

「同一労働同一賃金」の衝撃

株式会社 日本総合研究所 理事／主席研究員 ^{やまだ ひさし} 山田 久 氏

はじめに

本日は「『同一労働同一賃金』の衝撃」という表題でお話しさせていただきます。現在、「働き方改革」が政府主導で始まっていますが、これは労働組合に対する大きな問題提起だと思えます。

今回の「働き方改革」では、戦後つくられてきた雇用や労使関係といった根本的な部分が問われており、大きく分けてふたつの論点があると思えます。ひとつは「メンバーシップ雇用」です。この言葉には様々な捉え方がありますが、主に一企業のメンバーとして働き続けることを指します。企業は雇用を維持し、働き手も長期にわたって貢献します。最近では完全な年功制はありませんが、基本的に能力が上がるにつれて賃金が上がっていきます。そしてこの20年くらいで、こういった「メンバーシップ雇用」に対する問題提起がされるようになりました。それと同時に、いわゆる欧米型の「ジョブ型雇用」を提唱する人が増えています。労働組合としては前者を維持していく考え方をとる方が多いと思えます。しかし、「メンバーシップ雇用」をそのまま維持することは現実的には難しい。そこでわたしは、両者をハイブリットする方法を考えています。

もうひとつは、「個社型集団労使コミュニケーション」です。日本はこれまで、労働条件を労使の集団的な交渉過程で決定してきました。労働時間は労働基準法によって規制していますが、現実の賃金、あるいは労働時間についても36協定などに関しては、いわゆる労使自治で協議をしてきま

した。ただし、日本における労使自治の特徴は“個社別”です。ただ、この「個社型集団労使コミュニケーション」には限界が見え始め、現在、この形ではなかなか解決できない問題が出てきています。

1. 戦後日本型雇用システムの形成と現在に至る経緯

まず、歴史的な視点から戦後日本の労使関係を振り返ります。

(1) 戦後の労使関係とスタグフレーション

戦後の労使関係には、いろいろなあり方が存在していました。非常に過激な、言い換えれば徹底的に使用者側と闘う路線も一部にはありました。もちろん労働組合によって異なりますが、日本全体で見れば、1970年代から80年代は「労使協調」という方向に進んだといえます。そのときに、雇用の維持と安定、そして、労使協議、成果配分という「生産性三原則」が一般化していきました。そのことによって成果配分に関して言えば、基本的には生産性に見合った賃金を対価とする考え方のもとに、労使で議論が行われるようになりました。

当時、「スタグフレーション」という言葉が出てきました。「スタグフレーション」とは経済停滞のスタグネーションと物価上昇のインフレーションの合成語です。一般的には、景気が悪くなるとモノの価格は下がり、景気が良くなるとインフ

レが起こります。ところが1970年代、オイルショックによって価格が大幅に上昇し、不況とインフレと同時に見舞われました。

欧米では敵対的な労働組合が多くを占めます。とにかくパイが増えようが増えまいが取るものは取ろうと、インフレで物価が上がった分だけ要求します。そうすると企業は、賃上げで収益がなくなるのは困るのでモノの価格を上げていきます。そしてモノの価格が上がれば、購買力が下がり売り上げが落ちていきます。その結果、企業の業績が伸びないという悪循環に陥ります。オイルショック後の欧米では、物価上昇と労働組合の賃上げ要求が続くことで、経済状況は悪化する一方でした。このように多くの欧米諸国がスタグフレーションに陥りましたが、日本はそれとは異なりました。オイルショック後の1年目には、労働組合は賃上げ要求をしましたが、2年目には賃上げ要求をしませんでした。結局、パイが増えない段階で要求しても自分たちの生活が苦しくなるだけだと、いち早く合理的に判断した結果、スタグフレーションにあまり陥らずに済んだといえます。これは、日本的労使関係が非常にうまくいった例です。ところが1990年代以降、状況は変化していきます。

(2) メンバーシップ雇用と労働移動

さて、冒頭に申し上げましたが「メンバーシップ雇用」と「個社型集团的労使コミュニケーション」のふたつが1980年代まで日本の発展を支えてきた背景にあります。

まず、「メンバーシップ雇用」ですが、日本は長期雇用を基礎としているので企業は簡単には首を切りません。つまり、人材流出が生じないからこそ、人材育成を続けることが可能になります。このような人材育成によって、働く方も企業に帰属意識が生じて労働意欲が高まります。さらにいうと、企業特殊的能力を持つことがその企業への就業意欲につながるのです。一企業で様々なことを身に付けるがゆえに、一般的には転職先でその

能力は通用しなくなります。例えば、アメリカの企業では業績が悪くなれば、その企業から辞めていく傾向にあります。日本では、転職しても自分の能力を発揮できる機会が少ないために、簡単には人材流出が起こりません。つまり、多少の不振があっても企業がつぶれないところに日本企業の競争力の源泉があるともいえます。

ところが、1990年代に入り、かつての人口増加速度は逡減し、労働移動が誘発されなくなりました。経済的な合理性をみれば、収益性や生産性の高いところに人がたくさん集まり、採算の良くないところに人が集まらない方が望ましいと考えられています。昔から、中小企業では労働移動が多いのですが、大手企業は終身雇用、長期雇用が基本です。ただし1990年代以前は、大手企業でも労働移動が起こっていました。まず、成長産業は新卒採用時にまとめて労働力を確保できるほど人口が多かった。一方で、伸びしろのない企業は業績不振もあいまって採用しません。つまり、新卒採用者数が多い社会状況においては、おのずと成長産業に人が集まっていったのです。そして、大手企業に体力があるときには子会社を生み出します。これは中高年層の雇用確保が目的という面もありますが、必ずしもそれだけではなく、子会社をつくって新しい分野に進出し、人材を回していたのです。こうした労働力の移動によって、経済全体として高い成長が期待できるところに人が集まる状態が維持されていました。しかし1990年代に入ると、徐々に若年層の人口が減り、企業も子会社をつくるのが厳しくなり、それまでの形では労働力が動かなくなっていました。その結果として、収益性が必ずしも高くないところに人が集まり、新しい産業に人が集まらない状況がもたらされました。経済だけをみれば、これによって成長が停滞したことは否定できません。

(3) 「個社型集団労使コミュニケーション」と雇用の変化

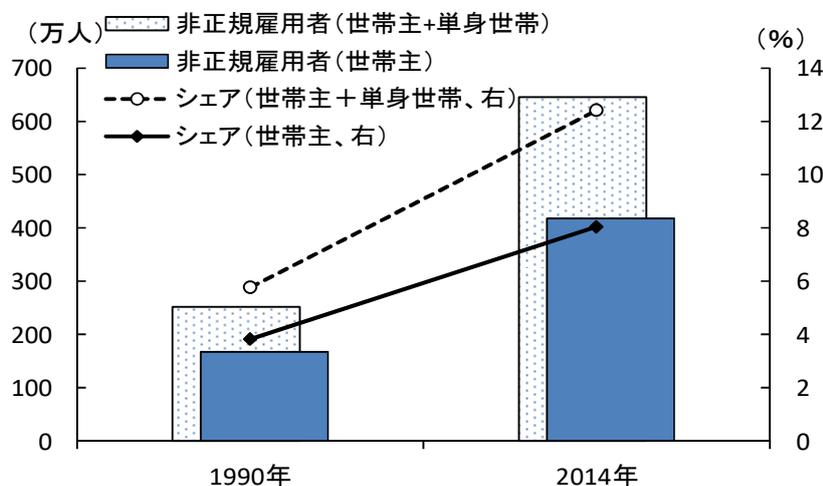
次に、「個社型集団的労使コミュニケーション」についてみていきたいと思います。かつては、労働法の判例でも同様の概念に基づいていましたが、いわゆる正社員の雇用を守るために、パート・アルバイトの雇用調整が行われていました。最近では修正されつつありますが、もともと“非正規”とは、学生アルバイトや主婦パート、あるいは嘱託の方でほとんどが占められていました。景気が悪化したときに非正規社員が雇用調整されたとしても、そのことによって父親や夫の雇用が安定したのです。ところが、1990年代に入ってから、いわゆる正社員の割合が減少して非正規社員が増加した結果、非正規社員に占める世帯主の割合も増加しました（第1図）。さらに、新卒で就職する人にとっては、正社員になることが難しくなり

ました。こうした変化と同時に非正規という性格も変わっていきました。

企業が非正規社員を増やすのは合理的な行為ですが、個社別の正社員を中心としていた雇用慣行のもとで、労働組合はそれまでのルールで自分たちの仲間の利益を優先したために、非正規社員が増加してもその処遇改善に取り組もうとはしませんでした。雇用安定を正社員に優先させる一方で、不安定雇用は世の中に拡大し、社会的にこの問題を放置できなくなりました。

以上のように、「メンバーシップ雇用」と「個社型集団的労使コミュニケーション」というふたつの日本の雇用システムのあり方は、一時期は成功したモデルといえるかもしれませんが、雇用環境の変化の中でそれでは解決できない問題が増えてきたのです。これが今の状況です。

第1図 世帯主である非正規労働者の増加



(資料)総務省「労働力調査」「労働力調査特別調査」

(注)シェアは役員を除く雇用者に占める割合

2. なぜいま「働き方改革」なのか？

現在、安倍政権は雇用政策を重視していますが、第一次安倍政権では「メンバーシップ雇用」に手をつけようとしていました。いわゆる解雇規制の緩和、解雇の金銭解決の話、それに加えて限定正

社員の話が出てきたのもこの時期になります。限定正社員の雇用調整については基本的な原理に反するとして労働側が反対し、このときはうまくいきませんでした。

そして2年前から始まった「働き方改革」では、ほとんど逆のことははじめました。これは一見、

労働組合にとって味方になるような言葉ですが、同時に労働組合の存在意義を根本的に問うているように思います。

(1) 「働き方改革」に至る経緯

それでは、なぜあらためて「働き方改革」なのか、そして改革の具体的な中身についてお話ししていきます。

基本的に労働条件は労使自治で決定されます。ただし、90年代以降の日本では労働条件の改善は最小限にとどめられ、結果的に不安定雇用や賃金が伸びない状況が出てきました。これは仕方のないことだと思っていられる方もいると思いますが、賃金が10年以上にわたって伸びない国は世界的にみても異常です。最近では日本も少し上がっていますが、平均賃金は1997年から10年以上にわたって減少を続けてきました。

また、世帯主のなかでも不安定雇用である非正規社員の比率が倍増しています。子どものいるひとり親、特にシングルマザーの場合はなかなか正社員にはなれません。非正規の仕事は掛け持ちして働いていても所得は低いままです。そのほかにも、中高年でリストラに遭って非正規で働いている人、かつて若者だった中高年フリーターの単身世帯が増えています。

こうした非正規労働者に関わる問題は、今回の「働き方改革」の中で大きなテーマとなっている「同一労働同一賃金」や「残業規制」と表裏一体です。非正規とは言いながら正規並みの責任を負わしている企業も増えていますが、基本的には非正規社員は長期雇用を想定していないので、責任のある仕事をさせたり、残業を命じることも難しいと考えられています。一方、競争が厳しいなかで、正社員の負荷はどんどん高まっています。正社員の労働時間はここ20～30年ほとんど変わっていませんが、これだけ長時間労働を発端とする問題が起こっていることから考えると、その内実は高ストレスな状況がうかがえます。激しい競争に

追われるなかで、上司が部下の仕事内容さえ把握していない事態が増えている。つまり、数値上では長時間労働に変化がみられないとしても、ストレスの増加や労働強化が生じているのです。

こうした問題がこの20年間で非常に深刻になっています。これまでは労使自治に任せてきましたが、それではこの問題を改善することができなかったのが政府が強制的に入ってきた、これが現在に至る経緯です。現政権が何を意図しているかは別にして、現実問題を根拠に労使自治に介入されれば抗弁のしようがありません。労使自治では救えない人たちが増え続けている、だから政府は強制的に規制を設けて弱い立場の人たちを救済するという正論です。つまり、この「働き方改革」は労働組合に対してかなり厳しくその存在意義を問うているといえるのです。

(2) 「残業規制」の必要性

今回の改革では、政府は「同一労働同一賃金」と「残業規制」の2つの方法を掲げています。「同一労働同一賃金」はまだガイドラインが定まっていないので何らかの影響が出るだろうという印象にとどまっていますが、「残業規制」の方は様々な条件が決まっています。

では、なぜ「残業規制」が必要なのでしょう。先日の大手広告代理店で起きた事件がきっかけになって、長時間労働によって様々な形でストレスが高まり健康被害が増えているということが社会問題として取りざたされています。これは直接的な理由ですが、経済動向を見ている立場からすると、この間の人口動態と働く人の属性の変化に大きなインパクトがあるとみています。いわゆる「メンバーシップ雇用」が極めてうまく機能していた時代には、基本的に男性が徹底的に働いて、女性は子育てと家事を仕事にするという家族モデルを前提としていました。男性については、長く働くことが前提なので、企業はもともと少なめに雇います。平時には長時間労働で、景気が悪くな

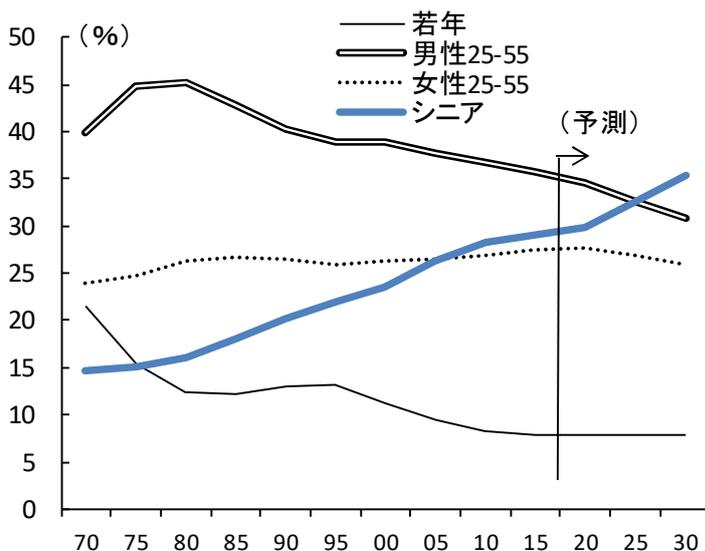
ったときには労働時間を短くして雇用調整のバッファにします。また、配置転換の自由もあります。景気が悪化して事業存続がかかるとき、配置転換の自由がなかったら雇用維持はできません。このように雇用維持とメンバーシップ雇用とは非常に整合的にできていました。そしてそれは長時間労働によって支えられ、またその裏側では女性が家事を担ってきたのです。要するに、当時は外で収入を得る労働と、家事労働とを男女で分業するという家族モデルが成立していたのです。

ところが、こうしたモデルが成り立ちえない時代になってきています。特に日本でコア労働力と言われる男性の現役世代でも、25歳から55歳の割合は1980年頃をピークに、その後は徐々に減少しています（第2図）。絶対数で見ると、2000年くらいがピークとなり、2000年から2015年の15年の間に270万人減、つまり約1割減少しています。当然、1割減っても業務量が減っているわけではありません。また、2030年までに25歳から55歳の男性が410万人減少するとみられています。つまり、2030年段階で、2000年のピークと比べて約3

分の2までに減ってしまうのです。これでは企業経営は成り立ちません。だから女性活躍と言われているのです。でも単純に女性活躍と言っても、女性がこれまでの男性並みに働いたらどうなるでしょうか。家庭が崩壊するかもしれませんし、子どもは育てられません。ですから、働くことも男女の協働が不可欠ですが、家事労働も男女で協働しないと成り立たない状況になっています。

世界で最も女性の活躍が進んでいる国のひとつにスウェーデンがあります。わたしは10年くらい前から北欧に興味があってこれまでに何回か訪れています。スウェーデンでは18時までにはオフィスから人がほとんどいなくなります。例えば、男性が月水金に子どもの面倒を見る担当だったとすると、子どもが小さければ保育所に迎えに行きますし、勉強を教えたりもします。また、火木土は食事を準備して、そのほかの家事もします。言いすぎかもしれませんが、子どもを産むこと以外は基本的に男女で協働します。会社の仕事は17時か18時で帰ることを前提にしているのです。女性でも十分管理職になれるのです。

第2図 労働力人口の属性別シェアの変化



(資料) 総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」
 (注) 2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」の経済再生・労働参加進展シナリオの年齢層別数字を使用。

〈男25-55〉:
 2000 → 15年に
 270万人減、15
 → 30年に更に
 410万人減。全
 労働力人口の
 39.0% (00)か
 ら30.7% (30)
 に。〈シニア〉
 23.4% (00)か
 ら35.4% (30)
 に。

日本で女性の管理職が増えないのは、男性の長時間労働が強く影響していると思います。日本の場合、長時間労働を前提にしているので管理職が定時で帰ってしまったら仕事が成り立ちません。北欧でも、帰宅後、家でメールのチェックなどはしています。ここで重要なのは、朝9時から18時の8時間で終わることを前提に仕事が組み立てられるということです。管理職の場合でも、それなりに自分で生活時間と仕事をコントロールできる仕組みがあります。労働時間の短縮は、女性を活躍させてあげるためではなく、企業活動全体にとって重要だという位置づけになっているのです。

(3) ダイバーシティマネジメントと「働き方改革」の意義

いわゆる女性活躍に加えて、シニアについても同じようなことがいえます。今後一番増える労働者は55歳以上のシニアです。

大手企業の場合50代の半ばから後半、早いところでは50代前半で役職定年に達します。55歳以上のシニア層は2030年には職場の35%を超え、その後40%に近付くと試算されています。働く人たちの属性が変化している以上、働き方を見直す必要があります。正直なところ、男性で若いとき徹底的に働いてきた人には、建前では労働時間短縮といっても、なかなか現実的な話にはなりません。しかし、こうした働き方を続けていると、そのうち会社がもたなくなってしまうのです。

なぜ労働時間短縮が必要かといえば、ダイバーシティマネジメントを実行するためです。今後は多様な人が活躍できる環境をつくりあげ、基本的に定時で帰れる職場を原則として見直していくことが大切になってきます。「同一労働同一賃金」もそのような意義でとらえなければいけません。今回の同一労働同一賃金は、実は、正規と非正規の間だけに適用しています。しかし今後、正社員も多様化していくことを考えれば、職務や勤務地が限定されていても、そこにある処遇の公平性に

着目する必要があります。単純にフルタイムで働く人が優遇され、転勤がない人が評価されないままであれば、生活上様々な制約を持つ人は活躍できません。つまり、人口動態の大きな変化の下で企業が存続していくためには、多様なタイプの人たちが能力を十分に活かして働ける環境作りが不可欠なのです。

3. 「同一労働同一賃金」はわが国で可能か

今回の「同一労働同一賃金」と「残業規制」は“画期的”といえます。ただしこれは極めて部分的な解決で、これだけを実行すると大変なことが起こると思います。今回の「働き方改革」は、極めて単純に言えば、ヨーロッパのルールを日本に持ち込むということなのです。

(1) 日本とヨーロッパの人材開発の比較

雇用システムは様々な相互関係の下に成立しています。雇用システムを考えるとわたくしが一番大事だと思っているのは、人材開発の仕組みです。人材育成ができないと企業は発展しませんし、企業が発展しないと処遇は良くなりません。個人の能力は上がれば、その人にとっても嬉しいし、やりがいも出てきます。人材育成がない経済は疑わしいと思っています。

では日本の企業はどのような人材開発を行っているのか。基本的には、まず未熟練労働者を採用します。職業訓練校を経て専門性を身に付けた高卒の人材もいますが、多くの企業、特に大手では高校、大学の銘柄でそのポテンシャルを想定して採用しています。最近では、学校で学んだ内容も重視されるようになってきていますが、あくまで一部です。なぜかといえば、入社後に企業が育成するからです。しかし、最初からOJTでいろいろな経験をさせるために、長時間労働になってしまう部分もあります。上司から18時くらいに資料

渡されて、「明日でいいから資料読んで報告出してくれ」と言われれば残業するしかありません。

ところがヨーロッパでは、学校教育の段階で技能教育をします。一番典型的なのはドイツのデュアルシステムです。ドイツ人は10歳から12歳くらいで自分の将来、いわゆる現場のワーカー（熟練工）としてやっていくか、大学までいっていわゆるプロ（管理職）になって企業幹部を目指すかのどちらかを決めます。本人が決められずに親が決めているという話を聞きますが、結果的に半分以上は現場のワーカーに進みます。職業学校の平均的なケースでは、週の2日が座学で、残りの3日は企業とのいわゆるインターシップ契約によって、現場へ行きトレーニングをしながらそこで実際に働きます。ヨーロッパでは最低賃金が年齢によって異なります。よく最低賃金が2,000円などと言われていますがこれは成人の額であり、学生はトレーニング中なので低い賃金で働かせることができます。したがって、未熟練労働者は技能を身に付け、企業はいい人材を採用することができるのです。ヨーロッパの正社員には全くの未熟練労働者はおらず、一定レベルの熟練労働者です。そのような仕組みが存在すれば、入社後の人材開発に試行錯誤する必要がそもそもありません。聞いた話によると、幹部候補生として大学を出る人たちも長いケースで半年程度のインターン期間があるそうです。日本の場合、新卒採用者は大卒でも最初は現場に行きトレーニングをしますが、ヨーロッパ、なかでもドイツではそれを学生の身分で済ませる仕組みになっているのです。

加えて、ヨーロッパでもスウェーデンやデンマークなどの北欧では、大学に実務的なことを教えてくれるコースが存在します。就職した後でも自分が就いている職種に将来がないと判断し、大学に入って職種転換を遂げる人たちも多くいます。日本の学校は、いい側面もありますが、仕事をするうえで“役に立つこと”はあまり教えてくれません。ヨーロッパの場合、自分が就業する職種に

直接役に立つことを教える。これは先生自体が実務家経験のある人が多いことや、企業に行ってインターンを積極的にやっていることに依拠する部分もあります。そういったコースは日本に全く存在しないわけではありませんが、少数にとどまります。

もし、人材育成を一切考えないで労働時間だけ短くすれば当然、従来の日本型の人材育成は難しくなるでしょう。一般的に、全体の2割くらいは自分で勝手に伸びていき、反対側の2割はどうやってもどうしようもなく、そのほかの6割くらいはやり方によって変わると言われています。日本ではこの6割の人材を企業内のOJTで育成していることに強味がありました。ところが、労働時間だけ短縮して従来の人材開発ができなくなると、全体の力が落ちることになります。他方、人口動態の変化から考えれば、労働時間短縮は本気で取り組むべき課題であり、このままでは労働環境が持たなくなります。つまり、重要なのはこれまでよりも短い労働時間のなかでどのように人材開発の仕組みを構築していくか、ということです。

(2) 日本とヨーロッパの労働移動の比較

労働組合には耳障りなことを言いますが、やはり労働移動の話もしなければなりません。ヨーロッパはいわゆるメンバーシップ雇用ではありません。日本の雇用契約は、「わたしはあなたの会社のメンバーになります」という企業に対するいわば白紙の委任状です。一方、ヨーロッパでは仕事や職種で契約する。言い換えれば、日本は企業の命令で、「あっちの仕事へ行け」と言われれば、額かざるを得ませんが、ヨーロッパは本人の同意がなければこうしたことは絶対にできません。日本の場合、基本的に使用者の権利が強く、だからこそ雇用が守られているともいえます。一方でヨーロッパは、ある分野が衰退して利益が上らず工場を閉鎖する場面でも一定程度しか労働組合は交渉しません。工場が閉鎖すること自体は仕方な

いと受け入れ、退職金などが解決策とされています。その結果、ヨーロッパの企業は不採算事業をあまり持たずに済みます。ただヨーロッパと言っても地域によって違います。南の方、特にイタリアでは雇用調整が難しく、その代わりに経済は停滞しています。一方、北欧では労働組合が採算事業を整理するときに、それ自体は仕方のないことと考えている。もちろん、本当に閉鎖するほど不採算事業なのか、少しくらい残した方がいいのではないかといった交渉はします。それでも、どうしても解雇という結果になればそれを認めて、その代わりに再就職や退職金の面で支援を拡充するよう要求します。あるいは、雇用調整の順位についても意見を出します。一般的には中高年の男性は解雇されません。子どもを抱えている人はまず解雇されないで、若い人から解雇されていきます。ヨーロッパでは若い人たちの失業を原因とした問題も少なからず存在していて、100%うまくいっているとは言えませんが、いずれにせよこうしたルールによって労働移動が起こっています。

日本の場合、不採算事業を整理することが困難で、雇用を守るために儲からなくても事業を維持しようとした結果、長時間労働に陥ってしまった。不採算事業はどうしようもありません。立ち直るケースはありますが、撤退するほかない場合が多いのです。ヨーロッパには、不採算事業の撤退による人員整理が生じてても社会に過度なストレスを与えずに実施できる仕組みが整備されています。その点で、日本はヨーロッパとは雇用システムが大きく異なります。ですから、労働移動の方法を踏まえずに、労働時間短縮を一方的に実行してしまえば「働き方改革」は上手くいかなくなってしまうのです。

(3) 日本における「同一労働同一賃金」

日本において「同一労働同一賃金」を考えたとき、伝統的、また法律論的には適応のしようがありません。その理由は、正社員と非正規社員で仕

組みが全く異なるからです。正社員の賃金は、最近では職務給を導入しているところもありますが、あくまで一部にとどまります。長期雇用のもと、企業内で人材開発を行っている場合、本当の意味での職務給は困難です。一定の年齢以上ならば可能かもしれませんが、配置転換が行われたときに、職務給が厳密に通用するかといえば難しいと思います。

ヨーロッパは自分で自分のポストを決めます。ポストの値段が決まっていて、空きがあれば手を挙げることができます。いくつかのポストを比較考量して、給料は低くても本人が選択していれば、それは問題にはなりません。日本の場合、そういうことはありません。ある事業が厳しくなると、配置転換をして賃金が下がるケースがあります。しかし、働き手からすればもともと自分で職種を決めているわけではなく、企業の言う通りにやってきているので、なぜ使用者側の理由で給料が下がるのか、と考えるでしょう。日本の多くの伝統的な産業では、特に若いときは職能給で、一定の年齢以上からはある程度の職能給を残した状態でいわゆる役割給に移行します。ただし、それはざっくりしたポストであっても厳密な職務給ではありません。つまり、日本では正社員の給与は人基準で決定されています。雇用を維持しようと思うならそれが当然かもしれません。

しかし、非正規社員は違います。1996年に「丸子警報器事件」という有名な事件の判決が出ました。同じような仕事をしていた正社員とパートの女性の給料の格差を訴えた事件です。当時、最高裁の判決文は、日本では同一労働同一賃金の考え方は基本的に確立されていないが、常識的に考えて最低8割くらいの賃金でなければ妥当ではない、という内容でした。この事件から「均衡待遇」という概念が出てきました。そしてしばらくの間、この判例をもとに処遇の差について対応されてきましたが、その後、“非正規”の性格は変わってきています。

ただ、今回政府が同一労働同一賃金に取り組んだ理由は、賃金を上げたいからです。労働組合も本音では、あまり賃金を上げ過ぎると今後企業の業績が悪化したときに困るかもしれないという気持ちがあると思います。またそれとは別に、非正規社員の性格も変わってきて、もう少し賃金を上げる必要がある。そうしたなかで「同一労働同一賃金」の議論が出てきたのです。そして、形の上ではヨーロッパの仕組みを日本に導入しようという流れが出てきています。

しかし、ヨーロッパの同一労働同一賃金の文脈は男女格差から始まります。女性であることを理由に賃金を下げることは不当であるという理屈から発している。そこから波及、付随したところで、就業形態が異なるときにも合理的に説明可能な理由がなければ賃金の差が生じてはならないとしています。もうひとつ前提をあげれば、ヨーロッパの労働組合はいわゆる産業別組合です。ヨーロッパの場合、労使協約を個社別ではなく産業別組合と使用者団体が結びます。そうすると、非正規であろうが非組合員であろうが、同じ職種であればそれが拡張適用されます。このように正規と非正規のさまざまな処遇格差がそれ程発生しない仕組みがあるのです。

(4) 「同一労働同一賃金」への懸念

このようにヨーロッパのオリジナルの仕組みとはだいぶ異なることがわかります。細かく見ていくと、実務的には当面、「同一労働同一賃金」とは言えず、「非正規の処遇改善」という言い方が適切かと思います。

ヨーロッパでは合理的理由のない格差は禁止されています。つまり、使用者側が立証者責任を負っているケースが多いのです。しかし日本はそういう形には一足飛びにいかないと思います。現在の日本では、賃金格差が不合理である場合は認めない、という形式をとっています。今後も基本的にこうした考え方が踏襲される方向で議論は進む

と思います。ただし、今回の法整備では待遇格差に対する説明義務を使用者に課しています。格差があることに対して合理的な説明できなければならないという条文が入ることにより、使用者側も何かしらの対応をしなければなりません。最終的に裁判になったときには、ヨーロッパほど厳格ではないかもしれませんが、格差に対する合理的理由がなければ認められなくなるでしょう。

ただし、懸念もあります。裁判で訴えやすく整備することは最終手段だと思います。日本の企業、特に大手ではルールを守ろうとする傾向が強い。しかし、それは形式的に法律を遵守するという側面も大きく、リスク回避に向かう可能性があります。そうすると、正社員の仕事と非正規社員の仕事と全く違う仕事にするような職務分離が一方的に進むかもしれません。これはある意味逆機能です。非正規社員と正社員がオーバーラップして仕事をしている状況に対して、本来ならば、その状況に応じて（非正規社員の）賃金を改善する方向性が妥当だといえます。しかし、企業が訴えられた時の手間を考慮して、非正規社員の仕事を極めて単純にしてしまえば、正社員の負荷は今まで以上に増えてしまいます。実際、非正規社員でも正社員と同様に仕事に携わることで育成されている部分はありますが、それもなくなってしまうのです。使用者側に合理性を説明させるという方向性は一見機能的ですが、特に日本の経営者はリスク回避的な行動をするので職務分離が進む可能性があります。

労働組合は正社員のことしか考えていないという意見がありますが、非正規社員のことを考えたうえで主体的に経営サイドと交渉する必要があると思います。合理的な処遇改善を非正規社員も一緒に進めていけば、経営側によるいびつな職務分離を回避できるのではないかと思います。また、アメリカなどに比べて訴訟が少ないことは間違いなく日本の良さです。これはあえてつぶしてしまうのはもったいない。労働組合としては生産性三

原則の発想で、企業と非正規労働者を含めた働く人の発展のために、一度希薄になっていた労使のコミュニケーションを確認することは、今回の「働き方改革」のもつひとつの意味でもあると思います。

(5) 「同一労働同一賃金」の問い

今回の「同一労働同一賃金」で問われているのは、「公平性」の問題です。ただ、同一労働同一賃金は公平性のうちのひとつにすぎません。つまり、唯一の「公平」ではないのです。同一労働同一賃金を実現するためにはすべて職務給にしなければいけないと、単純にそう思っている人もいます。しかし全くそんなことはありません。特に基本給に関してはこのままであるべきです。見直しは少なからず必要だと思いますが、非正規の人も含め全員の合意をとるところまでは至らないとしても、合理性のあることが説明できれば今のままで

大丈夫だという風にすべきでしょう。

そもそも公平性には、結果の公平と過程の公平があります（第3図）。結果の公平からみると、同一労働同一賃金は静態的には公平です。ひとつの考え方として、今就いている仕事に対して、職務給を導入すれば明々白々に公平になります。でも実際には、公平はこれだけではありません。現実には、企業との関係は長期契約でそのときだけで判断できない部分があります。ヨーロッパの場合、賃金とともに教育のあり方も職務給に基づいています。日本の場合、賃金の中に長期的な回収を見越した教育投資という考えが入っています。配置転換によって育成させながら、長期雇用するという方法は日本のいいところですが、今回の同一労働同一賃金でこれまでの公平原理を180度転換するのではなく、部分的に調整する必要がある、ということです。

第3図 公平性の様々な次元

	結果の公平	過程の公平
静態的公平	職務給、業績給、 「同一労働同一賃金」	ボイス(労使協議の常設機関化、苦情処理制度等)、 情報公開(評価結果のフィードバック等)、 仕組みづくりへの参画、 リターンマッチ 等
動態的公平	能力給、昇格・昇進、 キャリアアップ、 「非正規の正規転換」	

そして、もうひとつ重要なのは過程の公平です。客観的な公平性は何かしら基準を与えれば算定できますが、総合的に公平かどうかを測ることは難しい。例えば、成果主義が話題になったとき、客観性が大事だといわれましたが、客観的な形をとればとるほど不満が出てきました。結局のところ、100%客観的であることはありえないので、どれ

だけ納得できるかという程度の問題になります。ですから、労使協議を密に行い、不満があれば相談窓口をつくるといったプロセスの方が重要です。過程の公平は日本では比較的存在していましたが、むしろ弱くなってきています。あるいは、長期的な公平も、成果主義の導入などによって弱められているといえます。今回の同一労働同一賃金にお

いて、すべてヨーロッパ型に変えるのではなく、日本における雇用システムとそのメリットをもう一度意識し、これをどのように組み合わせればいいのかを考えていくことが大事だと思います。

4. ハイブリット・システムのビジョン

(1) 「メンバーシップ雇用」の再構築

日本の長期雇用について、わたしは就社型と呼ぶのが一番適切だと思っています。“メンバーシップ”という、日本では会社に対するメンバーシップになりますが、ヨーロッパの労働者は職種に対するメンバーシップを持っています。ヨーロッパの現場の労働者はいわば企業に属する前に労働組合に属しています。例えば、自動車の熟練工は機械の製造に対するアイデンティティがあって、メンバーシップはその職能や職種に存在しています。また職能や職種別の労働組合がセーフティネットとして機能しています。したがって、ヨーロッパにおける雇用の流動化はキャリアが途切れることではありません。他方、日本では一企業の中で守られているという意味では雇用の流動化は生じませんが、企業の都合で配置転換を強いられる点からすれば、職種は非常に流動的といえます。

どちらが時代に合っているかという観点で言えば、日本でも職種などに対するメンバーシップをいままで以上に考えていくことが大事だと思います。このように言うと、日本のこれまでの雇用システムのあり方がすべてだめだと聞こえるかもしれませんが、しかし、それによって成功してきたことも事実です。日本の終身雇用・年功制・企業別組合は「三種の神器」と言われてきました。かつては、これこそ日本の良好な労使関係のベースであり、日本の高い企業パフォーマンスの源泉だと考えられていました。しかしいまから考えると、それは本質そのものではなく、その当時の最適解にすぎなかったのではないのでしょうか。日本型雇

用の本質は、「良好な労使関係を前提とした労使自治の原則」と「職業人としての全人格的形成を促す職能型人材管理」のあり方であると思います。つまり、生産性三原則です。日本の労働組合は企業と連携し、第一にパイを増やすことに協力してきたのです。これは非常に良かったとわたしは思います。

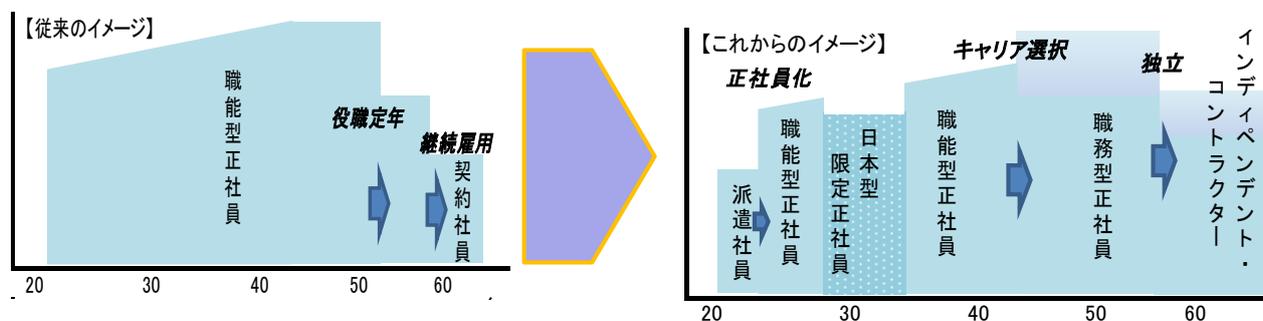
終身雇用・年功制については、まず自分の経験からもそのメリットを実感しています。わたしは研究者になりたかったのですが、なかなかそういう機会もなく、最初は銀行に入りました。その理由は、銀行には調査部があって、そこで研究らしい研究をさせてくれると思っていたからです。当然ですが初めからそのような仕事はさせてもらえず、三年間は支店で働いていました。でもいまから考えると、この支店での経験はとても役に立っています。まず世の中の仕組みがよく分かるようになりました。若い人には嫌なことをさせることも大事です。でも、そのことに気づいたのはマネージャーになったときです。マネージャーは全くわからないことがあっても何もかもやらなければなりません。そのとき、少しでも昔かじっていた経験があるかないとでは全く違います。たぶんそのまま研究者の道に行っていれば、自分の好きなことばかりやっていたと思います。日本の終身雇用・年功制はその点では良い面もあると思っています。ただし、嫌な仕事を回避し続けているとプロにはなれません。だから、若いときはあえていくつかの仕事についてから、世の中や会社の仕組みを知り複数の視点をもたせる。そして、他人に対するシンパシーを身に付けたうえで、特定のプロを目指す。これを、途中から職種を選んでいくようなヨーロッパ的な仕組みとハイブリットしていくのが得策ではないかと考えています。

これまで日本の大手企業の仕組みでは、職能型・メンバーシップ雇用で採用してから定年まで賃金が上昇していましたが、最近はそれが難しくなり途中からいわゆる職務給、役割給によって賃

金がポストに応じて抑えられます。そして50代半ばで役職定年を迎え、給料はだいたい7～8割程度になってしまいます。さらに現在は65歳までの雇用確保が義務化され、60歳で一回雇用契約が終了し、契約社員に変わるケースが多くなっています。しかし今後、55歳以上の割合が40%くらいになると、おのずと現役世代に役割や責任、業務量の負荷がかかることが想定されます。それを考慮すると、若いときは職能でいろんな経験させることは問題ありませんが、やはりどこかで職種を選ぶという方向性が必要だと思います。現状では、

特に継続雇用時に本人また企業としても役に立つのは、一定の技能労働者、つまり管理職を経験せずに同じ仕事をやってきた方たちです。つまり、広い意味で何らかのプロの仕事を身に付けることが長期的に有効になってくるのだと思います。組織全体を動かしていくマネージャーは何歳になっても組織をまとめる仕事ですが、それは誰もがができる仕事ではありません。それとは別に、プロとしてある道を究めることができれば長く働くことができるのではないかと思います（第4図）。

第4図 働き方ポートフォリオ

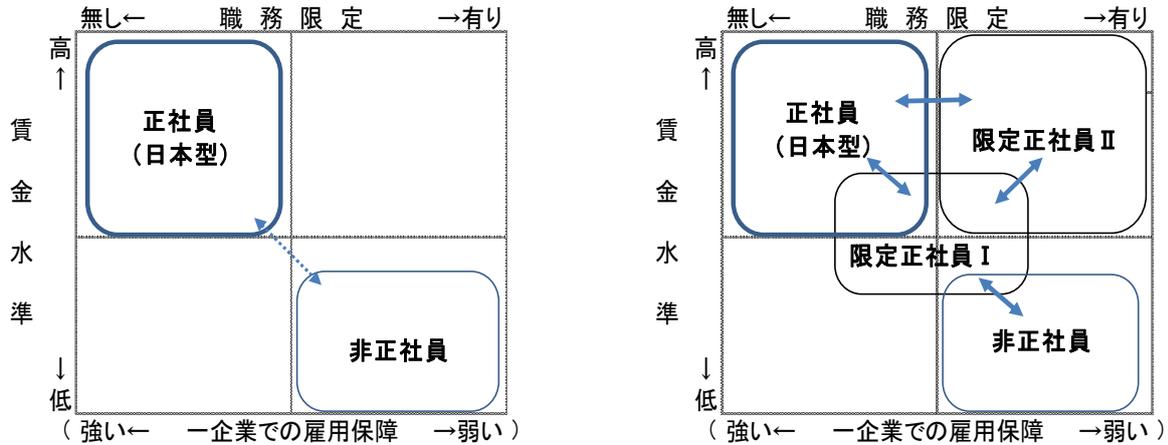


(2) 企業横断的なキャリア開発の仕組み

現状では、正社員は一律職能型でいずれ管理職につくというイメージで人事制度を運用しているところがほとんどです。これでは本当のプロフェッショナルを育成するのは困難です。このような運用しかできていない現状は、日本企業が雇用保障を一企業でかかえ、職種よりも雇用を保障する方向性を進めてきた結果です。働く側もいざとなったら守ってくれる、そうすると腰掛になってしまい、特定された仕事に就かざるを得なくなります。一方で、ある職種を身に付けてその道で本気でやっていくとしても、いまの状況では不安定になりかねない、リスクのある選択になります。ヨーロッパは、もともと職種別の労働組合があり、能力を育成する共通の仕組みがあります。また、仕事のやり方が企業横断的に共有化されており、こうした理由で転職しやすい環境が整っています。

こうした背景が存在してはじめて、企業をまたぐ形での職業別の技能形成や相互扶助が可能となっているのであり、いきなり日本の雇用システムをヨーロッパ型とのハイブリットに変えることは不可能です。その裏側にある職種別、職能別、産業別といったメンバーシップを日本でどのように作るかということが重要だと思います。企業が成長していかなければ生活収入が上がらないという考え方に基づいていることは、企業別組合のいいところですが、一企業で雇用を守ればそれに越したことはありませんが、場合によってはそれがうまくいかないことがあります。こうした事態に対して、産業別あるいは職種別の枠組みで連携を考えていく。さらに、処遇改善については一企業の正社員を大事にすることは当然として、同時に非正規社員など、より大きな枠組みで考える発想力を持つことが重要だと思います（第5図）。

第5図 人材ポートフォリオの変化



具体的な賃金設定の仕組みについては、北欧型が参考になります。例えばスウェーデンでは労働経済学者など中立的な人たちを4人選出してメンバーを組みます。そこでかれらが綿密に分析し、生産性などを算定し成長率を予測します。それを基準にして、労働組合の代表と使用者の代表が議論して、マクロで見たときの賃上げの基準値を出していく。さらにその基準をもとに次は、各産業別組合で賃上げの目安を決めて、最終的には個別の企業で交渉を行います。

こうした仕組みは日本でも応用可能だと思います。日本でもどこかの産業でこうした仕組みを構築し、成功すれば、その流れに他の企業や労働組合も賛同するのではないかと思います。ここでは“中立的な”有識者の選出に大きな課題があります。いずれにしても、いままで労使に自由に任せていた結果、労働者全体の処遇改善が進まなかった現在の状況において「働き方改革」が出てきたことを考慮すれば、新たな企業横断的な仕組みの構築が必要になってくると思います。

(3) これからの労働組合のあり方

第6図は縦軸に実質賃金伸び率、横軸には組合組織率を示しています。グラフの右側には組織率が70%超のスウェーデン、90%といわれているデンマークが位置しています。

北欧は組合組織率が高いうえに実質賃金伸び率も高い位置にあります。これは政権を労働組合が担ってきた背景があるからです。北欧はいずれも規模の小さい国で、経済政策に失敗すればすぐ打撃をうけます。経済の活力が落ちていくと通貨が安くなり、生活水準が落ちていきます。労働組合が政権を担ってきたので、労働組合が経済を常に立て直していくという発想を持っています。雇用政策には、失業保険、つまり生活保障として失業した人の支援を行う消極的政策と、職業訓練など再就職の支援を行う積極的な労働市場政策が存在します。第二次世界大戦後のスウェーデンの組合は、雇用調整が必要だ考えました。なぜかといえば、経済が小さい状態で生産性の低い、逆に言うと賃金も低いところで経済が停滞していると、結果的に生活水準は落ち込みます。労働組合にとって重要なことは賃金を上げていくと同時にそれを平等に実現していくことです。これを「連帯賃金」と言いますが、基本的に同じ賃金をみんなに払い、底上げをしていこうという考え方があるのです。当然、生産性より賃金が高い場合、収益が圧迫され、いずれ企業はつぶれます。そのような能力のない企業ならつぶせばいいとは簡単には言えません。そこで、スウェーデンでは収益が悪化している企業で働く人たちが職業訓練を通じて成長産業へ移動することができるような積極的労働

市場政策をとりました。スウェーデンでよく言われることですが、事業や企業は救わないが人を救うという発想です。

そのために、スウェーデンは大学を無償化するなど、職種転換を比較的容易にする社会制度が設計をされています。例えば、40歳くらいで既婚者や子どもがいる人が一念発起して中途退職して、医者になるために大学に入る。そうすると生活費が貸与されます。北欧には、アクティブな活動をしていれば生活が保障される仕組みがあります。したがって、日本で雇用調整ができるような方向性を実現するためには、生活保障の部分は少なくともいまよりは増やしていく必要があります。でもその際には財源の議論があがるでしょう。北欧の場合は消費税が25%です。個人的には日本は消費税をもっと上げていいと思っています。しかし同時に社会保障のあり方を大きく変えていく。そういった大枠の政策を労働組合から要求していくことが大事だと思います。スウェーデンを参考例

にあげましたが、現実にはスウェーデンも1990年代にバブルが起きて大変な目にもなっています。しかし、戦後の歴史を長い目で見ていけば、このいわゆる北欧型が一番うまくいっていると思います。

通常、労働組合が交渉を重ねることで処遇格差の拡大は抑止されます。労働組合は中間層の維持に密に関係しているのです。しかし残念ながら日本では、一企業の労働組合であるうえに非正規を軒並み放置してきた結果、格差は拡大しました。日本の労働組合のあり方として個社別の発想は残すべきだと思いますが、その一方で企業横断的なつながりを考えて、そのなかで賃金を上げていく。そのために場合によっては労働移動も必要になるかもしれませんが、同時に人材育成のあり方も考えながら整備していく。日本の労働組合のように、パイを増やす点で協力的である例は世界を見ても多くはありません。そのような従来の日本型の利点と欠点を踏まえて、職能と職務のハイブリットなシステムを作り上げていく必要があると思います。

第6図 労働組合と経済パフォーマンス

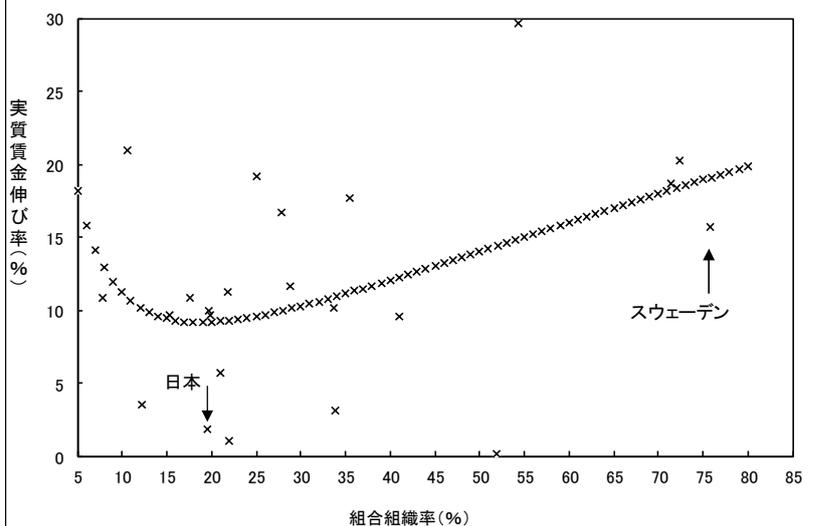
◆組織率と経済パフォーマンスの間には、下に凸型の関係(カルムフォース・ドリフル仮説) …アングロサクソンと北欧がともに良い。

⇒Brexit、トランプ政権誕生は、長期的には北欧型が望ましい？

◆日本と北欧の組合の比較

<共通点>
パイの増加に協力的

<相違点>
企業内か職能別か



(資料) OECD.Stat
 (注1) 組合組織率: x と、賃金伸び率: y としたとき、ln x と y との間に下に凸の2次関数を想定し推定。推定された関数式は以下の通り。

$$0.011227(\ln x)^2 - 29.9743(\ln x) + 53.13306$$
 (0.154) (0.2057) (1.423) …係数のt検定のp値
 推計式のF検定のp値=0.12569
 なお、x と y との関係も推定したが、F値からみて、ln x との関係の方が説明力が高かった。
 (注2) オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシア、アイルランド、イタリア、日本、韓国、ルクセンブルグ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国の21カ国の2000-2009年の伸び率(実賃金)および平均値(組織率)。