

日本の強みを生かした 「働き方改革」を考える



2019年1月

一般社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

「働き方改革」は、日本経済の持続的成長実現のために必要不可欠な政策の一つといわれてきた。国際通貨基金（IMF）や経済協力開発機構（OECD）等の国際機関による分析でも、日本経済の成長力を高めるための構造改革のメニューの中に、労働市場改革は必ずといっていいほど含まれる。安倍政権は、首相官邸のホームページに、「働き方改革は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ。多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するため、働く人の立場・視点で取り組んでいきます。」と書いた。そして、2018年6月には働き方推進法案が国会で成立し、時間外労働時間の上限規制、高度プロフェッショナル制度の創設、正社員・非正社員における同一労働同一賃金の実現などが進められることになった。

しかし「働き方改革」は、法案が成立したからといって、直ちに雇用の現場で導入・推進され、その効果が一朝一夕に姿を現すという訳ではない。時間外労働時間の意味ある短縮を実現するためには、業務や組織の見直しと効率化、組織内インフラの再構築、人員の最適配置やスキルの向上といった、幅広い領域における対応が求められる。高度プロフェッショナル制度の運用には、ホワイト・カラー業務における生産性水準の評価という難しい問題が横たわる。同一労働同一賃金の実現には、業務・業績と評価・処遇との対応関係、ひいては人事制度の見直しが不可欠であろう。それも、これまで長い間にわたる試行錯誤や労使間の対話の積み重ねによって形成されてきた、既存の雇用制度、労働市場慣行との連続性や納得性、実施に伴う様々なコストを考慮しつつ、改革を進めていく必要がある。

またマクロ的にみても、期待された「働き方改革」の経済効果がすぐに現れて日本の生産性を顕著に押し上げるとは限らない。日本経済の持続的成長力を押し上げる構造改革において、「働き方改革」はメニューの一つに過ぎない。政府や一部の研究者が、「働き方改革こそが日本の生産性上昇率・潜在成長力を引き上げる」という時、それは実証を伴わない単なるドグマに陥っている可能性もある。

以上のように、「働き方改革」の意義と必要性を認めながらも、その雇用現場への導入と実行（implementation）に関わる課題を抽出・分析し、働く労働者、雇用者としての企業・組織にとって望ましい改革の十分条件をできるだけ具体的に明らかにすべく、2016年5月に本委員会はスタートした。それ以来、労働市場について理論・実証両面における深い知見と洞察力を兼ね備えた研究者や外部有識者によって、議論が積み重ねられてきた。この報告書は、その成果を取りまとめたものである。

委員会での議論が大詰めを迎える中、「働き方改革法案」が成立し、改革は実行・適用の段階に入った。実際、雇用の現場では様々な動きが始まっている。しかし、それを実効あるものとするためには、克服すべき様々なハードルやコストがあるし、それらを事実として正しく認識する必要がある。先走った思い込みや誤った認識によって行われる改革は、結局のところ挫折するか、後世に禍根を残す歪んだものとなりやすい。本報告書が、改革を正しく進めるための参考になれば幸いである。

委員会の運営と報告書の作成に当たり、委員長としておまとめ頂いた猪木武徳・大阪大学名誉教授をはじめ、各章の分析と執筆に多大なご尽力をいただいた委員の皆様、貴重なご知見とご示唆をいただいた外部有識者の皆様に、深甚なる謝意を申し上げます次第である。

2019年1月

一般社団法人 日本経済調査協議会
理事長 前田 晃伸

日本の強みを生かした「働き方改革」を考える委員会

委員名簿

(敬称略)

委員長 猪木 武徳 大阪大学 名誉教授

委員 石田 光男 同志社大学社会学部 教授
(五十音順) 逢見 直人 日本労働組合総連合会 会長代行
奥西 好夫 法政大学経営学部 教授
佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授
西村 純 労働政策研究・研修機構 副主任研究員
三谷 直紀 岡山商科大学経済学部 教授
脇坂 明 学習院大学経済学部 教授

事務局 杉浦 哲郎 日本経済調査協議会 専務理事
竹内 信彦 日本経済調査協議会 主任研究員
今泉 洋 (前) 日本経済調査協議会 主任研究員
(現) 昭和電工株式会社 購買・SCM 部
(CSR・管理グループ) マネージャー

外部講師名簿

(講演順、敬称略、所属・役職は講演当時)

黒田 祥子 早稲田大学教育・総合科学学術院 教授

海老原 嗣生 株式会社ニッチモ 代表取締役

目 次

序章 理論の単純な適用ではなく、事実に根差した政策論を	猪木 武徳	1
	杉浦 哲郎	
第 I 部		
第 1 章 「同一労働同一賃金」の「同一労働」とは何かー日本への適用ー	石田 光男	13
第 2 章 非正規雇用者の集团的労使関係への組込みと処遇改善	逢見 直人	43
第 3 章 非正規労働の国際比較	三谷 直紀	75
第 II 部		
第 4 章 企業の人事権と転勤：企業・社員調整型キャリア管理への転換の必要性と課題	佐藤 博樹	99
第 5 章 仕事表（スキル・マップ）による人材育成と O J T	脇坂 明	113
第 6 章 成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響に関する一考察	西村 純	143
第 7 章 労働市場と労働生産性に関する若干の考察	奥西 好夫	177

講師講演録 (ホームページ <http://www.nikkeicho.or.jp/> に掲載、10 は非公開)

※所属・役職は講演当時

1. 人事・賃金制度の変遷について
労働政策研究・研修機構 研究員 西村純委員
2. 日仏労働市場の比較
法政大学経営学部長 教授 奥西好夫委員
3. 「非正規」から「正規」への移行の論点
学習院大学経済学部 教授 脇坂明委員
4. 非正規労働の組織化、均等待遇と正社員化について
日本労働組合総連合会 事務局長 逢見直人委員
5. 非正規労働の国際比較
岡山商科大学経済学部 教授 三谷直紀委員
6. 日本的雇用慣行とは何か
同志社大学社会学部 教授 石田光男委員
7. ダイバーシティ経営の課題
東京大学 名誉教授 佐藤博樹委員
8. 「安定した雇用と賃金はもう戻ってこないのか？」論点整理
日本経済調査協議会 専務理事 杉浦哲郎
9. 問題点の整理と報告書の構成
大阪大学 名誉教授 猪木武徳委員長
10. 日本の労働市場の課題：働き方改革と賃金抑制、雇用の流動性
早稲田大学教育・総合科学学術院 教授 黒田祥子氏
11. 日本の雇用形態について
株式会社ニッチモ 代表取締役 海老原嗣生氏

序章 理論の単純な適用ではなく、事実に根差した政策論を

大阪大学 名誉教授

猪木 武徳

日本経済調査協議会 専務理事

杉浦 哲郎

1. 本委員会の問題意識

「働き方改革」の主要な論点は、1) 労働法制の柔軟化（派遣労働の拡大、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入、金銭解雇ルール確立）、2) 雇用形態の多様化（限定正社員等）、3) 賃金格差の縮小（同一労働同一賃金）、4) 長時間労働の是正、5) 最低賃金引き上げなど多岐にわたる。改革論の背景には、硬直的な労働慣行が日本の競争力を損ねているという認識に加え、非正規労働者が就業者全体の4割を超える中で、賃金格差の拡大に対する関心が高まったという事情があった。

労働市場には、非正規労働者の増大の他にもさまざまな構造変化があると主張されてきた。技術革新を背景に、雇用が高スキル・高賃金雇用と低スキル・低賃金雇用に二極化する傾向を示し、中スキル・中賃金雇用が縮小する結果、経済成長の基盤であった中間層が薄くなりつつあるとの指摘はその例である。

こうした状況下で、「働き方改革」は、長時間労働の是正によって過労自殺や健康被害を防ぎ、女性の労働力化をさらに促すとともに、多様な働き方の実現や労働力の産業間・企業間移動を容易にして、雇用ミスマッチを改善し、労働生産性を上昇させることを目指すとしている。しかし一方で、それは伝統的な正社員の縮小、それ以外の労働者（限定正社員、パート社員・派遣社員等の非正規労働者等）の増大と固定化や賃金格差の拡大をもたらす可能性を生むとの指摘がある。そして低所得非正規労働者世帯において家族形成が困難なことが少子化に拍車をかけ、経済成長を阻害し、教育投資を減退させ、格差の拡大を再生産することになるというのである。

マクロ経済の専門家は、日本企業が非正規雇用の増大等による労働コスト圧縮の動きを強めた背景として、バブル崩壊、金融危機等に伴う収益悪化に対し、イノベーションに基づく高付加価値事業の創出ではなく、雇用リストラ・賃金引き下げによって収益回復を図ろうとしたことがあると言う。換言すれば、日本企業はバブル崩壊後も金融危機後も、正社員（＝安定雇用）をできるだけ維持しつつ、イノベーションに基づく高付加価値事業の創出に注力することによって収益回復の実現に取り組もうとしてこなかったことが、収益

力と成長力の劣化を招いたことになる。

こうした流れを振り返ると、安定的な雇用を持続的に生み出すことは今後はたして可能なのかという問いが生まれてくる。安定的な雇用があってはじめて、平穏な勤労生活と将来に備えた資産の形成が可能になる。これからの日本社会は、安定的雇用が実現できる条件を整え、維持することができるのだろうか。本委員会では近年の激しい市場経済と目まぐるしい技術革新の潮流のなかで、企業内の就業形態の多様化、非正規雇用の位置付け、適切な制度・規制を探究することによって、安定した雇用と賃金を実現できる方策を考察した。

2. 「働き方改革」の前提となっている認識

経済財政諮問会議（2014年4月22日）で民間議員から提出されたペーパー、「持続的な経済の好循環確立に向けて～労働市場改革とルール・仕組みの再構築～」によれば、日本の生産性向上を妨げている原因として、①雇用形態と雇用システムが硬直的であり、正規の社員間（限定型と無限定型との間）でも、正規と非正規の間でも相互置換が困難なこと、そして個人ベースでも、ライフサイクルに見合った働き方ができないということ、②国際的に見ても長時間労働が常態化し、それが生産性の低下の原因のひとつとなっており、さらに、男性の長時間労働が女性の労働力参加を阻害していることが挙げられている。

こうした指摘は必ずしもデータによって実証されているわけではない。しかし民間議員のペーパーでは、こうした問題点を解決するために、上記の①に対しては、何よりも正社員において多様な働き方（ジョブ型正社員や短時間正社員などの活用）の普及に努めるべきこと、ライフステージに応じた職種転換や専門性を活かした労働移（異）動など、複線型、あるいは多様な働き方が可能になるような人事配置を実現すること、②については、「働きすぎ」改善のための法律や制度・慣行（労働時間上限規制、有給休暇強制取得、労働時間貯蓄制度など）が検討されるべきだとしている。

「働き方改革」を必要だとする論者は、日本の生産性の低さを、無限定正社員を中心とする日本的な長期雇用、労働市場の流動性の低さに求める。具体的には、①高生産性部門への労働移動が困難なこと、ゾンビ企業・産業を救済・存続させていることが生産性上昇を阻害している、②長時間労働や転勤の恒常化が、女性や高齢者の就業機会を減らしている、③既存正社員の削減が困難なことが、新卒採用の抑制と非正規社員の増大をもたらしており、それを是正するためには、無限定正社員の抑制、限定正社員や中途採用の増加、解雇規制緩和等で労働市場を流動化することが必要だと主張する。

こうした主張の代表的論者の論理を、その著作から要約すると以下ようになる。

（1）八代尚宏氏の議論（八代尚宏『働き方改革の経済学』（2017））

八代氏によれば、高度成長期には、無限定正社員＋専業主婦、終身雇用＋年功賃金、長

時間労働＋非生産的社員へのポスト配分の組み合わせ、その結果として市場価値や業績・成果とは別のところで決まる賃金、というシステムが功を奏したという。こうした「メンバーシップ型雇用」システムが、低成長時代を迎えて企業の桎梏となってきたと捉える。

無限定正社員中心の「メンバーシップ型雇用」システムは、生産性が低い正社員も年齢が来れば管理職等で処遇しなければならないし、退職金制度や解雇規制が、労働市場の流動化と高生産性部門への雇用シフトを妨げ、正社員と非正規社員間の同一労働・同一賃金の実現、女性社員の登用に障害となっていると指摘。こうした柔軟性のない無限定正社員中心の雇用体系を改め、限定正社員や中途採用を増やしていくことが必要であるという。そのためには、給与体系を個々の職務範囲を明確にした欧米のような職務給にすること、採用等の人事権を各部門に移譲していくことが不可欠であると考え。同一労働同一賃金を実現すれば、労働市場の流動化が進み、高生産性セクターへの労働移動が拡大し、女性の労働力参加率も上昇するはずだと論じている。

（２）山田久氏の議論（山田久『失業なき雇用流動化』（2016））

山田氏も、成長部門への正社員の「デマンドプル型」労働移動を妨げる日本の雇用システムこそが経済の長期停滞の元凶であるとする。現実には日本で広がっているのは、停滞部門がコスト削減のために非正規社員を増やす形の雇用シフトを推し進める「コストプッシュ型」労働移動であり、この現象は特に中小企業で多くみられるとする。

「デマンドプル型」労働移動が生じにくいのは、「賃金調整は速く雇用調整が遅い」日本の雇用システムが、賃金削減で不採算事業を温存させ、環境変化に適応した事業モデルの構築を遅らせていると考える。したがって「雇用調整は速く賃金調整が遅い」パターンへ方向転換することが必要だとする。労働移動と経済活性化の関係は一義的なものではなく、「デマンドプル型」労働移動は経済活性化にプラスだが、「コストプッシュ型」労働移動は経済活性化にマイナスであると指摘している。

経済活性化につながる雇用流動化（「デマンドプル型」労働移動）は以下の条件で可能であると山田氏は考える。①企業が事業環境の変化を捉え、5年先・10年先を見越して、成長分野や新規事業へリソースを振り向けること、②財・サービス市場の成長を阻害する要素を取り除くこと（いわゆる「構造改革」）、③職種限定型の雇用契約・雇用管理方式を導入すること、④成長分野で必要となるスキル・知識の習得を支援する人材教育システム（職業能力認定制度、大学教育の産業知識・スキルへのシフト等）の充実、⑤「攻めのリストラ」に伴う「失業なき労働移動」を実現するための仕掛け（企業・労組・政府による再就職支援等）が必要であると山田氏は説いている。

3. 「働き方改革」の前提の問題点

前節で要約した八代氏や山田氏の所論は、教科書で教える経済理論からすると、きわ

めてオーソドックスな議論ではある。しかしそれは現実の企業内・企業外の労働市場を考えた場合、現実的な政策論であろうか。移動や転職に伴うコストに対して十分な考慮がなされているだろうか。移動の便益のみに注目し、現実に移動がもたらす費用についての考察が欠落してはいないか。特に、従業員の技能習得とキャリア形成、技能の習得におけるOJTの占める役割などを考えた場合、両氏の議論は極めて観念的な議論に映り、その主張がどれほど実証データに裏打ちされているのか疑問無しとはしない。

企業内キャリアの経験＝スキル・ノウハウ・社内ネットワーク蓄積の重要性を軽視してはいないか。限定正社員や非正規社員だけがが増えて正社員が減少していったら、管理者・経営者として必要なスキルや知識・経験をどこで身につけるのか。実際、企業のマネージャー階層からそのようなスキルを身につける機会や余裕が奪われていることが、企業の現場で問題化しているとの指摘もある。また、流動的で効率的な労働市場を実現するためには、労働者個人が持つスキルの適切な評価が不可欠だが、それは可能であろうか。流動的な労働市場において、適切な社内評価の積み重ねをどのようにして実現するのか。社内評価の蓄積そのものが軽視される結果、適切な就業機会が失われる可能性がある。

「流動化」論者は、低成長時代に入り正社員を解雇できなかったことが非正規社員を増やしたとしている。正社員を解雇できれば、新規採用を抑制することもなかったし、非正規社員を増やすこともなかったと考えている。しかしこの認識は、OECDなどの報告書と必ずしも一致しない。

実際、統計を丹念に調べた研究では、低成長時代に入り、多くの企業は賃金カーブをかなりの程度寝かせてきた（＝正社員の生涯賃金を削減してきた）ことが示されている。（神林龍『正規の世界・非正規の世界 現代日本労働経済学の基本問題』（2017年））。さらに、付加価値を高めるべく社員教育や能力活用を図る代わりに、ただ雇用コストを削減してきた（その帰結が非正規社員の増大）ことに問題があったとする指摘もある（福田慎一『21世紀の長期停滞論』（2017年））。

（1）「低生産性」という判断への疑問

仮に外部市場から管理職を市場相場の報酬で雇い入れるとしても、それが内部人材より優れているかどうかは自明ではない。また、労働移動率の低下という最近のアメリカの経験が示しているように、雇用の安定が失われること（ジョブ・セキュリティの劣化）が、労働市場の流動化を妨げるとも考えられる。

そもそも「生産性」という概念とその計測そのものに曖昧な点が残る。「働き方改革」支持論が期待している「生産性の上昇」についての実証面での検討は、十分とは決して言えないのが現状ではなかろうか。労働市場の流動性が高まると経済全体の生産性は上がるのだろうか。後述するように、実証研究の分析結果は確定しているわけでもなく、多くの実証研究がこの「流動化」論者の主張を支持しているとは言い難い。

日本の「生産性」の低さや低迷の要因について分析したものは多い。不良債権の累積や追い貸しに伴う高生産性セクターへの資金配分の抑制、その帰結としての設備投資の委縮

を低生産性の主因とする議論はその代表的なものである。しかし労働市場の硬直性がどの程度影響しているのかという研究も乏しいのが現状である。

しばしば引用される OECD 対日経済審査報告（2017 年）は、世界的な生産性鈍化の主因を企業間の生産性格差の拡大に求め、その背景には、先端企業からその他企業への技術や知識の伝播の減少、パフォーマンスの悪い企業（ゾンビ企業）が市場から退出せず長く生き残り非生産的な活動に資源を閉じ込めてしまうこと、高技能労働者の特定企業へのさらなる集中、市場支配力やレントシーキングが先端企業へ集中する傾向があると分析している。OECD は生産性の低迷が日本では特に顕著であると指摘する。しかし低生産性の諸要因の一つとしての労働システムの硬直性が、上記諸要因と比べてどの程度の重要性を持ったものなのかは明らかにされていない。

日本のマクロエコノミストも、日本の生産性が低迷している要因として、無形資産投資、とりわけ企業組織効率化のための支出や人的資源レベルアップのための投資の抑制、非正規社員増大によるスキル蓄積の遅れを指摘している。その背景として、労働市場の硬直性を挙げているのだが、それが実際にどのような形でどの程度の影響を及ぼしているかについて、具体的な分析がなされている訳ではない。（深尾京司『失われた 20 年』と日本経済—構造的な原因と再生への原動力の解明』（2012 年））

（2）イノベーションへの過剰な期待

以上のような分析を振り返ると、労働市場流動化策によって、日本の労働生産性が本当に引き上げられるのかどうかは全く不確かである。最近における先進国共通の問題は、生産性上昇率の低下である。とくにアメリカでは、人工知能の活用による新たなビジネスの創出、3D プリンターや IoT による生産工程の自動化が進展しているにもかかわらず、生産性上昇率が大きく低下している。

その背景として、イノベーションの小粒化・矮小化（Robert J. Gordon “The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living Since the Civil War” (2017)）、Winner-take-all という経済の寡占化の進展による競争の抑制・委縮とイノベーションの創出力の低下、政府規制の強化や財政赤字の拡大等による草の根イノベーションの委縮（例えばエドマンド・フェルプス「なぜ近代は繁栄したのか 草の根が生み出すイノベーション」(2016)）、生産性計測上の問題等が指摘されている。しかしどの要因が生産性停滞の真の原因なのかについてコンセンサスが形成されている訳ではない。つまり、生産性の停滞は多くの要因が複雑に絡み合って生じており、労働市場が流動化すれば生産性が大きく上昇するといった命題が必ず成立するわけではない。

とりわけ日本においては、これまで議論されてきたもの以外にも、生産性を停滞させていると思われる要因はいくつか指摘されている。例えば、コンビニの店舗増大・売り上げの拡大による高頻度配送、アマゾンに代表される E コマースの急成長とそれに伴う配送ニーズの増大（再配達を含む）は、消費者の利便性と引き換えに生産性を低下させている可能性がある。また、デパートなど小売り店舗では多くの店員が丁寧に顧客対応に応じてい

るが、それが顧客満足度を高める一方で、小売業・サービス産業の生産性を低下させているかもしれない。店員が少なく、顧客がレジで長い列を作っている欧米の店舗とは大きな違いである。

また、「海外では解雇規制が緩いので効率的な労働移動が行われている」としばしば指摘されるが、この認識は正しいのだろうか。「欧米では詳細な職務記述書 (job description) があり個々の労働者の職務が明確に規定されている」というが、職務記述書は仕事をどこまで具体的に記述しているのか。つまり「働き方改革」がよく引き合いに出す「海外事情」に関する理解が、実態を正確に把握したものであるかについても、改めてチェックする必要がある。

4. 労働市場の流動化、生産性、イノベーション¹

労働の流動化が生産性を高め、イノベーションも活発化するという主張も、実証研究を必要とする。労働の限界収入生産性が低い企業から高い企業への労働移動は、生産性（したがって全体的な生産高）を高める、という限界生産力均等化原理は確かに経済学の教科書が説くところではある。すべての部門あるいは企業で労働生産性が均等化することが利潤最大化の必要条件であるからだ。

この「系」として、成長の減衰は、新規参入と労働の再配分の減少によるという命題が生まれる。これは理論的には（ある仮定・条件を満たす理論モデルの世界では）正しい。近年、この限界生産力均等化理論に基づく労働移動促進論が「不況脱出策」としてしばしば論じられている。しかし現実に生起している現象にこの理論を直接当てはめることはできない。この種の論の多くには、労働移動によって必要とされる業種・職種の転換は、職業訓練によって対応するという政策論が付いている。そして多くの論者は、革新的 (innovative) な新企業の立ち上げ（いわゆるベンチャー）こそが、そうした生産性の上昇の端的な例であり、ベンチャーにこそ、公的資金を投入すべきであると論じる。だが事態はそのような単純な政策で解決するほど、イノベーションとマクロの労働生産性は直結してはいない。労働者の移動とベンチャー・ビジネスが生産性の向上に直接結び付くという図式はあまりにも単線的だ。そこには、教科書の「理論」と複雑な「現実」とを混同したナイーブな楽観論が見受けられる。

(1) 「流動化」が生産性を上げるというのは「神話」であるという研究

実際、近年、データを重視する研究者たちからこうした「臆説」に対して強い疑問が投げかけられており、その中のいくつかの実証研究は、限界生産力理論の現実妥当性に対する重要な反論を提示している。そうした研究の中で、注目に値する Chang-Tai Hsieu and Peter Klenow (2017)を紹介しておきたい。

彼らの問題意識の出発点は、もし「教科書的命題」、即ち生産要素の再配分による効率

性 (allocative efficiency) が成立していれば、企業間の生産力の「散らばり (dispersion)」は減少するはずであるが、そのような現象は観察されるのかというところにある。言い換えれば、労働移動や企業の創業・退出の低下が、2005年以降の米国経済の停滞の主たる原因だとする議論が盛んになったことへの疑問がその出発点となっている。

この「教科書的命題」が正しいとするならば、労働者が生産性の高い企業や部門へと再配分され、限界収入生産性の「散らばり」は増加することはないはずだ。さらに、もし経済で多くの技術革新が、新規設立企業ではなくて、既存の企業内の内部異動で起こっていれば、労働の再配分 (企業間移動) は想定されているような、経済成長にとって重要な要因とはならないと考えられる。

彼らが提示している証拠は次のようなものである。第一に限界収入生産性の散らばりはむしろ拡大していること、したがって、労働の再配分 (reallocation) は米国経済にとってそれほど重要なプラス要因ではなかったということ。第二に、シミュレーションでは、多くの技術革新の成長への貢献は既存企業 (創設5年以上の) によるものであって、新規参入企業の技術革新によるものではないこと、が挙げられる。すなわち、成長への貢献は、労働の再配分にあるのでも、ベンチャーによる技術革新によるものでもないというのが、彼らの研究の結論である。つまり、労働移動が生産性を高めるとするのは「神話」だということだ。既存企業による技術改良 (incumbent improvement) の方が、新規参入による創造的破壊 (creative destruction) よりも成長への貢献は大きい。ほとんどの innovation は、既存の企業が自社の製品を改良・改善することによって生まれている。既存企業を置き換えるような新規参入や急成長の企業によるものではないのだ。

(2) 「構造改革」が労働移動のコストを低下させるか

こうした研究とは別の視点から、様々な「構造改革」によって労働移動のコストを軽減し得るのか否かを強調する研究もある。制度的な要因や「市場の摩擦」が、生産性の低い分野から高い分野への労働の再配分に費用を課し、集計的な労働生産性のロスを生み出す点を計測する研究である。新しいところでは、ElFayoumi, Ndoye, Nadeem, and Auclair (2018) がその代表的なものであろう。同論文は、国別 (クロス・カントリー) の産業部門別データを用いて、部門別の労働調整の速度を計測、同時にガバナンス、労働市場、製品市場、貿易の開放度、金融部門の構造改革が、労働の再配分の費用をどれほど低下させているのかを推定している。結果として、調整速度は部門と所得階層によって異なるものの、平均すると部門別雇用のシェアは、労働生産性のギャップを毎年 13.7% ずつ均衡配分へと近づけていくという結果を得ている。金融市場の自由化、官僚的手続きの簡略化、強い司法的・行政的規制環境、貿易自由化、上質な教育、柔軟な労働・製品市場などの「構造改革」は、より効率的な労働の (低生産部門から高生産性部門への) 再配分と有意な相関を持つと主張している。

ただしこの種の実証研究は、因果関係に言及できるほどにははっきりした理論モデルが存在しているわけではなく、統計的な相関関係の推定にとどまっている。したがってその

評価には慎重でなければならない。相関関係を認めることと、因果関係に基づく政策提言との間には越えなければならない大きな溝が存在するのである。

(3) 移動のコストについての考察

いずれにしても、「雇用流動化」に関して論ずる際には、教科書的な論理だけではなく、移動のコストについての十分な議論が不可欠であることは強調してもし過ぎることはない。その点で、江口（2014）は流動化を論ずる際の必読文献のひとつとなっている。江口論文は論点を3つに分けている。ひとつは、事実に関して慎重な観察をすべきだとしている。通説を無限定に受け入れてしまうことについて、「ヨーロッパの国々と日本とのマクロ経済指標を比較し、日本の失業率や労働生産性などのパフォーマンスは必ずしも悪くない」こと、さらに「OECDの雇用保護指標で見ると、デンマーク、オランダ、スウェーデンは、少なくとも日本よりも正規労働者の解雇がしにくい国である」ことに注目すべきだとしている。

第二に、解雇がもたらす労働者への経済面・健康面での影響についての米国の実証研究を紹介しながら、流動的だとされる米国の労働市場でも、解雇によって10~15%の報酬の低下が長期的に見られること、健康面や家族の教育面での悪影響も報告されていると指摘する。第3点として、労働移動によって仕事へのインセンティブが失われる点を挙げている。

このような研究成果を振り返ると、少なくとも、経済学の限界生産力説が説くところの「低生産部門から高生産部門への労働移動が経済的拡大をもたらす」という主張は、現実の労働政策・経済政策としては移動の「コスト」を考えない非現実的な政策論であると言わざるを得ない。

5. 報告書の構成と解題

以上のような問題意識から本研究会は、「働き方改革」論のベースとなっている考え方や事実認識をデータに基づいて再検討することによって、日本の労働市場改革に再検討を促し、同時に日本にとって望ましい労働市場制度の在り方を探るための材料を提供しようと試みた。

各委員が執筆した論文は大きく二部に分かれる。第I部は正規・非正規の区分に付随する問題を、「同一労働同一賃金」論、短時間労働の組合員の実情、非正規の量的把握とその国際比較を分析した3つの論文からなる。第II部は企業の人材育成・人事権の問題、仕事表と人材育成の問題、日仏比較を念頭に置いた労働生産性の比較、成果主義的賃金制度の賃金表への影響、の4テーマを論じている。各々の論文の概略は以下の通りである。

<第I部>

まず第 1 章 「同一労働同一賃金」の「同一労働」とは何かー日本への適用ー（石田光男執筆）は、この研究会の主題への接近の方法的視座を定めることに力点を置いている。この問題が難問であるのは、従来の雇用関係論における労働支出（＝労働サービス）の研究に欠陥があるからだとして石田氏は指摘する。そしてこの欠陥は労働支出の制度論（＝ガバナンス機構）の構築を通じて克服されるべきだと提唱する。この方法的視座を前提に、過去 20 年ほどの「成果主義的人事改革」のもたらした変化を整理し、（1）仕事論の運用化を通じた、正規・非正規の雇用区分と正社員内部の社員等級の設定方法、（2）仕事論の「合意」の手續化、（3）仕事論と賃金論との整合性の確保、の三点から、論題への接近を図っている。

1997 年をピークに正規雇用は減少し続けてきたが、2014 年で減少に歯止めがかかり、2017 年には 3,423 万人まで回復した。一方、非正規雇用は依然として増加し続けており、非正規雇用比率は 4 割近くに達している。非正規雇用者の中には、自らこうした働き方を選択する人もいるが、不本意ながら非正規の職に就いている人もいる。また、総じて正規雇用者に比べて非正規雇用の処遇が低いことから、低賃金層を増やす結果となっている。そのことが中間層の縮小とともに、格差の拡大や社会的分断を生んでいる。

第 2 章 非正規雇用者の集团的労使関係への組込みと処遇改善（逢見直人執筆）は、有期・パート・派遣などの非正規雇用が増えている中、こうした雇用者を労働組合に取り込むことで雇用の安定化と処遇の改善が実現できている事例を紹介する。これらの組合は非正規雇用者の多数をカバーしているとは言えないが、好事例と成り得るし、この方式が今後拡大する可能性があると考えられる。

もとより、正規雇用と非正規雇用との処遇の均等・均衡を図ろうとすれば、非正規の人事制度の見直しは不可欠だ。その見直しに当たっては、正規労働者の意見・利益だけでなく、パート・有期労働者の意見・利益を吸収して議論を重ねる必要がある。また、格差を生む背景には、非正規雇用者には企業による能力開発の機会が十分に与えられていないという問題もある。これを改善するためにも、企業労使の取り組みが求められる。そこに集团的労使関係の重要性が浮かびあがってくる。非正規労働者の組織化を進め、正規、非正規の従業員意見を労働組合が代表することが労使関係を進展させる重要な契機となる。

非正規労働者について、その実態、背景、雇用の安定性や正規労働者との賃金格差、スキル、能力開発などについて、世界相場から見て日本はどのような位置にあるのだろうか。

第 3 章 非正規労働の国際比較（三谷直紀執筆）はその点についての国際比較を行っている。結果として、（1）日本の非正規労働者割合は主要国の中では高いこと、（2）非正規労働者は、一般に若年層や低学歴層が多いが、日本では例外的に女性と高齢者が多いこと、（3）非正規化の背景には IT 化やグローバル化の影響による労働市場の二極化という構造変化もあると考えられること、（4）非正規労働者で雇用不安が高いにもかかわらず、賃金は低い傾向にあること、（5）総じて、有期雇用に就くことは後に正規雇用へ転換する機会を減少させないが、早い時期に正規雇用に就けなかった者は非正規の「罠」に陥る傾向が

あること、(6) 認知スキルを比較すると、非正規労働者の方が低い傾向にあるが、日本ではほとんど差がなく、女性ではむしろ非正規労働者の方が高いこと、(7) 非正規労働者に対する能力開発機会が乏しいことが、非正規から正規への転換を難しくするとともに、賃金格差の一因にもなっていること、などを明らかにした。欧米では有期雇用問題は若年の移行過程の問題でもあり、技術革新の進展等による構造変化を踏まえた対策が求められるが、日本では国際的にみて正規も非正規も認知スキルが極めて高いのにもかかわらず、女性の非正規労働者を中心に、十分にそのスキルを活かしきれておらず、スキルを活用する工夫が求められていることを指摘している。

<第Ⅱ部>

第Ⅱ部は企業内の人事制度、賃金制度、人材育成の問題を論じた3論文と、生産性の上昇と個人の生活のバランスの問題にまで踏み込んだ論文を加えた4つの章からなる。

第4章 企業の人事権と転勤：企業・社員調整型キャリア管理への転換の必要性と課題（佐藤博樹執筆）は、雇用システムの特徴を把握するために、社員の配置・異動に関する広範な人事権を日本の企業が保有していることに着目し、人事権の所在に基づいて雇用システムの類型化を行う。雇用システムの類型化に基づいた国際比較調査を踏まえ、日本の雇用システムの特徴を再整理する。それに基づき、日本の雇用システムの特徴として、企業が包括的な人事権を保有して社員の配置・異動などの人材活用を行っていることが提示される。続いて、包括的な人事権を論ずるために転勤問題を取り上げ、その見直しの必要性が生じていると指摘する。例えば最近では、共働き世帯の増加や社員の価値観の変化などから、企業は、従来のような転勤管理を維持することが難しい状況に直面しているため、社員の配置・異動を行う従来の人材活用に変化が起きる可能性があるのか検討している。

前節で、「流動化」論が主張する生産性の上昇には、移動に伴うコストに関する考慮がないと指摘した。移動の便益のみに注目し、現実に移動がもたらす費用についての考察が欠落しているのだ。

第5章 仕事表（スキル・マップ）による人材育成とOJT（脇坂明執筆）は、従業員の技能習得とキャリア形成、技能の習得におけるOJTの占める役割などを考えた場合、「流動化」論が観念的であることの傍証を与えている。

この章は、OJTの中身を端的に表す「仕事表」(技能マップ)について考察する。独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)2016年調査(「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保、育成に関する調査」)を用いて、製造業における仕事表の普及度とほかのOJTの方法や慣行との関係を見る。そこではジョブ・ローテーションだけでなく、個別育成計画やOFF-JTが充実している企業において、技能マップが利用されていることがわかる。技能職だけでなく、ほかの職種、とりわけホワイトカラーへの普及可能性について、製造業B社の事例を見る。B社では、パートを含め全社員の技能マップが存在する。全体として技能マップの機能と限界をまとめると、機能としては、日々の職場のやりくりや中期の人材育成に効果をもつこと、ホワイトカラーにおいても十分、普及する可能性があること、限界としては、直接、人事考課に反映するこ

とには慎重であるべきだとしている。

第6章 成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響に関する一考察（西村純執筆）は、成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響について明らかにしている。この問題にアプローチするために、特に人事・賃金制度の成果主義化による賃金表の変化とその下での昇給のルールに注目している。成果主義は、市場をより意識し、人事・賃金制度を設計し直した動きであり、具体的には、製品市場との結びつきが強い要素、すなわち、経営戦略、組織構造、事業計画などの要素を起点に、社員格付け制度を設計し直すと共に、賃金表の中に労働市場の持つ機能、すなわち、均衡点への価格調整機能を取り込んでいると考えられる。しかしながら、これらの変化は、外部労働市場や職種別労働市場がそれほど発達していない環境下における日本風の市場の取りこみ方と言え、市場化＝欧米化という、単純な収斂化として解釈するには留保が必要な部分が多分に残されていると指摘している。

最後に、第7章 労働市場と労働生産性に関する若干の考察（奥西好夫執筆）は、日本における産業別の労働生産性と賃金、雇用、労働移動の関係、また日仏比較を通じた賃金規制の労働生産性への含意について、簡単なデータ分析や経済的推論を用いて考察している。同論文は、まず、2010～2015年のデータを用いて、高労働生産性産業で賃金も高いという傾向はあるが、雇用増減との間には明確な相関関係はないと指摘する。また、低賃金、低労働生産性産業で労働移動率は高いが、高賃金、高労働生産性産業の労働移動率は低い。すなわち、労働力流動化によって雇用が低生産性産業から高生産性産業に移動するとの主張には無理があるとしている。

また、フランスでは高い最低賃金によって低賃金層の雇用機会が減少し、それによって低価格サービスの減少、さらに資本への代替が生じ、労働生産性が高いことを紹介する。日本でも、今後、最低賃金の引き上げや労働力不足によりフランス的傾向が広まる可能性がある。しかし、失業増加や低価格サービスの市場からの消失など、低所得層の厚生水準の低下が懸念され、公共サービスやセーフティネットの充実が課題となる。このような諸点を考慮すると、単に生産性を上げれば（あるいは、上がれば）よいということではなく、社会全体の姿、個人の生活（市場労働、市場外労働、余暇など）の選択が問われているということになる。

¹ 本節の議論は次の論文に拠っている。Martin Neil Baily, Charles Hulten, and David Campbell, "Productivity Dynamics in Manufacturing Plants," Brookings Papers: Microeconomics, 1992, 4, 187-267 Foster et al.(2001)、"Aggregate Productivity Growth – Lessons from Microeconomic

Evidence,” *New Developments in Productivity Analysis*. Chang-Tai Hsieu and Peter Klenow (2017), paper presented at Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Policy Symposium, September 10.

Daniel Garcia-Marcia, Chang-Tai Hsieh, and Peter J. Klenow (2016), How Destructive is Innovation? (この論文は企業間の Job Flows のデータを用いている) 江口 匡太 (2014)、「雇用流動化で考慮されるべき論点 - 解雇がもたらす影響について」『日本労働研究雑誌』 No.647/June 2014、ElFayoumi、Ndoye, Nadeem, and Auclair、“Structural Reforms and Labor Reallocation : A Cross-Country Analysis,”

IMF Working Paper WP/18/64 March 2018

第 I 部

第 1 章「同一労働同一賃金」の「同一労働」とは何かー日本への適用ー

同志社大学社会学部 教授
石田 光男

要旨

本章は、この論題への接近のための方法的視座を述べることに力点を置いている。この論題が難問であるのは、雇用関係論における労働支出（＝労働サービス）の研究に欠陥があるからであることを明らかにする。この欠陥は労働支出の制度論（＝ガバナンス機構）の構築を通じて克服されるべきであることを提唱する。この方法的視座を前提に、過去 20 年ほどの「成果主義的人事改革」のもたらした変化を整理し、（1）仕事論の運用化を通じた、正規・非正規の雇用区分と正社員内部の社員等級の設定方法、（2）仕事論の「合意」手続化、（3）仕事論と賃金論との整合性の確保の三点から、論題への接近を行う。

はじめに

表題の課題に直接解答しようとするすると数頁でおしまいになり、様々な誤解が生ずる恐れがあるので、その結論に至る考え方のプロセスを述べて私の考え方が思い付きではないことを示す論文にしたいと思う。そのためどうしても自分の認識のプロセスを辿ることになる。

表題の課題は、実は私が専門としている労使関係論 Theory of Industrial Relations（以下、近年の用語法でより一般的な雇用関係論 Theory of Employment Relations という用語を使う）の内部で解明されるべき課題である。この課題が難問になっているとすれば、それは雇用関係論の学問としての欠陥と無縁ではないことを意味する。そこで、なるべく簡潔に、その欠陥が何であるかを述べる。これが **1. 方法的視座** で述べる内容である。

その欠陥は、先回りして言えば、労働支出（＝労働サービス）の制度論的研究の不足もしくは欠如である。従って、制度論的に労働支出はどのように把握されるべきであるかを **2. 労働支出の制度論（＝ガバナンス機構）** で述べる。

ここまでの議論が私の独断でないことを証明するのは容易でないが、最低限、高い研究水準として定評のある先行研究の到達点をもってしても、私の主張に届いていないことを

示すことによって、私の議論の説得性を補強したい。3. 日本の雇用関係の位置がこれにあてられる。

以上は、「同一労働同一賃金」の前提となる、「同一労働」(＝労働の異同の識別)の基本的考え方を述べようとするものであるが、そのように識別される労働支出に対する対価である賃金制度は、過去20年ほどの「成果主義的人事改革」によっていかなる変化を遂げたのかを簡潔に整理する必要がある。4. 日本の賃金制度の進化でこの点を簡潔に述べる。最後に5. 日本における「同一労働」の意味で論題の課題に対する私の考えを述べる。6. 結論がそれに続く。

1. 方法的視座—雇用関係論の方法の再検討—

あえて言うまでもないが、雇用関係は労働支出とそれへの報酬である賃金の交換＝取引の関係である。言い換えれば、雇用関係論は「労働支出⇔賃金」といった取引の研究である。取引なるものは、買い手と売り手の「対立、互惠」を動因として「秩序」を表現する最小単位であるから(Commons(1932) p.4)、「秩序」を確保するための規則という形態をとらざるを得ない。雇用関係論をJ.T.ダンロップが「雇用に関する規則の制定と運用」の研究だと言い(Dunlop(1958) p.13)、A.フランダースが「規則制定プロセス」の研究だと言い(Flanders(1970))、P.K.エドワーズが「購入された労働力が有用労働に転化されるにあたっては「交渉」が必ず介在し、その「交渉」結果は規則に基づく社会秩序の様相を呈する」と述べたのも(Edwards(1995))、全て同じ趣旨である。

従って、雇用関係＝規則であり、規則が抽象的概念でなく、エドワーズの言うように日常的に「購入された労働力が有用労働に転化される」ための規則である以上、規則は具体的な運用に耐えるだけの「分かりやすさ」と堅固さを保持していなければならない。研究の側から言えば、観察者にとって発見でき記述できるものでなくてはならない。

しかし、賃金は手にとって分かるような規則の表現物である賃金表を持つが、その賃金と交換される労働支出はそのような表現物を持たない。労働支出というような硬い言葉を避けて今流行の「働き方」と言い換えてもよいが、そう言い換えても、賃金のような規則の簡単な表現物を持たないために、一言で語れない。語りがたいとは言え、労働支出＝「働き方」は、企業にとっては生産性や収益と無関係ではないし、労働者にとっては労働生活の内容であり、その人の幸不幸と無関係ではない。労使にとってこのように重要な労働支出が、賃金表のような簡便な表現物を持たないからと言って、そこに何らの規則もないということは常識的には考えられないことである。

欧米で生成発達した雇用関係論は、上述したように雇用取引の規則の研究と自らを規定しているのであるが、その場合、労働支出の規則としての表現の困難を一体、どのように処理してきたのであろうか。この問題は日本だけを研究して欧米の知識は本や僅かな体験だけに頼るという勉強の仕方では全く解けない問題であるが、ひとたび欧米の雇用関係の

実情を腑に落ちるまで理解すれば、この答えは実に簡単であることが分かる。ここは詳細を語るべき場所ではないが、労働支出は、「どんな業務（課業＝task の集合または範囲）を、何時間かけて、どれだけの出来映えの水準を達成するのか」と区分して考えることができるが、その発端に位置する課業（の範囲）について欧米の実情はどうなっているのか。最近別のところで書いた拙文がこの点と関係しているのでそれを紹介しよう。

これらの国々（欧米諸国）では、そもそも賃金というものは、日本のように個別企業が管理の手段として活用できるものとは考えられていなかったということを知る必要がある。この職業（英国）、この職務（米国）、この熟練（ドイツ）がいくらかは市場で決まる。企業はその賃金水準を受け入れる以外にない。この場合、経営者は、その職業や職務、熟練に応じて決まる市場賃金を与件として受け入れざるを得ないが、その上で、できるだけ必要な課業（個々の具体的な業務）を労働者に受容させようとする。これに対して、労働者は、どう行動するのか。社会的にあらかじめ決められていると想定される職業・職務・熟練の課業の範囲に固執し、範囲を越える課業の受容を拒否する。受容させようとする力と拒否する力との対抗が、課業の範囲とレベルを巡る取引になる。この取引が職場の労使関係である。ここでは、「同一労働」は社会的に人々に共通に理解されている職業・職務・熟練を指す。そこからの逸脱は、拒否されるか、職場の取引によって価格付けされるので、「同一労働同一賃金」は絶えず労使当事者によって意識され確認される原則となる。（石田、2017b、 p. 4）

要するに、欧米の雇用関係論のエッセンスは、賃金の側にあるというよりも、労働支出の側（上の引用文では、課業の範囲）にあり、労働支出の決定は、拒否や価格付けを通じて分かりやすい規則に結実せざるを得ないのである。「出来映えの水準」もその測定や評価の拒否（＝これは人事考課が存在しないことに表現される）か、絶えざる取引（＝価格付け）の形式をとる（＝出来高賃金制度の実情）。つまり、欧米で生成発達した雇用関係論は、労働支出の規則としての表現の困難を抱えていない。そこでは労働支出の取引は職場で表面化し、規則としての決着を見る。欧米での研究実績に照らして端的に言えば、欧米の雇用関係の研究は、職場の労働者集団もしくは労働組合の職務規制（＝労働支出の制限）の研究として成立していたのである。こうした雇用研究の前提となる実情を活写した日本人による作品として熊沢誠『国家の中の国家』（1976）を、海外現地の研究としては W. Brown. *Piecework Bargaining*. (1973)を読みたい。

だが、日本の雇用関係はそのような事実を経験していない。また、日本の雇用関係のみならず、欧米であっても労働組合の組織率の低下、労働組合の機能低下、労使紛争の減少を思えば、労働支出の規則に基づく把握の困難は雇用関係論にとって普遍的な問題になっているのではないかと。労働力の取引における集団的取引の比重が低下し、個別的取引の比重が増大するという時代の趨勢は、この問題を普遍化しているのではないかと。実際、あれほど精彩に富んだイギリスの職場労使関係を書くことができた W.ブラウンが、1994年には、「職場の労働問題だと認識されていた問題の根源が、実はしばしば経営の欠陥にあるということがあからさまになることによって、調査はそれ自体のテーマを失ったのである」

(Brown & Wright, 1994, p. 161)と述べざるを得ないところまで状況は変化した。

雇用関係論的方法的アキレスの踵は、(雇用取引の個別化がすすんだ状況下で) 労働支出の規則をどのように観察し、記述するのかについての方法が手詰まりになっていることにある。この方法的困難の波頭に日本が位置している(石田、2003)。

雇用関係論に即してその方法的難点を述べてきた。そこからやや脱線するが、広く社会科学を見渡した時に、果たしてこの難点は克服されているのかという点にも言及しておく必要がある。上述のように W.ブラウンは、「問題の根源が経営の欠陥にある」と述べていたが、経営学も、固有の難点を抱えていて、誤解を恐れずに言えば、期待ができない。経営学の影響が色濃い日本労務学会誌に次のような拙文を載せた。関連深いので引用したい。

この、二、三年、O. E.ウィリアムソンの『資本主義の経済制度』と『ガバナンスの機構』をよく読んだ。そこで、共感できたことは、分析の基本単位の話であった。この分野に関する私の無知を棚に上げて言えば、組織論の頂点であった H.サイモンが、分析単位を「意思決定」においたことを批判して、「取引」こそが基本単位であると言い切ったことが素晴らしい。分析の基本単位は、「対立、合意、秩序」を包み込んだ最小単位でなくてはならないというコモنزの見地を継承している。

意思決定というと、どうしても認識とか心理という個人の内面に注力することになってしまう。サイモンは間違っただけではないか。いろいろな心理を抱えた個々人が他者とどのような関係を取り結ぶかという点を起点にしないと、社会関係の詳細な観察への視野を失うのではないか。主観が外化する、その外化の基本単位にこだわらないと、制度はいつまでたっても主観に影響する材料・要因の域を越えられないのではないか。

労働生産性を働く人の満足度で測るという学風が強いが、労働生産性向上は、明確に、重要な経営目標の一つであり、その達成に向けて、ガバナンスが構築されざるを得ない。この制度的事実に関心を向ける研究が少ないのは、上の分析の基本単位をどこに置くかという分岐点でどの道を選ぶかと密接に関わっているように思う。この分岐点を踏み間違えてはいけないのではないか。(石田, 2016, p. 3)

「働き方」を論ずる際に、労働支出に関する規則＝制度をないがしろにして、労働者の満足度をアンケートによって調べてどんな労務施策が満足度に有意に効いているのかという研究が一つのスタイルになっているが、そこからは現実に人々の労働を総括的に把握しようとする志は見えてこない。好みに応じて現実を切り取って論じても駄目なのである。

労使関係論の後退を補うように台頭したHRMという学問が抱えている方法的問題はこのことと深くかかわっている。HRMはどのような人的資源管理の実践手法が企業業績の向上に寄与するのかという実用的な課題を両者の因果関係から明らかにしようとする。説明変数である人的資源管理の実際をどのように特定するかが重要であるが、Purcell & Kinnie (2007) は嘆じて言う。「ああ！何と、ここには余りにも多くの問題があることか。何が‘人事管理の実際’ (HR practices) を構成するのかの一致した見解はない。……多くの研究者は人事管理の実際の一覧表を示したりしているが、何を根拠に何故特定の事実が分析の核になるのか一致した見解はない」 p.538) と。(石田(2012a) p.27)

節を改めて、私が行った実証研究に立ち戻って、労働支出の規則＝制度論的究明のための研究の経路を辿り、そこでの発見を述べたい。

2. 労働支出の制度論（＝ガバナンス機構）

2-1. 日米独の自動車組立工場の調査

ここで取り上げる調査は、1992年から1994年に行ったトヨタとマツダの調査(石田他(1997))、2005年に行ったGMの調査(石田・篠原(2014))、2008年から2012年に行ったVWの調査である。VWについては、諸般の事情から公刊に至っていないが、トヨタ、マツダ、GMについての詳細は上の調査報告書に詳しい。

以下は、労働支出の制度論を着想するに至った経過を略述する。

2-1-1. 分かり易い話：賃金論

自動車の組立工場の組み立てラインに従事している労働者の賃金は、日本と米独とは著しく異なる。

GMのランシング工場の生産労働者（保全工を除く）の賃金は2015年時点で全員時給26.16ドルであった。VWのウルフスブルクの本社工場では生産労働者全員が8等級（という同一等級）に属し、人事考課がない一律の月給であった。いずれも全員が同じ賃金であった。

日本はトヨタもマツダも、全員がそれぞれ違った賃金である。その理由は日本人には説明するまでもなく自明なことであるが、高卒初任給に年々の昇給額を積み上げて各自の賃金が形成されていて、年々の昇給額には人事考課が反映され、人事考課の累積は昇格に影響し、昇格すれば基本給が増大し、昇給額の昇給幅も大きくなる。また、そうした昇給額の累積は当然勤続年数に応じて昇給の回数が異なるために、勤続年数が効いている。これらの事情により、全員の賃金の相違が発生する。

我々日本人にとって、にわかに理解し得ないのは、GMやVWのような労働の頑張りが報われない賃金で、経営は何故満足しているのか、労働者も何故満足しているのか、つまり何故、そのような賃金が存在しうるのかである。

この点こそ、1986年から1987年における英国全土の賃金調査をした際の私の問題意識であった。石田(1990)に関連した記述がある。

1987年4月6日に行ったジーゼルエンジンを製造するP社での、人事担当役員へのヒアリング記録に次のような質疑が記録されている。

どうして労働者に賃金査定を導入できないのでしょうか。——「伝統的に、歴史をさかのぼってみれば人々は自分の労働を時間あたりいくらという形で売ってきたので、個々の労働者に査定の入った賃

金を支払ってこなかったわけです。私たちは将来もそういう方向をとらないだろうと思います。(むしろ) 作業集団ごとに、私たちの言うところの“改善チーム”を通じて金を稼ぎ出せるのではないか。それはあなたの国のQCサークルと同じものです。……」

どうして個々人に着目しないのですか。——「うん。製造業という環境では個人の努力はチームとしてでなければ無意味だからです。一人の労働者がアSEMBリーラインで2倍速く働いても意味がないでしょう。」しかし、不良品のその場での発見や工程や作業手順の改善、品質の向上などは個人の努力による貢献は大きいのではないのでしょうか。それに見合った賃金というようには考えられないのでしょうか。——「うん、それはそうです。しかしそういう面を賃金に反映させるためには相当に手のこんだ仕組みが必要となります。やろうと思えばできますが時間の無駄でしょう。」(石田、(1990) pp.147-48. 調査記録は石田、(2000) pp. 90-92.)

あるいはもっと端的に次のヒアリング記録を示すべきであろう。

1986年6月の窯業の中堅企業の人事課長の言である。

労働者個々人の違いは賃金(基本給)に反映していくのがフェアではないでしょうか。——「それは主として能率刺激給としてです。それが業績の違いを決定しているからです。労働者がすぐれているかどうかは彼が生産する量によって決定され分析されるものです。……」……誰がよくやっているかというような評価はかなり職場のみんなが認めるということもあるのでは。——「うん。我が国の労使関係の背景として、人はまあみんなが認めるような水準をもって仕事をするのだという前提で考えられ、そこでは優秀さなどの余地はないものと考えられている。職務はそうした水準にみあったものとして設定される。そしてそうした職務に対して支払うということになります。ところである労働者は他の労働者よりも上手にその仕事ができるかも知れないが、我々は彼にその職務の水準以上の才能を発揮せよというふうには望まない。結果として全ての労働者はそのおのおのの能力と関係なく同じだということになる。これが科学的経営管理というものです。……」「私たちは明確に規定された職務を設定し、個々人の特別な技能を発揮しうるような余地をほとんど残さないようにしておき、その人間に支払うというよりは、そういう職務に支払うという考え方に固執する。」(石田、(1990) pp. 122-23.)

私は、80年代当時、賃金論の範疇での思考を抜け出すことができず、このような言説を、国々の歴史的に形成された公平観の相違だと説明してきた。しかし、1節の冒頭で述べたように、雇用関係は[労働支出⇔賃金]の取引であるという原点に立ち戻って考えれば、賃金と交換される労働支出が違うのではないかということが検討されなくてはならない。簡潔に言えば、賃金制度の目覚しい相違は、仕事の目覚しい違いに起因しているのではないか。既に、上のヒアリング記録の中に、公平観だけでの説明ではだめであることを示唆する言説がみられる。ジーゼルエンジン製造P社の人事担当役員の、「製造業という環境では個人の努力はチームとしてでなければ無意味だからです。一人の労働者がアSEMBリーラインで2倍速く働いても意味がないでしょう」という根本的問いに対して、アSEMBリーラインで働く労働者個々人に人事考課を行っている日本を我々はどのように説明すべき

なのか。また、「私たちは明確に規定された職務を設定し、個々人の特別な技能を發揮しようとする余地をほとんど残さないようにしておき、その人間に支払うというよりは、そういう職務に支払うという考え方に固執する」英国の人事マネジャーに、翻って日本は何に固執しているかを如何に説得的に語るができるのか。

しかし、当時の日本の労働研究の風潮は、世間的に目立った現象であるQCサークルの普及や社員個々人の提案制度などに注目するだけで、労働支出を総括的に記述する方法を我々は持っていなかった。そういう風潮の中であって、小池和男(1981)が、そうした仕事を離れた活動ではなく、仕事の過程に着目して、変化と異常に対する適応力の相違＝熟練の相違として日本を語ったことは、当時の認識水準を明らかに越えていたと言ってよいと思う。私も小池の知見を下敷きに英国の人事マネジャーの反問にしばしば答えていた。

とは言え、私の小池理論への躊躇は、雇用関係論における[労働支出⇔賃金]の取引の構造的説明のためには、賃金制度における賃金表のような、労働支出そのものの総括的相違を簡単に識別できる表象＝記号の発見が重要であるのに、小池の方法は職場の直接観察に依拠していて、工場管理の全体論的接近、あるいは経営行動への接近を欠落していることにあった。(石田(2014b))そこまで、当時、明瞭に自覚はしていなかったが、そういう方法論上の飽き足らなさを、小池理論には感じていたことは事実である。小池理論については、以下の3-2で立ち入って考察する。

2-1-2. 立ち入った観察が必要な話：仕事論

米国自動車工場については、1990年前後何度かデトロイト周辺のフォードやGM、クライスラーのUAWのローカルを中心に調査をしたことがある。日米貿易摩擦の根拠になる工場の労働を調べるのが流行った時期である。協約を集め、ヒアリングを重ねたが、結局、調査結果をまとめることができなかった。

この調査の失敗は、日米貿易摩擦での焦眉の課題は日米自動車工場の生産性や品質の格差が、日米の工場労働者の働き方の相違とどのような連関を持っているのかであったにも関わらず、労働支出そのものの総括的相違に接近する方法も理論も持ち合わせていなかったため、ただ単に、先任権の運用など、組合員相互の賃金をめぐる競争抑止や容易な仕事の獲得競争の防止を目的とする、労働組合の規制の実態を詳細に調べたに過ぎなかった。

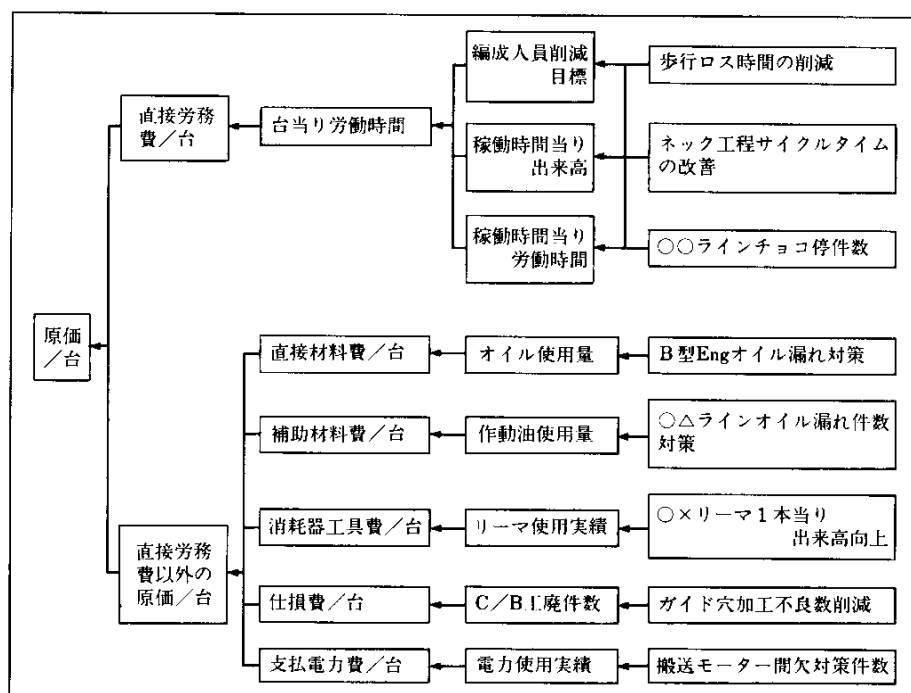
端的に言って、日本の生産性と品質は労働支出とどのように制度的に連結されているのかといった工場管理を、身をもって知っていなくては、比較のしようがなかったのである。この点について、世界中の労働研究は「生産システム論」(あるいはフォーディズムからトヨタイズムへの進化)を巡って膨大な研究を蓄積したが、見るべき成果を獲得できなかったと言って過言ではない。日本における労働支出を簡便にかつ総括的に認識する方法を持たなかったからである。(石田(2012b))

そんな中、自動車産業の国際比較のプロジェクトがトマス・コーハン(IIRA 会長、MIT 教授)より提案され、トヨタとマツダの調査を1992年から1994年に行うことになった¹⁾。いずれも最終組立職場の調査であったが、何度かの現地調査を行ったが、依然として頼り

ない調査を繰り返していた。ある時、それをみかねた工場長付きのスタッフの方が、工場の「方針管理」について丁寧な説明をしてくれた。その説明どおり、職場でも末端の係レベルでの方針管理の図表が休憩室に貼り出されていた。簡略化して示せば、図1のような図になる。(石田(1997) p.12)

職場の当事者からしたら何の変哲もないこの図表 (=総括図表) は実に多くのことを語っていた。列挙すれば、(1) 台あたり原価の低減 (=狭義の改善) という経営目標 (左端) は一番右側の列に並んでいる具体的課業に具体化される。(2) それら具体的課業は、この図とは別の「誰と誰が、いつまでに、どの程度まで達成するか」の各自の「課業達成スケジュール表」に記載される。(3) 総括図表の一項目一項目は連鎖しており、究極的には台あたり原価の低減に集約される。(4) 各項目は月次での進捗が、計画値と実績値の差異として表示され、差異の原因分析と対応策が話し合いを通じて確保される。

図1 職場レベルの方針管理



ここから次のような解釈や含意を引き出すことが可能である。(1) GMやVWの人事考課のない職務に一律の全員平等の賃金は、マツダに見られるような「方針管理」が職場のワーカー層にまで降りていないためではないか。(2) [労働支出⇔賃金] の取引における労働支出の簡便で堅固な識別方法は、「方針管理」の深さ (どの程度下まで降りているか) によって識別できるのではないか。(3) 「方針管理」は、より一般的にはPDCAを通じた仕事の管理であり、PDCAのP (計画) は図表に示した原価のみならず、生産量、品質、納期、人材育成、環境等工場の達成すべき課題の集合であろう。そのように拡張して概念化する必要がある。(4) C (チェック=モニタリング) は、計画値と実績値の原因分

析と対策の立案であり、そのための会議や話し合いの場に誰が参加するかは、P D C Aの縦への深さとともに、横への広がり（保全労働者、生産技術のエンジニアや調達スタッフ）の程度を識別することになり、工場内の熟練や知識の、分業と協業の構造を示唆することになる。（5）人材育成の最適点は、「課業達成スケジュール表」が継続的に組めるかどうかで決まり、その最適な人材育成がいかほど経営目標に貢献するかはP D C AのPの達成度に他ならない。このようにして人材育成と生産性との関連を制度論的に理解することが可能となる。

皮肉なことにこうした解釈は、雇用関係が経営管理として表現されているということと述べているのに等しい。かつて、欧米で展開された雇用関係論における労働支出が、組合規制論として論じられていたことと何と大きな違いか。

それはともかく、この知見により、私は始めてGMの労働を観察する方法を持つことができた。

GMは、日本の労働のあり方へのキャッチアップを真面目に追及した。「チームコンセプト」というタームがあれば一世代を風靡したことにそれは表現されている。だが、観察して分かったことは、GMでは日本の工場のPの柱である品質や原価は職場に降ろすことに成功していない。詳細は、石田・篠原(2014)を参照されたいが、端的にその不成功を表現している事実は職長の人的構成である。2005年当時、観察した「最終組立工場の前半の工程である艀装工程に16人の職長がいるが、その内の8人が人材会社からの派遣の職長である。彼らの賃金は人材会社が決定し概して低いという。残り8人の内の3人は現場からの内部昇進者であるが、残りの5人は大卒技術者の初任配属された者たちである。職長層に派遣を導入したのは5年ほど前からである。」(pp.109-10)これでは工場のトップがいから現場での品質管理や工数低減を唱導しても、現場が混乱するだけである。

混乱を例示すれば、品質の現場での作り込みには、作業者の工程に設置されている紐を引いて不具合をチームリーダーに知らせることが出発点になるが、チームリーダーの配置が不十分でラインがしばしば停止し、職長は紐を引く労働者を制裁するという倒錯した事態を生む。また、工数低減はしばしば作業負荷の増大になって各工程で作業者と職長との口論になり、それが苦情処理手続きに訴えられるといった具合である。

P D C AのCにあたる品質向上や原価低減のモニタリングの機関は、労使合同の機関として構成され（そうしないとUAWローカルの合意が調達できなかったためであるが）、それはしばしば労使の交渉の場に転じ、それを忌避する経営側によって、モニタリングの機能を果たしえない有名無実の機関となっている。

要するに、職場の生産労働者には定常的な生産業務以外はさせられず、非定常的な品質向上や原価低減といった、考える業務は現場に任せられないのが実情である。全員が時給26.16ドルという不可思議な賃金の謎は、この仕事の観察によって始めて、解かれるのである。

VWについても詳細な記述は不要であろう。品質と工数低減の二つについて簡単に述べよう。品質は工程での作り込みが試みられているが、生産労働者がトヨタのように不具合

を発見し、それをチームリーダーが手直しをするという方式ではなく、生産労働者は決められた標準作業を遂行するだけで、生産労働者という職種とは別に、概ね 15 工程に一人のクオリティー・レギュレーター（ドイツ語を敢えて英語にした場合の表現。賃金等級は生産労働者より 1 等級上に格付けされる）を配置して、彼が専属的に品質不具合をチェックし、手直しをして、それを携帯している通信機器で品質保証部門にリアルタイムで報告するという仕組みである。これでは品質不良の見落としが避けられず、最終組み立てラインの次に続く検査ラインの脇には不良品質の車両の手直し職場が多数設置され、本社工場では 1 シフト当たり 150 人の手直し工（=repairman、この人々も生産労働者より 1 等級上に格付けされる）が配置されている。ちなみに、ほぼ同一規模のトヨタの高岡工場では、最終組み立てラインの最後に置かれている手直し工は僅か 3 人であり、検査工程には手直し工は配置されていない。

工数低減については、本当は非常に込み入った説明が必要になるが、基本的には I E（Industrial Engineer）部門の提案する工数低減案を労働組合は容易には許容しない。従って、VWの改善と言う言葉は工数低減を安定的に含んでいない。

ここでも、等級区別こそあれ、人事考課のない賃金制度の不可思議は、こうした仕事の観察によって始めて、解かれる。

日本については贅言を避けたい。すでにマツダの「方針管理」を上で紹介したし、トヨタについては、石田他(1997)および石田他(2009、第 5 章)が、品質と工数低減といった K P I が P D C A を通じて現場にまで浸透している有様を詳述しているからである。

日本の生産労働者の労働の実情は、人事考課が空気のような当たり前の構成要素になっている日本の賃金制度との整合性を物語っている。

2-2. 汎用化=ガバナンス機構

このような労働支出と賃金制度との整合性の認識は、しかしながら、雇用関係の実証研究でも理論研究でも必ずしも広く共有されていない。その理由は定かでないが、労働支出のこのような全体論的認識は経営学における経営過程の認識にほぼ等しく、雇用に関する規則の研究という雇用関係論の守備範囲にとって、その外にある異端の見解と思われているからかも知れない。しかし、行論から明らかのように、英米に典型的な労働者集団主導の職務規制としての労働支出の規定が後退し、日本の雇用関係に典型的に現われている経営主導の労働支出の規定が優越した雇用関係の描写には、既存の学問分野の守備範囲を乗り越える必要がある。

他方では、私自身、2011 年以降、視野を自動車産業から電子機器産業に観察を拓げる研究に従事し、その実態調査遂行の過程で経営過程それ自体を正面から記述するための方法の必要性に迫られた²。この調査で、経営過程の記述のためには、より踏みこんで焦点を絞る必要に迫られた。

雇用関係論を社会科学の一特殊部門に納めてしまう弊害は、この論文の表題の課題についての学問的議論が貧しいことによく現われているが、この弊害は、経済学が企業（組織）

を企業＝生産関数としてブラックボックス化してきたことの弊害でもある(O. Williamson(1996)、石田・山田訳(2017) pp. 440-41)。この弊害を克服するために、雇用関係論と経営学(米国では組織論)との協力に基づく学際的な研究領域の開拓が必要である。弊害の改修作業に必要な方法的論点につき、以下の拙文を引用するのが適切であろう³。

2-2-1. 計画と管理について

仕事の「規則」は、経営過程＝PDCA＝ガバナンス機構から演繹されるという言い方をしてきた。だが、(それは)経営過程全体であり表現物というにはなお広漠としている恨みがある。とてもそんな広漠とした事象を調査できないという苦情があろう。そこで、敢えて焦点を絞れば、P＝計画が焦点になる。次にC＝進捗管理である。ところが計画や管理という行為については誤解が余りにも多い。誤解を解くために述べておきたい点に限り記す。

計画や管理という言葉は自由や自主性という言葉に比べて、その理由はともかく、マイナスイメージの言葉である。O. Williamson (1985)をよく読みこの点につき次のように考えるようになった。

千差万別の仕事をひとくくりに仕事という曖昧な言葉でわかった振りをする誤魔化しに私は長らく不満であった。環境の「不確実性」に対する人間の「限定された合理性」という限界、環境の「少数性」に対する人間の「機会主義」という限界、この二つの限界がオリバー・ウィリアムソンの人間行動に関する前提である。この限界の克服のために複雑な契約や組織がガバナンス機構として立ち上がる。しかし、立ち上がった後の組織がオリバー・ウィリアムソンにあっても急所を押さえた書き方ができていないという印象をぬぐえない。

これらの人間的限界にさらされればこそ、その不安から免れたい一心で、「計画」(＝事業計画)をたてて、その「計画を追いかける」という営為に走るのが、また人間の性ではないのか。また営利組織とはそういう存在ではないのか。

「限定された合理性」(＝世の中全体を知ることができないし、将来がどうなるかも本当にはわからないという神ならぬ人間の知性の限界)と「機会主義」(＝機を見て狡猾な自己利益の追求に走る人間の性)の二つで人間行動を特徴付けるだけでなく、「計画」で自己を律しようとする行動も必然的特徴として押さえるべきではないのか。その「追いかける」に仕事は映し出されているのではない。「言い訳、取り繕い、知らぬ振り、他人のせい」などの策を思い巡らし(機会主義)、とは言え、「やるからにはまじめにやらないと気持ちが悪い、無様なまねはできない」と自分を立て直して「追いかけて」いるのが仕事であろう。そういう「追いかける」の集大成として次年度の「計画」が立てられるとすれば、千差万別と映る仕事は、「計画」とその「進捗管理」(追いかける)という一筋の途に収斂しているのではないのか。

『資本主義の経済制度』の人間行動の大前提をそのように「計画人」としての人間にまで拡張すれば、「仕事」や「労働」は、もっと描きやすい対象になるのではないのか。達成しようとして力及ばずに耐え

るとか、思わぬ幸運に恵まれたと有頂天になったのが運の尽きとか、計画を達成できたけれど赤字が出てしまったとか、要するに、人間の悲喜こもごもの生活感情が実は「計画」とその「進捗管理」に制度化されていること」を仕事の学問は直視しなくてはならないのではないか。そういう想念にこの本の慧眼が駆り立てる。(石田, 2014a)

「限定された合理性」と「機会主義」という人間行動の前提は、「計画」し「管理」することによって「限定された合理性」と「機会主義」がもたらす不安から逃れたいという差し迫った欲求を生み出さずにはおかない。組織は「計画」し「管理」することによってこの欲求を満たす機能を尽くす存在としてある。雇用関係が組織の形式を取る以上、「計画」と「管理」に着目するのは、組織の必然性が求めるからであり、それへの着目は、具体的に展開される現実と「限定された合理性」と「機会主義」とがもたらす絶えざる葛藤と克服の連続的プロセスを見極めるという意味以上でも以下でもない。ましてや、「計画」や「管理」の「自由」や「自主性」への優越を語っているのでは全くない。

2-2-2. ガバナンス機構と労働力の取引

経営過程を目標達成のためのガバナンス機構(=PDCA)に即して観察する場合、P=「計画」とC=「モニタリングの管理」に注視することにより、労働力の取引の取引特性を制度論的に明示することが可能になるという点が重要である。そのための要点は次の通りである。

(1) このガバナンスは、計画(達成目標=P)から出発し課業の遂行(=D)、モニタリング(=C)、改善(=A)を通じて計画(=P)を達成するための一連続のガバナンスである。これを一般にはPDCAと呼ぶ。この達成目標は、経営成果(=利潤)であり、従って、「適応」による経営成果のみならず、「改善」「技術革新」「投資」による成果を当然含む。

(2) 5万人の企業であれば、一つの計画が5万人の業務遂行をこのガバナンス機構から演繹できていなければならない。従って、大変複雑なガバナンス構造になるが、ここで怯んではならない。鍵となるポイントは、Pの分割と統合である。その分割は、(ア) **縦=組織の階層性**(役員レベル、管理職レベル、職場レベル)、(イ) **横=組織の機能的連関性**(開発部門、調達部門、製造部門、販売部門)、(ウ) **時系列**(週次、月次、四半期、年度、中長期)の3次元から構成される。このPの分割と、その分割されたPが全社のPである経営成果(=利潤)に統合される仕掛けがガバナンスに他ならない。こうしたガバナンス構造が、限定された合理性の節約と機会主義の予防とどのように関係しているのかを「ささやかに、ゆっくり、少しずつ、確実に」検討するのが、マイクロ分析である。我々の共同研究での中間的成果である上田(2016)を参照されたい。(石田(2017a) pp. 478-79)

(3) (1)と(2)は、正確には労働支出のコントロール機構である。ガバナンスと言う以上、労働支出と報酬の取引が崩れないように保全する機構でなくてはならない。そのためには報酬=賃金を労働支出のコントロール機構に整合的なインセンティブ制度として構築する必要がある。Pの重要性に応じた報酬体系が必然的になる。また、この取引の中長期的保全のためには、技能の育成とその保

全のための雇用の安定も系論的に必然化するだろう。

まことに皮肉なことに、市場の「競争」に対して、組織の「計画」という対比が、古色蒼然とはしているけれど、再評価されなくてはならないのではないか。

さて、取引特性の確定に続いて、その取引の次元化が必要である。そのためには、(ア) 縦＝ガバナンス構造の適用範囲の深さ（職場レベルにまで適用されるのか、管理職レベルまでの適用で職場には生産量しか目標は適用されていないのか、等々）と、(イ) 横＝開発、調達、生産、販売の機能連結の様式（統合型か分離型か）を識別することである。前者については石田・篠原(2014)の、後者については上田(2016)の実証研究がある。

このガバナンス構造の次元化から、①労働支出⇔②賃金の取引の様式が確定される。課業の設定様式（静態的課業と動態的課業）、技能形成（企業特殊性熟練の程度）、インセンティブの設定様式（人事考課の有無、人事考課の着目点の相違）、労働組合機能、組織改革、経営戦略（＝中長期計画）等は、この接近から系論的に演繹される。（石田、(2017a) p. 480）

3. 日本の雇用関係の位置—先行研究批判—

このように、ガバナンス機構の次元化を媒介にして雇用関係を記述するという方法が、ガバナンス機構を度外視した旧来の雇用関係研究の難点を如何に克服できるかを簡潔に述べて、ここまでの論述を補強したい。この節の詳細は石田(2014b)を参照されたい。

3-1. D. Marsden (1999)

このようなガバナンス機構を射程に入れ、特にP＝目標に然るべき着目をしていないために、英米独仏日の5カ国の雇用関係の制度的相違を解明しようとしたD. Marsden (1999)は、英米独仏と日本の相違を明瞭に識別できていない。

だが、より正確に言えば、英米独仏の透徹した認識と日本の不明瞭な認識とが際立った記述であり、その二つの認識のギャップが、ガバナンス機構の方法的欠落の問題点を赤裸々に示すことになっている点が、逆説的ではあるが、この作品の実は優れた点である。

彼は「雇用関係の要点は、それにより経営は労働者の具体的な課業を雇用した後に決定することができることである」(p.3)と述べる。「限定された合理性」を前提とすれば、販売契約によって労働力を雇い入れて活用しようとしても、販売契約の時点で「具体的な課業」を網羅的に示すことは困難である。だが、この販売契約の不備は、転職や解雇で、つまり、市場で処理されるので、「規則」の必要はない。「しかし、」とMarsdenは言う。雇用関係にあっても「経営者に課業指示の無制限の権限を与えることに同意する労働者はほとんどいないだろう。……雇用関係の生成のためには、経営者には柔軟な職務配分 (flexible job allocations) を供し、従業員には経営者の指示命令に従うにあたっての限定された責務を付与するような明白な互換的關係を定める職務規則(job rules)の展開がなくてはならないのである。」(pp. 3-4) 一般的な説明としては妥当な「規則」の説明である。

しかし、ここからが問題である。彼はこの「規則」を表1のように4類型にまとめている。この表の横の行は、「実施制約」(‘enforceability’ constraints)と命名し、「経営者の指示命令」を限定する規則であり、縦の列は、「効率性制約」(‘efficiency’ constraints)と命名している。横の行の「実施制約」は、ほぼ説得的であるが、この表作成の最大の問題は、縦の列の定義である「効率性制約」である。私が上で妥当であると評価した彼の「規則」の説明からすると、経営者に対しては、「柔軟な職務配分を供」する規則でなくてはならないはずであるのに、その規則を「効率性制約」と言い換え、その内容を「課業と能力の合致」と説明している。重要なので、原文にあたってみよう。「労働者の課業と彼らの能力とを合致させられないような仕方

表1 4つの取引ルール

		「効率性」制約=課業と能力の合致	
		「生産」アプローチ	「訓練」アプローチ
実施制約	「課業中心」基準	職位 work post ルール (アメリカ、フランス)	職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)
	「機能中心」基準	職能等級 competence rank ルール (日本)	職業資格 qualification ルール (ドイツ)

出典：Marsden(1999.p.33 を一部わかりやすく変更)

何故、このような不可解なことになっているのか。一体全体、雇用関係の何が経営にとっての利点なのか。「課業と能力の合致」だけで満足する企業経営などあり得るのか。まことに逆説的であるが、この不可解さの根底には、彼の英米独仏の雇用関係への透徹した認識がある。その認識を記した次の説明は実に率直で優れた文章である。

「近年、ここで述べた課業配分規則 (the task allocation rules) (表1の「職位ルール」と「職務範囲・工具ルール」...石田) は非効率の原因であると多方面から批判されてきた。そしてその実際の運用は労働の有効活用に制約を課してきたのは疑いもないことである。.....こうした規則はなるほど効率性を阻害し得るのだけれど、しかし、そうなるのもしばしば**規則運用の精神の結果**であって、多くの経営者はそれを償って余りある**予測可能性と秩序** (predictability and order) という便益をその規則に見出しているのである。」(石田、p. 18 強調は石田)

念のために、もう一文を引用しよう。「職位ルール」と「職務範囲ルール」は、技術革新やチーム・ワーキングに必要とされる多様な仕事への要請(the more variable work demands)に主として適応し難いという理由から、生産性向上への障害であるとして近年おびただしい批判を浴びてきた。しかしそ

の点を除けば、二つの「ルール」は**職場の協力(workplace cooperation)**に対して有効な枠組みを提供してきたのである。米国については、Slichter et al. (1960)やJacoby(1985)が、.....明らかにしたように、短期的な仕事配分(work assignments)を巡っての多くの現場交渉を伴った「駆り立て制度」(the 'drive system')に替えて職位制度(work post system)を導入したことにより、より確固とした**職場秩序と協力(workplace order and cooperation)**を勝ち得たのである。」(石田、p. 43 強調は石田)

多くの日本人には非常にわかりにくい内容かも知れないが、これは実に正直ないい文章である。経営にとっての雇用関係の利点は「職場秩序」の確保に限定されていると実に正直である。「協力」という言葉に日本的脚色を施して「懸命に働く」などという利点も含まれているなどと勝手な日本的解釈をしてはいけない。「黙って静かに決められた仕事を行う」ことが「職場秩序」であり、「協力」である。それ以外の読み方はできない。...何と寡欲な企業経営であることか。(石田、(2014b)、pp.37-38)これでは日本の雇用関係が位置付けられないのではないか。

Marsden の正直な説明を踏まえ、日本を位置付けためには、表1は表2のように書き換えられなくてはならない。縦の列は、単なる「生産」アプローチ＝静的と、「効率」アプローチ＝動的というように課業の設定様式（経営側の労働需要の質的規定）で区分されるべきである。Marsden の正直な説明と2-1節をお読みいただければ得心のいく区分であらう。

表2 4つの取引ルールの再編

		課業の設定 (労働需要)	
		単なる「生産」アプローチ＝静的	「効率」アプローチ＝動的
合意基準 (労働供給)	「課業中心」基準 ＝仕事基準	職位 work post ルール (アメリカ、フランス)	—
		職務範囲・工具 job territory/tools of trade ルール (イギリス)	—
	「資格中心」基準 ＝仕事基準	職業資格 qualification ルール (ドイツ)	—
	「能力中心」基準 ＝人基準	—	職能等級 competence rank ルール (日本)

だが、翻って Marsden (1999)が、何故、日本の雇用関係の特性を、表1のように、英米独仏と同一次元での一類型として見なし得たかについては、軽視し得ない日本の雇用関係研究の問題が潜伏している。

日本の雇用関係について英米圏への最も発信力のあった業績は小池和男の業績であり、実際、Marsden (1999)の日本に関する記述は小池に多く依存している。小池の日本の雇用関係の理解（＝小池理論）が改めて検討されなくてはならないゆえである。

3-2. 小池和男(2013)

小池熟練論については詳述する必要がないだろう。彼が発見し理論化した事柄は従来の研究を著しく乗り越えており、私はそこから実に多くを学んだ。それだけに批判は、かえって面倒なことになる。

自らその発見を、次のように述べる。「ハイエクやナイトも、まだはつきりわかっていない不確実な職場の問題を処理する技能の内実を、ついに明らかにしなかった。この本は、戦後トヨタの職場を中心にこれまでの調査研究にもとづき、それを具体的に解明した、という自負がある。」(p. 252)生産労働者の技能の内実についてその通りであると私も思う。「しかも、いかにその技能を形成するかも解いた。...わたくしの言葉でいえば、「ブルーカラーのホワイトカラー化」である。つまり、むつかしい仕事を、経営の中枢に近いホワイトカラーに頼むだけでなく、生産労働者のなかのすぐれた部分にも頼む。その代償としてサラリーや昇進も、西欧や米ならばホワイトカラーに適用されている方式を、日本の大企業生産職場の、生産労働者のかなりに広げるということである。」(p. 252)この観察にも、私は、異論はない。

私は小池の観察の中核的知見自体にはとりたてて反論がないにもかかわらず、批判しようとするのは、事実というよりも事実の発見の仕方に問題があり、雇用関係論の実証的方法に疑念を懐くからである。それは、生産労働者の個々の課業がどのように生起するかは、組織のガバナンス機構のあり方に映し出されているという観点が小池熟練論には存在しないという批判である。小池の方法である、ガバナンス機構を媒介にせず、変化と異常への対処を、直接、観察する方法（ガバナンスの観察なきオペレーションの直接観察）は、観察した部分的事実と経営全体の事実を関連させる認識の途をあらかじめ塞いでしまっているのではないかという疑念である。

この批判を、単に接近方法の違いであり、認識した事実が正しければ特にとりたてて論ずべきではないのではないかと誤解しないでいただきたい。この違いは、いくつかの重要な派生的論点とつながっているからである。

第一に、職場（この文脈では生産職場）の労働支出の総量は職場へのP（＝目標）の配分に表現されていて、このPの配分様式は職場への権限委譲の様式に等しく、そうした権限委譲の様式をどのように設えるかは、各国の経営組織が利潤最大化のための単なる生産関数の器ではない以上、経営組織の国民的相違を反映したものになる。無論、経営組織は国々の制度的環境や規範等に影響されて形成された器ではあるものの、Pの配分様式という観察可能なミクロ的制度に経営のあり方が集約的に表現されているという方法的見地なしには、経営組織の国際比較は、概念的総括になってしまい、おぼつかなくなるのではないか。小池理論には生産現場への権限委譲に関する経営組織と経営過程の国別特徴が、職場の技能の内実を決めているという側面を観察する手段を備えていないのではないか。

第二に、生産職場の技能の内実が経営のパフォーマンスに枢要かどうかの識別は、あらかじめ想定される理論的枠組みで絞ってしまっているため、不完全になっていることであ

る。

人材育成が如何に生産性や収益に寄与するかは、労働経済や人的資源管理論等の重要な課題であるが、通常、私の浅い理解では、人材育成の施策の有無や程度（説明変数）と従業員満足度の程度（被説明変数）の計量的分析にはまり込んでいて、解明されていない。技能と生産性の関連は、小池氏の場合にあっても、直接観察的な方法での観察結果の域を出ていない。（小池・猪木(1987)）勿論それは重要な観察であるが、しかし、経営のガバナンスを虚心に観察すれば、Pを達成するためにK P I (Key Performance Indicators)が設定され、例えば品質であれ、原価低減であれ、それらのK P Iの目標達成のために、その目標値が組織階層に応じてカスケードダウンされて、最末端の職場レベルに降ろされた目標値達成のために、その手段として必ず職場構成員の技能育成計画が策定される（前掲図1とその説明を見よ）。即ち、技能育成はK P Iの各目標達成のための手段の体系である。手段は目的から演繹され、手段の進捗がモニターされて目的の完遂を確保するような運用がなされている。生産性と人材育成は制度的な連結が確保されているのである。小池熟練論は、こうした、人材育成とその経営成果との制度論的観察への通路を塞いでしまっていないか。

第三に、同じくあらかじめ想定される理論的枠組みでの、ガバナンスの考察なきオペレーションの直接観察であるために、自動車産業について言えば、「改善」が度外視されていることである。ガバナンスに着目さえすれば、「改善」を通じた工数低減の目標値が管理されていることは一目瞭然である。工数低減の実際は、生産労働者の努力水準(work effort)の決定を意味していて、雇用関係の枢要点を構成するが（GMは作業負荷production standardsをめぐる苦情が累積し、VWでは、労働組合がそれを拒否しているのに対して、トヨタでは工数低減は職場の業務遂行の一環である）、小池熟練論の抱えるこの点への無関心は、雇用関係研究にとっては大きな弱点となっているのではないか⁴。

以上を踏まえて、表2の英米仏独と日本の雇用取引ルールの区別に対比して、小池熟練論の位置を示せば、表3のようになる。

小池熟練論は、方法的には[ガバナンス機構＝PDCA＝管理]なき、[理論＋直接観察]の方法が難点となって、雇用関係論の再構築には不徹底であった。その労働需要側の規定が、伝統的な欧米の「単なる「生産」アプローチ」に対して、「変化と問題への対処」に限定されたという意味で「効率的」と言うよりは、「順調なる「生産」アプローチ」を対置したにとどまる不徹底に拠ると言い換えてもよい。日本の雇用関係のこのような控えめな認識と表現は、それに依拠したマースデンが日本を含めて同次元での平板な雇用「規則」の4区分を心静かになし得た根拠となっているように思われる。

この不徹底は日本の労働研究に二つの特徴をもたらした。一つは、日本の「課業設定」の類型が「効率的で動態的」設定であり、その達成を正社員全階層のPDCAで追い込むという厳しい管理として仕事の「規則」が定着していることを直視していないために、「日本の労働者になじみの「強制された自発性」」（熊沢, 2010）という屈折した労働実態に、従ってまた、日本の雇用関係の「光と影」の総合的な分析に届かない研究の傾きを持ったことである。二つには、「順調なる「生産」」という不徹

底は経営の行動を生き生きと取り上げることが排除していることと等しいのであるが、経営という主体の行動が不在であるために、雇用関係研究を展開する論理内在的動力を欠き、小池熟練論の最も精彩に富んだ技能論（「変化と問題への対処」能力の各種職掌分野での内実の究明）とそれを促すキャリア論（配置，異動，OJTの実態と望ましき姿の発見）とに研究課題が収斂しかつそこに萎縮したことである。（石田、（2014b）p. 45）

表3 小池熟練論の客観的位置

	欧米	小池熟練論	日本
課業設定の種類	単なる「生産」アプローチ＝静的課業設定	<u>順調なる</u> 「生産」アプローチ＝ <u>半動的</u> 課業設定	効率アプローチ＝動的課業設定
要請される課業	定型的課業	<u>変化と問題への対処</u>	目標から演繹された課業
組織構造	分離	融合	融合
組織過程	PDCAは経営層のみ	<u>PDCAなし＝管理なし</u>	正社員全階層PDCA
社員区分	職務等級	職能等級	職能または役割等級
賃金基準	職務 査定なし	職能 査定あり	職能または役割 査定あり
求められる技能	定められた技能	<u>変化と問題への対処能力</u>	目標達成能力
求められる規範	なし	なし	取引コスト削減の規範意識
技能形成方式	徒弟訓練、またはなし	OJT	OJT

3-3. 日本の雇用関係（国際比較）

以上、二つの先行研究の批判をくぐって、国際比較的に見た時の日本の労働力の取引の特性は、表4のように単純にまとめることができる。またビジュアルに表現すれば図2のようになるうか。

日本の賃金のルールが人基準であるのに対して、欧米の賃金のルールが仕事基準であることが、日本において同一労働同一賃金の実現が容易でない原因であると言われる。同じことが戦後日本の賃金改革論議の都度言われてきた。（楠田、（2004））

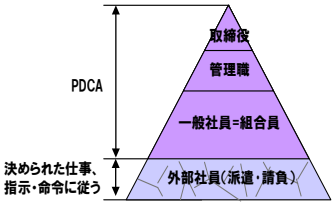
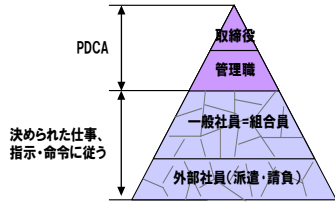
表4 欧米と日本の仕事のルール・賃金のルール・雇用関係

	仕事のルール	賃金のルール	雇用関係
欧米	静的課業設定	仕事（含職業資格）基準	集団的取引（静的課業の維持と一律賃金の交渉。追加的課業への追加的賃金交渉）
日本	動的課業設定	人基準	個別的取引（人事考課）が中心。枠組みは集団的取引。

図2 日本の雇用関係と労働組合

◆日本と海外の労働形態の比較

日本と海外(欧米)とは、一般社員(=組合員)の報酬、仕事、配置の形態が、大きく異なる ⇒ 労働組合の果たすべき役割にも大きく影響

	日本	海外(欧米)
報酬	役割や評価によって賃金が決まる (賃金テーブル活用)	仕事内容と賃金が一対一で紐付け (賃金テーブルなし)
仕事	正規社員は全階層でPDCAを回す 	マネージメント層のみPDCAを回す 
配置	就社 職 種:変化 勤め先:変化なし	就職 職 種:変化なし 勤め先:変化

ここまでの論述で明らかにしたことは、日本の賃金が入基準であるのは、仕事のルールが動的課業設定によって形成されているからであって、単に、賃金論内部の説明だけで済ましてはならないということである。動的課業設定の意味は、課業はPDCAから演繹的に発生し、事前には大まかにしか特定できないということである。それは、原価、品質、デリバリー等のPDCA(=KPIに即した進捗管理)のガバナンス機構が職場の末端まで浸透していることに表現されている。

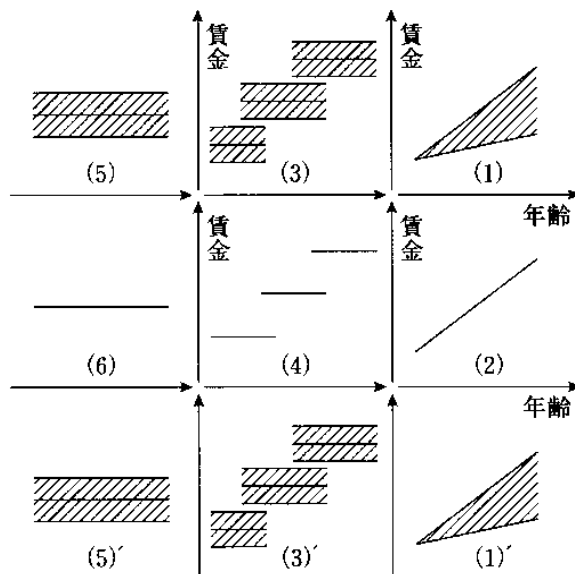
仕事のルールが動的課業設定をベースにしているために、仕事と報酬の取引関係の安定のためには、(1) PDCAによる動的課業設定に服しているか否かによる雇用区分、(2) それに服している正社員については、PDCAの階層的ガバナンス構造に反映されている、P(目標)の大きさ・重要性の程度に応じた社員等級の設定、(3) そのように等級区分された、区分内部の個々の社員の業務(課業のさしあたりの集合)の遂行についての成果評価と業務遂行に求められる能力や技能の評価(能力評価=コンピテンシー評価)の仕組みの設定、(4) そうした技能や能力の育成施策、が必要になる。

日本は欧米とは明らかに違う仕事と賃金のルールの下にあることは明白である。だが、上述したように、日本の賃金のルールは入基準であるというものの、成果主義的人事・賃金改革を通じて、賃金は仕事のルールの構造により多く即応して構築されてきており、その意味で、それがもたらした賃金制度上の変化が何であったかは検討に値する。

4. 日本の賃金制度の進化（成果主義的人事改革の意味）

私はかつて、世界の賃金の類型を次のように説明したことがある（石田(1990)）。（図3は9つの年齢別賃金プロファイル表を配列したものである。対象の労働者は、非管理職の正社員である。9つの表の下段の三つは労働組合が法認される以前の時代、中段と上段は労働組合が法認された後の時代である。縦の列は、右側の三つが人基準の系列、中央と左側は仕事基準の系列である。また、各表内部の斜線部は人事考課による賃金差を示している。）世界の賃金制度は図3の(1)′⇒(2)⇒(1)の人基準の系列と、(3)′⇒(4)⇒(3)の仕事基準の系列とに区分できると述べた。労働組合が法認される以前の(1)′(3)′を除外して考えれば、戦後日本の賃金制度の変遷の軌跡は、戦後の混乱期から高度経済成長期にかけて、特に1960年代後半の「能力主義管理」の提唱と定着により(2)⇒(1)へと動いた。

図3 賃金の類型



1990年代以降の日本経済の停滞の中で進められた「成果主義的人事改革」の基本給における改革の要点は、組合員層レベルにおける「ゾーン別昇給管理」の導入による年功要素の可能な限りの排除（＝定期昇給額（制度的昇給額）の削減）であった⁵。特に市場競争の激しい産業部門の大企業セクターでこれが定着した(石田・樋口(2009))。この「ゾーン別昇給管理」に基づく基本給＝「役割給」は、役割等級に応じて設計されるが、昇給額は過年度の「役割給」が当該等級内の賃金レンジにおける高い者は不利に、低いものは有利に人事考課に応じた昇降給が適用されて、結果的に長く当該等級に留まる者の「役割給」は、各等級の中位水準に収斂する傾向を持つ(三吉、(2014))。このことは、定期昇給額（制度的昇給額）の削減を通じて、等級ごとにあるべき特定の賃金水準があるということ

度上表現していることになる。

それは、「成果主義的人事改革」が、日本の賃金制度を上図3の(1)⇒(3)への転換を進めているという解釈を可能とする。(2)⇒(1)の人基準の系列と(4)⇒(3)の仕事基準の系列との区別について、私は次のように述べたことがある(石田、(1990))。

この「区別はおよそ実践的でないばかりでなく、調査研究にとっても使用に耐えない区別である。実践的でないという意味は、企業経営者にとって、努力次第で実現可能であり、したがって政策的に選択可能なものとして、例えば(2)と(4)とがあるというものではないということである。一個別企業ではいかんともし難い一国の労働市場のあり方に規定されているからである。企業にとって実践的なは(2)を(1)に変革すること、(4)を(3)に変革することである。それは外部労働市場には直接は影響されず個別企業の内輪の努力次第であるからだ。」(pp. 16-17)

日本の賃金制度が「成果主義的人事改革」を経て経験しつつある変化は、このような1980年代までの観察に修正を迫っている。理想としてではなく、日本の賃金制度の実情に即して「実践的」に「同一労働同一賃金」を考え得る時代になったのである。

長い前置きであったが、ようやく論題への私の解答を書くべきところまで来た。だが、職務給=(4)に人事考課を加味してできる(3)と、職能給=(1)をPDCAが要請する役割に準拠して構築される(3)との違いが重要である。その違いに配慮するということが、日本の賃金制度の歴史的遺産を活かしつつ「同一労働同一賃金」を考えることにつながるからである。

5. 日本における「同一労働」の意味—仕事論の運用化と「合意」手続化—

日本で現在「働き方改革」として言われていることの柱は、(1)「同一労働同一賃金」の原則を適用することによって正規雇用と非正規雇用の処遇格差を是正することと、(2)長時間労働の実効的規制によってワークライフバランス(WLB)を確保することにある。

(1)は、以下4-1で、(2)は4-2で述べるが、この二つは仕事論にとって次元を異にした問題であることにあらかじめ注意されたい。(1)は、日本の労働支出のルールを虚心に見つめて、それを素直に雇用区分と社員等級に具体化することによって果たされる、という意味において仕事論の運用化の問題である。他方、(2)は、ここまでおつきあいいただいた読者には得心されることであろうが、日本の過剰な労働支出の抑制を具体化することであり、PDCAによる動態的課業設定の片務的性向(=「取引なき取引」(石田、(2017a) p.475))を双務的性格に進化させる(=「合意」手続化する(戸塚他、(1987)))問題である。

もう一点注意を促したい点は、国の法政策のレベルでは、(1)は、パート労働法と労働契約法、もしくは労働者派遣法の改正、(2)は労働基準法の改正で済むが、その履行確保

にとっては勿論のこと、法制定によっては実現できない、[労働生産性の向上や企業収益の確保]と[処遇格差の是正とワークライフバランスの実現]の両目的を通じて、「対立、互惠」の関係から「秩序」を形成するには、「法中心主義」Legal Centralismにのみ頼ることなく、「私的秩序形成」Private Orderingがなされなくてはならない(Williamson, 邦訳(2017) p. 66, 405)。したがって「私的秩序形成」のための骨子を以下述べる。

5-1. 仕事論の運用化(=正規・非正規の雇用区分と正社員の社員等級)

「同一労働同一賃金」という言葉は、労働を識別し区分することが前提にならないと意味をなさない言葉である。

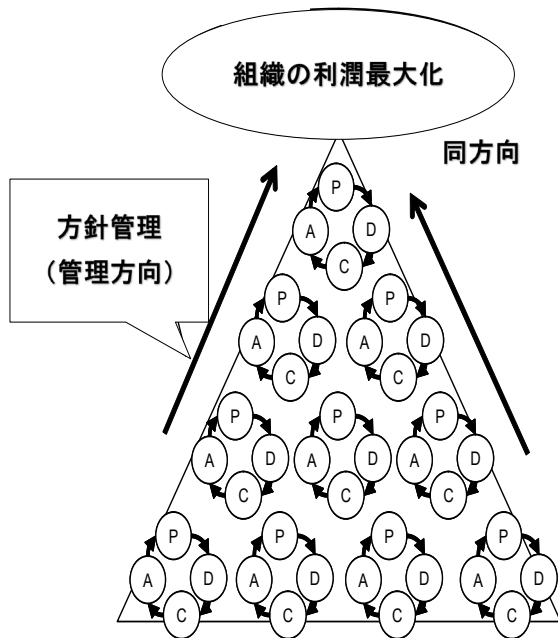
欧米の生産労働者のように特定の課業の集合を職務として括り、その職務の意味する課業の集合についての社会的な共通理解が存在していれば、職務の評価によって同一労働が何であるかが識別される。日本の課業の集合は、PDCAから演繹された動的課業の集合である。その集合を企業内の各組織に分け、それを更に個人に分けて個々人の課業が決まる。そうすると、PDCAを企業全体で駆動させている構造的特徴に着目する必要がある。PDCAは下図4のように、階層性をなしており、上位階層のPがカスケードダウンされてより下位の階層のPに分割されている。従って、PDCAはPの階層的な連結構造をなしている。

個別具体的な課業はDCA(行ってみて、チェックして、新たな工夫を凝らして行ってみる)から派生し、それはP(目標)とC(実績の認定)との乖離を克服するための営為であるから、動的にならざるを得ないが、その変動を含めた動的課業の範囲の大枠は、個々人が服するPの内容(重要性や影響度等)によって統御されている。

従って、個々人の労働の差異は個々人が服するPの重要性や影響度によって識別される。労働の差異の区分・序列化はPの重要性や影響度の序列で代用するのが理に適う⁶。

この基本線に沿って考えると、(1)正規社員か非正規社員かの雇用区分は、PDCAの作動する組織の範囲内の労働は正規社員とし、PDCAの作動を予定せず、事前に決められた課業の集合を遂行すれば可とする労働は非正規社員の労働とする、(2)正規社員の社員等級の設定は、Pの重要性や影響度の序列を「役割」ととらえ、役割の等級によるものとする、という考え方が正しい。

図4 PDCA



これにより、PDCAを作動させ、Pを設定しそのモニタリングを通じた管理を施している非正規労働があるとすれば、この労働は正規労働へと社員区分を切り替える必要が生ずる。この識別方法は、管理実態の有無をもって行うもので、透明でかつ堅固である。

5-2. 仕事論の「合意」手続化

「働き方改革」のもう一方の柱である労働時間規制に関する「私的秩序形成」は、ガバナンス機構（PDCA）によって統御されている日本の労働支出のあり方に根本的な修正を迫る課題として認識することが重要である⁷。

ここまで述べてきた[労働支出⇔賃金]の取引は、[労働支出]それ自体には極めて薄弱的な規制と[雇用保障+人材育成+比較的手厚い報酬]との交換であった。簡単に言えば、働き方に特段の制約を課さずに全力で仕事に取り組むから、解雇は出来るだけ避け、人を育成し、がんばりに見合った報酬を支払うという交換である。こうした取引特性を反映して、労働組合の労働時間規制の数々の努力も、誤解を恐れずに言えば、究極的には上司から部下に対する明示的もしくは黙示的な指示命令が貫徹する、限りなく経営主導の決定に、緩やかな集団的な枠をはめる域を出られなかった(石田・寺井(2012))。

このような労働支出規制が薄弱的な根源的原因は、労働支出がガバナンス機構から演繹された課業であり、その機構は企業の存続と発展を目的としているから、労働支出への規制は常に規制を償うに足る生産性の向上を保証する「話し合い」にならざるを得ないことにあった。従って、この暗黙の合意への批判は、「企業中心主義的社会」(corporate-centered society, A. Gordon(1998))の規範への批判という性格をまとわざるを得ず、著しくイデオロ

ギ一的装いをまとうことを余儀なくされてきた。日本の雇用関係につきまとう宿命と言ってもよい⁸。

注目すべきは、今次の「働き方」改革の社会的原動力が脱イデオロギー的な性格であることである。女性の活躍できる職場の実現という目標に表現されているように、その主張は日本の雇用関係へのイデオロギーをすべからく脱した要求であるだけに、さりげなくも抗いがたい質量を持っている。「子供の保育園への送り迎えが出来なくて困ります」という家庭生活のごくありふれた要望に拒絶をもって応じることは、労働者の連帯を求める要望への反論に比べて、はるかに困難である。人として恥ずかしいからである。

普通の家族生活を大切にしたいというさりげない要求を、日本企業の競争力の骨格であるガバナンス機構を毀損せずに、労働支出のガバナンスとしてどのように取り込むかが提起されている課題である。課題は「合意」手続を制度的に明示化した仕事論をいかに構築するかという問題になる。

その概要は、第一に、労働支出の識別を、(1) 労働自体を識別する次元＝「同一労働」を識別する次元と、(2) 生活を犠牲にする程度を識別する次元＝「多様化」を識別する次元、の二つに区分する。(1) と (2) の二つの次元に区分する理由は、生活の犠牲という要素は、労働自体の差異の要素とは異なり、労働自体の差異が賃金の差異の根拠になるべきであるという「同一労働・同一賃金」を目指す賃金論にとって異質な要素であるからである。

第二に、(2) の生活を犠牲にする程度の識別に取り上げるべき項目は、労働時間と勤務地（転勤の自由度）である。この二つは、これまでも、前者は時間外手当、後者は勤務地手当などの支給に見られるように、識別されていたのであるが、生活への犠牲を識別するためには、あるいは、無理のない家庭生活を営む選択肢を設けるためには、労働時間については所定労働時間で勤務するという選択肢と所定労働時間以下の短時間で勤務するという選択肢を設ける必要がある。また、勤務地についても、自宅からの通勤圏に限るという選択肢を設ける。こうした選択肢なしには、非正規従業員の正規化の受け皿を用意できないであろう。

以上をまとめると下表5のようになろうか。

第三に、労働時間や勤務地についての限定的な働き方を履行可能で存続可能にするための、いくつかの手続き規則を合意する必要がある。(1) 個々人が「気兼ねなく」選択できる労働者の権利として、規則（就業規則、労働協約）にその旨を明記する必要がある。(2) 他方、経営としても労働者の権利の主張を制限しうる余地があることを規定しておく必要がある。(3) 具体的な運用手続きとしては、期首の目標面接シートに、チャレンジ目標のみならず、本人が労働時間と勤務地を記入する欄を設け自主申告するようにする。(4) 労働時間の部門での集計が所要の労働時間総量に満たない場合は、対応策を労使協議会での協議に委ねる。対応策には、各自の労働時間選択の調整のための再度の話し合い、追加的採用（正規と非正規）等が含まれるだろう。勤務地の限定も含めて言えば、多様な働き方をルールにまで落とし込んでいけば、必ず企業の人員計画に影響を与え、事業計画に影響

を与える。その影響を織り込んだ事業計画でなくてはならないだろう。こういう経験を重ねる中で、徐々に、限定的な働き方を含む多様な働き方と経営の必要との折り合いをつけるルールが形成されるであろう。

表 5

	雇用区分	正規	非正規	処遇反映
第一次元 =同一労働	社員等級	役割等級 (PDCAのPの重要性)		PDCAなし ⇒正規には社員等級に応じた基本給と賞与。非正規には時間給のみ。
		P ₁	P ₂	
第二次元 =多様性 =生活の犠牲	労働時間	WH ₁ (Exempt)		⇒みなし手当/役職手当 ⇒残業手当
		WH ₂ (Overtime)		
		WH ₃ (所定労働時間)		
		WH ₄ (短時間)		⇒時間比例の基本給
勤務地		M ₁ (世界・国内)		⇒勤務地手当
		M ₂ (国内)		⇒勤務地手当
		M ₃ (地域)		
		M ₄ (自宅)		

5-3. 賃金論との整合性

このような仕事論による労働の識別を前提に、賃金は次のように整除されることになるだろう。

(1) 基本給：正規社員の基本給はPDCAのPの重要性や影響度の序列に応じた役割給になる。非正規社員の賃金は市場賃金のままである。

(2) 労働時間の制約の4区分に応じて、賃金は次のようになる。WH₁(Exempt)は、見なしの残業手当、もしくは役職手当が支払われる。WH₂(Overtime)は従来どおりの残業手当が支払われる。WH₃(所定労働時間)は基本給のみが支払われる。WH₄(短時間)は所定労働時間に対する短時間の比率に比例して減額された基本給が支払われ、賞与も同様の措置がとられる。

WH₁(Exempt)は、管理職もしくは裁量労働者に関する現行法規の規定により特定されるため、図示したように、社員等級の上位層に限定される。その他の選択肢は社員等級とは無縁である。

(3) 勤務地の制約の4区分に応じて、M₁(世界・国内)とM₂(国内)には、移動先の勤務地に応じて勤務地手当が支給される。

図示したように、M₃(地域)は上位の社員等級には選択肢が閉ざされ、M₄(自宅)は、中位・下位の社員等級に限定される。

行論から明らかなように、[労働支出⇔賃金]の取引が、[労働支出(ガバナンス構造)⇔賃金(人事考課、昇格、昇進)]という取引として、専ら経営の裁量的行動による取引の片務的性向(取引なき取引)が深く浸透してきたのが日本の特徴である。それは否応もな

く、[賃金（人事考課、昇格、昇進）]と引き換えに[制約なき労働支出（ガバナンス構造）の受容]が慣習化する取引であった。この取引の下では、多くの女性労働者や高齢労働者は働くことが困難である。この困難を克服するためには、収益追求対「暮らしの確保」の対抗を基底に置いた取引様式を構築できるかどうか問われている。[労働支出（ガバナンス構造）⇔賃金（人事考課、昇格、昇進）]という伝統的な取引のみでなく、[労働支出の制限⇔賃金の制限]という取引の選択を公式に認知された取引のオプションとして定着させる必要がある。

この新たな取引の定着のためには、労働支出の制約に適応可能なガバナンス構造の構築と[労働支出の制限⇔賃金の制限]という取引の相場形成が必要である。言い換えれば、組織内市場構造の整備と賃金のインセンティブ（ディスインセンティブ）効果の見定めが必要になる。図示した素朴なイメージは、そういう意味での私的秩序形成によって具体化されなくてはならない。

6. 結論

1. この論文の課題に対する解答の要点は、5. 日本における「同一労働」の意味に集約されている。(1) 正規労働と非正規労働の区別は、P D C Aの管理下にある労働は正規労働とし、P D C Aの管理下でない労働は非正規労働とする。(2) 正規労働の等級区分はP D C AのPの重要性によって識別される役割等級による。(3) 多様な働き方を確保するために、正規労働も、生活への犠牲を反映した追加的な識別を必要としている。具体的には、労働時間については所定労働時間で勤務するという選択肢と所定労働時間以下の短時間で勤務するという選択肢を設ける必要がある。また、勤務地についても、自宅からの通勤圏に限るという選択肢を設ける必要がある。(4) これらの改革は、[労働支出の制限⇔賃金の制限]という取引を公式に認知された取引として定着させる改革となる。

2. この結論は、雇用関係論における労働支出のルールをガバナンス機構として捉えるという方法的見地に基づくものである。この論文は、この方法的見地を獲得するまでの私の研究史の骨格の説明に多くを費やしている。労働支出の制度論的研究の不足が雇用関係論のアキレスの踵になっていることを1. 方法的視座—雇用関係論の方法の再検討—で述べた上で、自動車工場の労働に関する日米独の比較調査、英国の賃金制度調査を統一的に要約し概念化するには、ガバナンス機構としての労働支出の把握以外にないということをも2. 労働支出の制度論（=ガバナンス機構）で述べた。この見地が先行研究のどの点を乗り越えようとしたものであるのかを明らかにするために3. 日本の雇用関係の位置—先行研究批判—の章を設けた。4. 日本の賃金制度の進化（成果主義的人事改革の意味）は僅かな紙幅であるが、近年の成果主義的人事改革が、「ゾーン別昇給管理」による年功的要素の縮小を通じて、既に「同一労働同一賃金」の日本への適用の経験であったことを補足した。

3. このような長い前置きが必要になったのも、政策や行動には「認識的実践」が基盤になるからである。「同一労働同一賃金」の日本への適用という実践は、日本企業の生産性を維持しつつ、合理的な説明の困難な格差を是正する改革行動でなくてはならない。そこから直ちに、日本企業の生産性の根源は何かが問われなくてはならない。この問いは事実の認識に関する問いであって、社会科学の全領域に課せられた問いでもある。この論文が雇用関係論の自己批判のみならず他の学問領域についても舌足らずの言及をしているのは、そのような問いの性格が然らしめた結果であるのご理解いただければ幸いである。

¹ この国際プロジェクトでの報告は Ishida(1997)を見よ。

² 科学研究費助成事業（基盤研究(B)(海外学術調査)）（課題番号 24402027）研究課題名「日本企業のグローバル人的資源管理の現状と課題」（平成 24 年度～平成 28 年度）（研究代表者 石田光男）

³ 以下、2-2-1 節は、石田(2014b, pp. 46-47)を引用。

⁴ 小池熟練論のエッセンスは「変化と問題（異常）への対処」であり、これは経営とは「適応」問題であるとする(Hayek, 1945, p. 524. Barnard, 1938, p.6)組織論の伝統に実は極めて忠実な実証研究であったと言える。従って、問題はむしろ組織論の伝統の側にあつて、企業＝適応問題の処理機構としての組織論に通底している企業観は、「変化や異常」への適応とは別個に、原価低減を追求する存在としてのより能動的な企業観に規定しなおす必要があつたのではないか。（石田, 2017a, p. 471-73）

⁵ 管理職層は組合員層の改革に先立って 90 年代から 2000 年代初期にかけて、(役割)等級別・人事考課別絶対額表示の賃金制度になっており、賞与も同様に(役割)等級別・人事考課別絶対額表示になっていて、両者を合算した年俵は、人事考課さえ決定されれば年俵額が決定されるという意味で、世上、「年俵制」と命名される賃金制度になっていた。従って、図 3 で言えば、(3)に該当する制度になっていた。

⁶ 詳細な社員等級の設定のためには、組織に P が配分されるので、組織の長以外の専門職的スタッフの等級設定や、最末端の職場の長より下の一般社員の等級設定をどうするかは人事の実務に関わるのでここでは触れない。石田光男「本社の人事改革」(未定稿, 2017c.)がある。

⁷ この文脈で今野(2012)は参照されるべき作品である。

⁸ 例えば 1980 年代初期までの英国にあつて、労働支出への「合意」原則を唱えた組合リーダーの政治的スタンスがむしろ中道よりも右であったことは驚くべき事実である。戸塚他(1987)を見よ。

参考文献

Barnard, Chester (1938) *The Function of the Executive*. Harvard University Pres. 『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳(1968)ダイヤモンド社。

Brown, William(1973) *Piecework Bargaining*. Heinemann Education Books.

Brown, William. & Martyn Wright. “The Empirical Tradition in Workplace Bargaining Research.” *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 32. No. 2.

Commons, John R (1932) “The Problem of Correlating Law, Economics and Ethics.” *Wisconsin Law Review* 8

Dunlop, J. T (1958) *Industrial Relations Systems*. Southern Illinois Press.

Edwards, P. K(1995) “The Employment Relationship” in P. K. Edwards ed. *Industrial*

- Relations: Theory and Practice in Britain.* Blackwell.
- Flanders, A(1970) *Management and Unions.* Faber & Faber.
- Gordon, Andrew (1998) *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan.* Harvard University Press.
- Hayek, Friedrich (1945) “The Use of Knowledge in Society.” *American Economic Review* 35
- Ishida, Mitsuo (1997) ‘Japan: Beyond the Model for Lean Production’ in Thomas A. Kochan, John Paul MacDuffie & Russel D. Lansbury ed. *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry.* Cornell University Press. 1997.
- Jacoby, S. M. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945.* Columbia University Press. 『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史—』 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳, 北海道大学図書刊行会; 増補改訂版, 2005 年。
- Marsden, David. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity.* Oxford University Press. 『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析—』 宮本光晴・久保克行訳, NTT 出版, 2007 年。
- Purcell, John. & Nicholas Kinnie. (2007) “HRM and Business Performance” in Peter Boxall, John Purcell & Patrick Wright eds. *The Oxford Handbook of Human Resource Management.* Oxford University Press.
- Slichter, S., Healy, J. and Livernash, E. (1960) *The Impact of Collective Bargaining on Management.* Brookings Institution.
- Williamson, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism.* Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1996) *The Mechanisms of Governance.* Oxford University Press. 『ガバナンスの機構—経済組織の学際的研究—』 石田光男・山田健介訳, ミネルヴァ書房, 2017 年。
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学—日本とイギリス—』 中央経済社。
- 石田光男 (2000) “The Transition of the Industrial Relations in Great Britain in the mid-1980s—Interviews with the Personnel Managers in 1986-87—(2)” 『評論・社会科学』 No. 62。
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』 ミネルヴァ書房。
- 石田光男 (2012a) 「労使関係論」『日本労働研究雑誌』 No. 621。
- 石田光男 (2012b) 「生産システム論の回顧と方法的反省」『評論・社会科学』 No. 103。
- 石田光男 (2014a) 「巻頭言 なお学問へ」『国際産研』 No. 33。
- 石田光男 (2014b) 「雇用関係の理論と方法のために」 埼玉大学経済学会 『社会科学論集』 第 143 号 (特集: 「上井喜彦」と労働研究)。
- 石田光男 (2016) 「巻頭言 学問について」 日本労務学会 『日本労務学会誌』 第 17 卷

第1号。

石田光男 (2017a) 『ガバナンスの機構』の意義と課題—解題にかえて—オリバー・E・ウィリアムソン『ガバナンスの機構』(山田健介と共訳)、ミネルヴァ書房、所収。

石田光男.(2017b) 「同一労働同一賃金」の「同一労働」とは何か 国際経済労働研究所『国際経済労働研究』Vol. 72, No. 8, 通巻 1072 号。

石田光男 (2017c) 「本社の人事改革」(未定稿)。

石田光男・篠原健一 (2014) 『新版 GMの経験—日本への教訓—』中央経済社

石田光男・富田義典・三谷直紀 (2009) 『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係—競争力を維持する組織原理—』中央経済社。

石田光男・寺井基博 (2012) 『労働時間の決定—時間管理の実態分析—』ミネルヴァ書房。

石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房。

石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1997) 『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例—』中央経済社。

今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

上田眞士 (2016) 「原価構築における開発部門と購買部門：事業計画と「合わせ技」での貢献—パナソニック社事例調査からの中間的知見—」『評論・社会科学』No. 117。

楠田丘 (2004) 『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史—』(石田光男監修・解題)、中央経済社。

熊沢誠 (1976) 『国家の中の国家』日本評論社。

熊沢誠 (2010) 『働きすぎに斃れて』岩波書店。

小池和男(1981) 『日本の熟練』有斐閣。

小池和男 (2013) 『強い現場の誕生』日本経済新聞出版社。

小池和男・猪木武徳 (1987) 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社。

戸塚秀夫・兵藤剣・菊池光造・石田光男 (1987) 『現代イギリスの労使関係(上)—自動車・鉄鋼産業の事例研究—』東京大学出版会。

三吉勉 (2014) 「成果主義的人事制度改革への労働組合の対応」『評論・社会科学』109 号。

第2章 非正規雇用者の集団的労使関係への組み込みと処遇改善

日本労働組合総連合会 会長代行
逢見 直人

要旨

1997年をピークに正規雇用は減少し続けてきたが、2014年で減少に歯止めがかかり、2017年には3,423万人まで回復した。一方、非正規雇用は依然として増加し続けており、非正規雇用比率は4割近くに達している。非正規雇用者の中には、自らこうした働き方を選択する人もいるが、不本意ながら非正規の職に就いている人もいる。また、総じて正規雇用者に比べて非正規雇用の処遇が低いことから、低賃金層を増やす結果となっている。そのことが中間層の縮小とともに、格差の拡大や社会的分断を生んでいる。

有期・パート・派遣などの非正規雇用が増えている中、こうした雇用者を労働組合に取り込むことで雇用の安定化と処遇の改善が実現できている事例を紹介する。これらは非正規雇用者の多数をカバーしているとは言えないが、好事例と成り得るし、この方式が今後拡大する可能性があると考えられる。

もとより、正規雇用と非正規雇用との処遇の均等・均衡を図ろうとすれば、非正規の人事制度の見直しを必要とする。同一労働同一賃金は、非正規雇用の労働者の待遇改善によって実現すべきである。それを直ちに正規と全く同等にするのであれば問題は簡単であるが、すべてを直ちに是正できる場所は少数であろう。優先順位をつけながら、計画的、段階的に実施するところが多いと思われる。格差の合理性を説明しようとするれば、正規、非正規両方の比較検討が必要になる。

人事処遇制度の見直しに当たっては、正規労働者の意見・利益だけでなく、パート・有期労働者の意見・利益を吸収して議論を重ねる必要がある。また、格差を生む背景には、非正規雇用者には企業による能力開発の機会が十分に与えられていないという問題もある。これを改善するためには、企業労使による労使自治の取り組みが求められる。そこに集団的労使関係の重要性が浮かびあがってくる。非正規労働者の組織化を進め、正規、非正規の従業員意見を労働組合が代表することで、労使関係を進展させる重要な契機となる。

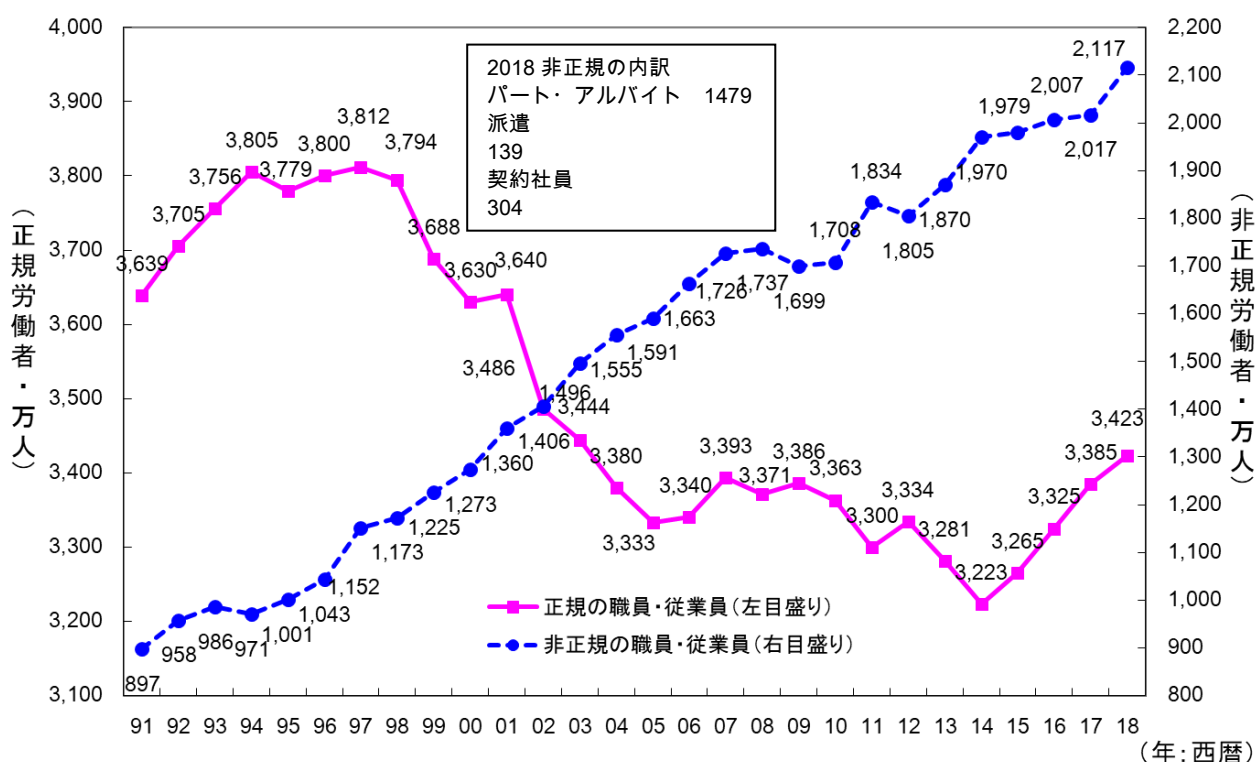
はじめに

本稿では、いわゆる非正規雇用¹に対する労働組合からのアプローチについて分析す

る。わが国労働組合の太宗は企業別組合である²。一般に企業別組合は、当該企業に雇用される正社員で組織されるものと理解されている³。しかし、後述するように、近年、流通・サービス業を中心に、パート等従業員の組織化すなわち、労働組合への加入による集团的労使関係への組み込みも進みつつある。

図1は、正規の職員数と非正規の職員・従業員数の推移を見たものである。

図1 正規の職員・従業員数と非正規の職員・従業員数の推移



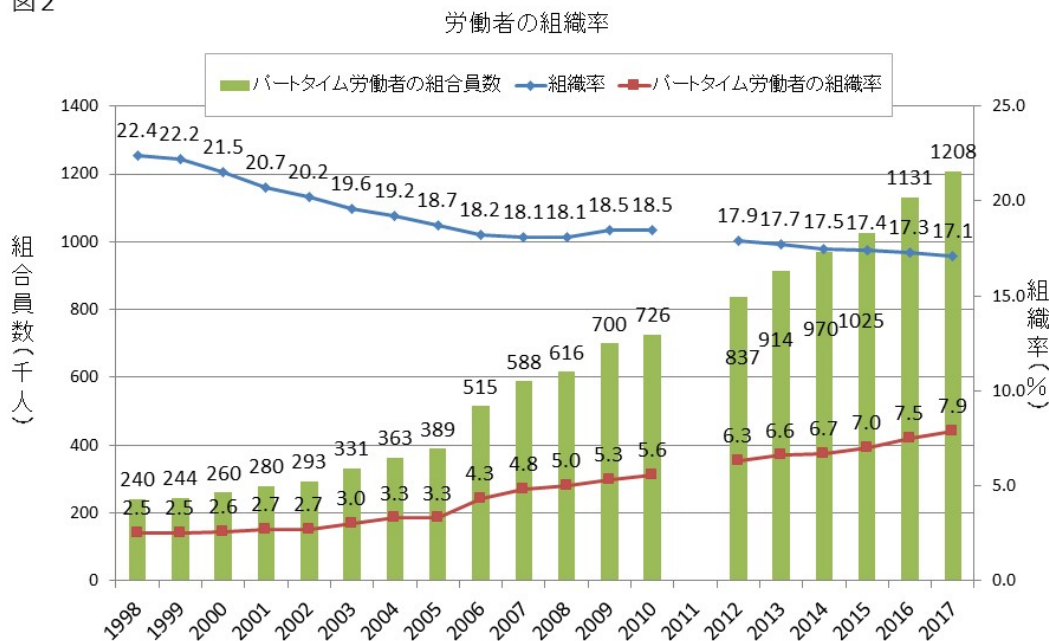
(出所) 2001年までは「労働力調査特別調査」(2月)、2002年からは「労働力調査(詳細結果)」(1~3月平均)
 なお、2011年については全国平均が公表された10~12月期の数値を使用している。

正規労働者は左目盛り、非正規雇用者は右目盛りで示している。1997年をピークに正規雇用は減少し続けてきたが、2014年で減少に歯止めがかかり、2018年には3,423万人まで回復した。一方、非正規雇用は、リーマンショックの影響で2009~10年にかけて停滞した時期もあったが、その後も増加を続け、2018年には2,117万人となっている。非正規雇用比率は37.3%に達している。

非正規雇用者の中には、自らこうした働き方を選択する人もいるが、不本意ながら非正規の職に就いている人もいる。また、総じて正規雇用者に比べて非正規雇用の処遇が低いことから、低賃金層を増やす結果となっている。そのことが中間層の縮小とともに、格差の拡大や社会的分断を生んでいる⁴。

こうした問題に対する労働組合のアプローチはどうなっているか。図2は、労働組合の組織率の推移を見たものである。

図2



出所: 厚生労働省「労働組合基礎調査」

注: 2011年の推定組織率は、「東日本大震災に伴う補完推計」による推計値を用いて算出しているため、上記グラフには掲載していない。

2017年6月末時点の組織率は17.1%であり、低下傾向には歯止めはかかっていない。しかし、パートタイム労働者の組織率は上昇傾向にある。2017年6月末時点では120.8万人の組合員がおり、組織率は7.9%である。これは雇用労働者全体の組織率に比べると低いものの、2007年が58.8万であったのと比較すれば、この10年で倍増したことになる。筆者はパート組合員を多く抱えるUAゼンセンに籍を置くものであり、そこでの経験を踏まえれば、有期・パートタイム雇用の労働組合への組織化はさらに進むと考えている。

本研究会のテーマは、「安定した雇用はもう戻って来ないのか」というものであるが、本稿ではパートタイム、有期雇用、派遣などのいわゆる非正規雇用を労働組合に組織化することにより、集团的労使関係の枠組みによって、処遇の改善や雇用の安定化に効果を上げていることについて論じたい。

ここで主に用いるのはUAゼンセンのデータである⁵。UAゼンセンは、流通業、サービス業において、パートタイム、有期契約社員を数多く組織しており、労働条件の実態や意識調査などのデータも揃っているため、これを利用して分析する。

1. UAゼンセン「短時間・派遣組合員」の雇用区分と労働条件

(1) 雇用区分

UAゼンセンの「短時間・派遣組合員」は、呼称、名称、分類等でみると概ね表1のように区分できる。

表1 UAゼンセンの短時間・派遣組合員の内訳

契約社員（有期／フルタイム／直接雇用）
パートタイム社員（有期・無期／短時間／直接雇用）
派遣社員（有期／フルタイム／雇用の関係と指揮命令関係が異なる間接雇用）
嘱託社員（定年後の再雇用を想定）
請負（勤務先である発注者と請負労働者の間には雇用関係がない）

2018年4月13日時点のUAゼンセンの会費納入区分による組織現勢は表2のとおりである。組合員総計は175万3,424人である。そのうち短時間組合員数は、101万1,951名で比率は58.14%である。UAゼンセンは組織運営上、製造、流通、総合サービスという3つの部門に分けている。製造部門は、繊維、衣料・スポーツ、化学・化粧品、医薬、建設・建材、紙業・印刷などの製造業が中心である。流通部門は、百貨店、GMS、スーパーマーケット、住生活関連、家電関連、ドラッグ関連、専門店、ストアなど小売業の業態をカバーしている。総合サービス部門は、食品製造、外食チェーン、ケータリングなどのフードサービス関連、ホテルやテーマパーク、ゴルフ場などのレジャー関連、パチンコ関連、ガス事業、警備や運輸などのインフラサービス関連、クレジットカード、情報メディアなどの生活サービス関連、病院や在宅介護サービスを行う医療・介護・福祉関連、派遣・請負などの人材サービス関連など多様な業種が入っている。部門別では、製造部門の短時間組合員数は少なく、圧倒的に流通が多い。また徐々に総合サービス系の短時間組合員も増えてきている。

表2 U Aゼンセンの組合員の内訳（人）（2018年4月13日時点）

	総計	正社員計	短時間計	短時間A	短時間B	短時間C
計	1,753,424	733,913	1,019,511	322,812	348,874	347,825
男性	688,209	498,876	189,333	79,803	45,536	63,994
女性	1,065,215	235,037	830,178	243,009	303,338	283,831
構成比		41.86 %	58.14 %			

※短時間A組合員 週労働時間 30 時間以上
 ※短時間B組合員 週労働時間 20 時間以上 30 時間未満
 ※短時間C組合員 週労働時間 20 時間未満

(2) 労働条件

①時間給額

2017年のU Aゼンセンの「短時間・派遣組合員」の平均時給額は973円、うち流通では969円、総合サービスでは1,000円である（表3）。

表3 U Aゼンセン短時間・派遣組合員の賃金・時給水準

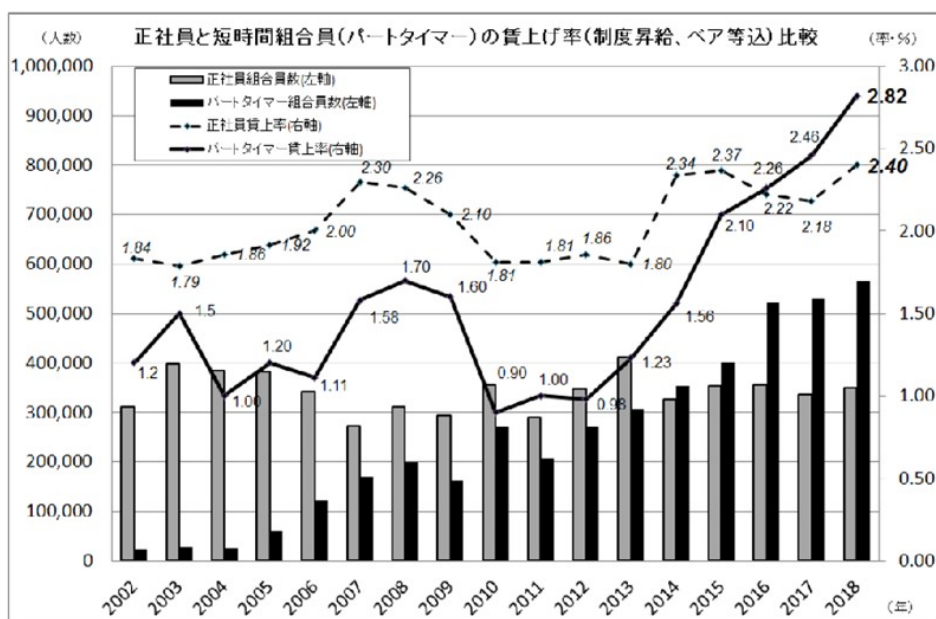
	組合数	人数	平均年齢	勤続年数	月間平均労働時間	平均時給	月間所定賃金
計	187	620,731	45.1	6.0	105.4	973	104,502
製造	9	1,827	49.1	9.0	117.1	1,277	150,763
流通	141	559,621	46.0	6.1	106.6	969	104,595
総合サービス	37	59,283	37.3	4.1	93.7	1,000	101,683

出所：U Aゼンセン賃金実態調査（2017年）

2018年の賃金交渉における時間給引き上げについては、4月2日時点の集計で、単純平均で26.5円、2.76%。加重平均で26.7円、2.82%の引き上げとなった。図3は、U Aゼンセンの正社員組合員と短時間組合員（パートタイマー）の賃上げ率の推移を見たものである。

図3

UAゼンセンの正社員とパートタイマーの賃上げ率の比較



※2012年以前はUAゼンセン同盟の数字。4月上旬ではあるが毎年集約時期は若干前後する。
 ※各年の交渉状況により妥結組合数には変動がある。

正社員組合員の賃上げ率が、パートタイマー組合員よりも高い状態が続いていたが、2016年に逆転し、その差が拡大しつつある⁶。2018年は、正社員組合員が2.40%であったのに対し、パート組合員は2.82%であった。深刻な人手不足が賃上げ率に影響しているものと思われる。

一方、法定最賃はここ数年上がり続けている。この流れでいくと2020年頃には法定最賃800円以下はなくなっていく。さらに1000円を目指していくことが政府の方針としても確認されている⁷。UAゼンセン調査では、すでに多くの人たちは800円を超えている。契約社員のボリュームゾーンはもう少し上で1,200円以上となっている。月収でいくと短時間・派遣社員計で、2017年度調査で11万円。独身女性で12万円、既婚女性で9万8,000円と、大体10万円を少し超えていると見て良い。

②一時金

一時金については、交渉方式が年間要求組合と、夏冬期別要求組合とがある。UAゼンセンの交渉集約結果でみると、2016年年間要求(解決)組合で、パート組合員で平均1.16か月、167,447円、契約社員組合員、平均2.27か月、459,238円であった。期別要求組合では、2016年夏期パート組合員0.64か月、41,417円、契約社員組合員0.83か月、140,959円であった。2016年冬期では、パート組合員0.48か月、48,438円、契約社員組合員0.66か月、143,817円であった。2017年年間要求組合では、パート組合員1.99か月、377,851円、契約社員組合員1.99か月、377,851円であった。パ

ート組合員で見ると、概ね、年間で1カ月を少し上回る程度である。

これは明らかに正社員よりも低い。正社員との均等・均衡待遇を進めていくうえで、この格差を早期に解消することは大きな課題と言える。

2. UAゼンセン短時間・派遣組合員の意識

(1) 調査の概要

ここで使用するのは「2017年 UAゼンセン組合員意識調査」である。この調査はUAゼンセンを結成してからは、初めての調査である⁸。調査は加盟全組合の組合員の2%、34,446名を対象に実施した。調査票配布にあたって加盟組合には、組合役員を除く組合員の中から正社員組合員、短時間・派遣組合員それぞれについて要請人数分の無作為抽出を要請した。

調査票は17年1月に配布し、同年3~4月に回収した。調査票は34,446枚を配布し、25,159枚の回収を得た。有効回収率は73.0%である。雇用形態別では、配布枚数が正社員組合員15,685枚、短時間・派遣組合員18,761枚、有効回収枚数は、それぞれ12,011枚、13,148枚であった。この結果、有効回収率はそれぞれ76.6%、70.1%であった。

(2) 属性及び生活実態

調査は、正社員組合員、短時間・派遣組合員それぞれに実施したが、ここでは短時間・派遣組合員に焦点を当てて見ていくことにする。

まず属性と生活実態を見る。性別では、女性が85.7%で多数を占める。平均年齢は、男性38.4歳、女性47.6歳と女性が9.2歳上回っている。平均年齢で見ると短時間・派遣の平均計が46.4歳、短時間・派遣の独身女性者が43.6歳、同既婚は49.5歳である。職種構成は、男女とも「営業・販売・サービス系」が8割強を占めている。

1日の契約労働時間は、7~8時間未満23.0%、8~9時間未満23.6%に集中している。平均契約時間は6.4時間である。1週間の契約労働日数は「5日」が64.5%で、「4日」が15.2%である(表4)。

表 4

1日の契約労働時間と1週間の契約労働日数（短時間・派遣組合員）

	1日の契約労働時間									1週間の契約労働日数									平均値・日	時間・週所定労働	件数
	4時間未満	4時間5分未満	5時間未満	5時間6分未満	6時間未満	6時間7分未満	7時間未満	7時間8分未満	8時間未満	8時間9分未満	9時間以上	無回答	平均値・時間	1日	2日	3日	4日	5日			
短時間・派遣組合員計	0.8	10.9	15.9	9.7	23.0	23.6	0.6	15.6	6.4	0.1	0.6	4.7	15.2	64.5	1.6	13.3	4.7	30.0	13148		
男性短時間・派遣組合員計	0.9	5.4	6.6	6.4	21.1	46.4	1.8	11.5	7.1	0.1	0.8	4.3	8.1	72.7	1.9	12.1	4.8	34.2	1683		
男性独身者計	0.8	5.4	6.7	6.1	23.6	44.5	1.8	11.2	7.1	0.1	0.8	4.0	7.3	74.5	1.6	11.6	4.8	34.2	1186		
親と同居	0.5	5.0	7.1	6.2	25.9	43.5	2.0	9.9	7.1	0.1	0.7	4.3	7.7	74.8	1.0	11.3	4.8	34.1	865		
一人暮らし	1.6	6.7	5.4	5.4	17.3	47.6	1.3	14.7	7.1	...	1.0	3.2	6.1	74.1	3.2	12.5	4.9	34.4	313		
男性既婚者計	1.0	5.3	6.4	7.2	14.8	51.2	1.9	12.1	7.2	...	0.6	4.7	10.5	68.1	2.7	13.4	4.8	34.2	486		
妻・未就業	...	5.5	3.1	4.7	10.2	58.3	3.1	15.0	7.4	4.7	13.4	60.6	3.9	17.3	4.8	35.5	127		
妻・正社員	...	7.4	11.9	7.4	17.8	48.1	0.7	6.7	7.0	5.2	10.4	68.9	3.0	12.6	4.8	33.4	135		
妻・パート・派遣社員等	2.2	4.0	4.9	8.5	15.6	49.1	1.8	13.8	7.2	...	1.3	4.5	8.9	71.9	1.8	11.6	4.8	34.1	224		
女性短時間・派遣組合員計	0.8	11.9	17.5	10.4	23.7	20.5	0.4	14.9	6.3	0.1	0.5	4.9	16.5	64.3	1.6	12.1	4.7	29.4	11264		
女性独身者計	0.5	5.3	9.0	9.2	30.5	30.8	0.8	14.0	6.9	0.1	0.5	2.5	10.2	72.8	2.0	11.8	4.8	33.1	3668		
親と同居	0.4	5.5	9.2	8.9	31.0	31.1	0.7	13.3	6.9	0.1	0.7	2.2	10.6	72.9	1.9	11.5	4.8	33.0	2238		
子どもとのみ同居	0.4	3.8	8.7	9.1	34.3	27.0	0.7	16.0	6.9	...	0.4	2.4	9.6	71.8	2.7	13.0	4.8	33.3	705		
一人暮らし	0.8	6.2	8.8	10.1	25.2	33.5	1.1	14.2	6.8	0.4	...	3.4	9.5	73.4	1.7	11.6	4.8	32.9	725		
女性既婚者計	0.9	15.1	21.8	11.0	20.3	15.6	0.2	15.0	6.0	0.1	0.6	6.0	19.7	60.3	1.3	12.1	4.6	27.6	7505		
夫・未就業	2.2	17.0	23.0	10.1	16.1	17.0	0.4	14.0	5.8	...	0.7	5.6	18.7	59.7	2.2	12.9	4.7	27.2	534		
夫・正社員	0.7	15.4	22.0	11.4	19.8	15.1	0.2	15.4	5.9	0.1	0.5	6.7	20.7	59.0	1.3	11.8	4.6	27.4	5581		
夫・パート・派遣社員等	1.2	13.1	20.4	9.9	24.1	17.1	0.2	14.1	6.1	...	0.7	3.5	16.0	65.7	1.4	12.7	4.7	28.8	1390		

出所 U Aゼンセン 2017年「組合員意識調査」

(3) 働き方についての意識

①短時間就労または派遣・請負社員として働く理由

短時間就労または派遣・請負社員という就労形態を選んだ理由では、「通勤時間が短い」(48.7%)、「休暇が取りやすい」(47.2%)、「異動や転勤がない」(45.7%)が上位になっている。これに対し、「正社員として働けなかったから」という回答も24.2%あった。男性の短時間・派遣組合員では36.7%になり、不本意就労の実態もあることがわかる(表5)。

表 5

短時間就労者または派遣・請負社員として働く理由(6つ以内選択)

	少ない・少ない出勤が	残業や休日が多い	入りが多いため	通勤時間が短い	業務で働ける	有名企業や一流企業	様々な職種がある	働く場を選ぶ	雇用の安定	希望する仕事ができる	自給自足の生活	担当業務が得意	専門的スキル	職に就ける	組織に属する	異動や転勤がない	評価や査定がない	人間的成長	勉強の機会	正社員として働く	その他	無回答
短時間・派遣組合員計	37.9	47.2	10.7	48.7	6.7	6.8	10.8	33.9	23.0	16.9	11.3	12.3	5.4	20.2	14.9	45.7	7.2	9.3	5.5	24.2	8.0	18.6
男性短時間・派遣組合員計	35.9	41.7	18.2	41.8	11.6	11.6	11.6	27.9	21.7	21.7	14.1	18.4	7.7	19.0	20.7	42.2	10.2	11.5	14.0	36.7	4.9	16.7
女性短時間・派遣組合員計	38.2	48.1	9.5	49.7	6.0	6.0	10.7	34.9	23.3	16.2	10.8	11.4	5.1	20.3	14.0	46.2	6.7	8.9	4.2	22.3	8.4	19.0

出所 表4に同じ

②今後希望する働き方

今後希望する働き方をみると、「この職場で今の働き方で働きたい」が45.9%と最も多く、これに「すぐに今の職場で正社員で働きたい」(3.4%)、「いつか今の職場で正社員で働きたい」(5.0%)を合わせた、〈今の職場で働きたい〉人は54.3%と過半数になる。「希望はなく収入が得られればよい」も19.8%を占める。他の会社で働くことを希望する割合はわずかに留まる。

また、今の会社、他の会社を問わず〈正社員として働きたい〉は19.6%で2割に留まる。男女別では、女性は「今の職場で今の働き方で働きたい」が48.8%であるのに対し、男性は今の職場、他の会社も含め「正社員で働きたい」が42.1%に達している(表6)。

表6 今後希望する働き方(短時間・派遣組合員)

	き 方 で 働 き たい	こ の 職 場 で 今 の 働 き 方 で 働 き たい	す ぐ に 今 の 職 場 で 正 社 員 で 働 き たい	い つ か 今 の 職 場 で 正 社 員 で 働 き たい	希 望 は な く 収 入 が 得 ら れ ば い い	無 回 答	件 数	た い 今 の 職 場 で 働 き	* き 正 社 員 と し て 働 き				
短時間・派遣組合員計	45.9	3.4	5.0	11.2	2.2	1.4	2.4	6.1	19.8	2.5	13148	54.3	19.6
男性短時間・派遣組合員計	27.7	10.8	11.6	19.7	1.5	4.5	3.6	1.4	16.4	2.8	1683	50.2	42.1
女性短時間・派遣組合員計	48.8	2.3	4.0	9.9	2.3	1.0	2.2	6.8	20.2	2.4	11264	55.1	16.2
男性年齢別													
24歳以下	22.7	7.9	12.7	27.5	0.4	4.4	4.8	0.4	18.3	0.9	229	43.2	48.0
25-29歳	12.9	15.0	13.9	26.5	1.4	5.9	4.5	0.7	17.8	1.4	287	41.8	55.4
30-34歳	23.0	12.2	14.3	24.0	2.4	4.2	2.4	0.7	14.3	2.4	287	49.5	50.5
35-39歳	17.7	13.7	17.3	22.6	0.4	5.3	4.9	0.4	15.0	2.7	226	48.7	53.5
40-44歳	25.8	10.3	11.3	21.6	2.1	6.2	2.6	2.1	14.4	3.6	194	47.4	43.3
45-49歳	31.7	19.0	11.1	11.1	1.6	3.2	1.6	0.8	12.7	7.1	126	61.9	41.3
50-54歳	42.2	8.4	6.0	13.3	3.6	...	2.4	...	19.3	4.8	83	56.6	27.7
55-59歳	56.4	2.6	6.4	1.3	1.3	6.4	2.6	2.6	17.9	2.6	78	65.4	10.3
60歳以上	62.3	0.6	...	0.6	1.9	0.6	3.7	6.2	20.4	3.7	162	63.0	1.2
女性年齢別													
24歳以下	25.2	4.3	6.9	21.0	1.6	1.6	2.0	11.8	22.6	3.0	305	36.4	32.1
25-29歳	27.5	1.6	4.8	20.3	2.7	1.6	4.3	12.0	23.4	1.7	516	33.9	26.7
30-34歳	31.2	4.0	7.0	20.2	2.9	1.5	5.1	8.6	18.2	1.3	719	42.1	31.2
35-39歳	36.7	2.2	8.8	18.8	2.8	1.3	2.3	5.1	20.2	1.8	1056	47.7	29.7
40-44歳	44.4	2.1	5.3	15.8	2.7	1.0	2.5	4.4	20.2	1.6	1604	51.7	23.1
45-49歳	47.3	3.1	4.8	10.8	3.0	1.5	2.2	4.2	20.8	2.4	1925	55.2	18.6
50-54歳	55.0	2.7	2.9	5.0	2.6	0.5	2.5	6.1	20.5	2.2	1884	60.6	10.6
55-59歳	61.0	2.1	1.0	1.9	1.7	0.5	1.4	8.7	19.5	2.1	1725	64.2	5.0
60歳以上	64.9	0.2	0.4	0.3	0.3	0.5	0.3	8.9	19.6	4.6	1359	65.5	0.9

※下線数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上多いことを示す

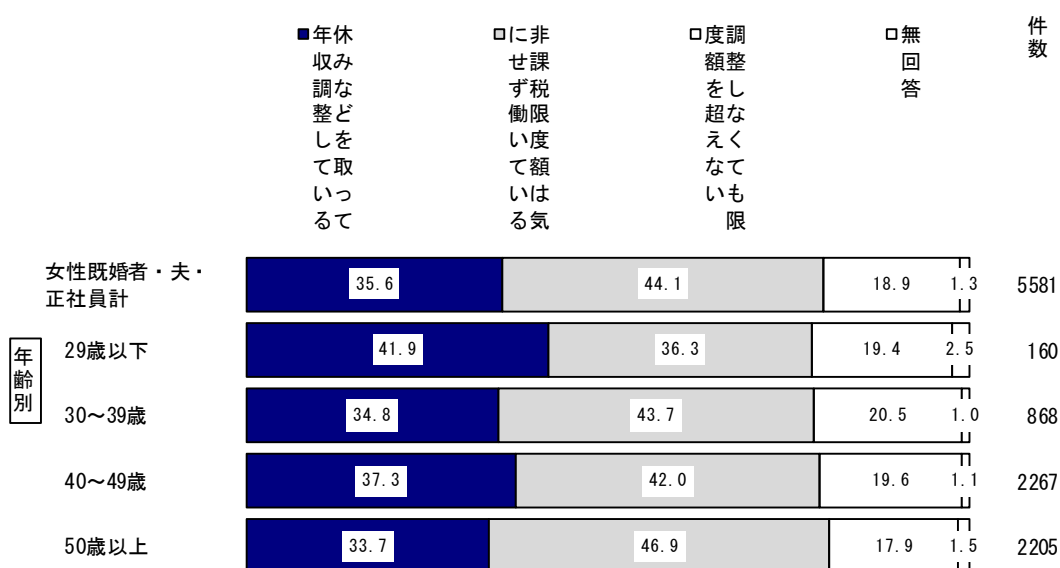
※濃い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より15ポイント以上多いことを示す

出所 表4に同じ

③所得税の配偶者控除に伴う年収調整

所得税の配偶者控除に伴う年収調整について尋ねている。2018年度から税制改正によって、配偶者控除の限度額が103万円から150万円に引き上げられた（年間所得が1,220万円未満の家庭に限定）が、調査時点では限度額はまだ103万円であった。UAゼンセン調査によれば、調整しているのは35.6%（女性既婚者・夫正社員）であった。一方、「非課税限度は気にせず働いている」が44.1%であった。高齢になると「調整を気にせず」働いている人の割合が高くなる（図4）。

図4 所得税の配偶者控除に伴う年収の調整状況(女性既婚者・夫・正社員)



出所 表4に同じ

④現在の職場の継続勤務の希望

現在の職場での継続勤務の希望を尋ねたところ、「希望はなく勤められる限り勤めたい」は60.3%と最も多く、「特に何も考えていない」が22.4%を占める。

改正労働契約法により、有期労働契約が反復更新され、通算5年を超えると無期労働契約に転換する権利が2018年4月以降発生した。この調査は、転換権の発生前ではあるが、無期雇用への転換希望を尋ねたところ、「有期から無期契約に切り替えたい」は5.3%に留まった。ただし、男性短時間・派遣組合員は10.3%、そのうち契約・期間・嘱託社員は16.6%であった（表7）。

表7

現在の職場の継続勤務希望（短時間・派遣組合員）

	点契し1	れ希に有な特	無	件				
	で約て5	る望切期	回	数				
	退が退2	限はりか	答					
	職満し契	りな替ら	何も考					
	したした約	め勤た無	ええ					
	いたい更	ためたため	てい					
	時新	いら	い					
短時間・派遣組合員計	5.7	4.6	60.3	5.3	22.4	1.6	13148	
男性短時間・派遣組合員計	7.2	5.1	<u>45.4</u>	10.3	28.9	3.0	1683	
雇用形態別	パート	5.6	5.3	<u>46.3</u>	10.2	30.3	2.2	1029
	学生アルバイト	10.7	1.8	<u>41.1</u>	...	42.9	3.6	56
	契約・期間・嘱託社員	8.8	6.2	<u>42.4</u>	16.6	24.4	1.6	373
	定年後の再雇用・勤務延長社員	23.3	4.7	<u>53.5</u>	2.3	<u>14.0</u>	2.3	43
	業務請負会社の社員	13.2	3.8	<u>41.5</u>	...	37.7	3.8	53
女性短時間・派遣組合員計	5.5	4.6	62.5	4.6	21.4	1.4	11264	
雇用形態別	パート	5.0	4.5	63.7	4.1	21.4	1.3	9797
	学生アルバイト	9.7	5.6	<u>40.3</u>	1.4	43.1	...	72
	契約・期間・嘱託社員	6.7	5.8	<u>52.8</u>	12.4	21.1	1.2	815
	定年後の再雇用・勤務延長社員	7.4	9.5	69.5	2.1	<u>10.5</u>	1.1	95
	登録型の派遣社員	8.9	7.1	<u>50.0</u>	3.6	28.6	1.8	56
業務請負会社の社員	15.7	4.1	<u>51.8</u>	2.5	23.9	2.0	197	

※下線数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より15ポイント以上多いことを示す

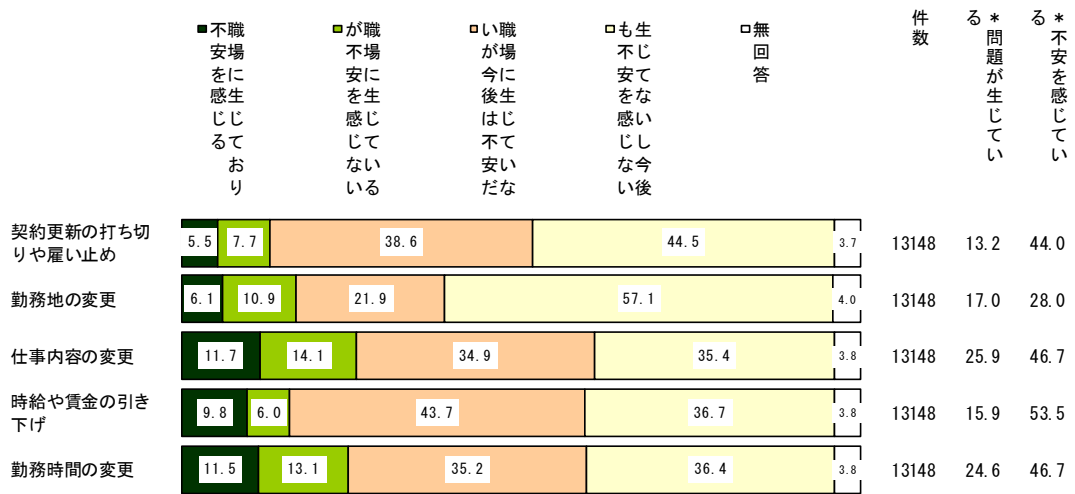
出所 表4に同じ

⑤職場生活における不安

職場生活における不安を尋ねたところ、「時給や賃金の引き下げ」（「職場に生じており不安を感じる」「職場に生じていないが今後は不安だ」の合計）が53.5%と最も多く、「仕事内容の変更」「勤務時間の変更」も46.7%を占めている。「契約更新の打ち切りや雇い止め」も44.1%と高くなっている（図5）。

図 5

職場生活における不安(短時間・派遣組員計)



出所 表4に同じ

表 8 はこれを雇用形態別に、「職場に問題が生じている」「不安を感じている」別にそれぞれ見たものである。「職場に問題が生じている」と回答した中では、女性の登録型の派遣社員で 42.9%、男性の業務請負会社の社員で 37.7%が「仕事内容の変更」で問題が生じていると回答している。また男性の業務請負会社の社員の 37.7%が「勤務地の変更」で問題が生じていると回答している。

「不安を感じている」では、女性の業務請負会社の社員で 71.6%、女性の契約・期間・嘱託社員の 64.3%が時給や「賃金の引き下げ」についての不安を感じている。また男性の業務請負会社の社員の 62.3%が、「仕事内容の変更」、「時給や賃金の引き下げ」に不安を感じている。

表 8

職場生活における問題と不安の有無（短時間・派遣組合員）

	職場で生じている					不安を感じている					件数	
	り契 や約 雇更 い新 止の め打 ち切	勤務 地の の 変更	仕事 内容 の 変更	下時 給や 賃金 の 引き	勤務 時間 の 変更	り契 や約 雇更 い新 止の め打 ち切	勤務 地の の 変更	仕事 内容 の 変更	下時 給や 賃金 の 引き	勤務 時間 の 変更		
短時間・派遣組合員計	13.2	17.0	25.9	15.9	24.6	44.0	28.0	46.7	53.5	46.7	13148	
男性短時間・派遣組合員計	15.0	24.2	29.7	20.1	29.1	46.5	35.1	43.1	51.2	42.1	1683	
雇用形態別	パート	12.6	21.5	28.0	18.4	29.8	47.7	32.6	44.3	49.9	41.9	1029
	学生アルバイト	14.3	12.5	<u>16.1</u>	<u>8.9</u>	<u>12.5</u>	<u>10.7</u>	<u>16.1</u>	<u>16.1</u>	<u>21.4</u>	<u>16.1</u>	56
	契約・期間・嘱託社員	21.4	30.3	36.5	25.2	31.4	51.2	41.3	<u>41.6</u>	57.9	46.6	373
	定年後の再雇用・勤務延長社員	18.6	18.6	<u>16.3</u>	18.6	<u>18.6</u>	<u>37.2</u>	27.9	46.5	58.1	41.9	43
	業務請負会社の社員	20.8	37.7	37.7	35.8	34.0	50.9	58.5	62.3	62.3	54.7	53
女性短時間・派遣組合員計	12.9	15.9	25.3	15.2	23.9	43.7	27.0	47.2	53.8	47.3	11264	
雇用形態別	パート	12.6	15.0	24.5	14.9	24.3	42.7	25.2	46.6	52.8	47.3	9797
	学生アルバイト	8.3	<u>9.7</u>	<u>19.4</u>	11.1	23.6	<u>22.2</u>	<u>15.3</u>	<u>23.6</u>	<u>29.2</u>	<u>31.9</u>	72
	契約・期間・嘱託社員	14.7	22.3	29.8	17.2	21.3	54.8	40.0	54.7	64.3	51.5	815
	定年後の再雇用・勤務延長社員	18.9	16.8	21.1	20.0	23.2	44.2	<u>18.9</u>	<u>31.6</u>	<u>42.1</u>	<u>33.7</u>	95
	登録型の派遣社員	19.6	14.3	42.9	21.4	25.0	53.6	32.1	44.6	60.7	<u>41.1</u>	56
	業務請負会社の社員	16.8	29.4	37.1	18.8	<u>13.7</u>	56.3	56.3	61.4	71.6	48.7	197

※下線数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より5ポイント以上多いことを示す

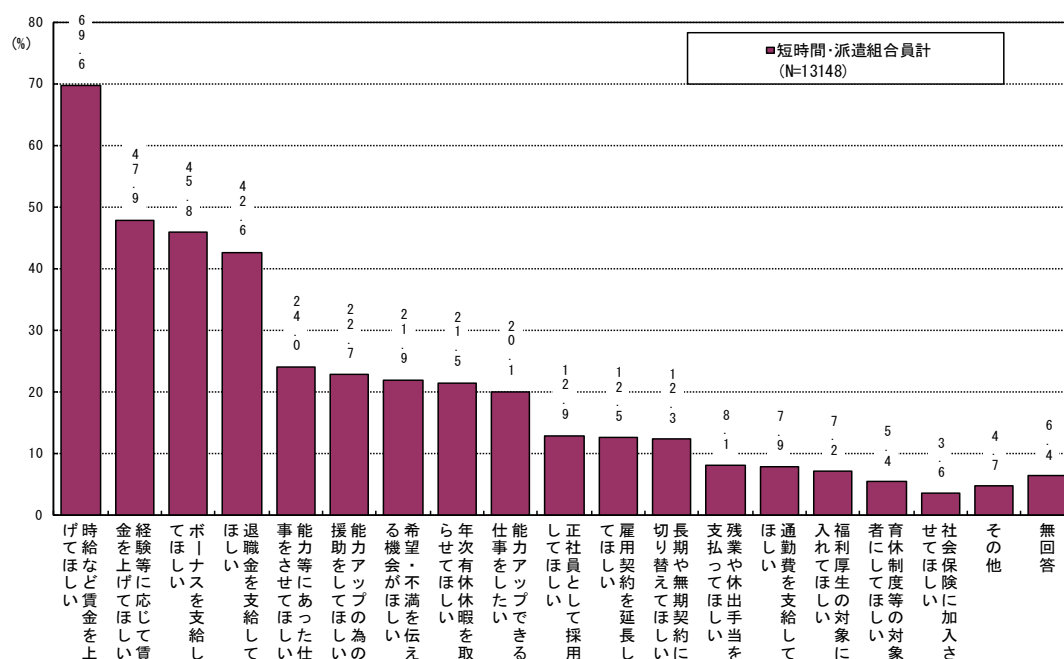
※濃い網かけ数字は「短時間・派遣組合員計」より15ポイント以上多いことを示す

出所 表4に同じ

⑥職場で改善・実現してほしいこと

図6は、「職場で改善・実現してほしいこと」をみたものである（18項目中5つ以内選択）。「時給など賃金を上げてほしい」（69.6%）、「経験等に応じて賃金を上げてほしい」（47.9%）、「ボーナスを支給してほしい」（45.8%）、「退職金を支給してほしい」（42.6%）の順である。賃金等の一時金、退職金も含めて、処遇改善についての要望が多い。

図6 職場で改善・実現してほしいこと（5つ以内選択）



出所 表4に同じ

⑦60歳超の就労希望

45歳超の組合員で、60歳を超えて収入を伴う仕事をしたいと希望している人の割合を尋ねたところ、正社員組合員と短時間・派遣組合員では違いがあることがわかった。正社員（45～59歳）で65歳超の就労を希望する割合（「66～69歳」、「70歳」、「働ける限り働きたい」の合計）は、男性41.0%、女性39.7%であった（表9）。

表9 収入を伴う仕事の就労希望年齢（正社員組合員）

	希望年齢										希望者比率
	60歳	61歳	65歳	66歳	70歳	働ける限り働きたい	働けない	特になし	無回答	件数	
男性正社員組合員45～59歳計	11.1	8.8	33.6	5.9	10.4	24.7	4.7	0.9	1908	41.0	
年齢別											
45～49歳	12.3	8.0	30.9	6.5	10.8	25.6	5.2	0.7	961	42.9	
50～54歳	12.0	7.8	33.7	4.7	9.0	26.3	5.6	0.8	590	40.0	
55～59歳	6.2	12.3	40.6	6.2	11.8	19.6	1.7	1.7	357	37.5	
女性正社員組合員45～59歳計	14.5	11.2	26.9	6.5	6.0	27.2	7.0	0.7	863	39.7	
年齢別											
45～49歳	16.3	9.9	24.2	4.1	3.8	33.1	7.9	0.8	393	41.0	
50～54歳	16.0	10.5	28.9	7.1	8.2	21.1	8.2	...	294	36.4	
55～59歳	8.0	15.3	29.5	10.8	7.4	24.4	2.8	1.7	176	42.6	

出所 表4に同じ

一方、短時間・派遣組合員では、65歳超の就労希望者比率は、男性独身者で56.5%、男性既婚者63.9%、女性独身者64.2%、女性既婚者48.2%といずれも、正社員組合員よりも高い結果となった（表10）。

表10

収入を伴う仕事の就労希望年齢（短時間・派遣組合員）

	60歳	61歳	65歳	66歳	70歳	た働ける限り働きたい	働いて特考えいな	無回答	件数	希望者比率の就労
短時間・派遣組合員45歳以上計	8.1	8.1	20.5	7.1	8.1	37.6	8.7	1.8	7352	52.8
男性独身者計	6.2	5.6	18.6	7.3	11.9	37.3	11.3	1.7	177	56.5
世帯構成別										
親と同居	5.5	4.5	19.1	7.3	7.3	42.7	11.8	1.8	110	57.3
一人暮らし	6.3	7.9	17.5	6.3	19.0	30.2	11.1	1.6	63	55.6
男性既婚者計	2.6	4.9	20.3	8.3	13.5	42.1	4.1	4.1	266	63.9
就業状況別										
妻・未就業	4.5	4.5	18.2	7.6	16.7	48.5	66	72.7
妻・正社員	1.5	4.6	27.7	6.2	3.1	44.6	7.7	4.6	65	53.8
妻・パート・派遣社員	2.2	5.2	17.8	9.6	17.0	37.8	4.4	5.9	135	64.4
女性独身者計	4.8	5.7	18.2	7.0	10.6	46.7	5.3	1.8	1705	64.2
世帯構成別										
親と同居	5.6	7.1	21.5	6.6	10.1	42.0	5.6	1.4	850	58.7
子どものみと同居	4.9	4.4	14.2	5.1	10.7	54.5	4.4	1.6	429	70.4
一人暮らし	2.8	4.5	15.5	9.6	11.3	48.1	5.6	2.6	426	69.0
女性既婚者計	9.6	9.2	21.4	7.1	6.8	34.3	10.0	1.6	5128	48.2
就業状況別										
夫・未就業	1.8	9.1	21.7	13.2	11.5	32.0	7.5	3.2	506	56.7
夫・正社員	12.0	9.6	21.6	5.7	4.9	33.4	11.3	1.6	3473	44.0
妻・パート・派遣夫員	5.7	8.2	20.7	8.9	10.4	37.9	7.1	1.0	1149	57.2

※下線数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上多いことを示す

※濃い網かけ数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より15ポイント以上多いことを示す

出所 表4に同じ

60歳以降も働き続けたい理由については、正社員組合員と短時間・派遣組合員を比較してみると、正社員組合員では、「働かなければ家計が成り立たない」（68.0%）、「生活に経済的なゆとりを持たせたい」（49.3%）、「公的年金が少ない・支給されない」（46.0%）の順であった。一方、短時間・派遣組合員では、「生活に経済的なゆとりをもたせたい」（56.2%）、「働かなければ家計が成り立たない」（53.5%）、「公的年金が少ない・支給されない」（41.6%）の順である。「健康維持のため」も34.3%で比較的高い。短時間・派遣組合員のなかには主たる生計維持者でない者も含まれるので、こうした結果になったものと推察されるが、世帯構成別に見ると、家計維持のために働かざるを得ない人たちの存在が浮き彫りになってくる（表11）。

表11

60歳以降も働く（働きたい）理由（3つ以内選択）

		が働か なければ ない家計	が大宅 の係担 費が関 する大 きな担 い	出のど に大介 護費の 支	子・支 給金が 少ない	医・給 金が少 ない	公的 年金が 少ない	と生活 をに たせ たいゆ	生 活に 経済 的な ゆ	い と 生 活 に た せ たい ゆ	働 く こ い と 生 活 に た せ たい ゆ	今 職 場 の 居 心 地	貢 献 し た こ と に 居 心 地	働 く こ と に 居 心 地	健 康 維 持 の た め	し た い や 能 力 を 活 か す	経 験 が 余 る	時 間 が 余 る	そ の 他	無 回 答	件 数
	正社員組合員45～59 歳計	68.0	31.3	20.8	7.9	46.0	49.3	9.2	2.3	10.0	22.4	9.1	16.1	1.8	0.8						2263
別望就 年労 希	61歳～65歳	67.3	30.7	20.7	8.3	50.1	50.5	7.3	3.1	7.8	20.5	7.0	16.3	2.5	1.1						1138
	66歳～働ける限り	68.6	31.9	20.9	7.5	41.8	48.0	11.1	1.6	12.2	24.4	11.2	15.9	1.0	0.4						1125
	短時間・派遣組合員 45歳以上計	53.5	16.3	14.3	7.4	41.6	56.2	13.4	9.9	10.5	34.3	8.3	19.0	2.3	1.3						5983
別望就 年労 希	61歳～65歳	46.1	17.0	13.4	6.8	42.1	58.9	10.9	10.1	10.2	36.3	7.5	23.0	2.9	1.6						2100
	66歳～働ける限り	57.4	15.9	14.8	7.7	41.3	54.7	14.8	9.8	10.7	33.2	8.8	16.7	2.0	1.1						3883

出所 表4に同じ

男女別、かつ世帯構成別に見ると、「働かなければ家計が成り立たない」と答えたのは、女性独身者が多く 74.2%である。その中でも、子どものみと同居の独身女性（いわゆるシングルマザー）が 80.6%である。男性独身者でも親と同居の場合は 71.9%とその割合が高い（表 12）。

「働かなければ家計が成り立たない」という背景には、厚生年金や健康保険などの社会保険制度がパートタイムなど短時間雇用については別の扱いになっていることがあると思われる。有配偶者であれば、その扶養家族として社会保険にカバーされることもできるが、自ら家計を維持しなければならない場合には老後の所得補償が極めて低水準となってしまう。

表12

60歳以降も働く（働きたい）理由（3つ以内選択）（短時間・派遣組合員）

	が働	が住	出子	負医	い公	と生	い働	が今	貢働	健	し経	時	そ	無	件
	成か	大宅	のど	担療	・的	り活	くこ	良の	献く	康維	た験	間が	の他	回	数
	りな	き関	負も	が・	支年	をに	とこ	職	しこ	持	いや	余	活	答	
	たれ	費が	関	大介	給金	がた	が	の	た	の	能	る	を		
	ない	の大	き	い費	れ少	せ	生	居	い	社	力	た	を		
	計	い支	る	用	な	な	き	心	で	会	を	め	を		
		い	の	い	い	い	が	地	に		か				
短時間・派遣組合員45歳以上計	53.5	16.3	14.3	7.4	41.6	56.2	13.4	9.9	10.5	34.3	8.3	19.0	2.3	1.3	5983
男性独身者計	68.5	14.0	7.0	9.8	56.6	54.5	13.3	7.7	13.3	23.8	5.6	12.6	2.8	0.7	143
世帯別	71.9	12.4	6.7	12.4	60.7	53.9	9.0	7.9	12.4	23.6	2.2	9.0	3.4	1.1	89
親と同居	71.9	12.4	6.7	12.4	60.7	53.9	9.0	7.9	12.4	23.6	2.2	9.0	3.4	1.1	89
一人暮らし	66.7	15.7	7.8	5.9	51.0	54.9	19.6	7.8	13.7	21.6	11.8	17.6	2.0	...	51
男性既婚者計	57.0	18.1	9.7	8.0	35.4	45.6	16.5	10.5	11.0	35.9	17.7	20.7	1.7	1.3	237
就業状況別	54.0	4.8	9.5	9.5	42.9	44.4	19.0	9.5	9.5	42.9	15.9	19.0	4.8	...	63
妻・未就業	54.0	4.8	9.5	9.5	42.9	44.4	19.0	9.5	9.5	42.9	15.9	19.0	4.8	...	63
妻・正社員	55.4	12.5	8.9	12.5	33.9	53.6	19.6	16.1	7.1	33.9	17.9	23.2	56
妻・パート・派遣社員等	59.3	28.0	10.2	5.1	32.2	42.4	13.6	8.5	13.6	33.1	18.6	20.3	0.8	2.5	118
女性独身者計	74.2	9.6	9.3	7.3	51.4	52.3	11.2	7.5	9.5	29.3	6.6	12.9	2.6	1.4	1503
世帯別	71.8	8.0	6.5	9.7	53.0	53.4	10.0	7.4	10.2	30.5	7.3	13.7	2.2	0.9	742
親と同居	71.8	8.0	6.5	9.7	53.0	53.4	10.0	7.4	10.2	30.5	7.3	13.7	2.2	0.9	742
子どものみと同居	80.6	13.9	21.5	5.8	45.8	48.7	11.5	6.5	8.1	23.8	3.9	12.0	3.1	1.3	382
一人暮らし	72.3	8.4	2.6	4.0	53.8	53.8	13.5	8.4	9.5	32.5	7.9	12.1	2.9	2.4	379
女性既婚者計	45.1	18.9	16.8	7.3	37.8	58.6	14.0	10.8	10.7	36.3	8.5	21.4	2.3	1.1	4042
就業状況別	41.3	6.5	3.2	9.7	45.1	51.7	19.0	16.3	12.6	41.5	12.6	23.3	3.4	1.1	443
夫・未就業	41.3	6.5	3.2	9.7	45.1	51.7	19.0	16.3	12.6	41.5	12.6	23.3	3.4	1.1	443
夫・正社員	43.8	23.2	21.7	7.0	34.0	59.6	13.2	9.5	10.9	35.0	7.7	21.4	2.0	1.1	2610
妻・パート・派遣夫員等	50.3	13.0	9.9	7.1	44.6	59.2	14.0	11.6	9.3	37.6	8.7	20.4	2.5	1.1	989

※下線数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より15ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第6位まで表示)
 出所 表4に同じ

60歳以降の就労における重要度について、「あなたが60歳以降も働くと考えた場合、以下の各項目をどの程度重要だと思っていますか」という問いに対し、〈とても重要〉と答えた割合をみた。「職場の雰囲気や人間関係がよい」(65.9%)、「時給が減額されない」(60.7%)、「賃金が仕事に見合っている」(60.7%)、「職場から必要とされていると思える」(55.7%)という順であった。これを男女別・世帯構成別にみると、女性独身者では、「時給が減額されない」(65.8%)、「職場の雰囲気や人間関係がよい」(64.0%)、「賃金が仕事に見合っている」(56.5%)、「年金の満額支給開始年齢まで働ける」(59.0%)、「職場から必要とされていると思える」(54.5%)の順である。男性

独身者では、「賃金が仕事に見合っている」(56.5%)、「職場の雰囲気や人間関係がよい」(55.4%)、「年金の満額支給開始年齢まで働ける」(54.2%)「高齢者の健康や安全に配慮する」(48.0%)、「職場から必要とされていると思える」(48.0%)の順である(表13)。

表13

60歳以降の就労における重要度(「とても重要」の比率)(短時間・派遣組合員)

	能力が活かせや	60歳前の経験や	始年金の満額支給開始	年齢の満額支給開始	勤務時間が変わる開	い給減額されない	時給が減額されない	合つて減額されない	賃金が減額されない	が少とも昇給	が多いと昇給	が職場に代人の	間係がよいや	職場の配慮する健康や	高齢者の健康や安	れてから必要と	職場から必要と	条件で働けるの	件数
短時間・派遣組合員45歳以上計	33.7	54.4	29.0	60.7	58.8	45.7	26.6	65.9	47.5	55.7	48.4								7352
男性独身者計	35.0	54.2	33.9	57.6	56.5	42.4	24.3	<u>55.4</u>	48.0	<u>48.0</u>	45.8								177
世帯別	親と同居	33.6	55.5	37.3	59.1	59.1	41.8	28.2	<u>50.0</u>	48.2	<u>47.3</u>	47.3							110
	一人暮らし	38.1	52.4	27.0	<u>55.6</u>	54.0	44.4	<u>19.0</u>	61.9	47.6	<u>49.2</u>	44.4							63
男性既婚者計	38.3	51.9	28.2	<u>53.4</u>	<u>52.6</u>	<u>37.2</u>	<u>20.3</u>	<u>53.8</u>	44.0	52.3	46.2								266
就業状況別	妻・未就業	<u>27.3</u>	<u>40.9</u>	24.2	<u>45.5</u>	<u>47.0</u>	<u>25.8</u>	<u>16.7</u>	<u>56.1</u>	<u>40.9</u>	53.0	<u>40.9</u>							66
	妻・正社員	44.6	63.1	24.6	61.5	53.8	43.1	<u>21.5</u>	<u>50.8</u>	<u>36.9</u>	<u>47.7</u>	46.2							65
	妻・パート・派遣社員等	40.7	51.9	31.9	<u>53.3</u>	54.8	<u>40.0</u>	<u>21.5</u>	<u>54.1</u>	48.9	54.1	48.9							135
女性独身者計	34.7	59.0	28.7	65.8	61.4	50.9	24.9	64.0	48.2	54.5	50.7								1705
世帯別	親と同居	34.4	57.8	27.6	63.1	60.7	49.8	27.4	64.0	49.8	53.1	49.1							850
	子どものみと同居	33.8	59.7	30.1	67.8	63.2	51.3	22.4	62.7	46.6	56.6	51.0							429
	一人暮らし	36.4	60.8	29.6	69.2	61.0	52.6	22.5	65.3	46.5	55.2	53.5							426
女性既婚者計	33.1	53.2	28.9	59.5	58.5	44.6	27.6	67.6	47.5	56.7	47.9								5128
就業状況別	夫・未就業	34.0	52.4	33.0	58.7	<u>53.8</u>	47.4	28.1	65.6	43.5	57.5	55.1							506
	夫・正社員	32.7	52.6	27.8	59.1	59.0	42.9	27.7	68.0	48.0	56.2	45.3							3473
	妻・パート・派遣夫員等	33.9	55.4	30.7	61.1	58.8	48.6	27.1	67.3	47.8	58.0	52.5							1149

※下線数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「短時間・派遣組合員45歳以上計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位(第5位まで表示)
 出所 表4に同じ

60歳以降就労というと、「60歳前の経験や能力を生かして働く」というのが、一般的に多いように思っていたが、短時間・派遣組合員の場合は、職場の人間関係や、職

場から必要とされているかという視点もかなり高い。

高齢期に差しかかる短時間・派遣組合員が、60歳以降も働くというときには、その動機として「働かないと生活が成り立たない」という層が一定程度存在する。では、賃金が高ければどこでも転職していくかというところではなく、職場の人間関係が良いことが求められていて、そういうところだと今のところで60歳以降もずっと働くように希望するという姿が浮かび上がってくる。

3. 非正規雇用者への労働組合からのアプローチ

(1) 正社員以外の労働者の加入資格

厚生労働省「労働組合活動等実態調査（平成28年）」では、正社員以外の労働者の組合加入資格について尋ねている。

事業所に正社員以外の労働者がいる組合について、労働者の種類別に「組合加入資格がある」をみると、「パートタイム労働者」32.3%、「有期契約労働者」35.6%、「派遣労働者」11.1%、「嘱託労働者」30.7%となっている。組合加入資格があると回答があったところで、実際に「組合員がいる」「いない」を尋ねたところ、「パートタイム労働者」22.0%、「有期契約労働者」24.3%、「派遣労働者」1.5%、「嘱託労働者」20.9%が「いる」と回答している。組合加入資格がないが7～8割を占め、組合加入資格があっても、実際に組合員が「いる」のは2割程度である。これを見る限り、既存の単位労働組合からの正社員以外へのアプローチは極めて低調と言わざるを得ない(表14)。

表14 非正規労働者の組合加入資格の有無及び組合員の有無(単位労働組合)

(単位：%) 平成28年

区分	事業所に非正規労働者がいる計	組合加入資格の有無			
		組合加入資格がある	組合員の有無		組合加入資格がない
			組合員がいる	組合員はいない	
パートタイム労働者	[77.6] 100.0	32.3	22.0	10.3	67.7
有期契約労働者	[72.6] 100.0	35.6	24.3	11.3	64.4
派遣労働者	[68.1] 100.0	11.1	1.5	9.5	88.9
嘱託労働者	[78.6] 100.0	30.7	20.9	9.8	69.3

出所 厚生労働省「平成28年労働組合活動等実態調査」

しかし、全体的には低調であっても、新たな傾向をみることができる。表15は、組織拡大の取組み対象として最も重視している労働者の種類をみたものである。組織拡大の取組み対象としているのは、「新卒・中途採用の正社員」47.1%、「パートタイム労働者」17.8%、「有期契約労働者」14.4%、「在籍する組合未加入の正社員」13.7%

の順である。ここで正社員以外の雇用形態に絞って、産業別にみると、卸売・小売業で、パートタイム労働者を取組み対象として重視するのが66.0%と際だって高い。このことが冒頭の図2で示した結果につながっているのだと思う。

表 15

組織拡大の取組対象として最も重視している労働者の種類別割合（単位労働組合）

(単位：%) 平成28年

区 分	組 織 拡 大 を 重 点 課 題 と し て 取 り 組 ん で い る 計	組織拡大の取組対象として最も重視している労働者の種類						
		在 籍 す る 組 合 未 加 入 の 正 社 員	新 卒 ・ 中 途 採 用 の 正 社 員	パ ー ト タ イ ム 労 働 者	有 期 契 約 労 働 者	派 遣 労 働 者	嘱 託 労 働 者	不 明
単 位 労 働 組 合 計	100.0	13.7	47.1	17.8	14.4	0.8	4.5	1.7
< 産 業 >								
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-
建設業	100.0	13.2	81.9	-	-	-	2.4	2.4
製造業	100.0	18.5	50.2	6.2	15.5	0.1	4.5	5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	22.6	43.9	10.2	7.0	-	14.8	1.6
情報通信業	100.0	7.3	48.6	2.3	38.6	2.8	0.4	-
運輸業、郵便業	100.0	8.2	59.2	10.1	13.7	1.9	4.8	2.1
卸売業、小売業	100.0	6.8	7.7	66.0	13.4	-	6.2	-
金融業、保険業	100.0	19.2	47.8	3.2	14.2	0.9	14.7	-
不動産業、物品賃貸業	100.0	16.9	56.1	-	19.0	-	7.9	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	11.9	57.2	6.2	8.8	-	15.8	-
宿泊業、飲食サービス業	100.0	10.9	37.0	22.6	25.2	-	4.3	-
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	52.9	2.7	18.3	18.1	-	8.0	-
教育、学習支援業	100.0	23.2	68.0	5.0	3.8	-	-	-
医療、福祉	100.0	19.4	63.1	9.4	6.6	-	0.2	1.3
複合サービス事業	100.0	16.4	32.7	17.9	30.7	-	1.2	1.1
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	22.9	20.0	27.6	16.9	6.9	5.7	-
平成25年調査計	100.0	22.9	36.7	13.2	15.7	0.4	8.3	2.9

出所 表14に同じ

言うまでもなく労働組合を結成する権利、加入する権利は、憲法で保障されている労働基本権の1つであり、雇用形態に関わらず固有の権利として存在する。しかし、これまで見てきたように、正規雇用に比べて組合組織率は低い。とは言うものの、パート組合員は増加傾向にある。

チェーンストアについては、職場における基幹労働化が進みつつある。パートタイム労働者は多くの企業で、従来の補助的労働から基幹的労働に大きく変化している。その働き方は管理職や専門的・技術的な分野にまでその領域を広げ多様化している。パートタイムという雇用形態であっても、正社員並みの働き方が求められる者もいるが、そうした働き方に見合った処遇がなされているとは言えない。労働組合としてもこれを組織化しなければ職場を基礎とする企業別労働組合の本質を問われることになりかねないという危機意識も底流にある¹⁰。

流通・サービス業においては、こうした矛盾を抱えながらも、労働組合の企業内組

織率はパート等非正規雇用比率の上昇によって低下を続け、過半数代表選出への対応など、既存の労働組合の従業員代表としての正統性をも揺るがしかねない事態を引き起こしている¹¹。こうした危機感から、パート等従業員を労働組合に組織化する動きが出てきたことも否めない。

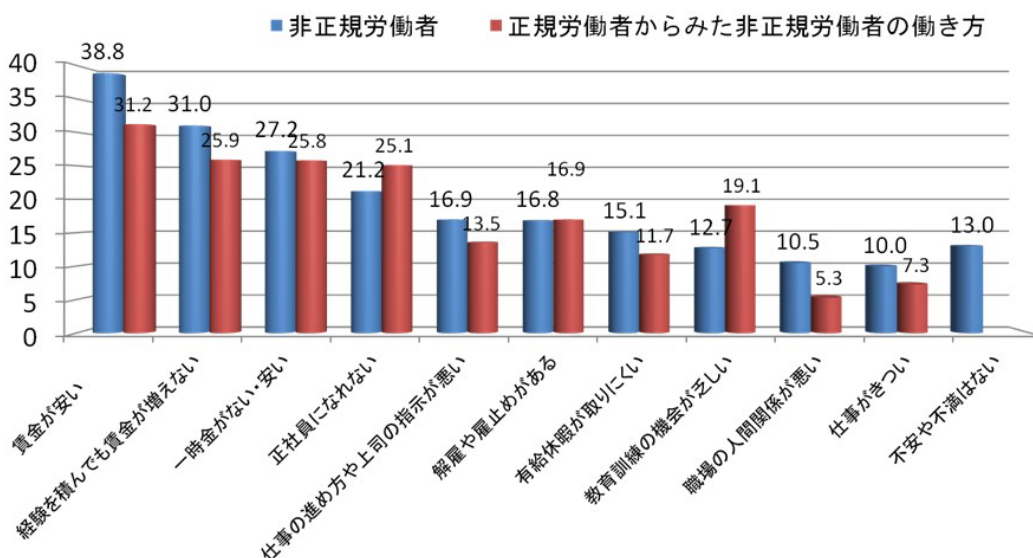
パート等労働者の組織化には上部団体の方針も影響を与えている。ゼンセン同盟は1980年5月の第84回中央委員会で「臨時・パートの組織化について」方針を決定した。次いで、1989年9月の第45回定期大会で「臨時・パートタイム労働者等対策方針」を決定し、ゼンセン傘下の単組も本格的に組織化に向け動き出した¹²。パート等労働者を組織化することによって、パート等労働者の処遇・諸制度の改善や会社への意見反映、職場内のコミュニケーションの改善、福利厚生サービスの充実など、有形無形の効果が生まれていった。

(2) 非正規雇用者からみた職場生活に対する不安や不満と、労働組合への加入意向

図7は非正規労働者から見た、また正規労働者から見た非正規労働者の働き方について比較したものである。「賃金が安い」「経験を積んでも賃金が増えない」「一時金がない、安い」「正社員になれない」といった不安、不満が指摘されている。

図7

職場生活に対する不安や不満



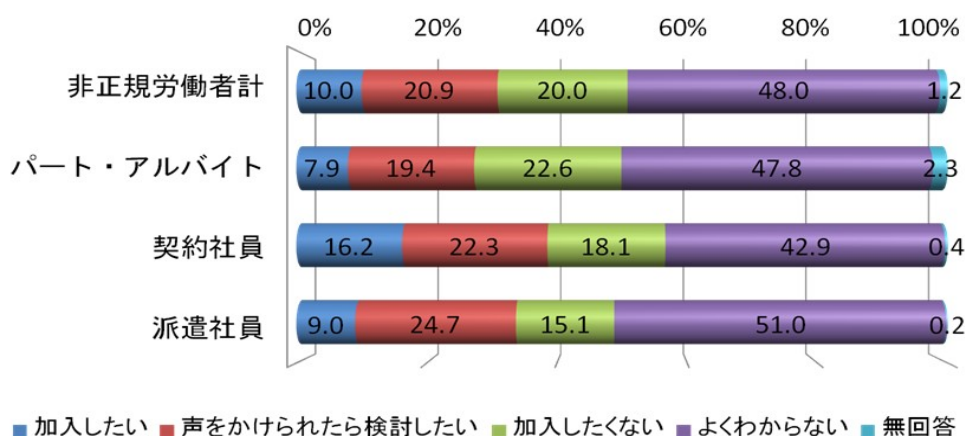
出所:連合「2012連合/パート・派遣等労働者生活アンケート」、「2012生活アンケート」(正規労働者対象)より作成。
注:非正規労働者の回答が10%以上ののみ抜粋。正規労働者は「大変だと感じることはない」を除いて集計。

図8は非正規労働者の労働組合への加入意向をみたものである。「よくわからない」が多いが、これは労働組合への基礎知識が不十分な中で、聞かれても「よくわからない」というのが率直なところだろう。そうではあっても、「加入したい」「声をかけられたら加入したい」を合計すると30.9%となる。内訳は、パート・アルバイト27.3%、契

約社員 38.5%、派遣社員 33.7%であり、パート・アルバイトの比率がやや高いものの、労働組合への関心は決して低くはないことがわかる。

図8

非正規労働者の労働組合への加入意向



出所: 連合「2012連合パート・派遣等労働者生活アンケート」より作成
注: 現在、労働組合に加入していない人(3,294人)が対象

(3) パート組織化の事例

大手スーパー「ライフ社」は、1961年にスーパーマーケット第1号を開設して以降、首都圏、近畿圏を中心に264店舗(2017年2月現在)、従業員数24,962人(2017年2月現在)を擁する企業である。ライフ労働組合(UAゼンセン加盟)は、1971年に結成され、主に正社員を対象とするユニオンショップ制を締結してきたが、2012年にパートタイマーの組織化に踏み切った。現在は、パートタイマーの約9割にあたる14,559人(2016年11月時点)を組織している。

パートタイマーを組織したことにより、これまで以上に現場の声が会社に届き、職場環境が改善されるなど好循環が生まれるようになった。

パートタイマーを組織する上で重要であったのは、パートタイマーの意見を共有するという点であり、労働組合は以前から共有できる場を設けていた。各店舗および物流センターでは、正社員組合員に加え、組合員であった一部のパートタイマーを集めた「支部会」を開催し、店舗の運営について意見や情報を共有していた。この支部会の場で、組合執行部はパートタイマーの組織化についてきめ細かい説明をして回った。

2012年9月から、各店舗で任期1年の「パートタイマー連絡係」を任命し、そのパートタイマー連絡係の人を集めた全体の連絡係会議を年に3回実施するようになった。このパートタイマー連絡係会議には東西で述べ900人の連絡係が集まり、組合報告をはじめ、他店舗の連絡係と交流する分散会が行われている。会議に参加した組合員か

らは、「労働組合の活動が分かった」「自分たちが日頃抱えている悩みや意見を執行部が聴いてくれた」などの声が寄せられている。

2015年5月からはパートタイマーの定期昇給制度が導入された。これは労働組合が2014年度の交渉で導入を求め、1年間かけて議論し労使が合意したものである。パートタイマーに実施したアンケートで最も要望の多かったのが、定期昇給であった。これまで正社員が担当していた仕事を徐々にパートタイマーが担当するようになってきていた。また業務の変化に見合った賃金制度にする必要があるとの判断から労働組合としても、定昇制度の導入が必要との判断があった。これまでは時給の引き上げは人事考課による昇給のみであったが、2015年秋からは、一定のレベルに達するまでは、ステップアップシートに基づき、一定のスキルが身につけば昇給する制度へと移行した。これによりパートタイマーのスキルアップ、キャリアアップにもつながるようになった¹³。

4. 非正規雇用者の雇用の安定と処遇改善の取組み

(1) 無期労働契約への転換

①改正労働契約法による無期労働契約への申込権の発生

先述したように、労働契約法18条により、有期雇用契約が更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換することができるようになった。この改正法は2013年4月1日以降に開始した有期労働契約が対象となるため、2018年4月1日から無期労働契約への申込権が本格的に発生した。

無期労働契約に転換することによって、企業にとっては、①意欲と能力のある労働力を安定的に確保しやすくなる、②長期的な人材活用戦略を立てやすくなるといったメリットがある。また、労働者にとっても、①安定的かつ意欲的に働くことができる、②長期的なキャリア形成を図ることができる、といったメリットが考えられる。

厚生労働省では、有期雇用労働者の無期転換ポータルサイトを開設し、無期転換の導入事例を公表している¹⁴。2018年4月10日時点のポータルサイトには、生活協同組合コープみらい（小売業）、デサントジャパン（小売業）、モロゾフ（製造業・小売業）、アデコ（サービス業）、TBCグループ（サービス業）、千葉興業銀行（銀行業）、Jフロントリテイリング（小売業）、フタガミ（小売業）、オタフクソース（製造業）、東都生活協同組合（小売業）、滋賀銀行（銀行業）、三井住友海上保険（保険業）、日本生命保険（保険業）、コープさっぽろ（小売業）、西友（小売業）、フルラジャパン（製造業・小売業）、ファンケル（製造業・小売業）、ダスキン（サービス業）、リンガーハット（飲食業）の事例が紹介されている。

UAゼンセンの調査では、上記以外に「1年間の有期労働契約の社員区分だったメイ

ト社員（フルタイム）を無期労働契約の社員区分に転換」三越伊勢丹（小売業）、「有期雇用社員（フルタイム・パートタイム）は入社 1 年後に雇用契約期間の定めのない労働契約へと変更」高島屋（小売業）、「日給月給社員は全員無期雇用化、時間給社員は 5 年で無期転換」イオンリテール（小売業）、「フルタイマーは全員 2 か月、パートタイマーは最短 2 か月で無期契約へ」ユープこうべ（小売業）、「社員区分の撤廃と全社員共通人事制度」クレディセゾン（サービス業）などの事例が報告されている¹⁵。

2018 年の労働条件の労使交渉の中で、U Aゼンセン加盟組合では、無期転換制度の労使確認を行ったところが多くあった。4 月 2 日時点の集約ではパートタイマー277 組合（673,240 人）、契約社員で 115 組合（33,721 人）が無期転換ルールについて労使合意した。また、通算 5 年よりも早い段階での無期転換を確認している組合は、パートタイマーで 46 組合（16.6%）、契約社員で 32 組合（27.8%）である。

別段の定めによる制約を受けずに無期転換できるのはパートタイマーで 252 組合（91%）、契約社員で 96 組合（83.5%）であった。人数ベースではパートタイマー、契約社員とも 9 割を超えている。

無期転換後に 65 歳以上の定年を確認している組合は、パートタイマーで 98 組合（41.9%）、契約社員で 24 組合（25.0%）である。人数ベースではパートタイマーは 63.6%となり、過半数を大きく超えた¹⁶。

②無期労働契約への転換事例

（株）三越伊勢丹ホールディングスは、国内、海外の百貨店事業を中核として、金融・クレジット、小売・専門店・通信販売、人材・サービス業、不動産管理業、情報処理・メディア事業、旅行事業などを営んでいる。三越伊勢丹グループ労働組合（U Aゼンセン加盟）は、三越伊勢丹ホールディングス傘下の従業員 25,000 人のうち、22,500 人を組合員として抱えている。このうち三越伊勢丹には 11,100 人の組合員がいる（2017 年 4 月現在）。三越伊勢丹には、正社員（呼称 社員）、月給制契約社員（呼称 メイト社員）、時給制社員（呼称 フェロー社員）と 60 歳以上雇用者がおり、組合員構成は、社員数 5,400 人（うち組合員 4,600 人）、メイト社員数 2,700 人（うち組合員 2,700 人）、フェロー社員数 2,800 人（うち組合員 2,800 人）である。月給制契約社員である「メイト社員制度」は、1998 年（株）三越と（株）伊勢丹の経営統合前の伊勢丹時代に導入された。メイト社員には百貨店で最も重要な店頭販売の中心的役割を担ってもらう必要がある一方で、1 年ごとの契約のため将来のキャリアや雇用そのものに対する不安等から、離職率が高く人材の確保が難しい状況にあった。働きがい高め、安心して働き続けてもらうためには処遇面の向上とともに無期雇用化を進めることが必要不可欠であった。

そこで労使共通の課題として通年協議を積み重ね、2016 年度から、入社と同時に全員無期雇用となる制度の導入となった。これによって、雇用不安の解消、キャリアチェンジなど仕事に対するモチベーションの向上、離職率の低下を実現することができ

た。無期雇用化と併せて、処遇の改善にも取り組み、賃金制度の見直し、賞与水準の引き上げ、確定拠出年金制度の導入などを実現した¹⁷。

(2) 均等・均衡処遇の取組み

①法的枠組み整備

正規・非正規の処遇格差の改善も大きな課題である。表 16 はパートタイム(短時間)労働者の賃金水準の国際比較である。

表 16

パートタイム(短時間)労働者の賃金水準

		Full-time=100	定義・対象・算出方法等
日本	JPN	59.4 (2017年)	産業計、常用労働者10人以上の民営事業所、一般労働者に対する短時間労働者の1時間当たり所定内給与額(平均)、残業を除く
		58.0 (2016)	
		57.1 (2015)	
		56.6 (2014)	
イギリス	UK	71.8 (2017p)	産業計・全職種(自営業を除く)の1%を対象とするサンプル調査、フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の時間当たり平均賃金、残業を除く、pは暫定値、rは改訂値
		71.7 (2016r)	
		69.8 (2015r)	
		71.0 (2014r)	
ドイツ	DEU	72.1 (2014)	産業計(行政、防衛、義務的社会保障分野は選択制)、企業規模10人以上、フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の時間当たり平均賃金、残業を含む
フランス	FRA	86.6 (2014)	
イタリア	ITA	66.4 (2014)	
オランダ	NLD	74.3 (2014)	
デンマーク	DNK	79.0 (2014)	
スウェーデン	SWE	82.2 (2014)	

資料出所 日本:厚生労働省(2018.2)「平成29年賃金構造基本統計調査」

イギリス:ONS(2017.10) 2017 Annual Survey of Hours and Earnings —Provisional Results

欧州:Eurostat Database “Structure of earnings survey 2014” 2017年11月現在

(注)パートタイム(短時間)労働者の定義、調査対象、賃金水準の算出方法等は国によって異なるので、比較の際は注意を要する。

アメリカは、通常の労働時間が週当たり35時間以上の者をフルタイム、1～34時間の者をパートタイムと定義するBLS(2018.1) *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*による「週当たり賃金」水準比較のみが公式統計となっている。「時間当たり賃金」を割り戻すための「週当たり労働時間」が公表されていないため、他国と比較することはできない。参考として、「週当たり賃金」は、フルタイム100に対し、パートタイム30.2(2017年、産業計、16歳以上、中央値)。

出所 労働政策研究・研修機構「2018データブック国際比較」P177

フルタイムを100とした時の、パートタイム労働者の賃金水準は日本が59.4(2017年)であるのに対し、イギリス71.8(2017年)、ドイツ72.1(2014年)、フランス86.6(2014年)、イタリア66.4(2014年)、スウェーデン82.2(2014年)などとなっている。イタリアが6割台であるが、欧州では7～8割の水準である。日本は大きく遅れていると言える。

こうした問題は以前から指摘されていたが、取組みは遅々として進まなかった。しかし、安倍首相が、2016年1月22日に行った第190回通常国会の施政方針演説で、「同一労働同一賃金」の実現に踏み込む考えを示したことから、大きく前に進むことになった。

同年6月2日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」では、「再チャレンジ可能な社会をつくるためにも、正規か、非正規かといった雇用の形態にかかわらずに均等・均衡待遇を確保する。そして、同一労働同一賃金の実現に踏み込む。」ことが明記され、「同一労働同一賃金の実現に向けて、我が国の雇用慣行には十分に留意しつつ、躊躇なく法改正の準備を進める。労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の確かな運用を図るため、どのような待遇差が合理的であるか、または不合理であるかを事例等で示すガイドラインを策定する。できない理由はいくらでも挙げるができる。大切なことは、どうやったら実現できるかであり、ここに意識を集中する。非正規という言葉無くす決意で臨む」との強い姿勢が示された。

2016年9月には、安倍首相を議長とする「働き方改革実現会議」が設置され、同年12月20日には「同一労働同一賃金ガイドライン案」が策定された。2017年3月28日には「働き方改革実行計画」が取りまとめられた。そこでは、法改正の方向について、「裁判（司法判断）で救済を受けることができるよう、その根拠を整備する法改正を行う」として、具体的には、パートタイム労働法、労働契約法、及び労働者派遣法の改正を図ることとし、その改正事項の概要は、①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備、②労働者に対する待遇に関する説明の義務化、③行政による裁判外紛争解決手続の整備、④派遣労働者に関する法整備とされた。

以上の政府方針をもとに、同年4月から厚生労働省労働政策審議会に、「同一労働同一賃金部会」が設置され、9月に法案要綱の諮問、答申がなされた。この答申に基づき作成された、パートタイム・有期雇用労働法案、労働者派遣法を含む「働き方改革関連法案」は、同年9月の衆議院解散、総選挙を経て、2018年1月に招集された第196通常国会に提出すべく、自民党内での意見調整を進めてきたが、長時間労働規制などが中小企業に負担がかかるなどの異論があり、4月6日になってようやく国会に提出された。

法案では、それまで議論されてきた「同一労働同一賃金」という文言は使用されず、「雇用形態にかかわらずに公正な待遇の確保」（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正）という表現となった。法案の概要は以下の通りである。

雇用形態にかかわらずに公正な待遇の確保（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正）

1. 不合理な待遇差を解消するための規定の整備

- 短時間労働者・有期労働者に関する正規雇用労働者との不合理な待遇の禁止に関し、個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化。（有期雇用労働者を法の対象に含めることに伴い、題名を改正（「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」））

○有期雇用労働者について、正規雇用労働者と①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲が同一である場合の均等待遇の確保を義務化。

○派遣労働者について、①派遣先の労働者との均等・均衡待遇、②一定の要件（同種業務の一般の労働者との平均的な賃金と同等以上の賃金であること等）を満たす労使協定による待遇のいずれかを確保することを義務化。

○また、これらの事項に関するガイドラインの根拠規定を整備。

2. 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

○短時間労働者・有期労働者・派遣労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。

3. 行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備

○1の義務や2の説明義務について、行政による履行確保措置及び行政ADRを整備。

4. 施行時期

○2020年4月1日。ただし、中小企業については2021年4月1日。

「働き方改革関連法」は、5月31日に衆議院を通過し、6月29日の参議院本会議で可決成立した。これにより、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の三法改正による非正規雇用の待遇改善の法的枠組みが進むこととなった。しかし、法律ができたからといって、それが直ちに非正規雇用の処遇改善に進むというわけではない。本来、賃金等の処遇のあり方は労使によって決定されるのが基本であり、個別労使が、職務や能力等を明確化し、その職務や能力と処遇をどのように結びつけるかといった処遇体系全般を労使が共有することが求められている。その際、労働組合には正社員だけでなく、有期雇用・パートタイム労働者を組織化することで、こうした声も代表できる態勢が求められる。派遣労働については、これを派遣先として受け入れている場合は、積極的に派遣先労働者の待遇に関する情報提供を行うとともに、教育訓練、福利厚生施設の利用、就業環境の整備など、受入態勢の改善が求められる。

②均等・均衡待遇や正社員転換に関わる労使の取組み

均等・均衡待遇や正社員転換に関わる労使の取組みは、前述した法整備が始まる前から行われていた¹⁸。しかし、2016年12月に「同一労働同一賃金ガイドライン案」が提示されたこと、また法的枠組み整備が進みつつあること等を踏まえ、個別労使でも

均等・均衡処遇改善の認識が高まり、労使の取組に拍車がかかったと言える。UAゼンセンが2018年4月2日時点で集約したところでは、以下のような内容が報告されている。

- ・パートタイマー、契約社員の一時的金制度の創設（パートタイマー アレフ、契約社員 イオン労連トップバリュー）
- ・契約社員の一時的金算定基礎項目に精皆勤手当を追加（アルペン）
- ・契約社員の退職金制度の新設（イオン九州、コーナン商事、そごう西武百店）
- ・パートタイマー、契約社員の慶弔休暇を社員と同様に改善（さとう、マックスバリュ中部、オークワ、イオンファンタジー）
- ・契約社員に家族手当の増額（アルペン）
- ・パートタイマーに失効積立有給制度を導入（上新電機）
- ・契約社員の年間休日を正社員と同一化（年間所定4日贈で116日）（イズミヤ）
- ・定時社員に継続3日の結婚有給休暇創設。エリア専任職への積極的な登用（ダスキン）
- ・非正規である地域限定フルタイムの正社員転換制度の創設（オレンジフードコート）

③個別事例ーヤマト運輸における正社員転換

宅配便最大手のヤマト運輸は、契約社員の約5000人を2018年5月から正社員登用することで労使合意した。ヤマト運輸には、約14万人のトラック運転手が雇用されており、7.4万人がフルタイム雇用、6.6万人がパートタイム雇用である。フルタイムのうち約8,000人が有期雇用である。ヤマト運輸では2018年4月から、募集段階からすべての運転手を無期雇用の正社員とすることを決めた。有期雇用は2年経過したら無期雇用の正社員にすることになっているが、今回は、募集段階からすべてが無期雇用の正社員となるため、すでに有期契約で働いている約3000人のフルタイムのトラック運転手全員を正規雇用に移り替えることとした。なお、物流施設の作業員や事務職などの契約社員も約2000人を無期雇用に転換する。これにより、2018年5月からは、約5000人が無期雇用の正社員に転換することになる。有期契約のパート社員も法改正を先取りして、一定の要件をクリアすれば5年たたないうちに無期転換する。また、スキルアップ方式での処遇の改善をはかっている¹⁹。

ヤマト運輸に限らず、トラック運転手は慢性的な人手不足が続いている。経営者と

しては、正社員とすることで従業員を安定的に確保することが図られる。一方、組合にとっては、有期雇用者の組織化と処遇改善が図られるというメリットがある。

まとめにかえて—ジョイン&アクト・トゥゲザー (Join & Act together)

有期・パート・派遣などの非正規雇用が増えている中、こうした雇用者を労働組合に取り込むことで雇用の安定化と処遇の改善が実現できている事例を述べてきた。有期・パートタイム労働者を労働組合に組織するにはいくつかの手法があるが、ここで紹介した事例は、既存の企業別組合が正社員だけにとどまらず、同一企業で働いている有期・パート従業員を既存の組合に取り込んでいく、直加盟方式と呼ばれるものである²⁰。この方式は、1980～90年代の試行錯誤を経て主流となっているものである。企業別組合が、そのウイングを非正規雇用にまで広げていく方式であり、筆者はこれを「仲間になって一緒に行動しよう」(ジョイン&アクト・トゥゲザー)と呼びたい。非正規雇用者の組織率が低いなかで、これらは現時点では多数になっているとは言えないが、先行する好事例に成り得ると考える。また、この方式が今後拡大する可能性がある。

もとより、正規雇用と非正規雇用との処遇の均等・均衡を図ろうとすれば、非正規の人事制度の見直しを必要とする。同一労働同一賃金は、非正規雇用の労働者の待遇改善によって実現すべきである。それを直ちに正規と全く同等にするのであれば問題は簡単であるが、すべてを直ちに是正できるところは少数であろう。優先順位をつけながら、計画的、段階的に実施するところが多いと思われる。それを正規と全く同等にするのであれば問題は簡単であるが、外見的な職務の同一性だけで判断するだけではすべての従業員の納得性が得られるとは限らない。責任の度合いや判断力など職務の広さ、深さも尺度に入れる必要があるだろう。格差の合理性を説明しようとするれば、正規、非正規両方の比較検討が必要になる。

人事処遇制度の見直しに当たっては、正規労働者の意見・利益だけでなく、パート・有期労働者の意見・利益を吸収して議論を重ねる必要がある。また、その内容を丁寧に説明する責任も使用者にはある。格差を生む背景には、非正規雇用者には企業による能力開発の機会が十分に与えられていないという問題もある。これを改善するためにも、労使自治の取り組みが求められる。

そこに集团的労使関係の重要性が浮かびあがってくる。労使関係の一方の当事者である労働組合がパート・有期雇用者の組織化をしたうえで、人事処遇制度の見直しの労使協議を行うこと。また、制度設計後は、その内容を、正規はもちろん、非正規雇用者にも丁寧に説明すること、履行状況を監視し問題が発見されれば直ちにその改善を求めることなど、制度設計から運用、監視、見直し検討など一連の作業に労使が共同して関わることが求められる。

「働き方改革法」が成立し、今後その施行に向けて労使の対応が必要になることを考えると、労使自治の重要性は増してくると言えよう。法律そのものは自らの処遇に納得できない非正規雇用者が救済を求める際の法的根拠を与えるものに過ぎず、公正で納得性のある処遇制度を構築するのは個別労使に委ねられる。

パート・有期雇用者を組織している労働組合が存在し、その組合と生産的な協議ができることは、使用者にとっても極めて重要な意味をもつ。「非正規労働者の組織化を進め、正規、非正規の従業員意見を労働組合が代表することで、労使関係を進展させる重要な契機となる。

¹ ここで言う非正規雇用とは、パート・アルバイト、有期雇用契約者、派遣労働者、嘱託雇用を総称したものと使っている。神林 (2017) 第4章で指摘されているように、わが国には非正規労働についてさまざまな定義がある。時間や契約期間ではなく、「呼称」によって区分されているという実態もある。また、パート労働の基幹化が進むなかで、また企業の人事制度では非正規という表現をしていないことから、「正規に非ず」という括りをする問題指摘もある。筆者が籍を置く、UAゼンセンでは「非正規」という表現を使用しないようにしているが、ここでは、直接雇用であって、期間の定めがなく、フルタイム労働である「正規雇用」とは異なる雇用形態を総称するものとして、「非正規」と表現する。

² 1975年に労働省「労働組合基本調査」で組織形態別の調査を行ったが、企業別組合が93.6%という結果であった。これは、第2次大戦後の組合運動の歴史を通じて全くと言っていいほど変わっていない。1975年以降は、この組織形態別の分類は発表されていない(白井・花見・神代1986、P98)。

³ 企業別組合の特徴は「特定の企業またはその事業所を組織単位とし、原則としてその企業の本工・本職員など本雇いの従業員資格をもつ労働者だけに組合員資格を認める労働組合」(白井・花見・神代1986、P99)とされている。これがオーソドックスな企業別組合の定義と言えるが、このような企業別組合では雇用形態の多様化に対応できないとする問題認識もある。連合が、外部の有識者に委託して設置した「連合評価委員会報告」(中坊公一座長、2003年9月)には、「21世紀は、望むと望まざるに関わらず、これまで以上に就業形態が多様化することが予想される。これまでのように正社員のみを主要な組織化対象とすることは不可能である。幻想となりつつある既得権にしがみつこうとしても、組織を縮小させるばかりであり、自分の首を自分で締めるようなものだということを自覚するべきである。多様性を包摂できない組織は滅ぶ運命にある。労働組合は、すべての働く者が結集できる組織でなければならないし、そうあってこそ、社会における存在意義も存在感も高まるのである。」と指摘されている。連合は、この報告を運動のバックボーンに据えて、正社員組合からの脱却を呼びかけ、非正規雇用の「組織化事例集」などを作成、配布してきた。

⁴ 連合総研の調査によれば、首都圏、中部圏、関西圏に居住する、20代から40代の、民間企業で雇用されている非正規労働者の3人に1人が主稼得者でありながら、そのうち男性の37.5%、女性の48.9%が年収200万円未満のいわゆる「ワーキングプア」に陥っている。(連合総研2016)。

⁵ 正式名称は、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟(会長 松浦昭彦)。2012年に、UIゼンセン同盟とサービス流通連合が統合して結成された。UIゼンセン同盟は、2001年にゼンセン同盟、CSG連合、繊維生活労連が統合して結成された。ゼンセン同盟は、1946年に結成された全国繊維産業労働組合同盟(全繊同盟)を起源とする。筆者は1976年に当時のゼンセン同盟に入職し、2012年10月から16年9月までUAゼンセン会長を務めた。現在もUAゼンセン参与の任にある。

⁶ UAゼンセン2018労働条件闘争第3のヤマ場(集中回答日)終了時の妥結状況(プレス発表資料)
<https://uazensen.jp/topics/>

⁷ 「働き方改革実行計画」(2017年3月28日働き方改革実現会議決定)において、「年率3%程度を目途として、名目GDP成長率にも配慮しつつ引き上げていく。これにより、全国加重平均が1,000円になることを目指す。このような最低賃金の引き上げに向けて、中小企業、小規模事業者の生産性向上等のための支援や取引条件の改善を図る。」とされている。

⁸ 「組合員意識調査」はゼンセン同盟の時代から定期的実施されてきた。第1回「組合員意識調査」は1980年10月に実施した。その後も原則5年間隔で行われており、2017年に実施したものは、2012年に組織統合でUAゼンセンになって初めてものとなる。

⁹ ゼンセン同盟（1980）は、パートタイマーと女子正社員がおおまかな分担の下でお互いに手伝い合いながら仕事をしている実態を明らかにした。津田・林はこのゼンセン同盟調査データを用いて分析した。ゼンセン同盟（1991）は、パートの基幹化がさらに進んでいることを明らかにした。筆者は、この2つのゼンセン調査に関わった。

¹⁰ 本田（2007）は、職場のパートタイマーの基幹労働化が量的にも、質的にも進む中で、その相互作用として労働組合の組織化が図られてきたことを明らかにしている。

¹¹ 呉（2011）第2章では、日本で労働組合組織化が重要か必要である理由として、労働組合の協約適用率が低いために、組合が影響力を拡大させるためには組織率を高めることが現実的な選択であることと、一方、労働基準法をはじめとする多くの法律では従業員過半数代表を求めているが、労働組合が事業所・企業内で引き続き従業員代表であり続けるためには非組合員の組織化、なかんずく急増するパートタイマーの組織化が重要であることを指摘している。金（2017）第3章は、労働組合が追い込まれた危機的状況として、①代表制の危機、②アイデンティティの危機、③賃金の危機の3点を指摘している。ゼンセン同盟では、パート等労働者の実態調査に基づき、こうした危機感を抱くようになり、パート等労働者組織化方針に結実していく。

¹² 当時のゼンセン同盟の取り組み方針を紹介したものとして芦田（1982）がある。方針策定には筆者も関わってきたが、1989年には、組織化対策方針だけでなく、雇用対策方針、労働条件対策方針をセットで確認したことで、当時として産別で初めて総合的な対策を提示できたと思っている。金（2017）第3章でこの経緯が取り上げられている。

¹³ 連合（2015）「パート・有期契約労働者等組織化・処遇改善取組事例集」P6～7

¹⁴ <http://muki.mhlw.go.jp/>

¹⁵ UAゼンセン短時間組合員総局作成のパンフレットによる

¹⁶ <https://uazensen.jp/topics/>

¹⁷ 連合（2017）「2017 職場から始めよう運動 取組事例集」

¹⁸ 逢見（2014）は、2014年春時点での、非正規雇用の正規化について分析した。この時点でも人手不足が急速に広がる中で正規化が進んでいるが、これは一過性のものではなく、構造的要因があり、それを見据えた労使の対応が必要であることを指摘した。

¹⁹ ヤマト運輸労組（運輸労連加盟）からのヒアリングによる。

²⁰ 本田（2007）によれば、パートタイマーの組織化方式については、①正社員組合が加入する既存組合にパートタイマーも加盟する直加盟方式、②既存の正社員組合への加入を認めつつも、組合員としての権利と義務を減免して取り扱う特別組合員方式、③パートタイマーのみの組織が正社員単組の指導と援助の下に結成される協議会方式、④産別にパートが加盟する懇談会を設置し、単組横断的にパートを組織する懇談会方式、⑤パートタイマーのみの組合を独自に結成する完全独立組合方式の5つがある。試行錯誤を繰り返すうちに、①の直加盟方式が組織運営の持続性・安定性という観点で優れていることから、次第にこの方式に収斂されるようになった。この方式は当初は、長時間パートに対象が限定されていたが、短時間パートにも拡大するようになった。

参考文献

芦田甚之助(1982)「パートタイマーの組織化の現状ーゼンセン同盟の取り組みについて」『日本労働協会雑誌』第284号。

神林龍(2017)『正規の世界・非正規の世界』慶應義塾大学出版会。

金英(2017)『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか』ミネルヴァ書房。

呉学殊(2011)『労使関係のフロンティア』労働政策研究・研修機構。

逢見直人(2014)「非正規の正規化」『季刊労働法』

労働開発研究会、246号 2014年春所収。

白井泰四郎・花見忠・神代和欣(1986)『労働組合読本（第2版）』東洋経済新報社。

ゼンセン同盟(1980)「チェーンストア労働者の実態と意識」。
ゼンセン同盟(1991)「流通・サービス業で働く人々の意識」。
津田眞激・林大樹(1980)「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」
『日本労働協会雑誌』第260号。
本田一成(2007)「チェーンストアのパートタイマー」白桃書房。
UAゼンセン(2017)「2017年 組合員意識調査」報告書。
連合(2015)「パート・有期契約労働者等組織化・処遇改善取組事例集」。
連合総研(2016)「第2回非正規労働者の働き方・意識に関する実態調査」。
連合(2017)「2017 職場から始めよう運動 取組事例集」。

第3章 非正規労働の国際比較¹

岡山商科大学経済学部 教授
三谷 直紀

要旨

本章では、非正規労働者について、その実態、背景、雇用の安定性や正規労働者との賃金格差、スキル、能力開発などについて国際比較を行った。その結果、(1) 日本の非正規労働者割合は主要国の中では高いこと、(2) 非正規労働者は、一般に若年層や低学歴層が多いが、日本では例外的に女性と高齢者が多いこと、(3) 非正規化の背景にはIT化やグローバル化の影響による労働市場の二極化という構造変化もあると考えられること、(4) 非正規労働者で雇用不安が高いにもかかわらず、賃金は低い傾向にあること、(5) 総じて、有期雇用に就くことは後に正規雇用へ転換する機会を減少させないが、早い時期に正規雇用に就けなかった者は非正規の「罨」に陥る傾向があること、(6) 認知スキルを比較すると、非正規労働者の方が低い傾向にあるが、日本ではほとんど差がなく、女性ではむしろ非正規労働者の方が高いこと、(7) 非正規労働者に対する能力開発機会が乏しいことが、非正規から正規への転換を難しくするとともに、スキル格差や賃金格差の一因にもなっていること、などを明らかにした。欧米では有期雇用問題は若年の移行過程の問題でもあり、技術革新の進展等による構造変化を踏まえた対策が求められるが、日本では国際的にみて正規も非正規も認知スキルが極めて高いにもかかわらず、女性の非正規労働者を中心に、十分にそのスキルを活かしきれておらず、スキルを活用する工夫が求められていることを指摘した。

はじめに

非正規化は日本だけでなく、先進国共通の現象である。特にヨーロッパでは非正規労働者の割合が高く、正規労働者との賃金や処遇の格差が問題となっている国が多い。一方、近年IT化をはじめとする技術革新やグローバル化による就業構造の変化が著しい。とりわけ、タスク単位での労働需要構造の変化が生じており、労働市場の二極化が進展している。これは、中技能・定型タスクの減少と非定型タスクの相対的増加に対応したものであ

り、従来の安定した雇用と所得をもたらした雇用の消失の可能性が指摘されている。

本稿では、こうした状況を踏まえて OECD 諸国の非正規労働者の実態、処遇格差や能力開発等について分析する。とりわけ、非正規と正規の間のスキルや能力開発機会の格差等について国際比較の観点から調べてみたい。そのために OECD が実施した Survey of Adult Skills²の個票データを用いた分析を試みる。この調査では、テストによって調べられたスキルに関する情報だけでなく、労働力状態や賃金、労働時間、雇用契約期間、雇用管理等に関する情報が国際比較可能なデータとして提供されている。こうした分析を通じて、OECD 諸国及び日本の非正規労働の問題について考えてみたい。

本論文の構成はつぎの通りである。第1節では、非正規労働者の定義と実態について述べる。第2節では、就業構造の変化と非正規化の関係について分析する。第3節では、非正規と正規の間の雇用の安定性と賃金の格差について分析する。第4節では、非正規から正規への転換と若年の入職過程について論じる。第5節では、スキルと能力開発について分析する。最後にまとめる。

1. 非正規労働者の定義と実態

1-1. 非正規労働者の定義

OECD 諸国の非正規労働者の定義をみると、大きく三つの定義がある。第一は、労働時間による分類（パートタイム労働者、フルタイム労働者）である³。OECD では、ふだんの労働時間が週 30 時間未満の者をパートタイム労働者、週 30 時間以上の者をフルタイム労働者としている。しかし、Eurostat の Labor Force Statistics では、回答者の主観的判断で分類している。第二は、雇用契約期間の長さによるものである。無期雇用と有期雇用である。そして、第三には、事業所での呼称による分類である⁴。日本では総務省統計局『労働力調査』では事業所での呼称によって非正規労働者を定義している。これらの定義による非正規労働者は重複している。たとえば、OECD 平均で有期労働者の約 3 人に 1 人はパートタイム労働者（主観的判断による分類）である⁵。

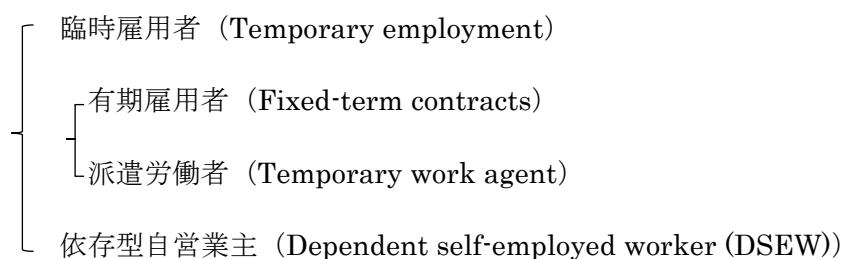
日本では、この三つの定義の非正規労働者のうち、事業所での呼称による非正規労働者の増加が最も大きい。とりわけ、無期非正規労働者の増加が著しい（神林（2017））。また、賃金や企業内訓練機会などが、労働時間等による分類よりも事業所での呼称による分類により強く相関していることが明らかになっている（川口他（2015）、神林（2017））。事業所での呼称は企業の労務管理上の雇用区分を反映したものと考えられる。事業所での呼称による定義はその意味で重要ではあるが、国際比較可能なデータが得られない。そこ

で、本論では主に OECD(2014) が用いている定義を用いることにする。

OECD (2014) では、有期雇用者 (Fixed-Term Contracts) と派遣労働者(Temporary Work Agents)を合わせたものを臨時雇用者(Temporary Workers)と呼び、それに依存型自営業主 (Dependent Self-employed Workers) を加えたものを非正規労働者 (Non-regular workers) と定義している。依存型自営業主とは、特定の顧客のために製造・販売し、経営上の独立性がほとんどない、従業員のいない自営業主のことである。実質的には雇用者であるにもかかわらず、労働法ではなく、商法の適用を受ける。典型的な例として、日本の家内労働 (内職) 従事者がこれに当たる。依存型自営業主は OECD 全体で雇用者に対する比率で約 1.6%と推計されている (OECD(2014)) 。

OECD(2014)における非正規労働者の定義

非正規労働者 (Non-regular employment)



以下、本稿では主に臨時雇用者 (有期雇用+派遣労働者) を中心に分析する。

1-2. 非正規労働者の実態

OECD 諸国の有期雇用者の雇用者全体に占める割合をみると、2011-12 年の OECD 平均で有期雇用者は、13.2%となっている。派遣労働者は、1.5%である (図表 1)。日本は、OECD の統計では 13.0%とほぼ OECD 平均と同じ割合となっている。しかし、これは総務省統計局『労働力調査』をもとにした雇用契約期間が 1 年以下の有期雇用者 (=臨時・日雇い労働者) のみの雇用者に占める割合である。総務省統計局『就業構造基本統計調査』(2012 年) で 1 年超の有期雇用者も含めた有期雇用者全体の雇用者に占める割合を計算すると、23.1%と OECD 平均より 10%ポイントほど高い。したがって、日本は OECD 諸国の中で有期雇用者の割合の高い国といえる。各国の有期雇用者の割合をみると、チリ (30%)、ポーランド (27%)、韓国 (22%) といった比較的最近 OECD に加盟した国やポルトガル (22%)、スペイン (25%) といった南欧の国で高い。一方、アメリカ (1.8%) やイギリス (6.1%) では低い。なお、図表 1 において、アメリカは派遣労働者のみを計上している 6。

図表1 雇用契約期間別雇用者と派遣労働者の割合

雇用者計に占める割合(%)、2011-12年平均

	無期			有期			派遣計
	無期計	派遣以外	派遣	有期計	派遣以外	派遣	
オーストラリア	94.1	5.9
オーストリア	90.6	88.6	2.0	9.4	9.2	0.3	2.2
ベルギー	91.5	91.5	0.0	8.5	6.7	1.8	1.8
カナダ	86.5	13.5
チリ	69.5	30.5
チェコ	91.9	90.7	1.2	8.1	7.9	0.2	1.4
デンマーク	91.3	90.5	0.8	8.7	8.4	0.3	1.1
エストニア	96.0	95.8	0.2	4.0	3.9	0.1	0.2
フィンランド	84.4	83.9	0.5	15.6	14.9	0.7	1.1
フランス	84.9	84.9	0.0	15.1	12.8	2.3	2.3
ドイツ	85.6	83.9	1.8	14.4	13.1	1.2	2.8
ギリシャ	89.2	89.0	0.3	10.8	10.7	0.1	0.4
ハンガリー	90.8	90.2	0.7	9.2	8.8	0.4	1.0
アイスランド	87.2	87.2	0.0	12.8	12.8	0.0	0.0
アイルランド	89.8	89.3	0.6	10.2	9.8	0.4	0.9
イタリア	86.4	86.4	0.1	13.6	13.0	0.6	0.6
日本(労調)	87.0	13.0	1.7
(参考)日本(就調)	69.8	68.2	1.6	23.1	22.7	0.4	2.0
韓国	77.9	77.9	0.0	22.1	21.0	1.1	1.1
ラトビア	94.3	93.0	1.3	5.7	4.9	0.8	2.1
ルクセンブルグ	92.7	91.8	0.9	7.4	6.7	0.6	1.5
オランダ	81.2	80.8	0.5	18.8	16.3	2.5	2.9
ノルウェー	91.8	91.7	0.1	8.2	8.1	0.1	0.2
ポーランド	73.3	73.3	0.0	26.7	26.2	0.5	0.5
ポルトガル	78.6	78.0	0.6	21.5	20.1	1.4	1.9
スロバキア	93.4	91.9	1.5	6.6	6.1	0.5	2.1
スロベニア	82.5	81.9	0.7	17.5	12.8	4.6	5.3
スペイン	75.5	74.0	1.5	24.5	23.4	1.2	2.7
スウェーデン	83.8	83.1	0.7	16.2	15.6	0.5	1.3
スイス	87.1	86.6	0.5	12.9	12.5	0.4	0.9
トルコ	87.9	87.9	0.0	12.1	12.1	0.0	0.0
イギリス	93.9	6.1
アメリカ	1.8
OECD単純平均	86.3	85.6	0.7	13.5	12.6	0.9	1.5

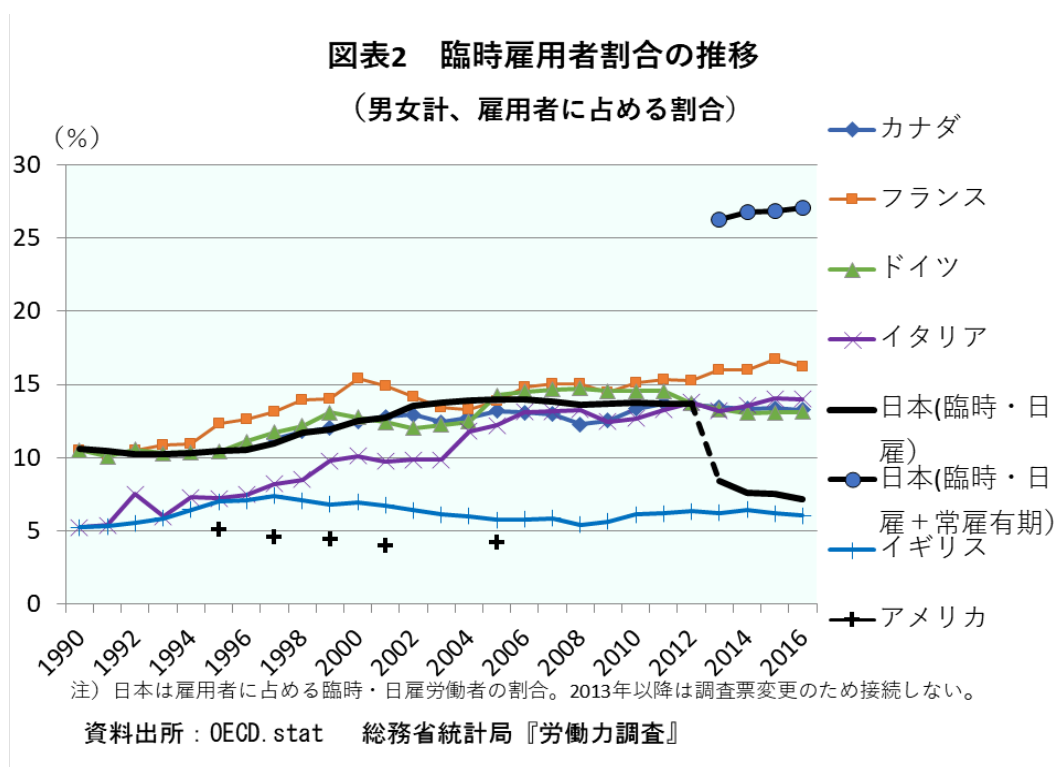
注1) アメリカは非農業部門の派遣労働者の割合。

注2) 日本(労調)は臨時・日雇(雇用契約期間1年以下)の割合。(参考)日本(就調)はすべての有期雇用者の割合。

資料出所: OECD(2014)、日本(就調):総務省統計局『就業構造基本統計調査』2012年

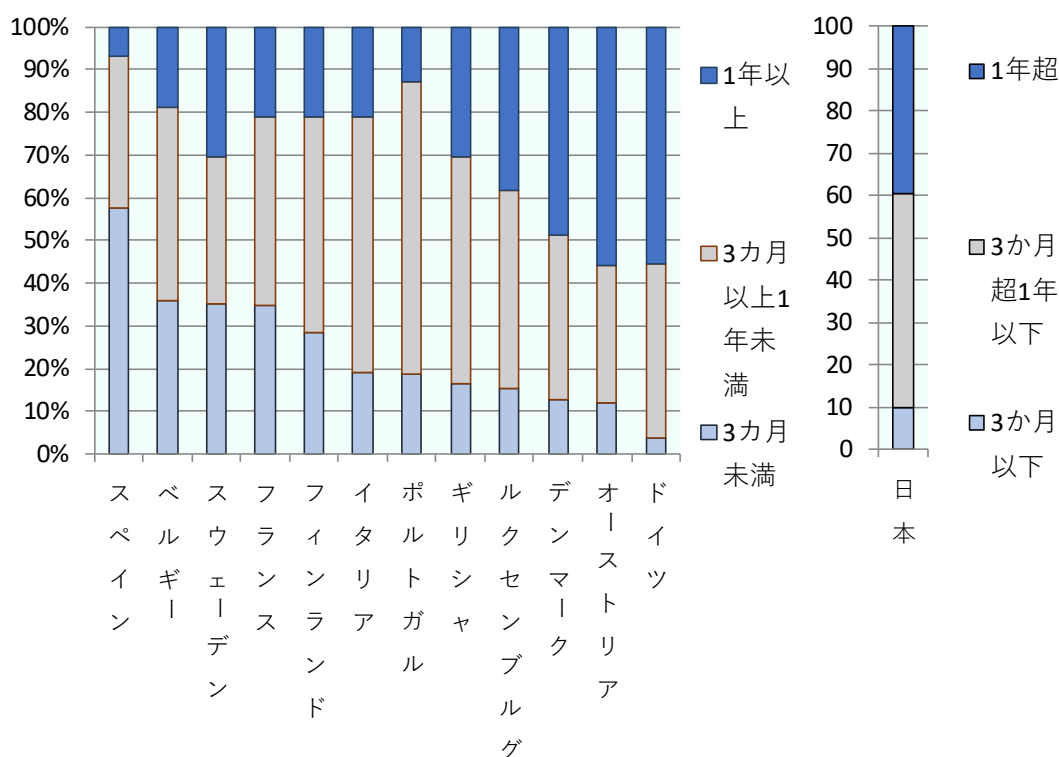
雇用者に占める有期雇用者の割合の推移を G7 諸国について比較してみると、イギリスとアメリカを除いて、1990 年代前半以降上昇傾向がみられる（図表 2）。日本では雇用契約期間 1 年以下の有期雇用者（臨時・日雇）の全雇用者に占める割合は 1990 年代初めの 10%程度から 2012 年までに 4%ポイント程度上昇している。ドイツ、フランス、イタリア、カナダとほぼ同レベルである。イギリスやアメリカは水準が低く、横ばいで推移している。しかし、日本では、2013 年から調査票が変更された影響によって雇用契約期間 1 年以下の有期雇用者（臨時・日雇）の割合が大きく低下した。そして、雇用契約期間 1 年超の有期雇用者も含めた全有期雇用者（臨時・日雇＋常雇有期）の割合は、図表 2 にみられるように、他の国と比較して突出した高さとなっている。すなわち、日本の有期雇用者比率はもともと G7 諸国の中でも際立って高かったが、2012 年までは雇用契約期間 1 年超の有期雇用者が調査票設計上の理由で計上されていなかったため、見かけ上イギリス、アメリカを除く G7 諸国と同程度であったということである。G7 諸国の中でも日本の有期雇用比率が際立って高いという事実は注目すべき点である。また、雇用契約が有期なのか無期なのかわからない雇用者の割合は、日本の 4.5%（総務省統計局『労働力調査』2018 年 1 月）に対して、フランス 0.7%（2002 年）、ドイツ 0.2%（2016 年）、イギリス 0.2%（2016 年）（いずれも OECD.Stat による数値）となっており、日本が格段に高い⁷。調査方法や調査票の違い等の問題もあるが、日本では雇用に関する「契約意識」が西欧諸国に比して低い可能性を示唆している。

図表2 臨時雇用者割合の推移
(男女計、雇用者に占める割合)



雇用契約期間別にみると、各国間で分布が大きく異なっている（図表 3）。スペイン、ポルトガル、フランスなど南欧諸国やスウェーデン、フィンランドなどの北欧諸国では、1年未満の比較的短い雇用契約期間の雇用者の割合が高く、70～80%に上っている。これに対して、ドイツやオーストリアなど訓練生制度（dual system）が普及している国では、短期の雇用契約は少なく、1年以上の長期雇用契約期間の有期雇用者の割合が過半数を占めている。日本はドイツやオーストリアなどとともに雇用契約期間が長い雇用者が多い部類に属する。

図表3 雇用契約期間別雇用者の割合（2011－12年）



注) 日本は2018年1月。

資料出所：OECD(2014)、総務省統計局『労働力調査』2018年1月

有期労働者の属性をみると、年齢別には若年層で定期雇用者割合が高い（図表 4）。ドイツやフランスなど西欧大陸諸国でこの傾向が強い。これらの国では学校から職業への移行過程において、まず非正規労働者として入職して転職を繰り返して次第に正規労働者となっていく慣行を反映しているものと考えられる。日本は若年層での定期雇用者割合が比較的小さい。一方、高齢層では日本は37.5%と韓国（39.4%）に次いで最も高くなっている。これは60歳定年の企業が多く、定年後に嘱託として働く高齢者が多いことを反映している。

図表4 年齢別有期雇用者割合（2011-12年）

	年齢計	若年 (15-24)	壮年 (25-54)	高齢 (55-64)
リトアニア	2.7	8.9	2.4	1.3
スペイン	4.0	13.3	3.0	2.8
ラトビア	5.7	10.5	5.2	5.4
オーストラリア	5.9	6.0	5.8	6.3
イギリス	6.1	14.2	4.7	5.1
スロバキア	6.6	18.8	5.7	5.7
ルクセンブルク	7.4	36.8	5.8	3.6
チェコ	8.1	24.6	6.7	8.4
ノルウェー	8.2	23.8	6.4	2.2
ベルギー	8.5	32.8	6.7	3.5
デンマーク	8.7	21.5	7.0	3.4
ハンガリー	9.2	22.7	8.5	6.7
オーストリア	9.4	36.4	5.0	2.8
アイルランド	10.2	34.4	7.6	6.2
ギリシャ	10.8	28.0	10.3	6.5
トルコ	12.1	18.8	10.3	18.5
イスラエル	12.8	32.9	9.1	5.7
スイス	12.9	52.0	6.2	3.8
日本(労調)	13.0	26.7	10.5	15.6
(参考)日本(就調)	23.1	26.5	19.6	37.5
カナダ	13.5	30.7	10.1	10.1
イタリア	13.6	51.4	12.0	6.2
ドイツ	14.4	54.8	9.8	4.3
フランス	15.1	55.3	11.4	8.4
フィンランド	15.6	42.7	13.2	6.8
スウェーデン	16.2	56.4	11.9	6.3
スロベニア	17.5	73.2	13.5	9.5
オランダ	18.8	49.5	13.7	6.5
ポルトガル	21.4	56.9	19.7	10.7
韓国	22.1	27.3	19.3	39.4
スペイン	24.5	61.9	23.9	9.9
ポーランド	26.7	55.7	25.0	22.5
チリ	30.5	46.1	28.4	22.7
OECD単純平均	13.2	34.9	10.9	9.5

資料出所:OECD(2014)、総務省統計局『就業構造基本調査』2012年

性別にみると、女性の方がわずかに有期雇用者割合が高いがそれほど差は大きくない。例外は日本と韓国である。これらの国では女性の有期雇用者割合が男性に比べて際立って

高い（日本は約 4 倍⁸）。派遣労働者の割合はヨーロッパでは男性でやや高い傾向がみられる。総じて、日本は国際的にみて高齢者や壮年の女性で有期雇用割合が高く、そのことが全体の有期雇用者割合を高めている。

学歴別には学歴の低い層で非正規雇用者の割合が高い。

産業別にみると、多くの国で農業部門での非正規割合が高い。イタリアやスペインでは農業の非正規割合は 58%に上っている。また、教育、社会サービス、娯楽サービスや公務部門で非正規割合が高い。職業別には、有期雇用者割合は労務作業で高く、派遣労働者割合は労務作業及び技能工・生産工程作業で高い。

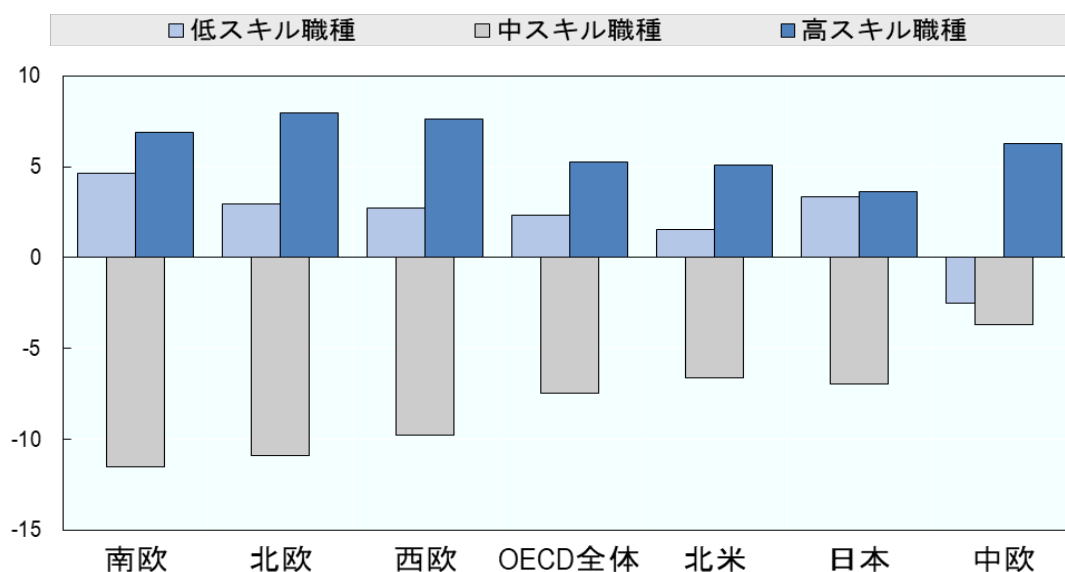
2. 就業構造の変化と非正規化

非正規化の背景には、さまざまな要因が考えられる。中でも IT 化やグローバル化による労働市場の構造変化（メガトレンド）の影響が大きいと考えられる。IT 化やグローバル化は職務をタスク（作業）レベルまで分解し、機械で代替できるタスクを行う仕事への需要を減少させ、機械で代替できないタスクを行う仕事への需要を拡大すると考えられる（Autor et al. (2006), Acemoglu and Autor (2011)）。これまでの長い歴史の中で、技術革新の進展とともに、スキルの高い労働者に偏って労働需要を高めてきたこと（スキル偏向的技術進歩）が明らかにされている（Acemoglu (2002)）。しかし、現在進行している IT 化は、集積回路の集積度の飛躍的な向上、インターネットを通じた取引の拡大など、より広範で深い影響を産業構造に与えている。また、貿易や直接投資の面では中国などのように人口規模が大きな経済が国際経済の中に取り込まれてきた。従来知見では、就業構造の変化に対する貿易や直接投資の影響は限定的であるとの見方が主流であった（Feenstra and Hanson (2003)）。しかし、中国との貿易がアメリカの地域別の労働市場にはかなりの影響があることが最近の研究で明らかになっている（Autor et al. (2016)）。

このような構造変化は雇用の二極化をもたらすと考えられる。機械や海外の労働者に代替されないような高度な技能・知識や創造性を必要とするタスクを行う職種やそれほど高い技能・知識は必要としないが非定型的な対人サービスや監視業務のように機械があまり得意でないタスクを行う職種では雇用が増大する。一方、定型的でプログラム可能なタスクを行う職種の雇用は減少する。その結果、雇用は高度な技能・知識を必要とする職種や、技能レベルは高くないが非定型的で機械にできないような職種という技能水準の両極で増加し、中間の技能水準で減少する。両極の職種にはサービス業の職種が多く、中技能・定型職種は製造業や建設業に多い。したがって、二極化は脱工業化という側面も併せ持つものである。

OECD（2017）は、職種によって雇用者を三つ（高スキル職種＝高技能・非定型、中スキル職種＝中技能・定型、低スキル職種＝低技能・非定型）に分類して、その変化を測定している。その結果、高スキル職種と低スキル職種で雇用が増大する一方、中スキル職種では雇用が減少しており、二極化仮説と整合的な結果を得ている（図表 5）。そして、脱工業化（製造業からサービス業への雇用の再配置）が二極化の 3 分の 1 を説明し、残りが産業内の職業構造の変化によるものであることを明らかにしている。さらに、①IT 化は製造業内において中スキル職種よりも高スキル職種の雇用を相対的に増加させること、②IT 化は製造業全体の雇用の増加を鈍化させること、しかし、サービス業の雇用にはほとんど影響がないこと、③グローバル化（グローバル・サプライ・チェーンに組み込まれる度合いが増すことや中国からの輸入が増えること）が OECD 各国の産業内職種構造を変化させたとする明確な分析結果は得られなかったこと、④中国からの輸入の増加は製造業の雇用を減少させるが、サービス業の雇用は変化させないという暫定的な結果を得たこと、などを明らかにしている。

図表 5 地域別 OECD 諸国の労働市場の二極化
 就業者に占める割合の変化（1995 年～2015 年、%ポイント）



注 1) 高スキル職種：ISCO-88 の一桁分類の 1 管理的職業、2 専門的職業、3 技術的職業
 中スキル職種：同 4 事務職、7 技能工及び関連職種、8 定置装置・機械の運転作業、組立工
 低スキル職種：同 5 サービスおよび販売従事者、9 単純作業の従事者
 南欧：スペイン、ギリシャ、イタリア、ポルトガル
 西欧：オーストリア、ベルギー、ドイツ、フランス、アイルランド、オランダ、スイス、イギリス
 中欧：チェコ、ハンガリー、スロバキア、スロベニア
 北欧：デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン
 北米：アメリカ、カナダ
 注 2) 日本の数値は総務省統計局『労働力調査』の職種別集計表から推計。
 資料出所：OECD(2017)

こうした労働市場の二極化は、非正規化の要因にもなっている。すなわち、中スキル職種には正規雇用者が多く、低スキル職種には非正規雇用が多い。したがって、二極化の進展によって、非正規化が進む。OECD（2015）は加盟国の雇用を上述の三つの職種グループに分類し、さらに典型労働者（Standard Employment）と非典型労働者（Non-Standard Employment＝非正規労働者＋パート（週 30 時間未満）＋自営・家族従業者）に分けて、雇用の増加を分析して、実際に低スキル職種で非典型労働者の雇用の増加が起きていることを示している。

また、こうした構造変化は雇用の二極化だけでなく、賃金の二極化も生じさせている（三谷・小塩（2012）、神林（2017））。

さらに、従業上の地位別就業者の構造変化も生じている。日本では自営業・家族従業者が長期的に減少傾向にある。神林（2017）は、1990 年代後半以降自営業・家族従業者の減少が、ほぼ非正規雇用者の増大に見合っていることを指摘している。そして、正規雇用者はこの間増加した後やや減少したもののもとの 1980 年代の水準にあることから、非正規雇用者が正規雇用者を代替し、正規雇用者が減少したという説に異を唱えている。その主張は、必ずしも自営業・家族従業者から非正規労働者へ「人」の移動があったということではなく、むしろ「仕事（あるいはタスク）」が自営業部門から非正規雇用者の部門に移っていったという需要側の変化があったのではないかと仮説と考えられる。しかし、国際的にみると、日本以外ではあまりみられない現象ではないかと思われる。主要先進国の中で、自営業・家族従業者割合が大きく低下しているのは日本のみである。イタリアも自営業・家族従業者割合が高く、近年緩やかに低下しているものの日本ほど大幅な低下はみられない。その他の主要国は横ばいかあるいはイギリスのようにむしろ増加傾向にある。

3. 雇用の安定性と賃金格差

3-1. 非正規労働者に対する法的保護と雇用の安定性

OECD(2014)によると、非正規雇用を使用するための条件としては、有期雇用に関しては OECD 加盟国の 3 分の 2 の諸国では何らの制限はない。その他の国では、客観的なあるいは物理的な条件（仕事の性質上有期であること、代替要員など）が必要である。また、派遣に関しては約半数の国では何らの制限はない。その他の国では、職種等が制限されている。

有期雇用契約の更新・延長、無期雇用契約への転換に関しては、大部分の OECD 諸国では、有期雇用の累積期間の上限（2～4 年）を設けている。二つの契約期間が連続していないことを示すためにクーリング・オフ期間（2 カ月～3 年）を置かなければならない国も

多い。季節労働やプロジェクトの場合は、季節やプロジェクトの終わりが契約の終わりとなる国が多い。派遣の場合、更新回数や派遣先企業との契約期間に制限を設ける国が約半数ある。派遣会社との間の無期契約が許される国がほとんどである。また、常用派遣労働者の場合、二つの派遣期間の間も給与が支給される。

有期雇用契約における契約期間前の雇用終了については、OECD 諸国では無期雇用と同じか、有期雇用の方がむしろ雇用終了されにくい。有期雇用の契約期間終了時の雇用終了については、規制はほとんどない。

では、こうした法的制度の下で実際に非正規労働者の雇用は、正規労働者に比較して安定しているのだろうか。また、雇用不安はどちらがより大きいのだろうか。まず、正規雇用者と比較した非正規雇用者の一年後の失業への推移確率の差をみると、スペインやポルトガルのように失業率の高い国で、男女とも 6~7%ポイント高くなっているが、フランスやドイツでも 4%ポイント程度高くなっている。また、就業から非労働力人口への一年後の推移確率をみても、男女ともほぼすべての国で、非正規雇用者の方が高くなっている。このように、非正規雇用者の方が正規雇用者より雇用が不安定であることが示唆されている。

では、労働者の雇用不安はどうであろうか。ヨーロッパでの調査¹⁰に基づく OECD の推計によると、有期雇用者は雇用不安を無期雇用者より強く持っている。「調査時点から 6 カ月後に失業している可能性があることに同意する、あるいは強く同意する」と答えた者の割合は、無期雇用者 19%、自営業主 23%、有期雇用者 38%、派遣労働者 52%となっている。また、「職を失っても容易に同じ給与水準の職に就くことができることに同意しない、あるいは強く同意しない」と答えた者の割合や「6 カ月後に失業している可能性があることに同意する、あるいは強く同意するが、同じ給与水準の職に容易に就くことができることに同意しない、あるいは強く同意しない」者の割合についても同様な結果を得ている。このことは、非正規労働者が正規労働者よりも雇用不安を強く持っていることを示している。

3-2. 格差

雇用不安が高いにもかかわらず、有期雇用者の賃金は無期雇用者にくらべて低い傾向にある。

図表 6 は、非正規労働者とフルタイム無期労働者の間の時間当たり賃金格差を後者の賃金に対する比率で示したものである。推計では、時間当たり賃金の対数値を被説明変数とする固定効果モデルを用いている。年齢、学歴、婚姻状態、13 歳未満の子供の有無、健康状態、地域をコントロールしている。データは 2001 年から 2009 年にかけての各国のパネルデータである。これによると、男女とも 15 カ国のうち 3 分の 2 以上の国で、時間当たり賃金

は、非正規労働者の方が正規労働者よりも低い。なお、OECD Survey of Adult Skills (2012) のデータを用いて、試みに日本について同様の推計をしてみると、同じように非正規ペナルティが観察できる。ただし、格差の大きさについては観察数が少ないことを考慮して幅を持つてみる必要がある。

図表 6 非正規労働者とフルタイム無期雇用者との賃金格差 (%)

	男性	女性
オーストラリア	0.8	0.1
オーストリア	-7.8 **	-17.4 ***
ベルギー	-3.7	-1.7
チェコ	-1.5	-5.0 ***
エストニア	-18.7 ***	-9.3 **
フランス	-7.1 **	4.4
ドイツ	-8.3 ***	-9.3 ***
ハンガリー	0.4	1.9
イタリア	-6.7 ***	-9.7 ***
ルクセンブルク	-3.5 ***	-2.7
ポーランド	-4.7 ***	-5.5 ***
ポルトガル	-5.2	-1.2
スペイン	-3.7 ***	-4.7 ***
スロバキア	-2.5	1.3
イギリス	-6.3 ***	-6.5 ***
(参考) 日本	-11.6 **	-21.6 ***

注) 各国の 2001 年から 2009 年のパネルデータを用いた固定効果推計。
年齢、学歴、婚姻状態、13 歳未満の子供の有無、健康状態、地域を
コントロール。

日本は OECD Survey of Adult Skill (2012) を用いた推計。

資料出所：OECD(2014)

こうした非正規ペナルティは非正規労働が低賃金職種に偏っているために生じていることが指摘されている。Manning and Petrongolo (2008) は、イギリスの 2001 年から 2003 年の Labour Force Survey のデータを用いて分析し、女性のパートタイムペナルティは労働者の属性を制御しなければ 25% であるが、基本的な属性を制御すると半減し、さらに職種を制御すると 3% になることを示した。また、同一企業内でフルタイムからパートタイムへ変わった場合には、職種が変わらないため、時間当たり賃金が変わらないケースが多いことも指摘している。

一方、有期雇用者にはプロジェクトに参加する技術者など高度な技能を持つ労働者も含まれており、有期労働者の中には賃金が正規労働者と変わらないか、上回る者もいることが指摘されている（小池（2016）、玄田（2017））。

4. 正規への転換と若年の入職過程

これまでみてきたように、非正規労働は賃金や雇用の安定、さらに訓練機会の面で正規労働に比較して不利である。多くの非正規労働者は不本意に非正規就業を行っている。非正規労働から正規労働へ転換する機会はどれほどあるのであろうか。また、求職者が非正規労働に就くことが失業状態を続ける場合に比べてその後正規労働に就く可能性が大きいのであろうか。学校から職業への移行過程で、日本のように新規学卒者が正規雇用を最初から就くのではなく、非正規就業を繰り返しながら次第に正規雇用についていくことが一般的である欧米では、日本と異なって非正規から正規への転換が容易なのであろうか¹¹。

図表 7、8 は、OECD（2014）で引用されている最近の非正規から正規への転換に関する実証研究をまとめたものである。これに基づいて、OECD（2014）はつぎのように結論付けている。

「総じて、少数の例外を除いて、有期雇用に就くことはのちに無期雇用の仕事を得る機会を減少させない。（むしろわずかに増加させることがある）。このことは、若年層で有期雇用が多いことと整合的である。若年層が労働市場に入る時に、まず有期雇用を経験し、その後により安定的な仕事に就くようになることを示唆している。しかし、早い時期に無期雇用に就けなかった者は非正規の「罟」に陥る傾向がある。有期雇用から無期雇用へ移行する者がいる一方、有期雇用から中々抜け出せない者も多い。」

日本では、アメリカと比較して、学卒時に非正規であることが長期にわたってその後の雇用や賃金に負の影響を与える傾向が強いことが明らかになっている（Genda et al. (2010)）。

図表 7 非正規から正規への転換に関する実証研究（1）

著者	対象国	分析方法	分析結果	備考
Heinrich et al. (2005)	アメリカ	福祉事業対象者の雇用に対する派遣労働の影響	派遣の仕事に就いた者の方がより高い収入があり、福祉事業に依存していない確率が高かった。	踏み石（労働者の異質性を考慮しておらず、上方バイアス？）
Hagen (2003)	ドイツ	失業者のプールを対象として有期雇用に着いた者とそうでない者との比較	有期雇用に入った場合は、失業を続けた場合に比べて、2年後の無期雇用への移行確率が高い。しかし、4年後にはその効果はなくなる。	踏み石
De Graaf-Zijl et al. (2011)	オランダ	失業者のプールに多状態期間分析を行い、有期雇用に着いた者とそうでない者の失業後 72 カ月後の比較	有期雇用に着いた者とそうでない者の間に無期雇用への移行確率に有意な差はなかった。しかし、移民労働者には有意雇用の正の効果が見られた。	移民以外は踏み石とはいえない
Kvasnicka (2009)	ドイツ	失業者のプールを対象として派遣労働に着いた者とそうでない者との比較	失業者が派遣労働を受け入れた場合、派遣期間の2年後の時点で無期雇用に移行している機会は増加しなかった。	踏み石とはいえない
Jahn and Rosholm (2014)	デンマーク	同上	派遣労働は、派遣労働の期間に無期雇用を見つけることを助けるが、派遣期間後にその効果はなくなる。女性の場合は負の効果。	弱い踏み石
Casquel and Cunyat (2008)	スペイン	有期雇用者に対してサバイバル分析を行って無期雇用への移行確率を分析	有期雇用が無期雇用に移行するのは高学歴者の場合に限られ、若年や女性、低学歴者の場合は移行しない。	高学歴者以外は踏み石とはいえない
Autor and Houseman (2010)	アメリカ	Heinrich et al. (2005)と同じデータで有期雇用に着く性向に関する異質性を考慮した分析	派遣労働についた者は直接雇用された者や何もしなかった者に比してその後の雇用や賃金面で有意に悪い。	罨

図表 8 非正規から正規への転換に関する実証研究（2）

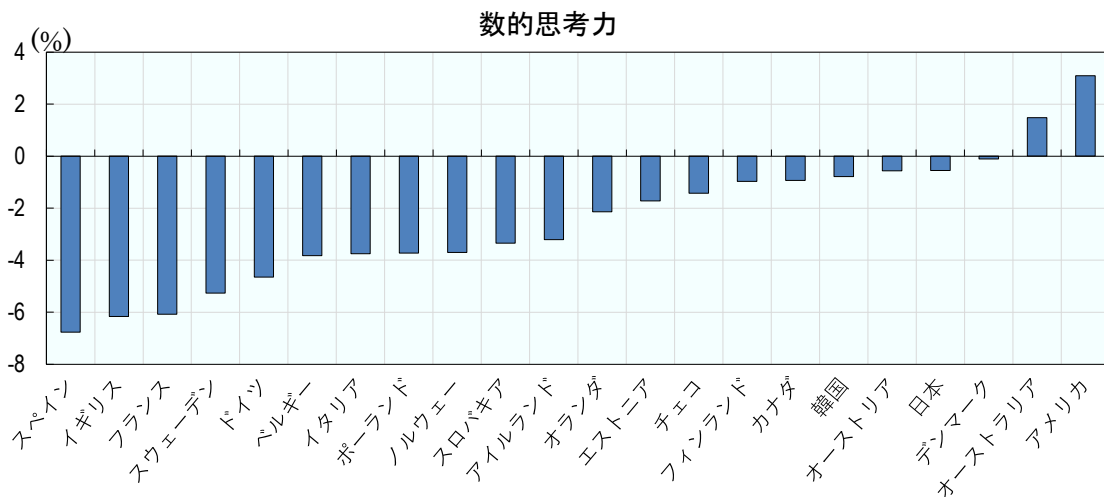
著者	対象国	分析方法	分析結果	備考
Garcia-Pérez et al. (2014)	スペイン	1984年の有期雇用解禁の前後で高校中退者で改革の頃に最低就業年齢に達したコーホートの労働市場パフォーマンスを比較。	改革後20年間の間に労働市場に入ったコーホートは、有期雇用と失業の間を行き来していた。	罨 (改革が功を奏していない)
OECD (2014)	EU 諸国	EU-SILC データを用いて有期雇用者の3年後に無期雇用に移行したものの割合を算出。	ほとんどの国で、3年で無期雇用に移行できた者は半数以下である。	罨
Esteban-Prete et al. (2011)	日本	日本の若年について卒業後1か月以内にパートを含む非正規雇用で働き始めた者と卒業後失業していた者のその後の雇用形態を比較。	非正規雇用で働き始めた者が10-15年後に正規雇用に移る確率は失業で始めた者に比べて低い。ただし、20年後にはこの効果はなくなる。	罨
Conde-Ruiz et al. (2011)	スペイン	社会保険データを用いて非正規契約で21歳以前に労働市場に入った者の20年後の就業状態を分析。	非正規契約で21歳以前に労働市場に入った者のうち40%が20年後にまだ有期雇用契約の職に就いている。	罨
Berton et al. (2007)	イタリア	社会保険データを用いて、非正規雇用契約で労働市場に入った若年の5年後の就業状態を分析。	非正規雇用契約で労働市場に入った若年の48%が5年後有期雇用に移っているが、22%は依然として非正規雇用に移っており、残りは失業者か労働市場から退出。	罨
Booth et al. (2002)	イギリス	家計パネル調査を分析。	有期雇用は無期雇用への踏み石。しかし、男性の場合キャリアの初期の有期雇用は賃金に長期的な負の影響を与える。	罨 踏み石だが賃金面に長期的悪影響
Kondo (2007)	日本	JGSSの初職と調査時の雇用形態を比較。操作変数法で異質性の問題に対処。	初職が非正規であった者はその後の雇用形態に長期にわたって影響を受ける状態依存性がある。	罨

5. スキルと能力開発

非正規労働者の中には正規雇用への移行がなかなかできない者もいることが示された。その理由として、非正規労働者のスキルや職業能力が十分でないために移行できないことが指摘されている。そこで、OECDのSurvey of Adult Skillsを用いて非正規労働者と正規労働者の認知スキルを比較してみる。ちなみに、この調査によると、日本の成人（25～65歳）の認知スキルは、読解力、数的思考力、問題解決能力とも調査対象国中最も高いという結果になっている。また、年齢とともに認知スキルが逓減する度合いが小さいことが明らかになっている。しかし、一方で認知スキルの使用頻度はそれほど高くないことという結果も得られている（国立教育政策研究所（2013））。このことは、日本の労働者は認知スキルは高いのに、そのスキルが十分に仕事に活用されていないことを示唆している¹²。

OECD（2014）によると、読解力と数的思考力、IT環境の下での問題解決能力の三つの認知スキルでいずれも非正規労働者の方が正規労働者よりも低い傾向にある。図表9は、このうち、非正規労働者の情報処理スキル（数的思考力）を正規労働者と比較して、年齢をコントロールした上で、どの程度格差があるかを示したものである。ほとんどの国で、非正規労働者のスキルの方が正規労働者よりも低い。ただし、アメリカやオーストラリアなどでは非正規労働者のスキルの方が高いという現象が生じている。

図表9 正規労働者と比較した非正規労働のスキルの格差（男女計）

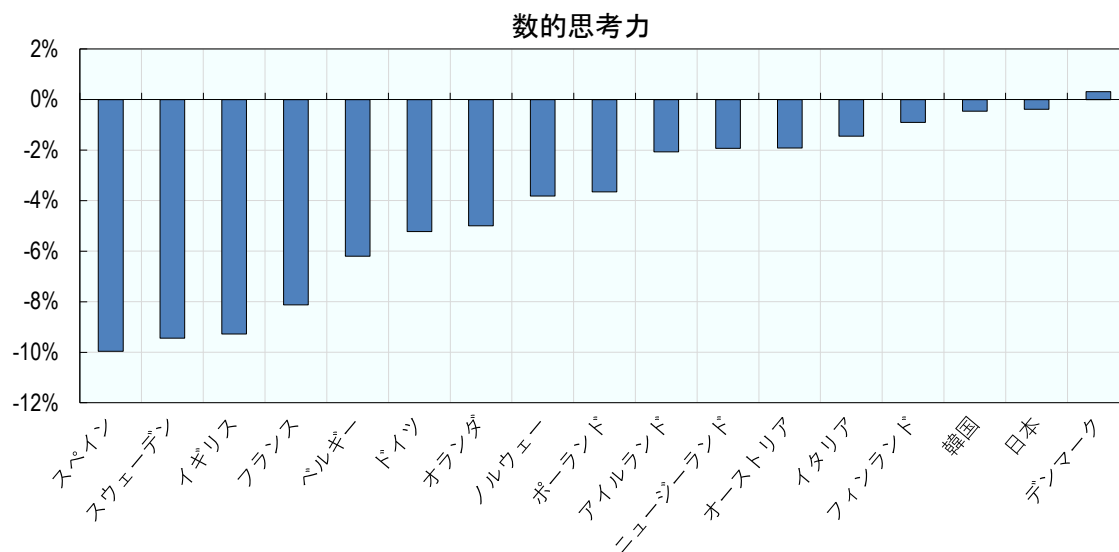


注) OECD Survey of Adult Skills 2013の個票を用いた推計。アメリカの非正規労働者はすべて派遣労働者。***、**、* はそれぞれ有意水準 1%、5% 及び 10% を示す。
資料出所：OECD(2014)

アメリカではすでに述べたように派遣労働者のみが非正規労働者として計上されており、派遣会社が優秀な派遣労働者を確保するために企業内訓練を行っていることなどを反映していることが背景にあるものと考えられる。また、オーストラリアの推計値は、いわゆる

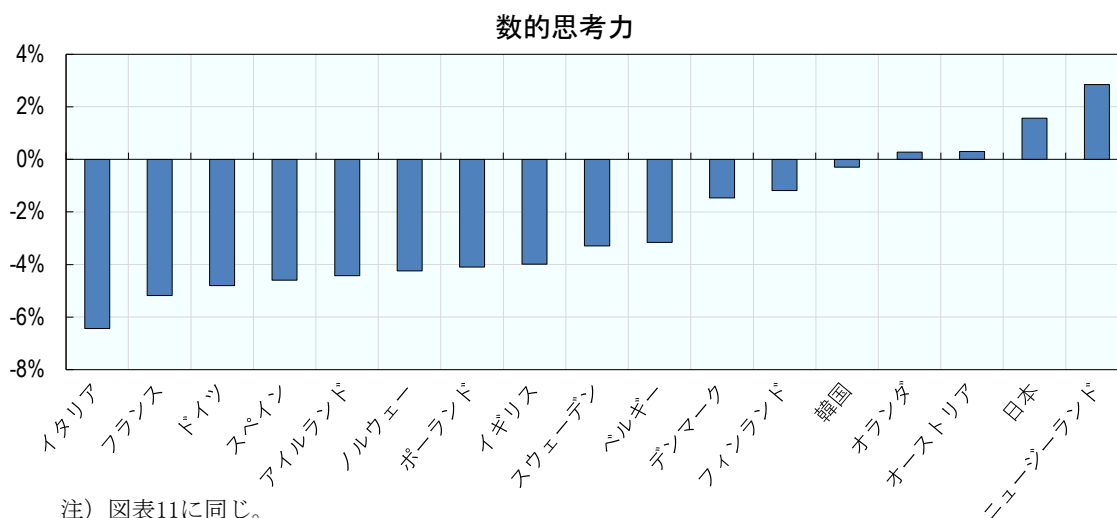
カジュアルワーク（労働時間の短い一種のパートタイム労働者）が推計に含まれていないことを反映している可能性がある。日本では、非正規労働者のスキルが正規労働者を下回っているものの、ほかの国に比較してそれほど格差は大きくない。性別に年齢をコントロールした上でスキル（数的思考力）格差をみると、男性はほとんど差がないが、女性の方は非正規の方がむしろ高いという逆転現象が生じている¹³（図表10、11）。

図表10 正規労働者と比較した非正規労働者のスキルの格差（男）



注) OECD Survey of Adult Skills 2013 の個票を用いた推計。年齢をコントロールしている。

図表11 正規労働者と比較した非正規労働者のスキルの格差（女）



注) 図表11に同じ。

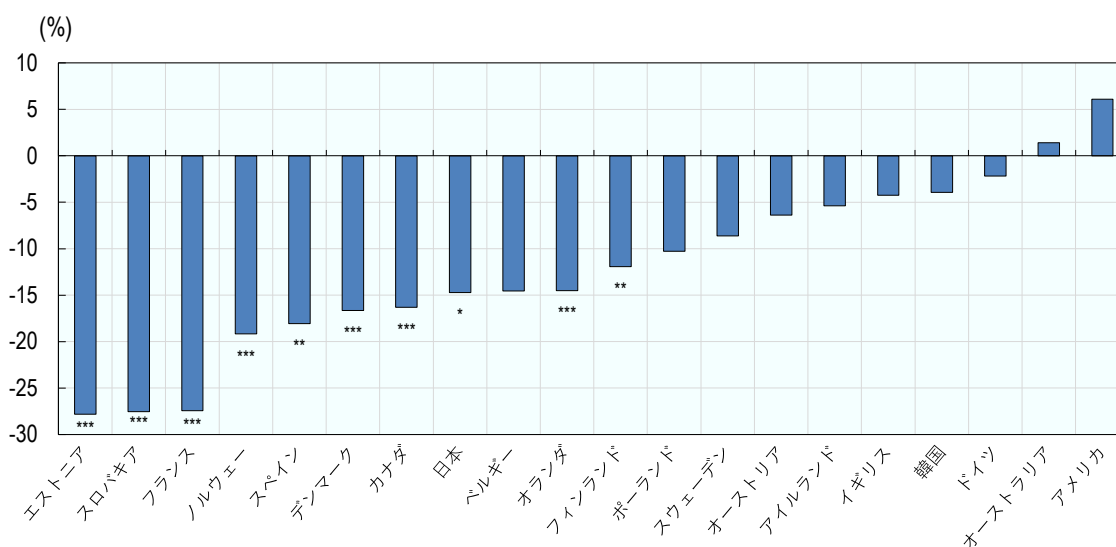
雇用形態間でスキルの格差や賃金格差が生じる原因として、能力開発機会の格差があることが指摘されている。人的資本理論によれば、雇用契約期間の短い労働者に企業が費用を負担する企業内訓練を行うことは、訓練による収益を得る期間が短いため企業にとつ

ては不利である。したがって、非正規労働者の訓練機会は短くなる。しかし、派遣企業では企業内訓練の機会を労働者の能力を見極めるためのスクリーニング機能として用いたり、あるいは優秀な労働者を採用するための手段として用いることもある。このように雇用期間が短い非正規雇用者の方が企業内訓練機会が多い場合もある。そこで、能力開発の機会が雇用形態によって格差があるかどうかをみてみよう。

図表 12 は、OECD の Survey of Adult Skills を用いて、過去 1 年間に企業内訓練を受講した確率（パーセント）の非正規労働者と正規労働者間の差を示したものである。推計では、読解力や数的思考力のスコア、性、年齢、勤続年数、企業規模などをコントロールした。これによると、ほとんどの国で非正規労働者の方が正規労働者に比べて企業内訓練を受講する機会が少ないことがわかる。エストニアやスロバキア、フランスで差が大きく、イギリス、ドイツで格差は小さい。オーストラリアやアメリカでは逆に正規労働者の方が非正規労働者よりも企業内訓練の受講確率が小さくなっている。日本は、ほぼ中間に位置している。ドイツやオーストリアであまり差がないのは、訓練生制度があることなどを反映しているものと考えられる。また、アメリカでは随意雇用という制度的枠組みの中で有期雇用者は非正規労働者に入っておらず、派遣労働者のみであること、そして、派遣労働者については、先述のように優秀な派遣労働者を採用するために企業内訓練機会を与えていることなどが考えられる。

図表 12 臨時雇用と企業内訓練受講率

臨時雇用者の正規雇用者に対する企業内訓練受講率の格差



注) 臨時雇用者と正規雇用者の間における調査前 1 年間の企業内訓練受講確率の差の推計値。推計では、読解力、数的スキル、性、年齢、出生国、職種、勤続年数、企業規模等をコントロールしている。データは OECD, Survey of Adults Skills (PIAAC)。***、**、* は、それぞれ有意水準 1%、5%、10%で統計的に有意であることを示す。資料出所： OECD (2014)。

6. 解雇法制と非正規労働

有期雇用は解雇法制とも密接な関係にある。近年の OECD 諸国の解雇法制の改革は、無期雇用の規制はそのままに有期雇用の解雇規制だけを緩和する傾向がみられた。しかし、労働市場の分断化を避けるために、無期雇用の解雇規制や失業保険制度を改革する必要性が指摘されている。有期と無期の間の解雇規制の乖離をなくすための「単一契約 (single contract)」などの提唱などである¹⁴。しかし、現実には、実務面でさまざまな困難な問題があり、導入した例はほとんどない (OECD (2014))。

まとめ

本稿では、主に雇用契約期間によって定義される非正規労働者 (=有期労働者+派遣労働者+依存型自営業) について、その実態、背景にある就業構造の変化、雇用の安定性と正規労働者との賃金格差、スキルと能力開発などについて OECD 諸国の間で国際比較を行った。その結果、つぎのようなことが明らかとなった。

第一に、日本の非正規労働割合は、国際的にみて高いことである。非正規労働者割合は OECD 平均で 13%程度であるが、最近 OECD 加盟した国々や南欧諸国など比較的経済発展が遅れた地域で高い傾向がみられる。日本もこれらの国々と同様に OECD 平均より 10%ポイント程度高い。

第二に、非正規労働者は、若年層や低学歴層で多いことである。学校から職業への移行過程における一時的な雇用形態という場合が多い。しかし、日本では若年層では比較的少なく、高齢者と女性で際立って多いことが特徴である。また、欧州諸国では非正規労働者の大半は不本意就業である。

第三は、OECD 諸国の労働市場は程度の差はあれ、どの国でも IT 化やグローバル化の影響によって二極化が進行しており、非定型的タスクの職種で雇用が増大する一方、定型的タスクの職種で減少している。非正規化の背景にはこうした構造変化もあると考えられる。

第四は、失業確率や雇用不安の度合いは非正規労働者で高い。にもかかわらず、賃金は非正規で低い傾向にある。

第五に、非正規から正規への移行に関する研究をサーベイすると、総じて、少数の例外を除いて、有期雇用に就くことはのちに無期雇用の仕事を得る機会を減少させないことを示している。このことは、若年層が労働市場に入る時に、まず有期雇用を経験し、その後により安定的な仕事に就くようになることを示唆している。しかし、早い時期に無期雇用

に就けなかった者は非正規の「罨」に陥る傾向がある。

第六に、年齢をコントロールした上で非正規労働者と正規労働者のスキルを比較すると、非正規労働者の方が正規労働者よりも低い傾向にある。ただし、日本ではほとんど差がなく、女性ではむしろ非正規労働者の方が高い。

第七に、正規労働者に比して非正規労働者は能力開発の機会が少ない。このことが、非正規から正規への転換を難しくしており、また、スキル格差や賃金格差の一因ともなっている。

以上の結果を踏まえると、有期雇用問題は欧米では若年雇用問題と重なる部分が多い。そこでは、いかに若年を適職とマッチングさせるか、また、能力開発の機会を与えるかである。技術革新の進展等による構造変化の方向性も見定めたくて必要な対策が求められる。一方、日本の場合は、国際的にみて正規も非正規も認知スキルがきわめて高いのにもかかわらず、十分にそのスキルを活かしきれていないという問題がある。とりわけ、女性の非正規労働者にその傾向が強い。スキル活用度には、職場組織や人事労務管理が強い影響を与えていることが明らかになっている。折しも「働き方改革」によって正規と非正規の間の不合理な格差の是正等が進められている。欧米の経験も踏まえて、高いスキルをもった人材を生かしていく工夫が求められている。

1 本稿は OECD (2014) によるところが大きい。

2 この調査の目的は、読解能力や数的思考力、コンピューターを利用した問題解決能力といったスキルをテストによって調査して、社会参加や経済発展に必要なスキルを明らかにし、その成果を教育・訓練政策に反映させることである。この調査の第 1 ラウンドは、OECD の加盟 33 カ国が参加して 2008 年～2013 年に実施された。各国のサンプルサイズは約 5000 である。

3 パートタイム労働の定義と国際比較の問題については、van Bastelaer et al. (1997)等を参照されたい。

4 日本の他にあまり見られない定義であるが、上述のようにパートタイム労働かフルタイム労働かを回答者の判断に任せている統計では、職場での職務編成や雇用区分を反映している可能性がある。また、企業間で労働時間が異なれば、他企業のフルタイム労働者よりも長時間労働をしているパートタイム労働者がいる可能性がある。つまり、実質的に呼称による分類と同じような現象が生じているかも知れない。

5 OECD, Survey of Adult Skills の個票を用いた筆者の推計。

6 随意雇用の原則が一般的なアメリカでは、使用者は、労働契約に期間の定めがない場合には、いつでも（時期や理由を問わず）労働者を解雇することができる（本庄（2011））。調査で雇用契約期間を聞いても「不明」という回答が大半であり、通常これらは正規雇用に分類される。

7 玄田（2018）は日本の雇用期間不明者が約 400 万人にも及んでいることを示し、当事者が雇用を契約として認識することの重要性を説いている。

8 総務省統計局『就業構造基本統計調査』2012 年を用いた雇用契約期間が 1 年超の有期雇用者も含めた推計でも日本では女性の有期雇用者割合は男性の 3.4 倍である。

9 推移確率の差の推計は、世帯所得、年齢、学歴、婚姻状態、13 歳以下の子供の有無、健康、地域などをコントロールして行われている。

10 Eurofound (2010), “5th European Working Conditions Survey (EWCS)”

11 小池（2016）は非正規労働のもつ選抜機能の重要性を指摘している。

12 スキルの使用頻度が高いほど、賃金も高く、仕事の満足度も高い。また、国別にみれば生産性も高い。そして、スキルの使用度には、職場の組織や人事労務管理の影響が大きな影響を与えている。職務遂行における高い柔軟性や裁量性、チーム生産、職場訓練やメンター、成果給（ボーナス）など、いわゆる高効率生産方式（High Performance Work Practice）を取り入れている場合にはスキルの使用頻度が高くな

ることが明らかになっている (OECD(2016))。

¹³ 有意水準 5%で統計的に有意。

¹⁴ Blanchard and Tirole (2008)など。

参考文献

- 本庄 淳 (2011) 「短期雇用法制の国際比較 —— 有期雇用と労働者派遣法制をめぐる、アメリカ法、ドイツ法、オランダ法の状況」『日本労働研究雑誌』No.610、pp.76-88。
- 神林龍 (2017) 『正規の世界・非正規の世界—現代日本労働経済学の基本問題』慶應義塾大学出版会。
- 川口大司・神林龍・原ひろみ (2015) 「正社員と非正社員の分水嶺：呼称による雇用管理区分と人的資本蓄積」『一橋経済学』、9(1)、pp. 147-172。
- 小池和男 (2016) 『非正規労働を考える—戦後労働史の視角から』名古屋大学出版会。
- 玄田有史 (2017) 「労働契約・雇用管理の多様化」川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』第2章、有斐閣。
- 玄田有史 (2018) 『雇用は契約—雰囲気に負けない働き方』筑摩選書。
- 国立教育政策研究所編 (2013) 『成人スキルの国際比較—OECD 国際成人力調査 (PIAAC) 報告書』明石書店。
- 三谷直紀・小塩隆士 (2012) 「日本の雇用システムと賃金構造」『国民経済雑誌』206(3)、pp. 1-22。
- Acemoglu, D. (2002), “Technical Change, Inequality, and the Labor Market,” *Journal of Economic Literature*, 40, pp. 7-72.
- Acemoglu, D. and D. Autor (2011), “Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings”, *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4, pp. 1043-1171.
- Autor, D., L. Katz and M. Kearney (2006), “The Polarization of the US Labor Market”, *American Economic Review*, Vol. 96, No. 2, pp. 189-194.
- Autor D., D. Dorn, and G. H. Hanson (2016), “The China Shock: Learning from Labor-Market Adjustment to Large Changes in Trade,” *Annual Review of Economics*, 8, pp. 205-240.
- Autor, D. and S. N. Houseman (2010), “Do Temporary-Help Jobs Improve Labor Market Outcomes for Low-Skilled Workers? Evidence from ‘Work First’”, *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 2, No. 3, pp. 96-128.
- Berton, F., F. Devicienti and L. Pacelli (2007), “Temporary Jobs: Port of Entry, Trap, or Just Unobserved Heterogeneity?”, *LABORatorio R. Revelli Working Papers Series*, No. 68, Turin.
- Blanchard, O. J. and J. Tirole (2008), “The Joint Design of Unemployment Insurance

- and Employment Protection: A First Pass”, *Journal of the European Economic Association*, 6(1), pp. 45–77.
- Booth, A.L., M. Francesconi and J. Frank (2002), “Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?”, *Economic Journal*, Vol. 112, pp. F189-F213
- Casquel, E. and A. Cunyat (2008), “Temporary Contracts, Employment Protection and Skill: A Simple Model”, *Economics Letters*, Vol. 100, No. 3, pp. 333-336.
- Conde-Ruiz, J.I., F. Felgueroso and J.I. Garcia-Pérez (2011), “Reforma Laboral 2010: Una Primera Evaluación y Propuestas de Mejora”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 19, No. 3, pp. 147-180.
- De Graaf-Zijl, M., G. van den Berg and A. Heyma (2011), “Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of Temporary Jobs on the Duration Until (Regular) Work”, *Journal of Population Economics*, Vol. 24, No. 1, pp. 107-139.
- Esteban-Pretel, J., R. Nakajima and R. Tanaka (2011), “Are Contingent Jobs Dead Ends or Stepping Stones to Regular Jobs? Evidence from a Structural Estimation”, *Labour Economics*, Vol. 18, No. 4, pp. 513-526.
- Feenstra R. C., and G. H. Hanson (2003), “Global production and inequality: a survey of trade and wages,” in *Handbook of International Trade*, ed. by E. K. Choi, and J. Harrigan, pp. 146–85. Hoboken, NJ: Blackwell
- Garcia-Pérez, J.I., I. Marinescu and J. Vall-Castello (2014), “Can Fixed-Term Contracts Put Low-Skilled Youth on a Better Career Path?”, *Paper presented at the Elsa Seminar Series*, March 2014, OECD, Paris.
- Genda Y., A. Kondo and S. Ohta (2010), “Long-term effects of a recession at labor market entry in Japan and the United States,” *Journal of Human Resources*, 45(1), pp.157-196.
- Hagen, T. (2003), “Do Fixed-Term Contracts Increase the Long-Term Employment Opportunities of the Unemployed?”, ZEW Discussion Paper, No. 03-49, Mannheim.
- Heinrich, C.J., P.R. Mueser and K.R. Troske (2005), “Welfare to Temporary Work: Implications for Labor Market Outcomes”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 87, No. 1, pp. 154-173.
- Jahn, E. and M. Rosholm (2014), “Looking Beyond the Bridge: The Effect of Temporary Agency Employment on Labor Market Outcomes”, *European Economic Review*, Vol. 65, pp. 108-125.
- Kondo, A. (2007), “Does the First Job Really Matter? State Dependency in Employment Status in Japan”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 21, pp. 379-402.

- Kvasnicka, M. (2009), “Does Temporary Help Work Provide a Stepping Stone to Regular Employment?”, in D.H. Autor (ed.), *Studies in Labor Market Intermediation*, University of Chicago Press for the NBER, Chicago, United States.
- Manning, A. and B. Petrongolo (2008), “The Part-Time Pay Penalty for Women in Britain,” *The Economic Journal*, Vol. 118, No. 526, pp. F28-F51
- OECD (2014), “Non-regular employment, job security and the labour market divide”, *OECD Employment Outlook*, Chapter 4, OECD Publishing, Paris, pp. 141-210.
- OECD (2015), *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016), “Skills use at work: Why does it matter and what influences it?”, *OECD Employment Outlook*, Chapter 2, OECD Publishing, Paris, pp. 61-110.
- OECD (2017), “How technology and globalization are transforming the labour market”, *OECD Employment Outlook*, Chapter 3, OECD Publishing, Paris, pp.81-124.
- van Bastelaer, A., G. Lemaître and P. Marianna (1997), “The Definition of Part-Time Work for the Purpose of International Comparisons”, *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 22, OECD Publishing, Paris.

第Ⅱ部

第4章 企業の人事権と転勤：企業・社員調整型キャリア管理への転換の必要性と課題

中央大学大学院戦略経営研究科 教授

佐藤 博樹

要旨

雇用システムの特徴を把握するために、社員の配置・異動に関する広範な人事権を日本の企業が保有していることに着目し、人事権の所在に基づいて雇用システムの類型化を行う。雇用システムの類型化に基づいた国際比較調査を踏まえ、日本の雇用システムの特徴を整理する。それを踏まえて、日本の雇用システムの特徴を企業が包括的な人事権を保有して社員の配置・異動などの人材活用を行っていることにあることを提示する。続いて、包括的な人事権の代表例として転勤問題を取り上げる。日本企業は、これまで社員の配置・異動などに関して包括的な人事権を保有して人材活用を行ってきたが、その見直しの必要性が生じている。例えば最近、共働き世帯の増加や社員の価値観の変化などから、企業は、従来のような転勤管理を維持することが難しい状況に直面している。そこで、転勤管理を取り上げて、企業が包括的な人事権を保持し、社員の配置・異動を行う従来の人材活用に変化が起きる可能性があるのか検討する。最後に、転勤を事例として、日本企業が包括的人事権を持った配置・異動から企業・社員調整型人事管理の移行の必要性と課題を取り上げる。

はじめに：ジョブ型雇用は万能薬か？

日本の雇用システムに見られる様々な課題、例えば長時間労働や女性活躍の阻害要因などを解消するためには、雇用システムの改革が不可欠との議論がある。さらに雇用システムの改革として、日本の雇用システムの特徴をメンバーシップ型とした上で、そのジョブ型への転換を提唱する議論もある。こうした議論を踏まえながら、本稿の前半では、雇用システムの特徴を把握するために、社員の配置・異動に関する広範な人事権を日本の企業が保有していることに着目し、人事権の所在に基づいて雇用システムの類型化を行う。雇用システムの類型化に基づいた国際比較調査を踏まえ、日本の雇用システムの特徴を整理

する。欧米の雇用システムをジョブ型雇用とし、日本の雇用システムをメンバーシップ型雇用とする議論を踏まえた上で、日本の雇用システムの特徴を企業が包括的な人事権を保有して社員の配置・異動などの人材活用を行っていることにあることを提示する。

後半では、転勤問題を取り上げる。日本企業は、これまで社員の配置・異動などに関して包括的な人事権を保有して人材活用を行ってきたが、その見直しの必要性が生じていることによる。転居を伴う異動つまり転勤に関して、最高裁の判例も、企業の人事権を背景として、社員の個人的な事情を考慮することを限定的なものとし、業務上の必要性に基づいた転勤命令を妥当なものとしてきた。しかし最近では、共働き世帯の増加や社員の価値観の変化などから、企業は、従来のような転勤管理を維持することが難しい状況に直面している。そこで、転勤管理を取り上げて、企業が包括的な人事権を保持し、社員の配置・異動を行う従来の人材活用に変化が起きる可能性があるのか、その点を検討する。さらに、転勤を事例として、日本企業が包括的な人事権を持った配置・異動から企業・社員調整型人事管理への移行の必要性と課題を取り上げる。

1. ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用から限定雇用・無限定雇用へ

従来、日本の雇用システムの特徴として終身雇用（定年までの長期継続雇用）や年功賃金（年齢・勤続にリンクする給与部分が多い）が指摘されてきた。しかし最近では、欧米の雇用システムの特徴を「ジョブ型雇用」とし、他方で日本の雇用システムの特徴を「メンバーシップ型雇用」として、それぞれを類型化して議論する論者が多い。両者を分けるメルクマールは、採用時点において採用後に担当する業務が限定されているか限定されていないかにある。つまり、ジョブ型雇用は業務を限定した雇用であり、他方、メンバーシップ型雇用は業務を限定しない雇用となる。業務限定の有無に対応する形で、それぞれの類型に対応した雇用管理や報酬管理など雇用システムが構築されることになる。

上記を踏まえると、ジョブ型雇用は業務限定雇用、メンバーシップ型雇用は業務非限定雇用になるが、この類型を提唱している濱口（2009、2011、2013）が、メンバーシップ型雇用を非ジョブ型雇用と呼ばないのは、おそらくメンバーシップ型雇用には非ジョブ型雇用に還元できない特徴を込めている可能性が高いが、その点は明確ではない¹。

本稿では、業務限定雇用と業務非限定雇用ではなく、限定雇用と無限定雇用の用語を使うことにしたい。それは次のような理由による。業務非限定雇用は、担当業務だけでなく、勤務する事業所や職場が限定されておらず、労働時間も残業前提のフルタイム勤務であることから、その特徴に適合的な用語として、無限定雇用（無限定社員）を利用する。さらに、業務限定雇用は、業務が限定されているだけでなく、事業所限定（職場限定、勤務地限定）や労働時間限定などが含まれることから、限定雇用（限定社員）の用語を当てはめることにする。なお、事業所限定や労働時間限定で、業務が限定されていない場合があり

うるが、ここではそれらも限定雇用に含めることにする。つまり、限定雇用は、業務、事業所（職場、勤務地）、労働時間のいずれかが限定されているものとなる。他方、無限定雇用下にある無限定社員が、例えば育児介護休業法による短時間勤務を選択した場合は、ここでは限定社員ではなく、無限定社員に含める。以上のように整理すると、有期労働契約の社員が、労働契約法の無期転換ルールで、労働契約のみが有期から無期に変更されただけの場合、その多くは限定社員への転換となろう。有期労働契約の社員は、業務、事業所（職場、勤務地）、労働時間のいずれかが限定されていることが多いことによる。

ところで、日本の雇用システムは、すべての企業で一様でなく、企業規模や雇用形態で異なることが、従来から指摘されており、この点は後述する。

2. 無限定雇用と限定雇用に基づいた雇用システムの理念型

「無限定雇用」と「限定雇用」に基づいた雇用システム特徴を理念型²として整理すると以下のようなだろう。

* 「限定雇用」に基づく雇用システム*

採用時点から従業員が担当する職務が職務記述書などで具体的に限定・特定されており、また会社や職場の上司は人事権に基づいて従業員が担当する職務を変更することができず、職務の変更は、社内公募など本人の希望による。勤務地は、当該職務がある事業所に限定されており、勤務地変更は、本人が希望する職務への異動が勤務地変更を伴う場合に限定される。職務を限定・特定して雇用することから当該職務の経験者の中途採用が主となる。賃金制度は従事している職務に規定される職務給や仕事給で、同じ職務を担当する限り賃率に変更はない。事業再編などで担当職務がなくなった場合には、雇用関係が終了、つまり解雇となる。担当する職務が限定されているため、従業員が担当職務に必要な職務遂行能力を欠いている場合には、企業は従業員の解雇が可能となる。

* 「無限定雇用」に基づく雇用システム*

採用に際して担当職務や勤務場所は限定・特定せずに従業員を雇用し、会社が人事権に基づいて担当職務や勤務場所を必要に応じて決定する。配属された職場において担当する職務は、職務記述書などによって限定・特定されておらず、会社の人事権を背景として、職場の上司が必要に応じて柔軟に変更できる。担当職務を限定・特定して従業員を採用しないため、様々な職務を担当するために訓練可能性が高い新卒採用が主となる。担当する職務が限定・特定されていないため、賃金制度は、担当する職務ではなく、従業員が保有する職務遂行能力に基づいた職能給となり、担当する職務の変更がなくとも職務遂行能力が向上すれば賃率が高くなる。事業再編などで配属先の事業所や担当している職務が消滅

しても、企業として直ちに解雇することはできず、他の事業所や他の職務への配置転換の努力が求められる（整理解雇の4要素（要件）のうちの解雇回避努力義務の履行）。担当する職務が限定されていないため、職務遂行能力を欠いた従業員を、企業はそのことのみを理由として解雇することができない。

限定雇用が欧米企業の雇用システムに該当し、無限定雇用は日本企業の雇用システムに該当すると主張するなど、理念型を現実の雇用システムと同視する議論もある。しかし、2つの類型は、雇用システムの理念型であり、現実の雇用システムの特徴を理念型との異同によって把握するための分析概念である。理念型に照らして、日本の雇用システムの実態を分析すると、無限定雇用としての特徴は、大企業の無期労働契約の大卒以上のホワイトカラー層に典型的にみられることがわかる。他方、中小企業には、無期の労働契約の社員でも限定雇用に近い雇用システムが存在し、大企業でも有期労働契約の社員は、限定雇用の性格が強いと言えよう。小売業の店舗に雇用される有期労働契約の短時間勤務の社員は、勤務場所と担当職務が限定され、処遇も職務給に近い。他方で、大企業の大卒以上のホワイトカラー層でも、限定雇用を採用している企業がある。勤務地限定制度や業務限定雇用などである。つまり、無限定雇用と限定雇用の理念型と、日本の企業の雇用システムの現実を比較すると、日本の雇用システムも多様であることがわかる。

ところで、前述したジョブ型雇用の議論には、日本の雇用システムの特徴をメンバーシップ型雇用と捉えた上で、それを欧米のジョブ型雇用に転換することで、日本の雇用システムに起因する課題、例えば長時間労働、女性の活躍の阻害、同一労働同一賃金の実現できないことなどが解消できるとの主張がある。まさにジョブ型雇用に、雇用システムに起因する課題解決のための「万能薬」として提示する議論である。

この主張の有効性を議論する際には、第1に、長時間労働などの課題が無限定雇用（メンバーシップ型雇用）という雇用システムに起因するものなのか、第2に、欧米の雇用システム³が限定雇用（ジョブ型雇用）に該当するののか、第3に、雇用システムの構成要素が、相互依存の関係にあるため、無限定雇用から限定雇用への転換をどのように行うののか、などである。

ここでは、第2の点を取り上げることにしたい。欧米企業の現実の雇用システムが、限定雇用に該当するかどうかを検討する。その際には、日本の大卒以上のホワイトカラーの雇用システムが、無限定雇用に該当することから、欧米の大卒以上のホワイトカラーの雇用システムが限定雇用に該当するかが問われることになる。欧米のブルーカラーに関する既存研究をみると、限定雇用に該当することが確認できる。しかし、大卒以上のホワイトカラー層に関しては、研究蓄積が少ないため、その点が明確ではない。

そこで、アメリカ、オランダ、ドイツ、フランスの企業における大卒以上のホワイトカラーの雇用システムの実態に関する調査研究を紹介したい。4カ国の調査対象となった主に大企業の雇用システムには、4カ国間や同一国内の企業間で相違が認められるが、ここでは4カ国の企業におおよそ共通して確認できる特徴に焦点を当てて紹介する⁴。

3. 欧米4カ国の企業の雇用システムの実態

：理想型としての限定雇用の特徴が該当するか？

結論を先に述べると、欧米4カ国の企業の雇用システムは、全体として限定雇用に近い特徴が確認できた。しかし、4カ国の企業の雇用システムのいずれも限定雇用の理想型に完全に該当するものではなかった。さらに、4カ国の雇用システムの実態を詳細に見ると、限定雇用としての特徴を弱めて、無限定雇用の特徴への変化も確認できた。例えば、固定的な職務内容を柔軟化して企業の事業環境変化への適応力を高め、また賃金制度に関しては、職務等級制度のブロードバンド化によって職務給の「職能給的な運用」が行われていることなどである。以下では、紙幅の制約があるが、もう少し詳しく説明しよう。

欧米4カ国の企業の雇用システムの実態を、理想型としての限定雇用の特徴と比較すると、職務内容を明記した採用によっており、採用後の異動も社内公募など従業員の自己選択によるものが主で、勤務地変更を必要とする異動も従業員が希望しない限り生じず、さらに賃金制度は職務にリンクしており、これらの点は理想型の内容に該当する。他方、採用や社内異動に際して職務内容は明示されているものの、それによって従業員が担当する具体的な業務が事前に確定しているわけではない。職務記述書に記載された職務内容は、「一般的・概括的・抽象的」なもので、その結果、従業員が担当する職務は、上司の指示によって柔軟に変更可能である。賃金制度も職務の大括化によって職務等級制度でも等級には賃率に幅があり等級間の賃率の重なる部分がある。職務記述書を変更することなく責任などが高い業務を担当させることも可能となっている。また、従業員が担当する具体的な業務は、上司の裁量で柔軟に決められていることもあり、職務が消滅しても企業が従業員を即解雇できるわけではなく、解雇を回避する努力が経営に求められている。これらの点は、限定雇用の理想型と異なる。

欧米企業の雇用システムは、限定雇用で職務範囲が明確なため、仕事が終われば帰宅できるなど残業が少なく、また勤務地は雇用された職務が存在する事業所に限定されるため、転勤はないと言われている。しかし、残業が少なくまた転勤が少ないことが、職務内容が限定された限定雇用であることのみでは説明できない部分が多い。例えば、欧米企業でも地域間異動が必要となる職務への異動でも、従業員が希望する場合には転勤が発生する。それにもかかわらず全体として転勤が少ない要因は、雇用システムではなく、従業員自身が生活を重視し、生活に大きく影響する転勤を希望しないことによる可能性が高い。また、担当する業務が管理職による仕事の割り振りなどによって柔軟に決まるにもかかわらず、所定労働時間内で仕事を終えて帰宅する従業員が多いのは、仕事以外の生活を重視する価値観や他人の仕事には干渉しないとの考え方によるのかもしれない⁵。言い換えれば、欧米企業においても、仕事や昇進などを重視し、仕事中心の生活を望ましいとする従業員では、転勤を進んで受け入れることにもなる。例えば、フランスのカードル層がそうした従業員層に該当する。しかし、フランスでもそうした従業員層は、社会全体としてみると、日本に比較して少数である。他方、日本では、仕事中心の価値観を持った従業員が多数を

占めた時代があり、その時代に形成された雇用システムが現在まで持続している結果、新しい価値観を持った従業員との間の軋轢が生じていると考えることができよう。

4. 日本の雇用システムの改革への示唆

日本では、ダイバーシティ経営やワーク・ライフ・バランスを実現することなどを目的として、雇用区分を多元化することでジョブ限定や勤務地限定など無限雇用の「限定雇用」化が提起されている（今野(2012)、「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会(2014)）。しかし、欧米4カ国の企業における雇用システムの実態は、日本との比較では、理念型としての限定雇用に近いと言えるが、理念型にすべてが該当するわけでない。とりわけ、職務記述書などで職務内容が詳細に規定され、従業員が担当する業務が事前に固定化されているわけではなく、必要に応じて柔軟に変更可能であった。この点は、日本の雇用システムにおける場合と同様と言える。また、職務記述書などで具体的に担当する業務を限定化・特定化することは、急激な企業環境の変化や技術革新などがある場合には難しい。そのため、日本で限定雇用を導入するために職務内容を限定化・特定化する場合でも、欧米企業と同様に、一般的・概念的・抽象的にならざるをえないであろう。日本においては、職務記述書などにより従業員が担当する職務内容が限定化・特定化されているわけではないものの、キャリア形成の実態を調べると、経理畑・営業畑・人事畑などの表現が使われることから理解できるように、特定の職能領域に担当業務が限定されている場合が多い⁶。つまり、職能分野の限定化は、日本でも実態としては存在する。

一方、欧米4カ国の企業では、企業内の異動について、会社が包括的な人事権を持って実施するのではなく、社員の同意が必要なことも明らかになった。社内公募や会社提案による異動のいずれにしても、企業内における従業員のキャリア形成は、社員の自己選択によっている。この点は、欧米と日本の雇用システムとの大きな違いと言える。言い換えれば、無限定雇用と限定雇用の違いは、企業の人事権のあり方による部分が大きいのである。

以上を踏まえると、日本においても、従業員が担当する職務の範囲に関して職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規定することができれば、限定雇用のような自己選択型のキャリア形成の仕組みを導入できる可能性がある。それが実現できれば、担当する職務だけでなく、勤務地も従業員の自己選択とすることができよう。さらに、職務記述書などによって従業員が担当する職務を一般的・概括的・抽象的に記述できれば、ブロードバンディング化した職務等級制度による賃金制度を前提にすると、日本の職能給制度をそうした職務等級制度へ転換することは、近年における職能給から役割給への移行などの動きも踏まえると、十分に検討に値すると考えられる。問題が、日本企業の人事が、従来の人事権を手放すかその点に大きな課題がある。

他方で、欧米企業のように、職務内容を職務記述書などで一般的・概括的・抽象的に規

定した内容を提示した採用や異動を日本企業で行おうとする場合には、新卒採用において大きなハードルが生じよう。日本企業は、担当する職務内容を明示せずに新卒を採用していることによる。この点に関して日本の企業における改革の選択肢は以下の2つであろう。1つは、欧米企業のような在学中のインターンシップと卒業後のトレーニング・プログラムを導入し、新卒採用者に関して職務内容を限定した採用に移行する方法である。もう1つは、現状の職務内容を限定しない新卒採用を継続し、採用後3年あるいは5年ほどの間は、会社が人事権をもち従業員に異なる部門や異なる職務を経験する機会を提供し、その後、企業と従業員で担当職務に関して調整・合意し、企業・社員調整型異動へ移行する方法である。この2つの方法では、後者の仕組みの方が現状からの乖離が少ないと思われる（海老原(2013)、(2016)も参照されたい）。

以上を踏まえると、日本の雇用システム改革の鍵は、従業員が担当する職務内容（ジョブ）について、職務記述書などにより一般的・概括的・抽象的に規定された限定正社員を導入することに加えて、企業の包括的な人事権を基盤とした採用や異動（企業主導型キャリア管理）から、企業と従業員の間での調整・合意に基づいた採用・異動（企業・社員調整型キャリア管理）へと変革できるかどうか課題となる。その際には、企業・社員調整型キャリア管理の前提として、社員自身が自分の将来のキャリアを描けるかどうか問われることになる。企業主導型キャリア管理が確立している日本の大企業から、社内公募での異動を主とするなど企業・社員調整型キャリア管理を採用している外資系企業に転職した社員へのヒアリングによると、希望するキャリアを実現するために、社内のキャリアに関する情報を収集し、常に空きポストを探すことに疲れるとの意見も少なくない。これは、雇用システム変革の過渡期の課題と言えるかもしれないが、無限定雇用から限定雇用への雇用システムの転換は、社員に新しい課題をもたらすことにもなる。

他方で、従業員が担当する職務内容について、職務記述書などで一般的・包括的・抽象的に記述され、かつ調整型キャリア管理へ転換した場合に、従業員が所定労働時間で仕事を終えて帰宅したり、転勤を必要とする異動を選択しなくなったりするかどうかは、従業員の価値観に依存する可能性が高い。この点は、さらなる検討が必要となる。

上記を踏まえて、以下では、転勤を取り上げて、社員の配置・異動に関する包括的な人事権を放棄あるいは修正して、企業・社員調整型人事管理への移行できるのかその可能性を検討しよう。

5. 企業の包括的な人事権と転勤管理

従来、日本企業、とりわけ地理的に広範囲に事業所を展開する企業では、社員のキャリア形成にとって転勤は不可欠なものとしてきた。しかし最近では、共働きの社員、また子育てや親の介護の課題を抱えた社員の増加などを背景に、従来のように転勤を受容できない者が増加している。他方で、企業が転勤を活用する目的は、企業内における広域での人

材の需給調整や組織活性化、さらには人材育成などにある。こうした結果、転勤に関する人事管理では、企業の人材活用ニーズと社員のニーズの調整がきわめて重要な課題となってきた⁷。

既に述べたように日本の企業は社員の配置・異動に関して包括的な人事権を保持し、それに基づいて転勤管理を行うことが一般的であった。最高裁の判例においても、企業の転勤活用ニーズを幅広く認め、かつ企業が考慮すべき社員の個人的事情を限定的なものとしていた。「東亜ペイント事件」の最高裁判決では、転勤命令が妥当であるとする判断基準として、①「業務上の必要性」があること、②労働者に「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合」でないこと、という2つが示され、これ以降の判例ではこの2条件が個別に判断されてきた。特に、「業務上の必要性」に関しては、通常の人事異動としての転勤も業務上の必要性があるとされ、他方で、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度の基準は明確でなく、その後の判例を見ると、社員に「不利益」が生じていると認めない傾向が強かった⁸。そのため、転勤命令に社員は従うものとの認識が一般的となったと考えられる。もちろん、最近の下級審の判例では、社員の個人的事情を以前よりも広めに認める事例が確認できる。こうした判例の変化の背景には、就業者を巡る社会環境や価値観の変化などによる前述したような社員側の家族を含めた変化と、育児・介護休業法など法律面でも社員の両立支援を企業が求めるようになってきたことがある。例えば、育児・介護休業法第26条は、企業が就業場所の変更を伴う配置の変更をしようとする場合に、これにより育児や介護が困難となる男女社員がいるときは、その育児や介護の状況に配慮することを規定している。

以下の6では、転勤を実施している企業への企業調査と転勤がある企業に勤務する社員への個人調査（転勤を経験していない者を含む）の2つの結果から、転勤の現状と課題を、企業と社員の両面から紹介する。続いて7では、企業の人材活用における転勤管理の見直しの方向について議論を行う。企業調査と個人調査は、いずれもワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクトが実施したものである⁹。

6. 企業調査と個人調査からみた転勤の現状と課題

（転勤の実施目的とその効果）

転勤を議論する場合には、企業が行う異動の目的を検討する必要がある。それは、居住地変更を必要とする異動が転勤となることによる。企業調査によると、異動（転勤を含む）の目的は、「人材育成」と「組織運営の必要性」が70%前後で、これに「組織の活性化」と「事業活動変化への対応」が50%台で続いている。異動の目的は、「組織運営の必要性」、「事業活動変化への対応」、「組織活性化」など企業の事業活動上の必要性和社員の人材育成に大きく2つに分けることができる。転勤を含めた異動の目的でなく、転勤に限定してその実施目的の重要度を社員の年代別に企業調査でみると、「事業所等の拠点展開の都合か

ら」「重要である」と「やや重要である」を合わせた割合が 20 代・30 代で 70.0%、40 代で 82%）といった企業の事業活動上の必要性と、「社員の仕事経験の幅を広げる」（同 87%、75%）、「社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する」（同 57%、59%）といった社員の人材育成にある。つまり転勤に限定しても、その実施目的は、異動の場合と同趣旨となる。

広域に事業所を展開している企業では、通常、各事業所で必要とする人材を確保するために社員の転勤が避けられないことが多い。そのため、転勤に応じることができる社員としていわゆる総合職などを採用し、企業として事業展開に柔軟に対応することになる。ただし、転勤を実施する前に、通勤圏内での異動に代替できないのかなどを検討したかが問われることになる。前述したように組織活性化が、異動や転勤の目的として指摘されることが多いが、組織構成員の異動による入れ替え以外の組織活性化策を検討したのかが同じく問われることになる。もし事業所間の異動以外に組織活性化の方策がないとすると、1社1事業所では、自動的に組織の停滞を招くことを意味する。このように考えると、組織活性化を異動や転勤の目的としてあげる企業では、組織活性化策として異動や転勤に安易に依存している可能性がある。

さらに、異動の目的として、人材育成をあげる企業が多く、転勤に関しても企業は育成上の効果を重視していた。異動に比較して転勤では、異なる事業所の中からより育成に繋がる仕事を選択して社員を配置できるため、企業は、転勤を社員にとって能力向上の「チャンス」と評価していることも多く、企業調査では転勤を経験することで、社員の「業務遂行能力が高まる」や「マネジメント能力が高まる」との回答が多い。しかし、個人調査によると、異動と転勤を比較して、転勤経験者は転勤の育成効果を必ずしも認識しているとはいえない。個人調査によると、異動に比較して転勤の育成が高いとした者は 40%程度でしかない。さらに、社員の能力向上の一つの結果が管理職への登用とすると、管理職に「転勤経験が多い」という顕著な傾向は見られない。ちなみに個人調査では、転勤経験のない社員の割合は全体で 36%、役職別では課長クラスで 25%、部長・次長クラスで 35%になる。言い換えると、転勤のある企業において、転勤経験のない社員も管理職に登用されている。つまり、転勤を経験していない管理職は、転勤経験以外の方法で管理職に求められる職能要件を獲得していることになる。当然のこととも言えるが、転勤を経験すること自体、さらには異動を経験すること自体に、人材育成効果があるわけではなく、異動や転勤によって社員自身が能力開発に繋がる仕事を経験できるかが鍵となる。つまり、異動や転勤以外にもそれと同様の育成機会を社員に提供できる可能性があることが示唆される。さらに、異動や転勤に育成効果を求める場合では、職場などを変わらなくても、つまり同じ職場に配属されていても、社員が経験する仕事自体が質的に大きく変化する時代となっていることにも留意が必要となろう。

（転勤に関する制度と運用）

企業調査によると、転勤の対象となる社員を決定する際に、本人の同意を条件とする企

業は13%に過ぎない。「本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める」が、企業調査で63%、個人調査で71%と、ともに大多数を占める。つまり、多くの企業は、社員の配置・異動に関する包括的な人事権を持ち、転勤を決定している。

さらに、転勤の運用を調べると、転勤の内示時期は、国内赴任の場合には、「1か月以上前」（企業調査37%、個人調査31%）が3~4割程度で、「2-3週間程度前」（同30%、41%）、「1週間程度前」（同9%、18%）など、内示から赴任までの期間が「1か月未満」のケースも多く、個人調査では「1か月未満」が60%程度に上る。また、赴任期間の予測の可能性をみると、国内赴任では、「上限も目安もない」企業が67%と多数を占める。そのため、転勤内示の際に赴任期間が明示されることは、特に国内赴任で少なく、「明示もしておらず社員は予想もできない」というケースが半数程度になる。つまり、転勤の対象となった場合、社員にとっては事前準備の期間が短いだけでなく、転勤後の予想も立てにくい状況がある。

他方で、転勤を従来のように受容できにくい事情を抱える社員が増えているため、企業調査によると、転勤を実施する上での課題として、「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」を45%が指摘している。そのため、転勤の実施にあたって本人の希望や事情をきくことに関して、「特定の事情については配慮が不可欠」という企業が63%を占める。実際、個別事情により転勤を回避できる制度が「ある」とした企業は42%と比較的多く、回避理由としては「本人の健康状態」（81%）に加えて、「家族の介護」（80%）や「家族の病気、看護」（79%）が80%程度と高く、「出産・育児」（51%）を上回る。社員の個人的な事情を配慮すること以外に、「転勤の希望等に関する自己申告等の制度」50%、「社内公募制度や社内F A制度等社員自ら手を挙げて異動する制度」23%など、社員の希望等を転勤政策に反映させる制度を導入している企業もある。

以上のように企業は、社員の配置・異動に関して包括的な人事権を保持して転勤を実施しているものの、他方で、社員の個別的な事情を配慮することの必要性が高くなったため、それへの対応に苦慮している。こうした背景には、社員の側の転勤の運用に関する改善要望がある。個人調査によると、転勤に関する社員の要望として、「転勤に社員の希望（時期、場所、期間など）を反映させる」30%、「子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する」26%、「転勤は社員の同意を条件にする」22%など、本人の事情を勘案した運用に関するものが多い。女性、とりわけ夫婦で転勤の可能性がある女性では、「子育てや介護などの個人的な事情がある社員には、一時的に転勤を免除する」（女性47%、夫婦で転勤の可能性がある女性65%）、「転勤は社員の同意を条件にする」（同35%、46%）、「転勤に社員の希望（時期、場所、期間など）を反映させる」（40%、44%）など、個人の事情に配慮した転勤の制度運用を希望する割合が非常に高い。他方で企業調査によると、配偶者の転勤への対応を見ると、現状では、「制度等はない」企業が76%を占め、「配偶者の赴任先に自社の社員を異動させるよう努める」（13%）などの対応は一部に留まる。

7. 企業の人事権と転勤：企業・社員調整型人事管理への移行は可能か

現状における転勤の課題を見ると、従来のように企業が社員の配置・異動に関して包括的な人事権を持ち、転勤を実施することが難しくなっていることが明らかになった。企業は、社員の個別事情を配慮した転勤の運用を行っているが、個別対応では限界がある。そこで以下では、企業における転勤を巡る対応のあり方を検討しよう¹⁰。

第1に、転勤の運用を見直す前に、転勤以外を含めた異動全体の現状を把握し、その見直しから着手することが必要であろう。なぜなら異動の頻度が少なくなったり、異動の間隔が長くなれば、結果として転勤も少なくなる可能性が高いことによる。そのためには、とりわけ経営上のニーズのうちの組織活性化と人材育成を目的とした異動に関して、その目的を実現できているかを検証することが重要となる。異動が、それぞれの目的に貢献するものとなっているのか、他の方法でその目的の実現を代替できないのかなどの検討を行うことになる。とりわけ従来の慣行による異動が合理的なものなのかの再検討が求められる。

第2に、異動のうち転勤を必要とするものに関しては、その運用を見直すことが必要となる。とりわけ社員の個人的な事情との摺り合わせが鍵で、社員が生活設計をしやすい転勤の運用とすることが必要となる。例えば、①転勤の可能性がある社員に関しては、事前に定期的に個人的事情を把握する、②社員が転勤を受け入れやすいように転勤実施までの内示期間を長めにする、③転勤の期間を可能な範囲で事前に明示する、④社員が本拠地を選択でき、転勤後には必ず本拠地に戻るようにする、⑤転勤を免除する期間の設定できるようにするなど多様な取り組みが考えられる。上記の③は、企業の抵抗が大きき点でもある。それは将来の経営環境などを予測することが難しいことによる。しかし、国内転勤に関しては赴任期間を明示していない企業においても、海外勤務に関しては赴任期間を明示していた場合が少なくない。こうした海外勤務における赴任期間の明示方法を国内転勤に適用すると考えることで、その導入が可能となろう。言い換えれば、赴任期間を明示すると同時に、大きな変動要因があった場合には、社員との話し合いで期間変更を可能とすることである。企業の人材活用の柔軟性を維持するために、転勤期間を明示しないことは、社員の生活設計を難しいものとするため、その困難の軽減化のために明示の努力が企業に求められよう。

第3に、企業としては転勤可能な社員を事前に把握できるように勤務地限定制度を導入することである。他方で、前述の第1や第2の取り組みをせずに、現状の転勤施策を維持しつつそれに対応できない社員用に勤務地限定制度を導入することは、当該雇用区分を選択した社員のキャリア形成にマイナスの影響を及ぼすことになるので、避けるべきである。勤務地限定制度を導入する前に、第1や第2の取り組みを先行させることが重要となる。勤務地限定制度は、限定した勤務地を超える異動に関する企業が人事権を放棄することを意味する。企業の包括的な人事権の修正となる。

勤務地限定制度を導入した場合には、転勤有りの雇用区分に関しても、育児・介護休業

法などに企業による社員の個人的事情の配慮だけでなく、上記の第2にあげた取り組みも有益となり、そうした取り組みを行うことは、転勤有りの雇用区分を選択できる社員を増やすことに貢献することになる。

最後に、共働きの社員が増えることは、特定企業における転勤施策の見直しのみでは、転勤に伴って社員とその家族が直面する課題を解決することが難しい。転勤施策の見直しや再構築が、日本のすべての企業に広がる必要がある。さらに、転勤により社員が直面する課題を解消するためには、異動や転勤をすべて社内公募制に基づいて行うなど、異動などの選択権を社員に与えることも一案としてある。企業・社員調整型キャリア管理への移行である。しかし、社内公募制のみによる異動の実施は、企業の現状の人材活用の仕組みを大幅に変更することになり、多くの企業が導入するには、当面はハードルが高い。もちろんすでに異動の一部を社内公募制に切り替えている企業があり、こうした取り組みを広げることは有効であろう。さらに既に述べたように、企業・社員調整型キャリア管理の前提として、社員自身が自分の将来のキャリアを描けるかどうか問われることになる。

8. これからの人材活用の課題：包括的人事権の見直しを

日本では、雇用の維持と引き替えに企業側が包括的な人事権を有してきた。人材の配置から個人の育成プランまでを企業が主導し、個人は会社の方針に従う形が主流だった。しかし、個人の事情に応じた多様な働き方や、会社任せではない自律的なキャリア形成の実現が求められているなかで、企業の人事権を従来と同じように今後も維持できるかを検討する必要がある。企業としては、人事権を持ち続けるか、手放すかといった二者択一でなく、現実に即して人事権の強弱を変えることができよう。例えば、生活への影響が大きい転勤だけはいきなり辞令を発令する前に、まず、転勤を提示し事前交渉の場を設ける、といった「人事権の弱め方」が考えられる。個別に交渉を進め、「子どもが小学生のうちは転勤しない」など、本人の転勤に関しての希望を優先するような仕組みなどがあり得よう。転勤に関しては、完全に社内公募制に代替する方法もある。社内公募では、転勤に関する手当や早期昇進などの転勤プレミアムを大きくして、社員が自主的に転勤を受け入れる動機付けとすることもできる。これは転勤に市場原理を導入することでもある。特定のポストの「値段」がわかるという副次的な効果もある¹¹。

さらに、人事管理システムの改革として、①入社10年目までと②それ以降、さらに③管理職登用者の3つの、つまりキャリア段階に応じて企業側の人事権の強度を段階的に異なるものとする方法もある¹²。つまり、①の実務経験の浅い若手のうちは会社が人事権を持ち、転勤も含めて異動によって多様な仕事を経験させるキャリア段階とする。しかし、一通りの仕事を覚え、かつ結婚や育児のライフイベントに直面する②の段階になる頃には、本人にキャリアの選択権を渡すのである。さらに②から③の管理職へ登用を希望した層では、会社が人事権を持ち、会社の人材活用上、必要な能力を持った人を、必要なポストに

配置できるようにするわけである。おそらく②のキャリア段階においても③の管理職を目指す者は、積極的に転勤を必要とする異動を受け入れることになる。他方で、管理職への昇進を希望しない者は、それぞれのライフイベントなどに応じて自己が希望するキャリアを自己選択することが可能となる。

転勤を受け入れるかどうか、会社への貢献ではない点をあらためて考え直す必要がある。社員が、それぞれの場所で能力を発揮し、良い仕事をしてもらうこと、仕事を通じて貢献してもらえ環境を整えていくことが人事管理の基本なのである。

¹ アベグレン(1958)は、日本の雇用慣行の特徴を終身的関係 (lifetime commitment) とし、「労務者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社は、最悪の窮地におこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼はどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることはしない。彼は、人々が家族、友愛組織、その他のアメリカにおける親睦団体の構成員である場合に似た仕方で、会社の一構成員となるのである。(中略) 従業員との間の終身的関係は、アメリカにおける人事管理や労使関係の基礎となっているものとは異なった種類の義務と責任を、工場と従業員の双方に課している」(下線は筆者)と説明している。会社の構成員になるというこの仕組みが、メンバーシップ型雇用で強調したい特徴と重なる可能性が高い。

² 理念型は、現実の認識手段として論理整合性のある形で構築された概念である。ウェーバー (1998) を参照。

³ 欧米に該当する国々の雇用システムは多様であるが、ここでは日本と日本以外の先進国の比較という意味である。

⁴ 詳しくは、「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会(座長佐藤博樹) (2014) を参照されたい。本稿は、筆者が担当した同報告書の総論 (佐藤 2014) を利用している。

⁵ 内閣府経済社会総合研究所・財団法人家計経済研究所 (2005 ; 2006) による海外のホワイトカラーの生活時間調査として下記を参照されたい。

⁶ 小池・猪木編著(2002)を参照されたい。

⁷ 26年前に刊行された厚生労働省 (1991)『転勤と単身赴任』は、転勤を巡る中長期的な課題として、「従来のように従業員を自由に動かせるという前提にたった発想では転勤をめぐる摩擦を増大させるであろう。人員配置の変更を行う必要性と当該従業員を当てることの合理性を十分考慮し、従業員に対しては事前に転勤にあたっての個別事情を十分把握することが必要である。人を動かすには慎重な対応が必要であるといった考え方に立った人事システムの確立、人材配置、人材育成システムの根本的改革が求められると考えられる。」とし、さらに「企業経営の中核を担う人材を育成する目的で行う広域的な異動とその他の異動を区別して、住居変更を伴う転勤の範囲を企業経営上真に必要なとされる範囲に絞り込むといった努力とともに、会社への入り口 (採用時) からの転勤の有無を区別した採用、転勤のある者への労働条件面での思い切ったメリットの付与、あるいは転勤を条件とした社内公募制などが考えられる。」としている。今まさにこの人事管理システムの根本的改革に取り組む必要性に企業は直面しているのである。

⁸ この点は内内(2017)の第3話を参照されたい。

⁹ ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト ;

http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey_results_j.html

¹⁰ 企業の取り組みに関しては、厚生労働省(2017a)の研究会での議論を踏まえた転勤に関する人事管理のポイントをとりまとめた厚生労働省(2017b)も参照されたい。

¹¹ 同様の主張を太田 (2008) も行っている。

¹² 海老原(2013)も同趣旨の提言を行っている。

参考文献

- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- 海老原嗣生(2013)『日本で働くのは本当に損なのか：日本型キャリア VS 欧米型キャリア』PHP ビジネス新書。
- 海老原嗣生(2016)『お祈りメールが来た日本死ぬ：「日本方新卒一括採用」を考える』文藝春秋。
- 大内伸哉(2017)『雇用社会の 25 の疑問：労働法再入門(第 3 版)』弘文堂。
- 太田肇 (2008)『日本的人事管理論：組織と個人の新しい関係』中央経済社。
- 小池和男・猪木武徳編著 (2002)『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 厚生労働省(2017a) (委員長佐藤博樹)『「転勤に関する雇用管理のポイント (仮称)」の策定に向けた研究会の報告書』。
- 厚生労働省(2017b)『転勤に関する雇用管理のヒントと手法』。
- 佐藤博樹(2014)「総論」『諸外国の働き方に関する実態調査報告書』(平成 26 年度 厚生労働省委託「多元的で安心できる働き方」導入促進事業)。
- 佐藤博樹・武石恵美子(2017)『ダイバーシティ経営と企業の人材活用：多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会。
- 内閣府経済社会総合研究所・財団法人家計経済研究所 (2005)『スウェーデンの家族生活・子育てと仕事の両立』国立印刷局。
- 内閣府経済社会総合研究所・財団法人家計経済研究所 (2006)『フランス・ドイツの家族生活・子育てと仕事の両立』国立印刷局。
- 労働大臣官房政策調査部編『転勤と単身赴任 (転勤と勤労者生活に関する調査研究会報告書)』大蔵省印刷局、1991)。
- 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 (2014)『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書』厚生労働省。
- 濱口桂一郎 (2009)『新しい雇用社会：雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 濱口桂一郎 (2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』、中央公論新社。
- 「諸外国の働き方に関する実態調査」に関する検討会(座長佐藤博樹) (2014)『諸外国の働き方に関する実態調査』(厚生労働省委託調査) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング。
- リクルートワークス研究所(2016)「特集 転勤のゆくえ」『Works』134号。
- M. ウェーバー (1998) 富永祐治・立野浩補訳『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波文庫。
- James Christian Abegglen(1958) *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, 占部都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958 (新訳版、日本経済新聞社、2004年)。

第5章 仕事表(スキル・マップ)による人材育成とOJT

学習院大学経済学部 教授
協坂 明

要旨

OJTの中身を端的に表すと思える「仕事表」(技能マップ)について、考察する。独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)の調査報告「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保、育成に関する調査」(2016年)を用いて、製造業における仕事表の普及度とほかのOJTの方法や慣行との関係を見た。そこではジョブ・ローテーションだけでなく、個別育成計画やOff-JTが充実している企業において、技能マップが利用されていることがわかった。つぎに技能職だけでなく、ほかの職種、とりわけホワイトカラーへの普及可能性について、製造業B社の事例を見る。B社では、パートを含め全社員の技能マップが存在する。全体として技能マップの機能と限界をまとめると、機能としては、日々の職場のやりくりや中期の人材育成に効果をもつこと、ホワイトカラーにおいても十分、普及する可能性があること、限界としては、直接、人事考課に反映することには慎重であることを述べる。

はじめに

これからの我が国の安定した雇用を実現するためには、どの職種であっても、人材育成のシステムが安定的に機能していることが欠かせない。ところが、人材育成が疎かになっているという指摘や大切な技能が失われる危機感を指摘する声もある。

人材育成は、教育の場だけでなく、これからもやはり企業の職場におけるものが中心になろう。職場における訓練としては、大きく、OJT(On-the-Job Training)とOff-JT(Off-the-Job Training)にわかれる。洋の東西を問わず、企業における人材育成の中心は、OJTであるに違いない。

厚生労働省「能力開発基本調査」を用いて2008年から2016年にかけてのOJT、Off-JTの動きをみた高橋(2017)によると、正社員に対する「計画的OJT」の実施状況は、「金融・保険業」のように一部の業種で不規則な動きもあるが、規模もふくめ全体としては中期的に安定している。このことはOff-JTについても同様の状況がいえる¹⁾。人材育成の危機が叫ばれる背景には、そのOJTの中身こそが問題になっているようにみえる。

OJTによる人材育成こそ、労働者が能力を向上させ安定した雇用を保証する基盤になる

と思われるが、そうでないという考え方もある。OJT を否定的にとらえるにせよ肯定的にとらえるにせよ、OJT の意味あるいはその中身が具体的に見えるものを念頭において議論しなければならない。筆者は、その OJT を表すのが「仕事表」でないかと考えている。「仕事表」は、究極の「見える化」のツールである。ところが、仕事表についての研究は、小池和男氏によるものを除いて、多くない。本稿では、先行研究を踏まえ、現段階における「仕事表」について分かっていることをまとめ、それが OJT やキャリアとどのようにつながり、ひいては生産性向上につながるかをみるものである。

1. 能力開発の議論と OJT 概念の曖昧性

通常、能力開発や訓練の体系図としては、OJT、Off-JT そして自己啓発の3つに分かれる。筆者のみるところ、この区分は、訓練 (Training) の内容に焦点をあてているというより、訓練の場所による区分の色彩が強い。具体的には、職場か、職場を離れた研修室か、民間専門教育サービスかの違いである。OJT は、「On-the-Job」と「Training」の組み合わせであるが、能力開発や人材育成という観点からは、場所を示す前者でなく、内容を示す後者に軸足を置くべきであろう。

ところが有力な経済学の OJT の議論が、労働者の企業への定着性を強調するために利用された。ベッカーやドーリンジャー＝ピオリの企業特殊熟練である。そのため、OJT についての根本的研究が進まなかったように見える。小池和男氏は、その例外で、予算と人員がつく初期の OJT を「フォーマル OJT」、それ以後の職場での訓練を「インフォーマルな OJT」と呼んでいる。

筆者は OJT の中身の訓練部分の中心になるのは、「やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」ことだと考えている。単に業務や仕事をこなすのでなく、それが訓練になっているところがポイントである。ただ、これこそドーリンジャー＝ピオリの内部労働市場 (ILM; Internal Labor Markets) そのものであるため、企業特殊訓練と等値されやすい。しかし OJT そのものは、次の高度な仕事の訓練につながるかどうかのポイントであるため、理論的には転職先での仕事につながってもよい。

のちの4節でみるが、我が国の製造業企業の半数が、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」能力開発を行っている (JILPT2016 調査)。ちなみに同調査における OJT の定義は、Off-JT に関する設問の注にあり、「日常の業務を通じて行われる教育訓練」となっているが、直接、OJT という用語での設問はない。

ちなみに海外工場 (のちの7節) では、新任者に対してトレーナーや先輩がついて行う3~6か月の訓練を OJT と呼んでいるところさえある。もちろん実際の技能向上に資する訓練はそれにとどまらず職場で行われている。ジョブ・ローテーションによる「インフォーマルな OJT」である。我が国の職場でも、OJT という用語でイメージするものは、様々であることが多い。

米国の労働経済学の教科書で有名な、Ehrenberg and Smith, *Modern Labor*

Economics, 12th ed による OJT の定義は、「Training on the job can occur through learning by doing (skills improving with practice), through formal training programs at or away from the workplace, or by informally working, under the tutelage (後見) of a more experienced worker」(p.299)となっている。企業で行われる訓練のほとんどが含まれているようにみえる。

本論文では、OJT をめぐる大きな議論に正面から立ち向かうものでなく、OJT を端的に表していると思われる仕事表の実態やその特性をみるものである。この作業は、将来の我が国の人材育成をはかる提言につながるだけでなく、希望的観測であるが、学術的にも、OJT をめぐる議論や人的資源管理の方向に示唆を与えるものとなる。

2. 仕事表の普及度合

「仕事表」は、我が国の場合、おそらく生産労働者の多能工化から生まれた。工場内に貼り出している「仕事表」には、表側に労働者氏名、表頭に仕事(作業)が書かれ、それぞれのセルに各自どれだけできるかをおおむね4段階で評価したものが記入されている。それが誰でも見えるように、工場のなかに貼り出している。典型的な仕事表の例は、表1にある。2015年に愛知県の工場をいくつか回ったが、名称は各社、様々であった。スキル表、力量マップ、習熟度別ランク表、などである。形式は、すべて同じである。ただし、利用の目的やされ方などは、深く聞けなかった。

表1 仕事表の例

氏名 業務	業務1	業務2	業務3	業務4	業務5
A			4	4	2
I	4	4	3	3	
IM	3				
WL	3	3		4	2
SL	2		4	4	
F	2				
T	2		2	3	
K	1				
M	1				
IM					
MG					3

- 1:できる
- 2:一人でできる
- 3:全体を考えてできる
- 4:人に教えることができる

どのていど、仕事表が我が国の企業に普及しているのでしょうか。労働政策研究・研修機構(JILPT)が2014年に行った調査によれば、製造業の20.2%に仕事表が存在している。300人以上をとれば45.7%の企業において整備されている。ちなみに、この調査では技能職に対する「技能マップ」という名称になっている。業種別で多いのは、輸送用機械器具26.9%、電子部品・デバイス・電子回路26.6%、電気機械器具25.9%である。

より最近の2016年に行われたJILPTによる同様の調査(「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保、育成に関する調査」)の結果の概略をみる。調査実施期間は、2016年11月17日～12月5日(調査時点は11月1日現在)で、有効回収数5,565件、有効回答率27.8%の調査である²⁾。この調査の個票を入手できたので、本稿では、この調査を分析する。

このJILPT2016調査のなかに、「ものづくり人材」の育成・能力開発にかかる取り組みが16項目あり、その選択肢のなかに、「自社の技能マップの作成」がある。「技能マップ」の定義は、「自社の各技能者が保有する技能を種類・水準ごとに整理したもの」となっている。この調査では「ものづくり人材」を「技能者および技術者の総称」としているので、生産職場の技能者について、技能マップの有無を尋ねていることになる。

技能マップは、有効回答5,565社のうち、614社(11.0%)と1割強に存在する。2014年調査と結果はかなり異なるが(小規模まで対象としているため)、2016年調査の結果を使用する。従業員規模別にみると従業員数300人以上で36.5%と3分の1以上、100～300人未満で30.0%、30～100人未満で19.9%と規模が小さくなるほど少なくなるが、小規模でもそれなりに普及しているといえる。業種別には、電子部品・デバイス・電子回路製造業(17.9%)、輸送用機械器具製造業(17.6%)、電気機械器具製造業(15.5%)にやや多い。

技能マップを作成している企業の11.0%という割合は、人材育成・能力開発にかかる取り組みのなかで、「改善提案の奨励」(21.3%)には及ばないが、「小集団活動やQCサークルの奨励」(10.1%)よりもやや多く、普及している取り組みといえる。この調査について、4節において詳しく検討する。

電機連合が2007年に行った調査に仕事表に関するものがある。電機産業167企業(組合)の現場監督者および監督候補者3,500名あまりに対する調査である。その設問のなかに請負社員の活用に関する設問がある。設問は、「請負社員などの技能を向上させるため、関連する複数の持ち場を経験させていますか」で、回答のなかに「多能工表(技能マップ)により経験の幅を広げている」という選択肢がある。これに回答した職場は、当然、仕事表が存在するが、正社員にしか仕事表がない場合(これが多いと予想される)は選択しないので、ここにあらわれる結果の数値は実態より少なめの割合である。結果は、34.0%の職場に仕事表があり、かつ請負社員も複数の持ち場を経験している。ちなみに「多能工表(技能マップ)はないが経験の幅を広げている」の回答は27.0%であり、6割の職場で本格的な請負社員の活用がなされていることを、小池(2016)は強調している。

また普及度はわからないが、ISO9001シリーズでは、技能マップの作成が推奨されている。ISO9001では、「6.2.2 力量、認識及び教育・訓練」に、組織は、次の事項を実施するこ

ととして下記 5 項目を挙げている。

- a)製品品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする。
- b)必要な力量が持てるように教育・訓練し、または他の処置をとる。
- c)教育・訓練または他の処置の有効性を評価する。
- d)組織の要員が、自らの活動の持つ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らのように貢献できるかを認識することを確実にする。
- e)教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する。

ISO9001 の取得については、4 節でみる JILPT 調査の調査項目にもあるが、技能マップの導入が必須条件ではないため、この普及度をとって、仕事表の普及度とみることはできない。

ISO9001 では職場に「貼り出す」つまり「見える化」「情報の共有化」についての明示はないが、推奨する精神はかいまみえる。技能マップが今後も世界的に普及していく可能性を示す事実である。

3. 仕事表に関する先行研究

仕事表に対する先行研究としては、一貫してその効用を主張されている小池和男氏によるものがある。小池氏による事例は彼の評価も含め後にまとめることにして、それ以外の研究を概説する。早い時期に仕事表を示し、その OJT との関連を論じたものに、三原(1986)がある。重機の事業所の機械加工職場で、そのうち S 班という一品加工職場の事例である。1984 年に作成されたという技能習得状況の表が示されており、これに基づいて指導計画が作成されている。表頭には、NC 機や汎用フライス盤の機械の番号や種類が書かれている。機械操作・段取りとも OK の「ベテラン」、機械操作、簡単な段取りが「まあまあ」、機械操作のみが「不十分」の 3 段階で記号が、各セルに記されている。一品加工職場でありながら、40 歳台以下では、多くの機械の経験を持つ。

次に小池氏の調査研究グループであるが、村松久良光氏による重電大工場における 3 つの職場（シャフト A ライン職場、ブラケットグループ、放電加工機組立職場）における「職能メッシュマップ」の事例がある。（愛知県労働部(1987)、村松(1996)）このマップの紹介、提示だけでなく、実際の職場の移動を多くの人に聞き取りをしている。その後の村松氏の調査も含めて、小池(2016)でその紹介と評価を行っている。

小池(2016)は、村松久良光氏による調査（中部産業・労働政策研究会(2003)）の 450 名規模の部品メーカー事例紹介し、「技能評価」を正規も非正規も一枚の表になっているところが重要であるとしている。

技能表（仕事表）を作成し、職場でのほりだし、その表示に基づく点数化を行っている。

それぞれの職務のレベルは次の4段階に分けられている。

- 1 一人で作業できる
- 2 品質確認ができる
- 3 段取りができる
- 4 設備復帰ができる

レベル4のような例は珍しく、通常「人に教えることができる」が多いとしている。班長と職長が、月1回書き直し昇格の目標ポイント数を明示している。この技能レベルの信頼度について小池氏の評価がある。そのレベルを「記入するのは職長だが、実態とあまり違うことを書けまい。」みんなの目による確かめで「仕事表を無視した職長の推薦もできない」とする。また仕事表は、ひとつの職場の経験しか記していないのがふつうだが、この事例では他職場の経験も明示しているところに着目している。

小池(2005)の教科書には、自動車組み立て職場における仕事表が記されている。小池・中馬・大田(2001)2章(pp.28-34)にもとづくもので、この職場ではまず4週間、当該職務の訓練を受ける。直接ラインに入らず「浮いている」班長の後見のもとで実習し、それは「教育訓練実習表」に記入される。当該職務の単位作業(おそらくタスク?--筆者)をどのていど、こなしたかを記入するものである。その後、ローテーションに入り仕事を覚え、その結果が仕事表にあらわれる。主ラインで10、解析等で6、計16の職務が存在する。他の職場での経験は記されていないので、実際はこれより多く経験している。勤続10年をすぎると、勤続年数と経験は無相関になるとしている。

また小池・中馬・大田(2001)7章(pp.274-279)には、プレス職場の仕事表(ワーキングライフプラン)の例がある。20の作業、4種類の機械で5段階からなる仕事表である。究極の目的は「トラブルに対する処理を迅速にするため、欠勤対策だけでない」としている。

また小池・中馬・大田(2001)6章(pp.214-218)の第2塗装課のスキル表では、53工程で3段階(指導できる、作業ができる)になっている。

仕事表の効果として、ジョブ・ローテーションによる技能向上だけでなく、小池(2005)は、「えこひいきの抑制」を強調する。実際になくとも、えこひいきがあると労働者に思われれば、技能向上促進機能を損なうためである。

2節で紹介した小池氏が主査を務めた電機連合による調査は、アンケートだけでなく、ヒアリング調査も行われている。小池氏がまとめた事例のなかに、特殊光源製作職場が詳しく紹介されている(電機総研(2003)pp.207-209)。請負・派遣を含めて1,500名ほどの事業所において、請負・派遣から正社員登用がなされている事例である。当初は、生産量の変動への対応として、技能のあまり要らない、人手を多く要する職場に配置した。その後、請負・派遣が増えていくにしたがって、難しい仕事にも配置し、そのときに、一枚の表に、正社員、請負・派遣社員を張り出し、優秀なものを正社員に登用した。小池氏は、この方式には、ベテラン正社員の教え手が必要であることを強調している。ベテランの教え手となるには、ひとつの職場のなかでおもな持ち場を経験し、さまざまな問題に対応した経験

をつむことが肝要であるとしている。このように仕事表は、新たな生産方式（請負活用方式）の要になるものである。

最後に取り上げる先行研究は、生産性を明示的に取り上げた論文である。Shibata(2001)は、ある自動車部品を製造する日本企業の本国工場（マザープラント）と米国進出工場を比較した。この2つの工場は、同じ機械や設備だが、生産性が約10%米国工場のほうが低いことを見出している。柴田は、低い原因は3つあるとする。生産労働者のトラブル対応（trouble shooting）に関する技能の低さ、保全労働者の保全技能の低さ、チームリーダーのトラブル対応の技能の低さ、である。もっとも重要な最初の生産労働者における日本工場の技能の高さは、生産ラインにつく労働者がトラブル対応も行う「統合技能」を有していることに原因がある。小池氏の命名による、この「統合技能」の存在の根底にあるのは、日米の訓練システムの違いであり、その象徴として仕事表（Skill formation Plan Sheet, p.248）が示されている。この仕事表には、やさしい仕事から難しい仕事まで9つのブロックが表頭にあり、表側の労働者ごとに、6段階で記入されている。

4. JILPT 調査による仕事表のクロス分析

JILPT2016年調査の個票を使った分析を以下でおこなう。技能マップを作成している企業は、全体の11.0%である。

ジョブ・ローテーション

技能マップの作成の目的の一つは、一人の作業者が多くの業務をこなせることを目指している。いわゆる多能工（multi-skilled）化である。その目的のためには、ジョブ・ローテーションとセットでないといけない。

JILPT2016年調査における「ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした具体的な取り組み」の設問回答（複数回答）のなかに、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」があり、いわゆる「ジョブ・ローテーション」の取り組みの有無を尋ねている。「ジョブ・ローテーション」の慣行があれば回答しているであろう。全体で23.0%と少なくない企業に「ジョブ・ローテーション」は存在し、従業員規模100人以上 39.6%、300人以上で45.9%とこれも規模が大きいほど行っている³。

この「ジョブ・ローテーション」を行っている企業のうち、技能マップを作成している企業は16.6%で、行っていない企業の9.4%より明らかに多い。逆に、技能マップを作成している企業のうち、ジョブ・ローテーションを行っている企業は34.5%あり、作成していない企業の21.6%よりも多い（表2）。100人以上企業をとってもその傾向は変わらない。「ジョブ・ローテーション」と技能マップはセットで行われているケースが多い。

表2 技能マップとジョブローテーション（構成比、％）

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
ジョブローテーション	あり	16.6	83.4
	なし	9.4	90.6
計		11.0	89.0

規模 100 人以上 N=422		技能マップ	
		あり	なし
ジョブローテーション	あり	35.3	64.7
	なし	28.6	71.4
計		31.3	68.7

（資料）JILPT「ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした具合的な取り組み」
を基に筆者作成

また、今後企業が「成長するうえで重要な役割をはたしていく」人材の設問に対して、「複数の工程を担える多能工」を回答した企業のうち、14.9%が技能マップを作成している。回答していない企業に技能マップがあるのは、8.2%である。逆に、技能マップを作成している企業のうち57.5%が、多能工に重要な役割を与えている。技能マップを作成することによって、ジョブ・ローテーションを行い、多能工を育成し、企業の競争力をつけようとしている。

個別育成計画

技能マップは、個別の労働者の人材育成に、大きくかかわっていると考えられる。うえと同じ設問の選択肢に「一人ひとりの育成計画書の作成」がある。この育成計画書と技能マップの関係はどうなっているであろうか。育成計画書作成は、面倒な事務作業が発生するせいか、全体では6.5%とほかのOJTの取り組みよりも少ない。しかしながら300人以上だけとれば、38.8%と大企業でのほかの取り組み割合と変わらない。

育成計画書を作成している企業のうち、技能マップを作成している企業は34.3%で、計

画書のない企業の 9.4%より断然多い（表 3）。100 人以上の企業（422 社）だけに限定すれば、この数値は、それぞれ 52.3%、25.8%である。大きい企業では、労働者一人ひとりの育成計画をたてているところの半分に生産労働者の技能マップが存在する。

表 3 技能マップと個別育成計画（構成比、%）

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
個別育成計画	あり	34.3	65.8
	なし	9.4	90.6
計		11.0	89.0

規模 100 人以上 N=422		技能マップ	
		あり	なし
個別育成計画	あり	52.3	47.3
	なし	25.8	74.3
計		31.3	68.7

（資料）表 2 と同じ

先輩・上司の指導などによる内部労働市場

1 節で述べたことに関連するが、能力開発の前提としての、OJT (On-the-Job Training) に関連することを尋ねている。「ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした具体的な取り組み」の設問の項目に、「日常業務のなかで上司・先輩が指導する」や「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」という選択肢がある。

「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」企業は、50.6%と、「日常業務のなかで上司・先輩が指導する」（65.4%）に次いで多い能力開発の方法となっている。技能マップがこの定義での OJT を促進していることが予想される。

ところが技能マップとの関連をみると、そうではない（表 4）。OJT に関連する 2 つの項目「日常業務のなかで上司・先輩が指導する」や「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」と技能マップの作成の有無をみると、わずかに技能マップのある企業でこれら OJT の方法を用いているが、差といえるほどではない。OJT の

これらの方法をとっている企業もそうでない企業も、11%ぐらいだけ技能マップを作成している。

表4 技能マップと先輩・上司指導、段階的割り当て（構成比、%）

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
先輩や上司の指導	あり	12.0	88.1
	なし	9.3	90.7
計		11.0	89.0

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
やさしい仕事から難しい 仕事へ経験	あり	11.8	88.2
	なし	10.3	89.7
計		11.0	89.0

（資料）表2と同じ

この結果自体は、本稿の背景となっている仮説である、OJTをあらわすものが、技能マップではないか、という見立てに一旦、反する結果である。同調査は技能マップに焦点をおいた調査でなく、これ以上の解釈や分析ができない。また技能マップがなくとも内部労働市場の意味でのOJTがなされていることの事実の重みも大きい。今後の調査を期待して、結果を記すにとどめる。

改善活動や小集団活動との関係

技能マップがあることによって、様々な技能をもつ労働者が自己の技能の幅を広げようとし、小集団活動を通じ改善提案などを行うと考えられる。ひいては、それが（プロセス・）イノベーションにもつながる。上記と同じ項目に、「改善提案の奨励」（21.3%）や「小集団活動やQCサークルの奨励」（10.1%）がある。技能マップ作成との関係を見ると、強い関係がみられる（表5）。

表5 技能マップと改善提案奨励、小集団活動奨励（構成比、%）

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
改善提案の奨励	あり	25.1%	74.9
	なし	7.2	92.8
	計	11.0	89.0

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
小集団活動・QC 活動 の奨励	あり	32.5	67.5
	なし	8.6	91.4
	計	11.0	89.0

（資料）表2と同じ

「改善提案の奨励」している企業のうち技能マップを作成している企業は25.1%で、奨励していない企業の7.2%より断然多い。「QCの奨励」している企業のうち技能マップを作成している企業は32.5%で、奨励していない企業の8.6%を大きく上回る。

OJT と Off-JT および自己啓発

ここまで取り上げてきたOJTの取り組み（改善活動や小集団活動はOJTか否か微妙だが）と、職場を離れて行うOff-JTとは、代替的關係あるいは補完的關係にあるのであろうか。先行研究では、ほとんど補完的、つまりOJTに熱心な企業ほどOff-JTにも熱心であった。自己啓発の支援についても同様である。

JIPT2016調査では、Off-JTの内容について、「仕事に関連した資格の取得をめざすもの」など7項目について、複数回答で行っているか尋ねている。自己啓発支援については、「受講料などの金銭的支援」など5項目について行っているか尋ねている。

技能マップ作成との関係を見ると、Off-JTすべてにおいて、技能マップを作成している企業は、そうでない企業よりもおこなっている。たとえば、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門的知識・技能を習得させる」Off-JTについては、技能マップ作成企業では48.5%、作成していない企業では26.6%である（表6）。このOff-JTの表はタテに100%

となっている。「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させる」Off-JT では、上の数値は、それぞれ 37.8%、12.8%である。自己啓発支援についてもすべての支援について技能マップ作成企業のほうが熱心で、たとえば「受講料などの金銭的支援」について、上の数値は、それぞれ 72.3%、47.2%である。

表6 技能マップと専門的知識・技能習得のための Off-JT（構成比、%）

全規模 N=5565		専門的知識・技能習得の ための Off-JT	
		あり	なし
技能マップ	あり	48.5	51.5
	なし	26.6	73.4
計		29.0	71.0

(資料) 表2と同じ

ISO9001 との関係

1 節において ISO9001 が技能マップ作成を推奨していると記した。JILPT2016 調査では、ISO9001 を取得しているか否かを尋ねている。また 3 年以内の取得かそれ以前からの取得かも聞いている。

ISO9001 については、26.7%と 4 分の 1 以上の企業が取得している。「ここ 3 年以内の取得」は 2.2%で、ほとんどがかなり以前から取得している。規模別にみると、100～300 人未満で 82.7%、300 人以上で 87.8%と大企業では圧倒的に多数が取得している。

業種別にみると、情報通信機械器具製造業（44.4%）、電子部品・デバイス・電子回路製造業（44.3%）、輸送用機械器具製造業（42.2%）などに多い。

技能マップ作成と ISO9001 取得とのクロス集計をみると、ISO 取得企業のうち、25.4%が技能マップを作成し、取得していない企業の 5.8%を大きく上回る（表 7）。逆に技能マップのある企業のうち、61.6%が ISO 9001 を取得している。もちろん後述の 6 節の B 社のような技能マップがあるのに取得していない企業も 38.4%存在する。技能マップがないのに ISO9001 を取得している企業は、22.4%にすぎない。ISO9001 が普及していけば、技能マップ左傾企業が増えていくことが予想される。

表7 技能マップとISO9001導入（構成比、％）

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
ISO9001の導入	あり	25.4	74.6
	なし	5.8	94.2
	計	11.0	89.0

規模 100人以上 N=422		技能マップ	
		あり	なし
ISO9001の導入	あり	32.5	67.5
	なし	26.3	73.8
	計	31.3	68.7

(資料) 表2と同じ

5. JILPT 調査の計量分析

単純クロス集計で、これまで見てきた事実発見について多重回帰分析を用いて、その妥当性を検証する。2つの回帰を行う。一つは、どういったタイプの企業が技能マップの作成を行っているか、もう一つは、技能マップを作成している企業のパフォーマンス（生産性）はどうかということを見る。

技能マップは、どのような企業に存在するか

1番目の式は、下記のようにあらわされる。プロビット分析で推定する。

$$\begin{aligned} \text{[技能マップ]} &= a * \text{[ジョブ・ローテーション]} + b * \text{[個別育成計画]} \\ &+ c * \text{[改善提案]} + d * \text{[QC]} + \text{定数} \end{aligned}$$

被説明変数 技能マップ作成

説明変数（あり=1、なし=0）

ジョブ・ローテーション、個別育成計画、改善提案、小集団活動（QC）

統制変数

業種ダミー、企業規模ダミー、創業年

記述統計量は表8にある。

表8 記述統計量

変数	サンプルサイズ	平均	標準偏差	最小	最大
技能マップ	5565	.1103324	.3133318	0	1
ローテーション	5565	.2298293	.4207607	0	1
育成計画	5565	.0650494	.2466352	0	1
改善提案	5565	.2132974	.4096728	0	1
QC	5565	.1006289	.3008638	0	1
Iso9001	5565	.2673854	.4426349	0	1
創業年	5290	1975.834	19.32141	1867	2016
業種	5565	5.666307	3.315685	1	12
規模（区分）	5441	2.16633	.9261789	1	5

表9 推定結果

Probit regression					サンプルサイズ = 5290	
Log likelihood = -1535.2307					LR chi2(22) = 628.37	
					Prob > chi2 = 0.0000	
					Pseudo R2 = 0.1766	
技能マップ	係数	標準誤差	z	P> z	[95% Conf.Interval]	
					下限	上限
ローテーション	.1012861	.0565146	1.79	0.073	-.0094805	.2120527
育成計画	.5037855	.0803076	6.27	0.000	.3463856	.6611854
改善提案	.351272	.0578636	6.07	0.000	.2378614	.4646825
QC	.3207213	.0719847	4.46	0.000	.1796339	.4618087
iso9001	.475489	.0583008	8.16	0.000	.3612216	.5897564
鉄鋼	.1472375	.1631941	0.90	0.367	-.1726171	.4670921
非鉄金属	.1285101	.1491939	0.86	0.389	-.1639047	.4209248
金属製品	.332835	.0899424	3.70	0.000	.1565512	.5091189
はん用機械	.105455	.183405	0.57	0.565	-.2540123	.4649222
生産用機械	.2629111	.1164439	2.26	0.024	.0346851	.491137
業務用機械	.3305624	.1361045	2.43	0.015	.0638024	.5973224
電子部品	.3745965	.1293817	2.90	0.004	.121013	.6281799
電機	.3802206	.1025713	3.71	0.000	.1791844	.5812567
情報通信機器	.3108922	.2572861	1.21	0.227	-.1933792	.8151637
輸送用機械	.3576573	.1048929	3.41	0.001	.152071	.5632436
その他	.0553805	.1533357	0.36	0.718	-.245152	.3559131
10-30 人未満	.3559859	.0872113	4.08	0.000	.1850549	.5269169
30-100 人未満	.6745202	.0926282	7.28	0.000	.4929722	.8560682
100-300 人未満	.7227435	.1191515	6.07	0.000	.4892108	.9562762
300 人以上	.57301	.1781857	3.22	0.001	.2237724	.9222475
規模不明	.6018267	.2394399	2.51	0.012	.1325332	1.07112
設立年	.0018159	.0013269	1.37	0.171	-.0007847	.0044165
定数	-5.934758	2.637113	-2.25	0.024	-11.1034	-.7661118

ベース：業種 プラスチック製造業、規模 10 人未満

推定結果を表9でみる。ジョブ・ローテーション、個別育成計画、改善提案、小集団活動(QC)のすべての変数においてプラスで有意であり、該当のOJTの取り組みをしている企業ほど技能マップが存在することがわかった。

ちなみにISO9001取得企業ほど技能マップが存在することもわかった。

企業パフォーマンスとの関係

企業パフォーマンスとの関係をみる直接的な設問の一つに、人材育成・能力開発の取り組みにおいて成果があがっているかどうか尋ねている。「成果があがっている」から「成果があがっていない」までの4件法で選択させるものである。結果は、技能マップ作成企業のほうが、そうでない企業よりも成果があがっている、とする企業が多い。技能マップ作成企業では4分の3が成果をあげている(表10)。

表10 技能マップと能力開発の成果(構成比、%)

全規模 N=5565		技能マップ	
		あり	なし
人材育成・能力開発 の取り組みの成果	成果があがっている	9.6	5.4
	ある程度成果があがっている	65.3	52.0
	あまり成果があがっていない	21.8	28.6
	成果があがっていない	2.4	8.3
	計	99.1	94.3

(注) タテに100%。100%にならないのは、無回答があるため。

(資料) 表2と同じ

ただし、この結果の解釈は慎重でなければならない。というのは、様々なOJTやOff-JTの取り組みを現在もやっている担当者(回答者は、それに関連する部門の人が多いと推察される)は、どうしても成果をあげているに違いないという感覚をもつバイアスがある。ゆえに、回帰分析のパフォーマンスに関する被説明変数には、これを用いず下記の5つにした。

被説明変数 順位プロビット (E はプロビット)

労働生産性に関わる変数

(A) 3年前との比較 (1-5)

(B) 同業同規模他社との比較 (1-5)

決算の状況

(C) 3年前と比べた売上高の変化 (1-5)

(D) 3年前と比べた営業利益の変化 (1-5)

(E) 企業の強みとして高度熟練技能を有する=1、その他=0

(A) は、向上、やや向上、変わらない、やや低下、低下の 5 件法、(B) は、主観的尺度だが、高い、やや高い、他社と同じ、やや低い、低い、の 5 件法である。(C) (D) は増減を 5 段階にわけ、15%以上増加、5~15%増加、5%未満増減、5~15%減少、15%以上減少に分けている。(E) は自社の強みを 17 項目のなかから複数回答で選択する設問で、「高度な熟練技能を持っている」に回答した企業を主観的な成果認識とした。

ここで行う推定式は、下記のような。

$$[\text{企業パフォーマンス}] = a * [\text{技能マップ}] + b * [\text{ジョブ・ローテーション}] + c * [\text{個別育成計画}] + d * [\text{改善提案}] + e * [\text{QC}] + \text{定数}$$

説明変数 (ダミー) 技能マップ作成、ジョブ・ローテーション、育成計画、改善提案、小集団活動、ISO9001 取得ダミー

統制変数

業種ダミー、企業規模ダミー、設立年

表 11 記述統計 (被説明変数)

変数	サンプルサイズ	平均	標準偏差	最小	最大
労働生産性変化	5471	2.700786	.9087415	1	5
同業他社比較	5433	2.975704	.9132869	1	5
強み高度熟練	5565	.3320755	.4710002	0	1
売上高変化	4846	2.863392	1.161434	1	5
営業利益変化	4617	2.974875	1.344084	1	5

被説明変数の記述統計は表 11 で、推定結果については「3 年前と比較した労働生産性の変化」(A) のみ掲げる (表 12)。業種、規模の統制変数は省略する。係数については、パフォーマンス変数の順位が若いほど小さい数字になっており業績が高い順位に並んでいるので、マイナスの係数は、その取り組みが正の効果を、プラスであれば負の効果をあげていることになる。

表 12 「3 年前と比較した労働生産性の変化」の推定結果

(A) Ordered probit regression					サンプルサイズ =	5290
					LR chi2(23) =	271.42
					Prob > chi2 =	0.0000
Log likelihood = -7002.0318					Pseudo R2 =	0.0190
	係数	標準誤差	z	P> z	[95% Conf.Interval]	
					下限	上限
技能マップ	-.1200209	.0498454	-2.41	0.016	-.217716	-.0223258
ローテーション	-.2197998	.0355597	-6.18	0.000	-.2894955	-.1501041
育成計画	-.163476	.0618769	-2.64	0.008	-.2847526	-.0421995
改善提案	-.1730415	.0398115	-4.35	0.000	-.2510706	-.0950123
QC	-.0385585	.0541173	-0.71	0.476	-.1446265	.0675095
iso9001	-.0232975	.039768	-0.59	0.558	-.1012413	.0546464
設立年	-.053307	.0007797	-6.84	0.000	-.0068581	-.0038026

3 年前と比較した労働生産性の変化については、技能マップ、ジョブ・ローテーション、育成計画、改善提案、は効果をあげているが、小集団活動、ISO9001 取得ダミーは関係ない。

同様に、ほかの企業パフォーマンス指標について。効果があったもののみ掲げると

- (B) ジョブ・ローテーション
- (C) 技能マップ、ジョブ・ローテーション、育成計画
- (D) 改善提案、技能マップ (マイナスの効果)
- (E) ジョブ・ローテーション、改善提案

以上である。

技能マップ作成が企業のパフォーマンスに効果があったのは、「3 年前と比較した労働生産性の変化」と「3 年前と比べた売上高の変化」である。いずれにしろ、ここ 3 年という期間のなかで、技能マップが売上高や生産性を向上させている可能性があり、企業業績にも何らかの貢献をしている可能性がある。

もちろんデータの性質上、因果関係の問題や統制されていない変数の問題があり、あくまで参考程度の推定である。

6. 仕事表の活用と人材育成の論理

ここで仕事表による人材育成そして OJT が長所をもつ理由を、先行研究などから項目ごとに簡単にまとめておきたい。

「見える化」による職場マネジメントの向上

欠勤、休職の適切な穴埋め(代替要員)

仕事表のような共有化された情報があれば、突発で休みをとる者が現れたときへの対応ができる。子供の病気や授業参観、そして介護などのために休みたい労働者が現れたときにも、ラインのスムーズな維持のために一定の効果的な役割を果たすであろう。

「見える化」による人材育成

労働者個々人の技能の把握ができるだけでなく、中高年齢者からの技能伝承も可能になる。将来のキャリア展望を考察する資料とする。

ジョブ・ローテーションの推進

多くの先行研究から、一つの仕事だけでなく、多くの仕事を経験することが、たんにマンネリ防止だけでなく、全体を見渡すことができるなど、技能の向上に役立つことがわかっている。仕事表は、明らかにジョブ・ローテーションを個人ごとに促すための効果をもつ。

技能習得意欲の推進

ジョブ・ローテーションに従った様々な職務をこなす技術の習得だけでなく、仕事に関連する Off-JT の受講意欲にも効果をもつ。

「見える化」による昇格(候補)の公平感の担保

貼り出すことにより各自の技能評価の透明性を保つ。究極の「見える化」すなわち「情報の共有化」である。キーとなる作業をきちんとこなせる労働者が昇格していくための基礎資料となる。労働者も自身の技能の幅を広げ深めていくための資料となる。

先行研究の事例にあったように、派遣社員や期間工も同じ表に氏名が加えられていれば、社員登用への基礎資料となるだけでなく、定着性を高める効果をもつ。小池(2016)が強調する点である。

7. 生産労働者以外での仕事表普及の可能性

B社は関東地方にある製造企業で、パートを含む全ての職種に仕事表が存在する。従業員250名ぐらいの企業である。技能職以外にも、すべての職場に仕事表が存在するのが特徴である。2017年7-8月に訪問調査した。

仕事表(一人三役表)の運営

B社には、「一人三役制度」というものがあり、パートを含むすべての社員をカバーする仕事表(一人三役表)が存在する。たとえパートであっても、最低3つの業務を行えるようにするのが目的である。各部署に一人三役表が貼りだしてあり、産休や育休そして急な欠勤にも対応できるようにしている。これが重要な機能となっている。そのためには、全員が多くの業務をこなせることが、職場がうまくまわる条件となる。また個々人のキャリア・アップにつながる。

「一人三役」推進の主旨には4つあり、以下の順で掲げられている。1) 担当者が不在になるときに、応援・代行ができる、2) 忙しい部門を応援する、3) 全体の仕事を覚える、4) やりがいのある仕事につなげる。

B社には「一人三役委員会」があり、各部署から委員が選出されている。委員のなかで、パートは3分の1から2分の1を占める。貼り出されている一人三役表とは別に、一人三役実践表を公開し、トップに社長の名前がある。一人三役制度ができた歴史的経緯は、生産現場にあった仕事表を、すべての職種そしてパートを含むすべての社員に広げた。(調査を行った2017年当時)、15年前にはすでに定着していた。

仕事表にある各業務は、新人、見習、補佐、担当、玄人、達人までの6段階に分かれる。その段階を分ける基準だが、補佐が「業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる」、担当が「責任をもって、業務を遂行できる」、玄人が「落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる」、達人が「つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる」である。この基準の文章は、一人三役制度の説明とともに、社員手帳に掲載されている。

この段階のレベルを決定するのは自己申告による。実際のレベルより、控え目な申告が多いようだ。実際、総務部の仕事表すべてにおいて達人をつけたものはなく、玄人もそれほど多くなく、担当が中心である。

人事考課と一人三役表との関係だが、考課マニュアルには、仕事表での出来栄を反映されるものはない。しかし当然のことながら、考課者は、それを意識する。毎年1回、業務は更新される。部署により、業務の数が多いものや少ないものがある。すべての社員が、年1回仕事の棚卸として業務を洗い出す。それを「一人三役」委員が部署ごとにまとめる。増えるもの、消えるものもあるが、ここ最近では項目に大きな変化はない。

他部署からの「応援」のときに一人三役表がよく利用されるが、いきなり初めての業務ができるものではない。それゆえトレーニングの意味をこめて、1週間に最低1時間以上、他の業務につくことを委員会として義務付けている。

「一人三役」表彰制度が年2回行われ、各部署から選ばれる。第二工場の1Fにあるカフェと土産売場で使える商品券5,000円がもらえる。

面接インタビューによる仕事表の実際

総務部の一人三役表を提供していただいたので、営業事務と経理について図表として掲げる（ほかに、秘書、庶務、食堂がある）。総務部といっても、人事や経理を含んでいる。この部門における業務の数は、ほかの職場よりも多い。一人三役表の実際のもは、表側に業務、表頭に6段階の名称があり、各セルに氏名が記入されている。表13では、通常の仕事表のように、表側に氏名、表頭に業務となるよう図表を変換し、各セルに、1-6までの段階の数値を入れた。表13は、総務部営業事務部門のものである。「仕事の頻度」の欄もあるのが特徴である。

総務部の三名の女性に2017年8月にインタビューした（ひとり30分前後）。社員2名（勤続14年；WLさん、2年；Iさん）、パート1名（勤続14年；Sさん）である。

WLさんは、現在秘書業務を担当しているが、営業事務の経験が長い。子どもが3歳のときに、パートタイマーとして入社、地方発送、夜積み3年、受注業務4年、本舗・裏シールなどを経て、現在の秘書業務に2年勤務している。どの時点から正社員になったか聞きそびれた。一人三役委員会の委員でもある。表からわかるように、営業事務で、「担当」レベルなのは、毎日発生する業務では「夜積み」だけである。しかしながら、秘書業務にある7つの項目すべてにおいて「担当」となっている。また経理部門（S社には人事部はなく、総務部の経理のなかに）の人事に関する項目のほとんどで「担当」となっている。

Sさんは地元の県立大学を卒業後、パートとして入社した。この会社を知ったときすでに定期採用の時期を過ぎていたためである。本舗FCやテーマパークの生産や営業事務に係る仕事を経験して、1年で正社員になっている。異例の短さだという（上司からの情報）。現在、裏面シールやマスター作成などの責任の重い仕事を任せられており、これはパートには任せられない業務だという。二人とも、自己申告については、それを宣言することで、プレッシャーになり、仕事のうえで良いことだという。

Iさんは、パートで勤続14年である。自己申告にやや違和感をもっているが、おおむね一人三役表の効能を認めている。

B社では、技能職だけでなく、ホワイトカラーにおいてもなんの違和感もなく、仕事表が活用されている。8節で議論する素材とする。

表 13 総務部営業事務の仕事表

仕事の頻度	毎日	随時	毎日	毎日	毎日	毎日×日	毎日月末
氏名	受注業務*	見本準備*	地方発送*	夜積み	入金処理*	本舗 FC*	本舗*
A	5	5	4	4	2	2	
I	4	4	3	3		3	
IM	3						
WL	3	3		4	2	3	3
SL	2		4	4		3	2
F	2		5	5		1	2
T	2		2	3		4	3
K	1						
M	1						
IM					5	4	3
MG					3		
S						4	4
SS							3

6：達人 5：玄人 4：担当 3：補佐 2：見習い 1：新人

*受注業務：受注入力、各部署へ連絡、ピッキングリスト作成、スポット商品集計、
発送準備

*見本準備：営業・企画の依頼を各部署へ連絡、発送

*地方発送：売上傳票作成、小口計算、送り状と荷物作成、セッティング

*入金処理・回収報告：振込・現金等計上、照合 未入金表作成

*入金処理・回収報告：振込・現金等計上、照合 未入金表作成

*本舗 FC 業務：受注計上、売上傳票作成、請求書作成、和菓子発注、データ作成

*本舗業務：受注計上、売上計上、送り状発行、請求書作成、データ作成

仕事の頻度	毎日	毎日×日	随時	随時	随時
氏名	テーマパーク*	請求*	データ作成*	マスター作成*	裏シール*
A		4			
I		5			
IM	4				
WL	3	4			3
SL		3	5	5	3
F		2			
T					
K					
M					
IM		4	3	3	
MG		3	3	2	
S	4			4	4
SS					

*テーマパーク受注業務：注文数を各部署へ連絡・売上計上

*請求業務（製菓）：返品伝票作成・納品書送付・請求書発行・作成・検算・郵送・後処理

*データ作成（アクセス・DBPROT・カクテル）：他部署より依頼をうけそれに添ったデータ作成をする

*マスター作成：商品・得意先・仕入品の登録等

*裏シールの作成・チェック・登録：企画からの依頼により作成・作成後チェック・確認後カードへ登録

仕事の頻度	月 1	月 1・月 8	月 1	年 2	年 1	年 1
氏名	回収*	入力帳簿*	月次資料*	年賀*	決算資料*	年間行事*
A				3		
I						
IM						5
WL				3	4	4
SL		5	4			
F						
T						
K						
M						
IM	5	3			5	
MG		3	4	4	4	4
S		2				
SS						

*回収・月次仮締め本締め・データ作成、WD 報告書作成

*担当者別売上日報目標額カクテル入力・帳票：目標額確認後入力し帳票をだす

*月次資料：月初め資料を作成する

*年賀・暑中見舞いハガキ作成（得意先）：住所録を作成しハガキの表面印刷、送付する

*売掛金決算資料作成（製菓・本舗）

*年間行事：事業計画発表会・子供の町（もちつき・バザー）・新年顔合わせ等

スキル・ノート事務局による事例

㈱イノーピアは、スキルマップ（仕事表）の導入を促すコンサル会社であり、「スキルマップ入門」を公表しているが、仕事表そのものの導入を奨励している。スキル・ノート事務局が導入事例をHP上で、何社か公表している。これらの事例から、少なくともエンジニアについては問題なく利用されていることがわかる。

事例 1：

㈱タマデイックの事例は、エンジニアリング企業であり、技術者に導入している。導入後の効果として、「各分野、各技術のエキスパート抽出できるようになった」「整理されたデータをもとに上司と本人で、中長期的な視点で成長を捉え、目標管理面談での活用等に繋げる取り組みを可能にした」とある。11種類の技術分野ごとに、抽出したエキスパートから構成される技術力強化委員会を設置し、技術強化の取り組みを行っているが、この仕事表が利用されている。また年2回の目標面談管理に使用されており、現状スキル、今後の強化ポイントなどについて、情報共有しながら面談を実施している。スキルマップが

職場に貼り出しているかどうか不明だが、検索のことが書かれており、おそらく社内LANで、社員にオープンになっていると思われる。

事例2：

化学素材メーカーF社は、技術センター(400名)の教育管理に利用されているので、これも技術者を対象としたものである。効果として、「システム化によりシステム維持の手間が不要になり、かつ教育履歴の一元管理を実現」「ITスキルの高くない担当者でも、教育履歴の記録や集計、受講対象者の一覧作成が簡単に行えるようになった」などが掲載されている。年に70回程度の研修や勉強会を開いており、その教育管理に効果をあげている。職場に貼り出しているかどうか不明だが、おそらくないと思われる。

事例3：

設備工事E社の事例は、それまで部門任せ、になっていた重要な資格・免許の保有状況を、全社で統一できるようにした。その結果、資格管理、書類作成の手間が削減でき、計画的な人材育成につながった。可視化の実現や資格保有者の検索があるので、貼り出されていなくとも、社内LANのうえでオープンになっていると思われる。

事例4：

電子機器メーカーB社における導入前の目標は、全社員のスキル保有状況が見える化し、管理の土台をつくる、多能工化を促進し、熟練者の持つ技能を次世代に継承、現場を管理する担当者の負荷を軽減、することであった。導入後、全従業員一人ひとりのスキル保有状況が明確になり、現在の状況を正確に可視化することができるようになった。スキルマップを活用することによって、「誰でも瞬時に正確なデータを参照」することができるようになったので、管理・運用にかかっていた工数が大幅に減少したという効果を上げている。技能者が中心とはいえ、全社員に仕事表を作成し、オープンになっている事例である。

この4つの事例と詳しく見たB社の事例から、生産労働者の職場以外でも、仕事表は利用されており、十分機能していることがわかった。藤村(2015)は、HRMの教科書のなかで、スキルマップの事例を紹介し、スキルマップを使った「手法は、製造現場の世界だけにとどまっており、事務・技術系の従業員の能力育成には使われていない。ホワイトカラーの仕事を定義することが難しいというのがその理由であるが、ホワイトカラーの生産性を高めるには、十分考慮に値する方法だと考えられる」(p166)としている。ホワイトカラーであっても、B社の事例でみたように、業務は定義でき、利用されている。藤村氏が指摘したように、仕事表によるOJTの方法は、生産性を向上しうる道具である。

7. 仕事表の普及は、賃金の支払い方法と関係あるか —— スリランカ工場の事例

2017年6月にスリランカの南部地域にある2つの工場（靴製造、縫製）を訪問調査した。どちらも地元資本の大企業の大きな工場である。労働集約的な工場だが、機械化もかなり進んでいた。

訓練は新任社員に教える研修後3-6か月行うものをOJTと呼んでいた。ただその後も、ジョブ・ローテーションを、どちらの工場も行っていた。生産労働者の賃金は仕事給であり、それぞれの最低賃金に、手当（allowance）を上乗せするだけでなく、incentiveをつけていた。

縫製工場では、見習いから、SSC→SSB→SSA→Team Leader→Group Leaderと昇格する。半熟練工（semi-skilled）のCランクからAランクまで上がる、つぎのチームリーダー以上になると、ワーカーから、スタッフとして位置づけられ、給与も急上昇する。給与は、生産奨励給（incentive）の部分が大きく、等級を上げるにつれ、そのウエイトが大きくなる。

半熟練工での昇格は、どれだけの機械や作業をこなすことができるかによって決まる。少なくとも一つの生産ラインでは、たえずジョブ・ローテーションを行っている。この工場の、それぞれの生産ラインの最後のところに、仕事表が貼り出されていた。”skill matrice”と書かれていた。円グラフを四等分し、たとえば機械であれば、それを十分扱えたと黒で塗りつぶす面積が増えていく。

それぞれの生産ラインにチームリーダーがおり、24名の部下を束ねるリーダーである。そのリーダーの選抜は、仕事表においてクロマルの数が多いことが選抜条件となる。グループ・リーダーは、チームリーダーから選抜され、3-4の生産ラインを統括する。

これらリーダーのスタッフは、生産目標の達成度だけでなく、不良品の少なさなど品質の面からも評価され、生産奨励給に反映される。

このように、仕事表により multi-skilled の育成がなされており、すべてではないにしろ、それに基づいて昇進管理がなされている。

この事例は、日本の製品も扱っているとはいえ、人事面では、伝統的な英国式仕事給で処遇している。「カンバン方式」を導入し、適正在庫管理を進めているけれども、具体的に日本のどこかからの影響を受けているわけではなかった。それにも、かかわらず、英国生産労働者には、あまり見られないジョブ・ローテーションの存在、そして仕事表による管理が、ごく自然に行われていることの背景には、グローバルな競争に直面している業界では、生産性向上そして品質向上のための人材育成が急務であるためであろう。

8. 仕事表の限界

先行研究や今回の調査から、気づいた仕事表の限界や課題を列挙する。

担当・責任範囲の確定

仕事表の表頭にある項目は、機械あるいは職能などである。たんに、当該の機械や職能を経験したかどうかだけ記入すると、ジョブ・ローテーションの程度はわかっても、小池氏のいう「非定常作業」をこなせる程度がわからない。「非定常作業」は「知的熟練」につながり、生産性向上に資するため、重要な点である。それぞれの項目のレベルを設定するときに、「非定常作業」をこなせる程度を示すものが含まれている必要がある。段取り替えや保守点検などをこなせることなどが、それにあたる。これをうまく組み入れることのできない業務は、そこが限界となる。

この点において、生産職場では、柴田(shibata(2001))あるいは村松(1996)が強調する、生産労働者と保全労働者の職種のカベがポイントとなる。これが厳然として存在する米国と、オーバーラップする職場のある日本の違いは、雇用システムの違いの源泉である。つまり縄張りを守る保全労働者にあたるものが職場に存在すれば、仕事表があっても、その作業を仕事表の項目に加えることはできない。

中間管理職の負担

B社は自己申告であったが、通常は現場の管理職が、能力段階を記入する。また業務のスクラップ・アンド・ビルドがあるし、新しい業務については、どの程度詳しい項目にすればよいかという問題もある。こういったことは、日々のマネジメント業務で少なからずやっていることとはいえ、初めて導入するさいは、事務作業量の増大となる。

また、正社員だけでなく、いわゆるパートタイマー（派遣社員）が職場に多い場合の対処である。正社員と同じように機械的に適用すると、技能の伸びを期待していないパートなどに記入することは、負担である。もちろん、正社員と同様の仕事を現在も将来も期待している場合は、その限りではない。

そこで正社員のみ（あるいは一部のパートを含む）の仕事表にすると、職場に貼り出すわけであるから、それ以上、期待されている社員とそうでない社員の「分断」が書類上で明らかになる。そういった調整に関する中間管理職自身のスキルが問われる。また、日々の業務を進行するにあたり、正社員以外の社員に対する OJT の方法にも関わってくる。

キャリア・パスとの関連

仕事表では、当人の保有資格や研修履歴などを組み込むことはできないので（すると、複雑になる）、個別計画表の完全な肩代わりとはならない。しかしながら、6-3の「事例1」にみるように、面談での重要参考資料にはなる。

人事考課との関連

考課そして処遇に反映させていないところが多いようである。とすると、問題は、とくに基幹化されたパートで、社員なみの仕事あるいは、それ以上の仕事を行っているパートの不満が、明確化されてしまう、という危険が生じる。

もちろん処遇方法に問題ない場合は、不満は出ないであろう。いくら多くの業務作業ができるようになって、処遇が変わらない、あるいは社員との格差が縮小しないのであれば、仕事表がないときよりも、不満の鬱積あるいは爆発（典型的には離職）が大きいであろう。

仕事表の項目を査定評価のためだけの目標にして直接的自動的に昇格スコアとするさへは、多くの重要なことをクリアしていなければならない。

現場の重要な知恵が失われる可能性がある。作業レベルのスキルだけを作業者が習得する誘因が働く。おそらくマニュアル（作業要領書）や作業項目に書ききれないスキルこそが、高い付加価値を生む源泉である。ここでのいう筆者のポイントは文書化（項目化）の限界を指している。ただ、これについては、査定項目に「仕事表・作業要領書に書かれている以上のことに取り組み、こなすことができる」を加えると解決する。

訪問調査したB社の面接でわかったことは、それぞれの業務における難易度や責任が異なるため、必ずしも全員がその業務につけないことである。そのときには、それぞれの業務の習熟度だけを足し合わせて、人事考課の材料にすると、実態を反映したものにならない。より正確にしようとするれば、仕事表にある業務にウエイトをつけることであろう。このことは、職務評価（ポイント制）をすることにほかならない。大変な労力をともなう。

これについては小池(2016)p.105 で提案されている。しかし、人事考課に直接用いるときは、業務の難易度、責任がほぼ同じものに限られるであろう。ウエイトをつけてまで、考課の材料にするかどうかはケースバイケースであろう。

仕事表の学術的意義

OJT は、初期の日々の訓練だけでなく、中期以降の技能や能力開発につながるものまで含む。これを表しているのが、仕事表である可能性は大きい。それも製造業の生産労働者だけでなく、ほかの職種にも適用される可能性もある。OJT の調査は、仕事表を中心にするのが、もっとも具体的かつ生産的であるようにみえる。もちろん仕事表のない企業や職場での調査は、直接その方法はとれないが、先行研究などを参考にしながら、明らかにすればよい。

仕事表の項目は、もちろん業界によって異なり、何をこなすことが一般的に OJT を終了したということにつながらない。しかし、それが OJT そのもので、個別具体的な項目こそが、OJT の現段階そして将来の訓練候補を表すものである。同じ職場であっても、時がたてば項目も変わるので、そのたびに OJT が変化する。仕事表をおっていけば、大きな変化にも結果としての OJT に対応できる。

人的資源管理 (HRM) についても貢献できよう。HRM の体系について、供給サイド (労

働者側)からみるものと、需要側(企業側)からみるものがあった。

仕事表については、この両側面からの情報を含んでいる。この仕事表の項目は、その都度に発生する業務であるから、企業の需要そのものを表している。一方、労働者については、それぞれの業務を経験したか否かだけでなく、そのレベルまで測った(?)仕事表は、労働供給の質・量を示している。

その需要供給一体となったものが、職場に貼りだされているわけだから、しばしば提唱される「見える化」の極致である。上記に掲げた仕事表の導入、運営の課題がクリアされていけば、競争力を維持できる基盤となり、短期の指標に一喜一憂されない情報共有(「見える化」)の宝となっていこう。しいては日本企業の安定した経営に資するものになろう。

ただ業績を示す指標は、仕事表にはないので、需要供給のどちらからも不十分な面はあろう。それらを仕事表に書き込むやり方も考えられるが、煩雑になるので、やはり別のもので補う必要がある。仕事表は、シンプルであるがゆえに、誰もが見える職場や現場に貼り出されているわけである。そのシンプルさを失わない仕事表の作成が望まれる。

まとめ

OJTの中身を端的に表すと思える「仕事表」(技能マップ)について、考察した。JILPT2016年調査より、製造業における仕事表の普及度とほかのOJTの方法や慣行との関係をみると、ジョブ・ローテーションだけでなく、個別育成計画やOff-JTが充実している企業において、技能マップが利用されていることがわかった。つぎに技能職だけでなく、ほかの職種、とりわけホワイトカラーへの普及可能性について、製造業B社の事例を見た。B社では、パートを含め全社員の技能マップが存在し、うまく機能していた。技能マップの機能と限界をまとめると、機能としては、日々の職場のやりくりや中期の人材育成に効果をもつこと、ホワイトカラーにおいても十分、普及する可能性があること、限界としては、直接、人事考課に反映することには慎重でなければならないと思われる。

¹ なお高橋(2017)は、能力開発以外にも、年齢、勤続年数、賃金、労使関係に関する官庁統計の推移をおっている。いわゆる「日本的雇用システム」は、大企業ホワイトカラーの年齢—賃金プロフィールがフラットになったことを除き、大きな変化は生じていないようにみえる。また神林(2017)も、より長期間にわたって、日本的雇用システムの根幹部分が変化していないことを実証している。

² この調査の対象は、製造業に分類される企業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業に属する従業員数5人以上の企業20,000社である。2014年経済センサス基礎調査(確報)での企業分布に従い、民間信用調査機関所有の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

³ 2節で紹介した電機連合の調査によると、現場監督職および監督候補者の46%が「複数の持ち場を経験させることは、正社員が少なく難しい」としている。2006年の調査でも、ローテーションという意味におけるOJTが厳しくなっていることがわかる。

本文の JILPT 2016 調査において、電機産業における「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」とした回答は、21.9%で、調査計の 23.0%よりやや低い。しかし電機連合傘下の企業が多いと思われる 100 人以上だけとると、41.2%で、調査計より多い。ちなみに、電機産業における技能マップは 15.5%、100 人以上で 36.8%あり、調査計より多い。

参考文献

- 愛知県労働部 (1987)「知的熟練の形成—愛知県の企業」愛知県。
- 神林龍 (2017)『正規の世界・非正規の世界』慶應義塾大学出版会。
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学(第 3 版)』東洋経済新報社。
- 小池和男 (2015)『なぜ日本企業は強みを捨てるのか—長期の競争 vs 短期の競争』日本経済新聞出版社。
- 小池和男 (2016)『非正規労働』を考える』名古屋大学出版会。
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一 (2001)『もの造りの技能—自動車産業の職場で』東洋経済新報社。
- 高橋康二 (2017)「総論—基礎的指標による日本的雇用システムの概観」労働政策研究・研修機構(2017)『日本的雇用システムのゆくえ』JILPT第3期プロジェクト研究シリーズ No.4、労働政策研究・研修機構。
- 中部産業・労働政策研究会 (2003)『ものづくりの伝承と中期的な労務政策』中部産業・労働政策研究会。
- 電機連合総合研究企画室(電機総研) (2007)『製造現場監督者を取りまく環境変化と現場パフォーマンスに関する研究』報告書シリーズ No.11、電機総研。
- 藤村博之 (2015)「能力開発」佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理(第 5 版)』有斐閣。
- 三原泰熙 (1986)「機械加工職場の人材形成—重機・重電の場合」小池和男編『現代の人材形成—能力開発をさぐる』ミネルヴァ書房。
- 村松久良光(1996)「量産職場における知的熟練と統合・分離の傾向—大企業と中小企業の事例から」『日本労働研究雑誌』434 号。
- 労働政策研究・研修機構(JILPT) (2015)「経営戦略と人材育成に関する調査」2014 年調査、労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構(JILPT) (2017)「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保、育成に関する調査」2016 年調査、労働政策研究・研修機構。
- Ehrenberg, Ronald G. and Robert S. Smith(2016), *Modern Labor Economics, 12th ed.*, Abington:Routledge.
- Shibata, Hiromichi(2001), „Productivity and Skill at Japanese Transplant and Its Parent Company”, *Work and Occupations*, Vol.28 No.2, May 2001 pp.234-260.

第6章 成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響に関する一考察

労働政策研究・研修機構 副主任研究員
西村 純

要旨

本稿の目的は、①成果主義的な賃金制度についてその設計思想や賃金表の変化、②その結果新たに登場した賃金表の下で、伝統的な昇給方法（定期昇給／ベースアップ）の実際を明らかにするとともに、③そうした制度の下で集団的な労使関係の意義について論じていることである。本稿で明らかになったことは、①制度の設計思想において、働く人々のモチベーション管理よりも経営戦略や経営管理がより重視されるようになったこと、②賃金表においては賃金レンジをいくつかのゾーンに分けてゾーン毎に昇給管理を行う「ゾーン別昇給表」が新たに登場したこと、③新たな賃金表は伝統的な昇給方法である定期昇給を抑制すること、④ベースアップには賃金表の書き換えを伴う場合と伴わない場合があること、⑤賃金表が書き換えられるロジックとして、日本的な人材活用を実施しようと思えば、特定の優秀者層のみではなく、より広い範囲の社員を対象としたモチベーション管理が必要となり、そのためにも賃金表の書き換えを実施する必要があったこと、である。

以上の発見から、ホワイトカラーとブルーカラー双方に対して質の高い労働を引き出すことを要請する日本的な人材活用を維持しようと思えば、モチベーション管理の視点から安定的な賃上げが必要となること、そして、定期昇給が抑制されるような賃金表の存在を考慮すると、集団的な労使関係を通じた賃上げの重要性が以前よりも高まっていると考えられることを指摘する。

はじめに（日本の特徴）

本稿の目的は、成果主義的な賃金制度が伝統的な昇給方法に及ぼす影響について明らかにすることである。そのために、本稿では特に、人事・賃金制度の成果主義化による賃金表の変化とその下での昇給のルールに注目する。ただ、その前に議論の前提として日本における賃金の特徴を欧米の賃金との比較で、簡単に指摘しておきたい。

雇用関係をごく単純化すると労働給付（労働支出）と給付の反対給付の関係となる。より平易な言葉で言うと「どの程度働いて、どのくらいの賃金をもらうのか」という関係となる¹。ここで問題となるのは、「どの程度働いて」における「どの程度」と「どのくらいの賃金をもらうのか」における「どのくらい」の関係についてのルール設定となる。さて、

この一見するとごく当たり前のように思えるこの想定であるが、企業の人事管理において、欧米と日本ではこの関係に関する考え方に違いがある。欧米では、少なくともノンエリート層（将来の管理職候補として見なされていない層）においては、「どの程度働いて」の部分は入社前にその範囲が一定程度定められており、かつ、「どのくらいの賃金をもらうのか」の部分は、日本よりも強固な企業横断的な相場が形成されている²。よって、企業が各社員に要請できる担当業務の範囲と支払う報酬は、一定程度与件のものとなっており、企業はこれを簡単には変更できない。マースデンは、アメリカ、イギリス、ドイツの企業は、こうした一定の制約を受けつつ、人材活用を実施する必要に迫られていることを指摘する（Marsden(1999)）。この点にかかわり、簡単な例を示しておく、例えばドイツでは産業別協約において各職務の熟練度別賃金表が作成されており、この価格を協約にカバーされる企業は、そのルールから自由に逸脱することはできない（労働政策研究・研修機構(2016)）。また、アメリカでは各ジョブタイトルの価格が労働市場において決められており、例えばとある企業では、企業内にある全ての職務に関する市場調査を行なっており、その数は1800にのぼる。さらに各職務は、「融資マネジャーⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ」といった具合で分かれており、職務タイトルは数千にもおよぶ。それが従業員の賃金額の決定に大きな影響を及ぼしている（石田・樋口(2009)）。

これらの世界と比較すれば、日本はそうした強固な企業横断的な賃金相場を持たない国だといえる。加えてこうした反対給付に関する厳格な横断的な相場を持たないという特徴は、労働支出側、すなわち、「どの程度働く」の部分についても企業横断的な基準が確立されにくいことに繋がる。マースデンは、上述の3ヶ国とは異なり、日本は採用される社員の担当する課業の範囲や求められるパフォーマンスの最低基準が、入社前に企業外部で形成される何らかの基準によって定められていないことを指摘し、雇用関係が成り立つ基盤として、経営側と従業員側の信頼関係の構築を挙げている（Marsden(1999)）。このことは、社員個人の担当する業務や責任の範囲において、欧米諸国の企業に比べると、日本企業が持つ柔軟性は高いことを意味していると言えよう。

さて、以上の日本の置かれている環境を考慮すると、賃金に注目する本稿において重要なことは、次の点である。第1に、労働給付（労働支出）と反対給付の双方における企業横断的な基準の乏しさの結果、個別企業は、自身の組織のルールに基づいて賃金制度や賃金水準を構築することが容易になることである。そして、第2に、こうした環境は、管理職から一般社員を含めて、企業が賃金をインセンティブシステムとして活用する余地を大きくすることである。この点は1990年代半ばより進む成果主義改革以前においてもあてはまることであり、イギリスと日本におけるブルーカラーの賃金制度を比較した石田（1990）は、イギリスの賃金の特徴として、一つの職名（Job title）に一つの賃率が張り付いていることを挙げると共に、賃金制度の中に人事考課がないことを指摘している。そしてこれらの事実から、イギリスの賃金は、日本とは異なり「社員の頑張りに報いる」という思想では設計されていないことを主張する。こうした指摘は、日本と比べると、イギリスは、人事管理上、賃金を有力なインセンティブシステムの手段として見なしていない

ことを物語っていると言える。

また、インセンティブシステムとして見た場合の日本の賃金制度における他の特徴として、査定（人事考課）込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることが挙げられる。小池（2015）は、こうした査定込みの賃金制度がホワイトカラーおよびブルーカラー双方に適用されていることは、人的資源の熟練形成において有利に働いており、その高いスキルは日本企業の競争力を支えるとともに、分厚い中間層の形成に寄与してきたと主張する。

ところで、欧米的な企業横断的な制約からは比較的自由であった日本であるが、何の制約も受けてこなかったわけではない。日本企業が受けてきた制約の一つとして、既存の賃金カーブの存在が指摘されている。小池は、生活構造が変わらない限り、企業は、既に形成されている賃金カーブを一定程度踏襲せざるを得ないことを主張し、そのことを企業に課せられる制約の一つとしている（小池(1966)）。個別企業内で賃金カーブ（つまり、賃金水準）が一端形成されてしまえば、そこからの大幅な逸脱は困難となる。このように、企業横断的なレベルで設定されるルールからは比較的自由であった日本においても、企業は、一定の制約を受けてはいる。

さて、以上の事柄を前提とすると、議論のポイントは、次の三つになると考えられる。一つめは、賃金制度の実態である。日本の場合、欧米諸国に比べると、賃金水準の相場や賃金の決め方に関する企業横断的な制約がそれほど強くない中で、組織内で形成されるルールに基づいて制度が設計されている。そのような条件下で作られる賃金制度は、どのような思想に基づき設計され、その結果どのような形で制度として表現されるのであろうか。

そして、二つめは、そのような制度の下での昇給のルールについてである。インセンティブシステムとしての賃金とコスト（人件費）としての賃金のいずれの面を考えるにせよ、賃金である以上、賃金額を無視することはできないので、特に賃金制度改革が、既存の賃金カーブの形成を制度的に支えている要素に対して及ぼした影響を明らかにすることが重要になろう。三つめは、そのような賃金制度の下で展開されている労使の賃金交渉についてである。結論を先に述べると日本の賃金制度は個別化している。そのような制度の下での社員の処遇決定において、団体交渉は何を決めているのか。そして、それは、本研究会全体のテーマである安定した人事・賃金制度の構築において、いかなる機能を果たすことができる可能性があるのであろうか。

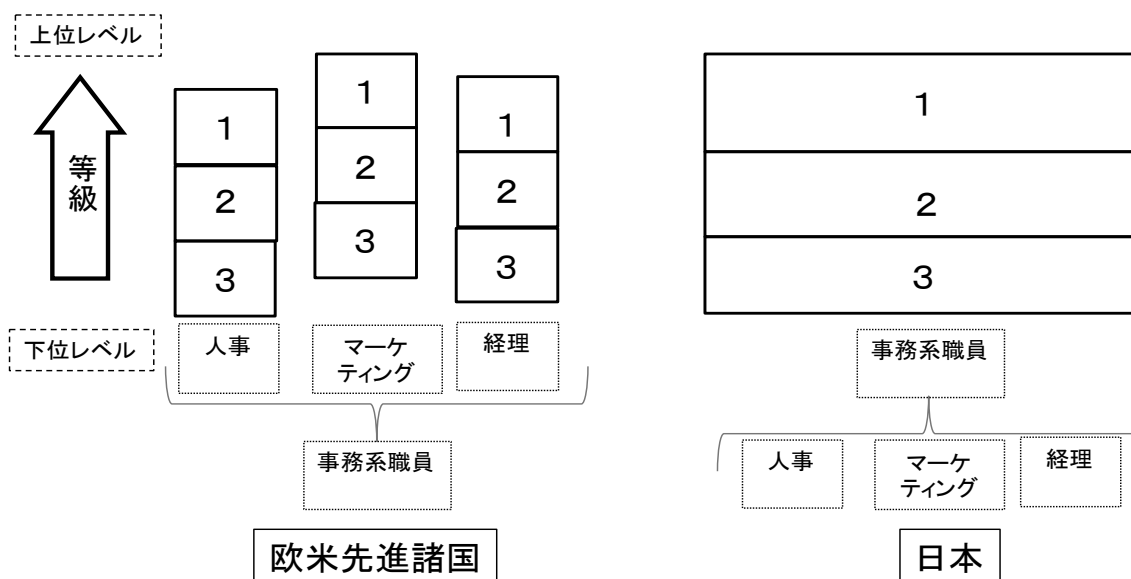
本稿の流れは次の通りである。まず、第1節で、日本における賃金カーブの形成を支える制度的根拠にかかわり、賃金を決定する三つの要素と定期昇給とベースアップについて簡単に解説する。そして、第2節で成果主義化以前の賃金制度の特徴を確認し、第3節で成果主義化以降の賃金制度の特徴を確認する。その上で第4節において、成果主義以降登場した賃金表の下での制度上での昇給のルールや春闘によってもたらされた賃金改善の分配のルールを二つの事例に基づき明らかにする。最後に、本稿の内容をまとめると共に、成果主義以降に登場した賃金表の下での労使交渉が果たすべき役割について検討する。

1. 賃上げの基本的なメカニズム

(1) 人事・賃金制度の基本的な構成

組織で働く労働者を想定すると、人事管理上、賃金を決める上で重要な要素は、①社員格付け制度（資格等級）、②賃金表、③人事考課（査定）の三つである。この三つの要素に基づいて賃金を決めることは、日本のみならず、欧米も共通していることである。もっとも、その具体的な内容には、類似するところもあれば、異なるところもある。

図表 1 資格等級を設計する際のイメージ



資格等級は社員を何らかの基準でランク付けしたものである。これは、課長、部長などの組織上の役職とは異なる社内のランクである。名称は様々であり、一般社員層はJ等級（1～3級）、管理職層はM等級（1～4級）といったものや、社員（1～3級）、主事（1～3級）、参事（1～2級）、参与（1～2級）といったものなどがある。欧米の場合、課長のポストに就いて初めてM1級になるが、日本の場合、課長相当の能力があればM1級になれるといった具合で、一般的に欧米は社員格付け制度と実際の役職のリンクが強く、それに比べると日本は弱いとされている。加えて欧米の場合、メンテナンス（1級～3級）、セールス（1級～3級）など、職務毎に等級を構成する場合もある。今、そのイメージを簡単に図示すると、図表1のようになる。日本の場合、人事、マーケティング、経理などの各職務を一括りにして事務系職員として等級設計する傾向がある。その一方で、欧米諸国では人事、マーケティング、経理など職務毎に等級が設定される傾向がある。同じ資格等級に各職務が組み込まれていたとしても、管理職未満の人事は7等級から5等級、管理職未満のマーケティングは6等級から4等級と言った具合で、各職務で該当する等級の上限と下限を設定する傾向がある。

この資格等級に対応するかたちで賃金表が設計される。労働者の賃金は、自身が格付け

されている等級の賃金表に基づいて決定されることになる。自身が格付けされる等級や次年度の賃金表上の位置を決めるのが、人事考課である。通常、上司は部下を、会社の評価制度に基づいて評価する。この評価行為のことを人事考課と呼ぶ。人事考課は、個々人の賃金額の決定において重要な要素となっている。

人事考課制度の有無を調べた調査として、厚生労働省がかつて実施していた「雇用管理調査」がある。手に取れる一番直近の「平成14年（2002年）雇用管理調査」を見てみると、人事考課制度のある企業は、全体で51.0%となっている。ただし、300人～999人の企業では、80.9%となり、それ以上の規模になると9割を超し、5000人以上になると98.3%となる。このことから、一定上の規模の企業では、人事考課制度は広く普及していると考えられる。この人事考課であるが、直属の上司が行った一次評価では決定せず、その上の上司による二次評価が行われる場合や、そこからさらに部門間の評価の甘辛をならすために、三次評価として部門間調整を実施する場合もある³。また、評価の調整の際に、人事部門が予め評価の分布規制を設けていることもある。このように、第一次評価に何処まで手を加えるかは、会社によって異なっていると共に、会社内でも職種などによって異なっている場合もある。こうして決定された評価に基づいて、昇給や昇格（等級の上昇）が実施される。

ところで、この人事考課であるが、小池（2015）によると、欧米においてもホワイトカラーでは一般的であるとされている。小池（2015）の指摘に基づく、日本の特殊性は、ホワイトカラーおよびブルーカラー双方に評価制度が導入されており、その制度に基づいて実施される人事考課によって従業員の翌年の賃金額が決定するとともに、その働きぶりによって昇給額や降給額に差が生じるところにある。

さて、以上のような流れで賃金が決まるわけであるが、人事・賃金制度の成果主義化をめぐる議論において、資格等級や評価制度に比べると、賃金表に対してはそれほど大きな関心が向けられてこなかったように思われる。一般的に、賃金表は、人事考課において高い評価であれば高い昇給になり、低い評価ならば低い昇給になるように設計されている。しかし、社員の能力に応じて昇給額を決めると言っても、どのような賃金表が設計されるかによって、賃金の上がり方は変ってくる。例えば、後で出てくる図表5のような等級毎に昇給額のみを示したような表であれば、評価に応じて個人毎の昇給額は異なるものの、賃金は安定して上がり続けることになる。一方で、各等級の賃金額の上限が明確に設けられているような賃金表の下では、仮に技能が年々高まったとしても同一等級に留まる限り、一定の水準で昇給は止まることになる。仕事や能力といった賃金決定の基準だけでなく、賃金表の特徴も賃金カーブの勾配を規定する一つの重要な要素となっているのである。

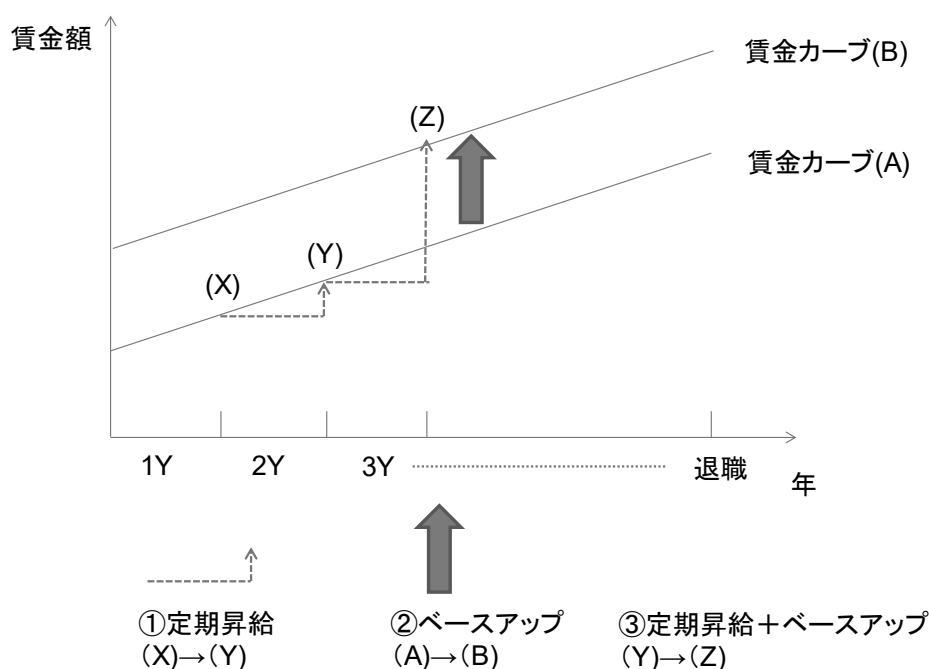
また、賃金は、インセンティブシステムとしての機能に加えて、働く側にとっての生計費、および、会社経営にとっての費用（人件費）という側面を持つゆえ、賃金の具体的な額を定める賃金表の設計は、人事管理にとって重要な事柄の一つとなる。したがって、人事・賃金制度の変化を考える際には、賃金表それ自体についても関心を向けながら議論を進める必要があると思われる。

(2) 定期昇給とベースアップ

定期昇給

さて、ここまで賃金を決める要素として、三つの事柄について触れてきた。以下では日本における昇給の方法について確認したい。日本には二つの昇給方法がある。一つは定期昇給であり、もう一つはベースアップである。今、その関係を図示すると図表2のようになる。定期昇給とは、既存の賃金表に基づき制度的に保障されている昇給のことを指している。例えば、A評価なら1500円、B評価なら1000円といった具合で、評価に応じた昇給額が設定されているような賃金表の場合、その運用によって発生する昇給が、定期昇給である。言い換えると、定期昇給とは、賃金制度の中に組み込まれている昇給部分と言える。図表2で言うと、破線で表される(X)→(Y)の変化が定期昇給となる。定期昇給の定義であるが、厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態調査」の定義を引用すると「あらかじめ労働協約、就業規則等で定められた制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年増額することをいう。年齢、勤続年数による自動昇給のほか、能力、業績評価に基づく昇給があり、毎年時期を定めて査定を行っている場合も含む」となっている。この定義から分かるとおり、毎年増額するものの、能力や業績評価によってその昇給幅が決められている点が、この制度の特徴と言える。

図表2 定期昇給制度とベースアップ



出所) 今野・佐藤 (2009) を参考に筆者作成。

この定期昇給であるが、諸説あるものの、1950年代半ば頃に制度として確立されたとされている⁴。戦後の動きに限定すると、定期昇給は、経営側よりその導入が目指されたものだと言われている。これは、①当時の組合の強い交渉力に支えられたベースアップ要求や生活給思想によって実現された賃金水準と、②企業への貢献（生産性、効率）および労働の質の間に生じていた乖離を埋める目的で提案された（佐藤 1999）。この定期昇給制度であるが、図表 3 から分かる通り、今なお日本の賃金制度の中に根付いている制度となっている。

定期昇給と日本の賃金の関係において重要なことは、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっていると指摘されていることである⁵。しかし、このことは、必ずしも日本の賃金が、能力や成果を無視した年功序列であることを意味するわけではない。繰り返しにはなるが、確かに年齢と共に賃金は上昇するが、全ての社員が平等に同じ額の昇給を受け取れるわけではなく、そこには、半期や一年の働き振りに基づいた人事考課が反映されている。つまり、本人の能力や実力が加味されている。一般に 1990 年代半ば以降に進められた賃金の成果主義化は、年功序列から能力・成果に基づいた賃金への転換と思われているが、この説明は、やや誤っている。成果主義以前から、個人は働きぶりを評価され、それに応じた昇給額を受け取ってきたのである。

図表 3 定昇制度の有無（平成 28 年）（％）

企業規模	賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業	管 理 職						一 般 職					
		定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明	定昇制度あり	定昇の実施状況			定昇制度なし	不明
			行った・行う	行わなかった・行わない	延期した				行った・行う	行わなかった・行わない	延期した		
計	100.0	73.9	68.1	5.0	0.8	24.1	2.0	82.2	78.4	3.3	0.5	16.1	1.7
5,000人以上	100.0	66.6	64.8	1.8	-	31.0	2.4	87.8	87.4	0.4	-	11.6	0.6
1,000～4,999人	100.0	75.2	71.9	3.3	-	23.8	1.0	90.0	88.2	1.9	-	8.9	1.1
300～999人	100.0	77.3	72.0	4.7	0.6	20.1	2.6	85.9	83.9	2.0	0.1	12.1	2.0
100～299人	100.0	72.9	66.6	5.4	1.0	25.2	1.8	80.3	75.7	3.9	0.7	18.0	1.7

出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

ベースアップ

一方で、ベースアップとは、賃金表の改定によってもたらされる昇給のことを指している。今までの賃金表においては、A 評価だと 1500 円だったものを、2000 円にするといった具合で、賃金表それ自体の書き換えによって発生する昇給がベースアップである。このように、賃金表の下での昇給と言っても、定期昇給とは異なるメカニズムによってその上昇がもたらされる場合もある。図表 2 でいうと、従前の賃金表に基づいた賃金カーブ (A) から新たな賃金表に基づいた賃金カーブ (B) への上昇が、ベースアップによってもたらされた賃上げを意味する。

定期昇給が人事制度の運用においてもたらされる昇給であるとする、このベースアップは、労使交渉を通じてもたらされるものである。このベースアップであるが、2014 年以降は実施される傾向にあるものの、1990 年代後半からのトレンドとしては、実施されない

方向で進められてきた(小倉(2017))。例えば、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2014)によると、平成 26 年(2014 年)にベースアップを実施した企業のうち、7 割以上の企業が「6 年以上ぶりに実施」と回答している。その中には「14 年以上ぶり」の企業もあり、約 15%を占めている。また、図表 4 から分かるとおり、賃金改定⁶を実施した企業のうちベースアップを実施した企業は決して多くはない。5000 人以上の大企業においても、その比率は 5 割弱となる。規模が小さくなればなるほど、その実施割合は低下する。このように、規模にかかわらず普及している定期昇給制度と比べると、異なる特徴となっている。

図表 4 賃金改定を実施した企業のうち、ベースアップ実施企業(非管理職層)(平成 28 年)(%)

企業規模	一 般 職						不明
	定期昇給制度がある企業	定昇とベア等の区別あり	ベア等の実施状況			定昇とベア等の区別なし	
			ベアを行った・行う	ベアを行わなかった・行わない	ベースダウンを行った・行う		
計	100.0	58.9	23.3	35.4	0.1	37.7	3.4
5,000人以上	100.0	85.4	48.2	37.2	-	13.6	1.0
1,000~4,999人	100.0	79.0	40.0	38.7	0.2	17.8	3.2
300~ 999人	100.0	73.0	26.9	45.5	0.6	24.3	2.6
100~ 299人	100.0	51.8	20.0	31.8	-	44.4	3.8

出所) 厚生労働省「賃金引上げ等の実態調査」

以上、定期昇給とベースアップについて簡単に確認した。定期昇給は、日本の年功賃金カーブの形成を制度的に支え、ベースアップは、賃金水準の維持・向上に寄与してきたものであり、その意味で日本の賃金カーブの形や賃金水準を制度的に支えてきた重要な要素であったと言える。では、人事・賃金制度の成果主義化以前は、定期昇給はどのようなルールの下で実施されていたのか。また、ベースアップによってもたらされる賃上げは賃金表に具体的にどのように分配されていたのか。この点について次節で確認しよう。

2. 人事・賃金制度の成果主義化以前(能力主義時代)

職能資格制度と賃金決定

成果主義化以前の人事管理は、能力主義と呼ばれている。欧米的な職務給導入の模索後、日本独自の視点に立った上で作り上げた制度として登場した(石田(1990))。能力主義が出てきた背景として、①高学歴化による学歴別管理の妥当性の低下、②技術の高度化に伴う勤続年数と能力伸張の相関性の低下、③オイルショックによる低成長等が挙げられる⁷。上記の変化によって、それまであった制度の下で年功賃金を継続することに無理が生じ始めていたわけである。そうした中で生まれたのが能力主義であった。この賃金思想は、日本経営者団体連盟(1969)の『能力主義管理』に端的にまとめられている。

そして、その思想を具体化した社員格付け制度（資格等級）として提唱されたのが、職能資格制度であった。1970年代後半に導入され始め、1980年代に職能資格制度に基づいた人事制度が完成された（佐藤(1999)）。では、職能資格制度の下での賃金決定の特徴とは、何なのか。この制度を確立し普及させたとされる楠田丘を取り上げ、この点について簡単に確認しておこう。楠田の賃金論において重要な点は、職能資格制度を通して、「能力」を起点に、人事・賃金制度の中に職務の要素と一般的な能力の要素を取り込み、合理的かつ安定的な昇給を実現しようとしたところにある。具体的には、楠田は、職務遂行能力という概念を軸に制度を設計することで、職能資格制度の中に職務の概念を取り込むと共に、その制度の中に年功的な昇給の仕組みを組み込んだ⁸。

職能資格制度のポイントは、外部労働市場がその価格を規定するとされる「Job」に基づくのではなく、実際の職場に言葉にされなくとも確かに存在していた「仕事（課業）」に着目し、それに必要な能力（職務遂行能力）に基づき人事制度を設計しようとしたところにある。楠田は、実際に会社に勤める従業員に日々の仕事を書き出してもらい、その難易度に基づいて社員格付け制度を設計することを通じて、人事・賃金制度の中に職務の要素を取り入れようとした⁹。

と同時に、課業を遂行するためには、そのために必要な専門的な能力に加えて、協調性、責任感、チャレンジ精神などの一般的な人間として求められる能力が必要となる。そうした能力も評価し、賃金に反映させるようにした。どちらか片方ではなく双方の能力を評価し、それを昇給や昇格に反映させることで、賃金に合理性（厳しさ）と安定性（優しさ）の双方を埋め込む途を開こうとしたのである。この優しさは、1つの等級に留まり続けた結果、賃金が該当する資格等級の賃金レンジの上限に達したとしても、制度で規定されている額の半分は毎年昇給させる、というような形の昇給方法として具体化された。楠田は、一般的な能力は、人間として生きていく以上、僅かではあっても日々成長すると説き、こうした昇給方法を推奨した。まとめると、職務に必要な専門的能力と仕事を行う上で必要不可欠な一般的な能力の双方を賃金決定の重要な要素として取り込もうとしたことが、職能資格制度の特徴であったと言える。

職能資格制度下の賃金表

次に、職能資格制度の下での賃金表を確認しよう。もっとも、各社各様のものとなっており、職能給部分とそれ以外の部分（例えば年齢や勤続年数）を1つの賃金表に統合する場合と、それぞれの要素毎に賃金表を設ける場合があった（日経連職務分析センター(1980)）¹⁰。とはいえ、賃金表を類型した楠田（2006）を参考にすると、代表的だと考えられる賃金表として、大きく①昇給表、②号俸表、③段階号俸表、④複数賃率表の4つがある。ここで重要なことは、企業の賃金表は、4つのいずれかに類似するようなものとなっており、そして、それらは共通の特徴を持っているという点である。

図表 5 昇給表

(単位:円)

ランク 級	S	A	B	C	D
J-1	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	3,400	3,100	2,800	2,500	2,200
3	4,000	3,600	3,200	2,800	2,400
S-4	4,400	4,000	3,600	3,200	2,800
5	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
6	5,500	5,000	4,500	4,000	3,500
M-7	6,000	5,500	5,000	4,500	4,000
8	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
9	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400

出所) 楠田 (2006) p209

まず、①昇給表について(図表 5)。これは、等級毎に昇給額が明示される方式である。等級毎に、査定に応じた昇給額が設定されており、各人の昇給額は、評価に応じて異なるものになる。例えば、J-1 を例にとると、B 評価の場合 2,500 円となり、A 評価の場合 2,800 円となる。このケースでは、初任給の上に、定められた昇給額が年々積み上がっていくことになる。また、各等級に上限と下限が示されるような範囲給とはなっていない。ゆえに、過去の評価によって積み上げられてきた賃金額が現在の賃金に影響する部分が多いと言える。楠田 (2006) によると、日本に普及していた賃金表は、この方式であったという。

次に②号俸表であるが、等級毎に号俸が定められており、各人は一年に 1 号ずつ昇号していく。この賃金表の下では昇号数は、全員一律となる。査定による個人差は、上の等級に上がる昇格スピードに反映される(図表 6)。続いて③段階号俸表を確認しよう。各等級に号俸が設定されており、各人は、予め定められた号俸数分、号俸を上がっていくことになる(図表 7)。どの程度号俸を上昇できるかについては、評価に応じて決定される。標準評価であれば 5 号俸、A 評価であれば 7 号俸など、予め評価に応じて上昇する号俸数を決めておき、各人の査定に応じて年々の昇給額を決めるのがこの方式である。図表 7 で示した段階号俸表は、標準評価であれば 5 号俸アップの賃金表である。例えば、J-1 の 1 号俸に格付けされている者が標準評価を取ったとすると、J-1 の 6 号に昇号し、その結果、賃金は、31,700 円から 34,200 円になる。評価に応じて昇給額が異なること、および、過去の評価の累積が賃金額に反映される部分が多いことは、先の①昇給表と同じであるが、③段階号俸表の場合、絶対額が明示されていることから、等級毎の賃金の下限と上限が設定されることになる。

図表 6 号俸表

(単位:円)

級 号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
3	36,700	50,400	65,000	85,000	106,200	136,000	185,100	238,100	300,100
4	39,200	53,200	68,200	88,600	110,200	140,500	190,100	242,100	303,100
5	41,700	56,000	71,400	92,200	114,200	145,000	195,100	246,100	306,100
6	(42,950)	(57,400)	74,600	95,800	118,200	149,500	200,100	250,100	309,100
7	(44,200)	(58,800)	77,800	99,400	122,200	154,000	205,100	254,100	312,100
8			(79,400)	(101,200)	126,200	158,500	210,100	258,100	315,100
9			(81,000)	(103,000)	130,200	163,000	215,100	262,100	318,100
10			(82,600)	(104,800)	(132,200)	167,500	220,100	266,100	321,100
11					(134,200)	172,000	225,100	270,100	324,100
12					(136,200)	(174,250)		274,100	327,100
13					(138,200)	(176,500)		278,100	330,100
14						(178,750)			333,100
15						(181,000)			336,100
16						(183,250)			

出所) 楠田 (2006) p208

図表 7 段階号俸表

(単位:円)

級 号	J-1	J-2	J-3	S-4	S-5	S-6	M-7	M-8	M-9
1	31,700	44,800	58,600	77,800	98,200	127,000	175,100	230,100	294,100
2	32,200	45,300	59,200	78,500	99,000	127,900	176,100	230,900	294,700
3	32,700	45,800	59,800	79,200	99,800	128,800	177,100	231,700	295,300
4	33,200	46,400	60,400	79,900	100,600	129,700	178,100	232,500	295,900
5	33,700	47,000	61,000	80,600	101,400	130,600	179,100	233,300	296,500
⑥	34,200	47,600	61,800	81,400	102,200	131,500	180,100	234,100	297,100
7	34,700	48,100	62,400	82,100	103,000	132,400	181,100	234,900	297,700
8	35,200	48,600	63,000	82,800	103,800	133,300	182,100	235,700	298,300
9	35,700	49,200	63,600	83,500	104,600	134,200	183,100	236,500	298,900
10	36,200	49,800	64,300	84,200	105,400	135,100	184,100	237,300	299,500
⑪	36,700	50,400	65,000	85,000	16,200	136,000	185,100	238,100	300,100
12	37,200	50,900	65,600	85,700	107,000	136,900	186,100	238,900	300,700

出所) 楠田 (2006) p210

図表 8 複数賃率表

〈S-5級〉 (単位:円)

ランク 号	S	A	B	C	D
1	100,200	99,200	98,200	97,200	96,200
2	104,200	103,200	102,200	101,200	100,200
3	108,200	107,200	106,200	105,200	104,200
4	112,200	111,200	110,200	109,200	108,200
5	116,200	115,200	114,200	113,200	112,200
6	120,200	119,200	118,200	117,200	116,200
7	124,200	123,200	122,200	121,200	120,200
8	128,200	127,200	126,200	125,200	124,200
9	132,200	131,200	130,200	129,200	128,200

出所) 楠田 (2006) p212

最後に、④複数賃率表であるが、これは、1つの等級毎に1つの賃金表が作成される方式となっている(図表8)。図表8は、S-5級という等級を想定したものである。この方式の場合、1年に1つの号俸を上がりつつ、その年の評価に応じて賃金が決まることになっている。例えばある年にS-5等級の1号俸にいた者を想定すると、彼の評価がBならば賃金は98,200円となる。仮にAであった場合、99,200円となる。翌年になると2号俸に上がり、仮に同じB評価だったとすると、102,200円となる。評価に応じて個々人の賃金に差が出るのは、①昇給表や③段階号俸表と同じであり、また、等級毎の賃金の下限と上限が設定されている点は、②号俸表や③段階号俸表と同じである。

違いは、過去の評価が賃金額に影響を及ぼす度合いである。①昇給表や③段階号俸表が、賃金額の決定において、過去の評価の影響を強く受けるものであったのとは異なり、④複数賃率表は、賃金額決定において、それら2つの賃金表ほど過去の評価の影響を受けないものとなっている。例えば3年間B評価を取り続けた者であっても、4年目にS評価を取れば、4年間A評価を取り続けた者よりも賃金額は高くなる。このように過去の評価が累積されない点が、複数賃率表の特徴である。こうした賃金表は、洗い替え方式の賃金表と呼ばれる。もっとも、1年で1号俸ずつ上がっていくので、各人の賃金はS評価からD評価になるといった特殊なケースを除いては年々安定的に昇給していく。

以上、4つの賃金表について簡単に確認してきた。基本的にはこの4つのような賃金表の下で、賃金が決められていたと考えられる。もちろん、平均評価を取った場合の昇給額や昇号俸数は、企業毎に異なっていたであろうが、昇給に対する考えの基本は、上記4つのようなものであったと考えられる。

今一度その共通点を確認しておくと、第1に、一定の昇給額が年々積み上がっていくような形の賃金表が形成されており、賃金は、基本的には年々上昇していった。そのため、各人の賃金は年功賃金カーブとなる。第2に、しかし、年齢や勤続で一律に決まっていたわけではなかった。②号俸表を除き、他の3つの方式とも、評価に応じて昇給額が異なる

ような設計となっている。②号俸表の場合は、昇給ではなく昇格という形で個々人の賃金に差を設ける設計となっている。このように、いずれにしても、年々の評価が個々人の賃金額に差を生じさせるような仕組みとなっていた。

3. 人事・賃金制度の成果主義化以降

(1) 能力主義再考期 (90年代前半～半ば)

楠田が提唱した「職能資格制度」は、その後、日本企業に普及していったと言われてい
る¹¹。しかしながら、楠田自身、自身の活動を回顧する中で、企業の中には「手抜き」で
制度を構築していた事例が多かったと述べていることから分かります¹²、制度の呼称
はそうであっても、実際には、楠田が提唱するような方法で制度が設計されなかつた例も
少なからずあったようである。どの程度の企業が楠田の言う「手抜き」によって制度を構
築していたのかを知る方法は、残念ながら無いものの、社会生産性本部で賃金管理士養成
講座の事務局を担当した湯沢和夫の発言を紹介している梅崎(2008)によると、楠田の提
唱する職務調査を通して、仕事をベースに、そこから能力を引き出して資格制度が作られ
なかつたケースがあったようである。

その詳細は分からないものの、佐藤(1999)の指摘を参考に、職能資格制度の問題点を
挙げると以下の通りとなる。第1に、職能資格制度という呼称であっても、実際は日本経
営者団体連盟(1969)の定義で言うところの能力的資格制度であったことである。日本経
営者団体連盟(1969)に基づく、能力的資格制度とは、職務分類に基づく職能的資格制
度とは異なり、社員3級、2級、主事、参事といった具合で1つの単位で社員をランク付
けするものであるという。一方で、職務分類に基づく職能的資格制度とは、①職能系列に
基づいたタテ割りを実施した資格制度¹³、もしくは、②職務遂行能力の質的な面に着目し
管理専門職、監督熟練職、一般職といったタテ割りを実施した資格制度のことを指してい
る。この点から、上記の職務調査を経ない制度とは、日本経営者団体連盟の言う能力的資
格制度のことであると推察される。

第2に、職務遂行能力の要件や測定方法と具体的な仕事や職務の遂行との結びつきが弱
かつたことである。これは、佐藤(1999)が指摘するように、職能資格制度と言っても実
際には能力的資格制度であったことに起因する部分が多いと思われるが、職務分類に基づ
いた職能的資格制度であっても生じていたと考えられる。例えば、職務分類に基づいた職
能的資格制度の1つである②職務遂行能力の質的な面に着目し管理専門職、監督熟練職、
一般職といったタテ割りを実施した資格制度では、それ相応の乖離が発生していたと考え
られる。資格制度において、人事、経理、マーケティングなどの各仕事内容の違いが加味
されていないからである。また、①職能系列に基づいたタテ割りを実施した資格制度であ
っても、技能系などの大括りの技能系列を設定すれば、乖離が生じていた可能性も否定で
きないように思われる。要するに、職能資格制度それ自体が、資格制度と実際の仕事内容

の乖離を生む危険性を孕んだものであったのである。

とはいえ、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を緩やかにすることは、経営側が目指したことでもあった。例えば日経連職務分析センター（1980）は、昇進の頭打ちを避けるために、役職と資格の分離を提唱している。この点は、職務調査の不実施と共に、梅崎の言う「経営側が能力序列の納得性を確保しなくても、従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよいという考え」（梅崎(2008)p99）を表していると言える。すなわち、社員のやる気を引き出すインセンティブシステムとしての面を経営側は重視したわけである。

それに対する変更が、90年代に入り施されることになる。そこでの主たる目的は、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を見直すことであり、賃金管理や昇進管理の見直しが実施された。例えば、職能要件の明確化、昇格の厳格化、資格の大括り化などである（佐藤(1999)）。この見直しは、「能力的資格制度を職能的資格制度に転換しようとする改革であったと評価することもできる」（佐藤(1999)p15）。

また、この時期から出てきたと考えられる変化として、賃金を決める上で、個々人の達成した業績の要素をより重視しようとする動きを挙げることができる。もっとも、導入当初は、手に入れることができるルポを見ると、企業の経営戦略や部門業績管理との連動性を欠いたものであり、そうした制度の下では、そもそもの成果基準を達成可能な水準に抑える等の問題が生じていたという¹⁴。労働支出の抑制を伴う取引主義的な態度が見られたわけである。とはいえ、等級の大括り化、業績の重視等、その後の「成果主義」の萌芽が見られる点で90年代前半から半ばは、重要な過渡期であったと言えよう。

（2）成果主義（90年代後半～）

制度の拡散

こうした能力主義の改革から、さらに踏み込んだ制度改定が実施された。大きく二つの方法がとられた。まず、①組織内で設定された賃金水準ではなく、労働市場賃率が適用される層が拡大した。具体的には非正規雇用化を進めることによってもたらされた（石田(2016)）。その上で、②組織内において設定されていた賃金のルールそれ自体についても手が加えられた。この組織内で作られていた賃金ルールを対象実施された改定は、人事・賃金制度の成果主義化と言われている。この時期に対する解釈は、能力主義の時代と異なり、論者間で共通した見解があるとは言えない状況にある。この議論の錯綜は、この成果主義が一体人事・賃金制度の何を変えたのか、という根本の問いにおいても残っていると思われる。まず、そうした錯綜が生まれる原因を作っていると思われる事柄から確認していこう。この点について結論を先に述べると、人事・賃金制度の設計思想の転換が制度の多様化をもたらし、それが多様な解釈をもたらしていると考えられる。

90年代までは、典型的な例としての職能資格制度があった一方で、成果主義と呼ばれる

時期以降の人事・賃金制度は、そうした典型例が見えにくくなっている。しかしながら、こうした制度の多様性が発生する要因を考えてみると、成果主義が一体何を変えようとしたものであったのかが、おぼろげながら見えてくる。というのも、この多様性は、各企業の経営戦略や経営管理に沿って人事・賃金制度が設計されはじめたことに由来していると考えられるからである。つまり、従業員のやる気を刺激すればよい、というこれまでの議論の延長線ではない発想で制度を構築したところに、成果主義の特徴があるわけである。

この点について、今野（1998）や石田（2006）は、供給サイド型の人事・賃金制度から需要サイド型の人事・賃金制度への転換と述べる。供給サイド重視型の人事・賃金制度の特徴とは、「労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視」（今野(1998)p86）する点にある。このような人事・賃金制度は、企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの新たな需要の獲得に繋がること、そして、それによって企業の収益が増加し、制度上増大する賃金コストが吸収されることを暗黙の前提に組み立てられていた（今野(1998)）。成果主義は、こうした前提を捨て去り、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた管理体制を構築し、そうした企業固有のビジネスモデルに沿う形で賃金制度を構築し始めたところにその特徴がある（石田(2006)）。

その結果、自社の強みが漸進的に蓄積される現場の技能にあると判断した企業は、職能資格制度を維持するであろうし、そうではなく、市場で売り切ることを重視するのであれば単一資格レートに出来高に基づく賃金を乗せた制度を設計するかもしれない。そこにあるのは、自社の経営戦略を遂行する上で適した人事・賃金制度とは何であるのか、という問いである。こうした制度設計思想の転換は、各社の人事・賃金制度を多様なものとする。制度の拡散は、こうして生じたと考えられる¹⁵。成果主義を謳い「職務等級」を導入した事例は、需要サイド型、すなわち、市場を勝ち抜くという点から人事制度を構築するという点を理解する上で役に立つ。以下で確認していこう。

この時代の職務等級

成果主義化が進んだと言われる時期以降、職務等級と呼ばれる社員格付けを導入する企業が散見される。日本における職務等級とは何なのか。この点について職務等級導入事例として紹介されている武田薬品工業の事例を基に確認しておきたい¹⁶。

まず、管理職層は、ハイシステムに基づき、各ポストを点数化し等級を決定している。各ポストの成果責任のレベルを厳密に評価したため、等級数が、旧制度の職能資格等級の6等級から、11等級に増えることとなった。P、H1~4、M3~1、L3~1の計11の等級で構成されており、ポストとの対応は、例えば、Pならばカンパニープレジデント、Mならば部長の一部とグループマネージャ、という風になっている。このように、管理職層は、現在担っているポストに応じて等級が決まる制度となっている。と同時に、給与も現在担っているポストに応じて決められる制度となっている。

一方で、一般社員層については、ハイシステムを適用するのではなく、それを参考にしつつ独自の「ACEポイント」制度を作り、それに基づき制度改革が実施された。改革によ

って、等級制度は、9等級から6等級に大括り化されている。ただし、一般社員層は能力要素を含んだ制度設計になっている。格付けの際の評価要素は、①仕事の任せ方、②職務知識、③問題解決、④折衝の内容・程度、⑤仕事への取り組み姿勢、⑥チームワーク・指導育成の計6つとなっている。この点から分かるとおり、⑤と⑥は能力部分を見ていると言えよう。そして、昇格の判定は、各要素と行動レベルの積によって算出されるポイントに基づいて実施される形となっている。行動レベルは、「N・T・J・Q・K・A」の6段階となっている。Nは論外ということなので、事実上5段階と言えよう。各レベルの定義を示すと以下のとおりとなる¹⁷。

- ①Tレベル（職務等級J5級程度）：言われたことをその通りにやっている
- ②Jレベル（職務等級J4級程度）：やるべきことを自分でその通りやっている
- ③Qレベル（職務等級J3級程度）：明確な判断のもとに行動をおこしている
- ④Kレベル（職務等級J2級程度）：独自の工夫を入れた行動をおこしている
- ⑤Aレベル（職務等級J1級程度）：与えられた条件の中で行動するのではなく、条件を変えるよう行動をおこしている

このような行動レベルがあることによって、「たとえば、仕事の内容についてはQレベル、職務知識についてもQレベル、しかし問題解決の力は突出しておりKレベルである。さらに仕事への取り組み姿勢については、未解決の問題があるからJレベルである」（柳下(2005)p218)、といったことが生じる。したがって、一般社員層は、能力発揮の程度が、上位資格への昇格に影響する制度となっており、純粹な意味での職務等級ではなく、能力上昇による昇格可能性が残されていると言える。こうした制度設計は、「組織のなかでの一般社員の仕事は、日本の企業のどこでも行なわれているように、人が変われば広がりも縮みもする融通無碍のものになっている」（柳下(2005)p214）という当事者の考えに基づいて実施されている¹⁸。本稿「1. はじめに」で指摘した担当業務の範囲や求められる成果責任の柔軟性という日本的な人材活用の特徴にそって制度が設計されたと言えよう。

また、この制度の立案・設計に携わった柳下（2005）によれば、人事・賃金制度改革の前に、経営戦略（中期事業計画の策定など）や組織改革を実施し、それに合う形で、社員格付け制度、賃金表、および、評価制度などが改革されている。この流れは、先に指摘した市場で勝ち抜くために、自社の経営戦略や組織構造から人事・賃金制度を着想し設計するという成果主義の制度設計思想を端的に表しているものと言えよう。

以上から分かることは、日本的な一般社員層の働き方を考慮し、それを維持しようとした場合、職務等級という呼称であっても、制度設計において、能力の要素を組み込まざるを得なくなっていることである。つまり、後述する「役割」に基づいた制度と極めて似た制度になっていると言える。

役割等級

さて、需要サイドから制度を設計するという発想の下で新たな概念として出てきたのが「役割」である。職責等級や役割等級という名称で表されることが多い。制度の内容を見

てみると、一般社員層においては能力の要素が一定程度残されている一方で、管理職層においては社内のポストが、格付け基準の前面に出てきている。こうした内容を見ると、仕事基準と人基準の折衷案とも言えよう¹⁹。各企業の細部の違いを捨象すれば、「市場の成果→付加価値→付加価値への貢献＝成果×個々人の役割の大きさ」という関係を想定した上で、役割に基づき社員格付け制度が設計されているところに、この制度の特徴がある。付加価値への貢献と役割の関係をイメージ化すると図表9のようになる²⁰。

図表9 付加価値貢献度の定義



出所) 労務行政研究所 (2003) より筆者作成

具体的には、管理職においては、各部門の役割（経営計画達成への重要度）に基づいて、部門内のポストを全社的に序列化し、担っているポストに基づき社員を序列化する。一般社員層においては、企業が立てた目標達成に貢献するような能力を序列化し、能力を発揮することを専門性の発揮と捉え、専門性の発揮の程度に基づき社員を序列化する。このように、職責等級や役割等級とよばれる「役割」を軸とした制度は、管理職層は現在担っているポストという軸を中心に、一般社員層は現在発揮している能力という軸を中心に、社員を序列化しているところに特徴がある²¹。日本企業が職能等級の下で維持してきた能力育成機能を維持しつつ、経営戦略や経営管理の要素を取り込むことが出来るという点に、役割等級のメリットがあると言えよう。先に職務等級の箇所指摘したことと併せると、成果主義以降生まれた新たな制度設計思想は、「役割」であったと言える（石田 2006）。

賃金表

さて、上で指摘したような制度設計思想の変化と併せて、賃金表にはどのような変化が生じたのであろうか。樋口 (2006) は、賃金表において、安定的な積み上げ部分が減少し、洗い替えの要素が強い制度に変更されることを主張している。より具体的には洗い替え要素の強い賃金表として、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」の導入が進められた（石田 2006）。「等級別定額制」は、その名の通り、J-1 等級であれば〇〇円、J-2 等級であれば△△円と言った具合で、資格等級毎に一つの賃金額のみを設定する賃金表である。「ゾーン別昇給表」は、同一資格等級内の賃金レンジをいくつかのゾーンに分け、ゾーン毎に S から C などの評価標語に応じて翌年の昇／降給額や賃金額が設定される賃金表である（図表 10）。

図表 10 では、評価に応じた昇／降給額の決定は、上位ゾーンのⅠやⅡほど厳しく（降給の力が強く）、下位ゾーンのⅢやⅣほど寛容（昇給の力が強い）になっている。こうした賃金表となった結果、同一資格等級内にとどまる限り、範囲給の中位水準であるポリシーラインに各人の賃金が収束するような形となっている（石田・樋口(2009)）。

図表 10 ゾーン別昇給表のイメージ

J-4					
J-3					
J-2					
J-1					

評価 ゾーン	S	A	B	C
Ⅰ	0	-	--	---
Ⅱ	+	0	-	--
Ⅲ	++	+	0	-
Ⅳ	+++	++	+	0

ポリシーライン 収斂

出所) 石田・樋口 (2009)、および、西村 (2017) を基に作成。

上の指摘から分かるとおり、降給が起りうる賃金表となっている。この点は、賃金を受け取る個人の視点で見れば、降給有の職能給と変わらないかもしれないが、企業の昇給管理の面から見ると、降給有の職能給とは異なっている部分がある。より具体的には、賃金レンジの中にポリシーラインと呼ばれる標準賃金額が設定され、個々人の賃金はそのラインに収斂されるよう設計されている点において、能力主義時代と成果主義時代の賃金は異なっているのである。伝統的な日本の昇給管理に引きつけて説明すれば、定期昇給そのものを可能な限り極小化するような昇給管理となっている点に、成果主義時代の賃金表の特徴がある（石田(2006)）。

もちろん、実態として、一般職員層でも下位の等級では、ポリシーラインへの収斂化の力が、上位の等級や管理職層よりも弱くなる。また、企業によっては、ゾーンの上位に降給を導入する最下位の等級が異なっている。そのため、運用上、旧来の職能資格制度との相違が見えにくくなるが、ゾーン別昇給表という一つの等級をいくつかのゾーンに分けて、ゾーンごとに昇給管理実施するという発想は、以前は見られ無かったものであり、成果主義賃金化以降の新たな潮流と言える。

4. ゾーン別昇給表の下での賃金決定

ここまで、能力主義や成果主義における人事・賃金制度について、その設計思想と賃金表の特徴を中心に確認してきた。以下では二つの製造企業の事例に基づき、成果主義時代の賃金表の実際について簡単に紹介し、そこでの昇／降給の方法について確認する。以下では、定期昇給にかかわり、制度上の昇給のルールについて確認した後に、そのような賃金表の下での春闘による賃上げの実際について確認する。

(1) 制度上の昇給ルール

まず、製造企業 A 社の事例を確認する²²。A 社は、従業員規模 5,000 人以上の製造企業であり、海外にも事業を展開している。その意味では、典型的な日本の大手製造業の一つと言える。この間、A 社も賃金制度の改定を進めてきた。

A 社の賃金は、等級別に設定された本給²³とゾーン別昇給管理が実施されているパフォーマンス給の二つから構成されている²⁴。パフォーマンス給の賃金表は、一般社員で二つ設けられている。一つは管理職に近い層に適用される賃金表(図表 11)であり、もう一つは、それ以外の社員に適用される賃金表(図表 12)である。「ゾーン別昇給表」における賃金決定の実際を知ることができるという点で、貴重な事例である²⁵。

図表 11 は、賃金レンジの中に号俸が設計されており、各人の該当するゾーンと評価に応じて昇／降号数が決まり、賃金額が決定する。一方、図表 12 は、評価に応じてゾーン毎に昇給額が示されている。このように若干設計が異なるが、図表 11、および、図表 12 とも賃金レンジ内に設定されたポリシーラインを境に、それより下のゾーンでは早期にポリシーラインに近づくよう昇給部分が多い設計となっており、それより上のゾーンでは、ポリシーラインに近づくよう、降給部分がやや多い設計となっている。

最初に図表 11 に基づき、号俸によって設計されているパターンを確認しよう。図表 11 は、ある等級の賃金表を抜き取ったものである。範囲給で構成されており、その範囲の中が、さらにゾーン 1 から 4 までに分けられている。賃金は、号俸ごとに 1 つの賃金が設定されており、例えば 15 号の者は、200,000 円となる²⁶。毎年の昇／降給は、各人の現在位置づけられている号俸毎に設定されている評価毎の昇／降号数に応じて決められる。例えば、ゾーン 1 の 1 号の社員が最高評価である S を取ったとすると、14 号アップでゾーン 1 の 15 号の賃金額に昇給する²⁷。逆に、ゾーン 4 の 60 号の社員が最も低い評価である E 評価であった場合、マイナス 6 号俸となり、54 号俸にまで降号し、降給することになる。

図表 11 で示されているように、ゾーン 1 やゾーン 2 ほど、大きな昇号数が設定されている。その一方で、上位ゾーンであるゾーン 4 になると S 評価以外では降号となり、賃金が下がる設計となっている。もっとも、落ちるよりも上がる方の号数が大きいことから、一定のレベルまで素早く上がって行きやすい仕組みとなっている。それ以降は、評価に応じて上がったたり下がったりを繰り返し、一定の号俸の範囲内を上下動するような設計となっている。

図表 11 A 社のゾーン別昇給表①（号俸による設計）

ゾーン	号	パフォーマンス給額	昇号数					
			E	～	B	S		
ゾーン4	60	〇〇〇円	- 6	～略～	- 4	～略～	0	
	59	〇〇〇円	- 6		- 4		+ 1	
	～略～							
ゾーン4	54	300,000円	- 4	～略～	- 3	～略～	+ 2	
	～略～							
ゾーン3	～略～							
ゾーン2	～略～							
ゾーン1	15	200,000円	0	～略～	+4	～略～	+11	
	14	〇〇〇円	+ 1		+5		+12	
	13	〇〇〇円	+ 2		+5		+13	
	～略～							
	2	〇〇〇円	+3	～略～	+7	～略～	+14	
1	〇〇〇円	+3	+7		+14			

注 1) 号数、および、評価標語は実際のものとは異なる。

注 2) 金額、昇号数、降号数とも実際のものとは異なる。

出所) A 社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

次に、絶対額が示されている「ゾーン別昇給表」における賃金額の決定について確認しよう。まず、等級毎の範囲給となっている。先の例と同様に、その範囲給の中がさらに 4 つのゾーンに分けられている。例えば等級Ⅳの場合、範囲給の下限が 80,000 円となり、上限が 240,000 円となる。昇格が行われ等級Ⅴに移らない限り、社員の賃金はこのレンジの間にとどまることとなる。また、ゼロが始めて登場するゾーンとひとつ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。等級Ⅳの場合、ポリシーラインは、181,300 円となる。

昇給額の決定は年々の人事考課と当人が位置づけられているゾーンに基づいて決定される。図表 12 のように、各セルに昇給額が記載されており、各社員は自分が該当する昇給額を評価に応じて受け取ることになる。仮に今パフォーマンス給の金額が、等級Ⅳのゾーン 2 内にあるとし、評価が B だとすると、昇給額は 5,400 円となる。今、仮にある社員のパフォーマンス給が、150,000 円だったとすると、改定後の賃金は、155,400 円となる。同様にゾーン 3 で評価が E の場合、4,500 円の降給となる。仮に今パフォーマンス給が、187,500 円だったとすると、183,000 円となる。

図表 12 A社のゾーン別昇給表②（絶対額表記）

(単位:円)

等級	ゾーン(賃金水準)			パフォーマンス給額					
				E	—略—	B	—略—	S	
V等級	ゾーン4	~略~			~略~				
	ゾーン3								
	ゾーン2								
	ゾーン1								
IV等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	~略~	- 3,500	~略~	2,500	
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000	
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000	
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	
III等級	~略~								
II等級									
I等級									

注 1) 等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A社で導入されている正式な名称ではない。

注 2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所) A社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

ゾーンを跨ぐ場合は、予め設定された式を基に決められる調整率に基づき、昇給額が決定する。その算出式であるが、「調整率=次ゾーン同一評価における改定額/賃金改定前適用ゾーンにおける改定額」となっている。例えば、等級IVのゾーン1におけるS評価は10,000円、ゾーン2のS評価は8,000円であるため、8,000/10,000の0.8が調整率となる。仮に、改定前のパフォーマンス給が125,000円の者がいたとし、彼が最高評価のS評価を取ったとすると、ゾーン1の上限である130,000円に到達するまでは、ゾーン1の昇給額が適用される。すなわち、ゾーン1の10,000円分のうち5,000円がまず適用される。残りの昇給額である5,000円については、調整率を掛けた4,000円(5,000円×0.8)が適用されることになる。その結果、改定後のパフォーマンス給は134,000円となる。

一方、調整率がマイナスとなる場合、調整率はゼロとすることになっている。よって、例えば図表12でいうと、等級IVのゾーン3でパフォーマンス給額181,500円の者がE評価を取った場合、300/-4,500となるので、調整率はゼロとなる。そのため、当該社員の改定後の賃金は、181,300円となる。また、分母、もしくは、分子のいずれかの金額がゼロの場合も、調整率はゼロになる。

以上がゾーン別昇給管理のルールなのであるが、ここで注目すべき点は、上位ゾーンの昇給額がゼロの場合と、下位ゾーンと上位ゾーンの同一評価における昇給額の符号が異なる場合は、ゾーン間の移動が発生しないことである。つまり、一度ゾーン3に入れば、ゾーン3の下限のパフォーマンス給は保障されることになる。一方、下から上がってくる場合、上のゾーンの金額の符号が異なる場合やゼロの場合は、1つ上のゾーンへ上がることができなくなる。つまり、B評価以下である限りゾーンを跨ぐことはできず、ゾーン2の上限に留まることとなる。

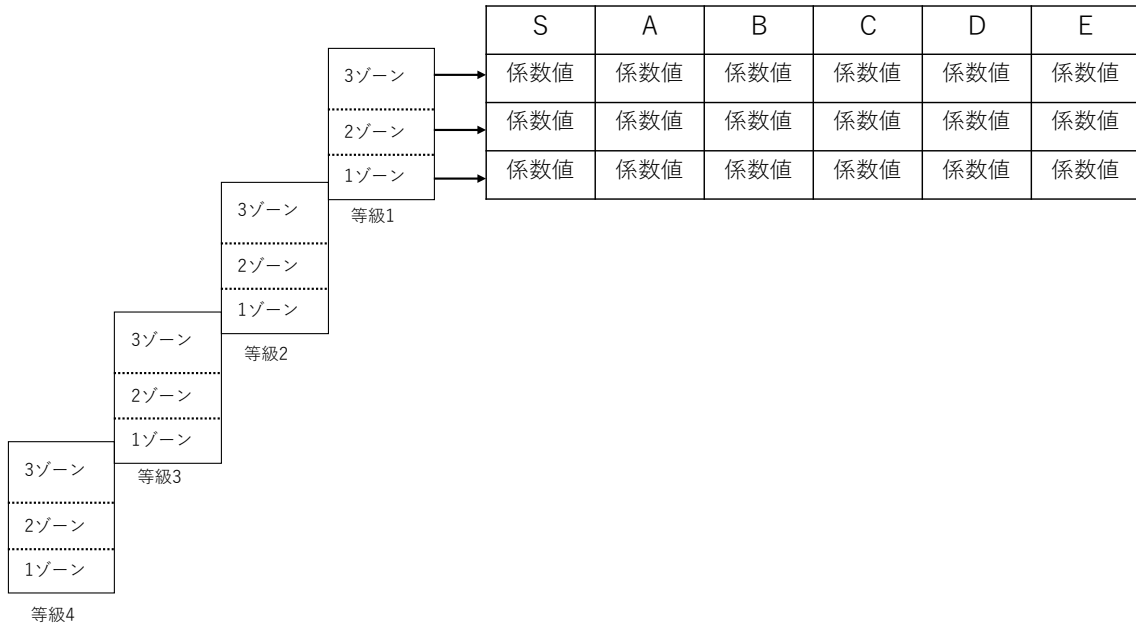
よって、この賃金表に基づけば、B 評価（標準評価）を取り続けた場合、各人の昇給はゾーン 2 で頭打ちとなる。つまり、賃金カーブがその時点で寝ることとなる。賃金がレンジの一定の場所に留まることになるわけである。このように、僅かであっても昇給し続けていた職能給時代の賃金表とは大きく異なるものに変化している。

また、評価の分布調整などによって変化するため一概には言えないが、このような賃金表の下では、ゾーン 3 とゾーン 2 の境界付近に当該グレードに在籍する人員の賃金が集まることになる。先に、ゾーン別昇給管理の下においては、同一等級内の各社員間の賃金は、ある一定の金額付近に集まりやすいことを述べた。この賃金表が示すように、下位ゾーンにおける手厚い昇給と上位ゾーンにおけるマイナス昇給、および、ゾーンを跨ぐ際の調整率によって、そうしたことが生じるわけである。つつい、マイナス昇給の存在に目が行きがちになるが、調整率というルールを持つ同一レンジ内における賃金の収斂機能は、見逃してはならない特徴だと思われる。

以上、A 社の事例について確認した。次に、製造 B 社について確認する²⁸。B 社も A 社と同様に従業員規模 5,000 人以上の製造企業であり、海外にも事業を展開している。図表 13 は、B 社の範囲給のイメージである。B 社の賃金表も、A 社と同様に等級ごとにゾーンが設定されており、三つのゾーン毎に昇給額が設定されている。B 社の昇給額は、等級ごとに設定された昇給単価に成績係数を積して算出される。成績係数は人事考課とゾーンによって決められている。

そして、この成績係数は、ゾーンの下位、つまり、1 ゾーン目が最も高く、以降ゾーンが上がるごとに下がっていく設計となっている。B 社の人事考課は 6 段階から構成されており最高評価は S 評価となり、以降 A、B、C、D、E となる²⁹。例えばある等級の 1 ゾーンの最高評価を取った時の成績係数は 2.5 なのであるが、2 ゾーンになると 0.75 となり、3 ゾーンになると 0.19 となる。B 社では 6 段階のうちの 4 段階目の C が「期待に込えている」という標準評価となるのであるが、例えばある等級において標準評価の場合、1 ゾーンであれば 1.25 なのに対して、3 ゾーンだと 0.1 程度となる。このように同じ等級で同じ評価であっても位置するゾーンによって成績係数は異なったものになっており、上位ゾーン程、昇給額が低くなる設計となっている。先の A 社と比べると同一等級内における賃金の収斂機能は弱いものの、上位ゾーンほど賃金が上がり難い制度となっている。

図表 13 B社の賃金制度



注) 等級や評価標語の名称は、実際に使用されている名称とは異なる。

出所) B社提供資料より筆者作成

(2) 成果主義化以降の賃金表の下での春闘を通じた賃上げ

積み上げ式の「昇給表」と「ゾーン別昇給表」における賃上げの分配方法

日本経団連が実施した「人事・労務に関するトップマネジメント調査」によると、労使交渉において賃金改善要求のあった企業のうち、基本給のベースアップの要求を受けた企業は、36.2% (2012年) から、84.1% (2015年) に上昇している。このことから、ベースアップによる賃上げを目指す風潮が形成されつつあることが窺われる。そこで、2社の賃金表を素材に、労使の賃金交渉の結果が賃金表にどのように反映されているのかを確認しよう。その前に、比較のために能力主義時代の積み上げ式の賃金表である昇給表の下でのベースアップについて確認する。

昇給表の下でのベースアップは、次のような手順によって行われる³⁰。まず、起点となる資格等級の標準的な昇給額が、使用者と労働組合の間で行われる春の労使交渉において決められる。例えば、図表 14 の昇給表の S-5 を標準とすると、B 評価の昇給額が、まず決められる。その上で各等級の S-5 に対する比率が決定される。例えば S-4 は S-5 の 9割と労使で合意すると、S-5 の B 評価の額の 9割が、S-4 の B 評価の昇給額となる。このような形で等級毎に、標準的な評価を取った場合の昇給額が決められる。それと同時に、最低水準と最高水準の昇給額が併せて労使交渉によって決められる。このように、労使交渉によって具体的な金額が決められ、賃金表の書き換が実施される。ベースアップとして普段我々が目にする賃上げ率や賃上げ額は、このような形で行われる実際の賃金表の書き換えを介して、具体的な昇給額となり、労働者の賃金を上昇させていた。

図表 14 昇給表 (図表 5 再掲)

(単位:円)

ランク 級	S	A	B	C	D
J-1	3,100	2,800	2,500	2,200	1,900
2	3,400	3,100	2,800	2,500	2,200
3	4,000	3,600	3,200	2,800	2,400
S-4	4,400	4,000	3,600	3,200	2,800
5	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
6	5,500	5,000	4,500	4,000	3,500
M-7	6,000	5,500	5,000	4,500	4,000
8	4,800	4,400	4,000	3,600	3,200
9	3,600	3,300	3,000	2,700	2,400

出所) 楠田 (2006) p209

では、成果主義以降に登場した「ゾーン別昇給表」ではどのような運用となる可能性があるのか。筆者が実施したヒアリングに基づく二つのパターンがある。まず、共通しているのは等級ごとに、この等級は 1,000 円、この等級は 500 円といった具合で、一定額の賃金改善額が設定され、労働者に配分されていることである。

より具体的な運用を紹介すると、例えば、A 社の場合、賃金の改善は、賃金制度の運用ルールに基づき決まった賃金額に、労使で合意した改善額が加算される形が取られる。ここでは説明のために、賃金が 13 万円 (つまり、IV 等級ゾーン 2) で、B 評価を取った社員を想定しよう。図表 15 で示されている通り、IV 等級のゾーン 2 で B 評価をとった社員の昇給額は 5,400 円なので、まず、13 万+5400 円で 13 万 5400 円となる。これに改善額が加えられるわけである。つまり、13 万 5400 円に 700 円が加えられ、13 万 6100 円となる。

図表 15 A 社のゾーン別昇給表 (絶対額表記) (図表 12 より一部抜粋)

(単位:円)

等級	ゾーン(賃金水準)			パフォーマンス給額				改善額	
				E	—略—	B	—略—		S
IV等級	ゾーン4	210,000以上	240,000以下	- 7,000	~略~	- 3,500	~略~	2,500	-
	ゾーン3	181,300以上	210,000未満	- 4,500		0		5,000	-
	ゾーン2	130,000以上	181,300未満	300		5,400		8,000	700
	ゾーン1	80,000以上	130,000未満	2,000		7,900		10,000	700

注 1) 等級、評価標語の名称は便宜的に付けたもので、A 社で導入されている正式な名称ではない。

注 2) 表中の金額は架空のものであり、実際のものとは異なる。

出所) A 社組合へのヒアリングに基づき筆者作成

ただし、改善額は、ゾーンを跨いでは適用されないことになっている。例えば、制度の運用に基づいて実施された昇給によって、賃金がゾーン 2 の上限である 18 万 1,299 円に

達した場合、改善額分の昇給は0円となる。同様に、制度の運用に基づいた昇給によって18万1,199円に達した場合、改善額分の昇給は100円となる。

B社も同様に、等級ごとに改善額が設定される。例えば労使交渉においてある期の賃上げを1,200円で妥結したとすると、全社員への配分平均額が1,200円となるように、等級ごとの配分額を決定する。その際はA社と同様に、まず、昇給単価と成績係数に基づいた昇給額を各人の月給に加算し、新たな月給額を算出する。その額に等級ごとの配分額を加えたものが次年度の彼の最終的な月給額となる。仮に、月給が30万円で等級ごとの加算額が1,000円の場合を想定すると次のような手順で月給が決まる。まず、昇給単価と成績係数に基づいた昇給を算定する。これが仮に、2,240円だったとすると、30万円にまずその額が加えられ、30万2,240円となる。これに等級ごとの加算額である1,000円が加えられ、彼の新たな月給は、30万3,240円となる。ただし、この場合もA社の場合と同様に、賃金レンジの上限に達している場合は、配分額は適用されないことになる。

以上のようなルールで世間ではベースアップと呼ばれている賃上げが、各労働者に配分されているわけであるが、その際、賃金表に手が加えられる場合と加えられない場合がある。手が加えられる場合、具体的には賃金レンジの書き換えが実施される。この場合、賃金レンジの中で設定されているゾーン毎の上限と下限、もしくは上限のみが書き換えられることになる。例えば、図表15のA社の「ゾーン別昇給表」の例で言うとゾーン2の下限を13万5000円以上とし、上限を18万3300円未満とするといった具合で、書き換えが実施される。このことによって、ポリシーラインの水準も上がるので、ポリシーライン付近でB評価であった旧賃金表の下では改善額を受け取ることができなかった労働者も、新たな賃金表の下では改善額による加算を受け取ることができるようになる。

同様にB社においても、賃金レンジの上限が上がることで、旧制度では等級ごとの配分額を受け取ることができなかった労働者が、配分額を受け取ることができるようになる。例えば、今ある等級の上限を32万5000円とし、そこにすでに到達している労働者がいたとする。そして、労使交渉の結果その上限が32万7000円になったとする。等級ごとの加算額は先の例と同じように1,000円とする。まず、彼の賃金は、旧制度の上限に達しているので、昇給単価と成績係数に基づいた昇給は実施されず、32万5,000円が維持される。その上で、等級ごとの加算額である1,000円が加算され、彼の賃金は32万6,000円となる。このような形で、賃金レンジの上限が上がることで、もし、労使交渉によって賃金レンジの上限が上げられなければ昇給を受け取ることができなかった労働者に対しても、昇給が実施されることになる。

一方、賃金表に手が加えられないケースもある。先に説明した教科書的な意味でのベースアップとは言えないが、新聞紙面上で言われるベースアップは、このような形での賃上げとして実施されることもある。このような方法の場合、先に確認した通り、ゾーンの上限や等級の上限に到達している者、もしくは限りなくそれに近づいている者は、春闘による賃金改善の恩恵を受けることができなくなる。加えて、視点を中長期的にまで伸ばすと、春闘による改善分が、時間とともに消滅する事態にやがて直面する可能性が出てくること

になる。というのも、どれだけ改善額として賃金が加算されても、ポリシーライン（例えば、図表 15 の 18 万 1300 円）に到達した時点で、賃金が一定の水準に留まる可能性があるからである。

この点について、A 社の事例を例に、具体的な数字を使いつつ確認しよう³¹。「ゾーン別昇給表」の下では、ポリシーライン付近に社員の賃金が収斂する傾向があることを先に指摘した。この点が重要になる。例えば、IV等級のゾーン 2 にいる X-1 年のパフォーマンス給額 17 万円の社員を想定し、彼の X 年の評価を標準評価である B と仮定する。そして、X 年の春闘によって改善額 800 円で労使が合意したとしよう。彼の X 年時の賃金改定額は 5400 円なので、17 万 5400 円となる。それに改善額分の 800 円が加えられるので、彼のパフォーマンス給は、17 万 6200 円となる。さて、X+1 年も同様に春の労使交渉を通して妥結された改善額が 800 円だったとしよう。そして、彼の X+1 年の評価も B だったとする。そうすると、18 万 1600 円となるため、先に紹介した昇給ルールが適用され、彼のパフォーマンス給は上限である 18 万 1300 円となる。そして仮に彼の X+3 年の評価も、同様に B だとすると、彼の昇給額はゼロとなり、パフォーマンス給は 18 万 1300 円で維持される。

さて、上の例から分かることは、春闘によって妥結した賃金改善によってもたらされた賃上げがこのような形で分配されると、ゾーン別昇給表の下では比較的早い段階で賃金改善によってもたらされた賃上げ効果が消えてしまうことである。同じように賃金表の書き換えが実施されなかったとしても、年々賃金が積み上がって行く様な「昇給表」であれば、一度賃金改善によって受け取った賃上げは、同一企業に留まる限り、彼の賃金として生き続ける。しかし、ゾーン別昇給表の下では、ポリシーラインにおいて、それまでの賃上げが一旦リセットされる可能性があるので、賃金表の書き換えが実施されない場合、春闘において賃上げが実施されようとなかろうと、数年後受け取る賃金額は同じということが十分に起こり得るわけである。この場合、ベースアップによってもたらされる賃上げは、単年度の手当のようなものとなり、中長期的に見た場合、労働者の賃金の底上げには必ずしも繋がらないことになる。

賃金レンジを書き換えるロジックとは？

では、賃金レンジを書き換える背後にはどのようなロジックが潜んでいるのであろうか。この点について探るために、B 社の労使交渉の過程を追ってみよう。B 社は、2014 年、2015 年、2016 年と春闘を通じて定昇分以外の賃上げを獲得してきた。この部分は、世間一般ではベースアップとして紹介される部分に該当する。しかし、2014 年と 2015 年は賃金表の書き換えを伴わない賃上げが実施された。その後、2016 年に賃金レンジの書き換えを伴う賃上げが実施された。なぜ、書き換えを伴う賃金改善が実施されたのか。図表 16 は 2016 年の交渉過程における労使の主張をまとめたものである。

図表 16 団体交渉中、および配分協議における労使の主張

	組合側の主張	経営側の主張
要求提出	<p>・組合員の前向きな気持ちをいかに引き出していけるかが問われており、現経営計画の完遂に向けたこれまでの協力・努力に相応しく、<u>次のステージの施策を実行していくモチベーションのさらなる加速につながる結論を導き出すとの強い思いを持って主張をしていく。</u>(中略) 賃金引上げ●●円の要求は、B社個社の事情だけでなく、経済好循環への社会的意義の性格も強く、地域・グループ企業への波及を重視しての議論も必要と考えている。</p>	<p>・為替が逆風に転じる中で、パフォーマンスの向上によって前進できていることは、皆さんの意団の努力の結果であると評価している(中略)3年連続の賃上げとなると正直きついと感じている。組合の要求の考え方も理解するし、経済の好循環を継続するという社会の期待も否定しないが、今年は過去2年と比べ、あくまでB社固有の経営状況に大きく比重を置いて判断すべきと考える。</p>
第1回交渉	<p>・「組合はB社の経営の現状を正しく理解していないのではないかと捉える経営者もおられるかもしれないが、一年間の4分の3の期間までの実績を考えれば、職場の組合員の頑張りが会社の利益に貢献してきたことは疑う余地もなく、先行きが不透明な状況にある今も、職場の組合員は自分の道場で懸命に努力を続けている。</p> <p>経営者の皆さんには少なくともこの一年間を通じての組合員の協力・努力を認めていただき、現経営計画の成功に向けて、組合員のやる気・モチベーションを最大限に引き出していくための前向きな要求を真正面から受け止めてほしい。</p> <p>・工場では全てのお客様に走る喜びを提供するため、「モノづくりの道」に取り組んでいる。<u>世界中のお客様を待たせることなく商品をお届けするため0.01秒でもサイクルタイムを短縮しよう!</u>という思いで、(中略)これまでの常識にとらわれない多くの事前検討を実施した。(中略)一台当たりのサイクルタイムを短縮することができた。</p> <p>これはモノづくりの道の一つ「揺るがない堂々とした技術/技能」を極めるとの思いで挑戦した結果が実を結んだものと自信を持っている。</p>	<p>・この一年間、組合員の皆さんが心を一つに現経営計画の完遂に向けて努力を積み重ねていただいたことに心からお礼申し上げます。皆さんの多大な貢献があったからこそ、ここまでの成果を上げられた。しかし、我々の体質強化は決して十分ではなく、モノ作りの質、販売の質、財務体質の3つの質を教誨していく必要がある。(中略)我々の身の丈をしっかりと見極め、経営状況とのバランスをどのように取っていくのか、例年以上に慎重のうえにも慎重に考えていきたい。</p>

図表 16 団体交渉中、および配分協議における労使の主張（続き）

	組合側の主張	経営側の主張
第3回 交渉	<p>・本日は「<u>来期以降、如何に環境が厳しくとも、経営者を信じて、困難な課題を乗り越えていく</u>」その決意を示させていただいた。その決意は経営者の皆さんの心に届いたろうか。届いたのであれば会社回答で示してもらいたい（中略）経営者の思いがこもった会社回答が示された時には、必ずや組合員の心の中に「<u>絶対にやり遂げてやる</u>」という熱い火がつく。</p> <p>B 社が直面している難局を切り抜け、来期以降の困難な課題を克服してみせる決意を改めてお伝えし、組合員への投資、人への投資、誠意が感じられる回答を求める。</p>	<p>・本日は改めて現経営計画諸施策の推進にあたっての組合員のご努力と、強い意気込みを聞かせていただいた。<u>皆さんの頑張り</u>と貢献に、心から感謝申し上げます。（中略）<u>皆さんのこれまでの努力と貢献に報い、共に頑張っていきたいという思いは、経営陣全員に共通する思い。</u></p> <p>一方で現在の経営基盤や、急速に不透明となったビジネス環境の見通しから、皆さんの要求にそのまま応じることは非常に厳しい状況であることも確かだ。きわめて難しい判断にはなるが、最後の最後まで悩みぬき、B 社の将来に責任を持ったバランスの取れた判断をしていく。</p> <p>・労務費という観点で付け加えると、まず賃上げは、一度実施すればそれを継続的に保証するものであり、仮に毎年実施すれば、<u>累積的に積み上がってくる性質のものである。</u>（中略）大きな累積負担となることはご理解いただきたい。</p> <p>また、<u>賞与、賃上げそれぞれ別々の判断というよりも、総労務費全体の観点で考えていくべきだ</u>と思うし、<u>年収がどう推移しているかという見方が必要だと</u>考えている。</p>
回答 後の 配分 協議	<p>・賃金改善に連動した賃金レンジ改定を望む声が多く上がっている。（現経営計画推進の・・・筆者）<u>モチベーションを維持していくためにも、レンジ改定の実施を申し入れる。</u></p>	<p>・会社回答時に申し上げた内容、組合員への期待を踏まえ、組合主張は真摯に受け止める。</p> <p>・レンジ改定については、<u>全社で高いモチベーションを維持していく観点から、昇給ポテンシャルが下がる高ステージ層への手当てが必要な時期にきていると判断し、必要な見直しを行いたい。</u></p>

注) 下線部は筆者。

出所) B 社および B 社労組への聞き取り、ならびに、提供資料より筆者作成。

図表 16 より分かることは、経営側が望むような働きぶりを引き出すうえで、賃上げを伴うモチベーション管理が必要不可欠であるということである。サイクルタイム 0.01 秒の短縮に代表されるような社員の最大限の努力を引き出すことではじめて可能になるような働きぶりを従業員から引き出すためには、経営側も一定のコストを負担する必要があることがこの点から窺われる。また、等級の上限に張り付いている社員のモチベーション管理を考えていることから、特定の優秀な社員に限定するのではなく、広く多くの社員から最

大限の努力を引き出そうとしていることが窺われる。

このことから、労働者から会社が求める労働支出を引き出すためには、企業自身も一定の人件費負担を伴わなければならないということが改めて分かる。冒頭で日本は企業横断的な基準による制約からは比較的自由的な存在であることを指摘した。確かにこの面において日本企業は、欧米企業に比べると自由であると言える。一方で、B社の交渉過程から分かることは、個別企業単体において、企業が求めるだけの業務の効率性や質を維持するためには、一定程度安定的に昇給していくような賃金カーブを維持し続ける必要がある、つまり、モチベーション管理によるインセンティブ効果を維持するだけの人件費を負担し続けなければならないという制約を企業は受けていると言える。B社が人件費負担につながる賃金レンジ改定に応じたのは、賃金のインセンティブ機能を維持する狙いがあったと考えられる。加えて、一部の優秀人材に絞った形ではなく、より多くの社員に対してその恩恵が行きわたるような形で実施されていることは、日本の人事制度を考える上で、見逃してはならないことだと思われる。

まとめ

(1) 変化の要点

以上、本稿では、能力主義時代の人事・賃金制度と成果主義化以降の人事・賃金制度について①制度の設計思想、②賃金表、③制度の運用上の昇給ルール、④春闘における賃金改善の運用の実際（ベースアップの実際）を中心に議論を進めてきた。成果主義によって、人事・賃金制度はどのような方向に進もうとしているのであろうか。結論から言えば、日本の人事・賃金制度に対して、成果主義は変化をもたらしたと言える。具体的には、制度設計の基本思想や賃金表に変化が生じている。

成果主義以前の人事制度は、社員のインセンティブ機能を維持・向上させることが、重視されていた。どちらかと言うと人事部門主体の改革であったと言える。大胆に言えば、経営戦略や経営管理とは切り離された、能力や労働意欲の向上を目的としたものであった。日経連職務分析センター（1980）において、実際の組織構造と昇格運用を乖離させることを通して、社員のやる気を引き出そうとしていたことは、この点を良く表していると思われる。

しかし、成果主義以降の人事制度改定を経て生まれた人事制度は、経営戦略、組織構造、中期事業計画などを起点に設計されるようになった。誤解を恐れずに言えば、これらの要素を前提とし、まず、それに合う形で制度が設計され、それとの齟齬をきたさない限りで、モチベーション管理の要素を制度の中に組み込んでいく形に変わったと言える。賃金は、会社（事業）への成果の貢献度合いで決められる、という発想への転換、すなわち、成果≒役割の重さ（経営目標達成におけるポストの重要性や職務発揮に必要なコンピテンスの価値）による賃金決定への転換である。保有能力やジョブではなく、役割（成果への貢献）

に基づいた賃金決定という点に成果主義以降の賃金の特徴がある。

この点、成果への貢献を見ようとすると、当然直近で担っていた仕事という要素を考慮する必要が、従前の職能資格制度よりも高まることになる。結果、確かに賃金決定において、仕事の要素の占める比重が、増加することになる。しかし、より重要なことは、製品市場で勝つために設計される経営戦略や事業計画に基づいて決まる組織内のポストの序列や、戦略や計画を達成するための業務を遂行する上で発揮された能力によって、賃金が決定していることである。それゆえ、成果主義以降、仕事の要素を重視するようになったのは事実であるが、そこで意味している仕事とは、「労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略、事業計画に応じて作り替えられる仕事（＝役割）」（梅崎(2008)p103）となっている。

加えて、賃金表上の変化も見逃してはならない。「ゾーン別昇給表」を通して、同一等級内においてゾーン毎に昇給のルールが設定されることになった。そして、より上位のゾーンになればなるほど、賃金が上がり難くなり、ゼロ昇給やマイナス昇給が発生するような制度となった。そしてその結果、A社の例で強く表れていたように、労働市場の持つ機能である均衡点への価格調整機能に類似するような機能が賃金表それ自体に組み込まれた。この変化が伝統的な昇給方法に与える影響としては、定期昇給の抑制をもたらすことが挙げられる。

以上、やや大胆に総括するならば、成果主義とは、市場をより意識し、人事・賃金制度を設計し直した動きであったと言える。具体的には、製品市場との結びつきが強い要素、すなわち、経営戦略、組織構造、事業計画などの要素を起点に、社員格付け制度を設計し直すと共に、賃金表の中に労働市場の持つ機能、すなわち、均衡点への価格調整機能を取り込んだ。しかしながら、これらの変化は、外部労働市場や職種別労働市場がそれほど発達していない環境下における日本風の市場の取りこみ方と言え、市場化＝欧米化という、単純な収斂化として解釈するには留保が必要な部分が多分に残されていると思われる。

（２）春闘における賃上げの実際

春闘においてベースアップがここ数年実施されていると言われている。本稿ではこの点にかかわり、労使交渉によって妥結した賃上げ額が具体的にどのような形で従業員に分配されるのかに関するルールについても確認した。二社の事例を見てみると、必ずしも賃金表の書き換えが実施されるわけではなく、実施されないこともある。一方で、賃金レンジの下限や上限が改定されることもあった。積み上げ式の昇給表のような方法とは異なるが、成果主義以降の賃金表の改定方法と言えるであろう。では、なぜ、労使は賃金レンジの改定に応じたのか。その理由を探るために、本稿ではB社の賃金交渉の過程を振り返ってみた。

そこで見えてきたのは、経営側が求めるような労働支出を従業員から安定的に引き出すとすれば、時間の経過とともに、賃金が緩やかであっても上がり続けるような賃金制度が必要となることである。このことは、賃金のインセンティブシステムとしての機能を維

持しようと思えば、たとえ緩やかであっても賃金が上がっていくような年功賃金カーブが必要なことを意味していると思われる。

(3) 集団的な労使交渉の意義

「ゾーン別昇給表」は、日本における伝統的な二つの昇給方法の一つである定期昇給を抑制する機能を持っている。したがって、緩やかであっても賃金が上がっていくような安定的な昇給を今後も維持しようと思えば、春闘時の労使による賃金交渉における定期昇給部分以外の賃金改善の獲得、および、賃金表の書き換えが重要になってくるとと思われる。そのためには、労働者側の努力や思いを経営者側に伝えていくような労働者の集団的 대표組織が、これまで以上に重要になってくるとと思われる。必ずしも無理難題を突き付けているわけではないことを冷静に説明し、労働支出と反対給付の適切なバランスを実現するための主体として、労働組合に代表される労働者の集団的 대표組織が果たさなければならない役割は、従前にもまして大きくなっているのではないだろうか。

(4) 企業におけるモチベーション管理としての賃上げの必要性

冒頭で、日本は欧米のような企業横断的な制約からは比較的自由であることを指摘した。そうした制約からは自由であるものの、B社の労使交渉の過程から窺われることとして、現状の人材活用方法、より具体的には多くの社員に高い水準の労働支出を要請するような人材活用方法を企業が維持しようと思えば、モチベーション管理の視点から、より広い社員層を対象に定期的な昇給を実施していくことが必要であると思われる。多くの社員を対象としたモチベーション管理というと、当たり前のことのように感じるが、そうとも言えない。冒頭で石田（1990）が指摘したイギリスの賃金の特徴を紹介した。石田の指摘から分かることは、ブルーカラーとホワイトカラーを含めたより多くの層に高い水準の労働支出を求めるためのインセンティブシステムを構築することは、必ずしも当たり前のこととは言えないことである。

より多くの社員に対して、より高度な労働支出を求めようとするれば、企業側にとってもより多くの社員に対して安定的な昇給を提供していく必要がある。こうした昇給の必要性は、自らが発展させてきた人材活用システムを回していく上で、経営に課せられた人材活用上の制約であると考えられる。

しかしながら、定期昇給による賃金制度上の支えが幾分弱くなっている現状を考えると、従前よりも個人の努力単体で安定的な昇給を確保することが困難になっていることが想定される。繰り返しになるが、安定的な昇給の維持において、労使の団体交渉が果たす役割は大きくなっていると考えられる。その意味でも、仮に今後も安定的な昇給を維持しようとするのであれば、組合に代表される労働者の集団的 대표組織の充実が求められるように思われる。

もっとも、働き方改革の議論に代表されるように、伝統的な日本の人材活用方法についてその是正を求める動きもある。安定的な昇給部分の維持を第一義に考えるのではなく、働

きすぎや雇用形態間の格差是正に一層目を向けていくことも選択肢の一つとしてありうると思われる。いかなる選択肢を採用するのかは、労使当事者の判断に任せるしかない。当事者たちによる熟慮ある討議を経て道筋が示されることが望まれる。

-
- ¹ 雇用関係をこのような形で単純化し雇用関係研究の議論を深めようとしたものとして石田（2003）がある。
- ² 労働給付（労働支出）と給付の反対給付の関係から賃金を論じたものとして石田（2016）がある。本節の記述も、それに多くを依拠している。
- ³ 前出の「雇用管理調査」で評価の回数について確認できる。平成14年調査を見てみると、企業内で評価段階数（つまり、評価の回数）が同じである企業は、58.0%となっている。同じ評価段階数の企業のうち、二次評価まで実施している企業が45.9%、三次評価まで実施している企業が35.5%となっている。一方、一次評価のみの企業は、9.2%となっている。これらのことから、①同じ企業であっても社員に対する評価方法が異なっているケースがあること、②企業は複数回評価している場合が多いこと、③その回数は概ね二回から三回となっていることが分かる。
- ⁴ 仁田は、1950年代半ばを定期昇給制度確立の時期と見なし、年功賃金という概念がそこから生まれたと主張する（仁田2003）。もっとも、定期昇給制度の確立時期に関しては諸説あり、例えば孫田は戦前期の1920年代に確立されたと見ている（孫田1972）。
- ⁵ 例えば、仁田（2003）。
- ⁶ 賃金改定は、定期昇給とベースアップの2つを含んだ用語として使用されることが多い。図表4から分かるとおり、実務においては定期昇給とベースアップを厳格に区別していない企業も存在する。これら2つを含む何らかの賃上げを実施していれば当該企業は賃金改定を実施していると見なされる。なお、図表4のデータから分かるとおり、ベースダウンを実施した企業も若干ではあるが存在する。この場合も、定期昇給によって幾分か賃上げが実施されていたと推察される。
- ⁷ 能力主義を制度として具体化、普及させた楠田（1987）はこれらの点を強調する。また、日本経営者団体連盟（1969）もその表現は異なるもののこれら3つの環境変化が、能力主義管理を要請すると説いている。
- ⁸ 楠田賃金論については、楠田（1987）が詳しい。また、楠田（2004）も参考になる。
- ⁹ 職能資格制度に基づいた人事・賃金制度の具体的な設計方法については、楠田（1987）や楠田（2006）が詳しい。
- ¹⁰ 日経連職務分析センター（1980）では、本給（賃金体系の基幹部分）部分において職能給部分とその他の部分を区別することなく1つの賃金表を設計していた場合を混合型職能給とよび、そうではなく、要素毎に賃金表を設けていた場合を並存型職能給と呼んでいる。
- ¹¹ もっとも、小池（2015）が指摘するように政府統計での職能資格制度の広がりを確認することは、定義の関係上難しい。ただ、人事・賃金制度を取り扱った論者の中で、職能資格制度が広く普及したという見解は共通している（例えば、石田(2006)、今野(1998)、熊沢(1997)など）。
- ¹² 楠田丘のオーラルヒストリーをまとめた楠田（2004）において、楠田はこの点を強調する。
- ¹³ 日本経営者団体連盟（1969）では、技能系列などの大括りの職能系列を設計する場合もあれば、より細分化し、管理職、研究職、技術職、事務職、技能職などに分ける例も挙げられている。
- ¹⁴ こうした賃金管理の問題点を指摘したものとして、城（2004）がある。やルポ的な作品ではあるが、業績連動型の賃金の下での労働者の行動様式の一例として興味深い。また、そうした単純なアウトプットに基づいた制度を反省し、人事・賃金制度改革を実施し、より成果達成までのプロセスを重視すると共に、定量的な基準のみならず定性的な基準も成果評価指標として組み込むような制度改革を実施した例を取りあげた研究として、佐藤・佐野（2005）がある。また、中村（2006）では、部門別業績管理との結びつきを強めることで、納得行く制度の構築が目指された事例が紹介されている。
- ¹⁵ 中村（2006）は、4社の事例から4つの成果主義（プロセス重視型（1）、プロセス重視型（2）、分離型（1）、分離型（2））の存在を指摘する。これらは各社が、自社を成長させる上で何が重要なのかを考え、成果を上げるために取り組まれた工夫や対応と賃金の結びつきを強めるか、それともそうしたものは賃金を結び付けないのかについて、各社が判断したことを物語る。市場を取りに行く上で、適切な人事・賃金制度を設計しようとしたゆえの拡散であると思われる。

- 16 以下の事例は、労務行政研究所（1997）、柳下（2005）を参照。
- 17 柳下（2005）；216
- 18 次の発言も参考になろう。「組合員層は、同じ職務についても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけでは給与は決められない」（労務行政研究所 1997:162）
- 19 役割等級をこうした折衷案と見なす論者として、石田（2006）や平野（2006）がある。
- 20 なお、図表 9 は、労務行政研究所（2003）において紹介されている横河電機が示している図である。付加価値と役割の関係を上手く示している図だと思われる。
- 21 もっとも、実際に社員をどのように格付けしているのかについては、曖昧な部分が多い。この点については、今後調べていく必要がある。
- 22 下記事例は、A 社労働組合の方へのヒアリングに基づいている。実施時期は、2014 年 12、2015 年 2 月、2016 年 7 月である。ここに記して謝意を表す。なお、本節における A 社の記述は西村（2016）、および、西村（2017）にその多くをよっている。
- 23 本給は等級毎の定額である。
- 24 名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。
- 25 「ゾーン別昇給表」について具体的に示されている研究としては、石田・樋口（2009）の他、やや簡素化されてしまっているものの家電企業 3 社を取り扱った玉井（2007）がある。また、賃金表への言及はそれほどされていないものの、化学メーカーにおけるゾーン別昇給表が確認できるものとして岩崎（2012）がある。なお、これらの事例から考えるに、ここで示している事例は、ゾーン別管理を徹底している企業であると思われる。
- 26 金額は便宜的に設定した架空の数値である。以下で示される数値も同様に、架空の数値である。
- 27 評価標語は便宜的に表記したものであり、実際のものとは異なる。以下で示される評価標語も同様に便宜的に設定されているものである。
- 28 B 社の事例は、2016 年 10 月に実施した人事部と組合へのヒアリングに基づいている。ここに記して謝意を表す。
- 29 評価標語のアルファベットは筆者が便宜的につけたものであり、B 社の正式なものではない。
- 30 以下、昇給表の下でのベースアップに関する記述は、西村（2017）に多くをよっている。
- 31 以下 A 社の例は西村（2017）に多くをよっている。

参考文献

- 平野光俊（2006）『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第 2 版』日本経済新聞出版社。
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- 石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554。
- 石田光男（2016）「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No.667。
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較：成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 岩崎馨（2012）「年功序列型人事・賃金から成果主義的処遇への転換—化学大手 S 社の人事処遇制度改定」岩崎馨・田口和雄編著『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房。
- 城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- 小池和男（1966）『賃金—その理論と現状分析—（第 2 版）』ダイヤモンド社。
- 小池和男（2015）『戦後労働史からみた賃金 海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社。
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 楠田丘（1987）『職能資格制度—その設計と運用（改訂新版）』産業労働調査所。
- 楠田丘（2004）『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史—』中央経済社。
- 楠田丘（2006）『賃金表の作り方 改訂版』経営書院。
- 孫田良平（1972）「賃金体系の変動」金子義雄編『賃金—その過去・現在・未来』日本労

働協会所収。

Marsden, D (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro foundations of Social Diversity*, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較分析』NTT出版)。

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社。

日本経営者団体連盟 (1969) 『能力主義管理—その理論と実践』日本経営者団体連盟広報部。

日経連職務分析センター編 (1980) 『新職能資格制度—設計と運用』日本経営者団体連盟。

西村純 (2016) 「人事・賃金制度の変遷に関する一考察と今後の研究課題」JILPT ディスカッションペーパー16-03。

西村純 (2017) 「賃金表から考える賃金が上がりにくい理由」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応大学出版会。

仁田道夫 (2003) 『変化の中の雇用システム』東京大学出版会。

小倉一哉 (2017) 『賃上げについての経営側の考えとその背景』玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶応大学出版会。

連合総研 (2006) 『賃金制度労働組合の取り組みに関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所。

労務行政研究所 (1997) 『ハイブリッド賃金革命』労務行政研究所。

労務行政研究所 (2003) 「職務・役割給導入企業のその後を追う」『労政時報』第3607号。

労働政策研究・研修機構 (2016) 『労働政策研究報告書 現代先進諸国の労働協約システム—まとめと論点』労働政策研究・研修機構。

佐藤厚・佐野嘉秀 (2005) 「「成果主義」先進企業の変革—家電メーカー」中村圭介・石田光男編著『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社所収。

佐藤博樹 (1999) 「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構所収。

玉井芳郎 (2007) 「処遇制度の成果主義化」佐藤厚編著『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーに見る成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房所収。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2014) 「我が国企業の賃金の推移等に関する調査報告書」(http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000701.pdf)。

梅崎修 (2008) 「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版所収。

柳下公一 (2005) 『武田「成果主義」の成功法則』日系ビジネス人文庫。

第7章 労働市場と労働生産性に関する若干の考察

法政大学経営学部 教授
奥西 好夫

要旨

日本における産業別の労働生産性と賃金、雇用、労働移動の関係、また日仏比較を通じた賃金規制の労働生産性への含意について、簡単なデータ分析や経済的推論を用いて考察した。まず、2010～2015年のデータによれば、高労働生産性産業で賃金も高いという傾向はあるが、雇用増減との間には明確な相関関係はない。また、低賃金、低労働生産性産業で労働移動率は高いが、高賃金、高労働生産性産業の労働移動率は低い。すなわち、労働力流動化によって雇用が低生産性産業から高生産性産業に移動するとの主張は無理がある。

また、フランスでは高水準の最低賃金によって低賃金層の雇用機会が減少し、それによって低価格サービスの減少、さらに資本への代替が生じ、労働生産性が高いことを紹介した。日本でも、今後、最低賃金の引き上げや労働力不足によりフランス的傾向が広まる可能性がある。しかし、失業増加や低価格サービスの市場からの消失など、低所得層の厚生水準の低下が懸念され、公共サービスやセーフティネットの充実が課題となる。してみると、単に生産性を上げれば（あるいは、上がれば）よいということではなく、社会全体の姿、個人の生活（市場労働、市場外労働、余暇など）の選択が問われている。

はじめに

労働生産性向上に関する議論が喧しい。「 $GDP = \text{就業者数} \times (GDP/\text{就業者数})$ 」なので、「 $GDP \text{ 増減率} = \text{就業者数増減率} + \text{労働生産性増減率}$ 」が成り立つ。このため、人口が傾向的に減少する中で経済成長を実現するためには、就業率の上昇もさることながら、労働生産性の上昇が重要だというのはよく分かる話である。しかし、労働生産性に影響する要因は多種多様で、何がどの程度効いているのか明らかになっているとは言い難いし、そもそも生産性向上が最重要の政策目標と言えるのかも疑問である。

こうした中で、「日本の労働生産性が低いのは〇〇のせいだ」といった主張を新聞や雑誌の記事、評論等でしばしば目にするが、正直言って〇〇の中には違和感を覚えるものも多々ある。例えば、ある新聞で図表 2（図表は後掲、以下同じ）と同様のグラフを示し、日本の労働生産性が欧米諸国（そもそもこの大雑把なグルーピングも問題だと思うのだが）

より低いのは、日本の解雇規制が厳しいせいだと論じているのを目にして、驚いたことがある。各国の解雇規制の厳しさに関しては OECD(2013)が綿密な比較指標を開発し公表しているが、それによるとアメリカは確かに多くの側面で解雇規制が最も緩やかだが、日本も概して緩やかな側面が多い。一方、フランスは多くの側面で最も厳しいグループに属している。それだけ見ても解雇規制の強弱と労働生産性の高低が相関しているとは思えない。

また、生産性向上には、衰退部門（あるいは低生産性部門）から成長部門（あるいは高生産性部門）への労働力移動を促すため労働力の流動化や解雇規制の緩和が必要だとの主張もしばしば聞く。しかし、そもそも高生産性部門で雇用が拡大しているわけでは必ずしもないし、高生産性部門は大量の労働力を受け入れる用意があるのか、あるいは仮に受け入れたとして高生産性のままでいられるのか疑問である。例えば、優れた教育成果を上げている A 大学群とそうではない B 大学群があるとして、国全体の教育成果を上げるために B 大学群の学生も全員 A 大学群に入学させるべきだと主張する人はいるだろうか。

本章では、こうした違和感の由来を簡単なデータ分析や経済学的な推論を用いて、もう一步深めて考えてみたい。具体的には、第一に、産業別の労働生産性、賃金、雇用、労働移動の現状と相互の関係を明らかにし、「生産性向上には、衰退部門（あるいは低生産性部門）から成長部門（あるいは高生産性部門）への労働力移動を促すための労働力流動化や解雇規制の緩和が必要だ」という議論の妥当性を検討したい。第二に、日仏の賃金分布の比較から、フランスにおける賃金規制の強さが低賃金層の圧縮をもたらし、その結果として高い労働生産性が生じている、すなわち強固な規制が労働生産性を高めている可能性を指摘したい。

1. 労働生産性に影響する要因

そもそも労働生産性に影響する要因は実に多様である。以下に、いくつか思いつづものを挙げる。

①生産された財・サービスの市場での評価 — どのような財・サービスが市場でいくらかで（価格）、どれだけ（数量）売れるか、ということである。これは言うまでもなく生産性の分子にしばしば使われる付加価値額を決める重要な要因である。さらにその背後にあるのは経営戦略の適否・巧拙、市場の競争環境、景気変動などである。

②資本設備など労働力以外の生産要素の水準 — 資本設備の水準は当然生産量に影響するが、労働生産性を計算する際はそれが無視されている。したがって労働生産性の水準や変化率を解釈する際、その点を考慮する必要がある。なお、資本設備等、他の生産要素も考慮した生産性指標として全要素生産性があるが、本章では直感的に理解しやすく、計算の容易な労働生産性を用いる。¹ また、同様の理由で、生産性の分母に用いる労働力に関して、労働時間や労働力の質の違いは無視し、就業者数を用いる。

③労働者の仕事能力 — 上で述べたように生産性の分母に就業者数を用いる場合、その

能力を無視しているため、結果としての労働生産性は就業者の能力の相違や変化の影響を受ける。

④労働者のモチベーション — 上の③と同様、生産性の分母に用いる就業者数は個人がその能力をどの程度発揮しているかまでは考慮していない。したがって、生産性はこの影響も受ける。

⑤労働力の配置、組み合わせ、仕事の仕方など（職務設計・配置、ルーティーン） — 就業者数、労働時間、個人の人能力・適性等を所与とした場合、どのような組み合わせや仕事の仕方が生産量を最大化するかという労働力利用の効率性に関する要因である。

⑥生産要素と生産量の関係（生産関数）自体の変化 — これまでに挙げた要因はスタティック（静的）な状況での影響要因だが、実際の生産性は技術革新など技術変化の影響を受ける。

以上の要因のうち、主に人的資源管理の領域に属するのは③、④、⑤だが、私見では、これまで③、④に比べ⑤の取り上げ方が少なかったように思う。また、全体では、これら労働分野の要因に比べ①の経営力に関する扱いが小さ過ぎたように思う。² 例えば、「衰退部門から成長部門へ」というとき、なぜ労働者を解雇して移動させることが問題となるのに、経営者が従業員を解雇せずに、自ら事業分野を「衰退部門から成長部門へ」転換させることはあまり問題とならないのか不思議である。

2. 労働市場と労働生産性に関する議論

(1)山田(2016)の議論

さて、「生産性向上には、衰退部門（あるいは低生産性部門）から成長部門（あるいは高生産性部門）への労働力移動を促すための労働力流動化や解雇規制の緩和が必要だ」という議論の一例として、山田（2016）を挙げよう。曰く、「労働力に制約があるもとの経済成長率を高めるには、一国の労働力配分を衰退（成熟）部門から成長部門にシフトすることで、経済全体の生産性をどこまで向上させることができるかがカギとなるのである。このようにみれば、労働力の円滑な移動を保障する雇用の流動性の確保が経済成長の条件であり、日本経済の長期停滞の原因は、わが国労働市場の流動性の低さに求められるということになる」（pp.1-2）。

もっとも同書を読み進むと、山田自身は必ずしも解雇規制緩和論に与しているわけではなく（pp.24-27 など）、あらゆる流動化が望ましいという立場でもない。「要は、経済活性化につながる「良い流動化」もあれば、そうでない「悪い流動化」もある」（p.3）。そして、経済の活性化にプラスの関係をもたらす労働移動を「デマンド・プル型」、マイナスの関係をもたらすものを「コスト・プッシュ型」と名付け（p.65）、「前者を増やすことが経済活性化につながる必要条件である」と結論づける（p.211）。

しかし、「経済活性化」とは何か、「衰退部門」、「成長部門」とは具体的にどの部門なの

か、売上げや付加価値、生産性、雇用、賃金等いずれの指標で見るのか、産業単位で見るのか企業単位で見るのかなど、基本的なところで疑問が湧いてくる。分析の中心である「デマンド・プル型」労働移動と「コスト・プッシュ型」労働移動の違いもわかりにくい。おそらく、本文でこれについて最も詳しく説明しているのはつぎの箇所である。

「一口に雇用流動化といっても、それには性質の異なる2つのパターンがあると考えられる。①成長産業・事業分野の付加価値創造プロセスに付随して生じる「デマンド・プル型」と、停滞産業・事業分野のコスト削減プロセスに付随して生じる「コスト・プッシュ型」とでもいうべき2パターンである。前者は、成長産業部門が新卒採用や中途採用を増やすのがわかりやすい例であり、後者は、人件費削減のために非正規雇用比率を高めるケースや、不採算部門整理のために行う希望退職募集・再就職支援のケースが具体的ケースである」(p.70)。

(2) 効率的離職の議論

しかし、多くの企業でこれら2つのケースは同時に生じており、一体、どう区別するのだろうか。「良い労働移動」、「悪い労働移動」と言うのであれば、労働経済学における標準的な理論は「効率的離職」の議論であろう(Hall and Lazear (1984))。まず、つぎの3つの変数を定義する。

v : 労働の限界価値生産性 (雇用主が雇用関係で得るベネフィット)

w : 賃金 (雇用主のコスト、労働者のベネフィット)

\underline{w} : 労働者の機会費用 (労働者が雇用関係で失うコスト)

雇用関係が成立するためには、雇用主、労働者の双方にとって雇用関係から得られるベネフィットが雇用関係によって生じるコストを上回っていなければならない。すなわち、 $v > w$ 、かつ $w > \underline{w}$ でなければならず、両者をまとめると、 $v > w > \underline{w}$ となる。そして ($v - \underline{w}$) が最大となるようなマッチングが (功利主義的な意味で) 効率的となる。こうした関係が維持される限り、雇用関係の継続が望ましく、逆に $v < \underline{w}$ の場合には雇用関係の解消が望ましい。

しかしながら、現実の離職行動は v と \underline{w} の大小関係ではなく、 v と w 、あるいは w と \underline{w} の大小関係によって引き起こされる。すなわち、 $v < w$ の場合には雇用主は労働者を解雇し、 $w < \underline{w}$ の場合には労働者が自発的に離職する。 w が硬直的に決まっており、 v や \underline{w} の水準に関し雇用主、労働者の双方が相手側の情報を持っていない場合には、 $v > \underline{w}$ であっても非効率的な離職が生じうる。

以上のような視点に立つならば、個人ではなく産業や事業部門単位で労働移動の善し悪しを判断するのは違和感がある。そうした私の見方と整合的な先行研究としてつぎの2点を挙げておこう。まず、Cahuc and Zylberberg (2006) は、主にフランスの場合について、あらゆる産業部門で雇用創出と雇用破壊が同一産業内で同時に起きていること、雇用減少は長期にわたる累積的な移動の結果引き起こされることを指摘している (pp.9-11)。つまり、産業構造の変化は、個々の一見相反するような動きも伴いながら長期的、累積的

な結果として徐々に進むのが通例である。

また、森川（2014）は、日本の場合、同一産業内の企業による生産性およびその上昇率の格差が大きいこと、また製造業よりサービス業でそうした傾向が強いことを実証的に確認している（第2章）。そして、「生産性の企業間格差の大きな部分は「産業内格差」であり、「産業間格差」ではない。多様な業種が含まれているという理由をもってサービス業の企業間生産性格差が大きいことを説明することはできない」とする（pp. 52-53）。こうした事実は、ある産業を特定してその全体を「衰退部門」とか「成長部門」と定義するのは困難であることを示唆している。

(3) 単純な2部門モデルによる説明

もっとも、低生産性部門（産業）から高生産性部門（産業）へ労働移動が生じるのは自然な現象だと考えるのもそれなりの根拠がある。例えば、戦後日本の高度成長期に地方圏から大都市圏へ大規模な人口移動が起こり、産業別には農林業就業者が減り、1990年頃までは製造業就業者が増えるという傾向が続いた。こうした現象は確かに両産業間の生産性格差が背景にあったと言えるかもしれない。

図表1はこうした現象をごく単純な経済モデルで示したものである。経済は地方の農業に代表されるI部門と、大都市圏の工業に代表されるII部門の2つで構成されているとする。図の横軸は経済全体の労働力人口（L）の大きさを示しており、I部門で働く者は L_I 、II部門で働く者は L_{II} である。つねに完全雇用が実現していると仮定すると、 $L = L_I + L_{II}$ である。I部門の労働需要曲線は O_I を原点とし右下がりの v_I 線で、またII部門の労働需要曲線は O_{II} を原点とし左下がりの v_{II} 線で示される（II部門は原点から左方向がプラスなので、実質的にはI部門と同じく右下がりである）。縦軸は、労働の限界価値生産性（ v ）、ないし賃金（ w ）の水準を示す。

労働の限界価値生産性とは、ある企業が労働者を追加的に雇用した場合、どれだけ企業にとって追加的に収入が生じるかを示す。一般に労働者を増やすほどそれは減ると考えられるが（限界生産力逡減の法則と呼ばれる）、それは労働力以外の生産要素（例えば資本設備の量や質）を一定と仮定しているからである（労働力が増えるほど、一人当たり利用可能な資本設備が減るので、追加労働による生産量増加への貢献度合いも減ると考えられる）。ところで、この労働の限界価値生産性を示す線は個別企業にとっての労働需要曲線と一致する。なぜなら、企業は労働の限界価値生産性（ v ）と労働の限界費用（ w ）が一致するところで利潤が最大となるので、そこで最適雇用量が決まるからである。図表1に描いた v_I 線や v_{II} 線はこうした個別企業の限界価値生産性曲線（= 個別労働需要曲線）を横軸方向に足し合わせたものである。

さて、以上の設定の下で、初期状態の均衡は v_I 線と v_{II} 線の交点（ L_0, w_0 ）で決まる。ここで、I部門の労働需要曲線 v_I は変化しないが、II部門の労働需要曲線 v_{II} が v_{II}' にシフトしたとしよう。理由はII部門で利用可能な資本設備の量や質が向上し、従来よりも労働生産性が向上したためである。すると新たな均衡点は（ L_0, w_0 ）から（ L_1, w_1 ）に移る。す

なわち、両部門共通の賃金水準は上がり、雇用量はI部門で減り、II部門で増える。これは、まさに低生産性部門（産業）から高生産性部門（産業）へ労働移動が生じたということに他ならない。なお、I部門からII部門への労働移動に関しては、そもそも両部門間で大きな賃金格差が存在していたことが理由であり、両部門の賃金がアприオリに等しいのはおかしいのではないかといった批判は当然あると思うが、ここではあくまでも長期的な均衡水準の変化を扱っているものと了解願いたい。³

(4) ボーモルモデルによる説明

問題はむしろ、例えばI部門を大都市圏の（広義の）サービス業、II部門を大都市圏の工業と想定した場合、生産性が低いとしばしば言われるサービス業で雇用が増え、生産性が高いとしばしば言われる工業で近年雇用が減っているのはなぜかという疑問である。実は既に半世紀前に Baumol(1967)がこの問題を取り上げている。彼のモデルもやはりシンプルな2部門モデルで、I部門は労働生産性が一定の部門、II部門は労働生産性が一定の率で増加する部門と定義される。前者は、多くのサービス業がそうであるように労働力の提供それ自体が目的であり、アウトプットの質も労働量によって直接判断される⁴、そして労働生産性の上昇も散発的にしか起きない。一方、後者は、イノベーション、資本蓄積、規模の利益等により労働生産性が累積的に増加する。

ボーモルが注目するのは、両部門の単位労働コスト（アウトプット1単位当りの労働コスト。両部門の賃金は同じと仮定されているので、両部門の労働生産性の逆数に対応する）とアウトプットへの需要である。まず、I部門は労働生産性が一定、II部門は労働生産性が一定の率で増加するとの仮定から、II部門の単位労働コストはI部門に比べ時間の経過とともに減少し、その結果、II部門のアウトプットに対する需要は増加する。これは、説明のロジックは異なるが、図表1で描いた (L_0, w_0) から (L_1, w_1) への均衡点の移動と同じである。

しかし、ボーモルは、I部門のアウトプットに対する需要が「政府からの補助金がある、あるいは需要が価格に関し十分に非弾力的であるか、所得に関し十分に弾力的である」などの理由で減らないとしたらどうなるかと問う（p.418）。もしI部門のアウトプットに対する需要がその価格上昇にも関わらず減らないのなら、その労働需要曲線は図表1で v_1 から v_1' へと描いたようにシフトするはずである。その結果、均衡点は (L_1, w_1) から (L_2, w_2) に移り、労働生産性上昇のないI部門でむしろ雇用が増えるとの結果になる。

労働生産性が上昇せず、コスト面で競争上不利であるにも関わらず需要が増える、そしてその結果、雇用も増えるというのは、一見パラドキシカルに聞こえるかもしれないが、教育、医療・介護をはじめ実際多くの産業で現実に行き起きていることと思われる。⁵

3. 労働生産性、賃金、雇用、労働移動の現状

(1) 労働生産性

本節では、前節までに提起した問題意識をもとに、産業別の労働生産性、賃金、雇用、労働移動に関する日本のデータを用いて、それらの動向や変数間の相関関係を確認したい。なお、相関分析はサンプル・サイズが14~16の産業大分類に基づくものであり、厳密な検証というより、方向性の示唆にとどまるものであることを予め断っておきたい。

まず、マクロの労働生産性に関する代表的な指標は就業者1人当たりGDPであり、国際比較でも頻繁に用いられている。それによると、日本の水準は就業者1人当たりでも時間あたりでも欧米主要国より低い(図表2)。

つぎに、1995年から2015年にかけて5年ごとの日本の就業者1人当たりGDPを経済活動別にみると、やや意外な結果となっている(図表3)。不動産業がずば抜けて高く、ついで電気・ガス・水道・廃棄物処理業が高い。その他では、情報通信業、金融・保険業、公務も比較的高い。一方、サービスの平均的な質という点で海外より評価が高いと思われる宿泊・飲食サービス業や雇用が拡大している保健衛生・社会事業の生産性は低い。

こうした経済活動分野による差をもたらしている大きな要因として、利用する資本設備の多寡がある。GDPの分配面の内訳は、主に①企業・自営業主への分配(営業余剰・混合所得)、②雇用労働者への報酬(雇用者報酬)、③建物、設備、機械等の利用に対する対価(固定資本減耗)の3つで構成されているが、電気・ガス・水道・廃棄物処理業、公務、不動産業では固定資本減耗の割合が高く、これらの経済活動が資本集約的であることが示唆される(図表4)。ただし、鉱業では固定資本減耗の割合が高いにも関わらず生産性が低いなど不一致もある。また、公務、教育といった非営利活動は人件費と施設・設備の減価償却費が付加価値の大半を占めるが、それらはサービスの質自体の指標ではないことを改めて再認識させられる。

ところで、GDP以外に付加価値額ベースの労働生産性をみることができる代表的な統計に財務省「法人企業統計年報」がある。それによると、産業別の生産性はGDPを用いた場合と必ずしも一致しない(図表5)。突出して高いのは電気・ガス・熱供給・水道業と鉱業、採石、砂利採取業であり、不動産業、物品賃貸業と情報通信業はそれらに比べるとかなり低い。こうした違いをもたらしている要因として、「法人企業統計」では資本設備等のサービス利用に対する対価として減価償却費ではなく、支払利息等と動産・不動産賃借料を用いていることがある(図表6)。このため、これらの付加価値額全体に占める割合は固定資本減耗の場合より低く、産業間の格差も小さい。

このように付加価値額の定義の違い等を反映して、GDPを用いた経済活動別労働生産性(2015年)と「法人企業統計」を用いた産業別労働生産性(2015年度)の相関係数は0.387、それぞれの変化率(2010-15年)同士の相関係数は0.278とあまり高くない(図表7)。

GDPは国際的な標準規格化が進んだ指標であり、国際比較に便利だが、各国の経済活

動の実態やその変化を十分にフォローしていないとの批判もある（コイル（2015））。例えば、次のような問題が挙げられている。①市場で取引されていない財・サービスの取り扱い（いずれの国でも政府の活動は含まれているが、家庭内生産、インフォーマル経済などの算入は限定的で、国によって扱いが異なる）、②サービスの把握（そもそもサービスの「アウトプット」が何か判然とせず、質の把握が困難）、③技術革新の成果の把握（一部の国、製品でヘドニック指数導入の動きはあるが、財・サービスの多様化、高品質化、低価格化等を適切に反映していない）、④金融業のアウトプットの把握（金融機関が引き受けるリスクが大きいほど高くなるという把握方法に疑問がある）。その結果、「質の向上と選択肢の増加を考慮しつつ GDP の数字を「量」と「価格」の要素に分解するのは、ただでさえ厄介な試みだった。質と多様化がサービスや製品の中心的な要素になった現在、そうした試みはもはや意味をなさないともいえる。また、こうした経済の変化に関連して、市場における有償労働とそれ以外の無償労働との線引きもどんどんあいまいになっている」（p.146）。

また、森川（2014）は、産業間の生産性比較に関し、つぎのように結論づけている。「サービス産業の生産性の「水準」を国内の製造業や米国のサービス産業と比較することは不可能ではないがかなり難しく、計算された数字は相当大きな幅をもって理解する必要がある。国内の製造業に比べてサービス産業の生産性が低いと断定する根拠は乏しい。（中略）「水準」に関しては、サービス産業の生産性が低いという通念には十分な根拠がない」（pp.12-13）。

このようにみえてくると、産業別の生産性を良質な財・サービスをより効率的に生産しているか否かを示す指標とみなすことには十分慎重でなければならない。特に生産と消費の同時性が強いサービス業では、何らかの規制によって供給が制限され賃金や価格が高い場合に、供給が競争的で賃金や価格が低い場合と比べ、サービスの質に関わりなく生産性が高くなる傾向があることに留意すべきである（奥西(2009)）。

(2) 賃金と雇用

賃金については、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて 2010 年、2015 年の産業別年間賃金額（定期給与と賞与など特別給与の合計）とその変化率を、雇用者数については、総務省統計局「国勢調査」を用いて 2010-2015 年の雇用増減率を算出した。

まず、産業別の賃金水準（2015 年）をみると、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業、保険業、教育、学習支援業、学術研究、専門・技術サービス業などで高く、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）などで低い（図表 8）。

一方、2010-15 年の雇用増減率をみると、複合サービス業（郵便局、協同組合）、医療、福祉、不動産業、物品賃貸業で大きく増加したほかは、減少ないし微増となっている（図表 8）。このことから想像できるように、賃金水準と雇用増減率はほぼ無相関である（図表 7）。さらに、2010-15 年の賃金増減率と雇用増減率の間にも強い相関関係はみられない

(図表 9、図表 7)。雇用が最も増加した複合サービス業と医療、福祉の賃金増加率は低い部類であり、賃金が最も上昇したのは建設業だが雇用は減少した。

ちなみに、賃金水準ないし賃金増減率と雇用増減率の相関関係を主要産業ごとに都道府県別に算出してみたが、強い相関関係はほとんど見いだせなかった。あえて目に付いた特徴を挙げれば、①建設業の賃金増減率と雇用増減率の相関係数は 0.449 と高いが、これは福島、岩手、宮城の 3 県で震災復興需要により建設業の賃金が上がり雇用も増えたことの影響であり、他の都道府県についてはほとんど相関関係が見られないこと、②卸売業、小売業は 2010 年から 2015 年にかけて全都道府県で雇用が減少し、特に東京都では賃金が最も上昇した一方、雇用が大きく減少したこと（相関係数は▲0.040）、③医療、福祉は 2010 年から 2015 年にかけて全都道府県で雇用が増加したが、賃金増減率との間に相関関係はほとんどみられないこと（相関係数は 0.067）くらいである。

以上をまとめると、賃金水準や賃金増減率と雇用増減率の間には、産業別や都道府県別にみる限り、強い相関関係は見られない。これは市場メカニズムが働いていないということでは必ずしもなく、需要、供給双方の要因が複雑に作用しており、何らか一方向の要因が支配的ではないためだと思われる。

一方、労働生産性との関係では、賃金水準と労働生産性水準の間には正の相関関係がみられる（図表 7）。これは付加価値額の相当割合を人件費が占めており、それを就業者数で割れば一人平均の人件費となるので、当然と言えば当然の結果である。むしろ GDP ベースの労働生産性と賃金水準の相関係数があまり高くないこと（0.296）の方が注目される。また、理由は不明だが、賃金変化率と「法人企業統計」の労働生産性水準の間には負の相関関係がみられる（図表 7）。

雇用増減率と労働生産性水準との関係については、GDP ベースの労働生産性では弱い正の相関、「法人企業統計」の労働生産性では弱い負の相関となっており、高生産性部門で雇用が増えているといった傾向は確認できない（図表 7）。さらに、雇用増減率と労働生産性増減率の間には、GDP 統計、「法人企業統計」とも負の相関がみられる。

(3)労働移動率

厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、2010 年から 2015 年にかけての 6 年分のデータを平均した計数を用いて、産業別の入・離職状況をまとめた（図表 10-1、10-2）。まず、産業によって入・離職率の水準にはかなりの差がある。最も高いのは、宿泊業、飲食サービス業で年間の入職率、離職率とも 30%前後と全産業（約 15%）の 2 倍の水準である。それに次ぐのが生活関連サービス業、娯楽業とサービス業（他に分類されないもの）でいずれも 20%強である。

つぎに入職者の構成比を、新規学卒者、一般未就業者、転職入職者の 3 分類でみると、新規学卒者の割合が高いのは、金融業、保険業（29.5%）、情報通信業（28.3%）、複合サービス業（27.7%）、電気・ガス・熱供給・水道業（20.6%）などである。これらのうち、金融業、保険業、電気・ガス・熱供給・水道業はこの間、雇用者数は減っており（図表 8

ないし 9 を参照)、新卒採用が相対的に多い産業で雇用が増えているというわけではない。一方、一般未就業者の割合が高いのは、宿泊業、飲食サービス業 (31.2%)、卸売業、小売業 (24.6%)、生活関連サービス業、娯楽業 (22.1%) などである。これらの産業は非正規雇用者比率も高く、新規入職のハードルが低い企業が多いものとみられる。

最後に、転職入職者の割合が高いのは、鉱業、採石業、砂利採取業 (87.7%)、サービス業 (他に分類されないもの) (75.5%)、運輸業、郵便業 (73.2%)、建設業 (70.9%)、電気・ガス・熱供給・水道業 (70.3%) などである。これらの産業は業界内で比較的閉じた労働市場が形成されているものと思われる。ただし、これら以外の産業も含め、転職市場は同じ産業内であることが多い。特にその傾向が強いのは、医療、福祉(転職入職者のうち 61.8% が同一産業から)、製造業 (同じく 57.8%)、教育、学習支援業 (同じく 51.0%) などである。

こうしてみると、入職しやすく離職も多い産業と入職するのが難しく離職も少ない産業、あるいは他産業からの受け入れが多い産業と少ない産業などが種々あり、そうしたパターンにはそれなりの合理的な理由がありそうである。

最後に強調すべきは、入・離職率と賃金水準、労働生産性との相関関係である (図表 7)。入・離職率と賃金水準の間には▲0.7 を超える強い負の相関関係がある。それと連動して、入・離職率と労働生産性水準の間にもかなり強い負の相関関係がある。すなわち、労働生産性が低い産業では賃金水準が低く、労働力は流動的、一方、労働生産性が高い産業では賃金水準が高く、労働力は定着的との傾向がある。この結果は、人的資本理論や高コミットメント人的資源管理など、労働経済学や人的資源管理論の標準的な理論を踏まえれば驚くにあたらない。⁶

4. 賃金分布に関する日仏比較と賃金規制の効果

(1) フランスの賃金規制

フランスなど日本より労働規制 (賃金、労働時間、解雇、社会保険など) が厳しい国の労働生産性が高いことをどう理解すべきかとの問題提起を本章の冒頭で行ったが、本節では日仏比較を通じてその理由の一端に迫りたい。

実はこの点に関しては、Caroli and Gautié (2008) が有力な理由を提示している (pp. 50-60)。フランスでは低賃金労働者層の賃金が最低賃金規制により上方に圧縮されており、このため企業は低賃金労働者層の雇用を減らし、資本への代替、すなわち資本装備率の上昇によって対応しているというものである。このほかにも、彼らは低賃金層の賃金プロファイルがフラットであること、低賃金層に限らず就業時間内の労働密度が高いこと、不熟練・労働集約的な就業機会が不足していること (それと関連して、家事労働の市場化が進まないこと) などの影響を指摘している。

フランスの賃金規制で重要なものとして、最低賃金 (1970 年以降、SMIC : salaire

minimum interprofessionnel de croissance) と全国レベルの産業別賃金協定 (les accords de branche) の 2 つがある。

まず、フランスの最低賃金 (全国一律) は、2018 年 1 月 1 日以降、時給€9.88 (1 ユーロ 130 円で換算すると 1,284 円) である。一方、日本の地域別最低賃金は、2018 年 10 月以降、東京都で時給 985 円、全国加重平均で時給 874 円となっている。OECD は加盟国の最低賃金額の中位賃金額に対する比率を公表しているが、それによるとフランスは 0.6 と常に上位国である。一方、日本とアメリカは主要国中、最下位の常連である (図表 11)。

ただし、OECD のこの計数は、日本の場合、中位賃金として「賃金構造基本統計調査」を用いている。「賃金構造基本統計調査」は 5 人以上規模の事業所を対象に常用労働者の賃金を調査しているため、「就業構造基本調査」のように世帯を対象にあらゆるタイプの雇用労働者の年収賃金を調査している場合と比べ中位賃金が高めに出る傾向がある。このため、仮にフランス (世帯調査で個人申告の賃金を使っている) と同種の統計である「就業構造基本調査」の中位賃金を用いれば、日本の最低賃金/中位賃金比率は OECD データより高くなる可能性が高い。⁷

最低賃金引き上げの影響については、Stigler(1946)がつとに的確な指摘をしている。まず、賃金が市場で競争的に決まっている場合、労働サービスの限界価値 (v) が最低賃金未満の者は解雇されるが、企業に賃金水準決定に関する裁量の余地がある場合 (長らく買手独占がその代表例とされてきた) は賃金引き上げにより雇用が増える可能性があること、また、最低賃金が引き上げられれば、労働者の生産性を引き上げるべく新技術の導入等が行われる可能性があることである。

図表 12 はこうしたスティグラーの指摘を踏まえ、さらに労働供給側の要因も含めて、最低賃金引き上げの雇用への影響について説明したものである。一般に雇用関係が成立するのは、労働の限界価値生産性 (v)、賃金 (w)、労働の機会費用 (\underline{w}) の間に、 $v > w > \underline{w}$ という関係があるときである。このとき、 w を最低賃金引き上げによって引き上げたとしても、 $v > w$ である限り、企業は労働者を解雇する必要はない。一方、従来、 w が低すぎて労働市場へ参加する意欲のなかった者が ($\underline{w} > w$)、 w の引き上げにより新たに労働市場に参加するようになるかもしれない ($w > \underline{w}$)。すなわち、最低賃金の引き上げは、一定の限度内では雇用プラスの効果があり得る一方、限度を超えて上げればマイナスの効果が生じることが知られている。

こうした効果を米仏で比較した実証研究として Abowd et al. (2000) があるが、それによると最低賃金引き上げによる雇用からの退出に関しては、アメリカではあまりはっきりした影響がないのに対し、フランスでは強いマイナス効果があること、一方、最低賃金引き下げによる雇用への参入に関しては、両国ともあまりはっきりした影響はなかったことを指摘している。こうした実証分析結果は、フランスの最低賃金がそれによって影響を受ける労働者の限界価値生産性水準に比べかなり高いことを示唆している。

一方、日本に関しては、神林(2017)によると 1990 年代末以降、最低賃金引き上げによる低賃金層の圧縮傾向 (典型的には、最低賃金未満の賃金分布が切断され、最低賃金の直

ぐ右側にピークが現れること)が顕在化しており(第9章)、今後フランスと同様の影響が広まる可能性がある。

最後に、フランスの賃金規制のもう一つの特徴である全国レベルの産業別賃金協定についても簡単に説明しておこう。

フランスでは、全国レベルの賃金協定が労働者の約75%をカバーしており、その3分の2は産業別協定で、残りは企業別協定などである(Avouyi-Dovi et al. (2009))。産業別賃金協定は、日本の産業別最低賃金(特定最低賃金)のように単に単一の最低賃金額を決めるものではなく、職務等級毎の最低賃金額を決めており、個別企業の賃金テーブルのようなイメージである。

賃金協定で規定されている額は、原則として基本給が対象であり、報酬総額の全てではない。また、等級別の最低額に過ぎず、企業によって上乘せ(いわゆる賃金ドリフト)が可能である(上乘せの実態についてはEyraud et al. (1989)を参照)。さらに、近年は、企業業績、個人成果による変動給の割合が増加している(Castel et al. (2010))。

このように、一見、個別企業の賃金テーブルのような内容を産業毎に労使で協定し、交渉に参加しなかった労使も含め(一定の要件を満たせば)拡張適用されると聞くと驚くが、多くの企業にとってはかなりの自由度があるというのが実態である。ただし、個別企業の賃金設定にあたって何らかの規範的な意義を有する可能性は否定できない。

(2)賃金分布の日仏比較

以下では、日本とフランスの賃金分布(第1・十分位数D1、中位数D5、第9・十分位数D9)をできるだけ比較可能な形で整理した結果を紹介する。使用したデータは、日本は総務省統計局「就業構造基本調査」(2007年)の公表データ、フランスは*Enquête Emploi 2007*のマイクロデータである。なお、フランスの場合、賃金額は実額で把握できるので、直接各分位数を算出したが、日本の場合は年収賃金の階級区分しか分からない。このため、まず各分位数が含まれる階級区分を特定し、各階級区分内は一様分布していると仮定し直線補間によって各分位数を推計した。

最初に、図表13-1と図表13-2は、全てのタイプの雇用労働者の企業規模別賃金分布を日仏で比較したものである。まず、全体的な賃金分布の幅は日本の方がフランスよりはるかに大きいことがわかる。中位賃金を100とした場合、日本は26.4から258.8に分布しているのに対し、フランスは49.8から184.1である。また、第1・十分位に注目すると、日本では規模間の差が小さいのに対し、フランスでは大規模ほど高くなる傾向が見られる。一方、中位数や第9・十分位数に関しては、日本の方が規模間格差が大きい。

図表13-3と図表13-4は、正規雇用労働者(フランスはフルタイム・無期雇用労働者)に限定して企業規模別賃金分布を日仏で比較したものである。日仏とも全体的な賃金分布の幅は全雇用労働者の場合より小さいが、それでも日本の方がフランスより分布幅が大きい(規模計でみると、日本は49.5から202.6、フランスは70.1から188.9)。また、第1・十分位に注目すると、全雇用労働者の場合とは逆に、日本は規模間格差が大きく、フラン

スは規模間格差が小さい。これは、日本では低賃金層に規模間格差が小さい非正規雇用労働者を多く活用しているため、全雇用労働者でみると低賃金層の規模間格差が小さいが、正規雇用労働者に限定すると規模間格差が露見するためとみられる。

図表 14-1 と図表 14-2 は、全てのタイプの雇用労働者について、雇用形態別賃金分布を日仏で比較したものである。データの制約上、日本は年収賃金、フランスは月給を用いているが、雇用形態によって労働時間や就業日数が異なるため、これはフェアな比較とは言えない。

こうした問題を解決するため、通常は時給換算して比較する方法が用いられる。しかし、フランスではそれが可能だが、日本の「就業構造基本統計調査」ではそれができない（分母の労働時間、就業日数、分子の年収賃金ともかなり幅のある階級で尋ねているため）。そこで、日本の場合、労働時間、就業日数の差があまり出ないように、年間就業日数 300 日以上、かつ週間就業時間 35 時間以上の雇用労働者に限定することとした。図表 14-3 がその結果である。一方、図表 14-4 はフランスに関し時給換算したデータを用いた結果である。これらを見ると、日仏とも雇用契約期間が無期の方が有期の場合より賃金分布が上方にあること、一方、日本では正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で賃金分布にかなりの格差があるのに対し、フランスの場合、フルタイムとパートタイムの間の格差はかなり小さいことがわかる。

以上より、日本の賃金分布は高賃金層、低賃金層ともかなり広い範囲に分布しているのに対し、フランスの場合、低賃金層に対してかなり高水準の最低賃金規制が効いているため、低賃金層の賃金水準がパートタイムも含め、かなり上方に圧縮されている。また、企業規模間の賃金格差も、特に正規雇用労働者に限った場合、日本の方がフランスより大きい。フランスで企業規模間格差が小さいのは、産業別の賃金協定により企業を超えて共通の職務等級とそれに対応した最低賃金額が一応決められていることが影響しているからかもしれない。

5. 結論

本章では、日本における産業別の労働生産性と賃金、雇用、労働移動の関係、また日仏比較を通じた賃金規制の労働生産性への含意について、簡単なデータ分析や経済的な推論を用いて考察した。

まず、産業部門別の労働生産性については、代表的なデータである GDP と「法人企業統計」の間でかなりの食い違いがあること、特にサービス関連の産業では付加価値の解釈に留意が必要であることを指摘した。その上で、2010～2015 年の動向に関して、高労働生産性産業で賃金も高いという傾向はある程度見られるが、雇用増減との間には明確な相関関係はないこと、また低賃金、低労働生産性産業で労働移動率が高く、高賃金、高労働生産性産業で労働移動率が低いことを確認した。すなわち、低生産性産業で雇用が減り、

高生産性産業で雇用が増えている、あるいは労働流動性の高い低生産性産業から高生産性産業への労働移動が優勢であるといった単純な関係はみられない。したがって、そうした変化が解雇規制の緩和や労働力の流動化によってもたらされると考えるのも短絡的である。

なぜなら、労働移動の大半はそもそも自発的な離転職であり、低生産性産業ではその水準は既にかなり高い。低生産性産業の離職者が高生産性産業に移動するためには、賃金格差の存在もさることながら、高生産性産業で十分に高い価値を発揮するだけの能力を身につけていなければならない。また、そもそも低生産性産業での雇用減少が望ましいと考えること自体、経済厚生的には問題がある。例えば、医療・介護や生活関連の対個人サービスは低生産性産業だが、それらに対する需要は価格上昇にも関わらず大きく増えている。これはそれだけ消費者の需要が強いということであり、仮に生産性が低いとしても（むしろ、生産性が低いからこそ）雇用は増えざるを得ない。もちろん、そのような部門でも、今後サービスの合理化、効率化の動きは強まると予想するが、モノの生産と比べれば大きな制約があろう。

つぎに、生産性向上のためには労働規制の緩和が必要だとの意見に関して疑問を呈した。本章で取り上げたのは、フランスにおける高水準の最低賃金による低賃金層の雇用機会減少、それによる低価格サービスの減少、さらに資本への代替による労働生産性の向上といった影響である。

日本では近年、最低賃金の引き上げ傾向が顕著となっているが、これは確かに生産性向上と整合的な政策と言える。低賃金雇用や低生産性部門の縮小や資本への代替、さらにそれらによって価格上昇が進み、労働生産性が向上すると考えられるからである。また、こうした変化は、労働力人口や労働時間の減少傾向（短時間労働者の増加を含む）によって加速する可能性も高い。

しかし、一方で低賃金部門の雇用減少による失業の増加、これまで利用可能だった低価格サービスの市場からの消失などは、特に低所得層の厚生水準を大きく低下させる可能性がある。それを下支えするのは、低所得層への所得移転や低価格の公共サービス（教育、訓練、医療、介護など）の充実だが、財政赤字が累増する中、それらの財源確保の目処は立っていない。となると、生活水準が今以上に低下したり、サービスの取引がインフォーマル化（合法、非合法を問わず労働保護法の対象とならない労働サービスの増加など）したりする可能性がある。⁸

してみると、社会全体の姿、個人の生活（市場労働、市場外労働、余暇など）のあり方の選択が問われているのであって、単に生産性を上げれば（あるいは、上がれば）よいという話ではない。生産性向上は目標ではなく手段だと考える所以である。

¹ 全要素生産性を用いた研究としては例えば深尾(2012)があり、日本の生産性停滞の理由として、情報通信技術投資の遅れ、低生産性企業から高生産性企業への入れ替わりの動き（経済の新陳代謝機能）が弱いことなどを指摘している。

² その点、永山(2017)は東証一部上場企業の2000～2015年の従業員1人当り営業利益の変化を分析しており貴重である。それによると、この間約6割の企業で生産性が上昇したが、フォーチュンのグローバル企業に比べるとその上昇度合いは低く、それは従業員数の変化ではなく利益の増え方が小さいことによるものである。

³ 開発経済学で有名なLewis(1954, 1958)モデルでは、2つの部門の間に外生的な賃金格差が存在することを想定しているが(Basu(1984) Ch. 5)、ここでは立ち入らない。

⁴ Baumol(1967)は一例として、「小学校で1クラス50人にまで生徒が増えれば深く懸念するし、大学の講義を2000人の1・2年生が聴講するようになれば大いに不安だ」と言う(p. 416)。

⁵ 日本では1970年から2017年にかけて、財に関する消費者物価は2.66倍上昇したが、サービスに関する消費者物価は4.08倍上昇した(総務省統計局「全国消費者物価指数(2015年基準)」)。一方、この間、経済活動や労働力のサービス経済化も著しく進んだ。なお、ポーモルの議論は、高須賀(1975)の生産性格差インフレ論を想起させる。すなわち、まず生産性上昇部門で賃金上昇が起こり、それが生産性停滞部門の賃金上昇にも波及し、その結果、生産性停滞部門で価格上昇が起こりインフレをもたらすという議論である(p. 19)。

⁶ 高コミットメント人的資源管理については、例えばBaron and Kreps(1999) Chapter 9を参照。

⁷ 筆者の推計によると、2007年の「就業構造基本調査」を用いた雇用者全体の年収賃金の第1・十分位(D1)、中位数(D5)、第9・十分位(D9)は、それぞれ76.1万円、288.2万円、745.8万円であった。一方、2007年の「賃金構造基本統計調査」によるとフルタイム・常用雇用労働者の月間所定内給与額のD1、D5、D9は、それぞれ159.5千円、263.1千円、488.8千円であった。「賃金構造基本統計調査」の中位賃金を12倍して年間所定内給与額に換算すると315.7万円となり、所定外給与や特別給与を含んでいないにも関わらず「就業構造基本調査」を用いた推計値(288.2万円)より高い。また、「就業構造基本調査」を用いたD9/D1が9.8倍なのに対し、「賃金構造基本統計調査」によるD9/D1は3.1倍と分布がかなり圧縮されている。このように、賃金分布は雇用労働者や賃金の定義、範囲によってかなり異なるので注意が必要である。

⁸ 今でも、日本では非正規労働者の年金、医療、雇用保険に関し、かなり広範な層が被用者を対象とした制度の適用から除外され、雇用主、労働者とも保険料支払いを免れるか、主に自営業主等が対象の制度に加入している。

参考文献

奥西 好夫 (2009)「フィールド・アイ ジュネーヴの Apart 探し」『日本労働研究雑誌』
No.584。

神林 龍 (2017)『正規の世界・非正規の世界』慶應義塾大学出版会。

コイル、ダイアン (2015)『GDP <小さくて大きな数字>の歴史』みすず書房。

高須賀 義博 (1975)『改訂新版 現代日本の物価問題』新評論。

永山 晋 (2017)「日本企業の生産性は本当に低いのか」『Diamond ハーバード・ビジネス・
レビュー』(2017年7月)。

深尾 京司 (2012)『「失われた20年」と日本経済』日本経済新聞社。

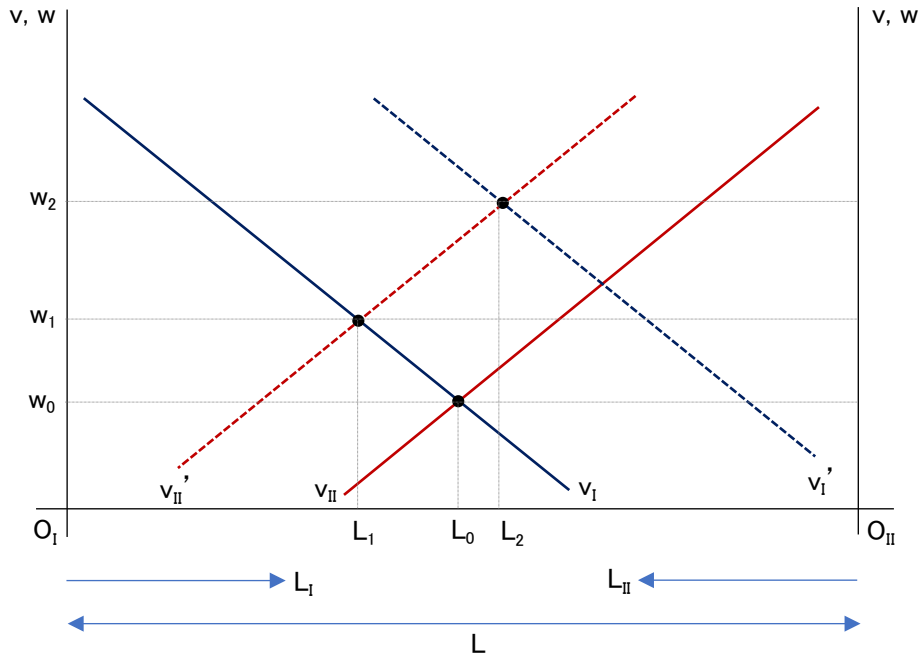
森川正之 (2014)『サービス産業の生産性分析—マイクロデータによる実証』日本評論社。

山田 久 (2016)『失業なき雇用流動化—成長への新たな労働市場改革』慶應義塾大学出版
会。

Abowd, John M., Francis Kramarz, David N. Margolis, and Thomas Philippon (2000)

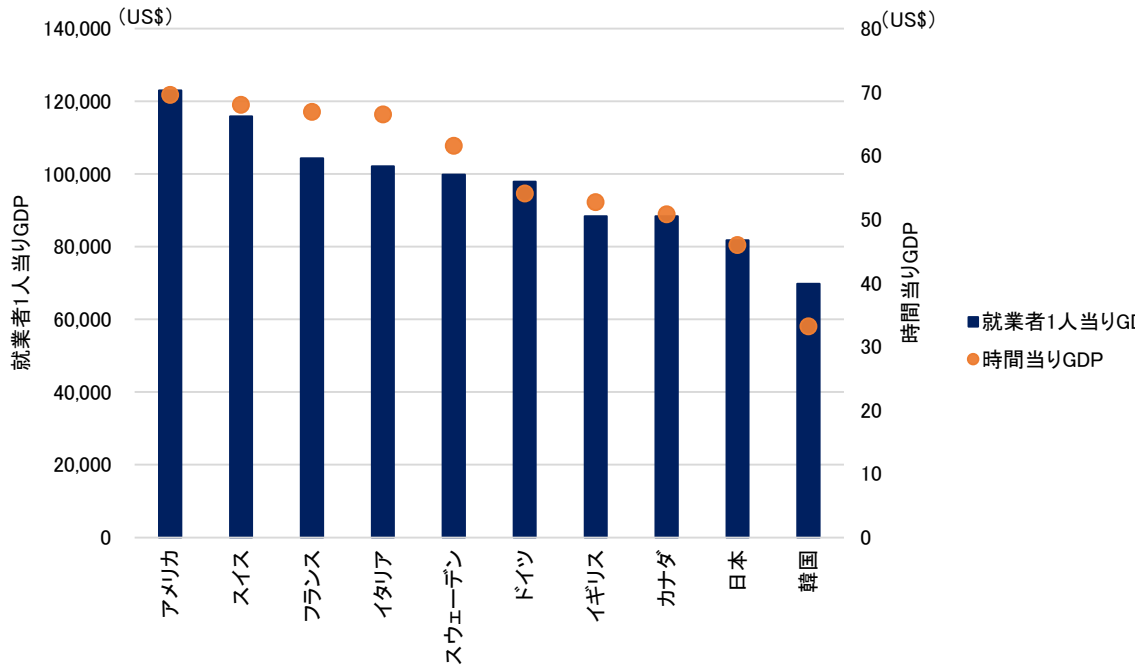
- “The Tail of Two Countries: Minimum Wages and Employment in France and the United States,” *IZA Discussion Paper*, No.203 .
- Avouyi-Dovi, Sanvi; Denis Fougère; et Erwan Gautier (2009) “Les négociations salariales en France: une analyse à partir de données d’entreprises (1994-2005),” *Économie et Statistique*, No.426.
- Baron, James N. and David M. Kreps (1999) *Strategic Human Resources*, John Wiley & Sons, Inc.
- Basu, Kaushik (1984) *The Less Developed Economy - A Critique of Contemporary Theory*, Basil Blackwell.
- Cahuc, Pierre and Andre Zylberberg (2006) *The Natural Survival of Work: Job Creation and Job Destruction in a Growing Economy*, The MIT Press.
- Caroli, Ève and Jérôme Gautié eds (2008) *Low-Wage Work in France*, Russell Sage Foundation.
- Castel, Nicolas; Noélie Delahaie; Héloïse Petit (2010) “Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées?” *Rapport de Recherche, Centre d’Études de l’Emploi*.
- Eyraud, François; Annette Jobert; Patrick Rozenblatt; Michèle Tallard,(1989) “Les classifications dans l’entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales,” *Travail et Emploi*. No. 38.
- Hall, Robert E. and Edward P. Lazear (1984) “The Excess Sensitivity of Layoffs and Quits to Demand.” *Journal of Labor Economics*, Vol. 2, No. 2.
- Lewis, W. A. (1954) “Economic Development with Unlimited Supplies of Labour,” *The Manchester School*, Vol. 28.
- Lewis, W. A.(1958) “Unlimited Labour: Further Notes,” *The Manchester School*, Vol. 32
- OECD (2013) “Chapter 2 Protecting jobs, enhancing flexibility: A new look at employment protection legislation,” *Employment Outlook 2013*.
- Stigler, George J (1946) “The Economics of Minimum Wage Legislation,” *The American Economic Review*, Vol.36 No.3.

図表 1 労働需要、賃金、雇用に関する単純な2部門モデル



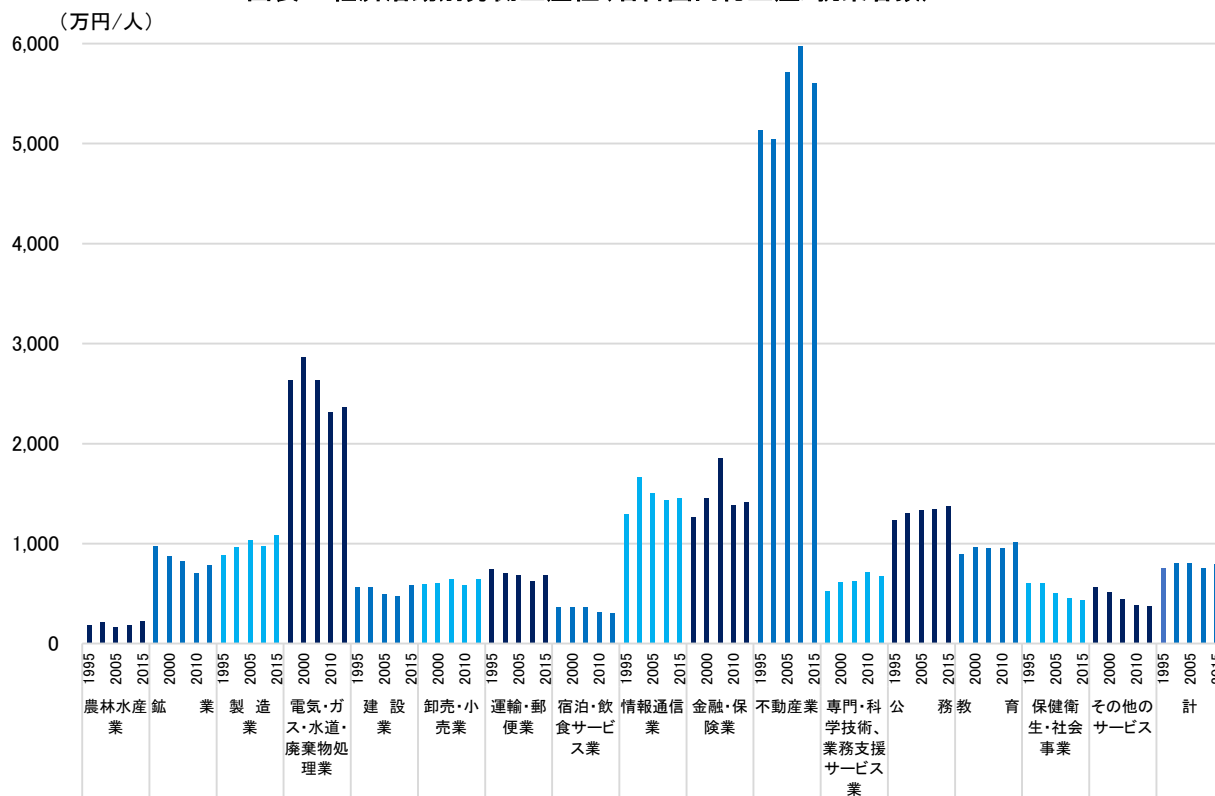
資料出所:筆者作成

図表2 主要国の労働生産性(2016年)



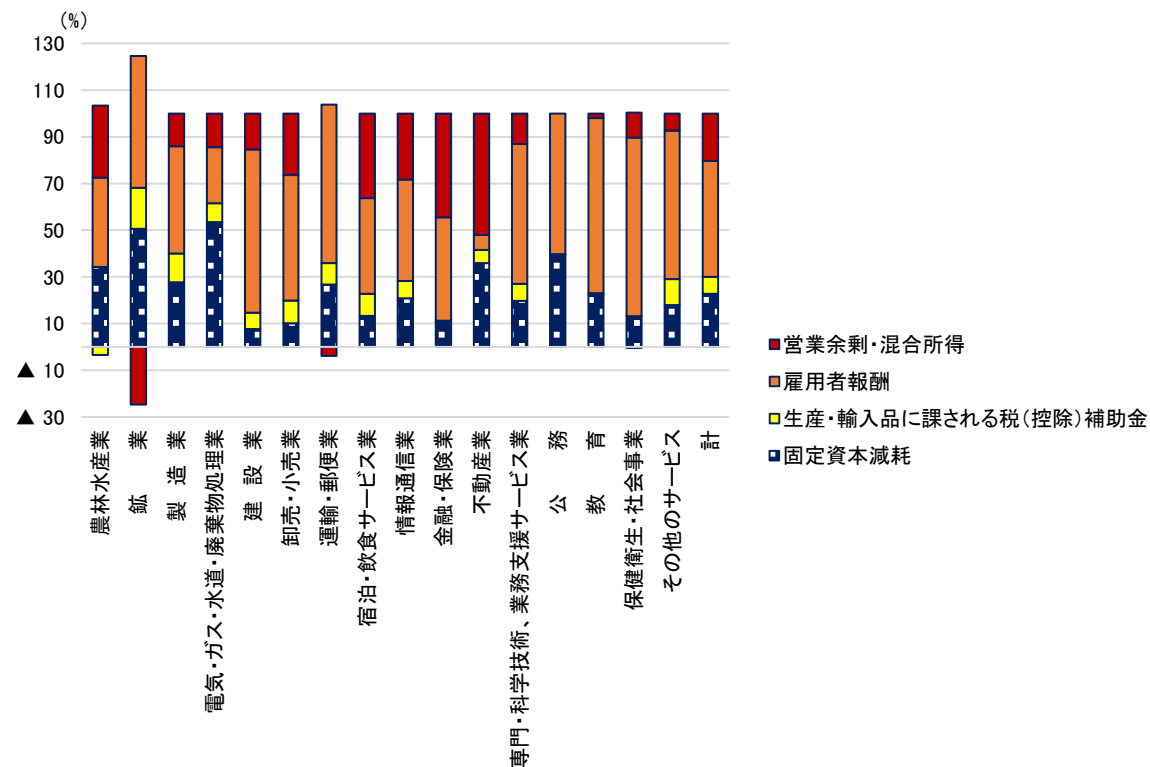
資料出所:日本生産性本部「労働生産性の国際比較(2017年版)」
注:単位は購買力平価換算 US\$

図表3 経済活動別労働生産性(名目国内総生産/就業者数)



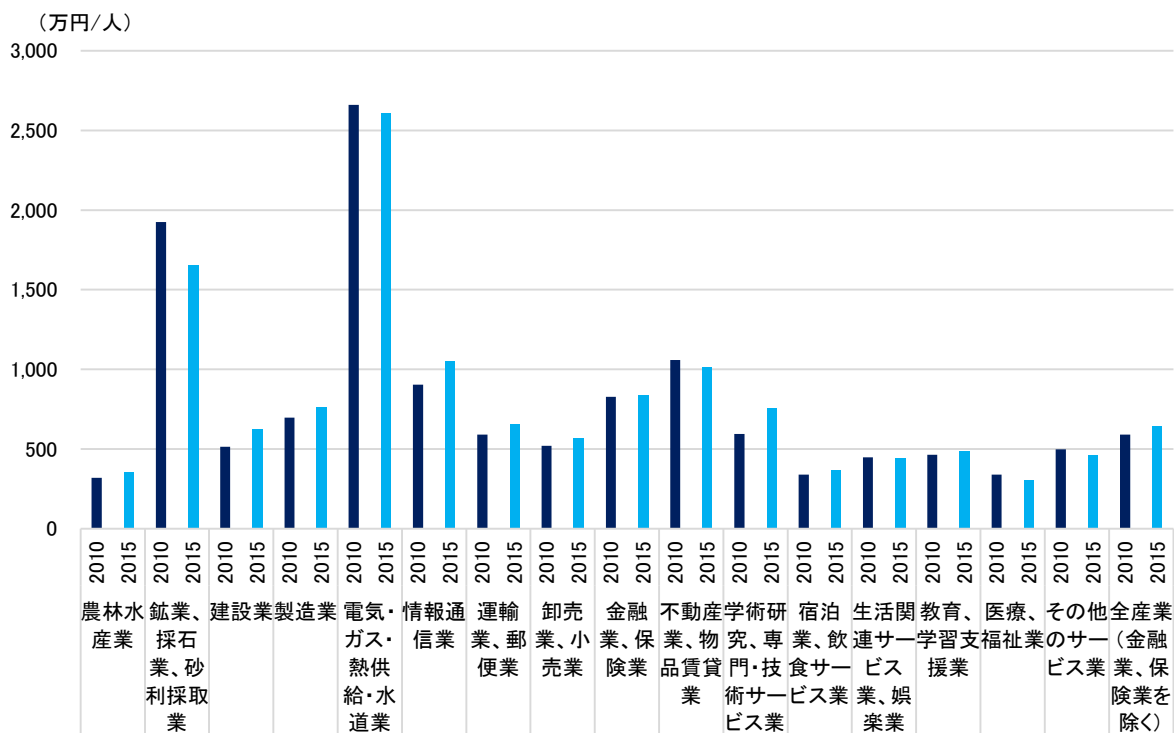
資料出所: 内閣府「2016年度国民経済計算年次推計(2011年基準・2008 SNA)」より算出

図表4 経済活動別国内総生産の内訳別構成比(2015年)



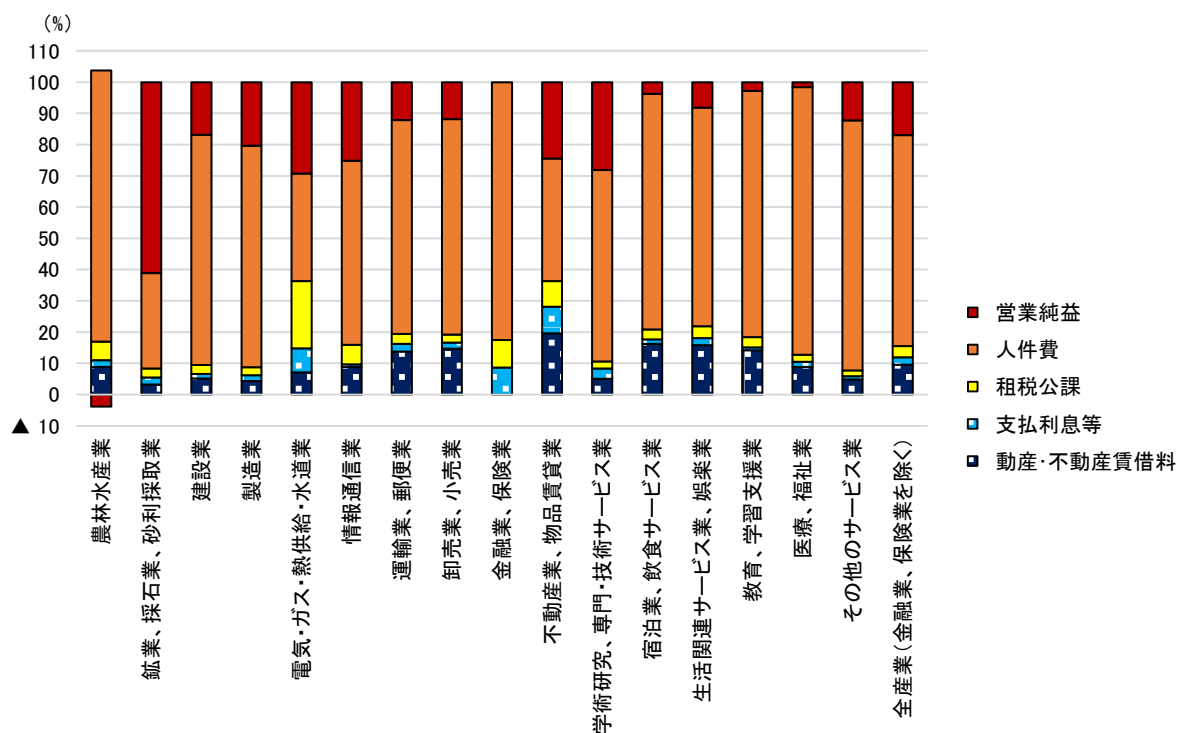
資料出所: 内閣府「2016年度国民経済計算年次推計(2011年基準・2008 SNA)」より算出

図表5 産業別労働生産性(付加価値額/(役員数+従業員数))



資料出所:財務省「法人企業統計年報」より算出

図表6 産業別付加価値額の内訳構成比(2015年度)



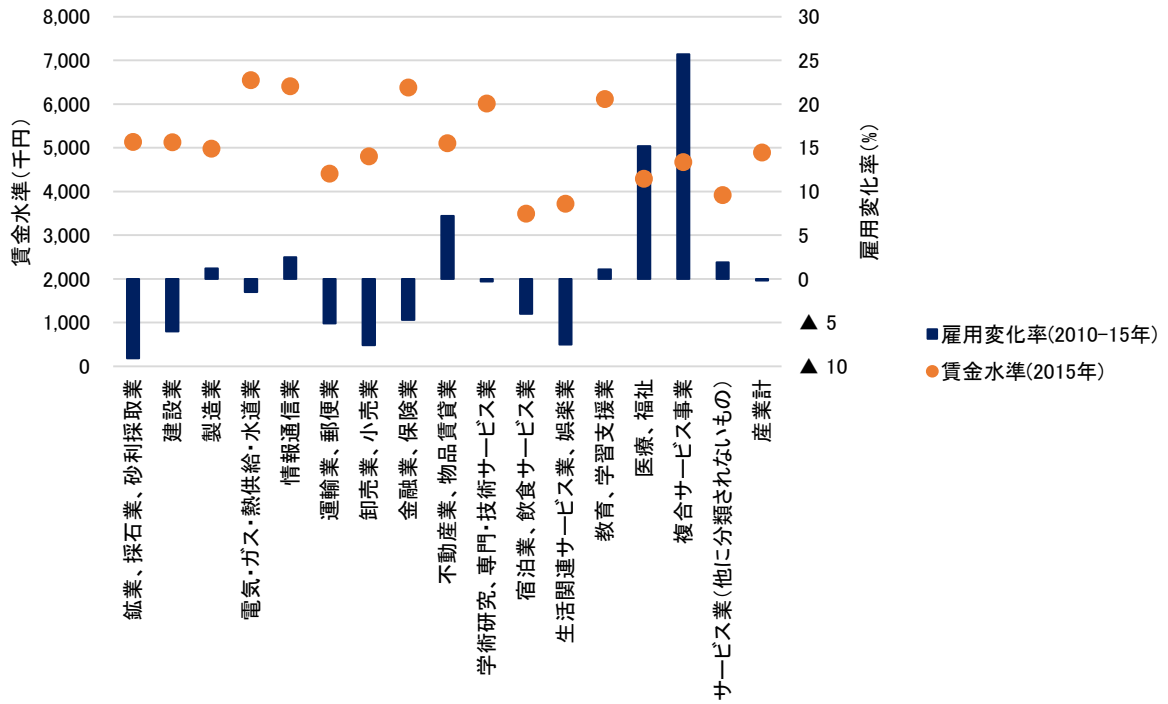
資料出所:財務省「法人企業統計年報」より算出

図表7 労働生産性、賃金、雇用、労働移動率に関する主要変数間の相関係数(産業大分類)

項目	GDP労働生産性(2015年)	GDP労働生産性(2010-15年変化率)	付加価値額労働生産性(2015年度)	付加価値額労働生産性(2010-15年度変化率)	年間賃金総額(2015年)	年間賃金総額(2010-15年変化率)	雇用者数(2010-15年変化率)	入職率(2010-15年平均)	離職率(2010-15年平均)
GDP労働生産性(2015年)	1.000								
GDP労働生産性(2010-15年変化率)	▲0.321	1.000							
付加価値額労働生産性(2015年度)	0.387	0.060	1.000						
付加価値額労働生産性(2010-15年度変化率)	▲0.219	0.278	▲0.222	1.000					
年間賃金総額(2015年)	0.296	0.057	0.569	0.260	1.000				
年間賃金総額(2010-15年変化率)	▲0.124	0.382	▲0.521	0.363	▲0.273	1.000			
雇用者数(2010-15年変化率)	0.303	▲0.628	▲0.156	▲0.209	▲0.055	▲0.134	1.000		
入職率(2010-15年平均)	▲0.236	▲0.438	▲0.584	▲0.163	▲0.727	0.096	▲0.151	1.000	
離職率(2010-15年平均)	▲0.266	▲0.384	▲0.564	▲0.148	▲0.739	0.110	▲0.207	0.995	1.000

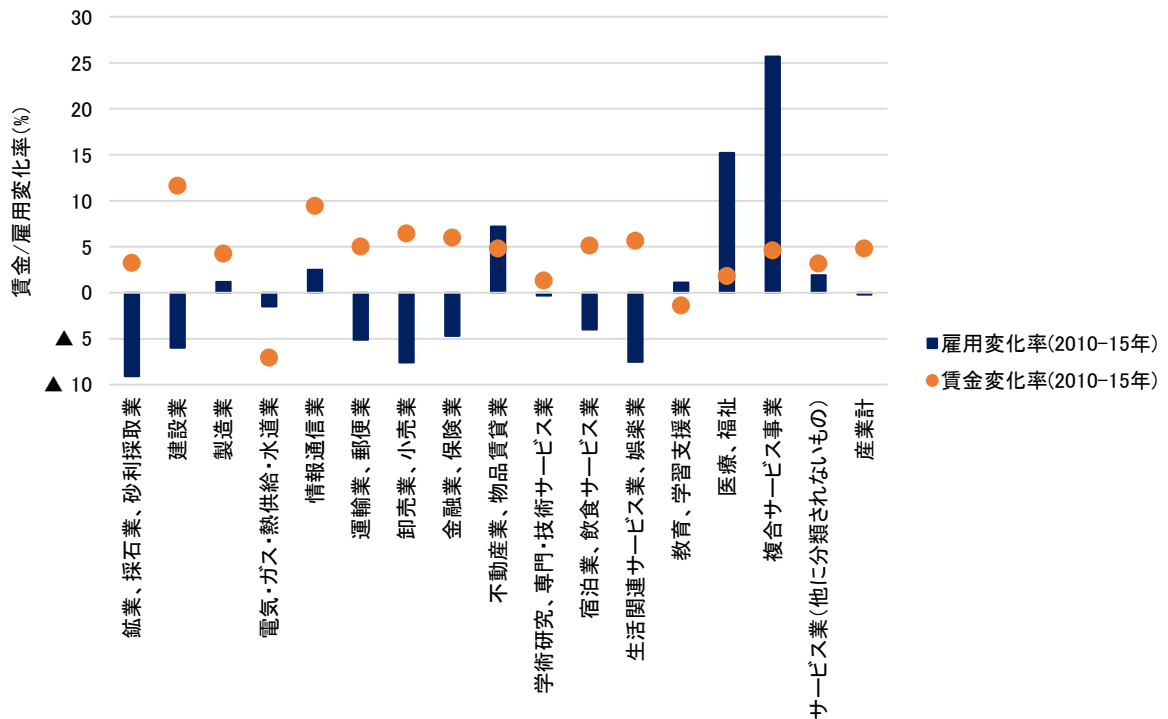
資料出所:内閣府「2016年度国民経済計算年次推計(2011年基準・2008SNA)」、財務省「法人企業統計年報」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、総務省統計局「国勢調査」より算出
注:農林水産業、公務を除く。なお「国民経済計算」の経済活動分類とその他統計の産業大分類は若干異なる。

図表8 産業別賃金水準(2015年)と雇用変化率(2010-15年)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、総務省統計局「国勢調査」より算出
 注：賃金は、6月の定期給与額×12+過去1年間の特別給与額

図表9 産業別賃金と雇用の変化率(2010-15年)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、総務省統計局「国勢調査」より算出
 注：賃金は、6月の定期給与額×12+過去1年間の特別給与額

図表 10-1 産業別入・離職率、入職者の内訳等(2010-15年平均)(1)

項目	産業計	鉱業、 採石 業、砂 利採取 業	建設業	製造業	電気・ ガス・ 熱供 給・水 道業	情報通 信業	運輸 業、郵 便業	卸売 業、小 売業	金融 業、保 険業
<入・離職率、%>									
入職者数/労働者数	15.6	9.2	10.9	9.5	7.5	10.7	12.8	14.2	9.6
離職者数/労働者数	15.0	10.2	10.8	10.4	8.0	10.8	12.8	14.3	9.3
(入職-離職)/労働者数	0.6	▲1.1	0.1	▲0.9	▲0.5	▲0.1	▲0.0	▲0.0	0.3
<入職者内訳、%>									
入職者計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
新規学卒者	15.5	8.2	16.7	17.2	20.6	28.3	9.7	15.8	29.5
一般未就業者	21.1	4.9	12.5	17.5	9.0	11.2	17.1	24.6	15.8
転職入職者	63.4	87.7	70.9	65.2	70.3	60.5	73.2	59.6	54.7
<転職入職者(調査時在籍者)の前職産業構成比、%>									
産業計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
農業、林業、漁業	0.5	2.1	0.9	0.9	0.2	0.0	0.5	0.6	0.4
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1	44.3	0.2	0.2	0.2	0.0	0.1	0.3	0.1
建設業	4.9	13.4	51.8	3.5	7.5	1.9	5.2	2.6	1.5
製造業	14.8	11.3	9.4	57.8	6.2	8.5	12.0	11.7	5.0
情報通信業	3.5	1.0	4.3	1.9	2.4	46.0	1.5	3.6	4.6
運輸業、郵便業	5.7	11.3	4.7	3.7	2.1	2.0	43.7	4.1	1.7
卸売業、小売業	11.5	1.0	4.2	7.2	3.1	7.1	7.7	34.0	8.4
金融業、保険業	3.0	0.0	2.0	1.2	1.3	4.0	1.5	1.3	43.8
不動産業、物品賃貸業	1.0	0.0	1.9	0.4	0.4	0.6	0.8	1.1	1.4
学術研究、専門・技術サービス業	4.3	2.1	2.9	2.2	5.7	6.4	1.6	2.3	1.5
宿泊業、飲食サービス業	12.3	0.0	3.2	4.8	1.4	3.5	4.4	11.5	7.1
生活関連サービス業、娯楽業	5.9	0.0	2.6	4.1	0.8	3.0	4.4	6.1	4.5
教育、学習支援業	5.0	0.0	0.6	1.0	1.4	2.0	0.9	1.7	2.1
医療、福祉	13.0	1.0	0.7	2.4	1.8	2.5	2.3	6.4	2.9
複合サービス事業	1.2	1.0	0.7	0.9	1.0	0.5	1.4	0.8	1.1
サービス業(他に分類されないもの)	10.3	6.2	6.0	6.1	11.3	9.4	9.4	9.4	11.2
その他	2.5	1.0	3.6	1.4	50.6	2.5	2.1	1.9	2.3

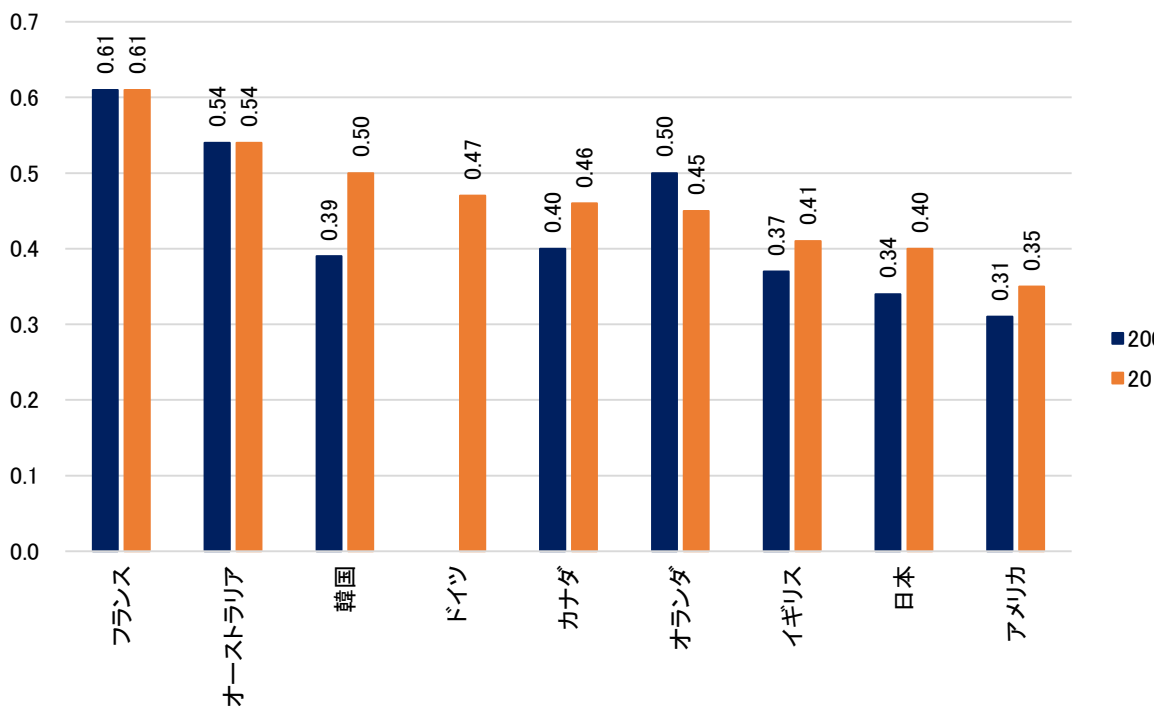
資料出所：厚生労働省「雇用動向調査」より算出

図表 10-2 産業別入・離職率、入職者の内訳等(2010-15年平均)(2)

項目	産業計 (再掲)	不動産 業、物 品賃貸 業	学術研 究、専 門・技 術サー ビス業	宿泊 業、飲 食サー ビス業	生活関 連サー ビス業、娯 楽業	教育、 学習支 援業	医療、 福祉	複合サ ービス 事業	サービ ス業 (他に 分類さ れない もの)
<入・離職率、%>									
入職者数/労働者数	15.6	14.6	11.9	31.2	23.2	15.0	17.2	8.1	23.5
離職者数/労働者数	15.0	13.4	11.5	28.7	22.4	14.3	15.0	8.4	21.5
(入職-離職)/労働者数	0.6	1.2	0.4	2.5	0.8	0.7	2.1	▲0.4	1.9
<入職者内訳、%>									
入職者計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
新規学卒者	15.5	13.3	17.2	17.5	13.8	18.2	15.7	27.7	6.1
一般未就業者	21.1	17.5	14.2	31.2	22.1	17.7	18.3	17.1	18.5
転職入職者	63.4	69.1	68.6	51.3	64.1	64.1	66.0	55.3	75.5
<転職入職者(調査時在籍者)の前職産業構成比、%>									
産業計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
農業、林業、漁業	0.5	0.4	0.6	0.2	0.8	0.6	0.2	11.4	0.4
鉱業、採石業、砂利採取業	0.1	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
建設業	4.9	9.9	7.4	1.7	2.6	0.6	0.9	3.7	4.0
製造業	14.8	7.7	14.0	6.3	8.1	5.1	3.7	8.9	17.4
情報通信業	3.5	4.0	4.6	1.6	2.0	1.6	0.9	1.8	4.6
運輸業、郵便業	5.7	4.9	1.5	2.4	3.1	1.4	1.5	7.1	6.0
卸売業、小売業	11.5	11.4	6.1	9.5	10.4	3.5	5.0	9.9	7.9
金融業、保険業	3.0	5.1	3.0	1.0	1.3	2.0	1.0	8.2	7.0
不動産業、物品賃貸業	1.0	15.7	1.2	0.4	0.6	0.4	0.2	0.9	1.5
学術研究、専門・技術サービス業	4.3	1.7	26.4	2.9	3.8	9.7	4.7	2.1	5.2
宿泊業、飲食サービス業	12.3	5.4	2.7	48.0	20.3	3.1	5.2	5.8	5.8
生活関連サービス業、娯楽業	5.9	5.1	2.1	8.4	24.3	2.9	3.2	4.0	5.4
教育、学習支援業	5.0	1.4	4.1	1.7	1.8	51.0	3.0	2.9	2.1
医療、福祉	13.0	6.9	3.2	4.1	3.2	7.1	61.8	5.0	3.9
複合サービス事業	1.2	2.6	1.1	1.1	2.1	0.9	0.9	13.2	1.9
サービス業(他に分類されないもの)	10.3	13.4	14.0	9.7	12.9	6.4	5.2	11.5	22.9
その他	2.5	4.0	7.4	0.7	2.3	3.0	2.0	3.0	3.6

資料出所:厚生労働省「雇用動向調査」より算出。

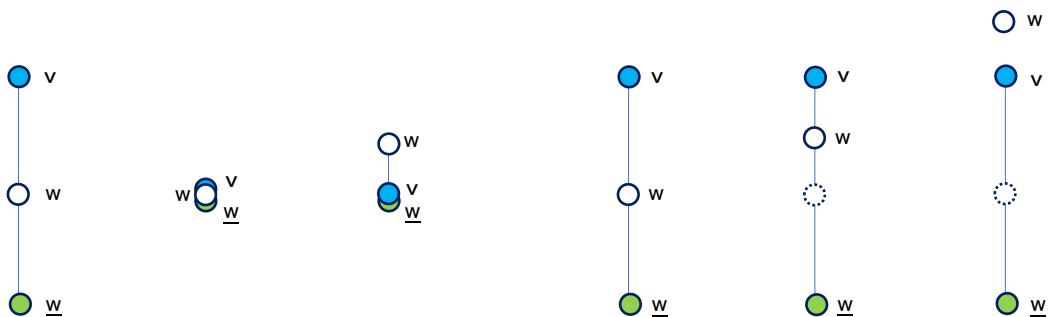
図表11 主要国の最低賃金／中位賃金比率



資料出所: OECD Data Base (<http://stats.oecd.org/>)

図表12 最低賃金の経済学

- ①一般に、雇用関係が成立するのは $\underline{w} < w < v$ のとき
- ②しかし完全競争均衡では $\underline{w} = w = v$ となる
- ③このため、 w の上昇は必然的に $v < w$ をもたらし、雇用を減少させる
- ④しかし、 $\underline{w} < w < v$ なら (つまり、完全競争均衡でないなら)
- ⑤ w の適度な上昇は、 $v < w$ をもたらさない
- ⑦もちろん、 w の過度な上昇は $v < w$ をもたらし、雇用を減らす

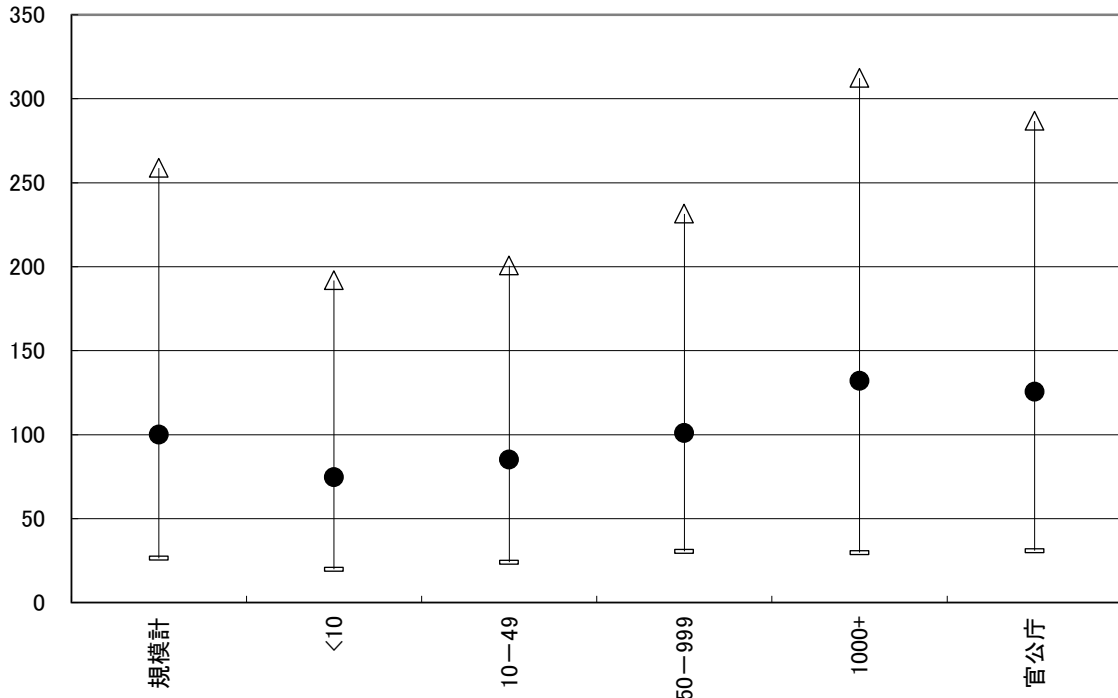


v = 労働の限界価値生産性
 w = 賃金
 \underline{w} = 労働の機会費用

⑥また、 w の上昇は、 $\underline{w} < w$ をもたらし、雇用を増やすかもしれない

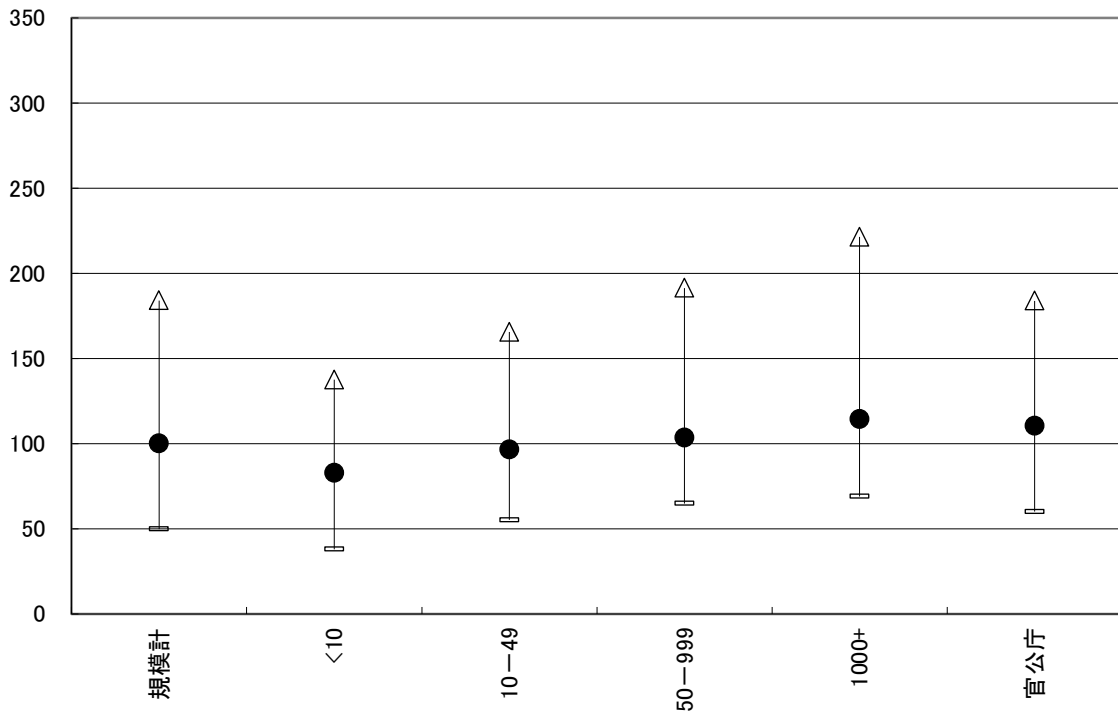
資料出所: 筆者作成

図表13-1 日本の雇用労働者の企業規模別賃金分布
(2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



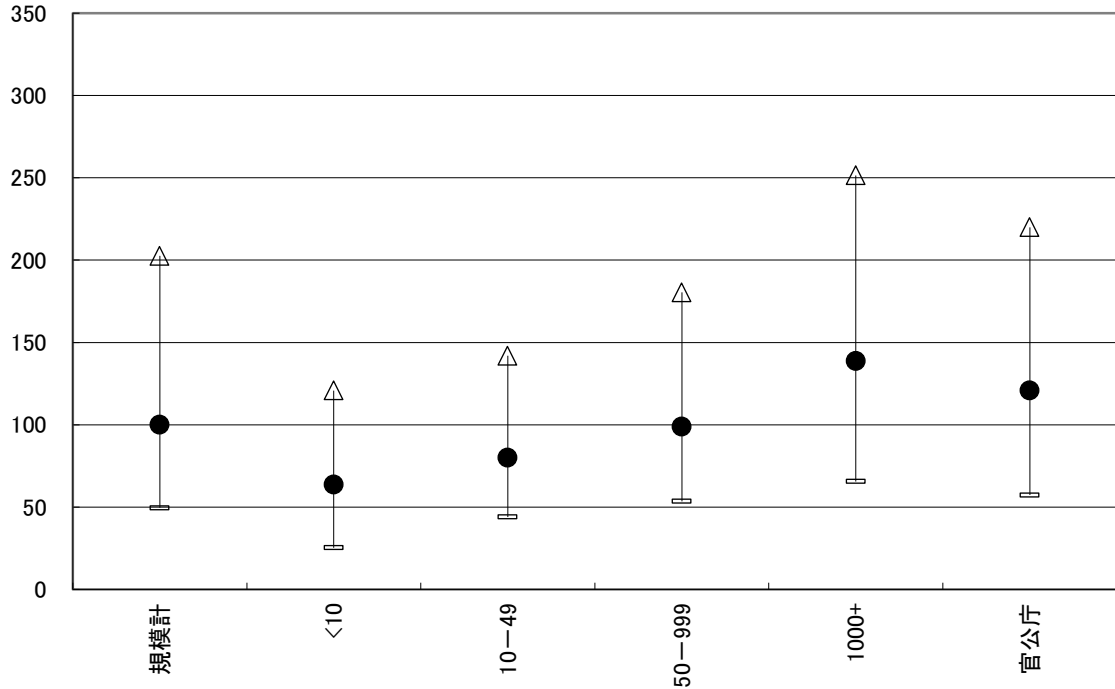
資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査(2007年)」公表集計表より算出

図表13-2 フランスの雇用労働者の企業規模別賃金分布
(2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



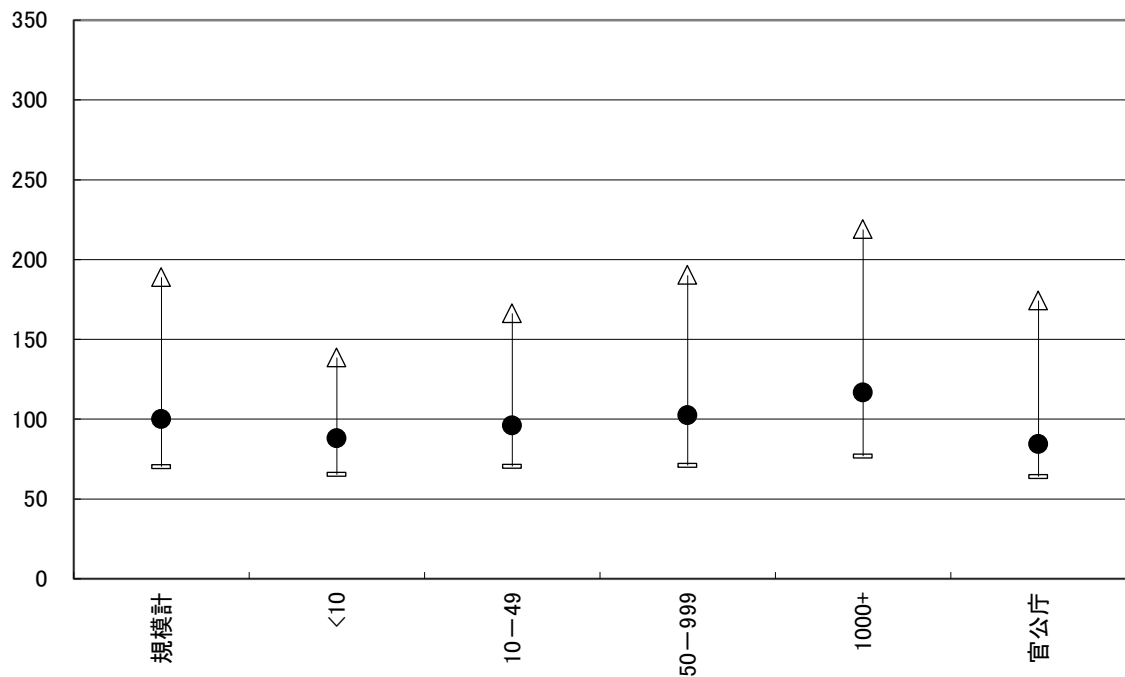
資料出所：Enquête Emploi 2007のマイクロデータより算出

図表13-3 日本の正規雇用労働者の企業規模別賃金分布
(2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



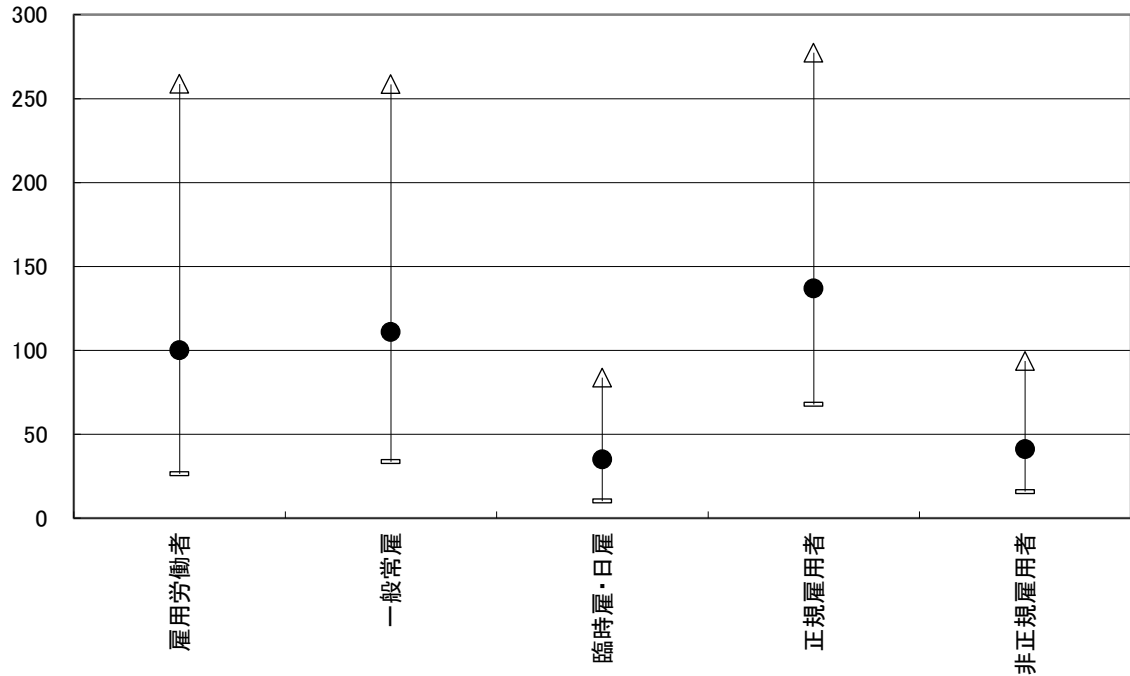
資料出所: 総務省統計局「就業構造基本調査(2007年)」公表集計表より算出

図表13-4 フランスのフルタイム・無期雇用労働者の企業規模別賃金分布
(2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



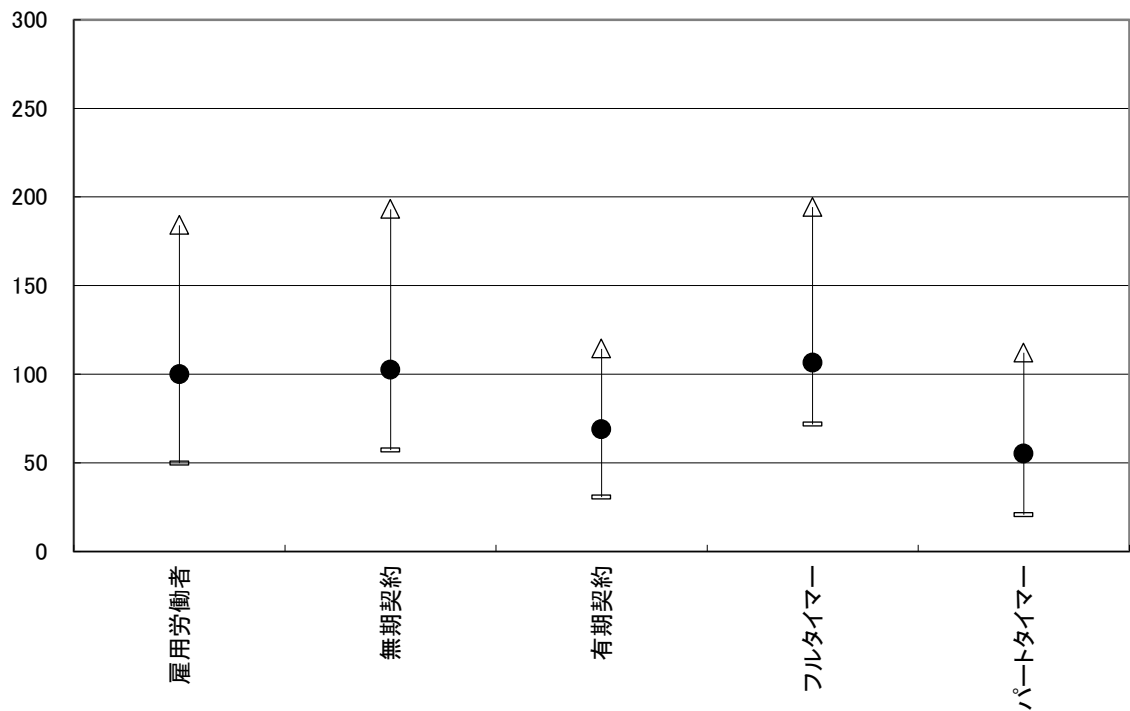
資料出所: Enquête Emploi 2007 のマイクロデータより算出

図表14-1 日本の雇用労働者の雇用形態別賃金分布
(2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



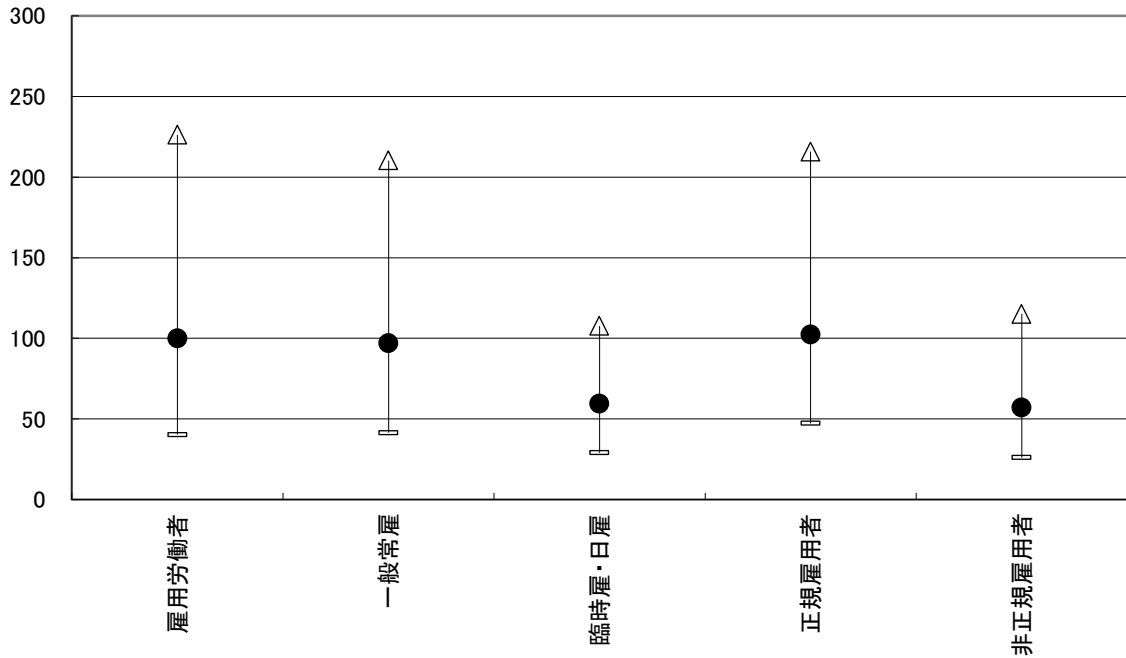
資料出所: 総務省統計局「就業構造基本調査(2007年)」公表集計表より算出

図表14-2 フランスの雇用労働者の雇用形態別賃金分布
(2007年、月給のD1、D5、D9。D5 = 100)



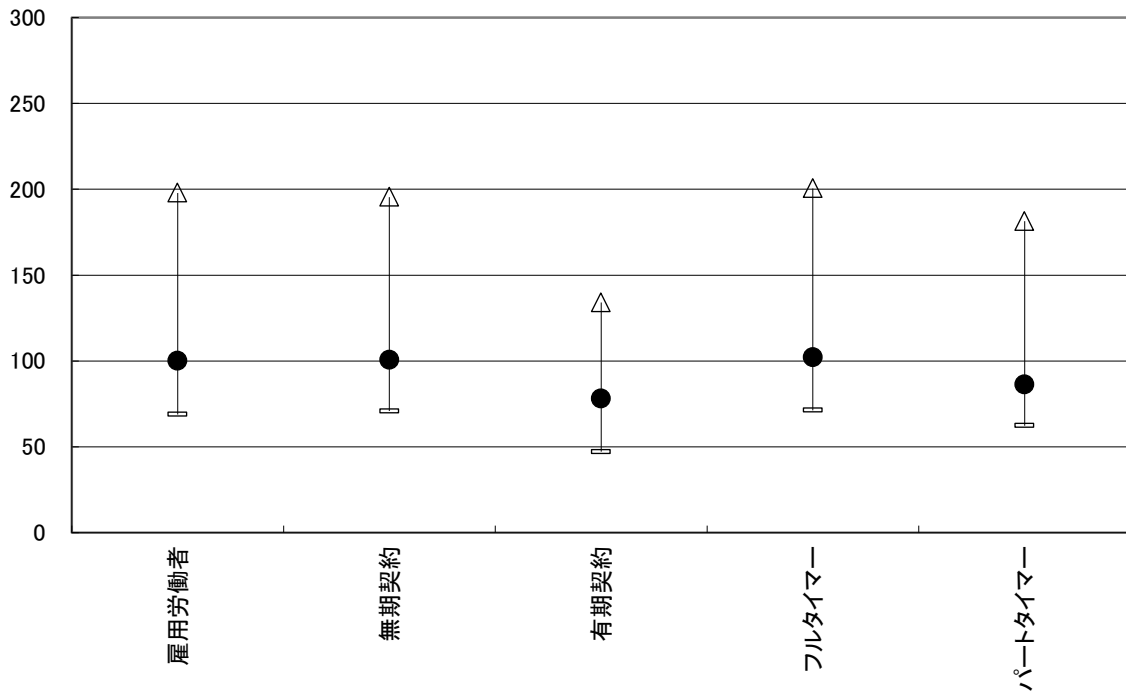
資料出所: Enquête Emploi 2007のマイクロデータより算出

図表14-3 日本の雇用労働者の雇用形態別賃金分布
 (年間就業日数300日以上、週間就業時間35時間以上)
 (2007年年間賃金のD1、D5、D9。D5 = 100)



資料出所: 総務省統計局「就業構造基本調査(2007年)」公表集計表より算出

図表14-4 フランスの雇用労働者の雇用形態別賃金分布
 (2007年、時給のD1、D5、D9。D5 = 100)



資料出所: Enquête Emploi 2007のマイクロデータより算出

本資料は、信頼できうると考えられる情報・データに基づき作成しておりますが、当法人はその正確性・安全性を保証するものではありません。これらの情報を利用することで直接・間接的に生じた損失に対し、当法人および本情報提供者は一切の責任を負いません。

本資料に掲載された内容は、事前の通知を行うことなく更新、追加、変更、削除されることがありますが、それによって生じたいかなるトラブル・損失・損害に対しても責任を負うものではありません。

本資料を利用する際は出典を記載してください。編集・加工した情報を、当法人が作成したかのような態様で公表・利用しないでください。また本資料の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き禁じられています。

[禁無断転載]

2019年1月29日発行

日本の強みを生かした「働き方改革」を考える

一般社団法人 日本経済調査協議会
専務理事 杉浦哲郎

〒106-0047
東京都港区南麻布 5-2-32
興和広尾ビル 6階
電話 03-3442-9400
FAX 03-3442-9403
<http://www.nikkeicho.or.jp>

[非売品]

印刷／(株)東京技術協会