

トヨタイズムの賃金決定様式*

——事例研究——

清 水 耕 一

目 次

はじめに

I TMJ社の賃金制度

II 春季賃金交渉と「がんばり度」評価

III フォード主義的レギュラシオンから協調的レギュラシオンへ

結論

はじめに

レギュラシオン派の提起したポスト・フォード主義論争においてトヨタイズムの賃労働関係はプレ・フォード主義と呼ぶべきか、あるいはポスト・フォード主義というに相応しいのか、という問題がある。

R. ボワイエ [1986] の定義によれば、レギュラシオン派が賃労働関係という場合、この概念は労働様式、労働者の生活＝消費様式、労働力の再生産様式等を含む概念であり、この「制度的形態」のもとで生産手段のタイプ、社会的技術的分業の形態、労働者の雇用や参画形態、賃金決定様式、消費および生活様式が分析される。したがってトヨタイズムの賃労働関係を定義するには、これらの諸問題を検討する必要があるが、本稿は賃金決定様式のみを

* 本稿は財団法人トヨタ財団の研究助成による現在進行中の総合研究プログラム（国際共同研究）の調査・研究成果の一部である。また本稿に利用した資料と情報に関しては、TMJ社パブリック・コミュニケーション部、TMJ労組企画部、J総連資料室のお世話になっており、この場で謝意を表したい。

対象にする。

一般に、フォード主義的賃金制度においては、賃金が物価上昇率に労働生産性上昇率の分配分を加えて決定されることから労働者の実質賃金が上昇すると考えられる。生産性上昇分が労働者にも分配されることで購買力が上昇し、大量生産と大量消費を結合した「好循環」の成長メカニズムが出現し、長期高度成長が可能となったと考えるのである。このようなフォード主義的賃金制度に対して、トヨタ主義的賃金制度はどのように性格づけることができるのであろうか。

「トヨタ主義日本」論者は、石油ショック以前の「公正なき効率のフォード主義」であれ、石油ショック以後の「トヨタ主義日本」であれ、いずれも生産性分配が低く、社会的公正に欠ける賃金制度であると主張している。とはいえ、レギュラシオン派が賃金決定に関してフォード主義という場合、参照基準としてフォードの高賃金政策および戦後のアメリカ自動車産業における賃金決定様式が存在した。したがって、マクロの賃金決定様式をトヨタ主義と形容しうるには、あらかじめミクロの参照基準が示さる必要がある。

こうして本稿は、トヨタ主義的賃労働関係の代表例としてTMJ社をとりあげ、同社の賃金決定様式を分析することによってトヨタ主義的賃金決定様式の特徴を明かにすることを目的にしている。ちなみに、TMJ社は、80年代以降は春季賃金交渉のパターン・セッターと考えられている産業のリーダー企業である。

I TMJ社の賃金制度

1993年3月までのTMJ社の賃金制度については、同社20年史、立命館大学グループや愛知労働問題研究所グループ；および野村正實の調査によって知ることができる。これらの資料・研究によれば、TMJ社の賃金制度は、

スライド制の生活給を一時的に採用した戦後インフレ期を除き、創立期から1993年3月まで能率給制度であった。以下では、賃金決定式に登場する諸係数の計算方法（時代とともに変化している）については深入りせず、1950年から1990年までのTJM社の賃金制度の制度的特徴を示すのみにとどめよう。なお、この能率給制度は係長（工長）級以下の従業員の賃金制度であり、課長級以上は固定月給制である。

TMJ社の賃金月額、役職手当、家族手当、深夜勤務手当等諸手当を無視すれば、1950年から1990年まで、以下の式で決定されていた。

$$\text{基準賃金} = \text{基本給} \times (1 + \text{生産手当支給率})$$

$$\text{賃 金} = \text{基本給} \times (1 + \text{生産手当支給率}) \times (1 + \text{時間外労働支給率})$$

ここで生産手当支給率とはかつて「歩合」と呼ばれていたものであるが、以下のように部門ごとに異なった計算方法が採用されている（歩合＝生産手当支給率の計算方法が異なることから歩合部門と呼ばれている）。

生産手当支給率：

$$\text{A部門} : (\text{能率歩合} \times 2/3 + \text{完成歩合} \times 1/3) \times \text{支給率係数}$$

$$\text{B部門} : (\text{能率歩合} \times 2/3 + \text{完成歩合} \times 1/3) \times \text{支給率係数} \times \text{B部門定員係数}$$

$$\text{C部門} : (\text{能率歩合} \times 1/2 + \text{完成歩合} \times 1/2) \times \text{支給率係数} \times \text{C部門定員係数}$$

$$\text{D部門} : (\text{能率歩合} \times 1/3 + \text{完成歩合} \times 2/3) \times \text{支給率係数} \times \text{D部門定員係数}$$

ここで能率歩合は直接部門の生産性を反映した生産効率の賃金への分配部分であり、完成歩合は全社の生産性を考慮した生産効率の賃金への分配部分である。支給率係数は固定係数であるが、定員係数は、B部門、C部門、D部門それぞれの能率を表現している（詳しくは野村 [1988a, 1991]）。また歩合部門は1950年当時、直接部門、間接部門および管理部門（事・技系）の3

部門であったが、会社の成長・規模拡大に伴って直接部門が製造に直接関与するA部門と、直接部門から保全・改善業務を独立させたB部門の2部門になり、旧間接部門（施設保全や工機・技術部門等の技能員）をC部門、そして事・技系の旧管理部門をD部門とした4歩合部門となり、また能率歩合、完成歩合、定員係数などの計算方法が変更されている。

ただし給与計算に使用される能率歩合は、計算単位である直接部門の各係の能率を直接適用するのではなく、全係を能率の高い順にA、B、C、Dの4クラスに分類し、ある係の能率歩合は係の属すクラスの平均値によって決定される。さらに、生産手当支給率の計算に当たっては、前月の生産手当支給率の6分の5に当月の生産手当支給率の6分の1を加えて、当月の実際の生産手当支給率とするというように、調整されている⁽¹⁾。

以上に見たTMJ社の能率給制度は、TMJ社20年史が示すように、作業能率および労働生産性の向上を直接の目的とした能率＝効率重視の賃金制度である。同社20年史は、この賃金制度によって作業能率が向上したと、その直接的効果を評価しているが、さらに副次的効果として以下の5点を上げている。すなわち、作業研究による作業の単純化・標準化の促進、会社全体の生産性に対する意識の向上、原価管理への貢献、残業規制効果、創意工夫に対する関心の高まり。つまり、この能率給制度が刺激となって工程改善および作業改善が行なわれ、生産性が上昇したことを認めているのである。

ただし残業規制効果については、説明が必要であろう。残業をすれば残業手当が付き、賃金が増加するが、能率歩合、完成歩合、定員係数の計算式の分母に総実労働時間が存在することから、残業が増えればこれらの係数は小さくなり、その結果、生産手当支給率が小さくなる。よって、作業能率が低下して残業労働が増加しても、そのことによって生産手当支給率が減少する

(1) TMJ社の賃金制度および諸係数の詳細および1990年の制度改革についてはTMJ社20年史、野村 [1988a, 1993] を見よ。

ために、賃金はそれほど増加しない。いわば働き損になる。逆に、能率が上がって生産手当支給率が上昇すれば、残業時間が少なくても生産手当支給率が上昇することから、賃金はそれほど低下しないし、場合によっては増加することもある。いわばこの賃金制度では残業をするよりも工程・作業改善によって能率＝生産性を向上させたほうが、労働時間の点でも賃金の点でも労働者に有利だということになる。このような意味で、TMJ社の能率給は本来的には残業規制効果をもつのであろう（もちろん現実には、従業員数や資本設備にもとづく生産能力と需要＝生産量との関係によって時間外労働が決まる）。

以上はTMJ社賃金制度のもつ作業能率向上効果であるが、従業員の参画意識向上への効果＝インセンティブの観点で見れば、以下の2点が指摘できる。

生産効率の賃金への反映を表現する生産手当支給率は、計算単位が組から工場あるいは課、係へと変遷してきたが、いずれの場合にも個々人の能率ではなく労働集団の生産効率が問題である。その意味で、生産手当は生産への集団的インセンティブを与えるものである。それは、能率歩合を上げるために組織単位である組内の人間関係、そして計算単位を構成する係内の組間関係といった労働集団内の良好な人間関係を必要とし、これを促進するが、逆に行き過ぎれば個人の尊厳を無視した集団主義を生んだり、工数には数えられていない班長や組長のライン入りを常態化させかねない⁽²⁾。

(2) 「工数」に入れるか入れないかということは、生産手当支給率の計算に影響する。TMJ社では、支給率を計算するに際して、ラインの工数を問題にするが、職制は工数に数えられていない。したがって職制がライン入りすれば、計算基準の工数よりも現実の工数が大きくなり、要するに、ラインの労働者数がライン入りした職制の人数だけ多くなり、その分だけ能率が上昇することになる。このようなライン入りは、非合法のものであるばかりでなく、職制がライン入りすることによって職制が本来の職務を果たせなくなるという問題をうみ、TMJ社では職制のライン入りについて規制する方向で労使間の話し合いが継続されている。

他方、生産手当のベースになっているのは基本給であるが、この基本給はスタートラインの初任給こそ一律に決定されるが、その後の昇給は職能資格と査定によって決定される。すなわち、春季賃金交渉で決まった平均賃上げ額が職能資格別の平均賃上げ額に分解され、さらに各職層内で賃上げ額が査定によって配分されることになる。よって基本給は初任給に毎春の賃上げ額を累積した額であり、個人化されている。その意味で査定によって決定される基本給部分は、賃金構成要素中では労働（生産、改善活動、その他諸活動）への個人的インセンティブを与える装置になっている⁽³⁾。

したがって制度的には、TMJ社の賃金は基本給と生産手当という個人的インセンティブ装置と集団的インセンティブ装置を備えている。短期的な賃金変動要因は、生産手当支給率（能率）と残業時間であるが、残業時間が余り変動しないとすれば決定的に重要なものは生産手当支給率である。この生産手当制度は生産手当支給率を高めるために、能率向上のための係間競争を刺激する。他方、長期的な賃金変動要因は基本給であり、基本給の昇給は査定によって差別化されることから、昇格・昇給を巡る個人間競争が刺激される。しかも、このインセンティブの方向は、生産量や狭い意味での仕事ばかりでなく、工程改善、作業改善、原価改善といった改善活動による能率向上に向けられている。賃金制度はこのようなインセンティブ装置を備えることで、TMJ社の生産システム構築に一役買って来たのである。

(3) もっともTMJの組立部門などでは集団的査定が慣行となっており、査定の客観性を保つ努力がなされてきた。また査定点が3期連続で平均点以下の場合、無条件に人事部が介入し、同一職層・同一勤続年数の平均賃金近くまで賃金アップするという調整が行なわれ、恣意的査定によって生じる歪みを修正する努力もなされてきた。賃金格差の拡大によって労働者がやる気を無くさないようにという配慮であろう。

Ⅱ 春季賃金交渉と「がんばり度」評価

賃金制度をみるかぎり基本的に重要な要素は、春闘時のベースアップおよび査定によって決定される基本給と、能率によって決定される生産手当であった。この節では基本給に影響する春季賃上げ額の決定要因を検討する。なお、Ⅰ節で検討した賃金制度は係長級以下の賃金制度、したがって労働組合員の賃金制度である。われわれの利用できる組合員データは1946～1992年の平均基準内賃金（基準賃金プラス家族手当—以下、単に平均賃金と呼ぶ）、組合員数、平均年齢および平均勤続年数である。もっともデータに問題があり（本論末尾の「データとその問題点」を見よ）、以下の議論では平均賃金の絶対水準ではなく、相対水準のみを問題にする。

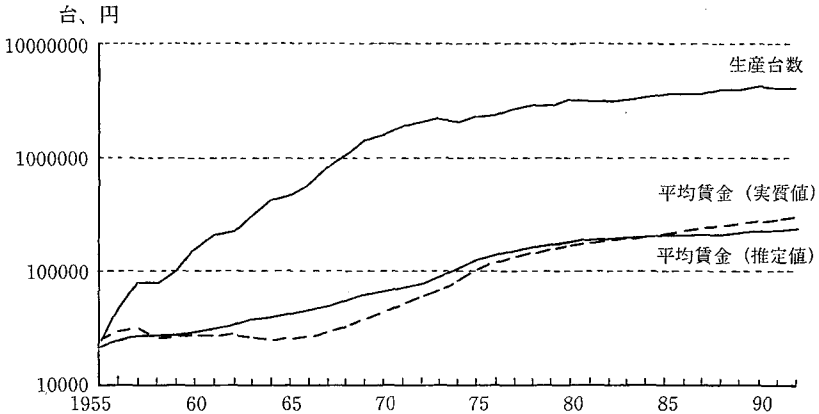
2. 1 平均賃金と実質賃金

まず、1955～1992年の平均賃金と実質賃金の趨勢をみておこう。公表されている組合員平均賃金の趨勢（図1の破線）を見れば、平均賃金は1955～1965年の時期に停滞・低下した後、1966年以後は一貫して上昇しているが、賃金上昇速度は1975年以降低下している。他方、図2の実質賃金（破線）は1957年から1966年まで低下した後、1967年以降は、1974年（第1次石油ショック）と1980年（1979年第2次石油ショック）に低下が観察されるほかは上昇傾向を続けている。とはいえ、考察期間中、組合員の平均勤続年数も大きく変動しており、平均勤続年数で調整した平均賃金と実質賃金を見る必要がある。

組合員の平均勤続年数は、1962年まで上昇傾向にあり（1962年で12.7年）、1964年から急速に低下した後、1970年をボトム（6.0年）に、上昇傾向が続いている（1992年には13.5年）⁽⁴⁾。このような平均勤続年数に変化があるために、平均勤続年数を10年に調整した平均賃金と実質賃金を推定してみよう。

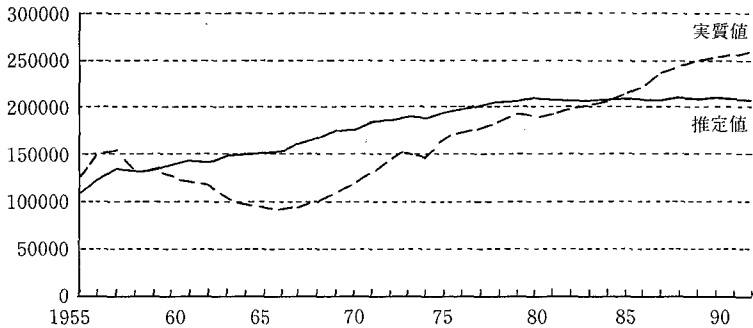
いま単純化のために役職手当を無視すれば、1950年11月から1993年3月ま

図1 平均賃金の動態, 1955~1992年



注) 縦軸は対数軸。

図2 実質賃金の動態, 1955~92年



- (4) 1962年までの傾向は、TMJ社が新規従業員の雇用を抑制し、増大する生産に臨時工の雇用で対応した結果であると思われる。1963年からの勤続年数の急速な低下は、市場の急成長と企業規模の拡大（工場の新設）にともなって新規卒者の大量雇用が行なわれた結果であろう。この60年代後半には急成長のゆえの長時間残業・深夜勤務が続き若年層の大量離職があった。そして70年以降には勤続年数の長期化が観察されるが、これは60年代後半と比べれば、新規雇用量の安定化と定着率の上昇を示すように見える。もっとも、この時期にも入社5年以内の若年層の離職率が高く、また期間工を雇用し続けていることから、若年労働力不足が平均勤続年数の上昇傾向の一因であるという見方も否定できない。

での i 労働者の t 月における基準賃金 $W_{i,t}$ は以下の式で表すことが出来る。

$$W_{i,t} = \left(A_{i,0} + \sum_{k=1}^n a_{i,k} \right) (1 + q_{i,t}) \quad (1)$$

ここで $A_{i,0}$ は i 労働者の初任給であり、 $a_{i,k}$ は勤続 k 年目における彼の基本給昇給額である。したがって $\sum_{k=1}^n a_{i,k}$ は勤続年数 n 年までの基本給昇給額の累積額、 $A_{i,0} + \sum_{k=1}^n a_{i,k}$ が勤続 n 年目における i 労働者の基本給である。 i 労働者の t 月の生産手当は、 i 労働者の基本給に彼の属す係の生産手当支給率 $q_{i,t}$ を掛けたものであるから、基本給に $1 + q_{i,t}$ を掛けたものが、基準賃金になる。この基準賃金に家族手当を加えたものが、基準内賃金である。

いま(1)式より t 年度の組合員平均基本給額を前年度の組合員平均基本給部分 A_{t-1} と当年度の春季賃上げ額の基本給配分部分 \overline{SHUNT}_t の和として、 t 年度の組合員の平均基準内賃金 \overline{W}_t の決定式を示せば、以下のようになる。

$$\overline{W}_t = \left(A_{t-1} + \overline{SHUNT}_t \right) (1 + q_t) \quad (2)$$

TMJ社の春闘賃上げ率の基準は、まず第一に物価上昇率であり、ついでTMJ社内で行われている「がんばり」度である。よって予想物価上昇率を \dot{p} 、「がんばり度」を x とすると、全社平均の春季賃上げ額 $SHUNT$ は、

$$SHUNT_t = A_{t-1} (1 + q_{t-1}) (\dot{p}_t + x_{t-1}) \quad (3)$$

よって、(2)式の \overline{SHUNT}_t は、春季賃上げ額が基本給と生産手当に $1 : q$ に比例配分されると考えれば、以下のようになる。

$$\overline{SHUNT}_t = A_{t-1} (\dot{p} + x_{t-1}) \quad (4)$$

(4)式を(2)式に代入して対数をとると(5)式を得る。

$$\text{Ln}(\overline{W}_t) = \text{Ln}(A_{t-1}) + \text{Ln}(1 + \dot{p}_t + x_{t-1}) + \text{Ln}(1 + q_t) \quad (5)$$

(5)式において基本給部分 A は不明であることから、以下では平均勤続年数

表1：平均賃金の決定要因
被説明変数：平均賃金（実質値）

期間	勤続年数	物価指数	生産性	定数項	ρ	SER	\bar{R}^2	DW
1955～92	0.378280*** (2.95013)	1.07050*** (8.39237)	0.209402*** (3.53277)	5.59617*** (10.8708)	0.946114*** (23.0115)	0.05644	0.98349	1.45411

注) カッコ内の数値はt値であり、係数の右肩の***は信頼水準が99%であることを示す。
なお推定法はARIであり、 ρ は自己相関係数である。

の関数であると仮定する。また労働生産性を生産手当支給率の代理変数とし、「がんばり度」を単純化して労働生産性の向上分とみなす。さらに予想物価上昇率を当期の物価上昇率として一定の単純化をすれば、以下のモデルを得る。

$$\text{Ln}(\bar{W}) = \beta_0 + \beta_1 \text{Ln}(\text{YEAR}) + \beta_2 \text{Ln}(\text{CPI}) + \beta_3 \text{Ln}(\text{PROD}) \quad (6)$$

(6)式において、YEARは平均勤続年数、CPIは物価指数、PRODは労働生産性である。したがって、(5)式の「がんばり度」は労働生産性に吸収されている。推定結果(表1)をみれば、平均賃金の勤続年数弾性値が約0.38、物価弾性値が約1.07、生産性弾性値が約0.21である。よって、平均賃金の変動には平均勤続年数(年功部分)の変動がかなり影響していることがわかる。そこでこの推定結果を利用して、(6)式の勤続年数を10年と固定した平均賃金を求めてみた。その結果が図1の平均賃金(実線)のカーブである。この結果を見れば、平均賃金はほぼ一貫して上昇し続けている。しかし、この推定結果から計算した実質賃金(図2の実線)は、1980年まで上昇傾向を続けた後、今日まで停滞している。

以下では、この勤続年数を10年に調整した平均賃金の賃上げ決定要因を分析しよう。

2.2 春季賃金交渉における「がんばり度」評価

先に、春闘賃上げ率は物価上昇率と「がんばり度」評価によって決定される

と述べた。「がんばり度」評価は労使間交渉で決定されるが、交渉において、組合側は組合員がいかにか「がんばった」かを訴え、物価上昇率に「がんばり度」をプラスした賃上げ率（額）を要求し、経営側は、組合員の「がんばり」を認めつつも、経営指標等を根拠に「がんばり度」を評価し、賃上げ額を決定する。その場合、「がんばり度」評価は組合員の能率向上・原価改善努力、会社の経営状態、他企業の動向、将来予測等を総合して決定されていると思われる。ここでは、前項で求めた勤続年数調整済みの平均賃金をもとに、「がんばり度」を数量的に検討してみよう。

賃金交渉において経営側が評価した「がんばり度」 \bar{x}_t は(3)式より次の式で計算できる。

$$\bar{x}_t = x_{t-1} = \frac{\text{SHUNT}_t}{A_{t-1} (1 + q_{t-1})} - \dot{p}_t \quad (7)$$

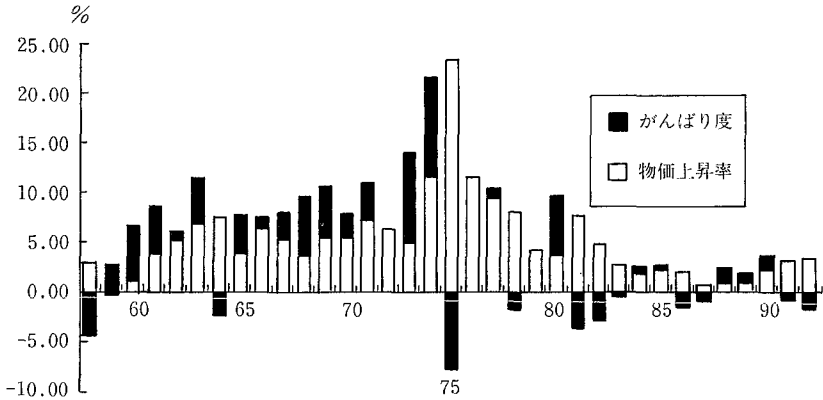
(7)式の q は全社平均の生産手当支給率であり、その値は不明であるが、右辺第1項は春季賃上げ率（調整後の平均賃金の賃上げ率）であるから、評価された「がんばり度」は春季賃上げ率から予想物価上昇率を引いたものに等しい。この「がんばり度」を計算するためには予想物価上昇率を決定する必要がある。

賃金交渉の基礎データが前年末に作られることを考えれば、予想物価上昇率の代わりに前年度の物価上昇率を使用することができよう。こうして推定された推定結果は図3-Aに示されている。しかしまた、前年度の物価上昇率ばかりでなく、交渉時および将来の物価動向も考慮するとすれば、考慮される物価上昇率は前年度の物価上昇率とは一致しないであろう。こうして予想物価上昇率として、当年度の物価上昇率を使用した推定結果が図3-Bである。なお、いずれの図においても各年度の賃金上昇率は物価上昇率と「がんばり度」の和で示される。

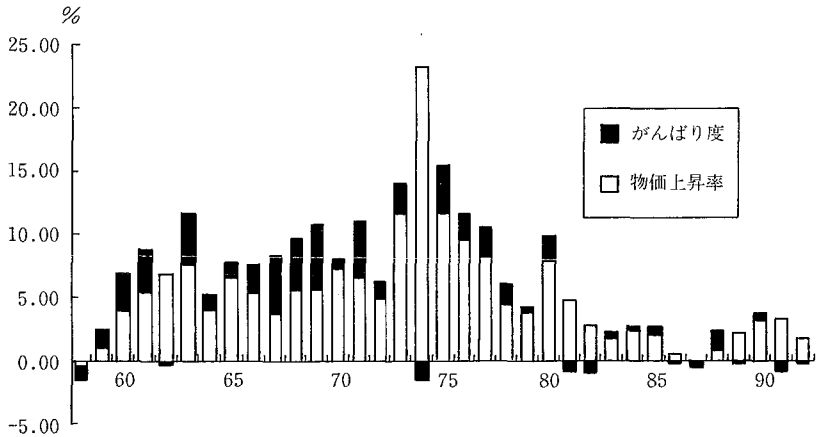
この予想物価上昇率の違いは「がんばり度」の意味を異なるものにする。予想物価上昇率が前期物価上昇率である場合、「がんばり度」は単に労働生

図3 春季賃金交渉の決定要因，1958～92年

3-A：交渉時



3-B：交渉結果



産性のみを根拠に評価されるものではなく、物価予測や需要予測によって修正された「がんばり度」評価であると考えられる。また当年の物価上昇率を予想物価上昇率とした場合、「がんばり度」は交渉時の評価ではなく、交渉時の評価が現実の物価変動によって修正された事後的「がんばり度」評価にな

る。言い換えれば、図3-Aは交渉時における賃上げ決定要因であり、図3-Bは賃上げの事後的決定要因である。こうしてこの両図を比較すれば、いくつかの特長が現われてくる。

図3-Bから、実質賃金が低下した年度は1958年、1962年、1974年、1981～82年、1986～87年、1989年、1991～92年である。

- ・このうち、実質賃金低下の主要な原因が物価上昇率予測の誤りにあるケースが、1962年、1974年、1989年である。これらの年は、物価上昇率が前年度よりもはるかに大きく、前年度の物価上昇率に「がんばり度」を積み上げているにもかかわらず、実質賃金の低下が生じた。
- ・他方、「がんばり度」評価が低すぎるために物価上昇率をカバーできずに実質賃金が低下したケースが1981～82年、1986～87年である。これらの年度では、物価上昇率が前年度より低いにもかかわらず、「がんばり度」評価が低すぎるために実質賃金の低下が生じている。1981～82年は輸出自主規制の開始と生産量の低下が観察されており、その結果として賃上げが抑制されたと思われる。また1986～87年は円高不況であり、この時期に生産性が落ち込んでいることから賃金抑制が行なわれたのであろう。
- ・以上とは異なったパターンが1958年と1991～92年である。1958年は、前年度の物価上昇率の額を越える「がんばり度」のマイナス評価になっており、そのために物価上昇率がマイナスであったにもかかわらず、実質賃金の低下が生じた。それは1957年10月に始まる「なべ底不況」の結果であろう。また1991年は、物価上昇率が前期よりも高くなっているに加えて、「がんばり度」評価がマイナスであったために、予想以上の実質賃金の低下が生じている。これに対して1992年は物価上昇率がかかなり低下したが、交渉時の「がんばり度」評価が厳しすぎたために、若干の実質賃金の低下が生じた。この1991～92年の厳しい「がんばり度」評価の原因は、「バブル」崩壊後の不況による労働生産性の低下であろう。

以上に見るように、TMJ社の春季賃金交渉は、基本的に前期の物価上昇率をベースに、これに「がんばり度」評価を積み上げることで決定されていると見てよいが、「がんばり度」評価は景気変動に影響され、不況期にマイナス評価が与えられる傾向がある。とはいえ、結果から見れば、1980年までは全体として物価上昇率に「がんばり度」を積み重ねるという賃金決定方式はうまく機能し、従業員の実質賃金の向上に寄与している。これに対して80年代は「がんばり度」評価が低く、実質賃金が停滞している。

2.3 「がんばり度」と労働生産性

以下では事後的に確定された「がんばり度」評価と労働生産性との関係を検討することにしよう。調整済み平均賃金の形成に寄与した「がんばり度」と労働生産性の変化率は表2に示されている。

全期間で見れば「がんばり度」は1.35%であり、これは生産性上昇率の28.97%に相当し、また賃金上昇率の21.13%を占めている。表から「がんばり度」がマイナス値をとるのは、労働生産性の変化率がマイナスになったときであるから、分配率が30%程度ということは、「がんばり度」は景気上昇期には生産性上昇率ほどは高く評価されないが、不況期には逆に生産性の低下率ほどは実質賃金が低下することはないということである。組合側からすれば、繁忙期に「がんばり度」評価が小さいことから豊作貧乏感を抱くが、不況期には生産性の低下ほど賃金が低下しないことから、経営側が組合員の「がんばり」をよく理解してくれている、という評価を与えることになろう。

全体を第1次石油ショック以前と以後に分けてそれぞれの期間平均をとると、「がんばり度」評価は2.11%から0.59%へとかなり低下している。しかしその低下率が生産性変化率の低下率よりも小さいことから、「がんばり度」を生産性変化率で割った生産性変化率の分配率は約26%から約42%へと逆に16ポイント上昇している。したがって「がんばり度」評価の低下の原因は生

表2 生産性変化率の分配

年	がんばり度 (1)	生産性変化率 (2)	分配率 (3)=(1)/(2)	賃金上昇率 (4)	「がんばり度」 率 (5)=(1)/(4)
1958	-1.20	-5.49	21.93	-1.70	70.95
1959	1.33	6.08	21.83	2.32	57.27
1960	2.78	11.98	23.21	6.70	41.49
1961	3.51	14.97	23.41	8.69	40.32
1962	-0.46	-4.17	11.07	6.26	- 7.38
1963	3.99	16.09	24.77	11.55	34.51
1964	1.17	4.16	28.22	5.08	23.12
1965	1.31	3.84	34.16	7.70	17.04
1966	2.24	8.67	25.84	7.54	29.71
1967	4.53	21.15	21.40	8.22	55.08
1968	4.14	18.05	22.96	9.64	42.96
1969	5.19	23.52	22.07	10.71	48.46
1970	0.64	0.47	136.00	7.90	8.06
1971	4.51	19.34	23.31	11.01	40.95
1972	1.36	4.66	29.14	6.19	21.92
1973	2.34	6.40	36.59	13.99	16.74
1974	-1.56	- 12.32	12.71	21.70	- 7.21
1975	3.68	12.49	29.44	15.32	24.01
1976	2.08	6.11	34.02	11.56	17.98
1977	2.40	8.19	29.30	10.48	22.90
1978	1.73	6.68	25.95	6.01	28.87
1979	0.46	0.88	52.18	4.17	10.96
1980	1.95	6.22	31.32	9.73	20.04
1981	-1.00	-5.97	16.74	3.81	-26.24
1982	-1.14	-6.06	18.76	1.70	-66.68
1983	0.35	1.05	33.51	2.16	16.29
1984	0.37	0.97	38.25	2.67	13.92
1985	0.68	2.51	26.99	2.72	24.89
1986	-0.44	-2.26	19.39	0.16	- 272.56
1987	-0.72	-3.40	21.04	-0.62	116.14
1988	1.56	7.31	21.30	2.35	66.23
1989	-0.41	-2.61	15.72	1.76	-23.31
1990	0.53	1.42	37.59	3.72	14.37
1991	-1.04	-5.76	18.11	2.23	-46.84
1992	-0.38	-2.34	16.30	1.34	-28.54
期間平均					
1958~92	1.35	4.78	28.22	6.38	21.13
1958~74	2.20	8.56	25.68	8.48	25.93
1975~92	0.74	1.94	38.01	5.11	14.46
1963~73	2.86	11.49	24.87	9.05	31.56
1980~92	0.02	-0.69	- 3.53	2.59	0.93

注) 期間平均の計算にあたっては、異常値といえる第(3)列の1970年と第(5)列の1986~87年を除外した。

表3：「がんばり度」と労働生産性
被説明変数：「がんばり度」

期間	生産性変化率	定数項	ρ	SER	\bar{R}^2	DW
1958～92	0.212132*** (59.8901)	0.298280*** (2.46907)	0.739988*** (6.50678)	0.199342	0.990548	2.00292
1958～74	0.207513*** (39.4122)	0.434898*** (2.83083)	0.648431** (2.57238)	0.241956	0.989646	2.03359
1975～92	0.227065*** (33.1105)	0.351749** (1.90542)	0.833799*** (5.79602)	0.161615	0.985870	1.84797

注) カッコ内の数値はt値であり、係数の右肩の***は信頼水準が99%、**は信頼水準が95%であることを示す。なお推定法はAR1であり、 ρ は自己相関係数である。

産性上昇率の低下であるといえよう。

実際、「がんばり度」を被説明変数、生産性変化率を説明変数とした回帰分析(表3)によれば、事後的な「がんばり度」はほぼ生産性変化率によって説明できる。さらに生産性変化率の係数は、第1次石油ショック以前よりも以後の方が大きくなっていることから、「がんばり度」は生産性の変化率により敏感に反応するようになったといえる。

Ⅲ フォード主義的レギュレーションから協調的レギュレーションへ

以上の分析からフォード主義的賃金決定様式に対するTMJ社の賃金決定様式の特長をまとめておこう。

まず、フォード主義的賃金決定モデルを戦後のアメリカ自動車産業における賃金決定様式と考えれば、賃金上昇率は物価上昇率プラス3%であり、この3%は生産性上昇率の賃金への配分と考えられる。一方、TMJ社の賃金決定においては、賃金上昇率は物価上昇率プラス「がんばり度」であり、この「がんばり度」の実体は労働生産性であると考えてよい。

この点から見れば、1974年までは「がんばり度」評価の平均値は2.11%（生産性上昇率の26.06%）であって、フォード主義的賃金よりも生産性の分配が1%小さいといえる。しかしTMJ社が量産体制を整えた高成長期の1963～73年の平均値で見れば、生産性上昇率の分配率は下がっている（24.87%）が、「がんばり度」は2.86%と高く、フォード主義的な生産性上昇率の分配（生産性がどのようであれ3%）に比べて不公正というほどのレベルではない。よって結果だけを見れば、石油ショック以前のTMJ社の賃金決定はフォード主義的であるといえる。

これに対して、石油ショック以後の1975～92年の「がんばり度」は0.59%と低いが、生産性分配率は41.93%と高くなっている。したがって「がんばり度」評価の低さは、もっぱら生産性上昇率の低下（表2）によって説明できるであろう。さらに1980～92年のみを見れば、「がんばり度」は0.02%、生産性上昇率は-0.69%である。したがって、80年代には生産性の平均上昇率がマイナスであるにもかかわらず、ゼロに近いとはいえ平均してプラスの「がんばり度」評価が与えられ、労働者に有利な賃金決定がなされてきたように思われる。もっとも、13年間の「がんばり度」の平均が0.02%ということは、実質賃金が13年間で約0.26%しか上昇しないということである。80年代を通じて実質賃金の上昇は凍結されたのであり、年々変動するとはいえ平均的には賃金上昇率はほぼ物価上昇率に等しい。

このような80年代から90年代初頭にかけての賃金決定様式をどのように性格づけることができようか。TMJ社は少なくとも、新自由主義的な競争的賃金決定を取り入れたわけではない。なぜなら、「がんばり度」評価は生産性変化率との相関関係が強いが、利潤率（売上高に対する営業利益率、税引前利益率、純利益率）には反応せず（分析表は省く）、企業収益の変動を直接反映させた賃金決定様式にはなっていない。また、平均的に、物価上昇率よりも若干高い賃金上昇率が維持され、実質賃金水準を維持または微増している。それどころか、生産性上昇率がマイナスであるにもかかわらず、ゼロに

近いとはいえプラスの「がんばり度」評価が与えられている。市場の停滞、輸出自主規制、円高、バブル経済とバブル崩壊後の長期不況という長期的構造不況のもとでは、労使協調を重視した温情的な賃金決定であると考えられよう。さらに現実の平均賃金および賃上げ額には平均勤続年数の上昇分が入っているために、実質賃金が上昇している。賃上げに対する労組側の満足感はこちらから説明できる。しかしそれは平均勤続年数の上昇を原因とした錯覚であった。平均勤続年数の上昇分を控除すれば、実質賃金水準は1980～92年の13年間、ほとんど上昇していない。

とはいえ、この期間のTMJ社の利益は、1台当り利益で見れば、製品のグレードアップ（多様化、高品質化、高付加価値化）により、名目価格ベースでも実質価格ベースでも上昇傾向にある（1986～87年と1991～92年の落ち込みが目立つが）。また売上高純利益率は1986～87年と1991～92年には4%を切っているが、80年代は全体傾向として4%以上であり、経営が悪化したとは言えない。このような視点から見れば、80年代の「がんばり度」評価は低すぎたといえよう。実際、製造原価に占める労務費の割合は、1971年の6.4%に対して1991年に6.2%、1992年に5.8%とやや低下している。したがって、TMJ社の経営状態からすれば、もっと高い「がんばり度」評価が可能であったはずである。

もっとも、春季賃金交渉の業界リーダーである同社の賃金交渉はトップ・マネジメントや労組の発言に現われるように、労使共に自社の支払能力のみではなく、業界他社の支払能力をも強く意識している。よって物的労働生産性の低下のみではなく、このような業界内および労使間の協調的レギュレーション様式が「がんばり度」評価の低さに現われ、結果として実質賃金の停滞が生まれたのだと考えられる。TMJ社が業界のリーダーであるだけに、そしてまた内需の拡大のためにも、より高い「がんばり度」評価をすべきではなかったか。80年代末の組合員意識調査は仕事の割には賃金が低いという意識を持っている組合員が多いことを明かにしたが、その背景として、80年

代の実質賃金の停滞があるのである。

われわれはこの80年代のTMJ社に見られるような賃金決定様式を、当該企業の内部事情のみによって決定されていないことから、協調的レギュレーション様式と呼んでおく。それは業界内の協調と労使間協調を重視する賃金決定様式であり、このような賃金決定様式においては、リーダー企業の収益率が高いにもかかわらず、また購買力は維持され従業員の一定の利益擁護がなされているが、利益配分が不十分なために実質賃金は停滞し、購買力の成長も抑制されることになる。

このような賃金決定様式がマクロの賃金決定様式を支配していたとすれば、一方で、それが安定低成長と市場の停滞によって引き起こされたとしても、他方で、このような賃金決定様式によって総需要が抑制され、低成長が長期化するという悪循環を生みだしたにちがいない。

結 論

最後に結論として、TMJ社の賃金制度と賃金決定様式の特長をまとめておこう。

- (1) 制度的には、TMJ社の賃金は基本給と生産手当という個人的インセンティブ装置と集団的インセンティブ装置を備えている。短期的な賃金変動要因は、生産手当支給率（能率）と残業時間であるが、決定的に重要なものは生産手当支給率である。この生産手当制度は生産手当支給率を高めるために、能率向上のための係間競争を刺激する。他方、長期的な賃金変動要因は基本給であり、基本給の昇給は査定によって差別化されることから、昇格・昇給を巡る個人間競争が刺激される。しかも、このインセンティブの方向は、生産量や狭い意味での仕事ばかりでなく、工程改善、作業改善、原価改善といった改善活動による能率向上に向け

られている。この能率給はTMJ社の生産システム構築に一役買ってきただのである。

- (2) 勤続年数を調整した実質賃金の趨勢は1980年頃まで上昇した後、1890年代初頭まで停滞している。現実の実質賃金水準の上昇は、平均勤続年数の上昇による錯覚であった。TMJ社の春季賃上げ率は、物価上昇率プラス「がんばり度」であるが、「がんばり度」は生産性上昇率の労働者への分配分と考えられる。この制度は第1次石油ショックまではうまく機能し、労働者の実質賃金水準の向上に貢献した。その結果、同社が量産体制を整えた高成長期には、賃上げ率は物価上昇率プラス3%というフォード主義に近い賃金決定様式であった。しかし石油ショック以後、とくに80年代からは、生産性の低下と協調的レギュラシオンを背景として、「がんばり度」評価はほぼゼロに等しく、このことが原因で1980～92年の実質賃金水準の停滞が生じた。

以上のようなTMJ社に固有の賃金制度をトヨタ主義的賃金制度であると考えたとすると、賃金制度は同一であるが、量的な賃金決定様式自体が歴史的に変化しており、同一の賃金制度のもとで異なった二つの決定様式を持つことになる。しかも、いずれの時期も賃金制度および賃金決定について、プレ・フォード主義（したがって賃金決定様式で言えば古典的な競争賃金）とは形容できない。量的賃金決定様式をみれば、石油ショック以前はフォード主義的賃金決定に近いものであり、フォード主義が破産した石油ショック以後に独自の賃金決定様式が出現した。しかもそれは、西欧で観察される新自由主義への回帰ではなく、業界内・労使間協調を重視し、従業員の利益を一定程度保証しつつも、賃金抑制を行なう「協調的レギュラシオン」である。

とはいえわたしは石油ショック以前のTMJ社の労働者の生活が豊かであったというつもりはない。彼らの生活に余裕がでてきたのは70年代の後半

になってからである。それは、60年代後半から70年代にかけての実質賃金の上昇があって初めて可能であった。50年争議を経験し、その後同社の発展を支え80年代の中頃に定年退職した元職制は、「今になって思えば、われわれがT M J社を作ってきたのだから、会社はわれわれをもっと大事にしてくれてよかった」と感想を述べていた。他方、80年代は、本稿の推定では実質賃金の上昇が見られないが、同社の労働者の生活は比較的裕福であった。しかしそれは、本稿の推定が正しければ平均勤続年数の上昇による年功部分の増加と残業手当に多くを負うと考えられる。90年代に入って、T M J社でも労働時間の短縮が急速に進められているが、それによって残業手当がなくなることから、労働者から労働時間短縮に対する不満が聞こえた。これに対して、T M J労組が労働時間短縮の意義（自由時間の拡大）を唱えて組合員を説得したのは正当であると思うが、それによって生活水準が低下する点はどう考えるのか。わたしは80年代の実質賃金水準の停滞を考慮したとき、1993年4月の基準賃金内の配分様式と計算法の変更（この点については野村〔1993〕を見よ）を越えて、従来の残業手当のウェイトを考慮した基準賃金枠の拡大、とくに基本給部分の増加を実現し、残業がなくとも安定した生活を送れるような賃金体系にすべきだと考えるものである。「ゆとりある生活」は、労働時間短縮と基準賃金枠の拡大を必要にするように思われる。

[データとその問題点]

(1) 組合員データ

T M J労組組合員の平均賃金、平均勤続年数は1985年まではT M J労組40年史、1985年以降はJ総連提供資料による。T M J労組40年史にみられる平均賃金はJ総連提供資料と比較したとき、月額平均賃金ではなく基準内賃金であると思われる。ただし、両資料間ではデータの接続問題がある。J総連提供資料による春闘妥結額と賃上げ率より前年度の「基礎賃金」を計算すると、1984～85年のT M J労組40年史の平均賃金につ

いて100円強の誤差が生じる。賃上げ率が小数以下第2位までの概数で表わされていることを考慮すれば、この程度の誤差は無視できると考えた。また、勤続年数については、1986～87年のデータが欠落しているが、トレンドから推定した値を使った。なお、『有価証券報告書』の平均賃金と平均勤続年数は固定月給制の課長以上を含む全従業員のものであり、その分だけ値が大きくなっている。

- (2) 従業員数、生産台数、売上高、営業利益、税引前利益、純利益、製造原価に占める労務費の割合はTMJ社50年史資料と『有価証券報告書』による。生産性は生産台数を従業員数で割ったものであるが、この値は正確な労働生産性を表現していない。なぜなら、TMJ社は生産量の40%強をグループ他社に委託しているからである。したがって、本稿で使用した生産性はむしろ従業員一人当たり販売台数である。なお、1982年にTMJ社は販売会社と合併したが、それによって従業員数、生産台数、売上高、営業利益、税引前利益、純利益等に影響がでるため、1982年以前もTMJ社と販売会社を一体のものとして、両者のデータを加えたデータを使った。
- (3) 実質賃金、実質価格は消費者物価指数でデフレートした値である。

参 考 文 献

- Boyer R. [1986], *La Théorie de la régulation: une analyse critique*, Agalma / La Découverte
- 野原光／藤田栄史編 [1988] 『自動車産業と労働者』法律文化社
- 野村正實 [1988a] 「自動車産業の労使関係（Ⅰ）—B社の事例研究」『岡山大学経済学会雑誌』第20巻第2号
- 野村正實 [1988b] 「自動車産業の労使関係（Ⅱ）—B社の事例研究」『岡山大学経済学会雑誌』第20巻第3号
- 野村正實 [1989] 「自動車産業の労使関係（Ⅲ）—B社の事例研究」『岡山大学経済学会雑誌』第20巻第4号
- 野村正實 [1991] 「生産管理と人間関係諸活動—B社を中心に」, 戸塚秀男その他『労使関

係の転換と選択』日本評論社，所収

野村正實 [1993] 『トヨタイズム』，ミネルヴァ書房

TMJ社 [1958] 『20年史』

TMJ社 [1987] 『50年史』

TMJ社，『有価証券報告書』各年版

TMJ労働組合 [1986] 『40年史』

TMJ労働組合 [1992] 『職場役員ハンドブック』

TMJ労働組合，評議会ニュース