

人件費の考え方

コンプライアンスの順守とシフトに振り回されない体制づくり

三島潤 飲食店経営 2014.10

現場の不満は人手不足による無理なシフト体制に起因することが多い。人件費の予算が厳しい環境において、店長がシフトに振り回されたり、穴埋めでシフトに入ることがないような体制を、繁忙期の前につくっておく必要がある。人員体制の考え方と、併せて飲食店ではなかなか守られていない、コンプライアンス（法令順守）のチェックポイントを示した。

優先順位が高い人の問題

年末年始の繁忙期も前近であるが、人の体制は大丈夫だろうか。私は飲食店に特化した社労士事務所を運営しているが、各社において人に関する問題は尽きない。ただ、店舗において留意していただきたいのは、マネジメントの方法を少し変えるだけで問題は小さくなる、あるいは解決していくということである。よって、年末年始に最大の売上げを獲得するべく、今から少しずつ手を打っていただきたい。今回は店舗

での優先順位の高い問題を挙げながら改善を検討していく。

パート・アルバイトの戦力化に本気で取り組む

まず、飲食店の問題で多いのは、何となくでも残業代不払いである。厚生労働省が発表した統計数値で、2012年4月から13年3月までの1年間に労働基準監督署から是正指導を受け、100万円以上の割増賃金が支払われた件数および人数は以下の通り。

【是正企業数】1277企業
【支払われた割増賃金合計額】10億5693万円

【対象労働者数】10万2379人
【一企業での最高支払額】5億408万円

このデータが示す内容は、実際に是正指導を受けて割増賃金を払わざるを得ない企業が存在したということである。これを対岸の火事と捉えてはならない。では、どのようにしたらよいのだろうか。

これは実は比較的容易に解決できる。パート・アルバイトを戦力化しよう。

この「パート・アルバイトの戦力化」をテーマにした取り組みが提案されてから久しいが、私が飲食店の大手企業から小規模企業まで人事制度を見ている中で、実際に活用しているのは大手企業の一部である。まだまだ活用されているとはいえない状況であり、人に関する諸問

題を解決できる取り組みなので、ぜひ検討してもらいたい。

店長の残業よりもパート・アルバイト社員の費用

最初に、よくある店舗の店長の残業代数値をシミュレーションしてみよう。この残業代は、労働基準監督署から2年間にさかのぼって支払いが命じられることがある。また、裁判所は未払い残業代の他、同額の付加金の支払いを命じることがある。その金額たるや相当な額に上るだろう（図表①）。

次に、パート・アルバイトの戦力化を実現し、パート・アルバイト社員を育成した場合はどうだろうか（定義：パート・アルバイト社員とはパート・アルバイトだが、ある程度の社員業務の実施が可能な従業員を指す）。図表①の通り、2年間のさかのぼり支払いと比べて大幅な削減となる。

図表① 残業代シミュレーション

■店長 基本給24万円、月間の労働時間300時間の場合
→週48時間まで割増賃金なし（1ヵ月では約170時間）

①	②	③+④=⑤	300時間-170時間=⑥	⑥×⑦×1.25=⑧	⑧×24ヵ月=⑨	⑩
基本給	割増賃金なし労働時間	1時間の単価	残業時間	残業代	2年間支払い	裁判所の付加金
24万円	170時間	1,411円	130時間	23万円	550万円	550万円

*残業代の支払い（⑧）の場合は2年間のさかのぼっての支払い、月間約23万円×24ヵ月＝約550万円
*裁判所から同額の付加金の支払い（⑩）は、総額で1100万円の支払い（⑨+⑩）

■パート・アルバイト社員を導入し、店長の労働時間を削減した場合
→時給1000円、月間労働時間130時間

①	②	③×④=⑤	⑥×24ヵ月=⑦	⑧+⑨=⑩
時給	月間労働時間	人件費	2年間分賃金	支払い・給与との差額
1000円	130時間	13万円	312万円	788万円

*残業代の支払い（⑧）も+裁判所からの付加金発生の場合と、パート・アルバイト社員を導入した場合の差額は約788万円

図表② 社会保険料シミュレーション

■月間労働時間130時間のパート・アルバイト社員を1人導入した場合

標準報酬月額	月間保険料	会社負担分	労働者負担分	年間会社負担分
12.6万円	約3.4万円	約1.7万円	約1.7万円	約20万円

■月間労働時間65時間のパート・アルバイト社員を2人導入した場合（2人合わせて合計130時間）

標準報酬月額	月間保険料	会社負担分	労働者負担分	年間会社負担分
対象外	0円	0円	0円	0円

*平成26年 厚生年金は東洋館 40歳未満

図表③ 雇用保険料シミュレーション

■月間労働時間130時間のパート・アルバイト社員を1人導入した場合

月間保険料	会社負担分	労働者負担分	年間会社負担分
1,755円	1,105円	650円	13,260円

■月間労働時間130時間の「雇間学生」を1人導入した場合

月間保険料	会社負担分	労働者負担分	年間会社負担分
対象外	0円	0円	0円

*平成26年 雇間学生は東洋館 1000分の0.5 労働者負担 1000分の5

そして、パート・アルバイト社員に発注業務や書類作成業務を教育し、店長の管理業務も任せていくことで、さらなる店長の負担の軽減、労働時間の削減となる。

このような話をするとき「そんなことが本当にできるのか」とよく質問を受けるが、できるかできないかというよりも、既にそのような形で活用している大手企業が多数存在する。そのノウハウが表に出てきていないだけで、実際に活用している企業は多くの恩恵を受けていると、私は説明している。

また、パート・アルバイト社員は社会保険料が掛からない場合がある。本来、法人の飲食店の正社員は社会保険料が適用されるが、労働時間や労働日数がおおむね正社員の4分の3に満たない場合は社会保険料の適用とはならない。

早速、社会保険料のシミュレーションを確認してみよう（図表②）。パート・アルバイト社員の採用を工夫した例だが、多くの金額が削減できる。また、雇間学生の場合は雇用保険料も適用範囲外となる。雇用保険料のシミュレーションも併せて確認いただきたい（図表③）。

つまり、パート・アルバイト社員を活用する際もいろいろと応用が利

くのである。

店長の側を増員してパワーバランスを改善

さらに、パート・アルバイト社員を活用することによって、顕微鏡的なメリットがある。それは店舗のモチベーション、モラル、雰囲気に対する影響を与えるということである。

例えば、店長1人、パート・アルバイト10人で店舗を運営した場合、言い方を換えれば経営者1人、労働者10人である。その場合、労働者側は悪い意味で結託することがあり、管理面で問題が発生しやすい（店長がまた怒っている、取りあえず言うことを聞いておこう……など）。

しかし、店長1人、パート・アルバイト社員3人、アルバイト7人の場合はどうだろうか。経営者4人、労働者7人となり、今までのパワーバランスが一気に変化。パート・アルバイト社員3人が指導する立場に回り、指導される側はパート・アルバイト社員の言うことをよく聞くようになる。今までの以上に目が行き届くようになり、モラル、雰囲気も向上する。

そしてメリットとして大きいのが、大抵の場合アルバイトがパート・アルバイト社員を目指し始めるという

コンプライアンス違反の具体例

ここでは、繁忙期によくあるコンプライアンス違反の具体的な事例を挙げて、それぞれに関して説明していきたい(図表④)。

私は社会保険労務士であるが、もともとは飲食店の店長、スーパーバイザー(SV)の経験もあるため、コンプライアンス順守側、そしてその対極に位置する店舗営業サイド側の両方の視点から見て、コンプライアンス違反を防止できるかどうかを検討していきたい。

売上予測の精度を高め 円滑なシフト体制を

まずは図表④(以下同)の①「暇だから」であるが、労働者の労働時間を大幅に削減すると休業手当の支払いが必要になる。休業手当とは、ざっくり言うと1日分の給料(平均賃金)の60%を保障するというものである。なので、例えば1日8時間シフトを4時間に削減してしまうと、休業手当の支払い義務が発生する可能性が高い。ただ、そもそもそこまでの大幅削減の

裏には、売上予測精度が低い可能性がある。予測自体を見直してみよう。

②「休憩なし」について、休憩は労働時間の定中に取り入れる必要があり、また、原則週1回の休日が法定義務だが、それも取ることができないのであれば、そもそも人不足で採用計画が甘いとしか言えない。店舗側の責任である。

③「年末年始は～」のように入社時に個別の事情を持って入社した労働者が存在する場合があります。原則、雇用契約書の記載内容が正となるので、自己判断はNG。きちんと事前に書面確認をしておこう。

図表④

よくあるコンプライアンス違反事例	NG理由-書コメント	根拠法令
① 暇だから、もう上がって	休業手当の支払い義務がある	労働基準法
② 休憩なし、休みなしもありだよ	休憩時間、休みの回数も決まりがある	労働基準法
③ 年末年始は休ませない!	入社時の労働条件は書面で交付を	労働基準法
④ 5分遅刻して15分遅給!	働いた分は払わなくてはならない	労働基準法
⑤ 無断欠勤で罰金3万円	損害賠償額を事前に定めるのはNG	労働基準法
⑥ 休んでいる場合か、今すぐ来い!	それ、休日労働で割増賃金が必要	労働基準法
⑦ 高校生の深夜労働	年少者は22時からは労働できない	労働基準法
⑧ もう帰れ! 二度と来るな!	その表現は解雇に当たる	労働基準法
⑨ 就業規則なんて必要ない	社員、アルバイトを含め10人以上は作成義務がある	労働基準法
⑩ 何度もミスして大幅減給!	減給には限度がある	労働基準法
⑪ 不祥事で即刻クビ!	罰金解雇は就業規則が必要	労働基準法
⑫ 各保険制度未加入	健康保険、厚生年金保険、雇用保険、労災保険など	各種保険法
⑬ 残業時間多過ぎ	2年間さかのぼって請求される。本記事を参考に!	労働基準法、最低賃金法
⑭ セクハラが起きた!	会社にも対応義務がある	男女雇用機会均等法
⑮ アルバイトには口頭で時給を伝えてるんだよ	採用時、アルバイトにもきちんとした書面明示が必要	パートタイム労働法
⑯ トラブルがあったら、何とかして。パート社員でしょ?	正社員と同じ仕事をさせるならきちんとした教育義務がある	パートタイム労働法
⑰ 2カ月前に言わなきゃ辞めさせない!	労働者は2週間前の伝達で問題なし	民法
⑱ 店長っていう役職なんだから、残業代ないよ	店長イコール管理監督者ではない**	民法、判例
⑲ 言葉の暴力、実際の暴力	会社には労働者の安全への配慮義務がある	労働契約法
⑳ 過労死なんて、そうそうないよ	あるかないかを判断するには、まずは基準を知ってから	労災保険法

* 参考資料:厚生労働省リーフレット「労働基準法における管理監督者の範囲の適正化のために」(webで検索)

店舗側のメリットとしても助成金は返済不要であり、活用しなくては損である。助成金対象者は60歳以上の高齢者やシングルマザー、シングルファザーなどであるが、支給金額は、中小企業であれば対象者を1人雇用すると90万円の支給となる。これは、週の所定労働時間が40時間の場合であるが、週の所定労働時間が20時間以上30時間未満だと60万円の支給となる(図表④)。

ここでお勧めしたいのは、実は後者の方である。金額が少ない方をなぜ勧めるのか——これには理由がある。

例えば正社員候補として、週の所定労働時間40時間で雇用した場合は支給金額が90万円であるが、週の所定労働時間が20時間の従業員だと2人で120万円の支給である。つまり2人合わせて週の所定労働時間は40時間と同じなのにもかかわらず、総額としては後者の方が金額は多くなるのである。

そして、その2人をパート・アルバイト社員候補として育てていけば、先ほど述べたような店長の残業代削減、併せて社会保険料、雇用保険料の削減にもつながる。

また、手続上に関してだが、支給するにはハローワークからの紹介が

④「5分遅刻して～」は、ノーワークノーペイの原則があり、働かない時間はお給料の支払いはなくて問題はない。ただし、逆に言えば働いた分は支払い義務がある。

⑤「無断欠勤で～」は、賠償、罰金の金額を事前に決めておくのはNGである。ただそれ以前に、無断欠勤という状況をつくらないことが重要。もう一度店舗のモラルを見直してみよう。

⑥「休んでいる場合か～」は、人が足りなければ売上予測精度不足、採用計画ミス、仕事のやり残しがあれば教育不足である。いずれも店舗側に原因がある。

⑦「もう帰れ!～」はいまだに聞くコメントであるが、もともとは店舗の教育不足、マニュアルを使用し、体系だったトレーニングを計画を立てて進めてみよう。

⑩「何度もミスして～」については、減給の制裁は、大まかには1回の事案(ミス等)で月給1日分の半分以上、月のトータルで月給の10分の1の額までしか許されていない。ただ、ミスの原因は教育不足である。あるいは、素質がないなら採用ミスである。店舗の責任と考えるべきだろう。

店舗運営の工夫により 法令順守は可能

⑪「不祥事で～」は、不祥事で懲戒解雇は可能であるが、その場合は具体的に就業規則に定めておく必要がある。

そのような、大きな事故は小さな事故の見逃しが積み重なっている。まずは店舗のモラルの見直しを。

⑫の各保険制度については本記事を参考に、労働時間の長いアルバイト、短いアルバイトをうまく組み合わせる加入を見直そう。

⑭「セクハラが～」に関しては、会社で対応義務があるのは、窓口を設けること。そしてそれを労働者へ周知すること。ただ、これも定期的な評価面談等で事前に情報を得られることが多い。大ごとになる前に、コミュニケーション手法の再確認を。

⑮「アルバイトには口頭で～」については、アルバイトにも時給はもちろん、特定事項(昇給、賞与、退職手当)についての書面交付が義務化されている。トラブルになると多くの時間を費やすことになってしまうので、事前にしっかり準備を。

⑯「トラブルがあったら～」に関しては、パート・アルバイト社員に正社員と同じ業務をさせる場合は、その業務の教育は義務である。例えばクレーム処理だが、パート・アルバイト社員に対応させるなら事前にロールプレイングなどをしっかり実施すること。何も教育せずにぶっつけ本番は違反。教育体系を整えたい。

⑰「2カ月前に言わなきゃ～」は、問題の根本は辞めたい労働者がいることである。労働環境、コミュニケーション、教育体制など、問題点を少しずつ

つでもよいので改善していこう。

⑱「店長っていう役職なんだから～」は、店長は管理監督者と考えられる方はさすがに減ったと思うが、厚生労働省の通達、そして判例は参考にしていただきたい(厚生労働省HPから「労働基準法における管理監督者の範囲の適正化のために」参照)。

⑲「言葉の暴力～」は飲食店の現場では現在でも散見される。しかし、本場に暴力がないと指導できないのだろうか。私も飲食店の現場で長く勤務していたが、個人的な感覚では全く必要ないと思う。暴力などなくても指導は十分可能である。

⑳「過労死なんて～」は、過労死の事例は増えている。大まかな基準を記載しておく、発症前1カ月間におおむね100時間または発症前2カ月間ないし6カ月間にわたって1カ月間80時間以上の時間外労働がある場合には過労死認定の可能性が高くなる。飲食店の現場では散見される事例ではないだろうか。しかし、本記事である程度の解決が期待できるはずである。

まとめであるが、私の率直な意見としては、店舗側の工夫により法令順守はほとんど可能であると考えている。飲食店に携わって20年が経過するが、特に無理な内容でもないであろう。

もうすぐ繁忙期を迎えるが、コンプライアンスを意識しながら、人の準備を進め、最大の売上げを確保していただきたい。

助成金制度の活用

残業代の削減と同時に 各保険料も低減する方法

飲食店のマネジメントを助ける、活用しやすい助成金が存在する。それが「特定求職者雇用奨励助成金」である。制度の概要を説明しておこう。

この助成金の目的は、比較的就職が難しいとされる方を雇用した場合、返済不要の助成金が支給できるといったものである。国側のメリットとしては、就職が難しい方に就職してもらったことで、生活保護費や失業手当の流出ストップ、税金、社会保険料の徴収開始、雇用される側がお給料をもらうことによる消費活動の増大、また、そこからの消費税などにつながるため、実は国側のメリットも大きいのである。

図表④ 特定求職者雇用開発助成金

■短期労働者以外	
対象労働者	支給額
高齢者（60歳以上65歳未満）、 シングルマザー、シングルファザー	(90万円) 50万円

■短期労働者	
対象労働者	支給額
高齢者（60歳以上65歳未満）、 シングルマザー、シングルファザー	(60万円) 30万円

■中小企業とは

飲食店	資本金もしくは出資の総額が5000万円以下 または常時雇用する労働者数が50人以下
-----	--

*短期労働者とは、1週間の労働時間が20時間以上30時間未満の労働者を指す
▲（ ）内は中小企業に対する支給額

図表⑤

■アルバイト時給シミュレーション（月間）

	①	②	③	④=①×②×③	⑤	⑥=④+⑤
	時給	アルバイト人数	月間平均労働時間	月間賃金総額	求人媒体費用	月間賃金+求人媒体費用
有料求人媒体あり	900円	10人	80時間	72万円	7万円	79万円
有料求人媒体なし	1000円	10人	80時間	80万円	0円	80万円

*時給を100円アップし、有料の求人媒体への支出を中止、月間で1万円のプラス（⑥）

■アルバイト時給シミュレーション（年間）

	①	②=①×12か月=②	③	④=②-③
	月間賃金+求人媒体費用	②を年間に換算	助成金受給	差額
有料求人媒体あり	79万円	948万円	0円	948万円
有料求人媒体なし	80万円	960万円	60万円	900万円

*短期労働者 1人、0.5万円にて助成金を受給の場合、助成金7万円の差額（④）

要件になるので、ハローワークに求人を出し、無料であり、書き方もハローワークで丁寧に教えてくれる。

そして、助成金の使い道だが、基本的には何に使用しても大丈夫である。しかし、私がよくお勤めしているのは、「人の確保」に掛ける方法である。少しご紹介しよう。

就業意識の高い60代を有効に活用する

飲食店では、人材が集まらず有料の求人媒体に出しているケースが多い。月間で約7万円が相場であろう。そこでこの助成金を活用し、ベースの時給を上げ、有料の求人媒体への依頼を中止するのである（無料のハローワークへの切り替え）。

例えば在籍アルバイト10人全員の時給を100円アップし、今後採用するアルバイトもそれに合わせて時給を上げる場合、数値は図表⑤のようになる。そうすると、時給アップにより求人も集まりやすく、求人コストはゼロ、そして時給アップにおけるコストと昇給部分も十分に助成金で賄うことができる。

そして飲食店では入れ替えがあるため、その都度助成金を受給していけば時給アップ分も継続的に賄うこ

とが可能となる。

しかし、よく質問を受けるのが、「高齢者の入って、そんなに働きたがっているのか」というものである。

では、ここで具体的な統計数値を確認してみよう。

厚生労働省発表の平成24年中高齢者就業調査によると、60〜64歳に就業希望についてヒアリングしたところ「仕事をしたい」と回答したのが男性では83.1%、女性でも61.5%にも上ることが分かった。高齢者の周辺状況としては、多くの企業が60歳定年を採用しており、また、年金受給タイミングは基本的に65歳からとなる。よって、その間の5年間は就労ニーズが非常に高くなっている。

また、これは私の個人的な感覚だが、飲食店の現場で働いている高齢者の方を見るとき、とても元気な方が多い。現役として第一線で活躍されている方は非常に多いという印象がある。

高齢者の方の活躍、国策のメリット、そして店舗側のメリットを考えると、皆にメリットがある制度である。社会貢献という意味合いでも、ぜひ助成金を活用していただきたいものである。