

石田 光男

## 『賃金の社会科学——日本とイギリス』

【賃金と所得】

佐野 嘉秀

社会科学の研究者であれば、およそのテーマを定めて調査を進めるなかで、目を凝らすほどに現実が混とんとして見えることもあるだろう。そのようなときに読み返し、あるいは新たに手にとった先行研究が、社会的事実と輪郭を与え、その意味をパッと明るく照らし出すことがある。『賃金の社会科学——日本とイギリス』は、私にとってまさにそうした文献であった。自分なりに日英比較の調査を進めてみると、両国の企業の賃金制度は、今でもだいぶ異なるように見える。そうした事実の意味を考えるうえで欠かせない先行研究となった。

「はしがき」によれば、「勤勉、努力、向上心など」の「日本の暮らしや勉強や仕事の中に息づいている行動準則」について、「企業の中の人々のそれはそれ自体何の変哲もない賃金表に書かれている」とする（はしがき1-2頁）。本書には著者がこうした着想にいたる思索の跡が明瞭に示されている。社会科学を志す研究者がいかにそれぞれの関心を研ぎ澄まして、とらえるべき事実にとどりつか。本書に示されたその実践から学ぶところは大きいと考える。

### 1 社会科学の方法論

「賃金表」にいたる考察は、とりわけ「賃金の国際比較——方法的準備」と題された第1章に集約的に示されている。出発点となる研究上の問いは、「私達が現在生きているこの日本という社会がどのような特性を帯びた社会なのであろうか」というものである。たしかに「社会科学を志す以上」、自らの生活する社会の特性をとらえたいという思いは、「避け難くつきまとう」（1頁）。それゆえに一般的な問いでもある。日本企業の賃金制度をどう変えるべきかというような、実務的なテーマとしては大きな問いよりも、さらに数段、一般的である。さまざまな答え方が可能であろう。いっそう、どのような事実に着目すべきかが問われることになる。

これについての著者の答えが「賃金表」であった。

最終的な課題とする「現代社会の分析」のため、「企業社会の分析から出発」という前提は置く（1頁）。それでも十分に一般的な分析課題といえる。これと賃金表に示される具体的な事実とのあいだには、かなりの距離がある。両者がどう結びつくのか。

著者はまず、資本主義経済や社会に関する一般理論や、西欧を基準とする近代化モデルからの乖離をもとに、日本の企業社会について解釈しようとする方法を批判する。一般理論やモデルを尺度とすること自体は誤りではない。けれども、それらの根拠となる事実のはっきりしない。こうした「事実発見への方法的な無関心」は「日本の現実の把握の方法も持たない」ことを意味する（2頁）。

これを考えるにあたり、労使関係論の方法は、人間の織りなす「複雑な関係性」を把握するうえで有望であるという。「一時的にせよより長期にせよ、関係の移ろいを秩序化しているもの、換言すれば、関係を取り結ぶ行為者達の行動の基準・準則であるところのルールを発見する」ことを方法の核心とするためである（6頁）。しかしさまざまな制度やルールを総花的に叙述するのでは、調査対象の個性を明確にする比較研究を必ずしも可能としない。

そこで著者は「日本という場において企業や職場の社会関係を学ぶ者」として、日英の労使関係のちがいを考えるなかで、「製造業に限った場合、現場労働者の世界に、同一企業内において労働者相互の競争的關係がどの程度存在しているのかが決定的な意味を持っている」という実感にいたる。「この競争的關係の存在の程度はその表裏の關係として労働者の団結の質や強度を規定し、そこに成立する労使關係の性格を大概規定する」と考えられる（8-9頁）。こうして「労働者相互の競争的關係」という明らかにすべき社会關係の一側面が特定される。

そうした競争的關係の程度を把握するのは「さほど困難なことではない」という。「賃金と昇進に関するルール」に着目すればよく、まずは「賃金表をじっと

味わうことが第一義」とする(9頁)。その根拠となる経験則として、日英それぞれのなかで企業間の賃金体系のちがいは細部の相違にすぎない。その理由を考察すると、賃金の分配は、どうしたら「効率的で納得的か」を当事者が意思決定して決まる」。市場を介さないため、「ここでの分配の仕方=賃金体系は、その組織に集う人間集団の価値規範をあからさまに表現せざるをえない」。それゆえ「賃金表によって、特定の国の企業内の人間達のとり結ぶ関係を把握しようという方法的観点」にたどり着く。そうした諸関係が「賃金表」には「客観的に表出」されるためである(10-11頁、傍点は原著)。

以上、「企業社会の分析」という一般的な問題関心と、賃金表という具体的な指標とを結ぶ著者の考察をやや詳しくたどってみた。そこからは、社会科学における方法の転換に向けた模索の跡が読み取れる。それは、西欧近代のモデルに照らして日本社会を評価する方法にたよらず、現実をもとに日本社会の合理性をとらえる方法の模索と解釈できる。そのためには、観察すべき事実を特定しなくてはいけない。そこでルールに着目する労使関係論の発想をもとに、日英比較の経験による実感も踏まえて著者がたどり着いた事実が、賃金の分配を決めるルールとしての賃金制度(「賃金体系」)であり、これが記された指標としての賃金表であった。

## 2 賃金類型と社会の変化

それでは賃金制度にもとづきどのように社会の特性をとらえているか。本書では、賃金表に示されるルールをもとに、製造業現場労働者の個別企業内の年齢別賃金カーブの想定を9つの類型として示す。このうち主な論考と関わるのは類型(1)~(4)の4つである。類型(1)は査定のある年功賃金、(2)は査定のない年功賃金、(3)は職務ごとに賃率の幅のある査定付きの賃金、(4)は「仕事に賃率がくっついている賃金制度」を示す。日本の民間企業は(1)に近い。これに対し(4)はEC諸国(当時)や米国などをはじめとして多く、「イギリスの普通の工場」もこれに相当する。ただし一部の「先進的」な英国企業は(3)にあてはまる(13頁)。

著者はこうした賃金の類型を用いて、静態的に社会を分類するにとどめず、歴史的な社会の変化をとらえようとする。すなわちまず起点とする「古典的な資本

主義」を「職制の専制的支配が通る世界」と見る。例えば「19世紀中葉のイギリスでは、組合が組織される以前は経営が個々の労働者の仕事の能力や態度に応じていかようにも賃金率を左右できた」。これに対し「工場現場の支配と服従の関係に抵抗する労働者の団結の生成」は、「労働者相互の仕事のやりぶり、熱心さ、上司への柔順さ等々をめぐる競争を極力排除する」方向に働く。これにともない英国では(4)、日本では(2)の賃金類型への転換が「必然化」する(15頁)。「現代的資本主義」の社会である(17頁)。

ここからさらに「労働組合が広く一般に社会的に認知されて存在する歴史段階における査定」付きの賃金類型である(1)(3)への転換は、「資本主義世界の変質に比肩する程の重大な意味」をもつという。というのも「労働組合がありながら、労働者間競争が必ずしも排除されない」ためである。現状では日本のみが類型(1)の世界に「ずれ込」み、他の先進諸国はなお査定のない類型(4)の世界にある。それでは、はたして日本が(2)から(1)へと転換したように、他の先進諸国も(4)から(3)へと「生産現場での労使対立を原理的に解消しつつある社会」に移行するのか。その「歴史的必然性」が問われる(14, 17-18頁)。

その行方について考えるにあたり著者は、働く人々がもつ「公平観」を重視する。これについて、第2章では「国によっても時代によっても異なって表れるルールを、そこに生活し労働している人々の欲求や価値観との関係において翻訳することを通じて、そのルールの質(歴史的な位置付け、ルールとしての安定度など)を見定める」研究が大事であるとする(24頁)。こうした観点から「フェアネスの日本的なるもの」を発見するため、主に昭和30年代以降の労使のナショナルセンターの政策の変遷をたどる(25頁)。

すなわち日経連の賃金政策は、「欧米追従的近代主義」といえる職務給化の思想が勤労者の公平観との葛藤を経験するなかで「日本の勤労者が無定形ではあれ懐いていた『能力』観に基づくフェアネスを徹底して倫理化」し、昭和40年代中葉に「能力主義」の理念を確立する(51頁)。経営側の賃金政策に反対してきた総評も「能力主義的秩序」に対して沈黙を余儀なくされる。最終章での解釈によれば、勤労者の公平観と「仲間の競争制限を原理とする本来の労働組合主義」とは重なりきることがなかった(212頁)。第3章では昭和50年代に「能力主義管理」の実務化・制度化

が進んだことを確認している。

英国については、著者の問題関心に関わる見聞を記した第4章「イギリス点描」のち、第5章でいよいよ個別企業の賃金表を用いた賃金制度の分析を行う。ジャギューア自動車会社の事例から、経営者層の賃金プロファイルは類型(1)、生産労働者はやはり査定のない類型(4)に相当する。下級技師や現場監督層、一般の事務職は、昇給や昇格がある点でその中間に位置する。このような賃金は「『やつら』と『我ら』」の階級社会の社会関係を「正確に反映している」とする(135頁)。さらに調査報告書を資料に英国全体を見ると、ごく少数の先進的企業は「労働者の業績査定をベースにした個別的賃金に移行しつつある」ものの、多くは「自覚的に a rate for the job の原則を尊重した方がよいと判断している」(146頁)。

こうした「伝統」的な賃金管理に関する労働組合側の認識については、労組との協定にもとづき賃金制度を改定した工場の機械工組合役員(AEU Convenor)に、著者が「賃金体系では a rate for the job の方がよいと思うのかと質問すると、『文句なくそうだ。イギリス労働者の価値基準は全員がフェアに扱われるかということだろう。(中略)“俺はお前と同じ仕事をしているのに、お前は8ポンド多くとっている”というのはフェアでない』と断言していた」とのエピソードを挙げる。異なる公平観を知る日本の研究者ゆえの問いが、当事者の認識を明瞭なものとした場面の一つだろう。こうしたなかにあって「新しい試みも絶えず後退の可能性をはらんでいる」とする(156頁)。第7章で紹介される日系進出企業の事例からも、査定付きの賃金制度の導入がけっして速やかには進まないことが示唆される。

### 3 「賃金の社会科学」と現在

このような事実認識の時点から30年以上が経過している。1980年代の英国で「新しい試み」であった賃金制度改定の動きはその後、進展したようである。1990年代以降について上田(2007)によれば、現場労働者にも査定付きの賃金制度が広がり、労働組合も生き残りをかけて「パートナーシップ路線」など、経営との対立的ではない関係を模索するようになったとされる。類型(3)に対応する社会への移行が一定程度、進んだと解釈できる。この点では、英国が日本に近づいたといえるだろう。

著者は「私の視角」が率直に記された第4章にて、「イギリスを遅れた国とみて、その遅れを取り戻す試みかどのように追求されてきているのかに関心が傾き続けてきた」とする(116頁)。「イギリスは追いつくか」というDore(1973)の問いとも重なる。こうした観点は、1980年代の日英の現実を見たとき、さらに説得力をもつものであったと考える。第6章では、1980年代の技術革新への対応について、クラフトユニオンの徒弟規制などが企業内教育訓練を制約する英国の状況を示す。これと対比して、企業内能力開発を促す査定による昇給や昇格の仕組みをすでに用意できていた日本の企業内労使関係が「諸外国の目標と目されるのは必然」と見る(179頁)。このような評価を裏打ちする経済的な豊かさを日本社会は達成してもいた。

こうして1980年代の日本社会は、効率的な人事制度や労使関係と、勤労者の公平観とがいち早く一致した点で、産業社会の先頭に立っているように見えた。さらに1990年代以降の英国で査定付きの賃金制度が広がったことは、それが効率的であるとする経営側の判断が働いたことを示すと考える。また英国の勤労者のあいだにも、仕事振りのちがいに賃金で報いることをフェアと考える価値観が浸透してきたことを意味すると解釈できる。日本が先んじた効率的なあり方への「収斂」という見方が成り立つと考える。

ところがこの間に、日本企業の賃金制度も変化を経験しつつある。1990～2000年代にかけては、「成果主義」をかかげる人事制度改革のもと、主として管理職を対象に「役割給」の賃金制度を取り入れる動きが広がった(石田2006)。さらに近年では、非正社員の処遇改善に向けた「同一労働同一賃金」の議論が関心を集め、現在、いわゆる「ジョブ型」へと日本企業の人事制度を改めるべきとの主張や、これに応じた企業の取り組みも見られる。これらの動きは、管理職でない一般社員層の賃金制度も含め、仕事を基準とするものへと変える性格をもつと考える。製造業の現場労働者という限定を取りはずして、本書の賃金類型にあてはめると、類型(1)から(3)への変化が問われている。

今後の行方はどうなるか。英国の労働者にも査定付きの賃金制度が普及してきたように、やがては効率的なものへと収斂していくのかもしれない。とはいえ1990年代以降の日本経済の長期低迷は、はたして類

型(1)の賃金制度や、これに対応する人事制度や労使関係のあり方が効率的でなくなったためなのか。その判定には、比較研究にもとづく慎重な考察を要すると考える。一度は効率的なものであったならば、その後の市場や技術の変化との関係についての分析も必要だろう。方法において本書が乗り越えようとしたように、事実の裏付けのない欧米のモデルを基準に日本のあり方を批判することは避けなくてはいけない。

さらに効率的なだけでは十分ではない。本書は、勤労者の公平観がいかに賃金制度の変化を抑制したり、促進したりするかを明らかにしている。たしかに類型(1)から(3)への移行では、労使対立的な類型(4)の世界にあった1980年代英国でのような労働組合の抵抗や規制はないかもしれない。それでも勤労者から見てフェアでない制度では、仕事へのインセンティブを付与することはできないだろう。仕事を基準とする類型(3)の賃金制度が、勤労者のすでにある価値観に照らしてフェアなものであるか。「能力主義」以降の日本の勤労者の公平観の変化が問われよう。あるいは公平観のこれからの変化が試されることになる。

それではこのような賃金制度の変化は、企業社会の特性とどう関係するのか。本書の問題関心とも関わる。類型(1)(3)の賃金制度は、ともに査定をめぐる労働者間の競争が促され、対立的な労使関係が後退した社会関係と対応する。いずれも働く各人を対象とする企業の個別的な管理が、より前面にでてくる社会と解釈できるだろう。それゆえ両類型に対応する社会関係の相違をとらえるには、賃金制度のほか、各人への仕事配分や配置、仕事上の目標設定や人事評価といった個別管理の制度や慣行にまで視野を広げた比較研究が重要になると考える。そうした比較からは、個別管理のもとでの昇給や昇進をめぐる競争的關係や、企業と各人のあいだの個別的労使関係の異同が明らかになるはずである。

こうした研究に関して、すでに石田(2003)をはじめ著者のその後の研究は、労働力取引において賃金のルールと対をなす仕事のルールを含むかたちで方法論を彫琢している。さらに近著の石田・上田編著(2022)は、グローバル展開する日本企業の事例研究をもとに、報酬と仕事のガバナンスについての体系的な記述を試みている。これらの研究も踏まえた国際比較研究

が今、求められる。

そのための調査を行ううえでも、賃金制度に着目することは有効と考える。賃金表を資料に概要を簡明に把握できるほか、これを本書の賃金類型と照合することで、上記のように職場での競争や、労使対立の関係についての見とおしが立つ。また賃金制度の概要が分かれば、さらにその詳細のほか、査定時の評価基準や、格付けと仕事配分や配置との関係など、関連する制度や慣行へと調査を進めることで、体系的な資料収集を行いやすいだろう。査定付きの賃金制度は、個別管理を支える制度でもある。

上述のとおり、類型(1)から(3)への移行が問われる現在の日本の文脈では、類型(3)に対応する社会との比較が実践的な関心に応えるはずである。それゆえ同類型の賃金制度の普及が先に進んだと見られる英国との比較は、あらためて有意義と考える。類型(3)に関してイメージするような、働く各人が職務を介して企業とつながる社会関係は、日本社会で一般的なあり方とどう異なるのか。企業社会の特性のちがいを事実にもとづき明らかにするうえで、本書に示された「賃金の社会科学」の方法論と知見は、大きな手がかりとなるにちがいない。

石田光男(1990)『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社。

参考文献

- 石田光男(2003)『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。  
 ——(2006)「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, pp. 47-60。  
 石田光男・上田眞士編著(2022)『パナソニックのグローバル経営——仕事と報酬のガバナンス』ミネルヴァ書房。  
 上田眞士(2007)『現代イギリス労使関係の変容と展開——個別管理の発展と労働組合』ミネルヴァ書房。  
 Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory; The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press. (=1987, 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房)

さの・よしひで 法政大学経営学部教授。主著に『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』(東京大学出版会, 2021年)。産業社会学・人的資源管理論専攻。