

# 人事制度の基本は、 「社会の納得性」 「社内の納得性」

労働の貢献価値が同じなら、職務・役職・年齢にかかわらず、同一の給与を支払うべき  
つまり、正社員・非正社員の給与格差や年齢給は法律違反？

これは将来的な話ではなく、すでに1967年に日本が批准している  
ILO100号にはっきり規定された事実。さて、この解釈をどうするか……。

パート1では、この原則の出来上がった背景や過去の訴訟を振り返り、  
パート2では行政と法律家の考え方を。

最後にこの原則を比較的うまく取り込んでいる企業にパート3で意見を聞いてみた。

文・構成 海老原嗣生(本誌)

## Part 1

近づくか、「同一価値労働同一賃金」型社会

## Part 2

一度きれいに整理しよう、という改善運動を

## Part 3

大切なのは納得性。

過度の原理原則適用は硬直化を生む

# 「近づくと、同一価値労働同一賃金」型社会

すでに批准から  
35年を経た国際条約

同じ仕事をしていて、業績的にも遜色がないのに、報酬に差がある。こんな場合だと、「これはおかしい」と文句を言うことはママあるだろう。これは、同一労働同一賃金という非常にわかりやすい原則だ（ただし、正社員・非正社員や年功給などの制度により、この原則さえ守られていない現状はあるが）。

しかし、これがさらに進んで、「職務は異なるが、会社に対する貢献度は同じ。だから、給与は同じでないとおかしい」という論理がある。こちらは「同一価値労働同一賃金」という考え方だ。確かに、意見としてはもっともだが、果たしてそのようなことが認められるのか。実は、この原則は、すでに日本も遵守しなければならない、という事情がある。同一価値労働同一賃金は、ILO（国際労働機関）により国際条約（ILO 100号/同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約）として1957年に定められ、

日本も1967年に批准しているからだ。

「同一労働同一賃金」と「同一価値労働同一賃金」の違い

そもそもこの問題は、性による待遇格差というものが出発点にある。先進国の場合、経済規模の拡大・産業の高度化に伴い、労働力の不足が生じ、女性の社会進出が起きる。この際に、同一労働なら給与水準は同じ（職務定義主義）という概念が浸透している欧米諸国では、当然、男女性差に関係なく、同一給与体系となり、格差は起こらないはずだった。そこに登場したのが、職務分離（性別で職務を変える）という問題だ。要するに、女性たちが、より多く採用される職務が登場してくる。アドミニストレーター、秘書、電話交換、キーパンチャーなどだ。このような状態になると、「職務が違つから、当然報酬も異なる」という方向に進み、同一労働同一賃金では、問題が解決できなくなる。

そこで、「労働価値が同じならば、職務が違つても報酬を揃えなければならない」という同一価値労働同一賃金の原則が注目されるようになる。時代的には、女性の社会進出や権利回復の主張がさかんになった、60年代よりこの問題に目がい始めてから徐々に浸透しているので、それほど新しい問題ではない。ちなみに、ILO100号以外にこの原則に言及した法規類では、1919年発効のベルサイユ条約中の第427号第7項や、国連女性差別撤廃条約1979などに、同様の条文が見られる。現在欧州で、NVOをはじめとする公的な職務要件と難易度がそれなりに浸透しているのも、同一労働価値同一賃金に反しないため、ということがその

【図表1】女性労働者の就労状況

	1960年	1990年
労働者数	738万人	2116万人
平均勤続年数	4.0年	8.2年
管理職数		8.70%

ILO1993年調査より

ひとつの理由で考えられるだろう。

## 国内実定法にこの原則規定はあるか？

国内に目を移そう。日本では性別による職務分離以前の問題として、職務定義自体があやふやであり、価値把握が非常に難しい。そのため、この問題はあまり注目されずに現在にいたっている。しかし、法制や訴訟を見ると、この問題を扱った事例は過去に存在する。

まず、驚きに値するのだが、日本では労働基準法（1947年公布）の草案の第4条に、同一価値労働同一賃金の原則が規定されていた、との指摘が見られる（明治大学／遠藤公嗣教授、『日本労働法学会誌』98号）。この時点で成立していれば国際的にもかなり先端的な事例として注目に値しただろう。しかし、残念ながら、この内容は、制定法からは消滅していた。

当時のGHQ方針の変動と、この条文と日本国勢とのミス・マッチングなどが、草案を生かしきれなかった要因だろう。

実際に目に見える形で同一価値労働同一賃金が明文化されるには、冒頭に述べたILO100号の批准（1996年）を待たなければならぬ。

さて、ILO100号批准から35年、この間に同原則に関わる訴訟事件は少なからず発生した。ここでは、その代表的なものを以下に取り上げておく。

## 不整合解釈を残した「日ソ図書事件」

日ソ図書の女性社員が、同期入社男性社員と比べて、昇給率が低いことを提訴。仕事の内容、年齢、勤続年数が同じである男女間の賃金格差が合理的であるのは、その提供する労働の質および量に差異がある場合に限られている。判決では男性と同質の労働に従事するようになったにもかかわらず、それまでの賃金格差（初任給格差）を是正せず放置してきたのは、労基法第4条に違反するとして、損害賠償を命じた（東京地裁／1992・8・27）。

これをもって、判決としてはじめて「同一価値労働同一賃金の肯定」であると見なす解釈が時おり見られる。しかし、この判決には大きな矛盾がある。職務は同等ということで、同一労働同一賃金と取られかねない部分が一部あり、また、何よりも、「年功昇給率を男女同等に」という旨が見られる。つまり、年功による給与差を認めているために年齢差別要素を残し、「同一労働価値同一賃金」としては甘さが残るといって、批判が起きている。

## 功罪相半ばの「丸子警報器事件」

「丸子警報器事件」は、雇用形態による給与格差の是正を勧告した裁判とし

て有名だ。この裁判は「疑似パート」と見るべき臨時社員の賃金格差について公序に反し不法行為を成立させる場合に当たるとして、損害賠償請求を認容している。

「原告らの賃金が、同じ勤務年数の女性正社員の八割以下となるときは、許容される賃金格差の範囲を越え、その限度において被告の裁量が公序良俗違反として違法となる」とするもの（1996・3・15東京地裁）。

1999年11月29日、第二審の東京高裁で、給与を日給から月給にする、通常の4月の昇給とは別に平成16年まで毎年12月に月額3000円の特別増額は正を行う（5年後には、正社員の90%程度になるといわれている）ことを内容とする和解が成立した。

雇用形態による給与差を2割以内に留めるべき、という画期的な判決ではあったが、その一方、判決文には、「同一労働同一賃金を定めた実定法は日本にない。公序良俗に反した場合のみ是正を」旨の言葉が見られ、原則自体は否定された。この面については、国内法ではなく、ILO100号批准下の日本ということを鑑みていない、との批判が出ている。

## 初の原則支持！「京ガス事件」

ガスの配管工事などを行う会社「京ガス」の賃金において女性差別があるこ

# 今後、働く側の権利主張は強まるか？

【図表2】労働相談ができる主な公的機関とその特徴

労働基準監督署	全国的に見ると、地方では抜群の解決力を誇る。都道府県労働基準局(都道府県単位に1カ所。労働基準監督署の上部機関)では、H10.10.1から「労使紛争解決援助制度」(改正労基法第106条の3)を取り扱っている。
労政事務所	行政サービスとして労働相談を行っている。相談内容を限定しないで幅広く応じているので、利用しやすい。必要に応じて、弁護士、労働組合等の外部専門家との連携処理がはかられる。
女性少年室	男女雇用機会均等法やセクシュアルハラスメントに関する相談。都道府県単位に1カ所。
簡易裁判所の民事調停	簡易裁判所の調停委員が間に入って、相手方と話し合いによってトラブルを解決する手続き(費用は安いが有料)。
地方自治体の法律相談	地方自治体が行う市民法律相談がある。労働相談が専門でないことが多いが、最も身近で利用できる無料法律相談所ではある。

参考 / 労務安全情報センター資料

日本が労使関連の訴訟の少ない社会なのは、「問題が少ない」もしくは、「温和な国民性がそうさせている」と解釈する意見が多いが、それはある面間違いないといえる。日本の場合、訴訟に関わる費用(金銭的な直接費用や、周囲との軋轢などの間接費用)がかかるというところが、大きいと考えられそうだ。なぜなら、訴訟ほど金銭も時間も必要ない

く、また法的強制力がないので軋轢も残さない、といった形での、法律相談は、年間数千見積もって数十万件が公的機関に寄せられているからだ。以下のような相談先が主なものとしてあげられる(この他に、弁護士によるボランティアやNPOなどもあるので、相談先は意外に多い)。これら相談窓口は、管轄所管が異なるために、一元把握が難しく、相談実数の詳細は不明。しかし、たとえば、東京都の労政事務所だけでも年間約5万件(労働問題相談室ホームページより)の相談を受けており、全国で労働相談が数十万件以上という推測に、納得がいくだろう。

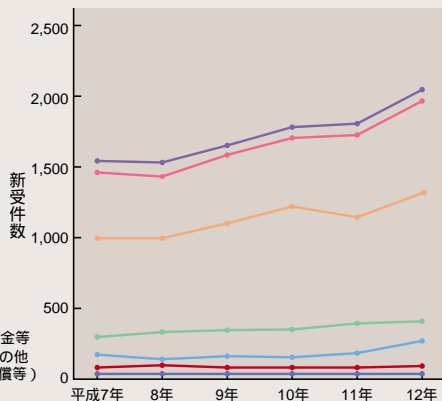
昨年には、「個別労働関係紛争解決促進法」(平成13年法律第112号)が成立。上記のような多彩な業務の中で労使紛争も取り扱う、という窓口ではなく、専門の窓口を全国に約300カ所

【図表3】

指導・助言受付件数(411件中、手続終了354件)	354件
助言実施	154件
指導実施	33件
取り下げ	89件
打ちきり	45件
あつせん受付件数(308件中、手続終了147件)	147件
合意成立	57件
取り下げ	41件
当事者の一方不参加棟によるあつせん打ちきり	44件

厚生労働省

【図表4】労働関係民事事件数の推移



設置。さらに、法的強制力はないが、「地方労働局長が当事者に対して助言・指導」「紛争調整委員会が間に入り、解決へのあつせん」なども行うことを明確にした。この法律施行から3カ月で、全国の窓口には12万件の相談が寄せられ、労働局長の助言や、調整委員会のあつせんなども行われている(図表3)。

こつした、「訴訟前の窓口整備とその周知」効果により、訴訟への敷居が低くなつた結果、訴訟件数も近年増加傾向を示している。

とを問題として、京ガスの女性労働者が男性社員との差額賃金等約2100万円の支払いを求めて提訴。2001年9月、京都地裁が下した判決では、京ガスの賃金における女性差別を明確に認め、労働基準法違反であるとし、差額賃金と慰謝料あわせて670万円

を原告に支払うよう、京ガスに命じた。この裁判で、原告は「同一価値労働・同一賃金」という主張をし、実際に、異なる仕事をしている男性労働者との仕事内容の比較を実施。仕事内容の価値がほぼ同一であることを立証し、仕事も異なっても同一価値の労働なの

だから同一賃金を支払うべき」と訴えたことで、この原則が支持された、ということになった(被告側控訴により現在係争中)。

判決が確定したわけではないが、正銘の「同一価値労働」原則にて裁判が争われた事例と関係者は見ている。

## 一度きわいに整理しよう！改善運動を

今年7月、厚生労働省雇用均等・児童家庭局局長の参集した「パートタイム労働研究会」では「パートタイム労働の課題と対応の方向性」と題する一冊の報告書を発表した。学識経験者からなる委員による4カ月間にわたる研究をもとにしている。その中では多様な働き方が論じられる中で正社員・パート社員間の処遇格差の問題についても触れている。ここでは、担当者奥村英輝氏（厚生労働省）に意見を聞いた。

奥村英輝氏（おくむらひでき）厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課課長補佐

●雇用形態による処遇格差についてどのように考えるか。

パート社員の役割が増大している中、正社員とパート社員の処遇に格差が見られる状態。これを改善する施策がまず前提となるでしょう。同一価値労働同一賃金という前に、同一労働同一賃金です。

●そうすると、職務分離の問題が起きないか（雇用形態による職務格差）。

ヨーロッパでは、職務別賃金が算定されひとつの基準ができています。そしてその基礎になる職務難易度を測るためにNQVなどの公的基準もできています。そうしたところまで将来的には日本も考えていかなければいけないでしょう。こうすれば、職務が異なるから給与の適正水準が比較できない、という声も聞かれなくなるはずです。

●給与格差の削減は、パート社員の給与増となり、企業の経営圧迫を生む

のではないか。

直接的な給与ではそうかもしれませんが、パート社員のモチベーションアップ・生産性アップが起こることも期待される。その効果を生かせるようなマネジメントを考えるのがひとつの方法ではないでしょうか。また、国際的にも国内の訴訟事例でも、雇用身分の給与格差を完全廃止するのではなく、多少は格差を認めています。その中で工夫をしていくことになるでしょう。

●処遇は正した給与格差はどの程度が許容範囲か。

研究の報告では、「8割」との数字を記しています。しかし、「一律に」「8割」を基準にするという趣旨ではなく、データを示した方が、労使の取り組に役立つのではないかとのお気持ちから、参考値として示したまです。基本的には、労使の話し合いによる考えられます。

●当然、働きに応じて給与も増減す

る仕組みを考えるか。

職務評価をきっちり行うことが前提になるでしょう。これを全従業員に対して行い、将来的には非正社員間でも成果見合いで報酬に差が出るようになると思います。

●正社員には、目に見えない職務・責任などの負担がある、という意見については。

それが合法的なものとして客観的に示せるのならば、その部分で給与に差が出るのは理解ができるのではないのでしょうか。しかし、配置転換や継続的に技能形成義務を負っているという理由は、将来的には成り立たなくなってくると思います。こうした、現在のではなく未来を担保する形での報酬というのは、長期雇用の保証感覚が薄まるにつれ、正当な理由とはなりえなくなると考えるからです。

●なぜ、雇用形態による格差という

ことが議論的になるのか。

今後、少子化 人口減少に伴い、労働力不足が起きてくるでしょう。その時には、高齢者や女性がモチベーションをもって社会で働ける体制を作ることが重要になってきます。いろいろな立場の人が労働参入するためには、雇用形態もバラエティに富む必要があるでしょう。それ以外にも、企業の正社員雇用数増加余力の乏しさや、正社員採用下で起きたミスマッチ人材の悲惨さなどを考えると、やはり、正社員一辺倒の雇用はこれから先厳しいと思われます。そうした雇用形態の多様化が進む状況下で、雇用形態により待遇に差別や格差があれば、労働意欲が減退する、もしくはその形態での人材確保が難しくなると考えるから、この問題を真摯に受け止めています。

● 雇用形態の多様化について、どのような指針を考えるか。

正社員に付加される配転・異動・職能アップなどの義務を軽減し、非正社員の気軽さを付加して給与格差を減らしたような中間的存在や、パートタイム正社員などを研究し、企業・働く人ともに使い勝手のいい労働形態を提案していかない。そうしたことのために、国ももちろん、産業界全体でルールを整理しておく、と考えています。

## 異職務間の正確な比較は無理。 現状では同一労働の場合が問題となる。

森戸英幸

社会は、経済合理性や倫理、公序、社会通念など、いろいろな原則のせめぎ合いで成り立っています。この複雑系を無理なく運用しているかと考えるのが法律家なのです。一般論としては、倫理や公序に照らして大きな問題がなく、そのうえ、社会通念的にも納得がいくような事象については、法律がむやみに介入すべきではないでしょう。

同一価値労働同一賃金については、現状では3つのことを考えればいいのではないでしょう。

第1に、当然のことですが、現行法上明らかに違法で公序に反する慣行はすみやかに是正する。たとえば、全く同じ仕事をしているのに、ただ性別の違いだけで給与や待遇が違うというのは許されません。

第2に、法的に許されるかどうかとは別に、理念としての同一価値労働同一賃金の原則は頭の中から排除しないこと。努力目標の1つと言ってもいいでしょう。

第3に、従業員間のあらゆる待遇の格差について、その根拠を説明できるようにしておくこと。一見同じような仕事をしているのに、正社員とパートで給与が違う。しかし正社員は管理責任を負っている、転勤・配転もある、ルーティン以外の要素を勘案すれば当然だ。このように言えればよい。その際、数学的な積算根拠などとは言いません。理由を説明できること自体が大事。まずは社会通念上納得のいくレベルで結構です。

職務の価値を正確に図り金額に換算する、ということが現実的には難しいでしょう(コンソールの世界ではできる? それはすこい)。現状では、同じ仕事をしているのに給与が異なる、というケースがまず問題になるでしょう。

森戸英幸氏 成蹊大学教授。1965年生まれ。東京大学法学部卒。コンピュータ・ロースクール、ハーバード・ロースクール客員研究員などを経て現職。「雇用における年齢差別禁止法」米国法から何を学ぶか(日本労働研究雑誌)等の論説がある。

## 大切なのは納得性。 過度の原理原則適用は硬直化を生む

職務・任用・給与、それぞれの基準を明確化し、より客観的で公正な人事制度を作り上げる。

そうした意味で90年代後半から人事制度改革に着手する企業が多く見られた。富士ゼロックスもその一社。

同社は2000年4月より、成果役割主義を基本に人事制度を刷新した。新人事制度浸透に苦慮する企業が多い中、

同社の新制度は有意義に機能した例として、社内外から評価が高い。

ここでは、その富士ゼロックスにおいて人事制度改革を担当した原井新介氏に、同一価値労働同一賃金の観点から、

年功給について聞いてみた。意外なことに、成果役割主義を標榜する同社には、今でも年齢給が存在する。その理由は――。

### 納得性を高める 制度と運用

人事制度は、設計と運用により成り立ちます。「この両者を考えるうえで気を配らなければいけないのが、社員からの納得を得られるかどうか。だと考えています。私たちの人事制度が比較的社員から支持を得られているのも、いかに納得性を高めるかに留意しているからではないでしょうか。」

給与は役割と実績に応じて支払うべき、役割は能力に応じて決定すべき。これは納得いく考え方でしょう。では、役割自体にどのような価値があるか。私たちはこれを3つの観点から決めていきます。ひとつは、職務規定内容や職務

規模、会社に及ぼすインパクトなどを定性分析したものです。2つ目は、どのような能力がその職務遂行に必要なかを、コンピテンシーや客観的な資格、過去実績などで定義したもの、つまり任用要件です。3つ目が労働市場性。平たくいえば、その職務を志向する人が多いか、少ないか、です。

これら3つをあわせて、役割自体の総合評価をし、給与テーブルを設計しているのです。

### 形式主義の原則論は 納得性を阻害する

客観的な資料で役割給与が決まっているので、その給与に関して社員から納得が得られやすくなるでしょう。任用に

関しても、要件を満たした人をそのポストにつければ、納得感はより高まります。そのポストを公募し、公募状況を公開すれば、さらに社内の納得が得られます。さて、ここでよく、「任用要件は60項目を超えるコンピテンシーにより決めるでしょう。よくそんなことができませぬ」という質問を受けます。そこなのです。それは最初の時点で職務遂行要件を正確に把握しておこう、という意味で設定したわけです。これに縛られてがんじがらめになったら、もう人事の専門家しか、任用の可否が判断できなくなる。つまり、納得性を阻害するでしょう。だから、そうした硬直的な運用などしないわけです。多くの人にわかりやすく納得を得られるためには任用要件は10〜15項目程度の、典型的な要素にスポット



原井新介(はらいしんすけ)氏  
富士ゼロックス  
人事部人事企画グループ長

を当て、それにより選抜をします。これなら社内の納得が得られます。どうでしょう。一番必要なのは納得性であり、杓子定規な原則論はダメ、とわかりただけましたでしょうか。

### 目標・課課基準を みないで事前監査

役割成果主義といっても、スタティク(固定的)で数字把握が可能な成果

指標は、こんなに変化の激しい現状ではもちえませんが、それぞれ成果とすべきものが随時変わります。だから、成果主義はまずそれぞれの目標を設定することから始まる。いわゆる成果 MBO主義の基本ですね。私たちは、ここでも納得性を重視しているのです。

それぞれの目標が適正か。そして、その目標に対して「アウトプットをどのよう

に評価するか」、つまり、考課基準は適正か。今度はこんな問題が起きるでしょう。

さて、それに対して、どうすべきか。原則を重んじる硬直主義ならば、職務・年次別目標難易度連関を作り、それに対しての評価尺度を作り、ということになります。しかし、各人にそのような細かな作業を施すことは不可能でしょう。仮にできたとしたら、「変化が激しい社会情勢に即時対応するためにMBOを取り入れている」という導入の意義が見えなくなるはず。さて、では、目標や考課基準について

の妥当性をどう担保するか。これを私たちは、目標設定会議を開くことで解決しております。部課の目標ではなく、構成員ひとりひとりの半期目標を設定する会議。ここでは、個人目標に対しての考課基準の擦り合わせも

行われます。そして、半期終了後に、その目標や考課基準にしたがって、考課を行う。

なぜ、このようなことで評価の妥当性が担保できるか。現場上長が揃った場面で、みなが合意して決めた、いわば「監査済み」の目標であり基準だからです。みな

の合意、つまり、納得性がここでもその源泉になっているのです。

では、部下への指導はどうか。まず、目標と考課基準を期初に必ずマネジャーと部下は擦り合わせます。そして、半期終了後に結果を知らせる面談も必ず行うようにしている。ただし、これが形式主義で行われたら意味がなくな

り。半期終了後、査定が悪い人間に対して、「君は期初に設定したこの目標に対して、進捗がこの程度だから、考課基準により査定は点」と伝えても、反感を買っただけで、何もそこから生まれません。

こうした成果 MBOが機能するには、面談以外にも随時、部下を目標や考課基準に沿って指導する日常行動が必要です。目標とそれなり結果がよくな

かった時は、日々導きをする。

これがあれば、半期終了後の面談も納得がいくでしょう。3カ月終了時に中間面談を設けているのも、この日々の指導をより円滑にするためです。

結局、こうした、納得を得られるような努力を重んじているわけですね。人事制度は設計も大事だが、同様に運用も大事。そして両者ともその基本は納得性と理解だけではない。

### 原則論での年功排除はさまざまな弊害を生む

さて、違和感をもたれるかもしれませんが、成果役割主義を重んじる私たちの人事制度は、役割給の他に本給部分を残し、そこは年齢給ではありませんが、年功を反映させています。なぜでしょう。

役割に基づき報酬を決める。これは納得がいくからです。同様に年功への配慮も少なくとも今の我が社にとっては非常に納得のいくシステムなのです。

まだ多くの社員が年齢とともに給与が上がるシステムを欲しているし、採用場面で競合他社との比較優位を考えると、年功への配慮ははずせません。こうした状態で、年齢給を廃止すれば、一面の道徳律的にはいいのかもしれませんが

んが、いったい誰が喜ぶのか、と感じてしまつたのです。

年齢給を撤廃するならば、当然、完全な能力・業績のみの企業を標榜することになるわけですから、能力ある限り働けることになり、定年はなくなり、そして、退職金も不要となります。そこまで整えてからでなければ、制度上不整合を起すでしょう。

さて、仮にそれらすべてが成立したらどのような企業・社会になるでしょうか。

体力と能力のある人は、長い期間高賃金で働け、それらが劣る人は、退出するか低賃金を余儀なくされる。そして、長期勤続のメリットがないので、企業へのロイヤリティも減退し、社員は常に条件のよい企業へと転職していく。

とても殺伐とした雰囲気予想できますね。原理原則を過度にそして硬直的にコミュニケーションに持ち込むことは、多くの人の納得性を阻害することになるという気がしています。少なくとも、弱者救済のセーフティネットを拡充させてからではない限り、とても実現は無理でしょう。