議に加わったり意見を述べる「協議権」や「聴取権」といった両者の中間に位置するものがある。3領域の対象事項と経営協議会の発言力の程度をより詳細にみれば、次の通りである。

①社会的事項とは、始業・終業時刻、所定労働時間の一時的変更、年休計画の作成、給与の支払時期・場所・方法、給与の支払原則、出来高賃金率の設定、福利施設の管理、事業所内提案制度に関する原則、自律型チーム作業の実施に関する原則等のことである。これに関しては、経営協議会は、発言力のもっとも強い共同決定権を持っている。

②人事的事項については、問題により経営協議会の発言力の程度が異なる。まず、従業員の採用・格付け・配置転換・解雇に関しては、それらの選考基準の作成には共同決定権を持ち、それらの実施に当たっては、解雇以外は同意権を、解雇については意見表明を行う聴取権、さらに一定の場合には拒否権を持つ。また、人事評価基準の作成に関しては同意権を、人事計画と職業訓練については協議権と

提案権を持つ。さらに、2001年の法改正により、人種差別的態度をとる者の採用を拒否し、職場で人種差別的行動に関与した従業員の解雇を要求する権利も持つようになった。

③経済的事項には、経営状況、生産・投資計画、合理化計画、事業所の変更などが含まれ、経営協議会はこれらについては情報提供を受け権利を持ち、特に多数の従業員に重大な不利益をもたらす恐れのある事業所の変更（操業の短縮・停止、事業所の移転、合併、新生産方法の導入）に関しては協議権を持つ。

以上から経営協議会の発言力をまとめると、社会的事項に関しては共同決定権が中心であり、もっとも強い発言力を有するものの、経済的事項に関しては情報提供を受け権利や協議権に留まり、その発言力は強いとはいえない。これに対し、人事的事項に関しては、共同決定権や同意権といった発言力の強いものと、協議権のようにこれよりは発言力の劣るものが混在しており、発言力の程度は両事項の中間に位置するものといえよう。

なお、共同決定ないし同意事項に関して労使の意見が一致しない場合には、労使がそれぞれ指名する同数の委員と中立の委員長からなる仲裁委員会による仲裁、もしくは労働裁判所の判断に最終決定が委ねられることになっている。また、労使協議に際しては、労使のいずれであれ、争議行為を行うことは違法として禁止されている。したがって、経営協議会は、労働組合とは異なり争議権を持たないのである。

(5) 「手続的公正」施策に関わる日本の労使協議制の関与の仕組みとその運用実態に関しては、独自に実施したアンケート調査の結果から、以下の諸点が明らかになった。

①「情報公開」に関わる人事考課の基準や方法の公開はほぼすべての企業で、また評価結果の被評価者へのフィードバックも大多数（8割）の企業で行われている。

なお、評価結果のフィードバックを行わない主たる理由は、フィードバックがもたらさうるモラルダウンの回避を企業が重視していることであると推測できる。

②「苦情処理制度」の採用企業は、回答企業の半数弱にとどまる。しかも、多くの企業が採用している苦情処理の制度や仕組みは次の4つである（併用あり）。「会社側に苦情処理の機関が設置されている」「会社と労働組合が苦情を協議したり処理する機関が設置されている」「労働組合に苦情処理窓口が設置されている」「個別に再度上司とじっくり話し合う機会をもつことになっている」。一方、ドイツに見られる労使同数委員会は少数にとどまる。とはいえ、直近5年間で異議申し立てにより評価結果が見直された企業が4割弱あり、苦情処理制度は総じて有効に機能していると見ることができる。

なお、企業が苦情処理制度を採用しない主たる理由は、「評価や査定結果については納得がいくまで上司と部下が話し合うのが一番良いと考える」からであり、また、「評価や査定結果の妥当性について、苦情処理機関が裁定を下すのは基本的に困難である」と考えることによる。

③「発言」に関わる「人事考課表の作成（評価基準、ウェイトなどの決定）に対する従業員代表の関与」を認める企業は、回答企業の半数に達しており、しかも苦情処理制度のある企業ほどこれを認める傾向が強い。

(6) 「手続的公平性」施策に関わるドイツの労使協議制の関与の仕組みとその運用実態に関しては、聞き取り調査から、以下の諸点が明らかになった。

①一般職層に査定を行う場合、情報公開・苦情処理・発言の3領域における手続的公正施策が労働協約に基づいて制度化されていることである。

②情報公開関係：評価基準および評価結果の公開が協約で規定され、考課表にはその証となる被考課者の署名欄が設けられている。

③発言関係：業績考課表の作成に関してみれば、評価メルクマールおよびモデル考課表は労働協約がこれを規定する。企業・事業所は独自の考課表を作成できるが、それには協約当事者の合意が必要であり、しかも、その作成には、従業員代表＝経営協議会が関与することになっている。

④苦情処理関係：評価結果に対する異議申し立てを被評価者（および経営協議会）に認め、この苦情処理に当たる労使同数委員会の設置、その処理結果が合意に至らない場合の仲裁委員会ないし労働裁判所への提起も協約で保障している。

なお、聞き取り調査を行った5社6事業所のすべてにおいて、件数は異なるものの、異議の申し立てと評価結果の見直しが行われており、苦情処理制度が有効に機能していると見ることができる。

(7) 最後に、日独比較のポイントをまとめると以下ようになる。

①成果主義賃金制度のタイプに関して、ドイツの金属産業の一般職層に対しては「標準賃金」「プレミアム賃金」および査定に基づく「業績手当」の3つがある。このうちの標準賃金は、出来高賃金の発展型であり、ドイツに特徴的なものである。これに対し、業績手当は、日本の業績給ないし考課昇給に相当しており、ここに日・独の成果主義賃金制度の共通性が認められる。

②労使協議制に関しては、事業所レベルの従業員代表の存在とその役割・権限を法律で保障するドイツに対し、日本ではその設置を労使の自治に委ねており、この点で日独の労使協議制の基本的な相違点が認められる。また、

労使協議の付議事項に関しては、日・独の間で共通点も認められるものの、日本では人事管理事項の多くが説明報告に留まっているのに対し、ドイツではこれらの事項に同意や共同決定を求める点でも、日・独の相違点が認められる。

③手続的公正施策への従業員代表の関与に関して、日独間の顕著な差異は、発言と苦情処理の領域において認められる。すなわち、日本とは異なり、ドイツの金属産業では、一般職層に査定を行う場合、業績考課表の作成ならびに査定結果に対する異議申立てと苦情処理に対し、事業所レベルの従業員代表である経営協議会の関与が法的・制度的に広範に保障されているのである。

(8) 本研究は、日本とドイツにおける成果主義賃金、労使協議制、手続的公正施策のそれぞれについて制度の仕組みとその運用実態の両面の解明を目指したのであるが、制度・仕組みの解明が主となり、その運用実態の解明はいまだ不十分と言わざるを得ない。この点の解明は、今後の研究課題である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 2 件)

①正亀芳造「成果主義賃金と手続的公正施策の現状－近畿圏に本社のある東京証券取引所上場企業（従業員規模 500 人以上）に対するアンケート調査をもとに－」『桃山学院大学総合研究所紀要』、査読無、第 33 巻第 3 号、2008 年 3 月、307－340 ページ。

②正亀芳造「日本企業における成果主義賃金と手続的公正施策の現状」『環太平洋圏経営研究』、査読無、第 9 号、2008 年 3 月、71－95 ページ。

[図書] (計 1 件)

①奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著、中央経済社、『入門 人的資源管理 (第 2 版)』、2010 年、147－165 ページ、186－204 ページ。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

正亀 芳造 (MASAKAME YOSHIZO)

桃山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：50126497

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者

(4) 研究協力者 (海外共同研究者)

ハーメル ヴィンフリート (Hamel Winfried)

ハインリッヒ・ハイネ大学 (ドイツ・デュッセルドルフ)・経済学部・教授