企業経営情報 REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2018 10

意欲・能力を存分に発揮できる環境を作る
働き方改革に対応した賃金制度改革

1. 働き方改革で迫られる賃金制度改革
2. 国が示す同一労働同一賃金の考え方
3. 同一労働同一賃金を実現する賃金体系
4. 格差是正につながった人事制度の導入事例

税理士法人　真下経営

1 ｜ 働き方改革で迫られる賃金制度改革

1 ｜「働き方改革」の背景

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化に直面しています。

このような環境のもとで、企業としては、自社の生産性向上、就業機会の拡大、および意欲・能力を存分に発揮できる労働環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、これらの課題解決のために、厚生労働省が中心となり、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

本稿では、働き方改革関連法のうち、同一労働同一賃金に着目し、企業が構築するべき人事制度改定のポイントをまとめました。

2 ｜ 同一労働同一賃金の実現が義務化された「働き方改革関連法」

働き方改革関連法は、平成 30 年 7 月 6 日に成立し、公布されました。平成 31 年 4 月 1 日に施行が予定されており、同法改正によって企業には次のような対応が求められています。今回の法改正は、罰則規定も一部設けられている点において、強制力のある改正といえます。

■働き方改革関連法の概要

1. 趣旨＜働き方改革の総合的かつ継続的な推進＞

働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定めることとする。

中小企業の取り組みを推進するために、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。

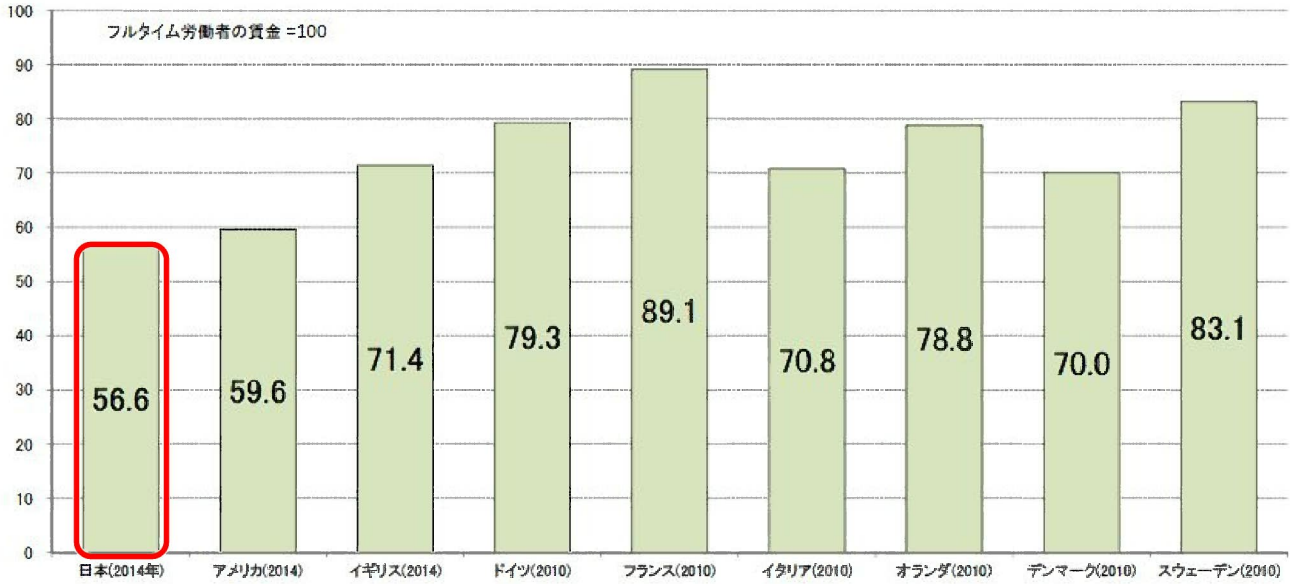
2. 働き方改革関連法によって対応するべきテーマ

制度	強制力	制度	強制力
①残業時間の上限規制	義務化（罰則あり）	⑤高度プロフェッショナル制度の新設	―
②有給休暇の取得を義務化	義務化（罰則あり）	⑥同一労働・同一賃金の実現	義務
③フレックスタイム制の見直し	―	⑦中小企業での残業 60 時間超の割増賃金率の引き上げ	義務
④インターバル制の普及促進	努力義務	⑧産業医の権限強化	義務（罰則あり）

3｜「同一労働同一賃金」先進国の欧州と日本の違い

同一労働同一賃金を考えるにあたって、よく引き合いに出されるのがヨーロッパ各国です。例えばドイツでは、パートタイム労働者の時間あたり賃金がフルタイム労働者の８割、フランスでは９割とほぼ正規雇用者に近い水準となっています。一方、日本では６割弱になっており、正規・非正規間の格差が大きいことが一目瞭然です。

■諸外国のフルタイム労働者とパートタイム労働者の賃金水準



資料出所：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（平成 28 年 12 月 16 日）

実は現在の日本の法律では労働契約法 20 条やパートタイム労働法８条によって「不合理」な格差を設けることは既に禁止されているのです。

パートタイム労働法第８条【抜粋】

その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるものについては、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

現行法では、具体的な内容についてまで触れられていません。裁判所によって最終的に判断される模範的概念であり、合理性・不合理性の判断が難しいため、問題がある場合でも労働者が訴訟を起こすなどしなければ是正されないのが実情です。

そこで、待遇差について何が不合理で何が合理的かの具体例を明示し、最終的には強制力を持たせるのが法改正のねらいでもあります。

2　国が示す同一労働同一賃金の考え方

1｜同一労働同一賃金ガイドライン案の概要

国は、同一労働同一賃金を実現するために、平成 28 年 12 月 20 日に同一労働同一賃金ガイドラインを作成しています。現時点では「案」の段階であり、今後、関係者の意見や改正法案についての国会審議等を経て、平成 32 年４月１日に施行される予定です。

ガイドラインでは、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の給与支給に格差が生じないための取り組みについて解説しています。

ガイドライン案は、同一労働同一賃金の原則な考え方や基本給や諸手当などで起こりやすい待遇差の典型的な事例（問題になる例、ならない例）などで構成されています。

■ガイドライン案の主要４項目

①基本給
②賞与　手当（役職手当、休日労働手当など）
③福利厚生
④その他（教育訓練、安全管理に関する措置・給付）

また、ガイドライン案は、同一賃金の支給を求めるなど従来の法律では踏み込んでいない領域にも踏み込み、どのようなときに同一賃金が必要かを示しています。均等を原則としながらも、労働者間に違いがあることを許容しています。

そのため、どのような違いまでなら許容されるのかが実務には重要になりますが、現在のガイドライン案では不十分さを指摘する声も少なくありませんが、準用することで期待できる効果とデメリットは、以下のようにまとめることができます。

●期待できる効果

- 非正規雇用労働者の賃金が上がり、経済的な余裕が生まれる
- より自分に合った働き方を選べる
- 非正規雇用労働者のパフォーマンスが向上する
- 男女間の賃金格差が解消される

●デメリット

- 正規雇用労働者の賃金が下がる可能性がある
- 人件費の高騰により新規採用者を減らさざるを得ないに状況に陥る可能性がある
- 人件費の高騰により新たな事業投資が後回しになる可能性がある

2｜ガイドライン案における給与支給のポイント解説

ガイドライン案は、同一の企業・団体における、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差を是正することを目的としているため、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に実際に待遇差が存在する場合に参照されることを目的としています。

ガイドライン案の給与支給におけるポイントは、以下のとおりです。

①基本給の均等・均衡待遇の確保	基本給が、職務に応じて支払うもの、職業能力に応じて支払うもの、勤続に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。
②各種手当の均等・均衡待遇の確保	ボーナス（賞与）について、会社の業績等への貢献に応じて支給しようとする場合、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。 役職手当についても、役職の内容、責任の範囲・程度に対して支給しようとする場合、同一の役職・責任には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を求める。

均等待遇とは……同じ働き方をしている場合、労働条件、賃金などの処遇面を差別しないこと

均衡待遇とは……働き方が異なる（業務内容や労働時間等）ことを前提にし、その違いの中でバランスを取り、処遇を決定すること

多様な働き方がある昨今、「正社員だから」「勤続年数が長いから」「年齢が高いから」という理由だけで高い賃金がもらえる時代ではありません。不合理な待遇差の有無を早期に点検し改善に努める必要があります。

3｜ガイドラインが示す待遇差で問題となるケース

ガイドライン案において、様々な待遇差が存在する賃金制度となっている場合に、その差が不合理な制度に該当するかどうかの有無を示しています。

基本給や賞与、手当など、給与の支給項目別に問題になる例とならない例について紹介します。

(1)基本給で問題となるケース

①職能給制度を運用

＜ガイドラインにおける解釈＞ 労働者の職業経験、能力に応じて支給しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の職業経験・能力を蓄積している有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、職業経験・能力に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。
＜問題になるケース＞ 現在の業務と関係性のない過去の職業経験を理由に、無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者の間に差を設けるのは不合理であると判断される場合。

ただし、キャリアコースを目指している無期雇用フルタイム労働者Ａさんが、その一環として、パートタイム労働者Ｂさんの指示を受けながらＢさんと同様の定型的な業務を行っている場合、Ａさんにとっては、あくまでキャリアコースの一環であることから、ＡさんがＢさんよりも高い基本給を支給されていても、問題になりません。

②年功給制度を運用

＜ガイドラインにおける解釈＞ 勤続年数に応じて支給する場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の勤続年数である有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、勤続年数に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。
＜問題になるケース＞ 有期雇用労働者の勤続年数を雇用契約開始時から通算せず、契約更新時に勤続年数をリセットし、過去の勤続年数を考慮されず、その時点の雇用契約期間のみによって判断し、基本給を支給している場合。

基本給を労働者の勤続年数に応じて支給しているＡ社において、有期雇用労働者であるＢさんに対し、勤続年数を当初の雇用契約開始時から通算して勤続年数を加味した上で支給している場合は、問題となりません。

(2)賞与で問題となるケース

＜ガイドラインにおける解釈＞ 会社の業績等への貢献に応じて支給する場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の貢献である有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、貢献に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。
＜問題になるケース＞ 職務内容や貢献等にかかわらず、無期雇用フルタイム労働者には賞与が支給され、パート、有期雇用労働者には支給しない場合。

業績等への貢献に応じ賞与を支給しているＡ社は、無期雇用フルタイム労働者であるＢさんと同一の業績への貢献がある有期雇用労働者であるＣさんに対して、Ｃさんと同一の支給をしている場合は、問題となりません。

(3)手当で問題となるケース

①役職手当

＜ガイドラインにおける解釈＞

役職の内容、責任の範囲に対して支給しようとうする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の役職、責任を負っている有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、同一の支給をしなければならない。

＜問題になるケース＞

無期雇用フルタイム労働者Ａさんと同一の役職名で、役職の内容、責任も同じ有期雇用パートタイム労働者Ｂさんに、Ａさんに支給している役職手当と比べて低い役職手当を支給する場合。

無期雇用フルタイム労働者Ａさんと同一の役職名で、役職の内容、責任も同じ有期雇用パートタイム労働者Ｂさんに、Ａさんに支給している役職手当の労働時間に比例した分を支給する場合は、問題となりません。

②深夜・休日手当

＜ガイドラインにおける解釈＞

無期雇用フルタイム労働者と同一の深夜、休日労働を行った有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、同一の割増率等で支給をしなければならない。

＜問題になるケース＞

無期雇用フルタイム労働者であるＡさんと同じ時間、深夜、休日労働を行ったパートタイム労働者であるＢさんに、勤務時間が短いという理由で、深夜、休日労働手当の単価をフルタイム労働者よりも低くしている場合。

無期雇用フルタイム労働者であるＡさんと同じ時間、深夜、休日労働を行ったパートタイム労働者であるＢさんに、同一の深夜、休日手当を支給している場合は、問題となりません。

③通勤手当

＜ガイドラインにおける解釈＞

有期雇用労働者又はパートタイム労働者にも、無期雇用フルタイム労働者と同一の支給をしなければならない。

＜問題になるケース＞

所定労働日数が多い非正規雇用労働者には、月額の定期代を支給しているものの、所定労働日数の少ない、又は出勤日数が変動する非正規雇用労働者には日額の交通費を支給している場合。

なお、採用圏を隣接する市町村に限定しているパートタイム労働者のＡさんが、その後、本人都合で採用圏外へ転居し、当該圏内の支給ルールに基づき、その上限までを支給している場合は、問題となりません。

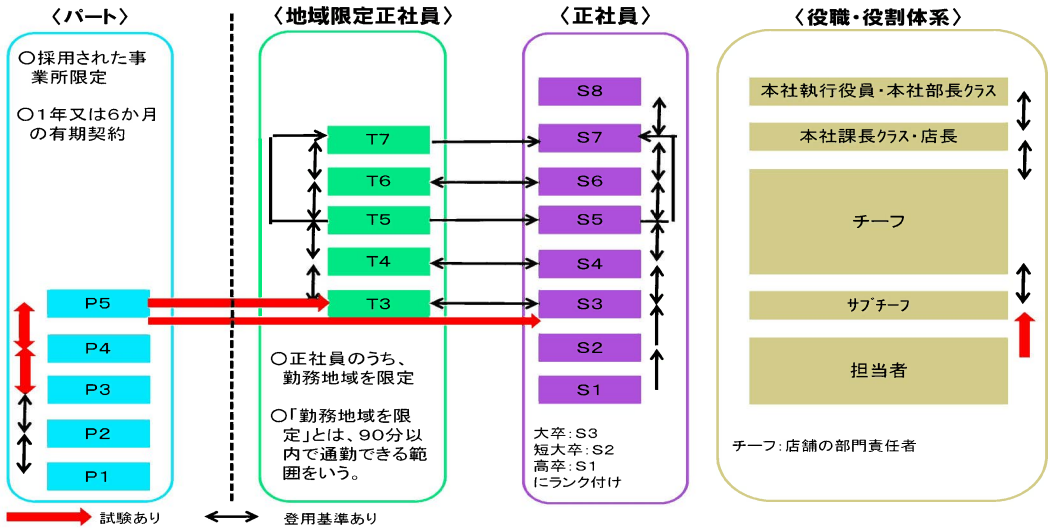
3 同一労働同一賃金を実現する賃金体系

1 社員の役割・資格・能力を等級制度で体系化

同一労働同一賃金を実現するためには、まずは、雇用形態別に社員の役割、資格、能力を等級制度によって体系化することが必要です。

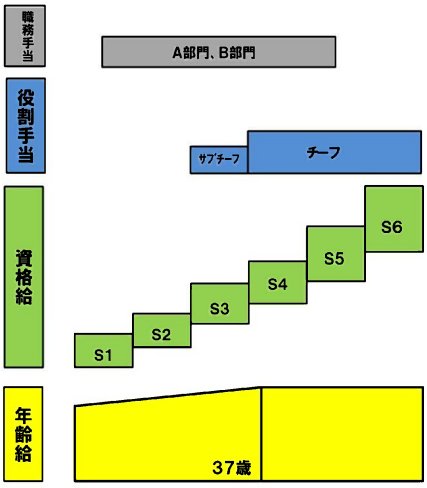
以下の表は、非正規社員であるパート、地域限定正社員、正社員の関連性を示したものです。それぞれの役割や責任の度合いを資格によって示し、資格が上がると給与がアップする仕組みを取り入れることにより、公平な賃金制度を構築することが可能になります。

■従業員区分と資格・役割体系図例



■正社員の資格要件と賃金テーブルイメージ

資格	資格要件（定義）	代表的な役割
S6	○担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している上級監督者のレベル。 ○さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。	チーフ
S5	○上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで担当部門・業務の目標を達成できる監督職のレベル。 ○部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。	
S4	○上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる初級監督者のレベル。 ○部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している。	
S3	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては監督職候補者として指導的役割を担えるレベル。	サブチーフ
S2	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できるレベル。	担当者
S1	○上司・上級者の個別的指示に基づいて、日常の作業処理手続きに従って行う比較的簡単な定型反復業務を遂行できるレベル。	



出所：厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（平成 28 年５月 24 日）

賃金を決定する際には生活給への配慮も必要ですが、能力や職務の内容と乖離が生じる可能性があるため、同一労働同一賃金を実現するためには、雇用形態、年齢、勤続年数等によって賃金が決定する仕組みからの脱却が求められます。

2 | 非正規社員の賃金改善につながる要素別点数法

非正規社員が増加し、すでに基幹的な役割を担う社員が増加する一方で、その働き・貢献に見合った待遇が得られていない場合もあります。

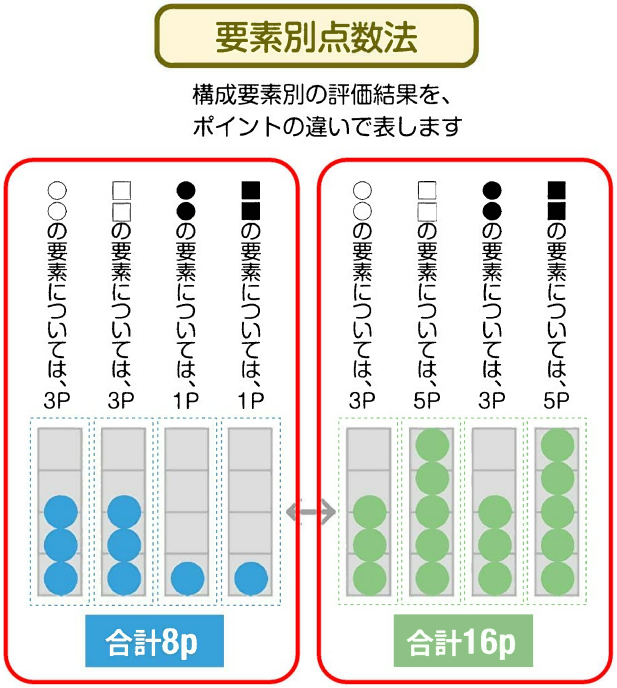
厚生労働省では、非正規社員と正社員の均等・均衡を図るために、仕事の大きさを正社員と比較する「職務評価」を推奨しており、その中でも公平な賃金を実現できる要素別点数法を紹介します。

要素別点数法のメリットは、職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較することができるため、パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇がどの程度確保されているかをチェックすることができ、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立てることができる手法です。

■要素別点数法とは

- 職務内容を構成要素ごとに点数化し、その大きさを比較する手法
- パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇差をチェックすることができ、パートタイム労働者の果たしている職務をより正確に把握し、納得性を高めるために役立つ

■要素別点数法のイメージ



- 要素別点数法
  項目（要素）ごとにポイント化させて比較をする方法
  ↓
  非正規社員と正社員の職務内容を客観的に比較することが可能

資料出所：要素別点数法による職務評価の実施ガイドライン（厚生労働省）より引用

要素別点数法による職務評価は、「職務評価表」を用いて職務評価ポイントを算出して行う方法です。職務評価表は、下記の３つの要素から構成されています。

①評価項目	要素別点数法で用いられる職務内容の構成要素を示します。厚生労働省のモデルでは、評価項目数は８項目が示されており、それぞれの項目についての職務の大きさを測定します。
②ウェイト	自社の事業特性等に応じた構成要素の重要度を示します。重要な「評価項目」であれば、ウェイトは大きく設定されます。 ウェイトを大きく設定することで、職務評価ポイントが大きく変化します。
③スケール	構成要素別にポイントを付ける際の尺度の基準を示します。 ガイドラインでは５段階の基準を紹介していますが、より精緻な評価を行う場合であれば、段階を増やすことも有用です。

■要素別点数法の導入ポイントと導入例

①評価項目、ウェイト、スケールで構成
②ウェイト×スケールでポイントが決定
③正社員と非正規社員の単位あたりの賃金を算出
④職務や役割に合わせて賃金水準を決定する
⑤ポイントが上がると賃金が上がる

【スケール】③「専門性」の例
5 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
4 …… 担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
3 …… 担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
2 …… 担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
1 …… それほど専門性が必要とされない仕事

評価項目	定義	ウェイト	スケール	ポイント
①人材代替性	採用や配置転換によって代わりの人材を探すのが難しい仕事	1	2	2
②革新性	現在の方法とは全く異なる新しい方法が求められる仕事	1	1	1
③専門性	仕事を進める上で特殊なスキルや技能が必要な仕事	2	2	4
④裁量性	従業員の裁量に任せる仕事	1	1	1
⑤対人関係の複雑さ（部門外／社外）	仕事を行う上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事	2	2	4
⑥対人関係の複雑さ（部門内）	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事	1	3	3
⑦問題解決の困難度	職務に関する課題を調査・抽出し、解決につなげる仕事	2	1	2
⑧経営への影響度	会社全体への業績に大きく影響する仕事	1	1	1
				18

ポイント＝ウェイト×スケール
評価項目＝職務の構成要素
ウェイト＝評価項目の重要度
ポイント総計＝職務（役割）ポイント＝職務の大きさ

4　格差是正につながった人事制度の導入事例

1　正社員転換制度で経験を積んだ人材確保に成功

業　種	製造業	本社所在地	石川県
正社員数 （H27/12/16 現在）	正社員：48 名	非正規雇用労働者数 （H27/12/16 現在）	契約社員：８名 派遣社員：９名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	印刷機械オペレーター、事務	取組のポイント	●契約社員と派遣社員を正社員に転換 ●年３回の面談と多様な研修実施、資格取得制度を導入

同社は、昭和 24 年に設立されたセロファンを中心とする包装紙販売業です。同社における契約社員及び派遣社員の１年以内離職率は７割と高く、退職理由として「自分に合わない」、「きつい」、「機械操作を覚えられない」等を挙げる者が多くいました。パッケージデザインや印刷という業務説明から受ける印象と、実際の業務（印刷機等の機械操作）に差異があるためではないかと推察されていました。

一方で、正社員の定着率は高く、退職者はほとんどいません。また、業務に適性があると感じた契約社員や派遣社員の多くは正社員転換を希望するため、適性があるとみられる契約社員については正社員に転換させてきました。これを制度として確立するために平成 26 年４月に正社員転換制度を整備し、就業規則に条項を追加しました。

【契約社員の正社員転換試験では面接試験を実施】

正社員転換試験を受験する要件は、①フルタイム勤務が可能であること、②契約社員として勤務した実績を踏まえて所属長の推薦を得ること（勤務経験１年以上が目安）、③営業職の場合は転居を伴う異動が可能であること、の３つとなっています。

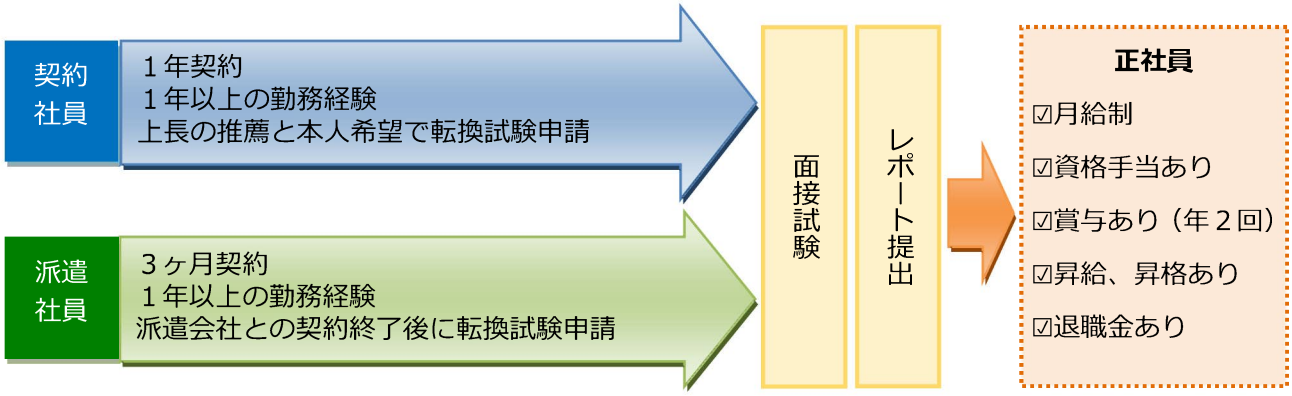
転換を希望する者が要件を満たしている場合には、人事担当課が面接試験を実施し、面接の結果が良好だった者にはレポートの提出を求め、合格者を正社員に転換させています。

ここで提出するレポートは、正社員になったらどのようなキャリアビジョンを持っているか、現場の担当者としてどのような改善提案をしていきたいかといった内容のものです。これを提出してもらうことにより同社として今後どのように成長をサポートしていくかを考え、本人は仕事に対する想いや夢を再確認する、またこれからのキャリアについて考えるきっかけとしています。

【派遣社員も契約社員と同じ要件で正社員として採用】

派遣社員の場合も、業務に対する適性が高い者は、契約社員の正社員転換と同じ要件で、契約満了後に正社員として採用しています。

派遣社員の正社員転換に当たっては、平成 24 年度より派遣労働者雇用安定化特別奨励金を数回にわたって受給しています。業務に適性があると感じた契約社員や派遣社員の多くは正社員転換を希望するため、業務経験を積んだ人材確保に成功しました。



資料出所：厚生労働省 HP 多様な人材活用で輝く企業応援サイト

■制度導入の効果

制度導入の結果、以下の効果が見られました。

- ●適性があり、業務経験を積んだ人材確保に成功した
- ●当事者意識が高まり業務に対する主体的な取組がみられるようになった
- ●資格を取得して幅広い知識を身につけ管理職を目指すなど、目標が明確になった

2｜優秀な人材を有効活用する正社員転換制度

業　種	金融業、保険業	本社所在地	福岡県
正社員数 （H27/7/1 現在）	総合職：16 名 一般職：12 名 うち短時間勤務：３名	非正規雇用労働者数 （H27/7/1 現在）	パート：９名 うちフルタイム：１名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	主として損害保険及び生命保険の募集業務	取組のポイント	●均衡待遇を狙いとして、社員とパートスタッフの評価制度を一本化 ●多様な選択肢がある正社員転換制度を導入

同社は、福岡を拠点に、生協組合員を対象にした損害保険及び生命保険等の保険代理店業務を主事業としています。優秀なパートスタッフに正社員として働きたいという思いを持つスタッフがいて、企業側も優秀なパートスタッフを正社員として受け入れ、更なる活躍を促したいと考えていました。

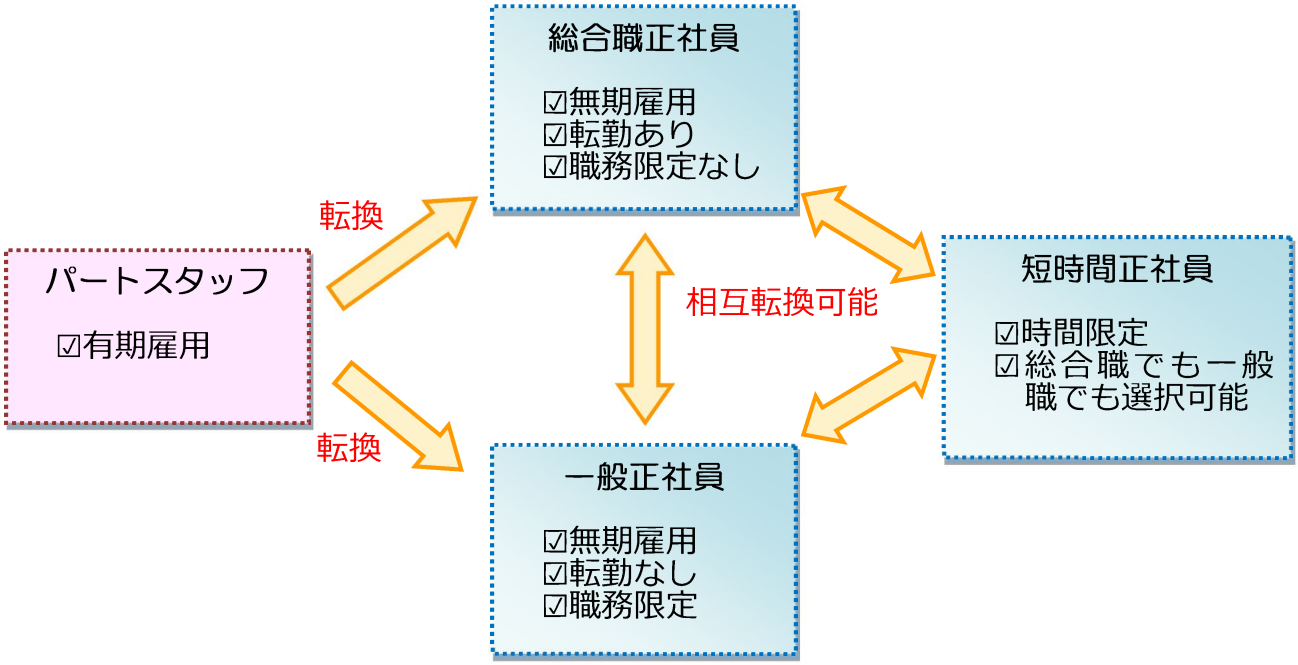
【優秀な人材を有効活用するため正社員とパートスタッフの人事制度を一本化】

優秀なパートスタッフを正社員として転換する場合の対応を具体化するため、平成 21 年度に正社員とパートスタッフの人事制度を一本化し、刷新しました。具体的な内容としては、等級制度・人事考課制度の見直しや正社員転換制度の導入、賞与や退職金の支給方法の見直し等です。

【正社員として多様な働き方を柔軟に選択し、行き来できる仕組み】

正社員転換後の労働時間は、本人の希望に基づきフルタイム（7 時間 15 分）及び短時間（6 時間）から選択できます。また、転換直後は短時間勤務であっても、その後本人が希望すればフルタイムに移行することが可能です。フルタイムと短時間の相互の移行に回数の制限はありません。なお、短時間勤務の場合の賃金は、フルタイムの場合の時間案分で設定されており、時間当たり賃金は同一です。

育児・介護を理由とするほか、県外への転居等特別な事情が認められる場合にはフルタイムから短時間への移行も認められます。また、一般職区分の正社員に転換後、本人が希望し、企業側が認めれば総合職区分への移行も可能となっています。



資料出所：厚生労働省 HP 多様な人材活用で輝く企業応援サイト

■制度導入の効果

制度導入の結果、以下の効果が見られました。

- ●評価項目表により、能力開発に対する意欲が高まった
- ●パートスタッフの意見を制度設計に反映したことで、正社員転換希望者が増加
- ●パートスタッフの年平均離職率が、10.10%から 4.89%と大幅に低下

■参考文献

『働き方改革実現の労務管理』宮崎　晃、西村　裕一、鈴木　啓太、本村　安宏著（中央経済社）
『働き方改革法の実務』川嶋　英明著（日本法令）
『厚生労働省ホームページ』（働き方改革の実現に向けて）」
『同一労働同一賃金ガイドライン案』　平成 28 年 12 月 20 日』政府働き方改革実現会議」