

# 「同一労働同一賃金」の多角的検討

## 生きているヒトへの飛躍

杵淵 友子

### 1. 問題意識

現在第2次安倍晋三内閣の掲げる働き方改革の中心としてかかげられているのが「同一労働同一賃金」の実現にあることは周知の通りである。その目指すところは正規雇用非正規雇用<sup>i</sup>の不合理な待遇差を解消し、両者の格差を是正するところにあるという。もとより同一労働同一賃金の促進だけで働き手の処遇の多くが解決するはずはないが、この案件が改革の目玉のような扱いで出てきたこと、複雑な問題を単純化しているように見えること、弱者救済策のジェスチャーと言えなくもないことなど、政府の意図あるいは無意識の真意を注視していく必要のある動きと言えよう。ところで同一労働同一賃金とは同じ仕事には同じ賃金を払うという考え方で、一見それは当然な話であり、かつ実現も簡単なようである。しかし、つとに議論が上がっているが、実現にはいくつか困難なハードルが指摘されている。

このたび本稿で同一労働同一賃金を取り上げる理由は、上記の政治的な動きに対する警戒を喚起するからでも、同原則の実現化の方法論に関心があるからでもない。本稿の目的は、なぜ政府は同一労働同一賃金を進めようとするのか、賃金論から見た同一労働同一賃金とは、なぜ労働者は同一労働同一賃金を受け入れるのかなど、多角的に検討することにある。

賃金論を取り上げるに当たって、本稿は経営管理論の歴史上巨人の尊称にふさわしいテイラー(F.W. Taylor)<sup>1</sup>とバーナード(C. Barnard)<sup>2</sup>を取り上げる。なぜこの2人なのか。テイラーとバーナードは違う時代背景をもち、立場も一介の工員(のちにコンサルタント)と企業経営者と異なる。しかし両者ともアームチェアの学者ではなく経営現場を知る理論派であり実践者である。本稿ではその実践における態度に共通などところを見出せたため、取り上げることにした。両者ともに複雑な現場状況から法則性を導き出そうとする科学的態度をもち、曖昧性を排除して公平性を確保しようとした。その上で原則や標準を運営する際には、労働者に対して人間の変容可能性を

---

i 文中の正規雇用と正社員は同じ意味である。間接ではなく直接雇用であること、有期ではなく無期雇用契約であること、パートタイムではなくフルタイムであることの3条件からなる雇用形態である。

認めた個別対応をとる態度をとった。それは、科学的法則の設計においては人間を平等に扱うので労働者を一旦モノ化するが、現場で運営するときには個別の状況を考慮するという情誼をもってしたため、再び労働者を生きているヒトに戻したといえるものである。科学的法則は成文化可能で共有も伝承もできるが、個別対応は状況依存のため法則性はなく、可視化されにくい。したがってその部分は学説史にも残りにくい。本稿ではテイラーとバーナードの文献からそこを掬いとうと試みた。彼らの再人間化の実践は、当時もその後も、現場も議論も現在に至るまで、よく把握されてないと思う。経営学研究はその科学的態度によって仕事の効率化を進めてきたが、テイラーやバーナードに見られるような今一度科学から生身の人間の世界へと戻すことはしてきていない。一部の研究は人間化の努力にもかかわらず、意図に反してヒトを機能視機械視すなわちモノ化したままにしてきた歴史であったと言える。

本稿の構成は、まず、同一労働同一賃金の原則がどのように誕生したか、そしてその後の展開を見る。つぎに、安倍政権の同一労働同一賃金の扱い方を押さえておく。つぎに2つの組織観を仮設し、テイラーとバーナードの管理論を検討する。ディスカッションでは本稿の目的に則して、今なぜ同一労働同一賃金なのかを考察する。

## 2. 同一労働同一賃金<sup>ii</sup>

ILO 条約（第 100 号）は、「各加盟国は、報酬率を決定するため行われている方法に適した手段によって、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の原則のすべての労働者への適用を促進し、及び前記の方法と両立する限り確保しなければならない」と定めている。これが一般に「同一労働同一賃金の原則」といわれるものである。この条約文からも見て取れるように、同一労働同一賃金の原則は当初は男女の格差の是正を目的として定められた。それはつぎのような背景があったからである。

産業革命により機械化が進展し、単純な作業分野が広がり、女性労働者が急速に増加した。そのとき、女性労働者の賃金は男性と比べて低く抑えられたため、女性の低賃金・性差別が社会的に問題視されるようになり、「同一労働同一賃金の原則」の要求が国際的に広がり、我が国も同条約を 1967 年に批准した。

「同一労働同一賃金の原則」は、職種・職務が同じ場合はもちろん、異なる職種・職務であっても、労働（仕事）の「価値が同等」であれば、同一の賃金を支払うべきとする原則である。「同一価値労働」の解釈には多義性が付随するところだが、「同等の労働力」と解釈することは

---

ii この節における記述は、石畑凌太郎・牧野富雄編著『よくわかる社会政策第 2 版』（2014）ミネルヴァ書房（PP.38～41）に多く負っている。

当初から含意されていた。つまり「同一労働同一賃金の原則」は、事実上「同一価値労働同一賃金」の謂である。「同等」とは、熟練・経験などが「ほぼ同じ」ということで、その場合は性・年齢・人種・雇用形態などの違いで差別せず、同一の賃金を支払うべきとする原則であり、ILO条約においてはとくに性別の違いに注目したということである。

日本の賃金の特徴として、各種の格差が大きいことが挙げられる。①企業規模間格差、②正規非正規の間格差、そして③男女間の格差である。以下詳しく見る。

①企業規模間の賃金格差は大きい。企業規模 500 人以上、100～499 人、30～90（ママ）人、5～29 人の規模の順に常用労働者 1 人平均の月間現金給与総額が 46 万円、37 万円、30 万円、25 万円であり、500 人以上を 100 とすれば、それぞれ 81、66、55 である。これに退職金なども加えた上で比較すれば、5～29 人規模の賃金は 500 人以上規模の半分にも満たない。

②現在、非正規雇用は労働者全体の 4 割を占めるまでに達している。しかもその半数が家計の主たる稼ぎ手である。非正規雇用のすべての年代で年収が 150 万円以上 250 万円以下という低賃金である。ほとんどが年収 200 万円以下のワーキングプアで、年収が 400 万円以上に上がる正規雇用の賃金との格差は大きい。

③男女間の賃金格差も大きい。現在、男性の賃金は低下傾向にあり、対する女性の賃金はわずかながら上昇しているため、両者の格差は若干縮小してきているものの、女性の非正規雇用率は高いため、性差に雇用形態の差がかかり、男女間格差そのものは大きくなっている。かつては 1986 年の男女雇用機会均等法施行あたりから、多くの企業で「総合職」「一般職」の分類が導入され、職務が違うという理由から男女格差が見えにくくなった。しかし 1990 年代になると、雇用形態の「多様化」が始まり、正規雇用の女性が担っていた「一般職」は非正規労働者で代替されるようになり、加えて男性労働者の非正規化が進み、男女間の格差問題は雇用形態の格差問題と重なってきている。

今見たように、「同一労働同一賃金の原則」は国際的には男女間の格差是正が主目的であるが、我が国の現政権は非正規社員の処遇改善策として同原則の実現を目標に掲げている。上記のどの格差の場合であっても、同じ仕事（職種・職務）に従事している場合には、賃金差別の判断は比較的容易である。職務給・産業別労働組合が一般的な欧米に対し、我が国は職能給・企業別労働組合が中心であるため、職務横断的な一律の賃金体系が確立していない。当然欧米は同原則の適用が比較的容易である。しかも「同等の価値をもつ仕事（労働）」とした場合については、しばしば、その仕事（労働）に必要な「知識」・「熟練」・「責任」・「代替の難易度」なども含まれるため、いきおいその判定は主観的になされるため恣意的結果を招きやすい。実現可能性を危惧する議論があるのは当然であろう。そこで政府は 2017 年初頭にはガイドラインを示すことにしているが、すでに「案」は 2016 年 12 月に公表された。次節では安倍政権における「同一労働同一賃金」の位置づけを確認する。

### 3. 働き方改革

ここでは我が国の現政権における「同一労働同一賃金」の扱われ方を確認しておく。

2012年12月に発足した第2次安倍晋三内閣は、2015年9月、アベノミクス第2ステージにおいて「新」3本の矢「国内総生産（GDP）6000兆円」「出生率1.8」「介護離職ゼロ」という目標を掲げた<sup>iii</sup>。この新3本の矢はその直後に、新設された一億総活躍国民会議の初回において、「希望を生み出す強い経済」「夢をつむぐ子育て支援」「安心につながる社会保障」に言い換えられた。そして安倍首相は2016年1月の施政方針演説において、「ニッポン一億総活躍プラン」に働き方改革を組み込み、その中心に「同一労働同一賃金」の実現に踏み込むことを表明した。それまでの一億総活躍国民会議では、子育てや介護への予算措置が議論の中心だったため、同一労働同一賃金を中心に据える働き方改革が出てきたことは唐突の感を否めないところである。実は「同一労働同一賃金」の検討は、2015年夏ごろから政府部内ですでに内々に始まっていたようで、総理施政方針演説で初めて表明するというサプライズ効果が意識されたようだ<sup>3</sup>。ここまで2016年夏までがアベノミクス第2ステージである。そして2016年7月の参議院選挙以後をアベノミクス第3ステージと呼び、現在（2017年1月時点）同一労働同一賃金原則の実現化に向けたガイドライン（指針）案が示されたところである。安倍首相は働き方改革実現会議において「多様な働き方の選択を広げる。何とかして同一労働同一賃金を導入したい」と強調した。政府は厚生労働省の労働政策審議会の議論を踏まえ来秋の臨時国会への関連法案の提案を目指す。法改正が実現した段階で指針案の「案」を取るとした。

2016年12月20日に示された指針はA4で16ページ。非正規のうち有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者を対象に正社員との格差是正を企業に求めている。待遇については①基本給、②賞与・手当、③福利厚生、④教育訓練・安全管理の4項目に分類し、合理的な差、非合理的な差について具体的な事例を挙げて説明した。以下、4項目の内容と現状を記す。

- ①基本給は、職業経験や能力、業績・成果、勤続年数の3つの要素を設定し、それぞれの要素で働き方を評価し、雇用形態にはとらわれずに支払うこと。現状では非正規の賃金は正社員の6割程度に抑えられており、政府は欧州並みの8割程度への引き上げを目標にしている<sup>4</sup>。
- ②賞与も業績への貢献が同じであれば同額を支給し、貢献度合いに違いがあればそれに応じた額を支払うこと。現状は非正規雇用に向けた賞与制度を有する企業は、全体の約4割弱にとどまる。役職手当や時間外労働に対する手当も同一支給とすること。現在、役職手当を正社員に

iii 因みに、アベノミクス第1ステージは2013年～2015年夏で、「旧」3本の矢とは、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」である。

支給している企業が7割超ある一方、非正規は1割に満たない。通勤費や出張手当も同一としなければならない。厚生労働省の調査では、通勤手当を正社員に支給している事業所の割合は85.6%で、パートへの支給は65.1%である。

③慶弔休暇、食堂の利用も同一とすること。同じく厚生労働省の調査によると、慶弔休暇があるのは、正社員が82.7%に対し、パートは42.2%にとどまる。

④職業訓練の機会も雇用形態にかかわらず与えること。

政府が実効性を担保するため改正を想定しているのは労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の3法で、企業による待遇差の説明義務に踏み込むかが焦点になる。

政策面からも支援策を拡充する<sup>5</sup>。厚生労働省は非正規労働者の処遇改善を進める企業への支援策として、正社員と非正規の両方が支給対象となる手当を作った企業に対し、2017年度から必要な経費を助成する（中小企業40万円、大企業30万円）。非正規労働者の賃金を引き上げた中小企業に助成金を加算する仕組みは2017年度も継続する。これまでは2%の賃上げをした場合に助成していたが、さらに1%の上乗せで1人当たり7600～18000円を加算する。17年度予算案ではキャリアアップ助成金の拡充に約560億円を計上した。また、同一労働同一賃金の導入には賃金制度や人事制度の改正が必要になる場合もあるため、各都道府県に相談窓口を設置する。

賃金や待遇といった事案については、本来は個々の企業がそれぞれの業績に応じて総合的長期的視野で自由に決定すべきことである。2016年3月にデフレ脱却を進めるアベノミクスが賃上げとりわけベースアップを促したときに、政府が介入することに対して当然ながら産業界や識者から異論が出ていた。企業は、アベノミクスの前から長期的観点から人事戦略を練り、労働組合共々賃金よりも正規雇用の雇用維持に腐心してきていたからである。経団連21世紀政策研究所の報告書「グローバルJAPAN - 2050年シミュレーションと総合戦略」から2050年の世界・日本経済を展望してみると、少子化・超高齢化社会の中で、毎年の実施経済成長率の労働の寄与度はマイナス1%弱で、このことは他の要因で1%程度の寄与があったとしても実質経済成長率はほぼ0%に止まることを意味する<sup>6</sup>。すなわち少子化・超高齢化社会のもとで日本経済の課題を克服するには、資本ストックの伸び、イノベーションによる全要素生産性の伸びで労働の寄与のマイナスを和らげることに着手するべきということである。それには成果はすぐには出にくくとも、イノベーションを起こすヒト対策のほうを優先するべきところを、安倍内閣はわかりやすい正規非正規の格差是正のほうを政治的に選択したと言われても仕方ないだろう。

ところで、同一労働同一賃金に弊害はないのだろうか。日本的経営の「三種の神器」以外の特徴である長期雇用、社内研修制度、学卒者一括採用などからもわかるように、日本企業は人材の潜在能力を認めて育成し、無限定の職務に対応させてきた。これは本稿でいうヒト組織観（後述）である。対する欧米で見られるジョブ組織観（後述）では、当該職務がこなせる経験者の採用が原則である。もし今後同一労働同一賃金が一般化し、正規雇用者にも職務給が広まるように

なり、ジョブ組織観が一般化すると、就労経験のない若者には不利になるだろう。また個人のキャリア形成も、企業主導の社内研修による形成ではなく、自己啓発による職務能力向上が自己責任として求められることになるだろう。キャリア形成を他人すなわち企業任せにせず我が事とするのは弊害とは言えないが、企業や政府ではなく個人の責任が増すのは、企業や家庭といった中間的集団の機能が減少し個人がむき出しになっている現代においては厳しいことである。だからといって、政府による職業能力研修の助成金を導入するのは、必ずしも解にならない。なぜなら、正社員でない状況にある労働者の多くにとっては、教育格差より、親の世代の文化的資本の貧弱さからくる意欲（不足）格差の影響のほうが大きいからである（拙稿参照<sup>7)</sup>。すなわち、現状打開に個人に学びの努力を求めても難しいのである。

以上、同一労働同一賃金の一般論と安倍内閣の同一労働同一賃金の位置づけを見た。次の4では一旦同一労働同一賃金から離れて、組織論の歴史を辿りながら賃金を論じてみる。5ではそこから得られた知見を頼りに、改めて同一労働同一賃金を照射してみたい。

#### 4. 2つの組織観

そもそも賃金は何に対して支払われるのかここで改めて確認するが、その前に組織観について仮設をする。

組織を見たとき、2つの見方があると言える。組織が職務（仕事、ジョブ）で構成されていると見るか、ヒトで出来ていると見るかである。その見方は二者択一的なものではなく、表裏一体的に両立しているもので、組織をどう見るかは見る者の目にどちらが優先的に入るかの違いでしかなく、価値にも優劣はない。その見方はある程度固定的だが、状況に応じて反転することもある。したがって組織はヒトで構成されているともジョブで構成されているとも言える。本稿ではジョブのほうを優先的に見ているときをジョブ組織観、ヒトを優先的に見ているときをヒト組織観と命名した。

この違いは、普段は意識されていない。たとえば賃金問題に対処するときなどには、ジョブの難易度に対して値付けをするのであれば職務給、ヒトの能力に支払うのであれば職能給となり、そのときに背景にある組織観がそれぞれジョブ組織観、ヒト組織観と透けて見えるだけである。もとより賃金制度は企業ごとに多様である。現実の企業内の従業員構成は複雑で、正規非正規も一様ではない。まさにそこが同一労働同一賃金の導入を難しくしているところであるが、議論の都合上、2つの組織観から来る2つの賃金で分析を試みる。なぜ直接2つの賃金で分析をしないのかというと、この問題は組織観という無意識の領域を考察に加えた方が、賃金問題の根深さを掘り取れると考えるからである。賃金制度はつねに状況的であり、複雑にミックスもされるのが常であるが、そこを2つの組織観を使って弁別してみようというのがその趣旨である。

そして組織観は文化の違いからくるとも言える。シャイン (E.H. Schein) の組織文化3レベル分類を用いれば、組織観は3つのレベルの基底を構成する不可視の仮定、前提、発想法等の領域に入る<sup>8</sup>。我が国の場合は、ヒト組織観が強く出る傾向があると思われるが、同じ国でも歴史的状况、地域的条件、同時代のイデオロギー、当然のこととして当該企業の企業風土によって、そのときどきに入れ替わることは、容易に想像できる。

ジョブ組織ヒト組織と分けてみたが、同じヒトであっても、時代によってその意味するところには違いがある<sup>9</sup>。産業資本主義の時代においては、機械制工場のマニュアル・ワーカーとしてのヒトであり、ポスト産業主義の時代、あるいは知識産業の現代においては、新技術・新製品・新市場を開拓しつづける知識労働者としてのヒトである。知識産業の担い手のヒトは主役と脇役があり、前者のヒトは人間にしか出来ない仕事をし、後者は一機能と化して働くヒトである。一方で、サービス産業が主要産業であるのも現代で、接客を中心とするサービス業においては、本社部門のヒトは正規雇用、事業所雇いの消費者と直接接するヒトは正規非正規が混合している場合が多い。ここに格差が問題になっている同一労働同一賃金の議論が出やすいことは明らかである。

先にも触れたが、日本は経営風土から見た場合、ヒト組織観のほうが強く出ていると言える。なぜそう言えるかという点、他国に例を見ない新卒一括採用を見ても、まずヒトを雇い、そのヒトにジョブを充てる慣行があるからである。我が国で新卒者に対して職務別採用をしている企業はまだまだ少ない。一方米国企業では職務別採用が通例で、まず組織をジョブで設計し、各ジョブに適合する要件を有するヒトを採用するので、ジョブ組織観と言えよう。ざっくり言うと、我が国では初任給はほぼ相場が立ち、どの企業もだいたい一定の範囲内に収まる金額を提示する。入社後に、ベアや定期昇給・賞与などで個人間企業間に差が生じていく。片や米国では、一般的には職能別組合や人材コンサルティング会社の働きにより職務別に相場が立ち、企業間の差は出にくい。職務に値札がついているので、高賃金を目指したい個人は、別の高難度の要件の職務に転職をする。米国には優先順位としてシニオリティ・ルールがあるものの年功制という査定慣行がないので、転職は不利にならない。

以上、組織観と賃金の関係を見た。次節ではこの2つの視点、ジョブ組織観かヒト組織観か、職務給か職能給かで、テイラーとバーナードの組織論を考察してみたい。

## 5. テイラーとバーナードの組織論

19世紀の末葉の米国において、経験と勘による成り行き管理が行われていた時代に、第2の産業革命であるときえ言われる科学的管理法がテイラーによって主唱された。第2の産業革命とは、テイラーの目的が単なる能率向上の技術論で終わっておらず、労使双方の幸福を願う

精神性を有しているからに他ならない。テイラーは A.S.M.E.(American Society of Mechanical Engineers) 大会で、最初の論文「出来高払制私案」(A Piece Rate System) を発表した<sup>10</sup>。それはテイラーがミッドベールスチール会社で職長として10年間、実践と改善を繰り返して到達した管理法であり、好成績によって裏付けされた管理法である。テイラーの論文・著作はその後も続くが、この最初の論文からすでに、テイラーの人間観、組織観を存分に読み取ることが出来る。

その内容は、タイトルにあるように、率を異にする出来高払制度の方法についてであり、要するに同じ仕事に対して2種類の違った賃金単価を与える方法のことである。つまりアメとムチの管理法である。当時すでに同様の出来高払法は、米国の他の工場でも広く採用されていたが、失敗例が多かった。テイラーは言う。:

わが国一流の大工場で、しかも管理の比較的良好に行き届いたところでさえも、この仕事をわざと控えめにする方法 - いわゆる「あしぶみ」または「怠業」とよばれているやり方 - を工員たちが実際に行なっていることは実に想像以上である。

(テイラー、「出来高払制私案」p.12)

テイラーは同名の賃金制度を使って、かかる結果を招かない方法を案出したわけだが、彼自身「このことは工員といりまじって実際に働いたことのある人でなければとうていわからない」(同、p.13) と自信をのぞかせて述べている。方法そのものについて詳述するのは本稿の目的ではないが簡単にまとめると、①動作研究・時間研究を通じて工場内の全作業を要素分解し、各作業の標準単価を確定するという方法である。そして②標準作業をこえた工員には高賃率、低ければ低賃率を支払い、③その後新しい機械で新しい作業が生まれたとしても、それまでの蓄積から容易に標準単価が導き出せるようにする方法である。

なぜ他の工場では同名の賃金制度がうまくいかなかったのか。最大の原因の一つは、作業単価の決定をこれまでの経験に想像を加えて決定してきたことにある。テイラーのやり方は、「単価決定部」なる事務部署をたとえ一時的にはコストが目立ったとしても創設して確実にそれを行ない、徹底的に労使両者にとって公正であろうとした。また、他所では高い賃率を受け取れる工員が出たとき、管理者側がその場で約束を反故にして賃率を一方的に引き下げていることなどが挙げられる。一方、テイラーの方式で運営したミッドベールスチール会社では、「工員と雇主との間に非常に親しい感情を作りだし、ひいては労働組合やストライキなどは全く不必要になってしまう」という効果があった(同、p.6)。

さてテイラーの人間観あるいは組織観であるが、テイラーは、日給制度で働く工員を管理する方法として提唱する制度は「ヒトに払うのであって、地位に払うのではない」ところが主要点であると言う(同、p.4)。ここから見えてくるのは、テイラーの、工員をモノ化せずに生きている



人間として捉え、経時変化をつづける存在として捉えている視点である。全作業を分析して単価を確定するのは職務給であり、ジョブ組織観であるが、運営のときは工員を均一視しないということヒト組織観に転じていることが見てとれる。すなわちここには生きているヒトへの飛躍があると言える。「各工員の賃金は出来るだけ、熟練の程度、その仕事に尽くす努力の程度などによって決めるべきであって、占めている地位によって決めてはいけない」と続ける。そこに、「各工員の行いの善し悪し、きちょうめんの度合い、出勤の割合、正直不正直、仕事の速さ、熟練および精密の程度などを組織だって注意深く記録していくこと、またこれら日給制度で働く工員を管理する方法としての記録をもととして、その工員に払う給料をつねに調節していくこと」を含むという。すなわち工員を個別に見て、工員の側の努力や工夫を促す制度と言えるだろう。また「労働者の働きを刺激するには個人個人に自由発展の余地を与えるのが一番よい」とも言う(同, p.16)。これは単価決定の手順同様、大変手間のかかる作業である。しかしテイラーは、製造会社の支配人が自ら購買、販売、経理を組織し、例外事項に対処しているのはよく観察されるが、「従業員の管理とか工場の処理とかに関して、支配人が自ら行なうべき性質の原則や方法などについても、ほとんど何の干渉をもしないという支配人が少なくない」と苦言を呈する。上層部はモノの管理には熱心でもヒトの管理はおろそかにしているが、人事管理は管理者のすべき大事な仕事のひとつであるという見解を示す(同, pp.6～7)。

片や他の工場の工員は「個人個人の特性、熱心、熟練、信頼度などに」(同, p.9)全く関係なく地位に付いている賃金を受け取る。それは管理者が工員をモノとして均一に捉えていることである。その組織観は、組織全体を地位(ジョブ)で区分し一律の日給を充てていることから、ジョブ組織観で職務設計から運営まで一貫していると言える。ヒトをモノ扱いにすれば、望むような結果にはならない。対するテイラーのそれは、現場経験から労働者を機能視する以上に、自ら努力もし、変化もするヒトを前提とした管理論になっていた。テイラーの主張のバックにあるのは、ヒトはモノ扱いされれば反発し、ヒトとして扱われれば、進んで働くという現場経験からの知見である。

テイラーが議会で召喚されておこなった証言(『科学的管理特別委員会(議会)におけるテイラー証言』Taylor's Testimony before the Special House Committee, 1912)において、テイラーは「科学的管理は…新しい賃金支払法でもない、出来高払法でもない。賃金支払法」ではないと述べた<sup>11</sup>。この差別出来高賃金ひとつを成立させるには、動作研究・時間研究を基礎に標準作業量を科学的に決定し、課業(一日の仕事量)設定、工程の計画、結果の評価、組織設計(計画部・執行部の設置)、作業者の選抜、教育訓練などが必要となる。すなわち賃金制度が問題なのではなく、標準作業の正確な査定及び労使ともに公正な職場こそが肝心と証言したのである。テイラーはまた、科学的管理の精髓は精神革命にあるとも述べており、〈経験から科学〉と〈対立から協調へ〉の2要素が根底にあると主張した。このように、テイラーとその他の先駆者及び追

随者たちとでは、賃金設定の基礎にある人間観に大きな懸隔に認められる。端的に言ってしまうと、テイラーの人間観は変容可能性を秘めた、生きている人間としてヒトを見ており、一方のテイラー以外の管理者の現場における人間観は、一定の機能を有した均一な機械に近いモノとしての存在でしかない。相手が機械であれば、敬意も期待も抱かない。あるのはコントロールの態度である。テイラーの言葉を借りれば、「どんなによい管理法の制度でも魂を入れずに応用してはいけない。雇主との間には必ず正しい人間関係を保たせなければならない」（テイラー、p.193）。テイラーが議会証言に立たされたという事実からしても、テイラーのような人間観組織観は、当時の現場においてきわめて例外的であったことが知れる。この人間観の違いがもたらす差は大きく、他の工場では労働者からの反発となり、ミッドベールスチール会社では歓迎となって表れた。後にドラッカー（P. F. Drucker）をして「テイラーは、働くヒトの満足感が産業的努力の中心的目標と考えた…」と語らせた所以でもある<sup>12</sup>。

米国のこの時代を機械の発展段階から見ると、万能機→専門機→単能機→オートメーションと進むなかで、専門機段階から単能機に差し掛かる段階に当たる。今見たとおり、まさに学校出の機械技師たちが工場管理を担うという近代的管理が始まったところでもある<sup>13</sup>。割増賃金は標準作業量をこえた場合に支払われるので、やがて時代が専門機段階から単能機段階に進むにつれて、個々人の努力の余地のある課業管理は、異種単能機の部品工場と移動組み立て方式を取り入れたフォード・システムに発展的に取って代わられることになる。となれば、新段階の組織観はジョブ組織観で、賃金制度は職務給でまさに同一労働同一賃金である。ヒトは部品化し均等に扱われる。たとえヒトの熟練度が向上しても、同じジョブなら同じ賃率がつづき、より高度のジョブに転出したときに初めてそのジョブについている賃率で賃金が支給される。

このように同一労働同一賃金とは、個人の変容あるいは成長を封じるか無視することでしか成立しない。同一労働同一賃金というアイデアはヒトが同じ内容の仕事をしたら、誰でも必ず同じ結果がでると前提しているからである。ある仕事を別の人間がして同じ結果が出るとは、たとえ同じ手順を踏ませたとしてもそれは不可能に近いのではないだろうか。どこまでを「同じ」と見るかによるが、同じレシピでプロの料理人と素人で同じ結果となるかを考えればわかることである。なぜなら、手順は同じでも条件（この場合は技術の差は当然だが材料の質、調理器具、温度・湿度等々）が違うからで、プロとは想定外の条件と対話する力がある者と言い定めてもいいほどである。それを同一とするのは、人間をジョブをこなす機械あるいはモノとして見ているということである。ヒトとジョブが表裏一体の組織において、ジョブ組織観で見ているということである。それはすなわちモノとしてのヒトを数値化し、序列化し、合理的存在と見る近代の見方である。

ここに近代組織論の創始者と目されるバーナードがいる。いきなりバーナードの組織観を問うてみれば、近代でありながらヒト組織観であると言える。なぜならバーナードは次のように述べ

ているからである：

組織の研究、あるいは組織との関連における人々の行動の研究をすすめようとするれば、どうしても「個人とは何か」「人間とは何を意味するのか」「人はどの程度まで選択力や自由意思をもつものか」というような、すぐに出てくる二、三の疑問に直面せざるをえないことがわかる。

(バーナード, p.8)

米国電話電信会社の管理職経験者のバーナードの目には、組織はジョブよりも先にヒトで構成されていると映っていると言って差し支えないだろう。そしてバーナードのヒトは協働関係にある点が、テイラーから進化した点である。バーナードの捉えた個人をまとめてみると：①個々独立で存在していない、②人間はたんなる人体ではなく、生きものとしての人体であり、行動によって認識される、③人間は他の人間と関連をもたずして機能し得ない、相互作用せざるをえない、となる(同, pp.11～12)。人間が協働の相互関係にあるということは、ヒトは可変的なものであるということである。これがバーナードの人間観である。そして組織は、かかる人間の活動で構成されるひとつの体系であり、これらの活動をひとつの体系とたらしめるのはさまざまな人間の努力がここで調整されるということである(同, p.80)。バーナードのこうした言葉ひとつ一つが、組織観を映し出している。すなわち、バーナードの目に組織はヒトで構成されており、しかも生きているヒトとして相互作用をしている。「それゆえ本書では、われわれが組織と呼ぶ協働の体系を社会的創造物、すなわち『生き物』と見なすのである(同, pp.82～83)。そして、テイラー同様に、「…生産を能率的な状態にしておくのに足る努力を貢献させるためには、物質的または貨幣的考慮だけで十分だという考え方はすくなくともわたしには、人間の本性にまったく反したもののようと思われる」(同, p.97)と述べている。

以上、テイラーとバーナードの主張を取り上げたが、どちらも現場ではヒト組織観があると見えた。本稿では「テイラーとバーナード」と「その他」とで組織観の違いがあると論を進めてきた。どちらも経営の現場のカオスの状況から一定の法則性を見出そうとする科学的態度をとるところまでは共通している。違いができるのは、その後につづく態度である。すなわち科学的に、ヒトあるいはジョブを分類し名付けし、序列をつけるところまでは両者ともに変わらないが、その上に生きているヒトの一回性、個別性、変容性を認めた調整をするかどうか、そこに差ができるということに注目したい。この調整部分は状況依存性であるために法則性はなく、したがって再現性は確保できず捨象されてきた。実は筆者自身も前稿では、テイラーの工学的アプローチの部分を批判的に取り上げており、現場でのテイラーの科学的態度の上に人間をよく理解した対応をしていたことを看過していた<sup>14</sup>。

以上、テイラーとバーナードの組織観および運用態度に共通性を確認した。すなわちルール作りには科学的態度を貫き、運用時には生きている人間を相手とした微調整をしたところである。組織観についてはジョブでみると科学的態度になり、モノ化していないという条件付きのヒトで見たヒト組織観で、法則適用時において個別調整が行われていたということである。

ところで日給制にしろ、単純出来高制にしろ、異率出来高制にしろ、すべて同一労働同一賃金である。同一労働同一賃金は、ヒトをクラスターでとらえて、すなわちヒトを均一のモノととらえて、一律の賃率を充てる発想である。なぜここで時代が進んでなおヒトをモノ化させるのか。それを次に再検討する。

## 6. ディスカッション

ここではなぜ今同一労働同一賃金なのかを、政府、経営学説と経営現場、個人の角度から再検討してみたい。

政府が同一労働同一賃金をいう理由を、三輪寿二の「ファシズム化する日本」という視点で分析してみることにした<sup>15</sup>。それは確かに単に一つの視点にすぎないのだが、本稿の関心に触れる知見があった。三輪は現在の日本の社会状況を「ファシズム的な社会」だと感じている。それは感覚的仮説ではあるが、現代日本をグローバリゼーションやナショナリズム、臨床心理学と絡めて論じ、「ファシズム化する日本」を描き出した。三輪は、「ファシズム的な社会」を経済・軍事などの方法によって他国との関係を支配・被支配の関係におきながら、自国内にナショナリズムを求める社会と捉える（三輪, p.157）。言い換えると、社会的不安が社会的不満を招来するが、国民は不満の矛先をどこに向けていいかわからないため、とりあえず仮想敵を立てたナショナリズムをもって平穏になっている社会である。たとえば安倍政権は長期一強体制になってはいるが、不安要素がないわけではない。そこをナショナリズムを手段として統治する。それをファシズム的と三輪は見る。ナチス時代のファシズムは、社会的混乱があり、その收拾として登場したのだが、現代日本のそれは、「…大衆レベルではグローバリゼーションに翻弄されながら、上から（情報などを）操作され」、「ファシズム的な社会」に「自発的に服従」させられている状況である（三輪, p.190）。

貧困や格差はグローバリゼーションによってもたらされたものだが、ここまでグローバリゼーションが進展した今となつては、今まで通り経済成長を国家の指標に設定することはもはや不可能である。しかし、その事実は国民に隠蔽しないとならない。最近も、世界のスーパーリッチと呼ばれるビル・ゲイツ氏、ウォレン・バフェット氏ら8人の資産合計と全世界の半分の人口が保有する資産が等しいという発表があったが、貧困層に対して経済格差の拡大と固定化の理由は、ここでもファジーなままに、「隠蔽しておくこと」が求められる状況がうまれていると三輪は言

表1 年収別自己実現

	年収	人数	主たる収入源	備考
A層	1億円以上	140万人	株・為替取引等	上位固定, 反乱恐れる
B層	800～1000万円	3000万人	大企業社員, 専門職等	上昇的自己実現
C層	300～800万円	6000万人	中小企業勤務等	上昇的自己実現, 下降脅威
D層	200～300万円		派遣, パート等	下位固定, 身の丈自己実現
E層	200万円以下	500万人	パート等	下位固定

う。問題はだが、格差の存在よりその固定化にある。ファジーさは富裕層にとって隠蔽の方途であり、貧困層にとってはよくわからない不安な状況に耐えるために、ファジーなままにときにナショナリズムの形をとって精神のバランスをとるための方便である。すなわち同じ国民といっても、ひとくくりではない。

三輪は格差固定化に関して、佐々木賢による、年収によって現在の日本を（おおまかに）A層からD層の4つに階層化した論考を<sup>16</sup>、自らは5つの階層に想定しなおして論じている（三輪, pp.179～184）。本稿では一部加工をして表1にまとめてみた。

三輪は格差固定の不安に対する自己実現という心理の果たす役割を考えた。A層は階層を下降する心配がない。彼らはひたすら儲かり続けるスキームをもつからで、この階層の人々に自己実現は必要ない。彼らにとっての恐怖は、この儲かり続けるからくりの下層の者が気づき、反乱を起こすことだけである。B層とC層の上位には上昇の可能性がある。教育がその上昇に有効なのはこの階層で、彼らにとって自己実現の意味は「夢を追うこと」「自分の望む仕事に就く」ことである。C層の下位とD層は格差固定が著しく、自己実現は「身の丈を知って甘んじる」ことである。いつの間にか「身の丈を知った」＝「自発的に服従する」労働者となる。C層には解雇や雇用形態の変更による下降リスクがある。E層も下位固定層である。この層に「自己実現」という言葉は意味をなさない。「犯罪」「障害」「怠惰」といった社会的スティグマがすらくとくことがある。この層に対する世間の目は冷たくときに攻撃的にすらなる。国家としても棄民扱いである。すなわち、資本主義の発展にはフロンティアが不可欠であり、外部を搾取して増殖してきたところ、もはや外部のフロンティアが消滅し、搾取の矛先が国内に向いてきた最初の犠牲者である。三輪の見るところ、ナショナリズムの対象とされるのはおもにC層とD層で、ナショナリズムを作り出すのはB層である。C層とD層は「自発的な服従」が強いられることの多い層である。本稿で扱う同一労働同一賃金が適用されるのも多くはこの層に入る。現在の我が国の「ファシズム的な社会」は、国境を無効化するグローバリゼーションと国境厳守のナショナリズムの緊張的補完のバランスのなかで成立している。安定を志向する政府は格差固定格差拡大の本当の理由はファジーなままに、賃金格差を仮想敵として、同一労働同一賃金でそれを解消できる

と断定的口調で繰り返す。格差是正もジェスチャーに過ぎず、同一労働同一賃金は単なる目くらましに過ぎず、時間稼ぎをしているだけという解釈は穿ち過ぎだろうか。

つぎに賃金論をみる。職務給である同一労働同一賃金が喧伝される近年の我が国は、ジョブ組織観が主流になったと言えるのだろうか。先にも触れたが、日本的経営の特徴と言えば、一般に三種の神器（長期雇用、年功序列、企業別組合）と理解されているが、さらなる研究からは先述の通り次のような点が挙げられている：長期雇用慣行、企業内人材育成、能力主義賃金、遅い昇進、新卒一括採用、手厚い従業員福祉、企業別労働組合。ただしこれらはすべて大企業の男性正規雇用者に当てはまる雇用慣行である。確認しておく、日本企業では正規雇用者には能力主義賃金中心の職能給が支払われるのでヒト組織観といえ、非正規雇用者（アルバイト、パートタイマー）は職務別採用なので職務給が支払われるのでジョブ組織観といえる。すなわち同一企業内において雇用形態に応じて異なる組織観が並立している。産業界を見れば1990年代以降、雇用慣行に変化が見られるようになり、本稿に関連するところでは、非正規雇用の拡大、成果主義賃金制度の導入が目につく。最新の実証研究から正規雇用の現場を見てみると、2000年代以降、年功賃金体系は一定の年功度を維持する事業所と年功度をさらに緩和する事業所に二極化した。したがって、長期雇用慣行と年功賃金体系は部分的な変化はあるものの全体が変化したとは言えないとある<sup>17</sup>。要するに、我が国は現在も正社員組織ではヒト組織観を維持していると言える。同一労働同一賃金は職務給である。正規雇用はヒト組織観で職能給、非正規はジョブ組織観で職務給となる。同一の仕事をして、雇用形態によって見方が異なるのが日本企業の組織観である。

格差是正という公平性を目指すことは、科学的になることでもある。科学は人類を呪術の世界から合理の世界へと救済した。しかし合理一辺倒では人間をとらえきれない。それを身をもって理解していたテイラーとバーナードは、先に見た通り今度は合理の世界から再び非合理の人間世界への逆飛躍を期せずしておこなっていた。ところがテイラー、バーナード以外は科学的に定めた法則を運用する段になると、それを遵守しない姑息な運営をしたり、逆に基準墨守の硬直的管理をしたりといった結果を出来させてきた。理論化も重要だが、運用におけるモノからヒトへの逆戻りにすら見える「もう一步」こそテイラー、バーナードの主張するところだったのではないだろうか。1960年代から米国では、「行動科学的組織理論」が展開されたが、ヒトはクラスターで捉えられ、条件依存性、可変性が忘れられていた。たとえば、X理論Y理論のマグレガー（D. McGregor）にしても、未成熟-成熟理論のアージリス（C. Argyris）にしても、動機づけ-衛生理論のハーズバーク（F. Herzberg）にしてもヒトに心理を認め、あたかもジョブの人間化を促進するかのようだが、ヒトの扱いは一様である。これは「科学的」であろうとすれば、法則性とifthenの再現性から免れることはできないため当然のことである。しかし、こと経営となれば（教育も医療も同様だと考えるが）、一人一人の状況依存性、一回性、可変性を考慮にいれな

ければ、どんな法則を発見しても現場ではたちまち例外に遭遇するだろう。一般法則に個性を「重ね描き」する（拙稿参照<sup>18</sup>）手間を惜しんではならないし、それこそが管理者の役割である。テイラーとバーナードは実践して示したが、学説に反映されることはなかった。今起きている同一労働同一賃金の推進は、ヒトを均一に扱うジョブ組織観であること、ヒトをモノ扱いして初めて成立するという事は確認しておこう。

一方でなぜ労働者はモノとして扱われる同一労働同一賃金を受け入れるのか。賃金の改善はさておき、自らを均一の機械的存在として扱われことに抵抗はないのか。三輪の見解では、非正規雇用の階層、すなわちC層の一部、D層、E層には自己実現の欲求はほとんどないという。ということは彼らはむしろクラスターのなかの匿名の存在であることが心地いいのではないだろうか。個別に査定されて、序列化されて、教育の対象とされるよりは、変容可能性のないモノ扱いされるほうが気が楽なのかもしれない。自発的服従とは自らの真の姿は知りたくない、幻想の中で生きていたいという一種の防衛機制とも言えるのではないか。同時に、仕事は仕事で割り切り、生活の充実感別の世界に求めるような非正規の身分を自らの意思で選択するグループもいる。しかし正規雇用を望みながら叶わない、不本意非正規もいる。非正規も多様化しているのだ。

## 7. 結語

テイラーとバーナードから見てきたことは、組織観を設計段階と運用段階とでスイッチして管理をしていたことだった。職務設計、賃金体系設計の段階では科学的なジョブ組織観で臨み、運営の段階では予測不可能性、一回性、変容可能性を有するヒト組織観で対応した。つまりそのときのヒトは、モノ化したヒトではなく、生きているヒトを想定していた。科学の知見のそのうえに、生きているヒトを「重ね描き」をしていた。「重ね描き」には法則性がないので、伝承できない。経験という先行知見もときに障害となる。しかし「重ね描き」こそ、マネジメントに求められる最重要機能であることを本稿は強調したい。

同一労働同一賃金については、安倍政権の真相隠蔽の目つぶし効果という思惑が透けて見えた。2016年のオックスフォード大出版局は、その年最も注目を集めた言葉として「Post Truth」を選んだ。客観的な事実かどうかより、個人が気に入るか、あるいは繰り返し主張されることで一種の真実性をまとうてくる状況を指す。唐突に同一労働同一賃金の原則の導入が発表され、指針が示され、法改正も進められ、助成金も準備されている状況は、まさに Post Truth と言えるだろう。

### 【引用・参考文献】

- 1 Taylor, F.W. *A Piece Rate System 1895, Shop Management 1903, Principles of Scientific Management 1911, Testimony before the Special House Committee 1912* (上野陽一訳 科学的管

- 理法〈新版〉産業能率大学出版部 1969年)
- 2 Barnard, C. *The Functions of the Executives* 1938 Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳新訳経営者の役割 ダイヤモンド社 1956年)
  - 3 鶴光太郎 人材覚醒経済 日本経済新聞出版社 2016年 p.19 4行目
  - 4 日本経済新聞 2016年12月21日付け 1面
  - 5 日本経済新聞 2017年1月5日付け 5面
  - 6 鶴, 上掲書, p23
  - 7 杵渕友子 社会変容と非正規強雇用選好の相関 — 新たなキャリア教育の必要性 城西短期大学紀要 第29巻第1号 2012年 pp.11～23
  - 8 Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* 1985 Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄訳 組織文化とリーダーシップ ダイヤモンド社 1989年)
  - 9 岩井克人 会社はこれからどうなるのか 平凡社 2009年 p.19
  - 10 テイラー 上掲書 pp.1～39
  - 11 三戸 同上書 p.43
  - 12 三戸 同上書 p.86
  - 13 三戸 同上書 p.33
  - 14 杵渕友子 非正規雇用のレッテルを巡る一考察 城西短期大学紀要 第33巻第1号 2016年 pp.1～14
  - 15 三輪寿二 「第四章『ファシズム的な社会』と心理学」 シリーズ「社会臨床の視界」第四巻心理主義化する社会 現代書館 2008年
  - 16 佐々木賢 「教育私企業化の意味」日本社会臨床学会編「社会臨床雑誌 第14巻第3号 2007年 p.53
  - 17 神林龍 日本的雇用慣行の趨勢：サーベイ「組織科学」第50巻 第2号 2016年 pp.4～16
  - 18 杵渕友子 直線的キャリア論の限界 - 日本人の身体観から 城西短期大学紀要 第31 第1号 2014年 pp.1～12