

連載

同一労働同一賃金時代のパート賃金

第2回：同一労働同一賃金に変えた成功事例

会社の将来を見据えた「正社員化」

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されている。「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

「同一労働同一賃金」を 勧めるわけ

今、日本で言われている同一労働同一賃金とは、「正社員が行っている仕事と同じ価値の仕事をしている社員には、雇用形態がパート・アルバイトや契約社員など非正規であったとしても、同じ賃金を支払う」考え方のことです。政府が「同一労働同一賃金ガイドライン案」「働き方改革実行計画」などで、こう示しています。

私がこれに賛同する理由は、本連載の第一回で詳述しましたが、今一度簡潔に言えばこうなります。「仕事の実態に見合わない、理不尽な賃金格差は、働く人の意欲を削ぎ、沈鬱な気持ちや悲しみを生み、諦めを呼ぶ。このことは、当人はもとより、賃金を支払う経営側にとっても、社会全体にとっても、望ましいことではないから」です。

もちろん人件費を削減し、利益を高める

ことは、経営における当然の工夫です。特に労働集約的な業種・業態において、人件費を野放しにしたまま、利益を確保することは難しいでしょう。しかしながら、人件費は単に「減らせばよい」ものでもありません。最低賃金さえ上回っていればよいわけではないのです。

なぜなら、相手は「人」だからです。人には、感情があり、考えがあり、意思があります。モノの節約とは、ここが大きく違います。行き過ぎた理不尽は多くの場合、相手の心を次第に蝕んで行ってしまいます。人の労働生産性が、相手の感情に大きく左右されることを考えれば、単に「安く抑える」ことが、企業にとっても必ずしもプラスでないことは、自明かと思えます。

そもそも、経営側、マネジメントする側、される側などの立場は違っても、皆、同じ「人」です。努力や能力発揮の結果は評価されるべきですが、雇用形態を理由とした妥当性の低い区別は、「人としてどうなのか」

と思うのです。

私がこのように強く言うのは、求人広告会社に勤務し、同社が発行する人事マネジメント情報誌の記者・編集長として、20年近くにおよび「企業」と「働く人」の取材をし続けてきたことに因っています。取材を通じ、行き過ぎた理不尽の悪影響を、実感してきているからです。

悪影響は、例えば、モチベーションの低下です。うつなど心の病を引き起こす場合もあります。雇用主に反感を抱き、退職する人もいます。転職に自信がなかったり、職場を変わることに抵抗がある人は、「単に、職場に『居る』」ことを決め込む場合もあります。最初は意欲的に働いていた人が、いつしか仕事にコミットしないようになり、面従腹背的な態度になっていたりするのです。「どうせ安く使われるなら、こっちもそれなり。ラクして居続けさせてもらえれば、それでいいや」というわけです。

これは、「人として」当然の反応です。そこで今回は、このことに早々に気づき、実際に同一労働同一賃金となった「契約社員の正社員統合」を行って、結果的に経営体質を強化された、ある企業の事例を紹介しましょう。

「契約社員を正社員化」が大ニュースに

広島市内で、路面電車とバスを運行する広島電鉄。現在の従業員数は1706名(2017年3月31日現在)となっています。同社は2009年に「契約社員の正社員統合」を行いました。

これについて取材したのは2012年のこと。取材は少し前のことですが、直近と

る2016年度の営業収益223億5100万円という数字が、今に至る順調な経営を物語っていると言えるでしょう。

さらにさかのぼり、同社が「正社員化」するに至るまでの概況を説明します。

実は2001年、広島電鉄は運転士と車掌の新規採用を、正社員から契約社員に切り替えていました。理由は、経営の悪化です。少子高齢化により、安定的に利用してくれる通勤・通学客は減少の一途。路面電車の敷設はもとより、路線バスのルート新設ニーズもなく、今後の収益増は見込めない状況にありました。「賃金コストがこれ以上、上昇しては、経営が立ち行かなくなる」状態だったのです。

結果、契約社員で入社する人は、年を追うごとに増えていきます。8年後の2009年には、そうした処遇で働く人が、実に乗務員の36.7%を占めるに至っていました。ところがここで、同社は全員を、一斉に正社員登用したのです。それも、賃金も賞与も退職金も、算定基準は従来からの正社員とすべて同じに設定しました。人数にして、318人。秋、10月のことでした。

当時、こうした広島電鉄の決定を、新聞や各種専門誌などは、大きく報道していました。「他社がやっていない」どころか、むしろ逆行する動きだったからです。

というのも、2009年10月といえば、リーマン・ショックのちょうど翌年。世界的な金融危機の影響で経済は委縮、日本も輸出産業である製造業を中心に業績がガタ落ちし、一気に「人余り」状況となりました。実際、工場等で働く派遣社員などが一斉に雇用調整の対象となり、2008年の暮れには、NPO法人などが東京の日比谷公園に

「年越し派遣村」を開設。明けて2009年には、派遣契約の更新がなされないなどを総称し「派遣切り」という言葉が流行語のようになりました。

有期雇用契約の更新についても、同様の状況だったと思います。当時私は、求人広告会社の社員でしたので、肌感覚での経験があります。求人広告の掲載が、非正規社員のものを中心に、激減してしまったからです。

ちなみに有効求人倍率も、2009年に過去最低を記録しています。要するに、比較可能な限り数字の上では、「最も人が採用しやすかった」年でした。具体的には、2009年度に全国平均で0.45倍（季節調整値）を記録。ハローワークの数字上、「求職者10人のうち、4人分強しか仕事がない」時代です。これが直近となる2017年5月の数値では、1.49倍（同）となっています。「採用難」「人手不足」と言われている状況が、数値に表れているのです。

そうしたなかでの、「正社員化」。もちろん一朝一夕にできることではなく、準備に時間も要しました。その結果、たまたま「リーマン・ショック直後の転換」となったのだと思いますが、いずれにしても、大きなニュースとなってしかるべき時代でした。

本人が語る、契約社員 「正社員化」の効用

では、なぜ、どうして、広島電鉄はそんな決断をしたのでしょうか。また、確実な人件費増につながる「正社員化」によって、企業経営の観点から、何かよい結果はもたらされたのでしょうか。

私が2012年に同社に取材を申し入れた

のは、このことが聞きたかったからです。正社員化から丸3年を経て、当時の決断をどのように評価しているのか、直接うかがいたいと思いました。

結果私は、世に騒がれた「正社員化」の真の価値と、そのことによる芳醇な果実の存在を確信することになります。以下は、取材で直接私がインタビューさせていただいた、実際に正社員転換されたお2人の言葉です。

「正社員になれて、どれだけうれしかったかわかりません。実は契約社員でいるときには、家族にすら自分の勤務先をきちんと言えなかったのです。正社員になってようやく、『お父ちゃんは、ヒロデンの社員や』と胸を張って言えるようになりました」

「賃金の額そのものが上がったのはもちろん、昇給・昇格の可能性が出たのが大きかったです。生活が安定することで、先々を考えることもできるようになりました。仕事への意欲が高まったことはもちろん、一層責任感が増しました」

「何よりも無期雇用契約になれたときがうれしかったです。ものすごく安心したのを覚えています。1年契約のときは、仕事をしていても、常に『来年はこの仕事はできないかもしれない』という不安がありました。正社員になって『ああ、これでもう、来年の心配はしなくていいんだ』と思ったのです。今はこうした心配がないので、車掌の仕事に100%集中できます」

これらの言葉には、「同社の」正社員化の成果が端的に表れていると思います。「同社の」と敢えてくくったのは、運転手と車掌を無期雇用契約に転換する際に、「職務・職責に応じた新たな賃金制度の導入」を、同

時に行っていたからです。

運転手の仕事も、車掌の仕事も、正社員が行っても契約社員が行っても、内容は変わりません。なのに、新規採用を正社員から契約社員とすることによって、同じ仕事に従事している両者に、大きな処遇格差が生じてしまっていました。これを、広島電鉄は、一気に解消したのです。

でも、経営的にはどうなのでしょう？

これについて営業利益で見ると、転換直後の2009年度こそ電車部門で8200万円の赤字を出しましたが、翌年には電車・バスともに黒字化しています。2011年度は、電車・バス両部門を合わせ、営業利益2億100万円を確保。不動産などを含む全業の営業利益は、10億7600万円になりました。

契約社員と正社員の 処遇格差

実はこの取り組みは、「年間3億円のコスト増」と試算されていました。同社の事業規模で、毎年これだけ負担が増えていけば、経営に大きな影響を与えるのは必至です。それでも会社が、実施を決断した理由は、こうでした。すなわち

・雇用不安

・昇給のない働き方への不満や不公平感を解消し、全社員が一体となって、会社を支える体制にしたかったから、です。

とすれば、そもそもなぜ、採用を契約社員に切り替えたりしたのでしょうか。すでに述べた「経営環境の悪化」をもう少し詳しく記すと、こうなります。

第一に、1994年に新交通システム『アストラムライン』が開業し、これに並行す

る同社の基幹バス路線が廃止となったこと。以降バス部門の収支は急速に悪化、1997年には実に14億3200万円の赤字を出しました。一方路面電車の営業利益も前年比3億7500万円のマイナスに。加えて、2001年からの規制緩和策で、乗合バス事業への参入自由化も控えてもいました。ここに向けた対応策として、大手私鉄のバス部門を中心に、次々、分社化されていきました。ところが広島電鉄では、労働組合の強い反発で、分社化が実現しなかったのです。

経営として、このまま手をこまねいてはいられません。そこで出てきた苦肉の策が、「新規採用する乗務員の雇用形態を契約社員にし、賃金コストを下げること」だったのです。特にバス事業に関しては、こうしなければ継続すら不可能でした。というのは、広島電鉄の正社員の賃金が、長年「年功型」で来ていたからです。正社員の賃金コスト上昇で、いずれ会社が持ちこたえられなくなることは、目に見えていました。

一方、契約社員の処遇は当時、下記のように定められました。

- ・1年間の有期雇用契約
- ・更新の有無は、本人と会社の意向による
- ・所定労働時間は正社員とほぼ同じ
- ・運転士は月給23万1000円の固定給
- ・車掌は月額19万6500円の固定給
- ・昇給なし（正社員は有）
- ・家族手当なし（正社員は有）
- ・退職金なし（正社員は有）
- ・賞与2カ月（2008年度／正社員は4カ月）
- ・時間外労働の割増率125%（正社員は127%）

新たな雇用形態 「正社員Ⅱ」を導入

契約社員という雇用形態ができて以降、同社の正社員採用は、新卒新入社員も含めて凍結されました。結果、初年度の2001年度に44人だった契約社員は、翌2002年度に93人へと倍増。さらに2003年度には、全乗務員の14.3%を占める142人に至ります。こうして、21年間続いたバス事業の赤字は解消され、営業黒字になりました。

ここで、労働組合から「契約社員を正社員に登用するように」との要求が出てきます。

広島電鉄は、1912年（大正元年）に電車路線が開業した、歴史ある会社です。労働組合の歴史も長く、分裂・統合など複雑な過去を経てきましたが、一方でその活動は「本来の使命に添った実直なもの」だったと言います。つまり、組合員を守りつつ、会社と組合員双方にメリットのある「合意点」を地道に探り、共に歩んできました。契約社員化は、その組合が「背に腹は代えられぬ」と合意したものでしたが、一方で当初より契約社員も、組合員にしてきたのです。

しかし、契約社員化によるコスト削減で経営は持ち直したものの、今後人口が増える可能性は見えず、乗客が増えなければ収益増は見込めません。

「契約社員を正社員化すれば、会社の存続は危うい」とする会社側。一方で組合側も「はい、そうですか」とは言えません。そんな交渉のなかでの着地点が、「正社員Ⅱ」という、また別の新たな雇用形態でした。具体的には、有期契約で3年勤めた者については、処遇は契約社員のまま、契約のみ「無

期化」するというものです。組合と会社の、これが当時の妥協点でした。

正社員Ⅱは、定年までの雇用契約ではあるものの、処遇は契約社員と同じです。新規採用は契約社員で行い、3年たったら正社員Ⅱに、ということを繰り返すうち、2007年度には契約社員と正社員Ⅱの合計が、乗務員全体の3分の1近くを占めるまでに増えました。

正社員の年功賃金を廃止、 同一労働同一賃金に

この状況に対し組合は、今度は「正社員Ⅱと契約社員の全員」を、正社員化するように要求してきます。確かに2007年度は、バス部門、電車部門ともに、それぞれ6億円以上の営業利益を出していました。でも、今後の見通しから、全員を正社員登用することは無理、というのが会社の試算でした。

そこで、会社が提案したのが、正社員の賃金制度の改定です。主に年齢と勤続で決定していた正社員の賃金を、職務・職責に応じたものにしたうえで、契約社員・正社員Ⅱの処遇をこれに合わせていくことを提案したのです。

ちなみに、職務・職責に応じた賃金とは、いくら勤務年数が長くても、同じ職務にとどまっており、責任も変わらなければ、給与は頭打ちとする制度です。つまり「単に運転していたり」「車掌を務める」だけであれば、賃金は一定以上、上がりません。一方、職場の労務管理や運行管理等の「責任を負う」立場になった人には、きちんと賃金で報いようとする制度です。

「え、そんなのあたりまえじゃないの？」と感じられた方も多いかと思います。しか

し、長年「年功・勤続」一筋で来た広島電鉄の正社員にとっては、まさに寝耳に水の大変化でした。「職務・職責に応じた賃金」を導入後、特段の役割を担わなければ、勤続年数が長く、高賃金の社員ほど、給与が大きく下がることとなります。当然、ここへの抵抗は、非常に大きなものがありました。さらに会社側が、契約社員・正社員Ⅱも全員適用となる、新たな退職金制度を提案したこともあって、以降会社と組合は、長く厳しい交渉をすることとなります。

組合としては、契約社員や正社員Ⅱである組合員の賃金等を上げ、全組合員の処遇を一本化したい。といて、同じ組合員である、もともとの正社員のそれが、本人の能力に何の変化もなく落ち度もないのに、「制度が変わったから」と急に下がることを、見過ごすこともできません。しかし、会社が存続できなければ、元も子もないのです。

そこで、さらなる策として会社側から提案されたのが「賃金が下がる約300人の正社員に対し、激変緩和措置をとる」ことでした。具体的には、減額を本来の額の10分の1ずつとすることとし、10年かけて新賃金に移行するという内容です。合わせて定年年令を5歳引き上げ、65歳にすることも提案したのです。

これが、冒頭で記した「年間3億円の賃金コスト増」の内情です。会社側のこの決断に、組合も腹をくくりました。組合として各事業所に出向き、時間をかけて、組合員を説得していったのです。

本来組合は、社員を守る立場です。正社員の反発は、相当なものがありました。当時の組合の機関紙を見ると、「会社に対する批判よりも、組合幹部に対する批判が強か

った」という記載もあります。まさに会社の未来をきちんと見据え、労使が一体となって、勇気ある活動をしていった、と言っていいでしょう。

仕事への意識向上、 職場の一体感も

こうして2009年10月、契約社員と正社員Ⅱとして働く318人全員が、正真正銘の正社員となりました。冒頭でご紹介したお2人の声は、まさにこの改革の果実を伝えるものと言えます。その声には、他にもこんなものがありました。

「正社員になって、家族が本当に喜んでくれました。私にとっては『正社員と同じ土俵に乗れた』『やっと一緒になれた』ことも、心底うれしかったんです。今までは、どんなに頑張っても、しょせん正社員にはかなわないという、あきらめにも似た感覚をもっていました」

「実は私は1999年に、契約社員ではなくアルバイトで入社しました。10年経ってようやく正社員になれた感慨は大きいです。毎年『今年は更新してもらえるだろうか』と不安でしたが『ようやく地位が安定した』と思えました。これなら結婚も視野に入られます」

取材秘話としてお伝えすると、実は2人のうちお1人は、話をしながら、私を前に、涙されました。それくらいうれしく、大きなことであり、また、不安だった過去を思い出されたのかもしれない。

一方で、インタビューでの、このことに対する会社側の評価は、こうでした。

「私どもは、安心・安全を何より重視すべき会社です。まったく同じ仕事をしてい

るのに賃金や雇用保証が圧倒的に違う社員が存在していることは、社内の協力体制において、大きなマイナスを生みかねませんでした。正社員とて、やりづらかったと思います。なので、苦労はしましたが、頑張っただけでやり切った、本当に良かったと思います」

半面、新たな課題も生じることになりました。それは、評価制度の精度を上げていくことです。賃金が昇職によって上がっていく仕組みとなり、乗務員の中から誰を昇職させていくか？ が重要になりました。ここに納得が得られなければ、逆にモチベーションが下がったり、組織力が失われる結果になりかねません。

紆余（うよ）曲折を経て実施された、同一労働同一賃金への取り組み。ここから読み取れる価値は、とても大きいものがあると思います。運転士や車掌など、極めてわかりやすい「同一労働」の例であり、至極当然と受け止める向きもあるかもしれません。また、「正社員化」せずに同一労働同一賃金を実現することももちろん可能です。

ただ、似たような理不尽が、いろいろな職場で、パート社員との間でも起きているのではないかと。そう思って、広島電鉄さんの事例を“気づき”の材料にさせていただけたらと願い、ご紹介いたしました。

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、数多くの企業を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。