

# 日本発の賃金・人事処遇制度による 競争力の創成

－年功主義と成果・業績主義の相克－

## Creativity of Competitiveness by Wage System and Personnel Treatment System in Japan : Conflict of Seniority and Performance

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 幸田 浩文

### 概要

第二次世界大戦後、米国から直輸入された職務給が、その後日本固有の経営風土の中で次第に修正を加えられ、職能給にその姿を変えていった。職能給は日本発の賃金形態であり、高度経済成長を背景に、人事処遇制度と密接に連動しその機能を発揮してきた。しかし、いわゆる「バブル経済」崩壊後、それまで支配的な賃金形態であった職能給ならびに人事処遇制度が、その過剰支払い構造を理由に、新しい賃金形態に取って代わられてきた。その背景には、年功主義・属人主義、能力主義、そして成果・業績主義といった概念の相克の歴史がある。さらに、景気回復の兆しがみられる昨今、今後の賃金・人事処遇制度の方向性が、日本企業の競争力の創成に大きな影響を及ぼすと考えられる。そうした概念の史的展開を考察することで、日本企業の新しい競争力創世の鍵を明らかにする。

キーワード (Keywords) : 賃金体系合理化 (rationalization of wage system)、職務給 (wage determined by job evaluation)、職能給 (wage determined by job performing ability)、業績給 (payment by results)、年功給 (seniority-based wage)

### Abstract

A wage system based on job evaluation was introduced directly into Japan from America after World War II. In the corporate culture peculiar to Japan, it was revised gradually afterwards, and it was replaced by a wage system determined by job performing ability before long. A wage based on ability is a type of wage payment created in Japan. It links a personnel treatment system closely. In high economic growth period, it spread rapidly through many Japanese firms.

However, after the end of so-called "bubble economy", the wide-spreading ability allowance and personnel treatment system have been replaced by the new ones, by reason of the surplus payments structure. It is caused by the conflict of management concepts peculiar to Japan, "seniority" and "performance."

Now that the Japanese economy is entering a recovery phase, a creativity of a Japanese corporate competitiveness will be greatly affected by the new wage payment

system and personnel treatment system. We consider a historical development of a wage based on job evaluation, a wage based on ability, and a related personnel treatment system. We suggest a clue of creativity of Japanese corporate competitiveness.

## 1. 問題の所在

第二次世界大戦後、わが国経済は、幾度となく好不況を繰り返し経験してきた。企業経営において不況期には組織(企業)文化が重視され、好況期にはシステム合理性が追求されてきた。換言すれば、景気が悪くなれば、精神論や根性論により従業員にさらなる努力が求められ、景気が良くなると、新しい制度やシステムの構築によりさらなる業績向上が期待された。

わが国の賃金制度・人事処遇制度は、米国からの影響を受けつつも、いくつかの概念を混ぜ合わせ、その比重を調整することで、わが国独自の、つまり日本発のものを作り上げてきた。その概念とは、「年功主義」・「属人主義」であり、「能力主義」であり、「成果主義」・「業績主義」である。周知の通り、年功主義は、年齢・学歴・勤続年数などといった個人の属性を重視するものであり、能力主義は、一般的には成果・業績で計ることができる顕在能力だけでなく、成果・業績の達成の可能性を含む潜在能力をも評価するものである。そして成果主義・業績主義は、上述したように結果だけで人事・賃金処遇を行おうとするものである。

終戦直後の生活費に基盤をおいた賃金体系が、年功主義を基盤に定期昇給を加味した年功給・属人給になり、高度経済成長とともに職務の重要度や能力の程度に応じた賃金格差を容認する職務給や職能給に取って代わられた。そしてバブル崩壊後、年俸制とともに登場した成果給・業績給が、数年前より批判されるようになってきた。

本稿では、戦後60年に及ぶ各概念を基盤とする賃金制度・人事処遇制度の史的展開を概観し、年功主義、能力主義、そして成果主義・業績主義といった概念の相克から、わが国の人事処遇・賃金制度による企業競争力の創成の可能性を探ることを目的としている。

## 2. 第二次世界大戦直後の賃金

終戦直後、戦時経済体制から平和経済体制への移行、軍需産業からの大量の失業者、復員、輸送機関の破壊的打撃による流通経路の寸断、食糧難など枚挙にいとまがないほど国民経済のバランスは大きく崩れた。その結果、人々はいわゆる「タケノコ生活」や「タマネギ生活」を余儀なくされた。

しかし、戦時中の賃金統制令、会社経理統制令といった統制諸法令が撤廃され、昭和20年12月の労働組合法制定によって正式に労働組合が結成されるや、組合は悪性インフレに対処するべく、賃金の増額を経営者に要求するようになる。まず「食える賃金」という考え方を基盤とする生活給的な諸手当の増額や新設が行なわれた。戦中は、統制方式といった学歴、経験、年齢、技能による初任給を基盤とする基本給と能力給に、時間外割増給、家族手当、特殊作業手当を加えた賃金が支払われた。とりわけ、

諸手当部分が圧倒的比重を占めていた。やがて敗戦によってその統制の枷がはずされたが、悪性インフレにより、諸手当の増額や新設という形で賃金は増えていった。したがって、この時期、手当が数十にも及ぶというようなことが至る所でみられた。

このように、敗戦により悪性インフレがはびこり、大量の失業者が激増した。結果として実質賃金は低下し、労働組合運動の飛躍的發展によって無差別的、画一的な生活賃金が要求されたのである。

### 3. 職務給の史的展開

#### 3.1 啓蒙・研究期(昭和21~23年)

わが国では第二次世界大戦前から職務給<sup>1)</sup>に類似した賃金はみられたが、それが本格的に採用されるようになったのは戦後のことである<sup>2)</sup>。したがって、昭和20年代初頭、米国から直輸入された職務給が、わが国の経営風土の中でどのように変化していったかを展望することは有意義なことである。

戦後、あれほどまでに基本給合理化の理想物としてみなされてきた職務給は、職務給と属人給の妥協的産物である職能給に取って代わられた。また職務給採用企業は、職務給の職能給的運用、換言すれば、いわゆる日本的修正(属人的要素の加味)の名の下にその純度を低下させていった。

昭和21年7月、GHQが招聘した米国労働諮問委員会はわが国の労働状態を視察し、賃金制度をそれまでのような性別や年齢などの属人的要素ではなく、職務に必要な義務や責任に基づくものにするよう勧告した<sup>3)4)</sup>。加えて、職務分析・評価、職務記述書など具体的な職務給導入に必要な要領についての指示もなされた。この勧告を受けて政府は、同年8月、官庁職員給与制度改正実施要領を決定する。将来の方向として職階制導入が打ち出されたのである。

昭和22年に入ると、官庁の一部で職務給研究が始まった。とくに政府部内では国鉄に対する作業の進捗が目ざましく、職務評価までも実施された。他方、民間企業においても東京急行、王子製紙、新理研工業、井華鋳業などで職階制が導入された<sup>5)</sup>。

労働運動もGHQの命令で中止され、公務員および公共企業体の争議権は禁止された。そうした中、組合の自主性確立、共産党のフラクション活動排除をめざして民主化同盟(民同)が結成され、主導的な立場をとるようになった<sup>6)</sup>。その賃金要求も、現実離れした理論生計費に代わって実態生計費に基づいて賃金水準を決定し、労働の質量に応じた賃金配分、生産性向上をめざす賃金というように、職階給導入や能率給採用の考え方を取り入れるようになってきた<sup>7)</sup>。

#### 3.2 初期実験期(昭和23~25年)

終戦直後から急速に労働組合結成が進み、賃金要求ばかりでなく民主化運動の波によって、職工員の身分制撤廃や差別撤廃が当然の要求として掲げられてきた。これに対して経営側は、職工員の身分制に代わる新しい秩序体制の確立、当時支配的であった生活給体系、いわゆる電産型賃金体系への対抗、そして生活給一辺倒による合理化を目的として職階職務給の導入を押し進めた。

昭和23年当時民間では、いまだ職務給を導入している企業は少なく、日絆が職務給を、日本油脂が職階給制度を採用したに過ぎなかった。しかし、昭和24年に入ると、いち早く十條製紙が職務給導入に乗り出し、職務分析を実施し、点数法による職務給の実施を行なった<sup>8)</sup>。さらに、昭和25年には、三菱電機が併存型の職階制を導入し、新能率給制度を開始した。

また、政府関係においても昭和22年10月21日の国家公務員法施行、翌23年4月19日の国鉄における職階職務給制の公務員への初めての適用というように、その間全官公労組の抵抗を受けたつつも、次第に給与法令や給与体系は整備統合され、ついに昭和25年5月15日に公務員に対する職階制が確立した。

### 3.3 日本の修正期(昭和25～30年)

昭和26年9月8日、対日平和条約および日米安全保障条約が調印され、わが国も独立国の地位を回復した。日本経営者団体連盟(現・日本経済団体連合、以降、日経連)は、この年12月に「賃金体系の合理化」を発表し、賃金体系の合理化、簡素化、賃金決定基準として労働対価の原則および同一労働同一賃金の原則を主張し、職階職務給制の実施について必要な参考資料を提供した<sup>9)</sup>。このように職務給導入の進路変更はないにしても、昭和23年から25年頃ほどの熱意はもはやなかった。

その原因は、昭和23年から25年頃に一斉に導入された職務給がわが国の土壤になじまなかったこと、そして朝鮮動乱によってまき起こった特需ブームによって生産増大が急務となり、能率給が見直されたことにある。したがって、昭和25年から27年にかけて職務給の導入数は急減した。とはいえ、この低迷期においても職務分析・評価作業の精密化促進、年功給との組み合わせ、能力給との併存といった修正が加えられていく。

やがて昭和27年から28年頃になると、職務給を米国型からわが国の職務分類に適合したものに变更しようとする動きが活発化する。すなわち、年功格差を急激に縮小しないよう修正を加えることで、わが国の土壤に適應させる工夫がなされた。米国直輸入の職務給に対する反省とともに修正が加えられたのである。

### 3.4 沈滞期(昭和30～30年代中頃)

昭和28年から29年にかけて、いわゆる生産性向上運動がスタートすると、定期昇給制度が注目されるようになる。それは、職務給がわが国の土壤にうまく適合しなかったこと、それに替わる合理的な賃金制度が要望されたこと、そして年中行事化した賃上げ闘争において、莫大なエネルギーを労使双方が費やすことを回避するために、年々労働者の賃金を半自動的に上昇させる制度の必要が生じたからであった<sup>10)</sup>。

経営側は、国際競争力の強化が必要であった当時において、旧来のベースアップ方式から定昇制度へ脱脚することによって、経済情勢への速やかな適合を望んでいたのである。こうした定昇制度実施の背景には、昭和30年の数量景気、31年の高天原景気あるいは神武景気による生産性向上によって、その増加分を吸収できるという判断があった。しかし、昭和32年の不況によって、再び賃金支払総額を安定させ、ベースア

ップを排除することを念頭においた昇給制度が注目されるようになる。

職務給は混迷期に入ったように見える一方、年功的・属人的に修正された職務給が、東京電力、九州電力、同和鉱業、資生堂、昭和電工、日本軽金属といった大企業に導入されるようになったのもこの時期である。とはいえ、一般的には職務給は理想ではあるが、低賃金のわが国では時期尚早であるという考え方が支配的であった。もはや職務給は遠い目標に迫いやられた感があった。

しかしその後、能率給に対する労働組合の反対や技術革新の影響により、職務給がふたたび姿をみせるようになる。だが、その方向は職務給の急速な導入が職場の混乱を生じさせ、従業員の反発を招きかねないので徐々に職務給化していこうとする、「漸進的職務給化」の方向であった。

### 3.5 全盛期(再導入期)(昭和30年代後半)

昭和35年に入ると、日経連は、関東経営者協会に賃金研究会を設け、翌36年には「安定賃金論」とともに、再び「職務給化論」を唱え始める。その契機となったのは、昭和37年4月、八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管による本格的職務給の導入にあった。この時期は、昭和30年の東京電力、九州電力の職務給導入期いわゆる「電力の時代」になぞらえて、「鉄の時代」と称せられた。これによって賃金体系は、同一労働同一賃金の方向を目指すようになる。

昭和38年には、政府が職能給の推進を図るようになる。例えば、同年10月、労働省は賃金研究会を発足し、労働生産性向上と、賃金制度の再検討を目的に年功序列賃金から職務給への転換を検討を始めた。一方、こうした政府や経営側の職務給化論に対して、労働組合の反応には若干の温度差がみられた。

総評は、昭和38年運動方針において、「とくに職務給が年功賃金に代わる必然的な賃金体系であるという宣伝で、青年労働者の低賃金、職種間の利害につけ込んでその拡大がはかられているから、職務給の理論的反駁と実情の分析を行なって、その改悪を阻止して闘う」と、断固反対の態度を表明した<sup>11)</sup>。

全日本労働総同盟(同盟)は、昭和41年度賃金白書の中において、「部分的に、漸進的に職務給を導入することについては、われわれの基本方針にそうものとして賛成である」と述べ、同一労働同一賃金を実現するためには職務給が必要であるとして、職務給賛成の立場をとった<sup>12)</sup>。

全金同盟は、昭和37年10月発表の「年齢別最低保障賃金の基準案と体系整備」において、職能給の具体化を図ることを勧めている<sup>13)</sup>。このように労働組合内部においても職務給反対論、賛成論、そして職能給論といったように職務給に対する考え方に食い違いがみられた。

### 3.6 転換期(昭和40年～第一次石油危機)

昭和40年代に突入すると、職務給だけでなく職能給、仕事給といった賃金形態が台頭してくる。40年不況を反映してか、役職ポスト不足対策として職能資格制度が普及し、その受け皿として職能給が採用されるようになる。また、東芝、松下電器、三洋

電機、早川電機などの大手電機メーカーを中心に、仕事別賃金あるいは仕事給といった名称での日本的職種別熟練度別賃金が導入され、話題となった。

昭和40年前半は、若年労働力不足による初任給の高騰が続き、昭和42年4月には史上最高を記録した。これにより年功序列賃金に対する反省がなされるようになり、職務給や職能給を採用する企業が増えた。やがて40年代中頃になると、日本的なものを見直そうという気運が高まってきた。その際、年功の否定が即職務中心の考え方には結びつかず、職能中心という方向にむいてしまうのである。

そして昭和46年のドルショック、48年のオイル・ショックにより、わが国は長いトンネル不況へと入っていった。

40年代前半の「職務給か職能給か」という選択の時代から、職能給の方が職務給よりすぐれているという、職能給優位の時代へ移っていく。

### 3.7 衰退期(第一次石油危機以降)

第一次石油危機いわゆるオイル・ショック以降、わが国は低経済成長期に入り、そして高齢化社会の到来が声高に叫ばれるようになった。従来のような年功賃金を続ける限り、賃金原資の増大を余儀なくされ、労務費倒産にもなりかねないといった危機感が抱かれ始めた。そこでますます能力主義的な管理が要請されるようになり、職能給が評価されるようになっていった。これまで職務給一辺倒であった日経連も、職能給化を提案するようになるのもこの頃である。

昭和50年代に入ると、職務給と職能給の接近がみられるようになる。つまり、職務給にはますます日本的修正が加えられ、職能給は、職務とのつながりを深める方向にむかったのである<sup>14)</sup>。

かつての職務給導入企業が、職能給化へと再編成する動きがみられるようになった。そして名称は職務給であったとしても、その運用が職能給化しているものも多くみられた。例えば、昭和54年には、三洋電機とシャープの2社が混合型から併存型職務給へと移行した<sup>15)</sup>。また豊年製油は同年4月から職能等級資格制度導入を導入した。

他方、東京電力や十條製紙などは職務給体系を堅持していた。東京電力は昭和30年に職務給導入以来一貫して職務給を採用してきた。また十條製紙も昭和24年8月に職階給導入以降、日本的修正を加えた職務給の具体化モデルとして注目されてきた。しかし、両者ともはや米国から導入されたところの職務給ではなかった。東京電力の職務給は、職務給設定を主目的とした職級制度から個人の能力開発を中心とした職級制度へと移行していたし、十條製紙も職能的職務編成がなされ、基本給の中心をなす本給も職務および職務遂行能力によって決定されていた。このように本来の職務給とは違った、つまり日本的修正が加味された、「日本的職務給」に姿を変えていたのである。

## 4. 職能給の史的展開

上述したように、昭和48年10月に勃発した第一次石油危機の波は、それまでの生温い企業環境を一転して厳しい状態に陥れた。加えて高齢化社会の到来に対する警鐘、賃金体系の見直し、企業福祉のあり方、仕事に対する人間性の回復など、高度経済成

長期の課題が一举に噴出した。年功主体の賃金から職務中心の賃金へと転換が余儀なくされ、本格的職務給導入の時期到来と考えられた。そうした中、職務とのつながりに弾力性をもった新しい賃金形態つまり職能給が登場してきた。

職能給は、わが国独自に開発された賃金形態で、その源泉を電産型賃金体系の賃金項目である能力給にみることができる。職能給がはっきりした形で用いられるようになったのは、昭和20年代後半からで、20年代前半から中頃にかけて米国から直輸入された職務給が、わが国にうまく適合できず、年功的要素をもった職務給に修正されていく過程で案出されたものである。しかし、当時まだ職能給という概念は明確ではなく、その後長い間定着せず、30年代に入って、生活賃金や年功序列賃金に対抗するものとして用いられるなど、かなり広義なものであった。

いずれにせよ、昭和30年代の職能給は、20年代後半と同様、職務給の過渡的形態でしかなかった。その後、職能給を職務給の前段階として捉えるのではなく、むしろわが国の経営風土に適合した、職務給よりすぐれた賃金体系であるという考え方に変わっていった。このように、職能給は、職務給の補助的、予備的そして補完的役割の時代を経て、本格的な導入・実施の時代に突入したのである。

#### 4.1 電産型賃金体系の能力給にみる職能給<sup>16)</sup> (昭和22年～20年代中頃)

職能給という名称の賃金体系が登場したのは昭和25年頃であったが、その起源は、昭和21年11月に電産労働者<sup>17)</sup>が10月攻勢により獲得した電産型賃金体系の中に見出せる。電産型賃金体系の能力給には、わずかではあるが職務給・能力給・能率給要素が含まれていた<sup>18)</sup>。具体的にその能力給は、各人の技術、能力、経験、学識などを総合して一定基準を設定し、それに照らし合わせて算出された。その基準は、能力給査定基準と呼ばれるもの<sup>19)</sup>で、技能度(重要度、困難度)と発揮度(責任感、処理力、融和力、研究心、勤怠度)の2つで構成されていた。その能力給概念は、当時米国から入ってきた職務給と、能力給あるいは能率給とを混ぜ合わせた総合概念であった<sup>20)</sup>。

#### 4.2 職務給の修正物としての職能給(昭和20年代後半～)

米国直訳型の職務給がわが国の土壌になじまず、昭和25年から27年にかけて、わが国独自の年功的要素をもった職務給に修正されていく過程において<sup>21)</sup>、職務分析・評価といった手続きを必要としない職能給が普及してきた<sup>22)</sup>。この年功的要素をもった職務給が年功的職務給であり、また賃率に幅をもたせた職務給、いわゆる範囲職務給が年功的職務給同様に職能給の同義異語として使われたのもこの時代である。つまり、職務分析・評価が完全に実施されておらず、従業員の職務が不明確であったため、年功給と職務給の利点を活かしたものとして、職能給が誕生したのであった。

このように職能給は、職務給導入の前提条件である職務分析・評価が満たされていない場合、職務給を前提とする賃金政策上、その暫定措置として考えだされたものである。しかし職能給は、昭和30年代に入っても職務給の前段階あるいは過渡的段階としかみられていなかった。一方、主流であった職務給の前途も前提条件の未整備と低

図1 職務給・職能給と戦後経営労務の史的展開(昭和20年代～50年代中頃)

昭和20年	25	30	35	40	45	50	55
職務給の史的展開(1)	啓蒙・研究期 I	初期実験期 II	日本的修正期 III 反省期 適応期	沈滞期 IV (啓蒙期)	全盛期 V (再導入期)	転換期 VI	衰退期 VII
	電算型賃金体系における能力給としての職能給						
職能給の史的展開(2)	職務給の修正物としての職能給(昭和20年代後半以降) 職務給への「かけはし」としての職能給(30年代前半～中頃) 資格制度の受け皿としての職能給(昭和30年代後半以降)						
戦後の賃金体系・制度の変遷(3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国防務顧問団がわが国賃金の職務給化を勧告(21年)</li> <li>労組、電算型賃金体系を確立(21年)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>日経連、定昇制度の定昇(29年)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>日経連、職務給導入の定昇(35年)</li> <li>鉄鋼大手3社に職務給導入(37年)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>職能給的賃金指向の動き始まる(45年)</li> <li>低成長下における新しい賃金制度探索の時代へ移行(50年)</li> </ul>
日経連の活動状況(4)	経営権確立の段階 (I)	自主性回復の段階 (II)	自己充実の段階 (III)	体質改善の段階 (IV)	変革への挑戦の段階 (V)	経済新路線開拓の段階 (VI)	
戦後経営労務の展開(5)	年功的経営労務の混乱期	年功的経営労務の確立期	年功的経営労務の再確立期	年功的経営労務の変調期	能力主義管理の指向期	能力主義管理の進展期	年功的労務の弾力性模索期
1945年	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980

資料出所: (1) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(1)―職務給のいわゆる日本の修正過程を中心として―」『経営論集』第56号、平成14年、79～93頁。  
 (2) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2)―職能給の形成過程にみる職能概念と類型化―」『経営論集』第59号、平成15年、29～41頁。  
 (3) 日本経営者団体連盟事務局編『78年版/賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、昭和53年、103～105頁。  
 (4) 日本経営者団体連盟編「日経連30年の歩み」『経営者』日本経営者団体連盟出版部、1978年、28頁。  
 (5) 中山三郎「戦後経営・労務のハイライト」、同上、126頁。以上を参考に作成。



賃金を理由にして必ずしも明るくなかった。ここに職能給採用の理由があった。

#### 4.3 過渡的形態としての職能給(昭和30年代前半～中頃)

中央労働委員会から定期昇給制度確立の勧告がなされる昭和29年頃になると、職務給熱も下火となる。当時の職務給は、年功序列賃金に対応するものとしての職能賃金というように、だいぶ広義に解釈されるようになっていた<sup>23)</sup>。昭和30年代前半においてもその概念の範疇を超えるものではなかったが<sup>24)</sup>、36年になってやっと日経連は職務給との関係において職能給の概念規定を行なったのである。そこでは、職務分析・評価をしない場合のものとしてされており、職務給導入の土壌が整備されていない場合にこれを認め、あくまでも職務給への過渡的形態一かけはしとしてこの職能給を特徴づけている<sup>25)</sup>。

#### 4.4 資格制度の受け皿としての職能給(昭和30年代後半～昭和40年代前半)

昭和30年、花王石鹼が初めて職能資格制度を導入し、これを36年に賃金制度と結びつけ、職能給を採用した。35年4月いすゞ自動車、37年伊勢丹百貨店が職能給を導入した。この時期の職能給は2つのタイプに分けられる。つまり、昭和30年代初頭の職能給は36年当時のものと内容を異にしていた。前者は職務給と能率給を合わせたものであり、後者は職務評価をほとんど行わずにおおまかな職階に分類し、職階ごとに昇給額に格差をつけ、さらに各職階内でも個人ごとに査定昇給を行うという、職階能力給とも呼ぶべきものであった<sup>26)</sup>。

昭和30年代後半から40年代初頭にかけて、再び職務給が勢力を盛り返してきたようにみえたが、30年代後半からの職能資格制度の形成と40年不況による役職ポスト不足対策として、職能給がクローズアップされてきた。それには、37年の鉄鋼3社による職務給導入によって再燃した職務給熱が思ったほど持続せず、その行き詰まりの打開策として職能分類・資格制度に基づく賃金体系としての職能給が、各企業で採用されるようになったという背景があった<sup>27)</sup>。

#### 4.5 啓蒙期をむかえた職能給(昭和40年代後半～第一次石油危機まで)

昭和40年の不況によって職務給熱は冷やされ、替わって30年代後半に採用した大卒管理職予備軍の役職ポスト不足対策として、職能等級資格制度が取り入れられるようになった。例えば、機械・出版業などの大手には職務給が導入されたが、中小企業では職能給が取り入れられた。また、40年代初頭には、中小企業向けに賃金体系改善のための職務・職能給マニュアルが多く出版された。

こうして職能給は、その運用の前提となる職能等級資格制度の形成により、急速に普及していったが、職務の不明確化と能力の客観的評価の困難によって、なかなか信頼を得ることができなかった。このような職能給に対して、一部では「逃げの職能給<sup>28)</sup>」といった悪口さえ囁かれ、職能給化がそれほど円滑に行われた訳ではないことを物語っている。しかし、職能給の問題点とされてきた職務の結びつきの弱さと能力の評価基準の整備が続けられ、昭和46年には職能給ブームが起こった<sup>29)</sup>。

#### 4.6 資格制度の一機能としての職能給(第一次石油危機以降)

昭和48年に勃発した石油危機いわゆるオイルショックは、わが国経済をいまだかつて経験したことの無いトンネル不況へと追い込んだ。経済は、低成長期に入り、加えて高齢化社会の到来の危機感から年功賃金体系の変更が痛切に叫ばれるようになった。しかし、体系変更に伴う賃上げ原資不足によって、それが困難であるがどうしても能力主義管理が必要ということもあって、賃金制度・人事制度を全体的に管理することが要請された。

そこで従業員の教育・能力開発をも期待できる職能等級資格制度が採用されるとともに、賃金制度として職能給が、たんなるポスト不足対策、昇進圧力対策という消極的活用だけでなく、従業員の能力伸長、活性化といった積極的活用のために採用されるようになった。つまり職能給は、職務遂行能力の質によって分類し、能力差を賃金に反映させる賃金体系としての機能だけではなく、職能等級資格制度<sup>30)</sup>の一機能としての役割を担うものとして、広く採用されていく。

例えば、昭和49年に三菱鉛筆が職能給を導入した。51年4月には鐘紡が、職能等級制度と呼ばれる職級が上がるにつれて能力給(職能給)の比率が増えるという特徴をもった新賃金体系に移行した。それは、従業員の能力開発と能力に応じた処遇を図るために職能等級資格制度を基礎にしたものであった。

### 5. 日本的能力主義の実像

#### 5.1 過渡的形態としての性格

職能給が、年功給から職務給への移行に際して、その阻害要因の隘路として考案された経緯がある以上、まずその職務給への過渡的形態としての性格から取り上げることにしたい。

職能給は、職務給への「かけはし」として積極的な意味合いで考案されたものではなく、職務給導入を技術的・経済的理由で断念した企業が、各社独自に修正を加えた結果、つまりいわゆる日本の修正を加えた職務給の年功的運用が、その過渡的形態としての運用の出発点であった。したがって、実際は職務給と年功給との中間形態であるとしながらも、たんに代替的便宜性のためだけに採用していたために、職能給をして職務給に準ずるものとしての印象を定着させてしまった。

#### 5.2 同一能力同一賃金としての性格

次に挙げられるのは、職能給は、やらせればできる能力、つまり潜在能力もその支払い対象にしている点である。職務給では、同一の職務についた者に同一の賃金が支払われ、昇給は職務のランクが上がった場合に行なわれる。職務給がいわゆる同一職務同一賃金といわれるものであるのに対して、職能給はかならずしも同一職務であるからといって同一賃金とはならない。上位ポストに空がなくても、同等の能力さえあれば、当該職務と同等の賃金がもらえるというものである。職務給は職務と直接的に、職能給は職務と間接的なつながりをもつ賃金形態である。また、職能給は同一職務同一賃金達成の前提条件である同一能力同一賃金を柱とする賃金形態といえる。

### 5.3 属人給としての性格

3番目は、職能給が、能力の保有という属人的要素をベースにする以上、属人給であるという点である。属人的要素が賃金決定に対して大きな比重を占めているということであり、このことが年功的運用へ流される危険性と、職務と職能の不一致性といった職能給運用上の問題を引き起こす。実際、バブル崩壊後、この属人的性格から職能給の見直しが行われてきてことは周知の通りである。

### 5.4 過剰支払い体系としての性格

4番目は、上述の5.2と5.3の性格に起因する過剰支払いの面である。この点が職能給の致命的欠陥として指摘されてきた。わが国企業の宿命である能力構成と職務構成との隔たりに対処するために案出されたものである以上、これをいかに克服するかが職能給運用上最大の関心事である<sup>31)</sup>。したがって、このデメリットを克服するには能力発揮を通じての生産性向上しかない。

### 5.5 人間性尊重賃金としての性格

そして最後は、職務給に比べて人間性を尊重した賃金であるという点である。それは職能給が属人給である以上当然のことであり、人事管理機能に連動することによって能力を開発・育成・伸長させる機能をもつ、より刺激的な賃金であるといえる。職能給は、職務と人との弾力化を図るために創り出されたものであり、人に仕事を割り当てる、さらには仕事を生み出すという理念がみられる。

## 6. 年功主義と成果・業績主義の相克

このように、わが国の賃金体系の史的展開をしてみると、その主役はつねに職務給と職能給であったことが理解できる。経営側は、労組主導の賃金体系である電産型体系に対抗する目的で職務給を導入させようとするが失敗に終わり、時代を経て幾度となくその普及を試みる。しかし、そこにはいつも属人給(年功給)との妥協を余儀なくされる。結局、職能給は、属人給と職務給の妥協の産物として位置づけられた。

職能給は、日本的職階制度とその補助機能としての資格制度と連動して運営される。職能給は、企業内賃金であり、終身雇用制を前提とした賃金である<sup>32)</sup>。したがって、ポスト不足対策としての能力処遇には大いに効果を発揮するが、たんなる処遇体系に留まってしまう恐れを本来的に内包している。

賃金体系は、社会的・経済的要因から影響を受けその姿を変えてきた。それはとくに30年代中頃から後半にかけての日経連の職務給に対する姿勢の変転から考察できる。

オイル・ショック以降の経済的影響は、賃金体系にも反映し、昭和50年代、経営・労務も、低成長下における新しい賃金制度を模索している状態であった。わが国の賃金体系は、50年以後、生活給+能力給、年齢給+職能給、本人給+職能給、属人給+職能給、あるいは属人給+仕事給の二本建て基本給の方向に定着した。これは日本型賃金体系の再編成が行なわれたことを示している。50年代は、各企業とも潜在的過剰労働力をかかえた上に、従業員の中高年化・高学歴化の重圧に苦悩していた。それに

もかわらず、労使双方ともにその当時終身雇用制を強く支持していたのである<sup>33)</sup>。

その後の急速な経済成長は、過剰労働力を吸収し、やがて労働力不足の時代をもたらすことになる。しかし、いわゆるバブル経済の崩壊とともに、一転して過剰労働力が顕在化し、企業は、雇用調整(いわゆるリストラ)により、急速かつ過激に過剰労働力を外部に放出した。それに対して労働者・労組側は猛烈に反発したものの、長引く不況と雇用不安から、賃金よりも雇用保障を選択した。終身雇用・年功制といった、いわゆる日本的雇用慣行が崩壊しつつある現在、それを基盤にした職能給の存在理由に疑問が呈せられている。潜在能力を含む能力主義から、顕在能力のみを評価対象とする成果・業績主義時代の賃金体系は、年功的要素を徐々に排除しつつ、その落ち着き先を見出せずにいる。

昭和60年代前半から平成2年頃にかけてのいわゆるバブル経済期が崩壊してから十数年が経過した。長引く経済不況はデフレスパイラルを引き起こし、大幅な企業業績の低下は、とくに人事・労務管理面に多大の影響を及ぼした。企業は有効な人事処遇・賃金施策を打ち出せず、雇用調整やリストラの名の下に大量の人員を削減した。企業業績の低下が賃金原資を直撃したからである。日本経団連の調査<sup>34)</sup>をみても、賃上げ額・率は、バブル崩壊直後の平成4年から低下の一途をたどり、平成17年には額で平成4年の約4割、率で約3割まで減少している。労使交渉での賃金要求額および妥協額も共に年々下がっているのが現状である。昇給制度を実施している企業の4割強が、昇給制度に「問題あり」と回答し、昇給部分のうち「業績・能力査定部分」を増やし「年功的部分」を減らしたい意向を表明している。

昭和50年代後半から60年代初頭にかけて、日本企業の躍進の源泉として諸外国から称賛された、日本的経営・雇用慣行の基盤・台座である終身雇用・年功序列制や組織文化・風土の評価は地に落ちてしまった。年功主義・属人主義と職務遂行能力主義との妥協的産物である、潜在能力や年功的要素を加味した日本的な能力主義は、それが属人的要素を内包することを理由に、成果・業績主義に取って代わられてしまった。

成果主義という言葉が初めて登場したのは、日本経済新聞のデータベースによれば、まさにバブル崩壊直後の平成4年のことであった。また平成9年の『労働白書』からは、「近年、年功賃金体系の見直しが徐々に進む中で、・・・最近導入が進みつつある年俸制にみられるように賃金決定において能力や業績を反映する傾向が強くなってきている。そして今後は賃金制度を「より能力・業績主義的なものにしていくなどの見直しにより、・・・労働者の職務能力や業績を適切に評価する仕組みを構築する」ことが重要であると、年俸制による能力・業績主義の進展状況が見て取れる<sup>35)</sup>。さらに、平成12年の『労働白書』から、能力・業績主義から能力主義を取り去った、つまり顕在能力のみを評価対象とする成果主義や業績主義といった言葉が用いられるようになった<sup>36)</sup>。これは、平成不況が進むにつれて、潜在能力も評価要素とする日本の能力主義もコスト面からなお一層看過できなくなってきたことを意味する。

しかし、いわゆるバブル崩壊後の「空白の10年」を経て、日本経済に明るい兆しが見え始めると、この成果・業績主義に対する批判が出てきた。その代表的な著作に高橋伸夫『虚妄の成果主義 日本的年功制復活のすすめ』(日経 BP 社、平成16年)があ

る。高橋によれば、「日本型の人事システムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだということである。・・・『賃金による動機づけ』という呪縛から抜け出してしまえば、本当のことが見えてくる。・・・従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては仕事の内容と面白さで報いるような人事システムを復活・再構築すべきである」と、成果・業績主義を批判し、日本型年功制の復活を唱える<sup>37)</sup>。

## 7. むすびにかえて

賃金管理が他の諸管理機能との関連を深め、その一機能としての働きが重要な意味をもつになるにつれ、賃金体系はたんなる賃金配分のルールという定義ではすまされなくなっていった。それは賃金管理は、能力評価(人事考課)制度を介して人事管理ならびに教育訓練・能力開発管理と密接に連動しているからである。

職能給が日本的職階制度とその補助機能としての資格制度から構成されている以上、その資格制度の運用の仕方が問題となるのは当然である。資格制度が職務序列への過渡的形態であることが、職能給の性格を決定づけている。問題は、賃金合理化は職務給制度で容易に達成できるにもかかわらず、職能給という形をとらなければならないところに、わが国の賃金体系問題の本質をみることができる。

賃金体系は、自らその形が変化するのではなく、外的要因によって変容する。したがって、年功序列・終身雇用・企業内組合といったわが国固有の雇用慣行が、どのような形にしろ、崩れようとしている現在、職能給が、高度経済成長期を背景とする、一時的・過渡的な賃金形態でしかなかったという評価ではなく、職能給がもつ利便性を再検討する必要がある。賃金の動機づけ機能に基づく管理を業績・成果主義と呼ぶならば、それはテイラー主義への回帰と評されても致し方なかろう。職務遂行と職務満足(働き甲斐)の間に直接賃金を介在させることは、過去の歴史からみて大いに危険性を孕んでいる。賃金の配分技術ではなく、いかに多くの職務満足を得ることができる仕事体系を構築できるかが課題である。

日本経済が長い不況のトンネルを抜けようとしている昨今、過去に学べば、企業は新しい人事処遇制度・賃金管理の構築(システム合理性の追求)を目指すことになる。したがってこれからの人事処遇制度・賃金管理は、組織の利益に対するコミットメントを強化し、戦略的かつ経営者志向的にアプローチする必要がある。つまり個々人の能力が最大限に発揮されるような総合的な施策を講じなければならない<sup>38)</sup>。顕在能力はもちろんのこと潜在能力を、可能な限り発揮・開発できる諸制度が求められる。企業の競争力は、新しい人事処遇・賃金制度は、新しいものを考え出す想像力・構想力と、それを現実に作り出すための新しい技術が互いに補完することで創成されよう。これまでの概念の史的展開の中に新しい制度を創成する鍵が残されている。

### 【注】

- 1) 職務給とは、「一般的に、まず職務分析により職務の内容を明らかにした後、職務評価により職務の内容を明らかにした後、職務評価により職務の格付を行うこと、即ち職務の重要度、困

- 難度に関する共通点と相違点によって職務の等級を定め、これと賃金とを結びつけ組織的に秩序づけた」賃金制度のことである。日経連『職務給の研究』日本経営者団体連盟弘報部、昭和30年、4頁。
- 2) 日経連、同上書、31頁。森五郎「わが国職階給制の実証的研究」『労働問題研究』第46号、昭和25年、38～54頁。
  - 3) 雇用振興協会編『高齢化時代の職務・職能給と年俸制』日本経営者団体連盟弘報部、昭和55年、15頁。
  - 4) 総評・中立労連編『職務給／その理論と闘争』労働旬報社、昭和41年、30頁。
  - 5) 同上、36頁。
  - 6) 芦村庸介『労働運動の話』日本経済新聞社、昭和49年、84～88頁。
  - 7) 佐間田睦雄『初任給と昇給制度』日刊労働通信社、昭和34年、34頁。
  - 8) 日本労働協会編『労務管理と賃金』日本労働協会、昭和36年、268頁。
  - 9) 総評他、前掲書、57頁。
  - 10) 佐間田、前掲書、41頁。
  - 11) 藤井得三『賃金思想の転換』総合労働研究所、昭和53年、138頁。
  - 12) 総評他、前掲書、456頁。
  - 13) 同上、457～458頁。
  - 14) 雇用振興協会編、前掲書、16頁。
  - 15) 同上、16頁。
  - 16) 電産型体系の能力給を職能給の原型とするのは、当時の能力給が職能給といった名称をもって呼ばれていたこと、それが技能度(重要度・困難度)と発揮度(責任感・処理力・融和力・研究心・勤怠度)の2つからなり、「技能度を職務遂行能力の程度、発揮度と見方をかえれば一般的な職能給に類似している」(金子美雄「職務給雑感」『季刊・賃金研究5』日本賃金研究センター、昭和51年、82頁。)という観点からの区分である。
  - 17) 日本経済新聞社編『変わる賃金体系』,日本経済新聞社、昭和55年、i 頁。; 昭和23年10月の安定経済本部の資料の中で職能給という賃金項目が用いられている。また22年4月に十條製紙の賃金体系改正の際、職能給が登場している。
  - 18) 掛谷力太郎『賃金制度の理論と実態』労働法学研究所、昭和28年、212頁。
  - 19) 日本経済新聞社編『変わる賃金体系』、24頁。
  - 20) 小島健司『日本の職務給』大月書店、昭和48年、257頁。
  - 21) 日経連『職務給の研究』日経連弘報部、昭和30年、45頁。
  - 22) 森『基本給合理化の在り方』、135頁。
  - 23) 金子美雄「現下賃金体系の問題点」『労働組合と賃金』日本労働協会、昭和36年、3頁。
  - 24) 山田茂『職能給化の手順』日経連、昭和55年、54頁。日本経済新聞社編『変わる賃金体系』、昭和55年、102頁。当時の日経連の職能給体系に対する概念は、「賃金体系の方向性が生活給的体系から職務及び能率に対応する賃金へと指向しつつある…生涯雇用制度から生れた(昇給制度は)…完全に職能給体系に移行し…」(日経連『現下の賃金政策と賃金問題』日経連弘報部、昭和32年、215頁。)という文章から判断すると、職務及び能率に対応する賃金であるということになろう。
  - 25) 日経連『新段階の日本経済と賃金問題』日経連弘報部、昭和36年、306頁。
  - 26) 西宮輝明『職務給一考え方・進め方』中央経済社、昭和45年、62頁。
  - 27) 日経連『新職能資格制度』日経連弘報部、昭和55年、347頁。山田茂、前掲書、54～55頁。
  - 28) 山田、前掲書 56頁。
  - 29) 昭和40年代中頃の職能給導入の代表的企業には、次のようなものがある。昭和40年—東京ガス、富士電気、42年—八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、神戸製鋼、キャノンが職能資格制度導入、

- 43年－三菱製紙、44年－日東紡績、三菱造船、ダイキン(職能給・資格制度導入)、46年－三菱重工業、ピジョン。
- 30) 結論的には、職能分類制度と職能等級制度を同義異語と理解したい。また等級基準が資格制度と連動したものを職能資格制度という。換言すれば、職能分類制度にもとづく資格制度が職能資格制度といえる。
  - 31) 今里・中村・杉山・端田一共同研究「日本の能力主義と資格制度」『労務管理』第219号、労務管理研究会、昭和45年、15頁。
  - 32) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(3)－職能給の特質と問題点－」『経営論集』第61号、平成15年、11～26頁。
  - 33) 日立総合計画研究所「日本型労使関係の長期予測(1977年)」のデルファイ調査によると、「終身雇用制」に対する労使の評価は高く共に「支持する」姿勢がみられ、それは将来においても「変化しない」とする意見が多かった。
  - 34) 日本経団連労働政策本部編『日本経団連 賃金総覧 2005年版』日本経団連、平成17年。
  - 35) 労働省編『労働白書 平成9年版』、平成9年、191頁。
  - 36) 労働政策研究・研修機構「成果主義と働くことの満足度－2004年 JILPT『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』の再集計による分析－」平成17年、1頁の注3。
  - 37) 高橋伸夫『虚妄の成果主義 日本的年功制復活のすすめ』日経 BP 社、平成16年、4～5頁。
  - 38) 平野文彦編『人的資源管理論』税務経理協会、平成15年、17、19頁。