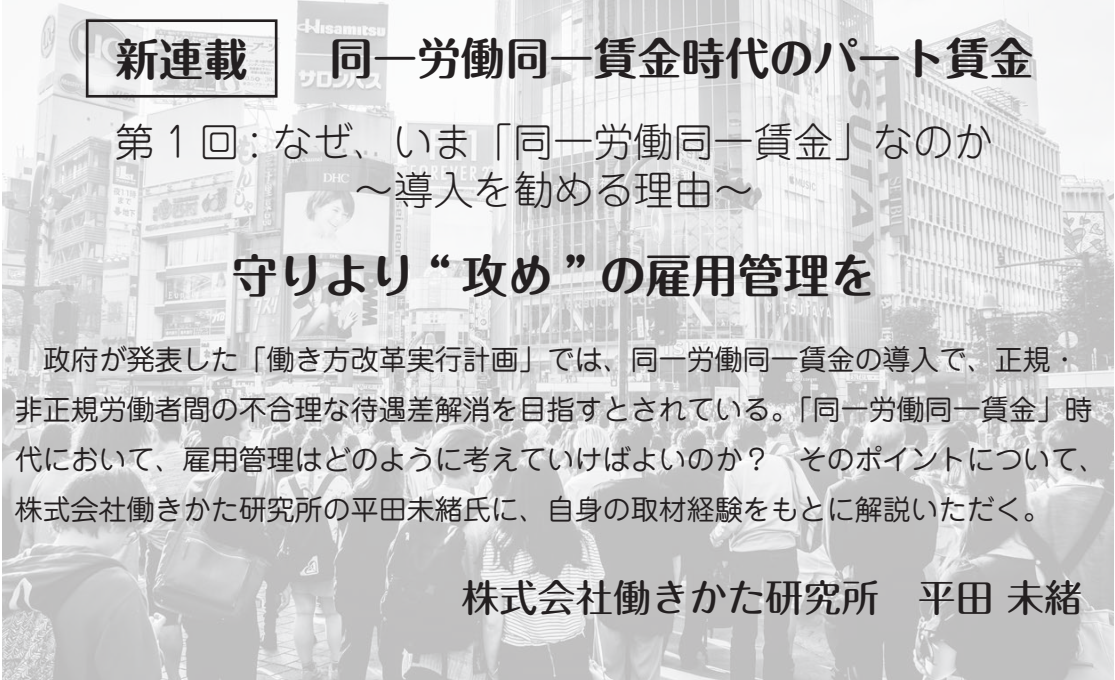




新連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第1回：なぜ、いま「同一労働同一賃金」なのか
～導入を勧める理由～

守りより“攻め”の雇用管理を

政府が発表した「働き方改革実行計画」では、同一労働同一賃金の導入で、正規・非正規労働者間の不合理な待遇差解消を目指すとしている。「同一労働同一賃金」時代において、雇用管理はどのように考えていけばよいのか？ そのポイントについて、株式会社働きかた研究所の平田末緒氏に、自身の取材経験をもとに解説いただく。

株式会社働きかた研究所 平田 末緒

非正規社員の 行き過ぎた理不尽を解決する

2016年12月20日、「同一労働同一賃金ガイドライン案」が政府によって示されました。さらに2017年3月28日には働き方改革実現会議（議長・安倍晋三首相）の最終会合で「働き方改革実行計画」が決定、「同一労働同一賃金」については「2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」という項目のなかで、約6ページにわたって記載されています。全13項目で28ページですから、なかでも比重の高いテーマとして扱われているのがわかります。

でもなぜ、いま「同一労働同一賃金」なのでしょう。しかも「同一労働同一賃金ガイドライン案」や「働き方改革実行計画」に記されているそれは、欧州で一般的な「職種ごとに賃金水準が決まっており」「同じ仕事であれば、会社を移っても同水準の賃金が得られる」というものとは異なります。いま日本で求められているのは、あくまで

同一企業内における「正社員」と「非正規社員」の間の、同一労働同一賃金です。

理由は、「働き方改革実行計画」にも記されているとおり、「正規」「非正規」という2つの働き方の不合理な処遇の差が、非正規労働者の働く上での意欲を削いでしまうこと。結果、「長時間労働をなくすためにも必須」とされている労働生産性が落ちてしまうことにあと私も、思います。

しかし、私自身の肌感覚をそのまま言葉に表現すれば、「それって、人として、どうなんだろう」と思うこともあるような行き過ぎた理不尽を、同一労働同一賃金を通じて解決しようとしているんだな、ということでした。

パート労働の増加と、 企業の戦力化ニーズ

実は、そのように感じたのは、今は人事コンサルティングを仕事としている私の、少し特異な経歴に因っています。

私は、1996年にある求人広告会社に入

社して、同社の研究部門に配属となりました。以降、同部門が発行する人事マネジメント情報誌の取材記者として、一貫して雇用の現場を取材し続けてきたのです。それも、主な取材対象は、パート・アルバイトを雇う企業側と、パート・アルバイトとして働くご本人。理由は、その会社の求人広告が、当時パート・アルバイトの募集に極めて強かったから。つまり、お客様のほとんどが、パート・アルバイトを雇用している企業だったわけですが、一方で当時はまだ「パート・アルバイトのマネジメント」に関する情報などは、ほとんどといっていいほど世の中になく、そこに強いニーズがあったからです。

要するに、当時はパート・アルバイトの人数も少なく、正社員とは異なる周縁的な労働力として、そもそも「マネジメント」の対象外と認識されていたのだと思います。こうした現実に触れ「ないなら、自分で調べよう」と思ったのが、その後20年にわたり続けることとなる、膨大な取材のスタートでした。

実際、パート・アルバイトは、今よりうんと少数でした。総務省「労働力調査」によると、2016年の統計では1403万人ですが、2002年時点では、今より350万人も少ない、1053万人だったのです。また、パート・アルバイトの「なり手」も、当時はおおむね主婦か学生で、補助的仕事の担い手であることがほとんどでした。「パートでの収入は、子どもの塾代とテニス仲間とのランチ代」「バイト代はコンパ代」など、就労にある種の「ゆとり」が感じられた時代だったのだと思います。

ところが1997年に北海道拓殖銀行や山

一証券が倒産し、就職氷河期から「超」氷河期となる2000年ごろから、パート・アルバイト労働で働く人の趣が変わってきます。フリーターつまり、「非正規雇用で生計を立てる、学生や主婦以外の若年労働者」が激増し、主婦パートの就労目的も「家計の補助」から「家計の維持」へとだんだん変わっていきました。

この動きと同時並行して発生してきたのが、企業の「パート戦力化」意向です。特に、人件費削減等の目的から、正社員の雇用を減らしパート・アルバイトを増やした職場では、「戦力化」意欲が顕著でした。例えば、中華レストランチェーンが、アルバイトにも「中華鍋振り」を教え、強い火力でパラパラのチャーハンを仕上げたり、多彩な料理を作れるように段階的に育成するなど、かつて正社員が行っていた仕事も、パート・アルバイトに担ってもらえるようにしていったのです。

そうしなければ、職場が回らない。これが、パート戦力化の裏事情だったと言えるでしょう。

理不尽な処遇 フルタイムパート店長の嘆き

そうしたなか、次第に目にするようになってきたのが、先に書いた「それって、人として、どうなんだろう」と思うような、理不尽な処遇です。

例えばとある女性向けカジュアル衣料品チェーンでは、2000年頃から20代半ばの女性をパート副店長に登用し始めました。パート副店長の勤務シフトはフルタイムで、パートとは名ばかりです。しかも人手の足りない夕方以降や、稼ぎ時の休日に重点的

に配置されます。さらに、売り場別の売上目標達成責任を負うなどもしていました。一方、処遇は「パートと同じ」。わずかな副店長手当が毎月支払われるだけという状況を、本人が少し恥ずかしそうに、小声で話してくれました。

他にも、飲食チェーンや、小規模小売店舗などで「パート店長」「アルバイト店長」が、まるでブームのように、増えていったことを思い出します。また、すでに過去のこととして書きますが、「パートを雇うならシングルマザーに限る」と雇用主が話す姿も、当時はたびたび目にしていました。「肉体的につらい仕事だったり、多少厳しい要求をしても、生活があるから辞めずに頑張る」というのが、シングルマザーの雇用理由です。

もとより、パート・アルバイトでありながら「店長」や「主任」を引き受けるような人は、多くの場合仕事に真摯で真面目です。登用の声がかかるのは、働く仲間を大事にし、謙虚に学び、成長が早く、仕事ができるようになるからです。でも、処遇は以前と変わらない。そのことを、もちろん当人も「おかしい」と思っています。実際、私が取材したとあるカフェ・チェーンの「パート店長」は、こう話してくれました。

「私は就職氷河期世代です。正社員での募集がなかったため、当社にパートで入社しました。本当は正社員で働きたかったのですが、ここのお店が大好きだったからパートでもいいや、って思ったんです。パートの立場ですが、独身で親元から通っていたため、フルタイム勤務ができました。そうやって頑張っていると、次第にいろいろなことを任せてくれるようになりました。例

えば新人パートの教育や、時間帯責任者などの役割です。しかもそうするうちに、なんと店長に昇格させてくれたのです。店長は正社員のポジションです。最初は周囲の目も気になりましたし、何より覚えることが大変に多く、すごく緊張しました。特に毎月開催される店長会議に、パート店長として初めて出席したときは、まさに胸がいっぱい。でも・・・パート店長になって1年くらい経ったころから、だんだん気持ちが沈んできてしまったんです。理由は、正社員との待遇格差です。店長としての仕事はまったく同じなのに、正社員の月給と、時給計算の私の給与は、大きく違うことに気がついてしまいました。さらに切ないのは賞与の時期です。だって、正社員には業績に応じた金額が支払われ、一人ひとり明細が配られるのに、私を含めパートには、一切ありませんでしたから」

変わる主婦パート 扶養を超えて働く層も

幸いなことに、その後彼女は正社員に転換することができました。かつてとは打って変わった、はじけるような笑顔で、転換できたことを、伝えてきてくれたのです。でも、彼女はむしろ例外で、報われないままだんだん疲弊していったり、大好きだったはずの職場に見切りをつけて、退職していく人も多くいました。取材に基く、そうしたいくつもの現場体験から、「理不尽な処遇」の先にあるのは暗い闇でしかないと、以来感じ続けてきています。

ちなみに、ご紹介した事例はいずれもフリーター女性のものですが、もちろん男性でも同じです。また、主婦パートや学生ア

ルバイトも、基本は変わりません。

主婦パートの場合、夫が税金面で配偶者控除を受けられたり、夫の厚生年金の第3号被保険者であり続けるために、就労調整をしている人も多いです。そうした中には「時給アップを望まない」人もいるものの、だからといって、処遇に見合わない貢献を求め過ぎれば、やはり嫌気がさしてしまうでしょう。

ちなみに、2016年10月より健康保険・厚生年金保険の適用拡大がなされ、一定の要件を満たしている主婦パートは、週20時間以上働くと、自ら被保険者として、社会保険に加入することになりました。そうすると、主婦パート本人も、企業側と折半で、自分の保険料を支払わなくてはなりません。こうした負担を「手取りが減るのはイヤ」だとして嫌い、さらに就労抑制する人もいる半面、「いっそ、もっと働こう!」と気持ちを切り替え、青天井で働くことを選ぶ人も出てきています。扶養の範囲を意識する必要がなくなれば、「時給アップを望まない」理由はありません。

学生の場合は、押しつぶされてしまう人もいる半面、「そんな職場はブラックバイト」と早々に見切りをつけ、フェードアウトするように辞めていくことも多いようです。それも、黙って辞めるのではなく、友だちに「あそこはブラック」との風評をまき散らしながら辞めていく。企業側から見れば「学生に原因がある」トラブルも、学生からすれば「会社や上司・店長に問題がある」。そうすると、ただでさえ採用難なのに、さらに応募が来なくなってしまいます。彼らの情報網に「あそこはブラック」だと乗って、流れていってしまうからです。

「多様な正社員」が生む パートと正社員の軋轢

以上のような理由から、私は同一労働同一賃金を志していくことに賛成です。加えていま、同一労働同一賃金をさらに意識すべき新たな状況が出てきています。それは、育児・介護などをする正社員の就労継続を目的とした「多様な正社員」の普及です。

具体的には、例えば時間限定（短時間）正社員、地域限定正社員、職種限定正社員など。かつての「いわゆる正社員」は、残業や休日出勤、転居を伴う転勤や、まったく異なる部署に辞令一つで異動していくなど、まさに「企業の意向で」「無限定」に働いてきました。ところが「そういう働き方はできない」「したくない」正社員が増えてきたことに対応し、いろいろな面で「限定的」な正社員制度を、新たに導入している企業が増えているのです。

そうすると、実は企業にとってやっかいなことが起こります。それは「パートとの近似」です。パートにとっては、例えば1日6時間勤務など一見「自分たちパートと同じ働き方」をしているにもかかわらず、定年までの雇用が保証され、かつ賃金も高い正社員が、社内には存在するようになります。こうした「自分と似ている働き方なのに、処遇が高く恵まれている人」に対するパートの目は、厳しいものがあります。実際とあるスーパーで、女性正社員が産休・育休後時短勤務で職場復帰した際に、パートとの軋轢が原因で、せっかくな主任の役職を自ら降りてしまった例がありました。パートたちから聞こえてくる「私たちは、本当は家にいたい時間帯である夕方

や土日も交替で出勤しているのに、正社員の彼女は4時になると帰ってしまう。一番忙しい時間にクレーム対応もしてくれず、何のための役職か。彼女の時短勤務のおかげで、お客さまに叱られるのは私たちばかり・・・」などという声に、押しつぶされてしまった格好です。

このスーパーでも、もし一部のパートをその果たしている役割に応じてリーダーなどに登用するなどし、仕事に応じた処遇を用意していれば、こうした軋轢は生じづらなかったのではないかと、思います。

要するに「パートだから」「契約社員だから」という理由だけで、「正社員とは別扱い」するマネジメントは、時代に合わなくなっています。同じ非正規社員でも、その働き方は、人によって大きく変わってきているからです。

もう「正社員の長時間労働」には頼れない

さらに、いま、同一労働同一賃金を志していった方がよい、別の理由も生じていると思います。正社員の長時間労働に対する社会の目が、厳しくなっていることです。時間外労働の上限についても、「働き方改革実行計画」にも書かれているとおり、今後法的な規制がかけられていくでしょう。

でも、正社員の時間外労働を減らした場合、彼らが「残業して」こなしていた仕事は、一体どうなるのでしょうか。もちろん、仕事の効率化などによる生産性の向上は必要で、そこで吸収できる部分もあるでしょう。でもお客さま相手の仕事など、その時間帯に、一定の人数がシフトに入っていることが必要という職場も多いことと思いま

す。

そうした職場で、これまで店長など正社員の長時間労働でシフトをつないでいた場合、今後は、パート・アルバイトなど非正規社員に、正社員が抜けた穴を埋めてもらうしかありません。

となると結果的に、パート・アルバイトの仕事が正社員のそれと重なる部分が多くなってくると思います。また、シフトへの協力体制が不可欠になってきます。こうした面からも、同一労働同一賃金への取り組みが、さらに必要になってくるのです。

なお「正社員とは別扱いしない」ということは、単に処遇を上げることではありません。正社員と同等の役割責任を求めていくのであれば、それに見合った教育が必要です。パート・アルバイトとして採用した人が、きちんと教えることなく「一人で勝手に正社員並みの仕事ができるようになる」ことはありません。

そうやって、手をかけて教え育てた人が辞めてしまうのは、企業にとって大きな損失です。同一労働同一賃金は、せつかく育てた大事な人材を、辞めさせないための手段でもあるのです。

賃金は戦略的に。 守りより攻めの雇用管理を

同一労働同一賃金を志した方がいいと考える、さらなる理由があります。自社の人材活用戦略にあわせて賃金制度を整備することで、賃上げに合理的に対応していくことができるからです。

「え、これ以上の賃上げ？ そんなこと考えられない」と思った方もいるかもしれませんが。しかし、現状を見る限り、パート・

アルバイトの時給は今後、さらに上がっていくと思います。その背景にあるのが、採用難です。全都道府県で有効求人倍率が1倍を超え、直近のデータとなる2017年4月のそれは、前月を0.03ポイント上回り、1.48倍となりました。パートのそれは1.77倍とさらに高く、いま人材を募集しながら「採用に困っていない」という企業を探す方が難しいくらいです。

結果、生じているのが、時給の高騰です。東京都の最低賃金は、すでに932円という高さにあります。実際の募集時賃金は最低賃金を大きく上回る額に設定している企業が多いです。採用競争が激化し、高くしないと人が集まらないからです。特にランチタイムや休日など労働需要が高いのに「集まりづらい」時間帯や、住宅地から離れた都心などでは、この傾向が顕著です。

しかもこの最低賃金が、さらに上がっていく様子です。「働き方改革実行計画」に「最低賃金については、年率3%程度を目途として、名目GDPにも配慮しつつ引き上げていく。これにより、全国加重平均が1000円になることを目指す」と明記されているのです。

パート・アルバイトは、他社での勤務経験がある人も多く、だからこそ「きちんとした会社」をしっかりと見抜きます。そして、自分たちを一人の大切な仲間として迎え入れ、教育し、「共に、お客さまのために頑張ろう」という姿勢で接してくれることに、安心感とやりがいを見出します。

同一労働同一賃金への取り組みが、求職者を引き付ける可能性は高いのでしょうか。

平田 未緒（ひらた みお）



株式会社働きかた研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、株式会社アイデム 人と仕事研究所に入社。人事マネジメント情報誌の記者・編集長を経て、2009年より同所所長。パート・アルバイトの採用・戦力化、外国人労働、高齢者活用、人事制度、マネジメントなどをテーマに、数多くの企業取材してきた経験を生かし、2013年に株式会社働きかた研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に『パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント』（PHPビジネス新書）などがある。