



# 賃金カットによる人件費削減のポイント！

世界的な不況下で多くの企業が人件費削減に取り組んでいる。トヨタ自動車は大幅な減収を背景に管理職の給与1割カットに踏み切った。東芝は今年2月から役職者の給与を2～3%カットし、富士通も幹部社員を対象に一定期間給与を一律3%カットする方針を明確にしている。日本を代表する大手企業が軒並み賃金カットに踏み切る中、中小企業も例外ではない。東京商工リサーチによると2008年の負債総額1000万円以上の倒産件数は5年ぶりに1万5000件超となった。このような状況下で企業が賃金カットに踏み切るのは必然となっている。今回はこの危機を乗り切るための人件費削減について解説する。

アクタスマネジメントサービス株式会社

中小企業診断士・社会保険労務士 **森崎 和敏**

## 1. 人件費削減の目的

人件費削減はその目的により大きく以下の2つに分類できる。

成長目的の人件費削減	会社の成長・発展のために諸経費を合理化し、利益率を上げるために人件費を削減する。会社の売上・利益が成長していることが前提となる。
危機回避のための人件費削減	経営危機に直面しており、倒産防止のために費用削減の一環として人件費を削減する。業績不振などの経営上の必要性があることが前提となる。

この目的の違いにより人件費削減の方法も以下のとおり大きく異なる。

目的	方法
成長目的の人件費削減	成果主義賃金制度の導入
	余剰人員の削減
	年俸制の導入
	退職金制度の廃止
危機回避のための人件費削減	役員報酬のカット
	従業員給与のベース減額
	従業員給与の一時カット
	従業員の賞与カット

一般的に賃金カットと言われるのは「危機回避のための人件費削減」にあたる。そして、現在、多くの企業が100年に1度の経済不況に直面し、実施している人件費削減がまさに賃金カットである。今回はこの危機回避のための人件費削減の方法と実施する際のポイントについて解説する。

トについて解説する。

## 2. 賃金カットの順序

賃金カットには前表で示したとおり、「役員報酬のカット」、「従業員給与のベース減額」、「従業員給与の一時カット」、「賞与カット」の方法がある。順番としては以下の方法で実施するのが望ましい。

1. 役員報酬のカット
2. 賞与のカット
3. 従業員給与の一時カット
4. 従業員給与のベースカット

賃金は働く人間のモチベーションに大きな影響を与える要素である為、慎重な取扱いが必要である。役員は今まで通りの報酬を受け取っながら従業員の賃金をカットした場合、従業員の会社に対する忠誠心や働くモチベーションを低下させかねない。まずは役員報酬のカットを実施すべきである。

次に賞与のカットである。賞与は月額の給与と比べ生活に与える影響が小さい。後述する賞与カットの手続きも月例給与のカットより容易である。

次に従業員給与の一時カットだ。恒常的に賃金が減るよりは期間を定めた賃金カットの方が従業員の理解を得やすい。それでも足りない場合は、最終的に給与のベース減額に踏み切ることになる。

ここで従業員のモチベーションや理解という観点を強調したが、会社を支えるのはそこで働く従業員である。従業員がやる気を出せないようでは会社の存続は危うい。賃金カットという苦渋の決断をするには従業

員の理解と協力が不可欠である。

### 3. 役員報酬のカット

以下具体的な賃金カットの方法とポイントについて説明する。まず、役員報酬のカットである。

#### ①委任契約に基づく契約内容変更

従業員が会社と雇用契約を結んでいるのに対し、役員と会社の関係は委任契約による。報酬に関してもその契約内容に基づく。したがって、契約当事者が同意さえすれば、契約内容の変更は可能である。

#### ②定款・役員規程の変更

定款や役員規程で役員報酬の具体的金額や算出方法が表示されている場合はその変更が必要だが、一時的な報酬カットであり、「社会経済情勢や会社の業績によって報酬を減額することがある」といった記載があれば変更手続きは不要である。

なお、役員規程については会社が任意に作成するものであるため変更は容易であるが、定款を変更する場合は株主総会の決議が必要である。

### 4. 従業員給与のベース減額

従業員給与のベース減額とは、従来決められていた給与よりも少ない給与を今後は支給し続けるということである。従業員の生活に大きな影響が出る変更の為、慎重な手続が必要である。

#### ①労働条件の不利益変更

一般的に従業員の給与を引き下げ場合は労働条件の不利益変更にあたるため、会社が任意に変更することはできない。労働条件の不利益変更を行う場合は個々の労働者の同意が必要である。

従業員が10人以上いる企業であれば就業規則（又は賃金規程）で給与に関するルールが定められている為、これらを変更しなければならぬが、この場合も労働者の同意が必要である。労働契約法第9条において「労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない」と明文化されている。

#### ②就業規則の変更

労働条件の不利益変更を伴う就業規則の変更を行う場合は、前述のとおり個々の労働者の同意が必要である。但し、労働契約法第10条において「変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件変更の必要性、

変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らし合理的なものであるとき」には不利益変更も有効であるとしている。過去の判例（秋北バス事件）においても変更理由が「高度な必要性に基づく合理的な内容」であれば、必ずしも個々の従業員の同意を得る必要はないとしている。つまり賃金カットが合理的なものと認められれば、労働条件の不利益変更であっても個別の同意なしで就業規則を変更できるのである。

具体的には業績不振など賃金カットせざるを得ない経営上の必要性がある中で、会社（事業主）が労働者の被る不利益を最小限にする努力をしたと認められ、減額の幅や手続も妥当であると認められる場合は労働条件の不利益変更が認められる。しかし、自社の経営不振が客観的に合理的と判断されるかどうかの判断が難しい場合は、個々の従業員の同意を得るべきであろう。

就業規則がない会社については給与などの労働条件は個別の雇用契約によるため、その契約内容の変更をおこなう必要がある。この場合も就業規則と同じプロセスで変更が可能である。

#### ③減額の程度

給与減額の程度については一律に何パーセントまで、あるいはいくらまでといった明確な指標はない。同業他社や地域相場と比較し、自社の賃金水準がどれくらいであるかにもよるが、世間水準以上であっても33～46%の減額が認められなかった例もある（みちのく銀行事件）。1つの基準として労働基準法第91条では減給の制裁をする場合の制限を賃金総額の10分の1としているため、10%前後であれば問題ないだろう。

#### ④減額の対象者

給与減額の手続要件について述べてきたが、ここからは実務上のポイントについて説明する。

賃金カットを実施する場合、役員報酬のカットから始めるべきだと述べたが、従業員の給与を減額する場合も上位者から実施することが望ましい。一般的に組織は上位のものになればなるほど責任と権限が大きくなり、その分給与の額も大きくなる。したがって、問題が起きたときは上位者から責任を取る姿勢をみせるべきであり、従業員の納得を得やすいであろう。冒頭に述べた大手企業も役員や管理職の賃金カットから実施している。

#### ⑤従業員に対する説明

いくら経営上の必要性があるとはいえ、給与の減額は従業員に大きな衝撃を与える。従業員の納得を得ら

れるよう、誠意をもってその背景や経営状況を従業員に説明する必要がある。今後の見通しについても定期的に説明し、苦しいときこそ労使が一体となり、モチベーションを上げて取り組むことで苦境を乗り切ることができるのだ。

## 5. 従業員給与の一時カット

従業員給与を一時的にカットする場合も労働条件の不利益変更該当するが、ベース給与の減額とは多少異なる。

### ①就業規則の変更は不要

給与の一時カットは、経営危機を乗り切るための一時的かつ緊急的な措置で期間が定められており、将来にわたって賃金水準を引き下げたものではない。したがって、就業規則に定められている賃金規定等を変更する必要はない。ただし、労働条件の不利益変更には該当するため、個別の同意が必要となる。給与カットの期間を明確にし、その経緯や必要性を従業員に説明する必要がある。

労働組合がある会社では、個別の同意に代えて労働協約を結ぶことで一時的給与カットを実施することも可能である。労働協約の場合は労働組合の役員との協議になるため、従業員全員に説明する義務はないが、労働組合の同意を得るには従業員の理解を得る努力をすべきである。

### ②給与カットの期間

従業員給与の一時カットの場合、その期間を明確にする必要がある。「経営状況が良くなるまで」とか「景気が回復するまで」といった不透明な期間設定は避け、例えば「16ヶ月」というように期間を明示すべきである。

給与カットの程度については前述の「従業員給与のベース減額」と同様である。

## 6. 賞与カット

月例給与のカットは従業員の生活への影響が大きい為、賞与をカットするという方法は労使双方にとって有効である。

### ①就業規則の変更

賞与の支給についてはほとんどの企業の就業規則(または賃金規程)で「会社の業績により賞与を支給することがある」と記載されている。このような場合、会社業績の不振により支給されないこともあることが示

唆されているため、就業規則の変更は不要である。但し、就業規則(又は賃金規程)の中に「賞与は毎年〇カ月分を支給する」と記載されている場合、変更手続きが必要になる。

### ②労働組合との協議

労働組合がある企業で、毎年の労使協議で賞与の支給月数を協定している場合は、労働組合の合意を得る必要がある。給与の一時カットの場合と同様に、労働組合に説明してよく協議し、合意した内容を労使協約として書面に残すことで賞与カットが可能となる。

## 7. 賃金カットを実施するにあたり

現在、日本の多くの企業が経営危機に直面していることは周知の事実であり、従業員もそのことはよく理解しているであろう。しかし、それでも給与が減ることを受け入れるのは難しいことである。したがって、賃金カットをせざるを得ない場合は、以下のポイントに留意して実施すべきである。

- ・従業員への誠意ある態度と説明
- ・経営陣や管理職層の率先した賃金カット
- ・人件費カットで安心せず、不況下でも経営を維持できる体制を整える
- ・業績回復時は人件費の回復を優先する

※ ※ ※

不況期は暗い話題が多いが、ピンチをチャンスにかえるべく、全社一丸となって不況期を乗り切ることで、企業の体力が付き、業務プロセスや経営が改善され、より強い企業体質が醸成されるであろう。

### ●執筆者紹介

■森崎和敏(もりざき かずとし)

中小企業診断士、社会保険労務士。慶應義塾大学卒業後、教育機関、大手メーカー人事総務部門を経て現職。人事労務相談から各種人事制度、教育制度の設計・運営支援や退職金制度、就業規則の策定支援等、人事を中心とした経営コンサルティングを手がける。メーカーでの休職者対応や医務室管理経験を生かし、メンタルヘルス対策を中心とする産業保健体制構築にも注力。

