

《論文》

# 経営権としての定期昇給をめぐる議論

— 50年代から60年代までの展開を中心として —

田中恒行

## 1. はじめに

### 1.1 研究の狙い

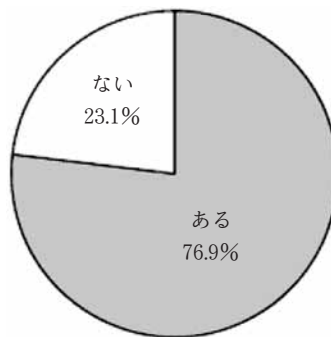
定期昇給は、遡れば太平洋戦争前にその起源を求められる。戦前は主として職員の賃金決定の手法として、戦後は労働側によるベース・アップ要求に対抗する手段として経営側から提示され、日本的慣行の特徴の一つとされるいわゆる年功賃金の中核的な機能を果たしてきた。そして現在、春闘の場で経営側は定期昇給の見直しを本格的に提起し、労働側はこれに反発している。

日本経営者団体連盟（以下、日経連）が経済団体連合会と統合して2002年に発足した日本経済団体連合会（以下、日本経団連）が発表した『2012年版経営労働政策委員会報告』では、「定期昇給に関しては、労務構成が変わらない限り総額人件費は同じであること（定期昇給原資内転論）を根拠として、企業の負担は小さいという見方が

ある。しかし、昇給のベースとなる賃金水準がすでに競争力を失っている中で、企業環境は激変した。新興国を中心に、コスト競争力を持ちながら高い技術力で市場を席卷する企業も出てきており、労使は定期昇給の負担の重さを十分認識する必要がある<sup>(1)</sup>と、企業経営のグローバル化の観点から、定期昇給制度の問題点を指摘している。ここでは経営者団体である日本経団連自身が、定期昇給制度そのものの存在意義を問うかのような表現となっている。しかし一方で、個々の企業から定期昇給制度が消滅する気配は、今のところ見られない。

図表1は、日本経団連の「トップマネジメントアンケート調査」における、定期昇給に関する質問への回答である。これによると、「毎年誰もが自動的に昇給する仕組み」としての定期昇給を制度として持つ企業は、回答企業の約4分の3を占めている。一方で、「従業員が創出する付加価値と賃金水準との整合性を図るために必要と考え

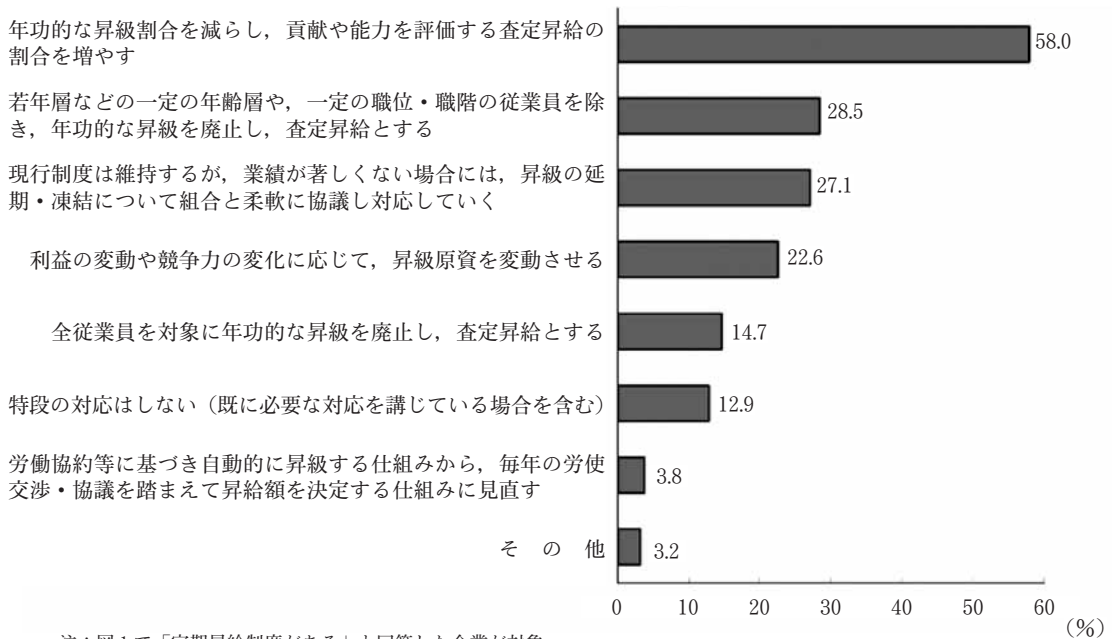
図表1 定期昇給制度の有無



※この調査で、定期昇給とは、査定による個人差があったとしても、毎年、誰もが自動的に昇給する仕組みの総称を指すものとする。基本的には、年齢・勤続によって自動的に昇給する場合や、職務遂行能力の向上・習熟で昇給する賃金（職能給）のうち、年功運用によって毎年、概ね誰もが昇級する場合も定期昇給に含む。

資料：日本経済団体連合会「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

図表2 従業員が創出する付加価値と賃金水準との整合性を図るために必要と考える対応（複数回答）



注：図1で「定期昇給制度がある」と回答した企業が対象  
資料：日本経済団体連合会「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

る対応」を回答している図表2では、「年功的な昇給割合を減らし貢献や能力を評価する査定昇給の割合を増やす」との回答が58.0%となっているが、「全従業員に対して年功的な昇給を廃止し、査定昇給とする」との回答は14.7%にすぎない。このことは、8割以上の企業が定期昇給自体の存在とその意味を事実上是認していると解釈できる。

このように、経営者団体の近年の主張とは裏腹に、定期昇給制度は現実企業内に存続し続けている。この現状を理解するためには、戦後、経営側、とりわけ経営者団体が定期昇給についての主張を展開してきたのかについて検討する必要があるだろう。

本稿では、次項で詳述するが、戦後、日本企業の労働問題に対して多大なる影響を及ぼしてきた経営者団体である日本経営者団体連盟（以下、日経連）に焦点を当て<sup>(2)</sup>、1950年代から60年代にかけての、日経連による定期昇給の根拠となる考え方の変遷について明らかにすることを目的とする。この時代は、日経連による定期昇給制度導入が提起され、その日経連が職務給・職能給の導入

へと主張を展開させていく過程においても、定期昇給は実際に存続してきたという経緯を辿っている。このことは、1990年代以降の、年功賃金からいわゆる成果主義賃金への移行が唱えられる中においても、定期昇給が存続し続けているという現代に似た状況を示している。この時代についての検討を行うことにより、成果主義や職務・役割に基づく賃金の導入が議論されている現代の議論に対して、示唆を得られるのではないと思われる。

ちなみに本論文における「定期昇給」は、「毎年一定の時期を定め、その会社の昇給制度に従って行われる昇給のこと」（日本経団連出版編『人事労務用語辞典』第7版）と定義する。その具体的な内容については、議論の展開とともに明らかにしていくこととする。

## 1.2 先行研究と本論文の目的

定期昇給に関しては、これまでに多くの研究が蓄積されている。定期昇給は日本に独自の制度といわれていることから、日本の年功賃金制度と併

せて議論されることが多い。

尾高（1993）は、定期昇給制度の発祥を太平洋戦争前（1939年頃）に求め、定期昇給が年功賃金の中心を構成する制度として発足したことを、戦後は経営側による賃金決定の主導権を労働側から奪還するための方法として提唱されたことを、戦前からの歴史的経緯の中に位置付けている<sup>(3)</sup>。梅崎（2008）は、戦前から戦後にかけての変遷を辿りつつ、日本的賃金制度の発生と確立を論じ、定期昇給制度がその中で中心的な機能を果たしていたと説明する<sup>(4)</sup>。

日経連の立場から戦後の賃金制度の変遷を論じた研究としては、石田（1990）がある。石田（1990）は、経営側が職務給から能力主義へとその思想を転換させていく過程を、日経連の資料を基に検証している<sup>(5)</sup>。また幸田（2012）は、日経連のいわゆる『賃金白書』等の資料を基に、定期昇給、職務給、能率給、職能給などの賃金制度についての日経連の主張の変遷を概観している<sup>(6)</sup>。

上記の先行研究は、主として定期昇給制度の一般的な議論や、日経連が主張してきた賃金「制度」についての研究だが、本論文では日経連の「定期昇給」に関する議論に焦点を絞り、日経連が発足以来強調してきた「経営権の確立」と関連させながら、1950年代から60年代にかけての日経連の主張についての考察を展開させることとする。ちなみに本論文では「経営権」の定義を、「使用者が企業を経営するにあたって保有する権利で、労働者の労働権に対して用いられる場合が多い。明確な法的根拠はないが、団体交渉において『経営専管事項』として、労働者との交渉の中で取り上げられる。具体的には、人事、経理、営業、組織、機構、職制、生産方式、服務規程、保安など事業運営に必要な事業管理上の権限を含むとされている」（日本経団連出版編『人事労務用語辞典第7版』、2011年）とする。換言すれば「経営権」は経営管理権及び人事管理権であり、人事管理権には、昇給・昇格が含まれている<sup>(7)</sup>。また、後に紹介する日経連「定期昇給に関する一考察（1954年9月）」において、日経連は「一度決定した定期昇給の個々の労働者への適用は当然経営権の枠

内で行われるべきであるものである」と主張している。このことから、経営権は定期昇給を論じる上で重要な概念といえる。

## 2. 経営側の主張としての定期昇給制度の確立

### 2.1 「経営権の確立」宣言

1948年に発足した日経連はその第1回総会において、「宣言」を高らかに唱えた。それは、戦後、自信を喪失していた経営者に対する檄文のような響きをもつ内容であった。以下はその抜粋である。

「日経連第1回総会・宣言」<sup>(8)</sup>（1948年4月12日）  
 「我等経営者は、志を同じうし憂いを共にして、相寄り相集い、経営者団体連合会の改組強化を計り『日本経営者団体連盟』の旗印の下に、総力を結集して、その知識経験を動員、その熱意と勇気を振作、以て経営権を確立し、産業平和の確保と、日本経済の再建に向かって、不退転の努力を傾倒せんとするものである。  
 『経営者よ、正しく、強かれ』」

経営側が「経営権」を強く主張した背景には、労働側の熾烈な賃上げ要求、賃金支払能力の不足感や、職工員身分の撤廃による企業内の賃金秩序の崩壊に対する危機感があった<sup>(9)</sup>。また、日経連は、「労働権」が1947年に公布された新憲法（第27条及び28条）に規定されているのに対して、当時の激しい労働相争議の中で「経営権」が無視されている状況を受けて、企業経営における経営者の主体性を取り戻すべく、「経営権の確立」を強く主張したのである。

ただし日経連は、「経営権」の名の下に、「労働権」そのものを否定したわけではない。1950年5月9日に公表された「新労務管理に関する見解」では、労働権を尊重し、労働の役割を積極的に評価する一方で、労働権の濫用を抑制すべきとの主張を展開している<sup>(10)</sup>。つまり、労働権との共存による健全な労使関係の確立を訴えたのである。

しかし栗田（1993）が指摘するように、経営権確立のためには、大規模な労働争議は避けられなかったことも事実である<sup>(11)</sup>。

## 2. 戦後における定期昇給をめぐる議論

定期昇給制度が、戦後の経営側の賃金決定の中心的な主張として、日経連により強力に主張され始めたのは1954年であるといわれている。しかし先行研究で示したとおり、定期昇給制度自体は戦前から存在しており、戦後も実態としては多くの企業で採用されていた<sup>(12)</sup>。

日経連の機関紙である日経連タイムスは、No. 239（1953年3月8日付）において、「日経連・関東経協主催・賃金管理者講習会開く（1953年2月24～26日）」との記事（対談）を掲載しているが、そこでも定期昇給に関する議論が交わされている。対談の中で板倉正明（三菱金属鋳業給与課長）は、定期昇給には戦前から人事考課による側面と、自然増加的な側面があり、その性格は変わっていないと語っている<sup>(13)</sup>。しかし1940年代後半から50年代前半にかけては、労働組合によるベース・アップの要求が熾烈であったために、経営側もベース・アップ抑制の主張を強調することとなり<sup>(14)</sup>、定期昇給自体が主たる議論となることはあまり見られなかった。

1954年に入ると、定期昇給とベース・アップを明確に分離して実施すべきとの風潮が強まってくる。その議論の典型といえるものが、今村（1954）である<sup>(15)</sup>。今村は、日経連の事務方を支援する企業側（日本化薬）のスタッフとして、長年に渡り、日経連の主張の草案を作成する作業に携わってきた。今村は、昇給を(イ)労働者の業務能力（労働力の経済的価値）の上昇、(ロ)勤続を条件として、労働者の消費単位の質的・量的向上に対処する個別賃金の引き上げとする一方、ベース・アップを、その広義の意味において、(イ)物価上昇に対処して実質賃金を維持するための賃上げ、(ロ)物価上昇がなくとも、労働者の生活水準を相対的に向上させるための賃上げ、と分類した。今村の主張を要約すると、以下ようになる。

① 昇給は、企業内の従業員の秩序を保つための制度である

② 昇給の原資は、必ずしも内転によって得られるわけではない

③ 昇給はまず生活給ありきで、能力主義の要素は後から追加されている

そして、賃金の正常なあり方として、

① 昇給制度が主であり、ベース・アップは追加的な措置

② 昇給制度においては、能力主義に基づく査定が主となり、生活給は従となるべき

としている。

今村は賃金水準が低かった当時の状況において、労働者の生活向上のためにはベース・アップを一時的に実施することは許容している。しかしそれはあくまでも暫定的な措置であり、最終的には昇給制度、それも能力査定に基づく制度が主体たるべきであるというのが、その主張の根幹である。

日経連が定期昇給を含む昇給制度について網羅的に論じている資料が、1954年7月に刊行された『昇給制度』（1954a）である<sup>(16)</sup>。ここでは昇給を、定額又は定率による昇給をも含め考課の余地なく機械的に適用基準が変更される機械的昇給<sup>(17)</sup>と、一定の査定基準に基づいて人事考課或いは職務評価等を行って実施する考課昇給<sup>(18)</sup>とに分け、このうち後者の考課方式による昇給が本来の意味での昇給制度の主たるものであると論じている。

興味深いのは、機械的昇給が起こる理由の1つとして、「統一的」な職業市場の不成立、換言すれば日本の外部労働市場の未整備を挙げていることである<sup>(19)</sup>。機械的昇給が起こる理由として、なぜ日本の労働市場の特質があげられるのか。その理由は、「資本主義の発展が未成熟で作業の分業化、標準化はもとより労働市場も完全に近代化されていない日本では、厳密な意味での職業別にみた統一的な労働市場はほとんど形成されていないことから、わが国における企業内の賃金較差はもっぱら学歴別、勤続年数別、或いは経験年数別、年齢別、性別等によって規制されているのが一般的な実情である」<sup>(20)</sup>ということである。つまり、従業員の属性により賃金を決定する「内部労働市

場」により、未整備であった外部労働市場における賃金決定機構の代替がされていたと解釈できる。

以上のことから、戦後まもなくの時期より、日経連は定期昇給に対して明確な意見表明を示していたと言える。すなわち、昇給を機械的・自動的な昇給と考課・査定による昇給とに分類し、後者を優先させていくという考え方である。そしてこの思想は、後に職務給の導入に関する議論が開始された後も、基本的には変化がなかった。これらの議論を踏まえて、日経連が定期昇給を経営側の賃金決定の方針として明確に打ち出すのは、1954年10月に公表した「定期昇給に関する一考察」である。次項ではそれについて考察する。

### 2.3 日経連が主張した「経営権としての定期昇給」

1954年の中央労働委員会による私鉄賃金争議に対する調停は、ベース・アップに代わって定期昇給が賃金決定における方式たりうることを広く世に知らしめる契機とされている。

私鉄総連（労働組合）は1954年1月以降のベース・アップ要求について、「一律2千円プラスアルファ」を要求したが、経営側はこれを拒否し、中労委に調停申請を行った。4月17日に私鉄53社各社に調停案が出されたが、その冒頭に、下記の文言が出てくる。

中労委私鉄賃金争議調停委員会調停案（1954年4月17日）

- 一、昭和29年4月以降定期昇給を実施することとし、右昇給分を含めて現行基準賃金（税込）を左の通り増額する（幅は会社により7.5%~3%）

私鉄総連は、アップ率が過少にすぎ、生活が保障されていないこと、定期昇給制度の導入は職制による組合圧迫の恐れがあること等を理由として、調停案を拒否したが、5月までには各社ともに斡旋または自主交渉により妥結した<sup>(21)</sup>。

中央労働委員会の調停を受けて、日経連が定期昇給に関するこれまでの自らの主張を取りまとめ

たのが「定期昇給制度に関する一考察」（1954年10月・日本経営者団体連盟・関東経営者協会）（1954b）である。定期昇給制度に対する経営側の理論の確立を図るべく策定された同文書の背景には、1953年以降の国際収支悪化を契機として日本経済の未曾有の危機が予想されることから、労働面における最も大きな課題である賃金について、国民的見地から賃上げ抑制措置が真剣に検討されるべきという問題意識の下、定期昇給制度を、賃上げ抑制と賃金体系合理化という観点から位置づけようという発想があった。

ここでは、ベース・アップは適用対象を全労働者として一斉に適用される一方で、定期昇給は個々の労働者を対象として賃金序列の修正を意味するものとして、両者の概念を区別している。また、定期昇給は2つの概念に分けられるとして、1つは「定期に行われる昇給」、もう1つは「定期昇給」としている。前者は、単に昇給が定期的に行われるということである。一方後者は、企業内における賃金の秩序を保つために、個々の労働者の賃金の査定替えを行うことである。そして、定期昇給の決定については、「労働基準法を引用するまでもなく昇給基準線、最低基準、人事考課の方法等昇給の一般方針については労使対等の立場において決定せられなければならないが、一度決定した定期昇給制度の個々の労働者への適用は、当然経営権の枠内で行われるべきものである」としている。ここで日経連は、定期昇給制度を経営権の一環として明確に位置付けている。

さらに、定期昇給制度実施に際して考慮されなければならない定期昇給対象賃金として、以下のように、職務給及び職能給を挙げている。

「賃金管理の目的である、『職務と人との関係において、給与の支払を合理化し、もって満足な関係を維持し、最高の生産性を挙げる』<sup>(22)</sup>という趣旨をもっともよく生かした職務給、能力給等の職能給体系であるということが出来る。そして昇給の根拠として、年々の労働者の能力の伸張もしくは熟練の度合いの上昇があげられている」<sup>(23)</sup>。

また、定期昇給の原資として、「労務構成が変化しないという前提においては、内転原資において維持できるので、企業の負担は少ない」としている。短期的にみれば査定幅の広狭により人件費の変動は起こり得るが、長期的にみれば人件費は内転しているということである。しかし、企業の経営状況が苦しくなったり、労務構成の変化が生じたりすれば、その実施も困難になることから、日経連は、定期昇給制度の導入を画一的に要請していたわけではない。しかしベース・アップに比べればその原資は少なくすむはずであるという認識があったことは相違ない。

### 3. 職務給と定期昇給

#### 3.1 職務給か能力給か

日経連の月刊機関誌である『経営者』に掲載された1954年4月号の座談会「直面する課題：定期昇給制」<sup>(24)</sup>では、当時の定期昇給をめぐる経営側の見解が経営権と関連させた形で述べられている。その中で、日経連 [1954b] でも提起された「いかなる賃金制度の下で定期昇給制度を機能させるか」という問題<sup>(25)</sup>については、経営側の間でも職務給でいくのか、能力給（職能給）でいくのか、意見が分かれている状況が見て取れる<sup>(26)</sup>。座談会全体としては、職務給と職能給の間もしくは妥協の中で、定期昇給制度は運用させるべきであるとの「空気」があった<sup>(27)</sup>。

この対談の含意を総括すると、以下のような

- ① 定期昇給には根拠が必要である。ここでは、労働者の価値、特に能力に注目して昇給を行う制度であると認識されている。
- ② 日本には欧米のようなクラフト・ユニオン、つまり熟練の社会性を担保するシステムが存在しないために、企業が支払能力の枠組みの中で、労働者の能力・熟練を世間相場を見ながらチェックし、昇給額を決めるという手法を取っている。これがいわゆる「日本の年功賃金」といわれる賃金の特徴である。
- ③ 当時の労働組合は、経営側がイニシアティ

ブを取る形での昇給に対して反感を持っていた（定期昇給、職務給ともに）。しかし、労働組合も賃金に対して何らかの秩序は必要だと考えていたようである。

- ④ 定期昇給は、職務が能力を図る基準として確立した場合にスムーズに機能する。

本座談会での議論は、賃金を支払う対象が職務なのか能力なのかという論点に集約される。ここで提起された問題は、工藤（1958）がより明確な形で整理している。

「昇給制度<sup>(28)</sup> 確立の方向性として2つある。1つは、職務給の日本的修正を通じる道であり、いわば職務給の中にどのように昇給制度を織り込んでいくかという形のものである。もう1つは、本人給もしくは能力給体系というふうな、日本の伝統的な基本給体系を再検討し、その合理化を図っていくというものである」<sup>(29)</sup>。

工藤（1958）は定期昇給を機能させる賃金制度として、職務給と、「日本の伝統的な基本給体系」として本人給もしくは能力給の2つの選択があると述べている。その定義はここでは明確に示されていないが、本人給は賃金の「機械的昇給の対象部分」、能力給は「査定昇給の対象部分」と推定することができる。経営側（日経連）は後述する1955年の『職務給の研究』の刊行以降、職務給の導入を試みることとなるが、経営側は定期昇給制度を、賃金制度の如何を問わずその存続を前提と考えていたことは、ここで記憶に止めておくべきである。

#### 3.2 職務給導入の経緯

日経連が1950年代中頃以降に盛んに唱えてきた「職務給の導入」は、どのような議論を経てきたのだろうか。ここで1955年に日経連が発表した、職務給についての最初の包括的な提言である『職務給の研究』を取り上げる。

同書では職務給を、「一般的にはまず、職務分析により職務の内容を明らかにした後、職務評価により職務の格付を行うこと、即ち職務の重要度、困難度に関する共通点と相違点によって職務の等

級を定め、これと賃金とを結びつけ組織的に秩序づけた給与制度である」と定義している<sup>(30)</sup>。そして、能率給<sup>(31)</sup>との比較、生活給<sup>(32)</sup>との比較を行いつつ、職務給の本質は、同一価値労働同一賃金の近代的賃金原則を企業内における各職種の質的相異に対する経営としての一定の秩序づけに応じて賃金の適正な配分を設定し、全体として均衡の取れた賃金体系を確立するところにあるとしている<sup>(33)</sup>。この背景には、①能率という「仕事の量」を基準とする賃金体系から、職務という「仕事の質」を基準とする賃金への転換、②生活給という「旧来の制度」の克服、という観点がある。

そして職務給の現代的な研究視角として、第一に経営の生産性向上、特に現有労働力の潜在的な価値を十分に発揮させる意味での労働の効率向上の見地からの職務給の設定、第二に同一価値労働同一賃金の理念をその企業内の各職務に対して秩序づけられた適正な賃金体系の設定という2点を掲げている<sup>(34)</sup>。ちなみにここでいう同一価値労働同一賃金は、年齢差、勤続年数差を克服するものとされている。

さらに、日経連(1955)はいわゆる「賃金の近代化」の名の下で、いわゆる「生活給」を否定している。その意味するところは、以下のとおりである。

「かくて『生活給から職務給へ』という職務給は、1つには賃金の、前近代性、不合理性からの解放、即ち近代化、合理化されたところのいわば、同一価値労働同一賃金という近代賃金原則と同じことを意味するものであると同時に、他面において労働力再生産費説より労働生産力説への、賃金政策転化を意味したものと言えよう」<sup>(35)</sup>。

労働力再生産費説とは、労働者が生活するための費用のことであり(すなわち生活給)、労働生産力説とは、投入する仕事に当てられる費用(すなわち職務給)のことである。

日経連(1955)は、昇給の根拠については「技量の習熟」と表現している<sup>(36)</sup>。そして職務給採

用の方法としては、職務給を部分給として採用し、同時に能力給的昇給制度にたつ旧本給制度を併存するか、或いは職務給制度一本として、そこに昇給制度を摂取した巾(ママ)の広い職務給制度を実施するか、いずれかによることが適当ではないかとしている<sup>(37)</sup>。

「生活給」は、勤続、学歴、身分等による旧来の日本的賃金を意味することがあることから(注(32)参照)、「生活給」の否定は、定期昇給における2つの分類のうちの「機械的昇給」を否定することを意味する。しかし、日経連のいう職務給は本当に「機械的昇給」と訣別することができたのか。

日経連(1955)は、職務給の下においても、勤続褒章<sup>(38)</sup>や、生活費の補充即ち生計費の上昇<sup>(39)</sup>との関係も考慮に入れる必要があるとしている。すなわち、「機械的昇給」を事実上認めていると言える。一方で勤続については、職務給の理念から考えれば、昇給ではなくむしろ、永年勤続褒章または退職金等において考慮されるべきであるとも主張している<sup>(40)</sup>。日経連は職務給への転換を主張する中でも、定期昇給(特に「機械的昇給」部分)の根拠づけにも配慮していたことは注目される点である。

### 3.3 職務給から職能給への接近

『職務給の研究』から10年後の1965年に日経連が発表した『日本における職務評価と職務給』は、職務給の普及に関する従来の主張を若干修正したとも解釈できる方向性が打ち出されている。

同報告書は、「同一労働同一賃金」<sup>(41)</sup>が実現されるためには、日経連が示した賃金合理化の3原則<sup>(42)</sup>に則ることが必要であり、組合が企業別であるわが国において少しでも「仕事」に基づく賃金に近付けていくには、まず個別企業において職務基準によって賃金を決定し、情勢が熟すのを待って横断化していくこと必要であると論じている。そして、職務給の導入の過程において、基本給部分をまるごと職務給(混合型)という名称で改革する方法と、新基本給と職務給(併存型)に分けて改革する方法の2つを提案している(図表3)。

図表3 混合型職務給と併存型職務給の特徴（長所と短所）

	混 合 型	併 存 型
長 所	① 基本給の全面的改革が行いうる（新本給の設定） ② 昇給制度の改革が行いうる（職級別昇給の導入） ③ 人事管理の柱として、職級を用いうる	① 職務給としての純粋性を維持しうる ② 職務の序列が賃率上に明確に示される ③ 移行が比較的容易である
短 所	① 職務給としての性格があいまいである（昇給を含み、年功型） ② レンジが拡大し青天井化する傾向がある	① 基本給という全く白紙の部分が残る（一部分の改革に終わる） ② 昇給制度の改革が行い得ない ③ 基本給と職務給の2本の柱ができ、人事管理上難しい

資料：日本経営者団体連盟『日本における職務評価と職務給』（1965年）14ページ

さらに日経連（1965）は、この当時から特に注目され始めた職能給を取り上げている<sup>(43)</sup>。職能給に関する記述は「補項」として扱われているが、ここで定期昇給との関連で職能給が議論されている<sup>(44)</sup>。その主旨を簡潔に総括すれば、「職務意識が未熟な職場で職務給を導入しようとしてもうまくいかない。その場合は職能給を導入することになるが、定期昇給が存在する職場においては、職能給の決定に際しても昇給のレンジを広げざるを得ないであろう」ということである。ここでいう「昇給」とは、日経連が導入を主張していた「考課昇給」のみのものではない。企業内において現実に行われていた「機械的昇給」プラス「考課昇給」であると考えられる<sup>(45)</sup>。

これらの記述から、職務給、職能給のいずれを導入するにしても、「現実としての定期昇給」を無視することができなかった当時の状況を伺い知ることができる。当時の日経連は、職務給をベースにして企業内における同一価値労働同一賃金を確立し、その上で市場横断賃金として同一労働同一賃金を普及させようとしていた。そして職能給は職務給の確立の過渡期において使用されるものであると認識していた。しかし、職務給にせよ職能給にせよ、現実に行われている定期昇給の実態を無視して導入を進めていくことは困難だった当時の状況を、上記の記述は伺わせる。

#### 4. 結論と今後の課題

ここまで、1950年代から60年代にかけての、賃金の変遷について、定期昇給を中心として概観してきた。これまでの議論を、本論文のテーマである、定期昇給制度を経営権の一環として考えるという観点から総括する。

定期昇給は、機械的昇給と考課的昇給とに分けられるが、いずれについても最終的な賃金の決定権は、経営側が保持するという前提に立っている。

1950年代には、賃金制度の近代化を目的として、従業員に付与される職務に応じて賃金が支払われる職務給の導入が、日経連により推進された。しかしその試みは結果としてはうまくいかず、定期昇給を中心とした賃金決定が依然として存続し続けることとなった。

1954年より日経連が定期昇給制の導入を企業に求めることとした最大の狙いは、査定導入による賃金秩序の維持であった。賃金秩序の維持は、経営側が企業の組織管理の主導権を維持するために必要な、いわば経営権の根幹である。この狙いは、職務給、職能給が導入された際においても変わることはなかった。そして、職務給、職能給が変容を余儀なくされる中でも、定期昇給制度は残り続けた。

日経連が定期昇給制度を受容し続けた理由は、定期昇給制度は、「賃金秩序の維持」を実現する



ための経営権を発揮するために、最も実効的な手段であったためである。しかし定期昇給制度は実態としては、経営権としての査定昇給のみならず、機械的昇給も含めた形で存続してきた。査定昇給は企業内における従業員の序列を維持するための手段として、機械的昇給は生活給を含む生計費や勤続、学歴、身分等の内部労働市場における賃金の決定要因を反映させるための手段として機能してきた。日経連はスローガンとしては査定昇給の必要性を強調し続けてきたが、多くの企業は機械的昇給を保持し続け、日経連もそれに対しては事実上容認してきた。日経連が機械的昇給を事実上容認した理由は、定期昇給制度のもつ生活給的要因や年功賃金的要因を受容せざるを得なかったからである。その背景には前述のように、外部労働市場における賃金決定メカニズムの未整備が影響している。

図表2において、「全従業員に対して年功的な昇給を廃止し、査定昇給とする」との回答は14.7%にすぎない、つまり現代(2010年代)においても8割以上の企業が年功的な昇給を事実上是認している状況は、定期昇給制度のもつ生活給的要因や年功賃金的要因が未だ存続し続けていることを反映している。本論文で取り上げた1950~60年代前半と現代とでは、「職務」を中心とした賃金に脚光が当てられている点では共通している。しかし、1950年代から60年代にかけて職務給を導入する際に指摘されていた「賃金水準の絶対額の低さ」という障害は、少なくともいわゆる「正社員」については世界的にみてトップクラスの水準といわれている現在の日本の賃金を考えれば、すでに克服されているといえる。「職務給」と「生活給」の関係は、1950~60年代と現在とでは大きく変化していると考えられる。

定期昇給(考課的昇給と生活給をはじめとする機械的昇給を含む)と賃金制度、特に職務給、職能給、さらには現代でいう「役割給」をめぐる議論について、現在において論点とされている諸問題を歴史的観点からより深く考察するためには、今回取り上げた時代に続く、1960年代中盤からの労働力不足に対する懸念を背景とした「能力主

義管理」の登場と、それがもたらした機械的昇給の是非に対する議論について検討する必要がある。その問題については、今後の課題としたい。

《注》

- (1) 日本経済団体連合会編「2012年版経営労働政策委員会報告」p.58
- (2) 財界におけるかつての「経済4団体」のうち、経済団体連合会(経団連)は大企業を中心とした産業政策や行財政改革を提言する、商工会議所は中小企業の利害を取りまとめて代表する、経済同友会は経営者が(企業を離れて)個人の立場で自由に意見交換する、日経連は「財界労務部」と呼ばれたように労働問題に特化して活動する、という役割分担があった。このことが、本論文において日経連に着目して議論する理由である。2002年に日経連と経団連が統合して「日本経済団体連合会」が発足したことにより、現在財界は「経済3団体」の体制となっている。
- (3) 尾高煌之助「『日本的』労使関係」、藤原(奥野)正寛、岡崎哲二編『現代日本経済システムの源流』1993年、日本経済新聞社
- (4) 梅崎修「(第二章)賃金制度」、仁田道夫、久本憲夫『日本的雇用システム』2008年、ナカニシヤ出版
- (5) 石田光男『賃金の社会科学』1990年、中央経済社
- (6) 幸田浩文「賃金体系合理化の具体的展開」、同『賃金・人事処遇制度の史的展開と公正性』2012年、学文社
- (7) 日経連は「新労務管理に関する見解(1950年5月9日)」において、「人事権は本来労働契約に基いて行使される労働者の雇入解雇等人事に関する権限であって経営権の基幹的部分を構成する」と述べている。このことから、日経連は、人事権の中でも重要な機能である昇進、昇格についても、経営権の範囲内であると考えていたといえよう。
- (8) ここでいう「宣言」とは、第1回総会で採択された、日経連の意見表明文である。
- (9) 「生活給偏重の賃金は、身分制撤廃と相まって、社、工員、熟練、未熟練労働者の賃金格差を解消せしめ、賃金倍率、序列、形態、体系等、賃金制度は業種別にも規模別にも全く根底より破壊せられ、経営者は前述のごとく低下せる生産と労働効率率にも拘らず、しばしば赤字融資、自己資本の食いつぶし等により自己の支払能力の限度を超えて賃金要求に応じることを余儀なくされた」(「賃金

- 体系の合理化進む」、『経営者』1951年9月号)。
- (10) 「経営者は企業を管理運営する責任と権限をもち資本の所有者によってこれを信託されているということにその本質がある。従って企業における具体的な労働の管理は経営者の権利であり義務である。(中略)しかし労働はその価値及び機能において人間性に深く根ざすものであり、かつ経営の重要な構成要素であるに鑑みて、労働権を尊重すると共に労働の役割を正当に評価し、進んで労働者の協力を得ることが重要である。然し、労働者の協力体制を得んがために徒に権利義務を不明確にし、或いは安易な温情主義に墮することは厳に避けなければならない」(日経連「新労務管理に関する見解」(1950年5月9日)(労務管理委員会委員長 山本浅吾)より)。
- (11) 栗田健『日本の労働社会』(1993年) pp. 80-86
- (12) 例えば日経連労務資料 No. 16「最近における賃金実態の一側面」(1950年5月27日)は、定期昇給を含む昇給制度の実例を数社紹介している。また、「関東経営者協会による昇給制度調査(1953年2月)・183社回答」によると、協約・賞与・昇給規定等により定期昇給もしくは臨時昇給を制度として定めている企業の割合は、従業員1,000人以上の大企業では106社中82社で定めている(77.4%)。企業規模が小さくなるにつれてその比率は低下する。昇給の回数は「年1回」が101社(67%)で、うち100社が定期昇給によるものである。
- (13) 「定期昇給制度は戦前いずれの会社にもあり、これは人事考課、能力評定即ち評価に基づく給与の評価替えが年齢、勤続が異なるにつれて行われた。定期昇給制度は厳密な意味では戦前戦後では多少変わっているが、年齢・勤続のごとき自然係数的なものは決して否定しえない」(日経連タイムス No. 239 (1953年3月8日付))。
- (14) 主な提言としては、日経連「当面の利益分配的諸要素に対する経営者の態度」(1950年10月18日)、日経連「基本的労働対策にかんする意見」(1953年6月4日)などがある。
- (15) 今村久寿輝「昇給とベース・アップの原理」(『経営者』1954年1月号 pp. 56-59)
- (16) 本書は日経連の名義で発行されているが、実際に執筆したのは、当時日本油脂労務部に勤務していた工藤信男である。工藤も今村同様、日経連の事務方を支えた1人である。
- (17) 「機械的昇給」とは具体的には、年齢昇給、勤続昇給(経験昇給)、定額昇給、定率昇給をいう(日経連 [1954a] p. 7)。
- (18) 「考課昇給」とは具体的には、人事考課方式による昇給、職階職務給方式に基づく裁定による昇給をいう(日経連 [1954a] p. 7)。
- (19) 「特に生活給的な色彩が未だに色濃く残存している日本の現在の賃金制度の下では、部分給としての年齢給、勤続給の増額も未だに色濃く残存している日本の現在の賃金制度の下では、部分給としての年齢給、勤続給の増額も昇給という概念の中に含めて、相当広義に理解する必要があるといえよう。特に日本における賃労働の特質として職業別の統一的な労働市場が形成されておらず、熟練の性格が後述(第6章(1)の(ロ))の如く極めて封鎖的であり、従って職務に対する経験、技能、熟練度の上昇が勤続年数の増加に平均的に比例してゆくことが考えられる。かかる基盤の下では勤続給の増加も広い意味での昇給の中に含めて考える理論的な基礎をもっている」(日経連 [1954a] p. 6)。
- (20) 日経連 [1954a] p. 6
- (21) 中央労働委員会事務局編『労働委員会年報8』(1954年) pp. 103-107
- (22) 「副次的、結果的には労働者の生活維持向上に資するものでなくてはならない」という一節も付加されている。
- (23) 「定期昇給制度に関する一考察」(1954年10月・日本経営者団体連盟・関東経営者協会) p. 9
- (24) 座談会「直面する課題：定期昇給制」(『経営者』昭和29(1954)年4月号 pp. 10-19)
- (25) 日経連(1954b)でも「職務給または職能給」となっていることは前述のとおりである。
- (26) 石橋大(三井金属鉱業給与課長)は、「年1回の定期昇給がなければ、賃金の配分は無差別平等になる。定期昇給を実施する際に各人に適用される基準(年齢、勤続、学歴、能力、職階、職務)によって賃金格差が生まれるが、一番考えやすいのは能力格差から出てくるどころの賃金格差である」と発言している。一方で小野恒雄(硫安協会労働部)は「昇給制度というのが、合理的に企業がこれに耐えられるのは、職務給という条件を前提にして賃金と職務を結び付けてはじめて完全なものが出来上がる」と発言している。
- (27) その代表的な発言としては、江渡三郎(日本油脂取締役労働部長)の「昇給制度はベース・アップとちがって、経営の主体性の下に行うものである。したがって、ある程度恒久的な制度としてこれを確立しなければならないわけであるが、そのためには昇給のファンドが安定的に確保されていなければならない。(中略)昇給制度は個々の労働

- 者の基本給の改定、もっと詳しくいえば、職務の価値及びそれに従事する労働者の能力に応じた賃金の格差を妥当につけるための一つの制度であると考えられる」が挙げられる。
- (28) 厳密に言えば、昇給制度は、定期的に行われる昇給と臨時的に行われる昇給から成るが、ここの昇給制度は、定期昇給制度と読み換えてよいであろう。
- (29) 工藤信男（日本油脂株式会社労務課）、「昇給制度をめぐる問題点」『経営者』1958年5月号 pp. 5-6
- (30) 日本経営者団体連盟編著『職務給の研究』（日経連弘報部 1955年）p. 5
- (31) 能率給との対比において職務給をみると、能率給の本質が①労働の量的成果に関係づけられている、②労働能率を刺激する、の2点に求められるのに対比し、職務給は、①職務の質的差異に関係づけられている、②心理的な公平性を満足せしめうる、の2点、換言すれば職務の質的格差の合理性と、それから誘因される心理的公平性のいわば予定調和的な均衡性に職務給の本質の理念型があると考えられる（日経連 [1955] p. 6）。
- (32) ここでいう「生活給」とは、「賃金決定を職務によらず生活費用によるということを主として意味するが、同時に勤続、学歴、身分等による旧来の日本的賃金を意味することがある」（日経連 [1955] p. 7）。
- (33) 日経連 [1955] pp. 7-8
- (34) 日経連 [1955] p. 24
- (35) 日経連 [1955] pp. 7-8
- (36) ここでいう「昇給」とは、「考課的昇給」を意味するといえる。「勿論職務自体がその担当者に密着し、その個人の能力如何、活動如何によって大巾（ママ）に変動するような場合には、その個人の遂行能力を査定し、賃金を決めることが實際上合理的であるとも考えられる。しかしながら、一般的にいって一職務の習熟の巾（ママ）はさほど大きなものではありえない。それは下級職務より上級職務への昇格を予定した場合に初めて問題にすべき巾としてそれへの対価を配慮することが正当視されるのであって、この点従来の昇給制度はかなり漠然たるものがあつたといわなくてはならない。この意味においては昇給制度は職務給的考え方によって改めて再検討を要するといわねばならないのではなからうか」日経連 [1955] p. 20。
- (37) 日経連 [1955] p. 23
- (38) 「わが国の労働者の感情として、勤続褒章あるいははげみとしての（昇給の）心理的な意義は無視し得ないし、又企業の側からするも、わが国企業の現状は一般的には長期勤続を予定しているのであって、何らかの面においてこの種考慮は必要と考えられる」（日経連 [1955] p. 20）。
- (39) 「大体生計費の上昇に対応するような形において上級職への昇給ができる場合には問題がないが、ポストの制約の関係上このことは必ずしも容易とはいえない。従って一定職務に引き続き従事する場合においても、いちじるしく生計費の赤字を招来することはさけるべく若干の給与の増加（昇給的考慮）を認めることは、職務給を採用する場合において補充的に考慮を要する点であろう」（日経連 [1955] p. 21）
- (40) 日経連 [1955] p. 21
- (41) 日経連 [1955] では「同一価値労働同一賃金」が使われていた。
- (42) 日経連の「賃金合理化の3原則」は以下のとおりである。
- 第1 賃金の決定は職務を基準として行われるべきこと（職務基準の原則）
- 第2 年齢別格差は縮小されるべきこと（年齢別格差縮小の原則）
- 第3 個別賃金の格差は企業間においても縮小されるべきこと（社会的標準化の原則）
- (43) 同報告書における職能給の定義をまとめると、以下の通りである。(a)職能給は、併存型または混合型職務給と同じく、わが国特有の条件の下で賃金の合理化、職務給化をはかる場合の過渡的移行型である。(b)職能給は、企業内で職務遂行能力の性質と程度に応じて属人的に定められる賃金である。(c)職能給の考え方は、欧州一般にみられる伝統的熟練度等級別賃金の思想に類似するが、わが国では労働力の社会的評価はなく、新たに設定のための手続を要する（日経連編著『日本における職能評価と職務給』日経連弘報部 1965年 p. 435）。
- (44) 「かかる職能分類にもとづく賃金は、当然、職掌等級毎に定められるべきであり、理論的にはシングルレートも考えられるが、たとえば従業員の間で職務意識が未成熟であり、職務と能力にはズレがあり、現行の賃金水準では定期昇給に対する期待が大きく、また上下格差の大きい現行カーブからの移行には多大の原資を要する等の事情から、職能給制度を採用するというとき、シングルレートの設定は到底考えられないのである。（中略）そこで、基本給の職能給化は、職掌等級区分別に基準賃率を定めるとしても、それに大幅な範囲を設けて、昇給を行わざるをえない。あるいは、初任給と職掌等級別の昇給額を定め、年々各人の等

級に応じて昇給を行う。両者は、論理的組立の相違はあっても実質的内容においては、同じものである」(日経連 [1965] pp.444-445)。

- (45) 「従来の年功制度との調整機能を『昇給(考課昇給と機械的昇給の区別はない)』に求めながら、新しい制度(職能給制度)の現実に即した調和を期待している」との記述がある(日経連 [1965] p.445)。

### 参考文献

- 今村久寿輝「昇給とベース・アップの原理」,『経営者』1954年1月号
- 梅崎修「(第二章)賃金制度」,仁田道夫,久本憲夫『日本の雇用システム』2008年,ナカニシヤ出版
- 尾高煌之助「『日本的』労使関係」,藤原(奥野)正寛・岡崎哲二編『現代日本経済システムの源流』1993年,日本経済新聞社
- 工藤信男(日本油脂株式会社労務課)「昇給制度をめぐる問題点」,『経営者』1958年5月号
- 栗田健『日本の労働社会』,1993年,東京大学出版会
- 石田光男『賃金の社会科学』1990年,中央経済社
- 幸田浩文「賃金体系合理化の具体的展開」,同『賃金・人事処遇制度の史的展開と公正性』2012年,学文社
- 中央労働委員会事務局編『労働委員会年報8』,1954年
- 日本経営者団体連盟「労務資料No.16「最近における賃金実態の一側面」(1950年5月7日)」
- 同「当面の利益分配的諸要素に対する経営者の態度」(1950年10月18日),
- 同「新労務管理に関する見解」(1950年5月9日)(労務管理委員会委員長 山本浅吾)
- 同「基本的労働対策にかんする意見」(1953年6月4日)
- 同『昇給制度』,1954年,日経連弘報部
- 同「定期昇給制度に関する一考察」(1954年10月)
- 同『職務給の研究』,1955年,日経連弘報部
- 同『日本における職務評価と職務給』,1965年,日経連弘報部
- 同「賃金体系の合理化進む」,『経営者』1951年9月号
- 同「座談会『直面する課題:定期昇給制』」,『経営者』1954年4月号
- 同「対談「賃金制度の新しい方向」」,『経営者』,1959年3月号
- 同「日経連・関東経協主催・賃金管理者講習会開く(昭和28年2月24~26日)」,『日経連タイムス』No.239(1953年3月8日付)
- 同「関東経営者協会による昇給制度調査(昭和28年2月)・183社回答」,『日経連タイムス』No.254(1953年6月11日付)
- 日本経済団体連合会『経営労働政策委員会報告(2012年版)』
- 同「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」