

# 企業経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2019

11

## 労務

### 同一労働同一賃金への対応期限が迫る 不合理な格差を是正する雇用改善のポイント

- ① 働き方改革が目指している「同一労働同一賃金」
- ② 2つのキーワード「均衡待遇」と「均等待遇」
- ③ 格差是正に対応する給与制度の設計ポイント
- ④ 非正規社員の定着につながった成功事例

# 1

## 働き方改革が目指している「同一労働同一賃金」

### 1 | 「働き方改革」推進の背景

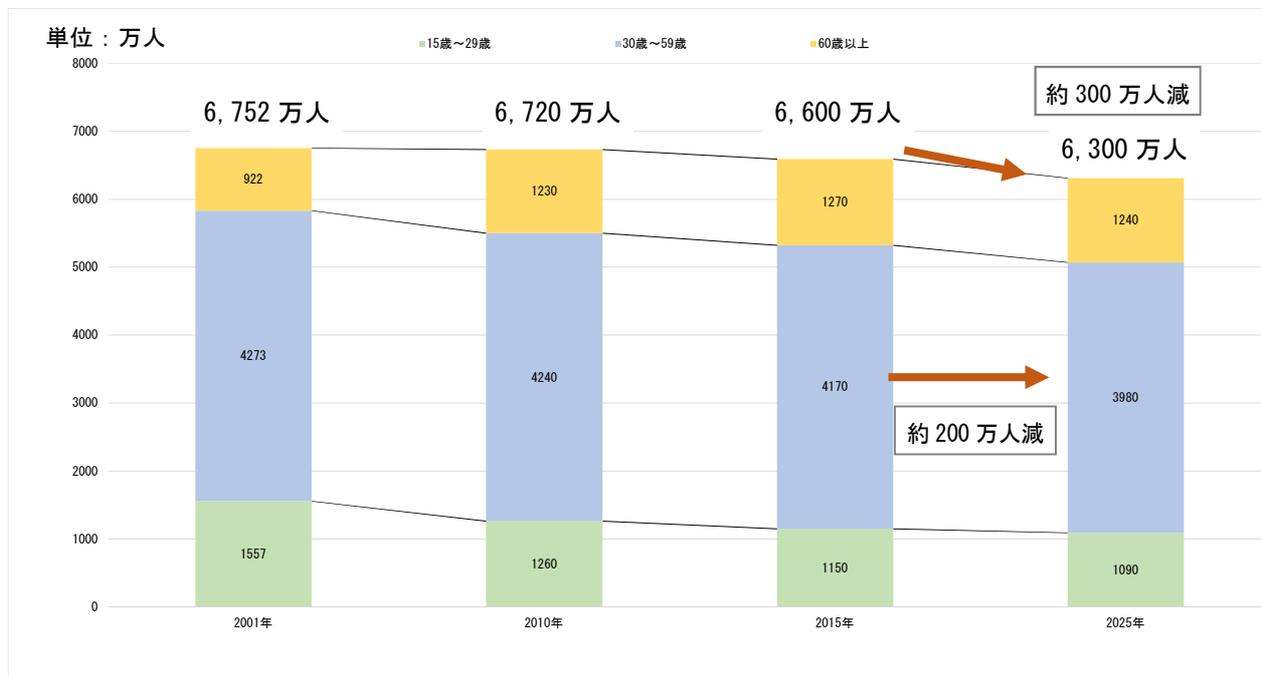
わが国では、2000年代に入ってからパートタイムや契約社員、派遣社員などの非正規雇用労働者の比率が大きく増え、この数年は4割弱に達しています。

一方、大胆な金融緩和後の景気回復とともに、構造的な人口減少が進む中で、若年層やパートタイムの人手不足感が急速に拡がってきています。有効求人倍率はバブル景気当時の水準を超え、高度経済成長期に匹敵する高さになりました。中でも正社員の有効求人倍率は、調査開始以来、最高記録を更新し続けています。

企業としては、これまで正社員の脇役と位置づけることが多かった女性や高齢者、外国人、障がい者などに雇用の幅を広げて、多様な人材を活用する必要に迫られています。

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、企業が構築すべき人事制度改定のポイントをまとめました。

### ■労働力人口の推移



出所：総務省労働力調査 統計局推計

### 2 | 「働き方改革関連法」の3つの目的

2018年6月に「働き方改革関連法」が成立し、同一企業・団体における正規雇用と非正

規雇用（パートタイマー・契約社員・派遣労働者）の間に不合理な待遇差の解消を目指す「同一労働同一賃金」が大企業は2020年4月、中小企業は2021年4月から適用されます。

法案成立の背景は、現在の日本が直面している雇用形態による待遇差、長時間労働等種々の課題を包括的に解決することにあります。

働き方改革関連法は、3つの目的を果たすために改正されました。

## ■働き方改革関連法における3つの目的

### ①働き方改革の推進

働き方改革を総合的かつ継続的に推進するための基本方針を設定

### ②長時間労働の是正・多様で柔軟な働き方の実現

時間外労働時間の上限設定やアナリスト等に高度プロフェッショナル制度の創設

### ③公正な待遇の確保

雇用形態の違いによる待遇改善に向けた同一労働同一賃金の実現

## ■働き方改革関連8法の概要

目的	改正となる法律	主な内容
働き方改革の推進	雇用対策法	働き方改革を総合的、継続的に推進するための基本方針を設定
長時間労働の是正・多様で柔軟な働き方の実現	労働基準法	時間外労働の上限を原則「月45時間」、特別な場合も「月100時間未満」に限定
	労働安全衛生法	高度プロフェッショナル制度の創設
	労働時間等設定改善法	終業時刻と始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努める「勤務時間インターバル制度」の普及促進
	じん肺法	産業医、産業保健機能の強化
公正な待遇の確保	パートタイム労働法	不合理な待遇差を解消する「同一労働同一賃金」
	労働契約法	待遇に関する説明義務の強化
	労働者派遣法	均等・均衡規定の整備

## 3 | 「同一労働同一賃金」ガイドラインに示された考え方

今回の法改正で目指している「同一労働同一賃金」は「均等・均衡待遇の理念」に基づき「差別的取扱い及び不合理な待遇の禁止」にあります。賃金に関することはもちろん、

賃金以外の福利厚生や教育等も射程に入れたものになっており、その内容は厚生労働省におけるガイドライン案に示されています。

### ■ガイドラインに示された基本的な考え方

項目	考え方
基本給	違い（能力・成果・勤続等）に応じた処遇。同じなら同一の処遇。
昇給	違い（職業能力の向上等）に応じた処遇。同じなら同一の処遇。
賞与	違い（業績への貢献等）に応じた処遇。同じなら同一の処遇。
役職手当	違い（役職内容・責任範囲等）に応じた処遇。同じなら同一の処遇。
その他諸手当	同一の処遇（危険手当・精皆勤手当・時間外手当・通勤手当等）
福利厚生施設	同一の利用
病気休職	同一の付与（有期雇用の場合は残存期間を踏まえて付与）
法定外休暇	同一の付与（勤続期間は当初の契約期間から通算）
教育訓練	違い（職務内容等）に応じた処遇。同じなら同一の処遇。

ガイドライン案では、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。

本案は、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。

### ■同一労働同一賃金ガイドライン 要約【抜粋】

- ①無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者又はパートタイム労働者の間に基本給や各種手当といった賃金に差がある場合において、賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「無期雇用フルタイム労働者と有期雇用労働者又はパートタイム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・抽象的説明では足りず、賃金の決定基準・ルールの違いについて、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あってはならない。
- ②無期雇用フルタイム労働者と定年後の継続雇用の有期雇用労働者の間の賃金差については、実際に両者の間に職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の違いがある場合は、その違いに応じた賃金差は許容される。
- ③定年後の継続雇用において、退職一時金及び企業年金・公的年金の支給、定年後の継続雇用における給与の減額に対応した公的給付がなされていることを勘案することが許容されるか否かについては、今後の法改正の検討過程を含め、検討を行う。

## 2 2つのキーワード「均衡待遇」と「均等待遇」

### 1 「均衡待遇」と「均等待遇」について

「同一労働同一賃金」を理解する上で2つの重要なキーワードがあります。それは「均衡待遇」と「均等待遇」です。

均衡待遇	正規社員と非正規社員の間において、職務の内容等に違いがあれば違いに応じた賃金を支払わなければならない
均等待遇	非正規社員であることを理由として、賃金、賞与その他の待遇のそれぞれについて、差別的な扱いをしてはならない

「均衡待遇」と「均等待遇」の根本にある考え方は、「職務の内容に違いがあるのであれば違いに応じた賃金を支払い、同じであれば同じ賃金を支払わなければならない」というものです。その判断基準は、以下のとおりになります。

#### ■均衡待遇の規定（新パートタイム・有期雇用労働法第8条）

均衡待遇を判断する際に次の3つの要素を考慮した上で、正社員とパートタイム・有期契約社員の間において不合理な待遇差があるかどうか判断され、不合理であればその待遇差が禁止されます。

- ①職務の内容（業務の内容と責任の程度をいう。以下同じ）
- ②その職務の内容と配置の変更範囲
- ③その他の事情

#### ■均等待遇の規定（新パートタイム・有期雇用労働法第9条）

均等待遇を判断する際に次の2つの要素を考慮した上で、同じであれば差別的扱いが禁止されます。

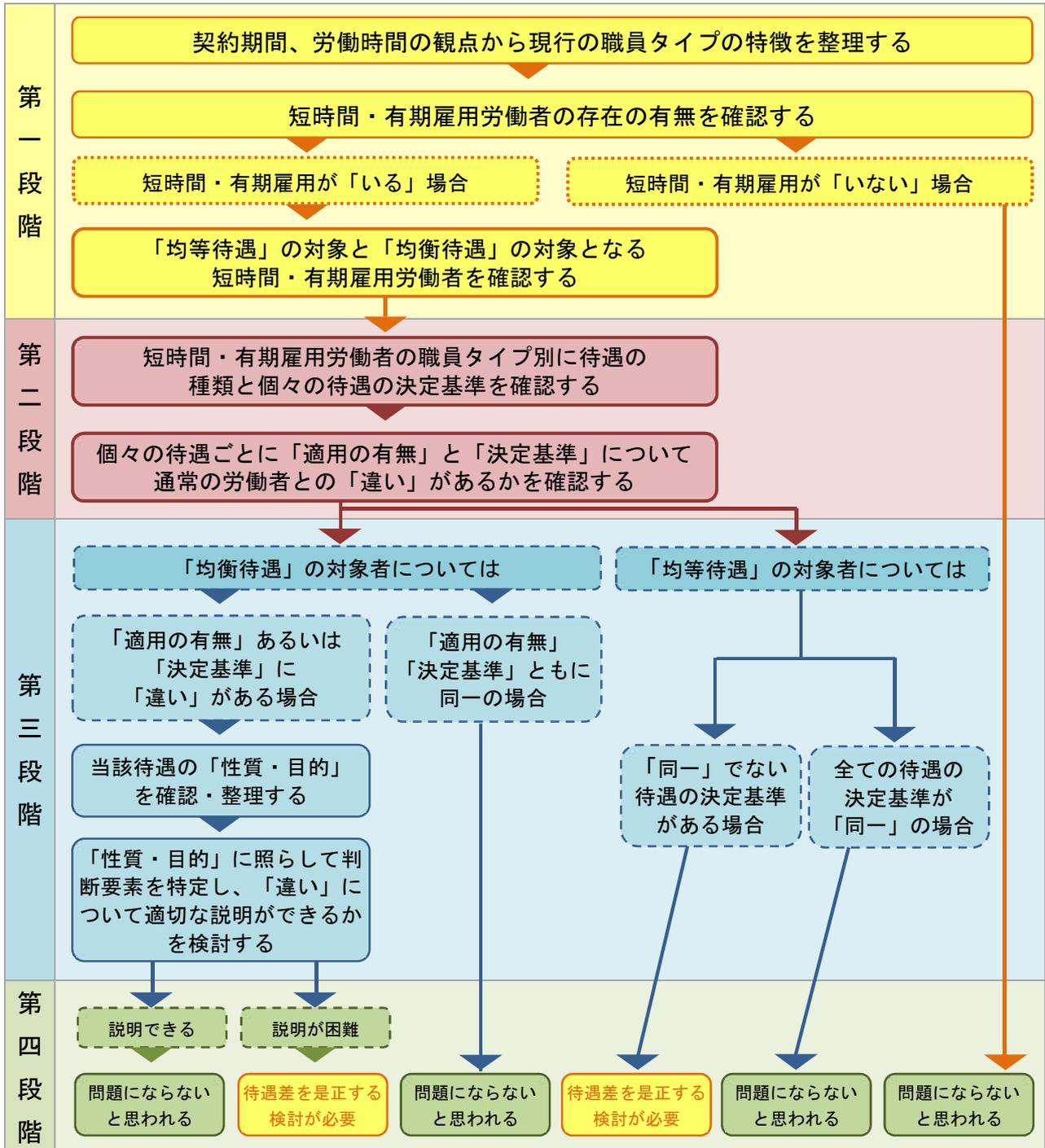
- ①職務の内容
- ②その職務の内容と配置の変更範囲

## 2 | 不合理な待遇差の点検・検討手順

働き方改革関連法は、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ます。

事業主が不合理な待遇差がないかを点検し、対応策を検討するための手順は以下のとおりです。

### ■ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を点検・検討する手順



出典：厚生労働省 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル

## ■不合理な待遇差を点検・検討する具体的な方法

<b>第一段階</b>	①「均衡待遇」、「均等待遇」の対象となる労働者を確認する ②法人内の労働者を職員タイプごとに区分し、それぞれの職員タイプの特徴を「労働契約期間」・「1週間の労働時間」をもとに整理する
-------------	--

### <記入例>

		【1】	【2】	【3】
社員タイプの名称		正規社員	非正規社員	パートタイム
人数		100	3	10
労働契約期間 (該当に○)	有期		○	○
	無期	○		
1週間の所定労働 時間 (該当に○)	短時間			○
	フルタイム	○	○	
		比較労働対象者	取組対象労働者①	取組対象労働者②

<b>第二段階</b>	職員タイプごとに、個々の待遇の「適用の有無」と「決定基準」を整理し、正社員とパートタイム・契約社員との間での「違い」を確認する
-------------	---

### <記入例>

待遇の種類	待遇の現状	【1】	【2】	【3】
		正規社員	非正規社員	パートタイム
		比較労働対象者	取組対象労働者①	取組対象労働者②
		-	均等待遇	均衡待遇
待遇①	運用の有無	-	○	×
通勤手当	決定基準	-	同じ	異なる
	比較対象労働者との異同	-	同じ	異なる

<b>第三段階</b>	個々の待遇ごとに以下の手順で均衡・均等を点検する ①「適用の有無」あるいは「決定基準」に「違い」がある場合には (イ) 該当待遇の「性質・目的」を確認・整理 (ロ)「性質・目的」に適合する考慮要素に基づき、「違い」を適切に説明できるかを検討 ②均等待遇の対象となるパートタイム・契約社員に対しては、全ての待遇について決定基準が正社員と「同一」であるかどうかを確認する
<b>第四段階</b>	均等待遇の場合で待遇の決定基準が異なる場合や、均衡待遇の場合で「違い」が説明できない場合には、是正策を検討する

# 3

## 格差是正に対応する給与制度の設計ポイント

### 1 役割に基準を置き等級制度を設計

前章で解説したとおり、中小企業においても同一労働同一賃金への対応は必要となっています。

正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、賃金の均等待遇と均衡待遇を実現するためには、人事制度の基本となる等級制度を整備することが有益になります。その対象は正規雇用労働者だけでなく、非正規雇用労働者まで広げ、その相互関係を明確にすることが必要となります。そしてその等級制度に対応した賃金制度を構築することが望ましいです。

等級制度と賃金テーブルの対応関係のイメージは以下のようになります。

#### ■等級制度の設計ポイント

役割等級に応じて、各人の等級区分を決める

- ① 役割に応じて、評価基準や目標を設定し、評価・処遇を行う
- ② 正社員、多様な正社員、パート社員の対応関係も含めて整理する

#### ■正規雇用労働者と非正規雇用労働者の等級・賃金の均等待遇と均衡待遇のイメージ

等級	階層	正規雇用労働者			非正規雇用労働者		労働 価値	合理性	賃金テーブルのイメージ	
		管理職 コース	専門職 コース	限定社員 コース	パート・ 契約社員	パート 等級			正社員	パート
9	管理職層	↑	↑				相違	均衡	正社員	
8										
7										
6	監督職層	↑	↑				相違	均衡	正社員	
5										
4										
3	一般職層						同一	均衡	正社員	
2					↑	パート5級				
1						パート4級				
						パート3級				
						パート2級				
					パート1級		相違	均衡	パート	

## 2 非正規雇用労働者への公平な賃金を実現させる要素別点数法

厚生労働省では、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の均等・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、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の均等・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、非正規雇用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
- 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の均等・均衡待遇差をチェックすることができ、非正規雇用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

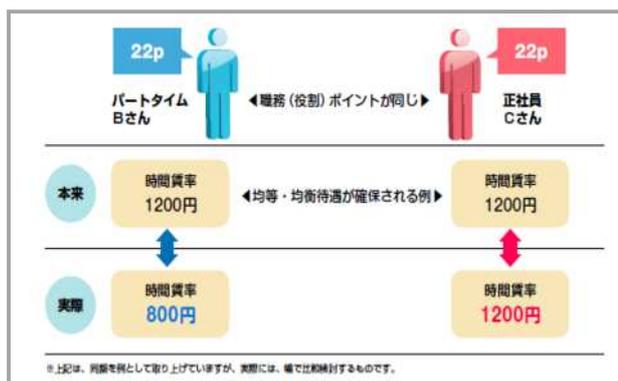
要素別点数法による職務評価は、「職務評価表」を用いて職務評価ポイントを算出して行う方法です。職務評価表は、下記の3つの要素から構成されています。

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 正規雇用労働者と非正規雇用労働者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

#### 単位時間あたりの賃金を合わせることがポイント



### 3 | 基本給・賞与・諸手当のガイドラインにおける解釈

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。

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) 基本給のガイドラインにおける解釈

##### ① 職能給

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。

##### ② 年功給

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。

#### (2) 賞与の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。

#### (3) 手当のガイドラインにおける解釈

##### ① 役職手当

役職の内容、責任の範囲に対し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。

##### ② 深夜・休日手当

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。

##### ③ 通勤手当

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。

## 4 非正規社員の定着につながった成功事例

### 1 | 正社員転換制度で経験を積んだ人材確保に成功した(株)亀屋万年堂グループ

<p>会社概要</p>	<p>亀屋万年堂グループ 業種：製造業 非正規雇用労働者の仕事内容：店舗での販売、製造、事務 正社員：153名 契約社員：53名 嘱託社員：15名 アルバイト：187名</p>
<p>効果</p>	<p>正社員への積極的転換で、優秀な人材が定着。風通しの良い社風に加え、全従業員対象のコミュニケーションを促す仕組みづくりにより従業員満足度も向上。</p>
<p>取り組みポイント</p>	<p>①正社員登用制度を社内LANで周知 ⇒優秀な従業員の確保と契約社員の意欲向上 ②従業員対象の従業員満足度調査を実施 ⇒全従業員が満足する会社となるための指針に活用</p>
<p>取り組み内容</p>	<p>①アルバイトから契約社員へ、契約社員から正社員へと積極的に転換を推進 イ) 意欲と能力があるアルバイトを契約社員へ転換 契約社員になると、意欲と能力があれば積極的に店長へ登用しており、契約社員54名のうち、現在、16名が店長を任されている ロ) 正社員登用制度を社内LANと口頭で周知 正社員登用制度については、就業規則に明示し、社内LANで全従業員がいつでもみることができるほか、見逃さないように上長が口頭で周知している。 ②職務内容に応じた処遇を実現 契約社員には奨励金を支給～契約社員でも店長・リーダーになると、店長・リーダー手当が支給される。 ③風通りの良い社風を支えるコミュニケーションを促す仕組み作り イ) CIA提案制度 同社独自の取り組みに、CIA提案制度がある。従業員の「ふとした思いつき」を業務に生かしていこうというもので、担当の枠を超えた発想を期待して導入している。 ロ) 定年後の再雇用の見直し 65歳までの再雇用であったが、会社が認めた70歳まで働ける環境を整備した。</p>

## 2 | 人事制度を一本化し、社員の定着率向上に成功した(株)コープライフサービス

<p>会社概要</p>	<p>株式会社 コープライフサービス 業種：金融業・保険業 非正規雇用労働者の仕事内容：損害保険及び生命保険の募集業務 正社員：153名 契約社員：53名 嘱託社員：15名 アルバイト：187名</p>
<p>効果</p>	<p>正社員と非正社員の人事制度を一本化し、「非正社員⇔一般職正社員⇔総合職正社員」と相互に行き来できる仕組みを構築し、社員の定着率が向上。</p>
<p>取り組みポイント</p>	<p>①均衡待遇と正社員転換を狙いとして、社員とパートスタッフの人事制度の一本化 ⇒統一した評価制度を導入し、正社員転換制度を導入 ②正社員・パートスタッフ双方の意見を吸い上げて、職務限定・勤務地限定の一般職区分や短時間勤務等の多様な選択肢がある正社員転換制度を導入 ⇒評価の実施や正社員転換により、能力開発が進むとともに社員の定着率が向上</p>
<p>取り組み内容</p>	<p>①均衡待遇と正社員転換を狙いとして、正社員とパートスタッフの人事制度を一本化 イ) 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 2009年度に正社員とパートスタッフの人事制度を一本化し、刷新した。 ロ) パートスタッフと正社員の均衡に配慮した給与設定 後述する正社員転換制度の導入によりパートスタッフと正社員とを行き来できる仕組みに変更することに伴い、パートスタッフと正社員の処遇の均衡を図るため、賃金表は異なるものの、1ランクの時間当たり基本給与水準は原則同一に設定された。 ②パートスタッフにも正社員と同様の能力開発機会 以前よりパートスタッフには正社員と同様の能力開発の機会を付与しており、これは同社の原則となっている。 ③パートスタッフを含む労使の協議により正社員転換制度を導入 イ) 意見を吸い上げて多様な選択肢がある正社員転換制度を導入 転勤を課さず内勤で事務のみに職務を限定する一般職区分や、6時間勤務の短時間正社員制度を新規に導入するなど多様な選択肢がある正社員転換制度の整備を進めた。 ロ) 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 本人が希望すれば短時間勤務⇔フルタイムへの移行が可能になり、回数に制限はない。</p>

### 3 | 非正規従業員の身分や生活の安定と向上を推進した(株)白虎

<p>会社概要</p>	<p>株式会社 白虎 業種：小売業 非正規雇用労働者の仕事内容：コンビニエンスストア店員 正社員：6名 パート・アルバイト：12名</p>
<p>効果</p>	<p>正社員転換、定期健診受診、社会保険加入により、コンビニエンスストアで働く非正規従業員の身分や生活の安定と向上が図られた。 その結果、業務効率アップ、人事労務管理の安定、従業員の意欲・意識が向上し、従業員数の増加、離職者の減少、採用コストの減少の効果があった。</p>
<p>取り組みポイント</p>	<p>①非正規従業員から正社員への転換制度を創設し、人材確保・定着を実現 ⇒2012年の法人化を契機に、賃金アップや福利厚生充実に注力 ②経営者が従業員を大切にしたい思いを持ち、従業員の生活向上を図った ⇒正規・非正規の区別なく、従業員の生活向上を図り、従業員の満足度が向上</p>
<p>取り組み内容</p>	<p>①収入安定と意識向上を目的に正規転換 非正規従業員から正社員への転換制度を創設。2015年9月、パートタイマー等就業規則に正規雇用への転換制度を規定し、2016年度に2人について正社員転換を実施。 年1回全社員への評価面談を実施。業務内容を区切り、業務の実施可否を把握する確認表等を用いて自己評価と上長評価を実施。その上で、両者の方向性を統一するとともに、評価を賃金等に反映。</p> <p>②定期健康診断の実施 非正規従業員の福利厚生の充実に図るため、会社負担による定期健康診断を2015年9月にパートタイマー等就業規則に健康診断制度を規定し、以後、制度に沿って毎年行っている。 非正規従業員12名のうち、学生3名を除く9名全員が、正規雇用労働者と同様の健康診断を受診。</p> <p>③社会保険加入 非正規従業員も社会保険に加入し、賃金＋社会保険＋有給休暇の三本柱で処遇。 同社で働く非正規従業員の地位や身分を高め、社会保険に入れるために法人化を急いだ。 また、同社では、非正規従業員に1年間の育児休業を取得させ、雇用保険による育児給付金も支給。</p>

## ■参考文献

「同一労働同一賃金」菊谷 寛之 著（第一法規株式会社）

「同一労働同一賃金の法律と実務」服部 弘、佐藤 純編著、鵜飼 一頼、大原 武彦、島田 佳子、  
小島 史明、山口 寛志、佐野 吉昭、一丸 綾子 著（株式会社中央経済社）

「同一労働同一賃金Q & Aガイドライン・判例から読み解く」高仲 幸雄 著（経団連出版）

不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル（厚生労働省）

厚生労働省ホームページ：多様な人材活用で輝く企業応援サイト