

# 戦後の賃金決定の個別化の変遷\*

## ― 大手電機製造企業 X 社の事例をもとに ―

### Analysis of historical individualization in the wage system after World War II: A case of major electronics manufacturer company X

田 口 和 雄

Kazuo Taguchi

#### <目 次>

- I はじめに～問題の所在と目的
- II 大手電機製造企業 X 社にみる賃金制度の変遷の概況
- III 労使関係の視点から賃金決定の変遷の特徴を整理する
- IV おわりに～まとめと今後の課題

#### I はじめに～問題の所在と目的

本論の目的は、日本の主要産業である電機産業の代表的企業である X 社を事例に第 2 次世界大戦後（以下「戦後」）から 2000 年頃までの間に日本企業における賃金決定の個別化がどのような変遷を遂げてきたかを明らかにすることである。

バブル経済崩壊以降、経営体質の強化を図るために日本企業は経営改革に取り組み、それに連動して賃金決定の再編を進めている。それは高度経済成長の下で形成された年功をベースとした集団的な労使関係の枠組みのもとでの集団的な賃金決定を能力や成果を重視した個別的な賃金決定に組み替えようという動きである。こうした動きは労使交渉により決定できる賃金決定の対象範囲が縮小することを意味し、賃金決定に対する労働組合のチェック機能が低下することになる。賃金決定の個別化がどの程度、進んでいるのかを明らかにするた

め、個別企業の丁寧な実証研究をもとに賃金制度の長期的な変遷の特質を確かめることが必要である。本論のねらいはこの点にある。

個別企業の賃金制度の変遷に関する実証研究は早くから蓄積が進められ、加藤（1967）、山本（1978）、橋元（1984、1985、1992、2003）、石田（1992a、1992b）、国際産業・労働研究センター（1999）は代表的な研究成果であるが、いずれも分析の対象期間が特定の期間にとどまっている。本論は成果主義が動き始めた 2000 年までを対象にして賃金決定の個別化がどのように変容してきたかを明らかにする。

本論で取り上げる賃金決定の仕組みである賃金制度は企業が個々の従業員に労働の対価として支払う経済的報酬（企業からみた場合「労働費用」）<sup>1</sup>のうち、現金で支払われる現金給与（賃金）を個人に配分する仕組みであり、賃金要素の組み合わせの決め方と個々の要素における賃金の決め方から構成される。この 2 つの決め方によって賃金制度は多様な形態が考えられ、その中からどの形態を選択するかは企業の人事戦略に基づいて決定される<sup>2</sup>。本論は多様な賃金要素の中から主に労働力の長期的価値を表す長期給としての所定内給与の中心をなす基本給（以下「基本賃金」）に焦点を当てる。なお、賃金制度は企業によって多様であるが、本論では所定内給与から諸手当を除いた部分を基本賃金ととらえている。

本論で取り上げる X 社は明治に創設された 2 つの製造企業を前身としている。1939 年に両社が合併し X 社が誕生して今日に至っている。なお、本論で考察する賃金制度の対象は一般者（労働組合員）の基本賃金であり、扶養加給、特殊作業加給、交替勤務手当、及び時間外勤務手当等の諸手当を除いている。また、賃金制度の基盤である人事制度の変遷も関連する範囲で考察する。

X 社における戦後の賃金制度の歴史は、大きく 3 つの時期に区分することができる。第 1 期は戦後から 1950 年代の高度成長前夜期であり、戦時統制経済下における賃金統制令によって確立された年功賃金が踏襲された時期である。第 2 期は 1960 年代から 1980 年代の高度成長期・安定成長期であり、年功賃金と仕事賃金が並立していた時期である。最後の第 3 期はバブル経済崩壊後の 1990 年以降であり、年功賃金を脱して能力・成果主義賃金に段階的に移行していった時期である。

本論の構成は以下の通りである。つづくⅡでは、大手電機製造企業 X 社の賃金制度の変遷の概況を確認したうえで、労使関係の視点から賃金決定の変遷の特質をⅢで明らかにする。Ⅳは以上の分析のまとめと今後の課題である。

## Ⅱ 大手電機製造企業 X 社にみる賃金制度の変遷の概況

### 1 年功賃金踏襲期～高度成長前夜期

高度成長前夜期における代表的な賃金制度改定は 1947 年に行われた賃金体系の整理を目的とした改定と、1952 年に行われた工員の資格制度統一と作業給導入に伴う改定である。

戦後直後の人事制度は戦前からの身分・資格制度を踏襲し、職員と工員ごとに設置されていた。職員の人事制度は戦時中に改正されたものが採用されていたが<sup>3</sup>、工員の身分・資格制度は全社統一の制度がなく、工場ごとに設けられていた<sup>4</sup>。賃金制度について職員、工員とも基本賃金は本給一本で<sup>5</sup>、身分別、性別、年齢別（工員のみ）、学歴別（職員のみ）、経験の有無別（工員のみ）に設定された初任給に勤務成績、出勤率などによって決まる昇給額を積み重ねる年功的要素の強い賃金であった<sup>6</sup>。しかし、戦後の激しいインフレのなかで従業員の生活を守ることを目的に賃金の増額、臨時的な手当の増設などが頻繁に行われたため、賃金体系が複雑なものになった。

こうしたことを受けて 1947 年の改定で X 社は臨時的に創設した手当を生活手当に整理・統合する一方で復興しつつある生産活動をさらに推進するため、戦後に導入・改定した業績関連手当を廃止し、新たに「売上高」と「生産高」の達成度を基準とした「増産奨励金」を導入した（図表 1 を参照）。改定交渉は 1947 年 7 月の経営協議会において、労働組合側が「新賃金」を要求したことから始まった。これに対して経営側は賃金体系を整理した新たな改正案を提出し、労働組合側の修正要求を聞き入れる形で協議が進められた。大きな対立点はみられず、同年 7 月 30 日に新賃金協定が締結された<sup>7</sup>。増産奨励金は事業場別に支給財源が決められ、個人には「本給×出勤率×勤務成績」によって算出された金額が支給された<sup>8</sup>。

図表 1 増産奨励金

売上奨励金	1人当基準売上高に達成したとき 事業場支払本給×50%
売上加給金	1人当基準売上高を超えたとき (1人当売上高－1人当基準売上高)×15%×総実働人員× $\frac{\text{事業場支払本給}}{\text{総支払本給}}$
生産奨励金	1人当基準生産高(生産基準委員会で決定)に達成したとき 事業場支払本給×50%
生産奨励金	1人当基準生産高を超えたとき (1人当生産高－1人当基準生産高)×15%×事業場実働人員

(注1) 本社、関西事業所、研究所及び営業所の生産奨励金は全事業場の総平均を適用する。

(注2) 各事業場の1人当売上高が基準生産高に達しない時、および1人当生産高に達しない時は、旧臨時生産割増金の基準により計算する。

(出所) X社(1963)『X社八十五年史』p.909をもとに筆者作成。

戦後から続く労使の対立は工場ごとに収支改善を目指して生産能率の向上に取り組む工場別独立採算制<sup>9</sup>が1948年に導入されたことを契機に激化し、1949年には人員整理・工場閉鎖などの経営合理化を巡る「企業整備闘争」と呼ばれる大争議の発生に発展した。しかし、この大争議は同年12月の新協約の締結で幕を閉じ、企業経営の安定が確保されることになった<sup>10</sup>。こうしたなかX社は1952年に戦後以降、遅れていた人事管理制度の整備に取り組みはじめ、人事制度では工員の資格制度の全社統一を実施し、賃金制度では増産奨励金を廃止し新たに「作業給」を導入した<sup>11</sup>。

改定交渉を概観すると、まず工員の資格制度の全社統一は1952年1月の労使交渉において、経営側から全社統一を前提とした資格制度案が提出されたことであった。労働組合は工員資格制度の統一に反対せず、経営側との交渉を続けた<sup>12</sup>。交渉では「資格制度統一によって待遇が低くなる者に対する取り扱い」が主な議論となった。経営側は新制度への移行時に、それまでの条件が下がらぬよう調整することなど、従業員への配慮を行うことを回答した<sup>13</sup>。このほか労働組合側からの一部修正の要求を受け入れながら、労使は経営案で合意し、同年3月に妥結した<sup>14</sup>。つぎに賃金制度の改定については、工員資格制度妥結

後に労働組合側が4月以降賃金要求書を提出したことがはじまりであった。その主な内容は、①個人間工場間の本給是正、②職工間の本給是正、③賃金形態及び構成などであった<sup>15</sup>。こうした労働組合の要求に対して経営側は「本給是正ではなく定期昇給の実施」、「出勤加給、作業給の導入」を提案した。労働組合側は要求を実現するため、日立、三菱電機などの労働組合と共闘態勢を整えて団体交渉に臨んだが、経営側は強い姿勢でこれに対応した。延べ14回に及んだ団体交渉の結果、経営案で合意し、同年5月に協定が締結された<sup>16</sup>。

統一された工員の資格制度は主力工場の1つXa工場に採用されていた身分・資格制度を全社統一の制度として採用したものである<sup>17</sup>。新たに導入された作業給は年功的要素の強い賃金で、本給をベースとした基準給に出勤率を乗じて決定された<sup>18</sup>。

## 2 年功賃金と仕事賃金の並立期～高度成長期・安定成長期

高度成長期・安定成長期における主要な人事・賃金制度改定は、1964年に行われた身分制廃止と仕事給導入に伴う改定、1977年に行われた資格制度の一本化を目的とした改定、1986年に行われた仕事給の見直しを目的とした改定の3つである。

高度成長期に入ると技術革新の進展、組織の合理化、高学歴化による従業員構成の変化などにより、身分制的な人事制度、属人的要素の強い賃金制度では公平な処遇を維持することが難しくなっていた<sup>19</sup>。こうした問題を是正するために行われた1964年の改定では身分制の廃止と仕事給の導入等が実施された。改定交渉を概観すると、1964年の賃金交渉において経営側から資格制度及び賃金制度の改定案が提案されたことであった。経営側からの提案に対して労働組合側は反対しないものの、提案内容は現行制度が大幅に変わることから経営側との交渉を慎重に進めた<sup>20</sup>。その結果、地域加給の廃止、本給水準の引き上げ(1.2倍)、仕事給の新設、新資格制度と結びつく能力加給の新設を認めた。ただし、仕事給については技能職と特別職掌に職種別・熟練度別の賃率を設定するため、労使で構成する専門委員会「中央仕事給専門委員会」を設置して協

議を進めた。11回にわたる協議が行われたものの合意に達せず、主要な問題点については翌年の春闘に持ち込まれ1965年5月に妥結した<sup>21</sup>。

1964年から段階的に導入された仕事給は従業員の仕事内容に基づいて技能職掌と事務技術職掌に、仕事の「種類（職種）」と「程度（達成度）」に応じて決める賃金である。職種評価が行われ、その結果に基づいて職種と習熟度によって個人の賃金が決定された<sup>22</sup>。この仕事給の職種評価と個人の格付け方法は技能職と事務技術職に分けて設定された。職務評価は社内で慣行的に存在する職種を「職務価値の異なるものは一緒にしない」とする原則に基づいて「大分類」と「中分類」に整理・分類し、「中分類」を基本に「知識」「習熟」「緊張持続性」「注意集中度」「肉体的強度」「危険度」「共同性」の7要素（事務・技術職は「基礎知識」「実務知識」「思考力」「折衝力」「拘束性」「肉体強度」「危険度」の7要素）からなる点数法で行われた<sup>23</sup>。技能職はその合計点をもとに職種は5つの「職群」と<sup>24</sup>、これに「習熟度」を加味した最高6ランクの等級に、事務・技術職はその合計点と職種の「複雑・困難性」によって職種は3つの「職群」と2～3ランクの「等級」にそれぞれ区分された（図表2を参照）。

図表2 職群と等級（技能職）

《事務・技術職》				等級	《技能職》				
職群					習熟年数	職群			
Cs	Bs	As	AA		A	B	C	D	E
235点以下	240～285点	290～345点	350点以上						
		①	① (5)	VII					
		② (5)		VI	15年以上	325点以上			
	①	① (3)		V	10年以上		320点以下		
	①	(2)		IV	7年以上			270点以下	
①	(2)			III	5年以上				220点以下
(2)	(2)			II	3年以上				170点以下
(2)				I	1年以上				
(1)				見習	1年未満				

(注) ( ) は最長年数、○は最短年数を示す。

(出所) 産業労働調査所 (1970) 「X社の仕事給制度」『賃金実務』No.175をもとに作成。

作業給に代わり新たに導入された能力加給は能力に応じて決める賃金で、個人には「本給×資格別・本給段階別能力加給率」によって決定される金額が支給された<sup>25</sup>。人事制度では、身分制廃止により全社員共通の職能基準によって従業員を格付けする資格制度と従業員を管理職掌、事務技術職掌、技能職掌、特別職掌に区分し、事務技術職掌と技能職掌に対応して主事コースと技士コースを設ける社員区分制度が新たに設けられた<sup>26</sup>。

オイルショックを契機として日本経済が安定成長期へと大きく転換するなかで行われた 1977 年の改定は、経営環境の変化に応じて従業員の機動的配置を行うことを目指した改定であった<sup>27</sup>。改定交渉は 1975 年 9 月に行われた中央賃金委員会で、経営側から資格制度の一本化を 1～2 年間かけて検討することを表明したことであった<sup>28</sup>。翌年 12 月の同委員会で経営側が成案を提出し、労使間で慎重な協議が行われ、翌年 3 月に合意した<sup>29</sup>。人事制度では社員区分制度の一部が、賃金制度では仕事給の一部の見直しがそれぞれ行われた<sup>30</sup>。

1986 年の改定は技術革新の進展、従業員の価値観の多様化、組織の合理化などに対応するために職務遂行能力、成果、業績に基づく賃金決定を目指した改定であった。改定交渉を概観すると、1985 年 9 月の中央賃金委員会において経営側から賃金制度改定案が提案されたことであった<sup>31</sup>。X 社を取り巻く環境変化による賃金制度改定の必要性は労使双方とも認識していたことから、新制度に向けた技術論的な話し合いが行われた<sup>32</sup>。56 歳前後の処遇の扱いについて労使の間に主張の違いがみられたものの、同年 8 月の中央賃金委員会で合意に達した<sup>33</sup>。

主な改定点は次の通りである<sup>34</sup>。第 1 に本給については、基本賃金に占める本給比率が拡大されるとともに、55 歳までと 56 歳以降とに分けて行われていた本給管理が一元化された。第 2 に能力加給が廃止され仕事給に統合されるとともに、仕事給は資格要素を加味した仕組みに改定された。新たな仕事給は資格ランクごとに仕事の「種類（職種）」と「程度（達成度）」に応じて決定される賃金であり、個人には仕事等級別・資格ランク別に定められた賃金表に基づいた金額が支給された<sup>35</sup>（図表 3 を参照）。

図表 3 新仕事給の賃金表

(単位: 百円)

等級	資格	社員3級	社員2級	社員1級	主事補	主事3級	主事2級	主事1級	
KS (87)	4						2,073	2,166	
	3						1,986	2,079	
	2						1,899	1,992	
	1						1,812	1,905	(108)
KK (73)	4				1,530	1,615	1,704	1,797	(108)
	3				1,457	1,542	1,631	1,724	
	2				1,384	1,469	1,558	1,651	
	1				1,311	1,396	1,485	1,578	(102)
一般 (45)	12				1,209	1,294	1,383	1,476	(102)
	11				1,164	1,249	1,338	1,431	
	10				1,119	1,204	1,293	1,386	
	9			993	1,074	1,159	1,248	1,341	
	8			948	1,029	1,114	1,203	1,296	
	7			903	984	1,069	1,158	1,251	
	6		781	858	939	1,024	1,113	1,206	
	5		736	813	894	979	1,068		
	4		691	768	849	934	1,023		
	3	625	646	723	804	889	979		
	2	580	601	678	759	844	933		
	1	535	556	633	714	799	888		

(21) — (77) — (81) — (85) — (89) — (93) —

(出所) 全日本金属産業労働組合協議会 (1995) 「X社」『賃金体系と処遇制度』。

### 3 能力・成果主義賃金への段階的移行期～1990年以降

1990年以降の能力・成果主義賃金への段階的移行期における主要な人事・賃金制度の改定は、2000～2003年に行われたカンパニー別処遇制度の導入であった。

バブル経済崩壊以降の右肩上がりの経済成長の終焉、急激な市場のボーダーレス化、情報通信技術の進展など経営環境は大きく変化した。こうしたなかでグローバル競争に勝ち抜くため、X社は経営資源の選択と集中、企業間の戦略的連携等による事業の再構築、情報通信技術等の活用によるコスト競争力の強化などに取り組む一方、製品の高付加価値化による国際競争力の強化を進めた。

2000～2003年の改定はこうしたことを背景にして、公平で納得性の高い能力・成果主義を実現する制度の構築を目指した改定であった<sup>36</sup>。

改定交渉を概観すると、1998年12月に開催された臨時中央労使協議会において経営側から「改定に向けての基本的考え方」が提案されたことであった<sup>37</sup>。



経営側の提案に対して労働組合側は反対しないものの、提案内容が賃金の金額、体系、資格制度が大幅に変わることから経営側との交渉を慎重に進めた<sup>38</sup>。臨時中央労使協議会、労働協約小委員会、中央賃金小委員会などの多岐にわたる協議を経て、2000年2月に合意した<sup>39</sup>。

つづくカンパニー別処遇制度導入への取り組みは、2002年6月に開催された第2回中央労使協議会において、経営側から「カンパニー別処遇制度導入」が提案されたことであった<sup>40</sup>。こうした経営側の提案に対して労働組合側は反対せず、時代・環境の変化に対応でき、社内カンパニーごとの事業・業種・業態に応じた制度を構築し、それを会社・カンパニーの成長・発展と組合員の雇用の確保ならびに条件の維持・向上につなげていくことが必要との判断に立って経営側との協議を慎重に進め、翌年1月に合意した<sup>41</sup>。

主な改定点は、人事制度については資格制度のランク数の削減とコース制度の導入、賃金制度についてはコースに応じて決定する基本賃金の複線化であった。人事制度に新たに導入されたコース制度は、仕事の進め方と成果の現れ方に応じて資格、基本賃金および勤務形態を定める、人事管理を複線化する制度である<sup>42</sup>。また賃金制度が全面的に改定され、基本賃金は基礎給、職能給、職務給から構成される形態となった。基礎給は年齢に応じて期待される「能力伸長」と年齢に応じた「生計的要素」によって決まる年齢別定額給である<sup>43</sup>。職能給は職務遂行能力と成果に応じた賃金で、職能給定額部分と職能給加算部分に分かれている<sup>44</sup>。職能給定額部分は職務遂行能力に対応した資格別定額給で、資格ごとに設定された金額が支給される。一方の職能給加算部分は資格別評価給とも呼ばれ、資格に対応して設定された賃金レンジ内で成果に応じて昇給する形態をとっている。なお、図表4に示すように、レンジ内の昇給額は職能給加算部分が高いほど小さくなるように設定されている<sup>45</sup>。また、この加算部分はカンパニーの業種・業態、職種に応じて設定されていることから、同一資格同一評価の従業員でも支給される金額が異なる<sup>46</sup>。仕事給に代わり新たに導入された職務給は従事する職務の「レベル」と「達成度」に応じて決まる賃金で、個人には職務等級別に定められた賃金表に基づいた金額が支給される<sup>47</sup>。

図表4 資格別成果加算額（全社標準）

（単位：円）

資格	成果加算実施前の加算部分の額	考 課				
		E3	E2	E1	A	B
B2	①「加算上限額2」以上	4,300	3,300	2,300	0	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	5,500	4,500	3,500	2,500	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	26,000	19,000	12,000	5,000	0
B1	①「加算上限額2」以上	3,400	2,600	1,800	0	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	4,400	3,600	2,800	2,000	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	20,500	15,000	9,500	4,000	0
A4	①「加算上限額2」以上	3,700	2,700	1,700	0	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	4,300	3,300	2,300	1,300	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	8,500	6,500	4,500	2,500	0
A3	①「加算上限額2」以上	2,900	2,100	1,300	0	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	3,400	2,600	1,800	1,000	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	6,500	5,000	3,500	2,000	0
A2	①「加算上限額2」以上	1,900	1,400	900	0	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	2,300	1,800	1,300	800	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	4,500	3,500	2,500	1,500	0
A1	①「加算上限額2」以上	—	—	E	A	B
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	②「加算上限額1」以上「加算上限額2」未満	—	—	800	500	0
	成果加算実施後の額が、「加算上限額2と上記①」における同考課の成果加算額の合計額を超える場合	左記「加算上限額1と上記②」における同考課の成果加算額の合計額」まで加算するものとする。				
	③「加算上限額1」未満	—	—	1,500	1,000	0

（出所）X 労働組合（2004）『賃金関係規程・規則集』、労働組合資料。

### Ⅲ 労使関係の視点から賃金決定の変遷の特質を整理する

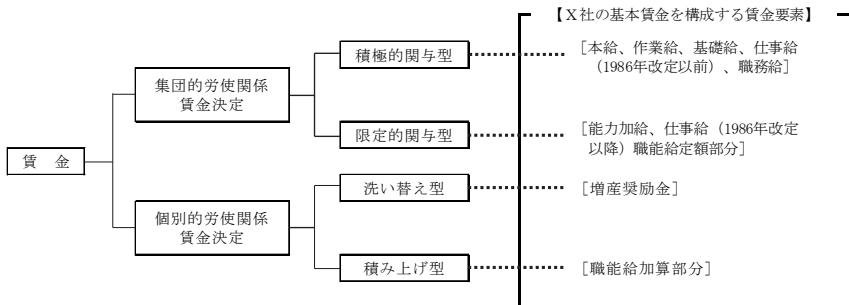
#### 1 分析の枠組み～賃金決定の捉え方

前節ではX社における戦後の賃金制度の変遷を概観してきた。それを踏まえて本節では、その特質について検証する。まず労使関係の視点から賃金決定の

捉え方を整理した図表 5 をみてもらいたい。賃金決定は「集团的労使関係賃金決定」（以下「集团的賃金決定」）と「個別的労使関係賃金決定」（個別的賃金決定）の 2 つの方式からなる。賃金決定の個別化を考える際に、労働組合と経営者との間で行われる労使交渉、つまり集团的労使関係において賃金額（絶対額賃金表）決定に労働組合が関与できる賃金制度にすることが労働組合にとって重要となる。属人的な要素等の年功要素や仕事要素による賃金決定の場合、賃金額決定に労働組合が積極的に関与できることから賃金の個別化が進みにくい。しかし、従業員の働く意欲を引き出すためには、働きぶりに応じた賃金決定が必要である。長期的な観点から従業員を安定的に評価できる能力要素による賃金決定の場合、集团的労使関係で賃金額決定の範囲や水準等の決定に労働組合が関与できるため、賃金決定の個別化を緩やかに抑えることが可能になる。本論では、年功要素、仕事要素による集团的賃金決定を「積極的関与型」、能力要素によるそれを「限定的関与型」とそれぞれ呼ぶことにする。

以上の集团的賃金決定に対して個別的賃金決定は、経営側（管理職）と従業員個人との間で業績・成果要素による賃金決定が行われるため、労働組合がそれに関与することが難しく賃金決定の個別化を抑えることが難しい。こうした性格を持つ個別的賃金決定には査定ごとに昇給額を積み重ねていく「積み上げ型」と、これまでの支給額は考慮せず、その都度、一定期間（年度、半期、月等）の考課結果で支給額を決める「洗い替え型」とに分かれる。こうした枠組みに基づいて、以下では X 社の賃金決定の変遷の特質を分析することにする。

図表 5 賃金決定の捉え方の類型化



## 2 賃金制度の変遷の特質

図表6をみてもらいたい。X社における戦後の賃金決定の変遷を前述した賃金決定を捉える枠組みに沿って整理したものである。

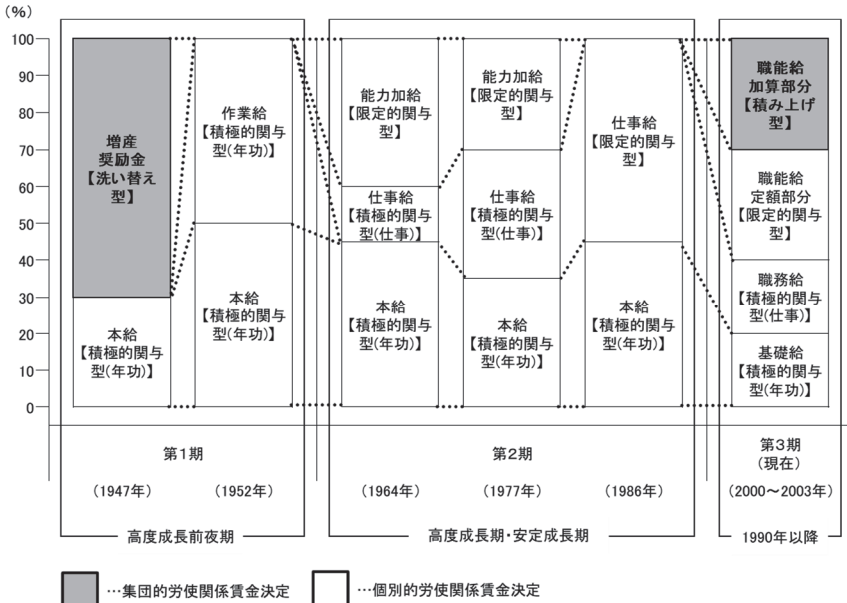
まず高度成長前夜期の賃金決定の変化をみると、戦後直後の基本賃金は個別的賃金決定である増産奨励金に、初任給に毎年の昇給を積み重ねることによって決定される年功を決定基準とする積極的関与型集团的賃金決定の本給を加えた構成となっている。この期の基本賃金全体の構成変化に注目すると、個別的賃金決定がなくなり年功を決定基準とする積極的関与型の集团的賃金決定に一本化されるという特徴がみられる。これは洗い替え型個別賃金決定である増産奨励金が1952年の改定で廃止されたことに伴うものである。戦後復興期には、復興しつつある生産活動を推進するため、生産量に応じて処遇する個別的賃金決定が行われたが、インフレが落ち着くと安定的な賃金を求める従業員の声が強まり廃止されたのである。

つぎに高度成長期・安定成長期の基本賃金の構成変化の特徴をみると、高度成長前夜期の集团的賃金決定は積極的関与型一本であったが、この期に入ると限定的関与型が加わり、積極的関与型と限定的関与型から構成されるようになった。高度成長期に入ると大規模な設備投資や海外から最新技術の導入が行われ、生産設備の合理化・近代化が進められた。その結果、職務内容は高度化し、年功による積極的関与型の賃金決定だけでは、そうした変化に対応しつつ処遇の公平性を維持することが難しくなったのである。そこで、積極的関与型の集团的賃金決定を維持しつつも、海外からの技術導入とともに持ち込まれた職務に応じて賃金を決める仕事給(仕事要素)が導入されたのである。しかし、安定成長期では、経済成長のスピードが緩やかになるなか、技術革新の進展、従業員の価値観の多様化、組織の合理化などに柔軟な対応をとるために能力を基準とする限定的関与型の集团的賃金決定が行われるようになった。つまり、賃金決定の個別化に向けた動きである。

最後に1990年以降の構成変化に注目すると、1952年改定以降、一貫して集团的賃金決定のみから構成されていたが、2000年～2003年改定で個別的賃金決定が加わった。これは職能給加算部分が新たに導入されたことによるもので

ある。バブル経済崩壊以降、経営環境の厳しさが増すなか、能力・成果主義化を進める人事処遇政策のもとで能力と成果を賃金に反映させる方向で賃金制度の改定が行われた。個別的賃金決定の特性を持つ職能給加算部分の導入は、こうした流れのなかで取り組まれた動きであった。

図表6 基本賃金構成の変化



(注1) 基本賃金の構成比は、毎月支払う所定内給与のうち、本論が分析対象としている基本賃金の総額を100%とした場合の基本賃金を構成する個別の賃金要素の比率で、その値は平均値を用いている。なお、2000~2003年改定の職能給における定額部分と加算部分の比率は基準賃金をもとに算出した。

(注2) 1986年改定による仕事給は、それまでの仕事給に廃止された能力加給の決定基準である能力要素が組み込まれた賃金要素となったため「限定的関与型」とした。

(出所) X社社史編纂室編(1963)『X社八十五年史』pp.905-906、産業労働調査所(1970)「職種評価を経て賃金を決定したX社の仕事給」『賃金実務』No.166、全日本電機機器労働組合連合会(1997)『電機労連賃金実態調査報告 第1集 1997年度版』p.60、全日本金属産業労働組合協議会(1995)『X社』『賃金体系と処遇制度』p.65、及び全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会(2004)『電機連合賃金実態調査報告 第1集』pp.46-47をもとに筆者再集計して作成。

#### IV おわりに～まとめと今後の課題

以上、戦後の賃金決定の変遷の特質を明らかにしてきた。それを経営環境の変化を踏まえつつ労使関係との関係で改めて整理していきたい(図表7を参照)。

高度成長前夜期は日本経済の再建・復興が進められるなかで、戦後に整備された労働組合法をはじめとする労働関連法を背景に労働組合主導の集团的労使関係による賃金決定が図られた時期であり、労働組合が賃金決定に関与できる積極的関与型(年功)の拡大が図られた。

このような労働組合が賃金決定に関与する動きは高度成長期に入ると生産設備の合理化、技術革新による熟練の平準化の進展、組織の合理化、高学歴化による従業員構成の変化などにより、それまで職場秩序の基盤であった属人的要素の強い年功を基準とする集团的賃金決定だけでは公平な処遇が維持できなくなった。こうした状況を受けて賃金決定は人事管理制度の近代化に連動して、仕事を基準とする積極的関与型と能力を基準とする限定的関与型の組み合わせに見直された。なかでも能力を基準とする限定的関与型は従業員の働きぶりに差をつける賃金の決め方であり、労働組合主導の集团的賃金決定であるものの、賃金決定の個別化がはじまったことを意味する。

こうした集团的賃金決定の個別化の動きはオイルショックを契機に日本経済が安定成長期へと大きく転換するなか、技術革新の進展、従業員の価値観の多様化、経営の合理化など経営環境が大きく変化するなかで競争力の維持・強化と従業員の有効活用を図るために仕事をベースにしつつも能力が加味された限定的関与型の賃金決定の拡充が進められたのである。

しかしながら、この戦略も1990年以降のバブル経済崩壊後の経営環境の変化のなかで行き詰まり、国際競争力強化のために進められているコスト削減、製品の高付加価値化等に連動して労働生産性の向上を追求する戦略へと転換された。これに連動して能力・成果と賃金の結びつきを強める賃金決定の個別化が展開されたのである。

図表 7 賃金決定の変遷の特質の整理

	高度成長前夜期	高度成長期・安定成長期	1990年代以降
全体構成の変化	・「個別的賃金決定」の廃止による「集団的賃金決定」一本化へ	・「集団的賃金決定」のみの構成	・「個別的賃金決定」の再設置による「集団的賃金決定」と「個別的賃金決定」の組み合わせ
集団的賃金決定	・「積極的関与型(年功)」のみの構成	・「限定的関与型」の新設と拡大	・「限定的関与型」の縮小
個別的賃金決定	・「洗い替え型」の廃止	—	・「積み上げ型」の設置

最後に今後の課題を示す。本論は日本の主要産業である電機産業の代表的企業であるX社を事例に戦後の日本企業における賃金決定の個別化の変遷の特質を明らかにした。しかしながら、資料収集などの調査上の限界により分析の対象期間は2000年頃までにとどまり、2000年以降の分析が行われていない。2000年以降の20年間の間に日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、X社においても2020年に人事処遇制度の改定が行われた。この改定を含めた分析を踏まえた日本企業における賃金決定の個別化の変容プロセスの特質については今後の研究課題としたい。

## 【注】

\* 本論は連合総合生活開発研究所(2021)の事業成果を加筆修正したものである。本論に関する責任は筆者にある。

1 笹島(2001) p.3。

2 今野・中央職業能力開発協会(2007) pp.162-171。勿論、賃金制度は外部要因だけでは形成されるものではなく、内部要因とのかかわりの分析が必要である。しかし、本論は後の先行研究の検討で残されている外部要因との関わりに焦点をおいた分析を行う。そのため、外部要因だけではなく内部要因との関わりを加えた分析については今後の研究課題としたい。

3 戦前の職員の身分・資格制度および役職制度の改正の変遷については、X社社史編纂室編(1963) pp.205-209を参照のこと。

4 X社社史編纂室編(1963) p.403を参照のこと。

5 X社社史編纂室編(1963) p.210を参照のこと。

6 Xa工場労働組合賃金部(1948)『Xa工場に於ける初任給調査報告』、労働組合資料。

- 7 X 社社史編纂室編 (1963) p.264。その後もインフレはいっそう深刻化し、実質賃金が低下してきたため、労働組合側は賃金制度改定等の要求をめぐって経営側と紛争を起こした。1948 年の独立採算制の問題等も絡んで、労使間の対立は激化、さらには活動方針の違いによる労働組合内部の対立・分裂も起きて、問題の解決は長期化した。これらの詳しい説明は X 社社史編纂室編 (1963) pp.264-270 及び pp.308-312、及び X 労働組合連合会編 (1964) pp.147-198 を参照のこと。
- 8 X 社社史編纂室編 (1963) p.909。なお、個人の配分方法は、本給、出勤、勤務成績を原則として事業場ごとに決められていた。
- 9 金融界の融資条件として提示された合理化案の 1 つで、企業全体の健全化を図ることをねらいとした (X 社社史編纂室編 [1963] pp.280-281)。
- 10 企業整備闘争の詳細については、X 社社史編纂室編 (1963) pp.308-313 を参照のこと。
- 11 X 社社史編纂室編 (1963) p.400 及び p.405。
- 12 しかしながら、労働組合内の中央委員会では経営側の工員資格制度の提案を巡り、意見が分かれた。その理由は資格統一ではなく、「身分制撤廃の必要性」を訴える発言があったことであった。審議が進められ、採決の結果、「資格統一」について経営側との交渉を進めることが可決された (『X 労連印刷』1-116 号、1952 年、労働組合資料)。
- 13 『X 労連印刷』1-122 号、及び 1-131 号、1952 年、労働組合資料。
- 14 X 労働組合 (1981) p.49。
- 15 X 労働組合連合会編 (1964) pp.268-272。
- 16 『X 労連印刷』2-41 号、1952 年、労働組合資料。
- 17 『X 社労連新聞』昭和 39 年 4 月 25 日号、労働組合資料。
- 18 X 社社史編纂室編 (1963) p.911。
- 19 梅原志朗 (1977) 「X 社の賃金体系と中高年層の問題」『賃金と社会保障』No.720。
- 20 元々は 1955 年以降の交渉から「属人的な本給と職能による作業給の二頭立ての馬車にしたい。」と主張していたが、労働組合は「賃金は仕事によって決められるべきものであるが、会社のいう職能的なものには応じられない」と反対していた。しかしながら、1959 年春闘における高位の資格層の作業給に資格別定額給を加えたことから賃金に職能給的性格が含まれるようになったこと、1960 年以降、技能職役職制度の統一整備、資格制度運用の改善、高卒者の技能職採用の実施、臨時工登用制度の大幅改善など人事制度面の整備が進められた。こうした経営側の取り組みに対して、労働組合でも賃金行動綱領を討議する過程から、賃金体系について検討が進められ、1964 年 2 月に「年功序列型賃金を脱皮し、仕事の質と量に基準を置く賃金体系＝職種別熟練度別賃金の確立に向かって努力する。」という大きな方針を策定した。こうした労使双方の現行の人事・賃金制度に対する地道な検討が進められていたため、改定に前向きな姿勢が見られていた (電機労連賃金対策部 (1982) 『賃金資料<特別号>』 p.62)。
- 21 電機労連賃金対策部 (1982) 『賃金資料<特別号>』 p.62。なお、事務技術職への仕事給適用については引き続き労使間で協議が進められた。その結果、事務技術職の仕事給は 1967 年 6 月から、班長代理以上の監督職と主任・主務の仕事給は 1968 年 4 月から導入された。



- 22 産業労働調査所（1970）「職種評価を経て賃金を決定した X 社の仕事給」『賃金実務』No.166。
- 23 職種分類によって社内にある技能職の職種は約 400 職種にのぼり、このうち全国 24 工場に共通して存在する代表的な職種 20 職種を選び、これを代表職種として評価し、これを基準に全体の職種を評価した（「職種評価を経て賃金を決定した X 社の仕事給」『賃金実務』No.166、1970 年）。
- 24 なお、職種評価の対象となった職種は、直接技能職掌（組長以上の監督職を除く）、間接技能職掌（試験、検査、実験、記録、分析、製図、プリント、運搬等）、および特別職掌（キーパンチャー、タイピスト、電話交換手、運転手等）である（「X 社の仕事給制度」『賃金実務』No.175、1970 年）。
- 25 産業労働調査所（1970）「職種評価を経て賃金を決定した X 社の仕事給」『賃金実務』No.166。
- 26 『X 労連新聞』昭和 39 年 5 月 20 日号、労働組合資料。
- 27 X 労働組合（1981）p.363。
- 28 『X 労連ニュース』第 18 の 92（昭和 50 年 9 月 30 日号）、労働組合資料。
- 29 『X 労連ニュース』第 19 の 56（昭和 52 年 3 月 30 日号）、労働組合資料。
- 30 賃金制度の一部見直しについては、指導員およびリリーフマンの取り扱いの見直しが行われた。その詳細は『X 労組新聞』昭和 52 年 4 月 26 日号を参照のこと。
- 31 『X 労組ニュース』第 23 の 74（昭和 60 年 10 月 18 日号）、労働組合資料。
- 32 詳細は『X 労組ニュース』第 23 の 74（昭和 60 年 10 月 18 日号）、労働組合資料、を参照のこと。
- 33 X 労働組合労働政策部（1996）『賃金関係規程・規則集』p.3、労働組合資料。
- 34 全日本金属産業労働組合協議会（1995）「X 社」『賃金体系と処遇制度』p.64。
- 35 X 社労働組合労働政策部（1996）『賃金関係規程・規則集』p.8、労働組合資料。
- 36 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「X 社の賃金制度」『中関組合の賃金制度【第 2 集】』p.57。
- 37 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「X 社の賃金制度」『中関組合の賃金制度【第 2 集】』p.57。
- 38 X 労組 50 年史編さん委員会（2002）p.344。
- 39 X 労働組合『X 社 UNION』2000 年 3 月 29 日号、労働組合資料、及び X 労働組合本部へのインタビュー（2007 年 6 月 22 日実施）。
- 40 X 労働組合労働政策部（2004）『賃金関係規程・規則集』p.3、労働組合資料。これに先立ち同年 4 月 1 日には、「全社共通とする処遇項目」と「カンパニー別とする処遇項目」に関する枠組み（区分け）について経営側との合意を図っている（X 労働組合（2002）『第 247 回中央委員会議案書』、労働組合資料）。なお、2000 年改定時、2002 年と 2003 年の一連のカンパニー別処遇制度導入を考えていなかった。カンパニーの自立を促すために将来的にカンパニー別処遇制度の導入を考えていたものの、2001 年の業績悪化によって急遽導入に向けた労使協議を開始した（X 労働組合本部へのインタビュー [2007 年 6 月 22 日実施]）。
- 41 X 労働組合労働政策部（2004）『賃金関係規程・規則集』pp.3-4、労働組合資料、及び X 労働組合本部へのインタビュー（2007 年 6 月 22 日実施）。
- 42 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「X 社の賃金制度」『中関組合の賃金制度【第 2 集】』p.89。

- 43 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）『X社の賃金制度』『中  
 閩組合の賃金制度【第2集】』p.58。なお、導入に際し、3年間の経過措置として  
 補償給が支給されている。その詳細については、前掲書を参照のこと。また、2000  
 年の改定当時、支給額の設定方法は15～35歳は一般的に能力の伸長が期待され  
 ることから主として能力進展の観点から、35～60歳については主として生計費の  
 観点からそれぞれ定額が設定され、さらに35歳の定額に対して、一般的に生計費  
 が増大する40歳代後半の定額が相対的に高くなるように設定されていたが（全  
 日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）『前掲書』p.58）、続く2002、  
 2003年改定で、①基礎給原資の一部を職能定額部分に移行、②35歳以降の賃金  
 水準のフラット化、が行われた（X社労働組合（2002）『第247回中央委員会議  
 案書』、労働組合資料）。
- 44 X社労働組合（2004）『賃金関係規程・規則集』p.7、労働組合資料。
- 45 X社労働組合労働政策部（2004）『賃金関係規程・規則集』p.8、労働組合資料。
- 46 X社労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』、労働組合資料。カンパニー  
 ごとの成果加算額の詳細は、X社労働組合労働政策部（2004）『賃金関係規程・規  
 則集』pp.49-80、労働組合資料を参照のこと。成果加算の他に特別成果加算を支  
 給するカンパニー、成果給加算額の賃率を資格別職掌別に設定するカンパニーも  
 いる。なお、2000年の導入時は、全社同じ賃金表を用いていたが、2002年・2003  
 年改定で、①基礎給原資の一部が職能給定額部分に移行され、②カンパニーが自  
 部門の業種・業態・職種を考慮して独自に成果加算を設定できるように見直され  
 た。ただし、成果加算部分における安定昇給をはかるため、各カンパニーが成果  
 加算を設定するさいに、考課Aで必ず守らなければならない全社ミニマム基準（加  
 算額の1/2）が設定されている（X社労働組合（2002）『第247回中央委員会議案  
 書』、労働組合資料）。
- 47 X社労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』、労働組合資料。なお、2000  
 年当時は全社的に統一された賃金表が適用されていたが、2002、2003年改定でカ  
 ンパニーが自部門の業種・業態・職種を考慮して独自に等級数、賃率などを設定  
 できるように見直された。カンパニーごとの職務給の詳細は、X社労働組合労働  
 政策部（2004）『賃金関係規程・規則集』pp.49-80、労働組合資料を参照のこと。

## 【主要参考文献】

- ・今野・中央職業能力開発協会（2007）『人事・人材開発3級』中央職業能力開発協会  
 （社会保険研究所）
- ・笹島芳雄（2001）『賃金』日本労働研究機構
- ・加藤尚文（1967）『事例を中心とした戦後の賃金』技報堂
- ・国際産業・労働研究センター（1999）『戦後鉄鋼業における賃金・人事制度』
- ・橋元秀一（1984）『戦後型年功賃金の実態－M造船の事例に則して』『経済学研究』  
 第27号、東京大学大学院経済学研究会
- ・———（1985）『戦後型年功賃金の形成とその意義－1950年代のM造船における  
 賃金問題の展開－』『研究資料月報』第325号、法政大学社会問題研究所
- ・———（1992）『能力主義と賃金体系－造船重機産業の事例研究を通して』栗田健編  
 『現代日本の労使関係－効率性のバランスシート－』労働科学研究所出版部

- ・ —— (2003) 「職能等級制度と職能給—造船重機械メーカーX社における導入とその意味—」 佐口和郎・橋元秀一編 『人事労務管理の歴史分析』 ミネルヴァ書房
- ・ 連合総合生活開発研究所 (2021) 『成果主義・賃金決定の個別化—賃金制度改革と集団的労使関係に関する調査研究報告書』
- ・ 山本潔 (1978) 「自動車工業における賃金体系」 『社会科学研究』 第30巻第1号

## 【X社資料】

- ・ X社社史編纂室編 (1963) 『X社八十五年史』
- ・ X労働組合連合会編 (1964) 『組合運動史』
- ・ X労働組合 (1981) 『X労働組合30年組合運動史』
- ・ X労組50年史編さん委員会 (2002) 『X労働組合50年運動史』