

## 「働き方改革」を考察する ～同一労働・同一賃金の課題～

ひくまの経営研究所

中川貞夫

### はじめに

平成30年6月29日、働き方改革関連法が成立した。大企業では平成31年4月から、中小企業では32年4月から導入される。「労働の価値にふさわしい報酬」は労働者側、経営者側の双方にとってまた企業経営や人事マネジメントの研究者にとっても長年の課題であった。それが一挙に解決するのかと思いきや、今回の制度は「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す。」と限定している。

その前に正規労働者において同一労働・同一賃金が実現できているのだろうか、否と言わざるを得ない。この本質問題を議論せずに正規と非正規の格差解消を進めてもいずれは正規内での「労働の価値にふさわしい報酬」となっているかの壁に直面する。

筆者は40歳代の後半から50歳代の前半にかけて人事のライン業務、制度企画業務にかかわった経験がある。その経験も振り返りながら仕事の価値と報酬のあり方、中小企業経営への影響も合わせて検討してみたい。本論文はふじのくに論文塾第11期『「働き方改革」を考察する～中小企業支援の視点から～』、第12期『「働き方改革」を考察する～裁量労働制を巡る論点～』に続く働き方改革の考察第3作である。

### 1. 行政のいう「同一労働・同一賃金」の中味は

厚労省サイト同一労働・同一賃金特集ページでは「同一企業内における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解消の取組を通じて、どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ、多様な働き方を自由に選択できるようにします。」と説明している。非正規労働者には短時間労働者、有期契約者、派遣労働者が含まれる。

#### (1) 不合理な待遇差とは

ここで不合理な待遇差とはどういう状態をいうのか、厚労省サイト「雇用形態間の待遇格差に関する規定」を見ることにする。

表1：短時間労働者の雇用管理の改善に関する法律

<p>第八条 短時間労働者の待遇の原則</p>	<p>(前略) 当該待遇の相違は、当該短時間労働者及び通常の労働者の<u>業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(以下「職務の内容」という。)</u>、当該職務の内容及び配置の変更の範囲、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。</p>
<p>第九条 通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取り扱いの禁止</p>	<p><u>職務の内容が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者(第十一条第一項において「同一職務内容同一短時間労働者」という。)</u>であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて(中略)短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取り扱いをしてはならない。</p>

表2：労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律

<p>第三十三条の三 均衡を考慮した待遇の確保</p>	<p>(前略) 当該派遣労働者の従事する業務と<u>同種の業務に従事する一般の労働者の賃金水準又は当該労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力若しくは経験を勘案し、当該派遣労働者の賃金を決定しなければならない。</u></p>
---------------------------------	--

(2)同一職務とは何か

表1、2のアンダーライン部分が同一労働の要件である。「同一労働」は職務内容、業務に伴う責任、職務の成果、職務遂行に必要な意欲、能力を指していることが分かる。ここで次のような疑問が生まれる。

① 職務内容が同じとは何をもって決めるのだろうか。

生産職種で同じ内容の生産業務、接客型の販売職種で同じ商品カテゴリー(例えば洋菓子)を扱っている場合、コールセンターにおける受付業務等があげられるが販売職種では商品知識の深さや接客の巧拙等は考慮されないのだろうか。

② 正規労働者における同一労働・同一賃金の実態は？

わが国では職能等級にもとづく職能給制を採用する企業が多い。能力を開発し能力に見合った処遇となるので職務内容が同じでも処遇は異なることがある。

職能給制度においては、職能制度に合わせた定義「同一能力・同一賃金」となる。

2. わが国の賃金制度における同一労働の意味は

同一労働・同一賃金は賃金制度の理解抜きには議論できない。ここも厚労省サイト「日本の一般的な賃金制度」を参考に整理してみたい。

(1)「人」基準の職能給、「職務(仕事)」基準の職務給

厚労省サイト「日本の一般的な賃金制度」では①年齢給・勤続給、②職能給、③職務給、④役割給、⑤業績給・成果給の5種類の基本給制度があるとしている。役割給、業績給・成果給も仕事

基準と考えれば「人」基準、「職務（仕事）」基準に大別できる。その代表が職能給と職務給である。

表3：基本給の種類と定義

年齢給・勤続給	労働者の年齢や勤続年数を基準にして決められる賃金
職能給	「人」基準の賃金。労働者の職務を遂行する能力を基準にして定められる。配置転換しても賃金に影響が及ばない。
職務給	「職務（仕事）」基準の賃金。労働者の担当する職務（仕事）を基準にして定められる。
役割給	労働者の担う役割に対する期待役割を基準にして定められる賃金
業績給・成果給	業績や成果を基準にして定められる賃金

## (2)同一労働は同一職務のことか

先に述べたように「同一労働＝同一職務」とすると、仕事基準の職務給では違和感なくあてはまる。しかしながら職務給の採用例、成功例はあまり聞かない。まず、わが国の人事制度の特徴であるローテーションがうまく回るのか。職務給として、ある分野の研究職、販売促進の企画職、高度なヘラ絞り加工職等が思い浮かぶ。この職務の価値が賃金の基準になるが、職務の価値を決めるのは容易ではない。労働市場での採用条件で企業が提示する賃金くらいしか参考にならない。職務給制度では社員は専門職務の価値を高めることが賃金向上になるので、職務に人が固定され、企業側の利益と合わないこともある。

職能給ではどうだろうか。職能給は職業キャリアゼロの新入社員を中核人材へと育成するためにキャリアパス（ローテーション）を重視する。能力には職種に共通して必要な仕事の段取りや問題解決方法のような普遍的な能力と職種に必要な専門知識（商品知識、製造知識）があり、専門知識は仕事を遂行しながら身につけていく。したがって異動直後は能力と成果はバランスできない。職能給では同じレベルの能力を持っていれば同じレベルの成果を期待できると読み替えば、同一労働・同一賃金と言っていいのではないかと考える。

## (3)同一労働・同一賃金が導入しやすい状況は

職務内容がシンプルで定義しやすい場合は適用が可能となる。生産の組み立てラインではタクトタイムがあり作業者は同じ速度で仕事をする。複数人が同じ種類の商品を扱う接客型販売員も同様である。

職務内容が判断業務でも業務を処理する手順が決まっていれば可能性はある。最近、判断業務にRRP（註1）を導入する事例が出てきた。日経新聞によれば第一生命では「保険金請求の処理業務を担当する社員の割り振りに使う」と報じている。RRPを適用できる職務も適用可能性が高い。

註1) RRP：ロボティクス・プロセス・オートメーション。

## (4)職務の価値とは

職務の価値はどのような要素で決まるのだろうか。職務を通しての経営貢献（技術や独創力で企

業の競争力強化や生産性向上に貢献する)の高低、職務の代替性の難易(代わりにできる人がいない)、職務の習得期間の長短(能力獲得に長期間を要する)等の要素が多ければ価値が高いといえるのではないか。政府の働き方改革として導入された「高度プロフェッショナル職」人材像とも重なる。

しかしながら価値を賃金として定量化するのは困難が伴う。例えば人事課長の職務と経理課長の職務価値はどちらが高いのか、異なる職務の比較となる。その会社の経営戦略、例えば人材育成を重視する会社と財務戦略を重視する会社では価値評価が変わってくる。

価値の度合いを定量化する基準作り、評価者の評価能力等の整備が必要と考える。労働市場(特に転職市場)では職務内容と対価はセットである、つまり職務給の決め方は契約概念に近い、雇用関係の枠組みではなく契約関係として考える。

### (5)「高度プロフェッショナル」制度との関連

前項で述べたように職務給の要件や対象業務は「高度プロフェッショナル」と重なっている。労働者というより個人事業者に近い。

- ① 対象労働者は「書面等による合意に基づき職務の範囲が明確に定められている労働者」である。
- ② 対象業務は「金融商品の開発業務、金融商品のディーリング業務、アナリストの業務(企業・市場等の高度な分析業務)、コンサルタントの業務(事業・業務の企画運営に関する高度な考案又は助言の業務)、研究開発業務等」を想定している。

### (6)職能給における同一労働・同一賃金

では職能給において同一労働・同一賃金はあるのだろうか。先にも述べたが職能給は能力の等級で決まる。このレベル(等級)の能力を持つ人は等級にふさわしい職務を担えるはずだという仮説から成り立っている。能力はインプットであり職務を通して成果をアウトプットする。INPUTに着目する職能給、PROCESSに着目する職務給とみることもできる。



職能給は多くの企業で導入されており、能力等級の定義もできている。同一労働を同一能力と解せば同一労働・同一賃金と言える。職務が変わっても能力発揮は可能である。

## 3. 中小企業経営への影響と課題は

### (1)働き方改革を通じて広がる格差

大企業を中心に「働き方改革」の取り組みが始まっている。中小企業は採用、時短、有休取得、処遇改善において大企業に遅れていて大企業との格差が広がっている。「働き方改革」は中小企業こそ取り組むべき課題なのである。特に低廉な有期雇用者を生かして大手発注元からの納入価格値下げに対応してきた中小企業は、そのまま同一労働・同一賃金を適用すると大幅なコストアップ要因になりかねない。新聞報道によると石川県中小企業団体中央会は「人手不足で人材確保が

難しくなる中、残業規制や有休義務化が経営者の悩みの種になりそう」とみている。(註2)

註2) 日本経済新聞 2018年10月25日付

## (2) 中小企業経営改革のきっかけに

「働き方改革」を受け身で対応するのではなく、これを機会に新しい会社づくりに取り組むきっかけとしたい。まずはどんな会社になりたいのか自社の将来像を描いてみる。描いてみると現状とのギャップ=経営課題が次から次へと出てくるのでこれを文書化する。「経営力向上計画」や「経営革新計画」の様式を参考に作成する。

中小企業が「働き方改革」を進める上で生産性向上はやり遂げなくてはならない課題である。これができないと「働き方改革」に回すマンパワーも処遇改善の原資も出てこない。

筆者はふじのくに論文塾第11期において『「働き方改革」を考察する～中小企業支援の視点から～』を執筆した。そこで中小企業が働き方改革を進めるために以下の6点を提言している。

- ① 「働き方改革」の原資を確保する
- ② 生産性を上げて限界利益を高める
- ③ 限界利益を重視する
- ④ 時間あたりの限界利益で評価する
- ⑤ 仕事の中味を(価値業務と非価値業務)に区分する
- ⑥ 価値業務に注力する

## 4. 「同一労働・同一賃金」の主旨に沿った制度づくり

同一労働・同一賃金は人の働きと成果のバランスについて「あいまいさ」の排除を促しているともとれる。評価や処遇は成果の追求、能力の開発を誘導するものである、一方で公平感、公明性がないと人事制度への不信感を醸成する。

主たる賃金制度の職能給、職務給のうち職務給を中心に同一労働・同一賃金が機能するためにはどんな状況(条件)を整備する必要があるかを考えてみたい。

### (1) 制度を適用する条件(環境)

#### ① キャリアの発展段階の視点から

キャリア(職業能力)の発展段階に応じた制度選択ができること。職業能力が低い段階では育成に向けた職能給が合っているが、職務内容がシンプルな職務給(定型型)もありうる。

職業能力が高まった段階で職務給に向けた職種では職務給(高度)の選択もある。職務給(定型型)では職務評価を精緻に行って同一職務・同一賃金が可能であるが、高度型になると職務価値は個別評価になり同一職務・同一賃金は職務給制度のねらいである戦略的活用を妨げる懸念がある。

欧米では大学卒は職業能力を身に付けて社会に出ていくという。わが国でも大学における職業教育が進めば新卒から職務給へのルートも考えられる。中途採用の場合はキャリアの高い場合は職種によって職能給、職務給を適用する。

表 4：キャリアによる賃金制度の適用

キャリア	賃金制度				
	新卒、第2新卒採用			中途採用	
高 ↑ 低	職能給	職務給 (高度)	職務給 (高度)	職能給	職務給 (高度)
	職能給	職務給 (定型型)	職務給 (定型型)	職能給	
			職業教育		

## ② 職種の特性から

2(5)で取り上げた高度プロフェッショナル職を見ると専門性が高い。近年の経済環境の変化によって職務内容が変化(高度化)したことが分かる。経営環境により会社が求める職務も一定ではない。日本生産性本部の元井弘氏(註3)は「時価主義賃金」という概念を提示し「時価主義人事は、事業と社員の価値のバランスが求められ、その時点の人材の発掘や活用、処遇を重視することが経営戦略上ポイントとなる企業には有効なのである」と述べている。

注3)「目標管理と人事考課」元井弘著

職務給が向いている職種、会社が専門性を要求する職種を選定し、職務内容を遂行できる人を選択することが運用のカギとなる。

## (2) 円滑な運用のために

職務給の効果ある運営のためには、職務分析の精緻化と評価者の評価能力向上が不可欠と考える。所属する会社が向かおうとしている方向、経営戦略において社員に求められる職務内容を明示して意識づけをはかる。

評価の納得性も制度への信頼を確保する重要な要素である。指導者育成、カリキュラム整備、教材開発等評価者訓練を充実させる。また対象となる社員への啓もう、意識づけ、仕事目標の設定から評価にいたるマネジメントサイクルの構築も行っていく。

## おわりに

わが国の雇用制度、賃金制度は雇用の流動化(転職の増加)、少子高齢化、外国人雇用、70歳雇用等大きな変革の波の中にある。現在言われている「同一労働・同一賃金」は有期雇用者と無期雇用者の均等待遇確保が目的であるが、日本的経営の長所でもあり、短所でもある「あいまいさ」への問題提起でもある。問題を先取りして無期雇用(正規)労働者間の「同一労働・同一賃金」の考察に取り組んだ。

わが国の雇用制度は優秀な外国人を取り込む魅力に欠けるといわれ、国の競争力にもかかわってくる。一方でわが国の高度成長期を支えた職能等級制は人を育てるしくみが組み込まれた制度である。

流動化する労働市場への対応、競争力の維持、働く個人の生きがい等をバランスさせる解を見つけなければならない。そういう思いに駆られて本論文を書いたが、未だ問題提起にすぎないので

引き続き深めて行きたい。

<参考文献>

「目標管理と人事考課」生産性出版、元井弘著  
ふじのくに論文塾第11期論文集