



# オフィス・サポートNEWS

第109号 2018年3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 「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」報告書(案)が発表

### 労使110番「労働時間の把握義務」の不理解と是正勧告の例



- ◇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

### 年金機構の不祥事が止まらない

日本年金機構の不祥事が止まらない。2015年、「不正アクセス事件」で125万件の個人情報漏れ事件が記憶に新しいところ、今度は個人情報500万人分が委託業者経由で中国業者に流出するという事件が発覚した。前回は情報管理に関する知識をあまり持ち合わせていない非正規職員の不用意なメール開封が原因だった。今回は、年金機構が結んだ委託業者が、中国業者に再委託していたことが判明した事件。一体、委託業者との契約と再委託に対するチェック体制はどうなっていたのだろうか。

年金支給をめぐる支給漏れも相次いでいる。昨年秋、10万人、約600億円の、主に退職共済年金受給者の配偶者に支給されるはずの振替加算が支給漏れとなっていた事件が発覚した。公務員が加入する共済組合と厚生年金保険との統合に際してのデータ入力ミスが背景にあるようだ。

今春、年金受給者の所得控除をめぐる、130万人分が所得控除されず大問題になった。年金受給者向けの「扶養親族等控除申告書」の様式を従来のハガキ形式から、マイナンバー記入等の必要から封書形式にいきなり変更して気付かないまま提出しなかった人が多く、その結果、年金額が減らされて支給されたため初めて気付いた人が多数出たという情けない話である。これに加えて年金受給者のデータ入力ミスも31万8千人分あったという。

平成30年3月から日本年金機構への届出書類の書式が変わった。マイナンバー欄が追加されたためである。安心してマイナンバーを年金機構に提出してもいいと思う人がいるのだろうか。年金機構の職員の半数以上は非正規雇用(有期雇用)で、しかも業務に慣れたころ雇止めするという。無期転換権も行使できないような短期雇用、雇止めの雇用形態をとっている。

一方で、現場の企業にはマイナンバー管理を厳格に求め、非正規雇用の無期転換権行使の厳格適用を求めながらである。

## となりの弁護士

### 命の値段が変わる？

#### 交通事故損害賠償と民法改正



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良

1 昨年、民法の一部を改正する法律及び関係整備法が可決し、2017年6月2日に公布されました(施行は、2020年4月1日)。

今回の改正の中で、私たちの生活に直接重要な影響を及ぼす改正の一つが、法定利率・遅延損害金に関する改正です。

現在の民法は、民事法定利率を5%と定めています(民法第404条)。契約書で利息についての約束をしていないときや、交通事故や傷害事件などの不法行為で損害賠償義務が生じたときなどは、本来の支払時期から支払われるまで年5%の遅延損害金(利息)が発生します。

2 法定利率変動制の採用

今回の改正民法では、5%の法定利率を廃止し、変動利率を採用することになりました。すなわち、①別段の意思表示がないときは、利率は当該利息が生じた最初の時点における法定利率とする、②法定利率は3%とする、③3%の法定利率は、3年ごとに変更する、というものです(改正民法404条参照)。

また、商法の法定利率の規定(商法第514条II6%)は削除廃止されました。

既に支払いが滞っている場合にお金を支払う立場には有利な規定ですが、逆にお金を請求する立場には不利な変更といえるでしょう。しかし、将来にわたって受け取ることでできる権利を現在一括して前払いで受け取るという場合には、法定利率の事実上の引き下げは反対に作用します。それが、中間利息の控除の問題です。

#### 3 中間利息の控除

改正民法では、将来の利益や将来負担すべき費用について損害賠償額を決める場合には、中間利息を控除することが明記されました(改正民法第417条の2参照)。

これを、交通事故の事例で説明します。年収600万円の35歳の一人暮らしの男性が、交通事故で死亡したと仮定します。生活費控除率を50%(得られたであろう収入から生活維持のための必要経費を50%とみなす)、労働能力喪失期間を32年(67歳まで働けるとみなす)とした場合、受け取る損害賠償額は現行民法と改正民法で大きく違ってきます。32年分を一括で控除して現在価値に引き直しますが、その場合にはライブニッソ係数という計算式を使います

(1) 現行民法(5%)での賠償額	=600万円×(1-0.5)×15.802	=4740万8100円
(2) 改正民法(3%の場合)での賠償額	=600万円×(1-0.5)×20.388	=6116万6400円
(3) 差額	=1375万8300円	

(http://www.tsa.go.jp/news/news/13/noken/1-2001115-1b.pdf (金融庁ホームページ))

4 そもそも、人の命をお金に換算すること自体、違和感があるのですがそれでも、失われた命は取り返すことができない以上、お金の賠償してもらおうばかりありません。

利息の規定が変更になるだけで、これだけ私たちの実務やみなさんの生活に大きな影響が出るのです。

## 編集後記

### 砂に引かれた線

「私は、移民です……。私たちの芸術とこの業界がやることで最も素晴らしいのは、砂に引かれた線を消すことです。線を消すことと深く刻めと世界に言われるときこそ、私たちは引き継ぎ線を消していくべきです」。

第90回アカデミー賞で作品賞を含む最多4部門を獲得した映画「シエイプ・オブ・ウォーター」ギレルモ・デル・トロ監督のスピーチの一節です。

マジリテイであれば成功の道を進み、マジリテイであれば日陰で生きていくしかない。この映画では、冷戦下のそうした構図を浮き彫りにするように、武器をひけらかす白人の軍人男性をマジリテイとして描き、その対照として登場する障がい者や黒人、女性、清掃員、画家のようなマジリテイを中心に物語が進んでいきます。言葉やうまく発することのできない女性と、水の中しかうまく呼吸できない半魚人の恋。できないことが多いからこそ、できることが際立ちます。

今回のアカデミー賞授賞式では、ジェンダーや人種の平等をうたった授賞者スピーチが目立ちました。司会のジミー・キンメル氏は「職場でのセクシャル・ハラスメントを自分たちの手で止めることができれば、女性も職場以外でのハラスメントに対峙するだけでなく、水の中であらうと述べました。

砂に引かれた線は、波に覆われれば見えなくなり刻まれた線は、波が引けばまた、一層深く刻まれた線が見えてくるかもしれない。職場のハラスメント問題も、表面的な処分や異動だけでなく、水の中であらうと線にも目を向け、根本的な解決をはかっていく必要があると思えました。

## 「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」報告書(案)が発表

厚生労働省は、平成29年5月以降、「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」を開催し、平成30年3月16日、第9回会議で「報告書」(案)を発表しました。中間的取りまとめですが、今後のパワハラ対策の一定の方向性が示されています。

### 【パワーハラスメントの現状と取り組む意義】

都道府県労働局における職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は増加傾向にあり、平成24年度以降、全ての相談の中でトップとなっています(平成28年度は70,917件と全体相談件数の22.8%)。また、嫌がらせ・いじめ、又は暴行を受けたことによる精神障害の労災認定件数も増加傾向にあり、平成28年度においては、74件に上っています。

厚生労働省が実施した「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の結果によれば、従業員向けの相談窓口で従業員から相談されたテーマのうちパワーハラスメントが32.4%で最も多く、過去3年間に1件以上パワーハラスメントに該当する相談を受けたと回答した企業は36.3%、過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員は、32.5%です。

パワーハラスメントは、相手の尊厳や人格を傷つける許されない行為であるとともに、職場環境を悪化させるものです。企業にとっても、職場全体の生産性や意欲の低下、企業イメージの悪化、人材確保の阻害要因となり得ることや、訴訟によって賠償責任を追及されることも考えられ、経営的にも大きな損失となります。

### 【円卓会議の提言】

今回の報告書(案)では、平成24年1月に発表された、厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議の提言」をベースに、パワーハラスメントの概念を整理しています。提言では、次のようにパワーハラスメントの概念及び行為類型を整理しています。

#### ◀円卓会議のパワーハラスメントの概念▶

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

#### ◀パワーハラスメントの6つの行為類型▶

- I 暴行・傷害(身体的な攻撃)
- II 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)
- III 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)
- IV 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)
- V 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと(過小な要求)
- VI 私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)

### 【パワーハラスメントの概念の整理・具体化】

報告書(案)では、円卓会議の提言をもとに次のようにパワーハラスメントの概念の要素を整理・具体化しています。

(1) 優越的な関係に基づいて(優位性を背景に)行われること

あらゆる人間関係のトラブルを対象に考えるのではなく、客観的に明確な優位性を背景にした職場の問題に焦点を当てることを明確にしています(ただし、上下関係のみにとどまらず、経験や知識など職場の人間関係において優位に立つことができる要素が含まれます)。

「当該行為を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係に基づいて行われること」を意味する「優越的な関係に基づいて(優位性を背景に)行われること」とする。

(2) 業務の適正な範囲を超えて行われること

「社会通念に照らし、当該行為が明らかに業務上の必要性がない、又はその態様が相当でないものであること」。具体的には、以下のような行為を指します。

- ・業務上明らかに必要性のない行為
- ・業務の目的を大きく逸脱し、手段として不適当な行為
- ・当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える行為

(3) 身体的若しくは精神的な苦痛を与えること又は就業環境を害すること

「当該行為を受けた者が身体的若しくは精神的に圧力を加えられ負担と感ずること、又は当該行為により当該行為を受けた者の職場環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な影響が生じる等、当該労働が就業する上で看過できない程度の支障が生じること」。判断にあたっては「平均的な労働者の感じ方」を基準とする。

### 【パワーハラスメント対策の方向】

対策の方向ではいくつかの提案を行っています。

- ・事業主の措置に関するガイドラインの作成
- ・セクハラ、マタハラに関する措置と一体的に取り組む
- ・就業規則の懲戒規定の整備等
- ・相談窓口の設置(セクハラ等の窓口と一元化)

また、今後の課題として「顧客や取引差からの迷惑行為への対応」というテーマも指摘しています。

## 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



### 相談 「65歳を過ぎているのに振替加算が支給されない！」



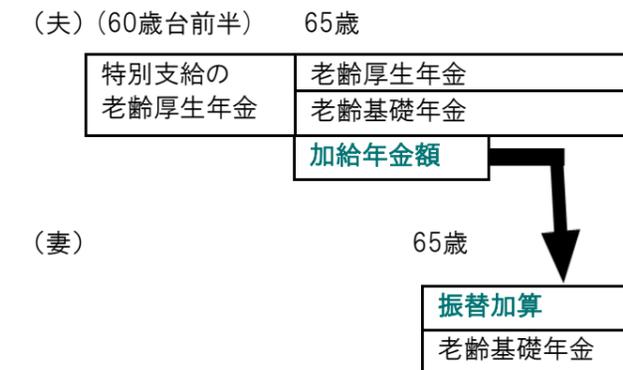
夫は厚生年金に30年近く加入しています。私はもう65歳を過ぎて老齢基礎年金をもらっています。配偶者が20年以上厚生年金に加入していれば、妻に65歳から振替加算が支給されると聞いていたので楽しみにしていたのですが支給されません。この間テレビでやっていた支給漏れじゃないでしょうか？

- ・相談者(妻)の生年月日：昭和24年12月
- ・夫の生年月日：昭和29年2月



### 【振替加算の仕組み】

振替加算というのは、老齢厚生年金(退職共済年金)および障害厚生年金(障害共済年金)の配偶者加給年金額の対象となっていた者(配偶者で昭和41年4月1日以前生まれの方。妻であるケースが大半)が65歳に達して老齢基礎年金が支給されたときに、その老齢基礎年金に加給年金額が振り替えられて加算される制度のことです。わかりづらいので、図にしましょう。



妻が65歳になる前まで加給年金額が支給されている方(図の場合は夫)の要件は、次の2つのいずれかに該当していることです。

①厚生年金保険(または共済組合等)の加入期間が240月(20年)以上ある老齢厚生年金の受給権者。なお、240月以上には中高齢者の特例(40歳以降など一定年齢に達してからの加入期間の短縮の特例のことです)が含まれます。

②1級または2級の障害厚生年金(または障害共済年金)に受給権者。

### 【ご質問のケースの場合】

あなた(妻)はもう65歳を過ぎて老齢基礎年金ももらっていますし、夫も20年以上の老齢厚生年金保険の加入期間があるのですが、夫はまだ65歳に達しておらず65歳から支給される老齢厚生年金の受給権者となっていないので、加給年金額は支給されていないはず。だから振替加算が支給されないのです。

夫が65歳に達して老齢厚生年金の受給権を取得した場合、その翌月からあなたに振替加算が加算されますので、もう少しお待ちください。なお、夫には加給年金額が支給されず、そのままあなたに振替加算が支給されることとなります。

### 【振替加算の支給漏れとは】

この間「振替加算の支給漏れが600億円発覚した」と報道されています。これは公務員などが加入する共済年金と厚生年金との統合事務の乱れが原因ではないかとされており、主に公務員や私立学校職員が加入している退職共済年金受給者の配偶者の問題です。



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/>



## 真実は小説よりも奇なり

相続手続きの支援をしたSさんの話。Sさんの息子であるKさんが亡くなった。Kさんは独身で結婚歴もなく子供もいなかった。この場合、相続人は第二順位の両親となる。Kさんは母親のJさんを受取人とする生命保険をかけていた。ただ、母親JさんはKさんより先に亡くなっていた。保険会社に問い合わせたところ、受取人はJさんの法定相続人とのことだったので、母親Jさんの戸籍を出生まで遡って取り、Jさんの相続人を確認することになった。

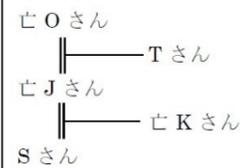
Kさんは、SさんとJさんの一人息子だったので、Jさんの法定相続人はKさんだけだろうと思っていた(SさんとJさんは事情があり離婚をしていた)。ところが、JさんはSさんと結婚する以前に別の男性Oさんと婚姻歴があり、Oさんとの間にTさんという息子さんがあることがわかった。JさんはOさんとは離婚ではなくOさんの死亡による死別だった。JさんはTさんが8歳のときにSさんと再婚したが、SさんはTさんのことは知らなかった。戸籍を見ると、TさんはJさんが再婚した後、未成年後見人が選任されていた。Tさんは恐らくその未成年後見人に育てられたのだろう。

最終的に保険金の受取人は、Jさんの子供であるKさんとTさんであり、Kさんは亡くなっているためKさんの分はその法定相続人であるSさんが受け取るということになった。保険会社に再度

問い合わせたところ、保険金はSさんとTさんそれぞれが請求できるとのことだったが、仮にTさんが「保険金はもらえない。Sさんが全額受け取ってください。」と言った場合はSさんが全額受け取る可能性があったことから、Tさんに「Kさんが亡くなりTさんは保険金を受け取る権利がある」と書いたお手紙を送った。

Tさんからは手紙を送って数日で連絡があった(メールが来た)。TさんはJさんとは幼い頃に離れ離れになっているから、Jさんのことは良く思っていないかもしれない、ましてKさんのことなんて知らないだろうと思っていたところ、Tさんから届いたメールには「母Jの死は弟Kより聞いていたが、Kの死は突然で驚いている。Kに会いに行けなかった事を残念に思う。」という趣旨のことが書いてあった。三人は親交があったのだ。ドラマか映画を見ているような気分だったが、知らなかったのはSさんだけだが、状況から考えれば仕方ない。家族という社会に決まった形はない。

関連図



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## 「Nica's Dream ニカの夢」

ホルス・シルバーによって作曲されたジャズのスタンダードです。日本人にお馴染みのジャズ・メッセンジャーズによって録音されました(1956年)。ところでニカって誰?それはパノニカ・ド・ケーニングスウォーター男爵夫人。Panonicaの後半のニカが愛称なのでしょう。生まれはロンドン。名門ロスチャイルド家のお姫様でした。なんの不自由もなく、お城で育ちました。父は銀行家で生物学者。自身の発見した蝶と同じ名前を娘に付けました。ニカ男爵夫人のジャズ界での貢献はとても大きく、簡単には語れません。モダン・ジャズの父チャーリー・パーカーの最期をみとったのも、ジャズの巨匠セロニアス・モンクの最期も彼女がいました。

曲は64小節の構成で、ジャズのスタンダードとしては長い部類に入ります。AABA形式ですが、最初のセクションはシルバーが好きなラテンリズムで始まります。ブリッジ部はガラッと変わってベースの2拍4拍の後打ちと4ビートのスイング、ブリッジが終わるとまたラテン系のリズム。この構成はアドリブに入っても維持されます。50年代初期のビーバップからの明らかな進化を感じさせられる。トランペットの主旋律にテナーサクスの対旋律が上手く絡みます。最近では、プラスバンド用のアレンジもあるようです。

この曲に歌詞が付いたのがいつなのか、誰が作詞したのかわかりませんでした。1990年にディー・ディー・ブリッジウォーターが歌ったものが有名です。ニカに対する敬意と愛情が感じられる歌詞です。

歌はハッピーで陽気  
みんなが知っている歌  
すべての音楽家が演奏する  
あなたも思うでしょう  
誰もがニカの夢が好きだってこと

愛が込められた歌  
天使がくれた甘いメロディー

あなたも思うでしょう  
誰もがニカの夢が好きだってこと

(ブリッジ)

彼女はビジョンを持っていた  
ジャズがいつか音楽となる  
未来の音楽へと、わかる?  
同意するでしょ?  
見せてあげようか  
彼女のビジョンが実現するってこと  
それで全世界がこの音楽で清められるってこともね

この曲はまだここにあるの、友よ  
ちょっと待って、見て  
多くの人々が作った  
ジャズの歴史の一部  
あなたも思うでしょう  
誰もがニカの夢が好きだってこと

50年代初期モダン・ジャズはまだ、一般には不良の音楽とされてきました。お金持ちの子供がジャズを聴いたり、演奏のまねごとをすると、母親は「そんな不良の音楽は聴いてはいけません。勉強をしっかりして、音楽はバイオリンかピアノを習いなさい」と言っていたようです。クラシックの作曲家たちは、ジャズの影響を受け始めていたころです。いつか音楽として認められる。まだ一部の人にしか伝わっていないモダン・ジャズの魅力を世界に伝えたいという思いが歌詞に現れています。ニカはモンクやチャーリー・パーカーの音楽を聴いて、音楽の革命が起こる気配を感じたのでしょうか。人生をかけてジャズ演奏家を守り、育てる決意をしたのだと思います。

ナチスと戦い、アメリカでは人種差別と闘ったニカの話は来月にします。



労使トラブル110番



労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

## 「労働時間の把握義務」の不理解と是正勧告の例

最近、労働基準監督署からは是正勧告を受け、それに対して虚偽の報告を行ったり、その後全く改善されていないことが判明し、書類送検、企業名公表などの措置が取られるケースも少なくありません。最近の実例をもとに、是正勧告への対応の教訓などについて書きます。

### 【ある是正勧告の例】

#### 【是正勧告書の指摘事項】

- 労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間等の法定事項を書面の交付により明示していないこと。(労基法第15条第1項、労基則第5条)
- 常時10人以上の労働者を使用しているにもかかわらず、就業規則を作成し、所轄労働基準監督署長に届け出していないこと。(労基法第89条)
- 賃金台帳を調整していないこと。(労基法第108条)
- 時間外・休日労働に関する協定を締結し、これを所轄労働基準監督署長に届け出していないにもかかわらず、法定労働時間を超えて、法定休日に労働させていること。(労基法第32条第1項・第2項、労基法第35条第1項)
- 時間外労働に対して2割5分、休日労働に対して3割5分以上の率で計算した割増賃金を支払っていないこと。不足分については平成29年〇〇月〇〇日から遡及して支払うこと。(労基法第37条第1項)

#### 【指導票の指摘事項】

- 労働基準法に、労働時間、休日、深夜業等についての規定が設けられていることから、使用者には労働時間を適正に把握する責務があります。

貴事業場においては、タイムカードによって労働時間を管理していますが、直行直帰などの場合に始業時刻又は終業時刻を把握しておらず、労働時間を適正に把握しているとは認められない状況にあります。

つきましては、別途お渡しするリーフレット「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」に基づき、適正な労働時間の把握方法を検討いただき、その結果、採用することとした労働時間の把握方法及び当該把握方法を施行後1ヶ月間の労働時間の管理の状況について平成30年〇〇月〇〇日までに、労働時間記録、賃金台帳を添えて報告してください。

- …年次有給休暇の取得状況を把握できるよう、体制の整備を図ってください。

### 【法定書類の日常的整備、届出は必須】

例にあるように、①雇用契約書の締結(又は労働条件通知書の交付)、②就業規則の作成・届出、③賃金台帳・タイムカード(又は出勤簿)の整備、④36協定の締結・届出などの法定書類を日常的に整備し、必要な届出を行うことは大前提です。

雇用契約書の締結(又は労働条件通知書の交付)については、新しく雇う人はもちろんすでに雇用している人も改めて「書面を交付」するように指導されますので注意して下さい。

36協定は有効期限切れとならないよう、原則として毎年の届出が必要です。また、「1ヵ月45時間、1年間360時間」の限度時間を超える場合は、特別条項付きの36協定の締結・届出が必要です。特別条項の書き方は厳しくチェックされるので、以下の例を参考にして下さい。

一定期間の延長時間は1ヵ月45時間、1年360時間とする。ただし、〇〇〇〇のときは(注:延長する理由を書きます)、労使の協議を経て、〇回を限度として(注:年6回以内の回数を書きます)、1ヵ月〇〇時間、1年間〇〇〇時間までこれを延長することができる。なお、延長時間が1ヵ月45時間を超えた場合の割増賃金率は〇〇%(中小企業の場合は、当面25%以上の率でかまいません)とする。

### 【労働時間の把握義務の理解をめぐって】

最大の問題は日々の労働時間の管理です。これがあまいだと残業代未払いが指摘され、初回の是正勧告では通常過去3ヵ月遡及して支払うよう勧告され、労働組合などが絡んだケースでは2年間遡及して支払うよう勧告されたりします。

勧告例では、「直行直帰などの場合」の把握について指摘されています。経営者はよく「ちゃんと報告してこない(奴が悪い)」と言いますが、「ガイドライン」は使用者に把握義務があると明記しています。直行直帰などの場合も、必ず報告を求める、当日わからなければ翌日従業員に聞き、タイムカード・出勤簿等に記入する、こうした積み重ねによって労働者も報告することが習慣となるのです。

労働基準監督官は一人ひとりが独立行政官であり、同時に司法警察としての権限も持っています。「悪質」な会社だとみなせば書類送検する例も珍しくありません。そして、書類送検だけでなく、マスコミに発表されたり、厚労省ホームページに1年間公表するなどの措置が取られると経営にとって大きな痛手となりかねません。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント②③

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23回:家族手当

## 1. 家族手当をめぐる社会環境の変化

家族手当（「扶養手当」など名称は様々）は、家族を持つ社員に対して生活費の配慮から支給される手当で、現在広く普及しているものの一つです<sup>1)</sup>が、近年の家族の在り方の変化や労契法をめぐる裁判により、見直しの必要性が高まっています。

たとえば、厚労省が平成28年に取りまとめた報告書<sup>2)</sup>では、（典型的には）主婦パートの就業制限の原因となっていることや、晩婚化、共働き世帯の増加により手当に対する納得性が低下していることなどの理由から、「配偶者手当」の見直しが提言されています。実際、トヨタ自動車では平成28年から扶養手当の対象から配偶者を対象から外したことが報道されるなど<sup>3)</sup>、一部ではすでに見直しの動きがみられます。

さらに、企業にとって、より警戒感が強いのが労契法20条を巡る訴訟の動向でしょう。これは家族手当に限った話ではありませんが、近年、正規と非正規の労働条件の相違の不合理性を争う裁判が頻発しており、今年2月の裁判では、扶養手当を契約社員に対して支払わないことを「不合理」と判断したことが報じられました<sup>4)</sup>。

このように、今、家族手当を支払う意義を改めて検討する必要性が高まっているといえます。

## 2. 家族手当の見直しの方向性

論点の一つは、手当の対象となる家族の範囲です。前述のように配偶者の有無を理由とする手当は縮小・廃止という動きがありますが、この場合、労働条件の不利益変更を伴うこととなりますので、前述のような事情があるとしても、その取扱いには慎重さが求められます。

前掲の報告書においても、企業ごとに制度見直しの背景と社員のニーズの把握をした上で、労使の話し合い、賃金原資の総額の維持、経過措置などを設けることが、「円滑な賃金制度見直しの特徴」として挙げられています。具体的な対応としては、縮小相当分の基本給への組み入れ、配偶者に対する手当を廃止して子どもや障害を持つ家族等に対する手当の増額、管理職・総合職に対する手当の廃止などが考えられます（報告書）。

一方、非正規社員を支給対象とするかどうかについては、労契法20条で定められた判断基準、つまり、職務の内容やその変更の範囲等をふまえた検討が必要となります。

もっとも、これは同条違反となるかどうかの視点にすぎません。本質的には、なぜ家族手当のような仕事や能力と直接関係のない属人的な手当を支払うのか、その目的に照らして非正規社員に支払うのが妥当なのかどうか、社内ですっかり議論を重ねる必要があるでしょう。

## 3. 家族手当の規定は

家族手当の規定は、支給要件と支給額が明確になるようにします。

支給要件は、支給対象家族の範囲と収入の範囲が大きなポイントになります。これに加えて「18歳未満の子」など年齢を支給要件に定める場合もあります。

このうち、対象家族の収入に関しては所得税の控除対象親族の要件である103万円とする場合が多いですが、健康保険の被扶養者の収入要件である130万円としている場合もあります<sup>5)</sup>。

このどちらが良いかは一概にはいえませんが、所得税を基準とする場合は、年収は暦年で判断するため、年末調整のときに収入がオーバーしていた場合の取扱いなどは、あらかじめ定めておく必要があります。一方、健康保険の被扶養者は、その時点での恒常的な収入を問題とするため、このような問題はあまり生じません。したがって、筆者が相談を受けた場合は、健康保険の被扶養者を基準にすることを奨めることが多いです。

なお、所得税法の改正で、昨年までは配偶者の給与収入が年103万円以下であれば38万円の所得控除が受けられたところ、今年の1月からは150万円まで同額の控除が受けられるようになりました<sup>6)</sup>。配偶者を家族手当の対象とする場合、この改正を反映させるかどうかも検討が必要です。

1)人事院「民間給与の実態（平成29年）」によれば78.1%の企業で導入されているが、近年は縮小傾向にある。

2)「女性の活躍促進に向けた配偶者手当の在り方に関する検討会報告書」（平成28年4月）。本稿で単に「報告書」という場合は、これを指す。

3)H28.2.15付け労働新聞

4)H30.2.21付け日経電子版

5)調査では103万が63.2%、130万が29.0%（前掲・人事院）。

6)正確には、配偶者特別控除として、配偶者の給与収入103万円から150万円までの場合に38万円の所得控除が受けられるようになった。なお、他の扶養親族については、変更はない。

## 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59回:「利益の出るコンビニ経営その1」

## 【スーパーバイザーは本部の立場で考える】

コンサルタントとして、コンビニのコンサル指導を行っています。「えっ、コンビニってというのは、スーパーバイザー（SVといいます。）がコンビニコンサルタントじゃないの？」と思う方が多いと思います。確かにSVは、コンビニ情報に当然詳しいと言えます。そして、そのブランドの商品通でもあり、店づくりから店舗運営について、キャリアと能力の程度の差こそあれ、コンビニに精通していると言えます。ただ、彼らにコンビニ加盟店が利益を出すサポートがどこまでできるかと言えば、それは不透明だと言えます。なぜなら、SVはコンビニのフランチャイズ本部の立場でものを考えて業務を行っているので、加盟店の方を向いていないからです。後述しますが、コンビニエンスストアの儲けの3要素は、「売上×利益率」「廃棄」「人件費」ですが、SVは本部の利益を守る事が第一義であるため、おでん20円引きやおにぎり100円セールなどで売上をとって利益を増やす（結果的にロイヤリティという手数料収入を増やす）ことには真剣ですが、そのために加盟店に過剰に仕入れさせて廃棄を増やすことになったり、人件費の問題は「加盟店の問題」として真剣味がなかったり、まさに本部の利益のために業務をするという人たちです。これから新事業としてコンビニ（フランチャイズ）経営に乗り出す経営者や起業をめざす人たちに「利益の出るコンビニ経営」とは何かを数回のシリーズでお伝えします。

## 【利益の出るコンビニ①立地とブランド】

コンビニにとって、利益が出るかどうかの前提条件は、立地とブランドです。立地については、大きく分ければ、駅前立地か路面立地の大きなカテゴリーがあります。その他に施設内コンビニと病院や駅構内などの閉鎖圏とって、その施設の利用者のリピートだけに頼って商売をしている「施設内立地」などがあります。多くは駅前立地と路面立地ですが、売れ筋商品と時間帯や、客単価・客数の違いがあります。駅前立地は、朝夕晩の通勤通学の時間帯にお客様が集中し、ついで買いも多いため客単価も路面立地に比べ安い（@500円以下など）傾向があります。その反面、首都圏の通勤電車の駅前立地などであれば、平日客数1000人超のケースも結構あります。その一方で、路面立地は、ついで買いというよりも車での来店客が多かったり、昼食や夕食を買うケースも多いので、客単価が相対的に高いと言えます。駅前立地と路面立地ではどちらが良いかといえば、当たり前ですがその出口側の乗降客数であったり、路面の交通量（もっと言えば、立ち寄りやすさ・幹線沿いは交通量は多いが、スピードが速く一元客が拾いきれないなど）といった「マーケット規模」並びに「商圏人口」並びに「強い競合店の有無」といった要素が利益を左右する条件であると言えます。

このように、「マーケット規模」並びに「商圏人口」並びに「強い競合店の有無」で最初から勝負がついてしまう世界であると言えます。更にいえば、これらは道路ができる、住

宅が増えている・減っている、近くに競合店が開店した・閉店したということ、条件が変わっていくので、『常勝』ということとはほとんどありえません。

更に「ブランド」は「商品力」と切っても切れない。例えば、大手S社はおにぎりがおいしいとか、F社はチキンが一番だとかいうことなど、そのブランドからリリースされる商品力には明確な差があり、実際、合併統合により3大コンビニとなったS社、L社、F社の競争であり、S社が頭を抜けていると言えます。但し、加盟店の立場ではそれぞれにロイヤリティ条件に差があり、かつ3社のうち「この加盟店が儲けが出る！」と言い切れる所はないと言っても過言ではありません。なぜなら、前出のSVの目線が本部を向いている事と同様、基本的に「本部が儲かる図式」になっているからです。では、コンビニ経営は加盟店経営は見送った方がいいですが、・・・利益の出る条件が整い、複数店を運営できる能力が備わり、そのボリュームディスカウントやシナジー効果により、管理費削減や売上アップのノウハウが具備されれば、大きな利益ではありませんが、少ない利益×店舗数が出ると言えます。もっとも最初の投資を回収してからの利益であること、更に利益のでる複数店を運営できるようになれば、店長やマネージャーの給与アップの要素も出てくるため、大きな内部留保をするのは容易ではありません。

## 【利益の出るコンビニ②売上・費用削減・店づくり】

コンビニを経営するとなると、利益を出すためには立地やブランドは与条件として重要ですが、それだけでもうけが出るわけではありません。やはり、売上・費用削減・店づくりといった要素をキチンと積み重ねて、「ムダのない運営」を行っていく必要があります。簡単に言えば次の通りです。

曜日による売上変動がありますが、平均日売上を最大化し、その際、カウンターで売る揚げ物やおでんや仕入れ値の安い特別提供の仕入れ商品など、商品利益率の高い（40～50%）等付加価値の高い商品を多種多数販売していく販売戦略をとること。

賞味期限の短いおにぎり、弁当、麺類、パン、スイーツ、乳製品などの仕入れ総量を決めて廃棄金額を少なくすること。

スタッフのシフトを時間帯別に必要最低限の人数に絞るなど、人件費を最小化すること。

そして、店づくりでリピーターを増やすことです。即ち、「品揃え・接客・清掃」による「ムダのない店舗運営」による店づくりです。

これらの要素がきちんとそろって「利益の出るコンビニ」は作れるのです。

今回はもう一歩深掘りしたコンビニ経営の極意を伝授しましょう。お楽しみに！