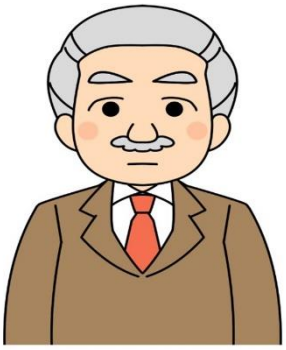
人件費適正化の手順例

労働問題マンガ教材

労働問題ケーススタディ
紙芝居

建設会社



A社長

こちら、A社長です。
A社長は、建設会社を経営していました。
A社長の会社では、主に、ビルの建設工事を行っていました。

このA社長、なにやら、困った顔をしています。
『あー、最近、やっぱりどんどん不景気になってきてるなぁ。昔に比べて、景気の良い話がなくなってしまって、ビルの建設の依頼もどんどん減ってきてしまった。
いったいどうしたらいいんだろうか』

景気良い人手不足

『景気が良いときは、仕事がたくさんあったので、人手が足りない、人手不足だったんだよなぁ。それで、どんどん会社の社員を増やしてしまったんだ』

不景気
人手余る

『けれども、逆に、今度は、こうも不景気になってしまうと、今度は仕事が少なくなって、人手が余ってしまっているんだなぁ』

売上50％
ダウン

『はー、困ったもんだ。今期は去年に比べて売上高が５０％にダウンしてしまった。このまま景気が回復しないとなると、さすがにもう、やっていけなくなってしまう。
　いったいどうしたらいいんだろうか。とりあえず、会社の経費はすべて見直して、極限までできるコストカットは全部やった』

人件費

『もう、あとできるコストカットと言ったら、人件費しかない。
　いやー、でも、人件費だけはカットしたくない。社員のみんなが困るようなことだけはどうしてもしたくない。
　かと言って、もう会社の資金も尽きてきた。いったい、どうしたらいいんだ。
　そうだ、とりあえず、顧問弁護士のＢ先生に相談してみよう』

Ｂ弁護士

　こちらが、Ａ社長の会社の顧問弁護士のＢ先生です。
　Ａ社長は、事情を詳しく説明しました。

『なんと、そうだったのですか。みなさん、この不景気でまいってしまっていますね。みなさん大変な状況ですね。
　おっしゃるとおり、人件費を除いて、カットできるコストは全てカットされたようですので、いよいよ、人件費についても見直しせざるを得ないタイミングなのかもしれませんね』

『はい、先生、そう思って、ご相談に来ました。当然ながら、我々役員についても、すでに大幅に役員報酬カットはしました。しかし、それでも、やはり、会社に入ってくる売上が一気に下がってしまったので、人件費が過大で、このままですと倒産になってしまいます。

そのため、いよいよ、社員さんの人件費を見直さざるを得ないと思いまして。

先生、こういった場合、どのような方法があるでしょうか？』

色々な方法
・メリット
・デメリット

『なるほど、そういった状況なのですね。方法については、色々ある中で、それぞれメリットとデメリットを考えながら検討していく必要があります』

①話し合う
意見を確認
②影響少ない

『その際の注意点としては、あとあとトラブルにならないように、①よく話し合ってお相手の意見を確認すること、②なるべく影響の少ない方法から検討するという手順をオススメしております』

残業代
抑制

『色々な方法がありますが、まず、良く使われる方法としては、例えばですが、もし、残業代がたくさん発生しているということであれば、なんとか生産性を上げる工夫をして、残業代を減らしていくことが考えられますね。

不景気で、受注が減っているということであれば、なおさら、残業を減らせると良いですね』

『なるほど、そうですね。今まで、慣例的に残業は発生するのは当然と思ってしまっていましたが、受注も減っていますので、残業を見直そうと思います』

・兼業，副業
・配置転換
・出向

『はい、それができると良いですね。
　ほかにも、問題がなければ兼業・副業を許可するとか、配置転換とか、出向などの方法もありますよね』

・希望退職の募集
・退職勧奨

『あと、希望退職者を募集してみるとか、場合によっては、退職勧奨などの方法もありますね』

雇い止め
労契法19条

『また、期間の定めがある社員さん、いわゆる契約社員さんについては、更新をしない、つまり雇い止めをするという方法があります。
　ただし、これは労働契約法１９条という法律による規制がありますので、慎重に検討する必要があります』

『なるほど、そうなのですね。
　先生、それと、大変申し訳ないことですが、景気が良いときに入社した社員さんのうち、仕事の成果が出せていなくて、でも給与が高い人がいます。
　そういった方の給与を下げようと思うのですが、いかがでしょうか？』

色々なケース
一方的減額
は難しい

『うーん、それはできる場合とできない場合、いろいろなケースがあります。
　まず、特に仕事の成果に応じて給与額が変動するような人事制度がないということを前提として、社員さんの給与を一方的に減額することは難しいことが多いです。
　なぜなら、一度、社員さんを一定の条件で雇用するという契約を締結した以上は、その契約がその条件のまま継続するというのが原則だからです』

・真摯な同意
・証拠を残す

『そこで、お給料の金額を下げたいというときや、労働時間を短くしたいというときなど、労働条件を変更する場合には、まず、話し合いをしてみて、真摯な同意が得られるかどうかが重要になります。
　あとあとトラブルにならないように、交渉の経過や結論を書面に残しておくことも必要ですね』

『なるほど、そうなのですね。お給料の金額については会社のほうで自由に変更できると思ってしまっておりました。気を付けます。
　先生、ほかには、何かありますでしょうか？』

整理解雇

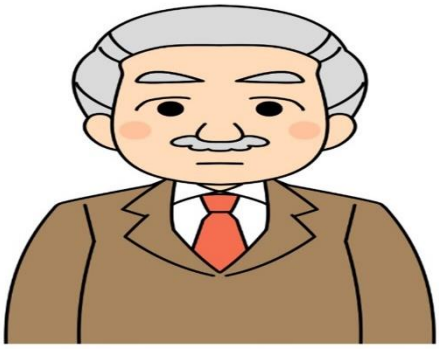
『そうですね、あと、代表的なところですと、整理解雇という方法があります。
　これは、事業の継続が困難になってきたときに人員整理のために行う解雇であり、社員さんには非がないにもかかわらず解雇を行うものですので、これが認められるハードルは高いです。その際の判断要素として、よく挙げられていることは』

・人員整理の必要性
・解雇回避努力
・人選の合理性
・手続の妥当性

『①人員整理の必要性
②解雇回避努力義務の履行
③人選の合理性
④手続きの妥当性
が挙げられています』

・いわば
最終手段
・最後の手順

『このように、整理解雇は、いわば最終手段というべきものですので、手順としては、ほかの方法をやったうえで、それでもダメだった場合の最後の手順として実行しないと、無効となってしまったりする可能性があるので、注意が必要です』



『なるほど、整理解雇は最終手段だと思っておくということですね、わかりました、ありがとうございます』

＜参考＞

景気の低迷等、さまざまな事情により、会社運営が難しくなってきた現在、こういったご相談が増えております。

そこで、人件費等について、どのような対処方法があるのかについての物語をマンガ形式でお伝えしました（この物語は制作時点の情報に基づくものであり、法令改正・判例変更等の可能性がありますので最新情報をご確認ください）。