



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96号 2017年2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

■DeNA炎上とフリーランス

【DeNA炎上とクラウドソーシング】

昨年末、DeNA社が運営するキュレーションメディア「WELQ」に、荒唐無稽な医療情報や、他サイトから無断転用の疑いのある記事が乱発され、集中砲火を浴び、同社の10媒体すべての運営を停止、記事が非公開となった。DeNAの株価にも影響を与えているという。

この仕組みには、「新しい働き方」といわれているクラウドソーシングで集められた大量の外部ライターが組み込まれていた。クラウドソーシングは、仕事を発注する企業とフリーランスで働く個人をマッチングする場としてインターネット上に設けられている。サイトを開けば、ホームページ作成、イラストやデザインの仕事など、個人で請け負える仕事が価格も様々に提示され、メールアドレスやパスワードの設定などを行えばその場で仕事を受けられる。

【「雇用関係によらない働き方研究会」】

経済産業省は昨年11月、フリーランス人材の活用に向けた「雇用関係によらない働き方研究会」を立ち上げた。時間や場所にとらわれず、仕事内容も自分次第の「自由さ」にあこがれる声がネット上であふれている。クラウドソーシング運営社ランサーズの資料によると、副業や兼業も含めたフリーランスは昨年で1064万人、前年比で17%も上昇したという。

介護離職者が年間10万人、出産で仕事を辞める女性が就業女性全体の6割、保育園に落ちたシングルマザー、子どもや配偶者の病気で外勤できない人、自身の体調、家族の外勤など様々な状況の人がいる。20年後には生産年齢人口（15～64歳）が2013年比で1000



万人減少すると推計されているもとの、フリーランスの働き方は、国にとっても、企業にとっても、そしてこうした事情に置かれた人たちにとっても願ってほしい話のようにみえる。

【もっとも悲惨な非正規労働者になる危険】

「月収20万円以上を稼いでいるクラウドワーカーは79.5万人中111人」。昨年2月に公開されたクラウドソーシング大手クラウドワークスの決算資料の数字だ。実に0.014%しか「食べていける人」はいない。

原稿料は、高くても1文字0.5円。仮に2000字の記事を2時間で書けば、時給は500円。最低賃金を大幅に下回る。雇用関係になれば、労働時間の規制も、有給休暇も休日の保障もない。食べていくためには「電通」の働き方を大幅に超える長時間労働をしなければならぬ。このままではフリーランスはもっとも悲惨な非正規労働者になりかねない。

雇用関係を保ちながら、社会保障制度にも加入させながら、自宅で勤務するなどの働き方ができないわけではなく、実際そういう制度を導入し始めている企業も生まれている。単純なフリーランス賛美の喧伝に騙されてはならない。

〇〇〇〇 今月号紹介 〇〇〇〇

- 2面 トピックス 「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ガイドライン」
- 3面 労使トラブル110番 「希望退職・退職勧奨による人員削減を行う際の留意点」
- 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 「社宅借上げ（貸与）における労働保険料・社会保険料の扱い」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「社宅借上げ（貸与）における労働保険料・社会保険料の扱い」

Q この度、福利厚生の一環として社宅を借り上げ、従業員に貸与する（管理費、水光熱費等は従業員負担）制度をとることとしました。この際の労働保険料及び社会保険料の扱いはどうなりますか？

A 【労働保険料の扱い】 福利厚生として住宅施設を無償で供与されている場合、原則として賃金と扱われません。「原則として」というのは、住宅の貸与を受けていない者に対して均衡手当が支給されていない場合です。逆にいえば、住宅の貸与を受けていない者に対して均衡手当が支給されている場合は、「住宅貸与の利益が明確に評価されているのであるから、その評価額を限度として住宅貸与の利益を賃金として取扱う」（昭和30・10・10通達）こととなります。

【社会保険料の扱い】 社会保険における扱いは、労働保険の扱いとは違っています。住宅の利益は、都道府県ごとに定められた標準価格から本人負担分を控除した額が報酬（賃金）とみなされます。東京の標準価格は、1畳（1・65m）当たり2590円（平成28年4月改定）となっています。

したがって、標準報酬月額が2等級以上アップとなった場合、社会保険料の月額変更の届を提出しなければなりません。住宅貸与を開始した月から4か月目から社会保険料が変更になります。

なお、源泉所得税の扱いはまた別で、従業員に無料で社宅を貸与する場合は課税対象となります。詳細は税務署又は税理士にご確認ください。

となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良

「アメリカ大統領令の執行停止」



1 第45代アメリカ合衆国大統領に就任したトランプ氏が出した、イスラム7か国からのアメリカへの入国を制限する大統領令が、ワシントン連邦裁判所、連邦控訴裁判所で違憲無効とされ、効力の一時差し止めが認められ、話題になっている。

実は、大統領令には、アメリカ合衆国憲法を見ても明確な根拠条文がない。憲法第2条には、「執行権は、アメリカ合衆国大統領に付与される。」という規定があるのみだ。強いて言うことになると、大統領令は、議会の制定する法律と同等の効力を持つ。すなわち、立法措置をとらずして法律を制定する権限がアメリカ大統領には付与されているということになる。

こんな強力な権限は、過去にも執行されてきたのかを調べてみると、歴代の大統領も在任期間中に何百件もの大統領令を発令しているようだ。第1号の大統領令は、1863年1月に出されたリンカーン大統領の「奴隷解放宣言」だ。奴隷解放宣言は、法律と同じ効力をもつが、これが後世の法律によりひっくり返されないようにと、1865年1月の連邦議会で憲法修正を経て、修正第13条という憲法上の権利に格上げされたという経過を取っている。

2 では、大統領令は完全無敵なのか？そうではない。大統領令を無効化するには、2つの手段がある。一つは、連邦議会で、大統領令を否定する内容を持つ法律を成立させることにより効力をなくすることができる。しかし、立法化には時間がかかる。もう一つは、今回のように司法が、大統領令の違憲性を判断しその効力を否定するという方法だ。ワシントン連邦裁判所は、人権侵害の重大性と緊急性に鑑みて、大統領令の執行の一時差し止めを認めたのである。行政と立法と司法がそれぞれ独立して権力を持ち、互いにけん制しあうという三権分立の制度、それぞれの権力が憲法の則を超えてはならない（憲法は権力を縛るためにあるもの）という立憲主義の意味を今回の事件は示してくれたといえよう。

3 法の支配と法治主義

安倍首相の演説には、よく「法の支配」という言葉が出てくる。法の支配とは、どんな強力な権力者も憲法や近代民主主義の原理には背いてはならないという権力者を縛る考え方で立憲主義と同じ起源をもつ言葉である。これと似た言葉に、「法治主義」という言葉があるが、これは人による（恣意的な）支配ではなく、民主主義のルールにしたがって制定された法律に基づいて統治することを意味する。法治主義の下では、「悪法も法なり」であり、法の支配の下では「悪法は法ではない」ということになる。

今回の大統領令は法治主義には合致するが、法の支配には反している、というのが今回の連邦裁判所の判断である。

〇編集後記——「オフィス・サポートNEWS」は今号で創刊以来8周年を迎えました。前身の「K&Kニュース」を含めると、通巻166号となります。この機会にご愛読者のご支援に改めて感謝いたします。

なお弊事務所は、4月より当佐藤ビル5階へ変更となります。3月中旬より、順次事務所機能を4階から5階へと移動していきます。みなさま方には、なにとぞご理解のほどよろしくお願いたします。（N）

トピックス

■「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ガイドライン」

厚生労働省は、平成29年1月20日、「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ガイドライン」を発表しました。電通労自死事件などをきっかけに、労働時間を適正に把握し、長時間労働による過労死がおこらないよう、適切な方法を指示するものです。労働基準監督署による是正勧告など行政指導の基本となります。従来の「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」（平成13年4月6日付通達）と比べながら強調されている点を解説します。なおガイドラインの全文は厚労省のホームページからダウンロードできます。

（1）趣旨

使用者は、労働時間を適正に把握するなど労働時間を適切に管理する責務を有している。

（2）労働時間の考え方

労働時間とは、使用者の指揮命令下に置かれている時間のことをいい、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たる。…（中略）…なお、労働時間に該当するか否かは、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのかんによらず、…客観的に定まるものであること。また、…個別具体的に判断されるものであること。

この記述は、三菱長崎造船所事件の最高裁判決をほぼ踏襲しています。そして、労働時間として取り扱わなければならない例示として次のアからウを上げています。いままでの通達ではこのような具体的な記述はありませんでした。

ア 業務に必要な準備行為（着替え等）、業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）
イ 手待時間
ウ 業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講、指示により業務に必要な学習時間

（3）労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置

- ① 使用者は、始業・終業時刻の確認及び記録をすること
- ② 始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法

ア 使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること
イ タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎

上記2つの方法を原則的な方法としています。小規模事業場で、社長や上司が一目で出勤状況を把握できる場合は、使用者による現認という方法で十分対応できます。

- ③ 自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置

ア 労働者に正しく記録し、申告することなどについて十分な説明を行う
イ 労働時間を管理する者に対して、自己申告制の適正な運用、措置について十分な説明を行う
ウ 実際の労働時間と合致しているか否かについて、実態調査を実施し、補正すること（特に、入退場記録やパソコンの使用時間の記録などと著しい乖離が生じているとき）
エ 自己申告した労働時間を超えて事業場内にいる時間について、労働者の報告が適正か確認すること（その際、休憩や自主的な研修などと報告されていても、使用者の指揮命令下に置かれていた時間は労働時間であること）
オ 自己申告できる時間数に上限を設けるなど適正な申告を阻害する措置を講じない（社内通達や時間外労働手当の定額払い、慣習などについて確認すること）

今回の通達では自己申告制によって把握する場合の解説が詳細に記されています。電通事件の影響が大きいと思われれます。とくに、自己申告により把握した労働時間と、実際の労働時間とに乖離がある場合に実態調査を義務付けています。以前の通達では「必要に応じて実態調査を実施すること」と具体的にどのような場合に調査しなければならないか不明確でした。

- ④ 賃金台帳の適正な調整

使用者は、労働者ごとに、労働日数、労働時間数、休日労働時間数、時間外労働時間数、深夜労働時間数といった事項を適正に記入しなければならない。

労働基準法に定められたルールの再確認です。

- ⑤ 労働時間の記録に関する書類の保存

労働者名簿、賃金台帳、出勤簿、タイムカード等は3年間の保存義務があります。

- ⑥ 労働時間を管理する者の職務

使用者が負う労働時間管理の責任について、より具体的に、責任者を置くべきこととし、その職務を明記しました。

- ⑦ 労働時間等設定改善委員会等の活用

残業代トラブルを避けるため、労働時間等改善委員会等の労使協議組織を活用して、話し合いにより解消すること

連載「人材不足時代の働き方改革」その6

特定社会保険労務士 鎌田勝典

～長時間労働の是正（後半）～

【社長100人アンケートでは】

日経新聞2016年12月8日朝刊は、国内主要企業の「社長100人アンケート」の結果、長時間労働を「是正中」と答えた社長が8割にのぼったと報道しました。「長時間労働是正に向けた取り組み（複数回答）」の上位7項目は、次のようになっています。

- 1位 管理職の意識改革
- 2位 ノー残業デーの設定
- 3位 フレックスタイム制度の導入・拡充
- 4位 ITを活用した業務効率化
- 5位 研修などによる従業員の意識改革
- 6位 サービス残業の撤廃
- 7位 残業の事前許可制の導入・徹底

6位に「サービス残業の撤廃」（62.1%）がランクインしているとは、サービス残業が横行している実態が浮き彫りとなり、あらためて驚きの声が上がっているようです。しかし、電通社員の過労自殺が注文を集める中、経営者の中に長時間労働是正の意欲が高まっていることはたしかなようです。

【効果が試された取り組み】

大手企業と中小企業とでは実態も違いますし、経営者と労働者とでも意識が全く違います。比較的全体状況に近いと思われるアンケート結果は、「イクボス企業同盟」の加盟116社（回答89社）に尋ねたアンケート調査です（朝日新聞「日曜フォーラム」で紹介）。「効果が高かった」取り組み順位を紹介します。

- 1位 「全社毎週水曜」など一律のノー残業デー（27社）
- 2位 各人の労働時間を集計し、役員会に報告。長時間労働の部署へ是正措置（21社）
- 3位 経営層から長時間労働是正へのメッセージを発信（18社）
- 4位 タイムカードとPCログオフ時間の乖離（かいり）を把握（17社）
- 5位 有給休暇の計画取得の徹底（16社）
- 6位 「全社週1、曜日は職場が決定」など頻度一律のノー残業デー（15社）
- 7位 一斉消灯（その後、点灯可能）（14社）
- 7位 有給休暇取得の進捗などを管理する仕組み（14社）

会社によって長時間労働の是正のために改革すべきポイントは様々です。製造業・建設業など顧客から直接受注を受けて仕事している事業の場合、無理な受注やサービス提供の依頼に対してどう対応するのかが問われます。無理な発注を受けて、割増残業代を支払うとお金が残らないとしたならば、それを断る勇気が必要でしょう。

また、「長く働くことを評価する風潮」を変えるためには、チームワークによる工夫、努力が大切となります。互いの業務を補い合いチームとして残業をなくす努力、1人の従業員がいなければその仕事は進まないシステムではなく、1人が2つ、3つの作業を覚えるようにすることによって補い合えるようにするなどです。

【新しい創意工夫】

私が仕事でお世話になった求人広告会社（従業員230人）は、従来の月平均残業時間を45時間から20時間に減らし、かつ、売上高を伸ばしている会社です。何を改善したのでしょうか？

（1）月の残業時間がゼロでも30時間分の残業代を支払う

昨年10月からこの会社では、月の残業時間が30時間以内に収まった場合、何時間働いたかに関わらず、30時間分の割増賃金を支給する新制度を導入しました。もちろん30時間を超える残業時間の人には実際に働いた分が支払われます。その結果、効率的に働けば働くほど時間当たりの賃金は増えるという仕組みです。

（2）「時間当たり粗利益」を評価する制度を導入

半年ごとに実施する人事評価の基準を5段階から11段階にきめ細かくすると同時に、評価基準の1つに「時間当たり粗利益」を導入しました。効率的な働き方を評価する制度です。

（3）社員同士で知識やノウハウを共有し、残業を減らす

残業する際には、事前に上司にメールで仕事内容と時間を申請することを義務付けるとともに、社内SNS（交流サイト）で社員同士が知識やノウハウを共有できるようにしました。その結果、ある人が担当している仕事であってもその人が必ずしも会社に出社しなくても他の人が対応できるようチームで協力できるシステム、風土を作り上げました。出社せずに済む、その分集中的に外出先で顧客と会う仕事ができるようになり、仕事に無駄がなくなったわけです。

司法書士の業務つれづれ帳 第9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



「空き家の問題」

総務省の調査(平成25年)で「空き家率」が13.5%に達していることがわかった。空き家率は上昇傾向にあることから、国策として対応するため「空家等対策の推進に関する特別措置法」が制定され、平成27年2月26日に施行された。

空き家の放置により起きる問題は、防災の問題(倒壊や放火)、防犯の問題(不法侵入、犯罪に使用)、不法投棄(ゴミ、車両、危険物)、衛生上の問題(悪臭、害虫、動物の野生化)、景観の問題(落書き、樹木の越境、落葉)などがあり、空き家の放置によるリスクは、損害賠償責任、固定資産税やマンション管理費の負担、修繕費等の負担、建物の解体費用等がある。特措法により空き家の所有者は、周辺的生活環境に悪影響を及ぼさないように適切な管理をする責務が定められた。行政は、空き家の修繕・撤去の指導や命令ができるようになり、所有者が放置した場合には強制的に撤去もできるようになった。

近年、司法書士会では空き家対策に力を入れて取り組んでいる。平成27年8月に開催した「全国空き家問題110番」では、この1日で377人の方から電話による相談を受けた。当日の相談内容をいくつかあげると、次のようなものがあった。

●実家の隣地の所有者から売却を持ちかけられている。亡く

なった祖父名義なのでどうしたらよいか(相続登記の問題)。
●実家の親が入院し、退院の見込みがなく空き家になっている。現在管理はしているが、今後のメンテナンスや取壊しに費用がかかるので、どのようにすればよいか(成年後見・財産管理の問題)。
●空き家を相続した。売却して金銭に変えたいが、他の相続人が応じない。このままでは管理が不十分となり、不安である(遺産分割の問題)。

私が成年後見人をしてKさんの自宅マンションも1年以上空き家になっている。Kさんは重い統合失調症で、自宅に戻る見込みはない。親族によればKさんは「マンションは(売って)もう無い」と言っていたようだ。Kさんはこのマンション以外には財産がほとんどないので、このマンションを貸そうにもリフォームすることができない。では売ろうかと思っていたところ、マンションが立て替えを計画しているという案内が管理組合から届いた。

所有者の決議で建て替えが決まると資産価値が4倍程になると見込まれているとのこと。ただ、新しい部屋を受け取るには数百万円を支払う必要がある。Kさんの親族にこのことを報告したところ「少し考えたい」と言われ、現在も空き家のまま。これもひとつの空き家問題。問題の背景は様々だ。

JAZZでほっと一息



アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「The Lady Is a Tramp レディは気まぐれ」

先月に続きミュージカル『ベイブス・イン・アームス』の中からの1曲。1937年リチャード・ロジャース作曲、ロレンツ・ハート作詞です。『ベイブス・イン・アームス』は「青春一座」と訳されていました。トランプ大統領のネタではありません。大統領はTrump、このTrampはあはずれと訳される単語です。男性であれば、ホームレスの風来坊。自由で気ままに生きる女性という意味で使ったのだと思います。初演のミュージカルでは十代の映画スター、ミッツィ・グリーンが歌いました。最初は子供が歌うには歌詞が世間ずれし過ぎだという意見もあったようですが、評論家の様々な意見を乗り越えこの曲は大ヒットしました。当時、ニューヨークの上流階級の淑女は劇場には遅れて行き、カジノには貴族と一緒に行く。ハーレムのナイトクラブには毛皮を着て現れるという周りの気を引くのがマナー。ディナーは夜遅くにいただくのがエチケットみたいな風潮があったようで、こういうもったいぶった振る舞いを軽蔑する自由な女性を描いた曲です。ハートは1日で歌詞を書き上げました。

ミュージカルの原作は書き直されて、映画化されたことは前回書きました。この曲も多くのアーティストによりカバーされました。歌詞も様々なバージョンが存在します。フランク・シナトラ、エラ・フィッツジェラルド、ダイアナ・ロス、最近ではトニー・ベネットとレディ・ガガのデュエットが有名です。

(トニー) 彼女、8時のディナーじゃ腹ペコ
(レディ) 私、飢えているのよ
(トニー) 彼女、映画好きだけど、遅れたことはない
(レディ) 嫌いな人に邪魔されたくないわ、少女は気まぐれってわけね
(トニー) 彼女、男爵とのクラブゲームは好きじゃない
(レディ) 白の毛皮や真珠をつけてハーレムに行きたくない
ああいう女の子たちとつまらない話は絶対しないの
(トニー) 少女は気まぐれってわけね
(レディ) 髪をそよぐ自由でフレッシュな風が好き
(トニー) 人生に憂いなしだ
(レディ) オー、私文無しなんだ
(トニー) そうなの？
(レディ) カリフォルニアは嫌い。あそこは混雑していて、湿っぽいから
(トニー) 少女は気まぐれってわけね

これ、長いからYouTubeで見てください。それにしてもトニー爺さん、カッコイイです。85歳でガガとデュエットですよ。見習いましょうね。

さてTrump大統領。英語では切り札という意味もあるようですが、アメリカ国民はとんでもないババを引いてしまったんじゃないでしょうか。何するか分からない。先が読めない。世界中が迷惑している。

労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■希望退職・退職勧奨による人員削減を行う際の留意点

Q 経営上の理由で60名程度の人員削減をしなければなりません。トラブルとならないように進めていきたいのですが、留意すべき点をサジェスションください。

A 【整理解雇4要件の考え方をベースにおいた方針をもつ】

5名、10名規模の人員削減ならば個別の退職勧奨などで対応できるかと思いますが、60名規模での人員削減を個別の退職勧奨で行おうとすると、その過程で従業員間にさまざまな不安、憶測、議論を招くことが予想され、トラブルリスクは高いと思われます。そうした事態を避けるためには、すでに裁判例で確立された整理解雇4要件の考え方をベースにした方針をきちんと確立して臨むべきだと思います。

【整理解雇4要件とは】

- ① 客観的に人員整理を行う業務上の必要性があるか。
- ② 他に整理解雇を回避する可能性はないか、使用者による整理解雇回避の努力がなされたか。
- ③ 解雇対象者の選定基準に合理性があるか、その基準の適用に妥当性があるか。
- ④ 解雇手続に関して労働組合などと誠意をもって協議したか、労働者に誠意をもって十分に説明したか。

この「4要件」の考え方をもとに、まずやるべきことは、①経営上人員削減がやむを得ざる事態であること、②この間、経営陣がいかに経費削減、役員報酬の減額など人員削減を回避するための努力を行ってきたか、③削減対象とする部署あるいは人の選定基準などについて、④従業員への説明会を開催し、質疑応答も行い、理解と納得を得る場を設定することです。できれば数回にわたってこうした説明会を開催するようにしたいと思います。

また、裁判例では、「4要件」だけではなく、「退職条件(割増退職金の支払や就職先のあっせんなど)の有無・程度なども重視されていますので、検討した方がいいでしょう。

【何から始めるか】

従業員説明会を開催した後に、まず希望退職の募集を行うべきでしょう。2回あるいは3回程度、それぞれ時期を区切って募集します。第1回目に応募した方が2回目以降の応募よりより有利な退職条件を設定するのが通常です。

希望退職の募集でどれぐらいの人員削減ができるかによりませんが、それで予定人数に満たない場合は、退職勧奨の段階に進みます。退職勧奨とは、使用者の側から退職を勧奨する(いわゆる肩たたき)ことで、それ自身なんらの法的規制もありません。ただ気を付け

る必要があるのは、「退職強要」とみなされる行為を厳に戒めることです。たとえば、解雇理由がないにもかかわらず「退職に応じなければ解雇になる」などというのは強迫とみなされ、たとえ退職に応じたとしても後で取消しの対象となります。また、相手が拒否しているにもかかわらず10回も執拗に勧奨したり、1回あたり5時間も缶詰状態に置くというのも退職強要とみなされます。

以上の取り組みを経ても目標人数に足りない場合に限り整理解雇の手続きに入るということになるかと思えます。

【人選基準その他留意すべき点】

(1) 人員選定基準

人員削減に臨む際、整理解雇4要件の3番目の要件である「人選の基準」における合理性に留意する必要があります。一般に未来性があり、活力ある方が、希望退職等に応じる傾向にあるといわれています。会社経営に必要な人材から辞めていくということです。会社に引き留めべき人材をあらかじめ決めておくべきでしょう。

また、年齢構成上も、20代・30代は再就職の可能性が高い世代であること、50代後半から60代前半は退職(再雇用終了)まであと数年ということから比較的退職に踏み切りやすい世代である一方、40代から50代前半は再就職に不利な世代であることも考慮しなければなりません。

以上の点をよく踏まえて人選の基準を定めてください。具体的には年齢による基準、人事評価上の基準などがベースになると思います。

(2) 退職勧奨の進め方

退職勧奨においては、前述の「退職強要」とならないようにすることと同時に、具体的な手順を定め臨んでください。1回の話し合いは30分からせいぜい1時間程度にとどめること、話す人数は2、3名程度に絞り、主対話者と書記の任務を確認すること、再度の話し合いを行う場合は1週間から10日程度の期間を開けること、退職を合意した場合の合意書の作成などをきちんと確認してください。

人員削減とは、「残るも地獄(会社の危機がある)、去るも地獄(就職先に不安)」という大変な作業です。それを踏まえた繰り返しの話し合いがカギとなります。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑩

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10回：無期転換ルール その1

いわゆる「無期転換ルール」が、労契法18条に規定されてから4年が経とうとしています。いよいよ来年4月から本格的に無期転換ルールによる無期転換申込権が行使されるようになるでしょう。そこで、今回と次回の2回では、その概要と就業規則における対応について考えていきたいと思います。

1. 無期転換ルールとは

「無期転換ルール」とは、①同一の使用者との間で2以上の有期労働契約が締結されており（要するに1回以上更新されており）、②それらの通算期間が5年を超え¹⁾、③現に締結している有期労働契約の満了日までに申し込むという3つの要件を満たした場合に、会社が無期契約への転換の申込を承諾したものと「みなす」制度です。その結果、申込時の有期労働契約満了日の翌日から、無期労働契約が成立することになります。

ここで、通算の対象となるのは、平成25年4月1日以後に開始した有期労働契約です²⁾。したがって、それ以前の、たとえば平成20年4月1日に締結された1年間の有期労働契約が、その後同じ契約期間で更新が繰り返されたとしても、無期転換申込権が発生するのは、平成30年4月1日から始まる労働契約の期間中となります。

なお、無期転換申込権を行使された場合には正社員にしなければならないというわけではありません。無期転換申込権を行使した労働者の労働条件は、別段の定めがない限り、（契約期間を除いて）直前の有期労働契約と同一になるとされています。

ところで、直前の労働条件が引き継がれるのであれば、就業規則を変える必要があるのかという疑問が生じます。

しかし、無期転換後の労働条件については、「別段の定め」があれば、変更することも可能で、「別段の定め」には就業規則が含まれるとされています。

そうすると、いくつかの問題が発生することが考えられます。たとえば、「有期契約労働者に適用する」とされていた就業規則は、無期転換後も引き続き適用されるのでしょうか。あるいは、その就業規則が適用されるとして、定年の規定がない場合に、無期転換後も定年はないことになってしまうのでしょうか。

このような疑義が生じることが想定されるため、現行の就業規則で対応できるかどうか、さらに無期転換後の労働条件として適当かどうかをあらかじめ確認し、改定が必要であれば行う必要があるわけです。

2. まずは対応方針の検討を

就業規則の見直しにあたっては、無期転換ルールへの対応として、①無期転換を受け入れるのか、②無期転換申込権が発生しないようにするのか³⁾、③①と②を使い分けるか、を検討することが考えられます。もっとも、②であっても、優秀な人材であれば無期労働契約であっても継続雇用したいと考えるでしょうし、その逆も然りです。やはり、有期契約労働者を雇用しているかぎり、無期転換があることを想定しておくべきです。

さらに、無期転換後の労働条件をどうするのかも問題となります。これも、次の3つに分けて検討するとよいでしょう。

- 正社員として登用する
- 最低限の労働条件の変更をする
- あらたな雇用形態を創設する

どれがよいかは、無期転換後の労働者をどのように活用していくのかによって異なります。たとえば、人員的に上記の②は難しく、引き続き従前の業務に従事してもらいたいのであれば、無期転換を受け入れるが労働条件は原則同じとする対応（①とb)）が考えられます。もちろん、これらは併用することも可能です。

以上を前提に、次回では、b)とc)の場合に、どのような点に注意すべきか見ていくことにします。

1) 有期労働契約とその次の有期労働契約の間に、契約がない期間が原則6か月以上あるときは、その空白期間より前の有期労働契約は通算契約期間に含めないとされている（いわゆる「クーリング」。労契法18条2項。）。

2) 24年改正法附則2項

3) この場合には5年以内の更新上限を就業規則・雇用契約書に規定することや、雇用契約書に不更新条項を追加すること等の対応が考えられる。もっとも、人手不足の現状もあってか、5年以内に雇止めしようとする企業は少ないようだ（JILPT「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」結果）。なお、更新への期待に合理的な理由があると認められる場合等、雇止めが認められない場合があることにも注意が必要である（労契法19条）。

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46回「ブランド価値とはお客様の信頼」

【「ブランド価値」はお客様の信頼】

「ブランド価値」というと、グッチやヴィトンといったブランド品や、トヨタ・パナソニック・花王・アサヒビールなどの名だたる大手企業を思い出す方がほとんどです。しかし、他社商品等を購入することなく、自社が提供する商品やサービスを継続的に対価を払って購入してくれる、すなわちリピーターがつくことがまさに「ブランド価値」だといえます。なぜ競合他社の商品・サービスを購入せずに自社の商品・サービスを購入してくれるのか、それは他社に比較して商品・サービスそのものやその商品・サービスを提供する当社自身がお客様の信頼を得ているからです。ただ、昨日まで買ってくれていたお客様が今後も当社の商品・サービスを購入し続けてくれる保証はどこにもありません。つまり、「ブランド価値」を落とさない目配りと顧客満足維持のケアを継続していないと、それまでの売上が維持できず、競合他社にお客様が流出することになるのです。

【原宿のとんかつ屋の話】

以前、原宿に顧客が引きも切らず、行列ができるうまいとんかつ屋さんがあり、家内とよく通っていました。しかし、ある時ちょっとした変化を感じたのでした。なんとなくとんかつが以前ほどおいしくないと感じたのです。私はピンとききました。以前は揚げたてあつあつだったものが、「事前に揚げておく」というオペレーションに変わったのです。即ち、人気にあぐらをかき、とんかつのさくさくした食感の魅力を捨てて、お客様の消化効率をとった結果といえます。そのため、自分の気持ちの中で魅力が失せてしまい、その後その店には行かなくなってしまいました。これはよくあることです。人気が出たとたんに横柄になる。客を平気で断る。「物が言える」立場になった売り手が、売れなかった頃の謙虚さを失ったということです。つまり、顧客の信頼を得続けるためには、そのクオリティを保持するために売り手側に緊張感を持ち続ける不断の努力が必要なのです。

【危機感のなさが気のゆるみをもたらす】

ではなぜ、売れた会社に「気のゆるみ」が発生し、クオリティの保持への緊張感を失うのか一言でいえば、危機感を失うからです。今の売れる地位がいつまでも続くと、勝手な思い込みをすることによります。つまり、「売上がある」という恵まれた状況下では、より以上の努力をやめてしまう『危機感喪失』が起こりやすいということです。私の地元は茨城です。茨城は大変気候がよく、野菜や果実が豊富にとれます。南の作物の北限であり、北の作物の南限でもあります。即ち、日本中の作物が取れます。しかし、大手スーパーの生鮮野菜や果実を扱う卸売会社の社長さんと話しているときに言われたのは、「茨城はなんでもとれる。でも一番になるものはない。なぜなら種をまいておけば勝手に作物が出来上がる土地柄。努力なしに作物がとれるなら、努力はしないでしょう。サクラノボの栽培にかけるとか、どこよりもおいしいイチゴを作るために改良を重ねるなど、厳しい地域こそ努力しているので、それにはかなわないのです」。なるほど、危機感のない所に、努力なしということのようです。

自社の商品・サービスに対して一定以上の評価を得ることで、お客様がつきます。ただし、その評価に安心し、競合他社や環境の変化を見失うと、その評価は維持できません。ブランド価値というのはお客様の信頼であり、その信頼を獲得し続けるためには、顧客の期待を裏切ってははいけません。むしろ常にこれまでの期待以上の満足を与えるための商品やサービスの改善・改良を継続していく必要があります。そのためには、お客様の目線を常に忘れないこと。そして、その目線は常に変化していくものだと考えることです。お客様の目線が変化し、その価値が変化したらそれに柔軟に追従できる感性と機動力が求められるのです。「ブランド価値とはお客様の信頼」そのものであり、信頼を維持するためには自社も常に進化し、変化を受け入れるキャパシティを持ち続ける必要があります。