

# 日本の雇用関係とその課題

同志社大学名誉教授 石田 光男

本誌編集者から、これまでの私の勉強を踏まえて「新たな労使関係や『新しい日常』における働き方の展望」など、「労働の未来を考える上でのヒント」を書くようにとのご依頼であった。私は、年来、政策提案を避けてきたが(石田・篠原 2014: 278-179)、「これまでの勉強を踏まえて」という部分に誘われて、ご依頼をお受けした。勉強の歩みのほうに力点があつて、肝心の「労働の未来」はメモ風の示唆になつてしまったがご容赦願いたい。

そんな折、1979年、イギリス鉄鋼公社(BSC=British Steel Cooperation)の調査の機会に恵まれた。

BSC…紙幅の関係で賃金表はお示しできないのが残念であるが、(製鉄、製鋼、圧延)の各工場の労働者の賃金は、「一つのジョブ(持ち場)」に「一つの時間賃率」が設定され、工場内の職場(炉前職場や造塊職場等)毎に、例えば炉前職場であれば、「ノロかき方」↓「銑鉄受払方」↓「炉前三番手」↓「同二番手」↓「同一番手」↓「炉前組長」という、「先任権協定」に基づく「昇進ライン」とジョブ毎の時間賃率が労働組合(ISTC)支部と製鋼工場長との団体交渉によって協定化されている。

各ジョブへの配置は「先任権協定」に基づいているため、工場経営者は介入できない。「先任権協定」に基づく「昇進ライン」通りに「昇進」することを望まない労働者もいる。慣れない仕事になることを嫌ったり、日勤だけで済む現在の仕事を選好する場合があつたりするからである。この昇進拒否の承認は支部集会での議決が必要である。(戸塚他 1988)

## I 日本という国

大学院を終えてしばらく、私の最大の悩みは「日本の労働」はどのような視点から接近したら「わかるようになるのか」であつた。読むべき本はたくさんあるが読めばその悩みが解消するわけではない。

ではイギリス全土の鉄鋼以外の労働者の賃金はどうなつているのか。1986-87年の在外研究の期間、100社近くの企業を訪ねた。鉄鋼産業のような「先任権協定」に基づく「昇進ライン」の事例は例外である。労働者の通常の賃金制度は「一つのジョブ」に「一つの賃率」(以下 a rate for the job と表記)である。その最も整った典型が英国ジャガアの賃金である。(石田 1990)

英国ジャガアの賃金表…次ページの図表1は英国ジャガアの経営者以外の賃金表である。労働者は5つの等級と等級に「一つの賃率」(表では週給)である。57の「ベンチマーク・ジョブ」を5等級に区分し、他のすべての「ジョブ」(数は不明)は「ベンチマーク・ジョブ」の等級区分に準拠して5つの等級に区分される。人事考課はない(スタッフにはある)。グレード1のクラフトマンは、機械産業の訓練ボードが発給する「クラフト資格」を保持してはなくてはならない。一般にグレード間の「昇等級」は想定されていない。



図表1 ジャガー自動車会社の賃金表

(1) 現場労働者(日勤シフト、週39時間の場合) 1987年 週給・ポンド

Grade		
1	184.25	クラブツマン
2	172.95	半熟練工
3	170.50	半熟練工
4	160.45	半熟練工
5	150.20	不熟練工

(2) スタッフ(週39時間の場合) 1987年 週給・ポンド

Grade	最低	自動昇給上限	最高
ET/CCA/WSG 1	11.563	14.212	18.456
ET/CCA/WSG 2	10.547	12.448	15.753
ET/CCA/WSG 3	9.591	11.104	13.552
ET/CCA 4	8.249	9.188	11.065
ET/CCA 5	7.558	8.285	9.791
CCA 6	7.047	7.702	8.965
CCA 7	6.685	7.235	8.304

ETはエンジニア、CCAは事務職員、WSGは現場監督者

このような簡潔ではあるがインセンティブ機能のまったくない賃金制度は、意外なことに、60年代から70年代までの混乱に満ちた「出来高賃金制度」(piece work)の克服の結果、労働争議を乗り越えて経営が「勝ち取った」賃金制度である。この「出来高賃金制度」の詳細は一書の執筆を要するほど長いドラマになるが、かいつまんでいえば、職場ごとの、基準時間÷実際時間×「能率」という算式の下で、基準時間を「緩めて」「能率を「上げて」職場労働者の

出来高賃金を上げるために、職場委員(shop steward)と職長もしくは時間評定員(rate fixer)との断続的職場交渉を呼ぶ賃金制度であった(Brown, 1973)。「出来高賃金制度」を廃止し図表1のような a rate for the job を獲得するために経営者はどれほど苦労したことか(戸塚他1987)。

**英国の基本給の総合的理**

解…上の記述を基本給の全体像として示せばこうなる。①60年代から70年代の基本給は、圧倒的比重(6割から7割)が「出来高賃金」であり、時間賃金の基本である a rate for the job の比重は低く、かつ等級区分がなされないいわば「裸のまま」の各「ジョブ」に「一つの賃率」が設定されていた。②80年代の基本給は、図表1に示したように各「ジョブ」が等級区分され、等級ごとの「一つの賃率」が設定されるようになった。他方、職場交渉に委ねられていた「出来高賃金」は廃止され、企業収益とリンクした「業績給」(比重は2割程度か)に転換され職場交渉の余地はなくなった。

**英国経営者の賃金思想: a rate**

for the job という賃金思想の根本は何か。シェフィールド近郊の窯業の工場の人事マネジャーの説明はこうだった。「我が国の労使関係の背景として、人はまあみんなが認めるような水準でもって仕事をするのだという前提で考えられ、そこでは優秀さなどの余地はないものと考えられている。職務はそうした水準にみあったものとして設定される。そしてそうした職務に対して支払うということになります。これが科学的経営管理というものです。」(石田1990:122)また、パーキンソンのエンジン工場の人事部長は人事考課のない基本給についてこう言う。「伝統的に人々は自分の労働を時間あたりいくらという形で売ってきたので、個々の労働者に査定の入った賃金を支払ってこなかったわけです。」どうして個々人に着目しないのかという問いに対しては、「製造業という環境では個人の努力はチームとしてでなければ無意味だからです。一人の労働者がアッセンブリラインで2倍速く働いても意味がないでしょう。」そのチームについてはこう言う。「この国では昔から物事の改善に向けて努力を続けさせるためには、このイギリスでは金を払う必要があります。自律的な協

業集団を作り、この集団に対し例えば経費節約の3分の1をこの集団に戻す」というような「金銭的刺激」(147)が必要だという。

**日本という国**…冒頭に研究上の悩みを述べたが、英国を、奇異なものとしてではなく労働力の取引の自然な姿として、「よくわかる」と、日本の雇用関係は、取引が売買として露呈することを如何に「秘め事」として隠しているか」という視点からの解説によってしかその全貌は描けないのではないかと考えるに至った。

無論、日英の違いは教育制度や技能養成制度の相違に基づく労働市場の相違等の歴史的、環境的要因は無視できない。だが、ここが重要な分岐点であるが、環境や歴史は、いくらか勉強しても終わりのない旅になるが、それらは結局のところ、職場での「仕事と報酬のルール」に具体化せざるを得ないものであることを見抜くことである。具体化した「仕事と報酬のルール」という集約点を持つことにより、一方では、広漠とした「環境や歴史」の現実的で具体的な「職場での意味」の解説が可能となり、他方では働く労使の人々の規範・通念・思想の読解が可能になる。そうした視点を持ち続けた日本

図表2 1960年代後半～1990年代中葉の賃金表のイメージ

職能等級	理論モデル年数	下限～(昇給)～上限
M-9	—	217,200～(4,700)～273,600
8	6	169,000～(4,700)～225,400
7	5	125,500～(4,700)～172,500
S-6	5	85,900～(4,100)～126,900
5	4	64,700～(3,500)～92,700
4	3	50,300～(3,000)～68,300
J-3	3	37,400～(2,500)～52,400
2	2	29,800～(2,000)～37,800
1	2	23,000～(1,600)～29,400

図表3 1960年代後半～1990年代中葉の昇給表のイメージ

	S	A	B	C	D
M-9	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
8	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
7	5,700	5,200	4,700	4,200	3,700
S-6	5,100	4,600	4,100	3,600	3,100
5	4,300	3,900	3,500	3,100	2,700
4	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400
J-3	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	2,400	2,200	2,000	1,800	1,600
1	2,000	1,800	1,600	1,400	1,200

## II 別世界の国II日本

「職場を単に賃金を得る場所としてはほとんど見えない人たちは19生の意義を見出す場所と見ていた」(Gordon, 1988: 40)。

の観察者は、大戦直後の労使関係の混乱の中の日本の労働者を、イデオロギーの左右の相違に関わらず、次のような人々であったと描くことができた。「彼らは英米の多くの労働者たちのように冷めた目で職場を単に賃金を得る場所としてはほとんど見えない人々であった。彼らはむしろ職場を永続的な共同体であり人生の意義を見出す場所と見ていた」

50年代後半から今日まで、どのような仕事と報酬のルールの下で働いたのか。

「仕事と報酬のルール」の解説は、①1960年代後半から80年代後半までの「能力主義管理」、②90年代以降から今日に至るまでの「成果主義」の解説が焦点になる。この解説は、取引が売買として露呈することを如何に「秘め事」として隠ぺいするか」の解説になる。

能力主義管理…この時期の賃金表の典型例は楠田丘が示したテキストとしての職能給によく表現されている。図表2と3がそれである。(楠田・

平井1986)

この賃金の詳細は省くが、要点は、英国との根本的相違である。第一に、従業員一人一人の職能給は①人事考課の結果と、②年々の昇給額の積み上げ方式であること(図表3)に起因し、一人一人の勤続年数によって決まる。英国の賃金決定が「Rate for the job」であり、仕事基準であるのに対して、日本の賃金決定は一人一人の人事考課結果と勤続年数に応じた人基準である。第二に、雇用関係は、英国の労働者間の「平等主義」と、それを根拠にした労使間の「対立的取引関係」に対して、日本の労働者間競争「競争主義」と、労使の階層的統合に基づく「労使協力関係」というコントラストである。

赤裸々な職場での取引関係の排除に苦勞し、排除した後も人事考課の導入をあれほどまでに恐れた英国経営の困難や苦澁から、かくも隔絶した日本の「仕事と報酬のルール」は、いかなる「仕事と賃金の取引」を秘めていたかの問いは実は難問である。この時代のルールが「能力主義管理」と言う名の経営「管理」の下にあったことが難問であることを象徴している。この点はⅢ節で考えた

成果主義…90年代中葉以降の成果

主義は「報酬のルール」に着目して、能力主義と比較すれば、図表4のようになり、①社員等級は「職能資格等級」から「役割等級」へ、②基本給は「年齢給+職能給」から「役割給」へ、③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」へと変化した。(石田・樋口2009)

図表4 能力主義と成果主義の比較

	1980年代	2000年代
コンセプト	職務遂行能力	役割
社員等級	職能資格等級	役割等級
基本給	年齢給+職能給	役割給
人事考課	能力考課+情意考課+業績考課	コンピテンシー評価+成果評価

変化の要点は、第一に、基本給の昇給方式が「ゾーン別昇給」制度に変化し、年功的昇給を可能な限り抑制したことである。図表5のように等級毎に等級内の過年度の基本給額をゾーンに区別し、高賃金ゾーンには厳しい、低賃金ゾーンには寛大な昇給を可能にして、年功的昇給を

抑制する方式になった。先の図表3との相違を確認していただきたい。第二に、報酬管理の基本コンセプトは職務遂行能力から役割に変化し、社員等級が役割等級に変化し、能力主義時代の社員等級数が大幅に削減されこの面でも年功的賃金上昇が抑制されたことである。第三にその役割等級の役割は、事業計画のPDC AのPの重要性(レベル、影響度等)の序列となったことである。

### Ⅲ 労働力取引の様式

ここでは、雇用関係と言わずに取引という言葉を使ったのは、前述の宿題を引きずってきたからである。間違いを恐れずに宿題に対する解

答を要約したのが図表6である。IとIIでは報酬管理の日英の相違に着目してきたが、取引と言う以上、仕事⇄賃金という交換であるから、仕事⇄の相違を取り上げて比較しなくてはならない。欧米の取引は、仕事(静態的課業)⇄賃金(仕事基準)⇄Rate for the job)⇄集团的取引と要約でき、日本の取引は、仕事(動態的課業)⇄賃金(人基準)⇄人事考課)⇄個別的取引と要約できようか。

静態的課業と動態的課業について分かりやすく図示したのが図表7である。モデル日本とモデル欧米に注目していただきたい。図中の「仕事のガバナンス」はPDC Aが従業員などの階層まで浸透しているからである。日本は浸透が深く、欧米は経営層だけでPDC Aが回され、その浸透が浅い。他方「労働アーキテクチャー」はPDC Aの浸透度の相違に応じて各階層の労働がどのように

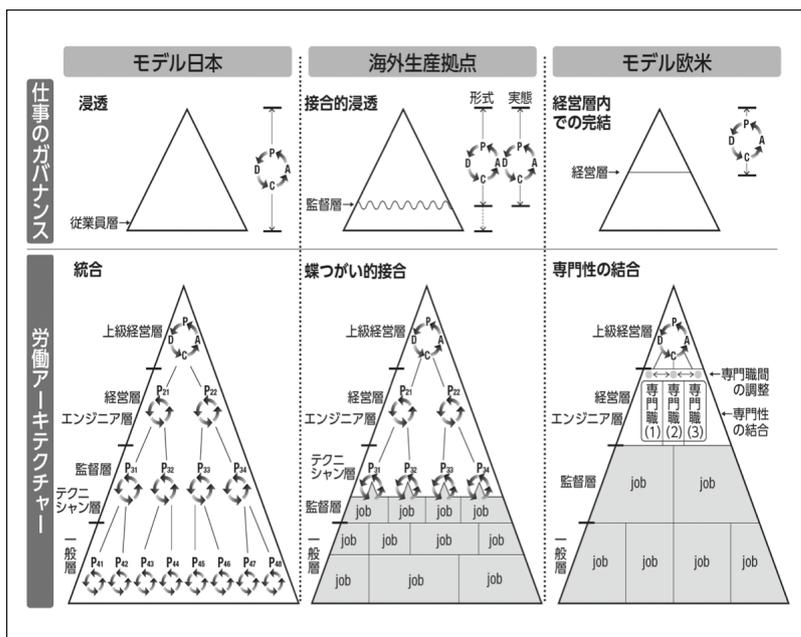
図表5 ゾーン別昇給表の例

等級	ゾーン	考課 S	考課 A	考課 B	考課 C	考課 D
J1						
J2				(省略)		
J3	36ステップ ○○円 25ステップ ××円	+2 ステップ	+1 ステップ	0	-1 ステップ	-2 ステップ
	24ステップ □□円 ←ポリシー金額 13ステップ △△円	+3 ステップ	+2 ステップ	+1 ステップ	0	-1 ステップ
	12ステップ ◇◇円 1ステップ ▼▼円	+4 ステップ	+3 ステップ	+2 ステップ	+1 ステップ	0
J4				(省略)		
J5				(省略)		

図表6 仕事管理・報酬管理・雇用関係の欧米と日本の比較

	課業設定 (仕事管理)	合意基準 (報酬管理)	取引様式 (雇用関係)
欧米	静態的課業設定	仕事(含職業資格)基準	集团的取引 (静態的課業の維持と一律賃金の交渉。追加的課業への追加的賃金交渉)
日本	動態的課業設定	人基準	個別的取引(人事考課)が中心。枠組みは集团的取引。

図表7 仕事管理と組織内分業



編成されているかを示している。日本はPDCAの上層から下層までの連結的カスケードによって統合されており、欧米は、監督層と一般層はジョブの結合、経営層は専門職の結合により連結されている。ただし、経営層のPDCAは各専門職の長によって連結されているに過ぎない(青木2011:58-62)。欧米はあ

らかじめ決まった課業⇨静態的課業を遂行することになり賃金は仕事基準になる。他方、日本は一般層であってもPDCAのPを達成するために必要な課業⇨動態的な課業の遂行が求められ、賃金は人を基準にせざるを得ない。

取引様式は、欧米のジョブおよび専門職にあつては、「仕事の内容、範囲、レベル」が教育訓練と結びついた資格制度によって企業を超えた社会的規範として安定的に承認されている。このため、①有資格のジョブ(例えばクラフツマン)および専門職の従事者は、企業横断的な職種別労働市場を背景として、②クラフツマンと資格のない生産労働者からなる現場で働く一般層は、人事考課のない集団性⇨団結力を根拠にして、③集団的取引⇨関係になる。この「集団的取引」が一般層において対立的になるのは労働側の「静態的

課業の維持」と経営側の「追加的課業の押し込み」の争いとなるからである。人事考課のある専門職の場合には転職を武器として「目標面接の場」が「賃金競争」(石田・樋口2009 p.120)に傾きやすい。

他方日本は、ジョブや専門職の防波堤がないため「仕事の内容、範囲、レベル」はPDCAの要請によって規定される。そうした要請に対する合意の条件の確保(雇用の維持と昇給、昇格、昇進による処遇の改善)が日本の取引であるが、人事賃金制度や人事考課制度の「枠組み」は労働組合のある企業では労使協議の対象になるけれど、その場合であつても、個々人の賃金は「仕事ぶり」に応じて考課される。この場合の取引の場は「目標面接」という上司と部下のコミュニケーションの場になる。コミュニケーションはより高い目標への説得と了解を旨としており、このような「取引」を私は「取引なき取引」と呼んできた。

#### IV 「働き方改革」への示唆

私が述べてきたことは「日本の雇用関係の分かり方」を述べたに過ぎない。「それで？」という声が聞こえてきそうである。私の本心は「あなたの分かり方は私とどう違うのか

をもっと論じたい」という気持ちだが本音であるが、私なりの「政策論」をメモ風に書き留めたい。

「働き方改革」の内容と新しさ…

①「改革」の内容には表裏がある。表面の内容は法の介入による「長時間労働の是正」と「正規と非正規の社員」の賃金格差の是正である。

だが、その裏面には従来の労使自治への社会的不信が貼りついている。

この不信とは企業別労使関係の下で(⇨労使自治の下で)戦後構築されてきた「雇用に関するルール」が「働き過ぎ」や「不平等」の社会的な弊害を生んでいるのではないかという不信である。

②「改革」の新しさは、第一に、この不信が、日本の戦後の達成である「取引なき取引」の改革を直接の問題にする「新しさ」である。第二に、「改革」の社会的原動力が、「脱イデオロギー」であることである。女性や高齢者が無理なく働ける「雇用ルール」の要求には戦後日本の「改革」につきまといていた「イデオロギー」の香りはなく、生活や身体ニーズに発しているだけに反駁しうる性格のものではないという「新しさ」がある。

「働き方改革」の困難…避けがたき「改革」にもかかわらず、「取引

なき取引」の「改革」はPDCAに規律された仕事の遂行にあつての「頑張り」が報われる報酬のルール、「高い努力水準と生真面目な労働倫理」を毀損するのではないか、そもそも、「企業の事業計画の達成に困難をきたす」のではないかという困難が伴う。

課題解決に向けた視点と留意点…

①「改革」は日本の企業社会にあつて、普通の人々が普通に働いて普通に生活できる働き方の実現である。②「課題」は企業業績と両立する雇用ルールの形成である。③そのルール形成の具体化にあつて留意すべきは、(ア)生活の重視⇨仕事と賃金のルールの再編は、労働の違いのみならず生活への犠牲の程度を反映したルール形成、(イ)多様性と企業競争力との調和、(ウ)労使コミュニケーションの活性化、(エ)労・労コミュニケーションの活性化の四点である。

労使関係の課題…①課題の要約。

「労働支出⇨賃金」の取引が「取引なき取引」であつたものを、日本企業の競争力の骨格である労働支出のガバナンス機構(⇨PDCA)を毀損せずに、「取引」をして「合意」に至るという手続を制度的に組み込んだ労使関係の構築ができるかどうか

図表8 制度の素朴なたたき台

雇用区分	正規				非正規	処遇反映
	役割等級 (PDCAのPの重要性)					
第一次元 =同一労働	社員等級	P1	P2	P3	PDCA なし	⇒正規には社員等級に応じた基本給と賞与。 非正規には時間給のみ。
第二次元 =多様性 =生活の犠牲	労働時間	WH1 (Exempt)		⇒みなし手当/役職手当		
		WH2 (Overtime)		⇒残業手当		
		WH3 (所定労働時間)				
		WH4 (短時間)		⇒時間比例の基本給		
	勤務地	M1 (世界・国内)		⇒勤務地手当		
		M2 (国内)		⇒勤務地手当		
		M3 (地域)				
		M4 (自宅)				

である。  
②制度の素朴なたたき台。第一に、労働支出の識別を、(ア)「同一労働」を識別する次元と、(イ)「生活を犠牲にする程度」を識別する次元の二つに区分する。第二に、生活を犠牲にする程度の識別に取り上げるべき

項目は、労働時間と勤務地(転勤の自由度)である。労働時間は所定労働時間で勤務する選択肢と所定労働時間以下の短時間で勤務する選択肢を設ける。また、勤務地は、自宅からの通勤圏に限る選択肢を設ける。こうした選択肢なしには、非正規従業員の正規化の受け皿は用意できない。  
以上をまとめると図表8のようになりうか。  
賃金は次のように整理される。  
(ア) 正規社員の基本給はPDCAのPのレベルに応じた役割給になる。非正規社員の賃金は市場賃金のままである。(P4は、呼称は非正規でありながら実態はPDCAに基づく仕事をしている人々の「正規化の受け皿」になる。)(イ) 労働時間の制約の4区分に応じて、WH1 (Exempt)は、見なしの残業手当、もしくはは役職手当、WH2 (Overtime)は従来どおりの残業手当、WH4 (短時間)は所定労働時間に対する短時間の比率に比例して減額された基本給が支払われ、賞与も同様の措置がとられる。(ウ) 勤務地の制約 (Malleability) の制約)の4区分に応じて、M1 (世界・国内)とM2 (国

内)には、移動先の勤務地に就いて勤務地手当が支給される。図示したように、M3 (地域)は上位の社員等級には選択肢が閉ざされ、M4 (自宅)は、中位・下位の社員等級に限定される。

③必要な前提。(ア) 期首の目標面接シートに、チャレンジ目標のみならず、本人が労働時間と勤務地を記入する欄を設け自主申告する。  
(イ) 労働時間の部門での集計が所要の労働時間総量に満たない場合は、対応策を労使協議会での協議に委ねる。対応策には、各自の労働時間選択の調整のための再度の話し合い、追加的採用(正規と非正規)等が含まれる。労働時間と勤務地の限定は企業の事業計画に影響を与える。その影響を織り込んだ事業計画でなくてはならない。(ウ) この制約下で企業業績をいかに確保するかという根本的課題は、PDCAというガバナンス機構に正対した労使協議制度の内実の強化と運用の活性化が必要となる。(エ) この方向への漸進的改革プログラムを労使が決断できるかどうか。

参考文献

青木昌彦(2011)『コーポレーションの進化多様性』NTT出版  
石田光男 1990『賃金の社会科学』中央経済社  
石田光男・樋口純平 2009『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房  
石田光男・篠原健一 2014『GMの経験』中央経済社  
楠田丘・平井征雄(1986)『人事スタッフを推進する職能資格制度』中央経済社  
戸塚秀夫・兵藤釧・菊池光造・石田光男 1987『現代イギリスの労使関係(上)』東京大学出版会  
戸塚秀夫・兵藤釧・菊池光造・石田光男 1988『現代イギリスの労使関係(下)』東京大学出版会  
Brown, William. 1973. Piecework Bargaining. Heinemann.  
Gordon, Andrew. 1998. The Wages of Affluence. Harvard University Press.

石田光男 いしだ・みつお

1949年生まれ。  
1978年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。  
1978年同志社大学文学部助手。  
1990年同教授。  
1993年博士(経済学)(東京大学)。  
2005年社会学部教授。  
2020年退職。現在同志社大学名誉教授。  
国際産業関係研究所所長。