

季刊 家計経済研究

Japanese Journal of Research on Household Economics

2002 春

通巻第54号

■表紙のことば■

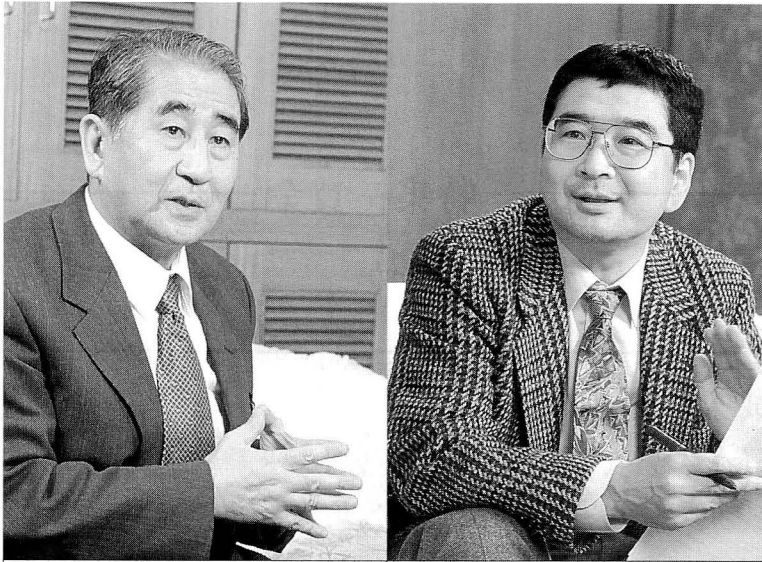
ストックホルムの王宮での衛兵の交代です。ロンドンのバッキンガム宮殿の有名なものと異なり、地味ですが、コペンハーゲンでも観光客の人気は高いようです。この衛兵も高齢化が進み、一時存続が危惧されたようですが、若者それも女性の応募もあるとか。その秘密は安定した賃金との噂も満更ではないようです。

撮影：吉村 彰(1996年7月)

特集 賃金

対 談	賃金のあり方は変わったか	熊沢 誠 遠藤 公嗣	2
特集論文	成果主義と年功賃金	野村 正實	18
	日本の男女賃金格差の実態	中田 喜文	26
	成果主義的人事管理と労使関係	石田 光男	34
	賃金の公平性：アメリカでの職務評価の発展	大野 威	42
投稿論文	消費意欲を規定する消費態度の構造	佐野美智子	49
研究助成報告論文	少子高齢化がマクロ家計消費へ及ぼす影響の将来予測	和田 光平	63
パネル・レポート	「パネル調査・カンファレンス」レポート	永井 暁子 久木元真吾 溝口 由己	70
連載 ②	危機に立つ教育	新野幸次郎	82
書 評	中川清著 『日本都市の生活変動』	佐藤 充泰	88
	吉川徹著 『学歴社会のローカル・トラック：地方からの大学進学』	石倉 義博	90

特集 賃金



甲南大学経済学部教授

熊沢 誠

明治大学経営学部教授

遠藤 公嗣

対談

賃金のあり方は変わったか



遠藤 最近の労働状況ですが、失業率が5.5%にまで上昇し、賃金は現金給与総額が前年比1.2%減少し、雇用形態に関しては、引き続き非正規雇用の割合が増加しているということです。さらに、賃金のあり方も変わってきているのではないかとわれています。今日はその辺を中心に議論したいと思います。日本の賃金は年功型といわれてきましたが、一口に年功型といっても、その理解や解釈は一通りではないようです。

そこで最初に年功型賃金をどう理解するかという点から入りましょうか。

熊沢 年功型賃金は、賃金と、年齢や勤続年数との間に正の相関関係があるというシステムですが、昇給の際にどの程度能力評価が入っているかについては、意見が分かれています。

様々な歴史的な変遷がありますが、戦後初期、労働組合の力が強く、経営管理がそれほど確立されていなかったころは、自動昇給が労働組合の理想でした。それ以来しばらく年齢や勤続期間で賃金が決まるようになりましたが、『能力主義と企

業社会』(岩波新書)に書いたように、もともと年功賃金はかなり能力主義的なものだったと思います。ただ日本の企業は、「フレキシブルに働く」従業員を一番に求めていたので、顕在能力について払うよりも、潜在能力に対する評価がより大きかったのではないのでしょうか。

昭和30年代には、労働組合運動が後退して経営管理が盛り返し、アメリカ型の職務給が提案され、その結果、労使双方の要求の最適点として、昭和40年代半ばぐらいの大企業から、職能資格給という形態が選ばれるようになりました。これは表面的にはほとんど年功賃金ですが、そのなかで、勤続段階あるいは年齢段階別に要請される、フレキシビリティの程度が査定によって賃金に反映されるという形で能力主義が定着していったのです。

ですから、「年功制度」とはよばれても、それが非能力主義的な賃金だったとは思いません。日本の査定は「能力」「実績」「態度・性格」の三つをみますが、以前は比較的「能力」、この場合は潜在能力



一
国
の
労
働
者
イ
メ
ー
ジ
は、
賃
金
の
形
に
反
映
し
ま
す。
日
本
の
年
功
賃
金
批
判
の
ひ
と
つ
は
ジ
ェ
ン
ダ
ー
差
別
の
指
摘
で
す

の評価が大きかったと思います。しかし最近では「成果」にも重点を置くようになってきた。成果主義というのは、顕在能力を評価する能力主義と私は考えています。

遠藤 私も、年功賃金は、もともと能力主義的な部分があるのではと思います。ただし、その場合の「能力」にはずいぶんいろいろな意味があると考えます。

日本の年功賃金には、日本型の「家族賃金観」が根本にあったと思います。非常に簡単にいってしまえば、賃金は男が稼いで、その額は妻と子どもが生活できる額であるべきだという考え方です。

「家族賃金観」はヨーロッパにもありますが、日本でいわれる年功賃金は、ちょっと違った側面まで含んでいるのではないかと思います。現在いる家族を養うことができるだけでなく、例えば、自分が退職した後も死ぬまでの生活は会社が保障すべきという考え方。退職金などがそうですね。

私は、退職金の要求に関する議論は重要だと思っています。要求する側は、退職した後死ぬまで企業が労働者の生活を保障すべきだと主張します。そのような「生活給観」は、企業が労働者の生活全体、家族や自分の退職後、さらに怪我や病気をしたときも含めて、それから余暇も含めて、企業が労働者の生活全体を保障すべきだという考え方です。恐らくヨーロッパでいわれている「家族賃金観」は、考え方にそこまで入っていないのではないのでしょうか。

賃金は、一国のライフスタイルと深くかかわっています

熊沢 入っていないと思います。私は能力評価という側面から「年功」の説明をしたのですが、年功賃金の水準論の側面では、遠藤先生のおっしゃる考え方を入れないといけないでしょう。

一国の労働者生活のイメージは、賃金の形に反映します。日本の大企業の労働者モデルには、妻を労働市場からひきあげさせることができるとい

うイメージがありました。従って、年功賃金批判のひとつの文脈では、ジェンダー差別の指摘です。

欧米の場合、賃金は仕事に対して支払われるものであって、稼げないときの生活のニーズについては社会的に保障されます。社会保障とあまり昇給のない賃金とが結びついている。例えばフランスは、児童手当がとても高い。だから、標準的に子どもが増えていった場合、企業と国からもらうお金を加えれば、年功賃金と変わらないのです。

日本の年功賃金はまさに、社会保障では後進国であったことと結びついています。また、中小零細企業労働者はもともとひとりの収入で妻子を養うことがむずかしいため多就業世帯で、大企業従業員は専業主婦をもつことができる。それが日本の労働者のライフスタイルの規範のようになっていました。

遠藤 今、先生がおっしゃられたことを、例えば労働組合との関係で考えてみるとよくわかります。企業が労働者の生活を全部保障すべきだという考え方は、労働者の自助努力ではないですね。また労働者間連帯でもありません。また、政府が何を社会保障するべきかという考え方でもありません。

戦後の労働組合のそうした考え方は、100年以上前のヨーロッパの職業別組合の考え方とは違っていただけないでしょうか。ヨーロッパの職業別組合は、自助努力する労働者の労働者間連帯が基本だったと思います。

最初、欧米は社会保障を組合だけでやっていました。それを後に政府に要求するようになります。日本の場合、すべてを会社に求め、会社はそれを実現しなければいけない、という考え方でした。

すべてを会社に求めると、企業への労働者の従属度が非常に高くなります。企業への従属度が高いのが当たり前だと思っている労働者は、企業側による査定で、かなり怪しいものまで評価されても、それを労働者は受け入れることになるのではないのでしょうか。

年功賃金に能力主義的な部分があるというとき、仕事能力かどうか怪しい「能力」も、企業が一



企業が労働者の生活をすべて保障する考え方は、企業への労働者の従属度を非常に高くします。

方的に評価することを労働者が受け入れるという意味があるのではないのでしょうか。

【査定が賃金にどれだけ反映されるかは難しい問題です】

熊沢 日本の労働者、ここでは「組織労働者」については、とぼしいというより、連帯の範囲が問題です。日本の労働者の連帯の範囲は同じ企業の従業員。男性に限っての話ですが、正社員仲間の生活はひとしく守られるべきだという考えはありました。

戦後、労働組合が強かったころは、少なくとも正規従業員の世界では誰も年齢とともに生活費が増えていくのだからという理由で自動昇給的な要求があり、査定幅を大きくするのはかなりの抵抗があったのです。

従業員にはいつも査定がつきまといっており、その査定をすべて排除する思想は定着しなかったと思います。特に個々の仕事に賃金率がない場合には、査定が一番労働のあり方を反映するのに見えますから……。しかしその査定も、同じ従業員の仲間だからそんなにシビアであってはならないという発想はあったと思います。

遠藤 実際査定した結果、賃金の幅にそれほど差がつかなかったということでしょうか。

熊沢 それは重要な論点で、私も自分の研究の中ではその検証が不十分だったと考えています。査定が労働者の競争を刺激するという主張はもう20年～30年前からありますが、実際にその査定がどれだけ現実の賃金の差を生むかはあまり研究されてこなかったし、検証は難しくもあります。

また、査定による賃金の幅は、労働者の種類によっても変わるでしょう。例えば、ブルーカラー組織労働者の場合、査定によって賃金の昇給幅が一番広がってくる40歳台後半でも、年収格差は恐らく150万円にも及ばないでしょう。しかし同じ「組織労働者」でも、大きな銀行などでは、出世頭の賃金が高いので、40歳台半ばで年収が300万

円以上変わることもあり得ます。

遠藤 もちろん労働者の種類によって査定による賃金幅は違ったと思います。

別の面を理論的に考えると、高度成長期には毎年ベースアップがありました。しかし査定の幅はベースアップに応じた割合で広がるというのではなく、その幅は後追いの形になっていた。そうすると、ベースアップによる全体額の増加からみると、常に査定の幅は縮小されるということだったのではないかと考えています。

【日本は長年かけて昇給する年功賃金、欧米は仕事の種類で賃金が決まります】

遠藤 もう一つ、競争の問題があります。賃金の幅の広がりや競争の激しさは1対1対応ではないと思います。賃金の差がわずかでも、実は競争は結構……。

熊沢 ある。日本では若いときの査定による賃金格差は小さく、年齢、勤続とともにだんだん大きくなる形になっています。若いときから大きな格差をつけると、労働者間競争は早々に鎮静するというクーリングオフ現象が起きます。日本の年功賃金では競争意欲の大衆性と長期性が保障される、と本にも書きましたが、改めて実感しています。

遠藤 査定による賃金差がわずかだから、競争もわずかだったとはいいきれないと思います。

熊沢 そうですね。例えば、アメリカのブルーカラーの機械工などは今でも技能別・職種別シグナルレートです。しかしケースワーカーのようなホワイトカラーに近い仕事になると昇給がある。ドイツでも商業労働者の協約には一定の昇給があります。その場合の昇給の基準は経験年数や能力だだと思います。しかし日本のように2倍半もの割合になるのではなく、大体1.5倍ぐらいの昇給にとどまっています。

欧米の場合、仕事の種類ごとに賃金が決まるというのは大抵の労働者にあてはまることですが、たしかにこれからはもっと職種をベースにした上



で昇給を加えるシステムが増えていくとはいえましょう。スウェーデンのボルボでは、同じアッセンブラーでも、改善活動ができるか、品質の保証や後輩の指導ができるかなど、まさに日本の能力評価のように査定をして一定の昇給を認めるようになっています。しかしこれはすべて組合が介入する交渉によるもの。職種給のベースなく個人の能力査定が行なわれる日本とは違って、労働者間競争はそうきつくなりません。

また、ヨーロッパの場合は、労働期間の中断があれば、企業の賃金で補償されるのではなく、社会保障で対処する考え方が一般的でしょう。家庭貯蓄に関しても、日本の大企業労働者のもっているお金は恐らく欧米のノンエリートよりはるかに多いと思います。

遠藤 多いですね。

熊沢 このことも労働者間競争の強弱にかかわると思います。日本の賃金は、長年の間に昇給していく中で貯蓄をして、家も建て、老後にも備え、子どもを大学へやっという生活のイメージ

とかなり結びついており、その成否は査定の良否に左右される。サラリーマンが競争的にがんばらなくちゃならないゆえんです。

【査定量を議論するよりも 査定項目を見直すことが必要です】

遠藤 日本では、年功賃金で査定をする場合、何を評価するのでしょうか。仕事が特定されているわけではないし、異動もあるので仕事中心に査定を考えるのはそもそも不可能です。すると、どうしても情意といわれる部分や潜在能力といわれる部分も評価しないと、査定そのものが成り立ちません。

例えばアメリカでは、日本でいう範囲職務給の時間賃率は査定で決まるといいと思います。少し脱線しますが、アメリカの社会で賃金がシングルレートなのは、恐らく組織労働者の世界だけではないでしょうか。

熊沢 いや、組織労働者の場合で組合が介入

して昇給制度をつくることはあり得ます。

ただ、それほど範囲は広くありませんが、欧米でも、ビジネスマンのように、いわば無規制に査定されながら働いている場合が確かにあると思います。

遠藤 労働組合員でない場合は、職務給であっても範囲職務給であって幅があるわけですね。

アメリカの場合、労働組合の組織率自体が非常に低いので、かなり下層の労働者でも組合員でない人が多い。そういう人たちの範囲職務給を決めるのは、査定になります。

しかし、仕事がどれくらいできるようになったかの査定と、日本のように、仕事についての基準がなく、やる気や率先性などの情意も含めて評価する査定では、ちょっと違うのではないのでしょうか。

熊沢 それは遠藤先生のお仕事の最も貴重な部分の一つで、全くそのとおりだと思います。賃金が、仕事に支払われる前提があれば、その上で入る査定は、パフォーマンス評価ではありますが、それはマニュアル(職務基準書)に書かれているような要件をどれだけ達成したかを審査するので、かなり非人格的になると思います。

日本の場合、所定外労働時間をどれだけ引き受けることができるか、転勤ができるか、配転に応じられるかなど、今やっている仕事についてだけではなく、さまざまに要請される変動に应付することができる適応力が査定の対象になっているといっていると思います。従って、査定は潜在能力の評価をブリッジとして、態度や性格の評価にならざるをえないのではないのでしょうか。

ですから日本は前近代的な企業社会だから人格が評価されるというのではなく、情意考課というのは、潜在能力の評価、フレキシビリティの評価と理論的に接続したものとしてなされていると思います。それはその人への評価ですから、その仕事のパフォーマンス評価もあることはあるけれども、それも「やる気」によるということで、非常に経営者のフリー判断が大きい人格的な評価といえます。

労働組合がもうすこし強かったとき、企業は査定をプラスマイナス15%くらいにとどめよ、と要求を出したりもしましたが、そのような量的な議論しかなく、査定項目そのものを議論するような組合機能論が欠如していたのではないのでしょうか。

遠藤 50年代の後半や60年代の前半ぐらいだと、労働組合が査定の上限下限を規制することはときどきありました。

組合が上限下限を規制するのは非常に当然な活動ですが、今からふりかえて考えてみると、それだけしか規制しなかったのが問題なのかもしれません。

日本の成果主義は、確実に賃金体系の一角に入ってきました

熊沢 もっとも近年のように成果給が重視されてくると、情意考課の比重が低くなる可能性はあります。

事実、情意考課を項目としては立てなくなった会社も出てきています。しかし作業のやり方が決まっているような大量生産工場のブルーカラーなどに関しては、情意考課が一番大事だという経営者が今でもありますし、成果主義そのものがまた明暗さまざまで、非常に評価が難しいところですが……。

遠藤 それは、昔の能力主義の「能力」は何かという問題に非常に関っていると思います。熊沢先生が「生活態度としての能力」という言葉を使われましたね。以前は、生活態度としての能力がある種の収益の根源だとして企業運営が行われてきました。しかしバブル崩壊以降この10年ぐらいで、その能力であげられる収益の度合いが下がってきています。

熊沢 そこが今日の議論のひとつの焦点だと思います。そこでその前に、日本は能力主義だといわれながらもなぜ成果主義が出てきたのかについてみておく必要があると思います。

私は、現時点の能力主義管理強化の主対象が



ホワイトカラーだということにかなり結びついて
いると思います。会社は潜在能力を評価します
が、やはり実績はあげてもらわなければならない。
その点、ブルーカラーについては70年代の後半に
は、能力と実績があまり矛盾しないような作業管
理がすでに実施されていたのではないかと。

多能工という言葉がありますが、たとえば自動
車工業の多能工はジョブサイクルが1分そこそこ
で16台の機械の面倒をみる。それぞれはみんな単
純労働ですが、とにかく16台についてワークの着
脱と機械の始動ができるのが多能工だといわれ
る。そんな作業管理の実績がある。

問題はホワイトカラー、特に事務だと思いま
す。ホワイトカラーの事務では個人の作業まで管
理が及ばないことが多い。だから、そこに能力主
義の要請がある場合にも、能力って何で測ります
か、能力とは結局経験でしょう、経験とは勤続で
しょう、勤続というなら結局年齢ではないですか
——という具合に、結局、勤続年数や年齢による
自動昇給を要求しながら能力主義でやっている

現場管理者や労働者がいいくめる、そんな状況
があったのではないのでしょうか。

今でも、「我が社は原理は能力主義的だが、運
用は年功的である」という経営者が多いと思いま
す。それは寛容な経営者と労働者が能力主義をや
り過ぎずマヌーバー的な対応です。基準がわから
ないなら年齢・勤続に対して支払っていれば公平
感はあるし、経営者の末端の方は労働者に嫌われ
たくないという気持ちもある。結局、そんな会社
では「能力主義でやっています」といってもほとん
どこれまでの年功賃金とかわりません。

これを打破せよという動きが、93年ぐらいから
の一番大きな変化だと思います。その場合、営業
や管理など、仕事の成果が数値的な結果としてあ
らわれる部分でボーナスに成果を反映させるのが
一つの方法です。また、事務など個人の数値的な
成果を特定しにくいところでは目標管理を行いま
す。今期に私はこういう資格を取ります、この企
業と取引を開きますなど、計画を出させ、面接
にかける。すると一定期間のうちに実際にどれ



だけやったかが評定できる。

要するに能力が勤続や年齢とだいたい同じと解釈される——そんなマヌーバー的な抵抗を打破しようとするのが現時点の成果主義管理だと考えます。

成果主義は、所定内賃金決定の最大要因にはまだなっていませんが、明らかに賃金体系の一角に入ってきたと思います。しかし、正社員についてはなお総じて職能給で、潜在能力やフレキシビリティを評価していく体系そのものは、営業職や管理職の先端部分に成果給の割合が多くなってきて、あまり変わらないのではないかと思います。

遠藤 私は、恐らく正社員の生産労働者はそれほど成果主義化することは考えられないと思っています。

日本の製造業での高生産性の根源の一つは、生産労働者のフレキシビリティだと思います。それを維持するために、恐らく生産労働者は職能給的なものがずっと続くでしょう。

しかしこれからは、非正規が製造現場にもっと

増えると思います。正規の生産労働者と派遣や人材さんでは大きな賃金格差のあることがはっきりとみえることになります。すると、正規の生産労働者の賃金について、いわゆる年功的な運用程度は低まるのではないかとも思っています。

熊沢 職能給は本来、職能ランク別の定員がないものだと思います。昭和40年代の労働組合が職能給をうけいれたのも、それが大きな理由でしょう。しかしこれからは、勤続は積んでも容易に職能ランクを上げないといった査定 of 厳密化——査定の上ずりをやめるということですが——をすることで昇給カーブを下げる。それは96年ごろからかなり顕在化してきているように思います。年齢別賃金の格差は小さくなってゆくののです。

それから非正社員の世界のブルーカラーや事務の下位職勢の賃金は仕事別の最低賃金制を意識して支払うということで、これは職能給ではない。ここはフレキシビリティをあまり要求されない仕事でもあります。

遠藤 もう一つ、ホワイトカラーの世界はどうでしょう。私は、成果主義が強まる人たちとこれまでとあまり変わらない人たちの二極分解だと思っています。成果主義が入る過程で、企業の側が求めている仕事能力の中身が変わってくる人たちがいるだろうと思うのです。

熊沢 つまりチーム労働ではなく、個人別に独立して働く労働者が増えているということでしょうか。

遠藤 はい。なぜ成果主義賃金が可能かというと、やった仕事の成果がわりと数値であらわれて、それが個人に還元できる条件が必要です。したがって、それほどたくさんの人が条件に当てはまるわけではありません。しかし、先ほどの目標管理によってある種の「こじつけ」ができるので、ある程度のホワイトカラーに可能になります。

実は数値があらわれないうちに目標をつくってしまい、成果主義をやる。目標管理の世界を含めると、ホワイトカラーでも成果主義が入れられる部分が必ず出てくるでしょう。特に営業職や管

理職などに。

人事配置の平等なしには、能力主義や成果主義には賛成できません

熊沢 ホワイトカラーの多くの部分には、個人の仕事の成果をはかり難い人がいます。ところがここにも隠された成果給のようなものがあって、それは採算単位別に労働者の収入を異ならせる制度だと思います。つまり企業一体で決まっていた賃金決定の水準を事業所単位に、特にサービス産業の場合、店単位に降ろす。この役割は意外に大きくて、成果給といっても、現実にボーナスなどが変わってくるのは個人がノルマを達成したかどうかというより、その店が収益をあげたかどうかが大きくかわる。

個性尊重、個人の頑張りを評価するシステムであるとうたいながら、そここのところだけ集団主義をつかう。今、日本の賃金を考える場合、これは分社ということとともに大きな問題だと思います。

遠藤 今、成果給をやると、仕事の割り当てに非常に関係が深くなるわけですね。日本の経営者が、成果主義を本当にまじめにやろうと考えたら、フレキシブルな人事異動をやめなければいけない。

熊沢 そのとおりです。私は組合に対して、配置の平等がなければ能力主義や成果主義に賛成しないのが筋だと訴えています。特に成果の評価については、経営者や管理職の視野の広さ、寛容さなどにかかなり労働者の運命が左右される。

遠藤 ホワイトカラーのある部分で考えた場合、ローテーションなどで配置が平等になるのではなく、仕事給の方向、仕事ごとに採用する方向に行くのではないかと考えています。

熊沢 特定の職域についてはその技能を備えた人をとる傾向が増えるかもしれませんね。SEとか。

しかし、日本はそれでも、今いる正社員に不動産鑑定士の資格をとれとか、自己研修で管理会計



につよくなれとかいうのが多いのではないのでしょうか。

遠藤 そこは少し先生と印象が違うかもしれませんが。本当にここ数年なのですが、学生の就職活動の状況をみていますと、職種別の採用という考え方が急速に強まっています。

熊沢 そうですか。

遠藤 はっきりと職種別で採用するという企業も増えていますが、何もいわずとも、事実上そうやっている企業が明らかに増えています。

例えば私の演習生についていうと、人事とか労務への配属を考えて採用する企業が毎年いくつかあります。それに関連して、大学で何を勉強しているかということを企業がチェックするようになっていますね。

熊沢 今おっしゃったとおりだとしたら、労働行政もしくは労働運動の側が横断的労働市場を意識的に形成してゆく手がかりになるので、歓迎すべきことだと思います。

しかし私は、今の企業が基本的に職種別賃金

を構想しているとはまだ思えないのです。

80年代の半ば、一般社員として採用された人が経験を積み、フレキシブルな適応能力を発揮していくことが技術革新に対応する点でも一番いいのだと、それこそが、日本的経営の強みだとよくいわれましたが、現状分析として本当にそうだと痛感することが多々ありました。

フレキシブルな適応能力を要求される正社員を採って職能資格給で支払う、これは日経連のいう従業員の三分化でいえば「高度蓄積能力開発型」です。これがなお中心的な勢力で、純粋な成果給は、営業職や管理職、研究職などに導入しながら、もう一つの成果給として、ボーナスの水準などを事業所ごとの成績に応じて集团的に適用する、そんなかたちになるのではないかと。

その成果給に賛成することは、職種別の賃金に賛成することとは別の問題です。事実欧米のノンエリートは、職種別賃金だからこそ成果給に反対しているところもあります。職種別賃金は集团的に一律ですが、成果給は個人ごとにパフォーマンスが査定される能力給ですから。私は、職種ベースをもたないような成果給は適用が恣意的になると、労働者にいいたいです。

もっとも全社員一律に賃金支払い基準を決めていく時代が終わったことは確かでしょうね。しかしその分権の単位が職種ということになるかどうか。生産労働・技術労働、営業、事務など、そのくらいの大きくくきなグループごとに賃金を決定していくようになる気がします。

遠藤 一部の企業で、少なくとも人の配置は考え始めているなど感じます。それは恐らく賃金の支払い方にも関係してくるでしょうね。

自分の配属する分野についての知識や技術を期待する企業が増えています

熊沢 例えば南米との通商をする場合に、企業がとくにポルトガル語のできる派遣労働者をよぶなどは分かりますが、その他に即戦力とい

う観点から職種別の採用傾向が普及するとお考えですか。

遠藤 職種別で採用するけれども、即戦力としては期待していないと思います。

熊沢 企業は、自分が配属される分野についての技能と知識の第一歩を、大学や専門学校の段階でやってきてほしいと考えるようになっているのでしょうか。今まで日本の企業はそのような期待はしていませんでしたが。

遠藤 極端な言い方をしますと、これまでは、全く勉強していなくても、職種に無関係な勉強の者でもいいと考えていたのが、少しずつ変わってきているのは感じます。

熊沢 難しい問題ですね。今までは、ブランドの高い卒業校、いい成績、健康、性格の明朗さ、これさえあれば日本の企業は人材をつくることができると考えていました。しかし、就職ではなく就社、といわれた時代はもう終わったといえるのでしょうか。

遠藤 終わったとはとてもいえない状況ですが、応募学生をどの職種で内部養成するかをよく考えて選考をしている会社は増えているのではないのでしょうか。

熊沢 仮りにその傾向が全面的になってくるとすれば、査定も資格マニュアルを基準にして行われ、もう少し透明なものになると予想できますね。

しかし、いまだ日本の採用では、「私のしたい仕事はこれ、これ以外はお断り」などの言葉はやはり厳禁です。だから私は学生に、二つのことをいうように指導しています。例えば製薬業界だったらプロパーの仕事が多いことを予測して、「私はここでプロパーとして頑張りたい」といえ、それから「でも、この会社で働くのはどんなことでも勉強になるから、その仕事でなければ嫌ということは絶対ありません」といえ、と。最初だけという勝手な人間と思われる。後のことだけという軽い人間と思われる。これが私の実践的な指導ですが、実際その指導どおりに就職できたら苦労はないでしょうけど。(笑)



成果給が機能するには条件が必要 すべて成果給の社会は極めて非人間的です

熊沢 先ほど遠藤先生もおっしゃいましたが、私は結局、労働者の賃金は職種別賃金、もしくは職能ランク別の職能資格主義がいいと思うのです。

簡単にいえば、日本型の成果給はできるだけチェックすべきだという意見ですが、このところ、職種別賃金と成果給を混同して議論する傾向があります。成果給はよほど条件がそろわないと公正に機能しません。数値的な成果を競ってはならない仕事もあるわけですし、すべてが成果給の社会は極めて非人間的ではないでしょうか。

遠藤 仕事給で考えれば、時間単位給(時間給)と成果給はどちらも仕事給だといえます。

まず、その仕事をやるためにどれだけ労働力をインプットしたかは、時間単位ではかられます。すると何らかのアウトプットができ、アウトプットではかろうとすれば成果主義賃金にな

ります。適当か適当でないかは別ですが、ただインプットしたかを時間ではかると考えてしまえば、時間単位給はすべての仕事に成り立つわけです。

しかし、アウトプットを個人の労働に還元して容易に測定できる仕事は限られていますから、「こじつけ」をしないと、成果主義賃金が可能な仕事は多くないでしょう。

熊沢 職種別賃金は、その仕事に就く技能をもっているかどうかでまず公平に近い評価ができます。その上に成果給を認めるかどうかは、各国の労使関係でもなお争点の中にあると思います。

欧米の職種別賃金下の労働者は、作業量の競争制御の考え方がありますので、まず成果給には反対します。しかし今は、世界的に伝統の労働組合運動が後退していますから、成果給が何らかの譲歩として入ってくる動きもあります。しかし日本のように、多面的な評価の土壌の上に成果給が入ると、あまりいい結果にはならないのではないのでしょうか。



ペイ・エクイティは女性労働の差別問題で一番大事な政策です

熊沢 さて、賃金問題の文脈で、ここで少し女性労働のことにふれておきましょうか。日本におけるジェンダー間の賃金については、まず所定内給与では格差が縮まっていると思います。しかし女性じたいの年齢別賃金格差は、ここ数年ぐらい広がっています。正社員の昇給がよりスムーズになっているのです。

次に、決まって支給する賃金額、残業手当こみの賃金格差も縮小しています。女性もよく働くようになり、残業の性別格差が少し減ったことが関係あるでしょう。

問題はボーナスも非正社員もふくむ現金給与総額です。これは単に賃金問題にとどまりません。日本の能力主義の判定のなかで、女性は日本企業の望む能力をまだ十分に満たし得ないといった感覚があるのでしょうか。

基本的には古い女性差別から来ているというよ

り、日本の能力主義を適用した結果の格差だと思います。女性が非正社員に誘導されることももちろんあります。

遠藤 男女間の格差は多分に雇用形態間格差が影響しています。こんなに不況が深まって非正社員の雇用が大きくなっていくときですから、雇用形態間格差を少しでも是正していくことを考えないといけないと思っています。

その場合、違った仕事をしていても同じ程度の仕事だったら同じ賃金額を支払う「同一価値労働同一賃金」すなわちペイ・エクイティの考え方が一番力をもつ考え方であり、「違った仕事をしていても」ということを「違った雇用形態であっても」というふうに言い換えることは差別は正に重要な考え方だと思います。

熊沢 女性差別、女性労働に関する差別に対処する上で一番大事な政策はといえば、ペイ・エクイティです。ペイ・エクイティの実践によって始めて、総合職と一般職の間、正社員と非正社員の間の大きな格差を共に撃つことができる。さまざまな女性差別撤廃運動の諸勢力が協力し始めていますが、それはペイ・エクイティという戦略を通してではないでしょうか。

サービス残業が残ったままで、ワークシェアリングはありえません

熊沢 ペイ・エクイティとの関連で、ワーク・シェアリングに少し言及しますが、今流行のワーク・シェアリングにしても、労働組合が同一価値労働同一賃金(ペイ・エクイティ)を鋭く意識していないと、ただ正社員を少なくして低賃金の非正社員を多くする結果になります。組合は失業率を下げることを唯一至上の目的にして賃金決定の規範性の意識をなくしてはいけないと思います。

サービス残業をのぞいて、日本の男子正社員は今1980時間ぐらい働いています。サービス残業を入れれば2200時間以上になります。それをヨーロッパなみに1800時間働くことにきめて、それを本

当に守ったかどうか。それだけでとても大きな労働時間の短縮になり、ワーク・シェアリングの効果は大きい。すべてはそこから始まると思うのです。

なによりも、まず非正社員の時間給を最低1000円とする。それを1200円に引き上げるような歩みの中で、たとえば男性は1800時間、女性は1500時間ぐらい働くとすれば年収はどれほどになるか、というような構想をたてるべきではないでしょうか。

遠藤 ワーク・シェアリングは、今の状況を考えて望ましいと思います。

でも、その前に日本ではやることがあるのではないのでしょうか。つまり、残業、特にサービス残業が残ったままでワーク・シェアリングはあり得ない。ところが、その辺があいまいになっているのではないかと思います。

熊沢 サービス残業をどうするかは、結局作業ノルマをどう決めるかの問題になる。そこが企業にとって最も聖域だと思います。裁量労働制が労働時間を短縮するかどうかは作業量いかんで決まる。ところが裁量労働制のことを議論する場合、作業量の決め方の問題は余り議論にならないのです。そこをどうするかをまず徹底的に考えることが第一だと思います。

本当に1800時間働くというのは、かなりの時間短縮なのだと、まず考える必要がありますね。

遠藤 ワーク・シェアリングのために残業をゼロにするにはどうするべきでしょうか。

私は、労使間で残業の割増し率を100%くらいにしましょうと決めるのが一番実効性があると思いますが。

熊沢 意見としてはそのとおりです。しかしそれが通るとなれば、今のサービス残業はどうなるのでしょうか。今は恐らく、支払われる残業よりサービス残業のほうが大きいでしょう。

支払われる残業は毎勤ではせいぜい150時間くらい。サービス残業は多分、250時間、あるいは300時間くらい。ここをふくめて100%払わせるのは現状でなかなか難しいですね。

日本の労使関係のなかで、まだしも欺瞞のない



ワーク・シェアリングは、みんなが順番に休んで収入減に耐える、一時帰休制だと思うのです。何万人という大企業が続々とリストラをした後でようやく一時帰休制をふくむワーク・シェアリングが提案されたのは遅すぎた感はありますが、考えること自体はいいことでしょう。

遠藤 連合が、本当に残業なしにするとこれだけ雇用が増えるという予測値を試算しましたが、それを実現してほしいですね。その上でワーク・シェアリングも考えるようにするべきですね。

一般職を希望する女子学生が増え、企業は「準総合職」をつくりはじめています

遠藤 正社員の中で総合職を希望しない女子学生が増えています。7～8年前だったら明らかに総合職を希望するような学生が一般職を希望しているのは、最近の変化の傾向だと思いますが、いかがでしょう。

熊沢 男女雇用機会均等法の直後には総合職志望が増えた。ところがそれ以降、総合職志望は

減っているんですね。

遠藤 また、いったん一般職の採用をやめた企業が卒の女性一般職の採用を再開しているケースもある。縮小していたのを増やす傾向もあります。

その理由として、仕事の継続性が必要で、一般職であっても正社員が必要だといわれていますが、いろいろ聞いてみると、そう単純ではないようです。「私の会社の一般職とは普通でいわれる一般職ではありません。夜8時とか9時になっても帰れない。仕事は総合職と同じくらい厳しいです。が、一般職です」といういい方で、仕事はとても大変で、給料は低いということを企業側は就職説明会で学生にしています。しかし、そこへ優秀な学生が多く応募し採用されている。

企業側はまた、そうした優秀な女性一般職は30歳くらいになったら、大抵やめてくれるだろうとも期待しています。低賃金で一所懸命8時9時も働いてくれる優秀な女性は、一般職こそ採用できると考える企業がいくつかあると思います。

熊沢 ただ、その場合昔とは違って、一般職の人でもやる気が出てきたら総合職に移ることができる転換制度は出来はじめていますね。

遠藤 もちろんそうですが、やはり採用側は、根底では30歳ぐらいでやめるであろうと考えている。それでうまく行くのか、疑問を感じています。

例えば、そういった一般職で大変優秀な女子学生を10人採用できたとする。それから10年後に10人とも、労使ともに期待どおり辞めるでしょうか。全然そう思えないのです。

かといって、将来10年以上残る一般職女性は総合職に転換するというぐらいで、対応ができるのでしょうか。下手をすると10年後に紛争のタネを抱えている感じがします。

熊沢 分業の点からいえば、純粋な総合職とは管理職になっていくという想定があります。もう一つ、営業などの最前線の総合職にはいわゆる「予算必達の迫力」が求められる。この二つの要請には女性は答えられないと企業は考えているようです。しかしワープロによる入力とかファイル、

受付、メールの配送だけに職種を限定されない、今は優秀な高卒ベテランOLがやっているようなかなり高度の事務職があると思うのです。長勤続の女性はそこで活躍してほしいと、会社は期待をかける。この限定された期待で働き続ける女性が自足できるかどうか、まだはっきりわかりません。

また、女の人がやめるのは、結婚して子どもを育てたいからだけではなく、もっとほかに何かしたいためにと考える場合が非常にふえている。実現するかどうかは別として、30歳前半半ぐらいになっても仕事のキャリア展開がなければ、もう少し高度の資格を得るために留学したい、優秀な学生ならばこそ会社をやめることもかなりある気がします。

既に準総合職を会社はつくり始めています。それは森ます美さんがいう「女性専用の戦力化」です。それだったら女性の仕事の欲求もみたせし、賃金が低いことの正当化もできるし、純粋な総合職のポストを「男専用」にとっておけるというわけです。

賃金問題をないがしろにした ワーク・シェアリング論は危険です

熊沢 さて、またワークシェアリングに戻りますが、ワーク・シェアリングとはもともと、文字通り小泉首相いうところの「痛み分け」だと思うのです。

この間、親会社のアメリカのコンチネンタル航空のリストラに伴って、子会社のコンチネンタルミクロネシア社でも、成田採用の客室乗務員5人に解雇通知が出された。しかし労組は、職場仲間の提案にもとづいて、一人の飛行時間880時間を半減し、収入を半減させることにふみきり、リストラを防いだのです。これが最も純粋な形でのワーク・シェアリングです。

最初に能力主義的な選別によってリストラをしていよいよ失業率5.5%となると、ワーク・シェ



アリングをいいだす。今からでもいわないよりはいいかもしれませんが、ペイ・エクイティなきままの雇用形態の多様化がワーク・シェアリングだという理解もあって……。

遠藤 それはまずい。

熊沢 ええ、まずいですよね。

遠藤 客室乗務員の話は、労働者の側から出された最も純粋なワーク・シェアリングですね。

熊沢 現場の仲間が言い出した、そこもいいですね。

遠藤 あれは本当にワーク・シェアリング、文字通りある種の理想形態。

熊沢 ええ、感動しました。

遠藤 もしワーク・シェアリングでやらなければいけなくなったときには、あれをモデルにしてやってもらいたいです。

熊沢 私はつくづく思うのですが、いま失業率が下っていない国は、賃金決定の規範性が強い国です。ドイツやスウェーデンがわりとそうですね。それに対し、この90年代に、労働組合を圧迫したり、あ

るいは労働の規制緩和などを徹底させて、賃金をいくらでも低くできるようにした国が失業率を改善した。例えばイギリスとアメリカです。

失業率はもちろん低いほうがいいですが、5.5%ぐらいの失業率で、すべて世の中が真っ暗になったような受け取り方も過剰反応です。それくらい失業してもやっていけるぐらいの富は、なおこの国の産業社会に蓄えられているとは考えられないでしょうか。

5.5%の失業率は、日本ではもちろん未曾有のことで、企業に雇われていないと保障がないという危機感が労働者に強いのは当然ですが、考えてみればヨーロッパの国でもアメリカでも、失業率が8%や9%ぐらいの時代はいくらもあったわけですね。いま社会保障の充実や、ワーク・シェアリングを考える場合、失業をへらすためにはどんな時給でもいいといった考え方は、むしろ長期的には取るべきではないとも思います。

(くまざわ・まこと)

(えんどう・こうし)