

連載

## 同一労働同一賃金時代のパート賃金

### 第3回：今後の法整備の方向性

# 「今から準備をする」ことが大事

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」 法制化の動き

本連載ではこれまで、第一回と第二回の2回にわたり、同一労働同一賃金を勧める方向で執筆してきました。

理由は、正社員と非正社員との不合理な処遇格差には、マイナス面が大きいこと。以下、すでに前回、前々回で詳述したことで、実際、人事マネジメント情報誌の取材記者として現場の話を数多く聞くなかで、正社員に比べ不当に低い処遇は、働く非正社員の仕事意欲を減退させることを、痛切に感じてきました。半面、そうした非正社員と共に働く正社員にも、心の負担がかかるなど、組織全体の労働生産性を低下させている様子も肌身感じてきたからです。

一体感がない職場、せっかくチームなのに、協力の気持ちが損なわれている職場は、「働きやすさ」に影響し、定着率にもかかわります。また、行き過ぎた格差について

「それって、人としてどうなんだろう」と思う場面もたくさんあり、そうした空気感が組織に及ぼす負の影響もまた、少なくなかったと思います。

では、どうすれば同一労働同一賃金を実現できるのか？ 第二回では、その一例として、広島電鉄さんの事例を取り上げました。お読みくださった方には、よくわかっていただけることと思いますが、それはもちろん、簡単ではありません。成果は大きかったが、苦難も相当あった、というのが、「有期契約労働者の正社員化」と「職務に応じた新賃金制度の導入」を同時に行ったことによる、広島電鉄さんの「同一労働同一賃金」への取り組みだったかと思います。

しかし、広島電鉄さんと同じことができる企業ばかりではないと思います。そこで今回からは「では、実際にはどうすればいいのか？」に入っていきますが、その前にまずは同一労働同一賃金の法制化に関する動きを、まとめてみたいと思います。

法律は、ひとたび施行されれば、これに反するすべての企業行動を制限することとなります。まだ議論中の段階ではありますが、今時点でどういった方向に向いているのか、見てみたいと思います。

## 議論の経過と現状

同一労働同一賃金については、厚生労働省職業安定局が「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」を立ち上げ、この検討会委員によって議論が重ねられてきました。2016年3月から約1年間にわたり計14回が実施され、その中間報告が2016年12月に、2017年3月には報告書が取りまとめられました。

議論は労働政策審議会（会長：樋口美雄・慶應義塾大学商学部教授）に移され、本年4月から労働条件分科会・職業安定分科会・雇用均等分科会同一労働同一賃金部会（部会長：守島基博・学習院大学経済学部経営学科教授）において、「同一労働同一賃金に関する法整備について」を議題に6回にわたって、議論が重ねられました。

その議論の結果について、「同一労働同一賃金に関する法整備について（報告）」として、2017年6月16日に塩崎恭久厚生労働大臣（当時）に対し建議が行われた、というところです。厚生労働省のホームページには「厚生労働省としては、この建議の内容を踏まえ、法案要綱を作成し、労働政策審議会に諮問する予定です」と記されており、この内容を踏まえた法整備が議論されていくことが分かります。

では、この「同一労働同一賃金に関する法整備について（報告）」には、いったい何

が書かれているのでしょうか。内容を見てみると、具体的には、下記の構成になっています。

1. 基本的考え方
2. 労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備
3. 労働者に対する待遇に関する説明の義務化
4. 行政による裁判外紛争解決手続の整備等
5. その他
6. 法施行に向けて（準備期間の確保）

これらについて、一つひとつ、ざっと見ていくことにしましょう。

## 「同一労働同一賃金に関する法整備について（報告）」の概要

### 1. 基本的考え方

まずは非正規労働者が現在、全雇用者の4割を占めるに至っていることに触れ、正社員との待遇格差が今後、将来にわたり社会全体にマイナスの影響を及ぼすだろうことを記しています。例えば、若い世代の結婚・出産への影響に伴う少子化の促進や、貧困の要因になったり、また能力開発機会が乏しい非正規労働者が増加することが、労働生産性向上の支障となる可能性です。

こうした状況への懸念から、「賃金等の待遇は、労使によって決定されることが基本である」と前置きしつつ、「正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の是正を進めなければならない」としています。さらに、このために必要な観点として、以下の3つが重要だとしています。

- (1)正社員、非正社員両方の賃金決定基準・  
ルールの明確化
- (2)職務内容・能力等と、賃金等の待遇の水  
準の関係性の明確化
- (3)教育訓練機会の均等・均衡を促すこと  
による生産性の向上

さらに、これを受けて「雇用形態にかかわらない公正な評価に基づいて待遇が決定されるべきであること」等の考え方を、法に明記していくことが適当であるとも記されています。

その上で、2016年12月20日に示された「同一労働同一賃金ガイドライン案」を「労働条件分科会・職業安定分科会・雇用均等分科会同一労働同一賃金部会」で審議し確定させていくとともに、その実効性を担保するための法整備を行うとしています。また、法整備だけでなく、各企業で非正社員も含めた労使の対話を促進していくことが重要であり、そのための支援措置の検討の必要性にも言及。法については、施行後政策効果を検証・評価するプロセスも重要とされていました。

## 2. 労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備

本項目及び、次の「3」「4」の内容は、非正規雇用労働者を大きく(1)短時間労働者・有期契約労働者、および(2)派遣労働者に分けて記載されています。ここでは、本稿のテーマが「同一労働同一賃金時代のパート賃金」であることから、(1)についてのみ、取り上げます。

まずは、現行法における、正規雇用労働者と、短時間労働者・有期契約労働者との間の待遇差について、①職務内容（業務内容・

責任の程度）、②職務内容・配置の変更範囲（いわゆる「人材活用の仕組み」）、③その他の事情を考慮して「不合理と認められるものであってはならない」とされていることに触れ、このことにおける課題を明記しています。すなわち、待遇の違いとこれらの考慮要素の関係性が明確でなく、解釈の幅が大きくなってしまっているため、ある待遇差が不合理かどうか予見しづらくなっていることに触れています。

これを踏まえ、「待遇差が不合理と認められるか否かの判断は、個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に対する考慮要素で判断されるべき旨明確化することが適当」とし、さらにはその考慮要素自体についても、「③その他の事情の解釈の範囲が大きくなっている」として、ここに新たに「職務の成果」「能力」「経験」を例示として明記することが適当であるとしています。

加えて、いわゆる「均等待遇規定（①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲が、正社員と同一である場合の差別的取り扱いを禁止する規定）」が、パートタイム労働法にのみ規定され、フルタイム働く有期契約社員には適用されていない現状について、これを改めることが適当であるとも記されています。

さらに、比較対象となる正社員について、パートタイム労働法では「同一の事業所に雇用される通常の労働者」、労働契約法では「同一の使用者に雇用される無期契約労働者」としていることに関し、実際には非正規社員が店長を勤めるなど同一事業所内に正社員が存在しないこともあることから、比較対象を「同一の使用者に」雇用される正規雇用労働者とするのが適当であると

しています。

### 3. 労働者に対する待遇に関する説明の義務化

ここではまず、非正規社員が自らの待遇の内容に加え、正社員との待遇差に関する情報など事業主しか持っていない情報も事業主から適切に得られるようにすること、これにより労働者が訴えを起こせるようにすることが重要だとしています。

また、ここでも、待遇に関する明示義務や努力義務、説明義務などが、パートタイム労働法では求められているのに、労働契約法では求めがなく、フルタイムの有期契約社員がこれらの説明等が得られる制度となっていないことについて、これを改めるべきとしています。

また、待遇差の比較対象となる正社員については、法律で画一的に定めることはせず、説明を求めた非正社員と職務内容および職務内容・配置変更の範囲などが最も近いと事業主が判断する正社員ないしその集団とし、なぜ最も近いと判断したかの理由を説明することなども含め、今後考え方を整理することが必要、としています。

### 4. 行政による裁判外紛争解決手続の整備等

まず、現行法の均等待遇規定・均衡待遇規定が民事的効力を有すると解されているにもかかわらず、実際には訴訟を起こすことは大変重い負担を伴い、訴訟の件数も限られている実態に触れ、非正社員がより救済を求めやすくなるような規定の整備が求められる、としています。

その際、ここでも短時間労働者に対して

は「行政が必要と認めた場合の事業主に対する報告徴収・助言・指導・勧告」および「公表」の規定が設けられており、また「労働局長による紛争解決援助」や「調停」など、行政 ADR（裁判外紛争解決手続）の規定も設けられている反面、労働契約法にこうした規定がないことから、フルタイムで働く有期契約労働者が、こうした措置から漏れ落ちていることに触れ、これを改めることが適当だとしています。

なお、報告聴取・助言・指導・勧告の対象について、現状では「均等待遇規定」のみとなっているところ、「均衡待遇規定」についても「雇用形態が非正規であることを理由とする不支給など解釈が明確な場合」は対象とすることが適当だとしています。

### 5. その他

短時間労働者とフルタイム有期契約労働者における法規定の差異について、さらに「就業規則の作成・変更時の意見聴取（努力義務）」や「通常の労働者への転換」「労働者からの相談体制の整備」「雇用管理者の選任」等についても、短時間労働者のみが規定の対象となっていることについて、有期契約労働者も規定の対象としていくことが適当であるとしています。

### 6. 法施行に向けて（準備期間の確保）

これらの法改正について、施行にあたっては、十分な施行準備期間を設けることが必要だとしています。これに対応するためには、「事業主が正社員・非正社員それぞれの待遇の内容や、待遇差の理由の再検討など、必要な準備を行うために一定の時間を要する」というのが理由です。また、各事業

主における賃金制度等の点検に向けて、十分な周知・相談支援が必要であり、労使双方に丁寧に対応することが求められる、としています。

## 「今から準備をする」ことが大事

以上、ご覧になってきて、いかがでしたでしょうか。正社員と非正社員における同一労働同一賃金を実現していく方向での、強い意思が感じられたのではないかと思います。

同時に、現状パートタイム労働法が「正社員より短い時間働く労働者」にのみ適用され、同じ非正社員でもフルタイム働く人が規定の対象外になってしまっていることについても、一つひとつ丁寧に正していく意向もはっきりと出ています。

もちろん、ここに記した内容は、すでにご説明のとおり、あくまで「厚生労働大臣に建議」された内容です。そのまま法制化されるわけではありません。しかし、同一労働同一賃金については、政府による「働き方改革実行計画」にも明記され、野党がこれに大きく反対することも考えづらい内容です。従ってここにまとめられた内容について「骨抜き」な法案になると思えないのではないのでしょうか。

そこで必要になるのが、準備です。今から準備をしておくことで、慌てずに改正法に対応することができます。なぜ「今から準備をして」「慌てずに対応」することが大事かと言えば、自社における賃金配分を、より適切に、戦略性をもって、実施できるようになるからです。

第一回でも記したように、後追いではな

く「攻め」の雇用管理をすることが大事です。まずは自社の20年後を見通し、10年後の「ありたい姿」を描く。そこから戻ってくるようなイメージで、今後の自社の人材活用について戦略的に考え、人材ポートフォリオを描いていくのです。

行き当たりばったり、出たとこ勝負では、せっかくの人材を活かしきれません。そうした会社に、人は定着しません。さらに、人が活き活きと活躍できていない会社では、応募者にとっての魅力が薄く、募集してもいい人材は集まらないでしょう。

次回以降、いよいよ同一労働同一賃金を念頭においた、賃金設計に入っていきます。具体的には、「職務評価」という手法を使った方法をご紹介します。

職務評価とは、簡単に言えば、「仕事の大きさ」を計ること。ある仕事について、職務評価でその大きさを測り、その結果に応じて、賃金を貼り付けていく考え方です。Aさんの賃金について、「Aさんだから」〇〇円という決め方ではなく、「Aさんがこの仕事をしているから」〇〇円、という決め方になっていくというわけです。こうなれば、賃金決定においては、Aさんが正社員であろうと非正社員であろうと、関係ないことになります。

といっても、実際にはそこまで杓子定規な計り方をするわけではありません。各企業における「実際のところ」への考慮も反映できるノウハウなので、次号以降、ぜひお読みいただければと思います。

## 処遇せず、教育しないことの損失

本来、賃金体系は、会社が適切に運営さ

れ成長していくために必要な「仕事」に基づき、社員がより高い成果を出していけるよう、企業がそれぞれ工夫を凝らして、自社に合った制度に構築していくものです。

仕事が異なれば、それをを行うために必要な人材も異なります。しかもそれは「現在」必要な人材の確保であったり、将来に向けた投資的な雇用であったりもします。何が適切かは、業種や業態、企業規模や、設立間もないベンチャー企業か老舗企業かなど、社内の人員構成等によっても、異なるのです。

そうした、企業によってさまざまな「社員」に対し、その総力を最大化させるための大きな施策の一つが賃金原資の配分の仕方、つまり賃金制度の工夫です。今回の法整備は、「雇用形態による不合理な待遇差の是正」を目的に、本来は企業個々の考え次第であるはずの部分に、今まで以上に踏み込んでいくものと言えるのです。

なぜ、そんなことを推奨するのか？ 理由は冒頭で述べました。しかし、実はもう一つ、従来から私が思っていることがあります。それは、非正規社員であることを理由に、処遇せず、教育もしないことにより、当人の成長可能性を奪ってしまうことの損失を、企業はもっと考えた方がよいのではないか、ということです。

私は、人事マネジメント情報誌の取材記者として長年、さまざまな会社および働く個人を取材してきました。そこで自分なりにこだわっていたテーマの一つに「非正規労働」がありました。結果として、非正規社員を雇う側、非正規社員として働く側双方から、さまざまな話を聴くことになりましたが、その経験を通じて感じた、最大の

懸念点は、「非正規社員」であるがゆえに、任せられる仕事の内容が高まらず、責任も一定以上に重くならず、したがって経験の幅も深さも極めて限定的であり続ける、ことでした。

もちろん、非正規社員として働く当人にやる気がなく、自ら新しい仕事にチャレンジしたり、責任を全うしようとする姿勢も感じられなければ、それもいたし方ないと思います。処遇したり教育しても成長が期待できない、つまり投資対効果が低いと判断せざるを得ないのも当然だからです。

しかし、与えられた仕事に前向きに取り組み、改善提案を行ってくれたり、常に自分の役割責任をきちんと全うしてくれたり、さらにその上の仕事まで視野に入っていたり、非正規社員同士の間でリーダーシップを取れるような人であったら、どうでしょう。その人が長く勤務してくれる見込みがあれば、きちんと処遇し、教育することで、見事な成長を遂げる可能性は高いです。採用難のいま、正社員を外部から採用するよりも、よほど確実な人材確保の方法とも言えると思います。

## 非正社員の力を活かしている 企業事例

当たり前のことですが、「非正規社員だから」常に同じ仕事を与えられていて、仕事上の力がつくわけがありません。職場で常にマネジメントされる側にある人が、自ら机上の独学でマネジメント力を身につけるのは至難です。そうではなく、非正規社員でも一段上の仕事ができるようきちんと教育をし、実際にそうした役割責任を与え、チャレンジさせてみることで、グンと伸びた

人を私はたくさん見てきました。実際、私が取材をした企業のなかで、非正社員の力を活かし成長している企業は、どこもこの姿勢で雇用管理をしていました。

例えば、以前取材をさせていただき、他誌にその記事を掲載したことがあるオリエンタルランドさん。東京ディズニーリゾートを運営し、高い顧客満足とリピート率、集客力を誇る同社において、実際の顧客接点となるパークで働く従業員は、ほとんどが準社員つまりパート・アルバイトさんたちです。ここには極めて精度の高い教育制度と、モチベーションアップのためのさまざまな取り組み、そして仕事のレベルや役割責任に応じた等級制度があり、意欲のある人が段階的に成長していける仕組みになっていました。もちろん、等級が上がれば時給も上がり、現在では正社員登用の道もよりたく用意されています。

もっと小さな企業でも同じです。東京・足立区に本社を置くクリーニング業の喜久屋さんでは、20年以上前からパートさんに

も評価制度を導入し、リーダーなど役職登用も行ってきました。さらに、やる気と能力のあるパートさんを正社員に登用し、さらにそのうちの2人は現在、同社の取締役となっています。特に、中国人シングルマザーである取締役工場長は、同社の工場の要として、皆にしたわれ、その求心力をもって、きわめて生産性高く工場を運営管理しています。

もちろん、両社とも、仕事が変わり、役割が変われば、賃金は上昇する仕組みになっています。正社員になれば、当然正社員の賃金であり、見た目の賃金コストは上がります。でも、実際にはその処遇以上の価値を会社に提供してくれている。つまり、投資対効果の高い施策となっているのです。

同一労働同一賃金の法制化を「困ったこと」「大変なこと」とだけとらえるのではなく、投資対効果の高い人に対する、積極的な投資のきっかけにしてみたいかがでしょうか。

### 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。