



無駄を省いた経営を考える

目次

- | | |
|------------------------|---|
| 1．整理解雇は最後の手段と考えよ | 1 |
| 2．閑散期を使った時短で効率よく | 2 |
| 3．派遣社員 - 場合によっては契約見直しを | 4 |
-



業績不振時には、リストラの一環で不採算部門を縮小し、社員の「整理解雇」を予定するケースも出てくるでしょう。仕方がないとはいえ、気の重い作業です。しかし、「やる」となった以上は腰を据えてかかるべきです。

また、効率よく「時短」を導入したり、派遣社員の契約を見直すことも無駄のない経営にとって必要なことです。

1. 整理解雇は最後の手段と考えよ

「人員削減が必要」「解雇の回避に努めてきた」などの一定条件を満たしていれば法的に整理解雇は認められます。ただし、実施するには対象者や労働組合との交渉に時間と労力が必要です。しかも、最近は必ずしも終身雇用こだわらない向きも増えており、能力さえあれば転職しても給与水準が下がらないケースも増えています。ここ10年ほど解雇を巡る深刻な裁判が比較的少ないのは、こうした雇用に関する意識の変化のあらわれでしょう。

実は整理解雇はデメリットが大きい

仮に整理解雇に成功したとしましょう。問題は残った社員の意識です。会社のやり方に疑問や不満ををもち

「残された社員の中にモラルの低下を引き起こす」可能性があります。しかも、交渉に失敗した場合は

「その後の余剰人員の処遇に頭を悩ます」ことになります。また、いったん訴訟となれば裁判の過程で苦しい経営状態を暴露することになり、対外的にもダメージを受けることは必至です。

ですから、
「整理解雇は最後の手段」
であり、基本的には“時代遅れ”と認識しておいたほうがよいでしょう。

人件費の削減で間接的に希望退職者を募る

それでは整理解雇以外にいい方法があるのかといえば、即効性のある対策として

「人件費の削減」
があげられます。



具体的な措置の内容を示しておきましょう。

合理的な根拠で昇給を停止する

部課長などを降格して役職手当を削る

歩合制などを導入したり，賞与のしめる割合を多くするなど

弾力性のある給与体系を採り，その部分で調整する

以上のような措置をとると

「間接的に希望退職者を募る効果」

があり，人員整理につながるケースが多く，整理解雇でおこるようなトラブルも回避できます。必ずしも最初から人員整理を全面に押し出す必要はないのです。

ただし，希望退職者を正式に呼びかける場合には，会社の一方的な都合であることを考慮して，その対象者に給与1～2カ月分の解雇予告金相当額を加えたり，1・5～2倍の退職金を支給することが一般に行われていますが，こうした退職者間の格差について訴訟を起こされる可能性もあります。

「退職金の明確な算出方法を設ける」

とともに十分注意が必要です。

2. 閑散期を使った時短で効率よく

取り扱い商品や業務の性質上，季節によって繁閑の差がある会社もあるでしょう。そこで，「業務が比較的暇な時期に休日を多くし，年間総労働時間を短縮したい」と考えるのは，当然です。その場合，有効な制度があります。具体的にその制度がどういうものか，またどのように活用すればいいのかをあげていきましょう。

「計画年休制度」導入で

計画年休制度とは，「労使で決めた一定の期間に年休を一斉にとる」方法です。

例えば，従業員が自由にとれる年休が最低5日あるとすると，残りは計画年休に組み込むことができます。具体的には，年休が11日以上あるとすれば，6日以内の日数を計画年休に振り向け，8月の夏期休暇にするなどがあります。



計画年休のとりかたは、
会社一斉
部・課単位に交替
計画表を提出してもらい個人ごと
といった方法があるので、会社の実情にあわせて決めればよいのです。

これを実施する際には、「従業員の過半数が参加する組合があればその組合」と、なければ「従業員の過半数の署名を集めたうえで従業員の代表者」と協定を結ぶ必要があります。こうしておけば全従業員に拘束力が及ぶからです。協定は書面でなくてはなりませんが、書式は決まっています。労働基準監督署への届け出の必要もありません。要は、従業員との話し合いが決まれば実施できる、制度なのです。

「変形労働時間」の導入で弾力的な時短も

計画年休が有給休暇の消化によって年間総労働時間を短縮するものであるのに対して、「変形労働時間」は業務の繁閑に合わせて、弾力的に労働時間を運用することで、一定の時短を実現しようというものです。

具体的には

「1週・1カ月・3カ月という期間の中で
一定に枠を決めて1日の労働時間を変える」

もので、仮に年末の2週間が非常に忙しいとしましょう。その場合

この期間(年末2週間)のうち10日間の労働時間を1日2時間増やす
そのかわり

その月の前半の10日間の労働時間を1日2時間減らす

こうすれば経営者にも従業員にも利点が生れます。このケースでいえば経営者は後半の10日間は追加2時間までは残業代は支払う必要がないので人件費削減になり、従業員は前半の10日間は働く時間が2時間短い、というわけです。

またこれで、繁期でも1カ月の労働時間を法定労働時間である44時間以内にすることができるようなのです。



変形労働時間制採用に伴う所定労働時間の規制

3 カ月 単 位 の 変 形 労 働 時 間 制	3カ月間の平均週労働時間の上限は40時間(300人以下の企業の場合は42時間)、1日10時間、1週間に1日の休日を確保しなければならない。
1 カ月 単 位 の 変 形 労 働 時 間 制	1カ月以内の一定期間を平均して週44時間以内
1 週 間 単 位 の 変 形 労 働 時 間 制	1週間の労働時間は42時間以内(小売業、旅館、料理店で従業員30人未満のものが対象)

ただし、1週と3カ月の変形労働時間の導入については以下のことを行う必要がありますのでご注意を。

「労使協定の締結」

「労働基準監督署への届出」

「計画年休制度」と「変形労働時間」をうまく活用すれば、労使とも無理のない時短が実現できるでしょう。

3. 派遣社員 - 契約内容が基本、場合によっては契約見直しを

「派遣社員が社員全員に義務づけられた朝礼に参加しなかったり、無理のないときに頼んだ残業も一切拒否した。もちろん、契約内容には朝礼の参加も残業の条件はないが、これによって他の正社員から不満が出て統制がとれなくなり困っている」、といった話を耳にします。

結論からいえば、契約内容以外の仕事を拒否する派遣社員の主張は「正当」なものです。契約とは別の条件や仕事を強制することはできないのです。正社員と同様の労働慣行を適用するつもりなら

「派遣元の会社と交渉して契約内容の見直しをする」
ことが必要です。

社員の仕事・派遣対象業務を柔軟にする手も

現行の派遣法では、特定の専門業務のための人材しか派遣を認めていないので、弾力的取り扱いには限界があります。ですから経理事務で契約した派遣社員



は経理のみを担当させ、従来経理を担当していた社員に庶務や一般事務をしてもらう、という工夫はできるでしょう。また、契約時点でもともと業務内容に比較的弾力性のある「秘書業務」を派遣対象にするのも一方です。

不満には正社員の利点でフォロー

基本的には、「自分たちと同じ仕事はしてもらえない」と割り切ってもらうのが一番いいが、高い時給でしかも雑事はしなくてすむ派遣社員にたいして不満が出て仕方がありません。

「地位が保証されている」

「昇格の機会がある」

「柔軟な労使慣行の長所」

などを説明すれば、十分理解得られるはずです。

労働基準法の主な条文の適用対象

派遣元	派遣先
男女同一賃金の原則	公民権行使の保証
労働契約	労働時間、休憩、休日
賃金	年少者及び女子の
変形労働時間の定め、時間外・休日労働の協定・届出	労働時間及び休日、深夜業
年次有給休暇	危険有害業務の就業制限
最低年齢	産前産後の時間外、休日、深夜業
産前産後の休業	育児時間