

# 賃金の日本的特性

石田 光男

(同志社大学教授)

## 目次

- I はじめに
- II 雇用関係の方法
- III 日本と欧米の雇用関係の体系的理解
- IV 日本の賃金の特性とその変化
- V まとめにかえて

## I はじめに

2015年の労働政策研究会議の総括テーマは「デフレ脱却後の賃金のあり方」であり、このテーマにはデフレを脱却するには、どのようにしたら賃金水準の引き上げが可能になるのかという課題意識が込められているように思う。残念ながら私はこの課題に直接答える能力を持たない。

小論のなし得ることは、日本の賃金の、それも正社員に限定した賃金の、制度的特質を明らかにすることに限定されている。皮肉なことに、その特質は、行論で明らかになるように、世に言う「賃上げ」を制約する潜勢力を秘めているのであって、総括テーマに込められた課題意識に本来的に貢献できない性格の議論である。にもかかわらず、日本の賃金の制度的特性をよく分からずに、マクロ経済的な要請に都合よく賃金水準が決定されることを希望しても、実現の見通しが持てないことは誰かが言わなくてはならないと思う<sup>1)</sup>。希望や夢を咲かす土壌をまずよく理解しようと言ったらよいか。その土壌が仮に「賃上げ」を制約している性格を持つとしたら、その特性の改革をこそ論ずるべきだという意見もあろうが、それを改革論

的に展開するためには、特性が明晰に分かっていることが前提にならなくてはならないのではないかな。

さて、賃金の特性を理解するためには、賃金が仕事（労働サービス）との取引の結果であるという当たり前の前提から出発する必要がある。この取引が雇用関係であるから、賃金は、仕事・賃金・雇用関係の三位一体の関係の中に埋め込まれている。この三位一体の関係の中で、元来、賃金は規定されなくてはならないはずである。仕事との関係を全く度外視した賃金論は勿論あり得ないが、賃金を仕事との取引関係で論じようとする方法意識は従来誠に希薄であった。以下、IIで雇用関係の方法にまで遡り論ずるのは、このような研究状況の克服のためにやむを得ない必要からである。IIIでは、IIを踏まえ、日本の仕事・賃金・雇用関係の三位一体関係が欧米のそれとどのように違うのかを、比較制度論的に明らかにする。以上を前提に、IVで日本の賃金の特性を述べる。Vは、以上から何が見通せるのかをまとめにかえて述べる<sup>2)</sup>。

## II 雇用関係の方法

### 1 マースデン『雇用システムの理論』批判

上に述べた問題意識から吟味すべき先行研究はマースデン『雇用システムの理論』（1999）である。彼が提示している英米独仏日5カ国の「取引ルール」は表1のように要約されている。

表1 4つの取引ルール

		「効率性」制約=課業と能力の合致	
		「生産」アプローチ	「訓練」アプローチ
実施制約	「課業中心」基準	職位 work post ルール (アメリカ, フランス)	職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)
	「機能中心」基準	職能等級 competence rank ルール (日本)	職業資格 qualification ルール (ドイツ)

出所：Marsden (1999：33) を一部変更。

上に、仕事・賃金・雇用関係の三位一体的関係と言ったが、仕事の設定様式がまず始めに特定されなくてはならない。表題の「取引ルール」とは、陽表的には仕事の要請とその受容という意味での仕事を巡る取引ルールである。というのも、雇用契約 (the employment contract) は、販売契約 (the sales contract) が交換条件を具体的かつ一義的に明示しているのに対して、「交換条件が特定されておらず、事前には遂行されるべき課業 (tasks) の範囲のごく一般的な指示が示されるだけで、その詳細な特定は後に経営者に委ねられる性格の契約である。」(Marsden 1999：8) そこに、雇用契約の利点がある。ところが、「経営者に課業指示の無制限の権限を与えることに同意する労働者はほとんどいないだろう。……雇用関係の生成のためには、経営者には柔軟な職務配分 (flexible job allocations) を供し、従業員には経営者の指示命令に従うにあたっての限定された責務を付与するような明白な互換的關係を定める職務規則 (job rules) の展開がなくてはならない」(Marsden 1999：3-4)。この「職務規則」の一覧表であるから、表は仕事の取引ルールを意味することになる。

取り急ぎ補足しなくてはならないのは、第一に、賃金論との関係である。この取引ルールが、「やれ」「わかりました」という「仕事の指示」と「仕事の受容」に関わる交換関係であるからといって、この交換の維持継続のためには、背後にどのような賃金の見返りを用意して「仕事の指示」を出しているのか、どのような賃金の見返りを期待して「仕事の受容」をするのかという賃金のルールが含意されている。仕事の取引ルールがいかなる賃金ルールを含意するのかという視点から、仕事のルールを読み解くことが仕事との関係

で賃金を考える方法である。

第二に、対象の労働者は生産労働者である。確かに、雇用労働全体に占める生産労働者の比重の低下を考えると、この対象の限定の意義が疑問視されるかも知れない。しかし、企業経営にとって事業運営を全うするためには業務を最終的に遂行する人々の働かせ方なり働き方が全体像を描く上での枢要点であることは否定できない。

さて、本論に戻ろう。表中の各国のルールの特徴は細部にこだわらずに言えば、大きな違和感はない。ただし、日本の場合、「職能等級ルール」が果たして、仕事の取引ルールであるのかという疑問は残り (それは仕事というよりも賃金の取引ルールではないかという疑問が残り)、日本の表中の位置づけについて釈然としない思いは残る。しかし、著しく不可解なのは、取引のルールを直接規定する表頭と表側の概念規定である。次のような不可解さがある。

1. 表が表現すべきは、仕事を巡る取引である以上、表頭は、本来、経営の課業設定への意図としての労働需要の特徴でなくてはならないはずである。それは雇用契約の本性からして、経営裁量の表現=「効率性や収益の追求」であるべきものが、表では、何と驚くべきことに、「効率性」の制約となっており、「仕事の要請 (job demands) と労働者の能力を合致させる手段」(Marsden 1999：32) に萎縮してしまっている。これでは、単に経営の意図=経営裁量は「仕事ができなくてはならない」というだけのことであり、あらゆる現存する企業は「効率的」と性格付けられる。経営は「効率性」の追求を制約された退嬰的な存在として規定されていると言わざるを得ない。

2. 取引である以上は、表側は労働供給の意図として特徴付けられるはずである。仕事の経営側

の要請に対する受容のための条件＝「実施制約」と言ってもよいから、マースデンの整理はこの点では大過ない。

3. 従って、マースデンの取引ルールの類型の問題は労働需要の規定の側に集約されている。何故、経営は「仕事ができさえすればよい」というような余りにも控え目な企図しか持たない存在として特徴付けられるのか、この一点に不可解さは集約される。

この不可解さを解きほぐす上で、次のマースデンの記述は誠に正直でいい文章である。「『職位ルール』と『職務範囲ルール』は、主として技術革新やチーム・ワーキングに必要とされる多様な仕事への要請 (the more variable work demands) に適応し難いという理由から、生産性向上への障害であるとして近年おびただしい批判を浴びてきた。しかしその点を除けば、二つの「ルール」は職場の協力 (workplace cooperation) に対して有効な枠組みを提供してきたのである。米国については、Slichter, Healy, and Livernash (1960) や Jacoby (1985) が、……明らかにしたように、短期的な仕事配分 (work assignments) を巡っての多くの現場交渉を伴った「駆り立て制度」 (the 'drive system') に替えて職位制度 (work post system) を導入したことにより、より確固とした職場秩序と協力 (workplace order and cooperation) を勝ち得たのである。」 (Marsden 1999: 43, 強調は筆者)

「協力」という言葉に日本的脚色を施して、「企業経営に懸命に協力する労働」などと曲解してはいけない。「抵抗せずに静かに働くこと」を意味しているに過ぎない。経営としては「生産性向上への障害」があっても、「職場秩序と協力」が確保されればそれでよしとする、そういう経営の存在が体験的にすり込まれている欧米的感性を了解できないと、上の不可解さは氷解しない。しかし、そうだとすれば、そのような欧米的経験を下敷きにした上表は、日本の経験を組み込んで再構成されなくてはならないはずである。

## 2 再構成

「職場秩序 (の維持) と協力＝抵抗せずに静か

に働くこと」のみを求めている日本企業を私は知らない。表1の表頭である、労働需要 (= 経営の意図) の規定は日本の経験を組み込むとどうなるのか。

中堅企業から大手企業に偏るが、企業は事業計画をたて、計画を部門毎に分解し、最終的に職場組織に目標を設定し (計画 = Planning), 目標に向けて実践し (実践 = Doing), 実践の進捗 (= 実績) を計画に照らして、ヒエラルキーに応じて重層的に、定期的な評価・モニタリングをし (チェック = Checking), 計画に実績を近づけるべく新たな実践を工夫する (改善 = Action) という、いわゆる PDCA それ自体が経営の意図の表現になっているという理解が重要である。これは経営学では経営過程とされていて、一見仕事のルールとは見なされない気風があるし、また、企業で働く人々は、一般に、これを空気のような存在、あたりまえのこととして見なし、意識的な考察を加える対象と見る気風にない。しかし、人間社会にとって当たり前のことほど本質的な事柄はないのではないか。

さて、空気のような存在であるが故に、最も本質的でもある PDCA の構造は、計画において注力すべき事項が重要管理項目 (Key Performance Indicators = KPI) として示され、製造業について言えば、代表的には Q (品質), C (原価), D (納期) とそれを担う人材形成が重要管理項目となる。これらが業績管理の最小単位である職場にまで展開される<sup>3)</sup>。従って、この事実を素直に観れば、経営の要請である労働需要の質と量は PDCA から演繹的に表現されたものとする以外にない<sup>4)</sup>。

次に、表側についてであるが、こうした経営の要請に対して、この要請から演繹される課業の受容の可否は何を基準に決定されているかが、表側に示されるべき日本の取引ルールである。誤解を怖れずに率直に言えば、日本においては一定の基準に基づいて受容の可否を決めるというルールはない。ただし、課業の要請と受容にあたって、その見返りである基本給の昇給、賞与の増額、昇格・昇進という反対給付との交換制度の支え、及び雇用保障の「約束」が前提とされている。マースデ

ンが表1で、「職能等級ルール」が受容の基準であるとしたのは、この意味で大過はない。だが、課業それ自体を巡る取引の不在の国=日本と、課業それ自体を取引し、そのルールを形成している英米仏独の違いに留意すべきである<sup>5)</sup>。取引ルールの位相が違う。

以上の準備的考察から、表1は、日本の取引ルールの特性を明白にするため表2のように書き換えられなくてはならない。

表頭は、経営としての課業の設定の意図=労働需要となり、その中の区分は日本の「効率」アプローチ=動的課業設定と英米仏独の単なる「生産」アプローチ=静的課業設定と大別される。表側は、労働側の課業設定に対する合意基準としての労働供給の特性区分によって再構成される。

本論の論旨からは蛇足になるが、研究の方法論からは日本の労働について画期的な貢献をしてきた小池和男氏の所論=熟練論・キャリア論の再検討は欠かせない。詳述する余裕はないが、小池説(小池2013:124)にあつては、要請される課業は「変化と問題への対処」に限定されていて、原価低減を含めた経営の課業要請が総括的に把握されていない難点を含んでいる<sup>6)</sup>。このため、小池説

にあつては、課業の設定(労働需要)の性格区分は、英米仏独と日本の中間に位置する「順調なる「生産」アプローチ=半動的課業設定」とでも言うべき性格規定となり、日本の特性把握は不徹底に留まっている。この不徹底が、小池説が雇用関係論に深化せず、キャリア論に踟躇してしまった根本の原因をなしている。

### III 日本と欧米の雇用関係の体系的理解

表2は、マースデンの仕事の取引ルールの再構成であるが、上述したように、背後に賃金のルールが含意されており、その含意を明示化し、その上で仕事と賃金の交換様式としての雇用関係を明示化すると表3のようになるのか。

表3に類型化した欧米の特性は、それら諸国における、(生産労働者の)仕事や賃金についての事実関係の経験的理解を下支えにしないと何を言っているのか「わからない」。

英国について、石田(1990)が明らかにしたことは、賃金は職名(job title)に一つの賃率が張り付いていること、そこに「頑張りに報いる」という賃金思想は皆無であることであつた<sup>7)</sup>。米国

表2 4つの取引ルールの再編

		課業の設定(労働需要)	
		単なる「生産」アプローチ=静的	「効率」アプローチ=動的
合意基準 (労働供給)	「課業中心」基準 = 仕事基準	職位 work post ルール (アメリカ, フランス)	—
		職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)	—
	「資格中心」基準 = 仕事基準	職業資格 qualification ルール (ドイツ)	—
	「能力中心」基準 = 人基準	—	職能等級 competence rank ルール (日本)

表3 仕事・賃金・雇用関係の欧米と日本の比較

	課業設定(→仕事)	合意基準(→賃金)	取引様式(雇用関係)
欧米	静的課業設定	仕事(含職業資格)基準	集団的取引(静的課業の維持と一律賃金の交渉。追加的課業への追加的賃金交渉)
日本	動的課業設定	人基準	個別的取引(人事考課)を軸にした集団的取引(枠組み)

については、GMのランシング工場の賃金が、2005年時点で組立労働者は全員一律に26.16ドルであった、と言えは十分であろう（石田・篠原2014：46-48）。ドイツのフォルクスワーゲンの組立労働者は、少なくとも2011年まで人事考課がなかった。

こうした日本では全く想像もつかない賃金の姿を、観察が古いとか、一部分の観察であるとかと言って安心してみせたり、仮にその存在を受け入れたりしても文化や歴史の違いと言い切って粘り強い省察を加えないのが私たちの習性ではなかったのか<sup>8)</sup>。表3は、そうした賃金は、それに相応しい仕事と対応しているということ、その結果、雇用関係は集团的取引として表現されること、一言で言えば、仕事、賃金、雇用関係は三位一体的に存在しているということを言おうとしている。この欧米の三位一体性ととの対比で、日本の雇用関係はどのような異質な三位一体性の下にあるのかを明示しようとしたものである。

## 1 欧米の仕事・賃金・雇用関係

表3の欧米をまず説明しよう。

(1) 仕事のルール：仕事の最小単位である課業(task)は、労働者が従事する職務、職位もしくは労働者が保持する職業資格に応じて、事前に決定されている。経営の都合に応じて経営の裁量で、課業が設定されることはない。静態的課業設定と表中で示したゆえんである。

設定された課業を受容し履行してはじめて仕事のルールは成立する。この成立のためには課業の静態性が、経営裁量によって崩されることのないように維持される必要がある。従って、仕事のルール成立の背後には、旧来の静態的課業設定に裁量の余地を入れ込もうとする経営に対する労働側の対抗が含意されている。課業設定を巡る対抗と妥協の結果として課業設定の静態性をみなくてはならず、結果としての静態性の背後には労使の取引の想像を絶する抗争がある、そのようなルールと理解する必要がある<sup>9)</sup>。

日本との比較を念頭に置けば、経営計画とその進捗管理としてのPDCAの機能はせいぜい経営層（課長層）までに留まり、監督層以下は生産量

の達成のみが課され、それ以外の目標とは無縁の事前に決められた業務遂行の世界であると考えられる。

(2) 賃金のルール：仕事のルールが、(1)で述べた静態的課業の淡々たる遂行に他ならないとすれば、賃金は、静態的課業の集合である。職務、職位、職業資格に基づいた一律の金額となり、それらに従事する労働者は同一の職務、職位、職業資格であれば、個人差のない同一の賃金になるのが合理的である。表中に仕事(含職業資格)基準と記したのはこの意味である<sup>10)</sup>。仕事基準と言っても、そこに人事考課による個人差が当然視されて議論される日本の常識とは天と地の違いがあることは重ねて留意されたい<sup>11)</sup>。

(3) 雇用関係：雇用関係の要点は、静態的課業の維持と仕事基準の一律賃金の引き上げに向けた徹頭徹尾の集团的取引として特徴付けられる。追加的課業は追加的賃金交渉を必然化する。雇用保障はこの交渉関係に内包されておらず、結果的に社会秩序維持の観点から、職業訓練制度や生活保護制度を核とするセーフティネットの手厚い構築を必然化する。

留意点は二つである。第一に、賃金水準引き上げが、徹頭徹尾の集团的交渉であることの意味である。行論で明らかのように、課業を静態的にとどめること自体が重要な取引であり、この取引が全うされれば、賃金での合意調達はさしあたり不必要である。不必要と言うよりも賃金を操作して(人事考課をして)合意を調達する手段を賃金制度が持っていない。個々人は自らの努力で賃金の引き上げを図ることができない取引関係の下では、企業は(職場の秩序はともかくとして)、処遇格差を巡る社会秩序の維持という機能を持ち得ず、賃金交渉は企業の枠を越えて政治化(支払い能力の有無を度外視して)することが必然化する。第二に、徹頭徹尾の集团的交渉者としての労働者は、賃金を超えた社会政策的施策の集团的交渉者に変身する必然性を持つ。

## 2 日本の仕事・賃金・雇用関係

上に概括した欧米の取引関係とは全く異なる関係が日本の雇用関係である。

(1) 仕事のルール：日本の課業が事業計画を達成するための進捗管理（PDCA）から必然化する課業の総量が部門・職場にブレイク・ダウンされたものであることは日本の常識となっている。市場を中心とする環境の不確実性と人間の限定された合理性とが相まって、課業は不確実性への絶えざる試行錯誤的適応と成らざるを得ない。この意味で経営は動的な課業を要請している。日本の特徴は全社員に動的な課業が要請されていて、労働者は課業の動態性に制約を課す取引を行わないことにある。従って、この受容は仕事のルールの内部での集団的取引に媒介されていない。換言すれば、経営裁量がほぼ無制限に貫徹し、労働組織はその裁量制限の交渉を基本的には持たない<sup>12)</sup>。これが基本的特徴である。

ただし、事業計画自体が過年度の部門実績＋アルファとして立案される以上、実績＝経験に制約されている。その過去の実績は部門に即して言えば、部門長が部門目標を部門構成員の職務遂行能力を勘案して課業を割り振って業務遂行をした結果である。従って、動的な課業は社員個々人の職務遂行能力に、無論、制約されている。取えて、欧米との対称性を重視して仕事の要請とその受容のルールを日本に求めるとすれば、要請された課業の受容は職務遂行能力を基準に受容されるルールと見ることができ、マースデンのように「職能等級ルール」と言うことも不可能ではない。だが、社員個々人が少しでも難しい仕事にチャレンジして能力の伸張に努めるべきであるという強く共有されている規範に支えられた、交渉なき受容であるという特性は決して軽視されてはならない。

(2) 賃金のルール：計画達成のための逐次的環境適応を内実とする動的な課業は「思考」を必要とした「知的労働」たらざるを得ない。「知的労働」には個人差が避けられない。個人差のある「知的労働」の価格付けは個々人の職務遂行能力とその成果を基準にするのが自然である。それは社員の職務遂行能力による等級区分＝職能等級、等級内部での人事考課による個々人の仕事ぶりの評価（能力と成果）を反映した賃金として具体化する。

上述したように、仕事の要請と受容の間は取引

を媒介にせずに、基本的に指示命令が通用する。その受容は、このような背後の賃金インセンティブの制度により支えられている。課業は能力に見合い、能力が賃金に反映されるという意味で、能力を媒介にした仕事と賃金の交換関係がここにはある。動的な課業設定とその受容は、個人差のある仕事の遂行を意味し、人基準の個人差のある賃金を必然化する。

(3) 雇用関係：動的な課業設定から個々人の職務遂行能力に応じた課業配分が生じ、そうした個人差のある仕事内容に見合った個人差のある賃金の支払いという関係は、欧米との対比で言えば、人事考課を媒介とした個別的「取引」を主軸とし、制度的枠組み（＝賃金制度）は集団的取引であると特徴付けることができる。

この特徴付けには、しかし、いくつかの留保が必要である。第一に、個別的「取引」と言っても、これは上司部下関係であるため、取引の対等性がなく（人事考課の手続きを見よ）、これと表裏の関係であるが、集団的取引と言っても、個々人の仕事内容（範囲、レベル、労働時間）、個人の賃金額にまで集団的取引は及ばない<sup>13)</sup>。事業計画とその進捗管理、報酬管理という管理の仕組みを背景に、具体的な課業と賃金は上司部下関係により決定されるからである。雇用関係は、経営管理に埋め込まれた擬似的取引であり、この擬似的取引の背後に経営管理への協力関係が前提されている<sup>14)</sup>。

第二に、賃金水準の決定も個人の人事考課を伴った昇給と、全体のベースアップの二つに区分され、どうしても個人の関心は、前者の自らの努力水準の反映である昇進・昇格・昇給に関心が集中し、後者の集団的取引であるベースアップには気持を入れにくい。集団的取引による賃金水準の決定は、個人的取引を維持する経営管理に支障を来さない限りでの水準になりやすい。

第三に、取引が表面化せずに、経営管理への協力に埋め込まれた様式を取り得るためには、雇用保障への経営のコミットメントや経営裁量自体が労働搾取的でなく穏当であるという日常的証拠の提供による信頼形成が不可欠であろう。雇用保障の破綻はこの信頼を裏切るものであるが、それは

かえってそうした破綻の未然防止のための労働側の企業への協力行動を誘う。企業を越えた社会政策的施策（職業訓練制度）の構築には政労使の並外れた合意形成が必要であるが<sup>15)</sup>、その合意形成に向けて労働側が集团的交渉者として立ち現れる契機を欠いている。

#### IV 日本の賃金の特性とその変化

欧米は欧米で、日本は日本で、仕事・賃金・雇用関係が、課業の設定様式を起点にして、それぞれが独特の首尾一貫した（三位一体的な）取引関係を持つことを明らかにした。しかし、モデル的な考察の常として、その変化は捉えがたい。変化を捉えるためには、それぞれの独自の仕組み＝制度が内在的に抱えている制約を洞察することである。論旨を明確にするために、ここまで述べてきた日本の制度は1980年代までのものであり、以下は90年代後半から今日までの変化を対象とする。

その変化の象徴は「成果主義」的賃金改革である。しかし、直ちに問われるべきは、欧米との対比でかくまでも経営裁量が自由に発揮できる雇用関係にあって、日本の賃金の、経営にとっての制約は何であったのかという問いであろう。

##### 1 二つの原理と市場に照らした再評価

制度一般に通用することであるが、経済制度は、歴史的経緯に規定された経路依存性（path dependency）と経済的合理性とによって形作られている。Ⅲで日本の仕事と賃金の取引を、協力の関係に埋め込まれた擬似的取引と特徴付けたが、この特性の内側には、経済的合理性の側面と経路依存性の両側面がある。

経済的合理性の側面は、仕事のルール（動態的課業設定、PDCA、上司部下関係による業務命令とその受容）に照応する、労働側の職務遂行能力を基準とし、人事考課を媒介にした賃金制度（職能基準、人事考課、個人別賃金）の必然性である。

経路依存性の側面は、戦後改革・戦後危機・高度経済成長期を通じて形成されてきた労使協力体制を制度的に支えてきた雇用保障と生活賃金保障

から帰結される年功処遇の特性である。この経路依存性は、理詰めを経済合理性志向に支えられたものではなくて、各人の前年度の賃金を下げられないという暗黙の組織内合意の継承という賃金実務的習性に支えられている。

こうした両側面からなる賃金特性は、職能基準を媒介にして、両側面は統合されていた。仕事のルールからの要請である職能基準は、動態的課業を遂行するに当たっての技能がOJTを通じた年功的熟練の要素を包含していたし、他方、年功的処遇からの要請は、その職能基準の年功的運用によって満たされるという関係があったからである。

こうした整合性は、1990年代以降の経済成長の終焉とグローバル競争（とりわけ中低開発国の低賃金による競争）の激化により、反省を余儀なくされた。日本の賃金制度の持つ労務費・人件費の肥大化を必然化する年功的性格が反省・精査されることになる。この反省の方向性を単純に言えば、賃金の年功的決定部分を縮小し、能力や成果に応じた決定部分を拡大するということになるが、問題は仕事管理上の便益（上記の経済合理性の側面）と人件費の肥大化（上記の経路依存性の側面）とはトレードオフの関係に置かれていることであった。

トレードオフとは何か。動態的課業設定とその安定的受容を内容とする仕事管理の必要は、OJTによる技能形成が不可欠であり、その技能形成を促す職能的社員等級と人事考課（能力考課と業績〔成果〕考課）という処遇制度を必要とする。経路依存性の表現である前年度の賃金を下げられないという賃金実務的習性は、人事考課の必要→昇給の必要→昇格の必要→人件費の肥大化を必然化する。この取引関係では、人件費の肥大化を解消しようとするならば仕事管理上の便益を支える処遇制度のインセンティブ機能を劣化させてしまい、仕事管理の円滑な運用が危惧される。

このトレードオフが本当なのか、危惧に過ぎないのかは、市場に照らして精査検証されるべきであるという発想、この発想が垂れ込めたのが1990年代以降の労働の風景である<sup>16)</sup>。この精査は事業運営の組織と市場への配賦関係の改革を含

み、一見、賃金改革とは思われない大改革であったが、そこには旧来の制度が必然化した人件費肥大化＝「高賃金」が仕事を遂行する上で不可欠なのか、市場の賃率で十分仕事は回るのではないかと、という深刻な問いがあった。この解は以下の二つであった。

第一に、大組織の分社化であった。製造業の生産部門、非製造業の付帯業務部門を子会社として切り出し、そこでの賃金制度は業務遂行のための必要労働力を確保できる賃金水準であればよい。当初は、分社化以前の組織の社員が出向（賃金水準を維持して出向）で就労し、やがて労働の新陳代謝が起り全体としての賃金水準は市場賃率に合致させることができる。第二に、組織内部で仕事管理（PDCA）の範囲の限定と外部労働市場の活用である。派遣、請負、パートタイマー、アルバイト等の非正規雇用の拡大である。ここに雇用関係が成立する以上、賃金水準は自ずと市場賃率となる<sup>17)</sup>。

要するに、1990年代以降に進行した賃金改革は、仕事の限定（動態的課業設定→PDCAの及ぶ範囲の限定＝非正規雇用）を通じて、あるいは経路依存性の不可欠性への精査（生産、付帯部門の子会社化）を通じて、組織的賃率を市場賃率に置き換える改革であった。こうした改革が進行し得たのは、戦後高度成長期に形成された組織的決定の賃金水準が市場賃金に対してかさ上げになっていたことと、グローバル競争の激化に伴う企業経営の困難から必然化した雇用不安による労働側の賃金への期待水準の低下があったことを意味している。

残るは、正社員の賃金の改革であった。

## 2 「成果主義」的賃金改革の意味

正社員は動態的課業の遂行を担う<sup>18)</sup>。この遂行に見合った反対給付は、上述したように、OJTによる技能形成、その技能形成を促す職能的社員等級と人事考課という処遇制度を要請するのみならず、人事考課の必要→昇給の必要→昇格の必要→人件費の肥大化を随伴していた。この取引のルール改革が「成果主義」的賃金改革である。ここでの問題は、第一に、反対給付の側の減価（人

件費の肥大化の抑制）が仕事の側の効率性を損なわずに可能かどうかであり、第二に反対給付の側のルール変更の要点は何かである。

第一の問題について。ここでの雇用労働は市場には存在せず、組織内で養成されるので、市場取引からは切り離された組織内取引（集団か個別かを問わず）で賃金水準が決定される日本の雇用システムの下では、反対給付の減価の交渉は組織内の合意形成の可能性いかんにかかっている。この合意形成を巡って特段の紛争なしに推移した事実は、市場賃率に収斂する分社化、非正規労働の増大は、労働側の全体としての期待水準が切り下げられていたと解釈するほかない。評論やマスコミの「成果主義」の是非を巡る喧噪とは裏腹に<sup>19)</sup>、賃金水準問題も、その前提となる処遇ルールの改変も当事者の合意形成をめぐる紛争として社会の耳目をひく問題とはなり得ず、改革は組織の内側で実に静かに進化したと言ってよい。

第二の問題について。「成果主義」の内実は、その静かな進行故にルールの明瞭にされてこなかったうらみがある。処遇制度は(1)社員等級の設定、(2)等級毎の賃金の設定、(3)人事考課の制度設計からなるが、要約的に述べれば<sup>20)</sup>、(1)社員等級について、80年代に大企業の8割以上に定着していた職能等級制度が、役割等級に変わったこと、(2)賃金の設計について、昇給方式が「人事考課別」昇給から「ゾーン別人事考課別」昇給に変わったこと、この2点が大きな変化である。これらは、一言で言えば、定期昇給（＝ベースアップ0円であっても、勤続する個人の人年経過後の平均的な基本給の増額の仕組み＝制度的昇給）の抑制の方途である。

80年代の職能等級制度は、等級数は大企業では十数等級に及び、社員に昇格のチャンスを小刻みに与えてモチベーションの長期的な維持を図ったが、それは同時に年功的な処遇を必然化していた。実際、各等級は相互に有意な違いをもって定義できない事態が一般化していた。そうした事態は、社員等級設定の原理が職務遂行能力の等級という人材育成の程度（＝供給側）に偏したものであったからである。これに対して、人材育成の成果（＝需要側）は企業業績に表現されるべきもの

であり、個々人の企業業績への貢献度は、企業内の「役割の大きさ」×「成果のレベル」と表現されるという観点から、この「役割の大きさ」をもって社員等級を設定する役割等級制度が対置された。役割の等級は、平易に言えば、部、課、係という組織構造によって経営管理層は区分され、非管理職は、「教えられる」「一人前」「習熟中」という旧来の職能基準をもって代用する。これにより、等級定義は明瞭となり、何よりも等級数が減少する。等級数の減少と各等級毎の賃金レンジの上限の厳格化は、定期昇給の適用者を制限することになる。

今ひとつの方途は、昇給方式自体を変更することであった。80年代の昇給方式は、職能等級毎の「人事考課別」昇給であり、評価が最低であってもプラスの昇給が制度化されており、更に、等級毎の賃金レンジの上限管理が厳格でなく、同一等級への長期の滞留者も（レンジ内部の昇給よりは減額されるにせよ）プラスの昇給が確保される制度であった。これに対して、改革は大手企業を中心に「ゾーン別人事考課別」昇給方式の導入により定期昇給原資の圧縮に向かった。昇給は、「人事考課」だけではなく、同一役割等級に位置付けられる社員の昇給前基本給額の位置（ゾーン別、例えば4区分の第1から第4分位のどこに位置するか）とのマトリックスで決められる。このマトリックスのイメージを表示すれば、表4のごとし。このマトリックスの対角線上に昇給額0円が並び、対角線から右上方に離れば離れるほど（昇給前基本給額が高いほど、また人事考課「コンピテンシー評価」が低いほど）、減給額が増え、他方、対角線から左下方に離れるほど（昇給前基本給額が低いほど、また人事考課が高いほど）昇給額が増える。この昇給方式が全ての等級について完全に実施できれば、減給総額と昇給総額は打ち消し合い、定期昇給は消滅することになる。

無論、この「ゾーン別人事考課別」昇給が完全に定期昇給を解消するような形式での合意の調達は困難である。組合員上位層＝監督層の等級について、表4のICにて僅かな減額が合意されるのが多くの事例であろう。しかし、重要な点は、以下の諸点である。第一に、戦後日本の賃金の特徴

表4 ゾーン別昇給

	S	A	B	C
I	0	-	--	---
II	+	0	-	--
III	++	+	0	-
IV	+++	++	+	0

ポリシーライン

であった年功賃金を制度的に支えていた定期昇給に、「ゾーン別」という決定要素を入れることによって定期昇給のコントロールの手段を経営が手にしたことである。第二に、この昇給表の形姿の確定は、より仕事論的合理性に即して、あるいは仕事論的要請に見合った人材育成の必要に即してなされる報酬制度に向かったことである。第三に、2000年代以降、こうした定昇の減額を促す制度改革にもかかわらず、組織労働者の実質賃金が、概ね維持されて推移したことは、仕事管理による合理性がその維持に当たって貫かれたということでもある<sup>21)</sup>。

## V まとめにかえて

上に述べたことは、正社員の賃金水準の停滞、もしくは非正社員の量的拡大による勤労者全体の賃金の低下は、仕事・賃金・雇用関係の日本の特性に即して一つの必然であったことを述べたに過ぎない。この必然性を覆す知恵を私は持たないが、必然性の延長を展望できる無理のない見通しについて言及し、まとめにかえたい。

第一は、労働市場の動向から予想される事柄である。生産労働人口の減少が人手不足の兆候を示し始めている。企業は多少とも人手の安定的確保の方策に動く傾向にある。方策は、非正規の流動的労働力を焦点に、市場的賃金決定から距離を取った組織的決定の方向に幾分か動く可能性がある。これは、非正規の雇用管理に人材育成やキャリアの概念が入り、等級的な処遇に多少とも動くことを意味する。そうした処遇管理や賃金水準は、正社員でキャリア志向を持たない女性労働や60歳代前半層の処遇管理と賃金水準との平衡の考慮を必要とすることにもなろう。こうした、組織的

考慮が正社員と非正社員との賃金決定原理の異質性を弱め、連続的な雇用管理を生む可能性は、繰り返しになるが、多少ともある。

第二は、仕事・賃金・雇用関係の日本的特性に当てはまる中核的正社員の雇用関係の帰趨である。率直に言って、ここでの焦点は賃金水準ではなく、相対的な「高賃金」の基盤である雇用の確保とその根拠である個別企業の競争力の確保である。しかし、競争力の確保のための人員整理があるように、雇用の確保と企業競争力の確保とは単純に一致しない。この一致のための労使の努力は、事業計画の完遂に向けた職場レベルに基礎を置く合意形成の継続的維持の努力以外にはあり得ない。中核的正社員の雇用関係は、事業計画を軸とした参加的様式を強めると予想される。

- 1) かつて1973年のオイルショックに伴う狂乱物価後の1975年春の賃金交渉で労働組合から賃上げ要求の自粛を内容とする「経済整合性論」が提唱され、インフレの沈静に向かった経緯がある。日本の労働組合の行動がその後の安定成長に寄与したと評価された。現在の政府から労使に期待されている賃金引き上げ要請も同じ「経済整合性」の要請であるが、その内容は賃金引き上げ要請であり、日本の雇用関係の特質はその原動力に欠ける恨みがある。1975年以降、労働組合の行動特性はこの意味で首尾一貫している。
- 2) 本稿は石田(2014)の3節と4節をベースに、それが込み入った論述でわかりにくい恨みがあったために、新たに書き下ろしたものである。なお、本稿の方法はWilliamson(1985, 1996)から学ぶことが多かった。
- 3) ここで留意すべきは、生産量が通常KPIに含まれないことである。製造業の生産部門では生産量を増やすことは目標になり得ない。受注量により与えられるからである。問題は与えられた生産量を達成できるかどうかである。ところが、生産量の達成は当たり前で、特別に重点管理項目として注力せずともルーティンとして達成しうる仕組みを日本企業は歴史的に構築してきたからであると私は考えている。生産計画に対する勤務態勢、応援・配置転換の労使協議の定例化を想起せよ。そして何よりも無断欠勤の少なさを想起せよ。他方、欧米では生産量の達成こそが職場管理者の唯一の目標となっている。
- 4) 労働需要の質はこのKPIから演繹されることが了解できたとしても、労働需要の量はこのKPIからは決定できないのではないかという疑問について、自動車工場を念頭に置いて補足したい。KPIのC(原価)は製品1単位当たりの原価低減目標であり、部材費、間接経費を除外すれば労務費の低減に帰着する。労務費 = (1人当たり人件費) × 総工数であるから、労務費の低減は、1人当たり人件費の低減と工数低減に分解される。1人当たり人件費は外部人材、有期雇用と正社員の組み合わせをどうするかの問題に帰着し、工数低減は改善業務の進捗(生産部門におけるCの進捗)に帰着する。勿論、前者の雇用ポートフォリオは、生産量、在籍正社員数、Q(品質)とのトレードオフの総合的勘案を必要とするけれど、KPIから労働需要の量の要請の基本骨格が確定さ

れる。

- 5) これら取引ルールが全て労働組合と経営との集約的取引の結果であるとは必ずしも言えない。転職行動を通じた労働市場からの圧力を受けて、経営は個人個人の合意調達的手段としてルール形成を行うことも含めて総合的に考察されなくてはならない。本稿はこの点に立ち入っていない。英米についてはこの点は無視できず、今後の課題としたい。
  - 6) 詳細は石田(2014: 42-45)を参照されたい。
  - 7) 「我々は彼にその職務の水準以上の才能を發揮せよというふうには望まない。結果として全ての労働者はそのおのの能力と関係なく同じだということになる。これが科学的経営管理というものです。」「もし個人個人に上長の主観に基づいた賃金を別々に支払うとすれば、労働者は必ず文句を言うてくるということだ。…というのはいずれも評価されるということが公平でないといわれは感ずるからです。」(石田1990: 122-123 英国人事担当者のヒアリング)
  - 8) 勿論、近年の変化や非組合分野の観察は必要である。私の不勉強からか、近年の実証研究を知らない。
  - 9) このように理解することによって、はじめてマーステンが本文中に引用したように、欧米諸国の取引ルールを「職場秩序と協力」の確保のために合理的であると述べた真意もよく理解できるし、飾らない優れた観察であることも理解できる。なお、参考までに言えば、静態的課業設定を軸にした労使の葛藤と抗争は、例えば英国の1980年代までの労使関係の中心的テーマであった。戸塚他(1987, 1988), Edwardes(1983), Thornett(1998)を参照せよ。GMについては石田・篠原(2014)を参照されたい。
- 2点補足したい。第一、注8)でも触れたように、英米仏独の近年の状況に関する実態調査が手薄である。但し、スウェーデンについては仕事のルールにまでは及んでいないけれど西村(2014)がある。第二、生産労働者についての仕事のルールがここまで効率性から遠い企業経営は、競争力確保をどこで挽回しているのかの実証的研究も手薄である。理論的には青木(2011)が参照されるべきであるが、概念構成重視の偏向があり、実証的な補足が必要である。
- 10) やや話を混乱させてしまうかも知れないが、出来高賃金(能率給)の問題は残る。課業の静態性が維持できても、それは仕事の種類とレベルが特定されるだけで、その特定された仕事をどれほどの能率で行うか(=仕事の密度)は不定である。この能率を巡る争いは、日常の時々刻々の仕事ぶりにかかわるので、経営管理の難易度が高い。このため能率の直接のコントロールやモニタリングではなく、賃金インセンティブを通じての労働者集団の自発的な管理に委ねる可能性が高かった。しかしこのことが逆に労働者集団の機会主義的行動によって、能率管理の本来の役割が賃金引き上げの手段に転化したため、やがて能率給は廃止されることになった。以上は、主として英国の経験のベースにした記述である。戸塚他(1987), Brown(1973), Edwardes(1983)を参照。スウェーデンの集約的な団体交渉の前提にはイギリスの出来高賃金を巡る職場紛争を遥かに上回る紛争状況からの脱却の意図が込められていたことも留意すべきである。
  - 11) 本文中で述べた仕事基準の賃金の特性は、労働組合による職務規制が前提とされているが、労働組合の組織率の低下が著しい近年の英国や米国の仕事基準の賃金特性は、別途実証的研究が必要である。米国については石田・樋口(2009)を批判的に検討されたい。
  - 12) 明示的な制約の一つと言えるのは労働時間の上限設定ルールの交渉であるが、経営裁量の制約という本質に届いているかは疑問である。石田・寺井(2012)を参照。もう一つは仕事の配分であるが、日本の場合、これは配置転換や転動に伴う制度的枠組みルールと本人の合意による制約はあるが、そ

の制約の程度は雇用保障とのトレードオフのため、制約の程度は低い。

- 13) 労働時間は最も集团的取引が及びやすいと見なされやすいが、実情は違う。石田・寺井 (2012) を参照されたい。
- 14) 勿論、労使協力関係一色で日本の雇用関係の特徴付けることには賛成できない。協力関係の内部で仕事と賃金の「取引」が擬似的とはいえ埋め込まれていなくては事業運営は円滑に進行しないからである。
- 15) ドイツの訓練制度形成の歴史的経過については Thelen (2004) を参照。
- 16) それ以前は何故精査されずこの時期から精査が必要になったのかを、賃金制度の「供給重視」から「需要重視」への転換という概念で分かりやすく巧みに表現したのは今野 (1998) の功績である。
- 17) 請負は、大企業の賃金水準を中小企業の賃金水準に引き下げる効果がある。
- 18) ここでも主たる対象は非経営層の正社員 (あるいは組合員の範囲) である。
- 19) 城 (2004)、高橋 (2004) を参照。従業員が目標値を切り下げる行動等が城 (2004) によって指摘されていて興味深いのが、組織全体として PDCA に支障を来したかどうかはにはわかには判別できない。
- 20) 詳細は石田・樋口 (2009, 第 1 章) を参照。
- 21) 賞与の分配ルールの変化に関する分析、及び、資格 (社員等級) とポストの分離の管理 (特に経営管理層について) がどのように変化したのかの 2 点は本稿では取り扱っていない。今後の研究に待ちたい。

#### 参考文献

- 青木昌彦 (2011) 『コーポレーションの進化多様性』 NTT 出版。  
石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』 中央経済社。  
—— (2014) 「雇用関係の理論と方法のために」 埼玉大学経済学会『社会科学論集』 第 143 号。  
——・篠原健一 (2014) 『新版 GM の経験』 中央経済社。  
——・寺井基博 (2012) 『労働時間の決定』 ミネルヴァ書房。  
——・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較』 ミネルヴァ

書房。

- 今野浩一郎 (1998) 『勝ちぬく賃金改革』 日本経済新聞社。  
小池和男 (2013) 『強い現場の誕生』 日本経済新聞出版社。  
城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通——「成果主義」の崩壊』 光文社。  
高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社。  
戸塚秀夫・兵藤釗・菊池光造・石田光男 (1987) 『現代イギリスの労使関係 (上)』 東京大学出版会。  
—— (1988) 『現代イギリスの労使関係 (下)』 東京大学出版会。  
西村純 (2014) 『スウェーデンの賃金決定システム』 ミネルヴァ書房。  
William Brown (1973) *Piecework Bargaining*. Heinemann Education Books.  
Michael Edwardes (1983) *Back from the Brink*. William Collins Sons and Co. Ltd.  
S. M. Jacoby (1985) *Employing Bureaucracy*. Columbia University Press. 邦訳: 荒又重雄・平尾武久・木下順 (2005) 『雇用官僚制』 北海道大学図書刊行会。  
David Marsden (1999) *A Theory of Employment Systems*. Oxford University Press. 邦訳: 宮本光晴・久保克行 (2007) 『雇用システムの理論』 NTT 出版。  
S. Slichter, J. Healy, and E. Livernash (1960) *The Impact of Collective Bargaining on Management*. Brookings Institution.  
Kathleen Thelen (2004) *How Institutions Evolve*. Cambridge University Press.  
Alan Thornett (1998) *Inside Cowley*. Porcupine Press.  
Oliver E. Williamson (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.  
—— (1996) *The Mechanism of Governance*. Oxford University Press.

いしだ・みつお 同志社大学社会学部 (産業関係学科) 教授。主な著作に『人事制度の日米比較』 (樋口純平氏と共著) ミネルヴァ書房, 2009 年。労使関係論専攻。