

人件費の変動費化で経営革新

最近、変動費化という言葉が聞かれる方も多いかと思いますが、「変動費化」とは何のことなのか？また、人件費の変動費かとはどうすればよいのか？
どんないいことがあるのか？
何か悪い影響はないのかということを考えてみたいと思います。

1. 変動費化とは何か？

右肩上がりの成長はもはや望むべくもない状況のなかで、昨秋の金融危機のような状況においても耐えることができる企業体質を作り上げることが、企業存続のためには欠かせない条件となってきました。利益体質を作る為には、損益分岐点を引き下げること、すなわち固定費の引き下げであり、特に人件費の取扱いが重要となってきています。

今日は変動費化の中でも、最も効果の高い人件費の変動費化について考えてみたいと思います。と言いましても、人件費の変動費化は皆さんの会社でも既に始まっています。

結論から言いますと

人件費を変動費化する方法は、大きく二つあります。一つは、従業員の非正規化を含めた業務のアウトソーシングです。もう一つは、正社員の給与を業績連動式に変更することです。

しかし、固定費を下げて、変動費化しても変動費が増えたままでは、粗利も利益も増えません。

ただ、売上が減少したときには、人件費が固定費ですと削減することは難しいですが、変動費でしたらその都度、見直すことができます。

バブル崩壊後の10年での非正規労働者が増加したことについては、皆さんもご承知の通りです。

しかし、これは当初から戦略的に行われたものではなく、人件費削減による新規及び中途採用を行わなかった企業が、人手不足となってこれを補う為に増加していったと言うのが本当のところでは

解雇が難しい日本の企業にとって、非正規労働者、特に派遣労働者は固定的賃金を抑える効果と繁忙期の迅速な人材確保の手段として大きな威力を發揮します。

必要な人材を電話1本で確保できるわけですから企業にとってこんな有難い制度はありません。

まさに「人材のジャストインタイム」で、「必要な人材」を「必要な時に」、「必要なだけ」求めるという「人材のキャン方式」であるとNHK番組でも言っておりましたが、まさに的確な表現だと思います。

そして、会社の業績に応じて財務上の対応をすること、すなわち変動費化ということになります。

一方で、従業員数全体に占める非正規労働者数の基幹化が進んだことで、品質・サービスの低下、技能継承問題等の歪みが指摘されるようになり、逆に正社員化する企業も出てまいりましたが、非正規かの流れは、大きい意味では変わらないと思います。

「人件費の変動費化」とは、企業のなかにおける非正規労働者の位置づけと今後の取組みが大きな要素となっております。

そして、もう一つの要素である正社員の賃金の変動費化はどのようにするのかということになります。

変動費化は非正規労働者だけの問題ではありません。正社員の給与体系の変更、解雇等の問題とも密接な係わりを持っています。

単に経理上のテクニックとしてこれを捉えておりましたら、方向を見間違ふことになりかねません。

変動費化は、人事マネジメント全体にかかわってくる問題です。

最初に変動費とは何かということを見て見たいと思います。

変動費とは 売上高、生産量の増減に比例して変動する原価。

原材料費、購入部品費、外注加工費、荷造運搬費、販売手数料、燃料費、そして

出来高支払分の賃金、残業代、ボーナス、パート・アルバイトの給与、派遣社員の費用

要は、売上に連動して増減する費用のことです。

次に固定費を見て見たいと思います。

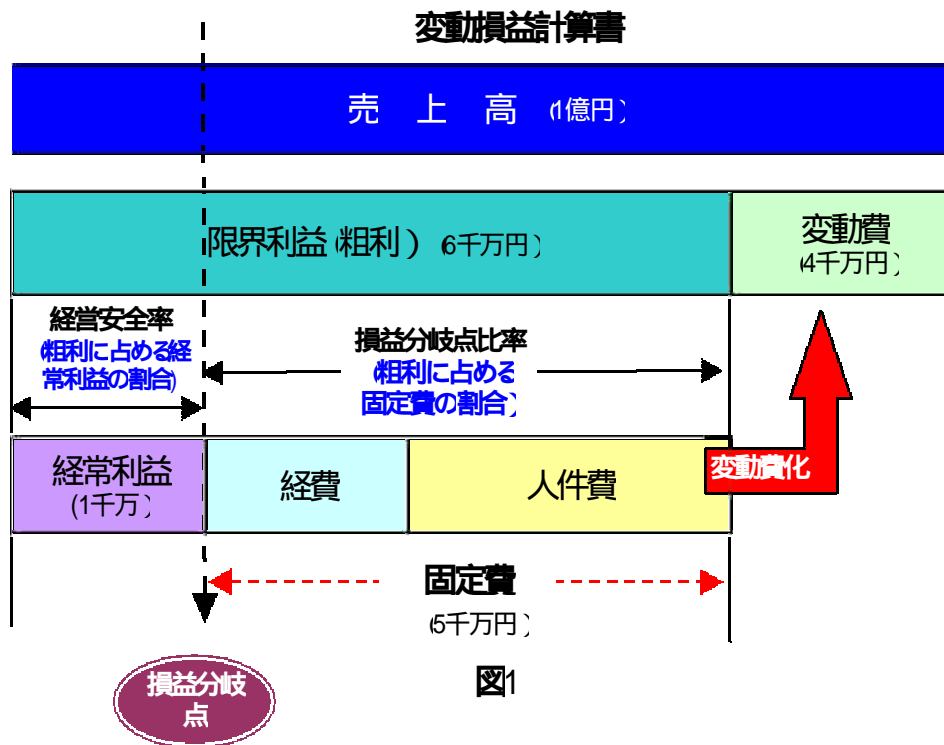
固定費：売上の影響を受けない固定的（一定）の費用をいう。ということで下に勘定科目がのっていますが、賃借料、リース料、租税公課、接待費、水道光熱費、通信費、旅費交通費、減価償却費、支払利息、最後に人件費（基本給等の固定的賃金）が載っております。

要は売上に関係なしにかかる一定した費用のことです。

それでは、下の損益計算書の図を見ていただきたいと思います。

変動損益計算書といわれるものを、簡単に図式化したものです。中に例えとして金額を入れてあります。

次に、図の全体像を説明します。図を見ながら説明します。



まず、売上があります。売上から「変動費」を引いた、限界利益で「粗利」といわれるものです。

$$\text{限界利益} = \text{売上} - \text{変動費}$$

例の数字を入れますと(1億円-4千万円=6千万円)ということになります

$$\text{経常利益} = \text{粗利} - \text{固定費}$$

「粗利」から「固定費」を引いたのが「経常利益」です。6千万円-5千万円=1千万円

「固定費」と「経常利益」の境目が「損益分岐点」です。
粗利に占める経常利益の割合を「経営安全率」といいます。
損益計算書では、経営安全率に着目します。

目標は15%程度と言われ、率が高いほど余裕があることとなります。優良企業で18%程度と言われております。

$$\text{経営安全率} = \frac{\text{經常利益 (限界利益-固定費)}}{\text{限界利益 (売上高-変動費)}} \times 100$$

$$\text{ex. } 16.7\% = \frac{1000\text{万}}{6000\text{万}} \times 100$$

経営安全率は、粗利が何%か下がったら經常利益がゼロとなって、赤字に転落するということが分かります。固定費は増減しなませんから、粗利が下がったら經常利益が減ります。

逆に見ますと、会社を經營していくうえで必要な利益を確保する為にはどのくらいの売上が必要かを知ることができます。

変動費は基本的には売上に比例する費用である為、売上が何%か減少しますと粗利も同じ%減少します。例えば売上が10%減少すると変動費も10%減少します、ということは、粗利も10%減少することになります。

EX 売上 ? 変動費 = 限界利益 (粗利)	
1000万 ?	400万 = 600万円
	10%ダウン
900万 ?	360万 = 540万円

次に**損益分岐点**ですが、

損益分岐点 (売上高) : 損失と利益が分岐する点 (売上高) で、利益がゼロとなる状態の売上高のこと。損益分岐点売上高とは、損失と利益が分岐する点 (売上高) で、利益がゼロとなる状態の売上高のことで、表の数字を当てはめると、固定費を粗利率で割ると8千3百万が損益分岐点で、損益ゼロの売上高ということになります。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

変動費の割合

$$\text{ex. } 8,333\text{万} = \frac{5,000\text{万}}{0.6}$$

限界利益率

そして、会社の目標利益を載せた際の売上高が必要売上高です。

仮に、2千万円の經常利益を上げる為には、1億1千6百万円必要なことがわかります。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{固定費+目標利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

$$\text{ex. } 1\text{億}1666\text{万} = \frac{(5,000\text{万}+2000\text{万})}{0.6}$$

次に**損益分岐点比率**です。

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益}} \times 100$$

ex. 83.3% = $\frac{5000\text{万}}{6000\text{万}} \times 100$

損益分岐点比率は粗利に占める固定費の割合のことです。

損益トントンですと、粗利を固定費で全て使い切ってしまったことになりますので、ここでは損益分岐点比率は100%ということになります。

目標は経常利益の逆に85%で低ければ低いほど、経費を支払っても残りがあり、売上減に耐えられることとなります。

企業リストラ等の記事においても「**損益分岐点の引き下げが功を奏し、大幅な増益を達成**」したなどの表現がありますが、このことを言っています。

損益分岐点を引き下げる為には、一つには「**限界利益率を上げる**」こと、言い換えると「**変動費(率)を下げる**」こと、すなわち、**材料費、物流費等の削減**をすることになります。

もう一つは、**固定費を削減する**ということですが、この二つの要因しかありません。

固定費を削減する最も大きい要因は**人件費の削減**で、業務のアウトソーシングを含む、非正規社員に切り替えるか、正社員の給与を業績給に変更するかのどちらかです。

そうする事によって、固定費である人件費を変動費へ移行することができます。

非正規労働者だけでなく**正社員も大変厳しい状況**であることは同じだということがわかります。

2.なぜ変動費化するのか？

とすることを考えてみたいと思います。

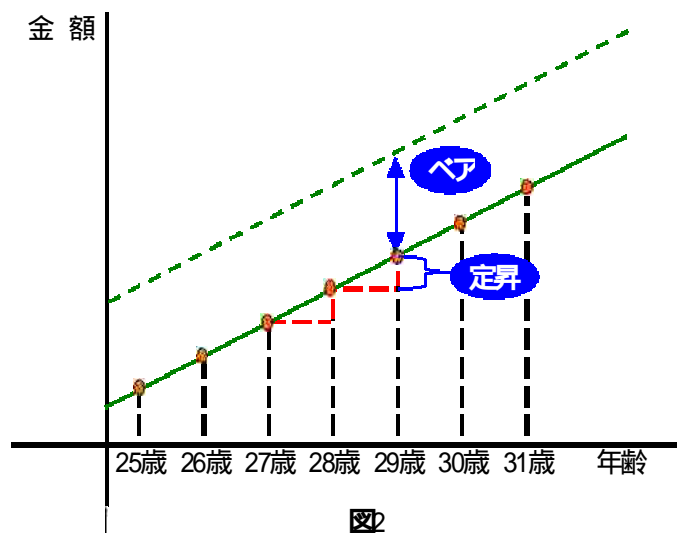
1. では、損益計算書の視点から変動費化を考えてきましたが、今度は**総額人件費の視点**から見てみたいと思います。

最近、正社員の賃金に対する変動費化の表れとして顕著にみられるのが春闘でのベースアップに対する企業の回答にみられます。

まず春闘での要求にみられる「**定期昇給**」と「**ベースアップ**」とはどのようなもので、**企業経営にどのような影響**が出るのかを見てみたいと思います。

<定期昇給>とは… 下の図にありますように

毎年、定期的に昇給していく賃金制度で、1年歳をとったら、1年先輩の給与と同額をもらえるという制度です。



現実的には、まったく同額を毎年昇給していく企業はないでしょう。春闘で獲得した額をベア分と分けて積み上げていく方式が多いようです。最近では**S字型の賃金カーブ**が多く、**人員構成、年齢構成、人事考課等**の要素が絡んでこう単純はいきませんが、この図では一定額が毎年上がっていくような図になっております。

仮に定期昇給が**一律 5000 円**づつ上がるとしたした場合、各年齢の金額を結ぶと、図のような一直線になりまして、**直線の下部分が給料の総原資**ということになります。

1 年後定年で退職した人と 18 歳の新人が入社してきてそれ以外の人 が 5000 円づつ上がれば、この直線は変わらないはずです。

ところが、定昇が 4000 円だったとしますとこの直線は、1000 円下になることになりま

す。30 歳の人の給料が仮に 30 万円だったとしますと、29 歳の人が 30 歳になったときに 1000 円下がる訳ですから、給料は 299000 円ということになります。

本人にとっては 4000 円増える訳ですが、賃金の総原資としては直線が 1000 円下がる訳ですから、**賃下げ**ともいえるわけです。

ですから、春闘などでは定昇にこだわることになりま

す。次に <ベースアップ> についてです。

従来の賃金カーブを上に取り上げるのがベースアップです。賃金に連動して、一時金、退職金、社会保険料、労働保険料等の負担が増えてきます。

図 2 にありますように、賃金カーブ全体を底上げすることになるのがベースアップです。

そしてこれらは**原則固定費**となり売上が減少するような局面でも、**賃金カットは難しく、企業のリスク管理能力を高めることにはなりません。**(原則とは、業績給に振り向けるような場合を想定)

日本の正社員の給与は**下方硬直性**があると言われております。要は給与水準を下げることは難しい訳です。トヨタなどが、定昇分は支払って、**ベアゼロでボーナスヘシフト**するのもこのような要因からですが、これは**人件費の固定化を抑制**し、不況時への備えをしていることに他なりません。固定費を増やすことは**企業体質を強化する上では難しくな**っています。結局変動費へ移行せざるを得ないわけ

3. 変動費化の方法とは？

先ほどからお話しておりますように、具体的な変動費化の方法としては次のことが考えられます。

1 賃金体系の見直しとして年功給制度を見直し、職能、業績等に連動した給与体系、又は成果主義に基づいた年俸制とする。

変動費とは売上に連動するものでありますから、個人又は企業の業績に連動させなければ変動費化できません。

正社員の給与を業績給にするとは、つまり成果報酬等に切り替えることですが、成果報酬と言いましても**アメリカのような完全な成果報酬制度**は日本の企業ではなかなか**受け入れられませんし、馴染まない**というのは過去の事例でも判断できます。

日本では、成果報酬といっても「**固定的年俸**」プラス「**成果的年俸**」といった形が殆どですので、変更する際には**社員のモラルが下がる**工夫が必要ですし、労働基準法第 27 条では、出来高払いの保障給として労働時間に応じ一定額の賃金の保障をする必要があります。

1 **業績連動式賞与を検討** もともと**賞与は業績に連動**して支払われるものという意見もありますが、**労働者から見ると生活給**だという主張もあります。**住宅ローン**も、自動車のローンもあり、不景気になったといっていきなりゼロとは行きませんし、今までの既得権もありますので**全額業績連動式にするのが難**ければ、半分とか部分的にして、変動費化するということも考えられます。

そして今後の人事体系として「**人材ポートフォリオ**」を考えます。

1 **人材ポートフォリオの設計** (パート・アルバイト・派遣・外注を含めた人事マネジメントの構築)

さまざまな就業形態を組合せ、固定費化しやすい正社員比率を下げる人事システムの構築
 固定費削減だけでなく、**少子高齢化、ワークライフバランス**の問題も含めて、正社員、有期労働者、派遣、請負、パート、アルバイトを含めた雇用システムを考えていかなければなりません。

人件費を変動費化するということは、売上の変動によって**人件費(物件費)を変動**させなければなりません。
 材料費でしたら売上が落ちて生産調整すれば、材料費も少なくなります。非正規労働者は、売上が落ちれば**自然に辞めてくれるわけではありません**。やはり、**中途解除、雇止め等**が伴います。そのような時に今までと同じ対応で本当に大丈夫なのでしょうか？

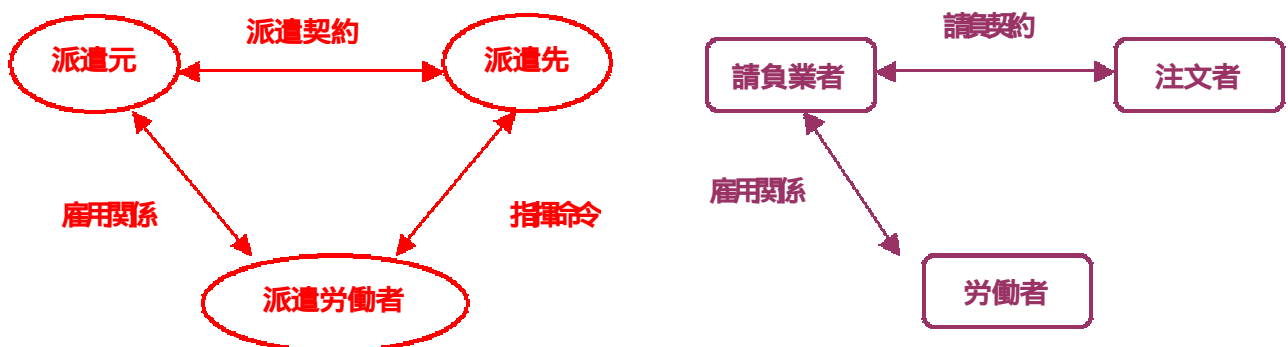
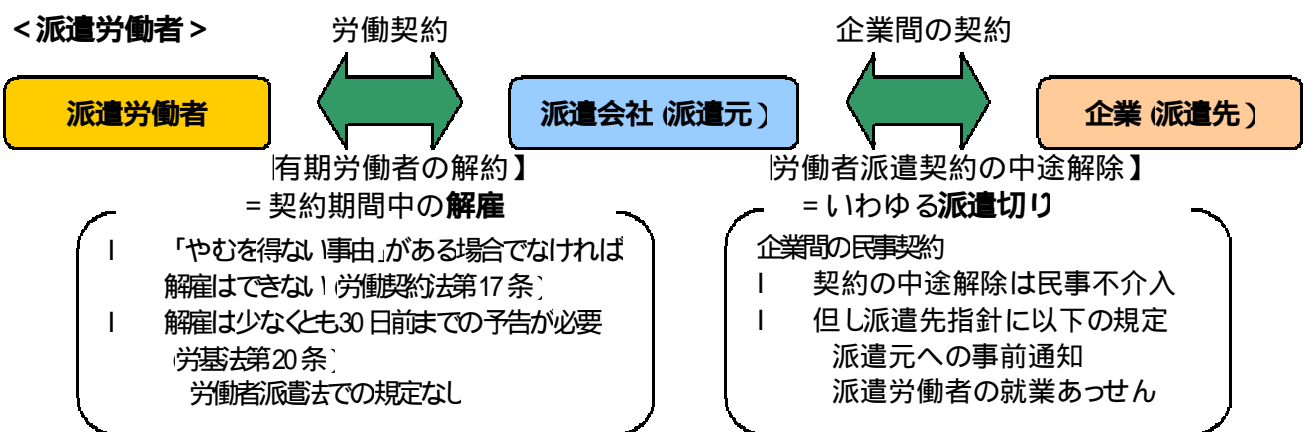
それは、**昨年からの派遣切り等**で社会問題化しましたので、皆さんもご理解いただいているかと思いますが、当時、一般的には労務管理がしっかりしていると思われる**大企業ですら**、対応を間違えて叩かれていますので、もう一度振り返りながら確認したいと思います。

4. 変動費化の問題点

大きい問題としては、派遣、有期労働者の解雇、雇止め、クーリング期間問題がありますが、非正規労働者の解雇及び派遣と請負の違い、またクーリング期間問題について述べたいと思います。
 まずは、非正規労働者の解雇から、図にしたいと思います。

非正規労働者の解雇

派遣元と契約している派遣労働者にしても、企業と直接契約している有期労働者にしても有期労働契約であることに違いはありません。



まず、根拠となる条文を見たいと思います

民法628条 やむを得ない事由による雇用の解除

当事者が雇用の期間を定めた場合であっても、**やむを得ない事由があるときは**、各当事者は、直ちに契約の解除をすることができる。

これは労使どちらからでも解約の申入れができることを想定しています。

次に

労働契約法 17 条 期間の定めのある労働契約 いわゆる有期労働契約です

使用者は、期間の定めのある労働契約について、**やむを得ない事由がある場合でなければ**、その契約期間満了するまでの間において、労働者を解雇することができない。

これは、昨年から行われた有期労働者の解雇（中途解約）にかかわる条文です
条文の最初が使用者となっております。使用者 = 派遣の場合は派遣元、期間従業員の場合は企業が使用者となります。

派遣先が行ういわゆる「**派遣切り**」は派遣契約の**中途解約**であって、解雇ではありません。

その結果派遣元が行うのが「**有期労働契約の解除 = 解雇**」ということになります。ですから本来の使用者である派遣元が**雇用を継続**して新たな派遣先を紹介できれば、派遣労働者の雇用は確保できるはずなのですが、派遣元も紹介先がなくて解雇となってしまうと問題が大きくなってしまいます。

昨年もそうですが、本来の使用者は派遣元なのに**派遣先ばかりが非難**されています。

最初は派遣社員の削減と言っていたのに、トラックメーカー 社が始めて中途解約と解雇という言葉を使ったことから最もたたかれたというケースもあります。

しかし実際の働く場所は派遣先ですので、派遣先にも労働者の時間管理等の管理義務があるとされ、部分的にも使用者性があるとされていますので、**(朝日放送事件)**あながち間違いとも言えません。

では、派遣先はどうしたら良いのか？

それは以下の通達（派遣先指針）によりやらなくてはならないことが決まっています。

派遣先が講ずべき措置に関する指針 平成 11 年労働省告示第 138 号第二 派遣先が講ずべき措置

六 派遣労働者の雇用の安定を図るために必要な措置

(二) 労働者派遣契約解除の事前申入れ

派遣先は、派遣先に起因する事由により、労働者派遣契約の契約期間が満了する前の解除を行おうとする場合には、**派遣元事業主の合意を得る**ことはもとより、あらかじめ**相当の猶予期間**をもって派遣元事業主に**解除の申入れ**を行うこと。

派遣契約の途中解除の場合は**事前の合意 + 解除の申入れ**が必要 対派遣元 = 義務

(三) 派遣先における就業機会の確保

派遣先は、労働者派遣契約の契約期間が満了する前に派遣労働者の責めに帰すべき事由以外の事由によって労働者派遣契約の解除が行われた場合には、当該派遣先の関連会社での就業をあっせんをする等により、当該労働者は契約に係わる派遣労働者の**新たな就業機会の確保を図ること。**

労働者に何の責任もないのに解除された場合
就業斡旋をおこなう義務があります。(採用決定までは触れていない)

(四) 損害賠償等による適切な措置

派遣先は、派遣先の責めに帰すべき事由により労働者派遣契約の契約期間が満了する前に労働者派遣契約の解除を行おうとする場合には、派遣労働者の**新たな就業機会の確保**を図ることとし、**これができないときには**、労働者派遣契約の解除を行おうとする日の少なくとも**30 日前に派遣元事業主に対しその旨の予告**をお行わなければならないこと。

当該予告を行わない派遣先は、速やかに、当該派遣労働者の少なくとも**30日以上の賃金に相当する額**について**損害賠償**を行なければならないこと。

__中途解除をして 新しい仕事を紹介ができないときは

解除予告 又は 損害賠償 = 義務がある = 解雇予告と同様
対派遣元 契約関係なので損害賠償となります

それでは、次に派遣元はどうすればよいのでしょうか？ それは下の指針に示されています。

派遣元事業主が講ずべき措置に関する指針 最終改正 平成 15 年厚労省告示題 448 号

第 2 派遣元事業主が講ずべき措置

2 派遣労働者の雇用の安定を図るために必要な措置

(2) 労働者派遣契約の解除に当たって講ずべき措置

派遣元事業主は、労働者派遣契約の契約期間が満了する前に派遣労働者の責めに帰すべき事由以外の事由によって労働者派遣契約の解除が行われた場合には、当該労働者派遣契約に係わる派遣先と連携して、当該派遣先からその**関連会社での就業のあっせん**を受ける等により、当該労働者派遣契約に係わる派遣労働者の新たな就業機会の確保を図ること。また、労働者派遣契約の解除に伴い派遣事業主が当該労働者派遣に係わる派遣労働者を**解雇しようとする場合には、当該派遣元事業主は、労働基準法等に基づく責任を果たすこと。**

中途解除をして 新しい仕事を紹介

解雇 **解雇予告 or 解雇予告手当** = 義務
対派遣労働者 雇用関係なので**労基法の影響**を受けます。

労働基準法第 20 条 解雇予告

使用者は、労働者を解雇しようとする場合においては、**少なくとも 30 日前にその予告**をしなければならない。

30 日前に予告をしない使用者は、**30 日以上の平均賃金**を支払わなければならない。

使用者を対象としていますので、派遣 = 派遣元、期間従業員 = 企業 が使用者となります。

以上のように

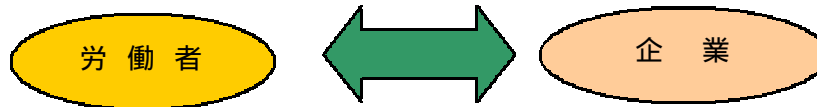
本来は派遣労働者が訴えるべき相手は、**派遣元**ということになるわけですが、

要は、**派遣元と派遣先双方について、派遣労働者に責任を持ちなさい**と言うこととなります。

< 有期労働契約 >

問題なのは、途中解約です。これは解雇と同じ事となり、**労働契約法の施行について」という通達**により、**労働契約期間は労使の合意により決定された者であるから、解雇権濫用法理」による「客観的合理的理由を欠き、社会通念上相当と認められる場合」よりも解釈として狭いと解される。**』とされています。

有期労働契約は、労使が期間を決めて合意をして契約しておりますので、期間の定めのない労働契約(正社員)よりも、期間途中の解約に対しては厳しく解雇権濫用法理が適用されることとなります。



【有期労働契約の解除】
= 契約期間中の解雇 直接雇用のため解雇となる

- | やむを得ない事由がある場合でなければ解雇できない。
(労働契約法第17条)
- | 解雇は少なくとも30日前までの予告が必要
(労基法第20条) 解雇予告

これでは変動費化により、仮に契約解除をしたいと思っても、**別のトラブルを背負い込む**ことになりかねません。

有期労働契約の上限

改正労働基準法 第14条 平成16年1月1日施行

改正前		改正後	
原則	1年 更新後も1年以内	3年 更新後も3年以内	
特例	高度の専門的知識等を有する者 満60歳以上の者		
	3年 更新後は1年以内	5年 更新後も5年以内	
	一定の事業の完了に必要な期間を定める労働契約 (有期の建設工事等)		
	その期間		

有期労働者の雇用管理の改善に関するガイドライン

改正パート労働法では、有期契約労働者について除外した為、フルタイムパートを含む有期契約労働者ガイドラインが作られました。

高度の専門的知識等を有する者 = 医師、弁護士、弁理士、社労士

雇止め

有期労働契約を反復更新された後に期間満了で終了しようとする事

期間の定めのある労働契約は、労働期間満了により終了します。ただし以下の場合には解雇権濫用法が適用されることがありますので注意が必要です。

契約締結時の状況 **雇用継続等の言質をあたえていないか？**

業務の種類・内容 **継続的な業務ではないか？**

契約期間の長さ **不必要に期間を短くしていないか？ (企業はいつでも雇止めできるように短く契約したがる)**

更新回数 **常に反復更新されていると言うことは次回への期待も当然起こる (合理性)**

雇止めの事情

以上の事情から労働者が雇用継続について期待を抱いても仕方がない場合 (**雇用継続の合理的期待**)には、**解雇権濫用法理が類推適用**される可能性があります。

労働契約法 17 条 2 項

使用者は、期間の定めのある労働契約について、その労働契約により労働者を使用する目的に照らして、必要以上に短い期間を定めることにより、その労働契約を反復して更新することのないよう配慮しなければならぬ。

同じ3年間の契約期間であっても、1年更新と、3ヶ月更新では、反復回数はもちろん精神的負担もまったく違う

有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準 平成 15 年 厚生労働省告示第 357 号

第 2 条 雇止め予告

使用者は、有期労働契約（当該契約を3回以上更新し、又は雇入れの日から起算して1年を超えて継続勤務している者に係るもの）に限り、あらかじめ当該契約を更新しない旨明示されているものを除く。）を更新しないこととしようとする場合には、少なくとも当該契約期間の満了する日の30日前までに、その予告をしなければならない。

- ・ 3回以上更新場合
- ・ 1年以下の契約期間の労働契約が更新又は反復更新され継続して通算1年超の場合
- ・ 1年超の契約期間の労働契約を締結している場合

30日前の雇止め予告要

(いきなり契約を結ばない)することは原則としてできない。

解雇と同様に雇止めの場合も、派遣元もしくは企業は直接雇用となるため労基法の影響を受けることとなります。

請負

民法 632 条 仕事を完成させることを約し、相手方がその仕事の結果に対し報酬を支払うことを約することによって効力を生ずる。

(請負の要件)

「労働者派遣と請負により行われる事業との区分に関する基準」 S61 労働省告示 37 号

作業の完成に事業主としての財政上及び法律上の全ての責任を負うこと

労働者を指揮監督するものであること

労働者に対し使用者として法律に規定された全ての義務を負うものであること

自ら提供する機械、設備機材もしくは材料、資材を使用し、企画もしくは専門技術、経験を

要する作業であって、単に肉体的な労働力を提供する者でないこと。

上記、区分基準に該当しない場合は、**偽装請負**となって派遣法違反となりますし、受託者(請負事業主)と雇用関係ではなく**支配関係**となれば労働者供給事業となり**職安法 44 条違反**となり、**1年以下の懲役、100万円以下の罰金**ということになります。

2009 年問題 (クーリング期間問題)

'04年の派遣法改正により製造業への労働者派遣が認められるようになり、さらに派遣期間も'07年3月の同法改正により1年から最長3年へ延長されました。

'06年当時、偽装請負が大きな問題となっておりまして、'07年から派遣の期間延長が決まっておりましたのでござって、請負から派遣への切り替えがおきました。その時点で受け入れた派遣労働者の3年の期間が、'09年3月以降順次期間満了を迎えます。

06の夏以降に発生した偽装請負等により製造業において請負から派遣へと労働力がシフトされ、09の夏以降に3年間の期間が満了することによって発生する問題。

この状況は昨年からの派遣切りによって問題自体が吹っ飛んでしまいましたが、今後派遣法が改正されないこの状況が繰返される可能性があります。

? **労働者派遣法 40条 2、1項**

派遣先は事業所ごとの同一の業務について、派遣元事業から派遣可能期間を超えて、継続して労働者派遣の役務の提供を受けてはならない。

物の製造 :最長3年 07.3~

物の製造以外の業務 :最長3年 (定めがない場合1年)

? **労働者派遣法 40条 4項 雇用契約の申込義務**

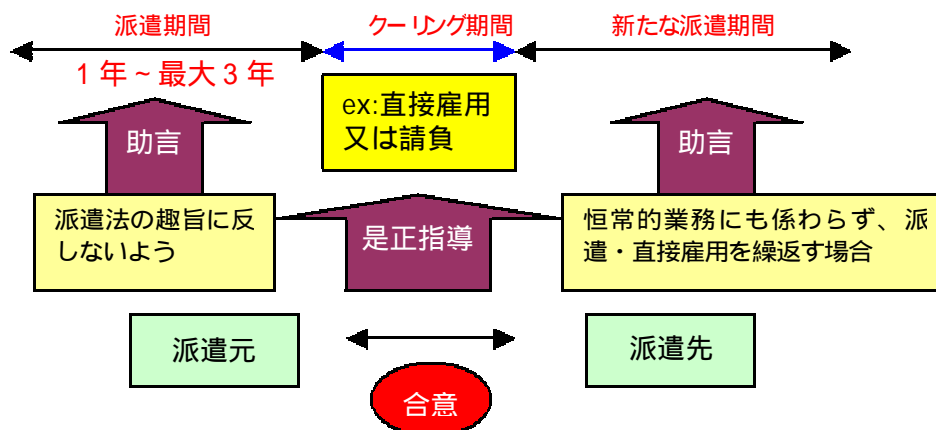
派遣期間の制限日以降も、派遣労働者を使用しようとする場合、派遣先は、制限日の前日までに雇用を希望する派遣労働者に対し、雇用契約の申込をしなければならない。

? **平成20年9月26日 通達 いわゆる「2009年問題」への対応について 職発第0926001号**

労働者派遣は、臨時的・一時的な調整の仕組みであるので、派遣就業の場所ごとの同一業務について、派遣可能期間を超えて提供を受けることはできない。

?

派遣満了 直接雇用(クーリング期間3ヶ月超) 再派遣 = 好ましくない



派遣元と派遣先が合意している場合は、旧派遣先が旧派遣労働者を直接雇用している期間に派遣元と旧派遣労働者の間に支配従属関係が認められ、労働者供給事業に該当し職安法44条違反となる。1年以下の懲役又は100万円以下の罰金という非常に重い罰則がかけられます。

また、

単に3ヶ月を超える期間が経過すれば、新たに当該業務に労働者派遣の提供を受けることとするのは、労働者派遣法の趣旨に反するものである。

(対応) 指揮命令が必要な場合 直接雇用

指揮命令が不要な場合 請負

請負対応の場合 適正な請負事業として実施の場合は特段の問題は生じないが、偽装請負の場合は派遣法違反となる。

法違反の場合 = 是正指導

直ちに法違反とはならないが派遣法の趣旨から適切な対応を求める場合 = 助言

以上のように、派遣法では派遣期間を制限しています。3ヶ月のクーリング期間をあければ同じ職場であっても再度派遣社員を受け入れられますが、**批判もあるのも事実**です。ではどうするか同じ派遣社員との付き合いは上限を3年とし仕事内容は、できるだけ**定型業務とすること**にします。

このように、単に変動費化するために非正規労働者を増やしても、売上に連動して明日から人件費を減らすと言うことは、現実的に**解雇とされること**もありますし、逆にトラブルを増やすだけの可能性もあります。そしてもう一つ問題があります。

非正規労働者を「**景気の調整役**」にするということは、**正社員を非正規に置換えて**いかなければなりません、自然淘汰するには時間がかかります。解雇は簡単にはできそうにありません。

さらに解雇できたとしても、非正規労働者に正社員の仕事がすぐにできるかどうか・・・同じ仕事をしている非正規労働者が隣にいればよいのですが、そうなると**均等待遇**によりそれ相当の賃金の支払も必要ですし、**社員教育も必要**となります。それに、**整理解雇**となれば、正社員がいなくなる前に普通は非正規労働者が既にいはいはずで。

(整理解雇の要件として解雇回避努力が必要)

それではどうしたらよいのでしょうか？

有期雇用にしる、派遣にしる、**期間管理をしっかりと**し、労働者を変更する場合には、**チャンと変更する**。

また、**低廉な賃金**で非正規労働者を雇う場合は、それに**相応しい仕事**をしてもらうことが重要です。

いわゆる**定型業務に限り**ます。

正社員と同様の仕事と貢献度を要求して、**“賃金だけは安い”**というのはやめましょう。

次に、従業員全体の活かし方を考えます。

ということで、人材ポートフォリオの話に進みたいと思います。

5. 人材ポートフォリオ

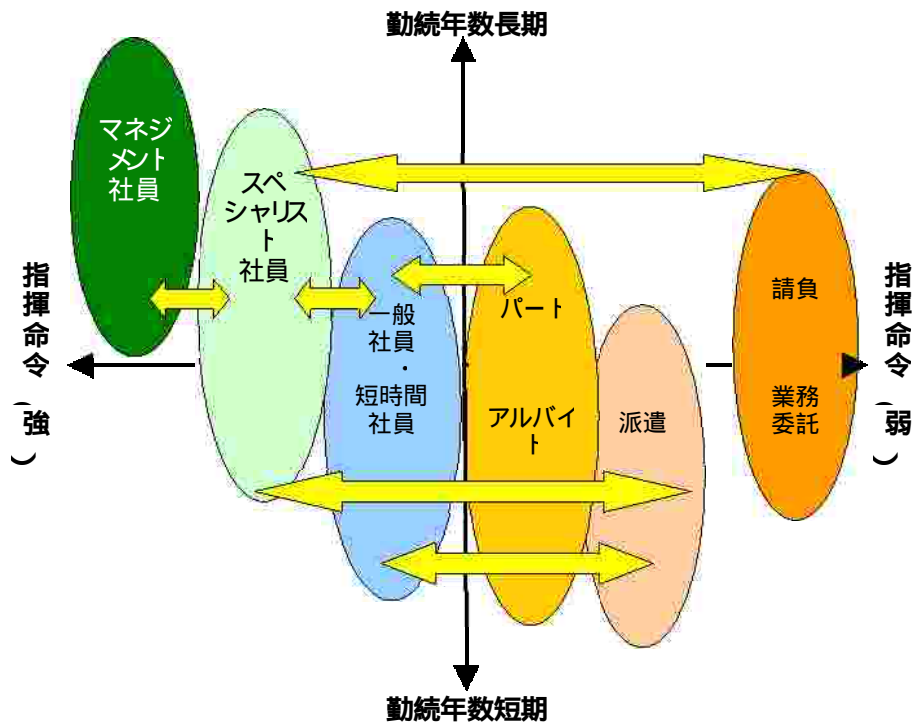
ポートフォリオとは、「書類カバン」、「内訳 組合せ」という意味で用いられており、資産運用の世界では「目的に合わせて資産を分散すること」という意味で用いられています。

労務管理の世界では、会社の経営目標を達成する為の人材の活用を、いくつかのタイプにグループ分けして、正社員にこだわることなく、パート、アルバイト、派遣、請負等の非正規労働者も含めて、それぞれのタイプの特徴を活かしながら、また、組合せながら活用していく手法。中小企業においては、人材確保の手段として活用することも考えられている。

悪い表現では、**書類かばん**で書類を出したり入れたりということで、従業員を雇ったり、クビにしたりすることなんて表現する人もいますが、変動費化するために単に非正規労働者を雇入れて、数だけ基幹化して、同時に正社員の給与体系を成果主義にするとすると、正規、非正規ともに、お互いの**モチベーション**が下がるだけです。

そうではなくて、従来の正社員中心の人事制度から、非正規労働者を含む**多様な社員に対応できる人事マネジメントへと変える必要があります**。

下の図をご覧ください



日本では、**解雇規制が強い**にも拘らず、解雇リスクが最小の正社員がハイリターン（ローリスクハイリターン）で、解雇リスクが最大の非正規労働者がローリターン（ハイリスク・ローリターン）なので、これでは誰でも正社員になりたいがります。まずこのような壁を取り除きます。

人材ポートフォリオとは

- | 一定のルールを決めて柔軟に往来ができる制度とする
- | そのグループの役割と報酬を明確にする
- | 個人の業績を正当に評価できる制度を確立する。

先ほど、非正規労働者は、定型業務に限ることと言いましたが、そのような消極策でなく、積極策として、正社員、非正規労働者の**壁を取り除く**ことを考えます。

そして、請負等により**社内・社外の垣根も取っ払って**しまいます。

そして、成果・業績を上げた者には、正社員・非正規労働者を問わず評価し希望すれば**別のグループへ移行**又は**ステップアップ**することも可能とします。

そうすることによって

スペシャリストが、**請負になって起業**することもあるでしょう。育児・介護により一時的に**雇用形態を変更**することも可能となります。

専門的な**派遣社員**が**スペシャリスト**になり、更に**マネジメント社員**へと上がることも可能となります。

そして、新卒者を獲得することが困難な中小企業にとっては、パートやアルバイトの中から優秀な人間をスペシャリストやマネジメント社員へと育てることも可能となります。

ただ、このような発想は、まだしっかり確立しているわけではありませんし、その企業によってこの図の中身も変えてみてもよいかと思えます。

例えば、縦線を「**会社に対する貢献度**」とか「**技術力**」にして横線を「**ヤル気**」とか「**協調性**」として、貢献度や技術力がある人は非正規でも社内人材として活用していく方法を制度化します。

少子高齢化による労働力不足がハッキリしている以上、現実的な解決策は**高齢者雇用**か、**女性や外国人の活用**しかない訳です、ただ、単純に変動費へ移行して、固定費が減少しても、派遣やアウトソーシング等の

変動費が増えただけでは、意味がないとは言いませんが、その後の対応まで考えたシステムが必要になってくると考えます。

もしかしたら、正社員、非正規なんて呼び方自体がなくなる可能性もあると思います。

このような制度を構築することによって、非正規労働者を質的に基幹化して総額人件費を管理しながら、会社全体の従業員を有効に活用することが本来の変動費化だと私は思います。