

第2章 男女間賃金格差と企業における賃金管理・雇用管理

第1節 企業の人的資源管理と男女間賃金格差の実態

横浜国立大学経営学部助教授

二神 枝保

I. ヒアリング調査の目的と概要

男女賃金格差は、人的資源管理（HRM）の世界的に重要な問題である。男女の賃金格差は、人材の配置、昇進、人材開発、評価、報酬制度、労使関係の結果として生ずる問題であるからである。

とくに日本における男女賃金格差は諸外国と比べて大きく、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、平成13年において一般労働者の賃金格差は、所定内給与額について男性を100として女性は65.3となっているし、現金給与額については、男性を100として女性は63.5となっている。

これまで男女賃金格差については、Arrowの統計的差別論やBeckerの差別的嗜好仮説などによっても説明されてきたが、本調査の目的は、企業の人的資源管理の視点から男女間賃金格差の実態を検討することにある。

したがって、ヒアリング調査では、I. 賃金制度、II. 評価制度、III. 昇進・昇格、IV. 配置・配置転換、V. 家族手当・住宅手当、VI. その他（女性のキャリア開発、家庭とキャリアの両立等）をヒアリング項目として挙げ、企業の実態を検討したうえで、賃金制度・雇用管理制度と男女賃金格差、あるいはその方向性をまとめた。

ヒアリング対象企業は、15社（A社～O社）であり、業種は製造業、建設業、小売業、金融業、サービス業などであり、そのうち3社は外資系企業（いずれも製造業）となっている。各企業の人事担当者に事前にヒアリング項目を送付したうえで、1時間半から2時間程度のインタビューを実施した。

ヒアリング対象企業のなかで、管理職に占める女性比率（以下、「女性管理職比率¹」という）の高い企業としては、

小売業O社（92.2%）〔0.58〕

サービス業B社（15.6%）〔0.47〕

サービス業G社（13.3%）〔0.37〕

外資系I社（9.2%）〔0.43〕

外資系K社（3.9%）〔0.22〕

外資系F社（2.1%）〔0.17〕

などが挙げられる。こうしたグループでは、例えば、外資系K社の場合で基準内給与額で男性を100として、女性は25歳で約98、30歳で約96、35歳で約95、45歳で約94となっており、男女間の賃金格差が少ない傾向にあった。なお、ここでは全従業員数に占める

¹企業ごとに組織運営の方法や管理職の定義は異なっているため、この管理職比率はあくまでも参考値である。しかし、ヒアリングを行った全企業の男女別実態賃金の把握は困難であったため、便宜上この値を比較している。

管理職比率を男女別に算出し、女性の比率を男性の比率で割った数値を男女間格差のひとつの指数として用いており、[] 内に示している。

逆に女性管理職比率の低い企業としては、

製造業E社 (0.1%) [0.01]

製造業D社 (0.3%) [0.03]

建設業J社 (0.3%) [0.02]

製造業C社 (0.5%) [0.02]

金融業L社 (0.7%) [0.01]

などが挙げられる。こうしたグループでは、賃金について必ずしも全てのデータが揃ったわけではないが、男女間の格差が生じている傾向にあった。

女性管理職比率の高い企業は、女性が顧客で、市場のターゲットとなる小売業O社、サービス業の2社、外資系の3社である。逆に、女性管理職比率の相対的に低い企業は、ヒアリングの対象は15社という限られた数の上でのことであるが、製造業、建設業、金融業の比較的伝統のある日本企業となっている。

II. 企業の人的資源管理と男女間格差

(1) コース別雇用管理と男女間格差

コース別雇用管理とは、企画的業務や定型的業務等の業務内容や転居を伴う転勤の有無等によって幾つかのコースを設定して、コースごとに異なる配置・昇進・教育訓練・賃金等の雇用管理を行うシステムである。

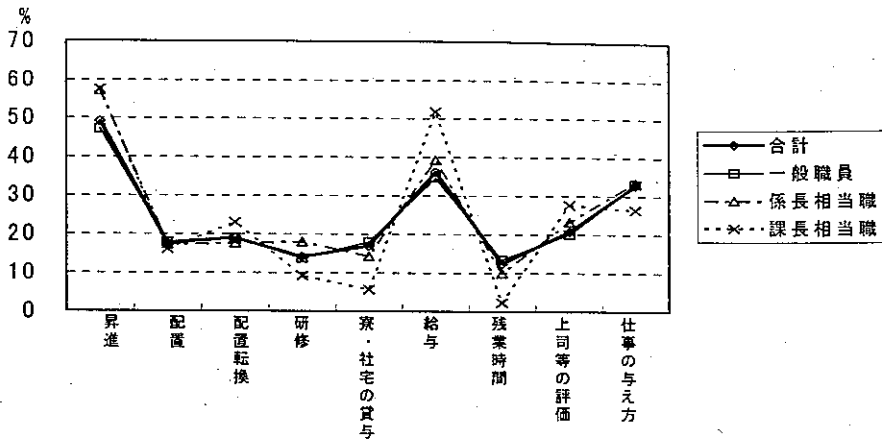
本来コース別雇用管理は、多様な個人の価値観や自己実現欲求に対応するというコンセプトで導入された。

しかし、今回のヒアリング結果を見る限り、女性管理職比率の高い企業の多くが、コース別雇用管理制度を導入していない。これは、女性管理職比率の高い企業の中に外資系企業が多く含まれていることもあるが、コース別雇用管理制度を導入している企業で女性管理職比率が低いこともまた事実である。現段階ではコース別雇用管理制度が必ずしもうまく機能していないといえる。

例えば、(財) 21世紀職業財団の「総合職女性の就業実態調査 (平成12年)」によれば、調査対象企業²の24.6%がコース別雇用管理制度を導入しているが、コース別雇用管理制度を導入している企業で働く総合職のうち、女性は3.5%を占めているにすぎない。また、総合職女性の管理職のいる企業は47.2%であるが、職階別にみると、係長相当職が40.6%で一番割合が高く、次いで課長相当職(24.7%)、部長相当職(6.0%)となっており、役員はわずか2.0%にすぎない。また、同調査によれば、総合職女性の1企業あたり平均採用者数は、バブル景気の平成4年度の3人強をピークとして、その後減少していることから、景気変動に影響されることがわかる。さらに、総合職女性の中で、人事管理面で男性総合職と比べて差があると感じている者は全体の60.6%にもものぼっている。図1のように、その内容としては、「昇進」(49.1%)が最も多く、次いで「給与」(36.2%)、「仕事の与え方」(32.8%)、「上司等の評価」(20.7%)等の順になっている。とくに給与に関しては、課長相当職の51.7%が男女間格差を感じている。

² この調査では非農林業に属する従業員規模300人以上の民営企業全数を対象としている。

図1 女性総合職と男性総合職の格差
～ 職階別差を感じる項目別状況 (M. A.) ～



(出所) 21世紀職業財団「総合職女性の就業実態調査」(平成12年)

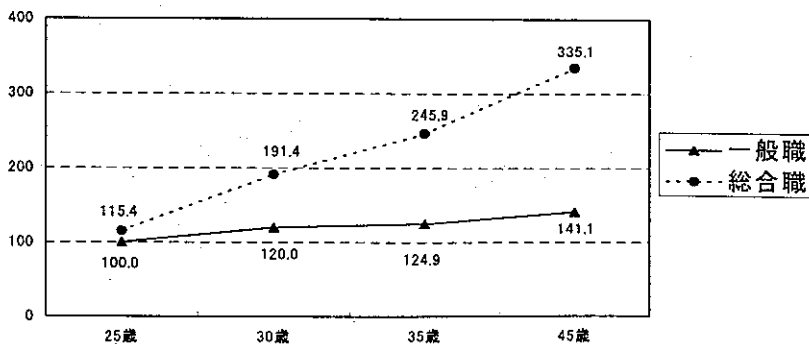
このようにコース別雇用管理は、実際には当初の目標であった多様な個人の価値観や自己実現欲求の充足を必ずしも実現していないし、むしろ機械的に設定した2、3のコースを選択させることで制度的な足枷をはめてしまい、事実上選択の幅を狭めてしまっている場合もある。さらに、以下のような問題点が挙げられるだろう。

まず第1に、コース別雇用管理を導入している企業の大半は、募集・採用時に応募者にコース選択を行わせているため、雇用される側のコース選択が人事権をもつ企業側の意思のもとにおかれているという問題点がある。

第2に、総合職コースには募集・採用時点において遠隔地転勤の条件が付いていることが多いという問題点がある。遠隔地転勤の可能性は、単なる職務遂行能力以外の家庭生活などの理由によることが大きいので、そのことを募集・採用時に決定しなければならないことは、従業員のモラルの点からも問題である。

第3に、各コースごとによって異なる内容の職能資格制度が適用されている場合には、コース選択が同時に、昇格・昇進の差異・格差を生む仕組みになっている。図2は、ヒアリング対象企業のデータに基づいて作成した総合職と一般職の基本給モデルの例である。この例のように、明らかに異なる賃金カーブが描かれている場合がある。

図2 総合職と一般職の基本給モデルの事例
(一般職25歳を100とする)



(出所) ヒアリング対象企業のデータに基づいて作成。

現実には、一般職の大半が女性であり、総合職の大半が男性であることが多いので、キャリア形成や能力発揮の機会が与えられる以前に男女間の一定の差別的取扱いと処遇が許容されかねない。

以上のように、現在運営されているコース別雇用管理には、いくつかの問題点がある。こうした問題点はどのように解決すべきだろうか。

まず異なる労働条件をコースの前提にすることは、それが職務遂行にあたり本当に合理性があるのか再検討すべきである。とくに遠隔地転勤については、総合職でも遠隔地転勤をしないケースもあり、職務遂行とは別個の人材育成における問題として処理するようにすべきではないだろうか。

また、各コースの選択は、採用選考の時ではなく、採用後仕事を一通り行ってからにするなど工夫をすることも考えられる。また、コース別雇用管理を用いている企業の場合には、コース転換制度のようなサブシステムは不可欠である。

さらに、ヒアリングによると、職能資格制度の内容もコース別に異なっていたが、これを一律にし、公正な職能評価に基いた昇格、昇給システムを構築すべきだろう。

例えば、サービス業G社では、コース別雇用管理は導入されておらず、自分のキャリアは自分でつくるという考え方が根付いている。ジョブローテーションも基本的にはなく、intra-net 上で各事業ごとに行われる求人広告をみて従業員個人が自己申告することによって、各部門や事業部を異動している。また、キャリア支援プログラムも充実しており、キャリアの選択肢も多くなっている。

したがって、コース別雇用管理というよりも、個人の自己実現欲求や価値観に応じたオプションを用意し、従業員個人の主体性や自発性がキャリア・コースに反映されるような仕組み、制度を運営することがとくに重要である。もちろんそのためには、公正で公平な職務分析、業績・能力評価制度、賃金制度が前提となるだろう。

(2) 等級制度と男女間格差

今回ヒアリングした限りでは、女性管理職比率の高い企業のほとんどは、外資系企業が多いこともあるが、職務ベースもしくは職務ベースに能力を加味した等級制度を運用している。逆に女性管理職比率の低い企業のほとんどは、職能主義的な等級制度となっている。

職能主義では、一人一人の仕事、職務の区分が必ずしも明確でなく、企業に長期勤続をすると予測される男性に重要な仕事を与えられ、その結果、能力向上、昇格、昇給等に男女間の格差が生じてくると考えられる。職能主義が公平・公正な職能評価に基づき、配置の男女均等なども含めて正しく機能するのであれば、男女間よりも個人間の格差が大きくなるであろう。

(3) 成果主義と男女間格差

わが国企業においては、個人実績を賃金に強く反映させる成果主義賃金が広がる傾向にある。成果主義が導入されれば、高い業績を継続して出さなければ、昇進、昇格につながらないであろうから、これからは男女を問わず、個人にとって厳しい状況になっていくであろう。このことが女性にとって、あるいは男女賃金格差にとって、どのような意味をもつだろうかという点は、企業によって意見の分かれるところになっている。

例えば、外資系K社では、ITが進展しつつあり、在宅勤務などを利用すれば、会社に必

ずいなければ仕事ができない状況ではないので、そうした中で成果主義が浸透していけば、ある意味では女性にプラスになるだろうと答えている。もちろん、その前提として成果を出すために、従業員個人が自律して自己管理をしなければならないことが挙げられる。

また、外資系F社でも、既に成果主義に基づく制度になっているので、大きな変化が生じるとは思わないが、生活手当の完全廃止ということになれば、男性が通常世帯主や生計維持者として生活手当を受けているので、男女間の賃金の平準化が進むと述べている。

また、従来から成果主義が浸透しているサービス業G社でも、やった仕事が男性のものか、女性のものかということとは関係ないので、男女間格差は成立しえないとしている。

逆に、建設業J社は、むしろ従業員に求める成果が厳しくなるので、男女間格差が解消できるとは一概に言えないとしている。

また、製造業H社では、成果主義が浸透する中で、女性が育児・家事・介護等の負担を負わなければならない場合には、年功主義的・家族的な温かみがなくなり、業績を十分に達成できない分だけ、男性と比べて昇格に差が生じたり、不利となることを危惧しているという。

このように成果主義を導入することによって、女性の働き方や男女賃金格差についてどのような影響を及ぼすかについての考え方は、企業の業種や職種、仕事の与え方や個人のキャリア形成のあり方によって様々であり、一概には言えない。ただ、外資系やサービス業G社のように、従来から職務に基づいた等級制度、賃金・評価制度が運用されており、成果主義の考えが浸透している企業では、成果主義を当然視しているし、男女間格差、女性の働き方としてもプラスになるとみている傾向がある。これは、そのサブシステムとして、後述するように在宅勤務制度があったり、ポジティブ・アクション、メンタリング制度、育児休業中の評価方法なども整備されているからであろう。

他方、従来の年功制に基いた人事制度、賃金・評価制度が運用されている伝統的な日本企業では、成果主義の導入がますます男女賃金格差を拡大したり、女性の働き方にとってマイナスになるとみている傾向がある。これは、その多くが、サブシステムとして、家庭とキャリアの両立支援策や女性のキャリア開発などについて十分には整備されていないこともあるだろう。

このように、成果主義の導入は、賃金制度そのものだけでは機能し得ず、人事制度、評価制度、キャリア開発や家庭とキャリアの両立支援策などと相互作用してはじめて機能するのである。

また、競争力を高めるために企業は、コア・コンピタンスを高め、生産性を高めることが重要であるので、人的資源の能力を開発し、成果に見合った人的資源の評価をし、賃金管理をすることによって、新しい価値を創造していくことが重要になっていくだろう。もちろん、その際従業員のモチベーションについても考慮しなければならない。したがって、企業は自らのコア・コンピタンスを見極め、それに基づいた戦略的人的資源計画を作成しなければならないし、そうした中で男女賃金格差の問題を解消していかなければならないだろう。

(4) 生活手当と男女間格差

家族手当については、ヒアリング対象企業のうち、ある企業が10社、ない企業が5社となっている。また、住宅手当については、ヒアリング対象企業のうち、ある企業が9社、

ない企業が6社となっている。ヒアリングによれば、家族手当、住宅手当は通常、男性が世帯主や生計維持者として受けていることが多く、属性的な手当になりやすいので、男女賃金格差のひとつの要因となるであろう。いくつかの日本企業では、家族手当や住宅手当は残していきたいと考えているようだが、時代の趨勢や人件費削減のプレッシャーから将来的には少なくとも管理職層を中心に廃止の方向のようである。

(5) 配置と男女間格差

ヒアリングによれば、配置に全く男女差はないと回答する企業もあれば、男女差が生じていると回答する企業もあった。

例えば、小売業O社では、顧客が女性であることもあり、店頭販売やバイヤーには女性が多く、営業職には男性が多いというような男女の住み分けが生じているという。ただし、最近では店頭販売に対するサポートも同性の方が話しやすいということから、営業職に女性を増やそうという動きがあるという。従来営業職は時間的負荷が大きく、長時間労働なので、女性が就くのは困難であるとされていたが、最近ではその業務もPC・システム化しているので時間的負荷が減っているという。

また、小売業N社でも、売場販売、バイヤーには女性が多く、管理、苦情処理、交渉については男性社員に責任を持たせる結果として、男女の住み分けが生じているという。

さらに、サービス業B社の場合にも、営業職のうちで、店頭営業の7割が女性であり、対法人向け営業には男性がほとんど配置され、男女の住み分けは生じているという。

さらに、建設業J社でも、現業部門（現場）にはなかなか女性を配置しにくいという。

他方、サービス業G社では、配置に男女差はないという。サービス業G社では、人事異動について社内のintra-net上で各事業ごとに求人広告を掲載し、部門側が面談し、内定者を決定するというプロセスがとられており、全くの自己申告制となっている。このことによって、事業ごとに人材活用、人材成長を競い合うことになるし、個人の従業員も社内での市場価値を競い合うことになる。

また、外資系K社では、異動・昇進計画を定期的に作成しているが、その基礎として、従業員個人の自己申告が行われている。上司が部下に対して家庭の事情や今後伸ばしたいスキル、あるいは5年後、10年後の将来、自分のキャリアをどうしたいかななどのキャリア・ヴィジョンやキャリア・プランのインタビューを実施し、それに基づいて各管理職が会合を開いて部下の異動や昇進が決定される。さらに、社内公募制度があり、空いているポジションを社内のネット上で公開し、そこに従業員が立候補できるという仕組みをとっている。

このように、自己申告制や社内公募制を導入している企業では、従業員個人個人が自らのキャリアをコントロールすることができ、その結果、配置における男女の格差が縮小していく可能性も高い。このように、従業員の自発性、キャリア・プランやキャリア・ヴィジョンが、配置に反映するようなサブシステムがあれば、従業員が主体的にキャリアを選択でき、配置における男女の格差を縮小する可能性が高いだろう。

(6) 昇進・昇格と男女間格差

ほとんどの企業で男女による昇格の差はないとしている。むしろ差がつくのは、個人の能力の差、スキルの差によるものであるとしている。

ただし、コース別雇用管理を導入しているほとんどの企業においては、同じコース内では男女差はないものの、コース間では仕事の与え方が異なるし、昇格スピード等に格差が生じているという。したがって、コース別雇用管理を導入している企業では、実質的に女性が大半の一般職と男性が大半の総合職の間に昇進・昇格の差が生じていることになる。

また、たとえコース別雇用管理を導入していない外資系企業でも、基本的に男女間に差はないとしながらも、もし差が生じるとすれば、育児休職中に業績をあげられない期間があるためではないかとする意見があった。さらに、家庭責任があるが故に残業ができない、転勤ができないということについては、キャリア形成や仕事内容に制約となるし、格差が生じる可能性があるかと答えている企業が多かった。

もちろんこれらの点について、例えば、外資系K社では、育児休職の場合等に理由付きの評価記号にするなど通常期と区別して、影響を後々まで残さないための工夫がされている。また、同社では、在宅勤務の制度があり、家庭と仕事継続の両立支援策として役立っている。

(7) 評価制度と男女間格差

評価制度に関して、女性管理職比率の高い企業に概ねいえることは、評価項目が公表されており、評価の客観性が保たれていること、評価結果が上司から本人にフィードバックされていること、異議申し立てなど評価結果に対して本人からの照会を受け付けるルートが確保されていることなどがあげられる。

例えば、外資系K社では、評価の客観性は多面評価によって保たれている。上司の評価だけではなく、場合によっては取引先、顧客、他部門の従業員、部下、その他関連する人の見方や視点を含めて評価を行い、評価方法に客観性を確保しているという。また、評価結果を本人に知らせて異議のある場合、上司に相談したり、様々な方法で人事部と話し合う方法もあるという。

また、いくつかの企業でみられたが、新任管理者に対して考課者訓練を実施したり、時間をかけて調整会議を行うことによって評価方法に客観性をもたせているケースもある。

考課者訓練の内容としては、例えば外資系F社では、目標設定時の上位方針や業務との関連性、目標の測定可能性と難易度、中間的レビューにおける修正などが行われている。

(8) 女性のキャリア形成の支援

① メンタリング・システム

メンター (mentor) とは良き指導者のことであり、メンタリングとは、組織における専門的キャリア・アップのための重要な人材開発の手段である (Jennigs, 1971, Levinson *et al.*, 1978)。いくつかの企業組織ではメンターの役割を正式化しており、メンターはキャリア開発の機会を与える人として期待されている (London & Stumpf, 1981)。メンターの人選については、組織が割り当てることもあるし、本人が選ぶケースもある。

例えば、外資系K社では、スキル開発、キャリア開発の視点とともに、女性のキャリア形成を促進する目的からメンタリングを行っている。メンタリングの導入後、女性管理職比率も上昇しており、その成果も上がっている。

メンタリング制度を導入する際には、女性社員には女性のメンターをつけることが望ましいという意見がある。すなわち、女性のキャリア・サイクルと男性のキャリア・サイク

ルには微妙なずれがあるので、女性社員には、女性のライフサイクルに沿ってキャリアを形成している女性メンターをつけることが、よりキャリアモデル、ロールモデルとして参考となるであろう。

② 家庭とキャリアの両立のための支援策

ヒアリングによれば、いくつかの企業では、家庭とキャリアの両立のための支援策が充実していた。

例えば、製造業H社では従業員は、育児休業や育児短時間勤務を子供が小学校1年生になるまで利用できる。そして、育児休業や育児短時間勤務制度を利用した従業員のリストアップをし、利用しない従業員と差がつかないように注意しているという。とくに育児休業を利用した人は、成果に応じた評価を進める中では、その時点では昇進・昇格が遅れる場合もあるが、本人のその後の成果により長期的にはその遅れはリセットされ、カバーできる仕組みとなっている。

また、外資系K社では、家庭とキャリアの両立のための制度として在宅勤務制度がある。在宅勤務制度の導入には、3つの背景が挙げられている。まず第1に、仕事と家庭生活のバランスが重要となりつつあること、第2に成果主義の浸透により、仕事のスタイルはどうであろうとよいのではないかということ、第3にITの進展である。現在同社では在宅勤務制度を申請している社員は600人程度だというのが、目標として2,000人を挙げているという。それ以外にも、家庭とキャリアの両立のための支援策として介護休職が1年間ある。育児休職も2年間あるが、休職中も働きたいとか、技術の陳腐化を防ぎたいというニーズに応じて休職中もある程度働けるような勤務制度もあるという。

しかしながら、こうした支援策のある企業は、ヒアリングを実施した企業の中では一部であり、家庭とキャリア両立のための支援策については全体としてまだ十分整備されているとはいえない状況である。

(9) ポジティブ・アクション

ヒアリング対象企業のうち、本国からの要請もあって外資系企業を中心に、いくつかの企業では女性の積極的活用策（ポジティブ・アクション）を実施している。

例えば、米国本社のダイバーシティ（労働者の人種、民族、性別、文化、価値観などの多様性）尊重の動きの中で、外資系K社でも、1998年に女性の積極的活用策のためのプログラムがスタートしている。そして、管理職への女性の積極的登用を数値目標を掲げて行っている。また、昇進比率の男女差がないことを監視している。

また、外資系F社では、これまで、優秀な女性従業員を教育訓練する場を設け、女性管理職を増やす努力をした。女性と男性で同じレベルの人がいて、昇格枠が1しかなければ女性を優先する方針である。

さらに、外資系I社では、今後5年間で女性の管理職比率をどこまで引き上げるのかを決めることにしている。毎年何%の比率に引き上げるのか、段階的な目標値を決めて取組んでいく。そのために、採用段階での工夫や入社後においても女性が継続して勤務しているような環境づくりに注力していく考えである。

このように、いくつかの外資系企業では本国からの要請やプレッシャーもあって、ポジティブ・アクションが導入されており、女性管理職比率が上昇するなど成果を上げている

という。

これに対して、ヒアリング対象の日本企業では、ポジティブ・アクションの考え方そのものがない企業も多かった。

ただし、例えば、製造業D社では、1993年に機会均等室を創設し、それ以降管理職の増加、様々な事業分野への女性の配置を進めている。ポジティブ・アクションが男女雇用機会均等法に導入される以前に、女性が長期にわたり勤務することを支援している。

また、小売業N社でも女性のポジション（バイヤー含む）占有率を15%にする数値目標をたて、実際10%にまで伸びている。

その他いくつかの企業でもポジティブ・アクションについて検討はしているという。

このように日本企業でもいくつかの企業ではポジティブ・アクションを導入したり、検討しつつある。

ポジティブ・アクションの導入によって、女性管理職比率の上昇という数値的成果を上げることができるし、一部男女賃金格差の解消にもなるだろう。ただ、企業の一部では、男性従業員からの反発があるなど、必ずしも肯定的な意見ばかりではない。したがって、十分な推進計画と企業の長期的な人的資源計画やビジョンがなければ、男女賃金格差の完全な解消や働く女性の質の向上、真の女性のキャリア開発につながらないだろうし、企業組織全体の活性化という成果を導くことができないであろう。

第2節 男女間賃金格差の問題意識

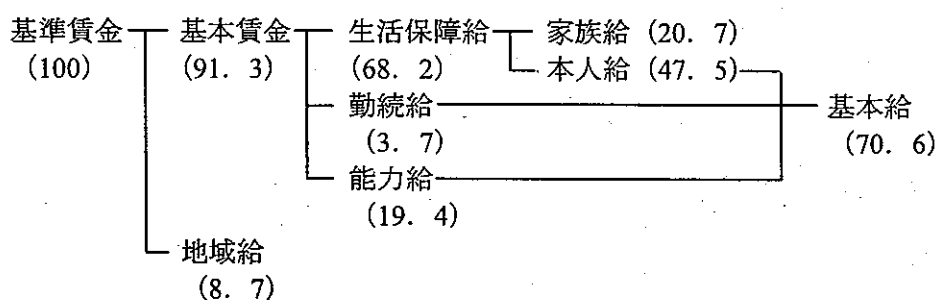
日本賃金研究センター
主任アドバイザー
武内 崇夫

男女格差が何故生じるのか、要因は1つではない。いくつかの要因が複合していると思われる。賃金決定に関する人事・賃金制度、評価、配置、能力開発、昇進・昇格などの運用や意識、風土などが、複雑にからみあって男女格差を生じさせていると考えられる。現在の格差は、過去の制度や運用の結果であるから、歴史的な分析も必要であろう。格差解消の前提条件は何か、どのような整備が必要か、問題点を整理することとする。

1. 賃金制度の歴史からみた問題

戦後、日本の賃金は生活給からスタートした。生活の安定が、社会全体の問題であった時代においては、賃金は生活重視の決定にならざるを得なかった。労働組合の発言力が強まるなかで、生活給思想に基づく労組主導の賃金体系である電産型賃金体系が成立した(1946年)。電産型賃金体系は、賃金を基本賃金と地域給で構成し、基本賃金は生活保障給、勤続給、能力給に分けられる。生活保障給は本人給(年齢給)、家族給の2つで構成されている。生活保障給が約7割を占めている点からみても、電産型賃金体系は生活給思想に基づく賃金体系であったといえる。生活保障給は年齢別生計費、能力給も勤続習熟であり、勤続給を加えた基本給は、まさに生活年功給の賃金であった。当時は、男性が主たる就業者であり、男性が世帯者、女性は生計補助者と位置づけられていたので生活保障給は男女の賃金格差を生じさせる結果となった。

電産型賃金体系とその構成比



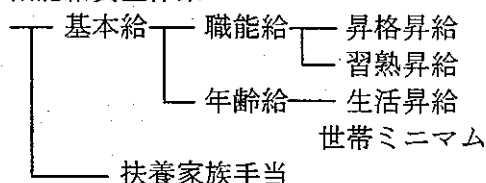
資料出所 孫田良平著「年功賃金の終焉」(日経文庫、1978年)

生活年功給はその後、1960年(昭和35年)から始まった高度経済成長のもと、学歴、性別の勤続に応じたモデル賃金(昇給基準線)管理の年功賃金へと変化していった。当時、民間では賃金表を設定している企業は少なく、初任給から昇給を積み上げる賃金決定が一般的であった。しかも昇給は、勤続に学歴、性別を加味した賃金カーブで行なわれていた。学歴は職種、性別は職務の代理指標の役割を示していた。大卒は事務技術職、高

卒、中卒は生産職、男性は基幹業務、女性は補助業務を前提とした採用、配置、処遇が行なわれていた。したがって、勤続（年齢）を共通の基準とするモデル賃金は、大卒、高卒、中卒の学歴に、男女の性別を組み合わせた 6 種類のカーブが設定されていた。このような勤続、学歴、性別を基準にするモデル賃金は、当然大きな男女格差を生じさせることになった。

進学率の向上による高学歴、高齢化すなわち長勤続化、技術革新による知的労働化、高度経済成長から低成長経済への変化のなかで、学歴、勤続、性別の基準が公正・公平さを失い、1975年（昭和50年）頃から、年功賃金は職能給に変更されていった。学歴、勤続、性別による一律管理の年功賃金から、1人1人の職務遂行能力を見つめる個別管理の職能給への転換である。職能給の導入に伴い、年功給が持っていた生活給思想は、男女同一の共通年齢給として、形を変えて体系のなかに組み込まれた。したがって、標準的な賃金体系は基本給を職能給と年齢給で構成し、扶養家族を有する者には家族手当を支給する仕組みとなった。職能給は学歴、性別、勤続は一切問わない、能力による賃金決定である。したがって、職能給で男女格差が生じるとすれば、能力開発および昇格・昇進の男女機会均等が実現できていないなど運用面の問題か、あるいは能力評価が公正に行われていない場合であろう。また、本来男女同一であるべき年齢給が、世帯、非世帯別に分離設定されている結果、女性の賃金が不利になるなどのケースであろう。

職能給賃金体系



職能給は、低成長、高齢化の深刻化を受けて、1990年（平成2年）頃から仕事基準の成果主義賃金に転換する動きがみられるようになった。成果主義賃金は管理職クラスに役割給、業績給あるいは年俸制として導入されている。管理職に成果主義の賃金を導入するとともに、年齢給、家族手当、住宅手当など生活関連の属人給の廃止が進行している。

成果主義賃金は、今のところ管理職クラスが中心であり、一般社員への導入はそれ程は進んでいない。この限りにおいては、男女賃金格差に及ぼす影響は少ないものと思われる。しかし今後、仕事基準の賃金が一般社員に広がってくれば、男女賃金格差が現在よりは縮小の方向に向かう可能性があるものと思われる。

2. 経営者団体の問題意識

労使は、男女賃金格差の問題をどのように捉え、どのような取り組みをしているのか。最近の賃金政策に関わる報告や取り組みを見てみたい。

(1) 日経連（現在は日本経団連）

日経連の賃金政策は「新時代の日本の経営」（1995年）、「成果主義時代の賃金システムのあり方」（2002年）に示されている。前者では個人の能力・業績に応じた賃金制度の導入が、後者では成果・業績反映型賃金制度の構築が提起されている。これらの報告では、直接的には、男女格差の問題は触れられていない。しかし、今年の5月に発表

された「原点回帰—ダイバーシティマネジメントの方向性」では、多様な人材を生かす戦略として、男女にとらわれない人材モデルと仕事ベースの賃金制度の確立を提案している。

2つの報告から、今後の人事・賃金制度のあり方について触れている部分を抜き出してみる。

『新時代の日本的経営』（1995年）

この報告書では、職能・業績反映型賃金システムの確立を提案している。述べられている主な点は、次の通りである。

「賃金管理は人事制度と表裏一体の関係にあり、賃金管理も人事制度同様、年功賃金から職能・業績反映型への見直しが求められている。これからは、賃金管理を考えていく場合に、次の3つの視点が重要である。

1つは、企業の支払能力を反映した賃金水準であること

2つは、従業員の納得が得られる支払方法でなければならないこと

3つは、国内外の企業で通用する尺度で考えなければならないこと

それらを実現するには、基本的には職能・職務・業績（成果）をベースにして、職務内容や階層に応じた複線型の賃金管理を導入していくべきである。」

職務内容に応じた賃金管理の導入では、3つの雇用グループごとの体系が示されている。

「具体的には、基本的賃金の今後の方向としては、次のような賃金体系が考えられる。

長期蓄積能力活用型グループについては、一定の資格まで「職能給」と「年齢給」の2本立てとするが、主体は「職能給」にしたり、年功的要素も多少考慮した「職能給」1本にし、それ以上のクラスについては裁量労働の拡大を図り、専門職・監督職・管理職とともに「洗変え方式（複数賃率表）による職能給」ないしは「年俸制」の導入などを推進していくことが考えられる。

また、高度専門能力活用グループに対しては「年俸制」を適用する。

雇用柔軟グループについては、仕事内容に応じて「職務給」などが検討されるべきであろう。各グループの賃金水準は、基本的には各企業の経営方針、支払能力、生計費等がベースになって検討されるが、その際、職務内容、能力はもちろん、雇用関係、賞与、退職金、福利厚生等も含めて適切な賃金水準を決定すべきであろう。

また、企業によっては職掌に応じて賃金体系を導入することも検討されるであろう。たとえば、一般事務職・技能職は既述のような「職能給+年齢給」の賃金体系を導入するが、研究職や営業職はすべて「職能給」1本型や「年俸制」を導入するなどいろいろな方法がある」

『成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて』（2002年5月）

この報告は日経連労使関係特別委員会がまとめたもので、今後の賃金改革の方向として、業績即応型の人件費管理、適正賃金水準への是正、成果・貢献度反映型の人事賃金システムへの切り替え、多立型の賃金管理への転換の必要性を提起している。多立型とは一律型に対するもので、複数の賃金体系を指している。

今後、賃金を成果・貢献度反映型、いわゆる成果主義賃金に切り替えるためには、全社一律賃金体系から多立型の賃金体系へ変更することが条件になるとし、次のように述べている。

「そもそも成果の現れ方や貢献度は仕事（職掌・職務）と責任（経営上の役割・経営への影響度）に応じて異なっており、これを無視して全て同一の視点で評価し、同一の賃金体系の上で処遇すれば、公正性を失い、納得も得られない可能性が高い。」

そして、職務特性（仕事と役割）に応じた賃金体系は、定型的職務と非定型的職務に分類し、検討することが有効であろう、として、次のような多立型の賃金体系のイメージが示されている。

(1)定型的職務従事群

基準内賃金＝職務給(定額)＋習熟給(累積)

基準内賃金＝職務給(定額)

(2)非定型的職務従事群

①課業柔軟型・非定型的職務従事群

基準内賃金＝職能給(範囲・累積)

基準内賃金＝職能給(定額)＋成果給(洗い替え)

②役割設定型・非定型的職務従事群

基準内賃金＝役割給(定額)＋成果給(洗い替え)

非定型的職務従事群の「課業柔軟型」とは、職務内容・範囲が組織的に定まっておらず、随時課業構成が変化する職務群、「役割設定型」とは、職務内容・範囲が組織的に役割・職責として明確に定められ、職務遂行に際して自由裁量性の高い職務群と定義し、区分している。

『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性』（2002年）

この報告は日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会がまとめた提言である。内容は大きく第1部ダイバーシティ・マネジメントの重要性、第2部ダイバーシティ・マネジメントの方向性、の2部で構成されている。第2部ではダイバーシティ・マネジメントのコンセプトを実現するために、企業の人事・労務管理、とりわけその実務がどのように変わっていくべきかについての試論を展開している。特に注目されるのは、“ダイバーシティを実践するためには経営トップの強い意志とリーダーシップが欠かせない”ことを強調している点である。

人事・賃金制度に関しては“人事制度は乗換え可能な複線型人事制度で”と題する章で次のように取り上げられている。

「・多様化する人材と人事管理のあり方

これからは、ダイバーシティを重視した新しい人事戦略、多様な選択肢をもった人事制度を考える必要がある。つまり、各企業が自社の人材ニーズと社内外の労働市場の実情にあわせた「自社型」の人事戦略モデルを考えるということである。ここでは、「職務」をベースとした人事戦略モデルを例示する。

なお、「ダイバーシティを重視する」ということは、仕事に直接関係のない性別、年齢、

人種などの区分は基本的には入り込まないということである。もちろん、母性保護やポジティブアクション、定年制のように、必要性和合理性の範囲内で、性別や年齢などが考慮されることはある。しかし、仕事に関係ない属性によって、仕事や処遇に格差をつけることは許されず、これは戦略としてのダイバーシティ以前の問題である。

・職務をベースとした人材戦略モデル

自社が求める人材を、長期雇用を中心とした①経営層となる基幹人材と極めて高い専門職人材、②中核的な実務を担う人材、有期雇用を中心とした人材③定型的・補助的業務を担う人材、④非定型的な業務を担う人材、の4つに区分したモデルを、ここでは考えてみることにする。

・乗換え可能な複線型人事制度

これまで男性社員の全員を管理職にすべく処遇し、女性社員の多くを、定型的・補助的業務の担い手として処遇してきた。しかし今後は、性別など仕事と直接関係のない属性による区分は極力排除すべきである。

働く人一人一人の人生においては、労働者の意識の多様化や、仕事と家庭などそれ以外の生活を両立させる必要から、働き方を変更するニーズが増えていく。このことは人事制度に多様な働き方を可能とするだけでなく、働き方の変更も許容することが求められていることを意味する。

つまり、ダイバーシティ下における人事制度は、働き方を途中で変更できる仕組みを組み込んだ「乗換え可能な複線型人事制度」となっていることが求められているのである。先に示したモデルでいえば、①～④の区分間の行き来ができるということである。

・多様な人事・賃金制度の構築

職能資格制度のみといった一律型制度で処遇するのではなく、企業の考える人事戦略にもとづいて、多様な制度を考えていかねばならない時機に来ている。

例えば、先ほど示した4区分のモデルでいえば、次のようなことが考えられる。

①「経営層となる基幹人材と極めて高度な専門職人材」および「中核的な実務を担当する人材」の育成段階など、長期雇用を前提とし能力の伸長が期待でき、それが確実に評価できるときには職能給を主体とした賃金体系とし、職能資格制度で処遇する。育成段階を経た①「経営層、専門職層」および②「中核的な実務を担う人材」は、その職責と役割にもとづいて処遇が決定される」

(2) 経済同友会

経済同友会は、1994年に発表した『男と女のいい関係』報告で、“多様な人事を認めよう”と題する章の中で、男女間の問題に触れている。その中で、これからの人事制度のあるべき姿を、男女間における平等、公平化の推進を含め、次のように述べている。

「個人の労働意識の変化や女性の社会進出が続くことで、多様性のあるモビリティの高い人事評価制度の構築が必要となる。すなわち、①人事面での特に男女間における平等・公平化の推進。②能力主義の重視。③個人の労働志向に対応する就労形態の採用。④就労機会の融通性を高めるといった趣旨を制度に盛り込む必要がある」

日経連、経済同友会とも雇用・就労形態の違いを前提に、能力・仕事を基準とした賃金

決定を目指している。能力・仕事を基準とする賃金制度は男女の賃金決定には中立的であるから、生じる格差は必ずしも男女によるものではない。雇用・就労形態の区分を前提とした賃金制度であるだけに、採用、育成、配置、評価に男女がどのように影響するかが問題である。

3. 労働組合の問題意識

(1) 連合の政策と取り組み

連合は、1993年に決定した「賃金政策」の中で、男女賃金格差については“男女賃金格差は、機会均等と均等待遇の原則により公正、公平な人事処遇制度を確立し、解消していく”との方針を取っている。1999年に決定した「第2次の賃金政策」では、企業の賃金制度改定の動向を踏まえ、労働組合としての基本方針を提言しているが、その中で男女賃金格差については、雇用慣行や手当および雇用形態の問題が取り上げられている。

さらに、「社会保障・税制・賃金制度の配偶者に関する報告」（1999年5月）では、税制における配偶者特別控除、公的年金の第3号被保険者、被扶養者要件問題などとともに、賃金制度における配偶者問題が取り上げられ、改革課題が示されている。

また、「政策・制度要求と提言」（2001—2003年）では、男女平等政策の要求項目として、均等法・労基法の改正やILO条約の批准が挙げられている。

なお、連合の男女平等政策や女性労働者に関する問題は「女性活動ハンドブック」としてまとめられている。

『連合第2次賃金政策にかかわる賃金人事制度の基本的考え方』（1999年12月）

この報告では、賃金制度の整備に向けて、能力主義賃金に対する労働組合の基本スタンスや公正な評価制度の確立の重要性が示されている。男女賃金格差問題については、“男女均等待遇の確立に向けた人事・賃金制度のあり方”と題した章の中で、以下のように述べられている。

「女性労働者の賃金・人事処遇については、形式上の均等確保ではなく、運用上の検証による実質的な処遇確保を念頭に取り組みを進めなければならない。加えて、女性の雇用環境を整える社会システムの整備も不可欠なものである。

・企業内男女格差のメカニズム

①格差を生む雇用慣行

女性の処遇は「すぐ辞めるから教育しない、教育しないから仕事ができない、だから賃金は安くてよい」という男性社会の論理に支配されてきたきらいがある。その結果、採用・配転・教育訓練・定年において差別的な悪しき雇用慣行が生まれ、結果としての男女賃金格差を大きくしてきた。これらの経緯を踏まえ、改正雇用機会均等法は、法律において雇用面における男女差別を禁止した。しかし、形式上で差別がなくなったとしても、結果としての格差循環を生んできた悪しき雇用慣行を一朝一夕で解消することは簡単ではない。ましてや賃金について、手当の支給基準や賃金制度における頭打ち制度など有形無形の結果としての男女区別がある限り雇用の公正な均等はない。

②格差を生む手当制度

日本型年功賃金においては、労働の価値とは無関係な未熟練労働者に対する低レベルの

単身賃金からスタートし、世帯主賃金としての水準引き上げで企業への定着をはかる仕組みを特徴とした制度であったが、本質的には女性はその対象から除外されていた。そこでは、女性労働を結婚までの一時的・補助的労働力と位置づけるとともに、生計費増大要素としての家族増などに対する賃金増加分を、退職金にはね返る基本給への積み上げを避け、生活関連手当としての付加分として支給し、かつ男性を想定した世帯主への支給条件を付した。この結果、賃金総額における家族手当や住宅手当による男女間の格差は大きくなっていった。

③格差が拡大する雇用形態の変化

構造改革を含む経済の混乱は、倒産や要員調整による失業の増大をもたらしている。なかでも、女性の失業が増大しており、正社員の非正社員への置き換えも顕著になってきている。組合は、女性労働力の安易なパート・派遣労働への切り替えを厳しくチェックするとともに、パート・派遣労働者の労働基本権や労働条件の改善をはかることが求められている。」

『社会保障・税制・賃金制度の配偶者に関する報告』（1999年5月）

この報告は、配偶者問題を社会保障、税制、賃金制度の側面から検討したものである。賃金制度における配偶者問題では、特に家族手当・配偶者手当、住宅手当が男女間賃金格差を生み出している要因として指摘している。そして、賃金制度における改革には、次の3点が課題であるとしている。

- (1)配偶者手当については、配偶者を要件とするのではなく被扶養者に対して支給する手当に改める。
- (2)住宅手当は、世帯、非世帯に区別して支給するのではなく、居住形態（自宅、借家、社宅など）や被扶養者の有無によって支給する制度に改める。
- (3)基本賃金において男女別賃金格差が大きい現状を改善するため、昇進・昇格、職務配置などについては男女平等の視点に立った平等処遇を確立する。

『2001～2003年度／政策・制度要求と提言』（2001年6月）

政策・制度要求と提言には、経済、雇用・社会保障、社会、政治まで幅広く取り上げられている。この中で“男女平等政策”の要求項目として、男女賃金格差問題が掲げられている。

「雇用の分野における男女の均等な機会と待遇の確保、賃金の是正

(1)均等法の改正

男女雇用機会均等法を「男女雇用平等法」へ改正し、雇用における男女双方に対する差別の禁止、間接差別の禁止、ポジティブアクションの事業主への義務付けと国の事業主への取り組みへの支援などを規定する。また、実効確保のために行政から独立した雇用平等委員会を設け、差別の認定や救済命令を出すことができるようにする。

(2)労働基準法の改正

労基法第3条の均等待遇に「性による差別の禁止」を追加する。

労基法第4条の男女同一賃金の原則に関してILOが日本政府に要求している客観的な職務評価制度を検討するための委員会を設置する。

(3)関係するILO条約の批准

男女平等の推進のため関係するILO 111号条約（雇用および職業についての差別禁止）、171号条約（夜業）、175号条約（パートタイマー）、183号条約（母性保護）の批准を進める。」

（2）電機連合の政策と取り組み

電機連合は第5次賃金政策において、職群別職種・職能賃金制度の確立を目指す方針を決定している。その中で、男女問題についても機会均等と公正処遇の確立の必要性を述べている。

『第5次賃金政策』（2001年7月）

「男女の機会均等と公正処遇の確立

雇用や人事処遇の全てにおいて機会均等の精神を貫き、女性の労働意欲や能力発揮に適正な対応ができる制度の確立と運用を行うことが原則である。

具体的には、採用・配置・教育訓練・昇進昇格など人事・処遇面における男女の機会均等の徹底と公正な処遇確保が重要な課題である。99年4月より施行されている改正男女雇用機会均等法では、実質的な男女の差を解消するためのポジティブアクションについて定めている。このポジティブアクションの取り組みとして、職場の実態把握と問題点の洗い出しを行ない、配置・教育訓練・処遇などについての計画的な改善を推進していくことが大切である。」

男女賃金格差に対する労働組合の取り組みは、機会均等の確保と公正な処遇の実現にある。人事・賃金制度における問題の解決のみならず、採用、配置、育成、評価など人事運用が格差を生じさせているとの認識にある。

4. 人事制度関連調査からみた問題意識

男女賃金格差の問題は人事・賃金制度とその運用に起因する。ここでは、人事・賃金制度に関する調査から、男女賃金格差に関係する問題点を分析・整理する。使用する調査は、厚生労働省の最近の調査に限定した。

（1）人事制度

現在、日本の人事制度は職能資格制度が中心となっている。平成11年雇用管理調査によると、300人以下の中小企業では5割以下の導入だが、1,000人以上企業では約9割の企業が資格制度を導入している。したがって、男女問題のみならず、資格制度が公正に実施されているどうか、運用が人事制度の鍵を握っている。資格制度のある企業の中で上位資格への昇格基準を定めている企業は84.2%であり、ほとんどの企業が何らかの基準を定めている。昇格基準の内容を役職者の場合で見ると、能力評価が86.8%、業績評価が86.0%と高い割合で、次いで在籍年数の57.6%、人柄の35.2%となっている。昇格研修、学歴の割合はそれぞれ12.8%、8.1%である。

資格の昇格とともに役職への昇進も処遇を考える上で、重要な要素である。平成14年の雇用管理調査によると、事務職の昇進基準で見ると、係長相当、課長相当資格への昇進とも、能力評価、業績評価を基準とする割合が8割を超えている。在籍年数を基準とする

割合は5割弱、人柄を基準とする割合が約4割ある。

昇格、昇進とも能力評価、業績評価を最も重視しているのが実態である。しかし、一方で在籍年数や人柄が基準となっている点は注目される。結局、上司の評価や推薦が昇格、昇進を大きく左右する。男女の区別なく公正な評価、推薦がなされるなら問題は少ないが、現実には基準の運用に問題があるものと思われる。

コース別雇用管理、職群制度などの複線型人事管理制度は、平成14年の雇用管理調査によれば11.8%の実施率であり、実施していない企業が多い。しかし、5,000人以上では46.4%、1,000~4,999人では38.5%が実施しており、大企業中心に普及している。

コース別雇用管理制度導入企業215社を対象とした「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について（平成13年10月5日発表）」によれば、コース別雇用管理制度導入の目的は、「能力主義に基づく処遇を行うため」が53.0%、「個人の価値観の多様化に対応した処遇をするため」が27.0%、「経営効率・組織の活性化を図るため」が13.0%、「女性の活用を図るため」5.1%、「その他、不明」21.4%となっている。

コースの形態は「総合職と一般職」に区分する企業が50.2%と半数を占めている。「総合職、準総合職、一般職」の区分は13.5%、「総合職、一般職、専門職や現業職」22.8%、「総合職、一般職、準総合職、専門職や現業職」7.9%、「その他の組み合わせ」5.6%となっている。94.4%が転勤の有無をコース区分の要件としており、コースは転勤条件と深く関連していることが分かる。

コースの決定時期は、「募集・採用時に決定する」が91.2%で圧倒的に高く、「入社後に決定する」は7.4%に過ぎない。募集・採用時に決定する企業で、本人と会社のどちらがコースを決めるのかを見ると「本人がコースを選択」が79.6%、「会社がコースを決める」が20.4%となっている。コースの選択権は本人にあるが、採用権は企業にあるから、女性が総合職を選択しても、採用されない可能性があり、転勤のない一般職を選択するケースもあると思われる。入社後にコースを決定する企業では81.3%が「本人にコースを選択」させ、「会社がコースを決める」は18.8%である。コース別管理の問題は、やはり入り口の採用時のコース決定にあると思われる。というのは、採用時に総合職、一般職にコースが区分されている企業の採用時に総合職に占める女性の割合を見ると、0%すなわち採用なしが50.7%と5割を超えている。10%未満の企業が24.3%、20%以上は16.4%に過ぎない。コースによって労働条件に違いがあるとすれば、男女賃金格差に対する影響は大きい。

コース転換制度を導入している企業は88.8%と非常に高い。しかし、一般職から総合職への転換時に上司推薦を必要とする割合が84.8%を占め、上司の推薦の有無が転換を左右していることがわかる。能力、勤続などの客観条件以上に、上司推薦が重視されているとすれば、評価の公正さが問われる。人事考課の他になぜ、上司推薦が必要なのだろうか。

(2) 賃金制度

何を基準に賃金が決められているのか、基本給の決定要素を、平成13年就労条件総合調査でみると管理職では「職務遂行能力」が79.7%で最も高く、次いで「年令・勤続、

学歴など」の73.9%、「職務・職種など仕事の内容」の72.8%、「業績・成果」の64.2%となっている（複数回答）。

非管理職の決定要素は「年令・勤続、学歴など」が80.6%、「職務遂行能力」が77.3%、「職務・職種など仕事の内容」が70.6%、「業績・成果」が62.3%となっている。基本給の決定要素を見る限り、管理職と非管理職の違いはあまりない。職務遂行能力、年齢・勤続要素が重視されているが、仕事、業績・成果要素の比率も決して少なくない。今日の賃金決定要素において男女賃金格差に影響を及ぼすのは、能力開発の機会均等、仕事の配分および能力・業績評価の公正さであろう。

賃金を正しく決定していくためには、決定基準を明確化するとともに、賃金表を設定しておくことが必要となる。同調査で、賃金表の採用状況を見ると、賃金表がある企業の割合は管理職の賃金表では62.2%、管理職以外では64.8%となっており、ともに賃金表を採用していない企業が4割近くになっている。賃金表のない企業の賃金決定は、各人の賃金に昇給を積み上げる方式となり、恣意的な運用となる恐れがある。

平成6年の賃金労働時間制度等総合調査では、賃金表を採用している企業は49.4%であったが、賃金表を採用している企業のうち、「別立ての賃金表を採用」しているのは63.7%と高い割合となっている。別立ての内容をみると、「管理職と管理職以外」が73.6%で最も多く、「総合職と総合職以外」が21.4%、「それ以外の職種別」が23.5%、「部門別」が15.5%、「勤務地または転勤の有無別」が7.6%となっている。転勤有無やコース別に賃金表が設定されていれば、人事制度の運用と同様、女性が不利な扱いを受ければ結果として女性の賃金が低くなる原因となろう。

手当の中で、支給条件が女性に不利であるところから、男女格差の要因とされる手当が家族手当と住宅手当である。平成13年度女性雇用管理基本調査でみると、家族手当のある事業所は77.5%、住宅手当のある事業所は50.9%となっている（平成11年賃金労働時間制度等総合調査でも家族手当が77.3%、住宅手当が49.2%の採用となっている）。配偶者の手当については、支給要件として配偶者の収入金額の上限が設定されている事業所が58.3%ある。また、家族手当一般の支給要件として、支給対象者が「主たる生計者であること」55.6%、「世帯主であること」46.9%となっている。住宅手当の支給要件のある事業所の要件では「世帯主であること」63.6%、「主たる生計者であること」44.5%、「世帯主、主たる生計者以外の要件がある」39.7%となっている。配偶者の収入、主たる生計者、世帯主などの支給条件は、女性に不利に作用していることは間違いない。しかし、これらの手当は生活関連手当であり、男女格差を生む一因ではあるが、賃金の持つ生活保障の側面が強い。賃金の性格をどう位置付けるかによって、男女格差だけの問題ではないと思われる。

（3） 評価制度

昇格・昇進や賃金の決定には、職務遂行能力、成績・業績の評価が大きく影響する。人事制度、賃金制度が整備されていても、運用の鍵を握っているのは人事考課などの評価制度である。

平成14年雇用管理調査によると、人事考課制度の「ある」企業は51.0%、「ない」企業は49.0%である。しかし、5,000人以上では98.3%、1,000～4,999人では96.5%に人事考課制度がある。大企業に比べ、中小企業に人事考課

がないところが多い。

人事考課制度のある企業の中で、人事考課の公開制度が「ある」企業はわずか26.8%にすぎない。評価は実施しても、考課基準や考課結果を公開しない企業が多いのが実態である。人事考課の結果が公開されなければ、公正な評価が行なわれたのか、疑問が生じる。納得性という面からも問題である。

ところが、考課結果に対する異議申し立て制度のある企業は44.4%、半数以下である。しかも、異議申し立て制度のある企業で考課結果を変更したケースは10.2%に過ぎない。

人事考課を昇進・昇格へ反映するかどうかは、「重視して反映している」37.6%、「一定程度反映させている」46.2%であり、給与・賞与では「重視して反映している」55.6%、「一定程度反映させている」40.7%となっている。人事考課は昇進・昇格、賃金決定の重要な材料になっている。

昇進・昇格に反映する人事考課の評価方法をみると、昇進の場合「主として相対評価」が40.0%、「主として絶対評価」が32.9%、「どちらともいえない」が24.4%となっている。昇格の場合「主として相対評価」が34.7%、「主として絶対評価」が36.0%、「どちらともいえない」が20.8%となっている。昇進は役職への登用であるから、相対評価の占める割合が高いのは理解できるが、昇格は職務遂行能力の高まりを受け止めるものであるから、絶対評価が筋であるにも拘らず、相対評価の割合もかなり多い。比較の相対評価においては、女性が不利になる可能性が高いかもしれない。

人事考課の評価者を対象とした考課者訓練を実施している企業は41.6%となっており、実施していない企業の割合の方が多い。評価者の主観が入り込む余地が多いと思われる。

5. 労使トップの問題意識

経営者団体・企業トップ、労働組合トップ及び女性幹部を対象に、「男女間の賃金格差に関する意識調査」が実施された。この調査は、本研究会の資料の1つとして実施されたもので、その回答結果については、付属資料として集計・分析されている。予め選択肢を用意したアンケート調査であるが、一部自由回答形式で、意見を記入する欄が設けられている。そこで自由記入欄に寄せられた意見の中から、男女の賃金格差解消には何が必要か、どのような取り組みが必要か、労使トップの問題意識を探ってみることにする。

男女賃金格差解消に必要なものとして、経営者、組合男性、組合女性とも共通に挙げた項目は、表現に多少の違いはあるが、次のような点である。

(1) 女性の意識改革

男女格差解消のためには、まず働く側の女性の意識改革を求める意見が強い。結婚までの腰掛、責任ある仕事を嫌がる、残業や転勤を拒否するなど、女性の仕事に対する意識を問題視し、男性と同じ姿勢を求めている。確かに、女性の一部に見られる傾向かもしれないが、全ての女性の意識が低いわけではない。男性以上に意欲ある女性もいる。経営者の中にはまだ、女性の就労意識を低く見る傾向があるように思われる。

(2) 経営者、管理者の意識改革

働く側の女性の意識改革を求める意見がある一方で、雇う側、使う側の経営者、管理者の意識が男女賃金格差の要因であるとする意見も強い。現在の経営者や管理者には、まだ女性が主として定型補助業務を担っていた時代の認識がある。男女平等な人事についての啓蒙活動と仕事の与え方についての管理者教育の徹底を指摘する意見が、経営者の中からも寄せられた。女性管理者が少なすぎる、格差解消のためには、思い切って女性を登用すべきである、との意見もあった。

(3) 女性の働く環境の整備(出産・育児・介護など)

女性の勤続が短かったり、結婚や出産を契機に退職せざるを得ない背景には、女性が働きやすい職場環境が整っていなかったり、託児所、保育所など社会的援助の仕組みが遅れていることにも一因がある。総じて、企業のみならず、行政に対する要望が多く見られた。産前産後休業、育児休業をとりやすい職場の雰囲気や子育てを支援する体制の整備が必要である。同時に、育児、介護などを女性に依存する男性の意識改革も必要となる、とする意見が多かった。

(4) 職務や能力に応じた賃金の導入

年齢や勤続、学歴等が影響する年功賃金は、平均的に女性の勤続年数等が短いことから男女賃金格差を発生させる可能性が高く、格差解消のためには能力や成果に対する賃金への変更が必要であるとの認識が強い。

基本となる賃金は、同一価値労働同一賃金の原則を実現するために、「成果・業績重視賃金」「職務給」「職種別賃金」「職能給」などの導入を提案する意見が多かった。

また、家族手当など、結果として女性に支給されにくい日本固有の各種手当の廃止が必要であるとする意見も、根強い。

(5) 女性の職務機会、育成機会の拡大

今日の人事・賃金制度は男女にニュートラルであり、制度的には男女格差の原因は説明できない。しかし、現実的には賃金の男女格差は小さくない。賃金が仕事や能力によって決まるとしても、男女別に職域が決められているなど女性に男性と同等の職務機会が与えられなければ、賃金に差がつく結果となる。

また、能力開発は、教育訓練機会や仕事の与え方によって決まってくる。育成過程における男女同等機会、キャリアアップが図れる配置が重要となる。

女性の職務領域の制限の撤廃、職務機会の拡大、研修やキャリアアップによる育成が必要である、とする意見が多かった。

(6) 昇進・昇格機会の平等化、女性人材の活用

男女賃金格差の一つの要因は女性管理職が極端に少ない点にある。これはやはり、昇進昇格などにおいて、女性が不利な扱いを受けている結果であり、年齢、学歴、男女を問わない昇進・昇格制度の導入が必要である、との問題意識がある。これは男女にとらわれない人材活用の姿勢が企業にあるかどうかによって決まる。意見から判断すると、これまでは女性人材の活用には消極的で、したがって管理職への登用が少なかったが、女性登用を

積極的に実現しようとしている経営者の意見も少なくなかった。

(7) 公正な評価制度の整備、考課者訓練の充実

人事・賃金制度の運用の鍵は評価が握っている。評価は昇給、昇格、昇進、賞与など処遇に格差を生じさせる。男女を問わず、能力が正しく評価されなければならないが、経営者も組合関係者も女性が低く評価されているとの問題意識を持っている場合があるようである。公正な人事評価制度の実現が必要であると同時に、評価の当事者である、管理職のための考課者訓練の徹底を求める意見が多く見られた。

(8) コース別雇用管理制度について

コース別雇用管理制度に関しては、少数ではあるが、導入によって男女格差の解消に役立つとする意見と、男女格差の原因であり、廃止すべきであるとの意見があった。廃止の意見は、経営者、労働組合（男、女）といった立場を問わず寄せられているが、特に労働組合（女）からの意見が多かった。肯定する意見は経営者、労働組合（男）の意見であった。また、コース別雇用管理においては採用時からコースが決まっているため、個人の意思で転換可能な環境づくりが必要である、と考えている意見もみられた。労働組合（女）から、キャリアプラン、ライフプランに応じて自己責任で選択できる人事制度の導入を提案する意見があった。

以上の他、意識改革については、男は仕事、女は家庭の概念の消去など、男性および会社、世間の意識改革が必要との意見もあった。また、税制、社会保険の被扶養者控除等が女性の社会進出を狭め、男女賃金格差を生んでいるとし、これらの廃止を求める意見もあった。

このように意見を見てくると、男女賃金格差は人事制度、賃金制度だけにあるのではなく、むしろ運用が積み重ねられた結果が大きく影響しているとの認識がある。能力開発、職域拡大、昇進、配置など男女均等を実現し、公正な評価を達成することによって、男女格差の解消が図れることになるのではなかろうか。

第3節 男女間の賃金格差を解消するための人事・賃金制度とその運用

東京経済大学経営学部教授

竹内 一夫

日本企業の人事・賃金制度は、終身雇用制の崩壊、人材の流動化、競争力の強化のための成果主義、職責の明確化、役割給・職務給の導入、キャリアの自律性の拡大など、さまざまな変化が生じており、全体としてアメリカ型の人事・賃金制度に接近している。また、ILOにおいても日本企業における男女間賃金格差を解消するために分析的な職務評価制度を導入することを推奨している。そこで、日米比較の視点に立ち、はじめにアメリカ企業における人事・賃金制度や平等雇用および男女間賃金格差の問題をとりあげ、続いて日本企業の人事・賃金制度および男女間賃金格差の問題を取り上げることにはしたい。

I. アメリカ企業における人事・賃金制度

1. 職務を基軸にした人事・賃金管理のフレームワーク

(1) 職務分析と職務記述書

アメリカでは伝統的に職務を基軸にして人事管理が展開され、賃金管理も職務が中心である。アメリカの職務給制度では、まず各従業員が担当している職務の内容が職務分析によって分析され、職務の概要、重要な責任項目、扱い得る予算の範囲、仕事の指示を受けたり、仕事の結果を報告する上司、部下、他部署との関係などの事項や、その職務を遂行するために必要な職歴、経験年数、必要な教育水準等が職務記述書 (job description) に記入される。その職務を担当するために必要な資格要件は職務明細として、職務記述書の後半に記入されている。

職務を基軸にした人事・賃金管理を展開するために、企業はコンサルタント会社の指導の下に、専門の職務分析士を養成し、コンサルタントと職務分析士が従業員や上司に面談して、各従業員の仕事内容を明らかにしていく。大企業では何万もの職位 (ポジション) が存在するので、職務分析や職務の価値を決定する職務評価には多大の労力とコストが必要となる。

ハイテク産業などのように、仕事内容が急速に変化している場合には、毎年職務内容の修正が必要であり、コストと時間がかかるので、職務記述書を用いず、賃金管理も市場賃金を中心にして行う企業も多い。

(2) 職務評価

職務評価とは、社内の全ての職務を比較して、職務の価値、重要度を決定し、序列化することである。職務の価値の決定には職務の各評価要素に対する企業の重視度がウエートづけという形で反映される。

職務評価の方法としては、序列法、職務分類法、要素比較法、点数法の4つの方法が用いられている。大企業では職務数が多いので、点数法がもっとも広く用いられている。

評価要素やウエートのつけかたは、ブルーカラー労働とホワイトカラー労働とは異なる。ブルーカラー労働の職務評価では、熟練、精神的・肉体的負担、作業条件という要因を労働組合は重視し、会社側は設備や品質への責任を重視している。ホワイトカラー労働

の職務評価には、労働の精神的側面に力点をおいた職務評価方法が用いられている。

ホワイトカラー労働の職務評価方法として広く用いられている方法のひとつに、ヘイ・システムがある。ヘイ・システムでは、ノウハウ・チャート、問題解決チャート、アカウントビリティ・チャートという3つの評価チャートを用いている。第一のノウハウ・チャートでは、(a)実務手続・専門技術・職務経験、(b)管理ノウハウ、(c)対人関係の3つの評価要素を評価する。第二の問題解決チャートでは、(a)思考環境、(b)思考の挑戦度を評価する。第三のアカウントビリティ・チャートでは、(a)行動の自由度、(b)職務の規模、(c)成果に対するインパクトの与え方という3つの要素を評価する。各評価要素は、評価結果を点数に換算し、点数を合計して合計点を出し、この合計点によって職務等級を決定する。

ヘイ・システムの職務等級の事例が表1に示されている。

表1 ヘイ・システムにおける職務点数と職務等級の関係

職務等級と職務の点数の事例			ヘイのマニュアルによる職務点数と職務の関係	
職務等級	職務点数		職務点数	典型的な職務
	下限	中位		
1	—		96	ノンエグゼンプト従業員 賃金はローカル労働市場の賃金水準に応じて決定
	97		114	
	115		134	
	135		158	
	159		187	
	188		221	
2	222		265	150-250 秘書
3	266		318	240-400 EDPスタッフ
	319		382	
	383		459	
	460	502	543	
	544	593	642	
	643	701	759	
	760	829	897	
	898	979	1060	
4				300 エグゼンプト従業員 賃金は地域あるいは全国的労働市場の賃金水準に対応 新大卒、職長、監督者、営業職
5				600 下級・中級管理者 経験を積んだ専門職 数州を統括する地域担当営業管理者、上級技術者
6				1000 中級・上級管理者、大規模工場（800名まで）の工場長
7				1500 エグゼクティブ 売上1億ドル以上の子会社のマーケティング部長 売上3,000～4,000万ドルの子会社の執行経営者

(出典) 竹内一夫著『基礎コース 人事労務管理』新世社、2000年、57頁。

(原資料) 1998年にアメリカの電力会社から入手した資料。

職務評価をし、各職務を序列化した後、各職務の序列が社内の感覚に合うかどうかを検討される。職務序列が社内の感覚に合わない職務については、職務記述書の内容を再検討

したり、職務評価の見直しを行い、社内の感覚に近づける。

職務内容は毎年のように変化するので、修正の必要な職務は職務分析、職務評価をやり直し、各職務の点数（職務の大きさ）を修正する。修正に必要なコストや時間を考慮して、通常は2年に1回くらいの間隔で修正を行っている。

（3）職務等級

各職務は、基準職務と比較したり、職務評価要素を点数法によって点数に換算し、一定の職務等級（job grade）に格付けされる。賃金は職務等級によって決定される。外部労働市場の賃金水準を参考にし、かつ社内の公正が保てるように各等級ごとに賃金水準が定められる。

それぞれの賃金等級（salary grade）には下限、中位、上限という賃金範囲が定められており、下限～上限の差は通常40～50%である。ある職位に就任すると、通常、下限の賃金からスタートし、能力が向上し業績が上昇するのにもなって、中位へと賃金が上昇し、数年～10数年で上限に達する。下限～上限の賃金水準は地域別の労働市場や他業種の賃金水準を参考にし、自社の賃金の競争力を保てるように決定される。労働市場における業種別、地域別、職務別の賃金水準は、コンサルタント会社が調査に協力した会員企業に各企業の賃金数値を統計的に処理して平均化した賃金データを提供している。また、インターネットでも数多く掲載されており、個人も自分の職務の市場価値を知ることができる。

採用競争が激しい職種については、採用を予定している部門の最高責任者が人事部の支援を得ながら、該当職務の下限よりも高めの賃金や上位の職務等級の賃金を採用したい応募者に提示し、両者の間で交渉する。この場合、社内の公正が崩れやすいが、時間をかけて調整していく。

上位等級の職位に空き（欠員）がないと、上位等級には移れず、賃金も現在所属している等級の賃金の上限で頭打ちとなり、その後は業績がよくても物価の上昇分だけしか昇給しないということになる。このように職務が賃金管理の基軸になっているので、職務給（job-based pay）と呼ばれている。

（4）職務が基軸となっているアメリカの人事管理

職務記述書は人員管理、採用・配置、昇進・異動、教育訓練、目標管理、人事考課、職務評価と賃金管理等の基礎情報として用いられている。

採用に際しては、職位（ポジション）の内容をこなせる職務能力を持った従業員を任命する。欠員が出た場合、一般従業員の職位については、通常、社内公募で希望者を募集し、2週間とか1ヶ月というような一定の訓練期間を与えて、達成能力があると見極めれば任命される。希望者がいなかったり、必要な能力を有する人が社内になければ、社外から採用する。なお、大きな改革を必要とする場合には、エグゼクティブ層では改革を行う優秀な人材を外部からスカウトすることが多い。CEOの3分の1くらいは外部からスカウトされている（Forbes, J. B. & Piercy, J. E. ed., p. 59, Table 4.2）。

アメリカでは、個人の職業上の目標の決定、大学での学部決定、専攻、専門科目の取り方は、卒業後の職種あるいは職務と深いつながりを持ち、ひいては個人が入手できる賃金にも強い影響を与えることになる。専攻や職種によって賃金水準がかなり異なり、たとえば、会計分野（女性の平均年収39,843/男性の平均年収49,502ドル：格差80%）、ビジネス（34,638/44,867ドル：77%）、コンピュータ・情報科学（43,757/50,510ドル：87%）、

工学分野 (49,072/53,287ドル:92%) を専攻し、その専攻を活かす職種を選択した場合、高賃金を得やすくなる。ことに、それらの分野でマネージャーやエグゼクティブに昇進すると、賃金はいっそう高くなる。教育学 (27,988/34,470ドル:81%)、心理学 (32,301/40,718ドル:79%)、生物学・生命科学 (34,245/41,179ドル:83%) 等を専攻し、その専攻につながる職種を選ぶと、賃金は低くなる。

大卒全体の男女間賃金格差は、1993年のデータによると、男性を100とすると女性は74%である。しかし、同一職種内では、上述のように男女間賃金格差はさらに縮小し、女性の賃金が80%あるいは90%を超える場合も多くなる。生物学・生命科学科学者 (104%)、販売・マーケティング (130%) の分野では女性の平均年収は男性の平均年収を上回っている。専攻、学歴、年齢グループをそろえると、女性の約半数は男性の少なくとも87%の年収を得ている。どの専攻を選び、どのような職種に就くかは個人の選択の問題でもあるが、女性は低賃金につながる専攻分野を選択する傾向が強く、このことも男女間賃金格差の一因になっている (Hecker, D. E., 1998)。

2. アメリカにおける賃金制度の新しい動向

1980年代に入ると、アメリカ産業の国際競争力の低下が深刻な問題となり、国際競争力の強化が国家的な課題となった。アメリカの代表的な産業である自動車産業の企業も、海外からの自動車の輸入増大により市場占有率が低下し、大規模な人員削減や工場閉鎖に追い込まれた。国際競争力を強化するためにさまざまな経営革新が導入され、人事・賃金制度に関しても多くの革新が始まった。

(1) 脱ジョブ化

これまでアメリカ企業では職務記述書が役割、権限、責任の基盤であり、職務記述書によって表された職務が組織編成や人事管理、賃金管理の基軸になっていた。しかし、従来の職務中心主義では、急速な市場の変化や技術革新に柔軟に迅速に対応しにくく、ビジネス・チャンスを逸してしまい、また変革も妨げられやすい。そこで、「脱ジョブ化」が進行し始めた。職務の具体的目標は状況に応じて変わっていくから、職務記述書によって遂行すべき職務内容を厳密に規定するのではなく、目標管理によって従業員が達成すべき目標と成果を明らかにし、各従業員が起業家的な視点から行動するという自主的、能動的な職務行動が重視されるようになってきた。

(2) ブロードバンド型の職務給制度

職務と賃金の関係が緊密で職務等級が多いと、硬直性が高まり、配置転換や人事異動が円滑に行えない。そこで、ブロードバンド型の職務給制度を導入する企業が増加している。ブロードバンド型の職務給制度とは、例えば、3つの職務等級を一つのバンドに統合して、従来、30等級あった職務等級を10等級に減らすというような新しい職務給制度である。ブロードバンド型の職務給制度では等級は15から少ない場合は5等級くらいに抑えられている。職務等級の数を減らすことにより、各等級に入る職務数が多くなり、それによって水平的な配置転換が円滑に行えるようになる。また、組織のフラット化によってポストが減り、昇進機会が減少しても、水平的な配置転換や同一バンドの新しい職務に就くことにより能力の幅を広げ、これによって従業員は達成感を味わい、従業員満足度も向上する。これは言い換えれば、人事・賃金管理の基軸が職務から能力に転換しつつあるということ

である。

(3) 変動給

1980年代に入って米国産業の国際競争力が低下し、アメリカ自動車労連、アメリカ鉄鋼労連、チームスターズ等の多くの労働組合は、従来の基本給の賃上げに代えて、企業業績に応じて変動する賞与、利潤分配制度、成果配分制度、奨励給、その他の刺激給等の新しい報酬制度を受け入れるようになった。このように、企業業績に応じて変動する報酬全体を「変動給」(variable pay)と呼んでいる。

成績昇給制度では昇給幅は最低でも0%であり、一度昇給すると、それは給料に永久的に組み込まれ、成績が低下してもダウンしない。また、インフレの時に高い業績を上げれば、高い昇給が得られ、これが一生涯基本給に組み込まれていく。また、福利厚生費も基本給にリンクしている場合が多いので、基本給の増大は福利厚生コストを上昇させる。

そこで、基本給の増大による固定費の増大を防ぎ、同時に、個人に対する刺激を増大するために変動給の比率を増やす企業が多くなっている。また、1970年代から1980年代にかけて、日本企業の躍進要因のひとつに緊密なチームワークがあるという認識に基づき、チームワークを促進するためにチームや部門の業績に対応して変動する賞与、利潤分配制度、成果配分制度などの変動給制度を導入する企業も増加している。なお、アメリカでは賞与(bonus)に固定的な性格はなく、企業業績が悪化すれば、賞与はゼロになるので、同じ賞与という言葉でも日米間で意味が異なっている。

(4) 技能給制度

1980年前後から、日本企業の現場重視や多能工の養成に大いに刺激を受けて、生産現場で働く生産工や、顧客と直接的に接する一般従業員の能力を向上し、それによって企業の競争力を強化しようとする動きが強まってきた。そこで、従業員を技能の向上に動機づけるために、技能の向上に応じて昇給する技能給制度が導入された。

労働市場の方は、まだ職務給が中心であるので、技能給と職務給とを結合することはむずかしい。そこで、労働市場のエントリー・レベルの賃率を参考にして最下位の技能群の賃率を決定し、熟練工の最高賃率を参考にして最高位の技能群の賃率を決定する。中間の技能群の賃率は社内的公正に重点をおいて決定される。

昇給については、各技能(例えば、ある機械の操作)を修得したと判定されると、賃率が少しづつ上昇する。判定は、監督者かチーム内の同僚、あるいは両者の判定に基づいて決定される。

従来、生産工などの賃金は、職務給ではあるが勤続年数によって昇給することが多く、ことに労働組合に組織化されている企業ではそうであった。そこで、多能工を養成し、かつ賃金の年功的な性格を少しでも払拭するために技能の修得に応じて昇給する技能給の導入が進んでいる。

(5) コンピテンシーと賃金

アメリカでは、コンピテンシー(competency)をホワイトカラーの人材育成や昇進管理に活用する企業が増大しているが、外部の労働市場では職務給が依然として主流であり、職務給のデータは入手しやすいが、コンピテンシー給のデータは入手できない。したがって、現段階では、賃金水準は外部労働市場の職務給に合わせながら、社内での昇給の時にコンピテンシーの向上を評価して業績評価に加味するという形でコンピテンシーの向上に

従業員を動機づけている（詳細については竹内一夫（a）参照）。技能給やコンピテンシー給は、能力の向上に応じて賃金を上げていくという点では、日本の職能給に類似している。

3. 賃金における雇用差別

アメリカでは雇用の全ての領域において、人種、肌色、出身国、宗教、年齢、性別、障害の有無等によって差別をつけることが禁止されている。雇用のあらゆる領域において雇用差別をしてはならないという考え方は、裏返していえば、能力や業績に基づいて従業員を採用し、評価し、賃金を支給すべきである、という考え方を意味している。

(1) 平等賃金法

平等賃金法（Equal Pay Act of 1963）では、同等な労働に対しては同一の賃金（equal pay for equal work）を支給し、性差別をしてはならないことを規定している。労働の同等性については非常に厳密に規定されており、同等な技能、同等な努力、同等な責任、類似した作業条件の意味について、詳細に、かつ厳しく規定されている。違反した事業主は被害者の従業員に対してバックペイと精神的損害への補償を支払わなければならない。

賃金については、基本給、諸手当、付加給付の全てが賃金の中に含まれると規定されており、これらのいずれの項目においても性差別をしてはならない。

(2) 異職種間の同一価値労働同一賃金

女性集中型の職務に対する賃金が、男性集中型の職務に対する賃金よりもかなり低いことについて、女性側から性差別として非難され、その是正が要求されてきた。「異職種間の同一価値労働同一賃金」（equal pay for work of comparable worth）の問題である。

平等賃金法では、同職種の同等労働に対する同一賃金を規定しているにすぎず、同法では異職種間の同一価値労働における賃金の性差別をなくすことはできないので、より包括的な雇用差別を禁止している公民権法第7篇（Civil Rights Act of 1964; Title VII）をよりどころにして異職種間の同一価値労働同一賃金に関する判決や差別撤廃運動が行われている。連邦政府や州政府、あるいは一部の企業では熱心にこの問題の是正に取り組んでいる。

(3) 性別職務分離

アメリカにおける平等雇用や男女間賃金格差の歴史を見ると、職務分析、職務評価、職務等級と職務給の決定という職務記述書を基礎にした一連の賃金制度を用いても、それだけでは男女間の賃金格差は解消しないことが分かる。アメリカの職務給制度では、エグゼクティブ、中間管理者、一般社員の職務間の賃金格差は日本よりも大きいから、事務職や管理補助職など、職務評価制度で低い点数しか与えられない職務に女性が集中したり、機械工、電気工、クレーン操作工、ボイラー工など労働組合の発言力の強い熟練職種に女性が進出できなければ、女性の平均賃金は男性の平均賃金よりも低くならざるを得ない。職務給制度は、職務序列や職務等級間の賃金格差に関する社内的公正の達成と対外競争力の維持・強化を目指しているが、各職務の性別比率やマイノリティーと白人の比率を直接に問題とするものではないからである。

あるいは、異職種間の同一価値労働同一賃金問題で取り上げられているように、図書館の司書や看護婦などの職務のように、相当な教育訓練期間と経験を要するにも関わらず、労働組合がないかあるいは組合の力が弱く、しかも女性が集中している職務の賃金が労使

交渉力の強い熟練工の賃金よりも低く押さえられているという状況は、各企業の職務給制度では改善されない。

このような状況を改善するためには、多数の女性票をバックにして、州政府、州議会、あるいは連邦政府や連邦議会に圧力をかけ、男性が集中している職務の価値を高く評価するように設定されていた職務評価要素を女性にとって公正なように見直したり、女性集中型職務に有利なように職務評価要素やそれらのウエイトを変更させるというような運動や、あるいは数多くの訴訟を起こし、女性が集中している職務の価値を従来よりも高く評価し、賃金水準を高めるような判決を数多く引き出すというような政治的な運動が必要である。

また、従来、男性が集中していた熟練職務や技術的な職務、あるいはマネージャーやエグゼクティブのような管理・経営職務に女性が数多く進出し、男女間の職務分離を解消することも重要である。そのためには前提条件として、教育の面では、管理者を育成するビジネススクールに女性が多く進出したり、技術系の学部や大学院に女性が数多く進学し、学位を取得することが重要である。また、企業の側でも、従来、男性が独占していた職務に女性が数多く応募するように求人活動を展開し、女性の採用数を多くするというような努力が必要である。このようなさまざまな努力の結果として賃金格差が縮小してきたといえる（竹内一夫（b）、71-78頁）。ちなみに、2001年には、フルタイムの男性の年収を100とすると、フルタイムの女性の年収は76.1%であり、賃金格差が縮小している（Bureau of Labor Statistics, 2002, Table 1）。

（4）雇用差別を是正するための積極的行動計画の推進

雇用差別を是正するための企業の積極的な努力を引き出すためには、「積極的行動計画」（Affirmative Action Program）のように、企業に雇用差別是正の積極的な計画推進を義務づけることが第1段階としては有効である。アメリカでは大統領の行政命令改正第11246号により、連邦政府と事業・物資納入の契約を結ぶ企業、その企業との取引業者、政府の補助金を受ける機関、政府資金を取り扱う金融機関等は、計画的に雇用差別の是正を進め、人口構成比を基準にした雇用差別是正目標を5年間で達成しなければならない。

大統領の行政命令による積極的な雇用差別の是正により数多くの女性やマイノリティーが採用され、登用された。その結果、しだいに管理者や経営者も女性やマイノリティーの能力を認識するようになった。女性、マイノリティー、移民の増大による白人男性の相対的な比率減少と相まって、人材源を多様化することが国際競争力を高める重要な方途であるという認識が経営者の間にも広まっていった。アメリカでは、2040年までにマイノリティーの人口が白人人口を上回り、新規就労者も大部分が女性とマイノリティーである、と予測されている。いまや多様な労働力の有効な活用は国家的な課題である。今日では、国内の多様な人々のニーズや、多様な文化・価値観を持つ人々で構成される世界市場における多様なニーズをよりよく把握し、対応していくためには、多様な人材が必要であり、したがって多様な人材源を持ち、多様な人材の活用（diversity management）が国際競争力の強化につながるという考え方がアメリカでは主流になりつつある。

II. 日本企業の人事・賃金制度

1. 人事・賃金管理の基軸としての職能資格制度と職能給

1960年代の後半には日本の高度経済成長にかげりが出始め、従来の勤続を重視した年功

的人事制度から能力主義人事管理に転換すべきであるという機運が出始めた。1973年の石油危機以降、日本の人事制度は能力主義に切り替わり、これを推進するための制度として職能資格制度が広く導入されるようになった。

現在、日本の大企業では8割以上の企業が職能資格制度や職能給を用いている（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』29頁。『平成11年雇用管理調査報告』26頁）。また、過半数の企業では今後も職能資格制度を利用するという調査結果がでており、「今後（近い将来）廃止する」という企業は管理職層については15.3%、非管理職層については6.5%にすぎない（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』39頁）。今回の15社の事例研究でも、一般職能層に関しては12社、管理職に関しては過半数の企業が職能資格制度を用いている。管理職に関しては職務（役割・職責）を軸にし、職務等級（役割等級）を組織秩序の基軸に据える企業が増大しているが、調査した企業でもそうした方向がうかがわれる。

したがって、男女間賃金格差の縮小を考える場合にも、短期・中期的には、職能資格制度を人事制度の基本に据えて問題解決を考えるのが現実的であると思われる。

（1）職能資格制度の枠組み

職能資格制度においては、職務調査によって予め設定された各資格等級の職能要件に基づいて各従業員の能力を評価し、特定の資格等級に従業員を格付けする。人事考課、昇進・昇格、給料、福利厚生、研修等の人事関係の全ての事項が職能資格を基軸にして展開されていく。

表2 職能資格制度の枠組み

職能層	等級	定義	経験年数	昇格原理	初任格付	対応職位
管 理 専 門 職 能	M-9級	統率・開発業務	～年			部 長
	M-8級	上級管理・企画業務	(6)	<実績>		次 長
	M-7級	管理・企画業務	(5)	*登用試験		課 長
中 間 指 導 職 能	S-6級	企画・監督業務	3-(5)			係 長
	S-5級	判断指導業務	3-(4)-10	<能力>		主 任
	S-4級	判断業務	2-(3)-8	*昇任試験		上級係員
一 般 職 能	J-3級	判断定型業務	2-(3)-5		大 卒	中級係員
	J-2級	熟練・定型業務	2	<勤続>	短大卒	一般係員
	J-1級	定型・補助業務	2		高 卒	初級係員

（出典）成果配分賃金研究会編『21世紀における日本の人事賃金制度』社会経済生産性本部、1994年、45頁、参照。

（注）経験年数欄の左端の数字は最短経験年数、（ ）内の数字は標準経験年数、右端は最長経験年数である。

表2では、日本企業における標準的な職能資格制度の枠組みが示されている。職能層は3段階、資格等級は9等級に区分されている。企業規模によって異なるが、大企業では平均で12～13くらい、多いところでは15～16くらいの資格等級を設けている。

（2）職務調査と職能要件書

職能資格制度を設計する場合には、まず最初に職務調査を行うのが正式の方法である。職務調査においては、各部門（例えば、人事部や経理部）の中で各従業員が担当している

仕事を分析・整理して課業を抽出する。これらの課業を職能資格等級基準と照らし合わせて、各職能資格等級に格付けする。この結果を記述したものが「等級別課業基準書」である。この等級別課業基準書が従業員への課業配分、従業員の格付け、あるいは昇格判定等の基準となる。各従業員が担当している複数の課業をこの等級別課業基準書と照合し、その遂行状況を評価して各従業員の資格等級が決定される。通常、各従業員は縦にいくつかの資格等級にまたがった複数の課業を担当していることが多いが、自分の所属する等級の複数の課業を期待される水準で遂行できるようになれば、その等級は卒業したと見なされ、他の昇格基準も勘案した上で、もうひとつ上位の資格等級に昇格する機会が与えられることになる。

職務調査の結果を記述した等級別課業基準書は、どうしてもある調査時点の課業群を格付けしたものとなり、静態的になる。経営環境、市場、顧客のニーズ、経営戦略の変化に応じて、各課業の中身が変化したり、新しい課業が追加され、また課業の一部が廃止されるので、変化する仕事内容を毎年あるいは2、3年おきに再調査しなければならない。しかし、このような調査と書き直しは非常に手間とコストがかかるので、職務調査を実施していない企業も多く、職務調査を実施している企業は半数程度である（成果配分委員会、1994年（a）、206、214頁）。あるいは、職務調査を実施しても、その後の再調査が追いつかず、等級別課業基準書が形骸化してしまう場合も往々にして生ずる。最近の社会経済生産性本部の調査によると、職種や等級別に対応した職務遂行能力、課業、昇格に必要な資格条件などを記した「職能要件書」を「毎年見直している」企業はわずかに4.0%にすぎない。「数年ごとに見直している」企業は35.5%、「最初に作成して以来そのままになっている」企業は41.1%で、職能要件書の見直しが進んでいないことがうかがわれる。

「要件書を作成していないので該当しない」と回答した企業が11.7%あるが、職能要件書を整備していなければ、職能資格制度であるといっても名ばかりの制度になってしまう（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』33頁）。

必要とされる従業員の能力は職種によって異なるので、本来、職能資格等級基準も職種別に設定しなければならないが、職種に関係せず全社一律の職能資格等級基準を用いる企業は日本労働研究機構の調査によれば、53.7%で半数強である（『中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究』、平成13年3月、49頁）。全社一律の基準を用いたり、職能要件書を整備していないと、当然、能力評価が曖昧になったり、学歴、性別、年齢、勤続年数などの判定しやすい基準によって能力評価や昇格決定が行いがちになる。能力評価や昇格決定に性別要因が入ってくると、男性優位の価値観が強い企業の場合には、能力評価や昇格決定において女性に不利な運用がでやすくなることが懸念される。職能資格制度の基本理念や原理に従って制度が設計あるいは維持され、性別を超えて評価が公正に行われれば、結果的には男女間賃金格差の縮小につながるであろう。

（3）資格等級と役職位や仕事とのゆるやかな結びつき

職能資格制度では、資格等級と役職位はゆるやかな結びつきをしている場合が多い。たとえば、10～12等級の資格者の中から管理者としての適性のある人を選抜して課長に任命し、12～14等級から部長に適切な人を選抜して任命するというような形をとっている。

また、同一資格等級でも能力に応じて仕事を与え、優秀な人はより高度な仕事をより多くこなすという状況がみられる。この場合、基本給には格差があまりつかず、賞与では若

干の格差がつく。あるいは、人員削減で新入社員が数年間配置されないと、入社後数年経った社員が自分の資格等級相当の課業だけでなく、本来なら新入社員が担当すべき課業も担当し、2ないし3等級にまたがる多くの課業を担当して長時間労働をするということも多い。このような特徴は企業にとっては市場や組織編成の変化に柔軟に対応できるというメリットをもたらすが、従業員にとっては担当している仕事に見合った十分な金銭的報酬を与えられていないというデメリットをもたらす。

また、職能資格制度では構造的に職能資格等級と仕事内容とはゆるやかなつながりを持つにすぎないので、上位等級の男性が担当していた仕事を下位等級の女性が引き継いだ場合、仕事の内容は高度化するが、そのことが直ちに昇給につながるということではない。

職能資格制度は、制度としては性差別にニュートラルであり、能力向上を基本理念とする点においても優れた制度である。しかし、仕事の与え方や配置は別個の問題である。たとえば、金融機関において男女従業員が同じ総合職として採用され、一定の訓練や経験を積んだ後に融資部門に配置された場合でも、顧客の中小企業の経営者が女性を敬遠するという理由で、男性は顧客企業を回って融資の相談や融資の決定に携わり、女性は決定された融資案件の書類作成業務に従事するという性別分業が行われると、女性従業員の能力向上の機会は限られ、同期の男性に比べて昇格も遅くなっていく。当然、役職位に就く機会も減少してしまう。男女間の昇進・昇格や賃金の格差を縮小するためには、仕事の与え方について性別格差をもうけないという経営方針を強く打ち出し、同時に顧客企業に対してもこの方針を周知させていくということが重要である。

(4) 賃金制度

フルタイムの常用従業員は、一般従業員から管理職・専門職まで基本的には月給を支給される。月給は、これまで①資格等級に対応した職能給と、生計費が年齢とともに増大することに対応して支給される年齢給を合計した基本給部分と、②家族手当、住宅手当、通勤手当、地域手当、単身赴任手当等の諸手当によって構成されてきた。

しかし、最近では、管理職層に対しては、職責や役割に応じて職務給や役割給を支給する企業が增大している。社会経済生産性本部の調査によると、基本給の決定要素として職務や役割、職責など仕事内容を反映している部分（以下、職務・役割給）を導入している企業は、管理職層に関しては43.9%、非管理職層に関しては24.9%となっている（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』41頁）。

また、管理職層、非管理職層ともに職務・役割給を導入している企業は24.3%となっている。また、管理職層において職能給と職務・役割給の合計が基本給に占める割合が基本給の7割以上である企業は、職能給や職務・役割給を導入している企業の約63%であり、非管理職層については、職能給と職務・役割給の合計が基本給の6割以上を占める企業の比率は52%強である。しだいに年齢給の割合が低下している傾向が読みとれる（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』43-44頁）。

最近、しだいに多くの企業で職務・役割給を導入し始めているが、問題もある。職務・役割給について自動昇給がある企業の割合は、管理職層については16.0%、非管理職層については32.9%となっているが、これらの企業では職務・役割給が年功的に運用されると考えられる（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』48頁）。また、職務・役割評価の基準が曖昧であるという問題点を抱えている企業は約54%であり、基本給に仕事内

容に係る部分を導入したからといって、直ちに客観的あるいは公正に賃金管理が行われるということではない。

基本給の構成の変化をみると、50歳前後までは年齢に応じて増大する年齢給の比率が低下しており、また世帯主だけに支給する諸手当も廃止される傾向にあり、年齢給や諸手当が職能給あるいは職務・役割給に吸収されているので、世帯主でないことが多く、かつ勤続年数が男性に比べて相対的に短い女性にとって男女間賃金格差がある程度縮小する可能性があると考えられる。また、昇進・昇格が公正に行われて、女性従業員がより高い職務や役割に就くことが多くなれば、職務・役割給の導入拡大は、男女間の賃金格差が縮小する結果をもたらすであろう。

ただし、事例研究を行った企業でみるかぎり、労働組合は諸手当の廃止ないし縮小には反対する立場をとっているところが多く、組合の理解が得られなければ、非管理職層に対する諸手当は廃止・縮小できないであろう。

(5) 人事考課と昇格判定

新卒の初任格付けは学歴によって決定される。大卒は、通常、J-3の資格等級に格付けされる。出身校や学部は関係しない。

各資格等級に一定の経験年数（滞留年数）がもうけられており、2年～数年の一定年数の間、ひとつの資格等級に滞留し、その期間が経過した後、昇格試験を受けられる仕組みになっている。S-4までは、能力向上期間とし、ほぼ自動昇格させる企業が多い。高卒は通常、入社して4年後に新大卒の初任格付けに追いつき、これで学歴差が消える。

S-4より上の資格等級には、資格等級ごとに、通常、昇格判定制度が設けられており、上司の推薦、特定の研修コースの修了の有無、業績・能力・意欲を評価する人事考課の結果、昇格試験の成績、課題論文、面接結果等、企業によって異なるが、さまざまな角度から評価して昇格が決定される。通常、人事考課の結果が最も重視される。

公正な人事考課を行うためには、①人事考課の客観性、透明性を高めること、②人事考課において発生しやすいエラーをできるだけ排除すること、③人事考課の結果を部下に的確にフィードバックし、十分な討議を行い、部下の納得を得ることなどが必要である。

厚生労働省の『平成14年雇用管理調査』によると、人事考課制度がある企業の割合は、全企業の51.0%である。企業別にみると、従業員1,000人以上の企業規模ではいずれも9割を超えているが、30～99人規模の企業では39.4%にとどまっている（『平成14年雇用管理調査』20頁）。人事考課制度のある企業の内、考課基準や考課結果などについての公開制度がある企業は26.8%（平成11年の前回調査では25.3%）にすぎない。このうち、考課結果を公開している企業は86.8%であり、人事考課制度がある企業全体を分母にすると、考課結果を公開している企業は23.3%にすぎない。考課結果を公開する企業の内、対象者全員に考課結果を公開する企業は71.6%であり、人事考課制度のある企業で、実際に考課結果を知らされる従業員の割合は非常に低いと見なければならぬ（同上書、27-28頁）。今回調査した企業でも総合評価までを従業員にフィードバックしている企業は半数程度にすぎなかった。

人事考課制度がある企業（51.0%）について人事考課を行う上で用いる諸制度の状況を見ると、目標管理制度のある企業割合は50.0%、自己評価制度のある企業割合は32.1%、多面評価制度のある企業割合は26.0%である（同上書、25頁）。なお、これらの数字は、

人事考課制度をもたない企業も含めて考えると、ほぼ半分になるとみなければならない。目標管理制度は、全社目標と従業員個人の目標や職務行動を統合する上で重要だが、同時に自分で目標を設定し、目標達成に向けて自己の行動や時間配分をコントロールするという点でも重要である。また、上司だけの評価でなく、自分で目標と実績を比較し、自己の実績を評価する自己評価制度は、納得性や動機づけを高める上で重要である。さらに、考課者の評価の偏りを減らすためには、直属上司や直近上位の管理者の他に、同僚、部下、社内の関係部門、取引先等の複数の人々に評価に参加してもらう多面評価制度（360度評価制度）が必要であろう。多面評価を導入している企業は実態としては、まだ少数派である（同上書、25頁。『日本的人事制度の現状と課題 2001年版』93頁）。

公正な人事考課が実際に行われるためには考課者（通常、直属上司）に対して十分な考課者訓練を実施することが重要である。人事考課の制度の説明だけでなく、調整会議等を通じてOJT的に各考課者の人事考課の偏りを気づかせることも重要である。上記の厚生労働省の調査をみると、「考課者訓練が不十分である」と考えている企業は49.4%あり（同上書、29頁）、実際には考課者訓練が必ずしも十分に行われていないようである。

人事考課に関する以上の諸制度は男女間賃金格差を解消するためにも重要であるが、人事考課において女性従業員に対していっそう公正な人事考課を行うためには、上司が自分自身気づかないで抱いている女性に対する偏見、たとえば、女性だから感情的になりやすいとか、論理的でないとか、転勤をいやがるとか、女性は早く退職する、というような偏見に気づかせることが重要である。そうして、このような問題は男性グループと女性グループ間の差異ではなく、個人間の差異であるということを理解させることが必要である。

アメリカでは1970年代以降、このような問題がよく研究されている。現在では、地域社会や学校では「偏見認識プログラム」（prejudice awareness program）が3、4歳くらいから導入され、子供達が抱いている人種、民族、性別、障害者等への偏見をなくす努力が行われている。また、職場でも男女や多様な人々の持つ多様な文化・価値観を受け入れるように「ジェンダー認識プログラム」（gender awareness program）あるいはさらに広い「多様性認識プログラム」（diversity awareness program）が導入され、企業文化変容や考課者訓練によく用いられており、仕事・家庭両立支援プログラム、メンター制度、セクシュアル・ハラスメント防止政策、教育訓練プログラム等とあいまって、女性の登用に大きな役割を果たしている（Catalyst, 1991 and 1998）。日本でもこのような問題を十分に研究したり、また一般社員や管理者・経営者に対して訓練を実施することが必要であろう。

（6）異動と本人の希望

日本企業では水平的な異動が定期的に、頻繁に行われている。上記の『雇用管理調査報告』で配置転換を目的別にみると、例えば事務職では、「新規部門の設立」（配置転換を行った企業の14.3%）、「既存部門の拡大・縮小」（32.8%）、「職務の再編成」（40.1%）等の組織再編成のために配置転換を行っている。また、「能力に見合った職務への異動」（40.7%）、「多様な仕事の経験による労働者の能力の向上」（35.0%）、「労働者の意欲の増進」（16.4%）など、労働者の能力や労働意欲の向上も配置転換の目的としてあげられている（同上書、14頁）。水平的な配置転換に関しては、日本では資格等級と職位あるいは仕事内容が直接的に強固に結びついていないので、等級を変えずに、同じ分野の他の仕事や違う事業所に異動させ、経験や能力の幅を拡大しやすい。また、大きな規模

の事業所にいる能力の高い管理者を改革を要する規模の小さい事業所に賃金を下げることなく、異動させることも可能である。職務給制度では、このような異動は困難である。

異動に際しては、従業員の自己申告を制度化している企業が多い。また、欠員の生じた場合や事業を拡張するために人材を必要とする部門で社内公募をする企業もある。他の職場への配置転換を希望しても、すぐに配置転換が実現するわけではないが、組織のニーズと個人のニーズを統合するためには、自己申告制度が重要である。ことに、女性のキャリアの閉塞状況を打破するためには、社内公募制度や自己申告制度を導入することが重要である。現在、社内公募制度やフリーエージェント（FA）制度を導入している企業は、社会経済生産性本部のアンケート調査によると21.3%にすぎないが、従業員のキャリアの自律性を高め、モラルを向上するために重要な施策である（『日本の人事制度の現状と課題 2001年版』94頁）。社会経済生産性本部の調査よりも調査対象企業が広い『平成14年雇用管理調査報告』では、社内人材公募制度を導入している企業は3.4%、自己申告制度を実施している企業は16.2%となっている（同上書、32頁）。異動やキャリア形成に際して個人の意思を重視する制度のいっそうの拡充が望まれる。

アメリカでは、昇進や転勤に際して個人の希望を重視するばかりでなく、転勤する従業員の配偶者の再就職に対しても手厚い配慮をしている。配偶者のよいポジションを転勤先で見つけるために転勤に先立って休暇を与えたり、転勤先にある人材斡旋業者のサービスを従業員に提供したり、時には転勤先で配偶者のよいポジションが見つからない場合、転勤する従業員と同じ事業所に配偶者のポジションを見つけるという配慮を行う場合すらある。

日本では、昇進や転勤の場合にあまり個人の意思を尊重していない。人事権は企業にあり、転勤を拒否すれば、業務命令違反ということで解雇になりかねない。ことに、配偶者の職業継続に配慮する企業は非常に少ない。

（7）コース別管理

『平成11年雇用管理調査報告』によると、コース別管理を含む複線型人事管理制度を実施している企業割合は、全企業では、9.7%である。規模別にみると、従業員5,000人以上の企業では53.4%、1,000～4,999人の企業では36.5%、300～999人の企業では26.4%、100～299人の企業では14.6%、30～99人の企業では5.7%となっている。従業員規模が小さくなるにつれて、複線型人事管理制度の必要性も、制度を持つ余裕も急激に低下することが分かる。

9.7%の実施企業の内、複線型人事管理制度をコース内容別にみると、総合職・中間職・一般職というコース区分を導入している企業の割合は26.3%、総合職・一般職というコース区分の企業が59.6%、その他14.0%となっている（同上書、88頁）。

総合職・中間職・一般職、あるいは総合職・一般職というコース区分を設けている企業では、通常、採用時から応募者にコースを選択させ、採用選考をする。入社後は、総合職の社員は全国的に転勤があり、幅広いキャリアを形成し、管理職の階層を登っていく。一般職コースは、通常、勤務地が限定され、転勤はない。仕事内容についてみると、総合職の社員は企画・管理業務、あるいは営業業務、研究開発業務等を担当し、組織階層を登るにつれて管理者あるいは専門職としての権限・責任も拡大していく。一般職の場合は、定型的、補助的な業務に従事し、通常、役職位には就けない。また、処遇の面で管理職に匹

敵する専門職にもあがれない。

コース制の最大の問題点は、実態として総合職は男性を中心にして採用し、女性の総合職の採用数を絞るような運用がされていると見られることである。逆に、一般職は女性の応募が多いこともあるが、女性を中心にして採用している。厚生労働省の調査『コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について』（平成13年10月5日発表）を見ると、平成12年度に総合職として採用された従業員の内、女性の割合は調査対象企業全体で10.8%にすぎない。一方、一般職の採用者については「女性の割合が100%」という企業が91.3%となっており、コース間で男性と女性の採用割合に大きな偏りがみられる。また、平成12年10月現在在籍している総合職の内、女性の占める割合は2.2%にすぎない。もちろん、結婚・出産等の事由で退職する総合職女性もいるであろうが、コース別管理制度が導入され始めてから10数年の年月が経過していることも考え合わせると、2.2%という数字は低すぎると考えられる。

コース間の転換制度を導入している企業は88.8%あり、多くの企業でコース間の転換を認めている。ただし、転換前後に労働者に対して教育訓練、キャリアアップ相談、資格取得支援等の「配慮を行っている」企業は40.8%にすぎず、それほど多くはない状況にある。

一般職から総合職への転換制度がある企業において、転換時に必要な要件がある企業の割合は94.4%で、ほとんどの企業でなんらかの必要要件を課している。94.4%の企業の内、「客観的条件（年齢・勤続年数・資格等級）に加えて、試験と上司の推薦」が必要な企業は41.1%、「客観的条件と上司の推薦」が必要な企業は15.2%、「上司の推薦のみ」が必要な企業は14.6%、「試験と上司の推薦」が必要な企業は13.9%となっている。転換時に必要な条件として「上司の推薦」を上げている企業が84.8%にのぼる。上司は男性が多いであろうが、女性の育成・活用に関して積極的な上司が多くないと、この要件が一般職女性の総合職への転換を妨げる要因になりやすいであろう。さらに、実際問題として、いったん定型的・補助的な一般職の仕事に就いてしまうと、総合職の仕事を行うに必要な能力を身につける機会は少なくなってしまうであろうから、総合職の仕事を行なせる能力を持っていることを上司に示すことが困難になる。必要要件を緩和し、コース転換に挑戦する機会や訓練は個人の希望に応じてもっと自由に与えることが必要であろう。

(8) メンター制度の公式化

女性従業員が管理階層を登っていくためには、自分が管理者や経営者になった場合にどんな仕事内容を担当し、どんな能力を必要とし、またどのように育児・家事と仕事のバランスをとっていくかというような事柄について聞いたり、助言を得たりする制度が必要である。アメリカ企業では、従来は、非公式に男性のメンターが若手の男性従業員を指導し、引き立て、個人的なネットワークを作るといった仕組みをとってきたが、女性やマイノリティー従業員を登用するために、男性、女性、あるいはマイノリティーの上級管理者や経営者が女性やマイノリティー従業員の公式のメンターとなり、希望に応じて女性従業員やマイノリティー従業員が相談したり、定期的にメンターに会って、いろいろな情報や助言を得るといった公式の仕組みを設けている企業が多くなっている。平等主義的な風土の強い日本企業ではむずかしい面もあるが、工夫すべき制度であると考えられる。

2. 成果主義や職務給制度の導入が将来の男女間賃金格差に及ぼす影響

成果主義の人事管理や賃金管理を実施している場合には、男女を問わず成果を上げた人に高い報酬を支払うという原則になっているから、成果主義が導入されると、男女間の賃金格差は縮小するであろう。しかし、成果主義が厳しく適用されると、育児・家事責任を負っている女性従業員の場合は、十分な成果を達成できなくなったり、仮に現在十分に成果をあげていたとしても、将来、育児・家事の仕事が増えた場合、現在と同じ成果をあげられるだろうかという不安にかられ、早期に脱落する危険性もある。仕事と育児・家事の両立を支援する制度や、夫あるいは親などの十分な協力がないと、成果主義の激化は既婚女性には不利な作用を及ぼすと考えられる。

また、男性が主に中核的職務を担当し、女性が定型的・補助的職務に集中している状況がある場合、成果主義人事制度や職務給制度を導入しても、それらは性別職務分離の縮小にある程度プラスに作用するであろうが、性別職務分離の状況が大幅に改善されるということではない。成果主義人事制度や職務給制度は直接的に性別職務分離を解消することを目指すものではないからである。逆に、男性が担当している中核的職務の生産性をいっそう向上させるために、ますます定型的・補助的な業務が一般職の女性に押しつけられ、男性がいっそう中核的職務に専念するという二極分化がさらに進展する可能性すらある。

3. ポジティブ・アクション・プログラムの強化

企業は、女性が結婚あるいは出産で退職し、男性に比べると勤続年数が短いことが多いことから、補助的職務を担当させ、あまり教育訓練投資にも積極的でないことが多い。その結果、男女間に性別職務分離が生じている。一方、女性の方は、補助的職務に押し込まれて、仕事を通じた達成感や満足感を十分に得られず、賃金も低いので、現在担当している職務に未練を持たず、機会があれば退職するという悪循環が生じている。このような悪循環を断ち切るためには、どうしてもポジティブ・アクション・プログラムを導入し、全社的に女性の能力向上と活用に取り組むことが必要となる。

ポジティブ・アクション・プログラムを導入するためには、まず経営者が女性従業員の能力向上や活用が自社の国際競争力を強化するという考え方にもとづき、経営者のイニシアティブによってポジティブ・アクション・プログラムの導入に取り組み、ポジティブ・アクションへの取り組みをライン部門長の責任事項として評価に組み入れることが必要である。人事部などの下部組織が導入のイニシアティブをとっても、経営者が十分な理解と取り組みを示さなければ、ライン部門は積極的に協力せず、導入は成功しないであろう。

今回ヒアリング調査した企業をみると、外資系企業については、全て本国の方針に従い、多様な人材を育成し活用することによって国際競争力を高めるために、ポジティブ・アクションの考え方を取り入れている。現在のところ日本企業では、多様な人材を育成・活用して国際競争力を高めようとする意識が十分ではない。世界市場で国際的に事業展開をしている企業でもそういう傾向がみられる。したがって、日本企業がもっと積極的にポジティブ・アクションに取り組むように、政府や諸団体が中心となって企業に働きかけることが必要であろう。

結び

日本企業の多くが採用している職能資格制度や職能給制度は、基本理念や基本的仕組みとしては、性に中立的であり、人事・賃金管理において女性を差別するという必然性はない。しかし、実際には、基本理念は守られず、基本的仕組みも十分に維持されていない企業が多い。また、職務評価制度に基づく職務給についても、職務分離が行われることにより必ずしも問題解決につながるとは言えない面がある。職務給制度でも、職能資格制度でも、市場の変化や技術の変化が激しいと、対応が困難になり、しばしば制度が形骸化してしまう。改革の方向は、第1には、職能資格制度の基本理念や基本的仕組みに立ち返ることにより、年功的な運用を排するとともに、仕事の与え方、配置、昇進・昇格等が差別的に運用されることのないよう促していくことである。第2には、従業員の高齢化のスピードを考えると、職能資格制度・職能給では変化に十分には対応しきれず、人件費の増大は避けられないから、仕事の要素をもっと取り込み、高資格者の増大を抑えることが必要であろう。このことは必然的に職能資格制度・職能給の本質的な変化をもたらすであろう。

女性の育成・活用を促進するためには、女性をもっと積極的に採用するとともに、各職場で女性従業員にいっそう重要な仕事を与え、仕事を通じて育成し、登用していくことが重要である。ラインの管理者の間にそのような機運を高めるためには、経営者の経営方針がもっとも重要な役割を果たす。経営方針の転換が必要である。

経営方針の転換をもたらすためには、いっそうの啓蒙活動や外部からの圧力が必要である。最近、欧米では企業が経済的責任のみならず、平等雇用の促進や児童労働の廃止、あるいは地球環境の改善などに関する社会的責任も十分に果たしているかを評価し、企業の格付けをする動きが強まっている。このような評価で高いランクに格付けられた企業は企業イメージを高め、ブランドのイメージも向上する。投資家や消費者からも好感をもって迎えられ、結果的には資本市場で資本調達が容易になり、株価が上昇し、また消費者市場で売り上げが増大するという好循環が生じている。日本でも政府や諸団体が中心になって、企業の社会的責任遂行を評価する仕組みや運動を強化することが重要である。

参考文献

- 1) Catalyst. *Women in Corporate Management: Model Programs for Development and Mobility*, Catalyst, 1991.
Catalyst. *Advancing Women in Business-The Catalyst Guide: Best Practices from the Corporate Leaders*, 1998 (キャタリスト著・神立景子訳『女性に開かれた雇用モデル—米国トップ企業のベスト・プラクティス—』ピアソン・エデュケーション、1999年)
- 2) Forbes, J. B. & Piercy, J. E. ed. *Corporate Mobility and Paths to the Top*, Quorum Books, 1991.
- 3) Hecker, Daniel E. Earnings of college graduates: women compared with men, *Monthly Labor Review*, March 1998, 62-71.
- 4) Bureau of Labor statistics. Highlights of women's earnings in 2001, May 2002.
- 5) 米国の人事・賃金制度や女性活用状況の詳細については下記の文献を参照願いたい。
竹内一夫著 (a) 『基礎コース 人事労務管理』新世社、2001年。

竹内一夫稿 (b) 「第2章 米国企業における女性従業員の活用—男女平等雇用の潮流の中で—」 (竹内一夫、河野大機、小松章、河野昭三共著『雲嶋良雄先生退官記念論文集』同文館、1986年)。

- 6) 雇用システム研究センター・社会労働部編『日本的人事制度の現状と課題—第4回「日本的人事制度の変容に関する調査」結果』社会経済生産性本部、2001年1月。
- 7) 日本労働研究機構『中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究』(厚生労働省 委託研究)、平成13年3月。
- 8) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課『コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について』平成13年10月5日発表。
- 9) 労働大臣官房政策調査部『平成11年雇用管理調査』平成11年9月。
- 10) 厚生労働省大臣官房統計情報部『平成14年雇用管理調査』平成14年9月。