



社会保険労務士法人・行政書士事務所

# オフィス・サポートNEWS

第94号 2016年12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

### ■長時間労働の是正と労働生産性

#### 【経営者の中に危機感】

日経新聞12月8日付けに掲載された「社長100人アンケート」によれば、経営者の8割弱が長時間労働の「是正に着手した」と回答した。「労働力人口減少が避けられないなか、企業競争力の維持には働き方改革が急務であるとの危機感が浮き彫りになった」と報じられている。

取り組み内容（複数回答）は、「管理職の意識改革」（8割強）、「ノー残業デーの設定」（8割弱）、「フレックスタイム制度の導入・拡充」（7割）、「ITを活用した業務効率化」、「研修などによる従業員の意識改革」、「サービス残業の撤廃」、「残業の事前許可制の導入・徹底」（いずれも6割強）などのようだ。

#### 【「日本人は効率的に非効率なことをする」】

日経新聞出版社発行の『労働時間の経済分析』（山本 勲・黒田祥子著）は、欧州で働く日本人管理職の方が、日本の職場での典型的な働き方を揶揄して「日本人は効率的に非効率なことをする」と述べていたことを紹介している。「効率的な非効率なこと」とは、「資料を留めるホッチキスの角度まで決まっていたり、内部の人間しか読まない資料もフォントやレイアウトを変えたりして時間をかけて美しく変えたり」する日本の仕事の風景を指している。日本人の労働時間当たりの生産性が欧米諸国と比べてかなり低いことに焦点が当たり始めている。

残業をなくし労働生産性をアップさせるための様々な取り組みもマスコミで取り上げられ始めた。（1）「無理な受注やサービス提供をしない」と決意して3ヵ月で残業をゼロにし、従業員に残業1時間分の基本給アップを図った会社（中里スプリング製作所・群馬県）、（2）いままでも時間に関係なく新規顧客の開拓数など目標達成度で評価していたシステムを変え、評価基準の2割を「限られた時間



内で生産性を上げるための取り組み」に振り分け、部署ごとと支店ごとに退勤時間を決めて互いの業務を補い合い、チームとして業務の効率化に取り組んでいる山形銀行など。

#### 【労基署ショックがビジネスモデルを崩壊させる】

週刊ダイヤモンド12月7日号は、「労基署が狙う」という特集を組んだ（写真参照）。電通労死事件が大きな社会問題となり、労働基準監督署の体制が強化されてきているも、従来の働き方、ビジネスモデルが崩壊するという警告である。

真剣な検討を開始しなければならない時代になってきていることは確かである。



### 〇〇〇〇 今月号紹介 〇〇〇〇

- 2面 トピックス 「同一労働同一賃金ガイドライン案」
- 3面 労使トラブル110番 「高齢者のパート雇用における年齢上限・定年の設定」
- 4面 『失敗しない就業規則の作成・改定のポイント』 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 『司法書士の業務つれづれ帳』 司法書士・飯田茂幸先生の連載 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 『人材不足時代の働き方改革を考える』 特定社会保険労務士・鎌田勝典の連載
- 8面 職場のQ&A 「使用する労働者が常時〇〇人以上」の意味は？ 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

「使用する労働者が常時〇〇人以上」の意味は？

**Q** 労働基準法の就業規則届出義務は「常時〇人以上の事業所」と記載されている一方、定期健康診断の対象となるのは「常時使用する労働者」となっています。その違いがよくわからないのですが。

#### 【労働基準法上の規定】

**A** 労働基準法第89条の就業規則届出義務に関する規定でいわれている「常時〇人以上の労働者を使用する使用者」の「労働者」の意味は、労働基準法第9条の「労働者」、すなわちパートやアルバイトなども含めた労働者の意味で、それらの数を平均的にならして「常時〇人以上使用している」かどうかを基準としています。一時的に短期間に20人のアルバイトを使用していたとしても、常時10人以上の数には含まれません。一方、常勤者が5人であっても、非常勤者（入れ替わりがあったとしても）も含めると常時10人は使用している小売店などの場合は、常時10人以上使用しているということになります。

#### 【健康診断の対象】

一方、健康診断の対象となる「常時使用する労働者」の意味は、「通常の労働者の週所定労働時間の4分の3以上の者」、健康保険の被保険者の対象となる者の意味です。

紛らわしいですが、「使用する労働者数」の数の基準と、「常時使用する労働者」の基準を混同しないようにしてください。

## となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



### 現代社会と『時間どろぼう』

1 今年、電通で入社したばかりの女性社員が、長時間労働と職場でのパワハラ・セクハラによりうつ病自殺に追い込まれ、労災が認められるというショッキングなニュースがあった。この事件では企業の社会的責任が厳しく追及されるべきであると同時に、戦後70年余を経ても、社会的に精神的に「貧困」なままの日本そのものを象徴する事件でもあった。

2 ドイツの児童作家であるミヒヤエル・エンデの本で「モモ」というのがある。施設から逃げ出した少女モモが、人間から時間を奪っていく『時間どろぼう』と勇敢にたたかい、失われた時間を人間たちに取り戻すファンタジーである。「不幸な人、悩みのある人がいたとします。おれの人生は失敗で、何の意味もない。おれは何千萬もの人間のなかのケチな一人で、死んだところで壊れた壺とおなじなんだ、別の壺がすぐにおれの場所をふさぐだけさ、生きていようと死んでしまおうと、どうって違いはありやしない。この人がモモのところに出かけて行って、その考えを打ち明けたとします。するとしゃべっているうちに、ふしぎなことに自分が間違っていたことがわかってくるのです。いや、おれはおれなんだ、世界中の人間の中で、おれという人間は一人しかいない、だからおれはおれなりに、この世の中で大切な者なんだ。こういう風にモモは人の話が聞けたのです。」

3 この物語は、1973年に発表された作品であるが、悲しいことに40年以上たった今の日本を告発し風刺する作品となっている。『時間どろぼう』は、今の日本でこそ追放されなければならないいし、傷ついた人々の心を癒すために、たくさんのお母さんが必要とされている。

「『家』を守る日本人にとっては、領土が誰に代わろうとも、ただ彼の家を脅かさない限り痛痒を感じない問題であった。よしまた脅かされても、その脅威は忍従によって防ぎえるものであった。：それに対して城壁の内部における生活\*は、脅威への忍従が人から一切を奪い去ることを意味するがゆえに、ただ共同によって闘争的に防ぐほか道のないものであった。だから前者においては公共的なものへの無関心を伴った忍従が発達し、後者においては公共的なものへの強い関心関与とともに自己の主張の尊重が発達した。デモクラシーは後者において真に可能となるものである。」

公共的なものへの関心がますます薄れ、忍従は限界にきている。この一年はデモクラシーの興隆を期待したいものである。

(\*) ヨーロッパの生活様式のこと

## トピックス

### ■「同一労働同一賃金ガイドライン案」

政府は12月20日、「同一労働同一賃金ガイドライン案」を発表しました。今回のガイドライン案そのものには法的拘束力はありませんが、今後、これをベースに法改正（労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法）を2018年度までに行い、2019年度から新制度を施行することが予定されています。その概要を紹介します。

#### 【目的と趣旨】

##### （1）目的

- ① 「正規か非正規かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定する」「不合理な待遇差の解消を目指す」
- ② 「賃金等の処遇は労使によって決定されることが基本」「欧州と比較して大きな処遇差がある。…それぞれの国の労働市場全体の構造に応じた政策とすることが肝要」
- ③ 「各企業が職務や能力等の内容の明確化と、それに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度を、労使の話し合いにより、可能な限り速やかに構築していくことが…望ましい」
- ④ 「どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ、多様な働き方を自由に選択できるようにし、我が国から『非正規』という言葉を一掃することを目指す」

##### （2）趣旨

「いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理ではないのかを示した」「典型的な事例として整理できるものについては、問題とならない例・問題となる例という形で具体例を付した」

#### 【問題とならない例（○）と問題となる例（×）】…一部の紹介です

基本給	将来のキャリアコースを理由として基本給を非正規より高くする	○
	目標が達成できないときにペナルティが科される正社員の基本給を非正規より高くする	○
	目標を達成したときに正社員に支給している基本給を非正規に支給しない	×
	非正規で働き始めたときから通算で基本給を支払う	○
賞与	非正規で長く働いていても、その時点の短い雇用契約期間に基づいた基本給を支払う	×
	正社員に業績への貢献度に応じた賞与を支給し、非正規には支払わない	×
	責任の範囲が同じでも、非正規の店長に正社員より低額の手当を支払う	×
手当等	非正規に通勤手当が支給されない	×
	非正規に慶弔休暇がない	×

#### 【問われる実効性】

政府は、正社員に比べて少ない非正規社員の給与を増やして個人消費の拡大につなげたいという狙いがあるようです。日本ではパートタイム労働者の時間当たり賃金はフルタイム労働者の6割弱であり、賞与も加味すると一層格差は広がります。ドイツの8割やフランスの9割と比べると全く見劣りします。そうした中、「同一労働同一賃金」という原則的考え方が示されたこと自身は意味のあることです。この間相次いでいる非正規労働者による訴訟が、ガイドライン案が出されたことによって加速され、判例が蓄積されていくことが予想されます。判例の蓄積はそれ自身が一定の圧力になります。

一方、総人件費を抑制するために、正社員の賃金を下げたりさまざまな理由をつけて基本給で格差をつけることによって格差が逆に固定化されるという危険も指摘されています。また、非正規社員の多い産業とそうではない産業との間で対応に差が出ることも予想されます。

それらも含め、法的規制がないもとにおいては、ガイドライン案の実効性には壁があるようです。

#### 【企業はどう対応するか】

今回のガイドラインで、企業としてまず対応が迫られるのは、「賞与」と「手当」の支給の有無及び金額の妥当性についてです。少なくない企業ではパート労働者等に賞与を支給しておらず、「問題となる例」として、今後、行政だけでなく労働者からも指摘される可能性があります。また、手当についても、その一つひとつについて、不合理といえないかどうか検討する必要があります。

ガイドライン案が、「各企業が職務や能力等の内容の明確化と、それに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度を、労使の話し合いにより、可能な限り速やかに構築していくこと」が望ましいといえます。

## 連載「人材不足時代の働き方改革」その4

特定社会保険労務士 鎌田勝典

### ～多様な社員制度～

#### 【子育て世代が働ける条件】

ある飲食店チェーン店で働く女性社員は、母子家庭で、中学生と小学生の2人のお子さんを育てながら勤務しています。その会社はたまたま一定数の社員寮を持っており、市場価格と比べてかなり安い家賃で住むことができるようになっており、その方も社員寮に住んでいます。「今の給与で、安い家賃で、原則残業なし、転勤なしの条件で働かせてもらっています。近くの店舗への転勤ならいいですけど、もし遠い店舗に転勤しろと言われるれば、子どもの天候とかの問題があるのでとてもこの会社で働くことはできなくなりますが」、子育て世代にはこうした配慮が必要になります。

#### 【深刻化する介護離職への対応】

現在、介護離職者が年間12万人いるといわれています。医療・介護の必要性が高まる後期高齢者（75歳以上）が急増する2017年からさらに介護離職者が増える予想されます。それを担う世代は40歳台、50歳台の中堅社員です。平成29年1月から改正育児介護休業法によって、①介護休業の分割取得、②介護短時間勤務と介護休業とを分離した制度とし、短時間勤務を3年間にわたって2回以上とれるようにする、などの改正が行われました。また、雇用保険による介護離職防止支援助成金なども設けられました。これらの公的制度を利用しながらも、介護というのは子育てと違って、いつ終わるかわからない長期的な対応が求められる問題ですから、公的制度の利用だけでは介護離職を防ぐことは不可能です。企業として介護休職制度の創設や介護短時間勤務制度を3年に限定しない制度の創設など、独自の制度設計が求められます。

#### 【多様な勤務形態に応じた社員の種類と相互移行システム】

従来、正社員とは、勤務地や職務が限定されない異動（職種転換、転勤、出向、移籍）可能な社員と一般に位置付けられるケースが多かったようです。私がある会社に提案した社員制度は次のようなものです。

##### （1）社員の種類

- ① 従来型社員（異動可能社員）
- ② 勤務地限定社員
- ③ 職種限定社員
- ④ 短時間勤務社員

##### （2）上記4種類の社員制度は、条件と希望に応じて相互移行を可能とする

考え方のポイントは、第一に、社員が置かれるさまざまなライフステージや条件、希望に応じて、働き続

けられるようすること、第二に、それらの社員間の給与は、時給単価は同一とし（勤務時間に応じた減額はある）、負担の大きさに応じた手当を支給する、第三に、条件や希望に応じて相互に移行できるシステムとし、社員を階層化（ランク分け）しないということである。

#### 【パート職員の制度・給与設計について】

さて、いま一番検討を要するのはパート労働者の雇用管理をどうするかです。いくつかのテーマがあります。

##### （1）正社員との均等・均衡をどうはかるか

2016年12月に発表された「同一労働同一賃金ガイドライン案」は、「正規か非正規かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保」することを目的としています。具体的検討課題として次のようなテーマがあり、それぞれの企業で「労使の話し合いにより」解決を図るよう提案しています。なお、ガイドライン案は、2017年に法改正、2018年に正式なガイドラインとしてまとめられる予定です。

##### ① 基本給の設計

パート社員の基本給が、「職業経験・能力」、「業績・成果」、「勤続年数」のいかなる基準によって設計するのかを定め、それが正社員の基本給の定め方との比較で合理性があるのかどうかの検討が必要です。また、昇給基準も同様に合理性の検討が必要です。

##### ② 手当の支給

正社員に支給されている各手当一つひとつについて、パート社員に支給されない場合には、合理的な理由が求められ、それがなければ原則として支給しなければなりません。

##### ③ 賞与について

正社員に賞与を支給している場合、その基準との合理性の範囲においてパート社員にも支給することが原則となります。

##### （2）パート社員の勤務形態による給与設計をどうするか

とくにサービス業では、営業時間帯が長時間化する傾向にあり、パート社員の中にも、「昼勤務と夜勤務」、「平日勤務と土日勤務」などの違いが生まれています。勤務時間帯、勤務曜日の違いに応じた給与設計も工夫しなければなりません。

##### （3）正社員への登用について

パート労働法は、パート労働者の正社員への登用の道を作ることを義務付けています。企業によって上司の推薦方式、試験方式などさまざまです。人手不足時代においては重要な視点といえます。

## 司法書士の業務つれづれ帳 第7回

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

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



### 「遺言信託という商品」

先月、Tさんの叔母Cさん(75才)が亡くなった。Cさんは、生涯独身で子供もいなかった。両親も亡くなっているため、兄弟姉妹が相続人になるが、Cさんの兄Aさんは既に亡くなっていたため、Aさんの息子であるTさんが相続人となる(これを「代襲相続」という)。

Cさんは生前ジュエリーデザイナーをしていた。近年は年齢もあり細々と仕事をしてきたが、賃貸不動産をいくつか持っていておそらく億単位の資産を持っていたと思われる。Cさんは独り暮らし、Cさんの自宅マンションを訪問した銀行員が玄関チャイムを鳴らしても応答がないので管理会社を呼んで入室したところ、Cさんは亡くなっていた。

Tさんは代襲相続のことを知らなかったが、Tさん自身が相続人になるようだと言われて、私が相談を受けた。親族関係を確認、Tさんが相続人であること、相続税のこと、預金や不動産の相続手続きの方法、必要な書類、費用などを伝えた。後日、Tさんから「自分が相続人代表として取りまとめをするので、手続きをお願いしたい。」と連絡があり、2週間後に会うことになった。

ところが、翌週「M信託銀行から連絡があり『Cさんの遺言があり、相続手続きは当行がします』と言われました。」とTさんから連絡が入り、面談はキャンセルとなった。CさんはM信託銀行の「遺言信託」で遺言を残し、M信託銀行が遺言執行者

となっていた。

信託銀行の「遺言信託」は、商品名であり法律上の信託行為ではない。遺言の作成、保管、本人への定期的な連絡と、本人の死後、相続財産の相続人への引き継ぎを行う。Cさんのように夫も子供もいない方が亡くなった場合、亡くなった人の生活状況も財産状況もわからない兄弟や甥姪が相続人となりアタフタするケースが多い。Cさんの場合は財産も多いため相続税がかかるが、相続税の申告は死亡から10ヶ月以内のため時間的な制約もある。相続人に迷惑をかけないように信託銀行の遺言信託を活用するのは有効な手段だと思う。

一方デメリットとしては、信託銀行の手数料はやはり高い。最低100万円以上がほとんど。また遺言信託という商品で相続手続きの全てがケアされている訳ではない。信託銀行は遺言執行者として預金の払い戻しや分配など財産に関する手続きはするが、遺言執行者の法律上の職務である身分行為(子供の認知や相続人の排除など)はしない。相続税の申告の際の税理士報酬や不動産登記の際の司法書士報酬は別途かかる。

司法書士も遺言信託同様の業務をするが、信託銀行に比べれば圧倒的に費用は安い。ただ、信託銀行の広告費や経費に比べれば、私や司法書士会のそれは圧倒的に安い。社会に貢献するためにする行動が何たるかを考えさせられる。



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

### 「My Foolish Heart 愚かないわが心」

日本語のタイトルどおりに解釈すると、「私バカよねー、おバカさんよねー」という演歌をイメージする人もいるかも知れませんが、歌の内容は全く異なります。この邦題は同名の映画のタイトルです。

1949年ヴィクター・ヤング作曲、ネッド・ワシントン作詞。映画が発表されたとき、タイム誌は「サウンドトラックのセンチメンタルなバラードには激しく泣いたあとの心の傷を癒やすものは何もない」と酷評を書きました。それにも拘わらず、この曲はオスカー賞の候補になりました。1950年にアメリカでヒットし、日本でも進駐軍のラジオ番組で頻りに放送されて有名になりました。

Foolishという形容詞の訳語に「愚かな、ばかげた、馬鹿な、ばからしい、くだらない」とあるが、どれもシツクリこない。「思慮深くない」とか「分別のない」というイメージが欲しいけど適当な言葉が見つからない。

夜は愛らしい音楽みたい  
注意して、私の愚かな心  
いつもの月が白いからといっても  
用心するのよ、私の愚かな心

愛と魅惑には罅があるの  
今日のような夕方には見つけにくい

だって、二つとも同じ感じだもの  
口づけの魔法に夢中の時にはね

彼の唇が私に近づいてくる  
注意して、私の愚かな心  
でも、私たちの熱い唇は結び付いてしまおう  
それで激しく燃え上がるの

もう、消えてバラバラになる  
儂い夢なんかじゃないわ  
愛よ、これが愛なの  
私の愚かな心

サウンドトラックで歌っているのはスーザン・ヘイワード。他にカーメン・マックレー、メル・トーマなど。男性ヴォーカルでは、トニーベネット、ハスキーヴォイスのロッド・スチュワートなども良いですね。

来年は、トランプがアメリカ大統領に就任する。TPPは脱退するするけど、アメリカ優先主義に基づく、もっと強烈な二国間協定を迫ってくる可能性があります。騙されないでねFoolish Heartさん。注意するのよFoolish Heartさん。



## 労使トラブル110番



労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

### ■高齢者のパート雇用における年齢上限・定年の設定



飲食店を経営しています。最近人手不足ということで、65歳を超えた高齢者のパート雇用が増えていました。当初70歳を雇用の年齢上限としていましたが、すでに70歳を超えて雇用し続けている方が生まれており、このままだと労働契約法第18条の規定によりいつまでも雇い続けなければならないのではないかと不安です。どのように対応したらよいのでしょうか。



#### 【1年余後に迫った労働契約法第18条による「無期転換ルール」】

労働契約法第18条では、下記のように、「期間の定めのある」労働契約が「期間の定めのない」労働契約に転換する制度を規定しています。

同一の使用者との間で締結された二以上の有期労働契約の契約期間を通算した期間が5年を超える労働者が、当該使用者に対し、現に締結している有期労働契約の契約期間が満了する日までの間に、当該満了する日の翌日から労務が提供される期間の定めのない労働契約の締結の申込みをしたときは、使用者は当該申込みを承諾したものとみなす。

この条文は、平成25年4月以降の有期労働契約から適用されますので、5年を超える日である平成30年4月以降に問題になります。この「無期転換ルール」の導入により、有期労働契約労働者が無期転換申込み権を行使すれば、使用者は自動的にそれを「承諾したものとみなされるわけです。ご質問のケースでも、何も対応しなければ、極端に言えば“死ぬまで雇い続けなければならない”ということになりかねないということです。

#### 【適用除外を定めた有期雇用特別措置法とは?】

一方、平成26年11月28日に「有期雇用特別措置法」が公布されました。この法律は、以下の2つの者に関しては無期転換ルールの特例が適用されることとなります。

①専門的知識等を有する有期雇用労働者(高度専門職)。具体的には、「博士の学位を有する者」、医師・弁護士・税理士・薬剤師などの国家資格者、システムエンジニア、デザイナー等です。

②定年に達した後引き続き雇用される有期雇用労働者(継続雇用の高齢者)

この特例の適用を受けようとする事業主は、都道府県労働局に、「雇用管理に関する措置についての計画」を作成・提出し、認定を受けるという手続きが必要です。手続きの詳細は厚生労働省のホームページより、「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」を検索してください。

#### 【定年の定めを就業規則で規定するなどの対策が必要】

しかし、上記の高齢者雇用に関する特例措置は、あくまでも定年後の再雇用者に限られた措置となっています。ご質問のケースは、高齢者をパート・有期雇用として雇用した場合のことで、この特例措置には該当しません。

もし仮に雇用の上限を75歳までとしたいとお考えならば、次の対策を打つ必要があります。

(1) 5年経過しないうちに75歳となる方を雇用する場合。あらかじめ雇用契約書に、「契約更新は75歳までとし、満75歳の誕生日の前日に雇用は終了する」などと明記して、契約締結します。

(2) 75歳となるまでに5年以上の期間がある方を雇用する場合。この場合は、雇用契約書よりも法律が優先しますから、労働契約法第18条の適用対象となり、無期転換ルールの適用を受けることになります。ですから、この方に適用される就業規則(パート就業規則)で、「無期雇用となったパート従業員の定年は75歳とし、満75歳の誕生日の前日をもって定年退職とする」などと規定しなければなりません。

人手不足が今後ますます深刻となる一方、年金の目減りや医療費等の負担が増えてきているもとで、高齢者自身も働かなければ生活できないという状況もありますので、ご質問のようなケースが今後増えてくると予想されます。念のため、就業規則の規定例を紹介しておきます。

#### (雇用契約の期間)

第●●条 会社は、雇用契約の締結に当たって期間の定めをする場合には、1年の範囲内で各人別に契約期間ならびに更新の上限等を決定し、雇用契約書で示すものとします。

2 前項の定めにかかわらず、契約更新の上限は満75歳とし、また、期間の定めのない雇用契約に転換した場合の定年は満75歳とします。いずれの場合も、満75歳の誕生日の前日をもって退職とします。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑧

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



### 1. 専門業務型裁量労働制

専門業務型裁量労働制（専門裁量制）は、業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として、法令で定められた19業務の中から対象となる業務を労使で定め、労働者を実際にその業務に就かせた場合に、労使協定で定めた時間を労働したものとみなす制度です<sup>1)</sup>。たとえば、「情報処理システムの分析または設計の業務」を対象業務として、みなし労働時間（たとえば9時間）、健康と福祉を確保するための措置等の所定の事項を定めた労使協定を締結し、労基署に提出することによって、実際の労働時間の長さに関わらず、その日の労働時間を9時間と「みなす」ことができます。

もちろん、専門裁量制を実際に労働者に適用させるためには、労使協定のほか、労働契約上の根拠として就業規則等の規定が必要です。ただし、「労使協定で定めるところによる」と簡略化して規定している場合が多いです。

以下では、この専門裁量制について、特に問題となりやすい①対象業務と②みなし時間について、さらに詳しく見ていきます。

### 2. 対象業務

専門裁量制の対象業務は、前述のように法令で定められているものに限定されます。さらに、行政解釈では、より詳細に対象業務の内容が定められており、たとえば、「情報処理システムの分析・設計の業務」には「プログラマーは含まれない」とされています<sup>2)</sup>。したがって、行政解釈の内容を確認する必要があります。

また、業務の実態についても、労使協定で「対象業務の遂行の手段…等に関し…労働者に具体的な指示をしないこと」<sup>2)</sup>を定めることとされているように、その遂行に裁量があるかどうかポイントになります。この点については、裁量性が乏しいこと等を理由に、専門裁量制の適用を否定した裁判例もあるほか<sup>3)</sup>、最近では、「労基署から『名ばかり専門裁量労働制』を問題視される企業が増えて」<sup>4)</sup>いるといった報道もあり、安易に拡張して適用することは避けるべきです。

なお、万一対象業務ではないと判断された場合には、実労働時間に基づく（割増）賃金の支払いが必要となります。

### 3. みなし労働時間

みなし労働時間は、行政通達では「1日」の労働時間についてみなすものとされ、その時間は、業務の遂行に必要とされる時間を定める必要があるとされています<sup>5)</sup>。

しかし、品川労基署は、同署が平成26年に行った実態調査の結果を受けて、「実際にかかる時間で設定しているか疑問が残る」<sup>6)</sup>とコメントしており、この点の見直しが必要な企業も決して少なくないようです。同署は、「実態とかけ離れている場合は是正指導を行って」いるとしており、注意を要します。

ところで、専門裁量制は労働時間規制の適用除外ではなく、みなし時間働いたものと「みなす」制度です。したがって、みなし時間が法定労働時間を超える場合、その超えた時間（9時間みなしなら1時間）について割増賃金を支払う必要がありますが、このとき、法定労働時間を超える時間に対しては、25%の割増部分だけで足りるのか、それとも、その時間の通常の賃金も併せて125%支払うべきなのかは、問題となるどころです。

この点について、法定労働時間を超える時間の1.0部分は基本給に含まれるため、割増し部分の0.25だけでよいとする考えもあります<sup>7)</sup>。しかし、このような取扱いの場合、専門裁量の対象外の業務（たとえば所定8時間）から対象業務（9時間みなし）に異動したときに、基本給を増額するのか（逆も然り）といった問題が生じます。そのため、通常は、法定労働時間を超える時間については、125%を残業手当や裁量労働手当のような固定の手当として支給した方が運用しやすいですし、無難だと考えます。

なお、法定労働時間を超える部分に定額の手当をあてがう場合には、その趣旨を就業規則（賃金規程）に明確に規定しておく必要があります。

- 1) 労基法38条の2、労基則24条の2の2、労告7
- 2) H6.1.4基発1ほか
- 3) H23.10.31京都地判「エーディーディー事件」
- 4) 『週間ダイヤモンド』2016.12.17号
- 5) S63.3.14基発150など
- 6) H26.7.28付け労働新聞
- 7) 石寄伸憲編「就業規則の法律実務」中央経済社、東大労研編「注釈労働基準法」有斐閣

## 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44回「目利きに耐えるクオリティ」

### 【「謙虚な姿勢」が第一歩】

企業にとって、とりわけ中小企業にとっては、売上獲得すなわち営業が大きな命題となっています。会社の客先のカテゴリーやルートは多岐にわたっており、これらを一律で語ることは困難ですが、営業強化のロジックはあります。ただし、営業強化のロジックを実際の売上向上ないし売上安定化につなげられるかは、会社の、特に営業のプロフェッショナルの皆さんの「聞く耳（話をまず聞く姿勢）」にあります。これまで多くの会社で、社長の売上向上、営業力強化への思い・悩みを伺い、現場に直面してコンサルティングをしてきましたが、一番の困りものは、「業界がわからない奴の話は聞く意味がない」と耳をふさぐ、または聞き流すパターンです。私自身は、建設技術者出身で、かつて建設営業を3年間経験し、その後もコンサル営業を経営者として10数年してきましたが、他の業界の中にいたことはありません。しかし、営業強化のロジックは分かっています。そんな私のコンサルティングをとりあえずは聞いて、自分たちの営業戦略や手法を見直し、改善できる場所はしようという謙虚な姿勢の営業マンのいる会社は、確実に営業力向上を果たしています。その逆はといえば、「材木を売ったことがないものに材木屋の営業指導ができるか・・・」「プライダル営業の世界がわからないものに何がわかる・・・」といった姿勢で聞く耳を持たない営業マンたちを取り揃えている会社は、当然、伸びしろを生かせませんでした。なぜ営業強化を社長が望むのかといえば、安定的な営業ができていないことにつきまします。即ち、現在の営業の進め方に問題があることは事実なのです。営業力強化の第一歩は、営業第一線の人達の「謙虚な姿勢」にあるといえます。

営業の対象を区分すると大きくは、法人（組織）と個人にわかれ、その中でも法人も多岐にわたり、法人（組織）もさらに大きくは官庁と民間に分かれます。いわゆるB to B取引です。もう一つは男女別、またはジェネレーション別、家族構成別などに区分される、個人相手の取引であるB to C取引です。これらを商品や商品・サービスの規模や法人（組織）の規模等で区分すると無数に近いセグメント（区分）に分かれます。ただ、共通する着眼点は存在します。そこに謙虚に向き合えるかが成功のカギといえます。

### 【プロダクト・アウトからマーケット・インの時代】

まずは、「お客様のニーズや期待に向きあっているか」という基本姿勢です。かつての時代のように商品の選択肢が乏しく、高度成長期など需要者も多かった時代は、いわゆる「プロダクト・アウト」といって、生産者から生産される（できる）ものをもって「買わせてもらう」時代でした。おおむね、バブルがはじけた1990年代の前半くらいまでです。その後は、経済の成長も鈍化し、消費者のニーズも多様化が進んできました。そうすると、以前ほどモノが売れなくなる。つまり、消費者のニーズや期待に応えられない商品やサービスは、当然のことながら売れなくなることとなったのです。つまり、消費者のニーズや期待に合致していることが前提であり、「マーケット・イン」と言います。

つまり、生産者主体から消費者主体となり、少し前の時期までは、プロモーションつまり広告宣伝力が売上を左右していました。一方で、広告宣伝する資金力に欠ける中小零細企業については、ニッチなゾーンである、何かに特化した商品、限定した顧客をターゲットにして、売上を安定化させる営業が有効な手段となりました。

### 【消費者の目利きに耐えられるか】

消費者目線が第一義の時代になっています。個人法人を問わず、多様なニーズはあるものの、もはやプロモーションの力で飛びつかせるには限界ができています。なぜなら、口コミ情報を含めた、WEBでの情報等が飛び交う状況になったことで、消費者の目利き力が極めて上がってきたといえるからです。すなわち、どんな業種業態であれ、消費者目線の大事にして、その期待やニーズに応えるのはもちろん、消費者の目利きに耐えられる「商品・サービスのクオリティ」が不可欠になっているのです。今日の営業の基本は、『目利きに耐えるクオリティ』の商品やサービスを提供することにあると言っても過言ではありません。次回も「営業強化のロジック」の話を続けてみたいと思います。