

中労委・奈良県労委 労使関係セミナー ジョブ型雇用と賃金制度

1

労働政策研究・研修機構

研究所長

濱口桂一郎

2025/10/30



文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

問われているのは
民主主義の本分だ

派遣切り、雇い止め、均等待遇
混沌する論議に一石を投じる

文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊



文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

働く現実と
法の関係を
トータルに理解する

雇用管理、人事・賞与制度、労働契約など
日本の特徴と問題。労働法に詳しいながら、教養日本の
雇用システムと労働政策の流れを網羅的。そこには、多くの人々にとって
意外な教養が詰まっています。



文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

ブラック企業、就活、
限定正社員……
もつれた議論を一刀両断!
若者雇用を論じるなら、これを読み

文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊



文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

再就職難、高人件費、成果主義、不毛な世代間対立……
雇用や働き方をめぐる問題の数々
日本型システムからの脱却が迫られている!

文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

ちくま新書



文春新書
1002

101位
145カ国中

上野千鶴子氏絶賛!

「そうか、やっぱり、
そうだったんだ。
ニッポンの企業が
女を使わない／使えない理由
が腑に落ちた。」

文春新書



文春新書
1414

浮かび上がる!
労働者の家庭の歴史

「小説、婦人雑誌、
事件記事から
法令や判決、
浮かび上がる!
労働者の家庭の歴史」

文春新書



文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

ちくま新書

いつの時代も
「無理ゲー」
だつた?
日本の雇用全般と
働き方改革
生き方改革
生まれた食のエバティカル
浮かび上がる!

文庫(本体700円+税) 岩波新書最新刊

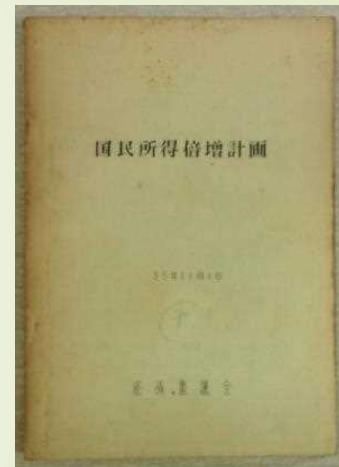
1 2020年代に再び「職務給」が流行？

- ▶ 2022年9月、岸田文雄首相はNYSEで「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本にあったシステムに見直す」
- ▶ 2023年1月、岸田首相は施政方針演説で「従来の年功賃金から、職務に応じてスキルが適正に評価され、賃上げに反映される日本型の職務給に移行することは、企業の成長のためにも急務」
- ▶ 2023年6月策定の『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版』でも、「職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間に存在する賃金格差を、国ごとの経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す」
- ▶ 2024年8月、導入企業の多くの事例を掲載した『ジョブ型人事指針』を公表、同年9月、ジョブ型人事推進会議を開催
- ▶ 同年10月、岸田首相退任、石破茂首相に
- ▶ 2025年10月、石破首相退任、高市首相に



2 1960年代にも「職務給」が流行していた

- ▶ 1960年（池田勇人内閣）の「国民所得倍増計画」：「年功序列制度がややもすると若くして能力のある者の不満意識を生み出す面があるとともに、大過なく企業に勤めれば俸給も上昇してゆくことから創意に欠ける労働力を生み出す面がある。…労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる」
- ▶ 1963年（池田勇人内閣）の経済審議会「人的能力政策に関する答申」：「経営秩序近代化の第一歩は、従来半ば無規定的であった労働給付の内容を職務ごとに確定すること、すなわち職務要件の明確化」であり、「今後の賃金制度の方向」は「公平な職務要件に基づく人事制度を前提とする職務給」であり、「職務給のもとで職務評価によって公平に職務間の賃金の差を定めることができるとともに、個々の職務においては同一労働同一賃金の原則が貫かれる」、「本来、本工、臨時工という身分差に基づく雇用条件の差は認められるべきではなく、将来職務要件に基づく人事が徹底すれば、同一職務における身分差は消滅するであろう」



I

賃金の決め方

1 生活給思想の登場

- ▶ 1922年、伍堂卓雄海軍中将（呉海軍工廠長）は「職工給与標準制定の要」を発表
- ▶ 由来給与と生活費は夫々階級に応じ各自の社会的自覚によりて比較的平穏に経過し來りたるものなれども、近時資本家生活資料供給者家主等の如き從来相当公徳を維持し來りたるものが順次利己的傾向を明かにするに至りたると又這次の生活上の大変動は一般に労働者の社会的地位に対し自覚を促したる状況にあるに關らず現状に於ては彼等の生活を調整するの組織なく此儘にして放任せんか終には思潮の悪化を誘導して社会的攢乱の禍因を釀成するの虞れなしとせず此際局に当るものは職工給与に関し慎重なる考慮を払い合理的なる制度の採用を促進するの最大急務なるを惟う。…
- ▶ 彼等が生活費の最低限として当然要求し得るものは一人前の職工とし其職を励む以上自己一身の生活は勿論日本の社会制度として避くべからざる家族の扶養に差支なき程度のものならざるべからず。…
- ▶ 最近生活費の上騰は「フィッキドウエージ」により一般に至当と認めらるる家族に要する生活費に達せしむる事は現状到底望み得べからざるを以て年齢と共に増加する式と改むるの外なきが如し此式による時は昇給は本人の技能の上達及び物価騰貴に全然関係なきものにして単に生活費の増加に応ずるものとなり給料の高低に關らず或る程度以上の高給者と未成年者を除き勤続者は常に一定の昇給率を以て昇給することとなるべし。

伍堂卓雄：海軍中將、呉海軍工廠長
→商工大臣→日商會頭→戦後逮捕され巣鴨に収監

2 戦時賃金統制

- ▶ 1939年3月第一次賃金統制令：初任給の最低・最高額を法定
- ▶ 1939年10月賃金臨時措置令：内規による昇給以外に基本給変更を禁止（家族手当のみ可）
- ▶ 1940年10月第二次賃金統制令：一般最低賃金及び初任給の最高額を法定（年齢と経験年数）、労働者一人1時間当たり平均賃金を公定（→ベース賃金の元）
- ▶ 1940年10月会社経理統制令でホワイトカラーの給与も統制
- ▶ 1943年5月の中央物価統制協力会議「賃金支払形態合理化に関する意見」：基本給は之を以て労務者及び其の家族の基本生計費を保障すべきもの
- ▶ 1943年6月の中央賃金専門委員会「賃金形態に関する指導方針」：賃金は労務者及び其の家族の生活を恒常的に確保すると共に、勤労業績に応ずる報償たるべきものとす。…定額給を以て賃金の基本とし、生活の向上化を保持せしむるものとす。…労務者の性、年齢及び勤続年数に応じ定額給の基準を定むること
- ▶ 当時厚生省賃金課担当官だった金子美雄曰く：「これは当時ズブの素人のわれわれの間に自然的に日本の生活賃金の考え方があらわれていること、われわれがめくら蛇におじすで、案外そういうところは大胆なことをやっていた」

金子美雄：厚生省労働局賃金課
→労働省労働基準局給与課長→労働統計調査局長

3 戦時体制下の賃金思想

- ▶ 中川一郎名古屋高等商業教授「賃金制の否定と給与制の確立」（『社会政策時報』昭和19年6月号）
- ▶ 皇国勤労觀の下に於ては、勤労は皇国民の国家に対する奉仕活動であり、皇国民の国家に対する責任であるから、賃金の如き労務の提供に対する対価の概念は全然認められない。…皇国勤労觀の下に於ては、奉仕活動を為すべきは皇国民の責任であるが、其の反面皇国民の生活を維持すべきは國家の責任なのである。…
- ▶ 給与制は、勤労者個人に非ずして、其の扶養家族をも含んだ家を対象とするものでなければならぬ。…給与制は、勤労者の家を対象として確立さるべきであるから、給与額は当然に家族員数の多寡に依り異なる。而も其の差額は…従来の様な家族手当の額にとどまるのではなく、実は扶養家族の員数が、給与額決定の重要な一基準となるのである。…
- ▶ 給与制は、勤労者及び其の扶養家族の生活保障を目的とするものでなければならぬ。…それは勤労者の勤労時間、生産数量とは無関係であり、又地域・職種の如何を問はない。
- ▶ イデオロギー的裝飾語を除けばほとんど電産型賃金体系

4 電産型賃金体系

表5 電産型賃金体系における生活保障給(円)

年齢	本人	扶養家族数									
		1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人	10人
~ 17	500										
18	530										
19	560										
20	590										
21	620										
22	650										
23	680										
24	710										
25	740	940									
26	770	970	1120								
27	800	1000	1150	1300							
28	830	1030	1180	1330	1480						
29	860	1060	1210	1360	1510	1660					
30	890	1090	1240	1390	1540	1690	1840				
31	910	1110	1260	1410	1560	1710	1860	2010			
32	930	1130	1280	1430	1580	1730	1880	2030	2180		
33	950	1150	1300	1450	1600	1750	1900	2050	2200	2350	
34	970	1170	1320	1470	1620	1770	1920	2070	2220	2370	2520
35	990	1190	1340	1490	1640	1790	1940	2090	2240	2390	2540
36	1010	1210	1360	1510	1660	1810	1960	2110	2260	2410	2560
37	1030	1230	1380	1530	1680	1830	1980	2130	2280	2430	2580
38	1050	1250	1400	1550	1700	1850	2000	2150	2300	2450	2600
39	1070	1270	1420	1570	1720	1870	2020	2170	2320	2470	2620
40	1090	1290	1440	1590	1740	1890	2040	2190	2340	2490	2640
41	1090	1290	1440	1590	1740	1890	2040	2190	2340	2490	2640

佐々木良作：日本電気産業労働組合協議会初代書記長、後の民社党委員長

5 電産型賃金体系への批判

- ▶ 1946年8月GHQ労働諮問委員会報告
- ▶ 日本の賃金構成はきわめて複雑している。しかし、**労働者の収入は、労働者の為した仕事の性質に非常に密接に連関しているとはいえないのが普通である。**基本賃金率は、一般の産業では、**年齢、性、婚姻関係、被傭者の勤務時間に応じて異なっている。**…基本賃金率を年齢、性等の個人的特性に結びつけるよりはむしろ、仕上げられた仕事の性質にできるだけ緊密に結びつけることである。
- ▶ 1947年6月世界労連視察団報告
- ▶ 代表は次の点に注意した。すなわち国有事業をも含めた工業において、**賃金制度は職業能力、仕事の性質、なされた仕事の質や量に基礎を置いていない。**時としてそれは勤労者の年齢や勤続年限によっている。また他の場合、われわれは調査にあたって男女勤労者の基本賃金を発見し得なかつた。というのは、報酬は子供の数に基礎を置かれており、これら家族手当の性質や価値を決定し得ないのである。代表団は全部かかる賃金決定法を非難した。かかる方法は、雇主の意思のままに誤用され、差別待遇され得る道を開くものであるという事実はさておいても、方法そのものが**非合法的非経済的である。**賃金は勤労者の資格、その労働能力に基礎が置かれねばならぬ。妻子、老齢血縁者等、家族扶養義務に対する追加報酬は切り離すべきで、そして受益者の年齢、資格を問わず、かれら全部に平等な特別の基準のものでなければならぬ。

6 公務員制度における職階制の蹉跌

- ▶ 1947年国家公務員法は、職階制を明記
- ▶ 1950年職階法：「官職の分類の基礎は、官職の職務と責任であって、職員の有する資格、成績又は能力であってはならない」、「格付に当つては、官職の職務と責任に関係のない要素を考慮してはならない」
- ▶ 人事院曰く「国家公務員法における任用とは官職の欠員補充の方法である。すなわち官職への任用であり、職員に特定の職務と責任を与えることであつて、職員に或る身分若しくは地位を与えることではない」
- ▶ 1950年1月S-1試験実施、約4分の1の幹部職員を退職
- ▶ 各省庁が猛反発、人事院作成の職級明細書（449職種）は空洞化、職階制はついに施行されず
- ▶ 職階制実施されるまでの臨時措置として「職員に或る身分若しくは地位を与える」任用制度が今日まで続く
- ▶ 職階制実施されるまでの臨時措置として、行政職、公安職等数職種しかない給与制度が今日まで続く
- ▶ 2007年国公法改正で職階制削除



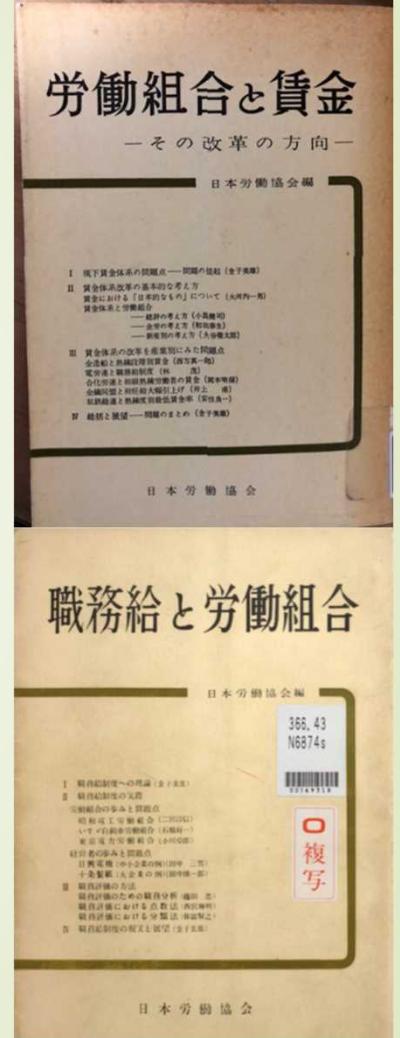
7 日経連の職務給指向

- ▶ 1955年『職務給の研究』：「**賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等の如何に拘らず同一の給与額が支払われるべきであり、同一労働同一賃金の原則によって貫かるべきものである。**この点、職務給は賃金の本質を最も忠実に表現化した給与制度であるといえよう。これに反し職務と関係のない担当者の身分や学歴や年齢等によって給与を定めたり、ましてや職務と無関係に担当者の生活費を基準とするような賃金制度は、労働の対価たる賃金の本質に反するものであり、公平な刺激に欠けるので働く者に働き甲斐のある賃金とはいえない」
- ▶ 一方で、1954年関経協が「定期昇給制度に対する一考察」を公表（後述）
- ▶ 1957年『現下の賃金政策と賃金問題』では、両者の関係について「賃金体系の方向性が生活給的賃金から職務及び能率に対応する賃金へと指向しつつあることは、他の社会諸制度の方向性から背馳し得ない限り必然的である。従って生涯雇用制度から生れた昇給制度は、そのままで存続し得ず、消滅か変貌かの岐路に立っている。完全に職能給体系に移行し、労使は勿論社会一般もその様な思想を当然のことと思うようになれば消滅しても構わないが、そこまで到達させるには相当の長年月を要し、形式よりはむしろ思想変換と云うことこそその重要性がある以上、一挙的な変革は望み得べくもない。…この意味で我が国賃金制度の現状においては不可欠のものである昇給制度を、消滅させるのではなく、むしろ再検討して新しい考え方の下に、積極的に活用することが望ましい。」



8 労働組合は職務給に悩んでいた

- ▶ 1961年日本労働協会『労働組合と賃金 その改革の方向』
- ▶ 新産別は極めて積極的：「われわれは職務、職種別賃金の導入ということを方向として出し」、「職務分析を手がけることが必要」
- ▶ 全労（=同盟）はやや積極的：「職務を中心にして考えていくという形が、年功序列型の賃金を是正し、同一労働同一賃金へ近づく万能薬…ではないけれども、かなり効果のある方法だ」が、「現在のように、賃金決定機構が企業内に限られていて」は、「職務給を作るといつても、…どうしても会社内的、あるいは企業内的になる」。「横断的な賃金」であることが必要。
- ▶ 総評は逃げ腰：「10年先、20年先というような長期的な展望に立つ賃金体系についての見解なり、方針なりを出していないだけではなく、そういう考え方を労働組合が持つのは、マイナスこそ多かれ、プラスではない」、その理由は「労働者の搾取によってなりたっている資本主義の下で、労働者が搾取されない『労働者的な賃金形態』というものはない」から。



- ▶ 悩む産別の姿：
- ▶ 全造船は：「われわれが賃金闘争を組むにあたっても、同一労働同一賃金をうたうと、必ず若い労働者諸君から、これはいいことだ、ぜひやってくれといわれる。ところが、年輩労働者諸君には、確かに同一労働同一賃金がいいという理屈はわかる、しかし、おれたちは一体今まで粒粒辛苦して、やっとこの地位になったんだ、これをおびやかすようなことをやってもらっては困るという気持ちが強い。ずいぶん資料を出したり、あるいは説得してみるが、理屈はわかっても、感じとしてどうしても受け入れられないというのが、現場にもたくさんある。」
- ▶ 合化労連は：「戦後のわれわれの賃上げは、いうまでもなく、電産型からはじまってずっとやってきたわけであるが、…年功序列賃金をむしろ育成強化してきた。…これではいつまでたっても、われわれのほんとうの意味での資本との対決もありえない。相手側の作った運動場の中で、われわれはボールを蹴っているにすぎない」。しかし「職場へ入つてみて最も大きな疑問は、老年者というか、大体において四〇歳以上の諸君が、同一労働同一賃金の問題は確かに理屈はわかるが、そうなればおれたちはどうなるのだ、おれたちは、いまの年功賃金では、若いときに当然もらうべきであったものをもらわずにきて、いまやっとそれを取り返しつつあるのではないか、そこへ同一労働同一賃金の理論を持ってこられると、おれたちはむしろ減らされて損をする」。
- ▶ 全総同盟は：「いわゆる現在の属人的な賃金のきめ方を廃止していく、同一職種については同一の賃金が支払われるような、いわゆる職種別賃金を確立していく方向が望ましい」。それも「各企業間でバラバラに決めるのではなく、産業別統一闘争によるところの、職種別あるいは熟練度別の横断的な賃金率を、産業別の統一労働協約の線で獲得していく、こういう闘いが、今後の展望として、一つの理想的な方向として考えられなければならない」

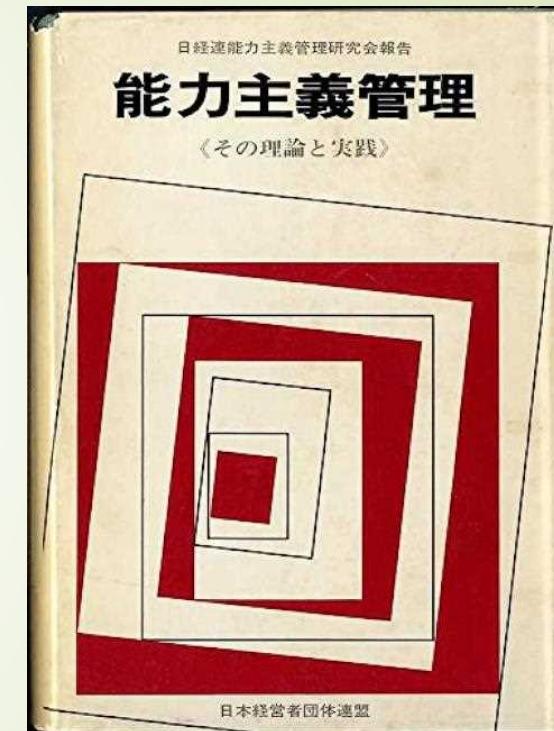
9 政府の職務給指向（再掲）

- ▶ 1960年（池田勇人内閣）の「国民所得倍増計画」：「年功序列制度がややもすると若くして能力のある者の不満意識を生み出す面があるとともに、大過なく企業に勤めれば俸給も上昇してゆくことから創意に欠ける労働力を生み出す面がある。…労務管理体制の変化は、賃金、雇用の企業別封鎖性を超えて、同一労働同一賃金原則の浸透、労働移動の円滑化をもたらし、労働組合の組織も産業別あるいは地域別のものとなる」
- ▶ 1963年（池田勇人内閣）の経済審議会「人的能力政策に関する答申」：「経営秩序近代化の第一歩は、従来半ば無規定的であった労働給付の内容を職務ごとに確定すること、すなわち職務要件の明確化」であり、「今後の賃金制度の方向」は「公平な職務要件に基づく人事制度を前提とする職務給」であり、「職務給のもとで職務評価によって公平に職務間の賃金の差を定めることができるとともに、個々の職務においては同一労働同一賃金の原則が貫かれる」、「本来、本工、臨時工という身分差に基づく雇用条件の差は認められるべきではなく、将来職務要件に基づく人事が徹底すれば、同一職務における身分差は消滅するであろう」



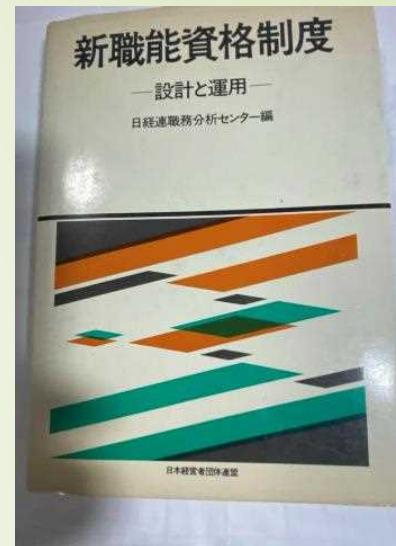
10 「能力主義」への転換

- ▶ 1969年『能力主義管理』：「われわれは、われわれの先達の確立した年功制を高く評価する。年功制は今日までの日本経済の高度成長を可能とした一つの企業における制度的要因であった。」
- ▶ 「年功・学歴は能力と関係する限り認めるが、それ以上の評価は認めない。」
- ▶ 「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである。」
- ▶ 「現段階では、職務給は属人的要素を排した属職給として認識され、職能給はきわめて属人的要素の強い属人給であると認識されているが、能力主義の職務中心の管理を推進することにより（具体的には、職務の要求する能力を有する者が適職に配置されるという能力主義の適正配置の実現が基本であるが）職務給、職能給はいずれも同じことを言い表わすようになる。職務給、職能給の一致をはかることが能力主義管理であるともいえよう。」
- ▶ とはいって、その後は職務とは完全にかけ離れた「能力」がまかり通るようになっていく。



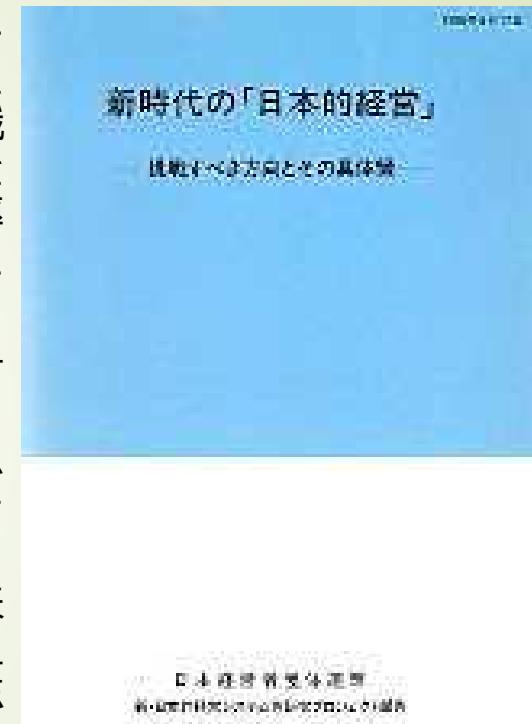
11 「能力主義」の弁証

- ▶ 1980年『新職能資格制度』：「輸入した職務中心の諸制度が、日本の雇用慣行の実際に必ずしも適合しない…。職務観念が未熟な上に、日本の雇用慣行である学歴年功的な処遇や昇進システムのほうが、従業員のメンタリティにピッタリと噛み合っており、無理して昇進や賃金の管理を職務中心で割り切って押し進めると、むしろマイナスの効果のほうが大きくなる。…」
- ▶ 折から、終戦以来の生活給体系を脱却した、より合理的賃金体系確立への要望が高まってくる。…こんな背景が重なりあう中から、合理的賃金体系として、従事する職務そのものによって直接的に決める賃金システムよりも、従業員個々人の職務遂行能力にもとづいて賃金を決める方法、すなわち、職能給の方向が明らかにされてくる。…
- ▶ 職務の体系にそって、企業秩序を形成しようとした試みが挫折し、むしろ、職務の体系を念頭におきつつ、能力の体系をつくり、これによって昇進や職務の配分や賃金管理を行なうという発想から出てきたのが職能資格制度であるが、この体系は、おおむね、昭和40年代前半までに各社で形が整えられ、定着化の方向に進んだ。」
- ▶ とはいえ、実際には職務と処遇の切り離しの道具として活用された：
- ▶ 「企業活動が多様化し、経営ニーズに即応した弾力的組織編成が必要になると、このような役職位と処遇との密着はむしろ桎梏となる。…そのために、役職位の管理と処遇の管理を峻別することが考えられる。すなわち、役職位はあくまで組織運営上の役割と割り切り、必要な人材を自由に配置して、能力の発揮の場を存分に与える一方、処遇体系は役職位と切り離した別の制度で行なう方法である。この処遇体系の支柱として、職能資格制度がクローズアップされるのである。」



12 「能力」から「成果」と「職務」へ

- ▶ 1995年の『新時代の「日本の経営」』：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」の二本立てとするが、主体は「職能給」にしたり、年功的要素を多少考慮した「職能給」一本にし、それ以上のクラスについては裁量労働の拡大適用を図り、専門職・監督職・管理職とともに「洗い替え方式（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、高度専門能力活用型のグループに対しては「年俸制」を適用する。
- ▶ 雇用柔軟型グループについては、仕事の内容に応じて「職務給」などが検討されるべきであろう。」
- ▶ つまり、正社員に関する限りあくまでも職能給の延長線上に、「従来の比較的一本調子の右肩上がりの賃金カーブから、ある一定資格以上は業績によって上下に格差が開く、いわばラッパ型の賃金管理を志向」するとともに、「上層部については洗い替え方式（つまり降給あり）の職能給と並んで年俸制という選択肢を提示」するもの。
- ▶ この時期に登場した成果主義の大部分は、目標管理制度等により労働者個人の成果を厳しく査定し、格差を拡大し、全体としての昇給カーブを抑制しようとするものであった。



13 「能力」という虚構の終焉

- ▶ 1999年の『これからの一般職賃金』：「従来の年功型賃金体系はこの点について以下のように説明する。すなわち、勤続によって職務習熟度が増していくれば、それについて生産性も向上し、企業業績に対する貢献度も増していく。そしてそれが加齢に伴う結婚、子女養育、持ち家取得といった生計費の増加とほぼパラレルである。これは演繹的な事実であった。…だが一定期間以上になると、たとえば45歳の人と50歳の人を比較して、5年の経験差が明白に成果の差になるとは、一般的には考えられない。…」
- ▶ 日本企業の人事担当者はこの矛盾を実に巧みな運用によって乗り切ってきた。それは役職適齢期の考え方と運用である。50歳の社員が標準的に必要とする生計費に見合う賃金を対価とする職務は50歳の社員を就ける。仮に40歳の社員が大変優秀で、それを50歳の社員以上の成果で遂行できるとしても、その社員をその職務に就けることはしない。職務に就かないのだから、職務に就いた50歳の社員並みの賃金が支払われることはない。こういった運用で対応してきたのである。…
- ▶ 仮に、一部の(年輩)社員には子どもを学校にも通わせられない程度の賃金しか支払われず、一部の(若い)社員が贅沢な暮らしのできるほどの賃金が支払われるというシステムであつたら、それは「企業は共同体」で「等しく社員」であるとの立場から否定されていたに違いない。」
- ▶ かくして日経連は、総合職はなお職能給（育成期間）+成果給だが、一般職は非正規と同様に職務給を指向（多立型賃金体系）
- ▶ 2020年1月、経団連の中西会長が『経営労働政策特別委員会報告』で、ジョブ型とメンバーシップ型を組み合わせた自社型雇用システムの確立を唱道。日経新聞をはじめマスメディアが“ジョブ型”狂騒曲へ。成果主義とごっちゃに



14 政府の職務給指向(再掲)

- ▶ 2022年9月、岸田文雄首相はNYSEで「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本にあったシステムに見直す」
- ▶ 2023年1月、岸田首相は施政方針演説で「従来の年功賃金から、職務に応じてスキルが適正に評価され、賃上げに反映される日本型の職務給に移行することは、企業の成長のためにも急務」
- ▶ 2023年6月策定の『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版』でも、「職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを通じ、同じ職務であるにもかかわらず、日本企業と外国企業の間に存在する賃金格差を、国ごとの経済事情の差を勘案しつつ、縮小することを目指す」
- ▶ 2024年8月、導入企業の多くの事例を掲載した『ジョブ型人事指針』を公表、同年9月、ジョブ型人事推進会議を開催
- ▶ 同年10月、岸田首相退任、石破茂首相に
- ▶ 2025年10月、石破首相退任、高市首相に



II 賃金の上げ方

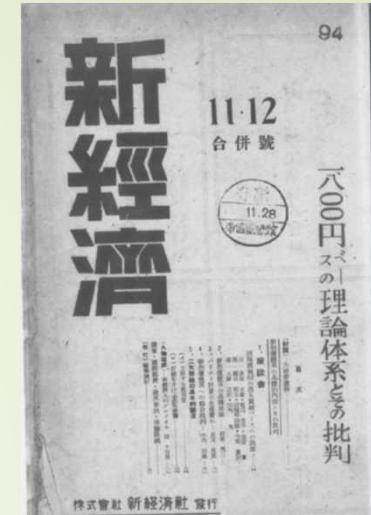
1 ベース賃金の戦時体制的源泉

- 1940年10月第二次賃金統制令：労働者一人1時間当たり平均賃金を公定（→ベース賃金の元）
- 当時厚生省賃金課担当官だった金子美雄曰く：「第三に、総額制限が及ぼした影響も見逃せない。戦時中の総額賃金規制は年齢別の一時間平均賃金から全体の賃金支払総額を出すわけだ。それはいわゆる総額賃金概念であって、これを総労働者数ないし総労働時間で割ると、一人当たりあるいは一時間当たりの平均賃金になる。」
- とにかく総額賃金とか、平均賃金とかいう概念は賃金統制以前にはなかった。しかも職種、年齢階級別の基準から算定された基準的平均賃金と比較するという、今日でいうラスバイレス式とか、パーシエ式の比較方法、つまりそうした方法による賃金ベースの比較という考え方を作り出した。戦後の物価算定のための、**1800円賃金水準といわれる業種別平均賃金は、私が労働省給与課長当時計算したものであるが、これは戦争中の総額制限の標準賃金方式をそのまま使ったものだ。**それから、公務員給与の基礎になり、公企体等の賃金の中心になつた2900円ベースの算定もまったく同様である。人事院の官民給与比較方式も同じことで、厚生省賃金課で総額制限をやり、標準賃金を計算した滝本給与局長のやつたことである。
- つまりいまの日本の賃金ベースという、戦後今日に至るまで、日本の賃金の比較や賃金水準の表現の基礎になつたものはその根源が総額制限方式に発していると言つて過言ではない。」

金子美雄：厚生省労働局賃金課
→労働省労働基準局給与課長→労働統計調査局長

2 賃金抑制のための「賃金ベース」

- 1947年7月5日、GHQの介入により、片山内閣は「新価格体系」を閣議決定
- 「物価賃金安定の途は、実質賃金の充実を中心とする貨幣賃金の維持のほかにはないのであるから、今回の新価格体系の確立にあたっては、勤労者の実質生活の確保と企業経営の健全化を目指として、物価賃金の同時的決定を行う。このため、価格調整補給金によって公定価格の引上げを最少限度にいくとめるとともに、食糧その他の緊急対策を実施して正規配給量の増加による実質賃金の充実をはかり、勤労者が現在の生活水準を維持できるところを目やすとして、価格に算入する賃金水準は、現在の実際水準から若干引上げ、工業総平均月1800円とし、今回の公定価格の引上げによる勤労者の家計への影響に対処する。」
- 稲葉秀三安本官房次長曰く：「これは個々の企業で支払われる賃金の標準ではない」が、「間接には企業の経理に対し、一つの枠となるもの」であり、「もしも団体交渉その他によって実際の支払賃金が非常に高くなり、企業もしくは産業で、その他の方法によって、これにもとづく経営資本の不足を補填することが困難となり、かくて政府の補給金の増額支給、あるいは価格の改定を要求せられることとなつても、政府としては原則的には、その要求に応じるわけにはいかない」と、間接強制であった。
- 産別会議の解説：「全部平均すると1800円になるように各業種別の平均賃金をきめたから1800ベースという、つまり1800円という数字が土台（ベース）になっているから1800円ベースといわれる」
- 計算したのは厚生省（→労働省）給与課長の金子美雄



稻葉秀三：戦時中企画院、戦後経済安定本部で活躍。後に産経新聞社長

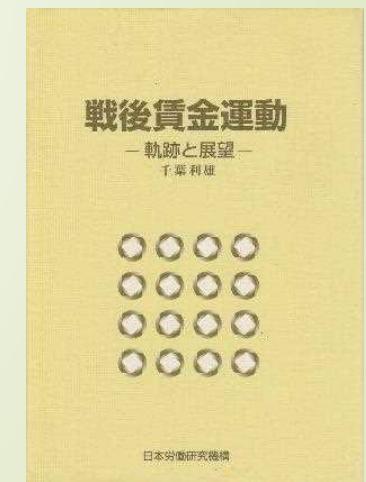
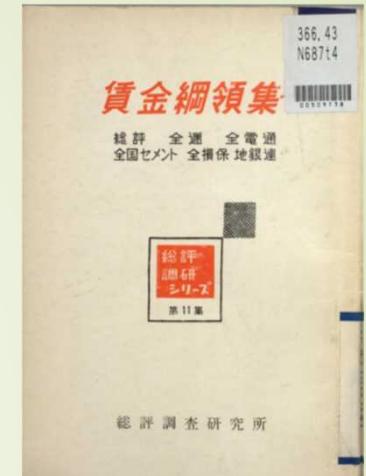
3 「ベース賃金打破」から「ベースアップ」へ

- ▶ 1948年11月11日、GHQヘンリー・ラムゼー・マッカーサー労働課長が賃金3原則（一般物価水準に影響を与える賃上げ禁止等）
- ▶ 同年2月18日、マッカーサー司令官が経済9原則。ドッジライン（緊縮政策）を遂行
- ▶ 労働運動は、賃金抑制の手段たる「賃金ベース」を突破して賃上げを図る
- ▶ 1949年には「賃金ベース改訂」と呼ばれていたが、1950年には「ベースアップ」という言葉が一般化
- ▶ 1949年12月2日の国鉄賃金仲裁裁定で使われたが、その委員（今井一男 大蔵省給与局長）曰く：「賃金ベースなる觀念は、公定価格に織込むべき一般業種賃金基準のような抽象的基準の場合は意義があるが、少くとも個々の企業における具体的賃金を論ずる場合には意味をなさない。しかし現在余りに広くこの言葉が使用されているので、本裁定においても一応世間の用語例に従うこととした」
- ▶ しかしこの用語法は広がる一方で、中労委の斡旋、調停でも頻用

今井一男：大蔵省給与局長として活躍。後に全労済、全労金理事長

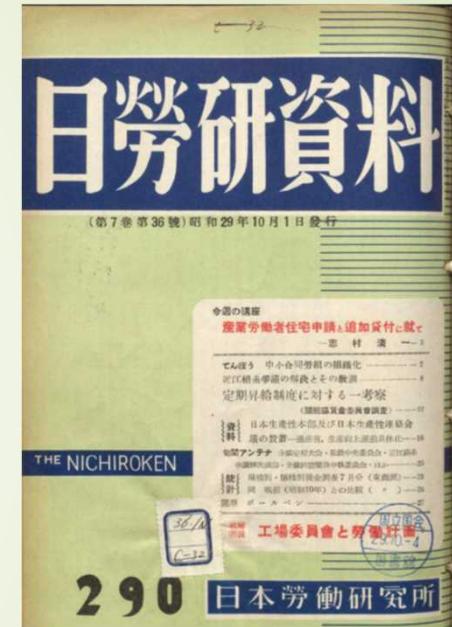
4 ベースアップに反発する労働組合

- ▶ 1952年2月、総評は「賃金綱領」を公表。賃金ベース方式ではなく、マーケットバスケット方式を提起
- ▶ 執筆者の一人千葉利雄曰く：「当時の組合運動は…『新賃金ベース〇〇円』といった形でベース要求を作っていた。…賃金綱領は何よりもこうした状況を根底から打ち壊して、…賃金闘争を真の大衆闘争として活性化させることを目指した」
- ▶ 綱領付属文書『賃金綱領解説』では、「かかる考え方は決して労働者的ではない。断乎として排撃せねばならない。それは明々白々たる賃金釘付け以外の何ものでもないからである。これこそは、戦争中の賃金を『食えるだけ』の賃金に釘付けしてしまったあの改正賃金統制令と全く同一の筆法なのだ。思い出すがよい。改正賃金統制令は、初任給を決定し同時に支払賃金総額を制限することによって、『食えるだけ』の賃金に釘付けしてしまったではないか。この場合初任給こそは賃金引下げのための最低賃金であったし、支払賃金総額こそは平均賃金の裏返しにほかならなかつたのだ。…ピンからキリまで戦時賃金統制とそっくりそのままではないか」と痛烈に批判
- ▶ 「その通りだよ」(金子美雄)

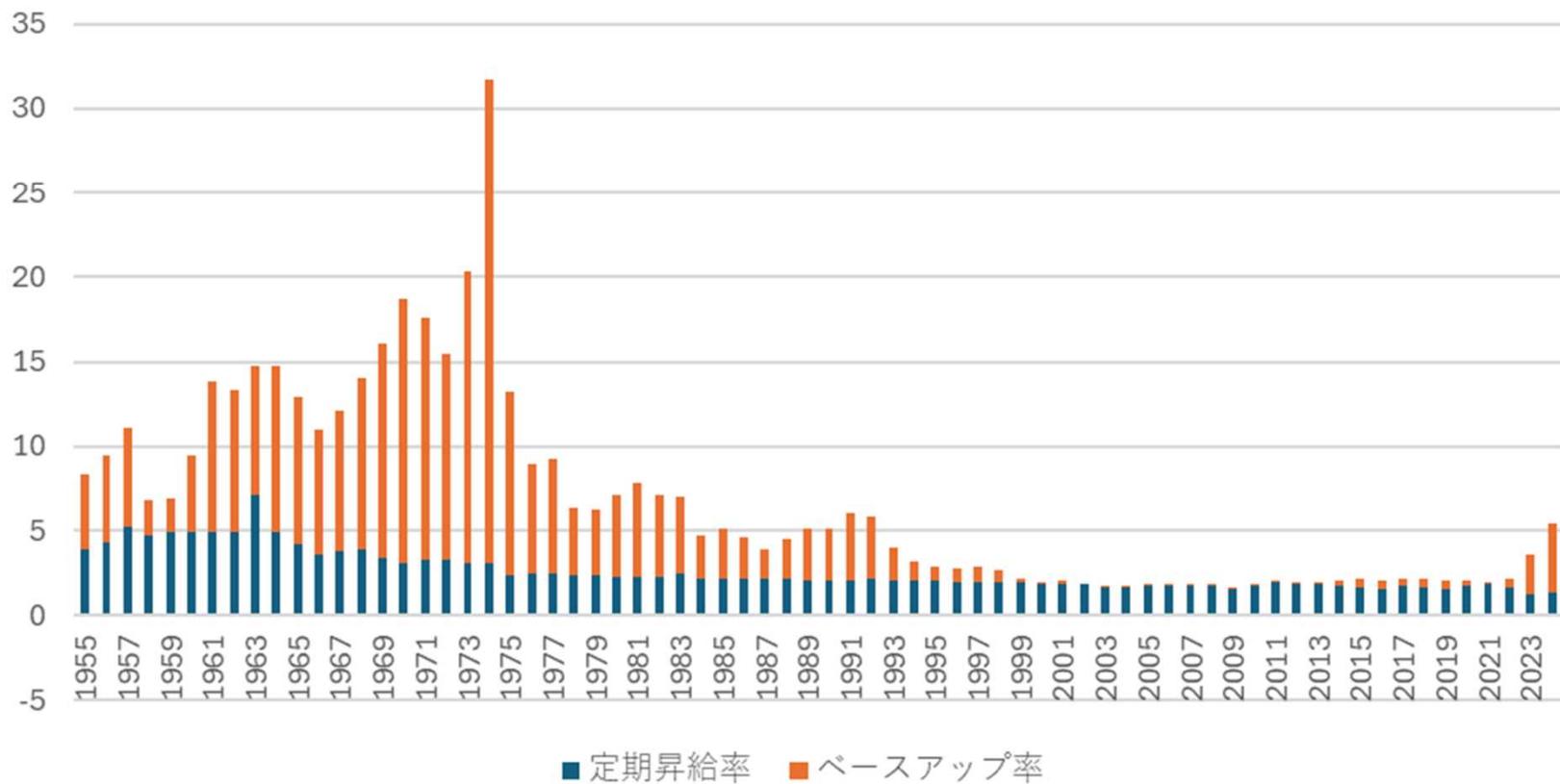


5 ベースアップに対抗する「定期昇給」

- ▶ 1954年の電力争議で、中労委が3月調停案で「従来の形そのままのベースアップを考えることは困難と思われる所以…新たに定期昇給制を実施すること」
- ▶ これを受け1954年9月、関経協賃金委員会が『定期昇給制度に対する一考察』を公表。
- ▶ 「定期昇給の場合は賃金体系を固定したまま労働者の新陳代謝、労働の量質の向上に伴う労働者個々人の査定替えでありベースとは全く無関係である。しかも賃金体系を固定化してあるため長期的には労務費の増大をきたさないものとみられている。…
- ▶ 定期昇給原資即ち査定替え実施に伴う所要財源は、あらゆる条件が正常である場合には、労働者の新陳代謝に伴う賃金の差額がこれに充てられ、人件費は増大もせず減少もしない。このことはしばしばエスカレーターの比喩をもって説明されているが、この場合はエスカレーターの自動運転を企業内労働者の新陳代謝に又エスカレーターの傾斜を基準線にたとえたのであって、個々の労働者はエスカレーターの各段階、即ち基準線の一定の所に位置し、年々職務遂行能力の上昇によって、段階を昇って行くが、最上段の労働者が企業外へ離職して行き、新たにその代りに最下段に新しい労働者が入り、エスカレーター全体いわば人件費総額は内転して常に一定であることを示している。」
- ▶ しかしその後40年間、ベースアップは消えるどころか、定期昇給率をはるかに超えるベースアップ率が実現

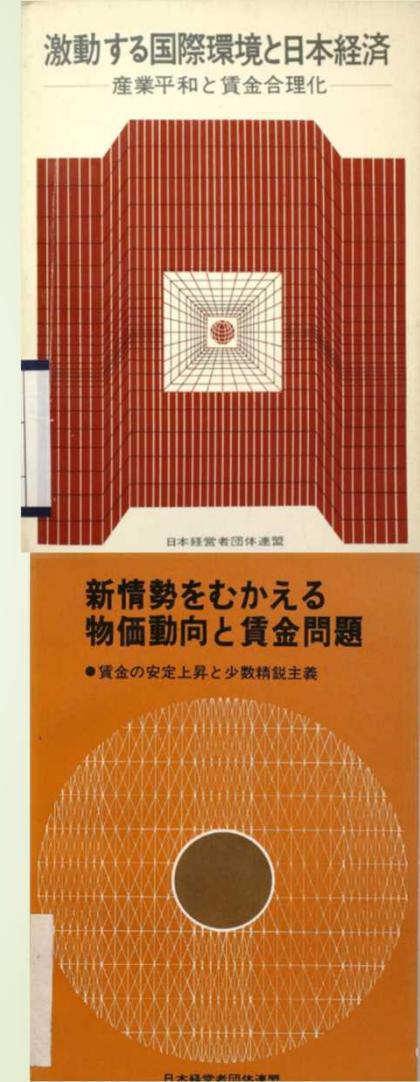


定期昇給率とベースアップ率の推移(中労委版)



6 生産性基準原理の提唱

- ▶ 日経連は1967年の春闘文書以来、新たな賃金抑制のロジックとして「生産性基準原理」を主張するが、石油ショックまで高率ベアが続く
- ▶ 「かりに高収益の企業であっても、企業内の事情だけで判断するのではなく、賃金の自主決定という原則を守りながらも、広く経済全体の情勢を眺め、国民経済の実質平均生産性（実質国民総生産／就業者数）の伸びを勘案して、賃金の安定的な上昇をめざすべきであろう」
(1968年『激動する国際環境と日本経済』)
- ▶ 「賃金はすでに国民経済の将来を左右する戦略的な重要性を持ちつつあり、個別企業における賃金決定の自主性は貫かれながらも、あえてより高い次元での配慮が求められている」(1969年『新情勢をむかえる物価動向と賃金問題』)
- ▶ そもそも、マクロな産業別交渉を拒否し、ミクロな企業別交渉に固執する日経連が、マクロ経済バランスを持ち出してミクロ賃金交渉を牽制すること自体に矛盾



7 石油危機と経済整合性論

- ▶ 1973年の石油危機で、1974年春闘では32.4%の賃上げが実現
- ▶ 日経連『大幅賃上げの行方研究委員会』は、「日本経済は現在激しいインフレと深刻な不況の併存するstagflationに見舞われている」「民間労使および政府公共企業体労使の話し合いによって、五〇年度は経過措置として一五%以下、五一年度以降は一ケタ台の賃上げガイドポストを設けるべきと主張
- ▶ 宮田義二鉄鋼労連委員長は、福田赳副総理(経企庁長官)に対し、当時検討されていた所得政策の代わりに「労働組合がやめればいいじゃないか。もつと言えば、賃上げを控えればいいだろうが」と主張、賃上げ率を14.9%にとどめた(経済整合性論)
- ▶ 宮田は経営側との関係で賃上げを自粛したのではなく、政府との関係で自粛したのであり、従って決して労働側が春闘に敗北したというわけではないのだが、日経連にとってこれは久しぶりの春闘における勝利であり、生産性基準原理の正しさを証明する事態となった

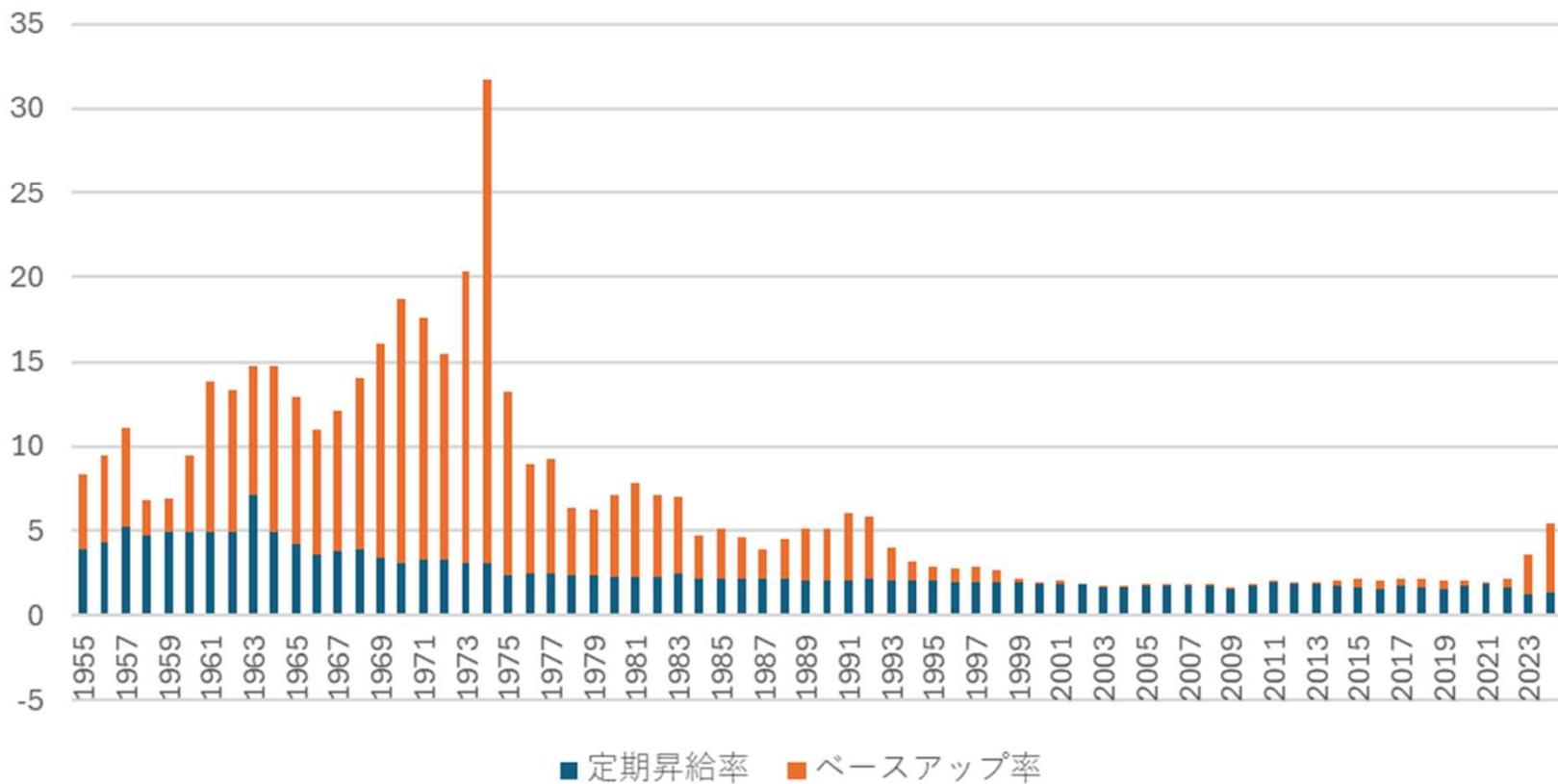
8 消費者目線のデフレ推進論

- ▶ 1990年代初頭には、日本の最大の問題は物価が高すぎることであり、物価を下げるところこそが最重要課題であるとの考え方が一般的で、結成されたばかりの連合がこれに乗っかっていく
- ▶ 1990年7月2日、鈴木永二日経連会長・山岸章連合会長連名で『内外価格差解消・物価引き下げに関する要望』：「わが国は、海外諸国より経済大国と称せられるが、反面、勤労国民の生活実感はそれに伴わない、という声は多くの国民の間で最近特に高まりつつある。その主たる原因是、欧米先進諸国に比べ30～40%も割高な日本の消費者物価水準にあることは国民の周知するところである」と述べ、「われわれ労使も『真の豊かさ』の実現のためには、内外価格差を解消することが最も有効な解決策である、という共通の認識を持つに至っている」
- ▶ 1993年8月の日経連内外価格差問題研究プロジェクト報告『内外価格差問題解決への取り組み』：「物価引下げによる実質所得の向上は、当然、国全体の実質購買力の増加となる。1992年度の数字で考えれば、仮りに3年で10%の物価が引き下げられれば、毎年約9兆円の実質所得の向上になるが、これは各年度の雇用者所得を約4%程度も引き上げるのと同じ数字になる」ということも認識すべきである。その結果は、国民は新しい購買力を獲得し、そこから商品購買意欲の高まりが生まれる。それにより、企業としても、新商品開発、新産業分野への参入など積極的な行動がとれるようになり、将来の市場動向の安定をみて、研究開発や新規設備投資を行い易い環境となる。このように、個人消費と設備投資の拡大は、経済成長を大いに刺激することになる。」
- ▶ その後の「失われた30年」は正反対の道

9 ベアゼロと定期昇給の時代

- ▶ 1990年代には、バブルの破裂とともに長期不況に
- ▶ 企業経営が困難な状況下で、（ベースアップという）企業の人工費の引き上げ自体を要求することは言い出しにくくなる←ジョブ型社会での取引相手に対するジョブの価格上昇要求との違い
- ▶ （企業が儲かっていれば、その分け前をよこせといえるが）
- ▶ 2002年、日経連が経団連に合併され、奥田会長の下で『経労委報告』は、ベースアップは論外、定期昇給の凍結・廃止、ベースダウンすら打ち出す
- ▶ 労働側は定期昇給の堅持に全力を集中、その結果、2000年代はほぼベアゼロ、2%の定期昇給は堅持された
- ▶ 定期昇給は、しかしながら、1954年関経協論文が言うように、内転によって人工費総額は増やさない
- ▶ この間、個々人の賃金は定期で上がっても、総額人工費は上がらないまで推移した

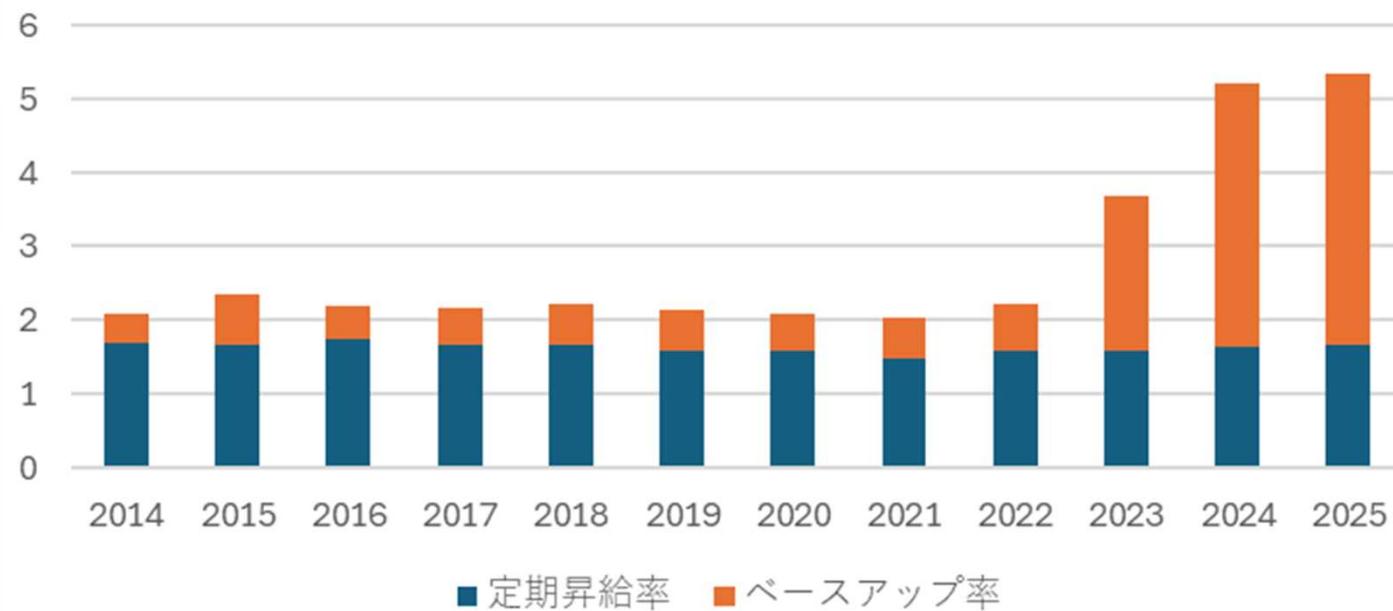
定期昇給率とベースアップ率の推移(中労委版)



10 官製春闇の時代

- ▶ 2012年に政権復帰した自民党の安倍政権は、デフレ脱却を掲げたアベノミクスの一環として、経済界に対して賃金引上げを慾懃
- ▶ 2013年から「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を開催
- ▶ 連合も十数年ぶりに定昇2%に加えて1%のベアを要求
- ▶ こうして、2014年からベアが「復活」した
- ▶ とはいえ、それは「0. 何%」に過ぎず、堅持されている定昇と合わせてなんとか2%を超えていたに過ぎない
- ▶ ベアが本格的に復活したのは、岸田政権になってから
- ▶ 「新しい資本主義」という旗印の下で、「成長と分配の好循環を実現するための鍵は賃上げ」と訴え、2023年以降かなりのベアが実現したが、インフレによる物価上昇率を下回る

定期昇給率とベースアップ率の推移(連合)



III 賃金の支え方

1 最低賃金の戦時体制的源泉

- ▶ 1939年3月の第一次賃金統制令：未経験労働者の初任給の最低額を法定
- ▶ 当時厚生省賃金課担当官だった金子美雄曰く：「自由な労働の移動が禁止されると、労働条件が低下するのではないかということを憂えた。それを防ぐために一定の賃金の基準なり、あるいは最低賃金なりを作る必要があるのではないか」
- ▶ 1940年10月第二次賃金統制令：厚生大臣・地方長官は賃金委員会の意見を聴き、一定の労務者につき最低賃金を定めることができる。雇用主は最低賃金の定めがある労務者につき最低賃金額を下回る賃金で雇用することができない（最低賃金制そのもの）

金子美雄：厚生省労働局賃金課
→労働省労働基準局給与課長→労働統計調査局長

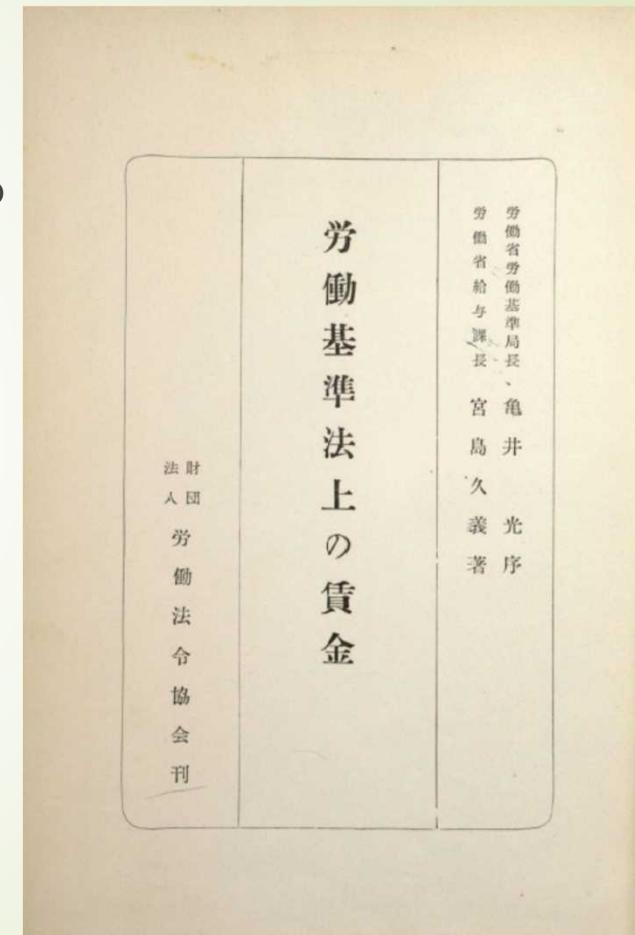
表 10 第二次賃金統制令による男子未経験労務者の最低賃金(銭)

年齢	第1級地	第2級地	第3級地
12-13 歳未満	52	48	40
13-14 歳未満	55	51	43
14-15 歳未満	59	55	47
15-16 歳未満	66	58	51
16-17 歳未満	73	66	54
17-18 歳未満	80	73	61
18-19 歳未満	87	80	68
19-20 歳未満	94	87	75
20-22 歳未満	105	94	83
22-24 歳未満	116	101	90
24-30 歳未満	128	109	98

(第1級地：東京府等6府県、第2級地：北海道等21道県、第3級地：青森県等20県)

2 労働基準法の最低賃金規定

- ▶ 1947年4月の労働基準法は、「行政官庁は、必要であると認める場合においては、一定の事業又は職業に従事する労働者について最低賃金を定めることができる」と規定
- ▶ しかし、中央賃金審議会で1950年から1954年まで審議して、全国の実態調査を行い、4業種（絹人絹織物製造業、家具建具製造業、玉糸座繰生糸製造業、手漉き和紙製造業）に最低賃金を設定するという答申をまとめたが、日経連や通産省の反対で遂に実現せず
- ▶ 1948年から1955年までこの審議会の事務局として最低賃金の実現に奔走したのは、（金子美雄の後任の）宮島久義労働基準局給与課長
- ▶ 宮島は失意の中で静岡労働基準局長に異動



3 業者間協定方式の登場と法制化

- ▶ 1956年3月、静岡缶詰協会が、缶詰調理工の初給賃金について業者間協定を締結（裏にいたのは宮島久義静岡労基局長）
- ▶ 労働省の労働問題懇談会は1957年2月、業者間協定方式の最低賃金を推奨
- ▶ 1957年4月、労働事務次官より都道府県労基局長宛通達により、業者間協定の締結促進を指示
- ▶ 1959年3月末までに、協定数113件、事業所数9055社、適用労働者数95326人に
- ▶ 1959年4月、業者間協定方式の最低賃金法が成立
- ▶ 業者間協定による最低賃金とともに、労働協約による最低賃金も規定していたが、その力量ある労働組合はほとんどなし（全纖同盟の全国綿紡績業地域的最低賃金のみ）
- ▶ 労働協約による最低賃金を自力でできないくせに、総評は業者間協定方式を「二セ最賃」と批判し、裁判に訴えた（却下）
- ▶ しかし、ILO条約違反との批判を受けて、政府は業者間協定方式の廃止に動く
- ▶ 業者間協定は最低賃金の黒歴史と思われているが、経営者団体に自分らの最低賃金を決めさせるという責任を持たせていた
- ▶ 「二セ最賃」を潰したのが本当によかったのだろうか…

4 審議会方式の最低賃金

- 1968年5月、改正最低賃金法により、業者間協定方式は廃止、審議会方式へ
- 当初は業者間協定を受け継ぎつつ、大括りの産業別最低賃金を設定
- 労働組合側はひたすら全国一律最低賃金の実現を呼号
- 経営側は全国一律最低賃金はいうまでもなく、地域包括最低賃金にも否定的で、産業別、職業別最低賃金の堅持を主張していた（今となっては皮肉）
- その間で、政府は全都道府県での地域最低賃金の設定を目指す
- 中央最低賃金審議会でランク別の「目安」を示し、地方最低賃金審議会で額を決めるというやり方が1970年代半ばにほぼ確立、今日に至る
- この頃は、原則日額表示であり、パート向け参考値として時間額も表示していた
- 当時は最低賃金はパート・アルバイト専用ではなく、正規労働者の最低額という面が強かつた
- 2002年から日額表示は消え、時間額のみとなった。既に大分前から最低賃金はパート・アルバイト専用と見なされるようになっていた

5 産業別最低賃金のサバイバル

- ▶ もともと経営側は地域最賃にも批判的で、産業別最賃を主張していたはずだが
- ▶ 1970年代末から産業別最低賃金など不要と主張するようになる（今日までずっと）
- ▶ 中央最低賃金審議会（金子美雄会長）で審議し、1986年に新産業別最低賃金制が実施
- ▶ 金子会長曰く：「この三分の二のところには近代的な賃金決定の機構というものはないということが、日本の賃金決定制度の一つの特徴というべきであります。…何とかして、ここに新しい賃金決定機関を作らなければなりませんけれども、もし、先程言った産業別最低賃金、それが協約の拡張の、あるいは団体交渉の補完的な制度としてのそういう産業別最低賃金という形のものがでけて、それがだんだんと通常の団体交渉に発展していく、そういうあるいはいわゆる我々が考える今日的な最低賃金ではなくて標準的な賃金というものが決められていくというような形に発展できるかどうかを問題にすべきである。新産業別最低賃金というものは、そういう期待を込めたものであります。…」
- ▶ …それは、日本の労働組合の現状を考えますと、労働組合がだらしないという意味ではない。日本の労働組合は企業別組合であるという根本的な性格に基づくものであります。少し援助の手を差し伸べられなければ、我々が期待するような新しい賃金決定機関というものの成長は望めないのでしょうか。」

金子美雄：厚生省労働局賃金課
→労働省労働基準局給与課長→
労働統計調査局長

6 2007年改正最低賃金法

- ▶ その後も経営側は産別最賃の廃止を主張
- ▶ 2003年12月、総合規制改革会議は産別最賃の廃止を答申、閣議決定される
- ▶ 厚労省は研究会、審議会で審議し、2007年改正で「特定最低賃金」としてサバイバル
- ▶ しかし2007年改正は、地域最低賃金の決定基準を「地域における労働者の生計費」とし、「生活保護との整合性」を考慮するとした
- ▶ これは、当時格差社会が大きな問題となり、第1次安倍政権が「再チャレンジ」を掲げていたことから、その目玉政策となったもの
- ▶ こうして、2007年度から地域最低賃金は毎年急速に上昇していくこととなった
- ▶ 政権は自公政権→民主党政権→自公政権と移り、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍を経て、地域最低賃金は上昇し続けた

年度	最高值	全国加重平均	最低值
2002	708	664	604
2003	708	664	605
2004	710	665	606
2005	714	668	608
2006	719	673	610
2007	739	687	618
2008	766	703	627
2009	791	713	629
2010	821	730	642
2011	837	737	645
2012	850	749	653
2013	869	764	664
2014	888	780	677
2015	907	798	693
2016	932	823	714
2017	958	848	737
2018	985	874	762
2019	1013	901	790
2020	1013	902	792
2021	1041	930	820
2022	1072	961	853
2023	1113	1004	893
2024	1163	1055	951
2025	1226	1121	1023

7 最低賃金類似の諸制度

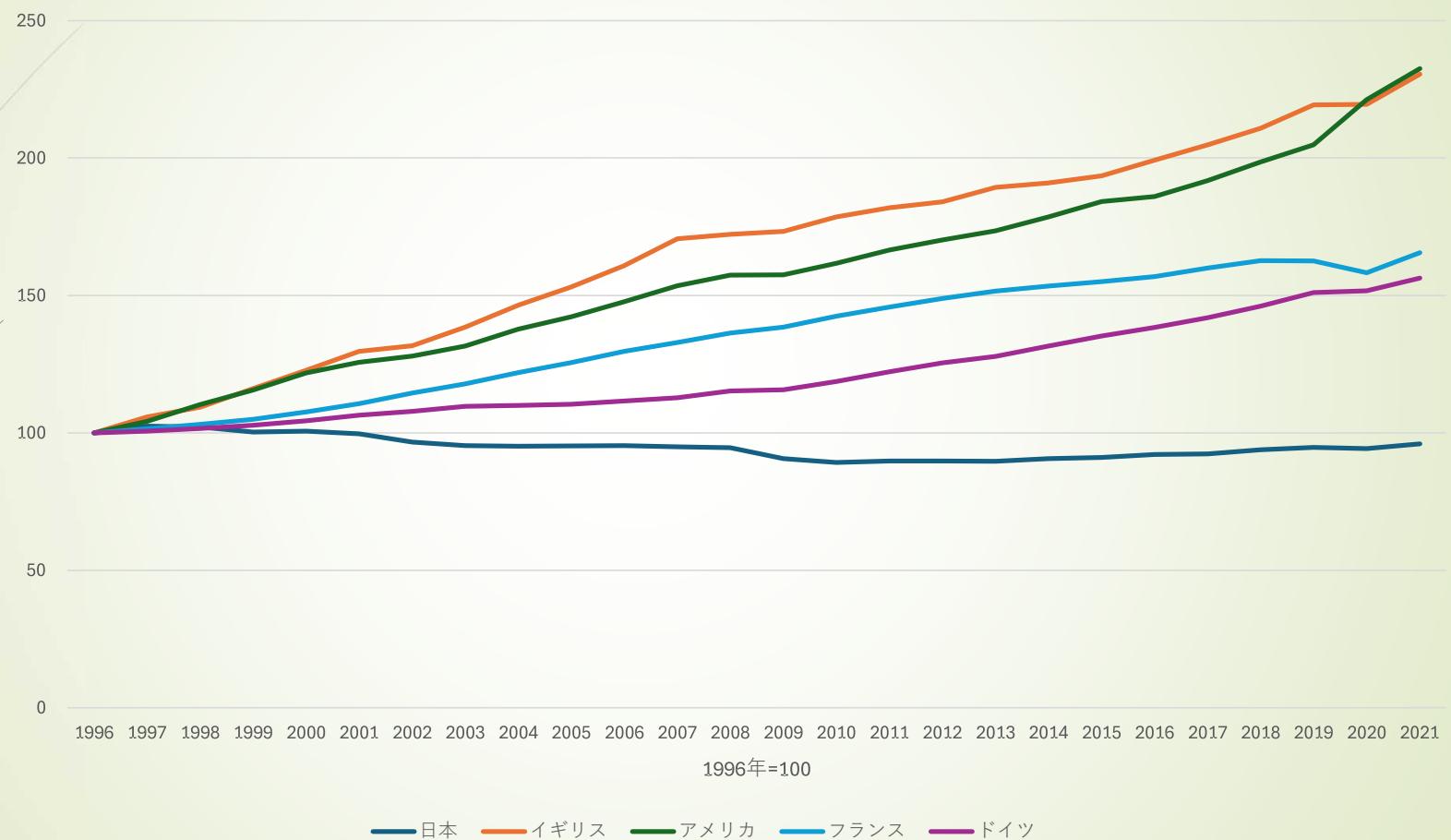
- ▶ 公契約条例：地方自治体が発注する事業に従事する労働者には、条例に定める最低額以上の賃金を支払うべし
- ▶ 2009年9月の野田市公契約条例を皮切りに、2024年1月現在で全国86自治体で制定
- ▶ 派遣労働者の労使協定方式における平均賃金
- ▶ 2018年働き方改革による派遣労働者の均等・均衡待遇について、労使協定方式による適用除外が可能
- ▶ ただし、職業安定局長通達が定める職種別、地域別、勤続年数別の詳細な平均賃金額が基準となっている

8 特定最低賃金の可能性

- ▶ 産別最賃は長らく経営側から廃止を求められ、ようやく2007年改正で「特定最賃」としてサバイバルしたが
- ▶ その後の地域最賃の大幅な引上げのあおりで、東京はじめ大都市圏では地域最賃に追い越され、無意味化
- ▶ 一方、コロナ禍でエッセンシャルワーカーの低賃金、低労働条件に注目が集まる
- ▶ エッセンシャルワーカー：広義には医療、介護福祉、保育、教育、自治体・公共交通機関等公共サービス、ガス・水道・電気・通信等生活インフラ、物流、生活用品を扱うスーパー、ドラッグストア、コンビニ等小売業
- ▶ 拙著でエッセンシャルワーカーへの特定最賃の活用論を提唱したところ
- ▶ 2025年3月の参・予算委で、田村麻美議員（国民民主）の質問に答えて、石破首相が積極論、与党内で検討
- ▶ 2025年4月には経済同友会が、エッセンシャルワーク領域への職種別最賃導入を提言

IV なぜ日本の賃金は 上がらないのか

一人当たり名目賃金の国際比較



- ▶ 1990年代からの「失われた30年」、毎年2%の「賃上げ」がされてきたはずなのに…
- ▶ 國際比較すると賃金はゼロ成長、なぜ？
- ▶ その2%は定期昇給だから
- ▶ 70年前の関経協報告書が明言するように、「個々の労働者はエスカレーターの各段階、即ち基準線の一定の所に位置し、年々職務遂行能力の上昇によって、段階を昇って行くが、最上段の労働者が企業外へ離職して行き、新たにその代りに最下段に新しい労働者が入り、エスカレーター全体いわば人件費総額は内転して常に一定である」
- ▶ **上げなくても上がるから上げないので上がらない賃金**
- ▶ 「上げなくても」：ベースアップという形で無理やりにでも賃金総額を引き上げるということをしなくても、
- ▶ 「上がるから」：定期昇給という形で毎年正社員一人ひとりの賃金は上がっていくものだから、
- ▶ 「上げないので」：わざわざ苦労してベースアップして賃金を引き上げるということをしなくなってしまったので、
- ▶ 「上がらない」：結果として日本人全体の賃金水準は全然上がらないままになってしまった、