



稲荷町電停方面から当事務所所在ビル
JR広島駅から徒歩8分／稲荷町電停 徒歩2分



けいそう
勁草法律事務所

「疾風に勁草を知る」
「会社経営者・個人事業主の皆様にとって
いつでも頼れる存在に」

お問い合わせ、ご予約
082-569-7525

おはようございます。勁草法律事務所です。梅雨入り後も中休みか、割と晴れ間が広がる日がありますね。今年の夏至は6月21日ころだそうですが、1年で1番昼が長く、夜が短い日になります。まだ梅雨明けは先のことと思いますが、今年は猛暑になることも予想されているようですので、今のうちから体調管理に気をつけておきたいところです。

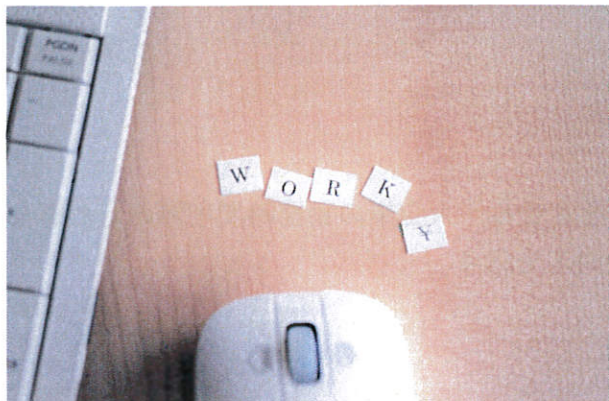


今回は、「小さな会社での『働き方改革』の推進に国の施策が拡充されます」と「『同一労働同一賃金』に初の最高裁判断～非正規社員（有期雇用契約）と正社員との格差を巡って～」の2つの記事が、弁護士がオリジナルにて作成した記事です。それ以外にも皆様の経営・業務などに役立つ記事（今回はマーケティングに関する記事）を配信させて頂いております。

良い会社作りのお手伝いをしたいという思いのもと、時期ごとの挨拶としてお受け取り頂ければ幸いです。

小さな会社での「働き方改革」の推進に国の施策が拡充されます

18.06.15 | オリジナルメルマガ



最近ニュースで出てくる「働き方改革」。長時間労働の是正などが言われていますが、残業代を生活の足しにという考えの従業員の方もいるし、そもそも「働き方改革」と言われてもどうしていいか分からない、と思われる方もいらっしゃるでしょう。

現在、中小企業庁を中心に、小さな会社での「働き方改革」を推進する施策の検討が進められ、アクションプランの案が出ています。今回は、実際、改革といってもどうすればいいのか（むしろ、対応していくにもどんな補助があるのか）について、現在出ている内容を紹介します。



○何が協議されているのでしょうか？

簡単に言えば、小さな会社での人手不足対応のための、生産性向上・長時間勤務是正などの「働き方改革」・人材採用の支援策について、国が行っていく様々なものを整理・拡充するものといえます。

主なものは次の通りです。

- ① 36協定や法律改正の内容などに関する情報提供、パンフレットやポータルサイトの整備など
- ② 商工会・商工会議所、よろず相談拠点など小さな会社の相談機関といえるところでの相談を行う
- ③ 各種投資にかかる経費などの支援・研修を行う
- ④ 下請に関する無理な納期の設定やコスト負担をさせる、大企業の勤務時間削減のしわ寄せを中小企業に寄せないように、調査や監視その他対応を行う
- ⑤ その他

少し補足しますと、①については、行政機関や金融機関、中小企業団体・士

業の団体を通じた情報提供の強化、インターネット上でもポータルサイトを作るなどして対応するというものです。

②については、ここに挙げた機関での中小企業の経営者向けの相談はご存知な方がいるかもしれませんが、そこでの専門家相談のほかに、各都道府県に「働き方改革推進支援センター」を設け、各種専門家（士業を含む）が相談対応を行う、関連したセミナーの開催を行うといった点があります。

③については長時間勤務を減らし生産性を上げていく方策として、IoT等の活用が言われていますが、こうしたIT機器の導入助成を図ること・人材育成のための中小企業大学校での研修などを行うこと・事業承継を進められるような支援が含まれます。

④は、下請法やその改正、国のプラン設定など下請をする形の多い中小企業の保護と取引公正を図るための施策を徹底させるものです。大企業での勤務時間削減を中小企業に転嫁する・納期や仕様変更を急に行うなど中小企業での勤務時間が長くなる要因をなくするというものです。

いわゆる下請けGメンと呼ばれる監視を行う方が存在することで、違反した会社へのペナルティ（会社名を公表され報道されることも、会社にとっては風評リスクにつながりかねません）を課すことで実効性を高めようというものといえます。こういった点は弁護士等問題への相談の拡充を行うことも想定されています。

元請がいる場合の長期的な関係から無理を聞かざるを得ない点があるのが実態ではと思われるますが、そうした状況を変えていくための方策といえるでしょう。

労務関係の士業の方等専門家も、こうした下請に関する国の対応策について相談対応、情報提供できるようにしておく意味は大きいものと思われます。

具体的な内容は、「働き方改革を巡る中小企業の実態と対応策」改訂版が今年の6月5日に策定されています。先ほど述べた点を詳しく書かれており国の支援策を小さな会社向けに横断的に整理したものといえます。経営者はもとより、支援をされる専門家の方も一読しておく価値はあるのではないかと思います。

なお、「働き方改革推進支援センター」はこれからという面はありますが、36協定の内容や非正規従業員の待遇改善策、賃上げのための国の支援策・人手不足等労務問題に限らない事柄の相談や啓もうを行う機関として想定されています。小さな会社以外ももちろん利用できますが、これをきっかけに自社でどうしていくのかを考えていくのは一つの方法です。

近年言われる人手不足についても、今年からよろず相談支援拠点に配置をされており、広島県でもまだ数は少ないようですが名簿を拝見する限りいらっしゃるようです。対応で困った際には利用を考えていくのは重要でしょう。

このように対応策や対応できる専門家が整備される場所ですから、自社の状況を振り返りどうしていくかの一つのきっかけになるかもしれませんね。

「同一労働同一賃金」に初の最高裁判断～非正規社員（有期雇用契約）と正社員との格差を巡って～

18.06.15 | オリジナルメルマガ



「働き方改革」の一つとして「同一労働同一賃金」の達成が叫ばれ、既にこれに先立ちガイドラインも出ています。実際には、不合理な差を許容しない均衡のとれた処遇と差を許容しない均等な処遇に分かれます。

既にある法律の中にも、有期雇用契約か雇用期間の定めがない雇用契約かで差を設けることを制限する規定があります。今回触れるのはその中でも、不合理な差を設けることを禁止した規定についてです。報道で出ていますように、はじめて最高裁の判断が出ました。



○非正規社員と正規社員とは？

法律上はこうした区別は存在しません。あるのは、雇用期間の定めがない方と雇用期間の定めがある方、フルタイムかパートタイムかという差だけです。正社員というカテゴリーも最近一週間当たりの勤務日数を限定する正社員なども登場していますが、よくある区別とし

て、雇用期間の差があるかどうか（限定されている代表例として自動車製造工場の期間限定従業員があります）が挙げられます。

○法律の決まりとは？

法律上は、雇用期間の定めがある方とない方との間に雇用条件（給与や福利厚生など）で違いがあり、期間の定めがあるかどうかの原因である場合を問題としています。そうした違いが、①仕事の範囲やそれに伴う責任の範囲の違い②仕事や責任の変わる範囲の違い（人材活用の仕組）③その他の事情から見て不合理といえるかどうかが問題となります。

実は、このように考えるのかどうか自体が裁判では大きな争点となりましたが、結論から言えば、ここで述べたように考えると判断されています。

○裁判で問題となったケースとは？

報道でも出ていましたが、問題となったのは2つのケースです。いずれも運送業に関わる会社で、実際の運送業務に携わっている会社でした。一方が大企業、他方は中小企業になります。また、一方のケースは第1審の判決が先ほど述べたものとは異なる判断枠組みで判断を示したこともあり、一時期よく報道をされていました。

そちらのケースでは、いわゆる年功的な雇用をされていた方が定年退職し退職金も受領後に延長再雇用をされたものの、給与等が再雇用前と比べて下がったというものです。実際のケースを細かく触れると複雑になりますので、以下では最高裁の判断で触れられた部分のみを簡単に触れます。

① 問題となったケースその1（定年後再雇用）

このケースでは、定年後再雇用のケースですから、仕事の内容や責任は定年前のものとは変わりません。また、再雇用は60歳を超えた高齢者の再雇用措置を義務付けられた点も考慮しており、仕事の内容等の変動は定年退職前と異なりません。

このケースでは、定年後退職金を受け取った方が、歩合給が支給される反面支給されない給与部分があること・再雇用後に20%程度給与総額が下がること・支給されなくなる手当の種類があるという点で特徴があります。

このケースでは長期間の雇用の継続によって能力開発を行う年功賃金、それに伴う給与上昇を抑えるための定年退職制度（このケースでは60歳）・その後厚生年金を受給できる65歳までの期間の収入確保をどうするか等の点も踏まえて、不合理といえるかが問題となりました。特にこういった点がその他の事情となりうる事柄の一部となります。

ちなみに、雇用期間の定めがあるかどうかで別の就業規則があり、一方にはない手当や福利厚生がある場合には、雇用期間の定めがあるかを原因とする待遇の差と考えられます。先ほど述べた点から、その他の事情を踏まえて不合理とまでいえるかどうか問題となります。

そのうえで、裁判所の判断では、あくまでも待遇を設ける趣旨を一つずつ問題とし、それがその他の事情や全体のバランスとの関係で不合理となるかが問題となる（直接関係ない事柄もバランス面などで考慮はする）と述べています。

結論から言えば、このケースでは先ほど述べた事柄や会社側ができるだけ収入減を抑えようと給与面で工夫をしていたこと・それにあたり、労働組合と協議していたことが考慮されています。そのうえで、皆勤したことで給与面でプラスを与えることは定年の前後で変わる事柄ではない等と述べ、第2審では請求を認めていなかったこの手当部分に該当するお金を払うべきと述べています。

② 問題となったケースその2

このケースでは、非正規の従業員と正規の従業員は採用当初から雇用期間の定

めに違いがあり、手当の一部に非正規の従業員の方に支給されないものがありました。このケースでは、正規従業員の方は転居を伴う転勤がある・正規従業員には仕事内容の変更も予定されているという事情がありました。一方で、ドライバーである限りは仕事の内容やそれに伴う責任は同じでした。ちなみに、訴えたのはドライバーの仕事をしていた方で、同じドライバーである正規従業員の方と仕事内容や責任内容は同じになります。

最高裁で問題とされたのは、先ほどと同じ皆勤をしたことへの手当が非正規の従業員には支払われないことを不合理と判断しています。

○今後の法改正で問題となるのは？

現在高度プロフェッショナル制度（一定の年収などがあり、時間等の裁量のある方の勤務時間に関する法律の規制を外す等の制度）がよく問題となっています。その中で、今述べた制度を広めていくという改正も目指されています。

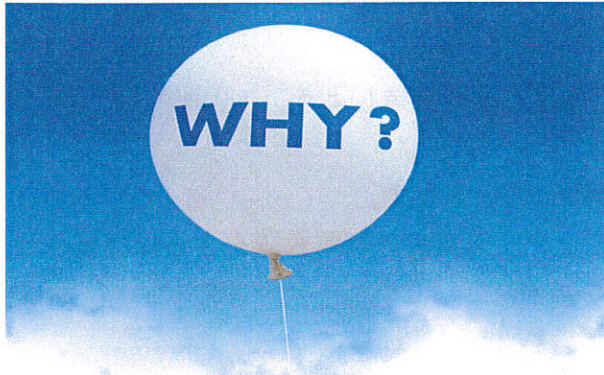
具体的な手当や福利厚生・教育訓練の機会を非正規雇用の方・正規雇用の方で確保していくのか、どうなった場合に不合理と考えるのかは、ガイドラインが発表されています。個別の待遇ごとにどうなるかが記載されており、今後の法改正後も参考になるものと思われます。

今回の最高裁の判断は、あくまでも現在の法律の定めを前提にしていますが均衡な待遇を図るためにどのように考えていくのかを初めて判断をしたものです。改正によっても、均等な待遇（不合理な差は許容されない）という部分の考え方は大きくは変わらないと思われるから、参考になるものといえるでしょう。

自社は規模が小さいから関係ないとお考えの方も、今後人の確保が大変な中で、いくつかの勤務形態を設けることが出てくるかもしれません。そうした際の待遇面をどうするかという点で、一つの参考になる可能性があります。

WHY（なぜ？）を中心にしたビジネスが増益・増収のカギ!? 前編

18.05.10 |



海外のマーケティングカンファレンスに出席す

ると、「WHY（なぜ？）が大事だ」という話をよく耳にします。

ビジネスを構築する上でWHYが大切な理由とは、何なのでしょう？

有名なコンサルタントであるサイモン・シネック氏の著書『WHYから始めよ！』を参考にしながら、“WHYから始める考え方”について、全2回にわたりお話しします。



購買意欲を促進させるには……

ビジネスでは、物事を“WHAT（何を）”→“HOW（どんな風に）”の順番で考えるのが一般的です。

たとえば新しいビジネスを始めるとします。

通常、その構想を練る手順は以下のようなになるでしょう。

【例1】

WHAT：レストランを開業しよう。ジャンルは和食がいいな。

HOW：そうだ、多少値段が張っても、お客さんが満足して帰ってくれるような少し高級感の漂う店にしよう。

【例2】

WHAT：スポーツジムを開業したいな。

HOW：女性でも気軽に来れるような雰囲気と値段設定にしようかな。

【例3】

WHAT：英会話スクールを始めるぞ。

HOW：忙しいビジネスマンも通いやすいように、夜遅くまで営業しよう。

このように、通常はWHAT→HOWでビジネスを構築していきます。

しかし、これをWHY→HOW→WHATの順で行うことで、消費者の購買意欲をさらに促進させることができるのです。

WHY→HOW→WHATが 購買意欲を促進させる理由

シネック氏は著書の中で、多くのインターネット関連製品を手がけるアップル社を例に“WHY→HOW→WHATの順で行うマーケティング・メッセージ”について記しています。

アップル社が製品を製作・販売する際の考え方は、以下の通りです。

(1) WHY 『すべての活動において“現状に挑戦する”ことを信条としています』

↓

(2) HOW 『我々の製品は、美しくデザインされ使いやすいです』

↓

(3) WHAT 『我々は、消費者向けインターネット関連製品を作っています』

ここでいうWHYは“**ビジネスの根底にある想いや意志**”。

HOWは“**WHYを具現化したもの**”。

WHATは“**WHYとHOWを実現するフィールド**”だと考えることができるでしょう。

では具体的に、“WHAT→HOW”と“WHY→HOW→WHAT”では、どのような違いがあるのでしょうか。

WHY中心のビジネス そのメリットとは？

仮にアップル社がWHAT→HOWでマーケティング・メッセージを構築したら、以下のような

文面になるでしょう。

A：『我々は素晴らしいインターネット関連製品をつくっています。美しいデザイン・シンプルな操作方法・取り扱いも簡単。一台、いかがですか？』

では次に、WHY→HOW→WHATの順の本来のマーケティング・メッセージを見てみましょう。

B：『“現状に挑戦し、他社とは違う考え方をする”それが私たちの信条です。製品を美しくデザインし、操作方法をシンプルにし、取り扱いを簡単にするので、私たちは現状に挑戦しています。その結果、すばらしいインターネット関連製品が誕生しました。一台、いかがですか？』

AとBでは、“何をアピールしているか”が異なります。

Aが“製品の良さ”をアピールして購買を促しているのに対し、Bは“信条”をアピールしているのです。

一般的には、Aのやり方で販売促進を行っていることが多いでしょう。

しかし、人間は“WHAT”よりも“WHY”に心を動かされるため、Bの方が製品を買いたくなるといわれています。

さて今回は、アップル社を例に“WHY”を中心としたビジネス構築方法についてお話ししました。

後編となる次回も、引き続きWHYを中心としたビジネスについて考えていきます。

次回：WHY（なぜ？）を中心としたビジネス構築が、増益・増収のカギ!? 後編

佐藤達郎のマーケティング論

●プロフィール●

佐藤達郎（さとう・たつろう）

多摩美術大学教授（広告論 / マーケティング論 / メディア論）、コミュニケーション・ラボ代表。2004年カンヌ国際広告祭日本代表審査員。浦和高校→一橋大学→ADK（アサツーディ・ケイ）→（青学MBA）→博報堂DY→2011年4月より現職。

著書に、『「これからの広告」の教科書』、『教えて！カンヌ国際広告祭』、『自分を広告する技術』、『人前であがらない37の話し方』等がある。