

2017年7月26日 全8頁

同一労働同一賃金の導入に必要な企業の対応

重要なことは、雇用慣行の良さを維持した職務評価の明確化と透明化

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 政府は2017年3月に「働き方改革実行計画」を決定し、同一労働同一賃金の基本的な考え方と法改正の方向性を示した。非正規雇用者の待遇改善に向けて、非正規雇用者も賃金決定に関する労使の話し合いに含まれたことや、曖昧な評価や賃金決定になることを避けるための具体的なガイドラインについて議論が進んだことは、改革の大きなポイントである。
- 職務遂行能力を高めることができる人事制度の適用を受け、それに応じた賃金(職能給)が支払われているのは、基本的には正規雇用者である。そうした雇用慣行の中で、同一労働同一賃金の導入をどのように進めていくかが本質的な課題である。
- しかしそれは、日本的雇用慣行の良さである人材育成や幅広い業務経験をさせる仕組みそのものを否定することではない。重要なことは、その雇用慣行の良さを維持しながら、様々な雇用形態の雇用者が公正な評価を受け、生産性を高めていけるよう、企業が職務内容や能力の評価基準を明確化・透明化していくことである。
- 人材育成の対象に非正規雇用者を含め、意欲や職務の内容に応じた処遇を行うことは、彼らの人的資本を高め、労働生産性の高い働き方の実現へとつながる。それは、企業側にとっても大きな貢献を期待できるものであり、換言すれば、企業がいかに非正規雇用の待遇改善を考えるかということは、企業の成長にも格差を生じさせ得る重要な課題だろう。

1. はじめに

政府は、2017年3月に「働き方改革実行計画」を策定し、その計画の大きな柱である同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備に向けて、その基本的な考え方と法改正の方向性を示した¹。雇用者に占める非正規雇用者の割合が約4割となっている今、どのような雇用形態を選択したとしても、意欲とやりがいを持って仕事に取り組み、公正な評価を受けられ、多様な働き方を自由に選択することができる社会の構築は、重要な課題である。

¹ [働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」\(平成29年3月28日\)](#)

働き方改革実行計画によれば、同一労働同一賃金の導入は、「仕事ぶりや能力が適正に評価され、意欲をもって働けるよう、同一企業・団体におけるいわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すもの」である。

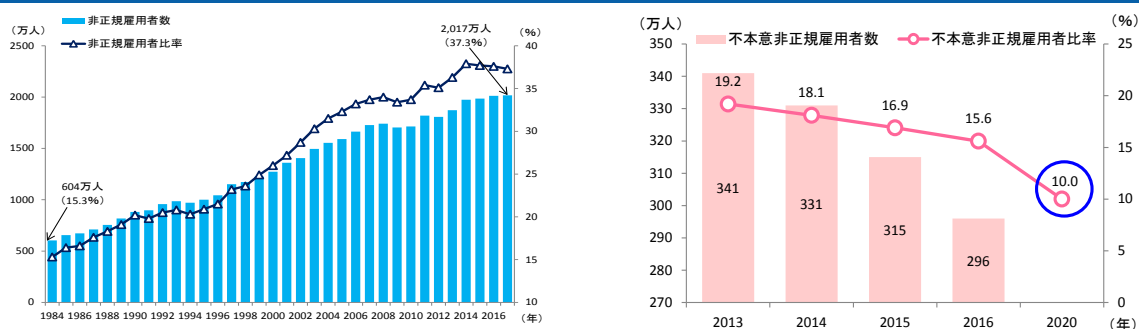
本稿では、働き方改革の同一労働同一賃金の議論に関して、日本の非正規雇用の現状に触れながら、「働き方改革実行計画」及び、2016年12月に策定された「同一労働同一賃金ガイドライン案²」（以下、ガイドライン案）の考え方と特徴を整理し、日本で同一労働同一賃金の導入を進めるために、企業に求められる対応について議論する。

2. 同一労働同一賃金が必要な背景

そもそも、日本で同一労働同一賃金の議論が必要になった社会背景には、非正規雇用の経済的基盤の弱さや雇用の不安定がある。正規雇用と比べて非正規雇用の場合には、希望通りの結婚や出産が難しいという壁に直面している人が多く、女性や若者の貧困・格差を助長している面がある。そうした問題を解決するために、多様で柔軟な働き方の選択肢を広げていく働き方改革が必要とされ、同一労働同一賃金はその柱の一つである。

日本の非正規雇用者は、雇用者全体の37.3%、2,017万人に達しており（2017年1～3月期）、最も古くまでデータを遡ることができる1984年と比べて3.3倍に増加した（図表1左図）。正規の仕事がないからという理由で非正規雇用を選択している雇用者（以下、不本意非正規雇用者）は、2013年からの4年間で45万人ほど減少しているものの、未だに非正規雇用者の15.6%を占める（図表1右図）。政府は、不本意非正規雇用者の割合を2020年に10%以下にすることを目指すとの指標を打ち出している³。

図表1 左図：非正規雇用者数と非正規雇用者比率
右図：不本意非正規雇用者数と不本意非正規雇用者比率（2013年～2020年）



（注1）左図は、2001年までは2月の数値、2002年以降は1月～3月平均値を掲載している。

（注2）不本意非正規者とは、「正規の職員・従業員の仕事がないから」という理由により、非正規雇用にいる者のことを言う。

（注3）右図の2020年の値は、政府の目標値である。

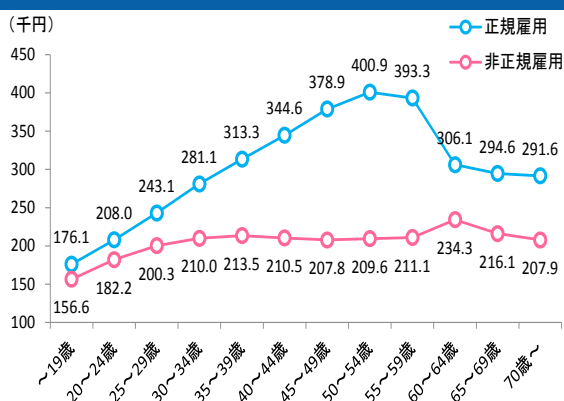
（出所）総務省統計局「労働力調査」より大和総研作成

² [働き方改革実現会議「同一労働同一賃金ガイドライン案」（平成28年12月20日）](#)

³ [働き方改革実現会議「働き方改革実行計画（工程表）」（平成29年3月28日）](#)

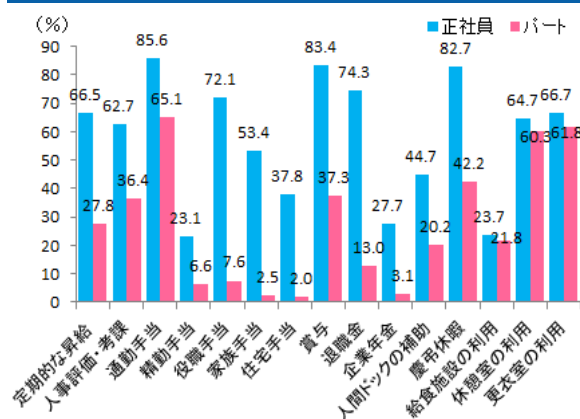
正規雇用と非正規雇用の間には、基本となる賃金の格差以外にも福利厚生や諸手当での差がある。日本の正規雇用と非正規雇用の賃金を比較すると、正規雇用の賃金は、年齢が上昇するに従い上昇し、50～54歳層のピーク（所定内給与額で40.1万円）に向かっていくが、非正規雇用では、年齢上昇に伴う賃金の上昇はあまり見られない（図表2）。また、正規雇用とパート労働者の間の各種手当や制度の実施及び福利厚生施設の利用状況を見ると、「人事評価・考課」「人間ドックの補助」「慶弔休暇」といった多くの項目で差が見られる（図表3）。正規雇用と非正規雇用との間で職務や職責が異なれば、それに応じて処遇が異なることは当然である。しかし、職務や職責が異なる場合はもちろん、非正規雇用者が正規雇用と同様の職業能力や成果を蓄積している場合などで不合理な格差があれば、それを是正する必要がある。

図表2 雇用形態別の賃金カーブ（2016年）



（出所）厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

図表3 パートタイム労働者に対する手当等、各種制度の実施及び福利厚生施設の利用状況（2011年、複数回答）



（出所）厚生労働省「平成23年パートタイム労働者総合実態調査（事業所調査）」より大和総研作成

3. 「同一労働同一賃金のガイドライン案」と法整備の方向性

（1）同一労働同一賃金の方向性とその特徴

働き方改革実行計画には、同一労働同一賃金の実現に向けて、「各企業が非正規雇用労働者を含む労使の話し合いによって、職務や能力等の内容の明確化とそれに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度など処遇体系全体を可能な限り速やかに構築していくことが望まれる」と明記された。ガイドライン案には、「職務や能力等の明確化とその職務や能力等と賃金等の待遇との関係を含めた処遇体系全体を労使の話し合いによって、それぞれ確認し、非正規雇用労働者を含む労使で共有することが肝要」と記載されていたところであるが、正規雇用者だけではなく非正規雇用者も含む労使で共有するとの記述が含まれたことは、非正規雇用者の待遇改善に向けての改革の方向性として大きな前進であると言える。

また、ガイドライン案では、「賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、『無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者又はパートタイム労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる』という主観的・抽象的説明では足りず、賃金の決定基準・ルー

ルの違いについて、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理なものであってはならない」との記述が含まれている。非正規雇用は、正規雇用とは役割期待が異なることから、曖昧な評価や賃金決定になることを避けるための具体的な記述がなされたことも、評価できるポイントである。ガイドライン案は、あくまでも案の段階であるが、その実効性を担保するための関連する法律改正（後述）についての国会審議等を踏まえて、最終的に確定するとされている。

ここで、これまでの改革の議論を整理すると、同一労働同一賃金の実現に向けて具体的な方策を検討するため、厚生労働省は、「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」を開催し、2016年12月に「中間報告書」を取りまとめた。そこでは、欧州諸国の実態等を検討した結果、同一労働同一賃金の実現方法には労働市場構造により大きな違いがあること⁴、同一労働同一賃金かどのようなものであるのかについては、諸制度を前提に考えるべきであり、制度や取り組み抜きに抽象的に考えることは難しいこと等が指摘されている。今現在の日本は、産業別労働協約ではなく、企業別の労働条件設定が中心で、雇用流動性もそれほど高くないが、企業横断的・雇用形態横断的に賃金が決定されるような労働市場改革も同一労働同一賃金を実現するための一つの方向性であると述べられている。ただ、それは慎重な検討に基づいて段階的に進める必要があるという前提に立った上で、同一労働同一賃金を実現させるためには、以下3つの柱がポイントとされている。

- (1) 正規社員・非正規社員両方に対し、賃金決定のルールや基準を明確化
- (2) 職務や能力等と、賃金を含めた待遇水準の関係性が明らかになり、待遇改善が可能になるようにすること
- (3) 教育訓練機会を含めた「能力開発機会」の均等・均衡を促進することで一人ひとりの生産性の向上を図ること

そこで政府は、正規か非正規かという雇用形態に関わらない均等・均衡待遇⁵を確保し、同一労働同一賃金の実効性を確保するためのガイドライン案の策定を行った。本来であれば、企業

⁴ [厚生労働省\(2016\)「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会 中間報告」\(2016年12月16日\)](#)によれば、「フランス・ドイツにおいては、『職能給』の賃金決定枠組み自体が、産業別労働協約において、企業横断的・雇用形態横断的に定められており、具体的な賃金決定方法について、労働者が知り得る状態になっている傾向にある。なお、イギリスにおいては、民間部門の労働者が労働協約によって賃金が決定されることはほとんどない。その一方、労働市場の流動性は高い。主に企業ごとに賃金が決定されており、我が国と同様に、労働者が自らの賃金決定方法を必ずしも容易に知り得る状態になっているとは言えない」という。

⁵ 従来、いわゆる均等待遇とは、職務内容（業務内容・責任の程度）と人材活用の仕組み（職務内容・配置の変更の範囲）等が通常の労働者と同一の短時間労働者は、賃金の決定や教育訓練の実施、福利厚生施設の利用など労働時間以外の全ての待遇について差別的取扱いを禁止するものである。また、いわゆる均衡待遇とは、①職務内容（業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度）、②人材活用の仕組み（職務内容・配置の変更範囲）、③その他の事情（合理的な労使の慣行などの諸事情）を考慮し、不合理な相違は不可とされるものである。現在、パートタイム労働者（勤め先での呼称が「パート」である者）が約943万人、有期契約労働者（パートタイム労働者と一部重複）が約1,485万人いる中で、均等待遇の対象となっているのは約32万人にパートタイム労働者に限られる。また、均等待遇は行政指導の対象だが、均衡待遇は行政指導の対象になっておらず、司法においても、均衡待遇は上記①～③を考慮して個々の労働条件ごとに判断することとされている（[厚生労働省\(2016\)同一労働同一賃金の実現に向けた検討会（第1回、2016年3月23日）資料3 厚生労働省提出資料](#)等を参照）。

内での賃金の決め方は、労使自治に委ねられるべきものである。だが、非正規雇用の待遇格差は社会的課題であり、不合理な待遇の相違は認められないとする均衡待遇に関する判断が簡単ではない場合も少なくないといった点から、政府の対応が有効であると指摘されている。

ガイドライン案では、現行法の解釈を明確にする目的のもと、同一企業・団体における正規雇用と非正規雇用の間で、賃金が異なる等の待遇差がある場合に、どのような待遇差が不合理で、どのような待遇差が不合理ではないかを、賃金格差だけではなく、その他の福利厚生や教育訓練、能力開発等の事例も含めて示されている。図表 4 右図が不合理な待遇差が生じ得る事項と、その着眼点である。ガイドライン案では、典型的な事例として整理できるものに関しては「問題とならない例・問題となる例」という形で具体例が示されている（図表 4 左図）。

図表 4 左図：同一労働同一賃金のガイドライン案の構造 右図：ガイドライン案の対象項目

事項	各事項に対する着眼点	
1. 有期雇用労働者及びパートタイム労働者		
(1) 基本給	基本給について、労働者の職業経験・能力に応じて支給しようとする場合	
	基本給について、労働者の業績・成果に応じて支給しようとする場合 基本給について、労働者の勤続年数に応じて支給しようとする場合 昇給について、勤続による職業能力の向上に応じて行おうとする場合 賞与について、会社の業績等への貢献に応じて支給しようとする場合	
(2) 手当	役職手当について、役職の内容、責任の範囲・程度に対して支給しようとする場合 業務の危険度又は作業環境に応じて支給される特殊作業手当 交替制勤務など勤務形態に応じて支給される特殊勤務手当 精皆勤手当 時間外労働手当 深夜・休日労働手当 通勤手当・出張旅費 勤務時間内に食事時間が挟まれている労働者に対する食費の負担補助として支給する食事手当 単身赴任手当 特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する地域手当 福利厚生施設（食堂、休憩室、更衣室）	
	(3) 福利厚生	転勤者用社宅 慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除・有給保障 病気休暇
		(4) その他
	2. 派遣労働者	
	派遣元事業者は、派遣先の労働者と職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情が同一である派遣労働者に対し、その派遣先の労働者と同一の賃金の支給、福利厚生、教育訓練の実施をしなければならない。また、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情に一定の違いがある場合において、その相違に応じた賃金の支給、福利厚生、教育訓練の実施をしなければならない。	

（出所）働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」（平成 29 年 3 月 28 日）、「同一労働同一賃金ガイドライン案」（平成 28 年 12 月 20 日）より大和総研作成

図表 5 同一労働同一賃金の法整備（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法）

①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備
・有期雇用労働者について、均等待遇を求める法改正を行う。
・派遣労働者について、派遣先労働者との均等待遇及び均衡待遇を求める法改正を行う。
・パートタイム労働者も含めて、均等待遇の規定について、明確化を図る。
②労働者に対する待遇に関する説明の義務化
・事業者は、有期雇用労働者についても、雇入れ時に、労働者に適用される待遇の内容等の本人に対する説明義務を課す。
・雇入れ後に、事業者は、パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者の求めに応じ、比較対象となる労働者との待遇差の理由等についての説明義務を課す。
③行政による裁判外紛争解決手続の整備
・不合理な待遇差の是正を求める労働者にとって、実際に裁判を訴えるとなると経済的負担を伴うため、裁判外紛争解決手段（行政ADR）を整備し、均等・均衡待遇を求める当事者が身近に、無料で利用できるようにする。
④派遣労働者に関する法整備
・派遣元事業者が、派遣労働者の派遣先労働者との均等・均衡待遇の確保義務を履行できるよう、派遣元事業者に対し、派遣先労働者の賃金等の待遇に関する情報を派遣元事業者に提供する義務や、派遣料金への配慮などの規定を整備する。
・派遣労働者について、派遣先が変わることに賃金水準が変わることで不安定となり、派遣元事業者による段階的・体系的な教育訓練等のキャリアアップ支援と不整合な事態を招くことがないよう、派遣労働者として十分に保護が図られている場合として以下の3要件を満たす労使協定を締結した場合には、派遣先労働者との均等・均衡待遇を求めないこととする。この場合でも、単に要件を満たす労使協定を締結することだけでは足りず、3要件を満たす形で協定が実際に履行されていることが求められる。
<1>同種業務の一般の労働者の賃金水準と同程度以上であること
<2>派遣労働者のキャリア形成を前提に能力を適切に評価して賃金に反映させていくこと
<3>賃金以外の待遇について派遣元事業者に雇われている正規雇用労働者の待遇と比較して不合理でないこと

（出所）働き方改革実現会議「働き方改革実行計画（工程表）」（平成 29 年 3 月 28 日）より大和総研作成

（２）法改正の方向性と計画

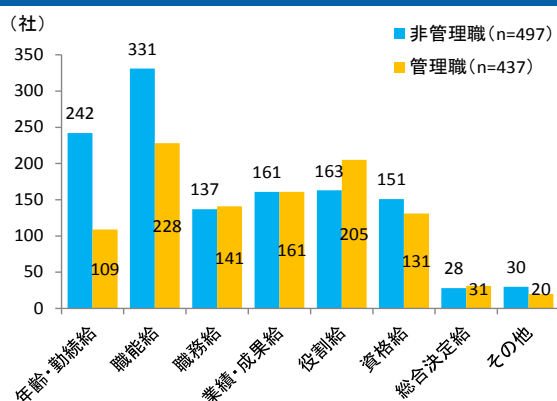
ガイドライン案の実効性を担保し、裁判（司法判断）による救済を受けることができるよう、その根拠を整備するため、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正を図っている。具体的には、前頁図表 5 に示した方向性が示されている。これらの施策を 2017 年度から計画的に推し進めていく予定となっており、2017 年度には関連法案を国会へ提出するなどし、2018 年度以降に関連法の施行や施行後のさらなる見直しを行う長期的な計画が働き方改革実行計画の工程表に掲げられている。

４．同一労働同一賃金の導入に必要な企業の対応とは

では、改革の方向性が決定した同一労働同一賃金は、実際に日本企業において導入が進むだろうか。

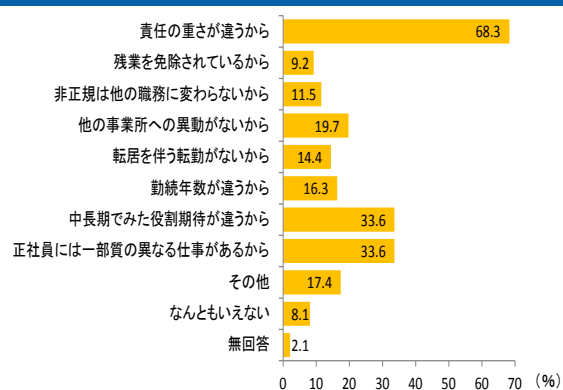
日本の正規雇用に関する賃金体系は職能給を主流として、個人的要素が賃金算定項目と結びつくように構成されてきた⁶。職能給は、職務遂行能力に応じた給与を支払う賃金の決め方であり、職務への習熟度に基づき評価されるため、個人的要素である勤続年数にも依存しており、年功的な要素も強いと考えられている。これは、配置転換等を通じて、様々な業務を経験し従業員を育成していく大企業正社員向きの制度である。

図表 6 正規雇用の基本給の構成要素（複数回答）（2014 年）



（出所）一般財団法人日本経済団体連合会「2014 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2015 年 1 月）より大和総研作成

図表 7 正社員の方が非正規の従業員よりも賃金が高い要因（複数回答）（2010 年）



（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「多様な就業形態に関する実態調査」（平成 22 年 8 月実施）より大和総研作成

日本経済団体連合会（経団連）の正規雇用に関する調査によると、日本企業の基本給の構成要素（複数回答）は、非管理職では職能給を挙げる企業数が最も多く、次に年齢・勤続給となっている（図表 6）。管理職でも同様に、職能給を挙げた企業数が最も多く、次に役割給となっている。2000 年頃の賃金制度と比較した場合の傾向として、大企業の正規雇用については、基

⁶ 奥林康司（2003）『入門 人的資源管理』中央経済社

本給の構成要素のうち年齢・勤続給のウエイトが引き下げられる一方、職能給や業績・成果給、役割給のウエイトが引き上げられている⁷。

また、別の調査で正社員の方が非正規の従業員よりも賃金が高い要因を見ると、「責任の重さが違うから」との理由を選択する事業所の比率が 68.3%と最も高く、それ以外では「正社員には一部質の異なる仕事があるから」「中長期でみた役割期待が違うから」とする事業所が多い(前頁図表 7)。非正規雇用が拡大してきた背景には、正規雇用をひとたび拡大させてしまうと、景気や業績が悪化したときに企業にとって雇用の調整が難しいという事情がある。逆に言えば、一般的に非正規雇用に期待されている役割は、恒常的なものではない一時的な業務や定型的・補助的な業務とされることが多く、責任の重さや期待度が企業側の事情で異なっている。

前述した「同一労働同一賃金に向けた検討会」での議論を見ると、例えば、経団連は「企業内労使自治に基づく賃金制度は、(中略)長期的な人材育成を重視したわが国の雇用慣行を反映したものであり、同一労働同一賃金の議論においては、雇用慣行の良い面が損なわれることのないようにする必要がある」と主張している⁸。

また、労働経済学者の川口大司一橋大学教授は、不合理な待遇差を法的に禁止するだけでなく、税制や社会保障制度の歪みを是正したり、企業が無期雇用にも慎重にならざるを得ない事情にも配慮して雇用終了のルールを明確化したりする必要があると述べている。川口教授は「根源的問題が解決されないままに法的圧力だけが高まると、職務や人材活用の仕組みの違いを明確にするため、正社員と非正社員の溝を深める悪しき職務分離」が起こると指摘している⁹。職能分離とは、非正規雇用者に対して形式的に違った職務を割り当てることによって、ガイドラインを形式的に守ろうとする動きのことである。

さらに、労働法学者である水町勇一郎東京大学教授は、「労使による待遇改善の具体的な取組み(事業主による行動計画や情報開示、職務評価・職務能力評価の手法の導入・普及など)を促すための政策的インセンティブの付与のあり方(認定マーク、税制・社会保険制度上の優遇、公共調達契約入札上の優遇など)を検討すること」が今後の課題の一つであると指摘している¹⁰。

日本は前述の通り、企業内労使関係が中心であり、欧州諸国とは賃金制度も雇用慣行も大きく異なる¹¹。日本企業は、終身雇用や年功序列といった日本的雇用慣行の下で、雇用者に様々な業務を経験させるなど長期的な教育投資を行い、人的資本の蓄積を行ってきた¹²。これらの良さは、社内の人材育成や人事ローテーションによる幅広い職務を経験させられることにある。

⁷ [一般財団法人日本経済団体連合会 \(2015\)「2014 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」\(2015 年 1 月\)](#)

⁸ [一般財団法人日本経済団体連合会 \(2016\) 第 7 回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会 資料 2「同一労働同一賃金の実現に向けて」\(2016 年 7 月 20 日\)](#)

⁹ [厚生労働省 \(2016\) 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会 中間報告参考資料」\(2016 年 12 月 16 日\) pp. 1-3](#)

¹⁰ 脚注 9 資料、pp. 15-23

¹¹ [厚生労働省 \(2016\)「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会 中間報告」\(2016 年 12 月 16 日\)](#)

¹² [石橋未来 \(2016\)「同一労働同一賃金の議論に不足するもの —『人』重視の戦略で生産性向上を図るスウェーデンを参考に—」大和総研 経済・社会構造分析レポート \(2016 年 4 月 4 日\) 参照。](#)

それは雇用者にとって、能力開発が進むだけではなく、仕事の幅を広げるチャンスが増え、仕事へのモチベーションが高まり、雇用者の職務遂行能力が向上する仕組みである。

しかしながら、そうした職務遂行能力を高められる人事制度の適用を受け、それに応じて賃金（職能給）が支払われているのは、基本的には正規雇用者のみである。端的に言えば、正規雇用者の場合には頻繁な転勤や配置転換、長時間労働も場合によっては厭わない「人」に値段がついているが、非正規雇用者の場合には「仕事」に値段（職務給）がついている。このような雇用慣行の中で、同一労働同一賃金の導入をどのように進めていくかということが本質的な課題である。欧州の仕組みを参考にするとしても、それをそのまま導入することは難しい。日本の労働市場や雇用慣行、賃金制度の構造を踏まえた、日本独自の同一労働同一賃金を導入し定着させる必要がある。

仮に、正規雇用と非正規雇用において目の前にある仕事が「同一労働」であったとしても、その背景にある責任の重さや役割期待が異なるのであれば、それは「同一労働」なのかという疑問が生じる。政府がガイドラインを定めても、その責任や役割期待をどのように客観的に評価し賃金に反映させているかが曖昧である現状では、法的規制を強いることにより、かえって職務分離が広がってしまうことが懸念される。ガイドラインが機能するかどうかは、まずは現状の待遇をどのように決めているのかという基準を個々の企業や労使の現場が整理すること、そして職務評価や賃金決定のあり方を明確化し待遇決定の透明化に対して、どれだけ積極的に対応していくことができるかという点にかかっている。

5. おわりに

「同一労働同一賃金」の導入は、雇用形態間の不合理な格差を是正することで、人々の多様な働き方を可能にし、雇用者の能力評価に対する納得性を高め、働くモチベーションや労働生産性の向上へ寄与することが期待されるものである。

しかしそれは、日本的雇用慣行の良さである人材育成や幅広い業務経験をさせる仕組みそのものを否定することではない。重要なことは、その雇用慣行の良さを維持しながら、様々な雇用形態の雇用者が公正な評価を受け、生産性を高めていけるよう、企業が職務内容や能力の評価基準を明確化・透明化していくことである。

人材育成の対象に非正規雇用者を含め、意欲や職務の内容に応じた処遇を行うことは、彼らの人的資本を高め、労働生産性の高い働き方の実現へとつながる。それは、企業側にとっても大きな貢献を期待できるものであり、換言すれば、企業がいかに非正規雇用の待遇改善を考えるかということ、企業の成長に格差を生じさせ得る重要な課題だと言えるだろう。