

企業の社会的な役割と雇用

武田 晴人

東京大学大学院経済学研究科教授

カネ次第の世の中

雇用に関わる今日的な問題を企業の社会的な役割・機能に即して、歴史的な視点から考えるのが本稿の目的である。

雇用不安について悲鳴にも近い声が上がっているにもかかわらず、企業が収益悪化を理由に雇用削減を図ることは「やむを得ない」ことなのだろうか。このような雇用削減策を推進し支えている考え方が、新自由主義の企業観であることは改めて指摘するまでもないであろう。

経済主義的な視点から構築されてきた現代の企業観を極端なかたちで示したのが、営利企業を「株主のために収益の最大化をはかる組織」と捉えることである。このような捉え方は、ことさらに新自由主義の専売特許というわけではなく、現代経済学の共通の基盤になっている。そこでは、出資者である株主の

利益が重視されているだけでなく、働き手としての労務を提供する人々も賃金という報酬によってのみインセンティブを与えられ、本当はやりたくない仕事を引き受けているとされる。ともに「お金のために」経済主体の選択と行動が決まるという限りでは同じ理屈に立っているといてよい。

所得分配の公正さを追求した「高成長経済」への道

20世紀の先進工業国では、しかしながら、失業対策や社会保障に象徴されるように、社会的な弱者に対する政策的な対応によって「お金のため」の取引によって生じうる実質的な不平等を補正するように変わってきた。

それは単に公正の視点からのみ追求されてきたわけではない。

誕生したばかりの資本主義的な経済制度は、大衆の貧困の中に成り立っていた。それは労働を「もの」として取引する経済制度にとっては好都合でもあった。しかし、その結果、進展する所得の著しい格差に対する労働組合運動などの異議申し立ては、社会主義体制の側圧と第一次世界大戦、世界大恐慌という衝撃とを受けた資本主義経済制度を失業対策や景気対策、社会福祉などを介した宥和的な体制へと転換させることになった。

この新しい体制は、政策的な介入によって特徴づ

たけだ はるひと

1949年生。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。経済学博士（東京大学）。専攻は日本経済史。東京大学社会科学研究所助手、経済学部助教授、教授を経て現職。

主要編著書に、『仕事と日本人』（2008、ちくま新書）、『日本近現代史8 高度成長』（2008、岩波新書）、『日本人の経済観念』（2008、岩波現代文庫）などがある。

けられることが一般的であるが、見逃してはならないことは、「高成長経済」を実現することで問題の解決を図ったことであった。労使間の交渉は、労働の分配率を高め、大衆の生活水準の向上に貢献するものになった。とはいつても、それは企業が労働に「優しい」存在に変わったというわけではない。

資本主義的な経済制度では、企業の設備投資が経済成長の基盤を作り出すと考えられてきた。投資拡大が経済成長のエンジンであるという認識は間違いではないが、現代経済のあり方を正確には捉えていない。大衆消費社会として特徴づけられるように、現代の経済社会は耐久消費財などの生産と消費によっても支えられている。このことは、アメリカ経済の不振によって急速に業績を悪化させたトヨタなどの自動車メーカーの一挙手一投足が今日の関心的になっていることを考えれば、それほど意外なことではないはずである。

つまり、投資によって実現した高い生産力水準を維持するためには、労働への分配を改善し実質所得の増加を容認しながら生産活動を継続することが不可欠となっている。耐久消費財などを購入する「豊かな」消費者を作り出すことが、企業活動の前提となっており、そうした形で消費を創出し続けることがこの体制を維持するうえで経済循環の要となっている。

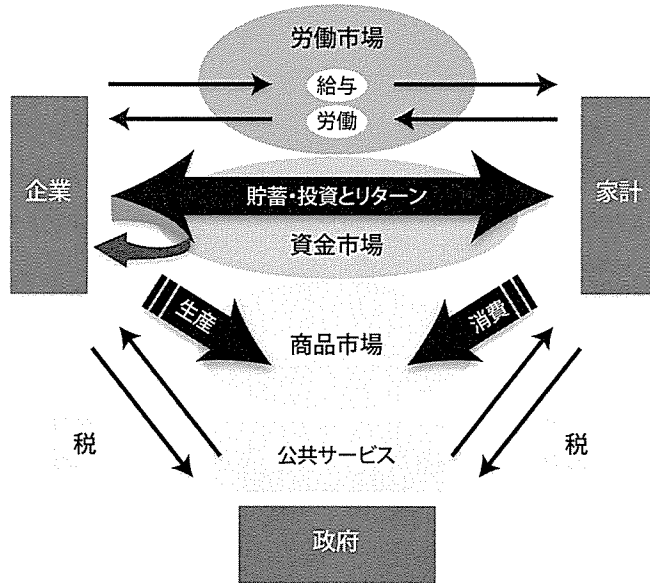
消費拡大を実現するために労働者側に譲歩することは、企業の利益を小さくし、投資の原資を乏しくする可能性があった。このジレンマを解決したのが、1960年前後に先進工業国で実現した「高成長経済」であった。高度経済成長期の日本をふりかえってみると、実質所得の漸進的な向上とともに設備投資の高い伸びが見出される。高成長は付加価値生産性の高い部門の持続的な拡大によってジレンマを顕在化させなかったのである。こうして進展した経済成長は、「過剰富裕化」と評価させる面をもつほどに肥大化した。美食を堪能しつつ肥満を気にしてスポーツジムで汗を流すという消費のスタイルは高成長経済のもたらした病理を象徴しているように見える。

成長率鈍化の衝撃

高い消費水準への強い希求が高成長経済の中で人びとの心理に深く刻印された。しかし、1970年代から先進工業国を襲ったスタグフレーションと成長率の劇的な鈍化とは、消費と投資のジレンマを改めて自覚させることになった。成長率の鈍化は、地球規模での国際的な所得分配の不正を是正するために、あるいは地球環境問題を改善するためには望ましい変化であったが、高成長経済に慣れた人びとには「危機」として受け止められた。これが企業の資本蓄積を最優先する政策パッケージが「自由」の拡大という、普遍的な価値を持つかのような名目のもとに展開することになる基盤であった。しかし、誰の自由が拡張されるのか、誰のための自由の推進なのかを問うべきだった。

1980年代の政策パッケージには大きく言って2つの面があった。ひとつは「小さな政府」論に示されるように、企業の税負担を小さくするために社会的な給付などの財政支出を削減することであった。ここでとくに強調したいのは、小さな政府論は、全般的な税負担の軽減を目指しているとは言えないことである。第二臨調によって推進された「増税なき財政再建」は、企業増税に反対する財界の強い後押しによって推進されたものであり、その路線は消費税の導入と、その税率の引き上げを積極的に支持するものであった。それは、税負担と規制という二重の制約をもたらす政府に対して「企業活動の自由」を拡大した。もう一つは、同じように、企業活動の自由度を高めるためにステークホルダーたちの権利を制限することであった。そのために登場したのが「株主主権」であった。雇用関係における自由が、「職業選択の自由」などを楯にしなが、実質的には解雇の自由度を高める方向で実現していった。このことは、昨今の派遣労働問題に典型的に示されている。金融の自由化は、リスクを軽減して投資家の利益に貢献するという理由で推進され、企業の資金調達を容易にした。もともとこう

図 市場を介して取り結ばれる「家計」「企業」「政府」



して調達される資金は、成長率の鈍化のもとで本業での投資拡大の余地が小さいだけに「余裕資金」として金融商品などに投下され、バブル的な経済拡大をもたらすことになった。

不安定化する「消費社会」の基盤

こうした取り組みは予期しない消費拡大をもたらすことで一時的に先進工業国に僥倖をもたらした。金融自由化に伴って進展した金融資産投資の拡大が、資産所得の増加による消費拡大に結びついたからである。アメリカがこの傾向をもっとも長い期間持続した。

しかし、それは、勤労所得の増加による消費拡大という「高成長経済」のあり方とは「似て非なるもの」であった。安定的で長期的な保有によって生ずる資産所得の増加であれば、それは健全な投資家層の登場として歓迎すべきものであったかもしれないが、「カジノ資本主義」と揶揄されたように、短期的な譲渡所得に基盤をおくような拡大であったが故に、それは不安定なものであった。この砂上の楼閣を作り上げて

きたのが、金融自由化と株主主権という新自由主義の主張である。「投資家保護」を名目にしてこのような動きを実際に推進した金融仲介ビジネスが巨額の利益を手にしたこと、そしてその崩壊によって今日の経済的な困難を一段と深刻にしていることは、疑う余地もない。

このような株主主権と金融的な利得、資産所得の追求に傾斜した経済発展のあり方に対して異議を申し立てることが必要である。そして、そのためには、この考え方の基礎にある企業観をひっくり返し、現実的な解決策を探し出すことが求められている。

企業の社会的な機能に立ち戻って考える

出発点として、ごく平凡な事実からはじめることにしたい。それは、現代経済社会では広汎な社会的分業が市場を介した取引によって編成されていること、ここでは企業という組織が中核的な役割を果たしていることである。現代経済の仕組みを「市場経済システム」と呼ぶとき、それは企業と企業との関係に主たる関心においている。しかし、市場取引を前提としな

から、企業組織の内部で財やサービスの生産が行われていることこそ重視すべきだろう。そこでの高い生産性の実現が現代社会の「豊かさ」の源泉だからである。

図は、標準的な経済学の考え方に基づいて、主要な経済主体である「家計」、「企業」、「政府」と、それらが市場を介して取り結んでいる関係を示している。図によれば、企業と家計との間では、①労働の供給と賃金の支払い、②投資とリターン、③財・サービスの供給と消費という経済関係をもっている。政府は民間部門の供給では不足する公共サービスを税を原資として担っている。従って、ここから、企業が果たしている社会的役割を指摘すれば、①商品やサービスの生産、②投資機会の提供、③雇用機会の提供の3つとなる。

新自由主義の「小さな政府」論では、企業の税負担を減らし、家計から税負担の増加は容認するという意味で、図の下部左右の税の支払いの矢印のバランスを変えようとしている。その上で、財政収入に見合った水準に公共サービスの質を落とすということになる。また、株主主権では①から③の機能のうち、②を重視する。「お金さえあれば」人を雇うことも原材料を調達することも自由にできるのが市場経済だという前提に立っている。しかし、この3つがいずれも円滑でなければ生産組織としての機能を果たし得ないことは言うまでもない。

新自由主義の経済観の歪み

新自由主義の偏った見方は、企業からの給与受取があってはじめて家計が消費者として市場に参加できることを軽視している点に示される。従って、雇用の削減は、ミクロのレベルでは株主にとって望ましくても、消費抑制によって企業活動の障害になる。家計が持つ労働者、貯蓄主体、消費者という3つの顔は分離できるものではない。

このあたりまえの関係は、かつて日本の労働組合が協調的な労使関係へと転換をとげたとき、「企業

をつぶしては組合員の利益は守れない」と表現したこととちょうど対照的な関係にある。労使の対抗的な関係では、労使双方とも共倒れの可能性があることを思い出す必要がある。ワークシェアなどの手段によって雇用量を確保するために、労使双方が積極的に動く必要があろうし、組合員の利益しか代表できないような労働組合運動の限界を自覚的に改革していく意欲的な取り組みが労働運動指導者には求められる。高い経済成長率が期待できる状況にはない以上、成長に「ただ乗り」してきたような労使関係の調整の仕組みは見直されなければならない。

それ以上に重要なことは、特定の企業が市場での競争に生き残っていくうえで必要なポイントが資金調達にある、という捉え方のもつ一面性であろう。ある企業に投資家が資金を提供するかどうかを決めるのは、その企業の現時点での業績と将来性への期待であろうが、それは、その企業が生産する財やサービスが消費者に市場で支持を受けているかどうか依存している。企業活動はその意味ではまず商品の市場で消費者という姿の家計部門から評価を受けており、資本市場でのテストはその結果を反映し、これを再評価しているに過ぎない。株主主権を主張し雇用をコストとしてしか見ない考え方は、このような企業と家計との多様な関係を切り捨てることで、企業の存立を危うくする。

消費者としての発言権

成長率の鈍化のもとで消費はより選択的になるだろうから、これに対応して企業の生産活動は消費者の声に敏感になる必要がある。そして、消費者は自らの生活の基盤を脅かすような、雇用に「冷たい」企業に対して明確な異議を申し立てる必要もある。上述の関連は消費者として家計が企業行動に重要な影響を与えうることを示しているからである。それは単に産地偽装などの商品の質に関わる問題に限定される必要はない。株主の利益にしか目がいかず雇用に関わる社会的な責任を軽視する企業に対して、

「ノー」と言える消費者となる必要がある。同様に貯蓄主体・投資主体としても、こうした企業への投資を抑制することで消費者は企業の淘汰に影響を与えうる力を潜在的には持っている。これを発揮するための行動が残っているだけである。「商品の購入」というのは私たちが持つ投票権の一つである。これを「不買」というかたちで行使したとき、企業が存続できないことは、近年の食品企業の不祥事が如実に示している。

働き方を変える

もちろん「株主主権」の考えを改めたからと言って直ちに解決策が見出されるわけでない。現実的には多額の債務累積によって政府部門による公共サービスの提供は制限されるであろうし、税収の回復も期待はできない。政府がやらなくなった仕事を補い、経済社会を持続的なものにする方途を考えなければならない。そのためには、高負担の経済への転換を模索することともに、NPO(非営利組織)などによる準公共サービス供給の拡大を図る必要も出てくる。この両者は経済的な実質で見ると、それほど大きな差はない。なぜなら、NPOは寄付などの資金提供や無償の(あるいはディスカウントされた)労務の提供によって財やサービスを生産・提供するものだからである。寄付を行う人は税の減免措置によって自らの選択を直接に生産活動に反映しうるし、労務を提供するものは、所得を得る機会に代えて活動に参加する。その意味では、所得は制限されるが、それは高い税負担やワークシェアによる所得減少という家計への影響と変わらない。ワークシェアの仕組みが機能するようになれば、生じた時間的な余裕をこのような活動への参加に費やすこともできる。そして、それは「お金

のために働いている」という近代の労働観のもつ負のイメージからも自由になる可能性を拓くであろう。「働き方を変えること」が解決策を生むのである。

働き手としての選択権

雇用に関して新しい時代を切り拓くためには、どれだけ稼いでいるかが働き手の評価基準になるような労働観を変える必要がある。働く側から見れば、お金だけでなく、仕事の内容についての満足度などの多様な基準で働き方を選ぶことが求められる。もちろん、一つの仕事ですべてが満たされるわけではないから、働く時間を分けるという発想の転換も必要になる。お金のためにめいっぱい働くのではなく、時間的な余裕をつくりこれを社会的に意義があると思う仕事に使うなどの柔軟さをもつ労働の時間の過ごし方が望ましい。働く場所を選択することは、消費者としてや貯蓄主体としての発言と同様に、これからの社会のあり方、必要とされる財やサービスの供給の担い手が誰かについての私たちの選択を明確に示すことにもなるだろう。

そのためには働き手に対して多面的な選択肢を社会的に広げていかなければならない。NPOなどの活動への参加などを通して、「お金」ではない「満足」を報酬として受け取れる機会が拡大することも意義があるだろう。短期的な不況の一時凌ぎとしてのワークシェアではない新しい処方箋を書くことも重要となる。こうして企業が果たすべき機能と責任とを明確にしつつ、「お金のため」という基準ですべてが評価されるような経済観からの脱却を目指したシグナルを家計から発信することが、当面する雇用問題に対処していく重要なステップになると思われる。■

若者の雇用問題

野村 正實

東北大学大学院経済学研究科教授

1. 「若者」への注目

アメリカ発の金融恐慌が日本の景気を急速に悪化させている。雇用面では、まず最初に派遣労働者の契約解除や雇い止めがおこなわれた。派遣労働者のなかに若い男性が多く含まれていたため、日本社会は、派遣労働、ひいては非正規雇用全体に関心を払うようになった。しかし、若者の雇用が社会的関心を集めたのは、今回が最初ではない。

1980年代後半に、「フリー」と「アルバイト」をつなぎ合わせた「フリーター」という用語が生まれた。「フリーター」は当初、その言葉が誕生したバブル期の雰囲気や生活を反映して、自由な生き方の一つとして肯定的に語られた。しかしポストバブル不況が長引くなかで、「フリーター」は「まっとうな」働き方から逸脱した低所得の若者と見なされるようになった。

21世紀になると、イギリスからの輸入語である

「ニート」という用語がマスコミをつうじて広く知られるようになった。イギリスからの輸入語なのであるが、「ニート」という言葉は、日本ではイギリスとは異なるニュアンスを付加されている。働く意欲を欠いている者、というニュアンスである。

「フリーター」も「ニート」も、厳密な定義は困難である。事実、さまざまな機関や論者が、それぞれに定義を与えている。ただ、それらの定義の違いにもかかわらず、対象となっている社会層が若者であるということについては共通している。

「フリーター」、「ニート」、そして今回の非正規労働と、若者が働くことの困難が語られ続けているということ自体、若者の労働をめぐる環境がいつこうに改善していないことを物語っている。日本社会は、若者が「再チャレンジ」に挑むことが困難な社会である。それが、若者の労働状況が改善しない最大の理由である。

「再チャレンジ」を困難にしているのは、定期採用の慣行である。大会社が定期採用をおこなっていることは、日本の常識である。定期採用の慣行があまりにも周知の事実であるため、かえって、定期採用の慣行が日本の雇用社会にどのような影響を与えているのか、ほとんど分析されてこなかった。日本の雇用社会の特質を把握するためには、定期採用の意義を理解しなければならない。

定期採用といっても、高校生の定期採用と大学生の定期採用とでは、いくつかの点で異なっている。

のむら まさみ

1948年生。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位修得退学。東京大学経済学博士。岡山大学経済学部教授、東北大学経済学部教授などを経て現職。専攻は労働経済論、日本経済論。

主要著書は『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房（2007年）、『日本の労働研究』ミネルヴァ書房（2003年）、『雇用不安』岩波新書（1998年）など多数。

話を簡単にするために、以下においては、大学生の定期採用を対象とする。

2. 定期採用の論理と価値観

毎年の定期採用をおこなうことができるのは、規模がある程度以上の会社である。しかし有力な企業はすべて定期採用をおこなっているため、定期採用の論理と価値観は日本の雇用社会全体を規定している。

もともと会社は定期採用にさいして、指定校制度をとっていた。1980年代に、指定校制度は厳しい社会的批判にさらされた。指定されなかった大学の学生にチャンスが与えられないのは不公正である、採用の採否は本人の能力・学力・人柄にもとづいておこなわれるべきである、というもっともな批判を受けて、指定校制度は表面上は姿を消した。しかし会社は、採用したい大学にのみ、その大学の卒業生をリクルーターとして派遣するなどの形で、実質的に指定校制度を存続させている。

学生の将来の職業的生涯は、大学に入学した時点で、かなり決まってしまう。その大学が大会社から指定された大学であるかどうかによって、学生の雇用機会が大きく左右されるからである。指定されていない大学の学生は、在学中に勉学や社会活動にどれほど努力しても、大会社に入社することは困難である。

たしかに、自由応募にすれば、人気のある会社には多くの学生が集中し、限られた人数の人事部スタッフではとても対応できなくなるであろう。しかし指定校制度が現在も事実上おこなわれているのは、そうした理由だけからではない。定期採用の論理が、指定校制度を必然としているのである。

定期採用とは、新規学卒予定者を毎年ほぼ決まった時期に採用内定し、卒業と同時に入社させることである。ここで重要なのは、在学中の学生を、卒業が決まる前に「内定」という形で事実上の採用を決定することである。過去においても現在においても、

1年生および2年生のカリキュラムは、一般教養科目を中心としている。3年生になってはじめて専門教育が本格化する。専門教育は、主として3年生と4年生の2年間でおこなわれる。ところが、かつては4年生の夏までに、そして近年では3年生を終わるか終わらないかの頃に、会社は事実上の採用を決定している。つまり、会社は、専門教育としてはせいぜいのところ、3年生の1年間のみを学生を採用している。専門教育の終了するはるか以前に採用を決めてしまうのであるから、就職試験において会社が学生の専門知識を問うているのではないことは明白である。

会社による大学の専門教育軽視は、採用グループの大ざっぱなくくりにも表れている。大卒文系（事務系）を何人、大卒理系（技術系）を何人募集という形で募集要項が発表される。理系といっても、機械系、電子系、バイオ系などできわめて大きな違いがある。いわゆる文系でも同様である。そうした専門分野の違いを無視する、理系何人、文系何人という募集のあり方は、会社が大学の専門教育を軽視していることを表明している。かなりの数の会社が非公式に、体育会系の学生を何人採用する、という採用方針を持っている。この場合、会社は学校における専門教育を完全に無視している。

会社は、大学における専門教育を軽視・無視している。だからといって、会社は、学生の「学力」をまったく問題にしていないというわけではない。会社は、学生の「学力」を、その学生が所属する大学によって判断している。会社は、入試難易度、伝統、評判などによってそれぞれの大学を格付けし、ある一定以上の大学を指定校にする。それをもって、個々の学生の「学力」評価に代えている。

それでは会社は、指定校の範囲内で、どのような判断基準で個々人の採否を決めているのであろうか。厚生労働省の2004年「雇用管理調査」の「新規大学卒・大学院卒の採用の際の重視項目別企業数の割合」が、その点を明らかにしている（複数回答3つまで）。企業規模5,000人以上の会社において、重視項目の上位3項目は「熱意・意欲」62.0%、「コ



雇い止めには多くの若者が（東京・日比谷公園の「年越し派遣村」／2008年12月）

コミュニケーション能力」62.0%、「行動力・実行力」51.7%で、「協調性・バランス感覚」26.8%がそれらに次いでいる。要するに、会社は個々人の「人格」・「人柄」を判断し、採否を決定している。ちなみに、「専門的知識・技能」重視は19.9%、「学業成績」にいたっては重視する会社は1.6%にすぎない。「専門的知識・技能」重視がやや多いのは、大学院卒も含まれているからであると思われる。

「人格」・「人柄」が主たる判断基準となるため、面接試験においては、受験者の個人的属性に質問が集中する。どのような家庭環境で育ったのか、どのような信念を持っているのか、自分の性格の良い面と悪い面を述べよ、とか、およそ仕事とは関係のない質問がほとんどとなる。

アメリカと対比すれば、こうした日本の就職試験がいかに異様であるかが一目瞭然となる。アメリカにおける採用面接試験は、採用予定の職務を担当する能力・経験、知識のみを質問する。それ以外の質問、たとえば家族構成、個人の趣味、思想的政治的信条などにかんして質問することは、雇用差別の意図があると認定される可能性が大きい。つまり、日本の就職面接において当然の質問とされているものは、アメリカにおいては雇用差別の質問である。

日本とアメリカとの間でこれほど大きな違いが生じるのは、職務（ジョブ）の概念に起因している。アメリカにおいては職務（ジョブ）の概念が存在しており、採否は、採用予定の職務を担当する能力・経験、知識で決められる。日本の定期採用においては、職務の概念が成立していない。したがって職務を担当する能力・経験、知識を問う必要がないし、問うこともできない。そこで「熱意・意欲」等々の「人格」・「人柄」が判断基準となる。

以上のような定期採用の論理によれば、しかるべき大学のしかるべき人材は定期採用によって採用されているはずである。定期採用で採用されなかった者は、指定校制度で指定されなかった大学の学生か、あるいは「人柄」・「人格」が十分でないと判断された者ということになる。

3. 中途採用

もちろん、大会社は中途採用によっても採用している。新規事業への進出、既存事業の急拡大、予想外に多い退職者、従業員の年齢構成の是正、など、さまざまな理由で中途採用は必要である。しかし、会社の価値観にとって、定期採用こそが採用の本流で

ある。中途採用は、たとえ量的には定期採用を上回ることがあっても、価値的には副次的な意義を有するにすぎない。

中途採用には、大きく分けて、いわゆる第二新卒と、それ以外の中途採用がある。第二新卒は、定期採用されたものが数年以内に別の会社に移る場合である。数年の会社経験しかないため、会社での経験や知識が期待されているのではない。第二新卒は、新規学卒よりも価値的にやや劣るものの、基本的には新規学卒と同じように扱われる。新規採用が減る場合、第二新卒は定期採用者に先駆けて減少する点に、第二新卒が定期採用よりも価値的にやや劣っていることが現れている。

第二新卒を除く中途採用が、本来の中途採用である。この中途採用は、多くの場合、「即戦力」と言われるように、採用対象の「職種」が明示される。定期採用の場合は「文系」「理系」というごく大雑把なくりであるが、中途採用の場合には「職種」が明記される。なぜこのような採用慣行になるのかは、日本における「職務」概念を検討する上で重要なポイントであるが、ここで触れる余裕がない。

大会社による中途採用は、「再チャレンジ」とはいえない。大学卒業後かなりの年数が経過しているにもかかわらず、中途採用の場合においても、応募者の学校歴は依然として採否の重要な判断材料となっている。事業の急拡大に人材の供給が追いつかない場合や、本人にきわだった知識・経験・才能がある場合は別であるが、通常は、中途採用においても、定期採用における指定校以外から採用することは稀である。

4. 雇用慣行の見直し

最近、研究者と社会運動家が共同して、若者の貧困問題について包括的な提言を発表した（遠藤他[2009]）。提言は、被用者社会保険の非正規雇用への拡大、生活保護の適用拡大、若者に対する住宅支援政策という社会保障政策とともに、雇用政策

について踏み込んでいる。それは、私なりに整理すると、次のような内容である。

労働市場と賃金制度を、「職種」、「職務」を基準としたものに転換する。そのうえで、非正規雇用の若者を含めて公的な職業訓練を拡大充実する。それによって、求められている「職種」、「職務」への就職が可能となる。また、不安定雇用を急拡大させている規制緩和を中止する。そして、労働者派遣法を改正し、現在の、派遣労働を特定の業務に限って禁止するという「ネガティブ・リスト方式」から、以前の、派遣労働を政令で定める業務に限って許可するという「ポジティブ・リスト方式」へ戻す。

私はこの提言が目指す方向に賛成である。ただ、この提言では、定期採用の改革について何も触れられていない。雇用差別に敏感なこれらの論者にとっても、定期採用が日本の労働市場に大きな意味を持っていることが見過ごされている。新規学卒者の採用について厳しい雇用差別法を制定し、指定校制度の徹底的排除、在学生への採用活動の禁止、応募書類や面接において会社が集めることができる個人情報や会社に仕事に関係することのみに限定される、などが実施されるだけで、日本の労働市場は大きく変わるはずである。

私は、定期採用の改革が簡単におこなわれるとは考えていない。大学卒業生にたいする定期採用は、第一次大戦中にはじまった（野村 [2007]）。すでに1世紀近くの歴史をもっている。日本社会に当然の雇用慣行として定着しているものを廃止することは、容易ではない。しかし定期採用の問題点を認識し、改革への方向性を模索することは重要である。■

《引用文献》

遠藤公嗣／河添誠／木下武男／後藤道夫／小谷野毅／今野晴貴／田端博邦／布川日佐史／本田由紀[2009] 『労働、社会保障政策の転換を——反貧困への提言——』岩波ブックレット
野村正實[2007] 『日本的雇用慣行——全体像構築の試み——』ミネルヴァ書房

日本型雇用システムで 正規と非正規の均等待遇は可能か？

濱口 桂一郎

独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員

1. 均等待遇と均衡処遇

EUにおける非正規労働規制の焦点は均等待遇原則にある。パートタイムであれフルタイムであれ、有期契約であれ常用契約であれ、そして派遣労働者であれ派遣先労働者であれ、同じ職場で同じ仕事をする労働者は、賃金及び労働時間という基本的労働条件について差別されることなく働くことができる。こういった法政策のベースにあるのは、男女平等を先頭にして発展してきた均等待遇原則である。その中核に位置するのが同一労働同一賃金原則である。

これに対し、日本では同一労働同一賃金原則が成立しておらず、男女均等政策は企業内で女性労働者を男性労働者と平等に終身雇用慣行の中に組み込んでいく雇用管理政策という形をとった。これは「コースの平等」といえる。企業側は当初これに実質的に男女別である「コース別雇用管理」で対応したが、

その後雇用形態別雇用管理に移行した。このため、2007年の改正パート法で差別禁止が規定されたのも正社員と同じ職業キャリアに乗ったパート労働者（職務内容が同一であることに加えて、雇用契約に期間の定めがなく、「雇用終了までの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更を同一の範囲で変更されると見込まれる」という要件が必要。）のみで、他のパート労働者は賃金についての均衡処遇の努力義務という扱いになっている。

一方、同年の労働契約法では国会修正により、「労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、または変更すべきものとする」（第3条第2項）というきわめて曖昧な形ながら、均衡考慮規定が設けられた。いずれにせよ、直接雇用にある限り、雇用形態は違っても均衡処遇が使用者の考慮義務として一応実定法上の概念となっているといえる。

これに対して現在国会に提出されている政府の派遣法改正案のもとになった今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会報告は、企業の内部労働市場で決定される派遣先の正社員と、臨時的・一時的に派遣先で就業する派遣労働者を比較することは困難だとして、均等待遇だけでなく均衡処遇も否定している。同報告はその代わりに派遣元に派遣労働者の待遇改善の努力義務を課すべきだとした。ここにはいささか議論の混乱があるように思われる。賃金決定の実質的基準が内部労働市場か外部労働市場

はまくち けいいちろう

1958年生。東京大学法学部卒。1983年労働省入省、欧州連合日本政府代表部一等書記官、衆議院次席調査員、東京大学客員教授、政策研究大学院大学教授などを経て現在に至る。

著書に、『労働法政策』『EU労働法形成過程の分析』『EU労働法全書』（共訳）などがある。

かという経済論でいえば、上記正社員と同じコースに乗ったパート労働者以外のパート労働者や有期労働者も、派遣労働者と同様その労働条件は外部労働市場で決定される。一方、賃金を決定すべき立場にある使用者が形式上誰かという法律論でいえば、一般パート労働者や有期労働者と派遣労働者の間には深い溝があるが、その点はEU諸国の派遣法制でもまったく同様である。

むしろ、大きな問題は一般パート労働者や有期労働者と共通の問題であろう。すなわち学卒採用から定年までという職業キャリアに乗っている常用労働者と、一時的・臨時的に外部労働市場から調達される労働者の間に、均等待遇を論じうような共通の物差しがあり得るのかという点にこそ真の焦点がある。そして、それゆえに、一般パート労働者や有期労働者については「均衡」という言葉は使っても、「均等」という言葉は使われていない。

その意味で、派遣労働者に派遣先との「均衡」を論ずる余地は十分にある。しかし「均衡」とは具体的にどういうことを指すのだろうか。

2. 職能資格制度における「均衡処遇」

この問題の根源は、日本型雇用システムにおいては同一労働同一賃金原則が成立していないことにある。もちろん欧州においても、何を同一労働と考え、何を異なる労働と考えるか自体、労使間の交渉で決定されてきたし、特に若年層については勤続期間に応じた年功的賃金制度が適用されていることが多いのだが、それも含めて当該職種の技能水準に応じた賃金決定がされているという建前が社会的規範として成立している。それに対し、日本の典型的な年功賃金制においては職務内容と賃金水準は切り離されているので、「同一労働」は同一賃金の根拠とはなり得ない。あえていえば、同一年功であれば同一賃金とせよという規範は成り立ちうるかも知れない。これは、実は冗談ではなく、均衡処遇の一つの手がかりになりうる。

しかしながら、現実の日本の賃金制度は決して純粹の年功賃金制ではない。高度成長期以来多くの企業に普及した職能資格制度においては、職務遂行能力の査定に基づいて格付けを行い、これに基づいて賃金を決定するようになってきている。この査定は、業績だけでなく潜在能力から意欲や態度までを対象とする主観的なものであるが、少なくとも非正規労働者であるがゆえにその対象になり得ないものとはいえない。

実は、改正パート法において、正社員と同じ職業キャリアに乗っていない一般パート労働者についての「均衡処遇」の内容は、「職務の内容、職務の成果、意欲、能力または経験を勘案し、その賃金を決定する」努力義務とされており、まさに日本の雇用システムにおける職務遂行能力に基づく処遇を要求している。さらに、そのうち一定期間職務内容や人事異動が同様である者については、「通常の労働者と同一の方法により賃金を決定する」ことが努力義務として求められている。

こういった法規範を、労働時間が短い直接雇用労働者に限定しなければならない理由は存在しない。単に、これまで非正規労働者としてはパート労働者が圧倒的に多く、その処遇が立法政策上の課題として取り上げられてきたという経緯に基づくものに過ぎない。むしろ、今日フルタイムの有期契約労働者や派遣労働者の処遇が大きな社会問題となってきたことを考えれば、彼らにも適用を及ぼしていくことは当然であるように思われる。

3. 期間比例原則の可能性

しかしながら、いうまでもなく職能資格制度を採用するかどうかは企業の自由であり、しかも制度の性質上その運用における企業側の裁量の余地はきわめて大きい。パート法の議論で構築されてきた職能資格制度に立脚した均衡処遇のあり方とは別の形で、均衡ないし均等の物差しを考える必要があるように思われる。

その際、均等とか均衡という言葉、正確にどの賃金水準が正社員との均等ないし均衡に当たるのかといった精密な概念と考えるのではなく、少なくともこの水準を下回ってはならないという最低基準はどの水準かというラフな議論で考えていくことが必要であろう。つまり、職能資格制度においてあり得るすべての査定項目を無視して、単純に一定期間勤続した場合に可能な最低賃金水準はいくらかという議論にも、非正規労働問題ではそれなりの意味があるはずである。同じ正社員である男女間の差別問題ではこんな議論はナンセンスであろうが、そもそも賃金決定のベースがまったく異なっている正社員と非正規労働者の間では、単純年功原則の意味は大きいと思われる。

実は、これはEUの有期労働指令が採用している立場でもある。EUの有期労働指令には「期間比例原則」(pro rata temporis)が定められている。上述のように、欧州の賃金制度は基本的に職種と技能水準で決められているが、採用から一定期間は勤続期間に比例した年功的昇給が行われることが少なくない。実際にもある時期までは技能水準と勤続期間には一定の相関関係があるのが普通であろう。また、様々な福利厚生についても一定の勤続期間を要求することが見られる。こういったことについて、有期労働者であっても勤続期間に比例した待遇を義務づけているのが期間比例原則である。

この考え方は、ベースが年功賃金制であり、職能資格制度も年功的に運用されることが多い日本においても、十分適用することができると思われる。いわば、正社員について制度上想定しうる最低レベルの処遇を非正規労働者に確保しようという発想である。具体的には、非正規労働者が就労を開始したときの水準は初任給を下回らないものとし、その後は定期昇給の最低ラインを下回らないものとするという形になるであろう。

これにより、非正規労働者の賃金水準は正社員とは隔絶した低賃金ではなく、その勤続期間の短い層と同程度の水準に位置することになる。しかしなが

ら、正社員の高賃金の最大の原因は、それが長期雇用の中で年功的に上昇していくことにあるので、その意味では社会的格差が解消されるというわけにはいかない。この問題に取り組むためには、さらに視野を広げて、賃金と社会保障のあり方について考えていく必要がある。

4. 日本型フレキシキュリティの動揺

「格差社会」という言葉が人口に膾炙するようになった2006年頃以降、非正規労働問題がマスコミ等で取り上げられる時の問題意識は、それが低賃金不安定雇用という形で、社会に貧困層をもたらす大きな原因となっているというものであった。その際の非正規労働者のイメージは、ネットカフェ難民やプレカリアートといった言葉で形容される暮らしの成り立たない低賃金層というものだったといえる。

ところが、とりわけ改正パート労働法に至る労働法政策の議論では、そういう社会学的な問題意識はほとんど存在しなかった。それは、ある時期までの日本における非正規労働者のありようと深く関わっている。高度成長以前の臨時工が問題とされていた時期は別として、高度成長期以降の日本では、非正規労働者の典型は家計補助的に働く家庭の主婦や小遣い稼ぎのためにアルバイトする学生であった。

いわば、いつでも雇い止めができる低賃金の主婦パートやアルバイトのフレキシビリティと、彼らをその夫や父親の高賃金と雇用の安定性によって保護するセキュリティを組み合わせた日本型フレキシキュリティが実現していたといえるかも知れない。

そのため、パート労働者の均等待遇が議論される際にも、心の中の本音では、小遣い稼ぎのためのパート主婦と一家の生計を支えている正社員の賃金が同じになるはずがないではないかという暗黙の了解があつて、なかなか議論が進まなかったという面があるように思われる。実際、パート労働者の大部分も、下手に高い賃金を得て扶養家族から外れるというリスクを冒すよりも、家計補助的低賃金に安住することを

選んでいた。パート主婦はその低賃金が社会的問題になるような存在ではなく、そのような社会状況の中では、均等待遇論は現実離れした観念論という印象を与えていた。そこには確かに一定の社会学的根拠があった。

しかしながら、1990年代半ば以降の就職氷河期の中で、それまでであれば正社員として就職するはずであった若者たちが就職できないまま低賃金の非正規労働に流れ込んできた状況下においても、そういう家計補助的パート労働の議論の延長線上で均等だ均衡だといった議論を続けていたことには、いささか現実認識においてずれが生じていたように思われる。必要なのは、狭い意味での労働法政策を超えて、賃金制度、社会保障制度など社会のあり方の総体を見据えて、あるべき姿を構想するという姿勢であったはずである。

5. 教育費や住宅費を支える仕組み

日本型雇用システムにおいては、若年期には低賃金で始まりながらやがて中高年になるにつれ年功制のもとで高賃金になっていくことにより、事実上平均的な世帯構造から要請される教育費や住宅費を賄えるようになっていく。いわば、労働者の提供する労務自体とは直接関係はないにしても、彼／彼女が家族を養いながら生きていくために必要な費用は、企業が長期的決済システムの中で賄ってきた。

しかしながら、現実には日本型雇用システムに入らない家計維持的な非正規労働者が増大している以上、彼らに対して家族の生計を維持できるような収入を何らかの形で確保する必要がある。賃金でそこまで保障できないのであれば、それは端的に公的な給付であっていいのではなかろうか。生活保護であれば

生活扶助に加えてかなり手厚い教育扶助・生業扶助や住宅扶助が存在し、この必要に対応している。しかし、非正規労働者として就職すると、それらは失われる。これは就労に対する大きな負のインセンティブになる。いままでは水際作戦で生活保護に流入しないように食い止めていたからこの問題に直面しないで済んできたが、すでに防波堤は決壊している。

日本のような過度に年功的な賃金制度を持たない欧州諸国では、ある時期以降フラットな賃金カーブと家族の必要生計費の隙間を埋めるために、手厚い児童手当や住宅手当が支給され、また教育費の公費負担や公営住宅が充実している。社会のどこかが支えなければならない以上、企業がやらない部分は公的に対応せざるを得まい。

それは家族生計費や子女の教育費や住宅費が本人賃金の中に含まれる高給の正社員層と、それらを賃金という形ではなく公的給付として受給する低賃金の非正規労働者層という、労働市場の二重構造を固定化することになるのではないかという批判が投げかけられるかも知れない。その答は、現段階ではイエスである。

しかしながら、将来的にはこうした社会手当を一般的な社会保障制度の中に統合していくことも考えられるのではなかろうか。近年、一切条件の付かない全国民を対象にした一律の給付としての基本所得(ベーシック・インカム)を論ずる人が増えた。少なくとも就労との関係で無条件というのは、就労可能者に対しては大きなモラルハザードになるので、基本的な発想としてはまったく賛成しがたいが、市場における就労の対価では対応しきれない生活上の必要を賄うための家族手当、教育手当、住宅手当などは、より普遍的な形であつてもいいように思われる。■

新しい雇用・労働システムを求めて

—日本とドイツの比較から—

田中 洋子

筑波大学人文社会科学部准教授

何が変わったのか—豊かさの落とし穴

技術の発展と産業構造の変化は、社会と生活のあり方を大きく変えてきた。特に、1980年代から現在に到るまでのマイクロエレクトロニクスや輸送、情報通信技術の革命的な進歩は、それが加速したグローバル化とあいまって、1990年代以降の世界を決定的に変化させた。

そこでの重要な点は、より多くの選択肢の中からより有利な取引を選ぶことのできる条件が生まれてくる中で、より安い価格でより高い価値を最も速く提供するための競争が、世界的に始まったことにある。この先の見えない国際競争で生き残るために、技術革新にはさらに拍車がかかり、行き交う情報は増え、地球

上の距離は縮まった。この条件を利用して大きな利益をあげようとする英米発の市場主義の勢いは、20年余をかけて各国の社会的・組織的規制の枠を徐々に取り除きつつ、新自由主義の世界的潮流をつくりだした。

人々はその間、ウィナー・テーク・オール、成果主義、勝ち組・負け組など、競争での勝ち残りを緊張感とともに語るようになり、市場価値や株主価値に注目が集まった。労働市場の柔軟化が唱道される中、有利な転職や派遣・短期アルバイトの手軽さも宣伝されるようになった。そして消費者としての人々は、果てしなく開発されるたくさんの新しい商品とその便利さを日々享受している。

しかし、こうした一見したところの有利さや豊かさには、大きな落とし穴が存在している。

まず、先が予測しづらい変化の中、人々は競争に生き残るため、そして将来にわたって生計を維持するため、より長くより多く、より懸命に働くようになった。それは、働く人の労働時間とストレスを増加させ、時に人を心身ともに追い詰める。市場の変化で長期的安定が見込めない環境であるほど、この圧力は強くなり、通常的生活時間の中にまで仕事がかいこみ、周囲の人々を顧みる余裕がなくなる。つまり、仕事にコミットする時間量が増大することで、人間としての生活の豊かさではなく、むしろ逆の効果が生みだされる可能性が高まってきたという問題である。

また、企業は自ら生き残るため、リストラをはじめ、

たなか ようこ

東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士（東京大学）。専攻はドイツ企業・労働史、社会経済論。東京大学経済学部助手、筑波大学社会科学系講師、助教授をへて現職。

主な著作：『ドイツ企業社会の形成と変容—グループ社における労働・生活・統治』（ミネルヴァ書房、2001年）、「労働と時間を再構成する—ドイツにおける雇用労働の相対化の試み」『思想』2006年3月号、「長時間労働の歴史・現在・未来」『働きすぎ—労働・生活時間の社会政策』（法律文化社、2006年）など。

賃金コストの圧縮をめざして契約・派遣・パート・短期アルバイトなどの非正規労働者への代替や請負・アウトソーシングを積極的に進めてコストを削減してきた。しかしそれは、企業にとって人手を臨機応変に都合する便利な手段にはなっても、同時に多くの人々に所得が減少する可能性を広げ、時に貧困に陥るリスクをもたらし、社会全体として所得や富の格差の拡大をまねくことになった。つまり、コスト削減のための雇用の柔軟化は、以前より多くの人々に生活の不安定化をもたらし、社会全体にとっての負担を増大させる効果をうみだしているという問題である。

このように人々は新しい競争条件と技術革新から消費の面で多くの恩恵を受けながらも、それと同時に、競争のための変化への対応に追われ、時間的余裕や経済的余裕、心身の健康状態が奪われる可能性に直面している。そのことは皮肉にも、競争での勝ち残りをめざす個人や企業や国家の努力を支える現実的基盤、つまり人々が十分に力を発揮する余裕や、安心して生活できる社会の安定を、意図せぬ結果として損ないつつあると言うことができよう。

1980年代の英米がうちだしたこうした市場主義に対して、組織された競争力を通じて安定的かつ成功した経済システムをつくりだしていた日本やドイツは、長らく距離をおいていた。しかし1980年代後半、特に1990年代にはいつてついに、日独にもアメリカ的「グローバル・スタンダード」の影響力が達した。1990年代末以降は、国際競争力、規制緩和、民営化、市場の柔軟性等の新自由主義的スローガンのもと、それまで安定的に機能してきた労働の仕組みに対しても、自ら大きな変革の揺さぶりをかけるに至った。

2008年のアメリカの金融破綻から世界の経済危機が深刻化することで、英米をはじめ世界はようやく、自分たちのやってきたことの間違いを見直そうとしている。では、20年近くかけてシステムを変えてきた日本は、これまでのどこを反省し、新しい道をどのような形で切り開いていくべきなのだろうか。日本と同様、戦後の経済成長を支えたシステムの枠組を保ちつつも、同時に新自由主義的な改革を行ってグローバル

化への対応を模索してきたドイツでは、何を譲り、何を守ったのかをヒントに、考えてみよう。

際限ない労働と休息

第一に考えるべき問題は、変化への素早い対応が要求され、いつでもどこでも情報通信手段にアクセスできる時代において、放っておけば際限なく仕事ができる条件がととのつてきているという問題である。仕事と生活が一体でも問題ない職種や、それに伴う問題が起きていない場合はよいが、長時間労働やそこでのストレス、仕事以外の人間関係の軽視は、多くの人々の生活に大きな問題を引き起こしかねないことをまずはっきり認識する必要がある。

ドイツでも、資本主義化以来続いてきた労働時間の短縮傾向は、2000年代にはいつてから逆転をはじめた。35時間制が普及した金属産業でも、工場移転の引き換え条件として一部職場に週40時間が導入され、それと相前後して多くの産業や自治体でも週40時間制度に戻るなど、労働時間は逆転して長くなりつつある。

特に、企業の専門職・管理職や自営業では長時間労働化が進んだ。2009年1月に行った調査でも、「残業は記帳せず、人々は無制限に働き、帰宅後も仕事の続きをやる。12年前から、医者と精神科医を配置して活躍させている」とする企業があるなど、際限なく働くスタイルが日常化し、それが人々の心身疲労を招いていることがうかがわれた。これは、厳格に協約で定められた労働時間を守っていた1980年代までのドイツでは考えられなかったような働き方である。日本とも共通するが、この20年間でいかに人々が競争や業績の圧力のもとで長く働くようになったかがあらわれている。

しかし、こうした変化にもかかわらず、ドイツは日本と大きく異なる制度を継続、ないしつくりだしてもいる。まずドイツでは法律で4週間の休暇を定め、多くの企業では協約によって6週間の有給休暇がとれる。自分の年間スケジュールの中に、例えば夏4週

間、春1週間、冬1週間の休みをいれ、子供の学校の休みに家族全員で長い休暇を過ごしたり、長期旅行や保養に行ったりすることもできる。いつ誰が長期休暇を取るかについては、従業員の希望を聞いた従業員代表委員会が人事と調整して決める。この有給休暇は純粹に休息のためであり、これとは別に6週間の有給の病欠休暇、さらに別枠で家族の看護や冠婚葬祭等のための休暇もあるため、日本のように有給休暇を「とっておく」必要はない。

つまり、たとえ長時間労働をしている従業員でも、年に6週間の有給休暇を利用して、しばらく完全に仕事から離れ、心身をリフレッシュすることができる。この点については全く「規制緩和」は進んでいない。

もう一つの特徴は労働時間口座と呼ばれる、いわば残業ポイント積立制度である。これは、残業やフレックス制で正規の労働時間より余分に働いた分の労働時間をこの時間口座にポイントでためておき、それをまとめて短期や長期の休暇に利用できる仕組みである。1990年代末から広がりはじめたこの制度は、現在全企業の7割が導入するに到っている。ここ数年で大企業の多くに広がっている長期時間口座は、時間の積立期間を1年単位ではなくさらに長期で活用するもので、より長い休暇をとることができる。2008年の法律で、企業を移る際にもこのポイントは持ち運べるようになった。

このようにドイツでは、労働時間短縮の流れの逆転が起こっているとはいえ、日本に比べて非常に長い有給の休暇期間を自分の希望にそって自由に配置できる制度が継続・拡大していることは重要である。

仕事の時間が際限なく他の生活を浸食していく方向で柔軟化が進んでいるとすれば、反対に、完全に仕事から離れて仕事以外の生活に戻る時間を自由に持てるようにする方向での柔軟化もまた、同じように制度にとりこんで実現する必要があると言えるだろう。

こうした休暇は効率と創造性のためにも必須だと、ダイムラー社の幹部は語る。「働きづめで疲れた頭ではいいレポートは書けないが、丸1週間休んだ後は、一気にいいものが書ける。日本人は何故そういう当

たり前のことがわからないのか」。長時間働かないと競争力がなくなるというのは思い込みであり、むしろEU経済の中心で、世界の輸出トップを続けてきたドイツで、こうした制度が日常的に機能しつづけていることは、日本の制度を考える上でも十分に考慮されるべき点だと言える。

日本におけるこうした制度の必要性の大きさは、長時間労働やストレスによる鬱病や心身症等の発症によって長期に働けなくなる人々の増大という形で、間接的に裏側から証明されている。働きすぎて病気になったから休む、というネガティブな対応ではなく、最初からドイツのような長期にわたる休暇を、本人の希望に沿って調整できるようなシステムを構築すべきである。

過重労働で疲弊した人々からは、企業が望む競争力もでてこない。多くの日本企業も最近認識しはじめているように、サービス残業を含む長時間労働を前提にしたビジネスモデルを根本的に日常意識・習慣から改め、仕事から離れて、社外、地域の人たちと交流したり、家庭で家事・育児をする時間をもつことにより、仕事への集中や新しい発想、周囲とのポジティブな関係の土台となるという考え方に転換することが必要である。それが、競争・技術条件の歴史的変化に見合った、新しい労働のあり方であると言える。

雇用形態の平等化と柔軟化

第二に考えなくてはならない問題は、市場競争のためのコスト削減のもとで企業にとって使いやすい、しかし働く人にとっては不安定で低収入・低保障である先の見えない働き方が増えたこと、それによって貧困リスクや社会的格差が増大した点にある。

日本と同様に、ドイツでもパートタイム、有期契約労働、派遣労働といった、典型的な正社員ではない形の雇用は、被雇用者の3人に1人を越え、女性の場合は半数を越えるに至った。特にパートタイム労働者は1994年の512万人から2004年の717万人まで200万人も増加した。こうしたパートタイムの多く

は女性であるが、男性でも2007年にパートや契約社員が2割近くに達し、無視できない割合にまでふえている。

労働市場の流動化をめざした改革のコンセプトは、典型的な正規従業員にもとづいたドイツの雇用形態を10年、20年かけて非典型的な雇用形態に大きく依存する形へと変革してきたということができる。

日本でも近年非正規雇用が増加してきたが、もともとは家計内での労働力配分として利用されてきたものと言える。歴史的に見れば、農業と副業を家族内で平行して行ってきた伝統の延長に、田舎の家に仕送りをし、いざという時は帰れる出稼ぎや季節工・臨時工、夫の収入を補うために続いていた主婦の内職から発展したパートタイマー、親元で生活が保障されている学生アルバイトなどの形が発展した。主な家計収入があった上でプラスの副業収入をえるための雇用形態だからこそ、安い人件費の労働力として社会的に定着し、本人も家・学校など主な仕事の場があったからこそ、短時間の仕事で少ない責任という労働内容を選んだわけである。

しかしこのように自分の周りに社会的・経済的なサポート環境と基礎的な生活保障をもっている人々を前提条件に発展してきた副業的非正規雇用のあり方は、家庭の力が衰え、孤立して生活する人が増大し、この収入を生計の手段とする人が増加する中で、社会の変化と齟齬をきたしつつある。副業なら我慢できる労働条件は、これらの人々にとっては低賃金、低保障で不安定すぎる。

この点、ドイツの非典型雇用が、必ずしも非正規雇用ではない、つまりパートであっても基本的に正社員と同じ待遇・同じ条件下で働いている点は、日本と大きく異なる重要なポイントである。

日本のパートタイマーが主婦パートとして、正社員とは異なる身分として形成されたのに対し、ドイツでは文字通り「一部の(パート)時間(タイム)」仕事をする短時間正社員、パート正社員である。日本で見られる「フルタイムのパート」というものは、概念矛盾するので存在しない。パート正社員は期間の定め

ない契約で働き、社会保険や休暇制度、社員食堂をはじめとする社内施設の利用などにも変わりがない。違っているのは働いている時間の短さとそれに伴う給与の差となる(ただし、短時間限定の別分類のパート制度もある)。

2001年のパートタイム法では、短時間労働はむしろ仕事と家庭のバランスをはかるための積極的手段として位置づけられ、個人や家庭の都合からフルタイムからパートタイムへ移動したい希望を経営者は拒めず、またパートタイムからフルタイムへ戻るための準備を支援することが規定された。またパート正社員であっても、認められる業績をあげれば、管理職や取締役昇進するなど、キャリアルートにのれる制度であることも重要である。

また多くのドイツ企業で、日本企業で見られるパート・アルバイトのシフト調整にあたるシステムが、パート正社員だけでなく従業員全体の間で積極的に導入されていることも興味深い。正社員やパート正社員がどの時間帯に職場で働くかについて、希望を自己申告し、上司とすり合わせ、従業員代表委員会が職場内で配分し、全体の仕事が問題なくまわっていくように調整される。これにより、正社員であろうが、パート正社員であろうが、時間の融通という形で労働時間の柔軟性が制度化されている。

日本で見られるパートと正社員の間の身分的な溝、給与の差異は、ドイツにおいては互いの移動や時間の融通を前提にした可変的なシステムとして埋められており、逆に仕事と生活のバランスを調整するための手段として積極的に位置づけられているといえる。

日本でも、正規と非正規の間の壁を、処遇の平等性と時間の柔軟性という観点から取り払うことが重要であろう。日本企業でも多くの企業でダイバーシティ・オフィスがもうけられ、出産後育児中の女性正社員についてはこうした短時間勤務と自己申告での時間帯選択が広がっている。平等な待遇の上で全員の時間を柔軟化するドイツの労働時間・要員の調整制度は、市場へのすばやい対応が求められる環境の中で、社会的格差を抑制する方法として日本にとつ

でも参考になるだろう。

基本的社会サービスの労働条件向上

第三に考えるべき問題は、グローバルな市場競争や変化の早い技術革新とは本来関係ない、基本的で不可欠なローカルなサービスが、コスト削減のあおりで疲弊していることである。これらは、保育・基礎的な教育、看護・医療、介護、福祉など、これまで多くが家庭内の無償労働として行われてきた。いまや家庭がそれを担いきれず、社会が制度としてきちんと対応する必要が増大しているこれら分野において過重労働や低収入、非正規化などが強いられ、サービスの質が低下せざるをえなくなり、それが社会への不信や人生への長期的不安を高めている。

こうした分野では、いい仕事、満足されるサービスを提供しようとするほど、人の話にしっかり耳を傾け、一人一人を配慮するための時間的・要員の・経済的余裕が必要とされる。にもかかわらず、予算削減のもとで、処遇の悪い重労働とサービスの低下の連鎖が起きやすくなっている。

グローバル競争とは関係のない身近なレベルで、強く求められている労働があることを認識した上で、そこで働く人々に積極的に予算を使い、時間的・経済的余裕と仕事への誇りのもとで質のいいサービスを提供できるようにすることは、人々の将来への安心感、社会への信頼にとって必要不可欠なものだと言えよう。

さまざまな労働のコンビネーション

最後に、ドイツにおける労働の未来論にみられるような、労働の定義そのものの根底的な見直しにもとづき、さまざまな形の労働をより柔軟に組み合わせることで、労働のアンバランスを是正していく可能性を指摘できる。

1990年代末からドイツで大きな議論になり、2000年代初頭にドイツ社会民主党政権が提案した労働の未来論においては、労働を生業・雇用労働だけに限らず、自分のための労働（趣味や教育も含む）、家族のための労働（育児・介護をはじめとする家族への日常的配慮）、地域や社会のための労働（市民労働・社会的労働・名誉職・ボランティア）など、自分の行う活動としてのさまざまな労働を、社会的に同等に位置づけていくことがうたわれた。

基礎的な生活保障のもとにある人が、さまざまな形で市民労働やボランティアとして活躍することは、ドイツでは最近の法律改正を通じてますます促進されている。地域レベルでも「時間の架け橋」政策として、人々の労働と時間を融通しあえるように結びつけるネットワークづくりが試みられている。こうした人々を、正規従業員に代替する形で安価で調節のきく労働力として使うのではなく、忙しい正社員の長時間労働やストレスを軽減し、柔軟化するためのサポートを提供するという形で積極的に位置づけることができるとすれば、社会全体の仕事と時間のアンバランスを大きく改善することができるだろう。

情報通信技術の進歩は、市場や競争に対応した過重労働という、時にネガティブな柔軟性を促進するためにも利用されるが、同時に、さまざまな社会的ネットワークと逐次情報を通じて、必要な時に助けの手をさしのべ、お互いを支えあうことができるポジティブな柔軟性を実現する手段にも使われる。

時代が可能にした柔軟化、選択可能性の拡大という条件を、単に市場競争にだけ利用するのではなく、休暇と労働の選択可能性の拡大、正社員の労働時間の大胆な柔軟化、さまざまな自発的労働のサポートネットワーク形成に利用することを通じて、人々のつながりや支え合い、社会の安定のために生かしていくことこそ、経済を含めた社会全体の持続的発展を保障することにつながる可言えよう。■

ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金

—“職務”を分析する手法の多様化—

禿 あや美

跡見学園女子大学マネジメント学部准教授

はじめに

ジェンダー平等社会を展望するにあたり、最も重要な課題の一つは、ワーク・ライフ・バランス (WLB) である。WLBは、日本のみならず先進国において広く語られ、戦略的にとりくまれている。その定義はさまざまだが、「仕事に対する位置づけを、生活の一部にすぎないという適正なものへと変え、バランスがとれる社会を築き、男女を問わず人々が経済的にも文化的にも豊かで意義ある人生を送ること」といえる。しかし、現在の日本では周知のとおりWLB社会とは程遠い現状にあり、その根底には、性別によって期待

される社会的役割が異なっていること、そしてそれに応じた雇用システムがとられてきたことがある。従来のシステムが変化しつつあるいま、WLB型の社会を構築するためには、“職務”を分析する手法を日本社会で豊富化し、その概念を明確にすることが必要であり重要でもあることを本稿では主張し、具体的に論じていきたい。

職務分析・職務評価がなぜ必要か

現在の日本社会の課題をWLBの観点から具体的に挙げれば、1)ワークがライフを圧迫し、子どもを産み育てる環境にないこと、2)非正社員に代表されるように、ライフを支えられる賃金や雇用保障などの仕組みとそれを補完する社会保障制度や政策が整っていないこと、3)心身の病気の多発や過労死の発生など、働く場の環境が苛烈であること、4)知識や情報が重視される産業構造へ変化しているにもかかわらず、企業や国による教育投資が不十分で、労働者にも自己研鑽する時間と資金がないことである。そしてこれらに共通する大きな論点は、正社員の長時間・過密労働と、非正社員の低い処遇、言い換えると、男性は働きすぎにより、ワークがライフを押しつぶし、女性のワークはライフを支えるものとはなっていないことである。社会が男女に極端な役割分担を与えてきた“ひずみ”が、現在噴出しているのである。男女のあり方は地続きの問題なのである。

かむろ あやみ

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。専攻は社会政策、文化経済論。帝塚山学院大学専任講師、跡見学園女子大学専任講師を経て現職。主な著作：「小売業における処遇制度と労使関係—パート労働の職域拡大が持つ意味」『社会政策学会誌第10号 現代日本の失業』法律文化社 2003年9月、「若年者への就職支援策—ジョブカフェと若者向けハローワークの比較」(田端博邦編『地域雇用政策と福祉—公共政策と市場の交錯』東京大学社会科学研究所研究シリーズNo.22 2006年3月)、「男女の働き方にみる現代の貧困」(牧野富夫・村上英吾編著 橋本俊詔、金子勝、湯浅誠ほか『格差と貧困がわかる20講』明石書店、2008年7月)など。

例えば、長い人生の間には育児や介護、自らの体調や生活スタイルによってフルタイムで働けない場合が、男女ともにある。このとき正社員の身分を保ったままで1日あるいは1週間の労働時間が短い勤務が可能な、柔軟な体制があることが望ましい。しかし日本では短時間労働者は家計補助の非正社員として扱われ、有期雇用で低賃金に抑えられてきた歴史があるため、短時間勤務者内でのあからさまな格差を温存したまま、相対的に恵まれた短時間正社員化を進めることには職場と社会の理解が得られにくい。結局、正社員の柔軟な勤務形態の導入は、不況時の雇用・失業対策となるワークシェアリングの実施も含め、非正社員との大きすぎる格差ゆえに進まないのがある。近年注目を集める欧州のフレキシビリティ政策（柔軟性（Flexibility）と保障（Security）の組み合わせ）の基礎には均等待遇が欠かせないことを照らし合わせ考えても、社会全体の公平性を保ちつつ、正社員の勤務体制の柔軟化をもたらし、政策手段の多様化をもたらすためには、均等待遇が必要なのである¹。

均等待遇を進める上では、その基準を明確化するために職務分析・職務評価が欠かせない。正社員の処遇制度の近年の動向をみると、多くの企業が何らかの形で「職務」をベースにした給与部分（成果給、業績給、役割給、職務給等）を持つようになっていくことがわかる²。一方のパートタイム労働者については従来から職務基準賃金が支払われ、加えて政策においても、職務をベースに正社員との均衡・均等を図ることが重視されるようになった。しかし全般的に言えることは、職務が重視されるようになっていくにもかかわらず、職務分析・職務評価が充分に行われておらず、ノウハウの蓄積や議論が尽くされているとは言いがたいことである。

例えばパート労働施策において想定されている正社員との職務の同一性判断プロセスは、①職業細分類が同じ職種に対して、②業務分担表や職務記述書に従い「中核的業務」を抽出し、それについて③責任の程度を比較することによって同一職務か否かを判断し、加えて④転勤の有無と配置転換や昇進の仕

組み、⑤労働契約期間の違いを加味し判断することになっている³。このように「責任」のみが比較対象の要素として突出することは、後に検討する職務評価要素からみてあまりにもアンバランスであり、また、全国転勤の有無を職務の同一性を計る基準とすることは、WLBを進めようとする国の施策と整合性がとれるのか疑問である。さらにこのように大雑把な職務の比較ではどの程度の格差が妥当といえるのか判断ができない。

では、職務分析・職務評価にもとづいた「職務記述書」によって、職務を遂行する上で要求される知識や技能、責任のレベルを明確化することには、さしあたりどのようなメリットがあるだろうか。第一に残業削減とメンタルヘルスの改善に寄与すると思われる。社会経済生産性本部によれば、職場において各人の仕事の範囲や責任が明確になっている場合に、職場で発生したトラブルが担当者個人のせいになりにくく（-0.223の相関）、残業は短く、医師による面接・指導件数も少なくなる⁴。また第二として、職務要件の明確化は、適切な目標管理の実施につながり、労働者自身も自分がどのようなスキルを身につけるべきか明確になり、教育・訓練の目安ともなる⁵。例えば失業対策として職業訓練の充実化が提起されているが、採用する企業の側に職務上必要とされるスキルの明確な基準がない場合には、相変わらず年齢や社風に合うなどの俗人的な要素で選抜される傾向となり、職業訓練の意味が薄らぎ、失業対策の実効性が落ちてしまうだろう。さらに職務要件の明確化は、学校における職業教育が「職業的意義」を回復させる助けともなると思われる⁶。

そしてなによりも、欧米における職務分析・職務評価発達の歴史的経緯を見れば、今後の雇用・労働のあり方において重視すべき「効率性」と「公平性」の両面を同時に達成する有効な手段であるといえよう⁷。しかしその重要性にもかかわらず、日本における職務分析・職務評価に関する議論は戦後から1960年代頃までを例外として驚くほど少ない⁸。そのため、同一価値労働同一賃金は、理念やあるべき社会の方

表1 JOESの評価要素【リクルート・マネジメントソリューションズ】

側面 3	尺度 7	要素 22	設問 50
職務特性面	思考困難度	標準化の困難さ	●遂行手順の標準化度 ●思考を必要とする業務の発生度
		案件の複雑さ	●状況把握の困難度 ●考慮すべき事項の複雑度
	実効困難度	革新の必要性	●創造・革新性 ●変化への対応必要度
		心身への負荷	●心身の緊張度 ●目標の心理的重さ
裁量責任度	折衝の困難さ	●折衝の頻度 ●折衝における気づかい	
	他からの制約	●利害関係の多寡 ●障害の多寡	
業績責任度	判断の独立性	●裁量の自由度 ●指示を受ける程度	
	管理範囲の広さ	●業務の管理責任 ●人の管理責任	
職能要件面	仕事の能力	経営への関与	●判断の影響範囲 ●経営戦略策定への関与度
		定量的業績への影響	●短期収益への影響度 ●長期収益への影響度
	定性的業績への影響	●会社の信用等への影響度 ●顧客満足への影響度	
協働の能力	過失の及ぼす影響	●戦略・戦術の誤りの影響度 ●過失の社外影響度	
	知識・技量	●業務知識習得の困難さ ●業務知識革新の必要度 ●技量・ノウハウ取得の困難さ	
人材供給面	人材受給度	課題形成力	●状況把握力 ●分析力 ●企画開発力
		課題遂行力	●意思決定力 ●計画力 ●実行力
協働の能力	対人態度	対課題態度	●挑戦心 ●使命感
		経験・見識	●企業経営に関する知識 ●社会的成熟度 ●社会経験の必要度
対人態度	対人態度	人材活用力	●評価力 ●育成力 ●組織形成力
		対人対応度	●傾聴力 ●意思疎通力 ●折衝調整力
採用の困難さ	配置の困難さ	対人態度	●公平性 ●社会性
		採用の困難さ	●社外における人材の希少性 ●社外からの応募者の多寡
配置の困難さ		配置の困難さ	●社内における人材の希少性 ●社内からの希望者の多寡

出所：『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日より作成。なお、2004年の同社のパンフレットと比較すると、文言の簡単な変更以外設問の変更は見られない。

向性として語られることはあっても、具体的方法として検討されることはあまりない。職務給導入の是非で議論が止まり、職務をどのように捉え分析するのかに関する議論が深まりを見せないのは、労働運動にとっても、アカデミックな観点からも損失ではないだろうか。

職務分析・職務評価の手法

ではここからは職務分析・職務評価の手法を検討してみたい。手法として代表的なものには序列法、分類法、得点要素法、要素比較法がある⁹。序列法と分類法は「技能」や「責任」などの要素に分解せずに職務全体を比較する非分析的方法であるため、

イギリスの同一賃金法においてはこの手法による職務評価に対する労働者からの異議申し立てが認められている¹⁰。したがって、今日欧米において最も広く使われる手法は得点要素法で、それは仕事の困難度や責任など複数の要素に基づき職務の価値を得点化する方法である。

得点要素法として世界的にも広く活用されているのが、ヘイ・システム¹¹、マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングによるIPE、日本においてはリクルート・マネジメントソリューションズによるJOESである。これらの手法では、どのような要素をいかなるウエイト付けを行い点数化するかが鍵であり、後に表2で検討するとおり各社それぞれ工夫を凝らしている。

例えばJOESでは職務について3つの側面を7つ

表2 職務評価要素（ファクター）の比較

	ヘイ・システム		JOES 【リクルート・マネジメントソリューションズ】		JS方式 【社会経済生産性本部】		NSH 【産労総研】	
技能	ノウハウ	①技術的・専門的ノウハウの深さと範囲 ②マネジメント・ノウハウの幅 ③対人関係スキル	職能要件面	仕事の能力 ①知識・技量 ②課題形成力 ③課題遂行力 ④対課題態度 ⑤経験・見識 ⑥人材活用力 ⑦対人対応度 ⑧対人態度	職能の高さ	①知識・技術 ②実務経験	経験と専門性	①業務経験年数 ②マネジメント経験年数 ③専門性の必要有無
努力	問題解決	④思考環境 ⑤思考の挑戦度	職務特性面	思考困難度 ⑨標準化の困難さ ⑩案件の複雑さ ⑪革新の必要性 実行困難度 ⑫心身への負荷 ⑬折衝の困難さ ⑭他からの制約	職能の高さ	③対人折衝度 ④対人管理能力	職務の難易度の大きさ	④管理対象（評価対象となる部下の人数） ⑤革新度（職務の難易度・革新性） ⑥交渉度（職務の折衝・交渉能力）
責任	アカウンタビリティ*	⑥行動の自由度 ⑦最終成果に対するインパクト ⑧マグニチュード*	職務特性面	裁量責任度 ⑮判断の独立性 ⑯管理範囲の広さ ⑰経営への関与 業績責任度 ⑱定量的業績への影響 ⑲定性的業績への影響 ⑳過失の及ぼす影響	職責の重要度	⑧成果責任 ⑨影響度 ⑩組織管理 ⑪裁量度 ⑫戦略度	職務役割の大きさ	⑦組織上の位置づけ（役割の大きさ） ⑧職種の広がり（異なるファンクションにおける複数の職種を担当しているかどうか）
労働環境								

	カナダ・オンタリオ 看護師協会	イギリス・地方自治体	本林方式 【労働科学研究所】（1958年）	八幡製鉄所 【1962年】
技能	①公的教育とスキルの更新 ②テクニカルなスキルと知識 ③組織に固有な知識 ④コミュニケーションスキル ⑤対人関係スキル ⑥身体的スキル	①知識（16.3%） ②精神的技能（7.8%） ③人間関係・コミュニケーション技能（7.8%） ④身体的技能（6.5%）	①基礎知識（16.5%） ②習熟（16.5%）	①基礎知識（20%） ②習熟（20%）
努力	⑦問題解決力 ⑧精神的な要件、集中力 ⑨肉体的要件 ⑩感情的要件	⑤決定と独立性（10.4%） ⑥身体的負荷（5.0%） ⑦精神的負荷（5.0%） ⑧感情的負荷（5.0%）	③精神的負荷（16.5%） （思考判断・応用性・心的緊張） ④肉体的負荷（8.3%）	③精神的負荷（10%） ④肉体的負荷（10%）
責任	⑪調整監督 ⑫立案・組織化・開発 ⑬情報や物的資源に対する責任 ⑭市民・顧客。地域の厚生（well-being）に対する責任	⑨人に対する責任（7.8%） ⑩従業員管理・監督・調整に対する責任（7.8%） ⑪金銭的資源に対する責任（7.8%） ⑫物的資源に対する責任（7.8%）	⑤業務責任（16.5%） ⑥指導監督責任（16.5%）	⑤責任（20%） ⑥判断（10%）
労働環境	⑮労働環境 ⑯危険 ⑰仕事における重圧・ストレス	⑬労働環境（5.0%）	⑦作業条件（8.3%） （環境、災害危険）	⑦作業環境（5%） ⑧災害危険度（5%）

資料出所：①ヘイ：『賃金実務』1992年2月1日 No. 675、58頁、②JOES：『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日、③JS方式：日本労働組合総連合会『同一価値労働・同一賃金の実現に向けた職務評価手法の検討についての「中間とりまとめ」』2005年9月70頁、④NSH：『賃金実務』No. 889、2001年10月1日、⑤カナダ：居城舜子「性差別的賃金を解消するツールとしての職務評価システムに関する論点と課題—ロニー・スタインバーグの理論を中心に—」『大東文化大学経済論集』84-1、2005年3月、⑥イギリス：森ます美「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』35号、2008年、⑦本林：『経営工学講座5 労働力の活用と管理』共立出版株式会社、1958年、⑧八幡：工藤健一「八幡製鉄における『内部労働市場戦略としての職務』決定」『社会科学論集』第107号、2002年9月。

注：*アカウンタビリティとは成果責任と訳され、結果に対する責任のこと。短期のみならず2、3、5年といった期間、その職位においてつねに達成されるべき成果として明確化される（田中滋、浅川港『まず、日本の人事を変えよ』ダイヤモンド社、2001年）。

*マグニチュードとは笹島芳雄（2008）によると、「職務と取り扱い金額との関連度」を示すと思われる。

表3 イギリス地方自治体の職務評価要素と点数

ファクター	ウエイト (%)									最高得点
4大ファクター・13サブファクター	100	1	2	3	4	5	6	7	8	1000
知識・技能	38.4									384
1. 知識	16.3	20	40	60	80	100	121	142	163	163
2. 精神的技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
3. 人間関係・コミュニケーション技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
4. 身体的技能	6.5	13	26	39	52	65	—	—	—	65
負荷の要請	25.4									254
5. 決定と独立性	10.4	13	26	39	52	65	78	91	104	104
6. 身体的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
7. 精神的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
8. 感情的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
責任	31.2									312
9. 人に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
10. 従業員の管理・監督・調整に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
11. 金銭的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
12. 物的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
環境による要請	5.0									50
13. 労働環境	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50

出所：森ます美「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』35号、2008年。

の尺度、22の要素に分解し、50の設問を設定することによって職務評価を行っている(表1)。さらにそれぞれの設問はレベル分けと点数の付与がなされているはずだが、おそらく社外秘情報であるため一般には公開されていない。例として公表されたものでは各設問は6段階の難易度に分けられている¹²。

JOESは職務に関するアンケート方式で、3部構成・66の設問による「質問冊子」に各職務の価値を判断できる評価者(3-5名)が回答し、その結果を統計的に集計・分析する手法である。職務担当者に対する詳細な面接は不要で調査期間は2,3ヵ月程度の簡便なものであり、利用企業の実態に合わせて一定の範囲内でカスタマイズできる¹³。しかし社内職務の相対評価として算出するため賃金は世間相場とは連動しておらず、その点がヘイ・マサーの方式とは異なっている。日本企業にマッチするよう開発されたJOESは、1995年から2006年の間に約

330社で導入されている。

では、職務分析・職務評価の鍵となる評価要素はどのように設定されているだろうか。一般に、職務を分析する要素としては「技能」、「努力」、「責任」、「労働環境」の4つが代表的で、アメリカで男女間の賃金差別を禁止する同一賃金法でもこの4要件が挙げられている¹⁴。それに基づき各社の評価要素を比較検討したものが表2である。

この表には、世界で広く取り入れられているヘイ・システム、日本のコンサルタント会社の3システム、カナダとイギリスの例、日本で1960年頃に行われた例2つの、合計8種類の職務評価要素を示している。これを見れば、先に見た日本のパート労働施策で想定される「職務の同一性判断基準」がいかに大雑把で職務の構成要素を部分的にしか見えていないかが改めて分かる。また、日本の方式では「技能」として「職能」または「経験」、「習熟」が重視される傾

向にあることも分かる。しかし、カナダやイギリスの例を見ると、「技能」の捉え方は職能以外の多くの要素で代替・判断できることも分かる。ウエイトをみると、昔の本林方式や八幡方式と同様に、現在のイギリスにおいても「技能」が最も重視されており、三者のウエイトは「技能:30%強」、「努力:20%強」、「責任:30%」と近似している。一方、「労働環境」については1960年頃よりもウエイトが下がり、ヘイやJOESが分析対象とするホワイトカラー職においては無視されている¹⁵。

職務分析・職務評価では上記の評価要素を、どのようなウエイト付けのもと点数化するかが重要で、それによって職務評価点が大きく変わる。したがって、それは職場の納得を得られるものでなければならない。詳細な情報を得られたイギリス地方自治体の例を表3に挙げてあるが、それをみると評価対象となる職務の種類が多いため、8段階ものレベルが設定されており、最高点1000点、最低点164点もの6倍の差であることがわかる。なお、1962年の八幡方式においては5段階評価で、最高点500点、最低点80点の6倍の差であり、両者の数値はウエイトのみならず点差についてもほぼ同じである。

このように、職務評価要素と点数やウエイトは様々であり、1960年代に強調されたような科学的なものというよりも、対象となる職務の性質や企業、産業に応じて、納得と合意の得られるものに「洗練化」する必要があるものである¹⁶。また、職務評価要素の選定、レベルや点数の設定、点をつける人（人数や誰が行うか）、評価手段（アンケートや面接）、職務の大きさ（課業ではなく、バンドとしてやや大きく設定する等）など、検討すべきことは多い。であるからこそ、理念のみならず具体的な手法に関する多くの議論が必要なのである。

まとめ

言うまでもなく、職務分析・職務評価の実施のみでジェンダー平等社会を構築できるわけではない。

とはいえ、WLBと効率性、公平性を両立させ、男女がともに意義ある生活を送ってゆくためには、非正社員や女性への差別を内包していた昔の制度に回帰することはもはやできず、生活を守る新たな手段を労働者が持つべきであろう。これまであまりにもフリーハンドに職務内容も、成果目標も、労働時間も変更できる状況であったのが異常なのであり、せめて職務を評価する尺度を持ち、職務に見合った賃金を堂々と要求することが望ましいのではないだろうか。

イギリスでは賃金に関する訴訟において、職務分析・職務評価に関する「中立の専門家」が判定に重要な役割を担っている¹⁷。一方で、日本においては職務分析・職務評価の議論すらほとんどない。今後、労働現場における効率性と公平性を担保するシステムを構築するに当たり、「職務」をどのように捉え評価するのか、具体的検討を進めてゆかねばならないのである¹⁸。■

《注》

- 1 この点については権丈英子「パートタイム社会オランダ」『社会政策における福祉と就労』社会政策学会誌第16号、2006年、「改正パートタイム労働法のインパクト」『日本労働研究雑誌』NO.576、2008年7月および、遠藤公嗣「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則一均等待遇のために」(上)労働法律旬報、11月下旬号、NO.1684、(下)労働法律旬報12月下旬号、NO.1686が参考になる。
- 2 例えば、荒川創太「大手企業の賃金制度はこう変わった 90年代から現在までの見直し経過」『Business Labor Trend』2005.3、および森ます美「今日の賃金制度改革と同一価値労働同一賃金」『格差社会への視座』社会政策学会誌、第17号、2007年3月31日。しかしこのような変化が賃金体系の変化といえるのかについては更なる検討が必要であろう(森建資「賃金体系の二層構造」『日本労働研究雑誌』NO.562、2007年5月)。
- 3 厚生労働省から各都道府県労働局への「施行通達」による。雇児発1001002号、2007年10月1日。
- 4 社会経済生産性本部『産業人メンタルヘルス白書』2005年、図26。
- 5 この点について、笹島芳雄『最新アメリカの賃金・

- 評価制度』日本経団連出版、2008年、第8章「日米賃金制度比較からの示唆」176頁～197頁は非常に参考になる。
- 6 職業的意義については、本田由紀『若者と仕事』東京大学出版会、2005年を参照のこと。
 - 7 大野によれば、アメリカの職務評価の歴史をみると、効率性のみならず公平性を達成する重要な社会的手段として、社会で受け止められ発達したことが分かる。大野威「賃金の公平性：アメリカでの職務評価の発展」『家計経済研究』2002春。
 - 8 注目すべき研究成果はペイ・エクイティ研究会『商社における職務の分析とペイ・エクイティ』1997年、森ます美『日本の性差別賃金』有斐閣2005年である。
 - 9 序列法とは、最も簡単な方法で、各職務を比較しながら最上位から最下位までの序列をつくり賃金を決定する方法で、分類法とは、あらかじめ複数のグレードを設けておき、それぞれの職務を各グレードに分類する方法である。要素比較法とは、得点要素法と類似しており、職務評価レベル・点数を世間相場と関連付けて決めるもので、最も複雑な手法である。なお、アメリカの職務分析・職務評価については笹島芳雄の『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版、2001年、『最新アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版、2008年が参考になる。
 - 10 浅倉むつ子「イギリス・同一賃金法」『賃金と社会保障』NO. 1140、1994年。
 - 11 ヘイ・システムの詳細についてはヘイ・コンサルティング・グループ「職務と人 その新しいデザイン ヘイシステムによる総合的人的資源管理の考え方」『賃金事情』NO.674～681号(1992年)の連載と、笹島(2001)の62頁～73頁が参考になった。1951年にエドワード・N・ヘイによってまとめられた「ガイドチャート」に始まり、1992年にはフォーチュン500のうち75%の企業で採用されている。
 - 12 『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日。なお、笹島(2001)67頁～73頁によれば、ヘイ・システムにおいては「技術的・専門的ノウハウの深さと範囲」は8段階、「マネジメント・ノウハウの幅」は6段階、「対人関係スキル」は3段階、「思考環境」は8段階、「思考の挑戦度」は5段階、「行動の自由度」は9段階、「成果責任に対するインパクト」は5段階、「マグニチュード」は4段階に分けられている。企業の実情に合わせて用語を変更したり、ガイドチャートを拡大したりもするが、多くの企業にそのまま適用できる。
 - 13 株式会社人事測定研究所「HRR 職務評価システム JOES の概要」『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日。なおこの方式を導入したHOYAの事例報告によれば、JOESのアンケート方式は1ヵ月で調査・分析・結果の提示が終わる簡便なものであると記されており、同社が1963年に自前で行った全社的職務評価には6ヵ月の手間がかかったのと比較している(「HOYA株式会社 仕事別賃金体系導入への取り組みにおけるJOESの活用」『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日)。
 - 14 カナダのオンタリオ州のペイ・エクイティ法(1988年)では、労働の価値を評価する基準として、この4つが用いられており、また、アメリカの同一賃金法(1963年)においても同じ4つの要素が同等と認められる職務についているものの賃金を、性により差別することを禁止している。
 - 15 ヘイ・システムを用いてブルーカラー職務の職務評価を行う場合には職務評価要素に「作業条件」を加える。笹島(2008)56頁。
 - 16 この点について工藤健一「八幡製鉄における「内部労働市場戦略としての職務」決定—1962年の職務分析および職務評価制度の導入に即して—」『社会科学論集』第107号、2002年9月も参考になる。
 - 17 森ます美前掲書、192頁～196頁。最新の動向は『労働法律旬報』NO.1675、2008年7月の、浅倉むつ子氏が行ったイギリス調査結果報告に詳しい。
 - 18 ちなみに、筆者も参加する共同研究「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、2006—2008年度、研究代表者：森ます美)では、スーパーマーケット3社と、看護師、施設介護職員、ホームヘルパー、診療放射線技師を対象にした大規模な職務分析・職務評価と賃金の調査を実施した。2009年度中には成果を書籍として発表する予定となっている。