

ISSN 2188-7942

奈良経営学雑誌

第8巻

Nara
Management
Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014 -

目 次

論 説

同一労働同一賃金実現を目指す動きについて
－ 誰が何をどのように論じてきたのか（1）－

… 宮坂 純一

《論説》

同一労働同一賃金実現を目指す動きについて

－誰が何をどのように論じてきたのか（1）－

宮坂 純一

- 1 本稿の趣旨
- 2 「同一労働同一賃金」を目指す動きに対する実務レベルの反応
 - 2-1 経営側の立場
 - 2-2 労働側の立場
- 3 「同一労働同一賃金」を目指す動きに対する諸見解の論点整理
 - 3-1 同一（価値）労働同一賃金は日本で実現できる
 - 3-1-1 兵頭淳史の立場
 - 3-1-2 水町勇一郎の立場
 - 3-2 同一（価値）労働同一賃金は日本では実現できない
 - 3-2-1 小越洋之助の立場
 - 3-2-2 木下武男の立場
 - ―― 実現できないが、実現できるようにすべきである
 - 3-2-3 遠藤公嗣の立場
 - ―― 実現できないが、「同一価値労働同一賃金」という考え方を日本的に発展させるべきである
- 4 小 括

1 本稿の趣旨

日本企業の賃金制度（体系）の原型は年功賃金であるが、第2次大戦後、その現実的妥当性を巡って議論が生まれ修正・改革等を目指した試行錯誤がおこなわれてきた。日本企

業における賃金制度の変遷は、「現在に至るまでまったく変化してない企業も現実には存在している」(1) という指摘も見られるが、年功賃金変容の歴史である。

賃金制度の変遷を幾つかの時代に区分して検討すると日本企業の賃金体系の特徴及び内容がより鮮明に浮かび上がるために、しばしば時代区分が試みられている。但し、時代区分に関しては、これまで発表されてきた文献等を見ればすぐにわかるように、論者の立場に拠って解釈が異なっている。例えば、経営側の見方が文章化された最近の1つの事例として日本経団連の「経団連事業サービス・人事賃金センター」から出版された『本気の「脱年功」人事賃金制度』がある。センターに拠れば、戦後日本の人事管理制度は4つの時代に分けられる(2)。

① 1945 ～ 1955 年：生活給の時代

② 1955 ～ 1975 年：年功給の時代

③ 1975 ～ 2000 年：職能給の時代

④ 2000 年 ～ ：職務・役割・貢献度を基軸とした賃金の時代

センターの(2017 年現在の)基本的な認識は、一方で、日本企業では「戦後の生活給をベースに形成された年功序列型賃金が現在でも多くの企業で実態としては主流になっているといっても過言ではない」が、「企業各社は現在、職務や成果にもとづく処遇制度への転換に本気で取り組みつつある」(3)、という点にある。

タイトルからもわかるように、なぜに年功賃金からの脱却が進まないのか、なぜに年功賃金が執拗に残っているのか、という苛立ちが伝わってくるような著作であるが、本稿の立場から言えば、逆の問いかけも可能である。本当は年功賃金からの脱却はできないのではないだろうか、と。更に踏み込んで言えば、「年功賃金からの脱却」は掛け声だけであり、本音では、年功賃金からの脱却は不可能であると承知の上で、スローガン(目標ではなく「見果てぬ夢」として言い続けてきたのでないのか、そしていま現在もそうではないのか? と。

本稿は、人事賃金センターの見解だけではなくこれまでに提示されてきた幾つかの業績を参照しそれらの成果に学び(4)、そしてそれを筆者なり活かした時代区分で、日本企業の賃金制度の流れを整理し、それぞれの時代の特徴を抽出し全体的な流れを統一的に把握することを目指した試みの1つであり、1960 年代に職務給が注目され実際に(日本的に修正されたとしても)導入されたが、その動きが少数の企業に止まってしまった、という日本企業の動き(推移)に注目していることも本稿の特徴のひとつである。

1955 年に出版された日経連『職務給の研究』の冒頭につぎのような文言が掲げられている。「賃金配分面で個々の賃金を決定する賃金体系合理化の方策としては、賃金が労働の対価として支払われるという資本主義社会を前提とする限り、従来 of 如き学歴、年令、性別等人を中心とする賃金制度は不合理であり採るべきではなく、提供される労働の質と

量に対応した、合理的賃金制度即ち職務給制度の確立や能率給、生産奨励金制度の整備、再検討が本格的に取り上げられなければならない。・・・戦後職務給が歩んだ道は・・・茨多き狭き道であった」が、その「職務給が、賃金制度合理化の北極星であることに間違いがなく、それへの道が賃金制度近代化の王道であることは否定できない真理である」(5)。

ここには職務給の導入を推進した当時の日経連の立場がよく示されている。

日経連は、1961年には「職務給を要請する文書」(『新段階の日本経済と賃金問題—安定賃金・職務給への要請』)を公開し、職務給の導入をより積極的に推進している。そこでは、「わが国戦後の賃金体系の変遷は、年功序列給に対する職務給の交錯の歴史である。年功序列給の下では人の属性によって賃金が決められる。職務給の下では、それとは対立的に仕事の属性によって賃金が決められる。職務給とは、労働対価原理にたって、企業内職務の相対的価値を分析評価し、その評価にもとずいて設定された賃率の体系である。年功序列給は伝統的な賃金制度として今日わが国を支配している」、との現状認識が記述され、「ひと度根を下した「制度」は過去におけると同様将来も半ば永久的に存続してゆくようにみえる。年功序列給についても、その例に漏れるものではないと思」・・・「い、「長期的な労働意欲の刺激」等の「すぐれた点と思われるものをあげ、納得しうる制度でありまたうまくいっている、だから部分的な修正ならともかく、抜本的な切り替えは無用ではないかと考えるかもしれない、あるいは、またこれ理想の策ではないが、わが国経営の実状にはこの他の制度は育ちがたいのだいわれるかもしれない」(6)、と論評されている。

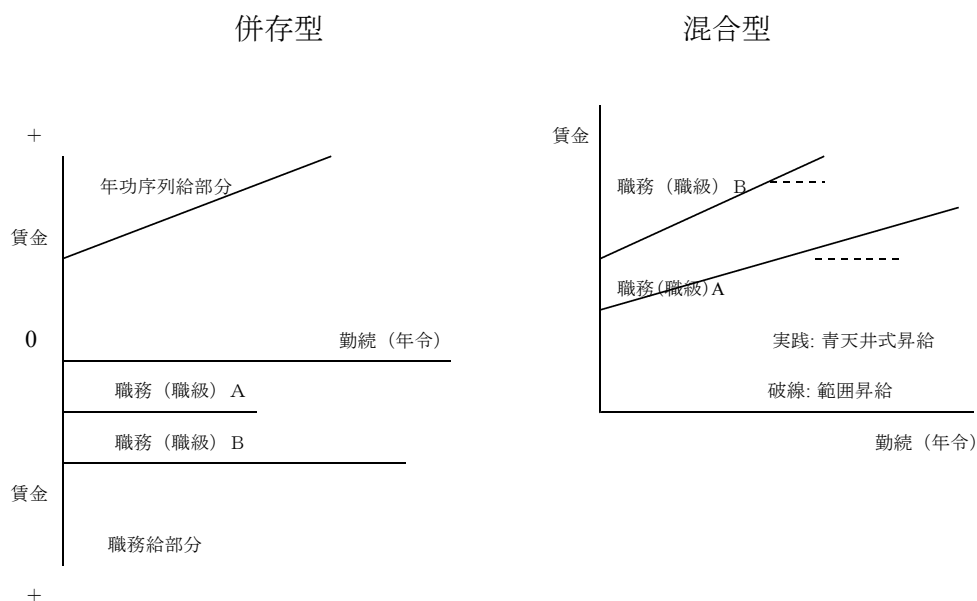
この文章はつぎのように続いている。しかし、「半永久的ともみえるこの年功序列給は・・・それを支えてきた要因が次第に解体することによって・・・職務給への指向を迫られつつある」。それらの要因は、企業内要因(技術革新、従業員意識の変化)、企業外要因(労働力不足と初任給上昇のすう勢、貿易の自由化、技能検定制度)であり、「社会的にも企業のうちにも労働力の能率的名活用」(『仕事(職務)の内容にふさわしく決められたもの』)としての『賃金』が「要請されてくる」。そして、職務給実施の前提条件について触れられ、「従業員の『職務意識』の成熟は、わが国では職務給制度成立への促進要因であるとともに成立要因である」、と「従業員の理解と支持」の重要性が指摘されている。

日経連の理解では、実践的な方向として、職務給化には2つの基本類型(併存型と混合型)があり、それが例示されている(図表1)。

これは、明らかにアメリカ企業の職務給ではない。「職務給の日本的修正」である。事実、1963年の日経連総会では、職務給化は「日本の伝統的な労使関係を配慮して漸進的にすすめる必要がある」(7)と確認されている。この場合、「日本的修正」は、「いままでの年功賃金にみあったかたちで導入すること、年功賃金の部分的修正」を意味していた(8)。

但し、日経連は、1961年段階では、上掲の「職務給を要請する文書」を読む限り、賃金の年功序列的要素にはネガティブな態度であったことがわかる。そのことは、同じ文書において「過渡期の便法策として」言及された職能給への対応にも表れている。日経連は

図表 1 職務給化の 2 つの型



（出典）日本経営者団体連盟事務局『新段階の日本経済と賃金問題－安定賃金・職務給への要請』日本経営者団体連盟弘報部、1961 年、302-303 頁から作成。

1960 年に職能給を「間接的な」「労働対価原理を把握する方法」として初めて概念規定していたが、その日経連によれば、職能給には「2 つの導入の態様がある」。1 つは「職務給化の前提条件が満たされていない場合に、それを整備するまでのやむをえざる暫定措置」であり、もう一つは「日本の企業条件に即した職務給の日本的修正形態と考え、職務給化に代るあるいはそれに優る賃金体系」しての職能給である。これらの 2 つのタイプに対して、日経連は「やむをえざる便法としての前者については容認しうるが、後者の考え方には同調し難い」ものである (9)、と明言していた。

この時期（1960 年代）の日経連の職務給へ対応がめまぐるしく変化したことが幸田浩文によって確認されている。

幸田に拠れば、1958 年の日経連の職務給制度へのアプローチは（小島健司『日本の職務給』大月書店、1973 年に倣えば）「微温的漸進論」であり、1960 年には一歩前進した「漸進的職務給化論」が論ぜられる。しかし、1961 年に入ると、職務給は長期目標として位置づけられ、トーンダウンする。しかしながら、1962 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、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。この間の流れを整理す

ると、「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」いた。ただし、「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」(10)。

しかしながら、事態は、結果的には、日経連の想定通りに推移しなかった。職務給は日本企業に導入されずに、それに代わって、職能給が多くの企業で普及していった。

何故に、職務給は日本に導入されなかったのか？ 副田満輝によれば、日本では、職務給が同一労働同一原則の「裏返しされた形で利用された。すなわち」、経営側が職務給に関心を抱いた背景には「異なった労働には異なった賃金をという意味で、賃金格差の拡大をねらって」職務給を誤用する意図があったのであり、最初は、「生活給のために不利な地位に永くとどめられようとした役職者の要求」にそしてその後は「若年層の要求に」応えるためだけの措置だったのである(11)。

経営側に職務給（同一労働同一原則）本来の意味・意義を実現させる意図がなかった→公平な賃金格差の設定という問題意識が希薄であったとするならば、職務給の導入が従業員のなかに受け入れられず「挫折」したのは当然の成行であろう。

日経連は「正当な格差」という問題に取り組む組むべきだったのである(12)。

この事実から、日本企業は何故に職務給の導入を諦め、職務給に代わって職能給を選んだのか、という疑問が生まれてくる。より明示的に言えば、なぜに、日本企業の多くが、一方で、年功賃金制度の維持に消極的な姿勢を打ち出し新たな制度を希求するなかで、他方で、現実には、(上部団体から推奨された)職務給には拒絶反応を示し、職能給を歓迎したのか？という疑問である。

上記の流れは人事賃金センターの見解には（確かに言及されてはいるが）明示化されていない。しかし、本稿（に続く一連の論攷）では、繰り返すが、1960年代に試みられた日本企業への職務給の導入が挫折してしまった経緯に拘っている。その理由の解明が日本の賃金史分析には不可欠の作業の1つであり重要である、との立場である。というのは、その後も賃金改革が続き「新しい」名称を冠した賃金が相次いで導入されていった流れの根底には「年功賃金 vs. 職務給」構図が横たわっているからであり、一世を風靡した職能給を「否定」する形で様々な成果給が登場したのもそのような対立構図が一因している。職能給導入「以後」の賃金の世界が混乱し、現在再び同一労働同一賃金が注目されているのも、本稿の読み方に従えば、必然的な流れである。

かくして、本稿の立場では、第2次大戦後以降の日本の賃金の流れは下記のように纏められる。

①年功賃金の一形態として産型賃金（生活給）の確立した時期

②職務給の導入が試みられたが挫折し定期昇給型年功賃金が制度化された時期

年功賃金変容の第1段階

③職能給が普及・発展した時期

年功賃金変容の第2段階

④成果主義給への転換が進められた時期

年功賃金変容の第3段階

⑤同一（価値）労働同一賃金が勧められている時期

年功賃金変容の第4段階（転換期となる（これまでの隘路を超える）のか、新たな迷走事態に突入するのか）

本稿の直接の課題は 2010 年代後半入って活発化した「同一（価値）労働同一賃金」実現をめざす動きを整理することである。この作業は職務給を改めて――基本的な事柄を確認して――概念規定することでもある。

2 「同一労働同一賃金」を目指す動きに対する実務レベルの反応

2-1 経営側の立場

日本の賃金は、第2次大戦以降、一方で、年功賃金をベースとしつつ、他方で、その修正の途を歩んできた。その歩みは、制度的には、産型年功賃金の確立 → 職務給導入の試み・挫折&定期昇給型年功賃金の制度化 → 職能給の普及であり、その後（1990 年代以降）企業環境の激変に対応して成果給が大きな注目を集め個別企業ごとに自社に適した賃金形態の模索が続けられてきた。それは古い制度（ヒト基準）と新しい制度（仕事基準）の相克という試行錯誤の年月であったが、そのような流れのなかから役割給が大企業を中心に定着し始め、日本企業に相応しい賃金について「ひとつの」方向性が示されその展望が語られるに至った時期がある。例えば、後の行論でその意味を問うことになるが、一連の調査研究に基づいて役割給を「賃金制度改革の着地点」⁽¹³⁾として位置づけるという状況分析結果が提示されたのが 2006 年であった。

しかし、2010 年代に入って特にその後半頃から新たな動きが顕在化し活発化してきた。（職務評価を経た職務給を念頭に置いた）「同一労働同一賃金」を目指す動きである。1950 ～ 60 年代に上述のように経営側が職務給を勧めた経緯があることを考えると 2 回目の出来事である。日本経団連（日経連）の見解⁽¹⁴⁾を軸にその流れを整理すると次のようになる。

日本経営者団体連盟『成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて—』2002年では、「年功型賃金からはできる限り離脱し、各人の成果・貢献度に応じて決まる賃金項目を賃金体系の中心に据えていくことが求められ」として、「成果・貢献度を反映させることができる賃金項目としては、職能給、職務給、役割給、成果(業績)給などが考えられる」が、「これらのうち、いずれの賃金項目を選ぶかは、それぞれの会社の考え方・事情によるところである」としても、「一般的には職務、役割、階層、成果、貢献度の現われ方の違いなどに応じてふさわしい項目(ひとつまたは複数の項目の組み合わせ)を選択していくことが望ましかろう」と「全社一律的な賃金体系」から成果・貢献度にもとづく「多立型の賃金体系」への転換が薦められていた⁽¹⁵⁾。

そして日本経団連は、2007年5月に、意見書「今後の賃金制度における基本的な考え方—従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて—」を發表している。日本経団連の当時の現状認識によれば、「日本企業は概して、(1)「年齢や勤続年数」を基準とした賃金項目(例：年齢給や勤続給など)、(2)「仕事・役割」を基準とした賃金項目(例：仕事給や役割給など)、(3)仕事を遂行するために「発揮した能力」を基軸とした賃金項目(例：職能給など)などを設けて、賃金体系を構築している」。しかし、「経営環境の変化や課題を踏まえると、今後の賃金制度においては、年齢や勤続年数に偏重した賃金制度から、『仕事・役割・貢献度を基軸とする賃金制度』とすることが望ましい」⁽¹⁶⁾あり方である。

図表2 今後の賃金体系のあり方

単一型賃金体系

複線型賃金体系

A 定型的職群→「職務給+習熟給」や「範囲職務給」

B 非定型的職群

B-1 職務可変(柔軟)型【企画・調査職など】

→「範囲職務給」や「発揮能力による範囲職能給」

B-2 役割明確型【管理監督者・研究開発職など】

→「範囲役割給」や「役割給+業績給」

(出典) 日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008年 (<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/029gaiyo.pdf>)

意見書では、「年功型賃金から、仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度へ」の転換が勧められているが、その「仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度」の内容は日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008年に明示的に記述されており、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の「具体的な賃金体系のあり方」として、(1)単一型賃金体系と(2)複線型賃金体系が例示されている。すべての従業員に一律に適用される制度が前者であり、幾つかの職群ごとにまとめられた従業員群に適用される賃金制度が後者である(図表2)。

上記の2007年から2008年にかけて公表された「仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度」提言は日本経団連内部での議論を経て、2010年に、『役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計』というタイトルのもとで単行本として出版されている。その内容の特徴は、「これからの人事処遇制度を…構築するには、どのような仕事・役割(重要度・困難度等)を担っているか、そしてそれがどの程度、達成できたか(組織に対する貢献度等)、この2つの視点で評価・処遇していくことが求められる」⁽¹⁷⁾との立場から、一方で、全社一律の賃金体系が退けられ(単一型賃金体系が除外され)、他方で、仕事別賃金体系としての性格が前面に打ち出されていることにある。「今後の賃金体系の方向性」としては、「大きく分けると『職務』と『成果』の2つの軸で賃金を決定することになる」⁽¹⁸⁾、と。図表2からわかるように、職務給、範囲職務給、役割給が例示されているが、これには明確な理由が存在している。というのは、経団連関係の執筆者たちの解釈に拠れば、「役割や職責のない職務は存在しないことは明白で、一般的に職務給、役割給、職責給と呼称されているものは基本的には同一である」⁽¹⁹⁾からである。

役割をベースとした処遇制度の事例の1つとして紹介されているのが役割・成果に応じた処遇を実施しているサッポロビールである。サッポロビールでは、2007年に、個人の保有能力にもとづいて処遇を決定する仕組み(職能資格制度)が廃止され、(報酬が役割に応じてレンジが異なり、その役割での成果に応じてレンジ内の処遇が決まる)役割要件制度が新たに導入されている⁽²⁰⁾。

役割要件制度では3系列がある(図表3)。「経営職系列」「S系列」「G系列」であり、それぞれ従来「管理職系列」「総合職系列」「指導職系列」と表現されていた系列が名称変更されたものである。

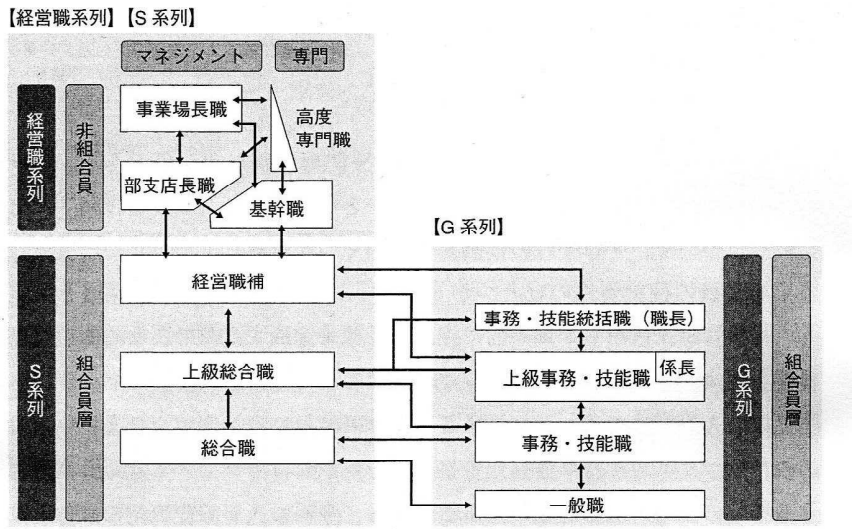
経営職系列のなかでは役職者の役割が明確にされ、地区本部長・工場長などが「事業場長職」、事業場の部支社長・支店長などが「部支店長職」として位置づけ直され、そのうえで「高度専門職」と「基幹職」が新設された。高度専門職は、役職者以外で、極めて高度な専門性・ノウハウ・技術を活かすことで高い業績を実現し、経営に寄与する役割と位置づけられ、基幹職には、部支店長職に準ずる者として高い成果を継続することで会社全体に影響を与える役割や役職者に準じてマネジメントをおこなう役割があり、更にはグループ企業の役職体系に柔軟に対応する必要

があるために、新たに設けられた役職が基幹職である。

S系列には、「経営職補」「上級総合職」「総合職」の3つの役職が設けられた。これは、「自らの高度な専門性・ノウハウ・技術を高め、それを活かし、高い業績を実現する」という「経営職補」をめざす制度である。

G系列には、「事務・技能統括職」「上級事務・技能職」「事務・技能職」「一般職」の4つの役割が設けられ、工場ライン部門などの職長は新たに独立させた「事務・技能統括職」に位置づけられ、「職場の責任者」としての役割が明確にされた。

図表3 サッポロビールの役割要件制度



(出典) 日本経団連事業サービス人事賃金センター『役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版、2010年、155頁。

そして、役割要件制度に対応させる形で賃金制度が再設計された。
新しい賃金制度の特徴は、これまでの職能給、年齢給を廃止し、役割給と成果累積給に変更したことであり、その結果、年齢・職能という概念が消えてしまった。主要な変更点は図表4のようになっている。

図表4 役割要件制度に対応した賃金制度

	変更前	変更後
基準内賃金	本給 { 職能給 年齢給 住宅世帯主手当	本給 { 役割給 成果累積給

	家族手当	扶養 2 人目以降を増額
	子女教育手当	変更なし
基準外賃金	変更なし	
その他賃金	役職手当 資格手当	係長のみ対象 資格手当及び係長以外の役職手当は 新設の役割給に反映させたため廃止
	営業外勤手当	対象区分に経営職補区分を新設
その他	匠認定期間中は、賞与に定額を上乗せ支給	

(出典) 同上書、159 頁。

上記のように「役割給」の構築を推奨していた経団連が 2010 年代以降に積極的に言及しているのが「同一労働同一賃金」である。

2011 年 1 月に日本経団連『2011 年版経営労働政策委員会報告』が公表され、その第 3 章第 2 節に「『同一価値労働同一賃金』に対する考え方」が示されている。以下はその概要である (21)。

産業横断的な職務給概念が確立しておらず、賃金決定が個別労使の話し合いに委ねられてきたわが国では、これまで、長期雇用慣行が確立してきたことを背景に、企業は育成支援を行った正規労働者の長期的な貢献と成果発揮を期待して処遇を行ってきた。賃金のあり方は各国の歴史、労使慣行などによっても異なるために、わが国の「同一価値労働同一賃金」の考え方は、「将来的な人材活用の要素も考慮して、企業に同一の付加価値をもたらすことが期待できる労働（中長期的に判断されるもの）であれば、同じ処遇とする」と捉えるべきである。外見上同じように見える職務内容であっても、人によって熟練度や責任、見込まれる役割などは異なる。それらを見無視して同じ時間働けば同じ処遇とすることは、かえって従業員間の納得性は低下することになる。今後、労使の真摯な話し合いと、人事・賃金制度の見直しを行うなかで「同一価値労働同一賃金」をめざし、仕事内容が異なる労働者間の処遇の均衡（バランスのとれた処遇）に努める必要がある。その際には、正規労働者の人事・賃金制度を年齢・勤続基軸から仕事・役割・貢献度を基軸するものへ見直しを図ることがひとつのポイントとなる。

この報告書は、経団連の主張が、2011 年時点で、「同一価値労働同一賃金」の名前のもとで整理されていたことを示している。日本には産業横断的な職務給概念が確立していないこと → 人によって熟練度や責任、見込まれる役割などは異なるために、企業に同一の付加価値をもたらすことが期待できる労働に対して同一額の賃金を支払うべきである

→ 人事・賃金制度を年齢・勤続基軸から仕事・役割・貢献度を基軸するものと見直すことが必要である、と。

このような経営主導の同一労働同一賃金推進策に対しては、労働側から、「処遇の均等・均衡に努める必要があると言いながら、実は正規労働者の労働条件水準の引き下げによって均等・均衡を実現すべきとの主張である」(22)、と批判されたという経緯がある。

そして 2010 年代後半に新たな展開が生まれる。これは安倍政権が推進した「ニッポン一億総活躍プラン」との関連で生まれた流れである。

時系列的に振り返ると、2015 年平成 27 年 10 月 15 日に、「強い経済」「夢をつむぐ子育て支援」「安心につながる社会保障」の「新・三本の矢」の実現を目的とする「一億総活躍社会」に向けたプランの策定等に向けて「一億総活躍推進室」が内閣官房に設置され、2015 年 10 月 29 日に第 1 回一億総活躍国民会議が開催された。そして 2016 年 1 月に開催された通常国会で安倍首相が「施政演説方針」のなかで「多様な働き方改革」の一環として「ニッポン一億総活躍プランでは同一労働同一賃金に踏み込む」と発言するに至った(23)。これに反応した有識者委員の一人が(日本経団連会長)榊原定征である。

榊原は、2016 年 2 月 23 日に開催された第 5 回「一億総活躍国民会議」で、つぎのように発言している。「雇用形態の違いによる不合理な格差の解消に向けて、同一労働同一賃金の実現を目指すという安倍総理の方針に、経済界は賛同」するが、「同一労働同一賃金についての今後の検討に当たって」「は、我が国の雇用慣行に合った、同一労働同一賃金を実現していく必要がある。…多くの企業では、仕事の内容や責任の程度といった職務内容だけではなく、労働者に対する期待、役割、将来的な人材活用の要素、さまざまな要素を勘案して、賃金を決定して」いるため、「単純に同一の職務内容なら、同一の賃金という考え方にならないように、日本の雇用慣行を踏まえた議論が必要だと考え」、経済界と」「しては、我が国企業の実態に即した、同一労働同一賃金の実現を目指し」たい、と(24)。

この榊原発言は、内容的には、職務給というコトバが使用されていないが、2011 年報告書の主張の繰り返しになっている。何故ならば、同一労働同一賃金という発想・原則は発生学的には欧米の社会経済的のなかで生まれたものであり、その原則が体现されている賃金制度が職務給であり、同一労働同一賃金は通常職務給を念頭に置いて語られるコトバであるからである。したがって、それだけにより一層、日本には日本独自の雇用制度がありそれを無視して「単純に」同一労働同一賃金を導入すると、現場に混乱が生まれる、という経済界の「強い」思いを感じ取ることができる。

時間が(後の行論における説明と)前後するが、政府側の流れを整理しておく、と、そ

の後 2016 年 12 月 20 日、「働き方改革実現会議」が首相官邸内で開催され、いわゆる同一労働同一賃金のガイドライン案⁽²⁵⁾が示され、2017 年 3 月に「働き方改革実行計画」を決定し、同一労働同一賃金の基本的な考え方と法改正の方向性を示し、「働き方改革実行計画」を公表している。

したがって、ガイドラインを検討することによって政府の意図が明確にすることができる。

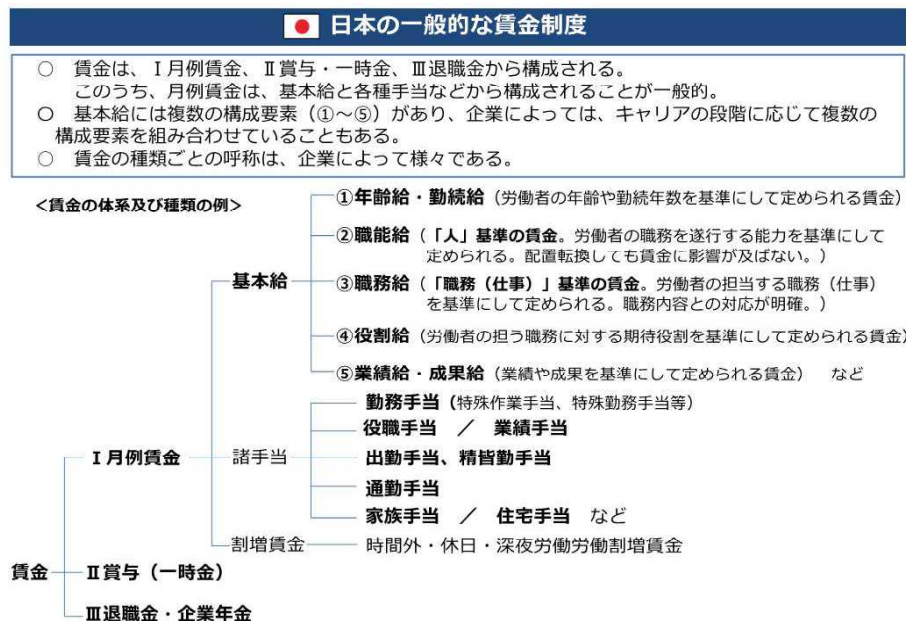
公表されている資⁽²⁶⁾料に拠れば、政府の「同一労働同一賃金ガイドライン案」は「正規か非正規かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定するものである。同一労働同一賃金は、いわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すものである」。問題は、日本において同一労働同一賃金を実現することそのものを目的としてガイドラインが作成されたのか、それとも、同一労働同一賃金を正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差を解消するための手段として位置づけて利用することをめざしているだけにすぎないのか、という点にある。もちろん政策的に考えれば後者の方に政府側の意図があるのは当然であろうが、前者の意図（職務給の導入）は全く欠落しているのであろうか？

この疑問を解く資料がある。厚労省ウェブのガイドライン案を取り上げたページには日本の賃金制度として図表 5 のような図が掲載されている。この図はいかなる目的のもとで挿入されているのであろうか？ これは、本稿の趣旨に沿って言い換えると、政府はこの賃金体系を変えてまでして同一労働同一賃金（職務給）を実現しようとしているのであろうか、という問いである。そうではあるまい。既存の制度を所与のものとしてあくまでもその枠内で、「不合理な待遇差の解消」を目指していることを示すために参考として添付したのであろう。とすれば、同一労働同一賃金はそのための「手段」として見做されている⁽²⁷⁾（同一労働同一賃金（職務給）を実現すること自体を目的としてガイドラインが策定されたのではない）、と考えられるのであり、より正確に言えば、「雇用形態の違いによる不合理な格差の解消」に取り組む姿勢を知らしめるために「同一労働同一賃金」という名前が一種の「権威付け」の意味で借用されているにすぎない、ということになる。

厚労省の「同一労働同一賃金特集ページ」によれば、同一労働同一賃金には明確な目的が課せられている。すなわち、「同一労働同一賃金の導入は、仕事ぶりや能力が適正に評価され、意欲をもって働けるよう、同一企業・団体におけるいわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すもの」である⁽²⁸⁾、と。

そして、経団連は、2016年7月19日に、提言「同一労働同一賃金の実現に向けて」を公表し、その立場を（榊原会長の発言を踏まえて）より明確に打ち出している（29）。

図表 5



（出典）<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuha-kenyukiroudoutaisakubu/0000190518.pdf> アクセス 2017/15/525

その「提言」では、日本型同一労働同一賃金というコトバが積極的に使われている。職務給を前提とする「欧州型同一労働同一賃金」の導入は困難であり、目指すべきは「日本型同一労働同一賃金」である（30）、と。経団連には、「欧州諸国では、」「産業別のグレード職務給が、正規従業員、非正規従業員を問わず、共通に適用され、」「職務を基軸とする賃金制度等を前提に、職務内容が同一であれば同一の賃金を支払う原則が機能している」が、「こうした基盤」が「ない」わが国では、「仕事内容だけでなく勤続年数や将来性などを加味して賃金を決めるケースが多く」「（同じ仕事内容なら同じ賃金を支払う）欧州型同一労働同一賃金原則を導入することは困難である」との認識が根底にあり、その立場から、同一労働とみなす基準を企業ごとに作り、必要に応じて説明責任を果たす必要がある、と指摘されている。「職務内容や、仕事・役割・貢献度の発揮期待（人材活用の仕方）など、さまざまな要素を総合的に勘案し、自社にとって同一労働と評価される場合に、同じ賃金を払うこと」（傍点引用者）が日本の同一労働同一賃金であり、そのような基本的考え方に基づいて実施される賃金制度を日本型同一労働同一賃金としている（31）。

経団連は「日本型」という形容詞を冠して同一労働同一賃金を提言しているが、その根底には、繰り返すが、同一労働同一賃金は企業横断的に全国レベルで産業別に仕事基準で決められる（欧州諸国の）賃金であり、それに対して、賃金が個別企業ごとにヒト基準で決められているのが日本の賃金制度であり、両者には「大きな違い」があり、より明確に言えば、両者は「相容れない」制度である、という認識が横たわっている。経団連の解釈では、同一の賃金が支払われる「労働」の「同一」の意味は、日本の場合には、就いてい^る仕事（労働）が同一であるということではなく、「同一の付加価値を企業にもたらすと評価される労働」（傍点引用者）であり、そのような労働に対して「同じ賃金を払うこと」を意味している。これは 2011 年報告書で示されていた解釈と同一のものであり⁽³²⁾、両者の相違は、2016 年提言では「日本型」という形容詞が冠せられその主張の意味・内容が明確になっていることである。当該企業に価値あるものとして評価される要素のなかに、欧米のように仕事の内容だけではなく、従業員が個人的に保持し発揮する能力も含まれている（というよりも後者の方がより高く評価される）とすれば、そこには依然として「ヒト基準」の考え方が貫かれている。その意味では、「ヒト基準」の同一労働同一賃金が「日本型」同一労働同一賃金である。

但し、疑問が残る。「日本型」の「同一労働同一賃金」が実現されるとしても、それを「同一労働同一賃金」と言えるのか？、と。

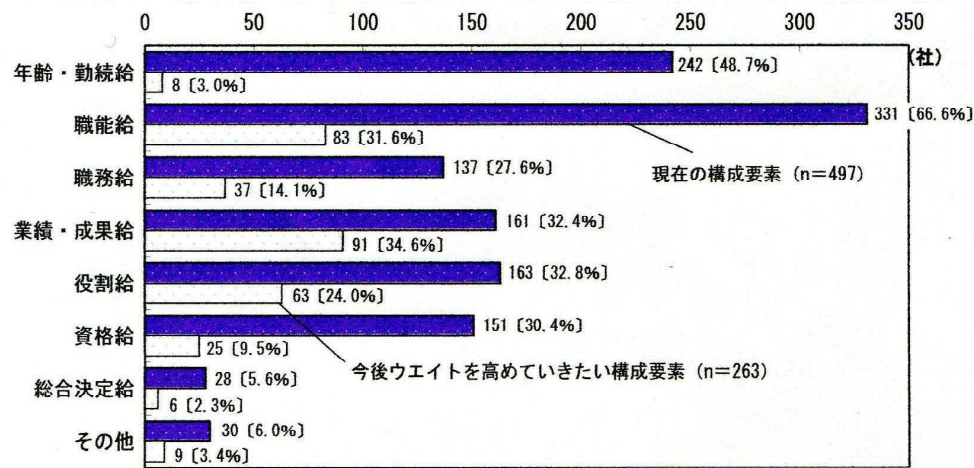
「従事している仕事が同一（同じ価値）であれば同一の賃金を支払う」（「異なった仕事をしていても同じ価値の仕事をしている場合には同一の賃金を支払う」）。このことが同一（価値）労働同一賃金の原則である。この原則は、確かに、個人単位で仕事をおこなっている欧米企業では実現可能である（現実に職務給として制度化されている）が、集団単位で（無限定な仕事を担わせられている）日本企業において果たして実現できるのであろうか？ 個々の従業員それぞれが「同一の職務を担っている」「同一価値の仕事を担っている」と判断できるのであろうか？ これについては後述する。

上記の疑問はさておき、何故にそのような（日本型同一労働同一賃金を実現させる、という）認識がうまれあるいは日本型〇〇というコトバが使われ続けているのであろうか？

その背後にはいまだにそれなりの現実（実態）があるのだ。「提言」でもその事実に触れられている。例えば、つぎのふたつである。

第 1 に、日本では企業内の労使自治で賃金を決定され、そのため、企業によって賃金制度内容が多様になっている、という現実。「提言」では、それを裏付ける資料として、2014 年に実施された経団連調査「2014 年人事・労務に関するトップマネジメント調査結果」のなかから、「基本給における賃金項目の構成要素」が引用されている。「非管理職の基本給の賃金項目を複数で構成する企業が 8 割にのぼり、そのうち 3 項目以上とするところ

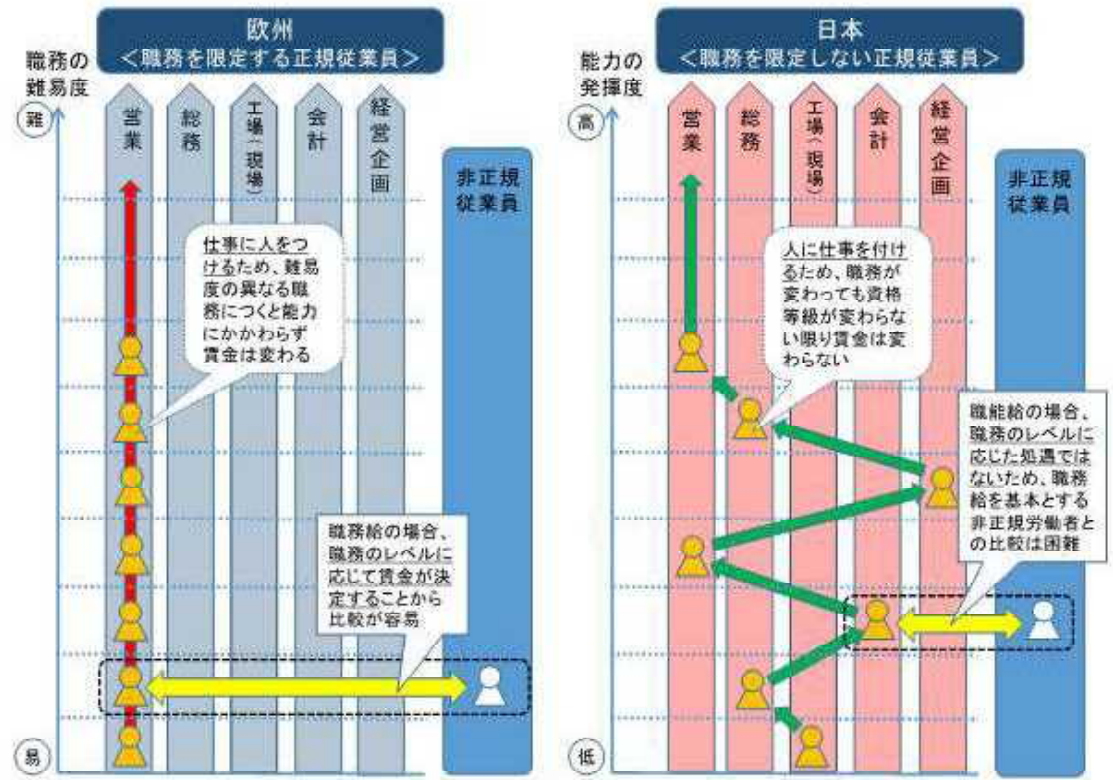
図表6 基本給における賃金項目の構成要素（非管理職・複数回答）



出典：経団連「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

（出典）日本経団連 提言「同一労働同一賃金の実現に向けて」 4 頁
(http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/053_honbun.pdf アクセス 2018/02/06)

図表7 欧州と日本の人事制度の違い



（出典）日本経団連 提言「同一労働同一賃金の実現に向けて」 29 頁。

が約半数を占め」、その「基本給の構成要素は、職能給＝66.6％、年齢・勤続給＝48.7％、役割給＝32.8％、業績・成果給＝32.4％、資格給＝30.4％、職務給＝27.6％」であり、日本企業の賃金制度は「職能給を主流としながらも、実に多様であり、同一産業の企業においても共通した賃金制度は少ない」、と。これは日本企業では依然として、「同一労働同一賃金（アメリカ企業で生まれた職務給）とは相容れない」年功賃金が「主流である」ことを物語っている資料（図表6）である。

第2に、日本企業では、従業員に任せられている職務が限定されていない、という現実。これに関しては、「欧州諸国では、営業や会計など、職務を限定して契約を結び、一つの職務のなかでキャリアアップするのが一般的である」が、日本では、正規従業員の職務は限定されていない、と言及され、その実態が図表7のように図解されている。この図は「職務無限定」がいまでも変わっていないことを示している（明示されていないが、非正規労働者も職務給で支払われているが、職務は限定されずに働いていることが容易に推定される）。

「提言」を上記のように読み解けるとするならば、経団連は、同一労働同一賃金の実現の実践的な取り組みに関して、「日本型」という表現で、企業に、実態に即した解決を求めて、下駄を預けたのである。それぞれの企業のおかれている状況が異なっている以上、個別企業の責任で労使間で交渉し（話し合いを重ねて）処遇格差を是正すべきである、と。そこには、明らかに、日本では、同一労働同一賃金、より正確に言えば、欧州タイプの仕事基準の職務給は無理である、言い換えれば、本気で同一労働同一賃金の実現に取り組めば既存の賃金制度（職能給を主流とする「年功」賃金）そのものを見直さざるを得ないが、そのような見直しは「不」可能である、という認識がある。これは「無責任」と言うよりも何もできない（既存の制度を変えることはできない）ということ素直に認めた結果であり、これが現場の姿であろう。

但し、経団連には、表現的に見れば、「もう1つの」現状認識も存在している。というのは、（冒頭でも紹介した）2017年に（2010年に役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計を執筆した同じスタッフによって）公刊された『本気の「脱年功」人事賃金制度—職務給・役割給・職能給の再構築』では「同一労働同一賃金」実現という表現が使われていないからである。この著作では、年功賃金からの脱却、人事制度の「年功から仕事にもとづく仕組み」への転換をめざすことが強調され、日本「企業各社は、職務や成果にもとづく処遇制度への転換に本気で取り組みつつある」（33）との現状認識で記述されている。

『本気の「脱年功」人事賃金制度』の特徴は人事制度の枠組みの変更を強調していることにある。「今後の賃金体系を」「年功型から、各従業員の貢献度、すなわち仕事や役割、成果を基軸としたものに転換するためには、人事制度自体を見直し、年功から仕事にもとづく仕組みに変更することが大前提になる」。「人事序列格付けの基準となる要素」を「職

位」におけば「職務等級制度」に、「職務遂行能力」におけば「職能資格制度」、「役割」におけば「役割等級制度」になり、いずれも「仕事基準の人事制度として位置づけ」られる「仕事の価値に応じた賃金体系」である(34)、と。

これが著者たちの問題意識である。なぜならば、「いくら新たな賃金制度として仕事や役割または職能を基軸とする職務給、役割給、職能給を導入したとしても、その支給基準ともいえる人事制度が年功的なままでは、実質、年功給と変わらない、名前だけの職務給、役割給、職能給になってしまうからである」(35)。この著作のサブタイトルが「職務給・役割給・職能給の再構築」となっている理由がよくわかる文章であり、第3章以下は職務分析・評価が詳細に解説されている。注意すべきことは、この場合の職務給は、アメリカ企業で制度化されている職務給ではなく、日本企業で「職務給」として名付けられた賃金制度であり、「本来の」(産業横断的な)職務給ではないことである。経団連としては、確かに、めざす方向は仕事給なのであるが、それをわざわざ「同一労働同一賃金」として称しなくとも良いのであり、日本企業は日本独自の途を進めば良いのである、との考え方が透けて見えてくる。したがって、『本気の「脱年功」人事賃金制度』の著者たちの中にも、現状のままで人事制度の変更は可能なのか、より踏み込んで言えば、日本企業において支払いが仕事基準でおこなえるような組織づくりができるのであろうか、という疑問がいまだに残っていることが読み取れる。

2-2 労働側(連合)の立場

連合は、2016年6月29日に、「雇用形態間の均等待遇原則(同一労働同一賃金)の法制化に関する連合の考え方と取り組み」を公表し、「連合が」「掲げ」る「雇用形態間の「均等待遇」原則の考え方を明示している(36)。

連合に拠れば、雇用形態間均等待遇原則は「均等」(同じにすること)と「均衡」(バランスを図ること)の両者を含めたものであり、狭義に解すべきではないこと(例えば、同じ仕事をする労働者には、同じような昇給の仕組みを導入し、賃金水準の差を仕事に応じたものに近づけること、異なる仕事であっても、休暇や安全衛生、施設(食堂等)利用などに関しては、格差を設けるべきではないこと)が指摘され、「同じような仕事とは何か」「同じような処遇とは何か」「不合理な差とは何か」については、産業特性や賃金制度の違い、働き方の多様性などから法律で一律に決められるものではなく、職場内の実情を踏まえ、労使交渉・協議を経て納得性のあるものにすることが重要である、と強調されている。

上記のパンフレットを見る限り、連合は同一労働同一賃金に関して経営側に対峙する明確な対抗軸を出し得ていない。正確に言えば、出せないなのであり、現場を知る両者がともに「出口」を「職場内の実情を踏まえた、労使交渉・協議」という個別企業マターに求めている。

とすれば、いまの日本ができることは以下のようなことに限られてくる。長期的には同一労働同一賃金原則に基づいた賃金制度（職務給）への移行を展望するとしても、現実的な方向としては、既存の賃金制度の枠内で労使間協議をおこない目の前の差別・格差事象を撤廃して「均等・均衡待遇」（個々の企業の実情に合わせた同一労働同一賃金）を実現する、と。例えば、「日本の労働市場は欧米のような横断的な市場ではなく、産業や業種ごとに「同一労働同一賃金」原則を適用するのは難しい。まずは個別企業で働く正規と非正規の間に均等待遇原則を導入し、それを業界全体、そして関連企業や下請けの中小企業にも広げていくといった手順で進めていくしかない」、という見解はその一つの事例である(37)。

3 「同一労働同一賃金」を目指す動きに対する諸見解の論点整理

本稿で焦点を合わせているコトバは同一労働同一賃金並びに同一価値労働同一賃金であるが、これらのコトバはさまざまな文脈で使われていることもあり、それらが念頭に置いている事柄（その具体的内容）も論者によって異なっている。またそれらが具現化されている現実の賃金形態についても（いかなる賃金（例えば、職務給、年功賃金など）を念頭に置いて論じられているのかについても）必ずしも明示的に語られているわけではなく、あるいはこれまた論者によって解釈が異なっており、読み手を混乱させている。そのような事情を踏まえて、以下の行論では、同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金を巡る議論を整理することを目指すことになるが、その前に、手掛かりとしていくつかの論点を提起しておこう。

同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金の関連（特に、同一価値労働同一賃金が生まれるに至った経緯）については、例えば、遠藤公嗣によってつぎのように整理されている。

遠藤によれば(38)、同一価値労働同一賃金という考え方は歴史的には女性の低賃金を是正するために生まれたものである。その流れは、

- 1) 1914 年に勃発した第 1 次世界大戦中のイギリスで、出征した男性従業員に代わって職務に就いた女性従業員が同一労働同一賃金（男性従業員と同じ額の賃金）を要求する、
- 2) 第 1 次世界大戦後の 1919 年に開催されたパリ講和会議で同一労働同一賃金が議論され、締結されたベルサイユ条約のなかで同一価値労働同一賃金として明記される、
- 3) 第 2 次世界大戦（1939 年から 1945 年までの 6 年間）に参戦したアメリカで軍需生産に女性が従事することになり、特に、新設された航空機工場において新たに設定された職務に従事する女性労働者が「同一価値労働同一賃金」を要求する、
- 4) 1951 年 6 月 29 日に I L O 第 34 回総会で採択された条約（100 号条約）において「同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬」が規定される。この条約は同一

の価値の労働に対しては性別による区別を行うことなく同等の報酬を与えなければならないと決めたものであり、同一労働同一賃金の意味が拡大されて同一価値労働同一賃金となる、

5) 職務評価の手法が発展的に現場に適用されるに至る。1935年にNEMA方式(得点要素法)が生み出された。但し、この対象は製造業の生産・工場労働者であり、サービス労働者が想定されていなかった → 1960年以降ヘイシステムが普及する。但し、この対象はミドル以上のホワイトカラーであり、組織の下位に位置する女性労働者の仕事が正當に評価されていない → そのために、サービス労働者を対象にした(職務を正當に評価する)職務評価手法が求められる → 1980年代にコンパラブル・ワースの職務評価が開発される → これはすぐに廃れるが、カナダのオンタリオ州に、ペイ・エクイティ *pay equity* というコトバとして伝わり、1980年代末に州法として制定される → その後、フランスを経由してヨーロッパに広がる、となっている。

また、同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金の関連を図解すると、5つのパターンが考えられる(図表8)。

- (1) 同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金は全く別のものである(類型Ⅰ)。
- (2) 同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金は完全に同一ものである(類型Ⅱ)。
- (3) 同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金には重なる部分がある(類型Ⅲ)。
- (4) 同一労働同一賃金は同一価値労働同一賃金に包含される(類型Ⅳ)。
- (5) 同一価値労働同一賃金は同一労働同一賃金に包含される(類型Ⅴ)。

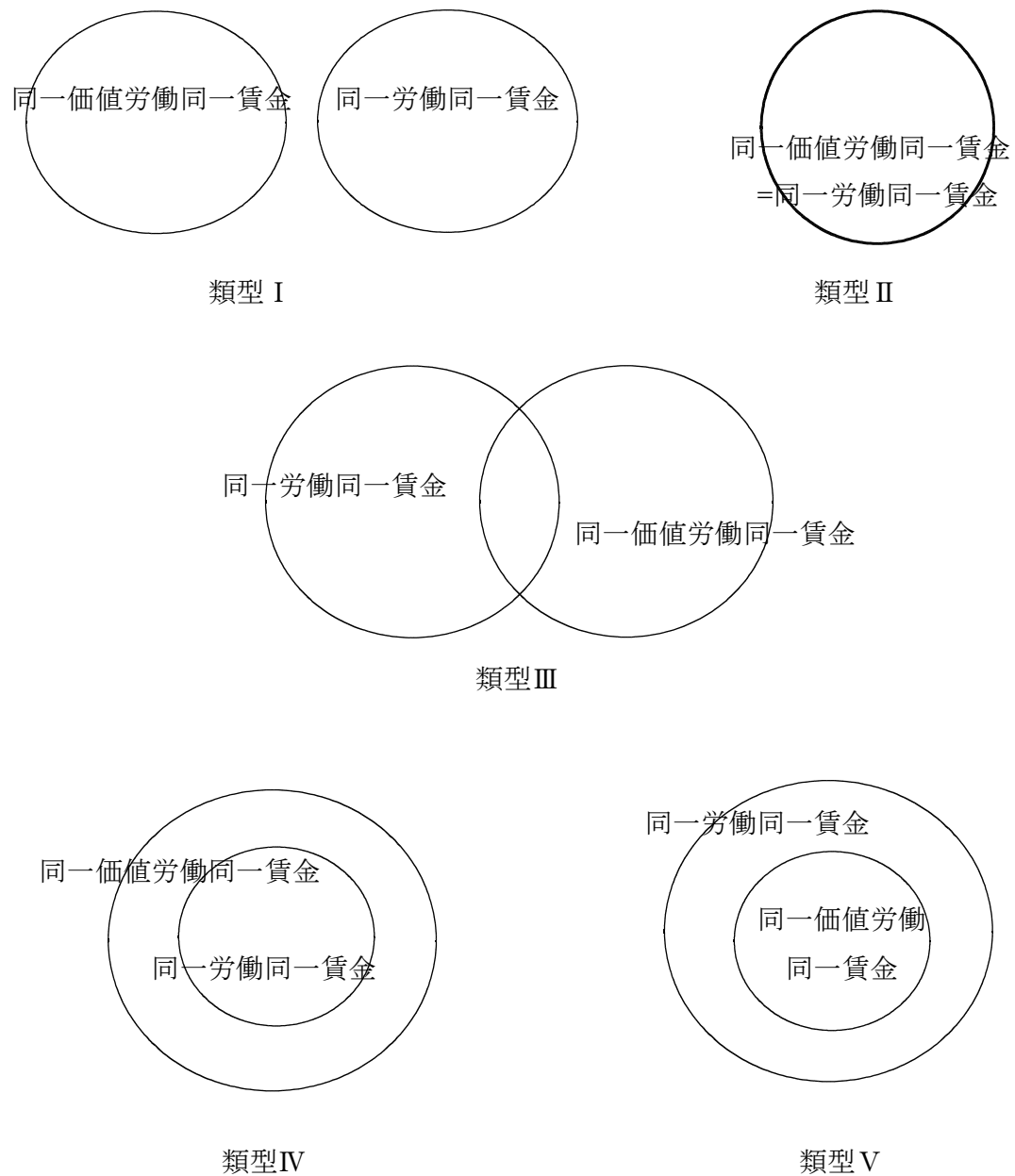
図表8に依拠して職務給の内容を(同一労働同一賃金との関連で)あらかじめ簡潔にまとめると、つぎのように文章化できるであろう。

- 1) 同一労働同一賃金は「同じ労働・仕事には、同じ額の賃金を支払う」という仕事への支払い原則である。
- 2) 同一価値労働同一賃金は「たとえ同一の労働・仕事でなくとも同じ価値を有する労働・仕事には同じ額の賃金を支払う」という原則であり、それは価値判断という主観的な行為を伴った支払い方である。
- 3) 職務給はアメリカ企業で導入されている企業内賃金率であり、職務分析→職務評価を経て序列化された個々の職務に付与された値段である。これは世間相場をベースとしている横断賃率である(図表9参照)。
- 4) 職務給は同一労働同一賃金であると同時に同一価値労働同一賃金でもある。

以下の行論では、上記のことを踏まえて、同一(価値)労働同一賃金を巡って展開されてきた議論を整理する。同一(価値)労働同一賃金(より具体的に言えば、職務給)は日本企業において実現できるのか――これが論点整理の視点である。この視点を軸にすると、一連の主張は次のような立場に分かれる。それは、原則的には、(1)実現できる、(2)実現

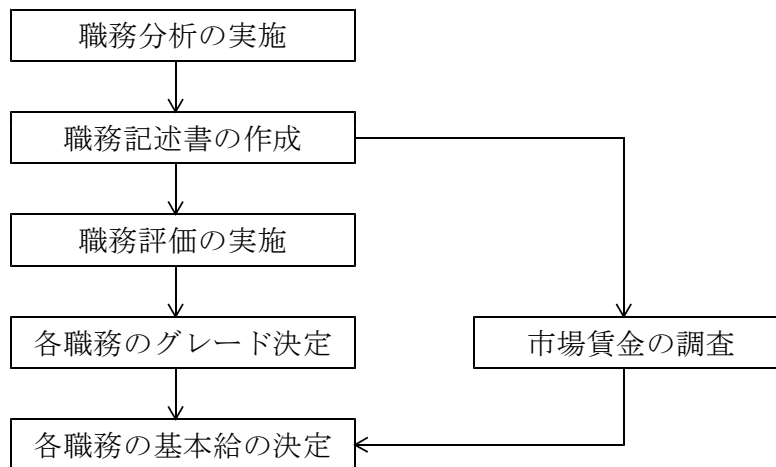
できない、の2つの立場であるが、現実には「錯綜」し「複雑」であり、更に幾つかに細分化される。

図表 8 同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金



(出典) 筆者作成

図表9 アメリカ企業における賃金決定のメカニズム



（出典）笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連、2001年、27頁。

3-1 同一（価値）労働同一賃金は日本で実現できる

この立場の論者は、属人的部分（要素）への支払いを組み込んだ「同一（価値）労働同一賃金」制度は日本でも可能である、と主張している。

3-1-1 兵頭淳史の立場

従来の年功考慮の日本型賃金をすべて否定し、職務給のみ、あるいは能力給のみという賃金決定は、労働力の価値（労働者の再生産活動を担保する価値）を無視する結果となる、との理解にもとずいて、「職務評価のみに基づき賃金額を決定する」立場には立たず、賃金額決定には年功なども要素とすべきである、と主張しているのが兵頭淳史(39)である。

兵頭に拠れば、同一価値労働同一賃金を実現する具体的な手法として各国で採用されているのが（それぞれの仕事を、必要とされる知識・技能、精神的・肉体的負荷、責任、作業条件といった諸要素に分解して点数化し評価する）職務評価という技術であるが、「日本では」この「職務評価という技法を」「賃金制度設計に」「導入することはすなわち「職務給」の全面的な導入を意味するものであり、勤続年数や能力といった要素が大きな比重をもつ日本的な賃金制度にはなじまない、したがって、職務評価の活用も同一価値労働同一賃金の実現も困難である、といった言説がしばしば見受けられ」る。しかしながら「これは日本独自の誤解に基づくもので」ある。なぜならば、「そもそも同一価値労働同一賃金という原理は、世界の標準的な理解においては、賃金決定における勤続年数や能力とい

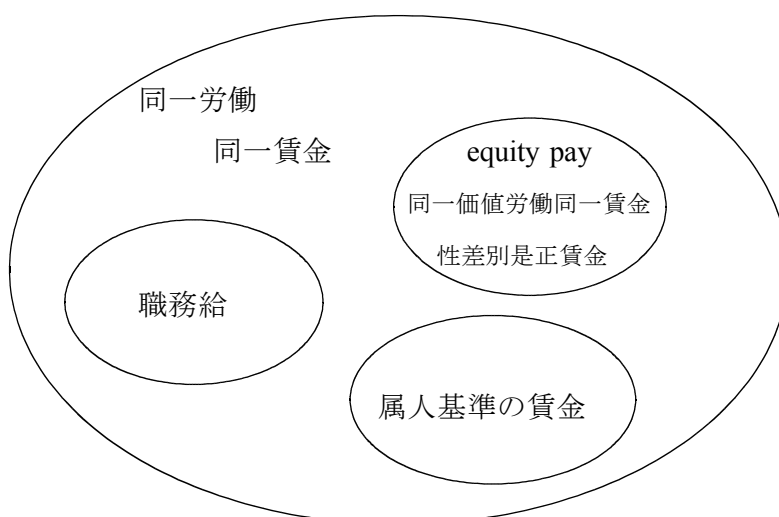
った要素の考慮を排除するものではない」（別の表現をすれば、同一価値労働同一賃金については「欧米では職務給のみとする誤解も多いが、勤続年数はいずれの国においても考慮されている」）からである。

ちなみに、兵頭は、同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金の関連に関しては、同一労働同一賃金は（性差別撤廃、非正規の待遇改善などを含む）包括的な（傍点宮坂）原理であり、同一価値労働同一賃金は性差別撤廃のための（傍点宮坂）原理である → 「性別職務分離を通じた女性に対する間接的な賃差別を解消する理念として、同一労働同一賃金を発展させたものが、「同一価値労働同一賃金」という原理である」と解釈している。

兵頭によれば、同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金は、基本的には、同一の原理である。そしてそれらを具現化した賃金制度はアメリカで生まれ欧米で普及している職務給に限定されるものではなく、「勤続年数や能力」が（職務評価という技法を経て）賃金決定の要素として組み込まれた、同一労働同一賃金ないしは同一価値労働同一賃金も可能なのである。したがって、日本においても同一労働同一賃金ないしは同一価値労働同一賃金は実現可能である、という結論が導きだされることになる。属人基準の賃金も同一労働同一賃金なのである。兵頭の立場は図表 10 として図解できるのであろう。

日本においても「同一価値労働同一賃金の実現は決して困難なものではない」と考える兵頭の立場は、逆説的だが、日本型同一労働同一賃金の導入を提言している日経連の立場に重なってくる。

図表 10



（出典）筆者作成

同一労働同一賃金そして同一価値労働同一賃金はすでに日本で実現されている、という見解も積極的に提示されている。例えば、稲上毅のそれである(40)。

稲上によれば、「同一価値労働同一賃金という言葉は、同一労働同一賃金から派生したものである。職種が違って同一価値の労働であれば、同一労働のときと同じように、性別などによる差別を禁止しようとして案出された言葉である」。

そのような稲上から日本の賃金制度を見ると、「非正規雇用者（非正社員）の基本賃金は外部労働市場におけるそれぞれの職種の地域相場によって、学歴や職歴、年齢や性別に関係なく、この仕事（職務）をすれば、時給いくらという形で賃金が決まっている。それこそ、紛れのない同一労働同一賃金である。他方、内部労働市場の正規労働者（正社員）の賃金決定はまったく異なる考え方によっている。外部労働市場と比べれば、職務との結びつきは緩やかなものでしかない。そこに職能別資格制度の伝統が生きている。ひとつの企業の正社員をとると、技能であるか営業であるか、総務であるか研究開発であるかにかかわらず、大括りにされた職務系列を横断する形で同一価値の労働にたいしては同一の基本賃金が支払われている。しかも、同一価値の労働であるかどうかの判断は、労働組合があるところでは、労使の合意にもとづいて決められるのが一般的である。いまの日本では、こうした形で歴とした同一価値労働同一賃金の制度が成立している」。

2つの原則を比較対照的に抽出すると、「正社員と非正社員のあいだには、内部（労働市場）か外部か、職種横断的か職種別か、キャリアかジョブか、査定付きのレンジレートか査定なしのシングルレートかといった違いが存在」しているが、「内部労働市場では職務系列横断的な同一価値労働同一賃金というルールが、また外部労働市場では地域別・職種別の同一労働同一賃金というルールが形成されている」。

3-1-2 水町勇一郎の立場

日本においても同一労働同一賃金の実現できる、と主張しているのが水町勇一郎である(41)。水町は、同一労働同一賃金とは職務内容が同一または同等の労働者に対し同一の賃金を支払うべきという考え方である、との理解に立って、欧州（EU、ドイツ、フランス）の法制度に触れた後で、日本での導入・実現可能性について次のように述べている。

欧州は職務給、日本は職能給（職務＋キャリア展開）であるために、日本への同一労働同一賃金原則の導入は難しいという議論がある。しかしながら、欧州でも、労働の質、勤続年数、キャリアコースなどの違いは同原則の例外として考慮に入れられ、欧州でも同一労働に対し常に同一の賃金を支払うことが義務づけられているわけではなく、賃金制度の設計・運用において多様な事情が考慮に入れられていることを考慮すると、日本でも同一労働同一賃金原則の導入は可能と考えられる。

そして、同一労働同一賃金原則を導入する意義として、同一または同等の職務内容であれば同一賃金を支払うことが原則であることを法律上（労働契約法、パートタイム労働法、

労働者派遣法等で）明確にして、この原則と異なる賃金制度等をとる場合に、その理由・考え方（合理的理由）について、会社（使用者）側に説明させる（＝裁判における立証責任の明確化）仕組みを構築するならば、賃金制度等の納得性・透明性が高まり、労使の発意・創造力も尊重され、公正な処遇（賃金制度等）が実現できるようになることが指摘されている。

3-2 同一（価値）労働同一賃金は日本では実現できない

この立場に立つ論者は欧米型の同一労働同一賃金（職務給）は日本企業では実現できないという点では一致しているが、彼らの幾人かはそのことを認めたとはいえなお日本における導入の可能性を探り展望している。

3-2-1 小越洋之助の立場

同一価値労働同一賃金の日本への適用は、現実的には、不可能である、と主張しているのが小越洋之助である（42）。小越においては、同一価値労働同一賃金は職務評価方式の職務給を導入することと同義である。

したがって、何故に、日本において同一価値労働同一賃金は実現できないのか？と問われれば、小越によれば、それは、日本では職務給を導入できないからである、ということになる。欧米諸国と比較して、日本では賃金・人事決定に企業側の人事考課の決定が強く、職務評価や職務給が定着していないし、企業を超えた細分化した仕事別賃金率が社会的に定着していないし、アメリカ型の職務給の一般化は現時点では展望できない、と。「日本において「仕事基準」として職務給や職務評価の導入、ましてや第三者機関による評価の導入を機械的に説くのは日本の現状から遊離した一種の啓蒙思想」なのである。

そして、小越はそのような考えを裏付ける現実として次のような事情を列挙している。第1に、さまざまな産業において労働者側から手間ヒマかけた職務評価の技法を開発・実施することは物理的に不可能であり、企業内で権力をもつ経営側でさえもその作業を放棄し、せいぜい外部コンサルタントに委託してそれらしきことをおこなったにすぎなかった。成果主義制度のもとでも、成果目標、成果の達成基準を厳密な職務基準によらず、目標面接制度によって代替させてきたのが日本の現実である。

第2に、日本には独自の労資関係的要因がある。それはアメリカ的な職務概念の未確立が今日まで連綿として続いているという現実であり、そのために、日本企業は職務や職務給での管理をやめ、職務配置の柔軟性を選択し、仕事と賃金の結合の硬直性を放棄し、属人的基準を再編したのであり、結果として、職務の集团的凝縮性によってモラルの向上が維持されてきた。

これらが日本における「事実としての職務賃率放棄の経過」である。したがって、「それでもなお」「日本において仕事基準・職務基準を求めるといっているのであれば」、小越に拠

れば、「企業に対して従来の属人的人事管理を改め、仕事（職種・職務）であ採用すること、配置の弾力性を改め、仕事で配置すること、仕事と定員とを結合すること、仕事での昇進・仕事と賃金の厳密な結合という慣行に改めさせることを追求しなければならない」し、「それだけでなく、年功賃金を構成する学歴別・年齢別初任給を職種・職務別初任給に変えること、また、定期昇給制度を完全廃止する運動を行う必要がある」。更に言えば、「これらの日本的制度の定着は日本の学校教育制度のあり方とも無関係ではな」く、「これらの制度改革を全体として展望せず、職務評価方式導入だけを展望してもそれは画餅に終わらざるをえない。

同一価値労働同一賃金論は、小越の立場に立てば、「女性の性別賃金格差の縮小または撤廃に重要な問題提起を行っている」が、小越自身は「外国の制度や思想の直輸入には反対」であり、「日本に必要なのは職務評価の導入ではなく、企業内の人事考課規制」「経済のグローバル化、「アメリカンスタンダード」の進展においても、労働市場構造の差異などがあり、日本的なもののすべてが否定されるわけではない」のである。

3-2-2 木下武男の立場 ― 実現できないが、実現できるようにすべきである

同一労働同一賃金を巡る議論を論評し、「最大の分岐は、同一労働同一賃金は日本の賃金制度のもとで実現できるのか否かにある。実現できるとするならば、その根拠と可能性が示されなければならない。実現できないとするならば、現状維持でよいのかが明言されなければならない」と問題提起し、日本では同一労働同一賃金は「実現できないが、実現できるようにすべきであるとの立場」から、「なぜ実現できないのかを、ジョブ型処遇の世界を紹介し、また同一労働同一賃金はそもそもどのような原理なのかを示し、「実現できるようにするには、どのような賃金制度が必要なのかを」検討しているのが木下武男である（43）。

木下の現状認識に従えば、「今日の日本では、正社員は年功賃金の賃金制度で、非正社員は雇用形態を基準にする（正規とは違うと言う意味―引用者）賃金制度で賃金が支払われている」。「二つの賃金制度は同じではな」く、「そこから両者の」間に「大きな賃金格差が生まれている」が、「それ以上に根本的なことは、この二つの賃金制度がともに「同一を測る物差しにはなり得ないこと」である。「同一労働同一賃金は」「『同じ仕事』には『同じ賃金』を支払うという原則である。日本の正社員は」「『仕事』ではない基準で賃金が支払われている。また日本の非正社員も」「雇用形態という属人的な要素で賃金は決められている」。

とすれば、「同一を測る賃金制度とはどのようなもの」かを考えなければならない。木下によれば、それは「仕事の価値」の大小によって賃金が決められる制度」である。『仕事の価値』とは多面的な要素で決められるが、簡単に例示すれば、それは「仕事の難しさ／やさしさ」である。この「仕事の価値」が同一ならば同一賃金が支払われる。これが

同一労働同一賃金の原則」である。「だがその原則が確立する前は、そのように支払われない歴史があった。その原因は、「賃金制度に「仕事の価値」以外の要素が入り込んでいる」こと、「あるいは「仕事の価値」の決定の仕方に何らかのバイアスがかかっている」ことにあった。「これを正すのが同一労働同一賃金の原則だった」のである。

日本に眼を転じると、しかしながら、「正社員の賃金制度も、非正社員の賃金制度も「仕事」を基準にしたものではない」。したがって、日本では「同一労働同一賃金の実現することはできない」。「同一労働同一賃金を実現できるのは」「賃金制度だけが『仕事』基準なのではな」く、「採用、昇進、解雇など処遇のすべてが『仕事』を土台にしている」「ジョブ型処遇の世界」「においてだ」けなのである。それであるならば、日本では「同一労働同一賃金などやめてしまえばよい」という話になるが、「そうではなく」、今日の日本に必要なことは「同一労働同一賃金を「実現できる土台をつくること」である。「年功賃金のもとで実現できないならば、実現できるようにすればよい。年功賃金から仕事を基準にした賃金制度に転換すれば土台はできる」のである。

同一労働同一賃金は、木下によれば、3つの段階（労働組合がきずいた同一労働同一賃金の原則 → 男女平等の原則 → 今日の雇用平等の同一価値労働同一賃金）を経て――これは、18～19 ページで紹介した遠藤の整理を補完することになるが――発展してきた。

競争規制のための同一労働同一賃金

エンゲルスは、木下の引用に従えば、「イギリスにおける労働者階級の状態」（1845 年）のなかで、労働組合は「1つの職業の賃金は、すべてどこでも同じ高さにたもつこと」をはかったと表現している。「職業」を基準にして賃金をどこでも「同じ高さ」にする。これが、木下によれば、「同一職業」＝「同一賃金」であり、同一労働同一賃金の原則とみなされるものである。

同一労働同一賃金は何のために必要なのか？ エンゲルスは、「労働者相互間の競争こそ、現在労働者がおかれている状態のなかでもっとも悪い面」であり、労働者の状態悪化は競争にある、と見なし、労働組合の機能はそれをくつがえすことであり、労働組合は「競争を廃止してしまおうとする労働者の最初の試みである」と述べている。

ここには、「労働者間競争の規制が労働組合の本質」である、との理解がある。「労働者相互の競争を規制するには、賃金を「同じ高さ」、つまり「同一賃金」にする → そして労働者はそれよりも安くは働かない → 雇い主に安い賃金では雇用させないようにする → そうすれば労働力商品の安売り競争による貧困は防ぐことができる → ある基準から抜け出すことで競争が起きるのだから、基準を守らせることで競争は規制できる → 労働組合は「同一賃金」の値段をつけた労働力商品を、団体交渉をつうじて経営者にまとめて売る。これが労働組合がきずいた同一労働同一賃金の原則である。

この当時の「同一賃金」は、労働組合が決めた職業ごとの一日当たりの賃金額であった。これはユニオン・レイトである。したがって、この同一労働同一賃金の原則は、「同一職

業」＝「同一賃金率」であった。木下は、これを、同一労働同一賃金の源流として位置づけている。

男女平等の同一労働同一賃金

同一労働同一賃金原則は ILO「国際労働憲章」(1919 年)で明記され、それが男女の同一労働同一賃金原則が出発点になり、各国に普及していったが、それ以前に、イギリスで、女性の労働分野への進出を背景に同一労働同一賃金をめざす運動と議論の高まりがあった。第1次世界大戦中、男性たちは戦場へと出かけて行き、彼らが働いていた職場では労働力が不足し、女性がこれまでおもに女性が働いていた繊維産業や家事サービスなどの分野だけではなく、男性が働いていた部門にも進出していった。こうして同じ職業に男性と女性とがともに働くという事態が生まれた。そのなかには技術を必要とする熟練労働の職業もあり、男性の熟練労働の職業分野に、未熟練労働者の女性が入り込んだことになる。これは、労働組合が「職業の一確利」としてその職域を守り、標準賃金率を維持してきたことにたいする侵害でもあった。ダイリューション（希釈化）である。政府は戦争遂行のためこのダイリューション政策を積極的にすすめた。労働組合は、熟練労働者の賃金が代替した女性労働者の賃金にまで下がるのを恐れ、男女の同一労働同一賃金を要求するに至った。政府も戦時軍需生産をすすめるために、労働組合に職域規制の破棄を求めるとともに労働組合の同一労働同一賃金の要求を認め、協約化した。但し、戦争の終結とともに男性は元の職場に戻り、女性たちはその職場から追われ、男性は外で働き女性は家で家事・育児をするという性別役割分業の家庭に女性は閉じ込められ、同一労働同一賃金の原則は掲げられたもののその威力が発揮されることはあまりなかったが、1919 年に「国際労働憲章」で同一価値労働同一賃金の原則が掲げられた背景にはこのような経緯があった。

木下は、高島道枝（「女子労働・女子賃金の経済理論－イギリスにおける同一労働同一賃金史（4）」『経済学論叢』35－3、1994 年）の研究に依拠して、1つの問題提起に注目している。それは 1918 年に男女間の賃金格差に関してイギリス政府によって設置された「女性労働問題委員会」の中で、委員会の多数派の報告に対してベアトリス（Beatrice Webb）から提示された少数派報告である。

当時はまだ家族賃金（男性が妻子を扶養することができる賃金）の水準には達していなかったが、雇い主が女性の賃金を男性よりも低くする口実として「家族扶養原則」が利用されていた。これに対して（実際にある男女賃金格差を是正するために）労働組合は同一職業＝同一賃金率の原則を確立した。しかしながら、その解釈が多数派報告と少数派報告で異なっていた。多数派報告は「質・量の点で同一の価値労働に対する同一賃金(Equal Pay for Equal Value in Quantity and Quality)」と定義した。この「同一価値労働」とは今日の同一価値労働同一賃金の「価値労働」ではなく、能率や生産高のことであり、「同一労働」の基準に能率や生産性の要素が含まれていた（「同一労働同一能率」＝「同一賃金」であり、能率や生産性の要素が入ることで、実質的には同じ職業でも男性の賃金が高くなり、

男女の賃金格差が生まれる)。

これに対して、ベアトリスは別の定義を対置した。それは「労働組合が主張する「同一職務同一賃率」または「職務賃率」(the rate for the job)原則を男女双方に対して採用を求める見解」であり、「労働者に不利な個人交渉ではなく団体交渉による、男女同一の職務賃金」を提言したのである。当時、同一職業＝同一賃金率の原則はあったが、実際は家族扶養の要素が入っていたために、男女別立ての賃金率になっていた。ベアトリスは、これを「単一賃率」にすることが同一労働同一賃金の原則であり、そしてそれは労働組合の団体交渉によって実現する、と主張したのである。

雇用平等の同一価値労働同一賃金

その後、男性に家族賃金が支払われ、女性は専業主婦となり、性別役割分業の家族が一般化する時代が続いたが、第2次大戦後、1960年代から70年代になって欧米で女性の労働分野への進出がめざましく進み、女性たちが男女の賃金格差に目をむけるようになった。そこには次のような現実があった。男女はそれぞれ異なった職務に就いている。(組立工やトラック運転手など男性が多く就いている男性職と、秘書やタイピスト、保育士など女性が支配的な女性職とに分かれる)「性別職務分離」である。この男性職には家族賃金が支払われ、女性職には支払われない。ここから大きな男女の賃金格差が生まれていた。

これを是正するにはどのようにすれば良いのか。お互いに異なる職務同士の「仕事の価値」が分かれば、その値によって賃金を修正すれば良いが、その価値をはかる物差しが必要になってくる。そのために、アメリカで職務給を設定するために開発された職務分析・職務評価の方法が活用されることになった。

ここで「物差し」が問題になった。「たとえば自動車工場の組立工と保育士との関係をみると、きつい肉体労働をしている組立工の方が、家事労働の延長と見なされがちな保育士よりも高く評価されがちだろう。しかし保育士の専門性に着目すれば価値評価の開きは是正される。保育労働のコミュニケーション・スキルや感情労働の面のスキルなどを入れて性に中立な評価基準に修正して、その同じ物差しで異なった職務を評価する」という考え方である。「これが同一価値労働同一賃金の価値評価の方法である」。それ故に、「同一価値労働同一賃金は『異種職務・同一価値』＝『同一賃金率』」である。

この同一価値労働同一賃金の原則が雇用形態の格差是正にも延伸されたのが非正規労働者の均等待遇原則である。たとえばヨーロッパ連合(EU)諸国では同一価値労働同一賃金の原則にもとづいて正社員と非正社員との均等待遇を促している。1997年にパートタイム労働指令、1999年に有期労働指令、2008年に派遣労働指令がそれぞれ成立し、加盟各国は国内法を整備することになった。その根底には、「雇用形態は個人の働き方の問題であり、ジョブとは関わりない」事柄であり、「1時間当たりのジョブ型賃金率を基準にして「同一賃金」にすべき」である、という平等原則がある。

かくして、「同一労働同一賃金の長い長い歴史のその到達点に、雇用形態の均等待遇原

則」がある。

同一労働同一賃金の内容と歴史を検討すると、木下によれば、「同一労働同一賃金」原則と年功賃金とは相矛盾する関係になっている」(44)ことがわかる。なぜならば、「年功賃金の根本的な原理」は、非属人的な「仕事」に基づくものではなく、属人的な要素に規定され」ているが、「欧米における横断的労働市場」のもとでは「賃金決定基準」である「職種や職務」が「同一労働同一賃金の「労働」そのものだからである」。そして欧米では、「個々の労働者の賃金が企業を超えた基準にもとづいて」「すなわち、同一労働同一賃金原則によって「企業外在的賃金決方式」で「強制され」て決定されているが、日本の「年功賃金」のもとでは「賃金を企業経営の『与件』とすることができず、つねに生産コストや利潤と連動する『従属変数』として存在」している。

このような現実を踏まえて木下が展望している方向は、「賃金の『要因分解』をおこなって、「賃金のどの部分が『職務内容』への対価で、どの部分が能力や成果等への対価か」を明らかにし、『職務内容』に相当する賃金」を基本給として設定し、それを「正社員と非正規雇用で同一に」する賃金制度改革である。そのとき、「同一労働同一賃金は『同一労働』＝「同一ジョブ型基本給』」として実現される。

3-2-3 遠藤公嗣の立場 ― 実現できないが、「同一価値労働同一賃金」という考え方を日本的に発展させるべきである

同一価値労働同一賃金は職務基準の賃金支払いのもとで成立するものであり、属人基準の雇用慣行を標準とする日本では同一価値労働同一賃金の実現は不可能であるが、「欧州諸国における「<職務>の違いを理由とする賃金格差」の是正のための「同一価値労働同一賃金」という考え方を、日本における「<雇用身分>の違いを理由とする賃金格差」の是正のために活用するように、すなわち日本的に、発展させよう」との立場に立っているのが遠藤公嗣である(45)。

ちなみに遠藤は、同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金の関係を次のように整理している。常識的に考えて、2つの職務が同じであるとしても、実際には、ちょっと違うのが多い → だから実際は、職務がちょっと違うと、同一労働同一賃金という主張は難しくなる → そのために、職務が違っても、その職務の「価値」を「職務評価」によって測定し、その価値が同一なら同一賃金を支払うべきだという考え方が出てくる → これが同一価値労働同一賃金である → 「価値」という言葉がキーワードになる → 同一労働同一賃金よりもカバーできる範囲がずっと広がる → 数学の集合関係でいえば、「同一労働同一賃金は、同一価値労働同一賃金の一部」ということになる。

何故に、「同一価値労働同一賃金」という考え方は日本においても有効なのか？ その

理由は遠藤の現状認識にある。「正規労働者の属人基準雇用(日本的雇用)は衰退しつつあり、もう維持できなくなっていて、そのため使用者は、自覚の有無にかかわらず、職務を基準とした雇用に移行しつつ」あり、「これは賃金制度にもあらわれている。正規ホワイトカラーに職務給まがいの役割給が普及していること、役割給の制度設計ために、職務評価(同一価値労働同一賃金をめざさないけれども)をコンサル企業に依頼して大企業が実施すること、正規の生産労働者に範囲レート職務給を推解するのが日本経団連の考え方であること、労働者の40%をしめる非正規労働者はもともと職務基準賃金であること」がそれであり、遠藤によれば、日本の「雇用慣行は全体として職務内容を基準とする方向に動いている」。

遠藤によれば、「同一労働同一賃金≡役割給」であり、日本ではすでに同一労働同一賃金が役割給として既に実現されている。このことは役割給がその実体としてはほぼ職務給であることを遠藤が繰り返し主張していることから明らかである。例えば、「役割給は『範囲レート職務給』ではないけれども、しかし、欧米諸国のホワイトカラー労働者にもっとも普及する『範囲レート職務給』に近いことは、まぎれもない」(46)、と。

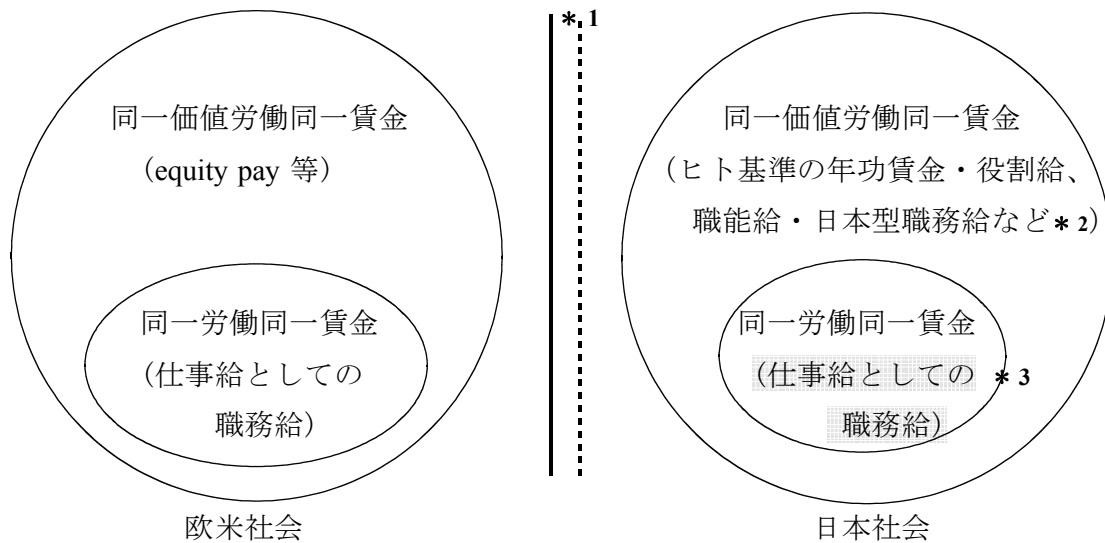
特に、「望みがある業界」として、労働組合があり正社員が多数派でなくなっている流通業界、労働組合がなく大企業ではない中小企業があげられている。

本稿では(提示した課題の枠組みに収まらなかったために)取り上げなかったが、同一労働同一賃金を格差是正の方途として実現すべきである、と積極的に主張している、いわば「推進派」も存在している(47)。

以上概観してきたように、水町、小越、木下、遠藤たちの同一労働同一賃金と同一価値労働同一賃金についての解釈はそれぞれ異なっているが、2つの原則の相互関係に関しては、「同一労働同一賃金は同一価値労働同一賃金に包含される、あるいは同一労働同一賃金原則が同一価値労働同一賃金原則へと伸展され適用されている)」という点で同じ立場に立っている。それを図解すると図表11のように表示される(ちなみに、兵藤はこれとは逆に、図表10で示したように、「同一価値労働同一賃金は同一労働同一賃金に包含される」という立場にある)。

同一(価値)労働同一賃金(アメリカ企業で生まれ欧米企業に広く普及している職務給)は日本においても実現されるのか? この問題を正面から解くことはかなり難しいが、そのタームが「日本型」という形容詞を冠されて使われていることに注目すると、重要な示唆が得られる。というのは、日経連提言で明示されているように、「日本型」同一労働同一賃金と表現される以上、そこには、日本経団連(や政府)が導入を勧めている「同一労

図表 11



* 1 : 小越によれば、欧米と日本の間には越えられぬ壁があるが、木下や遠藤にとっては「突破できる」(突破しなければならぬ) 壁である。

* 2 : これらの賃金は(論者によっては日本的にアレンジされた同一労働同一賃金として見なされるものであるともいわれ、論者のなかで見解が分かれるが) 条件次第では同一価値労働同一賃金として見なされるものになる、という可能性が展望されている。価値判断という主観的な要因が入り込むために、この部分に属人的要素が入る可能性がでてくる。例えば、役割給は運用次第で同一価値労働同一賃金となるし、日本の仕事給もここに該当する。

* 3 : 同一労働同一賃金原則が具体的に具現化された典型的な事例がアメリカの企業内賃率としての職務給である。網掛けで表示したのはそのような職務給が日本では実現できないことを示している

(出典) 筆者作成

「同一労働同一賃金」は「本来の」(欧米で広く見られる) 同一労働同一賃金とは異なる賃金形態である、との理解が明らかに存在していることになるからである。ここから幾つかの疑問が生まれてくる。日本の賃金形態と彼の国々のそれはそもそも(水と油のように) 異なっていることがわかっているにもかかわらず、何故に、わざわざ「日本型」という形容詞を付してまでして、外国の賃金形態を導入しようとするのであろうか、逆に言えば、「日本的と言われているもの」に何故にそれほどまでにこだわり、「日本型」という言い方のもとでいかなるものを残そうとしているのか――あるいはそれほどまでして「日本的と言われているもの」を残さざるを得ない事情とは一体何なのであろうか――、それはこれまで日本企業で採用されてきた賃金形態といかなる点で相違しているのであろうか、と。そしてこの疑問は、事態は日経連の想定通りに推移すると仮定した場合、日本では、企業内(個

別特定企業でのみ適用される) 同一労働同一賃金となるが、そのときに、いかなる性格の賃金が生まれるのか? ヒト基準の仕事給か? 仕事基準の職務給は可能か? 更には、そのような仕事給(職務給)が導入されるとしても、それを職務給と呼べるのか、という問題を生み出すことになる。

日本企業で職務給と呼称されている賃金制度は、たとえ職務分析・職務評価を実施して導入されているとしても、日本には産業別基準が存在しないために、「日本型」(という形容詞が付きまとう「特異な」)職務給であり、アメリカ企業のそれとは異なるものであり、この点で言えば、岸本英太郎がかつて述べていたように(48)、「日本型」職務給は同一労働同一賃金ではないことになる。

したがって、日本企業で導入されている賃金制度を指して職務給という名前を使うことは不適切である。

そもそも原理的に言えば(図表9で表示したように)、職務給は、欧米の歴史に学べば、個別企業を超えた仕事の格付けが先行して行われてきた状況の下で、企業内賃金として成立したものである。そのような経緯を無視して企業ごとにおこなわれる職務分析・職務評価を経て支払われる賃金はそもそも本来の意味での(欧米流の)職務給ではない、ということになる。日本で制度化されている職務給はどのような形態をとろうとも欧米とは異なるという意味で、日本独自の職務給なのであり、「日本型」職務給である。

日本社会に見られるほとんどのものが「輸入されている」ものであるが、それが日本の中で存在しているとすれば、それらには何らかの日本独自の解釈が加えられ、「受容されている」ことになる。それは「日本型」〇〇である。日本に輸入され制度化されているものはすべて「日本型」なのであり、それ故に、「本家」とどこが違うのか、ということが問われる。比較研究である。

日本企業で導入されている賃金制度を指して職務給という名前を使うことは、繰り返すが、不適切である。仕事給という名前で呼ぶことはできるとしても……(正確には、仕事(類)給であろう)。むしろ、役割給と呼んだ方がわかりやすいのではないのか、そしてこの疑問は、その役割給のもとで「同一労働同一賃金」原則を実現させる途を模索する方が「有益」ではないのだろうか? という次段階の疑問に繋がっていくことになる。

4 小 括

日本企業の賃金制度をアメリカ企業のそれと「比較軸」との関連で比較する場合、下記の視点が重要である。

- 1) 日本企業が疑似共同体としてつくりだされている、
- 2) 労働対価意識を欠いた風土で制度化されている、

3) 集団単位で仕事をしているヒトに支払われている。

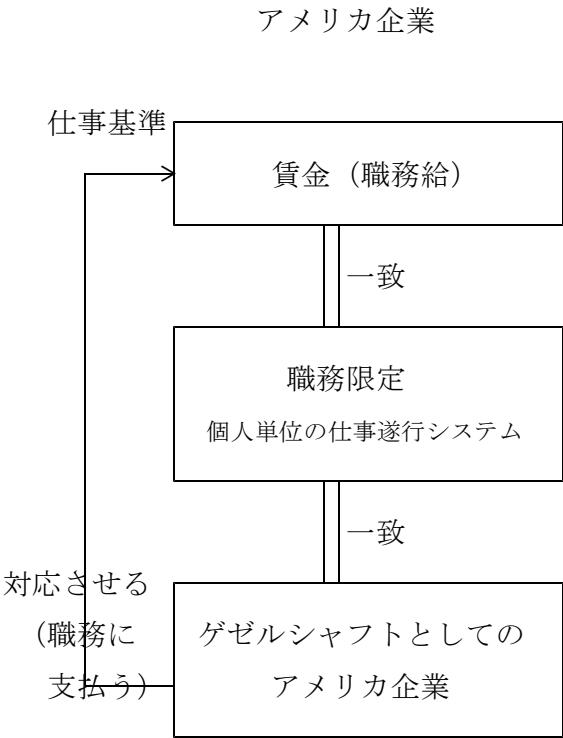
図表 12 と 13 はそのことを図解したものである。この図を分析枠組として用いて経団連の賃金政策の流れを読み解くと、下記のようになる。

共同態としての企業の基盤であった終身雇用制を崩した経営側は、特に、それを推進してきた経団連は、自己矛盾に陥っている。ヒト基準のベースである終身雇用を廃止したために、年功を中心としたヒト基準の処遇を続けていけないことを承知している。したがって、新しい処遇方法を見つけなければならない、開発・適用を模索している。

対応（解決）策はあるのであろうか？ あるとすれば、それをどこに見いだすべきか？問題は、今後の日本企業はヒト「以外」基準で対応せざるを得ないが、欧米で制度化されている仕事基準での処遇もできないこと、にある。

何故か？ その理由は、一方で、仕事基準処遇を支える枠組み（ゲゼルシャフトとしての企業、職務中心の仕事の進め方（職務の限定性）、労働対価意識）が存在していないために、アメリカで開発されたモデル（職務給）をそのまま適用できないからである。

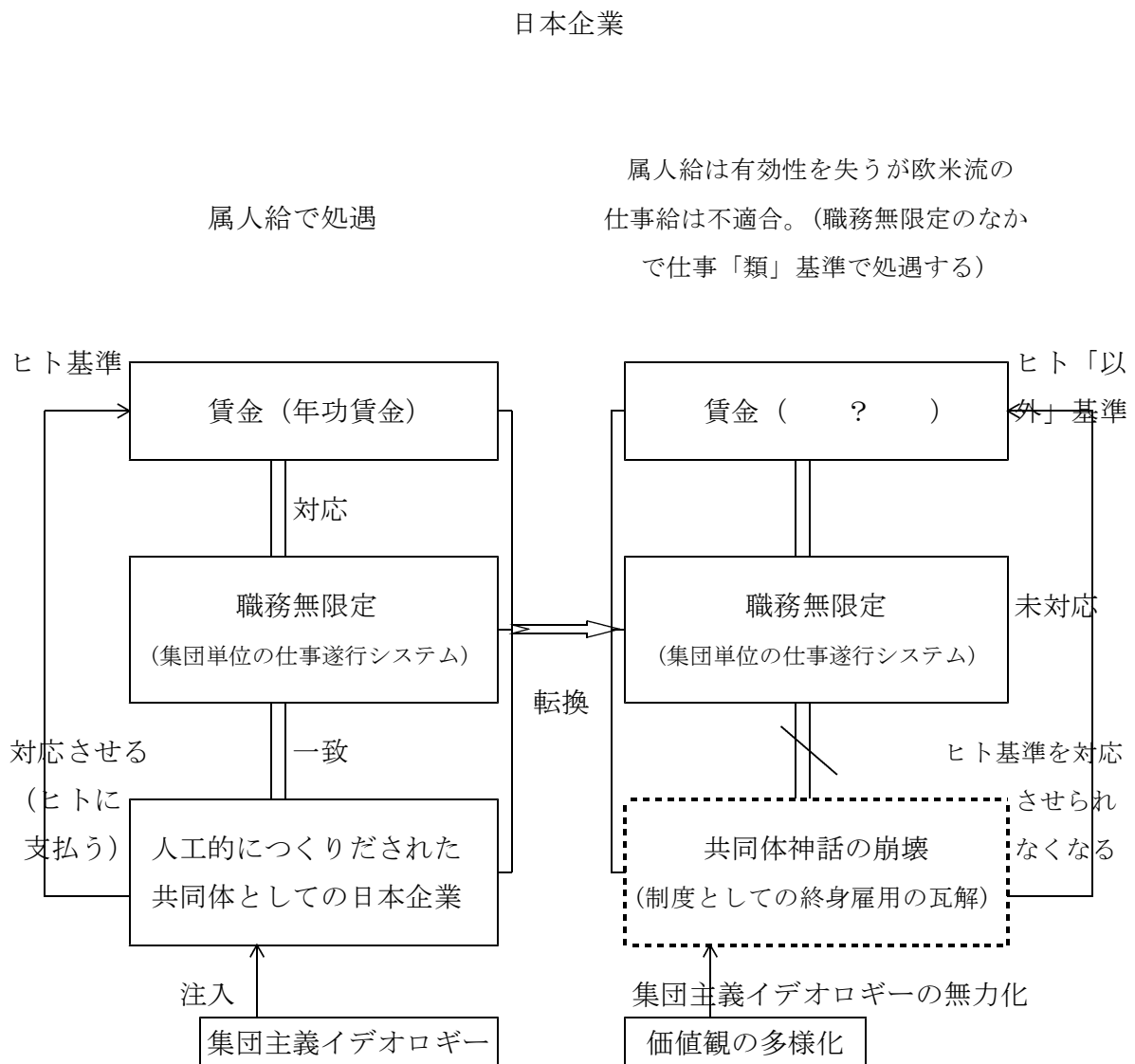
図表 12



（出典） 筆者作成

また他方で、これまでも新しい処遇方法を模索してきたが、先行モデルが存在しないこともあり、中途半端な対応になってきたという経緯がある。というのは、いまだに集団主義価値観が完全になくなったわけではなく、企業共同体幻想が残存し、ヒト基準での処遇（属人給での処遇）を望む従業員もいるからである。現実には、ヒト基準で処遇（属人給で処遇）している企業も数多く存在している。そのために、幾度となく（近年も）脱年功が叫ばれ、職務給（日本型職務給）、役割給、職能給の再構築が提唱されているが、欧米型以外に（仕事給に関する）先行モデルがなくスローガンに終わってしまう可能性を常に秘めている。

図表 13



(出典) 筆者作成

更に加えて、「共同態としての日本企業は幻想であった」と過去形としてかたづけられない実態も残っている。例えば、職務が無限定であり、仕事の進め方が集団単位で行われているために共同体幻想が再生産されている。

かくして、意識と現実の2つの側面で「仕事基準での処遇」実現が阻まれている。そのため、日本独自の「ヒト「以外」基準で対応しなければならないが、繰り返しになるが、先行モデルが存在しないという現実が続いている。

支払基準として「ヒト基準」を設定するのか、それとも「仕事基準」を選択すべきなのか？ この問題は、従業員の賃金額に「如何に合理的な格差を設定するか」という問題であり、「正当な格差」のあり方の問題である。これは日本社会で受け容れられる公正・公平観（感覚）はいかなるものか？という問題でもある。

二者択一で考えるのではなく、複合基準を（消極的な解決策としてではなく）積極的な基準（ヒト「以外」基準＝仕事類基準）として打ち出して行くべきか。極めて陳腐な結論になるが、本稿なりにまとめると、つぎのように文章化される。

市場経済を前提にするならば、労働力の商品化、労働対価＝賃金は、基本的な与件である。日本企業が共同体としてつくりだされたという事実は大きい。幻想であったとしてもそのことが現実として受け入れられてきたという事実は無視できない。いまでも「神話として」生き続けている。とすれば、このことを「ヒト「以外」基準」のなかに（仕事類基準として）組み入れなければならない。

3節の終わりにおいて提示した疑問に答えるためには日本の賃金制度の変遷（流れ）を段階的に整理することが必要である。その場合、上記の視点を「導きの糸」とすることになろう。とりあえず次稿では、時代を遡る形で日本企業で試みられた成果給の導入の動きそしてその顛末について論じる予定である。

注

- (1) 日本経団連事業サービス人事賃金センター『本気の「脱年功」人事賃金制度』日本経団連出版、2017年、11頁。
- (2) 同上書、14-16頁。
- (3) 同上書、16頁。
- (4) 例えば、竹内裕は2008年につぎのように整理している。

昭和 20 年代（1945 ～ 1954 年頃） 生活費、年功給の重視／生活防衛のための賃金決定（電産型賃金体系）
昭和 30 年代（1955 ～ 1964 年頃） 年功給のほかに一部能力給の導入開始／大手企業の一部は職務給を導入／

年功序列中心の賃金決定
昭和 40 年代（1965 ～ 1974 年頃） 年功給をベースに職能給のウェイトアップに努力／年功的能力主義による賃金決定
昭和 50 年代（1975 ～ 1984 年頃） 職能給の一層の重視／能力主義による賃金決定
昭和 60 年～平成 6 年頃（1985 ～ 1994 年頃） 年功給の圧縮・廃止と職能給の拡充／職能給を中心に一定割合で職務給を導入／能力・成果主義による賃金決定
1995 ～ 2004 年頃 職務給への関心の高まりと導入企業の増大／成果主義による賃金決定
2005 年頃～ 職能給の再評価と役割給への関心の増大／あるべき新賃金決定基準の模索

（出典）竹内裕『日本の賃金』ちくま新書、2008 年、19 頁から作成。

また、笹島芳雄は 2012 年につぎのように整理している。

賃金制度の時代区分

時 代 区 分		賃金制度	期 間	年 数
I	明治初期から大正時代にかけて	業績給の時代	1867～1925	58
	a 明治前期	技倆刺激的等級別能力給	1867～1894	27
	b 明治後期		1894～1911	17
	c 大正期	勤続給的生活賃金	1911～1925	14
II	昭和戦前時代	統制給の時代	1925～1945	20
III	昭和戦後直後から昭和 20 年代	生活給の完成	1945～1955	10
IV	高度成長期からバブル経済まで	職能給の発展	1955～1990	35
V	バブル経済後から現在まで	成果主義賃金への転換	1990～2011	21
VI	将来	仕事基準賃金の強まり	2011～	

（出典）笹島芳雄「日本の賃金制度：過去、現在そして未来」『経済研究』

第 145 号、2012 年、31 頁。

- (5) 日本経営者団体連盟『職務給の研究』日本経営者団体連盟弘報部、1955 年、2-4 頁。
- (6) 日本経営者団体連盟事務局『新段階の日本経済と賃金問題－安定賃金・職務給への要請』日本経営者団体連盟弘報部、1961 年、282-285 頁。
- (7) 板東慧『賃金問題の考え方』三一書房、1966 年、225 頁。
- (8) 板東慧『同上書』、225 頁。
- (9) 日本経営者団体連盟事務局『新段階の日本経済と賃金問題－安定賃金・職務給への要請』参照。
- (10) 幸田浩文「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）－」『経営論集』第63号、2004年。鹿嶋秀晃に拠れば、この時期、職務給は3つの段階（第1期（1946-48年）：職務給のわが国への紹介およびその研究期、第2期（1948-50年）：初期的な実施期、第3期（1951-1960年）：日本的修正期）を経て導入され後退していった（鹿嶋秀晃「職務給における客観性」『駒大経営研究』第41巻第3・4号、2010年、115ページ）。
- (11) 副田満輝『職務給研究』未来社、1969年、281頁。
- (12) 岸本英太郎「職務給と同一労働同一賃金－西宮輝明氏の見解を質す」『経済論叢』第86巻第6号、1960、25頁。
- (13) 連合総合生活開発研究所編『現代日本の賃金制度の現状と展望に関する調査研究報告書』2006年（http://www.rengo-soken.or.jp/report_db/file/1221635397_a.pdf アクセス2018/01/08）参照。
- (14) 例えば、つぎのような資料が手元にある。日本経営者団体連盟編著『新時代の「日本的経営」』1995年；日本経営者団体連盟『成果主義時代の賃金システムのあり方－多立型賃金体系に向けて－』2002年（<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/04/s0416-3b1a.html>）；日本経済団体連合会「今後の賃金制度における基本的な考え方－従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて－」2007年5月15日（<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/039.html>）；日本経済団体連合会『仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて』2008年5月20日（www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/029.html）。
- (15) 「成果主義時代の賃金システムのあり方－多立型賃金体系に向けて－」参照。
- (16) 「今後の賃金制度における基本的な考え方－従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて－」参照。
- (17) 日本経団連事業サービス人事賃金センター『役割・貢献度賃金－成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版、2010年、3頁。
- (18) 同上書、29頁。
- (19) 同上書、53頁。
- (20) 同上書、152-163頁。
- (21) 日本経済団体連合会『2011年版 版経営労働政策委員会報告』日本経団連出版、2011年、58-61頁。
- (22) 日本経団連「2011年版経営労働政策委員会報告」に対する連合見解と反論（<https://www.jtuc-rengo.or.jp/data/20110119kenkai.pdf> アクセス2017/11/25）
- (23) https://www.kantei.go.jp/jp/97_abe/statement2/20160122siseihousin.html アクセス2017/11/25/。
- (24) <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/dai6/siryoul.pdf> アクセス2017/11/01

- (25) <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/gijisidai.html> アクセス 2018/04/21)
- (26) 例えば、<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000190518.pdf> ; <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryou3.pdf> ; <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html> アクセス 2017/12/21 を参照。
- (27) 「本ガイドライン案は、「同一労働同一賃金」を実現することが目的ではなく、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との企業単位での不合理な待遇差を解消するための手段という位置づけのものである」、という読み方がある。金子安則「働き方改革と「同一労働同一賃金」－「同一労働同一賃金」の取り組みは日本的雇用慣行を変えうるか－」『経営センサー』2017 年 9 月 (http://www.tbr.co.jp/pdf/sensor/sen_195_04.pdf アクセス 2018/02/15 参照)。
- (28) <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html> アクセス 2018/01/15
- (29) http://www.keidanren.or.jp/journal/times/2016/0721_03.html アクセス 2018/01/15
- (30) 成嶋建人「「同一労働同一賃金」の実現に向けた動向－正規・非正規の格差是正に向けて－」(http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20161003027.pdf アクセス 2018/01/15
- (31) http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/053_honbun.pdf 8 頁。
- (32) http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/053_honbun.pdf 6 頁。
- (33) 『本気の「脱年功」人事賃金制度－職務給・役割給・職能給の再構築』23 頁。
- (34) 同上書、21 頁。
- (35) 同上書、24 頁。
- (36) <https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/data/20160616.pdf>
- (37) 要宏輝「「同一労働同一賃金」にどう立ち向かうか」『現代の理論』第 11 号、2017 (<http://gendainoriron.jp/vol.11/feature/f12.php>
- (38) 遠藤公嗣「同一価値労働同一賃金 (equal pay for work of equal value) の発展と現在」『東京大学駒場寮同窓会 会報』16 号、2018 <http://www.kisc.meiji.ac.jp/~endokosh/>
- (39) 兵頭淳史「「同一労働同一賃金」と同一価値労働同一賃金」(『図説 労働の論点』旬報社、2016 年所収) 154 頁；兵頭淳史「「同一労働同一賃金」と「同一価値労働同一賃金」－日本における理解の混迷－」(https://researchmap.jp/?action=cv_download_main&upload_id=119413 アクセス 2017/12/25)；兵頭淳史「藤本文庫(洋書・和書)の移管と利用可能性－賃金制度論史をめぐる課題を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』629 号、2016 年 (http://oisr-org.ws.hosei.ac.jp/images/oz/contents/692_03.pdf)
- (40) 稲上毅「同一労働同一賃金論に寄せて」『日本労働研究雑誌』2016 年 11 月号。
- (41) <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/dai5/siryou2.pdf> アクセス 2017/11/25; 水町勇一郎『「同一労働同一賃金」のすべて』有斐閣、2018 年参照。

- (42) 小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、2006年、7頁。
- (43) 木下には公開されている著作 (<http://e-kyodo.sakura.ne.jp/kinoshita/index.html>) が多くいずれも有益であるが、本稿では特に木下武男「同一労働同一賃金を実現するジョブ型世界」『POSSEE』(vol.31) 2016年を参照している。
- (44) 木下武男「日本的労使関係の現段階と年功賃金」(『日本社会の再編成と矛盾』大月書店、1997年所収) 参照。
- (45) 遠藤には公開されている著作 (<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~endokosh/l>) が多くいずれも有益であるが、本稿では特に遠藤公嗣『社会経済からみた「同一(価値)労働同一賃金」と法律家の言説』『季刊・労働者の権利』315号(2016年7月) 32-41頁；遠藤公嗣「「同一(価値)労働同一賃金」を解説する」(地域生活研究所『まちと暮らし研究』24号(2016年)；遠藤公嗣「ILO100号条約の審議過程と賃金形態」『季刊労働法』256号(2017年)；遠藤公嗣『これからの賃金』旬報社、2014年を参照している。
- (46) 遠藤公嗣『これからの賃金』49頁。
- (47) 例えば、ジェンダー差別撤廃の視点から論じているのが森ます美『日本の性差別賃金』有斐閣、2005年であり、新古典派経済学(新自由主義)に拠って格差是正の視点から論じられているが八代尚弘『「健全な市場社会」への戦略』東洋経済新報社、2007であり、それぞれが固有の論理に従って、同一(価値)労働同一賃金を目指している。
- (48) 岸本英太郎『同一労働同一賃金ーその理論と政策序説』ミネルヴァ書房、1962年参照。

奈良経営学雑誌 *Nara Management Journal*

第8巻／ Vol. 8

2018年07月30日発行)

発行所

奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

事務局

Ozecho 720-23, Ikomasi Nara, Japan 630-0223

代表者

Jun'ichi Miyasaka

問い合わせ (contact)

juka (@ mark)js3.so-net.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

Nara Management Journal

Vol.8, July 2018

Article

For or against for equal pay for equal work

..... Jun'ichi Miyasaka

Nara Group of Management Study