

# 日本の雇用関係と賃金改革に関する私見

石田 光男

(同志社大学名誉教授)

## 1. 視点

「働き方改革」の一環で同一労働同一賃金が提起され、世の中ではジョブ型賃金の提唱に関する書籍が多数出版されている。一見して賃金に関する熱い議論が久方ぶりに復活したかのようである。しかし、率直に言って私は議論の熱気を実感できていない。

それはなぜか。第一に賃金に関わる論題が多岐にわたっていて、議論の焦点が明確でないことによる。単に、正規雇用従業員と非正規雇用従業員の格差是正を眼目とした同一労働同一賃金の実現の課題だけでなく、日本企業の海外拠点での現地マネジャーの賃金水準が高騰し、日本企業に在籍して出向する経営者の賃金水準を凌駕しているという事実にもみられるような、日本の経営者の賃金水準の国際競争力の問題、あるいは、より一般的に、80年代中葉には先進国の中でトップクラスの日本の賃金水準はなぜ停滞したままであるのか等、多岐にわたる。

第二に、「働き方改革」で多様な働き方の実現が謳われているように、賃金と交換されるべき「働き方」=仕事の仕方がセットで改革される必要があるということによる。賃金と仕事がセットで改革されるべきであるということは、雇用関係が仕事と賃金の取引（交換）の関係である以上、結局、雇用関係の改革に行きつく。このように考えると、非常に総合的で歴史的な視野からの改革の議論になることは避けられないはずが、ジョブ型賃金の提唱というテクニカルな手法の議論

に委縮していることが、議論に熱気が感じられないもう一つの理由である。

当初、日本の賃金水準の停滞の原因についての寄稿依頼を受けたが主として私の勉強不足が原因で躊躇があった。私にかろうじて可能なことは自分が長年勉強してきた分かったことをベースに、私なりの総括的な議論をして議論の活性化にわずかながら貢献することである。

## 2. 雇用関係としての賃金の理解

賃金単独ではなく仕事との交換として賃金を理解する必要があることに私が気付いたのは、英米の賃金制度調査の経験に基づく。

### (1) 日本の賃金の特性

英国の労働者の賃金制度の原則は「仕事に一つの賃金」a rate for the jobであることがどのテキストにも書かれているだけでなく、現場でもその通りであった。これは同じジョブに従事していれば賃金は全員同じであるべきであるという原則である。私は、日本人なら誰でも疑問に思うように、「頑張っている人とそうでない人との差をなぜ付けないのか」という質問を訪問した企業の人事担当者に幾度となく尋ねた。

返答は驚くべき内容であった。シェフィールドの窯業の中堅企業の人事課長の言。「我が国の労使関係の背景として、人はまあみんなが認めるような水準でもって仕事をするのだという前提で考えられ、そこでは優秀

さなどの余地はないものと考えられている。職務はそうした水準にみあったものとして設定される。そしてそうした職務に対して支払うということになります。これが科学的経営管理というものです。」(石田1990:122) また、パーキンス社のエンジン工場の人事部長は人事考課のない基本給についてこう言う。「伝統的に人々は自分の労働を時間あたりいくらという形で売ってきたので、個々の労働者に査定の入った賃金を支払ってこなかったわけです。」どうして個々人に着目しないのかという問いに対しては、「製造業という環境では個人の努力はチームとしてでなければ無意味だからです。一人の労働者がアッセンブリーラインで2倍速く働いても意味がないでしょう。」(同上:147) と語る。

大雑把に言って欧米諸国では、そもそも賃金というものは、日本のように個別企業が管理の手段として活用できるものとは考えられていなかった。この職業(英国)、この職務(米国)、この熟練(ドイツ)がいくらかは市場で決まる。企業はその賃金水準を受け入れる以外にない。(石田2017:4)

日本の賃金が大違いであることは敢えて言う必要はないだろう。日本では、賃金は人基準であり人事考課によって決まるのが当たり前前の国である。ただし、歴史的に見れば、人基準内部での主要な決定要因は年功から能力へ(終戦の混乱期から1960年代末1980年代の能力主義の時代)、能力から役割の大きさへ(90年代から今日の成果主義の時代)と推移したことは留意すべきであるが。(石田・樋口2009)

この欧米と日本の大きな違いをどのように説明したらよいか。国民性や歴史の違いと言ってしまえば議論は拡散するだけである。何がこの相違をもたらしているのか。

## (2) 日本の仕事の特性

仕事への対応関係が日本の賃金には曖昧であるという通念を認めるとしても、なお、賃金が仕事への対価であるという関係性を根本から否定できない以上、上の賃金の相違は、仕事の側の違いに起因しているのではないかという問いは発するに値する問いである。

欧米諸国の場合、経営者は、その職業や職務、熟練に応じて決まる市場賃金を与件として受け入れざるを得ないが、その上で、できるだけ必要な課業(個々の具体的な業務)を労働者に受容させようとする。これに対して、労働者は、社会的にあらかじめ決められていると想定される職業・職務・熟練の課業の範囲に固執し、範囲を越える課業の受容を拒否する。受容させようとする力と拒否する力との対抗が、課業の範囲とレベルを巡る取引になる。この取引が職場の労使関係である。(石田2017:4)

読者の皆様には分かり切ったことであるが、日本にはあらかじめ決められていると想定される職業・職務・熟練の課業の範囲の社会的合意はなく、仕事は企業内のPDCAに統御されている。職場の末端までPDCAは浸透している。目標であるPの達成は容易ではなく改善を重ねなくてはならない。その改善の努力が仕事の不可欠な内容を構成する。そこに個人差も発生し、個人差に報いるための人事考課も不可欠となる。ここでの仕事と賃金の交換は取引としては認識されず、仕事の一環であると認識されている。

重要な補足であるが、欧米の経営であってもPDCAが回っていないなどという経営がありうるのだろうかという疑問があろう。詳述する紙幅はないが、PDCAのPはマネジャー止まりであり、経営過程は、各専門職(マネジャー層)とジョブ(現場労働者および監督層)の結合(combination of expertise)として表現される。より分かりやすく言えば、日本のごときPDCAの職場末端までの浸透は、専門職制度とジョブ制度によって阻止されている(Freidson.2001)。PDCAの運行が阻止されながら、必ずしも欧米の経営実績が劣っているわけではない。それはなぜか、私の宿題にさせていただきたい。だが、この欧米の様式は、日本の改革を考える上で重要な参照点になる。

以上、賃金単独での賃金論は間違いであって、賃金改革は(仕事改革を含めた)雇用関係の改革と切り離して論ずるわけにはいかないということである。

### 3. 日本の雇用関係の達成と弊害

改革を言う以上、日本の雇用関係の達成と弊害を整理しておかなくてはならない。

#### (1) 達成

第一に、頑張りが報われる賃金を達成したことである。第二に、何に向けて頑張るのか、いかに頑張るのかの仕事のガバナンス (= PDCA) を定着させたことである。

こう言うと実に素っ気ないが、この達成は諸外国からみて、極めて稀有な達成であったことを忘れてはいけない。上の二つの達成の前提には、現場に裁量の余地のある労働を委譲し、その労働が経営の業績に連結されるガバナンスの構築が必要になる。今は忘れた人も多いだろうが、1980年代、欧米が日本の生産システムのキャッチアップに向けて払った努力とその報われざる帰結を思い出していただく必要がある(石田・篠原2010)。日本も容易に達成したわけではない。GHQの誘導で始まった品質管理が、母国アメリカの常識を超えて大卒の専門的技術者の専一的管理業務にするのではなく、職長と職場労働者の現場の知識と技能をも活用するQCサークルとして社員全員の取り組みになる創意工夫によって、徐々に熟成された達成である(Gordon 1998.小川2020)。

このような意味で、上の二点は日本の雇用関係の他国の追随を許さない高い到達点と言って過言ではない。

この観察が理屈倒れの抽象論と思われるかもしれないので多少の補足をしておきたい。2010年から15年にかけてドイツのVWの調査で、「改善」を始め、その内容は「各職場1週間」だけの改善であり、生産性向上目標は10%だという説明を聞いた。私には「どの職場も毎日毎日が改善であり永遠の終わりなき取り組みである」トヨタの経験に照らして、これは同じ改善でも全く違うと思った。案の定、VWの「改善」は物流等の専門職の経営者が机上でプランして現場に実施させることを「改善」と称していた。英国では、労働組合の退潮が顕著になったことを受けて、現場作業員への一定の権限移譲を織り込んだ作業組織を導入した1990年代の食品工場の調査報

告書の結論はこうなっている。「コミットメントを生み出すには経営の一方的決定を超えた何かが必要である。…経営自ら真に心を開いた経営にコミットし、しばらくは追加的なコストに耐え、業績の後退に耐える覚悟をする必要がある。さもなければ、待ち受けているものは、信頼関係のない労使関係と有能な労働の浪費でしかない。」(Scott: 158) コミットメントの確保がいかに英国にとって難題であるのか。

もはや日本の達成について贅言を要さないと思う。

#### (2) 弊害

仕事と報酬の取引の両側面でのガバナンス機構の形成の成功の裏面には、二つの弊害が秘められていた。一つは、雇用関係の経済計算に関わって、コミットメントの確保には労務費の増嵩というコストがかかるという事実であり、二つには、雇用関係それ自体が本来の取引関係という性格を希薄にし、いわば「取引なき取引」に転ずる傾きを強く持っていたことである。過去四半世紀雇用関係の分野で交渉という言葉が影を潜めコミュニケーションという言葉が多用されてきたことがこの点を裏付けている。

前者の労務費の増嵩 (= 年功的上昇) は、効率的な仕事のガバナンスを見返り無しには受け入れなかった労働組合の交渉力の一つの表現であったことを無視してはならないけれど、80年代までの経済成長下で製品価格の上昇が許容されていた時代には隠された問題であった。90年代以降のデフレ経済の常態化とアジア諸国からの価格競争の深刻化は、この問題を顕在化し、企業経営は、企業分割、非正規労働の拡大を通じて上にみたガバナンス機構の適用範囲の縮小に動いた。この結果、社会的な賃金格差の拡大を生んだ。これは、冷静に言えば、達成として確保したガバナンス機構が制度的惰性となり、コミットメントの最適点の精査を遅延させ、市場的な解決に委ねざるを得なかった結果でもある。

後者の過剰なコミットメントに伴う「取引なき取引」としての雇用関係は、「無理のない働き方」の許容度を著しく下げ、ワークライフバランスの逸脱や、女性や高齢者の活躍



を制約してきた。

#### 4. 雇用関係改革に向けて

以上は私がかかっていることだけを書いた。以下はよくわからないけれど炉端談義であればこんな発言をするだろうという発言を、恥を忍んで述べたものである。一つの未熟な議題（アジェンダ）としてお読みいただければ幸いである。

##### (1) 労使自治への懐疑

「働き方改革」は、政府が主導して労働者の待遇の改善を図ろうとする国際的にみて極めて変則的な改革である。同一労働同一賃金の実現による格差是正、多様な働き方の実現による労働時間の短縮は、元来、労働組合の主張であった。わざわざ政府が乗り出すという変則は、誤解を恐れずに言えば、個別企業中心主義的な労使自治が社会全体の公益に結びついていないという労使自治に対する根深い懐疑が埋め込められている。

##### (2) 労働組合の取るべき基本態度

このような懐疑に対して、「無理のない実現可能な方途」を明確にすることが労働組合にとって堅実な態度であると思う。この場合、「実現可能な方途」をぎりぎりまで突き詰めた雇用関係についての熱い議論を持つ必要がある。そこから必然化する課題は、前述した日本の雇用関係の達成と弊害を踏まえ、達成を活かしつつ弊害を緩和する方策を固めることになろう。弊害は労働力の取引様式である雇用関係が「取引なき取引」となり、「それは否応もなく、[報酬（人事考課、昇格、昇進）]と引き換えに[制約なき労働支出の受容]が慣習化する取引であった。この取引の下では、多くの女性労働者や高齢労働者は働くことが困難である。[制約なき労働支出⇔報酬（人事考課、昇格、昇進）]という伝統的な取引のみでなく、[労働支出の制限⇔賃金の制限]という取引の選択肢を、組織として公認された取引のオプションとして定着させる必要がある。」（石田2018:8）これは「賃金の制限」を伴うので、労働組合による丁寧な職場討議によって従業員相互の納得を調達する必要がある。それと同時にこのような制約の下で、PDCAを完遂する仕事のガバナンスを維持するためには投入労働量の質をめぐる労使協

議が不可避となる。従来にはない労使協議の質の深化が求められる。

##### (3) 結語

これらのアジェンダは、仕事と報酬の取引の両側面での、欧米諸外国ではみられなかった緻密なガバナンス機構の形成に成功した戦後日本の労使の組織能力への深い信念から自ずとほころび出た論題である。というのも、雇用関係における「過剰な働き方」を制限している欧米の専門職制度やジョブ制度を欠落している日本にあって、その欠落を補う制度的遺産はこの労使の組織能力以外にないからである。

以上は拙い私見である。読者諸氏の炉端談義の材料になれば幸甚である。

---

##### <参考文献>

- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』中央経済社  
石田光男 (2017) 「同一労働同一賃金」の「同一労働」とは何か」国際経済労働研究所『国際経済労働研究』Vol. 72, No. 8, 通巻1072号  
石田光男 (2018) 「働き方改革」と労使関係の課題」連合総研レポート『DIO』10月号、No. 341.  
石田光男・篠原健一 (2010) 『GMの経験』中央経済社  
石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房  
小川慎一 (2020) 『日本的経営としての小集団活動』学文社  
Andrew Gordon. (1998) *The Wages of Affluence*. Harvard University Press.  
Eliot Freidson. (2001) *Professionalism*. Polity.  
Andrew Scott. (1994) *Willing slaves?* Cambridge University Press.