

論文

日本の賃金改革と労使関係

石田光男[†]

要約：小論の目的は戦後から現在に至る日本の賃金制度改革をできるだけ簡潔に分かりやすく説明することにある。日本の賃金制度改革は人基準の諸要素（年齢、勤続、能力）のいずれをどのような重みで賃金に反映させるかの変遷史であった。その変遷史を昇給表の変遷史として観察する。その変遷は、「年齢、勤続」から「職務遂行能力」そして「役割」への変遷であった。人事制度における「能力主義」から「成果主義」への変遷もこのようにして正しく認識できる。

キーワード：賃金、昇給制度、成果主義、ゾーン別昇給管理、労使関係

目次

1. 小論の目的
2. 国際的に見た日本の賃金制度の特徴
3. 戦後日本の賃金制度の変遷
4. 成果主義賃金改革
5. 結論

1. 小論の目的

小論は戦後から現在に至る日本の賃金制度改革をできるだけ簡潔に分かりやすく説明することにある⁽¹⁾。そのために第2節で日本の賃金制度が職務に基づく（仕事基準）と言うよりは人に基づいて（人基準）考えられてきたことを国際比較の視点から明らかにする。人基準であることは、人の属性である年齢、勤続、性の他に能力や努力などが含まれ、それらの属性を賃金決定にどのように反映させるのかが賃金の性格を左右することになる。その反映のさせ方の推移が日本の賃金制度の歴史であり、それは同時に労使関係の反映の歴史でもある。そうした賃金制度は日本経済の発展が頂点に達した1980年代にいわゆる「能力主義管理」としていったん完成したかに見えた。この経緯を第3

[†]同志社大学社会学部教授

*2014年6月12日受付，2014年6月12日掲載決定

節で明らかにする。

1990年代以降、日本の賃金制度は「成果主義」の標語の下に1980年代に定着した「能力主義」の弊害を克服しようとして大きな変化を遂げた。この内容を第4節で明らかにする。第5節で結論を書く。

2. 国際的に見た日本の賃金制度の特徴

2-1. 分権化と個別化の極北

日本の賃金制度の特徴を視覚的に理解するために、下図をみてみよう。私が現地に赴いて確かめたことがある先進諸外国の賃金決定の仕組みを、縦軸に賃金交渉が行われるレベル（全国レベル、産業レベル、企業レベル）をとり、横軸に賃金を個々の働きぶりを評価して個人別に決定している程度をとって、各国を位置付けた図である。従って、縦軸は労使関係が集権的であるか（原点から遠い位置）分権的であるか（原点に近い）を、横軸は賃金が集団的であるか（原点から遠い位置）個別的であるか（原点に近い）を表示している。

日本の賃金の国際的に見たときの特徴は、第一に企業レベルでの交渉が基軸であると

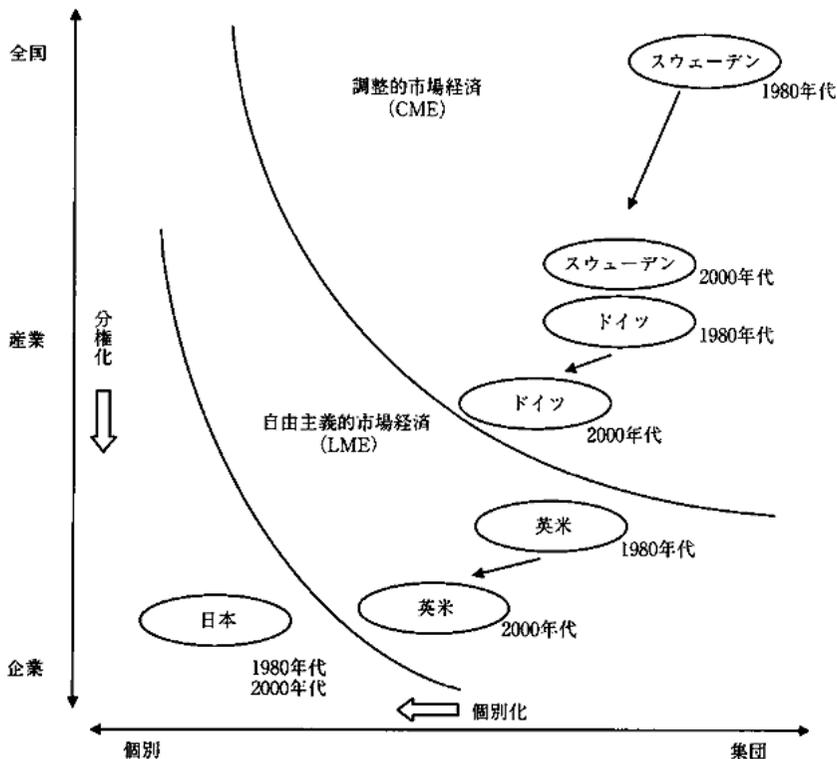


図1 世界と日本の雇用労働改革

いう意味で、著しく分権的であり、第二に、個々人の働き方が評価されるのが当然とされているという意味で著しく個別的であるという特徴が見てとれる⁽²⁾。

いずれの国々も 1980 年代から 2000 年代にかけて、分権化と個別化が進んだのに、日本は首尾一貫してこれ以上分権化も個別化もあり得ない極北に位置している、その日本が 2000 年代に大きな賃金制度改革を行った。何をどう改革したのかが問題となる。

2-2. 人基準の賃金

日本の賃金の個別性をさらに正確に理解するためには、その個別性が賃金の人基準という原理によって確保されていることをよくわかる必要がある。そのためには、賃金が職務、職種、社会的熟練等級等の仕事基準による、日本とは違う賃金の姿をよく見る必要がある。

表 1 は私が 1987 年に英国の賃金調査で収集したジャガー自動車会社の賃金の実際である（石田 1990）。工場の労働者に賃金は 5 種類しかなく、その 5 種類は徒弟訓練を終了して熟練工の資格を持つクラフトマンと、それを持たない労働者にまず区分され、持たない労働者は、実際行っている職務の等級によって賃金が 4 区分される。同一グレードの賃金等級の労働者は人事考課がないために一律同額の賃金が支払われる。

もう一例を紹介しよう。2005 年に GM のランシング工場を訪れ、組合（全米自動車労組）のローカル役員に賃金制度を質問した時のことである。彼らの答えがおもしろい。「賃金制度？そんなものはない。工場で働く我々はみんな時給 26.16 ドルだ。」これは上の表 1 のジャガー自動車工場に当てはめれば、クラフツマン以外は全員が時給 26.16 ドルであるということである。勿論人事考課はない（石田・篠原 2014）。

日本の賃金は、例えばトヨタの高岡工場ならそこで働く労働者が 4,000 人いたら基本給は 4,000 種類あるということになる。賃金は初任給に年々の昇給額を積み上げて形成されるので、積み上げる回数＝勤続年数、年々の昇給額の個人差＝人事考課によって基本給は異なってくる。日本の賃金の人基準であるためである。

このような同じ自動車工場でもめざましい賃金制度の違いにまず着目することが大切である。その違いの原因はどこにあるのかは大変重要な問いである。本稿の直接の目的ではないので簡単な説明しかできないが、生産労働者にも定型業務以外の業務を遂行さ

表 1 英国ジャガー自動車の組立工場の賃金表（1987 年）

| グレード | 賃金額（週給；ポンド） | |
|------|-------------|--------|
| 1 | 184.25 | クラフツマン |
| 2 | 172.95 | 半熟練工 |
| 3 | 170.50 | 半熟練工 |
| 4 | 160.45 | 半熟練工 |
| 5 | 150.20 | 不熟練工 |

せる経営では、そのための習熟に要する年数や習熟を実際に発揮したかどうかの評価が不可欠となり人基準の賃金になりやすい。上記日本以外の諸外国は生産労働者に定型業務以外の業務を元来要求しない経営である。そこでは決められた業務を遂行したかどうかだけが問題となり仕事基準の賃金が合理的である。

3. 戦後日本の賃金制度の変遷

日本の賃金が入基準の賃金であるのは戦後の労使にとって与件であった⁽³⁾。同じ人基準であっても、勤続年数や年齢を軸に賃金を決めるのか、それとも能力や仕事の態度で決めるのか、成果で決めるのかにより賃金の意味は大きく変わる⁽⁴⁾。それらの決定要素をどのように組み込むのが問題であり、その組み込み方が賃金の歴史に他ならない。それは、企業経営にとっては労務管理に影響を与え、労働組合にはその団結の質に影響を与えるから、その歴史は労使の抗争葛藤の歴史にならざるを得ない。

ただし、留意を促したいのは、勤続年数や年齢を軸に賃金を決めるといういわゆる年功的性格は、初任給に年々の昇給額（ベースアップとは区別される昇給、あるいはベースアップが0円でも存在する昇給）を積み上げていくという昇給慣行自体に埋め込まれており（何回昇給を受けたかにより賃金が決まる）、したがって、年功制を特徴とする日本の賃金制度の歴史は昇給額表の変遷として観察しなくてはならないという点である。

昇給額表の変遷史として戦後日本の賃金を俯瞰すると、概ね次のように時期区分できる。(1) 1945年－1950年代中葉、(2) 1950年代中葉－1960年代後半、(3) 1960年代後半－1990年代中葉、(4) 1990年代中葉－現在。最後の時期は次節で詳述する。

3-1. 1945年－1950年代中葉

戦後から10年ほどは企業経営が混乱しており、賃金管理も混乱を極めていた。表2はこの時期の昇給表のイメージである。八幡製鉄所の組合史に基づいている。重要なポイントは次の諸点である。(1) 労働者に何らの社員等級区分はなく、昇給は昇給以前の個々人の日給額のゾーン区分に応じてなされていた⁽⁵⁾。(2) 人事考課はない。この時期、労働組合は組合員間の処遇格差を生む人事考課の導入には強い抵抗をした。(3) この昇給方式が戦後日本の年功賃金の具体的姿である。

このような全く企業側の労務管理の方策として賃金制度を活用できない状況からの脱却が企業にとっての最重要課題であった。

表2 1945年－1950年代中葉の昇給表イメージ

| 日給ゾーン | 昇給額（日額） |
|---------|---------|
| 80円以上 | 5円 |
| 65円～80円 | 4円 |
| 65円未満 | 3円 |

3-2. 1950年代中葉－1960年代後半

表3は経済白書で「戦後は終わった」と記述された1955年から、1960年代後半にいたる日本の高度経済成長の前半期の昇給表のイメージである。この昇給表の特徴は次の諸点である。(1) 経営者は役職ポストにより、労働者は社員等級により昇給額が区分されるようになった。労働者に社員等級が入ったということは、経営側が社員等級の昇級(=正しくは昇格)管理を通じて労働者間の働きぶりの競争を促す手段を手にいれたことを意味する。(2) 役職ポスト別、ならびに社員等級別昇給額は人事考課を通じて個人差が付けられる仕組みになった。

表3 1950年代中葉－1960年代後半の昇給表イメージ

| 社員等級 (初任額；月額円) | | 昇給額 (月額) |
|----------------|-------|----------|
| 課長 | 8,000 | 200～220 |
| 係長 | 6,500 | 150～165 |
| 社員1級 | 4,800 | 80～88 |
| 社員2級 | 3,900 | 70～75 |
| 社員3級 | 3,300 | 62～65 |

この背後の労使関係はなお混乱含みであったことに留意する必要がある。第一に、経営者は年功的賃金を脱却し、賃金を欧米流の仕事基準の賃金(具体的には職務給)に改革することが日本社会の近代化に通じるという理想に執着したこと、第二に、労働組合は経営の労働者間個人競争を促す労務管理を合理化攻撃と見て、反合理化闘争を組織する力量をなお保持していたことである。

だが、それぞれに弱点があった。第一に、経営側の理想は、経営者内部でも職務等級、職務給の導入は無理であり、日本の現状を踏まえれば戦前から存在した社員等級を用いて漸進的に改革を進めるのが現実的であるという考えが存在したことである。第二に、労働組合側も反合理化闘争への固執は、かえって雇用の安定につながらないのではないか、むしろ生産性の向上には経営と協力し、生産性向上の成果についての分配に力を注ぐべきだという主張が力を増してきたことである。

これら、労使それぞれの弱点を抱えての妥協が表3のような昇給制度であった。未だ日本の労使関係の帰趨が過渡的であった事情を反映して、賃金制度も過渡的な性格を示していたのがこの時期の特徴である。

3-3. 1960年代後半－1990年代中葉

上記、高度成長初期の賃金制度の改革の過渡的な性格は、経営者側の賃金人事思想の革新と労働組合のリーダーシップの転換により克服された。その結果、表4と5(楠田・平井1986)のような賃金がいわば、日本経済の成功を反映する形で達成された。

この賃金の特徴は次の諸点である。(1) 人事賃金制度の基本理念が、従業員の「職務遂行能力」の育成、処遇であると明確になり、「職務遂行能力」が軸に据えられた(日本経営者団体連盟 1969)。これを「能力主義管理」と唱えた。それにともない、(2) 社員等級は経営者(部門長)から新入社員まで全従業員を「職務遂行能力」の等級である「職能等級」に区分することになった。上表の M9 から J1 までがそれである。また(3) 賃金は「職能等級」に応じた賃金=職能給となった(表 4)。(4) 職能等級毎の職能給の範囲(下限と上限)が設定され、その範囲の中で個々人の具体的な賃金額(=昇給額)は人事考課(特に職能考課)により決定されることになった(表 5)。

この賃金制度は戦後賃金制度の完成形として 1960 年代後半から 1990 年代中葉まで広く安定的に普及した。経済の安定的成長を前提にして、第一に、経営側の賃金思想が、欧米の仕事基準とは別の日本的な基準を「職務遂行能力」という概念に発見することができたこと、第二に、労働組合もそうした経営側の、人材の育成、育成に応じた処遇の決定という提案に基本的に反対はしない、あるいはできない一般組合員を発見することになったからである(石田 1990)⁽⁶⁾。日本の労使関係は著しく協調的になったと言って差し支えない。

表 4 1960 年代後半-1990 年代中葉の賃金表のイメージ

| 職能等級 | 理論モデル年数 | 下限~(昇給)~上限 |
|------|---------|-------------------------|
| M-9 | - | 217,200~(4,700)~273,600 |
| 8 | 6 | 169,000~(4,700)~225,400 |
| 7 | 5 | 125,500~(4,700)~172,500 |
| S-6 | 5 | 85,900~(4,100)~126,900 |
| 5 | 4 | 64,700~(3,500)~ 92,700 |
| 4 | 3 | 50,300~(3,000)~ 68,300 |
| J-3 | 3 | 37,400~(2,500)~ 52,400 |
| 2 | 2 | 29,800~(2,000)~ 37,800 |
| 1 | 2 | 23,000~(1,600)~ 29,400 |

表 5 1960 年代後半-1990 年代中葉の昇給表のイメージ

| 級 \ ランク | S | A | B | C | D |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| M-9 | 5,700 | 5,200 | 4,700 | 4,200 | 3,700 |
| 8 | 5,700 | 5,200 | 4,700 | 4,200 | 3,700 |
| 7 | 5,700 | 5,200 | 4,700 | 4,200 | 3,700 |
| S-6 | 5,100 | 4,600 | 4,100 | 3,600 | 3,100 |
| 5 | 4,300 | 3,900 | 3,500 | 3,100 | 2,700 |
| 4 | 3,600 | 3,300 | 3,000 | 2,700 | 2,400 |
| J-3 | 3,100 | 2,800 | 2,500 | 2,200 | 1,900 |
| 2 | 2,400 | 2,200 | 2,000 | 1,800 | 1,600 |
| 1 | 2,000 | 1,800 | 1,600 | 1,400 | 1,200 |

このようにして、人基準の賃金にあって、年齢や勤続年数の比重を低め、能力の比重を高める改革が完遂された。

この完成形の内在的問題点はやがて1990年代中葉以降の日本経済の停滞の中で露呈される。

4. 成果主義賃金改革

1990年代中葉以降の日本経済の停滞は、中進国とのグローバル競争での苦戦のプロセスであったため、そこでは高い人件費問題が急速に浮上した。実は、この問題への対処は、海外直接投資の拡大、非正規雇用、有期雇用、派遣労働の活用による国内の雇用構造の転換を促したが、あわせて、正社員の賃金改革も必至の課題とした。

4-1. 改革の基本理念

1980年代に円熟した「能力主義管理」とそれにともなう、人事賃金制度は余りに企業組織内の原理（人材育成とその処遇）に依存しすぎていたので、これを極力、賃金は市場で決まるのだ、あるいは市場の評価で決まるのだという市場経済に一般的な原理に切り替える必要があるというのが底流にある改革理念であった。

その基本理念は雇用構造の非正規化では活かされたが、正社員の賃金制度改革の領域ではその実行は簡単ではない。焦点は、私の見るところ、「能力主義管理」に内包されている年功的性格を極力そぎ取ることにあつた。

4-2. 社員等級の改革－役割等級の台頭

そうした理念は旧来の社員等級をどのように改革することになったのか。選択肢は三つであった。

一つは、職務等級の導入である。この方策は「たいして難しい仕事をしていなくても年齢が高く勤続年数が長いだけで高い賃金をもらう」不公平の除去には有効である。だが、原理的には、日本の労働の、人と職務の関係の柔軟性という職場運営の利点を、この方策は削いでしまう弊害がある。

二つは、職能等級の維持継続である。これは年功制の克服には微温的であるが、職能等級の等級を大括り化して等級数を削減し、あわせて、各職能等級の基本給上限額を厳しく管理すれば、年功制の弊害はかなり克服できる。その意味で実現可能性が職務等級よりは高い。ただし、個々の社員の等級区分を一から見直す契機を欠き、また、賃金の上に見た理念的転換を表現するには余りに微温的である弱点を持つ。

三つ目は第三の途である。理念の市場重視の意味を「職務」重視＝職務等級と単純に

受け止めるのではなく、市場重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献＝「成果」×「役割」と受け止める。そうすると、社員等級という秩序は「役割」の等級で確保し、「成果」は人事考課における「成果評価」で受け止めるという方策になる。この役割等級は人基準を維持しているため日本の伝統になじみやすく、人と仕事のミスマッチを是正する機能も高く、かつ成果を明瞭に賃金に反映する可能性が高い。また「利益に貢献する」役割の等級が従来の職能等級のように処遇のために無碍に増大する弊害も防ぎやすい⁽⁷⁾。

このような理由から、役割等級が中心的な社員等級になった⁽⁸⁾。

4-3. 賃金（昇給表）

役割等級により社員等級数の削減がなされただけでも、昇格チャンスの削減、昇格に伴う賃金増大の機会の減少を通じて、賃金の年功的性格は弱まるが、昇給の仕組みの変化も1980年代までの日本の賃金とは非常に大きくかつ明確な変化を遂げた。表6がそのことを雄弁に語っている。

表6 ゾーン別昇給表

| | S | A | B | C | |
|-----|-----|----|----|-----|---------|
| I | 0 | - | -- | --- | |
| II | + | 0 | - | -- | |
| III | ++ | + | 0 | - | ポリシーライン |
| IV | +++ | ++ | + | 0 | |

表6の昇給表は、役割等級の特定等級を取り出したときの昇給表であると考えてほしい。したがって、等級の数だけ、昇給表が作成されることになる。縦の欄のIからIVは、同一役割等級に属する社員の昇給前の役割給の絶対額を最上位から最下位までを並べて、上位4分の1をIとし、以下4分の1ずつ区分したものである。IIとIIIの境界は中位の賃金水準を表示する。この縦の欄の区分は過年度の賃金ゾーンと呼ぶことができる。横の欄のSからCは人事考課（＝能力評価；コンピテンシー評価とも言う）の結果である。

この昇給表の意味するところは、賃金水準の低い社員（IV）は評価が高ければ（S）高額な昇給が適用されるけれど、既に賃金の高い社員（I）は評価が高くても（S）昇給はなく、評価が低ければ（C）大幅な賃金の減額が適用される、その結果、全体として賃金はIIとIIIの境界であるポリシーラインに収斂する制度であることである。そうなれば、表中の減額（-部分）と増額（+部分）が打ち消し合い、定期昇給が制度として消える。定期昇給が消えれば賃金の年功性的特徴も消えることになる。この意味で誠に

大きな改革であった（石田・樋口 2009）。

4-4. 人事考課

1980年代までの能力主義の時代には、「職能考課」が基軸であり、「業績考課」が副軸であった。「職能考課」は年々の昇給額と数年に一度の昇格に反映され、「業績考課」は年2回の賞与に反映された⁽⁹⁾。

成果主義の時代になり、賞与に反映されるかつての「業績考課」は、「成果評価」と呼称されるようになり、その性格は、上述した、社員等級における、市場重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献＝「成果」×「役割」として受け止めた際の、「成果」を反映する性格となった。即ち、特定の「役割等級」を前提にした際の「付加価値」への貢献の程度を「成果」として評価する性格を強めた。「付加価値」への貢献の程度は、事業計画上の部門もしくは部署の目標値の達成度を基軸にしてなされる⁽¹⁰⁾。能力主義時代の「業績考課」が、基軸であった「職能考課」を半期の振り返りという短期の視点でみた「職能考課」に過ぎないという不分明な性格から大きく離脱した。この「成果評価」は賞与に反映される⁽¹¹⁾。

他方、上述の、「付加価値」への貢献＝「成果」×「役割」の、「役割」等級への任用の適否を評価し（＝昇格）、「役割」等級内部の基本給水準を決定する（＝昇給）ために、「能力評価」がなされる。これは世上コンピテンシー評価と喧伝されたが、内実は旧来の「職能考課」と変わらない。勿論、等級数が減ったために選抜が厳しくなったことは言うまでもない。

4-5. 労使関係

労使関係は、既に述べたように、1960年代後半には著しく協調的な性格に転換していた。グローバル競争の激化は経営の主導性を高め、労働組合は基本的には防衛的態度に終始することを余儀なくされた。誤解を恐れずに言えば、そのような結果は既に1960年代後半の決着により必然であったといったほうが分かりやすいだろう。勿論、前述した「成果主義」賃金制度の細部の交渉では降給部分（表6中の一部分）を、特に低い役割等級の昇給表では、できるだけ限定すること、降給適用者について再教育の機会を提供すること等の交渉に注力し、かなりの成功を収めている。

だが、組合にとってのより大きな課題は雇用保障の不安定化が強まったことにあった。雇用さえ守られれば、賃金制度の「ささいな」改革に対立しても意味がないという雰囲気は日本の労働組合全体を覆ったと言ってよい。では、雇用保障はいかなる組合運動によって確かになるのか。この課題は現代日本の労使関係の最も深刻な課題である。

5. 結 論

(1) 日本の賃金制度は、1980年代から2000年代の最近について国際的に比較すると、賃金決定（改定）が企業別交渉であるという分権性と個々人の賃金額は人事考課によって決まるという個別性に特徴付けられている。個別企業の採算性を反映する分権性と個々人の労働生産性を反映する個別性は、それが達成できない諸外国の経営にとって垂涎の的であった。しかし、そうだとすれば、その日本が2000年代に何を改革する必要があったのかが問われなくてはならない。

(2) その問いは、結局、1960年代後半－1990年代中葉に確立し定着した「能力主義管理」に至る経緯と、その後の「能力主義管理」の否定の両面を明らかにすることによってしか答えられない。

(3) 「能力主義管理」に至る経緯は、年齢、勤続年数という人基準に、「職務遂行能力」という新たな人基準を発見し、その基準を持って年齢や勤続年数の影響を減ずる努力であった。「能力主義管理」が1990年代中葉から現在にかけて否定されてきた契機は、それが依然として年齢や勤続年数の基準を自らの原理の内部に持っていることにあった。

(4) 以上の経過は昇給表の推移を紹介したことによって明瞭にされたと思う。「成果主義」的賃金改革は、「役割」という概念の発見と、「ゾーン別昇給」という方式の導入によって「能力主義管理」を克服したと言ってよい。

(5) 本稿では全く触れられなかったが、賃金改革の前提となる仕事のあり方の変化が雇用構造や労使関係に与えている影響は無視できない。「成果主義」的賃金改革の要点は、市場重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献＝「成果」×「役割」と受け止めたことにあるが、「付加価値」への貢献である仕事の内容は、一方ではその難易度が高度化し、労働供給とのミスマッチ、就業者の過重労働の問題を引き起こし、他方でその激しい変化が産業構造の転換、雇用保障の不安定化を引き起こしている。これらの仕事サイドから発生する問題をどのように解決するかが再び賃金改革に影響を与える（例えば限定正社員制度の提唱）という関連が見落とされてはならない。

注

- (1) 小論は Korea Labor Foundation 主催の国際シンポジウム「外国の事例から学ぶ賃金制度改革」における報告原稿である。報告原題は ‘Reforming wage structures in Japan and the roles of labor and employers in the process.’ (Korea Labor Foundation International Symposium; Searching for a wage structure reform direction by comparing foreign cases held on 28th of May 2014, at Hotel Lexington in Seoul, Korea.)
- (2) 論旨の関係で複雑になるので本文中で説明をしていないが、図中の調整的市場経済 (Coordinated Market Economy = CME) は経営者団体と労働組合（産業別、もしくはナショナルセンター）の間の団体交渉

によって賃金交渉がなされ、概ね個人々の人事考課は組合員に対してはなされない。ただし、1980年代から2000年代にかけて、スウェーデンでは全国交渉が産別交渉に切り替わり、ドイツでは産別交渉の範囲が組織率の低下や協約の拡張適用の減少により狭まり、その分だけ個別企業の交渉が拡大した。自由主義的市場経済（Liberal Market Economy=LME）である英米は組合組織率の低下が著しく、戦後早い時期から産別交渉の比重が低下していた状況が、1980年代から2000年代にかけて一層加速化し、分権化が進んだ。組織率が低い分だけ、賃金の人事考課による決定も調整的市場経済の国よりも多い。なお、CMEとLMEの区分はHall & Soskice（2001）を参照。

- (3) 恐らく1910年代から1940年代にかけて企業内訓練に基づく人材育成が定着する時期と賃金の人基準化の時期は重なっている。詳しくはGordon（1985）を参照。
- (4) 成果という要素は、実は人基準にも仕事基準にもいずれにも接合しうる。ただし基本給を成果で決めるのは弊害が多くいずれの国においても安定的要素とはなり得なかった。
- (5) 戦後の民主化で、戦前にあった職員（旧制中学以上の学歴）と工具（義務教育修了の学歴）の身分格差が解消されたが、なお賃金制度上は職員が月給で労働者は日給制であった。職員も労働者も社員として身分が同一化され賃金表も同一の表に表示されるようになった時期は、企業によって違いがあるが、遅い企業は1960年代後半の「能力主義管理」導入の時期であった。
- (6) 若干の補足をしたい。当時の左派系労働組合のナショナルセンターであった総評は初期の経営側の「職務給攻撃」に対して、内部で激しい論争があった。一つの議論は経営に対する単なる反対は説得力がなく、対案を労働組合で示す必要があるという主張（熟練度別横断賃率論の主張）であったが、総評本部は、「熟練度を規定する客観的基準が日本にはない。…自分こそ上のクラスに行くべきだという主張をお互いに繰り返して…むしろ統一を弱める結果なりはしないだろうか」として、賃金制度への対抗的運動論は構築できず、結局、「大幅賃上げ」が唯一の方針となった。この事実は日本の戦後労働運動を考える上で重大な意味を持っている（石田1990, pp.54-64）。
- (7) かつての職能等級の等級数は60年代半ばの導入当初に比べて80年代にはかなり増大していた。特定等級に人員が滞留し始めると等級数を増やし従業員の昇格機会を企業が用意しようとしたのである。
- (8) 役割の等級を設定する際に、特別な技法があるわけではない。平易に言えば、管理職については、部門の業績を司る役割=1級（部長）、課の業績を司る役割=2級（課長）、係（グループ）の業績を司る役割=3級（係長）とし、一般職については、部下を指導できる人=4級、一人前の仕事ができる人=5級、習熟中の人=6級とする。したがって、一般職については職能等級と原理は変わらない。ただし、1980年代の職能等級の全盛時には大企業では10数等級にも及んでいた等級数を大幅に削減したことは重視すべきである。
- (9) より正確には、さらに「情意考課」があり、これは、執務態度を評価するもので、「職能考課」と併せて昇給額と昇格に反映された。この「情意考課」は成果主義時代に概ね消失した。
- (10) 詳細は紙幅の関係上割愛するが、ライン組織は事業計画上数値目標があるので数値での目標達成度が採用できるが、スタッフ組織や、ライン組織の一般職には必ずしも数値目標は存在しない。この場合は定性的な達成度や業務プロセスの事実を評価することになる。いずれの部署、いずれの社員等級であれ、「成果評価」は目標面接制度を前提として運用されることには変わりがない。
- (11) 賞与総額を企業業績に連動した算式で決定し、次に総額の配分にあたって、部門部署の事業計画達成度で傾斜配分し、しかる後に部門内部で「成果評価」に基づく個人配分がなされる方式が拡大した。

参考文献

- Andrew Gordon（1985）*The Evolution of Labor Relations in Japan*. Harvard University Asia Center
Hall, P. & Soskice, D.（2001）*Varieties of Capitalism*. Oxford University Press.
石田光男（1990）『賃金の社会科学』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
石田光男・篠原健一（2014）『GMの経験』中央経済社
楠田丘・平井征雄（1986）『人事スタッフが推進する職能資格制度』中央経済社
日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理』日本経団連出版

Reforming Wage Structures in Japan and the Roles of Labor and Employers in the Process

Mitsuo Ishida

The objective of the article is to explain the history of the wages system reform since post-war period to now as plainly as possible. The history has been a history of the changes of how factors comprising work force attributes such as age, seniority, ability and etc. should be reflected on the pay rise. Thus the annual pay rise tables are observed historically. The changes can be summarized as changes from 'the age and seniority' to 'the competency to perform the jobs' then finally to 'the role.' We thus can distinguish the difference between so called previous 'the meritocratic based system' and current so called 'the performance system'.

Key words : Wages, The pay rise system, The performance based management, Pay rise based on the location in the range, The industrial relations