

## 第二章 賃金制度

本章の目的は、日本企業における賃金制度の特質について先行研究の成果を紹介しながら解説することである。賃金とは労働サービスの対価であり、その対価が支払われる具体的な仕組みについては、これまで多くの研究者がさまざまな議論を繰り広げてきた。本章では、優れた先行研究を紹介しながら賃金制度を考える分析視角を讀み解きたい。

賃金制度の標準的な教科書である笹島芳雄『賃金』によれば、賃金は現金給与と退職金から構成されており、現金給与のうち定期給与の部分は労働協約や就業規則によつて決められている（笹島二〇〇一）。この定期給与は基本給と諸手当からなり、定期給与の構成を示したものを賃金体系と呼ぶ。賃金の決まり方を理解するには、はじめに賃金体系を検討する必要があるが、それだけでは不十分である。各賃金項目の決定を説明するためには、資格制度や査定制度も同時に検討しなければならない。本章では、査定制度、資格制度、および賃金体系をあわせて賃金制度と定義する。もちろん、一つ一つの制度を正確に記述することも大切であるが、本章では人事評価が決まった後、その結果が賃金に反映されるまでの過程を詳しく検討しよう。

日本の賃金制度の特質を把握するためには、現状分析の結果に頼りきりになるのは危険である。制度の正確な把握には歴史研究が不可欠である。日本では、時代ごとに新たな賃金制度が導入され、適合と不適合を繰り返し

ながら新制度へ移行し続けてきた。ある時代の賃金制度で日本の特徴を代表させることはできない。むしろ、制度変化を繰り返しながら変わらない部分を探り出し、または制度変化の仕方そのものに日本の特徴を読み解かなければならない。本章では、先行する歴史研究を紹介しながら、賃金制度の発生、確立、変容の過程をたどろう。

続く第一節では、賃金理論の枠組みを説明する。第二節では、賃金制度の基本形態を紹介しながら、日本の賃金制度の特徴は査定を伴う定期昇給制度であることを確認する。第三節では、日本の賃金制度の発生を説明する三つの仮説を紹介する。第四節では、従業員の序列化と査定基準をめぐる企業内の模索過程を紹介し、日本の賃金制度の確立期を探る。第五節は、日本企業独自の賃金制度である職能資格制度と職能給の普及過程とその限界を説明する。第六節は、一九九〇年代以降の賃金制度の揺らぎを検討する。

## 一 賃金用語の混乱と賃金理論の枠組み

賃金制度に関する先行研究は多いが、それ以上に人事の実務家による膨大な量の著作がある。それぞれの著作は、当時の「新しい賃金制度について語っているのだが、結果的に賃金に関する専門用語の混乱を招いたといえよう。同じ制度を別の言葉で名づけるのは、言葉による説得力を重視したからであろうが、後々の研究者には混乱をもたらした<sup>1)</sup>。賃金制度をめぐる言説と実際の賃金制度を区別しつつ、なおかつその賃金制度をあやふやな賃金用語で説明することは難しい。専門用語の不明確さは欧米の企業でも同じであるが、日本企業の場合、ほとんどの賃金制度が欧米の賃金制度を模倣して導入されているので、結果的に曖昧な翻訳語の乱立を招き、さらなる混乱を生み出している。そこで本節では、賃金制度をめぐる言説を整理し、われわれが賃金制度を分析する際の視点を説明しよう。

## (一) 「日本的賃金制度」年功賃金」論の限界

先行研究における日本の賃金制度に関する議論は、「年功賃金」と呼ばれる日本の特徴をめぐって行なわれてきた。「年功賃金」は、研究者のみならず一般的にも広く受け入れられてきた言葉であり、「終身雇用」や「企業別組合」とともに、日本の経営を言い表わす特徴としてセットで議論されてきた。

しかし、われわれが年功賃金の実態を検証しようとするならば、分析には慎重を要する。そもそも年功賃金という一つの用語には、年齢(年)効果と生産性(功)効果の二つの意味が混在しており、賃金の実態を把握するには適した分析概念ではない。年功賃金を検証するためには、まず小池和男が指摘したように、賃金の決まり方と賃金の上がり方を分けて議論すべきである(小池「二〇〇五」)。小池の指摘によれば、年齢別(勤続別)平均賃金カーブが右肩上がりになるのは日本企業独自の特徴ではないのである。<sup>(2)</sup>本章では、賃金の決まり方を賃金制度という直し、賃金の上がり方は同一年齢(もしくは勤続)者の賃金のばらつきも考慮に入れて賃金構造といい直して議論を整理する。

ただし、賃金制度と賃金構造を分けるとしても、賃金制度が賃金構造に与える影響には留意すべきである。年功賃金論の限界とは、賃金構造が一つの結果であるならば、賃金制度は複数ある原因の一つという位置づけになるはずなのに、「年功」賃金制度↓「年功」賃金構造という因果関係を無前提に受け入れている点であった。

ところで、労働経済学において賃金構造の分析が発展したのは、賃金制度と比べて賃金構造の調査のほうが容易であり、数値データは計量経済分析に適していたからである。しかし言い換えれば、賃金構造の分析に実証研究が大きくシフトしたので、賃金制度の研究が疎かになったという側面もある。結果としての賃金構造が同じであつても、その結果に至る原因としての賃金制度がまったく異なる可能性も高く、われわれはその可能性もふまえて賃金制度の違いを検証する必要がある。年功賃金と呼ばれていた賃金制度の特徴はいったい何であるのかを再検討すべきであろう。

## (二) 賃金制度を考える視点

賃金制度を説明するためには、制度の細かい記述からはじめずに、まず「ふれない視点」を探すべきである。以下、本章が前提とする二つの考え方を説明する。

第一の考え方は、「取引」(transaction) および「取引費用」(transaction cost) という視点である。そもそも賃金は取引の結果であり、労働サービスの取引システムの一つが賃金制度にほかならない。なぜ労働サービスの取引のために賃金制度が構築されるのかという素朴な問いのなかに、賃金制度の本質は隠されている。

取引費用の経済学 (transaction cost economics) では、この「取引」を市場と組織の上位概念として捉える。この分野で先駆的研究を行なったコースは、均衡分析のなかでは市場のなかの質点と捉えられてきた企業を、市場とは異なるルールで機能する資源配分メカニズムと考えた (Coase [1937])。コースの指摘は、ウィリアムソンによって精緻化され、市場と組織の選択問題として定式化された (Williamson [1975] [1999])。すなわち、市場取引のコスト(費用) が組織内取引のそれよりも大きければ、取引を組織化するために企業組織は発生する。むしろ、単純な繰り返し取引の労働サービスであれば、仕事の観察も容易なので、市場取引も可能であるが、労働サービスが複雑になればその取引も組織化される。

さらに、マースデンは、雇用関係には本質的に明確な期限が存在せず、仕事内容を事前に詳細に規定することが難しいことを指摘する (Marsden [1995])。マースデンによれば、賃金とは雇用契約以前に決められる数字、つまりある特定の労働サービスに対する価格ではなく、事後的に変化するものである。労働の量や質に応じて価格が決定されるならば、その変化のルールが労使で取り交わされた賃金制度と定義できる。

組織内における労働サービスの価格ルールと配分・権限のメカニズムは、市場(外部労働市場)とは別に内部労働市場 (internal labor markets) と呼ばれる。内部労働市場という発想は、すでにドーリンジャー／ピオレの実態調査によって指摘されていたが (Doeringer and Pore [1985])、取引費用の経済学の発展によって理論的に位置づけ

られたといえよう。

以上要するに、内部労働市場における労働サービスの配分と価格ルールのために、賃金制度をはじめとした人事制度が設計されたのである。経営には、労働者に働きかけ、いかに働かせるか（働いてもらうか）という目的があり、そのために数々のインセンティブ制度が設計される。インセンティブ制度に関する理論的考察は契約理論（contract theory）として発展している。<sup>(3)</sup>

第二の考え方は、人事制度に対する従業員の納得性という視点である。そもそも労働サービスの質は、労働者ごとに大きく異なり、なおかつ同じ労働者であっても環境や時間とともに変化する。さらに、雇用者がその労働サービスの質や量の変化を正確に観察することは難しい。つまり、労働サービスの取引コストは市場のほうが組織よりも大きいのだが、たとえ組織内取引であっても労働サービスの価格づけは客観性とはほど遠いものであり、主観であることを免れえないのである。

価格づけが主観的判断であるならば、その基準に関しても客観的か否かという問いを設定することは間違いである。労働者も経営者も誰も客観的な評価基準をもたない世界で、なぜこの評価基準で両者の納得に至ったのかという問いのほうがより重要である。賃金制度の定着度は、その制度に対する従業員の納得性の高低で決まる。もちろん、納得を得るために客観性への努力は支払われるが、それは納得を得るための客観性（正確には間主観性）であり、実際には客観性という言葉が使われただけかもしれない。

以上要するに、労働サービスの価格づけには高い取引コストが求められ、市場よりも組織内取引が選択されるが、組織内取引であっても正確かつ客観的な価格づけにはほど遠く、それゆえ新しい賃金制度の導入には従業員の納得獲得が求められる。本章では、取引コストの変化を把握し、新賃金制度導入に際しての従業員の納得性の問題について考察していくことにしたい。

## 二 査定を伴う定期昇給制度

賃金制度の歴史は労働サービスの発生とともに古い。賃金制度の歴史を調べると産業革命以前に遡ってしまう。そこで本節では、対象時期を工場制の導入以降に絞り、ブルーカラーの賃金制度から説明を開始したい。はじめに、尾高煌之助の研究（尾高「一九八九」）を参照しながら賃金制度の基本形態を紹介し、日本的賃金制度の特徴を確認しよう。

賃金制度は、固定給と能率給に大別される。固定給は、労働効率にかかわらず、総労働時間に一時間当たりの報酬率を乗じて支払う賃金制度である。単位となる時間の長さによって時間給、週給、月給、年給の形をとる。年齢に応じて一時間当たりの報酬率が決まれば、最も単純な年功賃金制度と呼べるが、個人差は発生しない。

一方、労働者の生産貢献度によって賃金を上昇させるのが能率給である。最も古い能率給としては、製品個数に単位当たりの報酬額を乗じた単純出来高給がある。個人の出来高が測られる場合もあるが、個人の生産貢献度が測りにくい場合は、職場単位や請負単位の集団的出来高給が支払われ、その後個人に配分される。この単純出来高給は賃金の発生とともにあるといつてよいであろう。尾高によれば、出来高給が成立するためには以下の条件が満たされなければならない。

- (1) 生産物の単位が測定可能で、作業者の仕事の成果が精確に定義できること、
  - (2) 労働条件が長期間にわたつてほぼ一定に保たれること (Slichter [1941] p. 287)。
- この指摘では、(3) 作業者の技能力（腕）が充分高く、製品の品質を均一に保ち得るといふ条件が暗黙のうちに前提される。（尾高「一九八九」二二三頁）

もし、これらの条件が満たされない職場で出来高給が採用されれば、作業者は生産物の質を下げること（粗製濫造）で生産物の量を増やそうとする。つまり、作業者は製品の品質を上げる技能ではなく、短時間で量を増やす技能を身につけようとする。

出来高給による粗製濫造は、生産技術が進歩し職場の仕事の身が複雑化して、仕事の成果が測りにくくなれば起こりやすくなる。職場の変容とともに労働サービスの取引コストが高まれば、完全な出来高給ではなく、固定給を基本としながらも能率を考慮した加給を取り入れた賃金制度（能率給的固定給）が採用されると考えられる。たとえば、製糸業における女性練糸労働者の賃金制度を調べた中林真幸は、一八九〇年代から一九〇〇年代までの賃金構造を比較分析し、一九〇〇年代前半において、労働生産性、原料生産性、生糸の織度の均一性、生糸の光沢、という労働サービスの質が考慮された賃金構造が確立していることを検証した（中林「二〇〇三」）。

以上、賃金制度の変遷をみると、単純固定給→出来高給→能率給的固定給という流れを確認できる。ただし、この能率給的固定給への移行は内部労働市場の形成と並行しているが、一九〇〇年代前半では、いまだ労働者の離職率も高く、この時点では能率給的固定給が整備されたとはいきれない。

長期勤続賃金の成立とともに採用された能率給的固定給は、査定を伴う定期昇給制度である（日本労働研究会・昇給制度委員会編「一九五九」、仁田「二〇〇三」）。定期昇給制度は、每期昇給するという意味では年齢を考慮した制度であり、標準的な労働者の賃金昇給基準線が決められているが、同時に毎期の昇給額において査定による個人差が生まれるという意味では長期競争になる。つまり、従業員にとってみれば「最低保障のある査定賃金」であり（橋元「二〇〇三」）、他方、経営側にとってみれば「戦中、戦後にかけて大幅に縮小した年齢、勤続別賃金格差の再建」（仁田「二〇〇三」）であった。

さらに佐藤博樹は、定期昇給制度の普及を次のようにまとめる。

定期昇給制度の確立は、勤続年数あるいは年齢の上昇で賃金上がる制度のため、年功賃金の定着化（年齢別・勤続年数別賃金格差の拡大）をもたらすものであった。なお定期昇給は人事考課による昇給として主張され、アメリカの人事考課制度を取り入れた定期昇給制度が導入されていく（一九五七年の定期昇給制度の導入率八二・七%、労働省「給与制度特別調査」。（佐藤博樹「一九九」五頁）

以上要するに、長期にわたって年齢と査定が考慮される定期昇給制度が日本的賃金制度の基盤であり、すなわち「年功的賃金制度」であると定義できよう。長期勤続慣行と定期昇給制度によって、査定結果は一時点ではなく長期にわたって足しあわされるようになった。労働者個人の生産貢献が測り難くなれば、一回の査定で賃金水準が大きく変動する賃金制度よりも査定の積み上げで決まる賃金制度のほうが取引コストは小さくなる。評価者が複数になれば評価の精度は上がり、なおかつ査定結果が定期昇給のなかで積み上げられるならば、従業員に長期勤続を促すであろう。

ただし、定期昇給制度が導入されただけでは、日本的賃金制度の成立とはいえない。定期昇給額を決定する査定の基準が従業員の納得を伴って成立しなければならないからである。

### 三 「日本的」賃金制度の発生

続いて本節では、査定を伴う定期昇給制度がいつ頃から発生したのかを考える。ある制度の発生を歴史の一時点で特定化するのは困難であるが、以下では三つの仮説を紹介しよう。それぞれ一九二〇年代、戦時期、終戦直後を発生時期とする仮説である。<sup>(5)</sup>



## (一) 重工業化と内部化

第一の研究は、定期昇給制度が一九二〇年代以降、大企業を中心に確立したことを重視するものである（昭和同人会「二九六〇」、孫田「一九七二」、尾高「二九八四」「二九八九」「二九九三」など）。そもそも昇給制度自体は賃金労働が成立してすぐからみられることであるが、すべての職員と工員が毎年昇給したわけでもなかった。また、親方請負制を基盤とした間接的労務管理の時代には、職場管理者の人事評価基準は曖昧であり、恣意的に初任給や増給が決定される余地が残っていた（兵藤「二九七一」など参照）。もちろん定期昇給制度がなくても、経験とともに技能が向上すれば、経験年数と賃金の間に正の相関関係を発見できるであろうが、これをもって日本の賃金制度の特質とはいえない。定期昇給制度という勤続年数を考慮した賃金制度が整えられたことに着目すべきである。

定期昇給制度の整備は、一九二〇年代以降の日本の重工業化と対応している。重工業化は工場内の仕事の幅を拡大し、職種では捉えられない仕事階梯を形成した。大企業において職種別外部労働市場の領域が徐々に後退し、間接的労務管理から直接的労務管理へ移行した。兵藤釗が指摘するように、重工業大企業の労働者は、基本的には若年の未経験者として特定の企業に入職し、そこで訓練され仕事経験を積み上げながら技能を高め、徐々に昇進していくようになった（兵藤「二九七一」）。

一方、経営者にも長期勤続の利点（言い換えれば高い退職率の弊害）が理解されるようになり、さまざまな人事制度が「束」として日本企業に導入され、内部労働市場の整備が進んだ。たとえば猪木武徳は、すでに一九二〇年代には勤続年数にリンクした退職手当制度という労働移動防止策がとられたことを確認し、その経過を検証している（猪木「二九九八」）。

以上要するに、これらの議論では、一九二〇年代に長期勤続化傾向や定期昇給制度の起点があると考えられている。ところで、「日本的」雇用慣行の成立要因が重工業化の進展による仕事構造の変化にあるならば、この時期の「日本的」雇用慣行は同時期の先進国でもみられるといえる（中馬「一九八七」、平尾・伊藤・関口・森川「二

九九八」、Jacoby [2004] など)。ただし、一九二〇年代までの「日本的」雇用慣行は一部の大企業のなかで成立していたにすぎないことを留意すべきである。

## (二) 戦時統制の影響

第二の研究は、一九三七年の日中戦争を契機とする戦時期を重視するものである(孫田「一九六五」「一九七二」、孫田・鈴木「二〇〇二」、尾高「一九八四」、晴山「二〇〇五」、金子「二〇〇七」など)。これらの研究では戦時期の国家統制に注目している。労働移動が活発化し、企業における労働者不足も深刻化していた戦時期には、皇国勤労観に基づく生活賃金思想によつて出来高給や能率給が統制されるようになった。さらに、一九三八年から開始された産業報国運動は、職員と工員一体の企業別単位組織を設けて、皇国勤労観に根ざす事業一家理念を展開していたので、その新しい賃金制度は職員と工員ともに適用される可能性があつた。

晴山俊雄は、次のように説明する。

初任給公定(一九三九〔昭和一四〕年)および同年九月の賃金停止令は実質賃金を極度に低下させながら、画一的定期昇給制度成立を不可避なものとする。賃金統制令によれば、各事業所は、昇給内規を作成し当局に届け、認可を受けるべきこととされている。このことは、統制下一般的賃上げ、手当増が出来ない以上、昇給による賃金増を体系的に整備、組織化すべく企図されることとなつた。さらに一九四二(昭和一七)年二月に出された「重要産業労務管理令」が、全員最低年一回の昇給を義務づけた。(晴山「二〇〇五」九五頁)

つまり、戦時期には定期昇給制度に注目が集まっていたのである。

以上の先行研究は、戦時期の賃金統制が戦後の賃金制度に続く流れをつくつたことを強調している。しかし、

あくまでも賃金統制は目標とすべき賃金制度を提示するものであり、実態とは異なることにも留意すべきであろう。その賃金思想の源流はあったとはいえるが、その本格的展開は終戦後まで待たなければならないのである。

### (三) 終戦直後の企業内民主化運動

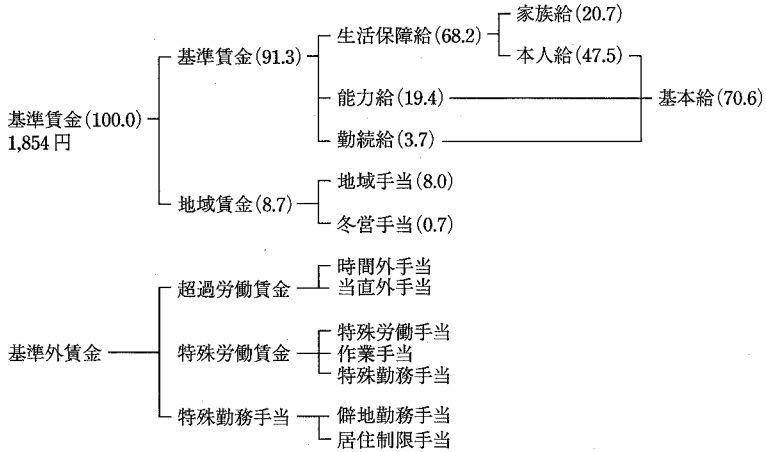
第三の研究は、終戦直後の民主化運動の影響を重視するものである。終戦直後には、さまざまな外部経済環境の変化があったが、なかでも終戦後、きわめて短時間で結成された労働組合による要求は、新しい賃金制度の成立にとっては欠かすことができない一要因であろう。

終戦直後における労使交渉の最大争点は、職員・工員身分差撤廃であった。終戦直後の民主化運動は企業内労使関係を大きく変動させて、結果として賃金制度にも大きな影響を与えることになる。二村一夫、南雲智映と梅崎修は、終戦直後における主要な労使交渉は職員・工員身分差に関する事項であり、交渉の結果、きわめて短時間のうちにその「身分」の差は撤廃されたことを検証した(二村「二九八七」、「一九九四」、南雲・梅崎「二〇〇七」)。

ただし、当初の身分差撤廃運動は、身分差に対する感情的反発が先行し、必ずしも具体的な人事制度改革案を伴ったものではなかった。それゆえ身分差撤廃後、社員という新しい制度の誕生に伴って、旧職員と旧工員一体の賃金制度を模索する試みが続いた。工員の賃金制度を職員のそれにあわせるのではなく、また逆に職員の賃金制度を工員のそれにあわせるのではなく、社員の賃金制度を設計する必要が生まれたのである。戦時中の賃金制度に関する議論は「理想」としての賃金制度をめぐるものであったが、終戦直後の賃金制度に関する労使の議論は、すでに起こってしまった身分差撤廃という混乱のなかから新しい秩序をつくり出す作業といえる。要するに、社員の賃金制度をめぐる交渉過程は、戦後日本企業における賃金制度の原型を模索する過程であった。

以下、産業ごとに先行研究を整理し紹介しよう。

図 2-1 電産型賃金体系とその構成



(注) ( ) 内の数値は 1947 年 4 月時点である。

(出所) 白井・花見・神代 [一九八六]。

## 電力産業——電産型賃金

河西宏祐は、一九四六年に日本電気産業労働組合協議会（電産協）が要求し、一九四七年から実施された電産型賃金の特質を文書史料と口述史料の両面から検証した（河西「二〇〇一」「二〇〇五」「二〇〇七」）。従来、電産型賃金は、戦後の団体交渉による賃金決定の典型として戦後労働組合運動に大きな影響を与え、なおかつ生活保障給の存在が戦後の生活保障思想を制度化したものととして評価されてきた。<sup>(7)</sup> 図 2-1 にあげるのは、電産型賃金体系である。

河西は、この賃金体系における能力給に注目し、「能力」の評価基準が不明確であったことを確認し、査定制度の運用が経営側に委ねられつつも労働組合による規制が限定つきではあれ行なわれていたことを検証している。

他方、遠藤公嗣は、労働組合が能力給の評価基準に関して労働者間の合意を形成できなかったこと、さらに経営側が当初は組合案より低かった能力給の比率を後になって増大させていることを強調している（遠藤「一九九九」）。

## 国鉄

禹宗杭は、国鉄における職階給の導入過程を取り上げてい

る(馬「二〇〇三」)。職階給とは、職務の困難度を序列化した職階制度を構築し、その職階(序列)に応じて賃金を支払う制度である。職務(仕事)の困難度や責任を分析し、その程度に応じて賃金が支払われる職務給とは同じ原理で構築されているといえる。このような職階給は、仕事の分類が比較的容易な公務員の世界で導入されてきた。ただし、馬の分析によれば、この賃金制度の名称と実態には乖離があった。馬は、職員と工員の賃金構造差をめぐる交渉過程に着目し、労働者がブルーカラーの賃金構造を制限する職務基準の職階給は放棄し、「能力」という基準を使ってホワイトカラーなみの賃金構造を要求している事実を指摘した。つまり、賃金制度の名称に惑わされないで実態そのものを眺めれば、日本の賃金制度における賃金支払いの基準は、「職務」ではなく「能力」のなかに位置づけられたといえる。

### 十條製紙

石田光男は、十條製紙における賃金制度の変遷を検証している(石田「一九九二a」「一九九二b」)。十條製紙では、一九四七年に職員・工員身分差が撤廃された後、新たに職能に応じた資格制度が制定され、それに応じて給与項目も職能給、生活給、地域給からなる体系に大幅に改訂された。職能資格制度と職能給とは、従業員の保有する職能(職務遂行能力)に応じて従業員を格付けし、賃金を支払う制度である。十條製紙では、「従業員間の秩序をどう立てるか、結果的には『職能給制度』の設定を通じて行うことになる」(石田「一九九二a」六四頁)。労働組合もまた「組合自ら公平であれば、能力の査定による賃金を求め」(同上、六〇頁)ていた。

ところが、職能資格制度と職能給の設計直後から職階制度と職階給が検討されはじめ、一九四九年には設計されている。職階制度や職階給は「職務」を基準とした賃金制度なので、その設計には職務評価の実施を伴う。すなわち、能力を基準とした賃金制度は、従業員の納得を得ることはできず、評価・賃金制度に職務という新しい基準が求められたといえよう。

しかし、このような職階制度や職階給の設計をもって十條製紙は職務を基準とした賃金制度へ完全に転換したとはいい切れない。むしろ、職能資格制度という能力基準の精緻化のために職務という基準が使われた可能性が高いのである。石田は次のように解釈する。「職務中心管理が内包している思想が不動であるならば、能力主義の結実は困難であろう」（同上、七七頁）。つまり、職務中心管理になれば「効率的な労働活用が阻まれる」（同上）のである。

要するに、一九四九年時点における職階制度と職階給の設計は、従来の問題を解決しつつ、能力基準の曖昧さという新たな問題を生み出した。すなわち、職務という基準は利用しつつも、「この効率的な労働活用という側面からの問題意識を迂回して能力主義への道」（同上）を拓いたのである。

#### 日産自動車

吉田誠は、一九五〇年代前半の日産自動車を取り上げ、賃金制度をめぐる労使交渉を検討している（吉田「二〇〇七」）。吉田は、全日本自動車産業労働組合（全自）が、経営側に提示した賃金原則のなかで能力給の部分と同一労働同一賃金という原理によって規制しようとしていたことを積極的に評価している。ただし、組合の提示した案は限定的であり、さらに経営側や第二組合との交渉のなかで頓挫してしまう。吉田によれば、「全自の目指した道筋が、仕事を通じた公平な処遇であり、仕事を通じた仕事に関する要素の客観化を進めるなかで経営側の恣意が入ってくることを食い止めようとしたのに対して、会社側の新人事制度の方針では仕事に関する要素を能力概念へと回収することで、経営側の人事考課を正当化するとともに、従業員に対する処遇において経営側の恣意が入り込む余地を確保することができたのである。公平性の問題を仕事ではなく人（能力）の側に引き寄せて解決しようとしていた」（同上、一六二頁）。

吉田の指摘は、能力評価基準の成立が労使関係によって成立するものであるならば、その基準の設定も労使の

思惑を反映したものになることを気づかせてくれる。他方、同一労働同一賃金という原則を市場取引ではなく、組織内取引で成立させるのは難しいと読み替えることも可能であろう。職務の重視は、あくまでも組織内取引における公平性の確保にとどめられねばならず、その価格づけの基準において労使は激しく対立していたことに留意すべきである。

#### 民間企業A社

南雲智映と梅崎修は、民間企業A社の終戦直後における労使交渉過程を取り上げ、職員・工員身分差撤廃前後の人事制度の変化を分析している（南雲・梅崎「二〇〇七a」「二〇〇七b」）。A社では、終戦直後まで工員層は日給で、職員層は月給で給料が支払われていたが、身分差撤廃が議論されるなかで工員の賃金体系が日給月給に変化し、身分差撤廃と同時に社員の賃金体系が設計された。<sup>(8)</sup>基本労働給として（1）基本給（本俸）、（2）能率給および（3）勤続給があり、そのうち基本給は（イ）年令給と（ロ）能力給に分けられている。また、基本外労働給として（4）家族給と（5）諸手当がある。着目すべきは、職員の賃金体系にも工員の賃金体系にも存在しなかつた能力給が新たに設計されている点である。

ただし、能力給は能力の評価という点で問題を抱えていた。能力判定には、「技能」「指揮能力」「勤怠係数」「勤続年数」「学識補償」からなる基準が設けられており、このうち判定の余地があるのは「技能」と「指揮能力」であるが、これらは「部長級」「課・工場長級」「主任級」「担任級」「組長級」といった区分がなされており、実質上、役職資格によって能力判定がされていた。もちろん、その後査定の基準は徐々に精緻化されていたが、その具体的な基準は曖昧なままであり、従業員の納得を得られるものではなかつたのである。

以上、五つの産業に関する先行研究では、終戦直後、労使関係が大きく変貌し、職員と工員の身分差が撤廃さ

れた後の混乱のなか、一つの新しい秩序として賃金制度が模索される過程が詳しく検討されている。この時期に導入された新しい賃金制度は、晴山俊雄が指摘するように、職務分析を伴う職務基準の賃金制度と呼ばれていても、その実体は日本的賃金制度であった（晴山「二〇〇五」）。あくまでもこの時期における賃金制度の課題は企業内賃金格差を根拠づける能力基準の模索であったといえよう。

#### （四）小括

これまで「日本的」賃金制度の発生に対する三種類の先行研究を紹介した。これらの仮説は、その発生の時期に関する違いだけではなく、制度の発生要因として何を強調するかに関しても違いがある。一九二〇年代説は重工業化を、戦時期説は国家による統制を、終戦直後説は民主化運動を重視している。それぞれ発生要因が異なるので、それぞれの仮説が対立するわけでもなく、どの要因をどの程度強調するかの違いともいえる。

そもそも、三つの仮説は制度の発生に関するものであって、全国レベルでの賃金制度の確立は説明できない。たとえば三つの仮説のなかでも最も遅い時期を強調する終戦直後説は、身分差撤廃後における新しい人事制度の模索が「社員の賃金制度」を生み出したと説明するが、この時点で日本的賃金制度が成立したとまではいえない。そもそも身分差撤廃は全国の日本企業で達成されたわけではなく、その後も身分差は残り続け、完全に撤廃されるのは一九六〇年代である（白井「一九七〇」、久本「一九九八」「二〇〇七」）。さらに、「社員の賃金制度」を完成させた後も新制度に対する従業員の不満は噴出し続けていた。たしかに内部労働市場の価格づけ機能が求められ、定期昇給制度も導入されていたが、終戦直後の段階では、社員を序列づける資格制度と、昇級と昇給を決める評価基準に関して、労使双方の納得を得ることはできなかった。その後も基準をめぐる試行錯誤は続いたのである。



## 四 「日本的」賃金制度の確立

本節では、一九五〇年代以降の賃金制度設計の変遷を紹介する。一九五〇年代以降の賃金制度改革は、すでに成立している定期昇給制度を従業員が納得できる中身に再編成する試みであった。この試みの過程のなかに賃金制度の日本の特質が確立する時点を確認し、なおかつその特質の中身を検討したい。具体的には、職務給と職能給の導入事例を取り上げ、従業員の序列化（資格制度）と人事評価基準がどのようにして従業員の納得を獲得していったかを検討しよう。

## (一) 職務給の試行

職務給は、基本給決定の方式として戦後になってから集中的に紹介された賃金制度である。職務給とは従業員を担当する職務の重要度や責任度、困難度などの職務評価に応じて賃金を決める賃金制度であり、多くのアメリカ企業で導入された（笹島「二〇〇二」）。職務の内容を調べ、記述・整理（職務分析）して職務記述書を作成し、それをもとにして職務評価が行なわれる。<sup>10</sup>各職務の職務評価に応じて賃金が決定するのであるが、通常、評価点ごとに職務はグループ化され、それぞれのグレードに応じて賃金の幅が設定される。

欧米の職務給制度に対する日本企業の関心は高かった。ところが、実際に職務給を採用した企業は少なかった。一九五〇年代に入ってからでも職務給の紹介は続けられ、一九五五年には日経連（日本経営者団体連盟）から「職務給の研究」が出版されているが、この時点の紹介は文書による解説にとどまり、具体的な導入事例は少なかった（日本経営者団体連盟「二九五五」）。労働組合側からは生活給的要請も強く、経営側も職務給の具体的な設計方法を理解していなかったのである。その後、一九六〇年代前半頃から、本給を職務的要素で調整するための部分的給

与として職務給は導入されはじめた（孫田「一九七二」）。とくに、鉄鋼産業の大企業において職務給導入は検討された。

賃金研究において職務給導入は失敗の歴史として語られることが多い。その代表的な例として、石田光男と鈴木良治の研究があげられる。石田は、職務給を欧米の賃金制度を受動的に模倣したものと位置づけ、その後にくく職務給への前段階として位置づけた（石田「一九九〇」）。また鈴木は、「職務と能力の不均衡」問題（頭打ちの問題）を指摘する（鈴木「一九九四」）。職務給のもとでは、労働者が能力を高めてもポストに空きがなければ賃金が上がらないという問題が発生する。結局、ポストの制約のうえでの競争原理は従業員の納得を得られなかったと解釈できる。

職務給の欠点は、歴史研究を離れて効率性の観点から機能的分析をしても容易に説明できる。たとえば、従業員が配置転換を受け入れなくなることや職務の境界が曖昧な場合、従業員間の協力が生まれなくなることがあげられる。そして何よりも職務給を導入するためには、職務分析・職務評価の実施という膨大な設置コストがかかり、なおかつ技術革新の進展が激しい時期には職務構造も変化するので、職務分析・職務評価を短期間でやり直さなければならぬのである。

職務給導入に対する機能的分析があまりにも説得力をもっていたので、職務給の導入はその失敗という結果を前提にして語られることが多かった。しかし近年、職務給導入の積極的な意義を評価する研究成果も生まれている。職務給を導入する直前、なぜ企業は積極的に職務給導入に取り組もうとしていたのかという問いも重要である。

青木宏之や杉山裕は、鉄鋼企業における職務給化施策に積極的な意味を見出している（青木宏之「二〇〇二」「二〇〇五」、杉山「二〇〇五」「二〇〇八」）。一九六〇年代の鉄鋼産業の職場では、新型の大型機械が多数導入され、その結果として従業員の能力序列が崩壊していた。つまり、最新機械を使いながら賃金は低く抑えられている若

者たちの不満を抑えるために職務給導入は検討された。もちろん、杉山によれば、互換作業や作業のオーバーラップを円滑にする従業員の多能工化と、それを基礎とした要員合理化を実現するために職務給の存在は障害になり、一九七〇年代初頭に、職務加給という個々人の職務遂行の程度を評価する賃金項目が創設された。しかし、職務給自体は変容したが、経営側は、職務給導入とともに職場に経営合理的な新職場秩序を構築しようとし、その結果、人事労務管理の合理化は進展したのである。<sup>(11)</sup>

以上要するに、日本企業における急速な技術革新は能力序列の崩壊をもたらし、再序列化のために職務給導入は検討された。終戦直後につくられた日本の賃金制度は、その価格づけ機能に対する信頼を欠いていたから、一九六〇年代以降、企業は職務を基礎とした新能力基準の再設計に向かったのである。最新機械を使う若手生産業者の学歴が中卒から高卒へ移行していたことも再序列化の必要性を高めた。日本企業に職務給は定着しなかったが、職務を科学的に分析するという視点は労使交渉の新たな焦点をつくり出したといえる。

なお、青木と杉山の研究は、大手鉄鋼企業、とくに八幡製鉄と富士製鉄<sup>(12)</sup>（後に新日本製鉄）に偏っていることに留意すべきである。たとえば、同じ鉄鋼大手企業であっても、日本鋼管では当初から職務給導入に懐疑的であったことが確認できる（折井「一九七三」、奥田「二〇〇四」）。

## (二) 職能給への再構成

石田光男は、職務給を日本の職場に適さない制度、すなわち日本企業内で内発的に生まれてきた制度ではなく、単純に輸入された制度と捉え、職務給から職能給への転換を積極的に評価する（石田「一九九〇」）。以下に示した職務給政策に対する石田の記述は、日経連の『職務給の研究』が書かれた時点（一九五五年）までの日本企業に当てはまるといえよう。

〔昭和〕三〇年代前半を風靡した職務給政策は、日本の現にある職場秩序やそれを支えてきた勤労者の公平感に正面から向かい合い、伸ばすべきものは伸ばし抑制すべきものは抑制するという実践的態度をもとと欠いていた。それは欧米追隨的近代主義と呼ぶに相応しい自立的思想の欠如に起因していた。思想の貧困は便宜的技術主義として自らの限界を暴露した。(同上、五一頁)

しかし、前節で職務給を導入した企業の例で紹介したように、企業は職場の実情にあわせて職務給を徐々に改訂しており、それが厳密に職務給と呼べるかどうかは疑問である。つまり、職務給の日本的な変容は日本企業の主体性の現われとして評価することも可能である。あえてこう言い換えよう。職務給化施策をある程度進めた企業だからこそ職務給の改訂にまでたどり着いた、と。職務給化施策を反省した結果として新たな賃金制度の模索につながったのである。このように職務給を経て職能給に至るといふ歴史的経路は、石田も「職務給対職能給の〔昭和〕三〇年代後半の争いは『職務遂行能力』という概念を導き出した」(同上、五一頁)と指摘している。

石田が賃金施策の変換点として重視するのは、一九六九年に日経連から刊行された『能力主義管理』(とくに覆面座談会<sup>14</sup>)である(日本経営者団体連盟「一九六九」)。この報告書は、日経連内における職務給推進路線から職能給推進路線への転換点として読み解くことが可能である。

職能給とは、職能資格制度における資格に応じて決める賃金制度である。その職能資格制度とは、個々の労働者の保有する「職務を遂行する能力(＝職業能力、職務遂行能力)」を評価基準として資格を定める制度である(笹島「二〇〇二」)。職務給が職務の価値に値段がつくとすれば、職能給は人の能力に値段がつくという大きな違いがある。その意味では職能給は属人的な賃金制度である。一九七〇年以降、年齢や学歴でもなく、むしろ職務の序列とも異なる職務遂行能力の序列という新しい基準が構築されたのである。

職能資格制度と職能給の利点としては以下の二点があげられる。第一に、仕事と資格(＝処遇)が分離してい

るので、人材配置に対する従業員の抵抗が少ない。結果的に経済環境の変化に伴うフレキシブルな人材配置が可能になる。第二に、職務遂行能力という序列によって能力開発の目標が処遇とともに示されるので、従業員に能力開発を促すといえる。つまり、職能資格制度は長期インセンティブ制度である。これらの利点は、職務給と比べるときわだつているといえよう。

ところで、石田の説明は、能力序列基準の構築という観点からみるとやや曖昧さが残る。石田は、能力を測る基準はすでにある能力観や公平観を土台にしているという側面を強調しすぎているからである。むしろ石田は、職務遂行能力がそのまま存在していたと主張しているわけではなく、労働者の意識に内在した形で賃金制度の合理化が図られたと考えている。しかし、なぜ職務遂行能力が基準として採択されたのか、そして職務遂行能力はどのような過程で能力を測る基準として合意されたのかを検討する必要がある。

まず、能力基準の構築過程を分析するには、楠田丘の歴史証言が重要である(楠田〔二〇〇三〕〔二〇〇四〕)。賃金コンサルタントとしての楠田の仕事は職能資格制度と職能給の導入指導であった。楠田の証言で最も重要な点は、職務給の設計コストの大きさを問題にしながらも、職能給の導入にあたっては職務を基礎にすべきと答えていることである。ただし、楠田は職場の熟練労働者が職務難易度と職務遂行能力を決める職務調査を推奨し、企業内専門スタッフや外部の専門家が行なう、職務給設計に必要な職務分析・職務評価とは区別している。

職務分析・職務評価と比べた職務調査の特徴は、現場のベテラン社員によって調査が行なわれる点である。楠田が生み出した職務遂行能力を序列化する工夫を理解するため、楠田の証言を以下にあげておこう。

楠田 「……」 「自分は何をやっているかみんなで仕事を書き出してください。三〇ぐらいやっているでしょうから、みんなで仕事を書き出してください」と仕事の書き出しから始めるわけです。自分はこんな仕事をしています、こんな仕事をしていますとみんなに書き出してもらうわけです。

石田 個々人がですか。

楠田 個々人と言っても実際には営業のベテランの方々を中心に、紹介を受けて営業は営業、経理は経理、人事は人事のベテランで書き出してもらおうわけです。

書き出してもらったものを集めて、二〇〇〇ぐらいの中から重複がないかどうかを私がチェックして、「大体これでわかりました」と。「これをまず難易度で五段階に分けてください。五段階が無理な場合は三段階に分けてください」と。それができたらそれをまた五段階に分け、さらに八段階に分けるというふうになんたん細かくしてセグメントしていくわけです。最初から一〇等級に分けてくださいと言われるとお手上げになるものですから、最初は熟練度一、熟練度二、熟練度三ぐらいでこの仕事を分けていただけませんかと言うと、分けてくれるわけです。今度はそれを現場の方々に見せてOKを得られますと、今度はこれを五つに分けてくださいとか七つに分けてくださいと言って、大体ダイエーぐらいですと一〇等級の職能資格を作りますから、最後に一〇に分けるんです。

そうしますと、それで職種別・熟練度別仕事の内容が決まるものですから、それを職能要件書に仕上げたわけですね。これができるかどうかで能力をチェックいたしましたというかたちで入れていったわけですね。

そこまでやれば納得がいくということです。能力主義が一番大事なのは能力の評価ですね。これが、納得性があるか、透明性があるか、公平性があるか。これが最大の労働力対価賃金のかぎです。労働対価の方は職務さえ固ければ問題はないんですけれどもね。能力は脳細胞の問題ですから、そこまでやらねばなりません。(楠田 [二〇〇四] 一六八頁)

楠田 まず仕事を書き出していただいて、それをみんなで三つの箱に投げ込んでいくわけです。これは熟練

度一、これは熟練度二、これは熟練度三と。それから、熟練度一だけのタスクを並べて書き出して、それをさらに三つぐらいに分けると全部で九等級の等級が出来上がるわけです。

石田 なるほど。

梅崎 でも、一に入れる人もいれば、二に入れる人もいるわけですから、職場で調整されるのですね。

楠田 箱から出して、みんな並べて、これは本当に一でいいかと言って手を挙げながらいくわけです。そうしたら半分しか手を挙げないときには、じゃあこれは出して置いて、またあらためてみんなどうしようかと、多数決で一か二の箱に入れようというようにしていったわけです。六割以上ぐらいの人が一と言ったらもうそれは一だと。そういうふうに分けたんです。だから投票方式です。(同上、二一頁)

以上のように、ベテラン社員の評価と投票方式によって職務遂行能力の序列が決められれば、従業員の不満は最低限に抑えられると考えられる。そのうえ楠田は、職務調査を実施するにあたっては、労使双方参加の委員会を設置すべきであると強く推奨している。楠田の歴史証言から読み取れることは、能力を客観的に測ることは不可能でも能力序列の納得性を高める工夫はありうるという事実である。能力観の構築とは、あくまでも客観主義の立場にあつて実証性を追求することではなく、あくまでも納得性を追求する過程であつた。

ちなみに楠田がはじめて納得できる形で職能給を導入できたのは流通業のダイエーであつた。楠田の言葉を借りれば、「ダイエーの職務は本当にグチャグチャとつきたてのおもちみたいな職務」(同上、一六五頁)であつた。さらに、この時期のダイエーは店舗拡大を続けており、急激に発展している会社には、厳密な職務分析・職務評価は難しいのである。楠田は、「あれ(職務給)は成熟企業がとるものだと。紙バとか鉄鋼とか、そう言つては悪いですけども、固まった企業では職務給は成立するけれども」(同上)という。職務分析・職務評価に対する職務調査の優位性が確信的に語られている。

なお、同様の指摘は、造船重機械企業における賃金制度の歴史を詳細に分析した橋元秀一の研究でも行なわれている（橋元「二九八四」「二九八五」「二九九二」「二〇〇三」）。橋元は、すでに一九六〇年代半ばには職務給ではなく職務給が検討されていたことを確認し、その理由を次のように解釈した。

技術者が科学的に職務を編成して最も合理的な仕組みをつくり、それに合わせて職務内容を決めて要員を配置する管理制度は不可能であり、職務分析は実際の作業実態をできる限り客観的に写し取って、職務内容とそれに必要な職務能力を序列化するものである他なかったが、この職務序列にしたがって日々の職場での要員配置が安定的になされているという実態にないことは明らかであった。（橋元「二〇〇三」一〇三頁）

つまり、「旧来の職種のあり方にこだわらず、会社の設定する職務を基準とし、その職務能力の向上を人事考課によって判定して処遇する仕組みが確立することになった」（同上、一〇四頁）のである。

見方を変えれば、日本企業の柔軟な職務編成や配置転換は新しい能力基準の設計によって可能になったといえよう。企業をとりまく環境は不確実に変化するのだから、その変化にあわせて企業組織や職場組織を変化させることが企業競争力の源泉になる。職務と能力の関係を固定化せず、職務と賃金を直接的には関係させない日本の賃金制度は、職務の再編成にも再編成後の人材配置にも適格的である。職務と賃金が切り離されれば、従業員の配置転換に対する負担は少なくなるといえよう。

なお、能力基準の納得性を高める努力は、経営側の一方的な主導によって行なわれたわけではない。それまで労働組合の賃金制度に対する主張は、賃金制度自体に否定的か、もしくは闘争や交渉を進めるための手段としての賃金制度論という側面が強かったが、一九六〇年代後半から徐々に、労働組合も労働者の労働条件に関する一つの重要な交渉事項として賃金制度の中身を検討し、組合側提案を模索しはじめた。



組合側の賃金制度に関する発言については、以下の先行研究があげられる。藤村博之は、査定をめぐる労働組合内での意見調整過程を分析し、当初査定を拒んでいた労働組合が徐々に査定を是とする意見に変化していったことを確認している（藤村「一九八九」）。また橋元秀一は、造船重機械企業を取り上げ、一九六〇年代後半から八〇年代における賃金体系の変化とその改訂過程を検証した（橋元「二〇〇三」）。橋元によれば、造船業の労働組合は、能力に見合った仕事配分と能力に見合った公正な処遇を求める組合員の要望を反映し、一九六九年に成立する職能給案に対しても積極的に発言している。

さらに岩田憲治は、松下電機産業における労働組合内の対立を調べ、労働組合が査定を受け入れる過程を分析した（岩田「一九九九」）。松下労働組合では、一律大幅賃上げ派が徐々にその影響力を失い、労使協調路線の労働組合が査定を受け入れたのである。岩田は、この時期に相互信頼的労使関係が成立したことを重視し、それゆえ新しい賃金制度の案が組合員に伝わったと考える。

以上要するに、職能資格制度と職能給は一九七〇年代前半から八〇年代まで日本企業の間で急激な速度で普及していった。終戦直後の能力給と比べると、能力序列化の合意形成に一定程度成功したといえる。その結果、査定を伴う定期昇給制度は、能力開発制度と長期インセンティブ制度としても成り立った。職務遂行能力という能力基準を確立し、その基準に沿って評価、昇格昇進、定期昇給を組み立てていく賃金制度の確立は、日本的賃金制度の確立といつてよいであろう。

## 五 職能給の問題点

職能給が普及し、日本的賃金制度が定着した一九七〇～八〇年代には、国際的にみても日本企業は高い経営パフォーマンスを誇った。日本的賃金制度の企業経営に対する因果関係も高く評価されていた。しかしその一方で、

一九七〇年代中頃以降、この賃金制度の問題点も徐々に顕在化しはじめた。

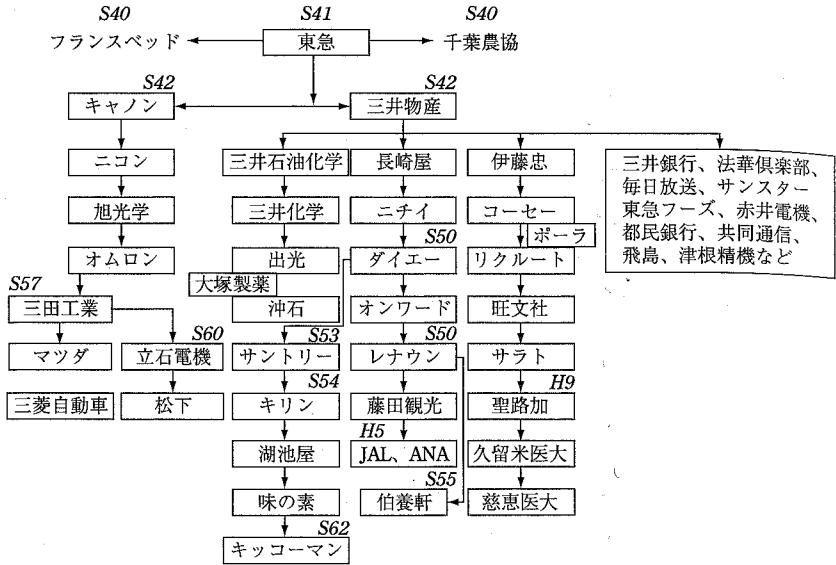
第一の問題点は、能力の序列と職務の序列の乖離である。従業員の年齢構成が徐々に高齢化し、石油ショック以降、日本の企業の事業拡大もやや落ち着いてくると、ポストの供給不足が顕在化した。たとえば、課長レベルの職務遂行能力をもっていると位置づけられた従業員が課を指揮する課長ではないという現象が生まれたのである。

梅崎修は、『賃金構造基本調査』と『労働力調査』における管理職数の傾向を比較することで、実際は管理の仕事をしていない資格上の管理職待遇者の増加を読み解いた(梅崎「二〇〇五a」)。また兵藤剣は、一九八〇年に日経連によって刊行された『新職能資格制度』を検討し、職位中心の管理から職能資格制度を社内序列の軸にすえた資格中心の管理への移行を指摘している(兵藤「一九九七b」)。さらに鈴木良治も同様に、一九六九年の『能力主義管理』と一九八〇年の『新職能資格制度』を読み比べると、『能力主義管理』で推奨されていた昇級定員数の確定制度も『新職能資格制度』には従業員の昇級・昇進圧力に応じて消失させる方向に変化したことを指摘している(鈴木「一九九四」)。

第二の問題点は、勤続と能力の因果関係に対する疑問である。つまり、職務給の基礎となる職務遂行能力の基準が曖昧であれば、結局のところ職務遂行能力ではなく、年齢や勤続が測られている可能性も高いのである。能力が向上しなくても勤続に伴って高く評価される従業員が生まれる。

第一の問題点は能力が高い従業員をその能力に見合った仕事に配置できないという問題であるし、第二の問題点は能力の低い昇格者を増やし過ぎて総人件費の増大を招くという問題である。どちらの解釈がより現実を説明できるかどうかはわからないが、職務遂行能力という能力序列の内実が問われていることに変わりはない。そもそも能力や生産性の測定を完全に行なうことは難しいが、能力基準の納得性まで失われつつあるとしたら、日本的賃金制度は改訂を迫られるであろう。

図 2-2 楠田コンサルティングの流れ



(出所) 楠田 [二〇〇三] [二〇〇四] より、筆者作成。

ところで、楠田氏の証言では、労使協力のもとで職務調査を行なって職務遂行能力を序列化することが推奨されていたが、実際は職務調査を行わずに職能資格制度と職務給を設計する「手抜き工事」の企業が多かったことも指摘されている（楠田「二〇〇三」「二〇〇四」）。経営側が能力序列の納得性を確保しなくても、従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよいという考えである。

このような職能給の設計方法の違いは産業や企業規模によって説明できる。手抜きなしに職務給を導入できた企業は、かつて職務給導入にも取り組んだ経験をもっており、多くの場合、職務を観察しやすい製造業であったが、実際に職能給が普及したのは第三次産業が多いのである。図 2-2 に示したのは、楠田本人がコンサルティングを担当した企業であり、第三次産業の中堅企業が多いことが確認できる。このなかには、楠田のコンサルティングによって職務調査を実施できた企業もあれば、職務調査を行わずに職能給を導入した企業も含まれる。

実態を明らかにするために、社会経済生産性本部

(旧、日本生産性本部)で楠田の賃金管理士養成講座の事務局を長く担当した湯沢和夫の証言を以下にあげよう。<sup>(17)</sup>  
湯沢の証言によれば、賃金管理士養成講座に参加した企業にも人材ベースの職能資格と職務ベースの職能資格の二種類があったことが確認できる。職務調査を実施しないで人のグルーピングをはじめめる企業は、第三次産業で多かった。湯沢が職務ではなく人をグルーピングする企業の代表としてあげた三井物産は、楠田のコンサルティング先でもある。

だから基本的には、おっしゃったように職務をベースにするというのは、職能資格制度の中に仕事概念を組み込むということについては合意があったと思います。ただ、二種類あつて、いわゆるサービス業とか第三次産業における職能給的なものと、それからここに書いてある新日鐵とか電力というのはどっちかというと二次産業的な色彩ですよね、そういうところにおける職能給は多少意味合いが違ったわけですね。組み立てが違うと思うんです。(……)私が最初に入ったときに教わった職能資格制度のベースというのは職務調査なんです。職務調査というのは当時はまだ確立されていなかったものですから、楠田先生の教えを受けて一生懸命具体化したわけなんですけれども、あくまでも仕事をベースにして、それから能力を引き出して、そしてそれを分類して、資格制度を作るというやり方で、これが基本でした。ただ、おっしゃったように、もう一つは例えば三井物産に代表されるように、人事担当は内田善培さんでしたが、この方は人をベースにしてグルーピングするという手法でした。同じ資格制度を見ても彼はどちらかというと最初から人をグルーピングする、人材の方から入りますね。片方は仕事をベースにしてそれから能力を出すという、そういう手法的な違いはありました。(楠田「二〇〇三―二五三頁、強調引用者」)

以上、産業構造や経済環境変化によつて職能資格制度と職能給設計における問題点も明らかになり、また運用

は変容したといえる。産業別の仕事特性が賃金制度の設計に影響を与えているのならば、その設計変更を元のあべき形に戻すことは困難であろう。また、運用における変化も短期的な対処にすぎない。能力評価の基準という制度の基本が崩れてしまえば、職能資格制度と職能給は形骸化してしまうという危険性を抱えていた。

加えて、職能資格制度と職能給を基礎とした日本の賃金制度に対しては内在的な批判もある<sup>(18)</sup>。まず、熊沢誠は、職能資格制度と職能給という日本的賃金制度がもともと抱える能力評価基準の曖昧さを批判する(熊沢「一九九七」)。熊沢によれば、日本企業は一九七〇年代半ば以降、ME化やジャスト・イン・タイム(JIT)方式の進展にしたがってフレキシブルな配置転換、つまりフレキシブルな働き方の要請がより高度になった。「すなわち労働者は、仕事の質と量、働く場所などに関する変動の要請に、以前よりもたえまなく、スピーディーに、なじみの職場と労働への執着をすてて対応することを迫られるようになった」(同上、三七頁)のである。日本企業では、この変化へ対応する力と生活態度が渾然一体となつて評価されており、その結果として過剰労働に陥るといふ批判である。

同様の批判は鈴木良治によつて次のように指摘される。「『能力主義管理』は、『能力は働きぶりを通じてのみ判定しうる』というそれ自体自明の論理によつて、『能力』概念を、その『能力』を会社の要請どおりに流動化する『能力』へと拡張しようとする。労働の密度と量を限定しない『能力』を強引に『能力』と呼ぶとすれば、それはもはや職能資格に対応させた『能力』基準としては設定不可能である」(鈴木「一九九四」二二頁)。さらに鈴木は、労働の密度と量を限定しない『能力』が労働の無制限性を引き起こす危険性を指摘する。「『会社人間』としての選択肢しか許さない『強制』と、他方でのその態度選択に実在感を与える『自発』が結合するのである」(同上、二三五頁)<sup>(19)</sup>。

熊沢や鈴木が指摘した職能資格制度と職能給が抱える危うさは、経営の論理からそのまま導き出されたものではない。むしろ、その能力評価の基準が現場労働者の合意によるという能力観の構築のされ方そのものに原因が

あると考えるべきであろう。その意味では、この問題点はより深刻である。現場知識の利用や現場労働者の多数決という能力評価基準作成の仕組みは、能力自体が測れないことを前提にすれば効率的であるといえるが、「強制の発生」や「少数者の排除」を無意識に生み出す危険性が常につきまといているのである。<sup>(20)</sup> その解決には、合意の方法を考える必要があるといえよう。

## 六 一九〇年代以降の制度変容

一九九〇年代以降、日本的賃金制度の評価は低下した。代わって脚光を浴びはじめたのが「成果主義」である。主にホワイトカラーの人事管理において制度改定の必要性が指摘されるようになった。一九八〇年代までの職能資格制度と職能給が批判されたのはいかなる理由からであろうか。

まず、成果主義が能力主義ではなく年功主義を批判しながら登場したことには留意すべきである。先述したように、そもそも一九七〇年代後半から職能資格と職務の乖離は発生していたが、一九八〇年代後半まではその乖離はそれほど問題視されていなかったといえよう。しかし、一九八〇年代末から乖離はさらに拡大する。たとえば、一九八九年に日経連が刊行した『職能資格制度と職務調査』では、一九八〇年刊行の『新職能資格制度——設計と運用』において新職能資格制度の基本的な考え方の一つとされていた「昇進の頭打ちを避けるための役割と資格の分離」（日本経営者団体連盟「二九八〇」二二—四頁）が否定的に捉えられており、「役職と資格とは本来完全に分離すべきものではなく、あくまでも役職との関係を基本におき、役職と資格との間には一定の対応関係をもたせていくべき」（日本経営者団体連盟「二九八九」五一頁）であると主張されている。つまり、昇級や定期昇給が実質的には年齢・勤続を基準として運用され、結果的に総人件費の増大をもたらしていたのである。総人件費削減は、この時期の人事制度改革の一つの目的であろう。

しかし、年功主義批判や総人件費の削減だけが目的であれば、わざわざ成果主義という必要もなく、能力主義の強化や賃金水準の一律カットで対応することも可能である。総人件費削減以外にも能力主義自体に対する本質的な批判があるから、成果主義の導入が叫ばれたといえよう。今野浩一郎は、日本の能力主義の固定的要素を次のように批判する。

労働力の需要サイドを形成する「仕事」を重視する欧米型に比べ、日本型の人事・賃金制度は、労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視する供給サイド重視型であり、この点にこそ最も重要な特徴がある。(今野「一九九八」八六頁)

年功制度に代わって導入された職能資格制度とそれを基礎に形成された日本型賃金は、たしかに「能力を評価し、能力で払う」という点では能力主義化されたが、あまりに仕事から離れた絶対能力と「長い勤続」により多くの教育と経験「能力向上」の理屈を重視したために、賃金と生産性のギャップの問題を解決できないままに年功的に機能してしまっただけである。(同上、八八頁)

ここでいわれている仕事とは、労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略に応じてつくり替えられる仕事(Ⅱ役割)である。石田光男や中村圭介もまた、日本企業が従業員の能力開発や長期インセンティブを重視したため、変化の激しい経営戦略や人事戦略に素早く対応できていない事実を指摘する(石田「二〇〇六」中村圭介「二〇〇六a」「二〇〇六b」)。

しかし、職能給に対する批判は職務給の復活にはつながらないことにも留意すべきである。<sup>(21)</sup> 企業の経営戦略に応じてつくり替えられる仕事(Ⅱ役割)とは、職務給の支払い基準であり、経営戦略に対して独立している固定

的な「職務」とは異なる。

では、「成果主義」はそれまでの賃金制度の何を变えようとしていたのか。九〇年代以降、多くの日本企業が着手した賃金制度改革の具体例として以下の二つをあげよう。

第一に、賃金制度の定期昇給部分を縮小する改革がある。樋口純平は、たとえ個人差はあるうとも定期昇給をもたらず賃金項目を積み上げ方式、査定によって賃金額が毎期上下する賃金項目を洗替え方式と定義し、成果主義への移行を積み上げ方式の縮小、洗替え方式の拡大と捉えた(樋口純平「二〇〇六」)。この変更は、日本の賃金制度の骨格をつくってきた定期昇給制度の否定である。賃金は、定期昇給を前提に長い期間かけて格差が広がるのではなく、短期で上下に変動するようになった。

第二に、従業員に対する序列化と評価の基準変更がある。資格制度自体が否定されたわけではないが、職務遂行能力という基準の見直しが図られたのである。都留康や石田光男、中村圭介らは、職務遂行能力があまりにも潜在的な能力を含んでいたことが批判され、経営戦略の変化に素早く対応するために「役割」という概念が選択されたことに注目している(都留「二〇〇五」、石田「二〇〇六」、中村圭介「二〇〇六a」「二〇〇六b」)。「役割」とは、経営戦略から直接的に導き出されたものであり、職務のように固定的ではない。「役割」発揮された能力」の序列基準が新たに採用され、職能資格制度から役割(もしくは職責)等級制度への移行が進められた。

以上のような二つの制度改革は、日本企業が従業員の長期にわたる能力開発や長期インセンティブという供給サイドよりも、経営戦略という需要サイドを重要視するようになった結果といえる。九〇年代に入ってから従来の日本の賃金制度の問題点が顕在化した理由については、阿部正浩が(1)情報通信技術の技術進歩と(2)株主重視などの企業統治構造の変化の影響を検証している(阿部「二〇〇六」)。技術進歩は勤続と能力の相関関係を薄れさせ、企業統治構造の変化によって経営戦略の成果が短期的に求められるようになったので、経営戦略の変化に対応する賃金制度が求められたのである。



しかし二〇〇〇年以降、成果主義の導入後、その利点だけでなく欠点も指摘されるようになった。成果主義的賃金制度は、査定結果が短期で変動し、なおかつその査定結果が賃金に短期で反映されるように設計されているが、その結果、評価基準に対する従業員の納得性は低下したと考えられる。つまり、賃金の個人差を拡大し、短期でその格差も変動するようにするためには、評価基準に対する信頼が不可欠なのである。玄田有史らは、成果主義を導入した企業の従業員にアンケートを配布し、成果主義導入が労働意欲を刺激するには、能力開発の機会や仕事の分担や役割の明確化などの働く環境の充実が必要とされることを検証した(玄田・神林・篠崎「二〇〇一」)。また多くの研究で、賃金格差拡大が受容されるには評価過程の公平性や評価の納得性を高める必要性のあることが検証されている(守島「一九九七a」「一九九九a」「一九九九b」、藤村「一九九八」、都留「二〇〇二」、奥西「二〇〇一」、松繁「二〇〇二」)。さらに立道信吾と守島基博は、そもそも働く人は現状よりも大きな賃金格差を期待しているのだが、実際に賃金格差が増大すると納得感が低下しており、納得性確保のためには人事制度を充実させる必要があることを発見している(立道・守島「二〇〇六」)。

だが、このような評価基準と評価過程に対する納得性は、成果主義のもとではなかなか得られにくいのである。梅崎修が営業職の職場で検証したように、職場において役割を発見し、その役割を従業員一人ひとりに与えていくのは職場管理職である。また、個々の役割の達成率を評価し、他の従業員と比較しながら査定を行なうのも職場管理職である。一回の査定結果の賃金変動に与える影響が大きくなるなかで、評価者である職場管理職の負担は増大している(梅崎「二〇〇五b」)。

なお、中嶋哲夫らは、成果主義を導入した企業で賃金格差が縮小し、年功が強まる傾向を発見し、その理由を評価者負担の増大による評価分布の中心化傾向に求めている(中嶋・松繁・梅崎「二〇〇四」)。また、梅崎修らは、評価の調整過程を分析し、評価者の階層性をつくりえず、評価者負担を分担できない管理職層の評価に関しては、評価格差が縮小する事実を発見している(梅崎・中嶋・松繁「二〇〇三」)。評価者負担という心理的負担は、客観

的に測れない対象を主観的に判断せざるをえないとき、そして被評価者からの批判の矢面に立たされている状況で生じる。さらに、その負担の増大は評価者の行動を左右する。中嶋哲夫や梅崎修らは、評価者が数値化しやすす客観的基準に依存する事実や、評価者が評価結果を被評価者に告げない事実を発見した（中嶋「二〇〇四」、梅崎・中嶋「二〇〇五」）。

以上要するに、いまもなお、評価をめぐる納得性という古くて新しい問題は試行錯誤の段階にあるといつてよいであろう。むしろ現在、能力序列の基準が揺らぐことで従業員の評価に対する納得性は低下し、その負担は人事部よりも現場管理職に押しつけられている。長期競争と長期の能力開発という従来の賃金制度の役割が弱まるなかで、短期に変動する経営戦略への対応と評価基準の納得性という二つの目的の両立が、新しい日本の賃金制度には求められているのである。

（梅崎 修）