

# 職務給と「同一価値労働同一賃金」原則 —均等処遇のために(上)

遠藤公嗣 明治大学経営学部教授

## はじめに

労働者の均等処遇を実現するためには、賃金形態としては「職務給」であることが必要であり、その職務給は「同一価値労働同一賃金」原則にもとづくことが必要である、このことを私は本論文で主張したい。

そのため、第一に、職務給の定義を明確にするとともに、様々な賃金形態を分類したうえで、そのなかにおける職務給の位置を確認する。第二に、最近一〇年間の日本の民間企業における賃金改革の動向を整理し、それが、職務給に近く方向にあることを指摘する。第三に、職務給にて実施することの、労働者にとっての長所を主張する。第三が本論文の主張であるが、その理解を容易にするために、第一と第二をさきに述べる。そして第四に、職務給と「同一価値労働同一賃金」原則を日本で実施するうえでの課題

の一部を指摘する。

私のこれまでの研究業績（遠藤公嗣「一九九九、二〇〇〇、二〇〇五、二〇〇六、二〇〇八a、二〇〇八b、二〇〇九」と、その後の私の

考察の結果をもとに、私は本論文を執筆した。

考察には、私が参加した研究プロジェクト「日本における同一価値労働同一賃金原則の実施システムの構築」（科学研究費基盤研究B、二〇〇六年～二〇〇八年度、研究代表者 森ます美）における調査と議論が有益であった。もつとも、本論文に述べた見解は私のものであって、研究プロジェクトとしてのものではない。

一 職務給とは何か

### 1 職務給の定義

最初に、職務給の定義を明確にしておきたい。職務給は労働分野でよく知られた非常に有名な言葉であるが、にもかかわらず、論者によつて

定義が異なることがある、それが議論を混乱させることがあるからである。

本論文でいう職務給とは、(ア)職務(Job)の賃金額となり、その額をその職務に従事する労働者に支払うという賃金形態の一つである。

このような賃金形態を、私は「職務価値給」と総称するので、職務給は「職務価値給」の一つということになる。(イ)職務価値を決定する方法

として、職務分析(Job analysis)・職務評価(Job evaluation)の手法をもちいる賃金形態である。

職務給を定義するポイントが二つあることに注意されたい。すなわち、(ア)職務価値給の一つであり、(イ)職務価値の決定に、職務分析・職務評価の手法を用いる、の二つである。また、ここでいう価値とは、普通の英語で使われる言葉であつて、値段というほどの意味である。マルクス経済学特有の意味が与えられた「価値」概念ではまったくない。このことに留意されたい。職務給は、二つに大きく区別できる。一つは、範囲レート職務給であり、いま一つは、単一レート職務給である。

範囲レート職務給とは、職務価値の金額表示が幅をもつ額であり、一つの職務に幅を持つ額が対応する職務給である。そして、幅の中のどの額を支払うのかを決めるのが、範囲レート職務給における人事査定である。欧米社会では、生産労働者や労働組合員の職務であつても範囲

レート職務給が珍しくなく、ホワイトカラー労働者や非労働組合員の職務であると、その大多数に支払われるといつてもよい。職務給として多數派である。

单一レート職務給とは、職務価値の金額表示が单一額であり、一つの職務に一つの額が対応する職務給である。欧米社会では、一部の生産労働者や労働組合員の職務のみに支払われる。職務給として少数派である。

欧米社会では、範囲レート職務給が多數派の職務給であり、单一レート職務給は少数派の職務給である。したがって、欧米社会に暮らす社会人の多くは、賃金という場合、範囲レート職務給を想定するといってよい。

## 2 職務給の賃金形態分類上の位置

世界には様々な賃金形態が存在する。そのなかにおける職務給の位置を確認しよう。ここで

取り上げる様々な賃金形態は、次節で検討するところの、最近一〇年間の日本の民間企業における賃金制度改革の新動向を理解するために必要なかぎりの賃金形態であり、したがって、一九九〇年代なかばを想定して、その時点における日本と欧米のおよその賃金形態である。賃金形態を分類した表を、図表1として掲示する。

図表1を説明しよう。

賃金は、「何か」に支払う形式を必ずとする。その「何か」はいくつか存在し、この「何か」

の違いによって、賃金は二つに区分できる。二つとは、私の言葉でいえば、属性基準賃金と職務基準賃金である。

属性基準賃金は、年齢・勤続年数・建前としての「職務遂行能力」など、いかえると、労働者の属性を基準にとり、属性に支払う形式をとる賃金である。「年功給」や「職能給」などである。多くみられるのは、現代日本の正規労働者の月給の「本給」諸項目のなかであり、日本ではよく知られた賃金形態である。しかし欧米社会では、かなり珍しい賃金形態であり、存在しないと考えても間違いではない。その意味で、世界的にみると、属性基準賃金は少数派である。

本ではよく知られた賃金形態である。しかし欧米社会では、かなり珍しい賃金形態であり、存在しないと考えても間違いではない。その意味で、世界的にみると、属性基準賃金は少数派である。

### 三 均等処遇のための職務給と「同一価値労働同一賃金」原則（以下、本誌一六八六号）

#### 1 均等処遇のための職務給

2 均等処遇のための「同一価値労働同一賃金」原則  
（1）起源—男女間の賃金差別を是正するためには—

（2）発展—あらゆる賃金差別を是正するためには—

（3）さらに発展—日本における雇用身分の賃金差別を是正するためには—

3 「職種別賃金」主張の不明確

4 属性基準賃金の不公正

（1）雇用平等の阻害

（2）労働者連帯の阻害

四 「同一価値労働同一賃金」試行調査から感じた課題

#### むすびにかえて

- 5 (3) (2) (1) 役割給—範囲レート職務給への近似化—
- 4 「ミッション」概念
- 3 時間単位給の範囲レート職務給への近似化
- 2 成果主義賃金とコンピテンス基準賃金—衰退—
- 1 非正規労働者の時間単位給の増加

- 5 (3) (2) (1) 簡略な職務分析・職務評価と簡単な職務定義
- 4 範囲レートであることの強調
- 3 賃金改革を模索する理由（以上、本誌本号）

属性基準賃金と、つぎに述べる職務基準賃金との賃金形態としての違いは、それぞれに対応する雇用慣行の違いである。賃金形態と雇用慣行は不可分離な関係があるからである。両者は、同一物を二とおりに表現したものとすらいいつてよい。しかし本論文では、雇用慣行については議論を省略する。

職務基準賃金は、職務を基準にとり、職務に支払う形式をとる賃金である。職務基準賃金は、属性基準賃金よりも、世界ではあるかに多数派である。

職務基準の意味に二種類があり、それによつて、職務基準賃金は二つに区分できる。この二つを、私は職務価値給と職務成果給と呼ぶ。

職務価値給は、特定の職務そのものの価値をきめ、それを時間単位あたり賃金率として表示し、それを支払う形式をとる賃金である。職務価値給は、職務価値を決定する方法によつて、

さらに細分類できる。職務価値給は、どのような職務であつても、当否は別として、その形式をとることが可能な賃金である。そのため職務価値給は、つぎに述べる職務成果給よりも、世界のどこでも多数派である。日本ですら徐々に、その方向に近づきつつあると私は考へている。

職務成果給は、職務（に投入された労働）の成果に対して支払う形式をとる賃金である。職務成果給は、職務の成果を数値測定できることに細分類できる。ところで、実際を想起すれば

わからうが、職務の成果を数値測定できるという必要条件は、満たすことが容易でない。そのため職務成果給は、世界のどこでも存在するであろうにもかかわらず、どこでも少数派である。

以上から、様々な賃金形態のなかにおける職務給の位置が確認できた。職務給は、職務基準賃金のうちの、職務価値給の一つであり、職務分析・職務評価の手法を用いて職務価値を決める賃金形態である。

### 3 用語「職務給」の誤用

ここまで述べた職務給の定義と位置は、現代日本において多数説であると私は思つてゐる。しかし、職務給の誤った用法もあるので、それらをここで検討しておこう。

#### (1) 職務給の不適切な定義

職務給について、二つの別定義がある。しかし、二つの別定義では、職務給にかかる議論を正確に行なえないので、不適切である。両者とも、使用すべきでない。

別定義の一つは、職務給とは单一レート職務給のみを意味するとの定義である。この別定義では、範囲レート職務給は念頭にない。すなわち、範囲レート職務給は存在しないと考えているが、それは例外的だと考へている。しかし、前述したように、範囲レート職務給は多数派の職務給である。したがつて、この別定義では、

多数派の範囲レート職務給を議論することができない。不適切である。

別定義のいま一つは、職務給とは、職務価値給のすべてを意味するとの定義である。この別定義では、職務価値を決める方法に留意しない。

しかし、職務分析・職務評価の手法をもちいな方法による職務価値給が存在するし、それが「時間単位給」と「労働協約賃金」と呼ぶ職務価値給である。

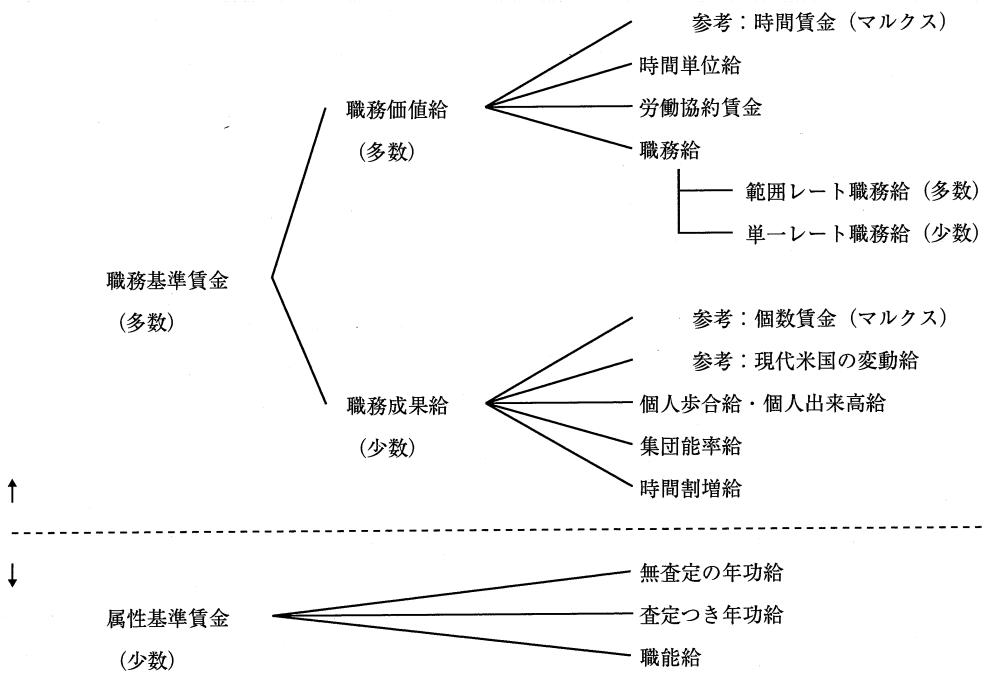
「時間単位給」は、労働組合または使用者が一方的に職務価値を決める方法、ないしは市場に職務価値をゆだねる方法、の職務価値給である。ここで、使用者が一方的に決める方法と市場にゆだねる方法については、とくに説明は必要ないであろう。

説明する必要があるのは、労働組合が一方的に職務価値を決める方法である。その典型例は、職業別組合が一方的に賃金率を決定して公示し、使用者にそれを守らせる方法である。現代では事例が非常に少ないけれども、たとえば大工の労働組合が「手間賃は一日二万円」と一方的に公示し、それを使用者に守らせようとする慣行は、これに近いだろう。

「労働協約賃金」は、労使交渉により職務価値を決定する方法の職務価値給である。欧米社会の労働組合の労使交渉による賃金決定が典型的であるが、その賃金決定を理論的に考へると、

図表1 賃金形態の分類表

現代の欧米社会の労働者・現代日本の非正規労働者・戦前日本の生産労働者の賃金に存在する



現代日本の正規労働者の月給の「本給」諸項目のみに存在する

注: 遠藤公嗣 [2005] 第4章の内容をもとに、作成した。

組合員が従事する職務について、その職務価値を労使交渉しているのである。誤解しないでいただきたいが、日本の企業内組合の労使交渉は、賃金ベースなわち賃金原資総額を交渉している。そして、総額を属性基準賃金の賃金項目に配分する。日本の企業内組合は、組合員が従事する職務の職務価値を交渉していない。したがって、日本の企業内組合が交渉する賃金は、私がいう「労働協約賃金」ではない。

職務給を、職務価値給のすべてを意味すると

定義すると、賃金形態の分類上で、時間単位給と労働協約賃金の位置がなくなってしまう。同時にまた、職務給は職務分析・職務評価をともなう賃金形態であることが、不明確になる。不適切である。

ところで重要なことは、「職務給」と「労働協約賃金」は重複できることである。いいかえると、職務分析・職務評価の手法をもつて職務価値の決めることを、労使交渉で合意し、それを労働協約に記載し、職務分析・職務評価を実際にも行なつて職務価値を決めるることは可能である。というよりも、現代の欧米社会の労働組合の多くは、職務給と労働協約賃金を重複する賃金形態を志向し実行している。このことは、今後の日本の賃金形態を労働者側にたつて考察するうえで、留意すべき重要事項であろう。

## (2) 職務給と職能給の無意味な同一視

かつて、職務給と職能給を同一視する用法があつた。すなわち、一九九〇年代はじめまで、一部の労働運動実践家や研究者は、両者を「職務給・職能給」と一括りにすることがあった。この誤った用法に対応したのが日本の労働統計調査の誤った区分であり、それは職務給と職能給をともに「仕事給」と分類していた。

しかし職務給と職能給は、何に対しても賃金を支払うのか、すなわち賃金形態を区分する基本、が異なる。その同一視は、理論的に大きな誤りである。そして、この理論的な誤りが明白となつたのが、この一〇年間であった。この時期、賃金形態についての使用者側の考え方が変化し、職能給は企業経営に不適当になつたと判断するようになり、かわって最近では、職務給に近づく「役割給」への賃金形態の変革を、使用者側は模索し実行するようになつたからである。使用者側の考え方がこのように変化していることの意味を理解するには、職務給と職能給との違いを十分に理解しておかなければならぬ。職務給と職能給を同一視していると、この変化の意味をまったく理解できないであろう。すなわち同一視は誤りなのである。

## 二 日本企業における賃金改革の動向

正規労働者に限定することが多かつたが、賃金形態の議論も例外でなかつた。悪しき「正社員主義」である。

最近一〇年間の日本の民間企業では、賃金改革の摸索がつづけられている。これらの動向を整理して考察しよう。一言でいえば、その動向は、職務価値給に移行する方向にあり、とりわけ、範囲レート職務給に近づく方向にある。属性基準賃金（年功給や職能給）は日本に強く定着しているので、外来的な職務給がないことは、職務価値給は日本に導入できないこと、ひいては「同一価値労働同一賃金」原則は実施できないこと、これらは従来は主張されてきた。しかし現在では、属性基準賃金が根深いというのは正確でない。この認識は、非正規労働者の賃金形態をそもそも見過ごしている。非正規労働者と正規労働者の両方で、職務給に近づく方向がすでに存在する。これらのことを見れば、正規労働者は約一九〇〇万人であり、雇用労働者の約三五・五パーセントの多数をしめる。男女で差があり、男性では約一〇パーセントが非正規労働者であるが、女性では約五五パーセントが非正規労働者であり、女性の雇用労働者の過半をしめる。しかし、多数の非正規労働者の賃金形態について、信頼できる統計調査は存在しない。これも、悪しき「正社員主義」の結果である。

しかし、賃金改革の動向を「全体として」考察するためには、当然にも、非正規労働者の賃金形態がどうなつているのかもまた、考察しなければならない。さらに私は、非正規労働者と正規労働者との間の均等処遇に关心をもち、その是正に「同一価値労働同一賃金」原則を主張する。この原則は職務給でしか成立しない。とするならば、非正規労働者の賃金形態は何なのか、それは職務給に近づいているのか、は重要な考察すべき事項である。本論文は、研究上の「正社員主義」の清算を明確化するため、そして、重要な考察事項であるため、非正規労働者の賃金形態から考察をはじめる。

平成一九年就業構造基本調査結果（一〇〇八）によれば、非正規労働者は約一九〇〇万人であり、雇用労働者の約三五・五パーセントの多数をしめる。男女で差があり、男性では約一〇パーセントが非正規労働者であるが、女性では約五五パーセントが非正規労働者であり、女性の雇用労働者の過半をしめる。しかし、多数の非正規労働者の賃金形態について、信頼できる統計調査は存在しない。これも、悪しき「正社員主義」の結果である。

けれども、その賃金形態はかなり容易に想定できる。それは時間単位給であり、すなわち、規労働者の賃金形態のみしか議論しなかつた。非正規労働者の賃金形態がどうなつっているのか、関心の外にあつた。日本における従来の労働研究は、はつきりと自覚することなく研究対象を

職務価値給の一つである。なぜならば、非正規労働者の大多数は、特定の職務を使用者側によって限定的に指定され、その代価として、一時間あたりや一日あたりの賃金額を支払われるが、その額は、使用者によって一方的に決められるか、市場相場を参考して決められるからである。非正規労働者の増加は、それを賃金形態でいいかえると、職務価値給の一つである時間単位給の増加である。私はこれを強調したい。

## 2 時間単位給の範囲レート職務給への近似化

スーパー・マーケットなどの小売業は、パート労働者などの非正規労働者を多く雇用する産業として知られる。その雇用数は非常に多く、正規労働者がいない店舗や営業部門も珍しくない。小売業では、パート労働者がすでに「基幹労働力」である。そのため、パート労働者の能力開発は、小売業では人事管理上の重要な課題となっている。

ついでいは、職務分析の第二段階の半分程度にあたる、と考えられる。「半分程度」というのは、得点要素法（三2）で後述へ本誌一六八六号掲載における職務評価ファクターの区分や構成比を考慮した難易度でないからである。また職務全体としての難易度は点数化されないので、他の職務と比較できない。（イ）のプロセスは、職務価値の決定として初步段階である。そして、初步段階のまま、（イ）と（オ）のプロセスで、パート労働者による達成の程度の評価に移ってしまう。

労働者による達成の程度の評価に移ってしまう。もつとも（イ）と（オ）は、範囲レート職務給における人事査定に似ている。「範囲レート職務給の人事査定」と述べる意味は、職務が明白に特定され、特定された職務について、その達成度の

成できるかを評価する。（オ）個々のパート労働者に対する評価を、その賃金の付加給額に反映させる。いうまでもなく、達成度を高く評価されれば付加給額は高くなり、それをめざすようにパート労働者はみちびかれる。

このプロセスについて、見方を変えると、（ア）は職務分析の第一段階とみなすことができる。

かつての労働研究は、日本企業では「職務」概念が成り立たないと特徴づけた。しかし、それは正規労働者についてのみの特徴であった。非正規労働者では、「職務」概念は容易に成り立つ。そして、それを課業に分解することも可能である。（ア）のプロセスはこのことを実証している。

企業の具体例をあげよう。現時点で前記の人事施策プロセスをもつとも精緻に発達させたのは、おそらくエコス社である。私が参加した二〇〇六年一二月のインタビュー調査によれば、エコス社は、（ウ）としては、営業部門ごとの職務に「要件書」を作成し、前記（ア）～（オ）を実施している。青果・鮮魚・精肉・惣菜の四部門については、職務中に加工の課業を含むため、「要件書」をさらに「マネジメント要件書」と「技術要件書」に分割している。「技術要件書」は加工の課業のみを掲示する。鮮魚部門の職務の「技術要件書」では、課業は九十九個もある。ところで、インタビューアー調査時に入手した資料文書によれば、同じ鮮魚部門の職務の「マネジメント要件書」では、課業は五一個もある。合計で、課業は一五〇個になり、細分化の程度は驚くば

前記の人事施策プロセスを、人事管理担当者は、能力開発のためのプロセスとして策定し、職務分析・職務評価のプロセスとは理解していない。しかし、客観的にみれば、半分は職務分析・職務評価のプロセスと重複するともいえる。この点で、時間単位給が範囲レート職務給に近似化しつつある、と評価できよう。

図表2によれば、課業は九十九個もある。ところで、インタビューアー調査時に入手した資料文書によれば、同じ鮮魚部門の職務の「マネジメント要件書」では、課業は五一個もある。合計で、課業は一五〇個になり、細分化の程度は驚くば

図表2 エコス社の技術要件書（鮮魚部門）

注：エコス社内での評価実務の便宜のため、表頭の「3枚下」以下の作業名は、表側にも掲示されている。課業数は、全部で99と思われる。

出所：『勞政時報』3632號、2004年6月25日号、25頁。

成果主義賃金とは、定義することが不可能なほどあいまいな用語であつた。しかし、用語の起源から考えて、職務成果給に分類できる様々な賃金形態をホワイトカラー労働者に支払うこととを意味する。職務成果給は生産労働者やグレーカラー労働者を対象にすることの多い賃金形態であつたから、それをホワイトカラー労働者を対象にすることが、新しさであつた。

ところで、職務成果給がうまく機能するには厳しい条件がある。成果が容易に数値測定できることのほかにも、投入された労働以外の要因が成果に影響しないこと、とくに留意しなくてはならない。品質を維持できること、などである。

経営に不適当になつたと判断するようになり、かわりの賃金形態を模索し実行するようになつた。変革が模索されたのは、正規ホワイトカラーワークの賃金形態がもっぱらであつた。その新しい賃金形態として、最近一〇年間の前半では「成果主義賃金」と「コンピテンス基準賃金」が流行した。しかしながら現在は、両者はすでに衰退したといってよい。そのため、簡単なコメントだけを与える。

かりである。ちなみに、他の職務でも同様である。たとえば、加工がないグロウサリー部門の職務は「要件書」のみであるが、課業は七六個を掲示する。このような課業の著しい細分化はパート労働者の能力開発を目的とするので行なわれると考えられる。

望ましくもないであろう。しかし、エコス社のように課業を細分化していれば、それを大きくりにして職務分析・職務評価にもちいることは、困難なことではない。

3 成果主義賃金とコンピテンス基準賃金

ると、時間単位給の範囲レート職務給への近似化を、ある程度は推測してよいであろう。

かりである。ちなみに、他の職務でも同様である。たとえば、加工がないグロウサリー部門の

望ましくもないであろう。しかし、エコス社のように課業を細分化していれば、それを大きく

ると、時間単位給の範囲レート職務給への近似化を、ある程度は推測してよいであろう。

これらの条件があるため、生産労働者などであつても、もともと、職務成果給は少數派の賃金形態であつたし、したがつて、他の賃金形態との併用が通例であった。

これらの条件は、明白にも、ホワイトカラー労働者ではますます成立が困難である。したがつて、成果主義賃金がうまく機能しないことは何の不思議もない。よほどの限定された環境のもとでないと、うまくは機能しない。これらがしだいに人事管理担当者に自覚され、成果主義賃金が衰退する方向に向かつたのは、当然であったといつてよい。

なお、成果主義賃金との用語は、一九八〇年代後半から米国で使われ出した performance (related) pay ないし pay for performance の日本語訳とみて間違いない。そのころから、これらの言葉を使う多くの書籍や記事が米国で登場し、その対象はホワイトカラー労働者であつた。そして、これらの言葉が指す賃金形態は、やや遅れて、変動給 (variable pay) と総称されるようになつた。変動給とは、企業ないし個人の業績を個人の賃金額と明確にリンクさせる形式の様々な賃金形態の総称であつて、私のいう職務成果給であり、それをホワイトカラー労働者に支払うことが新しさである。実のところ、変動給として例示される賃金形態をみると、新規なものは一つだけであり、その他は従来から存在するものである。新規なものとは、ストック・

オプションである。

コンピテンス基準賃金 (competence-based pay) もまた一九九〇年代から米国で賃金コンサルタントが提唱した賃金形態であつて、それが米国の新しい賃金形態として日本に伝えられ、日本でも行なうべきであると主張された。この

賃金形態は、ホワイトカラー労働者が保持する能力 (competency) に対して支払う形式をとる。この賃金形態は、私のいう属性基準賃金である。コンピテンス基準賃金が日本で衰退することは、成果主義賃金より早かつた。その理由としては、コンピテンス基準賃金を職能給から区別できないとの声が、人事管理担当者からしばしば聞こえた。これは当然であつたと私は思う。一

九八〇年代に、日本の人事管理のあらゆるもの

が日本企業の好業績の理由として米国に注目されたが、職能給もその一つであつた。米国のコンサルタントが日本企業の職能給を知り、それを米国流に修正したのがコンピテンス基準賃金であつたと考へるのが、もつとも妥当である。したがつて、それを新しい賃金形態とみなして日本でも行なおうとするのは、奇妙としかいえず、衰退も当然であった。

#### 4 役割給—範囲レート職務給への近似化

最近一〇年間の後半からは「役割給」が流行し、現在にいたる。

役割給は、範囲レート職務給ではないものの、

範囲レート職務給に近づいた賃金形態である。

もちろん、役割給と範囲レート職務給には重要な違いがある。役割給のいくつかの特徴を考察しよう。

##### (1) 「ミッショニ」概念

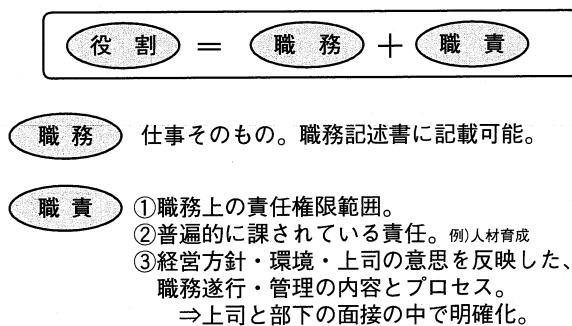
役割給は「ミッショニ」との概念を重視する。

まず、企業全体の経営方針や価値観を強調する。そして、それらを分かち持つのが、個々の役割。しかし、範囲レート職務給は「ミッショニ」概念をもたない。「ミッショニ」概念の有無が、役割給と範囲レート職務給の間の最大の違いであろう。

たとえばキヤノンでは、キヤノン作成の図表 (図表3) が説明するように、役割付なわちミッショニは職務に職責を加えたものと説明される。キヤノンの例では、職務は文字どおりの職務であるが、それに職責を加えて、役割は成立する。職責の説明中の「経営方針・環境・上司の意思を反映」の言葉に注目したい。このような概念が加わらなければ、役割にはならない。したがつて、役割は職務ではないのである。

「ミッショニ」概念の重視は、個々の労働者が仕事上でめざす方向が、企業全体がめざす方向から逸脱しないようにすることを、日本企業がいかに重視しているかを示すであろう。いかえると、労働者の企業への忠誠心を維持した

図表3 キヤノンの「ミッション」概念



出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター編 [2004] 32頁。

いとの意思の表れ、とも理解できる。ふりかえると、査定つき年功給と職能給における人事査定には、企業組織の一員としての労働者の自覚や意欲を評価すること（「情意」評価要素）を、日本企業はながく重視してきた。しかし賃金形態として、査定つき年功給と職能給を不適当と考えるようになつたことと並行し、人事査定についても、その「情意」評価要素を縮小し廃止する方向にむかつた。ところで、査定つき年功給と職能給が不適当であれば、結局

は、職務給に向かうことになるはずである。そして職務給には、「情意」評価要素ないし企業への忠誠心との概念はとくに存在しない。しかし日本企業は、「情意」評価要素ないし企業への忠誠心を必須と考えている。いわば、これら抜きでは、日本企業は正規労働者を管理する方法を知らない。したがつて、これらが存在しない職務給には、日本企業は移行できない。そこで、職務給ではなく、職務に「ミッション」概念を附加した役割給を日本企業は志向するのである。

#### (2) 簡略な職務分析・職務評価と簡単な職務定義

役割給では、役割を定義するにあたつて、コンサルタント企業に依頼し、職務分析・職務評価の手法を使うことが少なくない。この点で職務給的である。しかし、簡略で安価な手法が好まれるようである。たとえば、日本で開発されたJOESや、ヨーロッパ系のIPEシステムなどの職務分析・職務評価の手法が依頼されることが多い。米国系の、得点要素法であつて高価なヘイシステムの手法は、多くは依頼されないように思われる。

役割給における役割の定義は、職務給における職務の定義よりも簡単である。簡単さは「ミッション」概念の重視と表裏の関係であろう。簡単な定義なので、簡略で安価な職務分析・職務評価の手法で十分なのかもしれない。あるいは

は、コンサルタント企業に職務分析・職務評価をはじめて依頼する企業の場合であれば、安価な手法が好まれるかもしれない。また、職務分析・職務評価を行なわないで役割を定義する企業さえも、実際は存在するであろう。

#### (3) 範囲レートであることの強調

役割給は範囲レートであることがしばしば強調される。範囲レートが強調される重要な理由は、範囲レートであれば、配置転換や転勤を正規労働者に命じても、その正規労働者の役割給の額を変更する必要が少なくなることであろう。

したがつて、配置転換や転勤を使用者は命じやすい。正規労働者の配置転換や転勤を使用者の専権事項とする雇用慣行は日本で長くつづき、その専権を使用者は享受してきた。役割給を導入してもこの雇用慣行を維持するためには、範囲レートであることが必要なのである。

また、役割給の理解が混乱することを避けるため、とも理解できよう。役割給は職務給に近い面もち、キヤノンのように、それを明示する企業もある。この職務給とは、範囲レート職務給である。ところが、職務給は单一レート職務給のみと誤解していると、役割給の理解が混乱するかもしれない。この誤解を避ける必要があるのである。

## 5 賃金改革を模索する理由

なぜ、属性基準賃金は不適当と判断され、賃金改革が模索されるのか。その理由を、ここで使用者側の見地からのみ、考察しておこう。

労働者側の見地からも属性基準賃金は不公正と判断できるが、その考察は、後に行なう（三・4）で後述（本誌一六八六号）。

属性基準賃金には、その土台となる客観的な経済的合理性が、かつては存在していたと考えるべきである。したがって、使用者も属性基準賃金を受容し活用することができた。しかし現在、この基盤はすでに揺らいでいる。これを理解した使用者は、属性基準賃金を受容し活用することをやめようとしているのである。

属性基準賃金は、それが支払われる労働者の長期勤続を前提にする賃金形態であった。そして、労働者が長期勤続することに、先進工業国 のどこでも市場経済発展のある段階には、客観的な経済的合理性のある時期が存在した。客観的な経済的合理性とは、労働者の主要な職務能力が、その長期勤続によって養成されることである。労働者の長期勤続が、その職務能力の養成に必要である程度が高かつたのである。この現象は、日本のマルクス経済学の用語では「熟練の企業内封鎖」とか「年功制＝独占段階説」と呼ばれた。国際的用語では「内部労働市場」と表現される。日本におけるその時期は、一九

二〇年代ころからバブル経済期までの時期といつてよいであろう。このような客観的な経済的合理性があつたので、使用者も、労働者の長期雇用を前提にする属性基準賃金（年功給であれ職能給であれ）を受容し活用することができたのである。

ここで「使用者も」と記したのは、とくに日本においては、第二次世界大戦の後に、当時の正規労働者が年功給と雇用保障を使用者に要求立した結果として、年功給と長期勤続が強固に成ったという事情があつたからである。使用者は、年功給と雇用保障を労働者によつていわば押しつけられたのであつたけれども、それに客観的な経済的合理性があることにやがて気づき、その受容と活用に態度を変えたのである。

しかし、情報技術の発展と国際的企業間競争の激化（いわゆる、グローバリゼーション）によって、技能内容の面でも時間的余裕の面でも、労働者の職務能力が長期勤続によって養成される程度が、徐々に低下してきた。いいかえると、労働者の長期勤続の長所が小さくなり、場合によつては、短所に変化したのである。この現象は先進工業国共通の現象である。そして、この現象を日本の使用者が強く感じるようになったのは、バブル経済崩壊後であった。この後、使用者は属性基準賃金を不適当と判断し、賃金改革を模索するようになるのである。

### 【参考文献】

\*遠藤公嗣「一九九九」「日本の人事査定」ミネルヴァ書房。

\*遠藤公嗣「一〇〇〇」「労働基準法の国際的背景」日本労働学会誌九五号、一三九～一五八頁。

\*遠藤公嗣「一〇〇五」「賃金の決め方」ミネルヴァ書房。

\*遠藤公嗣「一〇〇六」「書評・楠田丘著石田光男監修解題『賃金とは何か』」日本労務学会誌八卷一号、三三一～三八頁。

\*遠藤公嗣「一〇〇八a」「書評・吉田誠著『査定規制と労使関係の変容』」「大原社会問題研究所雑誌」五九三号、七五～七八頁。

\*遠藤公嗣「一〇〇八b」「介護労働者の賃金はどのようにしてきまるのか？」新村聰編『介護福祉のための経済学』弘文堂、一〇九～一二四頁。

\*遠藤公嗣「一〇〇九」（仮題）「雇用・労働政策の変容」「社会政策」第三号、五月予定。

\*森ます美「一〇〇八」「イギリス公共部門における職務評価制度」昭和女子大学女性文化研究所紀要「三五号、七一～八五頁。

\*遠藤公嗣「一〇〇九」（仮題）「雇用・労働政策の変容」「社会政策」第三号、五月予定。

\*「労政時報」三六三三号、二〇〇四年六月二五日号。

\*社会経済生産性本部生産性労働情報センター編「二〇〇四」「成果主義人事・賃金Ⅳ」社会経済生産性本部。

（えんどう こうじ）