



オフィス・サポートNEWS

第95号 2017年1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

■総労働時間の上限を法で規制

日本を代表する企業の1つである電通の過労自死事件を大きなきっかけに、長時間労働に対する規制の在り方が議論されてきた。それに対する一定の結論がこの度出されたようだ。

【一定期間内の総労働時間の枠】

1月23日に行われた厚労省「第6回仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」に出された「論点の整理案」は、「各企業の自主的な取組に任せるだけでは限界があることから、36協定における時間外労働規制の在り方について、法改正を検討する必要がある」、「労使協定で定める範囲内で、割増賃金を払えば上限なく時間外労働が可能となる現在の仕組みを改め、一定期間内の総労働時間の枠を定め、その枠の中で健康を確保しつつ効率的に働くことを可能とする制度への転換を指向すべきである」とした。

「一定期間内の総労働時間の枠」とは、一体どのぐらいの「一定期間」で、「総労働時間」とは何時間かはまだ不確定である。「1日や1週などの短い期間を単位に労働時間の上限を規制する」のは難しく、かと言って「短期間に過度に時間外労働が集中して健康を損なうこと」があってもまずいと述べている。およそ「月80時間までの時間外労働」という過労死基準が規制対象となるのであろうか？

現在の労働時間規制は、「週40時間、1日8時間」という法定労働時間がありながら、36協定を結べば「月45時間」などの時間外労働が許され、さらに特別条項付き36協定を結べば上限なく労働させられるという三重構造となっている。これが事実上の過労死を招く“ザル抜け規制”と呼ばれる所以であった。少なくともそれに対する一定の歯止めを法的規制として出されることは第一歩とはいえる。しかし過労死基準を法的規制基準とするのは何と



も情けない

【企業に押し付けられたテーマ】

一方、EUが取り入れている「インターバル規制（1日単位の休息期間の確保）」は「企業自らがこれを導入することを促していくべきである」と企業の自主的取組課題とされた。また、「長時間労働が避けられない業種・職種」について「上限規制だけでは解決しない」として例外として扱おうとしているようだ。

今後、各企業にも多くの課題が与えられている。「論点の整理案」でも、「現場マネージャーの育成と組織的なサポート」「業務プロセスや人事評価制度」「『労働時間等設定改善委員会』の設置等、労使による取組の促進」「重層下請構造の下での、急な仕様の変更や短納期発注等（の改善）」「顧客の要望に対し、際限なくサービスを提供してきた（システムの改革）」などが提案されている。

今回の法規制にとどまらず、長時間労働是正の方向へ、それぞれの企業と日本社会が進むことを切に願うものだ。

〇〇〇〇〇 今月号紹介 〇〇〇〇〇

2面 トピックス 「年金制度改革の概要」

3面 労使トラブル110番 「団体交渉に応じる義務のある使用者側当事者の範囲」

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 「離職票と特定受給資格者の範囲が変わりました」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「離職票と特定受給資格者の範囲が変わりました」

Q 雇用保険法改正により離職票の様式が変更されたと聞きましたが？

A 離職票は、退職する理由を事業主がいくつかある選択肢から選んだ上で、具体的な理由を記載することになっていきます。平成29年1月から、雇用保険法の改正に伴い、離職票の様式が変わり、特定受給資格者（失業等給付受給のうえで給付制限期間がなく、所定給付日数が厚くなりません）の範囲が変更されました。具体的には以下の点が変わっています。

（1）事業主が選ぶ選択肢の中に次の項目が追加されました。

「労働者の判断によるもの」として「妊娠、出産、育児休業、介護休業等に係る問題（休業等の申出拒否、妊娠、出産、休業等を理由とする不利益取扱い）があったと労働者が判断したため」

労働者からそのような理由での退職の申出があった場合には、こちらを選択して提出することになります。またハラは、会社が把握しない状況で、加害者の悪意なく行われていることもあり得るため、このような項目が追加されたものです。

（2）マタハラ（介護休業に関するものも含む）を受けたことにより退職した場合は、特定受給資格者に該当することが追加されました。

（3）賃金不払が1度でもあった場合には特定受給資格者に該当することになりました。

これまでは、賃金の不払いについて、2カ月続いた場合もしくは複数回あり退職した場合に特定受給資格者とされてきましたが、今後1度でもあり退職した場合も特定受給資格者となります。

こうした変更も含めて、管理職、担当者の自覚を高める教育が必要です。

となりの弁護士

「大学への文部科学省官僚の天下り」



弁護士法人パートナーズ法律事務所長
弁護士 原和良

1 1月20日のマスコミ報道では、文部科学省が組織ぐるみで違法な「天下り」あつせんを行った疑惑が報道された。内閣府の監視委員会によると、吉田前高等教育長の在職中に、文科省人事課を通じて履歴書を送るなどして、国家公務員法が禁止している再就職あつせんや求職活動が行われていたという。さらには、法違反を隠すために、別のOBが再就職をあつせんしたという虚偽の想定問答集を作成し、早大と口裏合わせを行っていたことも判明している。

2 公務員の再就職活動は全く許されないわけではない。しかし、幹部公務員の「天下り」は、現役官僚との太いパイプを使つての特定の企業・団体と政府機関との癒着や談合などの温床となり、透明公正な行政活動を歪めるおそれがある。そのために、2007年に国家公務員法が改正され、あつせんや在職中の利害関係企業への求職活動が禁止された。他の省庁からは、「もつとやまやればよかつたのに」という声も聞こえる一方、文科省をスケープゴートにしたトカゲのシッポ切りの演出ではないか、という冷やかな声も聞こえてくるが、何とも嘆かわしい限りである。

3 今大学は、少子化の中で、生き残り競争が激化している。大学経営が悪化する中で、いかにして研究費や補助金を確保するかが、大学の最優先の課題になっている。こうした中で、教育予算の配分をつかさどる文科省の動きや情報を察知し、それに「迎合」する大学政策を優位に進めるには、省の内部にいた人間を、高給を保障して受け入れるのが手っ取り早い。このようなうまみを知ったうえで、大学側は積極的に「天下り」を受け入れているのである。

もともと、大学には憲法上質問の自由が保障され、その制度的な保障として時の権力の意向に左右されずに大学を自主的に運営する大学の自治が保障されている。「天下り」によって、大学は政府・文科省の優先機関と化し、今や時の権力に迎合することを競う場となつてしまった感が否めない。

4 ロースクールと文科省
2004年、ロースクールができたとき、法務省・最高裁の下にあった法律家養成制度が、大学自治の保障されたロースクール（大学院）の下でなされることで大きな進歩であるという議論があつた。しかし、現実は、法務省支配が文科省支配に代わっただけではないか、というのが本質であり、法曹養成のあり方も今曲がり角に来ているといわなければならない。

トピックス

■「年金制度改革の概要」

平成28年12月、年金制度改革の2つの法律が成立しました。年金問題は経営者の生活にとっても、従業員の生活にとっても切実なテーマです。

【受給資格期間短縮法】

まず受給資格期間短縮法です。無年金対策として、従来の受給資格期間25年を10年に短縮する措置を、平成29年度中に実施することが決まりました。平成29年8月実施（年金支給は平成29年10月から）となります。

受給資格期間とは、老齢年金（老齢基礎年金及び老齢厚生年金）を受給する基本要件のことですが、「保険料納付済期間+保険料免除期間+合算対象期間」のことです。「合算対象期間」とは、年金額の計算の基礎とはならない期間（通称「カラ期間」）のことです。

受給資格期間25年というのは、欧米諸国が5年とか10年であるのと比べてあまりにも長いということで批判があったわけですが、ようやく欧米レベルに達したともいえます。これで約64万人が新たに年金をもらえるようになるということです。ただ10年だけの納付期間だと、満期（20歳～60歳の40年）納付した人の4分の1しかもらえませんが、老齢基礎年金だけだと満額780,100円の4分の1＝195,025円、月額16,250円にしかありません。

【年金改革法】

もう1つ成立したのが年金改革法です。「制度の持続可能性を高め、将来の世代の給付水準の確保等を図るため」というのが法律の目的です。

（1）短時間労働者への被用者保険の適用拡大の促進（平成29年4月施行）

すでに平成28年10月から、501人以上の企業等で働く短時間労働者への被用者保険の拡大が開始されていますが、500人以下の企業も、労使の合意に基づき、企業単位で適用拡大を可能とします。

（2）国民年金第1号被保険者の産前産後期間の保険料免除（平成31年4月施行）

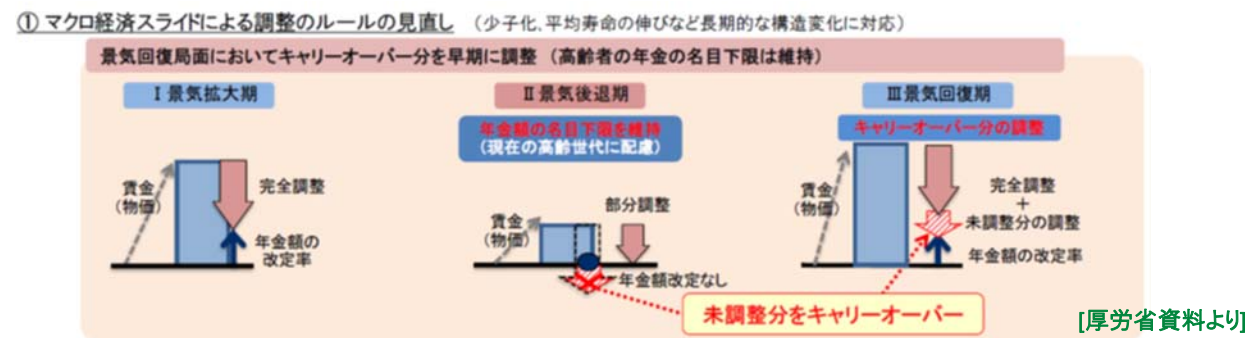
すでに産前産後休業期間の社会保険料免除は実施されていますが、これを国民年金第1号被保険者（自営業者等）にも拡大し、この期間の国民年金保険料を免除し、免除期間は基礎年金額にも反映する措置です。

（3）年金額改定ルールの見直し（①は平成30年4月、②は平成33年4月施行）

公的年金制度の持続可能性を高め、将来世代の給付水準を確保するための以下の2つの措置をとっています。

① マクロ経済スライドについて、年金の名目額が前年度を下回らない措置を維持しつつ、賃金・物価上昇の範囲内で前年度までの未調整分を含めて調整するとしています。

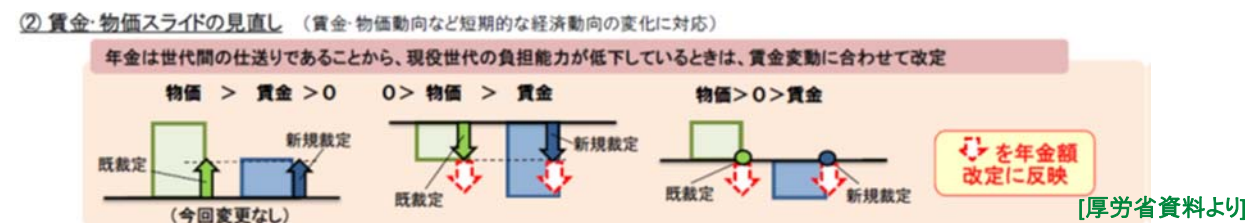
マクロ経済スライド制は、賃金・物価の伸び率に応じて年金額が改定される従来のシステムを変え、一定の調整率を減じる（毎年1%程度減）ことによって伸び率を抑えるため導入されるものです。本来この制度は、景気後退期には適用されないはずでしたが、図の①にあるように、景気後退期の未調整分を、「キャリアオーバー」（マイナス分を



貯蓄しておく）し、景気回復期にその分も含めて適用（減額）するようにします。

② 賃金変動が物価変動を下回る場合に賃金変動に合わせて年金額を改定する方式を導入。

従来、新規裁定者は名目賃金に応じて、既裁定者は物価変動率に応じて年金額を改定するという自動改定方式が採られていました。今回、図の②にあるように、現役世代の賃金が下がれば物価にかかわらず年金の支給額は減る、物



価も賃金も下がれば、より下がった方に合わせて少なくなります。将来世代の年金給付の確保のために現在の年金額を減らすシステムです。

連載「人材不足時代の働き方改革」その5

特定社会保険労務士 鎌田勝典

～長時間労働の是正（前半）～

【人手不足への対応で分かれる企業姿勢】

人手不足への対応において企業姿勢は大きく2つに分かれるように思います。1つは、従業員を長時間働かせることによって対応する、より極端な場合は従業員を次々「採用」して使い捨てるブラック企業のやり方です。いま1つは、従業員が働きやすい職場を作ることによって人が集まる会社を作る道です。その対策の最大のテーマは長時間労働の是正となります。

かつて牛井のすき屋が、「ワンオペ」といわれる一人で店舗のすべての切り盛り（注文、盛り付け・作成、レジ、皿洗いなどの全て）を行う働かせ方をした結果、アルバイトも集まらなくなり相次ぐ店舗閉鎖に追い込まれたのは有名な話です。すき屋はいま人手が足りない時間帯は店舗を閉めるという方針に切り替えたようですが、そうした対応の変化もありすき屋は復調し始めているようです。

最近の研究によると、「週当たり労働時間が50時間を超えるとメンタルヘルスが顕著に悪化する傾向となる」、その一方で「週当たり55時間を超えるような長時間労働になると労働者の感じる『仕事満足度』は増加する傾向がある」、こうした“認知のゆがみ”が、自己過信を生み出し長時間労働になりやすい傾向を生み出すと分析されています（黒田祥子・早稲田大学教授）。この“認知のゆがみ”に依存した経営が、労働生産性の低下をもたらし、ひいては過労死をも生み出しているわけです。

【労働時間のマネジメントとは？】

厚労省の基本通達である「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」（平13.4.6基発第339号）では、使用者が労働時間を確認し、記録する義務があること、その方法として①使用者による現認、②タイムカード、ICカード等の記録、③自主申告制の3つを上げています。このうち③の自主申告制については、上限を設けるような措置をとらないことなど厳しい条件が課されています。

3つの方法のいずれを採用するのかはそれぞれの会社の実態に合ったものにすればよいと思います。労基署などはタイムカード方式を好む傾向があるようですが、必ずしもタイムカード方式で正確に労働時間の把握ができるとは限りません。

ある飲食チェーン店を運営する会社は、店舗ごとに

設置されたタイムカードを本社が集計する方式をとっていましたが、車で通勤する従業員が多く始業時間より1時間、30分早く出社しタイムカードが押される、昼休み休憩もバラバラという実態があり、必ずしも本社集計方式は合理的とはいえませんでした。実態を最もよく把握しているのは現場の店長クラスです。ここでは、タイムカード方式と現認方式を組み合わせ、店長から本社に報告し、集計するというシステムに変更しました。建設業においては、現場作業中の労働時間はタイムカード方式では必ずしも把握できません。直行・直帰の場合と一旦会社に集まって現場に行く場合とでは計算の仕方が違ってきます（直行直帰の時間は通勤時間となる）し、通常、午前と午後それぞれ15分～30分程度の休憩時間をとっている場合が多いという実態があります。この場合も労働時間の把握が一番できるのは現場です。

【残業許可制が認められる条件】

よく「会社が許可したものだけを残業として認めるようにしたい」、いわゆる残業許可制度についての相談を受けることがあります。残業許可制度採用の意図が、残業代の削減なのか、それとも残業時間の削減なのかによって全く意味が違ってきます。

残業しなければとても対応できない業務量であるにもかかわらず、機械的行政的に「許可していないから残業代は支払わない」というような制度であるならば、いわゆるサービス残業を押し付けることになってしまいます。そうではなく真に不要な残業をなくするという趣旨でなければなりません。残業許可制度を採用する条件は、残業してでもその日のうちに仕上げなければならない仕事なのか、翌日以降にまわしてもかまわない仕事なのか、管理職がよく部下の業務の実態を把握し、マネジメントできているようになるかどうかです。

【研修・技能向上にも力を注ぐ】

新入社員に対する研修プログラムが整備され、ひとり研修を受ければスムーズに業務が遂行できるようになっているのかは、効率的作業の推進にとって大事であるばかりでなく、結果として労働時間の削減にもつながります。いまでも建設業などは職人気質が強いので、「俺の背中を見て覚える」という作風が残されています。時代も変わってきていますからそれでは通用しなくなっているのです。

司法書士の業務つれづれ帳 第8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



「転院と突然の余命宣告」

私が成年後見人をしているSさんが病院を転院することになった。Sさんは、平成25年9月に脳出血で倒れて救急搬送され、それ以後は意思疎通も出来なくなり寝たきりとなった。Sさんに親族はいるが関わりがなく、身寄りのない独居者であったため社会福祉協議会を通じて私が成年後見人となった。Sさんは当時53才で、ある程度長いお付き合いになることが予想された。

成年後見人になると、定期的に本人に会いに行く。Sさんは意思疎通が出来ないので本人の要望を聞くことはできないが、医師や看護師に病状を聞いたり、病院の様子に変化が無いかなどの確認を数か月に一度していた。食事は鼻からの経管摂食のみで寝たきりなので、Sさんは会う度に痩せていることと足先が少し黒ずんでいるように見えたが、病院の説明では病状に大きな変化が有るようには感じなかった。

そうしたところ、今年の7月に病院側の都合で転院を求められた。Sさんは腎臓疾患があり透析が必要だったため、長期入院が可能で透析のできる病院を探した。一旦は神奈川県海老名市内の病院に決まったが、その後にSさんがESBL産生菌という菌を持ち、その病院がこれに対応できないことから受け入

れられないと連絡が入った。また病院探しが始まり（探すのは病院の相談員だが）、11月になって転院先が決まった。

転院当日、入院費等の精算を済ませて、介護タクシーで横浜市内の病院に転院した。転院すると、まず医師が診断をして診療計画とリハビリ計画を作成する。1時間程待って医師の部屋に呼ばれた。

開口一番「Sさんの状況は良くありません」と担当医師から言われた。足先が黒ずんでいるのは「壊死」が進んでいるとのこと。壊死が進むと菌が身体中に回り、透析の効果が薄れる、よって病状は加速度的に悪くなると。余命は年単位ではなく、月単位と言われた。

足を切断すれば壊死の進行は止められるかもしれないが、確定的ではない。また延命の為に寝たきりで意識もないSさん足を切断することにどれだけの意義があるのだろうか。そもそも私がそれを判断する立場にあるのだろうか。私は診療計画とリハビリ計画を聞いて、病院に任せるしか出来なかった。

成年後見制度の理念には、その人らしい人生を尊重するという精神がある。突然の余命宣告に人の命と尊厳、そして職務の重さを突きつけられた。

JAZZでほっと一息



「My Funny Valentine マイ・ファニー・ヴァレンタイン」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1937年リチャード・ロジャース作曲、ロレンツ・ハート作詞。ミュージカル『ベイブス・イン・アームス』の中の代表的楽曲です。ロジャースという人はエミー賞、グラミー賞、アカデミー賞、トニー賞、ピュリッツァー賞をすべて受賞したというから凄い。43のブロードウェイ・ミュージカルのために900曲以上を作曲しました。

ヴァレンタイン・デーに何かやらかしたと想像するのは間違い。ヴァレンタインは人の名前です。野球の監督にも同名の方がいましたね。

「ベイブス・イン・アームス」とは腕の中の赤ちゃん、複数形だから未熟な若者たちという意味らしいです。ヴォードビルを復活させてお金を稼ごうと5ヶ月の巡業に出た両親がいて、その子供たち（ティーンエイジャー）が繰り広げるコメディです。町の保安官によって農場での強制労働させられるのが嫌で自分たちでショウを計画する。主人公はヴァル（ヴァレンタインの略称）、そこへ海岸地帯からやってきたピリーという少女に出会う。舞台はロード・アイランドだから西海岸のロス・アンゼルスあたりから来た少女という設定でしょうか。垢ぬけたピリーがヴァルに歌うラブ・ソングです。

口元は緩んでいる
その口から何か喋っても
スマートじゃないわ

だけど、その髪型は変えないで
私のこと嫌いではなかったら
そのまま、可愛いヴァレンタイン、そのままよ
もう毎日がヴァレンタイン・デーなの

一体、何が言いたいのか。さんざん田舎者扱いしておいて、「でも好きよ」って、都会のわがまま娘だね。

1927年リンドバーグによって大西洋横断飛行が成功します。10年後、女性飛行士による大西洋単独飛行が成功します。そんな背景があるのでしょうか。物語に大西洋横断飛行のパイロットが不時着するというニュースが織り込まれています。子供たちはこのニュースを悪用することを思いつきます。また、旅芸人の集団ならば、収入は山分けしているはずですが、共産主義のピーターが宝くじに当たって、「もう山分けしない。海外旅行に全部使う」と言い出すくだけがあります。これが1950年代のハリウッドの赤狩りで問題になり、ミュージカルの脚本は書き直され、映画化でさらに変更が加えられる。元の物語がどうなのかよくわからなくなりました。英語で“sanitized, de-politicized rewrite”と言っています。消毒された結果、The sequence of the songs is drastically changed, the orchestration changed, and the dance numbers eliminated. うーん、ますます原本が見たくなるじゃありませんか。

今日はスコッチ・ウィスキーのバラントインを飲みますか。アッ、スペルが違います。こっちはBallantine'sですね。

可愛いヴァレンタイン
とってもおかしなヴァレンタイン
私を心から笑わせてくれるのね
あなたのルックスが可笑しい
写真映りも悪いわ
でも、私のお気に入り芸術

ギリシャ彫刻からほど遠いし

労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■団体交渉に応じる義務のある使用者側当事者の範囲

Q 私たちの団体は、営業所ごとに独立した法人を束ねる集合体で、各営業所が販売する商材の仕入れ等を行っています。営業所の労働者は、営業所ごとに採用され、営業所との間で雇用契約を結んでいます。ところが労働組合は、団体全体の地域で組織されています。各営業所での団体交渉ももちろん行われているのですが、弊団体との中央交渉も行われてきたという経過があります。ところが、弊団体と労働組合との交渉は形だけのものでありがちです。それでも団体交渉に応じなければ不当労働行為になってしまうのでしょうか？

A 【労働協約上の権利義務の主体となりうるか】

労働組合法上、使用者とは「労働協約上の権利義務の主体となりうる者」のことを指し、個々の使用者（個人事業主または法人）が団体交渉の当事者となることは当然です。では、使用者団体の場合どうなるのでしょうか。使用者団体が団体交渉の当事者となるためには、その団体構成員のために統一的に団体交渉し、かつ、労働協約を締結しうるものとして結成されていることを要します。具体的にはその趣旨が定款（規約）に明記されていることを要します。

法文上、使用者団体は、労働組合の交渉権限者であること（労組法6条）、労働協約の当事者となりうること（同14条）がうたわれ、当然、交渉が行き詰まったときの労働争議やあっせん等の調整の対象ともなりません（労働関係調整法）。しかし、不当労働行為に関する規定（労組法7条）では、使用者団体は不当労働行為の主体、救済申立ての対象となっておりません。ここには、労働契約上の使用者と、団体交渉当事者としての使用者との複雑な問題が横たわっています。

【労組法上の使用者とは】

労組法上の使用者とは、団体交渉を中心とした集団的労使関係の当事者としての使用者のことですから、労働契約の当事者としての雇用主とは異なります。しかし、集団的労使関係は、労働者の労働関係上の諸利益についての交渉を中として展開されるものですから、個別の労働契約関係が基盤でとして成り立つものです。

このあたりの関係について、朝日放送事件判決がリーディングケースとされています。朝日放送事件とは、テレビ局における番組制作において、請負会社の技術者等を受け入れ、テレビ局のディレクターの指揮監督のもとに作業が進行するという実態のもと、技術者の組合がテレビ局に労働条件の改善を求め団体交渉を要求したにもかかわらず、テレビ局がそれを拒否した事件です。構内請負業務において、請負業者が賃金などの基本的労働条件を決め、発注企業が就労のスケジュール・場所・環境などの基本的諸条件を支配決定

しているという、頻繁に生じるケースです。最高裁は、労組法上の使用者の範囲に関して次のように判断基準を示しました（平7.2.28）。

「雇用主以外の事業主であっても、雇用主から労働者の派遣を受けて自己の業務に従事させ、その労働者の基本的な労働条件等について、雇用主と部分的とはいえ同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にある場合には、その限りにおいて、右事業主は同条の『使用者』に当たる」

【使用者性が問題となる類型】

朝日放送事件にみられる、いわゆる「部分的使用者性」については、前記最高裁判決を踏まえたものに判断されるようになってきています。使用者性が判断された具体例を上げておきます。

- （1）親子会社における親会社…親会社の支配力の強弱によってさまざまなケースがある
- （2）労働契約関係に近似する例…旅行代理店の派遣添乗業務、バスガイドの派遣業務
- （3）労働契約関係と隣接する関係…近い未来または近い過去に労働契約関係が予定またはあったとき
- （4）企業の譲渡・合併等によって労働契約関係が承継された場合

【相談のケースの場合】

上記の判断基準からみて、まず貴団体の定款・規約が、個々の法人との関係でどのようなものになっているのかを検討する必要があります。

また、定款等の定めにかかわらず、個々の法人に雇用されている労働者の労働条件に関して、どのように支配、影響を及ぼしているのかという実態が問われます。

さらに、過去、団体交渉を繰り返してきたという事実を鑑みると、一方的な打切りは、不当労働行為との訴えが起される危険もあると思います。もし実体がない交渉となっているのであれば、よく労働組合と話し合い、実のある交渉にするための方策を検討してください。



失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑨

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



第9回：固定（定額）残業制

1. 固定（定額）残業制をめぐる最近の動き

最近、固定残業制を問題視する声が高まっています。一昨年施行された若者雇用促進法の指針¹⁾は、青少年が応募する可能性のある募集・求人について、固定残業代の表示をめぐるトラブルが多く見受けられるため固定残業手当に関する情報の明示が義務付けました。これを受けて、公益社団法人全国求人情報協会は、昨年12月から適正な表示がない企業の広告掲載を拒否する方針を示しました。

ここで改めて、固定残業制とは、労基法で義務付けられている時間外手当等の「一定時間分」または「一定額」を、実際の時間外労働時間等に関わらず、定額で毎月支給する制度をいいます。たとえば、固定残業手当4万円を20時間分の時間外手当として、実際に時間外労働したかどうかにかかわらず、毎月支給する制度です。また、手当としてではなく、基本給部分に「含まれている」とする場合もあります。

固定残業制のメリットとしては、①固定残業手当の範囲で割増賃金の計算を省略できること、②全てを基本給等で支払うよりも時間外手当等の抑制ができること等が挙げられますが、その一方で、前述のようなトラブルの増加や、不適切な運用も見られ、裁判例でも厳格に審査されるケースが多く見られるようになっていきます。

固定残業制は、それが有効とされるためには、①割増賃金相当部分とそれ以外の部分が明確に区分されることが必要とされており、②労基法に基づいて計算された割増賃金が固定残業制による割増賃金相当部分を超えた場合には、当然その差額を支払うことが必要です。②については、その旨が明らかにされていなければならないとする最高裁判官の「補足意見」もありますので²⁾、就業規則や個別の契約書では、固定残業制が賃金のどの部分で時間外労働の何時間分なのかに加えて、②の差額精算についても明確に規定しておくのがよいでしょう。

2. 時間の設定について

固定残業制で何時間分の時間外労働を設定するかについては、職務手当を95時間分の残業手当としたものを無効としたものがあること³⁾、また、長時間労働に

対する社会的な批判が高まっていることを踏まえると、過度に長時間とすることは避けるべきでしょう。

ちなみに筆者が相談を受けた場合は、一定期間の時間外労働時間を調査した上で、全く時間外手当が支給されない時間とするのではなく、少なくとも繁忙期には前述の差額清算としての時間外手当支給があるようにすることを勧めています。それは、差額精算の実績を残すためでもあります。従業員の頑張りによる賃金面で全く報いないことへの様々な弊害を懸念するためでもあります。

そして、固定残業制で支払う時間外労働時間は、限度基準⁴⁾で1か月の上限とされている45時間を超えないようアドバイスしています。

3. 導入時の留意点

固定残業制を導入する場合、特に基本給の一部を切り出して固定残業手当とする場合や、すでにある手当を固定残業手当に差し替える場合は、総支給額の減少や時間外手当の単価の減少等、大きな不利益が生じることがあります。不利益変更となる場合は、労基法8条により、原則として労働者の同意が必要となるため、なるべく不利益が生じないような制度とすることが望ましいのは言うまでもありません。

なお、営業手当を30時間分の時間外割増賃金と賃金規程で明記してあったケースで、差額清算が行われた形跡がないこと、またその手当の実質的にみた性格についても、営業活動に伴う経費の補充または一種のインセンティブであると認定され、固定残業制として認められなかったものがあります⁵⁾。この裁判例のように、その手当の「性格」について言及した裁判例があることにも留意すべきでしょう。

- 1) H27厚労告406
- 2) H24.3.8最一小判「テックジャパン事件」
- 3) H24.10.19札幌高判「ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル事件」。本判決では、本文中の職務手当を45時間分の通常残業の対価として合意されたものと解釈された。
- 4) H10労告154。なお、業務手当を、時間外労働70時間、深夜労働100時間の対価とした事案で、これを違法ではないとしたもの(H28.1.27東京高判「X社事件」)もあるが、本文中で述べた理由から、45時間以内に抑えるのが実務的には妥当と考える。
- 5) H24.8.28東京地判「アクティリンク事件」



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45回「購買意欲を焚き付ける」

【「AIDM」という言葉】

前回、製品やサービスが売れるためには、今日では「目利きに耐えるクオリティ」が必要であることを述べました。つまり製品やサービスが消費者にとって他と違う品質等を有しているということが重要であるという意味です。しかし、どんなに消費者からみて魅力的で手に入れたい製品やサービスであっても、それが消費者の目に触れたり、その良さを実感してもらうチャンスがなければ売れません。マーケティング用語に「AIDMA」という言葉があります。これは、注意を惹く

(Attention)【認知段階】、関心を抱く(Interest)、欲求する(Desire)、記憶にとどめる(Memory)以上【感情段階】、行動する(Action)【行動段階】の頭文字を集めたものです。即ち、消費者が購買するとき、まず、そのものの存在を認識し、手に入れたいと関心を持ち、欲しいと考え、記憶に残して、それが高じて購買行動に出る、という消費者行動の特徴を表しています。

【様々な方法がある】

注意を惹いて認知してもらうためには、たとえばHPで告知する、広告宣伝を打つ、対面にて商品紹介を行う、口コミで広げる等々様々な方法があり、その商品のターゲットによって効果的な方法はそれぞれ違っています。そして、関心を持って、欲しいと考え、思い出してもらうためには、「目利きに耐えるクオリティ」という品質が具備していることが望ましいものの、購買する前段階は、まだ使っていない段階なので、品質の具備以上に商品やサービスの見せ方が重要になります。簡単に言えば、この段階では、お買い上げいただくために「良い」以上に「良く見える」ことが大切なのです。つまり、プレゼンテーション(見せ方)が非常に重要だということです。その意味では、ことばや文章で伝えること以上に、ビジュアルな資料や体験してもらう(試食やサービスのお試し)ことが極めて有効な手段なのです。これは人間の感覚に訴求するという意味で、五感に訴えることが有効だということです。沢山文章を書いてこれでもかと説明するより、情景を浮かべやすく、親しみが持てる絵や漫画で表現するといった方法もあります。耳で聞いてもピンとこないものは、実際に使ってもらおう(つかいやすいことが分かる、安定感が実感できるなど)などの「体験型」でいけば“ちょい見せ”が有効だということです。そして、買うという実際の行動に出るには、もう一歩踏み出すマインドが必要です。それはある種「このタイミングを逃すと・・・」という思いにさせるとか、予算に合うなどクリアすべき条件を満たしている、もっというと、ちょうど買う気分になるタイミングであることなどの要件が必要になります。つまり、「買う」というゴールに蹴り込むためには、購買意欲を焚き付ける要因が不可欠なのです。

例えば、車や住宅などの高額な買い物をする場合に、品質のはっきりした違いがある場合ならともかく、特別に大きな差がない時は、どうするでしょうか？よく営業が「人に付く」と言います。つまり、営業マンのちょっとした気配りが買うかどうかをジャッジする人間のマインドをくすぐって、それが決定打になったりすることがあります。「あの営業の方は信頼できる。」「わざわざ〇〇してくれた。」など、商品品質とは別の所で、購買判断がきまることは日常茶飯事です。

【お客様が買う気になる仕組みと向き合う】

さて、これらの話を自社の商品やサービスに置き換えた時、どうしたら売れる商品やサービスになれるのか・・・もちろん売れる先が、個人相手か、法人相手か、官庁相手か、民間相手かなどその状況の違いは様々です。しかし、次の状況がよく見られます。

- (1) その商品・サービスの良い所、他の商品・サービスより優れている部分が、ターゲットになる人達にきちんと焦点を当てて説明され、紹介されていないこと。

→B to B取引(法人同士の取引)の場合などお客様が固定化している場合などはそのような「知らしめる」プロモーション活動が不得手になっているケース(普段から営業する習慣がなくなっている場合等)がままあります。

- (2) 商品・サービスをホームページで告知し、そのまま(ワンウェイで知らせるのみ)といった形でフォローしない、あるいはお客様との双方向のコミュニケーション(よし悪しや特徴の説明など)がとられていない。

→現在は、インターネットやそこから展開するSNS(ソーシャルネットワークシステム)で口コミなど情報があふれているため、お客様が多くの情報を持っています。他より優位性があることは、口で説明するより、体験してもらうことが非常に重要です。

- (3) 買っていただくために努力(気配りをする、信頼を寄せてもらう、さりげなく背中を押す等)が十分でないケースがある。

→購買意欲が焚き付けられるか否かは、結局のところ買う人の腹一つです。対価を払ってムダにならないかと不安になりながら、買う決定をするためには、「もうひと押し」であったり、タッチの差である「売れる人の信頼度」などで決まるのです。

「品質がいい」というだけではモノが売れない。つまり、「営業なんて・・・」と変なプライドが邪魔しては、物は売れません。あくまで「顧客第一」と考え、お客様が買う気になる仕組みにきちんと向き合い、「購買意欲を焚き付ける」ことが売上をとるためには極めて重要な要素だと認識していく必要があります。