



# 目次

## はじめに

### 第1章 「同一労働同一賃金」問題の背景と課題 ..... 7

1. 日本の賃金体系と同一労働同一賃金 ..... 8
2. 「同一労働同一賃金」議論の背景 ..... 12
3. 日本の賃金決定と欧米の賃金決定 ..... 18
4. 現行法における「均等待遇」と「均衡待遇」 ..... 23
5. ポイント解説 同一労働同一賃金に関する裁判例の紹介 ..... 28

### 第2章 いよいよ実務的な検討段階に入る同一労働同一賃金と その課題 ..... 33

1. ガイドライン案の背景・目的・趣旨 ..... 34
  - (1) 「同一労働同一賃金ガイドライン案」発表について ..... 34
  - (2) ガイドライン案のポイント ..... 38
2. 同一労働同一賃金に向けての課題 ..... 42
  - (1) 求められる賃金制度と雇用のあり方 ..... 42
3. 同一労働同一賃金ガイドライン案の解説 ..... 48
  - (1) 同一労働同一賃金における基本給の決定 ..... 48
  - (2) 基本給を職業経験・能力に応じて支給する場合 ..... 48

(3)基本給を業績・成果に応じて支給する場合	57
(4)基本給を勤続年数に応じて支給する場合	61
(5)勤続による職業能力向上に応じて行う昇給	64
(6)賞与を会社の業績等への貢献に応じて支給する場合	66
(7)役職の内容・責任の程度に対して支給する役職手当	71
(8)再雇用など定年後の継続雇用者の均衡処遇の考え方	74
(9)その他の手当、福利厚生	77

### 第3章 正社員と非正規社員のバランスを説明できる賃金・評価制度の設計 79

1. ガイドライン案等から見えるこれからの賃金・評価制度	80
2. 均等・均衡待遇と人事制度の検討手順	83
3. 社員を区分する3通りの方法	86
4. 職務給と職能給の長所を生かす役割基準人事制度の時代	89
5. 役割責任を軸とした人事制度	94

### 参考資料 同一労働同一賃金ガイドライン案 119

# 第 1 章

## 「同一労働同一賃金」 問題の背景と課題

## 1. 日本の賃金体系と同一労働同一賃金

「同一労働同一賃金」—— この問題は、人事にとどまらず経営そのもの、さらには日本経済にも大きな影響を与えるとても大きなテーマです。

同一労働同一賃金を実現するという事は、別の言い方をすれば、これまでの年功賃金や職能給といった「ヒト基準の賃金」を見直して、「仕事基準の賃金」をいかに実現していくかということです。もっと専門的な用語で言えば、「職務給」という欧米型の賃金の仕組みをどのように日本の実情に合った形で応用し、実現していくかということが課題となります。

では、その同一労働同一賃金というテーマがなぜ日本で議論されるようになったのか、その背景から説明します。

日本の賃金体系の特徴は、周知のとおり年功序列的に上昇していく傾向が強いことが挙げられます。そのため、多くの日本企業は同一労働同一賃金とは程遠い賃金の決め方をしています。同じ仕事をしているのに年上の社員の方の給料が高かったり、若いというだけで賃金が低く抑えられていたり、また、仕事や会社への貢献度は違っていても同じ世代の賃金水準は同程度だったりということはよくみられます。

このように、日本の賃金体系は、同一労働同一賃金とかなり距離がありますが、これをいかに欧米型の「職務給」的なものに近づけていくかということが、大きなテーマとして企業に突きつけられています。

## ● 日本における職務給導入の歴史

振り返ってみると、日本の賃金制度の歴史の中で、職務給がテーマになったことは、今回を含めて4回あります。

1回目は、GHQ（連合国軍総司令部）が戦後、日本を占領統治下に置いて、日本の産業の近代化を進めたときにさかのぼります。GHQは、日本の賃金の決め方は非常に「ダーティ」とであると表現しました。ダーティというのは、仕事に準拠していない、不合理なものであるという意味です。GHQ当局は、これを何とか合理的なものにしなければならぬという使命感もあったのでしょう。当時の労働省に指示を出したり、財界人を集めてセミナーを開いたりして、「職務給というのはこういうものなのだ」、「こういうふうを実現しなさい」ということを盛んに指導しました。

当時、人事院に<sup>やとみけんし</sup>弥富賢之さんという方がおられました。弥富氏は公務員の給与体系に何とか職務給を実現しなければならぬという使命感から、職務給の仕組みを勉強し、公務員の職務分析を行い、職務給の仕組みの企画立案をされていました。この弥富氏は後に賃金管理研究所を創設され、筆者もそこで直接の薫陶を受けました。

日本の公務員の給与体系は、昔の「一般職の職員の給与に関する法律」（給与法）を読むとわかりますが、もともと同一の雇用条件で同一の職級に属する職位または職について、同一の幅の俸給を支給するという「職階制」に基づくとされていました（公務員の職階制は能力等級制の導入によって2009（平成21）年4月1日に廃止されました）。つまり公務員の賃金は職務給的な考え方で決めるということが明記されていたのです。

しかし実際には、職階制は一度も導入されることなく、職務給も根づかず、その実態は年功賃金の俸給表に変質してしまいました。

こうして1回目の職務給導入の取組みは頓挫したのです。それほど日本の年功賃金の慣習は非常に根強いものがあったと言えるでしょう。

### ● 高度経済成長時代にも導入の機運

2回目の職務給導入の動きは、高度経済成長期のピークが過ぎた1960年代に起きたものです。成長率がやや鈍化する中で、鉄鋼や電機各社が国際競争力を保ち、輸出を伸ばしていくためには、賃金体系を合理的なものにしなければならないという機運が高まった時期であり、職務給が部分的に導入されました。

これは全面的に職務給に切り替えるという発想ではなく、賃金の一部に職務給を導入しようということで、何とか日本的な賃金体系と職務給を両立させられないかと取り組んだものであり、その名残は今でも鉄鋼や電機の一部のメーカーなどに残っています。しかし、本格的な職務給の導入には至りませんでした。

### ● バブル崩壊で成果給導入が浸透

3回目の職務給導入の機運は、バブル経済が崩壊してゼロ成長・デフレ経済への対応を余儀なくされ、社員の保有能力や潜在能力で賃金を決める「職能給」が行き詰まり、成果主義人事制度への動きが出てきた1990年代です。アメリカの大手システム会社やコンサルタント会社が、職務給を本格的に導入すべきである、と成果主義とともに売り込んできたわけです。

当時、成果主義を導入した著名な例としては武田薬品工業株式会社や富士通株式会社などが挙げられます。成果主義が一時的なブームになる中で、この動きに追随する企業も相当数ありましたが、短期的な成果志向に陥ったり、行き過ぎたノルマ管理に陥ったりして社員のモ

## 1. 日本の賃金体系と同一労働同一賃金

チベーションが下がり、かえって業績が低下するなどの弊害が表面化するようになりました。

結果として、成果主義も中堅・中小企業や大企業の大部分に波及するまでには至りませんでした。

### ● 4回目の機運は同一労働同一賃金の動きから

そして、4回目の機運が今回の同一労働同一賃金の議論になりますが、これまでの動きと今回の動きとは決定的に異なるところがあります。それは、グローバリゼーションの進展です。日本的な経営が国内だけで自己完結できなくなり、グローバルな市場経済や欧米的な企業マネジメントを意識した経営をせざるを得ない企業が増えています。いわば経営的な理由から、真剣に職務給というものを検討しなければならない企業が出始めているのです。

他方では、成果主義人事制度に対する反省から、職務給を日本的なものに改善・改良した新しい仕事基準の賃金体系である「役割給」という賃金制度が次第に普及してきています。

同一労働同一賃金をどのように捉え、どのように対応すべきか、本書ではこの役割給の観点を重視して解説します。