DIO
DATA資料　INFORMATION情報　OPINION意見

第31巻第10号通巻341号
連合総研レポート
2018年10月号
No.341

CONTENTS

特集

変革期の労使関係課題を考える

「働き方改革」と労使関係の課題
石田　光男……5

成果主義的な人事・賃金制度における賃金表と労働組合の役割
西村　純……9

どうして外部労働市場の機能強化が必要なのか
阿部　正浩……16

寄稿

退任のご挨拶……2
中城　吉郎

就任のご挨拶……3
藤本　一郎

視　点……4
〈特集解題〉
変革期の労使関係課題として「働き方改革」をどう実践していくか

連　載……20
労契法20条の意義と今後の課題

九段南だより……24
連合総研の30年間を支えて頂いた研究員101名の方々に感謝

最近の書棚から……25
神野　直彦　著
『経済学は悲しみを分かち合うために』

今月のデータ……26
総務省　労働力調査（詳細集計）2018年４～６月
未活用労働力の把握の精緻化と指標の作成を始めた労働力調査(詳細集計)

事務局だより……28

退任のご挨拶

さらなる発展を祈念します

連合総研前所長　中城　吉郎

この度、連合総研所長を退任することとなりました。2014年10月に就任し、4年間にわたり所長を務めさせていただきました。この間、連合及び加盟産別を始めとする労働組合の方々、学者・研究者の先生方、そして関係各方面の皆様方より多大なるご支援、ご協力を賜りましたことに、心より御礼を申し上げます。

この間、古賀理事長の下でご指導を受けながら、専務理事、副所長をはじめ研究員の皆さんと働く者のシンクタンクである連合総研らしい調査研究を進めてくることができました。

また、昨年12月には連合総研設立30周年を迎え、記念事業にも参画することができましたことは所長としてまことに幸いでありました。

日本経済は2014年４月の消費税率の引き上げの影響によるマイナス成長となった後、緩やかな回復過程をたどっていますが、この４年間で明らかになったのは、デフレ状態から脱却し内需主導の好循環を果たす上で「賃上げ」がそのカギであることであり、その認識は広く社会に共有されるようになりました。春闘においても、労働市場の逼迫化を背景に、賃上げの流れが広がりを持ち、中小企業や非正規で働く方々を含めた底上げ・底支えの実現が図られつつあります。こうした所得環境の改善の動きを更に強めていくことが求められています。

また、少子化・人口減少による影響が顕在化してくる中で、社会保障制度の将来や財政バランスの持続性への不安を払拭するため、信頼できる道筋を示すことが喫緊の課題となっています。そして、AIやIoTに代表されるデジタル経済の急速な発展は、働き方や暮らし方を大きく変えつつあります。この変化に適切に対応し、働く者の生活を豊かで暮らしやすいものにしていくための制度整備が急がれています。

一方、海外からのリスク要因は拡大しつつあります。最大の懸念材料は保護主義の高まりです。内需とりわけ個人消費が振るわない中、ここ数年の日本の経済を支えてきたのは輸出でした。戦後一貫して続いてきた自由貿易主義を反転させる保護主義の動きは世界経済の発展を阻害するものです。そして、その背景にある格差の拡大、社会の分断、移民排斥等の動きなどに対抗してどのようにして社会的包摂を実現していくかは世界的な重要課題と言えます。

連合総研では昨年30周年を迎えるに当たりこれからの10年に向けて中期ビジョンをとりまとめました。その中で「分かち合い」社会の構築に向けて、働く者・生活者の視点に立った調査研究・政策提言を通じて「人間らしい働き方・暮らし方」の実現に貢献していくことを目指すことにしました。古賀理事長、藤本新所長の下、新たな10年に向けて、これまでに構築された研究者・実務家の方々とのネットワークを活かし、働くものの視点に立った政策提言を行う研究所として、今後さらなる発展を遂げられることを祈念いたします。

最後になりますが、後任の藤本所長はマクロ政策を始め経済政策に幅広い知見を有する連合総研の所長にまことに相応しい人物です。引き続き、温かいご支援、ご協力をお願い申し上げます。

就任のご挨拶

連合総研所長　藤本　一郎

日本経済は、緩やかながら2012年末から続いた景気回復により、経済全体でみた需給ギャップは解消されて、消費者物価も緩やかに上昇しています。企業収益と雇用・所得の改善が設備投資と消費の増加につながり、輸出と共に景気上昇の持続を支えています。

需給ギャップ解消後の経済成長は、供給側の動向、すなわち潜在成長力の動向が支配的になります。それは労働力の確保と労働生産性の向上によって決まってくると考えると、生産年齢人口が減少を続ける中、数と能力の両面で働く人がどこまで潜在力を発揮できるかが一つの鍵となります。このため、女性・高齢者等の活躍、働き方の見直し、人材育成の強化等が、マクロ経済の観点からも重要な課題とされ、様々な議論と取組みがなされてきました。

労働力人口は、女性や高齢者の労働参加が進み、2013年以降増加が続いています。本来、働く意欲と能力があるにもかかわらず、労働参加を諦めざるを得ない状況があるならば、望ましくありません。時代の変化やニーズに応じ、多様で働きやすい環境づくりにこれからも取り組むことが大切です。また働き方の改善が、仕事の効率化ひいては労働生産性向上につながることも期待されるところです。

労働生産性は、国民生活の豊かさの源泉であり、潜在成長力を規定するより本質的な要因です。労働生産性の向上には、省力化投資や技術革新の導入等とともに、人的資本への投資が重要です。またその果実は、実質賃金の上昇や労働時間の短縮等を通じて働く人に適切に還元されることが、マクロ経済の好循環の観点からも重要です。

現在、労働市場では、人手不足が深刻です。しかし、求職と求人のミスマッチから生じる構造的失業が依然残っています。1990年代以降の構造的失業の背景には、人口減少・少子高齢化、経済のグローバル化、技術革新の進展という3つの大きな流れが労働供給と労働需要に構造的な変化をもたらしてきた点が挙げられます。今後も、これらの3つの流れは続きます。中でも人工知能等の技術革新の急速な進展は、労働生産性の向上に結び付くことが期待される一方、雇用の需給構造に更なる変化をもたらす可能性があります。雇用のミスマッチ解消も引き続き求められる課題です。

日本の経済社会は、労働分野を始め、様々な課題を抱え、内外の新たな動きにも直面しています。将来の日本経済や生活設計に対して各経済主体が確たる展望を持てない状況も依然としてあります。本研究所は、「内外の経済・社会・産業・労働問題に関し調査・研究し、その成果に基づき国民的視点に立った政策の提言を行い、もって、勤労者とその家族の生活の総合的向上、わが国経済の健全な発展及び雇用の安定に寄与すること」を目的としています。これまでの先人の方々が築き上げてきた業績と成果をさらに発展させ、研究所の使命を果たしていきたいと考えております。皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

視　点

〈特集解題〉
変革期の労使関係課題として「働き方改革」をどう実践していくか

「働き方改革」が雇用労働政策の中心課題になっている。これはいいことだと思う。ここ十数年の労働政策の対立点は「労働の規制緩和」にあった。グローバル競争の下での企業（ミクロの経済主体）のコスト削減の要請と、雇用の不安定化や労働条件の低下を懸念する労働側とのせめぎあいが続いてきた。この間に、世界の競争環境や日本の雇用社会は大きく変わりつつあり、労使関係もそれに対応して変革が迫られている。「働き方改革」は法制度などの政策的な枠組みもあるが、労働現場での取り組みが実際の帰趨を左右する極めて実践的な課題である。労働現場での「働き方」の議論・検討は、経済や社会の変化を肌感覚で取り込みつつ、よい労働とは何かということを追求し実現していく起爆力を秘めている。

本特集では、現場での労使関係が抱えている現実の課題を踏まえつつ、あるべき「働き方改革」について労使関係の現場の視点から考えてみようと試みた。今回寄稿いただいた３名の方々は、いずれも労使関係の実情に詳しい研究者の方々である。日本の特性として、「内部労働市場」の発達があげられ、賃金決定を中心に労使関係とも深く関係していることから、「賃金決定」という切り口も一つの軸としてお願いした。

同志社大学の石田光男教授には、『「働き方改革」と労使関係の課題』として、「同一労働同一賃金」と残業時間の上限規制という問題に対して、労使関係はどのように変わらなくてはならないか、ということについて骨太に論じていただいた。「同一労働同一賃金」は、欧米では平易であるが、日本にとっては難題中の難題であり、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との認識に立つ。日本における課業の実態の分析と労使関係認識の展開は、実証的・制度論的に労使関係の研究を永年されてきた石田先生ならでは、下手な要約はしない方がいい、というより出来ない。「制約なき労働支出」と「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、取引のオプションとして定着させる必要があるとし、政府主導の「働き方改革」は労使の協力と覚悟を問うていると結んでいる。また、日本のガバナンス機構の特性の分析を踏まえ、日本企業の競争力の骨格を毀損させない内部労働市場の制度構築についても提起をしていただいている。

労使関係の重要なポイントが賃金（水準）決定にあることは、異論を俟たないであろう。日本の賃金水準上昇は伸び悩んでおり、マクロ的には産業構造や国際競争環境の変化、非正規労働者の増加、また労働組合組織率や労働争議件数などに表われる交渉力低下など様々な面から議論があるが、ここでは、現場レベルでの労使間の賃金決定という視点で、労働政策研究・研修機構の西村純副主任研究員に「成果主義的な人事・賃金制度」の問題を論じていただいた。賃金の成果主義化への変化の流れは、年功序列型からではなく、能力主義から成果主義の流れであるとの認識のうえ、昇給ルールの変更について、具体的な賃金表の分析をもとに論議を展開している。安定的な上昇を享受できた積み上げ式の賃金表から、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」への移行で、定期昇給の下でも安定的な昇給がなされにくくなっていること、ベア（賃上げ）による賃金表の書き換えが実施されないことも多くなっていることを指摘する。賃金交渉における定期昇給部分以外の賃金改善の獲得や賃金表の書き換えが成果主義の時代では能力主義の時代以上に重要になっており、多くの企業で労使が対等な立場で議論しあえる環境を整えていくことが大切であると論じている。

阿部正浩中央大学教授には「働き方改革」の労使検討と密接に関連する「外部労働市場」の課題について論じていただいた。この間変化してきた労働市場政策の動向とその背景にある考え方について、「外部労働市場機能強化の必要性」として整理いただいている。今後人工知能（AI）やロボットなどの導入が進み、労働者に求められる熟練とその形成方法が変容すれば、雇用の安定と維持を中心とする政策では失業問題の解決は難しくなるとして、転職がスムーズに出来るように外部労働市場の機能をより強化すること、また、労働者個人を直接支援する政策や、労働者の教育訓練受講の頻度と質を高めるための能力開発政策などの充実の必要性を指摘している。最後に、内部労働市場との関係について、外部労働市場を機能強化すべきといえども、むしろ内部労働市場の役割は、個別企業の生産性を高めマクロ経済を強靭にする点からもより重要になっているとして、労使対話の重要性を強調している。

特集としては論点が多様でややまとまりにかける点はご容赦いただき、「働き方改革」についての現場労使の実践論議の進展に些かなりの参考にしていただければ幸いである。

（連合総研主幹研究員　中村善雄）

寄稿

「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[1]

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」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ＰＤＣＡを企業全体で駆動させているという事実にあり、この事実からの論理化にはＰＤＣＡ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。[2]

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、ＰＤＣＡの作動する範囲内の動態的労働の担い手が正規社員、ＰＤＣＡ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、ＰＤＣＡ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が、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。[3]

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、「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（＝ＰＤＣＡ）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ＰＤＣＡ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_1 (Exempt) は、見なしの残業手当、もしくは役職手当が支払われ

<table>
<tr><td rowspan="2">同一次元
＝同一労働</td><td>雇用区分</td><td colspan="4">正規</td><td>非正規</td><td>処遇反映</td></tr>
<tr><td rowspan="2">社員等級</td><td colspan="4">役割等級（PDCA の P の重要性）</td><td rowspan="2">PDCA なし</td><td rowspan="2">⇒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。</td></tr>
<tr><td>P_1</td><td>P_2</td><td>P_3</td><td>P_4</td></tr>
<tr><td rowspan="8">第二次元
＝多様性
＝生活の犠牲</td><td rowspan="4">労働時間</td><td colspan="2">WH_1 (Exempt)</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">⇒みなし手当/役職手当</td></tr>
<tr><td colspan="4">WH_2 (Overtime)</td><td colspan="2">⇒残業手当</td></tr>
<tr><td colspan="4">WH_3(所定労働時間)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">WH_4(短時間)</td><td colspan="2">⇒時間比例の基本給</td></tr>
<tr><td rowspan="4">勤務地</td><td colspan="4">M_1(世界・国内)</td><td colspan="2">⇒勤務地手当</td></tr>
<tr><td colspan="4">M_2(国内)</td><td colspan="2">⇒勤務地手当</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">M_3(地域)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">M_4(自宅)</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

る。WH_2(Overtime)は従来どおりの残業手当が支払われる。WH_3(所定労働時間)は基本給のみが支払われる。WH_4(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_1(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_1（世界・国内）とM_2(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_3(地域)は上位の社員等級には選択肢が閉ざされ、M_4(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性向が深く浸透した「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

寄稿

成果主義的な人事・賃金制度における賃金表と労働組合の役割

西村　純
（労働政策研究・研修機構　副主任研究員）

1．能力主義から成果主義へ

巷では賃金の成果主義化は、年功序列型からの移行と捉えられがちであるが、この理解は正しくない。以前から日本は能力主義であったし、ホワイトカラーとブルーカラー双方に査定が導入されている稀有な国であった。したがって、変化の流れは能力主義から成果主義というのが正確な認識だと思われる。人を評価して、その評価に基づき昇給額に差を設けるという意味では、日本は以前からそうであった。では、結局昇給のルールの何が変わったのか。本稿ではこの点について、賃金表を起点に論じてみたい。

2．賃金表

さて、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として、①社員格付け制度（資格等級）、②賃金表、③人事考課（査定）の三つがある。しかし、管見の限り、成果主義を巡る議論の中で、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。

例えば、社員の能力に応じて賃金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。後述する**図表1**のような人事考課に応じた昇給額が等級毎に設定されている表であれば、能力の向上と共に賃金は安定して上がり続けていく。一方で、**図表2**のような等級毎に賃金額の上限が設けられている表の下では、能力の向上があったとしても、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。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。

3．昇給の方法（定期昇給とベースアップ）

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[1]。まず、定期昇給制度とは、賃金制度の運用によって毎年生じる昇給のことである。後述するように賃金表では、A評価なら1,000円、B評価なら500円といった具合で、評価に応じた昇給額を設定している。こうした制度の運用によって生じる昇給が定期昇給の指すところである。諸説あるものの、定期昇給制度は、1950年代半ば頃に確立されたとされている[2]。厚生労働省が実施した「平成29年賃金引上げ等の実態調査」によると、定期昇給は、管理職で75.9%、一般職で82.8%の企業において導入されており、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。そして、この定昇制度は、日本の年功賃金カーブの制度的な基礎となっている（仁田2003）。

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500円だったものを、750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。制度の運用によって生じる定期昇給に比べると、ベースアップは労使交渉の結果に依拠する部分が大きくなる。ベースアップは、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）[3]。また、「平成29年賃金引上げ等の実態調査」によると、賃金改定[4]を実施した企業のうち、一般社員層を対象にベースアップを実施した企業は26.8%に留まり、5,000人以上の企業に限定してみても49.1%となっている。定期昇給よりも個別企業の事情によってその実施が左右される面が大きいと言えよう。

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、賃金水準の向上に寄与してきたものであり、その意味で日本の賃金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、これら二つの昇給は、成果主義以前と以降でどのように変化したのか。具体的な賃金表を用いて確認しよう。

図表１　昇給表

（単位：円）

級＼ランク	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）;209

図表２　段階号俸表

（単位：円）

号＼級	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）;210

4. 人事・賃金制度の成果主義化以前（能力主義時代）の賃金表と定期昇給制度

まず、成果主義以前の能力主義時代における賃金表とその運用によって生じる昇給について確認しよう。賃金体系の設計は各社各様であった（日経連職務分析センター 1980）ものの、この時代の賃金表が持つ特徴として、積み上げ型の賃金表であったことが挙げられる。楠田（2006）が広く普及していたと指摘している昇給表（**図表1**）は、最もこの特徴を表している。今、J-1を例にとると、B評価の場合2,500円が、A評価の場合2,800円が、従前の賃金に積み上げられていく。初任給の上に、賃金表で定められた昇給額が年々積み上がっていくのがこの賃金表の特徴である。

他のタイプである段階号俸表（**図表2**）においても、各人の賃金は、評価に応じて差が生じるものの、号俸を年々上がっていくことで昇給していく。図表2では、標準評価であれば5号俸アップとなっており、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。

このように、積み上げ式の賃金表の下では、賃金は、基本的には年々上昇していた。賃金制度の中に安定的な昇給の仕組みを内包していたと言えよう。

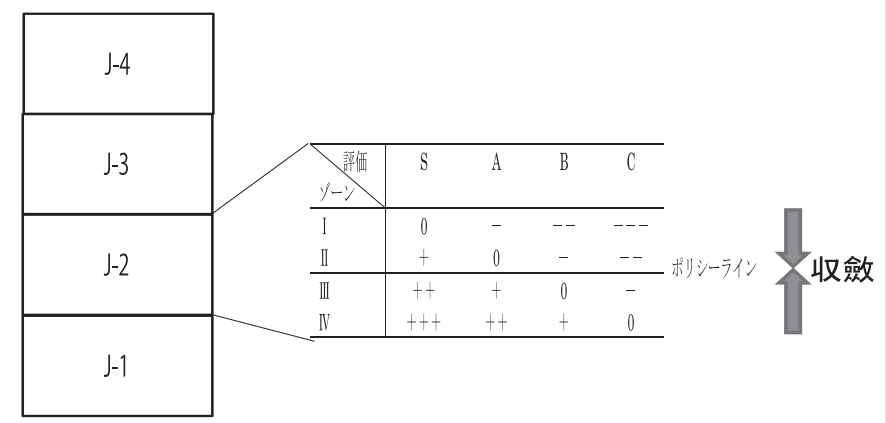
5. 成果主義化以降に登場した賃金表と定期昇給制度

では、人事・賃金制度の成果主義化は、賃金表にいかなる変化をもたらしたのか。結論を先に述べると、賃金表における安定的な積み上げ部分が縮小するとともに[5]、「等級別定額制」や「ゾーン別昇給表」といった賃金表が台頭することとなった（石田2006）。「等級別定額制」は、J-1等級であれば200,000円、J-2等級であれば220,000円と言った具合で、資格等級毎に一つの賃金額のみ設定されている賃金表のことである。この場合、賃金表の書き換えが実施されない場合、上位の等級に昇格することでのみ昇給が発生することになる。「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、ゾーン毎に評価に応じた賃金が設定される賃金表である。そのイメージを示すと**図表3**のようになる。

ここでの特徴は、上位ゾーンのⅠやⅡほど降給の力が強く、下位ゾーンのⅢやⅣほど昇給の力が強くなっていることである。この結果、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こととなる（石田･樋口2009）。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と言えよう（石田2006）。

もちろん、実態として一般職員層下位の等

図表３　ゾーン別昇給表のイメージ



注）＋は昇給を指し、－は降給を指す。
出所）西村（2017）を一部改定。

図表４　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

級では、ポリシーラインへの収斂化の力が上位層や管理職層よりも弱くなる。また、企業によって、ゾーンの上位に降給を導入する最も下位の等級が異なっている。そのため、運用上、積み上げ型の賃金表との相違が見えにくくなるが、同一等級の中をいくつかのゾーンに分けて、ゾーンごとに昇給管理を実施するという発想は、積み上げ型の賃金表にはなかったことだと言える。

「ゾーン別昇給表」のイメージをより明確にするために、製造企業A社を素材にして[6]、昇／降給のルールについて確認しよう[7]。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。A社の賃金は、等級別に設定された本給[8]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[9]の二つから構成されている。

パフォーマンス給の賃金表は、一般社員層で二つ設けられている。一つは①管理職手前の一般社員層の等級に適用される賃金表であり、もう一つは、②それより下位の一般社員層の等級に適用される賃金表である。紙幅の関係上、本稿では後者の②それより下位の一般社員層の等級に適用される賃金表のみを取り上げる。

パフォーマンス給は、同一等級の中をさらに4つのゾーンに分け、ゾーン毎に評価に基づいた昇／降給額を絶対額で表記する形となっている。**図表4**で示している通り、Ⅳ等級では範囲給の下限が80,000円となり、上限が240,000円となっている。上位等級に昇格しない限り、この上限を超えることはない。また、B評価において昇給額がゼロになるゾーンとその一つ下のゾーンの境界が、ポリシーラインとなる。図表4ではゾーン3のB評価において昇給額がゼロになっているので、等級Ⅳのポリシーラインは、181,300円となる。各社員は自分が位置するゾーンの人事考課に応じて、昇給額を受け取ることになる。今、ある社員の賃金をⅣ等級ゾーン2内の150,000円とし、評価をB とすると、昇給額は5,400円となり、賃金は155,400円となる。

ゾーンを跨ぐ場合は、調整率に基づいて昇給額が決められる。調整率の算出式は「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＝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S評価を取ったとすると、まず、ゾーン1の上限である130,000円に到達するまで昇給が実施される。具体的にはゾーン1のS評価10,000円のうち5,000円がまず適用される。そ

して、残りの5,000円については、調整率0.8を掛けた4,000円が適用されることになる。結果、賃金は134,000円となる

調整率がマイナスとなる場合、調整率はゼロになる。例えば、等級Ⅳのゾーン3で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。よって、当該社員の改定後の賃金は、－4,500円のうち、ゾーンの下限まで下がる－200円分のみが適用され、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。

そのため、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ものの、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。ゾーン2から3へ上がるためには、両方のゾーンの昇給額が正になる評価（Bよりも高い評価）を取る必要があるからである。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、上記で示したルールの結果、この賃金表の下では、同一等級内における賃金水準は、一定の範囲内に集まることになる。このように、かつての積み上げ型の賃金表と比べると、労働者は、定期昇給による安定的な賃上げを「ゾーン別昇給表」の下では享受しづらくなる。

6．成果主義化以降の賃金表の下での春闘を通じた賃上げ

本節ではもう一つの昇給の方法であるベースアップについて確認する。まず、比較の対象として、能力主義時代の積み上げ型の賃金表でのベースアップを「昇給表」を基に確認し、その後に「ゾーン別昇給表」のケースを確認する。

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ていた[10]。まず、起点となる資格等級の標準的な昇給額が、労使交渉において決められる。例えば、今、**図表5**のS-5を標準とすると、B評価の昇給額を4,000円から4,200円にするといった具合で昇給額を書き換える。そして、S-4はS-5の9割という具合で、各等級のS-5に対する比率が決められ、昇給額が書き換えられる。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。このような方法で賃金表が書き換えられていた。

では、「ゾーン別昇給表」のケースについて、A社を例に見てみよう。その方法であるが、制度の運用の結果算出された賃金額に、労使の間で合意された金額が加算される形が取られている。今、**図表6**に基づき、賃金が130,000円（つまり、Ⅳ等級ゾーン2）で、B評価を取った社員を想定すると、評価に応じた昇給額は5,400円なので、まず、135,400円となる。これに加算部分として改善額700円が加えられる。その結果、賃金は136,100円と

図表５　昇給表（図表１再掲）

（単位：円）

級＼ランク	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）;209

図表６　Ａ社のゾーン別昇給表（絶対額表記）（図表４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

なる。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181,299円に達した場合、改善額は0円となる。同様に、制度の運用で181,199円に達した場合、改善額部分は100円となる。

さて、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、賃金レンジの書き換えが実施される。この場合、ゾーン毎のレンジの上限と下限が書き換えられることになる。例えば、**図表6**の例で言うとゾーン2の下限を135,000円以上とし、上限を183,300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、旧賃金表の下で各ゾーンの上限に近い賃金となっていた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。

一方、賃金表に手が加えられないケースもある。厳密な意味でのベースアップとは言えないが、マスコミ等でベアと呼ばれる賃上げは、このような形で実施されることもある。この場合、各ゾーン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、春闘による改善額の恩恵を受け取ることができなくなる。加えて、春闘による改善額分が、時間とともに消滅する可能性もある。というのも、どれだけ改善額として賃金が加算されても、自身が格付けされている等級のポリシーラインに到達した時点で、賃金が一定の水準に留まる可能性があるからである。その結果、賃金レンジ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、数年後には受け取る賃金額は同じということが起こり得ることになる。

7.　二つの昇給方法における変化の下での労働組合の役割

以上、人事・賃金制度の成果主義化がもたらした変化を知るために、定期昇給とベースアップの実際について、賃金表を素材に確認した。まず、賃金表における変化の要点としては、従来の積み上げ型の賃金表からの変化が挙げられる。本稿ではその具体例として、「ゾーン別昇給表」を紹介した。そして、「ゾーン別昇給表」の下では、積み上げ型の賃金表とは異なり、定期昇給の下で安定的な昇給を享受しづらいことを指摘した。

次に、巷でベアと言われる賃上げは、賃金表の書き換えが実施されないケースもあることを確認した。また、「ゾーン別昇給表」の下での書き換えの例として、賃金レンジの上限と下限の金額の改定を紹介した。

では、こうした変化の下で、労働組合は、いかなる役割を果たすことができるのか。「ゾーン別昇給表」は、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ことは、すでに指摘したところである。このことは、個人の頑張りを通じて安定的な昇給を獲得することが、能力主義時代に比べると困難になっていることを意味する。ゾーンの上位に到達すればA評価であっても昇給しづら

くなっているからである。そのため、労働者の賃金を上昇させる上で、春闘での賃金交渉における定期昇給部分以外の賃金改善の獲得や賃金表の書き換えが、成果主義の時代では能力主義の時代以上に重要になってくると思われる。

その意味で、労働組合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と言える。また、こうした労使交渉を通じたベースアップによる賃上げは、社員が組合による賃上げ効果を実感することに繋がり、組合活動への関心や組合への信頼を高めるかもしれない。人事・賃金制度の成果主義化は、組合活性化の道を能力主義時代よりも開く可能性を持っているとも言える。

そのためには、多くの企業で労使が対等な立場で議論しあえるような環境を整えていく必要がある。新規の組織拡大に加えて、既にある単組が継続的に交渉機能を発揮するための支援の充実が求められると言えよう。現存する多くの単組において、大企業の単組が発揮しているような交渉・協議機能が発揮されているのだろうか。より多くの企業で充実した労使関係を展開するためには、企業グループ労連、各産別組織、そして連合が、中小単組を含む全ての単組の活性化に向けて、より積極的に行動を起こしていくことが求められると思われる。

もちろん、実施には様々な困難が伴うであろう。組合内部においても意見が分かれるところかもしれない。しかし、そうした困難を乗り越え運動を活性化させた先に、使用者側にとっても納得のいく、労働者にとってより働きがいのある賃金水準の実現やより納得のいく賃金決定のプロセスの確立が待っているのではないだろうか。

1　企業によっては、定期昇給とベースアップを厳密に区別していない場合もある。
2　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）。
3　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（UFJリサーチ&コンサルティング2014）。
4　賃金改定は、定期昇給とベースアップの2つを含んでいる。
5　樋口（2006）は、成果主義に伴う賃金制度の変化として、積み上げ部分が減少したことを指摘する。
6　以下のA社の記述は、西村（2017）に多くをよっている。
7　「ゾーン別昇給表」を取り上げたものとして、石田・樋口（2009）の他、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、これらの事例を参考にすると、A社はゾーン別管理を徹底している事例であると考えられる。
8　本給は等級毎の定額となっている。
9　名称は便宜的なものであり正式な名称ではない。
10　以下の記述は、西村（2017）に多くをよっている。

【参考文献】
石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社.
――――（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554.
――――・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.
楠田丘（2006）『賃金表の作り方　改訂版』経営書院.
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（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』慶應大学出版会所収.
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』慶應大学出版会所収.
樋口純平（2006）「成果主義の導入プロセスにおける問題と対応―自動車メーカーA社における賃金制度改革からの示唆」『日本労働研究雑誌』No.556.
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）.

寄稿

どうして外部労働市場の機能強化が必要なのか

阿部　正浩
（中央大学経済学部　教授）

企業の生産性と内部労働市場

経済学（とくに労働経済学）は、人的資源の需給調整を行う労働市場を（企業組織の）外部と内部に分けて、それぞれの課題や問題を分析してきた。このうち外部労働市場の研究は、労働者（求職者）と企業（求人者）がマッチングする際に生じる諸々の問題、たとえば失業問題やミスマッチ問題、雇用の創出と消失の問題など、について明らかにしようと発展してきた。他方、内部労働市場の分析は、賃金制度や昇進昇格あるいは休日や労働時間などといった人事・労務管理や職場環境が労働者の働きぶりや生産性にどのような影響を与えるのかといったことを問題関心としてきた。最近ではPersonnel Economics（人事経済学）やInsider Econometrics（内部者計量経済学）とも呼ばれて、内部労働市場に関する研究が著しい発展を見せている。

内部労働市場に関する研究が発展してきた背景の一つには、個々の企業の生産性の違いが何によって規定されているのか、という問題関心があるからだ。同様の技術を用いて同様の製品や商品を販売しているにも関わらず、企業によって利潤率や生産性には違いがあり、個々の企業がそれぞれ異質であることはよく知られている。この企業の異質性には様々な要因が影響するが、その一つとして人事・労務管理制度、あるいは労使関係が考えられ、それを明らかにしようと研究も発展してきた。

では、人事･労務管理制度や労使関係は企業の生産性に影響していたか。これまでの研究は、人事･労務管理制度が生産性に有意に影響すると結論づけるものがある一方で、影響していないとするものもある。概して、同一産業の企業や事業所を比較した研究では両者の間に有意な関係が見出されており、同じ技術構造を持つ企業同士なら人事・労務管理制度の善し悪しが生産性に影響すると考えられそうだ。

もしそうだとすると、内部労働市場の効率性はそれぞれの企業の生産性に影響し、結果として一国全体の経済成長にも影響を及ぼすことになる。ただし、その際には生産性の低い企業はいずれ淘汰されることになるはずだ。生産性の低い企業が淘汰されて、生産性の高い企業だけが市場に残れば、マクロ経済のパフォーマンスは良くなるからだ。

しかし実際には、生産性の低い企業が温存されてマクロ経済のパフォーマンスが悪化したのが、バブル経済崩壊後の日本経済の姿だろう（星・カシャップ［2013］）。バブル崩壊後に不良債権問題は先延ばしされて、市場から退出すべき企業が温存されてしまったことを我々はよく知っているが、そうした企業を温存するために使われたお金と人材は無駄だった。それがバブル崩壊後に長引く低成長を日本経済が経験した要因の一つと考えられる。ちなみに、このことは以前の雇用調整助成金制度についても言える。雇調金制度は、2001年に改正されるまで構造不況業種を指定して助成していたが、結果として最後は無駄に終わることが多かったと考えられる（中馬他［2002］）。

こうした低生産性企業が温存される際に用いられる常套句は、「破綻すれば経済が混乱

し、失業が発生してしまう」といったものだ。しかし実際のところ、温存された低生産性企業が復活する例は少なく、結局は破綻して雇用が消失することの方が多かった。低生産性企業に対する公的支援は、一時的な延命策にすぎず、結果として税金の無駄遣いになることのほうが多く、経済の効率性を損なわせる。低生産性企業をむしろ淘汰しておけば、その温存に用いられた金銭的および人的な資源をより効率的で生産性の高い企業、たとえば成長する可能性が高いベンチャーなどに配分することが出来たはずだ。

重視されてこなかった外部労働市場の役割

では、低生産性企業が温存されてしまったのはなぜなのか。一つの理由は日本の外部労働市場が未整備であったことが挙げられる。そのため、企業が破綻すれば失業がより深刻な問題になると多くの人々が考えたのは事実だったし、失業率が5％を遥かに超えて深刻な失業問題を抱えたかもしれない。バブル崩壊直後は、まだ雇用の安定と維持が雇用政策の中心的課題であり、その後に労働政策の中心となる「雇用創出」や「円滑な労働移動」、そして「個人に対する直接的な支援」はその萌芽を見せつつあるに過ぎなかった。「雇用創出」や「円滑な労働移動」、そして「個人に対する直接的な支援」といった外部労働市場の整備について本格的に議論されたのは、2000年代に入ってからと言える。それまでに外部労働市場の議論が全くなかったわけではないが、高度経済成長期からバブル経済崩壊まで日本の失業率が低位で安定的に推移してきたこともあり、政策的にも（また学術研究においても）関心は薄かった。

ここで脇道にそれて、第二次世界大戦後のわが国の労働政策を概観してみたい。第二次世界大戦直後の時期は、主に失業問題の克服と新規学卒者の就業機会確保が労働市場の主たる課題であり、失業対策事業などいわゆる消極的労働市場政策が展開された。ところが高度成長期に入ると、一転して労働市場が逼迫してほぼ完全雇用状態に達する。この時期における労働市場の主たる課題は旺盛な労働需要に対応する人材育成であり、労働政策は積極的労働市場政策への転換が図られた。また、雇用保険法が1974 年に制定されて、失業者の再就職促進だけでなく失業の事前予防を目指すようになった。さらに1975 年には雇用調整給付金制度が創設され、「雇用の安定と維持」を目指す労働政策の形成が進んだ。

二度のオイル・ショックによって先進諸国の多くが高失業に喘ぐ中、日本の失業率は低位で安定的に推移し、1980年代前半には好景気を迎える。しかし、日本経済の大幅な国際収支黒字が米国との貿易摩擦を激化させることになり、日本政府は経済の構造調整を余儀なくされる。経済の構造調整は労働政策にもおよび、法定労働時間の短縮（週48時間から週40時間）を中心とした1987年の労働基準法改正につながった。また、1985年のプラザ合意による円高ドル安の急速な進行で輸出産業を中心に景況感が悪化し、雇用調整助成金の助成内容拡大（時限措置）や緊急雇用安定地域の指定、30 万人雇用開発プログラムの実施、特定求職者雇用開発助成金の助成率引上げ（時限措置）などの対策がとられた。さらに、この時期には男女雇用機会均等法（1985年）や労働者派遣法（1986年）の制定、職業能力開発促進法（1985年）や高年齢者雇用安定法（1986年）などの改訂があった。

このように、高度成長期から1990年代前半までに雇用の安定と維持に力点を置いた労働市場政策が形成されて完成した。これは内部労働市場で進行してきた、いわゆる「終身雇用」や「年功序列」に代表される日本的雇用慣行と相互補完的な政策であり、「雇用の安定と維持」や「失業なき労働移動」、そして「企業を通じた労働者支援」が労働市場政策の中心であり、「雇用創出」や「円滑な労働移動」、そして「個人に対する直接的支援」といった外部労働市場の整備は重視されなかった。

バブル崩壊後の労働市場の変化

バブル崩壊後、日本経済は長期の不況に見舞われ、失業率もうなぎ登りに上昇した。2002年に失業率は戦後最悪の5.4％を記録した。政府は1993年から数度にわたり緊急経済対策を実施し、緊急地域雇用特別交付金を創出したが、労働市場の需給は改善しない。こうしたなか、女性や高齢者の就業が増える一方で、若年のニートやフリーター問題が深刻

化し、雇用者に占める非正規労働者の割合が高まった。失業対策と同時に若年雇用問題や非正規労働者問題への対応が労働政策には求められた。

失業対策は、構造的失業へ対応するため、それまでの雇用安定・維持型から労働移動支援型の政策への移行が模索された。1998年の総合経済対策や緊急雇用開発プログラムでは雇用調整助成金が拡充され従来からの雇用維持型政策が展開されたが、99年の経済新生対策では中小企業の創業支援などの雇用創出政策が展開され、2001年には雇用対策法が改正されて労働移動支援助成金が創設されるなど、労働移動支援型政策が展開されはじめる。ただし、リーマン・ショックや東日本大震災の後には雇用調整助成金などによる雇用維持型の政策が大々的に展開されており、労働市場政策は過渡的であった。

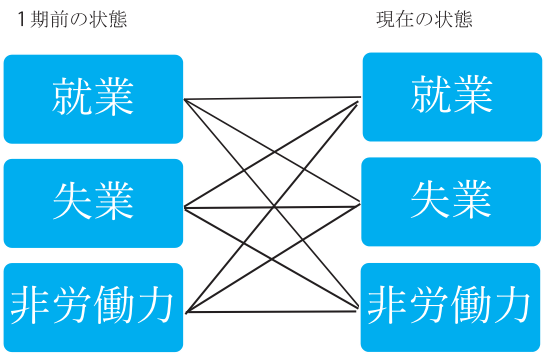
この時期、増加著しい非正規雇用者への対策は、労働者保護と経済政策の両側面の色合いがにじむ形で展開された。2007年に改正されたパートタイム労働法は、パートタイマーの就業実態を考慮して、雇用管理の改善や正規労働者との均衡待遇の確保を使用者に求めた。この一方で、労働者派遣法は99年に改正されて、派遣業種がネガティブリスト方式によって原則自由化され、その後も派遣期間制限が緩和・撤廃されるなど、労働者派遣の規制緩和は続いた。

さらに、2018年に成立した「働き方改革関連法」によって、2020年（中小は2021年）から同一労働同一賃金の実現が使用者に求められることとなった。これで雇用形態にかかわらない均等・均衡待遇の確保が実現するが、外部労働市場での労働力配分がより進む可能性も高まった。

外部労働市場の機能

外部労働市場の状態を示す指標は複数あるが、その代表の一つは失業率だ。失業率は労働力人口に占める失業者数の割合として計算され、労働力人口と失業者数の変動により失業率も変動する。一般的には、景気が良い（悪い）と失業率は下がる（上がる）が、それは景気が良く（悪く）なると労働力人口は増加（減少）して失業者数が減る（増える）からだ。

図1　労働力状態の変化



注：　図は1期前から現在にかけての労働力状態の変化を模式的に示したもの。たとえば、1期前に就業していた人の現在の労働力状態は、就業と失業、そして非労働力があり得る。1期前に失業や非労働力にあった人も同様に、現在では就業と失業、非労働力のいずれかの状態となっている。

この失業率の変動を別の角度から見てみる。**図1**は、ある一定期間において労働力状態がどう変化するかを模式的に示したものだ。労働力状態には就業と失業、そして非労働力の三つの状態があるが、人々は一定期間の間にそれぞれの状態間を移る場合がある。例えば、3月に学校を卒業して4月に就職した新入社員は、労働力状態が非労働力から就業へと変化したことになる。同様に、3月末で定年となり4月からは隠退生活を送る人は、就業から非労働力へ変化したことになる。もちろん、同じ労働力状態に継続して留まる人が大部分なのだが、労働力状態間を移動する人が少なからずいる。

ここで失業発生のメカニズムについて注目すると、大きく二つの要因が失業の発生に影響していることがわかる。その一つは失業状態への流入であり、もう一つが失業状態からの流出である。失業問題で一般的に注目されるのは就業状態から（への）流入と流出だが、非労働力状態から（への）流入と流出も失業発生には影響している。

このとき、失業状態への流入よりも失業状態からの流出の絶対量が上回れば失業者は減少することになる。したがって、失業問題の解決には①失業状態への流入を減らすことと②失業状態からの流出を増やすことの二つがある。雇用の安定と維持型の政策はまさに①の失業状態への流入を減らすことが目的であった。ところが、90年代後半からはそれでも失業状態への流入が続いたため、②の失業

状態からの流出を増やす必要が出てきた。

では、失業状態からの流出を増やすためには外部労働市場をどう整備していけば良いだろうか。非労働力への移動も失業状態からの流出には違いないが、望ましいのは転職就職を増やすことだ。そのために何をすれば良いか。

経済には常に求職者と求人企業が存在するが、両者がマッチングして就職するのはその一部である。求職者のうち就職できた者の割合は就職率と呼ばれるが、それには労働市場にどれくらいの求職者と求人企業が存在するか、そして両者をマッチさせるマッチメーカー（具体的には職業紹介斡旋や求人広告などの仲介者）の技量が影響する。求職者が多くても求人企業が少ない求人倍率が低い状況では就職率は悪くなるし、逆に求職者が少なく求人企業が多い求人倍率が高い状況では就職率は良くなる。また、マッチメーカーの技量が高ければ、求職者と求人企業の数が同じでも就職率は高まる。求職者や求人企業は、一般的には景気変動などで決まるので、外部労働市場の機能を高めようとすれば、マッチメーカーの技量を高めることになる。

2017年に改正された職業安定法は外部労働市場の機能強化を狙ったものと言える。この改正では、採用時の労働条件についてその明示のタイミングや明示すべき内容、明示方法を明確にして、採用や職場に関する情報が労働者に上手く伝わるように、求人企業や職業紹介事業者、募集情報等提供事業者、労働者供給事業者に対して求めている。

なお、マッチメーカーの技量には、求職者の職業能力を求人企業の求める能力に合わせる職業訓練も含まれており、職業訓練の充実も外部労働市場の機能強化につながる。

今後も外部労働市場の機能強化が必要な背景

労働市場の環境は今後も変化していくだろうから、労働政策にその変化を適切に反映させていく必要がある。今後は人工知能（AI）やロボットなどの導入が進み、労働者に求められる熟練とその形成方法が変容すれば、雇用の安定と維持を中心とする政策では失業問題の解決はままならないだろう。技術革新で熟練の重要性が低下すれば、比較的短期の雇用を前提とした政策を考える必要があるからだ。転職がスムーズに出来るように外部労働市場の機能をもっと強化すべきだし、労働者個人を直接支援する政策の充実も必要だろう。また、労働者の教育訓練受講の頻度と質を高めるために能力開発政策もより充実させるべきだろう。

さらに、人々の働き方が今後より多様になっていくと予想されている。AIが身近なものとなってクラウドソーシングが今まで以上に利用されると、請負契約で仕事をする独立自営業者が増える可能性が高い。外部労働市場の機能強化と合わせて、現在の政策では所得や生活の向上と安定に十分に対応できないから、早急に検討して新しい働き方にも対応する労働政策や社会保障政策を考えていく必要があるだろう。

最後に、外部労働市場を機能強化すべきだといえども、内部労働市場の役割が小さくなったと言うつもりは全くない。むしろ内部労働市場の役割は個別企業の生産性を高めてマクロ経済を強靱にする点からもより重要になっており、労使対話の重要性はこれまで以上に重視されるべきだ。また、外部労働市場の機能強化は、様々な理由で低成長に陥った企業にお金と人材を温存させずに生産性のより高い企業へ資源配分するためのものであって、雇用の不安定化を促すものではない点は今後の労働政策で留意しておくべきだ。

【参考文献】

中馬宏之、大橋勇雄、中村二朗、阿部正浩、神林龍［2002］「雇用調整助成金の政策効果について」、『日本労働研究雑誌』510号

星岳雄、アニール・K・カシャップ［2013］『何が日本の経済成長を止めたのか―再生への処方箋』、日本経済新聞出版社

労契法20条の意義と今後の課題

弁護士　宮　里　邦　雄
（東京共同法律事務所）

はじめに

本年６月１日、最高裁は有期契約労働者と無期契約労働者の労働条件の相違が労働契約法20条の「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」に当たるかが争われていた二つの事件、ハマキョウレックス事件および長澤運輸事件について最高裁として初めての注目すべき判決を言い渡した。

現在、労契法20条違反を争っている多くの裁判が下級審に係属しており、両判決はこれらの裁判の帰趨に大きな影響を与えることはもとより、両判決が労契法20条の解釈適用について示した判断は、現に多くの企業において存在している有期・無期契約労働者間の労働条件の相違が20条のもとで許容されるのか、不合理なものとして違法とされるかの検証を労使に迫るものである。

労契法20条の意義、労契法20条の解釈適用をめぐる問題についての最高裁判決の判断のポイントを紹介し、有期・無期契約労働者の賃金・労働条件格差にかかわる今後の課題について提起することとしたい。

第１　労契法20条の立法趣旨

１　有期労働契約については、その雇用形態の故に、不安定雇用と労働条件の格差処遇という構造的問題があり、とくに労働条件格差は、同一労働同一賃金原則など、これを規制する立法不在のもとで、長年にわたって温存されてきたという経緯がある。

不安定雇用の問題については判例において、更新が反復継続されるなど更新について合理的期待がある場合における雇止め濫用法理の確立によって一定の雇用保護が図られてきた。（東芝柳町工場事件・最１小昭49.7.22　民集28巻５号927頁、日立メディコ事件・最１小昭61.12.4労判486号６頁）

しかし、有期と無期の労働条件格差については、判例においても、「同一労働同一賃金の原則の基礎にある均等待遇の理念は、賃金格差の違法性判断において、ひとつの重要な判断要素として考慮されるべきであり、その理念に反する賃金格差は使用者に許された裁量の範囲を逸脱したものとして、公序良俗違反」とする判決（丸子警報器事件・長野地裁上田支部判平8.3.15労判690号32頁－不法行為による損害賠償請求を認める）がある一方、「長期雇用労働者と短期雇用労働者とでは、雇用形態が異なり、かつ賃金制度も異なることになるが、これを不合理ということはできない」とする判決（日本郵便逓送事件・大阪地判平14.5.22労判830号22頁－不法行為による損害賠償請求を否定）があるなど、判断は分かれていた。

２　2012年の労働契約法改正は、有期労働契約について、不安定雇用への対応として、18条「有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換」および、19条「有期労働契約の更新等」（判例法理の立法化）を定め、労働条件格差への対応として、20条「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」を定めた（平成25年４月１日施行）。20条は、雇用形態のちがいによる労働条件格差に対応する初めての立法規制として重要な意義を持つものである。20条の内容は以下のとおりである。

労働契約法20条「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」

「有期労働契約を締結している労働者の労働契約の内

容である労働条件が、期間の定めがあることにより同一の使用者と期間の定めのない労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件と相違する場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(以下この条において「職務の内容」という。)、当該業務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。」

3　労働契約法施行通達「労働契約法の施行について」(最終改正平成24年８月１日、施行平成25年４月１日)は、20条制定の立法理由として、「有期契約労働者については、期間の定めがない労働契約を締結している労働者と比較して、雇止めの不安があることによって合理的な労働条件の決定が行われにくいことや、処遇に対する不満が多く指摘されていることを踏まえ有期労働契約の労働条件を設定する際のルールを法律上明確化する必要がある」としている。この点について、ハマキョウレックス事件および長澤運輸事件の両最高裁判決（平30.6.1労判1179号20頁および34頁）も、施行通達と同様の指摘をしたうえで、労契法20条は「有期契約労働者の公正な処遇を図るため、その労働条件につき、期間の定めがあることにより不合理なものとすることを禁止したものであり、職務の内容等の違いに応じた均衡のとれた処遇を求める規定であると解される」と述べ、20条制定の意義とその性格について判示している。

第２　20条の解釈適用上の論点

20条の解釈適用をめぐっては、いくつかの論点があり、最高裁判決が待たれていた。

①「期間の定めがあることにより」の意義

両最高裁判決は、「有期契約労働者と無期契約労働者の間の労働条件の相違が、期間の定めの有無に関連して生じたものをいう」と広く解し、期間の定めがあることを理由としてということまでを必要とするものではないとすることを明らかにしている。両事件の下級審判決をはじめこれまでの下級審判決も同様の解釈をしていたが、最高裁判決は下級審の判断を追認したものである。この解釈からすれば、定年後再雇用の有期労働契約についても、20条の適用が肯定されることになる（長澤運輸事件判決)。

②「労働条件」の意義

通達は「賃金や労働時間等の狭義の労働条件のみならず、労働契約の内容となっている災害補償、服務規律、教育訓練、付随義務、福利厚生等労働者に対する一切の待遇を包含する」としている。両最高裁判決は、この点について一般的に論じていないが、通達と同旨であると考えられる。

③　不合理性の判断要素の「その他の事情」の意義

職務の内容、配置の変更の範囲の２要素に加えて、「その他の事情」を総合的に考慮するか、それとも職務に関連する事情に限定されるべきかという問題がある。この点について長澤運輸事件一審判決（平28.5.13労判1135号11頁）は、職務重視論ともいうべき判断をしていたが、両最高裁判決は、「職務内容及び変更範囲に関連する事情に限定すべき理由は見当たらない」と判示している。

「その他の事情」として何が考慮されるのかは、事案毎に異なると思われるが、20条の規範性を弱めるものであってはならない。

④「不合理と認められるもの」の意味

「無期契約労働者に比して法的に否認すべき程度で不公正に低い」場合に限定されるのか（菅野「労働法第11版」338頁の見解)、それともそのように限定解釈すべきでない、という見解の相異があった。前者の見解は、20条を政策的規定と捉え、規範性を弱める見解といえるが、この点について、両最高裁判決は、「不合理であると評価することができるものであることをいうと解するのが相当」であるとして、「限定解釈論」を採らないことを明らかにしている。

⑤　不合理性についての判断方法

不合理性の判断をどういう手法で行うか、20条の条文からは判然としないところがある。この点について、通達は、不合理性の判断は、個々の労働条件ごとに無期契約労働者と対比して判断されることになるとしたうえで、「とりわけ、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることは、職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して特段の理由がない限り合理的とは認められない」としているが、最高裁判決も賃金総額を比較することのみによるのではなく、当該賃金項目の趣旨を個別に考慮すべきであると判示した。長澤運輸事件

の一・二審判決は個別の検討をせず、総額比較のみで判断していたが、最高裁判決はこのような考えは採らないとした。もっとも、決して総額比較を排除しているわけではない。

⑥　違反した場合の効果

通達は、「①不合理とされた労働条件の定めは無効となり、故意・過失による権利侵害、すなわち不法行為として認められ得ると解される」、「②無効とされた労働条件については基本的には無期労働契約者と同じ労働条件が認められると解される」としているが、これがいわゆる「補充的効力」（不合理とされた場合、無期契約労働者の労働条件と同じになるとの効力）を認める趣旨か判然としない。

この点について、最高裁判決は補充的効力を認める明文の規定がないことを理由に、補充的効力を否定し、20条違反は不法行為となり、使用者は不法行為に基づく損害賠償責任を負うとした。

第３　ハマキョウレックス事件及び長澤運輸事件の最高裁判決

１　両事件の概要

＜ハマキョウレックス事件＞

正社員運転手に支給される無事故手当１万円、作業手当１万円、給食手当3,500円、住宅手当２万円、皆勤手当１万円、家族手当１万円が有期雇用の契約社員運転手には支給されない。通勤手当は支給されるが、正社員の通勤手当が月額5,000円であるのに対し、契約社員の通勤手当は3,000円とされていた。

「職務内容に違いはないが、配置の変更の範囲、等級役職制度による格付けを通じて、中核を担う人材として登用される可能性において違いがある」事案である。

＜長澤運輸事件＞

正社員運転手に支給される職務給（職種により、７万6,952円から８万2,900円）、精勤手当5,000円、住宅手当１万円、家族手当（配偶者について5,000円、子１人につき5,000円）、役付手当（班長3,000円、組長1,500円）、基本給５ヵ月分の賞与が定年後有期雇用の嘱託社員運転手（嘱託乗務員）に支給されない。

その一方で、基本給を5,000円増額し、歩合給（月間稼働額に対し、職種により12％から７％）を新たに導入し、調整給２万円を支給している。

「職務の内容、責任の程度、配置の変更の範囲など、定年前後を通じて同じである」事案である。

２　両事件判決の結論

両事件判決は、前述した20条の解釈適用論をふまえ、各賃金項目の趣旨について検討を加え、以下の結論を導いている。

＜ハマキョウレックス事件判決＞

大阪高裁判決（平成28.7.26労判1143号５頁）の無事故手当、作業手当、給食手当、通勤手当の不支給は労契法20条に違反し、不合理とした判断を支持したうえで、高裁判決が不合理と認めなかった皆勤手当についても不合理であると判断し、損害賠償責任を認めた（皆勤手当支給要件を満たしているか否かの点について審理をする必要があるとして、大阪高裁に差し戻した）。

一方、住宅手当の不支給については、不合理ではないとした。

賃金等につき、正社員と同一の権利を有する地位確認請求及び差額の賃金請求については、棄却している（労契法20条による「補充的効力」は否定）。

＜長澤運輸事件判決＞

精勤手当の不支給および精勤手当を時間外労働手当の算定基礎にしないのは、不合理と判断し、損害賠償責任を認めた（補充的効力は否定－時間外手当の賠償額を審理するため、東京高裁に差し戻し）。

しかし、職務給、住宅手当、家族手当、役付手当、賞与の不支給については不合理ではないと判断した。

東京高裁判決（平成28.11.2労判1144号16頁）が皆勤手当を含め賃金切り下げは不合理ではないと判断していた結論を一部変更した。

３　両判決の意義と射程

１　両判決の20条の趣旨、20条の解釈適用等についての判断のポイントは前述したとおりであり、両判決は賃金項目の趣旨・目的に照らして個別に不合理性を判断し、前述の結論を導いたものである。

それぞれの結論の当否について論評は紙数の関係上割愛するが、賃金項目の趣旨・目的は各企業において異なっている場合があり、それ故に、名目ではなく実際の内容（支給基準等）に即して不合理性の有無が判断されるべきことになる。

両判決が示した判断手法は、各企業において存在する格差の見直しに重要な手がかりを与えるものといえよう。

2　長澤運輸事件判決についていえば、定年後再雇用の特有の事情として、「雇用期間が短い、退職金の支払、厚生年金の比例報酬部分の支払」が指摘され、また、①基本給5,000円の増額をしている、②正社員との賃金差は10％、12％、２％である、③老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始までの間、２万円の調整給が支払われる、年収は定年前の79％にとどまっていることについて言及されており、これらの点が前記結論に影響したものと考えられる。年収ベースで30％～40％も切り下げられれば、不合理と判断される可能性がある。

定年後再雇用の有期労働契約であるからとの理由で、定年前との格差が一般的に許容されるわけではないことに留意すべきである。

長澤運輸事件・東京高裁判決は、「定年後再雇用にあっては同一労働であっても賃金切り下げは広く一般的に行われており、社会的にも容認されている」と述べ、格差のすべてを不合理ではないとしていたが、最高裁判決は、このような言辞を一切用いていないことも指摘しておきたい。

3　長澤運輸判決が定年後再雇用の有期労働契約についても、労契法20条が適用されることが明確に判断されたことの意義は大きい。同一労働であっても、３割はおろか４割あるいは５割の賃金切り下げが広く行われている現状は、長澤運輸判決の論旨に照らして、不合理と判断される可能性が大きいのではないだろうか。

第４　今後の課題

1　最高裁判決が示した20条の解釈、その適用のあり方等をふまえて、現に存在している有期・無期契約者の労働条件の相違が不合理であるか否かの総点検に取り組むべきであろう。当該労働条件の相違は、20条との整合性を十分検討したものでない場合が少なくないと思われる。

この取り組みにおいては、総点検を踏まえた格差是正要求の団体交渉の申入れ、格差是正に向けた労使の合意形成、従前の就業規則の改正、労働協約の締結、改定等が具体的な課題となる。20条に期待された格差是正の規範性は現実の労使関係において関係当事者の努力により実効的なものとされる必要がある。

2　先般、「働き方改革関連法」のひとつであるパート・有期雇用労働法（2020.4施行、中小企業については2021年４月施行）が成立した。

同法８条はパート・有期雇用労働者を対象とする「不合理な待遇の禁止」を定めるとともに（これに伴い、現行労契法20条は廃止される）、９条において正社員と同視すべきパート・有期雇用労働者について、差別的取扱いの禁止（均等待遇）を定める。差別的取扱いの禁止は、従前有期労働契約にかかわる規制として存在しなかったものであり、無期と有期の労働条件格差是正のための新たな法規制が加わったことになる。新法の解釈指針にかかわる「ガイドライン」を策定されることになるが、そこでは、従前の「同一労働同一賃金ガイドライン案」（2016.12.20）で示されていなかった定年後再雇用についても、最高裁判決を受けてガイドラインが示されるものと思われる。今後は、20条解釈で示された最高裁判決、そして、新法８条、９条の適用をも視野に入れながら取り組みが必要となる。

3　非正規雇用労働者（そのほとんどは有期労働契約）の全雇用労働者に占める割合が約40％となり、その組織化が進まない状況下で労働組合の組織率も低下傾向を脱し得ていない（平成29年労働組合基礎調査によると、推定組織率17.1％と過去最低を更新）。

非正規の組織化は正規と非正規の連帯なしには成し得ない。非正規の処遇改善は、両者の団結の溝、団結の壁を解消し、両者の連帯、そして組織化への基盤をつくるものである。処遇改善と組織化の一体的取り組みを期待したい。

九段南だより

連合総研　専務理事兼事務局長　新谷 信幸

連合総研の30年間を支えて頂いた研究員101名の方々に感謝

今月号の「九段南だより」では冒頭に、中城吉郎前所長のご勇退と藤本一郎新所長のご就任について触れさせて頂きたいと思います。

中城前所長は、旧経済企画庁のご出身で、2014年9月より連合総研第7代目の所長に就任され、この4年間、連合総研の研究部門を大所高所からご指導頂き、連合総研の発展に大きなご貢献を頂きました。なかでも、30周年に向けての多くの研究プロジェクトを陣頭でご指導頂き、大変大きな成果につなげて頂きました。この4年間のご労苦に心から感謝申し上げます。

また、藤本　一郎新所長も旧経企庁に入庁され、内閣府大臣総括官房審議官、沖縄振興局長などを歴任、内閣府ご退官の後は、大東文化大学、上智大学、埼玉大学でマクロ経済政策、日本経済論などの教鞭を執られていました。藤本新所長のこれまでの行政官としてのご経験や卓越した知見で、連合総研の研究部門のご指導を仰ぎたいと思います。

さて、連合総研は、毎年の事業年度の区切りが9月末メで10月1日から新年度となります。この時期は、公益財団としての定款に定められた「理事会・評議員会」の開催時期です。

昨年の理事会・評議員会において、出席者のお一人から、「連合総研は30周年を迎えるが、設立当初からの役割の一つであった、育成の場としての効果について追跡調査をしては」とのご示唆を頂きました。30周年の節目でもありますので、過去に連合総研の研究部門に在籍された副所長以下の研究員の皆さまについて、出身組織のご協力も頂き、その後のご活躍状況について調べ、今年の理事会・評議員会で報告ができたところです。

30年の間に、連合総研の研究部門に在籍された方は、11名の現役組も含めれば総数101名の方々でした。官公庁から休職派遣を頂いた方が1/4超で最も多く、連合本部や10の産別からの派遣者、連合総研プロパー研究員の皆さんが連合総研の研究部門を担って来られました。

内部の会議ですがシンクタンクですので、この101名の方々についても、連合総研就任時の年齢や在籍期間、平均年齢の変化、退任後のご経歴などを統計的に分析し、理事会・評議員会にはご報告しています。

平均の在任期間は38.8ヶ月で、平均3年超を連合総研で勤務頂きましたが、最も長い方は17.5年も連合総研の発展に貢献頂きました。

101名の方々を就任時の年齢別にみれば、43.6%が30代で最も多く、次に27.7%の40代が続きます。

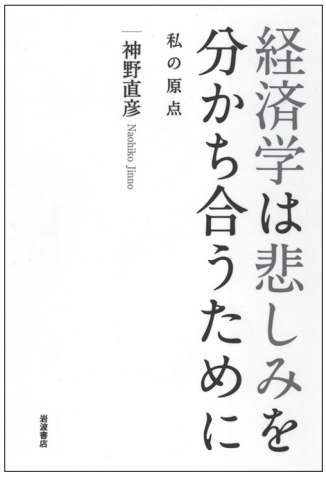
現役組を除く退任者90名の方々の連合総研退任後は、各方面でそれぞれのお立場でご活躍されていますし、ご活躍の状況を類型化してまとめるのは難しいのですが、連合総研退任後に大学教授になられた方が8名、連合本部や産別の役員、単組委員長など、労働運動の第一線を担われた方も14名おられます。派遣頂いた官公庁や各組織からのご協力の下に、連合総研が人材育成の場としての機能を担ってきたことの一端が、これらのデータから読み取れます。

30年の間に、連合総研に在籍された研究員101名の皆さまに心から感謝しつつ、連合総研は新しい歩みを始めてまいります。

派遣元・所属	人数
官公庁休職派遣	28
A産別	11
B産別	10
C産別	10
D産別	10
連合（教文含む）	9
E産別	6
F産別	4
G産別	3
H産別	3
I産別	3
J産別	1
連合総研	3
合　計	101

最近の書棚から

飯郷　智子
連合総研主任研究員



神野　直彦　著
岩波書店
定価1,800円（税別）

『経済学は悲しみを分かち合うために』

人間を手段とする社会から、人間を目的とする社会に

これまで著者は、新自由主義を批判し、サービス給付への転換と「人間の人間的な」活動保障を提唱した「「分かち合い」の経済学」など、数々の名著を世に送り出している。当研究所の研究事業にも参画いただき、昨年は、主査を務めていただいた研究事業の集大成である「「分かち合い」社会の構想―連帯と共助のために」を出版することができた。

本書も、上記の著作と同様、タイトルに「分かち合い」が付されている。著者の半生を綴った自叙伝とも言える本書では、「何」を「分かち合う」べきなのか、著者の思いがタイトルに記されている。

まず、第1章では、現在世界が置かれている状況について解説する。現在の世界は、ソビエト型社会主義体制の終焉、「福祉国家」体制の終焉、ポスト福祉国家モデルとしてのアングロ・アメリカン・モデルやヨーロッパ社会モデルの崩壊を経て、歴史の「峠」に直面しているとする。この歴史の「峠」で、誰もが恐怖におののいている。その元凶は、福祉国家を根底から否定し、「小さな政府」を主張する新自由主義の登場だと主張する。

次に、第２章から第５章では、これまでの家族や恩師、友人との出会いや別れの中で、著者の「思想」「思考」が形作られていく過程が記されている。これには、直に接してきた人間のみならず、多くの先人からも影響を受けていることがわかる。日産自動車の社員時代を記した第４章には、自由時間は「待ち時間」しかなくなった状況下で、恩師の言いつけを守り、毎日少なくとも一時間古典を読み続けたエピソードが紹介されている。

しかし、古典に学びながらも、単に既存の思想を継承するだけでなく、新たな思想が提唱されている。つまり、マン（Fritz Karl Mann）によって終焉を告げたとされる財政社会学への復帰ではなく、新経済学派と財政社会学とを和解させ、新・財政社会学を提唱することだ、と著者は述べている。そして新・財政社会学とは、市場社会では分離している生活の「場」を考察の対象に取り込み、トータル・システムとしての「社会全体」を把握する経済学のことをいう。

第６章と終章は、第１章でみた現在の状況において、経済学のなすべき使命（現在の経済的危機を前提にして、新しいパラダイムを生み出すこと）、そしてその使命を負った著者が、自らの研究を政策形成に活かすために奮闘されてきた足跡が綴られている。殊の外、地方分権改革に心血が注がれてきたことは言うまでもない。1994年の税制改正における地方消費税創設に始まり、分権改革の目的を見失った「三位一体改革」への断固たる異議、座長を務める地方分権改革有識者会議で2014年に取りまとめた『総括と展望』などである。

上記の政策形成への参画過程において、著者の思想を支えたものの一つは、地方分権改革の調査で訪れたスウェーデン社会における「人間は自立すればするほど連帯する」という人間観であろう。「社会サービス」と訳される「オムソーリ」というスウェーデン語は、そもそも意味を「悲しみの分かち合い」というそうだ。この同義が、著者の提唱する新・財政社会学の根幹にあると思われる。

私事ではあるが、私も著者と同じく浦和で育ち、一度は離れたものの、再び浦和の地に居を構えることとなった。新たに家庭を持ち、自分が守らなければならない家族が増え、著者と同じ、愛する者と離れることを極度に恐れる「寂しがり屋」になってしまった。

だからこそ、「悲しみを分かち合い」「優しさを与え合い」ながら生きていきたい。今日も、同じ町のどこかにある「小さな家」で、著者の教えを受けた若き研究者たちによって、そのための日本を創る議論が行われていることを期待したい。

未活用労働力の把握の精緻化と指標の作成を始めた労働力調査（詳細集計）

～焦点は「追加就労希望就業者」、女性が鍵を握る

現在、完全失業率は大幅に低下し、空前の人手不足状態である。今後、労働力人口の減少が本格的に進行し始める中、労働力供給を如何に確保していくかが課題となりつつある。「働き方改革」のテーマとして「生産性向上（雇用慣行の変革）」という別の文脈を持ちつつ「副業・兼業」も議論されている。このような中、本年（2018年）から、『労働力調査（詳細集計）』で未活用労働への把握について深掘りが行なわれるようになった。

『労働力調査（詳細集計）』は、毎月発表される基本集計とは別に、４分の１程度の世帯により深掘りした調査を行い、４半期ごとに公表している。2018年から調査票を一部変更し、就業者、完全失業者、非労働力人口といった就業状態に加えて、就業者の中でもっと働きたいと考えている者や、非労働力人口の中で働きたいと考えている者などを未活用労働力として新たに把握し、複数の未活用労働に関する指標（４指標＋２補助指標）を発表するようになった。

実質的には詳細な調査内容は、これまでの『詳細集計』（2002年以前はその前の『労働力調査特別集計』）で同様の区分がほぼ行われており、ある程度の時系列的な傾向はみることができる（JILPT『ユースフル労働統計』など参照）。今回の特徴は、①未活用労働力という区分を明確に打ち出したこと　②未活用労働指標としてLU1～LU4と補助指標２つを正式に公表し始めたこと（国ごとに失業率指標など微妙に定義が異なっており、ILO基準など国際動向を踏まえ国際比較が分かり易くなるよう複数指標を公表）　③従来の「完全失業者」に加えて「失業者」という区分をたて、より詳細に実態が見られるようにしたことである。

「完全失業者」の定義は、①就業しておらず、②月末１週間以内に求職活動を行っており、③すぐに就業できることだが、新たな「失業者」は②の求職活動の期間を１か月と拡大した。「完全失業者」は「失業者」の内枠となり「失業者」は増えることになる。一方、「労働力人口」は、就業者と失業者を加えたものと再定義され、労働力人口は（統計区分の見かけ上）増加する。失業状態の滞留を主要問題として捉えるか、失業者を就業可能な労働力の側面としてみるかの政策的な視点の違いであるが、労働力供給減少という時代的課題を反映するものであろう。なお、これらの変更は『詳細集計』においてなされるもので、通常の毎月公表される『基本集計』は「完全失業」も「労働力人口」も変更されることはない。

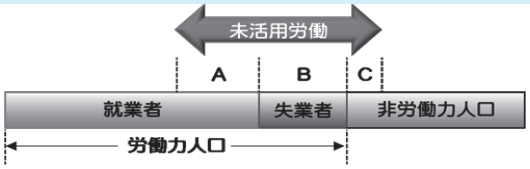
図表１は「未活用労働」の概念区分と調査統計把握上の定義を、**図表２**は全体的な関係を示したものである。

「未活用労働力」（410万人）は、A「追加就労希望就業者」、B「失業者」（既述の「完全失業者」を拡張したもの）、C「潜在労働力人口」の合計である。

「追加就労希望就業者」は、就業者の内数だが、就業時間が週35時間未満（短時間労働者と区分されてきた）で、もっと長い時間働きたい者や、今の仕事に加えて新たに別の仕事を増やしたい者のように、今よりも多くの時間働きたい者をいう。フルタイム正社員の副業希望などは含まれていないが、パートからフルタイムへの転換や、契約時間を長くしたいと希望する者が中心だ。就業人口の中でパートタイムなど非正規のウエイトが高まっていることから、この層のボリュームは大きく、187万人と未活用労働力の大宗を占める。女性の比重が多く（130万人）、中でも35～44歳が36万人、45～54歳が32万人を占めている。これまでの動向では、就業者に占める短時間労働者は人員数では増加が大きいが、一人当たり就労時間は短くなる傾向があり、2017年の総労働時間に占めるパートタイムの比率は14.3%にとどまっている（厚生労働省雇用政策研究会（2018年9月25日）第５回資料。なお同資料では、フルタイム男性（59歳以下）が51.3%と低下傾向にある中で、フルタイム女性（40～59歳）が13.2%、60歳以上のフルタイム（男女）が7.5%と増加傾向が顕著である）。

就業人口の増加には、高齢層の就業率向上とあわせ（今後2022年以降ボリュームゾーンの団塊の世代は75歳へ移行していくことになるが）、この層への働きかけが鍵を握るようだ。税・社会保障制度など就業調整の難しい問題もあるが、パートからフルタイムへの移行も徐々に進みつつあり、「働き方改革」では正規・非正規間の不合理な賃金格差を是正する対応も進み始めた。**図表３**は「雇用動向調査」をベースに就業形態間の労働移動についてみたものである（雇用政

図表１　未活用労働の概念と定義



A　追加就労希望就業者	C　潜在労働力人口
① 就業者である ② 週35時間未満の就業時間である ③ 就業時間の追加を希望している ④ 就業時間の追加ができる	就業者でも失業者でもない者のうち， 【拡張求職者】 ① 1か月以内に求職活動を行っている ② すぐではないが，2週間以内に就業できる
B　失業者	【就業可能非求職者】
① 就業していない ② 1か月以内に求職活動を行っている ③ すぐに就業できる	① 1か月以内に求職活動を行っていない ② 就業を希望している ③ すぐに就業できる

資料出所：総務省労働力調査（詳細集計）。

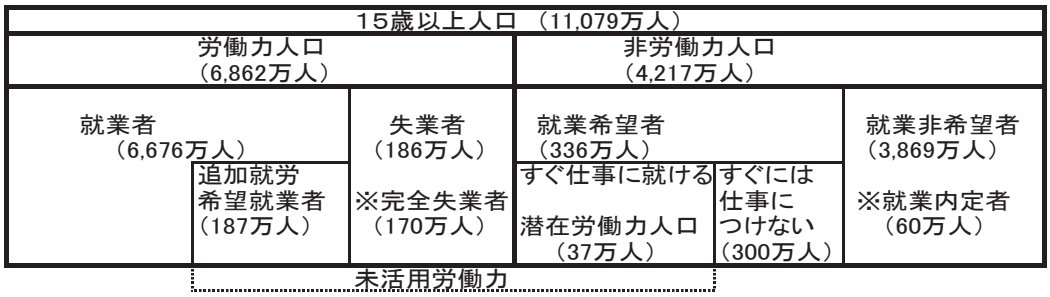
策研究会の再集計による)。大宗はフルタイム、パートタイム内の転職で、景気動向を反映していることが基本だが、パート間での労働力移動の比率は高まる傾向にある（就業時間との関係ではみることができない)。就業形態間の移動は横ばい状況だが、定年後のフルタイムからパートへの移動が増加している中で、59歳以下ではパートタイム⇒フルタイムへの移動が、フルタイム⇒パートタイムの移動を上回る傾向が続いている。

図表１のC「潜在労働力人口」は、非労働力人口のうち、仕事を探しているがすぐには働くことのできない者や、働きたいが仕事を探していない者といった、潜在的に就業することが可能な者で、「拡張求職者」（４万人）と「就業可能非求職者」（33万人）に区分されている。景気動向などで就職を諦めてしまった人たちで、「失業者」の定義に含まれず、失業実態をめぐってグレーゾーンとなっていた層だ。就業可能非求職者33万人のうち、女性が27万人を占めている。

図表２にあるように、非労働力人口は、就業希望者と就業非希望者に区分されている。「潜在労働力人口」は就業希望者のうち、すぐに就業できる層を取り出したものだ。就業希望者は336万人おり、すぐ就業できる層は少数派である。逆に「すぐに就業できない」就業希望者の非労働力人口に占める割合は7.2%と、諸外国と比べても高い水準にある（前出雇用政策研究会資料)。労働力調査（詳細集計）では従来から就業希望者とすぐに就業できない理由を把握してきており、就業希望者の構成は直近で男性３割、女性７割である。このうち、女性の大部分を占める25～54歳層の理由をみると、出産・育児のためが50%弱、介護・看護が5%程度、健康上の理由が15%程度を占めているものの、適当な仕事がありそうにないという理由が４分の１弱に達している。この層のボリュームも無視できない。

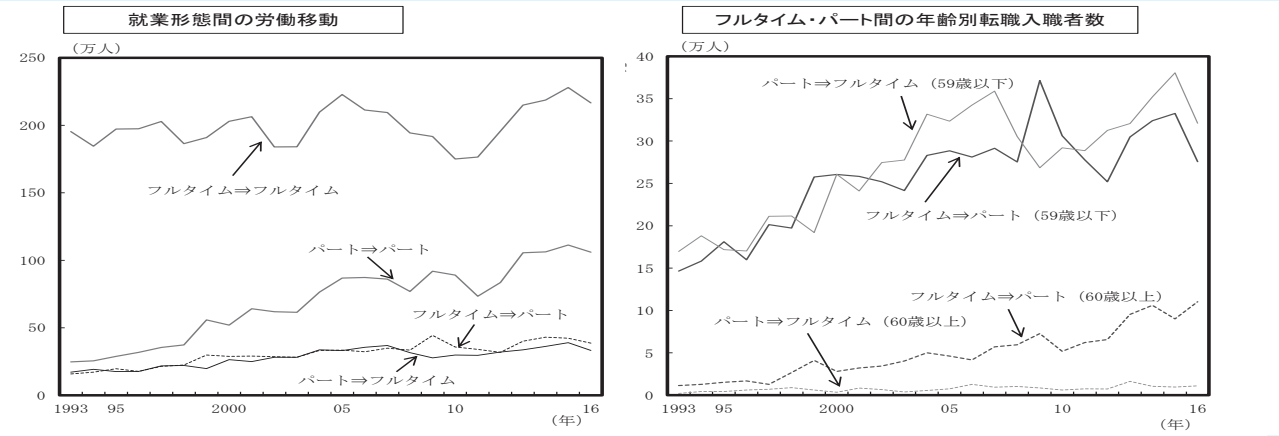
最後に、公表が始まった未活用労働指標の内容は、**図表４**の６種類となっている。このうち、LU1と補助指標は失業状態を正確にみようとするもの、LU2～LU4は労働力活用のパフォーマンスを明らかにしようとするものとみられる。LU4が全体的な姿、当面のパフォーマンス測定としてはLU2が比較的意味を持ってくるように思われる。新たな計測データはこれから積みあがってくることになるが、労働力人口減少の中長期的なトレンドを踏まえて政策的な取り組み方向を示唆させる基礎データの改定である。

図表２　労働力構成の全体



資料出所：労働力調査（詳細集計）2018 年４～６月期平均（速報）より作成。

図表３　フル ⇔ パート間の就業形態間の労働移動



（備考）１．厚生労働省「雇用動向調査」を職業安定局雇用政策課において特別集計して作成。
２．すべて前職が自営業を除く転職入職者であり、調査時点で公営事業所に属する者を除く。入職者とは、調査対象期間中に、事業所が新たに採用した者をいい、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。なお、同一事業所において、継続雇用等、就業形態が変わった者は転職入職者に算入されるが、厳密にこうした者を区分することは出来ない。

資料出所：厚生労働者　雇用政策研究会　第５回資料（2018 年９月 25 日)。

図表４　未活用労働指標

指標名称	計算式（%表示）	男女計	男	女
未活用労働指標１（LU1）	失業者 / 労働力人口	2.7	2.7	2.7
未活用労働指標２（LU2）	失業者＋追加就労希望就業者 / 労働力人口	5.4	4.2	7.0
未活用労働指標３（LU3）	失業者＋潜在労働力人口 / 労働力人口＋潜在労働力人口	3.2	3.0	3.6
未活用労働指標４（LU4）	失業者＋追加就労希望就業者＋潜在労働力人口 / 労働力人口＋潜在労働力人口	5.9	4.5	7.8
未活用労働補助指標１	非自発的失業者 / 労働力人口	0.6	0.7	0.6
未活用労働補助指標２	失業者＋拡張求職者 / 労働力人口＋拡張求職者	2.8	2.7	2.8

資料出所：労働力調査（詳細集計）2018 年４～６月期平均（速報）より作成。

DIO
DATA資料
INFORMATION情報
OPINION意見
事務局だより

DIO への
ご感想を
お寄せください

dio@rengo-soken.or.jp

DIO
2018
10

INFORMATION

【９月の主な行事】

９月　４日	交通労働者の労働条件改善と公共交通のあり方に関する研究委員会 （主査：戸崎　肇　首都大学東京特任教授）
５日	勤労者短観アドバイザー会議 所内会議
12 日	所内勉強会
14 日	労働政策研究・研修機構（JILPT）との意見交換会
19 日	所内会議
26 日	第 37 回定例理事会・第 18 回評議員会、第 38 回理事会 連合総研の夕べ
27 日	キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究委員会・第３回アンケート調査WG （主査：佐藤　厚　法政大学キャリアデザイン学部教授）

editor

「働き方改革」をテーマに取り上げたが、どうもまとまりがなく、隔靴掻痒である。研究機関に所属する者としては、実証をベースとしたいと拘ったのだが、政策的イシューはこの点が難しい。しかも「・・改革」と名の付くものはなおさらである。否定すべき現実は言及されるが、手段・方法は恣意的で政策論議も理念的（イデオロギー的といってもいい）になりがちだ。労使という現実を熟知する者が関与しながら、発展的対話が後景に退き、現実的妥協・取引の側面がクローズアップされるようなことが近年増えているように思われる。

政策的イシューの扱い方について、近頃目を見開かされた本があった。『オックスフォードからの警鐘』（苅谷剛彦著2017年中公新書ラクレ）。教育のグローバル化政策を扱ったものだが、イデオロギー的側面と実態的側面の混同が政策決定を歪め現実から遊離してしまう危険を指摘している。大いに刺激され、同工を試みたが、力量不足を痛感することとなった。

「働き方改革」を理念的な文脈で労使関係と絡めて正面から扱うとすれば、「自由な働き方」の意味を明確化した上で、それを現実化する条件を問うことだろう。「時間主権」「自己決定」が対抗する政策的価値理念だが、現実との結び付けを実証的に展開していくためにはまだまだ多くのハードルがありそうだ。今後の研究課題としたい。

（二兎追夢想者）

発行人／藤本　一郎
発行日／2018年10月1日
発　行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒 102－0074
東京都千代田区九段南 2－3－14
靖国九段南ビル５階
TEL 03－5210－0851
FAX 03－5210－0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒 108－0073
東京都港区三田 1－10－3
電機連合会館２階
TEL 03－3456－1541
FAX 03－3798－3303