

特集 2020年を振り返る

第3章

同一労働同一賃金の施行

——コロナ禍における中小企業の対策



岡田 直子

東京都中小企業診断士協会城西支部

政府の「働き方改革」の1つである「同一労働同一賃金（パートタイム・有期雇用労働法）」が2020年4月1日より大企業を対象に施行され、2021年4月1日からはその範囲が中小企業にも広がる。

その中で、今年には新型コロナウイルス感染症が発生し、感染拡大防止のために政府より発出された緊急事態宣言以降、テレワークが企業内に普及した。正規雇用労働者も非正規雇用労働者も「働く」環境が大きく変化した1年となった。

本章では、「同一労働同一賃金」の対象となる非正規雇用労働者の状況や中小企業の施行に対する意識を解説し、現在の新型コロナウイルスの影響を考慮した、中小企業における来年に向けての取組みや対策を考える。

1. 同一労働同一賃金の概要

同一労働同一賃金は、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（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指す目的で導入された。

2020年の法改正では、大きく3つの変更点があった。

1つ目は、労働者の待遇（基本給、賞与、各種手当、福利厚生、教育訓練など）について、具体的に均衡、均等方式によって社員間にもどのような待遇差があるのかを明確にし、

何が不合理に当たるかを規定することが求められている。政府が発行する「同一労働同一賃金ガイドライン」では、原則となる考え方と具体例を提示している。

2つ目は、非正規雇用労働者から説明要求があった場合、事業者に対して、正規雇用労働者との間の待遇差の内容や理由を説明する義務が創設された。

そして3つ目は、事業者と労働者の間の紛争を解決する手続きの整備が加えられた。

図表1 法改正の3つのポイント

- ① 不合理な待遇差を解消するための規程の整備・明確化
- ② 労働者の待遇に関する説明義務の強化
- ③ 行政による事業者への助言・指導等や裁判外紛争解決手続き（行政ADR）の規程の整備

2. 施行を目前とした中小企業の実態

(1) 非正規雇用労働者の割合と賃金構造

総務省統計局の労働力調査によると、2020年4～6月期平均で、2019年までは増加傾向にあった非正規の職員・従業員は2,036万人と88万人減少し、2期連続の減少となっている。新型コロナウイルス感染拡大に伴う政府の緊急事態宣言発出の影響で、雇用情勢に大きな変化が起きていることが推測される。

また、厚生労働省の賃金構造基本統計調査

(令和元年)によると、雇用形態別の年間の賃金は、男女計で、正社員・正職員325.4千円(前年比0.5%増、年齢42.0歳、勤続13.0年)に対し、正社員・正職員以外211.2千円(同0.9%増、年齢48.9歳、勤続9.1年)となっている(図表2)。

図表2 雇用形態、性、年齢階級別賃金、対前年増減率および雇用形態間賃金格差

年齢階級	男女計				
	正社員・正職員		正社員・正職員以外		雇用形態間賃金格差(正社員・正職員=100)
	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	
年齢計	325.4	0.5	211.2	0.9	64.9(64.6)
～19歳	180.2	0.6	168.0	1.5	93.2(92.4)
20～24	214.6	0.7	180.8	-0.7	84.2(85.4)
25～29	249.5	1.5	198.9	0.4	79.7(80.7)
30～34	284.8	0.8	204.7	-0.1	71.9(72.6)
35～39	317.1	1.2	207.6	0.0	65.5(66.3)
40～44	344.4	0.7	208.2	1.3	60.5(60.1)
45～49	368.9	-1.0	208.1	1.0	56.4(55.3)
50～54	398.6	-0.4	206.6	1.1	51.8(51.1)
55～59	396.3	-1.0	205.5	-0.3	51.9(51.5)
60～64	325.1	2.7	237.9	0.6	73.2(74.7)
65～69	286.5	1.1	216.5	4.0	75.6(73.5)
70～	274.7	-2.2	195.8	-1.9	71.3(71.0)
年齢(歳)	42.0		48.9		
勤続年数(年)	13.0		9.1		

注：() 内は、平成30年の数値である。

出典：厚生労働省 令和元年賃金構造基本統計調査結果の概況 雇用形態別より筆者加工

企業規模別賃金では、雇用形態間賃金格差が正社員・正職員を100としたとき、男女計で大企業58.4、中企業67.0、小企業71.6と、規模が小さいほど格差は小さくなっている(図表3)。

(2) 中小企業の意識

日本商工会議所ならびに東京商工会議所が実施した「人手不足の状況、働き方改革関連法への対応に関する調査」によると、同一労働

図表3 雇用形態、性、企業規模別賃金、対前年増減率および雇用形態間賃金格差

企業規模	男女計				
	正社員・正職員		正社員・正職員以外		雇用形態間賃金格差(正社員・正職員=100)
	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	
大企業	371.4	-1.2	216.8	-1.5	58.4(58.6)
中企業	312.8	0.8	209.6	1.7	67.0(66.4)
小企業	282.0	1.5	202.0	3.5	71.6(70.2)

注：() 内は、平成30年の数値である。

出典：厚生労働省 令和元年賃金構造基本統計調査結果の概況 雇用形態別より筆者加工

働同一賃金について、名称・内容ともに知っている企業の割合は、昨年との調査と比べ5.3ポイント増加の73.4%となっている。認知は確実に高まっているものの、「対象になりそうな非正規社員がいる」と回答した企業のうち、待遇差について「客観的・合理的に説明ができる」と回答した企業の割合は33.1%と半数以下にとどまっている。

また、対応の際の課題は、「同一労働同一賃金の内容がわかりづらい」が50.1%と過半数を占め、「増加した人件費を価格転嫁できない」と答えた企業が49.2%に上る。

3. テレワークの普及

(1) テレワークの状況

昨年まで、柔軟な働き方の実現として、東京オリンピック開会式(7月24日)の交通混雑対策の予行練習として、2017年から「テレワーク・デイズ」が毎年行われてきた。

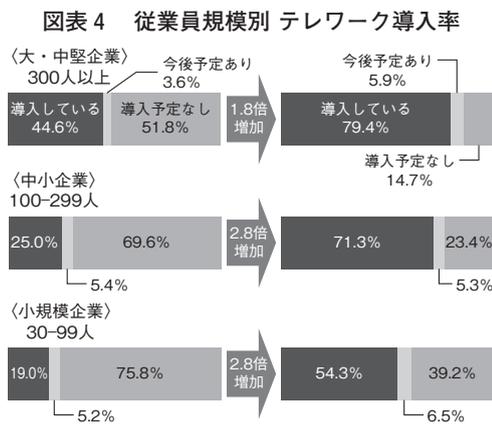
新型コロナウイルス感染症の拡大により、東京オリンピック・パラリンピックの開催が延期になったが、感染拡大防止を図りつつ社会経済活動を維持し、新しい生活様式を定着させるため、予期せぬ形で全国的にテレワークが普及した。

2020年開催の「テレワーク・デイズ」の取り組みは、期間を限定せず、継続したテレワーク推奨の呼びかけ、情報提供等の強化が実施

されている。

東京都新型コロナウイルス感染症対策本部が2020年5月11日に発表した、テレワーク「導入率」緊急調査結果によると、都内企業（従業員30人以上）のテレワーク導入率は62.7%と、3月時点の調査（24.0%）と比べて2.6倍に大きく上昇している。

従業員規模別で導入率を比較すると、300人以上の企業では、約8割がテレワーク導入済であった。100～299人の企業は71.3%、30～99人の企業は54.3%であるが、3月と比較すると、ともに2.8倍の増加となっており、急速に導入が進んでいる（図表4）。



出典：東京都新型コロナウイルス感染症対策本部 テレワーク「導入率」緊急調査結果

(2) 雇用の移行

テレワークの普及は、今まで慣習的に継続されていた業務を見直すきっかけにもなり、終身雇用や年功序列を前提とする「メンバーシップ型」雇用から、仕事の内容で人を割り当て、個人の仕事と責任が明確になる「ジョブ型」雇用へ変わるきっかけとなる。

「メンバーシップ型」雇用は、仕事内容や勤務地、労働時間などが限定されない雇用契約であり、今の日本の採用で多くみられる。経験がない新入社員のポテンシャルを重視して採用し、幅広い職種を経験させ、終身雇用を前提にゼネラリストを育成する。

「ジョブ型」雇用は、ジョブ・ディスクリプション

（職務記述書）によって、職務・勤務地・報酬などを明確に定めて雇用契約を締結する、欧米で主流の採用方法である。

ジョブ・ディスクリプションが更新されない限り、配置転換や昇給などは生じないが、社員の年齢や勤続年数に関係なく、個人の實力・スキル・成果が重要視される。

テレワークにおいては、時間管理型ではなく、成果主義型が評価しやすい点や、物理的に従業員が離れている場合、個人の業務範囲を明確にする必要があるため、「ジョブ型」雇用が適している。

また、同一労働同一賃金は、「同じ職場で同じ仕事をする正規雇用の従業員と、非正規雇用の従業員との待遇や賃金格差」を解消するルールであるため、仕事の内容によって賃金が決定しない（勤続年数によって給与が決まる）「メンバーシップ型」雇用とは共存が難しくなる可能性が高く、仕事内容を基準に考える「ジョブ型」雇用との相性が良いと考えられる。よって、テレワークの普及は、同一労働同一賃金がより実現しやすい状況となり、非正規雇用労働者の待遇や賃金は、今より改善されると予想される。

しかし、非正規労働者に対して、テレワークや時差通勤を認めないなど、同一労働同一賃金に抵触する例も問題になっている。そして、新型コロナウイルスの影響による社会経済活動の停滞は、待遇や賃金など労働条件の改善の前に、非正規雇用労働者の解雇や雇止めとの発生につながっており、彼らの雇用確保など早急な対応が求められている。

4. 中小企業が対応すべき取組み

(1) 同一労働同一賃金の一長一短

社内対応を検討するにあたり、企業側、従業員側のそれぞれの立場で同一労働同一賃金のメリット、デメリットを整理する。

まず企業側のメリットとして、非正規雇用労働者の生産性向上や優秀な人材の確保がある。非正規雇用労働者が仕事内容により正当

に評価されることで、モチベーションの向上、業務の効率性や生産性の向上が期待できる。

デメリットとしては、非正規雇用労働者の賃金アップによる人件費の増加や、賃金の高い大企業へ労働力が流れる可能性が大きくなることで、中小企業の人手不足問題が深刻化する恐れがある。また、労働者に対しての説明義務の面で、十分な説明ができなかった場合の訴訟リスクなどがある。

一方、従業員側のメリットとして、非正規雇用労働者の賃金アップへの期待やキャリアアップの可能性、働き方の選択の自由度の高まりなどがある。正当な評価により、賃金アップが期待でき、モチベーションも向上する。待遇やキャリア上の格差がなくなれば、働き方の自由度が高まり、仕事の選択肢が広がる。

デメリットとしては、正規雇用労働者の賃金ダウンの恐れやそれによるモチベーション低下、人件費負担の増加により非正規雇用労働者を受け入れる企業が減少する可能性がある。前述の新型コロナウイルスによる業績悪化と、同一労働同一賃金による非正規雇用労働者の賃金アップによる人件費負担のはざま、企業は、非正規雇用労働者の解雇や雇止めを選択せざるをえない状況となっている。

(2) 導入準備のステップ

2021年4月1日の適用に伴い中小企業が対応すべきことを、段階を追って解説する。

①初期フェーズ：自社の雇用状況の確認

正規雇用労働者、非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の区分確認など、正規雇用労働者以外の雇用社員の洗い出しを行い、同一労働同一賃金の対象となる労働者の有無を確認する。そして、雇用形態ごとに、賃金（賞与や各種手当を含む）や福利厚生などの待遇に違いがあるかを確認しリスト化する。

②中期フェーズ：待遇の違いの合理性確認

正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で待遇に違いがある場合、それが働き方や役割、責任の違いに見合った「不合理ではない」も

のといえるかを確認する必要がある。そして、違いに対して合理性があることを説明できるように明文化する。コロナ禍におけるテレワークや自社出勤など、働き方においても待遇差があってはならない。

③後期フェーズ：是正と従業員への周知

中期フェーズにて、「合理性がない」待遇の違いが判明した場合は、法違反となるため、是正が必要となる。労使双方が納得できる形で待遇差を解消できるように整備し、明確な就業規則の整備も併せて行い、望ましい雇用管理に改善する。

成果主義に走りすぎると、入社年次が浅い社員と、今まで会社に貢献してきた古株社員との軋轢、モチベーション低下、企業へのロイヤルティの低下などにもつながるため、労使双方でしっかりと議論することが必要となる。また、変更した待遇内容は、従業員に対して説明の場を設け、周知を徹底する。

5. 求められる中小企業診断士の役割

同一労働同一賃金の導入における対応策を考える過程で、コロナ禍における職場環境の状況把握や、従業員のモチベーションの変化、人手不足が課題である中小企業の生産性への影響など、多くの視点が求められる。

多面的に物事を考える視点は、中小企業診断士の強みであり、求められる役割である。経営者に伴走しながらの経営相談、経営改善を通じて、中小企業の同一労働同一賃金の対応に貢献できることは多い。その意識を持ちながら日々の支援活動に取り組んでいきたい。

岡田 直子

(おかだ なおこ)

大学卒業後、広告代理店に入社。新卒から現在まで営業職として、さまざまなクライアントを担当。不動産、商業施設、アパレルメーカーのマーケティングや広告・PRに従事。2020年中小企業診断士登録。

