

# 外資系企業における昇給査定と賃金の 上がり方

——生命保険会社の事例をもとに

垣塚 淳

---

はじめに

- 1 調査対象企業 E 社の概要
- 2 賃金実態の検証
- 3 賃金の右上がり傾向の要因——昇給のしくみと中途採用の分析から
- 4 労働市場の相場観と定期昇給
- 5 結 論

はじめに

1990年代以降の日本企業の正規労働者をめぐる賃金制度改革は、それまでの日本の雇用慣行とともに定着していた職能資格制度の下での年功序列的な制度運用と賃金構造の変革である。かかる賃金制度改革の動向に対して、その動向を必然ととらえ変革の方向性を指し示そうとする立場と、日本企業の本来の強みを損なう方向への改革を懸念し、従来の雇用慣行と賃金制度を擁護、ないしはそれらの特徴の普遍性を主張する立場がみられる。

小池（1991）は、「賃金の上がり方」に着目し、日本の人事制度の特徴とされた年功賃金カーブは欧米のホワイトカラーに共通にみられる現象であるが、日本においては生産労働者の賃金に関しても年功賃金カーブがみられ、生産労働者の技能形成を促していると考えられることを「ブルーカラーのホワイトカラー化」と呼び、日本の人事制度の特徴を先進的であると位置づける。

また、小池（2015）は「仕事をよく知る上司が、いわば主観的に評価する。その主観的評価（subjective assessment）すなわち査定つきなのが、定期昇給である」（小池，2015，4）とし、査定つきの昇給は欧米のホワイトカラーに関しても一般的であるという。そして、米国のホワイトカラーに広くみられる範囲給の場合でも「この幅 range すなわち範囲給の間、年々の昇給で基本給は同じ仕事についてまま上がる。したがってこの範囲給が大きいと基本給は個々の仕事から離れ、年功賃金のイメージに近づく」（小池，2015，12）という。つまり、技能の蓄積を促進しその状況を賃金に反映するしくみが査定つき昇給であるから、賃金の決め方にかかわらず、高度な人材の形成をはかる場合には査定つき昇給というしくみを伴い、その結果賃金カーブは年功的になると述べ

る。そして、範囲給としての上限・下限を明示する等のわずかな修正で、日本の賃金制度はグローバル化に対応できることを強調する（小池，2015，184）。

一方、賃金形態を重視する遠藤（2014）は、賃金の右上がりの程度をもって年功的かどうかを論ずることに意味は少なく、賃金の「きめ方」という「制度」の違いをとらえて、従来の日本の「年功給」がどのような「きめ方」に移行しているかを議論すべきという。

また、遠藤（2014）は、賃金形態を職務基準雇用慣行の賃金形態としての「職務基準賃金」（欧米型）と、属人基準雇用慣行の賃金形態としての「属人基準賃金」（日本型）に分類したうえで、それぞれの賃金形態に応じて人事査定のやり方が異なるとする。すなわち、職務基準賃金である欧米の職務給の人事査定は、職務関連的に行われる人事査定で、「職務記述書に照らして労働者がどれほど職務を達成したかを評価する」（遠藤，2014，86）ものであり、属人的で主観的要素が大きい日本の職能給の人事査定とは異なるという。

そしてわが国で、特にホワイトカラーの賃金形態が欧米型の「範囲レート職務給」に近い「役割給」に移行している状況を踏まえ、企業間競争の高速化と広範化が職務基準賃金への移行と雇用慣行の変化を企業に強制すると述べる（遠藤，2005，32）。

両者においては、日本企業が従来よりも幅の広い給与レンジをもつ賃金制度に変化させていくと考えている点は共通しているが、人事査定のあり方など、これからの日本企業の賃金制度として描く姿には大きな違いがみられる。ところで、両者が「範囲給」ないしは「範囲レート職務給」と呼ぶ欧米型の職務給の実態に関する実証研究としては、米国企業の賃金動態を分析した、Baker, Gibbs and Holmstrom (1994), Gibbs and Hendricks (2004) などがあるが、日本の賃金制度の改革を考えるうえでは、雇用慣行や賃金制度が日本型から欧米型に移行した企業の事例を具体的に検討する必要があるだろう。

本稿の調査対象企業であるE社は、外資（米国系）によるM&Aを経験し、米国本社の経営理念・経営スタイルの影響を受けながら日本国内の経営管理のあり方を変えてきた。また、賃金体系は全面的に米国型の職務給に変更された。しかし、その後の従業員<sup>(1)</sup>の賃金の上がり方をみると、全体として右上がりの傾向を色濃く残している。このことから、賃金形態が変更されても「賃金の上がり方」に関しては比較的安定性を維持していて、むしろ外資が日本のいわば年功的な側面をかなり受け入れ、現実的にうまく妥協しているように思われる。

さらに、E社の親会社はグループ全体の共通プログラムとしての人事方針、人事制度を海外子会社に対して展開するが、米国型の職務給形態を基本とするものの、その人事査定の手続きは、必ずしも職務関連的に行われるものではなく、むしろ日本型に近い主観的要素の多い査定方法である。また、定期昇給の制度設計と制度運用においては、労働市場の相場観の影響を強く受け、従業員の等級や階層に応じた生活水準の確保を意識しながら行われているようである。

賃金の決め方が変化する中で、賃金の上がり方はどのように変わるのか。本稿では、外資移行後のE社の賃金制度および賃金実態の変化を、主に「昇給」と「採用」の人事施策を切り口に検証を行い、「賃金」と労働者の生活や社会との関係の重要性に関する検討を行うこととしたい。

(1) 生命保険会社における、いわゆる内勤職の従業員。保険販売に携わり販売高に応じた出来高給を基本とする営業社員は本検証の対象外である。

## 1 調査対象企業 E 社の概要

### (1) E 社をめぐる M&A の変遷、検証対象期間および検証データ

E 社は、日本の伝統的中堅生命保険会社の X 社<sup>(2)</sup>と、米国の多国籍コングロマリットである P グループ<sup>(3)</sup>傘下のノンバンク部門の提携による合弁会社として、1998 年 3 月に設立された。X 社は、1999 年 3 月末期決算で債務超過となり経営破綻し、当時の保険業法に基づき、X 社の保有契約は E 社に包括移転されるとともに、破綻した X 社の従業員（合弁会社 E 社出向者を含む）の多くが E 社に再雇用され、X 社と P グループの合弁スキームは解消した。その後、E 社は、2002 年 10 月に他の国内生命保険会社である Y 社<sup>(4)</sup>を買収、翌 2003 年 4 月に吸収合併し拡大路線を追求したが、P グループが世界的に事業再編を進める中、2003 年 8 月に Q グループ<sup>(5)</sup>に売却された。さらに 2008 年 9 月、Q グループの米国親会社が、いわゆるリーマンショックを契機に経営破綻の危機に陥り、事業再建をはかる中で、2011 年 1 月末に E 社は R グループ<sup>(6)</sup>に売却され、翌 2012 年 1 月に R グループの生命保険会社と合併した。

E 社の経営主体の変更に伴う元 X 社従業員に係る E 社人事制度の変遷を時系列的に示すと以下のとおりである。

1998 年 3 月～2000 年 3 月	職能資格制度（X 社）
2000 年 4 月～2004 年 5 月	バンド制度（P グループ共通のブロードバンド制度）
2004 年 6 月～2011 年 12 月	グレード制度（Q グループが P グループの制度を踏襲）
2012 年 1 月～現在	グレード制度（R グループ共通の職務等級制度）

このうち、本稿は、P グループのバンド制度を導入した 2000 年 4 月時点から、途中 Q グループのグレード制度を経て R グループのグレード制度に移行する直前の 2011 年 11 月時点までの間の E 社従業員の賃金実態の変化を対象とした。この期間中の賃金データで入手かつ検証に用いたデータは以下である<sup>(7)</sup>。

データ 1：2001 年 10 月時点。2000 年 4 月のバンド制度導入後 18 か月経過時点の賃金データ。年齢・性別・入社年月等の情報を含む。2001 年 10 月時点における年齢別賃金分布の観察が可能である。

データ 2：2011 年 11 月時点。Q グループのグレード制度に移行して約 7 年経過し、R グルー

(2) 1890 年代末に設立された日本の生命保険会社。

(3) 米国に本拠を置く多国籍コングロマリットの企業グループ。当時、3 分野 15 事業の多角経営を行っていた米国を代表する企業である。

(4) かつてあった日本の生命保険会社。流通系の事業グループに属していた中小生保。

(5) 米国に本拠を置く、当時、損害保険と生命保険を中核とした国際的保険コングロマリット。リーマンショックを契機に米国親会社が一時経営危機に陥り、米連邦政府の資金注入を受けた。再建策として生命保険事業を売却し、現在は損害保険を核に事業展開を行っている。

(6) 米国に本拠を置く、多国籍に事業展開する世界最大級の生命保険会社。日本国内で 3 社の生保会社を傘下にもつ。

(7) E 社合併後に E 社人事データ等を引き継いだ R グループ人事部の了解を得て、従業員番号等個人を特定する情報を除外したデータを使用した。

プの職務等級制度に移行する直前の賃金データ。年齢情報を含み、性別情報を含まない。  
データ3：データ1, 2から、2001年10月および2011年11月の両時点に在籍していた従業員を抽出したデータ。10年経過後の賃金の変化が観察できる。

データ4：2005年4月時点。PグループからQグループに移行後の、最初の定期昇給（サラリーレビュー）に関するデータ。年齢・性別情報を含まないが、2005年4月実施の昇給率とペネトレーション情報を含むことから、ペネトレーション別昇給率分布の検証が可能である。

ところで、本稿において、P/Qグループ間の人事制度上の用語の差異に関しては、区分して記述する必要がある場合を除いて、Pグループの用語を用いることとする。Qグループのグレード制は、少し見直されたものの、基本的にPグループのバンド区分や給与レンジなど賃金制度の大枠を踏襲しており<sup>(8)</sup>、人事方針や賃金制度の設計の考え方も概ねPグループのそれをそのまま引き継いでいるからである。なお、次節以降で使用する図表のうち、年齢と賃金の相関性を示すグラフに関しては、調査対象企業の賃金水準が特定されることを避けるため、賃金の軸の目盛りに実額を用いず、ある額を100とし、100に対する比率として表示することにする。

## （2）賃金制度の変更——職能資格制度からブロードバンディング体系へ

X社の職能資格制度<sup>(9)</sup>は、たとえば総合職では、資格・級は13ランク（非管理職層の資格として「書記3級」「副主事1級, 2級」「主事1級, 2級」「副参事1級, 2級」、管理職層として「参事1級, 2級」「副理事1級, 2級」「理事1級, 2級」）に区分され、各級の最短在級年数は2年であった。月例給与は、家族手当や住宅手当等を除く主たる給与としては、年齢に応じて毎年更改する「本俸」、資格・級に連動して更改する「資格給」・「職務給」、そして職位に連動する「職位手当」・「勤務加算（課長以上は「管理加算」）」で構成されていた。年功給である「本俸」に加え、資格・級を段階的に昇格・昇級することで支給額が増加する「資格給」「職務給」により、賃金の上がり方のしくみとして年功的な賃金制度であった。

また、X社は1990年にコース別人事制度（総合職、準総合職、一般職の3コース）を導入しており、主に学歴（大卒、短大卒、高卒）に応じてコースが区分され、昇格・昇級速度や昇給幅等がコース別に設計されていたから、学歴と性別（短大卒・高卒者の大半は女性であった）による格差を制度的に内包した賃金制度であった。

一方、2000年4月に導入されたブロードバンディング体系はPグループの世界共通のシステムで、「職務の大きさや責任と期待成果行動を幅広くグルーピングした制度」であり、「社員ひとりひとりがポストや肩書きにとらわれずに様々な職務経験を積むことが可能」とする狙いをもった職務給制度<sup>(10)</sup>である。

(8) 賃金に係るQグループによる主要な変更点に、月例給与の構成の見直し（「基本給」単一の構成から、「本給」と「職位手当」に区分した構成への変更）などがあるが、制度移行に際して個人の年収単位の賃金水準については大きな変更は生じていない。

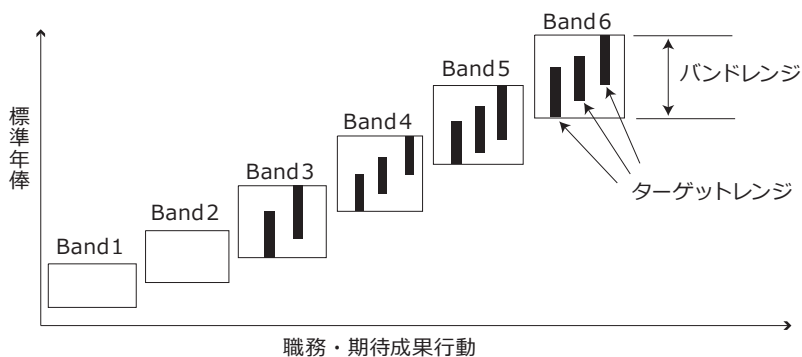
(9) これに関しては、X社労働組合「わたくしたちの労働条件 内務職員編」（1993年度版、1996年度版）を参照した。

(10) E社人事部「(労働組合同向け提案資料) 2000年給与改定のご提案」2000年3月13日を参照した。

E社のバンド制度は、部長クラス以下の従業員階層においては6つのバンドに分けられ、バンド1からバンド6までグループ共通の「期待成果行動（requirements）」に基づき区分されていた<sup>(11)</sup>。図1からイメージされるとおり、ブロードバンディングでは、バンド間の給与レンジ（バンドレンジ）の重なる部分が広く設定されている。また、同じバンド内であっても、ターゲットレンジと呼ばれる職務・ポジションに応じた給与レンジを設定していた。E社では、バンド3以上について「アクチュアリー<sup>(12)</sup>」「セールス」「その他」に分けてターゲットレンジを設けた。たとえば、旧X社の主任・係長職に相当するバンド4の場合、アクチュアリー系のスタッフ、セールス系の営業所長、そしてその他の部門・業務のスタッフ間においてターゲットレンジをそれぞれ変えていた。このように、職務の責任の重さ、管理範囲の大きさを基準に給与幅を設定し、市場価格を反映した賃金設定（ペイフォージョブ）を行うしくみであった。

図1 E社のバンド制度

バンドレンジ：あるバンドの給与の幅（最高・最低）で、標準年俸の目安となる。  
 ターゲットレンジ：職務・ポジションについての給与幅で、市場価格を参考に上限と下限を決定する。バンド3以上に設定される。



出所：E社人事部「(労働組合向け提案資料) 2000年給与改定のご提案」2000年3月13日から抜粋。

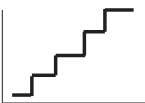
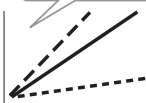
次頁図2は、E社人事部がPグループのバンド制度を導入するにあたり、労働組合に職能資格制度との違いを説明する際に使用したものである。バンド制度導入により人事制度上どのような変化を目的とするかを示しているが、以下の3点に要約できる。

- ・年齢、学歴、性別を反映しない人事制度…コース別人事制度の廃止、年功主義の排除
- ・職務に基づいた給与体系…いわゆるペイフォージョブ

(11) たとえば、日本の係長相当のバンド4の期待成果行動は、「自部署の課題発見や目標設定自体に主体的に参加している。設定した目標を達成するための課題解決に、自分の強みを活かして貢献している。」であり、課長相当のバンド5では、「担当部門の課題発見や目標設定を行い、関係部門やチームメンバーと共有している。担当課題をチームメンバーと協力して解決している。高い専門性を発揮して、部門全体の解決能力を高めている。」であった。

(12) アクチュアリーとは、保険や年金の料率改定、決算などに関わる保険数理・年金数理業務をはじめ、商品開発、リスク管理分析、長期計画の策定などの業務に携わる専門職であり、M&Aにおいてもデュー・デリジェンスや収支分析等に深く関与することがある。保険会社におけるアクチュアリーの役割については、日本アクチュアリー会「アクチュアリーを知る アクチュアリーなんでも Q&A 『アクチュアリー』について」(日本アクチュアリー会ホームページ、<http://www.actuaries.jp/actuary/faq1.html#link01>、2017年9月24日最終確認)を参照。

図2 X社職能資格制度とPグループバンド制度のしくみの比較

	現行制度 From	ブロードバンディング To
主な特徴	年功的要素を重視した給与体系	職務に基づいた給与体系 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">個人の能力と業績を重視</span>
昇給	給与テーブル 階段式昇格・ 定期昇給 	毎年、業績・ 評価に基づく 
職務の変更	原則として組織が決定	個人の選択を重視
キャリア開発	組織が決定 ●コース（一般・準総合・総合職） ●年功	個人が計画 & 会社がサポート 職務経験を積みやすい

出所：E社人事部「(労働組合向け提案資料)2000年給与改定のご提案」2000年3月13日から抜粋。

・能力評価に基づく階段式の資格昇格・昇給から、業績と評価に基づく毎年のサラリーレビュー（昇給）とバンド昇格…いわゆるペイフォーパフォーマンス

このように、Pグループのバンド制度の導入は、年齢、学歴、性別等による制度上の区別を廃し、職務本位、実力本位の報酬制度への転換を意味するものであった。

## 2 賃金実態の検証

### (1) 職能資格制度の下での賃金構造

前節でみたとおり、E社が外資の賃金制度に移行したのは、Pグループのバンド制度を導入した2000年4月であったが、閲覧できた当時の賃金データには年齢・性別情報が含まれていなかった。そのため、今回の検証にあたっては、Pグループの賃金体系に移行してのち比較的経過の浅い時期のデータ1を分析し、これをもってX社時代の賃金実態の輪郭を描くことを試みた。

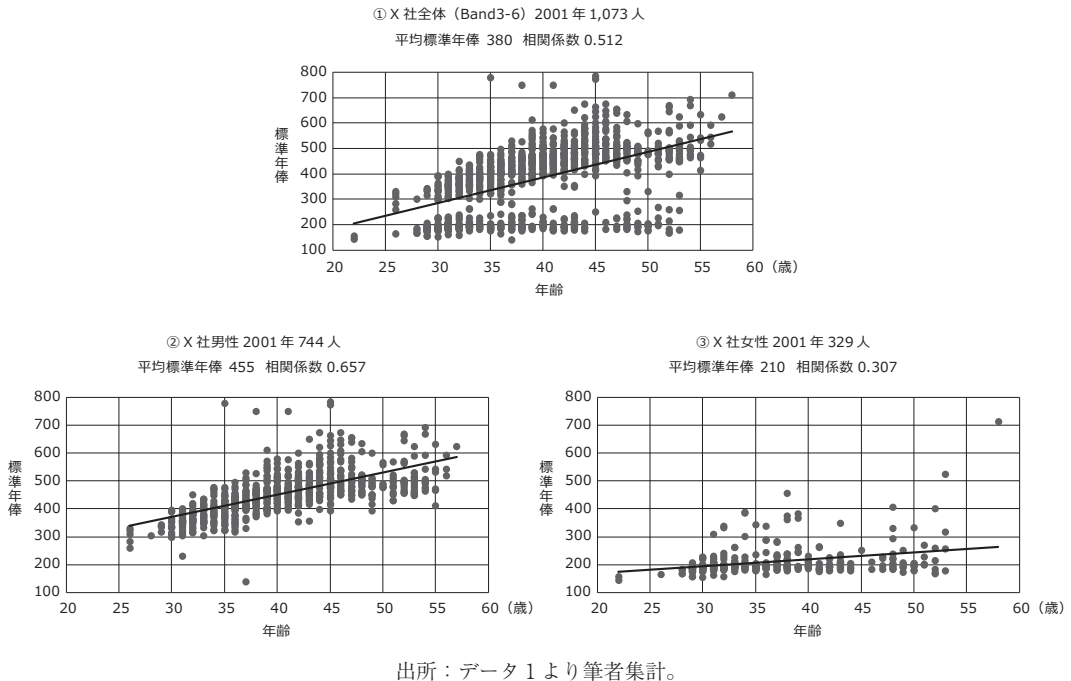
次頁図3は、2001年10月当時の元X社従業員の年齢別標準年俸分布<sup>(13)</sup>である。バンド3～6の従業員1,073人の賃金分布（グラフ①）、および男女別（男性744人、女性329人）の賃金分布（グラフ②、③）を描いた<sup>(14)</sup>。E社では、2000年4月に、Pグループの共通人事プログラムを導入した際、直前の個人単位の年収を保証することを原則としたため<sup>(15)</sup>、2000年4月の移行時点ではX

(13) 「標準年俸」は、人事評価が標準評価であった場合に支払われることが期待される個人単位の理論年収。Pグループの場合、基本年俸（月例給与×12）と変動賞与（標準評価時）の合計額である。

(14) E社のバンドは1～6の6区分であり、バンド制度導入時の2000年4月時点ではバンド1に18人、バンド2に7人の該当者がいたが、2001年10月時点ではバンド1、2の該当者はいない。バンド1、2は反復継続的または非判断業務中心のバンドレベルであったから、制度の移行期に該当者がバンド3に昇格したり、仕事が非正規雇用に移されたりして、2001年以降の正規雇用者は全員がバンド3以上になっていったと考えられる。

(15) E社人事部「(労働組合向け提案資料)2000年給与改定のご提案」2000年3月13日には、新給与制度の基本方針として、「職務・役割をもとにバンドを決定し、レンジ内で標準年俸を検討します」とある一方で、「標準評価達成時の社員の年収は'99年度の水準と変わらない」とあり、移行前の個人の年収を下回らない形で移行時の標準年俸を決めたことが分かる。

図3 2001年時点の元X社従業員の年齢別標準年俸分布



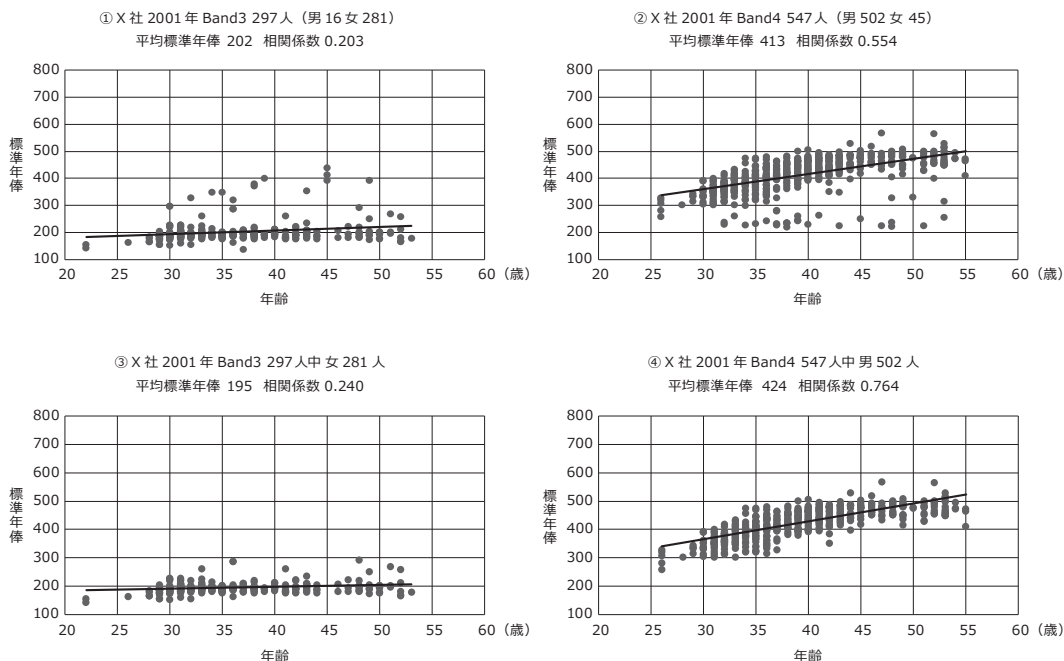
社の職能資格制度の下で積み上げられた賃金分布がほぼそのままの状態に移行した。その後、2001年10月の時点では制度移行時から18か月経過しており、この間には、2000年4月と2001年4月の2回の定期昇給（サラリーレビュー）が行われているし、またおそらくは外資に珍しくないと考えられる抜擢昇格も行われたであろう。そこでは、旧来の年功的なものとは異なる人事運用が行われ、一部の個人単位ではダイナミックな賃金の変化が生じていた可能性がある。しかしながら、X社の職能資格制度からの移行後さほど期間が経過していないことを考えると、従業員全体の賃金実態としてはX社時代の原型を色濃く残していると推定される。

グラフ①とグラフ②、③の対比から、男性744人の年齢別標準年俸の分布は極めて年功的であることが分かる。各年齢における標準年俸の上下に一定の幅が認められるものの、賃金分布の上辺・下辺とも年齢に比例して右上がりである。一方、女性329人は男性と比べて年功傾向はかなり弱い。これは、X社のコース別人事制度の影響と考えられる。X社では総合職、準総合職、一般職のコース制が敷かれ、女性従業員は高卒の一般職が大半を占めていたが、一般職の場合は資格・級の昇格速度が総合職と比して遅く、また、昇給幅も総合職に比べて抑制的であった。たとえば、職能資格に応じた賃金項目である資格給および職務給の基本額の水準は、総合職に対して一般職は概ね6～9割に設定され、また定昇額についても概ね5～6割水準の設定であった<sup>(16)</sup>。このようにコースによって賃金カーブの設計自体に違いがあり、それが男女の線形の傾きの角度に表れている。

X社における男女の賃金実態の差異を確認するために、データをさらに細分化してみよう。

(16) X社労働組合「わたくしたちの労働条件 内務職員編」1996年度版を参照した。

図4 2001年時点バンド3、4の元X社従業員の年齢別標準年俸分布



出所：データ1より筆者集計。

図4は、2001年10月時点で全従業員数の8割近くを占めるバンド3と4の年齢別標準年俸分布を示したものである。バンド3は女性がそのほとんどを占めており、女性のみのも標本に絞った分布（グラフ③）をみても年齢と標準年俸の間の相関関係に大きな変化はみられない（相関係数0.203→0.240）。一方、バンド4は逆に男性中心の集団であり、標本を男性に絞った場合の標準年俸分布（グラフ④）をみると、年齢と標準年俸の間の相関関係はさらに強い正の相関性を示している（相関係数0.554→0.764）。

図3、4から、X社の賃金実態を次のように描写できるだろう。すなわち、日本の年功的賃金構造の特徴として、すでに一般的な認識となっており、職能資格制度の下で賃金カーブが顕著な年功性を示すのは、X社においても総合職（男性中心）に関してであった。そして、勤続年数を重ねながら昇給してきた旧X社における総合職の賃金分布が、2001年10月の時点においても、元総合職を中心に構成されるバンド4の賃金分布に引き継がれた。一方、高卒が一般職、短大卒が準総合職、大卒が総合職という学歴差で区分するX社のコース別人事制度の下で、女性に関しては高卒、短大卒が多かったことから、コースの区別が必然的に性差の区分につながっていた。また、一般職コースに関しては非裁量的な職務内容<sup>(17)</sup>とその対価としての報酬という枠組みの中で、総

(17) 一般職コースからバンド3に移行した者の多くは、旧X社の職名が「主任」または「総務主任」であり、職能資格は「主任格」であった。そしてその職能資格要件は、(1)『グループ単位の事務のまとめ役となり、後輩・同僚・営業職員に対し、正しい事務指導ができる能力』、(2)『接客や例外突発事項に対し、上司の援助を受けながら適切に対応できる能力』、(3)『担当業務について社内外の関係先に対し連絡・協議し、迅速かつ適切な対応がで

合職と比べると著しく年功カーブがなだらかな賃金分布であったが、その非裁量的な職務内容を前提としたまま一般職の多くがバンド3に移行した。その結果、元一般職を中心に構成されるバンド3の従業員層に非年功的な賃金分布が引き継がれた。つまりは、旧X社の賃金実態は、男性中心の年功的な賃金分布と女性中心の平坦な分布という性差に基づく二層の構造であった。

## (2) 外資移行後の賃金構造の変化

### (イ) 10年後(2011年11月時点)の変化の状況

次頁図5は、E社の2001年10月時点の元X社従業員1,073人(左側)と2011年11月時点の中途採用者を含む1,025人(右側)のバンド別・年齢別標準年俸の分布である<sup>(18)</sup>。左右を対比することで10年後の変化が観察できる。

前(1)で確認したとおり、2001年(グラフ①)の特徴は、標準年俸の分布が、右上がりの傾きに密な集団(上部)と平坦な傾きに密な集団(下部)に二層化していることであった。2つの集団の間には格差があり、その格差は20歳代から始まり年齢を追うごとに拡大している(グラフ①中、楕円部分)。一方の2011年(グラフ②)では、10年前にみられた二層構造の解消が大きく進んでいる。そしてその傾向はバンド3(グラフ③、④)とバンド4(グラフ⑤、⑥)に関しても認められる。

Pグループのバンド制度導入は、年齢、学歴、性別等による制度上の区別を廃した報酬制度への変更であった。したがって、図5で観察される二層構造の解消は学歴、性別を考慮しない昇格や昇給のしくみが反映していると考えられる。さらに、E社の経営陣が積極的に賃金の学歴差や性差を解消するマネジメントを行った結果でもある。たとえばPグループでは、2002、2003年の昇給率プランの策定において、通常の査定昇給(merit increase)に加えて内部公正目的による調整昇給(internal equity adjustment)の予算措置を別枠で行っていて、外資移行前の属人的要因による賃金格差の是正を意図的に進めていたことが窺われる<sup>(19)</sup>。

一方、年齢要素に関しては、従業員計でとらえた場合、標準年俸のばらつきが拡大したものの、年齢と標準年俸の相関関係は10年前と比べて小幅な変化に留まっている(相関係数:0.512→0.490)。

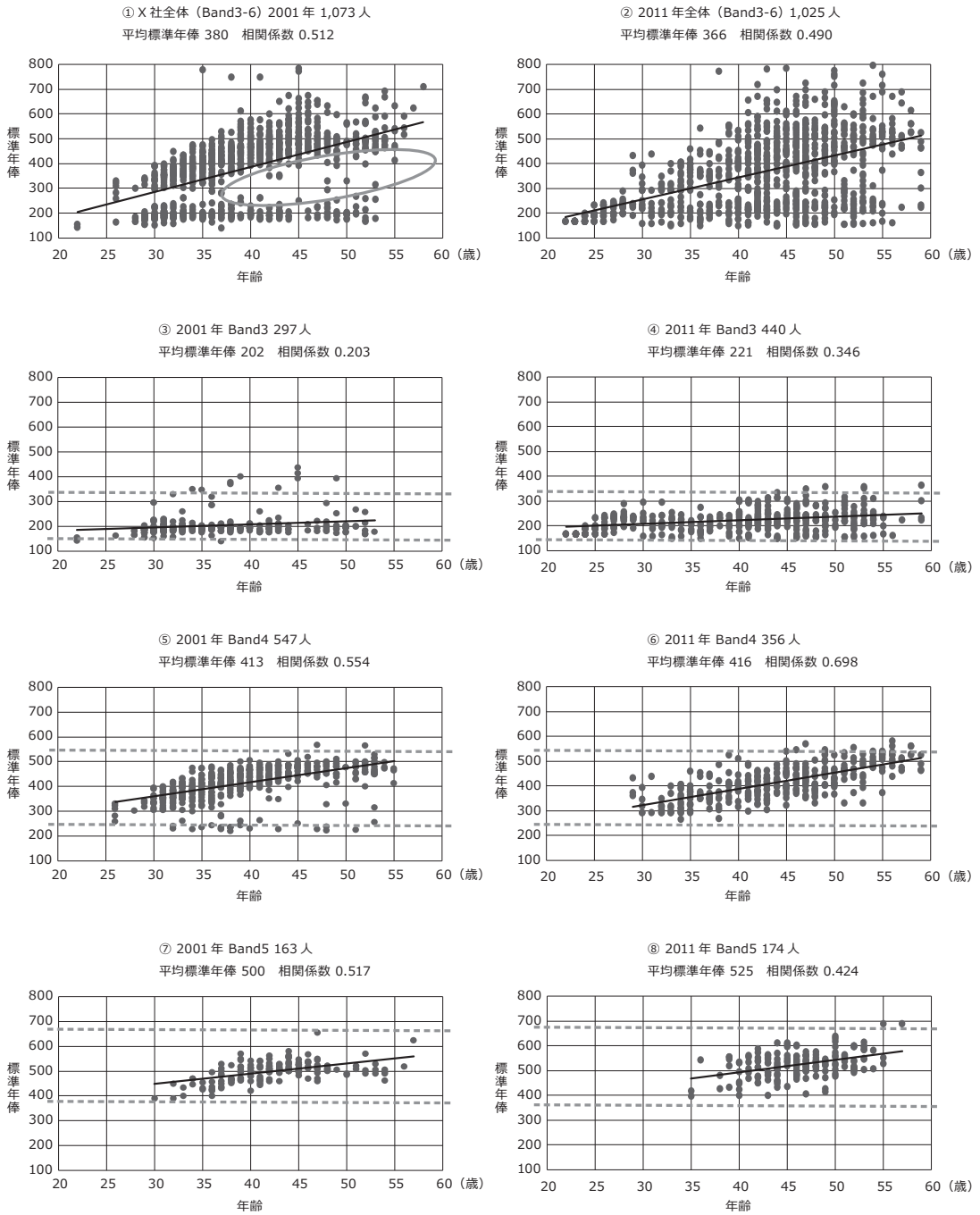
---

きる能力』という限定的かつ非裁量的な要件の記述に留まり、総合職の職能資格要件にある「対職務能力」「対人能力」に関する詳細定義は見当たらない。この「主任格」に相当する総合職・準総合職の職能資格は「副主事」で、その基本職務は、『業務の方針ならびに事務処理の要点についての指示を受け、経験の蓄積や職務特性の実践的技能を必要とする熟練的もしくは創意工夫の定型業務を遂行すること』であった。「副主事」資格は概ね入社3年目から6年目の期間に在級する資格であり、『創意工夫の定型業務』との記述からは上位資格の「主事」「副参事」と比べて裁量性に劣るものの、対職務能力要件である「判断力」に関して『乗り越えなければならない問題に対する適切な検討・比較・評価を行い最善の解決方法を提案』することや、「企画力」に関して『独自の考えや方法を一連のPLAN-DO-SEEのサイクルの中で効果的・体系的に適合させ、担当する仕事については、常に適切な検討を行いながら業務遂行』すること等が定義され、一般職の「主任格」と比べると包括的かつ裁量的な職務であった。(X社労働組合「わたくしたちの労働条件 内務職員編」1996年度版「職能資格要件表」を参照した。)

(18) 本稿においては、バンド別データ分析に際してバンド6を検証対象から除外した。2001年10月時点のバンド6(66人)に関する年齢と標準年俸の間には、ほとんど相関関係が認められなかったが(相関係数:▲0.120)、これが旧X社時代の実態を反映したのか、Pグループ移行後の抜擢昇格や外部流出防止目的の賃金引上げによるものかが不分明であったからである。Pグループによるハイタレント人材に対する優遇の処遇が、2001年10月までの間に幹部層であるバンド6に対して優先的に行われた可能性がある。

(19) E社人事部「2003 Salary Review」2003年1月17日を参照した。

図5 賃金分布の変化——全体およびバンド3, 4, 5 (2001年と2011年比較)



注) 各グラフの横点線はPグループのバンドレンジの上限・下限 (バンド3: 150~330, バンド4: 250~550, バンド5: 390~675) を示している。

出所: データ1, 2より筆者集計。

ただし、その相関性の実態は変化している。2011年の賃金分布はバンド階層ごとの従業員の年齢・賃金の分布の重なりによって形成されており、バンドを下位から上位に進むにつれて、年齢、賃金の分布の層がそれぞれバンドレンジに応じた分布を示す（グラフ④⑥⑧）。つまり、バンドを昇格すると賃金分布も上方に移動するという点で、職務に基づいた給与体系（ペイフォージョブ）であることが2001年の分布と比べて明瞭である。

また、2001年当時の元総合職男性を中心とした賃金分布が、分布の上辺とともに下辺も右上がりのカーブを描くのに対し、2011年の賃金分布は、バンドごとに、右上がりの上辺とわりあいに平坦な下辺の間で賃金が分布する形状であり、従業員全体が右上がりのカーブを描くのではない。そして、いずれのバンドにおいても、各年齢のタテの分散は、狭い範囲で稠密な分散だった——すなわち、同年齢間の賃金格差が小さい——2001年に対して、2011年ではバンドレンジの上限・下限にわたって広い分散になっており、右上がり傾向を維持しながらも個人差が拡大（ペイフォーパフォーマンス）している。

以上から、10年後の賃金実態の変化として確認されたことは次の2点である。1つは、X社の職能資格制度とコース別人事制度の廃止に伴い、学歴や性別による賃金の格差は是正の方向に動く。2つは、年功性傾向に関しては、バンド（職務）に基づく賃金分布になっていること、同年代の個人間の賃金格差が拡大したこと等から、外資系の賃金制度の特徴である「ペイフォージョブ」「ペイフォーパフォーマンス」が実態として確認される中で、従業員全体として右上がりの賃金構造が維持されていた。

#### （ロ）外資の賃金制度の下で採用された従業員の賃金構造の実態

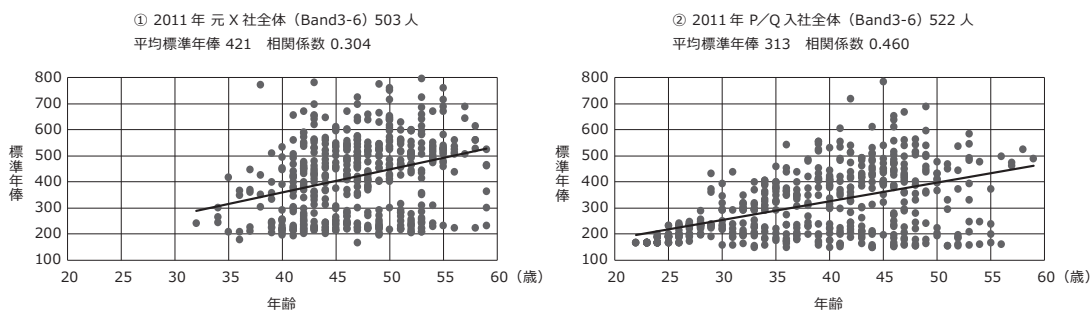
前（イ）では、E社の従業員全体でみた場合、職能資格制度の下で形成されていた賃金分布（図3-①）の形が、年齢と標準年俸の相関関係においては10年後にも大きな変化がみられなかったことを確認した。しかし、もし10年後の従業員の大半を元X社従業員が占めているとすれば、元々年功的な賃金構造が外資の昇給のしくみによって大きく姿を変えるには10年間という時間は短すぎるということなのかもしれない。そこで、年齢、学歴、性別等による制度上の区別をもたないP/Qグループの人事制度の下で入社した従業員の賃金実態が元X社従業員とは異なる賃金構造を示すかどうかを検証しよう。

2011年11月時点で在籍するE社従業員1,025人の入社年月日の情報から、元X社従業員の503人、P/Q入社従業員の522人に区分した<sup>(20)</sup>。次頁図6は、図5-②で示した1,025人全体の賃金分布を、「元X社」従業員と「P/Q入社」の従業員の各集団の賃金分布（グラフ①、②）に分解して対比したものである。

まず、グラフ①の元X社503人に関しては、年齢の分布（ヨコ軸）は、2001年から10年後の姿として図5-②の32歳未満を切り取った分布になっている。そして標準年俸の分布（タテ軸）は、下辺が10年前の175付近から200付近に底上げしているとともに、年齢にかかわらずグラフ上方

(20) 賃金データの「入社年月日」欄をみて、合弁会社E社が設立された1998年3月以前の入社である者を「元X社」、1998年4月以降の入社である者を「P/Q入社」とした。元X社従業員がPグループの賃金制度に移行したのは2000年4月であるが、合弁会社E社の直接雇用のプロパー従業員にはPグループの人事制度が適用されていたからである。

図6 2011年全体賃金分布の分解 (1,025人：元X社P/Q入社)



出所：データ2より筆者集計。

への拡散がみられ、標準年俵のばらつきが大きくなる。その結果、元X社503人の集団の分布はタテ・ヨコに四角形に近づく形となり、この集団の中での年齢と標準年俵の相関性は大きくない（相関係数：0.304）。

一方、P/Q入社522人（グラフ②）に関しては、20歳代前半<sup>(21)</sup>から50歳代半ばまでの広い年齢範囲にわたって、標準年俵の分布は右上がりの上辺と平坦な下辺を2辺とする三角形を形成している点で従業員計の姿（図5-②）に相似しており、年齢と標準年俵の相関性も近似している（相関係数：図5-② 0.490 対 図6-② 0.460）。

そこで、図6-①、②をさらにバンド階層に細分化したものが次頁図7である。Pグループの後も継いだQグループでは、バンド三層をグレードA1、A2に区分していたから、2011年時点の賃金分布はグレードA1、A2、バンド4、5の4区分で集計しなおして比較した。図7から、グレードA1は元X社であるかP/Q入社であるかにかかわらず、年齢と標準年俵の相関性は同程度に小さいことが分かる（グラフ①、②）。ところがバンド/グレードが上位に移ると、元X社、P/Q入社ともに相応の相関性を示すようになる（グラフ③、④、⑤、⑥、⑦）。特に実務者層であるバンド4においては、元X社従業員（相関係数：0.703）ほどではないものの、P/Q入社に関しても、年齢と標準年俵の間にかかなりの相関性が示されている（相関係数：0.563）。

このように、職能資格制度の下で年功的な賃金分布のまま制度移行した元X社従業員のみならず、年功性を排除した外資の賃金制度で中途採用したP/Q入社従業員に関しても、バンド単位で右上がりの賃金分布を形成していることが確認された。

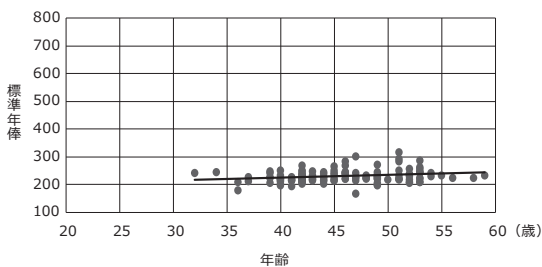
### 3 賃金の右上がり傾向の要因——昇給のしくみと中途採用の分析から

従業員の個別の賃金は、最初は採用時の雇用契約により決まり、その後は定期的な昇給や昇降格により変動していく。そこで、P/Qグループの昇給のしくみと中途採用時の賃金の決まり方を確認し、前節で確認された外資の賃金制度の下で採用された従業員に右上がりの賃金分布が形成される要因を探ることとしよう。

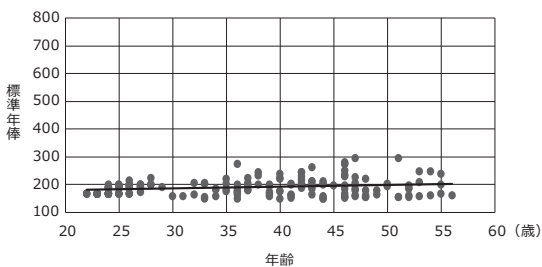
(21) E社は、Qグループの2006年から新卒採用を再開し、2011年4月入社までの間で、計115人の新卒者を採用している。E社人事部「内勤社員について」2011年3月11日を参照した。

図7 2011年時点のバンド／グレード別標準年俸分布（元X社／P/Q入社）

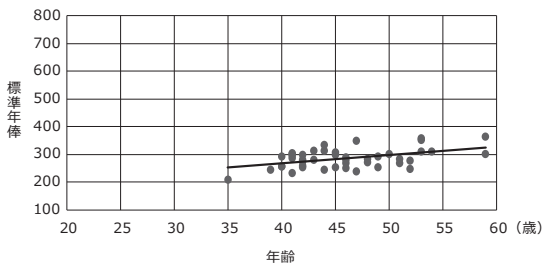
① 2011年元X社 Band3（内A1：124人）  
平均標準年俸 231 相関係数 0.219



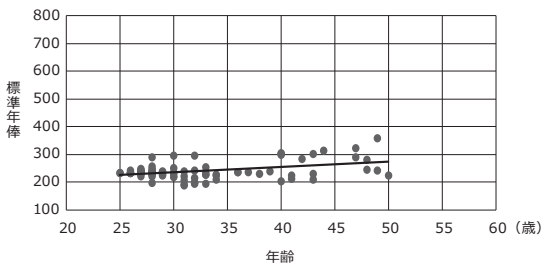
② 2011年P/Q入社 A1：183人  
平均標準年俸 190 相関係数 0.217



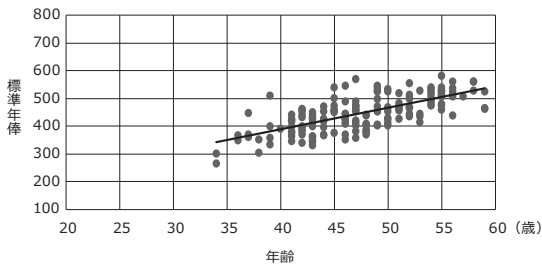
③ 2011年元X社 Band3（内A2：44人）  
平均標準年俸 286 相関係数 0.469



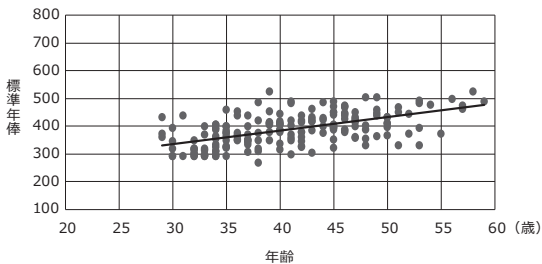
④ 2011年P/Q入社 A2：89人  
平均標準年俸 239 相関係数 0.427



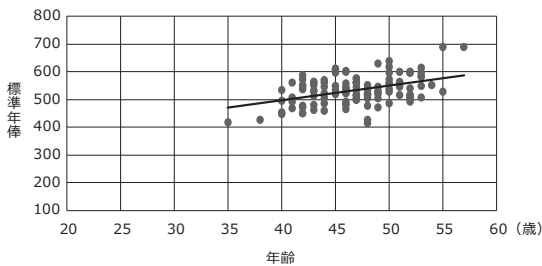
⑤ 2011年元X社 Band4 169人  
平均標準年俸 447 相関係数 0.703



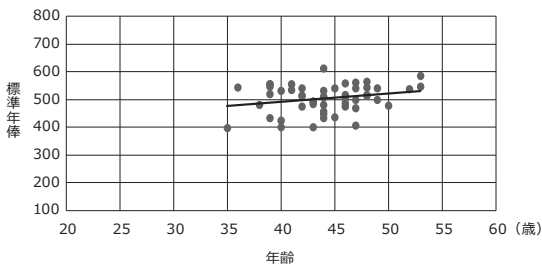
⑥ 2011年P/Q入社 Band4 187人  
平均標準年俸 389 相関係数 0.563



⑦ 2011年元X社 Band5 123人  
平均標準年俸 534 相関係数 0.426



⑧ 2011年P/Q入社 Band5 51人  
平均標準年俸 504 相関係数 0.248



出所：データ2より筆者集計。

(1) 昇給のしくみ——ペネトレーションとパフォーマンス評価

ここで、E社の昇給のしくみを確認しておこう。表1はPグループの2002年昇給率表である<sup>(22)</sup>。具体的な昇給額は、従業員ごとの基本年俸<sup>(23)</sup>に昇給率を乗じた額である。パフォーマンス（評価）とペネトレーション（バンドレンジ内の四分位）のマトリックスで昇給率が決定する。すなわち、評価コードが高い場合には高い昇給率が付与されるものの、同じ評価コードの従業員間では個人の賃金水準がバンドレンジ内で高い位置の者には低い昇給率を、低い位置の者には高い昇給率を付与するしくみとなっている。これは、同等のパフォーマンスに対しては同等の報酬が支払われるべきだという米国のペイフォーパフォーマンスの原理に則るものである。ペネトレーションが50%未満の者には同じ評価コードでも50%以上の者より高い昇給率を付与することで、バンドレンジの中央値の水準まで引き上がる速度を加速し、職務、パフォーマンスおよび賃金の間の公正性を確保するしくみとなっている。また、バンドレンジの上限を超える者は評価が良くても昇給率はゼロに設定されており、さらに高い賃金を得るためには、上位のバンドの職務に移ること、すなわち昇格が必要である。このように、昇給率はパフォーマンス評価とペネトレーションの関数として決まり、年齢や勤続年数等とは制度的に無関係である。

表1 Pグループ2002年昇給率表（全バンド共通の昇給率テーブル）

ペネトレーション（四分位）	評価コード				
	1	2	3	4	5
100% 以上	0%	0%	0%	0%	0%
75% 以上, 100% 未満	0 - 5.0%	0 - 2.0%	0 - 1.0%	0%	0%
50% 以上, 75 % 未満	3.5 - 6.0%	1.5 - 3.5%	0 - 1.5%	0%	0%
25% 以上, 50 % 未満	6.0 - 9.0%	2.5 - 6.0%	0.5 - 2.5%	0%	0%
25% 未満	7.0 - 10.0%	3.5 - 7.0%	0.5 - 3.5%	0%	0%

出所：E社内部資料より筆者が作成した。

次に、かかる昇給のしくみを踏まえた実際の運用面の確認を行おう。データ4が、2005年時点のE社従業員ごとのペネトレーション情報と昇給率データを有していた（ただし、年齢・性別情報は含まない）。また、データ3から元X社503人に関して10年後の標準年俸の金額がどの程度変化したかが分かる。

次頁図8-①では、PグループからQグループに移行後、最初の昇給を行った2005年4月の個人別昇給率を集計した<sup>(24)</sup>。ヨコ軸が昇給前のペネトレーション（5%刻みで集計した）、タテ軸が昇給率である<sup>(25)</sup>。ペネトレーションの小さい層から高い層に向かうにつれて、昇給率が小さくなって

(22) P、Qグループの昇給ファンドは、国内労働市場の賃上げ状況およびグループ内の各社の昇給率設定状況を勘案し決定したため、昇給率テーブルは毎年更改された。

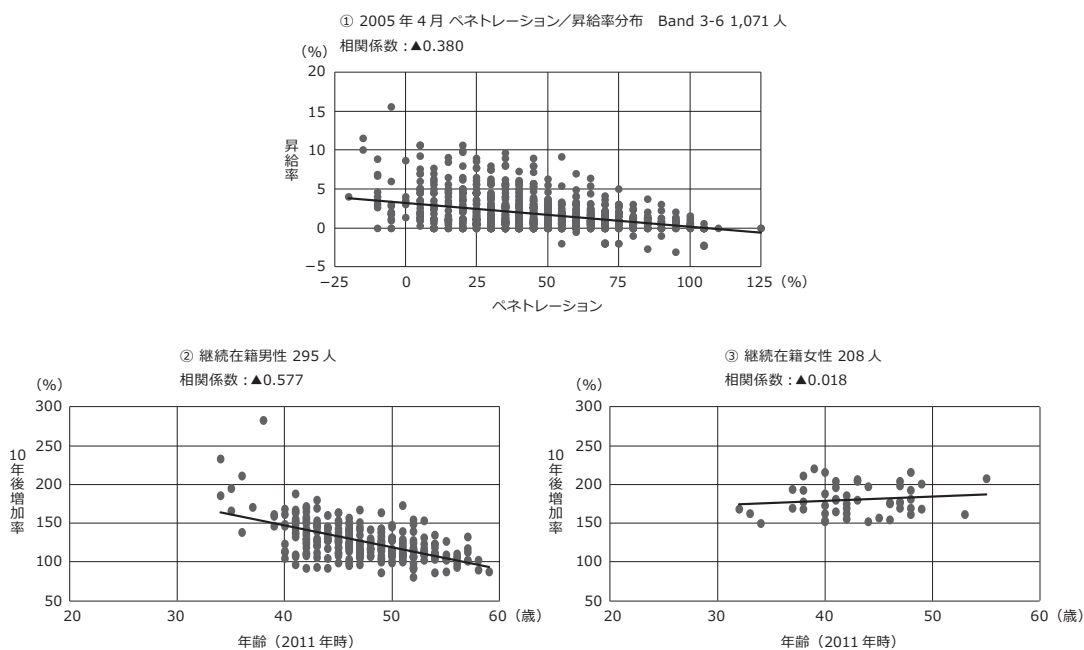
(23) 月例給与（Pグループでは基本給）の12か月相当分。

(24) PグループからQグループに経営主体が変わったのは2003年8月であるが、翌2004年3月末に希望退職等人員適正化施策が行われており、2004年の定期昇給は見送られている。

(25) 昇給率にマイナスの数値が出現しているのは、Qグループではペネトレーションが50%を超え、かつパフォーマンス評価が低い場合に降給するように、マイナス昇給率をテーブルに組み込んだ給与更改方式を採用していたことによる。

図8 昇給率分布

(①：2005年ペネトレーション別昇給率, ②③：継続在籍者の年齢別10年後増加率)



出所：データ3, 4より筆者集計。

いくことが分かる。また、どのペネトレーション区分においても、昇給率0%からタテ軸の上方に分散した分布であり、パフォーマンス（評価）に応じ小刻みに差をつけた昇給率の配分となっていることが窺われる。このことから、パフォーマンスとペネトレーションのマトリックスで昇給率が決まる、昇給率表の設計どおりの昇給率配分が行われていたことが分かる。

図8-②③では、2001年時と2011年時の標準年俵を単純比較した10年後の増加率を、性別・年齢別に集計した<sup>(26)</sup>。年齢と10年後増加率の相関係数は、男性： $\blacktriangle 0.577$ （グラフ②）、女性： $\blacktriangle 0.018$ （グラフ③）であり、正の相関性がまったく認められなかっただけでなく、むしろ男性に関してはかなりの負の相関性が確認された。

この結果もまた、パフォーマンスとペネトレーションのマトリックスによって個人ごとの昇給率が決定されるP/Qグループの昇給率表の構成と整合的である。年功的な賃金構造の集団においては、年齢の低い層が賃金も低いことからペネトレーションが小さくなる。そして、パフォーマンスが同等であればペネトレーションの小さい者の昇給率テーブルの数値が高いので、評価コードの分布が若年層でも高年層でも同等の分布を示すかぎり、若年層の昇給率は高年層と比べて相対的に高くなるのである。

また、このことから、図8において男性が女性よりも年齢と10年後増加率の間で負の相関性が強いことの理由も明らかである。図3, 4から、旧X社では男性の年功性は女性と比べて顕著で

(26) 検証対象とした元X社503人の中には、10年の間にバンド昇格している者も含まれていると考えられるが、昇格時期や昇格時の昇給データを有しないため、ここでは10年後の増加率を検証した。

あった。したがって年功的賃金分布の男性に対してはペネトレーション区分の影響が大きくなり、年功主義を是正する効果として逆年功的な昇給率分布になる。一方、女性は元々年功性傾向が弱くペネトレーションの低い位置に偏って分布していたから、パフォーマンス中心に昇給率が決まり、年齢と昇給率の相関関係においてはまったく相関性が確認されないという結果になる。

ところで、ペネトレーションは個人の賃金水準がバンドレンジの中でどのレベルに位置するかを客観的に示す指標であるが、P/Qグループにおける「パフォーマンス」がどのようなものを意味しているのか、あらためて確認しておく必要があるだろう。「パフォーマンス」の意味が曖昧であれば、何を「評価」しているのか不明瞭なまま議論が進むことになる。

Pグループの昇給における「パフォーマンス」は単なる結果としての個人業績ではない。Pグループ共通のガイドブック<sup>(27)</sup>によれば、昇給の目的には、従業員をやる気にして、離職を防止すること (a)、仕事に対する取組み姿勢——大きなリスクに挑む、より広い責任を負おうとする、スキルや知識の幅を広げる努力をする——を評価すること (b)、長期にわたる貢献を評価すること——過去からの貢献（何年もかけて示されてきた長期のパフォーマンス・トレンド）を考慮に入れる (c)、等が含まれる。さらに、当ガイドの『昇給のプロセス——主な留意点』の項目に、「従業員個人の報酬は、複数の要素——持続的なパフォーマンス、ベンチマークとの関係、職務に従事している期間等——をもとに決定される」(d)とあり、パフォーマンス評価に際して、被評価者に係る多面的な要素を考慮すること、中でも、長期的、持続的な成果の視点や仕事の経験年数等に対して考慮すること (c, d) が促されている。したがって、Pグループの昇給に係るパフォーマンスには、単年ごとの成果に加えて過去からの貢献トレンドや職務の経験年数等を踏まえた持続的なパフォーマンスを含んでいるとみるべきであろう。

以上のことから、Pグループの昇給のしくみを次のように理解することが適切だろう。すなわち、パフォーマンスとペネトレーションのマトリックスによる昇給率表の中で、ペネトレーションが低く、パフォーマンスが高い者に対して高い昇給率を割り当てることで、年齢、性別、学歴に関係なく早い昇給速度の実現が可能となり、そのしくみが個人間の賃金のばらつきの拡大や、年齢と相関性の弱い賃金分布の形成の促進につながる。ただし、昇給におけるパフォーマンス評価は、パフォーマンスの持続性も重視していて、有能な人材を長く引き留め、やる気を持続させ、将来に向かって継続して成果を出すことを奨励する。そしてこのようにモチベーションを喚起し、持続的に成果を出し続ける者に高い昇給率を配分することを繰り返すことにより、右上がり昇給する従業員の群を生み出す素地が作られる。

外資の昇給制度に対するこのような理解を踏まえると、図7が示す、元X社従業員の10年後の賃金分布で賃金と年齢の相関性が強く残っている事実に対して追加的な説明が可能になる。つまり、グレードA2、バンド4、5に関して、元X社従業員の相関係数が10年後も高い値を示すのは、旧X社が年功的であったことを無視はできないとしても、一方で、10年後に残った者の多くは、長期にわたってモチベーションが高く持続的にパフォーマンスを出し続けた従業員であると考えら

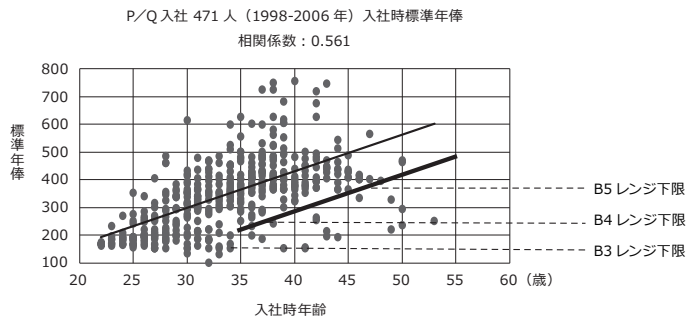
(27) E社人事部「2000 MANAGER'S GUIDE : SALARY PLANNING」を参照した。

れるということである<sup>(28)</sup>。

## (2) 中途採用時の年齢と賃金の関係

ここでは、中途採用者の採用時の賃金がどのように決まるかを確認する。図9は、1998～2006年までの間にP/Qグループが正社員として中途採用した従業員471人の入社時年齢と入社時標準年俸の分布である。

図9 P/Q入社の入社時年齢別賃金分布（1998～2006年に入社した471人：男女区別なし）



出所：E社内部資料より筆者集計。

図9のグラフの上辺部分はかなり急角度の右上がりを描いている。一方、下辺部分に関しては、20～30歳代前半までの下辺が平坦であるが、30歳代半ばから40歳代半ばにかけて、分布の下辺も右上がりの傾向（太線）がみられ、ちょうどバンド4、5のバンドレンジ下限に相当する賃金水準に沿って右上がりのカーブとなっている。おそらくは、バンド4、5で採用された者が、30歳代半ばから40歳代半ばの年齢層の者だったということであろう。その結果、471人全体の年齢と標準年俸の相関性は比較的高い数値（相関係数：0.561）を示している。

加えて、図9に特徴的なのは、各年齢とも同年齢における入社時標準年俸のばらつきが極めて大きいことである。図9は採用時のバンド情報を有していないのでバンド別のばらつきを直接観察することはできなかったが、図5-④、⑥、⑧の標準年俸分布から類推するに、同バンド同年齢の採用であっても、入社時の賃金設定の個人間格差が大きかったことが考えられる。

図9の分析から次の示唆を得ることができるだろう。まず、中途採用者の集団の賃金分布が右上がりであることから、E社の採用の対象となる外部労働市場は一定程度年功的な労働市場であると考えられる。次に、同バンド・同年齢で個人間のばらつきが大きいとすれば、採用時の賃金が必ずしも職務本位で決められていない可能性がある。むしろ、個別のかつ柔軟なやり方で決められてい

(28) 2002年から2011年間のE社の各年の平均昇給率をもとに、その平均昇給率で毎年昇給した場合の10年後の賃金の増加率を算出（複利計算）したところ20.9%であった（ただし、2009、2010年は世界的不況の影響で、管理職と非管理職の昇給率を区分し、非管理職に比べて管理職の昇給率を低く設定していたため、両年度については非管理職の昇給率を使用して算出した）。これに対して、図6-①の元X社503人中287人が21%以上の増加率であり、10年後に残った者のうち57%が平均以上の昇給状況であった。

るのではないだろうか。

Pグループのバンドレンジは、バンド内をさらに職務・ポジションに応じた賃金の幅を示すターゲットレンジ（図1を参照のこと）に区分し、バンドレンジ、ターゲットレンジとも、市場価格を参考に上限と下限を設定していた。ただし、元人事マネジャー<sup>(29)</sup>によると、専門性の高い職務は別として、保険会社に一般的な職務の中途採用に関しては、同等の職務であるから同等の賃金水準で採用するとは限らず、採用候補者ごとに前職の賃金水準を下回らない等の考慮の下で決定していたとのことであった。そして、「中途採用者同士の情報交換の中から、『同じような仕事なのになんで自分の給与は〇〇さんと比べてこんなに差があるのか』という照会が人事に入ることもありました。」とのことであった。

これらのことから、E社の採用時の賃金は、バンドレンジの範囲内の賃金を支払うことで市場の相場の支払いとみなすというやり方で決められていたと考えられる。したがって、前職の賃金水準を考慮して採用することは、採用者の前職の組織が年功的な賃金構造である場合、言い換えると採用対象となる外部労働市場が年功的である場合、前職の年功的な賃金を労働市場の相場として受容することとなり、採用後の組織に右上がりの賃金分布をもたらしやすくするだろう。

### （3）昇給査定の性格

ここまで、主に昇給と外部採用に関するデータ分析を通して、E社が外資の職務給の形態をとる賃金体系にあって、なお日本の年功的側面を受容している実態を確認した。特に、昇給に関しては、パフォーマンス評価が、持続的に成果を出す従業員を評価することを含んでいて、そのような従業員の集団によって日本の年功的カーブに類似した右上がりの賃金分布を形成していた。そこで、本節の最後に、このような人事査定がどのようなルールの下で行われるかを確認し、外資の昇給査定をどのように性格づけることができるかについて検討しよう。

ここでは、Pグループを中心にE社の昇給査定を確認する<sup>(30)</sup>。P/Qグループの間では評価分布の規制のしかたや昇格時の昇給率上限の設定などに違いはあるが、査定および査定手続きに関しての本質的な違いはみられない。E社の従業員が内部で昇給する機会は、バンド昇格に伴う昇給、バンド変更を伴わないが職務の変更を伴う昇給、定期昇給（サラリーレビュー）の3つであって、いずれも査定を伴う。

このうち1つめのバンド昇格は、現在の職務より高いバンドの職務を割り当てられたとき（バンド3からバンド4への職務変更等）で、本人および上司からの申告、または社内公募（ジョブポスティング）等により会社が認めたときに行われ、原則として15%を上限に基本年俸の昇給が行われる。2つめのバンド変更を伴わないが職務の変更を伴う昇給とは、同じバンド内の別のターゲットレンジのポジションに移った場合——管理部門のターゲットレンジからセールスのターゲットレ

(29) 2003年4月、E社とY社の合併に伴いY社人事部からE社人事部に移籍。現在、Rグループ人事部門の部長。同氏へのインタビューは、2017年5月から6月にかけて筆者オフィスにおける面談および電子メールを利用して行った。

(30) E社人事部「(労働組合同向け提案資料) 2000年給与改定のご提案」2000年3月13日、およびE社人事部「評価プロセスと評価における留意点〈マネジャー用〉」2001年12月を参照した。

レンジに移動した場合、あるいは同じターゲットレンジ内で職務が大きく変わり、責任範囲（生産性、収益への貢献など）が増した場合である。たとえば、バンド6の中で、比較的小さなプロジェクトを担当する部長から、部下をもち人事評価や人材育成など労務管理全般も担当業務に含まれるライン長としての部長への職務変更などの場合に行われる昇給である。この場合、原則として10%を上限に基本年俸の昇給が行われる。この2つの昇給に関しては、職務記述書をもとに昇給額の決定が行われる。いずれの場合も、職務の変更を伴う昇給であるから、仕事の大きさや責任範囲が今の職務と比べてどれだけ変化するかを判断するにあたり、現在の職務記述書と新しいポジションの職務記述書を基準に客観的に判定する必要があるからである。なお、上位バンドに欠員が生じたときには社内公募によって内部から候補者を探すことが一般的に行われていたが、候補者選定にあたっては過去2～3年の年次評価を参考にするので、バンド昇格や職務変更の可否に関しても、次に述べる年次評価の結果が重視されることはいうまでもない。

一方、3つめの定期昇給に反映する年次評価には主観的要素が多く含まれている。年次評価の評価年度を1月～12月とし、従業員が業績報告シートに前年の主要実績<sup>(31)</sup>をまとめて記入し上司に提出する。上司はそれに、(a)上司としての業績評価、(b)コーポレートバリュー（以下、バリュー）の評価、(c)業績とバリューの総合評価（評価コード）を記入し部門長に提出する。部門長はさらに、部門全体を取りまとめた評価を行い、評価コードの部門内調整を行ったうえで最終評価を決定し、最終評価を昇給に反映させる昇給プランを作成し、人事部に提出する。それを人事部長がレビューし、最終的にCEOが承認する。これが定期昇給査定のプロセスである。

具体的な昇給査定は、パフォーマンス・レーティングと呼ばれる評価コードの決定により行われる。業績評価は年度始に立てた業績目標に対して、5段階（「極めて優秀」「優秀」「期待どおり」「改善の必要あり」「業績不十分」）で評価する。バリュー評価は3段階（「期待以上」「期待どおり」「期待以下」）で評価を行い、業績とバリューを総合して5段階で総合評価コードを決定する。業績評価は業績目標に対する結果について行われ、業績目標は担当する業務（職務）に関連して設定されるものであるから、業績評価自体は職務関連的である。一方、バリュー評価は、当時のPグループでは9つのバリュー（「ビジョン」「情熱／コミットメント」「エネルギー／スピード」「グローバル」「変化」「バウンダリレス（筆者注：Boundaryless＝部門の垣根を越えて仕事をする）」「インテグリティ」「クオリティ／エクセレンス」「顧客第一主義」）が求められ、9つそれぞれを評価した後全項目を総合してバリュー評価を3段階で評価するものであった。ただし、各バリュー項目の中にはPグループ特有の文化的要素も多くみられ<sup>(32)</sup>、それらのバリューの体現状況の評価は、従業員による自己評価、上司による評価双方において、極めて主観的な評価になる性格のものであった。さらに、Pグループの年次評価は、業績評価とバリュー評価を同等の比重でみて、総合評

(31) 当時のE社では、上司と部下の間で、毎年始にG&O (Goals and Objectives) と呼ばれる目標管理シートを作成し、原則、期中と期末に振り返り面談を行ったうえで1年間の実績を会社所定の業績評価シートに記入することとしていた。

(32) たとえば、「エネルギー／スピード」の「エネルギー」に関しては、本人が自信に溢れた仕事の仕方をしていくことと共に、他者を励ます仕事のしかたである「エナジャイズ (energize)」も含めて評価されることもあったし、「スピード」に関しては、100%の完全性にこだわらず、90%の完全性でも競争相手に先駆ける速さを評価する場合もあった。

価コードを決定することとしていたので、総合評価における評価者の主観的判断要素の占める割合は相当程度高いといえる。

以上から、E社の昇給と査定手続きの関係を要約すれば次のようになる。バンドの昇格やターゲットレンジ間の移動、あるいは職務や責任の大きさが変わる職務変更の際の昇給は職務記述書を基準とした客観的な査定をもとに昇給率が決定される。ポジションの移動は職務の変更だからである。一方、定期昇給に使用される（そして、昇格や職務変更の際の重要な選考材料となる）年次評価においては、業績評価に関して数値目標に対する達成率等客観的な基準は考慮されるが、バリュー評価は主観的な評価項目中心であり、さらに業績評価とバリュー評価が同等の比重で総合的に評価されるなど、主観的な要素の多い査定方式である。そして、バリュー評価がPグループの世界共通の評価システムであることを踏まえると、E社の事例は、職務重視の賃金制度であっても主観的要素の多い査定方式があることを示すといっていよう。

#### 4 労働市場の相場観と定期昇給

本稿では、外資に移行後の賃金分布の変化、外資企業の昇給のしくみ、また外部採用の実態を分析解釈することで、外資移行後にも賃金の右上がり形成される要因を探ってきた。ところで、賃金制度は企業にとって、優秀な人材を集めたり、核となる人材の流出を抑えたり、従業員全体のモチベーションの維持・向上をはかって生産性を上げたりするための人材マネジメントの重要な手段である。そこで、本事例検証の最後に、人事部門が企業の競争力確保の観点から賃金制度の主要な施策である定期昇給をどのような狙いをもって設計し運用しているかを確認する。

第3節(1)で確認したように、従業員の昇給に関しては、バンドレンジ、ターゲットレンジの中央値（概ね市場価格の中央値に相当する）をみながら、評価が高くペネトレーションがレンジの中央値に満たない者に高い昇給率が適用されるように昇給率表を構成することで、従業員の賃金をレンジの中央値に寄せていく制度設計が行われていた。ところで、前出の元人事マネジャーによると、毎年、昇給率テーブルの数値を見直すにあたっては、コンサルティング会社が提供する賃金調査などの市場価格を参考に、自社と市場の乖離状況を確認しながら決めていたとのことであった。賃金調査から得られる情報は、職種・等級・ポジションごとに市場賃金の最大値（Max）、中央値（Mid）、最小値（Min）の金額とともに、95%tile（Top）、75%tile（High）、50%tile（Mid）、25%tile（Low）等の市場価格の目安となる賃金水準である。そして元人事マネジャーによると、P/Qグループともに制度上は中央値（Mid）をもっとも意識しながら、また、賃金の上下に関しては75%と25%の水準をみて、それらに対する自社の従業員の賃金分布を確認しながら毎年の昇給率を決めていたという。

また、特にQグループの場合は、グレードごとに昇給率表を作成していたので、市場と比較して見劣りするグレードがあれば配分を厚くする対応を行っていたという。たとえば、あるグレードに市場の25%未満の従業員が多数いる場合に、そのグレードに対する昇給ファンドを他のグレードより厚めに配分したり、ペネトレーション25%未満の昇給率を前年より高めに設定したりするなどの配慮を行うということである。

市場に希少な専門性の高い人材や高業績をあげる優秀な人材に対する流出防止目的の昇給などは、人材個別的な競争力確保のため行われる対処である。それに対し、グレード単位で多数の従業員の賃金分布を市場と比較し、彼らの賃金水準が市場価格のあるレベル以上になるように昇給制度を運用する対処は、従業員全体の満足度に関わる組織としての競争力確保を目的としたものといえるだろう。そして、一般に市場価格と自社の賃金水準の比較に関しては社内に公開される性格の情報ではないと思われるから、市場の25%から50%を意識した昇給率表を作るということは、その賃金レベルを市場の相場ととらえ、自社の従業員の賃金をその相場に近づけることを、企業自らが自社の競争力確保に必要なことと考えているからだと理解できる。

このような市場の相場観に対する配慮は、特に同業他社との競争において、より重要性が高くなるだろう。2007年にE社は、生保業界の市場賃金を参照するため、コンサルティング会社が実施した生保賃金サーベイに参加した<sup>(33)</sup>。E社は、このサーベイで入手した職務・ポジションごとの他社の賃金をE社のグレード単位に集計し、その中央値を「マーケット水準」と位置づけて自社との比較を行った。その結果、最下位グレードのA1とプロフェッショナル職群（アクチュアリー等の専門職群）以外のすべてのグレードで「マーケット水準」を下回っている状況が確認された（全社ベースでマーケット水準の86.9%）。コンサルティング会社の分析でも、E社は報酬面の競争力が特に劣後している会社の一つであると指摘されており、仮に「マーケット水準」の95%レベルをターゲットにした場合、3%超の昇給率を3年継続する必要があるとのことであった。

E社ではこの生保賃金サーベイ結果を受けて、翌2008年の定期昇給の昇給率を3%台（2005年～2007年までは3%未満）に引き上げることを決定した<sup>(34)</sup>。毎年の定期昇給率は人事委員会で決定していたが、2008年の審議資料には「とりわけ現在のペネトレーションが低く（25%未満）、評価が高い（SSまたはS<sup>(35)</sup>）社員について従来以上に水準是正を意識した運用を行う」との記載が明記されている。興味深いことは、2007年以前の審議資料にはこのような記述は見当たらず、賃金サーベイ参加の翌年の資料にこの記述がみられることである。前述の元人事マネジャーのインタビュー内容と併せて考えるに、E社人事部ではP/Qグループを通して市場の25～50%レベルの賃金水準を意識した制度設計と運用を行っていたものの、2007年の生保賃金サーベイへの参加を契機に、自社と同業他社との間の賃金水準の乖離を具体的に認識したことで、市場の中央値、すなわち労働市場の相場をより強く意識し、特にペネトレーションの低い層の賃金を早期に引き上げる方針を経営陣に対して明示的に示したと考えられる。

ところで、労働市場の賃金相場と企業の賃金水準の関係は、企業にとっては競争力確保の問題という側面が強調されるが、従業員からみれば望ましい生活水準の確保の問題といえる。自社の賃金水準が市場に劣後している状況が続けば、賃金に対する不満からより良い生活水準を求めて転職を考える従業員が増えるだろう。優秀で転職しやすい者ほど、より良い賃金を求めて転職する割合は

(33) E社人事部「内勤社員人事について」2011年3月31日を参照した。E社のほかに日本社および外資系の合計13社がこのサーベイに参加し、職務・ポジションごとの賃金データ（基本給部分）を各社が提供している。

(34) E社人事部「(人事委員会資料)2008年定期給与改定の実施について」2008年3月19日を参照した。ただし、その後に起きた世界的不況の影響により2009年以降の昇給率は抑制的なものになった。

(35) Qグループの評価ランクは6段階（上位からSS, S, A, B, C, D）である。

高くなる。つまり、企業にとっての人材競争力の確保と従業員にとっての望ましい生活水準の確保は、賃金をめぐって不即不離の関係にある。

E社の実際において、賃金水準が市場に劣後していた状況と従業員の離職との関係を直接的に確認することはできなかった。しかし、年間離職率の推移をみると、外資移行後（1998年）から2004年までは、リストラの実施などの影響はあるものの、15%を超える高い離職率が続いたが、2005年から減傾向に転じ、2007年以降は8%を下回り、当時の外資の平均値以下の離職率で安定した。Pグループ時代から続いた、労働市場の賃金相場をにらみながら昇給率を設定する外資の定期昇給の積み重ねが、従業員の定着率の改善に一役を担った可能性が考えられるのである。

## 5 結 論

本稿の目的は、外資移行後の賃金構造に、なぜ、なお右上がり傾向が維持されるのかの理由を、賃金の決め方、賃金の上がり方の変化の検証を通して明らかにすることであった。E社に導入されたバンド制度は、基本的には職務中心に設計された制度である。昇給に関しては個人の能力と業績に応じて毎年給与更改が行われ（図2参照）、年齢、学歴や性別等に対する考慮は見当たらない。また、要員確保の採用方法は、その職務に適した人材を外部から採用するいわゆる中途採用が中心になる。そして、必要な人材を外部労働市場から調達する際の賃金水準の決定方法は、職務ごとの市場価格、つまりはバンドごとのバンドレンジ（またはターゲットレンジ）に基づいて決まる「ペイフォージョブ」が原則であり、採用される人物の年齢や性別などは基本的に考慮されない。

これらの外資の人事制度の特徴は、調査対象企業であるE社における従業員の賃金構造の変化を検証した結果からも確認できた。すなわち、旧X社の特徴であった、コース別人事に伴う男女間の賃金格差は是正され、なお、同年齢間の格差の小さい年功的賃金分布から個人間の賃金のばらつきの大い分布に代わり、年齢や性別などを考慮しない賃金上の処遇となった。また、バンド階層ごとに年齢と賃金の分布の層を形成していて、バンドすなわち職務に基づく賃金構造という点で「ペイフォージョブ」であった。

一方、従業員全体で右上がりの賃金分布を描く構造も明らかになった。それは、程度の違いはあるものの各バンド階層において賃金と年齢の相関関係は依然維持されていることに加え、バンドごとの賃金分布を階層的に重ねることで従業員全体の賃金分布が右上がりになる構造であった。

昇給においては、持続的に成果を出し昇給を続ける従業員が集団化することで、賃金分布に右上がり傾向をもたらしていた。また、持続的に成果を出す従業員グループは、より上のバンドに昇格し得た。なお、採用に関しては、中途採用者の賃金を決める際、実態としては前職の賃金水準をベースに決めていて、外部労働市場の賃金が年功的であれば、それを受け入れる採用であった。

長期的雇用慣行の中で、新卒一括採用を定期的に繰り返し、職場内の教育訓練を重ねて従業員が知識・スキル・経験を積みながら資格の階段を上ることで年功的な処遇を行う日本の職能資格制度に対し、E社の右上がり傾向は、バンド体系において職務ベースを基本としながら幅広いバンドレンジの中で年功性に受容的な処遇が行われていた結果によるものであった。そしてその受容は、従業員との関係においては、評価を通じてやる気の維持やモチベーション管理などの従業員モラル

を重視するやり方によるものであり、また社会との関係においては、前職の賃金水準を考慮した、外部労働市場の年功性を受容した採用を行うやり方によるものであった。

本研究の貢献は、外資の賃金がこのような右上がり傾向を示すことに対して、昇給と採用の2つの人事施策に着目し、それらの人事施策の中で、年功性に対して受容的な運用が行われている実態を発見し、その要因を解明したことである。かかる運用実態とその要因を賃金論として記述するとすれば、賃金の内部公平性という次元と賃金の外部公平性という次元の2つの次元で年功性に対する受容性が確認されたということになる。

賃金の内部公平性の次元では、調査対象企業が職務給をよりブロードバンディングに設計したことと関連する。前述したとおり、E社がPグループの共通人事プログラムを導入した際、個人単位の年収を保証する形で移行した。これはあくまで年収の保証であってポジションの保証ではない。実際にバンド制移行時に、職能資格では管理職層（「参事」資格以上）であった者でも、職務評価の結果、相当数がバンド4に移行していると考えられるが<sup>(36)</sup>、賃金のバンドレンジ、ターゲットレンジが幅広く設定されているため、移行前の年収水準を保証した制度移行が容易に行われている。仮にPグループが米国の伝統的な職務グレード体系で比較的狭い給与レンジによる多数のグレード階層をもつ企業であった場合、制度移行に際して年収の保証という方式を採用しなかった可能性もある。

いずれにしても、E社では職務給をブロードバンディングで設計することで、前社の能力本位の等級制度による従業員内の序列を容認する形で制度移行が行われた。このことは、前社の賃金構造上の秩序が引き継がれるとともに、制度移行後の昇給査定や、新たに採用する層の人事、賃金に関しても、能力主義的な秩序を築きあげるといった側面につながったと考えられる。

賃金の外部公平性の次元では、新たに採用する場合、外部からの中途採用が多いが、その際に、労働市場における賃金の相場観を容認し、この労働市場の相場観に即して中途採用時に年功的のみならずことのできる賃金を与える側面がみられた。そして、日本における労働市場の相場観の重要な要素の一つは、ある等級、ある階層相応の生活水準を維持することであると考えれば、外部からの中途採用者に対して、この相場観に即して年功的のみならずことのできる賃金を与える理由が理解できるのである。

また、特に重要なことは、労働市場の相場観が、外部労働市場の影響を直接受ける中途採用だけでなく、定期昇給（サラリーレビュー）に関しても強い影響を及ぼすことが確認されたことである。E社では、毎年の昇給率表の作成や昇給ファンドの配分にあたって、市場の相場観が強く意識されていた。そして、市場の25%レベルに満たない従業員を50%レベル、すなわち市場の相場まで早期に引き上げようとする定期昇給の設計・運用のやり方は、賃金が企業の人材競争力確保の手段であるとともに、従業員が望ましい生活水準を確保する手段であるということ、あらためて評

(36) 本稿の検証に使用しなかったデータに2000年12月時点の個人データがある。そこには制度移行時のバンド情報と移行前の「職能資格・級」の情報欄があったが、「職能資格・級」情報が網羅的に記載されておらず、「職能資格・級」からバンドへの移行の対応関係を正確に確認することができない。そのため参考情報にとどまるが、この時点にバンド4の従業員数は683人いたが、少なくともその4割は管理職（「参事」資格以上）からバンド4（非管理職）へ移行した者たちのようであった。

価すべきことを示唆している。

この際、査定の機能に留意する必要がある。E社における査定は職務基準だけではなく、上司の主観的要素を多く含むものであった。本稿で検討したケースは、賃金形態と人事査定手続きの関係が柔軟であることを示した好事例といえるだろう。職務給の形をとりながら、職務に限らない査定のやり方が、右上がりの賃金カーブを形成させたのである。本稿の検証を通じて得られた結論は、「賃金の上がり方」には頑丈さがみられるのに対して、「賃金形態」はそれほど決定的に重要とはいえないということである。

なお、本稿では、バンドごとの昇給・昇格査定の実態を示せなかった。査定手続きを実証的に検証し、その査定を反映した昇格、昇給の実態に、より迫ることが今後の課題である。

(かきざかい・あつし ジブラルタ生命保険株式会社)

### 【参考文献】

- Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom (1994) "The Internal Economics of the Firm : Evidence from Personnel Data." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No.4 (November), 881-919.
- Gibbs, Michael and Wallace Hendricks (2004) "Do Formal Salary Systems really Matter?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 58, No.1 (October), 71-93.
- Medoff, James, and Katharine Abraham (1980) "Experience, Performance, and Earnings." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 95, No.4 (November), 703-736.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (2005) 『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』 (シリーズ・現代経済学 2) ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』 旬報社。
- 加藤恭子 (2011) 「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」『産業経営プロジェクト報告書』 Vol. 34, No.2, 1-23 頁。
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (2009) 『日本産業社会の「神話」——経済自虐史観をただす』 日本経済新聞出版社。
- 小池和男 (2015) 『戦後労働史からみた賃金——海外日本企業が生き抜く賃金とは』 東洋経済新報社。
- 笹島芳雄 (2008) 『最新アメリカの賃金・評価制度——日米比較から学ぶもの』 日本経団連事業サービス。
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』 (岩波新書, 新赤版 1194) 岩波書店。