

〔論 説〕

日本型賃金をいかに把握すべきか 一年功賃金・所属型賃金・企業規模別賃金

池 内 秀 己

要 旨

日本型賃金を年功賃金と把握する従来の考えに対して、晴山俊雄教授は賃金を企業内人間関係（より適切には、企業と従業員の社会的関係）の表現と捉え、日本型賃金の特質を所属型賃金として理解すべきであると主張した。だが、晴山教授の見解は基本的には評価できるが、重要な点において、そのまま認めることが出来ない。

日本型賃金を年功賃金ではなく所属型賃金と把握することは是認できる。わが国企業の行動の独自性や戦略の特徴も、企業そのものの所属型の性格と無縁ではない。しかし、晴山教授の主張においては、所属型賃金の具体的な内容が明らかではなく、従ってまた、所属型賃金が具現しているはずの企業と従業員の社会的関係も十分には語られていないのである。

本稿では、欧米の契約型賃金＝産業別・職種別の企業横断賃率に対して、わが国の所属型賃金の内容を会社の繁栄度により支払われる企業規模別賃金と捉えた上で、新規学卒一括採用と企業規模別賃金が、日本企業に所属型の運命共同体的な性格を与えていることを論じたい。わが国独自の日本型人事システムも、こうした企業の所属型的な性格の上に成り立っているのである。

1. 問題の所在

2005年9月、日本経営学会第79回大会が『日本型経営の動向と課題』を統一論題として開催され、『日本型経営の実態分析』をテーマとするシンポジウムにおいては、「賃金管理から見た日本的経営—その動向と課題」（晴山俊雄教授）、「バブル崩壊後における日本的生産システムの特徴とその課題—セル生産方式を中心として—」（那須野公人教授）、「デジタル家電産業と日本的ビジネスモデルの追求」（鈴木良始教授）の三報告がなされた⁽¹⁾。

晴山報告は、賃金の観点から、日本企業と従業員の社会的関係の特殊性に言及するものであった。これに対して、那須野報告はバブル崩壊後の日本型生産システムを代表するセル生産方式に焦点をあて、その形成過程と特質、及び現代的課題についての分析であった。また、藤井報告は、松下電器の動向を中心に、時間軸の競争戦略という視角からその戦略の特徴を考察するものであった。那須野報告は生産システム、藤井報告は経営戦略に関する日本的経営の実態分析であり、いずれも日本企業の最近の動向を知る上で興味深い。

だが、日本的経営論の観点からは、新たな生産システムや経営戦略の内容もさることながら、システムを変える、あるいは新たなシステムを作るという時、その背景にあるものは何かに、われわれは関心を持たざるを得ない。システムの変化のあり方・方向には、欧米とは違う日本的経営の特質があるのではないか。那須野報告のボルボのシステムとは何処が違うのか。あるいは、時間軸の競争戦略が日本的ビジネスモデルなら、欧米型ないしアメリカ型のビジネスモデルとは何か。日本企業は、何故、日本型ビジネスモデルといわれる戦略を選択するのか。これを問うのが日本的経営論である。

本稿は、晴山報告を検討することにより、日本的経営とは何か、その性格・構造はいかなるものかを確認する手がかりとしたい。

晴山報告の主張は、次のように要約される。わが国の賃金は「年功賃金」と表現され、欧米の職務賃金（職務給）と比較して特殊であるとされてきた。だが、年功賃金という把握では、日本の賃金の本質的意義を理解する上で限界がある。わが国では、賃金は労働力の対価という通常の規定を超えて、企業内人間関係の物的表現であり、企業と従業員の社会的関係の特殊性を具現するものである。日本では賃金は、欧米の契約型賃金に対して、所属型賃金と捉えるべきである。以上である。

われわれは、晴山報告の意義を基本的には評価しながらも、重要な点において、そのまま認めることが出来ない。日本企業の賃金を年功給ではなく、所属型の性格を持つものとして把握することは是認できる。そして、日本的経営の所属型としての性格は、那須野報告・鈴木報告の問題とする日本的な生産システムの形成や戦略の選択において、看過し得ないものである。だが、晴山報告においては所属型賃金の内容が明らかではないし、従ってまた、所属型賃金が具現しているはずの企業と従業員の社会的関係も十分には語られていない。

それでは、所属型賃金とは具体的にはいかなるものと把握すべきか。契約型賃金ではなく、所属型賃金を従業員に支払う日本企業は、いかなる性格と構造を持った経営体と理解すべきか。本稿では、日本企業における賃金を「企業規模別賃金」と捉えることにより、日本的経営とは何かを積極的に論じていきたい。

2. 年功賃金論の問題点

晴山報告も、私も、年功賃金では、日本の賃金の本質的意義を論じることは出来ないという点は同じである（但し、その先の議論は異なる）。それでは、年功賃金とは何か。晴山報告によりながら述べてみよう。

「経営諸制度の中でも賃金制度は、比較的多様な個性的文化の規定を受ける部分の1つであり、国別の文化的背景を持った独特な・特殊な側面を持つところである。欧米と比較してこのことは、特にわが国の賃金に当てはまる。わが国の賃金は、周知のように『年功賃金』として規定され認識されてき、その特徴は、次のような有名な定義に示されている。

『年功賃金とは、賃金が仕事に対応することから離れ、終身雇用（停年まで）と生活保障賃金が設定され、労働能率は昇進競争の人事考課において上司並びに企業に対する忠誠度合いに重点を置くことによって、不特定の労働量と忠勤的精神態度を抽出するものである。』（藤田若雄）

その短い定義は、年功賃金が賃金としてもっとも効率的に機能している点をシステムとして描いていると思われる。多分もっとも効率的であったときの年功賃金の特徴とは、このようなものであったろうからである。『労働能率』『昇進競争』『不特定の労働量』『忠勤的労働態度』、これらの要素はどれをとっても管理上効率性を結果するだろう。これらは、働き者の日本人のイメージを彷彿とさせる。しかもそれが、賃金が仕事に対応していないからこそ可能であった。この機能的効率的であったときの年功賃金こそが、わが国の高度経済成長を可能にさせた一つの要因であったろう⁽²⁾

こうした年功賃金は、周知のごとく、終身雇用や企業別労働組合と並んで、長らく日本的経営の三種の神器、あるいは三本柱として論じられてきたものである。後に述べるように、本稿では「日本的経営の特徴＝終身雇用・年功制・企業別労働組合」という把握はとらない。だが、多くの場合、終身雇用・年功制が日本的経営を論じる際の前提とされてきたことは事実である。

日本的経営論の展開は、日本的経営そのものの評価の変遷と軌を一にしている。日本的経営は、それ自体が当初から注目され、その独自性が積極的に論じられてきたわけではない。戦後の日本は経営の民主化・近代化を合言葉に欧米の経営技術の導入に努めたが、その時、学者は欧米、とりわけアメリカの理論を学び、それにより日本の社会・経済・経営を分析し、民主化・近代化の方向を展望した。民主的・近代的・先進的・典型的なものは欧米にあり、それとは違う現実があれば、日本の「後進性」「歪曲性」と論じておけばよかったのである。

これに対して、欧米との比較のもとに、日本的経営の「独自性」を最も早く指摘したのは、J. アベグレンの『日本の経営』（1958）であった。アベグレンは、①終身雇用、②年功賃金、③年功昇進、④福利厚生、⑤身分制度、⑥集団的意思決定等を日本的経営の特徴としてあげた。だが、この段階では日本的経営は非合理的・非効率的であり、日本の工場の低生産性の要因として否定的に評価されていたに過ぎない。アベグレンは、終身雇用・年功制が、日本の企業の大部分に当てはまるものでないことの指摘も忘れていなかった。

日本的経営が肯定的に評価されるようになったのは、1960年代の高度経済成長を経て、1970年代になってからである。まず、1970年に日本を訪れたOECDが『対日労働報告書』（1973）の中で、終身雇用制・年功賃金制度・企業別労働組合主義を日本の労使関係を支える三本柱として挙げ、これを日本の経済成長の秘密と捉えた。以後、これらを日本的経営の三種の神器とする見方が定説となる。アベグレンも1973年の『日本の経営から何を学ぶか』において終身雇用・年功制を肯定的に再評価している。

1970年代後半、オイルショックを克服し、日本の経済力が欧米先進国に追いつき追い越し、日本企業の強さが先進諸国にはっきりと認識された時、日本的経営論ブームが起こった。その引き金となったのは、E. フォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（1979）である。長くベストセラーを続けたこの書は日本人に自信を与え、経済大国となった実感を抱かせた。これに続いたのが『セオリーZ』（1981）、『ジャパニーズ・マネジメント』（1980）である。諸外国は日本的経営を学び、日本的経営の導入をはかった。国内も日本的経営礼賛論に沸き立ち、その風潮に批判が向けられるほどであった³⁾。

しかし、1980年代に貿易摩擦が深刻化すると、日本企業独自の行動は他国を脅かすものと見なされ、日本的経営は一転して非難の対象となり、わが国の経済構造自体とあわせて、その変革が求められるようになった。更に1990年代初頭のバブル経済崩壊以降の長引く不況の中で、日本的経営は疑問視され、その転換・改革が叫ばれるようになって久しい。その際の議論の中心になっているのも、終身雇用・年功制である。日本的経営の問題を人事システムのみに限って見ていくなれば（実際には、人事システムのみならず、日本型の株式会社制度の構造や日本型企业結合様式—企業集団と企業系列—についても言及しなければ、日本的経営の全体像と問題性は論じ得ない）、雇用の流動化と成果主義の導入が近年の潮流とされ、これなくしては日本的経営の改革はあり得ないかのような論調が一般的となっている。その底流にあるのは、かつてとは逆の終身雇用・年功制への批判である。藤田若雄教授に続いて、舟橋尚道教授の定義を引用しながら、晴山教授は述べる。

「しかし、次のような定義をみるとき、われわれは年功賃金には容易ならざる問題がはらまれていることも推察される。即ち、

『年功賃金とは、年齢・勤続が上昇すれば、それに応じて賃金を引き上げてゆく制度（賃金の支払い方）である。もちろん年齢・勤続が上昇すれば、技能が高まる場合もあるし、またいわゆる年功的昇進が行われることもあるが、他方において技能が高まらないときもある。それらのいずれの場合においても、とにかく年齢勤続が多くなれば、賃金を上げてゆくの年功賃金なのである』（舟橋尚道）

ここでの年功賃金は、年齢・勤続の上昇が要点であり、技能が高まらなくても賃金を上げていく支払い方式としている。これは、賃金の労働対価原則という基本定義から逸脱しており、制度として容易に容認できない定義となっている。それは、仕事や熟練と対応せず、年齢や勤続とともに上昇し、企業ごとに多様であり、定年まで雇用を継続する（終身雇用）によって完成する制度である。確かに、加齢とともに昇給すれば生活費の上昇に対応し、したがって生活安定機能があり、その機能が企業への忠誠心、愛社心をもち、わが国の会社の多くの経営理念にしめる『和の精神』に親和的ではあろう。こうしてみると、年功賃金の規定は、かなり多義的内容を有しており、さまざまに観念される要素がある」⁽⁴⁾

しかし、企業において、終身雇用・年功制と言われるものの実態は、果たしてこのようなものであろうか。終身雇用・年功制が一般に持たれているイメージ通り、一度入社した従業員の雇用を定年まで保証し、学歴と勤続年数に従って昇進・昇給させることを意味するならば、誰も一生懸命働くことはないであろう。だが、早出・残業・休日出勤や、手当なしのサービス残業を行い、残業が規制されれば仕事を自宅に持ち帰るのが日本のサラリーマンである。辞令一本での国内外への転勤や、単身赴任。通勤地獄と過労死。さらに不況時には、会社の苦境をわが苦境として賃上げを見送り、ボーナスも返上する。ここには、「終身雇用・年功制のぬるま湯」のイメージとは程遠い現実がある。後述するように、契約の論理に立って、ギブ・アンド・テイクの原則の上で労働と賃金の交換関係を企業との間に結んでいる欧米の労働者には決してみられない行動を、日本企業の従業員は当たり前のこととしているのである。

産業化の進展とともに労働時間の短縮が実現するのが先進諸国の一般的傾向である。だが、それにもかかわらず、日本は世界一の経済力を誇ると言われながら、逆に労働時間を無制限に延長していった。そこには、上司の命令のあるなしにかかわらず、従業員がおのずから働かざるを得ない相互監視の体制が成立している。日本企業においては、何故、このような従業員の行動がみられるのであろうか。それはまた、企業行動にいかなる影響を与えているのか。われわれが賃金の問題を論じる時、当然、このような疑問に対する答えも追い求めねばならないのであるが、それは本稿の後の部分において言及されることになるであろう。

3. 日本型賃金の特徴 (1) ——職務給と賃金体系

年功賃金の何たるかを考える時、欧米の賃金との比較を抜きには語れない。晴山教授は欧米と日本の賃金の差違を次のように論じる。

「以上にみる2つの定義の差異、落差が、まさに年功賃金の存立条件の環境変化を示している

であろう。その差異は、環境条件が変化するとき、同じ賃金制度が機能的であることをやめ、逆機能に転化することを示すのであろうか。年功賃金が、経済成長・企業成長、あるいは企業内労働力構成が若年者が多いことなどは、その条件としてよくいわれている。確かに欧米の職務給と比較して特殊ではある。欧米の職務給は、職務の賃金であり、勤続年数や年齢とは直接的には関係ない。またそこでの賃金の高さは、職務評価によって示される職務価値によって決まる。これと対比して言うなら年功賃金は、まさに人の賃金であり、年齢や勤続年数で賃金の高さが決まる賃金といえる。

欧米の賃金は、周知のように、一般に一定の支払い基準のもとに労働の対価原則に立脚している。即ち、従業員の労働力の売買関係という契約関係のもとでは、賃金は労働力の測定尺度としての時間あるいは出来高を基準として時間賃金あるいは出来高賃金の形態をとる。さらにどれだけの時間のうちにどれだけの出来高をあげるかという能率を基準に能率給ができて、また職務の固定化とともに各々の職務の価値に応じた職務給が支払われるようになる。

それに対して、わが国では、賃金体系という特殊な賃金形態をとっている。すなわち、それは基本給プラス諸手当といういくつかの支払い基準から構成されており、まず基本給は職務・職能・職種にたいして支払われる部分と性・年齢・勤続・学歴で支払われる部分との合成物である。諸手当は（ア）業績手当…個人または団体の能率に対して支払われる。（イ）特殊手当…役職・特殊作業・特殊勤務などに対して支払われる。（ウ）生活補給的手当…家族手当・地域手当・通勤手当・住宅手当など。（エ）超過勤務手当。労働の対価を本質とする賃金が、ここでは労働の質と量を基準とするだけでなく、生活保障的な基準でも支払われている。賃金体系は、労働に対して支払われる部分と本人の能力に対して支払われる部分と生活保障的部分がさまざまな基準で支払われるという特殊な賃金形態である。労働の対価という賃金の本質からすれば、年功賃金は、賃金といえない賃金である」⁽⁵⁾

以上のような欧米と日本の賃金の差違は、すでに広く知られているところである。経済学的に言えば、賃金は労働力に対する対価であり、同じ質量の労働には同じ額の賃金が支払われる同一労働・同一賃金の原則が成立するはずである。欧米においては、まさに賃金は労働力の対価として同一労働・同一賃金の原則が成立し、フランスやイタリアでは職種別・産業別の企業横断賃率が公定され、アメリカでは企業と労働組合の間に賃金協定が結ばれる。

これに対して、日本では基本給プラス諸手当の賃金体系であり、同一労働・同一賃金とはなっていない。基本給は従業員の学歴・勤続年数に基づいており、諸手当は職務に関係する部分と関係しない部分があり、家族構成や住居・通勤等の形態によって異なる。しかも、基本給の額も諸手当の内容も、その会社の支払い能力によって格差がある。すなわち、会社の繁栄度に応

じた企業規模別賃金が支払われているのである。この企業規模別賃金こそが、日本の賃金の本質を考える際に決定的に重要なのであるが、それについては後に詳述しよう。企業間の格差は基本給と諸手当のみならず、賞与・退職金・社会的地位の一切に及ぶ。日本企業では、従業員の健康の保全・伸長や生活条件の向上、相互の友和親睦、さらには会社忠誠心の向上のために、様々な福利厚生・諸施設・諸施策が手厚く行われているが、その内容も企業により格差が認められる。

このような賃金制度の違いの背後には、労働組合の形態の違いがある。欧米の労働組合は、産業別・職種別労働組合である。労働者はまず、自分がいかなる職種をこなす能力を持つかによって、産業別あるいは職種別に組織された労働組合の一員となる。かくして労働組合は様々な企業に勤務する従業員を抱え、企業横断的・企業外的な存在として労使対等の姿勢を貫き、賃金その他労働諸条件についての団体交渉を行う。その結果、どこで勤務しようと同一労働・同一賃金の原則に立った産業別・職種別の企業横断賃率が成立することとなる。労働者が特定の企業を離れても、彼は依然として労働組合の一員である。

他方、日本では労働組合は企業別に組織されている。企業別労働組合である。労働者は特定の会社の社員となって初めて、当該会社の労働組合員となり、その会社を離れば組合員ではなくなる。日本企業は正規従業員とは別に、様々な形態で就労する非正規従業員を抱えるが、彼らもまたその会社の労働組合員たる資格を持ち得ない。組合員はまず特定の会社の従業員であり、しかる後に組合のメンバーとなり、その上で他の会社の組合と連合する。必然的に他の組合や労働者よりも、自分の会社との結合度の方がはるかに大きくなる。企業別というより企業内組合であり、企業に対しては労使協調路線をとらざるを得ない。かくして、日本ではどの会社の従業員であるかによって賃率が異なり、同じ職務に就いても、企業の繁栄度に応じて給与・賞与・退職金の格差が生じるのである。

こうした労働組合の存在様式の違い（企業外的存在か、企業内的存在か）に、賃金制度の違いが大きく基礎づけられていると同時に、労働組合の存在様式の違いも日本的経営のあり方に由来するともいえる。日本的経営の性格・構造と労働組合の形態には、相互作用の関係がある。

4. 賃金制度と企業＝従業員の社会的関係 —— 契約型賃金と所属型賃金

以上、見てきたように、日本企業の賃金は、同一労働・同一賃金の原則のもとで労働力の対価として支払われていないという点で、「賃金とはいえない賃金である」と、晴山教授は述べるのである。教授は、こうした賃金とはいえない賃金に対して、労働の対価という規定を超え

て企業内人間関係の表出形態と見る。賃金が、日本企業における雇用のあり方や、企業と従業員との関係を表現していると考えているのである。晴山教授は次のように述べる。

「そもそも組織とは、合目的なものであり、したがって合理的に設計されているはずである。それは職務体系として序列化され階層化されている。この職務序列は、高低の価値序列として階層化されている。それはまた命令服従関係である。問題は、各職務の内容と評価格付けをどうするかである。この職務の価値序列をいかに合理的に組み立てるかの技法が、職務分析 (job analysis) であり、職務評価 (job evaluation) である。それは一定の基準で、すなわち職務の難易度、複雑度、高級度などにもとづいて評価・格付け・序列化される。アメリカでは職務序列は、同時に賃金序列でもある。職務担当者は、その職務を遂行し、それに対し賃金をもらう。その賃金は、職務価値にもとづいたものであり、わが国でいわゆる職務給である。

それに対しわが国にあっては、職務序列のみではなく、さらに資格制度が成立発展してくる。職能資格制度がそれである。何故に資格制度が成立するのか。その論理は何かである。職能資格制度は、職務序列ではなく、まさに人間 (能力) の序列化の試みであり、それを中心に据えて処遇していくとするのが、能力主義管理の本質である。わが国の組織にも職務序列が機能しているが、その基盤には人間序列化、人格的序列化、階層化がある。職務序列の前に人間序列がある。従ってそこでは学歴、入社方式、性別、年齢等からなる職能序列が、合理的装いを持った評価制度を駆使しながら構築されていく。

われわれは、賃金という価値表現を労働の対価という規定を超えて企業内人間関係の表出形態と見る。その賃金が、わが国の雇用のあり方、そこでの働き方、さらには企業と従業員との関係を表現していると考え。一般的に労働力の売買関係という1つの雇用関係は、それなりの企業と従業員との間の関係、労働の対価関係であり、契約関係である。労働力の売買関係は、賃金という価値表現に反映される。それは従業員の企業への参加のあり方、関係のあり方の一類型を示す。それに対して日本の賃金が特殊であるとすれば、それは企業内人間関係の特殊性を表現していると解釈すべきである」⁶⁾

それでは、晴山教授による「賃金によって表現された企業内の人間関係」とは何か。それを教授は「契約と所属」という視点から論じている。そして、この「契約と所属」が日本的賃金の本質を論じる際のキーワードとされる。いささか長くなるが、引用してみよう。

「はたしてこれまでの年功賃金論は、わが国企業内人間関係の特殊性を明示するまでに掘り下げられてきたのか、『年と功』とか『年の功』かの論争を超えて深められたのか。年功賃金の根本に横たわる意義が深められたのか。それを明らかにしないで展望論は出てこないからである。そして日本的労務管理の具体的諸制度は、その上に構築されているからである。こうした

われわれの問題意識は、従来の日本的経営論を主導してきた『年功制論』『年功賃金論』の限界の認識に発している。『年功制から能力主義へ』『成果主義へ』のスローガンが叫ばれればされるほど、はたしてそれは、日本の人事労務の本質的把握に迫ったものであろうかという疑問である。

欧米では一般に賃金とは労働の対価であるという原則が徹底していて、対価の内容と形式を持つ。それは、労働力の売買関係という契約関係のであり、雇用関係の基本である。ここでは賃金形態が問題になり、それは労働の測定基準として時間と出来高をとれば、時間賃金と出来高賃金となる。さらにどれだけの時間のうちにどれだけの出来高を上げるかという能率を基準とする能率給という賃金形態が生み出される。また職務の固定化とともに、職務評価の方法により今日欧米で一般的な、おのおのの職務の価値に応じた、職務給が生み出され、それを中心にして賃金管理がなされている。つまり労働者が企業組織に参加するとき、企業と労働者の間には契約書が取り交わされ、一定の範囲の職務のみを担うという形での限定された組織参加であることを示すのであり、それは企業への従業員の職務への契約的参加を意味していると特徴づけることが出来る。われわれは、ここでの賃金を『契約型賃金』と呼ぶ。

これに対比してみたとき、わが国年功賃金の更なる深部にある意義は、何であるか。わが国では個人の組織への所属は、特定の職務を担うということではなく、まさに組織への所属という形をとる。その第1の象徴物が賃金体系である。ここでは賃金形態ではなく、本給と諸手当が問題である。本給は、職務・職能・職種に支払われる部分と、性・年齢・勤続・学歴で支払われる部分との合体である。諸手当も生活補給、業績、特殊作業等からなる手当である。まさに日本の賃金体系は、労働対価分を含みながらそれ以上のものであり、欧米の契約型賃金に比較したとき、労働の対価という点から特殊である。すなわちわが国賃金は、組織への参加が一定の職務を担当する契約型の参加ではなく、所属という型での参加であることに対応した賃金である。こうした所属という参加様式は、さらに誓約書と学卒一括採用という慣行によっても証明される場所である。わが国の雇用、つまり組織参加が、欧米と同じ契約関係の側面を持つと同時にそれ以上の意味を持つのが誓約書であり、会社との契約関係の交換ではなく、入社に際し誓約書を連帯保証人連署捺印の下で会社に提出する。誓約書は、個人が入社に際し会社の一員になる、つまり組織に所属していることを示している。さらにその特殊な参加様式を表現しているのが日本の採用方式であり、したがって新規学卒一括採用方式は、1つの企業に所属し、帰属することのメルクマールである。従来年功賃金と特徴づけられてきた所属型賃金の本質的意義は、全人的参加であり、それは、従業員に対し無制限に、無限定的に、身を尽くし心を尽くし努めることを要求する賃金であり、きわめて厳しい貢献が要求されている。われわれ

れはそれを『所属型賃金』と呼びたい」⁽⁷⁾

欧米企業と日本企業の性格の違いを、契約と所属の観点から論じる晴山教授の主張は、その限りにおいて、首肯できるものである。現代大企業は、ドラッカーが述べるように、経済的機能と同時に、社会的機能・統制的機能を果たす制度体となっている。とりわけ従業員にとっては、企業は地位と機能と所得を得、人間関係を結ぶという社会的機能を果たす共同体である。こうした企業の共同体化は普遍的な傾向であり、日本においても例外ではない。だが、日本企業の場合、共同体としてのあり方に独自性があり、それが人事システムの体系と従業員の行動、ひいては企業行動そのものを大きく左右している。

企業の共同体化といっても、欧米の企業と従業員の関係は契約型であり、個人の経営体への参加は、契約に基づいた限定的・一時的なものにすぎない。従業員は契約の範囲内で職務遂行し、契約の終了とともに、よりよい条件を求めて他社に移ることも可能である。その点で、欧米企業の共同体化は部分的・限定的なものであり、企業の中核的な性格・機能にかかわるものではない。

これに対して、日本の従業員は、晴山教授が言うように、会社に全人格的に所属する。新規学卒一括採用、入社式、誓約書、長期雇用は、まさに日本企業が所属型組織であることを示すものである。その意味で、晴山教授の、日本の賃金を企業内の人間関係を表現するものと捉え、年功賃金を所属型賃金と把握し直すべきとする主張は妥当性を持つ。だが、それにも関わらず、我々は晴山教授の所属型賃金論に満足することはできない。晴山報告においては、所属型とは何か、そしてまた、所属型賃金の具体的内容は何かが触れられていないからである。

5. 日本型賃金の特徴 (2) ——企業規模別賃金と日本型人事システム

晴山教授に先立って、欧米と日本における企業と従業員の関係を、契約と所属という観点から述べたのは三戸公教授である⁽⁸⁾。所属型とは、いかなることか。それは「運命共同体」と言いかえてよい。欧米の契約型に対して、日本においては、従業員は特定の会社に所属し、その一員として会社と運命をともにする。会社の繁栄は従業員の繁栄に、会社の衰退は従業員の不利益につながるのである。その意味で、従業員は会社と盛衰を同じくする運命共同体の一員ということができる。運命共同体であるからこそ、従業員は自社の維持繁栄を願い、他社との熾烈な競争（市場占有率及び新規事業の拡大）に打ち勝つことを第一目標として行動する。

それでは、会社の繁栄が従業員の繁栄につながるとは、具体的にいかなることであるか。日本企業に所属型の性格を与えている二大要因は、新規学卒一括採用と企業規模別賃金であるが、

図表1 規模別賃金格差

A. 1914年

産業 \ 規模	5～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100～499人	500～999人	1,000人以上
機械器具	100.0	115.4	121.2	123.1	130.8	125.0	146.2
金属精錬	100.0	108.7	108.7	108.7	102.2	—	152.2

B. 1932年

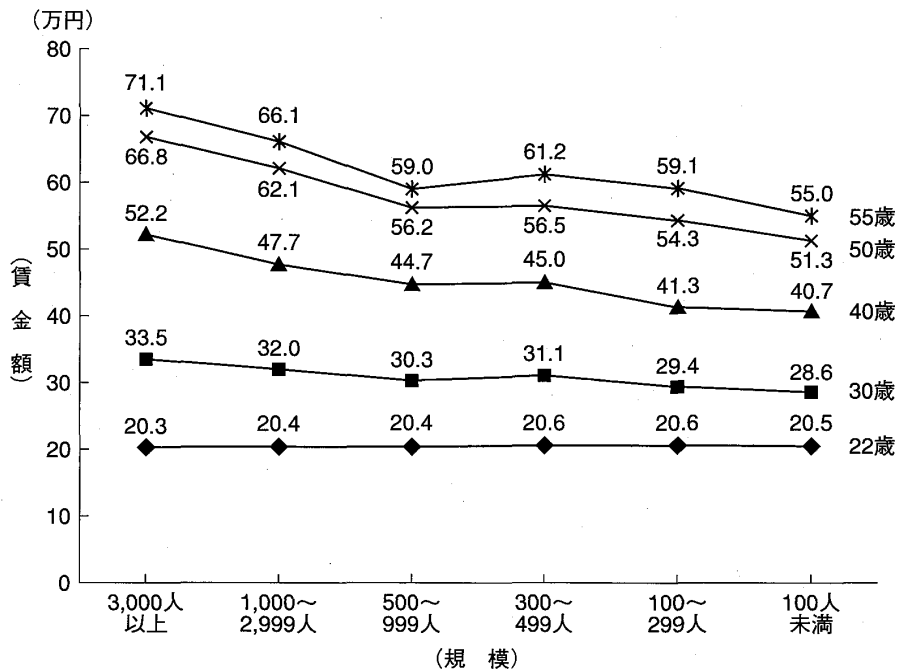
産業 \ 規模	6.6人	14.8人	21.1人	60.7人	106.4人 (419.9)	314.8人	1,186.5人
機械器具	100.0	124.2	140.9	169.0	320.1* (207.7)	175.2*	226.2*
産業 \ 規模	8.1人	17.0人	25.6人	53.3人	179.4人 (238.9)	366.0人	945.0人
金属	100.0	135.8	136.3	160.7	170.3* (206.7)	150.7*	243.4*

備考：1) 1914年は農商務省『工場統計表』1914年により、1932年は東京市、横浜市、名古屋市、大阪市、兵庫県の『工業調査』により作成。

2) *印は横浜市、兵庫県のみ数字。

出所：隅谷・小林・兵藤『日本資本主義と労働問題』193頁。

図表2 規模別にみた標準者賃金（大学卒・男性）—全産業，規模別—



(出所)『日経連賃金総覧』2002年版。

これらに注目しながら，所属型とは何かを考えていこう。

日本であれ，欧米であれ，人事システムの基本は，①優良労働力の吸収・定着，②教育訓練，③有効利用，④不要労働力の排除である。だが，そのあり方は，日米では様相が異なる。欧米

企業が特定職務の欠員補充のために適格者をそのつど採用するのに対して、日本企業は、毎年4月に大量の新卒者を基幹社員として採用する。新規学卒一括採用である。不況時には新卒採用枠が縮小され、また専門的な知識・技術を要する職種には中途採用による対応もあるが、新規学卒一括採用が日本企業の採用の基本であり、その傾向は大企業ほど強い。

欧米の雇用が、採用される者にとって「就職」なら、日本のそれは「入社」である。新卒採用者は、欧米にはない「入社式」によって会社に迎え入れられ、新入社員研修が施され、各部署に配属されて、一生の大半をその会社で過ごし、会社が繁栄すれば高い給与・賞与・退職金・福利厚生・社会的威信を享受する反面、業績が悪化すれば、給与等は抑制される。すでに述べたように、欧米では、賃金＝労働力の対価であり、同一労働・同一賃金の原則に基づく産業別・職種別の企業横断賃率が成立しているのに対して、日本では、基本給＋諸手当という賃金体系をとり、しかも企業の繁栄度に応じて賃金の格差が生じている。会社の支払い能力によって、基本給の額や諸手当の内容が決まるといふ企業規模別賃金が支払われているのである。こうした格差は、しばしば大企業と中小企業の二重構造として語られる。日本の賃金に関しては、一般に年功賃金といわれ、そのような性格を持っているのも確かであるが、それ以上に、ここでいう企業規模別賃金の側面の方が、日本的経営とは何かを考える上では重要であろう。そして失職すれば、再就職先で、中途採用者として不利な処遇を受けざるを得ない。日本では、新規学卒一括採用が原則だからである。それ故、従業員はひとたび入社した会社への帰属意識・所属意識を強め、これを運命共同体と考えるのである。前節で述べた日本のサラリーマンの現実——終身雇用・年功制のぬるま湯のイメージとは裏腹の会社に対する滅私奉公的態度、残業・サービス残業・休日出勤・仕事の自宅持ち帰り、単身赴任・過労死といった姿は、こうした運命共同体的な状況において見られるものなのである。

晴山報告における、所属型の日本企業の内実はこのようなものである。晴山教授は、新規学卒一括採用は挙げているが、日本企業に所属型の性格を与えるもうひとつの要因である企業規模別賃金については言及していない。だが、この企業規模別賃金こそが、晴山教授の所属型賃金の具体的内容ではないか。年功賃金を所属型賃金と言いかえる意義を認めた上でなお、これを欧米型の契約型賃金＝企業横断賃金と対比させて、所属型賃金＝企業規模別賃金と捉え、新規学卒一括採用と併せて考えることにより、企業と従業員の関係の表現としての賃金という晴山教授の主張は、より説得力を持つのではないだろうか。

企業規模別賃金のもとで新規学卒一括採用が行われる状況では、新卒者に対して有利な雇用条件を提供できる大企業ほど、若年優良労働力の吸収・定着が容易となる。また、こうした独自の採用と賃金の形態が基礎にあるからこそ、労働力の教育訓練・有効利用・不要労働力排除

の日本型の人事システムが成立することになる。

まず、新規学卒一括採用された従業員には、企業内教育訓練が施されることになる。新卒者の採用に際しては、一般に学歴を目安とした潜在的能力が問われ、特定の職務遂行能力は必ずしも求められていないからである。企業内教育訓練においては、OJTとOff-JTが併用され、専門職種別教育及び階層別教育が、集中的・分散的に、入社前から退職に至るまでの長期間にわたって実施される。これと並んで、社是・社訓により企業の一員としてのアイデンティティと忠誠心を育む精神教育も施される。会社の維持繁栄を第一とする会社人間が作られるのである。新規学卒一括採用と企業規模別賃金は、従業員に対する処遇という点からも、特定企業への所属意識・定着指向を強めることになる。

新規学卒一括採用と企業規模別賃金は、労働力の利用のあり方も左右する。教育訓練された従業員は、能力の向上とともに定期昇進・定期昇給する。それは低い初任給が毎年定期的に昇給していく賃金体系とセットになっている。欧米の従業員が特定職務のスペシャリストとしてキャリアを重ねるのに対して、日本ではローテーション人事により次々に各種の職務をこなしながら、上級の職務を担当する。だが、企業の組織構造はピラミッド型であり、上位のポストほど少なくなる。かくして人事考課による適材適所の配置が必要となる。人事考課においては、能力・適性・実績とともに、勤務態度や忠誠心が重視される。それ故、従業員間に忠誠心や勤務態度の向上競争が行われる。この人事考課はまずボーナス査定にひびき、配置転換・昇格人事で顕在化する。そこから手当なしでの無制限残業や休日出勤が当たり前となる。

人事考課は、どこの国にもそれなりにある。しかし、産業別・職種別の企業横断賃率の公定や、労働組合との賃金協定のもとで、そのつど採用がなされる欧米に比べて、新規学卒一括採用の上に定昇制とローテーション人事の体系が形成され、企業規模別賃金が支払われている日本では、人事考課のもつ意味ははるかに大きくなる。上司の持つ人事考課の権限は、部下に対して死命を制するほどである。高賃金・高退職金・高福利厚生之恩恵に与るためには、最初から優良企業に入社するか、雇用された会社を優良企業にするために全従業員が一丸となって働くしかない。それ以前に、会社が衰退し失業すれば、再就職先で中途採用者として差別的雇用に甘んじざるを得ない。そこに、上司から命令されようとされまいと、従業員が自ずから働く体制が生まれ、働かない者には冷たい目が向けられ、相互監視がなされることとなる。本稿の前半で述べた、終身雇用・年功制の「ぬるま湯」なら見られないはずの従業員の会社中心の勤務態度が、当たり前のこととして見られるようになる。企業の盛衰が、そのまま従業員の盛衰に直結するからであり、不況時には、賃金カット、ボーナス返上すら厭わない。かくして、ILOの労働者保護・労働条件向上のための条約に、日本だけが批准を拒否することとなる。

新規学卒一括採用と企業規模別賃金により、日本的経営における不要労働力の排除のあり方も、独自のものとなる。欧米企業であれ、日本企業であれ、優良労働力の吸収定着・教育訓練・有効利用とともに、不要労働力の排除を行わなければ、存続できないことはいうまでもない。ただ、そのあり方は異なる。レイオフが一般的であり、労働力の流動性が高いとされているアメリカでは、その実、先任権制度が確立しているため、結果的には長期勤続者が優遇されることとなる。これに対して、社長を頂点とした職位のピラミッドと、新入社員を底辺とした年齢別・勤続年数別の人員構成が重なり合う組織構造をとる日本企業には、勤続年数が長期化し、年齢と職位があがるに従って不要労働力を排除するシステムが存在している。ここでは、若年中心の労働力構成を実現するために、むしろ中高年を対象とした雇用調整が行われるのである。日本企業は終身雇用といわれながら、会社が成長を続ける限り大量解雇はないが、不況となり、縮小状態にあるときは、余剰人員が整理される。それは、まずは非社員従業員による雇用調整を行うとともに、社員従業員に対しても窓際族的な扱いや肩たたきが行われ、不利な配置転換や降格人事により居づらく、自発的な退職が促される。さらに会社の存立が危うくなれば、希望退職が募られ、選択定年制がとられ、能力開発課・第二人事課により、恒常的に出向・配転・転職・退職に関わる専門的な業務がなされることとなる。

日本で終身雇用の適用を受けるのは、大企業の大卒男子の一部であり、中小企業ではその比率は低下する。そもそも、終身雇用は戦後の高度経済成長期の一時的現象であり、会社が毎年成長し続ける場合にのみ、新規学卒一括採用した従業員の定年までの雇用が可能となる。他方、会社が危機的状況におかれれば少数精鋭主義が叫ばれる。バブル崩壊以降、社会問題化した「リストラ」をさして「中高年層の排除＝終身雇用の崩壊＝日本的経営の崩壊」と捉える論者も少なくないが、不要労働力の排除自体は日本型人事システムの中で従来から行われてきた。そして、年功賃金もその実、熟練度の向上・複雑労働化に伴う能力給的賃金であって特別のものではない。年功制そのものも、不要労働力の排除という現実の上に成り立つのである。

こうした人事システムの中におかれた基幹的な社員従業員は企業に抱え込まれ、労働力市場から切り離されているが、これと並んで、日本企業には、パート・バイト、派遣社員・契約社員等の非社員従業員も存在する。企業規模別賃金が適用される社員従業員が企業の繁栄度に応じて利益を享受するのに対して、非社員従業員は労働力市場の動向の中におかれ、産業別・職種別の企業横断賃率の適用を受けている。彼らは社員従業員の補完であるから当然質的に低いとみなされ、賃金格差もあり、この格差は労働力の質以上に身分的な差でもある。そして、常時必要とされる要員の一部まで非社员的な地位におくことで基幹社員の企業忠誠心を強化し、勤務態度を向上させることになるのである。

以上、日本企業においては、新規学卒一括採用と企業規模別賃金に基礎づけられた優良労働力の吸収定着のシステムの上に、OJTとOff-JTを中心とした企業内教育訓練のシステム、厳しい人事考課による定昇制・ローテーション人事と、社員従業員・非社員従業員を併用する多就業形態によりなる労働力有効利用のシステム、中高年を中心的な対象とした不要労働力の排除のシステムが構築されているのである。

6. むすび

本稿で論じた日本型人事システムの内実は欧米のそれとはきわめて異なるものであり、若年優良労働力の吸収・定着、教育・訓練、有効利用、不要労働力排除のシステムとして、欧米以上に能力主義の原則が貫いていると評価する論者もいる。(ただし、日本企業の組織原則は能力主義一本ではなく、階級制と能力主義の二本立てとなっている点は注意しなければならない)。こうした日本型人事システムの基礎となっているのが新規学卒一括採用と企業規模別賃金であり、これらにより日本企業の所属型の性格、すなわち会社の盛衰が従業員の盛衰につながる運命共同体型の性格が形成されているのである。三戸公教授は、こうした日本企業の所属型の性格を家的性格として把握し、家の論理の観点から日本的経営論を展開した。家は何よりも維持繁栄を第一目標とする経営体であり、家の繁栄が家族の繁栄に直結する運命共同体型の性格のもとに、親子関係(=恩情と専制の関係)を機軸として家・家長・家族の関係、本家と分家・別家の関係が形成されている。本稿では詳細には立ち入らないが、企業の維持発展そのものを第一目標とし、その観点から、あらゆるシステム(日本型人事システム・日本型株式会社制度・日本型企业結合様式)を構築・再構築しているのが日本企業であるといつてよい。

こうしたわが国企業の所属型の性格ないし家的性格は、バブル崩壊以降においても変わっていないのであろうか。雇用の流動化(新規学卒一括採用の抑制、中途採用・非正規従業員の拡大、中高年を対象とするリストラ)と成果主義の導入が近年の日本企業の人事システムの動向である。こうした流れは、「日本的経営=終身雇用・年功制」とする立場からは、日本的経営の崩壊ないし変容と映るであろう。だが、本稿で述べたように、従来、日本で終身雇用的な処遇を受けてきたのは、大企業の大卒男子の一部にすぎない。むしろ、新規学卒一括採用を柱としながらも、他方では不要労働力の排除を行い、経営環境の変化に応じて両者のバランスをとり、更には社員従業員と非社員従業員を擁する多就業形態により、柔軟な雇用調整を行ってきたのが日本的経営である。その意味で、近年の雇用政策は、必ずしも日本的経営の変容と言えるものではない。成果主義の導入も、厳しい人事考課によって終身雇用・年功制の牧歌的なイ

メージとは程遠いサバイバル競争のもとに従業員をおいてきた従来の日本型能力主義と一線を画すものとは言えないであろう。制度や慣行の変化はあっても、原理や構造のレベルにおいて日本的経営の変容が見られるか否かについては、なお議論を要するのである。

むしろ、ここで問題となるのは、賃金制度を企業＝従業員の社会的関係の表現として捉える視点に立つ限り、企業内での処遇の変化（年功賃金から職務給・能力給、成果主義賃金への移行など）よりも、日本では企業の繁栄度により賃金が支払われるという企業間賃金格差の問題の方であろう。日本型賃金の特性を年功賃金ではなく所属型賃金という観点から論じるという晴山教授の指摘自体は有益であるが、所属型賃金の内容を企業規模別賃金として積極的に論じることにより、その有効性は更に高められるのではないだろうか。

注

- (1) 日本経営学会第79回全国大会。2005年9月7日～10日、九州大学。統一論題『日本型経営の動向と課題』サブテーマ3「賃金管理からみた日本的経営：その動向と問題」晴山俊雄（石巻専修大学）、「バブル崩壊後における日本の生産システムの特質とその課題—セル生産方式を中心として—」那須野公人（作新学院大学）、「デジタル家電産業と日本的ビジネスモデルの追求」鈴木良始（同志社大学）、討論者：池内秀己（九州産業大学）、黒田兼一（明治大学）、司会：林正樹（中央大学）、沼上幹（一橋大学）の各氏。
- (2) 『日本経営学会第79回全国大会予稿集』、及び日本経営学会編『経営学論集76集 日本型経営の動向と課題』102頁
- (3) 西山千明「うぬぼれ」『中央公論・経営問題』1981年春季号、47頁
- (4) 前掲『経営学論集76集』102-103頁
- (5) 同上、103-104頁
- (6) 同上、105-106頁
- (7) 同上、106-108頁
- (8) 三戸公『会社って何だ』（1991）、『「家」としての日本社会』（1994）、『家の論理(1)(2)』（1991）

文 献

- J.C. アベグレン（占部都美訳）『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年
J.C. アベグレン（占部都美訳）『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社、1973年
伊丹敬之『人本主義企業』日経ビジネス文庫
岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年
占部都美『日本的経営は進化する』中央経済社、1987年
W. オーウチ（徳山二郎監訳）『セオリー Z』CBS ソニー出版、1981年
尾高邦雄『日本的経営』中央公論社、1984年
加護野忠男「日本的経営の移転」、小宮隆太郎編『国際化する企業と世界経済』東洋経済新報社、1989年
経済協力開発機構・労働省訳編『OECD 対日労働報告書』日本労働協会、1973年
小池和男『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』東洋経済新報社、1977年
小池和男『日本の熟練』有斐閣、1981年

日本型賃金をいかに把握すべきか一年功賃金・所属型賃金・企業規模別賃金

- 田尾雅夫『会社人間の研究』京都大学出版会，1997年
津田真澄『日本的経営の擁護』東洋経済新報社，1976年
津田真澄『日本的経営の論理』中央経済社，1977年
R.P. ドーア，(山之内靖・永易浩一訳)『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫，1993年
富永健一『日本産業社会の転機』東京大学出版会，1988年
日本経営学会編『経営学論集76集 日本型経営の動向と課題』千倉書房，2006年
野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年
間宏『日本的経営——集団主義の功罪』日経新書，1971年
間宏『日本的経営の系譜』文眞堂，1989年
間宏『経済大国を作り上げた思想』文眞堂，1998年
R.T. バスカル&A.G. エイソス (深田祐介訳)『ジャパニーズ・マネジメント——日本的経営に学ぶ』講談社，
1981年
晴山俊雄『日本賃金管理史』文眞堂，2005年
E.F. フォーゲル (広中和歌子・木本彰子訳)『ジャパン アズ ナンバーワン』TBS ブリタニカ，1978年
村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』中央公論社，1977年
T.J. ピーターズ&R.H. ウォーターマン Jr. (大前研一訳)『エクセレント・カンパニー』講談社，1983年
三戸公『家の論理 [1] 日本的経営論序説』、『家の論理 [2] 日本的経営論の成立』文眞堂，1991年
三戸公『「家」としての日本社会』有斐閣，1994年
三戸公『会社って何だ』文眞堂選書，1991年
三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論 新版補訂版』有斐閣，2006年