

労働法学研究会報



最新労働
法解説

すき家問題から考える企業の社会的責任

—今回の問題から何を学ぶか、今求められる企業のCSRと
労務コンプライアンスについて—

弁護士：佐々木亮

Point1 報告書は一級品の“史料”

Point2 多様な考えと企業経営

Point3 ブラック企業と呼ばれないために

連載1

よくわかる！労働判例ポイント解説

合理性を欠く就業規則の不利益変更への労働者の同意
熊本信用金庫事件 山本志郎

連載2

現代組織の人間関係 職場のさざなみ

成果主義と降格要件 金子雅臣

連載3

「事例」で考える労働法

平成27年改正労働基準法案の動向 北岡大介

連載4

東京の労働事情取材記

就職先はブラック企業② 増田明利

連載5

まこやんが行く

混迷（3） まこやん

紹介

『ジャーナリズムと企業広報』

CONTENTS

最新労働法解説

- 4 **すき家問題から考える企業の社会的責任**
—今回の問題から何を学ぶか、今求められる企業のCSRと
労務コンプライアンスについて—
弁護士：佐々木亮
- 6 1・すき家問題とは何か
11 2・第三者委員会報告調査報告書
16 3・なぜゼンショーは失敗したのか
20 4・企業の社会的責任
- 22 **連載1 よくわかる！労働判例ポイント解説**
合理性を欠く就業規則の不利益変更への労働者の同意
熊本信用金庫事件 山本志郎
- 28 **連載2 現代組織の人間関係 職場のさざなみ**
成果主義と降格要件 金子雅臣
- 32 **連載3 「事例」で考える労働法**
平成27年改正労働基準法案の動向 北岡大介
- 36 **連載4 東京の労働事情取材記**
就職先はブラック企業② 増田明利
- 40 **連載5 まこやんが行く**
混迷(3)
- 42 **紹介 『ジャーナリズムと企業広報』**

すき家問題から考える企業の社会的責任

—今回の問題から何を学ぶか、今求められる企業のCSRと労務コンプライアンスについて—

講師●旬報法律事務所 弁護士/ブラック企業被害対策弁護団 代表
佐々木 亮 (ささき りょう)

Profile



東京都立大学法学部法律学科卒
司法修習第56期
2003年弁護士登録
東京弁護士会所属

長時間労働や過重労働が問題となった牛井チェーン店すき家の労働環境等をめぐり、運営会社が設置した第三者委員会の調査報告書が発表され大きな話題となりました。その報告書に記載されている労基法違反の数々の事実は、社会問題化している一連のブラック企業問題と相俟ってより注目を集めることとなりました。長時間労働や過重労働が改善されない多くの企業をはじめ労働に関わるご担当者にとっても、自社のCSR（企業の社会的責任）のあり方、労務コンプライアンスの適切性等、考えさせ

られる問題になったのではないかと思います。

そこで本例会では、労働側弁護士として活躍され、ブラック企業問題全般にも精通している佐々木先生をお招きし、このたびの問題から企業として何を学ぶべきか、昨今の雇用労働環境をふまえて求められる企業のCSR、労務コンプライアンス等についてご解説いただきます。

本定例会のポイント

Point 1 報告書は一級品の“史料”

労働環境改善に関する第三者委員会調査報告書は一級品の“史料”である。ブラック企業については、ブラック企業の被害を受けた人の手記や、労働組合側の主張とか、裁判記録があるが、これらは、労側が誇張して言っているのではないかと理解されかねない。

しかしこの報告書は企業内部から見たものなのである。そうした調査書を取締役に提出したのである。ウソや誇張の疑いを差し挟む余地がないという意味で、歴史に残る文書だといえる。

Point 2 多様な考えと企業経営

労働の場では出世だけが価値ではないし、人それぞれ、労働に対する向き合い方は異なる。誇りを持ってやっている人もいれば、生活のために割り切ってやっている人もいる。そうした多様な考えを受け入れていかなければならない。しかし、会社を前進させようとする、1つの価値観に統一させたいのも無理はない。

「会社の利益になることはみんなやっていこう」という程度なら問題ないだろうが、ゼンショーのようにある一面（例えば24時間、365日営業）という点に執着し過ぎると、本件のような過ちに至るのではないかと。

Point 3 ブラック企業と呼ばれないために

ブラック企業と呼ばれないようにするには、と聞かれると答えに窮するが、ブラック企業には2つのポイントがある。その2点を押さえておけば、呼ばれるリスクは軽減されるだろう。1つは、長時間労働をさせないこと。どうしても長時間労働になるシーズンはあるだろうが、その場合は、その後それに合った休暇を与えること。2つめは、残業代を法律どおりに支払うこと。これができる企業、これをしている企業は思ったほど多くない。ゼンショーも大企業だが、そこですら、残業代をきちんと支払っていないのである。

この2点にもう1つ加えるとしたら、「強引なことをしない」という点だろう。

はじめに

皆さんこんにちは、弁護士の佐々木亮と申します。本日は、「すき家問題から考える企業の社会的責任—今回の問題から何を学ぶか、今求められる企業のCSRと労務コンプライアンスについて—」というテーマでお話をいたします。よろしくお願いいたします。

2003年に弁護士になって以来、ほとんど労働者側の代理人として事件を担当しています。その私がこのようなテーマでお話しする機会を頂いたのにはいくつか理由があると思います。

1つはすき家を経営するゼンショーを相手に裁判をしてきた3人の弁護士のうちの1人であるから、ということです。このゼンショーはブラック企業だと評されることが多いそうで、ブラック企業被害対策弁護団代表をしている私に依頼が来た、というのが2つ目の理由です。

1. すき家問題とは何か

なぜ「すき家」はここまで注目されるようになったのか

なぜ「すき家」はここまで注目されるようになったのか、という経緯からまずは触れていきたいと思います。

2006年くらいまでは、郊外型店舗展開、ファミリー向け、豊富なメニューなどの事業展開をしていて、同業の吉野家、松屋を追いつけ、追い越せという企業なんだろうな、というイメージが主だったと思います。

しかし、今ではそういった牛丼チェーンの中では労務管理がうまくいっていない企業として見られていると思います。そうした見方に誤りはなくて、そこで働いている人からいろいろな声が上がってきた、というのがそのようになった一番大きな原因でしょう。

前述のとおり、すき家は、吉野家、松屋と違ってファミリー向けなのです。あまり吉野家や松屋に家族で行く、というのは一般的ではないでしょう。それと、すき家はメニューが豊富なのです。今までの牛丼チェーンには無かった斬新な視点で経営していて、ある一面においては有能な経営者だといえます。

首都圏青年ユニオンとの長いたたかい

なぜすき家の労務管理が問題視されるようになってきたかという、首都圏青年ユニオンとの長いたたかひの末に「ブラック企業」と評されることになったという経緯があります。私は同ユニオンの顧問弁護団に入っていますが、まだ顧問弁護団を大々的に作る前に私と笹山尚人弁護士、大山勇一弁護士と三人で同ユニオンにかかわっていて、その中ですき家の問題がありました。笹山弁護士を中心に結成したのが同弁護団です。

最初に何が起きたかという、2006年6月に「すき家」渋谷センター街店及び井の頭通り店でアルバイト従業員の解雇事件が発生しました。これも正面からの解雇ではなく「来なくてもいい」という言動がきっかけの労使トラブルだったと思います。当該アルバイト従業員らが首都圏青年ユニオンに加入しました。なぜ

解雇になったかということ、店をリニューアルするので店員もリニューアルという形の非常に安易なものでした。しかし、アルバイトでも労働者は労働者ですから、当然、解雇権濫用法理が適用されてきます。組合はこの解雇はおかしいと主張していったのですが、こうして戦ううちに、社会保険料、残業代の面でも違法な点があり、少なくとも法律どおりにしてほしいという要求もしました。同社とは2～3か月程度の団交の末、解雇撤回と復職、時間外手当の支給、シフトの確保等で合意に至りました。残業代をきちんと払うことを約した書面によれば、全従業員に支払わなければなりません。

2006年11月、組合が上記合意について記者会見したところ、メディアが大きく取り上げました。この時あるメディアが、この合意によればすき家は数億円の遡及払いが必要だ、という報じ方をしました。その報道がすき家の経営陣の逆鱗に触れました。ある意味では、ここからが本当の戦いのスタートだともいえます。

続く組合加入

11月の報道以降、全国の「すき家」で働く職員から組合への加入が続きました。この中に、仙台泉店の従業員も含まれていました。

仙台泉店の店員3名が原告になって、裁判をし始めるわけですが、その中の一人、Xさんという女性が非常に過酷な労働をしていました。まず、残業代が支払われていないというところから相談が始まりました。

2006年11月、ゼンショーは当年11月分より時間外手当の支給を全国のすき家従

業員に行いました。仙台泉店の従業員も含め、新しく加入した組合員について、組合は、時間外手当の支給やシフト差別の是正等の問題で要求書を出し、団体交渉の申し入れをゼンショーに行いました。渋谷店のケースでは団交で問題解決していますので、組合側で団交拒否の心配はしていませんでした。

しかし、2007年2月、ゼンショーが組合との団体交渉を拒否しました。メンバーを明らかにしろ、本当に組合なのか、などと指摘してきました。同社の代理人は合同労組は代理人にあらずという独特の感性を持っていた方でした。

2007年4月、組合は、東京都労働委員会に不当労働行為の救済申立をします(甲事件)。甲事件において初めて「アルバイトは労働者に非ず」との主張がなされました。だから残業代を払わなくてもよい、労働者でないから団交に応じなくてもよい、という主張も併せてなされました。私は当時、不思議な主張をするなあ、と思っていましたが、これは落ち着いて反論をしました。またこのころ東洋経済でこの事件が取り上げられ、会社のとんでもない主張が全国に知れ渡りました。

ブラック企業という言葉が浸透しつつあった当時、こうした主張をする会社はすぐにブラック企業だと指摘されて、事が大きくなっていきました。

「おにぎり事件」

時効の問題がありましたので、同年10月本件の申告者(Xさん)が、ゼンショーに対し、時間外手当の支払いを求める通知書を送付しました。ゼンショーは支

払いを拒否し、これは裁判にしなければならないということで、2008年4月、ゼンショーを被告とし、Xらの賃金未払い等の請求を求めて東京地方裁判所での訴訟を行いました（乙事件）。同日、仙台労働基準監督署への刑事告訴も行いました（告訴前に監督署に申告していましたがそれでも払わない、という姿勢でした）。

2009年1月、仙台労基署はゼンショーを送検するも検察はこれを起訴猶予処分としました。これが労基署対応の限界という気がします。この事件は残業代だけで見ると額は多額ではありませんでした。

残業代の事件というのは、非常に時間がかかります。タイムカードが残っていれば楽なのですが、ないから問題になるのです。同社は15分単位の自己申告制でした。店舗には防犯カメラがあります。防犯カメラとは名ばかりで、実質は、労働者を監視するためのカメラです。そのカメラに労働者が映ってないから、その時間は働いていない、という主張も同社はしてきました。そんなやり取りをしていたら、今度は、Xら裁判原告に対し、ゼンショーは刑事告訴を行ってきました（不起訴）。これが、関係者間で「おにぎり事件」と言っている事件です。Xさんが掃除をしていたら、清掃用ブラシの毛が炊いた米の中に入ってしまったのです。その米は食べてはいけなく、ということになりました。それは当然です。しかし、Xさんは全部を捨てるのはもったいない、ということでおにぎりにして持ち帰りました。それを監視カメラで見ていた会社が窃盗だとして告訴したので

す。

後の裁判で、なぜ告訴したのか、バカバかしいじゃないか、とこちらは主張したのですが、会社側は「報復だ」と言っていました。

このおにぎり事件も新聞等で報道され、告訴した会社の方が狭量だということで、すき家にとっては、うまくないほう、うまくないほうに事件が進んでいきます。

和解に向けて

2009年10月、東京労働委員会より、ゼンショーの不当労働行為が認められ、勝利命令が発出されました。その後、ゼンショーは中央労働委員会へ異議申し立てを行いました。

組合員名簿を開示しろなどは、団交の拒否の理由にはなりません。これは明らかですが、2007年から2年という時間をかけないと労働委員会から命令は出てこないのです。

2010年7月、中央労働委員会はゼンショーの異議申立棄却とする命令が発出されました。組合側の勝ちです。こうした判断が出るたびにニュースになります。

2010年8月、ゼンショーが原告請求を認諾し、仙台すき家裁判（乙事件）が終了しました。認諾とは、全ての請求を認めてお金を払うということにして、裁判を終了する、というものです。私たちは勝利判決を得て、それを宣伝しようと思っていたのです。利息も含めて全額がもらえるので結論としては、これ以上ない結論だったのですが、判決は出ませんでした。

10数年、弁護士をしています。認諾という結果で終わったのはこの1件だけです。認諾の対義語が放棄で、裁判を訴えた側がもう止めた、というものです。取り下げとは異なります。放棄は敗訴判決をもらったのと同じことです。取り下げはやろうと思えば2度目というのがあります。放棄はもうできません。認諾も、一度認めたら、後でやっぱり争う、ということとはできません。

認諾したくらいだから、以後は団交に応じるだろうと思っていました。2010年8月、組合からゼンショーへ団体交渉を申し入れたのですが、やっぱり拒否してきました。

そして、2010年9月、ゼンショーが中労委命令を不服とし、中労委命令取消訴訟を起こしました（丙事件）。つまり行政訴訟です。

こちらにも、まだ争い続けるのなら、ということで2011年12月に新しい提訴をします。先の認諾された事件で店長クラスの労働者であったXさんが売上金喪失の責任を全額（50万円超）負い、会社はそれを3万円ずつ給料から引いていたという争点がありました。このお金自体は認諾によって全額返金されたのですが、もう一つ、この天引きとともに地位と時給の引き下げも行っていたので、改めてこの点について争うことにしました。これと併せて、組合が原告となり、ゼンショーへ団体交渉拒否の損害を賠償させるため提訴（丁事件）もしました。

そうこうしているうちに、2012年2月、中労委命令取消訴訟（丙事件）でゼンショーは負けます（東京地裁判決）。高裁判決でも負けました。ゼンショーは上告

することになり、最高裁に係属している状態です。高裁判決の際はさすがの裁判官も、都労委、中労委、東京地裁と、3回やって3回ともゼンショーの主張は認められていないのですが、まだ続けるのですかというようなことを同社代理人に言ったそうです。要するに和解するように水を向けたのです。しかし、代理人はファイティングポーズを崩しませんでした。

2012年12月、こちらが厳しいと思っていた損賠訴訟（丁事件）で和解が成立しました（全面解決和解）。今まで一度も会社から和解ということは言ってきていませんでしたので、和解により正常な労使関係が確立することを期待して、上告を取り下げて、ポストノティスも求めませんでした。互いに今後は団交をしましょうということで和解をしました。

この争っていた6年間、ゼンショーは非常に順調に店舗展開をしてきました。経営自体は上向きだったと思います。しかし、労使トラブルが新聞沙汰になり、後述の報告書にあるような過酷な労働実態が実際にありました。ゼンショー＝ブラック企業だというイメージが定着してしまいました。

ゼンショー側としては、もっとやり方があったと思います。非常に突っ張った姿勢で、一切の譲歩をしませんでした。もちろん、場合によっては労使トラブルでそうした姿勢を取らなければならないことは労使ともにあるとは思いますが、しかし、この事件でそうした態度を取ることがゼンショーにとってよかったかという大いに疑問です。

裁判を6年ばかりでやって、その都度、

面白おかしく報道され、ネットでもいろいろと指摘されるわけです。こうしたことはゼンショーにとって何の得にもならなかったと思います。

謝罪文言

ゼンショーは労働委員会での対応にまずい点があったのではないかと思います。手続きを先延ばしにする姿勢がうかがえ、実際に期日は先延ばしになってきました。負けが決まる日が先に延びているだけで、和解するつもりがあるならともかく、得策ではなかったと思います。

最後の全面和解の際に、ゼンショーから労働組合に対して謝罪があったというのが、1つのポイントです。企業側からすれば、謝罪文言を盛り込むのは通常はあり得ないといわれています。企業側が、自分たちが悪いと認めた場合でも「遺憾の意」程度なのですが、このケースでは、謝罪文を盛り込まないと和解しないというのが労側の姿勢でした。こうした姿勢を見せたら、ゼンショーが「じゃあ、謝罪します」ということでした。潔いときは結構潔いのです。今回公表された第三者委員会の報告も、別にやらなくてもよかったです。ですから、一定の見識のある会社ではあるのですが、どうも労務管理の面ではそうした見識がよい方向に作用しませんでした。

和解後の動向

この6年間でブラック企業だという評判が確立し、だんだんとアルバイトが集まらないという状況になってきました。

和解後は団体交渉を開始しました。和解の前後くらいのときからゼンショーの

中にZEANという労組が出来ました。これはどこの上部団体にも所属しない独立系の労働組合のようです。

労組が出来たようですが、その後のすき家はまだまだトラブルを起こしています。まず、強盗です。なぜか吉野家や松屋ではなく、すき家で強盗事件が発生するのです。すき家は入店してすぐにレジがあります。なぜこんな強盗に金をとられやすいレイアウトになったのか、私はよくわかりません。また、ネット上でも強盗事件を揶揄するような書き込みがあるのです。この書き込みを見て強盗をしたというケースもあると思います。労側がワンオペ（後述）をやめたほうがいいと指摘した際に、そうしたネット情報があるから強盗があるのではないかとゼンショー側が言った覚えがあります。

強盗が頻発するので警察からも指導を受けています。警察から指導というのはよほどのケースなのですが、この指導の際にワンオペを一旦やめると言っているのです。

しかし、ワンオペは改善されませんでした。ワンオペというのは1人で店舗を回すということです。すき家は、労時制度というものがあり、時間と労働者と売り上げを合理的に計算しています。「ある店舗でこのくらいの売り上げがあるのなら、2人の労働者を配置してよい。しかし、その売り上げに達しないのであれば、1人しか配置しない」。こういった考えなのです。

深夜のワンオペはほぼ労基法違反になることが明らかです。深夜業の時間帯である6時間を1人で回すとなると休憩は取れません。労基法では6時間を超えれ

ば45分の休憩時間となっています。もちろん、仮に真夜中の2時から2時45分は店を閉めていいよ、と言われていればいいのですが、そんなことは言われていません。

強盗をする側からすれば、夜中に1人しかいないということがわかっているのですから、こんなに都合がいいことはありません。深夜の場合、売上金を金庫に入れる前の段階で、入り口近くのレジに溜まっていることがあります。

「鍋の乱」

次に起こったのは、「鍋の乱」です。すき家が新しく考案したすき焼き鍋定食というものがありません。この定食は仕込みに非常に手間がかかるので、ワンオペでこんな注文をされたら、とてもじゃありませんが、対応できません。このころ、労働者側から「やってられない」という声があからさまに上がってきました。勝手に休んだり、次のシフトの人が来ないのに帰ってしまうといったことが起きてきました。

2014年2月、都内でも大雪が降りました。このときに次の人が来ない、ということが頻発しました。ちょうど、2月、3月というのはアルバイトが辞める時期なのです。

この時期、ネット上では、「肉の日ストだ!」として部外者が仕事をボイコットしろと煽り立てるといった現象もありました。実際には何も起きなかったのですが、もしこれが起きていたら、山猫ストといって、統率のない単なる欠勤になると思います。

そうこうしているうちに、今度は、「パ

ワーアップ工事」をするという店舗が続々と出てきました。名目は「パワーアップ工事」でも、実際は人手不足で営業ができなくなってしまったということのようです。

首都圏青年ユニオンは、以前からワンオペをやめよとか、強盗対策を強化せよなどと言ってきました。しかし団交には応じません。団交に応じるようになって、ワンオペや防犯対策は団交事項ではない、という態度でした。こうした交渉を進めるうえで、ゼンショーとしても何店舗が休業しているのかが分からなくなってきました。

こうなるとゼンショー側も「私たちは間違っていたのかもしれない」と思ったのだと思います。そして第三者委員会の調査が始まるのです。

2. 第三者委員会調査報告書のポイント

一級品の“史料”

第三者委員会の久保利英明弁護士は、企業法務に明るく、特に、知財法の第一人者です。調査の視点は非常にいいものだと思います。弁護士の作った報告書ですから、それなりに緻密に書かれています。

労働環境改善に関する第三者委員会調査報告書のポイントですが、一級品の“史料”であるということは、ポイント1として挙げられます。ブラック企業については、ブラック企業の被害を受けた人の手記や、労働組合側の主張とか、裁判記録があります。しかしこれらは、労側が

誇張して言っているのではないかと理解されかねません。

しかしこの報告書は企業内部から見たものなのです。そうした調査書を取締役に提出したのです。ウソや誇張がないという意味で、歴史に残る文書だと思います。

ポイント2は、ブラック企業の1つの“指標”である離職率についても記しているということです。

表を見ると、2010年入社で3年以内に離職したのは半数以下ですが、2011年入社だと、3年以内に離職したのは6割近くとなっています。

一方、厚生労働省「平成25年10月29日付労働市場分析レポート第23号」のうち、「新規学卒者の離職状況（平成22年3月卒業者の状況）」をみると、新規大学卒業者の3年以内の離職率は31.0%、高卒で39.2%です。飲食業では51.0%、飲食業の高卒では66.6%となっています。これと比べると、すき家の離職率が特別高いというわけでもありません。

ただし、企業規模別に見ると1000人以上の企業の離職率は大卒21.7%、高卒19.3%です（なお、業種ごとの企業規模別の数値はなし）。これをみると、日本の外食産業をリードする会社の1つであるすき家の離職率はやや高いという気も

します。すき家の離職率が特別悪い、とは言えません。

ポイント3は、長時間労働は正規・非正規を問わない実態が明らかになったことです。

従来の過労死事件を見ると、アルバイトで過労死をしたというケースはあまり聞きません。アルバイトを長時間労働させるということは企業側も通常は想定していません。ただ、最近是非正規社員の過労によるうつ病という事案が出てきています。

報告書によると、恒常的に長時間労働が見られますが、一番酷いのは非正規社員で160時間以上が82名、120～160時間が229名（2014年3月→同年2月の労働実態）、正規社員で160時間以上が105名、120～160時間が80名（2014年4月→同年3月の労働）となっています。

これはちょうど鍋の乱のころ（2014年2月～4月）です。アルバイトがいなくなって、正社員がその穴を埋めたのだらうということが想像できます。長時間労働は正規・非正規問わずに恒常化していることがわかります。

長時間労働は正社員のものという「常識」が崩壊しています。ただし、これはゼンショー特有なのか、そうではないのかは、みておかないといけません。派遣

ZHD社の新卒社員の離職率

	入社人数	1年以内離職率	2年以内離職率	3年以内離職率
2010年	入社 145 名	20.0%	33.1%	47.6%
2011年	入社 131 名	18.3%	39.7%	58.8%
2012年	入社 175 名	28.0%	45.7%	-
2013年	入社 133 名	21.1%	-	-

でも長時間労働による精神疾患だという人は少なくありません。

最近では学生バイトの労働条件がひどくてブラックバイトという言葉も浸透しつつあります。むりやりシフトに組み込まれるなどという相談もよくあります。なぜこうした状況があるかという、最近では、奨学金も有利子で返還しなければならず、さらに、仕送り額も過去と比べるとかなり低くなっています。アルバイトをしなければ大学に通えないという現実があります。

このような現実がありますので、学生バイトでも信じられないくらいに長時間の労働をする人がいます。ゼンショーのアルバイトだけが長時間労働なのではないと思いますが、非正規社員で160時間以上が82名、120～160時間が229名というのは、やはり特殊だと思います。ただ、全体の傾向として、非正規にも長時間労働が蔓延しているということは言えます。

さらに報告書には、正規社員には、「恒常的に月500時間以上働いていた者や、すき家店舗における業務が多忙で2週間家に帰れないという経験をしている者も見られた。」との記述もありました。月の法定労働時間は約173時間ですから、寝ている時間以外は働いているという感じですが。ある月だけでなく、これが恒常的、というのですから、これは大変なことです。

ゼンショーの場合、店舗には必ず正社員がいる、というわけではありません。店舗は基本的に全部非正規で回っていて、正社員は複数の店舗を見るということになるので、複数の店舗でシフトに穴

が開けば、それぞれについて穴埋めをしなければいけないという状況だったのだらうと思います。

2週間家に帰れない、というのもすごいことだと思います。ゼンショーの社内用語に「1回転」というものがあります。24時間働く、というのが1回転の意味です。関係者と話をしていると「2回転」という声も出てくるのです。48時間連続で働いたら、本当に死んでしまいます。1回転、場合によっては2回転ということがあれば、2週間、家に帰れないということもあると思います。

私はゼンショーについて、最初にXさんの勤務実態を聞いたとき、「本当か」と思いました。「こんなに長時間働けるはずないでしょ」と思ったのです。しかし、今この報告書を見ると、そういった働き方があるんだなと納得してしまいます。

また、非正規社員でも「クルーの中には、月間労働時間が400から500時間に上る者がおり、過重労働は、クルーにも及んでいた。実際、アルバイト用のアンケートにおいては、「断る事が苦手な人や優しい人達などが酷いシフト状態になっているのを目の当たりに見る。休み無し家にも帰れず車また店舗の更衣室などで寝ているのを見た。はっきり言って異常な光景だと思う」との回答があった。」との報告がありました。

こうした優しい人、断るのが苦手な人に負荷がかかるというのは、なんとなく想像が付きまします。そうした人にいわば甘えた構造を変えていかないと事態は改善されません。

構造的なサービス残業

ポイントの4つめは、労基法違反のオンパレードだということです。

月に500時間の労働をさせても、その分の賃金が払われていれば、ある意味ではまだよいのです。

労基法違反を列挙すると、32条（協定の限度を超えた時間外労働）、35条（協定の限度を超えた休日労働）、36条（過半数組合でないのに組合代表者を選任）、24条（法内残業に対する賃金未払い）、37条（割増賃金未払い）、34条（休憩時間取らせない→ワンオペ）、60条、32条（18歳未満の時間外労働）、61条（18歳未満の深夜労働）

2012～2014年度の、労基署からの是正勧告書は64通に上りました。店舗数が多いとは言っても、64通というのは異常です。勧告書を1通でももらう時点でイエローカードなのに、2012年に指摘されたことが、2013年、2014年に再度指摘されてしまうような実態があるわけです。ここでは、労基法だけを挙げましたが、安衛法関係の勧告書もあるわけです。

せめて、残業代関係でも改善すればいいのですが、残業代は15分単位の管理となっていました。ましてや申告制です。例えば、Aさんは12時から16時まで、Bさんは16時から20時まで、というシフトだったとします。16時の交代の際に、Aさんは実際に16時過ぎまで、Bさんは実際には16時前から労働しているわけです。どうしても2人が重なる時間帯があります。しかし、15分単位の計算ということで、労働時間がカットされてしまうのです。しかも、Aさんが16時まででは

なくて、16時15分まで働いたとしても、その15分の部分については申告するな、といわれてしまうことがありました。

申告制からタイムカード制に改善しない限り、ずっと割増賃金に関する指摘を受けてしまうことになると思います。

サービス残業が発生する背景に、労時売上を確保するため、というのがありました。15分でも余計に賃金を払うことは、労時売上確保の足かせになります。だから、正社員は15分の部分を無視しようとするわけです。報告書を見るとこうした姿勢は、正規社員だけでなく非正規社員にも蔓延していて、「サービス残業に関し、クルーから、「売上がなく時間を削るよう言われているが、働いているのにデイリーに付けられないのはおかしい」、「残った分、0.5-1h をデイリーに付けてもいいのか。CF から基本的に付けてはいけないと聞いた」などと言った声が多く寄せられている」と書かれています。

というわけで、見えている長時間労働よりも、実際にはさらに長い長時間労働があったということなのです。デイリー以外の労働時間も相当あるのです。

労働者の悲痛な叫び

ポイント5は、労働者の悲痛な叫びです。これは説明不要です。読めば過酷な労働実態が容易に把握できます。

そもそも調査に懐疑的なのです。「前回も調査があったが改善されている感じがしない」、「この調査がどのように役立てられてるのか不明です」、「今回の調査により改善された点を報告してください。報告がなければ改善の無い無意味な

ポーズとしか思われません」、などと結構手厳しい言葉も並んでいます。

たしかに、かつてすすき家強盗が騒がれたときにワンオペを解消すると公言しましたが、結局達成されなかったことがありました。

長時間労働に対する叫びとしては、「慢性的な人手不足（MGR、クルー）の状態なのに、新店をオープンしないで欲しい」、「まったく回っていない現場があり、過労死してもおかしくないようなこの労働環境が現実にあるなかで、世界から飢餓と貧困を撲滅するため、日本一を走り続けるため、世界一を目指すためと、新入社員の数もろくに確保できていない状況で店舗を拡大していくのはもはや大義ではなく驕りであると思う」、「意欲も低下、慢性的な人員不足でおかしくなりそうです…会社を守っているので私たちのことも守ってください」、「正直言わせていただくと、労働環境かなり悪すぎです。社員全員が平等に週休2日確保及び1回転〔注：店舗において、24時間連続で勤務すること〕以上ないような労働環境にしてほしいと強く思います」、「サラリーマンの生活ではない。このまま働いていても結婚も出来ないし、まともな生活が出来ない気がする。転勤の多さもネックであった。」などがあります。

すすき家は全国にまんべんなく店舗がありますから転勤も多かったようです。裁判中、担当者を法廷に呼ぼうとしたら、ブラジルにいたので呼び出せない、と言われたことがあり「ブラジルでも店舗を出しているのかな」と思った記憶があります。

また、「ハードワーク、睡眠不足・ス

トレスで倒れた。車で事故が2回、体力の限界。」、「①入社時の説明会では、週休2日で休みがあると書いてあるのに休みがないのはおかしい。異動前の●●では、22-9? [ママ] 11-15 の生活をしていて、寝る時間がない、あったとしてもストレスで全く寝れない。休みがあっても突穴 [ママ。突然穴が開いた、という意味か] でクルーに呼び出されたりして全く休めない。休み予定の日は、朝9:00に帰ってきてすぐ寝てしまう。入社前に本を読めと言われたが、そんな事出来ない。休みの日は何も出来ない。②ストレスで全く寝れず、うつ状態。頭痛、吐き気、腹痛もあり病院に行ったところ過労と診断された。」、「長時間労働で体力的にキツく、退職したいと5ヶ月位前からBMへ言っていたが、辞めさせてもらえない」という意見もあり、辞めさせてもらえないという状況になると、これはブラック企業の末期症状だと思えます。

休憩がない・休憩にされるとということについては、「45分以上の休息をとれることはほとんど無い。」、「中には、10時間以上もの間、休憩時間をとれず、トイレにも行けない旨回答している者もいた」、「休憩がもらえないのでもらえるようにしてほしい。日中も休憩込のシフトになっていない、深夜も2人で出来る時も1人で勤務になり休憩時間が確保されない」などの声、また「売上によっていきなり当日に15分ブレイクを取れと言われる」、「その時間帯の売上げが低いときは、実際は休憩時間はとれていないのにブレイクを入れさせられる」といった労時確保のための不正を指摘する声も少な

くありません。

プライベートの喪失を示すものとしては、「24時間営業で深夜にも電話があることが精神的に辛いし、やっていく自身[ママ]がない。」(退職理由)、「電話が一日中かかってきてプライベートがない」、「会社携帯に24時間体制で出るのは理解できるものの、プライベートが100%無い」という声がありました。

以上は主に店舗に出ている人の声ですが、人事の人たちの声にも、居眠り運転で事故を3回起こした、人が採れず金曜から土曜は回転になる、つまり人事部門の人も現場に駆り出されるというわけです。年末、親に会い、20キロやせたことについて「見ていられない。頼むから辞めてくれ」と言われた、という声もありました。人間関係が作れない、生活の基盤を作ることができない、という声などが人事部門からあがっています。

こうした人事部門の声は報告書の25頁以下に詳述されています。

3. なぜゼンショーは失敗したのか

同じ轍を踏まないために

なぜゼンショーがこうした労務管理になってしまったのか、ということですが、まず、客観面としては、非正規に頼りすぎたビジネスモデルの崩壊ということが言えると思います。クルーは全員が非正規です。店舗に正社員がいないのが普通です。キャプテンというクルーの中の時間帯責任者がいます。アシスタントチーフ、チーフ、クルーのサブリーダーとい

う階層もありました。いくら階層を設けて責任を与えていても、結局はアルバイトですから、自分の事情があれば辞めていくわけです。

2～3月にかけて学生アルバイトが辞めるために人手不足になることは分かっていたはずですが。にもかかわらず、新店舗を絶えず展開してきました。このような前提があれば、どこかで矛盾が生じるということは分かるはずですが。

しかし、何とか店が回ってきたということで、企業の利益を上げ続けるという本能もあって、その本能のままに、足元を見ずに経営を続けてしまいました。

雪が降ってしまったのは不測の事態かもしれません。さらに、牛すき鍋という戦略の失敗がありました。吉野家や松屋にも同様の鍋はありますが、すき家のように時間がかかり過ぎてどうこうという事態にはなっていないようです。すき家は牛すき鍋を「他がやっているならウチもやらなければ」という感じで導入しているのです。

それと労時売上に固執しすぎたことも要因の1つです。これは合理的な考え方なので、固執するのも当然とは思われます。しかし、労働者がいてはじめて売上があがるのに、コストがかかり過ぎてマイナスになるということも当然にあり得るわけです。それなのに、マイナスになることは絶対生じないように、という点に凝り固まった結果、ワンオペが発生し、合理的なものが不合理を生み出してしまったのです。

<http://www.yukawanet.com/archives/4660222.html>

(下の2枚は、インターネット上に出回

っている画像)



ネット上の画像を掲載しておきました
が、要するに食器を下げる暇もない、と
いうことなのです。

サービスの低下、衛生面にも問題あり、
きついという評判が流れる、こうなると
さらに人が集まらなくなるという悪循環
になります。

主観面での落ち度

主観面をみてみると、はじめ経営陣は
無邪気であったとしか言いようがないと
思います。気づいたときには遅いのです。
巨大企業は、急には止まれないのです。

今は気が付いていると思いますが、そう
はいっても今すぐにワンオペを止められ
るかという、それは難しいです。ワン
オペをなくそうという努力はして、
一部の店舗では、深夜営業を中止したり
もしています。

報告書によれば、ゼンショー取締役会
では、遅くとも2013年6月12日の時点
で小川 CEO は、すき家に過重労働問題が
存在していることを認識していたと認め
られる、旨が書かれています。

「しかるに、Z（ゼンショー）社取締
役会（概ね月に1回開催）において、労
務問題について何らかの決議がされたこ
とはない。また、報告事項として報告さ
れたものは月次業績報告のみであり、い
ずれかのCOOからZ社取締役会に対し
て労務問題が報告され、前記内部監査報
告書の指摘事項に対する対応方針を含め、
労務問題について議論がなされた形
跡はない。」とも書かれています。

ゼンショーの監査役は、「[過労死リス
クについて] 真剣に考えていればもっと
対策を打っていたと思う。……深い思い
は正直無かった」としています。

第三者委員会は、「そして、こうした
情報を認識していたZ社及びZHD社の
取締役・監査役もまた取締役会への報告
や問題提起を行うことはなく、過重労働
問題等について、全社的な検討・対応が
なされることはなかった。このような各
部門・各機関の対応からは、目の前にあ
るはずの過重労働問題等に対する“麻痺”
が社内で蔓延し、「業界・社内の常識」
が「社会の非常識」であることについ
ての認識が全社的に欠如していたものと言
わざるを得ない。」と厳しく指摘してい

ます。

ここまで指摘されれば、目が覚めてくるとは思いますが、こんなに長時間労働があるのに、何にも考えていなかったということになります。このことは、次に挙げるQ&Aによって浮き彫りになります。

ある経営幹部と第三者委員会とのQ&A

ある経営幹部と第三者委員会とのQ&Aを以下で紹介します。

Q「これまでの取締役会での報告では労務問題の主要因が労災で済んでいる。労基法違反行為があったかどうか、全く分からないようになっている。意図的か？」

A「気づかないことであった。悪意はないが、意識がない」

Q「法令違反の指摘は重要だと思うが、ZHD社取締役会に報告しないのはなぜか？」

A「感性が鈍いということ」

Q「ZHD社取締役会で過労死リスクについて議論したことは？」

A「ない」

Q「この3月に起きたこと（編注：鍋の乱）を議論したことは？」

A「報告していない」

Q「とすると、ZHD社取締役会では何をしているのか？」

A「月次の報告や人事の異動、M&Aした子会社のことなど」

Q「法令違反という認識があるのに取締役会に上がらないのは普通考えられない。それはゼンショーの特殊性

か？知識がないのか？」

A「双方。言われれば分かるのだが、本当に主体者として解決する努力をするかの現実は別。そこが問題。その落とし込みを強烈にやらねば」

最後に、前向きと言いますが、上記のように言っているので、まだ救いようはある、と思いたいものです。

「経営幹部は「24時間、365日営業」を金科玉条にした思考停止に陥り、法令を軽視した結果、重大リスクを招くことになった。」とも述べています。

また、ある経営幹部の委員会とのQ&Aとして、以下のものがあります。

Q「（過重労働問題への対応として）営業時間を短縮するという話は？」

A「ない。考えたこともない」

Q「所与の条件なんだね？」

A「営業時間を短縮したからといって評価が下がるとか、地位が落ちるとか、そういう話ではない。守るべきものとして、24時間365日というのはあり、苦しいからやめるというのは一度も言ったことはない。絶対に閉めない、というのがあり、そこで労働基準監督署とか労働環境を考えたことはない。新入社員が体を張っていた事実はある。それは会社のルールで仕方なくやっていたのか、自分の思いでやっていたのかは、やる人間によって変わる」

これを読むと、かなり正直に聞き出していると思います。おそらく、この言葉を見るとゼンショーは自分を悪いとは思っていないのです。「24時間、365日営業」

を放棄するくらいなら、戦線を撤退すること、つまりほかの牛丼チェーンとの戦いに勝てなくなる、という考え方なのです。その結果、傷つく人間が出てしまうのです。

別の経営幹部とのQ&Aに、以下のものがありました。

Q「24時間、365日にこだわらなくてもいいという声もあるが、どうか？」

A「会社として、方針として24時間、365日やるのは必須。自分自身もやるべきだと思っている。儲けだけ考えればやらない方がよい。深夜営業をやるのはストレス。すき家以外のグループ会社に行った時は初めて深夜安心して眠れた。しかし1日の4分の1は深夜帯の売り上げ。2,000店舗あってお客様にも来ていただいている。社会インフラになりつつある。そういう期待があるのに閉めるかということ、どうか」

果たしてインフラになっていると言えるのでしょうか。ゼンショーの理念に世界から飢餓と貧困をなくすこと、というものがあります。その理念と24時間、365日営業はつながらない気がします、その崇高な理念は立派なものではありません。

また、強い成功体験がこうした事態を招いたと伺えるQ&Aもあります。ある経営幹部とのQ&Aです。

Q「恒常的に長時間労働が生じていたと思うが？」

A「自分も、月500時間働いてきた。今にしてこうなったかということ、そう

ではないと思う。結果ひどいことになって店舗クローズしたが、過去にもこういうことがあり、その都度、立て直しをしてきた」

Q「あなたが500時間頑張れた理由は何か？」

A「自分はGMになりたいという目標があった。また、クルーも同じくらい働いていた」

Q「部下の仕事に対する姿勢や考え方はどうか？自分と比べても」

A「レベルが低いと思う。AMはもっと店を好きになってほしい。今きっと嫌いなのだと思う」

自分が頑張って成功者になったことを誇りにするのは全く悪いことではありません。しかし、自分ができたのだから他人も同じようにできる、同じようにすべきだと勘違いをしてしまうと、このようにずれた経営になってしまいます。経営陣に非常に強い成功体験があると、その会社の労働環境は苛酷なものになりがちです。居酒屋の「W」、アパレルの「U」、エステの「T」など、経営者と創業者が一体となって急速に大きくなってきたところがブラック企業だと言われることが多い傾向にあります。「俺（私）みたいになりたければ、お前たちも頑張れ」という姿勢もスポーツの世界ならわからなくもないですが、労働の場では出世だけが価値ではありませんし、人それぞれ、労働に対する向き合い方は異なります。誇りを持ってやっている人もいれば、生活のために割り切ってやっている人もいます。そうした多様な考えを受け入れていかないといけないと思います。しかし、

会社を前進させようとする、1つの価値観に統一させたいと思うのでしょ

「会社の利益になることはみんなでやっ

ただ、外部から批判するのは簡単です。会社を前進させつつ、労務管理をきちん

もう1つ、別の経営幹部とのQ&Aを見て

Q「どれくらいまで耐えられると思っ

A「自分たちの方がしんどかったとい

Q「牛すき鍋のマニュアルを見たが、

A「(マニュアルの標準タイムとは、

Q「GMになるにはどんな資質が必要

A「逃げない心」

この経営幹部も「自分のほうがもっと耐えて、ここまで来た」という気持ち

4. 企業の社会的責任

企業が栄えること自体は否定されるもの

稼ぐことが第一で、それが社会をよく

なぜ労働基準法があるのかですが、そ

もとの労働規制は年少者や女性の保護

労働者を潰してしまったらだれが物

労働規制はもともとは労働者のために

あるのですが、それは企業のためでもあり、ひいては日本経済のためでもあるのです。

ですからまず、企業は労基法を守らなければいけないのです。最低基準を定める法律を守ることはゲームでルールを守るのと同じことです。将棋でもオセロでも、ルールがなければ面白いゲームにはなり得ません。ということは、真面目な企業ほど、ゼンショーのこれまでのビジネス展開に対し強く批判するべきなのです。自らも法律を守り、法律を守らない企業を批判する。これが企業の社会的責任だと思います。

ブラック企業と呼ばれないようにするには、とよく質問を受けます。答えに窮しますが、ブラック企業と呼ばれる企業には2つのポイントがあります。その2点を押さえておけば、呼ばれるリスクは軽減されると思います。1つは、長時間労働をさせないことです。どうしても長時間労働になるシーズンはあると思います。しかし、その場合は、その後にそれに見合った休暇を与えてください。2つめは、残業代を法律どおりに支払うことです。「そんなことか」と思われるかもしれませんが、これができる企業、これをしている企業は思ったほど多くありません。ゼンショーも大企業です。そこですら、残業代をきちんと支払っていないのです。

この2点にもう1つ加えたとしたら、「強引なことをしない」ということです。

たとえば、リコーの出向裁判がありました。出向が無効とされたのは久々のケースです。この出向の事例だけで、世間はなんだかリコーはひどい労務管理をし

ている、というイメージが先行してしまうわけです。この事件の前までは経済産業省のホワイト企業に選ばれたりもしているのです。強引な出向さえなければ、今もホワイト企業というイメージのままだったと思います。

それともう1社、強引なことをして問題になったのがベネッセコーポレーションです。

追い出し部屋という1回のトラブルだけで、イメージが損なわれてしまうのです。

労働者の健康、生命、財産を犯すような事態には厳しい目が向けられるようになってきています。その意味ではやはり、長時間労働を避けて、残業代をしっかりと払うということが大事だと思います。

この調査報告書ですが、労使双方にとって勉強になるものです。長文なのですが、一読をお勧めしたいと思います。

私からは以上です。ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成26年10月17日(金)に開催しました第2661回労働法学会研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室)

よくわかる!

労働判例ポイント解説

合理性を欠く就業規則の不利益変更への労働者の同意

熊本信用金庫事件・熊本地判平26.1.24（労働判例1092号62頁）

中央大学大学院博士後期課程

山本志郎

事実の概要

被告である熊本信用金庫（以下、「Y」）は、預金または定期預金の受入れ等を目的とする信用金庫法に基づく信用金庫であり、原告は、Yとの間で雇用契約を締結していた元従業員ら（以下、「X1～X10あるいはまとめて「Xら」）です。Xらは、昭和24年から昭和26年の間の生まれであり、昭和44年4月1日から昭和49年9月1日の間にYに入庫、平成21年3月31日から平成23年11月23日の間にYを退職しています。

Yは、平成12年3月1日に、就業規則の変更を行いました（以下、「本件就業規則変更」）。それは、これまでの職員給与規程を一部変更し、役職定年規程を定め、役職定年制（以下、「本件役職定年制」）を導入するものでした。

本件就業規則変更に先立って、Yは、平成12年1月5日に管理職を対象とする説明会を、同月12日に本部および各支店の「職員代表」を対象とする説明会（以下、「1月12日説明会」）を、同年2月14

日に本部および飛田支店において出された意見への回答を主たる目的とした説明会を、そして同月15日には管理職を対象として意見聴取を目的とする説明会を行っています。なお「職員代表」とは、Yの本部と各支店ごとに、次長職に該当する者が務めていたもので、職員による選挙等によって選出されたものではないとされています。

XらのうちX5およびX9は、1月12日説明会に出席しており、その際、少なくとも、役職定年制規程の案の読み合わせや、その内容についての簡単な説明程度が行われたことについては争いがありません。同説明会においてYは、各職員代表に対して、本件役職定年制の導入についての意見書を、同月25日までに提出するよう指示しました。X5は同年同月13日に、X9は同月24日に、それぞれ「役職定年制規程を導入することに係る意見書」と題する書面に、「職員代表」の肩書きにおいて、「異議ありません」と自筆で記載の上、署名押印したもの（以下、「本件各意見書」）をYに提出しています。

本件役職定年制においては、役職ごと

に定められた役職定年年齢（50～55歳）に達して同制度が適用される職員の給与額が年々下がるものとなっていました。とりわけ55歳以降の削減率は毎年10%となっており、最終的には60歳の定年を迎える際には50%の削減率となっていました。また、賞与の基準額も当該減額された給与によるものでした。退職金の算定基礎額は、役職定年時の給与によるもので、役職定年制が適用されなければ生じた昇給は反映されないものでした。

本件は、平成17年3月から平成19年4月1日の間に本件役職定年制の適用を開始されたXらが、本件役職定年制の導入を伴う本件就業規則変更の無効を主張し、Yに対して、労働契約に基づき、本件役職定年制が適用されなかった場合の給与、賞与、および退職金（以下、「給与等」）と実際に支払われた給与等との差額およびこれに対する遅延損害金の支払いをそれぞれ求めて訴え提起したものです。（なお、X6はさらに、雇用保険手当の差額に関して不法行為に基づく請求をしています。これについては割愛します。）

この請求に関しては、本件就業規則変更の合理性有無（争点①）と、本件就業規則変更についてのXら個人の同意有無（争点②）が争点となりました（さらに、給与等の差額と、消滅時効の成否も争点となっていますが、本稿では割愛）。

判 旨

一部認容 一部棄却

争点①（本件就業規則変更の合理性）について

就業規則による労働条件の不利益変更については、①合理性があれば、「個々の労働者において、これに同意しないことを理由としてその適用を拒むことは許され」ない。②就業規則による不利益変更が合理的であるには、「必要性及び内容の両面からみて、それによって労働者が被ることになる不利益の程度を考慮しても、なお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認することができるだけの合理性を有する」必要があるが、「賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件」の不利益変更については、「高度の必要性に基づいた合理的な内容」が求められる。③合理性の有無は、具体的には、諸事情の総合考慮によって判断される（秋北バス事件・最判昭43.12.25（民集22巻13号3459頁）およびみちのく銀行事件・最判平12.9.7（民集54巻7号2075頁）参照。なお、本件就業規則の変更の後に施行された労働契約法10条も、これと同趣旨である。）。

「本件就業規則の変更は、労働者の受ける不利益の程度がその生活設計を根本的に揺るがし得るほど大きなものである一方で、労働条件の変更の必要性の程度が現実にYの破綻等の危険が差し迫っているほど高度なものではなく、代替措置は一応講じられているもの上記の不利益の程度と比較して不十分なもので」、「その余の事情を考慮したとしても、合理的なものであるとは認められない」。争点②（本件就業規則変更についての同意の有無）について

(1) はじめに

「本件就業規則の変更は合理性を具備するものではないが、前記……に引用し

た最高裁判例の趣旨によれば、労働条件を労働者に不利益に変更する内容でありかつ合理性がない就業規則の変更であっても、当該就業規則の変更について労働者の個別の同意がある場合には、当該労働者との間では就業規則の変更によって労働条件は有効に変更されると解される」。

「もっとも、上記同意は、労働者の労働条件が不利益に変更されるという重大な効果を生じさせるものであるから、その同意の有無の認定については慎重な判断を要し、各労働者が当該変更によって生じる不利益性について十分に認識した上で、自由な意思に基づき同意の意思を表明した場合に限って、同意をしたことが認められると解すべきである」。

(2) X5およびX9の同意有無について

「本件就業規則の変更によってX5およびX9に生じる不利益な点の主たる内容は、……役職定年規定の案の記載内容から一義的に明らかであって、読み合わせ等を行えば、当時、Yに入庫して20年以上が経っていたX5およびX9においては、その内容及び不利益性の程度について十分理解ができるものである」。「1月12日説明会に出席していたX5およびX9が、本件各意見書を提出した際に本件役職定年制の内容及び不利益性について理解していなかったことは考えがたい」。「X5およびX9が本件各意見書を提出した時点において、本件役職定年制の内容について積極的に誤信していたと認められる事情があることは認められない」。以上によると、「本件各意見書を提出した時点において、X5およびX9は、本件役職定年制の内容及びその適用によって

被る不利益性について、十分理解していたと認めるのが相当である」。

「本件各意見書を提出したことがX5およびX9の自由な意思に基づかないものであったと認めるに足りる証拠はない」。X5およびX9が、「本件各意見書の提出が本件就業規則の変更について異議がないことを表明することを意味していることを認識していなかったことは考えがたい」し、また、「本件各意見書の提出に当たって、X5およびX9は、職員の意見を集約した結果等を記載していたものではなく、X5およびX9の判断においてその記載内容を決定していたことが認められる」。「したがって、『職員代表』の肩書きで作成した書面であっても、X5およびX9個人の本件役職定年制の導入に対する意思も含まれていると解すべきであって、本件各意見書の提出をもって、X5およびX9として同意する意思はなかった旨のXらの主張は認められない」。

「以上によれば、労働者の個別の同意の有無の判断については慎重な判断を要する事を考慮してもなお、X5およびX9は、本件各意見書をYに提出することをもって、自由な意思に基づき本件役職定年制の導入に同意したと認めることが相当である」。「よって、X5およびX9との関係では、本件就業規則の変更によって労働条件が有効に変更されたと認められる」。

(3) X3の明示の同意について

平成12年2月14日に行われた説明会においてX3が、職員代表にある者に対して、同意書を提出したらどうかという趣旨の発言をしていたとしても、「労働者の個別の同意の有無については慎重な検

討を要する事に照らすと」、当該「発言をもって、Yに対して本件就業規則の変更について同意をしたと認めるには足りない」。

(4) 黙示の同意について (X5およびX9を除くXらについて)

「前記のとおり、労働者が当該就業規則の変更によって生じる不利益性について十分に認識した上で、自由な意思に基づき同意の意思を表明した場合に限って同意をしたことが認められるのであって、Xらがその内容を理解しながら積極的に反対の意思を表明することなく変更後の給与等を受け取っていたことをもって、本件就業規則の変更について黙示的に同意をしたと認めることはできない」。よって、「X5およびX9を除くXらが、本件就業規則の変更の導入について、同意をしたことは認められない」。

結論

以上によれば、X5およびX9を除くXらの請求は認定した額につき理由があるのでその限度で認容し、その余の請求は理由がないのでいずれも棄却し、X5およびX9の請求は理由がないのでいずれも棄却する。

ポイント解説

1. 本判決の重要性

本判決は、就業規則による労働条件の不利益変更について合理性を否定しながらも、一部労働者による就業規則変更についての個別同意を根拠に、当該労働者については労働条件の不利益変更を肯定した点で、重要性を有しています。

就業規則による労働条件の不利益変更

と労働者の個別同意の関係について（この論点については後述参照）、不利益変更に労働者が個別同意した場合には合理性審査が必要ないとしたことで注目された協愛事件・大阪高判平22.3.18（労働判例1015号83頁。本件評釈としては、浅野高宏・新・判例解説Watch [2012年4月] 277頁、石崎由希子・ジュリスト1438号114頁、矢野昌浩・法学セミナー677号127頁を参照。なお、原審解説として河合壘・本誌2497号20頁があります。）では、全従業員についてそのような同意が認められて合理性は「検討するまでもな」とされるか、「真なる同意」の存在自体が否定されるかでした。対して本判決は、就業規則変更について合理性なしと明確に判断しながら、そのうえでなお個別同意を根拠に、しかも一部労働者についてのみ労働条件の不利益変更を肯定した点に特徴があります。

なお、本件も労働契約法（以下、「労契法」）施行以前の事件ですが、本判決は同法の条文を挙げるなど同法を意識していますし、また、判例法理を明文化したものと説明される同法の性質を前提とすれば、以下みていくように（本判決の説明によれば）従来の判例法理の枠内のもので本判決の判示内容は、現在の視点からも無視できないものといえます。

2. 労働者の同意と合理性審査の関係について

i) 労契法の解釈

就業規則による労働条件の不利益変更に労働者が個別同意を与えている場合に、当該労働者に対して不利益変更後の労働条件が拘束力を有するために、加え

て合理性が要件とされるかどうかということは、労契法の解釈としては、同法9条の反対解釈によって合理性不要といえるかどうか、という形で問題とされています。

学説上は、9条の反対解釈から合理性不要だということをストレートに認める説がある（荒木・労働法2版356頁、荒木=菅野=山川・詳説労働契約法2版128頁、石崎・前掲117頁、菅野・労働法10版141頁、土田道夫・西谷古稀上321頁354頁など）一方で、条文解釈として9条の反対解釈の可能性を認めながらも労契法10条の合理性審査に「相当するに足りる合理的、実質的な意思解釈」を要求する説（唐津博・法学セミナー671号20頁23頁。同・西谷古稀上369頁375頁も参照。）、同じく反対解釈の可能性を認めながらも「真に自由な意思」に基づく同意を求め、その認定において10条による合理性の審査が必要とする説（西谷・労働法2版170-171頁）、一律の労働条件変更の場合には9条の反対解釈を否定し専ら労契法10条の適用を説き、個別的任意の変更として理解できる場合（例えば旧就業規則による労働条件の選択を認めるような場合）には9条の合意となるがそれでも就業規則を用いる以上合理性審査が求められるとする説（毛塚勝利・法学新報119巻5・6号489頁512-515頁）など、合理性を必要とする説もあります。

もっとも合理性不要とする説においても、同意の認定を慎重にすべきとして、「労働者の自由な意思を首肯させる客観的事情」（菅野・前掲）や、「自由意思に基づくものと認めうる合理的な事由が客観的に存在するか否かを踏まえた意思表

示の認定や、確定的合意の存在についての慎重な判断等」（荒木=菅野=山川・前掲130頁）といったことが必要ともされているので、合理性を必要とする説との間に実際のところどの程度の差があるのかには、注意が必要でしょう（両説の接近を指摘するものとして、唐津博・西谷古稀上369頁376頁。ただし、実態的合理性審査を否定して手続的審査のみを主張するものとして、土田・前掲356頁）。

ii) 判例法理の理解

労契法が判例法理を明文化したものと捉えられていることから分かるように、以上のような労契法9条の反対解釈を巡る見解の相違は、判例法理の理解の相違にも根ざしています。一方では、同意があれば合理性を問題とすることなく変更後の労働条件が拘束力を生ずるということは「判例法理……においては、……必然的帰結」（荒木=菅野=山川・前掲130頁）とされますが、他方では、判例が労働条件の集合的処理、とりわけ統一的画一的決定の必要性を説いて合意原則に反する法理を展開してきたものであることから、再び合意原則を持ち込むことの判例法理との不調和を指摘する見解（西谷・前掲169-170頁。また、平等原則の支配も挙げながら、統一的労働条件について同様の指摘をするものとして、毛塚・前掲513頁。）もあります。

この点本判決は、秋北バス事件最判およびみちのく銀行事件最判「の趣旨によれば、労働条件を労働者に不利益に変更する内容でありかつ合理性がない就業規則の変更であっても、当該就業規則の変更について労働者の個別の同意がある場合には、当該労働者との間では就業規則

の変更によって労働条件は有効に変更されると解される」としています。したがって本判決は、前者の理解と同じく、判例法理から、同意があれば合理性が問題とならない、という命題を導き出しています。

iii) 現行法上の検討課題

前記のとおり、本件は労契法施行前の事件ですが、労契法が判例法理の明文化であるとすれば、判例法理の趣旨として上記命題を導き出した本判決は、現行法においても無視できません。しかしながらそのような命題の判例法理との不調和という指摘に加えて、そもそも、判例法理においてそのような命題の認否の議論が視野に入っていたかには、それを否定する見解（唐津・西谷古稀上369頁379-381頁）もあり、本判決の判例法理の理解が妥当かは検討を要します。

また、このようにそもそも判例法理の射程が当該命題の認否にまで及ぶかに疑問があり、また、労契法7条、9条、10条という各規定が本当に判例法理をそのまま立法したものかに疑問が呈されている（唐津・西谷古稀上369頁382頁）ことからすれば、現行法の解釈の場面では、労契法の体系的解釈に基づく議論が重要性を有するといえるでしょう。

3. 同意の認定について

仮に個別同意によって合理性審査が不要ということであれば、いきおい、当該同意の認定が問題となります。合理性を必要とする説の中にも、同意認定の次元でそれを主張する見解があることは既に述べました。

この点本判決は、「慎重な判断」を要請し、具体的には、「各労働者が当該変

更によって生じる不利益性について十分に認識した上で、自由な意思に基づき同意の意思を表明した場合に限って」同意を認定するとしています。

このような判断基準そのものや具体的な判断については検討すべき事項がいくつかありますが（例えば、本判決が協愛事件大阪高判とは異なり、一度も「真なる同意」という表現を用いていないことや、「不利益な変更を受け入れざるを得ない客観的かつ合理的な事情」という要請による変更内容の審査を行っていないことの意味）、ここでは具体的な判断に関して1つだけ指摘しておきます。すなわち、本判決は「職員代表」としての同意をもって個人としての同意の存在を肯定しましたが、この点の当否は検討されるべきです（同旨のものとして、矢野昌浩・法学セミナー719号113頁）。とりわけ、本判決のように同意有無で扱いに差が生じる可能性を知っていれば、労働者は異なる判断をくだす可能性があるもので、各自に不同意の自由があることが労働者に明示され、実際にもそうした自由が確保されていなければならないでしょう。また、「職員代表」たりうる次長職を経ていたのはX5およびX9に限られないと認められるところ、1月12日説明会および本件各意見書提出時に「職員代表」でなかった者は、そのことによって「職員代表」としての同意をすることがありえなかったものです。このような偶然の事情によって扱いに差が生じることは、公平性を欠くといえないでしょうか。

職場のさざなみ

連載第 24 回 成果主義と降格要件

労働ジャーナリスト
金子 雅臣

1 評価システムの効果

—360度評価システムの効果ですか、部下から上司の様々な問題点指摘が多く出るようになって、社内の風通しがよくなりました。管理職が少し緊張感を持って仕事をするようになってきましたね…。

全国チェーン展開をしている薬販売を手掛ける会社の田尾専務が少し誇らしげに切り出した。

—まさに360度評価システムの効果絶大ということですか。

私も田尾のような業界では効果があるであろうことを想像しながら応じた。

—今までは噂のたぐいだった職場の服務などの様々な問題点が指摘されて、現場の改善には大いに役立っているという気がします。

確信するような言い方で田尾は言った。

—具体的にはどんな点の指摘が多いんですか。

—法令や社内ルールが守られていない現状についての指摘ですね。現場の店長クラスの姿勢などを問うケースが多いですよ。開店、閉店時間から、顧客の苦情処理対応までいろいろ出されていますね。マネージャーも巡回はしていますが、店の実情の細かい点にはなかなか目配りが難しいですからね。

—なるほど、店ごとで店長の意向で左右される部分が多いから店長の姿勢というか心構えはいろいろと売り上げにも影響があるでしょうね。

—そうなんです。店長クラスの姿勢で売り上げが左右されるし、モラルも違ってくるから…。

—確かに評価システムはうまく機能すると効果的ですが、一つ間違えると混乱が起きることもありますので、その運用が大事ですよ。

手放しに評価システムの効果を語る田尾に私は、少しけん制するような言い方をしてみた。

—評価制度にはそうしたマイナス面が絶えずあることはよく知っています。これまでも、チクリに近いものもありまし

たし、足の引っ張り合いにも使われることがありましたからね。

田尾は少し思い当たるところがあるのか、考えこむようにして言った。

2 能力主義への移行過程

—足の引っ張り合いといえ、確か、田尾さんの会社は成果主義も入れられたし、社内での競争も厳しくしたはずでしたよね。そうした環境変化ともうまく整合性ができると更なる効果が期待できそうですが…。

—そうなんです。これからは成果主義を職階に反映させようということで、これまでの職階をそれぞれA・Bに細分化しました。

—部長職にもA部長とB部長、マネージャーにもAとBという感じですね。すべての職をダブルにしたということでしたよね。

私は以前に田尾から聞いた話を思い出しながら応じた。

—そうなんです。これからは職階内のA・B間の行き来を頻繁にしてモチベーションをあげようということなんです。

—降格絡みの横の異動ですか。

—そうなんです。まだ、A・B区分がそれぞれの職務としては明確になっていないのですが、これからその垣根を細かく定めて仕事の内容を明確にして、徹底した能力主義に改めていこうということなんです。

田尾は力を込めるようにして言った。

—なるほど、能力主義の徹底ですか…。

—まだこれからですが、能力評価の基準を作り、マニュアルなどで服務につい

て厳しくしていこうという段階なんです。—そうすると、これまで通りの年功序列的な発想や職階の括りでいいというわけにはいなくなるわけで、いろいろ問題が出てくることになるでしょうね。

私は、やや急激な感もある制度改革に不安を感じながら聞いてみた。

3 処分まではいかない

—今日のご相談は、まさにその話なんです。部下の360度評価から問題点の指摘があった上司の扱いをめぐるものなんです。

田尾はこれまでの明るい表情を少し曇らせるようにして言った。

—つまり、部下たちから問題を指摘された上司の処遇についてですか。

—ええ、実は評価をきっかけに部下から長文の告発がありましてね。それで、調査をしたところ、その上司にいろいろと問題があって、どうするかということなんです…。

—それは、処分には至らない程度の問題ということですか。

—そうですね。いわゆる懲戒まではいかないが、服務としてはいかなものかというレベルの問題とでもいいでしょうか…。

—なるほど、それで具体的にはどんなことですか。

私は、言いにくそうにしている田尾に先を促した。

—店長クラスへの主任からの告発なんです。告發文では、その上司は昔に飲酒運転で免許停止を受けたことがあるとか、普段も朝礼の時に酒臭いときがある

といった程度のものなんです。

—なるほど、飲酒運転は昔のことだし、仕事中的なことではないということですね。酒臭いも二日酔い程度のことですか。確かに、処分まではどうかということですか。

私は田尾の説明を再確認するように言ってみました。

—そうなんですよ。仕事への影響が問題になるほどではないのですが、お酒が大好きで周囲のに迷惑をかけているので、不問に付すわけにはいかないということ…。

—なるほど、まあ嚴重注意という感じですか。

私が先回りするように言うと、それを遮るように

—当初はそんな感じで受け止めていたのですが、いろいろ周囲に聞いてみると、どうもそれでは済みそうにもないということなんです。依存症というんですか、飲まずにいられないという風で、周囲も連日のように誘われることに困っているという話もあり、また酒癖も悪く、ひんしゆくを買っているようなこともあったので、嚴重注意と同時に禁酒治療を命じたんですよ。

—なるほど、禁酒治療ですか…。

私は、話の先行きが分からなくなって、確認するように言ってみました。

—そうしたら、今度は肝障害があるということで、本格的な療養が必要になってきたんです。そこで、そこまでひどいなら、自己管理ができていないのでは…ということですよ。

—そこで、嚴重注意では済まないということですか。

—そうなんです。そこでどのような処分ができるかということなんです。

ようやく本題に入ってきたという感じで、田尾は大きくなづいた。

4 人事上の降格

—この店長はAクラスですので、先ほどお話しした店長AからBへの降格にして猛省を促すことで方向は決まったのですが、「就業規則の降格処分には該当しないのではないか」という話がでましてね。

—そうですね。処分であれば就業規則によって、ということですね。

—当社では、懲戒としての降格であれば、「会社の就業規則に違反し、是正に向けた指示・命令に従わなかった場合」と定めてあり、これには当たらないのではないかということなんです。

—就業規則違反となれば、就業規則上の問題点の指摘が必要ですし、ここでいう指示・命令違反もないわけですから、適用は無理でしょうね。

—我々もそうした理解をしているのですが、処分ということではなく信賞必罰というか、反省を促すような意味での降格は大いにありということなんです。

—つまり、人事権による降格ということですか。

—そうそう、それです。職務遂行能力に問題があると判断した場合の降格ということなんです。それは可能ではないかということなんです。

—そうですね。先ほどのお話では、確か田尾さんの会社では、職位は従業員の経験、勤務成績、職務遂行能力を要素に決定しているんでしたよね。つまり年功

中心で、まだ特段の詳細な資格要件が決められているわけではないということですよ。

— 今後は資格要件をいろいろ定めて行こうという考えはありますが、それがどうかしましたか。今後は成果主義による徹底的な能力主義を取り入れるつもりではいますが、それが何か関係あるんですか。

田尾は理解できないという風に聞いてきた。

— ええ、成果主義による職階となれば、通常は技能・経験による職務能力の到達レベルで資格や等級を定める職能資格制度ですから、人事上の降格でも就業規則上の明確な根拠と相当の理由がなければダメということなんです。

— それじゃあ、このケースは降格できないということですか。

田尾は私の話を受け止めきれずに聞き直してきた。

— いや、逆です。職位についての厳密な基準があれば能力評価としての職位ですから、その能力に欠けるという厳密な理由が必要になるのですが、職務遂行能力の評価が基準であれば、人事権による降格は会社の判断でできるということなんです。

— それじゃあ、その人事権による降格は可能ということですね。

田尾はホッとしたように言った。

5 人事権の濫用

— ところで、もう一つ疑問があるのですが、店長職での降格と療養により勤務軽減とそのための配転をやろうということなのですが、そうなれば当然に給料の

大幅ダウンは避けられないわけで、そのダウンが懲戒ではないかという意見もあるのですが、その点はどうですか。

— そうですね。降格処分を受ける側からすれば、懲戒的な受け止め方をするのは仕方がないかもしれませんね。あくまで人事権による降格ですから、そうなるそこから先は裁量権の逸脱と判断されるかどうかという問題になります。

— 裁量権ですか…。

— つまり、降格が昇格同様に使用者の裁量でできるということは、あくまで濫用にならないことが前提ですから、降格されても昇格で戻れる可能性やこれまでの会社内での運用の柔軟性などが問われるということです。

— なにせ降格は懲戒処分以外にはなく、人事権での降格は初めてに近いので前例もないし、運用基準もないところで、濫用の判断は難しいのですが、どうでしょう。

田尾は困惑した視線で私の方を見た。

— 今回のケースについては、一定の条件での昇格を提示するようなことで対応は可能ですか。

— そうですね。それはできると思います。基本的には療養して治療効果さえ確認できれば元に戻す考えですから。

— それなら、そうした条件をはっきりつけて降格したらどうでしょう。そうすれば限定的な降格ということになり、濫用にはならないと思いますが…。

急激な制度変更がもたらした制度上のズレがひそんでいるようなトラブルだったが、その後の田尾の報告では、降格の効果が十分に発揮できて上手くいったとのことだった。

「事例」で考える労働法

〈第80回〉

平成27年改正労働基準法案の動向

社会保険労務士（元労働基準監督官）
北岡 大介

Q：今後の労働時間法制の動向とは？

本年1月から平成27年通常国会が開会されていますが、新聞各紙を見ると、改正労働基準法案が提出され、労働時間法制の見直しが進められる可能性が高い旨、報じられています。現在、どのような改正案が検討されており、企業から見て注目すべき改正点とは如何なるものになるのでしょうか。

はじめに

平成27年2月13日、厚労省の労働政策審議会は労働時間法制に係る見直しを提言した報告書（「今後の労働時間法制の在り方について（報告）」）を建議しました。同報告書は5つの項目で構成されており、①働き過ぎ防止のための法制度の整備等、②フレックスタイム制の見直し、③裁量労働制の見直し、④特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル労働制の創設）、⑤その他について、様々な提言が示されているものです。今後、本建議を受けて、厚労省

は、法案要綱の取りまとめを行い、本年3月末までに閣議決定の上、法案を通常国会に閣法として提出する見込みですが、以下では本文中において、同報告書に取りまとめられた注目すべき改正点を取り上げ、若干の解説を行うものです。

1 日本型ホワイトカラーエグゼンプション制度案について

同報告書のうち労使双方から注目を集めているのが日本版ホワイトカラーエグゼンプション制度の創設案とも称される「特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル労働制の創設）」です。同案では一定の年収要件を満たし、職務の範囲が明確で高度な職業能力を有する労働者が制度適用に同意し、労使委員会決議・労基署への届出等がなされた場合を対象として、時間外・休日労働協定の締結や時間外・休日・深夜の割増賃金の支払義務等の適用を除外する新制度案となります。これまでも労基法において、管理監督者など一般社員に係る労働時間規制（36協定締結、時間外・休日割増賃金の支払い義務）を適用除外とする制度は存在しますが、深夜割増賃金

の支払い義務はなお適用されていました。この点も含めて適用除外がなされる点で従前の労働時間適用除外制度と異なる性質を有するものです。その一方で、全ての労働時間規制を適用除外することによって、対象労働者の長時間労働と健康障害の危険性が高まる点が懸念されていました。これについて今回の報告書案では対象労働者の範囲を「一定の年収要件」「職務の範囲が明確かつ高度な職業能力を有する者」との縛りを設けるとともに、長時間労働を防止するための措置を講じることを求めています。まず年収要件については、「1年間に支払われることが確実に見込まれる賃金の額が、平均給与額の3倍を相当程度上回る」と法定した上で、具体的な年収額については、労働基準法14条に基づく告示の内容（年収1075万円）を参考に法案成立後、改めて審議会で検討の上、省令で規定することが適当としました。平均給与額の3倍額は2013年の統計から試算すると937万円になると報じられており、いずれにしても年収1000万円前後の相当な高年収の者のみを対象とすることを明らかにしています。さらに対象業務については、「高度の専門的知識、技術又は経験を要する」とともに「業務に従事した時間と成果との関連性が強くない」といった対象業務とするに適切な性質を法定するものとし、具体的な対象業務の一例としては「金融商品の開発業務、金融商品のディーリング業務、アナリストの業務、コンサルタント業務、研究開発業務」等を示しており、法案成立後、同じく審議会で検討の上、省令で適切に規定することが適当とするものです。

また長時間労働等による健康障害防止対策としては、使用者に対し新たに「健康管理時間」（「事業場内に所在していた時間（※タイムカード・PCのログ記録等）」+「事業場外で業務に従事した場合の労働時間（※自己申告）」）の把握を義務付けた上、健康・福祉確保措置として以下のいずれかの措置を講じることを義務付けるものです。

イ 労働者に24時間について継続した一定の時間以上の休息時間を与えるものとし、かつ、1ヶ月について深夜業は省令で定める回数以内とする

ロ 健康管理時間が1ヶ月又は3ヶ月について一定の時間を超えないものとする

ハ 4週間を通じ4日以上かつ1年間を通じ104日以上を休日を与えること

これに加えて、制度の適用労働者で、その健康管理時間が当該労働者の健康の保持を考慮して厚生労働省令で定める時間を超えるものに対して、医師による面接指導の実施を法律上義務付けることが適当としており、適用対象となる時間として1週間当たり40時間を超えた場合のその超えた時間が1月当たり100時間を超えた労働者について、一律に面接指導の対象とすることが適当とするものです（罰則付の予定）。

以上のとおり、対象労働者の範囲が絞られている上、新たに健康管理時間の把握と長時間労働防止対策・医師面談等を義務付けていることから、本制度が導入されたとしても、企業による活用は当面、極めて限定的と思われる。なお労働者側委員から創設は認められない旨の反対意見が示されています。

2 フレックスタイム制の見直し案

また前述の報告書案では、フレックスタイム制・裁量労働制の見直し案が提言されています。企業の実務担当者から見ると、上記のホワイトカラーエグゼンプション制度案よりも、導入可能性が高い制度案との期待も見られるところであり、以下概要を紹介しします。

まずフレックスタイム制の見直し案ですが、具体的には清算期間の上限の延長が挙げられており、現行の1ヶ月から3ヶ月に延長することを提言するものです。その一方で、過重労働防止対策の観点から、「清算期間内の1ヶ月ごとに1週平均（又は1月）50時間（完全週休2日制の場合で1日あたり2時間相当の時間外労働の水準）を超えた労働時間」については、当該月における割増賃金の支払い対象となることが適当としました。なお、フレックスタイム制において「決められた労働時間より早く仕事を終えた場合も年次有給休暇を活用し、報酬を減らすことなく働くことができる仕組み」の導入可否も検討されましたが、労使双方から年休制度の趣旨に照らして慎重に考えるべきとの意見が示されており、引き続き慎重に検討するとの記述に留められました。清算期間の延長によって、労使双方にとってフレックスタイム制の活用のし易さは格段に高まります。始業及び終業の時刻を労働者の決定に委ねることが可能な職種・業務があれば、本改正法案の成立を契機に導入の検討を行うべきでしょう。

3 企画業務型裁量労働制の見直し案

次に企画業務型裁量労働制ですが、現行制度では手続要件が厳格である上、対象業務の範囲が狭すぎるとの声も多く、企業の導入実績は低調でした。これに対し、今回の報告書案では、制度の趣旨に則した活用が進むよう以下の見直し案が提言されています。

まず企画業務型裁量労働制の新たな枠組みとして、近年のホワイトカラーの働き方の変化を踏まえ、以下の新たな類型を追加することが適当とします。①法人顧客の事業の運営に関する事項についての企画立案調査分析と一体的に行う商品やサービス内容に係る課題解決型提案営業の業務（具体的には、例えば「取引先企業のニーズを聴取し、社内で新商品開発の企画立案を行い、当該ニーズに応じた課題解決型商品を開発の上、販売する業務等」を想定）。②事業の運営に関する事項の実施の管理と、その実施状況の検証結果に基づく事業の運営に関する事項の企画立案調査分析を一体的に行う業務（具体的には、例えば「全社レベルの品質管理の取組計画を企画立案するとともに、当該計画に基づく調達や監査の改善を行い、各工場に展開するとともに、その過程で示された意見等をみて、さらなる改善の取組計画を企画立案する業務」等を想定）。

この対象業務範囲の詳細（肯定的要素および否定的要素の例など）については、法定指針で具体的に示す予定としています。また合わせて対象労働者の健康確保措置に係る選択肢の追加（長時間労働を行った場合の面接指導、深夜業の回数の制限、勤務間インターバル、一定期間における労働時間の上限の設定等）が

検討されており、過重労働による健康障害防止の強化が図られています。その一方で制度活用が進むよう、手続の簡素化（労使委員会決議の本社一括届出、定期報告は6ヶ月後に行い、その後は健康・福祉確保措置の実施状況に関する書類保存義務づけ）なども示されており、改めて社内において企画業務型裁量労働制適用の余地がないか各社の検討が進められるものと思われます。なお企画業務型裁量労働制の対象業務に新たな類型を追加することについて、労働側委員から反対意見が示されています。

4 年次有給休暇の付与

今回の報告書では年5日以上年次有給休暇の取得が進むような仕組みを導入することが適当としました。具体的には、労基法において、年次有給休暇の付与日数が10日以上である労働者を対象に、有給休暇の日数のうち年5日については、使用者が時季指定しなければならないことを規定するのが適当とするものです。ただし、労働者が時季指定した場合や計画的付与がなされた場合、あるいはその両方が行われた場合には、それらの日数の合計を年5日から差し引いた日数について使用者に義務づけられるものとし、それらの日数の合計が5日以上に達したときは、使用者は時季指定の義務から解放されるものとしています。以上のような使用者の時季指定を行うに当たっては、①年休権を有する労働者に対して時季に関する意見を速やかに聴くよう努めること、時季に関する労働者の意思を尊重するよう努めなければならないことを省令に規定される予定です。さら

に上記の新たな仕組みを設けることに伴い、使用者が各労働者の年休の取得状況を確実に把握することが重要となるため、使用者に年休の管理簿作成を省令において義務づけるとともに、3年間確実に保存することを義務づけることも検討されています。

5 その他

まず中小企業における月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率の適用猶予の見直しを平成31年4月をめどに行うことが適当としています。その他施策として、過重労働防止対策の推進として、36協定の延長時間数に係る特別条項への規制強化があります。まず36協定の様式に特別条項に係る記載欄を新たに設け、適正に当該協定を締結するよう求めるとともに、新たに記載事項として「限度時間を超えて労働した労働者に講ずる健康確保措置の定め」を追加する予定です。

また36協定の締結に際して、従業員過半数代表が適正に選出されていない問題が指摘されることが増えており、今回の報告書では、民主的方法による選出などの行政通達の内容を施行規則化し、監督指導を徹底することとともに、使用者は過半数代表者がその業務を円滑に遂行できるよう必要な配慮を行わなければならない旨を規則に規定する方向で検討継続が適当とされました。この点も実務上の影響は大きく、注意が必要です。

就職先はブラック企業②



増田明利

これが金貸し稼業です

「もう前の会社を辞めて2年半過ぎました。今はまったく別の仕事に就いていますが昔のことが夢に出てきて寝汗をかくことがある。嫌なことばかりだったからトラウマになっているんでしょう…」

現在は神奈川県内の不動産屋で営業マンをしているという桜井さん（仮名・33歳）。大学を卒業した2004年から2012年2月までの仕事は金融業だった。

「銀行とか信金のようなまともな金融業じゃないんだ。早い話が街金で事業者金融と消費者金融を併営していた会社でした。社名こそ□□ファイナンスとそれらしく名乗っていましたが高利貸しです」

桜井さんがこの会社に就職したのは大卒無業者を避けるために「仕方なく」というのが本当のところだった。

「就活をしていたのが2003年で就職氷河期真っ只中でした。大学のランクは四番手グループだから大手は絶対に無理、それは分かっていたから中小企業を中心に就活したのですが全敗でした」

卒業式まであと2ヵ月というギリギリ

のところでも募集していたのがこの会社だった。

「入社後に知って驚いたのですが3月中旬まで新卒募集をしていたらしい。普通はあり得ませんよね」

桜井さんが配属されたのは消費者金融部門で城東地区の支店勤務となった。

「最寄り駅から少し離れた場所にある雑居ビルなんですけど、1階から5階まですべて消費者金融が入っていました。近隣の人たちはサラ金ビルと言っていました」

ビルの前の電柱には「スピード審査で即日融資、人柄重視」という文言と携帯電話の番号だけが記されているビラが貼ってあった。

「ヤミ金のチラシです。まともな業者からは借りられない人もいるわけで、窓口で断られたら電話して事務所の場所を教えてもらったり、どこかで落ち合っただしてもらう。下町とか零細企業のある地区では今でもよく見ます」

桜井さんが入社した頃は子犬のCMや女性タレントを起用したイメージ戦略で顧客層が拡大し、大学生やOL、フリーターまで気軽に利用していたという。

「入社して3ヵ月はティッシュ配りと支店の雑用だけでしたが夏場からは督促や取立てもやるようになりました」

これが精神的に辛かった。

「相手がサラリーマンだと正面切って電話しても居留守を使われることがあるんです。そういうときは架空の会社を名乗り、仕事の連絡と装うんです」

貸金の回収には厳しいノルマが課されているので悠長なことはやっていられない。法律ストレスは日常茶飯事だった。

「借りたのが亭主の場合、法的には配偶者に返済義務はないのですが代理弁済を強く要望したり、息子や娘のところに相談と称して訪問するのは普通でした」

元利合計で30万円以内の融資ならこれではほぼ回収できたという。

「借金の原因が何なのかは知りませんがこうなると夫婦仲や親子関係にヒビが入るでしょうね。仕事だからと割り切れないものが溜まってゆきました」

そうは言っても給料は悪くない。初任給は25万円です。入社1年目でも冬のボーナスは40万円。

「人に自慢できる仕事じゃないし、嫌だなあという思いもあったけど辞める踏ん切りがつかなかった」

入社して約2年間は小口の消費者金融を担当していたが3年目には事業者金融部門に配転となる。

「年利にすると軽く20%以上の金利ですが需要は多かった」

お客は零細企業の経営者や個人商店的な小売業の経営者がほとんどだが、彼らにとっては使い勝手のいい金融屋だったという面も否定できない。

「担保になる資産はないから銀行や信

金は絶対に相手にしない人たちです。市区町村が実施している中小企業特別融資などに申し込んでも事業計画書や直近3年間の決算書、納税証明書などが必要になる。そのうえ審査に2週間。今すぐ80万円必要だというような人には無担保で保証人さえ揃えられれば金利が高くてもありがたいですよ」

支払いと入金の間を埋めるため1、2ヵ月だけ借りる。受け取った手形が現金化されるまでの繋ぎにという事業主が結構な数いたのだ。

「金利は日割り計算にするので法定上限でも一日当たりになると大きくは思わない。それが金融屋の手口なんです」

無担保で融資する代わりに連帯保証人は3人確保しているから貸し倒れはほとんど発生しなかった。

「貸し倒れが少ないのは裏を返せば回収が過酷だということでもあります。キリトリとか追い込みと言っていました」

もし、もう返せないとなったらどうなるか…。子どもが私立の高校、大学に在籍していたら授業料を差し押さえる。会社の車に債務者を乗せ、親兄弟や親類縁者を回って2万円、5万円と融通させて回収するのだ。

「会社を辞めたのは回収の過程で自殺者を出してしまったからです」

桜井さんには大変なショックだったが支店長や先輩は「この商売、3人殺して一人前だ」と嘯っていた。

「借り主が自殺しても金融屋は絶対に損をしない仕組みになっているんです。実は融資する段階で団体生命保険に強制加入させているんです。保険料は金融屋

が支払っているけど自殺したらしたで懐は痛まない。こういうカラクリを知ってもう嫌になりました」

過去の過払い金を巡って会社がガタついており、支店の閉鎖が続いていたから「辞めます」と申し出たら退職願はあっさり受理された。

「今でも印刷工場やプレス工場の経営者が「あと1週間だけ待ってくれないか」と土下座している場面が夢の中に出てきます。思い出したくもないのだけど」

およそ8年勤めたが仕事が楽しかったという思いは何ひとつない。

仏さまは金の成る木

「広い意味ではサービス業ということになりますね。普段はまったく係わりがなくても最後には世話になる仕事…。葬儀屋です。現在は凸凹セレモニーサービスと明るいイメージでやっていますけど」

芹沢さん（仮名・28歳）は都内の老舗葬儀社の現役社員。会社の上層部は「葬式はビジネス、ご遺体は商品」と言って憚らないという。

「そろそろ死にそうな人はいませんか？と情報を集めるわけにはいきませんが営業活動は小まめにやっています」

最後は自宅でという希望を持っていても現実には病院や高齢者施設で亡くなる人が圧倒的多数。だから国公立病院や大学病院、規模の大きい民間病院には葬儀社の営業マンが常駐している。

あらかじめ余命を告知されていて、その時に備えて準備をしていたとか、親の方から自分が死んだときにはこうするよという申し出があったなら、それなりの行動ができるだろうが心疾患や脳疾

患、事故や災害に巻き込まれて亡くなったという場合だと家族はパニック状態。亡くなったものの、何をすればいいのかわからないことが多い。

「身内を亡くして何をすればいいのかわかっているところにそっと近付いて葬儀を受注する。時間勝負です。葬儀社はお決まりですか？ 夏場はご遺体が傷むので急いだ方が。火葬場が混んでいるので5日待ちはザラです、ただ弊社でしたらすぐにでも…。こういう感じで畳みかけるわけです。新人の頃は遺族に考えさせるなど言われましたね」

芹沢さんの会社では一般葬はセット料金で50万円、80万円、120万円の3ランク。価格の違いは柩と祭壇、供花の種類と量、捨て看板の数など。

「たいていは二番目のコースを選びますね。葬儀は質素でいいと言う人には「あまり寂しいのもいかなものかと」とやって変更させる」

地方出身者で親類縁者の大半が郷里にいる。こちらでは火葬だけで結構、後は田舎で盛大にやるという人は儲けの薄い嫌な客だ。

「利益率は驚くほど高い。他の業種では考えられないぐらいです。祭壇は一度作れば5年、10年と使い回せる、焼香用の香炉やお鈴もそう。原価は限りなくタダに近いんです」

家族経営でやっている街の小さな葬儀屋なら、普通ランクの葬儀が2ヵ月に三度あれば十分にやっていけるらしい。

お通夜、告別式が終わるといよいよ火葬だが、これも細かくランクがあって料金は千差万別なのだ。

「東京近辺の自治体が設置している火

葬場だと市民は無料、都営の火葬工場でも一律1万6000円なのに民間の火葬場は6万円、11万円、18万円と分けられているんですよ」

等級によって火葬の仕方に違いはないが、これも葬儀社の人間はランクの高いものを勧める。

「わたしも詳しくは知らないのですが、火葬場の方からキックバックがあるらしい。だから高い料金の等級を勧めるんですよ」

キックバックは火葬場からだけではなく生花店や僧侶からも受け取ることがあるという。

「菩提寺がない人は檀家じゃないからお寺さんとお付き合いはない。地方の人も遠方から僧侶に来てもらうと費用が嵩む。こういう場合、遺族に宗派を尋ねるわけです。分からない場合は親戚の法事ではどんなお経をあげていましたかと聞き、日蓮宗なのか浄土真宗なのか分かったらその宗派の僧侶に来てもらいお経と戒名（法名）をお願いする」

依頼される僧侶は僧籍は持っていないとか、いい檀家がおらずに経済的に苦しいお寺の僧侶がアルバイト的にやっている。

こうやって葬儀社が僧侶を紹介した場合、僧侶が受け取るお布施の2割～3割が葬儀社にキックバックされる。坊主丸儲けというわけではないのだ。

「仮に見積もりやパンフレットで80万円となっても葬祭場使用料、遺影、供花、会葬礼状、返礼品、通夜振る舞いで出す料理、マイクロバス代、火葬料、骨壺などを合計すると見積もりの5割増しから倍になる。注意しないと後で大変

なことになりますよ」

これらに掛かる費用の10%が葬儀社へキックバックされているというからやりたい放題過ぎる。

「互助会や小さな葬儀社が扱っている友の会は特に要注意ですね。例えばパンフレットには一般価格と会員価格の二通りがあり、一般で150万円のコースが会員になれば120万円となっていて、お得感を演出するために一般価格を高く設定しているだけということがある」

業者によっては人件費や広告宣伝費が掛かり過ぎて制度が破綻したということもある。コツコツと費用を積み立てていたのに、いざとなったら葬式が出せないのでは目も当てられない。

「葬儀については質素にという要望がある一方で最後は盛大に見送ってやりたいとか世間体を考えて、社葬などでは創業者や社長に敬意を表して恥ずかしくないものという要望も強い。ただ、もう昔のような井勘定や不明瞭な金額設定は通用しなくなると思う」

日本の平均的な葬儀費用は約230万円です。世界一高いらしい。そんな中、流通大手のイオンが明朗会計で参入したし株式を上場させた葬儀社もある。旧態依然としたやり方は社会情勢に合わなくなってくるだろう。

「よく言うブラック企業とは違うけど業界としてのブラック度は確かに高いと思う。不透明なものが多いから」

人間、生きているときにはお金の翻弄されたり苦労したりするが、死んでからもお金でランク付けされ扱いが違ってくる。貧乏人は死んでも救われないのかと思うことがあるのだ。

まこやんが行く

混迷 (3)

労働基準法

労働安全衛生法

労災保険法

労働Gメン
まこやん

やっぱり無理か

行政監察事務所の担当官には、これまでの経緯をひとつお説明した。

担当官も状況を理解してくれた様子で、社長に電話をし、「監督署の担当官に会って、状況を説明したほうがいいですよ」とアドバイスしてくれることになったのだが…。

それから30分くらいたって、改めて担当官から電話がかかってきた。

担当「社長に電話しました」

まこ「どうでした？」

担当「アドバイスしたんですが、逆にえらい剣幕で怒られまして、『もう、お前には頼まない』と電話を切られてしまいました」

まこ「やっぱり…」

担当「どうしたもんですかね」

まこ「いや、それはこちらが聞きたいことで…ま、引続きやり方を考えてみます」

罵詈雑言

どうしようかと思っていたら、署に電

話がかかってきた。

電話をとって非常勤の職員Cさんが眉をひそめる。そして耳から受話器を離す。Cさん「あの～ 喫茶Aの●●という人から、電話が入ってます」

まこ「ああ、はいはい、俺が出ます」

Cさん「えらい怒っている様子で、『署長を出せ』と怒鳴ってはりますけど」

まこ「いいです、私が出ますから」

社長にしてみると

『上部機関への苦情も効果がなく』

『行政監察事務所への苦情もダメ』

ということで、今度は直接の上司に苦情を言おうとしているのだろうか。

とにかく『話ができるだけマシか』と思いつつ受話器をとる。

まこ「課長の●●です」

社長「ごっら～～！ お前とちゃう！

お前とちゃうやろが！ わしゃ署長を出せっちゅうとんのじゃ」

まこ「本件の担当は私ですから、私がお相手させていただきます。」

社長「あかん、お前みたいなもんと話できるかい。なんで署長を出さへんのじゃ」

まこ「その署長から、本件の処理を任されているのです。私が対応をさせていた



『ジャーナリズムと企業
広報』

財界展望新社
1800円＋税

「取材される側」の企業広報と、「取材する側」のジャーナリスト、ジャーナリズム。

本書は両者のあるべき関係について、今後の指針を示している。

「広報担当者に求められるのは「記者を見極める力」だ」と断言する田原総一郎はダメな広報はこうだと述べる。

「ダメな企業って、社内でも情報が開示していない。いわんや外に向かって情報を開示するわけがない。自分たちにもわからないのだから。よく言われるように、企業秘密を守るために取材に応じない、外に向けて情報開示しないのではないんだよ。じつは広報が自分の企業のことを知らないんだよ。自分の企業の良さ、悪さ、問題点を知らない」

田原氏に続いて「取材する側」を代表する13名のインタビューが掲載されている。

ジャーナリストの大鹿靖明は、広報担当者とジャーナリストの関係を「大げさな言い方をすると、「社会正義を追求する同志」、あるいは「義侠心による連帯」、とでも呼ぶべき関係」だとして、こうも言う。

「一般に、企業広報は企業防衛のための防波堤・防壁であり、自社の好印象を演出するPR部隊という位置づけでしょう。しかし、そこから一歩進んで、企業の経営改革を促すという「良心の広報担当者」とでも呼ぶべき人は確かにいるん

です」

広報は社長の代理であり、社外に唯一開かれた窓であるとも言われる重要な役割を持つ。

その広報の在り方について、厳しい意見も並んでいる。

「答えられないこともあるでしょうが、機密事項以外の情報開示は当然すべきです。そこをおろそかにして「民間企業なんだから回答なんかしなくていい」と胡坐をかいている広報が多すぎますね。企業は社会貢献するために存在しているわけですし、民間企業は多くの株主に支えられています。なおかつユーザーの多くは日本国民です。読者の中には株主もユーザーもいる。それを忘れている責任感のない広報が多いですよ」(さくらフィナンシャルニュース編集長・横田由美子)

「広報は広く情報を集めて、きちんとトップに上げるのが使命。そのために広く人と会うのが仕事でしょう。批判的な人も会って話して何が問題かを確認して、自分たちにはどういう対応ができるかと、リスクマネジメントに近い発想を持たなくてはならない」(ノンフィクション作家・立石泰則)

ここでは辛辣な意見を紹介したが、「経営者に求められる広報パーソンの「適正評価」」、「広報担当者含め全社員に意識改革を促すトレーニング」 「市場座談会 広報担当者が語る「私だけの◎広報テクニク」」といった実務に即した読み物もある。

広報マニュアルよりも、広報関係者の肉声が見たいという向きに特にお勧めしたい一冊。

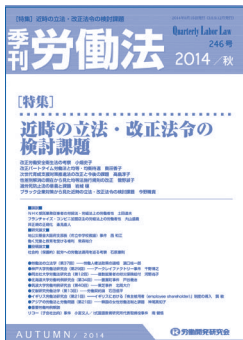
季刊労働法

アップデートな労働法、
労働問題の争点を探る！



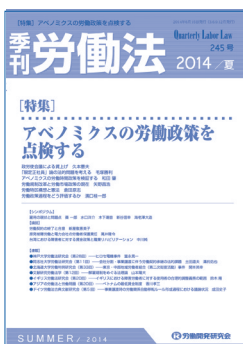
247号 特集 多様な働き方の拡大と円滑な労働移動

- 雇用制度改革—規制改革会議のアプローチ 鶴 光太郎
 - 正社員改革と雇用政策 島田陽一
 - 労働法は、「成長戦略」にどのように向き合うべきか 大内伸哉
 - フランスにおける2013年雇用安定化法 柴田洋二郎
 - 40代ミドルの雇用課題を考える 大久保幸夫
 - 今後の女性の働き方のあり方と雇用改革 佐々木かをり
- 改正法の解説
改正労働安全衛生法について 厚生労働省
改正パートタイム労働法の解説 厚生労働省
(ほか、研究論文、判例解説等)



246号 特集 近時の立法・改正法令の検討課題

- 改正労働安全衛生法の考察 小畑史子
 - 改正パートタイム労働法と均等・均衡待遇 奥田香子
 - 次世代育成支援対策推進法の改正と今後の課題 高島淳子
 - 性差別解消の現在から見た均等法施行規則の改正 菅野淑子
 - 過労死防止法の意義と課題 岩城 穰
 - ブラック企業対策から見た近時の立法・改正法令の検討課題 今野晴貴
- (ほか、研究論文、判例解説等)



245号 特集 アベノミクスの労働政策を点検する

- 政労使会議による賃上げ 久本憲夫
 - 「限定正社員」論の法的問題を考える 毛塚勝利
 - アベノミクスの労働時間政策を検証する 和田 肇
 - 労働規制改革と労働市場政策の現在 矢野昌浩
 - 労働特区構想と憲法 倉田原志
 - 労働政策過程をどう評価するか 濱口桂一郎
- 【シンポジウム】
●雇用の現状と問題点
齋 一郎 水口洋介 木下潮音 新谷信幸 海老澤大造
(ほか、研究論文、判例解説等)

労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10

年間購読料：9,504円（税込・送料当社負担）
当社までTEL・FAXにてお申込みください。

TEL:03-3235-1861 FAX:03-3235-1865

労働法学会研究会報 No.2593 半年間購読料54,000円（税抜き・送料込み）

編集発行人 江曾 政英 発行所 労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10 白井ビル4F TEL 03-3235-1861 FAX 03-3235-1865

ISSN 1342-5064

禁転載