



特集●歴史は二度繰り返す？

## VI 賃金体系

論文■賃金体系の二層構造 森 建資

コメント■賃金管理の課題——唯一望ましい賃金体系は存在するのか 佐藤 博樹

### 賃金体系の二層構造

森 建資 (東京大学教授)

非正規労働者の均等待遇，男女間賃金格差是正といった現在の問題の背後には，時間賃金率や職務給が確立していないというわが国の正規労働者の賃金のあり方が横たわっている。時間賃金率が未確立なために均等待遇を行う上で基準となる賃金が明確に決まらないし，賃金と職務との関連があいまいなために男女間の賃金差別が起きやすい。こうした賃金のあり方は，明治以降，重工業大経営の職員の賃金が属人的な日給を中心に組み立てられ，そうした賃金のあり方が今日まで賃金制度の根幹をなしていることと関係している。本稿ではまず八幡製鉄所の賃金制度の展開を概観し，日給がやがて能率給や手当によって補完される二層的な賃金体系へと発展したこと，その中では時間賃金率が確立しなかったこと，第二次大戦後も二層的な賃金体系は高い制度的安定性を示していることを明らかにする。次いで，1920年代に始まる生活給論が理論的に二層的賃金体系論を展開し，それが戦後に電産型賃金の形で具体化されたことを見る。そして八幡製鉄所で展開を見たような二層的賃金体系と生活給論の系譜につながる二層的賃金体系の異同について簡単に触れる。最後に，わが国の職務給論がしばしば属人的な日給（あるいは本給，基本給）を否定できないままに属人給に接合されるような職務給を提唱してきたこと，そして職能給において職務給の非属人的性格が払拭されてしまったこと，こうしたことを通じて職務給が二層的賃金体系の一部となったことを指摘する。

#### 目次

- I はじめに
- II 八幡製鉄所の賃金
- III 生活給論の系譜
- IV 職務給導入をめぐる
- V おわりに

#### I はじめに

日本で近代的な産業が発達する中で，製造業の

大経営で働く職工たちは日給という形で賃金を受け取った。それは職員が年俸や月俸を受け取ったことと対比される事態であった。年俸制や月俸制では病気などで欠勤した場合でも給与額は減らなかったが，日給制では数少ない有給休暇を利用しない限り，欠勤日には賃金が払われなかった。入社した際に職工ごとに定められた日給額（初給，初任給）は，勤続を重ねる中で，勤務状態や能力に関する上司の判断（査定）にもとづいて引き上げられた（昇給）。日給額は仕事の内容とは直接

には関係しなかったから、より易しい仕事に代わっても、日給額は減らなかった。

日給は年齢給、勤続給、成果給、能力給といった様々な役割を果たした。またそれは職員の生活を保証する生活給ともみなされた。もっともそういった日給制に弱点がなかったわけではない。しかし、そうした弱点を補うべく能率給や手当が支払われたのである。日給制は、日給とそれを補完する能率給や各種手当が組み合わされる賃金支払い方法、すなわち賃金体系へと展開を遂げていたのである。

日給を基本におく賃金体系は、第二次大戦と戦後の激動を潜り抜けて、高度成長期まで大企業ブルーカラーの賃金であり続けた。その後、日給制から月給制（あるいは日給月給制）に変わっても、個人の持ち点としての賃金額、仕事の内容との関連性の薄さ、査定にもとづく昇給といった日給制の特徴は、基本給（本給、本人給）の形で月給制に受け継がれていった。現在でも依然として基本給を核とする賃金体系が日本の大企業労働者の賃金の特徴をなしているのである<sup>1)</sup>。

日給制が果たした重要な役割にもかかわらず、現在に至るまで、わが国の賃金研究は日給やそれを引き継いだ基本給を正面から分析してこなかったと考えられる。第二次大戦後をとってみても、賃金体系の合理化や同一労働同一賃金の必要を説く言説や職務給の解説には事欠かなかったものの、日本の賃金制度の基底にあると考えられる基本給に分析のメスが加えられることはほとんどなかった。こうした研究史上の欠落は、現在われわれが直面している問題を考えていく上での障害となっている。非正規労働者の均等待遇、男女間賃金格差の是正、成果主義の導入といった問題は、基本給と呼ばれる属人的な給与項目をどのように捉えるかといったことを抜きにして考えるわけにはいかないからである。

本論文では日給制の賃金体系への展開と、賃金体系が今日まで存続してきた過程に光を当てる。それによって、なぜ日給制のもつ属人的原理が現在のわれわれの賃金にまで影響を与えてきたのかを明らかにすることが出来ればと思う。

## II 八幡製鉄所の賃金

戦後日本の賃金制度の特徴の一つが基本給を核とした賃金体系にあることは広く承認されてきた。そのような賃金体系がどのように形成され、発展してきたかを明らかにするためには、個別企業のレベルでの分析が不可欠である。にもかかわらず、今日までそのような事例分析はなきに等しかったのである<sup>2)</sup>。以下では八幡製鉄所の賃金制度を取り上げて、日給制が賃金体系として展開していった過程を追ってみよう。

1900年の職員規則で「入場執業セシ日数ニ応ジ支給スルモノトス」とされて以来、八幡製鉄所の職員の賃金は日給によって支払われた<sup>3)</sup>。日給では査定にもとづいて昇給が行われたが、一旦昇給すると次の昇給候補となるためには一定期間が経過しなければならなかった。また、昇給候補になっても、そのうちの一部の職員が昇給を認められたに過ぎない。日給は仕事との関連性を弱めており、職員が別の仕事に就いても賃金額は変わらなかった。同じ時に入所し同じ仕事についていても日給額は職員ごとに異なった。日給額はいわば彼の持ち点のようなものであった。

こうした八幡製鉄所の賃金について、ここでは(1)一時間いくらといった時間賃金(時給)の概念の展開と、(2)日給の併給として能率給や手当が展開し、二層からなる賃金体系が生成していったこと、の2点に注目してみたい。

時間賃金率の未確立 合衆国のUSスチールが1956年に全米鉄鋼労組と結んだ協約では、職務評価にもとづいて格付けされた職務に対して時間賃金率が決められていた。全ての職務は31ある職級のいずれかに分類され、賃金は職級ごとに決められていた。超過勤務時間労働には時間賃金率の1.5倍が払われるといった仕方で、所定労働時間外の労働も全て職級別の時間賃金率を基準にして支払われた。このような形で協約には、賃金が特定職務の労働への対価であることが明瞭に記されている<sup>4)</sup>。今この事例に準拠して時間賃金率が確立した状態を想定してみよう。それは、(1)一時間の労働に対する対価としての賃金率が職務ご

とに明確に定まり、(2)労働時間に応じて賃金が支払われており、しかも(3)時間賃金率を基準にして超過勤務労働など所定外労働の賃金も決まっている、という特徴を持っている。日本では職務概念が弱いため、そもそもこの基準を厳格に適用するのは難しい。いま(1)を除外することで基準を緩やかにして、一人の労働者の仕事に対して一時間当たりの賃金率(属人給でも職務給でもよい)が決まり、それをもとに賃金が払われている状態を日本における時間賃金率確立の指標としてみよう。

労働への報酬はむろん労働時間と無関係ではありえないが、賃金と労働時間との関係は時代と共に変化した。1907年の職工規則では、病気による早退であっても6時間未満は無給であり、6時間以上でも割合は低く抑えられていた(表1参照)が、1934年の職工就業規則になると病気(疾病)の扱いは寛大になっている(表2参照)。官営時代では早退者の労働への時間あたりの報酬は、日給を就業時間や実労働時間で割った額よりもはるかに低かったが、1934年には早退時の労働に対して時間割賃金に近い額が払われている。こういった変化は、賃金と労働支出の対応関係を強めようとする傾向が存在していたことを示唆している。しかし、1934年でも両者は厳密には対応していない。

1934年の職工就業規則では、常昼勤務者の就業時間は10時間、実労働時間は9時間とされた。また交代勤務者のそれは9時間と8時間である。就業時間は入門から退門までの時間であり、入門時刻の15分後に始まる始業から退門時間の15分前の終業までの時間から途中にはさまれる30分の休憩時間を除いたものが実労働時間である。就業時間には実労働時間以外に休憩時間や移動時間が含まれているが、日給はこの就業時間に対して払われていた。一方、時間外労働にたいしては常昼勤務者、交代勤務者の別なく、一時間について日給の0.125が支払われた(表2参照)。常昼勤務者の日給を就業時間数で割れば日給の0.1だから、日給の0.125は常昼勤務者の就業時間割の25%増である。交代勤務者についてみれば、就業時間割は0.11であり、日給の0.125は就業時間

表1 病気などの早退者の扱い

1900年職工規則		1時間当たり日給の0.07
1907年職工規則	6時間未満執業	無給
	6時間以上	1時間当たり日給の0.05
1921年職工規則	常昼勤務者	1時間当たり日給の0.096
	交代勤務者	1時間当たり日給の0.1

出所：各年の職工規則より作成。

注：1) 右端の欄は、1時間当たりの報酬。1921年の場合、就業後1時間45分以内の退場者は無給。

2) 1921年以降1934年の日鉄発足まで規定は変わっていない。

表2 時間外労働、早退に関する給与支払い(1934年)

就業定時間外の就業		1時間当たり日給の0.125
作業上の都合、業務上の負傷、疾病による退場	就業時間が就業定時間の半数未満	日給の0.5
	就業時間が就業定時間の半数以上	日給全額
上記以外の理由に依る早退者	常昼勤務者	1時間当たり日給の0.1
	交代勤務者	1時間当たり日給の0.111

出所：1934年の職工就業規則より作成。

割の14%増である。日給が就業時間に対して払われたことや、就業時間や実労働時間が常昼勤務者と交代勤務者とで異なっていたにもかかわらず時間外労働には同じ割合で支払われたことは、当時において時間賃金率の概念が未成熟であったことを物語っている。

1942年の八幡製鉄所工具賃金規則は、工具には本給、功程割増金(および奨励金)、手当、実物給与、賞与、臨時給与が支給されると定めている。本給とは、 $\text{日給} \div \text{就業定時間}$ (このとき常昼勤務者10時間、交代勤務者9時間)  $\times$  就業時間(休憩時間を含む)を意味し、1カ月を単位に計算された本給が翌月に支払われた<sup>5)</sup>。ここではまず日給を実労働時間ではなく就業定時間で割っていることに注目してみよう。この算式は労働時間よりも就業時間に対して賃金が連動することを示している。また、一日を単位としていた賃金が、時間と月を単位とする形に分かれていることも興味深い。時間賃金率に近似した時間割(日給  $\div$  就業定時間)は、月単位で就業時間に対する報酬を計算するためであった。時間割は月単位での支払いと裏腹の関係にあったのである。この規則では(1)日給を実労働時間で割った額が単位になっておらず、し

かも(2)超過勤務労働などには時間割は適用されなかったものであり、この点を見れば、この時点でも時間賃金率は確立していなかったのである。

時間賃金率の未確立といった状態は、第二次大戦後も引き継がれた。職務給が導入された1962年でも、作業職社員の基本給は依然として日給の8分の1(拘束時間8時間に対応。実労働時間は7時間)に就業時間数をかけて計算されている<sup>6)</sup>。時間外手当については、日給、手当(業務手当、臨時特別手当、交代勤務手当)、職務給のそれぞれにある割合をかけて、それらの合計を単価とした。1942年の工具賃金規則に示されるように、本給以外に集团的能率給(ここでは工期割増金)や各種の手当が賃金の重要な構成要素となっており、そうした状態が第二次大戦後も続いていたからこそ、時間外手当の算定においても、日給以外の賃金形態がカウントされざるをえなかったのである。日給以外に様々な賃金形態の報酬が支給されていたことが、時間賃金率の確立を妨げていたともいえる。このように、時間賃金率が確立しなかった原因は、賃金が労働時間よりも拘束時間への報酬として展開したこと、賃金が賃金体系の形をとっていたことに求められる。

二層的賃金体系の生成 操業開始当初は職工には日給だけが払われた。しかし、日露戦争の勃発によって製品への需要がたかまると、増産に迫られた工場は日給と併用する形で集团的能率給を採用した。そしてそれ以降特定の工場での集团的能率給の併用が常態となった。さらに第一次大戦によって物価が急上昇すると、製鉄所はある種の物価調整手当を支給せざるを得なくなった。能率給の各職工への配分に当たって職工の日給額が参照されているように、日給と能率給は無関係ではなかった。単独の集团的能率給(工期払)でも、集団単位で出来高給総額が決まった後で、日給額に応じて個人に配分された。工期払が流行した時期を除けば、ほとんどの時期で併給として集团的能率給が用いられており、第一次大戦後は奨励割増金が、1929年以降は工期割増金が支配的であった。そして1934年の職工就業規則は「就業セシ者ニ対シテハ日給ノ外別ニ定ムル所ニ依リ奨励割増金又ハ工期割増金ヲ支給スルコトアルベシ」と

表3 戦前戦中の八幡製鉄所の賃金体系

	本給	奨励給	諸手当
1936年	64	35	1
1940年	52	28	22
1944年	47	31	22

出所：日本製鉄株式会社社史編集委員会、日鉄社史編集資料、「労働関係素稿ならびに資料」、1955年、31頁より作成。

して、日給と併給される割増金の常態化を追認したのである<sup>7)</sup>。実際にも1935年の時点で工期割増金が採用されていない箇所は、病院、研究所、工場課、埴埴工場だけであるといわれたほどであった<sup>8)</sup>。

日給は初任給額の上に査定による昇給額が累積していくという仕組みをとるために、職工家計のライフサイクルに対応しやすく、また職工の能力伸張をカウントできる強みを持っている。その反面、短期間に労働能率を上げる効果は弱く、インフレによる生計費の急激な上昇にも対応できなかった。しかし、そうした日給の弱点を補完すべく、能率給や手当が支給された。結果としては、日給に併せて能率給や手当が支払われる賃金体系が賃金の支払い方法として一般化した。いま臨時的性格を持つ手当を除外して考えれば、賃金体系は日給と能率給の二層から構成されることになる。前者は、属人的、あるいは年功的であり、後者は業績に対応する。原理を異にする二つの賃金形態が結びついて一つの賃金体系が出来上がっている。そして、やがて二層目に職務給や職能給が入ってきた。こうした複合的構造にもとづく多面的性格は、賃金制度に様々な事態に対応する力を与えることになった。労働者本人とその家族の生活保証、能力向上、成果、さらには担当職務などをカウントできるという制度的柔軟性の故に、賃金体系は長い生命力を持ち、今日に至るまで続いてきたのである。

表3は戦前、戦中の八幡製鉄所の賃金の構成を示したものである。本給は5割から6割の水準にとどまっており、残りが奨励給や手当であったことがわかる。

戦後も二層的な賃金体系は継続した。いま1960年代以降をとって考えてみよう。この時期

## VI 賃金体系

表4 職務給導入直前の八幡製鉄所の基準内賃金

基本給	業績手当	休日手当・不就業手当	家族手当	その他
40.9%	46.2%	9.7%	2.2%	1%

出所：日本経営者団体連盟『賃金体系の実例』，1961年，18頁より作成。

注：業績手当の割合は，職員を対象とする加給と合算したもの。

表5 1962年の職務給導入

導入前	29,721円	基本給	業績手当 (甲, 乙)	業績手当 (丙)	業務手当
		14,253円 47.9%	12,716円 42.8%	2,635円 8.9%	117円 0.0%
導入後	31,481円	基本給	業績手当 (甲, 乙)	業績手当 (丙)	職務給
		15,230円 48.4%	9,537円 30.3%	2,147円 6.8%	4,567円 14.5%

出所：田中安郎「八幡製鉄における職務給の制度と採用の意義」『鉄鋼界』，昭和37年9月号，1962年より作成。

注：作業職員の一人平均基準月額。表4とは違い休日手当，家族手当などを含まない。

表6 1970年代の新日鉄の基本賃金

基本給	職務給	職務加給	業績給	暫定給
47.2%	29.3%	6.1%	12.1%	1.0%

出所：鉄鋼労連『鉄鋼労連調査時報』，115号，1977年，76頁より作成。

注：技術職社員の1975年6月の賃金における各項目の比率。主務職社員などは職務給の代わりに職能給が支給される。

に八幡製鉄所の賃金制度は何度か変更されている。1967年と1997年に人事制度が，1962年，1981年，1988年には賃金制度が大きく改定された。また富士製鉄との合併に伴って，1970年から73年にかけて人事制度と賃金制度の統一が図られた。こうした変化の中で，二層的賃金体系は驚くべき持続性を示した。

まず1962年の職務給導入前後をみてみよう。表4は職務給導入前の基準内賃金各項目の割合を示している。表5は，職務給導入に伴う，基本給をはじめとする基本賃金の各項目とその比重の変化を示している<sup>9)</sup>。職務給導入によって，業務手当がなくなり業績手当の割合が減ったが，基本給の比重は50%弱のままである。

八幡製鉄は1967年に新人事制度を導入した。全社員を，職務階層とそれに対応する職掌（資格制度）に位置づけるという大きな改革であり，職工や工員の延長上にある作業職は技術職に名称を変えた。この時，日給を30倍した月額が基本給となった。日給制は，日給月給制へと進化を遂げたのである。また業績手当の3分の2と調整財源を用いて能率給が新設された<sup>10)</sup>。

1970年の合併後も職務階層とそれに対応する資格制度によって人事管理を行うという1967年

改革の基本線は受け継がれた。技術職社員には年齢別最低基本給制度が作られ，1971年には職務給の職務編成が大ぐりになるとともに，職務加給が設けられた。そして1973年には能率給に代えて，全社の生産高に連動した業績給が作られた<sup>11)</sup>。

表6は合併後の新日本製鉄全体の基本賃金の構成を示している。表5に比べて職務給と職務加給の割合が増えているが，それは業績給の減少によるものであって，基本給は依然50%弱の水準を保っている。業績給は生産高にもとづく集团的能率給であるが，基本給比で個人に配分されたため，基本給とともに年功的賃金とみなされた。この時点では賃金の60%は年功的賃金が占めていた。

1980年代に入ると鉄鋼業は需要の減退に悩まされ，プラザ合意後の急激な円高による国際競争力の低下がそれに追い討ちをかけた。しかし，賃金制度により大きな影響を与えたのは，従業員の年齢構成の変化である。鉄鋼労使は1979年に60歳への定年延長で合意しており，1981年からそれを段階的に実施していった。定年延長に伴って賃金制度の改定が行われ，業績給が職務に連動させられたために，年功的賃金部分は基本給の50%だけになった。円高不況下で行われた1988年

表7 1981年と1988年の給与制度改定

1981年改定	基本給	職務給	職務加給	業績給
	50%	30%	10%	10%
1988年改定	基本給	職務給	職務考課給	業績給
	40%	30%	20%	10%

出所：「新日鉄の定年延長に伴う新人事・処遇制度」〔労政時報〕、第2533号、1980年；「改定された新日本製鉄の賃金制度の全容」〔労政時報〕、第2883号、1988年より作成。

の賃金制度改定の目的は、高年齢層の割合の増大による労務費負担増の回避と、賃金と能力・成果の結びつきの強化にあった。そのために、基本給の割合が50%から40%に引き下げられ、その分が職務加給に代わる職務考課給に回された。職務考課給は査定によって能力や成果に報いるものであった（表7参照）<sup>12)</sup>。

業績手当や業績給が実施されていたように、1988年の改定以前でも無論成果は重視されていた。しかし、1988年改定では成果の捉え方が大きく変わった。業績手当や業績給は会社や製鉄所の生産高に連動して総額が決まる集団の能率給であって、集団単位で成果が評価されていたが、職務考課給では個人単位で成果が評価された。それは1990年代に流布する成果主義を先取りしていたともいえる。

1997年に新日本製鉄は技術職（ブルーカラー）と主務職（ホワイトカラー）の区分を廃止した。賃金制度も一本化されて、基本給のほかに業績給と業務給が支給されることになった。基本賃金の約45%を占める業績給は資格別に各人の職務遂行能力や成果を査定して決めるものであり、業務給（約15%）は職務や資格に連動して決まる定額給であった。業績給や業務給では、能力と成果、職務と資格といった異なった基準が同時に用いられている。こうした変化の中でも、基本給は1988年改定以来の40%の比重を維持した<sup>13)</sup>。

表5から表7までが示すように、1988年の改定まで基本給はほぼ基本賃金の50%で推移している。職務給の割合は上昇したものの、それは業績給の減少によるものである。八幡製鉄所の賃金体系を、基本給と能率給・職務給の二層で捉えるならば、変化は主に二層目の能率給・職務給の中で起きているのであり、第一層と第二層の比重は1988年の改定までは極めて安定的であった。

1988年の改定は第一層を40%に下げるといった意味で基本給の役割をより限定的なものにした。

このように、八幡製鉄所は日給制から出発しながら、やがて二層的な構造を持つ賃金体系を作り上げた。しばしば行われた制度変更は、二層構造をそのままにしながら、一層目と二層目の比重を変化させたり、あるいは二層目の内容を変えたりしたのである<sup>14)</sup>。

### III 生活給論の系譜

八幡製鉄所における二層的賃金体系の展開と並行して、生活保証を中心に置く賃金体系が提唱された。その始まりは1922年に発表された伍堂卓雄の生活給論である。彼は賃金を職工とその家族の生活を保証する額に連動させようと試みた。37歳から39歳をピークとして本人と家族を扶養する生計費は年齢とともに上昇していくから、賃金を職工の年齢とともに上昇させれば、賃金と生計費の対応関係が保てる。しかし伍堂は年齢とともに自動的に上がるような年齢給を唱えたのではなかった。彼は、それぞれの職種を熟練度の違いによっていくつかの職務に分けた上で、職工がより高級な職務へ昇進していく姿を想定し、そうした昇進を通して年齢に応じて賃金が上がる仕組みが出来ると考えた<sup>15)</sup>。

伍堂に始まる生活給論の到達点が第二次大戦中に唱えられた安藤政吉の日本的給与制度論である。「国民生活の安定確保の為に最低限の生活を保証するに足るものを最低生活給とし、能率向上、生産増強上特に一層努力せる業績に対しては文化給を支給し以て之に報い、長く勤続したる者に対しては勤労恩給を以て功に報いんとするものである」「国民の能力は各個人に観るときは必ずしも同一ではない。生来の個人差もあり又努力差もある。

而も之はその業績の上に現れて来るものである。故にこの個人差、努力差を認めて各種の方法によって之が表彰奨励の方法を講ずることは国民をしてより高き能率、よりよき生活の向上、維持培養、国防力の充実に助けることになるが故に極めて必要な事である」とあるように、安藤の議論は生活保証を強調しただけでなく、生活保証の基礎の上に各人の能力に見合った支払いを求めたものでもあった<sup>16)</sup>。

こうした議論は、日給を最低生活保証部分と能率向上部分の二つによって構成しようと、あるいは最低生活保証機能を日給に期待した上でそれとは別に能率給を併給しようと、いずれにしても賃金は生活保証部分と能率向上や能力向上を促す部分の両者から構成されなければならないと主張するものだった。賃金は二種類の原理を異にする賃金形態からなる賃金体系でなければならなかった。生計費は職工の家族構成によって変化し、職工がある年齢に達するまでは上昇すると考えられたから、生活を保証する部分は職工の能力や職工の従事する仕事よりも、むしろ年齢（あるいは勤続年数）と強く連動する。他方、二層目は能力、職務、成果といったものを反映する。確かに、能力、職務、成果もまたそれぞれ原理を異にしている。能力が属人的であるのに対して、職務や成果はそうではない。成果は労働者の努力に依存するが、職務はそうではない。こうした違いがあるにもかかわらず、それらは生活保証とは違った機能を果たすといった点で一緒にグループを形成した。

電産型賃金はこうした生活給論の具体化例であった。日本電気産業労働組合協議会（電産協）が1946年9月に提唱した賃金制度は、生活費を基準とした最低賃金と能力・勤続年数・勤怠に応じた増加賃金を柱としていた。この賃金制度は生活保証給である本人給額や家族給額が年齢や家族数によって自動的に決まっている点で、査定にもとづく昇給によって各人の日給額を設定した八幡製鉄所の日給制とは性格を異にしている。それは形式的であり、同じ年齢や家族数であれば同一の賃金額を保証した。属人給といっても、八幡製鉄所の日給は個別主義的であり、電産型賃金の生活保証給は普遍主義的である。

電産協の賃金要求では賃金体系といった言葉は使われていない。だが間もなく、電産協の主張した賃金は、マルクスの賃金論にもとづく「科学的に基礎づけられた賃金体系」であるといった評価を与えられることになった<sup>17)</sup>。生活給論はマルクス賃金論に接合されたのだ。そこでは、「生活保証給を万能視することは、かえって労働者の反対をかもしだす」といった観点から能力給が必要とされる一方で、能率給ははっきりと否定されていた。それまでの二層的な賃金体系の提唱では能力と能率は必ずしも対立するものとみなされていなかったが、ここでは両者は対立するものとして扱われている。

八幡製鉄所で展開した賃金体系は、一層目に日給（後には本給や基本給）を置き、二層目には能率給（成果）、職務給（職務）、職能給（能力）を置いた。八幡製鉄所の賃金と生活給論の系譜における賃金は、ともに二層的賃金体系を指向する。二層目について両者はほぼ同じであるが、八幡製鉄所の一層目にあたる日給と生活給論にいう生活保証給とは異なっている。日給は、能力、成果に対する評価のうえになりたっており、必ずしもそれ自体で生活を保証し得るとは限らない。賃金体系が形成された後は、むしろ日給と能率給の組み合わせによって生活を保証しようとしたと推測しえる。それにたいして、生活給論の系譜は、理論的立場から純粋な形で生活保証給を提示したのである。いわば、八幡製鉄所で展開したような日給制にもとづく二層的賃金体系を解きほぐして、それを生活保証と能率・能力の二つの観点から新たに編み上げたのが生活給論であったといえるのではないか<sup>18)</sup>。

これまでの研究はこうした二層的賃金体系の一面にだけ光を当てて議論を展開してきたように思われる。たとえば、年功賃金は、ある場合には労働者の生計費に対応する賃金として、また他の場合には熟練形成に応じた労働の限界生産力上昇の産物として捉えられてきた<sup>19)</sup>。しかし、実際に展開した日本の大企業ブルーカラーの賃金制度は、このどちらか一方の原理によって構成されているというよりも、むしろ生活保証と能率・能力評価の両者を含んだ形で構成されてきたのである。

#### IV 職務給導入をめぐる

日本では二層的賃金体系とは違う賃金支払い方法もまた展開した。しかし、それらは大企業ブルーカラーの賃金としては長く続かなかつたか、あるいは二層的賃金体系に組み込まれてしまった。前者の例として単給としての出来高賃金が、後者の例としては併給としての出来高賃金や職務給が挙げられる。

戦前には単給としての出来高賃金が繊維産業や鉱山業などで広く採用されていた。八幡製鉄所でも一時期功程払が盛行をみたが、それもやがては下火になった。戦時体制下で出来高賃金に注目が集まったものの、高度成長が始まるころには単独で出来高賃金を支払うというケースは大経営ではまれになっていたと思われる。むしろ、出来高賃金は能率給の形で二層的賃金体系に組み込まれて存続した。

職務給は戦後すぐに職階給として議論されたものの、公務員の賃金の他には一部の民間企業でしか実施されなかった。しかも、実際に行われた職務給は、日給と一緒に支払われる併給であることが多かったと考えられる。職務給もまた二層的な構造を持つ賃金体系の一翼を担うことになったのである。

1920年代の伍堂の議論やその当時実施された横浜船渠の賃金にみられるように、日本でも早くから職務給に注意が払われていた。そして1930年代になるとより明確な形で職務給が唱えられるようになった。たとえば、臨時産業合理局の生産管理委員会は、生産能率を上げるためには日給に加えて職務給を奨励給の形で支払うべきだと主張していたのである<sup>20)</sup>。

第二次大戦後は占領軍の後押しもあって、職務給は最も合理的な賃金とみなされるようになった。そういったなかで、日経連の『職務給の研究』(1955年)が、「賃金の本質は労働の対価であり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等のいかにかわらず同一の給与額が支払われるべきであり、同一労働、同一賃金の原則によって貫かれるべきものである」といっている点や「わが

国の業務管理の現状は封建的身分的残滓を多分に残し前近代的な性格を脱却し得ない面がある」と述べていることは、経営者団体が労働組合と同様の認識を持っていたという点で興味深い。経営者たちはこうした観点から、職務給が職務の標準化や職務権限の明確化を通じて経営組織の近代化をもたらし、同一労働同一賃金原則の適用を促さだろうと期待した。このような根本的な問題提起を行いながらも、この書物にはそれまでの賃金のあり方との妥協を模索する姿もうかがえる。本書は、職務給は家族の増大による家計費の増加には必ずしも対応できないと指摘した上で、「職務給採用の方法としては職務給を部分給として採用し同時に能力給的昇給制度にたつ旧本給制度を並存するか、あるいは職務給制度一本として、そこに昇給制度を摂取した幅の広い職務給制度を実施するか、いずれかによることが適当といえる」と述べていたのである<sup>21)</sup>。

職務給をめぐる労働組合の議論でも、従来の本給に職務給を接合しようとする態度が繰り返し表明されている。金子美雄は「全ての講師は、原則として現在の年功序列賃金を、欧米的な賃金体系、欧米的な職務給体系に変えるということよりも、現在の年功序列的賃金の中でその形を変えていくということ、当面の意識として持っておられるようである。私はこの点も賛成である。新産別の太田講師は……年功部分、つまり生活給の部分、あるいは最低保障給の部分と職務給の部分とを切り離し、職務給を独立させる、そして、その職務給部分を漸次増大していくという提案である。……そういう方法も十分考える必要があると思う」と議論を総括している<sup>22)</sup>。

職務給部分を設定するとした場合、そうした職務給とは一体どのようなものなのか。戦後すぐの職務給(職階制)の議論とは違って、1960年代初頭になると、職務給をより広く捉えることで、実質的には職務給を別のものに変えてしまうような職能給論が提起されていた。職務給の一つのタイプが職能給であるとされ、そのあり方が次のように述べられていた。「職能給を職務能力(職務遂行能力)による賃金と読めば、欧米的な職務に対する給与ではなくて、個々の労働者の職務能力に

よる賃金、すなわち属人給であり、その職務能力の基準が学歴、勤続年数であれば、その職能給というのは従来の学歴、年功序列賃金と本質的に何ら異ならずということになります<sup>23)</sup>。合衆国で展開した職務給の大きな特徴は、労働者の年齢、性別、人種、学歴などに一切関係なく、ただ職務内容にふさわしい賃金だけを払うというその非属人的性格にあったが、ここでは職務給が属人的性格を持ったものに置き換えられている。職務給はもはや日給に代表される従来の賃金制度に対抗する賃金形態としての意味を失ってしまった。

1960年代後半から強調された能力主義はこうした広い職務給理解の上になっていた。楠田丘は労働力不足の下では能力の活用が重要になるとして、職務の確立を前提にした能力開発を主張した。彼は、「賃金は能力（職務遂行能力）によって当分は決めて行かざるを得ない」「“能力で賃金をきめる”ということはアイデアとしてはよいとしても、……決定技術からすればきわめて不安定で、職能給は永続すべき賃金決定形態ではない……しかし、評価基準の最も得られにくい職能給を中間的足場として導入せざるを得ないところに、日本の現在の賃金の負い目があるといえよう」と述べて、職能給には限界があるものの当面はそれを追求せざるを得ないとした。やや遅れて日経連の『能力主義管理』が職務遂行能力の開発の重要性を強調することになった。同書は一方では年功や学歴にとらわれない人事管理が必要だとしつつも、他方では企業に対する忠誠心を涵養するものとして年功制を評価した。その賃金論もこうした年功制にたいするアンビヴァレントな態度を反映していた<sup>24)</sup>。

このように、戦後すぐの時期を除き、職務給導入論の多くは日給や本給とともに職務給を支払うべきであるという併給論に終始した。それは戦前期に確立した二層的賃金体系論の枠を打ち破るものではなかった。

## V おわりに

八幡製鉄所の賃金制度が示すように日本では時間賃金率が確立しなかった。それは、日本の雇用

労働のあり方に様々な特徴を与えることになった。たとえば、時間賃金率が確立していないために、労働時間と賃金との間の対価関係は明確ではないのである。サービス残業を含むような長時間労働の存在は、こうしたあいまいな関係を前提にしなければ理解できない。

時間賃金率が確立しなかったことは、賃金が属人的な日給を中心とする賃金体系の形をとったことと密接な関連がある。日給や基本給は、昇給によって賃金を上げる仕組みであって、一方では年齢に応じた賃金上昇を可能にし、他方では能力や成果にたいする評価を賃金に反映できた。そればかりか、こうした昇給のあり方によって日給は長期勤続慣行とよく結びつきえたのである。また日給は仕事の内容に直接的にかかわらなかったから、配置転換や出向が容易になった。そして逆に、配置転換や出向は従業員の長期勤続慣行を支え、長期勤続慣行は日給制の存続を助けた。こうして日給（基本給）、長期勤続慣行、人事異動の三者の間に補完関係が成立することになった。この補完関係こそ戦後日本の人事管理や労使関係の根幹をなすものに他ならない。

時間賃金率の未確立や属人給の強固な存続は、正規労働者と非正規労働者の均等待遇という課題を実現する上で障害となっている。非正規労働者とは単に労働時間が短い者や雇用期間が限定されている者を指すのではない。非正規労働者は基本給、長期勤続、人事異動を欠いている者なのだ。賃金をとってみれば、彼女（もしくは彼）には基本給ではなく、職種や職務に見合った給与だけが払われる。しかし、正規労働者の時間賃金率が存在しないために、均等待遇の下でパート労働者が取得すべき賃金額は明確に把握できない。

- 1) ブルーカラーの日給制はホワイトカラーの俸給制度と無関係ではありえない。それは特に第二次大戦後の賃金制度において顕著である。ホワイトカラーの俸給制度とブルーカラーの賃金制度との関係については、別途考察を加える必要がある。
- 2) 賃金体系はしばしば官庁統計にもとづいて分析されてきたが、遠藤が指摘するように、統計には概念上の混乱があり、賃金体系を理解する上ではあまり役に立たない。統計にもとづく分析の例として、労働省賃金調査課編、『給与制度』、1959年；舟橋尚道、「賃金形態の変化とその条件」、大河内他編、『現代労働問題講座 第3巻 賃金管理』、有斐閣、

1966年、所収。遠藤公嗣、『賃金の決め方』、ミネルヴァ書房、2005年、第3章。

3) 八幡製鉄所発足時にすでに重工業大経営で日給制が一般的であったことが、日給制採用の主な理由であろう。そもそもなぜ日本の大経営が日給制を採用したのかは明らかではない。今後の研究が待たれる。なお、官営時代の八幡製鉄所の賃金制度については、拙稿、「官営八幡製鉄所の賃金管理」、『(東大)経済学論集』、第71巻4号、第72巻1号、2006年で詳しく分析した。

4) USDL, *Labor-Management Relations in the Basic Steel Industry*, 1957.

5) 「日本製鉄株式会社八幡製鉄所工具賃金規則制定ノ件」, 1942年12月15日, 八幡製鉄所, 『通達 昭和17年』所収。

6) 八幡製鉄所労働部給与課編, 『給与関係規定集』, 1962年参照。

7) 「日本製鉄株式会社八幡製鉄所職工就業規則制定ノ件」, 昭和9年9月7日, 『通達 全 昭和9年』。

8) 『くろがね』, 第441号, 昭和10年6月21日。

9) 表6に示した1970年代後半の調査は、所定内賃金を基本賃金と諸手当に分け、前者には基本給、職能給、職務給、職務加給、業績給、暫定給を、後者には交代手当、特別作業手当をあてている。表5以下はこの基本賃金内の各賃金形態の比重の変化を見る。鉄鋼業の賃金体系については、舟橋尚道、『労働市場と賃金形態』, 法政大学出版局, 1966年; 松崎義, 「高蓄積・産業構造高度化の中の賃金——鉄鋼」, 氏原他編, 『講座 現代の賃金2 産業別賃金の実態』, 社会思想社, 1977年所収を参照。

10) 八幡製鉄労働組合, 『第43回臨時大会議案書』, 1967年; 「代表5社にみる新しい人事・賃金制度」, 『労政時報』, 1909号, 1967年。

11) 「八幡製鉄所八十年史 部門史 下」, 1980年, 442-444頁。

12) 「新日鉄の定年延長に伴う新人事・処遇制度」, 『労政時報』, 第2533号, 1980年; 「改定された新日本製鉄の賃金制度の

全容」, 『労政時報』, 第2883号, 1988年。

13) 「改定された鉄鋼大手の人事処遇制度」, 『労政時報』, 第3309号, 1997年。

14) 八幡製鉄所の事例がどこまで一般化できるかは、今後の事例研究の蓄積を待つほかない。

15) 伍堂卓雄, 「職工給与標準制定ノ要」, 孫田良平編, 『年功賃金の歩みと未来』, 産業労働調査所, 1970年所収。昭和同人会編, 『わが国賃金構造の史的考察』, 至誠堂, 1960年参照。

16) 安藤政吉, 「日本的給与制度大綱」, 『労働科学』, 第21巻7号, 1944年。

17) 「賃金の体系」, 『産業労働調査月報』, 第6号, 1946年。

18) したがって八幡製鉄所のように日給に基礎を置くものを二層の賃金体系A、生活給論の系譜にあるものを二層の賃金体系Bと呼んでもよい。

19) たとえば、小池和男氏の議論とそれに対する小野旭氏の批判を見よ。

20) 臨時産業合理局生産管理委員会, 『賃金制度』, 1932年。

21) 日本経営者団体連盟, 『職務給の研究』, 1955年。なお野村正實, 『日本の労働研究』, ミネルヴァ書房, 2003年, 282-286頁参照。

22) 日本労働協会, 『労働組合と賃金』, 1961年, 312頁。

23) 日本労働協会, 『職務給と労働組合』, 1961年, 17頁。日本労働協会, 『日本における職務評価と職務給』, 1964年, 補項3を参照。

24) 楠田丘, 『能力考課と賃金』, 産業労働調査所, 1967年; 日本経営者団体連盟, 『能力主義管理』, 1969年。

もり・たてし 東京大学大学院経済学研究科教授。最近の主な著作に「官営八幡製鉄所の賃金管理」、『(東大)経済学論集』, 第71巻4号, 第72巻1号, 2006年。労使関係論専攻。

## 賃金管理の課題

### ——唯一望ましい賃金体系は存在するのか

佐藤 博樹 (東京大学教授)

#### 1 はじめに

1990年代以降、企業が人事管理において取り組んできた課題は、①人材活用の多元化(人材活用ミックスの実現)と②個別賃金管理の改革である。後者の正社員を対象とした賃金管理の改革は、総額人件費削減と人件費の変動費化の圧力のもとに、「年功的」運用となりがちな職能給つまり職

能資格制度の見直し(配置されている仕事との結びつき強化)及び職能給部分の縮小、さらには仕事給や成果給の導入や拡大が行われてきた。もちろんこの改革は、すべての正社員層に関して一律に行われてきたわけではない(都留・阿部・久保2005, 中村2006)。正社員のキャリア段階に応じて改革の内容が異なることが一般的であった。職能資格制度の見直しが行われた場合でも、人材育成

を主とするキャリア段階では職能資格制度が維持され、他方、管理職層やその直前のキャリア段階にある者では、仕事給や成果給のみとしたりその比重を拡大したりする改定が行われた。つまり、正社員に限定しても、複数の賃金決定要素が適用されており、かつ適用されている賃金決定要素の比重は、正社員のキャリア段階に応じて異なっていた。つまり、従来と同様に、賃金体系における賃金の決定要素はひとつに限定されていることは例外的であった。この意味では、森氏の論文の「賃金体系の二層構造」というよりも、多層構造の表現が当てはまる状況にある。

さらに近年、企業が、直面している個別賃金管理における課題は、人材活用の多元化に起因するもので、均等・均衡処遇への取り組みである。人材活用の多元化は、賃金管理に対して、①正社員内部における雇用区分の多元化と多元化に応じた賃金体系の設計、②非正社員内部の雇用区分に応じた賃金体系の設計、さらには③正社員と非正社員の雇用区分間における賃金を含めた広義の処遇の均等化・均衡化の3つの新しい課題をもたらした。とりわけ③が賃金管理において重要な課題となったのは、非正社員活用における基幹労働力が進展し、正社員と同様の仕事に従事したり、従事する仕事異なるものの職業能力が正社員と変わらなかったりする非正社員が増加したことによるものである（佐藤・佐野・原 2003）。

## 2 均等処遇には職務給と時間賃金率が不可欠か

森氏も、正社員と非正社員の処遇の均等を賃金管理の課題として指摘するとともに、「時間賃金率の未確立や属人給の強固な存続は、正規労働者と非正規労働者の均等待遇という課題を実現する上での障害となっている」とする。氏は、正社員の時間賃金率が存在しないために、時間給が主となる非正社員との間で均等処遇を実現することが難しいと考えられているようである。さらに氏は、時間賃金率が未確立な要因として、日本では賃金体系が属人給を中心とし、仕事の内容に直接関わらなかったことをあげている。氏は、明確に述べているわけではないが、氏の主張からすると、均

等処遇を実現するためには、属人給を解消して時間賃金率が明確な職務給に転換することが不可欠との結論になると考えられる。

ところで、現在、企業が取り組んでいる処遇の均等・均衡の中でも、狭義の賃金に関する均等・均衡への取り組みを取り上げると、通常、2つの方法が採用されている（厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 2002）<sup>1)</sup>。第1は、正社員と非正社員で賃金体系を異にする合理性がない場合に、正社員と非正社員の両者に対応する雇用区分に関して同一の賃金体系を適用する方法（均等処遇）であり、第2は、従事する仕事と同じであるが、キャリアが異なるなど賃金体系を異にする合理性がある場合に、賃金水準のバランスを確保する方法（均衡処遇）である。前者の均等処遇は、すでに賃金管理において活用されてきたもので、育児や介護などで正社員が短時間勤務を選択した場合に適用される方法である。例えば、職能給であっても、8時間勤務の正社員が6時間勤務の短時間勤務を選択した場合では、適用される賃金体系には変更がなく、8時間勤務時の月給額の8分の6とするだけである。このように職能給であってもフルタイム勤務とパートタイム勤務の間の均等処遇を図ることが可能であり、この方法を正社員と非正社員の間に適用するのが上記の均等処遇の考え方である。

課題が多いのは、均衡処遇の場合である。しかしこの場合でも時間賃金率が存在しないことや職務給でないことによって課題が生じるわけではない。課題は、時間賃金率の有無によるのではなく、賃金水準のバランスに関する納得性確保の難しさにある。この課題は、正社員と非正社員の間の処遇だけでなく、実際は、正社員間の異なる雇用区分間の処遇の均衡にも生じるものである。正社員内部における雇用区分の設定方法は多様であるが、そのひとつは異動の範囲による（佐藤・佐野・原 2003）。異動の範囲とキャリアの上限をリンクさせて雇用区分を設定する場合も少なくない。こうした場合に、雇用区分に応じて異なる賃金体系が設定されたり、同じ賃金体系でも賃金等級の賃金水準のレンジが異なったりする場合が多く、賃金水準の納得性の確保が課題となるのである。賃金

水準の差に関して外在的な基準が存在しないことによる。最近では、雇用区分間の賃金水準の差に世間相場ができつつあるものの、各企業で雇用区分の設定方法が異なるため、外在的な基準を適用することが難しい状況にある。

### 3 望ましい賃金体系は存在するのか

森氏の論文は、明示的に主張しているわけではないが、時間賃金率が確立している職務給を望ましい賃金体系として想定しているように読めなくもない。他方、論文の結論部分で氏は、「日給は仕事の内容に直接的にかかわらなかつたから、配置転換や出向が容易になった。そして逆に、配置転換や出向は従業員の長期勤続慣行を支え、長期勤続慣行は日給制の存続を助けた。こうして日給（基本給）、長期勤続慣行、人事異動の三者の間に補完関係が成立することになった。この補完関係こそ戦後日本の人事管理や労使関係の根幹をなすものに他ならない」と述べている。この主張が重要なものと考えられる。つまり、賃金体系は、人事管理システムを構成するサブシステムであり、他のサブシステムと補完関係にある。つまり、人事管理システムにおいて唯一の望ましい賃金体系が存在するのではなく、重要な点は、サブシステム間の補完関係と人事管理システムが目指す目標と整合的であるかどうかにある。言い換えれば、日本企業に見られた賃金体系の二層構造は、人事管理システムと整合的である限りでは合理的なものであったと言える。

こうしたことから後半では、人事管理システムにおいて賃金管理が果たすべき機能に関して簡単に紹介することにしたい。

人事管理システムにおける賃金管理が担うべき機能は、①総額賃金管理と②個別賃金管理の2つにある。前者は企業の支払い能力内に賃金総額を管理することであり、後者は賃金総額を個々の従業員に配分するルールを管理することである。後者が、賃金体系の管理となる。

後者の配分ルールは、①短期評価賃金（例えば賞与）と長期評価賃金（例えば基本給）の配分と組み合わせ、さらに②各賃金の決定要素などからなる。配分ルールには、多様な組み合わせがあり、

通常は、当該企業にとって「価値ある働き方」をした従業員を高く評価できる決定要素が採用される。したがって、企業にとっての「価値ある働き方」が変われば、当該企業が選択する決定要素も変わることになる。人事管理システムの課題は、企業にとって「価値ある働き方」を実現することにある。企業ごとに「価値ある働き方」が異なるとすれば、すべての企業にとって望ましい賃金体系が存在するわけではないことになる。同時に、企業が採用した配分ルールは、従業員の働き方を規定するものとなる。なぜなら従業員は、企業が「価値ある働き方」と評価する職務行動を担おうとすることによる。

賃金の配分ルールに採用される決定要素には、①従業員が従事している仕事、②従業員が保有する能力（潜在能力）、③従業員が仕事に投入した能力（顕在能力）、④従業員が実現した成果、⑤従業員が実現した成果に関する市場評価、⑥従業員の属性などがある。企業が、これらのうちいずれの決定要素を採用し、それぞれにどの程度の比重を置くかは、企業が評価する「価値ある働き方」だけでなく、人的資源管理戦略や仕事の性格などによっても規定される。例えば、配置された仕事を適切に処理できるミニマムの能力があれば、それ以上の能力を保有していても成果の質や量に影響しない場合は、仕事要素のみを決定基準に採用することも合理的となる。しかしそうではなく、同じ仕事に従事していても能力によって成果の質や量が異なる場合は、仕事要素だけでなく、保有する能力や発揮された能力を評価することが合理的となる。さらに、仕事の変化が激しく、あるいは将来のキャリアを想定した能力開発を従業員に期待する場合は、現在従事している仕事に求められる能力だけでなく、仕事の変化や将来従事するであろう仕事を考慮し保有する能力や能力向上への取り組みなどを評価することが合理的となる。これは、人材の内部育成重視・外部調達重視など企業の人的資源管理戦略に規定されたものでもある。したがって、同一の企業であっても異なるキャリア段階、例えば能力育成段階と能力発揮段階において賃金の決定要素を異なるものとし、あるいは仕事内容やキャリアに応じて複数の雇用

区分を設定している企業では、雇用区分毎に異なる決定要素を設けることが合理的となる。こうした結果、同一の企業の中に複数の賃金体系が設けられることになる。

ところで、賃金の配分ルールに採用された決定要素に応じて、賃金体系を特徴づける議論も多い。例えば、①従業員が従事している仕事を要素とするのが仕事給・役割給、②従業員が保有する能力や③従業員が発揮した能力を要素とするのが職能給やコンピテンシー給（この両者を区分する場合もある）、④従業員が実現した成果や⑤成果の市場評価を要素とするのが成果給・業績給（この両者を区分する場合もある）、⑥従業員の属性を基準とするのが属人給などと賃金体系を特徴付け類型化する議論である。しかし、こうした特徴付けや類型化は、現実の配分ルールがひとつの決定要素のみでなく、複数の決定要素を採用していることが一般的であるため、誤解を招くことが少なくない。すでに指摘したように、日本企業では、90年代に入ると、職能給から仕事給や成果給に賃金制度を変革しつつあるなどと言われる。しかし実際は、既に述べたように職能要素で決定される賃金部分を縮小し、仕事要素や成果要素で決定される賃金部分の比重を拡大するような改革を行ってきた企業が多い。しかし、上記の類型化ではその点の理解が不十分となる。また、キャリアの特定段階層のみを対象とするものや、特定の雇用区分だけを対象とする賃金体系の改定も少なくない。賃金体系の特徴や改革を議論する場合には、いかなる雇用区分のどのキャリア段階を取り上げているのか、またどの決定要素がどのように変化したのかを検討しなくては意味がないものとなる。さらに、職務等級制度など仕事要素に基づく賃金制度の場合であっても、ブロードバンディング（職務等級数の統合や削減）の結果、同一の職務等級に分類される仕事に従事していても賃金水準の違いがきわめて大きい場合がある。こうした賃金体系は、仕事要素だけでなく、能力要素で賃金を決めている部分が大きいと判断することができる。賃金体系の名称だけでなく、賃金の決定要素に即してその特徴を理解するとともに、複数の決定要素を組み合わせる賃金が決められている場合には、基本給

を取り上げれば、基本給総額の半分以上を決定している要素に着目して当該賃金体系を特徴付けるなど議論の整理が必要となろう<sup>2)</sup>。

- 1) 改正が予定されているパート労働法における均衡処遇の内容は、①正社員と職務・職業生活を通じた人材活用の仕組み・運用等及び雇用契約期間等の就業の実態が同じであるパート社員に関しては、その待遇については差別的取り扱いを禁止すること（ルールⅠ、職務関連の賃金だけでなく生活関連手当や退職金などを含めて正社員に適用されている処遇制度のすべてをパート労働者に適用する）、②正社員と職務・人材活用の仕組み・運用等の就業の実態が同じであるパート労働者に関しては、職務関連の賃金（基本給、賞与、役付手当等の勤務手当及び精皆働手当）の決定方式を正社員と共通にするように努めること（ルールⅡ）、③その他のパート社員に関しては、正社員と均衡ある待遇を確保するため、パート社員の職務、意欲、能力、経験、成果等を考慮して、職務関連の賃金を決定するように努めること（ルールⅢ）の3つからなる。

ルールⅠの差別的取り扱いの禁止の対象となるパート社員は、担当する仕事の内容が正社員と同じで、人事異動の幅や頻度・役割の変化・人材育成など人材活用の仕組み・運用のあり方が長期でみて正社員と実質的に同じで、無期契約である、あるいは有期契約であっても実質的に無期契約と見なされる者である。さらに、ルールⅡの対象となるパート社員は、有期契約・無期契約であるかを問わず、担当する仕事の内容などが正社員と同じで、人事異動の幅や頻度・役割の変化・人材育成など人材活用の仕組み・運用のあり方が中期でみて正社員と実質的に同じである。

- 2) 欧米諸国では、職務給が一般的との通説があるが、ブルーカラーでも職能給（pay for skill）の導入が進展し、従来から職能給が主流であったホワイトカラーにおいてもブロードバンディングによって職能給としての性格を一層強めている。この趨勢は、「職務基軸の賃金構造」に対して「人基軸の賃金構造」と呼ばれている（Guthrie 2007）。

#### 参考文献

- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2002）『パート労働の課題と対応の方向性：パートタイム労働研究会最終報告』財団法人21世紀職業財団。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』、No. 518。
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 都留康・阿部正浩・久保克行（2005）『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- Guthrie, P. James (2007) "Remuneration: Pay Effects at Work", in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.

さとう・ひろき 東京大学社会科学研究所教授。最近の主な共著に『人材育成としてのインターンシップ』（労働新聞社、2006年）、『ヘルパーの能力開発と雇用管理』（勁草書房、2006年）など。人的資源管理、産業社会学専攻。