

## 【研究ノート】

## 『終身雇用・年功賃金』制度形成史

——「職能別標準者」管理体系——

## 目 次

はじめに：視点の整理	(2) 年功賃金制について（標準者賃金構造）
I. 「イメージ」形成の歴史的経過	(3) 企業別組合について（労使協調の基盤）
II. 「定義づけ」のための制度条件	補 ホワイトカラーの日米比較（小池説）
(1) 終身雇用制について（職能資格序列人事）	むすび：制度の「原点回帰」
<雇用調整の方式と手続き>	

小 野 恒 雄

## はじめに：視点の整理

「日本的」<sup>(1)</sup>労使関係制度の柱の一つである終身雇用制ないし年功賃金制をめぐる「再燃した論議」には、かなりの混乱がみられる。そこには制度論・運用論さらには存否論・是非論まで、その視点・論点は様々である。この原因は一つに、この問題の制度としての定義づけの曖昧性ととも、制度条件を満足させる管理体系の認識欠如にあると思われる。実はここに論議の岐路と盲点がある。本稿はこのような仮説に立って、以下の要領で叙述する。

第一に、終身雇用・年功賃金・企業別組合というサブシステムを三本柱として包括する「日本的」労使関係制度の確立の時期と形成過程に則して、いわば制度原点の構造と機能を再確認する必要がある。予め言えば、このことは、終身雇用制なり年功賃金制それ自体を独立のものとして別々に論じることは誤りである。

第二に、この3つのサブシステムのそれぞれについて、これを三者の相互規定関係において再定義する。この作業なくしては、今日の制度「変容」の基準は見出し得ない。なお、論者によって、その分析の切り口を、便宜的に終身雇用制、年功賃金制ときには企業別組合といった何か1つの異なる角度からアプローチし、この三者関係が文脈上明らかにされていない。しかし、このことは逆説的に言えばどのサブシステムから入っても結局は同心円に立つことを暗黙の前提にしたものであるとあってよい。

第三に、終身雇用と年功賃金を矛盾なく両立させる制度条件、つまり統一的な管理体系は何か論理的かつ実体的に明らかにされなければならない。筆者の作業仮説は、これを「職能別標準者」というキーワードに求める。それは効率（職能）と公正（処遇）の管理対象である労働力の

再生産条件の「標準化」=「規格化」の産物であり、同時にそれは組織の成員にとっての貢献と報酬の体系ルールとして支持されているという前提に立つ。

第四に、平成の長期・構造不況の中で、目下進行している「雇用調整」なり「賃金抑制」の措置は、それが職員層や管理職層により比重がかかっている点で厳しいものとなっている。このことから再び終身雇用制の崩壊なり年功賃金制の終焉といった観方が再燃する契機となっている。しかし、これらの現象は既に昭和40年代半ば以降の企業の合理化・多角化の過程でルール化された一連の多彩な雇用調整方式（配置転換）と本質的に異なるものであろうか。「日本的」労使関係の将来像の判断のためには、雇用調整に対する個々の労働者の対応の実態と行政措置を含めて見直す必要がある。

最後に、この問題は、好むと否とに拘らず国際比較の産物である以上、効率・競争、安定・公正といった視点を離れることはできない。とくに、この問題を「ホワイトカラーの日米比較」から論じた小池説の方法論については、その影響力が大きいだけに論議の対象から外すことはできないだろう。本稿でも補足的に言及する。蓋し、外国の研究者は、日本の労使関係の分析なり準拠する文献の選択に迷うであろうと考えれば、他人ごとではありえない。

## I. 「イメージ」形成の歴史的経過

「日本的」労使関係といわれるトータルな労働慣行が、そのサブシステムである終身雇用・年功賃金・企業別組合のレベルで、一つの纏まった「制度」として確立するまでの歴史的過程を明確にすることは、「制度の定義」にとって不可欠の予備作業である。この場合「制度」とは、労使関係の当事者が問題の処理のため、置かれた環境条件に対応して設定したルール(web of rules)である<sup>(2)</sup>。と同時に、それは個々の成員への適用基準としての債務的条件・規範的条件それに手続的条件を明確に定めているものをいう。したがって、これらは協約・協定・規則・規程・覚書・議事録確認など定着した慣行を含むものではあるが、単なる倫理的・道義的な理念や信義則をいうのではない。

ところで、「日本的」という場合の問題意識なりイメージはどのようにして形成されたか。そもそも、この研究は戦後日本の労働組合運動や経営労働の在り方を労働市場との関連で先進欧米諸国の労使関係制度とりわけ雇用慣行・賃金制度それに労働組合組織について、一応別々に比較され類型化された用語であった<sup>(3)</sup>。したがって、これが国際比較に耐える用語としての「終身雇用」・「年功賃金」そして「企業別組合」として定着し、しかも、この三者関係を包括的制度として検討する方法が一般化するまでには、それなりの時間が必要であった<sup>(4)</sup>。同じ「日本的」なる形容も、それが遅れた非近代的であるという前提での批判と、特殊ではあれ戦後日本の復興にとって必要であったとの前提での再批判とはその性格を異にする。文献的にみても、これを裏

づける学界動向には、昭和20年代末から30年初めにかけての伝統的社会政策、昭和30年末から40年初めにかけての労働経済学、昭和40年代後半に入ってから労働管理論や労使関係論の立場からの採上げ方の間には、時代背景とともに問題意識においても分析方法の上でも違いがある。

以下には、「日本的」労使関係のイメージ形成と制度化の過程を、それぞれ終身雇用制と年功賃金制とに焦点をあてて整理することとする。

### (1) 終身雇用のイメージと背景

終身雇用の成立の時期については2つの見解がある。1つは、この成立の契機を日本の伝統社会に固有の組織原理として古く戦前に求めるもの<sup>(6)</sup>。2つは、その制度条件に注目して、これを戦後それも朝鮮動乱後に求めるものである<sup>(6)</sup>。前者はその根拠として、日本の社会階層を代表する武士、農民、商家に共通する身分的序列と職業観念の存在を指摘する<sup>(6)</sup>。これに対して後者は終身雇用の制度的導入の必要性和有効性を、その労働市場の状況とくに熟練労働力の確保と定着に求める。しかもその適用範囲が従来の職員層のみならず既に身分制撤廃後の旧工員層を含めた「正規従業員」という新しい一本のカテゴリー、すなわち「大企業の上位集団」に対する限定的なものではならなかった<sup>(7)</sup>。このような身分制に代る職員工員一本の雇用管理体系にどう再編するかは、当時企業経営の最大課題の一つであった<sup>(8)</sup>。しかも、この時期はアメリカ式労働管理とりわけ「職務・職階制」の導入の可否という問題も抱えていた。少し大げさに言えば企業の優秀な人材はこの管理方式を創造する部門に集中的に投入されたといつてよい。

### (2) 年功賃金のイメージと背景

終身雇用制の確立の背景を上述のようなものと考えれば、それは同時に、それに対応する新しい報酬体系が必要となる。それは、まず身分制に代る学歴別の管理体系である。しかも雇用の原則が新規学卒者の定期採用にあるとするならば、主たる正規従業員の組織構成は年次別・勤続年数別のグループ管理を基本とすることに合理性が見出される。それは後に詳述される「標準者」(標準的労働者)という規格化基準の成立であり、貢献と報酬との媒体となる。この基準は、新たに「途中入社」という終身雇用制の中の特殊少数グループの範疇を作り出す。

さて、このような標準者は、終身雇用制の裏づけである企業内配転と昇進テンポから、同一年齢・同一勤続・同一職能グループの処遇基準をもつことになる。企業内賃金構造ないし格差として体系化される。観方を変えれば、この標準者は、労働力を一定の資質と工程で再生産する「規格品」でもある。この標準者の賃金格差の設定は、後述するように定期昇給の体系化と産業間・企業間の賃金比較の新しい指標として賃金統計の上にも反映される。さらに、標準者の賃金体系を維持するためにはポストと職能との分離が必要であった。限られた人材の配置を前提とする場合には、企業内の昇進は職位ないしポストの昇進と一致する。しかし、労働力ないし人員構成が

企業の成長スピードが速まることによって、いわゆる提灯型に移行する。そこでは、限られた職位・ポスト中心の管理ではなく、職能ないし資格等級で統一された賃金体系によって弾力的に対応する必要にも迫られる。さらに、このことは能力と賃金、仕事の価値と報酬を一致させるというアメリカ式の職務給<sup>(9)</sup>の理想と、日本の集団内部の威信と序列の指標となる賃金序列の確立それ自体の機能とともに、標準的家族の生計費保障の賃金体系とを、どこでどのような形で調和させるかがもう一つの年功賃金の充分条件としての課題であった。

この時期はまた「生産性向上運動」という形のアメリカ式労務管理の導入・消化が労・使・政の三者の共通課題を形成した<sup>(10)</sup>。日本生産性本部の発足（昭和30年）とともに、アメリカとの間に使節団・調査団の派遣が行なわれ、フルブライト留学生の交流とともに、急速かつ多量にアメリカの労使関係制度の「生の情報」が入ることとなった。一方、経営者団体や民間研究調査機関の場を通しての日本の先端企業の労働担当者の共同研究も行なわれ、この中には試行的に職務給や職能給の導入に踏切る動きもでていた<sup>(11)</sup>。

### (3) 企業別組合組織と労使関係（交渉）ルール

企業別組合の評価についても一貫して是非の両極がある。従業員組合組織の観念なりイメージは、欧米の職業別（熟練度別）クラフトユニオン・産業別組合に対置されるものとして形成された。この実証的研究は、戦後の労働問題研究の中でも逸早くしかも労働組合論の原論の位置を占めた<sup>(12)</sup>。この場合、企業別組合の原型なり前身については、既に第一次大戦後の「工場委員会」や第二次大戦中の「産業報告会」との連続性が指摘される。しかしその独自の構造と機能をもつ企業別従業員組織は、既述の終身雇用・年功賃金制の確立と進展に応じて、それと一体的に制度化されたといってよい。基本的な雇用と賃金などの労働条件の決定を企業（工場）単位に行う団体交渉の方式（範囲，当事者，手続き）や労働協約の締結・適用をルールとしてもつようになるのは、戦後それも、いわゆるレッド・ページ後であり、行政指導の下でその組織実態は確立した。この組織は、労職一本の混合組織にあっても組合員全体に身近で有効なものであるとともに、経営にとっても利害関係を共通にするという企業共同体意識にマッチするものと受止められた<sup>(13)</sup>。

「日本的」労使関係の形成と展開の一翼を担った企業別組合の組織と運営の実態については、次の2つを補足的にのべなければならない。その1つは「組合専従者」特質である。ここでは専従者は、原則として従業員の身分を保持したまま一定期間組合活動に従事し、任期終了後には一般従業員として原職（処遇条件の継続を含めて）に復帰する。このことは将来企業の幹部候補生の経歴なり人材養成の途でもあり、管理・監督者の多くはこの経験者であり、組合員と非組合員の区分は何ら社会的な職業なり地位を反映するものではなかった。職場レベルでの日常的意思疎通にとっては何らの障碍はなく、むしろプラスに作用する。それは団体交渉の予備接衝ないし事前的機能をもつものであった。とくに企業の再編・合理化の方途についてそうであった。その2

つは「組合費」のチェックオフ制である。ここでは、企業別組合の財政の健全性と運営の自主性（とくに上部団体との意思決定における独立性）を指摘すれば充分であろう。この点については、「日本的」労使関係の将来像について言及する際、西欧の最近の労働組合運動ないし労使関係の動向としての「ネオ・コーポラティズム」に関連してもう一度採上げる。

## II. 「定義づけ」のための制度条件

「日本的」労使関係のイメージを一歩進めて“内から”「制度」的に確立させる条件は何か、とりわけ企業別の労使関係の下でそれは実際にどのように「ルール」化されてきたか。ここでは、これまでみてきた歴史的形成なり時代背景をふまえて、図式的に「定義」することとする。この場合、定義化の対象は「終身雇用」、「年功賃金」それに「企業別組合」を、正に、この順序で、しかも“三位一体”的企業文化体系として採上げていく。

およそ制度の構造・機能を論ずる際には、その必要条件（法的根拠、制定の直接目的、制度化の経緯、当事者の権利義務など）とともに充分条件として関係する個人への適用基準が明確に体系化・手続化されていなければならない。できれば、適用結果が組織内の個人の序列関係、処遇格差や賞罰として、量的な関係で表式化されることが望ましい。この場合、その具体的な準拠基準なりメルクマールとなるものは、労働協約（協定）そのものから就業規則、内規、覚書さらには議事録の確認といった慣行的なものまで、その範囲と精度は労使関係の成熟の度合によって、様々である。

なお、読者には恐らく冗長と思われるほどに、筆者があえて、この制度の定義づけを重視するのは、この制度化の歴史的過程についての事実認識の欠如が、制度に論争のズレのみならず、それに基づく将来像の形成についての不一致なり曖昧性を生むことになると考えるからである。なお、この場合、次の点は再確認しておく必要がある。それは、これらの制度は「大企業の上位集団」に限定的に適用されているものであるが、同時にそれは中小企業の経営者の中にも、できればこれを導入したいと常に努力目標にしているものもある<sup>(14)</sup>。つまり変化への対応の判断は複眼的でなければならないということである。

### (1) 終身雇用制について

日本の終身雇用慣行は、今日では“lifetime employment system”として国際的に通用する用語をもつに至った。この慣行を制度的に裏づける前提条件を図式的にのべるが、それは、このサブシステム成立の一連の要因の実施を通して期待される一種の予定調和のメカニズムである<sup>(15)</sup>。これらの要因とは、1)採用の原則は新規学卒者の定期採用にある。したがって、2)企業が実際に必要とする技能なり熟練、或いは職種なり職能の形成・獲得は、企業内養成とくに体系的な企業

内訓練（OJT など）によって保障される。このような経路を経て得られた技能・熟練は、企業の基幹労働者ないし核労働者の規格化条件となる。3)それに相応して企業内の職位なり職務が内部異動を前提とする昇進によって企業内の職能序列を与えられる。そして、4)定年制<sup>(16)</sup>によって一律に従業員の資格を失うというものである。要約すれば下記の定式となる。

新規学卒 → 企業内養成 → 内部配置・昇進 → 定年退職  
 定期採用 → 企業内訓練 → （企業内序列） → （退職金）

この定式は、学歴別年次別に予定的に期待される、いわば規格化された職能資格要件としての「職能資格等級表」に表示されることによって制度化される。加えて、この実現には計画的人的資本の形成と弾力的雇用配置の併用が必須条件であった。それは、いわゆるピラミッド型の人員構成を維持するための一定の勾配と速度で運転されるエスカレータの機能に譬えられる。それゆえ、職能等級制の導入の契機は、有限の役職なりポストとの調整を図ることにもあった。ここに職能資格等級制の雇用管理に適合的な選別のための人事考課方式がセットで導入された。この場合の評定要素は、アメリカ式の職務分析・職務評価の技法を基礎に、これを職務知識（学問的知識、現場の習熟知識）、応用力、職務責任、人間関係、職務環境などを共通項として定量的に客観化されることとなる<sup>(17)</sup>。このように、終身雇用制の定義なり変容の解釈は、雇用調整措置のルールの実態を併せて考慮しなければならない。このルール化された雇用調整方式と、今日の平成の長期かつ構造的不況の下で展開されている厳しい雇用調整がどこまでその基準や手続きからみて本質的に異なるものかどうか、或いは制度そのものの変更であるとみるかどうか。

マスコミに登場するものは当然に人員整理を主題とする雇用調整であり、しかもそれが有名大企業であり、管理職層を対象とするものである限り「制度の存廃」を問うものが多いことも当然である。しかし、この措置の実施を時間的・手続き的視点でみる場合、それは極めて多角的かつ多段階的方式の採用であり、その決定・処理過程における労働組合の実質的雇用確保の条件要求、個々の労働者の選択の余地なり時間的余裕をみると、それはストレートの人員整理や一方的解雇ではないように思われる。それでは、このルール化された雇用調整方式とは何か。この最小公倍数的な措置をのべれば次のような段階と順序との組合せである。

- i. 時間外労働の抑制
- ii. 新規学卒者の採用停止ないし抑制
- iii. 企業内配置転換（職種・職場を異にする異動）
- iv. 教育訓練・再教育（転職準備を含む）
- v. 一時帰休（操短、一部休止、年休取得の奨励を含む）
- vi. 出向、派遣、配転（応援、長期出張を含む）
- vii. 定年制の弾力的適用（早期退職、延長抑制など）
- viii. 希望退職募集（特別退職金支給を条件）

## ix. 工場閉鎖（解雇時期，人員の予告）

## ＜雇用調整の方式と手続き＞

上述のように，企業合理化や不況・経営不振に伴う雇用調整なり雇用維持の方法は誠に多岐に亘り状況によりその順序も重点も組合せも異なるであろう。しかし，これらの方法は雇用確保を前提にした措置であり時間的余裕をもって労働者側に心理的・経済的な対応の準備と選択の余地を与えるものである。例えば，i～iv は雇用維持のための事前の予防的なものであり，v～vii は，企業内失業ともいわれるように，減益・赤字を前提にした過剰雇用の内部調整過程である。その上で初めてviii～ix という最後の段階に入る。そして，その実施時期なり予告期間を設けて，該当者への犠牲を最小限に止めるような措置が講ぜられたのであって，一方的・無計画無責任のものではない<sup>(18)</sup>。このように考えれば，雇用維持とか確保の基準なるものは特定企業の雇用から，より高次元の実質的雇用継続（所得補償を含む）への選択であって，形を変えた終身雇用制といってもよい<sup>(19)</sup>。

そして何よりも重要なことは，これらの雇用調整の措置は，その基準なり手続きとしてルール化，規定化ときに判例化（行政解釈や措置を含めて）されている<sup>(20)</sup>。従業員は企業の合理化の内容と経営の実態を事前協議制<sup>(21)</sup>によって，いわば「肌で感ずる」情報を基に，選択的に対応する余地を得る。観方を変えれば，この一連の雇用調整方式は終身雇用の本来の対象である「標準者」がその条件にあるかどうかを，労働者自らが見極める手段と機会でもある。

## (2) 年功賃金制について

年功賃金制が経済合理性をもつサブシステムとなる先行的基礎条件は，終身雇用制の成立にある。それは勤続年数を能力なり貢献の代理指標として，これを企業内賃金序列（企業内賃金格差）の決定基準とするものである。しかし，これをあえて「年功」と性格づけるには生計費への対応というもう一つの要因があることを無視できない。それは欧米の先任権に対比して“seniority wage system”の用語で認知されている。今これを終身雇用制の論理に対応させて図式的に表現すれば次のようになる。

勤続年数＝年齢(標準)＝技能(能力)序列＝賃金(処遇)格差

この4つの要因がイコールの関係でつながる理由は，学歴・年次別の採用を前提とすれば，その勤続年数と標準年齢は一致する。或いは同一のものとして扱われる。これらの条件は，企業内技能養成（教育訓練と職場経験）の下では予定された能力（職務担当能力＝職能）の増進的所有者として序列づけられ，これを賃金なり処遇の序列基準とすることに成員の合意が得られる。これを職務の遂行能力なり資格等級という一定の設定条件によってランクづけたものが「職能給」ないし「職能資格等級別標準者モデル賃金」である。それ故，この「標準者」の規格設定条件に

該当しないものは「実在者」賃金あるいは「途中入社者」賃金として個別に扱われる。

このような「標準者モデル賃金」の必要性（交渉対象の確立）は、昭和30年代半ばから本格化（鉄鋼労連の参加）した「春闘」が、企業間・産業間の賃金格差の縮小を個別賃金要求を裏づけにしたことによって一層促進されたことも疑いない<sup>(22)</sup>。この標準者モデル賃金表は、これが学歴別初任給から標準的昇進のコースを辿って定年時点までの定期昇給額（同一ランク内では自動昇給額）を内包している。このことは、いわゆる賃上げ（ベースアップ）要求に対する回答額の中に先取りされる定期昇給財源を現実的なものとし、「定昇込み」が交渉対象の暗黙の前提となった<sup>(23)</sup>。またこれらの時代要請を背景に、労働行政機関の統計にとってもモデル賃金の調査発表は不可欠のものとなった。そして、これをうけて商工会議所、経営者協会それに民間調査研究機関のモデル賃金も昭和30年代末までには定着した<sup>(24)</sup>。なお、年功賃金の観方に批判的な論者の中には、実在者の賃金や標準偏差（分布）の統計と、いわゆる抜擢人事や人事考課の存在をもって、日本の賃金制度を“競争的”ないし“実力主義的”とする論がある。しかしそれは制度と運用の是非とを混同した議論といわねばならない。標準者の「規格化」条件設定は「個別特殊」を排除するものではなく、むしろ、それに考課なり査定の客観的基準を与えるためのものであった。なお、年功賃金制の論議に当たって、しばしば見落しがちのもう一つの視点がある。それは、年功賃金制も、本来、賃金制度の一つの型である以上、戦後日本の産業社会がこれを選択していく過程を、労働行政との関連でどこまで正確に理解するかである。

戦後日本における賃金制度の在り方については、まず、賃金の本質論なり理想は何かという形で展開されたといつてよい<sup>(25)</sup>。そこでは西欧の賃金制度を念頭においた賃金形態に焦点があった<sup>(26)</sup>。具体的には「生活給か能率給か」、「能力給か職務給か」あるいは「仕事給か属人給か」という接近方法であった。この場合、分析の方法に違いはあっても、共通点は西欧の理想型と日本の特殊型としての年功賃金制の見直しであり再評価であった。日本の年功賃金制の論議はこうした経路で展開された。しかし、産業界に与えた影響はこのような学会活動や研究業績のみではない。むしろ、経営や労働組合の意思決定により強い影響を与えたのは、労働行政面からの「情報の公開と共有」であった。賃金制度の実態は、賃金体系、賃金構成、採用普及状況などとして明らかにされた。体系的・包括的な一次資料・統計はこれに依存せざるを得なかった。学会における労働省、経済審議庁それに人事院などの官庁エコノミストの抬頭と強みはここにあった。このことは占領期を含めて人事院の機能についても同様である。さらに、労働省の外部団体を含めた民間の専門労働調査機関の活動もこの延長線上にあった<sup>(27)</sup>。

### (3) 企業別組合について

企業別組合の評価については正に二転三転の状況にある。ここでは、この企業別組合の構造と機能を図式的に再確認し、これが平成の構造不況といわれる下での厳しい雇用調整と賃金抑制に



対して有効に機能しうる組織であるか、また、これが終身雇用制や年功賃金制の将来にどのような役割を演ずるであろうかを、これまでの歴史的経緯をふまえて推論する。まず予め企業別組合の理念型は“enterprise unionism”として次のように定式化できる。

正規従業員：労職混合組織：在籍専従制：自主運営

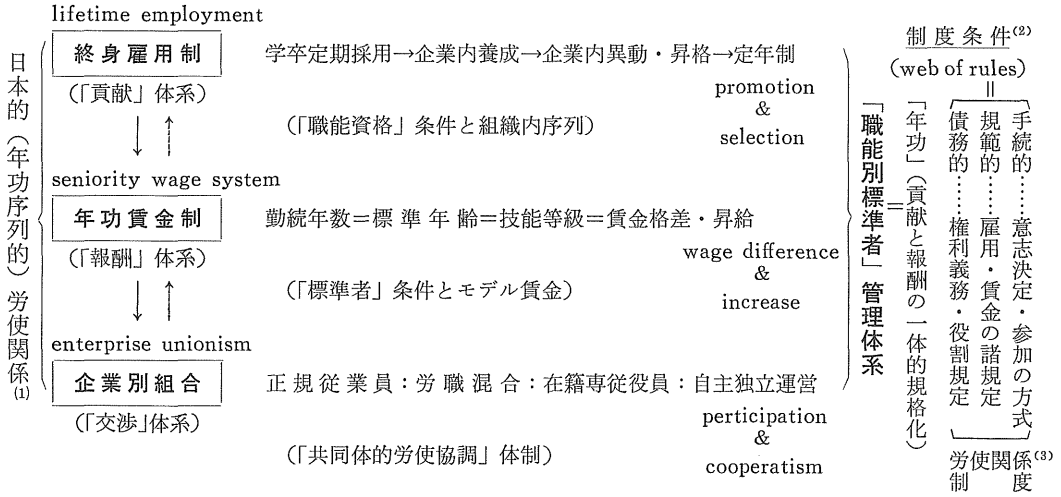
この組織の中には原則として臨時工・パート労働者、下請・関連企業の従業員を含まない。また工職一本といっても管理職は除外される。組合役員は在籍専従で、プロ化しない限り短期間のうちに職場復帰する。組合費はチェックオフによって自動的に確実に徴収され積立てられる。その用途は上部団体によっては規制されず、組合の自主運営の経済的基礎をもつ。そこでの組合員意識は企業共同体としての「うちの会社」である。

このような体質をもつ企業別組合は、労働組合の組織論ないし運動論からは、むしろ企業内組合として一貫して弱点を内包するものであり限界をもつとされた。しかし、戦後復興とそれに続く高度成長の過程では十分に機能する組織として、むしろそのプラス面の実績が評価された<sup>(28)</sup>。だが、昭和50年を境に、春闘賃上げ率についての経済合理（整合）性の解釈、労働組合の組織率の低下、さらには今次平成不況下での企業主導型の雇用調整への対応をめぐるその交渉力という角度からの批判が再燃している。もちろん、この間、産業構造の変化とりわけ情報化・国際化・高齢化社会に対応して、金属産業に代表されるように異種産業部門・異地域をカバーする、いわゆる「企業連」や「金属共闘」という企業別組合の弱点を補完・克服しようとする弾力的な組織、さらには既存のナショナルセンターの「連合」への再編があったことは特筆されねばならない。問題は、「雇用か賃金か」への対応の仕方が終身雇用制・年功賃金制のルールそのものにかかわるかの事実認識なり解釈にある。

この場合、検討ないし分析の一つのヒントがある。それは、組織原則を異にする欧米先進諸国の「ネオ・コーポラティズム」の動きである。西欧の労働組合は職種別産業別組織であるため、企業内ないし事業所レベルの労使関係問題の処理には「工場委員会」のような別途の従業員代表組織が必要であった。とくに雇用調整への個別的対応においてそうであった。これが1980年代の経済環境の下での「雇用か賃金か」という企業、事業所レベルの選択となった。観方をかえれば「労使協調」（ネオ・コーポラティズム）の基礎である<sup>(29)</sup>。このように考えると、日本の企業別組合は初めから雇用調整に有効に対応する組織であり、運動の実績を積重ねてきたといえてよい。これを終身雇用制の維持に則していえば、雇用調整の過程で個々の労働者が、いくつかの選択肢と時間的余裕をもって対応できるルールと手続きを活用できることを意味する。また、年功賃金制に則していえば、賃上げ要求の中に定期昇給を最低限確保することによって企業内序列と賃金格差の保持は達せられるのである。

最後に、この3つのサブシステムの制度化の条件と相互規定関係を、包括的な「日本的」労使関係制度の構造と機能として要約図示する。

〔図解〕「日本的」労使関係制度の構造と機能



- (注) (1) 「年功序列的」労使関係とは日本の労使関係の包括的象徴的表現。サブシステムの1つとしての「年功賃金制」と区別される用語。
- (2) 「制度条件」とは個人への適用基準が明確にルール化されていること。したがって、その内容は「債務的」「規範的」条項に「手続的」規定を加えたもの。
- (3) 労使関係制度の当事者としては労・使・政(行政)の機能(労働市場政策・労組組合政策・情報提供など)の三者関係が前提。

補 ホワイトカラーの日米比較 (小池説)

終身雇用制・年功賃金制の論議に関連して避けて通ることのできない問題の一つは、日米の雇用・賃金慣行を「実力主義的」仮設で採上げた小池和男教授の一連の論説(以下、単に小池説)<sup>(80)</sup>である。氏の説は、そのテーマなり視角は異なるものの、一貫して「ホワイトカラーの日米比較」仮説にその基礎があるといってよい。これを敢えて一言で表現すれば、日本の方が「より競争的」、日本の方が「より実力主義的」とあるという点にある。この考え方については、氏のこれまでの労務管理・労働経済の分野での高い業績から、終身雇用や年功賃金の考え方についても学会・産業界に多くの支持がある。しかし一方では、比較の方法やデータの適否について可成り厳しい批判がある<sup>(81)</sup>。残念ながら紙幅の関係で、ここで小池説の全容を詳細にとりあげることはできないので、比較の方法論にしばってコメントすることとしたい。そのポイントは凡そ次の3つである。その1つは「熟練・技能」の概念とその指標、2つには、日米の比較対象をホワイトカラーに限定することの意味、そして3つには長期雇用における「貢献と報酬」の評価要素の普遍性という問題である。

第一に、「熟練」の概念は、西欧諸国の場合には「熟練」、「半熟練」、「不熟練」の該当職種とその取得条件が社会的・階層的に規定されているのであって、企業内の連続した程度の差の問題ではない。つまり職種概念によって熟練の範疇があるのであって、その逆ではない<sup>(82)</sup>。これに対

して小池説は、この熟練の代替指標を習熟・企業内訓練・応用職務代替の程度に求め、能力の変化を連続的かつ弾力的なものとする。しかし、米国の場合には、原則として年功的自動昇進はないか、また、あっても極めて局所的である。これに対して日本の場合には属人的能力なり資質を「規格化」することによって長期間に亘る自動昇進が可能であり合理的意味がある。そこにはまた、個人差なり能力伸長の差が当然に問題となる。要するに、両者は比較基準を異にしたものである。

第二は、日米比較を「ホワイトカラー」に限定することである。この場合、日本の場合には、身分制撤廃後の労職一本の管理基準としての雇用・賃金であるのに対して、米国の場合は、工員（blue collar）と職員（white collar）の語源と管理の二本建に重要な制度的差異がある。筆者の資料によれば、米国の鉄鋼や化学産業のような装置工業のように習熟より経験を重視する場合でさえ、工員層については運転補助職（helper）から独立運転工（operator）そして上級運転者（head operator）までの熟練対応の昇進期間は5年であり、職員層の場合は、学部卒の初任者から主任（この上はミドルマネジメント職となる）までの一般的昇進期間は10年となっている<sup>(33)</sup>。この期間限定的な5年なり10年が、35歳から45歳での管理・監督層を含めて月収45万円から50万円までの標準者の職能別モデル賃金として基準化されている日本に比べ、米国をより実力主義ないし個人差管理的とみるべきであろうか。

第三には、ホワイトカラーにとっての「貢献と報酬」の体系と個人の対応の問題である。これは雇用継続なり処遇に対する日米のホワイトカラーの「身の処し方」に対する制度的条件の差である。米国のホワイトカラーないし専門職にとっての雇用関係は、短期間の能力なり業績の差よりも、組織と個人の間の雇用継続か否かを決定する「貢献と報酬」の基準である。これがD・W・ベルチャーの「雇用交換」理論である<sup>(34)</sup>。この限りでは、米国の長期継続雇用者の雇用・賃金管理は収斂しつつあるとあってよい。そこでは貢献・報酬の評価要素は「将来期待」（仕事の満足感・挑戦性・信頼性・威信それに人間関係）における正負の要因など、より心理的・社会的・政治的な非経済要因を重視する複合的取引に傾斜している。問題はこれが、「個人契約」の前提に立った個人自らの雇用継続の選択基準であり、“生き残り”の実態なのである。事実、米国の知識集約企業を代表するIBM社にあっては、この貢献と報酬の体系なり基準には自ら合わぬと判断した者は、その時点で、退職・転職の途を選んでいるのである。

#### む す び：制度の「原点回帰」（過程将来像は長期包括視点で）

終身雇用・年功賃金を単なるイメージではなく、「制度」の成立・定着そして維持の歴史過程に則して「定義」するとき、視点・論点の岐路はつぎのように要約される。

現状認識についての「崩壊なり終焉」論と「不変なり存続」論、さらには制度の将来像につい

て視点・論点の差は、1つにはこれを制度と運用のどちらに重点をおいて判断するか<sup>(85)</sup>、2つには制度分析の対象を雇用・賃金・労働組合組織というサブシステムのそれぞれについて分離して把えるか、それとも三者一体の包括的システムの相互作用として把えるかによる。とくに将来像についての否定的見解と肯定的見解との差は、日本の労使関係制度を個人的契約社会とみるか、それとも集团的協調社会とみるかにある。この差は、現状を“移行の起点”とみるか“循環の運動”とみるかを決定的なものとする。

何れにせよ、終身雇用制も年功賃金制も、それが日本的労使関係制度の一環である限り、その将来像の予測には関係当事者である労・使・政の三者の制度政策形成に対する意識と行動の相互作用として景気循環時とは別に見守る必要がある。ここでの私見の展開は、制度条件としての終身雇用と年功賃金は歴史的にみて「職能別標準者」管理体系にあったことだけを再度確認するに止めて、当事者が終身雇用・年功賃金など日本型の雇用制度の将来をどうみているかを示す日銀論文と日経連報告の2つをあげておく<sup>(86)</sup>。観方をかえれば、これらの調査は、制度の機能を維持・回復するための“原点回帰”の運動と把えているようにもみえる。

「日本的」労使関係とりわけ終身雇用・年功賃金の是非なり存否をめぐる間歇的な反省と自己批判の姿勢は、恰も「一病息災」の人生に似て、案外、長寿の秘訣なのかも知れない。

\* \* \*

本稿は当初、論争の岐路なり盲点とこれを裏づける文献を箇条書き式に併記した、文字通りの研究ノートとして発表するつもりでいた。しかし、この問題を「制度」の形成過程として歴史的に跡づけて「定義」することとなると、サブシステムそれぞれについて文脈をつけて解釈することが必要となった。また、この制度確立の時期を考えると、占領期を含めて<sup>(87)</sup>これに続く昭和30年代(1955~1965年頃)の研究なりデータの検証が決定的に重要である<sup>(88)</sup>。にも拘らず、“再燃論争”にはこの関連資料が余りにも少なく、時に無視されているように思われた。こうして、この研究ノートは、期せずして「終身雇用・年功賃金」の制度形成史の検証の形をとることとなった。戦後も既に50年になろうとしている。このテーマに関するデータを統一的視点で整理することにもそれなりの意味があるろう。

#### 《脚注》

#### はじめに

- (1) この「日本的」という形容に対し、「日本型」あるいは単に「日本の」といった用い方があり、それぞれに含意をもつが、本稿では1) 1971年のOECD労働力社会問題委員会における対日国別検討報告書(「OECD対日労働報告書」(OECD, 労働省訳・編, 日本労働協会刊) 2) The Development

of Industrial Relations: some implications of Japanese experience (Paris OECD, 1977) の2つに倣ったものである。

## I. 「イメージ」形成の歴史的経過

- (2) J. T. Dunlop, *Industrial Relations Systems* 1958.
- (3) S. B. レヴィーン「日本の労使関係」(ダイヤモンド社, 1959年刊)  
S. B. レヴィーン「日本における労使関係研究に関する一つの考察」(「戦後・労使関係研究の成果と課題」日本労働協会雑誌, 創刊200号記念特集, 1975年11・12月合併号)所収。
- (4) OECD 対日労働報告書第1部結論の中「戦後における日本の雇用制度」(前掲)参照。なお、ここでは「1.生涯雇用」,「2.年功賃金制度」,「3.企業別組合主義」を“労使合意の雇用制度の純モデル”として,“制度の起源と原則”に続いて扱っている。
- (5) 津田眞澄著「労務管理」(ミネルヴァ書房, 1965年)および「日本の経営の擁護」(東洋経済新報社 1976)
- (6) 島田晴雄「年齢—賃金プロファイルの日米比較上・下」, (日本労働協会雑誌1975年7・8月号)
- (7) S. Takezawa, *Socio-Cultural Aspects of Management in Japan: Historical Development and New Challenges*, *International Labour Review*, Aug. 1966.  
孫田良平編著「年功賃金の歩みと未来—賃金体系100年史—(産業労働調査所, 1970年)
- (8) 「高卒理業員管理」—受入れ, 配置, 資格, 昇進, 賃金, 教育訓練, 人間関係, 組合対策(日本実業出版社刊, 昭和44年)
- (9) 日経連「職務給の研究」(昭和30年10月刊)
- (10) 文献研究「日本の労働問題」のうち3)賃金体系(神代和欣)参照(総合労働研究所刊, 昭和41年1月)
- (11) 日経連「当面する賃金問題解決の方向」のうち第2部「十条製紙の賃金合理化」(昭和28年9月刊)この中には, 当時この分野で先端的企業であった十条製紙の職能給が紹介されている。
- (12) 大河内一男編「日本労働組合論」〔東大社研報告〕有斐閣刊(昭和29年, および「戦後労働組合の実態」〔東大社研編〕日本評論社刊, 昭和25年3月)  
白井泰四郎「企業別組合」(中公新書, 1968年)
- (13) 間 宏「日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開—(お茶の水書房刊, 1978)  
なお, 日本の労使関係の特性を労務管理という実践の場として採上げたものとして, 中西洋「いわゆる『日本の労務管理』について(講座労働経済4「日本の労使関係」第4章)と日本労務学会編「日本の労務管理の新展望」(経営労働研究双書, 1978年)—とくに「文献解題」(中山三郎)参照。

## II. 「定義づけ」のための制度条件

- (14) 日本の労使関係ないし年功賃金制をめぐるこの時期の論争を代表するものとして次のものがある。
  - a) 隅谷三喜男「日本の労使関係の再検討」(上・下)—年功制の論理をめぐる—(日本労働協会雑誌, 1974年8・9月号)。
  - b) 舟橋尚道「内部労働市場と年功制論」—隅谷三喜男教授の見解をめぐる—(日本労働協会雑誌, 1975年3月号)。
  - c) 島田晴雄「年功制論と国際比較の方法」—隅谷・舟橋論争をめぐる—(日本労働協会雑誌, 1975年5月号)。
- (15) このような予定調和のメカニズムは, 一つの理念型であって後述の「年功賃金制」や「企業別組合」(または企業別組合主義)の成立要件についても同様である。つまり, その一つの要因が欠けても完全な機能は果たさないという含意をもつ。

なお, これらの問題を, その実践の場である労務管理の面から採上げたものとして, 日本労務学会

編「日本の労務管理の新展望」（中央経済社、1978年）の中の“文献解題”（中山三郎）をあげておく。

- (16) この定年制が途中退職や自己都合に比し極めて有利な退職金の支給を条件としていること、また、定年々齢は制度化の時点で「55歳」が一般的であったこと。1950～1952の平均寿命は59.57歳。
- (17) 楠田丘著「職種別職能給（職能資格別賃金）導入の手引」（産業労働調査所、1970年9月）。
- なお、職能等級制度（または職能資格制度）の型については日本労働経済新聞の調べで次の5つの代表型がある。
- 1) 職群をもたないもの：全従業員を一本等級で格づけるもの、合計9級。
  - 2) 階層的な職業区分をもつもの：一般・判定・熟練指導の3階層をそれぞれ3級に区分、その上に管理・専門職を上・中・初級の2本建に区分するもの、合計12級。
  - 3) 職群制をとり入れたもの：生産・技術・一般職を3本建にそれぞれ6級に分け、その上に管理・専門職2本建を3等級に区分、合計9級。
  - 4) 資格呼称をもったもの：生産・技術・一般を2本建に合計6階級。
  - 5) 役職名称を資格につけたもの一貫して職員3級から部長まで9階級。
- 拙稿「新訂・管理職の賃金決定」（日本生産性本部1972年、80年刊）参照。
- (18) 日本労働協会編「配置転換をめぐる労使関係」および拙稿「合理化と雇用調整（第1章）参照」（1976年刊）。
- (19) 企業の雇用調整を機会に、労働者個人は、「生涯雇用」、「長期雇用」の途を、自己の年齢、職種、組織上の位置さらには地域家庭状況を考えて対応し、その有利な条件を労使の努力で設定するという意識がある。これには、政府なり行政の積極的労働市場政策による指導・援助がその背景幕として寄与している。
- (20) 前掲「配置転換をめぐる労使関係」（第4章「判例を通してみた配転手続き」松田俊彦）参照。
- (21) 同上、（第3章「配置転換と労働者一事前協議制の論理」岡本秀昭）参照。
- なお、労働法の立場からの渡辺章「労働契約法制の課題」（日本労働研究雑誌、1993年11月）は制度化の実態について詳述している。
- (22) 合化労連の「個別賃金」要求、鉄鋼労連の賃上げ基準としての「標準労働者」に代表される。
- (23) 日経連編「主要企業昇給規則の実例」（日経連1957年刊）および「昇給制度—その理論と実証的考察」（1954年）は、当時「職種職務給体系移行下の」新しい賃金制度と定期昇給の在り方を扱ったものの。
- (24) 労働省の公式統計の一つである「賃金構造基本統計調査」には、学歴別・年齢（階層）・勤続年数（階層）を組合せた「特定条件別にみた賃金格差」があるが、これを“モデル賃金”の形で中労委は昭和27年から扱っている。この他、昭和30年半ばからは商工会議所、関経協それに産業労働調査部、労務行政研究所などがこれを“標準者賃金”ないし“モデル賃金”として独自に実施するようになった。
- 「労働統計40年史」（労働省大臣官房政策調査課編、1988年）とくに、第1章労働統計行政の変遷、第1章第2節「戦後40年の労働統計」の項参照。
- (25) 大河内一男「給与の理想」（中央労働学園「給与体系の研究」1947）および角田豊「米国の給与体系概観」（全、資料2.所収）。
- (26) 古林喜楽「賃金形態論」（森山書店、1953年刊）。
- (27) 昭和24年の初めの「労働白書」（上・下期）の他、例えば
- a) 労働省労働統計調査部編「諸外国の賃金決定事情」労働法令協会1959年刊）および「職務・職能給導入の実際」（電線工業経営者連盟刊、1965年）。
  - b) 是佐忠男「職務・職能給制度」（労働法令協会、1967年刊）。
  - c) 辻英雄「賃金構造」（労務行政研、1955年）は「職種別等賃金実態調査」や「個人別賃金調査」

を多角的に解説したもの。

- d) 諸手当の理論と実際(労働法令協会編, 1954年刊), 本著は賃金制度における労働省基準局給与課および人事院給与課のスタッフと民間企業の調査マンとの協同によるもの。
- (28) OECDの前掲2つの報告書並びにASEAN発展途上国の評価, 例えば「日本に何を学ぶか」(勁草書房, 1987年刊)。
- (29) 舟橋尚道著「経済環境と労使関係」(法政大学出版局, 1992年刊)。拙稿, 上記に対する「書評と紹介」(大原社研雑誌, 1993年8月)参照。

#### 補 ホワイトカラーの日米比較

- (30) 「小池説」に関してはここでは, 日本経済新聞「やさしい経済学」に連載された「雇用慣行への誤解」(1993年12月2日)および「アメリカのホワイトカラー」(東洋経済新聞社, 1993年4月刊)のみをあげておく。
- (31) 例えば, 野村正実「日本における『熟練』論の流れ—小池理論はなぜひろまったか」(大原社会問題研究所雑誌 No. 416, 1993年7月)およびJ. ヨング「書評・小池和男著『アメリカのホワイトカラー』—日本とどちらがより実力主義か」(日本労働研究雑誌, 1993年11月号)参照。なお, 野村論文に関しては小池氏の反論(日本労働研究雑誌, 1993年7月)がある。
- (32) G. Routh, *Occupation and Pay in Great Britain 1906-60*, Cambridge University Press, 1965.
- (33) 総合化学工業労使関係視察団報告書「米欧労使関係—日本との比較でみた—」日本生産性本部(非売品, 1962年刊)。
- (34) D. W. Belcher, *Compensation Administration*, 1956.  
拙稿「管理職の賃金決定—貢献と報酬—」(日本生産性本部, 1976年刊)参照。

#### む す び

- (35) 高梨昌「日本的雇用慣行崩れず」(日経新聞「経済教室」93・6・16)並びに清家篤「中高年の雇用不安」(日経新聞「やさしい経済学」(1994年1月22~28日)は, とともに, 現下の雇用調整の動きは, 長期的な雇用制度とは別のものとする立場をとっている。
- (36) 日銀「日本の雇用制度」に関する論文(1994年2月16日)。  
関東経営者協会「経営環境の変化と人事処遇制度の方向」(1993年10月1日発表)。
- (37) 拙稿「占領・復興期」の社会政策(社会政策叢書第14集「戦後社会政策の軌跡」啓文社, 1990年10月)。
- (38) 「日経連10年の歩み」および「日経連の歩み」—昭和33年4月~38年3月—の年表は時代背景を知る上で極めて重要かつ便利な資料である。
- \* 資料の発行, 発表年は原則として当該書・雑誌の奥付け表示による。