

# 「働き方改革」と 労使関係の課題

石田 光男

(同志社大学社会学部 教授)

## はじめに

「働き方改革」が日本の労使関係にどのような課題を投げかけているのかを考えたい。「改革」の柱は、「同一労働同一賃金」の実現と、残業時間の上限規制である。小論は法の規制を遵守する最低限の改善措置は何かという視点ではなく、労使関係はどのように変わらなくてはならないかという視点からの試論である。

### 1. 「同一労働同一賃金」が投げかけている課題<sup>1</sup>

このテーマは古くて新しいテーマである。

新しいという意味は、正規雇用と非正規雇用との賃金格差の是正を通じて、デフレ経済からの脱却というマクロ経済政策の達成のために近年浮上したという意味である。古くてという意味は、戦後日本の賃金改革論議の底流に、必ず、存在したテーマであったという意味である。(石田、1990)

ということは、このテーマは容易に解答の見出せない難題中の難題であったということになる。日本の何がこの本来平易なはずの問題を難題にしているのか。

#### 1-1. 欧米諸国の「同一労働」

まず確認しなくてはならない点は、これが少しも難題ではない欧米諸国の実情を知ることである。国々の細かな違いや、労働者の賃金なのか経営者の俸給なのかといった細部の議論を飛ばして言えば、これらの国々では、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、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・熟練などの概念で括られた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」という概念は、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。

#### 1-2. 日本の「同一労働」とは何か

日本で、上記のテーマが難題であるのは、課業があるのは当然であるけれど、課業を括る概念としての職業・職務・熟練が、社会的に人々の共通理解として成立していないためである。仮に部分的に存在しているにしても、それが労働の全域を覆っていないためである。企業経営の立場からすれば、賃金は市場で決められた与件として与えられるのではな

く、最大限の課業遂行を確保することを目的とした労務管理の手段として行使できるのが賃金である。そういうものとしての日本の賃金は、では、何に対応しているのか。

日本の課業は、上に述べた「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」と表現される欧米の課業とは根本的に異なることに細心の注意を払う必要がある。欧米では、課業は職業・職務・熟練に制約されていて、そこからの逸脱は労使紛争を伴うのであるから、欧米における課業は事前に静態的に設定されていると理解することが肝要である。日本の場合、職業・職務・熟練などの、課業を包括する言葉を欠いているという事実は、日本に存在する課業は事業運営の必要に応じて柔軟に、かつ事後的に動態的に設定されていて、課業のレベルの集合を識別的に表す安定的な語彙表現が不可能であることを意味している。

ところで、労使関係は「労働支出⇔賃金」の取引の様式に他ならない。日本で、「労働」が同一か否かを識別することにかくまでも無頓着であったのは、「労働支出:どんな業務(課業=taskの集合または範囲)を、どこで、何時間かけて、一人当たりどれだけの業務量をどれだけの出来映えで達成するのか」に関する経営の決定が大きな制約を受けずに職場に浸透する労使関係であるからである。

従って、日本の「同一労働」の識別のためには事業運営の実際の観察から抽出する以外に接近する方法がない。その実際とはP D C Aを企業全体で駆動させているという事実であり、この事実からの論理化にはP D C Aの構造的特徴に着目する必要がある。個別具体的な課業はP(目標)とC(実績)との乖離を克服するための営為であるから、動態的にならざるを得ないが、その変動を含めた動態的課業の範囲の大枠は、個々人が服するPのレベル(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のレベルによってしか識別できない。<sup>2</sup>

### 1-3. 正規労働と非正規労働の識別

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、P D C A

の作動する範囲内の動態的労働の担い手が正規社員、P D C Aの作動を予定せず、事前に決められた課業の集合を単に遂行すれば可とする労働の担い手は非正規社員とし、(2) 正規社員の社員等級の設定は、Pのレベルの序列を「役割」ととらえ、役割の等級によるものとする、という考え方が日本の労働実態と整合的である。

しかし、非正規社員でありながら、P D C Aの作動の下で働いている多くの人々がいる。この人々の中には、正規社員の働き方が、勤務地、労働時間の点で私生活に不都合だからという理由で非正規社員としての就労を選択している人々も多い。その労働は誰に強制されたものでもなく労働市場でクリアされている。だから何も問題はないのだという通念があった。この通念を活かそうとすれば、「同一労働」の識別にあたって、労働の難易度や複雑性の相違と並列的に勤務地の制約の有無、労働時間(特に残業時間)の相違を根拠にして、正規社員の労働と非正規社員の労働は区分されるという考え方になる。

だが、この考え方は、制約のない「労働支出」を受容する人と受容しない人との処遇の相違が正規社員と非正規社員の雇用区分にまで影響を及ぼす、日本の労使関係の性格の問題性に関心が届いていない。「労働支出」(=「働き方」)が、経営の決定にほぼ委ねられていて、「労働支出⇔賃金」の取引が明示的取引にならずに「取引なき取引」にとどまっていることが生んでいる正規社員たちの労働の「息苦しさ」への無関心と言ったらよいのか。この無関心を反省できるかどうか、今後の労使関係の性格を決する。

## 2. 「働き方改革」の意義

「働き方改革」のもう一方の柱である労働時間規制は、より直接的に日本の労使関係に根本的な修正を迫る課題である。

### 2-1. 改革の社会的原動力

日本の労使関係は、規制がほとんど及ばない「労働支出」と「雇用保障+人材育成+頑張りに報いる報酬」との交換として特徴付けられてきた。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ことと引き換えに、解雇は出来るだけ避け、人を育

成し、頑張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対して、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)

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からである。この暗黙の労使合意への批判者は、「企業中心主義的社会」(corporate-centered society, A. Gordon, 1998)の規範への批判者というイデオロギー的レッテル付与を免れることはできなかった。<sup>3</sup>

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、その主張は日本の労使関係のイデオロギー性をすべからず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、「企業中心主義的社会」規範への批判に対する峻拒に比べて、はるかに困難である。人間として恥ずかしいからである。

## 2-2. 内部労働市場の制度構築

普通の家族生活を大切にしたいというさりげない要求は、いかなる労使関係制度と整合的であるのか。日本企業の競争力の骨格であ

る労働支出のガバナンス機構 (= P D C A) を毀損せずに、「取引」をして「合意」に至るという手続を制度的に組み込む労使関係はいかに構築されるのか。

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。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、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のようになろうか。

このような労働の識別を前提に、賃金は次のように整序されることになるだろう。

(1) 基本給：正規社員の基本給は P D C A の P のレベル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。WH<sub>1</sub>(Exempt)は、見なしの残業手当、もしくは役職手当が支払われ

雇用区分		正規				非正規	処遇反映
同一次元 = 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 <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>		
第二次元 = 多様性 = 生活の犠牲	労働時間	WH <sub>1</sub> (Exempt)				⇒ みなし手当/役職手当 ⇒ 残業手当	
		WH <sub>2</sub> (Overtime)					
		WH <sub>3</sub> (所定労働時間)					
		WH <sub>4</sub> (短時間)				⇒ 時間比例の基本給	
勤務地		M <sub>1</sub> (世界・国内)				⇒ 勤務地手当	
		M <sub>2</sub> (国内)				⇒ 勤務地手当	
		M <sub>3</sub> (地域)					
		M <sub>4</sub> (自宅)					

る。WH<sub>2</sub>(Overtime)は従来どおりの残業手当が支払われる。WH<sub>3</sub>(所定労働時間)は基本給のみが支払われる。WH<sub>4</sub>(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。

WH<sub>1</sub>(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、M<sub>1</sub>(世界・国内)とM<sub>2</sub>(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、M<sub>3</sub>(地域)は上位の社員等級には選択肢が閉ざされ、M<sub>4</sub>(自宅)は、中位・下位の社員等級に限定される。

### 3. 労使関係の課題

日本の労使関係における、[労働支出⇔報酬]の取引様式は、[労働支出(ガバナンス構造)⇔報酬(人事考課、昇格、昇進)]という交換の形式はあるものの、その内実は経営の裁量的行動がほぼ通用する取引の片務的傾向が深く浸透した「取引なき取引」であった。それは否応もなく、[報酬(人事考課、昇格、昇進)]と引き換えに[制約なき労働支出の受容]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。[制約なき労働支出⇔報酬(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、組織として公認された取引のオプションとして定着させる必要がある。

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には、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。(5) その制約の下で企業の業績をいかに確保するのか、といった根本的な課題に取り組む必要がある。この根本的な課題は、階層的に展開しているPDCAというガバナンス機構に正対した労使協議制度の内実の強化と運用の活性化なしには不可能な課題となるはずである。(堀田、2014)

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。政府主導の「働き方改革」は、実は、こうした方向での労使の協力と覚悟を問うていると私は解釈している。この意味で「働き方改革」は、労使関係改革に結実しなくては着地点は見出せないのである。選ぶべき着地点ではなかろうか。

- 1 1節は、石田(2017)をベースに書き換えたものである。
- 2 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、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。
- 3 例えば1980年代初期までの英国にあっては、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】

- Andrew Gordon(1998). The Wages of Affluence. Harvard University Press.  
堀田浩(2014)「グローバル化時代の労働組合の今日的意義」国際産業関係研究所『国際産研』No. 33.  
石田光男(1990)『賃金の社会科学』中央経済社  
石田光男(2017)「『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・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  
戸塚秀夫・兵藤釗・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