

日本の賃金制度：過去，現在そして未来

笹 島 芳 雄

第 1 節 はじめに

本稿においては明治時代初め以降，今日に至るまでのわが国企業における「賃金制度の変遷」を探求し，今後，どのような方向に変化していくであろうかを検討することとする。一口に「賃金制度の変遷」と言っても，賃金制度は企業によって様々であり，その変化を的確に把握することはほぼ不可能である。したがって，本稿では賃金制度の大きな動きを描写するに過ぎない。そうであっても，わが国の賃金制度がどのように変化してきたかを理解するには十分であり，今日の賃金制度について理解を深めることも可能である。なお分析の対象は賃金制度のうちの定例給与部分であり，賞与・退職金を含まない。

長期的な動きをとらえることから，第 2 章以降では，賃金制度を時代区分ごとに記述することとする。用いた時代区分は図表 1 の通りである。図表 1 から分かるように，時代区分に応じて，その時代を特徴

図表 1 賃金制度の時代区分

時 代 区 分		賃金制度	期 間	年 数
I	明治初期から大正時代にかけて	業績給の時代	1867～1925	58
	a 明治前期	技倆刺激的等級別能力給	1867～1894	27
	b 明治後期		1894～1911	17
	c 大正期	勤続給的生活賃金	1911～1925	14
II	昭和戦前時代	統制給の時代	1925～1945	20
III	昭和戦後直後から昭和 20 年代	生活給の完成	1945～1955	10
IV	高度成長期からバブル経済まで	職能給の発展	1955～1990	35
V	バブル経済後から現在まで	成果主義賃金への転換	1990～2011	21
VI	将来	仕事基準賃金の強まり	2011～	

づけると考えられる賃金制度を記した。また、該当する期間も記している。該当する期間は必ずしも図表1に示すほど明確ではないが、およその期間を示した方が理解しやすいと考えたからである。

第2節 明治初期から大正時代にかけて～業績給の時代～

1 大正期までの賃金制度

明治期から昭和初期までの長期の賃金制度の動きについて、主として昭和同人会編『わが国賃金構造の史的考察』に依拠して整理する。

(1) 明治前期

明治前期は、明治初年頃から日清戦争頃まで（1867（明治元）年～1894（明治27）年）を指している。富国強兵、殖産興業のスローガンの下で、欧米から機械、技術や様々なノウハウが積極的に導入された時期である。この時期、賃金制度を明確に定めていた組織では、官吏を含め、職員、職工の賃金は等級別に定められていた¹。等級は能力を示すものとされ、経験や技能の向上に応じて昇級し、賃金も上昇するというシステムであった。この制度を、昭和同人会編（1960）は「技術刺激的等級別能力給」と表現している。賃金支払い形態をみると、上層職員は年俸制、一般職員は月給制、工員層は時間給、日給または請負制であった²。

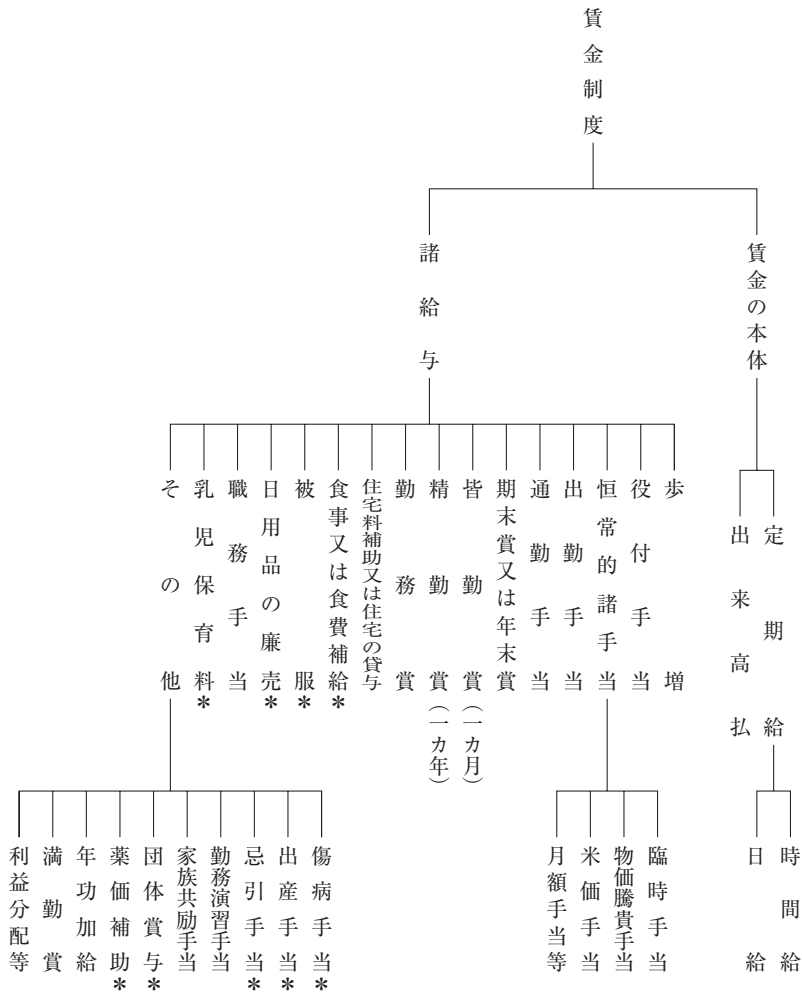
(2) 明治後期

明治後期は、日清戦争頃から明治末年頃まで（1894（明治27）年～1910（明治44）年）を指している。明治後期になると、工業化が進み、熟練工の不足が表面化するとともに、熟練工の労働移動が活発となった。賃金制度の面では明治前期のシステムを受け継ぐとともに、工員層については生産能率を高めるために賃業給と称する請負給（＝単純出来高給）が広がった。この頃には昇給制度が取り入れられるようになった。今日の定期昇給とは異なって、月給（賃率）水準によって前回の昇給実施時期からの必要経過期間（6か月～2年）が決まっていたこと、昇給実施者は対象者の3分の1とか3分の2と定められ全員ではないこと、という特徴がみられる。なお、欧米で開発された能率給システム（ローワン式、ハルセー式）が、発表後10年経ずして日本でも導入された³。また、別の特色として、勤続奨励的な賞与、手当が工員層に広がってきたことがある。

(3) 大正期

大正期（1911（大正元）年～1925（大正14）年）には、第1次世界大戦中の生産活発化から熟練工の不足が深刻化し、また物価が急騰し、さらに大戦後の不況や労働運動の活発化がみられた。こうした動きは労務管理にも影響を及ぼした。新卒を採用し企業内で養成する基幹工確保策の動きが進められ、物価上昇には物価手当や臨時手当などの支給や臨時昇給があり、労働移動を防止し定着を進めるための

図表2 大正期における賃金体系



資料出所 昭和同人会編 (1960) 250-1 ページ

(注) 1. 図表を一部手直した。

2. 福利厚生費とみられる項目については筆者判断で*印を付した。

勤続手当や勤続を反映した昇給もみられた。この時期の賃金を昭和同人会編 (1960) は「勤続給的生活賃金」と表現している。

大正期の特徴として賃金体系の複雑化がある。図表2は、内務省社会局の1922年(大正11年)の調査(本邦ニ於ケル工場鉱山従業員の賃金制度大要)を整理して作成した図表である。職員層ではなく工員層の賃金体系であることに留意しなければならない。同図表の様々な手当は、全ての企業にあるという意味ではなく、一部の企業にしか存在しない手当であっても掲げられている。今日の基準からすると、賃金というよりは福利厚生費とみるべき項目も含まれている。

大正期の別の特色として、勤続奨励的賃金政策が推進され、勤続手当、退職金、昇給、賞与等の普及を指摘できる。従来、賞与は職員に支給が限定されていたが、工員層にも広がり始めた。

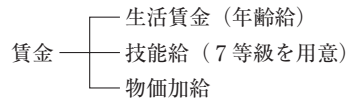
2 生活給の提案

以上、明治初期から大正期までの賃金管理を簡単にみてきたが、大正期に、わが国賃金の今日に至る重要な特色である生活給の思想が始まった。すなわち、生活給思想を明確に打ち出したのが、呉海軍工廠の伍堂卓雄による「職工給与標準制定の要」（大正 11（1922 年））である。そのポイントを示すと次の点となる。

- ① 従来、賃金は労働需給や能力により定まり、労働者の生活費は省みられていない
- ② 職工は一定年数を経ると技能にはほとんど差がないことから、従来の賃金では若者は余裕が生じ、金銭を浪費する傾向がみられる
- ③ 一人前の職工の賃金は、家族の扶養に差し支えない程度とせざるを得ない
- ④ 生活費の上昇により、家族扶養に必要な賃金の実現できていないことから、賃金は年齢と共に増加する方式とした方がよい

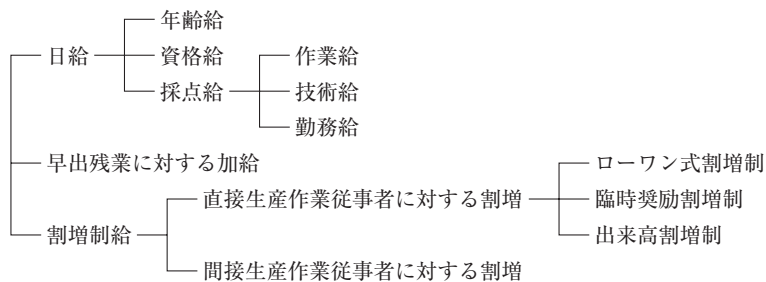
「職工給与標準制定の要」の提案を筆者なりに図式化すると図表 3 の如くとなる。しかし、この賃金体系は折からの軍縮や人員削減により実施されなかった。

図表 3 「職工給与標準制定の要」に基づく賃金体系



「職工給与標準制定の要」を実践した事例として、横浜船渠が 1929（昭和 4）年に導入した合理的賃金制度がある。その賃金体系を示すと図表 4 の通りであり、日給は年齢給、資格給、採点給で構成されており、年齢給は日給全体の 50% から 65% も占めている。生活給を体现していると言ってよい。なお、資格給とは役付手当であり、作業給は業務の難易度に応じた賃金、勤務給は勤務評価に対応した賃金である⁴。

図表 4 横浜船渠（株）「合理的賃金制度」（1929（昭和 4）年）



資料出所：加藤（1967）

（注）原典は「社会政策時報」昭和 4 年 10 月号

3 諸手当の誕生

今日のわが国賃金制度の特色の一つは、様々な手当の存在である。諸手当は大正時代からすでに見られ、その頃から賃金制度が複雑化してきたといわれる。前掲図表2の様々な手当は、一部の企業にしか存在しない手当であっても掲げられている。今日の基準からすると、賃金というよりは福利厚生費とみるべき項目も含まれている。

「本邦ニ於ケル工場鉱山従業員の賃金制度大要」に基づいて図表2について若干の説明を加えると、「役付手当」は伍長、組合長の如く、工場内における作業の監督、あるいは特殊の責任を有する者に毎月支給する賃金、「恒常の手当」として一括されている臨時手当、物価騰貴手当、米価手当、月額手当などは、第1次世界大戦による物価急上昇に対応して「賃金の本体」の引き上げに代えて設置し、支給した手当である。「出勤手当」は、職工が遅刻早退等の事故なく出勤した場合に支給する賃金、「皆勤賞」は1ヶ月間欠勤しない者に支給する賃金、「精勤賞」は半年又は1年間無欠勤の者、あるいは欠勤の少ない者に対して支給する賃金（又は賞品）であり、まとめて、今日の精皆勤手当に相当する。「通勤手当」は、通勤する者に対する電車賃、汽車賃の補助である。「期末賞又は年末賞」は、今日の賞与に類似する賃金である。「勤続賞」は、勤続を奨励する年1回の賃金（又は物品）であり、勤続3年、5年、7年、10年といった年数に応じて支給する。「住宅料補助又は住宅の貸与」のうちの「住宅料補助」は、社宅がないか不足している場合に、借家料の全額または一部を補助するものであり、今日の住宅手当であると見てよい。

「食事又は食費補給」は、寄宿舍での食事に対する補助である。「被服」は、会社支給の作業着である。「職務手当」とは、工場の作業に関係なく、寄宿舍生活者が寄宿舍の室長等の職にある間に支給する賃金である。調査報告で一括して「その他」に掲げた賃金項目は、上述した賃金項目と比べると普及状況が低かったことから、一括したのではないと思われる。

「傷病手当」は私傷病に対して支給される手当である。「出産手当」、「忌引手当」、「勤務演習手当」とは、それぞれ出産、忌引き、軍事演習により休業したときに支給する手当である。欠勤すれば賃金を支給しないという賃金制度の下で、出産、忌引き、軍事演習については手当を支給することで対応した、ということである。今日では、多くの企業では、忌引きは有給休暇を付与することで対応している。「家族共励手当」は、1家族より2人以上が勤務する場合に支給する手当、「団体賞与」は職工をグループ化し、能率の高いグループに与える賞金のことである。「年功加給」は今日の基本給の中の勤続給に相当する。「満勤賞」は契約年限までの勤務に対して支給し、今日の退職金に相当する。「利益分配」は、例は極めて少ないとしている。

なお、わが国で家族手当が始まったのは、第1次世界大戦（1914～1918年）の間及び戦後における物価上昇に対する経営者の配慮としてである（長沼（1947））。前掲図表2には物価手当はあるが、家族手当という名称の手当がみられないことから、1922年時点では、それほど普及してはいなかったものと思われる。第1次世界大戦後の不況期を通じて、家族手当は次第に喪失していった。企業が人件費削減のために、家族手当を支給している者から人員整理したからである。家族手当が復活するのは1937

年の日華事変以後である。労働力不足から労働者の争奪が起こり、労働移動が活発化し、とくに熟練労働者や経験労働者の定着対策として家族手当が出現し始めた⁵。（永野（1949））。

第 3 節 昭和戦前時代～統制給の時代～

1 賃金統制の内容

昭和時代に入って、恐慌が続き、日本経済は不振を極めた。こうした中、賃金制度の面では、昇給停止、諸手当削減、賃金切り下げなど人件費削減策が推進された。1930（昭和 5）年に商工省に設置された臨時産業合理局は、賃金制度合理化の方策として職務給を基礎とし奨励給を付加する制度を勧める報告（1932（昭和 7）年）を作成した。

1931 年には満州事変がはじまり、経済社会は戦時体制に入ると共に、経済統制が進められた。賃金面でも政府はインフレ抑制の観点から国家総動員法（1938（昭和 13）年）に基づき賃金統制に乗り出した。1939（昭和 14）年には第 1 次賃金統制令により初任給の年齢別公定と昇給内規の届出認可を盛り込んだ。

後にみるように、戦時中に発せられた賃金統制は、賃金統制が終了したのちも、その後長らく日本企業の賃金制度に影響し、今日に至ってもその影響は色濃く残っている。日本企業の賃金制度を考える上

図表 5 戦時体制下の主要な賃金統制

名 称	実施時期	内 容
（第 1 次）賃金統制令	1939（昭和 14）年 4 月 10 日	初任給の年齢別公定と昇給内規の届出認可を盛り込む
賃金臨時措置令 会社職員給与臨時措置令	1939（昭和 14）年 10 月 18 日	賃金引き上げ凍結
家族手当支給の特例	1940（昭和 15）年 2 月	70 円以下の所得者に対し扶養家族 1 人について 2 円未満の支給を許可
改正（＝第 2 次）賃金統制令	1940（昭和 15）年 10 月 16 日	（第 1 次）賃金統制令と賃金臨時措置令を統合して、新たにできたのが改正賃金統制令である。 ・最高、最低賃金の公定、賃金規則作成の義務化 ・賃金統制令（初任給は、学歴別、性別、年齢別、経験年数別に各業種、各地域ごとにきめられ、昇給内規は当局に届出て認可を受けるべきこととなり、企業はこれに対処して年齢昇給も含めて昇給テーブルを確立せざるを得なくなった。 ・第二次「賃金統制令、施行規則、改正公布」
会社経理統制令	1940（昭和 15）年 10 月	職員に関し、学歴別に初任給の年齢別公定
重要事業場労務管理令	1942（昭和 17）年 2 月	全員の年 1 回昇給を規定、最高、標準、最低の昇給額が規定されるように指導、賃金規則、給料規則及び昇給内規を作成して認可を受けること
改正賃金統制令	1943（昭和 18 年）	内規認可を条件に昇給内規通りの昇給を認める

資料出所 昭和同人会編（1960）、加藤（1967）、孫田（1970）等による。

で、賃金統制の影響は無視することはできない。

第1次賃金統制令に引き続き、同年、賃金臨時措置令で賃金引上げを凍結し、1940（昭和15年）には、第2次賃金統制令を発して、最高、最低賃金の公定、賃金規則作成など賃金統制を強化した。これを受けて、企業は年齢昇給も含めて昇給テーブルを確立せざるを得なくなった。

1942（昭和17）年の重要事業場労務管理令では、全員の年1回昇給を規定し、最高、標準、最低の昇給額を規定するように指導したが、これが今日に至る定期昇給制度をもたらした。

2 政府による生活給推進

賃金統制により賃金引上げが凍結された一方、じりじりと物価上昇が続いて実質賃金は低下し、特に扶養家族を有する労働者の生活の厳しさが増したことから、1940（昭和15）年、一定の条件下で家族手当の支給を認め、以後、支給条件を緩和する改正が続いた。

家族手当が多く企業に採用されるのは、1939年10月の賃金臨時措置令が契機である。賃金臨時措置令により賃金引き上げが凍結された一方、物価はじりじりと上昇したから、実質賃金は低下して、とくに扶養家族を有する労働者の生活は厳しさを増した。そこで政府は、1940年2月、月収70円以下の労働者に対して扶養家族1人につき月2円未満の家族手当の支給を許可することとした。1940年10月には、それまでの賃金統制令と賃金臨時措置令を一体化した第2次賃金統制令により、引き続き、企業の人件費枠を抑制した一方、家族手当については、同年10月に対象を月収150円以下の労働者にまで拡大し、労働者1人につき総額月10円までを認めた⁶（廣崎（1941））。その後の改正では、家族1人あたりの金額を5円、10円と引上げ、また家族手当総額の制限を撤廃した。

以上を受けて、家族手当制度は爆発的に普及したのである。しかし戦時中を通じて、家族手当は実収賃金の1割程度で推移し、2割を超えることはほとんどなかった（永野（1949））。

以上の情勢下、政府は生活給の推進に乗り出した。1943（昭和18）年に生産増強勤労緊急対策要綱を閣議決定し、賃金に関して「勤労者の生活の恒常性を確保し勤労能率の向上を期するため、賃金統制を合理的ならしめると共に、賃金統制上必要な措置を別途講じること」とした。これを受けて、同年、中央物価協力会議は賃金支払形態合理化に関する意見として「戦時下労働者をして健全なる生活を営み、労働能率を上昇せしめんがために、賃金の中に基本給の占むる割合を大にして労働者及びその家族の基本生活費を保障し、…」を提言し、中央賃金専門委員会は賃金形態に関する指導方針において「賃金は労働者及びその家族の生活を恒常的に確保すると共に勤労業績に応ずる報償たるべきものとす」とした。1945（昭和20）年には、厚生省・軍需省共編「勤労規範草案」において「生活の本拠は家にあり。給与の支給に当り、年齢と家族とに考慮を払うべき所以にして、これを給与の根幹たらしむべし」とした。

3 民間による生活給の推進

1940（昭和15）年の第18回全国研究会において、日本工場協会は各地方団体に対して賃金制度に関する意見の具申を求めたところ、大阪府工業懇話会は次の賃金構成を提案した（大西・滝本（1944））。

$$\text{賃金（定額日給）} = \text{年齢保証給} + \text{勤続給} + \text{技能給} + \text{能率給}$$

さらに、賃金が具備する要件として、①生活の保証を行うものであること、②年齢及び扶養家族数を反映すること、③勤続年数及び経験を反映すること、④技倆、熟練度、作業級を反映すること、⑤勤怠、熱心等の作業振り及び人格的要素を反映すること、⑥生産能率、作業結果の品等を反映すること、を指摘している。京都工場懇話会及び愛知県商工振興会の意見においても、賃金のあり方として、生産奨励と同時に生活保証の要素が重要であることを指摘し、労働者の技術・能力、年齢、勤続年数、扶養家族数等に配慮することが望ましいとした。

以上の一連の動きは、家族を抱えて生活費の高まる中高年労働者に対して賃金を高くすることにより生活安定を図り、戦時経済体制下での生産活動の円滑な推進を狙ったものである。

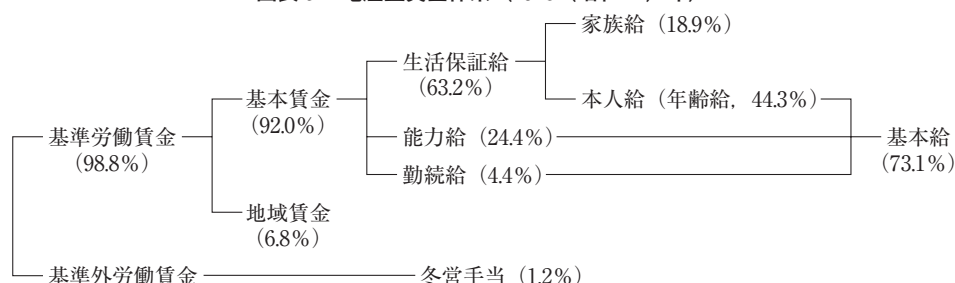
第 4 節 昭和戦後直後から昭和 20 年代～生活給の完成～

1 電産型賃金体系の成立

戦時中に政府が推進した生活給の賃金体系が開花したのは戦後直後に成立した電産型賃金体系である。1946（昭和 21）年、電産協（日本電気産業労働組合協議会）は日発（日本発送電）及び 9 配電各社に要求書を提出し、電産型賃金体系に至る交渉が開始された。停電ストを経た後、中労委（中央労働委員会）の調停に移り、最終的には中労委調停案で終結した。電産型賃金体系は図表 6 に示す通りであるが、この内容は労働組合の要求書通りであり、交渉や調停の過程で修正されたのはそれぞれの賃金項目の金額水準であった⁷。

「電産型賃金体系」では、年齢で決まる本人給が 44%、勤続年数で決まる勤続給が 4%に加えて、家族数で決まる家族給は 19%を占めている。家族給は家族手当のことである。当時の男性従業員の場合には、家族数は年齢と密接に関係していたから、賃金の 67%が年齢および家族状況で決まるという生活費を重視した生活保障型の賃金であった。地域賃金も地域間での生活費の違いを配慮した生活費関連

図表 6 電産型賃金体系（1946（昭和 21）年）



出所 加藤尚文『事例を中心とした戦後の賃金』（1967）

（注）1.（ ）内の数値は、1947 年 10 月現在の数値である。

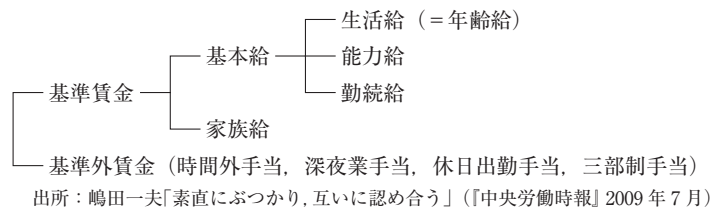
2. 本人給は年齢で定めていることから、年齢給という用語を書き加えた。

の賃金であった。同時に、年齢、勤続年数が増加すると賃金が上昇するという年功賃金でもあった。

2 電産型賃金体系の普及

電産型賃金体系の構造は、上述の戦時体制下で提案された賃金体系と酷似している。戦後の厳しい経済情勢の下では、生活保障型の賃金制度は労使双方に対して説得力のある制度であり、電産型賃金体系は多くの企業に広がり、生活給の賃金体系がここに確立されたのである。普及の一例を示したのが図表7である。賃金項目の名称こそ異なる項目があるが、実態は全く同一である。銀行業にも広がったとの指摘があり、北海道拓殖銀行では1949年頃に電産型賃金体系を採用した（加藤（1967））。

図表7 日本針布株式の賃金体系（1949（昭和24）年導入）



3 生活給修正と職務給の推進

電産型賃金体系で形成された生活給体系に対する見直しの動きは、経済が安定した1950年代前半に現れる。経済活動、技術水準などの面で格段に進んでいたアメリカから人事管理手法の面でも様々な面で参考とする動きがみられる中で、賃金管理面でも職務給制度の導入が賃金制度の合理化につながるとして経営者側から主張された。生活給体系はその原理において、年齢とか家族数とか勤続年数等の、個々の労働者の従事する労働内容とは直接的には関係のない属人的要素で賃金が決まってくるものであり、賃金を労働の質と量に応じて決定するアメリカの人事管理の考え方とは相入れないものであった。

具体的には、日経連の動きを中心に使用者側の動向をみると、1950年代前半以降、日経連は賃金制度に関して能率給や職務給の整備、導入を推進した。「賃金が労働の対価として支払われる…限り、…、提供される労働の質と量に対応した合理的賃金体系、即ち職務給制度の確立や能率給、生産奨励金制度の整備、再検討が本格的に取り上げられなければならない」とした（日経連（1955））。その後も技術革新の一層の進展と共に、日経連は「賃金管理近代化への基本的方向～年功賃金から職務給へ～」(1962年)や「賃金近代化への道～年功賃金の再検討と職務給化の方向～」(1964年)を公開して職務給を推進した。

こうした動きを受けて、1962年には鉄鋼大手3社（八幡、富士、日本鋼管）では生産労働者に対して職務給を導入した。いずれも基準内賃金の約15%程度であった。その後、相次いで他の鉄鋼メーカーにも広がった。また、1966年には松下電器で「仕事別賃金」という名称の下に職務給が導入されて、これを受けて上部団体である電機労連（現電機連合）でも職務給の検討が進められた。

以上のように一部の企業では職務給が導入されたものの、基本給を構成する賃金項目の全てが職務給とされたのではなく、基本給の大半は電産型賃金体系を色濃く残した内容であった。

第5節 高度成長期からバブル経済まで～職能給の発展～

1 職能給の黎明期

日経連は1957年1月に発表した『現下の賃金政策と賃金問題』において、大企業においては、定例給の引上げは定期昇給制度の確立によって行うことを述べた上で、勤続・年齢給体系から職能給体系へ漸進的に移行することを主張した。ただし、この頃の職能給は概念的に存在したのであって、今日のように職能資格制度を基礎にしたがっちりとした体系的なものではなかった。日経連が職能給体系への移行を本格的に主張したのは『能力主義管理』（1969年）においてであり、同報告において「賃金体系の役割として、有能な人材の確保に加えて、従業員に能力開発・能力発揮の適正な動機付けを与え得るよう設計されている必要がある」と述べている。

職務遂行能力を基礎とする職能給も、賃金制度合理化の一環としてすでに1950年代より一部の企業で導入されていた。職能給は職務給と年功給の両者の性格を保有しており、いわば両者の折衷と考えることができる。加えて、職能給は職務給制度の下での賃金の頭打ちを回避しつつ、より柔軟な配置そして労働者の能力開発を促進するという特質をもつことから、日経連は職務給に代わるものとして職能給を積極的に評価するに至ったのである。以上のような経過を経て、職能給は1965年以降、次第に広まっていった。

2 統計からみた職能給の発展

賃金体系の実態を長期にわたって調査してきている労働省「賃金労働時間制度等総合調査」では、明確な形で職能給の広がりをとらえることができない。図表8は同調査の結果を整理したものである。1980年に同調査での改革があり、それ以前とそれ以後とは、必ずしも調査結果は接続しないことに注意されたい。

さて、同調査においては職能給は仕事給に分類されており、1970年から76年にかけての仕事給の広がりは、職能給の広がりを反映しているものと考えられる。1980年以降をみると、何らかの形で仕事給を有する企業割合は4分の1強で推移している。典型的な職能給制度を採用している企業では、「職能給＋年齢給」とした例が多いが、そのような例は図表8では、併存型体系のうちの「仕事給＋属人給」あるいは「仕事給＋属人給＋総合給」に含まれているものと考えられる。1992年の数値をみて特に注目すべきことは、1,000人以上企業では、「仕事給＋属人給」が3割近くを占めていることであり、何らかの形で仕事給を有する企業は5割に達していることである。1,000人以上企業の「仕事給＋属人給」は、かなりの部分が「職能給＋年齢給」であると推定できる。

労働省の賃金制度に関する調査では、以上のように明確に職能給の広がりをとらえることができない。

図表 8 基本給体系の推移

(単位：％)

年 企業・規模	合 計	単一型体系				併存型体系					何らかの 形で仕事 給型をも つもの
		計	仕事給 型	属人給 型	総合給 型	計	仕事給 属人給 型	仕事給 総合給 型	属人給 総合給 型	仕事給 属人給 総合給	
1970	100.0	—	27.9	17.8	52.7	—	—	—	—	—	—
1976	100.0	—	42.6	10.7	46.7	—	—	—	—	—	—
1980	100.0	82.6	13.8	6.9	61.9	17.4	5.5	5.7	4.7	1.6	26.6
1984	100.0	86.8	15.2	5.5	66.0	13.2	5.0	4.2	3.1	1.0	25.4
1989	100.0	85.0	14.4	6.1	64.6	15.0	4.5	4.2	4.9	1.3	24.5
1992	100.0 (100.0)	77.8 (57.2)	10.5 (6.5)	7.6 (6.1)	59.7 (44.6)	22.2 (42.8)	8.3 (20.0)	7.2 (9.9)	5.2 (7.7)	1.4 (5.1)	27.5 (41.0)
1,000 人以上	100.0	45.8	4.5	3.8	37.4	54.2	28.4	10.6	8.9	6.3	49.9
100～999 人	100.0	68.8	5.8	8.2	54.8	31.2	13.9	7.6	7.6	2.1	29.4
30～99 人	100.0	82.6	12.7	7.5	62.4	17.4	5.4	6.9	4.1	1.0	25.9

資料出所 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」

注 1. () 内は適用労働者数の割合を示す。

2. 1970 年及び 1976 年については、単一型体系と併存型体系の合計である。
3. 単一型体系とは、基本給項目が一つのもの又は 2 つ以上のあるもののうち、それぞれの項目が同種の型（仕事給、属人給、総合給）で構成されているものをいう。
4. 併存型体系とは、基本給項目が 2 つ以上あるもののうち、それぞれの項目が異なった型（仕事給・属人給、仕事給・総合給、属人給・総合給）で構成されているものをいう。
5. 規模別の数値は 1992 年についての数値である。

図表 9 資格制度・職階制の推移 (単位：％)

	1958 年	1963 年	1968 年	1974 年
職階制	27.9	18.9	16.7	17.0
資格制度	47.0	—	—	—
能力的資格制度	—	30.0	45.1	64.0
年功的資格制度	—	38.8	33.1	35.5
職工的身分制度	34.2	21.8	13.5	5.5

資料出所 奥田健二「戦後人事管理の変遷と今後の展望」（「労政時報」3000 号記念特別増刊号所収）

原資料 日経連「わが国人事・労務管理の現勢」

そこで職能資格制度の発展を資格制度の統計でみたのが図表 9 である。能力的資格制度が、職能資格制度にほぼ対応すると考えられる。1963 年から 74 年にかけてかなり高まっている。職階制に対応する賃金が職務給ととらえてよいと思われる。

1990 年の労働省調査によれば、職能資格制度の導入率は 30 人以上企業の 18% に過ぎないが、5,000 人以上企業では 77% にも上っている。今後 3 年以内に予定ありの企業を加えると、それぞれ 30%、82% へと上昇する（図表 10 参照）。職能資格制度とはいっても、その内容には精緻な制度から粗い制度があると思われるが高い導入率である。職能資格制度の背後には職能給が存在すると考えるのが素直な

図表 10 職能資格制度の導入率 （単位：％）

企業規模	導入している	今後 3 年以内に 導入予定あり
合 計	18	12
5,000 人以上	77	5
1,000－4,999 人	65	14
300－ 999 人	50	14
100－ 299 人	24	16
30－ 99 人	12	10

資料出所 労働省「雇用管理調査」（1990）

解釈である、職能資格制度や職能給はその実態はともかくとして、かなりの普及がみられたのである。

次いで、労務行政研究所調査によって職能給の導入年次をみてみたい。労務行政研究所では、2 回にわたって職能資格制度の実態を調査している。調査対象は上場企業と非上場有力企業であるが、残念ながら回答率は 10％にも達していない。それでも職能資格制度がいつごろ導入されたのか、ということについての感触をある程度つかむことが可能である。特に広がったのは 1970 年前後からとみてよいのではないかと推定できる（図表 11 参照）。

1980 年代から 90 年代にかけて全盛期を迎えた職能給体系⁸と電産型賃金体系を比較したのが図表 12 である。電産型賃金体系の本人給とは年齢給のことである。両者が酷似していることに注目する必要がある。

両賃金体系の違いとして指摘できることは勤続給の性格が両者間で異なること⁹、職能給のウェイトが能力給よりも大きくなったこと、である。現実には、以下にみるように職能給が年功給化したことから、実質的にそれほど差がないと見た方が良くように思われる。すなわち、日本の賃金制度（基本給体系）は長期にわたって実質的には変化しなかったということである。

3 労働組合の賃金政策

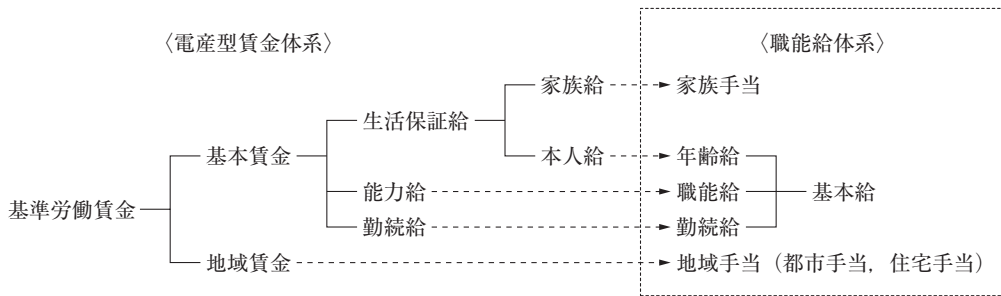
戦後の賃金制度の形成に大きな影響を及ぼしたのは労働組合である。とくにナショナルセンターで

図表 11 職能資格制度の導入時期

期 間	1990 年調査	1996 年調査
合 計	148 社	118 社
1950～54 年	4 社	1 社
55～59	13 社	0 社
60～64	0 社	8 社
65～69	56 社	0 社
70～74	0 社	14 社
75～79	51 社	17 社
80～84	0 社	19 社
85～89	24 社	21 社
90～94		28 社
95～	調査対象期間外	10 社

資料出所 労務行政研究所「労政時報」3000 号記念特別増刊号（1990 年 12 月 3 日）および「労政時報」（3287 号、1997 年 1 月 17 日）

図表 12 電産型賃金体系と職能給体系の類似性



あった総評、同盟や産別組合の果たした役割は大きいものがある。しかしここでは、全織同盟（現在のUIゼンセン同盟）および電機労連（現在の電機連合）の賃金体系に関する政策の推移を通じて、労働組合の賃金制度に関する立場をみることにする。

(1) 全織同盟の賃金政策

全織同盟は1962年に「全織同盟賃金綱領」と題して賃金政策を初めて取りまとめた。その後も5～10年おきに賃金政策を取りまとめてきている（図表13参照）。「全織同盟の賃金政策」（1967年）においては、「基本給＝本人給（年齢による）＋職能賃金（職務と職務遂行能力による）」とし、賃金・福祉総合政策（1976年）では「基本給＝本人給（年齢給）＋職務・職能給」となり、第3次総合政策（1998年）においても、「職能資格制度を基本とする年齢給と職能給による基本賃金」を掲げた。

以上から分かるように、賃金政策は微妙に変化してきているものの、その根幹は「生活給＋仕事給」

図表 13 全織同盟の賃金政策の推移

賃金政策の名称	主たる内容
全織同盟賃金綱領（1962）	能率給（請負給）の廃止、職務給の導入を阻止、基本賃金の確立をはかる。基本賃金は、「生活的な要素と職能的な要素に分類し、その決定基準を明確にする」とし、生活的要素は「最低保障賃金の上に、年齢に応じて積み上げる」「職能的要素は、決定基準を明確にし、経営者による一方的な格付けや人事考課を排除」するとした。
全織同盟の賃金政策（1967）	本人給は生活的要素として年齢を中心に決定し、職能賃金は、職務と職務遂行能力によって決定することとし、この2つで基本賃金を構成する考え方を示した
賃金政策の改正（1973）	従来の政策の職能給体系を推進することをより明確にしている
賃金・福祉総合政策（1976）	本人給（年齢給）と職務・職能給の2本立てとする
総合労働政策（1981年）	年齢による生計費に応じた本人給と、職務・職能の習熟度に応じた仕事給の併存型とし、賃金カーブは生計費と技能習熟の2つの要素を確保する
第2次総合労働政策（1990）	従来の考え方に加えて、定昇制度の確立とベアとの区別の明確化を強調し、高齢化に対して賃金体系・処遇制度は60歳までの一貫した体系の整備
第3次総合労働政策（1998～2000）	職能資格制度を基本とする年齢給と職能給による基本賃金

資料出所：吉沢哲「ゼンセン同盟賃金政策の変遷と課題」『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、2001年）

という発想である。

(2) 電機労連の賃金政策

電機労連は 1967 年に第 1 次賃金政策を取りまとめ、それ以後 6～10 年おきに改正しておきており、今日では第 6 次賃金政策が存在する（図表 14 参照）。賃金政策で示した基本給体系は、全職同盟と同様に微妙に変化してきているものの、その根幹は「生活給＋仕事給」という発想で一貫している。

なお、1990 年代には自動車総連、電力総連、合化労連などの賃金政策においても「基本給＝年齢給＋職能給」が掲げられた。

図表 14 電機連合の賃金政策の推移

賃金政策の段階	賃金制度に関する記述
第 1 次 (1967：昭 42) (職種別賃金政策)	どのような企業で働いても、どのような企業に働いていてもどんな仕事をしていても社会的に一人前とみなされる年齢に達していれば、標準世帯を維持するに足る最低生計費が保障されるだけの水準を産業横断的に決め、その上に職種に応じた適切な格差で金額が積み上げるものとした。
第 2 次 (1978, 昭和 53)	第 1 次政策を基礎として、生活保障の観点を強化した
第 3 次 (1984, 昭 59)	ライフサイクルに対応した生計費を保障していくことを基本に、基本給を生計給部分と職種給部分により構成し、職種給部分については新たな要素として個々人のもつ能力の伸長や習熟要素を加味。 基本給＝生計給的部分＋職種給的部分
第 4 次 (1993, 平 5)	生涯労働（キャリア形成）と生涯生活（ライフサイクル）両側面を重視し、ライフサイクルに対応した「生計給」（年齢給）と仕事と職務遂行能力に対応した「職種・職能給」で構成。
第 5 次 (2001, 平 13)	生計費及び仕事と能力を決定基準とし、さらに成果主義的要素を加味した職群別職種・職能資格制度を基本とする 一般職群： 能力育成・成長期（20～40 歳）：生計基礎給＋職種・職能給＋仕事（職務）給 能力成熟期（40～60 歳）：職種・職能給＋仕事（職務）給 能力活用期（60 歳～）：仕事（職務）給 管理・専門職群：職種・職能給＋「役割・業績給」など成果主義的要素
第 6 次 (2009, 平 21)	一般職群：生計基礎給＋仕事給（スキル・能力や職務・役割） 「仕事給」単一型の場合は、この中に生計基礎給要素を含むこととする

資料出所：電機連合『電機連合の第 6 次賃金政策』（第 57 回定期大会総合資料，2009）

：梅原志朗「電機連合の賃金政策の経緯と総括」『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，2001 年）

4 諸手当の実態と長期的動向

すでに戦前における諸手当の動向については言及した。また家族手当について戦時中の動向について言及したところである。以下では戦後における諸手当の動きを整理検討することとする。

(1) 諸手当の採用率

様々な手当の採用率の現状と長期的動向をみたのが図表 15 と図表 16 である。両図表に基づき、いくつかの特徴を指摘すると、①今日、様々な手当が存在すること、②採用率の高いのは、通勤手当、家族

手当、役付手当、技能・技術手当、住宅手当、精皆勤手当・出勤手当（奨励手当）であること、③採用率は、技能・技術手当で高まる傾向がみられ、精皆勤手当・出勤手当は低下する傾向がみられること、④1974年以降の30年間においては、全体としては諸手当の採用率にはそれほど大きな変化はみられないこと、を指摘できる。

図表16は企業全体の状況を示しているが、企業規模別に採用率をみると、大企業ほど採用率の高いのは、特殊勤務手当、特殊作業手当、地域手当、単身赴任手当、住宅手当、家族手当であり、小企業ほど採用率の高いのは精皆勤手当・出勤手当である。

図表 15 諸手当の採用率（事業所の割合）（単位：％）

手当	1950	1960	1965	1969
業績手当（個人）	} 35.3	} 33.7	23.3	16.8
業績手当（団体）			10.5	6.9
精皆勤手当	31.6	43.4	47.1	52.9
通勤手当	19.3	55.3	68.7	81.7
家族手当	84.6	64.2	69.3	74.8
地域手当	28.6	8.3	8.6	12.8
住宅手当	7.9	6.1（59年）	18.7	35.3

資料出所 孫田（1972）

（注） 原資料は、1965年までは労働省「給与構成調査」、1969年は労働省「賃金労働時間制度総合調査」である。

図表 16 諸手当の採用率（企業の割合）（単位：％）

手当の種類	1974	1980	1990	1999	2004
業績手当					
個人別	*	20.6	19.8	16.4	} 17.0
部門別	*	8.4	7.3	3.0	
勤務手当					
役付手当	82.8	80.6	89.4	85.2	83.8
特殊作業手当	17.8	15.7	12.4	12.9	13.1
特殊勤務手当	33.8	30.9	24.6	20.1	24.1
技能・技術手当	37.3	38.2	44.5	49.4	49.8
精皆勤手当・出勤手当	64.7	58.7	56.3	43.0	37.9
通勤手当	86.3	88.5	87.9	86.6	91.3
生活手当					
家族手当	73.3	72.4	78.9	77.3	71.1
地域手当	16.4	15.4	15.1	15.6	13.6
住宅手当	43.2	44.5	45.5	49.2	44.8
単身赴任手当、別居手当	*	*	9.1	13.8	16.1

資料出所 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、ただし2001年からは厚生労働省「就労条件総合調査」。

（注）1. *印は調査していない手当を示す。

(2) 賃金に占める諸手当の割合

諸手当に関しては、以上の採用率に加えて、毎月の賃金の中でどの位の割合を占めているのか、という点も重要である。多くの企業に普及している手当であっても、支給される金額がわずかであれば賃金制度における当該手当の重要度は小さいし、労働者にとっても同様である。したがって、月収に占める諸手当の金額割合を検討する必要がある。図表 17 は、中央労働委員会「賃金事情調査」に基づいて作成した。

図表 17 所定内賃金に占める諸手当の割合

(単位：%)

年	所 定 内 賃 金										
	基本給	職務関連手当			奨励給	生活関連手当				その他の手当	
			役付手当	交替手当			家族手当	通勤手当	住宅手当		
1953	100.0	(72.8)		—	—	(16.6)	(10.6)	—	—	—	(注 2)
1955	100.0	(73.6) 76.1		—	—	(13.2) 13.6	(13.2) 13.3	—	—	—	(注 2)
1962	100.0	86.5		—	—	6.2	7.3	—	—	—	(注 2)
1978	100.0	91.5		—	—	0.9	7.6	4.5	1.0	1.2	0.4
1985	100.0	91.5		—	—	1.6	6.9	4.7	0.2	1.2	0.3
1990	100.0	87.3	4.4	1.5	1.1	0.9	7.0	3.8	1.0	1.3	0.4
2000	100.0	87.7	4.2	2.1	1.1	1.2	6.4	3.5	0.8	1.0	0.4
2007	100.0	89.1	3.9	1.1	1.2	0.7	5.6	2.3	1.3	0.9	0.7

資料出所 中央労働委員会「賃金事情調査」

(注) 1 職務関連手当の集計は 1990 年からであり、それ以前は基本給に含まれている。

2 基本給に含まれている。

3 1978 年、85 年の世帯手当は、家族手当に含めている。

4 1953 年は製造業の数値である。1955 年は括弧内が製造業、括弧外が調査産業計の数値である。

5 「賃金事情調査」は、1952 年に開始された。調査対象は中央労働委員会が取り扱う労働争議の調整の対象となる可能性のある大企業であり、現在の調査対象は、資本金 5 億円以上であって従業員 1,000 人以上の大企業である。同調査では、所定内賃金の内訳が集計され始めたのが 1953 年であり、1963 年から 77 年の間は集計していない。

1978 年以降を見ると、諸手当は所定内賃金のおおむね 1 割程度で推移しており、その内訳では、生活関連手当の割合が大きく、とくに家族手当の割合が長期にわたって大きい。もっとも、生活関連手当および家族手当の割合は、長期的には低下する傾向にある。

なお、厚生労働省「就労条件総合調査」(2005 年)によれば、所定内賃金のうち諸手当の占める割合は 15.0%であり、企業規模 1,000 人以上は 13.8%、同 300~999 人は 15.1%、同 100~299 人は 15.8%、同 30~99 人は 16.7%となっていて、小企業の方が諸手当の割合が大きいこと、図表 17 の賃金事情調査よりも高い割合を示していること、を指摘できる。

第6節 バブル経済後から現在まで～成果主義賃金への転換～

1 成果主義賃金への動き

(1) 職能資格制度の年功的運用

図表 10 にみるように職能資格制度は広く普及したが、今日においてもなお多くの企業で社内資格制度として利用されている。しかしながら、職能資格制度や職能給の実務上の経験を積み重ねるにつれて、いろいろな問題が発生してきた。労務行政研究所の 1997 年の調査（労政時報第 3287 号（1997 年 1 月 17 日））では職能資格制度を有する企業のうち、問題点があるとする企業が 93% を占めている（1990 年調査では同 95%）。問題点の詳細を社会経済生産性本部調査によってみたのが図表 18 である。

図表 18 が示す問題点から明らかとなることは、職能資格制度の運用が多くの企業で年功的運用に流れたということである。すなわち勤続年数が高まると上位資格へ昇格させるという運用のことである。「高資格化による人件費の高騰」は、年功で資格を高めた結果として生じている。「職能資格の定義や基準が実態からかい離」や「職能要件書の有名無実化」は職能資格制度の構築や運用が不十分であることを示しているが、その結果として職能資格制度の年功的運用をもたらしたものと思われる。

図表 18 職能資格制度の問題点（複数回答）（単位：％）

問 題 点 の 内 容	指摘した企業割合
・運用が年功的	62
・発揮能力に応じた昇格・降格ができない	37
・高資格化による人件費の高騰	36
・職能資格の定義や基準が実態からかい離	29
・職能資格が市場横断的に通用しない	21
・職能要件書の有名無実化	16
・職能資格がスペシャリスト養成には使えない	15

資料出所 社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」（2001 年）

(2) 成果主義賃金への促進要因

1990 年代初めのバブル経済の崩壊、冷戦構造の崩壊と社会主義諸国の市場経済化、経済のグローバル化の進展などにより、それまでの右肩上がりの日本経済や企業経営がもはや期待できない状態に立ち至った。

どの企業でも企業内外の環境変化に対応して、時代に適合する人事制度、賃金制度の構築が不可欠である。こうした時代の変化が年功的賃金となっていた職能給から成果主義賃金への移行を促す契機となった。

第 1 の要因は労働力構造の変化である。とくに高齢化や高学歴化を指摘できる。年功的賃金制度の場合には、従業員の高齢化が進むと企業業績とは無関係に人件費が毎年増加することとなる。右肩上がりの企業成長が困難となった時代においては、人件費の自動的増加を受け入れることは企業経営の面から困難となる。したがって、年功的賃金制度の廃止や職能給を利用している企業であれば年功的運用から

の脱却が求められる。

高学歴化に関してであるが、多くの大企業では基幹人材の採用は今日ではすべてが大学卒である。そうすると学歴は処遇決定の面ではもはや意味を持たない。そこで学歴に代わる指標を用いて処遇していかなければならない。すなわち、能力主義や成果主義による処遇が必要となるということである。職能資格制度に基づく能力主義を採用していても前述したように年功的運用に流れた企業では成果主義へ向かうこととなる。

「非世帯主従業員の増大」も成果主義への動きを強めている。男性では未婚者が増加している。女性従業員がどの企業でも増加しているが、女性の多くは非世帯主である。したがって従業員全体の中での非世帯主の割合は次第に高まる傾向にある。上述したように、年功賃金と生活保障的賃金は裏表の関係にある。生活保障的要素は世帯主である男性中高年にとっては好ましいが、非世帯主の立場からすると世帯主ほどには年功賃金を必要としないし望まない。「非世帯主従業員の増大」は必然的に、賃金の年功的性格を弱め、能力主義的性格、成果主義的性格を強める方向に作用する。

第 2 の要因は、企業業績の低迷とコーポレート・ガバナンスの変化である。企業業績は 1990 年初頭以降、長期にわたって低迷した。低迷の結果として、企業業績の回復の手段として人件費の節減や有効活用が推進された。限られた人件費を従業員に効果的に配分することにより、企業の活性化や企業業績の向上が図れないかという問題意識に基づき成果主義賃金が推進された面もある。また、1990 年代初頭以降、上場企業の主要株主がそれまでの金融機関や取引先から企業業績や株価動向に敏感な内外の機関投資家に変化しつつあり、株主資本利益率の改善や株価の引き上げが求められるようになった。企業業績の一層の向上には人件費の効果的活用がますます求められ、こうしたコーポレート・ガバナンスの変化は成果主義賃金の推進力として作用することとなった。

以上の他、労働市場の流動化、長期雇用慣行の変化、労働時間の弾力化なども成果主義賃金への圧力として作用してきている。労働市場の流動化に関して述べると、優秀な人材が転職する傾向が徐々に高まってきているが、優秀な人材の転職防止、優秀な人材の中途採用には成果主義賃金がふさわしい。また長期雇用が難しくなると、長期勤続してはじめて収入と働きのバランスがとれるという長期決済型である年功賃金では従業員に対する説得力を失う。従業員側からは長期決済型ではなく短期決済型の賃金を望むようになる。そこで成果主義賃金の方角への圧力となるのである。以上のほか、労働時間の弾力化への動きも、処遇における成果主義の推進につながっている。労働時間弾力化施策の一つである裁量労働制の下では労働時間の管理を行わないから、どれだけ長く働いたかではなく、どれ程の仕事上の業績を実現したかが人事評価においては問われることになる。裁量労働制はその一例であり、労働時間の短縮・弾力化は今後ますます進められよう。それと共に成果主義に基づく処遇は広がっていくものと考えられる。

2 成果主義賃金の実践

(1) 年俸制の普及状況

1990 年代初頭から次第に広がっていった年俸制は成果主義賃金の代表的事例である（図表 19）。年俸

制は主として管理職を対象として実施されてきている。年俸制にはいろいろなタイプがあるが、代表的な年俸制をみると、「年俸＝基本年俸＋業績年俸」という形式である。基本年俸は職能資格を反映して決めるケースもあれば、職務等級（役割等級とか職責等級を含む）を反映して決定する例も少なくない。この場合の基本年俸は、職能資格で決まるのであれば職能給であり、職務等級で決まるのであれば職務給である。

図表 19 年俸制の普及状況

(企業割合：%)

企業規模	1994 年	1996 年	1998 年	2002 年	2005 年	2006 年	2010 年
規 模 計	4%	9%	12%	12%	14%	17%	13%
1,000 人以上	8	16	26	29	29	37	27
300-999 人	7	14	20	20	25	31	23
100-299 人	4	11	13	17	18	21	18
30-99 人	4	7	11	9	11	14	11

資料出所 厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」,「就労条件総合調査」

(2) 成果を反映する賃金制度の普及状況

次に賃金制度において、成果を賃金に反映する制度を導入している企業の割合をみると、導入しているとする企業が6割近くである（図表6参照）。1,000人以上の大企業では4社のうちの3社で導入している。「現在は導入していないが3年以内に導入を予定」する企業も少なくない。

成果反映型の賃金制度では人事評価が重要となる。その人事評価においては目標管理制度を利用する企業が多いことから、図表20では合わせて目標管理制度の導入状況をみている。目標管理制度の導入状況は、成果反映型の賃金制度の導入状況とほぼ同じ傾向を示している。

図表 20 成果を賃金に反映する制度の導入状況

(企業の割合：%)

正規従業員数		合 計	導入している	現在は導入していないが 3年以内に導入を予定	導入の予定はない	無回答
成果 反映 賃金	全 体	100	56	27	15	3
	1,000 人以上	100	74	21	5	0
	500—999 人	100	57	26	15	2
	300—499 人	100	58	27	12	3
	100—299 人	100	51	27	19	4
	100 人未満	100	45	36	17	2
目 標 管 理 制 度	全 体	100	57	22	19	3
	1,000 人以上	100	75	13	12	0
	500—999 人	100	57	21	17	5
	300—499 人	100	56	23	19	2
	100—299 人	100	53	23	21	4
	100 人未満	100	50	28	21	1

(独) 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(2004)

(3) 成果主義賃金の具体的内容

では成果主義賃金の具体的内容はどのようなものであろうか。個々の企業の現場では成果主義の持つ

意味と内容は様々である¹⁰。職能資格制度に基づく能力主義賃金の改革において、年功的な昇給、昇格、昇進を避けて人事評価に基づいて昇給、昇格、昇進を進めるケースも、そのような改革を行った企業においてはしばしば成果主義賃金と呼んでいる。

（独）労働政策研究・研修機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003 年）によれば、賃金制度の変更を考えている企業は 73%であるが、そうした企業がどのような変更を考えているかをみたのが図表 21 である。図表 21 に掲げた「賃金制度の変更内容」のうち、「*」印の付してある変更内容は成果主義的改革とは言えない。

さて、制度変更で多いのは、基本給の中に「職能給要素を増やす」、「職務給要素を増やす」であり、また「昇級・昇格を能力主義的に運用する」とか「個人業績をボーナスに反映させる」とする企業も多い。

以上は統計に現れた賃金制度改革の動きである。実際に観察される制度改革はきわめて多岐にわたっている。その多くは成果主義賃金に向けた努力を反映している。それを整理したのが図表 22 である。

図表 21 賃金制度の変更の内容

(単位：%)

賃金制度の変更内容	計	1,000 人以上	500-999 人	300-499 人	299 人以下
計	100	100	100	100	100
・基本給の職能給的要素を増やす	45	30	39	53	48
・基本給の職務給的要素を増やす	27	37	32	26	23
*基本給の年功給的要素を増やす	0	0	1	1	0
・昇級・昇格を能力主義的に運用する	68	57	72	71	70
・年取のうちボーナス部分を増やす	6	6	5	3	7
・個人業績を基本給に反映させる	33	35	30	32	33
・個人業績をボーナスに反映させる	55	50	49	50	59
・年俸制を活用する	27	31	28	22	27
・役職手当を充実させる	14	13	15	19	11
*生活手当を充実させる	2	1	2	4	2
・生活手当を抑制する	22	28	27	24	19

資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003 年）

図表 22 成果主義賃金に向けた制度改革の種類

賃 金 項 目	制 度 改 革 の 種 類
基本給	職 能 給 習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格昇給の拡大、資格別定額化
	年 齢 給 年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小
	総合決定給 昇給の格差拡大
	職 務 給 職務給・職責給・役割給の導入
	業 績 給 業績給・成果給の導入
諸 手 当	家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ
賞 与	一律部分縮小、賞査定部分の拡大、査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入
人 事 評 価	人事評価制度の整備、目標管理の導入、コンピテンシー（行動評価）の利用
職 能 資 格 制 度	卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化
定 期 昇 給	自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大、定昇の廃止、マイナス定昇の導入
賃 金 表	単純号俸表から段階号俸表・複数賃率表に切り替え
そ の 他	年俸制の導入

図表 22 から指摘できることは、①賃金の自動的昇給を縮小・廃止する傾向が見られること、②昇給をできるだけ人事評価と連動させようとする動きがあること、③賃金と担当業務との関係を強めようとする動きが見られること、である。

(4) 仕事基準賃金への動きが続く

成果主義賃金の広がりとともに職務給が広がりは始めている（図表 23）。前述したように 1950 年代、60 年代に職務給の導入が盛んに主張され、一部の企業において部分的にはあるが職務給が実際に導入された。ここで注意しなければならないのは、当時推進された職務給は、主として製造業の生産部門労働者の賃金への導入であった。1990 年代に入って再び現われた職務給は、主としてホワイトカラーを対象とし、しかも職務経験の高まりを昇給の形で反映することのできるレンジレートの職務給であるのが一般的である。また名称も職務給ではなく役割給とか職責給という名称が使われることも多い。職務給が再び登場したとは言っても、日経連が推進した 1950 年代、60 年代の職務給とはかなり様相が異なることに注意しなければならない。

図表 23 職能給、職務給の採用比率

(単位：%)

賃金の種類		1999	2000	2001	2003	2005	2007	2009
職能給	管理職層	80.8	82.4	67.0	61.2	57.5	74.5	69.9
	非管理職層	85.2	87.0	76.7	69.4	70.1	80.9	80.7
職務給	管理職層	21.1	43.9	49.9	53.4	61.0	72.3	70.5
	非管理職層	17.7	24.9	32.4	34.3	40.9	56.7	51.1

資料出所 社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」

成果主義賃金の広がりと共に定昇制度の見直しが急速に進んだ。定昇制度とは、勤務が 1 年経過することに応じて実施する定期的な昇給のことであり、定昇の実施の前後で賃金表は変わらない。日経連『新時代の日本的経営』（1995 年）では、「定期昇給」という言葉は、「ある一定の時期に全員を対象に賃金が上昇する仕組み」との意味合いが強く出て、賃金の年功性をもたらす一つの要因であり、今後は定期昇給という言葉の代わりに昇給、あるいは昇給制度を利用すべきである」と主張した。

定昇制度の見直しの動きで特に見られているのは自動的な昇給の縮小、廃止であり、人事評価と連動する査定昇給はむしろ強まる傾向にある（前掲図表 22 参照）。

第 7 節 賃金の長期的動向の総括と展望

これまでわが国企業の賃金制度の長期的動向を見てきた。その点を分かりやすく図式化したのが図表 24 及び図表 25 である。明治初期は「働きに応じた賃金」である賃業給が広く行われた。欧米の賃金の考え方が取り入れられ実行されたから、今日の表現でいうならば労働対価賃金である。しかし、それが次第に変化し、生活保障賃金に接近していった。いわゆる生活給を目指す動きであり、それが頂点に達

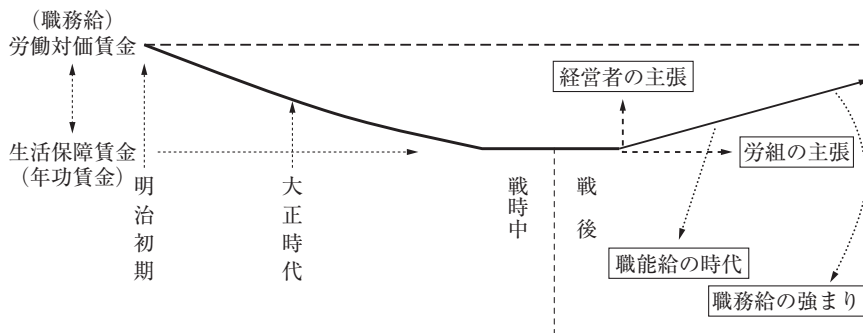
するのが戦時中及び戦後直後である。しかし、その後、図表にも示したように労働対価賃金である職務給を主張する経営者と、生活給を主張する労働組合が対立し、結果的にベクトルの和のごとく、徐々に労働対価賃金（職務給）に向かう動きが進行したのである。2012 年の今日においても、依然としてその動きは継続している。

図表 25 は、図表 24 のうちの戦後部分を取り出した図である。

成果主義賃金がどうして発生したか、その要因については上述した。その要因は依然として継続している。すなわち、その要因が継続する限り、個人の賃金決定において、どのような業務を担当しているかを重視する傾向は続くと考えられる。すなわち、基本給決定において、職務給（役割給、職責給）のウェイトはさらに高まって行くと考えられる。そもそも日本以外の国においては、個々の労働者の賃金決定はどのような業務を担当しているかが基準となっている。すなわち、担当業務の責任の重さ、重要さ、困難さを評価して賃金決定するという方式である。日本も徐々にグローバル・スタンダードに接近することになるのである。

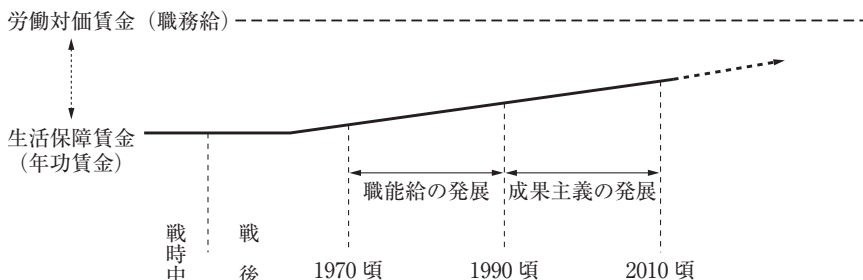
では、成果主義賃金の広がりにより、生活給は消え去っていくのであろうか。成果主義賃金への動きの中で年齢給や家族手当や住宅手当などの生活手当を縮小・廃止した企業は少なくない。しかし生活給が実質的に消え去ったのかどうかの評価はなかなか難しい。成果主義賃金を導入したとする企業の実態をみると、管理職以外の一般社員層や労働組合員層については、基本給の一部に依然として生活給の役

図表 24 賃金制度の大きなトレンド



図表 25 は、図表 24 のうちの戦後部分を取り出した図である。

図表 25 戦後の賃金制度の動き



割を演ずる賃金項目（たとえば年齢給）を残しているケースが少なくない。年齢給を廃止して、基本給の全てを仕事給（職務給とか職能給）とした企業においても、人事評価において標準的な評価である限り 35 歳前後までは毎年の昇給を通じて賃金が上昇する仕組みをビルトインしているケースが大半である。

将来はどうか。女性の進出、非婚現象の広がりなどにより生活給が想定していた労働者像とはかなり異なる労働者が増加している。しかし今後も当分の間、一般社員層については、生活給は残り続けるのではないか。その理由を述べると、労働者の多くが基本給の要素として、生活安定に資する部分と職務内容・業績を反映する部分の併存型を求めていること¹¹、主要な産業別労働組合も同様な考えを有しているからである。たとえば電機連合の第 6 次賃金政策（2009 年策定）においては、組合員層の望ましい賃金体系として「生計基礎給＋仕事給（スキル・能力や職務・役割）」を掲げている（前掲図表 14 参照）。すなわち、生活給は残るものの、徐々にそのウェイトが低下するのではなかろうか。

今日、生活手当の柱である家族手当の採用率は依然として高い。しかし図表 16 や図表 17 から分かるように、近年、採用率も所定内賃金に占める割合も低下傾向にある。その主要因は 1990 年代に入ってから以降今日に至るまでの、いわゆる成果主義賃金の広がりである。「賃金は労働対価である」とする動きが強まり、それから外れる生活手当の縮小が始まったのである。また男女間賃金格差が問題となる中で、世帯主に限定して支給される家族手当は、女性にとって不利な賃金であることから、その見直しが進みつつあるという点も指摘できる¹²。2007 年には間接差別を禁止した改正男女雇用機会均等法が施行された。厚生労働省令には間接差別である事項が限定列挙されているが、家族手当は含まれていない。家族手当の現状は明らかに間接差別であることから、家族手当制度の改変、廃止を含め、近い将来におけるその見直しは必至である。家族手当は今後、一段と縮小する方向をたどることとなろう。

参考文献（刊行年順）

- ・ 廣崎眞八郎『日本の労務管理』（東洋書館、1941 年）
- ・ 商工経営研究会編『問答式：改正賃金統制令の解説』（大同書院、1941 年）
- ・ 大西清治・瀧本忠男『賃金制度』（東洋書館、1944 年）
- ・ 長沼弘毅『生活賃銀と家族手当制度』（ダイヤモンド社、1947 年）
- ・ 永野順造『戦後の賃銀』（伊藤書店、1949 年）
- ・ 日経連『職務給の研究—職務給の本質とその実践—』（日経連弘報部、1955 年）
- ・ 昭和同人会編『わが国賃金構造の史的考察』（至誠堂、1960 年）
- ・ 加藤尚文『事例を中心とした戦後の賃金』（技報堂、1967 年）
- ・ 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』（日経連出版部、1969 年）
- ・ 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）
- ・ 孫田良平「賃金体系の変動」（金子英雄編著『賃金—その過去・現在・未来』（日本労働協会、1972 年）
- ・ 楠田丘『改訂新版 新時代の賃金体系』（産業労働調査所、1988 年）
- ・ 石田光男『賃金の社会科学』（中央経済社、1990 年）
- ・ 河西宏祐『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義』（早稲田大学出版部、1999 年）
- ・ 雇用システム研究センター日本の賃金 2000 プロジェクト編『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、2001 年）
- ・ 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『男女間賃金格差の解消に向けて』（国立印刷局、2003 年）

- ・これからの賃金制度のあり方に関する研究会『勤労者生活の安定に資する賃金制度のあり方』（雇用情報センター、2004 年）
- ・笹島芳雄「なぜ賃金には様々な手当がつくのか」『日本労働研究雑誌』（2009 年 4 月）
- ・笹島芳雄「生活給の系譜」『日本労働研究雑誌』（2011 年 4 月）

注

- 1 職員はホワイトカラーの意味である。
- 2 今日の企業をみると、部長以上は年俸制、それ以下の一般社員は月給制、非正社員は時給制となっている例はかなりみられる。類似している点に注目する必要がある。
- 3 昭和同人会編（1960）229 ページ
- 4 「横浜船渠㈱が実施した合理的賃金制度」の決定書は、孫田（1970）の資料編に含まれている。
- 5 廣崎（1941）は、物価上昇に対応した 1937 年上半期の賃金対策事例を示している。全体で 70 社のうち、7 社で家族手当の新設又は改定が行われた。
- 6 賃金統制令は、今日の用語でいうとブルーカラーを対象とした法令であり、ホワイトカラーの賃金は会社経理統制令の下で規制された。
- 7 河西（1999）によると、組合による賃金体系案は、組合が持ち寄った会社側資料を参考とし、安藤政吉『最低賃金の基礎的研究』（1941）の影響を受けて作成したとしているが、後者には明確な賃金体系は記述されていない。会社側資料の影響が大きいと思われ、本文で記述した生活給に関連する資料が含まれていたのではないかと推測する。
- 8 職能給体系については楠田（1988）を参照されたい。
- 9 電産型賃金体系の勤続給は、特定の企業ではなく電力産業での勤続年数を基準としている。職能給体系の勤続給は特定企業の勤続年数を基準として決める賃金である。
- 10 たとえば、労政時報第 3568 号（2003 年 1 月 3 日）、同 3638 号（2004 年 9 月 24 日）を参照されたい。
- 11 たとえば、これからの賃金制度のあり方に関する研究会（2004）によれば、安心して働ける賃金制度として「年齢と成果のバランスのとれた賃金」とする労働者が 47%，次いで「賃金に格差が生じてもチャンスが平等に与えられること」（同 26%），「年齢に従って安定的に増加する賃金」（同 14%）の順となっている。
- 12 厚生労働省「男女間の賃金格差問題に関する研究会報告」では「家族手当，住宅手当といった生活手当については，格差解消の観点からは，それが男女間賃金格差を生成するような支給要件で支払われている場合には廃止することが望ましい」と述べている。（厚生労働省（2003））。