

同一労働同一賃金実現に向けた3つの課題

2017年4月14日 調査部 遠藤 裕基
 TEL 045-225-2375
 E-mail: y-endo@yokohama-ri.co.jp

【要約】

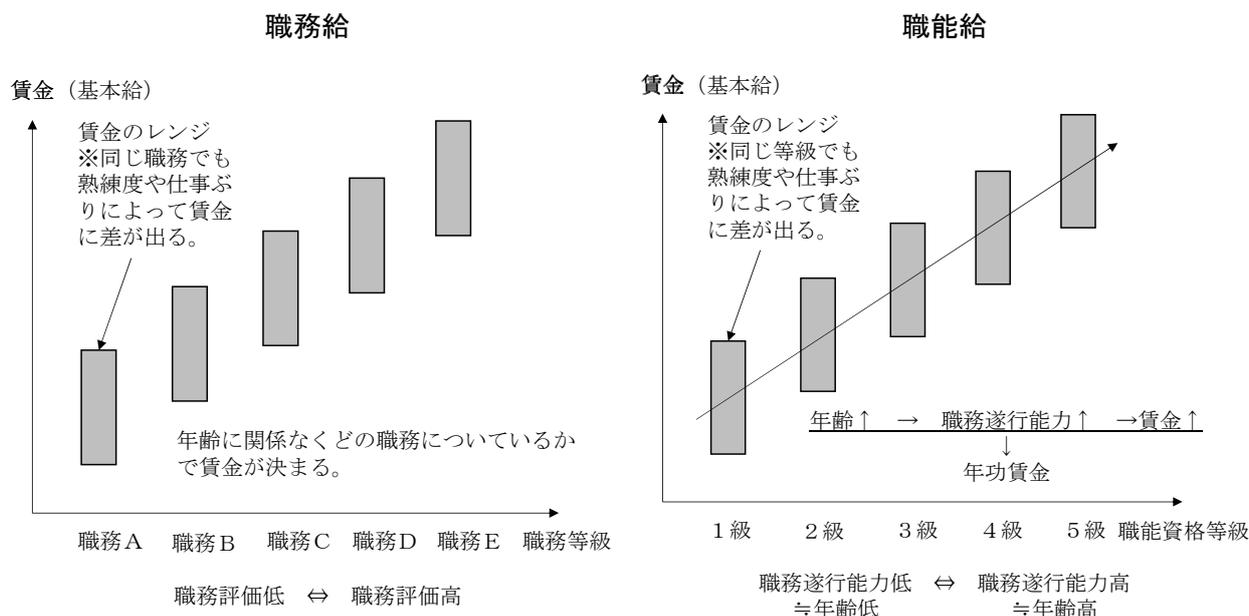
働き方改革の議論が盛り上がる中で、同一労働同一賃金への注目度が高まっている。同一労働同一賃金とは、職務内容が同一であれば、同一の賃金を労働者に支払うべきとの考え方である。

しかし、①わが国において個々の労働者（特に正社員）の職務は必ずしも明確ではない（職務給が浸透していない）ため、何をもちて同一の労働とするのかを判断するのは非常に困難である。また、②同一労働同一賃金を実現するには、年功的な賃金体系を改める必要があるため、子供の教育費負担が増す40、50歳代の労働者の一部は賃金が減少し、生活が厳しい状況に陥る恐れがある。加えて、③年功的な賃金体系の変更は新卒一括採用の見直しを通じて若年層の雇用を不安定化させる可能性もあり、同一労働同一賃金の導入にあたっては超えるべき高いハードルが存在しているというのが現状である。

1. 同一労働同一賃金とは？

働き方改革の議論が盛り上がる中で、同一労働同一賃金への注目度も高まっている。同一労働同一賃金とは、職務内容が同一であれば、同一の賃金を労働者に支払うべきとの考え方である。しかし、わが国において、個々の労働者（特に正社員）の職務は必ずしも明確ではないため、何をもちて同一の労働とするのかを判断するのは非常に困難である。

図表1 職務給と職能給の概念図



(厚生労働省「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」などより当社作成)

同一労働同一賃金を実現するには、職務と賃金の対応関係が明確である必要がある。このように職務と賃金の対応関係が明確となっている賃金体系を職務給という。職務給を導入している企業では、職務名や職務内容、必要とされる能力、賃金などを記述した職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）に基づいて使用者と雇用者が雇用契約を結ぶ。図表1左図は職務給の具体例を示している。雇用者が職務Aという仕事を遂行することを企業と約束した場合、その報酬として職務Aに対応した賃金を受け取ることになる^(注1)。ここで職務Aに対応した賃金がレンジ（範囲）で示されているのは、同じ職務Aを遂行している雇用者でも熟練度や仕事ぶりなどによって賃金変動するためである。なお、この雇用者は、より職務評価の高い職務B～職務Eに就くことができれば、職務Aの時より高い賃金を受け取ることが可能となる。

一方で、わが国においては職務遂行能力と賃金が結びついた職能給が広く浸透している。職務遂行能力とは、読んで字のごとく実際に職務を遂行する能力のことであり、この能力が上昇すれば、それに合わせて賃金も伸びていくことになる。多くの日本企業において、雇用者はジョブ・ローテーションによって企業内に存在する様々な業務を経験し、どのような仕事でもその仕事を使用者から命じられれば、すぐにそれに対応できるというジェネラリスト的な能力（すなわち職務遂行能力）を向上させていくことで、より高い賃金を獲得していくことになる。

しかし、この職務遂行能力は非常に測定、評価が難しい概念であるため、日本企業においては、この職務遂行能力が年齢（または勤続年数）とともに上昇すると考え、職能給を運用している企業が多い。これは年齢とともに概ね賃金が上昇していくことを示しており、わが国の賃金体系が年功的と言われる所以である。そもそも、なぜ測定、評価の困難な職務遂行能力が賃金の決定要因になっているのかというと、日本企業においては雇用者の配置転換を円滑に実施する必要があったためと考えられる。

職務給のように職務と賃金を対応させた場合、高い賃金の職務から低い賃金の職務への異動が困難となり、使用者の命令による配置転換が不可能となってしまう。そこで、日本企業では、賃金を職務遂行能力に結びつけることで、雇用者の異動を可能にしている。つまり、ある雇用者の職務が変わろうとも、その雇用者の職務遂行能力は変わらないと解釈するということである。日本の企業は雇用者の異動を容易に行うことができたため、技術革新に対応した大規模な配置転換が可能となり、これが日本企業の競争力の源泉になっていたと言われている。もっとも、大規模な配置転換による競争力の強化は成長分野の見極めがつきやすかったキャッチアップ型の時代には有用であったが、1990年代以降のように日本企業がフロントランナーとして新たなイノベーションを探る時代には馴染みにくい戦略になっていたのではないかと推察される。つまり、成長分野に人材を集中的に投下しようにも、その成長分野を企業経営者が把握しにくい事態に陥っているのではないかと考えられる。

わが国においては、未だ職能給が広く浸透しているため、同一労働同一賃金を導入するためには、職務給の普及が必要と考えられる^(注2)。以下では、わが国で職務給を普及させるにあたってハードルになると考えられる3つの要因について考えていくことにする。

(注1) 職務給には、職務と単一の賃金に対応している単一職務給と職務と賃金レンジが結びついている範囲職務給の2つがある。図表1では範囲職務給の例を示している。

(注2) 非正規雇用においては、わが国でも職務と賃金が結びついた賃金体系が広く浸透している。概ね職務ごとに対応した時給が存在し、最低賃金という下限は設定されているものの、時給が労働需給によって調整されている。一方で、正規雇用については、前述のとおり職能給が広く浸透しているため、そもそも正規、非正規では賃金決定の方法が異なるという現実が存在する。こうした賃金決定方法の差は、厚生労働省が開催している「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」において指摘されている（詳細は厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告」を参照されたい）。筆者は、この問題を解決するために、正規雇用の賃金決定要因を職務遂行能力といった測定の困

難なものから、職務そのものへと変更に比較の軸を揃えることが肝要と考えている。その上で、正規と非正規で異なる部分（職責やキャリアなど）をどのような形で賃金に上乘せすべきかを検討する必要があるだろう。

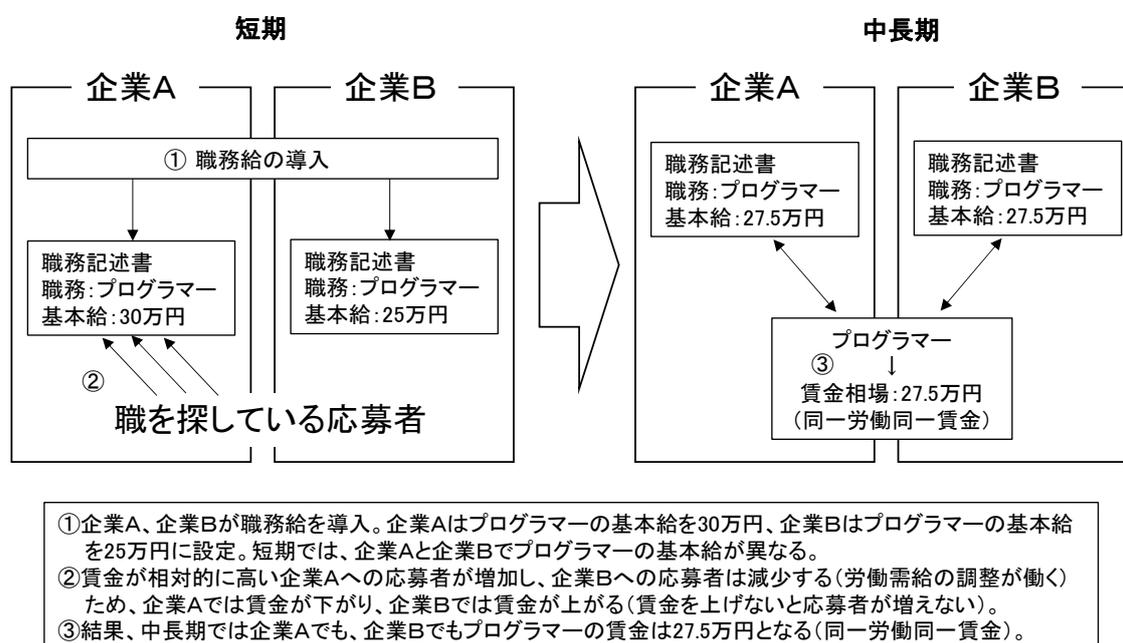
2. 同一労働同一賃金を実現する上での3つのハードル

同一労働同一賃金を導入するにあたってハードルとなる3つの要因とは、①職務ごとの賃金相場の確立、②中高年雇用者の生活保障、③若年層の雇用と職業訓練が挙げられる。

まず、①職務ごとの賃金相場の確立についてであるが、わが国では長らく職務の定めのない雇用契約（すなわち職能給）が主流であったため、いきなり職務に基づいて賃金を決定することは難しいと考えられる。職務給を導入しようにも、職務と賃金を結びつける際に参照する賃金相場が確立していないため、同一賃金同一労働を実現する（他の企業に移ったとしても、前職と職務が同じであれば、ほぼ同じ賃金が払われるようにする）ことは短期的には極めて困難である。

ただ、時間を要するとは考えられるものの、まず個々の企業が同一企業内で通用する職務給（他の企業に転職した場合、前職と職務が同じでも、賃金変動する可能性がある）の導入を進めていくことがこの問題の解決の第一歩になるかもしれない（図表2）。個々の企業で職務ごとの賃金が決まっていけば、いずれその情報に基づいて雇用者が転職活動を行うようになり、労働需給による調整機能が働き、職務ごとの賃金相場が形成されるようになると考えられる。こうした調整機能を活かすためにも、誰もが個々の企業の職務ごとの賃金を明確に確認できるような方法を政府、労働者、企業（使用者）が協調して整備していくことが必要であろう。

図表2 賃金相場確立の例



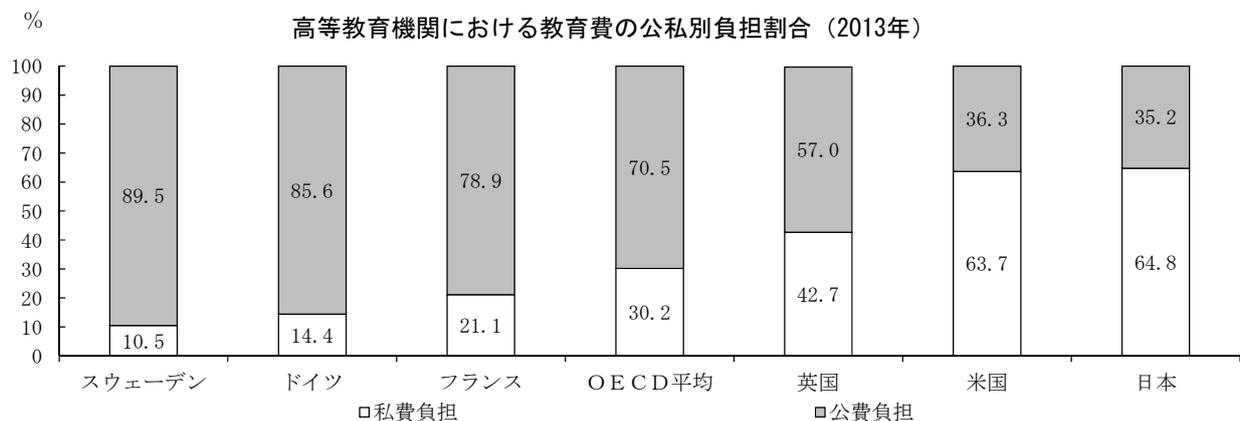
(当社作成)

次に、②中高年雇用者の生活保障であるが、職務給への切り替えが進めば、賃金の年功的な性格が薄まるため、雇用者の生活への配慮も必要となろう。実際、職務給が広く浸透すれば、賃金の決定要因が職務となるため、30歳である職務に就いて、その後職務に変更がなければ、この雇用者が受け取

る賃金（基本給）のレンジはずっと同じままとなる^(注3)。また、外部環境の変化などにより自分が就いていた職務がなくなり、その職務よりも難易度の低い職務に移ることになれば、それに合わせて賃金が低下することもある。このため、子供の教育費負担が一番重くなると考えられる40、50歳代の雇用者は、こうした賃金体系の変更に強く抵抗することが予想される。

これに対しては、教育費の私費負担を減らし、公費負担を増やすといった施策を実施することが1つの解決策として挙げられる。OECD（経済協力開発機構）の「Education at a Glance 2016」で教育費の公私別負担割合をみると、日本の高等教育機関^(注4)では、公費（一般政府）負担が35.2%、私費負担が64.8%となっており、OECD平均と比べて、私費負担の割合が高いことが分かる（図表3）。米国を除いてみれば、職務給が主流の欧州各国では、教育費の私費負担割合が低いという事実が観察される。これまで日本では、教育費などの負担が40、50歳代に重くなることへの配慮として年功賃金が採用されてきた側面（生活給の側面）があるため、今後、職務給の導入を推進するならば、公費負担の割合を欧州並みに引き上げることも考える必要があるだろう。

図表3 OECD平均と比べて教育費の私費負担割合が高い日本



（注）OECD平均は私費負担割合、公費負担割合ごとの平均値となっているため、合計しても100%にならない。私費負担には民間からの寄付などが含まれている。
（OECD）

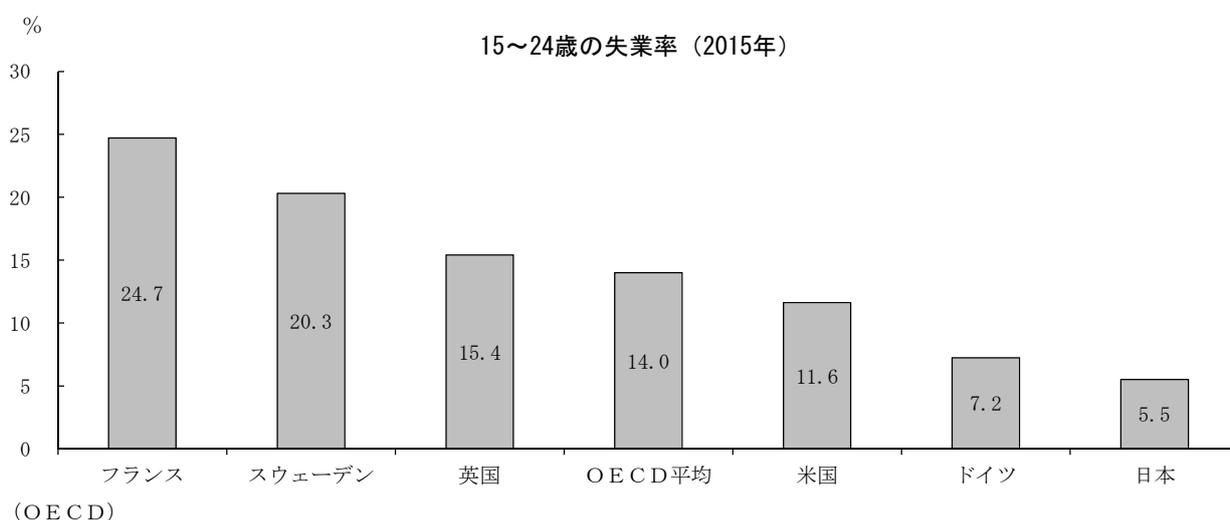
最後に、③若年層の雇用と職業訓練についても再考する必要がある。日本においては、新卒一括採用が一般的であるが、職務給が一般的な欧米では、労働市場において新卒者が一般の労働者と同じ土俵で戦い、職務を獲得する必要がある。当然、新卒者は、一部のエリート（トップ大学の卒業生など）を除いて、職務経験などの差から採用されないケースが多く、これが欧米での若年失業率^(注5)の高さとなって現れている（図表4）。こうした欧米の新卒者は、インターンシップなどを通じて職務経験を積み、徐々に企業に雇われていくことになる。もし日本において職務給の導入が進めば、新卒者一人一人と職務記述書に基づいて雇用契約を結ぶことになるため、職務に空きがなければ採用されない新卒者が増える可能性が高い。日本の場合、新卒時点では、特に職務経験を積んでいなくても企業に採用され、その後企業によって職業訓練（OJT）を施される。こうした新卒一括採用とその後の職業訓練の実施が、わが国の若年雇用を安定化させていたと考えられる。

このように日本企業が若年層に対して職業訓練を積極的に施す背景には、年功賃金とそれに伴う長期勤続がある。日本の職能給の枠組みの中では、勤続年数の短い（すなわち職務遂行能力の低いと考えられる）雇用者には相対的に低い賃金が支給され、勤続年数の長い（すなわち職務遂行能力の高い

と考えられる) 雇用者には相対的に高い賃金が支給されるため、雇用者にとっては同じ企業で長く働き続けることがメリットとなるような仕組みが存在している^(注6)。企業にとってみれば、雇用者の長期勤続が前提とされているため、きちんと職業訓練を施せば、生産性の高い雇用者が長期で企業に残るといった利点がある。

一方で、職務給が一般化すれば、勤続年数が違っても同じ職務ならば概ね同じ賃金が支払われることになり、雇用者にとって長期勤続のメリットがなくなるため、雇用者は必ずしも同じ企業にとどまり続けるということがなくなる。企業側にとってはコストをかけて雇用者に職業訓練を行っても、その雇用者がすぐに転職してしまえば、職業訓練の費用を回収できなくなってしまふ。職務給の導入を進めるにあたっては、企業が職業訓練を雇用者に施すインセンティブをどのような形で残すのか、あるいは雇用者への職業訓練を別の方法(自己啓発の促進など)で代替するのかなどといった点も十分に議論する必要があるだろう。

図表4 欧米で高い若年層の失業率



(注3) 熟練度が上がれば賃金レンジの範囲内で賃金が上昇することはある。また、労働需給によっても賃金は変動するため、人手不足感の強い状況が続く職務であれば、賃金が上昇し続けることがあり得る。

(注4) 日本においては、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校専門課程が含まれている。

(注5) ドイツの若年失業率が低い理由の1つとしてデュアル・システム(職業学校に通いながら企業でも職業訓練を受けるシステム)の存在が挙げられる。デュアル・システムにより、義務教育から就労までの橋渡しがうまく機能していると言われている。こうしたドイツの特殊性についての詳細な考察は別稿に譲ることとしたい。

(注6) 年功賃金が雇用者に長期勤続を促す(雇用者の転職を抑制する)理由についての詳細は当社Economic View (No.1)「人手不足にもかかわらず賃金の上昇ペースが鈍いのはなぜか」を参照されたい。<https://www.yokohama-ri.co.jp/html/report/pdf/ev001.pdf>

3. 3つのハードルを乗り越えるには政労使の十分な議論が必要

本稿のまとめは以下の通りである。

1. 同一労働同一賃金とは、職務内容が同一であれば、同一の賃金を労働者に支払うべきとの考え方である。しかし、職能給が広く浸透しているわが国において、個々の労働者(特に正社員)の職務は必ずしも明確ではない。このため、何をもって同一の労働とするのかを判断するのは非常に困難である。

2. 同一労働同一賃金の導入にあたっては、職務と賃金の結びつきが明確な職務給の導入が必要と考えられる。ただし、職務給の導入にあたっては、①賃金相場の確立、②中高年雇用者の生活保障、③若年層の雇用と職業訓練といった3つの課題を解決する必要がある。

こうした①～③のハードルを乗り越えられるかどうかは、政労使それぞれの利害をいかに調整できるかにかかっており、今後も政府主導で継続的な議論を進めていくことが重要である。

本レポートの目的は情報の提供であり、売買の勧誘ではありません。本レポートに記載されている情報は、浜銀総合研究所・調査部が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。