賃金カットの方法

平成 21 年 12 月 12 日(土)
ＳＲ－ＣＬＵＢ
担当　桑野　真浩

大阪社労士事務所

１．　雇用調整

①整理解雇

②希望退職の募集

③一時休業

④賃金カット

⑤その他

２．　顧問社会保険労務士として関与の仕方

①賃金カット案の策定・関与

②就業規則・賃金規程等の変更

③個別同意書の作成

④説明会への参加

⑤その他

３．　事例の交換

資料：賃金カットの方法【実行編】
　　賃金カットの方法【資料編】

担当：大阪社労士事務所　桑野真浩
〒550-0005　大阪市西区西本町２－４－１０
電話　０６－６５３７－６０２４

賃金カットの方法【実行編】

「業績の悪化により、一時的な賃金カットを実施したい」
前提条件：従業員数　概ね３００名以下、労働組合無し、賃金表（昇給額表等）無し

１．　人員整理を、どうとらえますか
□希望退職の募集は、最後の手段（人材の枯渇、優秀な人材の流出。）
□整理解雇を、行える状況ですか
□事業部、支店、店舗等を閉鎖・統合しましたか
□時間外労働（残業）は、どの程度ですか
→多ければ無理です。
全くないか、少なければ余剰人員が発生している可能性があります。
□「問題社員を、この際、指名解雇したい」
→別途相談を要します

２．　賃金カットの前に、最低限、次の項目をチェック願います
□従業員が関係する費用で、人件費以外の部分（旅費交通費、水道光熱費）
□地代家賃（家主等への賃料の減額申し出）
□役員報酬（申し訳ありません。期中であれば、未払い賞与も検討願います。）

３．　休業の実施
□可能であれば休業を実施すれば、国から助成金（雇用調整助成金、中安金）が支払われます。（要事前の手続き）

４．　賃金カットの実施
□就業規則（賃金規程）に、給与（基本給）に関して降給・改定の項目がある方が望ましいです。昔の賃金規程には、その旨の規定はないことが多いです。
□賃金カットは、次の条件で行います。
①一時的であること
期限を切りますが、条件を設定し、賃金カットの短縮または延長を考慮に入れます。条件の設定は、売上げや受注残高等各企業様特有の判断できる数値にて行います。
②原則として、基本給（名称に関係なく、企業様の裁量で決定できるもの）のみ対象とします。
諸手当の内、金額が明記されているものは対象としません。対象とする場合は、賃金規程の変更が必要です。
③退職金がある場合で、賃金カット期間に退職等した場合の基礎額（基本給）は、賃金カット前の基本給を適用します。賃金カット直前の退職金額は保証します。（退職金の支給額カットは、別途相談を要します。）
④集合説明、個別説明を行います。
事業所が散らばっている場合は、事業所長、担当役員、場合により社会保険労務士が出向き、説明会を開催します。できる限り、個別説明も実施し、個別の同意書（書式は当事務所まで）に署名・捺印をお願いします。
□賃金カットに同意しない従業員がいる場合は、別途相談を要します。賃金表等がないので、就業規則・賃金規程等の変更では対処できません。

５．　賞与の取扱い
□賞与のゼロ支給は、できるだけ避けたいところです。

※上記は目安であり、実際に賃金カットを検討される場合は、事前に当事務所まで相談を！

東京都社労士事務所

賃金カットの方法【資料編】

1．賃金の決定方法

① 労働協約
② 就業規則
③ 個別の労働契約

まず、会社の賃金がどの方法で決まっているのかを調べる。

同じ会社であっても従業員ごとに賃金の決定方法が異なることもあるので注意！

◎具体的には、次のとおり判断して良いと思われる
賃金の決定プロセスに、労働組合がある場合
労働組合との話し合い（労働協約）で決められている

「賃金表がある」「昇給額表がある」等、客観的な数字が存在する場合
就業規則（賃金規程）で決められている（明文化された人事制度がある）

いわゆる基本給以外の諸手当（役職手当、通勤手当など）を含む

基本給連動型の手当、例えば、「役職手当は、基本給の２５％」「営業手当は、時間外労働３０時間分」となっている場合、２５％・３０時間を変更しない限り賃金規程の変更は必要ありません。

「個人によって決める」等客観的な数字が存在しない場合
個別の労働契約で決められている（労働組合のない、多くの中小零細企業）

大阪社労士事務所

2. 賃金カットは許される？

1）労働協約による場合

労働協約は、法令には劣後するが、就業規則や個別の労働契約には優先。

＜労働基準法 92 条 1 項＞

就業規則は、法令又は当該事業場について適用される労働協約に反してはならない。

＜労働組合法 16 条＞

労働協約に定める労働条件その他の労働者の待遇に関する基準に違反する労働契約の部分は無効とする。この場合において無効となった部分は、基準の定めるところによる。労働契約に定めがない部分についても同様とする。

＜労働契約法 13 条＞

就業規則が法令又は労働協約に反する場合には、当該反する部分については、第七条、第十条及び前条の規定は、当該法令又は労働協約の適用を受ける労働者との間の労働契約については、適用しない。

労働協約に定める労働条件は、個々の組合員の労働契約の内容を直接的に規律する効力をもつ。（規範的効力）

労働協約は、一般的には両面的に規範効力を有し、労働協約よりも労働者に有利な労働契約上の定めをも無効とする。

<u>平成 9.3.27　最高裁判決　朝日火災海上保険事件</u>

定年制および退職金支給率を不利益に変更する労働協約について、協約締結の経緯、会社の経営状況、協約基準の全体の合理性に照らせば、特定または一部の組合員をことさら不利益に取り扱うことなどを目的とするなど労働組合の目的を逸脱して締結されたものとはいえないとして、規範的効力を肯定。

新たな労働協約の締結により、個別労働契約または就業規則上の有利な労働条件を切り下げることは可能。

ただし、労働協約の締結にあたり、労働組合が、組合員からの意見聴取、討議等を十分に行っていることが前提。

<u>平成 12.7.26　東京高裁判決　中根製作所事件</u>

53 歳以上の給与を 23%減額する労働協約について、意見聴取や討議が不十分として規範的効力を否定。

大阪社労士事務所

平成 16.4.15　広島高裁判決　鞆鉄道事件

希望退職に応じなかった 56 歳以上の労働者の基本給を 30%減額する労働協約について、手続きの瑕疵のみならず、内容的にも合理性を欠くとして規範的効力を否定。

労働協約の規範的効力は、原則としてその労働協約を締結した労働組合の組合員に対して及ぶ。

また、労働組合法 17 条では、「一の工場事業場に常時使用される同種の労働者の４分の３以上の数の労働者」に適用される労働協約は、組合員でない従業員にも規範的効力が及ぶとされている。（一般的拘束力）

ただし、一般的拘束力が及ぶのは「同種の労働者」。少数派労働組合の組合員には及ばない。

少数派労働組合の組合員とは、別途労働協約を締結するか、これができなかった場合には、就業規則の変更による。

労働協約による賃金カットまとめ

① 労働組合と労働協約を締結（労働組合が組合員から十分な意見聴取等のプロセスを行ったかどうかに留意）
② 管理職など当該労働組合の組合員以外の従業員には、就業規則の変更を要する
③ 労働契約の締結に加えて従業員の個別同意を得ることができればなお良い
④ 従業員の不利益の程度によっては、一定の代償措置や経過措置を設ける

大阪社労士事務所

2）就業規則による場合

就業規則は、労働協約には劣後するが、個別の労働契約（就業規則よりも不利な労働契約に限る）に優先。

＜労働契約法 12 条＞

就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による。

賃金を就業規則で定めている場合は、就業規則を変更して賃金カットを行う。

賃金カットは、労働条件の不利益変更。

原則として、労働条件の一方的不利益変更は許されないが、要件を満たせば不利益変更も可能。

- □ 賃金をカットせざるを得ない経営上の必要性があるのか
- □ 労働者の不利益を極力小さくする努力をしたか
- □ 本当に賃金カットをする必要があるのか
- □ 減額の幅や方法が妥当な範囲内か
- □ 変更後の就業規則の内容はそれでいいのか
- □ 労働組合等と話し合いは十分に行われたのか

労働条件の変更に「高度の必要性」や「合理性」が認められる場合には、必ずしも個々の従業員の同意を得る必要はない。

しかし、紛争を避けるためにも、よく事情を説明し同意を得ておくほうが無難。

＜労働契約法 10 条＞

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、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容の相当性、④労働組合等との交渉の状況⑤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。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の変更によっては変更されない労働条件として合意していた部分については、第十二条に該当する場合を除き、この限りでない。（丸数字と下線は、桑野によります）

昭和 43.12.25　最高裁判決　秋北バス事件

「合理的なもの」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

桑野社労士事務所

平成 9.2.28　最高裁判決　第四銀行事件

「合理的なもの」＝不利益が「労働者に法的に受忍させることを許容することができるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容」

① 就業規則の変更によって労働者がこうむる不利益の程度
② 使用者側の変更の必要性の内容・程度
③ 変更後の就業規則の内容の相当性
④ 代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況
⑤ 労働組合との交渉の経緯
⑥ 他の労働組合または他の従業員の対応
⑦ 同種事項に関するわが国社会における一般的状況

平成 19.2.14　東京地裁判決　住友重機械工業（賃金減額）事件

経営改善のための賃金規程変更による 2 年間限定の約 1[illegible]の賃金減額改定を有効とした。経営の再構築策や労務費削減策について、労働組合の同意（全社員の 98%超の同意と同等）を得たこと、賃金削減の割合、期間についても相当な範囲内であったと推定されるため。

そして、変更後の就業規則の周知をわすれないように。

就業規則は、事業場毎に義務となっていますので、本社本店だけでなく、支社支店、工場、営業所、店舗など「場所ごと」に従業員への周知が求められています。

オマケとして、労働保険・社会保険は事業所毎になっています。

とくに労働保険の成立だけでも忘れずにやっておきたいところです。

大阪社労士事務所

3）個別の労働契約による場合

＜労働契約法 8 条＞

労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる。

従業員との個別の合意による賃金カットは有効としていれば、個別合意による賃金カットを無効とした判例もある。

平成 12.12.27　東京高裁判決　更生会社三井埠頭事件

就業規則に基づかない賃金の減額・控除に対する労働者の意思表示は、賃金債権の放棄と同視すべきものであることに照らし、それが労働者の自主的な意志に基づいてされたものであると認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するときに限り、有効であると解すべきである。と個別合意による賃金減額は無効に。

個別合意による賃金カットを無効とされないために、賃金カットについて丁寧かつ正確に従業員に説明をしたうえで、賃金カットの具体的な内容（たとえば、時限を設けるときはその期間、カットされる手当の種別、カット後の具体的な金額など）を明らかにした合意書を作成し、納得してもらったうえで従業員に署名捺印を。

納得していない場合の同意は、錯誤として無効となることがある。

個別合意により労働条件を変更した場合で、就業規則の内容と不一致した場合、就業規則の労働契約になる（労働契約法 12 条）ので、その場合はあわせて就業規則の変更を要する場合がある。

大阪社労士事務所

3.　実務上の留意点

賃金＝生活していく上で欠かせないもの

賃金のカットによる従業員の不満を極力抑えることがポイント。

1）賃金カットの限度

賃金カットはどのくらい許される？

明確な基準はない。

賃金カット後も労働者の賃金水準が世間相場よりも高額であるにもかかわらず、減額幅が大きいことが問題とされて、無効とされた事例も。

平成 12.9.7　最高裁判決　みちのく銀行事件

55 歳以上の管理職対象に行った賃金の 33～46％減少を無効とした

賃金カット後の実額水準とともに減少率の面からも考慮する必要あり。

2）賃金カットの方法

（1）管理職以上を対象とする？

業績悪化の責任の所在を反映させるために、管理職を対象として賃金カットを行う。

- □　経営状況の説明を十分に行うこと
- □　まず役員報酬の引下げを
- □　できれば個別の同意をとること

（2）全員を対象とする？

カットの対象を全従業員とし全員一律にカットする。

- □　カット率をできる限り低く抑えること
- □　労働時間を短縮するなどの代替措置を設けること
- □　全従業員（労働組合がある場合は労働組合）によく事情を説明し、理解を得るようにすること
- □　一人ひとりに同意の意思表示を明らかにした同意書をとること

（3）対象者ごとにカット率を変える？

全従業員を対象とするが、階層ごとに賃金カットの幅を大きくする。（たとえば、管理職 10％、一般職５％など）

大阪社労士事務所

3）賞与との調整

月々の賃金カットをできるだけ小さくし、賞与で調整する方法も。

賞与が「定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め設定されていないもの」（昭和 22.9.13 基発第 17 号）である場合は、賃金ではないため労働条件の不利益変更にあたらない。

ただし、就業規則等で賞与支給率などが定められている場合や慣行的な支給額がある場合は注意。

4）従業員に対する説明

（1）経営状況を具体的に説明

詳しい説明もせずに賃金カットを行えば、従業員は納得できないだけでなく、従業員のやる気をそぐことに。

もしかしたら裁判になるかも。

なぜ賃金カットを行わなければならないのか、具体的な経営状況など従業員に十分に説明を。

（2）今後の見通しを提示

賃金カットは一時的であること、経営状況が回復したらもとの賃金水準に戻すことなどを約束するなど、今後の見通しを提示。

今、みんなで我慢してこの危機を乗り切ろう！と会社全体で取り組めるようにしていきたいものです。

以上

大阪社労士事務所