

HR INNOVATIONS 2022 「人」を起点とする新しい経営の実現へ 働き方の革新を通じた「人を大切にする企業」づくり ～社労士と共創する働きがいのある職場と未来の社会～

同一労働同一賃金への対応と人事管理への展開

Check Point

1. 法が求めていること～パートタイム・有期雇用労働法の骨子～
2. 同一労働同一賃金と人事管理
3. 企業に求めたいこと

(参考にしてください)
「同一労働同一賃金を活かす人事管理」(日本経済新聞出版)



学習院大学名誉教授
学習院さくらアカデミー長
今野浩一郎



第1部

法が求めていること ～パートタイム・有期雇用労働法の骨子～

詳細は、厚生労働省作成の以下の資料を参照のこと

「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル～パートタイム・有期雇用労働法への対応(業界共通編)」

「短時間労働者・有期雇用労働者法」の骨子

(1)法のねらいと「同一労働同一賃金」の捉え方

①法のねらい

- 非正社員の雇用改善
- 人権に関わる差別禁止とは異なる。もともと「同一労働同一賃金」は人権に関わる差別是正の枠組み⇒誤解を招く「同一労働同一賃金」の表現

②法にとっての「同一労働同一賃金」の意味

- 雇用形態間の「同一労働同一賃金」は契約自由のもとでの賃金決定に関わる考え方
 - したがって、雇用形態の違いを理由による待遇の「不合理な格差」の是正を求める原則
- 「同一労働同一賃金」は「同じ職務は同じ賃金」ではない
 - どの国にも「同じ職務は同じ賃金」の法的規範はない
 - 複数の「同一労働同一賃金」が存在するとの複眼的視点をもつことが必要⇒「同じ職務は同じ賃金」はそのなかのタイプ

(2)法の主要な内容

①処遇是正をはかるための規定の整備

◆均等待遇と均衡待遇について

a.均等待遇について

- ①職務内容、②人材活用の範囲(職務内容・配置の変更範囲)が同じ場合には「差別的取扱い」の禁止

b.均衡待遇(均等待遇以外の場合)について

- ①各待遇ごとに、②当該待遇の「性質・目的」に照らして判断する、③その際に「職務内容」「人材活用の範囲」「その他事情」を考慮する、との判断枠組みの明確化

◆均等・均衡待遇規定の解釈の明確化のための「ガイドライン(指針)」の策定

②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

- ◆「待遇内容」、「待遇決定に際しての考慮事項」、「正社員との待遇差の内容・理由」等についての説明義務の強化

(1)ガイドラインのポイント

- ◆①「不合理な待遇差」存在の認識、②「待遇決定ルールの明確化」のために、待遇ごとに「基本的な考え方」と「問題あり」「問題なし」事例の列挙

(2)人事管理からみた問題点～軽視する3つのポイント～

- ◆比較対象社員のみ注目⇒社員全体(賃金全体)への影響(「賃金の全体性」)の軽視
- ◆個別待遇ごとの比較⇒個別待遇は他要素との相互連関のなかで決まる(「賃金の関連性」)の軽視
 - ～判例をみると「その他事情」として考慮される可能性は大きい
- ◆企業内の「内部均衡」のみ注目⇒処遇の「市場均衡」の軽視
 - ～法政策には「市場均衡」の視点なし
 - ～社員タイプに「内部均衡型」と「市場均衡型」のあることを忘れないこと
 - 派遣労働者の労使協定方式は「市場均衡型」

(3)ガイドラインの概要

①手当について

(「不合理な待遇差」の判断方法)

◆前掲の均衡待遇の判断枠組みによる

(ガイドラインへのコメント)

◆判断枠組に沿った手当の2つの類型

➤雇用形態の違いによる必要金額に相違のない手当(労働者負担の生活関連費用の補填の手当。通勤手当、給食手当等)～実質的に「差別的取扱い」の禁止

➤職務関連手当(成果に対する補填的要素、役職手当、特殊作業手当)～上記判断枠組に基づく均衡の対象

◆問題となる点

➤職務関連手当の性格＝「基本給では対応できない特別な事情に対する賃金」⇒手当は基本給の性格に依存⇒基本給の決定方法が異なる正社員と非正社員への「同一支給すべき」は問題

◆問題の例示

➤正社員の年功給＋手当と非正社員の職務給≪「賃金の関連性」≫

➤正社員の年功給＋手当と非正社員の市場相場準拠型賃金≪「賃金の関連性」と「市場均衡」≫

②基本給について

(ガイドラインの概要)

◆とり上げられている事例～職能給、勤続給等

◆心配される「深刻な誤解」

➢「職能給(勤続給)の場合には、同じ能力(勤続年数)であれば同じにする」趣旨の例示⇒この記述から「正社員と非正社員は同じ賃金制度にすべき」との誤解

➢ 正社員と非正社員は同じ賃金制度であることは求められていない

◆ガイドラインのなかで最も重要なのは「注」の以下の記述

➢「社員タイプによって将来の役割期待が異なるので、賃金の決定基準・ルールに違いがあるという主観的・抽象的説明では不十分。職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理であってはならない」

(ガイドラインに対するコメント)

◆基本給決定の原則と事例の捉え方

➢基本給決定の原則～「長期的期待の違いによる複数の社員タイプの存在」「社員タイプによって異なる賃金制度」(後に詳しく説明)

➢ガイドラインはこの原則の承認⇒しかし、例では同原則に基づく現実を想定していない。

➢つまりガイドラインは「正社員と非正社員が同じ賃金制度」を前提とする例の提示⇒そのような現実はない

◆「本当の課題」は以下の点

➢判断枠組の中核になる基本給の「性質・目的」の明確化。ガイドラインでは曖昧である。

諸手当について考える
～判例からみる判断枠組み～

判断のための3つの視点

(1) 「待遇特性」の視点

- ◆ 待遇が「生活費補助に対する待遇」か「労働に対する待遇」かの判断
- ◆ 注意すべきこと
 - 「生活費補助に対する待遇」は同じ生活条件には、「職務の内容」「人材活用の範囲」に関わらず、特段の「その他の事情」がない限り同一支給が原則

(2) 「社員タイプ」の視点～長期雇用型か短期雇用型か～

- ◆ 長期雇用型社員の判断基準
 - ① 長期的な勤務が期待される(あるいは、見込まれる)社員であること
 - ② 管理職等の重要な役割を果たすことが期待される社員であること
- ◆ 注意すべきこと
 - 正社員は長期雇用型、非正社員は短期雇用型が一般的
 - ただし個々の事案にみる現実には、非正社員が上記の2つの判断基準をどの程度満たすかによって複雑。
 - (例) 長期間にわたる継続的勤務の非正社員は、①の基準から短期雇用型とは言えない長期雇用型に近い社員

(3) 「労働に対する待遇の特性」の視点 ～長期給か短期給か～

◆ 「労働に対する待遇の特性」の判断基準

- ①長期給は、(a)長期雇用型社員の確保と活用をはかるために、あるいは(b)長期雇用型社員が定着し活躍するためのインセンティブとして、長期的な観点から決定される待遇
- ②短期給は時々の労働内容によって決定される待遇

◆ 補足的説明

- 長期給は長期雇用型社員に適用、短期給は長期雇用型と短期雇用型に適用

◆ 注意すべきこと

- 基本給、退職金等は長期給の典型、特殊勤務手当、特殊作業手当、精皆勤手当等の多くの職務関連手当は短期給の典型
- ただし個々の事案にみる現実は複雑。
 - その背景～長期給と短期給の両特性をもつ待遇の存在
 - その事例～成果対応部分(短期給)と長期的な定着をはかるインセンティブ部分(長期給)からなる賞与

判例にみる判断手順

(1) 判断手順の構造

◆前記の3つの視点に対応する3つのステップから構成 (図表)

(2) 判断のさいの注意点

◆待遇の名称と「性質・目的」の関係

- 待遇の名称によって自動的に「性質・目的」は決まらない
- 名称に関わらず、その「性質・目的」に沿って判断されるべき。

◆個別待遇の事例

□賞与について

- 長期給と短期給の組合せの場合が多い
- その場合には、①どの部分が長期給か短期給か、②長期給については非正社員がどの程度長期雇用型の特性をもつのかの判断が必要

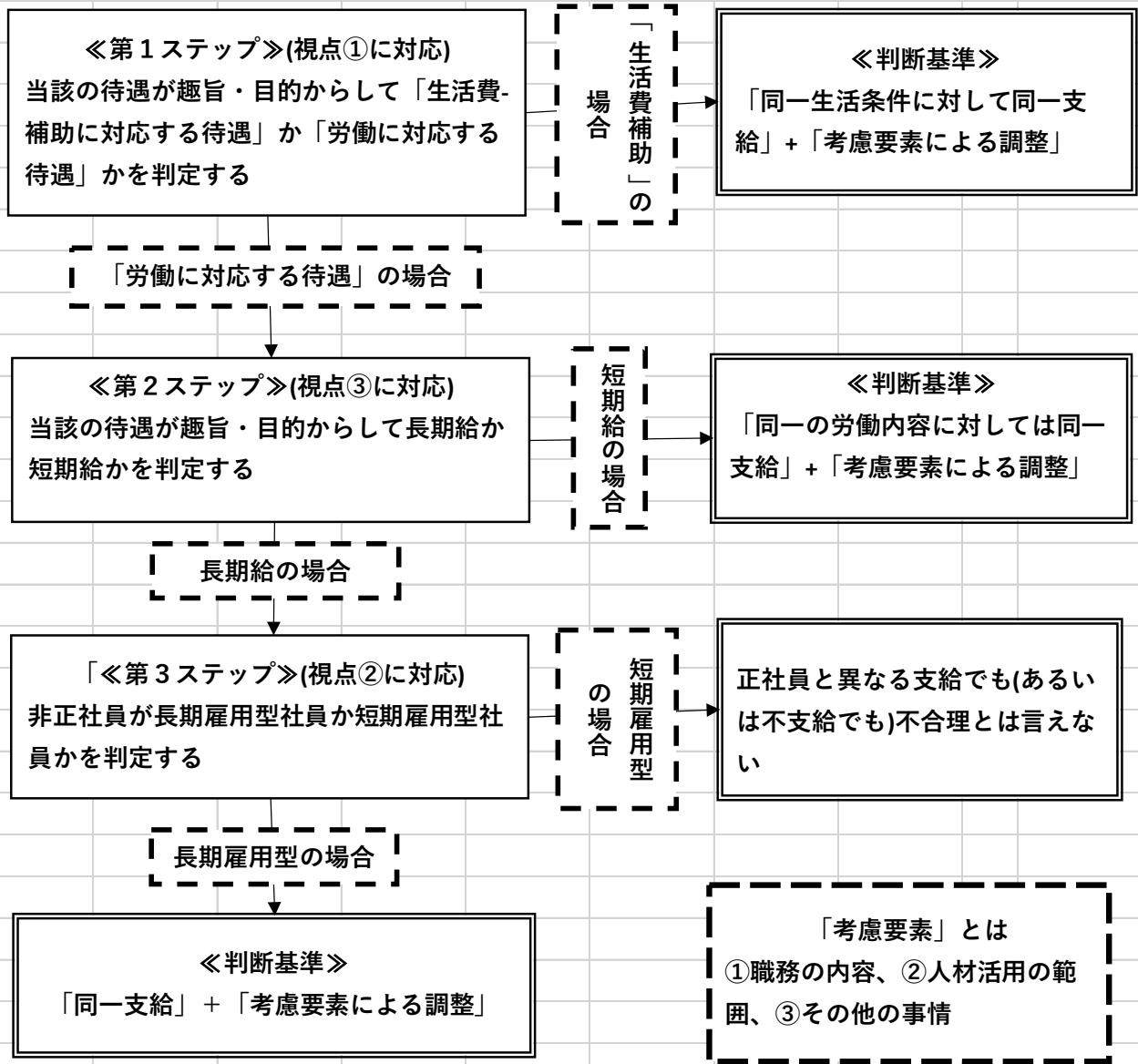
□退職金について

- 長期給としての待遇⇒非正社員はどの程度長期雇用型特性をもつのかの判断が必要

□家族手当等の生活関連手当について

- 長期給としての性格をもつことがあるので注意が必要 (例)「生活費の補助により生活の安定をはかることを通して長期的に社員の確保・定着をはかる」

「不合理な格差」の判断枠組



第2部

同一労働同一賃金と人事管理

人事管理を考えるさいに
持ってほしい2つの視点

第一の視点 人事管理にとっての意味

➤同一労働同一賃金の法的意味と人事管理上の意味は異なる

■法的意味

- 正社員と非正社員の間に「不合理な格差」（いわば「不可」の成績）を出さないこと⇒「優」とともに「良」「可」も許容する

■人事管理上の意味

- 正社員と非正社員の間の格差について「優」（経営的な合理性）をねらう
- つまり多様な形態の「同一労働同一賃金」のなかから最善の解を選択することが人事管理の課題。

➤法が「優をねらう」罪

- なぜなら、何が「優」であるかの「多様性」（答えは複数）と「不確実性」（答えは状況によって変わる）のため⇒「優」は民間の工夫の積み上げ
- 当初は「同じ仕事は同じ賃金」が最善とする「優をねらう」
気配があったので一言

第2の視点 人事管理再編のトレンドのなかで考える

～非正社員の人事管理は、人事管理全体の再編トレンドのなかの一環をなす、との視点をもつこと

～その再編のトレンドを確認する

I 人事管理再編の圧力は「社員の多様化」「社員の制約社員化」

(a)時間、場所等に制約のある社員(「制約社員」)の増加(女性、パート等非正社員、高齢者等)と「無制約社員」(従来型基幹社員)のマイノリティ化

◆制約社員化⇒「多様な制約」背景が求める「働き方の多様化」⇒「社員の多様化」

◆それに対応できる人事管理構築が重要な課題

II 伝統的な人事管理の限界

(1) 伝統的人事管理の特徴

- 基幹社員＝無制約社員、周辺社員＝制約社員の雇用ポートフォリオ前提の人事管理
- (その例) 基幹社員の年功的人事、周辺社員の非年功的人事

(2) 伝統的人事管理の基盤の崩壊

(a) 基幹社員(無制約社員)の制約社員化

- 育児・家事、介護、治療に苦勞する社員

(b) 周辺社員(制約社員)の基幹社員化

(3) その帰結は

- 伝統的人事管理の下での企業の人材活用力の低下
(例) 退職する家事・育児負担社員と介護負担社員、意欲低下のパートや高齢社員
- 人事改革が必要
- 非正社員対象の「同一労働同一賃金」への対応はその一環₁₇

基本給の基礎理論 ～「性質・目的」に関わる原則～

「基本給の多様性」に関わる原則

◆「基本給の多様性」に関わる原則とは

- 「長期的にみて、どのように育成し活用するのか」(社員特性)によって社員を複数の社員タイプに区分する(社員区分、雇用区分)
- 各社員タイプには、それぞれの特性に合った決定方式をもつ基本給を適用する

◆この原則についての法的理解(前掲)

- 「社員タイプによって将来の役割期待が異なるので、賃金の決定基準・ルールに違いがあるという主観的・抽象的説明では不十分。職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理であってはならない」(「ガイドライン」)

◆原則に沿った均衡待遇への対応

- 正社員と非正社員は「どのような特性をもつ」社員かを明確にすることが必要
- 一般的には、つぎの対応になる
 - 正社員は「長期的に育成・活用し、将来幹部社員になることを期待する」長期雇用型社員
 - 非正社員は「いまの仕事でいま活用する」短期雇用型社員
- 原則に沿うと、正社員と非正社員は異なる社員タイプであり、基本給の決定方式が異なることは合理的、法的にも問題なし

◆対応の課題

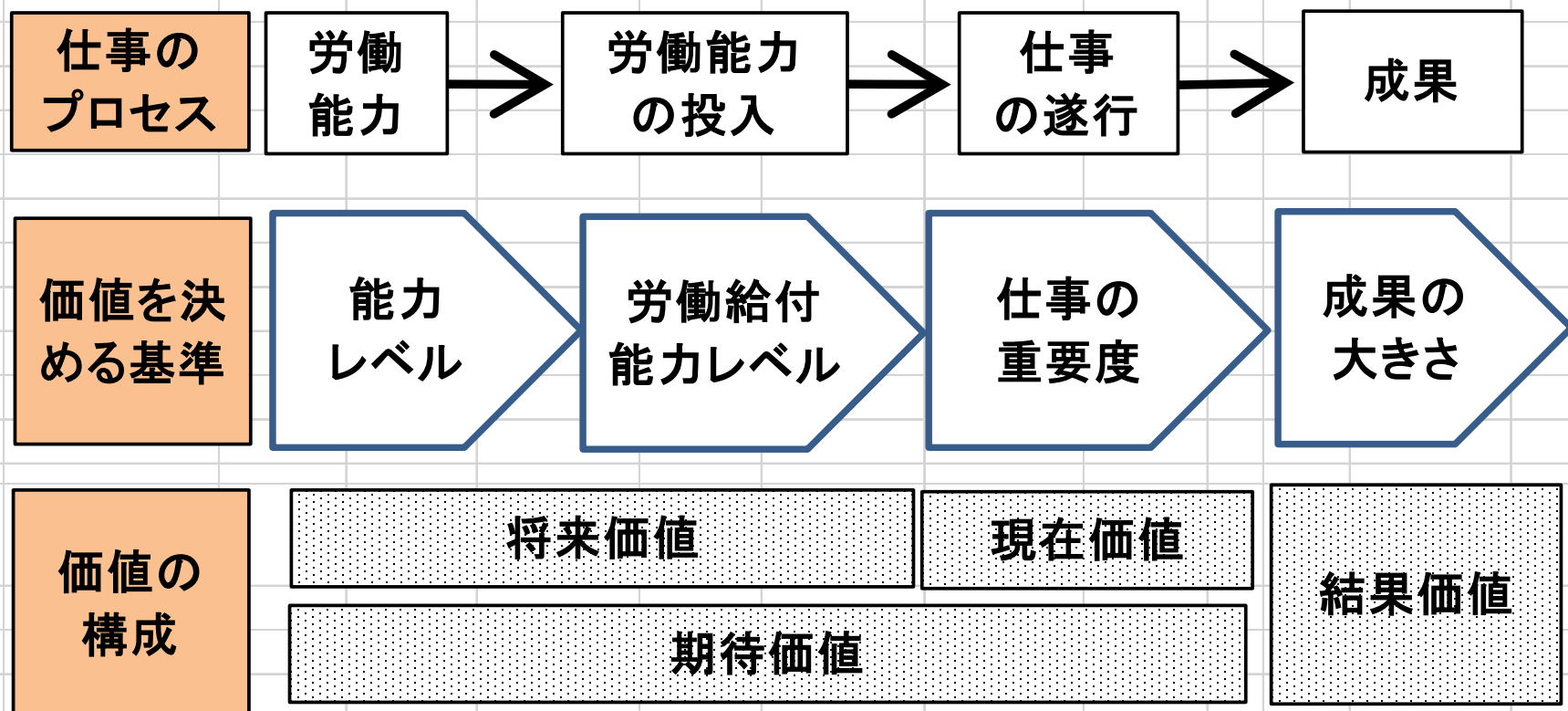
- 異なる決定方式をとる正社員と非正社員間の基本給水準の均衡をいかにはかるかが重要な課題
 - (例)職能給の正社員と職務給の非正社員の均衡
- 厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」は正社員は職能給、非正社員は職務給を想定した提案

「基本給の決定基準」に関する原則

(1)第一原則～内部公平性原則

- ◆「賃金は社員の会社にとっての価値に基づいて決定」の「同一(価値)労働同一賃金」を表す人事管理上の原則⇒「価値」とは「会社への貢献度」
- ◆「価値」(貢献度)を測る基準の多様性とその捉え方
 - 仕事のプロセスと「価値」の決定基準 (図表)
 - どの決定基準でも「価値」の評価は可能⇒どの基準でも「同一労働同一賃金」
 - ただし決定基準によって「価値」の特性は異なる。
 - 「価値」の特性～「貢献に『いつ』結びつくのか」からみる～
 - ①実現された「成果」からみる「価値(結果価値)」～成果給、業績給
 - ②同じ「仕事の重要度」の社員は、「近い将来」、同じ成果を期待できるので同じ「価値(現在価値)」～職務給、役割給
 - ③同じ「能力レベル」の社員は、「将来」、同じ成果が期待できるので同じ「価値(将来価値)」～職能給、年功給
 - ④将来、会社が必要とするときに労働サービスを提供できる「労働給付能力レベル」が異なると社員の「価値」は異なる
- ◆正社員と非正社員で異なる貢献の一般的な捉え方
 - 「正社員は、長期貢献(「将来価値」)をみる長期雇用型社員
 - 非正社員は、短期貢献(「現在価値」)をみる短期雇用型社員

仕事のプロセスからみた「価値」の基準と構成



(注)「労働給付能力」とは、会社の要請に合わせて労働サービスをどの程度機動的に提供できるかからみた能力

(2)第二の原則～外部競争性原則

- ◆内部公平性原則で決まることは社員(価値)序列⇒その序列に具体的な金額をつけるための原則
- ◆金額を決める基準は「人材確保の視点から」の市場相場

《最後のポイント》

◎以上の諸原則を組み合わせることによる公正で合理的な賃金の構築⇒それは結果として「同一(価値)労働同一賃金」に対応できる賃金の実現

- 決定基準の組合せは経営の考え方に依存⇒「あるべき賃金決定方式」は多様⇒唯一ベストの賃金決定方式は存在しない
- つまり「同一労働同一賃金」に求められるのは複眼的視点

これからの賃金(基本給)制度 を考える

I 「社員の多様化」を支える賃金の決め方

(はじめに)

～「社員の多様化」への対応が人事管理再編のトレンド⇒非正社員の賃金改革はその一部

(賃金決定の2つの原則)

(1)内部均衡に関する原則(「内部公平性原則」)

①基本となる決定基準

◆処遇に関わる現在の再編の方向を事実聞く

➢総合職と一般職、正社員とパート、高齢者と現役社員のフロンティアから学ぶ

◆決定基準の仕事化(「仕事原則」)

②配慮すべき二つの日本の事情

(a)無制約社員と制約社員で異なる機動的活用度への対応(「制約配慮原則」)

◆制約度によって異なる社員の「価値」への対応⇒その方向は「リスクプレミアム手当」

(b)社内育成(若手育成)への対応(「育成配慮原則」)

◆考える出発点～「新卒採用一若手社員の社内養成」は日本型人事管理の根幹

◆そのもとでは、「育てて活用する」長期雇用型社員と「いまの能力いまを活用する」短期雇用型社員の処遇の決定原則の違いへの配慮が必要

◆対応の方向

➢短期活用型社員は「仕事原則」、長期雇用型社員の育成期は「能力原則」

(2)外部競争性に関する原則(「外部競争性原則」)

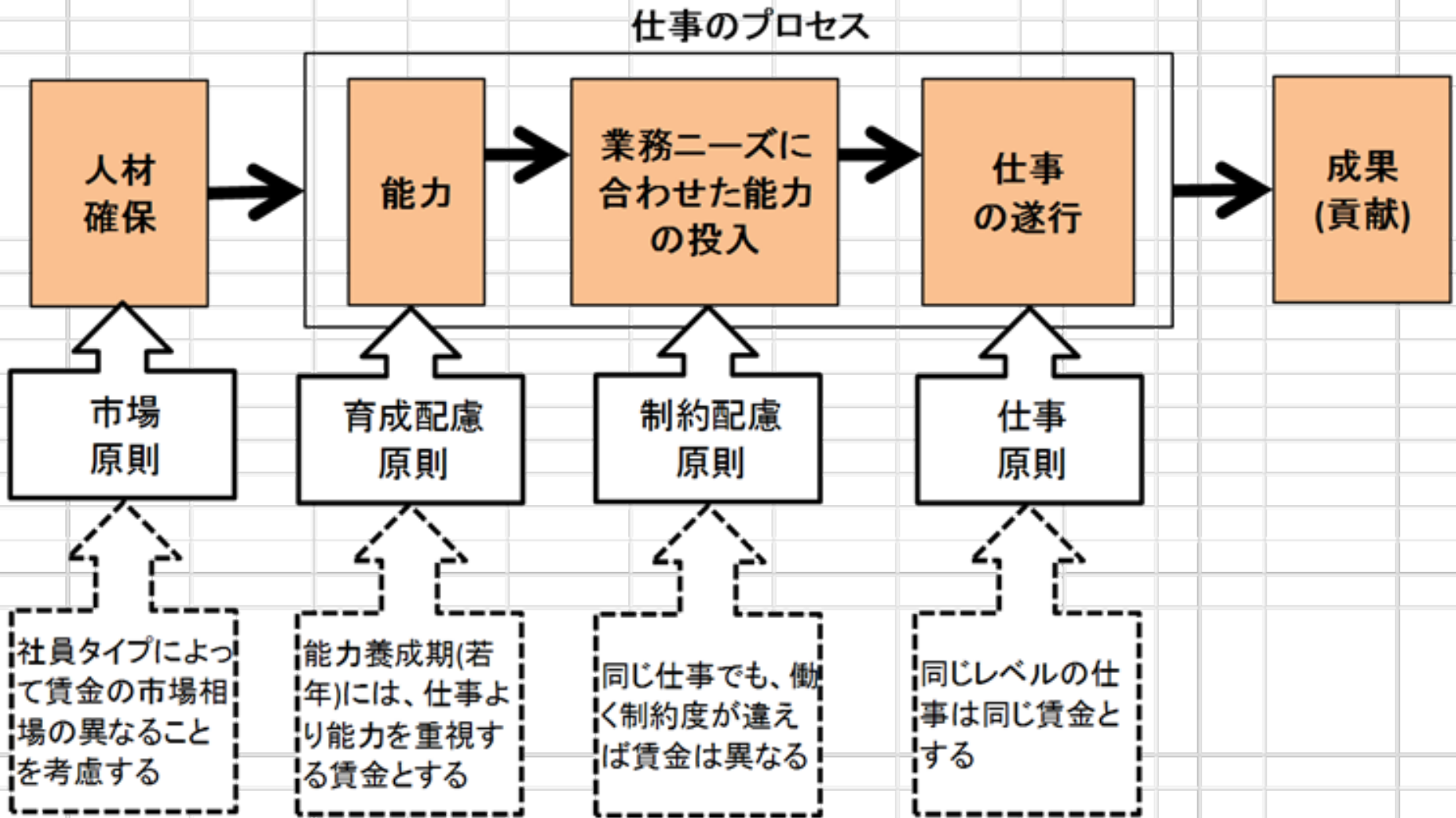
◆人材の確保・活用には市場相場に対する配慮が必要(「市場原則」)

《最後のポイント》

◎以上の諸原則を体系的に捉える (図表)

◎諸原則を組み合わせることで非正社員を含む「多様な社員」に適合する賃金が実現

賃金決定の諸原則



II 制度改革の具体例

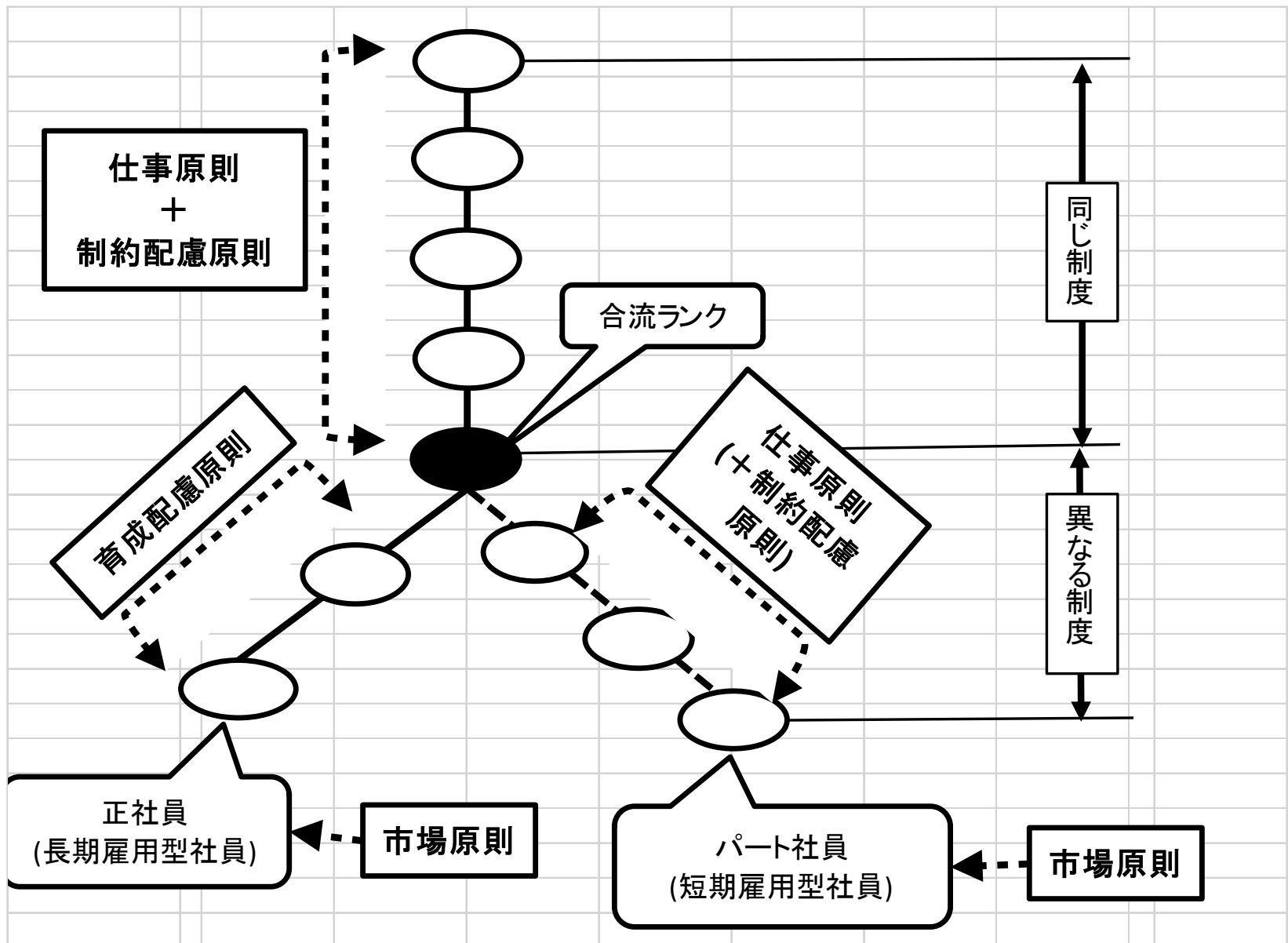
(a)正社員とパート等非正社員の場合 (図表)

- ◆若年社員の育成は人事管理の根幹/長期雇用型の正社員と短期雇用型の非正社員に対応する制度の設計
- ◆ 仕事原則＋育成配慮原則＋市場原則＋制約配慮原則の適用
- ◆制度の具体像
 - 「逆Y字型」制度の構築
 - もう一つの選択は「統合型」(例 紳士服小売企業)
- ◆ この考え方に沿った、参考になる厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」

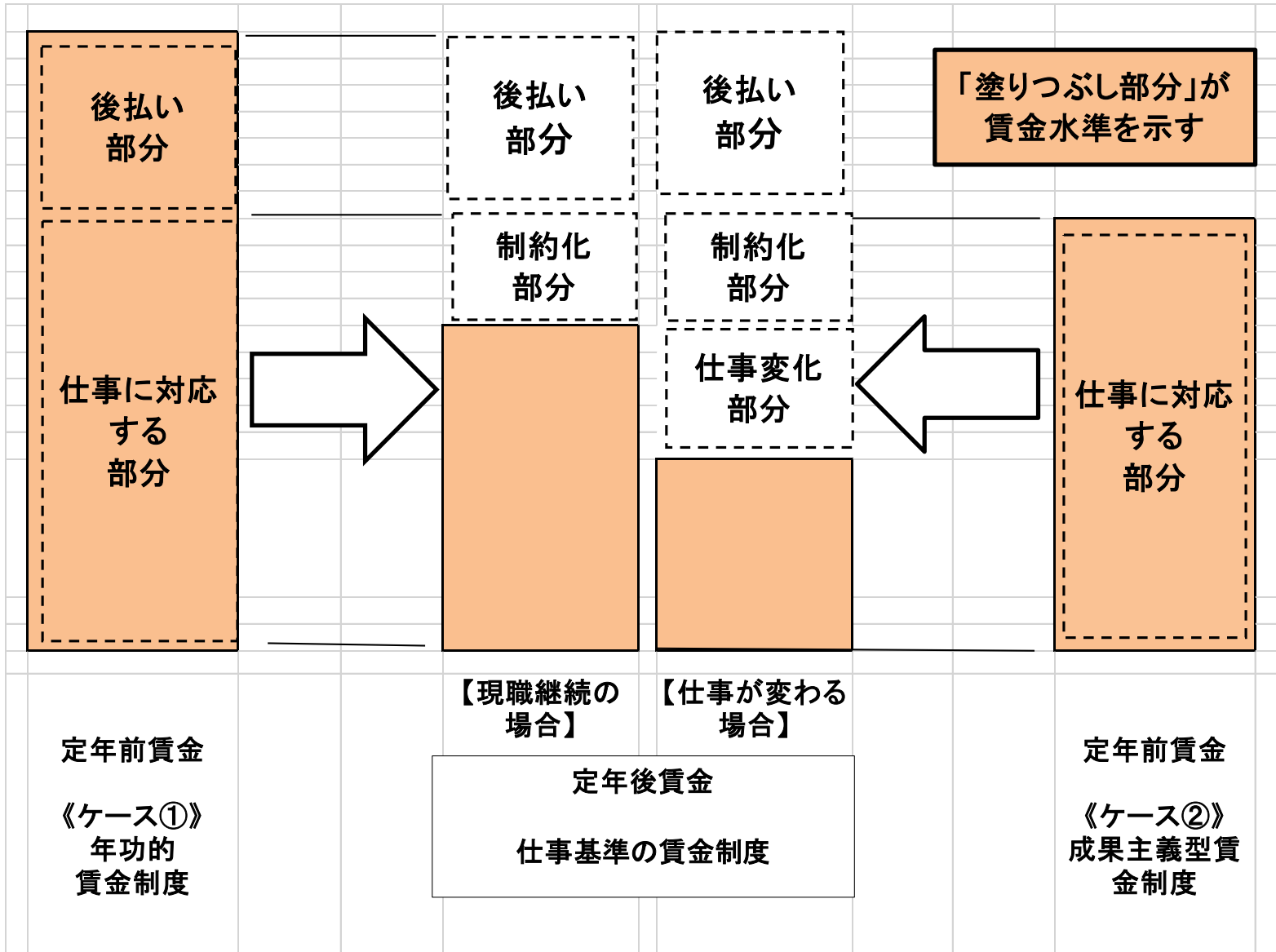
(b)現役社員と嘱託等のシニア社員の場合 (図表)

- ◆現役社員は長期雇用型、シニア社員は短期雇用型
- ◆賃金制度の全体像
 - 現役社員の長期雇用型賃金とシニア社員の短期雇用型賃金の結合
- ◆シニア社員の賃金原則
 - 仕事原則＋制約配慮原則＋年功賃金是正
 - もう一つの日本的配慮～年功賃金の調整

「逆Y字型」人事管理



シニア社員の賃金の決定方法



第3部

企業に求めたいこと

《これから企業のすべきこと》

- ①実現すべきは「同じ仕事は同じ賃金」ではなく、正社員と非正社員に対する合理的な賃金決定の構築
 - 多様な「同一労働同一賃金」があるとの**複眼的な視点**をもつこと
- ②「法を気にせず」、「法を怖がらず」、「これを機に賃金を見直そう」の態度と取組みが大切

《そのさいに忘れてならない非正社員の処遇改善の基本》

- ①「非正社員の雇用改善は賃金から入るな」⇒「不合理な格差」のない賃金制度の設計のみでは、法政策上の狙いである「非正社員の雇用改善」は実現しない。
- ②対応策の基本(人事管理の基本)は
 - (a)非正社員が高度な仕事を担当し、キャリア向上できる道を作る(育成・活用の基本戦略)
 - (b)高度な仕事で活躍しキャリアを高める非正社員を増やす(育成・活用の促進)
 - (c)それに合わせて適正に処遇する(適正処遇の実現)