

同一労働同一賃金の導入、
社会保険の適用拡大……

人件費の 負担増について どう対処すべきか？

人件費が増加する
要因とは

賃金体系や手当等の
見直しを検討する

業務効率化を目指して
労働時間を削減する

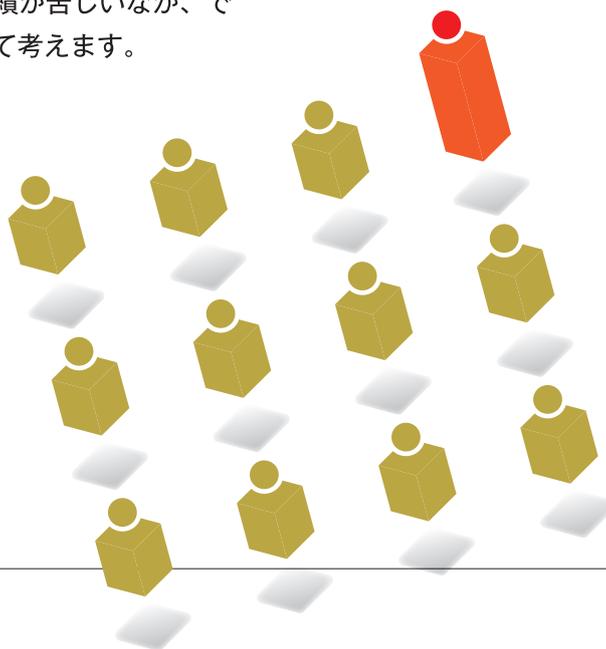
昨年4月から同一労働同一賃金が導入され、ことしの10月からは社会保険の適用拡大が控えています。その他にも、最低賃金の見直しや若手労働者人口の減少など、会社の人件費負担が増えることは避けられません。コロナ禍にあつて業績が苦しいなか、できるだけ負担をかけないための取組みについて考えます。

有限会社人事・労務
チーフコンサルタント・社会保険労務士

畑 中 義 雄

有限会社人事・労務
人事コンサルタント

高 橋 健 太



● 人件費が増加する 要因とは

社会保険の適用拡大

ことし10月には、短時間労働者を除く被保険者の総数が常時100人を超える事業所が、2024年10月には、短時間労働者を除く被保険者の総数が常時50人を超える事業所が、それぞれ社会保険の適用拡大の対象となります。

適用対象となる短時間労働者は、**図表1**のとおりです。

これまででは、いわゆるフルタイム勤務でない場合の社会保険加入要件として、「正社員の週所定労働時間数の4分の3以上勤務している」こととされてきましたが、所定労働時間数の要件が週20時間以上となることで、多くの会社で社会保険加入対象者が増えると思われる。

社会保険料は労使折半で納付するものであり、金額も決して低額ではありません。

また、会社が社会保険に加入させる方針を示しても、アルバイト

従業員自身が社会保険加入を拒み、さらに短時間での勤務を希望したり、転職してしまうこともあるかもしれません。

現状、社会保険に加入していないパート・アルバイト従業員などが加入対象者に該当しないか、早めの確認が必要です。

図表1 社会保険の適用拡大による加入対象者

- 週の所定労働時間が20時間以上
- 月額賃金が8万8,000円以上
- 2か月を超える雇用の見込みがある
- 学生ではない

上記のすべてに該当するパート・アルバイト従業員が新たな加入対象者となる

雇用保険料の引上げ

社会保険料だけでなく、雇用保険料の負担も増えます。

現在、労使で賃金の計0・9%を負担している保険料率が、ことし4月から0・95%、10月から1・35%になります（一般の事業）。社会保険料と比較すると、1人ひとりの金額は低額ですが、従業員が多いほど納付すべき保険料は多くなります。

保険料が増額となった際にはどれくらいの負担増となるのか、前述の社会保険料とあわせて確認しておく必要があります。

最低賃金の見直し

最低賃金額は基本的に毎年10月に見直され、近年は毎年のように増額しています。

つまり、最低賃金額をそのまま時給としている場合は、毎年時給を上げていく必要があります。アルバイト従業員は最低賃金額を時給としているケースも多いので、そのような場合には注意が必要です。

最低賃金額および改定幅は都道府県により異なりますが、たとえば東京では、コロナ禍の影響でほぼ据え置きになった2020年度を除けば、毎年20円前後の幅で上がり続けています。

月60時間超の割増賃金率が50%以上に

すでに大企業には適用されていますが、中小企業も2023年4月より、月60時間を超える時間外労働をした場合の割増賃金率を50%以上にしなければなりません。中小企業としては長時間労働をいかに是正していくかが対応のカギとなるでしょう。

同一労働同一賃金への対応

昨年4月より中小企業にも適用され、全面的にスタートした同一労働同一賃金も人件費増の要因の1つとなっています。雇用形態に左右されず、同じ責任を負って、同じ働き方をしている場合は待遇も同じにすべきというもので、正社員と非正規社員の間で不合理な待遇差を禁止しています。

また、まったく同じ働き方でない場合でもバランスをとった待遇にしなければなりません。

たとえば、厚生労働省のガイドラインでは、賞与について、「会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについて、通常の労働者と同一の貢献である短時間・有期雇用労働者には、貢献に応じた部分につき、通常の労働者と同一の賞与を支給しなければならぬ。また、貢献に一定の相違がある場合においては、その相違に応じた賞与を支給しなければならない」と示されています。

つまり、個別の事情によって判断されるとはいえ、貢献に応じて賞与を支払うのであれば、アルバイトなどを賞与ゼロとするのは認められない可能性が高くなります。

また、各種手当なども、その支給要件に該当する場合にはアルバイトなども支給対象にしなければなりません。

同一労働同一賃金に対応するため制度を変更する場合には、パート・アルバイト従業員の待遇を引き上げなければなりません。

これは、会社が一方的に従業員の待遇を引き下げることが、不利益変更として法律で禁止されています。

からです（労働契約法8条）。

なお、非正規社員との合理的な理由がある待遇差まで禁止するものではありません。

各従業員の働き方やそれに対する労働条件について一度整理し、待遇差に明確な理由があるかを確認し、必要に応じて見直すことが求められます。

詳細は後述しますが、同一労働同一賃金に伴う負担の増加を抑えるためには、交通費の支給や福利厚生費等について、見直す方法があります。しかし、従業員にとって単純な不利益変更にならないよう注意しなければなりません。

副業や掛け持ちのアルバイト 従業員は割増賃金に注意

今日、副業については世間的に寛容の姿勢となっており、会社で勤務する傍ら、副業として個人事業や別会社でアルバイトを行なう人も増えています。

副業として自社でアルバイトをしていたり、複数の会社を掛け持ちして働いているいたりするアルバイト従業員がいる場合には、自社での労働時間が短時間であっても、割増賃金が発生する可能性があります。

なります。

たとえば、A社で働くXさんをアルバイト従業員として雇い入れたとします。Xさんが1日のなかでA社で8時間勤務をし、その後自社で2時間アルバイトをした場合、自社での2時間の勤務がすべて25%割増の残業代の対象になります。

その他の人件費が増える 要因となり得る事項

その他、人件費が増える要因としては、若手労働者人口の減少、育児・介護休業法の改正等による育児休業取得推進といったものが挙げられます。

(1) 若手労働者人口の減少

人口減少時代の現在、長期の会社貢献が期待できる若手労働者は年々減ってきています。

また、様々な働き方が選べる時代において、フルタイムで同じ会社で働きたいという若者は、さらに絞られることとなります。今後はこれまで以上に、労働者の売り手市場となり、労働条件の引上げが必要となってくることが予想されます。

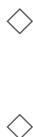
(2) 育児・介護休業法の改正等による育児休業取得推進

ことし10月に育児・介護休業法の改正法が施行となり、新たに産後パパ育児制度が始まります。

これは、女性の産後休業にあたる期間に、男性に育児休業の取得を認めようというものです。

さらには育児休業の分割取得を認めるなど、特に男性側の育児休業取得促進に向け、法律が大きく変わります。

今後、男性従業員の育児休業取得希望者が増えることが予想されるため、従業員からそのような相談があった場合の人員配置などを事前に想定しておきましょう。



以上のとおり、今後確実に企業の人件費負担は大きくなっていきます。企業としては、少しでも負担を減らすことを考えないといけません。賃金を抑制するあまり従業員のモチベーションを下げてしまったり、人材が集まらないといったことにならないよう注意が必要です。

そこで、次項からは従業員のモチベーションを維持しつつ、できるだけ人件費を抑制する賃金体系や雇用の形態を考えていきます。

● 賃金体系や手当等の見直しを検討する

固定的人件費を 変動費化する

まず、可能な範囲で固定的人件費を変動費化できないか検討してみよう。

一度結んだ労働契約を企業側が一方的に不利益変更することはできません。

パート・アルバイト従業員も同様で、業績が悪くなったからといって一方的に時給を下げたり、勤務時間を短くしたりすることはできません。

そのため、固定的な時給を上げる代わりに、業績がよいときに金一封を支給したり、特別な繁忙期や業務がある際に特別手当を支給したりするとよいでしょう。

職務給的な考え方による 昇給

非正規社員には、自分の生活ス

タイルを大切にしながら、都合のよいタイミングで働きたいという人も少なくありません。

一方、企業側としては、非正規社員であっても正社員の補佐レベルまで職務をこなしていたり、難しい知識や経験が必要な職務についていたりする場合には、多少報酬が高くなっても定着してほしいものです。

今後は、人材を確保するために全体の時給を高くするのではなく、できるだけその職務に応じた時給を設定する「職務給」的な賃金設定が必要となります。

図表2に示すように、単に勤続期間に応じて昇給するのではなく、難しい職務ができるようになったり、役割が増えることで時給をアップさせる仕組みです。

また、土日や繁忙期など、人が集まりにくい時期は別途手当などを付けて対応するとよいでしょう。

このような細やかな制度設計により、必要に応じてもつとも効率

的に人材を配置させる運用ができれば、人件費削減につながることもできます。

実態に合わせた 手当の見直しなど

働き方が多様になるにつれ、手当の支給方法も実態に応じたものに見直す必要があります。

最近でいえば、もつとも見直しやすい手当は通勤交通費でしょう。

たとえば、週に2〜3日以上在宅勤務をするのであれば、定期券を購入する必要はありません。出勤日数に応じた実費を支払うことで、通勤交通費は削減させることができます。

一方で、在宅勤務をさせるには、その経費をどの程度企業が負担するかを決める必要があります。一般的には月に3000〜5000円程度の在宅勤務手当を支給するところが多いようです。

これは、自宅で作業をする際に必要な光熱費、通信費、雑費を補填するといった意味合いで支給するものです。

なお、セキュリティ面も考慮して、在宅勤務をする際のパソコンなどは企業が支給することが望ま

しいです。これらの機器や後ほど触れるソフトの導入については、経済産業省が行なっているIT導入補助金を活用できるケースもあります。

また、コロナ禍の影響で在宅勤務が多くなっている企業（特にIT関連企業など）では、オフィスのスペース自体を縮小したり、なくしてしまうケースもみられるようになってきました。

全員が毎日出社することを想定しないのであれば、オフィスを省スペース化し、フリーアドレスにするなどの大胆な改革も、1つの選択肢となってきたといえるでしょう。

福利厚生制度の 見直し

人件費の削減で、意外と見落とされがちなのが、福利厚生費です。一般的に広く導入されている福利厚生としては、

- ・家賃補助
- ・記念日休暇などの特別休暇
- ・旅行、レジャーの優待
- ・社員食堂、食事補助
- ・スポーツクラブの利用補助
- ・資格取得支援

図表2 職務給表の例

役割	アルバイト	トレーナー	リーダー
時給	1100~1150円	1200~1300円	1500~1600円
担当職務	マニュアルや初期研修により、基礎知識と定型的手法が理解できれば対応できる職務を担当する	通常業務に加え、非日常業務や周辺業務も行なう。一定程度(1~3年)の実務経験が必要な複雑業務も行なう	
指導・運営業務	現場の必要性に応じて、後輩に業務指導を行なう(業務遂行時のOJT)	入社時の業務指導を担当し、その後のフォローも行なう	アルバイト全体の業務指導を行ない、シフト管理などの社員業務の一部を補佐する
職務権限	社員やリーダーなどの具体的指示により業務を遂行する	社員やリーダーなどの大まかな指示により業務を遂行する	職務権限の範囲で通常業務は独自の判断で遂行する
加算手当	繁忙期手当	年末年始やGWなどの繁忙期に	時給プラス30円
	土日祝日手当	土日祝日勤務に	時給プラス50円
	オープン手当	オープン業務に従事した場合に	時給以外に500円支給
	クローズ手当	クローズ業務に従事した場合に	時給以外に500円支給

・保養所
・慶弔金
などが挙げられます。
たとえば、コロナ禍により、テレワークが進み、入社する社員が少なくなっているのに社員食堂を維持していたり、勤務地の近くのスポーツクラブと提携していたり

するのであれば、変更・解約などを検討しましょう。
一方最近では、テレワークにも対応した福利厚生として、Zoom飲み会にお酒や食事代の補助を行なうなど、新しい福利厚生が生まれてきています。また、ワーケーションに対して、地方自治体が補助金を支給するケースも増えてきました。
不要なものを新しい福利厚生に置き換えていく費用を削減しましょう。

退職金や確定拠出年金制度導入の検討

非正規社員に退職金制度を適用している中小企業は少ないでしょうが、契約社員にも正社員と同様の退職金を支給すべきか最高裁まで争われた事例もあります(メトロコマース事件)。
判決では、「両者の間に退職金の支給の有無に係る労働条件の相違があることは、不合理である」とまで評価できない」として、契約社員に退職金

を支払わなかったことは違法ではないとされました。

しかし、この判決は裁判官の間でも意見が分かれており、今後、長期に雇用される非正規社員については、退職金を支給すべきという判決が出る可能性も十分にあります。

一方で、退職金は社会保険料がかからず、税金も給与に比べて非課税枠が大きくなります。そこで、中長期的に定着してほしい非正規社員には退職金制度を適用させることで、時給をあまり上げずに長く続けてもらう方法も検討できるでしょう(ただし、有期労働契約が5年を超えて更新される場合には、無期転換の申込権が発生するので注意が必要です)。
その場合には、わかりやすいポイント制の退職金を導入するといでしょう。

たとえば、単純に勤務時間の累計が1000時間ごとに1万ポイントを付与し、退職時に退職金として支給する制度です。
ポイント付与は、図表2の加算手当のように他の設定をしてもよく、柔軟に運用できます。
リーダーとして勤務した期間には5000ポイントを上乘せした

り、勤続年数に応じたボーナスポイントをつけるなどしてもよいでしょう。

さらに、正社員に確定拠出年金制度を導入している企業であれば、契約社員などの非正規社員に適用することも検討しましょう。

制度設計にもよりますが、給与の一部を年金積立に回すことで、本人も企業も、社会保険料の負担減につなげることができます。

日雇い・短期アルバイトや業務委託などの活用

社会保険料の負担増加を考えると、業務遂行上問題ない範囲で、社会保険料に加入しなくてよい日雇い・短期アルバイトや業務委託の活用も考えられます。

日雇い・短期アルバイトが適している業務を通常業務から切り離して、担当してもらいます。

最近では都市部を中心に当日で日雇いアルバイトをマッチングさせるサイトなどもあり、若者を中心に普及しつつあります。

また、一定の業務を任せられるのであれば、従業員でなく業務委託として仕事をしてもらうことも考えられます。

業務効率化を目指して 労働時間を削減する

DXを活用した 効率的な人事管理

DXの飛躍的な進歩により、人事管理等もかなり効率的にできるようになってきています。業務効率化は労働時間の抑制につながるため、人件費を抑えるのに大きな効果が期待できます。

以前であれば、人事管理システムを導入するには、かなりの初期投資が必要でしたが、現在では主にクラウド型の人事管理システムにより、わずかな初期投資で、人数課金型の人事システムを導入できるようになりました。

これまで紙ベースで人事管理をしていた会社で導入するにはハードルが高いように感じられるかもしれませんが、導入して慣れてしまえば、どの年代の社員でも問題なく運用ができるようになります。

可能な限り、早期にシステムを用いた自計化（経理業務を自社で

行なうこと）を図るべきでしょう。

まず、クラウド型の人事管理システムを導入して、従業員の住所氏名、年齢、家族構成といった入社時に収集する情報は従業員自身でシステムに入力してもらいます。

会社側は情報のチェックのみ行なうことで、入社時情報を履歴書などから入力するような作業がなくなり、その情報をそのまま従業員名簿として管理することもできます。

労働・社会保険の申請手続きは電子申請を利用するとよいでしょう。前述の人事管理ソフトと電子申請ソフトを連動させることで、入社などの手続きを簡単にこなすことができます。

クラウド型勤怠管理ソフトを導入すれば、出勤時にタイムカードを打刻する作業を省略できます。

自分の携帯電話からの打刻も可能なので、直行直帰時の勤怠申告やテレワーク時の勤怠管理も容易になります。

もちろん、残業時間の把握もリアルタイムでできるので、たとえば月の途中で36協定を超えるようなペースで残業が行なわれている場合などには、勤務状況の確認を行ない、残業時間を増やさないようにアラートを出したり、上司が面談を実施したりするなどタイムリーな対応を実施できます。

給与明細も電子化しましょう。紙の給与明細を発行するには、プリントから封入、各支店や部門への発送など、余計な手作業が発生します。さらに、明細の入れ間違いや発送ミスも起こるリスクがあります。

これを電子化することで、大幅に作業工程を短縮できるだけでなく、封入間違いといった人為的ミスも防ぐことができます。

また、従業員にとつても、紙の明細は紛失すれば再発行などの手続きをしなければなりません。電子明細であれば、いつでも自分の都合で取得できます。

人事部門では、このような再発行や問合せも多く、それを従業員が自分で完結できる仕組みを導入することは、業務効率化はもちろん、従業員にもメリットの大きなことだといえるでしょう。

各種申請書類も電子化しましょう。前述したクラウド型人事管理システムの多くは、各種の申請処理機能も備えています。

残業申請や出張申請、経費処理などもクラウド型システムを活用することで、一般の従業員も人事・総務部門の担当者もかなり業務を効率化できるはずです。

残業代を抑制するための 人事管理

システムによる業務効率化を解説してきましたが、マネジメントによる業務効率化も重要であり、むしろこちらのほうが人件費抑制効果は大きいといえます。

長時間労働の抑制は、働き方改革の中核的な目的でもあり、企業としては率先して取り組むべきものです。残業は本来、上司が命令して行なうもので、従業員が自己の判断で実施するものではありません。

上司がしっかりと部下の業務を把握する意味でも、残業に関しては基本的に、「事前に上司に申請して承認を得る」とルール化しておきましょう。

もちろん、現在は従業員が自律

的に働く職場も増えているので、自己判断で残業をするケースも認める必要があります。しかし、その場合でも事後承認で申請するルールは設けておくべきです。

また、業務集中により残業が多くなりそうな場合は、先述の勤怠管理システムを活用し、上司が、業務の優先度などを考慮して業務整理をするようにしましょう。

ほかに、たとえば残業が月に45時間を超えた場合は、現状の業務実態を共有するため上司と面談を実施するといったルールも定めておきましょう。

システム導入などの一方で、このようなコミュニケーションを軸としたマネジメントをきめ細やかに実施することが労働時間削減には不可欠です。

また、シフト制を導入している職場では、いかに効率的なシフトを組むことができるかが、人件費抑制に直結します。

業務に繁忙が明確にある場合は、1か月単位や1年単位の変形労働時間制を導入しましょう。

繁忙期の所定労働時間を長く設定することで、通常であれば8時間を超えると割増賃金が発生するところを、割増賃金なしで勤務してもらうことができます。

また、ある程度従業員の裁量に任せられるのであればフレックスタイム制も有効です。1人ひとり、自分の判断で業務に合わせて効率的に仕事を進められます。

ほかに、一定の時差出勤を認める方法も業務効率化の効果を発揮する場合があります。

従業員にはそれぞれ生活スタイルがあります。たとえば、1日8時間勤務であっても、7時出社から10時出社までの好きな時間を選べるようにするだけで、業務に集中できる時間帯が増え、会社へのエンゲージメントの向上も期待できます。

社内運用ルールを徹底する

前述した業務効率化を実現させるためには、経営者や人事・管理部門だけでなく、従業員の協力も求められます。

たとえば、前述した人事管理システムなどを運用する場合、個人情報に変更が生じた際には、従業員がネット上のシステムに自らア

クセスし、個人情報の入力などをしなければなりません。

また、勤怠管理システムを導入すれば、出勤は従業員本人が打刻をしなければなりません。多くの企業では打刻忘れが多く、給与計算時に人事担当者が打刻忘れをした社員に問合せをするといったケースがよく起きます。

しかし、これらは本来、従業員が自分のやるべきことを行なえば発生しない作業です。この無駄な作業をどうやって減らすかを考える必要があります。もちろん、打刻忘れをした従業員には残業代を支払わないといったペナルティを課すことはできませんが、出勤時の打刻は業務の一部であり、それを行わない従業員には、一定の基準で懲戒の対象とするといっ

図表3 業務効率化の運用ルールを徹底するための規定例

(変更の届出)

- 第●条 従業員は、次の各号のいずれかに変更があったときは、速やかに所属長を経て人事部に書式を届け出なければならない。
- (1) 本人の氏名
 - (2) 現住所
 - (3) 通勤の方法
 - (4) 家族についての異動
 - (5) その他人事管理上会社が指示した事項

(遵守事項)

- 第●条 従業員は次の事項を特に遵守しなければならない。
- (1) 勤務中は職務に専念し、みだりに職務の場所を離れないこと
 - (2) 始業時刻および休憩終了時刻にはすぐに業務に取り掛かれるようにしておくこと

(出退勤)

- 第●条 従業員は、出社および退社に際しては、次の事項を守らなければならない。
- (1) 始業時刻には業務を開始できるように出勤し、終業時刻後は、特別な用務がない限り速やかに退社すること
 - (2) 退社するときは、機械、器具および書類等を整理整頓し、安全および火気を確認すること
 - (3) 出勤の事実ならびに始業および終業時刻を会社が適正に把握することができるよう、自ら即時に会社指定の方法により記録しなければならない
 - (4) 所定外労働または休日出勤については、第●条（時間外、休日および深夜勤務）の規定に従うこと
2. 勤務時間中、私用により外出する場合は、所属長の許可を受けなければならない。
 3. 従業員は、出社および退社（私用による外出の場合を含む）において、日常携帯品以外の品物を持ち込みまたは持ち出そうとするときは、会社の許可を受けなければならない。
 4. 第1項第3号の記録を正確に行なわない場合は、懲戒の対象とする。
 5. 第1項第3号の記録を遅滞し、または他の従業員に記録の代行をさせる等の行為により、記録の客観性を損なわせた場合は、本人または記録を代行した者に対して懲戒を行なう。

(時間外、休日および深夜勤務)

- 第●条 業務の都合により、第●条第1項の所定労働時間を超え、または第●条第1項の所定休日および午後10時から午前5時までの深夜に労働させることがある。
2. 前項の時間外、休日および深夜勤務とは所属長の指示あるいは所属長に申請し承認された場合のみを対象とする。所属長に指示された場合は、正当な理由なくこれを拒むことはできない。
 3. 時間外、休日および深夜勤務を行なう者は、事前に会社所定の申請書で所属長に申請を行ない所属長の承認を得なければならない。ただし、業務上の都合により事前申請が困難な場合のみ事後申請を認めるものとする。
 4. 本条第1項の時間外労働は労協協定で結ばれた範囲を上限とし、上司はつねにこの協定を順守し、周知に努めなければならない。

**従業員が定着する
職場づくりを**

た規定も検討すべきでしょう。また、テレワークなどが増えてきていることも鑑み、業務専念義務や服務姿勢、残業の申請方法、36協定の順守なども就業規則に明記しておくべきです（図表3）。

コスト削減を重視するあまり人材が定着しなくなった職場では、採用・教育コストが高くなり、業務の効率も悪くなります。人員不足の職場では残業も多くなり、必要以上に割増賃金を支払うことにもつながります。

企業は常に職場で働くスタッフの関係性に気を配り、働きやすい職場づくりに注力すべきです。

たとえば、職場のなかで良好な人間関係ができていれば、誰かが急に欠勤しても、スムーズにカバーできます。また、有給休暇取得なども、職場が混乱しないタイミングで計画的に取得するといったことが自然に行なわれるようになるでしょう。

これらは、規則や契約書でできることではなく、職場全体でつくりあげていくものです。



はたなか よしお 2002年より規程作成や人事制度構築を軸に活動。最近では自律分散型組織（ティール組織）におけるコミュニケーション型人事制度導入なども手掛ける。



たかはし けんた 社会保険手続き、給与計算、社内規程整備を中心に企業体制を整える業務を行なう。これからの多様な働き方を実現し、個々の能力を活かす環境づくりのサポートに関わる。