



企業経営者など総勢50名を超える盛大な

4 タージマハールとアグラ
2日目は、タージマハールのあるアグラを観光で回ることになった。当日、外国の首相が来印してタージマハールを見学するということが、入場は午前9時30分までと突如制限されることになり、私たちは、午前4時30分にデリーの民泊を出発。何とか、午前8時過ぎに入場ゲートに到着することができた。

インドを視察して(後編)

となりの弁護士

「私は、東京で23年間弁護士として活動してきました。10年前に、パートナーズ法律事務所を設立し、国内のみならずASEAN諸国をはじめ、国際的な法律業務にも取り組むようになりました。今回、中小企業家同友会の仲間とともに、はじめてインドへ視察旅行に参りました。2日間は、バンガロールでIT企業の視察と交流を行い、昨日デリーに移動しました。本日は、タージマハールを訪問し、とても素晴らしい場所だと思いました。みなさんもご存知かもしれませんが、日本の将来的な経済見通しは、少子高齢化や人口減少などの影響のもとで必ずしも明るいものではありません。だからこそ、日本は海外に目を向け



ピーチを求められた私は、概ね以下のようなスピーチを行った。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

6 インド雑感
インドは、最先端と発展途上が共存する混同とした国である。道路整備をはじめとした都市のインフラ整備はこれからである。都市部の大気汚染も半端ではない。カースト制度に由来する国民の貧富の格差の解消は、おそらくまだまだ時間を要するであろう。しかし、13億人の若い人口と年間7%に迫る経済成長率は、とても魅力的であり日本の強みとインドの強みとがうまく結びつけば大きな成果につながるに違いない。成長し成熟した日本の今後は、私たちが目指すの



か、考えさせられる旅行であった。

編集後記——「ユーキャン新語・流行語大賞」2017年の年間対象は「村度」「インスタ映え」でした。都合よく気持ちを持ち量り行動する。不都合なことはトリミングしてブラッシュ

アップした日々を投稿する。本質を言葉にしないこの2つの流行語に、日本人らしいを通り越して少し怖い感じを受けました。2018年も法律と言葉をきちんと使って頑張ります。(な)



オフィス・サポートNEWS

第106号 2017年12月

〒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

発行責任者
鎌田勝典・見付季代子

TOPICS ハローワーク等の求人における
労働条件明示・不受理制度の拡大

労使110番 業務上の過失事故で労働者に請求
できる損害賠償請求の限度

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

問われる職場のダイバーシティ教育の質

「空気を読め」という言葉に代表されるように、日本は「同調圧力」の強い国といわれている。それは、職場においても、少数派の意見は尊重されず、多数派に従わせるか、従わない者は排除する(退職させるなど)という傾向として現れる。

この間、ダイバーシティ(多様性)を尊重した社会・職場のあり方が問われ続けている。マタニティハラスメントをハラスメントの大きな類型と位置付けることとなった最高裁マタハラ判決(2014年10月)。いまやマタハラという言葉とそれを許さないという国民意識は以前と比べて格段に高まった。ハラスメント問題は、パワハラへの法的規制の検討やLGBT(性的マイノリティ)に対する差別への批判としても展開されつつある。

一方、障害者雇用促進法の改正により、平成30年4月から障害者の法定雇用率に発達障害も含め精神障害者をカウントする扱いとなった。ところが受け入れる企業側の意識・体

制は全く不十分で、逆に障害が悪化するのではと危惧されている。

12月13日、NHKクローズアップ現代は、「夫婦げんかで子どもの脳が危ない!!」という番組を報道した。福井大学とハーバード大学による共同調査の結果、子ども時代にDV(言葉の暴力を含む)を目撃して育った人は脳の「舌状回」の容積が正常な脳と比べて平均6%小さくなっているという。「良好な人間関係を築くために必要な脳の機能が損なわれているため、日常生活に困難をきたし、それがストレスとなってうつ病や人格障害などの心の病へと発展する」(友田明美・福井大学教授『子どもの脳を傷つける親たち』)原因にもなっている。社会は子どもを育てる親たちを支援する必要があると説く。

いまやダイバーシティは女性の活躍推進という内容だけで理解してはいけぬ。

ハローワーク等の求人における労働条件明示・不受理制度の拡大

雇用保険法、職業安定法、育児介護休業法が平成29年3月31日、一括成立しました。企業がハローワークや職業紹介事業者等を通じて求人活動を行う際、改正点を踏まえた対応が求められます。

【詳細に定められた労働条件明示義務】

(1)ハローワーク等の募集内容に関し、雇用形態・試用期間、賃金、労働時間・休日や業務内容等、求人内容と実際の労働契約とが食い違っているという相談が多く寄せられています。そこで求人申込みの時点で以下の点が新たな明示事項として追加されました。

- ①試用期間に関する事項
- ②派遣労働者として雇用しようとする旨
- ③裁量労働制を採用する場合にその旨
- ④固定残業制を採用する場合の計算方法(算定基礎となる労働時間数と金額、固定残業代を除外した基本給の額等)

(2)労働契約を締結する日まで記録を保存する義務

(3)労働条件等々の変更等の明示義務

求人申込みの時点で明示した労働条件を変更等した場合にそれを明示することを義務付けました(平成30年1月以降の求人が対象)。

- ①明示が必要な4類型
 - ア:労働条件を変更する場合
(基本給30万円→28万円など)
 - イ:労働条件を特定する場合
(基本給25~30万円→28万円など)
 - ウ:労働条件を削除する場合
(基本給28万円・営業手当3万円→営業手当を廃止)
 - エ:労働条件を追加する場合
(基本給28万円→基本給+営業手当3万円)
- ②明示の仕方は以下の2つの方法
 - ア:変更内容等を対照する書面の交付
 - イ:変更内容等に下線・着色、削除する場合は削除前の条件を併記
- ③明示義務を果たさない場合の効果
 - ア:行政上の効果として、指導・助言、是正指導・勧告、従わない場合は公表
 - イ:民事上の効果として、不法行為責任が問われるケース、募集時点の労働条件を労働契約の内容とされるケースがある

(4)虚偽の条件を提示した場合の罰則

罰則に問われるのは故意に行った場合で、求人申込みの時点から単に労働条件を変更しただけで問われるわけではありません。ただし、変更する場合は、求人者等に十分考

る時間を与えること、変更理由等について求職者から質問された場合に適切に説明することなどが一層求められることになり、安易な労働条件の変更が許されなくなることに留意する必要があります。

【求人不受理制度の拡大】

従来から(平成28年3月1日以降)、若者雇用促進法により、労働基準法などの労働関係法令の規定に違反し、是正勧告を受けたり、公表されたりした場合、新卒者に限って求人者を一定期間受理しないことができる制度が設けられていました。今回の雇用保険法、職業安定法の改正により、以下のように求人不受理制度が拡大されました。

	現行制度		改正内容 (公布から3年以内施行)
原則	すべての求人者を受理しなければならない		原則 すべての求人者を受理しなければならない
例外	労働関係法令違反の求人者による「新卒者向け求人」は受理しないことができる(平成28年3月~)	→	以下の「すべての求人」について、受理しないことができる ●一定の労働関係法令違反の求人者による求人(※) ●暴力団員等による求人(※)労働基準法、最低賃金法、男女雇用機会均等法、育児介護休業法の一定の規定に違反し、是正勧告を受けたり公表されたりした求人者

【労働行政は「署と所が一体に」という方向に】

今年度地方労働行政方針では、「(労働基準監督)署と(公共職業安定)所とが一体に」という方針が提起されました。従来、監督署とハローワークが把握したそれぞれの企業の情報は別々に扱われていましたが、それが「一体に」なるわけですから、求人における今回の法改正には特別に気を付ける必要があります。

すでに少なからぬ企業が、求人票提出の際にハローワークから「36協定や就業規則の提出を指導された」「固定残業代と基本給を分けて記載しろと言われた」などの例が相次いでいますが、これらの指摘への対応いかんによっては労働基準監督署からの指導・是正の可能性が高くなるということです。

人手不足の中でハローワークへの求人票提出の機会が今後増えてくるとは思いますが、よく留意してください。



株式会社働き方研究所
代表取締役 平田 未緒

第5回:正社員の年功賃金を廃止、同一労働同一賃金に

(前号の続き)

契約社員化によるコスト削減で経営は持ち直したものの、今後人口が増える可能性は見えず、乗客が増えなければ収益増は見込めません。

「契約社員を正社員化すれば、会社の存続は危うい」とする会社側。一方で組合側も「はい、そうですか」とは言えません。そんな交渉のなかでの着地点が、「正社員Ⅱ」という、また別の新たな雇用形態でした。具体的には、有期契約で3年勤めた者については、処遇は契約社員のまま、契約のみ「無期化」とするというものです。組合と会社の、これが当時の妥協点でした。

正社員Ⅱは、定年までの雇用契約ではあるものの、処遇は契約社員と同じです。新規採用は契約社員で行い、3年たったら正社員Ⅱに、ということを繰り返すうち、2007年度には契約社員と正社員Ⅱの合計が、乗務員全体の3分の1近くを占めるまでに増えました。

この状況に対し組合は、今度は「正社員Ⅱと契約社員の全員」を、正社員化するように要求してきます。確かに2007年度は、バス部門、電車部門ともに、それぞれ6億円以上の営業利益を出していました。でも、今後の見通しから、全員を正社員登用することは無理、というのが会社の試算でした。

そこで、会社が提案したのが、正社員の賃金制度の改定です。主に年齢と勤続で決定していた正社員の賃金を、職務・職責に応じたものにしたうえで、契約社員・正社員Ⅱの処遇をこれに合わせていくことを提案したのです。

ちなみに、職務・職責に応じた賃金とは、いくら勤務年数が長くても、同じ職務にとどまっており、責任も変わらなければ、給与は頭打ちとする制度です。つまり「単に運転していたり」「車掌を務める」だけであれば、賃金は一定以上、上がりません。一方、職場の労務管理や運行管理等の「責任を負う」立場になった人には、きちんと賃金で報いようとする制度です。

「え、そんなのあたりまえじゃないの?」と感じられた方も多いかと思います。しかし、長年「年功・勤続」一筋で来た広島電鉄の正社員にとっては、まさに寝耳に水の、大変化でした。「職務・職責に応じた賃金」を導入後、特段の役割を担わなければ、勤続年数が長く、高賃金の社員ほど、給与が大きく下がることになりました。当然、ここへの抵抗は、非常に大きなものがありました。さらに会社側が、契約社員・正社員Ⅱも全員適用となる、新たな退職金制度を提案したこともあって、以降会社と組合は、長く厳しい交渉をすることになります。

組合としては、契約社員や正社員Ⅱである組合員の賃金等を上げ、全組合員の処遇を一本化したい。といって、同じ組合員である、もともとの正社員のそれが、本人の能力に何の変化もなく落ち度もないのに、「制度が変わったから」と急に下がることを、見過ごすこともできません。しかし、会社が存続できなければ、元も子もないのです。

そこで、さらなる策として会社側から提案されたのが「賃金が下がる約300人の正社員に対し、激変緩和措置をとる」ことでした。具体的には、減額を本来の額の10分の1ずつとすることとし、10年かけて新賃金に移行するという内容です。合わせて定年年令を5歳引き上げ、65歳にすることも提案したのです。これが、前々回記した「年間3億円の賃金コスト増」の内情です。会社側のこの決断に、組合も腹をくくりました。組合として各事業所に出向き、時間をかけて、組合員を説得していったのです。

本来組合は、社員を守る立場です。正社員の反発は、相当なものがありました。当時の組合の機関紙を見ると、「会社に対する批判よりも、組合幹部に対する批判が強かった」という記載もあります。まさに会社の未来をきちんと見据え、労使が一体となって、勇気ある活動をしていった、と言っていいでしょう。

>>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/>





アンテナ

今年8月、「未来の年表（河合雅司著・講談社現代新書）」という本を買った。夏の初めの頃から電車のドア横広告でこの本をよく見かけようになり、気になっていた。その広告には、「2024年・全国民の3人に1人が65歳以上、2033年・3戸に1戸が空き家に、2040年・自治体の半数が消滅」等の衝撃的な数字が書かれていた。

日本が少子高齢化社会であるという認識はあったが、正直、自分事ではなかった。しかし、この数年、日本社会に漠然とした違和感を持っていた。私の中の何かのアンテナが反応して買って読むことにした。

2025年、団塊の世代(昭和22年～24年生まれ)が全て75歳を超え、後期高齢者となる。国民の5分の1が後期高齢者、3分の1が65歳以上となる。2015年120兆円だった社会保障費は、2025年には149兆円となることが予想される。そうすると、医療・介護に依存する人が増えて医療機関・介護施設が不足し、施設入所・民間サービスに頼ることができず老老介護や介護離職の問題が起きる。そしてその結果、生産年齢人口(15～64歳)が減少して企業は人材不足になる、といった負のスパイラルとなる。また、昨年度の「高齢社会白書(内閣府)」によれば、2025年、高齢者の5分の1は独居、高齢者の5分の1が認知症と予想されている。

しかし、一番衝撃的だった予測は、「西暦3000年、日本の人口は2,000人」というものだった。たった2,000人、日本は国家として成り立っていないだろう。核兵器の脅威に慄いているが、戦争

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/>



をしなくても日本は自滅する。西暦3000年なんて遠い未来の話だと思ふかもしれないが、100年後の西暦2100年は5,060万人、200年後の西暦2200年は1,380万人と推計されている。子供の世代、孫の世代、日本に現在の姿はない。「そんなはずはない」と思う方はぜひこの本を読んで欲しい。

先月号の原知良先生のレポートにあったインド視察旅行は、私も同行していた。インドどこかアジアのどの国にも行ったことがなかったが、これも私の中のアンテナが反応して申し込んだ。

道路は大渋滞、喚くクラクション、我先に行こうと隙あらばと割り込む。バスで長距離移動をしたが、一面の畑を貫けると、突如建設ラッシュの一角が現れ、また突如銀座にあるようなジュエリーショップが並ぶ街並みが現れる。日光は大気汚染が遮る。インドはIT先進国だが、それ以外は日本の戦後復興時と変わらないだろう。

インドには先進国の姿と途上国の姿が混在する。そして多様な民族・宗教が混在する。秩序を作り、社会を整備しようとすれば課題は山積みだ。しかし、混在から生まれる衝突は、熱気・パワー・生命力を含み持ち、これが「国力」になると感じた。今の日本にはインドの国力に類するものがない。

今年は日本のネガティブな現実と向き合うこととなったが、そのおかげで違和感は無くなり心は晴れた。来年は晴れた空にアンテナを張って、質の良い情報を取り入れ、社会の課題に取り組みたい。



業務上の過失事故で労働者に請求できる損害賠償請求の限度



従業員が業務で車を運転しているときに、お客様の建物に損害を与える事故を起こしました。保険で賄える限度額を500万円程度超えており、その超過額について会社と本人とで負担する予定です。当社の就業規則(自動車運転規程)では、会社と本人が半額ずつ負担するとなっているのですが…。



【労働者の損害賠償責任とその制限】

労働者が仕事上のミスにより使用者に損害を与えた場合、使用者に対して民法上の損害賠償責任を負うことがあります。大きく分けると2つのパターンがあるでしょう。

第一は、労働者の加害行為から、直接使用者に損害が生じる場合です。たとえば、労働者の不注意によって商品や営業用器材が損傷・紛失したり、取引上の損失が発生するようなケースです。第二は、労働者の加害行為により、使用者以外の第三者に損害が生じる場合(労働者のミスにより仕事上起こした交通事故など)です。使用者は損害を受けた第三者に損害賠償責任を負い、その負担を直接の加害者である労働者に求償する権利を持ちます(民法715条3項)。ご質問の例は第二のパターンです。

損害賠償責任(又は求償責任)を負うからといって、賠償額の全額を労働者が負担しなければならないわけではありません。信義則(民法1条2項)による減額が行われるのが通常です。労働者と使用者の経済力の差は歴然としており、かつ、使用者は労働者の活動から利益を得ているのだから、そこから生じるリスクも負担すべき(報償責任)という考え方から使用者と労働者の公平な負担を図るべきとされています。

【モデル裁判例～茨城石炭商事件】

最高裁(昭和51.7.8)まで争われたこの事件は、石油等の輸送、販売を業とする会社の従業員が、業務としてタンクローリーで重油を輸送中に、車両間隔不保持・前方不注意が原因で他社の車両に追突する事故を起こしたのに対して、会社が支払った車両修理費と相手方への損害賠償額を労働者に請求し、争いとなった事件です。

判決は、労働者に請求しうる額は損害額の4分の1を限度とすべきであるとししました。また、判断の一般的基準として次の点が示されました。

- 事業の性格、規模、施設の状況
- 労働者の業務の内容、労働条件、勤務態度
- 加害行為の態様(故意・過失の程度)
- 加害行為の予防若しくは保険等の損失の分散策
- その他諸般の事情を広く考慮

この事件では、①労働者は普段は小型貨物自動車の

運転を行っておりタンクローリーは特命により臨時的に乗務していたこと、②会社は経費節減のため対人賠償責任保険にのみ加入し対物賠償責任保険及び車両保険には加入していなかったこと、③労働者の給与額・勤務成績は普通以上であった点などが考慮されているようです。

最高裁判決以降の下級審裁判では、この判断基準に基づいた判決が出されています。消費者金融会社における内規違反の貸付によって生じた損害につき、厳しい営業目標管理の存在や使用者が全国有数の事業者であることを考慮して賠償額を10分の1とした株式会社T(債務引受請求等)事件(東京地裁・平成17.7.12)、中古車販売会社の店長が取引先にだまされて生じた損害につき、店長の重過失を認めつつ、諸般の事情を考慮して賠償額を2分の1としたガリバーインターナショナル事件(東京地裁・平成15.12.12)、売上代金の請求書作成を怠ったことによる損害につき、過重労働の存在、再発防止措置の不十分さ等を考慮して賠償額を約4分の1としたN興行事件(東京地裁・平成15.10.29)などです。なお、加害行為の具体的事情によっては、まったく減額が行われない場合もあります。

以上からわかるように、個別の案件ごとに労働者が負担する賠償額は判断されるべきものですから、「負担額を会社と労働者が半額ずつ負担する」という就業規則の定めは機械的な規定でありあまり適切ではないと思われます。もちろんあらかじめ損害賠償額を定めておくような規定は、労働基準法16条により禁止されている「賠償予定の禁止」に該当することになります。

【賠償額の給与からの天引きには注意】

賠償額について本人と合意(又は裁判で確定)した場合に、その金額を一方的に給与から天引きすることは労働基準法24条1項の「賃金全額払の原則」に違反することになりますので注意してください。労働者の「自由な意思に」による同意があった場合に限り給与からの控除が許されるという扱いになっています。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「Cheek to Cheek 頬を寄せて」

アーヴィン・バーリンが1935年に作詞・作曲したナンバーで、邦題では「頬を寄せて」。フレッド・アステアとジンジャー・ロジャース主演の映画『Top Hat』の挿入歌で、二人で踊りながらアステアが歌っています。白黒の映画がYoutubeにありました。二人とも幼少の頃からダンスを勉強していたようで、ダンスは本格派です。さて、この作品ですが、面白いエピソードが残っています。この映画で、ジンジャー・ロジャースが着ているドレスはdachowの羽でできていて、アステアと激しく踊ると彼女の衣装から細かな羽毛が嵐のように飛び散り、前が見えなくなるほど。それがアステアの目や鼻に入ってくしゃみの連続であったそうです。リハーサルは中断し、衣装係が処置をして翌日再開したもののやはり羽毛は飛び続け、アステアは怒ってジンジャーは泣き出してしまいます。その晩衣装係は徹夜で羽を縫いこみ、次の日ようやく撮影に成功したというエピソードです。後にアステアがジンジャーをからかって、天国の「ヘヴン」を「フェザー」と歌ったそうです。

まるで天国にいるようだ
胸が高鳴って 上手く話すことができない
見つけたみたいだ 探していた幸せが
君と一緒に頬寄せ踊っていると

そう まるで天国にいるようだ
僕にとりついていた悩みが 一週間ずっとだけ
あっけなく消えてしまったんだ
ツキのあるギャンブラーのようさ
君と一緒に 頬寄せながら踊っているとね

僕は山登りが好きだ
一番高い頂きまで登るのがね
でも 半分ほどにもときめかない

君と頬寄せて踊ることに比べれば

僕は釣りも好きだけれど
小川や溪流でね
でも 半分ほどにも楽しくない
君と頬寄せて踊ることに比べれば

さあ 僕と踊ろう
君を僕の腕の中に閉じ込めてしまいたい
君の魅力が僕を包んで
僕はただただ心奪われて……

まるで天国にいるようだ
胸が高鳴って 上手く話すことができない
見つけたみたいだ 探していた幸せが
君と一緒に頬寄せ踊っているとね

この曲を歌っている人は沢山います。フランク・シナトラ、ジェーン・モンハイト。デュエットではエラ・フィッツジェラルドとルイ・アームストロング、レディ・ガガとトニー・ベネットなどです。それぞれ録音した時代が異なりますので、曲のアレンジの違いが面白いです。個人的にはジェーン・モンハイトの録音が好きです。彼女が一番美しかった頃の映像が見れます。レディ・ガガとトニー・ベネットはお爺さんと孫娘みたいな歳の差ですが、素敵に歌っています。

歌詞もとても良いと思います。「胸が高鳴って 上手く話すことができない」なんて、どこの国の若者も同じですね。「ツキのあるギャンブラーのようさ」って恋はギャンブルというからね。国際政治の世界でギャンブラーのようにカードを切りまくっている偉い人たちがいるけど、正月だけは静かにして欲しい。ミサイルの警報も鳴らさないでね。静かに音楽を聴いていたいから。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント②

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20回:時間外労働

1. 残業をさせるためには根拠が必要

昨年、大手広告代理店での過労死が発覚して以来、長時間労働が社会問題となっています。現在予定されている改正労基法では、時間外労働¹⁾について罰則付きの上限規制が盛り込まれており、平成30年も引き続き時間外労働の管理は喫緊の課題であり続けるでしょう。

ところで、正社員の残業は今のところ「当然のもの」として考えられていますが、労働契約上は、必ずしもそうではありません。労働契約で労働することが義務付けられているのは、所定労働時間(始業時刻から終業時刻までの時間から休憩時間を除いた時間)であって、そこでは残業は当然には予定されていないからです。

そこで、日常的にはほとんど意識されませんが、残業を命じるための就業規則(労働契約)上の根拠が必要となるわけです。したがって、就業規則に残業命令権²⁾が規定されている必要があるわけです。

ちなみに、残業が法定労働時間を超える場合には、あらかじめ、いわゆる三六協定を労働者の過半数代表者と締結し、労基署長へ届け出なければなりません。この届出が残業命令の根拠となるわけではありません。三六協定は、あくまで労基法による法定労働時間違反を免れさせるための手続きにすぎないのです。

2. 残業の許可制の形骸化に注意

就業規則の中には、残業を許可制としている規定も見られます³⁾。このような規定は、適正に運用されている限りにおいては、有効となります。たとえば、時間外労働時間の認定にあたって入退館記録によるべきか、時間外勤務命令書によるべきかについて争われた裁判例⁴⁾では、所属長命令のない勤務延長・時間外勤務の実施を禁止されており、「実際の運用としても、時間外勤務については、本人からの希望を踏まえて、毎日個別具体的に時間外勤務命令書によって命じられていたこと、実際に行われた時間外勤務については、時間外勤務が終わった後に本人が『実時間』として記載し、翌日それを所属長が確認することによって、把握されていた」として、命令書により時間外労働が認定されたものがあります。

しかし、許可制が形骸化している場合には、タイムカードなどによって時間外労働時間が認定されることもあります⁵⁾。つまり、規定だけがあっても、実態がともなっていなければならないというわけです。仮に許可のない残業が行われたとしても、それが放置されていたり、業務上残業せざるを

えない状況であったりすれば、黙示の残業命令があったと解釈される場合もあり、時間外手当の支払いは免れないでしょう。

なお、「社員が会社の許可なく時間外労働をした場合には、当該時間外労働について、時間外手当は支払わない」という規定もみられますが、これについても、上記のように運用が伴っていることが前提です。

3. 労働時間の境界線をめぐる問題

今年1月に発出された「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」(労働時間GL)では、着用を義務付けられた所定の服装への着替えなどの時間も労働時間に当たることが明確にされました。このこと自体は、従来の判例の考え方を踏襲したものですので、特段目新しい内容ではないのですが、その後7月には、大手自動車会社で始業時刻前の体操や朝礼が労働時間に当たるとして、労基署から是正勧告を受けたことが報道されました。

このように、今後、始業前の着替え時間や朝礼時間、終業後の清掃時間などの「労働時間の境界線」をめぐる争い増加することが懸念されます。労働時間GLによれば、労働時間とは、「使用者の指揮命令下に置かれている時間」ですが、その判断は、「労働者の行為が使用者から義務付けられ又はこれを余儀なくされていた等の状況の有無等から、個別具体的に判断」されます。このことも踏まえて、実態に即した管理・運用が必要になります。

- 1)本稿では、「時間外労働」は法定労働時間(1週40時間、1日8時間)を超える労働を指し、所定労働時間を超える労働を「残業」として区別する。
- 2)たとえば「会社は、業務上必要な場合には、第〇条で定める所定労働時間を超える就業を命じることができる。」など。なお、休日労働についても同様である。
- 3)たとえば「社員は、業務上時間外労働が必要な場合には、事前に上長に申し出て、その許可を得なければならない。」など。
- 4)H25.5.22東京地判「ヒロセ電機(残業代等請求)事件」
- 5)たとえば、H24.9.14大阪地判「有限会社大同物産(有限会社日産實業)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56回:経営コンサルティングを知る

【どんな依頼が多いか】

「経営コンサルティングって何をやるんですか？」と聞かれることが時々あります。当然ご理解いただいていることだと思っているので、「えっ！」と一瞬思っています。しかし、確かに弁護士が裁判などを通して法的な解決をサポートすることや、税理士が税の申告をしたり会計書類を作成したりすることに比べれば、何をやるのか分かりにくいといわれるのも分かるような気がします。今日は、分かっているようでちゃんと理解されていない経営コンサルティングとは何か、そしてどのように進めて求められる結果を出すのかを分かりやすく解説したいと思います。そして何かの折に「相談してみよう」と心の片隅の引き出しに入れておいていただければと思います。

経営コンサルティングをどんな場合に依頼するか。一番ポピュラーなケースは、経営者の方が、「以前ほど売上や利益があがらないが、その原因がわからない」といった場合です。いってみれば経営がスランプに陥り、いろいろと改善をして立て直しを図りたいが、自分だけでは改善が図れないといった場合です。自分で考えた原因とその対策が効果的で売上・利益を回復させよう、即ち外部の力を借りずに結果を再び出せるならば、経営コンサルティングを受けなくともとりあえず結果は出せたということです。もちろん、その売上や利益が偶発的なものであったり、外部要因の特需(特別な需要の発生など)に起因する場合もあり、全てが「結果オーライ！」というわけではもちろんありません。しかしながら、経営コンサルティングのオファーがあるのはまず「自分だけでは改善が図れないから解決策を持って結果を出すことを確実にサポートしてくれる外部の経営・事業の専門家に頼ってみよう！」という場合です。

次に当社の顧問先に多いですが、「利益は出ている。でも、もっとうまく人や情報・ツールや機材を選択して使えばもっと売上や利益を安定的にだせるはずだ！それには、自社の同じ環境の中にいる社員たちがいくら知恵を絞っても発想に限界がある。外部目線を生かして、売上や利益の安定的な積み増しを図りたい。そして人材や持っている資産の事業への効率的な活用のアイデアをもらおう！」といったもっと上のレベルを目指したいというパターンです。いずれのパターンでも、経営コンサルティングは、現在持っている人材や機材・施設などのモノ、そしてノウハウや内外ネットワークや情報を生かして、売上や利益の積み増しとその安定化、更には仕組みの構築や仕組みを動

かし、新たな価値を創造する人材育成といった資源のパワーアップといったメニューを行い、期待される成果を出していきます。

【コストパフォーマンスとコンサルの進め方】

「コンサルティングは価格が分かりにくい、高いのではないか」と言われることが多いのも事実です。簡単に言えば、コンサルティングは「コストパフォーマンス(費用対効果)」で判断するということにつきま。安ければいいといって1万円かけて1億円を稼げるかといえば、「ムリ」だといえます。かけたお金が100万円でも1000万円利益の上乗せができれば、経済合理性があると判断できます。物の価値を生み出す価値の大きさを測るべしということです。

また、「経営コンサルティングはどう進めるのか」と聞かれることがあります。コンサルタントによって天と地ほどの差があるのは厳然とした事実です。詳細は機会があればご紹介しますが、簡単にいえば、当社のスタンダードとしては次の通りです。

1. 会社が目指す方向性や目指す目標・到達点その期間についての経営者との合意形成
2. 目標達成までの期間設定やスケジュールの提示そして推進チームの決定
3. 現状調査に基づく課題抽出と解決策としてのアクションプラン策定
4. 課題解決アクションプランの実行
5. 期間を区切って主たるコンサルテーマを設定(例えば、「営業強化」もしくは複数テーマで合わせて「製品のコストダウン」など)
6. 具体的な実際事例を検証し、進め方や人やツール・機械などの資源活用の課題を抽出し、課題解決の具体策、具体策により見込まれる効果、誰が(またはどの部門や担当が)いつまでに実行するかを合意して課題解決のチェックリスト(コンサルシート)を作成
7. 次回のコンサルティングにおいて実行の検証とフォローアップ(この6と7をくりかえし)
8. 毎月そして3か月ごとのアクションプラン実行と成果を検証して、遅延対策を実行する。

・ざっとこんな感じです。
経営コンサルティングは分かりにくいと言われますが、要は「問題解決(仕組みづくりや人材育成)による目標達成」指導なのです。よくコンサルタントを有利きして、コストパフォーマンスが期待できそうだと思えば一度依頼してみる価値はあります。