

# コロナ禍を乗り切るための改革

## (給与・評価・福利厚生)

### 第1回 「賃下げ」 会社存続に向けた緊急避難的対策

コロナ禍の完全な終息時期は誰にも予測がつかず、この苦難を乗り越え会社を存続させるためには、賃下げなどの緊急避難的な対策を取らざるを得ません。しかし、苦渋の決断を下し実施した対策だけで乗り切れるとは限りません。長期的な視野で「賃金」「評価」「福利厚生制度」などを見直すことで生産性の向上を図ることが、今、会社組織に求められています。さらにコロナ禍で、これまでとは異なる働き方や生き方への模索が続いており、従業員のモチベーションをアップさせる視点を持つことも重要です。

コロナ禍の影響が日本経済を蝕んでいます。日本を代表する大企業でもボーナスの大幅カットのみならず、月例賃金までも下げざるを得ないところまで追い込まれているケースもあります。連載第1回は、会社存続のための苦渋の決断「賃下げ」に至るまでのプロセスや、その手法について考察してみましよう。

#### コロナ禍以前の 空前の人手不足が今は…

●コロナ禍における解雇の現状  
突然襲ってきたコロナ禍で、多くの企業が何らかの負の影響を受

けたことと思います。影響が大きかった業界では、存亡の危機に立たされた会社も多く、倒産の憂き目にあつたケースも多数発生しています。また、非正規雇用者の雇い止めや正社員の解雇などで、なんとか経営を維持している会社もあるのではないのでしょうか。

当然、会社は利益を上げ続けなければ存続できません。利益とは売上から経費を差し引いたものです。利益を上げるためには、売上を上げるか、経費を抑えるか、もしくは両者を同時に実行する必要があります。

売上が上がらない状況に陥れば、利益確保の手段は、自ずと経

費削減に限られます。その経費で最も多く占めるのが人件費という会社も多いかと思えます。

そこで存亡の危機に立たされた会社が利益確保のため、苦渋の決断で「社員を解雇せざるを得ない」という図式が成り立ちます。しかし解雇は、長期的な観点から見ると会社に致命的なダメージを与えることになりかねません。

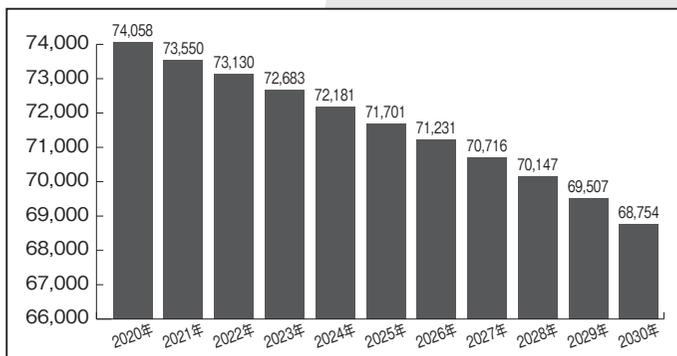
#### ●コロナ禍後の人材不足

コロナ禍の前を思い返してみてください。2008年のリーマンショック以降、日本の経済状況が安定し、そこにインバウンドの需要が重なり多くの業界は空前の人手不足になりました。

欲しい人材が獲得できず、事業を拡大したくてもできない、少ない人員でのやりくりを強いられ、社員が長時間労働に陥ってしまったという会社も多かったのではないのでしょうか。

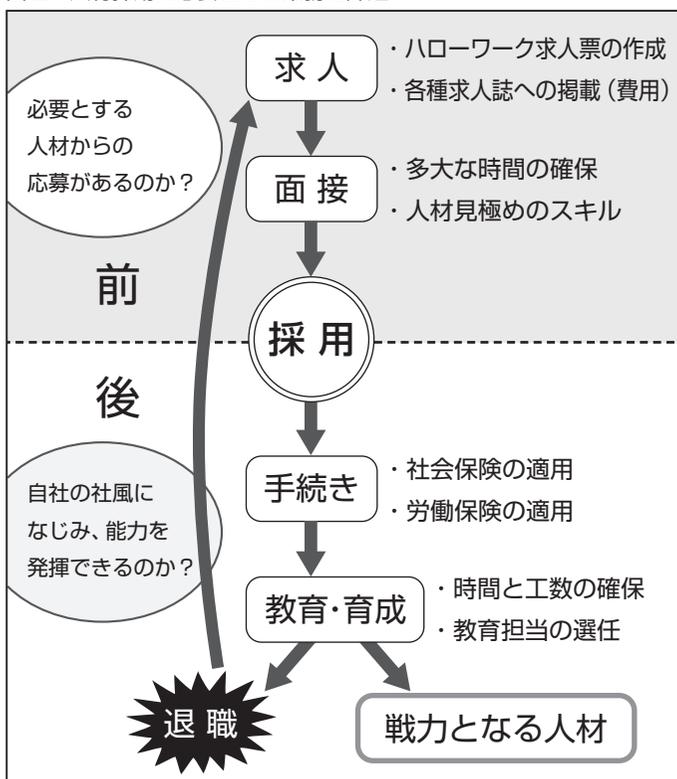
また、少子高齢化の進行で労働力人口は年々減少し、2020年には7千400万人強だった労働

図1 労働力人口の推移（千人）



出典：国立社会保障・人口問題研究所の資料をもとに作成

図2 人材採用に必要な業務と課題



力人口が、2029年には7千万人を割ると予測されており、コロナ禍の収束後は、事業の維持拡大に必要な労働力が確保できなくなる事態になりかねません（図1）。

●**収束後に向けた人材確保**

現在、コロナ禍収束の見通しは立っていませんが、いつか終わる

ときがきます。それに合わせて事業を拡大していくために必要なのは人材です。

会社には各々の文化があり、その文化に根付いた業務の進め方があります。そこで、指示なしでも社風に沿って業務を遂行できるように育成するには、どれだけの時間と労力がかかるでしょうか。

新しい人材の獲得には、まず採用のプロセスを踏まなくてはなりません。社風に合う優秀な人材をすぐに採用できるのか、採用後もその社員を育成できるのか…。

また、自社にマッチした人材を失ってしまつと、その後、多大な労力を割き、能力や人間性とも不確実な新規の人材を採用し、育て

るというプロセスが必要です。

そのような事態に陥らないよう会社の経営状況が苦しい中であっても、コロナ禍収束後の反転攻勢に備えるため、自社にとって必要な人材を確保しておくことが求められます（図2）。

**雇用調整助成金の終了後にどうするの…**

●**真剣に賃下げを考える**

コロナ禍で売上が低迷している状況下で、人件費負担は会社経営の大きな重荷となります。これまで国による支援策の一環として「雇用調整助成金の支給限度額の引き上げ」などの対策が講じられてきましたが、これにより、従業員を解雇せず休業扱いにしている会社も多いのではないかと思います。

雇用調整助成金は、通常時であれば休業手当として支払った額の1日あたりの上限は8千370円であり、中小企業であれば、実際に支払った休業手当の2/3までの補償で、支給日数にも縛りが設

	通常時の雇用調整助成金	特例期間（2020年4月1日～12月31日）
適用要件	経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主	新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業主（全業種）
生産指標	3ヶ月10%以上減少	1ヶ月5%以上減少
対象	雇用保険被保険者	雇用関係がある全労働者
助成率	2/3（中小） 1/2（大企業）	4/5（中小）、2/3（大企業） 解雇等を行わず、雇用を維持している場合 10/10（中小）、3/4（大企業）
上限日額	8,370円	15,000円
クーリング期間	1年間	なし
支給限度日数	1年100日、3年150日	上記対象期間は限度日数なし
休業規模要件	1/20（中小）、1/15（大企業）	1/40（中小）、1/30（大企業）

図3 通常の雇用調整助成金と緊急対応期間（4月1日～12月31日）の比較

●事例 人員解雇から`頭痛の種、が生じたB社

大阪市内で貿易業を営むB社（従業員20名）は、経営不振が続いたため貿易実務を担っていたC氏をやむを得ず解雇しました。その後、自社が取引していた一部製品がヒットし、輸入業務が大幅に増加したため人員を補充すべく、ハローワークや求人誌を通じて求人をかけました。しかし、空前の人手不足の時期と重なり、しばらく、貿易実務をこなせる人材を獲得することができませんでした。

業務逼迫のなか、貿易実務が可能な人材をやっと採用することができましたが、採用した人材は、実務能力はあるものの、協調性やコミュニケーション能力に問題があり、周囲の社員と頻繁にトラブルを引き起こすため、業務効率・生産性が低下してしまいました。取引は順調なのですが、問題社員に対する懲戒の基準などを就業規則に明示していなかったこともあり、この社員の扱いが会社経営の`頭痛の種、となっています。

けられています（図3）。  
本年4月1日以降、雇用調整助成金を受給している会社は、緊急対応期間の特例により、休業期間中の人件費を10/10補償されている会社も多いと思われます。  
報道では、本年12月末が期限となっていた緊急対応期間がさらに延長されるとのことですが、国による救済措置は永遠に続くわけでは

はありません。近い将来、社員を現状のまま雇用しようとする会社としての人件費負担が大きくなる可能性があります。  
売上が低迷したままの状態でのからの支援策が縮小されると、コロナ禍後の反転攻勢に備えるべく社員を継続して雇用するためには、賃下げを視野に入れざるを得なくなりません。

従業員に理解を求める  
賃下げを考えてみる…

●3つの手順

「賃金」と一口に言っても、その中身は、毎月支給する給料や手当と、年1〜3回支給する賞与を分けて支給している会社が多いのではないのでしょうか。

賞与については、業績に応じて支給している会社が大半で「業績が下がれば賞与の額も下がる」また「限りなくゼロに近くなる」ことは、経営者の裁量で認められています。

他方、毎月支給する給料は、労働者の生活の根幹をなすものであり、基本的には賃下げなどの労働者に不利益となる変更を会社が一方的に実施することは禁じられています。したがって、次に挙げる1〜3の手順を踏み、慎重に実施することが求められます。

1. 賃下げの効果について検討
2. 社員に対する説明
3. 賃下げに向けた手続き

## 1. 賃下げの効果について検討

### ●事前シミュレーション

今後の売上予測をもとに、賃下げをしなかった際の経営状況、賃下げをしたときの効果はどの程度なのかなど、詳細にシミュレーションをして賃下げが必要な額と期間を概算します。

社員から賃下げに対する理解を得るために、役員報酬についても減額とし、その額や期間についてもシミュレーションします。

## 2. 社員に対する説明

### ●納得でなく理解を得る

社員にとって最悪な事態とは何でしょうか。

まず考えられるのは、自分が勤めている会社が倒産し、何の補償もない、もしくは最低限の補償しか受けられず、自らの働き口を失うことです。

次に考えられるのは、会社は存続するものの、自分が解雇されてしまうことです。

日本では簡単に社員を解雇する

ことはできませんが、コロナ禍で会社の存続が危ぶまれる事態に追い込まれば、解雇も認められる可能性があります。そのため、社員に対する説明に際しては「コロナ禍で自らの働き口をなくすという最悪の事態を避けるために賃下げが必要な措置である」ことを説明してください。

その際には、前項で実施した「事前シミュレーション」をもとに、具体的な数字を示し社員の理解を得ることが必要です。まずは、役員が率先して報酬をカットすることを説明しましょう。

また、現状のコロナ禍がいつ終わるか見通しが立たない中で難しいかもしれませんが、社員に「賃下げが必要な期間を明示する」とことが求められます。

社員はそれぞれ自らの生活を守らなければいけないので、賃下げは受け入れがたいことです。しかし、会社の置かれた状況を説明することで「倒産や解雇といった最悪の事態を避けられる」また「賃下げという我慢を強いられる期間

が明示される」ことで、多くの社員から、納得は得られなくても理解は得られる状態になります。

大きなトラブルの発生を未然に防ぎ、会社の意図した賃下げに踏み切る事ができるよう、社長をはじめとする経営幹部が、社員に誠意と熱意をもって説明することが重要です。

## 3. 賃下げに向けた手続き

### ●就業規則と労働協約

社員に対しては、説明するだけではなく、次の手続きが必要となります。

①就業規則を作成しておらず、労働組合がなく労働協約の締結もない場合

常時雇用する従業員（パート・アルバイトも含む）が10名以上在籍しているのであれば、就業規則を作成し、当局に届け出る必要があります。

従業員が9人以下で、就業規則を作成していない場合は、従業員とそれぞれ締結している労働契約

の内容を変更し、賃下げを実施することになります。

### ②就業規則を変更する場合

労働契約法第10条には次の様に記載されています。

使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、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て合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする。

従業員に不利益となる条件に就業規則を変更するためには、その内容の合理性と手続きの正当性が問われます。就業規則変更の手続上の瑕疵がないように、最も重要

図4 就業規則変更の合理性チェックシート

項目	チェック
<b>1. 不利益の緩和・代償措置の有無</b> 一番重要な解雇はしないなど、雇用面での配慮はできているか？	<input type="checkbox"/>
<b>2. 会社経営上の必要性</b> 役員報酬や不必要な経費のカットなど、必要な経営努力を講じても雇用を維持するためにはどうしても必要か？	<input type="checkbox"/>
<b>3. 労働者が受ける不利益の程度</b> まずは労働基準法上の減給制裁の限度である10%を賃金減額の上限として検討する 減給後の賃金が各都道府県が定める最低賃金を下回ることがないように注意する	<input type="checkbox"/>
<b>4. 特定層のみが不利益を被ることはないか</b> 「50歳以上のみ」「30歳以上女性のみ」「独身者のみ」対象など、特定の層にのみ不利益が集中していないか？	<input type="checkbox"/>
<b>5. 同業他社との比較</b> 業種が同じであれば、多かれ少なかれコロナ禍の影響を受けていることが予想されるので、自社以外の同業他社が賃上げをするような事態はほばないと思われるが、同業他社の状況は常にチェックする	<input type="checkbox"/>
<b>6. 労働組合、もしくは多数労働者の賛成の有無</b> 労働組合がある会社は労働組合と、労働組合がない会社は多数労働者と、事前に十分協議し会社方針に対する理解を得ておく必要がある	<input type="checkbox"/>
<b>7. 社会的相当性</b> 現状は、新型コロナによる深刻な不況との「共通認識が得られている」状態だと思われる	<input type="checkbox"/>

な合理性について、図4のチェックシートで確認してください。

変更に対する合理性がクリアできたのであれば、正当な手続きを踏むことで、就業規則の変更が認められます。

具体的には、労働者の過半数の代表者（労働者の過半数で組織する労働組合がある場合は、その労働組合）の意見を聴いた上で、その意見を添付して変更した就業規則を労働基準監督署に届けます。

また、従業員への周知も必要です。社内掲示板がある会社は変更内容の掲示板への掲載を、社内HPがある会社は社内HPへのアップを、それがない会社は変更内容を従業員全員にプリントなどで配布して、内容の周知を図ることが必要です。

③労働協約の変更

労働組合がある会社は、会社と組合で締結している労働協約の変更により、賃下げを実施することが可能です。

「労働協約V就業規則」との関

係、すなわち就業規則の内容より労働協約の内容が優先されるため、労働組合の組合員であれば労働組合が会社と合意した内容に拘束されることになります。

ただし、労働者全員が労働組合に加入していない場合、未加入労働者は労働協約の内容に拘束されません。労働組合加入者が労働者全体の3/4以上を占めているのであれば、未加入労働者にも労働協約の内容が適用されます。

●まとめ

コロナ禍収束の兆しが見えずに苦しい時期がまだまだ続くと思われられます。国からの支援が終了するようになると、会社存続のため従業員の解雇を検討せざるを得ない局面に差し掛かるかもしれません。

しかし、コロナ禍収束後の反転攻勢のため、必要となるのは人材です。人材確保の観点から「解雇ではなく賃下げ」という選択肢について検討しておくことが求められます。