



オフィス・サポートNEWS

第87号 2016年5月

発行責任者

鎌田勝典・見付季代子

〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

時言

■定年後再雇用者の賃金ダウンは違法 ～東京地裁判決の衝撃

定年後再雇用者は「定年時点と同じ仕事内容」のケースが最も多い。ところが再雇用者の賃金水準は、平均で定年時の68.3%にとどまっている（労働政策研究・研修機構の調査）。この実態に初めてメスが入られた。

【賃金格差は違法と初判断】

定年後に再雇用されたトラック運転手3名が、定年前と同じ業務なのに賃金を下げられたのは違法だとして、横浜の運送会社に求めた訴訟で、5月13日、東京地裁は「業務の内容や責任が同じなのに、賃金を下げるのは、労働契約法（20条）に反する」と認定した。

労働契約法20条は、無期雇用で働く人と、有期雇用で働く人との間で、不合理な差別を禁じているものの、賃金格差について同条違反と認めた判決は初めて。判決では「『特段の事情』がない限り、同じ業務内容にもかかわらず賃金格差を設けることは不合理」「（この会社について）再雇用時の賃下げで賃金コスト圧縮を必要とするような財務・経営状況ではなかった」としている。また、会社側の「運転手らは賃下げに同意していた」との主張に対しても、「同意しないと再雇用されない恐れがある状況だった」ことから、「特段の事情」に該当しないと判断した。

もちろん雇用確保のために再雇用者の賃金を下げることでコスト圧縮手段とすることを「正当化されない」としている。

【注目される日本郵便裁判】

現在進行中の同種の裁判は少なくないが、最も注目されているのが日本郵便裁判である。待遇に不合理な差別があるとして、契約社員計12人が日本郵便を訴えている。集配・集荷は非正規労働者と正社員が混在して作業している



が、2輪車で集配・集荷すると正社員には「外務業務手当」として1日1090円が支給されるが、期間雇用社員には何も支給されない。祝日出勤すると、正社員には日給分の135%が上乘せされるが、期間雇用社員だと上乘せ額は35%に抑えられている。

日本郵便が抱える非正規労働者数は20万人。仮に労働契約法20条違反となれば、すべての非正規労働者と契約を結び直さざるを得ない。1人1万円の待遇改善だと20億円、1人10万円だと200億円の人件費アップ要因になる。日本郵政の上場後の「懸念」材料だと指摘されている（東洋経済）。

【「同一労働同一賃金」関連3法改正】

一方、政府は、「同一労働同一賃金」を掲げ、労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の関連3法を一括改正する方向で閣議決定する方向。労働契約法では、どんな場合に不合理な差別に当たるのかを分かりやすく規定する。パートタイム労働法では、パートの差別禁止の対象範囲を広げる。派遣法では、派遣労働者と派遣先の労働者との不合理な格差を禁じる規定を設ける。こうした方向の改正で、例えばパート労働者の賃金水準を、フルタイム労働者との対比で、現行の6割弱から欧州並みの7～9割に引き上げたいとしている。

企業も、従来の非正規雇用の労働条件や雇用のあり方について見直す時が来たようだ。

今月号紹介

- 2面 トピックス 『今年の労働行政の最優先課題となった「長時間労働の抑制及び過重労働」対策』
- 3面 労使トラブル110番 「無期雇用転換制度への対応の遅れが様々な矛盾を生み出す」
- 4面 『失敗しない就業規則の作成・改定のポイント』 新連載 社会保険労務士・森慎一先生の連載
- 5面 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載

- 6面 『コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く』 人事コンサルタント・市村剛史先生の連載 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 『司法書士の業務つれづれ帳』 新連載 司法書士・飯田茂幸先生の連載 年金相談の現場から 「受給資格まで56ヵ月足りない」
- 8面 職場のQ&A 「週1日、年間48日未満の就労労働者への有給付与は必要か？」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「週1日、年間48日未満の就労労働者への有給付与は必要か？」

Q 弊社には、週1日勤務の従業員がいます。年間就労日数は48日未満です。この方にも有給休暇を付与しなければならぬのでしょうか。

A パートタイマー等への有給休暇の付与日数は、通常の労働者の1週間当たりの平均就労日数（5・2日）との比率に比例して付与するという考え方に基づいて、労働基準法施行規則で具体的付与日数を定めています。

①週によって所定労働日数が定められている労働者は、週所定労働日数が4日以下の者
②週以外の期間によって所定労働日数が定められている労働者は、年間所定労働日数216日以下の者
ここで問題は、労働者の所定労働が「週によって」定められているのか、「週以外の期間によって」定められているのかです。ご質問のケースの場合、もし週1日という雇用契約となっているのであれば、勤務年数によって1日～3日の有給休暇を付与する必要がありませう。週によって所定労働日数が決められていない場合は、年間所定労働日数に応じて有給休暇が付与されます。例えば、年間所定労働日数が48日～72日の労働者には、勤続年数に応じて1日～3日の有給休暇が付与されます。

です。ですから年間48日未満の就労であったとしても、週1日就労という雇用契約であれば、比例付与の対象となります。

週所定労働日数	1年間の所定労働日数	雇入れ日から起算した勤続労働期間（単位：年）						
		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
4日	169日～216日	7	8	9	10	12	13	15
3日	121日～168日	5	6	6	8	9	10	11
2日	73日～120日	3	4	4	5	6	6	7
1日	48日～72日	1	2	2	2	3	3	3

となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良

「企業の不祥事を考える」



1 大企業の不祥事が後をたたない。東芝に続き、三菱自動車。シャープ、ソニーの凋落など、かつて世界市場を席巻したかつてのジャパンアズナンバーワンの片鱗は全くない。その根源にあるのは、責任を取らない組織体制ではないかと最近つくづく思う。

2 三菱自動車の燃費不正問題が発覚したのは、私がちょうど、池井戸潤の小説「七つの会議」を最近読み終えたばかりの時だった。この小説は、大企業の系列の中小企業である部品メーカーをめぐる、会社の利益と自分の地位の確保のために翻弄されるサラリーマンの悲哀を描いた小説である。その中でも、下請けへの発注コストの削減の為に欠陥ネジを製造させ、最後はこの不正が出世街道から外された社員の内部告発によりマスコミにリークされ、会社は崩壊していく。組織内の正義は、会社の利益、社員の雇用の確保、自分の生活のために疎まれ、歪められ、その小さな不正を許す人間の弱さが最後は社員の内部告発により会社が倒産に追い込まれるという最悪の事態を招く。

3 今、調査の争点は、トップを含めた上層部の経営陣が、この不正を果たして知っていたのか、あるいは、トップを含めた上層部には隠されたまま不正が十数年間も現場で伏せられていたのか、という点のようだ。

前者の場合、不正を知ってこれを黙認していたのであれば、弁解の余地はないであろう。日本の消費者のみならず世界をだまし続けてきたその経営責任は、厳しく問われるべきであろう。

では、後者、すなわち「私は知らなかった」で経営者と云えるのであるのか。経営トップは、すべての情報が集まる場所である。経営者は、現場の耳障りのよい情報だけではなく、経営のリスクに発展しかねないバッドニュースこそ耳を研ぎ澄ます必要がある。複数人の現場幹部がこの不正には関わっているはずである。不正と知りながらその作業に携わっていたスタッフを含めると数十人は不正を知っていたのである。トップがその情報を得ていなかったということは、この社長ならこの経営者なら、心ある社員から、「自分が不正を直訴しても必ず守ってくれる」という信頼感すら勝ち得ていなかったことを自ら認めることになる。

4 今日、度重なる企業の不祥事の中で、コーポレートガバナンス、コンプライアンスなどの言葉で、企業犯罪の厳罰化、規制強化が様々な形をとって進められている。しかし、厳罰化や規制強化のみでは、企業の腐敗はなくなる。「正論」や耳障りの悪い正義、少数意見が組織の中で許容される風土が育つことこそが重要だと思ふ。

トピックス

■『今年の労働行政の最優先課題となった「長時間労働の抑制及び過重労働」対策』

4月1日、厚生労働省は「平成28年度地方労働行政運営方針」を発表しました。これは、毎年厚生労働省が各都道府県労働局長に出す全国的な労働行政のあり方に関する方針で、これを受けて各労働局、労働基準監督署の方針が決められていきます。

今年の地方労働行政の重点施策の事実上の最優先課題は、「長時間労働の抑制及び過重労働による健康障害防止に係る監督指導等」とされました。

【全部局の重点施策は】

まず地方労働行政の重点施策の全体像を俯瞰してみると、次のようになっています。

- (1) 東日本大震災からの復興支援
- (2) 総合労働行政機関として推進する重点施策
 - ・労働局内における各行政分野のみならず、自治体・労使団体等と連携した総合的かつ機動的な対応を行う
- (3) 雇用環境・均等担当部署の重点施策
 - ・労働局内の組織が変更され、新たに「雇用環境・均等室」が設けられました。ここには、従来の労働基準部の機能の一部（働き方改革、労働契約法、パワハラに関する業務）、総務部・職業安定部の機能の一部（個別労働紛争に関する相談業務、福祉労働に関する業務等）、雇用均等質の業務のすべてが移管されました。
 - ・重点課題は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・届出及び認定取得への取組促進
 - ・その他無期転換ルールの周知、学生アルバイトの労働条件確保の周知・啓発等
- (4) 労働基準担当部署の重点施策（後記）
- (5) 職業安定担当部署の重点施策（詳細は略）
- (6) 労働保険適用徴収担当部署の重点施策（詳細は略）

【労働基準担当部署の過重労働対策】

この中で(4)労働基準担当部署の重点施策が、企業にとって具体的影響の大きい労働基準監督署の動きにかかわる部分で、ここでの重点施策が実質的に最重点施策とも言われています。以下列挙します。

「過重労働による健康障害防止のための総合対策」（平成18年3月17日付け基発第0317008号）に基づき、過重労働が行われているおそれがある事業場に対して、適正な労働時間管理及び健康管理に関する窓口指導、監督指導等を徹底

特に、各種情報から時間外労働時間が1か月当たり100時間を超えていると考えられる事業場や長時間にわたる過重労働による過労死等に係る労災請求が行われた事業場に対して、引き続き監督指導を徹底

- ・厚生労働省に長時間労働削減推進本部を設置。各労働局に働き方改革推進本部を設置。
- ・重点監督対象を1か月当たり残業時間「100時間超」から「80時間超」へ拡大（月80時間超の残業が行われている全ての事業場を重点監督対象とする）
- ・47労働局に長時間労働に関する監督指導等を専門に担当する「過重労働特別監督管理官」（仮称）を配置する
- ・業界団体等と連携した取り組みの推進…長時間労働の背景に親事業者の下請法第4条違反行為（買いたたき等）の存在が疑われる場合を通報対象に。荷主と運送事業者間の取引の公正も通報対象に。

社会的に影響が大きい企業が、違法な長時間労働を繰り返しているような場合には、是正を指導した段階で公表

- ・是正指導段階で企業名を公表するというのは従来になかった措置。初ケースとして、5月19日には千葉市の棚卸業務代行会社「エイジス」（ジャスダック上場）が最長197時間の違法残業をさせていたとして是正指導を行うとともに、企業名を公表

11月を「過重労働解消キャンペーン」期間として、長時間労働の抑制等過重労働解消に向けた集中的な周知・啓発等の取組

【他の労働基準担当部署の重点施策】

過重労働対策以外の重点施策は次のとおりです。

- 法定労働条件の確保対策
- 賃金不払残業の防止
- 若者の「使い捨て」が疑われる企業等への取組
- 特定分野における対策
 - ・自動車運転者…問題があると認められる事業場への監督指導の実施
 - ・障害者…障害者を雇用する事業主に対する啓発・指導等
 - ・外国人労働者・技能実習生…重点的に指導、司法処分も積極的に行う
 - ・介護労働者、派遣労働者、医療労働者対策
- 労働災害防止対策（詳細は略）

司法書士の業務つれづれ帳 第1回（新連載）

司法書士事務所 リーガルオフィス白金 代表司法書士 飯田 茂幸

URL: <http://shirokane-legal.com/>



「声なき依頼者」

司法書士が携わる業務のひとつに「成年後見業務」がある。成年後見制度は、認知症や脳の障害、病気によって判断能力が十分でなくなってしまった人の援助者（成年後見人）を選び、その人を法律的に支援する制度である。成年後見人は判断能力が不十分となった本人に代わって、本人の財産管理、施設や病院との契約などをする。

私が成年後見人となったAさんは一人暮らしの高齢者、成年後見人となったきっかけはAさんが酒に酔って階段から転落し、脳挫傷で寝たきりとなってしまったことだった。家族がいないため、入院費の支払いができない。行政と社会福祉協議会が連携して親族を探し、近所にAさんの母方の叔母Bさんが住んでいることがわかった。行政がAさんの状況を説明して「成年後見の申立てをしてもらえないか」と頼んだが「関わりたくない」と拒否された。行政の担当者からは「Aなんて死ねばよかったのに」とBさんが言っていたと聞いた。

私はAさんの後見人を1年間程務め、Aさんは昨年6月に亡くなった。私がAさんの預金の相続手続きで某銀

行に行ったところ、窓口の女性行員が「Aさん、亡くなったんですか？」と青ざめた顔で私に聞いた。普通ではない様子だったので話を聞くと、意外な事実を知った。

Aさんは婚外子で、母親とずっと二人暮らしだった。若いころから定職に就くことができず、あまり社会に適応できなかった。Aさんの将来を心配した母親は、預金等の管理を妹のBさんに託して亡くなった。

Bさんは姉からの頼まれ事を守り、Aさんに定期的に小遣いを渡したり、Aさんのために銀行で定期預金や保険の相談をしていた。女性行員はBさんの相談を親身になって聞いていたようだ。女性行員はBさんが来行しなくなったので気になっていたところ、Aさんの相続を知った。

Bさんもかなりの高齢で、行政がBさんを訪問したとき認知症の兆候を感じたようだった。「関わり」も限界だったのだろう。偶然知った事実だが、「声なき依頼者」と関わる成年後見業務はもどかしさを感じる人が多い。

年金相談の現場から



年金相談メール nenkin@officesup.com

■「受給資格まで56ヵ月足りない」

Q：自営業を営んでいます。65歳になったので年金をもらえると思い年金事務所で年金請求を行ったところ、受給資格を得るのに56ヵ月不足していると言われました。いまからやれることはありますか？（女性）

A：【カラ期間はないか】

受給資格を満たすためには300ヵ月の被保険者期間（保険料納付、免除期間など）が必要ですが、その中には合算対象期間（通称「カラ期間」）という年金額には反映されないものの受給資格期間にはカウントされるものがあります。その一つに、昭和36年4月～昭和61年3月以前の期間で、「被用者年金制度の加入者の配偶者が、国民年金に任意加入しなかった期間および任意加入未納期間」というものがあります。夫が結婚当時、厚生年金保険や共済年金制度に加入していた場合で、昭和61年3月以前の期間があれば、国民

年金制度に任意加入していない期間（又は保険料未納期間）がカラ期間としてカウントされます。

【特例任意加入被保険者は70歳まで可能】

国民年金は原則20歳～60歳までが加入対象ですが、65歳までは年金額を満額に近づけるため任意に加入することができます。あなたのような65歳の時点で受給資格を得ていない方に限っては、70歳まで任意に加入することができます。これを特例任意加入被保険者といいます。この場合、受給資格を満たした時点で資格を自動的に喪失します。

また、厚生年金保険の場合、原則70歳まで被保険者となることができますが、70歳の時点で受給資格を満たしていない人は受給資格を満たすまで被保険者となることができます（「高齢任意加入被保険者」という）。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第37回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■傭兵という職業④～ランツクネヒトの労働組合

前回ご紹介したランツクネヒト（中世ドイツの傭兵集団）の軍人服務規程には、兵士集会に関する規定も定められていました。菊池良生さんは著書『傭兵の二千年史』のなかで、兵士集会とは現代の労働組合のようなものだったといます。ランツクネヒトには、兵士集会で選ばれて、傭兵部隊の連隊長や傭兵部隊の雇い主である最高司令官などと交渉を行う役職があったそうです。いわば、労働組合の執行部といったところですが、菊池さんはこの点に着目し次のように言います。

「つまりランツクネヒトは、連隊長らの軍当局からの管理統制を受けない自分たちの自治組織を持っていたことになる。兵士集会は現在の労働組合の職能をもち、給料の未払いへの抗議、『突撃金』のような特別手当の獲得、略奪品の共同分配等々と共同決定権を行使し、軍当局によるあらゆるごまかしを監視していた」としたうえで、「それゆえ軍当局は先に挙げた軍人服務規程の第3章でこの兵士集会の無届開催の禁止を挙げているのだ（中略）何かにつけて兵士たちの共同決定権を制限しようとした」といいます。そして、菊池さんは、この兵士集会の意義を認め、「ランツクネヒトは軍事史上稀に見る民主的な軍隊であった」と述べています。

ここで思い出したのが、JILPT（労働政策研究・研修機構）の研究員である濱口桂一郎さんの著書『日本の雇用と労働法』に書かれた一節です。濱口さんは、日本型雇用システムの本質は職務の定めのない雇用契約であり、一種の地位設定契約あるいは「メンバーシップ型」契約であるのに対し、欧米（を含めた

諸外国）の雇用システムは労働者をあらかじめ定めた職務のみに従事させる「ジョブ型」契約であるといえます。したがって、欧米の労働組合の団体交渉は、「同じ団体のメンバーの間で行われるものではなく（筆者注：欧米では、会社のメンバーといえは役員や株主であり、社員はメンバーとはみなされていない、という意味）、債権契約関係にある労務供給者と労務受領者の間で行われる取引を集団的に行うもの」であり、「別の面から見れば労働組合とは企業と取引関係にある労働者のカルテル」であるとしています。この見方に立つと、社員は会社の財産であるとか、家族的経営などといった考え方はメンバーシップ契約で成り立つ日本の雇用システム特有のものであり、外国企業における労働者の位置づけは仕入先や販売先と同様に需要と供給で成り立つドライな取引関係の一つに過ぎない、という帰結になるのでしょう。

濱口さんの言う欧米の労働組合の実態がランツクネヒトにも一定程度あてはまるとすれば、上記の兵士集会の存在も必ずしも「民主的」とはいえないかもしれません。外国の戦地も含め、次から次へと移動を繰り返すランツクネヒトでは、戦死や負傷などで離脱した兵士の代わりを補充することは容易ではなかったはず。その意味で、傭兵隊長にとって兵士は替えのきかない存在であり、兵士の離散や反乱は最も避けたい事態であったことでしょう。その点が傭兵隊長の弱みである、として“取引”する余地をしたかに見出した兵士たちが、自らの処遇や立場を少しでも改善するために力を結集して作りあげたのが兵士集会であった、と考えることもできると思うのです。



JAZZでほっと一息

「Unforgettable 忘れられない人」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

ナット・キング・コールの歌で有名な曲ですよ。1951年にレコーディングされました。作詞作曲はイルヴィン・ゴードン。最初は「比べられない(Uncomparable)」というタイトルだったものを音楽出版社がゴードンにお願いして「忘れられない(Unforgettable)」と改名したそうです。何度かレコーディングしましたが、なんとこの曲を有名にしたのは、ナット・キング・コールの死後（1965年没）の1991年、エルビス・プレスリーのディレクターだったジョー・ゲルチーオのアイデアで1951年のオリジナル版に娘のナタリー・コールを加えてデュエット曲としたことです。恋人を想って歌う曲が、娘を想って歌う父親と亡き父を慕う娘の思いというデュエットに変身しました。これは大ヒットしまして、ユーチューブにも映像がありますが、1992年のグラミー賞に輝きました。このとき作曲者のゴードンは77歳でした。

忘れられない あなたのことが
忘れられない 近くにいっても離れていても
まるで、心の中に沁みこんだラブソングのように

君への思いがどんなに私に影響したか
今まで誰も感じたことがないくらい強く

忘れられない どんな時も
永遠に 心の中に君は存在するだろう

信じられないよねダーリン
誰かを忘れられないってことが
私のことも忘れられないって思っただけ

この曲、英語の歌詞を見ても恋の歌とも亡くなった人を偲ぶ歌ともれます。「比べられない(Uncomparable)」というタイトルのままだったら、こんなにヒットすることもなかったと思います。さて、お薦めの音源は勿論ナット・キング・コール、それとナタリー・コールとのデュエットのもの。フランク・シナトラも歌っていますが、今回ユーチューブで見つけたのは、ザ・オーバートーンズ(The Overtones)という英国の男性5人のグループ。バスを担当する人がソロで歌いますが、これが良い。ディーブ・ヴォイスと呼ぶそうですが、まるで深海に引きずり込まれそうな良い声です。このグループはジャズではなく、ドゥー・ワップという音楽スタイルのグループです。ロンドンのオックスフォード・ストリートでお店の内装などの仕事をしていて休憩時間に歌っていたところをレコード会社にスカウトされたそうです。5人とともに歌が上手いです。

忘れられそうな人に元内閣府特命担当大臣（経済財政政策）甘利明氏がいる。金銭授受疑惑の説明がないままフェードアウトでしょうか。最近では都民の税金と政治資金の使い方に品格と人格のなさを露呈している舛添都知事のニュースが騒がしいですが、辞任で忘れ去られてしまうのでしょうか。歌になって残るような政治家の出現が望まれますね。

労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■無期雇用転換制度への対応の遅れが様々な矛盾を生み出す

弊社は正職員については60歳定年、定年後65歳まで有期雇用による継続雇用制度としていますがパート（有期雇用）については契約更新の年齢上限を60歳としています。正社員の60歳定年後の働き方は、就労日数・就労時間・賃金とも60歳前よりも少なくなっています。労働組合から「パート職員も65歳までの雇用を保障すべきだ」という要求が出されていますが、どのように対応したらよいのでしょうか。

【高齢者雇用安定法と有期パートの更新上限】
平成18年4月に高齢者雇用安定法が改正され、定年の定めをしている事業所は、65歳までの安定した雇用を確保するため、①65歳までの定年の引き上げ、②定年後の継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置を講じなければならないとされました。その結果、大半の企業では65歳までの継続雇用制度を導入しています。

パート労働者については半年なり1年単位の有期雇用としている企業が大半です。本来、有期雇用とは、定めた契約期限の到来とともに雇用が終了するのが原則ですから、そもそも定年という考え方はなじみません。ですから高齢者雇用安定法が有期雇用には直接適用されるわけではなく、例えば「契約更新の上限を60歳とする」と就業規則で定めをしたとしてもそれがにわかには違法となるわけではありません。

ところが実際は、有期雇用のパート労働者は契約更新を繰り返し、5年10年と雇用が継続している例が少なくありません。こうした場合、形式的には有期雇用ですが実質的に期間の定めのない雇用（無期雇用）とみなされ、雇止めは事実上の解雇とみなされてしまいます。また、パート労働法では、パート労働者と通常の労働者の労働条件の相違は「不合理と認められるものであってはならない」（第8条）、「差別的取り扱いをしてはならない」（第9条）としており、パート労働者や労働組合からは、「なぜ正職員は65歳まで雇用が保障されているのに、パートは1年単位の契約（あるいは60歳で契約は終わり）なのか？」という疑問が出てこざるを得ないのです。

そうしますと、無用なトラブルを生み出さないためには、パート労働者の契約更新の年齢上限も65歳まで引き上げた方がいいと思われます。

【平成30年4月以降、無期雇用パートが生まれる】
一方、労働契約法第18条は、平成25年4月以降の有期雇用契約が更新され「通算した期間が5年を超える」ときは、労働者に無期雇用への転換申し込み権が

発生し、労働者がその申し込みを行えば、使用者の意思にかかわらず法律上当然に無期雇用となるとしています。この条文が効力を持ち始めるのは平成30年4月以降ですから、そう遠くない時期なのです。

現行のパート就業規則をみると、この無期雇用転換後のパート労働者の扱いに関する規定が存在しない場合が多いのが実際です。このままだと、例えば無期雇用転換後のパート労働者をいつまで雇わなければならないのかが曖昧になりますから、労働者が希望するまま（極端に言えば死ぬまで）雇い続けなければならないようになります。

【無期雇用パートに関する規定のポイント】

では無期雇用転換したパート労働者に関する就業規則の規定をつくる場合、どのようなポイントに気を付けなければならないか列挙しておきます。

- まずどの就業規則に定めるのかを決めます。具体的には、現在のパート就業規則に、新たな条文として無期雇用パートに関する規定を置くのか、それとも無期雇用パートを対象とした新たな就業規則を作るのかを決めるということです。それは有期雇用パートと無期雇用パートの役割、労働条件の違い等を判断基準にして決めることになろうかと思えます。
- 定年の定めを規定します。定年の定め方は、60歳定年でその後継続雇用とする場合と、65歳定年とする場合とがありますのでいずれを選択するのかを判断する必要があります。
- 「60歳定年その後継続雇用」とする場合、正職員の継続雇用制度と同じ扱いとするときはその旨を定め、正職員と異なる継続雇用制度とするときはパート用の継続雇用制度の定めを別途つくらなければなりません。

2種類のパート労働者が生まれてくることをいまから想定し、どのような位置付けでどのような労働条件で働いてもらうのかをよく議論し、それに合わせた就業規則の改定作業が求められています。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ①

新連載

MOR | 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)

「就業規則がお店を減ぼす」。
このようなタイトルの書籍が2013年に出版されました¹⁾。就業規則といえば、むしろ「会社を守る」や「トラブルを防止する」といったうたい文句が定番であるはずなのに、これはいったいどういうことなのでしょう。

同書には次のようなことが書いてあります。「リスク回避のために膨大なルールで働く人を縛り、現場に無用な混乱をもたらし、店の活力を奪う」と。「様々なルールをテンコ盛にして、スタッフが知らない、理解できない、納得できない状態をつくる…」ことに対して、黒部氏は警鐘を鳴らします。

また、膨大なルールを含む就業規則では、「運用上」その一部が無視されているようなことも少なくないと感じます。たとえば、USBを持ち出して返却するまでに多くの承認や許可が必要とされているのに、飛ばされている行程があるといったケースです。

もっとも、このような「建前」と「現実」のギャップは、日本人らしい現象といえるのかもしれませんが。日本人は、契約を「単にいちおうのものにすぎず、…争が起きた場合にはそのつど協議して具体的に定めればよい、と考えている」²⁾と言われためです。

しかし、就業規則は、合理的な労働条件を定め、かつ「労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」³⁾と法令で明記されており、「いちおうのもの」ではありません。つまり、「会社を守る」就業規則は、「会社も守らなければならない」ということです。

事業運営上支障のある過剰なルールや機能していない規定が問題であることは、本来言うまでもないことです。しかし、仕事柄多くの就業規則を見るにつけ、あえて強調しておきたいと考え、このようなことから書き始めました。

これらを前提に、この連載では、今後見直しが必要となるようなテーマについて、就業規則を切り口に考えていきたいと思っています。

たとえば、現在多くの中小企業を悩ませている「人材不足」の問題です。日本政策金融公庫の「中小企業の雇用・賃金に関する調査結果」⁴⁾によれば、

正社員が「不足」と回答した企業割合は、全業種計で45.4%に上りました。今後、外国人労働者の受入れ政策に大きな変更でもない限り、労働人口が減少し続けることは確実です。そのため、人材の確保は、今後ますます重要な課題の一つになるでしょう。

そうすると、離職防止対策もその重要性を増していくことが予想されます。たとえば、最近クローズアップされた問題に「介護離職」があります。総務省「就業構造基本調査結果（平成24年）」によれば、介護・看護のために離職した人は年間約10万人、その予備軍⁵⁾とみられる人も約40万人に上るとされています。

現政権もこの課題に取り組むべく、「介護離職ゼロ」という目標を掲げ、すでに介護休業を3回までの分割取得を認める内容などを含む育児介護休業法の改正法の来年1月からの施行が予定されていますが、その効果は未知数です。

この連載では、このようなテーマに関連する法改正、さらに解決策、たとえば、近年脚光を浴びている限定正社員（多様な正社員）などについて紹介していく予定です。中には先進的と思われるような事例を取り上げることもあります。先に述べたように、「会社が守れる」内容かどうか、運用するための工夫についても考えていきます。

- 1) 黒部得善「就業規則がお店を減ぼす」日経BP社
- 2) 川島武宣「日本人の法意識」岩波新書
- 3) 労働契約法第7条
- 4) 全国中小企業動向調査（中小企業編）2015年10-12月期特別調査
- 5) 「介護をしている」者のうち、「転職希望者」と「就業休止希望者」を合計した数

~~~~~  
筆者は、労働契約法が成立した平成19年に社会保険労務士試験に合格（ちなみに合格証の当時の厚生労働大臣は、今渦中（火中？）の舛添要一氏。）、現在千葉市で開業しています。この度、縁あってこの連載を執筆する運びとなりました。この連載が、読者の皆様の就業規則の見直しの参考になれば、これに勝つことはありません。

## 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永（株式会社Vコンサル）



## 第37回 「プロセスマネジメント」

## 【プロセスマネジメントとは】

「お客様に喜ばれる」「質の高い製品やサービスの提供」「売上が上がる」「高い利益率になる」・・・これらの結果（パフォーマンス）は、企業の大小問わず経営者ならだれしもそうありたいと望むことです。もちろん、企業を取り巻く外部環境・・・例えば需要が落ち込んできたなどの原因により、目標とする結果が得られないこともあります。つまり、従前よりも目標達成のハードルが高くなるということもあります。しかし、いずれにしてもよい結果（パフォーマンス）を実現するためには、どうしたらいいのでしょうか？周りの変化がプラスに作用するか、マイナスに作用するかといった、いわば運不運に左右されずにより結果を得るためには、「プロセスマネジメント」を実行することです。これは、今当社が事業活動として行っている各フェーズ（側面）のやり方、進め方を見直して、改善を図ることを意味します。例えば、営業プロセス（販促活動により顧客からの引合いを取り付けてから、プレゼン、見積り、受注する、更にはリピートいただくためにお客様から信頼を得るべく対顧客の営業活動を行うなど）や、製品製造やサービス提供などの業務プロセス（各業務の進め方を計画して、お客様の期待するクオリティを確保した製品やサービス提供をし、製品の引渡しやサービス完了まで確認する業務の一連の流れ（フロー））などの最適化を図ることです。これらが「プロセスマネジメント」なのです。

## 【ある住宅建築会社の例】

大変元気で、気合の入った住宅建築会社があります。この会社は、デザイナー（建築家）の設計による、デザイン重視のかなり奇抜な建物や、海に見える高台に建つ特殊立地の家ばかりを作っています。これまで施工した多くの住宅が、ご存知の方も多いと思いますが、テレビの長寿番組「渡辺篤史のお宅探訪」に多数紹介されています。こういう住宅は、大きな開口部をとるために、柱と柱の間に間柱を入れずに長いスパンを飛ばしたり、屋根が、雨が漏れそうな特殊な形状をしていたりします。こういったデザイナーの設計による住宅は、デザイン性を重視するがゆえに、雨漏りの発生や、戸が締まらない、動きにくいなどの住まいとしての不具合が起きやすい建物です。しかし、こ

の会社の素晴らしい所は、「不具合発生をチャンスに変える」所です。そんな特殊な形状の屋根ですから、これまでも雨漏りでお客からクレームが来たことも何度もありました。しかし、その経験から学び、雨が漏らないような施工上の納まりの確認を十分行った段階で、長時間、高圧の水を吹きかけ続けます。つまり、それでも水が漏らないようなら、自信を持ってお客様に住んでいただけるというわけです。また、住宅をつくる時は多くの職種の職人さんたちが入って建設するので、工程上の検査や、隠れて見えなくなる所の写真撮影や、各種届出その他様々行うことになっている業務がたくさんあります。設計者の設計による住宅の場合は完全な「一品生産」なので、工程上の業務に漏れが出やすいのです。そこで、担当者自らが、チェックリストを活用して、当住宅の該当項目をチェックして業務の抜けや遅れがないようにセルフチェックし、更に週間単位で、週間進捗チェックシートを上司であるグループ長に提出し、グループ長が別目線で「やるべき業務」の抜け漏れをダブルチェックするしくみを作っています。これ以外にも住宅登記や資金調達に滞りがでないよう、お客様が行うべき手続きの抜けがないようにバックアップしたりなど、様々なリスク回避のための「プロセスマネジメント」を実行し、そのマネジメントの幅を拡大し続けています。

安定して売上を上げている会社は、危機感が希薄になり、今行っている業務上の問題が発生してもきちんとした「プロセスマネジメント」による改善や更なるお客様満足の実現が実行されないことがままあります。運不運に左右されずにお客様に喜ばれる「質の高い製品やサービスの提供」「売上が上がる」「高い利益率になる」といった、よい結果を得るためには、今当社が事業活動として行っている各フェーズ（側面）のやり方、進め方を見直して、継続的に改善を図ることが不可欠であり、これが「プロセスマネジメント」なのです。自分がお客様の立場に立って考えたときに、改善が目に見える「プロセスマネジメント」が充実した会社には今後期待を寄せ、これからもずっと付き合っていきたい気持ちになるものです。