



政府主導ではなく自社の 未来を託す賃金制度の確立！

今、なぜ「賃金制度の再構築」なのか…
その意義を考えることで未来が見えてくる

中小企業では、2021年4月から「同一労働・同一賃金」への対応が必要となります。特に、諸手当が乱立する中小企業の賃金制度はリスクが高い一方で、その見直しにはある程度の期間を要するため、早めの取り組みが求められています。

●「同一労働・同一賃金」

今春「終身雇用なんて、もう守れない」という経団連会長の発言が話題になりました。これはまさに、産業構造の変化や高度情報化社会の到来で、終身雇用と一体となつて運用されてきた年功型賃金制度が崩壊したことを示唆しており、定期昇給や長期生活保障を前提とした制度から、ジョブ型制度への移行を模索する時代になったことを意味しています。

国の制度改正上も大きな動きがあり、大企業では2020年4月

Crosshead

1

から、中小企業でも2021年4月から「同一労働・同一賃金」(同じ企業で働く正社員と短時間労働者・有期契約労働者との間で、基本給や賞与、手当などあらゆる待遇について不合理な差をなくす取り組み)への対応が義務化されることが決まっています(以下、短時間労働者・有期契約労働者を非正規社員と記述)。尚、派遣労働者には全企業で2020年4月から適用されます。

具体的には、新たに施行される「パートタイム・有期雇用労働法」(派遣労働者は改正「労働者派遣法」に基づき、こうした不合理な差を設けることが禁止され、正社員との待遇の違いやその理由について非正規社員から求めがあった場合に、事業主に説明が求められることとなります)。

●トラブル回避と人材確保

当面、この制度は特段の罰則は

ないのですが、だからと言って対応を怠っていいわけではありません。その大きな理由は、労使トラブルの問題です。図1は新聞報道でも大きく取り上げられた、正社員と非正規社員との待遇差が争点となった労働事件です。

それぞれの業種(共に運送業)や状況も限定され、この結果をもつて「同一労働・同一賃金」への対応方法が決まってくるというわけではありませんが、少なくとも今後、正社員との待遇差に関わる非正規社員の意識は高まり、制度対応が充分でなければ、自ずと労使トラブルが増えることは想

図1 待遇差が争点となった労働事件

ハマキョウレックス事件		長澤運輸事件	
住宅手当	○	能率給・職務給	○
皆勤手当	×	精勤手当	×
無事故手当	×	住宅手当	○
作業手当	×	家族手当	○
給食手当	×	役付手当	○
通勤手当	×	超勤手当	×
		賞与	○

※○は、正社員と非正規社員の格差を「不合理ではない」と判断、×は「不合理」と判断された
※いずれも最高裁判決(2018.6.1)のみ記載

像に難くないでしょう。

もう一つの理由は、賃金制度を整備する本質的な意義ともいえませんが、人材確保に関する問題です。

昨今、空前の出入不足で人材確保はまさに最上位の経営課題であり、求める人材の採用や定着にあたっては賃金制度が整備されていることが重要な要素となります。

●全ては自社の未来のため

人事管理理論の定番「ハーズバークの二要因理論」では、賃金は衛生要因（不満足要因）とされ、必ずしも賃金が高ければ高いほどモチベーションが高まるわけではない一方で、実際の賃金が職務内容や責任・権限などに見合っていない、支払方や昇給のルールが決まっていないなどの、理不尽な内容である場合、モチベーションは低下するとされています。まさに、賃金制度が充分でないことは、人材流出のリスクを抱えることを意味します。

一連の「働き方改革」に関連する施策と同様に、政府がやれと言

ったから、法律が改正されたから、というだけで取り組むことに違和感や反発を感じる経営者も多いかもしれません。が、賃金制度の整備

に取り組むことで、自社の未来が求める人材の安定確保につながるのであれば、捉え方も変わってくることでしょう。

中小企業の賃金制度の見直しは リスク・手順・賃金体系を知ることから

●正社員の賃金制度の見直し

「同一労働・同一賃金」への対応においては、主たる正社員の制度が確立されて、初めて従たる非正規社員の制度を合わせることも可能となるわけですから、まず取り組むべきは正社員の制度となります。

特に中小企業では、賃金制度の良し悪し以前に、制度そのものがない、または不明確、あるいは大手企業に倣って表面上賃金表は規定されているが、実態は運用されていないなどの状況も、決して珍しくありません。したがって、ここからは、正社員の賃金制度の再構築にフォーカスして、解説を進めます。

中小企業の賃金体系の傾向とし

て、基本給を低めに設定して、諸手当をたくさんつけているという

ケースが多く見受けられます。「基本給を低くしておけば、賞与や退職金の支給を抑えられる」「手当がたくさんあれば、待遇の良さをアピールできる」などの理由を聞くことが多いのですが、図2で示している通り、そもそも月例給与と、賞与や退職金は支給の目的が異なり、連動させる根拠はありません。

また、連動していることで支払額が会社の業績や支払能力以上に膨れ上がってしまうリスクも生じます。

諸手当についても、よく理由が説明できない手当の乱立を招く傾向が高くなり、今後「同一労働・

図2 原則的な賃金制度のあり方

	支給目的	評価の視点
給与（月給）	生活の安定	中期
賞与	業績の配分	短期
退職金	功労報奨 賃金の後払い 老後の生活保障	長期

同一「賃金」への対応を踏まえた場合、大きなリスクとなり得るといえるでしょう。

総論としては、なるべく現状有る諸手当は整理してシンプルにするべきであり、賞与や退職金の制度は月例給与とは連動しない形に改定されることをお勧めします。

●見直しは5つのステップで

賃金制度の見直し（新規導入含む）の手順は、以下の5つのステップで進めます。

図3 制度改定のイメージ

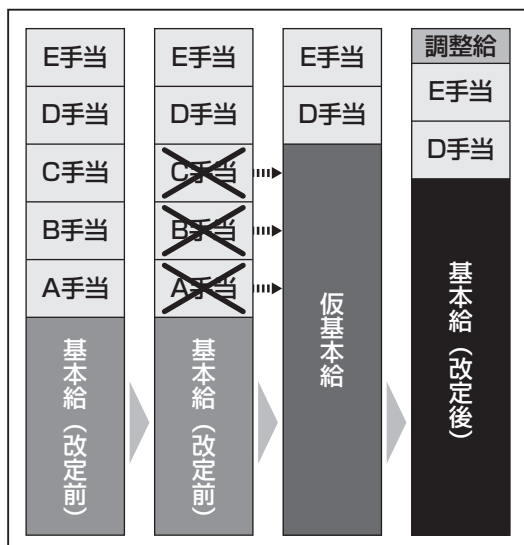


図4 「段階号俸表」

等級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級
号俸ピッチ	740	820	920	1020	1140
昇格昇給		5,800	5,800	8,700	8,700
1	160,000	173,200	187,200	209,700	233,700
2	160,740	174,020	188,120	210,720	234,840
3	161,480	174,840	189,040	211,740	235,980
4	162,220	175,660	189,960	212,760	237,120
5	162,960	176,480	190,880	213,780	238,260
6	163,700	177,300	191,800	214,800	239,400
7	164,440	178,120	192,720	215,820	240,540
8	165,180	178,940	193,640	216,840	241,680
9	165,920	179,760	194,560	217,860	242,820
10	166,660	180,580	195,480	218,880	243,960
11	167,400	181,400	196,400	219,900	245,100
12	168,140	182,220	197,320	220,920	246,240
13	168,880	183,040	198,240	221,940	247,380
14	169,620	183,860	199,160	222,960	248,520
15	170,360	184,680	200,080	223,980	249,660
16	171,100	185,500	201,000	225,000	250,800

ステップ①…現状分析
現状の月例賃金データに基づき、自社の基本給や各種手当の支給状況がどのようになっているか分析します。

組織図や部署ごとの職務内容、現行の資格制度有無や役職体系、昇給・昇格基準や運用ルール、就業規則・賃金規程上の規定内容・実態との整合性、全従業員の年齢・勤続年数などの構成、その他賞与算出基準・退職金規程などを確認して、問題点を洗い出します。

ステップ②…制度方針決定
問題点を解決するための課題を明確にするとともに、制度改定の方針性について検討します。

具体的な賃金体系に関しては、各社各様で正解はないのですが、いくつか代表的なものを後述しますので、参考にしてください。

ステップ③…制度設計
新たに決定した方針に基づいて、新制度の設計を行います。現行の制度に捉われることなく「将

来のあるべき姿」を明確に打ち出します。ポイントは、新制度を設計することと、それを既存従業員に適用することは分けて考えることです。

ステップ④…移行処理
新制度を既存従業員に適用させます。制度移行時の基本的な考えは「現状維持」です。差額については「調整給」として支給します。一定の期間をかけて解消していくことが望ましいです。

ステップ⑤…制度運用
制度移行後の具体的な運用方法「評価基準」と「昇給・昇格の方法」について検討します（評価の手法については、今回は割愛させていただきます）。

以上になりますが、諸手当の整理があることを前提とした場合、全体の制度改定のイメージは図3のとおりです。

●賃金体系の種類

ここでは、具体的な賃金体系の代表例を明記します。

「段階号俸表」

国内では、大手企業を中心に最も多く採用されている賃金体系です。実額が管理しやすい、従業員に分かりやすいなどのメリットがありますが、一方で硬直的になりやすいというデメリットもあります。また、中小企業では規定上導入しているが、実態と乖離し運用できていないケースが多いのも事実です（図4）。

「複数賃率表」
等級ごとに賃金テーブルが用意されており、毎年1号俸ずつ昇給していきます。ただし、評価については毎年「洗い替え方式」で実施するため、過去の評価は累積されません（図5）。

「範囲給+昇給表」方式
実存者の賃金（基本給）をプロットし、その内容に基づき、等級（階層）ごとに大まかな範囲を決

め、上限下限額を調整します。昇給については、それぞれの等級において、評価に対する昇給額が決まっています。等級ごとに昇給額が表示されているので、非常に分かりやすいです（会社の業績に応じて、昇給表を何パターンか作成することも検討可能です）。ただし、中途採用の賃金を決める場合には、等級内での絶対額が決まっていなため、決定ルールが必要となります（図6）。

基本給・各種諸手当の留意点と助成金

以下に「同一労働・同一賃金ガイドライン」（平成30年12月28日告示）を参考にした、基本給や各種手当ごとの個別留意点を明記します。また、最後に「助成金制度」の紹介をします。

●基本給

ガイドラインでは、

- ① 能力または経験に応じて
- ② 業績または成果に応じて
- ③ 勤続年数に応じて

支給する場合は、①、②、③に応じた部分について、同一であれば同一の支給を、一定の違いがあれば、その相違に応じた支給を求めています。

特に「勤続年数」などは表面的にも分かりやすい判断要素となりますので、今後、正社員の基本給に反映するかどうかは、非正規社員の賃金との整合性も鑑み慎重に判断したいところです。

●役職手当

一般的には、階層ごとの役職に対してのものがほとんどのようです。役職の責任・権限が明確であれば、メリハリもつき、非正規社員への支給も無理がないものと思われ、残す手当の一つとして検討したいところです。

留意点としては、労基法上の管理監督者に該当しない者に支給する場合は、割増賃金の算定基礎賃金に含めなければいけませんが、計算に入っていない会社が散見されることです。

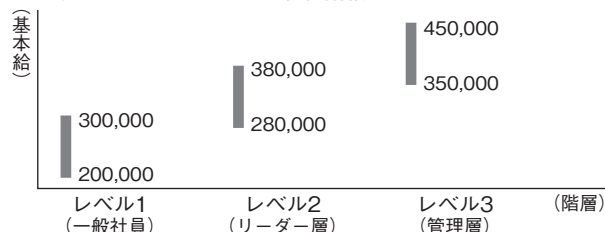
ちなみに、ほとんどの管理職がプレーイングマネージャーである中小企業では、労基法上の管理監督者に該当することは極めて稀になります。

図5「複数賃率表」

号俸	評価				
	S	A	B	C	D
1号俸	163,800	162,800	161,900	161,000	160,000
2号俸	167,600	166,600	165,700	164,800	163,800
3号俸	171,400	170,400	169,500	168,600	167,600
4号俸	175,200	174,200	173,300	172,400	171,400
5号俸	179,000	178,000	177,100	176,200	175,200
6号俸	182,800	181,800	180,900	180,000	179,000
7号俸	186,600	185,600	184,700	183,800	182,800
8号俸	190,400	189,400	188,500	187,600	186,600
9号俸	194,200	193,200	192,300	191,400	190,400
10号俸	198,000	197,000	196,100	195,200	194,200

図6「範囲給+昇給表」方式

■賃金プロットに基づく範囲給設定のイメージ



■昇給表の例

階層	評価				
	S	A	B	C	D
レベル1 (一般社員)	8,000	6,000	4,000	2,000	0
レベル2 (リーダー層)	10,000	8,000	5,000	0	0
レベル3 (管理層)	12,000	10,000	0	0	0

●通勤手当

ガイドラインの中で「非正規社員にも正社員と同一の支給をしなければならない」と明確に記載されています。ほぼ議論の余地はありません。現時点で不合理な差（正社員と非正規社員で支給限度額に差があるなど）が見受けられるようであれば、早めに改定しておきたいところです。

●家族手当

近年は、単身者や共働き世帯が増えるなど、従業員の家族構成も変化してきているため、そのあり方も含め、再度検討されることをお勧めします。なお、一般的には、割増賃金の算定基礎賃金からは除外されますが、名称に関わらず一律に一定額が支給されている場合などは除外されませんので留意してください。

●住宅手当

例えば、全国各地に支店がある会社で、転勤ありの正社員は支給対象、転勤なしの非正規社員は支給なしとしている場合には、不合理な差とはならない可能性が高いです。ただし、実態として正社員に転勤がない場合には見解が違ってきますので注意が必要です。

また、住宅手当も割増賃金の算定基礎賃金から除外されますが、あくまでも「住宅に要する費用」として支給されるものに限られるため、賃貸居住者には一律〇万円、持家居住者には一律〇万円とするものや、住宅以外の要素（例えば扶養家族数）で支給額を決めているものなどは除外されません。留意してください。

●時間外手当など

正社員と同一の時間外、休日、深夜労働を行った非正規社員に、同一の割増率で支給するのは当然ですが、そもそも正社員の時間外手当が正しく計算されていないケースが多く、まずはここから検証してください。

また、定額残業制（手当）を導入している場合は、その金額が適正かチェックしておきましょう。

●その他諸手当

全員一律で支給されている精皆勤手当などの疑似基本給的なものや中途社員と既存社員との不整合調整のために支給している調整手当、その他、長らく慣例的に支給しているが根拠がよく分からない手当など、可能な限り、制度見直しのタイミングで整理し、基本給と一本化することを推奨します。

●賞与

会社の業績などへの貢献に応じて支給されるものについては、非正規社員にも、その貢献に応じて、同一の支給をしなければならないとされています。図2でも示した通り、そもそも賞与とは、短期的な業績反映の意味合いが強いことから、基本給とは切り離して原資配分型の制度などを検討したいところです。

●退職金

同じく図2の通り、本来は基本給と連動させる根拠はなく無用なリスクを避けるという意味でも、少なくとも、基本給非連動型の制度を検討するべきです。

賃金制度の見直しにあたり 活用可能な「助成金制度」について

賃金や人事に関するコンサルティングというと、そのかかる工数や負荷の大きさから、専門家へ支払う費用もそれなりになると思われることでしょう。

特に、これまでコンサルティングを依頼したことがない企業、例えば、従業員規模でいえば50名未満の会社からすると負担が重く感じることでしょう。

そこで最後に、賃金制度の整備や見直しに活用できる「厚生労働省管轄」の助成金情報を紹介します。

それぞれメリット、デメリットがあり、必ずしもすべてをお勧めするわけではありませんが、上手に活用すればコンサルティング費用が軽減でき、ケースによ

っては実質無料となる場合もあります。ぜひチェックしてみてください。

●人材確保等支援助成金

人事評価改善等助成コース

●人材確保等支援助成金

雇用管理制度助成コース（評価・処遇制度）

●キャリアアップ助成金

賃金規定等改定コース・賃金規定等共通化コース
諸手当制度共通化コース・正社員化コース

●時間外労働等改善助成金

団体推進コース