

あったか情報

季刊・春号 第77号 2024年4月15日発行
〒601-8047 京都市南区東九条下殿田町50番地
アサダ観光ビル2階B号室
TEL 075-632-8962 FAX 075-632-8963
HP <http://www.attaka-support.org/>
E-mail attaka-support@r6.dion.ne.jp
郵便振替口座 00900-2-264244

認定特定非営利活動法人 あったかサポート 理事長 山本 賀則

目次

第19回通常総会案内	編集部	1
第19回総会記念講演の案内	編集部	2
新春交流会 記念講演	寺井基博	2~10
講演の参加者アンケート	編集部	11
連載「当世シニア気質」(17)	柏倉 裕	12
あったか歳時記(春)	上野 都	13
春季労働関連法セミナー報告	編集部	14~17
編集後記	編集部	18



【認定NPO法人あったかサポート】

第19回通常総会ののご案内

第19回通常総会を左記の要領で開催致します。
第1部は通常総会で2023年度事業報告と決算報告、2024年度事業計画(案)と予算(案)を審議します。資格要件は正会員のみです。

正会員の皆さまには、議案書を同封致しますので、出席いただき討議をお願い致します。出席いただけない方は、同封のハガキにて賛否の表明をお願い致します。

第2部は記念講演です。

最低賃金の引き上げは、非正規労働者の格差是正に取っては喫緊の課題です。日本の最低賃金は諸外国に比較してまだまだ低水準にあります。今回は、最低賃金を題材に、日本の現在について、大阪経済大学教授伊藤大一さんに語っていただきます。(講演の概要は2ページに掲載)

第3部の懇親会では、会員相互の交流を深めていきたいと思っております。2,3部は、賛助会員、協力会員の方も参加いただけます。

日時 2024年6月15日(土) 13時~19時20分

会場 第1・2部 京都テルサ 東館2階 視聴覚研修室

(京都市南区東九条下殿田町70 TEL:075-692-3400)

第3部 ダイニングルーム「凜」

(京都テルサ東館1階 TEL:075-692-3426)

第1部 第19回通常総会 13時30分~14時30分

- ① 第1号議案 2023年度 事業報告
- ② 第2号議案 2023年度 収支決算・監査報告
- ③ 第3号議案 2024年度 事業計画(案)
- ④ 第4号議案 2024年度 収支予算(案)

第2部 記念講演14時40分~16時50分

◇テーマ 「安いニッポン」と最低賃金制度の役割

―最低15ドルのアメリカとの比較の中で―

- ◇講師 伊藤 大一さん (大阪経済大学教授)
- ◇概要 2ページに掲載
- ◇参加費 無料

第3部 懇親会 17時20分~19時20分

- ◇定員 30名
- ◇参加費 6,000円

●第19回総会記念講演の案内●

テーマ「安いニッポン」と最低賃金の役割

～最低賃金15ドルのアメリカとの比較の中で～

講師 伊藤 大一（大阪経済大学教授）



2023年度の最低賃金額は、全国加重平均で1004円となりはじめて1000円台になりました。最低賃金制度は、ワーキング・プア削減効果を期待される一方で、長らく経済学者の間では「最低賃金を上げても失業が増えるだけ」とその効果を疑問視する声もありました。しかし、2021年に「最低賃金を上げても雇用減少しない」とする研究にノーベル経済学賞が贈られました。これにより最低賃金をめぐる議論はより一層活発化しています。

アメリカの最低賃金は、州により異なりますが、カリフォルニア州で時給15・5ドル（時給2325円・1ドル＝150円計算）ですが、2024年4月よりファストフード

店で働く労働者に対して、時給20ドル（時給3000円）に引き上げられる予定です。このように、世界の賃金上昇のトレンドに全くついていけないのが日本の現状です。最低賃金を題材に、日本社会の現在について講演したいと思います。

プロフィール

ブラック企業や過労死など

労働問題の解決、

労働運動の復興を目指す

日本の若年失業および若年雇用政策

- 2004年3月立命館大学大学院経済学研究科博士課程修了。
- 2008年4月大阪経済大学経済学部専任講師。
- 2011年4月大阪経済大学経済学部准教授
- 2024年4月大阪経済大学経済学部教授
- 専門分野 経済政策（キーワード：社会政策）

あったかサポート 新春交流会 記念講演

テーマ 日本型ジョブ型雇用とは

—組織規範が「働くこと」に作用する日本の取り組み—

講師 寺井 基博さん（同志社大学准教授）

なぜジョブ型雇用なのか

近年、「ジョブ型雇用」ということが広く用いられるようになりましたが、なぜ「ジョブ型雇用」が注目されるのでしょうか。その理由としてつぎの3つが指摘されます。第1に、成果に応じた処遇が得られることです。成果に応じた処遇制度が公平だという意見が、労使ともに強くなってきているとみられます。第2に、職務の遂行に必要な能力やスキル、処遇を明確にすることができるとです。第3に、



主体的なキャリア形成や円滑な労働力移動を促すことです。ほかに、エンゲージメントの向上につながるという意見もあります。しかし、同時に従来の日本の働き方とされるメンバーシップ型雇用にもメリットがあることが指摘されています。例えば、計画的で安定的な採用で若者の失業が抑えられている、社員の高い定着率とロイヤリティが実現されている、自社に適した人材の育成ができる、社員が臨機応変に働いてくれる、というものです。したがって、これらメンバーシップ型雇用のメリットを活かしながら、自社型の雇用システムを確立していくことが重要であると経団連は主張しています。

ただ、ジョブ型雇用・メンバーシップ型という認識方法は労働契約の契約形態による分類であり、日本の雇用慣行などと同様に雇用関係の一面を捉えた概念にすぎないと言えます。メンバーシップ型・ジョブ型という区分

は、日本と諸外国の働き方の違いを比較する方法として分かりやすいのですが、それだけですべてを説明するのは難しいともいえるのです。そこで、まずジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の違いを整理して、仮にジョブ型雇用へ移行するとなったら、働き方がどう変わるのかについてお話ししたいと思います。

労働力取引は「効率性」の制約？

日本と諸外国の働き方の違いを分けるために2つの表を用意しました。上の表は、ロンドン大学のマースデン教授が整理したものです(図1)。イギリスは労使関係研究の本場なので、マースデン教授は労使関係の世界的権威といえます。その研究者が、主要国の働き方を分類したものが上の表です。

表頭の「効率性制約」とはどのような意味かというと、職務記述書で「仕事」を決める際に、労働者をできるだけ働かせたいと考える企業に対抗して、労働組合が会社の命令に従う範囲をできるだけ限定しようとすることです。言い換えれば、労働者は契約で決めた仕事はするけれど、それ以外の仕事は一切しないということです。したがって、「効率性の制約」とは「労働者が会社

の命令に従って働く範囲を限定すること」となります。この考え方に沿って上の表を見ると、アメリカやフランスでは自分の職位(職長や組立工など)の仕事はするけれど、それ以外の仕事はしないということになります。イギリスでは職務範囲で仕事を制限しています。担当している範囲の仕事はするけれど、それ以外の仕事はしない、あるいは特定の工具や機械を使う仕事だけをするという具合です。ドイツは職業資格による限定です。ドイツでは職業訓練を受けて試験に合格すると職業資格が与えられ、その資格に応じた仕事をすることになってるので、職業資格で仕事の範囲を限定することになります。こういう形で仕事に制約をかけているのです。ただし、アメリカ・フランス、イギリス、ドイツはいずれもジョブ型雇用の国ですが、仕事の制約方法は異なることがわかります。

では、日本はどうなるかというと、会社には職能資格等級制度が定められていて、労働者は「自分の職能資格等級の仕事だけをして、それ以外の仕事はしない」とマースデンは理解しているのです。しかし、マースデンのこの理解が正しくないことは、日本人労働者であればだれでもわかることです。職能資格等級は賃金額を決める制度

図1 D.マースデンによる労働力取引の分類

		「効率性」制約＝課業と能力の合致	
		「生産」アプローチ	「訓練」アプローチ
実施制約	「課業中心」基準	職位 work post ルール (アメリカ、フランス)	職務範囲・工具 job territory / tools of trade ルール (イギリス)
	「機能中心」基準	職能等級 competence rank ルール (日本)	職業資格 qualification ルール (ドイツ)

(出典) D.Marsden (1999. p33を一部変更)

図2 仕事論による労働力取引の分類

		課業の設定 (労働需要)	
		単なる「生産」アプローチ＝静態的	「効率」アプローチ＝動態的
合意基準 / 労働供給	「課業中心」基準 ＝仕事基準	職位 work post ルール (アメリカ・フランス)	_____
		職務範囲・工具 job territory / tools of trade ルール (イギリス)	_____
	「資格中心」基準 ＝仕事基準	職業資格 qualification (ドイツ)	_____
	「能力中心」基準 ＝人基準	_____	職能等級 competence rank ルール (日本)

(出典) 石田光男「雇用関係の理論と方法のために」 p39

であって、それによって仕事を制約する制度ではないからです。しかし、きわめて優秀な研究者であっても、欧米人の常識で日本の働き方を理解しようとする、こういう表の整理の仕方になつてしまうのです。反対に、欧米社会では当たり前「仕事の制約」という概念が日本の労使関係に存在しないことから、「仕事の制約」の意味が日本人には理解できないのです。

そこで、日本の働き方を正確に組み入れて修正したものが下の表になります(図2)。この表は同志社大学名誉教授の石田光男先生が作成されたもので、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツが仕事の範囲を特定する(靜態的な課業決定)のに対して、日本は仕事範囲を特定しない(動態的な課業決定)ことを指摘しています。靜態的、動態的という表現はちよつと固いですが、要するに前者は最初に決めた仕事以外はしない、後者は職場で突発的な問題が生じたら、労働者は臨機応変に対応するということです。変更を受け入れるのが日本の働き方の特徴です。

ジョブ型雇用

では、ジョブ型雇用とメンバーシップ

型雇用の違いをもう少し確認しておきましょう。まず、ジョブ型雇用ではタスクが靜態的に決まります。言い換えると、タスクの総量があらかじめ確定されているということになります。タスクは労働時間で計られますから、1日の所定労働時間が7時間であれば、7時間分のタスク量が割り当てられていて、突発的に仕事が増えることがないので、基本的に定時退社となります。また、ジョブ型雇用では職務に賃金が貼り付いていますから、契約内容に変更がないかぎり仕事内容も賃金額も変わることはなく、査定も機能しません。職務給には定期昇給も査定もありません。さらに、性別や年齢、経験年数が違っていても同じ仕事であれば同じ賃金—同一労働同一賃金—です。ジョブ型雇用の特徴として重要なのは、賃金と仕事の内容は常に契約で決めるということです。例えば、残業は1週間に4時間までで、時間外労働の割増賃金は200%とするなど、すべて契約で決めることになるので、労使ともに契約意識が明確になるのです。

数年前の賃金水準でいけば欧米労働者の年収は500万円程度で、熟練工でも650万円程度でした。近年の物価上昇で、アメリカでは平均年収が1200万円と言われていますが、マ

クドナルドのビッグマックのセットが日本円で2800円と日本の3倍ぐらいの価格ですから、それを基準に考えると1200万円を3で割れば400万円ぐらいなので、日本の平均賃金とそれほど変わらないことになりました。

また、職場秩序の維持とは、会社の事業運営を邪魔しない、職場で暴れないというレベルを意味します。協力的にいろんなことを考えて仕事をするという日本的な秩序ではありません。これが欧米の一般労働者の働き方です。

メンバーシップ型雇用

日本の場合は、皆さんご存知のとおり、タスク設定が動態的になります。タスク量を決めるのではなく、労働者ごとに1年間の達成目標を決めて、その目標が達成できるように労働者自身でタスクを展開します。だから、仕事が遅れていると、その遅れを取り戻すためにスケジュールの引き直しをすることになり、「手が空いていたらこの仕事をして」という指示も当然受け入れる働き方になるのです。そして、目標の達成水準等に対して査定が行われ、次年度の昇給額と達成目標が決められることになります。

例えば、1日200台の生産計画がある工場の場合、1日操業停止になるとおおよび月の生産目標のうち200台が未達になるので、販売計画に支障が生じないように生産担当者が営業担当者に納期を確認して、未達の200台を含めた生産計画のスケジュールを新たに引き直すこととなります。ほかにも様々な理由によってスケジュールの変更が生じますが、この作業は現場のリーダー等を中心を考えることとなります。だから、職場で毎日会議が行われるわけですが、欧米人の目にはそれが「無駄な会議」と映ります。しかし、こうした一連の作業が事業計画を確実に達成するための仕組みになっているのです。日本では、この働き方が一般の労働者にごく普通に受け入れられている。ここが日本と欧米との働き方の根本的な違いです。

ジョブ型雇用へ移行による影響

では、もし日本企業がジョブ型雇用に移行したらどうなるか簡単に整理しておきましょう。まず、職務記述書でタスクの総量が事前に確定されるので、ストレスも時間外労働も少ない働き方になり、転職もし易くなるでしょう。その一方で、管理職者は必要最小

に限られるので、少数の管理職や専門職と圧倒的多数の一般労働者という組織構成になると考えられます。ジョブ型雇用では、担当課長、副課長、課長補佐、課長代理、主幹など処遇上の管理職は存在しないからです。また、欠員補充による採用方式のため、経験の少ない若者の高失業という問題が生じることが予想されます。1970年代以降、ヨーロッパの若者の失業率は20〜30%であり、若者の失業は深刻な問題となっています。

近年では技術革新のスピードが目まぐるしく、企業内育成だけではそのスピードになかなか追いつかないのですが、企業は、最新の知識や技術・技能をもつ労働者を随時外部から雇い入れて組織に組み込むことができるようになると考えられます。ただし、外部から次々と労働者を調達して組織内に組み入れて労働者を入れ替える体制を整えるには、組織をジョブで構成する必要があるとあります。日本のような「役割」を担った人の構成では、労働者の交換がうまく機能しないからです。だから、完全なジョブ型雇用に移行しなければなりません。具体的にいえば、社員育成と査定の方を諦めるといえることです。ジョブ型雇用では、職務を担うことができる労働者を雇い入れるので社内育

成の必要はなく、採用時に賃金額を決めるので査定も必要ないからです。査定制度を維持しようとしても、部下を評価してその結果を本人に納得させる能力やスキルは管理職の職務には含まれていないので、ジョブ型雇用では査定は機能しません。したがって、ジョブ型への移行に伴う重大な変化は、あらゆる職場で臨機応変に働く労働者がいることを前提とした事業運営体制の見直しが必要となるということになります。ジョブ型雇用への移行には、人事制度だけでなく経営体制の見直しが避けられませんが、ジョブ型雇用への移行を意思決定する上で、日本と諸外国の雇用についての正確な知見が必要になるのです。

日本的ジョブ型雇用とは

ここ数年、ジョブ型雇用の試みとして、一部の企業で「日本的ジョブ型雇用」の導入が進められています。そこで、日本的ジョブ型雇用の特徴を明らかにするための方法として、雇用形態を分類する3つの軸を考えてみました。一つ目の分類軸は、仕事内容の特定の有無です「分類軸1」。先にお話ししたとおり、ジョブ型雇用がタス

クを事前に特定するのに対して、メンバーシップ型雇用はタスクを事前に特定することはしません。二つ目の分類軸は、賃金の支払い基準です「分類軸2」。ジョブ型雇用ではジョブに対して賃金が貼り付いているのに対し、メンバーシップ型雇用では人に対して賃金が貼り付いている、と指摘されるとおりです。三つ目の分類軸は、組織構成の単位の違いです「分類軸3」。組織をジョブで構成するのか、それとも人で構成するのかということです。これら3つの分類軸のなかで分類軸1が決定的に重要になりますので、分類軸1と分類軸2、分類軸1と分類軸3の2つの組み合わせで、日本的ジョブ型雇用を考えてみたいと思います。

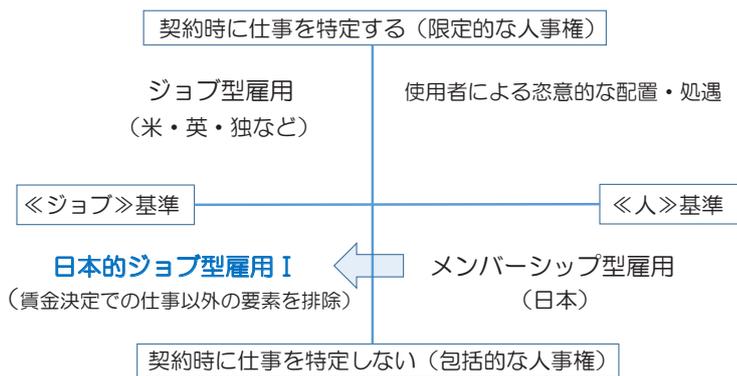
日本的ジョブ型雇用 I

まず、縦軸に契約時にタスクを特定するか否か「分類軸1」、横軸に賃金の支払い基準をジョブ基準にするか人基準にするか「分類軸2」をとったものが図3です。

この分類では、仕事を特定してジョブ基準で賃金が決まる欧米のジョブ型雇用は第2象限、仕事を特定せずに人基準賃金が決まる日本のメンバーシップ型雇用は第4象限ということになり

ます。第1象限は仕事を特定して人基準で賃金が決まるので、個別交渉の世界になります。そして、仕事は特定せずにジョブ基準で給料が決まる第3象限は、賃金決定において仕事以外の要素をできるかぎり排除するという形態になります。年齢給↓年功給↓職能資格給↓役割給という日本の賃金制度の変遷は、第4象限のメンバーシップ型雇用から第3象限への移行を目指す動きとみることもできます。ちなみに、役割給とは、労働者の役割について基

図3 分類軸①と分類軸②による類型

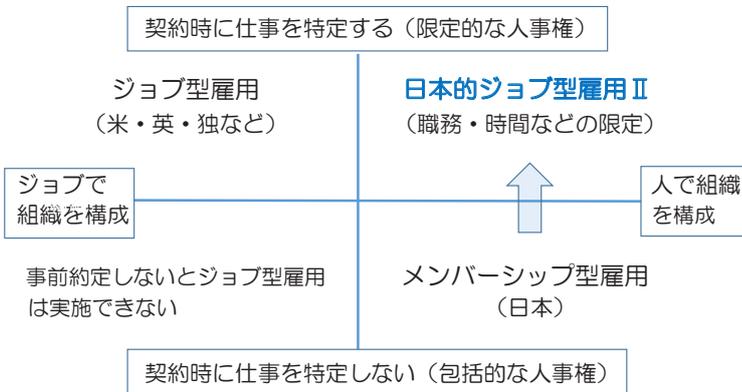


準賃金額（ポリシーライン）を設定して、それを基準として査定で賃金額を分散させる賃金制度です。したがって、第3象限が日本のジョブ型雇用の一つの形態であると考えられます。つまり、賃金は仕事の成果で評価されるべきであり、年齢や勤続年数、家族の有無という仕事の成果と関係のない要素は賃金決定の要素からできるだけ排除しようという「賃金制度の精緻化」という方向性であるといえます。これを日本のジョブ型雇用Ⅰと呼ぶことにします。

日本のジョブ型雇用Ⅱ

つぎに、縦軸に契約時にタスクを特定するか否か「分類軸①」、横軸に組織の構成をジョブ基準にするか人基準にするか「分類軸③」とつたものが図4です。この分類でも、仕事を特定してジョブ基準で組織が構成される欧米のジョブ型雇用は第2象限、仕事を特定せずに人基準で組織が構成される日本のメンバーシップ型雇用は第4象限になります。第3象限では仕事を特定せずに組織をジョブで構成することになります。この「ジョブは特定された仕事」という概念なので、その概念を特定することなく組織をジョブで構成するのは論理的に矛盾することになる

図4 分類軸①と分類軸③による類型



ので、これは現実には無理筋であろうと考えられます。そうすると、職務や勤務地を限定することで「仕事を特定する」という第1象限が、もう一つの日本のジョブ型雇用になるとみられます。これは「役割の明確化」という方向性になるだろうと思います。これを日本のジョブ型雇用Ⅱと呼ぶことにします。

日本のジョブ型雇用Ⅱを採用している企業は、職務記述書で「ジョブ」で

はなく「能力」や「役割」を明記していません。ジョブとは仕事を特定したものですから、タスク量（労働時間）が確定されているわけではありません。日本人は、職務と役割をほぼ同義に考えているけれども、決してそうではありません。役割が決められると、その役割に見合った目標を達成しなければならぬので、今までどおりの働き方が維持されることになりません。営業畑や人事畑、経理畑とかいう言葉があるように、企業は適性を見ながら従業員を育成してきました。その決定を採用時にしたにすぎないのですが、特定された職務がどうしても向いていなければ、本人との合意により、契約内容を変更して別の職務に異動すればよいので、その意味では本人の意思を尊重する制度が導入されたこととなります。

以上、日本のジョブ型雇用の特徴は「賃金制度の精緻化」と「役割の明確化」に集約されますが、この特徴は成果主義的な人事制度の設計方針と合致するものです。したがって、日本のジョブ型雇用とは、成果主義的な人事制度に「ジョブ型雇用」の装い纏わせたものすぎないということができるといえます。高度経済成長期に、事業活動への理解と献身的な協力との引き換えに労働組合は年功賃金を獲得してきたわ

けですが、国際競争も激しくなる中で、従業員の協力体制を保持しつつ、年功賃金という高コスト体質を改めたという企業の経営判断が、「賃金の精緻化」という方向性につながっているように思います。また、「役割の明確化」は、日本的な働き方の中核概念である役割を保持するための工夫であると考えられます。

ジョブという概念的でドライな契約関係で企業が構成されていけば労働移動はスムーズに進みますが、役割は属人的要素が強いのでそう簡単にマッチングできません。したがって、日本のジョブ型雇用では、労働時間の短縮や労働移動の円滑化という目的の達成は難しいと考えられます。

労働契約と組織規範

労働義務とは

日本では、所定労働時間が契約で決まっているのに、なぜヨーロッパのようにその時間が守られず長時間労働になるのでしょうか。実は、ここに本質的な課題があります。それを法的に考えてみたいと思います。

まず、労働契約締結により労働者は

労働義務を負いますが、その労働義務には3つの重要な特徴があります。1つ目は「不特定債務」です。労働者はどんな仕事をすればよいのかわからないので、自らの労働力の処分権限を使用者に委ねて、その処分権限に基づいて会社側は指揮命令をすることになるので、不特定債務であることが使用者の指揮命令権の根拠になっています。2つ目は「労働それ自体を目的とする債務」だということです。民法には、働くことに関する契約形態として、雇用のほかに請負があります。請負は仕事の完成を約束して、その完成に対して報酬が払われる契約です。これに対して、雇用は所定時間、指示された仕事をすれば労働義務を果たしたことになります。「仕事をやる」とは、指揮命令された業務に従事することであって、仕事の完成までは含まれません。だから、目標管理制度の下で、決められた目標を達成することを指揮命令された場合、目標を達成するように努力して所定時間労働すれば、仮に目標が達成できなくても労働義務を果たしたことになるのです。経営管理の観点からいえば、目標を達成できないことは非常に問題だということであって、労働契約の本質からいえば、目標達成＝仕事の完成は労働義務とはならないの

です。3つ目が「なす債務」です。労働はあらゆる商品の中で唯一、人間が自身の体と判断力を使って「なす」ものなので、どうしても個人差が生じます。この個人差をどう取り扱うかの判断が労務管理上の非常に大きな問題であり、その判断が欧米諸国と日本では違つのです。

日本では、個人差を活かして、能力のある人の能力をどんどん高めようとして、個性を生かして人を育てようと考えています。そこに査定が関わってきます。他方、欧米では個人をどの程度育成できるかは曖昧さが生じるので、そういう不確実性を排除して労働力を標準化し、労働力を交換しやすいようにすることが科学的な人事管理だと考えたわけです。ただし、標準化の基準は低い水準に設定されることになります。ここが、欧米と日本との人事制度の完全な分岐点です。だから、どちらがいい悪いではなく、異なる考え方で組織や事業運営が成立しているということなのです。

インセンティブとサンクション

ただ、日本も欧米諸国も、企業はインセンティブ・賃金やポストによって労働者のモチベーションを引き

上げようとしています。日本では、実際に支払われる賃金額は個人ごとに異なりますが、少なくとも賃金表にはすべての賃金額が書かれています。S・A・B・C・Dという査定結果を昇給にどう反映させるかも昇給ルールとして書くことができます。役職者に昇進することができても、賃金表の資格を基準にすることができます。つまり、賃金表にはインセンティブに関するルールがすべて書かれています。そして、賃金表＝就業規則であり、合理的な就業規則の内容は契約内容になることから、インセンティブは契約上のルールとして明確に表現・理解することができなのです。

しかし、インセンティブには限界があります。例えば、高額な賃金を受け取るようになってこの水準の賃金が維持できればいいと思ってしまうとモチベーションは自ずと下がります。また、40歳位になると自分の賃金やポストがどの程度まで上がるかが分かってくるので、やはりモチベーションは下がります。しかし、40歳の従業員であれば実質的な定年までまだ25年もあるのです、それ以降もモチベーションを維持する必要があります。できれば、モチベーションをさらに引き上げ続ける必要があるわけです。

昇給・昇進以外のインセンティブとして指摘されるのは時間外労働の割増賃金です。時間外労働すれば、その分の賃金は割増になるので、労働者としては賃金交渉をすることなく、手取り早く収入を増やすことができる仕組みになっています。しかし、時間外労働の届出制に見られるように、企業はできるだけ無駄な時間外労働を抑制させるような管理を導入しており、こうした割増賃金によるモチベーションの引き上げは長時間労働という問題をもたらすことになるので、企業にとって必



多くの参加者を迎えて始まる

ずしも好ましいインセンティブ機能とは言えないといえます。

また、長時間労働は「過労死」の問題にもつながります。割増賃金が目的で時間外労働する人であれば、健康を害しない程度に働くという選択をするはずですが、長時間労働している人はそういう人ばかりではありません。普通に考えれば、長時間労働している人に「あなたにとって健康とお金のどちらが重要ですか」と尋ねれば、当然に「健康が大切」と答えるはずですけども、過労死が多発しているという事実には「仕事を優先させる人がいる」ことを示唆しています。法律改正により、健康配慮や労働安全衛生の観点からいろいろ規制がかけられてはいますが、それでもお金も健康でもなく、仕事を取るとい選択がされるわけです。ということ、実はインセンティブ以外に日本の労働者を仕事に駆り立てる一定の強制力が働いているということが考えられます。そして、最近の研究によつて、その強制力が「サンクシオン」によるものであることがわかってきています。

サンクシオンというと、日本では「制裁」の意味で理解されていますが、アメリカ人やヨーロッパ人にとっては「褒める」「叱る」の両面を意味します。

褒めるとか叱るといふのは日常の行動ですから、サンクシオンはインセンティブのように契約概念では理解することができません。それに、そもそもそんな日常的な言動で仕事の管理ができるのかという疑問が投げかけられます。欧米人からすると極めて非科学的な話だということになるわけです。

ただ、社会や組織のルールあるいは価値観に合致する言動については褒められ、それらに合致しない場合には叱られることになることから、近年の心理学分野の研究では、サンクシオンのリワード（褒める）とパニッシュメント（叱る）という2つの効果によつて組織内に一定の規範が形成されることが明らかにされています。しかし、社会や組織の中で規範が形成されるためには、当事者間の信頼関係が不可欠であるとされます。信頼関係を前提として「この組織の一員であるためには、組織の価値観や秩序にあつた行動をとらなければならない」という意識が構成員全体に形成されることにより、その組織の中の公正基準（＝秩序）が形成されることになるのです。

目標必達の組織規範

日本企業では仕事特定されていない

いことから、企業は包括的な人事権を獲得して、労働者に個別の目標設定やスケジュール変更を求めることが可能となり、あらゆる職場で臨機応変な働き方が実現されることとなります。他

方、労働者は、企業に勤めていけば長期間の雇用が保障されて、職業能力を育成してくれる、さらに、頑張り報酬の報酬制度であるだけでなく年功賃金が整備されていることになり、高度経済成長期に日本の労使が築いてきたのは長期雇用保障と能力育成と年功賃金制度です。これらが労使間の信頼関係として存在しているのではないかと考えられます。欧米のように、要求を実現するためにストライキでも職場放棄でも何でもすればいいんだ、という考え方はなくて、「話し合えばわかる」ことを基本として、賃金や労働条件等について相互に譲歩するという協調的な労使関係があるということです。

雇用保障と年功的、能力育成と引き換えに目標必達の業績管理が存在していることが日本の労使の信頼関係にほかならず、インセンティブおよびサンクシオンによつて、どんなことがあっても仕事はやり遂げるといふ目標必達の組織規範が形成されているのです（図5）。この組織規範こそが、職場風

土や職場の空気、同調圧力など、いろんな表現で言われているものの実態だと思います。

欧米にも組織規範は存在するでしょうが、それは約束した仕事はするけれど、約束していない仕事はしないし、企業もそれを求めない、ということではないかと思えます。だから、労働契約と組織規範の関係はほぼ同等になると考えられます（図6）。日本では、企業は労働者に対して目標達成を指揮命令することはできませんが、労働者は目標達成するように所定時間労働することが義務となるだけであり、目標達成すること自体は契約上の義務とはなりません。しかし、目標必達の組織規範が形成されていることから、本来は義務でない目標達成が実現されることになるのです。法律や契約と同じかそれ以上に組織の秩序に強い規範意識がもたれているのが日本の特徴です。そして、それが日本における「当たり前」の働き方として認知されているのです。

「働き方改革」の本質的課題

「いとも」「いとも」「いとも」を「正社員

日本では、職務や勤務地を限定せず

図5 組織規範の形成とその要因

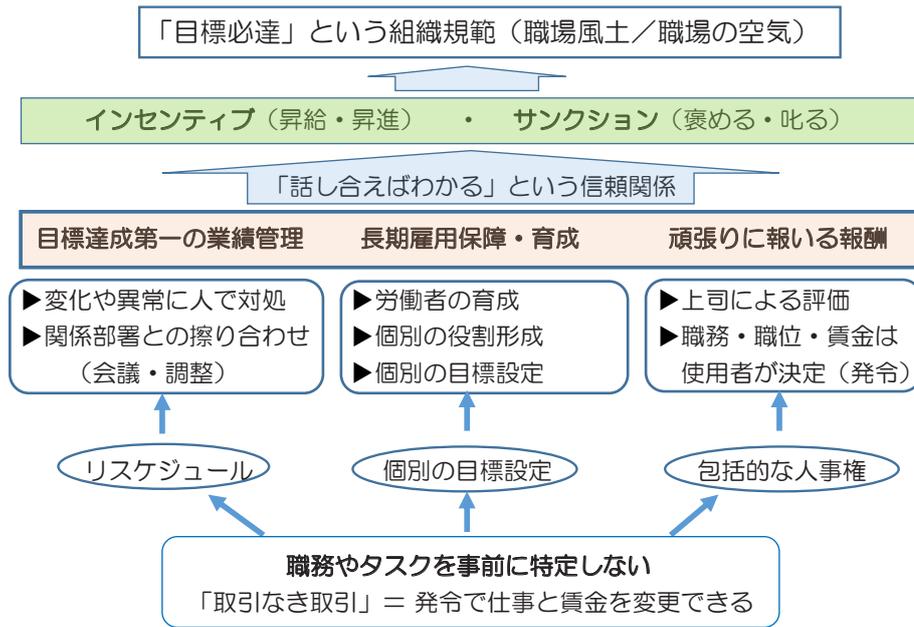
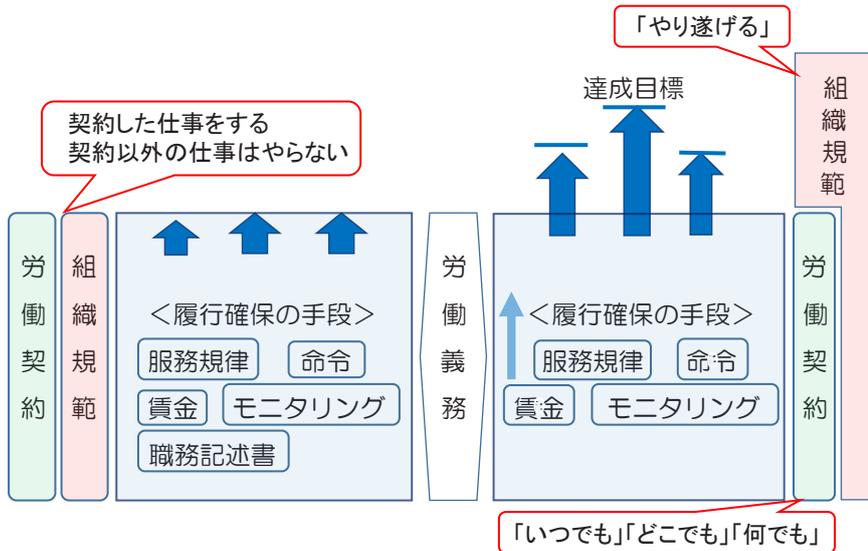


図6 労働契約と組織規範の関係

<課業が静態的に決まるケース> <課業が動態的に決まるケース>



雇い入れられて、時間外労働への従事が織り込み済みなため、労働者は「いつでも」「いつでも」「何でも」「何でも」しなければなりません。さらに組織規範によって「やり遂げる」ことも当然に求められています。正社員に求められているだけではなく、パートタイムや有期雇用の労働者にも同様に求めることが、正規・非正規労働者の処遇格差の問題として浮上していると考えられます。パートタイム労働者は欧米のジョブ型雇用と同じで、所定の仕事を所定時間働けばよいはずなのですが、パート労働者の中には査定され、目標を設定されて進捗会議に参加することまで要求される人が少なからずいます。でも、それは正社員とほとんど変わらない働き方なのに、正社員との待遇差が大きいのは不合理でおかしいということになるのです。

パート有期雇用労働法は、職務の内容や人事制度の運用のあり方といった概念で正規・非正規労働者の待遇差を説明しようとしています。日本の働き方は実体的な「役割」によって確実に目標を達成させる仕組みが特徴です。から、欧米諸国の「ジョブ」という概念で日本の働き方を理解しようとしても、腹の底から分かったという実感を得られないのです。



熱心に講演に耳を傾ける参加者

また、労働時間問題も、労働基準法改正で36協定の限度時間を法定化されたことにより、会社が20時にパソコンのシステムを強制終了して労働者を退社させたとしても、目標必達の組織規範が効いているので、仕事が終わっていないならば自宅に戻ってからも仕事をすることになるわけです。さらに、夫婦間で育児をどう分担すれば家計収入をあまり減らさずにできるかを考えたら、「いつでも」「どこでも」「何でも」「やり遂げる」働き方が当たり前

の現状では、女性の方が育児休業などの両立支援制度を利用しやすいことから、夫はフルタイムで働き続けて、妻は育児休業を取った後しばらく短時間勤務等で働くというスタイルが支持されることとなります。

長時間労働や非正規の処遇問題、働き方の多様化が進まないという問題を個別に議論しているわけですが、これらの問題は、正社員は「いつでも」「どこでも」「何でも」「やり遂げる」という働き方の一択であって、さらにその働き方をパート有期労働者にも当てはめようとしているからということが共通の原因になっていることがわかります。結局、(1) 日本の職場では組織規範が効いていること、(2) 働き方に選択の余地がないこと、この2つが日本の雇用における根本的な問題だと思えます。

短時間正社員という働き方

以上のことから私が思うのは、メンバースhip型雇用とジョブ型雇用という区別では、日本と欧米諸国との働き方の違いは本当にはわからないということですが、確かに、仕事を特定するか否かという違いは大きいですが、それ以上に、日本の職場には「目標必達」

の組織規範が効いているので、契約(約定)はもとより、法律ですら遵守されないことがあるということですが、組織規範が効いている職場の仕組みをどう崩すかが、日本の労使の取り組み課題になるだろうと思っています。

この課題への対策としては、限定社員の実現が重要だと考えます。最も重要なのは短時間(時間限定)正社員です。「多様な働き方」や「価値の多様化」と言っても、個々の労働者の価値観や志向、ライフスタイルを議論し始めると収集がつかなくなるので、短時間勤務制度を選択できるという環境を整えて、あとは個々の労働者の判断に委ねるほかはありません。

だから、労使が取り組むべきことは、労働時間を限定することで全員一律の働き方を見直すことだと思います。これは労働条件交渉になりますが、そのとき問題になるのは賃金です。簡単に言えば、6時間の人と8時間の人だったら、8時間勤務の賃金を100とすると、6時間勤務の賃金を75(4分の3)と考えられます。しかし、通常の正社員(フルタイム)が残業をすることになるけれど、それだけでは仕事がかたせないとすると、短時間正社員にも時間外労働を依頼する事態が生じることが考えられます。すると、短時

間正社員は短時間勤務の権利が保障されていないながら、時間外労働すれば割増賃金を得られることになってしまい、正社員と短時間正社員との基準賃金を100・75にすることに正社員の納得が得られるかという、非常に難しい問題が生じてきます。

現在、ドイツでは短時間勤務を選べるようになっていますが、全員が選べるわけではありません。やはり限界があります。そこで、IGメタルと経営者団体の間で協議して、従業員46〜60人の職場は4人、61〜75人の職場では5人というように、短時間勤務ができる人数を具体的に決めていきます。労使交渉によって、こうした具体的なルールを作ることが最も重要な手続き課題になります。さらに、仮にこうした具体的な人数を決めることができて、組織規範の効いている日本の職場では約束どおりにことが進まないの、合意したルールが適切に運用されているかチェックする必要があります。だから、従業員代表制ではなくて企業内組合が短時間勤務を労使交渉の事案として使用者と交渉・協議し、交渉で決まったことが守られていることをチェックする体制を整えなければなりません。その意味で、企業別組合の役割は大きいと考えます。

「日本的ジョブ型雇用とは」

参加者アンケート結果

(参加者33名中19名の方から回答をいただきました。ご協力ありがとうございました。)

質問1 今回の企画を、どこでお知りになりましたか？(複数回答)

- ① 機関誌「あったか情報」 (18名)
- ② 知人の紹介 (1名)
- ③ あったかサポート HP (1名)
- ④ その他 (0名)

質問2 どのような動機で本講演に参加されましたか？(複数回答)

- ① 講演会のテーマに興味があるから (12名)
- ② 自分の立場や業務の参考になると思ったから (5名)
- ③ テーマについてもっと深く勉強したいと思ったから (4名)
- ④ 寺井さんの講演だから (2名)
- ⑤ その他 (2名)

質問3 講演会に参加されてのご感想ご意見をお聞かせ下さい。(複数回答)

- ① 理解が深まり有益だった 16名
- ② 期待していた通りの内容であった (4名)
- ③ お話の内容が難しかった、理解できなかった (3名)
- ④ 期待していた内容と違った (0名)
- ⑤ その他ご感想ご意見あれば記入願います。 (5名)

- ・日本の「ジョブ型雇用」の今後に注目していきたい。
- ・お話しの内容で難しく理解できなかった点もいくつかあった。
- ・なかなか難しい内容でした。でもおもしろかったです。
- ・おもしろかった。
- ・チームで互いに補いながら働く小さな職場でジョブ型雇用はきびしいように思った。
ワークライフバランスをとるうえで、時間限定社員の導入はあるのかと考えた。

質問4 認定NPO 法人あったかサポートの活動について、ご自身のお立場を教えてください。

- ① 正会員である (15名)
- ② 賛助会員である (2名)
- ③ 協力会員である (0名)
- ④ 以前に会員だったことがある (1名)
- ⑤ 名前は聞いたことがあるがどのような団体がよく知らない (0名)
- ⑥ 今後もっと関わっていきたい (0名)
- ⑦ その他 (1名)

質問5 今後、当法人に期待すること、当法人で企画してほしい内容、当法人の活動等についてのご意見を自由に聞かせ願います。

- ・70才までの就業機会の提供の努力義務について、
a. 社会の受け取り方 b. 本人たちの就労意欲と健康・家庭とのバランスについて

連載 当世シニア気質

Mといつまでも (17)

山の友へ — 14年前のブログから

柏倉 裕

ゆえあって、信州松本にきました。国道158号線を上高地に向かって走ります。遠く山々から顔を出す白峰は、常念岳。久しぶりに見る北アルプスの峰々に胸の高まりを覚えます。

ここ松本には30年来の、山の友がいます。穂高や槍も一緒に登りました。その彼が市議選に立とうと、ささやかな活動を始めていました。つれ合いの陽子さんと二人、ご近所や知り合いに足を運んで挨拶回り。大反対だった娘さんも、今ではぶつぶつ言いながらお父さんの応援に駆けつけているそう

な。彼にはすでに町議の実績があり、遠距離通学をしなければならぬ小学生全員に松本電鉄・上高地線の定期券を市から扶助させるという成果も上げています。カネも地盤も看板もなく始めたあいつが…とちよつぱり見直しています。

一生懸命、こつこつと歩みを進める

二人を見ていると、つい山々に向かつてお願いしたくなります。おーい選挙の神様よ何とかしてやってくれ、と。

△ Mへ。君は知らないだろうが、これは今から14年前の春に書いたブログ (fujigreen.xblog.jp)。

君が松本市議選に出ると聞き、応援を兼ねて栃木からはるばる車を走らせた。手作りの選挙。ゆつくり酒を酌み交わすゆとりも、オレが手助けできることもなかったが、チラシの図面や文言、スピーチの姿勢、トーンなど、思うままを君にぶつける陽子さんの本気にオレもたじろいだのを思い出す。朗報が山から返って来ることはなかったが、これだけは言える。君たちは闘った。思いは君たちを知るみんなに伝わったと。

△ 十年一昔というけれど、この話はそれ以上も前のこと。君はいま病床にあ

り、身も心も誠に精力的だったあの頃の君に会うことはない。淋しいが、思いうすと懐かしい。笑みも生まれる。こう言う君はまた、ぼろぼろ涙を流すに違いない。オレはどうしていいかわからずオロオロする。陽子さんはそれを優しく見ている。

△ こう書いてきて、ふと藤沢周平の時代小説を思い浮かべた。

たとえば『玄鳥』(文春文庫)のヒロイン路(みち)は、冷たい官僚の夫よりも、回りからは粗忽者(そこつもの)と卑下されながらも人として暖かみを持つ兵六のために、亡き父から口伝された無外流の秘伝を伝える。

書評の名手(とオレが勝手に思っている)辻原登は、この場面を次のように書いた。

「口伝が終わる。路の目が不意にうるむ。兵六がこの剣で危機を切り抜けるかどうかはわからない。しかし、すべてが終わった。父、兄、妹、兵六、あの頃の家の屋敷を照らしていた日の光、吹きすぎる風の匂い、そして恋。路も妹も粗忽でおもしろい兵六のお嫁さんになりました。巢を壊された燕はもう来年はこない。すべてが終わわり、変わって、二度と戻らない」(ちくま文庫『熱い読書 冷たい読書』)

△ えもいわれぬノスタルジー。懐旧の思いがある。そこでオレは思った。路と兵六は君たちのようだと。

△ 学生運動でバカられました。就職先のスーパーで特価セールのマイクを握ると、君は顎が上がりすぎると店長に注意された。集会でアジるとき癖だった。そこで陽子さんとめぐりあい、一緒になつて故郷松本に来了。3人の子を育て、孫も生まれました。

二度の選挙を闘い、今は病と闘う日々。この春号が届く頃、対面での見舞いは許可されているだろうか。その時はまたごつい握力で、オレの手を握り返してくれるかな。



車窓から望む常念岳

未来への「投資」としての賃金の在り方

政府は2023年度の主要政策に「新しい資本主義」を掲げ、その一つとして「分配戦略」を目指しています。「分配戦略」では、人への分配を「コスト」ではなく未来へ「投資」と考えて循環させることを目標に定めています。「分配戦略」における、所得の向上につながる「賃上げ」や「人への投資」の抜本強化にあたっては、賃金の在り方がより重要になってきます。未来への「投資」としての賃金の在り方について、参加者とともに考えました。

セミナーは2月28日、3月6日、3月13日の3回に渡り、ラポール学園で開催されました。今回も講演の内容を榎木庸弘理事に要約していただきます。

第1回 2月28日（水）18:30～20:30

物価高騰下における

非正規雇用労働者の処遇改善や正規化

講師：杉原 純子（社会保険労務士）



第一回は、**『者の処遇改善や正規化』**と題して講演者、社会保険労務士の杉原 純子氏がしました。

まず、「パートタイム・有期雇用労働法」は2021年4月1日より全面施行され、同一労働同一賃金への対応に向けて、正社員と非正規労働者との間で賃金や福利厚生などあらゆる待遇

について、不合理な格差を設けないことが求められたと、テーマの根幹について説明しました。

そして、制度として三年が経過した現在、第一に、『制度の施行が賃金水準や分布にどのように影響を及ぼしたのか』、第二に、『派遣労働者の同一労働同一賃金は処遇是正につながっているのか』、第三に、『非正規雇用労働者の処遇改善が「公平な賃金」（均等・均衡）の実現につながっているのか』と、言うことを資料をもとに説明しました。

歴史的に見ると、2018年6月に成立した働き方改革関連法から、2021年4月の同一労働同一賃金の全面施行に至る中で、長時間労働の規制を始めとした様々な施策が実施され、新型コロナウイルスによって足踏みしたものの最低賃金も増加傾向にあるとしました。

更に「同一労働同一賃金ガイドライン」により、各項目を一つずつ確認する必要性ができたとし、処遇に差がある場合は、合理的な理由が必要となったと述べました。

「派遣労働者の同一労働同一賃金」に関しては、労使協定方式によって、処遇改善が見られるとし、それらは厚労省のHPを見るとよく分かると説明しました。賃金下限額に関しては、都道府県の地域指数で協定を結んでいることが資料から理解できるとし、改善傾向にあることが分かると述べました。但し、基準となる指標が二年前の数値であることは課題として残っていると強調し、これに対して、行政側も「労使で十分に協議すること」を記載することで、とりあえずの対応はしているとししました。

労働経済白書のデータから、女性の雇用状況改善が見受けられると述べました。又、不本意非正規雇用労働者も減少傾向にあると図示しました。一方で、補助的な働き方をしてる人の労働時間は、最低賃金の上昇と共に抑制気味になっていると資料をもとに説明しました。これは、三つの壁を理由に収入を抑えようとする人がいるからだとしました。

賃金カーブに関しては、施行後に短時間労働者は改善、フルタイム非正規も一部改善と、前後で変化が見られ、正規・非正規の時給比も施行されると

縮まることをデータで示しました。こう言った資料から、施行が改善につながっているとしつつも、賃上げ実施及び未実施理由を見るとそうでもない結果もあると述べました。実施については、社員のモチベーション向上、最低賃金引上対応、定着の為と言うのが多く、未実施については、業績低迷、雇用維持優先、物価高騰によるコスト増があがっていると述べました。

第四に、『制度施行後の行政の対応について』を資料をもとに説明しました。「非正規雇用」の現状と課題として、教育訓練については改善が見受けられますが、キャリアアップの為のOFF J Tに関しては遅れており、課題として残っているとしました。

又、行政側も調査の強化として、対象の拡大も検討していると述べました。調査の中で、通勤手当、法定外休暇、慶弔休暇については改善が見られる一方で、精勤手当、住宅手当、役職手当、家族手当については、差が出ての実態を示しました。更に施行状況の資料から、均等より均衡の方が圧倒的に是正指導件数が多い状況を示し、それらを含めて、是正でない助言も増加している状況から、強化方針が見られると述べました。これらのことから、待遇の違いがある場合は、その違いを

説明できる様にする必要があると訴えました。

次に社会福祉法人B事件（山口地判令515124）を挙げ、正職員の人員費を非正規職員の手当の原資に充てることの合理性・相当性を認め、同一労働同一賃金の趣旨を意識しながら不利益変更の合理性に踏み込んだ初の判決だったと述べました。

まとめとして、まず不合理な格差是正に向けての対応は杓子定規に法律通りとはいかないにせよ、企業継続の為に丁寧に取り組むべきことだと述べました。又、資料を読み解く中で、法の施行によって処遇格差是正に関しては効果があつたと見なせるとしました。派遣労働者の処遇については、前述したとおり、制度整備の必要性を感じると述べました。人手不足の中で、時給格差が縮小しているのにも関わらず、年収の壁の問題で月額給与が変わらないという問題があり、これをどうしてゆくのかが、今後の課題ではと述べました。正規、非正規を問わず、全ての人が働きやすい環境を作る為に、企業も丁寧に対応して、考えないといけないが、浸透し切れてない中小企業も多く、行政のさらなる対応が求められるのではないかと述べ、講演を終えました。

また、行政側も調査の強化として、対象の拡大も検討していると述べました。調査の中で、通勤手当、法定外休暇、慶弔休暇については改善が見られる一方で、精勤手当、住宅手当、役職手当、家族手当については、差が出ての実態を示しました。更に施行状況の資料から、均等より均衡の方が圧倒的に是正指導件数が多い状況を示し、それらを含めて、是正でない助言も増加している状況から、強化方針が見られると述べました。これらのことから、待遇の違いがある場合は、その違いを

第2回 3月6日(水) 18:30~20:30

男女の賃金格差是正に向けての企業の開示ルールの見直し

講師：喜多 和美（司法書士・社会保険労務士）



第二回は、司法書士、社会保険労務士の喜多和美氏が『男女の賃金格差是正に向けて企業向けに開示ルールの見直し』と題して講演しました。

はじめに、男女間賃金格差について、諸外国に比して低いレベルとなっている現状をグラフを用いて説明しました。そして、これを前提に三つのテーマを展開すると述べました。

第一に、『企業の情報開示ルール』について、「女性活躍推進法」に基づくものと「有価証券報告書」の二つの情報開示がありました。前者に関しては、社員数によって開示項目が異なり、国内企業の大半を占める100人以下の企業については努力義務という問題がありました。後者に関しては、公開項目の選択権は企業側にあ

り、求職者や投資家へのアピールという側面があるとする一方、間接的に望ましい方向に誘導している側面もあるのではと述べました。そこから、情報開示に至った背景について考察を進めました。一つに、賃金透明化の国際的な動きがあったとしました。もう一つが、投資家が起業価値の決定因子として、無形資産（人的資本）を重視するようになってきていることを挙げました。

とは言え、キャリア採用や外国人の比率・定着等に力点が置かれている現実もあり、女性問題に関して関心が薄いのかなと言う感想を抱いたと述べました。

第二に、『情報開示データでみる男女賃金格差の状況』について、開示されたデータで様々な分析を紹介し、その中で、金融保険分野に絞って論説を展開しました。

開示されたデータで格差の実態が示されたことは大きいとし、業種別の賃金格差平均、管理職比率、男性の育休

所得率をグラフ化して説明しました。そして、金融・保険業は、「くるみん」や「えるぼし」の取得が他業種に比して多いにも関わらず、格差水準が最低と言ったことがより明確に分かると述べました。又、管理職比率が何故か高いことについても資料をもとに考察し、管理職と言えない係長級等も含めたデータを開示している企業が多いと指摘しました。これは、企業自身がデータを入力する為、求職者や投資家向きに数字をよく見せる傾向があることを示しているとなりました。

更に、「金融・保険」で、賃金格差が大きいことを疑問に思い、調査したと述べました。協坂明学習院大学教授の論文のデータを分析した結果、比較的正直な結果が出てきたとしました。このデータでは、管理職比率は平均より低く、社員比率は半分くらいで、そこから導かれる登用比（男性一人あたり女性何人の管理職か）では、「金融・保険」はダントツに低かったと図示しました。他に大内章子関西学院大学教授の論文も参照し、係長への登用は多いが、その上の管理職への登用は極端に低いことをデータを元に説明しました。そこから、「ガラスの天井」の存在を可視化することができたとし、その形成因子として、配置転換の是非や

子供の存在があるのではと述べ、金融機関の実例も挙げて補足説明しました。又、それだけに留まらず、過去の慣習や、「オールド・ボーイズ・クラブ」的な男性中心の非公式な組織内組織の存在が、障壁となっているとしました。

結論として、先述した配置転換と言う踏み絵、出産・育児のマミートラック、長時間労働を前提とした「オールド・ボーイズ・クラブ的な空気」の三つが「ガラスの天井」を支えていると論じました。

第三に、『男女賃金格差をなくすために』と題して、どうすれば良いのかについて考察を進めました。まず挙げたのは、「一般事業主行動計画の策定」。厚生労働省のHPに、策定支援マニュアルもあるので、参照して欲しいと述べました。展開として、まず課題分析、そして目標設定、最後に取組内容の決定があるとし、そこで、ロールモデルや研修、更に公正な評価に基づく賃金制度の改定等を盛り込む必要があるとしました。策定後は労働者に周知し、外部に公表した後、労働局に届出すると説明を続け、その後の実施や達成については会社のやる気に委ねられていると述べました。

そこで、やる気があった3社の取組

事例を次に説明しました。これら3社の事例から「ガラスの天井」を変えるには制度変更だけでは駄目だとしました。制度に加え、慣行や意識の変革が必要としました。これは、対象企業にあったやり方で、現場労働者の意見も汲みながら進めることが肝要としました。

最後に、日本の男女賃金格差は先進国の中でも大きく、一因として女性管理職比率の低さにあると述べました。そして、開示データから「金融・保険」の突出した格差が明確になったとしました。更に調べると、「ガラスの天井」が可視化されたとなりました。この可視化された「ガラスの天井」に対して、今後、どの様に行動計画が展開され、是正されていくかは、とても注目していると述べ、講演を締めくくりました。

第3回

3月13日(水) 18:30~20:30

持続的な賃金引き上げの方向性と政策による賃金への影響

講師：柴田 美知子（社会保険労務士）

第三回は、社会保険労務士の柴田美知子氏が『持続的な賃金引き上げの方向性と政策による賃金への影響』と題して講演しました。

本題に入る前に、インフレに負けない賃上げが必要とした上で、30年来のデフレと現在のインフレに関しての説明から始めました。

第一に、『日本経済と賃金の現状』について述べました。OECD加盟国の中で労働生産性が低い現状を述べる中で、労働生産性の高い製造業が海外移転した影響もあるとし、産業による格差も

かなりあると示しました。その上で、成長しない原因として、設備投資の停滞、少子高齢化、技術進歩の停滞を挙げました。又、2023年度第2四半期のデータよれば、賃金は上がったもののインフレ率がそれを上回った結果、実質賃金はマイナスであったと述べた上で、国内外の賃金格差が著しくなっている現状を紹介しました。こうした中で、政府は骨太の方針2023として、物価高に打ち勝つ持続的で構造的な賃上げを実現する方針を示しているとし、三位一体の労働市場改革についてその概要を

述べました。

第二に、『賃上げが及ぼす影響』と言うことで、具体的にどういう効果があるかについて、考察を進めました。まず、労働者は満足度が高まり生き生きと働けるようになるとし、企業にはやる気向上と離職率低下がもたらされるとした。そして、経済全体としては、消費や生産を増加させ、直接的で無いにしろ結婚する確率の向上につながるとし、ここが重要と述べました。

第三に『賃金の伸び悩みの原因』について、2023年労働白書を元に解説をしました。背景として、パート労働者率が上昇し、労働時間の減少がもたらされた上に、労働分配比率が低下傾向にあることを挙げました。その原因としては、企業の内部留保の増加、労働組合組織率の低下と非正規労働者の交渉力の欠如、パート比率の上昇、昇進遅延や、労働者自身の求める希望賃金が高い場合もあると述べました。

第四に『賃上げの状況』として、2023年労働白書のデータから2022年の状況を説明しました。賃上げに関してはかなりの企業が取り組んでいるとし、その理由として、モチベーション向上や離職の防止が上位を占めたと述べました。一方で、賃上げをしなかった理由として、業績低迷、物価

高騰の影響や価格転嫁が出来ないことが挙げられました。価格転嫁可能な企業は当然ながら賃上げが出来ているが、価格転嫁出来ない企業も一方であるとなりました。それについては、公正取引委員会のHPにガイドラインがあるので、参照された方が良くと述べました。又、賃金制度の見直し内容として多いものに、若年層の賃金引上げ、これは結婚との相関性があると先述したとおりとし、評価による給与見直し、成果、業績との連動等を挙げました。

第五に『賃上げ対策』について、インフレに負けない賃金引上げをする為にどうすれば良いのかを述べていきたいとしました。まず、直接賃上げにつながる対策として、一つに最低賃金制度があるとしました。これについては、下限から離れるほど効果が薄くなると述べました。二つ目は、日本版同一労働同一賃金の適用により、正規・非正規間の賃金格差が縮小した結果、賃金上昇を招いた可能性があることと述べました。三つ目は、非正規雇用から正規雇用への転換。

これにより、年収が増加するとしました。四つ目は、転職によるキャリアアップ、特に若年層ほど増加傾向があるとし、付加価値の高い産業への転職による国全体の生産性向上につながるとしました。五つ目は、日本型ジョブ型雇用を

挙げ、これについては後述すると述べました。

次に間接的に賃上げにつながる対策として、起業しやすい環境を整える必要性を述べました。明らかに諸外国に比して、低い状況に対して、政府も行動していることと述べました。

まとめに入る前に、『個々の企業の実態に応じた職務給の導入』について解説しました。職務給は三位一体改革の一つであり、いわゆるジョブ型と称されて、従来のメンバーシップ型の弊害を解消する為に、政府が導入を推進していると述べました。また、一方で賃金を上げる為の施策が、実際には職務給導入によって減給となるという矛盾があることとしました。つまり、処遇の適正化のもとで、人件費の抑制につながっているとしました。しかしながら、海外から人材を引っ張ってくる為には、専門性に見合った報酬は必要だと述べました。

他に、中小企業の賃金モデルは厚生労働省のHPにあり、企業の事例を書いた文献も多数あると紹介しました。

最後に『まとめ』として、労働者の生活向上には、第五の項目で述べた対策を講じることで、実質賃金を上げる必要があることと述べました。賃金を上げることは、未来への投資と言え、昨今ではそれが評価されて株価上昇を招く

為、経済にとっても良いことにつながると思いました。そして、四つの項目を挙げて、説明を続けました。一つに、都市と地方の賃金格差を無くすことで、地方経済の活性化が起こるとし、行政が主導的に関わり組みべきと述べました。二つ目に、中小企業対策が必要としました。現状、7割の会社が赤字でも賃金を上げざるを得ない状況に追い込まれているとし、M&A、輸出支援等が必要との見解を示しました。三つ目に、年収の壁。非正規労働者の賃金問題と言え、必ずしも女性だけの問題で無く、又これが為に入収入調整をする状況に対策が必要と述べました。四つ目に、非正規労働者の賃金問題。生活保護等の救済対象ではないが、ゆとりがない人々が弱者争いをしている現実を紹介しました。そして、これをどうするかが重要ポイントとし、今出ているジョブ型とか、同一労働同一賃金等だけでなく、まず正社員への転換が必要ではないかとの認識を示して、講演を終えました。



年会費納入と寄付金のお願い

私たちは、労働と社会保障の課題解決を軸に、共生の思想のもと、共助の視点に立って「あったか社会」の創造を目指します。当法人の活動にご理解を賜り、本年度も引き続き年会費納入と寄付金をお願いいたします。会員の種類と会費は以下の通りです。

- ① 正会員は、年間1口 5,000 円です。個人会員で総会の議決権を有します。
- ② 賛助会員は、年間1口 3,000 円です。個人及び団体会員で議決権はありません。
- ③ 協力会員は、年間1口 10,000 円です。専門的立場から協力する個人及び団体会員で議決権はありません。

*なお、寄付金については金額の定めはありません。

*当法人への寄付金、賛助会員会費、協力会員会費は寄付金控除に利用できます。

郵便振替口座 00900-2-264244 振込先 → 認定特定非営利活動法人 あったかサポート

編集後記

★連合の初回集計（3月15日）によると春闘賃上げ率は平均5・28%で1991年以来33年振りの高水準になりました。

★実質賃金が22カ月連続で減少が続く中、この賃上げが、中小企業の賃上げにも繋げ、かつ、賃金水準が正社員の7割にとどまる非正規社員の賃上げにも繋げる必要があります。

★今年の春闘は、企業収益の高水準が続き、また、人手不足の中で最初から高水準の賃上げが予想されていました。政府も、国内生産（GDP）の半分以上を占める個人消費を伸ばすことにより、景気の下支えを図る上にも賃上げは必要であるとして、経済界に高い賃上げを呼びかけていました。

★こうした背景を考えると5%を超える賃上げを達成したらと言って両手を挙げて喜んでいない場合ではないと思います。

★朝日新聞の社説でも「日本製鉄のように労組要求を上回る回答をした企業があったことも踏まえると、連合などの労組側は、社会的にも賃上げを求める声広がる今の情勢を生かし切れているか、点検する必要がある。」と苦言を呈し、あわせて「組織率の低下が続く労組側の『地力』の強化にも改めて注力してほしい。」と註文をつけています。

★高水準の賃上げが好環境の中だけではなく、働く者の生活を維持するには厳しい状況下でもストを打つなどして勝ち取る気概を労組側には必要ではないかと思えます。そのためにも組織率を上げることは喫緊の課題であると思えます。

★今年の総会は、6月15日（土）に予定しています。2面で紹介しましたように、記念講演では最低賃金を取り上げ、その役割について議論したいと思えます。

（半田敏照）

■ご相談とお問合せ TEL 075-632-8962 FAX 075-632-8963

認定特定非営利活動法人 あったかサポート事務局 はんだとしてる 半田敏照（当法人・副理事長兼事務局長）

HP <http://attaka-support.org/> E-mail attaka-support@r6.dion.ne.jp

- お問合せ時間 月・水・金/10:00~16:00
- ご相談 土・日・祝日に関わらず、別途設定します。

