

## 戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(4)

－日本経営者団体連盟『賃金白書』ならびに「見解・声明」にみる

賃金体系合理化の推移（昭和23年～57年）－

幸 田 浩 文

- I. はじめに
- II. 日本経営者団体連盟の誕生と『賃金白書』
- III. 生活給から能率給への制度整備（昭和23年～28年）
- IV. 定期昇給制度の確立（昭和29年～34年）
- V. 職務給・職能給導入への模索（昭和35年～39年）
- VI. 賃金体系・構造・形態の混乱（昭和40年～48年）
- VII. 仕事給体系への収斂（昭和49年～57年）
- VIII. おわりに

### I. はじめに

本論では、日本経営者団体連盟（現・日本経済団体連合会、これ以降、日経連）のいわゆる『賃金白書』ならびに「見解・声明」を取り上げ、わが国の賃金体系合理化の史的展開を通じ、今後の方向性を探ることを目的としている。まず賃金体系合理化に対する方策は、つねに経営側から提出されていたという事実を認識する必要がある。例えば、かつて日本労働組合総評議会いわゆる総評のスポークスマンであった小島健司氏が述べたように、賃金体系合理化策は経営側からの一方的提案によりスタートし労組はそれに終始反対（すべての組合が全面的反対を唱えていたわけではないが……）の立場をとってきた<sup>1)2)</sup>。したがって、職務給・職能給の史的展開についての考察を行なうにあたって、どうしてもこの日経連『賃金白書』ならびに「見解・声明」を検討する必要がある。

職務給は、賃金体系合理化の代表的施策として、昭和20年代はじめから40年代にかけて研究・採用されてきた。一方、職能給は、職務給の補完的・過渡的形態としての性格を持ち続け、40年代から50年代にかけて職務給に取って代わり、わが国における主要な合理化手段として脚光を浴びるようになった。だが、そこに至るまで、まさに試行錯誤の連続であった。経営側の態度も終始一貫していたわけではなく、そこには体系を変貌させる外的要因があったに違いない。

以上のことから、本論では、紙幅の関係から、昭和24年『合理的な賃金制度』から昭和57年『昭和57年版賃金交渉の手引き』に至る一連の日経連『賃金白書』、及び昭和23年「賃金要求に対する

経営者の基本的態度」から昭和29年「当面の難局に処する経営者の態度」に至る日経連の賃金問題に対する見解・声明を検討することにより、なぜ賃金体系が変貌しなければならなかったのか、その過程を追うことにする。

## II. 日本経営者団体連盟の誕生と『賃金白書』

「日本経営者団体連盟」通称日経連が誕生したのは昭和23年4月12日のことであった。日経連は、その前年(22年)5月19日に「関東経営者協会」(関経協)の幹旋で設立された「経営者団体連合会」(経営連合)が改称したもので、『経営者よ 正しく強かれ』のスローガンと、『労働情勢に対する敏速かつ適切な対策の確立』のメイン・テーマの下にその活動を開始した。

日経連創設の経緯を簡単に述べると、次のようになろう。昭和21年2月頃から「経済団体連合会」(経団連)の前身である「経済団体連合委員会」において労働問題を対象とする経営者団体の地方別・産業別組織の総合的な中央機関の設置案が検討され、その第1段階として、「経営者の相互連絡啓発と労働問題の調査研究」に重点を置く「関東経営者協会」(関経協)が、昭和21年6月17日に結成された。時を同じくして、業種別・地方別の経営者協会の設置が相次ぎ、22年には「経営者団体連合会」の設立、次いで、その再編強化の形としての「日本経営者団体連盟」の創設へと続いた。つまり、日経連は、適正な労使関係を確立するために、労組の存在を認めた民主的な理念に立つ、とくに労働問題を対象とする経営者団体として、経団連から分離独立したのである。

表1 日本経営者団体連盟『賃金白書』(昭和26年～57年)

昭和26年4月28日『合理的な賃金制度』
昭和28年6月20日『当面する賃金問題解決の方向』
昭和30年2月23日『春季賃上攻勢の経済的背景』
昭和31年1月16日『当面の賃金問題と課題－恒例のベース・アップ闘争を巡って－』
昭和32年1月10日『現下の賃金政策と賃金問題』－現下の日本経済の課題－』
昭和33年1月16日『当面の日本経済と賃金問題』
昭和33年3月25日『賃金管理の諸問題－その基本課題と合理化の方向－』
昭和34年1月15日『わが国労働経済の現況と賃金問題』
昭和36年1月20日『新段階の日本経済と賃金問題－安定賃金・職務給への要請－』
昭和37年1月16日『景気調整下の日本経済と賃金問題』
昭和37年1月16日『賃金管理近代化の基本方向』
昭和37年5月15日『職務給化への途』
昭和38年1月14日『日本経済の展望と賃金問題』
昭和39年1月20日『岐路に立つ日本経済と賃金問題－高成長から安定成長へ－』
昭和39年4月10日『賃金近代化への道』

昭和40年1月18日『構造変動下の日本経済と賃金問題－ひずみ激化と企業防衛－』  
 昭和41年1月24日『不況下の春闘と賃金問題－経営責任体制の確立を－』  
 昭和42年1月17日『自由化の新段階と賃金問題－企業に実力を賃上げに節度を－』  
 昭和43年1月18日『激動する国際環境と日本経済－産業平和と賃金合理化－』  
 昭和43年11月30日『中小企業における賃金体系改善の方法－賃金の安定上昇と少数精鋭主義－』（昭和39年9月1日初版）  
 昭和44年1月21日『新情勢をむかえる物価動向と賃金問題』  
 昭和45年1月20日『70年代をむかえた日本経済と賃金問題－生産性基準原理の確立と高能力経営化－』  
 昭和46年1月20日『転換をむかえた賃金問題と日本経済－生産性基準原理の新展開をめぐって－』  
 昭和47年1月20日『変革期に立つ日本経済と賃金問題』  
 昭和48年1月25日『昭和48年版／賃金交渉の基礎資料』  
 昭和49年1月22日『昭和49年版／賃金交渉の基礎資料』  
 昭和50年1月21日『昭和50年版／賃金交渉の基礎資料』  
 昭和51年1月27日『昭和51年版／賃金交渉の基礎資料』  
 昭和52年1月25日『昭和52年版／賃金交渉の基礎資料』  
 昭和53年1月25日『1978年版／賃金交渉の手引き』  
 昭和54年1月24日『1979年版／賃金交渉の手引き』  
 昭和55年1月23日『1980年版／賃金交渉の手引き』  
 昭和56年1月21日『1981年版／賃金交渉の手引き』  
 昭和57年1月26日『昭和52年版／賃金交渉の手引き』

備考－日本経営者団体連盟事務局編／日本経営者団体連盟弘報部出版（1952年～1987年）

さて、本稿において日経連の『賃金白書』を取り上げるが、同名タイトルを冠する日経連出版物があるわけではない。賃金制度・政策及び経済問題などに対する日経連の考え方を、広く経営者及び社会に対し広報し、春闘に際しての資料ならびに拠り所を供することを目的とする、一連のパンフレットを指して、日経連『賃金白書』と呼んでいる。同白書には、例えば、昭和28年『当面する賃金問題解決の方向』、31年『当面の賃金問題と課題』、33年『当面の日本経済と賃金問題』、35年『日本経済の安定成長への課題と賃金問題』、37年『景気調整下の日本経済と賃金問題』といった具合に、そのタイトルに「日本経済」あるいは「賃金問題」を含んだものが多いのが特徴である。当時、賃金問題が労務管理のアルファでありオメガであった以上当然のことかもしれないが、春闘における労使の関心がつばら賃金問題にあったことが窺える。

同白書は、昭和48年より、地方別・産業別の経営者団体の連絡を緊密にし、経営者に対する啓発と社会に対する広報を目的とする、雑誌『経営者』の別冊としてその姿を変え、書名は『賃金交渉の基礎資料』となった。ちなみに昭和53年より同白書は、『賃金交渉の手引き』、さらに62年より現

在まで『春季労使交渉の手引き』へと書名が変わっている。

また、日経連の『賃金白書』として、「賃金問題（54年から労働問題へと改称）研究委員会報告<sup>3)</sup>」を日経連の春闘に臨む基本的な姿勢を示すものとして紹介している向きもあるが、本論では紙幅の関係から言及しないこととする。

### Ⅲ. 生活給から能率給への制度整備〈昭和23年～28年〉

戦後の大インフレーションを終息させるため、政府によって経済安定政策が取られたのは、昭和23年から24年にかけてのことであった。労働組合側はその勢力を拡大し、賃金要求のみならず民主化運動を展開した。つまり戦前からの身分制撤廃を要求するようになる。一方、経営側は、職工員の身分制に代わる新しい秩序体制確立と、当時支配的であった生活給を中心とした電産型賃金体系に対抗するために、生活給一辺倒であった賃金の合理化を目的として、職階職務給の導入を推し進めた<sup>4)</sup>。

日経連は、昭和23年9月24日、「賃金要求に対する経営者の基本的態度」を発表し、組合の理論生計費ならびに生計費スライドによる賃上げを非難するとともに、「支払能力原則」と「能率主義原則」という賃金政策論を提唱する。翌24年9月7日、「企業合理化に伴う賃金制度と能率給」において、能率給制度採用を前面に出し、高能率高賃金政策を表明する<sup>5)</sup>。つまり、賃金形態として能率給制度をとること、そして徐々に職務給制度を導入していくべきであるとの主張がなされたのである<sup>6)</sup>。このように生活給から能率給への本格的整備の必要性が強調され、能率給復活の兆しが見え始める。それまでも、21年11月15日発表の経済安定本部「賃金支払方法に関する基本方針案<sup>7)</sup>」で述べられてきたように、経営側は、能率給主義によってモラル向上→生産増大→産業復興の図式を狙いとしてきたが、未だに低賃金であるので、まず生活費獲得が優先するという労組の意見に押しまかれてきた。だが、昭和20年代中頃の経営陣の立ち直りと、朝鮮動乱（25年6月25日勃発）による特需ブームが引き起こす石炭増産とが相俟って、能率給は急速に普及していった。

昭和26年4月28日に発表された賃金白書は、能率給、職階給、職能給、技能給についての各社事例を取り上げ、合理的な賃金制度を紹介した。また、同年12月には『賃金体系の合理化』を発表し経営権の確立を促した<sup>8)</sup>。

そうした昭和26年9月8日、対日平和条約・安保条約調印がなされ、わが国は晴れて独立国家となった。これに先立つ6月10日、日経連は、世界的視野に立つ経営者の自立性確立の決意を示す「講和後に処すべき経営者の基本的態度」を、27年10月16日には、労組の政治闘争主義の排除や賃金の国民経済的視点、そして労使紛争の自立的解決の立場を明らかにした「独立後の労使関係に対するわれわれの見解」を発表し、自立性の回復をめざす<sup>9)</sup>。

能率給は、すでに述べたように、戦後、24年頃までほとんど話題にならず、25年あたりから次第に見直されてくるが、このころの能率給は生産奨励給という形で用いられていた。一方、職務制度は、労働省「賃金合理化指針」(27年)にみられるような、職務分析・評価技術の整備、年功給とのミックス、能力給との併存といった、いわゆる日本的修正が加えられていた<sup>10)</sup>。

だが、昭和27年9月24日以降激しく吹き荒れる電産争議は、経営陣をして「賃金問題こそは労使関係を総合する鍵であり、少なくとも当面する重要諸問題であろうと考える」と言わしめる<sup>11)</sup>。この時点(28年)では、能率給と職務給が賃金合理化の方策として取り上げられており、職階・職務給は能率給の変形とみなされていた<sup>12)</sup>。

昭和28年を境に、生産奨励給としての能率給は、その主流の座を職務給に明け渡す。というのは、同年7月27日の朝鮮停戦協定以降、「デフレが本格化、経営者の関心は経営健全化へ向かい、同年9月の日経連臨時総会では、労使協力態勢の実現が中心課題として採り上げられ、労働生産性向上方策の検討、企業合理化の調査研究、労使協力態勢確立のための研究調査などの事業に重点がおかれることとなった」からである<sup>13)</sup>。要するに、デフレにより生産性向上が要請され、賃金制度は漸進的に職務給制度を指向するようになり、24年頃とは逆に、職務給の上に能率給を具体化しようとしたのである。

#### IV. 定期昇給制度の確立〈昭和29年～34年〉

こうした合理化運動の中から定期昇給制度が注目されてくる。その表われとして、昭和29年4月日経連「当面する課題、定期昇給制度」、同年9月関経協賃金委員会「定期昇給制度に対する一考察」の発表があげられよう。しかし何よりもその発端となったのは、電産および私鉄・日通などの賃上げ要求に対する中央労働委員会の「定期昇給制度の確立」という調停案であった。一律十アルファ、賃金格差是正といった要求方式に対して、経営側は定昇制を中心とする応能応量的かつ公正な職能賃金<sup>14)</sup>の確立で対抗しようとしたのである。また、生産性向上運動が28、29年ごろから活発化し、その結果、経済四団体の斡旋により「日本生産性協議会」が設立され、次いで30年2月14日には、労働側と学識経験者が加わり、政府助成の下に「日本生産性本部<sup>15)</sup>」が創設される。そして同年夏より従来のベース賃金要求から増額要求へと賃金交渉の仕方が変わる。春闘方式がスタートしたのであった。一方、経営側も旧来のベース・アップ方式から定昇制度へと脱却することによって、経済情勢へすみやかに適合しようとする<sup>16)</sup>。

このように定期昇給制度の確立期において、職務給は日本的修正(シングル・レートをレンジ・レートに変更すること、つまり賃率に幅をもたせること。そして属人的能力評価による賃金部分を付加すること。)が加えられ、電力各社に導入されたのである。ここに電産賃金は終焉をむかえた。

経済白書が、「もはや戦後ではない」と戦後の回復過程に終止符を打ったのは、昭和31年のことであった。わが国経済は、高天原景気あるいは神武景気と呼ばれるほどに回復し、経営側は高度成長の波に乗じて自力を充実させていった。

日経連は、合理的な賃金として職務給・能率給・生産奨励給制度の採用を標榜していたが、その職務給に対する方向性が明確になったのは、昭和32年のことであった。その年、大企業は、勤続年齢給体系から職能給（職務及び能率に対応する賃金）体系の方向に漸進的に移行させる、中小企業ならびに零細企業は、賃金制度を可能な限り業績給（能率給つまり個数賃金の通称）に移行させる<sup>17)</sup>、との企業規模別の賃金政策を提示した<sup>18)</sup>。従来どちらかといえば能率給中心であったが、ここでは大企業には職務給、中小・零細企業には能率給というように、能率給は政策の中心から明らかに外された。また、わが国賃金制度の特質として、現状では不可欠の昇給制度を検討し、新しい情勢に即応した安定策として、実施に移すにあたっての趣旨ならびに経緯を述べ、賃金体系を職務給へ移行させるための「かけはし」として定昇制度を強調した<sup>19)</sup>。さらにその頃から、スキャンロン・プラン、ラッカー・プラン、G・M方式といった利潤分配制度（成果配分方式）、長期昇給協定、年間臨給協定の採用・実施が目立ってくる。同年、岩戸景気と呼ばれるほどの好景気を背景に、企業は盛んに設備投資をするようになり、また中高卒の新規学卒者の労働市場も売手市場に変わり、労働力不足時代が到来する。昭和33年1月16日発表の賃金白書は、次のように昇給制度活用による職務給制度採用を促している<sup>20)</sup>。

「現在でも職務給制度は、理論的に最も望ましい制度」である、「これを現在一挙に採用することは、多くの摩擦をまき起す恐れを多分に持っているし、また折角努力の末採用しても、号棒の刻みを拡げる等の日本的修正を余儀なくされる実情にある。従ってわれわれは、当面昇給制度の合理化と近代化を基幹とする賃金管理によって、職務に対応する賃金への道に努力せねばならない。」

また同年3月25日発表の『賃金管理の諸問題』では、「観念的な生活賃金の要求」に対抗する手段として、総額賃金論の必要性和ベース・アップの排除、昇給制度の確立が唱えられる<sup>21)</sup>。そして翌34年においても、日経連の目標は引き続き職務給ではあったが、下記のような職務給と昇給制度との調整方法が提案されている。つまり、勤続年数と関係なしに仕事と結びつけられている賃金体系を「静止する賃金体系」と定義する一方で、わが国の賃金体系は、昇給制といった動態的側面をもった「動く賃金体系」とあり、「職務給と昇給制度の調和の課題にこたえるために、漸進的な賃金体制計画の指針」として理論モデルが提案されたのである<sup>22)</sup>。

## V. 職務給・職能給導入への模索（昭和35年～39年）

昭和35年に入ると、技術革新に対応する組織の再編成や労務管理の近代化に対する必要性が高

まってくる。昭和33年頃から急速に進行しはじめた若年新卒労働者不足、より激化する国際経済競争などを背景に、経営側は、経営の近代化を目的として賃金体系を改正し、年功賃金から再び職務給化の方向へ進路をとることになる<sup>23)</sup>。だがそれは、職務給の急激な導入が職場を混乱させ、従業員の反発をまねきかねないので、徐々に職務給化していこうとする「漸進的職務給化論」であった。

昭和35年1月25日、『日本経済の安定成長への課題と賃金問題』が発表され、33、34年までの「微温的漸進論<sup>24)</sup>」からもう一步前進した「漸進的職務給化論」が論ぜられる。そしてそれと新しく出現した安定賃金論<sup>25)</sup>が賃金政策の柱となる。ここで注目すべきは、まずこれまで賃金政策の中心あるいは少なくともそれに準ずる地位にあった能率給の存立基盤が喪失したとして、能率給部分の配分基準を職務評価制に代替するという点である。つまり、職務給が唯一の目標となったのである。また、職務給への「かけはし」とされてきた定期昇給制度が、「その支持要因の構造の変化によって、早晚過去のものになりつつある……仮りに、経営が従来の昇給制度を維持しようとしても、長期的にはその職務給制度への接近は不可避となる」として、「対立物」とみなされるようになったのである。

そしていま1つ注目すべきは、「仕事（職務）の標準化がおこなわれている場合、……仕事（職務）に対応するところの、従業員個々人の職務遂行能力について、その種類と程度とを……能力考課の方法を用いてとらえ、……間接的であるが、労働対価原理を把握する方法」として、はじめて職能給の概念が明確にされている点である<sup>26)</sup>。

昭和35年には、賃金政策は再び職務給化への途を漸進的とはいえ向かうと思われた。しかし、36年に入ると、「『完全な』職務給制度は……いわば長期方策の『目標』であって、われわれは『漸進的』にその段階的導入を出発点とする」と、トーンダウンする。すなわち現在（36年当時）そのスタート・ラインについたばかりであり、「完全」な職務給体系を作り上げるには2段階（1段階10年）20年を要するとして、職務給は長期目標に追いやられた。それに代わって、「やむをえざる便法」ではあるが、「日本の企業条件に即した職務給の日本的修正形態」として、職能給が取り上げられる。ここに日経連としてはじめて職能給についての定義づけがなされ、その長所及び導入への態様が示される<sup>27)</sup>。

しかし、昭和37年に入ると、日経連の職務給に対するとり組み方がまたもや変転し、以下のような職務給化目前緊急説あるいは急進的職務給化論が唱えられる<sup>28)</sup>。

「昨年（36年）、われわれは漸進的職務給化の見解を明らかにした。しかしながら、貿易自由化をはじめとして、諸情勢の急速な変転は、職務給化の課題を10年から20年の期間ではなく、目前緊急の課題としつつある。」

昭和36年までの漸進的職務給化というゆるやかなテンポから、一層整備された形の職務給が緊急課題として取り上げられるようになった原因には、次のようなことが考えられる<sup>29)</sup>。

- ①総評を中心とする労働組合がその組織力ならびに行動力を拡大してきたこと。
- ②定期昇給による人件費増大が顕著になってきたこと。
- ③わが国経済が貿易自由化から資本自由化へと開放経済体制へと突入し、企業にとって高能率経営への要請が高まってきたこと。
- ④本格的職務給導入の可能性が高度経済成長下で育成されてきたこと。
- ⑤若年労働力の需給逼迫による初任給高騰によって30年代前半に確立した年功序列賃金を何らかの形で修正しなければならなくなったこと。

さらに、前年まで「やむをえざる便法」とみなされていた職能給が、職務給よりも「適合性」が高いものとして取り上げられるようになる<sup>30)</sup>。

昭和37年5月15日発表の『職務給化への途』では、「今後昭和45年頃まで、……この段階では、前提諸条件の整備とその上での職務給の段階的導入を中心に……努めることが要請されており、…それに対して、さらに10年後の55年頃までには、職務給への本格的移行の段階といえよう」と、職務給化の展望が披瀝されている<sup>31)</sup>。また翌38年5月には日経連前田専務理事が、「職務給及び安定賃金を今後5カ年間に全産業の半数にまで拡大さす」と述べるに至る<sup>32)</sup>。

昭和38年に入ると、今度は政府により職務給が推進されるようになる。3月池田勇人首相による職務給・能力給の要請、5月自民党による長期賃金政策としての職務給導入論、10月18日「賃金研究会」（労働省）の発足と、年功序列賃金から職務給への転換が検討される<sup>33)</sup>。

さて、昭和38年の賃金白書での注目点は、32年にみられたような大企業には職務給、中小・零細企業には能率給といった規模別の賃金政策から、「大企業においても中小企業においても職務価値に応じた合理的な賃金体系（職務給―筆者）の設定を図ること」という方針に変わったことである<sup>34)</sup>。そしてとくに興味を引くのは、かつて問題視され、やっと前年（37年）から推奨されるようになった職能給が、日経連によって正式に認められるようになったことである。このことは、昭和39年4月発表の『賃金近代化への道』において、職能給が併存型・混合型職務給と同様に現実適応のための過渡的形態である、と述べられていることから窺える<sup>35)</sup>。

このように昭和30年代後半における、日経連の賃金体系合理化の動きは、微温的→漸進的→長期的→急進的→漸進的職務給（化）論と、職務給に対する考え方・取り組み方も目まぐるしく変動する一方、批判的であった職能給も昇給制度に取って代わり、「かけはし」としての位置づけが確定するとともに、職務給と分離して検討が加えられるようになってきた。しかし、この時点では日経連は、引き続き職務給（化）を目指しており、職能給の地位も職務給をこえるところまで到っていなかった。



## VI. 賃金体系・構造・形態の混乱〈昭和40年～48年〉

昭和40年代に突入すると、職務給だけでなく職能給、仕事給といった賃金形態が台頭してくる。40年不況を反映してか、役職ポスト不足対策として職能資格制度が普及し、その受け皿として職能給が採用されるようになる。例えば、大手電機メーカー（東芝・松下電器・三洋電機・早川電機）を中心に、仕事給あるいは仕事別賃金といった名称での日本的職種別熟練度別賃金が、採用された。

昭和40年1月18日発表の『構造変動下の日本経済と賃金問題』は、大企業での大幅賃上げに追従する中小企業の生産性を無視した賃上げに批判を加え、労働の質と量に見合った合理的な賃金体系への移行を要請している<sup>36)</sup>。賃上げ実現のため、「労使は、その社会的責任を十分自覚し、ひろい視野に立ち、ともに協力して、『賃金の長期安定』と『賃金構造の体質改善』に努め、企業経営の安定成長を中核として、国民経済や従業員の生活の安定的向上を実現するよう努力する」と述べている<sup>37)</sup>。

昭和39年秋からの不況も、41年秋になると回復の兆しを見せ始める。春闘においては、40年以後、労組が大幅賃上げを要求するようになる反面、経営側は「実力主義管理」を主張し、「高能力化の時代」にふさわしく労働の質・量に見合った賃金をとることによって、無謀な賃上げを抑えようとする。そして41年1月24日発表の『不況下の春闘と賃金問題』では、労働の質・量に見合った賃金を達成するために、「少数精鋭主義」の促進が提唱される。また注目すべきは、35年に職務給移行の際、「対立物」とみなされ、早晩過去のものになるとされた定期昇給制度が、再び取り上げられたことである。とはいえ、これは定昇制の推奨を意味するものではなかった。それは、「この数年大幅なベース・アップのために定昇とベース・アップとの関係に再び混乱を生じてきた」ことに原因があった<sup>38)</sup>。定期昇給部分を既得権として主張し、その上に大幅ベース・アップを要求する労組のやり方に、経営者側が反発したのである。つまり、定昇とベース・アップの区別と、それらの本来的な意義の再検討が要請されたのである。

昭和40年代前半、若年労働力不足による初任給の高騰が続くが、ついに昭和42年4月には史上最高額を記録する。こうした高度経済成長真っ只中の42年になっても、職務給や職能給の採用は本格化せず、その賃金支払決定基準も、職務・職能というよりむしろ年功に応じた能力体系が採用されていたのが現状であった<sup>39)</sup>。この年の賃金白書は、40年代を「高能力化の時代」と位置づけ、能力主義管理促進のためには、①能力に応じて配置、昇進、待遇ができる環境づくりと、②各人の能力の最高発揮が必要であると主張する。さらに43年の賃金白書では、前年の能力主義管理への移行過程を下記のようにより具体的に述べている<sup>40)</sup>。

「能力主義管理には、2つの過程がある。その第1は、能力を発揮するに必要な経営内の諸条件をととのえる段階である。ここでは、年功・学歴主義の打破や、能力を客観的に把握する体制の確立、実力に応ずる処遇、昇

進など、環境をつくることが目標となる。……その第2は、確立された能力管理の基盤の上に立って、さらに個人能力の開発と発揮に力をそそぐという段階である。そこでは、能力の高低を選別することよりも、むしろ能力を開発し、意欲と熱意に訴えて、最高の力を発揮するという経営の総合的な体制確立が重要となる。」

ちなみに第1段階では、職務給、職能給、新資格制度、仕事別賃金、検定制度、契約賃金制の導入、第2段階では、目標管理制度、自己申告制、人材目録制度、経歴管理制度、互換教育の導入が挙げられていた。

昭和43年11月30日には、『中小企業における賃金体系改善の方法』が発表される。わが国経済が、中小企業の活動に大きく依存していること、とりわけ、働く者の生活の源泉である賃金問題をいかに合理的に処理するかが、中小企業の命運を左右するポイントである。したがって、この賃金白書は、中小企業に対し、大企業に盲従して賃上げする姿勢を改め、中小企業に合った賃金体系を整備することを訴えた<sup>41)</sup>。そこでは、職能給、併存型・混合型職務給の長・短所、職務給と職能給の相違、職能給の運用形態、職務・職能給への移行方法などが紹介されていた。すなわち、いまだに職務給は究極の目標ではあったが、職務給も単一型ではなく、並存型・混合型あるいは職能給といった妥協策が挙げられていた<sup>42)</sup>。

日本経済は、昭和43、44年と引き続き拡大傾向を辿り、この大型景気を反映してか、生産性を超えての賃金要求が目立つようになる。44年の賃金白書は、42年頃から叫ばれるようになった「能力主義管理」がいまだ十分に浸透せず、管理面で多くの混乱や「後退現象」を引き起こし、能力主義管理が足踏み状態にあると訴えた<sup>43)</sup>。そして同白書は、賃金面での能力主義化推進のためには、従来の職務給化をさらに一步前進させた、「職種や従業員の階層に応じて賃金体系を変えるという『複数建ての賃金体系』」を提唱した<sup>44)</sup>。

さらに昭和45年の賃金白書では、賃金体系の混乱を整備するためには、賃金体系にも重層型管理が必要であるとして、次のような合理的賃金体系モデルを提示した<sup>45)</sup>。

- ①鉄鋼など、近代化投資によって職務の標準化が進んでいるところは完全職務給プラス本人給
- ②化学、電力など、技術革新で職務内容がたえず変化するところは職能給ないし範囲職務給
- ③電機など、機械化で単純作業者が多数を占めるところは仕事別賃金（一種の職務給）
- ④造船、セメント、工作機械など、中高年層も多く、旧熟練労働の比重が高いところは年功給プラス職能給
- ⑤中小企業、地場産業など、精密な職務給化が難しく、また定着を重視する必要があるところは職能給プラス能率給

つまり、産業と階層別に、賃金体系をマトリックス化しようとしたのである。

その他では、昭和44年10月16日、日経連臨時総会の労働情勢報告で提唱され、11月の常任理事会

で確認された生産性基準原理が、「賃金決定における混乱を整理し、労使双方、あるいは国民諸階層にも納得されうる70年代の合理的方法」として登場したことが目を引く<sup>46)</sup>。生産性の伸びを賃金上昇の合理的な尺度と考えるこの生産性基準原理は、その後、春闘でのベースになるとともに、新しい賃上げのルールとして、経営側が事ある毎に主張するようになる。いま1つ注目すべきは、賃金決定における思想の混乱とその問題点を明らかにしている点である。

- ・第1の問題点は、いわゆる「世間相場」や「ムードの影響」など非合理的要素による賃金決定がとられていること。
- ・第2の問題点は、春闘において妥当な賃金要求のほかに、あらゆる社会経済上の問題がムードとしてもち込まれ、これらによって高賃上げへの姿勢があおられていること。
- ・第3の問題点は、付带的諸給付（フリンジ・ベネフィット）が混乱していること、などである<sup>47)</sup>。

上記の問題点を引き継ぎ、昭和46年の賃金白書では、「最近の賃金問題における重要な課題は、この数年あらわれてきた賃金体系面での混乱と近代化の停滞に対して、いかなる対策をうち、整備していくかということであろう」と述べ、諸手当増による賃金体系の混乱の整備を促している<sup>48)</sup>。またこの時点では、職務・職能給化は遅々として進まず、とくに職務給は停滞傾向を辿っていると報じている。そこで、日経連は、44年、45年に続いて、またもや次のような「重層型の賃金管理」を推し進める態度を取った<sup>49)</sup>。

- ①基幹従業員層には能力給あるいは年功賃金プラス職務給
- ②技能者層には技能給
- ③単純作業層には、仕事グループ別賃金

やがて昭和47年になると、賃金白書は、わが国賃金体系は「二極指向型」、つまり制度として能力主義化を推進する一方で、生活的な手当の増加も行なわれているので、賃金体系が混乱していると指摘するようになる<sup>50)</sup>。そこでは、「最も効率的な賃金運用をはかり、かつ従業員の希望にも応える」ものとして、「賃金体系そのものの多様化」の必要性が説かれる<sup>51)</sup>。すなわち、階層に応じた賃金体系にもとづく能力主義化である。

昭和46年8月15日のニクソン声明に起因する、いわゆるドル・ショックによって落ち込んでいた景気も、47年春から夏にかけて回復の兆しを見せ、秋には一転して上昇傾向を辿る。だが、卸売物価の高騰によりインフレの様相を呈してくる。

日経連は、昭和48年を、「企業経営においても国内、国外の需要転換など経済情勢の変化にそなえて、種々な体質改善を実行せねばならない」という意味合いで「変革期」と呼んだ<sup>52)</sup>。わが国経済は、経済成長が減速化していること、産業構造に変化が生じる可能性があることから、「中期的」に見て「転換期」にさしかかっている、というのである<sup>53)</sup>。そうした予想を裏付けるように、

同年10月、第4次中東戦争を契機として引き起こされたオイル・ショックにより、インフレを内包しながらも、なお二桁の高成長を維持してきたわが国経済は、一転して物不足にみられるような、「狂乱物価」の嵐に巻き込まれる。ここに高度経済成長期は終焉を向かえ、変革への挑戦の段階は幕を閉じた。

## VII. 仕事給体系への収斂〈昭和49年～57年〉

昭和49年、日経連は、春闘に際して、能力主義を反映した賃金の配分・体系を指向するよう促した<sup>54)</sup>。つまり、日経連は、職務給・職能給といった仕事給体系を指向するのである。また、従来の職能給の運用が、属人的要素に基づいている点を指摘し、職務遂行能力の重視を訴える<sup>55)</sup>。

昭和45年より、わが国の賃金体系制度は、「仕事をベースにするが、それに行動科学的思想と日本の仕事の分担制をミックスし、人と職務の弾力化をはかることによって能力重視の賃金管理」を指向していた<sup>56)</sup>。そのあらわれが、重層型であり、階層に応じた賃金体系であり、複数建て賃金体系であった。その狙いは、能力主義化と生活保障という二面にあった。しかし、オイル・ショックにより、いつくぐり抜けられるとも知れない、長く暗いトンネルへと入っていった。賃金管理は、低成長下における新しい賃金制度模索の段階へと突入したのであった。

昭和50年に入ると、中小企業では、大企業以上に仕事給採用が目立つようになる。そして、日経連は、「日本型賃金体系の再編成期」にふさわしく、「最低生活プラス・アルファの賃金を保障し、その上に個人能力に見合って能力給を加える」という、二本建て基本給を提案する<sup>57)</sup>。ここで再び生活給の参入を認めたのである。

昭和51年には、低成長という状況変化により、仕事給体系は3つの方向で考えられた。

- ①経営組織の全体的な効率化との関係で賃金体系の合理化をはかっていくという方向－職能資格制と賃金の結合
- ②経営の流動化に沿って賃金体系に流動性をもたせるという方向－職務と職能の結びつきの弾力化……職能給、職能資格給
- ③能力開発との関係を保たせるという方向

とくに第2の方向については、従来の職務給の欠点を反省し、運用方法を詳しく説明している<sup>58)</sup>。

昭和52年の賃金白書では、職務給と職能給の接近化、つまり職務と職務遂行能力の結びつきの弾力化の進展が告げられた<sup>59)</sup>。これからの低成長経済に適応するためには、昭和43年に唱えられた能力主義管理を見直さなければならないとしている。

昭和53年には、賃金白書のタイトルが、『賃金交渉の基礎資料』から『賃金交渉の手引き』に変わった。そこではこれからの賃金体系のポイントを次のようにまとめている<sup>60)</sup>。

- ①低成長下における能力主義的賃金でなければならないこと。
- ②雇用保障、高齢・高学歴化に対処できるものでなければならないこと。
- ③人間の自主性、従業員の能力開発を促進するものでなければならないこと。

そして以上のような要素を考慮して設計される新しい能力主義賃金のタイプとして、

- ①〔事例1〕階層別に賃金管理の考え方を变える方法
- ②〔事例2〕二本建て賃金管理をする方法
- ③〔事例3〕コース別に賃金管理をする方法
- ④〔事例4〕契約によって賃金を決める方法、などが挙げられた<sup>61)</sup>。

さらに昭和54年になると、次のような年功賃金の具体的見直し方法が紹介される<sup>62)</sup>。

- ①賃金カーブ（年齢別賃金格差）の是正
- ②年功賃金の能力主義化

そこでは、職能給体系による能力主義化の促進が叫ばれている。なぜ、この当時、仕事給体系の中でとくに職能給への移行が相次いだのであろうか。その背景として次の点が指摘できよう<sup>63)</sup>。

- ①ポスト不足解消ができること。
- ②人材の弾力化がはかれること。
- ③能力開発に役立つこと

そして、実態的にも「年齢給」＋「職能給」の二本建て基本給が増えていた。

このように、職能給を中心とした賃金体系が、日経連によって、昭和50年頃から積極的に提唱されていった。そして、ついに55年の賃金白書において、職務給に対する反省と脱皮が宣言される<sup>64)</sup>。

「職務給はあくまで職務と賃金、処遇をタイトルに結びつけようとするものであるために、従業員の配置転換がむずかしくなり、低成長とともに、企業経営において必要性を増した人材の有効活用、能力開発の要請にもこたえられなくなった。さらに、ポストが空かない限り、原則として登用を行なわない『職務昇進』が職務給の原則であるため、組織の拡大が鈍化した現在では、昇進、昇給の頭打ちによって従業員のモラルが低下することも問題となってきた。そこで、職務給を採用した企業においても、職務と賃金、処遇の結びつきをより柔軟にするなど職務給修正の動きが出はじめ、能力の面からのアプローチが登場してきたのである。」

ここに、長い間にわたって日経連の賃金体系合理化の旗頭であった職務給が、職能給に取って代わられたのである。これまでの職能給運用に対して反省するものの、理想的賃金体系として職能給主体の賃金体系が指向される<sup>65)</sup>。そして二本建てを前提に、職能給部分に対する純粋な能力考課を実施し、職能資格等級の明確化と等級別職能要件に対応する能力処遇が行われる必要が説かれた。

昭和56年には、引き続き、「従業員の企業への帰属意識の向上」「ライフ・サイクルとしての生涯生活の安定性」といった年功賃金のプラス面を残し、個人の職務内容や職務遂行能力を賃金に反映させる仕事給体系への指向が提唱される<sup>66)</sup>。ここに年功給、生活給、年齢給といった属人給と本来

的意味合いでの職務遂行能力にもとづく賃金体系、つまり職能給の二本建て基本給が、50年代の日経連の賃金体系として定着したのであった。

最後に、昭和57年の賃金白書をみってみることにしよう。ここでは、能力主義的賃金体系へのアプローチとして次のようなタイプの賃金体系を提示している<sup>67)</sup>。

①年齢区分型の体系

②二本建て型の体系

③職位階層型の体系

①は、ある一定の年齢ごとに賃金体系を変えるというものである。若年層には年功給体系を適用し、中高年層になるにしたがって漸進的に職能給体系へ移行しようとするものである。②は、基本給を、生計費をカバーする本人給と能力主義を反映した職能給の二本建てにしたもので、加齢により職能給部分が増大するというものである。そして③は、職階ごとに昇進する時点あるいは資格等級を昇格する時点で、賃金体系が変更され、次第に能力主義的なものへと移行するというものである。

以上、見てきたように、企業活性化のためには、中高年層の能力の有効活用が必要であることは明白である。したがって、昭和50年代の賃金体系は、それまでのような単なる賃金配分上のルールから、「従業員の能力開発を進める効果のある賃金体系」へと、その使命を替える必要性があった。さらに、賃金体系は、昭和53年賃金白書で示されたように、ポスト不足対策に役立つもの、つまり仕事と人を弾力的に結び付けた資格制度と関係を深めていくようになる。

## VIII. おわりに

このように、『賃金白書』の推移を見てみると、その主役は職務給と職能給であったことが分かる。経営側は、労組主導の賃金体系である電産型体系に対抗する目的で職務給を導入させようとするが失敗に終わり、時を経て幾度となくその普及を試みるが、そこにはいつも属人給（年功給）との妥協を余儀なくされる。結局、職能給は、属人給と職務給の妥協の産物として導入・定着されていく。

職能給は、日本的職階制度とその補助機能としての資格制度と連動して運営される。またそれは、企業内賃金であり、終身雇用制を前提とした賃金である<sup>68)</sup>。したがって、ポスト不足対策としての「能力処遇」には大いに効果を発揮するが、たんなる処遇体系に留まってしまう恐れを本来的に内包している。

賃金体系は、社会的・経済的要因から影響を受けその姿を変えてきた。それはとくに30年代中頃から後半にかけての日経連の職務給に対する姿勢の変転から考察できる。オイル・ショック以降の

表2 職務給・職能給と戦後経営労務の史的展開（昭和20年代～50年代中頃）

昭和20年		25	30	35	40	45	50	55
職務給の史的展開 (1)	啓蒙・研究期 I	初期実験期 II	日本的修正期 III		沈滞期 IV (啓蒙期)	全盛期 V (再導入期)	転換期 VI	衰退期 VII
			反省期	適応期				
電算型賃金体系における能力給としての職能給								
職務給の修正物としての職能給 (昭和20年代後半以降)								
職務給への「かけはし」としての職能給 (30年代前半～中頃)								
資格制度の受け皿としての職能給 (昭和30年代後半以降)								
戦後の賃金体系・制度の変遷 (3)	・米国労働諸問題がわが国賃金の職務給化を勧告 (21年)		・日経連、定昇制度の定昇 (29年)		・日経連、職務給導入の定昇 (35年)		・職能給的賃金指向の動き始まる (45年)	・低成長下における新しい賃金制度探索の時代へ移行 (50年)
日経連の活動状況 (4)	経営権確立の段階 (I)		自主性回復の段階 (II)	自己充実の段階 (III)	体質改善の段階 (IV)	変革への挑戦の段階 (V)		経済新路線開拓の段階 (VI)
戦後経営労務の展開 (5)	年功的経営労務の混乱期		年功的経営労務の確立期	年功的経営労務の再確立期	年功的経営労務の変調期	能力主義管理の指向期	能力主義管理の進展期	年功的労務の弾力性模索期

資料出所：(1) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(1)－職務給のいわゆる日本の修正過程を中心として－」『経営論集』第56号、2002年、79～93頁。  
(2) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2)－職能給の形成過程にみる職能概念と類型化－」『経営論集』第59号、2003年、29～41頁。  
(3) 日本経営者団体連盟事務局編『78年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1978年、103～105頁。  
(4) 日本経営者団体連盟編「日経連30年の歩み」『経営者』日本経営者団体連盟出版部、1978年、28頁。  
(5) 中山三郎「戦後経営・労務のハイライト」、同上、126頁。以上を参考に作成。

経済的影響は、賃金体系にも反映し、昭和50年代、経営・労務も「年功的労務の弾力性模索期」に入り、低成長下における新しい賃金制度を模索している状態であった。わが国の賃金体系は、昭和50年以後、生活給+能力給、年齢給+職能給、本人給+職能給、属人給+職能給といった具合に、属人給+仕事給の二本建て基本給が定着した。これは日本型賃金体系の再編成が行なわれたことを示している。50年代、各企業とも潜在的過剰労働力をかかえた上に、従業員の中高年化・高学歴化の重圧に苦悩していたにもかかわらず、労使双方ともにその当時「終身雇用制」を強く支持していた点は、バブル崩壊後の状況と比較すると興味深い<sup>69)</sup>。

その後の急速な経済成長は、過剰労働力を吸収し、やがて労働力不足の時代をもたらすことになる。そして、いわゆるバブル経済の崩壊とともに、過剰労働力が顕在化し、企業は、雇用調整（いわゆるリストラ）により、急速かつ過激にこうした過剰労働力を外部に放出した。それに対して労働者・労組側は猛烈に反発したものの、長引く不況と雇用不安から、賃金よりも雇用保障を選んだ感がある。終身雇用・年功制といった、いわゆる日本的雇用慣行が崩壊しつつある現在、それを基盤にした職能給の存在理由に疑問が呈せられている。潜在能力を含む能力主義から、顕在能力のみを評価対象とする成果・業績主義時代の賃金体系は、年功的要素を徐々に排除しつつ、その落ち着き先を見出せずにいる。

日経連の『賃金白書』からは、環境の変化に揺れる経営者側の賃金観を如実に窺い知ることができる。本論では、年功給・職務給・職能給の発展過程を50年代まで見てきた。職能給を中心とした賃金体系が、景気の安定・回復とともにどのような道を辿るかは、50年代後半から60年代、そしてバブル経済期、その後の平成不況期の『賃金白書』を通して、探ることにしたい。

最後に表2は、昭和20年代から50年代にかけての職務給・職能給と戦後の経営労務の史的展望を整理したものである。

#### 注

- 1) 小島健司「賃金体系と労働組合—総評の考え方」『労働組合と賃金』日本労働協会、1961年。「総評が賃金形態というものをどう見ているか、……私たちは10年も20年もの先の賃金形態を考えていない。総評としては、10年先、20年先というような長期的な展望に立つ賃金体系についての見解なり、方針なりを出していないだけでなく、そういう考え方を労働組合が持つのは、マイナスこそ多かれ、プラスでないと考えているのである」「労働者を管理する手段であるところの賃金体系について、長期的な、あるいは理想的な体系を作るという考え方が出てこないのは、ちょうど労務管理について、労働者的な労務管理の体制を作るといった方針を労働組合が持つことがないと全く同じであろう。」(53頁)。
- 2) 例えば、労組の職務給に対する態度も、①賃金体系論議無用論、②賃金体系論議尚早論、③横断賃率論、④職務給賛成論に分かれ、注1)で述べたように、総評は①の論議無用論を主張した。化合労連は賃金体系について組合も積極的に取り組む必要があるが、低賃金という問題の克服が先決であるとして、②の賃金体



系論議尚早論の立場をとった。

他方、全国セメント、全造船、国労などのように、職務給に対抗するためにヨーロッパ的な職種別熟練度別賃金の最低賃金方式という横断賃率を要求する組合もあった。そして、同盟系の組合には全面的あるいは部分的職務給賛成論を唱えるものもあった。杉山幸一「労組は職務給をどうみているか」『経営者』第16巻、第10号、日本経営者団体連盟弘報部、1962年10月、57～61頁。

- 3) 日本経営者団体連盟は、昭和49年5月29日に、いわゆる“大型春闘”の後を受けて「大幅賃上げの行方研究委員会」を発足し、同年11月5日には「大幅賃上げの行方委員会報告」を発表した。次いで50年9月22日には、「大幅賃上げ行方委員会」を「賃金問題研究委員会」に、さらに、54年12月5日発表の報告書から従来よりも対象を幅広くという意味合いから「労働問題委員会」へと改称した。
- 4) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(1)－職務給のいわゆる日本的修正過程を中心として」『経営論集』第56号、2002年、83頁。

5) 西宮輝明『これからの賃金』労働法学出版社、1964年、104頁。

6) 佐間田睦雄『初任給と昇給制度』日刊労働通信社、1959年、34頁。

7) 中山伊知郎編『賃金基本給調査』東洋経済新報社、1956年、546頁。

その内容は、①賃金は職務及び作業の遂行に対して支払われるものになることの原則を堅持すること、②賃金はなるべく能率給によること、などを規定したものであった。

8) 拙稿、前掲書、84頁。

9) 日本経営者団体連盟編「日経連30年の歩み」『経営者』日本経営者団体連盟出版部、1978年5月号、33頁。

10) 内外労働経済研究協会編『産業別賃金体系－実態と分析－』至誠堂、1959年、22頁。

11) 日本経営者団体連盟事務局編『当面する賃金問題解決の方向』日本経営者団体連盟弘報部、1953年、1頁。

12) 同上、15～16頁。

13) 日経連「日経連30年の歩み」、34頁。

14) ここでいう職能賃金とは職務給及び能率給を指す。

15) 初代会長は石坂泰三氏。

16) 拙稿、前掲書、86頁。

17) 小島健司『日本の職務給』大月書店、1973年、231頁。

18) 日本経営者団体連盟事務局編『現下の賃金政策と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1957年、52、56～57頁。

19) 同上、213頁。

20) 日本経営者団体連盟事務局編『当面の日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1958年、137頁。

21) 同上、32頁。

22) 日本経営者団体連盟事務局編『わが国労働経済の現況と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1959年、161、163、176～177頁。

23) 拙稿、前掲書、88頁。

24) 小島は、自著『日本の職務給』(259頁)において、日経連33年賃金白書における昇給制度の合理化による職務給制度への接近論を「微温的漸進論」と称した。

25) 安定賃金とは、年間臨給協定や昇給協定といった長期賃金協定を指す。

26) 日本経営者団体連盟事務局編『日本経済の安定成長への課題と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、

1960年、185、190、200頁。

- 27) 日本経営者団体連盟事務局編『新段階の日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1961年、287、306～308頁。
- 28) 日本経営者団体連盟事務局編『景気調整下の日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1962年、36頁。
- 29) 拙稿、前掲書、88頁。
- 30) 日本経営者団体連盟事務局編『賃金管理近代化の基本方向』日本経営者団体連盟弘報部、1962年、34頁。
- 31) 日本経営者団体連盟事務局編『職務給化への途』日本経営者団体連盟弘報部、1962年、33～34頁。
- 32) 総評『職務給—その理論と闘争—』労働旬報社、1966年、66頁。日経連『日経連タイムス』1963年5月2日号。
- 33) 池田勇人首相による職務給・能力給の要請（読売新聞、1963年5月26日）、吉村励「職務給に関する若干の問題」『労働時間と職務給』社会政策学会年報、第11集、1978年、131頁。総評、前掲書、68頁。
- 34) 日本経営者団体連盟事務局編『日本経済の展望と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1963年、202頁。
- 35) 日本経営者団体連盟事務局編『賃金近代化の道』日本経営者団体連盟弘報部、1963年。
- 36) 日本経営者団体連盟事務局編『構造変化下の日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1965年、157～158頁。
- 37) 同上、199～200頁。
- 38) 日本経営者団体連盟事務局編『不況下の春闘と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1966年、57頁。
- 39) 日本経営者団体連盟事務局編『自由化の新段階と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1967年、74頁。
- 40) 日本経営者団体連盟事務局編『激動する国際環境と日本経済』日本経営者団体連盟弘報部、1968年、69～71頁。
- 41) 日本経営者団体連盟事務局編『中小企業における賃金体系改善の方法』日本経営者団体連盟弘報部、1968年、7頁。
- 42) 同上、29頁。
- 43) 日本経営者団体連盟事務局編『新情勢をむかえる物価動向と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1969年、66頁。
- 44) 同上、100～101頁。
- 45) 日本経営者団体連盟事務局編『70年代をむかえた日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1970年、128～129頁。
- 46) 同上、100頁。
- 47) 同上、94～96頁。
- 48) 日本経営者団体連盟事務局編『転機をむかえた賃金問題と日本経済』日本経営者団体連盟弘報部、1971年、112頁。
- 49) 同上、114～115頁。
- 50) 日本経営者団体連盟事務局編『変革期に立つ日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟弘報部、1972年、90頁。
- 51) 同上、94頁。
- 52) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和48年版／賃金交渉の基礎資料』日本経営者団体連盟弘報部、1973年、

- 1 頁。
- 53) 同上、14～15頁。
- 54) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和49年版／賃金交渉の基礎資料』日本経営者団体連盟弘報部、1974年、54頁。
- 55) 同上、55頁。
- 56) 日本経営者団体連盟事務局編『1978年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1978年、105頁。
- 57) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和50年版／賃金交渉の基礎資料』日本経営者団体連盟弘報部、1975年、94頁。
- 58) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和51年版／賃金交渉の基礎資料』日本経営者団体連盟弘報部、1976年、62～65頁。
- 59) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和52年版／賃金交渉の基礎資料』日本経営者団体連盟弘報部、1977年。
- 60) 日本経営者団体連盟事務局編『78年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1979年、1978年、106～107頁。
- 61) 同上、107～111頁。
- 62) 日本経営者団体連盟事務局編『1979年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1979年、82～84頁。
- 63) 同上。
- 64) 日本経営者団体連盟事務局編『1980年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1980年、86頁。
- 65) 同上、87頁。
- 66) 日本経営者団体連盟事務局編『1981年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1981年、108頁。
- 67) 日本経営者団体連盟事務局編『昭和57年版／賃金交渉の手引き』日本経営者団体連盟弘報部、1982年、104、106～107頁。
- 68) 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(3)－職能給の特質と問題点－」『経営論集』第61号、2003年、11～26頁。
- 69) 日立総合計画研究所「日本型労使関係の長期予測(1977年)」のデルファイ調査によると、「終身雇用制」に対する労使の評価は高く共に「支持する」姿勢がみられ、それは将来においても「変化しない」ことを是とする意見が多かった。

(2004年 9月28日受理)

謝辞 本研究は、平成16年度東洋大学特別研究助成によるものである。