



緊急対応型ワークシェアリング導入のポイント

09年の春闘では、仕事を分け合い雇用を維持するワークシェアリングの導入が焦点の一つになったが、労使の隔たりが大きく議論は深まらなかった。しかし、依然として雇用過剰感を抱える企業は多い。こうした中、工場の操業短縮や一時休業を余儀なくされている製造業を中心に、出向や時間外労働の削減による「日本型ワークシェアリング」といえる取組みが徐々に広がっている。政府も労使の取組みを支援するため「残業削減雇用維持奨励金」を創設するなど、ワークシェアリングの推進を図っている。本稿では、一時的な生産量等の減少に伴い雇用を維持しながら対応する、緊急対応型ワークシェアリングの導入にあたっての実務上の留意点を述べたい。

アクタスマネジメントサービス株式会社
社会保険労務士 宮川 淳

1. ワークシェアリングの種類

ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うもので、一般的に多様就業型ワークシェアリングと緊急対応型ワークシェアリングに分類される。

前者は短時間勤務や在宅勤務などを積極的に活用し、雇用の創出を図ったり、ワークライフバランス（仕事と家庭の両立支援）に配慮した多様な働き方を促進しようとしたりするもので、中長期的な観点で取組むものである。

これに対して後者は、経済情勢の急激な変化によって業務量が収縮する中で、余剰人員の削減を回避し、勤務時間の短縮などにより雇用の維持を図るもので、短期的ないし時限的に行われる緊急的な措置である。

本年度の春闘で経営側が主張してきたワークシェアリングは、現下の危機を乗り切るための緊急対応型を想定している。昨今の厳しい経済情勢のもとでは、雇用を維持してこの難局を乗り越えることが労使ともに優先される。そこで以下では、緊急対応型ワークシェアリングについて解説することにする。

2. 緊急対応型ワークシェアリングの手法

具体的には次の手法が挙げられる。

- ① 残業時間の削減
- ② 一時休業の実施
- ③ 休日の増加
- ④ 所定労働時間の短縮

①②は従来から行われてきた一時的な操業短縮に伴う措置で、残業抑制や休業により人件費の削減を図るものである。一時休業の実施にあたっては、平均賃金の6割以上の補償（以下、休業手当とする）を前提として、製造業を中心に「雇用調整助成金」または「中小企業緊急雇用安定奨励金」が広く活用されている。また、残業削減により派遣労働者等の雇用を維持する企業に対しては、「残業削減雇用維持奨励金」が新たに設けられた。公的助成の拡充によりワークシェアリング導入のための環境が整備されつつある。

一方、③④は就業規則・労働協約等の変更、労使協定の締結により所定労働時間ないし所定労働日を短縮し、それに伴う賃金の減額を狙おうとするものである。一時休業とは異なり、休業手当は

必ずしも必要とはされないため、より大きな人件費の圧縮を期待できる。よって、緊急時にあたっては雇用維持のための有力な選択肢となるが、労働条件の不利益変更となり得るため一定のリスクを伴う。

3. 緊急型ワークシェアリングの留意点

次に、前述の具体策を実行していく上での、実務的な留意点について整理したい。

① 残業時間の削減

所定労働時間を超える時間外労働は、就業規則等を根拠として会社が命ずるものであり、本来的には労働者の権利ではない。しかし、時間外手当に生活費を依存しているような従業員にとって、残業の削減は死活問題となる。このような場合には、従業員へのインパクトを加味して実施することが肝要である。

② 一時休業の実施

繰り返しになるが、一時休業については助成金の活用が同時に検討されることが多い。ところが、昨年末から雇用調整助成金等の申請が急増したことで、行政の審査が追いつかず、今や支給は数カ月先ということすらある。仮に要件を満たしていたとしても、申請に係る事務負担もあるため、助成金の受給を見込んだ事業運営は避けておきたい。

なお、一時休業に伴う休業手当については、本誌2008年3月号の「景気後退期の雇用調整における労務管理のポイント」を参照いただきたい。

③ 休日の増加

休日の日数を増やす場合には、有給にするか無給にするかが問題となる。有給であれば、労使協定を締結し、年次有給休暇のうち5日を超える分について一斉に消化させる方法がある（いわゆる「年次有給休暇の計画的付与」）。無給であれば、その日数分の賃金が減額されることになるが、労働条件の不利益変更該当する可能性がある。これについては後述する。

実際の導入にあたっては、工場部門は一斉の休

日とし、間接部門は個人別に計画的に休む形をとるなど、顧客へのサービスを落とさない工夫が重要となるだろう。また、休日の増加は残業単価の上昇につながるため、残業削減と平行して考える必要もある。

④ 所定労働時間の短縮

1日の所定労働時間を8時間から7時間に短縮するような場合がこれにあたる。休日もそうであるが、所定労働時間は就業規則の絶対的記載事項とされているため、手続き的にはこれを改訂することになる。ただし、実質的に賃金の切下げにつながるため、③と同様に労働条件の不利益変更の問題がつかまとう。

なお、時短に伴い、週あたりの所定労働時間が20時間を下回ると雇用保険の被保険者資格がなくなる。そのため、短時間労働者についてはこの点も考慮する必要がある。

4. 労働条件の不利益変更への対応

労働契約法では、一方的に就業規則を変更することにより、労働者の労働条件を不利益に変更することはできないとしている（第9条）。その上で、以下の事情などに照らして合理的であり、かつ、変更後の就業規則が周知されている場合には、これを認めている（第10条）。

- ・労働者の受ける不利益の程度
- ・労働条件の変更の必要性
- ・変更後の就業規則の内容の相当性
- ・労働組合等の交渉の状況

しかし、現実問題として、効力の有効性については、最終的に裁判所の判断とならざるを得ない。従って、個別に同意を得る方向で実施していくことが望ましい。

そこでまず、従業員の理解を得るために、休日増加や時短措置は、経営危機を脱するため臨時的な変更である旨を周知徹底することになる。この際、実施期間および延長・中止等の変更条件を明らかにしておくといよい。

さらに、時短割合よりも緩やかな賃金削減率を

設定したり、基本給に連動する賞与や退職金については従前の基本給ベースで算出したりするなどの一定の緩和措置も考えておきたい。

最近では、時短によって賃金の減額がある場合には、兼業・副業を認める事例も増えてきている。

5. 導入成功のキは従業員の理解

これまでの雇用維持のためのワークシェアリングといえば、残業抑制や一時休業がその中心であった。今回の景気低迷下では、製造大手を中心に所定労働時間または所定労働日の変更による人件費削減を模索する動きが見られている。

このような動きに対し、正社員は時短等による賃金減額に強い抵抗を示しており、結果として多くの非正規社員がその犠牲になってしまった。しかし、この苦境を脱出した末に、現場を支える有能な非正規社員が姿を消してしまい、企業として

●執筆者紹介

■宮川 淳(みやかわ あつし)

社会保険労務士、日本商工会議所 2 級 DC プランナー。中堅中小企業に対する人事制度の再構築、リスク防衛型就業規則の策定支援、人事労務相談等、人事労務コンサルティング業務に携わる。最近では企業再編に伴う人事処遇制度の統合業務に注力している。



の競争力を失ってしまっは意味がない。

思うに、緊急対応型ワークシェアリングは、不利益の程度こそ違っても、全社員の痛み分けが成り立つものである。

不利益変更を伴う場合には、導入の趣旨を誠実に説明すると同時に、先に紹介したような措置を検討しつつ、従業員の理解を得るように努めたい。

銀行研修社の好評図書のご案内

事業承継と M&A

—事例にみる親族承継か売却かその選択肢—

根岸良子／中央総合税理士法人編著 A5判・並製・224頁・定価2,300円(税込)・送料310円



事業に将来性・魅力がない、経営能力・資質がないなどの理由から親族承継が減っています。経営者としては、子供を含めた親族が後継者となることを望んでいるケースが多いようですが、それが不可能である場合、事業承継の出口対策として M&A 等、次善の対策を考えておかなければなりません。

本書は、そんな悩みを抱えている中小企業経営者に的確なアドバイスができるよう、役員等への承継 (MBO)、M&A (売却)、IPO (納税対策等) など事業承継の方法を分かりやすく、より具体的に解説した金融マン必携の 1 冊です。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5

株式会社 銀行研修社
URL: <http://www.ginken.jp>

TEL (03) 3949-4101(代)
FAX (03) 5567-1733