



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100号 2017年6月

発行責任者

鎌田勝典・見付季代子

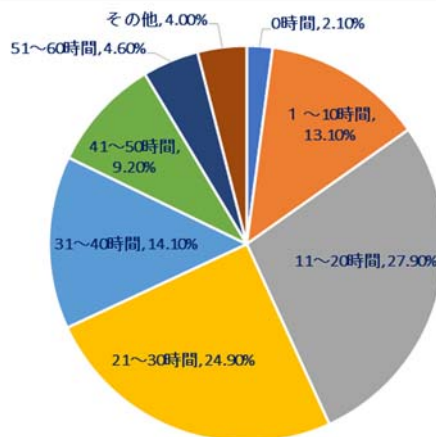
〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

時言

■月の残業「30時間以上は許容できない」 (2017年度新入社員)

1. 学校法人産業能率大学が、今年の新入社員（131社、519人。男性356人、女性163人）の働く意欲や新社会人としての意識、将来の目標などに関するアンケートを実施しその結果を発表した。

【1か月の残業時間の許容範囲】



長時間労働の是正など「働き方改革」の議論が進む中、今年度の新入社員につきの残業時間に対する認識を聞いたところ、男性の約6割、女性の約8割（全体で約7割）が「30時間以上の残業は許容できない」と回答した（詳細は円グラフ参照）。

2. 同様の傾向は、公益財団法人日本生産性本部の調査でも示されている。ここは毎年3月、4月、6～7月、12月の年4回新入社員の意識調査を発表している。2017年の新入社員の意識調査では、「残業が少なく、自分の時間を持てる職場がよい」と回答した新入社員が74%の高水準に達している。12月発表の2016年入社の新入社員の秋の意識調査では「残業が少なく、平日でも自分の時間が持て、趣味などに時間が使える職場が良い」が86.3%と過去最高を更新している。



昨年6月発表の2016年新入社員対象の働く目的の調査では、「楽しい生活をしたい」が増加（37.0%→41.7%）し、過去最高を更新している。逆に、「自分の能力をためず」は過去最低を更新（13.4%→12.4%）、「社会のために役立ちたい」も3.2ポイント低下している（12.5%→9.3%）。「人並み以上に働きたいか」の設問では、「人並みで十分」がさらに増加（53.5%→58.3%）して過去最高を更新し、「人並み以上に働きたい」（38.8%→34.2%）を24.1ポイント上回り、両者の差も過去最大となった。

3. 「2017年マイナビ新入社員意識調査」では、「プライベートを優先したい」が過去最高の62.4%。調査を開始した2011年から19.3ポイント増加し、個人の生活を重視する傾向がより一層顕著になっている。

2017年新入社員にとって、電通過労自死事件が与えた心理的影響は大きいと思われる。「働き方」改革キャンペーンの影響もあり、各企業も従来以上にこうした意識状況を踏まえる必要がありそうだ。

今月号紹介

- 2面 **トピックス 「民事上の個別労働紛争すべての指標で「いじめ・嫌がらせ」がトップ」**
- 3面 **労使トラブル110番 「出向と派遣の違いをどう証明するか」**
- 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 **年金相談の現場から 「発達障害の初診日は20歳前が妥当か？」**
- 8面 **職場のQ&A 「一部休業の場合の休業手当の支払いについて」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載**

職場のQ&A

「一部休業の場合の休業手当の支払いについて」

Q 1日4時間契約で雇用している従業員を3時間だけ働かせて、1時間は休業とした場合の休業手当の支払い方はどうなるのでしょうか？

A 労働基準法第26条では、「使用者の責に帰すべき事由による休業の場合、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の100分の60以上の休業手当を支払わなければならない」と定めています。休業が一労働日に満たない場合の扱いについては、「その日について平均賃金の100分の60以上の金額を支払わなければならない」（昭和27・8・7基収3445号）とされていますから、現実に労働した分の賃金が平均賃金の100分の60に満たない場合は、その差額を休業手当として支払わなければならないと見做されます。

そうすると、4時間労働のうち現実に労働した3時間分の賃金（75%分の賃金）が支払われるわけですから、その日については60%を超えていますので休業手当を支払う義務はありません（もちろん、休業手当は「平均賃金の60%以上」ですので、現実に支払われた額が正式に平均賃金を計算したうえで、休業手当の額を上回っている場合に限りません）。

たとえば、現実に労働した分が2時間であったとするならば、2時間分（115%分の賃金と、平均賃金の「60%以上分」との差額（10%分以上））を休業手当として支払うこととなります。

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



「悩みがあるという」とは、生きていくという「こと」だ

1 人が生きていく上での悩みのほとんどは、①人間関係、②お金、③健康（病気）に集約されると言われる。その中でも、悩みの王様は、やはり人間関係（公私ともども）であり、それは悩みの80%を占めているという。

職場でも、地域でも、家庭でも、大半の悩みの源泉は、人間関係であることが多い。お金は、さしたる重要性はもたない。

そういう意味では、生きることは、人間関係で悩むことなのであり、それをどう克服するか、あるいはどううまく付き合っていくか、ということかもしれない。その悩みがあることを前提条件として、如何に人間関係をうまく解決してハッピーに楽しく生きることができかに集約されるのかもしれない。

2 これは、数千年前から変わらない人間の永遠の課題のようだ。これを克服するヒントは、新約聖書のマタイの福音にある。福音には、次のような言葉がある。「自分にしてもらいたいことはほかの人にも同じようにしなさい。」

人は、悲しいかな自分の頭、自分の支配領域、知識、経験からしかものごとを考えられない動物である。善悪の判断は、結局自分の思考の及ぶ範囲でしか判断できない。では、少しでも人間関係をよくする特効薬はあるのだろうか。そのヒントが上述のマタイの福音であろう。

視点を他人に置き換えて、目の前にいる他者は、自分に何をしてもらいたいと欲しているか、を考えて行動することである。これは、すべてのビジネスに共通する特効薬である。自分が何を相手に欲しているかではなく、相手が自分に何を欲しているか、そこにフォーカスできれば、その施しは必ず自分に帰ってくる。苦しいときこそ、他者目線を大事にするべきである。

3 数々の人間関係の悩み・苦悩を扱い、これを処理する仕事を弁護士としてやっている、他者目線でものごとを俯瞰してみることの重要性を日々感じるものである。世の中の、紛争の大半は、突き詰るとやはり人間関係である。

自己啓発の大家であるアール・ナイチンゲールは、そのヒントを与えてくれている。「あなたに最高の幸せをもたらす行動。これから30日間、出会った人全員を、この世で最も重要な人物として扱ってあげるのだ。そうすれば、あなたも同じような待遇を受けるようになる。」

これから、30日間、これを実践してみるとよい。おそろく、大半の悩みは、解消又は軽減されるであろう。皆さんの、30日後の実践報告を期待したい。

編集後記——オフィス・サポートNEWSは本号で100号となりました。前身の「K&Kニュース」を含めると通巻170号になります。その記事・論稿は、およそ1,600本を越えます。ひとえにみなさまのご愛顧のおかげです。心より感謝いたします。丁

度来月からは編集者が交代いたします。7月号からは新しいレイアウトをもって臨む予定です。引き続きご愛読の程よろしくお願いたします。編集とは、文字通り集めること、まとめること。WEB時代に応える改変になればと願っています。（N）

トピックス

■民事上の個別労働紛争すべての指標で「いじめ・嫌がらせ」がトップ ～「平成28年度個別労働紛争解決制度の施行状況」のまとめ～

厚生労働省は、6月16日、「平成28年度個別労働紛争解決制度の施行状況」を発表しました。それによると、民事上の個別労働紛争の、「相談件数」、「助言・指導の申出件数」、「あっせんの申請件数」の全てで、「いじめ・嫌がらせ」がトップとなりました。

【9年連続100万件を超える総合労働相談】

総合労働相談とは、都道府県労働局、各労働基準監督署内、駅近隣の建物など全国380か所（平成29年4月1日現在）に設置された総合労働相談コーナーに寄せられた労働相談。それが平成28年度は113万741件、9年連続で100万件を超え、高止まりしています。

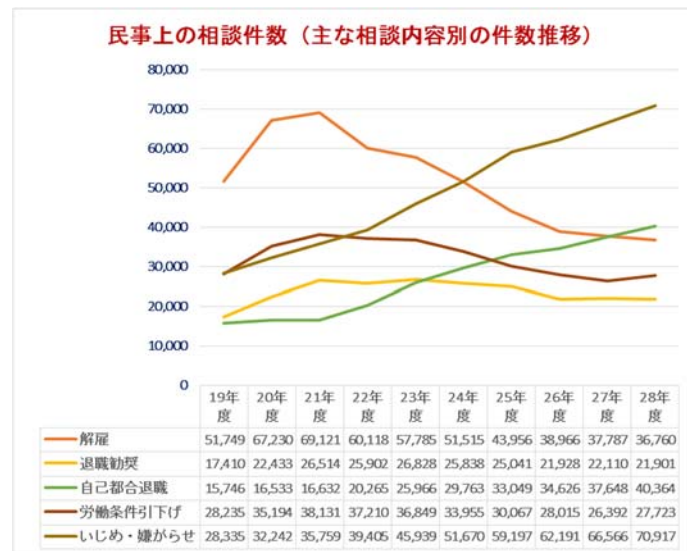
＜総合労働相談の内訳＞

- 法制度の問い合わせ:71万9,333件
- 労働基準法等の違反の疑いがあるもの:20万7,825件(監督署・安定所等に取り次ぎ)
- 民事上の個別労働紛争相談件数:25万5,460件(※)
うち、労働局長による助言・指導の申出件数:8,976件
紛争調整委員会によるあっせんの申請件数:5,123件

- (※)
- *「民事上の個別労働紛争」とは、労働条件その他労働関係に関する事項についての個々の労働者と事業主との間の紛争のこと（労働基準法等の違反に係るものを除く）。
 - *「助言・指導」とは、民事上の個別労働紛争について、都道府県労働局長が、紛争当事者に対して解決の方向を示すことにより、紛争当事者の自主的解決を促進する制度。「助言」は、当事者の和解を促進するよう口頭又は文書で行う。「指導」は、当事者のいずれかに問題がある場合に問題点を指摘し、解決の方向性を文書で示す。
 - *「あっせん」とは、都道府県労働局に設置されている紛争調整委員会のあっせん委員（弁護士や大学教授など労働問題の専門家）が紛争当事者の間に入って話し合いを促進することにより、紛争の解決を図る制度。

【民事上の個別労働紛争の全指標で「いじめ・嫌がらせ」がトップ】

グラフは過去10年間の民事上の個別労働紛争の主な相談内容の件数の推移です。平成24年度以降5年間、「いじめ・嫌がらせ」が「解雇」を上回ってトップとなっています。平成28年度は「いじめ・嫌がらせ」が70,917件（22.8%）、「解雇」が36,760件（11.8%）と、解雇の倍近い紛争件数です。（なお、平成28年の労働関係民事通常訴訟事件の新受件数は3,392件、労働審判事件の新受件数は3,414件。これらは解雇事件の占める比率が高いと思われます）



相談内容だけでなく、助言・指導の申出でも2,206件（申出件数全体の22.3%）で4年連続トップ、あっせん申請件数でも1,643件（申請件数全体の29.0%）で3年連続トップです。

今日の労働紛争は集団労使紛争から個別労働紛争が中心の時代になってきました。その中でもハラスメント問題が中心テーマになってきていることがわかります。また、この数年、「自己都合退職」の占める比率が高くなってきていることにも注目する必要があります（グラフ参照）。人手不足の中で、会社を辞めたいと希望しても辞めさせてもらえないというケースが増えているようです。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

特定社会保険労務士 鎌田勝典

■発達障害の初診日は20歳前が妥当か？

Q 発達障害（自閉症スペクトラム症）で初めて病院に行った日（初診日）は就職してからなのですが、共済組合連合会（公務員）から「初診日前から症状のある先天性の傷病と考えられることから支給対象の障害に該当しない」「障害基礎年金を別途日本年金機構へご請求ください」との通知とともに返却されました。あきらめ

A 【平成23年6月30日通達（厚生労働省年金局長による年発0630第1号）で発達障害の扱いが変わった】

上記通達では「発達障害とは、自閉症、アスペルガー症候群その他の広汎性発達障害、学習障害、注意欠陥多動性障害その他、これに類する脳機能の障害であってその症状が通常低年齢において発現するものをいう。」と定義するうえで、「国民年金・厚生年金保険障害認定基準」が改正され、発達障害も障害年金の対象とされました。各等級は、次のように例示されています。

障害の程度	障害の状態
1級	発達障害があり、社会性やコミュニケーション能力が欠如しており、かつ、著しく不適応な行動がみられるため、日常生活への適応が困難で常時援助を必要とするもの
2級	発達障害があり、社会性やコミュニケーション能力が乏しく、かつ、不適応な行動がみられるため、日常生活への適応にあたって援助が必要なもの
3級	発達障害があり、社会性やコミュニケーション能力が不十分で、かつ、社会行動に問題がみられるため、労働が著しい制限を受けるもの

【初診日をどう扱うか】

発達障害の初診日をいつにするかで、障害基礎年金のみの支給対象とするのか、「障害基礎年金+障害厚生年金（障害共済年金）」の支給対象とするのかが決まります。その結果、支給額も大きく変わってきます。従来は症状が低年齢に発現することから20歳前障害として扱い障害基礎年金のみを支給するとされてきたのですが、この通達では「発達障害は、通常低年齢で発症する疾患であるが、知的障害を伴わない者が発達障害の症状により、初めて受診した日が20歳以降であった場合は、当該受診日を初診日とする」とされました。

この背景には、その直前に行われたASD（自閉症スペクトラム症）に関する社会保険審査会の採決例（平成23年国第579号）があります。採決例では、「広汎性発達障害と診断される症例は…初診日の取扱いにおいて、先天性の障害を理由に20歳前に初診日があったものとされている知的障害（精神遅滞）の場合とは異なり、幼少時からある程度の臨床症状を呈することがあっても、多くの症例では20歳前後の時期において、人間関係の樹立等社会生活上の具体的な障害が発現し、顕著になってくるとされていることからすれば、当該傷病は医学的に先天的要因によるものとされている面があるにしても…知的障害と全く同列に扱うのは相当とはいえず…具体的な臨床症状あるいは自覚症状が発現し、それが日常生活や社会生活を営む上で障害となり、そのため医師あるいは医療機関を受診した時点をもって、それに係る初診日とするのを相当というべきである」としました。

【日常生活能力で判断】

発達障害の方が就労している場合は障害年金をもらえないのではという誤解があります。一般的にも障害者雇用の推進がうたわれていて、様々な援助のもとで就労している障害者は少なくありません。発達障害の場合についても、就労一般を障害認定判断の否定的材料と扱うではありません。同通達では、「労働に従事していることをもって、直ちに日常生活能力が向上したものと捉えず、現に労働に従事している者については、その療養状況を考慮するとともに、仕事の種類、内容、就労状況、仕事で受けている援助の内容、他の従業員との意思疎通の状況等を十分確認したうえで日常生活能力を判断すること。」としています。

※ご相談があった方については、共済組合連合会の見解の誤りを指摘し、書類を再提出し、結果的に「障害共済年金1級+障害基礎年金1級」の支給が決定されました。

司法書士の業務つれづれ帳 第13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



「知らないリスクと知られる努力」

司法書士は会社法も専門としているが、世間ではあまり知られていないようだ。先日、妻と雑談をしているとき、話の流れで妻が私に株式会社と有限会社の違いの説明を始めた。妻は法律は専門外なので、釈迦に説法だが、司法書士のCMは「過払い金」ばかりだし、私も相続や成年後見の話が多いので仕方ない。

会社法は読んで字の如く「会社」の「法」だが、株式会社に関する組織、役員、株式、会計等の運営上の規則が定められた法律である。会社に関わる取引関係（契約や債権回収）については主に民法やその特別法が扱う。設立、定款の変更、役員の変更、増資、合併、解散等は登記手続に伴い、司法書士は定款や株主総会議事録の作成や登記手続の代理人として関わる。

この登記には期限がある。例えば今日株主総会で取締役が選任されたら、今日から2週間以内に登記申請をする必要がある。ただ、実務をやっている者の実感としてこの期限はほとんど守られていない。期限が守られていないどころか、そもそも株主総会が開催されていない。特に同族会社の中小企業においては。

同族会社が無い無い尽くしになってしまうのも理由がある。2週間の期限を超えると過料という罰金があるが(会社法第976条)、必ず科される訳ではない。おそらく期限を超えても過料が科されていない会社が殆んどと思われる。過料の上限は100万円だが、科された会社からのヒアリング結果は数万円が殆んどである。

る。株主総会にしても、同族会社では開催しなくても通常文句を言う株主はいない。

ただしリスクが無い訳でもない。登記を全くしないで12年間が経過すると休眠会社として強制的に「解散」の登記がされる恐れがある。事前に法務局から通知があるが、例えば本社を移転してその登記をしていないと法務局は移転先がわからないので通知は手元には届かない。解散の登記がされても3年以内であれば復活できるが、それにも気づかないで会社が無くなってしまった、という相談が最近割とある。

株主総会を開催していないことも、親族間にトラブルが起きた時に株主代表訴訟(会社法第847条)という形でリスクとなることがある。オーナー社長が亡くなりその子供達が母親に相談しないで会社から死亡退職金を受け取ったケースで、母親が株主代表訴訟を起し子供達が敗訴した事例がある。子供達は株式の3分の2を持ち、いずれも会社の取締役であったが、株主総会の決議を経ずに死亡退職金を受け取ったため敗訴した(死亡退職金の支給は株主総会の決議事項)。

経営者は、知らなかったでは済まされることが結構あるので大変だが、司法書士も経営者が知らなかったで困らないように、我々が会社法の専門家であることを知られる努力が必要なのかもしれない。



JAZZでほっと一息

「Embraceable You 抱きしめたくなる君(勝手につけた邦題)」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

ガーシュイン兄弟の曲です。1928年にEast Is Westという未発表のオペレッタ用に作曲されましたが、1930年ブロードウェイ・ミュージカル「Girl Crazy」で使われました。とても美しいメロディですので、多くのアーティストが演奏しています。ビリー・ホリデイやドリス・デイといった女性ヴォーカリスト、ナット・キング・コールやフランク・シナトラ、ロッド・スチュワートなどの男性ヴォーカリスト、最近の録音ではステイシー・ケントでしょうか。インストものではクリフォード・ブラウン、チャット・ベイカー、ウィントン・マルサリス、大御所のチャーリー・パーカーも演奏しています。メロディがあまりにも美しいので、どんな歌なのか男性ヴォーカル用の歌詞を訳してみました。

抱きしめて
抱きしめたいほど愛しい貴女
抱きしめて
君、かけがえのない貴女

君を見つめていると
心臓は、私の中で酔ってしまう
ああ、あなただけ
放浪の旅に連れ出して

すべてを愛している
君の沢山の魅力
すべてだけ

私の腕を君に巻き付けたい

赤ん坊のように私を困らせないで
パパのところへおいで、パパのところに
抱きしめたいほど愛しい貴女

女性ヴォーカルは「パパのところへ」が「ママのところへ」に替わるようです。愛する人をベイビーと呼びますから「パパのところへおいで」となるのです。歌詞のない楽譜を見て楽器を演奏していると、ここはどんなニュアンスなのかと戸惑う時があります。まさに「パパのところへ」の部分がそうでした。同じ音で8分音符が8つ小節をまたいで存在します。歌詞を見るとcome to Papa, come to Papaと繰り返しているため音符が4つずつのフレーズであることが分かりました。冷えたビールを飲みながらこんな甘ったるい曲を聴くのも良いものです。

歌詞を訳しながら考えついたことがあります。embraceをeraseに、embraceableをerasableに置き換えると「消して、消えてほしい人」となるかな? 品格のない政治家が次から次へと現れる。権力を振り回せるだけ振り回し、あったことも無かったことにする。でもね、過去の出来事を消し去る事のできる消しゴムはないのです。黒塗りならできるかな。不都合な真実はここですと言っているようなものだけだ。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■出向と派遣の違いをどう証明するか



医療法人です。当法人では、関連法人に医師、歯科技工士等を2年程度出向させているのですが、行政官庁から「出向ならばいいのですが、人材派遣、さらにはそこで禁止されている医師等の派遣、また労働者供給事業にあたるようであれば、直ちに解消してください」「この点を管轄の労働基準監督署から確認を得て回答してください」との指導がありました。どのように説明すればいいのでしょうか。



【出向と派遣との違いは何か】

出向も派遣も、雇用している労働者を「他人の指揮命令を受け、他人のために労働に従事させる」という点では違いはありません。何が違うのでしょうか。

出向は、出向元の従業員の地位を保持したまま、出向先の従業員にもなることです。「元」と「先」の両方との二重の雇用関係が生じるということです。従業員への就業規則の適用も、従業員の地位に係る規定、例えば定年、退職金などの規定は出向元の就業規則を適用します。一方、労働時間、休日、休暇など日常的な労働条件にかかわる部分は出向先の就業規則に従います。

これに対して派遣は、派遣元との雇用関係のみで、派遣先との雇用契約が締結されるわけではありません。「労働者を他人に雇用させることを約してするものを含まない」(派遣法2条1号)と法律上明記しているのは、派遣と労働者供給事業とを区別する規定です。行政官庁が派遣法に該当しないかを特に気にしているのは、派遣法において労働者派遣事業を行うことができない禁止業務の一つに「病院等における医療関係の業務」(医師、薬剤師、看護師、栄養士、診療放射線技師、歯科技工士、歯科衛生士等)があることによるものと思われます。

【出向命令権の根拠～就業規則等の規定】

労働基準監督署からの確認を得るためには、いくつかの根拠となる文書が必要でしょう。第一に、出向命令権の根拠となる規程等についてです。

一般に、配転と違って出向は、労務提供の相手企業が変更されるわけですから、就業規則・労働協約でなるべく具体的に規定しておくべきでしょう。就業規則の付属規程として出向規程を設けるというやり方もあります。そこでは、どういう目的で、どういう場合に、どういう企業に、どれぐらいの期間(原則的な期間)出向させるのかなどを規定し、採用の際にも労働者の同意を得るなどしておいた方がよいと思います。

【労働条件の処理に関する定め～出向契約書】

第二に、出向契約書です。出向契約書は、通常、出向元と出向先との間で取り交わす基本契約書と、出向

元と従業員との間で取り交わす出向契約書とがあります(出向先と従業員との間で取り交わす契約書がある場合もあります)。それらを確認しておくべき事項と留意点を記しておきます。

(1) 主な契約事項

- ① 出向元での従業員としての地位を有したまま、出向先に出向すること及び出向先で従事する業務
- ② 出向期間(出向期間の延長・短縮がある場合の取り決め。3年または5年以内程度)
- ③ (出向元への)復職命令に従う義務
- ④ 出向期間中の取扱い(出向元で休職扱いとすること、出向期間を出向元における在職期間に通算することなど)
- ⑤ 出向期間中の労働条件
 - 賃金の支払いを誰が行うか
 - 就業規則の適用関係(出向元の規定を適用する部分と出向先の規定を適用する部分)
 - 賃金の不足額(出向元の賃金に達しない場合)の補償に関する事項

(2) 就業規則の適用に関する一般的考え方

一般的には、労務提供を前提としない部分については出向元、労務提供を前提とする部分については出向先という考え方をとります。

- 労働契約＝出向元
- 賃金＝支払担当者(①出向先が支払い、出向元が差額を補償する形態、②出向元が支払い、出向先が自己の負担額を出向元に支払う形態の2つが代表的)
- 労働時間・休憩・休日・有給休暇＝出向先
- 安全・衛生＝出向先
- 災害補償＝出向先
- 解雇＝出向元(出向契約を解除し、復帰させたいので、出向元で解雇する)
- 定年・退職金＝出向元

以上の点を踏まえて、労働基準監督署には、就業規則(又は労働協約)、雇用契約書、出向契約書などを持参し、説明してください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑭

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



第14回：1か月単位の変形労働時間制 (1月変形)

先日、佐川急便が、運転手の確保のために一部の都県で週休3日制の正社員を募集することが話題となりました。報道によれば、この正社員は、1月変形を適用し、1日の平均所定労働時間を10時間、週4日勤務の「フルタイム」で、給与水準は週休2日制の正社員と同等とされています。これは、働きやすい職場づくりの一環といえますが、今後、1月変形をその手段として活用する例が増えることも考えられます。そこで、今回は1月変形を取り上げることにしましょう。

1. 1月変形と就業規則の定め

1月変形とは、1か月以内の一定期間(変形期間)の中で、労働時間が1週平均40時間¹⁾以内であれば、1日8時間、1週40時間を超えて労働させることができる制度です(労基法の休日規制は当然ある)。「週平均40時間」は、「 $40 \div 7 \times$ 変形期間の暦日数」の式で求められる上限時間の範囲で勤務時間を割り振ると言った方が理解しやすいでしょう。たとえば、変形期間が1か月の場合は、上限時間は次のようになります。

28日	29日	30日	31日
160H	165.7H	171.4H	177.1H

1月変形により、前述の佐川のような勤務や、逆に1日の所定労働時間を7時間半にする代わりに隔週土曜日を半日勤務(土曜勤務の週は40時間を超える)とすることができます。1月年変形を導入するためには、就業規則等²⁾にその旨と週平均40時間以内とすることを定めた上で、次にあげる規定を設けましょう。

① 変形期間とその起算日

1月変形では、1か月以内の変形期間と、その起算日を就業規則に定めなければなりません。変形期間は1か月以内の期間であればよいわけですが、給与計算期間に合わせて1か月とすることが多く、この場合には「起算日は毎月1日とする。」といった定めをします。

② 労働日、労働時間の特定

1月変形では、変形期間の各日、各週の労働時間を定める必要があります。この定めは具体的であることが求められます。つまり、「1日の所定労働時間は8時間とする」といった規定では不十分で、始業・終業時刻、休憩時間も特定しなければなりません。裁判例

では、労働時間の特定の要件を満たさないために1月変形の適用が否定されるものも見られるため³⁾、ここは肝心です。

しかし、シフト勤務のように、人によって勤務時間が異なるため、就業規則での特定が困難な場合があります。行政解釈では、勤務ダイヤによる場合について、i) 各勤務の始業・終業時刻、ii) 各勤務の組み合わせの考え方、iii) 勤務割表の作成手続き・周知方法を定め、それに従って労働時間を特定することで足るとされています⁴⁾、シフト勤務の場合もこのような考え方に則って、各日の労働時間を特定する必要があります。

ところで、勤務シフトを作成後に、従業員の欠勤等によりシフトの変更が必要になることがあります。この場合、就業規則上の根拠が必要となりますが、裁判例には、予測可能な程度に変更事由が限定的事由を具体的に定められていることを求めるもの⁵⁾がありますので、「他の従業員の欠勤等により必要な場合」等の事由とその手続きについて定めておくようにします。

③ 対象労働者の範囲

1月変形を特定の職種に限定して適用する場合には、その範囲を就業規則に規定します。

2. 人手不足と1月変形の活用

冒頭の佐川のほかに、ユニクロが週休3日制とする地域正社員の制度を導入しています。ユニクロの制度で特徴的なのは、休日の3日は平日で、店がにぎわう土日は勤務日となることです。つまり、単に人集めだけでなく、混雑時の人手の確保という目的がありました。

人手不足が深刻化する現在、稼げる時間にしっかりマンパワーを投入するために、今後勤務シフトの見直しが進むと思われます(ビッグデータの活用もその一助になるでしょう)。そのときに、1月変形を活用することが役に立つ場合が今後出てくると思われます。

- 1) 常時10人未満の労働者を使用する商業、接客業等では、44時間となる特例が1月変形でも適用される(労基則25条の2)。
- 2) 就業規則のほかに労使協定によることもできるが、結局始業・終業時刻等を就業規則に定める必要がある。なお、労使協定による場合は有効期間の定めを要する(労基則12条の2の2)。
- 3) たとえばH27.12.24東京高判「富士運輸事件」
- 4) S63.3.14基発150
- 5) H12.4.27東京地判「JR東日本事件」

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50回「改善・改革はトライアルから」

【これまでのやり方・習慣にとらわれない】

人間は、これまでやってきた習慣ややり方を変えることには抵抗感を持ちます。習慣ややり方を変えることに抵抗感がないのは、「今のままではいけない」という問題意識を持っている人たちであり、その意識が弱い人たちは、改善・改革(=習慣ややり方の変更)を嫌います。なぜでしょうか?今のままが一番ストレスなく、楽だからです。問題意識の高い、即ち「もっと良くなる。もっと改善が必要だ!」と考える経営者は経営や業務の改革を志向します。そうでない場合、例えば「かつての成功体験が今日をもたらした、だからやってきたことは間違いがない」と思い込んでいる経営者や無難に同じやり方をくりかえすことでストレスを感じずに業務を行っている管理職や社員は、改善・改革に負担感を持つのが普通です。もちろん意識の高い管理職や社員も少なからずいますので、そういった人達は、問題意識の高い経営者に共感して、面倒な改革にも身を投じる覚悟を持ちます。ではどうしたら、多くの管理職や社員が改革への取組を決意し、腰を上げるのでしょうか?その入り口が「トライアル」です。

例えば(事例ですが...)、ある製造工場があります。大手製造メーカーの代理店をやっていて100人規模の工場ですが、製造要領書や業務フローとして文書化したものは一切なく、下のものは上のもののやり方を盗み見て仕事を覚える、いわば、古き時代の「町工場」的な製造体制でした。仕事を「経験・感・度胸」で行ってきたために、どんな仕事の力量を持ち、どんな機械をどんな点検状況で使っているか。そして、受入材料の品質をどの程度担保し、どんな手順で何を持って、次の工程に移れるかのルールが全くありませんでした。この状況で品質的に安定した製品を作れるのでしょうか?それが困難であることは明らかです。であれば、この仕事(加工や組立など)を行うのに必要な人・もの・情報などの資源とその活用ノウハウ(いわば、「製造要領書」)をまとめることに意味があります。

【試しにやってみる】

次にこれらの必要な資源に関する情報をまとめる習慣がない人たちに、どのようにしたら必要情報をまとめる動機付けができるかが問題になります。ここで、有効な手段になるのが、「トライアル」です。「トライアル」として、現場目線から皆で試しによってたかってまず一つの製造フローを考えて必要情報をまとめてみることで、ホワイトボードか模造紙にマス目を切ります。そして、その工程関連の現場の製造担当者たちに集まってもらいます。そして、製造の流れを確認し、各工程(プロセス)に必要な人・モノ・情報の内容とその必要なレベル(力量・整備状況・体系的なドキュメントなど)を話し合ってみます。すると、皆自分が普段の業務で行っていることなので、「この工程では〇〇が必要です。」「いやいや、△△が抜けているでしょう!」といった関連な意見が出されるのが分かります。なぜでしょう?自分達が毎日取組み、ミスが発生し、トラブル対応している事柄の話をまさにしているからです。

改革・改善と言って構えると、がぜん敷居が高くなります。なぜなら、今やっていることがガラッと変わってしまうのではないかという大きなストレスを感じてしまう恐れがあるからです。それよりも、現場の目線で、「これやらないと、ミスが発生するよ。」「ここでこの技量がない人が仕事をやると、お客さんのクレームが来る。」といったリスク管理から、各工程(プロセス)でやらなければいけない事、注意すべき点などを洗い出す「トライアル」の実施は、皆がその気になって取り組む入り口です。

改革・改善は、実際に現場で仕事を行っている人達自身が抵抗を示す場合があります。しかし、自分の仕事は自分が一番よくわかっているわけですから、自分の仕事をミスやクレームなく行えることがわかる「トライアル」での要領書作成は、改革推進の確実な方法となります。お試しあれ。