

## 総論

## 賃金とは何か

同志社大学社会学部教授

石田 光男

## 1 『賃金とは何か』のいっ

賃金は賃金表である。このことを、まず、しっかり認識しないと駄目だ。

賃金に対して年功賃金とか職務給とか職能給とか役割給とか、年功主義とか能力主義とか成果主義とかの言葉があてがわれ、その言葉が世の中を流通し、結果として賃金はイメージとして認識されることになりやすい。識者はイメージとしての賃金をあれこれ論ずる

が、これでは地に足の着いた議論になりにくい。そうなると普通の世人はそういうややっこしい議論よりも、結局、賃金は高いか低いか、本当は大事なことであって、よくわからない議論はしたくないと思うようになる。このような賃金への向かい方では、賃金は少しも面白いテーマになるはずはない。だから、ただじっと賃金表をみつめる。そこが出発点である。みつめているとそれは規則(ルール)の束であることが見えてくる。その規則は社員の等級区分、等級区分毎の賃金の設定、等級内の昇給

の仕方、人事考課の仕組み等の一群の規則(ルール)の集合だということが分かってくるはずである。

それが分かってくると、どうしてもいろいろなことを考えざるを得なくなるのが人間なのだろう。その想念はとりとめもない事かも知れない。それでいいのだ。そこから地に足の着いた議論への手がかりが開けるからだ。その想念は、将来への希望や夢であったり、恨みや嫉妬、他者への悪口や自身への悔恨であったりするだろう。そういう想念の渦に囲まれながら

も、そこに端然として賃金表があるということはひとつの奇蹟である。語り合えばきりが無い想念と端然として寡黙な賃金表の存在、この落差は、混沌とした人間感情をいかに「かいくぐって」、なぜこの賃金表があり得たのかという意義深い問いに人を誘う。

混沌とした人間感情の「かいくぐり」に向けられた努力は、否が応でも「これなら、まあ、やむを得ないか」という最低ラインをクリアするルールの形成に向けられなくてはならないはずである。人々が「まあ、やむを得ないか」と思える規則の集合が賃金だとすれば、賃金は人間集団の価値観を映し出す鏡だということになる。だから、国々の違いや、同じ国でも時代による違いは賃金の違いに表現されざるを得ない。人間集団の価値観や規範が、国により時代によってどのような違いがあるのかを見定めることは知識にとってやみがたい欲求であるはずだ。

実はあらゆる社会制度はルールの束であり、何も賃金だけが人間の価値観を表現したルールではない。その通りであるけれど、強調

すべきは、賃金制度の普遍性、お金への人間の関心の深さ、企業活動の利潤と賃金の対立的関係の深さ等を思い浮かべただけでも分かるように、混沌とした人間感情や利害関係の「かいくぐり方」が他の制度に比べて尋常ではない深さを伴っていることである。だからこそ、賃金表の一点から社会や歴史を望遠する途が開けるのだ。

そうした「かいくぐり方」の職人芸を披露したのが、楠田丘という人間であった。その芸の手の内を聞いたのが『賃金とは何か』という単行本であった。賃金のルールの策定と運用を考えることは、社会の礎石を打ち固めるに等しい。実際、その思考はフランス革命の標語であり、近代社会の理念たる「自由、平等、博愛」の並列的理解ではとてもではないが「まあやむを得ないか」という最低限の納得の調達もままならず、結局は、(ア)「自由」と「規制」のバランスから『秩序』を、(イ)「平等」と『格差』のバランスから『公正』を、(ウ)「博愛」と『競争』のバランスから『活力』を生み出すような思考プロセスに没入

することにならざるを得ないだろう。<sup>1)</sup>『規制』、『格差』、『競争』という杭を「自由、平等、博愛」という理想に打ち込んで、『秩序』、『公正』、『活力』という中庸を得るということが社会の礎石でなくて、他にどんな礎石があるのか。

賃金とは何と面白くロマンティックなものだろう、そういうことをよく分かっていた人が楠田丘という人間であった。<sup>2)</sup>

## 2 世界の賃金をみて、日本の賃金を知る

ところが、日本の賃金に向けられる、上で述べたような職人芸とでも呼ぶべき態度が少しも通用しないという国々があるということが、賃金の面白さの奥行きを一層深いものにしてくれる。やや羅列的であるが、次のような賃金に出くわしたら、読者は何を考えるだろうか。

### ① GMの生産労働者の賃金

2005年のある日、アメリカ合衆国のミシガン州にあるGMの

主力工場の労働組合（UAW）の支部（ローカル）を訪ねた。ここには賃金体系などと言えるものはない。生産労働者は全員一律に時間給26・16ドルであった。ただそれだけである。社員等級はないし、人事考課もない。<sup>3</sup> この賃金の素っ気なさとは職人芸を要する日本の精緻さとのあまりの懸隔に人は言葉を失う。

## ② フォルクスワーゲン（ドイツ）の生産労働者の賃金

2009年から今年にかけて調べる機会を得た。賃金等級はあるが、生産労働者（組立ライン）の大多数（7割）は8等級に属し、やや複雑な組み立て作業従事者（25%程度）は9等級に属する。だからほぼ昇級はないということになる。しかも、未だ人事考課は入っていない。等級毎のシングルレートである。現場の監督者であるマイスターにも人事考課は入っていない。人事考課の2011年の導入を目指して労使協議が始まろうとしている段階である。

いずれも労働者は人事考課もなく、ましてや日本で言うキャリアルートなどはない。日本人だった

ら、国際競争の激しい自動車産業で、「どうしてそんなことがあり得るのか」という疑問にとりつかれるだろう。これらの国の不思議さやと思うと同時に、我が日本の不思議さとはじめて頭をかすめるに違いない。

## ③ ボルボ（スウェーデン）の生産労働者の賃金

スウェーデンの労使関係は高い労働組合組織率を背景に、産業別賃金決定が優越した国として紹介されてきたが、実際の賃金表は企業レベルで交渉される。この企業レベルに着目して筆者は若い研究者とともに実情を2009年に調べた。金属産業の産業別協約には「賃金は、労働者個々人の能力によって差がつかなければならぬ」「賃金は、仕事の責任や難しさ、および労働者のパフォーマンスを考慮して決定しなければならぬ」等の「賃金の原則」が合意されている。1993年からのことである。だが、企業レベルでこの実際を観察すると、要するに労働組合の関与によって、ほぼ全員が人事考課の最高点になるように運用されている事例が多いことが

判明した。

こういうことだと思う。職場の労働者団結が堅固であるため、1950～1970年代の中央集権的労使関係の下でも、その賃金決定の本当の熱源は出来高賃金制度（piece work）を梃子にした賃金ドリフトにあり、それを忌避した経営者団体が賃金決定を中央や産業レベルでの決定で賃金ドリフトを抑制しようとしたが収まりきらず、その依然として堅固な労働者団結は、90年代以降の経営側が出来高賃金に代えて人事考課の導入をもって、その乱雑さを整えようとしたが、その人事考課制度をも賃上げの手段に化してしまったということだろう。

人事考課制度をも集団的な賃金引き上げの手段にしてしまえる職場労働者の団結の存在、再び日本の人事考課の作動の安定性は何故なのかを考えざるを得なくなるはずだ。

だが、労働組合のないアメリカの企業の賃金制度はどうなっているのか。

## ④ 組合のないアメリカのホワイトカラーの賃金

2004年にサンフランシスコ周辺の主要企業で賃金制度を調べた。<sup>4)</sup> 外形は日本と似ている。社員等級制度があり（日本より等級数はやや多いが）、各等級に範囲給が設定されていて、範囲給の中を人事考課で昇給するという形式である。日本との本質的な違いはこの賃金の形式にはない。違いは、アメリカが労働市場の流動化が激しく、賃金は労働市場で決定されるという国柄だという点に帰せられる。だから、賃金制度の形式は似ていても、その内容は次のような違いとなって現れる。

(ア) 社員等級制度は職務等級を基本とする。市場賃率がJob Titleの銘柄別に決まるから、企業もそれを受け止めるには職務をベースにせざるを得ない。

(イ) 人事考課は、部門長の裁量が大きく、昇給原資の範囲内であればその分配は部門長の裁量に委ねられる。これも、転職の可能性を背景に上司部下の目標面接が「賃金戦争」の場となる危険があり、この「戦争」を平和裏に収めるためには上司の賃金配分の裁量の余地が大きくなってはならない。



(ウ) この昇給原資とは別にEquity Poolと呼ばれる特別昇給原資が用意される事例が見られる。これも、外部人材を採用して、然るべき職務等級に位置づけても、その賃金は引き抜くに足る賃金であるから、勤続の長い内部人材に比べて高い、その水準に内部人材の賃金をキャッチアップさせる必要に迫られるために生じた特別昇給原資である。

つまり、組合のないアメリカのホワイトカラーの賃金制度は、一方での中核人材の育成という企業組織の要請が労働市場の攪乱によ

って破られる葛藤の戦歴として存在する。その結果、賃金制度は「乱雑」の印象を免れない。日本の「整理整頓」との違いは大きい。

私たちは、同じ市場経済であっても企業組織と市場との編成の国柄による違いがあつて、その違いが賃金制度に映し出されている有り様に見入ってしまう。と同時に、日本は何故かくも、紹介した米国、ドイツ、スウェーデンと違い人事考課が組織の上から下まで浸透し、かつ賃金制度は精緻に表現され得るのが解釈されなくてはならない。この点は管見の限り充分





な省察がなされてきたとは言えない。端的に言って、日本は労働者の団結による制約や従業員の離転職・中途採用の流動化による攪乱から相対的に自由な労働力の活用が可能な国だということが分かる。そうであるからこそ、日本は、企業経営にとっては年功的な処遇を織り込んだ合意形成をせざるを得なかったという制約や、働く側からすれば長時間労働や配置転換、昇進昇格の厳しい競争、作業負担の増大などの「つらさ」も織り込まれるような功罪相半ばする雇用ルールが形成されてきたのだ。同様に、

アメリカにはアメリカの、ドイツにはドイツのそれぞれに固有の功罪相半ばする雇用賃金ルールが存在するわけだ。

### 3 仕事と賃金の関係

このように、賃金は一国の事情のすべてを映し出しているのだが、しかし、この観点では、賃金は国により時代により多様であるという相対主義に陥る。だが、賃金はこの相対主義にとどまることを実は許さない性(さが)を持っている。

「働いていくらになるか」が雇用関係の基本命題である。「いくらになるか」の表現物が賃金表(賃金制度)であるが、常に「働いて」が前提になっている。賃金は当事者の感情を「かいくぐる」のだが、その「かいくぐり方」の中心的論点は「労働」や「仕事」の実情との適合をめぐる「納得感」を巡っている。

ということは、賃金制度が違うということとは、人々の価値規範が違うことの反映ではあるが、「仕事」の仕方の違いを処遇にどのようになら反映させるのが正当であるのかを巡る規範を反映していることになる。ここに賃金論の本当のダ

イナミズムが潜んでいる。

市場競争の激化とともに、「仕事」の仕方は生産性や競争力の追求にとって最適な方式として認識され得る。組織目標を達成するのに必要な行動が「仕事」でなくてはならず、PDCAがきちんと回る組織運営から演繹される行動が「仕事」でなくてはならない。こういうあるべき「仕事」と現にある人々の価値規範を映し出した賃金とは必ずしも一致しない。そこに賃金制度の葛藤が生起する。以下、具体例を紹介したい。

#### ①GMの生産労働者の仕事

人事考課のない全員一律26・16ドルの賃金は、品質管理での不具合の発見と伝達がおろそかになる傾向を止められず、ましてや不具合の対策立案への誘導が困難であった。能率管理も同様の困難に直面した。だが、人事考課のない全員一律26・16ドルの賃金という事実の重さは、これを賃金制度改革という技術論で切り抜けられるほど簡単ではなかった。労使協働体制の構築、チームコンセプトの導入等四半世紀にわたる必死の努力もかなわず、事態は倒産処理へと

向かう。

現場の作業者も品質や能率の目標達成に必要な「仕事」の仕方が求められたが、そのためには個人の「仕事」ぶりを評価する賃金制度が適合しているにもかかわらず、歴史的に形成されてきた労使の不信、労働者間にみなぎる平等主義の堅固さのゆえに、賃金を変えるなどと言うことは思ってはならないことだった。GMの労使は賃金改革の前提である労使の協力的体制の構築に四半世紀を費やしつつ最悪の事態に沈んでいったのである。

## ②フォルクスワーゲンの生産労働者の仕事

上述したように、同一等級に多数が位置づけられ、GMの生産労働者と似た賃金制度の下にある。GMと違う点は、賃金改革が課題として認識し得る状況にあるという点である。組織目標を階層別にブレイクダウンしていけば、最末端の職場労働者にも応分の目標は設定される。その目標達成に応じた賃金はシングルレートでは不十分である。個々人の「仕事」ぶりを評価する仕組みが必要になる。

そこを現在労使で協議している。

このように仕事と賃金の対応関係を観察すると、実は日本は極めて特殊な国であることが分かる。日本国内の議論は職務給、職能給、役割給など精緻な賃金の技術論が多いが、おおまかな仕事と賃金の照応関係は、人事考課が賃金に埋め込まれているために上述したような根本的なミスマッチの少ない賃金であった。「頑張ったものが報われる」という関係が維持されてきた珍しい国柄である。

この日本の賃金の特異性の根拠には、労働を忌避しない多数の人々の存在がある。労働を生き甲斐とし、労働の中での成長を求め、その結果は報酬に反映されるのが正しいのだという規範を抱く多数の勤労者が存在する国である。これは日本の労使関係の戦後の遺産だと言ってよい。

## 4 日本の賃金制度の達成と今後の課題

このように世界の中での日本の賃金を観察すると、問題が少ない

ように見える。一言で言うと、日本の賃金は（ア）市場の攪乱にさらされにくい企業組織の存在、（イ）企業内労使関係の成熟、（ウ）労働を忌避しない勤労意識の存在により、賃金制度と外的環境との軋轢は相対的に軽微な国であった。

日本の賃金の固有の軋轢は、そうした特徴故に、諸外国とは全く逆に、組織内の長期的合意形成のために抱え込んでいた年功的規範の堅固な存在があり、その規範と外部の競争条件の激化が要請する年功規範打破の圧力との軋轢にあった。上述した諸国にはあり得ない性格の軋轢であった。

紙幅の関係で十分には述べられないが、この軋轢はいわゆる90年代後半以降の「成果主義」的賃金改革の中で次のように処理された。<sup>5)</sup>①賃金管理のキーコンセプトは職務遂行能力から役割に変化した。②それを受けて、社員等級は職能資格等級から役割等級へ変化した。③基本給は年齢給+職能給から役割給に変化した。ここで、注目すべきは、第一に年齢給が廃止されたことであり、第二に役割

給が経営層については人事考課別のシングルレートになったことであり、それ以下の層は昇給方式が賃金水準と人事考課とを組み合わせた「ゾーン別・人事考課別昇給」となり、定期昇給部分が圧縮されたことである。<sup>④</sup>人事考課は、能力考課＋情意考課＋業績考課からコンピテンシー評価＋成果評価に変化した。

これらにより、年功的昇給は少なくとも40代前後以降の従業員層について大幅に圧縮された。この「成果主義」改革の決着点は、年功的処遇を可能な限り排除したことで、市場の圧力を「役割」という概念で組織の側が受け止め組織と市場との日本的再調整を果たしたことである。

日本の課題は、この先にある。  
**① 正社員について**

合意形成のベースが年功的処遇から上司部下の目標面接の納得性の確保に移行したが、この職場の片隅で行われる賃金決定に公平性や対等性を織り込む営為がなお欠落している。米国のように離転職を背景にできないだけに、ここでのルール形成に、いかに産業民主

主義の原理を埋め込むことができるかが焦点となる。

## ② 60～65歳層の賃金

現在は年金との併給を前提にして賃金額が決められているのが実情で、ここには賃金制度といえるような価値をめぐる「かいくぐり」の形跡がない。公的年金の65歳支給時期までに65歳までの統一的体系の構築は避けられない。

## ③ 外部人材を含めた非正社員について

雇用形態の相違と処遇格差について「納得しあう」場の設定を手続き的あるいは組織的に設ける従業員代表制度などの公共政策が求められる。その是非の議論を急ぐべきである。<sup>⑥</sup>

グローバル競争の環境下で、ややもすれば賃金は市場で決まるものという圧力が日増しに強まる中で、賃金を組織内のルールとして認識し維持してきた日本の持ち味をなお活かす賃金論をめぐる議論が必要である。この議論は社会の礎石の築き方を巡る議論にまっすぐに向かっている。苦しくも論ずるに値する価値ある論戦が待たれる。

E

1) 西部邁『国民の道徳』産経新聞社、2000年、p.277.

2) 楠田丘『賃金とは何か』中央経済社、2004年

3) 詳細は石田光男・篠原健一編著『GMの経験』中央経済社、2010年を参照されたい。

4) 詳細は石田光男・樋口純平著『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房、2009年を参照されたい。

5) 詳細は石田光男・樋口純平、前掲書第1章を参照されたい。

6) 水町勇一郎・連合総研編『労働法改革』を参照されたい。