



創刊1897

日本の人材マネジメント論の理論と事例

日本人力资源管理理论与实践

〔日〕幸田浩文 著

徐哲根 译

商務印書館

The Commercial Press

第一部分

理论篇

引言

日本工资及人事待遇制度的历史演变

——年功主义与成果、绩效主义的冲突

问题的提出

第二次世界大战后，日本经济几度起落。企业经营在萧条时期重视企业文化，而繁荣时期追求企业体系的合理性。换言之，如果企业经营状况不好，则通过精神激励使员工更加努力、积极进取；如果企业经营状况良好，则开始探索新的制度或构筑新的体系，以便进一步提高绩效。

日本企业工资及人事待遇制度虽然受到美国的影响，但通过相关理念的整合，创造出许多具有日本特色的理念，如年功主义、属人主义、能力主义、成果主义和绩效主义等。众所周知，年功主义重视年龄、学历、工龄等个人属性，能力主义则不仅重视通过成果、绩效评价的显在能力，而且还重视可能取得成果、绩效的潜在能力，而成果、绩效主义只凭借结果来确定人事待遇和工资。

二战结束后,日本企业先是用以年功主义理念为基础定期加薪的年功工资、属人工资制度取代了二战结束时实行的以生活费为基础的工资体系;随着经济高速发展,又用以职务和能力为基础的职务工资和职能工资制度取代了年功工资和属人工资制度。泡沫经济崩溃后,与年薪制一同还实行了成果、绩效工资制度,但却受到了人们的质疑。

本章通过对战后 60 年间以不同理念为基础产生的工资、人事待遇制度的历史考察(见引言-表 1),分析年功主义、能力主义和成果主义、绩效主义等相互对立的概念,探索通过日本工资及人事待遇制度提升企业竞争力的途径。

二战结束时的工资制度

二战结束时,日本国民经济的正常秩序遭到了严重破坏,出现了诸多社会问题。如战时经济体制向和平经济体制转变,军工产业停产导致失业人数增加,复员军人大量退役,运输系统遭到毁灭性破坏,流通环节中断,粮食不足等。在这种状况下,人们不得不过着“竹筴生活”或“洋葱生活”^①。

二战结束后不久,政府废除了《战时工资统管令》、《公司会计统管令》等一系列统管法令。劳动者根据 1945 年 12 月颁布的《工

^① 生活像竹筴或洋葱一层一层剥皮一样,将身边的衣物或家当一点一点卖出养家糊口过日子。——译者注

引言-表 1 职务工资、职能工资与战后劳务管理的历史演变(1945—1980年)

年份	1945	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980
资本的 质变	萌芽、研究期 I	试验初期 II	日本修正期III 反省期 适应期	停滞期 IV	全盛期 V (再引进期)	转换期 VI		衰退期 VII
资本的 质变	电产型工资体系中能力工资形式的职能工资 职务工资修正后形成的职能工资(20世纪50年代前期) 作为职务工资过渡形态的职能工资(20世纪50年代后期) 实行资格制度手段的职能工资(20世纪60年代前期)							
资本系 统的变 化	<ul style="list-style-type: none"> 美国劳动资前委员会提出日本企业职务工资化方案(1946年) 工会运动的结果产生电产型工资体系(1946年) 	日经联提议企业引进职务工资制(1960年) 三大钢铁公司引进职务工资制(1962年)	日经联提议企业引进职务工资制(1960年) 期加薪制(1954年)	日经联提议企业引进职务工资制(1960年) 三大钢铁公司引进职务工资制(1962年)	企业开始引进职能工资制(1970年)	进入低成长长期后探索新的工资体系(1975)		
本经营 盟的简 况	确立经营权阶段(I)	自主权恢复阶段(II)	完善经营体制阶段(III)	改善经营体制阶段(IV)	变革阶段(V)	开拓新经济方式阶段(VI)		
管理的 情况	年功式劳务管理的萌芽期	年功式劳务管理的形成期	年功式劳务管理的再形成期	年功式劳务管理的变革期	向能力主义劳务管理的转换期	能力主义劳务管理的发 展期	具有灵活性的年功式 劳务管理的探索期	

来源: 1. 幸田浩文「戦後日本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、79-93頁。
 2. 幸田浩文「戦後日本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. 日経連「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、103-105頁。
 4. 日経連「日経連30年の歩み」『経営者』日本経営者団体連盟出版社、1978年、28頁。
 5. 中山三郎「戦後経営、労務のハイライト」『経営者』日本経営者団体連盟出版社、1978年、126頁。

会法》正式成立工会的同时,为了解决恶性通货膨胀引起的物价上涨等问题,向经营者要求增加工资。为此,经营者通过增加各种津贴或新设津贴类型,向劳动者支付能够解决温饱问题的“生活工资”。战时,工资是以统管方式制定的,它由两部分构成:一部分是根据学历、经验、年龄、技能设定的以初薪为基础的基本工资和能力工资;另一部分是加班工资、家属津贴和特殊作业津贴等。其中,各种津贴所占的比重较大。当时,虽然废除了战时统管法令,但是由于恶性通货膨胀致使企业提高工资的压力增加,经营者以增加各种津贴额或新设津贴形式提高了工资。所以,这一时期,在全国普遍出现了虽工资没有大幅上涨,但津贴种类却增加了数十种的现象。

如上所述,战败致使恶性通货膨胀蔓延,失业者数量急剧增加,实际工资水平下降。在这种形势下,劳动者通过激烈的工会运动要求经营者实施无差别的、统一的“生活工资”制度。

职务工资的历史演变

萌芽、研究期(1946—1948年)

第二次世界大战前,日本就有类似于职务工资的工资类型,但直到战争结束后才开始正式采用职务工资制。因此,对于20世纪40年代后期从美国引进的职务工资制在日本式经营模式下发生怎样的变化进行研究很有意义。

战后,被人们吹捧为最合理、最理想的基本工资形式即职务工资制,很快被职务工资制与属人工资制妥协的产物——职能工资制所取代。并且,引进职务工资制的企业也以职能工资制形式采用,实际上职务工资制变成含有属人要素的工资形式。

1946年7月,GHQ(盟军总司令部)邀请美国劳动咨询委员会考察了日本的劳动状况,并提出了工资制度改革方案。这一方案要求工资的制定不应以性别、年龄等属人要素为基础,而应以职务所需的任务和责任为基础。同时,也提出了引进职务工资制所必需的具体要点,如职务分析、职务评价、职务说明书等。同年8月,日本政府依据这一方案的要求,制定了政府官厅职员工资制度改革的实施要点,并确定职阶制为未来工资改革的方向。

1947年,大藏省一些年轻官员开始对职务工资制进行研究,并把一部分政府官厅作为职务调查的试点。当时,政府部门对国铁(国营铁路)的研究进展较快,甚至还进行了职务评价。另一方面,很多民营企业,如东京急行、王子制纸、新理研工业、井华矿业,也都引进了职阶制。

当时,在GHQ的命令下,工人运动被禁止,公务员及公共企业体的争议权也被禁止。在这种背景下,劳动者为了确保工会的自主性和排除共产党派系活动,建立了民主化同盟,确立了其主导地位。劳动者对工资制度也有了新的认识:工资水平的决定不应以背离现实的理论生活费用为基础,而应以实际生活费用为基础;工资应根据劳动质量和劳动生产率进行分配。随着劳动者意识的变化,他们也逐渐接受了引进职阶工资制或效率工资制的做法。

试验初期(1948—1950年)

战后不久,随着工会组织的迅猛发展和民主化运动的兴起,劳动者不仅要求提高工资,而且很自然地要求废除职工身份制和差别制。对此,经营方为了建立能够替代职工身份制的新秩序和体制,抵制当时占支配地位的生活工资体系——电产型工资体系(后述),并构建了侧重于生活工资的新的合理化体系,推进了职阶职务工资制的引进。

1948年,引进职务工资制的民营企业还比较少见,只有日绅和日本油脂分别采用了职务工资制和职阶工资制。但是,十条制纸于1949年引进了职务工资制,并进行职务分析,通过“点数法”实施职务工资制;三菱电机于1950年引进了并存型职阶制,开始推行新效率工资制。

政府方面,自1947年10月21日起施行《国家公务员法》,并于1948年4月19日在国铁公务员中首次采用了职阶职务工资制。其间,虽然遭到日本官公厅工会(由国家公务员、地方公务员和公共企业职工组成的工会)的抵制,但随着工资法令和工资体系的逐步完善,到1950年5月15日时,最终确立了公务员职阶制。

日本式修正期(1950—1955年)

1951年9月8日,日本政府正式签署了《对日和平条约》和《日美安全保障条约》,从此日本恢复了独立国地位。同年12月,日经联(日本经营者团体联盟的简称)发表了《工资体系合理化》方案。该方案主张将劳动等价原则和同工同酬原则作为工资体系合理

化、简单化和工资决定的基准,同时还提供了实施职阶职务工资制所必需的参考资料。这一时期,虽然引进职务工资制的方向未变,但没有像试验初期那样的热情。

原因有二:其一,从1948年至1950年,诸多企业一同引进的职务工资制在日本“水土不服”;其二,朝鲜战争特殊产品需求的增加使企业纷纷扩大生产规模,导致企业重新审视效率工资制。结果,从1950年至1952年,采用职务工资制的企业数量急剧减少。但是,即使是在这种引进职务工资制的低潮中,人们也不断地探索了职务分析、职务评价工作的精细化,职务工资制与年功工资制的融合,以及与能力工资制的共存等问题。

大概是在1952年和1953年,日本国内兴起了把美国式职务工资制修正为适合日本企业职务分类的研究。其目的是,在职务工资制实施过程中尽可能避免资历差距的急剧缩小,以便适应日本企业的职务分类。这说明从美国引进的职务工资制在日本企业被重新评价和修正。

停滞期(1955—1960年)

从1953年至1954年,随着生产率提高运动的兴起,人们开始关注定期加薪制。出现这一现象的原因有二:其一,由于职务工资在日本“水土不服”,人们希望一种合理的工资制度能替代它;其二,为了避免劳资双方在每年定期进行的工资上涨斗争中消耗太多的精力,急需建立每年提高劳动者工资的制度。

经营方为了尽快适应经济形势的变化,提升国际竞争力,抛弃

了旧的工资上涨方式,采用了新的定期加薪制。经营方之所以采用新的定期加薪制,是因为1955年的数量景气(Mengen Konjunktur)^①和1956年的“高原”景气^②、神武景气^③等带来的生产率提高能够抵消工资上涨而增加的工资成本。但是,1957年的经济萧条又使企业寻找与定期加薪制不同的工资上涨制度,以便控制工资支付总额。

此时,人们对职务工资制的赞同和反对各半,像东京电力、九州电力、同和矿业、资生堂、昭和电工、日本轻金属等大型企业,正是在这一时期引进了具有年功、属人性质的职务工资制。即便如此,人们还是普遍认为,职务工资制是科学合理的工资制度,只是对于工资水平低的日本来说,引进这一制度为时尚早,但它还是未来要实施的理想的工资制度。

然而,由于之后工会对效率工资的反对以及受到技术革新的影响,职务工资制再次引起了人们的关注。经营方为了避免职务工资制的快速引进造成职场混乱以及招致员工的反对,这次工资改革的目标确定为渐进式职务工资化。

全盛期(再引进期)(20世纪60年代前期)

1960年,日经联在关东经营者协会设立了工资研究所,并于1961年推出《工资稳定论》,再次提倡“职务工资化论”。他们重新提出职务工资的契机是,1962年4月八幡制铁、富士制铁、日本钢

① 数量景气是指,企业不依靠物价上涨,而通过生产和交易量的增加,销售更多的产品,使收益增加,经济繁荣。——译者注

② 高原景气是指保持高水平的景气。——译者注

③ 1955—1957年,日本出现了第一次经济发展高潮,日本人把这个神话般的繁荣称作神武景气(Jinmu boom)。——译者注

管等三家旧钢铁企业正式引进了职务工资制。与1955年东京电力、九州电力引进职务工资制时被人们称作“电力时代”相对应，这一时期被人们称作“铁的时代”，同时工资体系改革的目标确定为“同工同酬”。

1963年，政府试图普及职务工资制。同年10月，劳动省成立工资研究会，以提高劳动生产率和建立新工资制度为目的，开始了对年功序列工资制向职务工资制转换问题的研究。对于政府和经营方的“职务工资化论”，各工会的反响却有所不同。

1963年，日本工会总评议会（简称总评）在工会运动方针中表示坚决反对的态度，并指出：“职务工资制取代年功工资制是必然趋势的宣传，可能增加低工资青年劳动者，导致職種间工资差距扩大。因此，我们要对职务工资制进行理论性的批驳和实际情况的分析，防止劳动者的工资状况继续恶化。”

全日本劳动总同盟（简称同盟）在1966年度《工资白皮书》中指出：“部分地、渐进地推进职务工资制的实施与我们的基本方针一致，所以我们是赞同的。”这说明，同盟对职务工资制的引进是表示赞同的。“为了实现同工同酬的目标，必须实施职务工资制。”

全国金属产业工会同盟在1962年10月发表的《完善不同年龄最低工资标准和体系》中表示，职能工资要具体化。综上所述，即使是在工会内部，也存在职务工资的反反对论、赞成论和职能工资论等诸多分歧。

转换期（从1965年至第一次石油危机）

进入1965年后，除了职务工资制外，还出现了职能工资制、工

种工资制等工资形式。或许是受 1965 年经济萧条的影响,很多企业为了解决管理岗位不足问题引进了职能资格制度,作为其配套措施同时引进了职能工资制。此外,以东芝、松下电器、三洋电机、早川电机等大型电机制造商为中心,引进了反映日本式职种和员工熟练程度的工种工资制或工作工资制,这也成了当时的热门话题。

1965 年上半年,青年劳动力不足带来了初薪的持续上涨,到 1967 年 4 月达到了历史最高水平。这时,越来越多的企业开始反省年功序列工资制,引进职务工资制或职能工资制的企业也多了起来。到 20 世纪 60 年代后期,终于掀起了重新审视日本式工资制的热潮。然而,此时对年功序列工资制的否定的目标,不是建立以职务为中心的工资制,而是倾向于建立以职能为中心的工资制。

1971 年的美元危机和 1973 年的石油危机使日本陷入了长期的经济低迷期。

由此,日本从 20 世纪 60 年代后期的“选择职务工资制还是职能工资制”时代,进入了职能工资制比职务工资制优越的所谓职能工资制时代。

衰退期(第一次石油危机后)

第一次石油危机后,日本经济进入了缓慢增长长期,同时日本社会进入了老龄化社会。如果企业继续采用传统的年功工资制,就不可避免地增加工资成本,很有可能因巨额劳务费导致企业破产。在这种背景下,能力主义管理得到了人们的广泛认可,职能工资制

受到了企业的青睐。也是在这一时期，一直提倡职务工资制的日经联也开始提议企业引进职能工资制。

自1975年后，职务工资制和职能工资制的关系越来越密切，职务工资制越来越多地进行了适合日本企业经营特色的修正，而职能工资制也更多地与职务工资制联系起来。

这一时期，曾经引进职务工资制的企业也开始转向引进职能工资制。很多企业的工资制度，虽名称是职务工资，但从实际操作看，已经是职能工资化。例如，1979年三洋电机和夏普两家公司的工资制度，由混合型转向并存型的职务工资制。此外，同年4月，丰年制油也引进了职能等级资格制度。

然而，东京电力和十条制纸等企业仍坚持采用职务工资体系。东京电力自1955年引进职务工资制以来一直采用此制度；而十条制纸自1949年8月引进职阶工资制以来，构建了日本式职务工资制，其具体模式备受关注。但是，两者都已不是美国式职务工资制。东京电力的职务工资制，从以职务工资设定为主要目的的职级制度转换为以个人能力开发为中心的职级制度；而十条制纸在实施职务工资制时，设置了职能型职务，基本工资也是根据职务或职务执行能力来确定。总之，日本企业采用的职务工资制与原本的职务工资制(美国式)不同，加入很多日本元素后逐渐构建了“日本式职务工资制”。

职能工资的历史演变

如上所述,1973年10月发生的第一次石油危机,使一直处于稳定的企业环境立刻陷入了非常严峻的状态。再加上老龄化社会到来的警钟、对工资体系的重新认识、企业福利方式以及工作人性化的恢复等,众多经济高速增长期迫切需要解决的问题纷纷出现。在这种背景下,人们认为,从以年功为中心的工资制向以职务为中心的工资制的转换已成为必然,真正引进职务工资制的时机已经成熟。这一时期,便产生了与职务有密切关联的新工资形式——职能工资制。

职能工资制是日本独创的工资形式,是起源于电产型工资体系工资项目中的能力工资。在日本,把职能工资制作为明确的工资形式采用始于20世纪50年代前期;这是在40年代后期从美国引进的职务工资制与日本的国情不相符的情况下,在原有的职务工资制中加入年功要素后产生的。但是,当时职能工资的概念还并不明确,之后在很长一段时期内也没有清晰地确定其内涵,到50年代后期还作为与生活工资、年功序列工资相对立的概念而使用,可以说,职能工资制是在非常广泛的含义上使用的。

总之,20世纪50年代后期的职能工资制还是与50年代前期一样以职务工资制的过渡形态而存在。然而,此后人们并没有将职能工资制认为是职务工资制的雏形,而是将其看作是适合日本经营环境且比职务工资制更优越的工资体系。这样,职能工资制

经历了职务工资制的辅助性、预备性功能阶段后,正式进入了引进和实施阶段。

从电产型工资体系中的能力工资考察职能工资制(1947—1950年)

虽然职能工资制工资体系出现于1950年左右,但其起源是1946年11月电产劳动者的10月攻势(1946年秋季进行的工人运动)下形成的电产型工资体系。在电产型工资体系中的能力工资多多少少包含了职务工资、能力工资和效率工资。制定能力工资的具体方法是,先根据对个人的技术、能力、经验、学历等因素的综合考察后设定一定的基准,然后再参照这一基准计算工资。这一基准被称作能力工资的制定标准,由技能度(工作重要性、困难程度)与发挥度(责任感、执行力、亲和力、研究力、勤劳度)构成。这一能力工资是当时从美国引进的职务工资制与能力工资或效率工资混合而成的综合性概念。

职务工资修正后形成的职能工资制(20世纪50年代前期)

从1950年至1952年,由于从美国引进的职务工资制不适合日本的经营环境,企业普遍实施了职务工资制修正后形成的职能工资制,即在职务工资制中加入日本特色的年功要素,且不需要进行职务分析和职务评价等步骤。这种包含年功的职务工资被称作年功型职务工资。这一时期,被赋予一定工资率幅度的职务工资,即范围职务工资也与年功型职务工资一样,都以职能工资这一术语来表述。也就是说,这些工资形式由于完全没有进行职务分析和职务评价,员工的职务又很模糊,且灵活利用了年功工资和职务工

资的优点,因此都被称作职能工资制。

由此可见,职能工资制是在职务工资引进的前提条件,即职务分析和职务评价没有进行的状况下,作为实施职务工资制工资政策的临时性措施而采用的。但是,职能工资制即使是在1955年后也只被认为是职务工资制的初级形式或过渡形式。当然,职务工资制这一工资形式,也因为其引进的前提条件不具备且引致低工资等,实施前景变得很不明朗。这也是职能工资制产生的原因之一。

作为过渡形态的职能工资(20世纪50年代后期)

1954年,中央劳动委员会下发了建立定期加薪制度的文件,这时职务工资热也已经降温。当时,职务工资制被理解为含义非常广泛且替代年功序列工资制的工资制度,即职能工资制。50年代后期,职能工资制的含义也没有超过这一概念的范畴,但到1961年时,日经联从职能工资与职务工资的关系出发界定了职能工资的概念。他们认为,职能工资制是在不进行职务分析、职务评价时使用,且引进职务工资制的条件未成熟时被认可的工资形式,它在从旧工资形式向职务工资形式转换过程中发挥过渡的桥梁作用。

实行资格制度手段的职能工资(20世纪60年代)

1955年,花王香皂率先引进了职能资格制度,1961年时将这一制度与工资制度结合后开始实施职能工资制。五十铃汽车于1960年4月,伊势丹百货店于1962年也相继引进了职能工资制。