



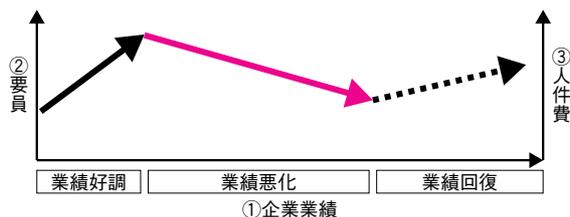
人員整理と非正規社員の労務マネジメント

人の問題を取り扱う上で企業人事担当者が何より気を揉むのは、その取扱いが合法的か否か、すなわち労務コンプライアンス上問題がないかである。売り手市場感は何処へ行ったのやら、昨秋以降、パート・派遣社員等の非正規社員の人員整理をやむなく実施する企業が相次ぎ、いまや余談を許さない状況に至っている。企業業績が悪化する状況において、合法的に非正規社員を有効活用していくには、いくつかのポイントがある。本稿では、まさしく現在の不況という危機に瀕していることを前提に、人員整理と非正規社員の労務マネジメントについて実務上の問題を整理していきたい。

アクタスマネジメントサービス株式会社
シニアマネジャー 社会保険労務士 江原 努

ポイント 1. 人事担当者のミッション

下図に示すとおり、①企業業績が好調のときは、②要員も③人件費も労働分配率を最大限考慮しながら、伸張させることができる。しかし、最近の経済状況の如く企業業績が悪化している局面においては、②要員、③人件費ともに縮減せざるを得ない。



この局面で人事担当者のミッションは、概ね次の3つに整理することができよう。

- (1) 業績回復時期の見透しがつかない状況の中で、人件費計画を立案し、
- (2) 現場回転要員と支払許容人件費とのマッチングを実現すると同時に、
- (3) 人員整理はソフトランディングでいくか、ハードランディングでいくかを熟慮し、後々問題が

起こらないように遂行する。

このように、如何にしてこの不況を乗り切るかの具体的な人事施策を迫られるものの、現実にはこの3つが常に頭の中をグルグルと駆け巡り、なかなか施策を打ち出せないというのが本音ではないだろうか。

ポイント 2. 人員整理の順番

現実に人員整理をやむなく実施する局面においては、どこから手をつけるのかという問題がある。正規社員が先か、非正規社員が先かという問題である。これについては、以下の判例が示すとおり、順番としては非正規社員が先との判断で原則問題はない。

●参考判例(最判昭和61年12月4日判タ629号117頁)

- ①非正規社員の雇用関係は比較的簡易な採用手続きで締結された短期的有期契約を前提とするものである以上、雇い止めの効力を判断すべき基準は、いわゆる終身雇用の期待のもとに期間の定めのない労働契約を締結している、いわゆる正規社員を解雇する場合は自ずから合理的な

差異があるべきである。

- ②従って、事業上やむを得ない事由により人員削減をする必要があり、その余剰人員を他の事業部門へ配置転換する余地もなく、非正規社員全員の雇い止めが必要と判断される場合には、これに先立ち、期間の定めなく雇用されている従業員につき、希望退職募集の方法による人員削減を図らなかったとしても、それをもって不当・不合理であるということとはできず、希望退職者の募集に先立ち、非正規社員の雇い止めが行われてもやむを得ないというべきである。

ポイント 3. 実際に起きること

人員整理を行う上では、実務的に次のようなことが起こることを想定しておかなければならない。

- ①対象部署選定（どの部署をターゲットにするか）
- ②雇用調整メニュー（雇止・一時休業・解雇等）
- ③対象期間（いつからいつまでなのか）
- ④対象人員数（何人がターゲットになるのか）
- ⑤対象者（誰がターゲットになるのか）
- ⑥全社説明（会社としての方針説明）
- ⑦個別フォロー（ターゲット者との個別面談）

上記7項目が通常想定されることであるが、これとは別に、「⑧代償メニューの設定と支給」が必要となろう。これは法的義務ではないものの、当面の生活補填や転職活動支援、対象者への慰謝的意味合いを持たせるものとなる。直接的に言えば、後々の「企業リスクヘッジ剤」として機能して欲しいとの含みを持たせるものである。

ポイント 4. 雇い止め

非正規社員は有期契約を前提としているため、当初契約期間満了後は、①契約満了による退職か、②引き続き契約を更新するかいずれかの選択肢を企業は迫られることになる。①がいわゆる「雇い止め」の問題である。この雇い止めについては、

現在までいくつかの通達や指針が当局から出ているが、ここでは実務上の視点で整理しておきたい。

①原則論	期間の定めのある労働契約が期間満了によって終了するのは当然のことで、当該期間が更新されたとしても、更新された期間が満了すれば、その時に労働契約は終了する。
②例外	しかし、更新手続が形骸化しており、使用者の言動その他からして、労働者において更新が期待し得るような状況にあった場合には、雇い止めは実質的には解雇とされる場合がある。

●非正規社員、雇い止めのポイント

① 更新回数が問題なのではない

期間契約が期間満了によって終了するのは当然で、この期間が更新されても更新された期間が満了すれば、その時に労働契約は終了する。更新が何度繰り返されようと、この事実には変わりはない。

② 更新手続きと労働者の期待権が問題

しかし、更新手続きが形骸化している場合や会社の言動その他の事情からして、労働者において更新を期待し得るような状態にあった場合には雇い止めは実質的に解雇とみられる。すなわち、期間の定めがあるものの、実質的には期間の定めがないものと取り扱われてきている場合には、単に期間満了による契約終了というわけにはいかない。

●非正規社員契約管理のポイント

①採用するとき	雇用契約は必ず書面で →従事する仕事、賃金、契約期間、更新条件等
②契約期間中	現場管理職の教育徹底 →むやみに契約更新の期待を抱かせる言動は慎む 例)「また、来年も頼むよ！」はNG
③更新するとき	雇用契約は契約期間毎に必ず更新する。更新にあたって新たな条件を決定するなど更新を形骸化させない →雇用契約の自動更新はNG

④雇止するとき

有期労働契約を更新しない場合は、少なくとも契約期間満了日の30日前までに、本人に対して雇止め予告をする。

ポイント5. 不況を乗り切る人事施策

人事担当者には、極力、人員整理の最終手段たる解雇は回避したいという本音がある。「人員整理実施＝企業リスク増大」との構図がすぐさま頭をよぎるからである。ならば、雇用を維持するために、何ができるかである。「人を減らさずに、人件費を減らす」ことが実現できるかである。

非正規社員の人件費には、大まかに①労働に伴う時給、②社会保険料(会社負担分)、③労働保険料(会社負担分)が考えられる。この3つの要素を眺めたときに、①については1日または1ヶ月の労働時間削減、あるいは時給カット(賃金カット)が考えられる。そして、②および③については、所定労働条件変更による②の社会保険脱退が想定できる。

考え方によっては泥臭い手法と言われるかもしれないだろうが、社会保険を脱退することによって企業の人件費は大幅に削減できるのは事実である。

●あらためて社会保険の加入義務

ここで非正規社員の社会保険の加入要件について整理しておきたい。「4分の3」という数字はご存知と思うが、「および」という、もう一つ大事なポイントはご存知だろうか。以下の表を見比べてもらいたい。

1日または1週間の所定労働時間および1ヶ月の所定労働日数が正社員のおおむね4分の3以上ある

加入しなければならない

1日または1週間の所定労働時間または1ヶ月の所定労働日数が正社員のおおむね4分の3以上ない

加入できない

具体例で説明しよう。

「次のA・B・Cの労働条件でパートDを雇う場合、社会保険と労働保険に加入させる必要はあるか?なお、正社員の所定労働時間は1日8時間で月勤務日数は20日となっている。」

A 契約期間 = 1年

B 所定労働時間 = 1日5時間(月勤務日数20日)

まず、労働保険(雇用保険と労災保険)は問題なく加入である。雇用保険は、①1年以上雇用見込あり、と②週所定労働時間が20時間以上の両方の要件を満たす場合は加入。労災保険は賃金を受ける者は契約形態を問わず即加入だからである。

問題の社会保険(健康保険と厚生年金)はどうか。結論から言うと、本ケースの場合、社会保険に加入させる必要はない。理由は下表で整理するとおり、所定労働時間が正社員の4分の3(=75%)を満たしていないからである。

	正社員	今回のパート	計算
1日の労働時間	8時間	5時間	62.5%
1ヶ月の勤務日数	20日	20日	100%

この前提を応用すると、非正規社員の労働条件を変更することによって社会保険料を大幅に削減できることは想像がつくであろう。

以下に概算試算例を示すので、自社でもどれくらいインパクトが生じるのか試算をしてみたい。

パターンA

労働条件により労働保険+社会保険両方に加入

年間総額人件費 (a) + (b)											
年間賃金 (a)					年間保険料会社負担 (b)						
時給	勤務日数/月	勤務時間/日	月例賃金	人数	労働保険		社会保険				
					労災	雇用保険	健保	厚生年金			
800	20	6	96,000	50	57,600,000	21,600	43,200	196,800	368,400	7,560,000	65,160,000
				100	115,200,000	43,200	86,400	393,600	736,800	15,120,000	130,320,000
				300	345,600,000	129,600	259,200	1,180,800	2,210,400	45,360,000	390,960,000
				500	576,000,000	216,000	432,000	1,968,000	3,684,000	75,600,000	651,600,000
				1,000	1,152,000,000	432,000	864,000	3,936,000	7,368,000	151,200,000	1,303,200,000

パターン B

労働条件により労働保険のみ加入

年間総額人件費 (a) + (b)											
年間賃金 (a)					年間保険料会社負担 (b)						
労働条件				人数	労働保険				社会保険		
時給	勤務日数/月	勤務時間/日	月例賃金		労災	雇用保険	健保	厚生年金			
800	20	5	80,000	50	48,000,000	18,000	36,000	-	-	648,000	48,648,000
				100	96,000,000	36,000	72,000	-	-	1,296,000	97,296,000
				300	288,000,000	108,000	216,000	-	-	3,888,000	291,888,000
				500	480,000,000	180,000	360,000	-	-	6,480,000	486,480,000
				1,000	960,000,000	360,000	720,000	-	-	12,960,000	972,960,000

そして、仮に業績悪化を理由に非正規社員の労働条件を変更する場合には、これを機会として同時に雇用契約についても話し合いによって明確にして欲しい。

●労働条件変更をきっかけとする期待効果

- ①いままで曖昧だった雇用契約の明確化
(契約更新有無、更新条件の明示等)
→将来、雇い止めを否認されないためのリスクヘッジ
- ②社会保険料会社負担の大幅削減
→総額人件費の削減
→一時休業、雇い止め、解雇の回避

●国の雇用対策の活用

その他、国の雇用対策を有効活用するのも一考である。現在、国は企業の人員整理回避を支援するため、労働者を解雇せず一時休業や教育訓練を行う企業に対し、雇用調整助成金という助成金を設けている。当初、この助成金を受給するための要件は厳しいものであったが、最近になって、かなり緩和されつつあるため、是非有効活用すべきである。

ポイント 6. 今後求められる人事施策

業績悪化に伴って、現実には人員整理を行う場合、

●執筆者紹介

■江原 努 (えはら つとむ)

社会保険労務士。金融機関、人事コンサルティング・ファームを経て現職。賃金・評価・退職金制度等の人事制度全般の設計、労務監査、リスク防衛型就業規則の策定支援等、人事コンサルティングをメインに活動。一方で、書籍・専門誌の執筆活動にも注力。



通常、会社一対象労働者間で個別に面談を行うことになる。そのときに「なぜ、あなたが対象になるのか」という説明ができなければ、当人はもとより、人事担当者も困ることになる。要するに当事者間の納得感の問題である。

結論を急ぐならば、これからは「非正規社員だから…」という考え方は払拭するべきで、むしろ「非正規社員だからこそ」という考え方になるべきである。したがって、これから求められる非正規社員の人事施策については、下表のとおり、これまであたり前に運用されている正規社員とほぼ同様の施策を講じていくことが大前提となるであろう。

非正規社員の人事施策	狙い
①組織全体における非正規社員の位置づけの明確化	あくまで臨時活用
②組織内期待ミッションと個人スペックによるマトリクス人事が実現できる賃金/評価制度の構築	人事評価による差別処遇
③事業計画を前提にした人件費/要員計画立案と推進	回転要員と人件費のマッチング
④契約当事者納得を前提にした労働契約・条件管理	メリハリ採用/更新/雇止
⑤雇止めの論理を知らしめるための現場管理職教育	契約更新期待権遮断
⑥実務支援を可能ならしめる人事システムの選定と有効活用	データに基づく労働条件マネジメント