

## やむにやまれぬ賃金・退職金の引き下げ。

### トラブルなく実施するにはどうすべきか！

- ・ 企業体力を考えると、これからは今までのような水準の賃金・退職金を支払うことができなくなった。
- ・ 業績の向上につながるよう、年功序列の賃金制度を廃止し、成果主義を導入したい。
- ・ 「退職金給付債務」と呼ばれる企業年金の積立不足の問題を解決すべく退職金制度を見直したい。

等といった、様々な事情から毎年多くの企業が現行の賃金・退職金制度の見直しを行っています。

賃金・退職金は従業員の生活に大きな影響を及ぼすため、通常は1年から2年という時間をかけて慎重に審議をし、場合によっては従業員の意見を聴くなどをして、見直し作業を進めていきます。

なぜなら、そうすることによって多くの従業員の理解を得ることができ、職場に混乱なくスムーズに制度移行することができるからです。

それでも、制度移行に際しては、多くの企業で様々なトラブルが発生しています。

例えば

「成果主義」の賃金制度を導入する場合は、全ての従業員が新制度のメリットを享受できるわけではありませんから、不利益を蒙る可能性のある従業員からはどうしても制度移行に難色を示す意見が出てしまいます。

それでは、

これらの従業員の不満を無視して、一方的に労働条件を引き下げることが法的に許されるのでしょうか？

結論を言いますと、

## 原則として、従業員の同意の無い労働条件の引き下げは無効となる。

ということになります。

ちなみに、この従業員の同意とは従業員の過半数を代表する者との書面による協定（以下、労使協定）で対応することもできません。従業員の「個別」同意が必要です。

では、「賃金・退職金制度の変更は不可能なのか。」と思われませんが、

労働条件を見直すということは「できる、できない」という問題ではないのです。

企業を存続させるために必要不可欠であれば「やらなければならない。」のです。

あとは、どのように進めればトラブルなく賃金・退職金を引き下げることができるかという問題になります。

そのためには、

労働条件の決定プロセスや労働協約・就業規則に関する法律知識をよく理解しておくことが重要となります。

法律を踏まえていれば、有効な手段はおのずと組み立てることができます。

そこで、このたび以下に

### **「従業員とトラブルなく、賃金・退職金を引き下げるための法律読本」**

を作成しましたので、具体的な対応策構築の参考材料としていただければと思います。

**従業員とトラブルなく、賃金・退職金を引き下げるため  
の法律読本**

## 1. 労働条件はどのようにして決定される？

### 1) 労働条件は誰が決めるもの？

労働者が会社で働く上での労働時間や賃金などの労働条件は当然のことながら会社によってその内容は様々です。

わかりきったことなのですが、その労働条件は誰によって決定されるのでしょうか？

労働基準法第2条第1項では

**労働条件は、労働者と使用者が対等の立場において決定すべきものである。**

としています。

すなわち、労働条件は会社が勝手に決めるものではなく、労働者と相談して決めるものだということなのです。

- \* 労働者と会社の当事者間の合意により取り決めるこの契約を「**労働契約（雇用契約）**」と呼んでいます。

### 2) 労働条件は何によって決まる？

労働条件が労使対等の立場に立って決定するとはいえ、個別の労働条件を入社の際にいちいち、会社と労働者が話し合っただけで決定していくことは効率面から考えてもあまり現実的ではありません。

そこで、実際には会社があらかじめ他の従業員にも適用している一定の労働条件を採用の際に明示し、同意を得ることで労働契約を形成しているのです。

**「会社の決めた労働条件に従うことになるではないか。それであれば対等の立場で決定したものとはいえないのではないか。」**との意見もありますが、

**会社が提示した労働条件に不満があれば、入社を拒否すればよいのですから、入社をすることは会社が提示した労働条件に労働者が同意したものとみなされることとなります。**

なお、労働基準法第15条第1項において

**使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない。この場合において、賃金及び労働時間に関する事項その他の厚生労働省令で定める事項については、厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない。**

としております。

具体的には、

以下のような重要な労働条件に関する事項は、労働基準法および厚生労働省令に定めるに従い、「労働条件通知書」等の書面交付によって明示しなければなりません。

**① 労働契約の期間**

- ② 就業の場所・従事する業務の内容
- ③ 始業・終業時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休憩、交替制勤務をさせる場合は就業時転換に関する事項
- ④ 賃金の決定・計算・支払いの方法、賃金の締切り・支払いの時期に関する事項
- ⑤ 退職に関する事項（解雇の事由を含む）

いずれにしても

労働条件は使用者と労働者が対等の立場において決定する労働契約の内容の一部ですから、**契約の一方の当事者である会社（使用者）が一方的に変更することはできない**のです。

従って、

労働条件を変更するには、**もう一方の当事者である労働者の同意が原則必要**となります。

## 2. 労働協約

### 1) 労働協約とは。

ところで、労働協約とはどういうものでしょう？

労働協約とは、会社と労働組合との間で締結された、**団体交渉の進め方や組合員の労働条件等に関する取り決め**をいいます。（労働組合のない会社では、あまり馴染みがありませんね。）

労働組合法第14条

労働組合と使用者又はその団体との間の労働条件その他に関する労働協約は、書面に作成し、両当事者が署名し、又は記名押印することによってその効力を生ずる。

同法第15条

労働協約には、3年をこえる有効期間の定をすることができない。

2 3年をこえる有効期間の定をした労働協約は、3年の有効期間の定をした労働協約とみなす。

3 有効期間の定がない労働協約は、当事者の一方が、署名し、又は記名押印した文書によって相手方に予告して、解約することができる。一定の期間を定める労働協約であって、その期間の経過後も期限を定めず効力を存続する旨の定があるものについて、その期間の経過後も、同様とする。

4 前項の予告は、解約しようとする日の少なくとも90日前にしなければならない。

以上において、締結方法や効力の期間について定められています。

## 2) 労働協約の法的性格。

労働協約については、契約の一種とする「契約説」と、法的に規範性を有するものとする「法規範説」がありますが、現在は「法規範説」が有力とされています。

## 3. 就業規則

### 1) 就業規則とは。

判例では、次のように解説しています。

理研発条鋼業事件（昭25. 7. 31、東京地裁）

労働法の社会的基礎をなすものは、組織付けられた労働であって、そこではあまたの労働者の労働力が使用者によって、組織的統一的に支配されている。即ち、使用者は経営秩序を組織し、これを維持するため労働力を集団的画一的に統制しようとするものであるが、その要請は、

- (1) 職務秩序（職制）の確立
- (2) 職務秩序維持のための制度（服務規則とその違反に対する制裁）の設定
- (3) 職場における労働設備（広い意味での労働条件）の管理
- (4) 賃金、労働時間等（狭義の労働条件）の画一的決定

ということに表現せられるのであって、これらの事項を規定するために、使用者が、その支配的、組織的機能に基づいて制定したものが就業規則である。

### 2) 就業規則の法的性格

それでは、就業規則とは法的にどういったものなのでしょうか。

秋北バス事件（昭43. 12. 25、最高裁大法廷）の判決では、

多数の労働者を使用する近代企業においては、労働条件は、経営上の要請に基づき、統一的かつ画一的に決定され、労働者は、経営主体が定める契約内容の定型に従って、附従的に契約を締結せざるを得ない立場に立たされるのが実情であり、この労働条件を定型的に定めた就業規則は、一種の社会的規範としての性質を有するだけでなく、それが合理的な労働条件を定めているものであるかぎり、経営主体と労働者との間の労働条件は、その就業規則によるという事実たる慣習が成立しているものとして、その法的規範性が認められるに至っているものといえることができる。

とし、就業規則の「法的規範性を有するもの」としています。

また、労働基準法第93条においても、

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。

としており、就業規則に定める労働条件が個別の労働契約における労働条件に一定の効力をもつものとしています。

このように就業規則は労働条件の決定に大きな影響を及ぼします。

従って、労働条件を変更することは就業規則の変更を必要とすることにもなるのです。

### 3) 就業規則は誰が決定するのか？

それでは、就業規則は誰が決定するのでしょうか。

労働条件は「使用者と労働者が対等の立場で決定する」ものですが、就業規則はどのようなのでしょうか。

労働基準法第89条では、

常時10人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。(以下、略)

となっていますから、就業規則の作成または変更し、行政官庁（労働基準監督署）に届け出る義務があるのは「使用者」、つまり会社ということになります。

また、労働基準法第90条では、

使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かななければならない。

2. 使用者は、前条の規定により届出をなすについて、前項の意見を記した書面を添付しなければならない。

としています。

これはどういうことかといいますと、解釈例規などでは、

就業規則の作成または変更に際しては、

過半数で組織する労働組合または過半数代表者の「意見を聴く。」ことを義務付けているのであって、同意を得ることまでは求めていません。

言い換えるならば、

意見を聴いた結果、「全面的に反対」という意見となった場合でも、就業規則の変更または作成は可能ですし、行政官庁（労働基準監督署）に届出が受理されることとなります。

#### 4) 労働協約との関係

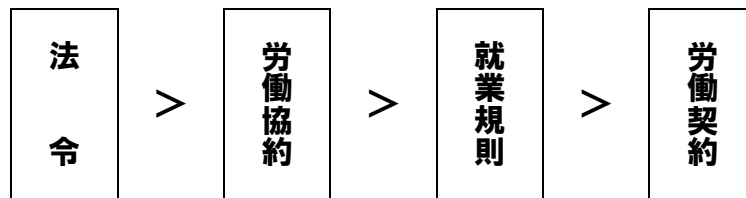
それでは、就業規則に定める労働条件と、労働協約に定める労働条件が異なる場合はどうなるのでしょうか。

労働基準法第92条では、

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。  
2. 行政官庁は、法令又は労働協約に抵触する就業規則の変更を命じることができる。

としており、労働協約の優位性を示しています。

すなわち、



という関係になります。

いかがでしたか？ 労働条件を変更することは会社にとって、実はそんなに簡単な問題ではないことがお解かりいただけたかと思います。

とはいうものの、冒頭にも申し上げましたが「変更すべきは変更する。」と決めた以上は、賃金・退職金の引き下げに取り組まなければなりません。

そこで、このレポートの知識を踏まえ、トラブルに発展しないための対応策を構築しておく必要がありますが、

**今すぐ対応を図りたいと言う事業主の方！**

**もっと、もっと掘り下げて、具体的な方法をお知りになりたい方！**

**「労働法のこれがポイント」(PDF版)**

をご覧ください！

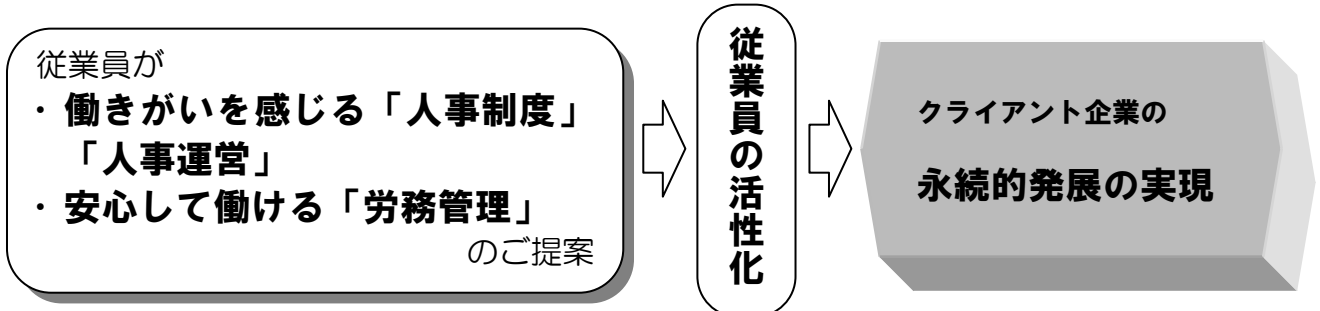
# 会社も大きくなり、従業員も増えた。そろそろ人事制度が必要になってきた。

お任せください！

経験豊富な「**労務コンサルタント**」が、会社の実情に最も適した人事制度を代行して作成します。

## 「労務コンサルタント」とは・・・

組織は「人」「物」「金」で成り立っているといわれます。**労務コンサルタント**は「人（＝従業員）」の管理について専門家ならではのアドバイスをすることで、企業の業績向上に寄与することを目的としています。「人は城、人は石垣」とは戦国時代の武将、武田信玄の言葉ですが、私ども**労務コンサルタント**も「業績向上につながるプラス発想の労務管理による強固な城、石垣づくり」を理念としております。すなわち、「人件費の削減」による利益の創出といった手法ではなく、従業員が働きがいを感じる「人事制度」、「人事運営」、安心して働ける「労務管理」をご提案することで従業員の潜在能力を引き出して活性化をはかり、業績向上をもたらしてクライアント企業の永続的な発展につなげていくということです。「**企業の発展につながらずして、労務コンサルタントの存在意義なし。**」という考え方にたって活動をしています。



具体的には・・・

## 働きがいを感じる「人事制度」、「人事運営」のご提案をします。

### ①人事管理諸制度（評価制度・賃金制度・退職金制度等）の構築および見直し

「成果主義を導入したが従業員に馴染まず、業績向上に結びついていない。」「大手コンサルタント会社に制度設計をしてもらったが、制度が定着するまで面倒を見てくれない。」という企業サイドの悩みをお聞きます。そごうの労働組合役員10年の間に3度の人事制度見直しを経験しているからこそわかる視点で制度構築の様々なアドバイスを行っており、クライアント企業からは「従業員は成果以外の部分も評価して欲しいことがわかった。」「制度が定着するための具体的な手法も提案してくれたので大いに助かった。」というお声をいただいております。

### ②結束力のある明るい職場、人が育つ職場を実現するための「人事運営」の実施

「従業員が何を考えているのか解らない。」「話をしてもかみ合わず、意思の疎通が図れない。」「入社してもすぐに辞めてしまう。」というご相談が最近特に増えています。そごうの労働組合役員時代にコミュニケーションの活性化を担当していた経験から、従業員の直接対話方法だけでなく社内報や職場イベントといったコミュニケーションツールを提案し、企業と従業員の意思疎通に大きな成果を上げていきます。クライアント企業からは「**労務コンサルタントが従業員との間に入って話をしてくれたので、今までのように感情的にならず話がこじれずにすみました。**」「社内報を読んだ従業員が『会社が従業員のことを真剣に考えていることがわかったので、これからもっと頑張ろうという気持ちになりました。』と書いてくれました。」という評価をいただいております。

## 安心して働ける「労務管理」のご提案をします。

### ①トラブルに巻き込まれない会社のルール（就業規則）づくり

「長期間無断欠勤。連絡が取れないので解雇できないし、就業規則に規程されていないので退職扱いにもできない。」「素行不良で懲戒解雇したが、労働組合が就業規則にない事由での懲戒解雇は認められないと、解雇撤回を申し入れてきた。」これらは就業規則の不備が原因によるものです。労働基準監督署の労働相談員の経験から培った豊富な法律知識にもとづいた就業規則見直しの手法は、「たった一文加えるだけでこんなに多くのトラブルを回避できると思わなかった。」「不真面目な従業員が正しく処分されるルールとなったので、まじめに働いている従業員が安心して働けるようになった。」というクライアント企業からのご評価をいただいております。

### ②トラブルが発生した場合の対応の実践

「勤務不良で成績も悪いので解雇したところ、労働組合が解雇撤回を求めて団体交渉を申し入れてきたが応じなければならないか。」「取引先と直接契約するなど不正行為をしたので即日解雇したところ、残業手当の不払いがあるという理由で身に覚えのない莫大な金額を請求してきた。」等のトラブルのご相談に対しても、豊富な法律知識や労働組合役員を経験しているからわかる実態を踏まえた適切な対処法をアドバイス。クライアント企業からは「解雇に至った経緯を団体交渉で労働組合に説明したところ理解を示し、わずかな解決金を払うことで合意した。」「解雇されたものから請求された金額のうち、法律にもとづいた金額だけ支払う旨の回答書を作成していただいたおかげで20分の1の金額で合意できた。」というお声をいただきました。

◆ 貢献度に応じた人事制度を構築することで、従業員を活性化したいと考えている方！

◆ 年功的要素も残した人事制度の導入を考えている方！

下記に必要事項を記入の上、今すぐFAXしてください。後ほど、サービスの具体的な内容についてお話をさせていただきます。（もちろん無料！）

FAX：0798-36-7075

御社名		ご担当者名	(職名) (氏名)
所在地		電話・FAX	(電話) (FAX)
ご質問内容			

## 品川労務コンサルタント事務所

〒662-0854 西宮市中前田町1番31号フォルテ山栄202号

TEL. 0798-36-7188 FAX. 0798-36-7189

E-mail: info@office-shinagawa.com

URL: http://www.office-shinagawa.com



代表 品川 和隆  
(しながわ かずたか)  
労務コンサルタント  
・特定社会保険労務士

### プロフィール

昭和39年兵庫県西宮市生まれ。大手百貨店にて10年間人事労務関係を担当。平成13年11月同社を退職。翌平成14年11月社会保険労務士に合格し、平成15年9月品川労務コンサルタント事務所を開業。現在顧問先41社の相談に熱心に応じている。また、巧みな話術を活かし、年に数回セミナーの講師を務めている。セミナーを受講した事業主からは「平易な言葉で説明してくれるのでわかりやすい。」「具体例で説明してくれるので、自社での出来事に置き換えて考えることができた。」などの声を多数いただくなど大変人気があり、特定行政法人「雇用能力開発機構」、商工会議所、JA、労働基準協会および大手コンサルタント会社から講演依頼がある。