

# 職務基準賃金の展望

Prospects for Job-based Pay

明治大学 遠藤公嗣

Meiji University, ENDO Koshi

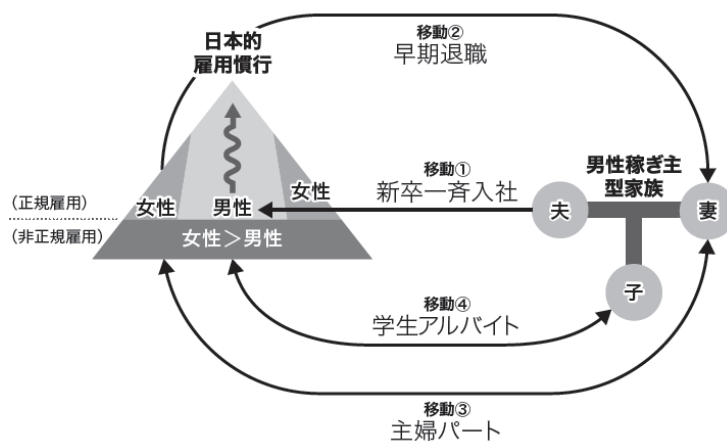
## 1 属人基準賃金の歴史的限定性

現代日本の賃金形態は、属人基準賃金と職務基準賃金に二大区分して考察することが必要である<sup>1)</sup>。ここで属人基準賃金とは、いわゆる年功給や職能給のことであって、いわゆる日本的雇用慣行の重要な一要素でもある。職務基準賃金とは、いわゆる職務給がその一例だが、世界では普遍的にみられる賃金形態である。

属人基準賃金は、あるいは日本的雇用慣行は、といってもよいが、歴史的に限定された存在である。このことを強調したい。1930年代末までは、それは認知されるほどには存在しなかった。これを示すのが、1939年9月における工場労働者の賃金形態調査の結果であって、職務基準賃金に含まれる諸賃金形態のみで、それは基本的に分類できた（遠藤 [2005:81-84]）。したがって、属人基準賃金のはじまりは、しばしば指摘されるように、第二次世界大戦中の賃金統制と、戦争直後の電産賃金体系とみなしてよい。

では、属人基準賃金の終わりはいつなのか。現在、属人基準賃金の存在を担保するのは「1960年代型日本システム」である（遠藤 [2014: 100-111]）。これは私の造語であり、そのモデル図が図1である。モデル図なので多くの省略があることに留意されたい。図1によって、その社会システムの特徴を説明しよう。それを理解すると、その社会システムに将来性がなく、いずれ衰退するしかないことがわかる。したがって現在が、属人基準賃金の終わりである。

図1 図表3-1—1960年代型日本システムのモデル



出所：遠藤 [2014: 105]

1960年代型日本システムでは、雇用の場における日本的雇用慣行と、家族構造における男性稼ぎ主型家族が、相互に必要とし、支え合っている。

男性は、新卒一斉入社で正規労働者となり、そこで安定雇用を保証されて、同一企業で長期勤続する。属人基準賃金が支払われるので、勤続とともに賃金額が増加する。いいかえると、男性は狭義の日本的雇用慣行の中にいる労働者である。女性も新卒一斉入社で正規労働者となるが、結婚・出産・育児を契機に退職して、無収入の専業主婦となる。その夫は、結婚後も、子供ができて父となっても、正規労働者として勤続する。そして家計を主に支えるのは、彼らの属人基準賃金である。それは支払い安定度が高く、また勤続とともに増加するので、家計を支えるのに適すると信じられている。家計では、とくに、子供の教育費と家族の住宅費の負担が重要であろう。だから、その家族は男性稼ぎ主型家族である。

さて変動する市場経済社会では、雇用を調整できる労働者の存在が必須である。しかし、その役を正規労働者に求めることができない。その役は、主婦パートと学生アルバイトという非正規労働者に求められる。非正規労働者は、正規労働者と同じく、男性稼ぎ主型家族から供給される。非正規労働者は低賃金であるが、夫ないし父の属人基準賃金が家計を主に支えるのに十分なかぎり、それは問題とならない。

属人基準賃金は、あるいは日本的雇用慣行は、といってもよいが、それは男性稼ぎ主型家族を必要としている。逆に、男性稼ぎ主型家族は、属人基準賃金あるいは日本的雇用慣行を必要としている。両者が相互に必要とし、支え合っているので、1960年代型日本システムは非常に強固である。

しかし、この社会システムは1990年代から行き詰まっている。その原因は多い。たとえば雇用側である日本企業は、多数の正規労働者を長期に安定雇用することを困難と認識し、また、有利でもないと認識するようになっていく。その結果が、正規労働者の減少と非正規労働者の増加である。あるいは、人々の意識変化から家族構造の多様化がすすみ、男性稼ぎ主型家族でない家族が著しく増加している。さらに、この社会システムの非効率と差別性がしだいに認識されるようになっていく。私の見立てでは、この社会システムの基本を維持したまま、しかし、これらの多くに対処できる方策は存在しない。だから、この社会システムに将来性はなく、いずれ衰退するしかない。

とすると、属人基準賃金ないし日本的雇用慣行は、1940年代に認知されるようになり、しかし1990年代には行き詰まって、2017年現在は、終わりつつあると考えられる（遠藤〔2016〕）。属人基準賃金は、このような歴史的に限定された存在である。

## 2 職務基準賃金の普及

属人基準賃金が行き詰まっているならば、それに代わるべく、職務基準賃金がすでにある程度は普及しているはずである。職務基準賃金こそが、世界では普遍的な賃金

形態なので、その普及に不思議はない。しかし、その普及の程度や範囲を示す統計は、政府統計にも研究調査にも存在しないと思われる。そこで、かなりの代理的な指標の2つによって、それ推測しよう。

第1の指標は、労働者の諸区分における賃金形態の動向である。これは大雑把な数値を想定できるかもしれない。第2の指標は、「同一価値労働同一賃金」原則の許容度である。本原則は、職務基準賃金なかでも職務給でしか実現できない(遠藤[2017a])ので、それに許容的か拒否的かは、職務基準賃金の普及度をある程度は示す荒い指標となろう。

#### (1) 労働者の諸区分における賃金形態の動向

非正規労働者は、労働者の約39%をしめる(労働力調査結果、2015年度平均)。その賃金形態は何かの調査は存在しない。しかし非正規労働者の大多数が、使用者によって職務基準で雇用され職務基準賃金が支払われていることは、推測してよいだろう。とすると、日本の労働者の少なくとも30%以上は職務基準賃金が支払われている。少ない数値ではない。労働者が低賃金でかまわず、安定雇用でなくてもよいならば、使用者は、属人基準賃金を考慮せず、職務基準賃金を当然とするのである。

さらに全人口の中で、職務基準賃金の経験者はどれほどかを考慮すると、その経験者は39%よりずっと多いことに留意したい。たとえば学生アルバイトのほぼ全部は、職務基準賃金を支払われるが、学校卒業後に正規労働者となると、属人基準賃金を支払われる。いいかえると、卒業後に正規労働者となって属人基準賃金を支払われる人々でも、卒業前に、その大多数が職務基準賃金を数年間は経験するのである。

これまでの長い間、日本の労働研究は、正規労働者にのみ、その属人基準賃金にのみ関心があり、属人基準賃金しか日本には存在しないかのような認識があった。それは、その視野狭窄という欠陥のために過ぎない。

正規である大企業の生産労働者について、日経連・日本経団連は、その賃金形態改革案として、職務基準賃金の1つである「範囲レート職務給」を2002年から現在まで推奨している(遠藤[2014: 56-59])。これまでも属人基準賃金であることを問題視して、この改革を推奨するのである。推奨が受け入れられた程度は不明だが、推奨されること自体が、その普及を示唆するかもしれない。

ところで、この推奨は、その雇用が相当に職務基準だからこそ可能だといえる。とすると、その雇用と賃金の基準の相互関係について、旧来の労働研究による認識を再検討することが求められているだろう(遠藤[2017b])。

正規である大企業のホワイトカラー労働者に、2000年頃から現在まで「役割給」との賃金形態改革案が流行してきた。上記の日経連・日本経団連も「役割給」を推奨してきた。「役割給」は、「範囲レート職務給」ではないが、それに近づく賃金形態と考えられる(遠藤[2014: 49-56])。すなわち、職務基準賃金に近づいているのであ

る。

## (2) 「同一価値労働同一賃金」原則の許容度

### ア) サービス産業での許容度が高い

「同一価値労働同一賃金」原則をめざす職務評価の調査や研究開発<sup>2)</sup>は、日本で幾度か実施されてきた。その圧倒的多数は、サービス産業を事例としてきた。すなわち、商社の女性職務、スーパーマーケットの店舗職務、ホームヘルパーや看護師の職務、地方自治体の職務などである（遠藤〔2014: 158-161〕）。その重要な理由の1つは、サービス産業こそ、多数の女性労働者ないし非正規労働者を雇用するからである。そして非正規労働者であれば、それは職務基準賃金である。

もう1つの経験を付言したい。2016年1月の安倍首相「同一労働同一賃金」演説から、私は「同一価値労働同一賃金」をテーマとする講演や取材などを依頼されることが増加した。やがて、労働組合（関連）からの依頼に、ある特徴があることに気づいた。すなわち、新たな依頼の多数はサービス産業の組合からだったことである。組合運動潮流の違いに、これは無関係であった。

そればかりでなく、講演後の懇親会時に聞いた大型量販店のある企業内組合委員長の話は興味深かった。同氏によれば、組合員である正規労働者の賃金も相当に職務基準になっているので、私が講演で職務基準賃金を強調したのは、それほど違和感なく聞くことができた、とのことであった。

### イ) 中小企業での許容度が高いかもしれない

フランチャイズ制やチェーンストア制のもとにある中小企業では、その中小企業が経営する店舗の全職務について、本部側が業務マニュアルを提供することが多い。この業務マニュアルは、正規と非正規の労働者の職務を区別しない。この業務マニュアルが、職務分析と職務評価に利用できることに留意したい<sup>3)</sup>。そして、「同一価値労働同一賃金」原則の実行にも活用できる。他方、中小企業では、正規労働者の賃金水準が低い<sup>4)</sup>。そのため、正規と非正規の賃金格差是正のための原資問題が大きくない。とすると、大企業より中小企業の経営者の方が、許容度が高いと推測できる可能性は小さくない。

## 3 職務基準賃金の望ましさ

職務基準賃金が現在普及している主な理由は、使用者がそれを望ましいとみなしているからである。だが、そればかりでなく、労働者はもとより、日本社会の全体にとって望ましい利点がある。それらの4点を例示する。(1)と(2)は、いわば本質的な利点であるが、(3)と(4)は、日本の現状を考慮した利点である。

### (1) 非正規労働者と女性労働者の賃金を引き上げることができる

1960年代型日本システムのもとで、正規労働者の基本給が属人基準賃金であり、非

正規労働者の基本給が職務基準賃金であるとの違いが、両者間の賃金水準に大きな差がつく主要な制度的原因である。そして、この賃金差は、男女労働者間の賃金差と多分に重複している。

したがって、基本給ないし制度の違いを不変のまま、しかし非正規労働者の賃金水準を引き上げる改善案は、わずかな成果しか期待できない。最善でも、付加給や手当の一部を非正規労働者に支給するなど、わずかな改善にとどまるからである<sup>5)</sup>。あるいは、非正規労働者の基本給も属人基準賃金にする、あるいは非正規労働者を正規化する、という改善案が唱えられることもある。しかし理論的にいえば、市場経済のもとでは非正規労働者が存在するからこそ正規労働者も存在できることを無視しているので、すなわち、これを直感的にいいかえると、非正規労働者の全員を正規雇用化することができないことが明白なので、この改善案もそれほど期待できない。これらの改善案は、1960年代型日本システムを不問にしたままの改善案であって、その限界は自明であろう。

非正規労働者の根本的な賃金引き上げ策は、正規労働者と非正規労働者そのものの存在と概念を解消することである。解消後のすべての労働者の賃金は、職務基準賃金にしかない。職務基準賃金こそ、すべての労働者に支払うことが可能である。そして、それぞれの職務の賃金額は、「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」で決定したそれぞれの額となること、すなわち、そうした職務給が基本となる<sup>6)</sup>。非正規労働者そのものの存在と概念を解消し、すべての労働者に「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」で決定した職務給の支払うこと、これが非正規労働者の根本的な賃金改善となる。そうした職務給における賃金差のみが、正当に許容される賃金差の基本になる。

正規労働者と非正規労働者そのものの存在と概念を解消することは、男性稼ぎ主型家族も解消することである。家族からの労働供給に正規労働者と非正規労働者の区別がないのだから、男性稼ぎ主型家族は必要とされない。職場の労働者は、どのような家族構造からでも供給できる。同じことであるが、女性労働者の雇用と賃金も、男性労働者と違う必要がなくなる。いいかえると、非正規労働者と女性労働者の抜本的な賃金引き上げには、1960年代型日本システムそのものの変革が必要なのである。

## (2) 子供の貧困を防止し、貧困の世代間伝播を防止できる

上記(1)は、結果として、子供の貧困を防止できる。なぜならば、離婚して子育てをしながら家計を主に支える母親労働者の賃金が非正規労働者の低賃金であること、これが子供の貧困の一つの典型的な原因だからである。そうした母親労働者は、1960年代型日本システムが想定しない存在であることに留意したい。非正規労働者が低賃金でかまわないのは、非正規労働者が家計を主に支えないからであったはずである。さらにいえば、男性稼ぎ主型家族に離婚はないはずであったからである。

貧困家庭で育つ子供は、その大学進学率が顕著に低く、その初職が非正規労働者で

ある確率が高いことが知られている。すなわち初職から低賃金である。貧困が世代を超えて伝播している。上記（1）は、この世代間伝播を防止する策でもある。

上記（1）をとらないが、しかし子供の貧困を防止するために、公的経費のかかる様々な支援策をとることは、その効果に限界がある。おそらくは、上記（1）をとったうえで、さらに様々な支援策をとってはじめて、真に、子供の貧困は防止できるであろう。

### （3）非正規労働者について、職務基準による能力開発プログラムを作成できる

非正規労働者は増加してきた。しかし、その能力開発は、必要であるにもかかわらず、使用者も公的機関も十分な考慮を払ってきたとはいえない。ところが、実のところ、非正規雇用は職務基準であるために、職務基準による能力開発プログラムを作成しやすい。労働者に求められる職務や課業の内容が明示されているため、それが遂行できるという到達目標を設定しやすく、到達への賃金インセンティブも設定しやすいからである。実際、多数の非正規労働者が雇用されるスーパーマーケットの店舗職務については、かなりの程度で能力開発プログラムがすでに存在する（遠藤〔2014: 19-32〕）。外食産業の企業の一部でもそうであろう。非正規労働者の能力開発は、その賃金を引き上げる効果をもつことを期待してよい。

これらは使用者が設定するところの、企業内における能力開発プログラムであるが、かなりの程度で「一般的熟練」の能力開発であることに留意したい。なお公的機関が設定すべきと考えられるところの、企業外の能力開発プログラムは現状で不十分であるけれども、プログラムは同様に作成しやすいであろうし、それが「一般的熟練」の能力開発であることも当然である。

属人基準の雇用であると、職務基準の能力開発プログラムは、その作成が容易でないと考えられる<sup>7)</sup>。

### （4）過重労働・過労死・過労自殺を防止できる

属人基準の雇用では、賃金と職務は無関係である。労働者に求める職務がどのようなものであっても、賃金はその代価でない。そのため、労働者の職務の内容も程度も、使用者が労働者を雇用する際に、明確に定める必要がない。実際、職務の内容も程度も融通無碍に可変であることが進行した。これを、1970年代までの日本の労働研究では「職務の概念がない」と表現したり、1980年代以降では「職場のフレキシビリティ」と呼んで製造業における日本企業の高い生産性の重要な理由の1つとした。

しかし、これは同時に、使用者が労働者に求める職務の内容と程度が際限なく拡大しても、企業内組合がそれを規制する手立てに乏しい、あるいは、規制しなければならないと自覚できない、これらもまた意味する。欧米の労働組合に普通の「職務規制」ができないからである。その結果が、正規労働者の過重労働であり、過労死・過労自殺の増加であった。それは1980年代から認識されるようになり、バブル経済崩壊後に、労働者に労働投入が過剰に求められるようになると、それはさらに顕著となった。

男性稼ぎ主型家族も、副次的な理由である。正規労働者である夫ないし父の賃金収入が家計を主要に支えるので、過重労働であっても、夫ないし父は安易に離職できない。また、属人基準の雇用であると、離職前と同等の雇用条件での中途入社が困難なことも、これに拍車をかけている。

職務基準の雇用であると、労働者ないし企業内組合は、過重労働を防止できる手立てを入手できる。たとえば、離職前と同等の雇用条件での中途入社が可能となりやすく、労働者は離職が容易となる。男女共働き家族だと、もっと容易になる。職場が過重労働であれば、労働者はそこから逃げられるのである。また離職しなくても、労働者に割り当てられる職務は明確になるので、それを超える労働が過重労働であることが明確となり、それだけ、労働者と労働組合は「職務規制」が容易になる。

#### 4 職務基準賃金への障害と展望

職務基準賃金は、ある程度はすでに普及している。その理由は、非正規労働者はもちろん正規労働者にも、それが普及することを使用者が望ましいとみなしているからである。労働者にも望ましい利点がある。にもかかわらず、普及は遅い。なぜなのか。制度的な理由は、1960年代型日本システムが支え合う構造をもっているため、それがあまりにも強固だからである。

だが制度が機能するには、それを構成する人々の意識が、制度にそっていなければならない。これを考慮すると、1960年代型日本システムを支持する人々の意識が強固であること、これが1960年代型日本システムが強固である最大の理由であり、そして、職務基準賃金の普及を妨げる最大の障害のように思われる。もちろん、その意識が存在するからといって、それが現代日本社会の認識として適切かどうかは、別のことである。

ところで「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」が1990年代以降に欧州諸国で普及した理由として、法律上の根拠があったことと、使用者側と労働者側の双方が積極的になったことを推測できる。しかし、1951年にILO100号「同一価値労働同一報酬」条約が採択されたときには、そのどちらも存在しなかった。それどころか、使用者側はILO100号条約に明白に反対であり、労働者側は賛成であったものの、単純明快に賛成であったとは言い切れなかった（遠藤 [2017a]）。すなわち1951年当時に、人々の意識はILO100号条約に必ずしも一致していなかった。その後、長い期間で、それは変化したのである。

これを教訓にすると、日本で職務基準賃金がさらに普及するために、そして「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」による職務給が普及するために、当面する重要課題の1つは、人々の意識を変革することである。本論文もその課題を果たす一環でもある。もちろん、人々の意識は「お説教」ではかわらない。「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」の実例や関連した知見を豊富化し、多様な角度から意義を繰り

返し述べる必要がある。この点で、日本の現状を考慮した利点である上記の(3)と(4)について、その実例を豊富化することは効果的かもしれない。

私が期待するところは、日本社会の多様な側面で徐々に、職務基準賃金ないし「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」による職務給が普及することである。そして日本社会が、1960年代型日本システムから漸次的に変容して新しい社会システムに移行することである。

もっとも、断絶的な変容の可能性がないわけではない。予測したくないことであるが、東南海地震などの大規模災害はいつか必ず日本を襲う。その大規模災害から復興するため、女性の十分な能力発揮と労働者化が日本社会で必須となるかもしれない。いいかえると、男性稼ぎ主型家族の余裕が日本経済になくなる、ということである。そうすると1960年代型日本システムは崩壊するだろう。もちろん大規模災害に襲われたとしても、それ以前にどれだけ人々の意識が変革されているかによって、1960年代型日本システムはどれほどすんなり崩壊するか、どれほど職務基準賃金がすんなり普及するか、どれほど「同一価値労働同一賃金をめざす職務評価」による職務給がすんなり普及するか、は左右されるだろう。

## 参考文献

遠藤公嗣 [2005] 『賃金の決め方：賃金形態と労働研究』 ミネルヴァ書房。

遠藤公嗣 [2014] 『これからの賃金』 旬報社。

遠藤公嗣 [2016] 「日本的雇用慣行の最終的確立は何時なのか？」 『社会政策』 第8巻第1号、82-92頁。

遠藤公嗣 [2017a] 「ILO100号条約の審議過程と賃金形態」 『季刊労働法』 256号、41-56頁。

遠藤公嗣 [2017b] 「(小特集：同一価値労働同一賃金研究の新地平) 小特集に寄せて」 『社会政策』 第9巻第1号、〇-〇頁。

- 
- 1) 各種の賃金形態の定義と説明については、遠藤 [2014: 第2章] を参照されたい。
  - 2) 「同一価値労働同一賃金」原則をめざす職務評価の調査や研究開発で、現在の日本で実施されるものに、3種類がある。その区別と相互関係を意識する必要がある。第1は、ある労働者グループの構成員に、自分の職務の職務評価と賃金実額を記入する質問紙を配布し、その回答を集計して、その職務評価の結果と時間あたり賃金実額を比較するものである。第2は、ある労働者グループに適用する職務評価を制度として作成することに注力し、ついで、その制度を実際に適用して職務評価を実施し、その結果と時間あたり賃金実額を



---

比較するものである。第3は、賃金差別を訴える原告労働者を支援するため、原告と比較対象となる労働者（両者とも1人がある）の職務評価の結果と時間あたり賃金実額を比較するものである。

3) この事情は、前述したところの、正規である大企業の生産労働者の雇用が相当に職務基準ではないかとの論点に、つながっている。

4) 中小企業の正規労働者の賃金について、研究課題を指摘しておきたい。その賃金を決める基準なり要因は、実際のところでは何なのか、という研究課題である。その研究はこれまでで乏しく、よくわからないというべきである。

使用者と労働者の意識としては、中小企業の正規労働者には属人基準賃金が支払われている。ところが実際は、賃金コンサルタントが、横軸に年齢を縦軸に賃金額をとるグラフ上に労働者各人の点を打つてみると（いわゆる「賃金プロット図」を作成してみると）、点は分散し、右肩上がりに収れんしない現象がしばしば見られる。いいかえると、年齢と賃金額に相関関係が見られない。だから、意識と実際がズレているのである。この現象の理由の一つは推測できよう。中途採用が多く、中途採用労働者の前歴が多様であるため、採用時に前歴の一貫した評価ができず、初任給が分散してしまうからである。しかし、それ以上はよくわからない。

5) 2016 年来、日本政府は「同一労働同一賃金」で非正規労働者の賃金を改善すると主張する。その考え方の基本は、これであろう。もっとも、これが最善であって、それにも届かない改善しか判示されないこともある。提訴（2014 年 5 月 1 日）から判決（2017 年 3 月 23 日）の間に日本政府の「同一労働同一賃金」主張が発表されたにもかかわらず、判決がこれを考慮しなかったメトロコマース事件がそれを象徴する。

6) 職務基準賃金の 1 つである職務成果給も許容されようが、原理的に、それは少数派の賃金形態である。

7) これは重要な論点なので、今後さらに考察と検討を深めたいと思う。