

令和6年10月29日（火）13時30分～

紛争を防いで会社を守る

賃金規程・賃金制度のつくりかた

杜若経営法律事務所 弁護士 平澤 大樹

自己紹介



平成26年 3月 慶應義塾高等学校卒業

平成29年 3月 慶應義塾大学法学部法律学科中退
(飛び級のため)

平成31年 3月 慶應義塾大学法科大学院修了

令和 元年 8月 株式会社UDS取締役就任

令和 元年 9月 司法試験合格

令和 4年 4月 最高裁判所司法研修所終了(74期)
弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
杜若経営法律事務所入所

令和 6年 4月 (公財)日本ゴルフ協会 オープンレフェリー

自己紹介



過去に取り扱った事例

(労働事件)

残業代請求訴訟、労災訴訟、ハラスメント訴訟、解雇事件
(元)従業員への損害賠償請求訴訟、団体交渉、
労働委員会（不当労働行為救済申立事件）、
問題社員対応、就業規則改正

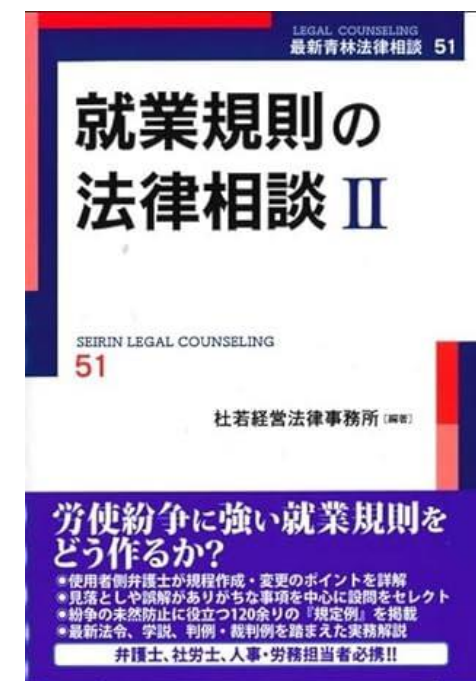
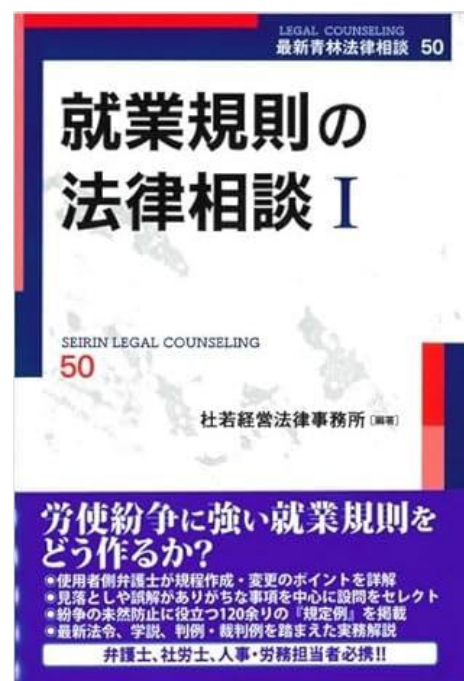
(その他事件)

債権回収、刑事事件、情報開示請求、破産事件、債務整理
等々…

本日のテーマ

賃金規程 ・ 賃金制度

杜若の出版本



賃金制度を作ると言っても…

- 社員数がそこまで多くなく、制度は不要
 - 作成自体が面倒くさそう
 - 柔軟にできなくなるので現状のママがいい
- 賃金制度構築に消極的な考えが多い

就業規則改正はするし、本音は積極的だけど…

- 賃金体系の改革に踏み切れない
 - 不利益変更になるのが怖い
 - 既存社員からの猛反発に合う
- 賃金規程の改正が思うように進まない

少子高齢化&賃上げの波に揉まれる現代日本

賃金制度改革は必須！！

今日お話ししたいこと

1. 賃金制度の概要
2. 賃金をめぐるトラブルについて
3. 賃金規程に盛り込みたい内容
4. 制度変更までの道のり

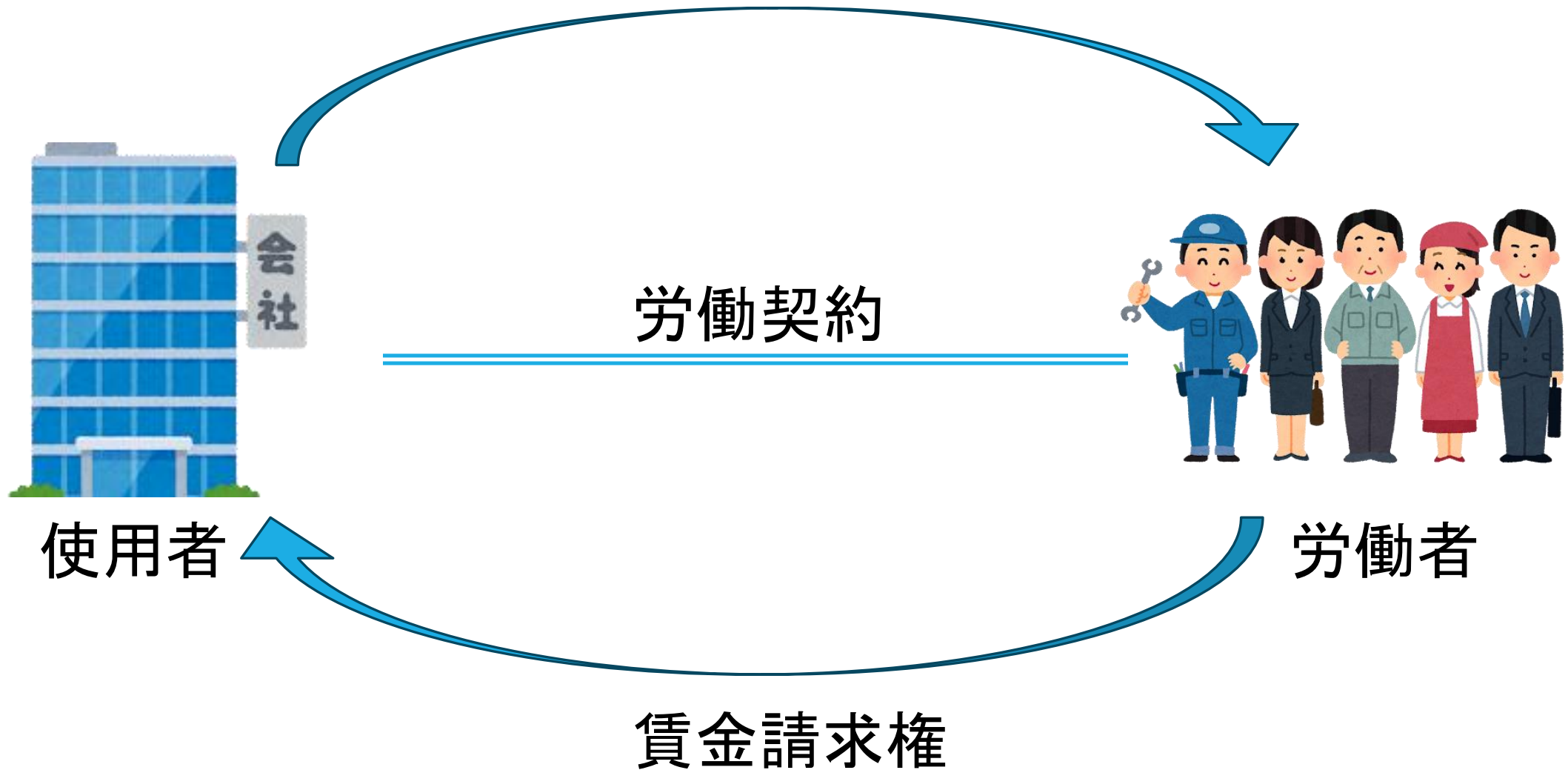
1

貸金制度の概要

賃金制度とは

- 企業が社員に対して支払う賃金・報酬の仕組み
(給与・賞与・退職金等)
- 馴染みがあるのは、年俸制・月給制・時給制・歩合制など
- 職能給制度、成果主義制度、職務給制度 等といった言葉も耳にする

指揮命令権・就労請求権



賃金制度に関する法規制

- 労基法24条1項（通貨・直接・全額）
- 労基法24条2項（一定期日払の原則）
- 労基法27条（出来高払制の保障給）
- 労基法28条・最賃法
- 労基法37条（割増賃金）

単純な年俸制は高額な残業代債務を負う可能性がある。

（その他、税法や各種法定福利費の規制もある。）

→これら以外は(基本的には)フリーハンドで作ることができる！！

賃金制度の分類

(1) 賃金の発生方法に着目した分類

固定給制（年俸制、月給制、時給制）

歩合制

(2) 賃金額変更方法に着目した分類

役割等級制度、職能資格制度、

職務等級制度

賃金制度の分類

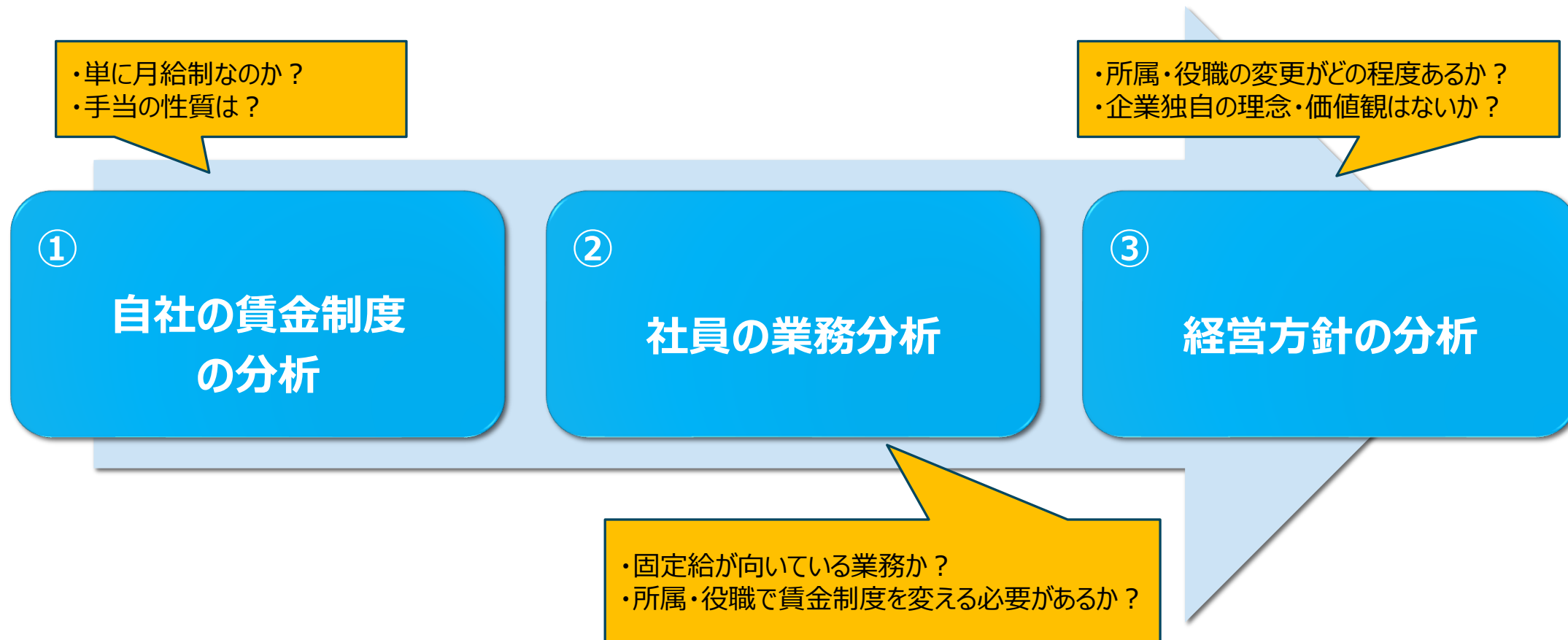
(3) 賃金の性質に着目した分類

年功給制、能力給制、役割給制、
職務給制、成果給制

→これらは全て両立させることが可能！！

(例：月給制に特定の業務の時給制を手当で加算 等)

賃金制度の考え方



賃金制度の作り方 ～例えば…

①営業職

- ・営業成績によって給与を変動させたい
 - 固定給部分と歩合部分を設定
- ・固定部分に残業代をプラスしたくない
 - 固定給部分に固定残業代を設定

賃金制度の作り方 ～例えば…

②事務職（決まったタスク処理型）

- ・毎月一定の仕事があり、それをこなしてほしい

→**固定残業代の活用**

= 一定限度まで給与の固定化（請負的）

⇔サボれる抜け穴があると悪用されがち

賃金制度の作り方 ～例えば…

③接客職（時間拘束型）

- ・対価＝時間に対するもの
- ・実は時給制の考えが一番しっくりくる。
⇔時給＝パートのようで抵抗感がある。
- ・固定残業代は向いていない（ことが多い）。

賃金制度の作り方 ～例えば…

賃金の対価が何なのかを考えると分かりやすい。

- ・時 間 → 時給的発想
- ・成 果 物 → 請負的発想（固定にしたい）
- ・顧客／売上 → 歩合的発想

⇒まず、コアとなる賃金体系が決めることが先決

賃金制度の作り方 ～例えば…

そのうえで、付加的要素を検討。

- ・役職手当
- ・業務手当／資格手当
- ・賞与、退職金、確定拠出年金 などなど…

⇒ 1つの会社でも部門によって異なることはある。

賃金制度の作り方 ～例えば…

- さらに、賞与の使い方の可能性は ∞ ！！
→労基法24条2項、基礎単価の枠外
 - 給与に比しても、さらにフリーハンド
(とはいえ、裁量権の逸脱濫用は×)
- ⇔求人広告ではあまり見栄えが良くできない…

賃金制度の作り方 ～例えば…

- 退職金は税制上も優遇措置がある。
- 近時は、確定拠出年金の利用も注目
 - 所得税・保険料の負担無く、掛金全額の運用可。
 - 運用益にも課税がされない
 - 退職所得としての受け取りが可能（年金も可）

→**終身雇用が絶対ではない今の世の中だからこそ、長く働いてもらうための仕組みづくりが必要。**

2

賃金をめぐる トラブルについて

トラックドライバーの皆様 残業代をあきらめていませんか？

基本固定給30万円、週6日、
1日10時間勤務の方の場合、

2年分の残業代は
約**450万円!!**

※歩合給制や固定残業代制など、給与体系によっては残業代の額が少なくなる場合があります。



ドライバーにも残業代は発生します。長時間労働になりやすいトラックドライバーは、多額の残業代未払いが生じやすい代表的な職種です。

相談**0円**

初期費用**0円**

回収できなければ

報酬**0円**の完全成功報酬

で、

トラックドライバーの皆様の残業代請求を弁護士が代理します。（退職後の請求も可能です）

画像引用: <https://logistics.jp/pickup/2021/07/09/15281/>

今や社会現象 ～トラック運転手の残業代

- 従来より、トラック業界では「1運行いくら」という労働条件が慣習化
 - 当然、残業代は支払われていない
 - 残業規制も長らくされず、長時間労働に
- ⇒ 高額な基本給 × 長時間残業 = 超高額残業代

今や社会現象 ～トラック運転手の残業代

- 会社は請負的な発想で労働条件を設定
 - 強行法規である割増賃金を考えていない
 - これを固定残業代と分けておけば、まだ違った
(もっとも熊本総合運輸事件にてこれも×??)
- ⇒そもそも請負的な発想が誤り？

運送業の 未払い残業代問題は オール歩合給で 解決しなさい

向井 蘭・西川 幸孝 共著

このような対策は
もう通用しません!

- 歩合給から割増賃金を控除する形で支払う●
- 歩合給を割増賃金として支払う●
- 歩合給を基本給や割増賃金に振り分ける●

日本法令®

これもあるある ～なんちゃって管理監督者

- 基本給一本で労働条件を設定（高額に）
- 実情はとても管理監督者と言えない
- 任せきりで長時間残業が発生

⇒高額な基本給×長時間残業＝超高額残業代

高額な残業代請求の特徴

- （法的な意味で）残業代が払われていない
- 長時間残業が発生している
 - 数百万～数千万円の問題に発展
- 残業代は払われているor集計・カウントのみの問題
 - 超高額な問題には発展しにくい

高額な残業代請求の特徴

- 根本的な発想を誤り、労働時間規制の問題を看過してしまっているケース
- 法律上の要件を誤解しているケース
(管理監督者・固定残業代)

⇒ 不正確な知識・助言によることがほとんど

未払い残業代は発生しなくても…

- 曖昧な規定を置いていると職員としては不満
 - 小さいことで紛争にはなりにくいですが、不満は積算
 - 他の問題と相まって大きな問題になることも
 - 近時は弁護士も増え、少額でも紛争に。
- ⇒退職につながるリスクがあり、明確化することが吉。

3

賃金規程に 盛り込みたい内容

そもそも賃金規程とは…

- 就業規則に紐づいている規則
- 多くの場合、「賃金については別途定める賃金規程による」などとなっている
 - 労基法・労契法上の「就業規則」に該当。
 - = 変更の場合の手続き・周知要件なども適用。

そもそも賃金規程とは…

- 不利益変更の対象になる
- 意見聴取が必要
- 届出義務 → 別紙の活用をするという場合も…
- 周知が必要
- 最低基準効も問題になる

ポイント

**労働者自身が
計算することができるか**

内容面①：賃金/手当の名称・種類・要件

- 手当の名前は正確に
 - 払っていても、裁判では未払いと言われるリスク
 - 「運行手当」と「運転手当」でも×になる場合も
- 要件はできる限り一義的に
 - 不明な場合は労働者有利に考えられる

内容面②：計算方法の明記

- 基本給の計算方法
 - 欠勤控除をするかしないか（完全月給？）
 - するのであればどのように計算するか
- 手当の計算方法
 - 手当は欠勤控除等を行う？
- 締め日と支払日の問題（銀行休業の場合は）

内容面③：書かなくてもいいもの

書かなくても強行法規として自動的に定まるものはあえて書かなくてもいい。

- 休業補償
- 解雇予告手当（←就業規則の方？）
- 残業代

生理休暇、公民権行使の時間は書いた方が無難？

内容面④：固定残業代は慎重に！！

日本ケミカル事件（最高裁H30.7.19）があるとはいえ、
備えておけるなら備えたほうがいい！

- 何が含まれているのか（時間外、深夜、休日？）
- どれだけ含まれているのか（●時間、●●円）
- どのような名称にするのか

→①労働者が計算できるか、②認識できているか。

内容面⑤：減給があるなら明確に

「社員の基本給は毎年4月1日に改定し、人事考課によってこれを増減させることがある。」

「以下の事情があるときは、基本給を減給する。

（１）職務遂行の程度が芳しくないとき

（２）勤務態度が不良なとき

…」

⇒よくある例だが、危険な就業規則。

内容面⑤：減給があるなら明確に

- 明確な賃金テーブルがある
- 減給になる要件・仕組みが具体的に定まっている
 - 人事考課による場合は、①客観的な基準、②開示・説明、③不服申立機会、④減額・降格幅があるなどと有効判断を得やすい。
 - そのうえで、「●回連続で●評定を取ったとき」等と定めるとよい。
- 減給に求められる同意は、「自由な同意」（真摯な同意）が必要＝ハードルが高い

4

制度変更までの 道のり

大前提

不利益変更をする場合は

- 1 労働者の同意（自由な同意）**
- 2 労働協約の締結**
- 3 就業規則の不利益変更で合理性がある**

のいずれかを満たすことが必要！！

大前提

「基本給が1万円減るけど、業務手当が2万円増える」

「手当がなくなるけど数百円だから誤差の範囲」

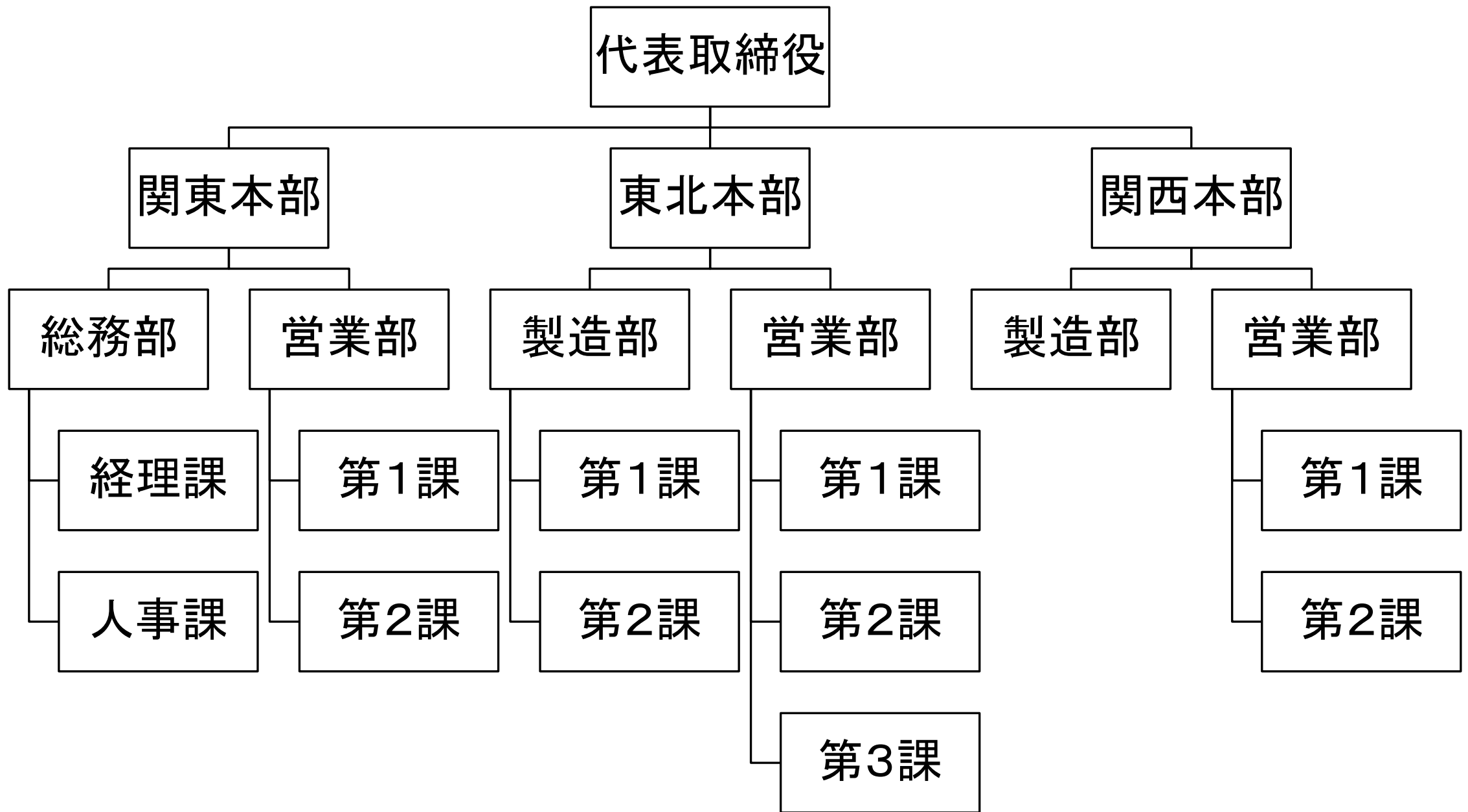
「創業以来続く手当だが、規則には書いていないので廃止する」

⇒すべて形式的には「不利益変更」に該当する（可能性）

就業規則変更スキームを使うと合理性要件が必要になる。

ケース事例

- ◎社員数 1 0 0 人の製造業の会社
- ◎総務・経理 5 人、営業 2 5 人、工場 7 0 人
- ◎本社は東京、東北と関西に工場が 1 か所ずつ
- ◎総務・経理 5 人は全員東京、営業部は 3 か所すべてに存在
- ◎役職者は、本部部長、部長、課長、主任
- ◎給与は全員月給制、賞与(年 2 回)・退職金制度あり。
- ◎これまで決まった給与システムはなく、都度決定していた。



社長の要望

1. その都度決めていた給与に一貫性を持たせたい。
2. 全員月給制だったが、営業と総務は年俸制、製造部門の人は歩合制にしたい。
3. 営業は成績によって歩合的な要素も入れたい。
4. 賞与は廃止して、決算賞与だけにしたい。
5. これまで、部署間の移動が無かったが、製造畑の人を営業に配置転換することやその逆もしてみたい。
6. 退職金制度を見直したい。

1 その都度決めていた給与に一貫性を持たせたい。

→給与テーブルを作る。

もっとも…

これから入社してくる人に適用するのはいいが、既存の人を当てはめようとすると、下がる人が出てきてしまう。

→本人の努力次第で昇給できる仕組みでないと無効の可能性大
同意スキームを使うにしても「自由意思に基づく同意」が必要。

既存の人には有利な処置をするか、特例を認める必要がある。

2 月給制→年俸・歩合制にしたい。

- イメージする「年俸制」は日本では不可能（既出）
 - 固定残業代を用いて、支給額を一定にするという限度では可能
 - 固定残業代を廃止するのも不利益変更になる
 - 固定残業代は決して残業代の削減にはならない（むしろ増える）
 - 労働時間を把握し、引当時間を超過したら精算が必要
- 上記のような注意事項を理解いただけるのであれば、月給制から「いわゆる年俸制」への意向は難しくなさそう。

2 月給制→年俸・歩合制にしたい。

- 問題は月給制→歩合制への転換
 - 歩合の基礎になるものはどのように算出する？
 - 個人の努力で昇給できる？
 - 歩合の設定は合理的？
 - 試算はした？
 - 賃金が減少する人への緩和措置は考えている？
 - 最低賃金の確保は？
 - 従業員（や組合）の意見は？
- 合理性があれば行える。

月給制→歩合制のときに合理性があるとすると、歩合制→月給制で合理性はあるのか…

3 営業は成績によって歩合的な要素も入れたい。

- 手当の問題
- 給与の一部に歩合給の要素を持たせる
- 残業代の計算が少し面倒になる程度で違法性自体はなさそう

4 賞与は廃止して、決算賞与だけにしたい。

- 従前の賞与システムがどういうものだったか。
- 不利益変更になる可能性が高そう。
- 年収ベースでみて、不利益が及ばないのであれば合理性判断でクリアできる可能性はある。
- 説明の際は、過去の実績を説明するとよい。

5 配置転換の活発化

- 職能資格制度の導入？ = ゼネラリスト育成に向いている
- 職務等級制度→職務の内容により資格が決まる
スペシャリスト育成に向いている
- 役割等級制度→両者の折衷型、「役割」で等級を決める
近年注目され始め、明確な型はない

5 配置転換の活発化

- そもそもこの会社はオーナー企業？（＝経営者は世襲？）
- 製造には熟練の技は必要ない？（＝専門性は？）
- 製造部門のトップ（＝工場長）はどういう人物が就くべき？
- そもそも工場長の役割は？

→これらの検討をせずに、職能資格制度！と飛びつくのは危険

6 退職金制度の見直し

- 長く働いてもらうメリットになる（最近はそうとも言えない…？）
- 退職金は税制上優遇措置が多い
 - 退職所得控除
 - （一定の場合）退職所得は 1 / 2 課税になる
 - 分離課税

6 退職金制度の見直し

- 主に4つの制度（と言われている。）
 - ①退職一時金制度、②確定給付企業年金制度、③企業型DC、④中退共 →もっともこの制度を組み合わせてもいい。
- 仮に退職金額が不利益になるならこれも自由な同意の問題
（参考：山梨県民信用組合事件（最判平成28年2月19日））

6 退職金制度の見直し

- 退職金をうまく使って税金逃れをするのは×

(参考：10年退職事件・最判昭和58年12月6日)

- 選択型にするという案もある（企業型DCの発想）

→判例がいう、「賃金の後払い的性格」しかなくなる？

社長の要望（再掲）

1. その都度決めていた給与に一貫性を持たせたい。
2. 全員月給制だったが、営業と総務は年俸制、製造部門の人は歩合制にしたい。
3. 営業は成績によって歩合的な要素も入れたい。
4. 賞与は廃止して、決算賞与だけにしたい。
5. これまで、部署間の移動が無かったが、製造畑の人を営業に配置転換することやその逆もしてみたい。
6. 退職金制度を見直したい。

総括

- 賃金制度・人事制度は企業の根幹
- 経営者が、職員に「どうなってほしいか」のメッセージ
- 基本はフリーハンドだが、ところどころで法律の規制が
- 不利益変更に該当する可能性が極めて高い
- 紛争になり思いもよらない方向になると折角の思いが台無しに
- 変更の場合は専門家にご相談を