

賃上げエンジンと、そのように用意するのか

—二つの焦点としての経営計画と特定最賃—

同志社大学社会学部 教授 上田 眞士

はじめに — 賃上げと日本的労使関係

若干乱暴ながら、本稿の冒頭で直截に言えば、企業別組合を機軸とする戦後日本の労使関係は、一つの厄介な体質を孕んできたのであり、英米的な労働世界と比べて、賃上げの推進を不得手な領域としてきた（上田 [2014], 7～8頁；cf. 加藤 [1991], 85～86頁）。この小論では以下、90年代後半より石田光男教授が開拓してきた仕事論と報酬論という理論的枠組みを考察の土台としながら、雇用確保での積極的な役割の裏面にあった、その不得手な領域の内実を確認し、日本の雇用関係の構築様式に内在して、賃上げのエンジンのありうべき所在を前望的に検討してみたい。

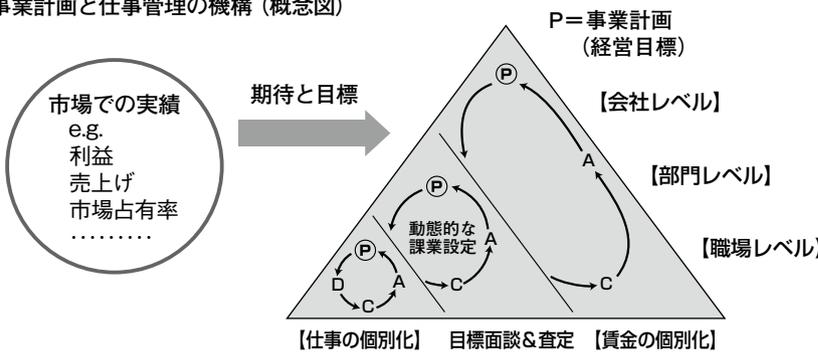
1 仕事管理の機構と、 雇用確保を核とした 労働組合の貢献

端的にいうと、雇用関係の実体は労働サービスの提供と報酬（賃金）支払いの取引関係であって、この取引関係が組織の権限と規則の体系のもとに置かれた場合、一方の労働給付の側には仕事管理の制度的機構が展開し、他方の賃金支払いの側には報酬管理の諸制度が展開する。図表1は、戦後日本の製造業大企業セクターにおけるその仕事管理の制度的機構を、背景の企業社会の様式と合わせて、概念的な模型として図示したものである。

簡略に説明すれば、図表1の仕事管理の機構の制度的柱は、第1にキャリア的にも連続した経営と労働という職場構造の様式（栗田 [1994]）を土台にして、事業計画上での利益目

図表1 仕事管理の機構と企業社会の様式（戦後日本）

(イ) 事業計画と仕事管理の機構（概念図）



(ロ) 仕事管理と企業社会の様式

| | |
|------------------------|---|
| 職場構造 (1) 職場組織の様式 | * 上司（職制機構）を軸とした従業員の結合。 |
| 職場構造 (2) 経営と労働の結合様式 | * キャリア的にも連続した経営と労働。 * 上司一部下関係は、職場に非契約的な社員秩序を形成。 |
| 組織業績管理の過程 | * 企業レベルから部門レベルを経て、現場に至る経営目標の分解の過程。 * 正社員全階層の参加による進捗管理。 |
| 取引様式 | * 目標面談 & 査定 の過程と個別取引。 * 雇用確保を核とした労使協議の展開。 |

(注) 図表の作成にあたっては、石田 [2014]、栗田 [1994] などの所論を参照した。
(出所) 図表 (イ) は上田 [2019]、図 1。(ロ) は上田 [2021]、表 1 にもとづき筆者作成。

※1 以下、仕事管理の制度的機構の特徴づけについては、既発表の上田 [2019] での議論の要点を整理したものである。

標(P)が、例えば部門の原価低減目標(P)から製造現場の能率管理の目標(P)へと順次分解され、具体化されていく組織内での目標(P)の展開の過程である(上田 [2019]^{※1})。このポイントはこの目標(P)の垂直的な展開の過程は、迅速な適応問題への対応や追加的な改善作業の遂行など、仕事管理をめぐる経営の要請を端的に表現するものだという点である。^{※2}

第2に仕事管理の機構の制度的柱(図表1)は、全社・部門・職場の各階層で目標(P)を起点として連動的に展開するPDCAの機構。これが二つの制度的な柱となる。従業員のなすべき具体的な業務は、各部門や職場の目標(P)が表現する経営の要請への対応行動であり、このPDCAのプロセスの中で対応すべき課題が具体的に可視化されるに依りて、動的的に生成されていく(石田 [2014] 39-40頁)。やはりここでの要点は、これら目標(P)の現場への分解の過程(制度的柱①)と目標(P)を起点とする現場PDCAプロセスの運行(制度的柱②)が、能率管理や品質管理の面で、日本的経営の真髄である現場からの「改善」の積み上げを確保してきたのだという点である。

そして第3に図表の底辺に描かれた目標面談&査定過程は、現場での

改善業務の遂行をめぐる個別化した能力発揮と、査定を通じた処遇格差の設定が対応する雇用取引の個別化を表現している(石田 [2016] 13頁・上田 [2019] 87頁)。要するに、従業員側からの「合意」の調達という契機を表現するものとして、仕事管理の制度的機構の3番目の柱を構成しているのである。

しかし、以上の3点にわたる図解は、主に経営過程に注目したものであって、労使関係を観ていないという点では、仕事管理の制度的機構の説明としてはなお十分ではない。権限関係だけでは組織を構成する一連の雇用取引を安定的に統御できないのであり、上司一部下関係だけでは仕事管理の機構も十全にはワークしないということ。この点への考慮が、四番目の要所としては必要となる(上田 [2020] 92-93頁)。要するに、雇用確保を大事とする、仕事管理の機構に密着した労働組合の経営協議、その貢献が全体像の理解のためには不可欠と思われるのである。図表2の示すものは、社内の仕事管理の機構に密着した職場労働組合による経営協議会活動の一事例である。紙幅の関係上、つぶさな説明はしえないが、以下の2つがポイントとなる。^{※3} 第1の要点は、部門長や上司も「限定された合理性」や「機会主

義」という人間的制約からは自由ではなく、上司一部下関係では「人が手を下す管理」にまつわって、業務プロセスに様々な「非効率」の発生するのが、むしろ職場の日常の姿だという点である(コウイリアムソン [1986] 邦訳 202頁、原書168頁)。また第2に職場の労働組合は、こうした「現場の泥水」(堀田 [2012])を汲み上げて、部門や職場のレベルで仕事管理の機構に密着した労使協議を展開することで、

その「非効率」の解決に貢献しうる。要するに、そうした意味で労働組合の貢献は、現場改善の積み上げを特質とする日本の仕事管理の機構の不可欠な一環を構成してきたのである。以上をまとめておけば、一つには現場改善を特質とする日本の仕事管理は、事業計画を起点として現場にまで到達する一連の目標(P)の展開の過程と、それを軸として全階層的に連動する進捗管理(PDCA)の運行を中

図表2 A労組S支部での経営協議(例)

| 部門 | テーマ |
|--|---|
| グローバル調達本部 | コストダウン等の取り組みと若手の育成を含めたマネジメント等の職場課題について |
| 商品開発G | 〇〇の開発における課題(技術課題や高負荷状況等々)と時間管理の徹底等について① |
| 〇〇製造部 | 〇〇新工場の立ち上げも踏まえた〇〇工場再編に伴うリソース不足等に対するマネジメントについて |
| 全部門 | 支部大労働協議会 1. H30年度支部活動重点について 2. 「総対話3C運動」について |
| 商品開発G | 〇〇の開発における課題(技術課題や高負荷状況等々)と時間管理の徹底等について② |
| 商品開発G | 〇〇の開発における課題(技術課題や高負荷状況等々)と時間管理の徹底等について③ |
| 商品開発G | 「開発期間短縮」「開発効率化」の観点からのシミュレーションツール活用について① |
| 商品開発G | 〇〇の開発における課題(技術課題や高負荷状況等々)と時間管理の徹底等について④ |
| 生産技術部 | 今後のグローバル拠点への対応を担う生産技術部の具体的な仕事の方向性や役割の明確化等について |
| 〇〇生産部門 グローバル調達本部 | コストダウン極大化の取り組みに関する経協 1. 部品の共通化について 2. 機種統廃合について |
| 〇〇製造部・〇〇製造部・ 生産技術部・企画部 グローバル調達本部 | 生産に関する経営協議会 1. 〇〇を中心とした増産対応について(生産計画、部品供給、生産体制、営業への製品供給など) 2. 負荷が増大する中での時間管理の徹底について |
| 商品開発G | 「開発期間短縮」「開発効率化」の観点からのシミュレーションツール活用について② |
| 生産技術部 | マネジメント等の職場課題について |

(出所) 上田 [2020]、表5-2にもとづき作成。原資料は、S支部機関誌(2018年10月9日)より。

※2 経営の要請の内容については、熊沢 [2013]、114-116頁も参照した。

※3 図表2の経営協議については、上田 [2020]、99-102頁で詳しく解説している。二つのポイントの指摘は、そこでの議論の要約的な紹介である。

核とするものであること。また一つには、労使協議を通じた労働組合の貢献は、その仕事管理の機構の十全なワーカーキングの本質的な構成部分であること。これらの点が仕事論的な理解の要所となる。そして、この点は少々迂遠ではあるけれども、〈賃上げエンジン〉をどのように用意するのか、その主題を以下で検討していく上でも大事な鍵となる。

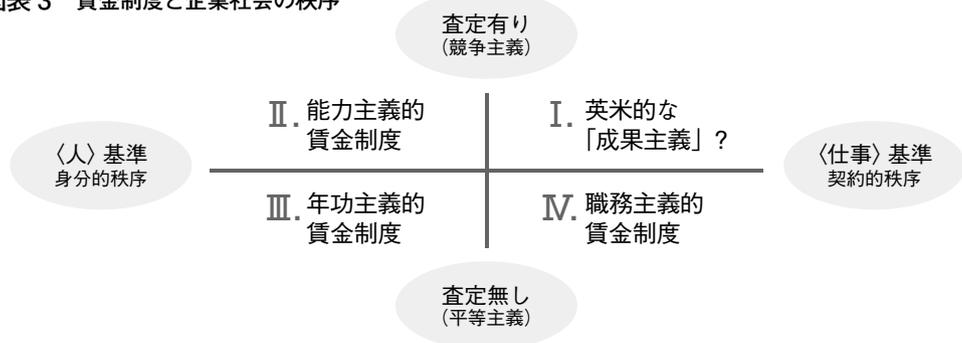
2 目標面談&査定過程と、不明瞭な〈賃上げエンジン〉

日本的な雇用関係の特質をめぐって、いま一つ確認すべき点は、仕事管理の制度的機構の裏面に存在する、報酬制度の特質とそれが団体交渉(春闘)の展開に及ぼす制約である。たしかに上述の仕事論的な観点では、企業別組合の経営参加の展開は、生産性向上運動や品質管理への貢献を通して、事業計画目標の実現や組合の生命線である雇用確保の達成に積極的な役割を果たしてきた。しかし管見の限りでは、他方で昨今の日本における団体交渉(春闘)の展開は、戦後の報酬制度の特質に由来する〈賃上げエンジン〉の不調を背景に、迫力の不足という困難に直面してきたように思われるのである。

図表3は、伝統的な賃金制度の分類

軸をクロスさせて、4つの領域へと賃金制度と企業社会の秩序を区分した類型化の試みである(上田 [2011], 119頁)^{※4}。横軸には、経営体の組織性格に関わる、〈仕事〉基準 vs 〈人〉基準という分類軸がとられており(津田 [1995], 第2章)、縦軸には上司による査定の有無という分類軸がとられている。順不同とはなるけれども、象限Ⅳは英米的な伝統的労働組合主義の肥沃な土壌であった職務主義的賃金制度の世界であり、横軸上の〈仕事〉基準では職務の価値で賃金水準の高低が決まり、縦軸上では一般労働者の賃金決定に査定が入っていない。したがって、労働力の銘柄(職務)ごとに、査定格差のない一つの賃金率に対応する、いわゆる同一労働同一賃金の原則が鮮明な報酬世界ということになる。こうした企業社会のもとでは、石田 [2003] が早くから指摘してきたように、労働者にとってはトレッド・ユニオンに結集して経営サイドと集団的に取引し、賃金表を全体として改定していく以外に賃金水準向上への方途は存在しない(同上書, 198-199頁)。要するに、積極的な賃金改善を経営管理の運行の与件の位置に置こうとする、強力な集団取引(団体交渉)という明確な〈賃上げエンジン〉が、この象限Ⅳの職場の界限には存在してきたということ。

図表3 賃金制度と企業社会の秩序



(出所) 上田 [2011], 図2にもつぎ筆者作成。熊沢 [1997], 図1も参照した。

ここでのポイントは、その点にあるということになる。

次いで図表3の象限Ⅱは、肝心の戦後日本の企業別組合が永く直面してきた能力主義的賃金制度の世界であり、横軸上の〈人〉基準では職務遂行能力(人の属性)の格付けに応じて

賃金水準の高低が左右され、縦軸上では従業員個人の賃金決定に査定による格差付けが入っている(目標面談&査定)。したがって、職能資格制度を支柱として、昇給の多少や昇格の遅速をめぐって従業員相互の競争的な働きぶりが組織される、雇用取引の個別化の原則が鮮明な報酬世界ということになる。一つ重大なことは、査定を通じた競争的な昇給や昇格の可能性が、従業員個人のレベルで、団体交渉(春闘)への結集や迫力を絶えず掘り崩していく、そうした力学が働かざるをえないという点である(石田 [2003], 199頁)。要するに、戦後日本の大企業に近接する象限Ⅱの企業社会では、象限Ⅳの企業社会を特徴づけた職場からの〈賃上げエンジン〉の存在が、どうしても不明瞭ならざるをえないのである。

3 〈賃上げエンジン〉を

どのように用意するのか — 若干の手探りの検討

大雑把に言えば、象限Ⅳの伝統的英米的な労働世界にあったような、強力な〈賃上げエンジン〉は、象限Ⅱの戦後日本の労使関係には見当たらない。しかし、経営と労働が截然と階層分断されたような英米的労働世界が、必ずしも美しいわけではない。では、

※4 図表3の類型化については、上田 [2011], 113-122頁で詳しく論じている。また、〈仕事〉基準 VS. 〈人〉基準という考え方については、石田 [2014], 40頁なども参照している。

どのようにすれば、精緻な仕事管理の機構と能力主義の賃金制度を特徴とする象限Ⅱの日本の労働現場に、明確な（賃上げエンジン）を用意することができているのか。この点を最後に試論的に検討してみたい。再度ここで（賃上げエンジン）の根本を確認しておけば、それは積極的な賃金改善を経営過程の運行の与件の位置に置くこととする、労働組合主義の強力な指向であるように思う。したがって、そうした指向を日本の雇用取引の構築様式に内在的に、どのように制度化できるのか。この点の考察が、手探りの検討の核心となる。二つの焦点は、私見の限りでは第1に経営計画への労働組合の関与のあり方であり、第2に特定（産業別）最低賃金への積極的な取り組みであるように思われる。

（1）手探りの検討①…処遇改善の不退転な目標と中期経営計画

一つの方向性は、敢えて提言すれば、労使協議の深化と徹底を通じて、積極的な処遇改善を不退転の目標として入れ込んだ中期経営計画を労使合意で設定して行く。そして、その中期経営目標を与件として、複数年次にわたって計画的に労使共同で賃金改善を推し進める。こうした企業体制の創出に、労働組合の挑戦的な課題があるということになる。「人への投資」という言葉を用いるなら、それを具体化した処遇改善を中期経営計画の不退転の目標としてはつきりと定置する。そして、そこを必達の目標として文字通り労使共同で、年次の事業計画にもとづく事業展開を追いかける。そうした様式で、年次に進行する経営過程の与件として積極的な賃金改善を位置づけようというのである。ここでの基本的な着想は、筆者の勝手な想念でいえば、はつきりとした将来の目標や将来の期待が駆動するゴーイング・コンサーンとしての活力を引き出そうとするところにある（cf. 宮本 [2011]、137-138頁）。

改善を進める。その既定の賃金上昇の負担を償うべく、労使共同で懸命に生産性向上を追いかけていく。構図としては、そのような整理が基本となる。管見の限りでは、第1節で検討した三つの制度的柱よりなる仕事管理の機構と、その仕事管理の機構の十全なワーキングの本質的な構成部分であった労働組合の貢献、これららそうした労使共同での取り組みを可能とする仕掛けとなりうるようにも思われるのである。

（2）手探りの検討②…大括りな仕事銘柄での特定最賃規制の追求

戦後日本の制度に内在して、経営過程の運行の与件の位置に積極的な賃金改善を置くためのいま一つの方向性は、「基幹的労働者」を大括りな仕事銘柄として捉える制度改鑄を通して、特定（産業別）最低賃金に単なるセーフティネットではない、「企業の枠を越えた労働条件決定システム」（金属労協）としての内実を与えていくこと、この点にあるように思われる。図表4は、連合大阪の特定最低賃金あり方研究会報告書からの抜粋であり、若干古い政策提言（上田 [2017]）ながら、「基幹的労働者」を当該産業の世界に（定着）する（住人）として理念的に定義した上で、その大括りな仕事銘柄で横

図表4 大括りな仕事銘柄で、ミニマム賃金規制をめざす二つの政策的試み

| | 基幹的労働者の定義 (括り方の基本) | 特定（産業別） 最低賃金の位置づけ | 目標基準の設定 (ボトムラインの引き方) |
|-----------------|--|--|--|
| 「産業の入口賃金」 方式 | 「継続した雇用」に対する高い期待度（具体的には『常用雇用労働者』に分類される労働者） | 産業におけるセーフティネットから、特定産業における「入口賃金水準」を設定するものへと変更 | 「企業内最低賃金および高卒初任給」と「同水準をめざす（技術形成の開始期に照準）」 |
| 「一人前ミニマム」 方式 | 「一定のまとまった範囲の仕事について」「自分で判断し責任をもって行っている」「一人前労働者」 | 「一人前労働者」という銘柄に着目したミニマム賃金（下限賃金）に変更 | 近似的には「30歳年齢ポイント」×「常用雇用労働者（臨時労働者の除外）」に照準をあてる、大きく「高卒初任給」を上回る性質をもったもの |

(出所) 連合大阪特定（産業別）最低賃金のあり方研究会報告書、14頁。

断的なミニマム賃金規制をめざす二つの政策的試みを紹介している。簡単に敷衍すれば、第1に図表中の「産業の入口賃金」方式は、当時の電機連合が検討中であった政策方向であり、当該産業の世界での技能形成の開始期に照準を合わせて、特定（産業別）最賃の位置づけを単なるセーフティネットから産業の「入口賃金

※5 この点については、同志社大学連合寄附講座での高木郁朗氏の講演より、多くを教えられた。

水準を設定するものへと変更しようとする点に、その政策的な特色がある。運動論的な革新としては、「高卒初任給」と同水準に位置づけることで、特定(産業別)最賃と企業内最低賃金協定との連動性を高めること、言い換えれば横断的なミニマム水準の設定と企業別単組レベルの個別賃金要求の取り組みを結びつけること、それらがここの想定のコアとなる。

また第2に、図表中の「一人前ミニマム」方式は、当時のJAMが検討中であった政策方向であり、特定水準の技能を形成した「一人前労働者」の到達時点(近似的には30歳年齢ポイント)に照準を合わせて、特定(産業別)最賃の位置づけを「一人前労働者」という銘柄に着目したミニマム賃金水準を設定するものへと変更しようとする点に、その政策的な特色がある。やはり、ここでも、特定最賃による企業横断的なミニマム水準の設定を、企業別労働組合の個別賃金要求の取り組みと結合させること、この点が運動論的には核心であるように思われる(cf.連合[2021]:34-35頁)。

結びに試論的検討の要点を再度確認しておけば、戦後日本の制度に内在して、積極的な賃金改善を経営過

程の運行の与件の位置に置くためには、二つの方向性があるのだということになる。一つの方向性は、労使協議の深化と徹底を通じて、積極的な処遇改善を入れ込んだ中期経営計画(経営目標)を労使合意で設定していく。そして、それを企業内での年次の経営過程の運行が踏まえるべき前提としていく。そうした方向の追求である。また、いま一つの方向性は、「基幹的労働者」を大括りな仕事銘柄として捉える制度改訂を通して、特定(産業別)最低賃金に単なるセーフティネットではない、「企業の枠を越えた労働条件決定システム」としての実を踏み出すことであるように思われる。

参考文献

- 石田光男 [2003] 『仕事の社会科学―労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
石田光男 [2015] 『雇用関係の理論と方法のために』埼玉大学経済学会『社会科学論集』第143号。
石田光男 [2016] 『賃金の日本の特性』労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』第667号。
上田眞士 [2011] 『賃金制度は企業社会を觀察する(鏡)』同志社大学社会学部産業関係学科編『働く』を学ぼう―仕事と社会を考える』人文書院。
上田眞士 [2014] 『企業社会の変容と春闘―産別組織ヒアリングからの知見』国際経済労働研究所『Int'l economy』通巻1042号。

上田眞士 [2019] 『動態的で調整的な(課業)を書く―事業計画とPDCAに着目したA社事例調査の方法』労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』第705号。
上田眞士 [2017] 『連合大阪特定(産業別)最低賃金のあり方研究会報告「仕事基準の最低賃金規制への接近」その政策的試み』。
上田眞士 [2020] 『労働組合による経営参加の現地点―2つの企業別組合の経営対策の事例から』樋口純平・西村純編『雇用関係の制度分析―職場を質的に科学する』ミネルヴァ書房。

上田眞士 [2021] 『働き方改革』をめぐるとのルール―労働時間規制と業務の効率化をめぐって』京都大学経済学会『経済論叢』第195巻第1号。
加藤尚文 [2001] 『春闘無用!―「経済整合性」という名の幻影』三書房。
熊沢 誠 [1997] 『能力主義と企業社会』岩波書店。
熊沢 誠 [2013] 『労働組合運動とはなにか―絆のある働き方をもとめて』岩波書店。
栗田 健 [1994] 『労働組合(第2版)』日本労働研究機構。
津田眞澄 [1995] 『新・人事労務管理』有斐閣。
堀田 浩 [2014] 『グローバル化時代の労働組合の今日的意義』『国際産研』第33号。
宮本光晴 [1991] 『企業と組織の経済学』新世社。
連合 [2021] 『連合白書―2022春季生活闘争の方針と課題』。
Williamson, O.E. [1996] 『The Mechanism of Governance』Oxford University Press.
『ガバナンスの機構―経済組織の学際的研究』石田光男/山田健介訳、2017年、ミネルヴァ書房。

上田 眞士 うえだ・まさし

同志社大学社会学部産業関係学科 教授

1961年1月、京都府生まれ。1985年3月、東京大学経済学部卒業。

2000年3月、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了(学位取得)。

職歴としては、労働組合職員を経て、久留米大学商学部教授、2010年4月より現職。

主な著作に『現代イギリス労使関係の変容と展開―個別管理の発展と労働組合』(ミネルヴァ書房、2007年)。共編著として、『パナソニックのグローバル経営―仕事と報酬のガバナンス』(石田光男/上田眞士編、ミネルヴァ書房、2022年)。他に『労働組合による経営参加の現地点』(樋口純平/西村純編『雇用関係の制度分析』ミネルヴァ書房、2020年)、『賃金制度は企業社会を觀察する(鏡)』(同志社大学社会学部産業関係学科編『働く』を学ぼう)人文書院、2011年)など多数。

