経営論集　第15巻第１号　2005年　43～64頁

日本企業における男女間賃金格差に賃金制度変更が与える影響

――電機メーカーＡ社の事務職を例に――

片　岡　洋　子

はじめに

女性の賃金が男性より低いことは，均等法が出来て20年近くになる現在でも変わっていない。しかし，女性の勤続年数の短さや，仕事に取り組む姿勢の男女差は，この20年で大きく変化してきた。つまり，結婚後も長期間勤務し，仕事の責任も積極的に負う女性がふえてきた。しかし，個々の女性の姿勢の変化が即，賃金格差縮小には結びつかないのも事実である。なぜなら，大きな企業になればなるほど，系統だった人事制度が確立しており，賃金はそのなかで決定される。しかしその人事制度，とりわけその中の賃金制度そのものが，女性の賃金を低く抑え，短期雇用を促進してきた。とはいえ，これまで多くの女性が比較的短期間で退職していた中にあっても，そして男性よりかなり低い賃金であっても，定年退職するまで働き続けてきた女性も存在し，賃金の肯定と就業継続の関係は単純ではない。そこでこの関係を明らかにするために個別の企業における賃金制度の変化を詳しく見ていくことには，大きな意味がある。

また近年，ほとんどの大企業においては成果主義賃金が導入された。これは，性別による賃金格差を減らすとも考えられるが，実際に賃金制度を変更したことによって，賃金額がどのような影響を受けているのかを知る作業は，まだ始まったばかりである。アンケート調査を行い，大量観察によって全般的な傾向を把握するとともに，一つの企業の人事制度および運用実態を詳細にたどることも同じ程度重要である。一つの企業の賃金制度の変遷をたどることで，量的調査ではわからない制度変更の詳しい要因を知ることが期待できる。

そこで本稿は，女性が比較的多く就業してきた電機産業の一企業の賃金制度の変遷を調べ，同じ企業における，近年の賃金額の男女比較を行うことで，賃金格差がどのように生まれ，維持され，そして解体されるのかを明らかにしたい。さらに，アンケートによる意識調査を利用することで，女性が就業を継続しようとする，その意識にも踏み込む。

第１節　先行研究

これまで日本では，男性社員の賃金は，年齢とともに上昇し続ける年功賃金が主流であり，それが日本的経営の特徴といわれてきた。しかし，女性社員の賃金は，入社後しばらくは上昇するものの，その後は横ばいになるため，男女格差は年齢とともに広がる一方となる。この傾

向が，男女雇用機会均等法以降変化してきたのか，これまでの研究から確認する。

堀（1998）は，均等法が施行された1986年以降の男女間賃金格差の推移を見るために，労働省の『賃金構造基本統計調査』各年のデータを用いて分析している。企業規模別にみたところ，大企業においては女性の賃金が，1984年には男性の59％であった女性の賃金が，95年には65％へと上昇している（堀，1998，p. 42）。

さらに，男女間賃金格差にどのような要因が影響しているのかを調べた。すると，「観察された説明変数の効果（長期勤続，高学歴，高賃金職種への就業などの効果）」と，「ギャップ効果（統計的に観察されない女性の地位の変化を説明する項目）」をあわせた「性特有効果」が格差縮小の大部分を説明することがわかった。一方，「観察された価格効果（年齢，教育年数，勤続年数に対する収益率の変化など）」は賃金格差の縮小に貢献していたことがわかったが，その影響はわずかであった（ibid., p. 47）。堀は，男女間の勤続年数の差が縮小すれば男女間の賃金格差が縮小すると期待されるとしている（ibid., p. 50）。

女性が職場で働く期間が伸びれば，年功賃金制度のもとでは賃金が上昇する，と考えるのはごく一般的な考え方であろう。しかし，問題はそれほど単純ではない。職場において男女の職種には偏りがあり，また働く産業にも偏りがあることも，すでによく知られた事実である。

戦後日本の女性労働の特徴を分析した代表的なものとして，竹中（1989）の第Ⅱ部があげられる。そのなかで，高度成長期を経て，長期的に見れば，男女賃金格差は縮小傾向にあるものの，それはごくわずかであり，その背景には，日本の賃金決定機構の特質があると分析している。年功賃金が支配的であるにもかかわらず，女性の賃金は年齢とともに上昇せず（竹中，1989，p. 202），低賃金産業に女性雇用者の比率が高い（ibid., p. 207）。企業別労働組合のもとではヨーロッパのように職種別・熟練度別の賃金率を社会的に決定することが出来ず，それが女性の職場への採用，配置，昇進，技術訓練における差別を温存させる背景ともなっている（ibid., p. 279）。また，男性の年功賃金制度の維持の為に，女性パートタイマーの採用を拡大してきた（ibid., p. 348）。男女の賃金は一対となってその差が企業の人事戦略の一環として維持されてきたのである。

このような研究を踏まえると企業規模別の賃金格差だけでなく，産業別，および職種別の分析は不可欠である。この点においても，均等法後，女性比率の低かった職種に進出が進んでいる。ところが，賃金についてみると，均等法後10年に賃金格差が縮小してきたとはいえない。中田（1997）は，『賃金構造基本統計調査』の個票データから男女共通の分析可能な職種について，賃金関数の推定を行った。その結果，男女で年齢という労働生産要素に対する市場の価格設定が異なることを見出した。つまり女性に対する差別賃金があることを明らかにした（中田，1997，p. 188）。

これらの『賃金構造基本統計調査』の分析からは，均等法ができたからといって，実態は，簡単に賃金格差が縮まらないことが確認できる。では，なぜ縮まらないのか，その理由を知るためには，個々の企業の人事管理に踏み込む必要がある。

格差が縮小しないその理由は，いくつも挙げられるが，その一つが，企業が男女別の賃金表を作成するなど賃金管理による。均等法以後も，男女別をコース別賃金表に置き換えるという対応を行い，それが続いていること，また，男女の職種分離が依然として存在し，女性の勤続年数は男性のそれと比較して短いことも理由であろう。

なぜ女性の勤続年数が伸びないのだろうか。コース別採用は，大企業を中心に普及しているが，本田（1998）は民間企業に勤める大卒女性の，就業を継続する意思決定が，十分に解明されているとはいえず，就職前にコースを分けることを疑問視している。なぜなら女性の中でも，就職前に就業継続意思が固まっている人と，入職後に変化する人がいるため就職前にコースを選択する制度には限界がある。また，長期就業を希望していても，上司が能力を生かしてくれなかった場合などに短期就業希望に変化する（本田，1998）。

阿部（2005）は，男女間の定着率の違いに注目し，女性の離職パターンが結婚や出産によるなど男性と異なることなどに理由を求めている。しかし企業がおこなう女性の就業継続を促す育児支援制度が，必ずしも効果的ではないことも指摘しており，女性の総合職と一般職に分けるコース別人事制度が，女性の賃金を低く抑える結果を生むと指摘している（阿部，2005）。

男女間で定着率が異なり，男女でついている職種が違う。この違いはどこから生まれるのだろうか。ある職種につけるかどうかや管理職につけるかどうかなどは，本人の能力や努力も重要だが教育訓練の質にと量も左右される。個々の女性の意思だけが企業に定着するかどうかを決めてきたのではなく，これまでの日本企業の人事制度は，女性の短期雇用を利用してきたともいえる。若いうちに次々と辞めることを前提とすれば，低賃金を維持することが出来るからである。ゆえに，企業の人事政策そのものが，あえて女性の短期雇用を促進してきたことは否めない。

しかし，近年この傾向に変化が生じている。均等法の制定もその一つであるが，さらに最近では，CSR（企業の社会的責任）およびSRI（社会的責任投資）への関心が高まるなか，女性の働きやすさで評価される企業の株式を組み込んだ投資信託が増えつつある。女性の勤続の短さが企業評価を下げるという，企業イメージダウンにとどまらないダメージを各社に与えるようになってきた。

また，男女別の人事管理を維持してきた根拠の一つであった年功賃金制度が崩れ，成果主義が広まってきた。労政時報の調査では，大企業ほど成果主義が導入され，2003年には従業員3000人以上では，９割以上に広まっており，上場と非上場をあわせた同調査全体でも７割以上の企業が導入している（労政時報，2003，p. 3）。

これまでの日本の年功賃金制度は，実際は職能資格制度に基づく能力主義のもとで，年功制をかかげながらも，情意考課や潜在能力の評価をカウントすることによって，能力主義の性格も併せ持っていた。能力評価をする際に，将来において期待される能力であり，そのうち能力が顕在化して，会社に貢献してくれるだろうというあいまいなものを「潜在能力」というかたちで，評価軸のなかに組み込んでいたため，必然的に年功的な評価になってしまった（木下，

1999，p. 124）。また，情意考課によって，能力向上のために日々努力する生活態度や仕事に対する意欲や態度も評価されるため，実際は同期入社の間での熾烈な競争を長期間させる仕組みが組み込まれていた。

しかし近年の変化は，女性に労働市場において期待される役割が，短期間で仕事をやめてくれて男性の年功賃金を支える存在から，長期間働いて企業に貢献してくれることを期待される存在へと，変わる可能性が芽生えつつあることを示している。

企業の賃金制度がどのように変化していくのか知るためには，個別の企業の実態を詳しく知る必要がある。日本に限らず世界各国で，性別職務分離によって，大部分の女性は男性と同じ仕事をしてこなかった歴史があり，この傾向は以前よりも女性の職種が広がったとはいえ続いている。今後の日本の傾向を知るためには，特定の企業の賃金制度の変更を機に，賃金がどのように変化したのかを分析した研究が求められている。例えば中嶋・松繁・梅崎（2004）は，成果主義導入の結果，逆に賃金格差が縮小したことをあきらかにした（中嶋・松繁・梅崎，2004）。

このような研究は，データの入手が困難なこともあり，まだあまり多くはないが，都留（2001）は，特定の企業の人事労務管理の実態を把握した上で，組合員に対する意識調査を用いて，制度的観察と数量的分析とを統合しようと試みている（都留，2001）。

従業員の意識調査を利用することは，なぜ勤続年数が延びないのかなどの疑問を解く鍵を与えてくれることも期待できる。公的機関が意識調査を大サンプルに対して行う必要性も高いと考えられるが，まだ実施されている数は限られる。

1994年に労働省が行った調査では，賃金への満足度を従業員に尋ねたところ，不満が 6 割，満足が 4 割であった。年齢が高くなるほど満足が多くなる傾向がある。ただしこの調査は「どちらともいえない」が選択肢になく，対象は男子従業員16,000名に限られている。有効回答数は4,063（回収率25.4％）であった（労働大臣官房政策調査部，1995，p. 83）。

意識調査をもとにした研究として玄田・神林・篠崎（1999）は，成果主義的賃金制度が労働意欲を刺激する条件として，仕事に関する分担の明確化，裁量範囲の増加，成果の厳格化，能力開発の機会増加といった条件を見出した。玄田・神林・篠崎（2001）は一歩進めて，「仕事に関する能力開発の機会」が大半のグループで意欲向上に有意な影響を与えていることを見出した。ただし，この調査では職種別で見ると，「一般事務，企画・管理」では，有意ではなかった。そこで，年齢別，性別でより詳細に区分した結果，41歳以下の男女，および29歳以上の女性については，能力開発機会の増加が労働意欲を向上させていることがわかった（玄田・神林・篠崎，2001，p. 25）。

以上の研究から，均等法が出来た後に男女の賃金格差は多少縮小したものの，格差がなくなるには程遠い状況が続いていることがわかる。さらに賃金制度そのものが，成果主義賃金へと移行することが，今後さらに男女間で異なる年齢に対する評価に影響を与えることも考えられる。従業員意識調査の数も増えつつあり，賃金データと合わせて意識データを分析対象に含め

ることで，今後の賃金格差の動向を考える上で，役立つことが期待できる。均等法が出来たことで，勤続を継続し，あるいはそれまで女性が多くなかった職種へと進出するといった決定を女性個人が行う可能性が高まった。とはいえこれまで女性の職種が限定された中で事務職には比較的門戸が開かれており，現在でも，女子学生の多くが事務職を希望する。そこで，本稿では，これまでも女性が多かった事務職を中心に，これまでの日本企業における賃金制度の変容をまず見ることにする。その上で，近年の成果主義賃金が入る前後の事務職女性の賃金の実態を男性と比較して見ていくことにする。

第２節　賃金制度の変遷

第１項　Ａ社の概要

日本における賃金実態を詳しく見るためにひとつの企業に特化し，企業の賃金制度を追うことにする。このために女性が多く働いてきた産業を選ぶ必要がある。戦後一般的となった新規学卒者の定期一括採用方式は，1950年代末あたりから，大企業に広まった。この時期には女性労働者の採用も拡大し，それまでの繊維産業を中心とした軽工業部門に変わり，電機産業，特に家電部門で集中的に増加した（木下，1999，p. 36）。

本稿で取り上げる家電を中心に扱う電機メーカー（以下Ａ社とする）も女性を大量に採用してきた。Ａ社は，1950年（昭和25年）に設立された。2003年３月末現在の資本金は172,242百万円，事業内容は電気機械器具の製造・販売である。本社は大阪府にあり，従業員数は16,167人，平均年齢40才０ヶ月，平均勤続年数19年10ヶ月，労働組合員の平均年齢は，男性39歳，女性35歳，平均勤続年数は，男性19年，女性16年である（ただし，数字は2003年７月現在）。女性の勤続年数が男性と比べてもかなり長い企業といえるだろう。

第２項　賃金制度の変遷を知るために

Ａ社の賃金制度の変遷を知る材料として，本稿では以下の３種類の情報を用いる。第一に，Ａ社の労働組合史である。10年ごとに出版されており，そのなかでも10年目，20年目，30年目に発行されたもの（以下10年史，20年史，30年史と記す）は賃金制度の説明が詳しいためこの３冊を利用する。第二に，組合のある企業では，賃金制度を変更する際の話し合いがもたれるが，その両方の当事者に対する聞き取りによって得た情報である。人事部（Ａ社では人事ユニット）の賃金・資格チームマネジャー（2003年12月11日に実施）と，もう一方の当事者である労働組合副中央執行委員長（制度改定時の賃金担当で，2004年３月26日に実施），それぞれの立場から話を聞くことが出来た。聞き取り時にそれぞれから印刷物の資料もいただいた。第三に，すでに定年退職しているＡ社の元従業員の女性に対するインタビュー（2003年８月24日実施）である。インタビューの際に組合発行のニュースなど，一般には出版されていないがＡ社の組合員に配布された資料の提供を受けた。これら大きく分けて３種類の情報から，多面的に賃金制度の流れをとらえることが可能となった。

第 3 項　賃金制度構築期（1960年代）

A 社の人事制度は，1960年代まで地域によって異なっており，全社で統一されていなかった。これが統一されるのが1967年である。当時の A 社の賃金制度は賃金の専門誌に記事が掲載されるなど，かなり注目を集めたものであった。1960年代に，賃金制度に注目が集まった背景には，経営側の提示する「職務給」に反対して組合側が賃金制度を提示したことがあった。当時は，労働組合内部での対立があり，その主導権を握るためにも組合自身が賃金制度を構築する必要性があった。他にも，1960年代にはいり，技術革新が進み，「年功賃金」に矛盾が生じ始めた（10年史，p. 278）。ここでいう年功賃金とは，完全に年齢と対応した賃金制度のことである。長く勤めたものも，新人も同じコンベアラインで働くようになると，単に勤続年数だけで決まる賃金に対する不満が高まったのである。それまでは，労働者の間に先輩だからという「序列観念」（10年史，p. 280）があったが，それが弱まった。また，初任給は男女別で異なっており，男性の方が高かった。中途採用の位置づけが低く，学歴格差もあり，高卒 4 年勤続者より大卒初任給の方が高かったがこのような状況に対する不満が出ていた。

当時，多くの日本企業が，職務給の導入を進めようとしていた時期であった。しかし，組合はこれに強く反対した。その理由を組合史は以下のように述べている。「企業の考えている日本的職務給，あるいは職務給は労働者のためにならない。企業が労働者全体に納得のいくような体系を検討，作成するとは考えにくい」，と。企業は利益を優先させるものであり，利益第一義に考えたものが組合員のためになるはずがない，組合が独自に賃金体系を検討する必要性があると判断し，企業の示した職務給に対抗するものとして，仕事別の賃金制度を作り上げ，それを企業に認めさせることに成功したのである。組合が目指した賃金は，生活に必要な額を獲得するもので，その根拠として四人家族をモデル家族構成として，物価の算定も組合が行い，金額を算定した（10年史，p. 286）。

A 社の組合は，「仕事熟練度別賃金制度」として，「学歴，勤続，年齢，性別などの要素を除去して，同質・同量の仕事グループに属する従業員に対する賃金は同一である（賃金通信，1967，p. 1）」という制度を企業側に認めさせた。この制度は先に，同業の B 社が 1 年前に実施を開始した仕事別賃金に近いものである。A 社の賃金制度の導入までのいきさつも雑誌に紹介された（労政時報，1967）。しかし，実態はこのような雑誌の記事の紹介どおりとはいえない内容であった。

まず，初任給の男女差は解消された（労政時報，1967年，p. 22）。その意味では，性別の要素を除去したといえるかもしれない。しかし，この賃金制度が出来るまでは女性事務職の昇進が行われていたのに，この制度が出来て以降，実際上昇進の道は絶たれることになった。その根拠となったのが，賃金体系の 3 系列中の，R 系列に女性事務職が位置づけられたことにある。他の二つの系列とは異なり，R 系列は昇進方法，具体的な昇進基準は設けられなかった。

このときの制度体系が図 1 で，下に R 系列（ルーチン職，定型的職種），上は 2 つのルートがり C 系列（クリエイティブ職，創造的職種・事務技能職）と O 系列（オペレイティブ職，

現業職）である。

ＣとＯ系列には図２のように経験年数によって，上の仕事グループへと上がる年数が，最短１年，標準２年，最長３年，と決められていた。これにより遅くとも３年で上の熟練度区分へ昇格した。

これに対し，Ｒだけがこのような熟練度の規定がなく，何年たっても同じ区分に位置し，ま

図表１　1967年の仕事の分類

<table>
<tr><td rowspan="5">C5
係長</td><td>5</td><td rowspan="5">O6
職長（係長）</td></tr>
<tr><td>4</td></tr>
<tr><td>3</td></tr>
<tr><td>2</td></tr>
<tr><td>1</td></tr>
<tr><td rowspan="5">C4</td><td>5</td><td rowspan="3">O5
班長</td></tr>
<tr><td>4</td></tr>
<tr><td>3</td></tr>
<tr><td>2</td><td rowspan="2">O4</td></tr>
<tr><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="3">R3</td></tr>
<tr><td colspan="3">R2</td></tr>
<tr><td colspan="3">R1</td></tr>
</table>

出典：労政時報，1967，p. 24，および賃金通信，1967，p. 2.

図表２　1967年の熟練度区分の変更のための経験年数

仕事グループ	熟練度区分	最短経験年数	標準経験年数	最長経験年数
C5 係長	5			
	4	3	5	
	3	3	5	
	2	2	4	
	1	2	4	
C4	5			
	4	1	2	3
	3	1	2	3
	2	1	2	3
	1	1	2	3

出典：労政時報，1967，p. 28および賃金通信，1967，p. 9.

ったく昇格しなくなった。R 系列に位置づけられた具体的な職種を示したのが図表 3 である。高卒女性事務職は R2に，電話交換・キーパンチャーは R3に位置付けられた。そして，昇格が行われないままとなった。

図表 3　R 系列の分類基準

仕事区分	分類基準	仕事の名称（キー・ジョブ）
R3	⑴作業方法を理解したり，カン・コツを習得するため 6 ヶ月～ 1 年の期間を要する拘束性のある作業 ⑵ 6 ヶ月未満の期間で習熟できるが，拘束性があり肉体的負荷の大きな作業 ⑶作業方法の基準を定められているが，具体的な運用においてやや判断を伴い，社内・外との折衝の多い作業	電話交換，キーパンチャー，テレタイプオペレーター，英文タイピスト，邦文タイピスト
R2	6 ヶ月未満の期間で習熟できる簡単な拘束性のある作業	受付，一般記帳事務
R1	単純作業	掃除婦，用務員

出典：賃金通信，1967，p. 8および，20年史，p. 233，キージョブは，長谷川，1979，p. 24より作成した。

R 系列には成績査定による昇給幅がない。その理由を，組合はそれまでも成績査定の撤廃を強く主張してきた，その成果であると組合史は記述する。R 系列は定型作業であるため個人の能力差，勤務態度（まじめ，ふまじめ）など個人による差は表れにくいという仕事中心の考え方を明確に打ち出した。従来，個人の能力差は表しにくい仕事でも，上司の感情のみで差をつけていた（10年史，p. 305）。上司のえこひいきをなくすことが目的であったようである。しかし，この制度改定は，定型作業であると分類された R 系列に位置づけられた女性事務職にとって，以後全く昇格の道を絶ってしまったのである。

しかし，女性事務職に与えた影響はあまり注目されなかった。それよりも，当時は年功制から仕事別に変わったことによる高年齢層への影響に注目が集まっていた。当時の新聞記事には，「無視できぬ高年層ショック，若い労働力確保がねらい」と記されている（10年史，p. 304）。また，年功序列型賃金時には考えられなかった大幅な最低賃金引上げ，低所得層の大幅引上げがあったと，組合は自らの制度を高く評価した（ibid., p. 307）。さらに先に仕事別賃金を導入した B 社よりも，A 社の制度のほうが優れている点を，「事務・技能の高度の仕事には熟練度を導入している点が異なる。A 社の方が組合員に有利・（中略）・位置が比較はできにくいが，だれでもある期間があれば一定の熟練が上がるという点がよいだろう（ibid., p. 310）」としている。当時は，女性事務職の格付けを低い位置で釘付けにしてしまうことは，全く問題視されていなかったのである。

このような釘付け状況に具体的な変化がおきるのは，1980年代を待たなければならない。日本が均等法を制定する直前のことである。しかし，その前に，1970年代にも，賃金制度そのものは何度も手直しが行われていた。本稿のテーマである事務職にかかわる部分としては，1974年からR4が新設された（20年史，p. 240）。またR系列に熟練度（A・B方式）を用いて，昇給の遅れから来る賃金処遇の停滞を手直しする目的で１ランク高い賃上げを適用する方式を導入した（ibid., p. 240）。1970年代の制度の手直しの背景は，賃金上昇に滞りが生じていたことがあげられている。しかし，賃金処遇は，石油ショックの影響もあり，改善が困難であった（20年史，p. 239）。

第４項　1980年代の賃金制度改定

1980年代には，賃金制度の大きな変更が行われるが，二つの異なる背景から生じている。経済が安定成長期に入り，仕事の広がりが停滞しはじめ，昇進・昇格にも滞りがめだちはじめた。（組合発行ニュース，1980年７月10日号，p. 1）もうひとつは，女性の低賃金・低い格付けを放置できない均等法制定へ向けての流れ(1)である。この二つは一方は家族賃金思想から，もう一方は個別賃金思想という全く相反する起源を持つ。これが同時期に賃金制度変更を迫ったことから，1990年代以降A社の賃金制度は立ち行かなくなるのである。

まず，年齢に応じて賃金が順調に上昇しなくなったことに対応するための改定として，年齢を賃金に反映させようという意図が強く見られる変更が行われる。仕事別の配分に年齢の上昇に沿った加算部分が設けられた。40歳までは年齢加算をおこない，仕事別と年齢加算の比率を７対３とした（30年史，p. 216）。この当時も60年代同様，賃金制度の対象者として想定されているのは，「扶養家族を有する世帯主」（30年史，p. 217）であった。年齢が高くなるにつれて，家族も増え，扶養するための金額を多く必要になることが，賃金を上げる必要性として認識されていたのである。呼称は「男性従業員」ではなく「世帯主」に変化しているものの，男性従業員を世帯主として，家族を持ち，養わなければならない存在としてみており，同時に女性は扶養される存在として通常世帯主として想定されていたのは男性である。

低成長期の下で，新卒の採用が抑えられると，組合員の高齢化がすすみ，昇進昇格の停滞がおこる。これらの問題点とともに1980年代に入りようやく，「女性の格付けの固定化」が問題視されるようになる（組合発行ニュース，1982年３月４日号賃金シリーズNo.8，p. 2）。この動きは先に見たような世帯賃金とは全く異なる背景から生じたものである。1986年４月に男女雇用機会均等法が施行されることとなるが，その前からこの法律への対応が考えられていた。A社では1982年に，職場での女子の進出を妨げる要因を取り除く新体系への格付けが行われるようになった（30年史，p. 227）。1980年はじめからR系列をなくすような制度改定に向けて，組合は，C・O系統別に統合する案を組合発行のニュースで示していた。R系列における上位仕事グループへの昇格のルーツ作りの必要性をのべており（組合発行ニュース，1980年７月８日号，p. 1），ようやく問題として取り上げられるようになっていたことがわかる。

均等法の制定の数年前から，A 社の社内における賃金制度面では改定を進められていた。そして，新しい賃金体系では，R・O・C の系列は廃止され，これに変わる S・A・N 系列が作られた。なお，本稿の主題である事務職にかかわらない職種は除外している。S 系列はそれまでの C 系列の役職志向を改め，仕事による選抜方式に変更された。A 系列は，それまでの C 系列の熟練度進級をなくすが，組合は，経験年数による運用を実質的に継続することを求めるとしていた（組合発行ニュース，1982年 3 月 4 日号賃金シリーズ No.8，p. 2）

図表 4　新仕事別熟練度別賃金体系（一部）

S2（専門職）	
S1（専門職）	
A6	N6
A5	N5
A4	N4
A3	N3
A2	N2
A1（事務職，技術職，研究職）	N1（技能職）

出典：30年史，p. 271～272.

これ以後，女性にも昇進・昇格の道が開かれたわけであるが，社内においては，女性社員の登用を進めるために，こまごまとした施策が実施された。まず，均等法 1 年目には，それまで一部の女性社員にしか作られていなかった名刺が，女性にも全員に作られ配られた。そして，それまでも毎年行われていた人事希望調査の自由記入欄に，何か書いた人はそれだけで昇格した。これは 1 年目だけで，以後はより制度が整えられて，2 年目からは，上司の推薦と試験で昇格を行なうこととなった。

女性事務職も昇格するようになったが，その背景には大卒女性の採用が始まり，この大卒層が昇格する年次にあわせて，それまでの社員もバランスをとって昇格させる必要があると考えられたためであった。長年勤めていた女性社員に対して昇格試験を受けるように指導され，社内でも昇進試験対策の講習会が開かれるようになった。

このように女性にも昇格の道が開かれたことは，それまでの男性だけでなく女性の賃金も毎年，上昇することになる。A 社としては，それまで以上に賃金にかかる費用が増える制度体系になったことを意味する。この制度を維持するためには，毎年安定して利益を増やさなければならないが，A 社を取り巻く状況は逆に厳しくなっていた。バブル経済の崩壊後，A 社は会社始まって以来の赤字に転落する。この危機的な状況の下で，新たな人事制度およびその下での賃金制度への転換が行われるようになる。

第５項　2000年の賃金制度成果主義化

2000年１月より実施された制度は，成果主義を取り入れたものである。この制度を策定するために，98年に雇用処遇検討プロジェクトが設置された。そこで，まず旧制度の問題が指摘された。それまで仕事の格付けが八等級であったが，1984年に作った仕事等級記述書が，現状にあわなくなってきており，等級が細かすぎて，例えば１級と２級の差があいまいになっていた。そこで，等級を三等級にする格付けランクの大ぐくり化が検討された。ただし，組合との交渉の結果，実際には四等級に変更されるがこの点は後述する。

また運用が年功的になっているという問題もあった。昇給の年齢に規定があり，本来は，最短年齢としてもうけられたはずの基準が，実際はほとんどの人に適用されていた。

新制度では，クリエイティブ（C）とマイスター（M）の２系列に変更された。C は創造的な仕事，付加価値追及型系列とされ，年功的昇給を廃止した。M は定型的な仕事，効率追求型系列とされ，習熟度を考慮した基礎給（年齢により昇給）が30％，残りの70％は査定昇給部分で年齢にもとづく自動昇給のない部分である。

A 社は賃金体系を一新したわけであるが，このとき人事部と組合の交渉で問題となったのがそれまでの，賃金体系で管理職になる直前に位置する「S1（専門職１）」「S2（専門職２）」の処遇であった。専門職という名前ではあるが，一部の従業員は専門的仕事をしていないのに，専門職ランクにいるとして，人事部は社員を格下げする（M1にする）案を提示した。しかし，労働組合側はこれに反対して，格下げを認めず，M0を作る案を提示した。交渉の結果，組合側の案が採用され，新しい体系では，C 系列は三等級，M 系列は四等級となった。M0は制度改定の時に格付けされ，以後 M0は増やさず，現在そのランクの人が退職するまで存続するとされたが，その後，本来の高い専門性を持つ人を新たに M0に格付けて，M 系列の四等級は維持されている。このとき，組合側の意見が通ったわけであるが，その時に組合の示した理由を聞き取りの際に尋ねたが，「（専門職のなかに高い格付けに見合った仕事をしていない人がいるのは，）会社の規模が縮小したために，能力を発揮できない人がいるのだから，今やっている仕事の内容だけで下げられるのは困る」という意見が通ったためだそうである。一方，改定案の変更を迫られた人事部側はこの点がとても悔しそうであったのが聞き取り時に印象的であった。

図表５　2000年からの賃金体系（案）

人事部の案

C1級	M1級へ下げる
C2級	M1級
C3級	M2級
M3級	

組合の案（採用）

C1級	M0級を作る
C2級	M1級
C3級	M2級
M3級	

出典：人事部，労働組合に対する聞き取りから著者が作成した。

M0が作られた制度改定時に組合員から多くの不満が出ていた。M0を作らないと，降格する人がいる，というイメージだったそうである。しかし，C と M に系列を分けたことについても組合員から不満がでていた。「C の創造的って何だ？」「何で自分は M なんだ？私たちは言われたことをやっていればいいだけか？」など，新制度を定着させるために少しでも不満を減らす目的が M0を作った背景にあったようである。

事務職のなかにも，C 系列になったもの，M 系列になったもの，両方が存在する。女性の事務職の多くは，M 系列となった。異なる系列では，C1と M0が対応し，C1のほうが M1よりも高い位置となる。事務職の中でも仕事の種類が異なるため，系列が異なるわけだが，この系列わけのもとでは今後賃金にも差がついていくと考えられる。

第 6 項　小括

以上見てきたように，女性事務職の格付けは，1967年から均等法の直前まで，四半世紀にわたって，低く位置づけられきた。女性の多くが短期雇用であったが，なかには定年まで勤める女性もおり，現在では女性の勤続年数も，かなり長いものとなっている。1980年代に入るまで，昇格の道を閉ざされていた女性たちの中でも，勤続を続けていた女性たちがおり，彼女たちは新たに採用されるようになった大卒女性とともに，80年代以後は昇格するようになった。さらに，2000年からは成果主義賃金をめざす新しい賃金体系となり，今後男女の賃金格差には変化がおきると考えられる。この点は節を改め，より詳しく見ていくことにする。

第 3 節　1990年代以降の賃金と意識

第 1 項　賃金と意識変化のデータ

A 社の組合は，定期的に賃金や，賃金についての考え方を調べるアンケートを実施してきた。このデータ(2) を用いて，まず男女の事務職の年齢と賃金の関係を調べ，次に，賃金水準の満足にかかわる意識を探ることにする。

前節でみたように A 社では，2000年から成果主義賃金がスタートした。そこで，それをはさむ1995年と，その後の2001年の調査を用いることで，制度改定直後の年齢と賃金の関係の変化を知ることが出来る。

賃金分析は，ロバスト最少二乗法を用いて，次の賃金関数を推定する。なお，A 社では年齢と勤続年数の相関が高いため，勤続年数は式に含めないこととした。

$$\mathrm{Log}(\text{年収}) = \text{定数項} + \text{年齢}\beta_1 + \text{年齢の二乗}\beta_2 + \text{誤差}$$

次に，賃金の金額だけでなく，賃金水準満足度が，仕事に関する意識とどのように結びついているのかを，相関係数を用いて考察する。分析に用いた項目は，仕事にかかわる質問である。先行研究の中で，「仕事に関する能力開発の機会」が仕事に対する意欲を増進させる可能性が示唆されている。そこで，仕事の報酬として受け取る賃金だけでなく，仕事そのものが個人の

能力を開発する可能性があるかどうか，当人がどのように考えているかを男女別に調べることにする。分析に用いた項目は，表４に，順位相関の有意もあわせて示した。

第２項　調査方法と回答者

調査は，社団法人国際経済労働研究所がＡ社労働組合の委託を受けて，労働組合員を対象として行った２回の意識調査で，１回目は1995年11月から12月に，２回目は2001年10月から11月に行われた（以下，１回目の調査を1995年，２回目の調査を2001年と記す）。調査対象は，いずれも従業員の中の労働組合員で，1995年は29,911名からランダムに抽出した1,500名，2001年は27,545名からランダムに抽出した4,100名である。有効回答者は，1995年が1,359名で回収率は90.6％，2001年が3,847名で同93.8％であった。このうち今回は事務職のデータだけを利用する。

この調査では，回答者が労働組合員に限られる。そのため，管理職になった従業員が対象から除かれる。しかし，次の表に示したように，Ａ社では30代後半以降もかなりの数の従業員が組合員として存在している。ただし，95年の調査では女性の40歳代以降はかなり限られた人数となっている。

図表６　回答者の年齢階層別人数（事務職）

（単位：人）

年齢	95年男	01年男	95年女	01年女
～24歳	16	5	66	32
25～29歳	61	17	65	109
30～34歳	54	24	41	151
35～39歳	41	37	15	84
40～44歳	31	20	7	25
45～49歳	23	29	9	17
50～54歳	10	35	1	11
55歳～	8	17	1	7
計	244	184	205	436

第３項　分析に用いた変数

賃金関数の分析に用いた変数の概要および賃金水準満足とのかかわりを分析した仕事にかかわる意識調査項目は次の表の通りである。

図表 7　記述統計量

（単位：歳，円）

	95年男		95年女		01男		01女	
変数	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
年齢	35.28	8.57	28.83	6.74	41.95	9.39	32.96	7.22
年収	5034602	1537039	2975237	710815.6	5967049	1504538	3668621	657363.8

注：アンケートでは，年収欄はカテゴリーで質問しているので，年収300万円未満を299万に，300～400万円未満を350万と，変換している。物価上昇分は消費者物価指数（総合）でデフレートした。

図表 8　仕事に関する意識調査項目

質問 ID	質問内容	男性	女性
Q1S01	自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている	（＊）	＊＊
Q1S02	仕事の手順や方法は自分の判断にまかされている		＊＊
Q1S03	毎日の仕事は単調である		
Q1S04	自分の仕事の成果は一目で明らかである		＊＊
Q1S05	この企業グループの中でやってみたい仕事がある		－＊
Q1S06	今の仕事が楽しい		＊＊
Q1S07	今の仕事に生きがいを感じる		＊＊
Q1S08	自分がやらなければならない仕事の範囲がはっきりしている		＊＊
Q1S09	仕事の量が多い		－＊
Q1S10	仕事がむずかしすぎる		
Q1S11	注目されるような仕事をする機会を与えられていない		－＊＊
Q1S12	新たな仕事や知識を学び，自分の能力を向上させていきたい		
Q1S13	自分の実力に適した仕事が与えられている		＊＊
Q1S14	今の仕事を続けたい		＊＊
Q1S15	今の会社にずっと勤めたい		－＊＊
Q1S16	チーム内ではそれぞれの実力に応じたレベルの仕事が与えられている	＊＊	＊＊
Q1S17	自分の仕事の目標は常に達成している	－＊＊	
Q1S18	新しい仕事の能力や技術を身につけたり向上させることのできる制度や教育体制がある		＊＊

「１．不満足である～５．満足である」の５段階尺度によって回答を求めた。

＊は５％水準で有意，＊＊は10％水準で有意を示す。

注１：－は有意であった項目で，負の相関があったことを示す。

注２：Q1S01の男性は，ケンドールのタウでは有意であったが，スピアマンのローでは有意ではなかった。Q1S01以外の項目はすべて同じ結果であった。

第４項　調査結果，改定後の賃金

賃金制度は2000年に改定されているため，このデータを用いて改定前の1995年と，改定直後の2001年を比較する。まず，決定係数（R 二乗）を見ると，男性では95年には，年収を年齢が75％説明していたが，2001年には56％へと大幅に低下している。女性では，逆に32％しか説明していなかったが，43％へと上昇しており，女性の場合は年齢とともに年収が増加する傾向が増している。つまり，これまで年功による賃金決定傾向が強かった男性ではその傾向が弱まり，女性は逆に年齢とともに上昇しない制度だったものが，上昇する制度へと変化した。

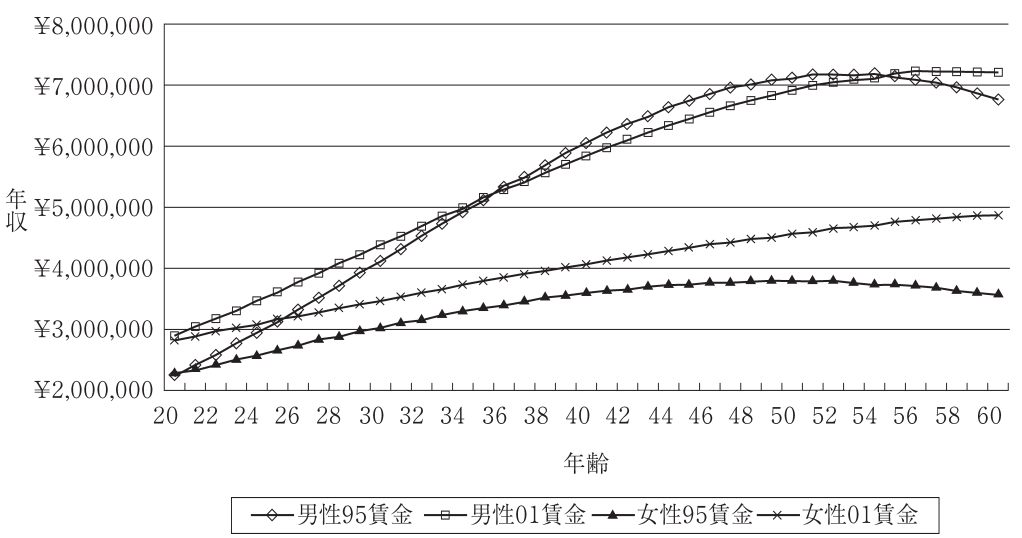
図表９　賃金関数の推計結果

	1995年男		1995年女		2001年男		2001年女	
	係数（β）	Robust Std. Err.	係数（β）	Robust Std. Err.	係数（β）	Robust Std. Err.	係数（β）	Robust Std. Err.
年齢	0.114	0.009	0.057	0.019	0.073	0.012	0.032	0.006
年齢二乗	−0.001	0.000	−0.001	0.000	−0.001	0.000	0.000	0.000
定数項	12.776	0.177	13.734	0.285	13.671	0.237	14.302	0.103
R2	0.758		0.327		0.561		0.433	
サンプル数	244		204		183		429	

出典：筆者作成

先に求めた，各調査年毎の係数に，年齢をあてはめて年収を計算してグラフにしたものが次のグラフである。なお，賃金関数推定時は対数に変換しているが，ここでは直感的にわかりや

図表 10　男女別年齢別推定年収



出典：筆者作成

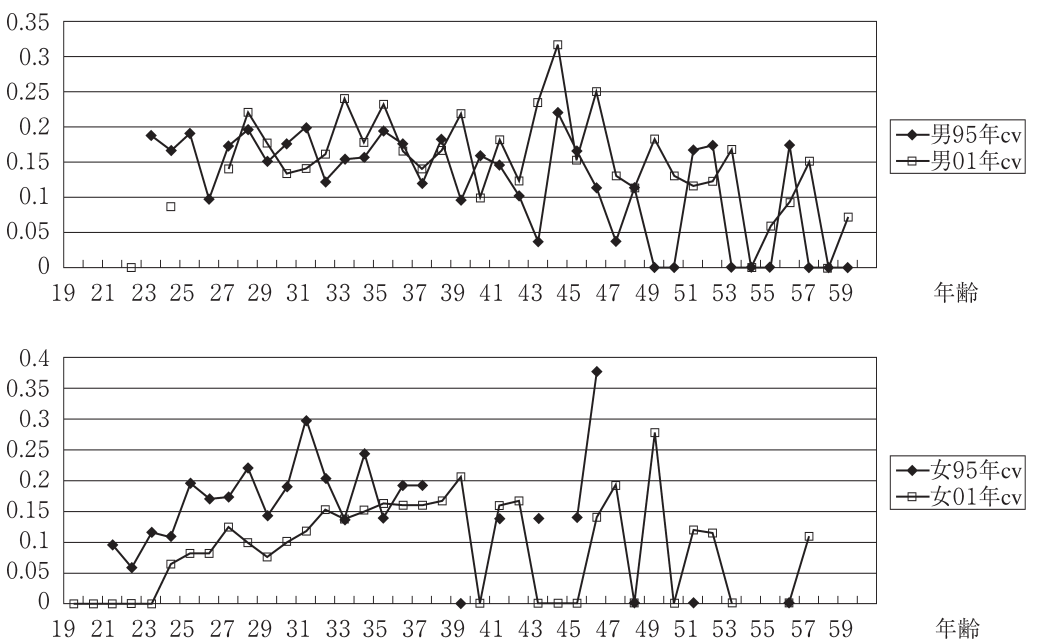
すくするため，常数に再度変換してグラフを作成した。女性の年収は，95年に比べ上昇が見られるが，男性と比べるとかなり低いことが，一目でわかるだろう。男性では，50歳代に年収700万円を超えるが，女性は定年まで勤めても500万円を超えないのである。

男性は，30歳代前半までは，2001年の方が高い年収を受けとること，それ以後逆転することから見ても，年齢による賃金の上昇が，95年よりもおさえられていることがわかる。一方女性は，かなり低水準であった95年と比べて，2001年は全年齢で上回る水準であり，年齢の二乗項プラスであることからもわかるように，60歳まで減少しない形にグラフの形状も大いに変化した。

制度改定の影響は，女性事務職の場合，成果主義の影響というよりも，ほとんど賃金が上がらない制度だった1980年代までと違い，均等法以降昇進する道が開かれた影響が，2001年の賃金に出ていると見るべきだろう。

次に，同じ年齢でも年収にどれだけばらつきがあるのかの変化を知るために，年齢別の変動係数を比較する。制度改定の前後で，同じ年齢の社員間での賃金のばらつきがどの程度変化したのかを知るため，変動係数[3]（CV, coefficient of variation）を求めグラフにした。

図表 11　変動係数



注：グラフの線が飛んでいるのはその年齢に事務職がいないためである。

出典：筆者作成

男性では，40歳代でばらつきが大きくなる傾向が見られる。女性では，データのそろわない年齢が多いので，30歳代前半までに限ってみると，むしろばらつきは小さくなっていることが

わかる。

男女で，賃金水準に大きな差が，2001年時点でも存在することが確認できた。しかし，低い賃金水準が，即，賃金水準の不満に結びつくわけではない。男女で賃金水準の満足度が異なり，しかも仕事そのものにかかわる満足度との関係に差がある点は，男女の勤続年数に差があり，また，賃金水準の格差が解消しない理由を考える際の手助けにもなる。

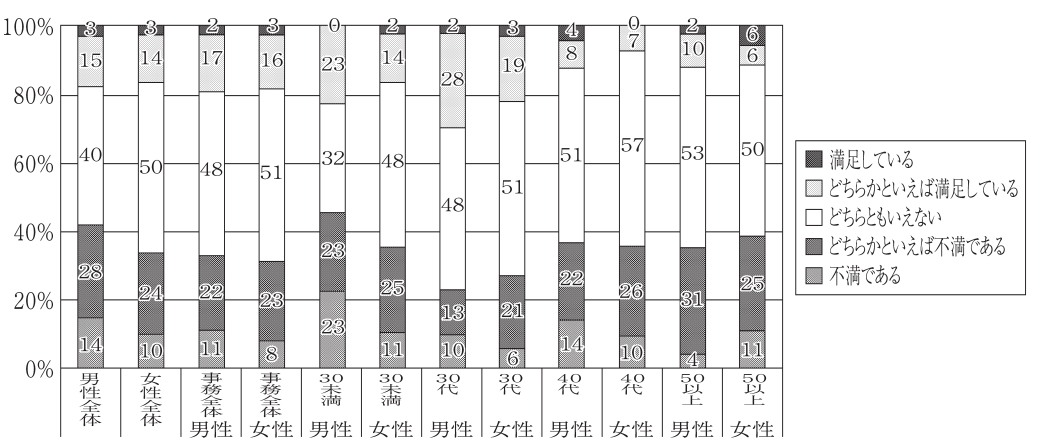
第５項　賃金水準満足度

賃金水準に対する，満足度を男女で比較した結果を示したのが次のグラフである。

まず，男性全体，女性全体を比べたところ，不満であるとどちらかといえば不満であるが，いずれも男性の方が多い。満足しているは若干女性の方が少ないが，どちらともいえないが女性の場合半数に上る。事務職だけに限定した場合も，不満足の割合はやはり男性の方が多い。

先に見たように，賃金の額そのものは，男性の方が高いにもかかわらず，なぜ男性の不満足が女性のそれを上回るのか調べるために，年代別に分けた。その結果，特に男性30歳代未満の不満足が高いことがわかる。30歳代では「どちらかといえば不満である」が女性の方が高い。40歳代では，再び男性の不満足の割合が高い。50歳代では，女性の不満足の割合が男性を上回った。

図表 12　賃金水準満足度



出典：筆者作成

第６項　賃金水準満足度の男女差

男女の賃金格差は，女性の賃金の上昇により，ごくわずかではあるが縮小しつつある。しかし，未だに格差は非常に大きいのが現実である。この傾向は，今後もつづくのであろうか。もし仮に，女性従業員は20代30代に集中しているが，男性は各世代にまたがっており，年齢が上がるにつれ賃金もあがる，という状況が続けば，この従業員の年齢差がある限り，差は縮まら

図表 13　相関係数

			Q1S01		Q1S02		Q1S03		Q1S04		Q1S05		Q1S06		Q1S07		Q1S08		Q1S09	
Kendall のタウ τ	男性	相関関係	0.124		0.111		0.088		0.009		0.020		0.083		0.104		0.027		0.013	
		有意確率(両側)	0.049	*	0.081		0.159		0.888		0.749		0.186		0.098		0.669		0.833	
		N	183		183		183		183		183		183		183		183		183	
	女性	相関関係	0.192		0.156		−0.076		0.134		−0.089		0.249		0.235		0.137		−0.082	
		有意確率(両側)	0.000	**	0.000	**	0.061		0.001	**	0.029	*	0.000	**	0.000	**	0.001	**	0.043	*
		N	441		441		441		441		440		441		441		441		440	
Spearman のロー ρ	男性	相関関係	0.143		0.128		0.105		0.010		0.023		0.098		0.118		0.030		0.015	
		有意確率(両側)	0.054		0.084		0.158		0.895		0.758		0.189		0.112		0.689		0.835	
		N	183		183		183		183		183		183		183		183		183	
	女性	相関関係	0.222		0.179		−0.090		0.155		−0.102		0.291		0.273		0.161		−0.095	
		有意確率(両側)	0.000	**	0.000	**	0.060		0.001	**	0.032	*	0.000	**	0.000	**	0.001	**	0.046	*
		N	441		441		441		441		440		441		441		441		440	
			Q1S10		Q1S11		Q1S12		Q1S13		Q1S14		Q1S15		Q1S16		Q1S17		Q1S18	
Kendall のタウ τ	男性	相関関係	0.108		−0.072		0.004		0.125		0.039		−0.055		0.241		−0.171		0.047	
		有意確率(両側)	0.090		0.255		0.945		0.051		0.532		0.381		0.000	**	0.006	**	0.448	
		N	183		183		183		183		183		183		183		183		183	
	女性	相関関係	0.000		−0.180		−0.058		0.248		0.225		0.110		0.247		0.002		0.248	
		有意確率(両側)	1.000		0.000	**	0.159		0.000	**	0.000	**	0.006	**	0.000	**	0.964		0.000	**
		N	440		441		441		441		441		441		441		440		441	
Spearman のロー ρ	男性	相関関係	0.125		−0.083		0.002		0.141		0.044		−0.067		0.273		−0.201		0.054	
		有意確率(両側)	0.093		0.263		0.981		0.057		0.550		0.370		0.000	**	0.006	**	0.467	
		N	183		183		183		183		183		183		183		183		183	
	女性	相関関係	0.001		−0.207		−0.066		0.279		0.262		0.129		0.283		0.003		0.287	
		有意確率(両側)	0.986		0.000	**	0.166		0.000	**	0.000	**	0.007	**	0.000	**	0.958		0.000	**
		N	440		441		441		441		441		441		441		440		441	

出典：筆者作成

ないだろう。しかし，A 社では女性従業員の勤続年数が伸びてきているため，このまま女性の勤続年数が伸びれば，格差はなくなるという楽観的な見通しをたてることも可能であろう。

しかし，本稿はそのような楽観論には立たない。今後も賃金格差は存在し続けるだろうと予想する。その理由は，職種の偏りである。女性の職種は事務職に偏っている。さらに，事務職のなかでも M 系列に大きく偏っている。男性の場合，事務職が相対的に少なく，技術職が多い。このような職種の偏り，さらに同じ職種であっても，仕事の内容に差がある限りは，賃金も仕事の内容を反映して差があり続けると考えるほうが妥当であろう。

では，女性の職種も男性並みに広がれば，あるいは広がるように仕向ければ賃金格差はなくなるのだろうか。電機メーカー各社は，今後生産労働を行う人員の採用は最小限にとどめ，技術職を中心とした採用方針を打ち出している。つまり，男女ともに技術職が中心となる可能性が高い。しかし，すでに採用されている女性に事務職が多い現状で，事務職のなかでも M 系列に女性が多いことを考えれば，仮に今現在働いている女性従業員がそのまま辞めずに働き続けたとしても，男性と同じにはならない。職種が偏り，さらにそのなかでの役割分担が，男性は創造性を求められる仕事に，女性は決められた仕事をこなす仕事が割り振られる状況に変化がおきない限り，賃金格差は今後も残り続けるだろう。

しかし，賃金だけを基準にする考え方が，果たして働く女性たちあるいは男性たち自身にとって，本当に望ましいのであろうか。確かに賃金は働く上で重要な要素であるが，賃金額が高ければ高いほど満足度があがっていく，ということでもない。「動機づけ･衛生理論」で知られるハーズバーグ（Herzberg，1966）は，賃金は衛生要因であり，清潔でなければ病気になるように一定水準（の衛生状態）を維持することは大切ではあるが，多ければ多いほど従業員を満足させる動機づけ要因ではない，と分類している。賃金が低いことは不満足の原因となるが，多いから満足させるわけではない，というハーズバーグの理論は彼自身の研究でも，実証が成功しているとはいえないが，不満足と満足を同じ次元でとらえない，という観点は示唆に富む。本稿で満足の割合より不満足の割合に注目するのもこのためである。

賃金の高低だけでは，賃金水準に対する満足度が決まらない，ということは，従業員に対する意識調査からもうかがい知ることが出来る。

女性より格段に高い賃金を受け取っているはずの男性従業員の方が，賃金水準に対する不満が多いのである。図７をみると調査全体においておよび事務職内だけの比較においても，「不満である」，「どちらかといえば不満である」という割合は女性よりも男性の方が高い。賃金水準だけ比べた場合，男性のほうが圧倒的に高いにもかかわらず，である。男女の賃金水準満足度には異なる背景があると考えられる。

そこで，男女別に賃金水準満足度と相関のある，別の質問項目をみたところ，女性の方が圧倒的に仕事に関する質問と相関することがわかった。相関係数は，順位相関をスピアマンの順位相関係数（Spearman のローρ），ケンドールの順位相関係数（Kendall のタウτ）のいずれで調べても，有意な相関があるのは男性の場合，「チーム内ではそれぞれの実力に応じたレベルの仕事が与えられている」，「自分の仕事の目標は常に達成している」の２項目だけであった。一方，女性の場合，仕事に関する質問18問のうち，14問との順位相関が認められた。「仕事の手順や方法は自分の判断にまかされている」という仕事に裁量があることや，「自分の仕事の成果は一目で明らかである」という仕事の成果明瞭性，「今の仕事が楽しい」，「今の仕事に生きがいを感じる」，「自分がやらなければならない仕事の範囲がはっきりしている」という仕事の範囲明瞭性，「自分の実力に適した仕事が与えられている」，「今の仕事を続けたい」，「今の会社にずっと勤めたい」「新しい仕事の能力や技術を身につけたり向上させたりすることの出来る制度や教育体制がある」，これらの項目と正の相関がある。男性では負の相関があった「自分の仕事の目標は常に達成している」は女性では有意ではないという違いも見られた。

このような男女の意識の違いは，男性と比べて就職の機会が限られ，得られる仕事の内容も一般に男性と比べて補助的な仕事が多い女性にとって，仕事を通じて自分を向上させることが出来る機会(4) そのものが貴重であり，仕事の裁量があり，仕事の範囲が明瞭な仕事にめぐりあえて，楽しく仕事が出来るということ自体が非金銭的報酬となっていると考えられる。男性には当たり前に手に入る機会が多くの女性には希少であるためにおこる男女の意識差であろう。それだけに，賃金水準が男性と比べて低くてもそれだけですぐに不満足とはならず，かといっ

て賃金そのものに満足しているわけではなく，自分を活かす仕事に就けていること自体を評価しているため賃金水準満足に「どちらともいえない」という意見が多くなるのであろう。

このような男女の意識の違いは，重要である。男性並みの賃金を支払えば男女の賃金格差は解消するが，このような賃金のみを判断基準とする考え方では，女性の仕事に対するニーズを見誤る危険性がある。男性並みの賃金には，男性労働者の働き方の受け入れがもとめられ，多くの男性がそうであるように仕事を継続するために個人生活の犠牲を強いられる。長時間労働や，拒否できない転勤，仕事そのものも会社の指示通りに変わらなければならない，などの条件を呑んでもいいから，高い賃金を望むという女性が多数派ではない。仕事に対して望んでいるものが，男女で異なる以上，欲しくないものを与えるからがんばりなさい，というメッセージは意味をなさない。

男性と比べれば決して高くはない賃金水準であっても，満足して，あるいは少なくとも不満を持たずに働き続けている女性の意識は男性のそれとは大いに異なることを，以上分析から明らかにすることが出来た。

おわりに

確かに，近年女性の賃金はかつてと比べれば上昇してきており，男女の賃金格差も縮小傾向には違いない。しかし，そのスピードは，均等法が出来た後も決して速いとは言えず，未だに男性と比べた場合の低さは，ため息が出るほどである。なぜ，これほど格差は残り続けているのだろうか。

本稿では，格差の存在を，電機メーカーの賃金制度の変遷を過去にさかのぼって追うことで，女性事務職の賃金を低く固定化してきたものが，企業の賃金体系そのものであったこと，そして均等法のできる少し前に改定が行われたことで，現在では制度的な固定化はなくなっていることを確認した。ところが，女性の賃金そのものはやはり制度改定後も男性のそれと比べて著しく低いのは，なぜであろうか。

この問いに対する答えは，単純に導くことは出来ないだろう。しかし，女性事務職の仕事に求めるものは，賃金額よりも仕事そのものであるため，男性の意識とはそれとは大いに異なることが調査の結果から知ることが出来た。賃金の低さを問題と考える女性は，そもそも30代，40代とその企業に勤め続けることはないであろう。低いことを認識しつつもそれでも続けている女性たちの意識は，仕事そのものから得られる非財産的報酬によるものが多いことが，本稿では確認できた。

女性が社会に出て報酬を得て働く自由は，男性のそれと比べ著しく制限されてきた。その機会を獲得しただけでも，A社で働く女性たちは恵まれていると自らの状況を判断してきたのであろう。ただし，それが不満のすべてを消し去るわけではない。同じ職場で働く男性と比べて低い賃金水準を日々感じつつも，仕事そのものに自らを高めていけるチャンスを見出した女性は仕事を続けているのである。このような女性たちには，働き先や職種を変えて賃金水準を

高めることよりも，現在ついている仕事を通じて社会参加を行うことのほうが重要であると認識されているのである。

今後，男女の賃金格差は，やはり急速に縮まることはないだろう。成果主義が導入されたとはいえ，年齢に基づく給与部分も残されており，また実際に仕事を継続することによる能力の向上を，「賃金を上げる」という形で評価するという仕組みそのものは，成果主義賃金制度の下でも変わるわけではない。

しかし，賃金格差が残っているからといってそれを縮小させることをめざすのではなく，働き続けている女性にとって，働くことそのものが自らを高め，さらには社会に参加するという機能を果たしている点に目を向けるべきではないだろうか。勤続年数の長短はこのような視点を持つことによって，説明が出来，働きやすい職場が，ひいては長期勤続にもつながる可能性が出てくるだろう。

（注）

（１） 国連女性の10年（1975-85年）を機に，A 社だけでなく電機メーカー各社は制度の見直しを進めた。

（２） 本稿で用いているデータは，博士論文「人的資源管理における手続き透明性の実現」2004年と同じものであるが，職種を事務職に限定しており，また職種の区分も「企画職」と「監督職」をあわせて事務職の分析を行っていたものを，本稿では事務職だけを独立させており異なっている。

（３） 変動係数は標準偏差÷平均で求める。

（４） 女性の多くは，職業を持って働くという機能を妨げられている存在であると言い換えることも可能である。機能の定義については，Sen（1995）。

参考文献

阿部正浩「男女の雇用格差と賃金格差」『日本労働研究雑誌』538号，2005年，15～31ページ。

木下武男『日本人の賃金』平凡社，1999年。

玄田有史，神林龍，篠崎武久「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーションにむけて：労使関係常任委員会調査研究報告書』社会経済生産性本部生産性労働情報センター，1999年。

玄田有史，神林龍，篠崎武久「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34巻３号，2001．３，18～31ページ。

竹中恵美子『戦後女子労働史論』有斐閣，1989年。

賃金通信「A 社の新しい仕事熟練度別賃金制度　労使の了解が成立し四月度より実施」『賃金通信』第20巻６号，1967．３．15，１～10ページ。

都留康「人事評価と賃金格差に対する従業員側の反応　ある製造業企業の事例分析」『経済研究（一橋大）』52巻２号，2001．４，143～156ページ。

中嶋哲夫，松繁寿和，梅崎修「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果　企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』48号，2004．３，18～33ページ。

中田善文「日本における男女賃金格差の要因分析」，中馬宏之，駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会，1997年，173～199ページ。

長谷川茂企「『仕事別賃金体系』を補強した A 社仕事別配分に年齢要素を付加　企業春闘をかえりみ

て」『賃金実務』397号，1979年，22～30ページ。
堀春彦「男女間賃金格差の縮小傾向とその要因」『日本労働研究雑誌』456号，1998年，41～51ページ。
本田由紀（沖津由紀）「高学歴女性の就業継続」『日本労働研究雑誌』458号，1998年，78～79ページ。
労政時報「注目されるA社の仕事・熟練度別賃金　新体系導入までのいきさつと制度の概要について」『労政時報』1888号1967．4 .14日号，1967，20～35ページ。
労政時報「成果主義時代の管理職構成，昇進等の実態」『労政時報』3599号，2003年，2 ～51ページ。
労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用制度の現状と展望』大蔵省印刷局，1995年。
Herzberg, Frederick, *Work and the nature of man*, London: Staples Press，1966，北野利信訳『仕事と人間性：動機づけ―衛生理論の新展開』東洋経済新報社，1968年。
Sen. Amartya, *Inequality reexamined*, New York: Russell Sage Foundation，1995，池本幸生，野上裕生，佐藤仁訳『不平等の再検討：潜在能力と自由』岩波書店，1999年。

組合史

10年史：A社労働組合『運動史　A社・東三両労組統一記念'58→'68』A社労働組合，1970年。
20年史：A社労組運動史編集委員会編『運動史'58→'78 A社労組の20年』A社労働組合，1980年。
30年史：運動史編集委員会編『運動史1958-1988副書名A社労組30年史』A社労働組合，1990年。
組合発行ニュース（文中で引用）