

# 同一労働同一賃金への対応策

## ～働き方改革と法改正を踏まえた実務の要点と展望～

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

### ■ 公平な処遇を実現しよう

有期雇用者の無期転換が始まる。無期転換契約社員用に就業規則を制定する場合は、実際の無期転換者が発生する前に万全を期したい。後から漏れや他の就業規則との矛盾点に気づいても、不利益変更の問題から簡単に修正できないこともある。今国会では働き方改革を推進するための関係諸法令の整備として、「パートタイマー労働法」を改正し、有期契約労働者の同一労働同一賃金問題を盛り込む予定。昨年議論されていた労働契約法第20条は削除される。これらを視野に入れて同一労働同一賃金への対応策を検討する。

法改正を踏まえた法令順守は最優先課題ではあるものの、これに留まることなく、マネジメントの視点で公平な処遇の実現を目指してほしい。賃金体系、休職制度や福利厚生制度など社員の処遇に関わるすべてが、非正規の社員を含めた全従業員の中で、それぞれの役割や期待などを踏まえて均衡がとれて公平感を有しているかを検討してほしい。また、会社の「公平感」が社員に分かりやすく説明できるかという点も、ぜひこの機会に確認していただきたい。

### 目次

1. 有期雇用者の無期転換申込権と無期フルタイマーとの同一労働同一賃金問題  
(本稿の背景として)
2. 有期雇用者の無期転換問題  
(施行を直前に控えて)
  - (1) 労働契約法第18条の概要
  - (2) 無期転換申込権がいつ発生するのかという整理
  - (3) 定年再雇用者のケース — 継続雇用の高齢者の特例 —
  - (4) 無期転換契約社員の位置づけ
  - (5) 無期転換契約社員の就業規則作成の注意点
3. 無期転換契約社員の同一労働同一賃金問題  
(現場の労務対策として)
4. 同一労働同一賃金の検討  
(厚生労働省の要綱に則して)
  - (1) 同一労働同一賃金法案
  - (2) 同一労働同一賃金の考え方の整理 — 均衡待遇 —
  - (3) 同一労働同一賃金の考え方の整理 — 均等待遇 —
  - (4) 同一労働同一賃金 — 賃金 —
  - (5) 同一労働同一賃金 — 基本給 —
5. 同一労働同一賃金の使用者の義務と紛争の解決 (要綱に則して)



● 鈴木 雅一 (すずき まさかず)

[www.pmp.co.jp](http://www.pmp.co.jp)

ピー・エム・ピー株式会社 (PMP) 代表取締役・特定社会保険労務士。慶應大学経済学部を卒業 (専攻は経済政策, 恩師はカトカンで有名な加藤寛教授)。三菱銀行 (現三菱東京UFJ銀行) に入社し, 人事企画部門他を経験。その後, 米国ケミカル銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て, PMPを創業。また, 人事部長のネットワークSMCも運営, 人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』(国書刊行会)。

## 1. 有期雇用者の無期転換申込権と無期フルタイマーとの同一労働同一賃金問題（本稿の背景として）

振り返ると、日本経済の停滞は平成3年から始まっている。失われた20年といわれる。その間、平成13年から平成18年までの小泉内閣時代に、規制緩和や構造改革により景気はやや持ち直した。当時はこれを契機として景気はようやく上向きかと思われたが、平成20年のリーマンショックによってそんな期待も一瞬で吹っ飛び、先進国経済は大きなダメージを受けた。日本ではさらに平成23年の東日本大震災が追い打ちとなった。

閉塞感に覆われた日本経済は平成24年12月からの第2次安倍内閣から様相が変わり出している。即効性の高い金融政策により債券市場、外国為替市場に大きな影響を与え、株価も上昇に転じた。日本経済は長く続いたデフレ状況から脱しようとしている。厚労省の資料から労働市場の推移を見ても、安倍内閣スタート時の平成24年の雇用者数5,161万人から、平成28年は5,391万人と、230万人の増加（+4.4%）を果たしている。

しかしながら、問題は労働市場の構造変化である。同じ時期の正社員に代表される正規雇用者数は平成24年3,345万人から平成28年3,367万人と、わずか22万人（+0.7%）の増加に留まる一方で、パート、アルバイト、派遣社員に代表される非正規雇用者数は1,816万人から2,023万人と、207万人（+11.4%）も急増している。

正規雇用者と比較すれば、労働者として相対的に立場の弱い非正規雇用者が大幅に増加している。その非正規雇用者対策として打ち出されているのが、労働契約法第18条（有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換）であり、また有期雇用者と無期フルタイマー間の同一労働同一賃金に関する新しい法整備であるといえよう。

とはいえ、今でも企業あるいは個人の視点からすれば、景気が良くなっているという実感はあまりないという声は多い。最近の実質ベースの経済成長率は1.5%から2%未満となっているものの、消費税を5%から8%に引き上げた平成26年は、この引き上げによりGDPが0.5%引き下げられた（内閣府『経済財政白書』）と試算されている。景気の足腰はまだ弱いのではないかと。

政府は統計結果を駆使して、「日本の経済状況は回復基調が4年10ヵ月も続き、昭和40年から4年9ヵ月にわたって続いた好景気“いざなぎ景気”を超えた」と発表。しかしながら、思い出せば“いざなぎ景気”当時は、好景気その先も続くという期待感にあふれていた時代だった。一方今は、多くの企業ではいまだに今期は前期を上回る収益が計上できたとしても、それはたまたまであって、来年、再来年までこの好循環が続くという見通しまではなかなか持てない状況にある。

2020年の東京オリンピックまでには日本の景気はピークアウトし、また低迷期に陥るかもしれないという不安は払拭されていない。昨年末兜町では、いよいよ日経平均3万円かという声が挙がっていたが、これすら実体経済とは離れた金融市場のバブルの掛け声のように思える。さらには、消費税引き上げの積み残し（8%から10%へ2%の引き上げ）も2019年10月に予定されている。

このように将来に向けての不確実性におびえる企業が、目の前の売上増や生産増に対しては非正規雇用者の採用増により対応しようというのは経済合理性に則った行動である。とりわけ他の先進国に

比べれば日本の正規雇用者の労働市場は、固定的硬直的である。一旦正社員として採用すれば、解雇などもってのほかだ。企業収益の低下が予想される局面で、給与を引き下げ人件費負担を軽減しようとしても労働条件の不利益変更という様々な高いハードルがあり、そう簡単にはできない。

今回の有期雇用者の無期転換申込権と有期雇用者と無期フルタイム間の同一労働同一賃金問題は、アベノミクスの第3の矢である成長戦略がほとんど実現していない状況下で、法律という強制力で各企業に正規雇用者の雇用増を促すものと思う。

企業では法令順守、コンプライアンスは厳守せねばならない。しかしながら、今回の法改正は、これまでの各企業がそれぞれ独自に努力してきた合理的な人材の調達・育成全般に対して、法律という強制力で影響を与えるものだ。いわば自由であるべき市場が法で歪められるのだ。この認識はぜひ持っていただき、法改正によるコンプライアンスは厳守しつつも、各企業が引き続き安定的に持続していくための合理的な人材の調達・育成の仕組みを法改正を踏まえて見直す必要がある。

## 2. 有期雇用者の無期転換問題（施行を直前に控えて）

直近の調査では、6割以上の企業が今年4月からの“有期雇用者の無期転換問題”には対応済みとのことだ。とはいえ、昨年末から年初にかけても、筆者の率いる人事労務ファームでは準備済みの企業と再度対応策を見直し、いくつかの手直しを加えた。念のため、無期転換を巡る実務上の留意点をおさらいしておこう。転ばぬ先の杖である。

### （1）労働契約法第18条の概要

有期雇用者の無期転換は、平成24年に改正され25年4月から施行された労働契約法第18条を根拠としている。

**第18条（有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換）** ※注：アンダーラインは筆者  
同一の使用者との間で締結された二以上の有期労働契約（契約期間の始期の到来前のものを除く。以下この条において同じ。）の契約期間を通算した期間（次項において「通算契約期間」という。）が五年を超える労働者が、当該使用者に対し、現に締結している有期労働契約の契約期間が満了する日までの間に、当該満了する日の翌日から労働が提供される期間の定めのない労働契約の締結の申込みをしたときは、使用者は当該申込みを承諾したものとみなす。この場合において、当該申込みに係る期間の定めのない労働契約の内容である労働条件は、現に締結している有期労働契約の内容である労働条件（契約期間を除く。）と同一の労働条件（当該労働条件（契約期間を除く。）について別段の定めがある部分を除く。）とする。

2 当該使用者との間で締結された一の有期労働契約の契約期間が満了した日と当該使用者との間で締結されたその次の有期労働契約の契約期間の初日との間にこれらの契約期間のいずれにも含まれない期間（これらの契約期間が連続すると認められるものとして厚生労働省令で定める基準に該当する場合の当該いずれにも含まれない期間を除く。以下この項において「空白期間」という。）があり、当該空白期間が六月（当該空白期間の直前に満了した一の有期労働契約の契約期間（当該一の有期労働契約を含む二以上の有期労働契約の契約期間の間に空白期間がないときは、当該二以上の有期労働契約の契約期間



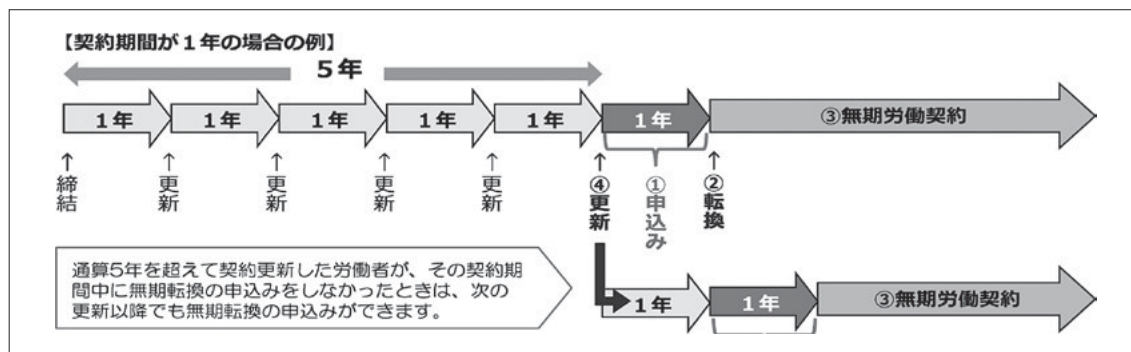
を通算した期間。以下この項において同じ。)が一年に満たない場合にあつては、当該一の有期労働契約の契約期間に二分の一を乗じて得た期間を基礎として厚生労働省令で定める期間)以上であるときは、当該空白期間前に満了した有期労働契約の契約期間は、通算契約期間に算入しない。

有期雇用者の雇用期間が通算5年を超えると、その有期雇用者には使用者に対して雇用期間を無期に転換する申込権が発生し、この有期雇用者が使用者に対して無期転換の申し込みをしたときは、使用者はこれを承諾したものと同みなすというものである。有期雇用者からの無期転換の申し込みに対して使用者は断ることはできない。

本来、当事者間の合意で成立するのが契約であり、雇用も民法上では契約概念として整理されている。労働契約法第18条は、雇用関係の基本の契約概念を否定するもの。契約の当事者である労働者からの一方的な要求を、一方の契約の当事者である使用者は断ることは許されないという法規制である。ただでさえ契約という概念があまり浸透していないように思える日本の労働市場に、今回の法改正は、契約を支える契約概念にさらに何らかの歪みを与えてしまう結果を招来しかねないという危機感を覚えている。

## (2) 無期転換申込権がいつ発生するのかという整理

以下は、厚生労働省が労働契約法第18条の仕組みを概念的に説明しているものである。



この図示のように、有期契約が4月から翌年3月までの1年間のような事例であれば、通算雇用期間5年を超えるのは、平成30年3月末付で終了する有期契約。ここで通算雇用期間はちょうど5年となる。5年を“超える”のは、平成30年4月1日。従って、この有期社員の無期転換の申込権は通算雇用期間5年を超える平成30年4月1日に発生する。申し込みは平成30年4月1日から平成31年3月末日までのいつでも行うことができる。この有期社員が無期雇用者として雇用される日は通算雇用期間6年目の平成31年4月1日付となる。

ここで一つ変化球のような事例を紹介しよう。数多くの有期社員を雇用する企業では、有期契約の更新実務の効率性から契約の始期・終期を統一している事例は珍しくない。一方で有期契約社員の雇用開始日は新卒新人の4月1日のような統一された日ではなく実際に採用されたバラバラの日が多い。

**事例研究**

入社日	平成25年4月2日
最初の契約	平成25年4月2日～平成25年6月30日
次の契約	平成25年7月1日～平成25年12月31日
次々回の契約	平成26年1月1日～平成26年6月30日 — 以後6か月毎の更新 — 平成29年7月1日～平成29年12月31日 平成30年1月1日～平成30年6月30日

左記はそのような企業の事例。ここで注意をしなければならないのは、通算雇用期間5年を超える日は、平成30年4月2日であり、この日を含む有期雇用の開始日は平成30年1月1日である点だ。従って、この有期契約社員の無期転換の申込権は平成30年1月1日という通算雇用期間5年をまだ超えていない時点で発生する。この有期契約社員は有期雇用契約

期限の平成30年6月30日までの間、いつでも無期転換への申し込みを行うことができるし、一方使用者は無期転換の申し込みを受けた時点で無期への転換を承諾したものとみなされることになる。なお、この有期雇用者が無期雇用者となるのは平成30年7月1日となる。こんなケースには注意が必要だ。

**(3) 定年再雇用者のケース — 継続雇用の高齢者の特例 —**

労働契約法第18条の定めにもかかわらず、60歳定年者を65歳まで嘱託の有期雇用者として再雇用するいわゆる定年再雇用の場合、通算雇用期間5年を超えても無期転換申込権が発生しないという特例の扱いがある。これは有期雇用特別措置法による特例。この特別な取り扱いの対象者の能力が有効に発揮されるような雇用管理に関する措置についての計画を策定し、これを本社・本店を管轄する都道府県労働局に提出して認定を受けることで認められる。

届出書式は「第二種計画認定・変更申請書」（次頁を参照）である。

「雇用管理に関する措置」と面倒な社内手続きのように見えるが、実は、書式の2項 第二種特定有期労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容の、最初の項目「高年齢者雇用推進者の選任」は、従業員30人以上規模の事業所に毎年6月1日付でハローワークが提出を求めている「高年齢者雇用状況報告書」に同様の高年齢者雇用推進者の氏名の記載欄があり、その意味ではすでに30人以上規模の各社とも任命済みのはず。この推進者の選任にチェックし上記の「高年齢者雇用状況報告書」の写しを添付のうえ、労働局に届けることで事足りる。この特例の申請書の届出未済の企業があればすぐに対応いただきたい。

この特例は、あくまでも同一の使用urerとの間の継続的な雇用関係が前提となることを注意したい。ただし例外的に、いわゆるグループ会社、①元の事業主の子法人、②元の事業主の親法人、③元の事業主の親法人等の子法人等、④元の事業主の関連法人等、⑤元の事業主の親法人等の関連法人等 という特殊関連法人については、“同一使用者間の継続的な雇用関係”とみなされる。

**第二種計画認定・変更申請書**

① 年 月 日

② 労働局長殿

**1 申請事業主**

名称・氏名	③	代表者氏名 (法人の場合)	④ 印
住所・所在地	〒(    -    ) ⑤	電話番号 (    )	FAX番号 (    )

⑥

**2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容**

- 高齢者雇用推進者の選任
- 職業訓練の実施
- 作業施設・方法の改善
- 健康管理、安全衛生の配慮
- 職域の拡大
- 職業能力を評価する仕組み、資格制度、専門職制度等の整備
- 職務等の要素を重視する賃金制度の整備
- 勤務時間制度の弾力化

**3 その他**

- 高齢者雇用安定法第9条の高齢者雇用確保措置を講じている。
- ⑦  65歳以上への定年の引き上げ
- 継続雇用制度の導入
  - 希望者全員を対象
  - ⑧  経過措置に基づく労使協定により継続雇用の対象者を限定する基準を利用
 

(注) 高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成24年法律第78号)附則第3項に規定する経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準がある場合

とりわけ、注意しなければならないのは、他社を定年で退職した者を採用する場合。これは、同一の使用者との継続的な雇用関係とはみなされないため、仮にこのようなケースで有期雇用期間が通算5年を超える場合には、その有期雇用者には無期転換の申込権が発生する。いまだにこの点に誤解があるようなので、くれぐれも注意されたい。

関連する事例でいえば、正社員の定年60歳の企業で、50歳代後半を有期雇用者として中途採用する場合も注意を喚起しておきたい。企業にとって特別に必要な専門能力の保持者あるいは関連行政等との関係等の個別事情から、このような人材を迎え入れるケースもあるかもしれない。この場合、有期雇用契約の更新を繰り返した結果、通算雇用期間5年を超えて無期転換の申込権が発生する場合がある。例えば、57歳のときに、1年契約で採用した有期契約社員が、雇用契約の更新を繰り返し通算5年を超えた場合、62歳で無期転換の申込権が発生する。この会社の正社員の定年は60歳であるため、正社員の定年制を適用することはできず、会社は定年のない無期雇用者としての継続雇用を義務付けられてしまう。

係る事態を回避するための便宜法は、正社員の定年制とは別の、無期転換契約社員用の定年制を用意しておくことだ。例えば、無期転換時期が59歳までの場合は60歳、64歳までの場合65歳、69歳までの場合70歳をそれぞれ無期転換雇用者の定年制と定めるといような整理である。



#### (4) 無期転換契約社員の位置づけ

無期転換後は契約社員とはせず、正社員と同等に位置づける企業がある。企業それぞれの考え方を反映するもので、特に異論を挟む余地もない。

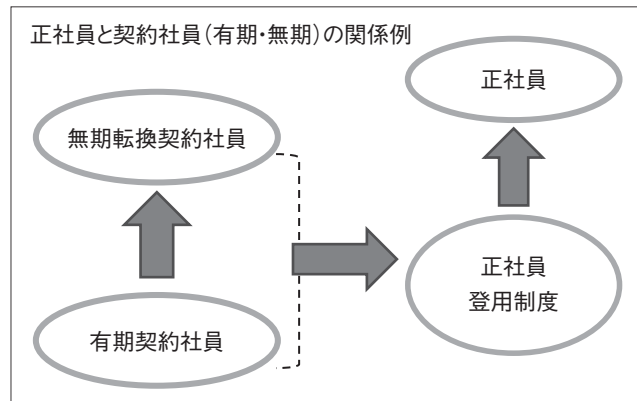
以降はあくまでも一般論、あるいは筆者の私論である。

無期転換契約社員の位置づけを考える際に、そもそも有期契約社員としての採用経緯から想起している。正社員は採用当初から長期的安定的雇用機会の提供を労使双方

が前提として雇用関係が構築されているのに対して、有期契約社員はそのときの特定職務の求人ニーズに対応して雇用契約が締結されると想像するのが一般には妥当であろう。雇用の最初が違うのだから、法規制により通算雇用期間5年を超える無期転換契約社員（無期転換への変更を使用者は拒むことができない。無期転換が申し込まれた段階で使用者はこれを承諾したものとみなされる）だからといって、長期的安定的雇用機会を提供する正社員と条件も付けずに同列に置く必要はないと考える。

一方で、無期転換契約社員については別途正社員登用制度を設けておく。能力や職務経験等が会社の正社員基準に達すると判断される場合は正社員として身分変更すればよい。有期契約社員についても同様に登用制度の対象とする。

正社員・無期転換契約社員・有期契約社員の3者間の関係を上図のように整理しておきたい。



#### (5) 無期転換契約社員の就業規則作成の注意点

無期転換契約社員の労働条件は特段の定めがない限りは、直前の有期契約の労働条件と同一となるとされている。従って、無期転換に際して、人事部にとって一番準備作業が簡単なのは、これまでの有期雇用契約書の、雇用期間の欄を、「期限の定めがある」から「期限の定めがない」に変更し、それ以外の労働条件は従前と同様とするやり方である。

筆者はこの簡便法はまずいと考えている。無期転換契約社員は継続的に長期間就労するものなので、雇用期間の有期から無期の変更に伴い新たに決めるべき労働条件はあると思う。原則として無期転換契約社員用の就業規則は準備すべきである。

企業によっては、無期転換契約社員の就業規則を、期限の定めのない雇用期間という共通点を理由に正社員就業規則に吸収しようとする事例も見受けられる。筆者はこれもまずいと考える。有期雇用者の中には、アルバイトやパートタイマーも含まれる。彼らにも雇用期間が通算5年を超えると無期転換の申込権が発生する。今、アルバイトやパートタイマーは使っていない企業も将来はどうなるかは分からない。そんな企業でも、一旦無期転換契約社員の就業規則を正社員就業規則と同等とすれば、後日発生するパートタイマーやアルバイトの無期転換の場合も、正社員用就業規則を適用するということになりかねない。後日、パート・アルバイト契約社員の無期転換者の雇用条件だけ正社員就業規

則とは別のものにしようとするれば、労働条件の不利益変更の問題が発生するかもしれない。

就業規則の作成権限は使用者に帰属する。就業規則はその適用対象者が発生しない段階で作成すれば不利益変更の議論などは生じない。その意味では今がチャンスといえる。無期転換契約社員は生まれるが、無期転換契約社員用就業規則の作成が間に合わずに、仕方なく有期契約当時の労働条件をそのまま受け継いだとする。その後で無期転換契約社員用就業規則を作成しても、すでに転換した無期転換契約社員の労働条件との不利益変更問題は生じ得る。タイミングを逃してはならない。

正社員と有期契約社員、今回の無期転換契約社員の3者間の職務や役割を念頭に、無期転換契約社員用就業規則を策定することを強くお勧めする。

就業規則については具体的には各社の事情によって異なる点も多いと思われるので、ここでは各社に共通すると予想される主要な労働条件について検討する。

### ①定年

前項でも触れたが、有期契約社員には特段定年の定めのない会社も散見される。これは一定の年齢に到達すれば、正社員の定年齢も参照しながら数年かけて雇止めの準備をすればよいという、従来の実務経験に沿った穏当なプロセスと思う。しかしながら無期転換契約社員には、当然のことだが雇止めはない。事前に定年の定めをしておく必要がある。

### ②休職

私傷病等を原因とし、長期間就労不能状態となった場合の取り扱いもあらかじめ定めておく必要がある。有期契約社員の場合、私傷病で長期間就労不能となったとしてもとりあえずは、最長、当該有期契約期間の終了時期まで特別に休職を認め、その間の回復状況を主治医や産業医と相談しながら、場合によっては私傷病による就労不能を理由として雇用契約期間満了時に次期契約への更新をしないという対応も可能だった。無期転換契約社員の場合は、かかる対応ができないため、別途休職の定めを設ける必要がある。特に最近ではメンタル系疾患による休職者数がどの会社も増加しており、復職後短期間で再発し就労不能となり再度休職する事例や、主治医からの復職可能な診断書はあるが当面の間は一定の就労制限が会社に求められる事例など、会社として多様な対応を求められることが珍しくない。事前に十分対応できるだけのルールづくりをしておくことが肝要である。

### ③人事異動、特に職務の変更と転勤

正社員の就業規則では人事異動については「会社は都合により社員に職務の変更や転勤を命ずることがある。社員は特段の理由がない限りはこれを拒んではならない」という定めを置くのが一般的だが、無期転換契約社員については、よく検討してほしい。仮に、もともとの有期契約社員当時は特定の職務に従事してもらうことを前提として雇用し、無期転換後も引き続きその業務に特化してもらうという職種の制限があれば、就業規則上は「会社は（原則として）無期転換契約社員に職務の変更を命ずることはない」とすべきと考える。また転勤についても、例えば転居を伴う転勤までを想定していない場合は、就業規則上では「会社は（原則として）転居を伴う転勤を命ずることはない」とすべきであろう。

職務の変更や転勤命令という会社の人事上の裁量権限を無期転換契約社員に限って制限することの



意味は、万一、無期転換契約社員の従事する職務が会社の方針変更等で縮小あるいは廃止された場合、無期転換契約社員の所属する勤務地の事業所が縮小あるいは閉鎖された場合の使用員の雇用保障義務を考へてのことである。寡聞にして係る判例は接したことはないが、日本における正社員の解雇の困難の根拠として、裁判官が、会社の就業規則に記載されている職務変更や転勤の可能性に触れ、使用者の解雇回避努力義務にまで言及することが珍しくなかつた。そうであれば、無期転換契約社員については最初から職務限定あるいは勤務地限定の縛りを就業規則ではっきりさせておくことの意味はあると思う。

#### ④ 処遇関係

まずは退職金。特に正社員について退職金を設定している場合、無期転換契約社員に退職金制度を設けるか否か、設ける場合正社員退職金制度と同様とするか、別の体系とするかは要検討であろう。

賞与についても退職金と同様の観点から検討していただきたい。

処遇関係で筆者が最も重要と思うのは給与の改定についてである。就業規則の絶対的記載事項の1つに昇給に関する事項がある。これまで有期契約社員の賃金は契約更改時に従前の働きぶりや本人の能力等を勘案して都度決定するやり方が実務上は多いように思うが、無期転換契約社員については、少なくとも年に1回は給与の見直しを行う必要がある。その際、整備する必要があるのは、給与の改定の根拠となる無期転換契約社員各自に対する公正な人事評価制度であろう。筆者個人は正社員と全く同じ人事評価体系を適用する必要はないと思う。とはいえ、同じ企業の一員として正社員の人事評価制度の基本理念などのように無期転換契約社員にも共通に適用しなければならない事項もあると思う。正社員の人事評価体系をたたき台としつつ、職務限定等無期転換契約社員の特性を反映した別の評価制度を構築する必要があると考える。

#### ⑤ その他

慶弔時等の特別休暇制度、労災上乗せ補償制度など、福利厚生 of 諸制度については、無期転換契約社員が雇用期間の定めがないという観点を踏まえて、適用対象に含めるか否かを個別に検討する必要がある。

### 3. 無期転換契約社員の同一労働同一賃金問題 (現場の労務対策として)

本年以降の企業にとっての大きな労務課題として同一労働同一賃金問題がある。しかしながら、前項で検討した無期転換契約社員は実は同一労働同一賃金の法的制約の枠外に位置づけられている。要はコンプライアンスの観点からのみ考えれば、会社は無期転換契約社員と正社員間の同一労働同一賃金問題は気にせずともよい。これは、同一労働同一賃金の根拠となる労働契約法第20条(以下参照)は、期間の定めがある＝有期契約社員であることを理由とする不合理な労働条件を禁止するものだからである。それゆえ、ある弁護士は、有期雇用者のみが同一労働同一賃金問題で“保護”されるため、安定的な雇用保障を促す観点から労働契約法第18条を改正し、有期契約社員に無期転換の申込権を与えたにもかかわらず、無期転換契約社員になるよりも、有期契約社員のほうがよいという判断すら助

長しかねないという懸念を表明していた。

**労働契約法 第20条（期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止）**

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使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。

実際の労務実務を考えれば、①無期転換契約社員はその前身は同一労働同一賃金の制約を受ける有期契約社員であること、②無期転換契約社員の労働条件はある程度は有期契約社員の労働条件をもとに決定されるのが通常であること、③無期転換契約社員用就業規則を定めて、無期転換する場合は会社独自の特段の定めを行うことができるとはいえ、この特段の定めも無期転換を妨げるような労働条件は好ましくないとされていること、これらから上記弁護士の懸念は法理論では成り立っても、実務上は大きな問題にはならないように筆者は予想する。

筆者は別の意味で、無期転換契約社員の“同一労働同一賃金”に関心を抱いている。それは労働契約法第20条にある「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」という記載である。この①職務の内容 ②職務の内容及び配置の変更の範囲 ③その他の事情という3つの要素が、同一労働同一賃金を判定する基準となる。

これまでの司法判断でも、正社員と有期契約社員間の①職務の内容 ②職務の内容及び配置の変更の範囲 ③その他の事情という3つの要素から、労働の同一性を検討していた。今回新しく発生する無期転換契約社員は、“無期”＝期間の定めのない雇用である。無期転換契約社員はもともと有期契約社員の延長性にあるので、特に①職務の内容は、無期転換に伴い職種変更をしない限りは同一性が成立しやすいと予想する。

これを踏まえれば、前項で検討した無期転換契約社員の就業規則の策定に際して、無期＝期間の定めのないという点を安易に考えて、正社員の処遇体系やフリンジベネフィットを適用すれば、後日、有期契約社員と無期転換契約社員の同一労働同一賃金問題に発展しかねない。そんな観点からの慎重な検討が必要と思われる。

## 4. 同一労働同一賃金の検討（厚生労働省の要綱に則して）

### (1) 同一労働同一賃金法案

同一労働同一賃金の議論はこれまで内閣府主導で行われてきた。囲みは主な動きをまとめたもの。厚労省は昨年6月になって、ようやく、「同一労働同一賃金に関する法整備について」という労働政策審議会からの建議を公表し、これを受けて昨年9月に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱（以下「要綱」）」を公表した。

## 内閣府・厚労省の主な動き

- 首相官邸 一億総活躍国民会議  
H28.02. 同一労働同一賃金の推進について
- 厚労省 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会  
H28.03. — H29.03.
- 内閣府 働き方実現会議  
H28.09. — H29.03.  
同一労働同一賃金ガイドライン (H.28.12.)  
働き方改革実行計画概要 (H29.03.)
- 厚労省  
H29.06. 同一労働同一賃金に関する法整備についての建議
- 厚労省  
H29.09. 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱

要綱は、もともと昨秋予定されていた臨時国会で労働法改正案を一括審議するために用意されたものだった。安倍首相による臨時国会冒頭での衆院解散により、労働法改正法案審議もなくなってしまった。しかしながら、厚労省は今の通常国会で同様の「働き方改革を推進するための関係法」の一括法案の審議入りを予定とのこと。同一労働同一賃金に関連する法律案要綱は <http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11201250-Roudoukijunkyoku-Roudoujoukenseisaku/0000177551.pdf> を参照されたい。

まず、本要綱で注意を払わなければならないのは、これまで同一労働同一賃金問題を検討する際、真っ先に挙げてきた労働契約法第20条「期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止」に関する規定は削除することとされている点である。昨年、同一労働同一賃金問題のセミナーが盛んに実施され（セミナーの内容の大半は内閣府発表の同一労働同一賃金の検討を踏まえていた）、そこではまずこの労働契約法第20条を取り上げ、ここから議論を展開していたが、これが削除されることになる。

これには、伏線があった。昨年6月厚労省は「同一労働同一賃金に関する法整備について」という労働政策審議会建議を公表した。建議の中で、「現行法の均等待遇・均衡待遇規定は民事的効力を有する規定と解されている」との一文がある。確かに労働契約法は民法であるため、労働契約法第20条を根拠とする同一労働同一賃金の争いは裁判での決着となる。

建議では続けて「一方で、非正規雇用労働者にとっても、訴訟を提起することは大変重い負担を伴うものであり（略）。非正規雇用労働者がより救済を求めやすくなるよう、行政による履行確保（報告徴収・助言・指導）の規定を整備するとともに、行政、ADR（裁判外紛争解決手続）を利用しよう規定を整備する事が求められる」と結んでいる。この建議が公表された昨年6～7月は、巷間では、労働契約法という民法に、行政による労働法上の義務を使用者にどのように強制することができるのかという議論があった。

要綱はこれに対する回答となっていると思う。要綱は労働契約法第20条を削除し、労働行政法である短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（以下「パートタイマー労働法」）を「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（以下、「有期雇用労働者及びパートタイマー労働法」）に改め、ここに同一労働同一賃金の考え方を取り入れようとしている。

## 現行のパートタイマー労働法（短時間労働者の待遇の原則）

第8条 事業主が、その雇用する短時間労働者の待遇を、当該事業所に雇用される通常の労働者の待遇と相違するものとする場合においては、当該待遇の相違は、当該短時間労働者及び通常の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「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。

**改正案（厚労省要綱）** ※筆者注：太字は現行法と比較した今回の改正箇所  
 事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者の**基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて**、当該待遇に**対応する通常の労働者の待遇との間において**、当該短時間・有期雇用労働者及び通常の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「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のうち、**当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならないもの**とすること。

## （2）同一労働同一賃金の考え方の整理 — 均衡待遇 —

現行法と改正案を比較すると、同一賃金を議論するうえで、「基本給、賞与、その他の待遇それぞれ」と規定している点。これは、司法判断も含めた同一労働同一賃金のこれまでの議論が、正社員と有期雇用契約社員の処遇全般の比較ではなく、基本給、賞与、通勤手当、時間外労働の割増率、賞与支給率等々、それぞれを比較して不合理が認められるか否かを判断していることを受けてのものだと思う。

また、内閣府が発表した同一労働同一賃金ガイドライン案 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryou3.pdf> を参照) でも、基本給、手当、福利厚生、その他を大分類として、さらに例えば手当は賞与、役職手当、特殊作業手当等10種類の手当別に、それぞれ同一労働同一賃金の観点から問題となる事例、問題とならない事例を挙げて考え方を解説している。従って、法改正を展望すると、まずは有期契約社員の待遇については項目別に不合理と判断される違いであるか否か、という細かい検討が必要となる。

有期契約社員と同一賃金を検討するうえでの同一労働とは、これまでは、①職務の内容 ②職務の内容及び配置の変更の範囲 ③その他の事情の観点から判定するものとされていたが、これに「当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならない」という要素が加わる。何とも分かり難い日本語だが、ここで議論している同一労働同一賃金の改正要綱箇所は、均等待遇ではなく、均衡待遇についての定めであるという意味であろう。要は全く同じ待遇までを求めているのではなく、有期契約社員に待遇差があっても「性質・目的に照らして適切な範囲」に収めるのであればよろしいという解釈が妥当だと考える。

実務に当てはめれば、(有期)契約社員就業規則には、例えば、「退職金は支給しない」（一方の正社員には退職金制度が存在している）という一文で済ませる記載はこのタイミングで見直す必要がある。正社員と現行の契約社員の就業規則を比較して、待遇（給与や手当ばかりでなく、福利厚生、休職制度や有給休暇制度、研修制度なども対象）に差がある場合は、「なぜ差があるのか？」と自ら問いかけ、その差を客観的合理的に説明できるだけの企業としてのロジックを構築する必要がある。

最後に、労働契約法第20条は削除され、パートタイマー労働法に有期契約労働者が加わるというやり方が起こす注意点についても触れておく。パートタイマー労働者とはそもそも、同一の使用者に雇用される通常の労働者と比べて1週間の所定労働時間が相対的に短い労働者という定義であり、そこに「期間の定めがある」という雇用期間の定義はない。パートタイマーは有期契約労働者であると

は限らないのだ。

これまで労働契約法第20条をもとにした同一労働同一賃金の議論は、無期フルタイムと有期契約社員間の不合理な差についての議論に終始していたが、要綱通りの法改正となれば、無期フルタイム（正社員）と有期契約労働者（含む有期パートタイマー）に加えて、無期フルタイム（正社員）＋無期パートタイマー間の同一労働同一賃金議論も起こり得るという点だ。ご留意願いたい。

### （3）同一労働同一賃金の考え方の整理 一均等待遇一

同一労働同一賃金問題には、均衡待遇（両者間にバランスのとれる範囲の差は合理的と考える）と均等待遇（両者間に差はない）の2種類がある。これまでの労働契約法第20条は均衡待遇の規定であり、労働契約法には均等待遇の規定はなかった。

要綱ではこの点も解決しようと試みている。

#### 現行のパートタイマー労働法

（通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止）

第9条 事業主は、職務の内容が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者（第11条第1項において「職務内容同一短時間労働者」という。）であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（次条及び同項において「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

掲記に示したパートタイマー労働法第9条は均等待遇の定めであると解釈されている。改正案要綱では、これも改定を試みている。要綱では、対象をパートタイマー労働者に“通常の労働者と同視すべき”有期契約労働者を加えている。

また、均等待遇について、現行規定では「賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇」とあるものを「基本給、賞与、その他の待遇のそれぞれ」と書き変えている。このあたりについても配慮が必要だろう。

改正案 要綱 ※筆者注：太字は現行法と比較した今回の改正箇所

（通常の労働者と同視すべき短時間・**有期雇用労働者**に対する差別的取扱いの禁止）

事業主は、職務の内容が通常の労働者と同一の短時間・**有期雇用労働者**であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（「通常の労働者と同視すべき短時間・**有期雇用労働者**」という。）については、短時間・**有期雇用労働者**であることを理由として、**基本給、賞与その他の待遇のそれぞれ**について、差別的取扱いをしてはならない。

#### (4) 同一労働同一賃金 一賃金一

要綱では、賃金についての改正案を提示している。

##### 改正案 賃金

事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間・有期雇用労働者（通常の労働者と同視すべき短時間・有期雇用労働者を除く）の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。）を決定するよう努めるものとする。

文末が「努めるものとする」となっており、いわゆる努力義務規定だ。

賃金（福利厚生その他は対象ではない）の均衡待遇についての検討要素として、①職務の内容 ②成果 ③意欲 ④能力 ⑤経験を例示列挙している。労働契約法では、職務内容、その他の事情としていたその他の事情をさらに具体的な例示を掲げたものである。なお、「厚生労働省令で定める」とは、家族手当、別居手当、子女教育手当、住宅手当、臨時に支払われた賃金、1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金を指す。これらを除く手当と基本給では、①職務の内容 ②成果 ③意欲 ④能力 ⑤経験を意識してそれぞれの定義を決定していけばよいと思う。

#### (5) 同一労働同一賃金 一基本給一

要綱では、特に“基本給”についての同一性を取り上げている。同一“賃金”問題を論ずるときに、通常、最も金額として大きいのは基本給部分であり、また基本給こそ文字通り賃金の“基本”となる部分であるため、これを重要視するのは当然のことだとは思う。

しかしながら、基本給の検討は、最も難しい。平成28年12月に内閣府が発表した同一労働同一賃金のガイドライン案の示す基本給を参照しながら検討してみよう。このガイドライン案自体は法とは異なり強制力もないが、「このガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進め（略）本ガイドライン案については、関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、最終的に確定する」とされており、また厚生労働省の非正規雇用労働者待遇改善支援センターでも、「同一労働同一賃金ガイドライン案等を参考とし、企業における非正規雇用で働く方の待遇改善を支援する」と公式に表明している。その意味ではこのガイドライン案に沿って、基本給を検討することの意味はあろう。

ガイドライン案では基本給を3つの形態に沿って検討している。まずは紹介しよう。

##### ①職業経験・能力に応じた支給の場合

基本給について、労働者の職業経験・能力に応じて支給しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の職業経験・能力を蓄積している有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、職業経験・能力に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、蓄積している職業経験・能力に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。

〈問題となる例〉

- ・基本給について労働者の職業経験・能力に応じて支給しているE社において、無期雇用フルタイム労働者であるXが有期雇用労働者であるYに比べて多くの職業経験を有することを理由として、Xに対して、Yよりも多額の支給をしているが、Xのこれまでの職業経験はXの現在の業務に関連性を持たない。



**②業績・成果に応じての支給の場合**

基本給について、労働者の業績・成果に応じて支給しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の業績・成果を出している有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、業績・成果に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、業績・成果に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。

〈問題となる例〉

- ・基本給の一部について労働者の業績・成果に応じて支給しているC社において、無期雇用フルタイム労働者が販売目標を達成した場合に行っている支給を、パートタイム労働者であるXが無期雇用フルタイム労働者の販売目標に届かない場合には行っていない。

**③勤続年数に応じての支給の場合**

基本給について、労働者の勤続年数に応じて支給しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の勤続年数である有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、勤続年数に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない。また、勤続年数に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた支給をしなければならない。

〈問題となる例〉

- ・基本給について労働者の勤続年数に応じて支給しているB社において、有期雇用労働者であるXに対し、勤続年数について当初の雇用契約開始時から通算せず、その時点の雇用契約の期間のみの評価により支給している。

さて、読者諸氏におかれては内閣府のガイドライン案は何らかの参考になったであろうか？ 申し訳ないが、筆者は実務上はほとんど役には立たないという評価を下している。

厚生労働省が発表しているモデル就業規則ですら、基本給については「基本給は、本人の職務内容、技能、勤務成績、年齢等を考慮して各人別に決定する」と記載している。実際、多くの企業は、基本給の決定に際しては、ガイドライン案が論ずるような、職業経験と能力だけで決定しているものではなく、また業績・成果だけで決定しているものでもなく、ましてや勤続年数だけで決定しているものでもない。厚労省のモデル就業規則が述べるように、“職務内容、技能、勤務成績、年齢等”の要素すべてを勘案して総合的に決定しているものである。従って、ガイドライン案が示しているような単純な基本給決定方式に基づいて同一性を検討することなどは土台無理な話である。

正社員の基本給体系を因数分解して、職務内容の要素はX1%、技能の要素はX2%、勤務成績の要素はX3%、年齢もしくは勤続年数の要素はX4%と定め、 $X1 + X2 + X3 + X4 = 100\%$ として基本給体系を整理したうえで、同一賃金問題を検討するというやり方があると思う。現に内閣府での同一労働同一賃金の一連の検討会でも中心メンバーが「(基本給について) なるべく分解し、共通部分とそうでない部分等に精査していくと、もう少し個々の具体的な判断の積み重ねによって、均衡の判断が深められるのではないか」という見解を評している。

しかしながら、こういう学者の見解に対して、実務に接している筆者は反感を覚える。実際のところ、全く同じ思想ではないが、アメリカの大手企業（ここは職務給体系という全く別の給与体系だが）で、基本給を細かい職務毎の賃金に分けて、各社員の基本給はその社員が担当する職務の総合計で決定するという給与体系に出合ったことがある。この体系を細かく分析した結果、給与を構成するロジ

ックは体系的に整理されているものの、肝心の細かい職務ごとの賃金額の決定方法が甚だ曖昧だったことを思い出す。

翻って先ほどのX1, X2, X3, X4の給与体系にしても、それぞれの構成要素の具体的な割合をいかに決定するかで戸惑うはずだ。仮にそれなりの仮定を設定できたとしても、社員各自の基本給額はまず第一には公正公平な金額決定方式から導かれなければならない。X1+X2+X3+X4で導かれる基本給が社内の公平感や外部の労働市場との競合性を常に担保できるのだろうか？ 有期契約社員との同一労働同一賃金問題はクリアできたとしても、社員1人ひとりの基本給についての納得性は得られないということになりかねない。本末転倒である。

もともと有期契約社員は即戦力かつ特定職務のために採用するが、正社員は未熟練労働者である新卒新人を採用、職務の変更を含む配置転換を繰り返して育成していく。正社員は各自の習熟度に応じて様々な職務や職位に就いていく。ここから議論を出発させるのはいかがだろうか。

筆者はこれまで多くの企業の人事労務の実務に関わってきたが、上記の有期契約社員vs正社員の採用の違いは現実的であり妥当性が高いように思う。

この実務上の前提に立てば、正社員の給与体系は職能給であり、有期契約社員の給与体系は職務給と整理できるように思う。職能給と職務給、両者は全く異なる給与体系となる。給与体系が異なるのであるから、両者を比較して基本給に差があったとしてもそのまま不合理な差にはつながらない。

さらに展開すれば、職能給である正社員の給与体系は、月給+賞与からの構成。職務給の有期契約社員は年俸制（年俸の別枠として賞与が支給されることはないという仕組みとする）となる。このように規定すれば、賞与についての同一労働同一賃金問題もクリアすることができるように思う。実際に、職務ごとの中途採用マーケットを参考に、有期契約社員の職務別年俸水準をある程度の幅（上限値と下限値）を持って規定している会社は珍しくない。筆者が関わっているIT系企業では、正社員は職能資格給、有期契約社員（含む4月からの無期転換契約社員）は職務給という整理を行い、結果として同年齢の正社員と契約社員を比べると正社員よりも高給の契約社員も出現することとなった。そもそも同一労働同一賃金議論のきっかけとなった、有期労働者が無期フルタイム（正社員）に比べると相対的に低い労働条件にあるという前提もこの会社では成立しないことになる。

現時点では、同一労働同一賃金に関する改正法については要綱の公表段階であり、今後国会での審議を経て、改正法案の成立→施行通達策定→ガイドライン設定、施行開始（要綱では早ければ平成31年4月1日と予定されている）まで、まだまだ間がある。その意味では軽々にはあれこれ展開した議論はできないものの、各社におかれては、まずは現在の正社員の基本給体系を再度点検していただきたい。給与体系の中核は基本給体系だ。また同時に、有期雇用者の自社における活用の実態も的確に把握していただきたい。契約社員と正社員間で活用との違いがあれば、ここから議論を始められたらいいかと思う。

最後に、ガイドライン案では昇給が勤続による職業能力の向上に応じて行うケースについても検討しているのでご紹介しよう。

昇給について、勤続による職業能力の向上に応じて行おうとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同様に勤続により職業能力が向上した有期雇用労働者又はパートタイム労働者に、勤続による職業能力の

向上に応じた部分につき、同一の昇給を行わなければならない。また、勤続による職業能力の向上に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた昇給を行わなければならない。

## 5. 同一労働同一賃金の使用者の義務と紛争の解決(要綱に則して)

要綱記載を要約すれば以下の通りとなる。

(事業主が講ずる措置の内容の説明)

1. 事業主は短時間・有期雇用労働者を雇い入れたときは、速やかに、均衡処遇、均等処遇等に関し講ずる措置の内容について当該短時間・有期雇用労働者に説明しなければならない。
2. 事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者から求めがあったときは、速やかに当該短時間・有期雇用労働者と通常の労働者との間の待遇の相違の内容および理由ならびに均衡待遇、均等待遇等に関し措置を講ずべきとされている事項に関する決定をするに当たって考慮した事項について、当該短時間・有期雇用労働者に説明しなければならない。

従って、各企業には有期契約社員に対して同一労働同一賃金についての説明義務が課せられることとなる。

さらに要綱では紛争の解決についても言及されている。労働契約法第20条を削除し、パートタイマー労働法に同一労働同一賃金の整備を行う理由の1つとして、民法である労働契約法では裁判という労働者に負担のかかる紛争解決手段しかない点を考慮し、この要綱になったという点を思い出してほしい。

### 要綱

(紛争の解決) この法律に規定する紛争の解決に関する規定の対象に、不合理な待遇の禁止を追加すること。

この部分を次のように補足説明する。紛争の解決はパートタイマー労働法では以下の規定がある。

### (紛争の解決の援助)

第24条 都道府県労働局長は、前条に規定する紛争に関し、当該紛争の当事者の双方又は一方からその解決につき援助を求められた場合には、当該紛争の当事者に対し、必要な助言、指導又は勧告をすることができる。

### (調停の委任)

第25条 都道府県労働局長は(略)、当該紛争の当事者の双方又は一方から調停の申請があった場合において当該紛争の解決のために必要があると認めるときは、個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律第6条第1項の紛争調整委員会に調停を行わせるものとする。

要は行政ADRの積極活用を促進することで、短時間・有期雇用労働者の同一労働同一賃金の紛争を短時間で素早く解撤しようというのが厚労省の考え方である。筆者とすれば歓迎すべき展開ではあるが、各企業におかれては、同一労働同一賃金の観点からグレーゾーンが現存するのであれば早めに解消し、係る紛争解決の場に引きずり出されないように万全の態勢を整えていただきたい。