

研究種目：若手研究(B)  
研究期間：2008～2009  
課題番号：20730347  
研究課題名（和文）日本における仕事基準賃金の可能性に関する調査研究  
—外資系企業の事例を手がかりに—  
研究課題名（英文）A Study on Situations and Issues of Job-based Pay Systems  
- A Case of a Foreign-Affiliated Company in Japan  
研究代表者  
鬼丸 朋子 (ONIMARU TOMOKO)  
桜美林大学・経済・経営学系・准教授  
研究者番号：00325557

研究成果の概要（和文）：

近年、賃金制度の方向性に関して、「ヒト」基準か「仕事」基準かという切り口で論じられることが多い。だが、「仕事」基準賃金の多義性が、「仕事」基準賃金の議論のすれ違いや、意義の確認・課題解決に向けた共通認識の醸成を妨げている。

また、外資系企業 A 社の事例から、賃金の公平性・透明性・納得性を担保するためには、賃金支払基準が「仕事」かどうか、制度設計や職務分析・職務評価の有無、等の外形に注目するだけでは不十分である可能性が示された。

研究成果の概要（英文）：

In recent years, job-based pay systems have attracted attention from employers, employees and also from researchers as possible alternatives to seniority-based pay system. However, since job-based pay systems have various meanings, we should develop common understandings about the job-based pay systems in advance of the arguments about positives and negatives.

This is a research about the response of employees in relation with a case study of a foreign-affiliated company that has adopted job-based pay systems from the 1960s. It suggests that the forms of job analysis and job evaluation are not enough factors for employees to accept the pay systems as fair and transparent ways. We should note that employees' commitments are influenced by the openness and the fairness of the processes in which his/her compensation is determined.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	200,000	60,000	260,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	700,000	210,000	910,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学・社会学

キーワード：産業・労働・余暇・賃金

### 1. 研究開始当初の背景

賃金に関する研究の歴史は古い。賃金は、労働者の生計費であり、労働者のモチベーションを喚起するための重要なシステムであり、労働のあり方を反映したものであり、企業の収益構造に密接に関わるものであり、国家の諸政策にもかかわってくるものであるからだ。しかも、「賃金のあり方」は、時代状況・経済状況・労使関係・国家の政策等多くの要因に影響され、変容を迫られ続けている。これまでも、戦前の工職それぞれに対する賃金形態の研究蓄積や、戦後のいわゆる年功的な賃金システムの普及・発展をめぐって膨大な調査・分析・研究が積み上げられてきた。もちろん、今後もこれまでと同様に、時代が動く度に、政労使それぞれが「賃金のあり方」と対峙し、打開策を探りあわなければならない。

このような「賃金のあり方」を問い直す動きは、日本のみならず海外でもみられる。例えば、アメリカでは、職務給といういわば「イス」を基準とした賃金のあり方が労働実態と乖離し始めていたため、1980年代後半以降、個人の能力や高い成果を挙げる行動を評価

できるような賃金システムが模索されてきた。すなわち、「仕事」基準に「ヒト」基準をいかに加味するかが論じられ、実際の人事・賃金制度が変化してきたのだ。

一方、日本でも、従来の「日本型雇用システム」から新たなシステムへの移行に関して、労働問題の分野で関心を集めている。もちろん、これからの「賃金のあり方」も重要な論点のひとつであることは言うまでもない。とくに、1990年代以降、賃金の決定基準を「ヒト」基準から「仕事」基準へ変更すべきであるという議論が活発になっている。この動きと軌を一にして、大企業を中心に、「仕事」を基準にした人事・賃金制度の導入が進められつつある。

### 2. 研究の目的

上記の問題関心に照らして考えた時、現時点における日本の「仕事」基準賃金導入機運の高まりに充分に応えられるだけの研究蓄積が進められているとはいいがたい。例えば、1950年代後半～1960年代に盛んに議論されたいわゆる「職務給論争」と今回の「仕事」基準賃金導入に関する議論との比較・検討は、

ほとんどおこなわれていない。また、これまで議論されてきた「仕事」基準は、まったくの同一概念なのか、異同があるのかを分析・検討した研究はまだまだ少ないのが現状である。さらに、日本において「仕事」基準賃金を導入した場合にどのような意義と限界があるのかを、個別企業の賃金制度や労使関係のレベルで調査・研究した成果も蓄積が進んでいない。

そこで、本研究では、日本における「仕事」基準賃金導入に関する議論の整理・検討を踏まえながら、日本における「仕事」基準賃金導入の現状と、実際に日本国内で「仕事」基準賃金を採用してきた外資系企業の人事・賃金制度の変遷をみることで、終身雇用・年功賃金規範を一定程度受容している日本における「仕事」基準賃金導入の意義と課題を探ろうとしたものである。

### 3. 研究の方法

「仕事」基準賃金に関する論争については、文献研究を中心に、研究者、実務家、労使それぞれの見解を整理し、比較検討を行った。

日本企業における「仕事」基準賃金の導入に関しては、各種アンケート調査の分析や実務雑誌等に掲載された事例を通じて、普及状況の概要を確認した。必要に応じて、かつて外資系企業で人事を担当していた方(定年退職後、現在はコンサルタントとして活動中)や、日本企業の人事部で賃金制度改編を担当している方へのヒアリング調査を実施した。

また、1960年代後半から「仕事」基準賃金を導入している外資系企業A社の人事・賃金制度の変遷を分析し、その意義と課題を明らかにした。事例分析に際しては、A社労働組合の全面的な協力を得て、組合資料や組合誌等の閲覧・分析作業を進めた。また、歴代の

A社組合関係者へのヒアリング調査も行った。  
4. 研究成果

近年の賃金制度の方向性に関する議論をみると、「ヒト」基準か「仕事」基準かという切り口で論じられることが多い。だが、実際に賃金の公平性・透明性・納得性を担保するためには、制度設計や職務分析・職務評価の有無といった外形に注目するだけでは不十分であり、制度の運用や制度の公開の度合い等の実態にまで踏み込んで評価する必要があるといえよう。

実際に、1960年代後半から現在まで職務をベースにした賃金制度を採用しているA社の賃金制度を分析すると、以下の点が明らかになった。第一に、1960年代～1980年代の賃金制度を分析することで、職務ベースの制度といえども、給与レンジ、職務・業績別メリット昇給表および計算方法、人事考課表等の重要な要素が秘匿されれば、公平性・透明性・納得性は確保されないことが示された。

第二に、1990年代のA社における一連の賃金制度改革は、年功的・固定的な部分を廃し、業績・成果といった要素の賃金への反映を強める方針が貫かれていた。そういった意味で、同時期に日本企業の多くが導入を進めた成果主義賃金と重なる部分もある。とはいえ、A社は、度重なる制度変更を実施したものの、給与レンジの数や幅(金額の上限下限等)、各人の職位がどの給与レンジに属するかを、一貫して一切情報開示していない。加えて、人事考課分布も公開していないため、労働者はこれまでと同様に一時金を含めて自らの賃金がどのように決定されるかを知ることができなくなっている。

2000年代に入って、A社の賃金制度はさらに変化している。これは、1990年代に推し進められた改革から、さらに踏み込んだものと

なっている。すなわち、賃金原資を抑制しつつ、複数の国で展開する A 社のグローバルな基準を適用すること、高い業績・成果を出した者にこれまで以上に高い報酬を支払う一方で低い業績・成果しか出せない者に対しては厳しく処遇するというものであった。具体的には、一般社員への事実上の年俸制の導入や、一時金の支給額決定方法の変更といった形で企業への貢献に対して報酬が支払われるような諸制度が矢継ぎ早に導入・実施されている。

以上から、労働者に対する公平性や納得性を醸成し、モチベーションを喚起する上で、賃金を支払う基準が「仕事」に基づくものであり、職務分析や職務評価といった手続きを経ているだけでは不十分であるといえよう。とりわけ、個人の賃金額決定のプロセスを公開する程度や制度の運用が、大きな影響を及ぼしていると考えられる。

## 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 1 件)

① 鬼丸 朋子 「外資系企業の日本法人における人事・賃金制度の変遷(3)―外資系企業 A 社の 2000 年代の賃金制度の分析を手がかりに」、桜美林大学経済学部編『桜美林エコノミクス』、査読有、第 56 号、2009、23-45 頁

[図書] (計 1 件)

① 鬼丸 朋子、「第 6 章 外資系企業 A 社における 1990 年代の雇用調整に関する一考察」、法政大学大原社会問題研究所・鈴木玲編『法政大学大原社会問題研究所叢書 新自由主義と労働』、御茶の水書房、2010、117-138 頁

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

鬼丸 朋子 (ONIMARU TOMOKO)

桜美林大学・経済・経営学系・准教授

研究者番号：00325557

(2) 研究分担者  
なし

研究者番号：

(3) 連携研究者  
なし

研究者番号：