

賃 金

石田 光男

(同志社大学名誉教授)

編集委員会からのご要望は、「平成の労働市場を振り返っていただき」「賃金」について「初学者に伝えたい」ことを書いていただきたいとのことである。この要望に適切にお答えすることはかなわないが、「初学者のために」賃金を観察し研究する基本的な視点を前半で述べ、後半で平成の時代の賃金の最大のトピックスである成果主義の賃金制度と賃金論にかかわる論点を述べる。ただし、自分の研究に軸足を置いて述べることをお許しいただきたい。

1 賃金制度の観察の基本

賃金といっても賃金水準がどう決められるかは、主として労働経済学の領域である。ここでは、主として大企業正規社員の賃金制度、それも各種手当を除いた基本給に限定して議論する。

制度としての賃金は、①社員等級、②賃金表、③人事考課の三つの制度から成り立つ。何千人も在籍する社員一人ひとりの賃金を表示するには、まず、①社員を等級に区分して、次に②等級ごとの賃金を表示した一覧表＝賃金表を作成し、③その等級ごとの賃金の一覧表の中のどの賃金に個々人が該当するかを決める人事考課の内容と手続きが定められる必要がある。

①の社員等級は、社員を区分する最も基本的な基準を何に求めるかを表示する。戦後の高度経済成長期以降は、(ア)職務遂行能力のレベル＝職能等級、(イ)職務の難易度のレベル＝職務等級、(ウ)役割の重要性のレベル＝役割等級の三つが主たる社員等級の種類であった。この観察のためには、等級の定義、等級の異動(＝昇格)の条件をよく吟味し自分の解釈が求められる¹⁾。また、部長、課長等の役職ポストと社員等級の関係にも注意を払い、昇格と役職ポストの異動(＝昇進)の区別を知る必要がある²⁾。

②の賃金表は、ただ素直に味わうしかない。等級間の格差、等級内部の賃金の上限・下限の幅、その幅の中の移動(昇給)のルールに注意する。ただし、基本給といっても、年齢給、職能給等、複数の賃金項目が

あるのが普通である。それぞれを詳細に理解し、総合的な解釈をする必要がある。

③の人事考課は、個々人の賃金の上限・下限の幅の中の移動(＝昇給)のさせかたを、個々人の何に着目して、その差異をどのように設定し、差異の分布をどうするかというルールである。人事考課は能力考課、成果評価(成果のみの評価、成果にいたるプロセスの評価に区分される)等に区分されることが多い、それぞれが、昇格、昇進、昇給、賞与の配分のいずれに反映されるのかも重要な観察である。

なお、上記三つの制度が、管理職と一般職でどのように相違するのか、また、一般職を職種(生産職、事務技術職等)に区分しているかどうか注視が必要である。賞与も比重としては重要な賃金である。原資決定の方式、原資配分の部門及び個々人への配分ルールが重要であるが、紙幅の関係で省略する。

2 経年的運用制度の観察

上の賃金制度は、特定時点での制度であるが、年々の変化をどのように受け止めるかの経年的運用の制度の観察もなされなくてはならない。制度自体の改革(例えば、職能給を役割給に切り替えること等)を除けば、年々の変化には、①春の団体交渉(＝春闘)の結果による全員の賃金水準の引き上げ(＝ベースアップ)、②そのような水準引き上げなしにも、1年が経過することによって生ずる従業員個々人の賃金の上昇(＝かつては定期昇給と呼ばれ、近年では制度昇給と呼ばれている)の二つがある。

②の昇給から説明したい。これは、1で述べた賃金表の型の観察と表裏の関係になる。二つの型がある。第一の型は昇給額表で賃金表を代替する型である。個々人の基本給は前年度の3月までの基本給として確定されている額があるから、その額に新年度いくらかを上乘せるのかを表示する昇給額表に基づいて基本給が改定されることになる。この型の賃金表は、昇給額積み上げ方式とか、昇給表方式と呼ばれる。第二の型

は、昇給額ではなく、基本給の実額を賃金表として表示する型で、この型の昇給は、賃金表の特定等級内の賃金レンジを移動するルールをもって表示される。この型は、実額表示方式と呼ばれる。第一の昇給額積み上げ方式の賃金は、勤続年数に応じて昇給額の積み上げの回数が増えるので、必然的に年功的要素を含むことになる。

①のベースアップは、仮に定率での賃金水準引き上げの場合、実額表示方式では実額に定率を乗じて書き換える。昇給額積み上げ方式の場合は、一旦、定期昇給をした上で、個々人の昇給後の基本給に定率を乗ずる。昇給表自体も次年度に向けて定率を乗ずることになる。無論、水準引き上げが定率である場合は少なく、定率+定額等、団体交渉の妥結内容によって多様である。

3 学術的考察への方途

賃金制度を記述するための要件は以上であるが、記述をさらに学術的考察に引き上げる必要がある。その方途を体系的に網羅することは不可能であるが、私がこれまで意識してきた視点を列挙してみたい。

①制度(=ルールの体系)を形成している主体の価値観の解釈。賃金制度は労使間の取引の結果である。取引とは「それ自体の内に、対立、合意、秩序(conflict, mutuality, and order)の三つの原理を含む」(Commons 1932:4)のであるから、制度はいかに対立が内包されていても、取り敢えずの合意形成を秩序化したものである。「対立と合意」にできるだけ観察を及ぼすことが必要であるが、その観察は、合意を成立させている環境的要因を列挙することに満足せずに、合意をもたらす当事者の価値観への言及が求められる。それにはルールを解釈する勇気が必要である。簡単に言えば、日本の働く人々がどのような社会的性格の人々であるかを語るような賃金研究へということである。

②賃金制度の性格規定。日本でよく、成果主義的賃金の人基準であるか仕事基準であるかが言われるが、この点は、後段で述べたい。賃金制度の性格規定のためには、制度を類型化するための概念構成が重要であると私も思うが、しばしば上記1と2で述べた制度の記述自体をおろそかにした思弁的議論に陥る傾向が強いことに危惧を抱いている。

③歴史的研究。(ア)日本の賃金制度の主流が、どのような画期をもってどんな制度からどんな制度に変化したのか。(イ)変化した原因は何か。ここでは、(ア)の「どんな制度からどんな制度に」の「制度」

が正確に記述されること、(イ)の変化の原因を客観的環境と主体の変化の両面から明らかにすることが大切である。

④国際比較。日本の賃金の性格を浮上させるのに不可欠な比較である。私が行ったささやかな研究は、概ね、この分野に捧げられた(戸塚ほか1988;石田1990;石田・樋口2009;石田・篠原2010)。「日本人はイギリスの賃金をみて驚き、イギリス人は日本の賃金をみて驚く。私が賃金に魅せられたのは、そういう賃金の姿である。その姿をよくみつめることが、その地の人間と社会をわかるたった一筋の道である。それが賃金論の面白みである」(石田2016)

⑤労働支出=仕事の研究との関連性。国際比較によって驚いているだけでは駄目である。また、「歴史や文化の違いと言ってしまっただけでは、話はそこでお終いになってしまう。賃金が労働の対価である以上、労働の違いが賃金と対称的に明らかにされなくてはならない。どうしたら、賃金表をみつめるように、労働をみつめることができるのか。そういう課題に引き込まれる」(石田2016)賃金制度の研究の大きな課題は、賃金との交換(取引)である仕事(労働支出)の研究が欠落していることであった。賃金と仕事との関連性は「同一労働同一賃金」を論ずる際の焦点であるが、この欠落のために、議論は実証的根拠の薄い「意見」に終始する傾向があった。克服すべき課題である。なお、蛇足であるが、私は仕事の研究を、賃金論との対称性を意識して「仕事論」と命名してきた(石田2003)。批判的に検討していただきたい。

⑥制度の量的調査。常に制度の研究は、少数の事例に過ぎず、全体はどうなっているのかは証明されていないという難点がある。例えば、後段で述べる、成果主義的賃金の性格として挙げている、(ア)「年齢給」の廃止について、基本給の給与項目に「年齢給」があった企業は規模別に何%であり、その内「年齢給」を廃止した企業はどのくらいの比重を占めるのか、(イ)昇給制度が「昇降給制度」に変わったのは、規模別に何%であるのか等、極めて素朴な量的調査を行うべきである。重要な点は、制度研究で発見された重要な事実を、量的調査(アンケート調査)に馴染むように、言葉の定義を明瞭にした簡潔な質問表を用意することであろう。

4 成果主義という賃金制度

以上の方法的視座を前提に、1990年代から今日にいたるまでのおおよそ30年にわたる、日本経済の基調が成長から停滞に変わった時代の成果主義的賃金を簡

潔に述べる。冒頭にお断りしたように、専ら自分の研究(石田・樋口 2009)の要点を述べるに留める。焦点は60年代後半から80年代の成長期の能力主義時代の賃金制度との相違である。

①成果主義による人事改革の課題と方策。戦後日本の雇用制度上の達成は、個別企業における自主的賃金決定(=分権化)と、長期雇用慣行と年功的賃金のプラットフォームの上に能力差を加味した「能力主義的」管理の定着(=個別化)により、誠実で勤勉な労働を確保したことであった。しかし、この達成には、年功的な賃金上昇が、コストとして組み込まれていた。マクロ経済の停滞が顕著になった90年代以降の企業の人事課題は、労使協力的な関係を損なわずに年功的コストを含む組織合意をどこまで市場的決定に委ねられるかであった。

このための方策は、(ア)付帯的部門を別会社にして、既存社員の向出・転籍、新規労働力の非正規社員化、もしくは別会社の企業サイズに相応しい賃金水準の提示、(イ)市場賃率が成立している非正規社員の活用、(ウ)正社員の賃金改革であった。(ウ)を市場的決定に委ねるとは何か、ここが難問であった。以下、(ウ)の賃金改革は成果主義と呼ばれた。改革の内容を簡単に整理しよう。

②社員等級。社員等級には(ア)職能等級の継続、(イ)職務等級、(ウ)役割等級の三つの選択肢があった。(イ)の職務等級が最も市場に近いが、職務ごとの賃率が市場に成立していない日本にはハードルが高い。(ア)の職能等級の継続は年功的賃金の是正になりにくい、等級を大括り化して昇給(=昇格)の頻度と確率を抑制すれば年功的賃金の是正に資する。(ウ)市場から賃金を発想するという論理に忠実であろうとすれば、「市場」重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献=「役割」×「成果」という論理になり、「成果」は変動するのが常であって等級基準にするには不向きであるとすれば、「役割」を等級付けることは筋が通る。私は役割等級が成果主義人事の中軸になると観察した。役割等級の等級数が、80年代の職能等級の等級数と比べ大幅に減じられたことも重要である。(ア)での大括り化と同様の年功的賃金の是正の意図が込められている。ただし、役割等級の性格については議論が多い。この点は以下の5の④で立ち戻りたい。

③基本給。能力主義時代の基本給の柱は、年齢給と職能給であった(楠田 2004)。これが役割給へと一本化された。この役割給で、非常に重要な点は、一般職層(労働組合員層)について昇給表が「昇給」の

表示ではなく、「昇降給」の表示に変わったことである。私はこの昇給表をゾーン別昇給表と呼称してきた。ゾーン別昇給表とは、昇給表の縦の欄に、当該役割等級に所属する個々の社員の過年度の役割給額を、例えば、四つにゾーン区分(上位から順にⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ)し、横の欄には人事考課の評点(例えば上位からS、A、B、C、D)を表示し、この縦横のマトリックス表に、ゾーンが高い社員ほど昇給を制限し(例えばⅠゾーンでC、Dの評点の社員の役割給を減額する)、ゾーンの低い社員ほど昇給額を寛大にするという「昇降給」の方式を指す。この昇給方式により、等級別役割給は中位水準に収斂し、昇給総額と降給総額との打ち消しが生ずる程度に応じて、昇給額積み上げ方式が必然化する年功的要素は抑制される。

④人事考課。80年代までの能力主義の時代は、「職務遂行能力」の評価が柱であり、能力考課と情意考課がその評価に向けてなされ、その能力をどの程度発揮したかについては業績考課が行われていた。成果主義の時代は、「役割」が評価の基軸になり、役割を担えるかどうかの評価は「コンピテンシー評価」によりなされ、他方、その役割の中でどこまで成果を上げたかは、(ア)その結果に着目する評価と(イ)そのプロセスに着目する評価の両要素を区分した「成果評価」によって評価される。評価の処遇への反映は、「コンピテンシー評価」は昇進・昇格(=昇等級)に、「成果評価」の(ア)結果評価は賞与の個人配分に、(イ)プロセス評価は昇給に、それぞれ反映される。

5 成果主義の賃金制度に関する重要な論点

上の説明を補足すべく、成果主義の賃金制度研究の論点に触れたい。

①賃金制度の更なる観察と記述。4は主として大企業の非管理職についての制度の骨格のみを要約したに過ぎない。大企業での管理職と一般職の基本給制度の相違、賞与制度の変化、中小企業での制度変化など、補強すべき観察が研究全体を見渡して未だ十分とはいえない。また、労働組合もしくは職場従業員の行動の観察も不十分である(この点で三吉(2014)は参照されるべき研究である)。

②賃金改革の文脈。4は本稿の性格上、「賃金」のみを述べたが、日本企業が直面した課題は、組織から人事を発想するのではなく、市場から人事を発想する必要に迫られ、そのために、経営戦略の再構築→組織改革→部門業績管理の精緻化→雇用ポートフォリオの再編を賃金改革の前提として行わなくてはならなかった。そうした一連続の文脈の中に「賃金」を位置づけ

なくてはならない。

③賃金改革の年齢別賃金プロフィールへの影響。制度の研究が計量的検証とどの程度整合しているののかの課題はこの分野全体の課題である（神林（2017）は計量的研究の真摯な努力である）。

④成果主義的賃金の性格規定。「役割給」については、前述したように人基準なのか仕事基準なのかの議論がある（遠藤 2014；黒田 2018；宮坂 2019）。ここでの焦点は「付加価値」への貢献＝「役割」×「成果」としたときの「役割」の等級付けは何を基準にするかである。私の「仕事論」によれば労働支出は仕事を管理するためのPDCAによってルール化されているから、Pの重要性を基準にするほかない。あえて、基準は何かが問われれば、仕事管理基準と答えようか。重要なことは賃金の性格と仕事の性格とを付きあわせて考察することである。この点が従来の賃金研究の欠落点である。

6 賃金制度に関する今日的論点

最後に、今日的論点を足早に触れておきたい。

論点1. 日本企業の開発・製造・販売拠点が海外に転移される中で、大手企業中心にグローバル人事制度が構築されつつある。留意すべきはその人事制度が、ヘイやマーサーの手法によって日本企業の経営職の賃金制度に影響を与えていることである。それに応じて経営職を中心に、仕事管理基準を超えて、各ポジションの定量的評価に基づいた等級区分が進んでいるように思われる。仕事基準になったと言えるのかどうか。

論点2. 働き方改革の法的規制を通じて、「同一労働同一賃金の日本への適用」が喫緊の課題になっている。そのためには、上述したように労働の識別を前提にした仕事管理基準に基づく社員区分の整序と賃金制度の改革が模索されなくてはならないだろう（石田 2018）。

論点3. 65歳への定年延長、70歳までの雇用延長に伴う高齢者の処遇、女性活躍を支援する短時間労働

や勤務地の限定、等々、いずれも多様な従業員の働き方に見合った首尾一貫した賃金制度をどのように構築すべきなのかという問題である。処遇制度の多様性と統一性をどのように図ったらよいか。

以上、小論が少しでも「初学者のために」なれば幸いである。

- 1) 吟味すれば、企業によって使用する言葉がまちまちであるばかりでなく、個々の等級決定には、勤続年数が入り込むのが普通で、職能と職務の区分が曖昧であったり、役割の意味が不明瞭であったりすることが普通であり、観察者が自ら納得する解釈をしなくては社員等級の性格規定は支離滅裂になる（石田・樋口 2009：19-27）。
- 2) 国際比較をした際に明白に浮かび上がる日本の社員等級制度の特徴は、役職ポストの序列とは別に役職に就かない管理職の序列が並存していることである。両序列の関連を観察する必要がある。

参考文献

- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
 ——（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
 ——（2016）「賃金論の面白みと深み」『生産性新聞』2016年4月5日号。
 ——（2018）「『働き方改革』と労使関係の課題」連合総研レポート「DIO」No. 341。
 石田光男・篠原健一（2010）『GMの経験』中央経済社。
 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房。
 遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。
 神林龍（2017）『正規の世界・非正規の世界』慶應義塾大学出版会。
 楠田丘（2004）『賃金とは何か』中央経済社。
 黒田兼一（2018）『戦後日本の人事労務管理』ミネルヴァ書房。
 戸塚秀夫・兵藤剣・菊池光造・石田光男（1988）『現代イギリスの労使関係（下）』東京大学出版会。
 宮坂純一（2019）『賃金と働き方』見洋書房。
 三吉勉（2014）「成果主義人事制度改革への労働組合の対応」同志社大学社会学会『評論・社会科学』No. 109。
 Commons, John R. (1932) "The Problem of Correlating Law, Economics and Ethics," *Wisconsin Law Review* 8.

いしだ・みつお 同志社大学名誉教授。主な著書に『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』（ミネルヴァ書房、2003年）。労使関係論専攻。