

# メリトクラシーは男女間格差を縮小するか

金井 郁

(埼玉大学教授)

本稿では、能力に応じた賃金や地位といった処遇の決定とジェンダーの関係を考察することから、メリトクラシーが男女間格差を縮小するのかについて検討した。顕在能力として、仕事の実績や実際に担っている職務を評価するにしろ、潜在能力として職務遂行能力を評価するにしろ、どれだけペイドワークに時間を割けるのか、転居転勤できるのかといったことが含まれて、その能力の「結果」が決まるのであれば、ケアを不均衡に女性が担っている中で、メリトクラシーによって男女間格差は縮小されないし、むしろ固定化される。そして、「能力」次第で昇格・昇進できるにもかかわらず、ステップアップしないことがマイナスにもみなされるようになり、女性への評価をさらに下げる可能性も示唆される。ジェンダー公正な能力評価を構築していくためには、すべての人がアンペイドのケアを担うことを前提にした働き方とし、その中で発揮する「能力」を評価することが必要である。そのために、能力発揮のために必要とされるペイドワークを何時間として想定するのか、その労働時間内の「結果」や「能力」を公正に評価し、そうした評価が労使にとって納得できるものとしていけるように、社会や労使で議論を積み重ねていくことが重要である。

## 目次

- I はじめに
- II 能力と賃金
- III 歩合給における男女間格差
- IV 潜在能力から顕在能力への評価軸の変化とジェンダー
- V ジェンダー公正な「能力」の構築に向けて

## I はじめに

本稿では、メリトクラシーが男女間格差を縮小するのかというテーマについて検討する。メリトクラシーとは、広辞苑（第7版）によると「人の評価は、出自・家柄などではなく、本人の知能・努力・業績によるべきだとする考え方。また、そ

のような考え方に立つ社会」とされる。

男女間格差については、性別に応じて人の賃金や地位が決まるよりも、その人の能力で決まる方が公平・公正であると一般的に考えられている。最近では、ジェンダー不平等是正のためのクォータ制やポジティブアクションの考え方や、女性活躍推進法などによって女性採用比率や女性管理職比率の目標値を掲げその達成に向けた取り組みを行うことに対しても、目標達成のために「女性だから」採用したり管理職にするのはおかしく、「能力」に応じて決めるべきだ、といった声も聞かれるようになってきている。こうした一般的な感覚では、性別ではなく能力に応じて賃金や地位などを決めることが公平・公正であると考えられている、と言ってよいだろう。

また、日本の雇用慣行について、岸田政権が「年功序列的な職能給をジョブ型の職務給中心に見直す」として、「日本版職務給」の導入を後押ししようとしている。その問題意識には、「年齢が高いだけで高い報酬を得ている社員の適正化をはかる」「従来では重要な職務につけなかった若手を適材適所の観点から抜擢可能にする」などが挙げられている（内閣官房 2023）。ここでも年齢や勤続ではなく、適材適所といった「能力」に応じて報酬を決め昇進することがいいと考えられているといえる。性別だけでなく、すべての人が能力に応じて、適材適所の仕事を担い処遇されることの重要性が認識されているといえる。

本稿では、能力に応じた賃金や地位といった処遇の決定とジェンダーの関係を考察し、メリトクラシーが男女間格差を縮小するののかについて検討する。そのためにも、Ⅱで一般的な感覚とは反して、日本の雇用システムを構成する年功賃金制度のもとでもそもそも能力主義的であったこと、90年代以降はより一層の能力主義が進められようとしてきたことを確認する。どのような方向に進んできたのかを熊沢（1997）をもとに整理する。そのうえで、Ⅲで究極の能力主義と考えられる歩合給において男女間格差がどのようにあられるのか、生命保険営業職の事例から検討する。Ⅳでは潜在能力としての職務遂行能力だけでなく、顕在能力として実績などの評価を取り込むよ

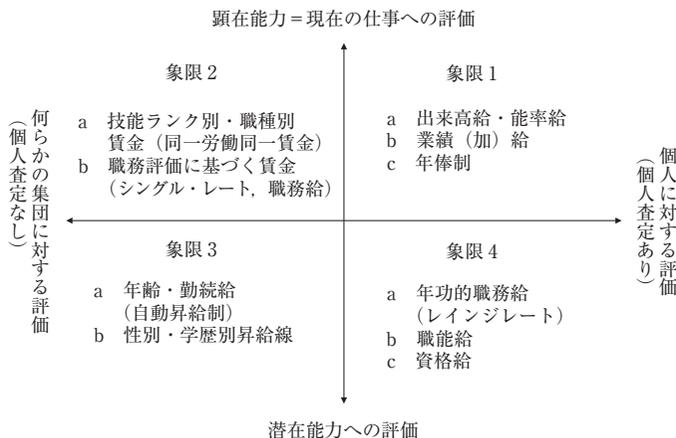
う変化する中で、女性にどのようなインパクトがあるのかを検討する。最後にⅤで、「能力に応じた処遇」とジェンダーの関係を整理し、ジェンダー公正な能力評価に向けてどのような議論が必要なのかを示す。

## Ⅱ 能力と賃金

日本の雇用システムの年功賃金制度は、勤続を積むうちに職務能力を開発することを個人別に査定して賃金を個人別に細かく格差づけており、ブルーカラーとノンエリートホワイトについていえば、人事考課のない同一労働同一賃金の欧米よりも日本のほうがはるかに「能力主義」だったと指摘されている（熊沢 1997）。熊沢（1997）は、賃金決定と能力評価の関係から賃金システムを以下の2軸からとらえることができると整理する。①賃金を労働者の潜在能力に対して支払うのか、顕在能力に対して支払うかの区分と②労働者個人に対する評価なのか、つまり個人別人事考課があるか、または職種、勤続、年齢など労働者の何らかの集団的属性に対する評価なのかを問う区分である（図1）。

象限1は、出来高給・能率給などで、どれだけ製品を作ったか、売上高や収益を伸ばしたかなどを評価するシステムで、人事考課上は実績が重視されたり、時には実績のみで処遇が決まる。象限

図1 さまざまの賃金支払いシステム



注：1）縦軸の右がより能力主義的で、左が処遇上でより平等主義的。

2）横軸の上がより欧米的で、下がより日本的

出所：熊沢（1997）

2を代表するのは、技能ランク別・職種別賃金で、欧米において経営者団体または企業と産業別労働組合の間で結ばれる労働協約である。石田(1996)を参照しながら、個々の従業員の仕事領域が社会的に定義されていて、仕事が同じであれば企業ごとの収益や個人の働きぶりによって賃金格差の生まれる余地は狭いと整理する。象限3は労働者世帯の必要生計費の多寡を反映する年齢に、勤続年数に昇給の基準を純化させた戦後初期の日本の賃金が当てはまるという。年齢・勤続給は、基本的には生活給であって、少なくとも個別적으로는労働者の技能や熟練、仕事の質や量と対応していない。象限4は、資格給、職能給あるいは年功的職務給で、日本企業に最も支配的な賃金支払い方法であった。労働者の潜在能力の開発を重視し、一定程度は「昇進はなくても昇給は保障する」、査定つきで年齢や経験年数と企業への貢献といった「年と功」賃金の精緻化をはかってきたという。

日本の職場の能力主義化は、賃金管理としては非能力主義的な象限3の支払いシステムから象限4の諸形態に移行させる努力としてはじまり、90年代以降、選別の基準となる能力評価がより徹底して個別的でより仕事の「結果」としての実績に直結するかたちで象限4から象限1への移行がみられている(熊沢1997)。

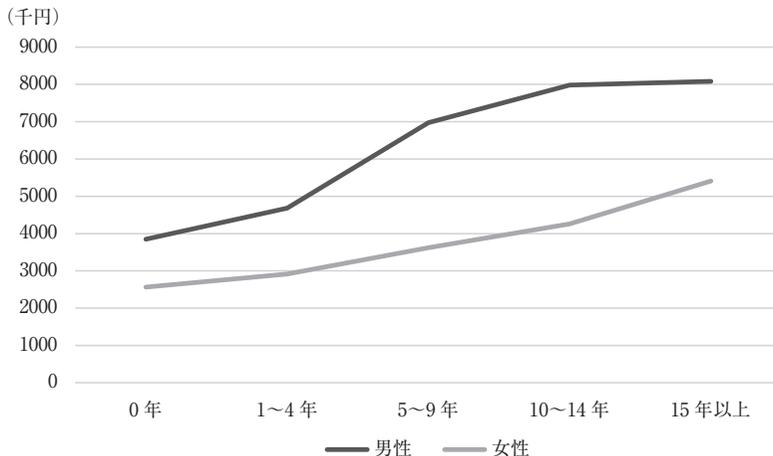
象限1の出来高給(歩合給)は、実績としての「能力」が評価され、もっとも直接的に労働者のハードワークをそそのかす賃金形態となるが、他方で、公平な実績評価が行われさえすれば、企業への人格の統合を生みやすい情意考課からはもっとも遠ざかりうる支払い方法であると考えられている(熊沢1997)。そこで、次節では長い間、情意考課のない歩合給で賃金支払いが行われてきた生命保険営業職で、男女間賃金格差がどのように生まれるのかをみていこう。

### Ⅲ 歩合給における男女間格差<sup>1)</sup>

生命保険営業職の歩合給は、生命保険が売れたか、どのくらいどのような商品が売れたのかといった「実績」としての能力が反映される賃金である。図2でみるように、マクロ統計でみた時の生命保険営業職の男女の報酬差は勤続年数が短いうちから大きくその差は勤続年数が長くなるとより大きくなる。実績の結果としての賃金額が男女で大きく異なるのはなぜなのだろうか。

日本の生命保険産業では、戦前に創業した伝統的生命保険会社(以下、伝統的生保)と1980年代以降に参入した後発型生命保険会社(以下、後発型生保)がある。両者の間では、営業職員の性別や職域、ネットワーク営業を行っているかなど営

図2 保険営業職業従事者(男性/女性・一般労働者)の勤続年数別平均年収(2021年)



注：所定内給与額は2021年版から月額に12カ月を掛け、賞与は2022年版から「昨年1年間の賞与」を合計して2021年の年取として算出している。

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」各年版

業モデルが異なっている（金井・申 2021）。1980年代以降に進出した外資系や新設された後発型生保では、男性が営業職の9割以上を占めており、伝統的生保<sup>2)</sup>で9割以上を女性が占めるのとは対照をなしている。伝統的生保の営業方法は、地域および会社、事業所単位で専任の営業職員を配置し、決まった営業職員が担当地区や会社を訪問して見込み客を発見することが特徴である。営業職員は、自己紹介等の手作りのチラシを作成して担当の地区や会社に毎日訪問する。昼休みの職場やエレベーターの前、食堂など担当企業に許可された場で1人1人にそれらを配布したり、ポストに投函したりしながら、見込み客と個別に話ができる機会を作るよう工夫する。見込み客や顧客との接触時間が少ない中で、営業担当の自分を覚えてもらうのが第一課題である。生命保険の話聞いてもらうためには、その前に相手の家族構成や顧客ニーズといった情報を収集しながら、人間関係をいかに築けるかが重要とされる。そのため、毎日コツコツと担当する地域や職域を回ることが求められる。

一方、後発型の営業モデルでは、伝統的生保のように全国津々浦々に営業所を展開し営業職員に担当地域や会社を割り当てるのではなく、営業職員自身の持っている人的ネットワーク（Xマーケット）と「紹介」によってそのネットワークを拡大していくことで見込み客や顧客を増やしていく方法をとっている。Xから紹介された複数のY、Yから紹介された複数のZといったように営業職員のネットワークを広げていく。そこで見込み客を顧客に変えると同時に、ネットワークを広げるために次の見込み客を紹介してもらえるかが、営業を続けるカギとなる。そのため、伝統的生保と同様、毎日コツコツとネットワークを拡大するためにテレアポや顧客を訪問することが重要である。

どちらのモデルにおいても、日本の生命保険会社の営業職員は、正社員と呼ばれ、直接の雇用関係を会社と持っている。しかし、その雇用の実態は日本で一般的に考えられている正社員とは大きく異なっている。年金・健康保険・雇用保険・労災に雇用者として社会保険適用され、さらに労働

組合に営業職が加入している会社もあるが、採用は新卒中心ではなく中途採用中心で、報酬体系も最低賃金は保障されるものの歩合給である。厚生労働省『賃金構造基本統計調査』によると、2022年の保険営業職業従事者の平均所定内賃金は男性で48万4500円、平均年間賞与91万7000円、女性で平均所定内賃金27万8600円、平均年間賞与49万6100円と男女差が大きい。

歩合給の賃金水準は毎月の成績に依存する。にもかかわらず、図2のように男女どちらも、生命保険営業職の平均賃金が年功カーブを描くように見えるのは、歩合給にある労働者の「振り分け」機能（ラジャー 1998）のためだと考えられる。つまり、相対的に成績の低い者が退職に追い込まれ、結果的に勤続年数が長い者の平均賃金が上がる。勤続年数が長い者は生命保険営業職の歩合給システムに合った人のみということになる。このシステムに合うかどうかは、世帯において主な稼ぎ手なのかや機会賃金との関係によって変わらう。その関係が、男女で異なっていることが示唆される。

伝統的生保の女性について生計費の観点から、主に退職に追い込まれていくのは世帯において主な稼ぎ手であるにもかかわらず、生計維持できる水準の成績を出せない者である。ただし、現在の賃金水準が低い者であったとしても、伝統的生保の女性たちにとって希望として捉えられているのが生命保険営業職の「正社員」というステータスである。この正社員は、上述したように日本の雇用システムにおける終身雇用、職能資格制度等で運用される定期昇給などによる年功カーブが適用される中核的な正社員とは異なる身分である。しかし、生命保険営業職は、多くの日本で働く女性が正社員であっても、非正社員であればなおさら享受できない賃金の上限が設定されていない「賃金上昇可能」な働き方である。離婚後、子育てしながら事務職で働いた後、大手伝統的生保に入社した女性は以下のように語る。

（離婚して就学前の子どもがいて土日に働けなくて）事務職に就いたとたん、ものすごく給料が下がったんですね。これ、子どもを育てていかない

といけないのに、この給料じゃやっていけない、ということは逆に私は固定給では無理だなんて思ったんです。それだったらやった分だけ、稼げる仕事の方が逆に稼げるかなって思います。(後発型生命保険会社 F4 女性営業職員 J さん<sup>3)</sup>)

賃金の上昇可能性を象徴する言葉として、またパートに比べて社会保険加入ができることや日本において社会的に意味づけられた正社員という身分そのものが持つ魅力を含めて、伝統的生保では「正社員」という言葉が使用され女性労働者にも意味づけられている。生命保険営業職の「正社員」というあり方が、現在の賃金で生計維持が難しい水準であったとしても生計費の観点からとどまろうとする女性の主体意識にもなっている。

一方、労働時間の柔軟性が、伝統的生保の女性たちの歩合給の生活の論理として考えられている側面もある。特に子育てや介護をしている女性にとっては、ケアに必要な生活時間を確保するニーズがある。例えば子どもが風邪を引いた場合に休むことや授業参観に出席すること、夕飯の支度をするなど、労働時間の長さだけでなくケアを提供する時間帯の調整、ケアをする者であれば抱える子どもの風邪など頻発する突発的な出来事への対応などである。伝統的生保の営業職は、採用の際もそうした時間調整をできる働き方であることが強調されているし、歩合給だからこそ企業側の時間管理への統制力も弱い。ただし、実際には生命保険営業の現場では顧客の都合に合わせて土日や夜間に仕事をするのがルーティンではないものの求められる仕事である<sup>4)</sup>。特に新人期間では、1件の契約を獲得するために膨大な活動量が必要になるため、生計維持を可能とする賃金水準を達成しようとするれば活動量＝労働時間は長くなる傾向がある。したがって、労働時間の観点から退職に追い込まれていくのは、活動量と結果としての賃金水準のバランスが取れない者といえる。

ケアに必要な生活時間を確保するニーズがかなえられる仕事として、日本ではパートタイム労働という働き方があり、実際に多くの中老年女性はパートタイム労働の雇用形態を選択してきた<sup>5)</sup>。中老年女性の生命保険営業職員の語りからは、歩

合給よりも固定給の方がいいという文脈にしる、時間で決まって働くパートに比べて歩合給の時間の柔軟性が高いという文脈にしても、生命保険営業職の代替的な仕事としてパートタイム労働やフリーターという雇用形態が挙げられている。伝統的生保の賃金管理をみると、費用負担の額や歩合給水準の設定による振り分け機能は、機会賃金をパートタイム労働者として設定していることが推測され、これらパートタイム労働者と比較しても成績を出せない者の退出を促すような仕組みとなっている。女性生命保険営業職の「与件」として与えられる社会的な階層と生活水準は、家計補助的に働く主婦パートが想定されてきたといえる。

一方で、後発型生保においても歩合給における労働者の「振り分け」機能により相対的に成績の低い者が退職に追い込まれ、結果的に勤続年数が長い者の平均賃金が上がるのは同じである。しかし、世帯において主な稼ぎ手かどうかについては、後発型生保では採用の段階で振り分けられている。後発型生保では、生産性の高い労働者かどうかを見極めるため、採用の際に既婚者で子どもがいる、妻が専業主婦であることが重要視される。妻が専業主婦であることが入社条件ではないが、妻が専業主婦である方が好まれる。自分が稼がなければならないという立場にある人の方が、「がむしゃらに頑張る」「踏ん張りがきく」と考えられ、生産性が高いと認識されるからである(金井・申 2021)。だからこそ、入社後に成績が出せず、想定する収入が確保できなければ辞めていく。その際の機会賃金は、妻子を養うことのできる男性正社員の賃金だと考えられる。

さらに、労働時間の柔軟性が持つ意味も伝統的生保の女性と後発型生保の男性では異なっている。

ワークライフバランスは短期間でみてほしくない。長い目で見てワークライフバランスがとれたらいいと考えて、最初の1～3年目は死ぬほど働くことが大切だと思う。特に最初の3カ月は自分を追い込んでやってほしいし、どれだけ濃いものにするのか、ということが大事。(後発型生保 F-1 チーフトレーナー A さんの研修中の言葉<sup>6)</sup>)

後発型生保において営業職員を育成する立場のトレーナーのこのような発言からみられるように、最初の数年は土日関係なく、がむしゃらに働いて顧客を増やすことが重要であると考えられている。そして、人生トータルでみたときに、がむしゃらに働く時期と顧客の基盤ができてがむしゃらに働かなくてもいいようになる時期で、ワークライフバランスをとれるようにすることが理想とされる。ただし、実際には1件の生命保険の獲得から数年分の報酬にしかならないように歩合給が設計されているため、新規に顧客を獲得し続けなければ高学歴男性が満足して生活できる報酬は維持できない。

厚生労働省『賃金構造基本統計調査』では、2022年の男性保険営業職従事者の平均所定内労働時間数は160時間、平均超過実労働時間数5時間である一方、女性保険営業職従事者の平均所定内労働時間数は146時間、平均超過実労働時間数2時間となっていて、超過労働時間を含めると男女間で労働時間に20時間近く差がある。そもそも「実績」を作るための労働時間に男女で差がある状態となっている。

男女の生命保険営業職の違いについて、伝統的生保で後発型の男性と同じような組織を作った会社で働く男性は次のように指摘している。

女性よりも男性の方が抱えられるお客様の数が違う。仕事に対するレスポンスの早さと我々はやっぱり家庭を持っていたり、それを守るために必死でやるじゃないですか。女性の場合、旦那さんが働いていたりもするから、ある程度抜く部分もあったりとか、主婦としてとか、子供を迎えに行くとか、限られた時間の中だけじゃないですか、そうするとお客さんの面倒を見られる時間のキャパが違う。でも男になるとそれが倍くらいになる。(伝統的生命保険会社J-6男性営業職員fさん<sup>7)</sup>)

また、男性生命保険営業職の「与件」として与えられる社会的な階層と生活水準は、女性が家計補助的に働く主婦パートが想定されてきたことと異なり、高学歴男性の転職が促せるように、大企

業で働く高学歴男性が設定されていると考えられ、一件当たりの歩合給水準の作り方も両モデルで異なっていることも示唆される。

このように生命保険営業職における男女間の賃金格差は、両モデルで歩合給水準そのものが異なることに加えて、男女間での労働時間の違いから生じる平均的な契約件数・金額の差が反映されているといえる。もちろん、学歴の差といった人的資本の違い、営業プロセスにおける顧客への説明能力の違いも含まれていると考えられるが、アンペイドのケアをどのくらい担い、どのくらいペイドワークに割けるのかが男女間での生産性の差となっていることが示唆される<sup>8)</sup>。

#### IV 潜在能力から顕在能力への評価軸の変化とジェンダー

日本では、90年代前半まで、大企業男性正社員の多くは年功賃金カーブを享受してきた。しかし、それは年齢や勤続で自動的に昇給するわけではなく、潜在的な職務遂行能力を評価して、職能資格のもとでの昇給や昇格で、男性の同期間で少しずつ差をつけながら、長期にわたって、男性正社員を競争に駆り立ててきた。この職能資格は、実際に現在行っている仕事とは切り離されて、職務遂行能力といった潜在能力を評価して決められることに特徴を持つ。それが90年代半ば以降、実際に行っている仕事と賃金をリンクさせようとする方向での能力主義化がすすめられてきた。実際に行っている仕事に結びついた顕在能力を賃金に反映させようとする試みの中で「役割給」や「職務給」化がすすめられてきた。本節では、潜在能力と顕在能力への評価軸の変化がジェンダーにどのような影響を及ぼすのかを検討し、メリトクラシーは男女間格差を縮小するのかを考える。

##### 1 潜在能力を評価する中で女性差別

職能資格制度のもとでの女性差別のありようは、森(2005)に詳しい。1992年の日立男女賃金差別事件の提訴を皮切りに、90年代半ばにかけて、野村證券、昭和シェル石油、住友三社(電工・化学・金属)、兼松など日本の大企業で勤続を

重ねた女性労働者たちによって、男女賃金差別訴訟が起こされた。こうした裁判資料や当事者と一緒の研究会から、職能資格制度のもとで女性差別がいかに行われてきたのか、その一端が明らかにされている。

森（2005）は、職能資格制度が人事考課制度とセットになって性差別的に運用されてきたことを指摘する。例えば、昭和シェル石油男女賃金差別事件では、職能資格等級における男女社員の分布から男女の昇格格差が示された。特に内部資料として、ほぼ性別を意味する学歴別・職種別に設定された「職能資格滞留年数」の存在があったことが明らかにされた。実際に、男性はほとんどの者が「最短」滞留年数で昇格する一方、女性はある低位の等級から「標準」滞留年数以上の期間にわたって同一等級に留め置かれていた。また、賃金や昇格につながる人事考課結果についても、男性では25～30%の者が上位のA評価を受けるのに対し、女性でA評価を受けるのは数%にすぎず、女性の8割前後がB評価となっていることが示された。実際に行っている仕事をみると、男性と女性が同一ないし類似職務を担当していても、女性では初任格付けに近い等級であったのに対し、男性事務職はいずれもより上位の職群<sup>9)</sup>や等級に格付けされていたことが明らかになった。職能資格等級にみられる原告女性と男性社員との格差は、原告の従事した業務や職務遂行状況によって合理的に説明できるものとはいえず、むしろ昭和石油および昭和シェル石油において、職群及び職能資格等級の昇格管理を男女別を実施していた結果であるとみるほかないと判決で指摘された。

森（2005）は①職務と連結しない職能資格等級制度、②昇格基準の不透明性、③人事考課制度の性差別性によって、女性への差別賃金が形作られてきたとまとめている。特に、人事考課制度においては、担当職務に係る女性の職務能力はそもそも評価されないばかりでなく、評価基準そのものに性差別を想定したジェンダーバイアスが包含されていると重要な指摘を行っている。つまり、女性が行っている仕事に必要な能力そのものが低く評価されているということであろう。

こうした日本企業で行われた女性差別賃金への

処方箋として、森（2005）は職務と賃金が連結して、人事考課に性差別の余地のない客観的な指標を用いることが必要だとして、同一価値労働同一賃金の実践に向けた研究に取り組んでいる。熊沢（1997）の図では第2象限を目指して、個人への査定をなくす方向性と考えられるが、より処遇の高い職務をめぐる競争がジェンダーに及ぼす影響については別途検討される必要があると考える<sup>10)</sup>。

## 2 「役割給」「職務給」化と能力発揮の対象としての女性

石田・樋口（2009）も、90年代以降に、日本企業の人事制度の改革思想が、組織から人事を発想するのか市場から人事を発想するのかという大きな分岐点があったと整理する。1980年代までの日本企業の人事制度は組織から人事を発想し、組織内の活性化を促そうとしてきた。そこで、組織内の序列や報酬の決定要素の〔年齢・勤続・学歴〕+査定のうち、査定部分を職務遂行〔能力〕という概念構成を通じて整序・強化し、〔年齢・勤続・学歴〕をその分だけ薄めることによってその年功的性格の修正に腐心してきたという。しかし、〔能力〕という決定要素自体に〔年齢・勤続・学歴〕が過分に織り込まれる傾向をどうしても排除できなかった（石田・樋口2009）。こうした整理におおむね同意するが、この石田・樋口（2009）の議論に抜け落ちているのは性別で、森（2005）らの研究が明らかにしてきたように、〔能力〕という決定要素自体に、年齢・勤続・学歴だけでなく性別が決定的に重要な属性であったといえる。

一方、90年代以降の人事制度改革は、組織の論理を市場の論理の側から解体することであったとする（石田・樋口2009）。そこで、第一に労働市場に存在する賃率を受け止めようとするが、長期雇用の正社員の市場賃率は日本には存在しないため、企業の業務再編を通じて、熟練を要さない職域や仕事を切り分け、それを担う労働力を非正規雇用や外部化の活用を通じて、労働市場賃率を企業内に取り込んだという。第二に長期雇用の正社員には製品市場（売上、収益）もしくは資本市場（株価）という市場の価格を人事制度のルール

という記号にどう落とし込むのかという問題となった。その際、個人の業務目標の水準を規律する等級制度を持つ必要があるが、市場が決定する付加価値（売上、収益、株価）への各人の貢献度である「役割」はその要請にこたえやすかったという。なぜならば、役割等級はその仕事がどれだけ企業の売上、収益、株価などに貢献するのかその程度を決めたもので、市場の記号を組織内のルールに翻訳しつつ、あくまでも「人」に着目しているからだという<sup>11)</sup>。熊沢（1997）の図では第4象限から第1象限方向への移動と考えられるが、「役割」は人に注目しつつ、実績を問うたり業績への貢献を評価しようとしているため、第1象限と4象限の両方にまたがっているような賃金形態といえるだろう。

また、1985年に成立した男女雇用機会均等法は、同一の雇用管理区分内での均等しか求めなかったため、従来の男女別コースを総合職と一般職からなるコース別人事制度に組みかえるという大企業の対応を引き出し（大森 2010）、日経連を始めとする経営者団体は、複線型人事処遇制度を提唱するようになった（金井 2019）。そこで、①労働契約の期間の定めの有無、②所定労働時間がフルタイムか、③直接雇用か、④勤務地や業務内容の限定がなく時間外労働があるか、といった①～④の要素の組み合わせによって、雇用管理区分を設け、それぞれに適用する人事制度や賃金制度を作り処遇を変えてきた。雇用管理区分ごとにどのような賃金体系や昇格・昇進、配置、能力開発とするのかは、企業の慣行や裁量で決まってきた。処遇が最も高く中核的な正社員の働き方は、時間的・空間的無限定性を求められ、企業拘束的な働き方となっている。こうした働き方では、自身のニーズ充足のためにアンペイドワークする（セルフケア）時間はおろか、他者に依存しないと生きていけない者のニーズを満たすのに必要なケアする時間を確保することは、前提とされていない。企業拘束性の度合いによって雇用管理区分を設け、拘束性の度合いが低くなるほど昇進上限や処遇が低くなるよう設計されることが多い。さらに、こうした働き方の選択が能力の発揮度合いも決め、拘束性の低い働き方は「補助的で定型的な

業務」を担っているとみなされ、人事制度上、能力発揮が求められないような役割として設計されてきた。

役割給化や職務給化という流れは、仕事を担う潜在的な能力を評価するのではなく、現に今やっている仕事の価値を反映した「役割」や「職務」とそのパフォーマンスを評価しようとしている。その結果、入社時にあらかじめ「期待される役割」を付与し固定化する雇用管理区分の解体をもたらしてきたといえる。例えば、伝統的生保において、非正社員も含めて全員を「総合職」にして、雇用管理区分をなくし、すべての女性を能力発揮の対象とするような企業もあらわれている（金井 2021）。

### 3 能力発揮とジェンダー

90年代半ばにかけて続発した男女賃金差別事件から明らかとなったことは、成績考課においては、女性は初めから目標もノルマも与えられず、女性を均等な能力競争から排除することによって、他方では、情意考課において、結婚し、子どもを生んでも働き続ける「生活態度」は正社員としてふさわしくない「態度」ふさわしくない「人格」として低い評価をすることである。さらに将来の仕事の変化へのフレキシブルな適応能力や管理職としての期待能力など潜在的な能力をも評価する能力考課ではそもそも女性の長期勤続は望まず、当初から女性を管理職としての育成対象から外すことによって、人事考課における女性の低い評価が必然的にもたらされてきた（森 2005）。しかし、2でみたように、近年、労働力不足や経営環境の変化を背景に、働き方の違いによって雇用管理区分を設け、女性を能力発揮の対象とせず補助的役割にとどめることが、企業にとって生産性の面から問題と認識されるようになってきた。現在では、非正社員や女性労働者も含めて、制度上は、全員を能力の発揮主体とみなすように変化してきた。非正社員であっても、女性であっても、「能力」次第で上位に昇格・昇進できるようになる。こうした企業で男女間格差は縮小しているのだろうか。従業員の女性比率が7割を占める小売業A社の事例から考えよう<sup>12)</sup>。

A社では、2008年改正で雇用管理区分をなくして、全社員を無期雇用の「A社員」に統合し、従来の非正社員も含めて、すべての人が日常の評価により、ステップアップしていくことを可能にした。ただし、「A社員」という1つの区分に統合されたものの、実質的には、転勤の有無、月給か時給か、賞与の有無について人事制度上の資格区分「グレード」の上層、下層で二分されるものであった(表1)。それでも、「正社員」「非正社員」といった区分はなくなり、全従業員が同じ評価により、「能力」次第でグレードを上がっていくことができる。A社では、グレード4以上に対しては、仕事が賃金を決めるという考えのもと「職務給」を適用していると認識し、半期ごとの評価によって賃金は上下するよう設計された<sup>13)</sup>。ただし「職務給」の内実は「求められる成果責任」と呼ばれる「業績達成度」(数値判定)と「職務活動レベル」(レベル判定)で賃金が決まる仕組みである。「業績達成度」の評価は売上高や回転率、棚不足率(計算上と実際の在庫数の差異)などで、「職務活動レベル」は経験や能力等の育成視点で行われ、潜在能力の評価と仕事の成果・実績を組み込んだものと考えられ、熊沢(1997)の第1象限と第4象限にまたがったものといえる。

2008年改正で「A社員」として基本的に全従業員を無期雇用化したことで、経営側は従来の非正社員区分だった者が従来正社員のみが担っていたリーダー層(グレード4)以上にステップアップすることが進むと想定していた。つまり、全国

転勤する月給社員を増やしたいと考えていた。しかし、リーダー層へは評価で昇格できるようになったものの、リーダー層になると全国転勤することが条件であるため、リーダー層以上を意味する月給社員比率は大きくは高まらず、2012年まで従業員の22~25%の間で推移した。月給社員の女性比率も52%程度でほぼ変わらなかった。その結果、リーダー層とならないで、グレード3という売場の最上位資格に長くいる者が増え、経営側に「固定化」「硬直化」「滞留化」問題と認識されるようになっていった。無期雇用化したものの時給のグレード3までにとどまった者の9割近くが女性であった。

そこで、2013年に再度人事制度を改正し、2008年に「A社員」という1つの雇用管理区分に統合したのを、有期雇用の「新アルバイト社員」「パート社員」という雇用管理区分を再度作り、「A社員」の制度体系も変更した。具体的には、(1)パート社員という4年有期の雇用管理区分を作り、(2)「姿勢」や「態度」を評価した上で無期雇用の「A社員」になれるようにして、(3)リーダーをチーフと名称変更して、グレード3をマネジメントを行う「チーフ候補」とマネジメントを行わない「販売リーダー」に分けて役割の明確化を行う制度に改正した。

4年有期のパート社員区分を作った理由として、2008年改正の制度下で、半年間で「A社員」としての「姿勢」や「態度」が備わっているかの見極めが難しかったという。そのことがグレード

表1 A社の2008年改正時の人事制度

呼称	役割	給与	契約	転勤	時間	等級	職務
A社員	専門職	職務給/ 月給	無期契約/ 定年60歳	全国転勤	週40~32時間	グレード10	大型店店长
						グレード9	
						グレード8	課長(営業・管理)
						グレード7	CL店長/フロア・領域課長
						グレード6	係長(営業・管理)
						グレード5	主任
	グレード4	リーダー					
A社員	一般職	職能資格給/ 時給	無期契約/ 定年60歳	地域限定勤務	週40~20時間	グレード3	
						グレード2	
						グレード1	
アルバイト社員		時給	有期		週20時間未満も可		アルバイト社員

出所：A社経営執行会議資料より名称変更して作成

3に「滞留」することにつながったと判断された。そこで有期雇用のパート社員として入社して、本人のニーズや勤怠、業務習熟度、責任感、協調性や本人の長く働きたいという志向性などを判断しながら、無期雇用の「A社員」になる。つまり「A社員」になるには、グレード3で滞留しないでグレード4以上への「ステップアップ志向」が重視されるようになった。

A社のように、スクラップアンドビルドの出店戦略に合わせて人材を配置しようとする時、経営側は勤務地の柔軟性を担保するため、異動できることに価値を置くようになり、異動しないで売場のディスプレイや接客などで売上に貢献しようとする事への価値が相対的に低くなる。そこでは、ステップアップの意欲や意思は、転居転勤・マネジメントができることで、それが「能力」や「意欲」に読み替えられる。一方で、能力開発によってディスプレイや接客のスキルを上げることは「能力」として意識されにくくなった。つまり、A社で評価される能力は「転居転勤できること」「マネジメントできること」となり、長く同じ店舗にいて、例えば創意工夫した売り場を作って、顧客を増やすといったこと自体が「能力」とみなされにくくなっている。特に、「転居転勤できること」が能力とみなされると、社会的にケアを担う存在としての多くの女性が「転居転勤すること」を「選択」しないことで、ステップアップする意欲はないとみなされている。さらに、「能力」次第でステップアップできるようになったからこそ、ステップアップしないことが「滞留」として問題視されるようになった。

## V ジェンダー公正な「能力」の構築に向けて

能力に応じた処遇が、どのようにジェンダーに影響を与えるのかを最後にまとめよう。Ⅲでみたように、顕在能力を評価する歩合給は、生命保険営業職でいえば生命保険が売れたか売れないかで賃金が決まり、人事考課におけるジェンダー差が入り込む余地はない。しかし、生命保険営業職の平均的な男女の賃金格差は生じていた。それは、

学歴の差といった人的資本の違いや、営業プロセスにおける顧客に説明する「能力」の違いも含まれていると考えられるが、生命保険営業での成否は、見込み客発見をどれだけ行えるのかといった「労働時間」に大いに依存する。つまり、実績だけが評価される歩合給であるからこそ、アンペイドのケアを担わず、どれだけペイドワークの時間を確保できるのかといったことが生産性の差を生み出し、ジェンダー間の賃金格差を生じさせる要因になっている。

Ⅳでは、1990年代前半まで主流であった潜在能力としての職務遂行能力を評価する際に、企業はそもそも女性には短期勤続で補助的な仕事を行う存在として能力の発揮主体とは期待していなかったことをみた。女性に差別的な人事考課制度とセットとなって、実際に女性が担っている仕事と類似の仕事をしている男性と比較しても、女性の「能力」は低いと、みなされてきた。1990年代半ば以降、企業は仕事を担う潜在的な能力を評価するのではなく、現に今やっている仕事の価値を反映した役割や職務とそのパフォーマンスといった入社後の可変的要素で処遇を決定するよう推しすすめている。現に今やっている仕事を評価しようとするれば、入社時にあらかじめ「期待される役割」を付与し固定化する雇用管理区分は、担っている仕事を起点にできなくなるため、解体される方向に進んでいる。そのため、「能力」次第で、非正社員であっても、女性であっても上位に昇格・昇進できるような制度に変わってきている。しかし、この昇格・昇進するのに必要な「能力」は企業の経営戦略や雇用慣行によってつくられる。例えば、本研究で事例として挙げた全国展開をする小売業A社では、スクラップアンドビルドの出店戦略に合わせて人材を配置することが重視され、そこで必要とされる「能力」は、転居転勤できることや多数の売り場の従業員をマネジメントできることである。特に転居転勤できることが能力とみなされることは、社会的に女性がケアを担うことが期待され、実際にケアを不均衡に担っている場合、その能力は必然的にジェンダー非対称となり、メリトクラシーの中で女性を低位に位置づける。

顕在能力を評価するにしろ、潜在能力を評価するにしろ、どれだけペイドワークに時間を割けるのか、転居転勤できるのかといったことが含まれて、能力の「結果」が決まるのであれば、ケアを不均衡に女性が担っている中で、メリトクラシーによって男女間格差は縮小されないし、むしろ固定化される。そして、「能力」次第で昇格・昇進できるにもかかわらず、ステップアップしないことが「滞留」といったようにマイナスにもみなされるようになり、女性への評価を下げる可能性も示唆された。

ジェンダー公正な能力評価を構築していくためには、すべての人がアンペイドのケアを担うことを前提にした働き方とし、その中で発揮する「能力」を評価することが必要である。そのために、能力発揮のために必要とされるペイドワークを何時間として想定するのか、その労働時間内での「結果」や「能力」を公正に評価し、そうした評価が労使にとって納得できるものとしていけるよう、社会や労使で議論を積み重ねていくことが重要である。

- 1) 本節は、金井 (2018) を大幅に加筆修正している。
- 2) 名称は、ニッセイ基礎研究所が毎年度発表する「生保決算の概要」で、出身母体によって伝統的生保、外資系生保、損保系生保、異業種系生保という区分を使っていることを参照した。
- 3) 2019年1月29日インタビュー。Jさんは、伝統的生保で1年働いた後、後発型生保に転職している。
- 4) しかし、女性の多い職場で、皆が子育てなどケアをすることが前提と考えられているため、土日の顧客との商談の時間に、職場のリーダー的な存在の女性たちが子どもの面倒をみってくれるなど、ほかの職場では難しいようなことも柔軟に対応してくれる場合も多い。
- 5) 日本の雇用システムにおいて会社拘束的な働き方を求められる正社員がそうしたニーズを満たしにくいこと自体が問題であり、そのことが短時間パートという働き方を作り出してきた側面がある。
- 6) 2014年2月7日参与観察。
- 7) 2014年6月4日インタビュー。
- 8) 後発型生保の中にも数少ない子育て中の女性はおり、本人の工夫により限られた時間の中で成績を維持している者はいる。
- 9) 当時の昭和シェル石油では、「管理専門職」(M)、「監督企画判定職」(S)、「一般職」(G)に職群を分け、各職群の中にさらにG-1からG-4のように職能資格等級を位置づけている。GからMに向かって職位・等級が高くなるよう設計されている。
- 10) ただし、石田 (1996) は、欧米の仕事／熟練等級別賃金では、仕事が変わることや熟練等級が変わることが労働者個人の何らかの努力によるものではないと指摘している。しかし、1980年代以降、英国では「同一労働・同一賃金 (the-rate-for-the-job)」型の職務給からレンジレートの職務給への移行が進展し、同じ職種ないし職務でも人事評価に基づき一定の範囲内

で各人の賃金に差がつけられるようになってきたことが明らかにされている (佐野 2021)。

- 11) 遠藤 (2014) は、役割給を「範囲レート職務給」に近い賃金として分類し、「近い」の意味を日本的雇用慣行に配慮して「ミッション」概念を付け加えて変質させているという。黒田 (2011) は範囲レート職務給に近いと分類すべきではなく、「ヒトの働きぶりに対して支払う賃金」(=職責・貢献度)として考案されたその意味を軽視すべきでない」と主張する。役割給が「範囲レート職務給」に近いのか、「ヒトの働きぶりに対して支払う賃金」なのか、各社の制度設計や運用によって変わらうものと考えられる。
- 12) 事例の詳細は金井・篠田 (2024) を参照のこと。
- 13) 一般職層の評価制度は、「経験」(遂行能力+業務知識)「姿勢」(責任感+積極性)「態度」(協調性+ルール厳守)によって評価され、その評価の比重はグレード1からグレード3で異なっており、A社では「職能資格給」と認識されている。

#### 参考文献

- 石田光男 (1996) 「内部労働市場論の再構成——日本の現実とその理論化」西村啓通・竹中恵美子・中西洋編『個人と共同体の社会科学——近代における社会と人間』第10章、ミネルヴァ書房。
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日本比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』旬報社。
- 大森真紀 (2010) 「労働政策におけるジェンダー」木本喜美子・大森真紀・室住眞麻子編『社会政策のなかのジェンダー (講座現代的社会政策 第4巻)』第1章、明石書店。
- 金井郁 (2018) 「歩合給における生活の検討とジェンダー——生命保険営業職を事例に」『大原社会問題研究所雑誌』721号、pp. 3-21。
- (2019) 「ジェンダー視点から見た働き方改革——同一労働同一賃金の課題」『JP総研 research』48号、pp. 14-21。
- (2021) 「人事制度改革と雇用管理区分の統合——女性労働者へのインパクトに着目して」『社会政策』第13巻第2号、pp. 7-20。
- 金井郁・篠田信幸 (2024) 「小売業A社の雇用管理区分の統合と重複線化の背景——ステップアップする「意欲」とジェンダー」『社会政策』第15巻第3号、pp. 55-68。
- 金井郁・申琪榮 (2021) 「生命保険営業職の採用と育成——伝統的生保と後発型生保の比較ジェンダー分析」『大原社会問題研究所雑誌』748号、pp. 76-95。
- 熊沢誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 黒田兼一 (2011) 「日本の賃金制度改革をめぐる最近の論議——成果主義賃金、役割給めぐって」『社会科学研究紀要 (明治大学)』第50巻第1号、pp. 65-81。
- 佐野嘉秀 (2021) 『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。
- 内閣官房 (2023) 「新しい資本主義実現本部事務局」資料。
- 森ます美 (2005) 『日本の性差別賃金——同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣。
- エドワードP. ラジャー／樋口美雄・清家篤訳 (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社。

かない・かおる 埼玉大学大学院人文社会科学部研究科教授。主著に『フェミニスト経済学——経済社会をジェンダーでとらえる』(共編著、有斐閣、2023年)。労働経済論、ジェンダー論専攻。