

# 保険の夢工房ビジネスサポート通信

発行所 **株式会社保険の夢工房**

〒677-0043 兵庫県西脇市下戸田 26-1  
マルマンビル 2F  
TEL. 0795-23-5650 FAX. 0795-23-5651  
E-mail : wakano.k@hoken-yumekobo.com  
URL https://www.hoken-yumekobo.com

発行人 社会保険労務士 **若野一樹**

— 保険の夢工房 業務のご案内 —

- 自動車、火災、賠償、傷害その他各種損害保険取扱
- 経営者保障、退職金積立、医療その他各種生命保険取扱
- 経営、労務管理相談

## スポット

育児休業等に関わる法律が相次いで国会で成立しました。1つは「子ども・子育て支援法等改正案」に盛り込まれた育児休業給付金の給付率引き上げの雇用保険法の改正。もう1つは子育てと仕事の両立を支援する改正育児・介護休業法です。育児休業に関しては、男性の育児休業取得を促すため、改正育児・介護休業法が2022年10月1日に施行され、出生後8週間

以内に最大4週間の利用が可能な「産後パパ育休」制度が創設されました。

それに伴い今回の改正では、子の出生直後の一定期間以内（男性は子の出生後8週間以内、女性は産後休業後8週間以内）に、被保険者とその配偶者の両方が14日以上の子育て休業を取得する場合に最大28日間、休業開始前賃金の13%相当額を給付し、育児休業給付とあわせて給付率が80%（手取りで10割相当）へと引き上げられます。また、被保険者が2歳未満の子を養育するために時短勤務をしている場合、育児時短就業給付を創設し、給付率は時短勤務中に支払われた賃金額の10%を支給します。両制度の

施行日は2025年4月です。

改正育児・介護休業法は、子が3歳になるまでの両立支援の拡充策として、テレワークの活用促進を事業主の努力義務とします。また、子が3歳以降小学校就学前までの両立支援の拡充策は、3歳以降小学校就学前までの子を育てる労働者は、権利として残業免除を請求できることとなります。さらに新たな支援策として「柔軟な働き方を実現するための措置」を事業主の義務とし、事業主が、①始業時刻等の変更、②テレワーク等、③短時間勤務制度、④保育施設の設置運営やベビーシッターの費用補助等、⑤新たな休暇の付与—の5項目から2項目以上を事業主が選択し、その中から労働者が1つ選べることにしています。

## 育児休業給付拡充・改正育児介護休業法が成立 25年4月施行に向け準備を

そのほか子の看護休暇など諸制度も見直されます。施行日は一部を除いて2025年4月1日ですが、今から準備に着手することが必要です。

そのほか子の看護休暇など諸制度も見直されます。施行日は一部を除いて2025年4月1日ですが、今から準備に着手することが必要です。

2024

7

人手不足解消の方策の1つとして高齢者雇用が注目されています。企業の中には、シニアの中途人材を積極的に採用し、戦力化しているところもあります。今回は高齢者の特性を考慮した独自の育成・研修プログラムを開発し、シニア人材の戦力化に取り組んでいる、コールセンター業務を手がけるT社の事例を紹介します。

## 高齢者雇用に どう向き合うか

### 第7回

### 独自の研修でシニアの定着と 生産性向上を実現

## コールセンターでシニアを戦力化 高齢者の特性に応じた研修を工夫

高齢人材の活用においては加齢による認知機能の低下など心身の変化に応じた能力・スキル開発が重要な課題となっています。コールセンター業務を手がけるT社はこれまで若年層が主体でした。しかし、地域によって人手不足が顕在化し、高齢者人材の活用を決断。2017年からエルダーと呼ぶ50歳以上の人材の採用を札幌地区でスタート。対象は50歳代から70歳代の主婦層や定年退職後のセカンドキャリアとして仕事をしたいシニア層です。

2019年にはエルダーのスタッフは約1,800人に増加しています。採用と定着を支えているのが同社独自の研修です。

コールセンターの仕事は顧客からの問い合わせに対応する受信業務と営業等の電話をかける発信業務の2つに分かれます。研修はプレ研修と配属後の業務研修があり、通常のプレ研修は3.5時間ですが、エルダーは3日間をかけて実施します。また1回の研修参加者は通常は約50人ですが、約10人と少ないのが特徴です。研修では同じ内容を繰り返し学び、理解度に応じて進めます。

3日間の初日は会社の理念や概要の説明に続いて「マインドセット」を行います。エルダーの中には過去の経験・知見が異なる人も多く、組織の中で働いたことがない主婦もいれば、管理職の経験が長い人もいます。また、指導役の管理者は若い人が多く、仕事は年齢

や経験を問わずチームとして成果を出していく仕事であり、管理者と目標を共有し、チームの一員として仕事をすることの重要性を理解してもらうのが目的です。

受入先のセンターで実施される業務研修は高齢者の特性に応じた様々な工夫をしています。研修テキストの文字を通常のスタッフ向けより大きく表示し、さらに図やイラストをできるだけ多用し、理解しやすくしています。エルダーについて同社の担当者は「プレ研修については『丁寧に教えてもらった経験がないので非常にありがたい』という声がある。学ぶことに前向きな人が多く、研修資料を家に持ち帰って勉強したいという熱心なひともいる」と言います。

実際に研修の成果も上がっています。受信・発信業務ともに1カ月目のスキル修得状況は通常の人よりも若干落ちるものの、2カ月目以降は他の人と遜色のない感じで伸びていくそうです。「とくに発信業務は若い人よりもスキルの上達が早い人が多く、やはり人生経験が豊富なのでコミュニケーション能力に優れている。トップレベル成績を出している人も多くいる」と言います。

また定着率も若年層に比べて3倍程度高いそうです。高齢者には難しいとされる業務でも、方法次第では生産性向上も可能となる好事例です。

## 大学院廃止に伴う大学教員の解雇は有効

本件は、学校法人と無期労働契約を締結していた大学院の教員が大学院の廃止により解雇されたことに対し、解雇は無効であると、労働契約上の地位確認を求めて提訴した事案です。福岡地裁は人員削減の必要性および対象として原告を選定したこと

の妥当性を認め、また解雇回避努力も履行し、本件解雇に至るのでの手続きも相当であったと評価し、原告の請求を棄却しました。

**S 法人事件**  
福岡地方裁判所  
(令6・1・19判決)

### 他の職種への配置転換が想定されていない 解雇回避努力や組合との協議も実施

会社都合の解雇については、整理解雇の4要件（4要素）に基づいて解雇の有効性が検討されます。本件は、学校法人との間で無期労働契約を締結し、学校法人が設置していた法科大学院に就労していた大学教員が、令和4年3月に法人が法科大学院を廃止した後の同年11月に解雇されました。原告の大学教員は法人に対し、解雇は無効である旨を主張し、労働契約上の権利を有する地位にあることの確認を求めて提訴しました。

学校法人は解雇の約4年5カ月前の平成30年6月には法科大学院の学生募集を停止する旨の発表を行い、解雇の8カ月前に法科大学院を廃止しています。また、教員は法科大学院では弁護士としての長年の職務経験を活かし、法律実務の教育に従事することを期待されて雇用された実務家教員であり、弁護士業務との兼任も認められていました。裁判所は「学術的見地から法科大学院での教育、研究に従事することを期待されて雇用され、本件教員が法科大学院の実務家教員以外の職種に配置転換されることは想定されていなかった」と述べています。その上で「法科大学院の廃止に伴い法科大学院に配置されていた原

告を含む実務家教員の雇用をすべて終了させることとした被告の判断は相応の合理性を有しており、当該判断に基づく実務家教員の人員削減の必要性およびその対象として原告を選定したことの妥当性は認められる」としています。

また、学校法人が原告の意向に沿って雇用維持の方策を模索し、法学部における担当科目の確保を2度にわたり試みたものの、法学部から断られ、その方策を実現できなかったこと。それを踏まえて本件教員と繰り返し協議を行い、解雇の約5カ月前に契約解除金の支払い等による一定の経済的補償を加算した条件での合意退職を提案し、教員組合とも協議していました。さらに解雇を予告した後、教員からの請求に応じて人事公正委員会での審議も経たうえて、本件解雇を行っています。

こうしたことを踏まえ、裁判所は、教員が実務家教員以外の職種への配置転換を想定されていなかったことも踏まえ「自らの法律事務所で弁護士業を営むことも含め、本件法人以外での稼働が比較的容易なベテランの弁護士であることも併せ考慮すると、本件解雇に先立ち、本件法人は十分な解雇回避努力なし解雇に伴う不利益軽減措置をしており、本件解雇に至るまでの手続きも相当であった」と解雇の有効性を認めました。

## 「コスト増加分の価格転嫁動向」調査

日本商工会議所は4月30日、「商工会議所LOBO(早期景気観測)」4月調査結果を発表しました。トピックスの「コスト増加分の価格転嫁の動向」調査によると、「価格協議が実施できた」企業は73.7%。高水

準で推移している一方、コスト増加分の「4割以上の価格転嫁」が実施できた企業は50.9%となり、前回調査から4.4ポイント減少しています。

中小企業の賃上げに大きな影響を及ぼす価格転嫁の動向が注目されています。本調査結果によると、発注側企業との「価格協議の動向」について、「協議を申し込み、話し合いに応じてもらった」企業は66.0%。「コスト上昇分の反映の協議を申し込まれた」企業が7.7%で、「協議ができていない」企業は計73.7%となりました。2023年10月調査から0.7ポイント減少しているものの、依然7割と高水準を維持しています(図表1)。

業種別にみると、製造業と卸売業は約8割と高水準ですが、小売業とサービス業は6割台にとどまります。従業員規模別では、100人以上が82.3%と高いのに対し、10人未満では58.9%と6割を下回っています。

続いて、コスト増加分の「価格転嫁の動向」をみると、10割転嫁できている企業は4.6%、7割～9割程度が21.9%、4割～6割程度が24.5%。「4割以上の価格転嫁」が実施できた企業は50.9%となっており、2023年10月調査から4.4ポイント減少しています。

一方、価格転嫁がゼロの企業が12.2%、1割～3割程度の企業が34.8%もいます。業種別にみると、卸売業は「4割以上の価格転嫁」が実施できた企業が約7割であるのに対し、サービス業は3割弱にとどまっています。

従業員規模別では、100人以上の企業で

「4割以上の価格転嫁」が実施できた企業54.4%、10人未満では44.0%と平均を下回っています(図表2)。中小企業からは「元請けや一次下請けではエネルギーコストや労務費の価格転嫁が進んでいるが、二次下請け以降では、そういった話は出てこない。価格転嫁分の原価計算など、社外秘情報の開示を求められ、交渉が難航する」(美濃加茂/タイヤ・チューブ製造業)といった声が挙がっています。

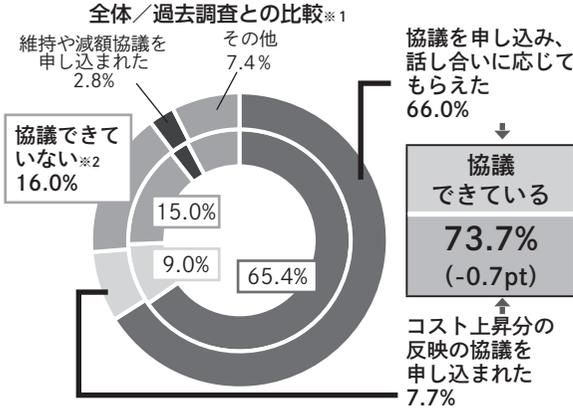
コスト増加分の中で政府が注力しているのが「労務費」の価格転嫁です。労務費増加分の価格転嫁については、0割が25.6%、1割～3割程度が35.6%です。「4割以上の転嫁」ができた企業は33.9%にとどまり、低水準で推移しています。業種別では、建設業は「4割以上の転嫁」ができた企業は49.6%と5割に近いですが、小売業、サービス業は3割を切っています。従業員規模別では、100人以上の企業で「4割以上の価格転嫁」が実施できた企業は36.3%、10人未満では27.4%となっています(図表3)。

一方、中小企業の中には「今までは、原材料、エネルギー価格等のコスト増加分に対する価格転嫁の交渉を行ってきたが、今年度は労務費の転嫁に向けた交渉を行う」という前向きな声もあります。

「4割以上価格転嫁」は50.9%  
労務費の転嫁企業は33.9%

# データバンク

図表1 価格協議の動向



協議実施企業の割合  
(業種別／従業員規模別)

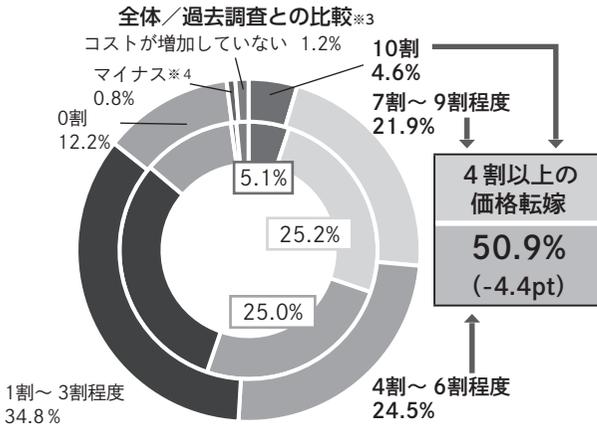
【うちBtoBの割合】  
小売業：55.8%  
サービス業：72.3%

建設業	製造業	製造業	小売業	サービス業
74.9%	82.8%	79.5%	64.8%	62.4%
100人以上	50人以上 100人未満	10人以上 50人未満	10人未満	
82.3%	84.7%	79.6%	58.9%	
全体				73.7%

※1 外円：2024年4月、内円：2023年10月

※2 「①取引価格の維持や減額について一方的な通知があった」、「②協議を申し込んだが、話し合いに応じてもらえなかった」、「③発注量の減少や取引を断られること等を考慮し発注側企業に協議を申し込まなかった」の合計

図表2 価格転嫁の動向（コスト全体）



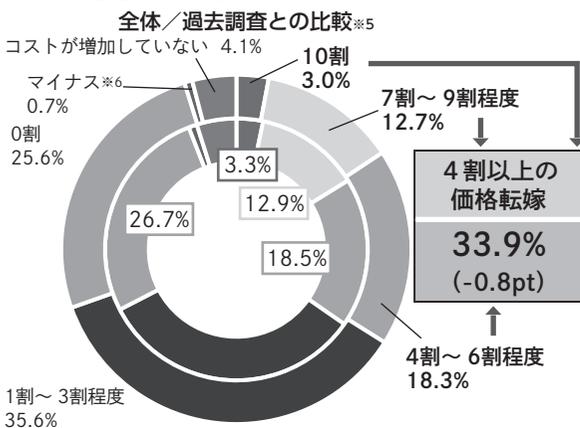
4割以上の価格転嫁が実施できた企業の割合  
(業種別／従業員規模別)

建設業	製造業	製造業	小売業	サービス業
56.4%	54.7%	68.7%	51.2%	35.9%
100人以上	50人以上 100人未満	10人以上 50人未満	10人未満	
54.4%	60.6%	56.2%	44.0%	
全体				50.9%

※3 外円：2024年4月、中円：2023年10月

※4 コストが増加しているにもかかわらず、減額された

図表3 価格転嫁の動向（労務費）



4割以上の価格転嫁が実施できた企業の割合  
(業種別／従業員規模別)

建設業	製造業	製造業	小売業	サービス業
49.6%	33.5%	40.3%	29.2%	25.1%
100人以上	50人以上 100人未満	10人以上 50人未満	10人未満	
36.3%	43.6%	37.0%	27.4%	
全体				33.9%

※5 外円：2024年4月、中円：2023年10月

※6 コストが増加しているにもかかわらず、減額された

## 地震で休業中に従業員が アルバイトをした場合の 対応をどうするか

### 労働基準法

**Q** 地震によって仕入れ先や納品先が損害を受けました。そのため業務量の落ち込みや休業の実施が見込まれています。従業員の中には会社の休業日に副業・兼業をする者も出てくる可能性があります。その場合、他の会社で収入を得ているときでも、会社は不問に付すべきなのか、あるいはどのように対応すべきでしょうか。

### 休業手当は平均賃金の6割を支給

**A** 厚生労働省の副業・兼業ガイドラインによると、『自社での業務に支障をもたらす事情がない場合は、原則、副業等を認めることが適当』と、副業・兼業を推奨しています。

ただし、会社から休業手当等が支払われ、他社で賃金を得ることができれば二重に所得を得る形になります。民法536条2項では、「自己の債務を免れたことによって利益を得たときは、債権者に償還しなければならない」と規定しています。債権者（使用者）が労務を受領しなかった時間を使って、債務者（労働者）が就労し、収入を得れば、利益を償還すべきか否かが問題となります。労基法コン

メンタルでは、不就業期間中における他社での就労について、判例を2つ挙げています（最二小判昭37・7・20、最一小判昭62・4・2）。

いずれも、解雇された労働者が、処分無効を争った期間中に得た賃金が論点となりました。裁判所は、債務を免れた利益としてこれを償還すべきだが、平均賃金の6割までの部分については償還の対象とすることは許されないと解しました（菅野和夫「労働法」）。6割を対象外とするのは、「解雇期間中について平均賃金の6割以上の休業手当を保障されている」ためです。

厚労省は、Q&A（令6・2・2）で「災害により、事業場の施設・設備は直接的な被害を受けていませんが、取引先が被害を受け、原材料の仕入、製品の納入等が不可能となり、休業させる場合、『使用者の責に帰すべき事由』による休業に当たるか」との質問に、「災害により、事業場の施設・設備は直接的な被害を受けていない場合には、原則として使用者の責に帰すべき事由による休業に該当する」としています。

労基法第26条は「使用者の責に帰すべき事由による休業の場合においては、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の百分の六十以上の手当を支払わなければならない」と規定しています。仮にあなたの会社が、労基法26条に基づいて休業手当を支払う形で処理したとします。この場合、あらかじめ「6割までの部分」の賃金しか支払われていないので、従業員に償還を求めるべき部分が存在しません。

なお、前掲昭37判決の控訴審（福岡高判昭35・2・18）では「被解雇者が自己及び家族の生活維持のため、副業の程度においてなした労働による収入は、自己の債務を免れたことにより得た利益とはいわない」としています。

## パート・アルバイトに 休日出勤を命じること ができるか

### 労働基準法

**Q** パート・アルバイトの雇用契約書を見ると、休日出勤をさせるかどうかについてはとくに書かれていませんでした。適用される就業規則は、正社員用をモデルとした関係で、就業規則には「業務上の都合により休日出勤させることがある」と、記載しています。これを根拠にパート・アルバイトに対し出勤を命じることができるでしょうか。

### 本人の同意が必要

**A** パート・有期雇用労働者を雇い入れた際の労働条件の明示事項は、労基法15条に基づくものとパート・有期雇用労働法6条に基づくものの2つがあります。「所定労働日以外の労働の有無」は、パート法6条2項により、明示するよう努めるべき事項と

なっています（平31・1・30雇均発0130第1号）。

指針（平19・10・1厚生労働省告示326号、改正平30・12・28厚生労働省告示429号）では、できるだけ所定労働日以外の日に労働させないように努めることとしています。厚労省のモデル労働条件通知書（令5・10・12基発1012第2号）では、一般労働者用には休日出勤の有無の欄はありませんが、短時間労働者用等には欄があります。

就業規則ですが、正社員に対しては、不測の事態を考慮して、時間外・休日出勤等を想定して作成するのが一般的です。一方で、厚労省が示すパートタイム・有期雇用労働者就業規則の規定例（令5・6「パートタイム・有期雇用労働法のあらまし」）では、「休日に労働させない」などと規定しています。

正社員就業規則を踏襲したパートタイム就業規則に休日出勤の根拠規定が存在するという場合、明示した労働条件との関係については、労働契約法12条で、「就業規則で定める基準に達しない労働契約は無効、就業規則で定める基準による」と規定しています。しかし、これはあくまで就業規則が労働契約を上回る場合の処理基準です。就業規則でどのような定め方をしているか、これより有利な個別の労働契約があればその方が優先します（労契法7条）。労働契約で所定労働日以外の出勤について記載がないなら、休日出勤を命じるためには、本人の同意が必要になります。

### 社労用語 じてん



#### ▷ 1 o n 1 ◁

1 o n 1ミーティングは、定期的に部下と上司が1対1で行う面談（対話）のことで

す。目標設定と評価を行う「目標設定面談」や「中間面談」、「評価面談」などとは区別して実施します。1 o n 1ミーティングが注目されている背景には、①変化のスピードが早く正解のないビジネス環境の変化、②働き方や働くことに対する価値観の変化——が指摘

されています。とくに②については、仕事と同様にプライベートを重視する人が増え、仕事に対する価値観が多様になっています。目の前の仕事の納得感を抱いてもらうためにも、モチベーションを高める1対1の対話の必要性が増しています。

## 職種限定契約の配転は労働者の同意が必要

### 最高裁が二審判決を棄却

職種限定に関する合意があった場合における配置転換命令の違法性が争点となった裁判で、最高裁判所第二小法廷（草野耕一裁判長）は4月26日、違法と認定しなかった二審判決を破棄し、審理を大阪高裁に差し戻しました。

裁判は社会福祉法人滋賀県社会福祉協議会で働く労働者が起こしたもので、職種限定に関する合意があるなかでの配置転換命令が債務不履行または不法行為に当たるとして、110万円の損害賠償を求めていました。同法人は平成31年3月25日、同年4月1日付で労働者を福祉用具センターの技術職から総務課の施設管理担当へ配置転換する命令を出しました。労働者は加入する労働組合の団体交渉を通じて命令撤回などを求めましたが、同法人はセンターに特化して採用しておらず、配転は総合的な観点から判断したもので違法性はないとして、取下げを拒んでいました。

一審の京都地方裁判所と二審の同高裁は黙示の職種限定合意を認めつつ、配転命令は違法無効とはいえないと判断。福祉用具の改造・製作は平成25年頃から受託件数が激減し、担当職員も労働者1人となっていたとし、配転を命じた時点で同法人は業務廃止を決定していたと指摘。配転は解雇を回避する目的で行われており、業務上の必要もあり、他の不当な目的があったともいい難いと判断しました。

しかし、最高裁は配転の違法性を認めなかった二審判決を破棄。職種限定の合意があるなかでは、労働者の同意を得ずに職種変更を伴う配転を命じる権限を使用者はそもそも有していないと指摘しています。権限があることを前提とした二審判決には明らかな法令違反があるとし、配転命令が債務不履行または不法行為に当たるとどうかの審理をさらに尽くす必要があると強調しています。

## 39.1%の企業が60歳定年の延長を検討

### —三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、4月12日、「企業人事部門のトピックスに関するアンケート調査」（2023年度）を公表しました。245社から回答を得たもので、企業の定年年齢については「定年が65歳」と回答した企業は15.5%と、昨年比2.1ポイント増加しました。2018年と比べると11.8ポイント増で、65歳定年企業が着実に増加しています。

一方、60歳定年の企業の割合は78.8%。依然として多いものの昨年に比べて1.8ポイント、2018年に比べて11.6ポイントも減少しています。

今後の定年延長の検討状況については、「過去に定年延長実施済みであり、今のところ更なる延長の予定はない。または、定年廃止を

実施済み」と回答した企業の割合は11.4%。そして今後については、「65歳まで定年延長を検討」と回答した企業の割合は17.1%、「定年延長を検討中だが、定年年齢は未定」と回答した企業は20.0%。計39.1%と、約4割の企業が定年延長を検討していることがわかりました。

一方、「定年延長または定年廃止を実施しておらず、今のところ実施の予定はない」と回答した企業も49.4%に上っています。人手不足下で自社のシニア人材の活用が叫ばれていますが、企業は「定年延長」と「現状維持」の二極化の様相を呈しています。