

2015年度後期 「労働と生活」

第4回 (2015.10.29)

職場の課題とその取り組み 賃金と処遇の改善

角 谷 俊 一 (連合山形 副会長、UAゼンセン山形県支部 支部長)

1. はじめに

皆さんこんにちは。今ご紹介いただきました連合山形で副会長をしております角谷と申します。UAゼンセン山形県支部の支部長をしております。私のプロフィールは最後に記載しています。

今日は第6回の寄付講座ということで昨年に引き続きこのテーマで担当させていただいております。お手元に昨年よりお配りする資料が増えて7種類あり、概略この部分から説明していきたいと思います。

テーマ「労働と生活・職場の課題とその取り組み」。要点は「賃金と処遇の改善」ということです。概要として「労働生活にとって賃金制度や賃金水準は重要な問題です。労働組合は、これらについてどのように考えており、賃金の維持・向上にどのように取り組んでいるのかを、春闘、最低賃金制度に対する取組みも合わせて説明します。「春闘」と言われても何のことかわからないと思うので、後ほど説明をします。

2. 本題

では、「I. 産業別組織の運動」から説明します。「連合と産業別労働組合」「1. 連合（日本労働組連合会）は、1989年に結成」をいたしました。日本の産業別労働組合を結集するナショナル・センター（全国中央組織）で、東京に本部があります。全ての働く人たちのために、雇用と暮らしを守る取組み（運動）を進めています。

加盟組合員は約682万人です。会長は基幹労連出身の神津里季生さん。事務局長はUAゼンセン出身の逢見直人さんです。

連合は51の組織で構成されています。UAゼンセンは、別紙のA3でカラー両面刷りになっている資料があります。「157万組合員のUAゼンセン」となっています。日本最大の民間労働組合の団体です。

「2. UAゼンセン「旧ゼンセン（全織）同盟⇒UIゼンセン同盟」漢字で全国の繊維の産業で構成された同盟体。そしてUIゼンセン同盟と組織拡大とともに名称が変わっていきました。資料の右側（黄色）で囲ってあります。UIゼンセン同盟になり、現在はUAゼンセンと変わりました。30年前は50万人の組織でしたが、組織の統合や新しい組織を作ってきたことから、毎年加盟組合数が増えています。

しかし、ゼンセン同盟時代の中心的な組織であった繊維産業をはじめ、国内の製造業は人件費の安い外国にどんどん拠点を移してしまいました。自動車もそうですし、電機も中国へ。結果、国内の産業と雇用が減少してしまい、働く場所が減ってしまった。そこから連合を構成している産別の組合員の数も激減しました。

「UAゼンセンの主な加盟組合」。これは一部の企業名です。全国で約2500ほどの加盟組合があります。皆さんよくご存知の、あるいはアルバイトをしているという所もあるかもしれませんね。ここに記載されている企業名がUAゼンセンの加盟組合です。

そして「全国47都道府県に広がる仲間のネットワーク」ということで、私のような立場で47名の責任者、支部長が全国にいてそれぞれ専従で加盟組合のお世話活動や指導をする。こういった活動が主な私の仕事になっております。UAゼンセンって何かな？ というのをちょっと記憶のどこかに留めていただいて、ここに記載されている会社に就職する方が中にはいるかもしれません。組合がある企業に就職するかしないかで生涯の生活に大きく影響があるかもしれません。後程そこに触れていきたいと思います。

それではレジュメの「II. 賃金と処遇の改善」にです。労働組合では働いて得られた報酬を賃金といいます。

さらにこの賃金という位置付けは「雇用主・会社側」と「労働者・従業員側」に雇用契約に基づいて定期的に支払われる労働の対価として賃金を受け取ることができる。製造業でも営業でもサービス業でも、そこで働いて生まれる売り上げと利益から、会社はその配分として賃金を支払い、その賃金で労働者は生活をしているということになります。

単純に言うともそういうことにはなりますが、儲かる会社ばかりではありませんね。年間でその企業がどのくらいの儲けを出せたのか、売上だけじゃなくて利益が出ないと分配できません。会社が営業活動で稼いだ収入から、税金を払ったり株主に配当をしたり、設備投資をしたりして、従業員にも賃金を支払わなければなりません。賃金が毎年上がるという保証がない会社も多々あります。トヨタさんは待遇が良いことはわかってはいますが、関連する企業を含めて数十万人の人が働いていますけども、そういった大企業と、50名以下の中小零細企業をみると、日本はそういった中小企業の比率が97%と圧倒的に多くて、日本全体での賃金制度による毎年賃金上がるような仕組みが無い企業が山ほどあります。そこを頭の中に入れておいて下さい。

会社が儲かってその利益の配分が行われるということは、普通の企業では定着はしていますが、世の中には普通ではないブラック企業と言われている所もあります。労働組合があってもブラックと変わらない所もまたあって、これは労働組合がしっかり会社と話し合って物事を解決していない。問題を抱えたままズルズルとだらしない活動をしているという所もあります。ちゃんとした組合は会社ときちんと定期的に話し合って、会社内の様々な問題や現場の不平・不満とか、改善しなければいけないところとかを常にチェックをして会社と定期的に話し合いをしている。労使協議会制という何でも話し合える機会を設けて解決をはかっています。

また、お金のかかること、特に労働条件の改善に対しては、団体交渉という形で要求書を出して、会社から期日を切って回答をもらう交渉を行っています。そうやって各種課題の改善を行っています。労使でそのような形でルール化してできることが、健全な労使関係を築く上で大切です。お互いに意見交換、情報交換を出来る労使関係。その仕組みを目指すのが産業別組織の役割で、連合は更に、労働者の働き方、労働者の権利、法律で不備な面や不公平な部分など、すべての労働者にとって不利益な制度を正すべきであると、政策制度要求を国の機関に対し積極的に行っています。

産業別組織は自分の所で連合の方針や考え方を咀嚼をして、どのように産業別組織として取り組むべきか、やっていくべきかを協議検討をし、産業別の政策制度実現に取り組んでいるということです。

賃金制度と言っていますが、最近では能力主義だとか成果主義とか、あるいは年報制で決めてしまう。そして、成果が出ないから賃金が上がらないとか、これだと生活が非常に不安定になってしまいますね。生活設計が計画的にできなくなる。将来かかる費用・支出する予定が計算できなくなってしまう。その部分における賃金制度というのは企業によって捉え方もいろいろあるので、一概に賃金制度といっても各社それぞれの賃金制度を導入して運用をしているということです。

このことを踏まえて労働組合で何を基本に賃金と処遇の改善を行おうとしているのか。労働組合は労働組合法に基づいた活動を合法的に行っているのだから、そういった正当な活動を会社が履き違えて「余計なことをするんじゃない」「会社をつぶす気か」とか「そんな無茶苦茶な要求をして委員長をクビにしてやる」とか言う経営者が中にはいます。これは法律違反。不当労働行為ですね。労働組合が合法的な手続きで活動している、これについて経営側は介入してはいけません。前近代的な経営者に多いのですが、会社を組織として見ることができない。自分の個人商店みたいな感覚から抜けられない。会社も従業員も自分の物、自分の手足が言うことを聞かないなど許さないみたいな。従業員を私有物と勘違いしているのだから困ります。数百名規模の企業でもそのような傾向があるから問題が起こる。創業時には数名で会社を興して、そこそこの事業が拡大する。しかし、経営者の考え方、心の拡大が伴わない。企業の成長と経営者の成長が伴わない、個人商店から近代的な企業へ成長していく中で、経営者が脱皮できない。働く人の気持ちに対する配慮ができない、給料を払ってやっているのは社長の俺だ、みたいな発想のまま経営している。急成長をした企業やワンマン経営・オーナー経営者にそれが多く、従業員はカリスマ性があるからとか、マスコミで取り上げているからと思って就職してしまい、結果、過労死するようなことが起こる。それを組合は正していく役割がある。使命がある。毅然とした態度を示さなければいけない。経営者と話をすべき。そのあたりをちゃんとできない組合は、経営者の言いなりになってしまう。このような組合が御用組合と言われてしまい、組合員の労働条件も職場の環境改善も停滞してしまう。組合費を収めているのに組合は何もしてくれないと、会社経営に悪影響を及ぼすことに繋がる、

悪循環を生む土壤になってしまい、ブラック企業化する。このような連鎖が起きないようにする必要から、交渉する際には、社長が憎くて要求をするわけではないことと、会社がどのように儲かったのかを分析し、組合員への分配できる資金はどの位が妥当であるか、組合員のために会社に申し入れをするルールの中で交渉をするの。一方的にこんな要求はふざけるなということにはならないようにしていくということです。

私たちの活動は、組合員の雇用と生活を守らないといけな。将来にわたって就職した会社の発展を目指さなければいけな。生産性に協力をした上で、自分たちの生活水準向上をどう実現させるかが大きな目標です。

産業別組織に入らない組織があります。企業により呼び名が違いますが、社員会とか福祉会、従業員組合とかです。産業別組織に入らない。これは労働組合法上の組合ではないので、管理職も皆入っている。組合費といっても僅か、数百円というところもあります。福利厚生や残業時間の36協定を労働局へ届けるのに利用している部分があります。会社の息の掛かった組織は本来の組合ではありませんのでそこもご注意いただきたい。

私たちは先ほど法外な要求をしないという意味は、会社の体力に合わせて話し合いをするので、枯れた井戸から水は汲めないというスタンスです。井戸は常に水が出てくるかもしれないですけど、枯れるまで汲んでしまったら、会社が無くなってしまったら元も子もないですよ。倒産させるような労働組合ではいけません。資本家は敵だとか打倒しろとかそういう労働運動は本来の労働運動とは違うということです。日本の文化には合わないと思います。資本家、経営者は敵だとかで労使関係をみると、感覚がかなり違ってしまいます。近代国家における労使関係のあり方、とらえ方を考えた役割が組合にあります。会社もそこで働く人も共に幸せになろうという“WIN WIN”の関係をどうやって作るかということです。開かれた風通しの良い労使関係をつくる。これが私たち労働組合幹部の使命なのであります。そこを指導しなくてははいけな。その辺を適切な配分、着実な果実を得られるような取組みをしているということをご理解下さい。

前振りが長くなりました。「II. 賃金と処遇の改善」の「1. 定期昇給制度」。これは年功主義（勤続年数＝能力）と言われます。対象は若年層。若い人を採用して毎年一年経つ毎に自動的に上がっていく。ねらいは人を会社に定着をさせたいということ。「2. 能力主義」で年報制（職務遂行能力の伸長度、保有度）。対象は中堅層でねらいは人材を育てるということですね。「3. 成果主義賃金」。目標達成主義（業績給・歩合給・出来高給・能率給）などの表現があります。各社違います。対象は管理者・高齢者層、営業職、タクシー運転手、保険外交の方とかですね。人材を活用するのがねらいです。

「賃金の構成」ということで「木の絵」を貼ってあります。「根」は生活できる賃金に該当します。「幹」の部分は機能（能力）に応じた賃金です。「枝」は職務（ポスト）次長、課長いろいろあります。「葉」は所定外賃金。所定内と所定外というのがあります。所定外とはなんだろう。家族手当や住宅手当とかは所定外の部分に含まれます。そして、「実」の部分は成果に応じた賃金。一般的にはボーナスと言いますが組合は一時金と言っています。季節賃金とも言います。夏と冬に会社の業績によって配分されるものです。会社の業績にすごく左右されます。景気の良い時は年間で5ヶ月ぐらいの時もありました。大きいですよ。1カ月の平均賃金として例えば毎月20万円貰っている人が、その他にさらに5ヶ月ですから、臨時で100万円ももらえる。これを当て込んで、住宅ローンや自家用車など高額品をまとめて買ったり、国内外の旅行に行ったりできた。バブルと言われていた時は各社が一時金を弾んでくれたということです。生涯年収でも当時は良かった。最近では、5ヶ月もらえるところは少ないですね。企業での仕事を通じて引退してみても初めて、良い会社に就職して良かったと思えるような制度設計をしていかなければなりません。欲しい欲しいと言っているだけではダメです。

実は、UA ゼンセンのある加盟組合ですが、賃金制度が無いんですよ。バブルの前1980年代頃に従業員募集をしてもなかなか人がきてくれないから、経験者優遇として中途採用で高額で人を雇ったそうです。今、そういう人達が60歳近くになっていて、高給なままで働いておられる、その反動で若い人にお金が廻せない。会社の労務費コストが年齢の高い人に偏ってしまって、若手に回せる人件費の手当てができない、若い人を育てる資金が無くて苦勞していると。どういう方法がいいのだろうかですね。制度として確立させるにはどうすれば良いか、会社の財布は1つなので、例えば、100人の企業だと、人件費は自ずと毎月100人分支払わなくてはならない。経営者は大変だとおもいますよ。胃に穴が開くくらい経営者は辛い。儲かっていない企業ほど悩ましいことこの上ないですね。このような悩みを経営者は常に抱えています。毎年賃上げしたくてもできない。賃上げをするのは気に入っただけにするとか、成果を出している従業員だけちょっと色を付けて、今年は仕方がない3,000円上げてやるかとか、中小企業では、そういう鉛筆ナメナメみたいなケースもあるの

が実態です。

「4. ペースアップ (ベア) は、賃金制度の書き換えを行うこと」ということで賃金表をご参照ください。今日の本題でここが一番重要なので【別冊：賃金制度の整備に向けた手引き】を見て下さい。～賃金カーブ維持分の算定が困難な中小組合向けバージョン～となっています。一般の大手の企業は制度自体が確立されているのでいいんですけども、ここで春闘について話します。年明けの2月から3月頃は、今年の春闘はベアがいくら位になるか、自動車関係はいくら要求するのか、電気関係の企業はどこが業績がいいから要求はこの位にするだとか、テレビ・新聞では連日報道が始まります。連合では来年は2%要求するとの報道がもうなされていますね。ではなぜ「春闘」というかと言うと、毎年3月までに労使で話し合って新年度の始まる4月からの賃金をその年の3月末までに決着を付けなきゃいけない。その理由は、前年の3月末に労使で妥結した賃金交渉結果を協定しています。その年の4月からは幾らとすることを協定書に有効期日を記載して決めていますので、その協定書の有効期限が3月末に迫っているので、毎年3月中に交渉を済ませて、4月からは新しい賃金内容、所謂、来年で言うと、2016年度の4月から働く新入社員の初任給は幾らにします。企業内最低賃金は幾らにします。ベースアップは幾らにします。或いは、家族手当を1000円引き上げますなど、交渉結果は毎年変わりますので、その労使協定の更新をする必要がありますから、3月末までに話し合いを決着しなければならないということです。来年も、3月16日頃にだいたい決着をします。大手企業が国内のその年の賃金相場を決めていきますから、その結果により産業別・企業別、また順に中小企業も労使で合意が進んでいきます。そして2016年度の賃金協定書を結びます。これが労働条件を労使で決める契約書です。組合が無い所は話し合う相手がいませんから会社が勝手に決めます。今年はいこれだと。就業規則に定めたからこれでいいで終わりです。何も話し合う相手がいない、労働者の代表もいませんから。就業規則が最優先ですね。ところが組合があるということは、組合員の代表である執行委員と会社の取締役社長も含めて団体交渉で話し合って決めますので、そこで合意して協定を結ぶということです。そうすることにより、就業規則よりも労使が合意した協定書の方が就業規則で定められている賃金制度よりも効力が上となりますので。法律も労使協定を優先することを認めています。就業規則よりも合意した内容に印鑑を交わしたものが当然優先されるということです。労使で合意したのですから、契約書ということです。これを破ったら違法になってしまうから、判子を交わすという作業が組合の大きな役目であります。これが3月の早いうちに決まってきます。4月から新しい制度がスタートするということを理解しておいてください。それが3月の春の季節にやるので「春季生活闘争」略して「春闘」と言っています。組合としては最も大切な季節が春闘となります。

先ほど会社の財布は一つと申しあげましたが、会社の稼ぎからまず国に治める各種税金を納めないといけません、社会保険料、株主への配当、役員報酬もあります。これはあまりオープンにはしてくれませんが。将来に向けた設備投資や修繕費。研究費。販売管理費、諸々あります。そして、組合員に対して支払う賃金などの労務費。会社の儲けからどれだけ分配できるか、会社としても分配について非常に気を使うところであります。賃金だけではなくて、退職金も積み立てることも必要です。将来にわたる保証も考えておかないといけません。あるいは残業代も発生しますから、あれは余計なコストかもしれません。25%増しで払わなきゃいけない。会社にとっては嫌なんです。だからサービス残業がよく問題になりますが、払いたくないから未払いのままどうやむやにできてしまっていて、後で裁判沙汰になったり、2年間遡って払えと労働基準監督署に取り締まれるケースもよくあります。最近で大手エステ関係の会社が摘発されて未払い残業代を何億円も払っている。でもこれは氷山の一角であって、表ざたにならない未払い残業で働いている方がかなりおられる。労働組合もないので誰にも相談できない。一人で悩んでいて、万が一そのことを会社に残業代が欲しいなどと言ったら、会社から何を言われるかわかりません。会社にいらなくなるかもしれませんし、会社が儲かっていないから支払えないとか言われてそれ以上文句も言えない。労基法違反をしても他人事みたいにしか考えていない会社もかなりあります。もし数百人単位で未払いの残業代なんか支払うことになる、会社の根幹を揺がしかねないことになりそうですね。しかし、有名企業だからといって残業代を払ってくれるという保証もありません。ここは組合があるかないかにもいろいろ左右されますね。

別冊の2頁目「定期昇給の有無別にみた 35 歳賃金水準の変化」というのがあります。これは主要組合・高卒生産技能職を抽出してみました。時系列でデータのとれる主要組合 (142 組合) で比較をさせていただいた。35 歳で勤続 17 年高卒生産技能職のモデル賃金 (所定内) をとった。支給総額というのがあります。そこから

所定外賃金、家族手当、通勤手当、住宅手当、教育手当そういった手当を外す。それが所定内になります。その所定内と比較した、定期昇給という意味ですね。略して定昇制度。縦軸が月例賃金 295,000 円～310,000 円までの部分、定昇制度のない中小組合はこの右のグラフ。こんなに差があります。いかに中小組合で働いている人の月例賃金が少ないかということがあきらかに分かります。最近ではワーキングプアとか非正規労働者とかですね。基本は定昇制度がないような所でしょう。年収 200 万円以下ですよ。アルバイトにちょっと毛が生えたくらい。今そういうワーキングプア・非正規労働者がどんどん増えているという実態があります。

下の部分で「定期昇給とベースアップ (ベア)」とありますね。このグラフの縦軸が賃金の部分でこれは額は入れていません。右は年齢です。角の左を例えばここを 18 歳スタート起点として見てもらって、破線の部分「賃上げ前の賃金カーブ」と吹き出しがあります。これ右肩上がり年齢と共に 29 歳、30 歳とずっと右に上がる部分。これは毎年年齢と共に上がる定期昇給の賃金のカーブという表示をしています。そしてベースアップというのは、ここのベースの部分です。最初の破線の部分のここに毎年例えば 1,000 円ずつ 1 人あたり全員にベースアップ分を乗せようとそれが実線の部分になります「賃上げ後の賃金カーブ」。ベースを 1,000 円ずつ全部底上げしちゃう。これをベースアップという表示になります。実線の部分に移ります。そうすると、例えば 1 歳あたり 5,000 円毎年上がる定期昇給の制度だとして、1 歳年とったら 5,000 円上がるんだという人が、ベアが 1,000 円あがるので、次からは毎年の上り幅が 6,000 円ずつ上がるということになります。自動的に 1 歳年をとったら、ベアを全員に 1,000 円ずつ上げた例で話しています。実際は全員同じベアを上げるようなやり方はしないのですが、ベアの考え方を分かりやすくするために全員に 1,000 円ベアを上げた場合としてです。従って、100 人の企業で一人 1,000 円のベアをすると、単純に毎月の賃金コストが 10 万円増えるということなので、企業にとってはベースアップを行うというのはかなり厳しい判断が求められるということです。一度ベアを上げるとその賃金表が継続して用いられるので、会社はもっと労働者に頑張ってもらわないといけな。働く側も、会社がベアを上げてくれたからには、更に会社に貢献しなくてはならないという気持ちになって、会社の発展をさせたくなり、働く側にも、雇用と生活の安定が図られる形に整えば一番良いということです。

また、賃金の基礎ベースが上がるので残業代の計算の元にもなりますし、退職金の部分でも反映されるので、会社としてはベアというのは極力上げたくないのが本音のところではあります。今の賃金制度ままで運用したいけど、最近では人手不足とか良い人材を採りたいので初任給を上げざるを得なくなっているで大変です。ですが、入社する時の初任給は高いけど、賃上げが毎年出来ないような会社もあります。最初だけ良いよというような企業、見栄えがいいけどノルマを達成しないと上がらないとかもありますから注意をしなければいけない。

ベースアップ賃金、18 歳の部分の元々の所を高くしてしまうから全体的に会社は 1 年間で支払える能力が、例えば 1 億円を用意していたのがベースアップしたお金で 1 億 100 万円支払うことになったとして、その賃金上昇分の 100 万円をどこから持ってくるか算段をしなきゃいけない。働いている人にもっと頑張れというようなことになりますね。ベースアップをしてやる代わりに結果を出さないと経営者としては「こんな奴いらな」となってしまっってその辺の攻めぎ合いが常に労使関係というのはあります。成果を上げなきゃいけない、結果を求める。これは経営者からすると当然だと思います。生産性が上がらないのに賃金だけ上げる訳にはないですね。その辺でいつも問題になるのが、春闘の時期に経営者団体と連合の幹部で意見交換をします。そこにマスコミが双方の主張を取り上げて報道されます。皆さんも来年の春闘の時期には新聞に出ますのでそこを見ておいていただけると参考になりますね。

次に、定期昇給分で例えば 29 歳の人が 30 歳の人の賃金を引き継ぐんだということで、先輩よりも後から入ってきた人の方が 1 年先輩よりも賃金が高くなってしまったらおかしいですね。賃金の逆転現象、長年働いて技能が明らかに後輩の方が勝っていればそのように評価されることは当然ですが、能力も技術も何も持っていない人が、初任給を高め設定して先輩に追いついてしまうのはやはり不味いということです。後輩の賃金が俺より上かって先輩がやる気が無くなってしまふので、賃金制度がきちんと整備しておくことは当然考慮されていなければなりません。定期昇給はもちろんですが、経験に応じた職務給や職能給を作っていくことになります。なので賃金カーブが年齢とともに右上がりになっているということです。これは制度がある前提で今言っていますが、こういう賃金制度が無い所が多いということを言っていますが、ベースアップは定期昇給に更に上乗せして賃金カーブ全体がぐっと上がるので、ベースアップがなければ定期昇給だけでベースアップなしという回答になります。中小企業ではベアが上げられなかったところもありました。大手は今年の春もベアを

出していました。そこでも大手と中小の生涯年収に大きく差がついてしまいますね。大手に就職するといかに有利かとも言えますが、それだけのものを求められるということです。

別冊の3頁にいきます。「大手と中小の賃金カーブ」出所は「賃金構造基本統計調査（厚生労働省）」が出しています。縦軸は賃金で、上が50万円までの上限になっていますが、右が年齢で18歳から就職して60歳まで。標準労働者ということと、それから人数です。1,000人以上の規模の所が実線です。初任給15万円以上のところで採用されました。年齢とともにどんどん上がって60歳になると46万、47万円まで標準的な労働者となっています。100人以下の所、標準労働者でやはり初任給も低い。15万円いかない60歳までで35万がいいところですね。それから途中で採用されるケースです。大手1,000人以上の所に中途採用されて30歳ぐらいで入社しても生涯賃金ではぐっと伸びる。最初から積み上げていった人の方が当然大きくなります。これにプラス退職金とかが最後に乗ってきます。生涯年収でも変わるということです。下の表に「企業規模による賃金格差の実態」というのがありまして、標準労働者で18歳から勤めて60歳で42年間、1,000人以上だと生涯で1億7000万円近く。100人未満だと1億4000万円。ここでも差がついてしまう。中途採用でも違いが30歳から30年間でこのくらいの差がつきますと。その後にもその下の表で標準労働者、中途採用でも生涯の差とか年間の差、年間でも20万円、毎月平均2万ぐらい、これ一時金や退職金は含まれないのでもっと差がつくということです。

次に別冊の4頁を見ていただいて。「賃金を定年までの生涯でみた場合どうあるべきか」という捉え方。生涯の賃金というのは面積なんだという捉え方で。最初の「(1) 入社から定年まで賃金が一定の場合」これ賃金の引上げが全く無いという極端な例です。初任給50万円で18歳で入社しました。50万円まで定年までいける。面積は増えないそのままずっと。504カ月働くことになります。50万円掛けて2億5,200万円です。これが生涯賃金、現実にはこんな所ないですね。いきなり最初から50万円出してくれる企業なんて聞いたこと無いですね。一つの例です。

次に「(2) 毎年、同額で昇給する場合」。18歳で15万円で採用されて504カ月ずっと働いて1億6,380万円。毎年上がる金額を割返してもらってですね。生涯年収がこの程度で終わってしまうということになります。一も二にももうちょっと欲しいところです。

次に5頁に移っていただいて、「(3) 若年層に厚く配分し昇給する場合」一般的にはこういった例が多いようです。生活容態にあわせて独身で入社、結婚して家庭を維持し、子どもに掛かる教育費などの増加を配慮してさらに仕事に対しては様々な評価、熟練度を考慮したものが総額の面積でこうなりますね。これが一般的ですね。これが分かりやすいです。独身者にはちょっと冷たいかもしれないですけども、所帯をもって経費がすごく増えます。結婚してお子さんができて教育費、家も買うとか、30歳ぐらいから35歳。そういった方々には手厚くなっていく傾向にある。責任がだんだん重くなってくる。それに見合った成果を出すように頑張れるようにそういう評価をしていく。25歳から45歳ぐらいに配分を厚みにしていくという仕組みになります。50歳~55歳になると賃金カーブが寝てしまうんです。それ以上は一通り子どもが育って家のローンもある程度目処がついてくる。教育費も掛からなくなる。わかりやすい制度です。

「(4) 若年者への配分が薄く昇給する場合」面積が狭いです。一般にはあまりないですね。退職金に毎月賃金が連動しているということなので、急激に上昇するので定年まで頑張らないと損しちゃう。だから使い捨てみたいに最初に頑張っても上がらない。頑張ったけど途中で嫌になって辞めると退職金も大した額にならない。あまりいい制度ではないと。これは若い頃我慢して何十年先においしい思いができるというものです。

次の6頁で「2. 賃金カーブをつくる」ということで、賃金制度ということです。会社と組合は制度をこうあるべきだと、その会社のあるべき賃金はこうあるべきだと検討を重ねる。そこで働く人たち、この企業にはこれだけの賃金が相応しいということですね。同じ産業で働く者同士は同じような仕事をしている。ならば、同一労働は同一価値で男女の差別もなくしていくべきだと、その実現に向けた取り組みをしているわけです。

でも、同じような産業でも、不当に安い賃金で人を雇い、そういった会社は労働者に支払うべき賃金を抑えて利潤を上げることに腐心しているところが多いのも事実です。ただ単純に、同じ業界だから同じような制度にするにも各社の業績によって、会社の力量もありますので簡単ではありませんが、基本部分は同じようにしていきたいということになります。

さて、賃金カーブを引くことができない中小の場合を例えて賃金制度を作ってみると、今年の新入社員が先

輩の年になった時に先輩の賃金に追い付けるかどうかということはこの賃金カーブで作っていかないといけない。例えば書記長Bさんの賃金を目標にしなきゃいけない。38歳の時点で書記長Bさんが25万円になっている。初任給Aさんは15万円で高卒正規入社18歳。20年経った時に1歳1年間の差でこれを5,000円ずつ上がっていったとして、少なくとも毎年5,000円の賃上げを続けないと書記長Bさんの賃金に20年後には追い付けませんよということを想定しています。

この囲いの中「初任給のはなし」需要と供給ですね。企業は早目に人材確保に動き出しますねこれからの時代は。世間相場によるところが大きいのですが、どの会社も優秀な人材が欲しい。業績が思わしくない会社も頑張っただけは引き上げようと頑張ります。でも初任給が高いからといって喜んではいられないということをお話しました。ある組合で初任給は20万円。賃金カーブ比重分は2,000円程度しか上がらない。これではやっていけないですね。これからは物価が上がります。消費税も10%になりますね。経済はデフレ経済から脱却できていないので、まだ物価は安いですが、これが原油価格が高騰したり、もっと円安が進んだり、輸入価格が上がったりしたら大変になります。将来的には物価が上がるということを想定しなければなりません。毎年賃金改定要求を検討する際には、前年度の物価上昇がどのくらいあったのかも考慮して要求内容を作るという流れは変わりません。そして、生活向上分を求めて、何%か上乘せして要求案を作るといことです。

次の7頁。「(2) 執行委員の賃金を方眼紙にプロットし、斜めに見て中心をねらい線を引く」これは組合が独自に組合員の賃金を把握する方法です。労使関係が悪いと会社が協力してくれませんから、組合執行部で独自に調べてつくることになります。②の組合員個々に賃金を聞いて手作業で行います。このように、プロットする作業で賃金表を作ります。そこが別紙にお配りした「賃金表(例)(年齢給+能力給)」になります。左に年齢給表があります。年齢が18歳で採用されて最初の基本部分70,000円。最初は能力給はまだ入ったばかりで号俸1という部分に位置づけされている。最初は1級職だよ。18歳で新卒初任給。年齢給70,000円と1号俸1級職の90,000円で160,000円で採用され、初任給でスタートします。1年経つと19歳になりますから2,500円年齢給が上がります72,500円。そして号俸は、ここで一番下にある能力給改定基準というのを照らし合わせます。評価という部分で標準時と言います。中小企業だとして、社長が「A君は頑張ったから、標準はAの3号俸だけど、S評価の6号俸に上げよう」と、そうすると号俸が6ポイント上がる仕組み。1級職で96,000まで上がる。19歳72,500円+96,000円だというような上がり方これは評価が絡む能力級の上がり方です。2級職、3級職は何か。例えば2級職になると主任になれて、3級職は課長になれますと。段々昇格していく、役職が付いたり。7級職になると上位等級者で部長以上の役員クラスです。中途採用でいきなり号俸が高いところに位置付けされるケースも中にはあります。自分はどのような位置づけ、ポジションにいるか分かりやすい制度です。

この囲みですが、卒業した学校も年齢も入社日も同じなのに賃金に差がある。中途入社で異常に賃金が高い人がいたり、会社に在籍もしていない人に賃金が支払われていて誰に払っているのみたいな。親戚の人とか会社役員の子供とか、その実態に驚くこともあります。

次の8頁です。「3. 生活保障賃金と評価配分賃金に分ける」。ここでは配分について見てみると、同期入社の人と比べて賃金が高いからOKというのではないです。総じて全組合員が幸せなのか、納得できるのかということが重要です。生活は困窮しないか、生涯の生活設計ができるのか、さらに配分が公平・公正なのか、納得できることが大切な要素になります。実際の交渉にあたって解決後の配分も考える必要があります。図では生活保障賃金は年齢によって一定にしてあります。18歳から60歳まで。生活保障賃金の部分はここまでです。会社によって生涯の年収は変わりますが、保障部分はここで、さらに配分を評価配分する。これを人事考課とか査定という表現をします。中小企業は社長が一人一人を鉛筆なめなめ「こいつ可愛いな。俺の言うこときくから1万円上げてやるか」とかこんなことをやっているの、自分の気に入った人間ばかりが賃上げされるようなことが起こってしまう。イエスマンには手厚く、逆らう人や文句を言う人には賃上げはしない方がいい。これでは会社は発展しませんね。人材も育たない。イエスマンばかり、社長の取り巻きでヨイショをする人ばかり集まってしまって良い会社にはなりません。大手でも経営者の顔色を窺って仕事をしている会社もありますから、知っておいてください。

下の囲みで「会社の業績を正しく知る」。利益の分配、会社の業績(財布の中身)を知らないと交渉は成り立たないということですね。先ほども言ったようにデータがオープンにされていないと決算書を含め交渉して最

終的な接点（落とし処）がどこにしているかわからない。どこで折り合いをつけるべきかお互いで探り合いをしていく。交渉という意味はそういうことになります。会社業績が悪いから賃上げできないと交渉では良く言われますが、それをそのまま鵜呑みにしてはいけません。信用しちゃいけないというわけではないですが、枕言葉のようにいつも言われる「うちは赤字なんだ。だから賃上げは出来ないんだ」。ちょっと待てよと、本当なのかなって。一般上場企業ですとちゃんとデータが出ます。ネットでも調べられますね。税金をちゃんと納めているじゃないとか、不透明な経理の流れが行われていないとか、どこかに資産を横流しして隠しているのか、誤魔化しているケースもあります。その辺も本当にオープンな話し合いができる労使関係これが大事です。隠すということと、本当の会社の数値を見せようとしなないことは、どこかに裏があるのかなと理解しておいた方がいいと思います。粉飾決算をしていた大企業もありますから、組合執行部は、会社の決算書を分析できるくらいの勉強もしなければなりません。それらを考慮しながら交渉をしています。

9頁です「4. 賃金制度を考える」上で具体的に賃金配分を考える時に前提条件は次の通りです。ちょっと振り返りになります。「(1) 生活保障賃金と評価配分賃金」①で18歳初任給を生活保障賃金の最低水準を設定し、以後の賃金引き上げの生活保障分と評価分にそれぞれ50%ずつの配分にしますと。②の生活保障50%引き上げ。③の評価の部分配分賃金を50%。次の表に配分すると評価の部分というのが細かかったんですけども6ランク評価をAからFまでにしました。

評価というのはこの囲みの中に「評価はむずかしい」とあります。上司も人間ですからどうしても甘辛がでます。なかには、お中元やお歳暮をくれた人には手厚くするとかですね。こんなことが実際ありますし、大切なのは客観的な評価が出来るかというのが非常に重要で、評価する人に求められます。これは訓練を重ねてもなかなか確立できないです。どうしても主観というか情が絡むとかであります。直属の上司を含めて複数人で評価をしていくのがいいと思います。組合がある場合はちゃんと教育とか指導、上司による面接、本人と会社の労務担当の上司。組合の書記長などに苦情処理会議などがセットされればなおさら良いかと思えます。

次の最終頁は15頁になりますね。「(4) 賃金が3年連続上がらなかつたら…凍結」された場合。例えば年齢がかなりあって60歳までに賃上げがずっと凍結で3年間上がらなかつたとすると、毎年5,000円ずつ上がっていったものが3年間で15,000円損しますね。これ大きいですね。1年5,000円上がるものが残念ながら上がらなかつたとなってしまうと3年間ではこういうことが起きますので、将来を見た60歳以降の部分も最後まで面倒をみて下さいと。

最後の囲み「成果主義賃金制度がもたらすもの」。労務コスト抑制を目的とした賃金制度改定は、組合として反対しなければならないという立場であります。1990年代にかつての経済低迷期になり、成果主義に名を借りた労務コストの削減、抑制がありました。成果主義制度。勝ち抜くためのいろんな方法を使いました。職場の人との競争になるから成果を上げるためには技術・技能を伝承してはいけない。自分のライバルだから教えない。成果を上げるのは自分で考える。チームワークが成り立たない。人間関係までおかしくなっちゃった。成果主義を早々と入れた企業はぎくしゃくしちゃいました。成果主義は失敗だったと止めたという所も増えました。職場で、誰かが困っていたとしても、競争相手だからもっと足を引っ張った方がいいということになってしまうんですね。コミュニケーションが取れない、結果、会社のためにならなかつた。何のために作った制度なのか本末転倒ということですね。

レジュメの4頁の「(6) 可処分所得を増やす取り組み」ということを最後にお触れておきます。UAゼンセンでは、「日本一の助け合い・UAゼンセン共済～資金準備は「積立終身共済」が便利でお得～」だと。これは産業別組織のスケールメリットにより非常に積み立て利率が良い制度として組合員が多く加入利用しています。かなり利率が良いので利用者が増えていまして、この制度を活用して、手取り収入の目減りをしようと、このような取り組みに力を入れています。各種保障制度も充実していて、医療共済や生命共済などは、一般の保険料の三分の一ぐらいの掛け金で補償額が民間の保険会社に負けない内容になっています。お蔭で組合員がその制度への理解がかなり進んでいます。この制度は宣伝費や人件費が掛からないので、安くて保障の高い制度として定着しています。これは産業別組織が持っている共済制度を利用しましょうという取り組みということでお話をしました。

以上で、大変早口となってしまいました。わかりにくい点もあったと思いますが、これで私の講義を終わりたいと思います。ご静聴ありがとうございました。