

東芝における 賃金制度の変遷とその特質

—賃金制度再編の方向を探る

田口 和雄

はじめに—本論の問題意識と構成

- 1 先行研究のレビューと論文の目的
- 2 賃金制度の変遷の概況
- 3 賃金制度の変遷の特質の分析

結 論

はじめに—本論の問題意識と構成

本論は日本企業における第二次世界大戦後（以下「戦後」）の賃金制度の変遷の特質を実証的に検証する研究の一環であり⁽¹⁾、日本の主要産業である電機産業の代表的企業である株式会社東芝（以下「東芝」）を事例として取り上げている。

1990年代以降、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制度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賃金制度を、能力や成果を重視する制度に組み替えようという動きである⁽²⁾。こうした動きが賃金制度の構造をどの程度変える動きであるのか、構造を変えるとすればどこに向かおうとする動きであるのかを明らかにするには、「賃金制度は経営環境に規定される」という原則に立って、賃金制度の長期的な変遷の特質を確かめることが役に立つだろう。このように考える背景にはつぎのことがある。第1に賃金制度はそれ自身が単独で形成されているのではなく、経営環境の下で企業が経営目標を実現するために展開する人事戦略にしたがって形成されていること、第2に現在の賃金制度はこれまでの幾多にわたる改定を経て形成されており、一時点の変化の分析だけでは表層的な分析にとどまってしまうことである。賃金制度の長期的な変遷の特質を確認するには個別企業の丁寧な実

(1) これまでの研究成果として、鉄鋼産業の中心的役割を果たしている新日本製鐵を事例にした田口（2004）があり、本論はその続編である。

(2) 1990年代以降から急速な広がりを見せ、21世紀に入ると多くの企業で導入されている年俸制は、その代表的な取り組みであろう。1990年代に取り組みされた賃金制度改革の実態に関する代表的な研究については、日本労働研究機構（2000）および富士総合研究所（1998）を参照のこと。

証研究が必要であり、本論のねらいはこの点にある⁽³⁾。

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」⁽⁴⁾）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⁽⁵⁾。本論では、多様な賃金要素の中から、労働力の長期的価値を表現する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」）に焦点を主に当てたいと考えている。なお、賃金制度は企業によって多様であり、どの賃金要素を基本賃金とするかは難しい問題であるが、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。

本論の構成は次の通りである。次節では、「賃金制度は経営環境に規定される」という原則に立って戦後の賃金制度の変遷に関する先行研究を概観し、本論で明らかにしたいことを提示する。さらに今回取り上げる東芝の沿革を説明する。第3節では同社の賃金制度の変遷を概観し、その特質を第4節で明らかにする。最後の第5節では、以上の分析結果を整理し、現在起こっている賃金制度の再編の方向を探る。

1 先行研究のレビューと論文の目的

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。

これら先行研究の成果を整理した図表1が示すように、加藤（1967）は電力産業、銀行業、公務員の事例を取り上げ、戦後から1950年代までの戦後復興期に進められた賃金合理化の役割と意義を検証し、その動きが複雑化した賃金体系の簡素化をはかるとともに、戦後直後の労働運動によって失われた経営秩序の回復をはかるとを目的としていたことを明らかにした。石田（1992a, 1992b）は十條製紙を対象に経営合理化の視点から職務給から職能給への移行プロセスの特質を検証し、この賃金の職能給化が技術革新の進展による人と仕事のつながりの弾力化への要請に対応できなくなった職務中心主義に基づいた職場管理と処遇管理を、職能主義に基づいたそれへと再編する動きに連動して行われた賃金の改革であることを指摘している。

これに対し労使関係の視点から実証研究を行ったのが山本（1978）と橋元（1984, 1985, 1992, 2003）である。山本は大手自動車メーカーを事例に取り上げ、戦後から1970年代までの間を対象に基準内賃金の中の主要な賃金要素である「特別手当」を検証し、団体交渉の対象外であ

(3) 石田（1990：64）も同様の論点を言及している。

(4) 笹島（2001）『賃金』日本労働研究機構、3ページ。

(5) 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）、162-171ページ。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。

った特別手当が賃金に関わる問題の調整機能を果たしてきたことを明らかにしている。また、橋元は大手重機械メーカーの事例をもとに1950年代から1960年代にかけて進められた年功賃金の形成と能力主義に基づく賃金の職能給化の意義を検証した。労働組合は戦後復興期には労使交渉を通じて賃金管理に対する制約を強め年功賃金の形成を進め、さらに高度成長期には技術革新の進展、生産方式の近代化の中で「職務と能力」に基づいた職能等級制度の整備と賃金の職能給化を目指した。しかし、その運用を担う管理職の能力主義化が先送りにされたため、賃金の職能給化は一般者を対象としたにすぎなかったことを橋元は指摘している。

本論の問題意識からすると戦後の日本経済を牽引してきた大手製造企業等を対象にしたこれら先行研究は、賃金制度の変遷の背景分析の多くを賃金制度の内部要因に求めており、「賃金制度は経営環境に規定される」という原則に立った外部要因との関わりについては部分的な分析にとどまっている、という点で問題が残されている。なお、国際産業・労働研究センター（1999）はこの原則に立って背景分析を行っているものの、つぎの点で限界がある。すなわち、賃金制度の変遷を検証するにあたり、職能給、業務給等の特定の賃金要素を個別に取り上げるにとどまり、そのため検証された変遷が賃金制度の全体構造をどの程度変える動きであるのか、さらに全体構造をどこに向けて変えようとする動きであるのかという本論の問題意識に関わる点が明らかにされていない。この点に関連して雇用システム研究センター（2001）は戦後日本の賃金問題を振り返り、労使それぞれが賃金問題に果たした役割を明らかにした上で、日本の賃金制度全体の戦後の変遷を総括しているものの、それを実証的に検証できていない。

以上の既存研究の限界を踏まえ、各時代の賃金制度の特質がどのような経営環境の下で、どのように形成されてきたのかを明らかにすることが本論の目的である。

本論で取り上げる東芝は1875年に創設された田中製造所と1890年に創設された白熱舎を前身としている。田中製造所は1904年に芝浦製作所に、白熱舎は1899年に東京電気にそれぞれ改組、1939年には両社合併による東京芝浦電気の誕生、1984年には東芝への改称を経て、今日に至って

図表 1 先行研究のレビューの整理

	加藤 (1967)	石田 (1992a, 1992b)	山本 (1978)	橋元 (1984, 1985, 1992, 2003)	(社) 国際産業・ 労働研究センター (1999)
事例研究の 対象企業・産業	電力産業、 銀行業、公務員	十條製紙	大手自動車 メーカー	造船重機械 メーカー	日本鋼管
対象時期	戦後～ 1960年代半ば	戦後～1980年代	戦後～1970年代	1950年代 ～1960年代	戦後～1960年代
研究の目的	賃金合理化の役割 と意義の検討	職務給から職能給 への変容プロセス の考察	基準内賃金の中の 「特別手当」の内 実と機能の検証	年功賃金の形成と 能力主義に基づく 賃金の職能給化の 検証	管理職、一般職の 賃金制度の形成過 程の考察

(出典) 石田 (1992a, 1992b), 加藤 (1967), (社) 国際産業・労働研究センター (1999), 橋元 (1984, 1985, 1992, 2003), 山本 (1978) をもとに筆者作成。

いる⁽⁶⁾。

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⁽⁷⁾の変遷も関連する範囲で考察する。

戦後の東芝における賃金制度の歴史は、大きく3つの時期に区分することができる⁽⁸⁾。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。

2 賃金制度の変遷の概況⁽⁹⁾

(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⁽¹⁰⁾、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⁽¹¹⁾。賃金制度については、職員、工員とも基本賃金は本給一本で⁽¹²⁾、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⁽¹³⁾。しかし、戦後の激しいインフレの中で、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年の改定で東芝は臨時的に創設した手当を生活手当に整理・統合す

(6) 東芝ホームページより（http://www.toshiba.co.jp/about/histo_j.htm）。

(7) 本論で取り上げる人事制度は、社員をいくつかのグループに分ける「社員区分制度」と社員序列を決める「社員格付け制度」で、これらは賃金制度をはじめとして人事管理全体の基盤を形成する仕組みである（今野、2007：35-36）。

(8) 本論における東芝の賃金制度の時代区分のアイデアは、全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2002）『東芝の賃金制度』『中關組合の賃金制度【第2集】』、電機連合顧問・梅原志朗氏のコメントをもとにしている。

(9) 東芝における戦後の賃金制度の変遷の詳細な分析は、田口（2007a、2007b、2008a、2008b、2008c）を参照のこと。

(10) 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、東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編（1963）『東京芝浦電気株式会社八十五年史』205-209ページを参照のこと。

(11) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編（1963）『東京芝浦電気株式会社八十五年史』403ページを参照。

(12) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編（1963）『東京芝浦電気株式会社八十五年史』210ページを参照。

(13) 堀川町労働組合賃金部（1948）『堀川町に於ける初任給調査報告』。

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。この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⁽¹⁴⁾。

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⁽¹⁵⁾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⁽¹⁶⁾。こうしたなか、東芝は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⁽¹⁷⁾。統一された工員の資格制度は堀川町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⁽¹⁸⁾。また、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⁽¹⁹⁾。

(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⁽²⁰⁾。1964年から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

(14) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』909ページ。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。

(15) 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もので、重電、軽電の各本部を統括部門とした。しかし、当時の状況で独立採算制の導入によって黒字となる工場は、堀川町、柳町、鶴見などの主力工場をはじめとする18工場にとどまり、それ以外の工場は赤字工場であった(東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』280-281ページ)。

(16) 企業整備闘争の詳細については、東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』308-313ページを参照のこと。

(17) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』400ページ及び405ページ。

(18) 『東芝労連新聞』昭和39年4月25日号。

(19) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』911ページ。なお、1959年には本給リンク方式を見直し職能給的要素を加味することをねらいに、職員の主事3級以上、工員の技員1級以上の者を対象に資格別定額給が導入された(東芝労連10年史編纂委員会(1964)『組合運動史』436-437ページ)。こうした作業給には、所得税、累進課税を補填すること、これまでの属人的な賃金から属職的(仕事)な賃金に切り替えようと考えている経営側のねらいがあったが、労働組合側は懐疑的であり警戒感を持っていた(電機連合顧問・梅原史朗氏インタビュー、2007年4月13日)。

(20) 梅原志朗(1977)「東芝の賃金体系と中高年層の問題」『賃金と社会保障』No.720。

（職種）」と「程度（達成度）」に応じて賃金を決める仕事給が段階的に導入された。すなわち点数法の職種評価が行われ、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⁽²¹⁾。さらに作業給に代わり新たに能力に応じて賃金を決める能力加給が導入され、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⁽²²⁾。一方、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設けられた⁽²³⁾。

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中で行われた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⁽²⁴⁾。人事制度では主事コースと技士コースの一本化が、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⁽²⁵⁾。

さらに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。主な改定点は次の通りである⁽²⁶⁾。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⁽²⁷⁾。

（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上がりの経済成長の終焉、急激な市場のボーダレス化、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、東芝は経営

(21) 産業労働調査所（1970）「職種評価を経て賃金を決定した東芝の仕事給」『賃金実務』No.166。なお、事務・技術職の主任・主務、技能職の組長代理以上は管理・監督的な仕事の比重が多くなるため、賃率の適用から除外され、一律に「本給×一定率」で支給額が決められた（労務行政研究所（1967）「東芝の仕事給制度（事務・技術職）」『労政時報』第1909号）。

(22) 産業労働調査所（1970）「職種評価を経て賃金を決定した東芝の仕事給」『賃金実務』No.166。

(23) 『東芝労連新聞』昭和39年5月20日号。なお、主事コース、技士コースは上位4資格で分かれていたが、下位3資格は一本化されていた。その主な違いは各資格の在任年数の設定で、下位資格では在任年数が統一化されていたものの、上位資格では各コースでそれが異なっていた。

(24) 東芝労働組合（1981）『東芝労働組合30年運動史』363ページ。

(25) 賃金制度の一部見直しについては、指導員およびリーフマンの取り扱いの見直しが行われた。その詳細は『東芝労組新聞』昭和52年4月26日号を参照のこと。

(26) 全日本金属産業労働組合協議会（1995）「東芝」『賃金体系と処遇制度』64ページ、および電機連合顧問・梅原史朗氏へのインタビュー（2007年4月13日）。

(27) 東芝労働組合労働政策部（1996）『東芝の賃金関係規程・規則集』8ページ。

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⁽²⁸⁾。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⁽²⁹⁾。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⁽³⁰⁾。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⁽³¹⁾。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、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⁽³²⁾。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⁽³³⁾。仕事給に変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⁽³⁴⁾。

(28) 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「東芝の賃金制度」『中間組合の賃金制度【第2集】』57ページ。

(29) 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「東芝の賃金制度」『中間組合の賃金制度【第2集】』89ページ。

(30) 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（2001）「東芝の賃金制度」『中間組合の賃金制度【第2集】』58ページ。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』58ページ）、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（東芝労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』）。

(31) 東芝労働組合労働政策部（2004）『東芝の賃金関係規程・規則集』7ページ。

(32) 東芝労働組合労働政策部（2004）『東芝の賃金関係規程・規則集』8ページ。

(33) 東芝労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』。カンパニーごとの成果加算額の詳細は、東芝労働組合労働政策部（2004）『東芝の賃金関係規程・規則集』49-80ページを参照のこと。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（東芝労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』）。

(34) 東芝労働組合（2002）『第247回中央委員会議案書』。なお、2000年当時は全社的に統一された賃金表が適用

3 賃金制度の変遷の特質の分析

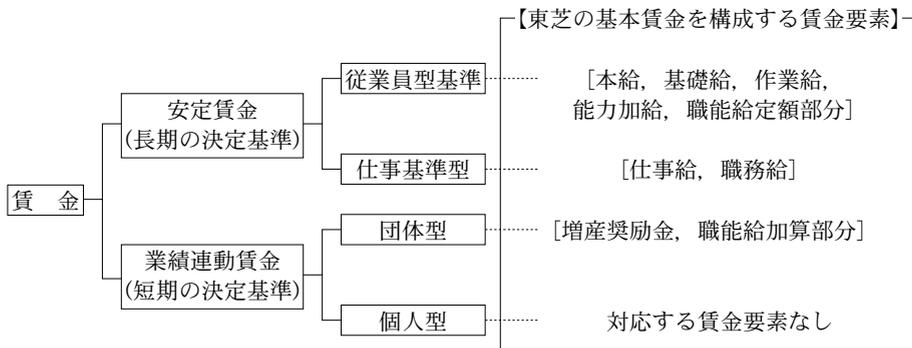
(1) 分析の枠組み～賃金制度の特質の捉え方

前節では東芝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。そのために、まず賃金制度の捉え方を整理した図表2をみてもらいたい⁽³⁵⁾。賃金の決定基準は「長期の決定基準」と「短期の決定基準」からなり、前者については年功、能力、仕事といった長期的な観点から従業員を安定的に評価できる要素が用いられ、それに基づく賃金を「安定賃金」と呼ぶことにする。さらに、安定賃金は年功と能力といった従業員を基準とした「従業員基準型安定賃金」と仕事を基準とした「仕事基準型安定賃金」に分かれる。

以上の長期の決定基準に対して短期の決定基準は、変動的な特性を持つ業績要素が用いられ、それに基づく賃金を「業績連動賃金」と呼ぶことにする。業績連動賃金の決定方法は、主に「原資を決める」部分と「原資を配分する」部分の2つからなる。「原資を決める」部分は経営業績に基づいて業績連動賃金の「原資」を決めるプロセスであり、これによって決められた原資を「業績連動賃金原資」と呼ぶことにする。また「原資を配分する」部分では、業績連動賃金原資が「何らかの基準」によって個人に配分されることになるが、この「何らかの基準」とは業績の達成度であり、本論ではそれを「業績達成度」と呼ぶことにする。

業績連動賃金は、さらに組織のどの単位を業績評価の対象とするか（業績評価単位）によって、「団体型業績連動賃金」と「個人型業績連動賃金」の2つのタイプに分かれる。団体型業績連動賃

図表2 賃金制度の捉え方の類型化



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、東芝労働組合労働政策部（2004）『東芝の賃金関係規程・規則集』49-80ページを参照のこと。

(35) この節は主に今野（1998）67-68ページ、及び田口（2003）に基づいている。なお、賃金制度の捉え方には能力要素を仕事基準に含む考え方もある。これは戦後復興期から高度成長期にかけて進められた賃金の職務給化の動きにおいて職務を遂行するのに必要な能力に応じて決める賃金（いわゆる職能給）を職務給化の過渡期の形態として位置づけていたことによるものである（幸田による一連の研究（2002、2003a、2003b、2004）で整理されている）。本論は今野（1998）、田口（2003）の捉え方にしたが、能力を「従業員基準」としている。

金は部門等の業績を反映させるもので、「団体別に決められた基準額×団体業績達成度」によって団体に配分される業績連動賃金原資が決まる。しかし、これだけでは個人が受け取る賃金は決まらない。そこで、団体の業績連動賃金原資を個人に配分する仕組みが必要になり、個人には個人の業績（個人業績達成度）に基づいて配分される。

業績連動賃金のもう1つのタイプである「個人型業績連動賃金」は、全社の業績連動賃金原資から決められた個人別の基準額と個人業績達成度によって、個人の賃金を決定するものである。こうした枠組みに基づいて、以下では東芝の賃金制度の変遷の特質を分析することにする。

(2) 賃金制度の変遷の特質

① 高度成長前夜期の賃金制度

図表3をみてもらいたい。東芝における戦後の賃金制度の変遷を、前述した賃金制度を捉える枠組みに沿って整理したものである。戦後直後の基本賃金は団体型業績連動賃金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従業員基準型安定賃金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、業績連動賃金がなくなり、年功を決定基準とする従業員基準型の安定賃金に一本化されるという特徴がみられる。これは団体型業績連動賃金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団体型業績連動賃金が導入されたが、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。

なお、人事制度は戦前の身分・資格制度が踏襲されていたが、工員については工場ごとに資格制度が設けられていたため、1952年の改定で全社統一の制度が導入された。

② 高度成長期・安定成長期の賃金制度

まず基本賃金の構成変化をみると、業績連動賃金がなく安定賃金一本の構成である点で変化はみられないものの、その内部構成は変化し、それには次の2つの特徴がみられた。第1には、高度成長前夜期の安定賃金は従業員基準型一本であったが、この期に入ると仕事基準型が加わり、従業員基準型と仕事基準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、従業員基準型の安定賃金だけでは、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、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（仕事基準型）が導入されたのである。

第2には、能力加給の動きからわかるように、高度成長前夜期まで年功中心であった従業員基準型の中に能力に応じた賃金要素（能力加給）が加えられたものの、最終的には仕事基準型の拡充に伴い廃止された。

つぎに個々の賃金要素の決定方法の変化についてみてみたい。まず本給は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賃金であり、これによって生計費に見合った所得を保障し、企業への長期的な労働意欲を引き出す役割を果たしていた。しかし労働力構成の高齢化が進むと、人件費負担が増大し企業経営を圧迫するとの特性をもつことから本給にはつぎの変化がみられた。第

1は昇給管理の一元化である。戦後から職員と工員をわけて昇給管理が行われていたが、1964年改定で身分制が廃止され、それに伴い昇給管理も一元化された。第2の変化は昇給ラインの見直しであり、1977年改定でそれまで分かれていた中堅層の資格制度が一本化され、それに伴い昇給ラインも見直された。第3は本給管理の一元化である。それまでの本給管理は55歳までと56歳以降とに分けて行われていたが、1986年改定でそれが一元化された。これらは従業員構成の高齢化・高学歴化の進展の中で処遇の公平性を維持するために行われた人事制度の整備・拡充の一環として見直された取り組みであった。

つぎに仕事給は年功的要素に偏っていた賃金制度を是正し、「同一労働同一賃金」の原則に基づいて職務に応じて処遇を決定する役割を担うために1964年に導入された。しかし、技術革新や生産設備の合理化等によって職務内容が大きく変化したため、それに賃金を的確に対応させることが難しいという問題に直面した。このようなことを背景にして仕事給は、その後、決定方法がつぎのように改定された。導入当初は「仕事等級ランク」に基づいて決定されていたが、1986年の能力加給の仕事給への統合に伴い「仕事等級ランクと資格ランク」に基づいて決定する方式に見直された。能力に応じて処遇する能力加給は前述したように1964年に導入されたものの、基本賃金における仕事給の比率の拡大に伴い1986年改定で廃止された。

③ 1990年以降の賃金制度

まず基本賃金の構成変化に注目すると、1952年改定以降、一貫して安定賃金のみから構成されていたが、2000～2003年改定で業績連動賃金加わった。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下で、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。団体型業績連動賃金の特性を持つ職能給加算部分の導入はこうした流れの中で取り込まれた動きであった。

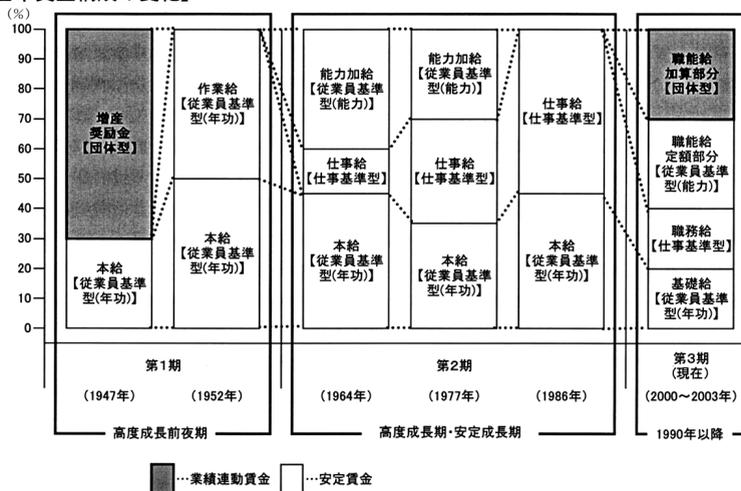
さらに、安定賃金の内部構成にも変化がみられ、能力が従業員基準型の決定基準に再び加えられた。能力によって決まる職能給定額部分の導入がそれである⁽³⁶⁾。さらに本給の機能を引き継いだ基礎給、仕事給の機能を引き継いだ職務給にも変化がそれぞれ起きている。

まず基礎給にみられた変化は基本賃金に占める比率の低下である。1952年の改定以降おおむね半分程度を占めていた比率が、2000～2003年改定で20%程度へと削減された。経営環境が厳しくなるなか、先述した能力・成果主義化を進める人事処遇政策の下で基本賃金に占める基礎給の比率が減らされたのである。職務給には運用面での変化と基本賃金に占める比率の低下という2つの変化がみられた。前者については導入当初、一般者の賃金表は事務技術職掌と技能職掌とに区分されていたが、2000～2003年改定で一本化された。後者については、高度成長期・安定成長期に行われた一連の改定によっておおむね半分程度に増加していた比率が、2000～2003年改定で20%程度へと削減された。

(36) 勿論、その具体的な仕組みは能力加給のそれとは異なるが、強調したいのは能力が従業員基準型安定賃金の決定基準に復活したことである。両者の詳細については、田口（2007a, 2007b, 2008a, 2008b, 2008c）を参照されたい。

図表3 基本賃金構成の変化と経営の主な動き

【基本賃金構成の変化】



【基本賃金構成の変化】

1950年	1955年	1961年	1984年	1989年	1990年	2000年	2004年
工場、1研究所をもって新発足	企業再建整備計画に基づき17	東芝車両(株)を合併	(株)電業社原動機製造所を合併	石川島芝浦タービン(株)を合併	(株)東芝に商号変更	日本原子力事業(株)を合併	社内カンパニー制移行
							社内事業部門の分社化の推進

(注) 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。

(出所) 東京芝浦電気(株)総合企画部社史編纂室編(1963)『東京芝浦電気株式会社八十五年史』905-906ページ、産業労働調査所(1970)「職種評価を経て賃金を決定した東芝の仕事給」『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』60ページ、全日本金属産業労働組合協議会(1995)「東芝」『賃金体系と処遇制度』65ページ、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』46-47ページをもとに筆者再集計して作成。

結 論

(1) 賃金制度の変遷の特質を整理する

① 雇用増による経営規模拡大に対応した賃金制度

以上、戦後の賃金制度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との関係で改めて整理すると以下ようになる（図表4）。

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、経営規模の拡大を目指して従業員の量的拡大による売上高の増大が図られた時期であった。加工組立型の産業特性をもつ電機産業の生産活動は従業員の熟練によって支えられていたため、生産活動を拡大し売上高の増大を図るには多くの従業員を必要とした。加えて、戦後の不安定な経済情勢の中で従業員を処遇するために、安定的な賃金要素からなる賃金制度が重視された。こうしたことを受けて戦時中の賃金統制下で形成された年功によって賃金を決める従業員基準型の安定賃金が踏襲され、さらにその拡大が図られた。

このような従業員の量的拡大による売上高の増大を図る戦略は高度成長期に入っても継続され、同図表に示したように従業員は1973年の第一次オイルショックまで一貫して増加している。さらに、この時期は生産設備の合理化、技術革新による熟練の平準化と従業員構成の高学歴化が進んだ時期であり、その結果、それまで職場秩序の基盤であった年功を基準とする従業員基準型安定賃金では公平な処遇が維持できなくなった。つまり、技術と人材の高度化が年功要素の形態をとる賃金制度の機能不全を引き起こしたのである。こうした状況を受けて、賃金制度は人事管理制度の近代化に連動して、その決定基準が仕事基準型と能力を基準とする従業員基準型の組み合わせに見直された。

② 雇用維持の下での生産性向上による経営規模拡大に対応した賃金制度

第一次オイルショックによって日本経済が高度成長期から安定成長期に転換すると経営環境は一変し、従業員の量的拡大による売上高の増大を図る戦略を継続することが難しくなった。それは、高度成長期に急速に上昇した賃金を背景にして人件費の水準が上昇し、従業員の量的拡大ではコスト競争力の低下が危惧されたからである。そこで、新たに従業員規模を維持しつつ労働生産性を高めることによって売上高の拡大を図る戦略がとられ、現有人員の有効活用を図るために職務に応じて処遇を決定する政策が重視された。それを受けて能力によって賃金を決める従業員基準型安定賃金の縮小・廃止、仕事基準型安定賃金の拡充が進められたのである。

③ 雇用削減の下での生産性向上による高付加価値型経営に対応した賃金制度

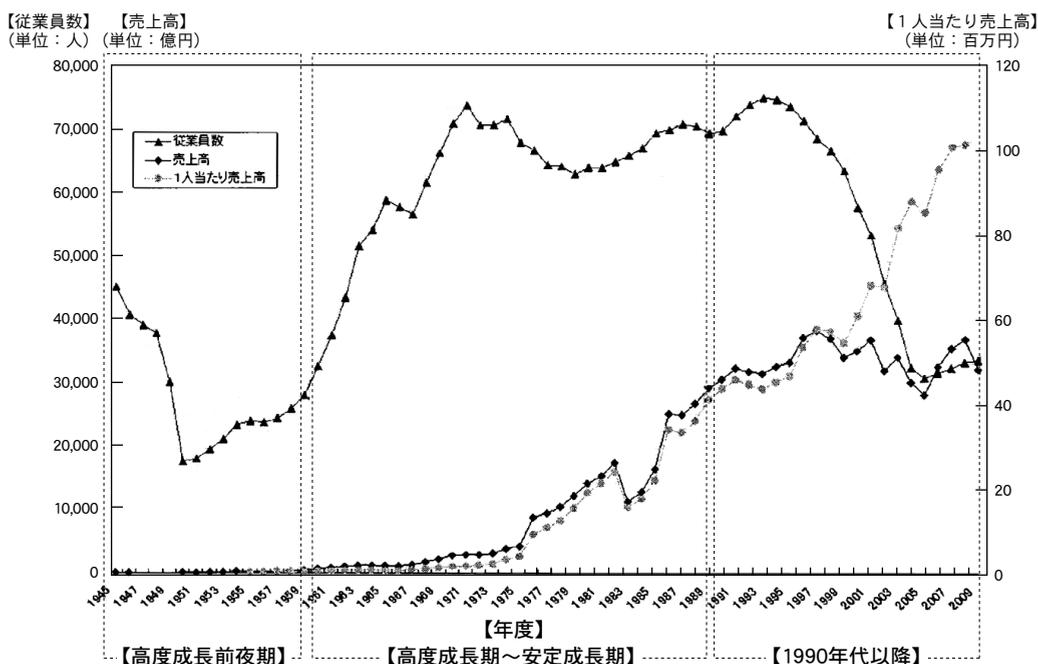
しかしながら、この戦略も1990年以降の経営環境の変化の中で行き詰まり、国際競争力強化のために進められているコスト削減、製品の高付加価値化等に連動して、売上高の拡大を追わずに従業員を削減しつつ労働生産性の向上を追求する戦略へと転換された。図表に示したように従業員はバブル経済崩壊以降、一貫して減少している一方で、労働生産性は上昇傾向にある。これに連動して能力・成果と賃金の結びつきを強める政策が展開された。すなわち、年功を決定基準とする従業員基準型安定賃金と仕事基準型安定賃金を縮小し、能力を決定基準とする従業員基準型安定賃金と業績連動賃金を導入する、しかも分社化した組織の機動力を高めるために後者については団体型の形態をとるといふ施策がとられたのである。

図表4 東芝における賃金制度の変遷の特質の整理と経営指標の推移

〔賃金制度の変遷の推移の整理〕

	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	・「業績連動賃金」の廃止による「安定賃金」一本化へ	・「安定賃金」のみの構成	・「業績連動賃金」の再設置による「安定賃金」と「業績連動賃金」の組み合わせ
安定賃金	・「従業員基準型（年功）」のみの構成	・「仕事基準型」の新設と拡大 ・「従業員基準型（能力）」の新設と縮小・廃止	・「従業員基準型（年功）」と「仕事基準型」の縮小 ・「従業員基準型（能力）」の再設置
業績連動賃金	・「団体型」の廃止	—	・「団体型」の再設置

〔経営指標の推移（売上高、従業員数、労働生産性（1人当たり売上高））〕



（注1）1人当たり売上高（労働生産性）は「売上高／従業員数」で算出。なお、売上高はGDPデフレーターをもとに実質化の処理を行った。GDPデフレーターは「68SNA」と「93SNA」をもとにリンク係数を算出して接続。使用項目は年度。GDPデフレーターのデータは1955年度からであるため、労働生産性は1955年度からの算出。

（注2）売上高は単体（東芝本体）の各年3月時点の数値。ただし、1945年、1950年の売上高は9月時点の数値。1947年から1949年は不明。

（出典）東京芝浦電気株式会社（1977）『東芝百年史』（1976年まで）、『有価証券報告書等』、内閣府経済社会総合研究所編（2001）『国民経済計算報告（昭和30年～平成10年）』、同『国民経済計算』。

（2）賃金制度改革の方向を考える

これまでの分析を踏まえて現在の賃金制度改革の特質を考えると、安定賃金の決め方と業績連動賃金の役割にみられる変化が注目される。

まず前者についてみると、高度成長前夜期には年功による決め方が、高度成長期には職務と能力に基づく決め方が重視された。つまり、年功序列重視型の賃金制度の構造から職務序列と能力序列を重視したそれへの再編である。しかしながら、安定成長期に移行し経営環境が一変すると、労働生産性を高めるために職務に基づく処遇が重視されるようになり、職務序列重視型の賃金制度の構造へと特化された。こうした動きは1990年代に入り経営環境がさらに厳しくなると行き詰まった。すなわち、企業が売上高を維持しつつ労働生産性を飛躍的に高める戦略に転換したため、職務と賃金の関係を弾力化し、能力による決め方が重視されるようになったからである。つまり、賃金制度の構造の職務序列重視型から能力序列重視型への転換である。

つぎに後者の業績連動賃金の役割の変化をみると、高度成長前夜期には重要な賃金要素であったが、高度成長期・安定成長期に入ると安定賃金を重視する政策がとられるなかで廃止された。しかしながら、1990年代に入り経営環境が厳しくなるなか、労働生産性を高めるために業績連動賃金が再び導入され、しかも分社化された組織の成果と賃金の関係を結びつけるため、団体型の形態をとるようになった。

賃金制度は経営環境に規定される。グローバル競争の激化、技術革新の進展等の厳しい経営環境の中で競争力を維持し続けるには、日本企業は生産性の向上、製品の高付加価値化を加速させることが不可欠である。賃金制度の構造を能力序列重視型に再編しつつ、他方では業績連動賃金を増やし、かつそれを団体型に特化させるという東芝の経験は、日本企業の賃金制度再編を考える上で一つの方向を提示しているといえよう。

【付記】

本稿の作成にあたって、本稿の匿名レフェリーから有益なコメントを頂き、謝意を表します。また、今野浩一郎氏（学習院大学教授）、篠崎武久氏（早稲田大学准教授）、梅原志朗氏（電機連合顧問）、高橋昭太郎氏（元東芝労連書記長）、宮下正次氏（元東芝労連中央執行委員長）、枝広正純氏（元東芝（株）勤労部次長）、岩崎馨氏（公益財団法人日本生産性本部労働研究センター事務局長）、および東芝労働組合からは多くの有益な助言と支援、及び様々な点についての指導を頂きました。心から感謝申し上げます。なお、本稿に関する責任はすべて著者にある。

（たぐち・かずお 高千穂大学経営学部教授）

主要参考文献

- 石田光男『賃金の社会科学』中央経済社、1990年
 石田光男「十條製紙の職務給の変遷（上）」『評論・社会科学（同志社大学人文学会）』第44号、1992a年
 石田光男「十條製紙の職務給の変遷（下）」『評論・社会科学（同志社大学人文学会）』第45号、1992b年
 今野浩一郎（1996）『人事管理入門』日本経済新聞社、1996年
 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年
 今野浩一郎・中央職業能力開発協会『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）、2007年
 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞社、2009年
 梅原志朗「東芝における仕事給導入の経過と内容」『電機労連調査時報』No.53、1962年
 梅原志朗「東京芝浦電気の賃金交渉—十分な成果をあげ得なかった今次春闘」『賃金実務』No.194、1971年
 梅原志朗「東芝労組のケース賃金要求書の作り方—関連資料の収集・分析と活用のしかた」『賃金実務』No.225、1972年

- 梅原志朗「東芝の賃金体系と中高年層の問題」『賃金と社会保障』No.720, 1977年
- 梅原志朗「定年延長へ—No.2」『賃金実務』No.404, 1979年
- 梅原志朗「東京芝浦電気」『60歳定年制と賃金制度の改善』産業労働調査所, 1980年
- 加藤尚文『事例を中心とした戦後の賃金』技報堂, 1967年
- 幸田浩文(2002)「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(1)」『経営論集』第56号, 東洋大学, pp.79-93。
- 幸田浩文(2003a)「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2)」『経営論集』第59号, 東洋大学, pp.29-41。
- 幸田浩文(2003b)「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(3)」『経営論集』第61号, 東洋大学, pp.11-26。
- 幸田浩文(2004)「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(4)」『経営論集』第64号, 東洋大学, pp.33-51。国際産業・労働研究センター『戦後鉄鋼業における賃金・人事制度』, 1999年
- 雇用システム研究センター日本の賃金2000プロジェクト『日本の賃金—戦後の軌跡と新世紀の展望—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター, 2001年
- 国際産業・労働研究センター『戦後鉄鋼業における賃金・人事制度』, 1999年
- 笹島芳雄『賃金決定の手引き(日経文庫)』日本経済新聞社, 1995年
- 笹島芳雄『賃金』日本労働研究機構, 2001年
- 産業労働調査所「職種評価を経て賃金を決定した東芝の仕事給」『賃金実務』No.166, 1970年
- 田口和雄「新日本製鐵における賃金制度の変遷とその特質—賃金制度改革の方向を探る」『日本労働研究雑誌』第529号, 2004年
- 田口和雄「東芝における第二次世界大戦後の人事・賃金制度の変遷(1)」『高千穂論叢』第42巻第3号, 2007a年
- 田口和雄「東芝における第二次世界大戦後の人事・賃金制度の変遷(2)」『高千穂論叢』第42巻第4号, 2007b年
- 田口和雄「東芝における第二次世界大戦後の人事・賃金制度の変遷(3)」『高千穂論叢』第43巻第1号, 2008a年
- 田口和雄「東芝における第二次世界大戦後の人事・賃金制度の変遷(4)」『高千穂論叢』第43巻第2号, 2008b年
- 田口和雄「東芝における第二次世界大戦後の人事・賃金制度の変遷(5)」『高千穂論叢』第43巻第3号, 2008c年
- 東京大学社会科学研究所編『戦後初期労働争議調査資料—東芝争議(1949年)調査資料』, 1978年
- 東京大学社会科学研究所編『戦後初期労働争議調査資料[其の二]—続・東芝争議(1949年)調査資料』, 1980年
- 東京芝浦電気株式会社編『東芝百年史』, 1997年
- 東京芝浦電気株式会社総合企画部社史編纂室編『東京芝浦電気株式会社八十五年史』, 1963年
- 東芝労組10年史編纂委員会編『組合運動史』, 1964年
- 東芝労組30年史編纂委員会編『東芝労働組合30年運動史』, 1981年
- 東芝労組50年史編纂委員会編『東芝労働組合50年運動史』, 2002年
- 東芝労働運動史研究会『1950年レッドパーヅ斗争の断片—戦後東芝労働運動史』, 1975年
- 東芝労働組合連合会編『組合運動史—東芝労連創立十周年記念』, 1964年
- 日本労働研究機構『企業内賃金決定システムの新しい潮流』, 1997年
- 日本労働研究機構『民間主要企業の賃金・処遇制度』, 2000年
- 日本労働研究所「東芝における人事処遇制度改革—多様性のある組織を目指して」『日労研資料』第1325号, 2007年
- 橋元秀一「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, 1984年

- 橋元秀一「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、1985年
- 富士総合研究所『「実力主義」的処遇に関する実態調査』、1998年
- 橋元秀一「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、1992年
- 橋元秀一「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、2003年
- 山本潔「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、1978年
- 山本潔『東芝争議（1949年）』御茶の水書房、1983年
- 労働争議史研究会編『日本の労働争議—1945～80年』東京大学出版会、1991年
- 労務行政研究所「“職務給でも、職能給でもない”新賃金制度—東芝の創設した「仕事給」制度の経緯とその全貌」『労政時報』第1818号、1965年
- 労務行政研究所「代表五社にみる新しい人事・賃金制度—今年の春闘賃上げに伴い妥結した新制度の具体的内容」『労政時報』第1909号、1967年

労働組合資料

- 全日本金属産業労働組合協議会『6単産28組合の賃金制度』、1983年
- 全日本金属産業労働組合連合会『賃金体系と処遇』、1990年
- 全日本金属産業労働組合連合会『賃金体系と処遇制度』、1995年
- 全日本金属産業労働組合連合会『賃金・処遇制度調査』、2000年
- 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）『賃金実態調査』、各年
- 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）『賃金資料』各号
- 東芝労働組合『東芝労組新聞・縮刷版』各号
- 東芝労働組合『東芝労組ニュース・縮刷版』各号
- 東芝労働組合賃金対策部『東芝の賃金関係規程・規則集』各年

東日本大震災による被災地の図書館・ 資料保存機関、研究者、被災者のみなさまへ

閲覧 法政大学大原社会問題研究所は、労働問題・社会問題の調査研究と同時に、専門図書館としてライブラリーを一般公開しています。所蔵図書資料の閲覧・利用を希望される方は、どなたでも利用可能です。学生証、身分証等は不要です。

研究所刊行物の無償提供 研究所刊行物で在庫のあるものについて、機関を対象に無償で寄贈します。送料は研究所で負担します。在庫リストに載っていないものについてもご希望がありましたらおしらせください。できるだけ対応します。

複写の郵送サービス 研究所では個人・機関を対象に文献複写の郵送サービスを行っています。通常1枚40円＋送料実費ですが、20枚までは無料、それ以上は法政大学の学内者料金（1枚10円）、送料無料で受け取ります。

郵送貸出し 一般図書について通常は、機関を対象に行っていますが、被災地に限って研究者個人（教員・学生・一般）に対しても受け取ります。3冊・1か月以内です。なお、返却の際の送料はご負担いただきます。

申込み、お問い合わせ 法政大学大原社会問題研究所資料係

〒194-0298 町田市相原町4342 Tel:042-783-2305 Fax:042-783-2311 <http://oisr.org>