

日本におけるジョブ型流行史

濱口桂一郎

(労働政策研究・研修機構労働政策研究所長)

近年日本では「ジョブ型」の雇用管理や賃金制度が流行語となっているが、日本の歴史上雇用管理や労働政策において「職務」が注目されたのは1950年代から1960年代に至る時期であり、新しいテーマではない。この時期、経営者団体は年功的な生活給から職務給への移行を唱道していたし、政府も累次の経済計画等で同一労働同一賃金に基づく職務給や企業を超えた労働移動を推進しようとしていた。ところが、1970年代から1980年代には、職務よりもヒトに着目する日本的な雇用管理が賞賛されるようになり、賃金制度もヒトの能力に基づく（とされる）職能給が普及し、年功的な処遇が維持された。1990年代以降は、企業側が中高年層の過度な高賃金を是正するため成果主義を唱道する一方、非正規労働者の過度な低賃金を是正するための同一労働同一賃金が課題となり、日本経済の不振も相まって、半世紀ぶりに再び「職務」が注目されるようになっている。

目次

- I はじめに
- II 産業合理化運動と戦時賃金統制
- III 電産型賃金体系の成立と生活給への批判
- IV 公務員制度における職階制
- V 経営側の積極的な姿勢とその裏側
- VI 労働側の消極的な姿勢と横断賃率論
- VII 高度成長期における政府の積極姿勢
- VIII 職務からジョブなき「能力」へ
- IX ジョブなき里の男女均等政策
- X 「能力」から成果（と職務）へ
- XI 非正規労働問題から日本型「同一労働同一賃金」へ
- XII 男女同一賃金の（再）浮上
- XIII 今回の流行は本物か？

I はじめに

2023年1月23日、岸田文雄首相は第211回国会の施政方針演説で「従来の年功賃金から、職務

に応じてスキルが適正に評価され、賃上げに反映される日本型の職務給へ移行することは、企業の成長のためにも急務です。本年6月までに、日本企業に合った職務給の導入方法を類型化し、モデルをお示しします」と語った。

こうした「ジョブ型」への志向は、同じ宏池会出身の池田勇人首相が今から60年前の1963年1月23日に、第43回国会の施政方針演説で「従来の年功序列賃金にとられることなく、勤労者の職務、能力に応ずる賃金制度の活用をはかるとともに、技能訓練施設を整備し、労働の流動性を高めることが雇用問題の最大の課題であります」と語っていたことを想起させる。

池田首相の下で1960年に策定された『国民所得倍增計画』は、「労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる」と、より明確に「ジョブ型」への移行を唱道

していた。また1963年の経済審議会の『人的能力政策に関する答申』は、「経営秩序近代化の第一歩は、従来半ば無規定的であった労働給付の内容を職務ごとに確定すること、即ち職務要件の明確化に始まる。……職務要件を明確にすることは企業内の賃金制度や昇進制度を公正で秩序あるものとするための基本となる」と、より詳細に「ジョブ型」社会のあり方を描き出していた。

このように「ジョブ型」の流行は昨今始まったようなものではない。1950年代から1960年代の政府や経営団体の文書を見れば、その殆ど全てが「ジョブ型」志向に彩られていることが分かる。本稿では、近代日本における経営労働政策に係る諸言説において、こうした「ジョブ型」への志向が繰り返し現れてきていること、にもかかわらずそれが実現してこなかったことの経緯を略述する。

II 産業合理化運動と戦時賃金統制¹⁾

日本における「ジョブ型」志向政策の出発点に位置するのは昭和初期の浜口雄幸内閣時の産業合理化運動である。1930年に商工省に臨時産業合理化局が設置され、各方面にわたる産業合理化を進めたが、その生産管理委員会が1932年に決定した「賃金制度」において「職務給確立ノ必要」を説いていた。そこでいう「職務給」とは、「欧米ノ例ノ如ク」「仕事ノ種類ニ依リ、技倆ヲ要スル程度ガ違フカラ、之レヲ数階級ニ分類シテ、各段階ニ特定ナ給料ヲ定メ、同一段階ニ属スルモノハ同一給料トナル」ものである。とはいえ、現実との乖離は意識されていて、「職場ノ作業ヲ数段階ニ分類シテ、其各ニ対シ職務給ヲ設定スル場合、合理的ニ金額ヲ如何ニ定ムベキヤハ非常ニ困難ナ問題デ、仮リニ仕事ノ性質ニヨツテ評価シ得タト仮定シテモ、労務者ノ現在ノ収入ニ大ナル影響ヲ及ボス様ナ変更ヲ来ス事ハ、事実、実行不可能デアルカラ、兎ニ角、先ヅ初ニ一職場内ノマチマチノ日給ヲ数段階ニ分類スル事トシ、其金額ハ労務者ノ現在ノ奨励給制度ニヨル収入ト大差ナイモノニ定メル事ガ、先決問題デアツテ其各段階ニ対スル職務給ヲ、合理的評価ニ修正スル事等ハ、相当

年月経過ノ後、若シ其必要ガアレバ、実行スレバヨイト思ハレル」と、極めて妥協的な議論を展開している。

その後満州事変、日中戦争と戦時体制が進む中で、近衛文麿内閣時の1940年には軍主導で新産業合理化運動が進められたが、この時期の賃金政策はむしろ年功制を国家が強制する方向に転換していた。すなわち、自由な労働移動を禁止し、解雇を制限し、企業内封じ込めによる終身雇用を強制するとともに、1939年の第一次賃金統制令は初任給の最低額と最高額を公定し、同年の賃金臨時措置令は基本給の変更を内規に基づく昇給のみ認めた。1940年の第二次賃金統制令は労働者一人1時間当たりの平均時間割賃金を公定したが、これは男女別、年齢階層別に規定されており、これに基づく年功賃金制度も勤続年数よりもむしろ年齢に基づくものとなった。なお賃金統制令の対象はブルーカラー労働者であるが、ホワイトカラー職員についても1940年に会社経理統制令が制定され、初任給の上限や昇給に制限をかけて、事実上年功制を強制した。賃金統制の締めくくりが1942年の重要事業場労務管理令で、各事業主に賃金規則や昇給内規の作成を義務づけ、昇給内規により従業者を昇給せよとしており、年功的な賃金のあり方を国が法令で強制した。

この時期の政策文書も、一昔前に掲げていた職務給はどこへやら、生活給思想を全面的に唱道していた。1943年の中央物価協力会議「賃金支払形態合理化に関する意見」は「基本給は之を以て労働者及び其の家族の基本生活費を保障すべきもの」と述べ、同年の中央賃金専門委員会「賃金形態ニ関スル指導方針」は「賃金ハ労務者及其ノ家族ノ生活ヲ恒常的ニ確保スルト共ニ勤労業績ニ応ズル報償タルベキモノ」と述べ、さらに1945年の厚生省「勤労者（工員）給与制度ノ指導ニ関スル件」通牒は「基本給ハ年齢ニ応ズル生活給ヲ基礎トシ勤続年数、技能程度及身分階級ヲ考慮」せよと命じていた。これを思想的に表現したのが1944年の労働科学研究所「日本的給与制度大綱」で、労働の対価という発想を排撃し、「家族の扶養義務を果すに足る最低限の生活を確保せしめ、生涯の生活の不安を除き」、「若年期の過収入を是

正し、以て父権期に於ける不安感を除去せしめ」るべしと説いていた。職務給から始まった産業合理化は徹底した生活給に帰結したのである。

Ⅲ 電産型賃金体系の成立と生活給への批判

こうした賃金統制は全て、敗戦後にGHQの支配下でなくなったはずであった。しかしながら、戦後日本の労働組合が労使交渉の結果作り上げた賃金体系は、GHQが考えていたものとはまったく違うものであった。最も典型的なものは電力産業における1946年の電産型賃金体系である。賃金表は、縦の列は年齢、横の行は本人・扶養家族1人・2人・3人・4人となっており、本人が何歳で扶養家族が何人かによって自動的に基本給が決まるという仕組みになっていた。この生活給そのものの賃金体系が労働組合の主導の下で作られ、その後の労使紛争の中で他の業界、企業にも広まっていった。戦後日本の賃金制度は、戦時中に国家主導の賃金統制の形で行われた生活給が出発点になったのである。

GHQがアメリカから呼んだ労働諮問委員会は1946年の報告書で、日本の賃金制度は労働者のやった仕事に密接に関連しておらず、年齢や性別とか婚姻関係といったものによって決まるものでありおかしいと、生活給の考え方を批判した。また、当時の世界の労働組合の集まりであった世界労連の視察団が翌1947年に出した報告書でも同様に、仕事の性質、なされた仕事の質や量に基づかず、勤労者の年齢や勤続年限、子供の数に基づくような賃金決定法を非難していた。

このGHQ労働諮問委員会報告を受けて、政府部内で賃金制度改革への動きが見られた。経済安定本部は1946年に「賃金支払方法に関する基本方針案」を策定し、その中で「賃金は職務及び作業の遂行に対して支払われるものなることの原則を堅持すること」と宣言し、労働省労働基準局もこの時期、賃金制度の合理化指導に力を入れ、各業種ごとに職務給研究会を設置し、職務給制度についての指導研究を行った。しかし、これらは実際には殆ど影響力がなかった。

Ⅳ 公務員制度における職階制²⁾

一方、占領期に職階制というほぼ完全なジョブ型の制度を構想し、立法まで至っていたのは公務員法制である。職階制とは、対日米国人行政顧問団の指示によって国家公務員法の中核として規定されたものであり、一義的には官職を分類整理し、格付けすることであるが、それで終わりではなく、そのみを「任用の資格要件」と「俸給支給の基準」としなければならぬ。つまり、ある官職にいかなる人を就けるのか、そしてその者にいかなる給与を払うのかという、人事管理の2大根本事項を、分類整理され格付けされた職種と等級に基づくものにしなればならぬのである。まさに、ヒト基準ではなくジョブ基準の人事管理を大原則として規定しているのが職階制なのだ。

占領下ではこれに基づき職階法が制定され、さらに上級官職をジョブ型任用するためにS-1試験が遂行され、約4分の1の幹部職員が職を追われた。こうしたことから職階制は他省庁から猛反発を受け、占領の終了とともに人事院が懸命に作成していた膨大な職級明細書（ジョブディスクリプション）はほぼ空洞化し、職階制は名存実亡の状態となった。では職階制に基づいて作られるはずの任用制度と給与制度はどうなったのか。

1952年に人事院規則6-2（職員の任免）が制定されたが、同規則第81条以下（経過規定）は、職階制が実施される日までは従前通りとし、そして職階制は永遠に実施されなかった。以来日本国においては、この当座の間に合わせの任用制度によって、「職員に或る身分若しくは地位を与える」という純粹メンバーシップ型の運用がまかり通ってきた。

一方給与制度は、1948年に「政府職員の新給与実施に関する法律第十四条に基づく職務による級別区分の基準」が設けられたが、この職務分類は「職務」を分類しておらず、最下級の1級職から最上級の15級職まで等級を分類しているだけであった。1948年改正国家公務員法はこの「職務分類」を国家公務員法の職階制規定に基づく計画と見なしたが、それは暫定的な措置であり、本

来の職階制が実施されれば効力を失うはずであったが、その日は永遠に来なかった。正確に言えば、同法は期限切れで失効したが、それに代わって1950年の一般職の職員の給与に関する法律が15級の職務分類の根拠規定を引き続き設けた。これも職階制が実施されるまでの暫定措置であり、そのことは同法第1条第3項に明記されていたが、やはりその日は永遠に来なかった。国家公務員法上には、職階制に適合した給与準則を制定し、これに基づくことなしにはいかなる給与も支払ってはならないと明記してあるにもかかわらず、給与準則が制定されることはなかった。そしてその結果、職務分類とはせいぜい給与法の別表に掲げる俸給表の違いでしかなくなってしまった。法律上は徹底したジョブ型給与制度を明記しながら、縦の等級区分は15級もあるのに、横の職務区分は一般のほかは税務、公安、船員しかないという、およそジョブ感覚の欠如したシステムが長年継続できた手品の種はここにある。

V 経営側の積極的な姿勢とその裏側

1950年代から1960年代にかけて、日本で職務給を唱道していたのは政府と並んで経営団体であった。経営権の確立を掲げて1948年に結成された日経連は、賃金制度のあり方についても続々と見解を明らかにしていった。1949年の「企業合理化に伴う賃金制度と能率給」は「生活給から能率給へ」というスローガンを掲げ、基本給は科学的職務分析により仕事の客観的な価値と内容に基づくべきと論じ、1950年の「当面の賃金問題に対する経営者の態度」も「経営者としてはあくまでも生活給偏重を排除して、労働の対価たる賃金の本質に則って、労働者の能力、能率を基軸とした合理的な体系を確立することが必要且当然」と述べていた。

同年の「新労務管理に関する見解」では「職階給」という表現を用い、「一部に残存する生活給偏重の傾向を完全に揚棄するためには率直に職階制の長所を取り入れることが捷徑である。職階制を採用することによって、人事の基準を仕事内容に置き、仕事の量及質を正確に反映した給与形態

を採ることが出来る」と主張し、「徒らに仕事内容と無関係な身分制の固定化と給与の悪平等こそ本制度の排斥せんとするところである」と高唱した。1955年には『職務給の研究』という500ページを超える大著を刊行し、その中で「賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等の如何に拘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るべきものである」とその意義を宣言している。

1960年代に入っても、1962年の「賃金管理近代化の基本方向」は、職務基準の原則、年齢別格差縮小の原則、社会的標準化の原則を示し、当面年功賃金との妥協も認めつつも、将来的には（といっても「10年から20年の期間ではなく、目前緊急の課題」）職務給に移行することを打ち出し、第1段階は大企業の職務給化、第2段階は業種別に標準的職務の賃率を横に揃え、第3段階は全国的な標準化を実現するという道筋を描いている。

ところが日経連の熱心さとは対照的に、企業レベルでの導入は進まなかった。1960年代半ばには労働省、日経連、東商などから職務給の実態調査が続々と出されたが、そもそも職務給の実施率が4~6%にとどまる上、その中身も年功制の基本給の外枠に小さな職務給を設けたものや、基本給を職務給にしたと言いながら実態は年功的であるものが大部分で、言葉の正確な意味での職務給と言えるようなものは殆どなかったようである³⁾。

その一つの要因として、この時期の日経連の賃金政策のもう一つの柱が、労働側のベースアップ攻勢に対抗して定期昇給制度を確立することであったことが挙げられる。定期昇給は個々の労働者の賃金を引き上げつつ、内転によって総額人件費を維持できるという点で経営側にとって望ましいが、それが年功賃金の制度的基盤となって職務給化を阻害するのであるから、両者を同時に掲げること自体が矛盾に満ちていたとも言えよう。

VI 労働側の消極的な姿勢と横断賃率論⁴⁾

これに対して労働側は、口先では「同一労働同一賃金」を唱えながら、実際には生活給をできる

だけ維持したいという姿勢で推移していた。産別会議が崩壊し、総評が結成された後も、賃金闘争はもっぱら誰もが同意する「大幅賃上げ」要求一本槍で、労働者内部に対立をもたらすおそれのある賃金制度の問題は慎重に避けられた。総評は職務給反対闘争を遂行していったが、1962年度運動方針では、「職務給は同一労働同一賃金を実現するものだという宣伝によって労働者を巻き込もうとする。しかし、それは格差をちぢめるだけで労働者の要求とはまったく違う」「われわれが要求しているのは、たんに、年功なり、男女なりの賃金格差が縮小すればよいということではなく、年配者、男子の賃金を引き上げながら、青年なり婦人なり、臨時工なりの賃金を一層大きく引き上げて短縮する。言い換えれば、同一労働同一賃金は賃金引き上げの原則であって、たんなる配分の原則ではない」と、苦肉の表現をしている。

当時のシンポジウム記録⁵⁾から各労働組合の見解を見ると、総評の小島健司調査部長は、賃金体系とは資本が労働者を搾取するための手段なのだから、労働組合側が長期的な賃金体系の在り方を提示する必要はなく、大幅賃上げだけを言い続けるという議論を展開している。これが当時の労働側の主流であったことは間違いないが、総評傘下の産別も含め他の組織はかなり違う意見を述べている。

全労(≡同盟)の和田春生書記長は、自ら「年功序列賃金を攻撃して、これを直さなくてはいけない」と言いだした一人だと述べ、そのために有効なのが職務給制度への移行であり、「職務を中心に考えていくという形が、年功序列型の賃金を是正し、同一労働同一賃金へ近づく……かなり効果のある方法」だと主張しているが、賃金決定機構が企業内に限られている状態では、職務評価が企業別になってしまうという点に懸念も示している。

新産別の大谷徹太郎調査部長はより理論的で、今こそ賃金制度の近代化のチャンスであり、労使対等の協議交渉によって職務分析、職務評価を行い、それに基づいて職務・職種別賃金を導入すべきだと主張するとともに、企業別組合にのみ責任を負わせることはできず、全産業別、産業別に一

般的な基準が必要になると論じている。欧州型の横断賃率を企業別組合の現実の中でどう実現するかが課題というわけである。

実は当時、組織としては職務給反対の総評傘下の労組からも、欧州型横断賃率論を唱える動きがかなりあった。たとえば化合労連の岡本明保副委員長も、「年功賃金ではどうにもならなくなった」という認識に立ち、産業別統一闘争の中で同一労働同一賃金を実現していくという方向を主張している。共通するのは、経営側主導の職務給を企業別に分断されるとして否定し、西欧型横断賃率を対置しようとする姿勢である。

一方全織同盟の井上甫調査部長は、「現在の属人的な賃金の決め方を廃止していったら、同一職種については同一の賃金が支払われるような、いわゆる職種別賃金を確立していく方向が望ましい」と述べつつ、「同一労働同一賃金と、生活を十分に保障する賃金水準の確立が、その前提になればならないから、今の時点ですぐそれができるかどうか」と疑問を呈し、「家族手当のようなものについても、当然国家が社会保障制度の中で措置する」ことを求め、西欧型福祉国家と一体の仕組みとして提示していた。

この関係で大変興味深いのは、労働研究者と労働組合の組み合わせである。総評主流派は職務給を否定、横断賃率論にも極めて懐疑的で、労働組合は賃金の決め方などという余計なことを考える必要はない、賃金をいかに上げるかだけを考えていけばいいんだ、といういささか思考停止的な議論に終始していたが、その議論と見事に平仄を合わせていたのが、賃金の決め方など重要ではないとし、賃金の上がり方に関心を集中すべきだと唱えた小池和男の議論⁶⁾であった。それに対して、労働界で同一労働同一賃金を首唱していたのは全労(≡同盟)や新産別、総評系の一部であったが、それに呼応して学界で横断賃率論を積極的に唱えていたのは岸本英太郎とその弟子の熊沢誠であった⁷⁾。小池と熊沢はその後の労働研究の二大巨峰であるが、その出発点における賃金論のその当時の労働界における配置状況は皮肉なものを感じさせる。

Ⅶ 高度成長期における政府の積極姿勢

冒頭述べたように、1960年代の日本政府は「ジョブ型」社会への移行を繰り返し唱道していた。

1960年の『国民所得倍増計画』では、次のような将来像が描き出されている。「労務管理制度も年功序列的な制度から職能に応じた労務管理制度へと進化して行くであろう。それは年功序列制度がややもすると若くして能力のある者の不満意識を生み出す面があるとともに、大過なく企業に勤めれば俸給も上昇してゆくことから創意に欠ける労働力を生み出す面があるが、技術革新時代の経済発展を担う基幹的労働力として総合的判断に富む労働力が要求されるようになるからである。企業のこのような労務管理体制の近代化は、学校教育や職業訓練の充実による高質労働力の供給を十分活用しうる条件となろう。労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性をこえて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる一つの条件が生まれてくるであろう」と。

これをさらに細かく敷衍しているのが1963年の経済審議会『人的能力政策に関する答申』で、「年功賃金と年功人事を二本の柱とした」わが国の経営秩序を近代化することを大きく打ち出し、その「経営秩序近代化の第一歩は、従来なかば無規定的であった労働給付の内容を職務ごとに確定すること、すなわち職務要件の明確化」であり、「今後の賃金制度の方向」は「公平な職務要件に基づく人事制度を前提とする職務給」であると断言している。「職務給のもとで職務評価によって公平に職務間の賃率の差を定めることができるとともに、個々の職務においては同一労働同一賃金の原則が貫かれる」からである。さらに、「これまで、わが国では企業経営における雇用の弾力的な調整は臨時工によって図られてきたのであるが、本来、本工、臨時工という身分差に基づく雇用条件の差は認められるべきではなく、将来職務要件に基づく人事が徹底すれば、同一職務におけ

る身分差は消滅するであろう」と、非正規労働問題の解決も展望に入れていた。

一方、通商産業省の産業合理化審議会は1954年に『職務評価に基づく職務給制度』で賃金制度の近代化を唱道していたが、1965年には産業構造審議会の『職務給制度の導入とその運営上の諸問題』で、「企業はどうしても早晚職務給制度に切り替えなければ、労務管理の安定を期することができないような情勢に移りつつある」と述べ、「困難があるにしても、あえて改革を行うことは時代の要請である。それが一日早ければそれだけ企業のプラスになる」と煽りつつ、職務分析、職務評価に基づく賃金額決定の具体的な手法を示し、その普及を呼びかけた。

労働行政においても、1959年の雇用審議会答申第2号は、「単なる年功による賃金の格付けを同一労働同一賃金の方向に漸次接近させることによって、労働市場の封鎖性の解消に資すべきである」と述べていたし、1965年の雇用審議会答申第7号も「近代的労働市場の形成」を看板に掲げ、職業能力と職種を中心とする労働市場を形成することによって、労働力の流動性を高めるとともに、「年功序列型の雇用賃金の改善」を示していた。この思想が法制化されたのが1966年の雇用対策法であり、これに基づいて1967年に策定されたのが第1次雇用対策基本計画である。この時期の労働市場政策は、企業内の雇用安定を重視する内部労働市場政策ではなく、労働力の流動性を重視する外部労働市場政策に立っていた。労働基準行政においても、累次の賃金研究会報告が「近代的な労働市場の下における労働の質と量とに対応する賃金」の形成を唱え、主要労働基準局及び監督署の賃金相談室で賃金制度改善の相談に応じた。

1967年に日本がILOの「同一価値労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約」(第100号)を批准したのも、こういう時代精神を抜きにしては理解しにくい。批准に際して、当時の辻英雄官房長は「労働省としましても、基本的な方向としましても、同じ労働に対しては同じ賃金が払われるということで、男女の賃金の差を基本的にはそういう方向に持っていくことによ

てこの条約の趣旨が実現されるであろう。そういう努力もいたしてまいりたい」(昭和42年7月11日参議院外務委員会)と言いつつ切っていた。

Ⅷ 職務からジョブなき「能力」へ

こういう60年代の動きからすると、日本でも職務給が一般化し、同一労働同一賃金原則が確立する方向に動いていっても不思議でなかったように思えるが、あに図らんや事態は全く逆の方向に進んでいった。それを一言でいえば、仕事に着目する職務給からヒトに着目する職能給への移行である。これをリードしたのも、理屈もなく反対していた総評ではなく、職務給を推進していたはずの日経連であった。

その推移を追うと、1961年段階では職務給への移行の暫定措置としては職能給を容認するものの、職務給に代わるものとしては否定していたのだが、1964年段階では、「職務遂行能力とは職務が要請する能力」だから職務の価値に照応しているのだといささか無理なこじつけで正当化を試み、これがやがて「能力主義」という名の下に職務とは切り離された能力に基づく賃金制度として確立していくことになる。それを宣明したのが1969年の『能力主義管理』である⁸⁾。

同報告は「われわれの先達の確立した年功制を高く評価する」と明言し、年功・学歴に基づく画一的な人事管理という年功制の欠点は改めるが、企業集団に対する忠誠心、帰属心を培養するという長所は生かさなければならないとし、全従業員を職務遂行能力によって序列化した資格制度を設けて、これにより昇進管理や賃金管理を行っていくべきだと述べている。これにより明確にそれまでの職務中心主義が捨てられた。そして、これを契機にしてこれ以後賃金制度の問題が労使間でもはや議論にならなくなってしまった。口先では同一労働同一賃金を唱えながら、本音では年功制を維持したいと考えていた労働組合側にとって、日経連の転換は好都合なものであった。政府はそうすぐに身を翻すことはできず、1973年の第2次雇用対策基本計画でもなお「職業能力と職種を中心とする労働市場の形成」を謳っているが、翌年の

石油ショックで遂に態度を転換し、内部労働市場中心の雇用維持政策を追求するようになった。

この使用者主導の政策転換に対応するのが、労働経済学における内部労働市場理論の興隆であり、その結果、それまで曲がりなりにも口先では維持されてきた同一労働同一賃金原則は、古くさい代物として誰からも顧みられなくなってしまった。

それ以後も日経連の職務分析センターというジョブ型志向の組織名は残存するが、その名の下に『新職能資格制度』など非ジョブ型志向の多くの実務書が刊行されることになる⁹⁾。同書の巻末では、職務から「能力」への移行の意義を次のように正当化していた。「輸入した職務中心の諸制度が、日本の雇用慣行の実際に必ずしも適合しないことが、この頃から続々と検証されることになる。職務観念が未熟な上に、日本の雇用慣行である学歴年功的な処遇や昇進システムのほうが、従業員のメンタリティにピッタリと噛み合っており、無理して昇進や賃金の管理を職務中心で割り切って推し進めると、むしろマイナス効果の方が大きくなる。……こんな背景が重なり合う中から、合理的賃金体系として、従事する職務そのものによって直接的に決める賃金システムよりも、従業員個々人の職務遂行能力に基づいて賃金を決める方法、すなわち、職能給の方向が明らかにされてくる。」

かくして、1970年代半ばから1990年代半ばまでの20年間は、日本型雇用とその三種の神器が高い経済パフォーマンスの源泉として褒め称えられ、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の代表格として持て囃される時代となった。日本よりも経済成長力の劣る欧米社会が固執するジョブなどという硬直的な仕組みは、顧みる値打ちもない代物とみなされた。

今から38年前の1985年、労働政策研究・研修機構の前身である雇用職業総合研究所が開催したME(マイクロエレクトロニクス)と労働に関する国際シンポジウムの基調講演で、当時雇用職業総合研究所長であった氏原正治郎はこう述べていた。「一般に技術と人間労働の組み合わせについては大別して2つの考え方があります。一つは

……職務をリヂッドに細分化し、それぞれに専門の労働者を割りあてる考え方があります。いま一つは幅広い教育訓練システム、配置転換、応援等による OJT によって、できる限り多くの職務を遂行することのできる労働者を養成し、実際にも職務範囲を拡大していく考え方があります。ME 化の下では、「第 2 の戦略をとることが望ましいと考えられます」と。古臭いジョブ型よさよなら、先進的な日本型万歳が時代精神であった。

IX ジョブなき里の男女均等政策

ちょうどそこに、世界共通の課題として男女均等がやってきた。そのため、ジョブを前提に構築されてきた欧米諸国の男女均等法制や法理を、それとはまったく逆のロジックで動いている日本社会に無理やり合わせる形で、換骨奪胎しながら導入せざるを得なかった。

欧米のどの国でも、男女均等の出発点は男女同一労働同一賃金である。しかしそれだけでは男女格差は解消しない。男と女が違う仕事をしているからだ。そして、男のジョブは賃金が高く、女のジョブは賃金が低い。そこで、違う仕事でも同じ価値の仕事には同じ賃金を支払えという同一価値労働同一賃金を求める声上がり、ペイ・エクィティとかコンパラブル・ワースといった運動が展開していった。

これに対し、日本ではそもそも雇用も賃金もジョブとは無関係だから、同一労働同一賃金原則が存在しない。一応労働基準法に男女同一賃金が書かれているが、男女別々の賃金表では違法になるというだけで、年功をベースにしながら「能力」と態度を査定して決められる賃金に格差が生じて、直ちに違法にはならない。それが分かっているのに、日本の男女均等政策は長らく賃金格差問題には触れないように気を遣いながら進められてきた。

欧米諸国では、男女が違う仕事に就いていること（性別職務分離）が格差の原因だとされ、それを何とか解消しようというのが政策の目標になってきた。男が多い職域に女性を増やすために、さまざまな優遇措置を講じたりするのがポジティ

ブ・アクションとかアフーマティブ・アクションと呼ばれるものである。

これに対し、日本の職場ではそもそも男女は仕事がかいに分かれていない。性別職務分離は欧米より少ないのだ。ところが、ある一時点のスナップショットで見れば似たような仕事をしている男性と女性が、長期的な職業キャリアではまったく異なるコースをたどるのが普通である。人の処遇がジョブではなくコースで分かれる日本社会では、欧米のようなジョブの平等は意味がない。そこで、日本の男女均等政策は、もっぱら女性も男性と同じコースに乗せる、という方向に向かった。これに応じて設けられたのが、総合職と一般職という形の上では男女双方に開かれたコースの平等である。女でも男並みに——つまり仕事も勤務場所も労働時間も無限定に——働けるのであれば、総合職という枠に入って、年功賃金制を享受できるのである。1967 年に ILO 第 100 号条約を批准したときの政策思想は雲散霧消していた。

X 「能力」から成果（と職務）へ

再び日本型雇用に対する否定的な考え方が登場してきたのは 1990 年代であるが、そこには企業中心社会の中で抑圧されていた会社人間への反発という側面と、日本型雇用を護送船団方式だと批判し、アメリカ型の市場原理を懲進する側面が絡み合っていた。ただ、日本の経営側はそうした発想には乗らず、1995 年の日経連『新時代の「日本的経営」』においては、「長期蓄積能力活用型」という名で正社員を絞り込みつつ、「雇用柔軟型」という名の非正規雇用を拡大していくという戦略を示した。日本型雇用の否定ではなく、その少数精鋭化であったという点が重要である。

この前後に日経連職務分析センター（未だにジョブ型志向の名称！）が刊行した実務書は、一定資格以上の管理職については年功的昇給を見直し、洗い替え方式による職能給か年俸制を導入すべきとする一方¹⁰⁾、一般社員層については職務の性格を定型的職務と非定型的職務に区分し、前者には職務給、後者には職能給を振り当てるという考え方を提示した¹¹⁾。この定型的職務への職

務給という考え方は、日経連が30年ぶりにごく局所的に示したジョブ型思想であった。

これをさらに明確化したのが、2002年の『成果主義時代の賃金システムのあり方』で、「多立型賃金体系」という名の下に、一般技能職、一般事務職、販売職などの定型的職務従事群には職務給、育成期間中の課業柔軟型非定型的職務従事群には職能給、経営陣に近い役割設定型非定型的職務従事群には役割給+成果給を振り当てた。これは2010年の『役割・貢献度賃金』では、複線型・職務形態別賃金体系と呼ばれている¹²⁾。

もっともこれらは経営団体による理念型であった、実情はもう少し生臭いものであった。1990年代後半はバブル崩壊とその後の景気低迷の中で、「リストラ」される中高年が注目を集めた時代でもある。欧米では整理解雇の際にはセニョリテールがあり、勤続年数の短い者から、すなわち若者から先に解雇されていくが、日本では全く逆であり、仕事の貢献と釣り合いのとれない高給をもらっている中高年社員から先に（多くの場合は解雇という形をとらず希望退職という名のもとにはあるが）会社から排出されていった。同時期に流行した成果主義賃金制度は、賃金の基本原則は年功制のまま成果が上がっていないといってその賃金カーブの傾きを低くするために用いられた面がある。

XI 非正規労働問題から日本型「同一労働同一賃金」へ

正社員を少数精鋭化するということが、それまでのように若者は誰でも正社員になれるというわけではなくなったということを意味する。後に就職氷河期と呼ばれることになるこの時期、正社員コースに入り込めなかった若者たちは、主婦パートや学生アルバイトであることを前提に家計補助的就労として最適化された非正規労働の世界に入っていくしかなかった。

やがて21世紀になり、景気が徐々に回復してくると、日本型雇用を本質的には維持していた企業は、その時の新卒の若者がかつてと同様に好んで採用した。その結果その少し前に正社員になり

損ねた就職氷河期世代は、非正規労働に取り残されたまま、2000年代半ばには「年長フリーター」と呼ばれるようになる。若い男性が正社員になれず、不安定な派遣労働者として働いたり、ネットカフェ難民として放浪しているという事態が、マスコミ等で盛んに報じられた。これが当時、格差社会論や若者論が論壇で流行した背景である。そしてここで初めて日本政府は若者雇用対策を始めることになる。欧米では、雇用対策といえば若者と相場が決まっていたがそれまでの日本は全く逆であった。もっとも、ここで対策の対象となったのは卒業したての若者ではなく、氷河期世代の年長フリーターであり、その「再チャレンジ」が政策目標であったことを考えると、やはり日本独特のものであった。ちなみに、この頃の年長フリーターたちは、今では40代の壮年非正規として社会の中に存在し続けている。

この時に第1次安倍晋三内閣が「再チャレンジ」として打ち出した政策が2007年のパート労働法改正であり、同改正で初めて「通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止」という規定が入った。もっとも、通常の労働者と同視できない大部分の短時間労働者に対しては、賃金決定において通常の労働者との均衡を考慮する努力義務にとどまる。さらに2010年には、正社員とパート労働者との職務の同一性を判断するための「職務分析・職務評価マニュアル」を厚生労働省が公開した。同マニュアルは基本的にハイシステムなどアメリカ型の仕組みに基づいており、半世紀ぶりにジョブ型賃金制度への志向が現れている。

この時期から、同一労働同一賃金という本来ジョブ型を前提とするはずの言葉が、政治的なスローガンとして与野党各側から繰り返し打ち出されるようになっていく。2015年には労働者の職務に応じた待遇の確保等のための施策の推進に関する法律（「同一労働同一賃金推進法」）が議員立法として成立し、基本理念として「労働者が、その雇用形態にかかわらずその従事する職務に応じた待遇を受けることができるようにすること」が書き込まれた。さらに2016年には、安倍晋三首相が施政方針演説で「同一労働同一賃金の実現に

踏み込む」と発言し、紆余曲折の末2018年改正によりパート・有期法に不合理な待遇の禁止が規定されるとともに、これに基づく指針は「我が国が目指す同一労働同一賃金の実現」を謳った。もっともその実態は、「同一労働同一賃金を掲げて均等・均衡処遇を売る」ものであった。

上述のように、もともと同一労働同一賃金原則を強く主張していたのは経営側であり、生活給思想からそれに抵抗していたのが労働側であった。ところが、高度成長終了後は経営側も政府も日本型雇用システムを維持強化する立場に転換し、本気で同一労働同一賃金原則を主張する勢力がいなくなってしまう。その後非正規労働問題が大きな問題となってくるにつれ、その均等待遇が労働側から要求されるようになってきたが、それが本気で取り組みれば日本の年功賃金制度そのものの見直しをもたらさうという問題であることは、必ずしも明確に意識されてはいなかった。率直に言えば、自分たちの年功賃金制をその根底で生み出し支えている定期昇給制を止める気はさらさらなくせに、実は他人事である非正規労働問題に真剣に取り組んでいるふりをするために同一労働同一賃金原則を掲げて要求する労働側と、中高年の高賃金に対しては年功制を批判して成果主義で叩くせに、非正規労働に関する限り断固として同一労働同一賃金を拒否する経営側とが奇妙に対峙していた。かかる看板と実態の乖離は、労使双方にとって必ずしも居心地の悪いものではなかったのである。

XII 男女同一賃金の(再)浮上

上述のように、「ジョブ型」がもっとも人気を失っていた時代に導入された男女均等政策は、ジョブを前提に構築された欧米の男女均等法制を換骨奪胎する形で行われた。すなわち、最重点課題は女性も男性と同じコースに乗せるコースの平等に置かれ、男女同一労働同一賃金などという不協和音の源泉は慎重に排除された。

2015年に女性活躍推進法が制定され、女性の活躍に関する情報の公表が義務づけられた際にも、その公表事項リストから男女賃金格差はわざ

わざ排除されていた。これは、労政審の雇用均等分科会で、導入を求める労働側委員の要求を否定する形で決着していたものである。その理由は、経営側委員が述べた「日本の場合、例えば同じ学歴の新卒者が入って、同じ総合職になったときに、賃金表の同じ所にいれば、基本的に同じ賃金ですので、それを比べてどうするのか」という点に尽きる¹³⁾。ジョブ型でない日本で、賃金格差にのみ着目するのは有害無益という論理である。

ところが2022年には急転直下、岸田文雄首相の新しい資本主義という看板の下で、男女間の賃金差異の開示義務化が実現したのである。直接的には官邸に設置された新しい資本主義実現会議で、芳野友子連合会長が強く主張したことの結果であるが、議論の筋道からすると、日本的な雇用・賃金制度のゆえに男女賃金格差を公表することに意味が乏しいという批判をひっくり返したことの背景には、そもそも日本的な賃金制度自体に対して疑問を持ち、それを世界標準の職務給に変えていくべきだという発想があったのかも知れない。労働組合が日本的な年功賃金制度を見直して職務給にしていくことを望んでいるかといえば、全体としては否定的な傾向が強いと思われるが、それが男女均等に関わると理論的には職務給への移行を唱道する立場に近い主張になるという皮肉な構造である。

XIII 今回の流行は本物か？

本誌がこのような特集を組むに至った理由は、いうまでもなく2020年以降の「ジョブ型」の時ならぬ流行にある。経団連の『2020年版経営労働政策特別委員会報告』をきっかけに毎日のようにメディア上で量産された「ジョブ型」を冠した記事のいい加減さについては、既にかなり論じているのでここでは省略する¹⁴⁾。

ここでは、本稿冒頭で引用した岸田首相の職務給への関心の動向を確認しておこう。最初に登場したのは2022年9月22日のニューヨーク証券取引所でのスピーチで、「日本の経済界とも協力し、メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務

給中心の日本に合ったシステムに見直す」と述べている。これは「これにより労働移動を円滑化し、高い賃金を払えば、高いスキルの人材が集まり、その結果、労働生産性が上がり、更に高い賃金を払うことができるというサイクルを生み出していく」という文脈であり、労働市場の流動化と賃金上昇に力点がある。こうした言説は新しい資本主義実現会議や令和臨調の場でも繰り返されており、その発想は60年前の池田勇人首相時代のものとよく似ている。

しかし、経団連の上記報告及びその後毎年の報告が目指しているのは、メンバーシップ型とジョブ型を組み合わせた「自社型雇用システム」の確立であり、円滑な労働移動にも資するとされているが、関心の焦点はずれているようにも見える。この間メディアで紹介された「ジョブ型」導入企業の記事を見ても、たとえば新卒一括採用の見直しのようなオペレーティングシステムレベルのものはほとんどなく、あくまでも賃金処遇制度のようなアプリケーションソフトの見直しであり、それも漸進的なものである。

今回の「ジョブ型」の流行が過去のそれらと違って本物であるかどうかは、今のところ全く定かではない。

- 1) 孫田 (1970)。
- 2) 濱口 (2020)。
- 3) 副田 (1969)。副田は「八合の米に二合の麦を混ぜて炊いた飯を麦飯というのに等しい」と皮肉っている。
- 4) 濱口 (2023a)。
- 5) 日本労働協会編 (1961)。
- 6) 小池 (1966)。
- 7) 岸本 (1962)。

- 8) 日経連能力主義管理研究会 (1969)。
- 9) 日経連職務分析センター編 (1980)。
- 10) 日経連職務分析センター編 (1994, 1996)。
- 11) 日経連職務分析センター編 (1999)。
- 12) 日本経団連事業サービス人事賃金センター編著 (2010)。
- 13) 濱口 (2023b)。
- 14) 濱口 (2021)。

参考文献

- 岸本英太郎編著 (1962)『日本賃金論史——年功賃金論と同一労働同一賃金論』ミネルヴァ書房。
- 小池和男 (1966)『賃金——その理論と現状分析』ダイヤモンド社。
- 副田満輝 (1969)「わが国における職務給の実情」『職務給研究』未来社。
- 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』日経連弘報部。
- (1994)『新時代の管理職処遇——その考え方と実際』日経連弘報部。
- (1996)『日本型年俸制の設計と運用』日経連弘報部。
- (1999)『これからの一般職賃金——職務区分別賃金の考え方』日経連弘報部。
- 日経連能力主義管理研究会 (1969)『能力主義管理——その理論と実践』日経連弘報部。
- 日本経団連事業サービス人事賃金センター編著 (2010)『役割・貢献度賃金——成果主義人事賃金制度の再設計』。
- 日本労働協会編 (1961)『労働組合と賃金——その改革の方向』。
- 濱口桂一郎 (2020)「職階制——ジョブ型公務員制度の挑戦と挫折」『季刊労働法』2020年春号。
- (2021)「ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機」岩波新書。
- (2023a)「職務給に労働組合は悩んでいた」『月刊労委労働協』2023年4月号。
- (2023b)「労働法規制手法としての情報開示」『季刊労働法』2023年春号。
- 孫田良平 (1970)『年功賃金の歩みと未来——賃金体系100年史』産業労働調査所。

はまぐち・けいいちろう 労働政策研究・研修機構労働政策研究所長。主著に『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波新書 (2021年) など。労働法政策専攻。