



インドは、おそらく大半の日本人にとって、地理的にも文化的にも心理的にも遥かに遠い国である。飛行機で、成田から首都デリーまで12時間もかかる。アジアの国々と比べても地理的にアジアの向こう側にある国であり遠い。地理的には、ヨーロッパやアメリカも遠いがそれ以上に文化の違いが遠さを感じさせる。仏教徒の国であるタイやミャンマーと違い、インドはヒンドウ教が国民の80%以上を占める国であり、食文化も違う（牛肉や豚肉は一切食べない）。顔の輪郭に親近感を覚えるアジアの民族と比べ、彫の深いアーリア民族の多いインドの人たちは、とてもエキゾチックな民族である。

そんな、遠い国のインドに縁あって、11月初旬、視察旅行に行ってきた。中小企業家同友会の国際ビジネス支援部の呼びかけた視察旅行である。

最初の視察は、インド南部の都市、バンガロールである。人口800万人の南部最大の都市であるが、ここはインドのイメージを刷新する町である。インド人は、数学に秀でその才能を生かし、世界のIT産業分野で突出した技術者や経営者を輩出している国である。バンガロールは、IT産業のトップ企業が研究施設を有するハイテク都市であり、マイクロソフトやアップルなどの米国IT企業をはじめ、世界各国からIT技術者が集結しているインドのシリコンバレーと呼ばれる都市である。私たち視察団は、インド第2位のITトップ企業本社を視察し、最先端のIT技術研究を目的にした。本社はゲートで厳重に入場が規制され、中に入るとまるでそこは、大学のキャンパスのような雰囲気。高収入が保障されるIT労働者のために、街には新興住宅街の開発が進み、高層マンションが立ち並んでいた。

また、バンガロールでは、日本との経済交流・文化交流を進めるNPO法人サクラインディアファウンデーションに参加する企業

のみなさんともビジネス交流会も企画され、日本とインドの今後の交流の発展につながる貴重な機会をいただいた。

2日間の視察日程を終えて、私たちは首都デリーに移動した。一日目の午後は、空港から直接、デリーの郊外の新興住宅地にある巨大ショッピングモール（地方にあるイオンモールをイメージしたらいい）である。日本との物価の格差もまだまだ大きく、また貧富の差は日本では比べものにならないくらいインドであるが、このショッピングモールでは、映画館、スケート場、高級日用品、購入家具などがほとんど日本の価格と同じくらいの値段で売られていたのには正直びっくりした。これから生活耐久消費財が普及していくであろうインドでは、日本の精緻な製造業の技術やノウハウへの関心が高い。このショッピングモールでは、日本企業とりわけ最先端の技術や製品を有する中小企業の事務所誘致を計画しており、私もその誘致支援をサポートする予定である。

「同一労働同一賃金」については、今号1頁と7頁で取り上げています。（な）
 >>WEBサイトで過去記事掲載中です（右QRコード）

となりの弁護士

インドを視察して（前編）



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良



今回は、現在のインドの状況と日本のビジネスにとってのインドの魅力について報告したい。

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105号 2017年11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

TOPICS 副業・兼業、フリーランス推進の「柔軟な働き方検討会」案をめぐって

労使110番 雨のため現場作業がなくなったときの休業手当支払い義務

特別寄稿 会社の将来を見据えた「正社員化」～広島電鉄の事例から～

連載
 ◇失敗しない就業規則の作成・改定のポイント
 ◇新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』
 ◇司法書士の業務つれづれ帳
 ◇JAZZでほっと一息
 ◇となりの弁護士 ほか

時言

クレディセゾン VS トヨタ

NHKクロズアップ現代で、非正規社員の正社員化の動きが特集された。クレジット会社のクレディセゾンがパートタイムなどの非正規社員2,200人全員を正社員にするという。同社戦略人事部長は、2016年全社員を対象にしたアンケート調査で非正規社員の中に不満がくずぶつていて、転職を考えている人も少なくないことが分かった。「この先は人材確保が難しくなる。人手不足、人がいないのを前提に、社員を会社の資産ととらえて、いかに最大化するか」と述べる。イケアジャパン、ファーストリテイリング、高島屋なども非正規の正社員化を計画している。

帝国データバンクは、今年上半期、人手不足倒産件数が4年前の2.9倍に増加したと発表した。新たな特徴は、①人手不足倒産する企業の規模が大きくなる傾向がある、②老人福祉事業・道路貨物運送・ソフトウェア受託開発など

の特殊な資格やノウハウが必要な業種が著しく厳しくなっているだけでなく、特殊な資格等の必要がない「小売業」などでも大幅倒産が増えていることだという。

いまや採用をめぐって企業と労働者の立場は逆転しつつある。企業の側が学生・労働者のもとを訪ねる「逆求人」という就活スタイルさえ始めている。NHKでは、「元ヤンキー」を採用している企業も紹介されていた。

一方、トヨタやホンダは、期間工労働者の無期雇用ルール（有期雇用が5年継続した労働者が請求すれば無期雇用となる労働契約法の制度）の適用を免れるため、6ヵ月のクーリング期間をおくと発表した。さすがに脱法行為の疑いがあると指摘され、政府も調査に乗り出すと言明した。日本を代表する企業としての責任を果たしてほしいものだ。

口編集後記――今年も残り1ヶ月。「働き方改革」がユーキャン2017新語・流行語大賞の候補語に入るなど、働き方が問われる年だったのではないのでしょうか。改革の一つの柱であ



副業・兼業、フリーランス推進の「柔軟な働き方検討会」案をめぐって

政府の「柔軟な働き方に関する検討会」第4回会議（11月20日）で、そのガイドラインおよび就業規則の案が示されました。

【ガイドライン案の概要】

一、副業・兼業の推進に関するガイドライン骨子(案)

(1) 副業・兼業の現状

- ①希望する者が年々増加傾向にある。
- ②多くの企業では、副業・兼業を認めていない。
- ③厚労省はモデル就業規則を出した（モデル就業規則は次のとおり）。

第65条 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。

2 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。

3 第1項の業務が第11条第1号から第5号（＝遵守事項に関する規定）に該当する場合には、会社はこれを禁止又は制限することができる。

④裁判例では、労働時間以外の時間をどのように利用するかは、労働者の自由であり、企業がそれを制限できるのは、労務提供の支障となる場合、企業秩序に影響が生じる場合、信頼関係を破壊する行為がある場合、競業に当たる場合とされている。

(2) 副業・兼業の推進の方向性

- ①副業・兼業は、労働者と企業それぞれにメリットと留意点がある。
- ②社会全体としてみれば、オープンイノベーションや起業の手段としても有効である。
- ③副業・兼業を行える環境を、長時間労働を招かないよう留意しつつ、整備すべき

二、自営型テレワークの適切な実施のためのガイドライン(案)

＜関係者（＝テレワーカー、注文者、仲介事業者）が守るべき事項＞

- ①募集…募集内容の明示と留意事項、募集内容の説明、知的財産権の取扱い
- ②契約条件の文書明示および保存
- ③契約条件の適正化…報酬額と支払期日・支払方法、諸経費の取扱い、納期・納品先、業務上知り得た個人情報の取扱い等

【前のめり姿勢への危惧】

こうした政府の「柔軟な働き方」推進の姿勢に対して、有識者及び労働界からいくつかの危惧が表明されています。

(1) 法的規制の未整備・未解決の課題が多すぎるの

では？

ガイドラインは何ら法的拘束力を有するものでなく実効性がありません。法律に基づくガイドラインと位置付けることによって行政による指導監督に実効性を持たせる必要があります。主な指摘事項が次のとおりです。

●クラウドワーキングでは、ネット上で膨大な契約条項が表示され、自営型ワーカーはその「同意・不同意」を求められるが、それらを網羅的に理解し、同意することは困難です。その結果、契約後のトラブルが生じた場合、契約条項への同意を理由に発注者・仲介事業者が責任を回避し、自営型ワーカーが不利益を被る例もあります。約款規制を検討すべきです。

●雇用型テレワークと違い自営型テレワークの場合、最低賃金法が適用されないばかりか、家内労働法も労災保険法の適用もありません。また発注者倒産時の債権者保護なども課題です。

●副業・兼業を行う労働者が労災事故にあった際、現行の労災保険制度では就業先賃金に基づき給付額が算定されます。副業先で労災事故が発生した場合、本業も休まざるを得ないのであって、給付基礎日額は合算されるべきでしょう。また、脳心臓疾患や精神障害については、本業と副業のいずれの業務から生じたのが不明確になりがちです。さらに本業・副業間の移動中の事故についての補償についても明確にする必要があります。

●生活費の補填のためやむを得ず副業・兼業せざるを得ない者の雇用保険・社会保険の適用、安全衛生の確保についての検討も現行法だといずれの就業先でも加入できないケースが生じます。

(2) 労働時間管理があいまいになり長時間労働となるのでは？

●労働基準法38条では本業・副業間の労働時間を通算すると規定しています。しかし、副業・兼業ガイドラインでは「労働者からの自己申告により労働時間を把握することが考えられる」としているため労働者の過少申告の恐れもあり、制度設計自体が問われます。

●子育てや介護などの事情を抱えながら自宅でテレワーク労働する場合、プライベートな時間や生活空間と労働が混在し、子どもの寝た後や早朝に働かざるを得ないため、結果として長時間労働を強いられる場合も少なくありません。企業によって「事業場外みなし労働」の適用対象にされた場合、労働時間管理があいまいとなりかねません。また、健康管理措置の義務付けも必要となります。

その他多くの問題が指摘されており、拙速な推進は避けるべきです。



特別寄稿

会社の将来を見据えた「正社員化」～広島電鉄の事例から～



株式会社働き方研究所

代表取締役 平田 未緒

第4回：契約社員と正社員の処遇格差

(前号の続き)

そもそもなぜ、採用を契約社員に切り替えたりしたのでしょうか。すでに述べた「経営環境の悪化」をもう少し詳しく記すと、こうなります。

第一に、1994年に新交通システム『アストラムライン』が開業し、これに並行する同社の基幹バス路線が廃止となったこと。以降バス部門の収支は急速に悪化、1997年には実に14億3200万円の赤字を出しました。一方路面電車の営業利益も前年比3億7500万円のマイナスに。加えて、2001年からの規制緩和策で、乗合バス事業への参入自由化も控えてもいました。ここに向けた対応策として、大手私鉄のバス部門を中心に、次々、分社化されていきました。ところが広島電鉄では、労働組合の強い反発で、分社化が実現しなかったのです。

経営として、このまま手をこまねてはいられません。そこで出てきた苦肉の策が、「新規採用する乗務員の雇用形態を契約社員にし、賃金コストを下げること」だったのです。特にバス事業に関しては、こうしなければ継続すら不可能でした。というのは、広島電鉄の正社員の賃金が、長年「年功型」で来ていたからです。正社員の賃金コスト上昇で、いずれ会社が持ちこたえられなくなることは、目に見えていました。

一方、契約社員の処遇は当時、下記のように定められました。

- ・1年間の有期雇用契約
- ・更新の有無は、本人と会社の意向による

- ・所定労働時間は正社員とほぼ同じ
- ・運転士は月給23万1000円の固定給
- ・車掌は月額19万6500円の固定給
- ・昇給なし（正社員は有）
- ・家族手当なし（正社員は有）
- ・退職金なし（正社員は有）
- ・賞与2カ月（2008年度／正社員は4カ月）
- ・時間外労働の割増率125%（正社員は127%）

契約社員という雇用形態ができて以降、同社の正社員採用は、新卒新入社員も含めて凍結されました。結果、初年度の2001年度に44人だった契約社員は、翌2002年度に93人へと倍増。さらに2003年度には、全乗務員の14.3%を占める142人に至ります。こうして、21年間続いたバス事業の赤字は解消され、営業黒字になりました。

ここで、労働組合から「契約社員を正社員に登用するように」との要求が出てきます。

広島電鉄は、1912年（大正元年）に電車路線が開業した、歴史ある会社です。労働組合の歴史も長く、分裂・統合など複雑な過去を経てきましたが、一方でその活動は「本来の使命に添った実直なもの」だったと言います。つまり、組合員を守りつつ、会社と組合員双方にメリットのある「合意点」を地道に探り、共に歩んできました。契約社員化は、その組合が「背に腹は代えられぬ」と合意したものでしたが、一方で当初より契約社員も、組合員にしてきたのです。

>>次号に続く

略歴

平田 未緒（ひらた みお）

株式会社働き方研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、株式会社アイデム 人と仕事研究所に入社。人事マネジメント情報誌の記者・編集長を経て、2009年より同所所長。パート・アルバイトの採用・戦力化、外国人労働、高齢者活用、人事制度、マネジメントなどをテーマに、数多くの企業を取材してきた経験を生か

し、2013年に株式会社働き方研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に「パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント」（PHPビジネス新書）などがある。

URL : <http://hatarakikata.co.jp/>





障がい者権利条約と成年後見制度

2014年1月20日、日本は「障がい者権利条約」を批准した。この条約は「障害者の人権及び基本的自由の享有を確保し、障害者の固有の尊厳の尊重を促進することを目的として、障害者の権利の実現のための措置等について定める条約です。」と外務省のホームページでは紹介されている。

障がい者に関わる成年後見の現場では、例えば精神病院に入院する本人(独居)が「自宅で生活がしたい!自宅に帰りたい!」と強い意思を示しても、成年後見人が「徘徊して事故にでもあったら大変」と入院を選択することがある。しかし、この条約では、障害のある人が社会の中で自ら選択することができる機会、意味ある生活を送ることを保障しており、成年後見制度も成年後見人による「代行決定」ではなく、本人の「意思決定支援」へのシフトが求められている。

先日司法書士会で受けた研修で、イギリスの意思決定能力法(MCA)による意思決定支援の話聞いた。日本の成年後見による本人支援と前提が大きく異なるところは、本人に意思決定能力があると推定されていること、本人が脳死で意識がない状態でも意思決定能力があるという前提で支援が始まるということだった。例えば、認知症で独り暮らしの本人の家がゴミ屋敷のようになっている、最近家事の最中にボヤを出した、このような状況の場合、日本であれば本人の意思に関わらず「施設に入りましょう」と周りが話を進めていくこ

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/>



とがほとんどだと思う。本人が「自宅に住み続ける」と言っても、それは賢明な判断ではない、イコール「意思決定能力が欠如している」として判断して事を進めるが、MCAによる意思決定支援はそうではない。

ゴミ屋敷やボヤなどは、本人や周囲にリスクがあるため施設に入ることが賢明であると私も思う。しかし、いま自分がやっている支援の在り方が、本人の意思決定支援として最善を尽くしているかといえば、そうではなかったと感じた。やはり、賢明でない判断は意思決定能力の欠如を思っているところはあるので、MCAによる支援とは前提が違う。MCAによる支援では、カードや映像を用いて本人とコミュニケーションを取り本人の意思を確認しているとのことで、研修でもカードを使ったワークをしたが、今までにない体験をした。

私が成年後見人をしているHさん(認知症で要介護4)は、現在入院しているが白内障の手術が終わったら退院する予定。私は一人暮らしは無理だと思っているので施設を探すつもりでいる。自宅は高級なマンションなので、これを買えばかなりグレードの高い施設には入れる。でもHさんは「自宅に帰る。帰ったらウチに遊びに来い」と私に言う。

遊びに行くのはいいけどさ。この仕事、常に未知の世界にいる感じがする。

子供たちはサンタが途中で来ていることを知っている
そりには沢山のおもちゃとプレゼントを積んでいる
どこの子も皆見張っているんだ
トナカイが本当に飛んでくるのか見るためにね
だから、このシンプルなフレーズを1から92まで数えて
あげるの
だって、いつの時代どんな時も言われてきた
あなたにメリー・クリスマス

メル・トーメとボブ・ウェルズは40分間でこの曲を作ったそうです。当時はクーラーやエアコンはなかったから、冬のイメージで言葉を羅列しながら、曲に仕上げていったのだと思います。

クリスマスの気分を味わうには、やはりナット・キング・コールを聴いてください。女性ヴォーカルでしたらジェーン・モンハイトがしっかりと歌っています。

季節の先取りのつもりはありませんが、おじいさんは孫にせがまれてクリスマス・プレゼントを11月中に買ってしまいました。家族からは「甘いおじいさんで困る」と言われています。だって女の子の涙には弱いんですよ、男は。

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「The Christmas Song クリスマス・ソング」

まだ11月なのにおもちゃ売り場はすっかりクリスマス。11月から忘年会をするグループもいるから、間違いとは言えない。クリスマスにちなんだ曲は世界中でおそらく100曲ぐらひはあると思います。この曲はタイトルがズバリ「クリスマス・ソング」です。冬に書かれたものと思いきや、真夏に冬のことを想像していれば少しは涼しく感じるのではないかと考えて作られたという。1945年、歌手で作曲家のメル・トーメがプロデューサーで作曲家のボブ・ウェルズと一緒に書いた。ヒットさせたのは歌手でピアニストのナット・キング・コールです。勿論メル・トーメも歌っています。ジュディ・ガーランドとデュエットで歌っている映像があります。

たき火で栗をローストしている
冬将軍がもう鼻先に来ている
聖歌隊がクリスマス・キャロルを歌い
人々はエスキモーのようにドレスアップ
みんな知ってるね、七面鳥とヤドリギが
この季節を輝かせることを
目を輝かせた小さな子供たちは
今夜は眠れない



雨のため現場作業がなくなったときの休業手当支払い義務

建設業者です。雨天のため現場での作業ができないため休日とせざるを得ない場合が多く、給与もその際は出さない(欠勤と同じ扱い)ようにしていたのですが、休業手当を支払ってくれと従業員から言われました。



【休業手当とは】

労働基準法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。これと似たような規定が民法536条の2「債権者の責めに帰すべき事由によって債務を履行することができなくなったときは、債務者は、反対給付を受ける権利を失わない」です。

民法の規定に従えば、労働者は100%の賃金請求ができるといえますが、民法の規定は任意規定であるため合意により異なる定めをすることができ、労使で合意すれば0%とすることも可能です。これに対して労働基準法26条は強行規定であり、これ(100分の60以上)を下回る水準の合意をしても無効となります。労働基準法の規定は、労働者の生活保障の趣旨に基づき、罰則及び付加金を通じて、使用者に平均賃金の6割の支払いを強制しているものといえます。

なお、平均賃金とは、労働基準法12条により、過去3ヵ月間に支払われた賃金総額を、3ヵ月間の総日数で除した額で計算するのが原則です。請負制や日給制の場合は別の計算方法になりますので気を付けてください。

【使用者の責に帰すべき事由とは】

同条の「使用者の責に帰すべき事由」の範囲はどうなるのでしょうか。文理上当然のことですが不可抗力となる事由は含まれないのですが、不可抗力であるかどうかの判断基準は非常に難しい問題です。労働基準局では次のように解説しています。

第一に、その原因が事業の外部より発生した事故であること(性質的要素につき客観的)、
第二に、事業主が通常の経営者として最大の注意を尽くしてなお避けることのできない事故であること(量的要素につき主観説を加味)の二要件を備えたものでなければならないと解する。(労働基準法コンメンタール363㍿)

具体例として、「親工場の経営難から下請工場が資材、資金の獲得ができず休業した場合に休業手当の支払い義務がある」とする一方、「法令を遵守することによって生ずる休業」(健康診断の結果に基づいて休業させた場合、感染症法に基づく就労禁止の疾病に罹患した者を休業させた場合など)や、「天災地変その他の不可抗力」(東北大震災によって休業を余儀なくされた場合、天災地変による停電期間中など)の場合休業手当支払い義務はないとしています。

では「天災地変その他の不可抗力」の範囲ですが、例えば台風により工場が倒壊して使用不能になっているような場合は使用者の努力ではいかんともし難く不可抗力といえますが、雨天一般が自然現象だからといって一律に不可抗力といえるわけではありません。個々のケースごとに使用者の帰責事由に該当するかどうか判断されます。

【休日振替によって対応するなど】

建設業の場合は、休業手当支払い義務を免れることができないような雨天であっても現場作業は中止とせざるを得ないことがあります。こうした場合は、休日の振替によって対応することも一つの方法です。休日振替とは、事前に、所定休日と所定就労日を交換することですから、会社は天気予報等に基づき少なくとも就労日の前日までに「●●日は雨が予想されるので休日とし、代わりに当初休日としていた●●日に作業することとします」と労働者に周知する必要があります。

なお休日振替の場合、週や月を越えて別の週や別の月に就労日を設定した結果、労働時間が法定労働時間を超えてしまうことになることがあります。この場合、割増賃金の支払いが必要になりますので留意してください。

もう一つの選択肢は屋外作業の代わりに屋内作業等の別の作業を命じ就労させることです。もちろんそういう作業があることが前提です。

以上から、①休業手当を支払うか、②休日振替によって対応するか、③別作業を命じるか、3つの選択肢を想定した対応が必要で、一律に欠勤扱いとするのは正しくありません。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント①9

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19回:試用期間

1. 試用期間とは

新たに社員を雇い入れた場合、採用試験ではその社員の資質、性格、能力などの適格性の有無を十分に把握することは困難です。そこで、多くの企業は、雇入れ当初の一定期間を「試用期間」として、自社の社員としての能力や適性を判断する期間を設けています。

この試用期間中の労働契約は、労働者の不適格性を理由とする解約権が留保された労働契約とされており、通常の解雇よりも「広い範囲における解雇の自由が認められてしかるべきもの」とされています。しかし、解雇が自由にできるというわけではなく、通常の解雇と同じように客観的に合理的な理由と社会通念上相当と認められるものでなければなりません¹⁾。

試用期間の規定の主なポイントは、次のとおりです。

- ① 試用期間の原則の長さ
- ② 試用期間の延長
- ③ 本採用拒否
- ④ 勤続年数との関係

2. 試用期間に関する就業規則のポイント

① 試用期間の長さ

試用期間の長さは、法令による制限があるわけではありませんが、かといって、無制限には認められるわけではありません。試用期間中の労働者は不安定な地位に置かれるため、「労働能力や勤務態度等についての価値判断を行なうのに必要な合理的範囲」で認められるとされています²⁾。

JILPTの調査³⁾では、新卒で3か月が最多(66.1%)で、次に6か月が18.3%となっているように、3～6か月の範囲で検討するのが適当でしょう。決まった試用期間の長さは、就業規則に必ず規定するようにします。

ところで、試用期間中であっても、雇入れ後14日を経過した場合には、解雇にあたってその予告または予告手当が必要となります。そうすると試用期間満了の1か月前には判断しなければならないため、実際には、3か月の試用期間では短いのではないのでしょうか。筆者は、4か月～6か月が運用しやすいと考えています。

また、次にみるように試用期間の延長の規定も設けるべきです。

② 試用期間の延長

試用期間の延長をする場合には、就業規則で延長が

あること、その事由、延長期間(最長)などを定めることが必要とされています⁴⁾。

延長の事由の定めは、「正社員としての適格性を判断できない場合」といった包括的な規定でよいですが、裁判例では、「試用契約を締結した際に予見しえなかったような事情により適格性等の判断が適正になしえないという場合のごとく延長を必要とする合理的事由がなければ許されない」としたものがあるので、運用に当たっては留意してください⁵⁾。

次に、延長期間については、上限を定めた上で、個別に決定することになります。延長の上限は、試用期間と合わせて1年を超えない範囲で定めるのが妥当です。

③ 本採用の拒否

本採用の拒否は、前述の留保していた解約権の行使で、解雇に当たります。したがって、通常の解雇と同じように、その事由を明らかにしておく必要があります。特に、試用期間中の解雇事由には、特有のものが有りますので、別に定めておく必要があります。たとえば、「会社の承認がないまま採用時の提出書類を提出しない場合」や、「採用選考時に提出した書類、申し述べた事項等に虚偽があると認められた場合」などが考えられます。

ところで就業規則の中には、本採用の拒否を判断する時期を試用期間満了時とするものがあります。しかし、試用期間の途中で解雇する必要がある場合もありますので、そのタイミングを満了時に限定するのは適当ではありません。たとえば、「試用期間中または期間満了時」のように定めるようにします。

④ 勤続年数との関係

ここでいう「勤続年数」は休職期間や退職金にかかわる社内運用上の期間という意味で、会社の任意に定めることが出来ます。一般的には、試用期間も勤続年数に「通算する」とします。

- 1) 最大判S48.12.12「三菱樹脂事件」
- 2) 名古屋地判S59.3.23「ブラザー工業事件」
- 3) 「従業員の採用と退職に関する実態調査」(平成26年)
- 4) 菅野和夫「労働法」弘文堂
- 5) S48.5.31長野地諏訪支判「上原製作所事件」

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55回:コンビニにビジネスの縮図あり

普段、何気なく利用しているコンビニエンスストアですが、そこにはビジネスの縮図があります。経営コンサルティングの中で、コンビニ経営を行っている会社さんを指導しています。コンビニエンスストアの世界は、小売業でもビジネスモデルのブラッシュアップが進んでいる業界です。これまで40年余りの日本のコンビニの歴史の中で合併統合が進み、現在はご存知S社、L社、F社の三大コンビニで大きなシェアを占める状況となっています。コンビニは、今や私たちの生活インフラとして欠かせない地位を獲得しているとも言えます。その意味では、競争も激しく、かつ生き残りをかけて、次々に新しい戦略を打っていかないと他社に水をあけられるという「コンビニ戦国時代」ともいえます。更に、同じブランドのコンビニであっても、その店舗のオペレーションには差があり、行きたくなるコンビニとできれば行きたくないコンビニに分かれるのは、私だけではないと思います。

【コンビニ繁盛の3つのポイント】

コンビニは、そのチェーンの「商品力」の差による強みの違いはもちろんあります。そして、「立地」の差があります。ただそれらの要素だけでコンビニの繁盛が保証されるわけではありません。また、商品力はそのコンビニのブランド力のバックグラウンドであり、今日の三大コンビニブランドは、その商品力に支えられてきたといっても過言ではありません。では、なにがコンビニの繁盛の可否を決定するのでしょうか。

三つのポイントがあります。①ブランド力(商品力が裏付け)、②立地、③お店の運営(オペレーション)です。①のブランド力は大きな決め手です。〇〇の看板をみつけて、安心して商品を購入するということはよくありますね。そして、②の立地という意味では、車や電車を降りてから寄りやすい店に行くのはある意味当たり前ですね。つまり、よっぽど避けたいコンビニでなければ、まず手近な店、即ち立地のいい店に寄るのはごく当然といえます。コンビニ店の側からすれば、そこを通る人が多い、近くに大勢が働く高層ビルがあるなどの要素が出店の目安になります。つまり、マーケット規模が重要ということです。

【店舗のオペレーションとは】

そして、重要な要素は、③のお店の運営なのです。あなたがコンビニに寄ったときに、こんなことはありませんか？おにぎりや弁当のコーナーに行ったら、売り切れていて殆ど品物はない、今度はドリンクの冷蔵ケースにいったら、品物が後ろの方にあり(前出しがされていない、品出しが遅れているなど)買いたいものがなかった。つまり、欠品だらけ。いつも品物がたわわにあり、商品が前出しされ、欠品が少ない。こんな品ぞろえがいつ行ってもいいお店には誰しも寄りたくなります。つまりオペレーションのその1として、常に「品揃え」や見える所に商品が置かれ(前出し)ていて、「買って行って！」と商品が言い出しているような店づくりが望まれます。それが豊富な品揃えによる店づくりの「品質」なのです。オペレーションのその2は、接客です。明るい笑顔、「いらっしゃいませ！」という元気な挨拶、お店を出る時にも自分に向けて、「ありがとうございました。またお越し下さいませ！」というお客様を送り出す挨拶。誰しも欲しいものです。逆にそれがないと忘れ去られたようで一抹の寂しさを感じるのは私だけではないはずです。そしてオペレーションの3つ目は、クリンネス(清掃・清潔)です。いつ行ってもきれいなお店には誰しもまた行きたくなるものです。トイレがきれい。店の前がきちんとゴミが落ちていない。窓がピカピカ。中の空気がきれい。そんなお店には、特にコンビニのヘビーユーザーである女性客たちも集まってきます。

すなわち、品揃えの品質、接客サービス、そして清掃清潔なトイレやお店などのクリンネス、この3大要素が維持できれば、鬼に金棒です。コンビニ店の繁盛は、ブランド力(商品力)、立地に加えて、この3大要素の「品揃え・接客・清掃」がその命運を占うといえます。コンビニはまさにビジネスの縮図。あらゆるビジネスにおいて、成功のカギはこのコンビニにおける成功のエッセンスの充足を客観的に成し遂げることと共通しています。あなたもコンビニを目利きして、自社の売上アップや経営安定の鏡にはいかがですか？