



オフィス・サポートNEWS

第112号 2018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

TOPICS 長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件 2つの最高裁判決と影響

労使110番 1年単位変形労働時間制の場合の振替変更が認められる範囲

◆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

最高裁が否定した高裁の論理

本ニュース2面に詳細は掲載したが、物流大手ハマキョウレックスと運送会社長澤運輸をめぐる最高裁判決が出された。いずれも正規・非正規社員間の待遇格差をめぐる初めての最高裁判決である。個々の判断の詳細はさておき、最高裁が採用しなかった高裁判決の2つの論理が注目されている。

最高裁が否定した論理の一つは、ハマキョウレックス事件高裁判決が採用した「正社員を厚遇することで有能な人材を確保し長期勤続のインセンティブとするという「有為人材確保」論」である。将来の役割期待が異なるという抽象的な理由だけで正社員を優遇することは難しくなるだろう。

もう一つ否定されたのは、長澤運輸事件高裁判決が採用した「定年後再雇用者の賃金減額は社会的に広がっている慣行であるという「社会的容認」論」である。もち

ろん最高裁は定年後再雇用者の賃金減額そのものを否定したのではない。最高裁は、そこに至る労使交渉のプロセスや賃金制度設計などにおける経営判断を考慮して判断するという枠組みを採ったということである。企業は、社会的慣行だから減額はいいということに安住してはいけないということであろう。

要するに個々の労働条件について、関連条件も含めて、職務内容など前提となる事情が同じ場合には同じ待遇、前提となる事情が異なる場合には違いに応じた待遇とすることが求められる。この均等・均衡待遇が実現されていない場合には不合理と判断され、不法行為として過去3年分の損害賠償義務を負うとされたのである。

企業の給与体系の再検討が求められる。

となりの弁護士

顧客は、どうやって弁護士を選ぶか？



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

1 司法改革の中で、弁護士数が激増し、弁護士間の競争が激化していると言われて久しい。2, 30年前は、弁護士を探すのも一苦労と、知り合いを頼って

弁護士を紹介してもらい、何も知らない素人は、弁護士先生に言われるままに、事件処理を依頼し請求された報酬を支払うというのが一般的であった。

ところが、弁護士の数が増え、またインターネットが発達すると、キーワードを入力するだけで様々な法律情報を取得でき、また弁護士へのアクセスも格段と容易になった。

一見さんお断り、という業界は様変わりした。では、今日顧客は、どんな視点で弁護士を選んでいくのだろうか。

2 コミュニケーション

自分を理解してくれるかという視点である。カウンセリングでいう傾聴・受容・共感、人相手の仕事だけに弁護士に求められる基本的スキルである。日弁連の「弁護士に相談する時に何を重視しますか」というアンケートへの回答で一番多かったのは、「話をよく聞いてくれること」(58%)で、2番目の「専門分野」よりも多かった。

依頼後の、報告・連絡・相談を中心としたコミュニケーションも大事である。

3 確実なスキル

そして、プロフェッショナルである以上、法律実務に精通し、それを駆使して依頼者の最大限の利益を確保することが重要なはいうまでもない。

4 報酬(弁護士費用)

この点では、日々社会は動いており、絶え間ない研鑽の努力が我々には求められる。

依頼者から見れば、確かに弁護士費用がいくらかかるのか、というのは最大の関心事の一つである。安ければよい、というものでもない。ダンピングに巻き込まれると、依頼者の満足のいく成果を得られないし、弁護士も十分に力を発揮することはできない。

お金儲けばかり考えている弁護士、顧客をお金だと考えている弁護士は、誰だって頼みたくないだろうから論外である。

しかし、お金をいただいて仕事をするプロフェッショナルである以上、適正な報酬で適正な仕事をすると、という姿勢でなければよい仕事はできないし、顧客との信頼関係は作れないと思う。

5 頼りになる

最後に、企業でも個人でも、今すぐに対応してもらいたい緊急時がある。その時の緊急ニーズに可能な限り応えてくれるか、ここが腕の見せ所である。

6

こうしてみると、弁護士に限らず、顧客に選んでもらう仕事にすべて共通する事柄でもある。顧客目線を忘れずに仕事に取り組みたいものである。

編集後記

生活奪う美談の影

天の神様は、毎日化粧もせず機械的に働く娘を不憫に思い、勤勉な牛飼いの青年と結婚させました。しかし、二人は結婚すると、仲が良すぎるあまり働かなくなってしまう。これが怒った神様は二人を引き離しますが、娘は悲しみに暮れるばかりで働かない。そこで一年に一度だけ会うことを許すと、二人はその日を励みに一生懸命働くようになります。7月7日はその貴重なデートの日。一般的な七夕の伝説です。

確かに二人が働かないと洋服が不足し、牛が痩せてしまいます。でも、だからといって、勝手にさせた結婚を引き裂くなんて、神様も自分勝手ですね。結婚は誰かに強制されるものではないし、住む場所も職業も自由であるはず。一年に一度会えるなんてロマンティック」と抽象的な言葉で所業を美談に仕立て、「一生懸命働けば良いことがある」と教訓を忍ばせる。伝説の中だけなら良いのですが、現世にもはびこっているように思います。例えば「深夜残業続きだったけど君の成長を信じていたから」などと語る上司は、成長という抽象的な言葉で深夜残業を美談に仕立て、さらに働かせようとしていますね。生活は知らぬ間に美談に奪われることがあるのです。

元来、七夕は織姫にちなみ裁縫の上達を願う行事でしたが、今では自分の率直な願いを短冊に託す行事として浸透しています。商店街やスーパーなどで短冊を眺めると、多くは「健康で暮らせよう」「給料が上がりますように」といった願いごと。そうした生きるのに不可欠な願いが伝説や美談の中で終ることなく、現世で叶うよう願います。

長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件 2つの最高裁判決と影響

6月1日、正社員と非正社員の待遇格差をめぐる長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件という2つの事件の訴訟の判決が、最高裁第2小法廷（山本庸幸裁判長）で言い渡され、労働契約法20条が禁じる不合理な格差についての初判断を示しました。今後の企業経営へも大きな影響が予想されます。

【労働契約法20条とは】

2つの事件はいずれも労働契約法第20条違反の有無をめぐる争われました。そもそも労働契約法第20条とはどのような条文なのでしょう。

労働契約法第20条

有期労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件が、期間の定めがあることにより同一の利用者と期間の定めのない労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件と相違する場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下この条において「職務の内容」という。）、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

有期雇用労働者と無期雇用労働者の労働条件の相違は、「①職務の内容、②配置の変更の範囲、③その他の事情を考慮して」としているように、①～③の大きな判断基準で不合理であるかどうか判断されるべきであるとしています。

【長澤運輸事件の判断】

この事件は、定年前の正社員と定年後再雇用の嘱託社員（有期雇用）との労働条件の相違が許される範囲が争われました。高裁では、定年度に賃金がかかるのは一般的に社会的に許容され、かつ、この会社における下げ幅も2割程度であったため不合理ではないと判断しました。最高裁は、定年後再雇用者は、長期間雇用することは通常予定されていないこと、一定の要件を満たせば老齢厚生年金を受けることも予定されている点などを労働契約法第20条の「その他の事情」として考慮すべきとしたうえで、各賃金項目の趣旨ごとに個別に判断すべきとしました。

具体的には、

（1）能率給や職務給が支給されない点につき、労組との団体交渉を経て、年金（報酬比例部分）が支給されるまで

2万円の調整給が支給されるとしていることから、不合理ではない、

（2）精勤手当不支給につき、職務内容が同一である以上支給しないのは不合理である、

（3）住宅手当・家族手当不支給につき、老齢厚生年金と調整給支給があるので不合理ではない、

（4）超勤手当の計算の基礎に精勤手当が含まれていないという労働条件の相違は不合理である、

（5）賞与不支給につき、賞与は多様な趣旨を含んだものであり、嘱託社員の収入の安定に対する配慮がされていることから不合理とはいえない、としています。

【ハマキョウレックス事件の判断】

この事件は、同じドライバーである正社員と契約社員の労働条件の相違が問題となっていました。高裁では、無事故手当、給食手当、業務手当、通勤手当不支給は不合理と判断される一方、住宅手当と皆勤手当不支給は不合理とはいえないとされていました。最高裁は、高裁の4つの手当不支給は不合理という判決を維持しながら、高裁が不合理ではないと判断した皆勤手当について、その目的が「運送業務を円滑に進めるために実際に出勤するトラック運転手を一定数確保する必要があることから、皆勤を奨励する点にある」「トラック運転手という職務内容が異なる以上は、出勤を確保する必要性については差異が生じるものではない」として、皆勤手当を支給しないのは不合理であると高裁と違う判断を下しました。

【個別的事情に踏み込んで判断したのが特徴】

このように2つの最高裁判決は、極めて個別的事情に踏み込んで、各支給項目の不合理性を判断しています。今後、各企業においては、職務上の違い、異動の違い、人事評価、責任の違いなどを一つひとつ明確にし、各手当の不合理性を判断し、そうした観点から給与体系を整備することが求められています。

もちろん制度が違うこと自身が否定されるものではないのですが、少なくとも賃金制度が異なることの説明がつかうことが肝要と言えます。正社員だから給料が高くて当然という時代は終わったということでしょう。

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 飲酒運転による交通事故とその後の事故に基づく障害

Q

私は70歳の母です。息子の障害（高次脳機能障害及び身体のマヒ）のことで相談します。20年ぐらい前に、バイクの飲酒運転による転倒事故（乗用車と衝突）で身体に一定の障害が残ったものの、その後は正常に生活、就労もしていました。ところが、3年前にタクシー乗車時に転倒してしまい、頭を強く打ってしまい、救急車で搬送され、手術後、高次脳機能障害（失語など）と身体麻痺が残り、現在リハビリ病院に入院中です。

年金事務所に相談に行ったところ、「飲酒運転による事故が原因で障害を負った場合は障害年金が支給されません」と言われてしまいました。

A

【故意の犯罪行為による障害は給付されない】

現在の症状は障害等級に該当していると思われるます。また、保険料納付要件も満たしておられれば、

通常ならば障害年金が給付される対象となります。しかし、飲酒運転による事故によって障害が生じた場合は、法律上、故意の犯罪行為が原因で障害が発生したとみなされますので年金は給付されません。お母さんは20年前の飲酒運転による自責事故のことをお話しされたので、年金事務所はそのように答えたのだと思います。

【20年前の事故と因果関係はないのでは？】

経過からすると、今回の事故は20年前の事故と直接関係ない事故のようです。15年以上にわたって通常に生活し、働いてもおられたわけですから、20年前の飲酒事故による軽い障害が直接原因となって起きた事故とはいえないと思います。3年前の事故時に入院した病院に初診時の証明をしてもらい、現在のリハビリ病院に診断書を書いてもらい、年金請求されれば認められる可能性があると思います。

相談 58歳の時に死亡した妻の遺族厚生年金はもらえるか？

Q

私はこの5月に62歳になり、特別支給の老齢厚生年金の裁定請求を先日行いました。現在再雇用で働いているため、年金は一部支給停止です。

実は、4年前に妻が死亡したのですが、遺族厚生年金ももらうことはできるのでしょうか？

A

【夫が遺族厚生年金をもらえる場合とは】

遺族厚生年金をもらえる第一順位は配偶者ですが、夫の場合は一定の年齢制限があります。①妻が死亡したときに夫の年齢が55歳以上であること、②60歳までは支給停止（60歳以降にもらうことができる）という制限です。あなたの場合、このいずれの要件も満たしていますから遺族厚生年金を請求する

ことができます。

【60歳台前半は一つの年金を選択】

しかし、60歳台前半の方は、老齢厚生年金と遺族厚生年金の両方を受給することはできず、いずれかの年金を選択しなければなりません。ですから、いずれの年金額が多いのか、年金事務所に聞いて、多い方を選ぶことになります。

なお、65歳以降は2つの年金の併給ができますが、自らの老齢厚生年金が優先的に支給され、老齢厚生年金と遺族厚生年金との間に差額がある場合（遺族厚生年金額が老齢厚生年金額を上回っている場合です）に、老齢厚生年金＋遺族厚生年金（その差額分）が支給されます。



繋がることで得る力

私は、自宅のある地域の町内会に入っている。7年前に今の自宅に引っ越してきたときに入った。自宅で仕事をしていたこともあり、地域のコミュニティに入ったほうが仕事に繋がるかもしれないと思ったのが入会の理由だった。歓迎してもらったが、町内会の方々は高齢者ばかりでなかなか溶け込めず、行事はお神輿ぐらいしか参加していなかった。

先月の初め、新しい町会長から電話があった。「役員が変わった。若い人たちにも関わって欲しい。」とのことだった。会合に参加すると、同じ世代の人が数名いた。新しい青年部長から地区の避難所運営訓練に出て欲しいと言われたので、先日参加してきた。

その訓練には地区に所属する幾つかの町内会が参加していた。場所は小学校の体育館。その体育館は震災時の避難所に指定されている。体育館の隅にはブルーシートが2枚置いてあった。訓練が始まって最初に言われたことは「震災が起きても、避難所には来ないで欲しい」だった。ブルーシートのサイズは3.6メートル×11メートル、これが震災時にひとつの町会に割り当てられたスペースとのこと。私の町内会は360人程いるようなので、そのサイズでは全然足りない。町内会でも災害時の備蓄はあるが、水と乾パンが一人ひとつずつ程度の量だった。

私が住む港区、人口は約25万人だが区の職員は約2千人しかない。大震災が起きた時、行政は助けを求めても無理である。交通が寸断されれば救急車も消防車も来ない。避難所にも場所がな

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/>



いとなれば、まず自分で何とかするしかない。そして住民同士の助け合い、地域の仲間と助け合いが必要になる。都心は、核家族、単身世帯が多く、隣に誰が住んでいるかもわからない。個人主義化が進んだ都心で大震災が起きた時の人々の行動を想像すると背筋が凍る。

さて、地域の学校に通う子供たちは地域に仲間がいるが、大人は地域でどのように仲間を作ったらよいのだろうか。まず、地域のイベントやお祭りに顔を出して欲しい。お神輿などは町内会が運営していることが多い。お神輿は限られた人しか担げないイメージがあるかもしれないが、老若男女、背の高さも関係なく担ぐことができる。半纏や帯の着用などのルールはあるが、町内会の人に声をかければ貸してくれるところもある。いきなり担がなくても、御神輿の動きに合わせて手をたたいたり声を出してもいい。できることから関わればいい。

児童を狙った犯罪も多いが、地域の人と繋がることで防犯にもなる。独居老人も毎日挨拶する人がいれば孤独死も減るだろう。地域の人が繋がるだけで、地域は大きな力を得ることになる。

マグニチュード7級の首都圏直下型地震が起きる確率は30年以内に70%と言われるが、これももう数年前から言われており、いつ起きてもおかしくはない。港区は、町内会に入りたければ区役所で紹介してくれる。何かが起きる前に、いま行動を始めて欲しい。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「いそしぎ The Shadow of Your Smile」

1965年のアメリカ映画「いそしぎ」のテーマ曲です。エリザベス・テイラーとリチャード・バートンの共演作ですが、映画以上にヒットしたのがこのThe Shadow of Your Smileです。映画では、ジャック・シェルドンのトランペット ソロでしたが、後にトニー・ベネットが歌いヒットしました。第38回アカデミー賞の歌曲賞と1966年のグラミー賞最優秀楽曲賞を受賞。ジョニー・マンデル作曲、ポール・フランシス・ウェブスター作詞。

世界中の歌手が英語、スペイン語、イタリア語で歌っています。中でも面白いのがトニー・ベネットがスペイン語で、コロンビアのロック歌手ファネスが英語で歌うデュエットがあります。トニーにとっては初めてのスペイン語、ファネスにとっても初めて英語で歌う録音だったそうです。

もう一つ面白いのがアメリカ映画「最高の人生の作り方」で女優ダイアン・キートンが歌ったものです。相手役の男優はマイケル・ダグラス。奥さんに先立たれ、息子とも音信不通の資産家役で、豪邸を売りに出しているので、アパート暮らし。隣に住むのが地方のジャズクラブで歌う年配のジャズ歌手。キートンです。現実の彼女は女優であって、歌手ではないので、いかにも売れていない感じがとても良く出ています。でも決して下手ではありません。youtubeとかCDとか音源を探しても見つかりませんでした。映画は日本では公開されていません。アマゾン・プライムで字幕付き映像が観れます。60代後半の大人の恋物語です。「いそしぎ」が自由奔放に生きる女流画家と牧師で校長という堅い職業の相手との不倫で悲恋だったのに比べると爽やかな恋物語ですよ。

あなたの微笑の面影が
あなたが去ってしまった今
私の夢に色を添え
夜明けを輝かせてくれる

私の目を見て！
わかるでしょう私の愛が
私にとって愛しいものすべてが
あなたなの

私たちの願いをこめた小さな星は
はるかかなたの高いところ
一粒の涙があなたの唇にキスした
私もあなたにそうした

今 春の日を思い起こせば
愛がもたらすすべての喜びを
いつまでも憶えているわ
あなたの微笑の面影を

ダイアン・キートンは「最高の人生の作り方」で他にも、チーク・トゥ・チーク、ブルー・ムーン、イット・クッド・ハッピン・トゥ・ユー、サムシング・トゥ・トーク・アバウトを歌っています。インターネットでダイアン・キートンを検索するといろんな写真が出てきます。若いころの写真ばかりじゃなく、今の彼女が映っています。1946年生まれですから、70歳を過ぎています。決して若作りをしない。今をオシャレに生きている感じがします。年齢に負けない、年齢を誤魔化さない。どんな年齢になろうとも「今が最高」という生き方をしたいものです。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

1年単位変形労働時間制の場合の振替変更が認められる範囲



弊社は1年単位（変形期間1年）の変形労働時間制を採用しています。業務の都合で、一時的に勤務体系の変更を考えています。

具体的には、カレンダー上就労日としていた日を休日にし、その代わり1日の就労時間を30分ほど長くするような月を作りたいのですが、何か手続きが必要なのでしょうか？



【任意に労働時間を変更することは変形制に該当しない】

1年単位の変形労働時間制を採用する場合には、労使協定により、変形期間における労働日及び当該労働日ごとの労働時間を具体的に定めることが要件となっています。そして、その労使協定及びカレンダーは労働基準監督署に届け出なければなりません。

したがって、使用者が業務の都合によって任意に労働時間を変更するような制度は、変形労働時間制に該当しないものであるとされています。通達でも、「貸切観光バス等のように、業務の性質上1日8時間、週40時間を超えて労働させる日又は週の労働時間をあらかじめ定めておくことが困難な業務又は労使協定で定めた時間が業務の都合によって変更されることが通常行われるような業務については、1年単位の変形労働時間制を適用する余地はないものであること。」（平6.5.31基発330号）としています。

もし今後も恒常的にそうした制度にしたいのであれば、あらためて労使協定を結び、カレンダーを作り直し、監督署にも届け出ることが必要でしょう。そうではなく変形期間の途中に変更したいというのであれば認められませんので、勤務体系の変更は次の変形期間まで待つて施行するとしてはどうでしょうか。

【1年間の細かい業務見通しができない場合の労使協定の決め方】

業種によってはおおよその繁閑の違いを月ごとに分かりはするものの、1年間すべての労働日と労働日ごとの労働時間を見通すことまでが困難な場合があります。そうした場合、対象期間を1ヵ月以上の期間ごとに区分し、

- ① 対象期間の初日の属する期間（最初の期間）の労働日及び各労働日ごとの労働時間
- ② 最初の期間を除く各期間の労働日数及び総労働時間数

を労使協定で特定するやり方が認められています。ただし、この場合、最初の期間を除く各期間について、各期間の初日の少なくとも30日前に、労使協定の当事者の同意を得て、書面によって、次の事項を定めなければなりません。

- ① 労使協定で定めた「労働日数を超えない範囲内」

で各期間の労働日

- ② 労使協定で定めた「総労働時間を超えない範囲内」で労働日ごとの労働時間

【勤務日の振替変更が認められる範囲は？】

上記のように変形制自体を一部変更させることは認められません。それでは、特定された勤務日の振替はどこまで認められるのでしょうか？勤務日の振替変更には2つのケースが想定されます。

(1)1日8時間を超える日と8時間以内の日との変更

例えば1日8時間を超える日とされていた金曜日と、1日8時間以内とされていた水曜日との、臨時的変更のケースです。この場合でも、所定の勤務表の変更である以上、労使協定で変更の事由と手続が事前に定められており、労働者代表との同意によって行われるのであれば差し支えないとされています。もちろん「今日4時間残業した代わりに明日4時間短縮する」というような恣意的な随時変更は認められません。

(2)労働日と休日の振替変更

この場合の考え方は、前提として「通常の業務の繁閑等を理由として休日振替が通常行われるような場合は、1年単位の変形労働時間制を採用できない」が、「予期しない事情が生じ、やむを得ず休日の振替を行わなければならない（こと）までも認めない趣旨ではない」として、次の要件によると通達しています（平9.3.28基発210号、平11.3.31基発168号）。

- ① 就業規則において休日の振替についての規定を、できる限り具体的事由と振替えるべき日を規定する
- ② 対象期間（特定期間を除く）においては、連続日数が6日以内となること
- ③ 特定期間においては、1週間に1日の休日を確保できる範囲内であること

なお、「同一週内で休日をあらかじめ8時間を超えて労働を行わせることとして特定していた日と振り替えた場合については、当初の休日は労働日として特定されていないものであり、労働基準法第32条の4第1項に照らし、当該日に8時間を超える労働を行わせることとなった場合には、その超える時間については時間外労働となるものである」（同通達）としている点に留意してください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント②⑥

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26回：ハマキョウレックス事件と長澤運輸事件

6月1日に労契法20条に関する初めて最高裁判決、すなわち「ハマキョウレックス事件」と「長澤運輸事件」が出ました。今回は、この裁判例をふまえて、就業規則における留意点について考えてみましょう。

1. 規程の適用関係は明確にする

労契法20条は、有期契約労働者の労働条件が、有期契約であることにより無期契約労働者との間で相違がある場合、①職務の内容、②職務の内容および配置の変更の範囲、③その他の事情を考慮して、その相違が不合理と認められるものであってはならないとするものです。

そして、不合理として無効となった部分はどのように穴埋めされるのかというと、比較対象の「無期契約労働者の労働条件と同一のものとなるものではなく、不法行為による損害賠償によると判示されました¹⁾。

ただし、判決は「合理的な解釈」により、正社員就業規則の定めが契約社員に適用される可能性にも触れています。今回の判決ではそれは否定されましたが、その理由として正社員就業規則と契約社員就業規則とが、別個独立のものとして作成されていることを挙げました。したがって、以前にも指摘したことがありますが、就業規則は従業員区分ごとに作成し、適用関係を明確にすることが適当です。

2. 規定上の趣旨と実態にズレがないか

今回の判決では、労働条件の相違の不合理性の判断は、個別の労働条件ごとに、その趣旨・性質を考慮すべきものとされました。たとえば、精勤手当においては、その趣旨を皆勤を奨励するものとした上で、職務内容が同一であるからその必要性には差がない、よって有期契約労働者に支給しないことは不合理であるというように検討されます（大まかには）。

ところで、ハマキョウレックス事件で問題となった「作業手当」について、高裁³⁾では、会社側は過去に手で積み下ろしの仕事をする者に支払っていたのが、現在ではその趣旨が薄れ、基本給の一部として支給しているものであると主張しました。しかし、判決では、正社員給与規程に、「特殊業務に携わる者に対して支給する旨を明示している以上、作業手当を基本給の一部と同視することはできない」としてその主張を退けました。

このように、裁判所が規定上の支給要件を重視して

いる点は注意すべきです。最高裁でも規程の支給要件に触れた上で高裁と同じ結論となっています⁴⁾。したがって、社内に手当の趣旨と実態が異なっているようなケースがないか、確認する必要があるといえるでしょう。

3. 働き方改革促進法では待遇差の説明義務も

今国会で成立が見込まれる働き方改革促進法では、「短時間・有期雇用労働者⁵⁾」と通常の労働者との間の待遇の相違の内容・理由について、労働者からの求めに応じて説明する義務が追加されます。これは、「不合理な待遇の禁止規定…に関し訴えを提起することを可能とするための情報的基盤となるもの」⁶⁾と考えられていますので、このような説明を求められたときに、客観的に説明できるようにしておく必要があります。

そこで、労働条件の相違の裏付けとなる根拠も確認してください。仮に正社員には転勤があるから住宅手当を支給していると説明するのであれば、就業規則上も非正規社員は転勤がない旨を定めて、その説明と整合するようにしなければなりません。また、厚労省が普及に力を入れている職務分析・職務評価のためのツールなどを活用して、正社員と非正規社員の職務内容を整理するのもよいでしょう。

なお、不合理な労働条件の禁止は「職務の内容等の違いに応じた均衡のとれた処遇を求める規定」とされていることに留意してください。つまり、職務分析により職務の分離をしても均衡のとれた待遇が求められるというわけです（どの程度が「均衡」と言えるかは極めて難しい問題ですが、少なくとも社内の説明できるようにしておくことが大切です。）。

1) 最二小判H30.6.1 2) 最二小判H30.6.1

3) 大阪高判H28.7.26

4) 長澤運輸事件では、役付手当について、労働者側の「年功給、勤続給的性格のもの」という主張を検討せず、支給要件とその内容に照らして役付者に支給されるものと認定して、不合理性を認めなかったことも、規定上の支給要件を重視するものといえる。

5) 改正後は、現在のパート労働法の対象に有期契約労働者が加えられるため、このような呼称となる。これにともない、労契法の有期契約関連条文が移行される。

6) 水町勇一郎「『同一労働同一賃金』のすべて」有斐閣

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62回：承継世代の経営力

【次世代経営者に求められる経験】

近年は、戦後の高度成長期から若くして社長になり、そのまま齢70を過ぎても経営のトップに居続けた世代の多くがリタイア期を迎えています。経営状況や財務状況にもよりますが、身内や社内の幹部に順調に事業を引き継げる場合ばかりではなく、M&Aで事業を売却してのリタイアというケースもあります。それはそれぞれの会社や経営者家族の事業次第であり、何がベストかという決め手はありません。しかし、経営者の息子や親族、あるいは息のかかった経営幹部に引き継ぐにあたっては、今後将来にわたって経営を維持できる経営力を身に付けてほしいというのは、創業者あるいは長くその事業とともに苦勞をして来た経営者にとっては当然の思いであると言えます。私はこれまで多数の中小企業の承継期にある若手経営者と共に経営強化や経営改善に取り組んできました。その経験から、承継期の若手経営者像とその経営力獲得のための資質向上策について述べてみたいと思います。

事業承継世代の経営者もしくは次世代経営者・・・一概には言えませんが、おおむね30才前後から50才前後をイメージして頂ければよいと思います。この方々に特徴的なことは、一般に裕福である、つまり「お金に困っていない」ということです。先代が築いてきた経営基盤、そしてそこから得られる役員報酬がありますから、規模の大小はありますが、概してお金に困ってはいません。だから、お金の苦勞を知らない反面、極めて常識的で礼節を知っているケースが多いと言えます。実務はといえば、「現場を知るべし」との先代の考えで何年か現場で汗をながしてきた方もいれば、大組織を退職して、ポンとその地位に座る方もいます。この部分についていえば、期間の長短はともかく『現場を経験してその苦勞を知る』ということは不可欠です。それは単に一プレーヤーとして営業マンや現場マンとしての経験を積むだけでなく、出来れば、「現場を任される」主任や店長もしくは課長・部長として目標達成を求められたり、責任をとる地位で一度は逃げの利かない仕事をしておくことがその後の経営者としての貴重な経験となります。つまり、現場の苦勞を知る、慣れた人にとっては当たり前にやっていることが、決して簡単ではないことを知るといった意味があります。

【求められる3つの資質】

これまで承継世代の経営者の方々をみてきて、「この会社は今後共安泰だな」と思える方々には、次のような共通項があります。

①極めてマインドが高い、つまり志をもっているということです。

自分にとって、父は父、尊敬できる面は多々あるけれど、「私は自らの物差しを持って経営に当たる」という自立心と強い意志があります。つまり、「父の時代にはその時代に合ったやり方があり、それにより今日の経営を築いてくれた。でも、経営を取り巻く環境は変化している。競合の脅威もこれまで以上にリスクとなっている。だから、今の時代にあった経営理念と自らの戦略を構築して経営の継続を実現していく。」といった思いです。この「何が何でも・・・」という強さがないと経営を引っ張っていく事はできません。逆に言えば、このマインドのない承継者については、もし変わる余地がないならば承継を見送らざるを得ません。

②人を思う・お客様を大事にし、社員を大事にし、業者他利害関係者を大切にします。

人を思う気持ちが強い、その心情を理解してそれに答えようします。実際、社員を大切にし、一人一人に目配りをする承継世代の経営者はそれが社員のやる気になって返ってきます。そして、それは対業者についても同じです。ただ、本来一番大事にすべき「お客様」についてどうかと言えば、それは理想であるものの「お客様」をいの一番に考えているかと言えば、多くの場合、その点は更なるステップアップへの課題であると言えます。しかし、「お客様がいの一番」ではないにしても人を思う経営であることは共通しています。

③「聞く耳を持つ」「意見の違いがあっても連携が組める」「情報共有や合意を大事にする」といった時代感覚を持つ。

既に全知全能のカリスマ経営者の経営判断がダントツでトップを切れる時代ではありません。今の時代の経営判断はそれほど簡単ではありません。安心できる経営者は、自分にはない経験や知識やノウハウ・技術は分け隔てなく、「いいものはいい」として取り込める度量があります。つまり、自分が全て正しいわけではない、専門家やその道に強みをもっている他社との協働が戦いに勝つ重要施策であるということを知っています。

これまで培ってきた先代の経営力を一朝一夕で引き継ぐことはできません。また、先代の「生き字引」的なやり方を場合によっては変えていくことも時には必要です。「承継世代の経営力」向上は、上記のような三つの資質を身に付けることが基本であり、具体的な経営判断の場面でそのような資質を発揮し、成果を収める成功体験を積むこと以外にはありません。資質ある若い世代に育ってもらうことが、会社を取り巻く人たちの将来に向けた会社への信頼感につながるのです。