

はしがき

本書は賃金の基礎を学びたい、いわば賃金初心者のために書かれた賃金の入門書です。これから賃金の実務に携わる労使の担当者に読んで貰いたいと思います。

賃金問題は今、大きな変革期にあります。このような時こそ賃金の本質を知り、来るべき社会経済の変動に的確に備える必要があります。そこで本書は賃金決定の基礎知識のみならず、賃金関連用語の解説、賃金政策のあり方、実務課題の解決など、やや欲張ったテーマを幅広く取り上げています。賃金問題を賃上げや人件費の管理と矮小化してとらえる傾向がありますが、それは大きな間違いです。筆者は、賃金は人材への投資である、と考えています。“企業は人なり”と言いますが、まさに人材なくして企業の成長・発展はあり有り得ません。人材を育て、人材を活かしていくためには、賃金を正しく決めていく必要があります。賃金には社会性ととも企業性の2つの側面があります。どちらも重要であり、一方に偏ることは許されません。賃金の実務に携わる人は、賃金の考え方を十分理解しておくと同時に、課題を整理し、勇気をもって課題を解決していかなければなりません。

少子高齢化、65歳雇用延長、女性の活用、同一労働同一賃金の実現など賃金決定を取り巻く環境が大きく変化する中で、今、多くの企業が賃金・人事制度の改革に取り組む必要に迫られています。制度の改革は今後とも進める必要がありますが、従業員の共感が得られなければ上手くいきません。社員の共感を得るためには、賃金の基本を理解し、理論的に制度を構築し

なければなりません。間違った理解と無理論の制度では従業員の共感を得られないばかりか、運用で必ずつまづく確率が高いと言えます。労使の賃金担当者は、まず自社の現状と問題点を正確に把握し、自社の組織風土に適し、社員が意欲を持てる制度づくりを心掛けなければなりません。そのためには、賃金・人事制度の仕組みやそこで使われる用語はもとより、賃金問題の背景や本質を正しく理解することが大切です。

本書は第1章「賃金の基礎知識編」から、第2章「用語解説編」、第3章「政策編」、第4章「実務編」、第5章「随想編」の5章から構成されています。基礎知識編では賃金担当者が身に着けておくべき賃金の基本をいくつかの側面から解説しています。用語解説編では、類似している賃金の用語を取り上げ、違いや正しい使い方を解説しています。政策編では、今後予想される賃金上の問題である同一労働同一賃金などの直面する課題への取組みの必要性和実務上の問題について触れています。実務編は、実際に筆者が受けた賃金管理上の実務問題にQ&A形式で解決のあり方を説明しています。随想編は筆者が最近の賃金問題に関しての意見を述べたものです。個人的な主張もありますが、読み物として軽い気持ちで読んでもらいたいと思います。

以上のように本書の構成は、1章から5章まで、テーマ順に並べてありますが、賃金問題は重複しているので、必ずしも順を追って読んでいく必要はありません。ただし、できれば第1章の基礎知識編と第2章の用語解説編だけは目を通して欲しいと思います。賃金のイロハだからです。勿論、必要に応じて関心のテーマを拾い読みしてもらっても構いません。その様な読み方、使い方をするを想定し、他の編のテーマと重複する

解説をしたものが少なくありません。予めご承知おきください。

なお、賃金決定のベースとなる賃金・人事制度の理論は日本賃金研究センター名誉顧問（元代表幹事）楠田丘先生の理論に基づいており、筆者の実務経験を踏まえて解説したことをお断りしておきます。

本書を読んで頂ければ、賃金決定の基本を理解していただけるとともに、今労使が直面している賃金問題への取り組みのヒントが得られるのではないかと考えています。知識や理論のみならず、実務上の課題についても、図表を使ってできるだけ平易に解説したつもりです。感想をお聞かせ頂けたら幸いです。

2018年6月

武内崇夫

第1章

基礎知識編

賃金担当者が身に着けておくべき賃金決定の基礎知識について、13の節に分けて解説しています。基礎知識と断っていますが、本書の読者が実務家であることが予想されることから、実務的な側面からの解説を心掛けています。賃金初心者であっても理解が深まるよう可能な限り、図表を入れてあります。

● 第1節 賃金とは何か

～賃金は何を基準に決まっているのか～

1. 賃金とは何か

まず、最初に賃金とは何かについて、考えてみましょう。手元の辞書によると、「賃」とは、「人や物を使って払う代金」と記述されています。つまり、賃とは料金を意味しています。私たちの周りを見渡しても、うなずける例がたくさんあります。タクシーや電車の料金は運賃、アパートや建物の賃貸料金は家賃、家の修理などの料金は労賃、物を作ってもらう料金は工賃など、賃が良く使われています。このように賃金とは料金を意味している訳ですが、雇用の場における賃金とは、一体何を指しているのでしょうか。労働基準法では、「賃金は労働の対償である」（第11条）としています。労働基準法では、労働の対価としての料金が賃金だとしているのです。つまり、労働の取引料金、価格が賃金なわけです。物やサービスを取引するときには、必ず料金が間に入ります。価格のない取引はありません。辞書では人や物と書いてありますが、この場合の人は、雇用における人ですから、当然、労働と考えることができます。

では、賃金は労働の対価とのみ考えればいいのでしょうか。労働基準法は、総則で「労働条件は労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすものでなければならない」（第1条）と定めています。労働対価と同時に、生活保障も条件になるわけです。

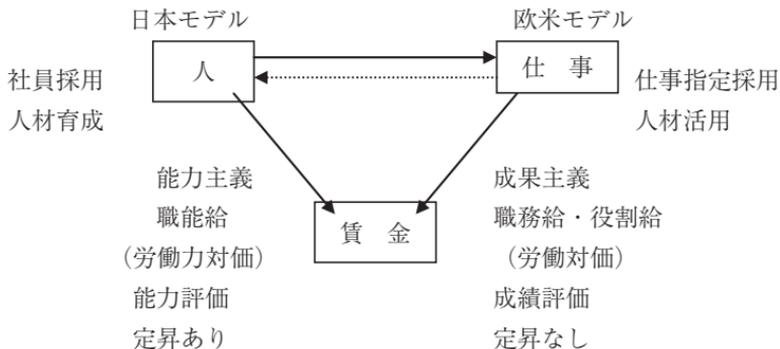
賃金とは、労働の対価ですが、労働の担い手は労働力です。したがって、賃金とは労働または労働力の対価であるというこ

とができます、労働とは仕事であり、労働力とは能力ですから、仕事や能力の値段であるということもできるわけです。間違っても、人間の値段ではありません。人間の一部である、仕事や能力の値段であるわけです。しかも、働く時間は所定労働時間と決まっています。現在は労働基準法第32条で一日8時間一週40時間を超えて労働させてはならないとなっています。この法定労働時間を超えて働かせる場合は、個人の生活時間を犠牲にするところから、時間外割増賃金を支払わなければなりません。賃金とは、労働または労働力の取引価格です。この点を確認しておきたいと思います。これを前提に、以下では賃金の決め方や運用にかかわる事項について考えていきます。

2. 人事管理の狙いと賃金

賃金は労働または労働力の値段（対価）です。では、労働と労働力のどちらの要素で賃金を決めるべきでしょうか。その結論の前に、人事管理の狙いとの関連から賃金の決定基準を考えてみたいと思います。組織が人を採用し、人材の育成・活用、そして公平処遇を実現するために行われるのが人事管理です。その人事管理が取り扱う材料は3つあります。人、仕事、賃金です。人事管理の狙いは、3者の均衡を図ることにあります。この場合の人とは、能力（人材）です。身につけている能力と、担当している仕事、支給している賃金が均衡（バランス）が取れていれば問題はありません。バランスが崩れると、企業にとってのみならず、働いている者にも問題が発生します。

図表1 人事管理のねらい……人、仕事、賃金の高位均衡



均衡を図るとしても、低レベルの均衡では、企業の成長も働く者の生活の向上も実現できません。高位での均衡を図るべきでしょう。人材の質も高い。したがって、仕事のレベルも高く生産性も高い。よって高賃金。これが望ましい姿です。すなわち、人事管理の狙いは高位均衡の実現におかれるべきです。では、高位均衡を実現するための条件はなんでしょうか。それは人も仕事も成長していくことで実現できます。成長こそがキーワードです。人事管理の狙いは成長高位均衡にあると言えます。3者の成長を実現するには、人を基準に賃金を決めるべきでしょうか。それとも仕事基準を基準に決めるべきでしょうか。どちらを選択するかによって、賃金制度の設計は異なります。人基準の賃金の決め方を能力主義といいます。なぜなら、人材の価値は、その人の可能性すなわち身につけている能力によって決まるからです。これに対し、仕事基準の賃金の決め方は成果主義（または職務主義）と呼ばれます。なぜなら、仕事の結果は業績を通して組織の成果に影響を及ぼすからです。