

「仕事に見合った賃金って？」

～職務分析・職務評価・同一価値労働同一賃金～

2011年8月6日

明治大学教授 遠藤 公嗣



こんにちは、遠藤と申します。よろしくお願いします。私は明治大学の経営学部というところで教えています。しかし科目は労使関係、労働組合はいかに頑張って活躍すると、労働者の権利が守れるのかということを、経営学部で教えるという大変ユニークなポジションにいます。これを話し出すと面白い話が多々あるんですが、本題に入ります。

1) 低賃金で生計を立てる労働者の増加

■正規の男性と、正規の女性・非正規の男女の賃金格差

レジュメに沿ってお話をさせていただきたいと思います。1番で申したいことは、現状の認識についてです。現状の認識で強調したいことは、低賃金でしかも生計を立てなければならない労働者が増加しているということです。図表1と2を見ていただきたいんですが、上が女性、下が男性です。横軸が年収ですね。縦軸が労働者の数です。見ていただくと、正規と非正規のグラフを比べていただければ、賃金水準が全然違うということが明らかです。さらに男女に分けてこのグラフを書いておりますが、女性の場合は、正規と非正規が結構似ている、近づいているということがわかります。男性の場合は正規がずっと右側に寄ってしまっていて、非正規との間がずいぶん開いているのがわかります。ということは、日本で賃金格差というのは、正規と非正規の格差と言ってもいいんですが、それと同時に、正規の男性と女性の格差、あるいは一方に正規の男性があって、他方に、非正規の男女、そして正規の女性との間に、賃金格差があるというふうにいってもいいかもしれません。ちなみにこのグラフの横軸は、500万円以上は等間隔になっていませんので、これをずーっと等間隔に伸ばすと、男性の方はずーっと伸びるということが推測できるかと思います。女性の方はほとんど伸びません。ですので、この見かけでもかなりの差があることがわかるんですが、実質的にはもっと大きな差です。

■自分の収入で生活を賄う労働者の増加

それから図表の2を見ていただきたいんですが、これは「生活を賄う主な収入源はどこから得ているのか」ということを調査した大変ユニークな調査結果です。自分自身の収入が主な収入源だというのは、男性正社員の場合は97.4%、これはわかると思うんですが、ところが、正社員以外の労働者いわゆる非正社員の中でも、女性でも26.7%います。さらに、下の方の内訳をみるとですね、パートタイムの労働者でも、これは多数が女性の筈ですが、

28.6%の人が自分自身の収入で生活を賄うというふうに答えています。すなわち非正社員の中で、賃金水準は低いけれども、その収入で自分の生活を賄わなければいけない人が、もう無視できない数がある。しかもこの人達の中には、調査をされていませんけど、自分自身の生計だけではなく、子供を含んだ生計を立てなければならない人もこの中に含まれています。いわゆるシングルマザーでパートタイムで働いている人というのは、その代表格になるかと思います。そういう人も含まれています。

こういうふうに非正規で働きながら、賃金水準は非常に低いにもかかわらず生計を立てなければならない労働者が増加しているというのが現状の大きな問題点だろうと思います。というのは、非正規で働きながら生計を立てる労働者というのは、これまでの日本の体制では存在しないことになっていたからです。存在しなくてもいい仕組み、価値判断は別にしますが、そういう仕組みがあった。それが崩れているということを一番端的に表しているかと思います。

■「1960年代型日本システム」（日本的雇用慣行+男性稼ぎ主型家族）の崩壊へ

これまでにあった仕組みというのは、そしてバブル期以降に崩壊したと私が考えている仕組みというのは、一方には雇用の場に日本的雇用慣行があり、労働者が出てくる側の家族としては男性稼ぎ主型の家族がある、この組み合わせのシステムだったというふうに思っています。日本的雇用慣行で働くのは男性の正規の労働者、これが出てくるのは家族の中で男性が稼ぎ主であるという家族です。これだけで話が終わってはまずいんで、日本的雇用慣行というのは雇用をできる限り守るという価値感が労使にありました。しかし市場経済のもとで、ある労働者グループを社会でなるべく雇用を守るというのは、実は言うほどに簡単ではありません。経営的には浮き沈みが必ずあるんです。全体としての景気の変動というのがあります。そうすると、ある社会の労働者グループだけ雇用をなるべく守るという、それへの調整、対応ができません。対応する労働者が必ず必要です。そういう雇用をなるべく守る労働者がいる対極として、雇用を調整できる労働者が必ず必要です。男性稼ぎ主型家族から労働者が出てくると言った場合、正規の労働者だけでなく、非正規の労働者もこの家族の中から出てこなければなりません。

どこから出てくるかという、一つは主婦パートです。もう一つは、学生アルバイトです。この2つのグループがバブル期までの日本の非正規労働者の圧倒的多数です。この2つのグループをよく考えると、自分で生計を立てていません。何らかの事由で生計の補助、学生だったら小遣いを稼ぎたい、自分で生計は立てていない人達です。自分で生計を立てていない人たちが雇用調整の役割を担う、生計を担っているのは男性の正規労働者です。日本的雇用慣行に必要な、雇用をなるべく安定して頑張ってもらう労働者と、雇用調整の対象となる労働者、どちらも男性稼ぎ主型家族から供給されているのです。価値判断を別にすれば、それなりに良く出来た仕組みです。価値判断を別にすれば、というのはどういうことかという、端的にいうと、この仕組みは女性は働くなと言っているのと同

じことです。ある年齢になったら主婦にならないといけない仕組みです。女性が働き続け
ては、この仕組みは成り立ちません。働き続けるんだったらパートタイマーとして働くとい
うことを言っているのです。価値判断としては、特に女性の立場からすると、こんなのはおか
しいんじゃないかというのが当然出てくるはずなんです。しかし、仕組みとしてはそれなりに
回る仕組みであったというふうに思います。それを私は 1960 年代型日本システムというふう
に呼んでいます。

これはかなりユニークで特殊な、他の国では見られない仕組みです。この話をやっていると
1 時間はすぐにたってしまいます。多少宣伝も兼ねて、この話を表 2 の下のところに書いてお
きました論文に書きました。8 月 25 日に出るんだそうです。ぜひ買って読んでいただければ
と思います。この仕組みはですね、低賃金で雇用調整の役割を担う労働者というのは、生計は
担っていないというのが大前提です。ところが最初にお話したように、それはもう前提が崩
れちゃっているんです。ということはですね、1960 年代型日本システムというのは、もう崩
壊に向かっているというか、崩壊したというか、そういう状況になっています。いまだに
特に労働運動の界限では、日本的雇用慣行、正規労働者の雇用を守るとは重要だというよ
うな議論がありますが、今私が述べたようなことをどう考えるかというのは、労働運動や
っている方にはぜひ考えていただきたいというふうに思っています。

2) 低賃金を是正するためのハウツウ

■最低賃金の引き上げ

2 番目に話を移ります。こういう非正規労働者の低賃金、これを是正するためにはどう
したらいいのか、いろいろな取るべき手段というのはあると思います。こちらでは最低生
計費を研究されて、それで最低賃金額というのは、どういうふうに考えたらいいいのかとい
う研究をされている事を伺いました。最低賃金の引き上げというのは、重要な手法の一つ
です。この数年、ある意味では社会的なコンセンサスになって、日本の最低賃金の水準は
低すぎるということで、引き上げというのが続けられています。皆さんも感じられている
と思いますが、つい 4,5 年前までは 1 円引き上げるのに労使が大攻防をやったというのが、
3 年くらい前から、東京都だと 19 円だとか、そういう額が 1 年で上がるようになりました。
今昔の感にたえないという気が、私としてはしております。これを引き上げるということ
は、他の国の最低賃金の水準からすると、日本の場合、低すぎるという側面がありますの
で、大変役に立つと思います。ですが、最低賃金の引き上げだけで低賃金労働者の問題を
解決するというふうにも考えられません。この話を私はよくするんですが、例えば、1000
円とかに最低賃金が上がったとします。年間 2000 時間働いたとします。2000 時間働くと、
かなりくたくたになるんですが、2000 時間働いて最低賃金 1000 円だと、年収 200 万円で
す。今の最低賃金の 700 円いくらよりは良いかもしれません。でも、200 万円というのは
決して高い賃金水準とは言えません。それは現行で見ても、先ほどの図表 1 のグラフで見
ても、年収 200 万円というのは、そんなに大したことはない。依然としてそれだけで解決

するわけではありません。

最低賃金はその水準にしたとしても、それから上の人達でも低賃金労働者はかなりいるはずです。そういう人達の賃金水準は、どう決めたらいいのかということを考えなければいけません。正社員だったら、一応年功賃金風のことを考えて、年齢で決めていって、年齢が上がるごとに、賃金は多くなります。しかし、非正社員だったら基本的に時給で賃金水準はずっと低いままです。正規と正規で賃金の決め方が違うというのが現状です。私の提案は、現在の正規と非正規の賃金の決め方について、もう少し考えなおす必要があるということです。

2-1) 非正規労働者のよくある不満「仕事内容のわりに賃金が低い」

■不満を要求に言い換えると

非正規労働者に仕事上の不満を尋ねるという調査は、いくつかあります。その仕事上の不満を尋ねると、非常によく出て来る回答というのがあります。それは仕事内容の割に賃金が低いという不満です。その例として、レジュメに言及しておきましたが、『平成 19 年版介護労働の現状』、これは厚生労働省経由でたっぷりお金が出て、とても一介の大学の教師にはできないような大規模な介護労働者の調査をやった結果です。そこでも、仕事内容の割に賃金が低いという仕事上の不満が、非正規労働者の 40.3%の人がこれを回答しています。常勤の非正規労働者にすると、さらにそれが上がります。これが非正規労働者のよく出てくる仕事上の不満です。これは皆さん現場で働いたり、活動されていると、感じる所ではないかと思います。この不満を、要求の形にするとどうなるのかというと、仕事に見合った賃金を支払ってほしいという要求になります。今日の私の話のタイトルが、「仕事に見合った賃金って？」です。実はこれは非正規労働者の最も素朴な不満、あるいは不満を要求の形に言い直したものだと思いたいです。この仕事というのは専門用語で言えば、職務と言い換えることができます。ただし後で、この職務というのを日本の正規労働者でいう場合の難しさ、これをどう克服するかということを最後にお話したいと思っています。ここでは職務と言い換えることができるということをご理解いただきたいと思います。そうすると、職務に従って賃金を払ってほしいという要求になります。これはどういう支払い方の賃金を非正規労働者は要求しているかというと、職務基準賃金、これは私の言葉なんですが、というのを要求していると理解することができます。

■属性基準賃金

じゃあ、職務基準賃金というのは、どういうことなのか。これを考えるには、図表 3 を見ていただきたいと思います。図表 3 は、今の日本の賃金を考える上で必要な、世界の賃金のあり方の分類表と理解してほしいと思います。破線の下と上に分かれています、下が日本の正規労働者の賃金です。これを私は属性基準賃金と呼んでいます。これは賃金を支払う基準が、その労働者の属性、年齢あるいは勤続年数あるいはさらに職務遂行能力と

というような、人間の備えているいくつかの指標、人間の持っている特徴を基準にして、賃金を支払うというものです。これが破線の下です。日本ではこれが賃金として当たり前と理解されていますが、世界中を見渡すと、これはかなりの少数派です。他の国にないとは言いませんけれど、他の国では非常な少数派です。他の国というのはヨーロッパ、アメリカもそうですが、中国やアジアの国も含めてです。日本でかなり普通に考えられているけれども、年齢だとか勤続年数だとかということを基準に支払う賃金は少数派なのだ、この少数派ということをまず頭に置いていただければと思います。

■職務基準賃金

では世界の多数派の賃金というのはどこなのかというと、破線の上になります。破線の上というのは一言で言えば職務基準です。労働者のやっている仕事、これを基準にして賃金を支払うというものです。やっている仕事を基準にするというのは、大きく分けると二通りあります。仕事をやるためには、必ずある時間の経過があります。その時間の経過の間になんらかの労働力の発揮があります。そこで、時間の単位で何らかの金額を決めて、その仕事をやる場合に、その仕事をやっている人に、その時間分を払うという形式があります。これを職務価値給と私が呼んでいます。これは、その仕事にまず値段をつけ、つぎに、値段のついた仕事に誰かを雇ってすえつけるという発想の賃金です。もう一つ、職務成果給と私が呼んでいる形式があります。仕事をやれば必ず何らかの結果が出ます。結果「0」も含めて、何らかの結果が出ます。この結果で表現されたものを指標に賃金を払うというのが職務成果給です。職務価値給または職務成果給と、大きく2つに分けられます。仕事の割に賃金が低すぎる、仕事に見合った賃金を払ってほしいという言葉は、この破線の上側、職務価値給の方を意味しています。この職務価値給ですが、じゃあ価値はどのようにして決定するのかというので、いくつかの分類がさらにできますが、現在のもっとも標準の職務の価値の決め方というのが、職務分析、職務評価を行って職務の価値を決めるという手法です。さらに職務分析・職務評価を行って価値を決めるというところに、同一価値労働同一賃金という考え方に基づく職務分析・職務評価を行うというのが加わってきているというのが現状ということになります。職務分析・職務評価を行って職務の価値を決めるという賃金のことを職務給と呼びます。

■単一レート職務給と範囲レート職務給

ここでちょっとコメントをしておきたいんですが、1950年代、60年代に日本で職務給を導入しようという動きがありまして、そのころ大変間違った認識が流布しています。職務給というと職務に貼り付けられる賃金の一つである、だからなかなか自由が利かないのであるという議論がありました。職務に貼り付けられる賃金の一つだというのは、単一レート、シングルレートの訳なんですけど、単一レート職務給といいます。1950年代、60年代の職務給の議論の時に、導入しようとする側も、反対していた労働組合の側も、

どっちも職務給とは単一レートだというふうに思い込んで議論しているんですが、これは間違いです。その当時もそうですし、現在でもそうなんですが、職務給の多数はレートに幅があるものです。真ん中から上下に 20%に、それが普通のやり方なんですけど、範囲レート職務給です。なぜ、こういう誤解が広まったのか大変興味のあるところですが、正直言ってわかりません。さらにちょっと脱線して付け加えますと、昔の日経連は当時も現在も非常に正しく紹介しています。当時出版された日経連の職務給導入の本を見るとですね、アメリカに行って調査をしてみると、職務給は範囲レート職務給ばかりだという解説をちゃんとしています。現在でも明治学院大学にいらっしゃる笹島芳雄さんという方が、日本経団連から『最新アメリカの賃金・評価制度』『アメリカの賃金・評価システム』という本を出されていますが、この本の中では職務給は範囲レート職務給しか紹介していません。単一レートはそもそも紹介していない、これは正しいんです。アメリカの人事管理の教科書を見ると、職務給の解説が書いてあることがあるんですけど、範囲レートしか書いてありません。あたりまえです。アメリカの社会だと職務給というと範囲レートの方が普通だからです。シングルレートというのは、ないわけではないですが、特殊です。なので、笹島さんが説明する時には、一般的な範囲レートだけを説明しています。ですので、1960年代に、職務給は単一レートだとしていたというのが、私に言わせると、かなり不思議な思い込みです。紹介者は日経連ですが、日経連は正しく紹介しています。どうして、導入する側は「単一レートだ、単一レートだ」とばかり言うようになったのか、分かりません。反対する側も単一レートなので人事配置の融通がきかなくなる、配置転換されたら賃金水準が下がると言って反対したんです。あえて私に言わせて頂くと、虚構の世界で、両方とも戦っていました。

■職務給と労使交渉

現在では、この職務給は、欧米の社会、最近では中国・インドも言わなきゃいけないんですけど、ごく普通の賃金です。そして欧米の社会では、職務給、職務分析・職務評価をやる賃金ということと、労働組合が団体交渉で労働協約を結び、そこで賃金を決めるということは、重複しています。別の言い方をすると、労働組合はもちろん賃金交渉をしますが、その賃金交渉というのは、今日の議論に合わせて言いますと、職務価値の1点について、いくらを貼り付けるのか、これについて例えば1セント引き上げるとか、という交渉をしているわけです。

それと同時に労使間で、職務分析・職務評価、これをどういう手法でやるのかについても、労使で合意してやっているとことです。図表の4を見ていただくと、これはイギリスの地方公務員の例です。イギリスの地方公務員の労働組合には、ユニゾンという有名な組合があります。イギリスの地方公共団体、地方自治体の連合体とユニゾンとで団体交渉を持ち、賃金を決めています。団体交渉は昔からですが、1998年に、同じ労使間で協定を結び、どのように職務分析・職務評価をやるのかということ合意して、98年以降、実施

しています。現代では、労使間が労働協約を交渉をやって賃金を決めるということと、労使間で職務分析・職務評価の手法について合意して行うということは、重複しています。

イギリスの例としてはそういうことですが、ドイツでもそうですし、アメリカの労働組合もそうです。これも 1950 年代、日本で職務給の導入の話があった時とは、事情がまったく変わっていることをご了解いただきたいと思います。50 年代くらいだと、アメリカの労働組合は職務給に反対していました。それが日本に伝わって、アメリカの労働組合だって反対しているという議論になっていました。その当時は、その通りです。その時のアメリカの労働組合が考えていたのは、職務分析・職務評価を入れると、賃金の決め方で労使交渉で決めるという部分が弱くなるということで反対していました。しかし、その後、その考え方を変えました。考え方を変えた最大の理由は、職務分析・職務評価というのは、アメリカにも男女間の賃金格差というものはあるんでして、これを是正するのに大変有益な賃金の決め方だという主張が、60 年代以降、アメリカでは大変強まったからです。そして、労働組合がそれを受け入れたということです。アメリカの労働組合のウェブサイトを見ると、必ずといっていいくらい書かれるスローガンがあります。「私たちの労働組合は、男女間、人種間、出身国間、年齢云々ということを理由にする、あらゆる差別に反対する労働組合です」、というスローガンです。これを掲げるというのが、労働組合の普通のウェブサイトのやり方です。職務分析・職務評価というのは、そういういろいろな差別から自由に賃金を決めるということについて、大変有益だということが浸透した結果、アメリカの労働組合の考え方が変わっているわけです。別に労使交渉というのを止めた訳ではありません。労使交渉で賃金額は決めます。同時に、職務分析・職務評価の決定にも組合に関わります。これは、今日はもう細かい話はできませんが、職務分析・職務評価の細かい所を決めるのには、労使が合意しないとうまくいかないという側面が多々あるんです。だから加わっているということです。

2-2 職務評価と「同一価値労働同一賃金」原則

■職務分析・・・当該職務を課業に分解する

レジュメに戻りたいと思いますが、職務評価と同一価値労働同一賃金原則について、ざあっとこの流れというのを確認しておきます。職務分析というのはどういうことかという、その職務を課業に分解する（職務とか課業とか言うのは専門語です）というのが職務分析です。これを逆に言うと、課業の集合体が職務ということになります。アメリカの人事管理の教科書を開くと、日本と大違いのことが一つあるんですが、アメリカの人事管理の教科書の最初の方に、必ず書かれるのが、職務設計という章です。日本では絶対ありません。職務設計というのはどういうことかということ、たくさんある課業を集めて、どのように職務というものを作るのが人事管理にとって有益かという議論です。これで 1 章あります。欧米の組織では、これが非常に重要です。逆に、その職務を課業に分解して、どういう職務なのかということを考えるのが職務分析です。

■職務明細書・・・当該職務の課業を列記

職務分析をやると、結果として職務明細書というものを作ることが出来ます。その職務で求められている課業が列記されます。簡単な例で言うと、受付というのがありますね。客が来たら応対する、電話がかかってきたら誰かに取りつぐ、郵便物の配達があれば、その郵便物を各課に仕分けするというような、これが課業です。これを集めると受付の職務というのが出来るわけです。職務明細書というのは、そういう複数ある課業が列記されます。さらに、この職務に付くのに必要な学歴とか、資格とか、経験というのが書かれている。そして、さらに言えば、この職務に付いた場合の賃金が、範囲レートですから幅で書かれているということになります。

アメリカの企業では、いまこの職務分析・職務明細書というのは、必ずあります。昔もかなりあったんですが、今は必ずあります。というのは、アメリカの人事査定を争う裁判はたくさんありまして、その裁判で判例法というのが出来上がっています。職務分析をやっていないと、労働者側が勝ちです。これは判例法です。なぜそういうことになるかというと、こういうことになります。職務分析をやっているということは、その職務に求められている課業が明確になっているということです。これが、その職務に求められている課業です。アメリカの人事査定というのは、この求められている課業がどれくらいできたのかを評価するのが、人事査定です。この職務分析あるいはその結果としての職務明細書として、評価基準があるということです。もちろん、これこれのことが求められているということが書かれてあるからといって、人事査定をする時の主観性が無くなる訳ではありません。残っています。でも日本のように、協調性だとか、積極性だとか、雲を掴むような基準で評価するのよりは、はるかにましです。はるかにましだから、これがあるかないかというのが、人事査定をめぐる裁判で、労働者側が勝つか負けるかの一つの基準になるということです。

ちなみに今、アメリカにも人事査定の結果を争う裁判がたくさんあると言ったことと、範囲レート職務給が多数であるということは重複しているということをご注意ください。シングルレートだったら、人事査定は初めからありえません。やってもしょうがない、賃金に反映しようがないのです。範囲レートだから、範囲の中のどこを、具体的にはどれだけ昇給させるかというのに、アメリカの人事査定は使われているということです。当然という言い方がいいかどうか分かりませんが、「自分はB評価だったけれど、自分自身としてはAだと思う」という人は多数いますので、これは当然、労使間の紛争の種になり、裁判に訴える人もたくさんいるということです。日本より裁判を起こすのは、はるかに簡単です。ので、こういう人は多いということです。

■職務評価・・・当該職務を4つのファクターで点数評価する

では、職務分析・職務明細書があったとします。今度は、職務評価という説明に入りま

す。その職務について主として 4 つのファクターで点数評価をし、その総合点が職務評価点になるという手法です。これの他に手法があるんですが、同一価値労働同一賃金原則でやろうと思うと、事実上この点数のやり方でしかできないと思います。この点数のやり方を開発したのは、ヘイというアメリカのコンサルタント会社でして、これは世界中に顧客を持ち、日本にも巨大な顧客があり、ぼろ儲けしていますね。

そんなことは、どうでもいいんですが、図表 4 を見てください。これが先ほど言いましたイギリスの地方公務員の例です。4 大ファクターというのが、まとめられています。ファクターそれぞれには、その職務が要求するものが書かれています。さらに、どれくらいのレベル要求されるのかというのが、1 から 8 の段階で分けられています。1 から 8 の基準をどう考えるのかは、この表には載っていませんが、別に厚い冊子があります。それぞれには点数が書かれています。職務評価をするというのは、その職務を見て、例えば 1 番の知識ですと、どれくらいの知識が必要なのか、事実上これは学歴ですので、どれくらいの学歴が必要なのかというのを判断して、そのレベルを例えば 3 だったら、3 である、その場合は 60 点の得点だというふうなことが分かります。1,2,3,4 とずっとやっていくと、全部点数が付きます。それを総計すると、これが職務評価であるということになります。

この職務評価を同一価値労働同一賃金原則でやるというのはどういうことかということ、どういうファクターを選定するのか、それぞれのファクターにどれくらいの点数を配分するのか、評価レベルのそれぞれにどれくらいの点数を貼り付けるのかということに、いろいろなバイアスが入りやすいので、そういうバイアスを入らないようにして職務評価をやろうということです。これが同一価値労働同一賃金の原則による職務評価と現在では理解した方が良いでしょう。ということは、ジェンダーによる偏見が入った点数ではなく、人種、出身国、年齢…と、こういうもののバイアスがまったく入らないようなファクターであり、評価レベルにしようということです。点数による職務評価というのはヘイという会社が開発したんですが、もう 40 年位前くらいに、ヘイの職務評価は、例えば男女間、あるいは人種についてバイアスがかかるような点数配分だという批判がありました。ヘイは批判をかなり受け入れて、是正してきています。是正しないとアメリカでヘイはビジネスができないということなんです。

イギリスでは、非常に有名な賃金コンサルタントでアームストロングという人がいるんですが、分厚くて 10 版くらい出ている有名な職務分析・職務評価の賃金の教科書的なコンサルタント本を出しています。これは表紙にも書かれているんですが、ヘイが協力してやっています。すなわち、その本の中の職務分析・職務評価は、ヘイが指導してやっています。さらに言いますと、このイギリスの地方公務員の制度設計には、おそらくヘイが関わっています。おそらくというのは、どこかにその証拠がないかと、ずっと見ているんですが、どこにも証拠がないんです。では、なぜそう言えるかというと、アームストロングという人は、一応、労使中立的な立場といいながら、経営者寄りで、コンサルタント本を書いています。ハウツー本も書いています。そのアームストロングと一緒にやっている女性

の賃金コンサルタントがいて、ヘイスティングという人です。ヘイスティングは、労働組合側でやっています。労働組合側で賃金コンサルタントをやるという人が、イギリスには何人かいます。ヘイスティングがイギリスのユニゾンの協定で、ユニゾンのブレーンをやっています。ですので、ヘイの影響下にあると言ってもいいかもしれません。ともあれ、職務評価の結果、点数が出ますね。この点数に1点あたりいくらの賃金を貼り付けるのかについては、労働組合があれば労使交渉で貼り付ける金額を決めるということになります。1点について、1ペンス上げるか上げないかというのが労使交渉のテーマになるということになります。

3) 日本的雇用慣行で実施するための工夫

3-1 克服すべき困難な問題：正規労働者に安定した職務の概念がないこと

同一価値労働同一賃金にもとづく職務評価を日本でもやるべきだというのが、私の意見でして、これを日本でやる場合には、必ず指摘される困難な問題というのがあります。というのは日本の正規労働者には、職務の概念がないということです。職務の概念がないのに、職務分析・職務評価をやれということになるじゃないか、そんなことは不可能だというのが反論です。これは非常に大きな問題です。職務の概念がないというのは、どういうことかということ、ある課を想定して正規の人が入ってきますね、そうすると課長は、その正規の人物を見て、どれくらいのことができそうかによって、与える仕事の範囲が大きくなったり小さくなったりします。翌年また新人が来ると、その新人に与える仕事がありますから、その余波を受けて1年前にきた労働者のやる仕事は変わります。やるべき仕事というのが、しょっちゅう正社員は変わる、その課全体としてやる仕事は、ほぼ決まっているんですが、その課の中で、誰がどういう分担をするのかについては、正社員はしょっちゅう変わるものである、これが非常に難しい、ようするに職務の概念がないんです。職務の概念がないのに職務分析をするというのは無理じゃないかという反論があります。これは有力な反論です。これが克服できないと、日本でできません。

もっとも、そういうふうに言えるのは、一般の正規労働者だけです。管理職、だいたい課長さんくらいから上と考えていいんですが、管理職はそのポストに1人しかいないんで、その人の職務というのは安定的だと考えられます。日本でヘイの会社が職務分析をたくさん請け負ってやっているんで、實際上それが行われているのは、管理職だけということになっています。課長から上というのは、実は職務があるといってよいと思います。もう一つ、非正規労働者、これも実は職務の概念があります。基本的に非正規労働者は、この仕事をやるために雇われています。この仕事が変わることはありません。非正規労働者も実は、かなり職務の概念がある。

3-2 「課業セット」という概念の提案

問題になるのは、正規の一般です。正規の一般の問題が克服できればいい。克服するた

めには、課業セットという概念、定期的に 5 年という間隔を標準とした人事異動があるとすると、新人が雇われたら、新人が課に新たに配属された時に、課長が割り当ててだろうと考えられる一番狭くて初歩的な課業のセット、それからその逆に、ベテランが配属されてきて、しかも標準の人事異動期間の最後くらいまで勤続している一般の人に割り当てられる課業セット、こういうのを想定してみると、ある幅が出来ると思うんですが、その幅で最低の一番低い課業のセットを A と呼ぶと、そして、一番高い課業セットを B と呼ぶと、その A と B の幅にあるというふうに、職務評価点が出るはずです。また、実際にいる人がやっている課業セットは、その A と B の間になるはずです。そのセットを C と呼びます。賃金については、C セットをやっている正社員の給与を時給に換算すると 1860 円であるとします。さらに、C セットの職務評価点では 620 点であったとすると、1 点あたり 3 円ということになります。

同じようなことを非正規労働者でやってみると、課業セット A で 400 点と課業セット B で 450 点の幅があるとします。実際に今やっている労働者の課業セット C では職務評価点を見ると 425 点であって、時給は 850 円であるとすると、1 点あたり 2 円ということになります。これをもし正規に合わせて是正するならば、1 点あたり 3 円にしなければいけません。すると、425 点は 1275 円になり、A と C の幅は 1200 円と 1350 円という幅になります。課業セットに幅があるんだったら、提起する賃金の是正の額も、幅を持って提起すればいいだろうということになります。これは私の範囲レート職務給の提起ということになります。範囲レート職務給の作り方は、アメリカのものとは別の作り方です。だけど、課業セットの概念を考えると、日本の正規の労働者について職務分析が可能になるというふうに思います。

■日本の労働組合の動向

現在こういう話がなぜできるかというと、労働組合の中には、現在の日本の労働組合の中にも、同一価値労働同一賃金原則で職務分析・職務評価をやろうということに熱心な組合がすでにあるからです。全労連の中では、ご存知だと思いますけど、生協労連が大変熱心です。独走していると言ってもいいかもしれません。連合系ですと、JSD です。JSD はスーパーマーケットを組織しています。生協労連もそうですね。スーパーマーケットには非正規の人が非常にたくさん働いているというより、正規が店舗にほとんどいないくらい非正規労働者が増えています。その非正規の人たちの賃金水準のことを考えると、もう同一価値労働同一賃金しかないというふうに生協労連も JSD も考えているということです。あと連合系では、自治労ですね、自治労も公務員の非正規がずいぶん増えてますし、民間委託で公務サービスをやっている民間労働者が増えていて、組織しています。こういったあたりが、現在の日本の労働組合では関心があるところです。私は先ほどお話を伺ったんですが、全労連系だと、今日細かい話はしませんけれど、医労連もこの考え方にぜひ関心を持っていただきたいと思っております。期待しております。

■職務基準で市場を規制する

最後、締めなんですが、最初に言いましたように、日本的雇用システムというのは価値判断的に正しくもなければ、もはやシステムとして成立たない現状もあります。事実としては無理だし、価値判断としても正しくないと私は思っています。こういうふうに言うと必ず、「君は市場原理主義がいいと言うのか」というふうに言う人がいます。市場原理主義がダメなのは、3年前くらいから、かなり普通の人にもわかる現状があります。私が提起しているのは、日本的雇用慣行のような、これは年齢とか勤続年数で労働市場を規制するということです。これはダメ、規制しないという市場原理主義では、これもダメ、そうではなく、第3の道として、職務基準で市場を規制しようというふうに言っているということを理解してほしいんです。属性基準で市場を規制するというのは、日本的雇用慣行の規制のやり方なんです。これはもう価値判断的にも、現実的にもダメです。職務基準で市場を規制しようというのが、私が言っていることです。

職務基準で市場を規制しようという考え方は、実は今日チラシに公契約運動というのが書かれていたんですが、公契約の考え方と本質的には同じものなんです。自治体がむすぶ契約も、市場原理主義なら入札で安いところで契約しようでしょうし、日本的雇用慣行システムであるとなれあいでこの企業に発注しようということでしょうが、どっちも好ましくない。これに対して、公契約運動は、契約を結ぶにはこういう条件を付けて、これがクリアできるというところで契約を結ぶという考え方です。これは市場原理主義でもなければ、日本的雇用慣行に近い日本的契約システムでもありません。契約に条件をつけて規制するという考え方です。賃金を職務基準で考えようということは、公契約運動と本質的には同じ考え方です。こういうふうに理解していただければいいかなと思っています。以上です。