

「配偶者手当」の在り方の 検討に向けて

～配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項～
(実務資料編)

目次

はじめに	…	1
I. 配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項	…	3
1 配偶者手当の在り方	…	4
2 労使による企業の実情を踏まえた検討	…	7
3 配偶者手当の見直しに当たっての留意点	…	8
II. 見直しを行う場合の留意点および企業事例等	…	9
1. 配偶者手当の見直しを行う場合の留意点	…	9
(参考1) 労働条件の決定方法	…	13
(参考2) 労働条件の変更、賃金制度変更に係る関係法令・判例等	…	14
1 労働契約による労働条件の変更に係る参考条文・判例等	…	14
2 就業規則による労働条件の変更に係る参考条文・判例等	…	17
3 労働協約による労働条件の変更に係る参考条文・判例等	…	26
(参考3) 企業事例から見る円滑な制度変更に向けてのポイント	…	29
2. 配偶者を対象とした手当に関する見直しが実施・検討された事例等	…	30
1 配偶者を対象とした手当に関する見直しが実施・検討された事例	…	30
2 賃金制度の見直しに当たって従業員の納得性を高めるための取組事例	…	51
3 中小企業における賃金制度見直しの状況について	…	53



「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」の取りまとめについて

配偶者手当は、税制、社会保障制度とともに、女性パートタイム労働者の「就業調整」の要因となっていると指摘されています。そうした中、「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」（※1）において、「官の見直しの検討とあわせて、労使は、その在り方の検討を進める」とされたほか、「「日本再興戦略」改訂2015」（※2）において「官の見直しの検討とあわせて、労使に対しその在り方の検討を促す」とされるとともに、「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」（※3）において「就労促進の観点から、いわゆる103万円、130万円の壁の原因となっている税・社会保険、配偶者手当の制度の在り方に関し、国民の間の公平性等を踏まえた対応方針を検討する。」こととされたところです。

これらを受けて、「女性の活躍促進に向けた配偶者手当の在り方に関する検討会」では、労使においてその在り方の検討を行うための背景、課題等を整理するとともに、個々の企業において見直しを行う場合の留意事項等を示すことを目的として検討を行い、報告書を取りまとめました。

厚生労働省では、その報告書を踏まえ、配偶者手当の在り方の検討を行っていただくため、「配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項」（P3参照：以下「考慮事項」という。）を取りまとめました。労使において、配偶者手当の在り方の検討を行う際には、考慮事項に留意しながら、検討を進めていただくようお願いいたします。

（※1） 「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」（抄）

（平成26年12月6日政労使会議取りまとめ）

政府・経済界・労働界は、平成26年9月29日以来、「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を再開し、政労使を取り巻く様々な課題について、これまで4回にわたり、内閣総理大臣の出席の下、真摯な議論を重ねてきた。

本日、政府、日本経済団体連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会及び日本労働組合総連合会は、別紙のとおり、経済の好循環の継続に向けて、一致協力して取り組むとの認識に至った。

（以下、略）

7. 女性が働きやすい制度等への見直し

女性の活躍については、官民を挙げて推進する。政府は、女性が働くことで世帯所得がなだらかに上昇する制度となるよう税制や社会保障制度を見直す。配偶者手当についても、官の見直しの検討とあわせて、労使は、その在り方の検討を進める。

8. 本取りまとめに係るフォローアップ

平成26年12月16日付本取りまとめ（「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」）については、継続的にフォローアップを行っていくこととする。

(※2) 「日本再興戦略」改訂2015 (抄)

(平成27年6月30日閣議決定)

第二 3つのアクションプラン

一. 日本産業再興プラン

2-2. 女性の活躍推進/外国人材の活用

(3) 新たに講ずべき具体的施策

i) 女性の活躍推進

(「待機児童解消」に向けた施策の確実な実行)

(女性が働きやすい制度等への見直し)

(①~⑫ 略)

⑬女性が働きやすい制度等への見直し

女性の活躍の更なる促進に向け、税制、社会保障制度、配偶者手当等の在り方については、世帯所得がなだらかに上昇する、就労に対応した保障が受けられるなど、女性が働きやすい制度となるように具体化・検討を進める。税制については、昨年11月に政府税制調査会総会において取りまとめられた「働き方の選択に対して中立的な税制の構築をはじめとする個人所得課税改革に関する論点整理(第一次レポート)」を踏まえ、幅広く丁寧な国民的議論を進めていく。社会保障制度については、年金機能強化法による被用者保険(厚生年金保険・健康保険)の適用拡大(2016年10月施行)に加え、社会保障制度改革プログラム法や年金機能強化法附則に設けられた規定に基づき、2016年10月の適用拡大の施行の状況や影響を勘案して、更なる適用拡大に向けた検討を着実に進めていくとともに、2016年10月の施行に合わせて中小企業にも適用拡大の途を開くための制度的措置を講ずる。また、配偶者手当についても、官の見直しの検討とあわせて、労使に対しその在り方の検討を促す。

(以下、略)

(※3) 「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」(抄)

(平成27年11月26日一億総活躍国民会議決定)

II. 緊急に実施すべき対策

1. 「GDP600兆円」の強い経済実現に向けた当面の緊急対策

■ 女性・若者・高齢者・障害者等の活躍促進

- 就労促進の観点から、いわゆる103万円、130万円の壁の原因となっている税・社会保険、配偶者手当の制度の在り方に関し、国民の間の公平性等を踏まえた対応方針を検討する。

I

配偶者手当の在り方の検討に 関し考慮すべき事項

配偶者手当の在り方の検討に関し考慮すべき事項

基発0509第1号
平成28年5月9日

（配偶者手当の在り方）

配偶者手当は、家事・育児に専念する妻と仕事に専念する夫といった夫婦間の性別役割分業が一般的であった高度経済成長期に日本的雇用慣行と相まって定着してきた制度であるが、女性の就業が進むなど社会の実情が大きく変化している中、税制・社会保障制度とともに、就業調整の要因となっている。

今後労働力人口が減少していくことが予想され、働く意欲のあるすべての人がその能力を十分に発揮できる社会の形成が必要となっている中、パートタイム労働で働く配偶者の就業調整につながる配偶者手当（配偶者の収入要件がある配偶者手当）については、配偶者の働き方に中立的な制度となるよう見直しを進めることが望まれる。

（労使による企業の実情を踏まえた検討）

労使においては、「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組（平成26年12月16日合意）」に基づき、個々の企業の実情（共働き、単身者の増加や生涯未婚率の上昇等企業内の従業員構成の変化や企業を取り巻く環境の変化等）も踏まえて、真摯な話し合いを進めることが期待される。

（配偶者手当の見直しに当たっての留意点）

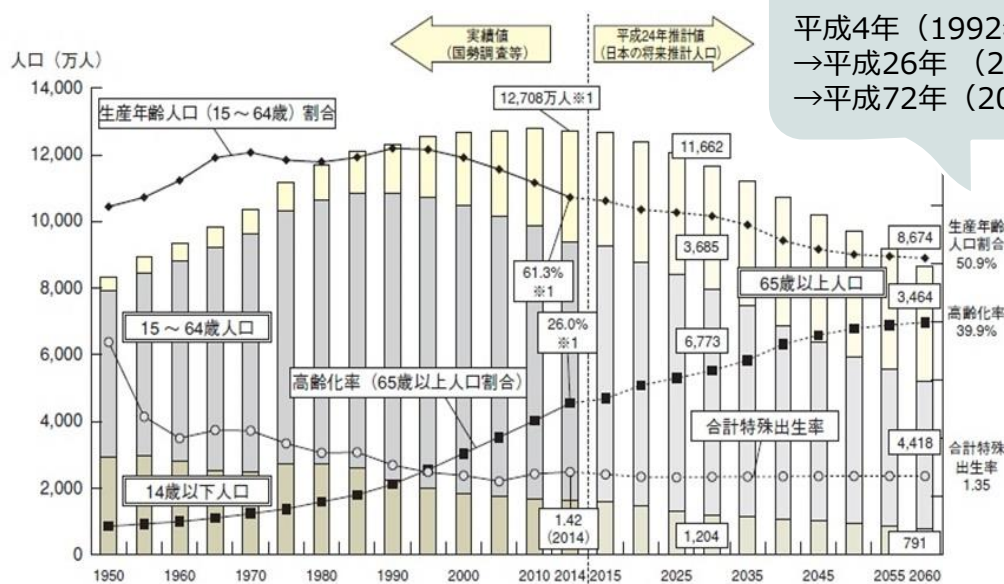
配偶者手当を含めた賃金制度の円滑な見直しに当たっては、労働契約法、判例等に加え、企業事例等を踏まえ、以下に留意する必要がある。

- ① ニーズの把握など従業員の納得性を高める取組
- ② 労使の丁寧な話し合い・合意
- ③ 賃金原資総額の維持
- ④ 必要な経過措置
- ⑤ 決定後の新制度についての丁寧な説明

1 配偶者手当の在り方

生産年齢人口割合の推移などから、今後労働力人口が減少していくことが予想されます。そのため、働く意欲のあるすべての人が、その能力を十分に発揮できる社会の形成が必要となっています。

<日本の人口の推移>

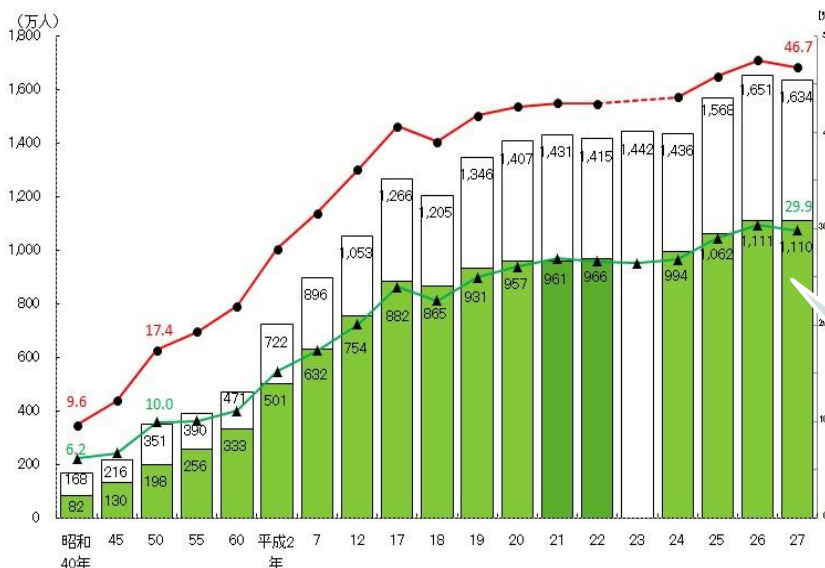


生産年齢人口割合

平成4年（1992年） **69.8%**
 →平成26年（2014年） **61.3%**
 →平成72年（2060年） 推計**50.9%**

資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）厚生労働省「人口動態統計」（2014年）概数
 ※1 出典：平成26年度総務省「人口推計」（平成22年国勢調査において、人口12,806万人、生産年齢人口割合63.8%、高齢化率23.0%）

<週就業時間35時間未満の短時間労働者の数・割合の推移 —非農林業— >



女性雇用者総数に占める女性短時間雇用者の割合

昭和50年 **17.4%**
 →平成27年 **46.7%**

女性の短時間労働者数

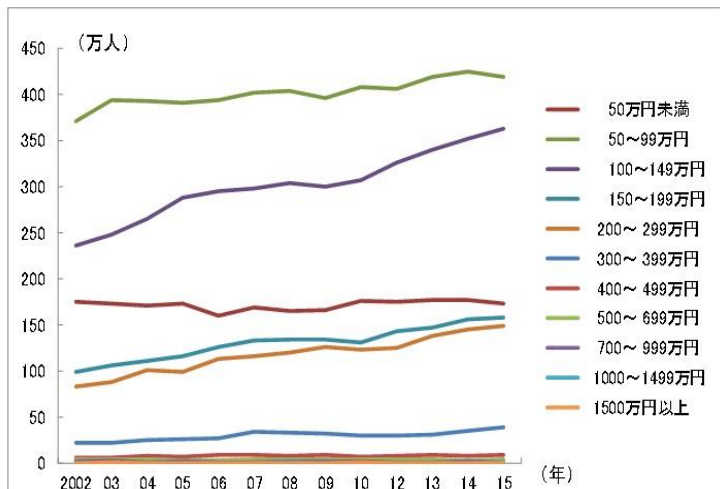
昭和50年 **198万人**
 →平成27年 **1,110万人**

□ 短時間雇用者総数(左目盛) ■ うち女性(左目盛)
 ▲ 雇用者総数に占める短時間雇用者の割合(右目盛) ● 女性雇用者総数に占める女性短時間雇用者の割合(右目盛)

(注) 1.「短時間雇用者」は、非農林業雇用者(休業者を除く)のうち、週就業時間35時間未満の者をいう。
 2.平成23年の「短時間雇用者総数」は補完推計値であり、「雇用者総数に占める短時間雇用者の割合」は補完推計値で計算した参考値である。
 なお、雇用者総数(女性)及び短時間雇用者(女性)については、補完推計を行っていないため、「短時間雇用者総数(うち女性)」及び「女性雇用者総数に占める女性短時間雇用者の割合」については記載していない。

資料出所：総務省「労働力調査」を基に作成

＜仕事からの収入（年間）階級別にみた、非正規女性の推移＞



資料出所：総務省「労働力調査」を基にみずほ総合研究所により作成

年収100～149万円の
非正規女性 労働者

平成14年（2002年）

236万人

→ 平成27年（2015年）

363万人

非正規女性労働者数を年収階級別にみると、年収100～149万円の層の増加数が、他の層と比べ突出しています。また、年収50～99万円層の人数が一貫して最も多くなっています。

「就業調整」とその理由

有配偶女性パートタイム労働者の21.0%は、税制、社会保障制度、配偶者の勤務先で支給される「配偶者手当」などを意識し、その年収を一定額以下に抑えるために就労時間を調整する「就業調整」を行っており、その理由には以下のようなものがあります。

就業調整をする理由	割合（複数回答）
自分の所得税の非課税限度額（103万円）を超えると税金を支払わなければならないから	63.0%
一定額（130万円）を超えると配偶者の健康保険、厚生年金等の被扶養者からはずれ、自分で加入しなければならないから	49.3%
一定額を超えると配偶者の税制上の配偶者控除が無くなり、配偶者特別控除が少なくなるから	37.7%
一定額を超えると配偶者の会社の配偶者手当がもらえなくなるから	20.6%

【厚生労働省「平成23年パートタイム労働者総合実態調査」より】

「就業調整」の影響

就業調整が行われていることにより、以下の例のようにさまざまな影響が生じています。

- ・ パート労働者を多く雇用する企業では、繁忙期である年末の人材確保に苦慮している。
- ・ 正社員など、同じ職場の労働者の負担が増えている。
- ・ パートタイム労働者全体の賃金相場の上昇に、抑制的に機能する可能性がある。
- ・ 女性がその持てる能力を十分に発揮できない要因の1つとなっている。
- ・ 日本経済全体にとっても、人的資源を十分に活用できていない状況をもたらす。



「就業調整」は、結果としてパートタイム労働をしている女性の能力発揮の妨げとなるとともに、他の労働者の負担増などの影響を生じさせていると考えられます。



パートタイム労働で働く配偶者の就業調整につながる配偶者手当（配偶者の収入要件がある配偶者手当）については、配偶者の働き方に中立的な制度となるよう見直しを進めることが望まれます。

参考

<民間企業における家族手当の普及率推移（平成27年職種別民間給与実態調査より）>

	平成元年	平成6年	平成11年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
家族手当制度を有する事業所	89.4	91.7	90.3	83.0	83.1	79.3	78.8	80.0	80.9	79.8	78.9	79.2	76.5	76.8	76.5

資料出所：人事院「民間給与の実態（平成27年職種別民間給与実態調査の結果）」を基に作成

<民間企業における家族手当の支給状況（平成27年職種別民間給与実態調査より）>

家族手当制度がある	配偶者に家族手当を支給する	配偶者の収入による制限がある	収入制限の額			配偶者の収入による制限がない	配偶者に家族手当を支給しない	家族手当制度がない
			103万円	130万円	その他（従業員の収入より少ない等）			
76.5%	(90.3%)	[84.9%]	<68.8%>	<25.8%>	<5.4%>	[15.1%]	(9.7%)	23.5%

(注) 1. ()内は、家族手当制度がある事業所を100とした割合である。
 2. []内は、配偶者に家族手当を支給する事業所を100とした割合である。
 3. < >内は、配偶者の収入による制限がある事業所を100とした割合である。

資料出所：平成27年職種別民間給与実態調査を基に作成

<配偶者に家族手当を支給する事業所のうち配偶者の収入による制限がない事業所の割合【企業規模別】（平成27年職種別民間給与実態調査より）>

企業規模	全企業計	500人以上	100人以上 500人未満	50人以上 100人未満
配偶者の収入による制限がない	15.1%	11.2%	19.0%	29.0%

資料出所：人事院「民間給与の実態（平成27年職種別民間給与実態調査の結果）」を基に作成

2 労使による企業の実情を踏まえた検討

労使においては、「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組（平成26年12月16日合意）」に基づき、個々の企業の実情（共働き、単身者の増加や生涯未婚率の上昇等、企業内の従業員構成の変化や企業を取り巻く環境の変化など）も踏まえて、真摯な話し合いを進めることが期待されています。

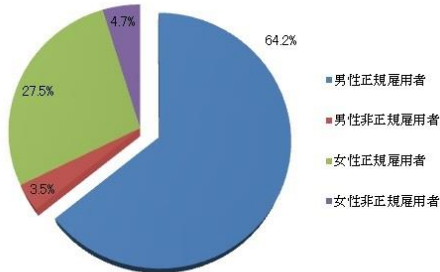
従業員・家族構成の変化

「配偶者手当」が普及・定着した当時と比べ、従業員・家族構成が大きく変化しています。

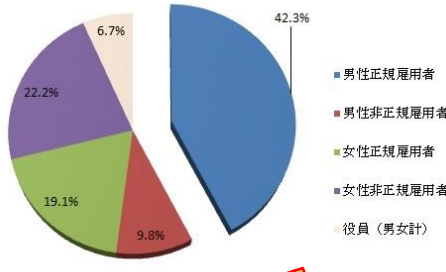
<男性正規雇用者割合の変化>

64.2%（昭和50年）→ 42.3%（平成22年）
うち、既婚（死別・離別含む）の男性正規雇用者は30.3%

昭和50年における雇用形態別比率



平成22年における雇用形態別比率

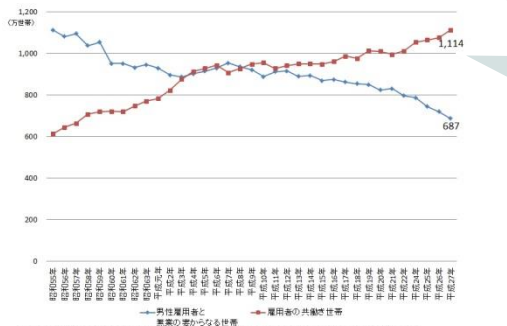


うち、既婚（死別・離別含む）割合は30.3%

〔注〕昭和50年における正規雇用者については「専属」の割合を、非正規雇用者については「臨時」と「日雇」の合わせた割合を使用。
資料出所：総務省「労働力調査」を基に作成。

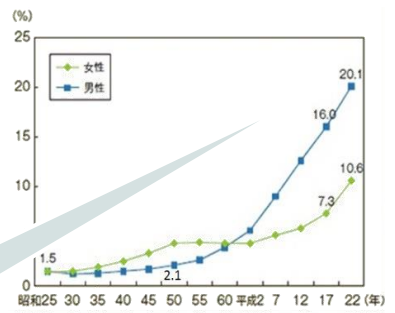
<共働き世帯の増加>

<男性生涯未婚率の上昇>



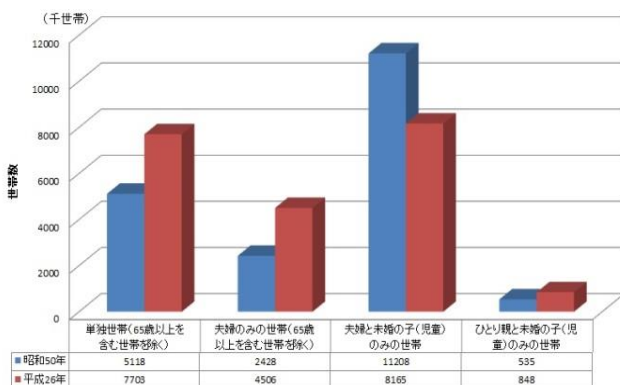
共働き世帯
1114万世帯
> 専業主婦世帯
687万世帯

男性の生涯未婚率
昭和50年 2.1%
→ 平成22年 20.1%



〔注〕生涯未婚率は、結婚時の未婚率であり40～49歳と50歳以上の未婚率の単純平均に占拠出。
上表は推定値にすぎない。
資料出所：総務省「労働力調査」を基に作成。

<家族構成別世帯数の変化>



〔注〕昭和50年においては、「単身世帯」から「夫婦のみの世帯」については、60歳以上を含む世帯を除いている。
子(児童)とは、18歳未満の子を指す。
資料出所：「第5次労働力調査(国勢調査)」(厚生労働省調査課)、「国民生活基礎調査」を基に作成。

従業員ニーズが
変化している
可能性があります。

- 女性の就業率の上昇、グローバル経済の進展、国内外における企業間競争の激化、ICTの飛躍的發展、少子高齢化の進行、雇用・就労形態の多様化
- 不足する労働力の確保や労働力人口の減少 など

多様な人材の能力を最大限発揮でき、従業員のモチベーションを高める納得性の高い賃金制度としていくことが求められています。

3 配偶者手当の見直しに当たっての留意点

「配偶者手当」を含めた賃金制度の見直しの方法は多種多様で、個別の企業ごとに検討されるものですが、労使による十分な話し合いや、労使が合意していることが求められます。

労使の話し合いに当たっては、「配偶者手当」が支給されてきた事情、従業員ニーズ、企業を取り巻く状況の変化等、個々の企業の実情を踏まえることが重要となります。

また、円滑に見直しを行うためには、**労働契約法、判例など**（※）に加え、以下に留意する必要があります。

「配偶者手当」 の見直しに 当たっての留意点

- ① ニーズの把握など従業員の納得性を高める取組
- ② 労使の丁寧な話し合い・合意
- ③ 賃金原資総額の維持
- ④ 必要な経過措置
- ⑤ 決定後の新制度についての丁寧な説明

（※）就業規則により「配偶者手当」を含めた賃金制度の変更を行う場合には、以下、労働契約法の規定等の関係法令や判例も踏まえた対応が必要となります。

- 使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできません。（労働契約法第9条）
- 使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合には、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによることとされています。（労働契約法第10条）

注）「配偶者手当」は、就業規則のほか、個別の労働契約や労働協約で定められている場合もあります。

II

見直しを行う場合の留意点 および企業事例等

配偶者を対象とした手当を含む賃金制度の見直しを実施・検討した企業の事例や、数多くの中小企業の相談に応じている東京商工会議所の専門相談員に対し実施したヒアリング結果を参考に、見直しを行う場合の留意点および企業事例等を取りまとめました。

1 配偶者手当の見直しを行う場合の留意点

「配偶者手当」を含む賃金制度は、企業において、労使協議の上、決定されるものであり、従業員ニーズの変化や企業を取り巻く環境の変化に応じた見直しが行われています。

1-1 ニーズの把握など従業員の納得性を高める取組

制度の見直しを検討するに当たり、従業員の満足度調査、各部門等からのヒアリング結果、労働組合を通じた情報収集等によって従業員のニーズを把握する等、従業員の納得性を高める取組が行われています。

特に小規模企業では、従業員のニーズを聞き取りやすいという利点を活かし、制度設計段階から積極的に多くの従業員に関与してもらうことで、円滑な賃金制度の見直しが行われています。

【具体例】

① 従業員ニーズ等の情報収集方法

i) 会社側が直接行う収集例

- ・日頃から職場の実態について直接従業員に確認する。ヒアリングを実施する。
- ・従業員満足度調査等の自由記述のコメントからニーズを把握する。
- ・制度変更の対象従業員を複数の少人数グループに分け、意見収集の機会を設ける。
- ・各部門・事業所の人事担当者からの情報収集や意見交換を実施する。
- ・各部門のトップ等へのヒアリングを実施する。

ii) 労働組合を通じた収集例

- ・労働組合との団体交渉や協議の場を通じて、労働組合が収集した組合員の声を収集する。
- ・日頃より労働組合へ届いている意見や要望を取りまとめる。
- ・個人的なパイプを含め労働組合から従業員の声を収集する。
- ・部門ごとに賃金制度全般を通じた協議の場を持ち、従業員ニーズを分析、把握する。

② 従業員の参画

- ・手当等の賃金制度の変更が想定される社員を集めて、制度設計に向けた仕事の洗い出しを行う。
- ・経過措置の期間や内容については、制度設計の段階で、従業員と議論を重ねる中であわせて検討する。
- ・労働組合がある企業については、早めに協議を行い、制度を一緒に作り上げていく。

③ 中小企業における賃金制度見直しに当たっての取組

- ・ 一方的なトップダウンによる制度の施行は納得感が得られにくいため、社員一人一人が参画し、意識を高く持つことで、制度の納得性に繋げ、ひいてはモチベーションの向上や定着率の向上に繋げる。
- ・ 50名位までの規模であれば、仕事の洗い出しのため、初動の段階から従業員に関わってもらう。
- ・ 100名以上の規模であれば、管理職や次期管理職が想定される社員による委員会を立ち上げ制度設計に関与してもらう。

1-2 労使の丁寧な話し合い・合意

常日頃より労使で意見交換を行い、あるいは制度設計の段階から労働組合や従業員へ丁寧に説明を行って合意することで円滑な見直しが行われています。

従業員の多数ないし代表としての労働組合との間の合意は、労働契約法第10条本文に基づく就業規則の変更に係る合理性判断に際しての重要な考慮要素となることにも留意が必要です。

【具体例】

- ・ 制度設計段階からいくつかの案をもって労働組合へ提案。初期の段階から制度の趣旨を伝え、早い段階からコンセプトの共感に繋げる。
- ・ 段階を経てプロセスを踏み、従業員への納得性を高め、経過措置の必要性について見いだす。
- ・ 団体交渉や協議の場を通して、会社側と労働側の意見をすり合わせ、従業員としても一方的な制度変更とならないようプロセスを進めることで、制度変更の納得性を高める。
- ・ 団体交渉や協議の場で繰り返し会社の考えを説明して理解を仰ぎ、組合からの要望も踏まえ修正を行い、最終案を確定する。
- ・ 労働組合と交渉を実施し、職場集会にて組合員の意見収集も実施し、労働組合の幹部の理解を得て交渉を行い、導入の主旨を丁寧に説明する。

1-3 賃金原資総額の維持

制度の変更に当たっては、賃金原資の総額が維持されるよう制度設計がなされています。賃金原資の総額の維持は、労働契約法第10条本文に基づく就業規則の変更に係る合理性判断に際しての重要な考慮要素となることにも留意が必要です。

見直し後の賃金制度の内容は、各企業の置かれている状況、方針、労使の話し合いの結果等により多種多様です。

使用者は、原則として、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者に不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することができません（労働契約法第9条。なお、判例は、労働者の合意の認定について慎重に判断している。）。しかしながら、使用者が変更後の就業規則を労働者に周知させたこと、および就業規則の変更が合理的なものであることという要件を満たした場合には、労働契約の変更についての「合意の原則」の例外として、労働契約の内容である労働条件が当該変更後の就業規則に定めるところによるという法的効果が生じることと解されています（同法第10条）。

【見直し内容の例】

- ① 「配偶者手当」を廃止し、基本給等へ組み入れ、他の家族手当の増額、新手当の創設等
 - i) 家族手当を廃止し、または配偶者を対象から除外し、相当部分を基本給等に組み入れ
 - ii) 配偶者に対する手当を廃止し、子どもや障害を持つ家族等に対する手当を増額
 - iii) 家族手当や住宅手当を廃止し、基礎能力に応じて支給する手当を創設
- ② 「配偶者手当」を縮小
 - i) 配偶者に手厚い支給内容を、扶養家族1人あたり同額に変更
(配偶者に対する手当を減額し、子ども等に対する手当を増額)
 - ii) 配偶者に対する手当を、一定の年齢(3歳の3月末、小学校卒業)までの子どもがいる場合のみに限定して支給
 - iii) 管理職及び総合職に対する扶養手当を廃止し、実力、成果、貢献に応じて配分
- ③ 「配偶者手当」を存続
 - ・ 他の手当は改廃したものの、生活保障の観点から家族手当は存続

1-4 必要な経過措置

不利益を受ける労働者を対象として、段階的に支給額を減額していくなどの経過措置が設けられている例が多くあります。

必要な経過措置は、労働契約法第10条本文に基づく就業規則の変更に係る合理性判断に際しての重要な考慮要素となることにも留意が必要です。

【具体例】

- ① 経過措置設定までの過程
 - ・ 経過措置を設けるに当たっては、労働組合や組合員の声を反映する。
- ② 見直しの内容
 - ・ 経過措置を長めに設けることで、手当が減少した従業員にも、概ね受け入れられる制度とする。
 - ・ 制度見直し後に資格取得や昇格等により賃金額が上昇する可能性を勘案して、資格取得に通常必要となる期間等適切な期間を経過措置として設定する。
 - ・ 半年は旧制度での支給額を維持し、その後、段階的に減額とする。
 - ・ 旧制度との差額を賞与時に補填する。
 - ・ 経過措置期間については、企業事例では、2年から3年程度が多いが、1年のものもあれば5年のものもあった。

1-5 決定後の新制度についての丁寧な説明

従業員間の納得性を高めるため、制度変更決定後の新制度について従業員に対し丁寧な説明を行うことが重要となります。

【具体例】

① 説明会の方法・内容

- ・ 職場ごとに従業員への説明会を実施する。
- ・ 制度変更の対象者全員に対して人事担当者または上長より、資料を配付して丁寧に説明の後、質疑応答の時間を設ける。
- ・ 人事担当者が職場ごとに管理職に対して説明を実施する。
- ・ 海外の職場も含め人事担当者が出向き、多くの説明会を実施する。
- ・ 説明会での欠席者がいる場合、録画した説明会の動画を視聴してもらう。
- ・ 説明会後もメール等にて質問を受ける。

(小規模企業における取組)

- ・ 全従業員による定例会議の場で制度変更の趣旨等について丁寧に説明し、従業員の理解を深めることに時間をかける。
- ・ 社長自ら全従業員へ説明する。

② 説明会以外の方法

- ・ イン트라ネットに制度概要を掲載し、さらに質疑応答は目安箱のようなものを設定し回答する。
- ・ 制度変更に向けた社長メッセージを配信して浸透を図る。
- ・ 従業員に対し周知資料の配付を行い、人事部以外にも職場ごとに質問を受け付ける担当者を決め、質疑を受ける。

③ 人事・処遇制度を見直した企業における導入後の取組内容

- ・ 制度趣旨の浸透を図り、新たに挙げられた課題について議論し見直しを行う。
- ・ 制度導入後も人事担当者が講師となり、人事評価制度についての階層別の教育を継続する。
- ・ 従業員意識調査の自由記述欄の内容や、評価者・被評価者への研修での被評価者の声を収集する。
- ・ 収集した声を、教育や施策等にかすことで、従業員に受け入れられるようにする。

労働条件の決定方法

賃金などの労働条件を決定する方法としては、労働契約、就業規則、労働協約の3つの仕組みがあります。

労働契約

労働契約とは、労働者が使用されて労働し使用者がこれに対し賃金を支払う、という契約であり、労働者と使用者の合意により成立・変更される。ただし、就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効となり、無効となった部分については、就業規則の定める基準により規律される（労働契約法第12条）。

就業規則

就業規則とは、使用者が労働者を雇用する事業場において、当該事業場の秩序を維持し、業務運営を効率的に進めるため、統一的・画一的に定める職場の規律のことをいい、この中で、賃金や就業時間などの労働条件が定められている。常時10人以上の労働者を使用する事業場の使用者に対し、就業規則の作成と労働基準監督署への届出が義務づけられており（変更の場合も同様。労働基準法第89条）、この作成・変更に当たっては、事業場における過半数労働組合か、それがいない場合には過半数代表者の意見を聴かなければならない（同法第90条）。

労働協約

労働協約とは、労働条件その他の事項に関する労働組合と使用者（又はその団体）との合意をいう。労働協約としての効力を発生させるためには、労働条件等について合意した事項を書面化し、双方が署名又は記名押印することが必要であり（労働組合法第14条）、書面化・記名押印などがしてあれば、たとえその名称が「覚書」「協定」等であっても、あるいは一項目に関する合意であっても労働協約としての効力が生じうる。労働協約の基準に違反する労働契約の部分は無効となり、無効となった部分はその基準の定めによる（労働組合法第16条）。また、就業規則は、労働協約に反してはならない（労働基準法第92条第1項、労働契約法第13条）。ただし、労働協約に定める労働条件の基準の適用は、原則として当該労働協約を締結する労働組合の組合員に限られ、それ以外の労働者は、当該協約が労働組合法にいう一般的拘束力の発生要件を満たす場合にその適用を受ける（労働組合法第17条、18条）。

1

労働契約による
労働条件の変更に係る参考条文・判例等

労働契約法（平成十九年法律第百二十八号）（抄）

（労働契約の原則）

第三条 労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。

2 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

3 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

4 労働者及び使用者は、労働契約を遵守するとともに、信義に従い誠実に、権利を行使し、及び義務を履行しなければならない。

5 労働者及び使用者は、労働契約に基づく権利の行使に当たっては、それを濫用することがあってはならない。

（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。

第七条 労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の内容と異なる労働条件を合意していた部分については、第十二条に該当する場合を除き、この限りでない。

（労働契約の内容の変更）

第八条 労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる。

法第8条の趣旨

当事者の合意により契約が変更されることは、契約の一般原則であり、労働契約についても当てはまるものであって、法第8条は、この労働契約の変更についての基本原則である「合意の原則」を確認したものです。

法第8条の内容

- ① 法第8条は、「労働者及び使用者」が「合意」という要件を満たした場合に、「労働契約の内容である労働条件」が「変更」されるという法的効果が生じることを規定したものです。
- ② 法第8条に「合意により」と規定されているとおり、労働契約の内容である労働条件は、労働契約の締結当事者である労働者及び使用者の合意のみにより変更されるものです。したがって、労働契約の変更の要件としては、変更内容について書面を交付することまでは求められないものです。
- ③ 法第8条の「労働契約の内容である労働条件」には、労働者及び使用者の合意により労働契約の内容となっていた労働条件のほか、法第7条本文により就業規則で定める労働条件によるものとされた労働契約の内容である労働条件、法第10条本文により就業規則の変更により変更された労働契約の内容である労働条件及び法第12条により就業規則で定める基準によることとされた労働条件が含まれるものであり、労働契約の内容である労働条件はすべて含まれるものです。

参考判例

個別同意による労働条件の変更に係る合意の認定については、慎重に判断すべきとされています。参考判例は次のものとなります。

旧峡南信用組合事件（最高裁平成28年2月19日判決）

<概要>

吸収合併した信用組合（旧峡南信用組合）の職員の退職金の支給額を大幅に減少させる退職給与規程の変更に際し、管理職員が行った同意書への署名押印等による同意の成否が争われた事案において、同意が有効に成立したとした原判決が破棄・差戻された事例。

<判決の要旨>

使用者が提示した労働条件の変更が賃金や退職金に関するものである場合には、当該変更を受け入れる旨の労働者の行為があるとしても、労働者が使用者に使用されてその指揮命令に服すべき立場に置かれており、自らの意思決定の基礎となる情報を収集する能力にも限界があることに照らせば、当該行為をもって直ちに労働者の同意があったものとみるのは相当でなく、当該変更に対する労働者の同意の有無についての判断は慎重にされるべきである。そうすると、就業規則に定められた賃金や退職金に関する労働条件の変更に対する労働者の同意の有無については、当該変更を受け入れる旨の労働者の行為の有無だけでなく、当該変更により労働者にもたらされる不利益の内容及び程度、労働者により当該行為がされるに至った経緯及びその態様、当該行為に先立つ労働者への情報提供又は説明の内容等に照らして、当該行為が労働者の自由な意思に基づいてされたものと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するか否かという観点からも、判断されるべきものと解するのが相当である。

協愛事件（大阪高裁平成22年3月18日判決）

<概要>

2回にわたる就業規則の変更により退職金が減額され、3回目の就業規則の変更により退職金制度が廃止された結果、退職時に退職金不支給とされたことについて、2回目の就業規則改定については、就業規則の改定について具体的かつ明確に説明しなければならないところ、それを認めることはできず、3回目の就業規則改定については、退職時に退職金不支給とされた元従業員は退職金制度の廃止に同意しておらず、改定後の就業規則の内容に合理性があるともいえないとされた事例。

<判決の要旨>

就業規則の不利益変更は、それに同意した労働者には労働契約法第9条によって拘束力が及び、反対した労働者には同法10条によって拘束力が及ぶものとするを同法は想定し、そして上記の趣旨からして、同法9条の合意があった場合、合理性や周知性は就業規則の変更の要件とはならないと解される。もっともこのような合意の認定は慎重であるべきであって、単に、労働者が就業規則の変更を提示されて異議を述べなかったといったことだけで認定すべきものではないと解するのが相当である。就業規則の不利益変更について労働者の同意がある場合に合理性が要件として求められないのは前記のとおりであるが、合理性を欠く就業規則については、労働者の同意を軽々に認定することはできない。

① 労働契約法（平成十九年法律第二百二十八号）（抄）

（就業規則による労働契約の内容の変更）

第九条 使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない。ただし、次条の場合は、この限りでない。

第十条 使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の変更によっては変更されない労働条件として合意していた部分については、第十二条に該当する場合を除き、この限りでない。

→ 解説・参考判例（P18～23）

（就業規則の変更に係る手続）

第十一条 就業規則の変更の手続に関しては、労働基準法（昭和二十二年法律第四十九号）第八十九条及び第九十条の定めるところによる。

（就業規則違反の労働契約）

第十二条 就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による。

（法令及び労働協約と就業規則との関係）

第十三条 就業規則が法令又は労働協約に反する場合には、当該反する部分については、第七条、第十条及び前条の規定は、当該法令又は労働協約の適用を受ける労働者との間の労働契約については、適用しない。

法第9条、10条の趣旨

労働契約関係は一定の期間にわたり継続するという特徴を有しており、その継続する期間においては、労働契約の内容が変更される場合が少なくありません。

この労働契約の内容である労働条件の変更については、法第8条の「合意の原則」によることが契約の一般原則ですが、我が国においては、就業規則によって労働条件を統一的に設定し、労働条件の変更も就業規則の変更によることが広く行われており、その際、就業規則の変更により自由に労働条件を変更することができるとの使用者の誤解や、就業規則の変更による労働条件の変更に関する個別労働関係紛争もみられるところです。

このため、法第9条において、法第8条の「合意の原則」を就業規則の変更による労働条件の変更の場面に当てはめ、使用者は就業規則の変更によって一方的に労働契約の内容である労働条件を労働者の不利益に変更することはできないことを確認的に規定した上で、法第10条において、就業規則の変更によって労働契約の内容である労働条件が変更後の就業規則に定めるところによるものとされる場合を明らかにしたものです。

これらの規定により、就業規則の変更によって生じる法的効果を明らかにし法的安定性を高めるとともに、使用者の合理的な行動を促すことを通じ、労働条件の変更に関する個別労働関係紛争の防止に資するようにすることとしたものです。

法第9条及び第10条は、これまでの確立した最高裁判所の判例法理に沿って規定したものであり、判例法理に変更を加えるものではありません。

法第9条の内容

- ① 法第9条本文は、法第8条の労働契約の変更についての「合意の原則」に従い、使用者が労働者と合意することなく就業規則の変更により労働契約の内容である労働条件を労働者の不利益に変更することはできないという原則を確認的に規定したものです。
法第9条ただし書は、法第10条の場合は、法第9条本文に規定する原則の例外であることを規定したものです。
- ② 法第9条の「就業規則」については、労働者が就業上遵守すべき規律及び労働条件に関する具体的細目について定めた規則類の総称をいい、労働基準法第89条の「就業規則」と同様ですが、法第9条の「就業規則」には、常時10人以上の労働者を使用する使用者以外の使用者が作成する労働基準法第89条では作成が義務付けられていない就業規則も含まれるものです。
- ③ 法第9条の「労働者の不利益」については、個々の労働者の不利益をいうものです。

法第10条の内容

- ① 法第10条は、「就業規則の変更」という方法によって「労働条件を変更する場合」において、使用者が「変更後の就業規則を労働者に周知させ」たこと及び「就業規則の変更」が「合理的なものである」という要件を満たした場合に、労働契約の変更についての「合意の原則」の例外として、「労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによる」という法的効果が生じることを規定したものです。
- ② 法第10条は、就業規則の変更による労働条件の変更が労働者の不利益となる場合に適用されるものです。なお、就業規則に定められている事項であっても、労働条件でないものについては、法第10条は適用されないものです。
- ③ 法第10条の「就業規則の変更」には、就業規則の中に現に存在する条項を改廃することのほか、条項を新設することも含まれるものです。
- ④ 法第10条の「就業規則」及び「周知」については、「就業規則」については[法第9条の内容-②]と同様の解釈です。法第10条の「周知」とは、例えば、
 - i) 常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること
 - ii) 書面を労働者に交付すること
 - iii) 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること等の方法により、労働者が知ろうと思えばいつでも就業規則の存在や内容を知り得るようにしておくことをいうものです。このように周知させていた場合には、労働者が実際に就業規則の存在や内容を知っているか否かにかかわらず、法第7条の「周知させていた」に該当するものです。

なお、労働基準法第106条の「周知」は、労働基準法施行規則（昭和22年厚生省令第23号）第52条の2により、i) からiii) までのいずれかの方法によるべきこととされていますが、法第10条の「周知」は、これらの3方法に限定されるものではなく、実質的に判断されるものです。

⑤ 法第10条本文の合理性判断の考慮要素

- i) 法第10条本文の「労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況」は、就業規則の変更が合理的なものであるか否かを判断するに当たっての考慮要素として例示したものであり、個別具体的な事案に応じて、これらの考慮要素に該当する事実を含め就業規則の変更に係る諸事情が総合的に考慮され、合理性判断が行われることとなるものです。
- ii) 法第10条本文の「労働者の受ける不利益の程度」については、実際に紛争となる事例は、就業規則の変更により個々の労働者に不利益が生じたことに起因するものであり、個々の労働者の不利益の程度をいうものです。

また、法第10条本文の「変更後の就業規則の内容の相当性」については、就業規則の変更の内容全体の相当性をいうものであり、変更後の就業規則の内容面に係る制度変更一般の状況が広く含まれるものです。

- iii) 法第10条本文の「労働条件の変更の必要性」は、使用者にとっての就業規則による労働条件の変更の必要性をいうものです。
 - iv) 法第10条本文の「労働組合等との交渉の状況」は、労働組合等事業場の労働者の意思を代表するものとの交渉の経緯、結果等をいうものです。
「労働組合等」には、労働者の過半数で組織する労働組合その他の多数労働組合や事業場の過半数を代表する労働者のほか、少数労働組合や、労働者で構成されその意思を代表する親睦団体等労働者の意思を代表するものが広く含まれるものです。
 - v) 法第10条本文の「その他の就業規則の変更に係る事情」は、「労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況」を含め就業規則の変更に係る諸事情が総合的に考慮されることをいうものです。
 - vi) 法第10条本文の合理性判断の考慮要素と判例法理との関係については、次のとおりであり、同条本文は、判例法理に沿ったものです。
- ⑥ 就業規則の変更が法第10条本文の「合理的」なものであるという評価を基礎付ける事実についての主張立証責任は、従来どおり、使用者側が負うものです。
- ⑦ 法第10条本文の「当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする」という法的効果が生じるのは、同条本文の要件を満たした時点であり、通常は、就業規則の変更が合理的なものであることを前提に、使用者が変更後の就業規則を労働者に周知させたことが客観的に認められる時点です。
- ⑧ 法第10条ただし書の「就業規則の変更によっては変更されない労働条件」として合意していた部分については、同条ただし書により、法第12条に該当する場合（合意の内容が就業規則で定める基準に達しない場合）を除き、その合意が優先するものです。
- ⑨ なお、法第7条ただし書の「就業規則の内容と異なる労働条件を合意していた部分」については、将来的な労働条件について
- i) 就業規則の変更により変更することを許容するもの
 - ii) 就業規則の変更ではなく個別の合意により変更することとするもののいずれもがあり得るものであり、i) の場合には法第10条本文が適用され、ii) の場合には同条ただし書が適用されるものです。

第四銀行事件（最高裁平成9年2月28日判決）

＜概要＞

従前、定年が55歳で、勤務に耐え得る健康状態の労働者は58歳まで在職することができたが、使用者が就業規則を変更し、定年を55歳から60歳に延長するとともに、55歳以降の賃金を引き下げたため、55歳以降の賃金が54歳時の67%に低下し、58歳まで勤務して得ることを期待することができた賃金額を60歳定年近くまで勤務しなければ得ることができなくなったことについて、就業規則の不利益変更の合理性が認められた事例。

＜判決の要旨＞

賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件に関し実質的な不利益を及ぼす就業規則の作成又は変更については、当該条項が、そのような不利益を労働者に法的に受忍させることを許容することができるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずるものというべきである。右の合理性の有無は、具体的には、就業規則の変更によって労働者が被る不利益の程度、使用者側の変更の必要性の内容・程度、変更後の就業規則の内容自体の相当性、代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況、労働組合等との交渉の経緯、他の労働組合又は他の従業員の対応、同種事項に関する我が国社会における一般的状況等を総合考慮して判断すべきである。

みちのく銀行事件（最高裁平成12年9月7日判決）

＜概要＞

60歳定年制を採用していた東北地方の中位銀行が賃金制度の2度にわたる見直しを行う際に、従業員の73%が加入する労組の同意は得たが、少数組合の同意を得ないまま就業規則の変更を実施し、この変更に基づいて、いずれも当時55歳以上の管理職・監督職階にあった少数組合の組合員が管理職の肩書きを失うとともに賃金が減額されたことについて、第四銀行事件までの最高裁判決の考え方を踏襲しつつ、就業規則の変更は合理的なものということができず、就業規則等変更のうち賃金減額の効果を有する部分は、不利益を受ける少数組合の組合員にその効力を及ぼすことができないとされた事例。

＜判決の要旨＞

本件における賃金体系の変更は、短期的にみれば、特定の層の行員にのみ賃金コスト抑制の負担を負わせているものといわざるを得ず、その負担の程度も前示のように大幅な不利益を生じさせるものであり、それらの者は中堅層の労働条件の改善などといった利益を受けないまま退職の時期を迎えることとなるのである。就業規則の変更によってこのような制度の改正を行う場合には、一方的に不利益を受ける労働者について不利益性を緩和するなどの経過措置を設けることによる適切な救済を併せ図るべきであり、それがなくままに右労働者に大きな不利益のみを受忍させることには、相当性がないものというほかはない。本件の経過措置は、前示の内容、程度に照らし、本件就業規則等変更の当時既に55歳に近づいていた行員にとっては、救済ないし緩和措置としての効果が十分ではなく、上告人らは、右経過措置の適用にもかかわらず依然前記のような大幅な賃金の減額をされているものである。したがって、このような経過措置の下においては、上告人らとの関係で賃金面における本件就業規則等変更の内容の相当性を肯定することはできないものといわざるを得ない。

本件では、行員の約73%を組織する労組が本件第一次変更及び本件第二次変更に同意している。しかし、上告人らの被る前示の不利益性の程度や内容を勘案すると、賃金面における変更の合理性を判断する際に労組の同意を大きな考慮要素と評価することは相当ではないといふべきである。

大曲市農業協同組合事件（最高裁昭和63年2月16日判決）

<概要>

七農協が合併したことに伴い長期勤続者にとって合併前より不利益な退職金規程に変更されたことについて、旧七農協から引継いだ従業員相互間の格差是正と単一の就業規則を作成、適用すべき必要性及び合併に伴う退職金算定基礎となる給与月額を増額、右給与月額を増額の退職時までの賞与、退職金への反映による累積額、定年の1年(男子)ないし3年(女子)の延長およびその他の労働条件の改善等の措置に照らし、法的規範性を是認できるだけの合理性が認められた事例。

<判決の要旨>

当該就業規則の作成又は変更が、その必要性及び内容の両面からみて、それによって労働者が被ることになる不利益の程度を考慮しても、なお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認できるだけの合理性を有するものであることをいうと解される。特に、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件に関し実質的な不利益を及ぼす就業規則の作成又は変更については、当該条項が、そのような不利益を労働者に法的に受忍させることを許容できるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずるものというべきである。

第一小型ハイヤー事件（最高裁平成4年7月13日判決）

<概要>

タクシー乗務員の歩合給の計算方法の変更に関し、使用者はA労働組合と3回にわたり団体交渉を行ったものの合意に至らなかった一方で、新労働組合Bとの間で新しい計算方法についての労働協約を締結し、その後、使用者が歩合給の計算方法を新しい計算方法による旨の就業規則の変更を行ったことについて、合理性がないとした原判決が破棄・差戻された事例。

<判決の要旨>

本件就業規則の変更の内容の合理性[中略]については、新計算方法に基づき支給された乗務員の賃金が全体として従前より減少する結果になっているのであれば、運賃改定を契機に一方的に賃金の切下げが行われたことになるので、本件就業規則の変更の内容の合理性は容易には認め難いが、従前より減少していなければ、それが従業員の利益をも適正に反映しているものである限り、その合理性を肯認することができるというべきである。したがって、本件においては、まず、新計算方法に基づき支給された賃金額とそれまで旧計算方法に基づき支給されていた賃金額とを対応して比較し、その結果前者が後者より全体として減少していないかを確定することが必要である。そして、これが減少していない場合には、それが変更後の労働強化によるものではないか、また、新計算方法における足切額の増加と支給率の減少がこれまでの計算方法の変更の例と比較し急激かつ大幅な労働条件の低下であって従業員に不測の損害を被らせるものではないかをも確認するべきである。

参考判例（2）

「みちのく銀行事件」で判示された各考慮要素について必要な対応がなされていたとして、就業規則変更の合理性が認められた参考判例

ノイズ研究所事件（東京高裁平成18年6月22日判決）

<概要>

研究所が就業規則を改定し、給与制度を従来の職能給から成果主義型賃金制度とし、また新制度導入に伴って格付を新たに見直した結果、役職を解任され、賃金が大幅に低下したこと等について、就業規則の変更には合理性があるとされた事例。

<判決の要旨>

本件賃金制度の変更は、[中略]旧賃金制度の下で支給されていた賃金額より賃金額が顕著に減少することとなる可能性があり、この点において不利益性があるが、控訴人は、主力商品の競争が激化した経営状況の中で、従業員の労働生産性を高めて競争力を強化する高度の必要性があったのであり、新賃金制度は、控訴人にとって重要な職務により有能な人材を投入するために、従業員に対して従事する職務の重要性の程度に応じた処遇を行うこととするものであり、従業員に対して支給する賃金原資総額を減少させるものではなく、賃金原資の配分の仕方をより合理的なものに改めようとするものであって、[中略]新賃金制度は、個々の従業員の賃金額を、当該従業員に与えられる職務の内容と当該従業員の業績、能力の評価に基づいて決定する格付けとによって決定するものであり、どの従業員にも自己研鑽による職務遂行能力等の向上により昇格し、昇給することができるという平等な機会を保障しており、かつ、人事評価制度についても最低限度必要とされる程度の合理性を肯定し得るものであることからすれば、上記の必要性に見合ったものとして相当であり、控訴人があらかじめ従業員に変更内容の概要を通知して周知に努め、一部の従業員の所属する労働組合との団体交渉を通じて、労使間の合意により円滑に賃金制度の変更を行おうと努めていたという労使の交渉の経過や、それなりの緩和措置としての意義を有する経過措置が採られたことなどの諸事情を総合考慮するならば、上記の不利益を法的に受忍させることもやむを得ない程度の、高度の必要性に基づいた合理的な内容のものであるといわざるを得ない。

参考判例（3）

賃金制度変更において、合理性が否定された参考判例

公共社会福祉事業協会事件（大阪地裁平成12年8月25日判決）

<概要>

旧協会の事業の譲渡を受けた新法人の従業員となったところ、新給与規則の適用により通勤手当、扶養手当、住宅手当について（新法人の）従来の基準を超える部分の支給が打ち切られたことについて、従来の労働条件を不利益に変更する新給与規則の適用に係る必要性自体は肯定できるが、新給与規則の諸手当部分の適用は未だ合理性を有していないとして、その一方的適用は効力を有しないとされた事例。

<判決の要旨>

変更の必要性についてみるに、[中略]その必要性自体は、概ねこれを肯定できるのであるが、本件で問題となっているのは、通勤手当、扶養手当、住宅手当であって、その額は、被告にとってみれば大きな額ではなく、人件費の削減にさほど貢献する額ではない。[中略]そして、それらの額は被告にとっては、前述のとおり大きな額ではないとしても、いわゆる実費を含む上、労働者にとっては、少なくない額であり、[中略]原告らは、平成7年4月に、新給与規則の基本給部分の適用に応じ、これによって生涯賃金は大幅に減少することになったもので、このうえさらなる賃金減額に応じたくないという気持ちは理解できる。これらによれば、被告の新給与規則の諸手当部分の原告らへの適用は、未だ合理性を有しないというべきであり、原告らへの諸手当の減額は効力を有しない。

② 労働基準法（昭和二十二年法律第四十九号）（抄）

（作成及び届出の義務）

第八十九条 常時十人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。

- 一 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項
- 二 賃金（臨時の賃金等を除く。以下この号において同じ。）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項
- 三 退職に関する事項（解雇の事由を含む。）
 - 三の二 退職手当の定めをする場合においては、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項
- 四 臨時の賃金等（退職手当を除く。）及び最低賃金額の定めをする場合においては、これに関する事項
- 五 労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項
- 六 安全及び衛生に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 七 職業訓練に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 八 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 九 表彰及び制裁の定めをする場合においては、その種類及び程度に関する事項
- 十 前各号に掲げるもののほか、当該事業場の労働者のすべてに適用される定めをする場合においては、これに関する事項

（作成の手続）

第九十条 使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かななければならない。

- 2 使用者は、前条の規定により届出をなすについて、前項の意見を記した書面を添付しなければならない。

(制裁規定の制限)

第九十一条 就業規則で、労働者に対して減給の制裁を定める場合においては、その減給は、一回の額が平均賃金の一日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の十分の一を超えてはならない。

(法令及び労働協約との関係)

第九十二条 就業規則は、法令又は当該事業場について適用される労働協約に反してはならない。

2 行政官庁は、法令又は労働協約に抵触する就業規則の変更を命ずることができる。

(労働契約との関係)

第九十三条 労働契約と就業規則との関係については、労働契約法（平成十九年法律第百二十八号）第十二条の定めるところによる。

労働組合法（昭和二十四年法律第七十四号）（抄）

（労働協約の効力の発生）

第十四条 労働組合と使用者又はその団体との間の労働条件その他に関する労働協約は、書面に作成し、両当事者が署名し、又は記名押印することによつてその効力を生ずる。

（労働協約の期間）

- 第十五条** 労働協約には、三年をこえる有効期間の定をすることができない。
- 2 三年をこえる有効期間の定をした労働協約は、三年の有効期間の定をした労働協約とみなす。
 - 3 有効期間の定がない労働協約は、当事者の一方が、署名し、又は記名押印した文書によつて相手方に予告して、解約することができる。一定の期間を定める労働協約であつて、その期間の経過後も期限を定めず効力を存続する旨の定があるものについて、その期間の経過後も、同様とする。
 - 4 前項の予告は、解約しようとする日の少くとも九十日前にしなければならない。

（基準の効力）

第十六条 労働協約に定める労働条件その他の労働者の待遇に関する基準に違反する労働契約の部分は、無効とする。この場合において無効となつた部分は、基準の定めるところによる。労働契約に定がない部分についても、同様とする。

→ 解説（P27）

（一般的拘束力）

第十七条 一の工場事業場に常時使用される同種の労働者の四分の三以上の数の労働者が一の労働協約の適用を受けるに至つたときは、当該工場事業場に使用される他の同種の労働者に関しても、当該労働協約が適用されるものとする。

→ 解説・参考判例（P27）

（地域的の一般的拘束力）

- 第十八条** 一の地域において従業する同種の労働者の大部分が一の労働協約の適用を受けるに至つたときは、当該労働協約の当事者の双方又は一方の申立てに基づき、労働委員会の決議により、厚生労働大臣又は都道府県知事は、当該地域において従業する他の同種の労働者及びその使用者も当該労働協約（第二項の規定により修正があつたものを含む。）の適用を受けるべきことの決定をすることができる。
- 2 労働委員会は、前項の決議をする場合において、当該労働協約に不適當な部分があると認めるときは、これを修正することができる。
 - 3 第一項の決定は、公告によつてする。

法第16条の趣旨・内容

本条は、労働協約のいわゆる直律強行性について規定したものです。すなわち、労働協約に定める労働条件その他の労働者の待遇に関する基準に違反する労働契約の部分は、無効となります（いわゆる強制的効力）。また、この無効となった労働契約の部分および労働協約に定めがない部分は、労働協約に規定する基準の定めるところによります（いわゆる直接的効力）。そして、この二つの効力をあわせて、労働協約のいわゆる規範的効力といい、労働協約のこのような性質を直律強行性といいます。そもそも、労働協約は、使用者又はその団体と労働組合との間の合意によって成立するものであり、集団的労働関係を背景として、労働者の団体意思をその個人意思に優先させることで、労働条件等について制度的に一律の基準を設定しようとするものです。つまり、労働協約が、個々の労働契約に優先して、労働組合の組合員の労働条件等を規律するものでなければ、労働協約としての意味がないということです。本条に規定する労働協約の規範的効力は、労働協約の中心的効力ともいうべきものなのです。

法第17条の趣旨・内容

本条は、労働協約のいわゆる工場事業場単位における一般的拘束力について規定したものです。すなわち、ひとつの工場事業場に常時使用される同種の労働者の四分の三以上の数の労働者がひとつの労働協約の適用を受けるに至ったときは、自動的に、当該工場事業場に使用される他の同種の労働者についても当該労働協約が適用されることとなります。本来、労働協約の人的適用範囲は、労働者側については、原則として、当該労働協約の当事者である労働組合及びその構成員に限られますが、本条及び次条においては、労働協約が一定の要件を満たす場合には、協約の当事者である労働組合の組合員以外の者にも適用されるという効力を有する旨を規定しています。このような効力を労働協約の一般的拘束力といいます。

本法が労働協約の工場事業場単位の一般的拘束力を認める趣旨は、多数労働者により組織される労働組合が、いわゆる少数のアウトサイダーの存在によってその団結が侵されることを防止するため、多数労働者の組織する労働組合の締結した労働協約に基づいて労働条件の統一を図り、もって、多数労働者の労働協約の存立の確保及び団結権の擁護を図ることを直接の目的とするものですが、間接的には、その結果として、労働条件の統一を図ることにより、労使間の紛争の防止及び少数労働者の労働条件の保護をも期するものです。

法第17条の参考判例

本条の要件を満たせば、未組織労働者にも労働協約の効力が及ぶこととなりますが、特定の未組織労働者への労働協約の適用が著しく不合理であると認められる特段の事情があるときは、労働協約の効力が及ばないとした次の判例があります。

朝日火災海上保険（高田）事件（最高裁平成8年3月26日判決）

<概要>

定年年齢を63歳から57歳に引き下げ、30年勤続の退職金支給率を引き下げる旨の労働協約の未組織労働者への拡張適用につき、労働協約の締結にはそれなりの合理的理由があるものの、その効力を同人に及ぼした場合、同人は労働協約の発効日に定年に達していたものとして退職したことになると同時に、退職金額が従来^の退職手当規程による算出額よりも減額されるという大きな不利益だけを受ける立場となり、しかも同人は労働組合の組合員資格を認められていなかったという事情の下では、退職金額を右金額を下回る額にまで減額するという不利益を同人に甘受させることは著しく不合理であり、その限りにおいて労働協約の規範的効力は同人には及ばないとされた事例。

<判決の要旨>

規定の趣旨は、主として一の事業場の四分の三以上の同種労働者に適用される労働協約上の労働条件によって当該事業場の労働条件を統一し、労働組合の団結権の維持強化と当該事業場における公正妥当な労働条件の実現を図ることにあると解されるから、その趣旨からしても、未組織の同種労働者の労働条件が一部有利なものであることの故に、労働協約の規範的効力がこれに及ばないとするのは相当でない。

しかしながら他面、未組織労働者は、労働組合の意思決定に関与する立場になく、また逆に、労働組合は、未組織労働者の労働条件を改善し、その他の利益を擁護するために活動する立場にないことからすると、労働協約によって特定の未組織労働者にもたらされる不利益の程度・内容、労働協約が締結されるに至った経緯、当該労働者が労働組合の組合員資格を認められているかどうか等に照らし、当該労働協約を特定の未組織労働者に適用することが著しく不合理であると認められる特段の事情があるときは、労働協約の規範的効力を当該労働者に及ぼすことはできないと解するのが相当である。

【参考3】

企業事例から見る円滑な制度変更に向けてのポイント

配偶者手当の見直しを実施・検討した企業からの助言

1. 制度内容について

- 各会社において従業員のあるべき働き方、多様な家族の在り方を踏まえて決定することが重要。

2. 制度見直しのプロセスについて

- 本社人事担当者は各職場の人事担当者、労働組合担当者等との、密なコミュニケーションが大事。
- 労働組合がある企業については、早めに協議を行い、制度を一緒に作り上げていくことが重要。
- 労働組合の幹部へ説明を行った上で、労働組合が組合員の声を収集したり、管理職への説明をまず行うなど、対象者への丁寧な説明と段階を踏んだプロセスが重要。
- 制度改定の意図、会社の考えを真摯に繰り返し説明をすることが大切。
- 制度のルールも重要だが、制度変更による将来目指すべき会社の姿を説明し理解を得ることが重要。
- コスト削減の施策であるといった、趣旨とは異なる誤った印象を持たれないよう留意することが必要。
- 質疑応答の場を作る等により、会社から一方的に制度変更を押し付けないようにすることが必要。

3. 制度導入後について

- 導入後も引き続き制度趣旨の浸透を図ったり、新たに挙げられた課題について議論・見直しを行うことも重要。

2 配偶者を対象とした手当に関する見直しが実施・検討された事例等

1 配偶者を対象とした手当に関する見直しが実施・検討された事例

見直しが実施・検討された事例

全体の概要

見直しの背景

- ・多くの場合、人事・処遇制度全体の見直しの中で検討、実施されているが、手当の支給額の配分を中心的な課題として見直した事例もあった。
 - ◇経営のグローバル化や外部環境変化に対応するため、能力・成果を反映・重視した処遇制度、役割給制度への見直し
 - ◇女性の社会進出、従業員のライフスタイルの多様化等を踏まえた処遇の公平性・納得性のある制度への見直し
 - ◇若手から65歳まで成長・活躍し続けられる制度への見直し
 - ◇仕事と家庭の両立支援や次世代育成支援の観点からの見直し

労使交渉等

- ・多くの場合、1～2年程度の期間をかけて丁寧に労使で話し合い、交渉が行われ労使合意の上で決定。
- ・労使の話し合いの結果、制度見直し前に手当が支給されていた者を対象として経過措置を講ずることとしたケースも多い。
- ・見直しに当たっては、労使協議の段階から従業員に対して説明会を行うなど、従業員の納得性を高める取組も行われている。

見直しの内容

- ・見直しの具体的な内容は、各企業の置かれている状況、方針、労使の話し合いの結果等により多様である。
- ・賃金原資の総額が維持されるよう賃金制度の見直しが行われているケースが多い。
 - 〈例〉基本給や能力給に組み入れるケース／他の扶養者に対する手当に組み入れるケース
- ・制度見直し前に手当が支給されていた者を対象として、経過措置を講ずることとしたケースも多い。
 - 〈例〉数年かけて段階的に減額・廃止するケース

見直し内容の具体例

① 配偶者を対象とする手当を廃止したもの

<例>

- ・ 家族手当を廃止し、または配偶者を対象から除外し相当部分を基本給等に組入れ
- ・ 配偶者に対する手当を廃止し、子どもや障害を持つ家族等に対する手当を増額
- ・ 家族手当や住宅手当を廃止し、基礎能力に応じて支給する手当を創設

② 配偶者を対象とする手当を縮小したもの

<例>

- ・ 配偶者に手厚い支給内容を、扶養家族 1 人あたり同額を支給
(配偶者に対する手当を減額し、子どもや障害を持つ家族等に対する手当を増額)
- ・ 配偶者に対する手当は、一定の年齢までの子どもがいる場合のみ支給
- ・ 管理職及び総合職に対する扶養手当を廃止し、実力、成果、貢献に応じて配分

③ 配偶者を対象とする手当を存続したもの

<例>

- ・ 他の手当は改廃したものの、生活保障の観点から家族手当は存続

調査企業：製造業11社、卸売・小売業4社、金融業2社、サービス業1社

→ 詳細 (P32~50)

見直しが実施された企業事例一覧

	企業	業種	企業規模	「配偶者手当」の見直し内容	
1	A社	小売業	1万人以上	「廃止」	役割や成果に応じた賃金体系へ変更。家族手当は係員への子ども手当に限定。
2	B社	金融業	1万人以上	「廃止」	原資を基本給に組み入れ。
3	C社	卸売業	1,000~4,999人	「廃止」	家族手当全体を廃止。給与の中に手当相当分を入れ込む。
4	D社	製造業	1万人以上	「廃止」	各種手当を廃止。基本給に一本化。
5	E社	製造業	1万人以上	「廃止」	扶養手当等を廃止。基本給に一本化。
6	F社	製造業	1万人以上	「廃止」	家族手当の対象者を、子ども、障害を有する親族、介護を要する親族に限定。
7	G社	製造業	1万人以上	「廃止」	子ども、障害者を対象とした養育手当を創設。
8	H社	製造業	1万人以上	「廃止」	子育て等支援策を導入。
9	I社	卸売業	50~99人	「廃止」	基礎能力手当を創設。
10	J社	サービス業	50~99人	「廃止」	各種手当を廃止。基本給に組み入れ。
11	K社	製造業	1万人以上	「縮小」	配偶者と子ども1人当たり同額を支給。
12	L社	製造業	1万人以上	「縮小」	配偶者を含め扶養者1人当たり同額を支給。
13	M社	製造業	1万人以上	「縮小」	配偶者を含め扶養者1人当たり同額を支給。
14	N社	製造業	1万人以上	「縮小」	配偶者を含め扶養者1人当たり同額を支給。配偶者は小学校卒業までの子どもがいる場合に限定。
15	O社	製造業	5,000~9,999人	「縮小」	配偶者を含め扶養者1人当たり同額を支給。
16	P社	製造業	1万人以上	「縮小」	3歳の3月末日に達しない子どもを養育する配偶者に支給。
17	Q社	金融業	1万人以上	「縮小」	管理職及び総合職に対する配偶者手当を廃止し、実力、成果、貢献に応じて分配。
18	R社	小売業	5,000~9,999人	「存続」	他の手当は概ね廃止。

配偶者手当が廃止された例-①

A社

項目	内容
業種	小売業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>個人のライフスタイルや価値観が多様化する中、人事制度を「担う仕事」や「実現した成果」に報いていくように見直すにあたり、賃金体系や福祉制度とともに、扶養家族手当についても見直し。</p> <p>職場の女性比率が高い中で、扶養家族手当の支給対象が「世帯主」であるため、対象者に男性が多く、結果として女性職員に対して不公平という状況があった。</p> <p>労働組合とは通年労使協議を行っており、その中で議論し合意。賃金制度全体を見直したため、扶養家族手当の見直しについて個別・具体的な反対はなし。</p>
見直しのポイント	<p>職能主義から役割や成果に応じた賃金体系へ変更する際、扶養家族手当も見直し。賃金体系等の変更と合わせて段階的に、係員の子ども以外に対する扶養家族手当を廃止。</p> <p>見直しは、社員への報い方、配分の仕方を変えるものであり、原資の総体は減らさないという考え方。</p> <p>これまで支給していた扶養家族手当を、公平・公正の観点から、賃金制度等に「移す」という考え方であり、十分な予告期間を設けて周知したため、特段の経過措置は設けなかった。</p>
見直し前の内容	<p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①部長職：子ども6,000円②課長・係長職：配偶者6,000円、子ども9,500円、その他扶養者6,000円③係員：配偶者8,000円、子ども10,500円、その他扶養者7,000円 <p>※税制上の控除対象扶養親族（配偶者は年収103万円未満）が手当の対象</p>
見直し後の内容	<p>※制度変更と合わせて段階的に廃止</p> <p><1年目：係長職以上の見直し実施後の支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①課長・係長職：子ども9,500円 ※配偶者、その他扶養者は廃止②係員：配偶者8,000円、子ども10,500円、その他扶養者7,000円 <p><2年目：係員の見直し実施後の支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①課長・係長職：子ども9,500円（※改正なし）②係員：子ども10,500円 ※配偶者、その他扶養者は廃止 <p>※現在</p> <p>係員のみ：子ども10,500円（対象18歳まで）</p>

配偶者手当が廃止された例-②

B社

項目	内容
業種	金融業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>人事制度の見直しの一環として、いわゆる年功型（職能型）から成果型の給与体系に見直す中で、家族手当も合わせて見直し、配偶者を対象から除外。子どもへの手当の支給は、未来への投資という観点もあり、現在も支給を継続。</p> <p>家族手当の見直しは、賃金制度全体の見直しの中で行った。賃金制度については、2年程度労使交渉し合意。会社側と労働組合側の代表者による有識者会合で議論し、その内容を従業員へ周知。成果型の賃金への移行、仕事の成果とは関係のない手当を見直すという総論の考え方について理解を得た。</p>
見直しのポイント	<p>成果型の給与体系に見直す中で、仕事の成果とは関係のない属人的要素に関する家族手当も、公平性の観点から見直し、配偶者を対象から除外。削減した手当の原資を賃金制度の基本給部分に組み入れた。また、生活の安定性を考慮してほしいとの意見に対応し、4年間の経過措置を設けた。</p>
見直し前の内容	<p>総合職であって、主たる生計維持者である社員に対し、配偶者や子ども（就学中の者）を対象として支給</p> <ul style="list-style-type: none">※税制上の控除対象扶養親族（配偶者は年収103万円未満）が手当の対象※新卒採用で会社のコアとなっている人材に手当を支給するという考え方 <p>配偶者の方が子どもよりも高い支給額</p>
見直し後の内容	<p>配偶者を対象から除外</p> <ul style="list-style-type: none">※4年間の経過措置を設け、支給額を徐々に減らし、4年後に配偶者に対する手当を完全に廃止

配偶者手当が廃止された例-③

C社

項目	内容
業種	卸売業
企業規模	1,000～4,999人
見直しの背景・経過	人事制度について成果主義への転換を図る大きな改革を行う中で家族手当を廃止。 1年間にわたる労使交渉を経て、合意。 経過措置は特段設けなかった。
見直しのポイント	家族手当を廃止するに当たっては、モデルケースを作成し、給与の中に手当相当分を入れ込んだ。 モデルケースの設定に当たっては、総じて賃金の減がないようにした。
見直し前の内容	主たる生計維持者である社員に対して、家族手当を支給（配偶者等についての年収要件なし） <支給額> ①配偶者：30,000円 ②子ども（1人当たり）：3,000円 ③両親：10,000円 ※③は①及び②を支給していない場合のみ
見直し後の内容	家族手当を廃止 モデルケースを作成し、給与の中に手当相当分を入れ込んだ 【例】 ・6年目： 配偶者+子ども1人の前提で給与に反映 ・8年目： 配偶者+子ども2人の前提で給与に反映

配偶者手当が廃止された例-④

D 社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>世界で通用する賃金制度が必要との判断の下、実力主義に基づいた給与体系に移行するため、人基準から仕事基準へ賃金制度を見直す中で、属人的な手当を廃止し、基本給に一本化。特に家族手当については、扶養している家族を対象としているため男性に支給されることが多く、男女均等の観点からも適当でないと考えた。</p> <p>約1年前から労使交渉を行い、合意。</p> <p>賃金制度見直しの考え方については、労働組合も異論なし。各論では意見はあったものの、実力主義の徹底により公正・公平になる旨丁寧に説明することで合意。</p>
見直しのポイント	<p>年功序列になりがちな職能資格賃金制度から役割給制度に段階的に見直していく中で、各種手当を廃止し、基本給の中に組み入れ、原資の総額は維持。</p> <p>廃止した手当の額を基本給に組み入れたため、手当については特段の経過措置を設けなかった。</p> <p>労働組合は職場集会を開催、会社側は社員を対象とした研修を実施し、社員の理解を得るよう努めた。</p>
見直し前の内容	<p>税制上の控除対象親族に支給（配偶者は年収103万円未満）</p> <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①配偶者：23,000円②その他の扶養対象者：7,500円 <p>※人数に上限なし</p>
見直し後の内容	<p>基本給に一本化</p> <p>※手当の廃止によって支給額が減少する者はなし</p>

配偶者手当が廃止された例-⑤

E社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>年功序列的な職能資格制度は以前より廃止し、扶養手当については段階的に減額されていたが、成果主義的な世界企業と競争するため、日本に新たに進出した外資系企業だと仮定して賃金制度を設計。</p> <p>「男女平等」「ペイ・フォー・ジョブ」の観点から扶養手当や住宅手当を廃止し、基本給へ一本化することとした。</p> <p>2年にわたる交渉の間、労組と人事とで何度も議論。労働組合は、仕事の成果に応じた賃金制度を徹底するという本質的な部分は当初より理解があったものの、手当の廃止には異論があり、移行措置、激変緩和措置を設定し、配慮することで合意。</p>
見直しのポイント	<p>扶養手当は仕事の成果とは直接関係のないものであるため、住宅手当等と合わせて廃止し、基本給へ一本化し、原資の総額は維持。</p> <p>移行によって賃金水準が下がる社員を対象に5年間の経過措置を設けた。</p>
見直し前の内容	<p>税制上の控除対象扶養親族に支給（配偶者は年収103万円未満）</p> <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①配偶者 32,500円②子ども 17,000円（人数制限なし）③その他 4,000円
見直し後の内容	<p>5年間の経過措置（旧賃金との差額を賞与時に補填する等）を設けた上で廃止</p> <p>手当の廃止分については、全員の基本給に再配分</p>

配偶者手当が廃止された例-⑥

F社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>若手から65歳まで成長・活躍し続けるための人事・処遇制度全般の見直しの一環として、それまで扶養家族の生活費補填として設けられていた家族手当について、フラットに見直しを検討。</p> <p>従業員の家族の在り方などの変化を踏まえ、子育て・介護・障害者等に対する手当へと見直すことについて、約1年間の話し合いを経て、労使合意。</p>
見直しのポイント	<p>社員の「子どもの教育費・親の介護」などに対する不安を軽減し、安心して仕事に集中できるよう、より対応の必要性の高い家族を対象とした手当へと、見直しの前後で原資の総額の増減がないよう見直し。</p> <p>労働組合は、見直しの方向性について理解を示し、大きな異論はなかったものの、見直しにより支給額が減る社員に対する最大限の配慮を会社に求め、5年間の経過措置を設けた。</p> <p>労使の話し合いの内容を随時周知するとともに、労使合意後は、社内イントラへの掲載、上司・組合からの説明等を実施。</p>
見直し前の内容	<p><対象家族></p> <ul style="list-style-type: none">・配偶者、18歳未満の子、障害を有する本人の親族など (いずれも税制上の控除対象扶養親族 (配偶者は年収103万円未満)) <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">・対象家族1人当たり約2万円 (2人目以降は減額、人数に上限なし)
見直し後の内容	<p><対象家族></p> <ul style="list-style-type: none">・18歳未満の子、障害を有する「本人・配偶者の親族」(税制上の控除対象扶養親族)・介護を要する「本人・配偶者の親族」 <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">・対象家族1人当たり約2万円 (人数に上限なし)

配偶者手当が廃止された例-⑦

G社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>事業再構築とあわせて、人材の育成・活性化につながる人事処遇制度を構築することとし、成果重視、仕事の性質に応じた処遇体系に改革。当該改革の一環として、家族手当を廃止。女性活躍、少子高齢化等の社会的要請、対象者への影響等を踏まえ、養育手当（子ども・障害者が対象）を創設。</p> <p>1年間にわたる労使交渉を行い、1年間の経過措置を設け、合意。</p>
見直しのポイント	<p>「仕事」に関わりのない要素の極小化を検討し、配偶者及び祖父母等に係る家族手当を、子ども・障害者への養育手当に再配分（一部は、職務給・職能給に再配分）し、原資の総額を維持。</p> <p>見直しに際しては、厚生労働省による男女間賃金格差解消のためのガイドラインも参考とした。</p>
見直し前の内容	<p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①配偶者：20,000円②子ども（1人につき）：5,000円③配偶者がいない場合の第1子：20,000円④その他（障害者）：4,200円⑤その他（祖父母等）：4,200円 <p>※配偶者については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象。</p>
見直し後の内容	<p>子ども及び障害者を対象とした養育手当を新設</p> <p><支給額></p> <p>10,000円</p> <p>※一部は職務給・職能給に再配分（5,800円/人）</p>

配偶者手当が廃止された例-⑧

H社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	仕事と家庭の両立支援や次世代育成支援の今後のあり方について、労働組合に対し、① 扶養対象配偶者への手当支給の公平性、② 次世代育成に対する補助の必要性、③ 子どもの養育支援や要扶養者に対する補助の存置の必要性といった課題を提起し、協議を進めた。 約1年間の労使交渉を経て、合意。
見直しのポイント	男女共同参画社会が進展する中、公正な処遇の観点等から課題と指摘されていた「配偶者扶養給」を段階的に廃止し、子育て支援を中核とした支援制度（子どもが生まれた社員に対する一時金、子どもや障害を持つ家族等を扶養する社員への手当）を導入することで、仕事と家庭の両面において充実した生活を確認し、さらに社員の長期的な子の育成に対する不安感を取り除いた。 原資の総額はほぼ維持した上で、支給方法や対象を変更。
見直し前の内容	「扶養給（家族手当）」を支給 ＜支給額＞ ①配偶者：20,000円 ※配偶者については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象 ②その他扶養家族：4,000円
見直し後の内容	配偶者扶養給を段階的に廃止し、子育て等支援策を導入 ＜支援①＞ 対 象：新たに子どもが生まれた社員 支給額：子ども一人につき、55万円 ※会社提携の子ども育成保険に加入する場合、5万円を加算 ※管理職にも支給 ＜支援②＞ 対 象：子どもや障害者等支援が必要な家族を扶養する社員（管理職を除く） 支給額：子ども等一人につき、月額5千円

配偶者手当が廃止された例-⑨

I 社

項目	内容
業種	卸売業
企業規模	50～99人
見直しの背景・経過	能力や成果に応じた処遇が一般的である米国における駐在経験が長かったトップが、年齢にとらわれず能力で従業員を評価する公平な処遇制度、従業員のやる気を引き出す方策を検討。 トップが方針を示し、過半数代表者の意見を聴いて、就業規則を変更。その間の期間は1か月以内。（※労働組合なし）
見直しのポイント	職員の能力に応じて支給する手当（基礎能力手当）を創設するための原資として仕事の成果に直接関係のない家族手当や住宅手当を使用。原資の総額は維持。 新制度への移行に関し、特段の異議はなく、経過措置は設けなかった。
見直し前の内容	扶養家族となっている配偶者及び子どもの人数に応じて家族手当を支給（配偶者と子ども2人の場合23,500円/月） ※税制上の控除対象扶養親族（配偶者は年収103万円未満）が手当の対象
見直し後の内容	基礎能力手当を創設 <支給額等> 以下の3種類。それぞれ6段階で評価 ① P C / I T 能力手当（最大20,000円/月） ② 対人・態度能力手当（最大20,000円/月） ③ 道具としての英語力手当（最大25,000円/月）

配偶者手当が廃止された例-⑩

J社

項目	内容
業種	サービス業
企業規模	50～99人
見直しの背景・経過	株主（親会社）の変更に伴い人事賃金制度を変更。 年功給、職能給型の旧賃金制度においては、実際に行われている仕事内容と給与との間に乖離（かいり）が見られたことから成果型の賃金への移行となり、配偶者手当を含む各種手当についても見直しとなった。 労働組合は無く、制度改正の約4か月前より全社員への説明を人事担当者より実施した。
見直しのポイント	削減した手当の原資を賃金制度の基本給部分に組み入れた。 これまで支給していた各種手当を、公平・公正の観点から、賃金制度に「移す」という考え方であり、特に若手社員のモチベーション向上に繋がった。 新制度における支給総額が旧制度における支給総額を下回る人を対象に5年間の経過措置を設けた。
見直し前の内容	配偶者手当を含む、各種手当を支給。
見直し後の内容	各種手当の廃止 ※5年間の経過措置を設け、支給額を徐々に減らし、5年後に各種手当を完全に廃止 手当の廃止分については、全員の基本給に再配分

配偶者手当が縮小された例-①

K 社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>外部環境の変化に伴い構造改革を行う中、成果や貢献度合いを的確に反映する賃金・評価制度に改革。</p> <p>各種手当制度の多くは大きな見直しが行なわれないまま20年以上が経過し、実態との間に差が生じており、共働き世帯や独身者の増加等家族の形態が多様化する中、次世代育成支援の視点も踏まえ、制度をより公平で納得性のあるものとする必要。</p> <p>2年間にわたる労使交渉を行い、1年間の経過措置を設け、合意。</p>
見直しのポイント	<p>配偶者手当を減額し、子どもに対する手当を増額。</p> <p>従前の手当の原資内での再配分とし、「配偶者+子ども2人」のモデルで賃金の増減がないよう調整。</p> <p>当初使用者側は廃止を目指していたが、労働組合との調整の中で、減額することで落ち着いた（生活への影響度合いが大きいとの労側の主張に配慮。）。</p> <p>手当支給額が見直し前を下回る場合に差額の一定割合を支給する1年間の移行措置を設けた。</p>
見直し前の内容	<p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①子ども：16,000円②配偶者：25,000円③配偶者+子ども：34,000円④育休・介護休職中の配偶者：5,000円 等 <p>※①及び③については、子どもは2人以上でも同額</p> <p>※②及び③については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象</p>
見直し後の内容	<p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①子ども1人当たり：12,000円②配偶者：12,000円③育休・介護休職中の配偶者：6,000円 等 <p>※子どもについては、人数制限を撤廃</p> <p>※②については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象</p>

配偶者手当が縮小された例-②

L社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	成果主義・実力主義への転換という観点から、人事制度全体の見直しを行う際に、家族手当についても属人給の廃止、子育てに対する支援の充実という観点から、見直しを行った。 関連会社への影響もあるため、1～1年半の交渉を行い、2年間の経過措置を設定し、合意。
見直しのポイント	人事制度全体の見直しに伴い、配偶者に厚く支給していた家族手当の支給対象及び支給額を見直し、配偶者か否かの区別なく、扶養家族1人当たり11,000円を支給することとした。 家族手当の支給対象、支給額を変更することにより原資の総額は維持。 新制度による支給割合を段階的に引き上げる2年間の経過措置を設けた。
見直し前の内容	配偶者に厚く手当を支給 <支給額> ①扶養者1人目：19,300円 ※配偶者（税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満））の場合：20,100円 ②扶養者2人目以降（1人当たり）：6,600円 ※子どもについては、3人目まで手当を支給
見直し後の内容	配偶者か否かの区別なく、1人当たり11,000円を支給 ※配偶者は、引き続き、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象 ※扶養者については、全体で4人までの上限を設定（子どもについては人数の上限なし）

配偶者手当が縮小された例-③

M 社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1 万人以上
見直しの背景・経過	<p>次世代育成支援の観点から、育児を行う労働者にとって働きやすい職場環境づくりを推進するため、社内の育児サポート制度を拡充するとともに、企業の社会的責任を果たす観点から、育児休職中の経済的支援拡充と育児を支援する勤務制度の整備に関する検討を開始する中で家族手当についても検討。</p> <p>検討の結果、育児に関する制度については、育児休職期間中は60,000円/月の支援金を支給し、10日間分を有給とする制度を設けることとし、これにあわせて家族手当の支給対象等を見直し。</p> <p>半年間の労使交渉の結果、5年間の経過措置を設けた上で、合意。</p>
見直しのポイント	<p>配偶者に厚く支給していた従前の制度を、配偶者に対する手当の額を縮小し、配偶者か否かを区別せずに扶養家族 1 人当たり11,000円を支給する制度に転換。</p> <p>原資の総額は維持し、5年間かけて配偶者に対する手当を段階的に減額する経過措置を設けた。</p>
見直し前の内容	<p><支給額></p> <p>(扶養家族 1 人目)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 配偶者の場合：18,000円・ 配偶者以外の場合：4,000円 <p>(扶養家族 2 人目以降)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 子ども、その他の場合（1 人当たり）：3,000円 <p>※業績給が主となる社員（管理職等）は支給なし</p>
見直し後の内容	<p>配偶者か否かを区別せず、扶養家族 1 人当たり11,000円を支給</p> <p>※扶養家族が子どもの場合は上限なし</p> <p>※子ども以外の扶養家族がいる場合は、4人（44,000円）を上限とする</p>

配偶者手当が縮小された例-④

N社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	次世代育成の推進の観点から、家族手当を子どもに厚く支給する制度となるよう見直し。 数か月間の労使交渉を行い、合意。
見直しのポイント	配偶者に対し厚かった家族手当の配分を扶養家族で均一化し、小学校卒業までの子どもがいない場合の配偶者に対する手当は廃止。原資の総額は維持。 新制度における家族手当の支給額が旧制度における支給額を下回る場合、旧制度との差額分の一部を支給する6年間の経過措置を設けた。
見直し前の内容	<支給額> ①配偶者：20,000円 ②その他の扶養者（1人当たり）：4,500円 ※配偶者については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象 ※管理職は支給なし
見直し後の内容	<対象家族> ①配偶者 ②子ども ③60歳以上の両親 ④障害者 <支給額> 対象家族である扶養者1人当たり12,000円 ※配偶者については、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）であり、かつ小学校卒業までの子どもがいる場合に限定 ※扶養者は合計5名までの上限を設定 ※経過措置により支給される差額分は年々逡減化（差額分の80%～15%） ※管理職は支給なし

配偶者手当が縮小された例-⑤

○社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	5,000～9,999人
見直しの背景・経過	共働き世帯の増加、子どもに係る費用の増加、介護の増加等家族の状況の変化に伴い、扶養家族全体としてバランスがとれるよう改革を検討。その他人事諸制度（賃金・福利厚生）についても同時に見直しを行った。会社から労働組合に提案し、3か月間にわたり労使交渉を行い、合意。
見直しのポイント	配偶者に厚く支給していた制度を、配偶者、子ども等の区別なく、扶養者1人当たり11,000円を支給する制度へと改革。 原資の総額は維持されるよう設計。
見直し前の内容	配偶者に厚く支給 <支給額> ①配偶者（税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）） ：19,500円 ②子ども等扶養者（1人当たり）：4,200円
見直し後の内容	配偶者、子ども等の区別なく、扶養者1人当たり11,000円を支給 ※扶養者の上限は最大5名 ※配偶者については、引き続き、税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象

配偶者手当が縮小された例-⑥

P社

項目	内容
業種	製造業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>能力・成果給を中心とした賃金体系への人事制度の全面的な見直しを検討する中で、配偶者等に支給される「扶養加給」の廃止についても検討を行った。</p> <p>労使交渉を行い、労働組合側は、賃金体系の全面的変更や女性の社会進出の意義について理解し、経過措置を設け、合意。</p> <p>今後、配偶者への支給をなくして支給対象を子どものみ限定することを検討中。</p>
見直しのポイント	<p>配偶者等に支給される「扶養加給」を廃止し、育児支援策として育英補助給付金を新設。原資の範囲内で再配分。</p> <p>「扶養加給」が減額される職員について、1年間は減額分の半額を保障する経過措置を設けた。</p> <p>見直しに際しては、厚生労働省による男女間賃金格差解消のためのガイドラインも参考にした。</p>
見直し前の内容	<p>「扶養加給」を支給</p> <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">① 扶養対象の配偶者：21,000円※ 税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象② ①であって満18歳の3月末までの子どもがいる場合：27,000円③ 扶養対象でない配偶者に子どもがいる場合：11,000円※ ②、③については子どもの人数に関係なく一定額
見直し後の内容	<p>「扶養加給」を廃止し、育英補助給付金を支給</p> <p><支給額></p> <ul style="list-style-type: none">① 18歳の3月末日に達しない子ども1人当たり：8,000円② 3歳の3月末日に達しない子どもを養育する扶養対象の配偶者：8,000円※ 税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）が対象※ 現在は、①は2人目まで9,000円、3人目以降10,000円、②は9,000円に変更

配偶者手当が縮小された例-⑦

Q 社

項目	内容
業種	金融業
企業規模	1万人以上
見直しの背景・経過	<p>①ライフスタイルの多様化により、結婚や子どもの有無により収入に差が生じることが公平といえるか、②社員の成果や会社への貢献に応じて処遇すべきではないかとの観点から見直し。</p> <p>人事制度の見直しの一環として給与体系の見直しとあわせて扶養手当のあり方についても労使交渉。</p> <p>直近の見直し時は1年程度の交渉を行い、合意。</p> <p>扶養手当の支給を受けていた社員を中心に、労働組合も、生活防衛の観点から当初反対していたが、ライフスタイルが多様化する中、公平性の観点から説明し、理解を得た。</p>
見直しのポイント	<p>人事制度の見直しにより、管理職に対する扶養手当、総合職に対する扶養手当を順次廃止。</p> <p>原資の総額を維持した上で、実力・成果・貢献に応じて給与が分配されるよう、給与体系全体の中で調整。</p>
見直し前の内容	<p>管理職を含めた従業員に対して扶養手当を支給</p> <p><支給額></p> <p>①配偶者 42,500円</p> <p>②子ども 2,500円</p> <p>※税制上の控除対象扶養親族（配偶者については年収103万円未満）に支給。最大50,000円。</p>
見直し後の内容	<p><当初見直し後></p> <p>管理職に対する扶養手当を廃止</p> <p><直近の見直し後></p> <p>総合職に対する扶養手当を廃止</p> <p>支給額を変更</p> <p>（配偶者40,000円、子ども1人当たり5,000円。4人までが限度。最大55,000円）</p>

配偶者手当が存続された例

R社

項目	内容
業種	小売業
企業規模	5,000～9,999人
見直しの背景・経過	<p>成果主義への転換の時流、業績悪化、独自の人事制度を創設する声が高まったこと等を受け、人事制度全体の変更を行ったことに伴い、配偶者手当を含む各種手当の廃止についても議論を行った。</p> <p>会社側は当初、家族手当も含めて手当を廃止する方針であったが、労働組合との議論の中で、家族手当は最低限の生活を保障するものとして存続させるべきとの結論に至った。</p> <p>約半年の労使交渉を行い、合意。</p> <p>現時点では、今後とも家族手当の廃止行う予定はない。</p>
見直しのポイント	<p>家族手当以外のほぼすべての手当（管理職手当、住宅手当等）を廃止したが、家族手当については存続させることとした。</p> <p>成果主義モデルへの転換により、ほぼすべての社員において給与増、総人件費は増加。</p>
見直し前の内容	<p>家族手当の他、管理職手当、住宅手当等を支給</p> <p><家族手当の支給額></p> <ul style="list-style-type: none">①税制上の控除対象配偶者（年収103万円未満）：15,000円②子ども（1人当たり）：5,000円③両親：5,000円 <p>※計25,000円が上限金額</p>
見直し後の内容	<p>家族手当は、支給額上限額とも変更せず</p> <p>その他の手当については、おおむね廃止</p> <p><参考> 改廃した手当</p> <p>管理職手当／産前産後手当／住宅手当</p>

1. 従業員ニーズの把握等

(1) 制度設計過程における従業員ニーズ等の情報収集

① 会社側が直接行う収集

- ・日頃から職場の実態について直接従業員に確認を行ったり、ヒアリング等を行ったりして職場の意見を収集している。
- ・従業員への満足度等の調査における自由記述のコメントからニーズを把握した。
- ・制度変更の対象従業員を複数の少人数グループに分け、意見収集の機会を設けた。
- ・各部門・事業所の人事担当者から情報収集や意見交換を行い制度設計の参考にした。
- ・各部門の部門長等へのヒアリングを実施し制度に反映した。

② 労働組合を通じた収集

- ・労働組合との団体交渉や協議の場を通じて、労働組合が収集した組合員の声を収集した。
- ・個人的なパイプを含め労働組合から非公式に従業員の声を収集した。

(2) 労使協議・労使交渉の過程における従業員の意見の把握、制度趣旨の説明

- ・制度設計段階からいくつかの案をもって労働組合へ提案した。初期の段階から制度の趣旨伝えたことから、早い段階からコンセプトの共感に繋がった。
- ・段階を経てプロセスを踏んだことから、従業員への納得性を高めることができ、経過措置の必要性についても見いだすことができた。
- ・団体交渉や協議の場を通して、会社側と労働側の意見をすり合わせ、従業員としても一方的な制度変更とならないようプロセスを大事にした。制度変更の納得性を高めることが鍵だと考えている。
- ・団体交渉や協議の場で繰り返し会社の考えを説明し理解を仰ぎ、組合からの要望も踏まえ修正を行い最終案を確定した。
- ・団体交渉や協議の場の議事録等を労働組合が組合員に周知した。
- ・労働組合の支部大会に経営陣が出向き、制度変更の必要性等を説明し、理解を求めるとともに、経過措置を設けるに当たっては、労働組合を通じて収集した労働組合や組合員の声を反映させた。
- ・労働組合により職場の代表者等への意見収集を行い、組合員が意見を述べる機会も設けたことにより、組合員による疑問点や不満の解消に繋がった。
- ・労働組合と交渉を実施し、職場集会にて組合員の意見収集も実施した。労働組合の幹部の理解を得て交渉を行い、導入の主旨を丁寧に説明した。
- ・議論の内容を機関誌を発行し組合員へ周知した。

2. 決定後の新制度についての丁寧な説明

(1) 新制度の説明

- ・ 職場ごとに従業員への説明会を実施し、納得性を高めるために質疑応答を実施した。
- ・ 制度変更の対象者全員に対して人事担当者または上長より、資料を配付して丁寧に説明の後、質疑応答の時間を設けるとともに説明会後もメール等にて質問を受け付けた。
- ・ 周知資料を配付し、部下への丁寧な説明を目的として、人事担当者が職場ごとに管理職に対して説明を実施した。
- ・ 海外の職場も含め人事担当者が出向き、多くの説明会を実施し丁寧な制度導入を心がけた。
- ・ 説明会での欠席者がいる場合、録画した説明会の動画を視聴してもらう等の対応をした。
- ・ イン트라ネットに制度概要を掲載し、さらに質疑応答は目安箱のようなものを設定し回答を行った。
- ・ 制度変更に向けた社長メッセージを配信して浸透を図った。
- ・ 従業員に対し周知資料の配付を行い、人事部以外にも職場ごとに質問を受け付ける担当者を決め、質疑を受け付けた。
- ・ 就業規則変更手続きの前に全従業員による定例会議の場で制度変更の趣旨等について丁寧に説明し、従業員の理解を深めることに時間をかけた。

(2) 新制度の運用及び従業員の評価

- ・ 労働組合による職場集会等で集められた声から、課題があれば研修のコンテンツに反映させ制度を正しく理解し、適正に人事制度を運用いただくよう努めている。
- ・ 制度導入後も人事担当者が講師となり、階層別の教育を実施し、適正な運用に努めている。
- ・ 従業員意識調査の自由記述欄の内容や、評価者・被評価者への研修での被評価者の声を収集し、教育や施策等にいかしており、制度導入当初は授業員の理解を得るのに時間を要したものの、現在では当然のことと受け入れられている。
- ・ 従業員意識調査の評価制度に関する項目にて、理解・満足度が従来と比べて上昇する結果が得られた。
- ・ 従業員意識調査の評価制度に関する項目にて、制度前後で変化はなかった。成果給がよりモチベーションを高く持って業務に取り組む風土が醸成されてきていると感じている。
- ・ 家族手当の対象者ではない若年者には賛成する人が多かった。
- ・ 単に減額ではなく賞与原資や一時金への支払い変更もしており、受給額が多くなった従業員もおり、不満はさほどなかったと認識している。
- ・ 経過措置を長めに設けたことにより、手当が減少した人から多少の不満の声はあったものの、概ね受け入れられたと認識している。

(東京商工会議所専門相談窓口の専門相談員からのヒアリング結果)

相談窓口での状況-①

A 専門相談員

【制度設計にあたって】

- ・中小企業は人の出入りが多いため、新たな賃金制度の導入による従業員のモチベーション向上、そして、定着が主たる目的のことが多い。
- ・制度設計にあたっては、まず仕事の洗い出しを行ってもらうことが必要であるため、50名位までの小さい規模の会社であれば、初動の段階から各従業員に関わってもらうことが多いし、100名以上規模の会社であれば、管理職や次期管理職が想定される社員を集めて委員会を立ち上げることにより制度設計に関わってもらうことが多い。
- ・小さい企業は、基本的に従業員のニーズを聞き取りやすいのでニーズを取り入れた柔軟な制度とすることができる。
- ・制度設計には約1年程度かけて行うことが一般的。
- ・手当については、配偶者手当よりも子どもの養育や介護へのニーズが高い。

【制度変更の内容について】

- ・原資を基本給へ振り替える場合、退職金や割増賃金への影響も考慮して検討するケースもあるが、中小企業では基本給を退職金算出の計算式に入れていないため退職金を考慮する必要がないところも多い。
- ・家族手当等を廃止する代替として月例での支給ではなく、出産時等に一時金として支給するケースもあった。

【経過措置について】

- ・経過措置の期間や内容については、制度設計の段階で、従業員と議論を重ねる中で併せて検討されることが多い。
- ・経過措置の期間としては、2年から3年程度の経過措置を設けることが多い。
- ・経過措置の期間をどの程度とするかについては、制度見直し後に資格取得や昇格等により賃金額が上昇する可能性を勘案して、資格取得に通常必要となる期間等適切な期間を設定するようアドバイスをしている。

【従業員の納得性を高めるために】

- ・一方的なトップダウンによる制度の施行は納得感が得られにくい。社員一人一人が参画したという意識を高く持つことで、制度の納得性に繋がり、ひいてはモチベーションの向上や定着率の向上につながる。
- ・従業員への説明に当たっては納得性のある丁寧な説明を心がけることが重要。社長自ら全従業員へ説明するケースもあるし、社会保険労務士等専門家が立ち会うことで円滑な説明が行われる場合もある。

B 専門相談員

【制度設計にあたって】

- ・最近の賃金制度の相談の傾向としては、社員への還元のための制度変更に対する相談が増加しており、優秀な人材への配分を大きくしたいというニーズも高い。
- ・丁寧な制度設計、従業員への説明、そして原資維持に関してアドバイスをしている。
- ・企業や経営者が求める企業像によって制度設計の内容が変わってくるので、制度変更の目的を明確にすることが大切である。
- ・経営環境の変化が大きいIT業界についてはスピードが求められるため、約半年から1年程度の間、制度設計から周知まで行うこともある。

【制度変更の内容について】

- ・担当した企業のケースでは職務給への変更となる企業が多い。
- ・担当企業においては若手社員や未婚者、そして子どものいない従業員比率が高いことが多いという背景からか、配偶者手当を導入している企業が少ない印象であり、子ども手当へ原資を振り替えるケースも少ない。
- ・資格等の取得に対する手当を支給するケースもみられる。

【経過措置について】

- ・半年～2年程度の設定とするケースが多くみられる。
- ・半年は旧制度での支給額を維持し、その後、段階的に減額となるケースが多い。

【従業員の納得性を高めるために】

- ・20名未満程度の事業所では経営者自ら全従業員へ説明を行っている。
- ・職務給へ変更する場合には、格付において納得性のある説明をするために、根拠となる人事評価制度の確立、人事評価結果の透明性が重要となる。