

《論 文》

# 日本の賃金制度の行方

—— 賃金形態の国際比較軸について ——

宮 坂 純 一

- 1 国際比較の有用性
  - 2 2つの比較軸
    - 2-1 支払基準について
    - 2-2 職務のあり方について
  - 3 賃金制度の変遷と展望
- 集団単位の仕事遂行方式と個人単位の仕事遂行方式 -

## 1 国際比較の有用性

2015年5月に発売された『週刊東洋経済 2015.5.30』に第1特集記事として「日本型雇用システム大解剖」が掲載されている。たまたまそれを発売直後に読みそして違和感を抱いたこと（一方で、自分自身の時代認識・直感の間違っていなかったという安堵感が生まれただけではなく、同時にそれに伴って、他方で、本当にそれで良いのかという戸惑いあるいは驚きに似た感情を味わったこと）をいまでも覚えている。

その記事は現在生じている雇用問題の根源を日本型雇用慣行に求め、問題解決に近づく新キーワードとして「メンバーシップ型」に注目している。「日本型雇用＝『職務を決めないまま会社のメンバーになること』」であり「職務無限定こそが日本型雇用慣行の特徴である」という理解で

ある。「職務無限定」とは、後で明確に定義されることになるが、個々の従業員の為すべき仕事が明確に定められておらず、言い換えれば、自分の仕事と他のヒトの区別がされておらず、従業員が状況に応じて様々な仕事に携わるなかで全体としての仕事がおこなわれていることを意味するコトバである。

記事の46ページでは、「職務が無限定」「繰り返される配置転換」がコア概念として位置づけられ、そこから、新卒一括採用、福利厚生、異動命令は絶対、整理解雇は困難、年功的賃金、企業別組合、中高年での転職困難、長時間労働等の項目へ矢印でリンクが張られ、全体として「網の目のような日本型雇用システム」が大解剖され解説されている。

更には、日本と海外の働き方の違いがビジネスパーソンのライフサイクルに合わせて図解され、図表1が別途掲載されている。

誤解されると困るのであえて文章化するが、筆者は『週刊東洋経済 2015.5.30』の記事の内容（例えば、図表1を含めて）の正誤・妥当性を問題にしているのではなく、その記事を読んで改めて考えさせられたことがあったために本稿において特集記事に言及している。

図表1 雇用慣行の違い

|        | 日 本   | 海 外                             |
|--------|---|---------------------------------|
| 採用     | 新卒一括採用。人事部が担当                               | 欠員や動員による特定職務の補充採用。現場責任者が担当      |
| 人事管理   | 職務は限定されず、配置転換を繰り返す                          | 同一職務が続く。社内公募で職務を変更する際は雇用契約を結び直す |
| 労働時間   | 職務範囲が無限定なので長時間労働になりがち                       | 職務を果たせば定時で帰宅（エリート層は長時間労働）       |
| 解雇     | 解雇＝社員地位剥奪なので簡単にできない。リストラでも配転などによる雇用維持が求められる | 事業撤退などでその職務が消滅すれば、解雇は原則OK       |
| 主な賃金形態 | 配転で職務が変わっても賃金に影響がないよう、年齢や能力を基準に決定           | 職務ごとに決定。他社でも同じ職務なら同じ賃金水準        |
| 労働組合   | 賃金水準は企業ごとに違うので、企業単位で結成                      | 企業を横断した産業別で結成                   |

(出典) 『週刊東洋経済 2015.5.30』50ページ。

日本企業における「職務無限定」ということ自体はかねてから広く共有されてきた事象であり筆者だけではなく多くのヒトにとっても今更取り立てて驚くような指摘ではないであろう。問題は、それが過去のものなのかそれとも現在進行形のものなのか、にある。特集記事に接して、筆者が自分自身（宮坂）の感覚は決して間違っていなかったのだ、という思いだけではなく、戸惑いというか驚きを覚えたのは、そこに、この「職務無限定」が2015年の時点でも「強固に維持されている」<sup>(1)</sup>（傍点引用者）という（実態を調査したであろうあるいは自分たちの経験を踏まえた）執筆者たちの現状認識を見たからである。

当該誌の表紙に「就活生、転職希望者 必見！」と記載されていることから察するに、この記事が想定していた読者は学生や若い？サラリーマンであり、彼らに日本企業における雇用の実態はこのようになっていく（職務が無限定になっている）ことを教えるために特集が組まれている。そして学生たちは日本企業の現実はそのようなものなのだと観念して入社していくことになるであろう。筆者が戸惑ったのはそのためである。なぜならば、筆者は、上記の感覚とは別に（というか同時に）、年功賃金の変容し成果給が脚光を浴びてきた流れを見出しそのことで判断する限り、職務無限定は業界や規模の違いを超えて多くの企業で崩れはじめている（崩れつつある）のであろうな、という（外部の眼からの漠然とした）現状認識も持っていたからである。そのような「矛盾する」思いはいまでも残っている（というか、そのような現状認識が生まれた所以について論じるのが本稿のひとつのテーマであり、後に続く行論のなかで詳しく述べることになる）。

問題は、「職務無限定」という事象が、繰り返すことになるが、過去の遺産ではなくいま現在でも大方の日本企業における実態としての仕事の進め方を表現している概念として活きているのか、という疑問に集約される。これは、逆の側面から見れば、そして本稿の内容に沿って（先

取りして) 言えば、年功賃金に代わる賃金形態として導入されてきた賃金(例えば、職務給、成果給、役割給等という名前で知られる賃金)は日本企業(従業員)のなかに「本当に」受容されてきたのであろうか?、という疑問である。

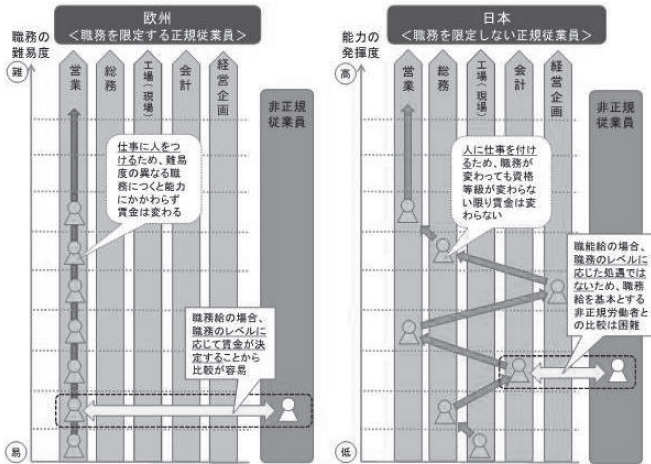
職務無限定がいまだに大方の日本企業の実態を反映しているコトバである、と解せられるのであれば、そこからは、簡潔に表現すれば、日本企業(の雇用制度)は根本的なところで何も変わっていない、という結論がごく自然に導き出される。だが他方で、そのような実態とは逆の実態を表象しているコトバも氾濫している。例えば、賃金に眼を向けると、当該誌でも取り上げられているように役割給がクローズアップされて活発に議論され、そのような賃金が多く企業において既に現実に導入されているかのような事態が想定できるのであり、その点に注目すると、上述とは異なる結論も「可能」である。なぜならば、職務無限定と役割給は、本来的(原理的)言えば(役割給が仕事給であるならば)、「相容れない」ものであり、短期間ならばともかくそれなりの期間に亘って併存できるような制度ではないからである。

とすれば、日本企業の雇用制度のどこが変わり何が変わっていないのか、が改めて問われる。結論を先取りして言えば、職務無限定から派生する事象に関しては変えようと試みられ実際に徐々に変わってきている(ような様相を呈している)が、肝心の(日本企業の事業活動をヒトの働き方を介して根底で規定している)「職務無限定」は変わっていないし変えようがないのであり、これが実態であり、多くの諸問題を解く鍵はここにあり、と。

近年正規社員と非正規社員の処遇是正の方法として同一労働同一賃金が注目されている。これに関しては、経営側も均等処遇に取り組むことを表明し、経団連が、2016年7月19日に、提言「同一労働同一賃金の実現に向けて」

を公表し、その立場をより明確に打ち出している<sup>(2)</sup>。その中に図表2が挿入されているが、その図には、日本企業では、正規従業員には職務を限定「せず」「ヒトに仕事を付け」て処遇しているのに対して、非正規労働者は職務給を基本としているので、比較は困難である、と注記されている。この図は、「職務無限定」が少なくとも正規従業員のなかではいまでも変わっていないことを示している（但し、非正規従業員のなかでその実態がどのようになっているのか—これに関してはいまの段階では不明である）。

図表2 欧州と日本の人事制度の違い



(出典) 日本経団連 提言「同一労働同一賃金の実現に向けて」29頁

([http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/053\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/053_honbun.pdf) アクセス 2018/02/06)

本稿は、以上のような問題意識のもとで、賃金形態の国際比較という視点から、日本企業の賃金制度の過去を振り返りそして現在を見据え、更にはその行方を展望するための枠組みを提示するひとつの試みである。

## 2 2つの比較軸

賃金を国際的に比較する場合に注目され利用されているのが「支払基準」(仕事基準 vs. ヒト基準)であるが、「もう一つの」有効で重要な視座(軸)がある。それは「職務のあり方」「仕事のやり方」(職務限定 vs. 職務無限定)である。というよりも、「職務のあり方」の方が、後の行論でも触れるように、「メンバーシップ型」等としても知られている事象に対応するものであるだけでなく、職務のあり方が支払基準を(メダルの裏表として)規定していることを考えると、「基底的な」比較軸である。

### 2-1 支払基準について

賃金支払基準には2つのタイプがある。仕事基準とヒト基準である。仕事基準で支払われる賃金が仕事給といわれ、ヒト基準で支払われる賃金が属人給である。仕事給の代表的な形態のひとつがアメリカ企業で普及している職務給であり、ヨーロッパ企業で見られる全国レベルの労働協約に基づく職種別賃金はもう一つの仕事給の事例である。これに対して、年齢・勤続年数に応じて支払われる年功賃金は属人給の典型的な事例であり、それは(従業員の生活費に対応していたために)生活給としても知られ、日本企業で働く人々に支払われる賃金の原型として見做されてきた。それらは相対立する概念としても位置づけられ、日本の賃金制度の歴史的な変遷は(属人給である)年功賃金から仕事給へと変容していくプロセスとして、一般的には、理解されている。

日本の賃金は、制度的には、「電産型年功賃金(生活給)の確立 → 生活給の見直し(職務給導入の試み・挫折そして年功賃金の体系化) → 職能給の普及」という推移を経て、その後(1990年代以降)企業環境の激変に対

応して成果給が大きな注目を集め個別企業ごとに賃金形態の模索が続けられてきた（そして現在も、その模索が、「同一（価値）労働同一賃金」実現をめざす動きとして、続いている）。本稿では、その流れの1部分（職能給迄の流れ）に焦点を当て日本企業における賃金支払基準のあり方を概観している。というのは、職能給の実践（能力主義管理の展開）は賃金におけるヒト基準と仕事基準の相克が典型的に表れている事例であるからである。日本企業における賃金制度変遷の詳細な追跡に関しては今後の課題であり別稿を予定している。

職務給は、ヒトではなく、ヒトが就いている職務（仕事）に対して支払われる賃金である。これが、本来の意味で、仕事給であり、仕事基準で支払われている賃金である。職務とは何か？

職務（job）は、アメリカ企業を念頭に置いて言えば、個々の労働者が就いている仕事、銘々が為すべき仕事である。したがって、職務は、個々の労働者が企業内分業において分担している労働であり、管理の「基礎」という意味で「労働の1つのあり方」であり、それ故に、その内容は明確に定められ、個々の従業員が為すべき仕事は「限定」されている<sup>(3)</sup>。しかしながら、それは労働または作業そのものの単位ではない。単位作業は職務とは必ずしも一致していないのであり、（これ以上分割できないという意味での）単位作業は課業（task）と呼ばれている。そして、通常は、幾つかの単位作業（課業）が集まって1つの職務を構成している。

他方で、職務は職種（trade）が分割化され単純化されて生まれた仕事の単位であり、その意味で、職務は職種より狭い仕事の概念である<sup>(4)</sup>。

このような職務に値段を付けたのが職務給（職務評価にもとづく賃金）である。職務給は、個別企業の枠を超えた協約賃金（職種別・熟練度別賃金）が成立した後に、個々の職務の相対的価値を新たに決めるために、個別企業を場として企業内分業に応じて細かく決定された（職種が職務

図表 3 職務給成立の要因

|                   |   |
|-------------------|---|
| 一般的<br>条件         | 技術の進歩→熟練の変化→職種の職務への細分化→新しい職務の出現→多数の職務の相対的評価の必要性   |
| 特殊<br>アメリカ的<br>条件 | 1) 技術的要因 (生産過程の自動化によって旧能率給が意味を失う)、2) 経済的要因 (管理技術の発展によって職務評価が可能になる、産業別組合の発達によって、一産業のすべての職種の賃金が同時に決定されなければならない)、3) 社会的要因 (職務または仕事本位に組織が運営され、労働対価意識が根付いていたこと、4) アメリカ政府の職務給推進政策 |

へと分割されそれぞれの企業に独自の形で成立した企業内分業に照応した) 企業内賃金率である<sup>(5)</sup>。

職務給は時代の産物であり、独占資本主義段階に突入していたアメリカにおいて幾つかの条件に規定されて成立した賃金形態である<sup>(6)</sup> (図表 3 参照)。

そして、特に、アメリカ企業のさまざまな領域で積み重ねられ職務給をうみだした実践は下記のような「職務給成立の 3 条件」として整理されている<sup>(7)</sup>。

## 1 技術的条件

- 1-1 生産技術の高度化と職務の標準化
- 1-2 管理技術の発達 - 作業分析、職務分析および職務評価などの諸技術ならびに定員制、人事考課などの近代的人事管理システムの発達

## 2 経済的条件

- 2-1 賃金水準の向上
- 2-2 労働市場の発達と横断賃金率の成立
- 2-3 職業別および産業別労働組合の発達

## 3 社会的条件

- 3-1 経営社会的条件  
 経営組織が職務または仕事本位に形成され運営されていること
- 3-2 社会心理的条件



労使、特に労働者、労働組合の間に同一労働同一賃金または労働対価の意識が存在すること<sup>(8)</sup>

このような条件に相当する事象は日本に存在するのであろうか？ 副田満輝の1960年代の認識によれば<sup>(9)</sup>、1に関しては、職務観念の欠如という点を除けば、多少問題はあるとしても一応日本でも充たされている。ただし、2と3に関しては不十分であった。1960年代当時の状況はその後どの程度変化したのであろうか？

現在（2000年代以降2020年迄）の時点で考えると、一方で、確かに賃金水準は為替レートで計算すると世界的に上位に位置づけられ、他方で、同一労働同一賃金を求める動きが経営側だけではなく労働側からも顕在化しているが、それは個別企業レベルの労使協議事項として観念され、全国レベルの運動にまで発展させようという動きが鈍いのが現状であり、更に言えば、職務に関連した条件、特に、3-1の「経営社会的条件：経営組織が職務または仕事本位に形成され運営されていること」に関して言えば、基本的には—これについては後の行論で詳しく述べることになるが—変化していない、と言えるだろうし、労働対価意識も、日本では「労働力対価」<sup>(10)</sup>というコトバが流布してきた経緯が示しているように、十分に育っているとは言いがたい状況が続いている。

上記のような、仕事基準で支払われている賃金（職務給）の対極に位置しているのがヒト基準の賃金であり、本節の冒頭で触れたように、ヒト基準で支払われる賃金形態が属人給であり、その代表的な事例が年功賃金である。ヒト基準のヒトは何を意味しているのか？

ヒトは、年齢、勤続年数、学歴、性などの属人的要素を総称したものである。

また、職務遂行能力というコトバも良く用いられているが、これは仕事の範疇に入るのかそれともヒトの範疇に入るのか？ 職務遂行能力には二面性がある（後述16ページの職務給における三面等価原則参照）。

それは、当該職務から見れば、特定の職務の遂行に必要な（職務内容に規定された）能力のことであり「仕事基準」に内包されることになるが、そのような能力を保有する従業員の立場を前面に押し出すと、職務遂行能力はヒトの属性となる。したがって、どちらの側面が顕在化するかはその運用に掛かっている。

遠藤公嗣は、「職務遂行能力は、特定職務に関連した能力ではなく、属人的な能力である」と断じ、つぎのように述べている。「職能給でいう『職務』は、具体的に特定され労働者個人に明示された職務ではなく、抽象的に想定されフレキシブルに変わるはずの『職務』であり、「それを遂行する能力は、属人的にしか考えられない」ものであり、この「属人的な『職務遂行能力』は、年齢または勤続年数の増加とともに、職務に無関係に、長期にわたって増加すると考えるのが自然で」ある → 「職能給の欠陥として、その年功的運用を実務家はしばしば嘆いた」が、「職能給の年功的運用は、むしろ理にかなっていた」<sup>(11)</sup>。

日本企業では、職務遂行能力が、形式的には（各種の統計資料でも）、「仕事基準」として位置づけられてきたが、実質的（内容的）には「ヒト基準」として運用されてきたのであり、そこに日本の賃金の特異性が象徴的に現出している。

日本の賃金はつぎの2つの点で欧米のそれと「原則的に」相違している。欧米諸国（特にヨーロッパ諸国）における賃金の高さは社会的な賃率をベースとして決定される。社会的な賃率は作業内容や職種の格づけや職務の軽重難易に応じて決められた「標準賃率」であり、ある一定の仕事に、誰が、どこの企業で就くかに関係なく、定められた、社会的相場である。したがって、年齢が若いヒトでも年配の労働者でも同一職種の同一等級の仕事を担当しているかぎり、彼らには同一の賃金が支払われ

る。仕事基準で賃金が支払われている。

この「標準賃金」は労働組合と経営者団体の交渉を通して決定され、それぞれの企業に「横断的に」適用されるために、横断賃率とよばれている。またヨーロッパでは賃金の額は標準世帯の生活費用に見合うものとして通念上理解されてきたために、「世帯賃金」がその出発点である。しかもこの「世帯賃金」は、一定の期間の「見習い」あるいは教育訓練を経た、したがってそれぞれの職種なり職務なり作業担当の最下級のランクに位置するそれぞれの職種の「一人前の労働者」から支払われてきた<sup>(12)</sup>（但し、世帯賃金に込められていた内容が時代の推移と共に次第に変容し、今日その意味が問題視されているという現実もある → 男の仕事と女の仕事が差別され価値が異なっている、という問題提起（同一価値労働同一賃金運動））。

これに対して日本では事情が異なっている。日本企業では、歴史的な推移を振り返ると、労働者の賃金には低い初任給からはじまり勤続年数（や年齢）にともなって上昇する法則性が見られる。しかもそれは30歳をすぎてようやくいわば「世帯賃金」に達するにすぎず、「単身者賃金」をその出発点に置いている。

欧米の労働者が受け取る賃金の額には、かつてのイギリスの労働者に典型的にみられたように<sup>(13)</sup>、その職業生涯を通観すると、上昇期と下降期があるが、それは就いている仕事に連動している。これは、賃金はその労働者の技能・熟練や彼が担っている仕事の責任の程度に応じてその仕事・職務に対して支払われるものであるからである。したがって、ヨーロッパでは、賃金はその労働者の技能と熟練の変化に応じて変動することが当然のこととして観念されている。欧米には（一定の給付に対する反対給付という）近代的な関係が確立している（逆に言えば、日本社会にはそのような意識が育っていない）、と言われてきたのはこのためである。

日本の場合にはこれとは全く違っている。日本企業では、所定の学歴終了の年齢を基準として（中卒・高卒・大卒といった）低い初任給が決められ、それ以降は主としてその企業での勤続年数が賃金額を決める基準となる。日本の賃金は当該労働者の作業能力の優劣そしてその変動とは「無関係に」年齢そして勤続年数を積み重ねることで上昇する。したがって、欧米と日本の賃金の生涯的カーブはまったく異なっている。一方で、低い賃金からはじまって勤続年数につれて上昇しそれに応じて各種の「手当」が付加される日本企業、他方で、「標準賃率」に従って担当作業や技能に応じてそれぞれの賃金が支払われる欧米企業。両者における賃金は同じく賃金とよばれていてもその内容を全く異にしている。

このように日本の賃金は低い「単身者賃金」を基礎（出発点）として勤続年数に応じて上昇する賃金であり、賃金の決め方も上がり方も欧米企業のそれと相違している。

上がり方の原則的な枠組みについて、繰り返しになるが、整理すると、欧米では一般的に賃金はより高度な職種あるいは上位職務についた場合か団体交渉によって賃率が引き上げられた場合にのみ上昇するが、日本では、「定期昇給」と「ベース・アップ」によって賃金があがってきた。ベース・アップで賃金上がるだけでなくたとえ同じ職位にいても同じ仕事をしていても勤続年数が増えるにつれて賃金が増える（定期昇給）する仕組みである。このような（年齢あるいは勤続年数に応じて（年齢・勤続に応じて技能が高まることもあるし高まらないこともあるが）個別賃金が増える）賃金体系が年功賃金であり、その《年功賃金》という概念は通常年齢あるいは勤続年数に応じて昇給していく賃金という意味で使用されている。ヒト基準で支払われる賃金である。

しかしながら、日本の賃金は明治以来ずっと年功賃金であったわけではなかった。年功賃金が成立したのは第1次世界大戦前後であり、その後、第2次世界大戦の時代に移行するなかで「大きく修正され」「さら

に特長を鮮明にし」そして戦後の労働組合運動のなかに引き継がれていったという経緯がある<sup>(14)</sup>。

第2次世界大戦後インフレがすすみ、労働組合は賃金引き上げを要求した。個別企業はこの要求に抗することができず、賃金を引き上げざるをえなかった。ただし、それは基本給の増額ではなく諸手当の新設そして増額によって行われた。その結果、小額の基本給のもとで多数の手当が支払われるという賃金形態が一般化していった。このような賃金体系を「整理」「整備」したのが1946年（昭和21年）10月に当時の電気産業労働組合（電産）によって要求され1947年4月1日から実施されたいわゆる電産型賃金体系である。

電産型賃金体系では、直接的には、年齢・家族数・勤続年数、更に間接的には、学歴・経験年数などの（属人的な）「客観的目印」が賃金決定基準として使われた。労使間で協約が一旦締結されると、経営側は賃金を自由にすることができず、組合側は組合員個人個人の賃金を保障することが可能であった。この体系は急速に各産業に普及する。

しかし、この賃金体系には、生活費を主要な基準としているために、「多様な労働者階層に対して画一的な賃金をあてはめる傾向」があり、労働者内部にも矛盾をもたらした。言い換えると、電産型賃金体系では、個々の従業員の賃金額が基本的には－職能や個人的能力に対する一定の配慮はあったとはいえ生活費によって決定されているために、賃金に個人の努力や成果あるいはその職務や能力の違いが反映されていなかったのである。職務の重要性という点では劣る一般の社員の賃金がただその扶養家族数が多いという理由で課長の賃金よりも高いという事態が生まれたのはその事例である。

そのために、戦後のインフレがおさまるにつれて、この賃金体系は労使双方から疑問視されるようになり、1950年代後半から1960年代後半頃（昭和30年代から昭和40年代にかけて）年功賃金がいわば仕事給（す

なわち、職階給ないしは職務給)へと変容していくことになった。ただし、アメリカの職務給がそのまま導入されたわけではなく、そのような仕事給導入の動きはいわゆる「日本的修正」を受けたのである。これはさまざまな形態で現われたが、それ(日本的な特色)は、1954年(昭和29年)春闘を契機として重要視された「定期昇給制」のなかに典型的な形で現出している。

定期昇給とは「賃金体系に伴い制度上当然に行われなければならない定期の昇給」である。したがって、勤続年数・年齢などの年功的要素によって賃金をあげる仕組みの賃金体系(年功賃金)のもとでは、定期昇給はその体系の一部として制度的に不可欠なものであるはずである。とすれば、1954年春闘で(毎年のベース・アップの代わりに)定期昇給が提起されたということは当時定期昇給が事実上制度化されていないという事情(すなわち年功賃金が不完全であること)を表明したことになった<sup>(15)</sup>。

そのことはともかく、1955年以降(昭和30年代)に入ってこの定期昇給は著しい普及を示し、ほとんどの企業において実施されるようになった。このことは賃金の支払基準として特定企業の在職年数である勤続年数が重視されることになったこと、そして同時に「企業中心の考え方」が強まったことを意味している。この時期は日本企業の賃金体系において年功的側面が強化された時期であり、年功賃金が「形式・内容とともに兼備した文字通りの年功賃金として確立」した時期である。

日本における賃金制度は、1950年代に、つぎのような慣行や制度をその根幹として(すなわち、年功賃金として)確立したのである<sup>(16)</sup>。

- 1) 職種を特定せずに新規学卒者を定期採用すること
- 2) 同一企業の勤続年数とローテーションをキャリアの基礎として従業員の適性や能力を判断し資格制度上の昇格や役職者への昇進

を行う年功昇進であること

- 3) 定期昇給により毎年一度人事考課などを加味しながら賃金の改訂増額を行うこと
- 4) 退職時点で勤続年数と賃金を基礎にした支給率を乗じた退職一時金を支給すること

がそのような慣行そして制度である。

したがって、日本の年功賃金には当初からヒト基準だけでは律せられない要因も含まれている。というのは、年功賃金は（その必然的な構成要素である）定期昇給が制度的に確立することによって体系として完成されたが、その定期昇給のなかに職務的要素がもち込まれ、具体的に言えば、定昇部分が自動昇給部分と考課昇給部分更には昇格昇給部分に分けられ、年功賃金の不可欠の構成要素としての定期昇給それ自体によって賃金のなかに仕事給的部分を強化していくメカニズムのもとで賃金制度が設計されていった（そして、昇格昇給は、その内容から言えば、完全に勤続年数から切り離されており、その比重が大きくなればなるほど、一定の年齢を境にして、年功賃金のメルクマールである自動昇給がその意義を失っていく）からである。日本的修正とは仕事給と年功賃金との結合の過程だったのであり、これは日本的にアレンジされた職務給そして日本独特の職能給の成立として具体化されていくことになった。

なぜに年功賃金が（ヒト基準だけではなく仕事基準からも支払われる賃金へと）変容せざるを得なかったのか？ それは、年功賃金は幾つか

|                     |  |
|---------------------|--|
| 年功賃金<br>存続の<br>前提条件 | 若年労働力が安価で豊富に提供され、これを前提として企業内労働力構成をピラミッド型に維持できること |
|                     | 年功要因が労働者の技能や熟練度に対応していること                         |

⇓ 崩壊

|                           |
|---------------------------|
| 新規学卒者の需要が供給を上回る→初任給の上昇    |
| 平均寿命の上昇 → 年齢別従業員構成のアンバランス |
| 熟練のあり方の変化 → 勤続年数と技能序列の不一致 |

の条件のもとではじめてその存続が可能であるが、第2次大戦後の高度成長時代になると、その前提条件が崩壊しはじめたからである。

その崩壊現象に直面したときに経営側が講じた措置がまず前述したように職務給の導入であった。この動きは1955年頃から始まっていたが、1960年代に入ると本格化する。それを示しているのが日経連『新段階の日本経済と賃金問題』（1961年）の刊行<sup>(17)</sup>であり、そこには年功賃金体系から職務給体系への移行を強調する文章が盛り込まれている。そして1962年には鉄鋼大手3社（八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管）に職務給が導入されている。導入の目的は、①人件費コストの削減、②若年労働者の意識に対応して昇進・昇格の期待を与えることであった。

しかしながら、日本では、労働対価意識（詳細は後述）が確立していないためにまた世帯賃金が保証されていないために、アメリカ的な職務給が制度化されることはなかった。日本企業において実践されたのは日本的「修正」を受けた職務給でありそして日本の土壌にあった職能給である。結果的には、経営側の主張した同一労働同一賃金は日本では形を変えて（いわば同一能力同一賃金として）職能給のなかに具体化されていったのであり、職能給の実践（能力主義管理の展開）のなかに賃金決定のすぐれて「日本的」性格がより明白に表われている。

副田満輝は「職務給における三面等価の原則」を主張している。同一労働同一賃金は、「厳密かつ正確には、同一労働同一労働能力同一賃金といえなければならない」、と。「職務が人から切り離され」定められた「職務要件に見合うところの労働能力が配置されるとともに、他方その職務要件の種類と度合いに応じて賃金の基本賃率が決定される」のであり、「職務（労働）と労働能力と賃金の三つは互いに等価である」（傍点原文）。「これらの三者は職務を中心にたがいに等価である」が、「職務があくまで中心であり、先にある」<sup>(18)</sup>。



このような理解に則れば、職能給は、「同一労働つまり同一職務には同一労働能力が配置されている」という前提条件が欠落している、中心としての職務を欠いた、カッコ付きの「同一労働同一賃金」であり、「職務本位」の「賃金管理で処理」できない「手に余った」「労働能力」が「資格制度によって再処理された」賃金制度である<sup>(19)</sup>。

職能給は賃金の高さが（職務が求める職務遂行能力ではなく）あくまでも従業員が保持する職務遂行能力を基準として決定される賃金体系である。そのような能力はどのようなものなのか？ この点に関しては、経営側の見解は極めて明快である。すなわち、第1に、日経連に従えば、能力とは企業の構成員として企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならないものである。第2に、企業において要求される能力は個別的なものであり、具体的な職務ごとに異なる実体であるが、いかなる職務においても職務遂行能力を形成する主要な要素は抽象的にはつぎのような（性格や意欲を含む）6つである<sup>(20)</sup>。

能力＝職務遂行能力＝体力×適性×知識×経験×性格×意欲

かくして、職能給で問題となる能力は「企業目的達成のために貢献する職務遂行能力」であり、能力主義管理では個別企業の利潤追求への貢献度が賃金決定の基準となっている。これは、いくら優秀な能力であろうとも潜在能力が高くてもそれが企業目的達成に役立たないならば切り捨てられること、言い換えると、（利潤追求に奉仕する）片寄った（不具化された）能力だけが重要視（評価）されることを意味している。

「企業目的達成に貢献する能力」が重要視されること自体は、あらためていうまでもなく、その企業が市場経済下で活動する資本主義企業であるならばいずれの国においても当然の事柄であり不思議な解釈ではないであろう。問題はその内容であり、その点で、たとえば、アメリカと

日本では、上記の「職務が要求する能力」と「従業員が保持している能力」の違い以外にも、かなり相違している。日本企業で要求される能力は特定の企業に長期的に勤続してはじめて発揮されるあるいはその企業にとって意味がある（つまりその企業の目的達成に貢献する）能力である。しかもそれは（勤務態度や忠誠心などを含む）全人格的なものである。したがって、これは当該企業でしか通用しないかもしれない極めて個別企業的なものとなる。そして能力主義管理の柱である職能給では現実にはこのような能力を評価し格づけてきたのであり、職務遂行能力はそれぞれの企業において（潜在的能力の評価を含む）「長期的な観点」から評価されることになった。これはまさしく「年功主義的能力評価」であり、職能給の隠された一面（賃金がヒト基準で支払われていること）である。

なぜにこのような解釈が日本企業において生まれ賃金支払の場で実践され具体化されていったのか？ それを解く鍵は職務のあり方（仕事の遂行方式）にあるが、そのことを検討する前に、もう1つの社会的要因を指摘しておかなければならないだろう。日本企業は賃金の支払基準として仕事基準に依拠するために必要な社会的条件を欠いていたのであり、そのためにヒト基準に大きく依拠せざるを得なかったのである。それが、「職務給成立の3条件」の1つとして「社会的条件3-2」として呈示されている、また16ページでも触れた、労働対価意識の有無という問題である。

労働対価意識とは何か？ それの意味していることを明確にするためには、「現実には」「一体不可分離のものである」「労働と労働力と労働者」を一旦「理論的に」「分解する」ことが必要であり有益である。基本的なタームは労働である。古林喜楽の表現に倣えば<sup>(21)</sup>、資本主義企業のもとでの労働は、売られてない労働者が売られている労働力を、従業員として、発揮すること、として把握される現象である。

このように理論的に分解して考えると、アメリカでは、商品として売買されるのが労働ではなく労働力であるということが明確に理解されている訳ではないとしても、少なくとも労働（力）とその担い手である従業員が識別され区別され（それ故に、従業員と会社の関係は「機能的コミットメント」となり）、支払いの対象が労働であることが理解されている。そのことをビジュアルに表現すると、図表4のように図解できるであろう。

アメリカでは、1914年のクレイトン法において「労働は商品ではない」と規定され、1944年にはILOのフィラデルフィア宣言で「労働は商品ではない」という考え方が原則として確認されている。したがって、現実には、「労働は商品である」と「労働は商品ではない」の対立構図が存在している（ように見える）。このような事態に対して古林は次のような示唆的な文章を残している。

多少長くはなるが引用する。「労働は商品ではない、従って取引の対象物ではない」「と規定してみたところで、現実にはたえずその取引が行われている。むかしの個人的取引が団体的取引に推移しただけのことであり、「賃金という対価・価格が存在」している。とすれば、何故に法律や憲章で「労働は商品ではない」と謳われているのか。「クレイトン法が労働が商品ではないと規定した趣旨は、むしろ商品としての労働の取引をfairにしようとするところにあった」のであり、更にいえば、「ILOの労働憲章は」『倫理綱領』であり、「ILOは、『労働は商品にあらず』という標語をかかげることによって、労働（力）が他の商品なみに十分に商品になることに努力してきた」のである。「労働は商品ではないという命題は、正確には、労働者は商品ではないとすべき」ものであり、「労働（力）」が「十分に商品扱われることによって、労働者の地位は引き上げられ、労働者は優遇されることにな」る<sup>(22)</sup>。

労働力が十分に商品化されその発揮である労働に対価として賃金が支払われてはじめて、労働者自身は労働（力）を売る契約・取引の主体として商

品ではなくなる、という理解である。

商品として購入された労働力の有効的・効率的利用を目指して実施される従業員対策が（今日ではHRMと言われている）人事・労務管理であるが、その一環としての pay system に注目すると、支払いの対象になっているのは、繰り返すが、労働である。そこには、利用された労働（労働力の発揮としての労働）に対して賃金を支払う、という観念が明らかに存在している（賃金が現象としては労働の対価としてあらわれている）。これが「一定の労働給付に対する反対給付としての賃金」観であり、「労働対価意識」である<sup>(23)</sup>。

副田満輝は、1960年代に、「最近のわが国に労働対価意識の基盤が漸次形成され、その意識が発生していることはたしかである」、と述べている。但しつぎのような文章が続いている。特に、「若年労働者層には」「年功賃金に対する疑問と労働対価の意識」が生まれている。しかし、それは「自然発生的な意識」であり、その「本性上、企業の枠内に限定されたもの」である。そのため「企業外との比較が意識にのぼる」「段になると同一労働同一賃金の考えはぼやけて、年功意識がはたらき、「個人的に自分たちの賃金を他企業のそれとくらべるばあいには、仕事と職務を基準とするよりはむしろ、学歴、性、年齢、勤続といったような年功的要素を基準として比較がちである。潜在的な年功意識だけではない。顕在的な年功意識も若年労働者のあいだにはある」。なぜならば、「年齢別の賃金差は、格差であって差別ではなく、「かりに差別であるとしても、個人としては早晚自動的に解消する差別である」からである。「やがては自分の番が回ってくるのである」<sup>(24)</sup>。

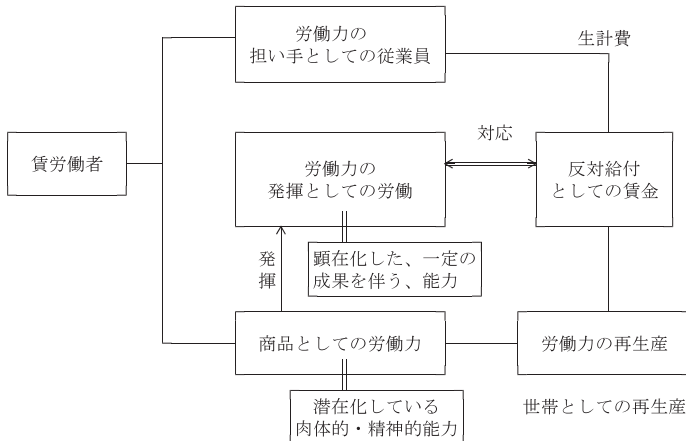
そのような考え方のもとでは、反対給付を如何にして定めるべきか（賃金の決め方）が最大の問題になってくる。労働力が発揮された結果が成

果であり、その労働の成果を如何に評価し（どのようにして測り）そしてそれに報いるべきなのか、と。

対応策（労働の測定基準）として考えられるのは2つである。出来高で払うか、時間払いか。前者は直接的な手法（出来高賃金）であり、成果を可視的に把握できる場合に、採用される。能率給はその一つの形態である。後者は間接的な手法（時間賃金：時給、日給、週給、月給、年俸等）であり、アメリカ企業は、1930年代以降、時間賃金の1形態である職務給で対応するようになっていった。

時間給は、仕事の内容をあらかじめ決めておいてそれに一定時間取り組ませ、その時間内に発揮された労働力（労働）に対して（事前に想定していた結果が達成されたものとして見做して）報いる賃金形態である。したがって、為すべき作業内容が明確に決まっていることが前提になる。そのような発想のもとで定められた「個々の従業員がやるべきこと」がジョブ（job）（職務）であり、これは雇用契約のなかで確認されている。

図表 4 労働対価の構造

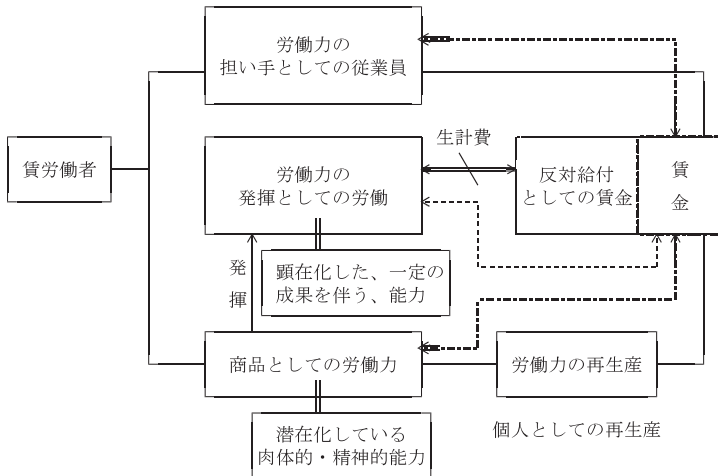


アメリカ企業では、図表4で示したように、発揮された労働力（労働）だけが賃金という報酬の対象になり、他の要因は評価対象に組み込まれない。仕事だけが支払基準である、という賃金である。

しかしながら、たとえ同じ仕事に同じ時間従事して働いているとしても、職務経験、意欲等の属人的要因によって労働力発揮の程度（したがって、労働の成果）に差異が生じるのが自然であり現実である。そのために、それらの差異をどのようにして評価して処遇するかが問題になってくる。無視するのか、その差異を賃金に反映させるのか、と。前者がシングル職務給であり、後者が範囲（レンジ）職務給である。

欧米では労働対価意識が存在し根付いているために、仕事基準が、基本的には、賃金支払基準としてとどまり続けている。

図表5 労働力（ヒト）対価の構造



但し、アメリカでも、前提にしていた労働者像が時代とともに変容し、このメカニズムが「崩壊」しつつある。その主要な原因が、男性が働き家族を養うという標準世帯像の崩壊、男性の仕事と女性の仕事の境界がなくなる、等の社会環境の変化である。

これに対して、日本企業では、労働の性格が、雇用された労働力の担い手である従業員が、本来は商品ではない労働者自身までも商品として売り渡してしまったかのような状況（会社に全人格的に包摂される、という表現がこの事実を象徴的に物語っている）のもとで、商品として売り渡した労働力を発揮すること、に変容している。日本企業においては、意識のうえでも現実にも、商品としての労働力と商品ではない従業員が識別され区別されず一体化している（アメリカには、少なくとも、ヒトまで売り渡したつもりはない、という意識が見られる）。労働力の発揮としての労働に対して賃金が支払われる（反対給付としての賃金）という労働対価意識が労使双方に共有される、という状況が生まれていないのはこのためである<sup>(25)</sup>。

このことは、アメリカ企業とは異なり、支払いの対象が必ずしも労働ではない（労働だけではない）ことを意味している。図表5で示したように、働いたこと（労働 → 成果）に対して賃金が支払われることもあるが、それよりもむしろ保持している労働能力に対して更には労働力の担い手であるヒトに対しても賃金が支払われてきたのである。ヒト基準が賃金支払の基本的な原則であり、日本企業の賃金制度の変遷は、ヒト基準から仕事基準への転換あるいは複数基準の併用等、2つの基準の選択を巡る試行錯誤の歴史である。

なぜに日本では労働対価意識が生まれ育たなかったのであろうか？これは（職種を特定せずに定期採用した新規学卒者を企業内訓練で育て配置転換を繰り返し実施して内部昇進させる）日本的な雇用慣行と表裏

一体の事象であるが、日本企業における仕事のやり方（仕事限定されていないこと）に大きく規定されている事態でもある。

## 2-2 職務のあり方について

### — 集団単位の仕事遂行方式と個人単位の仕事遂行方式 —

職務無限定は、経営学（組織論）の領域では、組織構造との関連で議論されてきた、日本企業の組織的特質を表現しているタームである。経営学は日本企業の組織的特質をどのように論じてきたのであろうか？

個人の方ではできないことが生じた時、それを成し遂げるために生まれるのが協働である。会社（企業）も複数の人々の協働で成り立ち、共通の目的を達成するために人々がその目的に対する制約を克服しながら協力して行動し組織を維持している。そして彼らたちが担ってきた作業量が増大し複雑化すると、効率的に仕事ができるように、企業活動に必要な仕事（やその仕事の群れである職能）を分けなければならなくなってくる。これが職能分化と言われている事象であり、これによって経営情報の伝達（コミュニケーション）が適切におこなわれる環境が制度化される。

経営職能の分化は2つの方向で進み専門化が徹底されていく。企業組織は横に広がり（水平的分化）そして縦に分化（垂直的分化）して大規模化し、企業目的をより合理的に達成するための最も効率的な階層構造が作りあげられる。言い換えると、専門化には「職能化」と「階層化」という2つの内容があり、その「完成」形態が階層のうえに階層が積みあげられた組織として知られている「官僚制組織」である。

このような企業組織の官僚馴化は、形式的にいえば、いかなる国であろうとも、個々の企業の大規模化過程においてみられる現象であり、「それ自体としてはいわば必然」<sup>(26)</sup>のものである。したがって、それは多くの国々に共通する事象である。しかしながら、そのような組織のなか

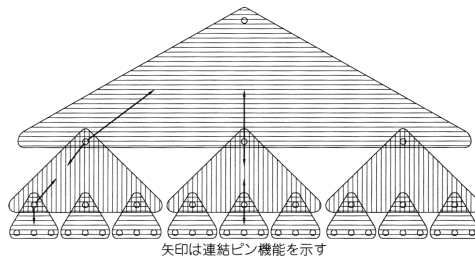


でいかにして実際の仕事が行われるのか、言葉を換えれば、情報がどのようにして収集され処理されるのかという具体的な（実体）レベルの話になると、それは国によってかなり違っている。

官僚制構造は合理的な構造であり、専門的分担の徹底化を前提としている。その意味で、専門化は官僚制の合理的支配の基礎条件である。しかし、日本企業の組織構造は、植村省三が繰り返し述べていたように<sup>(27)</sup>、官僚制としての形態を採ってはいるが、その基礎条件を欠いている。このことは、日本企業が、組織化の視点から言えば、官僚制としての実体から離れていることを示している。

「基礎的条件」とは何を意味しているのか？ 植村省三はつぎのように説明している<sup>(28)</sup>。欧米のような「官僚制の合理的な構造では、中間管理者としての manager は、現場の監督機能を担う何人かの supervisor に対する統括機能を担っている。その supervisor は末端の管理者（監督）として、現場作業員に対する直接的な指揮・監督・命令の権限を行使する」。したがって、「この現場作業員を直接的に掌握する権限は manager にはない。これは専門化原理の適用によって明確化された職能の分化をあらわしている。このばあいには manager と supervisor、supervisor と現場作業員」は「それぞれ職能上の集団を形成している」。したがって、この範囲においては、“face to face” の関係

図表6 欧米の組織構造

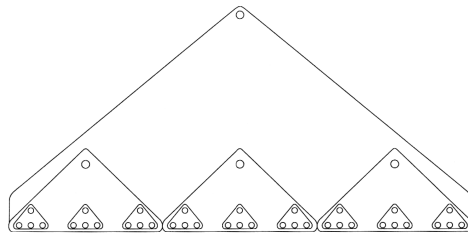


(出典) 植村省三「組織の理論と日本の経営」172ページ。

が可能であり、集団が集団としての意味をもっている。但し、そのままではそれぞれの集団は孤立化し組織全体としては統一性を欠いた状況下に置かれるために、「リーダーを含めて小人数で構成される集団の一体的状況を組織の末端からつくりあげ、これを1つ1つ積みあげて組織全体におよぼしていこうという」「連結ピンの組織構造」「発想」が欧米において生まれた。「組織の重複集団形態」はその考え方が具体的化されたものであり、それが欧米の組織構造を典型的に示している（図表6）。

これに対して「日本の経営組織では、集団はこのような性格・位置づけをもつものとして考えられていない」。「日本的組織では、専門化原理にもとづいて下方に順次職能が配分されていくことによってそれぞれの階層に集団がつくられていくのではなく、これに形態上は類似していても、実体は全体として一定範囲内の職務を担う集団が編成され、下方に順次これが分割されていくといったものとなっている。そこでは上位に位置する集団は、実はそれぞれ下方に接する集団を包摂してより大きな集団となっており、したがって全体としての組織は下方の全集団を包摂する最大の集団となっている。例えば末端の集団としての係では、係長（これは形式的にはsuperisorに相当するが、実体は職務関係をこえた領域を含んだ人格的結合関係の核として存在する）と何人かの現場作業

図表7 日本の組織の集団構造



（出典） 同上。

員との関係を内容とする小集団をなしているが、課のレベルでは、個々の係の成員である末端の従業員をも包み込んだ、より大きな集団を構成する。ここでは課長と何人かの係長とのあいだの・・・関係だけがあらわれるわけではないのである」<sup>(29)</sup> (図表7)。

このことは、植村に拠れば<sup>(30)</sup>、日本企業が官僚制的組織構造の形式を採りつつも、その実体は集団単位の組織編成となっている、ということの意味している。日本企業において仕事のやり方の体制が、現実には、欧米のそれと比べるとかなり違ったものとして具体化しているのはそのためである。

そして、植村はそのような実態をつぎのように説明している<sup>(31)</sup>。「もともと“function”とは特定の個人が組織内で担うべき仕事の範囲を意味し、“job”とはその範囲内で具体的に生起してくる問題を処理していくことであ」り、「いずれも専門化を前提とした概念であり、個人の担う“function”相互間では明確に境界が区切られ、重なりあいもなければすき間もないというのが、合理的につくりあげられた職能配分の体系としての官僚制であ」る。だがこの点、「日本の企業組織では、この職能・職務は、多くのばあい個人によってというよりも、事実上集団によって担われ、その必ずしも特定していない一部分が時に応じてその範囲を伸縮させつつ個人によって担われている」、と。日本企業では、一応形式的な職務範囲が決められていても、専門化の原理が徹底せず、各構成員の具体的な職務はたえず弾力的に処理されているのであり、個人の職務範囲がその場その場の事情に応じて（すなわち、同一職場集団内の他の構成員の動きとの関連で）変動しうるのである。なぜならば、日本の組織では、個人の職務は、集団に与えられた職務の一部として、たまたま特定個人が担っているものとして、観念されているからである。したがって、同じ集団内で別個の職務を担う他の人間を手伝ったり、逆にまた援助を受けたりすることが日本企業では普通の状況となっていくので

ある。

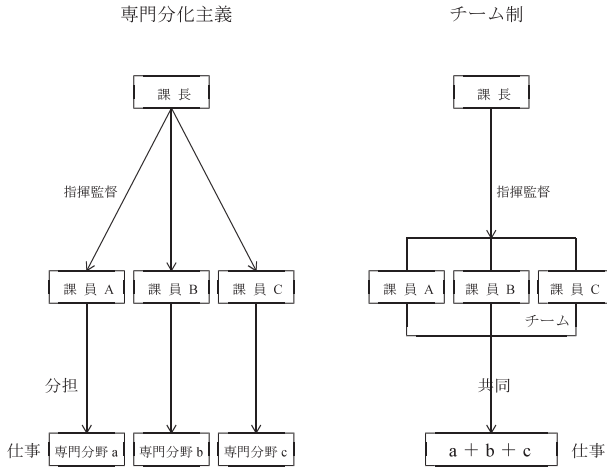
ここに示された仕事のやり方は「集団単位の仕事遂行方式」として表現されるものである。これに対して、欧米のそれは「個人単位の仕事遂行方式」として形容されるやり方である。このような欧米企業と日本企業と間に見られる相違は、脇山俊によって、「専門分化主義」と「チーム制」の対比として類型化されている。「アメリカでは、仕事の種類、態様に応じて一人一人に分担を与える職能制（ファンクショナルリズム）〔専門分化主義－宮坂〕が採られ、日本では、仕事の目的に応じて何人かの社員が共同して仕事を担当するチーム制が採られている」<sup>(32)</sup>、と（図表8参照）。

アメリカ企業では、脇山の体験に拠れば<sup>(33)</sup>、「一人一人の職務は、専門分野に即して明確に定められている。今日の仕事と明日の仕事は、大体、同じ内容の仕事である。各人はそれぞれが一人前の専門家であるから、何人かで助け合う必要はない。ちょうど、野球の守備位置のように、一人一人に守備範囲が与えられる」。しかし、日本では、「かなり広い範囲の仕事の目的別チームが編成され、そのチームの構成員が相互に助け合いつつ仕事を遂行していくことになる。たとえば、「鉄鋼の輸出」というかなり広い範囲の目的のために、「鉄鋼輸出課」というチームが組まれる。鉄鋼の輸出に関して、輸出先の企業の財務内容を分析しなければならないという事態になれば、課員の中で、比較的、財務分析に得意な者が何人かで智慧を出し合って問題を解決するという形になるだろう。だが一人の職務内容は「鉄鋼の輸出に関すること」という以外には限定がなく、極めて広い範囲にわたり、今日の仕事と明日の仕事が全然違った形のものになることがむしろ普通なのである。

また植村は日本企業の仕事のやり方を「集団志向的経営」として特徴づけ、つぎのような例をあげている。「例えば、10人から成る作業集団で仕事がおこなわれている状況を想定すれば、このうちの2人がなにかの事情で欠勤し

たばあい、欧米の企業であれば欠勤した 2 人の仕事は、2 人が再び出勤してくるか、また新規に補充要員が採用されるまでだれも手をつれないままで放置されるであろう。つまりそこでは、他の 8 人はそれぞれに自らに定められた仕事以上のことはしない。8 人は 8 人分の仕事だけを遂行するのである。しかし同じケースが日本の企業では様相を非常に異にする。そこでは、出勤している 8 人が欠勤者 2 人の仕事をも適宜継続して遂行していく、8 人が 10 人分の仕事を現実になしていくことになるわけである。この状態が続いているうちに欠勤者が復帰して本来の仕事をするになれば、そのときには 10 人が 10 人以上の仕事をしていくことも可能な条件ができていくことになるであろう」<sup>(34)</sup>。

図表 8 専門分化主義 vs. チーム制



(出典) 脇山俊『アメリカ社会の出世競争』産能大出版、1988年、12ページ。

このような（仕事が集団単位で行われているという）日本企業の組織上の特色（実体）は、大部屋方式として（欧米企業のそれが小部屋方式として）説明されることがある<sup>(35)</sup>が、組織図そして各種の規定に明白に示されている。これは、日本企業の組織構造の独特さがフォーマルに確認されている事例でもある。

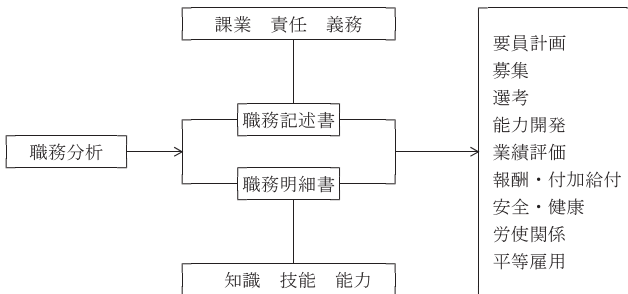
植村は、これについては、つぎのように解説している<sup>(36)</sup>。「一般に組織図は、企業全体の職能配分の構造を図であらわしたものであるが、単に形式を示すものでしかないこの組織図にも、欧米に比して日本の企業の組織の特徴が明白にあらわれている。合理的につくりあげられた組織の構造は職能の体系であり、また職能にうらづけられた地位（職位）の体系である。それを図示する組織図では、個人の担うべき諸職能とそれらの相互関連（意思の伝達経路）が示されており、それによって各職位の組織内における位置を知ることができる。組織図に示された主要職位に個人名を付記している組織図もアメリカの企業ではよくみかけるところである。組織の末端に至るまで個人の職位を示しているのが欧米企業の組織図である。それはまさに小部屋ないしは個室の組織を示した組織図である。これに対して、一応合理的組織の形態を示している日本企業の組織図は、執行職能を担う最高の長としての社長を除き、個人名をそこに付記することができる職位を表示したものとはなっていない。それはむしろ、取締役会・部・課・係、そして末端の一般従業員をも包括して、それぞれのレベルでの集団の相互関連をあらわしている。合理的な職能配分の様相ではなく、最下層からトップに至るまでの各階層における集団間の競争と協調の関係……を見事に表現したものとみることができる」。

植村からの引用を続ける<sup>(37)</sup>。日本の大多数の企業には「組織編成の一般原則を定めた「組織規程」、組織の具体的編成の内容と各職能別部・課の職能内容を定めた「業務分掌規程」、各種位の一般的な権限・責任

関係を示した『職務権限規程』などがある。これら諸規程の存在は、それが一応有効に機能している限りは、それ自体1つの官僚制の指標となるものである(Weberは官僚制を『制定規則による支配』とよんでいる)。しかし日本企業におけるこれら諸規程の特徴は、例えば職能別に設けられた営業・製造・人事・経理等の部、またそのそれぞれの内部の課ごとに、具体的な業務内容を詳細に示しているのに対して、社長と他のトップ・マネジメント層、およびミドル以下の管理者(部長・課長・係長など)の職務については一般的・原則的な規定をおこなっているにすぎないという点にある。例えば、「営業部とそのもとでの各課の職務は示しても、営業部長・課長の仕事については明記せず、一般的に部長・課長の業務として示しているにとどまる。いいかえれば、集団ごとに担われるべき仕事は明記されていても、その集団の長個人の仕事内容は一般的・抽象的にしか示されない」のであり、「組織図にあらわれた、組織の集団的編成の特徴は、これらの諸規程の内容にもあらわれている」。

欧米の実態に眼を転じると、「はじめに職務ありき」が企業とヒトの関係

図表9 アメリカ企業におけるHRM運営の全体像



(出典) 岩出博「成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか」74 ページを部分修正。

の大前提になっている。このことはアメリカ企業における人的資源管理のあり方に象徴的に表れている。例えば、岩出博はそのような実態を図表9（アメリカ企業におけるHRM運営の全体像）のようにまとめている。

そして岩出はアメリカ企業のHRMを「職務ベースのHRMの運用」として性格付けている。なぜならば、組織内のヒトの流れが、下記のように、職務に合わせて組み立てられているからである<sup>(38)</sup>。

#### ①従業員の募集・採用

空席に対する補充が一般的であるため、特定の職務の空席ポストに対する募集が行われる。募集条件として職務記述書ないし職務明細書から能力要件が示され、同時にその職務に対応する職務給が提示されている。こうした条件にもとづき募集と選抜が行われ、応募者との間で雇用契約が結ばれる。

#### ②従業員の配置転換、昇格・昇進

職務等級制度は職務価値に応じた職務の階層的な序列化を行ったものである。これにもとづき、従業員がこれまでと同一の賃金、地位、役割、責任の職務に代わることが配置転換（transfer）であり、従業員の配置に問題があったり、欠員が生じて従業員がそこへの配置換えを希望し、その職務における能力要件を満たす場合に実施される。

他方、昇格・昇進（promotion）は上向異動を意味しており、能力要件を満たし現在よりもグレード（格／等級）の高い職務につけば昇格・昇進となる。その職務が管理者職務であれば、日本的な意味で昇進となる。

#### ③従業員の教育訓練

従業員は職務が要求する能力要件を満たしているからこそ、その職務に就いているという前提がある。したがって企業は自ら従業員の教育訓練を行わなくても企業活動を営むことが可能であるために、教育訓練は必要最小限の限定的なものになる。従業員がより高位の職務を望む場合



は、自らコミュニティー・カレッジなどの外部機関に通い、より高度の職業資格などを獲得し職能要件を満たす必要がある。

#### ④従業員の日常の業務遂行

何をなすべきかといった内容が職務記述書やマニュアルで明記されている。自分の仕事上の責任範囲が明確であり、記述書などに記載されていない仕事を命じられることはない。

また、同僚の仕事を手伝うといったことも禁止されている。それは現行の職務・賃金秩序を乱すからである。「新たな仕事が付加された」「職務の範囲が広がった」「難易度が増した」などのケースが生じた場合、それは職務内容の変更を意味し、新たに職務評価が実施され、職務等級と職務給の改定がなされなければならない。

#### ⑤従業員の人事評価

職務記述書には、担当職務の職責や任務を適正にはたした場合に得られる成果が記述されている。したがって人事評価は、期待される成果の達成度を問う個人業績の評価が中心になる。範囲職務給を採用している場合、職務給改定と個人業績との関係を示す昇給率表にもとづき、個人業績が高ければ高いほど昇給率は高くなる。また人事評価の結果は、社内公募を通じた従業員の昇格・昇進を決定する際に参考資料とされる。

「職務無限定」は、長々と多くの引用を交えて述べてきたが、経営学（組織論）のタームを用いれば、上記のように解釈されてきた事象のことである。問題は、なぜに、日本企業においてこのような組織構造が作りあげられたのか？にある。本稿では、それは日本企業が共同態であること（労働者階級が創出される歴史的なプロセスで、会社が共同体（ゲマインシャフト）として人工的に作りだされたこと）に起因している、との立場に立っている<sup>(39)</sup>。そこでは、労働力の担い手であるヒトが（単にその労働力だけを売り渡し従業員となるという「契約」関係で機能的

に結びついているのではなく) 特定の集団のメンバーとして (正社員という名の下で身分保証されて) 「全人格的に」 組み込まれて働いている — これが日本の経営の原型である<sup>(40)</sup>。

1990年代の資料で確認すると、日本企業の従業員に求められる (就業後に企業内でしか形成されえない性格の) 技能は、技術的技能 (職務遂行するときに必要な知識や技能) に加えて組織的な技能 (チーム・ワークの精神、企業に対する帰属意識、忠誠心、職場の規律、人間関係、社風 (corporate culture) など組織の生産性を高める従業員の『心構え』) であり、後者の組織的技能は「技術的技能と組み合わせられることによって、化学反応における触媒のように組織全体の効率を高めるような労働者の資質である」<sup>(41)</sup>。

また、熊沢誠の表現を借りれば、「日本企業が正社員メンバーに要請する能力」は、「限られた特定の分野の仕事ができる能力」ではなく、「次の2点である。

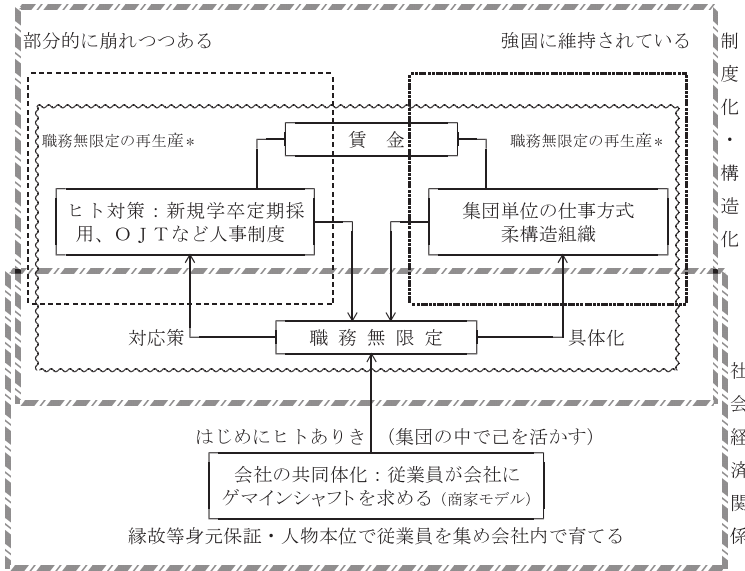
- (1) 仕事の種類や範囲、配属、ノルマや残業量における、企業の求める判断の変動に対応できること
- (2) そのために生活全般において仕事と会社の都合を第一義とすること」<sup>(42)</sup>。

上記の要請を「強制された自発性」のもとで受け入れることによって生まれた人間類型が「会社人間」であった。

今日問われている最大の問題は、そのこと (日本企業が共同態であること) が過去形なのか現在進行形なのか、どのような意味でコミュニティなのか、を見据えることにある。

日本企業の実態は人工的に作りだされた共同体 (共同態) であるにもかかわらず、「日本人は、本来的に、集団主義者である」とのイデオロギーが流布され、「日本企業は共同体である」と思い込んだ (思い込まされた) 人々が多数生まれ、そのような観念に支配されいわば「はじ

図表 10 職務無限定の構造



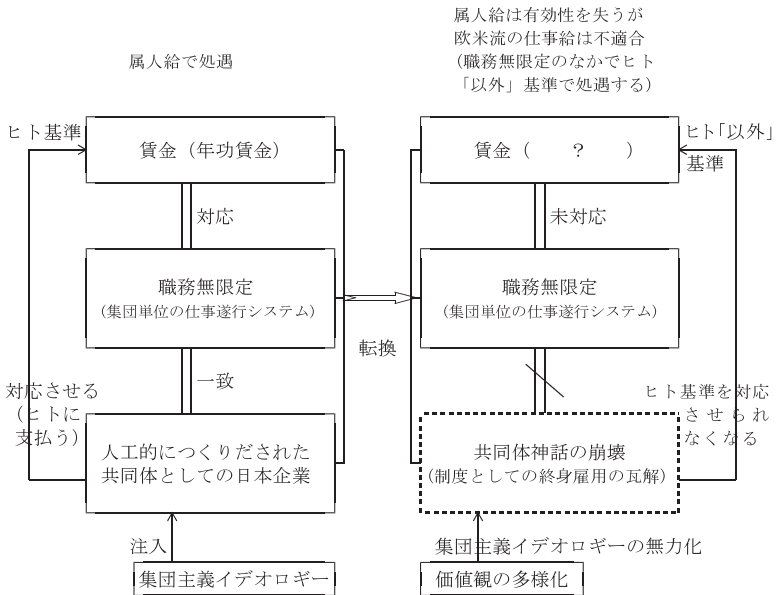
\*職務無限定が幾つかの側面で制度化され、その実質が具体化され再生産される

めにヒトありき」で動いてきたのが日本企業である。しかしそれが微妙に崩れてきているのも現実である。そのことは、例えば、図表 10 のように図解できる。図の下半分は職務無限定のいわば下部構造であり、上半分は上部構造に相当する諸制度である。社会経済的関係をベースとして構築された制度が再生産されることによって全体としての職務無限定が再生産されてきたが、時代の推移とともに、一方で、次第に制度の左半分が見直され新たな制度が生まれてきているなかで、他方では、右半分はいまだに維持されている。職務無限定という事象が今後どのような形で推移していくのが不透明になっているのはそのためである。

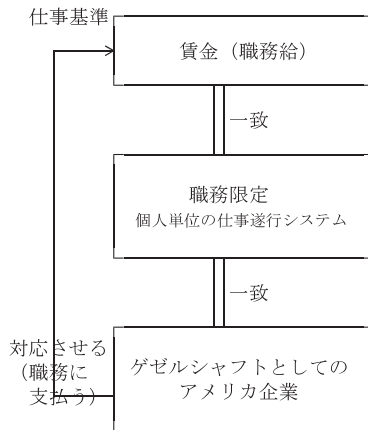
上記のことはつぎのように言い換えることができる。日本企業では、日本人は集団主義者である、との考え方に基づいて多くの制度がつくり

だされ機能してきた。職務無限定もその一つであり、従業員は属人給で処遇され、年功賃金がそれに対応した（ヒト基準の）賃金制度として運用されてきた。しかし終身雇用が制度的に放棄される（共同体神話が崩壊する）に伴って事情が変化し始める。職務無限定は本来的には共同態としての企業のなかで機能できるにすぎない仕組みであるが、その基盤が取り壊されているにもかかわらず未だ従業員はそのようなシステムのなかで仕事をするを余儀なくされている環境下にある → 属人給が有効性を失いそれに代わる賃金制度が必要になってきていることがわかっているために、しかし同時に欧米流の仕事給は日本企業には不適合であることも経験則的に理解しているために、職務無限定という枠組みのなかで「ヒト以外」の基準で従業員を処遇しなければならなくなって

図表 11 日本企業におけるヒト基準と年功賃金の対応動向



図表 12 アメリカ企業における仕事基準と職務給の対応



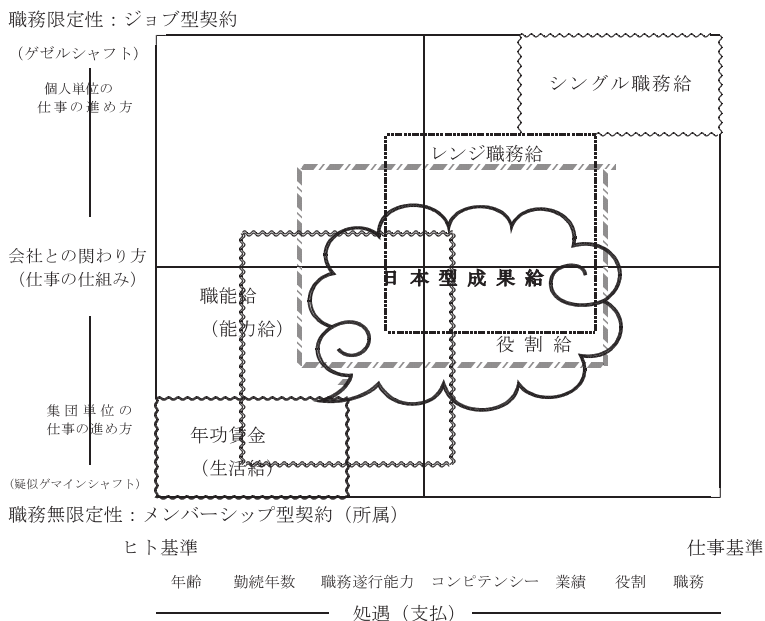
いる、という「矛盾した」状況が生まれている。この隘路の出口をどこに見出すことができるのか？ この現状を図解したのが図表 11 であり、図表 12 は同じような発想でアメリカ企業の賃金制度を図解したものである。

このような解釈が成立するとすれば、働き方の変革が内在的な論理に従って求められることになるが、「日本企業＝疑似共同体」という観念を持つ人々が少なからざる割合で存在する限り、日本人の働き方は大きく変わることはないだろう。

### 3 賃金制度の変遷と展望

日本の代表的な賃金制度は、本稿で述べてきたことを踏まえると、2 つの基準の枠内の中にそれぞれ適切に位置づけられる。例えば、図表 13 はそのひとつの例である。年功賃金を左下に位置づけると、右上にはアメリカの職務給が位置づけられる。ちなみに、雲形の吹き出しで表示しているのが成果給であり、それらは幾つかのタイプ（職能給、役割

図表 13 比較軸からみた賃金



給、レンジ職務給) をカバーしている。

日本の賃金の今後の行方は、理想的には、一方で、ヒト基準から仕事基準へ、他方で、所属型から契約型へと移行すると想定される。しかしながら—実態はかなり流動的であるが—現実的には、(労働や仕事などの属人的ではない要素も含んだ) 属人的総合賃金<sup>(43)</sup>に収斂する可能性が高いように考えられる。そのような可能性の当否を含めて、賃金制度の史的変遷の詳細な検討については別稿を予定している。

## 注

- (1) 『週刊東洋経済 2015.5.30』 44 ～ 46 ページ。
- (2) 経団連「2014 年人事・労務に関するトップマネジメント調査結果」2015 年 ([http://www.keidanren.or.jp/journal/times/2016/0721\\_03.html](http://www.keidanren.or.jp/journal/times/2016/0721_03.html) : <https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/020.pdf> アクセス 2018/02/01)
- (3) 海道進・浅野徹『職務給の研究』ミネルヴァ書房、1961 年、11 ページ。また、吉村励『職務給と横断賃率』日本評論社、1965 年；小島健司『日本の職務給』大月書店、1973 年；岸本英太郎編『労働経済論入門』有斐閣、1975 年を参照。
- (4) 板東慧『賃金問題の考え方』三一書房、1972 年、207 ～ 208 ページ。
- (5) 宮坂純一『報酬管理の日本的展開』晃洋書房、1989 年、77 ページ。
- (6) この流れは宮坂純一『前掲書』で整理したことがある。本稿でもその成果を利用している。
- (7) 副田満輝『職務給研究』未来社、1969 年、270 ～ 281 ページ。
- (8) これに関してはつぎのような見解がある。「同一労働同一賃金は労働の対価原理にもとづく賃金である」（岸本英太郎「職務給と同一労働同一賃金 - 西宮輝明氏の見解を質す」『経済論叢』第 86 巻第 6 号、1960、25 ページ。
- (9) 副田満輝『前掲書』270 ～ 281 ページ。
- (10) 例えば、楠田丘の著作（『賃金とは何か — 戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社、2004 年など）でしばしば使われている。
- (11) 遠藤公嗣『これからの賃金』旬報社、2014 年、77 ～ 79 ページ。
- (12) 大河内一男『賃銀』有斐閣、1970 年、175 ～ 176 ページ。
- (13) 大河内一男『前掲書』32 ページ参照。
- (14) この経緯については、宮坂純一『前掲書』第 4 章にて詳細に検討されている。

- (15) 同上書、119 ページ。
- (16) 日本生産性本部編『賃金制度の新設計』日本生産性本部、1984 年、3 ページ。
- (17) 日本経営者団体連盟事務局『新段階の日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1961 年。
- (18) 副田満輝『前掲書』177 ページ。
- (19) 同上。
- (20) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理』日本経営者連盟弘報部、1970 年、56 ページ。
- (21) 古林喜楽「労務論の経営学的研究」(『経営學論集 36 卷』1964 年所収) 4 ページ。  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/abjaba/36/0/36\\_3/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/abjaba/36/0/36_3/_pdf/-char/ja) からダウンロード可能。
- (22) 古林喜楽「労働は商品である」対「労働は商品でない」: 経営労務論の研究対象に関連して」『国民経済雑誌』106 (4)、1962 年参照。
- (23) 「欧米では一般に賃金とは労働の対価であるという原則が徹底している」(晴山俊雄『日本賃金管理史』文眞堂、2004 年、322 ページ)。
- (24) 副田満輝『前掲書』279 ~ 282 ページ。
- (25) 岸本英太郎は 1960 年に次のように述べている。「日本の労働組合は「労働の価格として現象する賃金の本質が労働力の価値であることを指摘はしたが、賃金が労働に対応するものであることを理解しなかった」(岸本英太郎「前掲稿」24 ページ)。
- (26) 植村省三『組織の理論と日本的経営』文眞堂、1984 年、143 ページ。
- (27) 植村省三『現代企業と組織理論』中央経済社、1971 年及び『日本的経営組織』文眞堂、1993 年も参照。
- (28) 植村省三『組織の理論と日本的経営』172 ページ。
- (29) 植村省三『組織の理論と日本的経営』173 ページ。

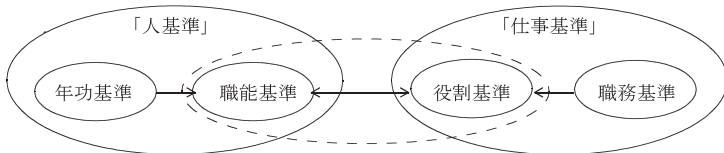


- (30) 同上。
- (31) 植村省三『組織の理論と日本的経営』142 ページ。
- (32) 脇山俊『アメリカ社会の出世競争』産能大出版、1988 年、16 ページ。
- (33) 同上書、12 ページ。
- (34) 植村省三『組織の理論と日本的経営』143 ページ。
- (35) 田中博秀は、欧米企業と日本企業の仕事のやり方の相違を、欧米ではオフィスでも工場でも従業員一人一人が「個室に入って」仕事を行い、日本では「全員が大部屋に集まって机を並べて仕事をする」、という表現で説明している。「集団性」と「『人』と『仕事』の緩やかな結びつき」が日本的雇用関係の特徴である、と。田中博秀『現代雇用論』日本労働研究機構、1980 年、350～371 ページ参照。
- (36) 植村省三『組織の理論と日本的経営』146 ページ。
- (37) 同上。
- (38) 岩出博「成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか」『産業経営研究』32 巻、2010 年、74～75 ページ。
- (39) これについては、宮坂純一『日本的経営への招待』晃洋書房、1994 年で検討されている。
- (40) 近年では「メンバーシップ型」として説明されている。例えば、濱口桂一郎『新しい労働社会』岩波新書、2009 年参照。また、日本の会社に勤めることが「就職」ではなく「就社」として語られているのはこのためである。
- (41) 日本生産性本部労使協議制常任委員会編『労使関係白書（1994 年版）：日本的雇用慣行とあらたな人材活用戦略』社会経済生産性本部、1994 年、9 ページ。
- (42) 熊沢誠『私の労働研究』堀之内出版、2015 年、67 ページ。
- (43) この名称は副田から借用している。副田満輝『前掲書』283 ページ参照。

### 追記

脱稿後に、竹内裕『賃金決定の新構想』中央経済社、2013年を入手した。そこには、「『人基準』が…年功基準で…『仕事基準』が職務基準であった時代には両者はまさに水と油の関係であった…。しかし、わが国では時代が進むとともに年功基準から職能基準へ、1990年代に入り職務基準は役割基準へ変化した…。その（職能基準と役割基準—引用者）の内容は重な」っている、との記述（19～20ページ）があり、図表14のように図解されている。今回は本文にて言及することができなかつたので、機会を改めて、検討したい。

図表14 「人基準」と「仕事基準」の接近



（出典）竹内裕『賃金決定の新構想』中央経済社、2013年、20ページ。