

# ガイドラインを作成する場合の 目的と枠組みに関する一考察

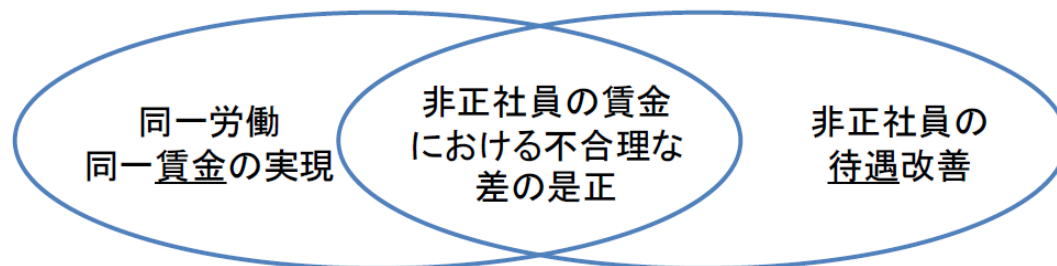
同一労働同一賃金の実現に向けた検討会  
2016.6.14

ニッセイ基礎研究所

松浦 民恵

# ガイドラインを作成する場合の目的(案)

- 本報告においても、本検討会第4回中村委員提出資料で提示された、「同一労働同一賃金の実現」と「非正社員の待遇改善」が重なる部分(非正社員の賃金における不合理な格差の是正)に焦点を当てる

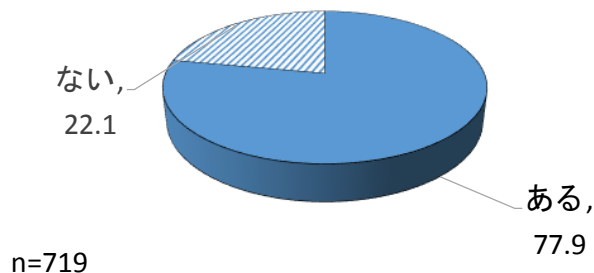


資料: 本検討会第4回中村委員提出資料「非正社員の待遇改善」という観点から同一労働同一賃金の実現をとらえ直す」より。

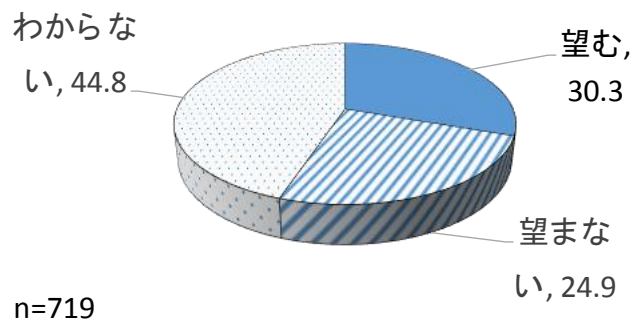
- 同一労働同一賃金を巡る裁判で損害賠償が認められたとしても、原則として、その後の対応は企業に委ねられる  
⇒裁判が非正社員の処遇向上につながるとは限らない
- ガイドラインを作成する場合は、以下の目的に沿ったものであるべき
  - 何が不合理なのかを明確にすることによって、紛争を予防する
  - 非正社員の処遇向上につながる方向に、企業の対応を誘導する
- 本報告では、「不合理かどうか」「非正社員の処遇向上につながるかどうか」という2つの観点から、主要な処遇の一つである賃金に焦点を当てて論点を整理

# (参考)賃金に対する非正社員の意識①

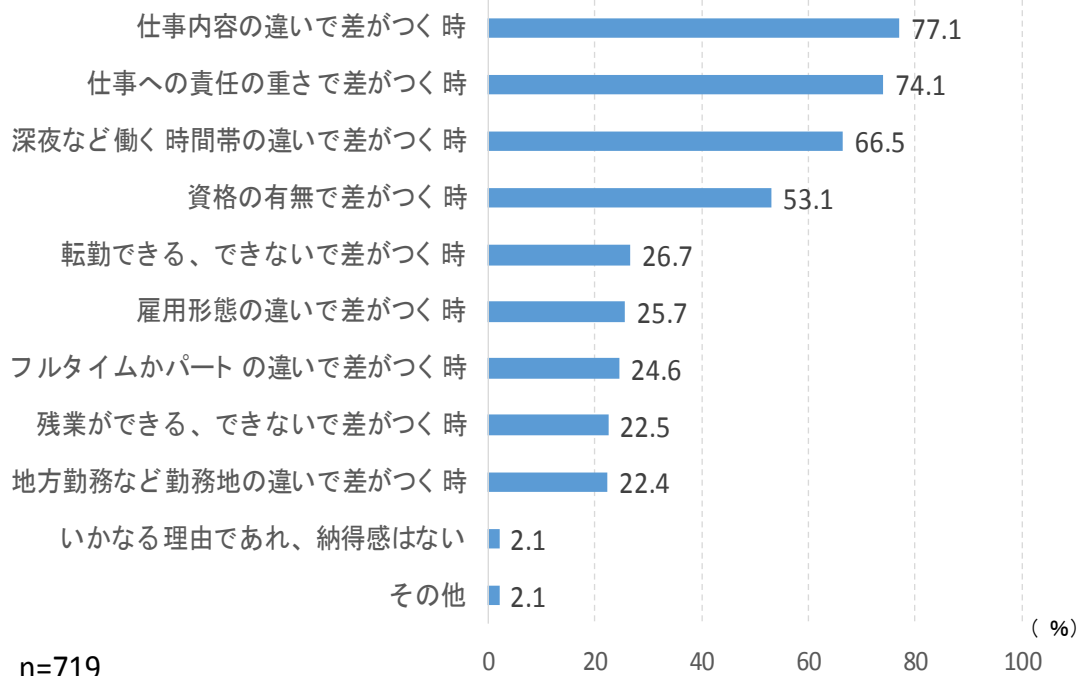
時間あたりの賃金(時間給)に換算して考えた場合、過去もしくは現在の仕事について不公平だと感じたことはありますか



あなたは同一労働同一賃金が実現することを望みますか



時間あたりの賃金に差がつくとしたら、どのような理由であれば納得感がありますか(複数回答)



注1:2016年4月に実施されたインターネットリサーチ(無記名)。調査対象者はビースタイル登録者/『しゅふJOBサーチ』登録者。  
注2:調査では、「同一労働同一賃金とは:性別や雇用形態などを問わず、同一の労働であれば、同じ労働時間に対して同一の賃金を支払うこと」とされている。

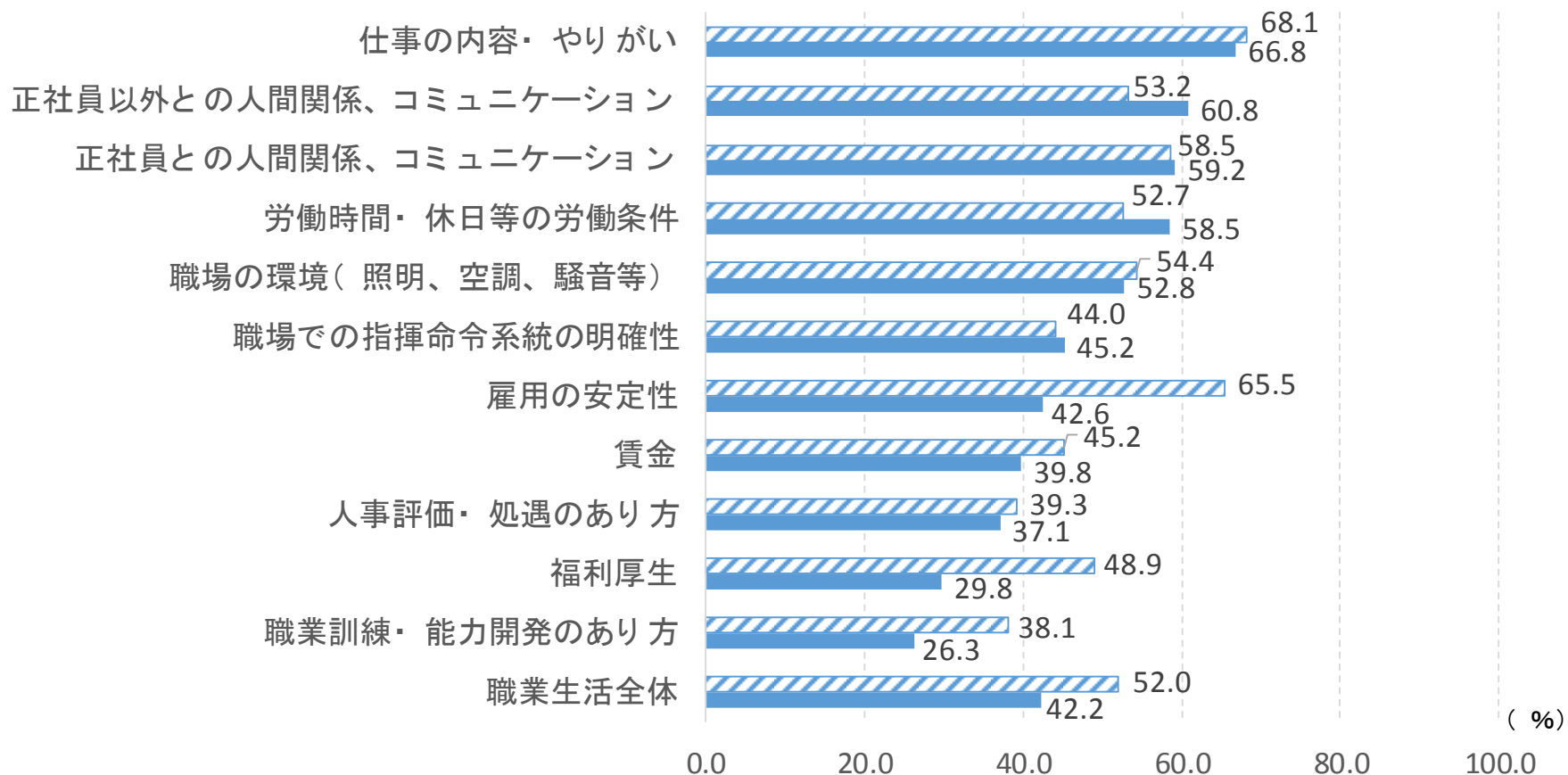
資料:しゅふJOB総合研究所調べ。

## (参考)賃金に対する非正社員の意識②

【現在の職場での満足度(満足+やや満足)】

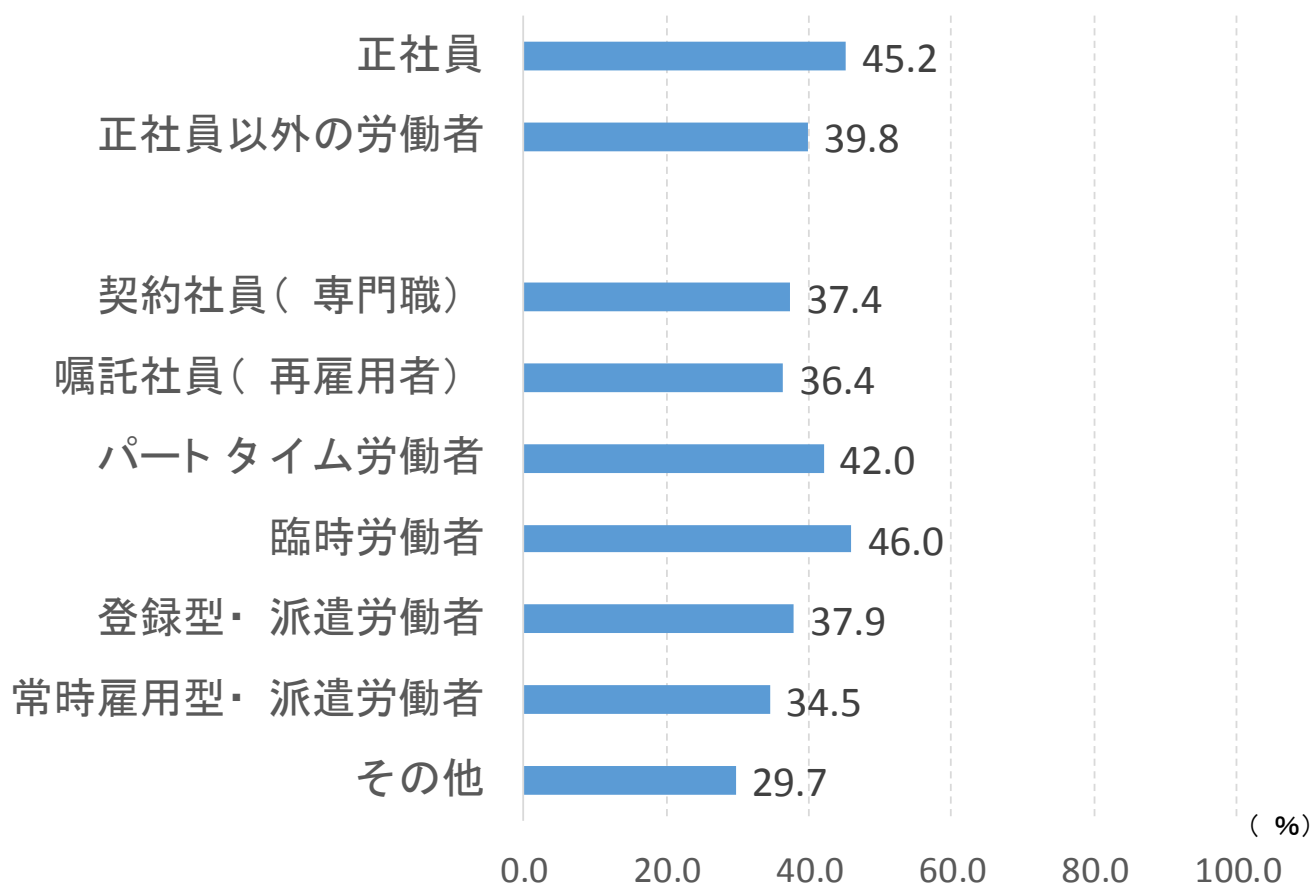
■ 正社員

■ 正社員以外の労働者



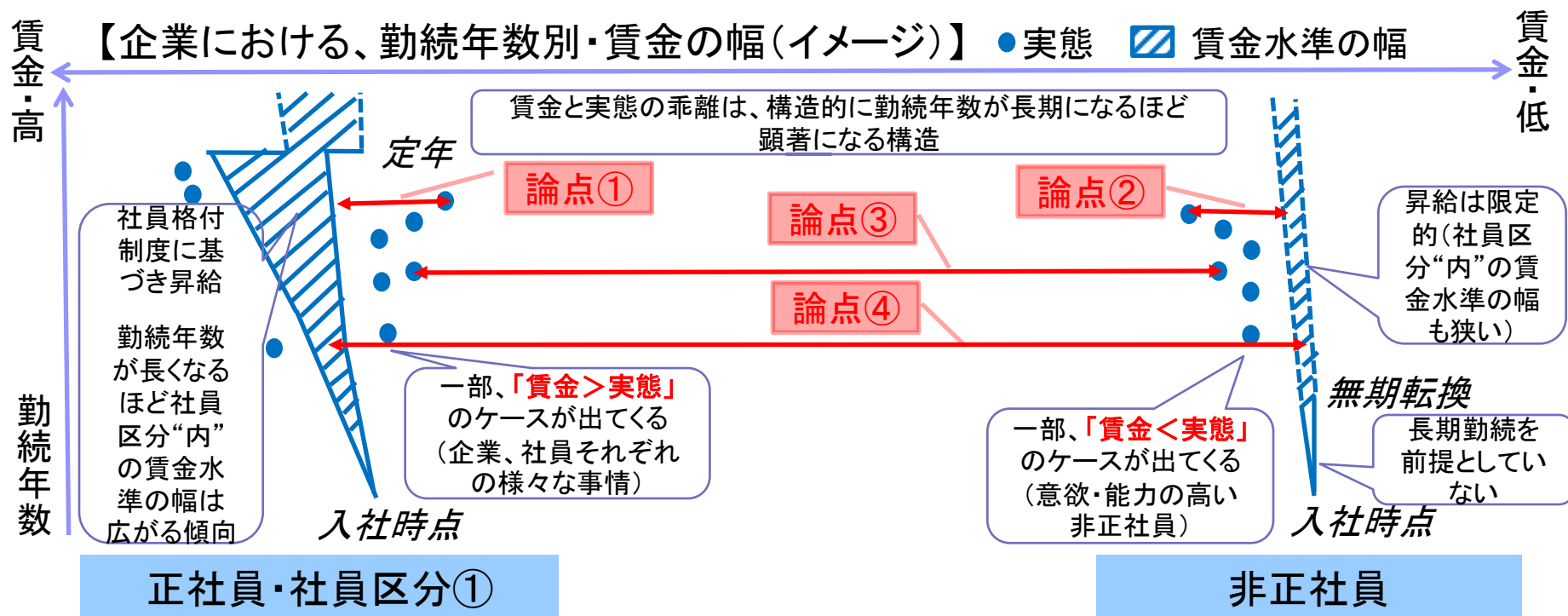
## (参考)賃金に対する非正社員の意識③

【現在の職場での、賃金の満足度(満足+やや満足)】



資料:厚生労働省「平成26年就業形態の多様化に関する総合実態調査(個人調査)」より。

# 本報告で取り上げる論点



- 論点①・論点②: 賃金と実態が乖離している問題⇒ 正社員・社員区分①と非正社員それぞれの「制度に則った運用」が適正になされていない結果
  - 論点①は「賃金>実態」、論点②は「賃金<実態」
- 論点③: 賃金と実態が乖離した個人同士の均等・均衡の問題
- 論点④: 正社員・社員区分①と非正社員の均衡の問題

# 論点①・②：賃金と実態が乖離している問題

乖離パターン	企業からみると・・・	非正社員からみると・・・
論点① 賃金＞実態 (正社員に多い?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成段階、もしくは特別な事情による一時的な乖離(将来「賃金＝実態」に戻る)</li> <li>過去に「賃金＜実態」の時期があり、勤続トータルでみると辻褃が合っている</li> <li>乖離した場合の賃金水準の保証も含めて、正社員の労働条件(過去の労使交渉の成果等)</li> </ul>	<p>←現在の職場での実態しか見えない(過去や将来のことを言われても、確認のしようがない)</p> <p>←納得しにくい(特に「賃金＜実態」の非正社員にとって)</p>
論点② 賃金＜実態 (非正社員に多い?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務を限定しているのではなっていないはず</li> <li>育成、キャリア形成のために、あえて正社員の職務の一部を付与している</li> </ul>	<p>←職場が忙しい等の理由で、別の職務も手伝わざるを得ない状況</p> <p>←教えてもらったのは最初だけで、実質的に一人で担当を継続</p>

- 論点①: 企業は実態を賃金に合わせようとする傾向(賃金を大幅に下げるのが難しい、これまでの教育投資の回収等の理由)
  - 不合理とまではいえない
  - 正社員の賃金を実態に合わせてるように誘導することが、結果として非正社員の処遇向上につながる可能性はある(財源がネックになっているという面で)が、必ずつながるとは限らない(慎重な検討が必要)
- 論点②: 企業は実態を賃金に合わせようとする傾向(財源不足等の理由)
  - 非正社員が正社員が担うような職務を担当できるようになり、実際担当し続けているにもかかわらず昇給しないのは、職務給・職能給いずれの場合も不合理
  - 昇給に誘導することは、非正社員の処遇向上に直結する

## 論点③：賃金と実態が乖離した個人同士の均等・均衡の問題

- 不合理にみえる(論点①と論点②が複合的に影響した結果)が、だからといって、「賃金<実態」の賃金水準を、「賃金>実態」の賃金水準に合わせるという結論には必ずしもならない
- 個人同士のイレギュラーなケースの問題なので、全体への波及効果は限られる

## 論点④：正社員・社員区分①と非正社員の均衡の問題

- 制度設計上の問題なので、基本的に均等が問題になることはなく、均衡が図られているかどうかの問題になる
- 両者の差については、職務内容、人材活用の仕組み、その他の事情によって不合理かどうか判断される(均衡が図られていなければ不合理)
- 不合理かどうかの判断は難しいが、この問題の対象となる非正社員が多いことから、均衡を図るための賃金の調整が行われれば、多くの非正社員の処遇向上につながる可能性がある
- なお、現在の多様な事情に加えて、将来の多様な事情(事業展開の変更等)も視野に入ってくることから、企業の制度設計に裁量の幅が必要



# ガイドラインを作成する場合の枠組み(案)

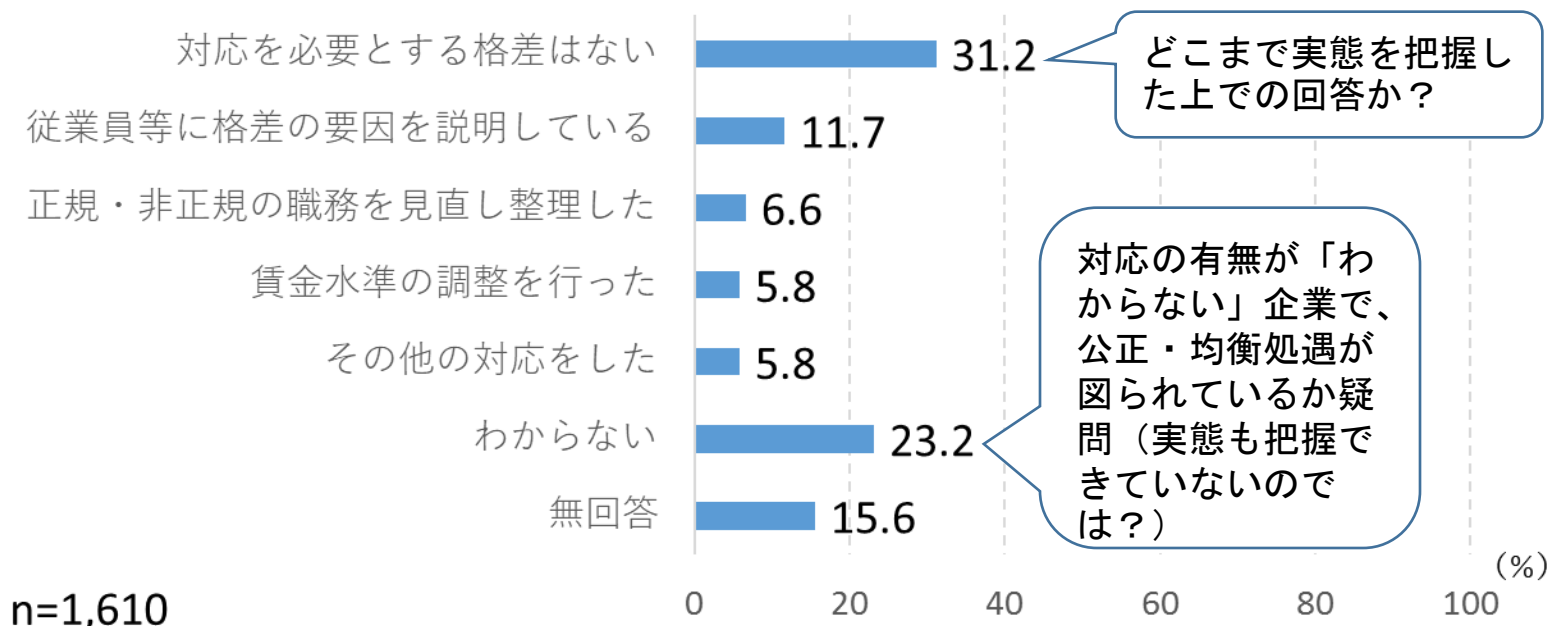
- ガイドラインでは、論点②と論点④に焦点を当てる
- ガイドラインで不合理な例を示すだけでは、そのような例をなくす方向で徹底されるだけ
  - ▶ たとえば「賃金<実態」の場合、実態を変更されて昇給はしない懸念⇒不合理は解消されるが、非正社員の処遇低下につながり、育成・キャリア形成に支障(正社員転換も難しくなる)
- 「不合理でない」という説明に説得力を持たせるために必要な取組(結果として適正な昇給につながる可能性のある取組等)をガイドラインで示す

	不合理かどうか	非正社員の処遇向上につながるかどうか
論点①賃金>実態	不合理とまではいけない	つながるとは限らない
論点②賃金<実態	不合理	直結する
論点③賃金と実態が乖離した個人同士の均等・均衡の問題	不合理にみえる	波及効果は限定的
論点④正社員・社員区分①と非正社員の均衡の問題	不合理(判断は難しい)	多くの非正社員の処遇向上につながる可能性

# 「不合理でない」という説明の説得力に寄与する取組①

- 「不合理でない」と説明するためには、以下の取組が必要ははず
  - 非正社員に関する「賃金と実態の乖離」の状況、正社員・非正社員間の均衡の状況について、実態を把握するための取組(匿名アンケート、職場懇談会、職務評価等)
  - 賃金と実態が乖離している場合には、それを調整する取組
  - 均衡が図られていない場合には、それを調整する取組

近年、正規・非正規間の「公正・均衡処遇」の必要性が取り上げられていますが、何らかの対応を行っていますか



n=1,610

資料: 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23年)より。コメントは筆者。  
(本検討会第1回厚生労働省提出資料・再掲)

# 「不合理でない」という説明の説得力に寄与する取組①

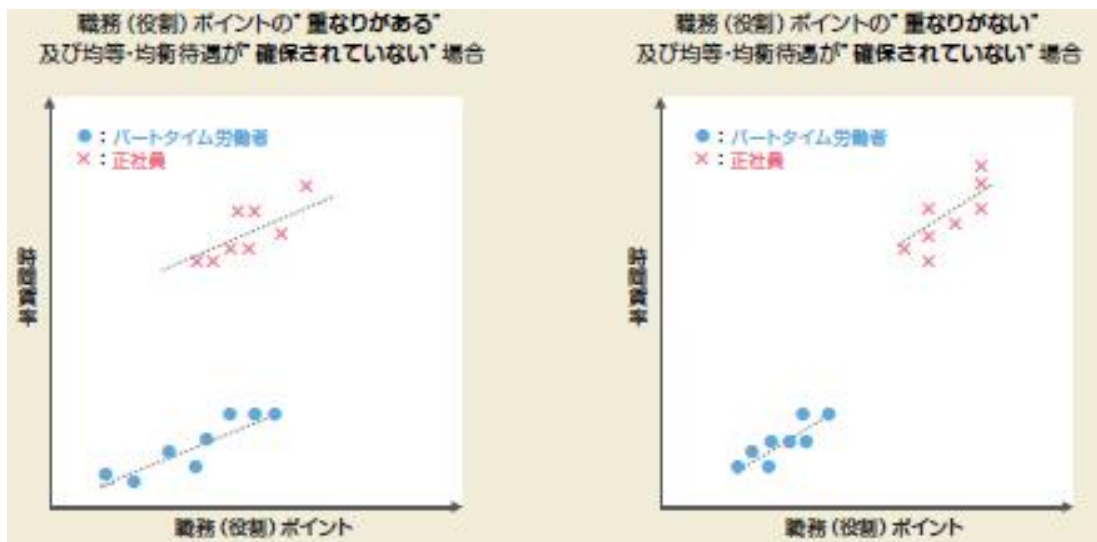
## 【論点②(賃金<実態)の場合】

- ▶ たとえば、ギリギリの要員の職場で、管理職が意欲・能力のある非正社員に、正社員の仕事の一部を割り振る
  - ▶ 一方、現場の管理職は仕事の割り振りの権限はあっても、時給を上昇させる権限までは持っていない + 現場の管理職が、賃金と実態の乖離を、時給を上昇させる権限を持つ者(人事等)に正しく伝えていないケースも
  - ▶ ①企業の方針として、賃金以上の仕事を割り振らないよう徹底されている(賃金と実態の乖離が表に出なくなる)、②管理職や別の正社員が職責を果たしていない(管理職や別の正社員の評価の低下を懸念して伝えない) 等の事情が背景に
- 企業が「賃金と実態の乖離」(正社員・社員区分①と非正社員それぞれの「制度に則った運用」が適正になされていない状況)を放置したまま、それぞれの制度が不合理でないという説明するには無理がある
  - 現場の管理職を経由せず、非正社員から直接声を吸い上げ、実態を把握する仕組みが必要(企業の方針を説明されても、実態が伴っていなければ説得力は乏しい)
  - 実態を把握した結果、「賃金<実態」のケースが発見されたとしても、賃金に実態が合わせられる可能性が高い(財源の問題等により)が、単に把握されていないことによって低い賃金水準が放置されている場合には、非正社員の処遇向上につながる可能性も

## 「不合理でない」という説明の説得力に寄与する取組②

### 【論点④(正社員・社員区分①と非正社員の均衡の問題)の場合】

- 無期転換後(65歳までの雇用という面では正社員と同様)については、既存の正社員と比較しやすい(均衡を考慮しやすい)社内格付制度(職能資格制度、職務等級制度等)を採用することが望ましい
  - 入社後数年(有期)の非正社員については外部労働市場の賃金相場を考慮する必要
  - 無期転換後の処遇は基本的に変更しない方針の企業が大部分(結果として雇止めが抑制された面も大きい)であり、上記のような誘導は十分な時間をかけて行う必要がある
- 均衡の状況把握のためには、職務評価も一つの方法(以下のような状況がわかる)



ご清聴頂き、ありがとうございました

ニッセイ基礎研究所・松浦民恵

[http://www.nli-research.co.jp/company/lifedesign/tamie\\_matsuura.html](http://www.nli-research.co.jp/company/lifedesign/tamie_matsuura.html)