

人手不足を乗り切るための 短時間労働者の 「シフト管理」のコツ



サービス業を中心に、人手不足が過重労働につながり、さらには離職を生む悪循環に陥っています。人手不足の時代にどうやって現場を回していけばよいのか、シフト管理のコツを解説します。

社会保険労務士川嶋事務所
社会保険労務士

川嶋 英明

コロナ禍が一段落し、働き方が以前の形に戻ってきている一方、様々な業種での人手不足が深刻さを増しています。

とくにサービス業では、人手不足が過重労働を生んで離職につながり、それがサービス低下につながり、客離れにつながるという状況

況に陥っているにもかかわらず、「年収の壁」により賃金を上げて人を集めることも難しくなっています。

こうしたなか、運用が難しくなってきたのがシフト制です。サービス業では、短時間労働者を多く雇い、その人たちをシフト制

によって回していく、ということが一般的に行なわれています。

しかし、人手が不足していると、突然の離職や欠員があった場合の対応が困難となります。

そこで、シフト管理の基本や、人手が足りない場合の対応策について解説していきます。

シフト制で働く労働者の雇用管理

(1) シフト制とは

シフト制とは、曜日や時間を労働者同士で適宜交代して働く勤務形態のことをいいますが、シフト制には図表1のとおり、いくつか種類があります。

このうち、本稿では自由シフトについて解説していきます。

シフト制であっても、労働時間や労働条件の明示といった労働法の適用があります。

そのため、シフト管理について解説する前に、まずはシフト制で働く労働者との労働契約等について見ていきます。

(2) シフト制と労働契約

労働契約においては、個々の労働者の「始業・終業時刻」と「休

日」を定める必要がありますが、シフト制ではこれらが変動することになります。

だからといって、労働契約書や労働条件通知書に、単に「シフトによる」と記載するだけでは問題があり、それらに

・労働日ごとの始業および終業時刻を明記する

・原則的な始業および終業時刻を記載したうえで、労働契約の締結と同時に定める一定期間分のシフト表等をあわせて労働者に交付する

といった対応が必要です。

また、休日についても、労働契約の締結時に休日が定まっている場合は、労働契約等にこれを明示します。

具体的な曜日等が確定していない場合は、休日の設定についての基本的な考え方を明示する必要があります。

(3) シフト制と就業規則

就業規則にシフト制を定める場合も、単に「個別の労働契約による」「シフトによる」とすることでは足りません。

少なくとも、基本となる始業および終業の時刻や休日を含めたう

III 図表1 III シフト制の種類

種類	内容
自由シフト	あらかじめ具体的な労働日、労働時間を決めず、シフト表等により柔軟に労働日、労働時間を決定
固定シフト	働く時間や曜日は基本的に固定
完全シフト (交代シフト)	複数の勤務パターンがあらかじめ用意されていて、そのなかからどのシフトに入るかを選択、もしくは一定の期間で交代

えて、具体的には個別の労働契約で定める、具体的にはシフトによるといった定めを行なう必要があります。

なお、基本となる始業・終業時刻や休日を含めたうえで、具体的にはシフト表等による、とする記載方法は、あくまで労働者の希望等を尊重することが前提です。

労働者の希望を踏まえ、会社の一存でシフトを作成するような場合、シフトごとの始業・終業時刻や休日、変更のパターンなどを定める必要があります。

(4) その他

法定労働時間（1週40時間1日8時間）を超えるシフトを組む場合、1か月単位の変形労働時間制を採用する必要がありますが、短時間労働者については、法定労働時間を超えて働かせることはまずないため、あまり考える必要はありません。

現場を上手に回す シフト管理のコツ

(1) シフト作成のルールを定める

シフトを作成するのは、各店舗の店長など役職者であることが多く、他の業務が忙しいことから、シフトが決まるのが遅れるケースも少なくありません。

一方で、こうした決定の遅れは労働者側の不満となりやすいほか、労働者の予定がある日にシフトを入れてしまった場合に、急なシフト変更が困難になるといった問題があります。

そのため、シフトの作成は、期限やルールを定めただえで、なるべく早めに作成す

ることが望ましいといえます。

この早めに作成する例として、厚生労働省が公表している「『シフト制』の円滑な運用のための取組事例」では、事前に2か月分のシフトを作成して労働者に掲示したうえで、1か月前に再度労働者に確認する、という取組みが紹介されています。

仮とはいえ、2か月先までシフトが決まっていれば、労働者も予定が立てやすいですし、また、都合の悪い日がある場合も、労働者から「この日は都合が悪い」と早めに言ってもらえます。

つまり、シフト表を早めに作成することには、労働者側の不満を解消し、会社側のシフト管理を楽にする効果があるわけです。

(2) シフト変更のルールを定める

いったん確定したシフトについて労働日や始業・終業時刻を変更することは、労働条件の変更に当たります。

労働条件の変更には、労使双方の合意が必要となるため、労働者から急にシフトを変更してほしいということもできるわけです。

もちろん現実には、労働者の都合の悪い日に無理やり働かせることは難しいですが、一度決定した労働日や始業・終業時刻の変更について、一定のルール、たとえば、変更の期限や手続きを定めておくことは、急なシフトの変更を抑止する効果があります。

たとえば、事前に作成した2か月分のシフトのうち、後半1か月分の仮シフトについては、原則変更の希望を受け付ける一方、前半1か月分の本シフトとして決定した期間については、○日前までに、所定の様式により変更希望を出さないといけない、といったルールが考えられます。

人手不足時代の シフト管理とは

ここからは人手不足時代のシフト管理について解説します。

シフト制における人手不足の問題は、人員は足りているものの急な欠員により特定の日に不足する場合と、そもそも人員が足りていない場合の2つに分けられるため、それぞれの対策を見ていきましょう。

問題1 急な欠員

まず、急な欠員が出た場合の人

Ⅲ 図表2 Ⅲ 急な欠員が出る理由

理由	
予見しやすい	学校の行事・ゼミ、サークル活動（学生）
	一時帰国（外国人）
	子どもの学校行事（親）
予見が難しい	急病
	家族の事情

手不足についてですが、これについては、そもそも急な欠員が出る理由から考える必要があります。まず挙げられるのが、急病や家族の事情です。それ以外に、学生アルバイトの場合は、学校の行事やゼミ、サークル活動、子どものパートタイム労働者の場合は、子どもの行事や急病などが考えられます。

また、外国人の場合は、一時帰国なども考えられるでしょう。これらを並べてみると、予見しやすい理由と、そうでないものがあることがわかります（図表2）。

予見が難しい理由については、ある程度仕方ないことですが、予見しやすい理由で欠員が出ている場合は、シフトを管理する会社側に問題があります。

きちんと労働者からシフトの希望を聞いて、早めにシフトを作成しておけば、予見しやすい欠員のリスクは最小限に抑えられるはずです。また、会社側からシフトの配慮をすることは、労働者との信頼関係を構築できるというメリットにもつながります。

職場内の人間関係が良好であれば、欠員した人の代わりを引き受けてくれる人が出てくる可能性が高まるので、普段から職場環境には気をかけたいところです。

なお、シフトの穴埋めとなる人員を、シフトに穴を開ける労働者に探させることについては、業務命令権の濫用となるため、行なわせるべきではありません。

一方で、シフトに穴を開けた労働者を懲戒処分の対象としたり、マイナス査定にしたりすることは相応の範囲内で可能です。

実際に急な欠員が出てしまうと対応が困難になるので、早め早めの対応を心がけましょう。

Ⅲ 図表3 Ⅲ 人員不足解消のために見直すべきポイント

チェックすべき項目	
求人に応募がない場合	・ハローワークの求人票や広告内容 ・労働条件が他社に劣っていないか
求人にある程度応募がある場合	・労働者へのサポート体制 ・職場の人間関係 ・シフト作成が労働者に配慮されているか

また、シフト表は事業場内に紙で貼り出すだけでなく、労働者がスマートフォン等でいつでも確認できるようにしておく、シフト忘れによる欠勤を防止する効果が期待できます。

問題2 人員が足りていない

次に、そもそも人員が足りない場合ですが、こちらはシフト管理というよりは、求人や人事労務管理の問題です。

もともと、サービス業の場合、各店舗の責任者がシフト管理と求

人の両方を行なっていることが少なくありません。そのため、実は両者は切り離せない問題でもあります。

求人の問題については、「そもそも求人に対して応募がない場合」と「求人に対してある程度応募があり、採用できているにもかかわらず人員が足りない場合」が考えられます。

前者については、採用戦略や、会社全体の戦略に関わる問題となります。

いま一度、ハローワークの求人票や求人広告の内容に問題はないか、競合他社と比較して労働条件が劣っていないか等を見直す必要があります。

一方、求人に対してある程度応募があるものの、結果的に人員が足りていない場合は、短期間で労働者が辞めてしまっているということです。新しく入ってきた労働者へのサポートは万全か、働きやすい職場となっているか、人間関係に問題はないかといったことを見直す必要があります（図表3）。

このように、労働者の働きやすい職場環境をつくるのが、現場を上手く回すシフト管理のコツにつながります。