

同一労働・同一リスク・同一賃金の原則と その適用について

山西均*

【要旨】本稿では、いわゆる〔同一労働・同一賃金の原則〕について検討・評価を行い、以下の二つの結論を導く。

- ① 正社員と非正社員の雇用のリスクの違いに鑑み、〔同一労働・同一リスク・同一賃金の原則〕とすることが望ましい。
- ② 〔同一労働・同一リスク・同一賃金の原則〕の観点で現行の正社員の制度を検討・評価すると、それは低報酬・低リスク型の雇用形態となっている。今後は高報酬・高リスク型の雇用形態が実現できるよう、法制度を整備することが望ましい。

I 概要

2020年4月から「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」が施行され、いわゆる〔同一労働・同一賃金の原則〕¹⁾が導入された。筆者は今後の日本の労働市場の発展を考えるにあたり、〔この原則では、依然不十分ではないか〕との問題意識を持つ。そこで本稿では、改めてこの原則を検討・評価する。検討・評価にあたっては金融理論の知見を活用し、リスクの概念を使用する。この作業を通じて本稿が導く主な結論は、以下の二つである。

- ① 〔同一労働・同一賃金の原則〕だけでは、正社員に比し非正社員を公正に扱っているとは言えない。正社員の雇用のリスクに比して高い非正社員のそれを考慮し、〔同一労働・同一リスク・同一賃金の原則〕を導入し、その原則に基づき後者の報酬水準を決定することが望ましい。
- ② 〔同一労働・同一リスク・同一賃金の原則〕に基づき、現行の正社員の制度を検討・評価すると、それは低報酬・低リスク型の雇用形態となっている。今後は高報酬・高リスク型の雇用形態が実現できるよう、法制度を整備することが望ましい。

上記の結論は、本稿の最後に述べるように〔公正な均衡状態と選択肢の多様性を重視する〕という筆者の基本的な考え方を支柱としている。

本稿の流れは次の通りである。まず第Ⅱ節から第Ⅴ節で本稿の論述の前提を述べる。第Ⅱ節では雇用を報酬と労働に分解し本稿では報酬の観点を取り扱うということ、第Ⅲ節では金融理論の基本であるキャッシュフローとリスクの関係について、第Ⅳ節では本稿で述べる同一賃金とは何かを、第Ⅴ節では正社員と非正社員の報酬の違いについて説明する。前提を述べるに

* 准教授／哲学・金融・人的資源管理

しては、やや長いと感じるかもしれないが、リスクをはじめ、使用する用語の概念に混乱が生じないように留意した結果である。第Ⅵ節で正社員と非正社員の雇用契約に関するリスクを法的観点で確認した上で、第Ⅶ節で正社員と非正社員の報酬が本来どうあるべきかを述べる。第Ⅶ節の結論は上記①に対応している。第Ⅷ節では、〔第Ⅶ節に述べる理想〕と〔現実〕の間のギャップを確認し、この結論を実現するにあたって生ずる障害と反対意見について述べる。第Ⅸ節では、こうした障害・反対意見にもかかわらず、〔なぜ同一労働・同一リスク・同一賃金の原則が大切か〕を述べ、その原則がもたらす効果を確認する。最後の第Ⅹ節では、その原則に基づき正社員制度を評価し、その変更を提案する。この節の結論は上記②に対応している。

本稿の意義の一つとして、人的資源管理・人事労務管理の研究にリスクの概念を導入するという分析手法の新規性がある。筆者の知る限り、この観点をういた本格的な先行研究は見当たらない。本稿の上述①、②の結論に加え、この方法論についても、他の研究者・実務家よりフィードバックを得ることができれば、筆者としては幸いである。

Ⅱ 前提 1: 労働と報酬の分離

前節で述べた通り、本稿では四つの前提を置く。一つ目と二つ目は本稿の分析手法に関する。本節では分析手法の一つ目について述べる。それは雇用関係を労働と報酬に分離して分析するという手法である。この方法は金融の世界での用語を使うと、「労働と報酬のアンバンドリング (unbundling²⁾)」と名付けることもできる。その上で本稿では、報酬の観点から同一労働・同一賃金の分析を行う。

このことを法律に言及しながら簡単に確認すると以下の通りである。日本の法律には次のような定めがある（以下いずれも各法律からの引用で、傍点は筆者による）。

- ① 民法：（雇用）第六百二十三条 雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。
- ② 労働基準法：第十一条 この法律で賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。
- ③ 労働契約法：（労働契約の成立）第六条 労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する

それぞれは、雇用、賃金、労働契約を定義しているが、いずれの法律も労働と報酬（または賃金）を対として、前者を後者の対価であるとしている。たとえば、民法の雇用の定義を簡単に図式化すると次のようになる（図1）。

図1 民法上の「雇用」



(筆者作成)

同一労働・同一賃金という言葉も、前者（同一労働）は図1の労働に、後者（同一賃金）は同図の報酬に対応している。

多くの人にとって、働くということ（労働）と給与（報酬）を受け取るということは、何となく一体なものとして理解されている。けれども一体化したものとしてとらえていると、働くという行為と、その対価としておカネを得るという行為が渾然一体として、分析しづらい。本稿ではこれを明確に二つに分け、主に報酬を対象として分析を行う。

ここで雇用関係から報酬を切り出し分析の対象とするということは、それをキャッシュフローとして分析するということを意味する。

Ⅲ 前提2: キャッシュフローとリスク

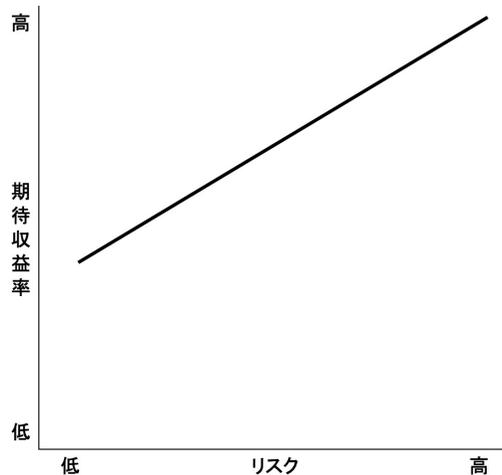
二つ目の分析手法は、報酬をキャッシュフローとして分析する際に、金融の世界で分析の基本的な道具立てとして使用される期待収益とリスクの概念を適用するというものである。具体的には、それは以下のような考え方である。

現代ファイナンス理論では、投資家は常にリスク回避的な行動をとるものと仮定されている。そのため、期待収益率が同じであれば、よりリスクが低い投資機会を選択することになる。反対にリスクが高い投資機会には、その分だけ高いリターン、すなわちリスク・プレミアムを期待することとなる。このことから、リスク商品に対する投資の期待収益率は、無リスク資産の期待収益率である無リスク利率にリスク・プレミアム（＝リスク資産の期待収益率 - 無リスク利率）を加算したものであることが理解できる。（伊藤、302）

上記引用箇所は、ファイナンス理論の最も基本的な原則の一つである。内容は単純で、それは〔投資家は、より高いリスクをとる投資機会には、より高い期待収益率を求める〕ということの意味する。縦軸を期待収益、横軸をリスクとして、これを単純化したグラフにすると次のようになる。グラフ内の右肩上がりの直線は、金融市場に参加する投資家はリスクが高いほど高い期待収益（リスク・プレミアム）を求めることを示している。

本稿では、社員が将来受け取るキャッシュフロー（報酬）を社員の期待収益と見なす。リスクについては、本来「将来のキャッシュフロー（報酬）が増減する可能性」を指すが、本稿では「将来キャッシュフロー（報酬）がなくなる可能性」のみをリスクと見なし検討する。このようにリスクの範囲を限定する理由は後述（第VI節）する。

図2 期待収益率とリスク



IV 前提3：同一賃金

(筆者作成)

次に同一労働・同一賃金について本稿が置く前提について述べる。

まず同一労働・同一賃金という仕組みがどのようなものであるかについては、厚生労働省の考えに従う。同省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>) の「同一労働同一賃金ガイドライン」によると、それは「同一企業・団体におけるいわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指」している。またこのガイドラインの一部を掲載すると表1の通りである。

表1 「『同一労働同一賃金ガイドライン』の概要②」(厚生労働省ホームページ)

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要② (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)	
パートタイム労働者・有期雇用労働者(1)	
<p>① 基本給</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その意図・性格が違々である現実を認めたとて、それぞれの意図・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば適切に応じた支給を行わなければならない。 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば適切に応じた昇給を行わなければならない。 	<p>③ 各種手当</p> <ul style="list-style-type: none"> 役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、同一の内容の役職には同一の、違いがあれば適切に応じた支給を行わなければならない。 その他、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される特殊作業手当、交替制勤務などに応じて支給される特殊勤務手当、業務の内容が同一の場合の精進手当、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される時間外労働手当の割増率、深夜・休日労働を行った場合に支給される深夜・休日労働手当の割増率、通勤手当・出張旅費、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の食事手当、同一の支給要件を満たす場合の単身赴任手当、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する地域手当等については、同一の支給を行わなければならない。
<p>② 賞与</p> <ul style="list-style-type: none"> ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、同一の貢献には同一の、違いがあれば適切に応じた支給を行わなければならない。 	
<p>△ <正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールの相違がある場合></p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金が相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールの相違は、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものではない。 	
<p>△ <定年後に継続雇用された有期雇用労働者の取扱い></p> <ul style="list-style-type: none"> 定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、パートタイム・有期雇用労働法が適用される。有期雇用労働者が定年後に継続雇用された者であることは、待遇差が不合理であるか否かの判断に当たり、その他の事情として考慮される。様々な事情が総合的に考慮されて、待遇差が不合理であるか否かが判断される。したがって、定年後に継続雇用された者であることのみをもって直ちに待遇差が不合理ではないと認められるものではない。 	

(出所： <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>)

同一労働・同一賃金の〔同一労働〕の中身・内容についても様々な論点があるが、ここでは検討の対象とはしない。本稿で同一労働・同一賃金に言及する場合、〔検討の対象となる正規雇用労働者（以下、正社員）と非正規雇用労働者（以下、非正社員）の労働が、文字通り同一である〕という単純な前提を置く。またこれらの社員は同一の職務経験、能力、業績、成果、勤続年数、職務、学歴等を持つものとする（〔水野、72-85〕を参考としている）。つまりこれらの社員は、〔労働に関する限り、人物が異なるということ以外のすべてについて同一である〕という前提を置く。

また本稿で〔同一労働・同一賃金の原則〕に言及する場合、〔それは、上記の意味での同一労働に従事する社員の賃金は、労働契約の形態に関わらず、まさに同一であることを要請する原則である〕ということ的前提にする。同一労働・同一賃金の原則には「均衡処遇（バランスの取れた処遇）」と「均等処遇（同一取扱い）」という二つの概念があるが、単純化のため後者を前提にする、ということである（引用はいずれも、〔水野、44〕）。

なお本稿で賃金と言う場合、それは基本給（職能給、成果給、勤続給、職務給等）、手当（賞与、役職手当、特殊勤務手当等）等すべてを包含するもの（〔水野、72-85〕を参考としている）とする。また本稿では、ここまですでにそうしているように、賃金を報酬あるいはキャッシュフローと表現することがある。

V 前提 4: 正社員と非正社員の報酬

正社員と非正社員の報酬については、一般的には前者が高く後者が低いと理解されている。内閣府の平成29年度の『年次経済財政報告』（https://www5.cao.go.jp/jj/wp/wp-je17/index_pdf.html）の調査によると、「2016年時点の非正社員と正社員の差については、所定内給与額ベースで1.5倍、年収ベースで1.8倍程度」（『年次経済報告』、94）³⁾となっている。

上記の差異は、両者全体の平均を比較したものであるが、同報告では「正社員と非正社員について、特定の職種を取り上げ、同じ職種同士」（前掲書、98）でも時給を比較している。それによると以下の通りである。

正社員の方がおおむね非正社員よりも高く、その傾向は特に大企業で顕著である。さらに勤続年数が長くなると、その差は広がり、大きい場合は2倍程度にまで拡大することがわかる。つまり、正社員と非正社員の間にはそもそもとして賃金差が存在するが、同じ企業等で継続して働き続けると、正社員と非正社員では、勤続年数による評価が賃金に反映される度合いについて異なっているといえる。（前掲書、98⁴⁾）

このように、正社員と非正社員の報酬の間には差異があり、前者のそれは後者のそれよりも高い。ただこの調査では、同一職種を前提として両者の報酬を比較しているが、同一労働の下における報酬の差を比較したものではない。実際のところ、そのようなデータを取得すること

は困難であろうし⁵⁾、少なくとも筆者はそのようなデータを目にしたことはない。ここでは使用可能な上記の内閣府のデータ等を参考に、他の多くの論者と同様、〔同一労働に従事しているにもかかわらず、正社員より報酬の低い非正社員がいる〕ということをも前提に考察を進める。

Ⅵ 正社員と非正社員のリスク

さて本稿の第Ⅲ節の期待収益率とリスクの前提にもとづけば、正社員と非正社員の報酬（キャッシュフロー）を比較するにあたっては、そのリスクについても考慮することが必要となる。この場合リスクとは、会社にとってではなく、社員にとってのリスクを指す。それは〔将来キャッシュフロー（報酬）がなくなる可能性〕、すなわち〔労働契約が解除される可能性〕を意味する。この点を勘案しなければ、両者の報酬の水準（キャッシュフローの水準）が高いか低いかを比べるにあたって、同一条件で比較していることにはならない。良く使う英語表現を使うと、〔それでは“apple to apple”の比較にはなっていない〕ということである。

報酬のリスクについては、〔将来それがなくなる可能性〕だけではなく、〔将来それが増減する可能性〕という観点もある。本稿ではこれを検討の対象とはしない。既述の通り本稿第Ⅳ節にて、〔同一労働・同一賃金の原則〕の下、同一労働に従事する社員については、同一賃金が支払われるという前提を置いている。その場合賃金の増減の可能性は、正社員の場合も、非正社員の場合も同一である。したがって両者のリスクを比較するにあたって、それを比較衡量の対象とする必要はない（これが本稿第Ⅲ節の最後に後述するとした「リスクの範囲を限定する理由」に該当する）。

さて労働契約解除のリスクを概観すると、以下の通りである。そこには雇用契約の形態によって顕著な違いが存在する。

まず正社員とは、労働法上の概念では雇用主と「期間の定めのない労働契約」（菅野、291）を締結した社員を指す。よく知られているように、法律上正社員の解雇（「使用者による労働契約の解約」（菅野、728））は極めて困難である。具体的な根拠規定は労働契約法16条で、それによると「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効」である。ここに言う「客観的に合理的な理由」については、過去からの判例の積み上げによって、いわゆる解雇権濫用法理が適用される。その理由に該当するとされるのは、以下の4つである（以下の箇条書きは〔菅野、738-739〕から引用）。

1. 労働者の労務提供の不能や労働能力または適格性の欠如・喪失
2. 労働者の職場規律（企業秩序）の違反の行為
3. 経営上の必要性に基づく理由であり、合理化による職種の消滅と他職種への配転不能、経営不振による人員整理（整理解雇）
4. ユニオン・ショップ協定に基づく組合の解雇要求

解雇権濫用法理の詳細について本稿では立ち入らないが、ポイントは会社都合のみに基づい

て正社員を解雇することは極めて困難であるということである。上記1と2では労務提供の不能や職場秩序違反等、労働者側に何らかの事情・瑕疵がなければ、会社側は解雇権を行使することはできない。3は会社側の都合のみで実行できるように見えるが、実態は整理解雇の法理⁶⁾等によって厳しく制限されている（4については適用事例が極めて限定的であるため説明を割愛する）。この法理により、財務状況が健全な会社が、たとえばコスト削減を目的として正社員を解雇しようとしても、極めて困難である。

したがって正社員に関しては、会社側の都合で一方的に雇用を解雇される可能性は極めて低いということになる。言い換えると正社員については、会社都合でキャッシュフロー（報酬）を突然失うリスクは極めて低いということである。正社員は、勤務する会社が倒産、あるいはそれに近い財務状況に追い込まれない限り、あるいは自己都合でその会社を退職しない限り、原則として65歳まで報酬を受け取り続けることができる⁷⁾。

非正社員については事情が異なる。

非正社員は、「パート社員、アルバイト、契約社員、期間社員、定勤社員、嘱託、派遣社員、下請社員、等々」（菅野、291）様々な呼称・契約形態において存在している。ここでは代表例として、期間の定めのある労働契約（有期労働契約）を締結する有期労働契約者を対象に、その契約形態にかかるリスクを正社員と比較する。また有期雇用社員についても、日雇い、季節労働者等、様々な呼称・契約形態があるが、ここでは期間1年の労働契約を結ぶ有期雇用社員（以下、契約社員と呼ぶ）を対象とする。

2012年の労働契約法改正により、同法18条には、次のような規定が設けられている。「同一の利用者との間で締結された二以上の有期労働契約……の契約期間を通算した期間……が五年を超える労働者が、当該利用者に対し、現に締結している有期労働契約の契約期間が満了する日までの間に、当該満了する日の翌日から労務が提供される期間の定めのない労働契約の締結の申込みをしたときは、使用者は当該申込みを承諾したものとみなす。」これによると、契約社員が同じ会社で5年を超えて契約を更新している場合、当該社員が申込みを行えば期間の定めのない労働契約に変更することができる。それ以降は、正社員の取り扱いとなる。

逆に言うと5年を超えるまでは、1年の契約終了のたびに、契約更新が行われず雇止め（契約終了）となるリスクを負う。こうした雇止めについても、労働契約法19条に明文規定が設定されていて、様々なケースについて多数の裁判例が積み重ねられているが、ここでは裁判例の詳細については立ち入らない。本稿では、〔会社側はこうした法律・裁判例を把握し、雇止めを実行するために必要な手順を抜かりなく整備していて、社員本人の意向に関わりなく、自社の都合で容易に雇止めを実行することができる⁸⁾〕という前提を置く。

以上に述べたように、正社員と非正社員では、会社都合による労働契約の解除については大きな違いがある。これが本節の冒頭に述べたリスク（将来キャッシュフロー（報酬）がなくなる可能性）の実態である。両者を比較すると前者のリスクは極めて低く、後者のそれは高い。

両者のリスク量を数値化し比較するためには、それを推定するために別途調査と検証が必要

となる。本稿では数値化は視野に入れず、両者のリスクにはあきらかに違いがあるということ
を前提に、労働市場においてどのような原則が適切かを以下に検討する。

VII 期待収益とリスクの観点で見る正社員と非正社員

次に同一労働・同一賃金の現状を概念図(図3)として表す。この図は次の二つの実態を反
映している。

- ① 同じ会社で同一労働にしているにもか
かわらず、正社員の報酬が非正社
員のそれより高い。
- ② 正社員の雇用契約のリスクは、非正
社員のそれより低い。

この図は図2と同じ考えに基づいてい
る。縦軸は期待収益率の水準、横軸はリ
スクの水準を表わす。ここではこれを雇
用関係に適用しているので、理解しやす
いように縦軸の項目を期待収益率ではな
く「報酬⁹⁾」、横軸をリスクではなく「雇
用の安定性」と言い換えている。たとえ
ば、図内の左下の角は、報酬(期待収益)
と雇用の安定性(リスク)の両方が低い
ことを表している(雇用の安定性が高い
ほどリスクは低いので、図中の横軸左側
は「雇用の安定性」が「高い」とい
う表記となる)。正社員の方が報酬水準
は高く、リスクは低い。非正社員はその
逆である。したがって両者は図中のよう
に位置づけられる。

現在進められている同一労働・同一賃
金の施策では、非正社員の報酬を正社員
と同水準とすることを目指す。それが実
現した姿を同様に概念図で示すと図4と
なる。

図中の矢印で示されているように、この場合「非正社員(現状)」の報酬水準が「非正社員
(あるべき姿①)」の報酬水準に引き上げられている。これによって同一企業で同一労働に従事
する正社員と非正社員は同水準となり、第IV節に述べた厚生労働省のガイドラインは満たさ

図3 現状

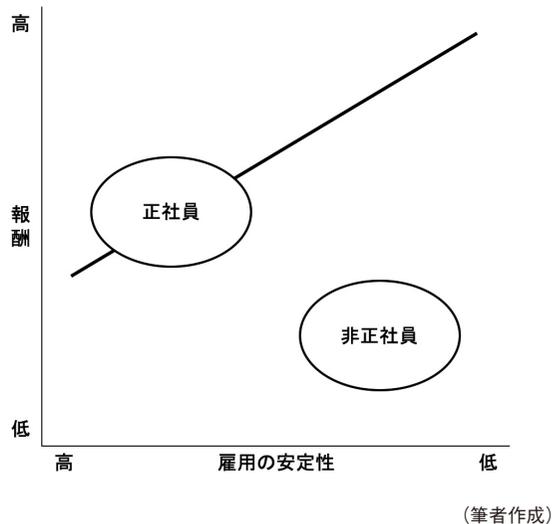
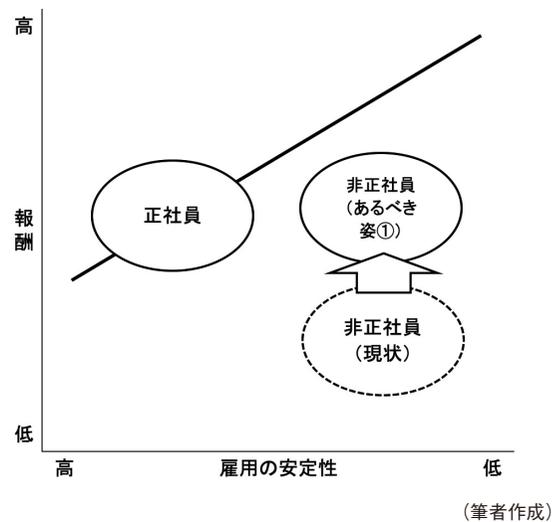


図4 あるべき姿①



れ、その政策目標は達成されたことになる。

これによって両者の報酬に関する公平性は確保されたと言えるであろうか。この図からわかるように、リスクの観点も考慮すると、残念ながらこれで十分であるとは言えない。第VI節で述べたように、同一条件下で報酬の水準を比較するにあたっては、社員にとってのリスク -

[将来キャッシュフロー（報酬）がなく
なる可能性]、すなわち [将来労働契約
が解除される可能性] - を考慮する必
要がある。非正社員は正社員に比し高い
リスクを負っているので、ファイナンス
の理論の原則に従えば（第III節参照）、
その分報酬が高くなければ - 金融の用
語を使うと、その分高いリスクプレミア
ムを得ることができなければ -、リスク
量に応じた適正な報酬を受け取って
いるとは言えない。この点も勘案して両者の
位置付けを修正すると、右の概念図とな
る（図5）。

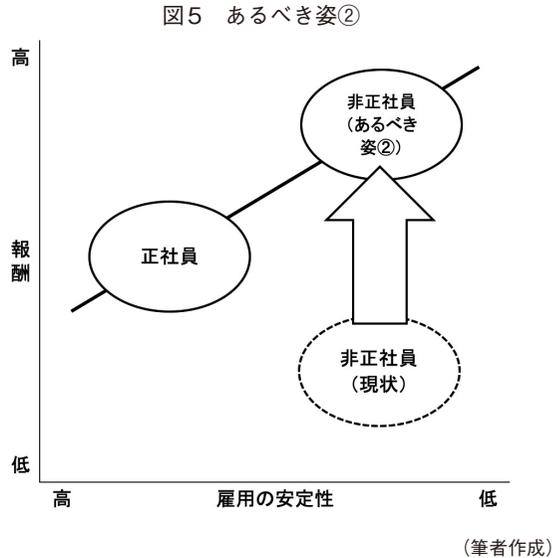


図5では、同一企業で同一労働に従事する非正社員の報酬水準は、労働契約のリスクが正社員のものより高いことを反映し、正社員の報酬水準より高く設定されている。単に現時点の報酬水準を同額にするだけでなく、会社都合による労働契約解除のリスクも考慮すれば、両者の報酬水準をこのように定めることが公正だ、ということになる。

これが本来あるべき姿であろう。筆者はこのように考えることを「同一労働・同一リスク・同一賃金の原則」と呼び、この原則を実際に広く適用することを提案する。

VIII 理想と現実

この提案に対してまず出る意見は、[それはあまりに理想主義的で、現実的ではない] というものであろう。その意見が意味するところは、次のようなことであろう。[現時点ではまず同一労働・同一賃金（図4に該当）を実現することが第一歩で、それにも様々な障害が予想される。その中で仮に同一労働・同一リスク・同一賃金の原則が正しいとしても、それを実現する道筋が見えない。]

筆者もこれを実現するには、現実的に多くの障害があることを承知している。したがって、この節では即効性のある障害除去の方法ではなく、まずなぜこうした障害が存在するのか - 少なくとも金融の理論では当たり前のことに見える図5が、なぜ日本では現時点で実現してなくて、かつなぜ今後も実現が困難に見えるのか - を確認する。

「経済学の視点」からは、「同一労働・同一賃金はイデオロギーでなく、市場競争が十分に働

いていれば自然に生じる『市場均衡』の結果である」(引用はいずれも八代、303)との指摘がなされている。市場競争と市場均衡の関係についてのこの意見は、経済学における定説であるとみなしてよかろう。同一労働・同一リスク・同一賃金も同様で、均衡が進めば同一労働・同一賃金に留まらず、次の段階としてリスクも反映して報酬は決定されるはずである。しかし日本の労働市場では、このような均衡が実現されているわけではない。その中で今般ようやく同一労働・同一賃金の原則が導入されるのだと言える。

筆者の考えでは、今に至るまでそうになってこなかった主な原因は次の二つである。

- ① 法律的な原因：正社員の場合、会社都合の解雇に加えて、報酬（給与）を引き下げることとも困難になっている。
 - ② 歴史的な原因：非正社員は、正社員の補完として、低賃金で利用可能な労働力として活用されてきた。
- ①については、以下の通りである。

現在行われている同一労働・同一賃金の議論は、正社員の報酬はそのままで、非正社員の報酬を上げるということを前提に行われている。これを実現するために、正社員の報酬を下げるべきだという主張は、少なくとも筆者の知る限りでは広く行われていない。

こうした主張がなされない理由を法律の観点で考えれば、それは当然の帰結である。なぜなら正社員の給与¹⁰⁾を下げるのは、法律上容易ではないからである。たとえば就業規則の変更により賃金体系を変え正社員の給与を下げる場合、過去の裁判例では「経営環境の変化を背景とした変更の必要性、賃金原資を減少させていないか、賃金の増減額の幅、経過措置、評価制度の適正さ、労使交渉の経緯などに照らして合理性の有無」(菅野、416)が問われる。会社側がこれらの条件を満たすことは簡単なことではない。また個々の正社員の評価・査定を下げて給与を下げるとすると、その評価・査定の妥当性、過去の運用との整合性等を問われる。実質的な理由が、正社員の給与水準を非正社員の給与水準を合わせるために前者のそれを下げたということであれば、裁判所で争った場合、会社側が勝訴することは困難であろう。

したがって法律の観点では、会社側が正社員と非正社員の報酬格差を是正しようとする場合、常に非正社員の報酬を上げるという方向で考えるしかない。会社経営の観点では、これはコスト増（人件費増）となる。一般に会社はコスト管理を厳格に行い、コスト増を上回る収入増を見込めない施策は行わない。この場合もそのような効果は見込みづらい¹¹⁾ので、会社側はこれを是正するインセンティブは働かない。したがって今回のような立法¹²⁾措置がなければ、非正社員の報酬は従前の状況のまま放置される。

これが一つ目の原因である。

②については以下の通りである。

歴史的に社員全体に占める非正社員の比率は増えている。

総務省の「労働力調査」によると、2017年の非正社員は2,036万人で、正社員との

合計に占める非正社員の割合（本書では以下、「非正社員率」）は、37.2%である。1985年は、非正社員数は655万人で、非正社員率は16.4%であったので、30年ほどで実数で約3倍、率でも2倍以上の上昇となっている。（大内、32）

またこのように非正社員率が増加している原因について、厚生労働省の「就業形態多様化調査」（事業所調査）のデータを確認した上で、前掲書では次のように結論づける。

いずれにせよ非正社員の活用については、「賃金の節約のため」が最も大きな理由であり、このことは非正社員であると、正社員とは基本給、手当、賞与、退職金などにおいて大きな格差をつけることが可能であるという事情が背景にあるとみることができる。（大内、41）

これによると非正社員の活用は、そもそも賃金を節約するという会社側の意図に基づいて活用が進んできたということになる。そうであれば、会社側が非正社員の報酬が低位のまま放置し続けようとするのは、当然の流れである。

これが二つ目の原因である。

以上の①、②からあきらかになるのは、次のような事情である。過去から日本では、正社員の雇用契約の解除及び給与の引き下げは法律上困難であった。会社経営の観点では、これは〔経営者の判断で引き下げることができない費用項目（人件費）を抱え続ける〕ということの意味する。そうした法的環境において、特に1990年以降は日本経済の成長率が低迷し、売り上げ・収入が伸び悩む中、多くの企業はコスト管理が簡単な非正社員 - 言い換えると雇止めが容易で報酬の低い非正社員 - の活用を進めたということであろう。それが非正社員比率の拡大につながっている¹³⁾。

以上が法律的・歴史的現実である。こうした現実が今日にいたるまで同一労働・同一賃金の原則の導入を阻んできたのであり、それをさらに一歩進めて同一労働・同一リスク・同一賃金の原則を導入するにあたって、同じように障害となるであろう。またこうした現実の中で恩恵を蒙っている利害関係者 - 主には正社員の一部 - がいるわけで、そうした人を中心に反対意見が出ることも当然予想される。

Ⅹ なぜこの原則が必要なのか

こうした障害・反対意見が予想されるにもかかわらず、同一労働・同一リスク・同一賃金の原則の導入が必要であると筆者が考える理由を整理すると以下の通りである。これによって以下の効果が期待できる。

- ① 同一企業で同一労働に従事する社員は、雇用契約の形態（正社員か非正社員か）にかかわらず、雇用のリスクに応じた公正な報酬を受け取ることができる。

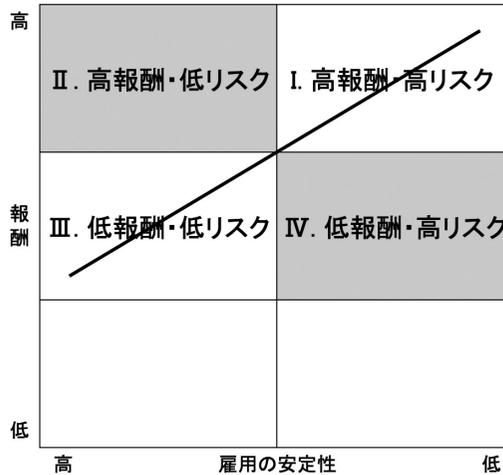
② 社員のキャリア設計・人生設計の選択肢が増える。

③ 経営者の人事戦略・経営戦略の選択肢が増える。

①については第Ⅶ節ですでに述べたので再説しない。以下では②と③について述べる。

まず同じ会社で同一労働に従事する社員の報酬とリスクの関係を再度以下の図6で確認する。この図ではⅠからⅣ象限に分けて、それぞれの象限の特徴を書き入れている。

図6 報酬とリスク（雇用の安定性）



(筆者作成)

上記の図は、わかりやすさに配慮して、社員の観点から見た特徴のみを各象限に書き入れている。これを会社の観点から見ると、それらは正反対の特徴を持つ。社員にとって報酬（収入、キャッシュインフロー）が高いということ（社員にとって望ましいこと）は、会社にとって人件費（費用、キャッシュアウトフロー）が高いということ（会社にとって望ましくないこと）を意味する。社員にとって雇用のリスクが低いということ（社員にとって望ましいこと）は、会社にとって人件費・人員数の管理 - 費用の管理 - が困難であるというリスク（会社にとって望ましくないこと）を意味する。この社員と会社にとっての特徴の対応関係を表にまとめると以下となる（表2）。

表2 社員の観点・会社の観点

象限	社員の観点		会社の観点	
	収入(報酬)	リスク	費用(人件費)	リスク
I	高	高	高	低
II	高	低	高	高
III	低	低	低	高
IV	低	高	低	低

(筆者作成)

他の条件がすべて同じであれば、社員は象限「Ⅱ」（以下、図6、表2の象限は鍵括弧とローマ数字のみで示す）を求める。なぜなら収入（報酬）が高く、リスクが低い（雇用の安定性が高い）ことが当人にとっては望ましいからである。同様に他の条件がすべて同じであれば、会社は「Ⅳ」を求める。なぜなら費用（人件費）が低く、リスクが低い（費用管理が行いやすい）ことが経営にとって望ましいからである。市場原理が有効に働いていれば、社員も会社も良いところ取りはできず、「Ⅱ」でも「Ⅳ」でも均衡は成立しない。結果として、図6に示したように、報酬とリスクの本来の均衡を示す直線は右肩上がりで「Ⅰ」、「Ⅲ」を通る。

さて図4、図5と同様に正社員を図6の中に位置付けると、それは「Ⅲ」に入る。同様に非正社員は「Ⅳ」とその直下の象限にまたがる形で入る。この整理では、今の日本では、本来均衡が成立するはずの「Ⅰ」は活用されていないということになる。以下では、仮に正社員にこれを適用した場合の効果について述べる（実際に正社員に「Ⅰ」を適用するためには現行の法的枠組みを変更する必要があるが、それについては次節で概説する）。

結論を先に述べると、本節冒頭に示した②、③は、これにより実現することができる。

まず②については、次の通りである。

すべての正社員が今の「Ⅲ」のあり方に満足しているわけではない。報酬をキャッシュフローという観点でとらえ、キャリア設計・人生設計を考えれば、「Ⅲ」に比し「Ⅰ」を選好する社員も当然いる。求められる専門性が高い業務分野（たとえば、IT、投資銀行業務）では、長期の雇用の安定性より、現時点での貢献に応じた高い報酬を求める社員が多い。また外資系企業に集っている社員も同様のニーズを持つことが多い¹⁴⁾。「Ⅰ」に該当する労働市場を導入することで、こうした社員のニーズを満たすことができる。

次に③については、次の通りである。

会社経営の観点では、正社員の雇用形態については「Ⅲ」しかないという状況は、人事戦略上の制約となっている。日本企業は「Ⅰ」を前提とした人材の採用・確保の戦略を立てることができない。事業環境が変化する中、競争力のない部門を閉鎖しようとしても、すでに見たように「Ⅲ」の仕組みでは人員整理は困難である。そのことが足かせとなり、〔新しい部門で人を採用し、そこに速やかに経営資源を投入する〕といった柔軟な対応を行いつらい。また経営環境がグローバル化する中、「Ⅰ」の雇用慣行に慣れ親しんだ優秀な外国人社員を活用しようと思っても、日本本社で正社員として採用することはできない。人事戦略は常に経営戦略と表裏一体であり、前者の制約は後者の制約でもある。これについても、「Ⅰ」に該当する労働市場があれば、会社はそれを活用して戦略を組み立てることができる。

例は上述に尽きるわけではないが、これら（②、③）が先述の①に加え実現できる効果である。

X 実現への道筋

前々節で述べた障害・反対意見があるものの、前節に述べた効果が期待できる同一労働・同一リスク・同一賃金の原則を導入し実現するためには、どのような制度設計が求められるので

あろうか。本稿では〔どの法律・判例を具体的にどのように変えるべきか〕という法律論の細部には踏み込まず、概要のみを以下に述べる。

まず改めて今の日本の法制度の基本的な枠組みを確認すると、雇用は大きくわけて次の二つに分類される。それらは〔期間の定めのない労働契約〕を締結している正社員と、〔期間の定めのある労働契約〕を締結している非正社員である。法的には、前者の契約を結べば会社都合による契約解除は極めて困難になり、後者の契約を結べば会社都合による雇止めが可能になる。

仮にある人が会社による契約解除のリスクを許容して高報酬を求めているとしよう。この場合、現状では会社は、その人に後者（期間の定めのある労働契約の契約形態）を提示するしかない。なぜなら前者（期間の定めのない労働契約）の契約形態を選んだ場合、実際に会社都合で契約解除をする際、その人が〔契約解除のリスクを許容する〕とする当初の考えを翻し退職を拒否すれば、法的には雇用契約の継続が認められる可能性が極めて高いからである¹⁵⁾。会社の観点に立てば、これではリスク水準を変えずに報酬だけを上げたことになり、経済合理性に欠ける。したがって会社は後者を選ばざるをえないわけであるが、この場合契約期間は通常1年で設定される¹⁶⁾。その人の観点に立てば、これではいかにも期間が短く－すなわち、いかにもリスクが高く－魅力的な条件には見えない。

たとえを使うと、後者は「帯に短く」、前者は「たすきに長し」の状態になっていて、高報酬・高リスク型の雇用形態にうまく対応できていない。筆者の考えでは、歴史的に労働力の主力であり、現在でも過半を占める前者－正社員の労働契約－の法的な仕組みを見直すことによって高報酬・高リスク型の雇用形態に対応しなければ、「I」の労働市場を本格的に形成していくことは困難である。

それは〔期間の定めのない労働契約〕の中で、〔リスクに応じた高報酬を支払う〕という仕組みを整備するということを意味する。これを実現するためには、まず第Ⅵ節に触れた〔解雇権濫用法理〕の内容を見直す必要がある。現状では会社の解雇権の行使があまりにも厳しく制約され、労働契約の継続があまりにも厳格に守られている。会社の解雇権を無制限に認めるということは、労働者保護の観点で別の問題を引き起こすが、一定の制約条件のもと容認する方向に変更していくことが望ましい。

またこうした変更とともに、いわゆる〔解雇の金銭解決〕も認めるべきであろう。他国の例を参考にすると¹⁷⁾、会社都合による労働契約の解除が行われた場合、通常社員に対する金銭的補償（割増退職金等、手当の支給）が行われることになる。その水準は、市場慣行によって形成されるようになるが、最低水準等については判例で確定していくことが望ましい。現行法下では〔解雇の金銭解決〕は手続き的に不可となっているが、こうした判例を積み重ねるためにも、それを可能とする法制度を整えることが望ましい。

以上が正社員の制度に関する本稿の提案である。筆者としては、同一労働・同一リスク・同一賃金の原則の下、こうした変更が実施され、非正社員だけでなく、正社員の雇用形態についても、「I」の労働市場が形成されることを期待している。なお本稿の論旨からあきらかで

あると考えるが、誤解を避けるために申し添えると、筆者は〔現在の正社員の仕組みをなくしてしまったほうがいい〕ということを主張しているわけではない。「Ⅲ」を選ぶ社員と会社は引き続き存続し、「Ⅲ」は「Ⅲ」として残り、その上で「Ⅰ」の労働市場が形成されるという姿を筆者は想定している。

最後に、本稿の提案の背景にある筆者の基本的な考え方を簡略に述べる。ここまでの論述でもわかるように、筆者が重視するのは〔公正な均衡状態〕と〔選択肢の多様性〕である。前者についての問題意識は、〔同一労働・同一賃金が導入されるだけでは、非正社員にとって公正な均衡状態が実現されたと言うことはできない〕という点である。後者についての問題意識は、〔今の正社員の制度が改革され、「Ⅲ」だけではなく、「Ⅰ」の労働市場も成り立つようにならないと、正社員にとっても、会社にとっても、本来あるべき選択肢（「Ⅰ」）が存在しないという状況に放置される〕という点である。公正な均衡が成立する中で、より多くの選択肢がある社会は、そうでない社会より好ましい。この基本的な考えが、本稿の提案につながっている。多くの関係者にこの考え方が共有され、その上で本稿の提案が理解・議論・改善され、実現にいたることを望みたい。

注

- 1) 本稿で亀甲括弧は、カッコ内が一つのまとまりを持つ言明であることを表わす。
- 2) 「(1) コンピューターの販売においてハードウェアとソフトウェアを別売すること (2) 複合企業を買収してその周辺事業部門や非採算部門を売りさばくこと」(『リーダーズ英和辞典第2版』) ここでは一つに束ねられているものを、再度本来の二つのものに分離するという意味で使用している。
- 3) 本稿には転記しないが、過去からの推移については〔同書、95〕のグラフを参照のこと。
- 4) 本稿には転記しないが、各職種の調査結果については〔同書、99-100〕のグラフを参照のこと。
- 5) 同一労働・同一賃金の原則が導入される中、会社側に「同一労働を行う社員の賃金格差を答えてください」という調査を行なっても、大多数の会社は、実態にかかわらず「弊社にはそのような事例はありません」と返答することが予想され、有意なデータは得られないであろう。同じことを労働者を対象に行なっても、労働者自身は自分以外の労働者の賃金・労働契約の種類・労働の内容を十分に知る立場にはないので、同様に有意なデータは得られないであろう。
- 6) 今までの裁判例によると整理解雇については次の4点を満たすことが求められる。1. 「人員削減の必要性」、2. 「人員削減の手段として整理解雇（指名解雇）を選択することの必要性」、3. 「被解雇者選定の妥当性」、4. 「手続きの妥当性」。(引用はいずれも〔菅野、746-747〕)
- 7) 解雇以外に、いわゆる退職勧奨・早期退職制度・希望退職制度にともなう退職が考えられる。これらはいずれも社員本人の合意がなければ成立しないので、ここでは自己都合退職の一類型とみなしている。
- 8) ただし契約社員の場合も、契約期間中の会社都合の解雇は法律上極めて困難である。
- 9) 金融用語で期待収益率とは、投資元本に対して将来期待される収益（金利、配当等）を年率で表したものを指す。報酬を将来期待される収益と考える場合、収益を産む投資元本に相当するもの

はないので、収益率という概念は適用できない。したがってここでは、将来期待される年当たりの報酬水準そのもの（年収の700万円、1000万円等）を使用する。本稿では、契約形態の異なる社員は、同一労働に従事する限り将来も同一賃金を受領するというを前提としている。したがってここでの比較の目的では、縦軸には現在の年当たりの報酬水準を使用すれば、事足りる。

- 10) 報酬の中核部分を構成する月例給与等固定給を指す。会社の裁量で金額を決定することが可能な賞与は含まない。
- 11) 非正社員のモチベーションが上がり生産性が上がるという観点が考えられるが、ここではそれについては考慮しない。
- 12) 2020年4月施行される「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」を指す。
- 13) このように非正社員の比率が拡大しているものの、一気に非正社員の比率が過半を超えるに至っていないのは、主に次のような理由であろう。
 - ①会社は雇用している正社員を原則として65歳まで雇用し続ける義務を負うため、その雇用数を急に減らし、非正社員に置き換えることはできない。
 - ②歴史的に正社員が主力の日本の労働市場において、多くの経営者は、正社員の雇用契約でなければ、優秀な人材を確保できないと考えている。
- 14) これらの例は筆者の長年の実務経験にもとづく実感であり、実証的なサーベイ等のデータに基づくものではない。
- 15) 会社と社員間の個別の合意事項と法律上の取り扱いを比して、前者のほうが後者より社員にとって不利な場合、後者を基準とした判決が下されることが多い。
- 16) 法的には、労働基準法14条により3年（特定の条件を満たす場合は5年）を契約年限の上限とすることができる。しかし、①期間の定めがある労働契約を結ぶ場合、期間満了にともなう雇止めは可能であるが、期間内の会社都合による解雇は実態として正社員より困難であること、②5年が適用される特定の条件は適用範囲が限られていること等の理由で、1年契約が使用されることが多い、と筆者は理解している。
- 17) 「人員整理の場合の手当」の国際比較については、〔菅野・荒木編、468-469〕参照。

参考文献

- 伊藤邦雄 (2014)『新・企業価値評価』日本経済新聞出版社。
- 大内伸哉 (2019)『非正社員改革：同一労働同一賃金によって格差はなくなる』中央経済社。
- 北岡大介 (2018)『「同一労働同一賃金」はやわかり』日本経済新聞出版社。
- ティム・カラー他 (2016)『企業価値評価第6版（上/下）』ダイヤモンド社。
- 菅野和夫 (2016)『労働法 第十一版補正版』弘文堂。
- 菅野和夫、荒木尚志編 (2017)『解雇ルールと紛争解決：10カ国の国際比較』労働政策研究所・研究機構。
- 水町雄一郎 (2018)『「同一労働同一賃金」のすべて』有斐閣。
- リチャード・A・ブリーリー他 (2014)『コーポレート・ファイナンス第10版』日経BP。
- 八代尚久 (2015)『日本的雇用慣行を打ち破れ：働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社。

山田久 (2017)『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社.

山西均 (2015)『グローバリズムと共感の時代の人事制度』白桃書房.

エドワード・P・ラジャー、マイケル・ギブス (2017)『人事と組織の経済学』樋口美雄監訳 日本経済新聞出版社.

労働政策研究・研修機構編 (2013)『日本の雇用終了：労働局のあっせん事例から』労働政策研究・研修機構.

厚生労働省ホームページ『同一労働同一賃金特集ページ』、

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>.

厚生労働省ホームページ『同一労働同一賃金ガイドライン』、

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>.

内閣府ホームページ『年次経済財政報告』、

https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je17/index_pdf.html.

(2020.9.20 受稿, 2020.11.9 受理)