

企業業績と賃金決定

——賞与・一時金の変遷を中心に

萩野 登

(労働政策研究・研修機構リサーチフェロー)

企業業績が賞与・一時金に影響するのは当然であるが、その影響度合いは時代とともに変化する。本稿では賞与・一時金の変遷をたどりつつ、企業業績がどのように反映されてきたのかを概観する。賞与・一時金は制度として、明治から大正期に定着していくが、この頃は主従関係における恩恵的な施し、また現在以上に利益還元としての意味合いが強かった。その後、戦時下で制度化された賞与は生活給的な性格を強め、戦後、労働組合の増加とともに、賞与・一時金が交渉事項となると、物価高騰への対応として生活給としての性格をさらに強める。戦後復興期から高度経済成長期に、賞与・一時金の支給月数は伸び続ける。こうした動向を安定させるために年間臨給方式が導入される。石油危機後の安定成長期に入ると、企業業績によらない産業内の平準化、企業内の個人査定においても均等化が進む。その後、バブル経済の崩壊を経て、鉄鋼・電機などの輸出産業は円高の影響もあり、産別闘争として取り組まれた一時金の統一要求・統一回答の維持が難しくなり業績連動型の決定方式に移行する。同方式は多くの企業で採り入れられるまでになったが、マクロ・ミクロともに岐路に立たされている。第一は新型コロナウイルス感染拡大によってリーマンショックを超えるといわれる景気後退の中、支給水準の大幅な低下が予想されることである。第二に企業内では正規・非正規労働者間の賞与・一時金における処遇差に対して同一労働・同一賃金原則を踏まえた公正な待遇の確保が求められているからである。

目次

- I はじめに
- II わが国特有の賃金制度・慣行としての賞与・一時金
- III 終戦直後から強まった生活給的性格、労使の交渉事項へ
- IV 高度成長期に安定化、大手が年間臨給方式を導入
- V 大手で年間5カ月超に経営側が苛立ち——能力主義による業績配分を
- VI 安定成長期に強まる産業内平準化と社内配分の均等化
- VII ライフサイクル論を付加した鉄鋼労連と電機労連の80年代の賃金政策

- VIII 鉄鋼労連が新運動パターンに移行——賃金・時短・一時金を同時決着
- IX 大手電機メーカーは90年代後半に回答分裂、富士通が業績連動の先鞭
- X 経営側は春闘の「構造改革」と「総額人件費管理の徹底」を主張
- XI 電機・鉄鋼大手が「業績連動型一時金」を導入——労働側はミニマム4カ月で歯止め
- XII 岐路に立つ賞与・一時金——直面する課題

I はじめに

編集部から依頼された本稿のテーマである「企

業業績と賃金決定」は、労働問題のなかでそのメカニズムを解明すべき重要な課題といえる。しかし、賃金関係の統計をみても明らかなどおり、非管理職の場合、企業業績に連動して株価のように月例賃金が上げ下げされることはない。企業業績が主に反映されるのは、わが国の場合、賃金体系のなかで大きなウエートを占める賞与・一時金ということになる。そこで本稿では、賞与・一時金について明治以降の歴史的な変遷を振り返りつつ、戦後強まった生活給としての性格、そしてバブル崩壊後、拡大してきた業績連動型決定方式への展開を中心にすえる。

II わが国特有の賃金制度・慣行としての賞与・一時金

一般的にはボーナスと呼ばれ、夏と冬に支給される賞与・一時金は、他国にはみられないわが国特有の賃金制度・慣行といえることができる。欧米では経営層・管理職に関しては、年俸制の中でボーナスの占めるウエートが極めて高いケースはあるものの、一般社員に対して、年間4～5カ月分¹⁾の賞与・一時金を安定的に支給する国は見当たらない。海外にも類似したボーナス制度はあるが、社員に対しては、せいぜい1カ月程度が多い。

賞与の起源については、江戸時代に商家が年の瀬に、番頭・手代に「餅代」として渡した包み金の習慣が年末賞与の始まりとするのが定説となっている(鎌山 1984)。また、お盆には住み込みの丁稚・手代などに「小遣い」「おしきせ」が支給されており、現在に続く年二回の賞与の原型が江戸時代に形成されていたことになる。しかし、その性格は封建的主従関係における身分制度を前提にしており、「餅代」「おしきせ」等はあくまで支給する側の恩恵的な施しであり、受け取る側は有難く拝受するものであった。

こうした商家で生まれた慣行は、封建体制が解体した明治時代に、官庁・官営工場、銀行、民間企業のなかで賞与制度として定着していく。明治初期の国立銀行では、渋沢栄一が設立した第一国立銀行で定められていた利益配当金規則に準じ

て、収益状態に応じて取締役と職員に対して、利益の一定割合を配当する制度が設けられていた。その後、企業利益を配分する仕組みは、製造業にも浸透していくものの、制度の対象は職員止まりで、工員を含めた事例は少なかった。職員と工員の関係は欧米のホワイトカラーとブルーカラーの相違に例えることができるが、当時、両者間の身分的な上下関係は極めて強固だった。

明治後半になると、労働移動が激しかった工員層の定着を促すため、製造業で勤続奨励策として賞与が活用されるようになる。三井財閥系で基幹産業の一角を担った王子製紙では「明治37年以降営業上の損益の多少により職員以下職工(工員)等に対する賞与金を増減すべし」という規定があった(田中 1984)。しかし、これは工員全員を対象に支給されるものではなく、現在も残る精皆勤手当に相当するものとみられる。

大正期に入ると工業化がさらに進み、工員の数が大幅に増加する。それに労働運動の進展も加わって、役職員等に支給が限定されていた賞与への不満が、異議申し立てのストライキにつながるケースもでてくる。この結果、工員層への賞与支給が広がっていくものの、職員と工員間の格差は大きかった。当時、三井、三菱、住友などの財閥系企業で賞与は、出勤日数と月給の額に応じて決まる普通賞与と企業業績・査定が反映される特別賞与で構成されていた(昭和同人会 1960)。王子製紙では合計の年間賞与が課長・工場長級で20～24カ月分、係長級10～20カ月、職員等の正社員で8～10カ月分に対して、工員は2カ月前後と極端な差異が存在していた。大正12年の河田峰朗調査によると、対象企業45社の正社員(職員)に対する年間賞与は、平均7.4カ月分で年収に占める割合は、現在よりも高くなっており、工員層との格差は極めて大きかった。

大正期から昭和に入ると、第一次世界大戦や世界恐慌の影響で、不況が深刻になり、利益配分制度は崩壊を余儀なくされ、収入減を伴う定額制への制度見直しが実施された。戦時色が濃くなってくると物価が高騰し、賃金統制で名目賃金は維持されたものの、実質賃金の低下が顕著となり、家族手当、住宅手当などの生活賃金が重視され始

める。そして、工員と職員は一体たるべきだとして、戦中の昭和20年4月に厚生省が作成した「勤労者（工員）給与制度指導要領」では、基本給を月給制とすることが提唱され、工員の給与については定期給与・特別給与（利益の一部）・臨時給与（価格報奨その他）で構成することが盛り込まれていた（孫田1972）。

物価の高騰に対応するために、戦後、職員と工員の区別なく労働組合が給与を含めて生活賃金重視の要求を掲げる原型は、すでにここで形作られていたともいえる。

Ⅲ 終戦直後から強まった生活給的性格、労使の交渉事項へ

太平洋戦争の敗戦後、民主化の5大改革のなかで、いち早く着手されたのが「労働組合結成の促進」だった。終戦から2カ月も経たない1945年（昭和20年）10月初めに閣議決定があり、政労使による政策形成の嚆矢となる労務法制審議委員会ですら同月下旬からほぼ一カ月で労働組合法案がまとめられた。法案は12月に国会提出されたあと、早くも翌46年3月に施行される。

初回の審議委員会総会で使用者側委員は「戦時中の労資一体、日本の勤労観念を悪いと決めつけるべきではない」と主張したが、労働側委員は「労働組合法の基礎に日本的、神話勤労観を置くようなことはいささかも起こってはならない」と譲らず、封建的な主従関係に縛られない制度を求めた（労働政策研究・研修機構2016）。そして、戦後民主化の原動力を労働運動が担うことになる。

終戦直後の労働運動が直面したのが食糧難とインフレで、最大の課題が「食べる」賃金の確保だった。そのため、給与の性格も大きく変質することになる。「終戦直後は期末成績の如何によるという理念は毛頭なく、ただ喰うために中元、歳末の臨時出費はもちろんのこと、低賃金あるいは飢餓賃金たる定期給与生活による赤字補填のために支給されるという生活給的性格を帯びる給与となってしまった」（富安1964）。

労働組合は「飢餓突破資金」「越冬一時金」な

どの名目で特別給与を求め、経営側も「物価手当」「インフレ手当」などの名称で応えた。こうした要求は夏冬の年二回にとどまらず、急激な物価高騰のため、年に何度も行われることもあり、給与は家計の赤字を補填する生活給的な性格をますます強めた。

労組法の成立によって労働組合が全国各地で一斉に結成され始め、労使関係に劇的な変化をもたらす。1945年時点の推定組織率は3.2%から46年には39.5%へと飛躍的に増大し、49年に55.8%の過去最高水準に達する。労組結成と同時に進められたのが職工間の身分・待遇格差の解消だった。生産復興に当たっては労働組合が自ら生産を管理し、企業経営を担うケースも見られた。そして、ホワイトカラー（職員）とブルーカラー（工員）の身分差別が撤廃され同一組織に加入する工職混合組合という日本独特の企業別組合の結成を促すことになる。給与が恩恵的な制度・慣行ではなく、労使の交渉・協議事項となったことも、戦前との決定的な相違といえる。このため、封建的主従関係を前提にした「給与」という言葉について、労働組合は忌避し、賃金の後払い的性格を持つ生活補給金的な「一時金」を使うケースが多い。

こうした戦後経済の混乱もあって基本給の伸びが停滞する一方、労働運動の高揚が家族・物価・地域等の生活給的な諸手当の普遍化・拡大を招く。昭和23年の労働省「賃金構成調査」によると、定期給与の構成は基本給が38.5%にとどまる一方、これに生活給的な諸手当などを合わせて77%といういびつな賃金体系となっていた。戦後の復興期は混乱の極にあったため、給与関連のデータが乏しい。しかし、実質賃金が戦前水準に戻った昭和27年（1952年）ころからは、「給与などを含む臨時給与の支給状況が、漸次、戦前並みに回復して所謂、盆暮の給与として支給方法及び時期などが制度化され、明確性を帯びてきた」（労働省1955）。

労働省の『毎月勤労統計調査』（昭和26年から「給与等臨時給与」の特別集計を開始²⁾）で、製造業における年間の支給月数をみると昭和28～30年の年間の平均支給月数は約1.7カ月となっている

表1 特別給与の推移（製造業）

年	定期給与に対する比率（カ月）
昭和28年（1953年）	1.77
昭和29年（1954年）	1.71
昭和30年（1955年）	1.73
昭和31年（1956年）	2.14
昭和32年（1957年）	2.36
昭和33年（1958年）	2.34
昭和34年（1959年）	2.55
昭和35年（1960年）	2.82
昭和36年（1961年）	3.08
昭和37年（1962年）	3.02
昭和38年（1963年）	3.11
昭和39年（1964年）	3.05

資料出所：労働省『毎月勤労統計調査』

（表1）。また、全産業について昭和27年末、28年末、29年末の推移をみると、年末に臨時給与を支給した事業所の割合は73.9%、80.5%、81.1%と拡大し、事業所規模別に30～99人でも64.8%、76.3%、76.6%と着実に増大した。

IV 高度成長期に安定化、大手が年間臨時給方式を導入

1950年代半ばに始まる高度成長期に、賞与・一時金が賃金に占めるウエートはさらに増す。表1にある通り、製造業でみると1956年に年間2カ月を超え、5年後には3カ月超となる。この間、わが国の賃金決定に現在に至るまで大きな影響を及ぼす「春闘」が1955年に始まった。そし

て、1961年に発足した池田内閣は「所得倍増計画」を発表し、これに呼応するように労働側は、1963年から「ヨーロッパ並み賃金」の実現をスローガンに掲げた。

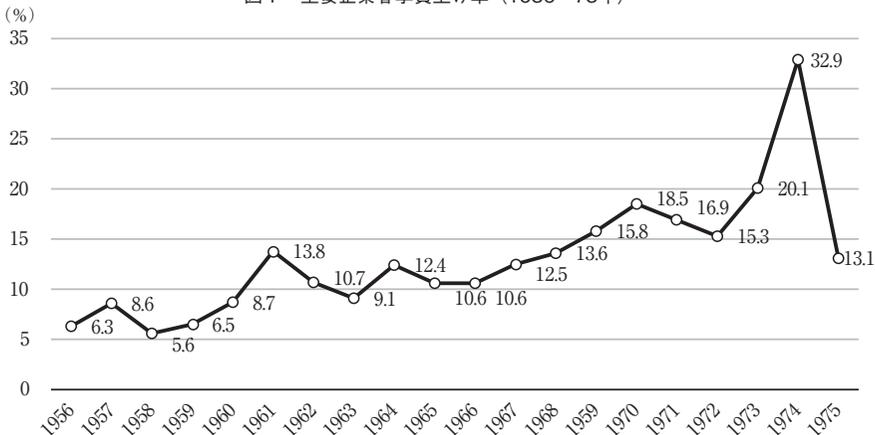
この頃、一時金交渉は春闘における賃金交渉とは切り離されていた。夏と冬に一時金交渉が行われており、年間を通じて賃金関連の交渉に時間が費やされていたことになる。景気が悪化した1958年や1962年に支給月数が前年割れしているものの（表1）、毎年の賃金引き上げによる賃金ベースの着実な上昇（図1）があったため、年収の増加にブレーキがかかることはなかった。

「支給率も年間3カ月強と安定化してきている。一般的に賞与・一時金が基本給の何カ月分として支給される傾向にあり、基本給の増大が賞与、一時金を底上げしてきている形となっている。年末一時金は約1.5カ月と相場化してきている」（楠田1966）。

ここにきて、年間給与の約2割を賞与・一時金が占めることになった結果、賃金の一部とみなされるようになる。こうした賞与・一時金の安定化・相場化は、制度の硬直化につながる。

1966年からオイルショック直前の1973年までのわが国経済は、実質成長率で10%という高度成長の絶頂期にあった。労働力需給が逼迫していたこともあり、賃金上昇が促されやすい環境にあった。主要企業の賃上げ率は、春闘が始まった1950年代後半以降は10%に満たなかったが、民

図1 主要企業春季賃上げ率（1956～75年）



出所：厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」

間主要企業では、東京オリンピックが開催された1964年から12年連続で、毎年10%以上の賃上げが実施される(図1)。

並行して賞与・一時金も拡大の一途をたどる。昭和40年(1965年)以降、オイルショックまでは月数では前年に届かない年はあるものの、支給総額は前年実績を下回ることなく、毎年増額が続く。労働省『毎月勤労統計調査』で規模30人以上の特別給与は同年3.27カ月だったが、昭和47年(1972年)に4カ月を超え、昭和49年(1974年)には4.62カ月に達した。

こうした賞与の安定的な伸びは、勤労者の消費行動を刺激する。割賦販売法の制定(1961年)を受けた分割払いの普及による高額な耐久消費財(テレビ、電気冷蔵庫・洗濯機、クーラー、自動車)の購入拡大、さらに賞与加算を含む住宅ローンによる持ち家志向を促した。また、賞与の用途先として最も多かったのが貯蓄で、金融面からも高度経済成長期における賞与・一時金の寄与は計り知れない。

安定的な経済成長を受け、大企業では昭和40年代の初めから、賞与・一時金を夏・冬季に2回交渉するのではなく、年間一括で決定する「年間臨時給与方式」(以下、年間臨給方式)が普及する。この方式には夏冬型と冬夏型があり、後述する鉄鋼労連(現・基幹労連)は夏冬型、電機労連(現・電機連合)は冬夏型を採った。私鉄業界を中心に昭和30年代から制度の導入が始まり、他の業界にも浸透し、紙パ労連(現・紙パ連合)、全織同盟(現・UAゼンセン)の綿紡、食品労連(現・フード連合)傘下の大手企業でも採用される。そして、昭和42年(1967年)から春闘の相場形成に当時絶大な影響力があった鉄鋼労連加盟の大手総合および電力労連傘下の全国の電力会社も同方式をとるようになり、その普及に拍車がかかる。年間臨給方式はもともと日本経営者団体連盟(日経連)が昭和34年(1959年)に発表した賃金安定化構想の一つだった。日経連の調査によると昭和47年(1972年)には大手企業の3分の2が同方式を取り入れていた。

年間臨給方式は、経営側にとっては、賞与分をあらかじめ経営計画に盛り込むことができるメリ

ットのほか、交渉回数の削減による紛争回避も期待された。しかし、企業業績および景気の大幅な変動がある場合、夏・冬それぞれの交渉に差し戻さなければならないという交渉リスクは避けられない。このリスクは現在の年間一時金の労使交渉にも当てはまる。

昭和40年代を通じて、労働組合側は物価上昇への対応から、賃金の後払いとしての性格が強い一時金の安定的な支給を求めた。一方、経営側は業績給としての性格を強めたいとの意向を持ちつつも、賞与の一時金的性格(固定費的部分)と業績給的性格(変動費的部分)を明確化するようなルールを持ち合わせていなかった。

V 大手で年間5カ月超に経営側が苛立ち——能力主義による業績配分を

日経連が1969年に刊行した『能力主義管理——その理論と実践』(日経連能力主義管理研究会報告)は、民間企業の実務者が集まり1966年から検討を重ねた研究会の成果だった。顕在能力を中心とした新たな能力主義(職能資格制度)を提起し、人事労務管理の近代化の方向を示した点で画期となった。同書では「賞与」に一節を当て、まず賞与の性格に関する諸説を列記する。使用者の一方的意志によって支給の有無や対象、金額などが決定され、使用人がこれを拝領していた「恩恵的給付説」、一定の期間における従業員の勤務成績・業績によって支給額に差をつける「功労褒賞説」、益・暮の「餅代」など主人・親方が奉公人や徒弟に与えていた慣習がぬけきらず今日に引き継がれた「習慣説」、毎月支給されている賃金が労働の対価として公正な賃金を実現していないので、その不足分・未払分を追加賃金として賞与の名目で支給する「賃金後払説」、これと関連して毎月の賃金が低く、通常の生活を営むに足るほどの支出をまかない得ず赤字生計の赤字を解消するための「生活保障説」、企業が一定期間にあげた収益を従業員に分配する「利益分配説」をあげる。

これらの諸説について同報告は「今日の賞与を説明するためには、既に意義を持たない見解もあ

表2 年間賞与支給月数の推移

年	(単位:月数)	
	人事院調査 (規模100人以上)	日経連調査 (規模500人以上)
昭和40年(1965年)	4.3	5
昭和41年(1966年)	4.41	5
昭和42年(1967年)	4.44	5.4
昭和43年(1968年)	4.58	5.5
昭和44年(1969年)	4.79	5.8
昭和45年(1970年)	4.87	6.1
昭和46年(1971年)	4.82	5.8
昭和47年(1972年)	4.86	5.6
昭和48年(1973年)	5.28	6.1
昭和49年(1974年)	5.28	6.1
昭和50年(1975年)	4.95	5.6

り、また、その他の説については、いずれも現在の賞与の一面のみを説明するに過ぎない」と一蹴する。

この経営側の苛立ちともとれる主張の背景には、大手企業の賞与・一時金の支給水準が昭和40年(1965年)には年間5カ月を超えていた(日経連調査・規模500人以上)ことがある。その後も右肩上がりの伸びは続き、僅か5年後の昭和45年(1970年)には6.1カ月に達した。大企業と中小企業間の差は大きかったものの、人事院調査(規模100人以上)でも、昭和48年(1973年)には5.28カ月と5カ月を上回る水準まで、賞与・一時金が占めるウエートは高まった(表2)。

こうした動向を受け、同報告は「わが国の賞与は、ここ数年、年間約5カ月分という高額を持続してきている。これはすでに、景気情勢や業績のいかんにかかわらず、毎年一定額を積み上げていくという賞与の硬直化現象を示すものに他ならない」との危機感を表明する。その原因としては、まず企業側の「賞与を賃金と同じようにみなし、一般相場に追従したり、前期実績に引きずられてしまう」態度をあげ、自省を促す。一方の労働組合に対しては、「既成事実として、生活給として定着しており、もはや、動かすべからざる重要な労働条件であるとの認識を持つに至っている」ことが制度硬直化の原因であるとする。先に見たように貯蓄が賞与の用途として最も多いことから、「生活給であるとの根拠は全く希薄になってしまふ」と反論する。

そのため、労使の「賞与について惰性化している観念や混乱している思想を断ち切り、賞与の本質を明確に打出すべきである」とし、「能力主義人事管理における賞与は企業全体からみても、従業員個人別にみても本来の『業績配分』にとらえるべきであり、個人別配分に当っては、『能力主義』を貫徹し、業績評価に基づく思い切った配分方法を導入すべきである」と提言する。

その手法としては、まず総額の決定においては、各企業で労使が十分に話し合い、一定の方式を確立することが望まれるとした。そのうえで、個人別配分については、個人ごとの業績評価にリンクさせるべきだとした。

いわゆる考課査定によって個人の能力・業績を賞与に配分する制度は大手ではすでに取り入れられていた。しかし、時系列でみると、その能力査定分の比率の低下がみられていた。中央労働委員会「賃金事情調査」で、賞与の考課査定分の比率を調査産業計でみると、昭和38年(1963年)の16.2%から昭和42年(1967年)には13.4%まで低下していた。同報告はこうした傾向について、「昇給・ベースアップにおいては、能力考課のウエイトが逐次高まりつつあることに比して、実に由々しき傾向であるといわざるを得ない」と賞与本来の業績反映という性格が薄れている状況を厳しく指摘する。

そして賞与は査定期間内に達成された業績をそのまま評価すれば、個人別配分額の決定は容易であると述べ、「目標管理と結合させた個人別の業績評価基準に基づき、個人ごとに本人の前期評価実績やその他の能力評定結果などに左右されることなく業績を厳正に評価していくべきである」と、現在の目標管理制度を先取りするような提言を行っている。

企業業績とのリンクについては、同報告の以前から付加価値および生産高・売上高を基準とした賞与の決定方式が米国から紹介されていた。付加価値による決定方式はラッカー・プランと呼ばれ、「賞与総支給額 = 付加価値額 × 標準労働分配率 - 毎月支払った賃金総額」の式で示される。また、生産高・売上高による決定方式はキャスロン・プランと呼ばれ、「賞与総支給額 = 売上高 ×

標準人件費比率－毎月支払った賃金総額」の式となる。しかし、日本の賞与では労組が主張する賃金後払いや生活保障的性格を無視するわけにはいかず、こうした計算式だけを根拠に、総支給額を決定する企業は極めて限られていた。

同研究会が提起した企業・個人別の業績リンクによる賞与決定方式が具体的な姿を現すのは、30年後の1990年代後半になる。

昭和40年代後半になると産業別労働組合では一時金を金額ではなく、月数で要求する方式にシフトする。企業間の賃金ベースが異なる中、労組側には統一闘争を組む際に足並みをそろえやすいというメリットがある一方、企業からすると「月数方式」は業績・支払い能力などの差を考慮しない要求となる。

VI 安定成長期に強まる産業内平準化と社内配分の均等化

1973年（昭和48年）の第一次石油危機で、高度経済成長に終止符が打たれ、1974年の実質GDPは戦後初めてマイナスを記録する。このため、賃金引き上げ及び賞与・一時金も停滞を余儀なくされる。昭和50年代に入ると、大手企業では5.5カ月程度が相場だった年間・賞与一時金が、ほぼ0.5か月分ダウンして、5カ月程度となった。とはいえ、その後は図2にあるように景気・業績変動による若干の上げ下げはあるものの、賞与の産業内平準化と社内配分の均等化という傾向を強めながら、支給水準の安定化が図られていく。

石油危機後の昭和51年（1976年）の産別労組の一時金要求の動向を見ると、トヨタ、日産などの大手自動車メーカー労組が加入する自動車総連は、夏冬型の年間要求で、「昨年獲得実績以上、最低でも年間5カ月」とした。同総連はこの考え方について一時金を「年間賃金の一部と考え、その安定的向上が生活水準の維持向上をもたらしとともに、個人消費の拡大、景気回復を推し進める効果を持つ」とし、そのため、あえて「業績によって左右されることを極力排除する」と明記した方針を同年5月の中央委員会で確認する。交渉の

結果は、組合要求通りのトヨタ6.1カ月、日産が5.8カ月の満額回答で決着している。

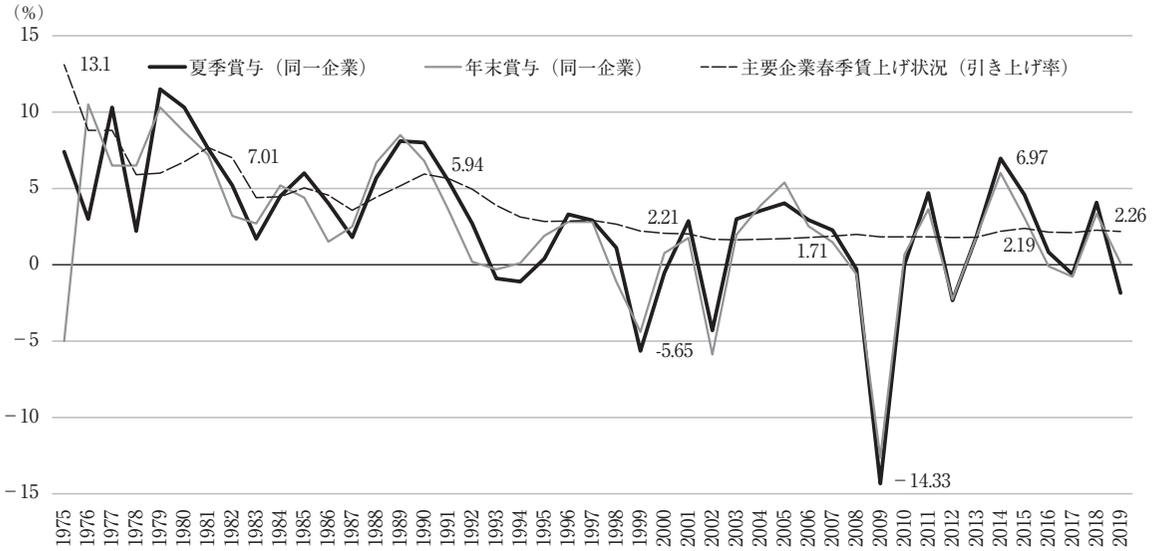
自動車総連内の回答は企業業績の違いを反映しているが、鉄鋼総合5社の交渉は、要求、回答とも横並びだった。同じく夏冬型の年間要求を行った鉄鋼労連の一時金闘争方針は大手5社基準（35歳・勤続12年の標準労働者）で年間80万円（夏38万円、冬42万円）で、基準内賃金の5カ月分に相当した。これに対する新日鉄、日本鋼管、住友金属、神戸製鋼、川崎製鉄の大手5社からの回答は、前年同額で横並びの年間70万円（4.51カ月夏冬折半）となった。5社の統一要求・統一回答は1980年代半ばまで続く。

同年、大手総合・家電・通信関係のメーカーで構成する電機労連の冬夏型による年間一時金要求は、年間5カ月以上で、各社から示された半期（冬季）分の回答は関東系総合の日立製作所2.58カ月（33万6900円）、東芝2.4カ月＋0.9カ月（31万6800円＋一時金2万4152円）、三菱電機2.49カ月（31万9493円）、関西系家電の松下電器2.65カ月プラス0.3カ月（35万円＋協力感謝金4万円）、シャープ2.8045カ月（36万1750円）、通信の富士通2.5525カ月（32万800円）、日本電気（NEC）2.533カ月（32万5000円）となった。横一線ではないものの、総合、家電、通信の同一業種内では、月数とそれに伴う支給金額は極めて近似している。こうした電機メーカー内の要求・回答の横並び傾向は、安定成長期の1980年代にますます強まる。

産業内の横並びだけではなく、このころ企業内で進行していたのは、賞与に占める個人査定部分の縮減だった。昭和50年（1975年）以降の一人当たりの年末賞与平均支給額の配分比率を労務行政研究所の調査でみると、昭和50年末の査定分は14.4%、全員に一定額を支給する定額分が7.7%、基礎給の何カ月という定率分が72.5%だったものが、昭和54年末（1979年）には、査定分は10.4%に減少し、定額分は7.3%と横ばい、定率分が伸びて77.1%となり、査定分の減少が定率分に移行していた。その結果、定率分が8割を占めるまでに拡大した。

昭和54年（1979年）の電機労連「一時金の成

図2 主要企業の夏季・年末賞与の増減推移（同一企業）および主要企業の春季賃上げ状況（引き上げ率）



出所：厚生労働省「民間主要企業一時金妥結状況」「民間主要企業賃上げ要求・妥結状況」

績査定の実情に関する調査」によると、調査対象 19 組合中、査定基準が明確化されているのは 4 組合だけだった。標準査定者に対する最低保障の比率は最も低い企業で 78.6% だったが、19 組合の平均で 91.5% となり、平均支給者と最低保障者の間の差は小さく一割程度だった。

こうした賞与・一時金の産業内平準化と社内均等化は、日本的労使関係の一断面ともいえる。石油危機後に先進諸国は、世界同時不況のなかインフレと景気後退の同時進行というスタグフレーションに陥る一方、日本経済は安定成長を続ける。この良好な経済パフォーマンスを生む要因について、OECD（経済協力開発機構）は 1970 年と 75 年に日本に関する調査を実施した。『OECD 対日労働報告書』（1972 年）として発表された報告では、日本が戦後著しい経済成長を遂げ、スタグフレーションから脱却し、強い国際競争力を獲得した要因として日本の雇用制度や労使関係に注目する。成長を底支えているのは「日本的雇用制度」であり、その 3 本の柱は終身雇用、年功賃金、企業別組合とした。さらに、75 年の報告では、もう一つの柱となる企業内の社会規範として、労使一体の共同体組織といった日本社会の文化的特質に根差したシステムが変化に対する合理的な適応力を持つためとした。

こうした海外からの評価が成り立つのは、この当時、「鉄鋼産業の労使関係は個々の企業で成立するとともに、より基本的には産業レベルで成立していると見なければならぬ」（鉄鋼労連・労働調査協議会 1980）といった企業内だけでなく、産業内においても労使一体の共同体的規範が労使間で共有されていたからだといえよう。

Ⅶ ライフサイクル論を付加した鉄鋼労連と電機労連の 80 年代の賃金政策

安定成長に移行した経済を前提に、80 年代の賃金のあり方について、鉄鋼労連と電機労連は新たな賃金政策を打ち出す。両産別の政策に共通するのが、賞与・一時金の産業内平準化と社内配分の均等化に加え、ライフサイクル（生涯生活）に応じた配慮を求めていることだろう。終身雇用、年功賃金、企業別組合を前提にしなければ、こうしたライフサイクル論は成り立たない。

鉄鋼労連は 80 年代に入ると世界同時不況と業績低迷の重圧によって、「世間相場から著しくはなれた超低額賃上げを余儀なくされ、60 年代後半以降一貫して保持してきた“パターン・セッター”の地位を自ら放棄せざるを得なくなった」（鉄鋼労連 1991）。

こうしなか、鉄鋼労連は1980年の第63回定期大会で「80年代の賃金・福祉政策」を決める。一時金については、制度的な位置づけと水準引き上げの考え方を以下のように整理する（一部要約）。「わが国特有の労働条件である夏・冬の一時金は、その経済的な本質においては、労働力の対価としての賃金の一部を構成するものであり、また現実に現金給与総額の25%強を占めて、年間生活費の重要な構成要素をなしている。したがって、基本的には『年間総賃金』というとらえ方に立って月例賃金と同様に水準の引き上げと個人別支給の適正化をすすめる」ことを基本態度とする。一時金水準の引き上げについては、①当面は、これまで通り「月数での世間相場確保」を基本に、経済条件、獲得実績も考慮しながら年次の要求設定を行う、②並行して「ミニマム基準」の設定についても検討を進める——とした。さらに、支給体系の改善として、「中堅以上の年齢層において、住宅取得費の極めて重要な部分を年間一時金に依存している実情があり、この点を含めたライフ・ステージごとの生計事情への配慮も加えていく必要がある」との方針を示した。

その後、一時金の獲得実績は1980年の総合大手5社同一回答の年間4.59カ月から80年代の後半には大きく水準が低下する。1985年のプラザ合意による円高の加速（3年で1ドル240円から半減）に加え、鉄鋼不況が深刻化し、産業は危機的な状況を迎える。87年、鉄鋼労連史上初めてベースアップ要求を断念し、一時金も年間4カ月を割る（表3）。一時金は世間並みの水準と好不況を超えた安定的な確保を目指したものの、高炉が84年の65基から90年には45基に削減される大合理化をともなう構造調整下では、産業の危機突破と雇用確保を優先せざるを得なかった。

一方、電機労連が1984年に決定した第3次賃金政策では、鉄鋼労連より鮮明にライフサイクル論を政策に付加する。その理由を高度成長から安定成長への転換とともに、「生涯生活保障の確立が具体的、緊急課題となってきた」からだとする。そして、賃金・一時金については、労使対等の団体交渉で決めることを基本とし、「産別統一闘争」を強化するとした。「同質、同量の労働に

表3 鉄鋼総合大手5社の一時金要求・妥結実績
(1980～92年)

年度	要求 (円)	回答 (円)	回答月数 (カ月)
1980	1,000,000	900,000	4.59
1981	1,100,000	1,000,000	4.74
1982	1,140,000	1,020,000	4.55
1983	1,140,000	1,000,000	4.35
1984	1,140,000	1,000,000	4.22
1985	1,240,000	1,100,000	4.42
1986	1,240,000	1,040,000	4.06
		1,000,000	3.90
1987	1,240,000	930,000	3.62
		890,000	3.46
1988	1,240,000	1,040,000	4.02
		1,020,000	3.94
1989	1,420,000	1,260,000	4.68
1990	1,480,000	1,360,000	4.96
1991	1,520,000	1,380,000	4.81
1992	1,520,000	1,380,000	4.69

注：1) 86～88年の2段目は神戸製鋼の回答

：2) 93年以降は基準の年齢ポイントを39歳勤続21年に変更
出所：鉄鋼労連（2003）

は同一の賃金」を原則とし、産業内の平準化をこれまで以上に進める。これに加え賃金決定の具体化に当たっては、ライフサイクル論に基づき、「年齢上昇にともなう生計費維持分を明確に確保」と明記した。一時金についての考え方としては、①日本の生活慣習などから年間を通じて賃金所得の一部としての位置づけを明確にする、②現行年間総賃金のなかで、すでに25～30%を占めている現実から「賃金所得の一部として、最低でも年間5カ月とし、景気や企業業績に左右されない水準としての位置づけ」を持たせる——とし、第2次賃金政策（1978年）で明記した電機労連のいわゆる「年間17カ月賃金」を踏襲する。

1980年代以降、回答に不満場合はストライキや残業拒否の闘争行為をとる産別統一闘争における年間一時金の統一要求基準を「5カ月以上」に設定した。大手メーカー労組で構成する中關組合（87年までは14組合、88年からは17組合）の獲得月数は、プラザ合意後の急激な円高による業績悪化で1986年の中關組合平均5.08カ月+ α まで低下したが、その後安定的に推移した。先にみたように、関西系が関東系を若干上回り、日立・東芝・三菱の関東系総合・通信が横並びの月数、松下・三洋・シャープの関西家電もほぼ横並びの月

数回答という状況が続いた。

いずれにしても、産別労働組合の月数要求はこうした、賞与の産業内平準化の装置として、バブル崩壊までは維持され、機能していくことになる。

Ⅷ 鉄鋼労連が新運動パターンに移行 ——賃金・時短・一時金を同時決着

1988～1989年にかけて国内はバブル経済に湧き、鉄鋼業はようやく持ち直し、一時金も大幅に回復し、大手5社横並びが復活する(表3)。

昭和の「春闘」をけん引してきた鉄鋼労連は、他産業の先駆けとなる新たな交渉パターンで存在感を示す。1988年に当時、大きな課題だった労働時間短縮を促進させるため、賃上げ・時短・一時金をセットで交渉する「新運動パターン」を打ち出す。春闘は月例賃金の引き上げを主題とするが、労働時間関係は協約事項として秋など別の時期に交渉する慣習が定着していた。88年春闘で経営側は、労働時間に関しては労使検討委員会での検討を約束したことに加え、「賃金・賞与・労働時間等の労働条件の決定については、総労務費の観点から取り組むべき」とのパッケージ論を示した。

続く89年春闘は労働界あげて「時短元年」を標ぼうしたこともあり、鉄鋼労連の賃金・時短のセット要求の新パターンが注目された。経営側は、年間休日増などによる所定内労働時間の短縮分は当然コストに跳ね返るため、賃上げは定昇程度で短期的な収益増による成果配分は賞与・一時金で配分すると主張し、労働側は時短分と賃上げ分のセット回答を受け、妥結した。夏冬型の一時金交渉は別途、6月下旬に回答指定日が設けられていたが、春闘の段階で経営側が大幅な上積みを示唆し、総労務費の観点による回答について、労働側に理解を求めていた。

1990年に鉄鋼大手労組は、賃金・労働時間短縮・年間一時金の三点セットの要求方式である「新運動パターン」に踏み出す。同年にはその考え方の基本となる「総合生活改善政策」を策定する。1989年に発足した連合が春の労使交渉を

「春季総合生活改善闘争」と呼び、「春闘」が賃上げだけでなく労働時間短縮などを含めた総合的な労働条件改善の取り組みとなってきた動向を受け、賃上げ・時短・政策制度を三位一体として、交渉展開する流れが形成されたことも背景にある。同政策の中で一時金については、従来の政策にある年間生活費の重要な構成要素であることから「年間総賃金」を基本に、安定的な引き上げを図り、当面は額・月数でみた世間相場を確保する方針を維持する。その一方、「業績変動の反映についても、主体的な判断をふまえながら要求設定を行っていくことも今後検討していく」とした方針を追加した。

91年春闘からは、自動車総連の大手労組が同じく3点セットでの要求を開始し、造船労使は賃上げと年間一時金の2点セットで交渉が行われた。

1992年以降、経済環境はバブル崩壊で暗転する。粗鋼生産も減産基調となり、一段と円高が進行したこともあり、経営側は春闘でベアゼロを強硬に主張してくる。この年から、春闘の集中回答日は4月から3月に前倒しされ、「3月決着」となる。そして「春闘」が賃金・時短・一時金等に関する「包括的労働協約改定」を労使で交渉する場としての色彩を強める。

こうしたなか、鉄鋼労連は93年の春闘で、5社横並びで年間3～4日の休日増の満額回答を引き出し、労働界全体のけん引役となった。しかし、大手5社の賃上げ(2.65%)・一時金(4.47カ月)は全体から見て低位にとどまった。94年春闘は初めて前年度より一時金要求をダウンさせ背水の陣で臨んだが、回答は新日鉄122万円(3.58カ月)と他4社120万円(3.91カ月)に分裂、さらに95年春闘では87年に続いてのベアゼロで収束しただけでなく、大手5社の一時金回答が新日鉄124万円(3.99カ月)と神戸製鋼100万円(3.22カ月)、その他3社120万円(3.87カ月)に3極分化する。回答の3極分化は98年まで続き、同一要求・同一回答の5社横並びは過去のものとなった。

99年には川崎製鉄と住友金属が128万円(4.04カ月)と同一回答だったが、新日鉄、日本鋼管

表4 中關組合の一時金統一要求と平均要求・獲得月数の推移

年度	統一要求基準	平均要求 月数	平均妥結 金額	増率	平均妥結 月数
〈春夏型年間協定方式〉					
1992年	5.0カ月以上を基本とし、生活実態、産業動向、企業業績等を考慮する	5.66	1,343,229	▲0.46	5.2
1993年	同上	5.43	1,303,029	0.88	4.98
1994年	同上	5.23	1,346,952	5.46	5.05
1995年	5.0カ月以上を基本とし前年要求月数以上とする	5.33	1,400,880	5.31	5.12
1996年	5.0カ月以上を基本とし前年要求月数を基準とする	5.33	1,433,179	3.69	5.11
1997年	5.0カ月以上を基本とし前年要求月数以上とする	5.43	1,469,481	3.62	5.09
〈夏冬型への移行に伴い冬のみ半期分協定方式〉					
1998年	年末分の半期協定とし5.0カ月に対応する2.5カ月以上を基本とし、生活実態産業動向、企業業績等を考慮する	2.63	678,983	(▲5.95)	2.31
〈夏冬型年間協定方式〉					
1999年	5.0カ月を中心に、賃金所得の一部としての安定的確保要素と企業業績による成果配分要素を総合的に勘案する	5.04	1,281,410+ α	—	4.4+ α
2000年	同上	4.84	1,358,090	5.59	4.6
2001年	賃金所得の一部としての安定的確保要素と企業業績による成果配分要素を総合的に勘案し、平均で年間5カ月分を中心とする	5.03	1,474,210	8.6	4.74
2002年	同上	4.89	1,241,584	▲15.8	4.12

注：1) 1999年の要求金額・月数は業績連動方式の4組合を除く平均であり、「平均妥結金額」は業績連動方式の4組合を含む17組合平均である。

2) 2000、2001、2002年の要求金額、月数は業績連動組合を除く平均であり、「平均妥結金額」は7組合平均である。

出所：電機連合（2003）

(NHK)、神戸製鋼の回答は異なるなど、経営側は自社の支払い能力・業績に応じた賃金決定の傾向を強めた。この間、1998年から鉄鋼大手は、基本賃上げについては、一年おきに交渉する複数年協定へ転換したが、景気・業績変動の大きい一時金については、毎春闘の交渉事項として残した。しかし、2000年に入ると内外からの競争環境がさらに厳しくなり、鉄の結束を誇った賃上げ回答も分裂し、一時金も業績連動型の決定方式に移行していく。

IX 大手電機メーカーは90年代後半に回答分裂、富士通が業績連動の先鞭

1990年代に入って、春闘時の賃上げ交渉に当たって参考とする産業として鉄鋼に代わって、電機がトップとなった（労働省調査）。こうして相場形成役として注目度が高まった電機労使の一時金交渉は1969年以来、10月～11月にかけていわゆる冬夏型の年間協定方式で一時金交渉を行い、当年の12月と翌年の6月の一時金を一括回答で決めてきた。

バブル崩壊後の電機連合の大手メーカーで構成

する中關組合の一時金交渉は、先に触れたように、90年代に入っても、関東系総合・通信、関西系家電間で回答月数の平準化は続いた。1992年の中關組合の平均妥結月数は、表4にある通り5.2カ月だったが、関東系総合の日立・東芝・三菱および通信の富士通・NECが5.22カ月、松下・シャープ・三洋が5.44カ月の横並びだった。関東系・関西系内の横並び月数は93年（5.0カ月・5.15カ月）、94年（5.06カ月・5.18カ月）、95年（5.15カ月・5.25カ月）、96年（5.1カ月・5.25カ月）まで続くが、97年になって、関東系の横並びが崩れる。業績の違いを反映し、通信2社が5.10カ月の一方、関東系総合は5.06カ月と二極化した。関西系家電3社は横並び（5.25カ月）を維持した。

その後、鉄鋼労使のように春闘時に当年の夏・冬の一時金を決める夏冬型が大勢となってきたこともあり、電機連合は1999年度から夏冬型に移行することを決め、1998年冬は移行期として、半期のみの交渉となった。1999年の交渉は長期にわたる景気低迷と半導体・パソコン、家電販売の不振が影響し、半期でも1969年以降、最低の水準（表4）まで落ち込んだだけでなく、横並び

の崩壊が進む。関東系・通信・関西系の中でも回答がばらついた。

こうした中、98年の交渉では富士通が業績を自動的に一時金に連動させる仕組みの導入で労使が合意し、日立では部門ごとの業績を一時金に反映させる仕組みを一部採り入れるなど、賞与・一時金のあり方を見直す動きが加速する。

X 経営側は春闘の「構造改革」と「総額人件費管理の徹底」を主張

1995年1月の阪神淡路大震災は、統一行動や回答指定日の乱れといった形で「春闘」にも大きな影響を及ぼした。これを契機に、経営側から脱横並びを促す春闘の「構造改革」が提起され、賞与・一時金にも影響が及ぶ。

1995年5月に日経連は、新日本的経営システム等研究プロジェクトの報告『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策』を発表した。「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型のグループ」を有効に組み合わせる「自社型雇用ポートフォリオ」の検討を提案したことで知られる。しかし、プロジェクトの目的は、「日本的経営」の基本理念を再検討することで、その関連で賞与のあり方についても言及している。同報告書では、「日本的経営の特質は、終身雇用慣行や年功賃金制度といった制度・慣行ではなくて、そうした運営の根本にある『人間中心（尊重）の経営』『長期的視野に立った経営』という理念が日本的経営の基本である」と強調する。そのうえで、運営面の制度や仕組みは、「環境条件の変化に応じて変える必要がある」ことから、上記の雇用3種類の組み合わせが必要になるとの問題提起につながる。

円高とアジアとの競争激化といった環境変化に対応するため、賃金などの高コスト体質の改善に迫られているとして、マクロの賃金決定においては、日経連がかねてから提唱している「生産性基準原理」、個別企業のミクロの決定においては「人件費管理への対応があまかった」ことから、経営計画に基づく「総額人件費管理の徹底」を求める。さらに、円高によってドル換算でみると賃

金が世界のトップクラスになっているため、定期昇給（定昇）とベースアップによる賃金決定システムの再検討を要請する。具体的には、定昇は年齢・勤続から職能・業績を重視した制度へ移行し、一定資格以上は年俸制を導入することで定昇をストップさせる。また、従来のように毎年賃上げを実施することは不可能に近いことから、「賞与制度を積極的に活用し、利益の高低を賞与に反映させる」ことを検討すべきだと提起する。その比率を「従来の年間賃金の30%から40%に引き上げ」、労務費の変動費化を推し進めるよう促す。そして、業績反映型の仕組みについても、固定部分との比率や使用する経営指標、予想外の変動に対する対応、公正な業績評価の整備などの留意点を示した。

その後、90年代半ばから日経連は具体的な春闘の「構造改革」を提起し、①自社型賃金決定、②総額人件費管理、③能力・成果主義賃金——の徹底を強調しはじめた。春闘の交渉で経営側は、「各社とも世界最高になった賃金をこれ以上上げる余地はない」「高コスト体質是正に向け総額人件費を抑える必要がある」「業績見合いは一時金で対応する」などとの主張を強め、相場波及による横並びを排する動きを強める。90年代後半になると、失業率の高まりなどもあり雇用優先の姿勢を前面に打ち出し、人事・賃金制度を年功序列型から成果主義に改める動きが各社で加速する。

XI 電機・鉄鋼大手が「業績連動型一時金」を導入——労働側はミニマム4カ月で歯止め

電機連合は1999年春闘から賃上げと夏冬型の年間一時金を一括要求する方式に移行する。こうしたなか、同年の交渉では、富士通、東芝、NEC、松下電器で、経常利益や営業利益といった経営指標を使い、労使交渉を行うことなく企業業績によって一時金の支給額が自動的に決定される業績連動算定方式を取り始めた。この業績連動による一時金の決定方式をとる組合は、翌2000年の春闘で中闘16組合中10組合と、瞬く間に拡大する。

1998年冬に導入された富士通の業績連動型賞与方式は、業績に応じて4～6カ月の間で自動的に支給月数が決まる。算定式は特段の事由がない限り支払われる固定部分を4カ月に設定し、0～2カ月を「インセンティブ分」とし、その算式を「前年度の賞与支払い前営業利益×一定比率」とした（営業利益は単独ベースだが2005年からは連結ベースに変更）。導入の理由については、①労使交渉方式では、なぜその回答月数となったのが組合員には分かりにくい、②過去の支給月数の変動幅がかなり小さく、業績をよくしようとするインセンティブになっていない——ことがあげられている。

同年、NECに導入された「営業利益連動型賞与」も「安定部分」4カ月＋「変動部分」2カ月で、変動部分は連結ベースの営業利益で、「例えば営業利益1億円当たり100円」というような指標を決めて、「連結営業利益×一定比率」の配分式に当てはめる。これに職級別の加算と各人の成績による金額が業績加算として加味される。松下電器で導入された「業績連動賞与原資決定方式」も、安定的な基本賞与4カ月と営業利益に連動させて加算する「業績賞与」に分けて原資が決定される（労働政策研究・研修機構2006；2007）。

こうした制度の狙いとして共通しているのは、業績に対して硬直化していた賞与・一時金について、妥結月数の根拠をわかりやすくし、納得性を高めることだった。また、部門及び個人の業績も加算して支給するよう配分のルールを見直した。

なお、業績連動型賞与の採用は、電機産業が先鞭をつけた成果主義の導入時期と重なる。このため、組合員レベルで個人の業績評価・査定がいち早く反映されたのは、賞与・一時金の部分だったといえる。

こうした動向をうけ、電機連合は1999年の第47回定期大会で新しい一時金闘争のあり方を提起する。基本的な考え方は、①年間を通じた生活費の重要な構成要素で、賃金所得の一部としての安定的な要素を確保したうえで、産業動向や企業業績を踏まえた成果配分要素を加味する、②構成要素を生活保障要素を含め産別として全体的に確保すべき水準として〔安定的部分〕と、業績によ

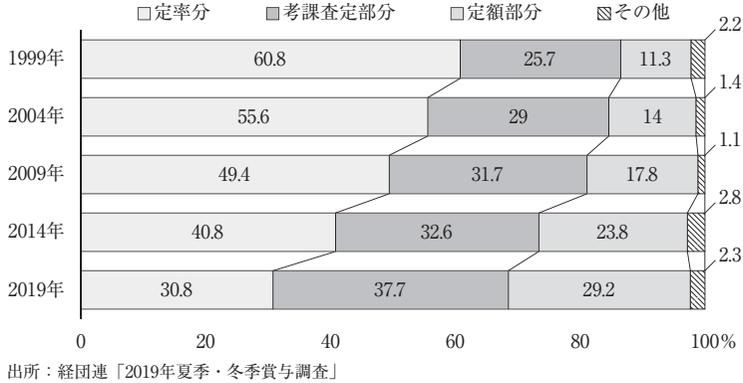
って一定の幅でインセンティブの性格をもつ〔業績による成果反映分〕としトータルで水準決定すること——とした。そして、生計費の固定的支出分〔生活保障要素〕に該当する部分を産別ミニマム基準「4カ月」とし、業績による成果反映部分を含めた年間5カ月分を中心にゾーンで設定することになった。現在まで続く産別ミニマム4カ月がここで確立する（加藤・田口・鈴木2014）。この考え方は翌2000年の第48回定期大会で提起された「第5次賃金政策」に盛り込まれる。

鉄鋼大手では、労働組合側から業績連動型一時金の導入を要求し、経営側が応える形となった。鉄鋼産業は海外からのグローバル競争圧力による鋼材価格の低下と、国内では生産過剰に対応するための人員削減が進む中、一時金の回答格差が顕著となり、統一要求基準での成果獲得が非現実的となってきた（鉄鋼労連2003）。「統一要求・統一回答」を基本にすることから、一歩踏み込み「業績に見合った要求設定により獲得成果の最大化」を図っていこうとする機運が高まる。そして、1999年以降「一時金の生活基礎部分と成果還元部分の切り分け」を柱とする要求政策の見直しに着手し、2000年春闘からは「新たな一時金要求政策」に基づく取り組みを開始する。その骨子は、「120万円」を産別統一の「生活基礎部分」とし、それに上乘せする「成果還元部分」については、個別組合が設定する（当面はゼロから30万円の幅）とした。

「生活基礎部分」の月数での目標は、金属関係産別の共闘組織である金属労協（IMF・JC）が設定した「4カ月」というミニマム基準に合致していた³⁾。また、過去にベアゼロで一時金も必要生計費の要素に絞って交渉した1987年度の獲得実績93万円が概ね4カ月、1970～98年度までの平均月数が約4.3カ月だったので、「これまでの実績から見て『4カ月』は今後も安定的に確保しなければならない水準である」とした。

2001年6月から川崎製鉄が制度を導入し、新日鉄が02年度、NKKは川崎製鉄と合併しJFEスチールとなった2004年度からの導入となる。川鉄の当初の制度は前年度の単独経常利益に応じて、利益がゼロの場合112万円（財源の1/2は

図3 賞与・一時金の配分割合の推移（全産業・夏季・非管理職）



39歳勤続21年の基準労務構成に対応、1/2は一人平均に対応）となり、経常利益が100億円増えるごとに7.2万円が加算される仕組みだった。新日鉄のケースは業績連動経常利益として80%は前年度、20%は当年度の見通しを織り込んだ指標を使った（生活基礎部分は113万円）。両ケースも経常利益が赤字などの不測・危機的事態になったときは「労使いずれからも労使協議を申し入れることができる」とした。労働側が制度を導入した狙いは、業績悪化時に支給水準の低下に歯止めがかけられることだけでなく、横並びの時には不明確だった一時金水準決定のプロセスが明確化されることに加え、業績反映の納得性を確保することで、職場の活力を高めることだった（石塚 2002）。

XII 岐路に立つ賞与・一時金——直面する課題

2000年に入り、ITバブルの崩壊の影響が大きく、完全失業率がはじめて5%を超えるなど、雇用不安が広がった。そのため、春闘も雇用優先となり、その後、賃上げは定期昇給程度（2%前後）でベースアップ・ゼロの時期が続く（図2）。経営側は各年の春闘で業績・成果は一時金で還元すべきとの主張を強める（各年の経団連『経営労働政策特別委員会報告』等）。

希望退職の募集や賃下げの逆提案が相次いだ2002年の大手電機メーカーの春闘では、労働側が4カ月に設定したミニマム基準は、生活給的な固定部分の歯止めとして機能する（表4）。

大手鉄鋼メーカーはJFEスチールに続き、新日鉄と住友金属工業が2012年に合併し、新日鐵住金となり、2019年に日本製鉄に商号変更するなど業界再編が進んだ。この間、一部の企業で業況の急回復に伴う経常利益の反映方法に関する見直しやリーマンショック後の利益の大幅な落ち込みによる交渉方式への一時回帰などが行われたが、現在はすべての大手が業績連動方式を採用している⁴⁾。

こうした業績連動方式の採用は、電機、鉄鋼に限らず、多くの産業で広がってきた。2020年の経団連の「2019年夏季・冬季賞与調査」によると業績連動方式を導入している企業の割合は59.5%で、同事項の調査を開始した1987年以降で最高値となっている。業績連動の基準とする指標（複数回答）としては、「営業利益」（54.4%）が最も多く、「経常利益」（35.2%）が続いている。

配分割合でも1人あたり平均支給額を100として比率をみると、非管理職では「定率分」が30.8、「考課査定分」が37.7、「定額分」が29.2となり、先にみた1980年代の割合に比べて、定率分が大幅に低下し、逆に査定分の割合が大きく伸びている（図3）。また、標準者を0とした考課査定幅の分布状況は、非管理職・管理職とも「最高と最低の幅が同じ場合」では「10%以上20%未満」が、「最高と最低の幅が異なる場合」では「50%以上」が最も多く、査定幅についても、1980年代に比べてよりメリハリをつけている。

こうして、21世紀に入ってから、企業業績を賞与・一時金に反映させる傾向が一気に強まり、

労務費の流動費化が図られてきた。加えて、組織・部門別の業績反映および個人の利益・役割貢献度に応じた評価の査定も強化された。人事・賃金管理の集団主義から個人主義へのシフトが賞与・一時金の面からも映し出されている。

こうしたなか、賞与・一時金はマクロ・ミクロ両面で大きな岐路に立たされている。

第一に図2にあるように、21世紀に入ってから大きな景気変動（ITバブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災）の後に、一時金の水準が大幅に低下している。業績連動型一時金の問題点として、景気、業績が急激に悪化した場合、一時金の減額幅が従来の交渉方式より大きくなった点を指摘することができる（居樹 2010）。また、収益の増加に伴う賞与・一時金の増加が、収益の縮小局面における減少と比較すると抑制されてきたとの推計もある（尾崎・玄田 2019）。リーマンショック後の賃金下落は戦後最大となり、大きく削減されたのは賞与・一時金だった⁵⁾。大手で設定されている4カ月の歯止めがかからない産業・業種も数多い。リーマンショック以上といわれる現下のコロナ禍の後に不可避となる賃金調整の矢面に賞与・一時金がたたされることになる。現にコロナ対応で最も重要なインフラとなる医療の現場での賞与の不支給・減額が社会問題となっている。单身・共働き世帯の増加を踏まえると固定的部分についての再検討も避けられないだろう。

第二に、労働組合の組織化が進まず労使関係の空白地帯の多い非正規雇用への賞与は、主に金一封程度で、戦前の主従関係における温情主義的な性格に近かった。2020年4月から施行された「パートタイム・有期雇用労働法」では同一労働同一賃金に向けて、正規・非正規間の不合理な待遇差の解消を求めている。この見直しのなかで賞与・一時金は、きわめて重要な位置を占める。労働政策研究・研修機構の調査（2019年）によると、正社員と同等の働き方をしている非正規労働者にとって最も不満の大きい待遇差が「賞与」である⁶⁾。加えて、労働組合があるところでも業績連動型一時金は労使交渉を経ず決定されるだけに、ここでも労使関係の空白地帯が拡大していたことになる。こうした正規・非正規間の賞与・一

時金の格差と労使関係の空白は、戦前と同質の問題に逢着しているとみることもできる。賞与・一時金の基本的なあり方についての労使による検討が必要な局面を迎えている。

- 1) 日本経団連の「2019年夏季・冬季賞与一時金調査」によると、同年の年間支給月数は4.9カ月となっている（集計344社の平均）。なお、本稿では就業規則等で支給予定日が定められている夏・冬の賞与とは異なり、決算の前後に支払われるいわゆる「決算賞与」は論考の対象としない。
- 2) 毎勤統計では決まって支給する給与または所定内給与に対する賞与の支給率（月数）を計算している。しかし、毎勤統計の集計は賞与支給事業所について行っているものの、支払総額を割る分母は全常用労働者数であり、支給されない労働者も含まれるため、集計された賞与額は支給された労働者の平均額よりも少なくなっていることに留意が必要である。
- 3) 2002年の闘争方針で「一時金は年間5カ月を基本としながら固定的支出部分が8割（4カ月）程度であることを念頭に下支えに取り組む」と明記された。
- 4) 2019年の鉄鋼総合の年間支給実績は日本製鉄157万円、JFEスチール159万円、神戸製鋼126万円となっている。また、大手電機メーカーの実績は、交渉方式の日立製作所198万3870円（6.15カ月+特別加算0.15カ月）、三菱電機169万7000円（5.89カ月）、業績連動型の富士通162万2500円（4.6カ月）、NEC147万8400円（4.29カ月）、パナソニック175万6500円（4.92カ月）と業績に応じたばらつきが目立つ（『賃金事情』2020年4月20日号第2804号、産労総合研究所）。
- 5) 厚生労働省『毎月勤労統計』によると、リーマンショックの影響を受けた2009年夏季賞与は前年比7.3%減（従業員規模5人以上）だったが、1000人以上規模（労組あり）では14.3%の大幅減となった。
- 6) 労働政策研究・研修機構（2019）によると、勤務先に「業務の内容も責任の程度も同じ正社員がいる」とする労働者で、正社員にのみ支給・適用されていて納得できない制度や待遇として「賞与」が37.0%で最も多かった。

参考文献

- 石塚拓郎（2002）『解説 川鉄、新日鉄の「業績連動型一時金決定方式」と鉄鋼労連の取組み（事例集10社にみる業績連動型賞与制度）』『賃金実務』39（905），pp.36-40. 産労総合研究所。
- 尾崎達哉・玄田有史（2019）『賃金上昇が抑制されるメカニズム』『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』日本銀行。
- 鍵山整充（1984）『改定賞与と成果配分』白桃書房。
- 加藤昇・田口和雄・鈴木誠（2014）『加藤昇オーラル・ヒストリー（元電機連合中央執行委員、元賃金政策部長）』科研費報告書。
- 楠田丘（1966）『賞与、一時金』総合労働研究所編『1966年版団体交渉のための賃金資料』総合労働研究所。
- 経済協力開発機構（1972）『OECD対日労働報告書』日本労働協会。
- 昭和同人会編（1960）『わが国賃金構造の史的考察』至誠堂。
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著（1995）『新時代の「日本の経営」——挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟。
- 居樹伸雄（2010）『業績・成果給化する賃金と一時金の課題——一時金の特色・動向と抱える問題点』『労働調査』487号（2010年6月号）労働調査協議会。

- 田中慎一郎 (1984) 『戦前労務管理の実態——制度と理念』日本労働協会.
- 鉄鋼労連 (1991) 『鉄鋼労働運動史 その3』日本鉄鋼産業労働組合連合会 (鉄鋼労連).
- (2003) 『鉄鋼労働運動史 完結編』日本鉄鋼産業労働組合連合会 (鉄鋼労連).
- 鉄鋼労連・労働調査協議会編 (1980) 『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』日本労働協会.
- 電機連合 (2003) 『電機連合50年史 1953～2002年』電機連合.
- 電機労連運動史編纂委員会 (1992) 『豊かな明日をひらく 電機労連運動史 第四巻』全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会 (電機連合).
- 富安長輝 (1964) 『賞与制度の実際と理論』日刊労働通信社.
- 日経連能力主義管理研究会 (2001年新装版) 『能力主義管理——その理論と実践』日経連出版部.
- 日本経営者団体連盟 (1998) 『日経連五十年史』日本経営者団体連盟.
- 日本労働研究機構 『週刊労働ニュース縮刷版』 (第7～11巻).
- 孫田良平 (1972) 「賃金体系の変動」金子美雄編著『賃金 その過去・現在・未来』日本労働協会.
- 労働省雇用調査課 (1955) 「最近における年末臨時給与の推移」労働大臣官房労働統計調査部編『労働統計調査月報』 (第七巻第五号) 財団法人日本労政協会.
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査——大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改革 (I)』JILPT 調査シリーズ No.23.
- (2007) 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査——大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改革 (II)』JILPT 調査シリーズ No.28.
- (2016) 『労働組合法立法史料研究Ⅲ (労働関係法令立法史料研究会)』JILPT 国内労働情報 16-03.
- (2019) 「『パートタイム』や『有期雇用』の労働者の活用状況等に関する調査」(企業調査)及び「働き方等に関する調査」(労働者調査)結果』JILPT 記者発表 (2019年12月18日).

おぎの・のぼる 労働政策研究・研修機構リサーチフェロー。最近の主な著作に『平成「春闘」史』(2019年、産労総合研究所出版部経営書院)。労使関係専攻。