

# 人事が変わる。これからの人事のあり方を問う。

## 【第2回】同一労働、同一賃金ガイドラインと対応策を考える。

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」は2018年6月29日参議院本会議で可決、成立した。新ルール適用は大企業は平成31年4月、中小企業は32年4月、施行開始となる。

同一労働同一賃金問題は「短時間・有期雇用労働者であることを理由として基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて差別的取扱いをしてはならない」ことである。

### 1. 同一労働同一賃金の均等待遇への対応

もともと、わが国の正社員採用の基本は学卒定期採用であり、これらの学卒者は未熟練労働者である。企業ではこれらの新人を一人前にするために長い年月をかけてOJTや研修、人事異動によって能力開発を行い、わが社のストック人材として育ててきた。役職は内部役職昇進制度で、その役職は社内外のステイタスとしても重要な意味を持っている。一方、企業内には内部労働市場が形成され職能成長度や役割遂行成果によって社内資格制度の序列づけが行われている。この社内資格制度も社内外に通用する第二の人事処遇基準として人事や賃金の基準、また名刺の肩書きなどとしても使用されている。

一方、中途採用者をメインとするのは「短時間・有期雇用労働者」である。これらの人材活用は職務給採用者である。職務資格要件を満たす適格者採用で賃金はその時の労働市場の需給状況に大きな影響を受ける。労働力の状況によって可変性豊かな賃金となる。

このように定期、中途といった雇用形態の違いによる賃金のあり方を考えれば、定期採用者は入社から定年までの人生の長いスパンで職種、職務を限定せずに、賃金は人材が育つまでの40歳位までの間は職能給（能力開発賃金）で賃金を上げ、人材が育ち経験を積んだ40歳以上のベテラン社員や管理者には、チャレンジ成果や職務拡大を促す役割給（日本型成果主義賃金）の適用が望ましいと言えよう。人生の前半は人材の育成を、後半は人材の活用をメインとする人事賃金制度の構築が必要である。

一方、「短時間・有期雇用労働者」の担当業務は、即人材活用がメインであり通常の一般定型業務や職務を限定した特定業務への従事である。従って、賃金は職務の価値で決める職務給である。このように「正社員と短時間・有期雇用労働者」の担当業務が異なるために、人事・賃金体系は正社員には「職能給、役割給」を、短時間・有期雇用労働者は

「職務給」を適用するのが最も望ましいと言える。また、こうすることで、今、巷で指摘されている「同一労働同一賃金の均等待遇」の問題には全く抵触しない。

留意点は月例賃金だけの問題ではない。賞与、退職金、成果配分賃金などの算定基礎ベースの問題も賃金体系が異なるため当然に違ったものになる。

賃金水準の問題については、正社員は内部労働市場によって拘束されるが、逆に短時間・有期雇用労働者は外部労働市場の影響を強く受ける。賃金算定のベースは、正社員は職能・役割等級制度であり、短時間・有期契約労働者は職務等級制度となる。従って職務調査を簡便に実施して職能・役割要件書と課業一覧表を作成し、職務（課業）の等級分類を行っておく必要がある。職務調査は均等待遇と紛争回避のための基礎資料を抽出する作業でもある。

その他気づいた留意点は、同一労働同一賃金の問題点は正社員と短時間・有期契約労働者との賃金格差問題ばかりではない。同じ正社員であっても男女間の格差もある。

転職ができる、できないなどの資格要件で総合職と一般職を区別する賃金格差は今や世間の賛同を得られない。転職は女性には不利な要件であり、男女差別ありと見られるからである。

最後に短時間・有期契約労働者も正社員の資格要件を充足した時には正社員に職群転換ができる基準を明確にした上で公開しておくことが必要である。努力する者は必ず報われる、天に至る道は残しておく事が大切である。

### 2. 高齢者雇用と同一労働、同一賃金

人手不足が深刻化する中で産業界では法的な雇用義務がない65歳以上の高齢者を本格的に雇用し活用する動きが広がりつつあるとの新聞、雑誌、TV報道が目につくようになった。人生100年時代を迎え、また健康寿命も伸び、働き続けたいとする高齢者が増えていると言う。

内閣府の平成28年度版、高齢社会白書（27,10,1現在）によると総人口12,711万人に対して高齢者人口（65歳以上）は3,392万人、その内訳は65歳～74歳人口1,752万人、75歳以上人口1,641万人で総人口に占める高齢者（65歳以上）の割合は26.7%となっている。

厚生労働省はこれら、高齢化の進行に伴い雇用義務年齢の引き上げを視野に、年金受給年齢の引き上げに伴う加算率の引き上げ試案をはじめ一方企業側にも高齢者

活躍の場作りと人事処遇制度の改善、改革を促している。しかし、急速に進む高度情報化(IoT、IT、AI)社会の進展にME機器の活用に戸惑う高齢者も多く、企業側の対応も高齢者適性職務の発掘や新たな職務開発は思う程進んでいない。厚生労働省によると各企業の高齢者雇用の8割が定年は60歳で、再雇用を選択し現役時代の担当職務を継続しており、身分は嘱託社員として処遇していると言う。

### (1) 高齢者と同一労働、同一賃金の課題

政府が進める「同一労働同一賃金」の中途半端な理解が混乱をきたしている。見かけは同じ仕事をしていても企業の緊急時に「出勤し対応できる社員」と「できない社員」がいた時に、日常は「同一労働」をしているから「同一賃金」を支払うべきと言うのか否かの素朴な疑問や意見が多数ある。

複線型人事制度を導入している企業においては、見かけは総合職と一般職が今、同じ仕事をしていても、本当に「同一労働」であるか否かを比較するためには働く条件を皆同じにしないと比較はできない。

このことは現役社員と定年後再雇用されたシニア社員の処遇格差についても同じ事が言える。従来は高齢になれば賃金は定年前に比べて下がるのは当たり前として企業も労働者も対応してきたが、定年を迎えたとはいえ、労働は定年前と全く同じなのに高齢を理由に賃金減額はおかしいとして労務トラブルや訴訟にも直ぐに発展するケースが多発している。

政府の同一労働同一賃金のガイドライン案は、賃金差は職務内容等により許容されるとしているが、どの程度の賃金差であれば良いのかがハッキリとしないし、また、各企業の高齢者活用対策は慎重であり、あまり進んでいるとは言えない。人件費の増加や組織の若返りの遅れなどを心配する企業が多いようである。

### (2) 高齢者雇用の留意点

さてここでは高齢者雇用の留意点を次に見てみたい。高齢者雇用の基本となっている法律は「高齢者等の雇用の安定等に関する法律(以下、高齢者雇用安定法)」である。企業は高齢者雇用確保措置の対象者を希望者全員としなければならないと記している。但し、健康上の問題がある従業員、勤務態度・勤務成績が著しく悪い従業員、退職事由に該当するような行為などを行った従業員に対しては継続雇用をしないことができる。<sup>\*1</sup>つまり、継続雇用をせずに60歳定年により退職をさせることは無効かといえ、必ずしもそうではない。雇用延長について事業主に義務付けられているのは高齢者雇用確保措置を講じることであり、それは必ずしも65歳までの雇用を義務として保証することではない。

例えば前述のように、心身の故障のため業務に耐えられないと認められること、勤務状態が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たせないことなど、就業規則に定め

る解雇事由(年齢に係わる者を除く)に該当する場合には継続雇用をしないことができる。

ただ、継続雇用に際して適切な制度の導入が行われたか否かについては公共職業安定所による調査の対象となり、もし適切に制度が導入されていないのであれば、公共職業安定所の指導の対象となることは言うまでもない。<sup>\*2</sup>

(注釈)

<sup>\*1</sup>「高齢者雇用安定法Q&A」のA1、「事業主が高齢者雇用確保処置として継続雇用制度を導入する場合には希望者全員を対象としなければなりませんので事業主が制度を運用する上で労働者の意思が確認されることになると考えられます。(中略)継続雇用をしないことについては、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であることが求められると考えられることに留意が必要です。」

<sup>\*2</sup>「高齢者雇用安定法Q&A」のA3「高齢者雇用安定法は事業主に定年の引き上げ継続雇用制度の導入等の高齢者雇用確保措置を講じることを義務付けているものであり、個別の労働者の65歳までの雇用義務を課すものではありません。したがって継続雇用制度を導入していない60歳定年の企業において、定年を理由として60歳で退職させたとしてもそれが直ちに無効となるものではないと考えられますが、適切な継続雇用制度の導入等がなされていない事実を把握した場合には高齢者雇用安定法違反となりますので公共職業安定所を通じて実態を調査し必要に応じて助言、指導、勧告、企業名の公表を行うことになります。」

## 齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)



筆者:齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所 代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」[経営書院] 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所224  
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
http://www.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/