

# 働き方の多様化に対応

## 「各種手当」を見直す際のポイントとは

住宅手当や家族手当といった「属人手当」を見直す企業が増えています。コロナ禍の影響を受けて通勤手当を在宅手当などにシフトしたケースも少なくありません。そこで、各種手当を見直す際のポイント、留意点等を解説します。

社会保険労務士川嶋事務所  
社会保険労務士  
川嶋 英明

### 各種手当を見直す際のポイント

各種手当の見直しを行なう場合、会社は導入する制度に合わせて、その必要性を検討することになります。

#### (1) テレワークに関連する手当の見直し

テレワークに関する手当の見直しでは、通勤手当の支給を見直したうえで、在宅勤務にかかる光熱費や通信費を補助する何らかの手当を支払うのが一般的です。

なお、通勤手当については、単に会社に出社しないから見直すというだけの話ではありません。

たとえば、通勤手当を定期代などの形で一定額を前払いで支払っているケースでは、労働者が出勤しないと前払いで支払った通勤手当分を損と会社側が感じやすく、結果、会社側が労働者に在宅勤務をさせない要因となっている場合があります。

一方、後払いであっても、実費ではなく定期代など、通勤手当を一定額で支払っているケースでは、やはり前払いのケースと同様に勤務日数が少ないと会社側は損

### 働き方の多様化と賃金制度のあり方

近年、働き方改革やコロナ禍、さらには個人のライフスタイルの多様化などもあり、テレワークやフレックスタイム制、副業・兼業などといった働き方の多様化を求める動きが強まっています。

なかでも、コロナ禍の影響により普及したテレワークに関しては、労働者側の需要が高まっており、労働人口の減少が著しいわが国において、人手を確保するためにも制度の導入および効率的かつ円滑な運用が重要な課題となっています。

そして、会社が働き方の多様化や変化に対応するためには、それに合わせて、手当の見直しも必要となってきます。

たとえば、テレワークに関しては、会社への通勤の必要性が減少することもあり、通勤手当の支給方法や支給自体を見直す会社が出てきています。

通勤手当の代わりに、在宅勤務を補助する手当などを支給するといったものです。

一方、テレワークやフレックスタイム制とは異なる形での働き方の変化もあります。それはジョブ型雇用です。

ジョブ型雇用とは、会社で必要

とされる職務内容に対して、それに適したスキルや経験を持つ人を雇用する方法です。

ジョブ型雇用では、業務内容や役割が明確に定められ、給与は業務内容や役割によって決められる職務給となります。

ジョブ型雇用と従来のメンバーシップ型雇用の主な違いは**図表1**のとおりです。

ジョブ型雇用においては、基本給の決定基準が業務内容や役割にあるため、住宅手当や家族手当などの仕事の貢献度と関係なく支給される属人的な性質の高い手当については支給されないのが一般的です。

図表1 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴

|         | ジョブ型雇用                             | メンバーシップ型雇用                         |
|---------|------------------------------------|------------------------------------|
| 雇用形態    | ・仕事に対して人を配置する<br>・転勤や異動は原則ない       | ・人に対して仕事を配置する<br>・転勤やジョブローテーションがある |
| 業務内容・役割 | ・限定的<br>・明確に定められている                | ・総合的<br>・明確に定められていない               |
| 給与      | ・業務内容や役割によって決まる職務給<br>・属人的な手当は支給なし | ・年功序列など総合的に判断される職能給<br>・各種手当を支給    |

と感じやすくなります。  
このように、通勤手当がテレワークの導入・運用を妨げる要因とならないよう、通勤手当を見直す必要もあるのです。

ただし、テレワークを推奨するにしても、労働者がまったく出社しないケースはまれなため、通勤手当を完全に廃止するのではなく、これまで定期代を支給してい

たものを、実費支給に変更するといった対応が一般的です。

一方、在宅勤務手当については、在宅勤務時にかかる通信費や光熱費等の補助を目的とするものです。

エンワールド・ジャパン株式会社が2020年12月に実施した調査結果によると、在宅勤務手当の支給額は、30000円～50000円未満が38%、50000円～1万円未満が37%となっています。

しかし、会社によって労働者の通信費や光熱費をどこまで負担してこれらの額に含んでいるかについては不明です。

加えて、支給方法も在宅勤務を行なった日数に応じた額を支給するケースや毎月一律で支給するケースなど、制度自体がそれぞれ異なるため、単に金額だけを見て参考にはできない点に注意する必要があります。

在宅勤務手当の金額を設定する場合には、通信費や光熱費をどこまで負担するかについても考慮しましょう。また、出社が必要とされる労働者との不公平感を解消するために、出社手当を支給することと考えられます。

## (2) 属人手当に関連する見直し

同一労働同一賃金の導入により、正規か非正規かといった雇用形態を理由とする差別的取扱いや、合理的な理由なく待遇差をつけることは禁止されました。場合によっては、これまで正規労働者のみに支給していた属人手当を非正規労働者にも支給することが必要になったわけですが。

そのため、負担の大きな住宅手当や家族手当については、見直しや廃止を検討する企業が増えていきます。ただし、安易な手当の見直しや廃止は、労使間の争いや労働者のモチベーション低下に繋がるため注意が必要です。

一方で、これまで支給していた手当が、かえって労働者の不満を生む原因になっていたケースもあります。

家族手当は、もともと男性が働いて女性は専業主婦となる家族構成を想定した手当でした。しかし、近年では共稼ぎのダブルインカムが主流になっており、生涯独身者も増えていきます。

このような不公平感を解消するために、家族手当を支給する企業は減少傾向にあります。

また、属人手当は、会社への貢

献度と関係なく支給される手当であるため、優秀な労働者のモチベーションに繋がりにくい問題があります。

この問題を解決するためには、属人手当を全社員の基本給等の原資とする方向にシフトしていくといった方法が考えられます。

## 実務上の留意点

### (1) 労働条件の不利益変更に関連する留意点

各種手当の支給を見直す際に、どうしても手当の廃止が必要となる場合が出てきます。その際、労働者の個別の同意なく手当を廃止してしまうと、労働条件の不利益変更となり、労使間の争いに発展する可能性もあります。

労働条件は原則、個々の労働者の合意なく不利益な形で変更することはできません。

一方で、会社の規模によってはすべての労働者から個々の合意を得ることは困難なうえ、1人でも合意しない人がいると、労働条件を変更できないということが起こります。

そのため、労働者からの個々の合意が得られない場合であって

も、その変更の合理性がある場合に限り、労働条件の不利益変更が認められます。

ここでいう合理性とは、**図表2**の要件を総合的に考慮したうえで判断されます。

これらのうち、各種手当の見直しを行なう際に特に注意が必要なのが、「労働者の受ける不利益の程度」です。

どのような目的であれ、労働者からすれば給与が下がることは受け入れがたいものです。

そのため、不利益の程度をできる限り緩和しなければ、他の要件をどれだけ満たしたとしても、労働者の争いに発展する可能性が出

てきます。

労働者の受ける不利益の程度を緩和するためには、代替措置や経過措置を設けるのが一般的です。

たとえば、テレワークの実施により通勤手当を廃止し在宅勤務手当を支給する場合、在宅勤務手当は通勤手当の代替措置としての性質を持ちます。

また、住宅手当や家族手当を廃止する場合、翌月の給与からいきなり廃止するのではなく、年単位で少しずつ金額を減らしていくといった措置や、廃止する住宅手当や家族手当の分の金額を、基本給等を含めるといった措置を取ることで、労働者の受ける不利益の程度を緩和し、変更の

合理性を高めることができます。

不利益変更の代替措置・緩和措置を**図表3**にまとめまし

た。手当の見直しは、労働者のモチベーションに影響しないよう慎重に検討する必要があります。

また、手当の変更が決まった場合には、その内容を労働

者に周知する必要があります。事業所の見やすい場所に新しい手当のルールを掲示し、さらに書面にして労働者に配付しましょう。

## (2) 同一労働同一賃金に関連する留意点

手当の見直しに当たっては、その目的にかかわらず、同一労働同一賃金についても考慮する必要があります。

ちなみに、日本における同一労働同一賃金とは、正規労働者と非正規労働者の格差は正のみを目的とするものであり、正規労働者同士や非正規労働者同士の同一労働同一賃金を考慮するものではありません。

日本の多くの会社ではこれまで、雇用形態に応じて、特定の手当の支給・不支給を決めることが行なわれてきました。

たとえば、正規労働者には家族手当を支払う一方で、非正規労働者には家族手当を支払わない、といった対応です。

しかし、2019年より始まった同一労働同一賃金や近年の裁判例の多くは、こうした雇用形態のみを理由とする各種手当の支給・不支給の待遇差は不合理であると

の考えを示しています。

とくに、精皆勤手当や食事手当といった、手当の支給条件と雇用形態の違いに関連が見られない手当については厳しい判断がなされており、非正規労働者の多い会社では見直しが急務となります。

そのため、手当の見直しについては、働き方の多様化や変化への必要性だけでなく、正規労働者、非正規労働者を問わずに支給が必要なものかといった点も考慮する必要があります。

たとえば、テレワークを推奨するため、テレワークを行なう労働者に在宅勤務手当を支給するとします。このとき、正規労働者だけでなく、非正規労働者もテレワークを行なう場合、正規労働者に在宅勤務手当を支給し、非正規労働者には在宅勤務手当を支給しない、という取扱いは、同一労働同一賃金の観点から問題となる可能性が高くなるので、非正規労働者への支給も検討する、といった具合です。

同一労働同一賃金のなかでも、特に各種手当については、司法上の争いになった場合に不合理な格差として認められやすいため、慎重な対応が必要です。

図表2 労働条件の不利益変更の合理性

|                |    |
|----------------|----|
| ・労働者の受ける不利益の程度 |    |
| ・労働条件変更の必要性    |    |
| ・変更後の就業規則の相当性  |    |
| ・労働組合等との交渉状況   | など |

図表3 不利益変更の代替措置・緩和措置

|                       |
|-----------------------|
| ・廃止分の手当の金額を基本給等に上乗せする |
| ・新たに必要とされている手当を導入する   |
| ・経過措置を設ける             |

かわしま ひであき 2013年1月、社会保険労務士川嶋事務所開業。会社・労働者のITトラブル対策・就業規則作成を得意分野とする。ブログ等で積極的に情報発信を行なっている。