

賃金のあり方に関する論点整理

— 正社員と非正規雇用労働者を含めた
トータルとしての賃金のあり方をめざして—

雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会中間報告

はじめに

長期雇用慣行や年功型賃金などに支えられた「日本的」雇用システムについて、その見直しや再評価の動きが繰り返される一方で、「男性稼ぎ手モデル」も見直しを迫られており、片稼ぎであっても、共働きであっても、誰もが安心して働き続けられる社会をつくるということが求められています。また、主たる生計維持者でありながら非正規雇用労働者として働く者や、いわゆるワーキングプアが増えていることから、社会全体としての労働条件の底上げも新たな課題となっています。これらの課題を考えるうえで重要な視点は、正社員と非正規雇用労働者を別々に考えるのではなく、どのような雇用形態であっても適用されるトータルとしての働き方や処遇のあり方をどのように考えていくかということです。

連合総研では、以上の問題意識から、2013年10月より「雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会」を立ち上げ、正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての働き方や処遇のあり方を模索することとしました。

連合総研内ではすでに、日本の賃金の形成過程と今日的課題を明らかにした研究の成果として、2012年12月には「日本の賃金—歴史と展望—調査報告書」をまとめており、また2012年10月から、『『日本的』雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究委員会』（主査：佐口和郎東京大学教授）において、「日本的」雇用システムが抱える諸問題の源流とそれらの各時代での扱われ方についての研究を進めてきました。そして、経済・社会・労働に関する中長期的なビジョンを働く者や生活者の視点から策定することを目的として、2013年10月に、「経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会」を設置しています。

本研究委員会では、前二者の研究成果を踏まえるとともに、「経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会」での議論とも連動しながら、研究を進めることとしております。研究の進め方としては、委員会メンバーの間での議論、意見交換を積み重ねながら、論点を整理し意識共有を図ろうとするところに特徴があります。

今夏までは賃金のあり方に焦点を絞って勉強会形式で研究委員会を開催し、外部の学識者や労働組合関係者などを招いて報告を受け、意見交換を交えながら、論点整理やメンバー間の意識共有の醸成を図ってきました。

本中間報告の位置づけは、この1年間の研究委員会での論点整理や議論の状況を紹介しようというのですが、限られた時間のなかではメンバーの間で議論が十分に行われたとはいえ、「中間」と題しながらも報告するにはひょっとして時期尚早なのかもしれません。それでも、敢えて報告する目的は、本研究委員会で議論している論点や意見の内容を連合加盟の労働組合役職員に広く紹介することにあります。

本報告書が、賃金のあり方についての議論を呼び起こし、活動の一助になればまことに幸いです。

おわりに、これまで熱心に本研究委員会の議論に参加していただいた各委員の方々に、心より御礼申し上げます。

2014年9月
公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所 長 薦 田 隆 成

雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会

(2013年10月～2015年9月)

研究委員会の構成

委員	松浦 昭彦	全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟 (U Aゼンセン) 書記長
	郡司 典好	全日本自動車産業労働組合総連合会 (自動車総連) 事務局長
	工藤 智司	日本基幹産業労働組合連合会 (基幹労連) 事務局長
	川田 隆	全国電力関連産業労働組合総連合 (電力総連) 事務局長
	田野辺耕一	日本私鉄労働組合総連合会 (私鉄総連) 書記長
アドバイザー	三浦 まり	上智大学法学部教授
オブザーバー	松本 喜成	連合労働条件・中小労働対策局長
	曾原倫太郎	連合労働条件・中小労働対策局次長
事務局	龍井 葉二	連合総研副所長
	小島 茂	連合総研主幹研究員
	早川 行雄	連合総研主任研究員
	伊東 雅代	連合総研主任研究員 (2014年8月～)
	内藤 直人	前連合総研研究員 (~2014年7月) (主担当、執筆担当)

*原則として、2014年8月現在の役職名。

研究委員会の開催経過

	日時	内容
第1回委員会	2014年1月29日	○研究企画(案)の検討 ○問題意識に関する意見交換
第2回委員会	2014年4月17日	○報告「電機連合の賃金政策策定と具体的取り組み経過」 加藤昇氏 (元電機連合中央執行委員、賃金政策部長)
第3回委員会	2014年5月14日	○報告「賃金を考える」 今野浩一郎氏 (学習院大学 経済学部経営学科教授)
第4回委員会	2014年6月18日	○報告「各産別労組における賃金に関する課題、及び議論状況」 U Aゼンセン、自動車総連、電力総連
第5回委員会	2014年7月15日	○報告「各産別労組における賃金に関する課題、及び議論状況」 基幹労連、JAM ○中間報告骨子の検討
第6回委員会	2014年8月26日	○中間報告の検討 ○今後の進め方の検討

目 次

研究委員会の構成

研究委員会の開催経過

1. 本研究の目的と進め方	1
2. 中間報告の位置づけと構成	4
3. 働き方や処遇のあり方に関するわれわれの考え方をふりかえる	6
(1) 連合が描く社会像と賃金のあり方	6
(2) 連合総研の研究成果からみる賃金の課題	9
4. 賃金のあり方を検討するうえでの論点	12
(1) われわれが描く社会実現へ向けたアプローチの方法を示す	12
①「誰もが」がカギを握る	12
②賃金の生計費側面を重視する	12
③仕事スキルの伸長を促し一定水準に導く仕組みをつくる	13
(2) めざすべき賃金のあり方を描く	14
①「誰もが」	14
②「一定水準の仕事スキル」	14
③「社会的な生活を送ることができる賃金水準」	15
(3) 中間報告の検討対象	16
(4) 課題を整理し、解決の方向性を模索する	16
①一定水準の仕事スキルをどのように設定するか	16
②社会的な生活を送ることができる水準をどのように設定するか	21
(5) その他の検討課題	24
講演録	27
参考資料	57

1. 本研究の目的と進め方

(1) 本研究の目的

長期雇用慣行や年功型賃金などに支えられた「日本的」な雇用システムは、長らく日本の競争力の源泉であり、他国にみられない強みとして高く評価されてきたが、バブル崩壊後の平成不況や長期にわたるデフレ経済の下で行われたいわゆる正社員を対象にした大規模な雇用調整によって長期雇用慣行は次第に弱まり、また、企業の雇用・処遇政策の変化や労働者意識の変化などによって年功型賃金の見直しが進んでいる。さらに、非正規雇用労働者の増加によって、「日本的」雇用システムが適用されない労働者の割合が高まっている。

そのなかで、国レベルや産業レベル、個別企業レベルなどあらゆる場面で、「日本的」雇用システムの見直しや再評価の動きが繰り返されてきた。正社員については、「日本的」雇用システムの良さを維持しつつ、環境変化や労働者意識の変化に対応した働き方、処遇のあり方をどのように考えていくべきかが問われているし、他方、非正規雇用労働者については、労働・処遇条件の低さなどが社会問題化するなか、その改善につながる働き方や処遇のあり方をどのように考えていくべきかが問われている。また、いわゆる「男性稼ぎ手モデル」も見直しを迫られており、片稼ぎであっても、共働きであっても、母子・父子家庭であっても、一人暮らしであっても、誰もが安心して働き続けられる社会をつくるという視点が重要である。さらに、非正規雇用労働者として働きながら主たる生計維持者である者が増えていることや、いわゆるワーキングプアが増えていることから、社会全体としての労働条件の底上げも新たな課題となっている。

これらの課題を考えるうえで重要な視点は、正社員と非正規雇用労働者を別々に考えるのではなく、どのような雇用形態であっても適用されるトータルとしての働き方や処遇のあり方をどのように考えていくべきかであろう。

ところで、働き方や処遇のあり方を考えていくうえでは、賃金とはどうあるべきかという議論が欠かせない。かつて、われわれの先輩たちは、組合内部および労使

の間で賃金のあり方をめぐって熱心な議論を繰り広げていた。ところが、最近ではそうした議論が行われる機会は少なくなっているとの話が多く聞かれ、一部の関係者の間には危機感も生まれている。自分たちの賃金はどうあるべきかという議論を活性化することは、働き方や処遇のあり方を考えていくうえでも有益になろう。

本研究は、以上の問題意識から、雇用・賃金の中長期的なあり方を示そうとするものであり、具体的には、正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての働き方や処遇のあり方を模索することにある。

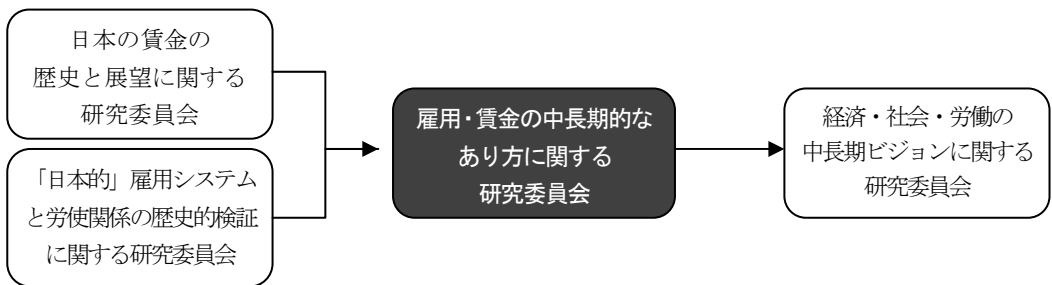
(2) 本研究の進め方

前項で述べた問題意識と同様の趣旨をもつ研究委員会は、すでに連合総研内に複数設置されている（設置されていた）。賃金に関しては、2012年12月に「日本の賃金―歴史と展望―調査報告書」として、日本の賃金の形成過程と今日的課題を明らかにした成果をまとめた（「日本の賃金と歴史と展望に関する研究委員会」（座長：龍井葉二連合総研副所長）の研究成果）。また、「日本的」雇用システムに関しては、2012年10月に「『日本的』雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究委員会」（主査：佐口和郎東京大学教授）を設置し、「日本的」雇用システムが抱える諸問題の源流とそれらの各時代での扱われ方の検討を進めている。さらに、2013年10月に、経済・社会・労働に関する中長期的なビジョンを働く者や生活者の視点から策定することを目的に「経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会」を設置した。本研究委員会は、前者の二つの研究委員会の研究成果を踏まえるとともに、「経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会」での議論とも連動しながら、研究を進めている。

本研究委員会は、委員会メンバーの間での議論、意見交換を積み重ねながら、論点を整理し意識共有を図ろうとするところに特徴がある。そのため、委員として連合の企画委員会メンバー（主要構成組織の書記長・事務局長）のなかから5人、アドバイザーとして学識者の方を1人、オブザーバーとして連合労働条件・中小労働対策局から2人の構成としている。今夏までは賃金のあり方に焦点を絞って勉強会形式で研究委員会を開催し、外部の学識者や労働組合関係者などを招いて報告を受

け、意見交換を交えながら、論点整理・メンバー間の意識共有の醸成を図ってきた。今夏以降は、本中間報告において整理した賃金のあり方に関する論点に基づいて調査・研究を進めるとともに、その他の人事制度（募集・採用、配置、訓練、処遇）などに対象範囲を広げて研究を深める。本研究委員会の最終的な研究成果は来夏にとりまとめる予定である。その成果は、「経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会」において策定されるビジョンにも反映する。

図表 1 連合総研内における研究成果反映の流れ



2. 中間報告の位置づけと構成

(1) 中間報告の位置づけ

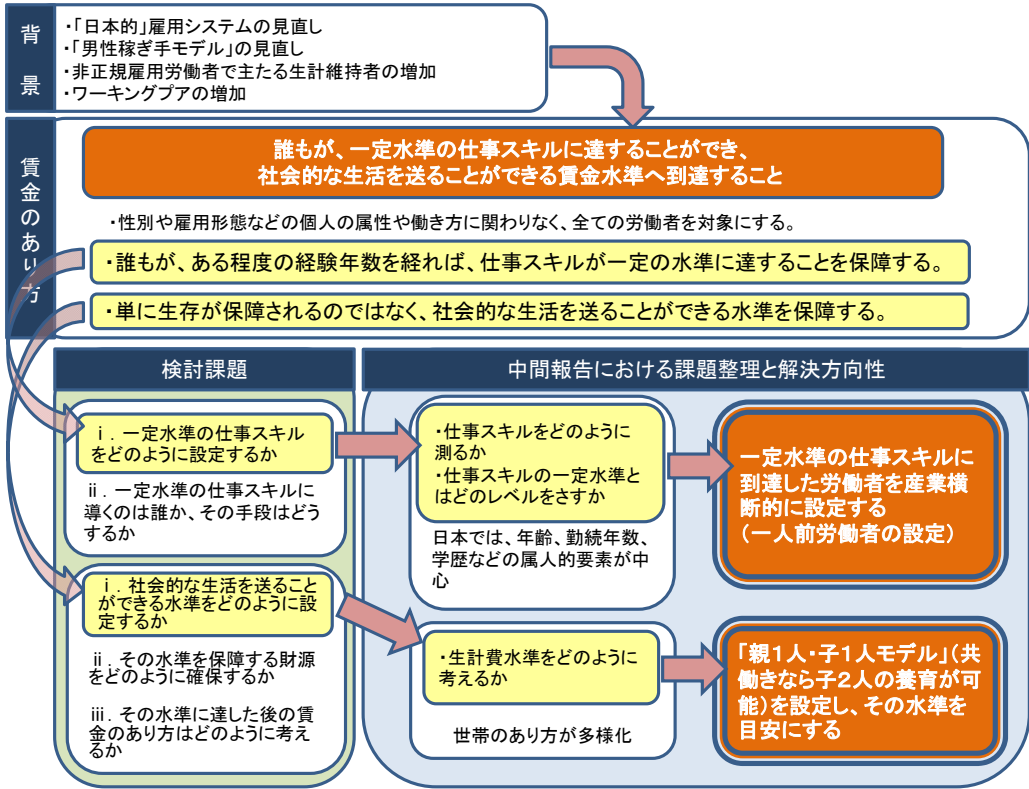
本中間報告の位置づけは、昨秋から今夏までの1年間の研究委員会での論点整理や議論の状況を紹介しようというものである。とはいえ、限られた時間のなかではメンバーの間で議論が十分に行われたとはいえず、「中間」と題しながらも報告するには時期尚早かもしれない。それでも、敢えて報告する目的は、**本研究委員会で議論している論点や意見の内容を連合加盟の労働組合役職員に広く紹介し、議論を呼び起こそうとすることにある。**そして、それぞれの立場で考え議論してもらい、その内容を本研究委員会に還流してもらい、最終的な成果とりまとめへ向けてより良いものにしようと考えている。

(2) 中間報告の構成

本中間報告の構成は概ね二つから成り立っている。一つ目は、賃金のあり方を検討するうえでの論点整理である。事務局案として提起した論点およびあり方の方向性を軸に記載し、研究会において出された意見などについては、およそ論点ごとに枠線囲みで記載している。

二つ目は、講演録である。本研究委員会では、加藤昇氏（元電機連合中央執行委員）と今野浩一郎氏（学習院大学 経済学部経営学科教授）のお二人に講演いただき、その内容を掲載している。加藤氏には長く電機連合の賃金政策部長を務めた経験から、電機連合の賃金政策策定と具体的取り組み経過について講演いただいた。今野先生には連合総研が設置した多くの賃金に関する研究会の主査を務めていただいております、その経験も踏まえながら賃金をどのように捉えたらよいかについて講演いただいた。

図表2 中間報告のポイント



3. 働き方や処遇のあり方に関する われわれの考え方をふりかえる

(1) 連合が描く社会像と賃金のあり方

われわれ労働組合は、これまで賃金のあり方についてどのような主張をしてきたか。ここでは、連合が掲げる二つのビジョン・提言をとりあげ、われわれが描く社会像と賃金のあり方をみる。この二つは採択時期に10年ほどの開きがあるが、基本的な方向性は同じである。

①連合21世紀への挑戦委員会「21世紀を切り開く連合運動—21世紀連合ビジョン—」

(2001年10月4—5日第7回定期大会採択)

連合は、結成10周年記念事業の一環として、1998年に労働運動の新しい戦略方向を考えるための「連合21世紀への挑戦委員会」を設置し、2001年10月の定期大会で「21世紀を切り開く連合運動—21世紀連合ビジョン—」(以下、「21世紀連合ビジョン」)の特別報告を行い採択された¹。その性格、位置づけは、労働運動の理念と方向性を示すものであり、方針の基盤となるべき考え方を提起したものである。

「21世紀連合ビジョン」は、私たちがめざす社会として、「**すべての人に働く機会と公正な労働条件が保障され、安心して自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれた『労働を中心とした福祉型社会』**」を掲げ、そのためには「完全雇用政策を再構築するとともに、長期雇用を基本としつつ多様な働き方が可能となる公正なワークルールを確立することが課題である」としている。その背景には、戦後の労働組合は雇用重視を基盤とする安定的な労使関係を築き、毎年の春闘(春季生活闘争)による賃上げで内需拡大・経済成長につなげ、「豊かな社会」をつくりあげたものの、他方、一部では過労死を生むまでの長時間労働、つぎはぎだらけの遅れた福祉・社会保障などの問題を抱え、いまだに真の「ゆとりと豊かさ」を実現しえないという問題意識がある。

それでは、「労働を中心とした福祉型社会」をめざすため、賃金のあり方をどのように考えるか。「21世紀連合ビジョン」は、春闘による賃金の相場形成と波及が必要

であるとしながら、経済環境の変化により従来の延長線上での春闘のあり方は不可能とし、労働の銘柄ごと、熟練度ごとに、「企業の枠を越えた社会的水準」を追求することの重要性を説く。賃金・処遇制度については「年功に軸足を置いた旧来の制度」が見直されつつあるとし、見直しの視点として「経験やチームワークを重んじる日本的制度の長所を生かすと同時に、個々人の能力や成果を公正に評価し、仕事を通じた人生設計が描けるような、開かれた明確な賃金制度とする視点」の大切さを説いている。

そして、実現に向けた手法の一つに、労働組合による「労働市場への影響力の強化」を挙げる。すなわち、非正規雇用労働者が労働コストの削減や雇用調整のバッファーとして、経営の自由度を高めるために拡大されている状況に対し、その「働き方が『非正規』と位置づけられるのではなく、賃金、教育訓練、昇格昇進などについて『正規』との同等性が確保される、明確なワークルールに裏打ちされるなら、働き方の選択肢の拡大につながる」としている。そして、「日本の労働組合は企業別組合を通じて内部労働市場に強く関与してきたが、雇用・就業形態の変化に対応するためにも外部労働市場にルールを持ちこみ、影響力を強めることが決定的に重要」であるとし、企業を越えた評価制度、教育訓練システム、横断的なワークルールの形成などを通じて、「労働市場への影響力の強化に全力を上げて取り組まなければならない」とする。とくに、労働条件の幅広い分野でミニマムを確立し、非正規雇用労働者にまで波及させていくことが、これからの労働組合運動の主要課題であるとする。

②連合「『働くことを軸とする安心社会』に向けて

～わが国が目指すべき社会像の提言～

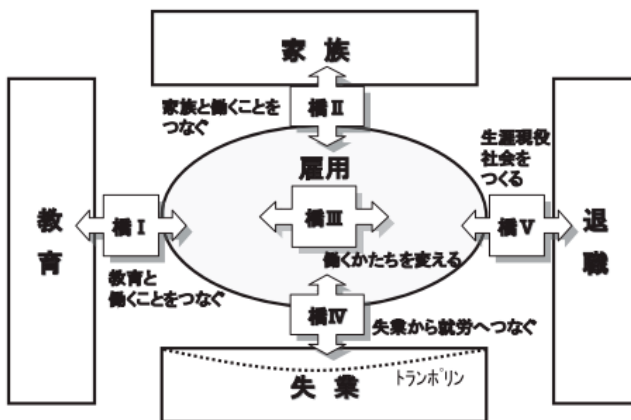
(2010年12月2日第59回中央委員会採択)

「21世紀連合ビジョン」から10年余りを経た2010年12月に、連合は結成20周年記念事業の一環として、「『働くことを軸とする安心社会』に向けて～わが国が目指すべき社会像の提言～」を第59回中央委員会で提起し採択された。同提言は、「21世紀連合ビジョン」が示す大きな方向性や問題意識は10年を経てますますその先見性、妥当性が明らかになっているとしながら、均等均衡処遇を実現しないままに非正規

雇用労働者が急速に増加し、社会保障制度も十分に機能せず、貧困が拡大しワーキングプアが増大するなど富の分配が歪み事態は深刻化していることから、基本的な方向性は堅持していくと同時にその後の情勢変化も踏まえ、ビジョンが示す社会像をより分かりやすく、体系的なものとして継承、発展させていくとしている。

同提言が掲げる「働くことを軸とする安心社会」とは、「働くことにもっとも重要な価値を置き、誰もが公正な労働条件のもとに多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸とし、それを相互に支え合い、自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれている活力あふれる参加型の社会」のことである。誰もがいつでも働く機会、参加の場を得ることができる、という安心が、人々の希望につながる社会の要となる。その実現のため、教育機会の拡充、雇用機会の創出、両立支援、セーフティネットの再構築など、「働くこと」を支え、「働くこと」につなげるための五つの「安心の橋」を整備することを通して取り組むこととしている。

図表3 困難を取り除き、働くことに結びつく参加保障
= 5つの「安心の橋」を架けるということ



また、同提言は「人々を雇用に結びつけていくと同時に、その雇用は人間的で誇りの持てるものでなければならない」として、①仕事の価値に見合った所得、②職場コミュニティとそれを支えるワークルールの確立、③ワーク・ライフ・バランス

の三つの条件が不可欠であるとする。そのうちの①については、「税制や社会保障など男性正社員中心の発想が強かったこれまでの仕組みの影響で、日本の最低賃金は、男性正社員の所得を補完するために働く主婦や学生のパート労働の水準にとどめ置かれた」、「非正規労働者のなかでも家計を担う人々が増えている現状を踏まえ、こうした格差は早急に改善していかなければならない」とし、「**男性正社員中心の旧弊を改め、女性社員や非正規労働者も含めて、法律や労働協約による最低賃金規制の強化を基盤として、同一価値の仕事には同一水準の賃金を支払い、処遇全般にわたっても、均等・均衡待遇を実現していかなければならない**」としている。

(2) 連合総研の研究成果からみる賃金の課題

働き方と賃金のあり方に関して、連合総研でもこれまでに多くの研究成果を残してきた。ここでは、二つの研究成果をとりあげる。二つに共通する特徴は、委員会メンバーに各産別構成組織の賃金担当者を多く招き、熱心な議論を繰り広げながら研究を進めた点である。

①連合総研『90年代の賃金—賃金決定の課題と政策—』

(1992年、「賃金問題研究委員会」(主査：千葉利雄連合政策委員長)の研究成果)

連合総研では、1992年に『90年代の賃金—賃金決定の課題と政策—』と題した研究成果をとりまとめた(「賃金問題研究委員会」(主査：千葉利雄連合政策委員長)の研究成果)。同研究会は連合からの要請で設置され、労働組合が賃金決定の場で現実に直面している実践的な政策課題に焦点を合わせ、そのなかでもとくに対応に遅れの目立つ賃金体系と個別賃金形成の問題、それと密接に関連する賃上げの要求・妥結方式の問題といった制度的な側面をとりあげ研究を進めた。委員会メンバーは、各産別構成組織の賃金担当者を主体に、少数の学者・有識者で構成された。

同報告書は、アンケート調査の結果から、労働組合は、①「仕事要素」に応じて個人間の賃金格差が拡大することを容認していること、したがって、②個別賃金の決め方は年功給的な仕組みから仕事給へ、それも能力を重視する職能給への移行を進める、という二つの改革の方向を提示しているとし、そのうえで二つの問題点を指摘する。すなわち、①年功給から仕事給へ脱皮する場合、**個別賃金の決め方の基**

本になる仕事要素の公正な評価をいかに確保するか、②個人間の格差を容認した仕事給を導入したときに、これまでの重要な賃金決定要素であった、生活保障的な機能をもつ生活給との関連をいかにつけるか、である。そして、今後の基本方向として、「賃金は仕事要素のみで決める『完全仕事給』とし、『完全仕事給』が望ましい水準を維持しているかどうかを生計費基準でチェックする。したがってチェックの結果に問題がなければ、賃金は完全に仕事要素のみで決まることになる」との提言を行っている。

②連合総研『日本の賃金—歴史と展望—調査報告書』

(2012年12月、「日本の賃金と歴史と展望に関する研究委員会」

(座長：龍井葉二連合総研副所長)の研究成果)

「日本の賃金—歴史と展望—調査報告書」(2012年12月)をまとめた「日本の賃金と歴史と展望に関する研究委員会」は、日本の賃金がどのように形成されてきたのか、歴史をたどりながら考えることとし、各産別構成組織の賃金担当者による意見交換の場を設け、ヒアリングなどを通じて論点整理を行った。

同報告書は、明治期以降の変わらぬものであり課題としてあり続けた特徴として、①職種や技量を社会的に評価する基準を持たず企業内での賃金決定を行ってきたこと、②世帯生計費や一人前労働者＝熟練工の賃金を基準に考えるのではなく初任賃金＝単身者生計費を基準にした上で、毎年の賃金改定額を積み上げることを基本にして考えてきたこと、③賃金と仕事の能率・仕事の強度との関係が明確でなかったこと、そのため戦前から長時間労働が常態化していたこと、などを挙げた。そのうえで、これらの特徴は「終身雇用制とともに年功賃金を生み出し、企業内における労働者間の自発的な切磋琢磨と職場における仕事上の工夫を生み出し、日本企業力の源泉ともなった」とする。

また、終戦直後から高度成長期までに労働組合がつくりあげ、安定成長期まで維持してきたものの、徐々に後退している特徴として、次の諸点を挙げた。①不況期になって雇用問題が発生するに従い、社会的賃金決定方式や賃金相場形成力が後退するとともに、低賃金労働者をなくすことが労働者全体の賃金を向上させるという考え方も後退しているのではないか、②あるべき賃金についての職場における民主

的討議も従来程行われなくなったのではないか、③1990年代後半から、企業規模や雇用形態の違いによって賃金・労働条件が異なることは当然という考え方の方が浸透し始めたのではないか、などである。その結果、「順調に企業が成長している時代には有効に働いていた年功賃金などの特徴は、経済の変動期に入るとともに、成果主義の導入・総額労務管理の名の下に経営側から否定され」、「不安定な雇用と低賃金を余儀なくされる非正規労働者と過労死やメンタルヘルスが多発する正社員を多く生み出している」とする。

以上をふまえて、同報告書は今後の展望として賃金の社会性にふれている。賃金の社会性には、二つの側面がある。①生計費として単に生存が保障されるのではなく社会的な生活を送れる水準であるのかという側面と、②同じ仕事をしている他社の労働者と比較して遜色のない水準であるのかという側面である。いわゆる生計費と仕事の対価のどちらを重視して考えるかということであるが、近年仕事の対価の側面を強調する論調が多いとする(同一労働同一賃金、成果主義賃金など)。しかし、労働組合としては生計費としての側面を忘れるわけにはいかず、**その背景に年収200万円以下かつ生計維持者である労働者の増加**を挙げる。日本では初任賃金が重視され、その積み上げによって賃金が決定されてきた。しかも初任賃金の水準は単身者が最低限の生活を行う程度のものであった。そのため、「ある程度の勤続年数を経れば、初任賃金水準から世帯生計費水準に達することを保障するような賃金制度を確立する必要があるのではないか」、「問題は生計費水準をどのように考えるか」、「終戦直後は5人世帯、石油危機以後は4人世帯と標準世帯の考え方も変化している」、「さらに一人働き世帯から共働き世帯が標準となってきた現状を踏まえた検討が求められる」とする。

4. 賃金のあり方を検討するうえでの論点

(1) われわれが描く社会実現へ向けたアプローチの方法を示す

本研究の目的は、われわれ連合が描く社会像や賃金のあり方をふまえ、その実現へ向けたアプローチの方法とそのため賃金のあり方を模索し、検討課題を整理することである。まず、アプローチの方法について述べる。

①「誰もが」がカギを握る

「21世紀連合ビジョン」がすべての人に働く機会と公正な労働条件が保障された社会を掲げ、「連合2010年提言」が誰もが公正な労働条件のもとに多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸とする社会を掲げているように、われわれが描く社会実現のためには「すべての人に」、「誰もが」がカギを握る。「連合2010年提言」が指摘する通り、男性正社員中心の発想に基づく様々な仕組みを改め、女性社員や非正規雇用労働者も含め、トータルとしての働き方や処遇のあり方をどのように考えていかなければならない。

ここで、その実現に向けた手法として注目すべきは、労働組合による「労働市場への影響力の強化」という提言である。労働組合は、企業を越えた評価制度、教育訓練システム、横断的なワークルールの形成などを通じて、労働市場への影響力の強化に取り組みなければならない。とくに、労働条件の幅広い分野でミニマムを確立し、非正規雇用労働者まで波及させていく必要がある（以上、「21世紀連合ビジョン」より）。

②賃金の生計費側面を重視する

他方、連合総研の研究成果では、低賃金労働者をなくすことが労働者全体の賃金を向上させるという考え方が後退しているのではないかと、企業規模や雇用形態の違いによって賃金・労働条件が異なることは当然という考え方が浸透し始めたのではないかと、といった懸念が示されている。この認識が正しいとすれば、労働組合による「労働市場への影響力の強化」はより重要性が増す。

これに関連し、賃金の決定要素を考えるうえで生計費と仕事対価のどちらの側面

を重視するかという論点があるが、近年仕事対価の側面を強調する論調が多い。しかし、非正規雇用労働者として働きながら主たる生計維持者である者が増え、また、いわゆるワーキングプアが増えていることから、社会全体としての労働条件の底上げが新たな課題となっている。連合「2012年パート・派遣等労働者生活アンケート調査」の結果によれば、非正規雇用労働者の賃金収入が世帯の半分以上を占めている（主な世帯収入）割合は4割を超えている（43.3%）。また、連合総研の研究報告によれば、ワーキングプアの総人口に占める割合・人数は、現役世代で7.34%、約555万人と推計される²。非正規雇用労働者やワーキングプアのなかには、雇用不安であったり、収入が低いことを理由に、結婚したくてもできない、結婚したとしても子どもを産み育てることができない、もしくはその自信がない人が増えている。こうした人々が一定割合を超えることは、社会の持続可能性を危うくする。

このような状況の中では、むしろ、**生計費の側面を重視すべき**であろう。そこで、単身者が最低限の生活を行う程度の初任賃金を出発点に賃金を決定してきた日本の歴史をふまえれば、「ある程度の勤続年数を経れば、初任給水準から世帯生計費水準に達することを保障するような賃金制度を確立する」との提案は傾聴に値する。

しかし、**問題になるのは、生計費水準をどのように考えるか**である。人生観や生活意識の変化などにより、これまでの4人世帯といった標準世帯の考え方は通用しなくなりつつある（以上、連合総研「日本の賃金」（2012年）より）。また、連合総研「90年代の賃金」（1992年）では、生計費重視から仕事対価重視への方向を想定し、その際、①仕事要素の公正な評価をいかに確保するか、②これまでの重要な賃金決定要素であった生活保障的な機能をもつ生活給との関連をいかにつけるか、という二つの問題点を指摘する。

③仕事スキルの伸長を促し一定水準に導く仕組みをつくる

上記提案にある「ある程度の勤続年数を経れば」とは、人々の仕事スキルは勤続年数の長さに合わせて伸び、ある程度の勤続年数に達すれば仕事スキルも一定水準に達するとの前提がある。たしかに、日本では、入社後、企業内で訓練を受けて育てられるのが一般的であった。他方、欧米では、入社前に、社会的な訓練制度などによって育てられるか、個人の努力によって育つのが一般的である。

ところが、日本では近年、コスト削減経営などによって入社後も企業内で満足な訓練を受けることができないケースや、そもそも企業内での訓練機会を与えられない労働者も増加している。他方、社会的な訓練制度が十分でない日本においては、企業内訓練以外の選択肢はさほど多くない。総じて、勤続年数に合わせた仕事スキルの伸長が保障されにくい、したがって一人が生活するのがやっとの賃金しか稼ぐことができない、そうした人々が増えている。他方、仕事スキルが一定の水準に達したとしても一人が生活するのがやっとの賃金しか受け取ることができない労働者もなお存在する。

このように、労働者の仕事スキルの伸長を保障することができない社会は、持続可能性そのものが危ぶまれる。労働者の仕事スキルの伸長を促し、一定の水準に導いていく、そうした仕組みづくりが求められている。

(2) めざすべき賃金のあり方を描く

以上をふまえ、賃金のあり方としてめざすべきは、以下の内容を社会全体の共通目標に掲げ、その実現に向けた仕組みをつくることではないだろうか。

**誰もが、一定水準の仕事スキルに達することができ、
社会的な生活を送ることができる賃金水準へ到達すること**

上記の内容には、三つの重要な要素が含まれている。

①「誰もが」

これは、男性正社員中心の発想に基づく様々な仕組みを改め、性別や雇用形態などの個人の属性や働き方に関わりなく、すべての労働者を対象にするという意味である。

②「一定水準の仕事スキル」

これは、誰もが、ある程度の経験年数を経れば、仕事スキルが一定の水準に達することを保障するという意味である。ポイントは二つである。一つ目は、これまで

通りに「勤続年数」を考慮しながらも、より仕事の「経験年数」を重視することである。長期雇用慣行の傾向が弱まるなか、仕事スキルの伸長度合いのモノサシとして、1企業における勤続年数は通用しなくなりつつある。職業人生の中で複数企業の勤務経験を有することが当たり前になりつつある今日、仕事の「経験年数」をモノサシにすべきではないだろうか。その場合、まったく異なる仕事内容に変わったケースをどのように考えるかという疑問があるだろう。しかし、どのような仕事であれ、共通して必要とされるコアとなるスキルはあるであろう。例えば、ある程度の経験年数に達すれば、調整能力や指導能力などの基本的なスキルは身につけていると思われる。もちろん、こうしたスキルは誰でも自然に身につけられるものではなく、まずは本人の努力が必要であることは言うまでもない。

二つ目は、**社会全体として、誰もが一定水準の仕事スキルに達することを保障すること**である。これは、「一定水準の仕事スキルに達した人ならば、誰でも」というように、条件を付すものではない。**社会全体で「一人残らず、誰もが」一定水準の仕事スキルに達することを保障することをめざそう**という提案である。そのためには、企業内訓練の再生・復活はもちろん、企業内訓練以外の仕組みを整える必要がある。例えば、欧米にみられる社会的な訓練制度が考えられるし、「21世紀連合ビジョン」などでも指摘される、企業を越えた評価制度、教育訓練システム、横断的なワークルールの形成などを整備する必要がある。

③「社会的な生活を送ることができる賃金水準」

これは、誰もが一定水準の仕事スキルに達すれば、**単に生存が保障されるのではなく、社会的な生活を送ることができる水準を保障する**という意味である。そこで問題になるのは、「社会的な生活を送ることができる水準」とはどのような水準であるか、である。参考になるものとしては、生存権について規定した日本国憲法第25条の条文にある「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」、労働条件の原則を規定した労働基準法第1条の条文にある「労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を満たすべきものでなければならない」、さらにILOによるディーセント・ワークの実現目標「働きがいのある人間らしい仕事の実現」などがある。

(3) 中間報告の検討対象

以上で掲げた賃金をめざすために検討すべき課題は多い。課題項目は概ね以下のとおりに整理することができる。

- ①誰もが、ある程度の経験年数を経れば、仕事スキルが一定の水準に達することを保障するための検討課題
 - i. 一定水準の仕事スキルをどのように設定するか。
 - ii. 一定水準の仕事スキルに導くのは誰か、その手段はどうか。
- ②社会的な生活を送ることができる水準を保障するための検討課題
 - i. 社会的な生活を送ることができる水準をどのように設定するか。
 - ii. その水準を保障する財源をどのように確保するか。
 - iii. その水準に達した後の賃金のあり方はどのように考えるか。

本中間報告では、主に① i. および② i. について論じる。

(4) 課題を整理し、解決の方向性を模索する

①一定水準の仕事スキルをどのように設定するか

i. 検討課題と現状

一定水準の仕事スキルをどのように設定するか。これには、**仕事スキルをどのように測るか**という課題と、**仕事スキルの一定水準とはどのレベルをさすか**という課題の二つがある。

ヨーロッパ諸国の多くは、特定の業種、職種による熟練度を設定することで、職種別に仕事スキルに応じた産業横断的な賃金を確立している。これが可能である理由は、公的な教育・職業訓練制度とそれに連動して仕事スキルの水準や賃金等級を確立するなど、産業横断的な技能形成の仕組みが整っているからであり、また賃金決定は産業単位の労使交渉で決定され協定が締結されるからである。

ヨーロッパ諸国では、熟練した労働者の賃金を一世帯が生活できる水準に設定し、半熟練者や初任者の賃金については熟練労働者の賃金から減額するという形で決定される。これに対し、日本では、初任賃金をベースに勤続年数を経るごとに積み上

げ、年齢、勤続年数、学歴などの属人的要素を中心にして産業内で最も標準的と考える労働者を設定する³。

そのなかで、電機連合は、2000年代前半に標準的な労働者の設定を属人的要素でなく、職種や仕事スキルなどの仕事要素に切り替えている。その際、仕事スキルを測るモノサシとして「スキル・能力基準」を作成した。大手組合の賃金制度を集め、互いの等級をチェックしながら横通しをし、各定義を共通化した⁴。技術職と技能職の二職種についての「スキル・能力基準」を設定し、それぞれを5段階に分けて仕事スキルの段階化を図り、そのうちの「レベル4」（下から4番目、上から2番目）を基幹労働者、すなわち一定水準の仕事スキルに達した労働者とみなしている。

ii. 産業横断的な仕事スキル設定の検討に向けて

日本においても、職種別に仕事スキルに応じた産業横断的な賃金確立の可能性のある分野はある。建設関連、トラック運転手、鉄道運転士、介護、医療、教務、SE、プログラマーなどの資格取得を前提にした職種である。これらの職種において、資格を取得したというだけでなく、経験年数を加味したり、技術試験などを導入するなどすれば、産業横断的な賃金設定が可能かもしれない。しかし、こうした条件が整っている職種は限られている。

そこで、もう一つの方向性として検討したいのは、一定水準の仕事スキルに到達した労働者を産業横断的に設定することである。いわゆる一人前労働者の設定である。「一人前」には、仕事面での一人前と生活面での一人前という二つの意味がある。仕事面については、概ねどのような仕事であっても、「最初は人から仕事を教わる」→「一人で仕事ができる」→「人に仕事を教えることができる」→「トラブルに対処することができる」→「リーダーになる」といったステップを踏むであろう。後者の生活面については、今は標準とはいえないが、「単身世帯」→「二人世帯」→「子育て世帯」といったライフステージが考えられる。

これまでの日本社会では、半人前から「一人前」になることを可能にすることで、社会の持続可能性を担保してきた。ただし、すべての人に対して可能にしてきたのではない。男性が仕事をし女性が家事・育児をするという、いわゆる「男性稼ぎ手

モデル」の下で、「一人前」になることが保障されるのは男性で、女性は半人前のまま結婚し家庭に入ることが想定されていた。また、入社後に企業内で訓練を受けて育てられるのが一般的な日本社会では、正社員になることで初めて「一人前」へのステップアップが可能になるのであり、非正規雇用労働者では「一人前」になることは難しかった。このような「一人前」になれない人が一定割合を超えることは、**社会の持続可能性を危うくする。女性や非正規雇用労働者も含め、すべての人が「一人前」になることを可能にする仕組みが必要である。**

それでは、一人前労働者とはどのような労働者なのか。まず、産別労働組合の考え方をみておく。各産別労組がもつ賃金政策や春闘要求などをみると、概ね三つの水準に分かれそうだ（**図表 4**）。一つ目は、水準の引き上げなどに用いられるものである。個別賃金要求方式では年齢、学歴、職種などの要件を設定し、要求する（標準労働者方式。例えば「35歳高卒技能職」（勤続17年）⁵。職種については、技能職、技術職というように大括りに設定されている場合が多い。仕事スキルについては、電機連合が「スキル・能力基準」を作成して設定しているが、他にはほとんど例がない。対象は組合員である。すなわち、正社員で組織される組合においては正社員のみが対象となる。二つ目は、年齢別の最低賃金である。これは、ライフステージに合わせた生計費を重視する側面から年齢別の最低賃金保障としての性格をもつと同時に、中途入社者の正式格付けが行われていない段階での初任賃金としても位置づけられる。年齢別最低賃金は年齢のみの要件設定である。対象は組合員である。三つ目は、企業内最低賃金である。これはすべての年齢層に適用され、かつ組合員だけではなく同じ事業場内で働くすべての労働者に適用される。

図表 4 産別労組が設定している水準の整理

	銘柄	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
	(目標水準)	設定あり	設定あり	一部に設定あり	一部に設定あり	正社員
	年齢別最低賃金	設定あり	設定なし	設定なし	設定なし	正社員
	企業内最低賃金	全ての年齢層	設定なし	設定なし	設定なし	全従業員

一人前労働者のイメージは図表5のとおりである。設定する要件は年齢のみであり、対象は同じ事業場内で働くすべての労働者である。勤続年数の要件を設定しない理由は、長期雇用慣行の傾向が弱まるなか、仕事スキルの伸長度合いのモノサシとして1企業における勤続年数は通用しなくなりつつあるからである。また、「一人前」としながら、職種や仕事スキルの要件は設定していない。これらの要件を設定しようとするれば、細分化され複雑になっていくであろう。対象についても、すべての労働者にすることは難しくなる。われわれがめざすべきは、すべての労働者を対象にすることであり、そのための設定要件は可能な限りシンプルな方がよい。そこで、職種や仕事スキルの要件はあえて設定せず、仕事スキルについては年齢要件に代替させる。すなわち、社会全体として誰もが一定水準の仕事スキルに達することを可能にするとの前提のうえで、仕事スキルや経験がある程度のレベル（ある程度の年齢）に達すれば一人前に達するとみなす。

図表5 一人前労働者のイメージ

	銘柄	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
	一人前労働者	設定あり	経験年数で設定	設定なし	設定なし	全従業員

先に整理した三つの銘柄・水準のうち、一人前労働者のイメージに合致するものはない。最も近いのは年齢別最低賃金であるが、その対象は正社員であり、すべての労働者が対象ではない。また、企業内最低賃金は同じ事業場内で働くすべての労働者を対象にしているが、それでも非正規雇用労働者などの雇用形態の違いがどこまで意識されているかという課題がある。

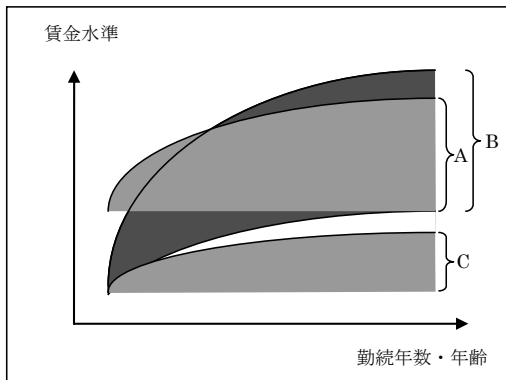
一人前労働者の賃金イメージを図で表したのが図表6である。これまではおよそ三種類に整理できる。Aは専門職型で、比較的高い初任賃金から始まり、そのままフラットに推移する。Bは年功給型で、低い初任賃金から始まり、勤続年数を経るに従い昇給していく。これは正社員、とくに大企業で働く正社員に当てはまる。Cは非正規型である。低い初任賃金から始まり、低いままでフラットに推移する。こ

れに対し、一人前労働者の賃金は「●歳で（または経験年数●年）、●万円」というように、一人前の年齢とその水準を設定し、誰もがその水準へ到達することを社会全体の指標として確立しようとするものである。

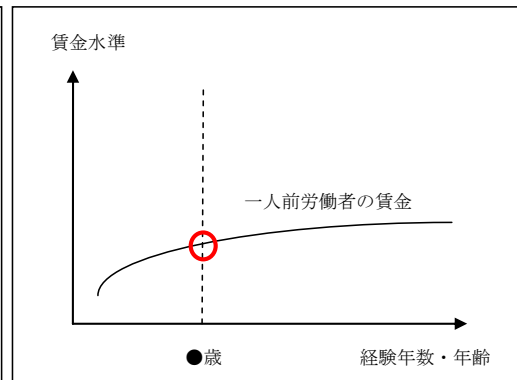
年齢を設定するにあたっては、各産別労組が想定する一人前労働者のイメージに合った年齢を参考に仕事面での一人前に達するおよその年齢を、また、生活面での一人前という観点からは子どもを育て始める年齢を考慮すべきであろう。ちなみに、厚生労働省「平成25年人口動態統計月報年計」によれば、第1子出生時の母親の平均年齢は30.4歳である。

図表6 一人前労働者賃金のイメージ

【これまで】



【一人前労働者の賃金】



【研究会での報告・意見から】

- ・20年といったように長期間かけて人材を育成するような仕事が存在しない産業もある。例えば、外食産業では入社後すぐに店長になる。2～3年で一人前になる仕事も多い。その先をどうするか。
- ・各産別・各労組が「一人前」という言葉を使っているので、一人前賃金と言われても戸惑う。それらと混同されやすい。誤解を招くおそれがある。経営側にいいように利用されてしまうおそれもある。

- ・（電機連合第1次賃金政策では）15歳から25歳までを直線で引き、これを年齢別最低賃金と呼びますが、その直線はかなり急な傾斜になっています。これには、一人前の生活ができる賃金を25歳で獲得するという思いが込められていました。それに、格付けによって異なる仕事別、職種別の賃金が上乘せされるという考え方です。
- ・鉄鋼労連の千葉利雄さんは標準労働者賃金方式（標労方式）を主張されたのですが、私は「標労方式は何を言っているのか分かりません。高卒、勤続17年、35歳とは何ですか」と言いました。千葉さんによれば、「一人前ということ表現したかった。しかし一人前では分かりにくいので、高卒で勤続17年、35歳としたのだ」ということでした。そこで、「それならば、一人前と直接表現すればいい。何らかの方法で一人前の能力を表現し、それをベースに賃金制度をつくれればいい」と言いました。そして、『90年代の賃金』では、「仕事給」重視型への転換を提案したのです。
- ・年功賃金あるいは年功制や職能給、職能資格制度は何となく合理的にみえるけれども、実際には能力をみなし評価して制度を運用している。能力を、いつもみなしでやってきた。それに慣れてしまっているのです、いろいろな人が入ってくると、ごちゃごちゃになってしまう。

②社会的な生活を送ることができる水準をどのように設定するか

i. 検討課題と現状

社会的な生活を送ることができる水準をどのように設定するか。論点となるのは、**生計費水準をどのように考えるか**である。生計費とは、労働者が生活を送るために必要となる費用のことである。それは、単に個人が生活を送ることができるという意味ではない。一人の労働者が結婚し、子どもを産み育て、その子どもが成長して社会に役立つ新たな労働者となる、そうした一連の過程をまかなえるのに十分な費用のことをいう。

ILOの最低賃金決定条約（131号条約）は、最低賃金の水準決定にあたって、「労働者及びその家族の必要であって国内の賃金の一般水準、生計費、社会保障給付及び他の社会的集団の相対的な生活水準」と定めており、「家族の必要」を明記し世帯単位を基準とするよう求めている。日本も同条約を批准しているが、**最低賃金法では「家族の必要」は明記されていない**。最低賃金法が生活保護費を下回る実態が明らかとなって社会問題化し、2008年に生活保護との整合性に配慮するよう改正されたが、それでも**単身者の生計費基準であること**に変わりはない⁶。

このような法的課題に加え、世帯をどのように捉えるかが大きな課題となりつつある。終戦直後は5人世帯、石油危機以後は4人世帯を標準的な世帯と考えて差し支えなかったが、核家族化や少子化などが進むことで世帯人員は減少傾向にあり、かつ人生観や生活意識の変化などで共働き世帯数が一人働き世帯数を上回るなど、**世帯のあり方は多様化しかつての標準世帯の考え方は通用しなくなりつつある**。世帯のあり方をどのように捉えるか、この見直しはこれまでの男性正社員中心の発想に基づく様々な仕組みを改めることにもつながる。

ii. 多様な働き方に対応した世帯モデルの検討に向けて

世帯の捉え方には様々なものがある。すでに述べたように、日本の最低賃金法は水準決定にあたって、家族ではなく単身者を基準にしている。他方、生活保護基準では、3人世帯（親・男33歳、同・女29歳、子ども4歳）を標準世帯としている。アメリカのボルティモアで始まったリビングウェイジ（生活賃金）運動では、リビングウェイジを、夫婦と子ども2人の4人家族の貧困線（poverty line）を上回るものとしている。なお、賃金ではなく労働時間の観点からではあるが、オランダ政府はワークシェアリングの一環として「1.5モデル」という共働きパターンを推奨している。これは男性が1人分働き、女性が0.5人分働くということではない。夫婦2人で1.5人分を働き、0.5人分は他の人に譲り、その時間を家族のための時間に充てようというものである。

一つの方向性として検討したいのは、「**親1人・子1人モデル**」（共働きなら子2人の養育が可能）であり、その水準を目安にしていくことである。これは、一人親

になることを勧めようとしているのではない。「男性稼ぎ手モデル」が見直しを迫られるなか、一人でも子どもを育てられる賃金を保障することによって、片稼ぎであっても、共働きであっても、母子・父子家庭であっても、一人暮らしであっても、誰もが安心して働き続けられるであろうと考える。水準を考えるうえで参考になるのは、「連合リビングウェイジ」である。連合は、近年、労働者が最低限の生活を営むのに必要な賃金水準を独自に算出している⁷。2013年にさいたま市で実施した調査をもとに算出したリビングウェイジは、**図表7**のとおりである。世帯人数や構成別に、1ヵ月に世帯が必要とする生計費を示した。ちなみに、2人世帯（父＋男子小学生（賃貸1DK））が1ヵ月に必要とされる生計費は20万9,173円と算出されている。ただし、住居費は地域で大きく異なることから、全国一律の目標水準を示すことは現実的ではない。それぞれの地域ごとにリビングウェイジを算出することを一つの運動とする取り組みが重要である。

図表7 「連合リビングウェイジ」(2013年調査)

世帯数	世帯構成	月間必要生計費 (自動車保有の場合)
単身世帯	成人男子（賃貸1K）	163,557円
2人世帯	父＋男子小学生（賃貸1DK）	209,173円
2人世帯	夫婦（賃貸1DK）	217,165円
3人世帯	父＋女子中学生＋男子小学生（賃貸2DK）	258,216円
3人世帯	夫婦＋男子小学生（賃貸2DK）	254,123円
4人世帯	夫婦＋男子小学生＋男子小学生（賃貸3DK）	297,409円
4人世帯	夫婦＋男子高校生＋女子中学生（賃貸3DK）	330,543円

【研究会での報告・意見から】

- ・家族賃金を進めていくと、男女間賃金差につながるともいえる。その点はどのように考えるか。
- ・生計費の比率は低くなっている。例えば、配偶者手当の減額など。家族の多様化が背景に。標準モデルにあてはまらない人が増えており、悩ましい。

- ・専業主婦モデルが通用しなくなっている。私たちの若い頃は、定年まで安心して働き続けられる世の中だった。それを今後もそのまま続けていくことができるのか、これは研究会のポイントになるかと思う。
- ・これだけ働く人が多様化してきたのに、一律の生計費を想定して、賃金を決めるのは難しい。生計費はでき上がった賃金のチェック機能ということであれば分かる。

(5) その他の検討課題

①一定水準の仕事スキルに導くのは誰か、その手段はどうするか

労働者の教育訓練の多くを、企業内訓練に依存するのには限界がある。企業内訓練の再生・復活はもちろん、企業内訓練以外の仕組みを整える必要がある。その際には、企業内教育と社会的な教育のバランスをどうとるか、技能レベルに応じた横断的賃金をどのように設計するか、産業横断的な技能形成をどのように設計するか、などの論点がある。

方向性の一つは、企業内訓練を同じ事業場で働く非正規雇用労働者にも受けさせるようにすることである。もう一つの方向性は、国や業界団体が行うことである。例えば、ドイツのデュアル・システムやフランスの職業教育のように、国や経営者団体の費用で行う訓練の結果について、公的な認定や資格を付与し、その資格を賃金に連動させる仕組みがある。

②社会的な生活を送ることができる水準を保障する財源をどのように確保するか

生計費の中には、子育て、教育、医療、介護などの社会保障に関する費用が含まれ、かつこれらが占める割合は大きいことから、これらの費用負担のあり方をどのように位置づけるのかという課題がある。例えば、フランスでは国が手厚い児童手当を支給し、ドイツでは国が手厚い住宅手当を支給している。日本では児童手当が支給されるものの、多くは会社が負担している。

また、仮に社会保障のウェイトが高まれば、その分だけ賃金は下がっても構わないのかという論点もある。社会保障の財源である税や社会保険の負担者は個人であ

り、そのように考えると、個人にとっては税や社会保険の負担に耐えられるだけの賃金水準を確保する必要がある。社会保障のウェイトが高まったとしても、自動的に賃金を下げてよいということにはならない。

③社会的な生活を送ることができる労働時間のあり方をどのように考えるか

本中間報告では主に賃金のあり方について述べてきたが、労働時間のあり方をどのように考えるかも重要な論点である。その理由の一つは、長時間労働に起因するメンタルヘルスの発症や過労死・過労自殺の増加が社会問題化し、その対応が喫緊の課題とされているからである。もう一つの理由には、先に社会的な生活を送ることができる水準として家族を養える賃金水準の必要性を述べたが、労働時間についても、家事や育児、地域活動、自分の趣味などの時間に充てることができる適切な労働時間の確保も必要である。

¹ 同委員会の主査は連合事務局長が務め、メンバーは各産業部門を代表する連合副会長や中央執行委員など構成組織の代表、地方連合会の代表に加え、学者・有識者も参加した。また、委員会の下に作業委員会が設けられ、委員長は連合総研副所長が務めた。

² 埋橋孝文・連合総研編『参加と連帯のセーフティネット―人間らしい品格ある社会への提言』（2010年6月。連合総研「参加保障・社会連帯型の新しい社会政策・雇用政策の大綱に関する研究委員会」の研究成果）240頁より。ここでは、ワーキングプアを、本人が「主に仕事」をしていながらも、他の世帯員とあわせた合計所得（本人、家族の所得、年金、生活保護などの社会保障給付も考慮のうえ、世帯人数で調整した等価世帯所得）が貧困線（等価所得の中央値の50%）に満たない人、と定義している。

³ 連合総研「日本の賃金」（2012年）79頁より。

⁴ 巻末の講演録を参照。

⁵ 賃金要求には、大きく平均賃金要求方式と個別賃金要求方式の二つがある。平均賃金要求方式とは、組合員一人平均の賃上げ額（率）を交渉する方式である。これに対し、個別賃金要求方式とは、集団の賃金を代表する指標（銘柄）を使って要求・交渉するとともに、妥結すればその代表指標＝銘柄の賃金額から集団のすべての賃金を逆算できるという方法である。

⁶ 詳しくは、小畑精武（2010）「リビング・ウェイジ（生活賃金）と最低賃金、生活保護を考える」FORUM OPINION 別冊『これからの賃金論』48頁を参照。

⁷ 連合が最初に設定したのは、2003年8月で、同年4月に埼玉県さいたま市において実施した調査に基づき、「賃金ミニマムプロジェクト」として発表した。以降、2006年に宮崎県延岡市での調査により地方都市労働者のリビングウェイジを発表し、2008年6月に再度さいたま市で調査を実施している。

〈講 演 録〉

電機連合の賃金政策策定と具体的取り組み経過

加藤 昇 氏 (元電機連合中央執行委員・賃金政策部長)

日時：2014年4月17日(水) 15:00～17:00

場所：連合総研会議室

(文責：連合総研事務局)

一目次

1. 報告

- (1) 電機連合の春闘要求の考え方
- (2) 賃金に対する電機連合の基本的な考え方
- (3) 賃金制度体系、賃金要求方式の変遷

2. 質疑応答、意見交換

- (1) ライフサイクル論について
- (2) 賃金水準の平準化について
- (3) 職種別賃金について
- (4) スキル・能力基準について
- (5) 職種と職務について
- (6) 諸手当との関係

1. 報告

電機連合では、賃金政策を第6次まで確立しており、第1次賃金政策が確立されたのは1967年になります。私はうち第4次から第6次まで担当者もしくは担当執行委員として携わりました。本日は、主に賃金要求の取り組みの経緯や賃金闘争の経緯についてご紹介をすることとし、そのなかでそうした取り組みのベースとなる賃金政策についても関連づけながら紹介してみたいと思います。

(1) 電機連合の賃金要求の考え方

①統一要求基準と統一目標基準

電機連合の賃金要求、賃金政策の考え方を理解していただくには、まず、賃金要求の考え方を説明した方がいいでしょう。電機連合では、要求基準を主に「統一要求基準」と「統一目標基準」の二つに分けています。大まかに言って、電機連合加盟組合が統一して取り組む項目を「統一要求基準」と呼びます。統一して取り組むという点では、「統一目標基準」もほぼ同じですが、「統一要求基準」の方がより統一した対応が求められる産別統一闘争における重点項目です。「統一要求基準」は原則として回答に不満の場合の闘争行動(例えばストライキや時間外労働拒否など)の対象となります。

電機連合では、1960年代から一貫してやり方を変えていません。「事前対処方式」といって、要求を提出すると同時に組合員にはストライキ指令権の委譲投票を行ってもらいます。スト指令権は闘争期間中に中間組合の代表者と本部常任中間委員で構成する「中央闘争委員会」に委譲されます。そして、交渉山場段階で回答引き出し基準(歯どめ)を設定します。その申し合わせ水準以下の回答の場合には、原則として闘争行

動の対象となります。

②スキル・能力基準に基づく個別賃金要求方式

電機連合の要求方式は、個別賃金要求方式です。従業員あるいは組合員1人平均の賃金を要求ベースとしたいわゆる平均賃上げ額ではなく、個別銘柄で要求をそろえています。電機連合の2014年闘争の要求内容をみると、「統一要求基準」は、「開発・設計職基幹労働者賃金」で、水準改善額（引上額）が「4,000円以上」、と書いてあります。

そして、「開発・設計職基幹労働者賃金」は、電機連合モデルによる技術職群のスキル・能力基準の「レベル4」に該当する資格・等級の賃金、と定義されています。年齢は30歳相当と位置づけていますが、これはあくまでも目安であって年齢ありきでは

ありません。

スキル・能力基準は、2009年に確立した第6次賃金政策に盛り込みました(図表1)。組合員を対象に、スキル・能力を、1～5までの5段階に分けています。賃金制度・賃金体系は各企業によって異なるので、当然、資格等級の位置づけもそれぞれ異なりますが、各加盟組合はこの電機連合モデルのスキル能力基準の定義に該当する各組合の賃金等級に読みかえて要求を作ることになります。電機連合の「レベル4」とは、当労組でいえば職能給の4級である、あるいは資格でいえば主事補に該当する、というように読みかえてもらい、各組合の該当する資格等級の賃金を4,000円以上引き上げるのです。その他の等級については、それぞれ各単組の考えに基づいて要求設定してもらうこととなります。

図表1 スキル・能力基準（電機連合モデル）

[技術職群]

レベル5	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務についての高度な知識・技術を有し、全社あるいは部門全体にわたる関連分野についても豊富な知識と経験がある。 ◆部門方針に基づいて担当業務の具体的方針、目標、計画をたてることができ、また部門の方針決定に関与することができる。 ◆自部門だけでなく他部門に関連する業務についても、創意工夫、改善の提案を部門内および関係部門員とともに実行することができる。 ◆下位の者に対する的確な業務配分指示を行い、状況に対応して部門間連携の調整を行うことができる。 ◆担当部員の業務全般に対して、適切なアドバイスを行い、長期的視点で部下の能力向上を念頭に育成・指導を行うことができる。
レベル4	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務について高度な知識・技術があり、関連分野についても豊富な知識がある。 ◆上司の包括的指示により担当業務について具体的方針、目標計画を立てることができる。 ◆担当部門業務について、創意工夫、改善提案し、部門内でも実行することができる。 ◆下位の者に対する的確な業務配分指示を行い、状況に対応して部門内連携の調整を行うことができる。
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務の汎用な知識・技術があり、関連分野についても概略的知識がある。 ◆上司の具体的指示により担当業務についての目標、計画を立てることができる。 ◆上司の指導・助言に沿って自ら業務を効率化し迅速に遂行することができる。 ◆担当業務について下位の者に指示を与え進めることができる。

レベル2	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務についての基礎的な知識・技術がある。 ◆上司の指導・助言に沿って業務を遂行することができる。 ◆業務内容、作業プロセスの注意点などを積極的に確認しあうことができる。
レベル1	◆担当業務についての知識・技術習得段階

[営業・事務職群のスキル・能力基準は、技術職群と同一とする。]

[技能職群]

レベル5	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当業務について部門内で有数の高度な知識・技能を有し、部門全体にわたる関連分野業務についても豊富な知識と経験がある。 ◆担当製造工程での不具合や発生した問題について、過去の豊富な経験により要因を推測し改善の対応をすることができる。自部門だけでなく他部門とも協力して、新規業務への創意工夫、改善の提案を行うことができる。 ◆下位の者に対して的確な業務配分指示を行い、状況に対応して部門間連携の調整を行うことができる。 ◆担当部員の業務全般に対して、適切なアドバイスをを行い、長期的視点で部下の能力向上を念頭に育成・指導を行うことができる。[監督指導層]
レベル4	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当製造工程についての高度な知識・技能があり、関連分野についても豊富な知識がある。 ◆担当製造工程において問題が発生した場合でも対応することができる。部門内で協力して新規業務への創意工夫、改善の提案を行うことができる。 ◆下位の者に対して的確な業務配分指示を行い、状況に対応して部門内連携の調整を行うことができる。[グループリーダー層]
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当製造工程の汎用な知識・技能があり、関連分野についても概略的知識がある。 ◆上司の指導・助言に沿って自ら業務を効率化し迅速に遂行することができる。 ◆担当製造工程の業務について下位の者に指示を与え、進めることができる。
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> ◆担当製造工程についての基礎的知識・技能がある。 ◆上司の指導・助言に沿って業務を遂行することができる。 ◆担当製造工程の業務内容、作業プロセスの注意点などを積極的に確認しあうことができる。
レベル1	◆担当製造工程についての知識・技能習得段階

③「産業別最低賃金」という名称に込めた二つの意味

もう一つ、いまご紹介した基幹労働者賃金に加えて「統一要求基準」に位置づけられるのが「産業別最低賃金」です。いわば、年齢別最低賃金の起点となる18歳の最低賃金です。これは引き上げ額ではなく、絶対額での要求です。2014年闘争の要求内容を見ると、15万8,000円とあります。

なぜ18歳最低賃金ではなく「産業別最低賃金」という紛らわしい名称にするのか、とよく尋ねられます。法定の特定最低賃金は産業別最低賃金と呼ばれていますので、それと混同されやすい、企業別最低賃金あるいは18歳最低賃金という名称の方がいい

のではないかとされます。ただ、この名称は1960年代の最初に位置づけたときからなのです。当時は中卒採用が主流なので、いわゆる15歳最低賃金を「産業別最低賃金」と呼んでいました。その意味づけは二つありました。一つは、産業内での同一水準をめざしたのです。労使交渉は企業別に行いますが、「産業別最低賃金」だけは全ての組合が水準をそろえよう、水準をそろえて妥結することによって産業内に共通した最低賃金水準にしよう、そうした意味づけです。

もう一つは、非正規労働者への対応です。電機産業で働く非正規労働者の多くは、現在、派遣社員や請負社員などの間接雇用者ですが、かつては臨時従業員やパートタイ

マーといった直接雇用者も多く働いていました。その人たちは組合員でない場合、労使交渉の対象にはならないけれども、交渉で決めたこの産業別最低賃金の水準を日額・時間額に換算して適用しようという考え方です。非正規労働者も含めて、産業内に統一した水準でミニマム基準を設定するという考え方です。

④年齢別最低賃金として25歳、40歳を要求

「統一目標基準」の考え方は「統一要求基準」とほぼ同じです。基幹労働者賃金については現業職（技能職）の製品組立職という職種についても「統一目標基準」として要求しています。これも現業職のスキル・能力基準の「レベル4」を基準にしています。

また、「統一目標基準」としては、25歳および40歳の最低賃金、高卒初任給、大卒初任給について要求しています。「産業別最低賃金」を合わせれば、年齢別最低賃金としては18歳（産業別最低賃金）、25歳、40歳について要求することになります。その他の年齢はどうかという疑問があるでしょうが、実際に、大手組合のほとんどは18歳と25歳、25歳と40歳を直線で結び、1歳刻みの最低賃金について協定を締結しています。

（2）賃金に対する電機連合の基本的な考え方

①賃金要求論と賃金制度体系論という賃金政策に共通する二つの軸

次に、電機連合が以上のような要求の考え方に至るのに、たどってきた歴史的な経

過をご説明します。まず、1967年5月に第1次賃金政策を確立しました。日本の多くの組合の場合には、企業別に労使交渉を行い、賃金協約も企業別に締結しますので、春闘の場では、どのようにして要求基準をそろえ、妥結基準をそろえ、賃金の平準化を図っていくかが重要になります。これを産業別統一闘争と呼びます。賃金政策とは、産業別統一闘争をどのように展開していくか、これを軸にした政策ともいえます。

電機連合の賃金政策には第1次から第6次にかけて様々なことが書かれていますが、実は各政策に共通する二つの軸で成り立っています。一つは、どのような要求基準をつくるかという賃金要求論であり、もう一つは、賃金制度や賃金体系をどのように組み立てていくかという賃金制度体系論です。賃金要求論を軸にするのは理解できるが、なぜ賃金制度体系論までを共通軸にするのかと思われるでしょう。これは、賃金制度や体系に対する考え方も統一して取り組めば、賃金決定基準の横断化につなげることができる、そうした考え方が根底にあったのだと思います。

②横断的な賃金水準確立に向けた個別賃金要求の追求

ここで一つご紹介したい本があります。第1次賃金政策を確立したときの賃金政策部長は、後に電機連合の委員長になり、連合結成時の会長代行になり、その後、参議院議員をされた藁科満治さんです。藁科さんは1974年に『個別賃金決定方式』という本を書いています。実はここで書かれてい

る考え方を、電機連合は第6次賃金政策まで含めて一貫して追求してきたのではないかとも思っています。賃金論を純化してきたといってもいいと思います。当時、個別賃金要求という考え方は一般的ではありませんでした。この言葉を使っていたのは、1973年に個別賃金要求をした鉄鋼労連など一部の組合だけだと思います。本日は、この本の前書きの一部を紹介したいと思います。ポイントは、この本をどのような趣旨で書いたかというくだりです。

春闘方式は、1955年に8単産共闘からスタートしました。藁科さんが本を書いたときですでに十数年が経過しており、この本の中で、いわばこれまでの春闘の総括をしています。そして、いくつかの問題点を認識したと書いています。第一の問題は、春闘方式の定着によって賃金闘争の面では成果を収めたが、皮肉にも、賃金以外の課題についての労働者の関心を弱める結果になったということです。そして、第二に、賃金の要求方式がベースアップ方式で終始したこと自体に問題があるとしています。ただ、これは定期昇給と区別した「ベア」の概念のことではないと思います。藁科さんがここでいうベアとは、組合員一人平均の賃金ベースを引き上げることを指しているのだと思います。いわば、賃上げそのものことです。

藁科さんは、従業員一人平均の賃上げのことをベアと言っていたのだと思います。この本によると、賃金は個々の労働力の価格だとあります。個々というのは個々人という意味ではなく、労働力の銘柄という意

味だと思います。にもかかわらず、日本の賃金要求あるいは決定方式が平均賃金のアップ額をもって推移した。その背景として、賃金交渉が企業別交渉を基調としたものであり、いわば経営概念的の思想に立った賃金決定方式という特殊事情を見逃すことができないとしています。そして、労働組合は、春闘方式推移の意義からしても、企業の枠を超えた横断的な個別の賃金要求基準を設定し、それを春闘相場の社会的基準として確立しなければならないとしています。横断的な賃金水準を追求するには、従業員一人平均の賃金をいくら上げるかではなく、個別賃金を重視して個別銘柄別の賃金水準をどのように獲得していくのが大切だとしています。

(3) 賃金制度体系、賃金要求方式の変遷

①25歳で一人前賃金を（第1次賃金政策）

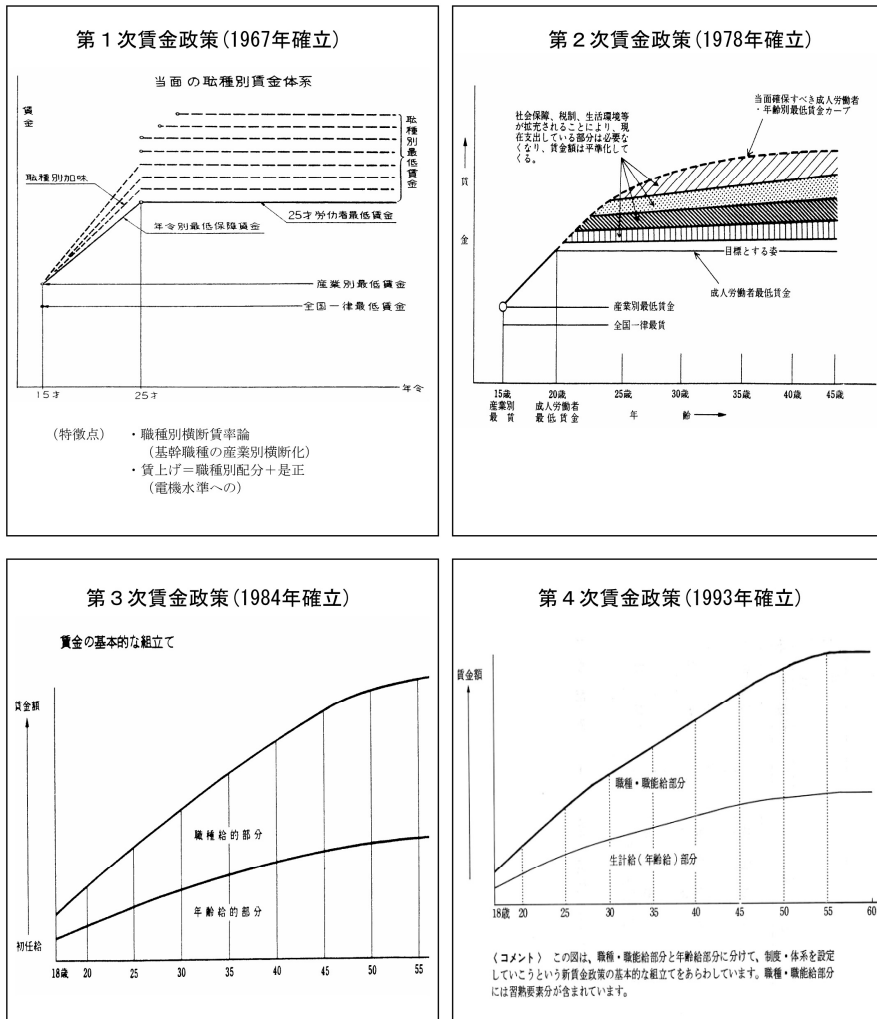
図表2は、第1次賃金政策から第6次賃金政策までの、それぞれの賃金制度体系論を概念図で示したものです。内容はずいぶん変わりました。第1次賃金政策では、25歳を一人前賃金とみなしています。1967年当時は、男性であれば25～27歳くらいが初婚年齢でしたので、25歳を一人前賃金とみなしました。熟練度でいっても一人前であり、ライフサイクルの面からいってもそうです。この政策では15歳から25歳までを直線で結び、これを年齢別最低賃金と呼びますが、その直線はかなり急な傾斜になっています。これには、一人前の生活ができる賃金を25歳で保障するという思いが込めら

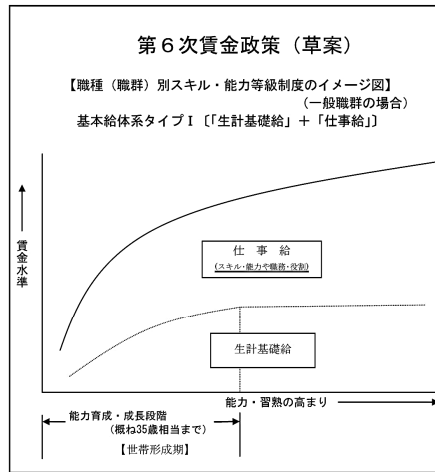
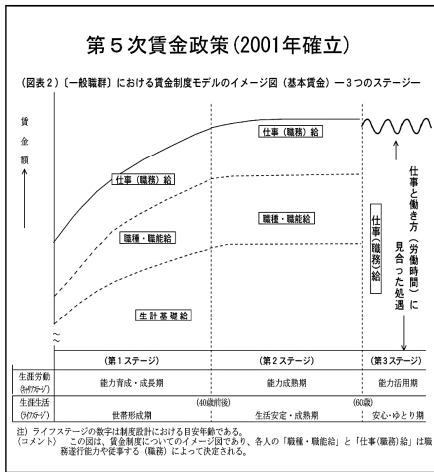
れていました。それに、格付けによって異なる仕事別、職種別の賃金が上乘せされるという考え方です。

そして、第1次賃金政策に基づいて、2年後の1969年春闘から個別賃金要求を行うのですが、最初は最低賃金の取り組みから始まります。産業別最低賃金（15歳）、25歳最低賃金、15～25歳の年齢別最低賃金の三つを「統一要求基準」に組み入れました。ただし最低賃金のみを要求するのではなく、

いわゆる平均賃上げ額、平均賃上げ率も併せて要求しました。本来あるべき姿は個別賃金要求ですが、当面は平均賃金についても要求しようということで、平均と個別の併用方式と呼びました。したがって、個別銘柄別の賃金で横断的な水準を目指していくという考え方は、実は途中からではなく、最初（第1次賃金政策）から盛り込まれていたのです。

図表2 電機連合賃金政策における賃金制度モデル（基本給体系）の変遷





②ライフサイクル論を反映 (第2次賃金政策)

1978年には第2次賃金政策を確立します。少し前の1973年に第1次オイルショックが occurred。物価が大幅に上がったので、生活をどのように守っていくのかが重要なテーマになりました。こうした背景のなかで第2次賃金政策ではいわゆるライフサイクル論が登場します。この頃、1975年に金属労協 (IMF-JC、現JCM) が「働く者の生涯生活ビジョン」を発表します。電機連合の場合も同様に標準生計費を作成します。今日でも5年ごとにその時点の標準生計費を策定しています。これはあらかじめ生活モデルを設定し、ライフステージ別の生活モデルにそって必要生計費を試算する理論生計費の手法です。25歳で結婚して夫婦になる、27歳で子どもが1人生まれる、30歳で子どもが2人になる、そして子どもが成長して大学へ入学する、そうした生活モデルを描きます。そして、そうした生活を営むために必要なもの、具体的には割り箸1本、トイレットペーパー1個など、

それこそ全てを洗い出し、その費目・品目の価格をデパートやスーパーマーケットで調査して積み上げます。そうすると、25歳2人世帯ならばいくらかかるのか、30歳3人世帯ならばいくらかかるのかが計算できます。これが、いわゆるライフサイクル論の裏付けです。

第2次賃金政策ではライフサイクル論が反映されます。この中で、消費領域を、個々人の私的な消費領域と社会的な消費領域に分けるという考え方で整理しています。教育費や住居費、老後の生活費は社会的な消費領域にあたります。

③職能給体系が主流に (第3次賃金政策)

1984年には第3次賃金政策を確立します。この頃には、いわゆる職能給体系が日本における賃金制度の主流になりつつありました。基本給体系の典型は、生活 (年齢) 給と職能給を組み合わせたものです。生活 (年齢) 給に職能給が上乘せされて賃金水準が形成されます。生活 (年齢) 給に加えて職業生活を経るにしたがって能力が伸長する

ので、賃金カーブも年齢の高まりとともに上昇していく。そうした仕組みが、正社員の賃金制度の主流になりました。その頃に第3次賃金政策が確立されたのです。図表2にある第3次賃金政策の概念図には、「年齢給的部分」、「職種給的部分」とありますが、「職種給的部分」は能力の伸長度を加味するとしています。したがって、これは「能力給的部分」と読みかえてもいいと思います。1993年確立の第4次賃金政策も、これとほとんど同じ考え方です。

それまでは平均賃上げ額（組合員一人平均の賃上げ額や賃上げ率）を要求基準にしていたのですが、第3次賃金政策ではそれを外す方向で検討し、こうした考え方が政策に盛り込まれました。しかし、実際は外すことはできませんでした。

④平均賃金と個別賃金の併用方式から個別賃金要求へ（第4次賃金政策）

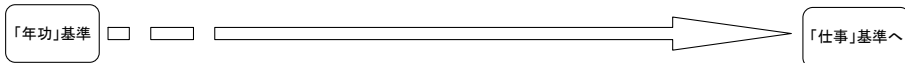
当時、個別賃金で要求していた産別労組は鉄鋼労連と電力労連（ただし、電力労連

の回答は平均賃上げ回答）など一部の組合だけです。電機連合は平均賃金で要求をしながら、それとセットで個別賃金として標準労働者賃金や最低賃金を要求するという考え方でした。標準労働者というのは、いわば正規入社者に近い概念です。電機連合では高卒35歳、電力総連では高卒30歳としていました。電機連合では、第4次賃金政策を確立した翌1994年には個別賃金要求方式への移行を確認・決定しました。いよいよ、本格的に個別賃金要求に切りかえようとしたのです。

図表3の「電機連合賃金要求方式の変遷」をみてください。1994年春闘までは平均賃金要求方式と個別賃金要求方式との併用です。具体的には、組合員一人平均の平均賃上げ率と、最低賃金や標準労働者賃金の要求等をセットで要求しました。95年春闘から、個別賃金要求方式への移行に取り組みます。最初は、標準労働者賃金です。「統一要求基準」については、要求基準（代表銘柄）を35歳の高卒技能職の勤続17年としま

図表3 電機連合賃金要求方式の変遷

闘争年	～1994年闘争	1995年闘争～2002年闘争	2003年闘争～2006年闘争 (過渡的取り組み)	2007年闘争	2008年闘争～
要求方式	平均賃金要求方式 【個別賃金との併用】	個別賃金要求方式			
要求基準 (代表銘柄)	組合員1人平均賃金	標準労働者賃金 【年齢・学歴・勤続】	職群別基幹労働者賃金 【年齢・職掌】	職種別基幹労働者賃金 【職種・スキル(能力)レベル】	
(事例)	平均●●%アップ 【他に最低賃金・初任給・標準労働者賃金を併用】	【統一要求基準】 35歳標準労働者賃金 (高卒・技能職・勤続17年) 【統一目標基準】 【事務技術職標準賃】 (例えば、2001年～ 30歳標準労働者・ 大卒事務技術職) (但し、2002年闘争は、上記2銘柄 からの選択制(エントリー制))	統一要求基準は下記2銘柄からの選択制(エントリー制) 統一要求基準は下記2銘柄 からの選択制(エントリー制) ①35歳・技能職基幹労働者 ②30歳・技術職基幹労働者	統一要求基準は下記2銘柄 からの選択制(エントリー制) ①「開発・設計職」 【レベル4(30歳相当)】 ②「製品組立職」 【レベル4(35歳相当)】	【統一要求基準】 「開発・設計職」 【レベル4(30歳相当)】 【統一目標基準】 「製品組立職」 【レベル4(35歳相当)】



した。「統一目標基準」については、30歳の
大卒事務技術職の勤続12年としました。し
かしながら、この年は、経営側には検討す
べき課題も多く、時期尚早とされ、回答は
従来通り平均賃金と個別賃金との併用にな
りました。翌96年春闘では、組合がしつこ
かったのでしょうか（笑）。経営側も受け入れ
て、平均賃金ではなく個別賃金で回答する
ようになりました。この年から産別におけ
る平均賃上げ表示が消えたのです。

⑤要求基準を選択制（エントリー制）に

表の下に「但し、2002年闘争は、上記2
銘柄からの選択制（エントリー制）」と書い
てあります。これは電機産業の特殊事情に
よるものです。電機産業の労働力構成はこ
の間ずいぶんと変化しました。2000年代に
入ってから、現業職の採用が抑えられ、大
手企業では30歳代までの男性の7～8割が
大卒ホワイトカラーになりました。そして、
2001年から2002年にかけて、日本経済全体
がかなり厳しい状況になります。こうした
中で生産部門のかなりの部分が海外に移り
ました。中国や東南アジアでモノをつくる
動きです。

こうした中、2001年春闘ではベースア
ップを500円しかとることができませんでした。
春闘妥結後この結果を深刻に受け止め、
技能職を「統一要求基準」にして統一闘争
を進めることに効果があるのかを含め要求
基準のあり方についての厳しく真剣な議論
が行われました。結論として、02年春闘か
らは、各加盟組合が「35歳高卒技能職標準
労働者賃金」と「30歳大卒事務技術職標準

労働者賃金」のどちらかを統一要求基準と
して選択する要求方式としました。これを
「エントリー制」と呼んだのです。しかし、
結果的に、賃上げ要求をできる状況ではな
くなり、02年春闘ではベースアップ要求を
見送り、春闘発足後初めて「賃金体系の維
持」を図る取り組みとなります。

⑥「職種別基幹労働者賃金」に切り替える ための二つの壁

2003年春闘からは、要求基準を「標準労
働者賃金」から「職群別基幹労働者賃金」
に切り替えました。「職種別」に至るまでの
過渡的な取り組みとして、「職群別」とした
のです。これは、技能職や技術職のことで
す。職種という場合には、例えば、技能職
でいえば、さらに製品組立職や機械加工職
などに分かれていきます。技術職について
も、システムエンジニア職や開発・設計職
などに分かれていきます。2007年にようや
く「職種別」基準に切り替えました。技術
職のなかから「開発・設計職」、技能職のな
かから「製品組立職」を選び、それぞれの
基幹労働者賃金を要求基準にしました。

2003年春闘時になぜ「職種別」基準に一
気に進めなかったのかということですが、
「職種別」の賃金要求をするためにはクリ
アしなければならない点が二つあったので
す。一つめは、現行の賃金水準をどのよう
に把握するか、です。電機連合では、第1
次賃金政策確立前の1965年頃から賃金実態
調査を始めました。組合員一人一人の賃金
データを全て集めるのです。現在でも約30
万人を超えるデータを集約しています。民

間部門の調査では我が国最大規模の賃金調査だと思っています。個々のデータは性別や年齢別、勤続年数別や学歴別、そして職群別に区分されます。しかし、当時は職種別には区分していませんでした。そのため、「職種別」に切り替えるといっても、職種別にみた賃金の実態は分かりませんでした。そこで、職種別の賃金実態調査を行うことになり、2002年から始めました。これはたいへんな取り組みで、加盟組合はよく対応してくれたと思います。最終的には、職種を12に分け、大手組合から中堅・中小組合へと調査対象を徐々に広げました。

もう一つは、年齢ではない基準の確立です。各企業には賃金制度があって、それぞれ賃金等級をもっています。それを産業内で横通しするとすれば、そのための物差しが必要になるということです。それがスキル・能力基準です。これについては、第6次賃金政策の中で併せて議論のうえ作成しました。大手17組合の賃金制度を全て集め、互いの等級をチェックしながら横通しをしました。各定義を共通化したのが「スキル・能力基準」です。

なお、「開発・設計職基幹労働者」は30歳相当、「製品組立職基幹労働者」は35歳相当としていますが、この年齢は、一義的な基準ではなく、あくまでも二義的な基準です。

2. 質疑応答、意見交換

(1) ライフサイクル論について

Q) 要求基準（代表銘柄）を設けて企業の

枠を超えた横断的な賃金水準を追求するなかでは、最初、賃金水準はそれほどそろっていなかったと思います。それがそろい出したのはどの辺りからでしょうか。

- A) いえ、賃金水準の横断化は今でも図られていないと思います。個別賃金要求に切り替えましたが、要求内容としては、いくら引き上げるかという上げ幅が軸です。水準でそろえるのではありません。賃金格差はかなり縮まっていると思いますが、横断化にはまだ結びついていない実態です。唯一、水準がそろっているのは最低賃金でしょう。最低賃金は中小労組も含めて、例えば15万〇千円というように絶対額でそろえています。
- Q) 第2次賃金政策では、ライフサイクル論が取り入れられてやや年功的な政策に変わったということですが、これは最低保障という考え方でしょうか。最低のところだけは押さえようとした、そう理解すればいいのでしょうか。
- A) 私は当事者ではなかったのですが、あまりよく知らないのですが、**図表2**の第1次賃金政策の概念図をみると、年齢別最低保障賃金が示されています。これに沿う形で取り組みを進めたので、若年層の賃金水準改善には結びつきましたが、他方、中高年層にとっては多少厳しい配分になったという反省もあったようです。そこで、中高年層の生活をどのように守るかも議論されたようです。第1次オイルショックを

経て超インフレになるなかで、生活をどのように守っていくのが焦点になります。そんななかでライフサイクル論が登場します。

Q) それで、政策上の賃金カーブが右上がりになるのですね。

A) はい。第2次賃金政策の概念図をみると、賃金カーブの様相が入っている部分、この部分は「社会保障や税制、生活環境等が拡充されることによって、現在支出している部分は将来必要なくなり、賃金額は平準化してくる」と書いています。この部分は、金属労協が「働く者の生涯生活ビジョン」で示した教育費や住居費といった社会的消費領域に該当する部分です。

Q) 第1次オイルショックの後で、いわゆる春闘が賃金中心から様々な生活要求、あるいは税制までも含めた政策的な要求になり、総評等も15大要求などと言い始めました。ただし、この第2次賃金政策に則した国への要求というふうには、必ずしもならなかったのですね。

A) そうですね、ちょうどこの頃金属労協が生涯生活ビジョンを唱え、当時、総評や中立労連で構成していた春闘共闘会議が国民春闘と言って、政策制度課題を春闘の中で別途取り組んでいました。

ただし、単組で交渉するときには、やはり年齢別のライフステージに沿った必要賃金を獲得していくことになります。賃率を作り、例えば、25歳

を100、30歳を140、35歳を160として、その賃率をベースに標準労働者賃金や最低賃金を要求していました。実際、この頃は年齢別の賃金要求をしたと考えていいと思います。

(2) 賃金水準の平準化について

A) 私の認識では、第1次賃金政策は、ヨーロッパ型の賃金水準、賃金制度をめざしていたと思います。日本では企業内で賃金水準が形成されますが、これに対して欧米では、賃金水準の相場が労働市場で形成されます。ヨーロッパでは企業別には基本賃金の交渉をしません。主に、産業別労働組合と産業別の使用者団体との交渉です。労働協約も産業別に結ばれるのが一般的です。この職種のこの熟練度だったら賃金はいくらというように、上げ幅ではなく絶対額で労働協約に盛り込まれます。したがって、企業規模に関わりなく、産業内に賃金の横断化が図られる土壌があるのです。

これに対して、日本では企業別に交渉します。春闘では、産業別統一闘争として取り組みながら、どのようにその弱点を克服していくかという意識があったと思います。賃金制度も、できれば似たような制度をつくらうとしました。25歳までの最低生計費のカーブを描き、25歳以上については職種別に差をつけています。各単組ともこれらをかなり考慮してくれたと思うのですが、実態としては企業別に賃金

制度体系がつくられていたこと、また春闘要求は上げ幅だったこともあり、水準面での平準化はなかなか図ることができないまま今日に至っているのだと思います。

(3) 職種別賃金について

- Q) 比較的、資格をベースに人材が流動化しやすい産業等では、職種別賃金に近い形がつくられていると思います（典型的なのは、医療職など）。今後、一定の客観的な基準に基づいて労働力の移動が進んでいけば、職種別賃金ももう少し波及していくと思うのですが。
- A) 職種別の賃金要求に切り替えた第6次賃金政策の頃に、私も同じような問題意識をもっていました。労働力の流動化がかなり進むのではないかと。そして賃金の決定基準も、マーケットをある程度意識せざるを得なくなりました。そうした動きは少し見えてきたものの、今は自信をもてないでいます（笑）。雇用形態の多様化が進み、雇用移動を伴う非正規労働者の場合は、それなりの労働市場相場も形成されてきているといえます。また、派遣労働や請負労働では職種別の相場もできてきています。しかし、正社員では、平均的な勤続年数が少し短くなってきているものの、やはり枠組みとしては終身雇用慣行がベースになっています。製造業の場合は、雇用形態によってやや二極化しているのではな

いでしょうか。

(4) スキル・能力基準について

- Q) 例えば、30歳相当でスキル・能力基準「レベル4」というときには、30歳で「レベル4」の人たちがどのくらいいるのかをみないといけませんね。
- A) そうです。30歳で「レベル4」の人が全くいないとなると、この要求基準はとんでもないということになります。検討にあたっては、実態も踏まえ、かつ、平均的なキャリア・ルートを想定し、例えば、大卒の昇格ルートを見ると30歳であれば「レベル4」くらいになっている、ということで落ちつきました。35歳くらいで「レベル5」くらいになり、早い人だと課長になっていく。30歳台後半から40歳くらいで管理職になっていくというキャリア形成のイメージです。
- Q) 35歳標準ポイントといっても、上から4割をとるのか、下から4割をとるのかで、全く違う数字が出てきますね。
- A) 年齢で押さえると、そうなります。成果主義賃金が広がって以降、最近は範囲型、レンジ型の等級制度が多いですよ。そのとき、どこをとるかで大きく異なります。例えば、「レベル4」はわが社でいえば4級に当たる。でも、4級といっても下限から上限まで幅があるので、そのどの部分をとるかが非常に重要になります。どのレベルをとるかについては、実態を踏まえながら、しっかり合意形成することが大切

です。

(5) 職種と職務について

Q) 「職種」と「職務」は厳密に区別しているのですか。

A) 「職務」とは、ジョブのことをいいます。細分化した仕事そのものだと考えてください。例えば、現場でいえば、ハンダづけや捲線などの「職務」があります。他方、「職種」とは「職務」よりももう少し広い概念です。「職務」をグルーピングしたものです。第1次賃金政策を確立した頃は、ちょうど経営側が職務給の導入を提唱していた時期です。電機連合でも経営側から職務給導入の提案を受けていたので、職務給に対してどのような考え方で臨むかを議論するために賃金政策研究委員会という委員会を立ち上げました。1964年のことです。その委員会で賃金行動綱領をつくりました。それが、第1次賃金政策に結びついていきます。

Q) その「職務」が、第5次賃金政策において復活してくるのはどうしてでしょうか。

A) 第5次賃金政策では基本給体系として「生計基礎給」・「職種・職能給」の他に「仕事（職務）給」を加えました。いわゆる職能ということになると、個々人の能力によって分かれます。その能力や熟練度を無視して、賃金体系の一部に仕事そのものの価値という要素も入れたのです。図表2の第5次賃金政策の概念図にあるように、この

部分については仕事そのものによって序列づけをしようとした。その理由は、二つありました。

一つめは、この頃に60歳以降の雇用延長、定年延長についての議論が行われました。60歳以降の賃金水準をどうするか。ほとんどの企業では厚生年金と併用し、在職老齢年金で補っています。部分就労、部分年金とも言えますが、要するに仕事や能力などをあまり考慮せずに、60歳時点の賃金をベースにして、厚生年金からいくら受給できるから、給与との組み合わせで所得保障する考え方です。厚生年金の縛りを受けた賃金設計になってしまう面があり、これではまずい。均等・均衡処遇というのならば、60歳以降層も含めて、賃金水準の考え方は同じでなければならない。同じにするのならば、60歳より前の仕事にそれぞれ序列づけをして、60歳以降もその序列づけにしたがって賃金水準を時間額や日額換算で決めていけばいいという考え方です。もちろん労働時間や就労日数を短くして年金を併用しても構わないとしています。そうすると何らかの基準が必要になるので、仕事の価値だけで賃金を決める仕事（職務）給という要素を入れたというのが一つです。

もう一つの理由は、この頃になると、非正規労働者が非常に多くなってきます。非正規労働者といっても、パートタイマーなどの直接雇用であれば組合は会社と直接交渉することがで

きますが、派遣社員は派遣先に雇われ、請負社員は請負先に雇われ、電機産業の各企業の現場に来て働いているのです。彼らの処遇を考えるとときに組合が会社と直接交渉しないまでも、均衡処遇のような考え方を確立する必要があります。その場合、仕事給、仕事による格差みたいなものをベースにしていけばいいといった議論もありました。

また、ちょうどこの時期に成果主義賃金が広がっていきます。成果主義賃金は職能給とは異なる概念です。第5次賃金政策の概念図でいえば、2番目の「職種・職能給」という概念とは全く異なる概念なのです。成果主義賃金のベースになっているのは、やはり仕事です。仕事の成果を評価して、賃金を支給するのが成果主義賃金ですので、この仕事要素は成果主義的要素にも結びついていきます。ただし、第6次賃金政策では、かなり用心深く、一般職には成果主義賃金を導入しないスタンスで整理しています。他方、管理・監督職については、成果主義を強めた制度にしてもいいのではないかとしています。

(6) 諸手当との関係

Q) 賃金によって、社会的な消費分をある

程度カバーするという考えですが、そうすると、家族手当や住宅手当などの諸手当との関係はどのように整理されてきたのですか。

A) 第2次賃金政策で示したように、社会的消費領域を企業に求めるに当たっては、それを手当で要求するという考えはありませんでした。賃金の中心は基本給とすべきだということで、手当はなるべく簡素化してウェイトも小さくしていくのが望ましいということでした。やはり基本給を高めていく方が生涯賃金を考える上では得策だという考え方が基本でした。

家族手当については、電機各社の手当額は結構高かったのです。20年くらい前でも配偶者が2万円、配偶者と子ども2人で3万円くらいの家族手当でした。産別労組としては特に文書化する必要はないのですが、当時の議案書には必ず家族手当は引き上げないこと、と書いていました。

なお、近年、家族手当を廃止する企業が多くなっています。企業としても手当をなくして、子育て支援を目的にしたものに切り替えていく傾向も多く見られます。例えば、子どもが保育園や幼稚園に通い始めれば一時金を支給する、小学校に入学したらまた別途一時金を支給するなどの事例です。

賃金を考える

今野 浩一郎 氏 (学習院大学 経済学部経営学科教授)

日時：2014年5月14日(水) 17:30～19:30

場所：連合総研会議室

(文責：連合総研事務局)

—目次—

1. 報告

- (1) はじめに
- (2) 「価値」の多様な捉え方
- (3) 「価値」と「賃金」の関係
- (4) まとめ

2. 質疑応答、意見交換

- (1) 労働給付能力と性別役割分業
- (2) ホワイトカラーとブルーカラー
- (3) 変化するパートタイマーの働き方
- (4) 転職について
- (5) 中途採用について
- (6) 将来性をどのようにみるか

1. 報告

中長期の賃金のあり方を考えるのがこの研究会のテーマですので、お役に立つかわかりませんが、今の状況を考えたときに賃金はこのような捉え方をしたらどうか、という話をさせていただきます。

(1) はじめに

1) 『90年代の賃金』を思い起こす

まず以前関与した連合総研報告書『90年代の賃金』(1992年)についてふれておきま

す。この報告書をまとめたときに議論したのは、賃金要求方式をそれまでの「平均賃上げ方式」から「個別賃上げ方式」に変えようとしたときに賃金政策はどのように考えるべきなのか、ということでした。鉄鋼労連の千葉利雄さんは標準労働者賃金方式(標労方式)を主張されたのですが、私は「標労方式は何を言っているのか分かりません。高卒、勤続17年、35歳とは何ですか」と言いました。千葉さんによれば、「一人前ということ表現したかった。しかし一人前では分かりにくいので、高卒で勤続17年、35歳としたのだ」ということでした。そこで、「それならば、一人前と直接表現すればいい。何らかの方法で一人前の能力を表現し、それをベースに賃金制度をつくれればいい」と言いました。そして、『90年代の賃金』では、「仕事給」重視型への転換を提案したのです。

また、議論になったのは、賃金決定要素として生計費をどう考えるかです。賃金は労働対価部分と生計費部分から構成されると一般に言われ、当時も大企業ではたいてい二階建ての賃金制度をもっていました。一階が年齢給等の生計費部分、二階が職能給部分というものです。

私は賃金決定要素に生計費を入れることに反対でした。生計費を考慮すべきと主張された研究会メンバーの方たちには、「あなたたちは生活給だけで食べていくのですね。職能給では食べていけないのですね」、「賃金を生計費部分と労働対価部分に分離する意味が私には分かりません。生計費はでき上がった賃金のチェック機能ということであれば分かります」と言いました。当時も、今も問題になっていますが、これだけ働く人が多様化してきたのに、一律の生計費を想定して、賃金を決めるのは難しいという問題意識があったのです。

2) 「処遇の均等・均衡（公平性）」の観点から賃金を考える

最近の労働法では、男女雇用機会均等法やパートタイム労働法、労働契約法などをみて分かるように処遇の均等や均衡がキーワードになっています。そこで、この点から賃金を考えていこうと思います。人事管理の分野では昔から「公平性」が大きな問題になっており、それは賃金管理の根幹に関わることです。営業職と技術職がいて、両者に同じ賃金を払ったとする。この場合に、なぜ賃金が同じになるのかと質問されたらどう答えるかという問題です。人事管理の基本問題なのです。

営業職と技術職とでは仕事が違います。つまり付加価値の出し方が異なります。にもかかわらず、この二人の社員は、賃金という金銭的な表現で会社にとって同じ価値の社員であると言っている。なぜ同じなのか、それを制度的にどのように表現するか。

年齢が同じであれば価値は同じというもの一つの考え方であるし、勤続年数が同じであれば価値は同じという考え方もある。いずれにしても、何らかの基準を設けて異なる仕事をする社員が同じ価値であることを説明する必要がある、そのための制度をどのようにつくるかが問題になる。これが人事管理の根幹になります。

男女の賃金格差や正社員とパートタイムの均衡処遇の問題などは、この基本問題の応用です。公平性との関連でよく問題にされるのは「同一価値労働同一賃金」の問題です。ここで問題になることは、「同一価値」とは何かです。何か神様がいて価値はこれです、と決めてくれるわけではない。つまり、同じ賃金のAタイプの社員とBタイプの社員がいた場合に、両者の賃金はなぜ同じなのかという問題を解かなければなりません。

さらに重要なことは、社員のタイプが少なければ公平性が問題になる社員間の組み合わせも少ないので、「公平性」を実現することは相対的に楽です。しかし社員タイプが増える（つまり社員が多様化する）と組み合わせが増えるので公平性を実現することが難しくなります。しかし「公平性」を上手に実現しないと、社員の多様化はまとまりのない組織を生むことになります。

（2）「価値」の多様な捉え方

1) 価値を決める視点

①社員の「価値」の二面性

社員の価値の決め方が決まれば賃金制度は簡単に決まりますが、価値の決め方は一

つではありません。まず社員の価値には二面性があります。供給（労働者）サイドからみた価値と需要（経営）サイドからみた価値です。生計費要素は供給側からみた価値です。私が食べていくために、これだけの賃金を払ってください。あるいは、私はこれだけの資格を持っていますから、これだけの賃金を払ってください。これらは供給側からみた価値です。かたや需要サイドから価値を決めるということは、会社に対してどれだけの貢献をしているかで価値を決めるということです。

② 「同一価値労働同一賃金」の価値は経営にとっての価値

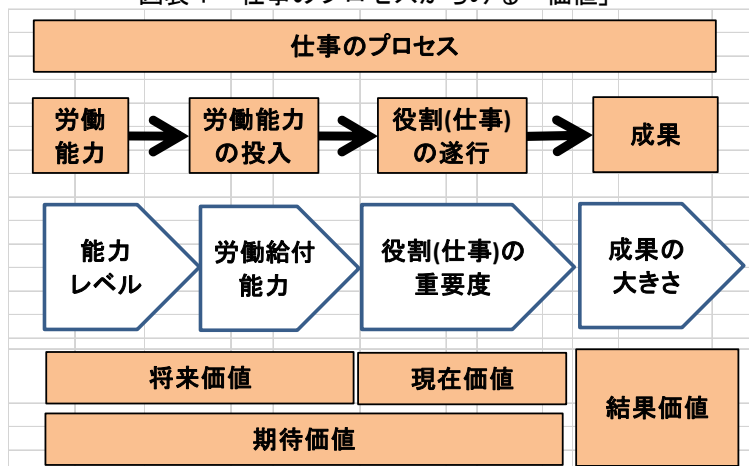
このように供給サイドと需要サイドのどちらの立場をとるかによって価値の決め方は異なります。それでは「同一価値労働同一賃金」というときには、どちらの価値の決め方が想定されているのか。一般的に、「同一価値労働同一賃金」については、「同じように会社に貢献しているのに男女で賃金が異なるのはおかしい」という言われ方がされる。ということは、「同一価値労働同

一賃金」における価値は需要サイドからみた価値なのです。そこで、これからは経営にとっての価値という面から考えてみたいと思います。

③ 仕事のプロセスと「価値」

図表1は、仕事のプロセスを描いています。労働者は何かしらの「労働能力」をもち、「労働能力の投入」を通して「仕事(役割)の遂行」を行います。そして「成果」を出します。ここで「労働能力の投入」とは、仕事つまり会社の要請にそって労働能力を投入する状況を示しています。つまり、同じ労働能力をもっていたとしても、会社が必要とするときに能力を投入できる人と投入できない人がいるということです。会社にとっては、どれほどの能力をもっているかとともに、どの程度会社のニーズに合わせて能力を投入できるのかも重要になります。したがって矢印の先に示してある、「能力レベル」、「労働給付能力」、「役割(仕事)の重要度」、「成果の大きさ」が会社にとっての社員の価値を決める要素になります。

図表1 仕事のプロセスからみる「価値」



④いつの貢献をみるのかによって異なる「価値」

さらに同図表には、「いつの貢献をみるかによって価値は異なる」という視点から、それら4要素の特性が書いてあります。「成果の大きさ」とは、今成果を出したから価値があるということなので、「結果価値」になります。その他は、将来成果に結びつくであろうことを想定しているので「期待価値」になります。例えば、難しい仕事についていけば社員の価値は大きいとは、難しい仕事についているから大きい成果を生み出してくれるだろうから価値が大きいということの意味をしています。このような意味で「能力レベル」、「労働給付能力」、「役割(仕事)の重要度」は「期待価値」です。さらに、そのなかには比較的長期の観点から見る価値(将来価値)と、短期の観点から見る価値(現在価値)があります。

「能力レベル」とは、将来この能力を使って会社に貢献してくれるのではないか、という比較的長期の価値になります。ここでは「将来価値」として扱っています。「労働給付能力」も、今必要ではないけれども、必要なときに能力を発揮してくれますよね、という意味で「将来価値」になります。「役割(仕事)の重要度」は成果に短期的に結びつく要素であるので、ここでは「現在価値」として扱っています。

企業からみると、社員がどのような価値をもつ社員であるかは、以上の4つの要素で決まります。

⑤社員タイプで異なる重視される「価値」

それでは日本企業はどのように社員の価値を決めているか。まず社員のタイプによって変えていることが重要です。例えば、正社員の場合は長期的な視点で育てて活用し賃金を払う社員であり、そのなかに「育て」が入りますから、「将来価値」を重視することになります。したがって、すぐに成果と賃金が結びつかなくてもよい、長期的に成果と賃金を合わせればよい、そうした社員になります。それに対して非正社員は正社員と異なり、今の能力をもって、この仕事をしてもらうのでこの賃金を払う社員ですから、「現在価値」を重視する社員になります。

2) 現在価値の捉え方

①「仕事」に焦点を当てた「価値」

では「現在価値」をどのように捉えるのか。「現在価値」は、今どのような仕事をしているかで決まるので、今の仕事で「価値」を決める基準になります。つまり同じ重要度の仕事につく社員は同じ価値の社員と捉える、仕事に焦点を当てた価値です。具体的には、職務評価で仕事の重要度を評価して価値を決めます。そのうえで例えば、営業職と技術職は、仕事内容は異なるが重要度が同じであれば同じ価値の社員ということになります。したがって、職務評価とは、内容の異なる仕事と同じ価値であるか否かを定める、つまり異なる仕事についている社員が同じ価値の社員であるのかを決める重要な道具であるといえます。

②職務の捉え方の多様性

男性と女性、正社員とパートタイマーの処遇の均衡を図るには職務給が必要だと強調される人がいますが、私が気になるのは、その人たちが唯一最善の職務評価があると思っている点です。なにか、神様が決めたものでもあるように。でも、そのようなものはないのです。職務評価とは、企業のマネジメントツールにすぎません。その理由は二つあります。一つは、職務の括り方は会社の考え方によって全く異なります。大雑把に括ってもいいし、細かく括ってもいい。ですから、ある職務を同じ方法で評価したところで、括り方が異なれば同じ結果は出ません。

もう一つは、職務のなかのどの要素を重視して評価するかは会社の戦略的な決定によるのです。例えば、営業重視の会社でしたら対人関係の複雑さのポイントを大きくするでしょう。あるいは、研究開発重視の会社であれば、仕事に求められる専門性のポイントを大きくするでしょう。したがって同じ職務であっても、その重要度は会社によって異なるということが普通に起こるのです。

3) 将来価値の捉え方

①日本型

i. 同一の職能水準をもつ労働者は同一「価値」－「ヒト」に焦点を当てた価値
次は、「将来価値」の捉え方です。将来的に役に立つ能力をもっているというのが「将来価値」です。日本はこの価値を重視する傾向が強いといえます。多くの企業が

職能資格制度をとっていますが、それは、同一の能力水準をもっている労働者は同一の価値であると認め、同じ賃金を支払うという制度です。したがって、「ヒト」に焦点を当てた価値になります。

ii. 労働給付能力で異なる労働者の「価値」

「将来価値」を決めるもう一つの要素に「労働給付能力」があります。基本的な考え方は、会社が必要とするときに必要な労働サービスを提供できる社員の価値は会社にとって大きい、というものです。例えば、プロジェクトを進めていて納期が迫っているときに、日曜出勤をお願いして応じてくれる社員と、応じてもらえない社員とでは、会社にとっての価値は異なります。この考え方は、全国に転勤する社員と地域限定社員の場合があてはまりますし、正社員と非正社員の場合でもそうです。

②米国型

i. コンピテンシー

次に、アメリカ型についてお話しします。アメリカ型でも、社員の「将来価値」を測っています。高業績を実現する行動特性をもっているかどうかで、「将来価値」を評価する。つまり、そうした行動特性をもっていれば、将来にわたって必ず安定的に高い成果を上げてくれることが予想できるので、「将来価値」が高いと評価します。それがコンピテンシーです。同じ専門能力をもっている、能力を発揮して成果を上げる人と、能力を発揮できずに成果が上がらない人がいます。この専門能力を成果に転換す

る能力がコンピテンシーであると考えてください。

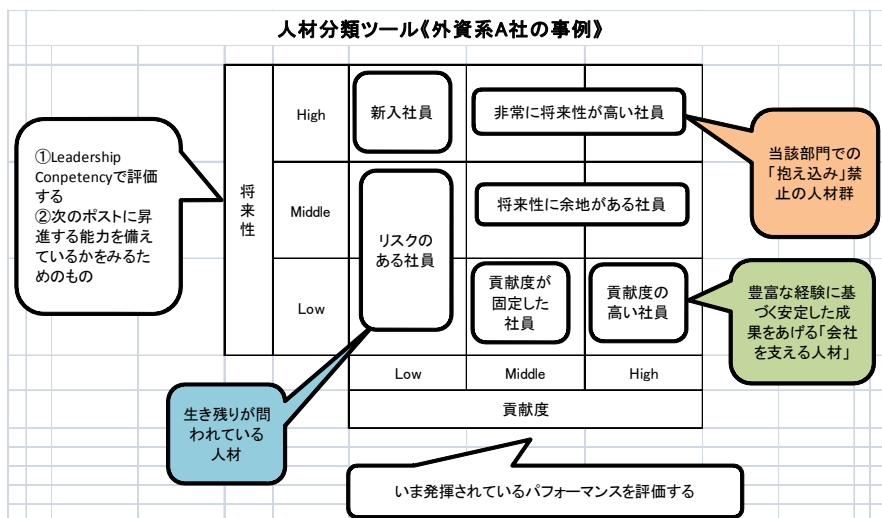
もともとアメリカ企業は人材育成を重視しない経営をしてきたので、能力したがって「将来価値」にあまり関心がありませんでした。つまり「現在価値」だけを重視していました。しかし、そうした人事管理をとっていたため、アメリカは1980年代に日本との競争に負けたとの反省があり、日本の人事管理を徹底的に調べた。そして、日本には職能資格制度というものがあり、能力を重視する人事管理を展開していることを発見し、アメリカでも能力を重視する人

事管理が開発されたのです。

- ii. コンピテンシーは賃金決定には活用せず、配置、昇進に活用

図表2に、コンピテンシーの典型的な使い方を示しています。ナインボックスツールといいます。アメリカ系の多国籍企業はたいていこうです。縦軸には「将来性」とあります。これは要するに能力です。それをコンピテンシーで評価します。横軸は短期の「貢献度」です。日本でいえば、業績評価です。

図表2 人材分類ツール《外資系A社の事例》



使い方は次のようになります。右上の貢献度が高く将来性の高い人を「将来性が高い社員」と捉え、そのなかから幹部候補を選びます。それに対して右下にある「貢献度の高い社員」は、貢献度は高いが将来性は低い社員になります。例えば、高い収益を上げている事業部門で働いているので

貢献度は大きいですが、その事業に将来性がないという場合です。

日本と異なる点は、アメリカでは右上の人が一番評価は高いのですが、給料はそれに連動しないことです。場合によっては、給料が一番高いのは右下の「貢献度の高い社員」になります。アメリカでは「将来価

値」をコンピテンシーというツールで測っていますが、それを賃金決定には活用しません。賃金はあくまでも仕事と成果、つまり「現在価値」で払います。それでは、コンピテンシーは何に使うかといえば、「将来価値」ですから、どの社員をどこに配置するかを決めるときに使います。つまり、賃金は現在価値で、配置・昇進は将来価値で決めるのです。なお以上のようなコンピテンシー評価にもとづく人事管理は全ての社員に行われているわけではありません。一定ランク以上の社員が対象です。

(3) 「価値」と「賃金」の関係

1) 内部公平性基準と外部競争性基準

次に、価値を賃金にどのようにリンクさせるかという問題です。賃金決定には二つの原則があります。一つは「内部公平性基準」、もう一つは「外部競争性基準」です。

「内部公平性基準」とは、会社にとっての価値の大きさに基づいて賃金を配分するという基準です。これに対して、「外部競争性基準」とは、価値の大きさに基づいて社員の賃金序列が決まりますが、そこに金額をつけるための基準として市場相場を用いるという原則です。

分かりやすいのはアメリカです。職務の重要度によって社員のランクを決める。つぎにキーとなる職務の市場相場を調べて、その職務(社員)の賃金を決める。さらに他の職務の賃金はそれを参考にして決めていく。

それに対して、日本の職能資格制度の場合には次のようになります。能力評価で社

員ランクを決め、それに基づいて賃金を決定する。その社員ランクは職能資格で表現され、大企業では職能資格はおよそ10ランクから構成されています。たとえば、この社員は一人前の能力だから5等級、この人はまだ半人前だから3等級といった具合です。つぎの「外部競争性基準」はどうなるかということ、能力で社員ランクを決めているので、アメリカのように市場相場というものはありません。そこで、例えば、5等級の平均的な人は大卒で勤続20年であるので、大卒・勤続20年のモデル賃金を「外部競争性基準」として活用するという考え方をとっています。

2) 二つの乖離と課題

i. 「市場価値」と「社内価値」の乖離

賃金は「社内価値」で決めます。これが基本原則です。ところが、「社内価値」で決めた賃金がたびたび「市場価値」と合わなくなります。分かりやすい例は、同一企業内でAという仕事があるとします。東京と九州などのように地域が異なっても、同じ企業のなかにある限り、同じ仕事は同じ価値になります。ところが、同じ仕事でも市場相場は東京と九州で異なるということが起こるのです。こうして、社内価値と市場相場との間に乖離が起こります。例えば、パートタイマーの賃金は最低賃金に準拠するので地域によって異なります。しかし、スーパーの売り場の仕事の社内価値は、東京であろうが九州であろうが同じはずです。

同じような問題でよくみられるケースは、

海外法人で働く日本人社員とローカルスタッフの賃金の差です。例えば、日本人とローカルスタッフが同じ部長職についていたとします。仕事の価値や求められる能力は同じかもしれないのに、日本人の部長の給与はローカルスタッフをかなり上まわるのが普通です。それはローカルスタッフと同じ給与だと海外赴任をする日本人を確保できないからであり、つまりローカルスタッフと日本人の「市場価値」が異なるからです。これも「市場価値」と「社内価値」の乖離です。

ii. 「現在価値」と「将来価値」の乖離

次は、「現在価値」と「将来価値」の乖離です。こちらの方が難しい。分かりやすい事例は、同じ仕事をしていても養成期にある若手の正社員の賃金とパートタイマーの賃金は異なるという場合です。例えば、スーパーなどでは、正社員の若手も最初の養成期にはレジ打ちの仕事にも従事します。パートタイマーの人もレジ打ちをします。それなのに、つまり「現在価値」は同じなのに、なぜ給料は異なるのか。

これは、若手の正社員に対しては将来性を見込んで給料(価値)を決めているからです。これが「現在価値」と「将来価値」の乖離です。異なるタイプの社員を同一企業内に混在させると、こうした乖離が必ず起こるのです。特に日本では、新卒で採用してゼロから教育するパターンが多いので、こうした問題が起こりやすい。欧米のように、全ての社員に対して仕事で賃金を払えば、こうした問題は起こりません。

(4) まとめ

1) 将来価値型賃金(職能給)と現在価値型賃金(役割給)の連結型賃金

多様な社員間の賃金格差の問題を考えるに当たっては、社員の価値と賃金の関係を体系的に考えなければ、上手な解を出せません。

日本の賃金の趨勢をみると、正社員の賃金は、全体として「将来価値」で払う分と「現在価値」で払う分の混合型になっています。図表3をみてください。これは主に大企業の例だと考えてください。左側に、「長期決済型社員」とあります。これは、いわゆる正社員です。その下の「短期決済型社員」とは、パートタイマーなどの非正社員です。パートタイマーに対しては「現在価値」で支払うので、「現在価値」の欄に◎がついています。問題なのは正社員です。若手のときは養成期という位置づけですから、どうしても将来性で賃金を支払うことになる。つまり「将来価値」になるので、その欄に◎を付けてあります。それが、管理職になれば、年俸制のように、どれだけ成果を上げたかで払うようになるので、図表では「現在価値」に◎を付けてあります。

このようにみえてくると、日本の大企業は、「将来価値」ベースの給料と「現在価値」ベースの給料を組み合わせたハイブリッド型になっているのです。これに対して、欧米では一貫して「現在価値」ベースの給料です。そこが基本的に違うところです。

統計などによって長期変化を確認すると、わが国の賃金制度はつぎのように変化してきました。戦後は生計給ベースの強い賃

金制度から始まり、連合総研で「90年代の賃金」をまとめた頃には生計給+職能給が主流になり、それからは徐々に職能給+役

割給の方向に移っています。これが、これからの賃金を考えるポイントの一つです。

図表3 社員タイプと「価値」基準の構成

社員タイプ		二つの「価値」	
		現在価値	将来価値
長期決済型社員	管理職レベル	◎	
	中堅レベル	○	○
	若手レベル		◎
短期決済型社員		◎	

2) 「多様な社員」間の「処遇の均衡」を実現する賃金

もう一つは、多様な社員間の均衡処遇という問題です。その一つは、「労働給付能力」の異なる社員間の均衡です。パート労働法でいえば、「活用の仕方」というものです。例えば、正社員と同じ仕事をしているパートタイマーがいる場合、両者の賃金は同じでいいのか。職務給でいえば同じでなければなりません。職能資格制度であっても、正社員とパートタイマーが同じ能力と認定されれば、同じ賃金になるでしょう。

ところが、そのパートタイマーは転勤ができない。他方、正社員は、例えば、新店舗の開店に合わせて転勤してほしいと頼んだら応じてくれる。この差が「労働給付能力」の差になるので、給与にこの分の差を

つけないと均衡がとれない。「労働給付能力」を反映させて賃金の均衡をとらなければならない。私は、それをリスクプレミアム手当と呼んでいます。

よくあるのは総合職と一般職の例です。現在、大企業では同じランクであれば、両者の差は1割ぐらいでしょうか。正社員とパートタイマーも、差は1～2割ぐらいでしょう。日本では配置について企業が人事権をもっているから、こうした難しい問題が起こるのです。企業に人事権がなければ、このような手当を考えなくてもいいのです。例えば、明日から北海道へ行ってほしいと言われて、行かなくてもよければ問題はない。日本の場合は、行く人がいるので、こうした手当が必要になるのです。

3) 将来価値型社員と現在価値型社員の均衡 一逆Y字型キャリアラダーの人事賃金管理

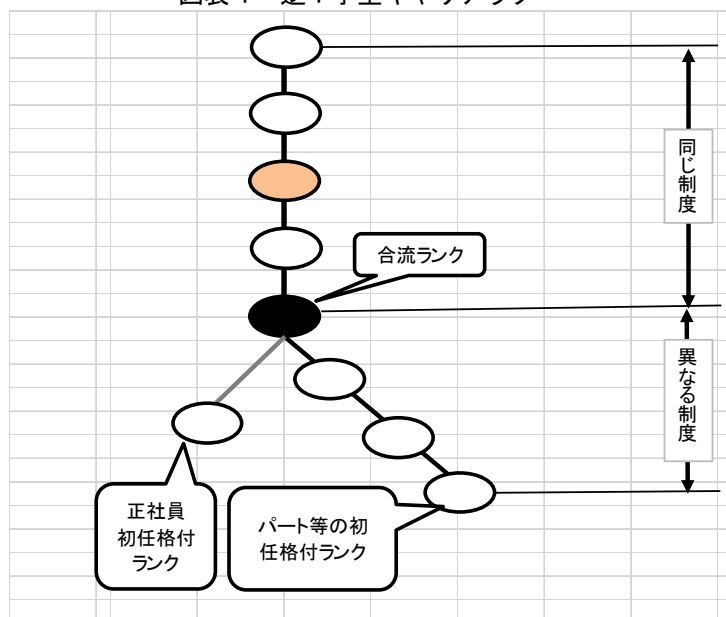
もう一つ、多様な社員間の問題で解かなければならないのは、「将来価値」型社員と「現在価値」型社員の均衡をどのようにとるかです。例えば、正社員もパートタイマーも同じレジ打ちの仕事をしています。正社員の方は養成期間中という位置づけでレジ打ちをしています。なぜ両者の賃金が異なるのか。その理由をしっかりと説明できなければいけないのです。

パートタイマーを多く雇用している会社はみな、この問題に直面しています。図表4をみてください。右側のルートがパートタイマーです。その一番下は最低賃金のレベルです。左側のルートは新卒採用の正社員です。左側は「将来価値」型社員、右側は「現在価値」型社員ですので、別の人事制度としています。ところが、パートタイ

マーもあるランクまでいけば、養成期後の正社員と同じ仕事をするようになってくる。正社員の方も養成期が終わる。そこで二つのルートを合流させます。

こうして、あるランクから上は同じ制度、下は異なる制度という対応になります。現実の企業をみると様々な形がありますが、たいいてはこのようなタイプです。異なるのは企業によって合流点を高くするのか、低くするのかなどです。こうした制度にしないと多様な社員を採用し活用することはできないでしょう。もし、パートタイマーに合わせて新卒者の賃金を決めたら、正社員型の人材は採用できない。それは正社員とパートタイマーの労働市場が異なるからです。このように最初は労働市場が異なり、社員のタイプが異なるので賃金制度を分離します。でも、一定のランク以上は同じにするのです。

図表4 逆Y字型キャリアラダー



4) 人事管理の日米比較

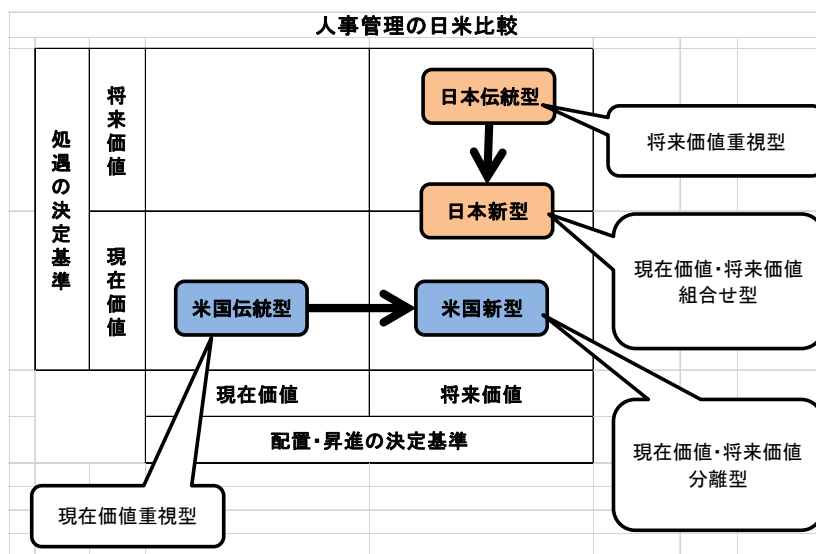
図表5は、価値の観点から日本型人事管理とアメリカ型人事管理を比較しています。どれがいいというわけではありません。

アメリカの場合、伝統型では「将来価値」を気にせず、処遇も配置・昇進も「現在価値」で決めていました。ですから、左下にあります。それが、先ほど述べたように、将来性もしっかり評価して配置・昇進を決めようという動きになって、右側の「新型」に移りつつあります。でも、処遇は「現在

価値」で決めるやり方が維持されています。つまり「現在価値・将来価値分離型」をとっているのが今のアメリカです。

日本は、特に正社員の場合は、将来性を気にしながら賃金を決めていました。配置・昇進についても将来性を気にしていたので「伝統型」は右上にあります。ところが、処遇の決定については、管理職等を中心にして「現在価値」重視型になってきているので、少し下に移りつつあるのかなというところではあります。

図表5 人事管理の日米比較



2. 質疑応答、意見交換

(1) 労働給付能力と性別役割分業

Q) 図表1で整理されている「労働給付能力」による差というのは合理的に聞こえるのですが、他方、公平性の観点からワーク・ライフ・バランスを考える

と、それは性差別に当たるのではないかという疑問も出ます。その点はいかがでしょうか。

A) 経営からすると話は単純で、ワーク・ライフ・バランスとはバランスします。どうしてかといえば、もし家庭責任などを理由に「労働給付能力」が低い

であれば、そのように働いてください。そのかわり低い賃金を払います。そういうことです。

Q) 性別役割分業は経営にとってはあまり関係ないですから、それを前提とすれば公平といえますが、性別役割分業がある上では男女の賃金格差は埋まらないと思うのですが。

A) 同じ賃金を支払えば、社員間の公平性は担保されませんし、会社命令で転勤して苦勞している人は報われないですよ。

もう一つは、そうは言っても、「労働給付能力」の低い人、要するに制約の大きい人は、制約がある分だけ賃金が低いので問題だということもあります。でも、私はそれより、制約があってもそれなりの仕事ができるようなキャリアをつくることができれば問題ないと思っています。現状では、制約があればせいぜい係長クラス止まりです。課長クラス以上になりたいのであれば、制約がないことが必要になります。このように社員は分離しているのです。

この分離をなくし、制約があっても、課長や部長までになることができるキャリアをつくっていければ、この問題はかなりの程度解消すると思います。ただし、先にも言いましたが、「労働給付能力」で差がある以上は賃金に差をつける、このことは変わりません。

(2) ホワイトカラーとブルーカラー

Q) 日本では、大手・中堅の企業であれば、事務・技術系と技能系という二つの賃金体系を持っていても、それは仕掛けが少し異なるだけで、技能系も職能資格給です。欧米等では、ブルーカラーとホワイトカラーの賃金制度は全く異なる。双方とも「現在価値」型という点では同じですが、ホワイトカラーの場合は査定によって良い評価であれば賃金は上がるが、良くなければ賃金はがくんと下がる。ブルーカラーの場合は、仕事、職務によって賃金が決まり、下がることはない。ブルーカラーの仕事の価値を査定する国はないですよ、日本を除いては。だから、ブルーカラーとホワイトカラーの賃金制度が違う国と、ブルーカラーも査定評価を含めた職能資格給である日本、そうしたことも含めて考えていくべきだと思います。

A) 「現在価値」で賃金を支払うといっても、現在はたいてい管理職以上が「現在価値」型で、その前は職能給、「将来価値」型ですよ。

ホワイトカラーも途中までは能力養成期との位置づけで職能給にしています。そうすると、事務・技術系と技能系を横並びにして、一本の賃金表で横串を通した場合、おそらくホワイトカラーの職能給体系のところは技能系の人たちがほとんど入るのではないのでしょうか。ただし、技能系の人たちでも、例えば、現場の課長などにな

れば役割給になっていくでしょう。

(3) 変化するパートタイマーの働き方

- Q) 「労働給付能力」の差という話がありましたが、今はパートタイマーも残業していますし、その働き方もずいぶん様変わりしています。今後、無期雇用パートなどが増えてくれば、世の中が大きく変わる可能性があると思います。最近、スーパーなどをみると仕事の部分でいえば、正社員とパートタイマーの差はなくなってきています。無期雇用パートなどが増えていけば、短時間で働いているというだけで、仕事の成果ははるかに従来の正社員よりも高いものを出す人が出てくるでしょう。その意味では、**図表 5**にある「日本伝統型」から「日本新型」への動きは、これをパートタイマーに当てはめると全く逆の動きになるのではないのでしょうか。
- A) 日本では職能給でやってきましたけれども、その場合でもどうしても勤続年数などが念頭におかれてしまう。それをパートタイマーには適用できないですよね。
- Q) できません。完全に職場は矛盾の固まりになっています。なぜ、パートタイマーは東京と九州で時給が異なるのか。だったら、正社員も東京から九州に転勤したら給料を下げろという話になる。

もう一つは、第3次産業で新たに生

まれているサービス業には、正社員であるべき人と、正社員として本当は処遇していないのに正社員と呼んでいる人たちがいます。特に新産業では人件費が競争力を決める重要な部分になるので、人件費勝負でとにかく値下げをしていく。そうしたことが今の様々な問題を引き起こしています。

(4) 転勤について

- A) 「労働給付能力」について、今後の最大の問題は労働時間ではなく、転勤でしょう。
- Q) 転勤については規制をかけようがない。会社の慣行、人事権の問題なので、法律で何かできるものではない。それは慣行であって、法律にはない。契約内容にあれば労働条件の変更といえるが、そうならない。
- A) でも、若いときは養成期だから、黙って会社の仕事をいろいろ経験してこいというのは人事権を会社にもたせないといけない。そうすると、そこだけ会社に人事権をもたせて、あるときからは人事権がない。そのようにするのでしょうか。これはなかなか難しい問題です。
- Q) 日本の人事養成では、はたして転勤が合理的に必要なのでしょうか。
- A) そこは今後の問題になるでしょう。転勤は必要だが、やり過ぎではないかという話があります。だから、正社員のほとんどは勤務地限定正社員にして、総合職を少数にしておくというアイ

デアがあるのです。そうすると、ほとんど問題はなくなります。そのときに解決しなくてはならない問題は、事業所間の労働力の調整です。

(5) 中途採用について

- Q) グローバル化のなかで中途採用が増えているが、その処遇をどうするか。今の処遇制度では、新卒採用で何年間仕事をすれば、こんな仕事ができるようになる、といったことを想定しているが、それがなかなか機能しなくなりつつあります。人事部としては、基本的には年齢、というか学卒で何年ぐらいの経験があれば、このような処遇という形で当てはめています。
- A) 国境を超えて人が動き出すと、それではあまり説得力はありませんよね。

(6) 将来性をどのようにみるか

- A) 年功賃金あるいは年功制や職能給、職能資格制度は何となく合理的にみえ

るけれども、実際には能力をみなし評価して制度を運用している。能力を、いつもみなしでやってきた。それに慣れてしまっているの、いろいろな人が入ってくると、ごちゃごちゃになってしまう。

でも考えてみると、入ってくる人間をコントロールしておけば、みなしの方が評価コストは低いのです。便利なのです。それはそれで合理的なのですが、パートタイマーなどいろいろな人が入ってくると、みなしではやっていけない。そうすると、やはり優秀な将来性がある人を昇進させたい。それはいいですね。

それが、もしかしたら短時間勤務であろうが、女性であろうが、何だっていい。将来性のある人を上に上げたい。そのときの将来性をどのようにしてみるのか。今まではみなしでしかみていない。そこが問われています。

<参 考 资 料>

各産別労組が設定している水準

1. 連合（中小共闘）

銘柄	考え方	水準（2014 春闘要求）
1 (2014 中小共闘の到達水準値)	これまで地域ミニマム運動で集約された300人未満規模の個別賃金データを基にした到達水準を参考指標として設定。	40歳：265,000円、35歳：240,000円 30歳：215,000円、25歳：190,000円
2 (2014 中小共闘の最低到達水準値)	地域ミニマム運動で得られた個別賃金データを基に、年齢ごとに最低限到達すべき賃金水準（地域ミニマム第1四分位）。	35歳：210,000円、30歳：190,000円
3 18歳高卒初任給	すべての賃金の基礎である初任給について社会水準を確保する。	参考目標値：165,400円

年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
25, 30, 35, 45歳	—	—	—	正社員
30, 35歳	—	—	—	正社員
—	—	—	—	正社員

2. 金属労協

銘柄	考え方	水準（2014 春闘要求）
1 目標基準	各産業をリードする企業の組合がめざすべき水準。	基幹労働者（技能職35歳相当） 基本賃金：338,000円以上
2 到達基準	全組合が到達すべき水準。	基幹労働者（技能職35歳相当） 基本賃金：310,000円以上
3 最低基準	全組合が最低確保すべき水準。	基幹労働者（技能職35歳相当） 基本賃金：到達基準の80%程度（24.8万円程度） 月額21万円
4 JCミニマム（35歳）	・4人世帯の生計費や生活保護水準、課税最低限などの生計費の実態や、小規模事業所の賃金実態等に基づき設定。 ・金属産業で働く35歳の勤労者の賃金水準を明確に下支えし、その水準以下で働くことをなくす運動として取り組む。	—
5 企業内最低賃金	・高卒初任給に準拠する水準。 ・社会全体への波及効果を高めるため、 非正規労働者（直接雇用）を含めた協定の締結 をめざす。	156,000円以上

年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
35歳	—	技能職	—	正社員
35歳	—	技能職	—	正社員
35歳	—	技能職	—	正社員
35歳	—	—	—	正社員
—	—	—	—	全従業員

3. U Aゼンセン

	銘柄	考え方	水準 (2014 春闘要求)
1	目標水準	要求の組み立ての考え方をもとに各部門で設定する。	—
2	到達水準 (基本賃金)	具体的な到達水準は、以下を基準に部門で設定する。	高卒 35 歳・勤続 17 年：255,000 円 大卒 30 歳・勤続 8 年：250,000 円
3	部門要求基準	1) 賃金水準がミニマム水準を上回り、到達水準に達していない組合の要求基準は、統一要求基準・要求の考え方を基本に各部門が設定する。 2) 賃金水準が到達水準を上回る組合は、各部門で目標水準を設定の上、要求基準を設定する。	—
4	ミニマム水準 (諸手当を除く 基本賃金)	—	高卒 35 歳・勤続 17 年：240,000 円 大卒 30 歳・勤続 8 年：240,000 円
5	企業内最低賃金	以下の基準をもとに各部門で具体的な基準を設定する。 ・扶養人数の変動に応じた最低賃金の基準	三人扶養：216,000 円 (参考年齢：36 歳) 二人扶養：199,000 円 (参考年齢：30 歳) 一人扶養：182,000 円 (参考年齢：28 歳)
6		・単身世帯における最低賃金の基準 18 歳時点で一人世帯の最低生計費を基本賃金で確保する。 また、各年齢の単身世帯の最低生計費を確保することを念頭にピーク時における最低生計費 163,000 円の協定化を目指す	152,000 円 (18 歳)
7		○短時間組合員の最低賃金基準 1. 企業内最低賃金 (時間給) 中期目標 全ての労働者の時間給を最低 1,000 円とすることを目指す 2. 中期目標達成のための短期目標 1) 企業内最低賃金 (時間給) の締結 2) 地域別最低賃金の 110%、特定最低賃金の 105% を上回る水準での協定化	—

出所：「2014 春季生活闘争取り組み方針 (案)」(2014 年 2 月 26 日) [連合作成] より。

年齢	勤続年数	職種	仕事 スキル	対象
—	—	—	—	—
高卒 35 歳 大卒 30 歳	高卒 17 年 大卒 8 年	—	—	正社 員
—	—	—	—	—
高卒 35 歳 大卒 30 歳	高卒 17 年 大卒 8 年	—	—	正社 員
28, 30, 36 歳	—	—	—	全従 業員
18 歳	—	—	—	全従 業員
—	—	—	—	短時 間雇 用

4. 自動車総連

	銘柄	考え方	水準	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
1	貸金センサスブレミア	<ul style="list-style-type: none"> ・牽引役の上位組合が将来的にめざす水準。 ・製造業1000人以上標準労働者の第9十分位。 	35歳：370,000円、30歳：330,000円 25歳：262,000円	25, 30, 35歳	—	技能職	○	正社員
2	自動車産業プレミア	<ul style="list-style-type: none"> ・総連加盟組合上位10%への目標基準。 ・J-WIDE第9十分位。 	35歳：290,000円、30歳：257,000円 25歳：207,000円	25, 30, 35歳	—	技能職	○	正社員
3	自動車産業目標	<ul style="list-style-type: none"> ・総連加盟組合上位25%への目標基準。 ・J-WIDE第3十分位。 	35歳：272,000円、30歳：240,000円 25歳：197,000円	25, 30, 35歳	—	技能職	○	正社員
4	自動車産業スタンダード	<ul style="list-style-type: none"> ・総連加盟組合中位への目標基準。 ・J-WIDE中位。 	35歳：250,000円、30歳：221,000円 25歳：186,000円	25, 30, 35歳	—	技能職	○	正社員
5	自動車産業ミニマム	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての組合がクリアする基準。 ・固定額。 	35歳：240,000円、30歳：210,000円 25歳：170,000円	25, 30, 35歳	—	技能職	○	正社員
6	年齢別最低保障賃金	—	45歳：262,500円、40歳：253,500円 35歳：235,000円、30歳：212,000円 25歳：178,500円、20歳：159,000円	20, 25, 30, 35, 40, 45歳	—	—	—	正社員
7	最低賃金	—	156,000円以上	—	—	—	—	全従業員

出所：1～5は、自動車総連「実効性ある賃金指標づくりと、それに基づく運動構築に向けた取り組み（案）」（2013年7月30日）より。6～7は、2014年春闘要求より。

5. 電機連合

銘柄	考え方	水準 (2014 春闘要求)		勤続年数	職種	仕事スキル	対象
目標水準 (基本賃金)	総合労働条件改善闘争における「目標水準」として設定。リーディング産業に相応しい水準としてめざすべき中期的目標。	開発・設計職 製品組立職	350,000 円 320,000 円	—	技能職、 技術職	○	正社員
到達水準 (基本賃金)	産業内賃金格差改善をめざす観点から、総合労働条件改善闘争における賃金水準が低位にある組合の到達目標基準。	開発・設計職 製品組立職	270,000 円 250,000 円	—	技能職、 技術職	○	正社員
40 歳最低賃金 (基本賃金)	—	—	224,000 円以上	40 歳	—	—	正社員
技能職群 (35 歳相当) ミニマム基準	各組合は技能職群において、35 歳以上の全ての組合員がこの水準を上回る取り組みを推進することとする。	—	210,000 円	35 歳	技術職	—	正社員
25 歳最低賃金	・電機産業の一人前労働者の最低賃金として位置づけるもの。 ・25 歳までの年齢別最低賃金は、産業別最低賃金 (18 歳見合い) と 25 歳最低賃金を直線で結ぶことを基本とし、年齢毎の金額を年齢別最低賃金として協定することとする。	—	177,000 円以上	25 歳	—	—	正社員
産業別最低賃金 (18 歳見合い)	・高卒初任給に準じた水準として設定し、18 歳以上の全ての労働者 (60 歳以降の定年延長・雇用延長者を含む) に適用。 ・臨時従業員、パートタイマーなど直接雇用の非正規労働者の最低保障賃金については、この産業別最低賃金 (1 日当たり、時間当たり) を保障することを基本とする。	—	158,000 円	—	—	—	全従業員

出所：「電機連合第 6 次賃金政策」、電機連合第 100 回中央委員会議案書より。

6. JAM

銘柄	考え方	水準 (2014 春闘要求)		勤続年数	職種	仕事スキル	対象
標準労働者要求基準	賃金全数調査の高卒直入者第 3 四分位数を目安に 30 歳・35 歳で設定。	35 歳 : 309,500 円 30 歳 : 264,500 円	—	30, 35 歳	—	—	正社員
JAM 一人前ミニマム基準	・標準労働者の最低ライン。賃金全数調査の第 1 四分位数を目安に。 ・一人前労働者とは、学歴・経験に関係なく一人前の仕事をしている労働者が確保すべき水準として、組立・部品加工・営業・開発等の職種を問わず、一定のまとまった範囲の仕事について、自分で判断し責任をもって行っている労働者。	50 歳 : 335,000 円、45 歳 : 315,000 円 40 歳 : 295,000 円、35 歳 : 270,000 円 30 歳 : 240,000 円、25 歳 : 205,000 円 20 歳 : 170,000 円、18 歳 : 156,000 円	—	18, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 歳	—	○	正社員
年齢別最低基準	18 歳、25 歳、30 歳、35 歳で設定。	JAM 一人前ミニマム基準の 80% (18 歳は同額)。	—	18, 25, 30, 35 歳	—	—	全従業員

出所：2014 年春闘要求より。

7. 電力総連

銘柄	考え方	水準 (2014 春闘要求)	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
1	目標水準 組合員の安定した生活を確保し、労働意欲を向上させ、社会的に魅力ある賃金水準として全産業ベースの上位水準をめざす。 産業内格差を是正し、電力総連全体の賃金水準を底上げしていくために、電力総連賃金実態の中心を「到達水準」に設定。	高卒 45 歳・勤続 27 年 目標水準 I : 389,000 円、目標 II : 452,000 円 高卒 40 歳・勤続 22 年 目標水準 I : 349,000 円、目標 II : 395,000 円 高卒 35 歳・勤続 17 年 (主要指標) 目標水準 I : 305,000 円、目標 II : 337,000 円 高卒 30 歳・勤続 12 年 (主要指標) 目標水準 I : 263,000 円、目標 II : 291,000 円 高卒 25 歳・勤続 7 年 目標水準 I : 214,000 円、目標 II : 239,000 円 高卒 20 歳・勤続 2 年 目標水準 I : 171,000 円、目標 II : 178,000 円 高卒 18 歳 (初任給) 目標水準 I : 165,400 円、目標 II : 165,400 円	18, 20, 25, 30, 35, 40, 45 歳	2, 7, 12, 17, 22, 27 年	—	—	正社員
2	電力総連ミニマム水準	50 歳 : 357,600 円、45 歳 : 337,000 円 40 歳 : 310,700 円、35 歳 : 277,500 円 30 歳 : 219,500 円、25 歳 : 183,600 円 20 歳 : 162,300 円、18 歳 : 153,800 円	18, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50 歳	—	—	—	正社員
3	企業内最低賃金	「ミニマム水準」の 18 歳相当額。 組合員のみならずパート労働者などを含めた企業内で働く全従業員を対象。	—	—	—	—	全従業員

出所：「電力総連 賃金政策」(2007 年改訂)、2014 年春闘要求より。

8. 私鉄総連

銘柄	考え方	水準 (2014 春闘要求)	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
1	到達水準	・企業規模 1,000 人以上。	30, 35, 40 歳	—	—	—	正社員
2	平均水準	・連合主要組合・登録組合の全産業平均。	30, 35, 40 歳	—	—	—	正社員
3	最低水準	・全国平均の標準生計費 (4 人)。	30, 35, 40 歳	—	—	—	正社員
4	産業別最低賃金	・私鉄総連に加盟している全ての組合に適用。 ・現行協定額を最低水準として生かしつつ、各都道府県の「地域別最低賃金 (前年度 + 10%)」を念頭に要求を立案する。	—	—	—	—	全従業員

出所：2014 年春闘要求より。

連合総研ブックレットNo.11

賃金のあり方に関する論点整理

—正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての賃金のあり方をめざして—

2014年9月30日

発行人 ● 薦田 隆成
編集 ● 公益財団法人 連合総合生活開発研究所
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル3F
TEL 03-5210-0851 FAX 03-5210-0852
制作 ● 株式会社 コンポーズ・ユニ
〒108-8326 東京都港区三田1-10-3
TEL 03-3456-1541 FAX 03-3798-3303
