

今からでも間に合う

「同一労働同一賃金」への 対応策

同一労働同一賃金に
対応可能な人事制度を考える

- ① 「同一労働同一賃金」が注目される背景と理由
- ② 人事制度として運用するための秘訣

No.109 (FEB.2018) -110 (MAR.2018) 掲載

今からでも間に合う

「同一労働同一賃金」への対応策

- ① 従業員への説明義務を果たせるようにする
- ② 自社で整備すべき制度とは

No.145 (FEB.2021) -146 (MAR.2021) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.109 (FEB.2018) ・ No.110 (MAR.2018)

No.145 (FEB.2021) ・ No.146 (MAR.2021)

Contents

今からでも間に合う

「同一労働同一賃金」への対応策 株式会社クリエイション 清水 泰史
中小企業診断士

経営改善・人材マネジメント

同一労働同一賃金に対応可能な人事制度を考える

- 2 ①「同一労働同一賃金」が注目される背景と理由 (No.109 (2018.2) 掲載)
- 6 ② 人事制度として運用するための秘訣 (No.110 (2018.3) 掲載)

最低限これだけ準備しよう

今からでも間に合う

「同一労働同一賃金」への対応策

- 10 ① 従業員への説明義務を果たせるようにする (No.145 (2021.2) 掲載)
- 14 ② 自社で整備すべき制度とは (No.146 (2021.3) 掲載)

同一労働同一賃金に 対応可能な人事制度を 考える ①

「同一労働同一賃金」が注目される背景と理由

筆者

清水 泰史

株式会社クリエイション
中小企業診断士

「同一労働同一賃金」を耳にする機会が増えて
います。その意味合いは、同じような仕事をする
のであれば、労働者は同じ賃金を受け取れること
を意味しています。ごく当たり前のことのように
ですが、我が国の古くからの賃金支給方法に「年功
賃金」制度があります。これは同じ仕事をしてい
ても年齢が高ければ賃金が高いことを意味しま
す。さらにわが国でも男女平等を掲げています
が、女性の賃金が男性と比較して低い実態あり
ます。さらに近年では、正規社員と非正規社員の
賃金格差による不公平感が問題視されています。
今回から2回で「同一労働同一賃金」について考
えてみます。

第1回目：

「同一労働同一賃金」が注目される背景と理由

第2回目：

人事制度として運用するための秘訣

雇用形態による格差の現状

(1) 非正規労働者の増加

図表1に示すように、1990年には5人に1人の
割合であった非正規労働者が2002年には3人に1
人、2017年には5人に2人までになっています。
非正規労働者の雇用は、国内の安価な労働力を確

保することが狙いだと考えます。

図表1 非正規労働者の増加

年	1990年	2002年	2017年
月	2月	10～12月	10月
割合	20.2%	30.5%	36.9%

※総務省の労働力調査「役員を除く雇用者に占める非正
規の社員・従業員の割合」男女計資料を引用

※2017年は10月分（速報）を引用

(2) 女性就業率の増加

図表2に示すように、労働力人口（15歳～65
歳）に占める女性の就業率は男性と比較して近年
特に増加し、女性の社会進出がうかがえます。

図表2 就業率の男女比較

年	1990年	2000年	2010年	2015年	2017年
男性	79.8%	80.5%	79.9%	81.3%	82.5%
女性	53.5%	55.5%	59.3%	63.5%	66.7%

※総務省労働力調査の長期時系列表（就業率）の各年1
月値を引用

(3) シニア労働者の増加

図表3に示すように、2013年4月の高年齢者雇
用安定法の施行により、60歳以降のシニア労働
者が増加傾向にあります。

図表3 55～64歳の就業率（男女計）

年	1990年	2000年	2010年	2015年	2016年	2017年
就業率	59.9%	62.2%	65.6%	69.3%	70.6%	72.8%

※総務省労働力調査の長期時系列表（就業率）の各年1
月値を引用

(4) 外国人労働者の増加

図表4に示すように、過去5年を比較すると、
男女ともにほぼ1.5倍を示し、近年の人材不足は
一層その状況を促進しています。特に中小・零細
企業で日本人の採用が困難な場合、現場労働者を
外国人に頼っているケースが少なくありません。
技能実習は技能習得を建前とした制度ですが、実
態は安価な労働力の確保のためである場合が多い
ことも事実です。

図表4 外国人労働者の雇用状況

(人)

年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
男性	352,700	369,461	409,250	479,670	574,656
	100%	105%	116%	136%	163%
女性	329,750	348,043	378,377	428,226	509,113
	100%	106%	115%	130%	154%

※厚生労働省2016年10月「外国人雇用状況調査」を引用
 ※各年10月末の値で、2012年を100とした場合の増加状況

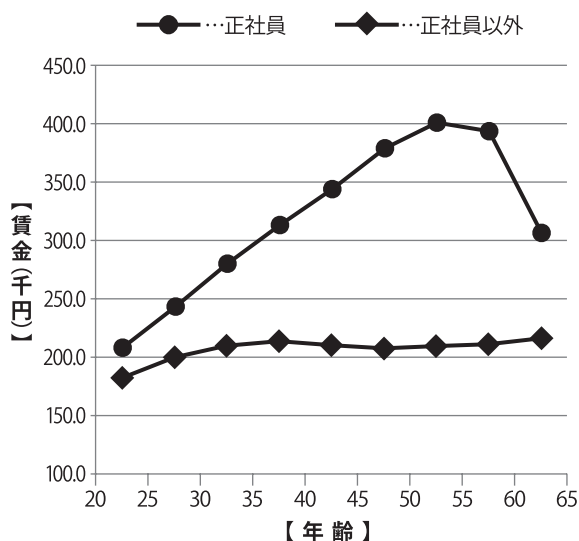
(5) 同一労働同一賃金が注目される理由

同一労働同一賃金の考え方は、同じ職務であれば同じ賃金を支払うことにあります。実際には正規社員と非正規社員、男性と女性、シニア労働者、外国人労働者のように働く人の属性が変わると賃金格差が生じており、不公平感が発生しています。それは職業間ではなく、職場内で同じ仕事をしている他人との比較にて感じられることが多いようです。

(6) 賃金格差の実態

図表5に示すように、正社員は年代とともに増加する家族の生活費に応じたカーブとなるのに対して、正社員以外の賃金は年代別で比較しても大差がなく、単身で生活はできても、世帯主として家族を養うことが難しい状況です。

図表5 正社員とそれ以外の賃金格差



※厚生労働省2016年「賃金構造基本統計調査」の男女計より引用

賃金の決定方法

(1) 賃金格差に関する欧州諸国の例

図表6に示すように欧州諸国では格差が7～8割程度に対し、日本は6割弱で、格差が広がっています。

図表6 各国のパートタイム労働者の賃金水準

国名	日本	イギリス	フランス	ドイツ
割合	56.6	71.0	86.6	72.1

※労働政策研究研修機構「データブック国際労働比較2017」を引用

※各国の資料は2014年版

※フルタイム労働者を100としたパートタイム労働者の賃金割合

(2) フランスとドイツの賃金決定方法

欧州諸国では特定の「職務」に対して採用する方法をとっています。賃金決定方法に関しても「職務給」が適用されることが多く、フランスとドイツでは、「職務給」の賃金決定が産業別労働協約において企業間や雇用形態を横断して定められており、賃金決定方法を労働者が知り得る状況です。それに対して我が国は産業別労働協約ではなく、企業別に労働条件を設定することが一般的で、労働者が自らの賃金決定方法を容易に知り得る状況ではないのが一般的です。

さらに正規・非正規間で賃金決定方法が異なることが格差増大の要因だと考えます。フランスやドイツのように雇用形態を問わず決定方法が共通であるのに対して、我が国は格差が発生しやすい状況です。

(3) 「人基準」と「仕事基準」

「同一労働同一賃金」とは、就業形態や年齢や性別等に関係なく、同じ仕事であれば同じ賃金が支払われるべきとする規範です。

我が国の雇用制度は終身雇用・年功賃金・企業内労働組合を「三種の神器」とするものでした。企業と従業員の関係が長期継続的に続くことを前提に考えられています。つまり雇用契約は会社の一員になることを取り決めても、職務内容を詳細に取り決めることはありませんでした。すなわち、職務内容や勤務地等もある程度企業に委任し

て、入社後に適性や能力を考慮して職務内容が決められます。日本では「人基準」の採用や人事制度が行なわれ、仕事に関しては様々な職種に対応可能な「総合型」が一般的です。

それに対して欧米諸国ではあらかじめ職務内容やその範囲を決めて雇用契約が結ばれます。職務や職種を限定して雇用契約を結ぶ「限定型」が一般的です。職務の限定性を優先させる「仕事基準」で、同じ企業での雇用維持よりも、他の企業へ転職しても同じ職務を優先させる傾向が強いようです。仕事のエキスパートを育成しやすい長所はありますが、組織に対する帰属意識は日本ほど高くないようです。

日本の人事評価制度の変遷

(1) 「職能資格制度」と「職能給」

日本の人事制度は職務遂行能力を評価し、等級制度として反映させた「職能資格制度」が中心で、その賃金制度が「職能給」です。1955年～1973年までの高度経済成長期には年平均10%で右肩上がりに成長していました。職務の習熟度が高くなれば能力もそれにつれて増加することが当時の経済成長にリンクしていた時代です。さらに職能資格制度は長期雇用と相性の良い制度でした。

この制度の特性は「賃金」と「仕事」を分離することで、「人基準」による仕事をこなす能力の評価を受けます。同じ職能資格であれば仕事の内容が異なったとしても、賃金の差異は多くありません。

(2) 平成バブル後の雇用調整

経済が成長していた時期には、人件費の増大が大きな影響にならなかったものの、平成バブルの崩壊後は経済の急激な悪化に対応するための雇用調整が非正規労働者の比率を上げることで行なわれました。正社員と同じ仕事をしているにもかかわらず、低い処遇で働く非正規労働者の割合が増加したのもこのころで、不公平感が社会問題となり始めました。

日本の賃金制度

(1) 賃金制度における給与の種類

日本で採用されている給与の種類とその内容を図表7に示します。

図表7 賃金制度

給与名	定義
年齢給	労働者の年齢や勤続年数を基準に定められる賃金
職能給	「人」基準で、職務遂行能力を基準にして定められる賃金
職務給	「仕事」基準で、担当する職務を基準にして定められる賃金
役割給	労働者が担う職務に対する期待度合を基準にして定められる賃金
業績給	個人または会社の業績や成果を基準にして定められる賃金

以下に管理職と非管理職にわけて上記給与の採用状況を示します。

図表8 賃金制度の状況

非管理職	職能給	年齢給	役割給	業績給	職務給	対象企業
	331社	242社	163社	161社	137社	497社
管理職	職能給	役割給	業績給	職務給	年齢給	対象企業
	228社	205社	161社	141社	109社	437社

※経団連「2014年人事・労務に関するトップマネジメント調査結果」P10の賃金制度の概況、基本給の賃金項目より引用

非管理職は年功的運用特性が強い「職能給」と「年齢給」の割合が多いですが、管理職は「職能給」に次いで「役割給」や「業績給」を採用している企業が多く、年功的運用特性は少なくなっています。

「同一労働」を判定するには

(1) 職務を観察する

見た目に同じような仕事をしていても実際にその内容を分析すれば異なることがあります。例えばスーパーのレジ打ちをしている正社員さんとパートさんの違いは我々には見分けが付きません。しかしよく観察すると他のパートさんの指導や顧客のクレーム対応などは正社員さんが行なう

ことが多いようです。このように見た目だけではなく、仕事内容を区別するには、職務内容を詳細に把握する必要があります。

（２）職務内容を明確にする

まずは職務情報を収集し、誰がどのような内容の職務を担当しているかを把握する必要があります。できればその内容を文書化して記録すると社内全体の職務整理が可能になります。その作業が職務分析といわれています。以下にその収集方法を説明します。

（３）職務内容を収集する

- 「主な業務」の抽出
 - ・主な業務はなくてはならない業務です。
 - ・その成果が事業に対して影響を与える業務です。
 - ・職務全体に占める時間的割合や頻度が大きい業務です。
- 「主な業務」に対して取り扱う対象や範囲の整理
 - ・誰がどこまでを担当するかを確認します。
- 「主な業務」を遂行する知識や技能必要度合
 - ・３～５段階で知識や技能の水準を判定します。

（４）責任度合を確認する

- どのような権限が与えられているかを確認します。
- どのような役割を期待されているかを確認します。
- トラブル発生時や緊急時の対応の必要性を確認します。
- どの程度の成果を期待されているかを確認します。

（５）職務評価制度の必要性

職務評価とは、社内の職務を比較してその内容が同じか異なるかを判定し、異なる場合はどれくらい異なるかを明らかにするツールです。これを用いて職務内容を明確にして「同一労働」を判定します。

見た目は同じような職務であっても判定する基準ごとに点数化すればその差異が明らかになります。この方法を用いて差異が明確になり、差異に応じて賃金を支給すれば「同一労働同一賃金」が成立します。

同一労働同一賃金に 対応可能な人事制度を 考える ②

人事制度として運用するための秘訣

筆者

清水 泰史

株式会社クリエイション
中小企業診断士

前は「同一労働同一賃金」が注目される背景と理由について述べました。雇用形態の変化とその格差拡大、賃金制度の決定方法や、人事制度の変遷が影響していることを解説しました。そして「同一労働」であるか否かを判定するためには、職務評価が必要であることを述べました。今回は職務評価を行なうための具体的な導入と運用方法を解説します。

職務評価制度

(1) 職務評価の定義と対象

職務評価とは職務内容を比較し、その全体像と大きさを相対的に測定する方法です。職務評価の対象は職務内容で、「仕事基準」です。人物を対象にした「人基準」の人事評価とは異なるものです。

日本では「人基準」の人事評価は実績もノウハウもありますが、「仕事基準」の職務評価はほとんど行われた実績がなく、方法も確立されていません。そのような状況下で「同一労働」を判定することは容易ではありません。

(2) 職務評価の具体的手法

今回は2つの手法を紹介します。ひとつは国際労働機構（ILO）の考えに従った職務評価で、男

女間の賃金格差是正に重きが置かれ、「職務遂行するための知識・技能」、「職務の負担」、「職務の責任」、「労働条件」の4つの基本ファクターから構成されています。

他は厚生労働省がパートタイム社員とフルタイム社員の賃金格差是正のために2013年に公表した「要素別点数法による職務評価のガイドライン」です。両者の視点は異なりますが、職務評価の具体的な手法として参考にできるものです。

(3) 職務評価制度の評価項目

まず、図表9として、国際労働機構（ILO）の職務評価をご紹介します。

図表9 国際労働機構（ILO）職務評価の評価項目と評価要素

項目	評価要素	定義
知識・技能	職務知識と専門性	職務遂行する上で必要な知識や専門的知識・資格等の有無
	身体的技能	手先の器用さ、職務の習熟度、職務遂行上必要な技能資格等
	対人能力	周囲との折衝や交渉業務、調整業務等の多さやその範囲
負担	精神的負担	職務上要求される集中力や注意力、同時進行で複数の仕事を行なう、納期が厳しいなど、精神的なプレッシャーによる負荷
	身体的負担	重量物の運搬、無理な姿勢の長時間の維持、高所での作業など、職務遂行上で要求される身体にかかる負荷
責任	人への責任	勤怠管理、就業規則等の周知、人事評価、人材育成等に対する責任
	物への責任	顧客に提供する製造物に関する「品質」、「コスト」、「納期」の責任、機械・設備・備品等の管理責任
	金銭決裁の責任	金銭に関わる出金や決済権限の度合とそれに応じた責任
労働条件	職場環境負荷	職場の不快な温度・湿度、耳障りな音や騒音、刺激の強い匂いや有害な化学物質等の物理的な環境負荷
	勤務状況負荷	不規則な変則勤務、深夜帯の勤務、長時間労働、緊急時の対応等の勤務負荷

※上記は国際労働機関（ILO）の指針に筆者が追記している例

(4) 厚生労働省のガイドライン

次に、図表10として厚生労働省のガイドラインをご紹介します。

図表10 要素別点数法による職務評価の評価項目

評価項目	定義
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
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
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
裁量性	従業員の裁量に任せる仕事
対人関係の複雑さ（社外）	仕事を行なう上で、社外の取引先や顧客、部門外との調整が多い仕事
対人関係の複雑さ（社内）	仕事を進める上で部門内の人材との調整が多い仕事
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
経営への影響度	会社全体の業績に大きく影響する仕事

※厚生労働省「要素別点数法による職務評価のガイドライン」を引用

※上記8項目は状況に応じてカスタマイズすることを推奨している

（5）職務評価の評価基準

図表11はILOの評価項目「知識・技能」における評価要素「職務知識と専門性」の基準を筆者が作成し、適合する基準を点数化したものです。評価要素ごとの基準にもとづいて評価し、集計すれば点数化されて仕事内容を客観的に評価することが可能になります。上記基準は厚生労働省評価項目の「専門性」にも適用可能です。

図表11 職務知識の専門性に関する評価基準

職務ポイント	評価基準
5	担当分野およびその周辺分野において高い専門性が要求される職務
4	担当分野において高い専門性が要求される職務
3	担当分野において標準的な専門性が要求される職務
2	担当分野において基礎的な専門性が要求される職務
1	担当分野において初歩的な専門性が要求される職務

※上記の評価基準は筆者が作成

職務の評価方法

（1）職務評価の事例

図表12のAさんは管理職、Bさんは同じ職場の現場技能職の例です。両者の点数を比較するとAさんはBさんと比較して、「知識技能」の項目では、「知識・専門性」、「対人能力」が高く、「負担」の項目では「精神的負担」が高くなっています。責任ではすべての項目でAさんが高く、特に部下がいるので「人への責任」が高くなっています。「労働条件」の項目では「職場環境負荷」は現場にいるBさんが管理職のAさんより高くなっています。Aさんの職務は管理職として、Bさんの職務は技能職として職務評価され、点数に差異が生じています。

以上の各項目ポイント（5点満点）にウェイト（重みづけ）をかけて集計したものが職務ポイントです。項目のウェイトは組織が決定するものですが、目安として「知識・技能」が20%～25%、「負担」が15%～25%、「責任」が25%～40%、労働条件が5%～15%の範囲として公表されています。

職務ポイント＝（各項目のポイント×ウェイト）の合計となります。

図表12 職務評価の事例

項目	評価要素	ウェイト	A	B
知識技能	知識と専門性	12%	4.0	3.0
	身体的技能	12%	3.0	3.0
	対人能力	12%	4.0	2.0
負担	精神的負担	10%	4.0	2.0
	身体的負担	10%	3.0	3.0
責任	人への責任	12%	5.0	2.0
	物への責任	12%	4.0	2.0
	金銭決裁の責任	10%	4.0	1.0
労働条件	職場環境負荷	5%	2.0	3.0
	勤務状況負荷	5%	3.0	3.0
合計		100%	3.8	2.3

（2）職務評価が示す意味

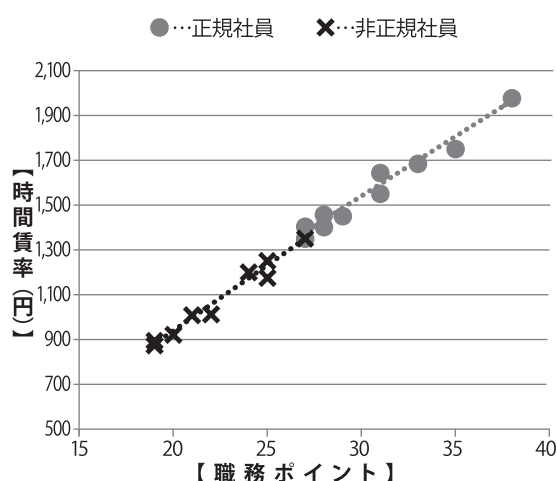
ある電機部品を組み立てている中小企業の社長様に「同一労働」の質問をしました。社長様は

「社員はパートさんと同じ作業場で同じ仕事をしているので同一労働だ」と判断されています。しかし、社員さんはパートさんの出勤前に仕事の準備やその日の予定を立てたり、さらに問題が発生すれば解決されたり、立場に応じた結果責任もとられます。仕事は同じように見えても、「仕事の負担」や「仕事に対する責任」という項目が職務評価には存在し、それらの評価も考慮されます。それを社長様がご存じであれば、異なる判断されるでしょう。

職務ポイントから賃金を求める

職務評価で求めた職務ポイントと賃金の関係を図表13に示します。

図表13 職務ポイントと時間賃率の関係



※図表12の職務ポイントを10倍した値を横軸とし、筆者が作成

図表13は正規社員と非正規社員の職務ポイントと時間賃率（時間単価）の関係をグラフにしたものです。両項目の関係には正の相関が見られます。それは正規・非正規社員のグラフの傾きがほぼ同一であることから理解できます。実際の時間賃率は相対的に正規社員が高く、非正規社員は低くなっていますが、これは職務評価によるポイント差によるものです。

「同一労働同一賃金」に求められていることは、職務評価における正規・非正規社員等の職務評価ポイント差の合理的根拠です。ポイント差による時間賃率の上昇率が一定範囲内であること、すな

わちグラフの傾きが一定であることが両者のバランスを考慮した均衡待遇であることを示しています。次に均等処遇と均衡処遇について解説します。

均等処遇と均衡処遇

同一労働同一賃金ガイドライン案より、均等処遇とは同一の取り扱いを意味し、均衡処遇とはバランスの取れた取り扱いを意味します。図表14において、職務内容と関連が高い給付に関してはバランスを考慮して均衡処遇が求められていますが、職務内容と関連性が少ない、または労基法上支払う義務のある残業手当等は、均等処遇が求められています。

図表14 均衡・均等待遇

均衡処遇	職務内容と関連性の高い給付（基本給、能力給、業績給、役職手当等）
	勤続期間と関連した給付（退職金、企業年金、昇格、昇給等）
	会社への貢献に応じて支給される給付（賞与等）
均等処遇	生活保障的な給付（家族手当、住宅手当等）
	同じ会社で就労するものとして必要な給付（通勤手当、食事手当、出張手当等）
	労働時間や労働状況にかかわる給付（残業手当、休日出勤手当、深夜労働手当等）

※平成28年12月公表の「同一労働同一賃金ガイドライン案」より引用

人事制度における「人の評価」と「仕事の評価」の活用方法

(1) 「人の評価」と「仕事の評価」の組合せ

職務評価は「仕事の評価」であることは述べてきました。しかし日本では仕事評価の実績が少なく、感覚的にも理解しにくいものです。しかし「同一労働同一賃金」を明確にするためには、職務評価が最良の手段と考えるので、以下の提案を行います。

基本給に相当する部分は職務評価にもとづく「職務給」とします。すなわち会社が労働者に任せた職務内容を職務評価により点数化し、その大きさを判定します。点数の高い人は低い人と比較して「職務給」が高くなります。しかし任せた職務の出来栄や成果は、人の能力や経験などによ

る仕事のやり方で異なることも多く、「人の評価」で評価の方が適切なので、従来の評価制度を活用します。

このように「仕事の評価」による報酬部分と「人の評価」の報酬部分の組合せにより、担当する仕事内容とその結果の両面で評価され、それに対する報酬を支払うことが可能になります。この手法は今後日本の人事制度の基本になると考えます。

（２）役割を明確にすることから始める

まずは「仕事の評価」を行う前に、職務内容を明らかにすべきです。日本では従来からの慣習で仕事の範囲や責任があいまいな部分が多く、雇用形態が異なっても仕事内容に差異が見られないことも多いようです。ゆえに仕事内容だけでなく、仕事の負担や責任範囲までも含めた役割を明確にすべきと考えます。それをせずに職務評価を導入しても理解しにくいのが実情なので、導入前に各自が担当する仕事範囲と役割を明らかにすることを、お勧めします。

今からでも間に合う 「同一労働同一賃金」 への対応策

① 従業員への説明義務を果たせるようにする

筆者

清水 泰史

株式会社クリエイション
中小企業診断士

- ① 従業員への説明義務を果たせるようにする
- ② 自社で整備すべき制度とは

パートタイム・有期雇用労働法は大企業が2020年4月1日より、中小企業は2021年4月1日より施行され、「公正な待遇の実現」を目的として企業への対応を求めています。この法律は、同一企業内における正社員と、パートタイム労働者・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差をなくし、労働者がどのような雇用形態であってもその待遇に納得して働くことができることを目指しています。雇用形態にかかわらず公正な待遇の実現に向けて、同一労働同一賃金が導入されました。

筆者は、人事コンサルタントとして多くの職種で評価制度と賃金制度を構築し、その後の運用支援をしてきました。2018年度より厚生労働省の委嘱を受けて、中小企業が「同一労働同一賃金」に対応するための支援にも力を入れています。

中小企業は法令遵守が2021年4月1日からとされていますが、現状はコロナ禍によって目先の業績を回復することが先決で、その対応策に着手できている企業は多くはないのが現状なのではないかと、数々の企業をまわる中で感じています。

法改正のポイントは①「不合理な待遇差の禁止」、②「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」、③「行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続の整備」の3つです。①と②を本稿で解説します。③により従来は事業主側と労働者側でトラブルが生じて裁判を起こすためには費用や手続きなど多くの負担が重くのしかかり、労働者側が訴えることは容易ではありませんでしたが、行政機関を活用して労働紛争の解決を図る選択肢が広がり、労働者側が助けを求めることが容易になりました。

事業主側は行政から指導を受けないようにこの問題に対処しなければならず、労使トラブルによる企業イメージのダウンやブラック企業の汚名を受けないようにしなければなりません。ゆえに施行日の2021年4月1日を過ぎても徐々にでも対応されることを推奨します。

今号と次号の2回にわたり、中小企業の皆さんが最低限対応すべきことを解説します。

1 従業員への説明が義務化された

パートタイム・有期雇用労働法では、待遇差などの説明が義務化されます。まず、企業はこの説明義務を果たすための準備が先決です。

従業員の待遇差と職務内容を確認し判定することで、従業員から説明を求められたときの説明根拠を明確にしていく必要があります。以下で詳しく見ていきましょう。

2 雇用形態における不合理な待遇差とはどんなものか？

(1) 職務内容・人材活用の範囲がポイント

パートタイム労働者・有期雇用労働法の改正ポイントとして「不合理な待遇差の禁止」があり、待遇差を検討するうえで「均衡待遇」と「均等待遇」は重要なキーワードです。

「均衡待遇」とは正規労働者と非正規労働者において、職務内容や人材活用の範囲等に差があれば、その違いに応じた賃金等を支払うことを意味します。すなわちバランスのとれた待遇の実現が求められています。「均等待遇」は同一の職務内

容や人材活用の範囲等であれば、同一の賃金や待遇を行うことを意味し、同一の待遇の実現が求められています。

これらのことより「均等待遇」は同一の職務内容や人材活用の範囲等であるため、同一の待遇が求められるのは理解できます。一方、「均衡待遇」は職務内容や人材活用の範囲に差があれば待遇差が認められながらも、どれくらいのバランスで待遇差を設けることが妥当なのか、労働者の納得感も考慮しなければなりません。

（２）不合理な待遇差判定の枠組み

- 比較対象者：同一の事業主に雇用される通常の労働者
- 対象となる待遇：基本給、手当、賞与、福利厚生、教育訓練等
- 判断方法：
 - ・「職務の内容」の確認：業務の内容と責任の程度
 - ・「人材の活用」の確認：転勤、配置、昇進の有無等

以上のような枠組みで待遇差とその妥当性を検討しますが、以下に最近の最高裁判決例を示します。

（３）司法の判決例

図表１ 待遇差の判決例

事件名	待遇	判断
①大阪医科薬科大学事件	賞与	不合理でない
②メトロコマース事件	退職金	不合理でない
③日本郵便事件	年末年始勤務手当	不合理である
	扶養手当	不合理である
	祝日給	不合理である
	夏期冬期休暇	不合理である
	病気休暇	不合理である

※図中①と②は2020年10月13日、③は15日の最高裁判決

上記判決の不合理でない理由としては、正規社員と原告側の非正規社員との職務内容に一定の差異があり、不支給が不合理とは言えないと判断されました。それに対して不合理である理由としては、正規社員と原告側の非正規社員の職務内容に相応の差異があっても、手当の不支給や休暇を与

えないことは不合理と判断されました。職務内容の差と待遇差の程度と、争点となった待遇（賞与・退職金、各種手当・休暇）の主旨に応じて判断されています。これらのことより職務内容の差異を把握する必要性が理解できます。次に職務内容の差異の判断方法を解説します。

３ 「不合理な待遇差」の判断

（１）「職務の内容」を比較する対象の範囲

業務内容や責任の程度の差異を比較して同一性を判断するのですが、まずは比較するときの対象者の範囲を決めることが非常に重要です。その範囲が大きすぎると比較があいまいになり、小さすぎると煩雑になります。対象者の範囲を決める根拠として厚生労働省の資料では「中核的業務の比較」とされています。具体的には下記のようなものです。

- ・同じ組織上の中核的な「係」や「チーム」の人の職務内容等を比較する。
- ・同じ「職種」の人の職務内容等を比較する。（事務職、営業職、製造職等）
- ・同じ「働く時間と規則性（夜勤等の有無）」、「働く場所（内勤、外勤）」、「対象顧客（対象物）」の人の職務内容等を比較する。

（２）「職務の内容」の比較には職務評価が有効

業務内容や責任の程度の差異を比較して同一性を判断するには、職務評価を活用した手法が有効です。特に「均等待遇」を判断する場合、業務内容や責任の程度に何らかの差異が生じていることは理解できていても、どれだけの差異があるのかを証明することが難しいのです。ゆえに職務評価を活用して、業務内容や責任の程度の差異を定量的に比較することが有効なのです。

業務の同一性を比較する手法は求められていませんので、自社で活用可能な手法を用いて比較することが可能です。今回は筆者が職務評価のコンサルティングをしているなかで見つけた、容易な方法を以下に解説します。

(3) 「職務の内容」を判断する要素

国際労働機関（ILO）や厚生労働省の「職務の内容」を判断する「職務評価」には数種類の要素が存在します。さらに「職務評価」は要素ごとに2から3の評価項目があり、全体では10から15項目で判定します。図表2に、比較する要素の例を示します。

図表2 「職務の内容」を比較する要素の例

	比較する要素
A	業務遂行するための専門性と習熟度合 業務遂行のための専門知識や資格の有無、経験年数や習熟度合で判断します。
B	業務遂行するための対人関係の複雑さ 社内の関係者との調整作業や、部外や社外の関係者との交渉や折衝作業の複雑性で判断します。
C	業務遂行するための心的または身体的負担の度合 心的負担は仕事によるストレスやプレッシャー有無、身体的負担は仕事による身体にかかる負担で判断します。
D	業務遂行するための労働環境や労働条件による負担の度合 労働環境は温度・湿度・騒音等の職場環境、労働条件は勤務時間の長さや規則性、時間外労働の有無等で判断します。
E	業務遂行による責任の度合 「人に対する責任」は勤怠管理や労務管理している部下の人数や、人事評価や育成する部下の人数に伴う責任の大きさ等で判断します。 「モノに対する責任」は製造物責任やサービス提供責任、業務に関わる会議等への参加、問題発生時や緊急時の対応の有無等で判断します。 「金銭の取り扱いに対する責任」は取り扱いや処理する金額の大きさ、決済金額の大きさ、成果への期待の大きさ等で判断します。

※厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」（平成31年3月）の15ページ、35ページより

(4) 具体的な待遇差の判断方法

①職務内容の比較項目を選択する

「職務の内容」は、業務の内容と責任の程度で判断します。

図表2の「職務の内容」を比較する要素から、正規社員と非正規社員による差異が顕著になりやすい要素A、B、Eを選択します。

要素CとDを選択しない理由は、要素Cは同じ職場で働く従業員であれば差異が少なく、要素D

の労働環境も同じ理由ですが、労働時間は雇用形態によって明らかなことが理由です。厚生労働省の職務評価をもとにした図表2をよりわかりやすく整理したのが図表3です。実際に職務内容を比較するときには、このような観点から比較します。

図表3 職務内容の比較項目

比較項目	比較内容
専門性と習熟度合	業務遂行のための資格や経験、技術や技能
対人関係の複雑さ	社内外の調整や折衝、交渉の頻度と複雑性
人に対する責任	部下の管理や人材育成の責任
モノやサービスに対する責任	モノやサービスの品質を保証する責任 トラブル発生時や緊急時の対応度合
金銭の取り扱い責任	金銭処理や決済金額、目標金額の大きさ

②「職務の内容」を点数評価し判定する

差異の判断は3～5段階の基準を設けて判定することにより、点数化することが可能になります。差異を点数化することは職務評価の要素別比較法と同じで、確実に比較可能な方法です。図表4に判定基準の例を示します。

図表4 専門性と習熟度合の判定基準例（5段階法）

判定	判定基準 (想定される対象者)
5	担当業務と周辺において高い専門性と習熟度が要求される業務 (正社員の管理職または上級専門職)
4	担当業務において高い専門性と習熟度が要求される業務 (正社員のリーダー職または専門職)
3	担当業務において専門性が要求される業務 (正社員の中級職)
2	担当業務においてある程度の専門性が要求される業務 (正社員の初級職またはベテランパート職)
1	担当業務における専門性はそれほど要求されない業務 (正社員で入社1年未満の初任職またはパート職)

判定基準を作成する場合は図表4のカッコ内で示した業務・想定される対象者を想定して判定内容を考えれば、比較的容易に作成できます。ただ

し、実際の判定基準には、想定される対象者は明示しません。

さらに簡易にするのであれば、判定基準を3段階程度に設定することも可能ですが、判定基準が少なくなれば、差異の有無は判断できても、差異の大きさの判断があいまいになります。

③「人材の活用」における配置の変更範囲を比較する

図表5 配置の変更範囲の比較項目

比較項目	比較内容
転勤	就業場所や転居を伴う異動の有無
職種や部署の異動	職種変更や部署の異動の有無
昇進昇格	昇進昇格制度がある場合はその適用の有無

図表5の判定は「あり」と「なし」の2択で判断します。

(5)「職務の内容」の判定結果例

図表6 同じ職場での社員とパートの比較例

比較項目	5段階法での評価	
	正社員	パート
専門性と習熟度合	3	2
対人関係の複雑さ	4	2
人に対する責任	3	2
モノやサービスに対する責任	3	2
金銭の取り扱い責任	2	1
スコア合計	15	9

職場内で同じような業務を行っていると思われる社員とパートを比較するとその差異が明らかになります。特に目に見えにくい責任の大きさを定量的に比較する意味は大きいと思います。

(6) 判定方法の有効性

待遇差を比較するために「業務の内容」と「責任の程度」の要素に「配置の変更範囲」を合わせて判断する仕組みです。判定基準は各社独自の基準で作成可能ですし、国際労働機関（ILO）や厚生労働省の職務評価を活用することも可能です。定量的かつ客観的に比較できる方法は結果を説明

された人にも納得感があります。

4 従業員への説明責任を果たすには

(1) 待遇差の内容とその理由の説明

雇用区分ごとに待遇に関する差異の有無を明らかにしてその内容を説明しなければなりません。さらに職務の内容や配置の変更の範囲等で待遇の性質や行う目的に照らし合わせて適切と認められるものは、その待遇差の理由を説明しなければなりません。

(2) 重要なのは従業員の納得を得ること

説明の方法はどのような手段であれ、最終的に従業員の納得を得ることが必要です。そのためにも、説明できない待遇差があれば一刻も早く是正しなければなりません。逆に、説明により納得が得られれば、その待遇差は従業員に容認されたと考えることができます。

(3) 非正規社員の活用方針を決めることが重要

単に法令遵守だけを考えるのではなく、今後の非正規社員の活用方法を決めることが組織として重要です。以下にその方針を示します。

- ・非正規社員には限定的な業務を任せる
- ・非正規社員の一部には正規社員と同等の業務を任せる
- ・非正規社員には正規社員と同等の業務を任せる

正規社員と同等の業務を担当可能な非正規社員を増やす制度を構築し、適正な処遇を行うことで「均等待遇・均衡待遇」を実現します。

今からでも間に合う 「同一労働同一賃金」 への対応策

② 自社で整備すべき制度とは

筆者

清水 泰史

株式会社クリエイション
中小企業診断士

- ① 従業員への説明義務を果たせるようにする
- ② 自社で整備すべき制度とは

前は不合理な待遇差の有無を判断するための方法や、職務内容の差異を独自の比較方法で判定することを解説しました。今回は同一労働に対する同一賃金支給の仕組みを、基本給、諸手当、賞与等の賃金制度で解説します。それらを具体的に実行するために最低限必要な等級制度の構築方法を解説します。すでに等級制度を導入されている企業は見直しに、導入されていない企業は参考にしてください。

1 自社の賃金体系の再検討

(1) 基本給の構成要素とは

日本の一般的な賃金制度を図表1に示します。

かつては年齢給・勤続給が主流でしたが、職能給へと移行し、現在は役割給へと変遷しつつあります。日本で年齢給・勤続給が主流であった背景には終身雇用があります。長期雇用を前提にしており、基本給自体が生活費を保障するための生活給として支給されていました。その後、人の能

図表1 基本給の種類

種類	定義
年齢給 勤続給	労働者の年齢や勤続年数を基準にして定められる賃金
職能給	「人」基準の賃金で、労働者の職務を遂行する能力を基準にして定められ、配置転換しても賃金に影響しない
業績給	会社や個人の業績や成果を基準にして定められる賃金
役割給	労働者の担う職務に対する期待役割を基準にして定められる賃金
職務給	「仕事」基準の賃金で、労働者の担当する職務を基準にして定められ、職務内容との対応が明確

(筆者作成)

力に見合った職能給が採用されるようになりました。個人の能力とリンクしているため、社内での配置転換や異動時の影響が少なく、運用上の利点もありました。現在は職務で担う役割に応じて支払われる役割給を導入する企業が多くなり、中間管理職以上ではその役割も大きく変化するので、その大きさに応じて基本給が支給されるようになりました。

一方、「仕事」基準の賃金である職務給は、同一労働同一賃金の流れによって注目されるようになりました。

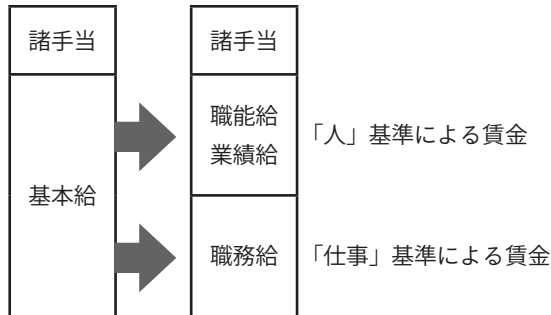
今回は基本給を「仕事」基準の賃金と「人」基準の賃金に分割し、その組合せを提案します。「人」を基準にして定められる賃金とは、人事評価等を活用して人の能力や業績を賃金に反映させる制度で、「仕事」基準の賃金とは仕事の難易度や責任の程度を賃金に反映させる制度ですが、なじみがないと思います。図表2には「人」を基準にした職能給と「仕事」を基準にした職務給の比較を示し、図表3には今回提案する基本給の体系

図表2 職能給と職務給の比較

	職能給	職務給
評価基準	仕事を進める能力	仕事の難易度・責任の度合
適応する制度	年功序列・終身雇用	同一労働同一賃金
導入が多い国	日本	欧米諸国
考え方	「人」基準 人に仕事をつける	「仕事」基準 仕事に人をつける

(ハローワークの情報より筆者作成)

図表3 基本給の体系



を示します。

職能給や業績給とは、業績や人の能力・行動などを評価することにより、それを反映させる賃金です。同じ成果を上げた人は同じ賃金になります。職務給は職務の内容や責任の程度によって定められた賃金です。同じ職務内容であればすべての人が同じ賃金となります。

（２）今後の賃金体系

図表3で解説したように、今後基本給は、人の能力や業績に応じて支給される「人」基準と、担当する仕事内容や責任の程度によって決定される「仕事」基準の2つの要素で設計されと考えられます。日本では終身雇用が続く限り、欧米のような「仕事」基準の職務給だけの体系にはならないと思いますが、担当する職務内容や責任の程度による「仕事」基準の待遇差は労働者の納得感を高め、導入する企業も増加すると思います。

（３）日本流の職務給

欧米の職務給は詳細な職務評価により決定されています。ゆえに同じ部署であっても担当する業務が異なれば給与にも差異が生じます。公平な反面詳細すぎるため、業務が変わることが難しいとされています。

そのようなことから今回提案する職務給を決定する単位は、仕事の種類を表す「職種」とします。例えば営業職、総務職、経理職、企画職等の大まかなくくりです。日本では職場内での異動や配置転換は当たり前のように行われており、部署間の異動もあります。よって異動を前提にした職務給の設計が必要です。以下に、職種と等級による賃金制度の具体的な設計方法を解説します。

２ 「同一労働同一賃金」を具体化する等級制度

（１）同一労働を定義する等級制度

従来は「人の能力」を基準とした等級制度が主流でしたが、パートタイム・有期雇用労働法の改正により、「仕事の役割」を基準とした等級制度へ移行しつつあります。

「仕事の役割」を基準とした等級制度は、その大きさによって3つの職務区分に分けます。さらにその職務区分を会社の規模や従業員数によっては、役職や社員の習熟度に応じていくつかの等級に分けます。

図表4 仕事の役割による等級制度の例

職務区分	等級	役職や習熟度	主な役割
管理職	M	部長 または課長	担当する部門を管理し、統括する
監督職	L	主任 または係長	的確な指示と支援により部下を監督する
実務職	S3	ベテラン社員	品質や生産性向上を意識して業務遂行する
実務職	S2	一人前社員	上司の指示により単独で業務遂行する
実務職	S1	成長過程社員	上司の指示と支援により業務遂行する
パート職	P2	社員並みの習熟度	指示を受け社員並みに業務遂行する
パート職	P1	社員に達していない習熟度	指示を受け限定的に業務遂行する

（筆者作成）

図表4は正規労働者が5段階、非正規労働者が2段階の等級制度の例を示しています。等級の段階数は会社の規模や従業員数によって独自で決定します。私は従業員の成長過程が感じられるように、段階数は多めを選択して設定します。さらに非正規労働者を別の等級制度として加える場合もあります。

（２）職種等級マトリクスの作成

「基本給」の中の、仕事基準による賃金である「職務給」を設定するために、まずは「職種等級マトリクス」を作成します。以下にその手順を説明します。

【1】マトリクスの作成手順

① 横軸に「仕事」基準による「職種」を設定します

- ・「職種」の設定は異動も考慮してある程度大まかに



② 縦軸に図表5のような役割を基準とした等級を設定します

- ・正規社員で5段階から8段階程度



③ 縦と横の交点を「同一労働」の範囲として設定します

図表5 職種等級マトリクスの例

等級	営業職	開発職	製造職	総務職	経理職
M					
L					
S3					
S2					
S1					

（3）賃金範囲の上限値と下限値の設定

【1】で同一労働の範囲を設定後、同一賃金として定義するために、【1】のマトリクスをもとにセルごとの賃金範囲の上限値と下限値を設定する手順を説明します。

【2】賃金範囲の上限値と下限値を設定する方法

① 現状の社員を各セルに配置する

- ・配置する基準は前月号P37の図表3で示した5つの職務内容の比較項目や、図表5の等級の定義を参考にしてください。



② 配置した社員の賃金を調査する

- ・基本給に職務に関連する手当等は加えてください。



③ 下限値と上限値を設定する

- ・下限値は最低賃金や市場の相場を考慮し

てください。

- ・上限値は設定可能な理想型で設定してください。

- ・異常な値があれば、無視して設定する場合があります。



④ 賃金範囲（上限値と下限値の範囲）を設定する

- ・賃金範囲＝年間昇給額×10年間＋余裕金額
⇒年間の平均昇給額が3千円の場合、3千円×10年＋余裕金額を2万円とすると、5万円となります。

- ・等級によって昇給額が異なります。上位等級は昇給額も大きいので、賃金範囲も拡大します。

- ・上限値＝下限値＋賃金範囲



⑤ 等級ごとの重なる範囲を設定する

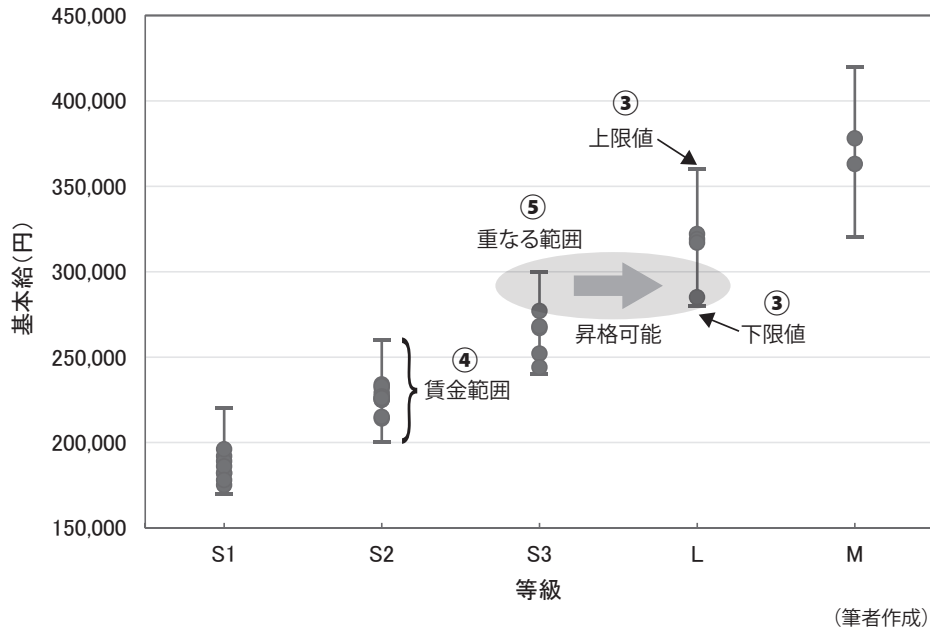
- ・等級ごとの賃金範囲の重なりを検討します。
- ・下限値の設定は下位等級との重なる範囲を考慮してください。
- ・重なる範囲は上位等級への昇格可能を意味します。
- ・賃金範囲の1/3を超えれば上位等級との重なる範囲を設けることは可能と考えます。

図表6 賃金範囲の設定手順のイメージ

等級	営業職	開発職	製造職	総務職	経理職
M					
L					
S3					
S2					
S1					

- ① ○田×太郎……〇〇円
△山□子……××円

図表7 下限値と上限値による賃金範囲のイメージ



図表8中のプロットは基本給の分布状況を示します。下限値は各等級で担保する最低金額、上限値は支給可能な最高金額を示すので、上限値を超えることはありません。

図表8 完成した賃金制度の例

(単位：千円)

等級	営業職	開発職	製造職	総務職	経理職
M	320～420
L	280～360
S3	240～300
S2	200～260
S1	170～220

図表9では、手当・賞与の実施状況を正規社員と非正規社員で比較しています。現状では手当・賞与の実施には差があることがわかります。

これが、今後は同一労働同一賃金の考え方に照らすと、裁判で不合理判定される可能性があります。今後、同一賃金として支給しなければならない可能性があるため、見直しが必要です。

(2) 諸手当の見直し

諸手当の中には職務に関係ある手当と福利厚生の的な手当が存在します。両者の目的に照らし合わせて待遇差を検証しましょう。

●職務に関連ある手当

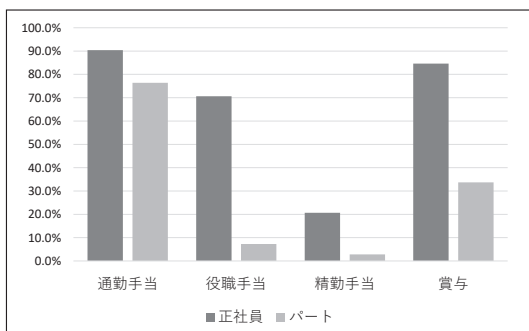
勤務手当(特殊作業手当、特殊勤務手当等)、資格手当、役職手当、精勤手当、危険手当、通勤手当等

職務に関連する手当は過去の判例からも待遇差は不合理であるとされる場合が多いようです。同じような業務内容で不支給であれば、業務の内容に差異があることを証明しなければなりません。均衡待遇(職務内容や人材活用の範囲等に差があれば、その違いに応じた賃金等を支払うこと)の観点からは職務に関連ある手当に差異があることは問題となる場合が多く、見直しをお勧めします。

3 手当・賞与の待遇差の再検討

(1) パートタイム労働者に対する各種手当等の支給状況

図表9 手当・賞与の実施状況



(厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(H28年)より筆者作成)

● 福利厚生の手当

家族手当（扶養手当）、住宅手当 等

福利厚生の手当は司法の判断も分かれており、事案ごとの判断が必要だと考えます。福利厚生の手当は「長期雇用を前提として支払われる」とか、「転勤等の負担を軽減するために支払われる」といった説もありますが、現状ははっきりとした根拠がありません。ゆえに支給と不支給の理由を説明することが求められています。今回のパートタイム・有期雇用労働法の改正で「労働者に対する待遇差に関する説明義務」が強化されたためです。

（３）賞与支給の見直し

賞与は成果や業績に応じて支払われる解釈が一般的です。ゆえに非正規労働者に対して正規労働者と同様の成果や業績を求めるのであれば、賞与も同様に支給しなければなりません。逆に同様の支給でなければ、非正規労働者に対して正規労働者と同様の成果や業績を求めないようにすべきです。

本誌145号（2月号）36ページ図表1「待遇差の判決例」でも紹介した「大阪医科薬科大学事件」

は、原告側の非正規労働者は正規労働者と同様の職務内容や責任の程度を主張しましたが、最高裁は一定の差異を認めた「不合理でない」という判決でした。この判例からも賞与の待遇差を判断するには客観的な証拠として「職務評価」による差異を定量的に証明することが望ましいと考えます。

正規労働者に賞与を支給するが非正規労働者に不支給の会社は、非正規労働者の何がしかの貢献を考慮すると、均等待遇の観点から待遇差があると見なされる可能性もあるので、見直しをお勧めします。

4 職務評価・賃金制度の導入には 公的支援が活用できる

最後に「職務評価」や「賃金制度」の公的支援のご紹介をします。

「職務分析・職務評価導入支援サイト」で検索してください。私も職務評価コンサルタントとして登録している厚生労働省の支援事業で、無料で6回導入支援を受けることが可能です。来年度以降も継続して導入支援があると思いますので、ご興味があれば申し込んでください。

図表10 厚生労働省による公的支援

職務評価コンサルタントによる支援内容	
職務(仕事)の棚卸し	○ 標準的な派遣回数は 1社あたり6回程度です ○ 訪問日時は企業のご都合 に合わせます。
職務評価の実施	
均等・均衡待遇の状況チェック	
パートタイム労働者・有期雇用労働者の 賃金制度の設計(見直し)方針の作成	

※厚生労働省の「職務分析・職務評価導入支援サイト」より引用

● MEMO ●

● MEMO ●

[執筆者紹介]

清 水 泰 史

(しみず やすし)

MJS 税経システム研究所 客員講師。

中小企業診断士。消費財メーカーの開発部門にて設計開発業務に従事後、1998 年に中小企業診断士登録。その後、企画部門、営業販促部門を経験後、株式会社クリエイションに入社。人事コンサルタントとして多くの職種で評価制度と賃金制度の構築し、構築後の円滑な運用ができるまでの支援を行っている。

執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

Monthly Report 特別版

今からでも間に合う「同一労働同一賃金」への対応策 | 全 4 本

(No.109・No.110・No.145・No.146 より抜粋)

編 集：MJS税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル48F

TEL：03(5326)0383

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所