“社員に恨まれない”人件費削減術

第1回

真の人件費と生産性を考える

オーダーメイド労務管理事務所
特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail　mail@order1616.com
URL　http://www.order1616.com

現在、アベノミクスで景気が良くなっていると言われますが、逆に小売業や飲食業など一部の業界では円安などから来る物価高の影響により「アベノミクス不況」とも呼ばれています。一方で、最低賃金の大幅上昇や大手チェーン店での出店競争の影響もあり、非正規社員の賃金相場も上がりつつあります。コスト増加の傾向や賃金上昇を求める世論が続く中で、本稿ではあえて人件費の削減術について考えてみます。

賃金管理の基本的考え方

賃金管理の基本的な考え方として、従業員のために給料を高く払おうとすることが必要です。当然のことではありますが、従業員は給料が高くなることを望んでいるからです。しかし、現実には厳しい経済環境の中で、これ以上給料を支払えないというケースが多いのが実情である会社が多く、むしろ人件費の抑制を行わなければならない現実にさえ直面します。

人件費は「人権費」すなわち従業員の生存に直結するものです。ただし、給料はあくまで労働条件の一部でしかありません。今回の連載テーマでは人件費の削減に取り組まなければならない状況下で、いかにして「社員に恨まれない」人権費削減を可能な限り実現できるかについて、ご案内をさせていただければと存じます。

まず、基本的な労働条件を整理してみると、賃金、労働時間、休憩時間、年次有給休暇などが該当し、多くはお金と時間に関係するものです。賃金を上げることができない環境下にある場合、時間を自由に使える環境を実現させることが処遇への不満を和らげる方策の一つとなります。

人間の欲求は生存の欲求、愛と所属の欲求、力の欲求、自由の欲求、楽しみの欲求という5つに分かれます。人間が幸福になるためにはこれらの欲求をバランスよく満たす必要があります。これらの欲求バランスに基づき、賃金面以外での満足度を高めることが出来れば、大きな不満を持たせることなく人件費の削減を行うことが可能となります。

人件費は賃金だけではない

一口に「人件費」と言えば、最も先に思いつくものは正社員の「月例給与」（いわゆる月給）であろうかと思われます。しかし、人件費を広い視点で見ると月例給与以外にも様々な人件費が存在します（図1）。

これらの人件費のうち、法律上の規制があるためにコントロールが困難なものが次の3つです。

①月例賃金
②社会保険料
③労働保険料

理論的には正社員の月例賃金が減れば、それに連動して社会保険料や労働保険料が減るという連動関係があるため、正社員の月例賃金を下げることが出来れば社会保

図1　広義で見た人件費の例

賃　金	福利厚生費	人材維持費用
月例賃金	社会保険料	人材採用費
諸手当	労働保険料	教育訓練費
賞与	社内行事費用	退職時の諸費用
退職金	社宅費用	人事部の事務経費
	社員食堂維持費用	
	自己啓発支援費用	

※この区分は筆者独自の見解によるものであり、正式な会計基準に基づくものではありません

険料や労働保険料は削減が可能となります。

しかし、一方的に賃金の引下げを行うと従業員の反発は必至であるため、賢明な策ではないことは言うまでもありません。そこで、広義の視点から見た「総額人件費」をベースとして人件費を削減するという視点からアプローチをすることにより、決して賃金が高くなくても社員に恨まれない会社作りが可能となります。

まず、総額人件費を下げることが出来る方法を検討すると次の通りになります。

①費用対効果の管理による人件費削減
②労働時間の管理による人件費削減
③非正規社員の活用による人件費削減
④助成金の活用による人件費削減
⑤社員登用制度による採用コストの削減
⑥退職時トラブルの防止による出費予防
⑦高コスト人材の退職促進による人件費削減
⑧不必要な法定外福利厚生費の見直し

ここで注意をしなければならないことは、正規、非正規に関わらず、絶対に**「教育訓練費を削減してはいけません」**むしろ増やす努力をしなければならないということです。この理由については第3回で触れさせていただきます。

賃金と労働生産性は釣り合っているか？

日本では欧米で一般的になっている「同一価値労働同一賃金の原則」、すなわち「同じ価値の仕事に対して同じだけの賃金を支払わなければならない」というルールはありません。その結果、正社員の賃金は労働契約や就業規則に基づいて「その人の価値」として決められます。したがって、賃金の高い正社員が生産性の低い仕事をしたからといって賃金を減らすことができないわけです。そこで、仕事ごとに労働生産性を洗い出し、労働生産性と賃金が合わない仕事は非正規社員に任せるなどの処置が必要になります。

そこで、正社員の賃金を適正化するために考えなければならないことは次の通りです。

①労働者の能力と賃金のバランスが取れているのか
②労働者の仕事内容と職務価値とのバランスが取れているのか
③労働時間を削減する方法があるのか
④仕事を低コスト人材に代替できるのか
⑤今までよりも高度な仕事を担当させられるか？

この5つのポイントに絞り、可能性を考えていくことで賃金の適正化への道を探っていきます。

一般的に「給料の最低3倍分の生産性を生まなければならない」とも言われているように、正社員の時給相当額の最低3倍以上の生

産性が保てているのかが目安になると考えて良いと思われます。

正社員でなくてもできる仕事を洗い出す

仕事には経営や業績に直結する「基幹的な仕事」とそうではない「補助的な仕事」があり、基幹的な仕事に対しては高い付加価値を認め、補助的な仕事に対しては付加価値を低く見るのが一般的です。

また、近年ではパートタイマーでも基幹的な仕事を積極的に任せていくケースも増えています。特に、正社員の余剰人員を抱えているケースなどでは、整理解雇または労働時間の削減等を含めた雇用調整策を選択し、果敢に実行していくことが必要となります。

その過程の中で手始めに行うものが「正社員でなくてもできる仕事の洗い出し」です。では、正社員でなくてもできる仕事をどのように洗い出すのか？その答えは「職務分析」と「職務評価」にあります（図2・3・4）。

「職務分析」「職務評価」という専門用語を使ってしまえば、難しいものとイメージされるかもしれませんが、そこまで身構えられる必要はありません。ただし、職務分析をコンサルタントに依頼して行うと高額な費用が掛かる可能性がありますので、簡単に職務分析を行う方法として次のステップを踏んで行うと良いでしょう。

図2をご覧ください。ここで正社員でなくてもできる仕事を洗い出し、非正規社員に業務を移譲するまでのプロセスの中で担当職務の評価に応じた賃金体系を非正規

図2　職務分析と非正規社員への職務移譲

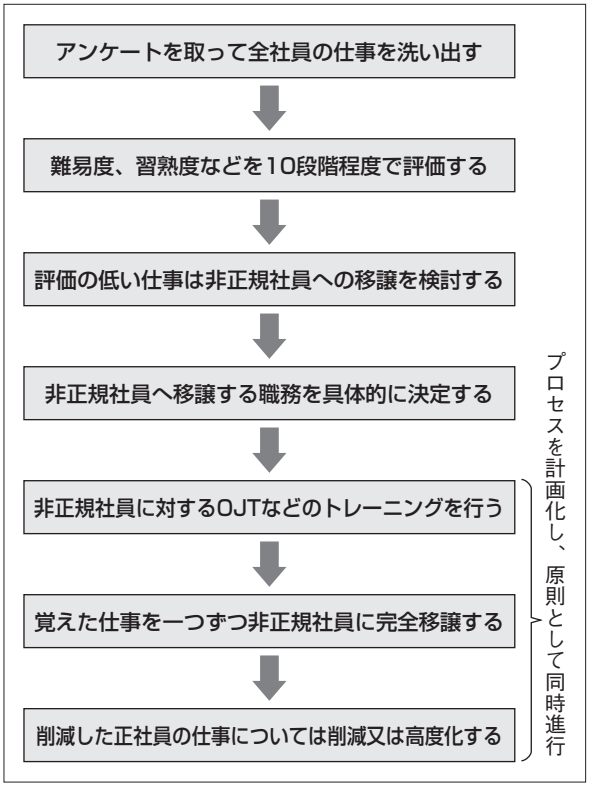


図3　職務分析表の例（職務名：レジ操作・レジ接客）

大項目	中項目	点数（1～10）
習熟度	職務知識	2
	コミュニケーション能力	2
困難度	身体的負担	1
	感情的負担（感情管理など）	5
	精神的負担（集中力など）	5
責任度	人と組織に対する責任	1
	財産に対する責任	3
	顧客に対する責任度	3
	経営に対する責任	1
負担度	労働環境の危険度	1
	労働環境による精神的負荷	1
総合評価（1～10）		2

図4　等級表の例

職位等級	職　位	営業部	購買部
8	部長職相当	マーケティング戦略の企画立案	仕入れ戦略の企画立案
7	課長職相当	価格戦略の遂行	仕入れ交渉・価格交渉
6	主任相当	チラシの作成	仕入先管理
5	一般社員（中級）	顧客導線の設計	経理部との折衝
4	一般社員（初級）	売り場づくり・陳列	在庫管理
3	パート（上級）	パート指導・監督	パート指導・監督
2	パート（中級）	レジ操作・レジ接客	伝票作成・納品業務
1	パート（初級）	清掃業務	伝票入力・検品

社員に対しても導入することが必要となります。この時点では非正規社員の賃金が上がる結果とはなりますが、非正規社員への人事制度導入と賃金引き上げはコストを超えるメリットがあります。具体的な内容は第2回で触れさせていただきます。

また、職務分析と仕事の移譲を通じて、それぞれの仕事を個人的な能力に依存しなければならない仕組みを改めることも重要です。一つの仕事を複数の社員が処理できる体制を整えることができると、突然の退職や休業などで担当者がいなくなっても他の社員がバックアップしてくれるため、現場が混乱することは大幅に減少します。

無駄な残業を削減する

日本における正社員の雇用管理の現場では高度経済成長期の名残がいまだに残っており、その結果として、正社員の賃金は現在でも基本給と残業手当を合計して家計を支えるだけの賃金を得ることを前提に設計されているのが実情です。同時に、本来1人分がこなす以上の仕事が正社員に与えられていることも前提となっているため、本来の労働生産性に係らず長時間の労働をしなければならない状態となっています。

これは、日本において終身雇用が一般化し、解雇が容易ではなくなったがために正社員をあらかじめ少なく雇用して1人分よりも多い仕事を担当させ、どうしても不足する分に限りパートタイマーに振り分けるという雇用管理が行われ、このような雇用管理の在り方を肯定する法令や裁判例が定着した結果であるともいえます。

このような労働慣行が社会的に定着したために正社員は費用対効果が合わない価値の労働を行い、本来提供した労働価値以上の超過勤務手当を得ることになり、これが「赤字社員」を大量に生み出す根本的原因ともなっています。

さらに、1日8時間という法定労働時間を超える労働には通常の時給相当額に加え、時給相当額の0・25倍以上の残業代が上乗せされます。昔はサービス残業として残業代を支払わないということもありましたが、現在では弁護士事務所による未払い残業代請求サービスなども普及しているため、トラブルを防止する意味でも残業代を支払わないことは正しい選択とは言えません。

確かに、労働時間に応じて賃金を支払う制度は知的生産性が重要視される現代社会にそぐわない内容ではありますが、法律である以上無視するわけにはいきません。

そこで、打つべき手段の一つとして、正社員が長い残業時間を内心で嫌がっていることが多いため、希望者を募ったうえで残業抑制を行い、その分の賃金を削減することも必要な手段の一つとなります。この場合、管理職層に対して「長時間労働することは正しい」という誤った意識を正していくこと、そして管理職層に対して早く帰宅することを実践させることも必要です。

同時に図2にもある通り、残業を厭わない社員については仕事を高度化させ、問題解決のための企画立案やその実行、部下や非正規社員の教育訓練などのコミュニケーションを要する業務を増やし、前者のように労働時間と残業代を減らすことで費用対効果を上げるのではなく、労働生産性の向上、すなわち付加価値の高い労働時間を増やすことを図ることにより、費用対効果の向上を図る必要が出てきます。

一方、パート・アルバイトなどの非正規社員は賃金が低いことに対して不満を持っています。したがって、正社員の仕事を減らして労働時間を短くし、非正規社員の仕事量を増やし、併せて技能の習熟に応じて段階的に賃金が増える評価制度作りを行うことにより、双方の不満を減らしながら人件費の効率的な削減を行うことができます。

そこで次号では、非正規社員に対する人事制度と助成金を活用し、人件費を削減する手法についてお伝えいたします。

“社員に恨まれない”人件費削減術

第2回

非正規社員と助成金の活用

オーダーメイド労務管理事務所
特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail　mail@order1616.com
URL　http://www.order1616.com

前回は、時間と賃金がトレードオフの関係になっていること、そして、その事実をコントロールすることにより不満を解消できる可能性があることをお伝えしました。今号からの第2回、第3回では、「総額人件費」を下げるために具体的にできる施策についてお伝えします。

第2回の本稿では、企業の多くが人件費の節約のために雇用している非正規社員に関する人件費削減の方法に焦点を当てます。

非正規社員の賃金を上げるメリット

現在「パート・アルバイト」といった呼称で働く非正規社員は38・2％、すなわち3人に1人となり、過去5年間で正社員であった者が転職後に非正規社員になる割合も40・3％となるなど、非正規雇用が就業現場で大きく伸びつつあります。

これは、製造業や商社など正社員が多く働く職場での雇用が減り、サービス業、飲食業、小売業、介護事業などの非正規社員比率が高い業種が増えつつあるという産業構造の変化も影響しています。

今なお非正規社員の賃金体系は最低賃金に近く、昇給制度がない会社がほとんどです。これは正社員の賃金が主たる生計者の長期雇用をベースとして設計されていることに対し、非正規社員の賃金は家計の主たる生計を担っていない者が補助的・短期的な仕事をすることを前提に設定されていることに由来します。

しかし、産業構造の変化と大手フランチャイズチェーンや大型商業施設などの出店競争の影響もあり、非正規社員の募集時における時給が上がる傾向が顕著となっています。

この現実を中小企業の立場から考えると「募集時に人が集まらない」「おしゃれな商業施設が出来れば移ってしまう」「職場で嫌なことがあれば我慢せずにすぐ退職する」という事態が発生することになります。非正規社員の平均的な在籍期間は具体的なデータはないものの、筆者の肌感覚では概ね半年から1年程度だと推測します。

もし、この現状が当てはまれば、企業は概ね3ヶ月から6ヶ月に一回のペースで5万円から30万円程度の予算をかけて求人広告を出す必要があります。これを冷静に考えれば、求人広告費を人件費に回して定着率を向上させた方が良いことに気付かれることであろうと思われます。

仮に、平均的な労働時間が月50時間の場合で非正規社員10人の会社が時給を100円上げると、月の支出は「50×10×100＝5万円」となります。仮に3ヶ月でも15万円ですから、求人広告を頻繁に掲載することを考慮すればそれほど負担にはならないはずです（ただし、有名フランチャイズチェーン加盟店のケースでは、店頭の広告だけで募集できるということもあります）。

国税庁の調査においても民間企業で働く人の平均年収は408万円、非正規社員に限定すれば16

8万円という状態であれば、パート・アルバイトの不満解消のために時給を上げるのは一つの選択肢であると言えるでしょう。

非正規社員がすぐに退職する大きな原因の一つは、同条件の転職先が簡単に見つかるということです。すなわち、他の会社よりも少し時給を増やし、定着へのインセンティブを与えることは決して高くはない投資となります。

ただし、賃金を上げるべき非正規社員は「現場視点から知的生産業務が出来、利益増加に貢献できる人」に限るべきです。逆に正社員であっても知的生産業務ができない者、すなわち自らのアイデアで利益増加に貢献できない社員は賃金の引下げを検討するべきです。

また、非正規社員を多く雇用することにより社会保険料や労働保険料の軽減にもつながります。通常、正社員を雇用すると社会保険（健康保険、厚生年金保険、雇用保険、労災保険）への加入が求められますが、一般的には週の労働時間が20時間未満である場合は労災保険料の負担のみ、20時間以上30時間未満の場合は、雇用保険料と労災保険料のみの負担で済むことから、非正規社員を雇用し、社会保険加入基準に該当しないように労働時間を制限することで法定福利厚生費を大幅に軽減することが可能です。

さらに、厚生労働省の助成金支給の基本方針が現社員の雇用維持から非正規社員の育成と待遇改善、正社員登用へと大きく梶を切ったことも非正規社員の賃上げがメリットとなる要因の一つです。それでは、事項では助成金の具体的内容についてご紹介します。

非正規社員の助成金を活用した経費削減

現在、非正規社員の待遇向上と正社員化は厚生労働省の重点施策となっており、数年前から非正規社員に対する人事制度導入や正社員転換には助成金を支給する制度が存在します。執筆時点では非正規社員に対する新設の助成金として「キャリアアップ助成金」「日本再生人材支援事業」「若者チャレンジ奨励金」が新設され、研修期間中の賃金についてもそのほとんどを助成するなど、昨年度までの助成金と比較しても手厚い内容となっています。

非正規社員を正社員に転換させていく人事施策に対して助成金を支給する方針は当面の間は変化する可能性がないため、現在は非正規社員の人事制度を整える好機であるともいえます。なお、すでに予算が完全消化されている都道府県もありますので、ご検討の場合は必ず都道府県労働局にご確認ください。

このうち、メインはキャリアアップ助成金です（図1）。

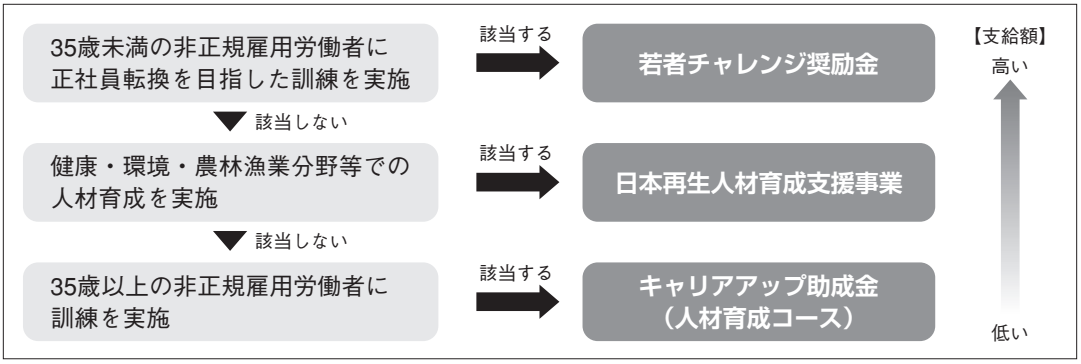
キャリアアップ助成金とは、昨年度に支給が終了したパートタイマー均衡待遇推進助成金を刷新して出来た新しい助成金です。助成内容はパートタイマー均衡待遇推進助成金とほぼ変わりありませんが、支給される事由と金額が「制度の新規導入に対して定額支給」

図1　キャリアアップ助成金のメニュー構成

コース名	支給要件の概要	基本支給額（中小企業の場合）
人材育成	OFF－JT、OJTの実施	700円～／1人1時間当たり
処遇改善	非正規社員への賃金制度導入・実施	1万円／1人当たり
正規雇用等転換	正社員登用制度の導入・実施	20万円～／1人当たり
短時間正社員	短時間正社員制度の導入・実施	20万円／1人当たり
パート労働時間延長	所定労働時間を30時間以上に延長	10万円／1人当たり
健康管理	法定外の健康診断を4名以上に実施	40万円／1事業所

※具体的な支給要件及び支給内容の詳細などにつきましてはホームページ又は都道府県労働局の助成金センターなどでご確認ください

図2　人材育成関連助成金の関係図



から「制度が適用された《人数》に応じて支給」にシフトされたところが大きな違いとなります。

図1に示した通り、コースが6種類あり、組み合わせ次第では正社員中心であった組織を変革し、多様な働き方に基づく組織作りが出来るきっかけにもなります。例えば、この助成金の「人材育成コース」を活用すれば実質数百円で非正規社員に対してOJTを行うことも可能となります。

支給金額が少なくても早い支給を希望される場合は、短めの訓練期間（3ヶ月以上から）を設けて職業訓練計画を立て、実施期間が終了後にすぐ支給申請を行うことにより、支給までの期間を短縮させることも可能となります（なお、申請書提出から実際の支給までは4～5ヶ月程度かかります）。

このことは、従来採用直後に各会社が先輩アルバイトなどに任せて行っていたOJTにも助成金が出ることを意味します（対象者に「ジョブ・カード」の交付等が必要です）。

支給要件上は座学、いわゆるOFF-JTも行わなければなりませんが、特に外部の教育機関を使用せず、自社で座学内容を企画して行うことでも可能です。ただし、筆者の経験上では自社で座学を行うと助成金支給担当部署の審査が厳しくなる可能性があるため、外部教育機関を活用する会社が多い傾向にあると思われます。

なお、この「人材育成コース」は前出の「日本再生人材支援事業」と「若者チャレンジ奨励金」と並列の関係にあり、それぞれ支給要件や支給額が異なります（図2）。

キャリアアップ助成金の申請に当たっては、「キャリアアップ計画」を作成し、計画開始日の1ヶ月以上前に都道府県の助成金センターなどに届出する必要があります。計画は3年から5年程度でまとめ、キャリアアップ管理者を置いたうえで大まかな内容を記載するもので提出後の変更もできますが、計画届け出後に助成金の支給額が増えるような変更はできないことに注意が必要となります。

最後に、助成金を活用するためのポイントは、

①毎年3月前後からホームページで助成金の情報を収集すること（このタイミングでは紙媒体での告知物がまだ出ていないため）

②日頃からの労働関係書類の整備

③労働保険の滞納等を行っていないこと

④労働基準法などの違反や退職勧奨などによる退職者を出さないこと

これらのポイントを押さえながら助成金を活用することで人件費の軽減を図ることが可能です。今後の非正規社員に対する助成金は「社員1人当たり」をベースに大きな額を支給していくことが予想されますので積極的な活用が望まれます。

社員登用制度による採用関連経費削減

社員登用制度を設けることも採用関連経費を削減する有効な手段

となります。通常、新卒採用の採用コストの相場は1人当たり100万円とも言われています。仮に中途採用で募集する場合であってもハローワークへの求人票を提出するだけの採用活動でない限り、相当の採用コストがかかることは間違いありません。そこで、注目するべきは社員登用制度です。

図3　社員登用制度のメリット・デメリット

メリット	デメリット
・採用コストがかからない ・助成金の支給対象となる ・応募者が会社の雰囲気に慣れている ・現場を知っているため即戦力となる ・コミュニケーションの問題が生じにくい ・能力評価のミスマッチが起こりにくい ・非正規社員のモチベーションアップにつながる	・幅広く人材募集ができない ・登用後の解雇が難しい ・法律実務上、試用期間を設けることが難しい ・社内の人間関係がマンネリ化する ・社員登用されなかった者のモチベーションダウン

社員登用の最大のメリットは、採用コストがかからない、ミスマッチが少ないなど、無駄が少ない採用が可能となる点です。会社へのロイヤリティ、組織に活力を与えるといった点では新卒採用と比較すると効果が劣りますが、人材採用と人材選定にミスが許されない中小企業ではメリットが多い採用方法であると思われます（図3）。

中小企業の採用の実態として社員登用を行っている会社は少なくはありませんが、図3のようなメリットを活用するだけではなく、キャリアアップ助成金の正規雇用等転換コース（支給額は1人当たり原則20万円～40万円）を積極的に活用することにより、正社員採用に係る人件費を削減することが可能となります。

また、社員登用制度があることで非正規社員に正社員となるチャンスが付与されると、非正規社員のモチベーションが大きく高まり、賃金が安いことを理由に最低限の仕事しかしない非正規社員が出なくなるような仕組み作りとしても有効に機能します。

なぜ非正規社員は退職トラブルが少ないのか？

正社員の途中退職は、同条件での転職が極めて難しいという事情もあるため、退職に伴うトラブルが多いのが実情です。しかも、会社が全面敗訴した場合の損失は2千万円前後になるとも言われているため、退職トラブルが発生しないように充分配慮する必要があります。

一方、非正規社員の場合、退職トラブルが少ないことも大きなメリットとなります。非正規社員の退職トラブルが少ない主な理由は次の4つです。

①同じ地域に同条件の職場が多い
②自宅から近いため問題を起こしたくない
③退職に対する不利益が少ない
④家族や配偶者の収入がある

つまり、非正規社員の退職には裁判費用などをかけて争うだけのメリットがないため、結果として退職に関するトラブルが起こらない傾向にあります。会社の人事戦略として正社員が少なく非正規社員を中心とした会社組織を作ることで、人件費のコントロールが容易になると同時に退職トラブルによる訴訟費用等の負担リスクが軽減されることになります。

そのため、今後の企業経営を円滑に進めていくには、正社員中心の組織運営ではなく非正規社員を積極的に活用し、長期的な育成を経て限られた者だけを正社員登用していく仕組みが必要となります。平成25年4月施行の改正労働契約法の影響により、非正規社員の解雇に対して制限が厳しくなったという事実があるとはいえ、まだまだ非正規社員の方が正社員よりも解雇しやすいことは言うまでもありません。

それでは、次回は人件費削減で最も難しく、かつ大変となる正社員の人件費削減の仕組みついてお伝えいたします。

“社員に恨まれない”人件費削減術

最終回

社員の賃金削減と退職促進策

オーダーメイド労務管理事務所
特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail　mail@order1616.com
URL　http://www.order1616.com

前回は、非正規社員について、賃上げや社員登用制度などを活用して定着率を向上させる施策と、それらを支援する助成金を活用することで、結果として人件費を削減できることをお伝えいたしました。しかし、本来の人件費削減は正社員の人件費を削減することが最も効果があります。

そこで最終回では、正社員の人件費削減を行う方法を「退職促進策」と「労働時間削減策」に分けてお伝えいたします。

正社員でも退職しやすい会社を作る

本来、社員が会社に求めるものは、次の事柄です。

①高い賃金
②将来の安定
③良好な人間関係
④仕事を通じて成長できる仕組み
⑤自身の社会的評価

しかし、全社員にこれを提供することが難しい環境下においては、成果を出した社員は正規、非正規に関わらず相当に処遇するということが必要となります。

例えば、非正規社員の場合は数十円の賃上げでも大きなインセンティブにつながりますが、正社員は数千円の賃上げでも大きなインセンティブとはなりません。むしろ、昇給が会社にしがみつく動機となってしまいます。なぜなら非正規社員にとって昇給は当たり前ではなく、正社員の昇給は当たり前と思われるからです。

そこで正社員に必要なものは、会社にしがみつくことで得られるささやかな安定ではなく、会社を離れても生きることが出来る確固たる自信を与えることが必要となります。

よく、豊かな人生を歩むための過程で、「学習の段階→指導力開発の段階→挑戦の段階→富の形成の段階→社会還元の段階」があると言われます。そこで、経営理念に共感し、会社に貢献する人材には長期的に勤続してもらい、それ以外の人材には早期の転職や独立

図1　イグジットマネジメント（退職管理）の設計例

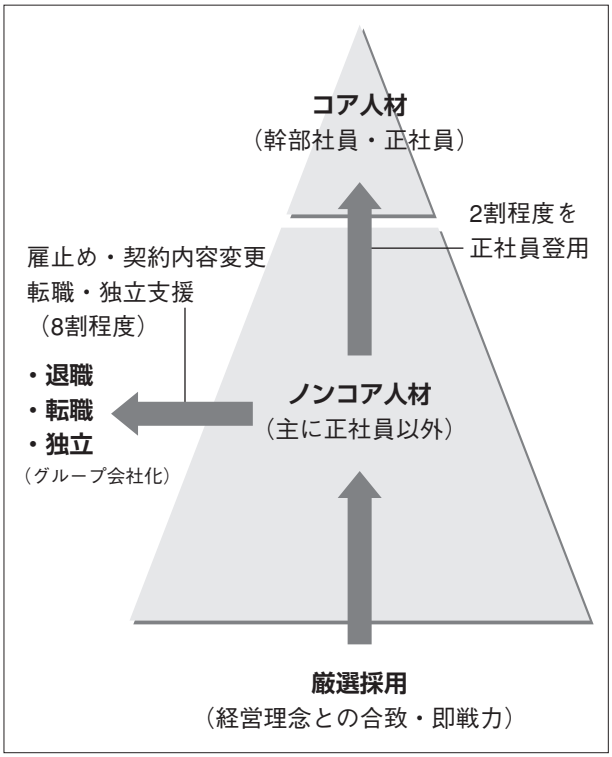
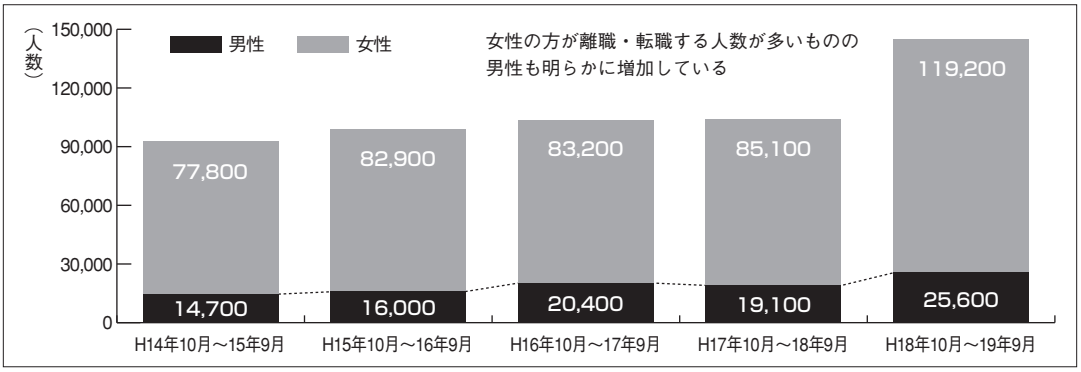


図2　介護・看護を理由に離職・転職した人数



出典：総務省「従業構造基本調査」（平成19年）より

を支援する。その線引きと人事制度の仕組み作りが重要になってきます。

図1をご覧ください。このピラミッドは非正規社員として入社して10年から20年の間で人材を育成しながら、少しずつ独立や転職をしていただき、残った2割程度は正社員登用され、その残った2割の正社員も長い期間を掛けて少しずつ自主退職し、一部の幹部のみが取締役や部長として残っていくというイメージです。なお、理論生存確率はそれぞれの会社の方針により変えても構いません。

ここで大切なことはあくまで「自主退職」を促す仕組みとして機能させることであり、決して退職勧奨を行うための仕組みではないということです。また、現在正社員比率が高い会社では、長い期間をかけて正社員を非正規社員に置き換えていく必要があります。

会社は、正社員の人件費コントロールを人事制度の仕組みとして取り入れた場合、人事制度の仕組みを通じて社内の上層幹部に昇進できた場合を除き、一生「サラリーマン」として生きる人生では豊かになれないということを伝える必要があります。人事制度の仕組みを通じて自分の将来は自身で作り出すことを教えていくことも会社の役目であるといえるでしょう。

この仕組みをトラブルなく構築するために必要なものは、本稿第1回でも述べた「教育訓練」です。

社会人としての常識教育から始め、精神的、経済的に自立できる教育、新しい付加価値を作れる人材になるための教育をOFF―JTとOJTの双方で行い、同時に週末起業の体験などもさせることなども含めて、企業で貢献することの大切さや独立の厳しさを知ることにより、会社で勤められることの有難さや組織を離れても生きていける自信を養うことで、在職中の能力開発と退職時のトラブル防止を両立させることが可能となります。

つまるところ利益を出せる社員、自立できる社員を育成することが教育訓練の目的となります。

ちなみに、大手広告・出版業である「リクルート社」はこれと似た方法で人材を強化させ、事業を拡大させたこと、有能な起業家を数多く輩出したことでも知られています。

管理職のワークライフバランス

最近、管理職クラスとなるべき年齢層の人材が、介護に追われているというケースが多くなっています。この問題の背景には少子化や未婚化の影響があり、本人がフルタイムで働いていても他に介護をする親族等がいないために発生する問題です。

図2をご覧ください。これは少し前のデータではあるものの、親の介護をきっかけに離職・転職する人が増加傾向にあることが分かります。なお、図2を見る限りでは、女性の方が離職・転職する人数が多いものの、男性も明らかに増加しています。これは昔のような男性が仕事、女性が家事という

ような役割分担が崩れ始めたことを意味しています。

このような動きは賃金が高い男性正社員、特に管理職にワークライフバランスを導入させるきっかけにもなりえます。

そうすると賃金支払いは「ノーワーク・ノーペイ」、すなわち労働しなかった時間には賃金の支払いが必要ないという原則がありますので、その期間を代替の社員に仕事を任せることにより管理職の社員には介護との両立、若手社員には新たな仕事へのチャレンジ機会を与えることが可能となります。また同時に、管理職社員の賃金引下げ（正確には欠勤分の賃金控除）も可能となります（完全月給制の場合を除く）。

このような状況を見据えて今のうちにノー残業勤務や短時間勤務の仕組みを整え、希望する正社員にノー残業勤務や短時間勤務をさせる仕組みを導入し、それぞれの労働時間に合わせた賃金を支給する仕組みを整えることも社員に恨まれない人件費削減の一環となります。

さらに、これは単なる時短による人件費削減の口実ではありません。すべての社員が人間としてお互いの立場を知り、お互いに支えあうと共に、短時間勤務を選択した社員については会社にいるときとは異質の経験をすることを通じて、新しい情報やアイデアを得る機会ともなります。

戦後の高度成長期から平成一ケタ台の時代であれば、同質の社員が同方向へ向かうことでチームとしてのメリットが出ましたが、現在のように先行きが不確実な現状では、様々なバックグラウンドを持った社員が自由に意見を出し合える職場を作った方が有利に働きます。

加えて、副業認可も育児や介護での休業と同様、副業にチャレンジした社員が新しい情報やアイデアを得るための機会となります。昔は、仕事に集中するため副業禁止が当たり前でしたが、現代ではワークライフバランスを実現させ、会社以外の世間を見ることが結果として組織にブレークスルーをもたらし、人件費削減分を超える利益を生み出す原動力となる時代であるともいえるでしょう。

非金銭的報酬を増やし労働時間を減らす

社員一人ひとりがこれからの社会を生き抜ける人材となれるために必要なものは、「社員自身が付加価値の高い人材になることに、いかに向き合えるか」です。決して「いかに長い時間労働することができるか」ではありません。

仕事における非金銭的報酬とは、仕事における成長であり、仕事での成長を通じて将来的に独立や転職できる人材となれることにより社員の本質的な安定を築きあげます。教育訓練や副業認可、介護に対する備えとなる制度は、非金銭的報酬として社員に安心感と将来への希望を生み出す原動力となります。

結果として、社員、特に正社員の事情により労働時間が減り、賃金が低下することもあろうかとは思われます。しかしながら、社内での出世競争に負け、上層幹部を目指せなくなった社員にとっては新たな自己実現の機会の付与にもつながり、不満を軽減させることが可能となります。

ドミノ人事制度による長期的職業訓練

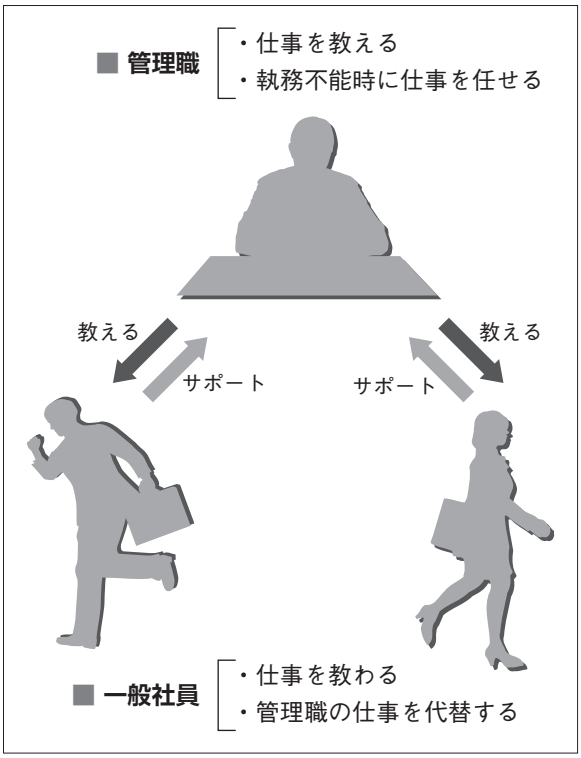
ドミノ人事制度とは、アメリカのアウトドア用品メーカである「パタゴニア」が始めた人事施策で、上司の仕事を常に部下に教えることで、上司の欠勤時には部下がいつでも上司をサポートできる人事制度を指します（図3）。

この制度を取ることで常に上司が部下に対して仕事を教えることになり、一見すると上司の負担が増加するようには見えますが、上司が親の介護などで長期的に出勤が不可能となった場合でも部下がカバーしてくれるだけではなく、お互いの情報共有がスムーズに行われることで、結果的に高い生産

性を生むと同時に、特定の社員に負担が偏らない仕組みを作り出すことができるようになります。併せて、この制度は上司に対する部署内コミュニケーションの訓練にもなります。

また、レーザー装置の専門商社である「株式会社日本レーザー」は、ダブルアサインメント（二人担当制）という制度を採り入れて、複数の社員間で情報共有を行うことでメンバーの欠勤に対応しているという事例もあります。

図3　ドミノ人事制度の概要



これらの事例を中小企業でも実践できるように工夫をすることで、労働時間を短くし、また、社員の休業にもスムーズに対応できるようになります。

ノンワーキングリッチの賃下げ

日本の雇用慣行では、長期雇用を前提とし、正社員に対する解雇は厳しく規制される（解雇不自由）反面、待遇の変更に関しては柔軟に判断される（内部自治自由）ケースが多いのが実情です。

法律実務としては、労働基準法第1条第2項にあるように「最低基準があるがためにそれに合わせる」という一方的な労働条件変更は認められません。とはいえ、光洋精工事件や大曲市農協事件（人事考課・昇格・退職金請求）の判例のように、会社内の賃金分配バランス戦略に基づく変更や人事評価による賃金引下げは、社会通念上妥当性を欠かない限り認められるという考え方が一般的です。

そこで、中小企業では人件費配分に余裕がないことが一般的であるため、社内にノンワーキングリッチと呼ばれる高コスト人材の存在を認めてはなりません。

もしそのような人材が社内にいる場合は、人事制度を年功序列型から、職能主義と職務主義型を組み合わせた形式にします。これは在籍年数に応じた評価ではなく、実際に会社にもたらした利益および保留能力や担当職務などを基準として人材を評価する仕組みに変更して、合理的に賃金を下げる必要を意味します。

もちろん当人の理解を得ることは大変ですが、ノンワーキングリッチの存在が他の社員のモチベーションを下げているという現実と向き合い、人事制度の仕組みを見直してお互いの調整をすることが大切です。

まとめ

人件費削減をどのような形で行うかということに、正解はありません。しかし将来の事業展開を見据えて、必要な人件費と不要な人件費に分けることは必要です。同時に、この人件費を削減すると将来どのようなことが起こり得るかという想像力も必要となります。

そこに、外部の人事労務コンサルタントの力を借りることが必要となることもあると思われますが、今回の連載で紹介した方法を可能なところから取り入れ、貴社の利益向上につながりますことを祈念いたします。

ノンワーキングリッチ：仕事をせずとも高給を取る中高年のこと