

# 月刊 労務通信

発行所 **フシキ社会保険労務士事務所**  
**労働保険事務組合東三河労務経営協会**

〒440-0831 愛知県豊橋市西岩田 5-9-17  
TEL. 0532(61)8876 FAX. 0532(63)5898

発行人 **社会保険労務士 伏木 勇**  
行政書士

## 業務案内

- 人事労務・労働法務等に関する相談業務
- 給与計算代行、賃金設計等の関連業務
- 就業規則・賃金規程・諸規程の立案作成
- 助成金、労災保険・健保・年金の給付申請
- 労働保険・社会保険の諸手続、事務代行
- 建設業許可、行政許認可に関する手続代行

## スポット

### 賃上げ保留に募る不満解消

### 格差の合理的説明が重要に

日本の4半期GDPが3期連続でプラス成長を達成したという少し明るいニュースが、報じられていました。そのせいもあって、2009年は、辛うじて日本のGDPは中国を上回ったようです。ただし、2010年に逆転されるのは、ほぼ確実といわれています。テレビ等の受け売りになりませんが、その強さの秘密は「格差」にあるといわれています。沿岸地域ではかなり賃金水準が向上しましたが、内地には所得上昇の動きから半ば取り残されたような人たちがたくさん存在します。現在でも比較的安い豊富な労働力が、国際競争力のバックボーンになって

いるのです。

こういうと、経営者のなかには、「やはり、日本の賃金は今でも高すぎるんだ、賃上げをカットするほかない」といった結論に走る人もいます。それは一面の真理ですが、問題のすべてではありません。実のところ、中国の高成長は、「やむにやまれない」事情に駆られてのことだという話も聞きます。これだけ格差が広がって、どうして庶民の怒りが爆発しないかというと、全体として底上げされているため、貧困層もいくらかは成長の恩恵を受けているからです。そのギリギリのラインが、7%成長あたりだと説く識者もいます。

日本は、世界でも有数の平等社会といわれていますが、それでもゼロ成長、マイナス成長が続けば行き場のない怒りが鬱屈してきます。非正規労働者の待遇改善を求める声は、現在の低成長と共振する形で強まっています。

世界標準でみれば「格差」の幅は小さくても、従業員は社内での「不透明な」格差に神経を尖らせている可能性があります。経営者として格差の理由を説明する義務がありますし、説明できなければ、制度の改善を急ぐ必要があります。

2010

4

## 軍隊的組織

知って得する



### 賃金実務

陸軍を例にとると、最小単位は分隊または班で4人から12人程度です。軍曹とか伍長とかが、ヘッドとなります。

分隊がいくつか集まって小隊、小隊が集まって中隊、以下、大隊、連隊、旅団、師団というように組織の規模が大きくなります。小隊だと中尉クラス、連隊だと大尉クラスが指揮を取ります。尉官・佐官でも、組織の長に選任されるとは限りません。

会社組織だと、最小組織が班（班長が管理）、班がいくつか集まって課、部、事業部というように組織のピラミッドが形作られます。

アメリカ企業の人員組織形態は、軍隊をモデルとしたという説があります。近代の軍隊は、国の違いを超えて、各国おおむね共通です。多人数を効率良く動かす場合、適切な形態は自ずと一つのパターンに収斂するようです。「軍隊的」組織の利点とその限界を、考えてみましょう。

課の管理職は、課長格の資格者のなかから選抜するというように、ラインの長の職名と社内資格はゆるやかに連動しています。

## 意思伝達の迅速さ重視 集団束ねる焦点は班長

各国軍隊の形が似通っているのは、指揮命令の迅速性と徹底性の両方を加味するとベストな形態は限られるからです。組織階層があまりに多すぎると、命令が迅速に最下端まで行きわたりません。し

かし、階層を少なくした結果、1人のリーダーが指揮する人数があまりに多くなると、命令が徹底しません。組織全体の人数に合わせ、自ずと何階層の仕組みが適切なのかが決まります。会社組織も、考え方は同じです。

さらに、軍隊と「工場タイプの産業」を比較すると、別の共通点が見つかります。軍隊は、大きく分けて、士官（将官・佐官・尉官など）と下士官・兵卒（曹長・1・2等兵など）の2グループがあり

ます。正規の軍事教育を受けた人が、若くして士官（少尉心得など）になります。一方、たたき上げて昇級する一般兵卒はベテラン階層が下士官（曹長等）に任せられます。命令系統の序列は、士官が下士官の上に位置します。しかし、

多くの（ゴロツキみたいな連中も含めた）兵卒を直接束ねるのは人生経験豊富な下士官です。

工場組織でも、若いホワイトカラー技師の下に班長・職長（フォアマン）が位置しますが、部下の人心を掌握するのはフォアマンの役目です。

こうしてみると、大工場が軍隊方式の人員管理スタイルを採用したのは、それなりに合理的な判断だったといえるでしょう。

しかし、それが「現代の企業組織」にそのままあてはめられるかは疑問です。第1に、コミュニケーション・ツールが大幅に発達した結果、「階層のフラット化（意識決定の迅速化）」が可能になりました。第2に、職員・工員に分けた人事管理は既に過去の遺物になりつつあります。

現在は、「命令一下」ではなく、個々の社員の創造性（ベンチャー精神）を引き出すような新しい組織形態が模索されつつあるといえます。

## 判例

## 休業に10割の賃金支払命じる

## 6割保障では不十分

## 回避する努力を怠った

本事件は、会社が期間契約社員をターゲットとして3カ月以上の連続休業を命じたケースです。業績不良で雇用調整（休業）を実施した場合、労基法上は、6割の休業手当支払で足りるはずですが、しかし、「正当性」がない場合、10割の賃金支払い義務が生じ、裁判所は「使用者が正当性の立証責任を負う」という判断を示しました。

## 自動車事件

宇都宮地方裁判所栃木支部  
(平21・3・25判決)

リーマン・ショック、円高と続き、企業活動は低迷を続けています。雇用調整助成金等を使って、休業手当の原資を工面している会社も少なくありません。

そういった状況下、本事件はちょっとショッキングな判決内容です。端的にいうと、「休業を命じた場合、労基法に基づく6割保障では

足りず、10割の賃金支払いが必要になるケースもあり得る」というものです。

ただし、応分の理由も存在するので、背景も含めて、事件の全体像を把握する必要があります。被告となった自動車工場では、受注の急激な落ち込みに伴い、大幅な雇用調整に着手しました。会社

業績としてはまだ「黒字」確保が見込まれる状況だったので、「先手を打って」約500人の期間労働者全員に解雇を通告しました。

しかし、裁判所は労働契約法第17条（期間契約の途中解除）に違反し、解雇無効と判断しました。このため、会社は「契約期間満了日まで6割の休業手当を支払う」という方針に切り替えました。

これに対し、労働者側はさらに民法第336条第2項に基づき、残り4割の賃金仮払いを求めました。同項では、「債権者（会社）の責めに帰すべき事由によって債務（労務の受領）ができなくなったときは、債務者（労働者）は反対給付（100%の賃金）を受ける権利を失わない」と規定しています。

主な争点は、2つあります。第1は、「責めに帰すべき事由がある（ない）」という事実の立証責任は、誰が負うかです。裁判所は、

「労働者が『労務の受領を拒否された』と立証主張すれば、使用者側において、抗弁として、受領拒絶には正当な事由があることを主張立証しなければならぬ」と断じました。

第2は、拒否に正当な事由があるか否かです。決定文は、「本件のように包括的かつ一律に、契約期間の満了までの数カ月という長期間にわたる休業によって、一方的に期間労働者に不利益を課する命令の合理性は、正社員に対する場合と比べ、より高度なものを要する」と述べました。結論的には、100%の賃金支払が命じられました。本件は、地裁支部の決定段階のもです。上級審が、この判断を支持するとは限りません。しかし、少なくとも、会社としては、「残りの期間」について、就労が可能かどうか適切に判断し、飛び飛びにでも稼働日を設定し、できる限り休業日を減らす努力をするべきだったでしょう。誠意の不足が、敗訴につながったといえそうです。

# 日本的人事変容(再雇用)調査



高齢者法の影響で、再雇用者等の比率が高まっています。日本生産性本部の「日本的雇用・人事の変容に関する調査」では、高齢者に対する「会社の本音」がえぐりだされました。経営者の間では、「賃金は安上がりだけれど、使いにくい労働力」というイメージが定着しつつあるようです。

平成22年4月1日からは、高齢者法に基づく雇用継続の最低年齢が64歳に引き上げられます。

現在、60歳になる男性は、65歳になるまで報酬比例部分の年金だけしかもらえない世代です。60歳代前半の再雇用者・勤務延長者等が職場内で大いに存在感を増しています。

日本生産性本部では、毎年、「日本的雇用・人事の変容に関する調査」を実施していて、今回は12回目に当たります。本欄では、再雇用の状況に関する調査結果をご紹介しますが、なかでも興味を引くのが再雇用のメリット・デメ

リットに関するデータです。会社の本音が垣間見えるので、経営者の方々も所々でうなずいたり、微

## 高齢者は割安と認識 就労姿勢に問題アリ

苦笑したりされるのではないでしょうか。

再雇用のメリット(複数回答、3つまで)は、1位が「技術や技能の伝承」(76・5%)、2位が「労働力の補充」(56・9%)、3位が「人件費負担の軽減」(43・

8%)の順です(図1)。この順序は、2008年調査、2009年調査で変わりありません。

しかし、目を引くのが、「人件費負担の軽減」と答えた割合が対2008年調査比で18・1ポイントも増えている点です。再雇用は会社にとって負担が大きいと、一般にいられています。しかし、再雇用者は定年時と比べ大幅に賃金が下がるので、労働単価は割安です。公的支援(年金、雇用保険)もあるので、高齢者も一応納得し

「本人のモチベーション維持が難しい」(39・9%)、「仕事や職場を創るのが難しい」(39・2%)の三者が拮抗しています(図2)。年功序列社会が崩れてきているといいますが、60歳代の先輩に対し、40・50歳代の人やはりまだまだ遠慮する気持ちが残っているようです。

経営者の方々とお話しすると、「高齢者のモチベーション」に関する嘆きをよく耳にします。「最初は若い者には負けないと意気軒昂だけれど、ちょっとした問題でつまずくと、自分みたいな年寄りには用済みだと落ち込んでしまう。モチベーションの振れ幅が大きいのが困る」などとおっしゃいます。

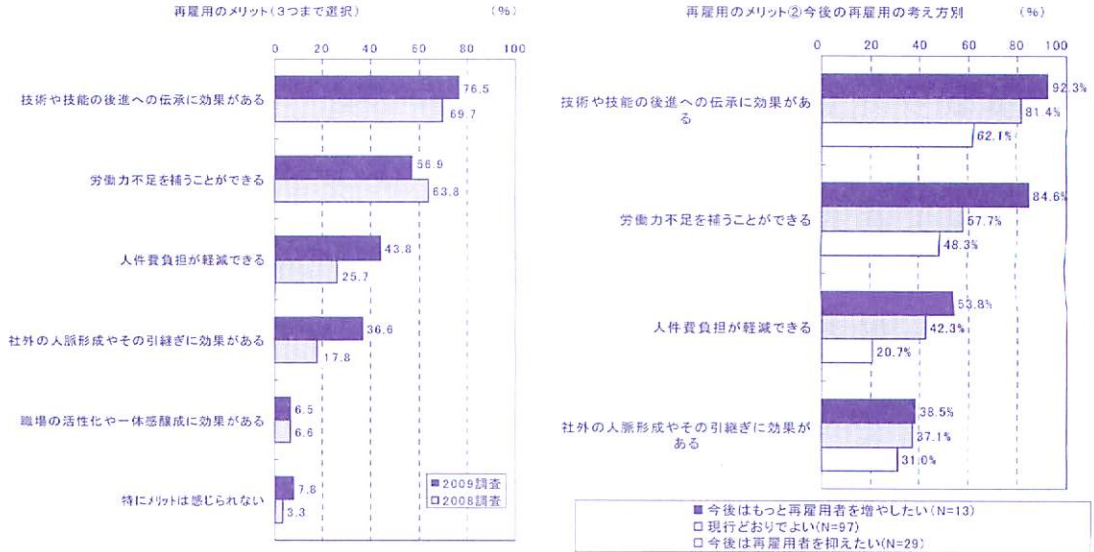
しかし、これは過渡期の現象に過ぎないでしょう。「65歳まで働くのが当たり前」という意識が浸透すれば、事態も変わるはずです。高齢者が全員、現役意識をキープして働けば、1人だけ「自分は年寄りだから」などと甘えていられなくなるはずですから。

てくれます。高齢者をたくさん使うようになり、会社側も遅まきながらこの事実に着目するようになったでしょう。

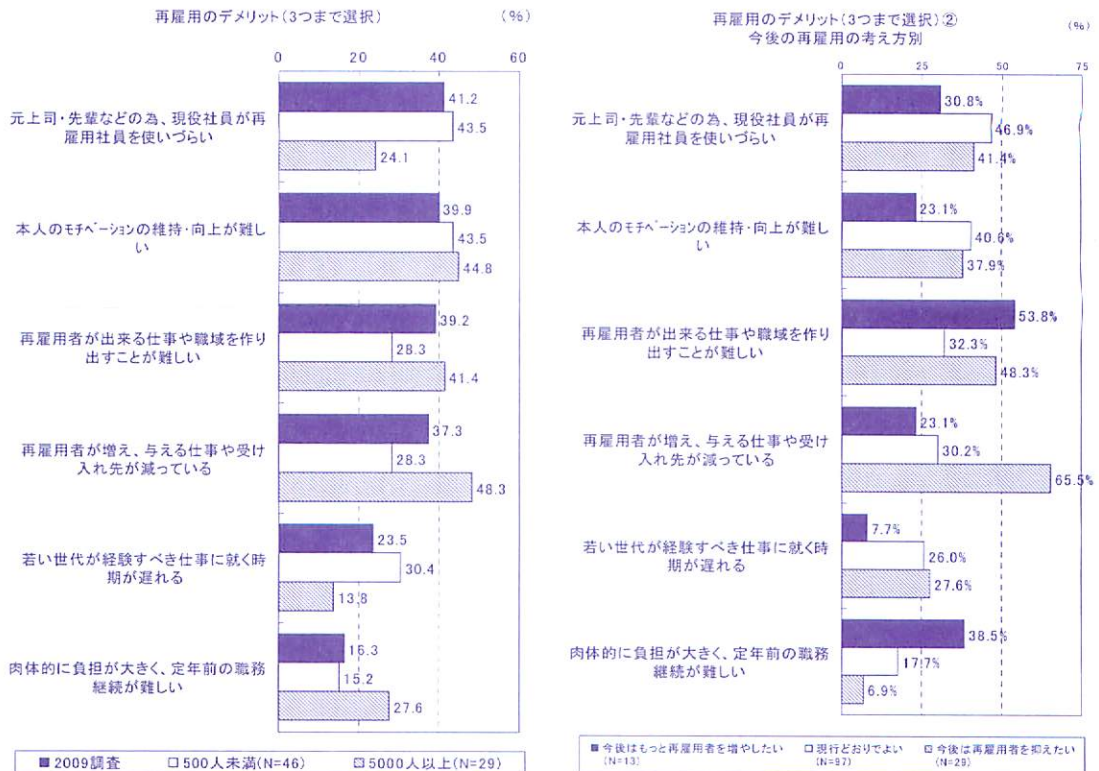
再雇用のデメリット(複数回答、3つまで)は、「先輩のため現役社員が使いにくい」(41・2%)、

# 日本的人事変容(再雇用)調査

## 図1. 再雇用のメリット



## 図2. 再雇用のデメリット





## フレックスタイム制で発生した残業を翌月に繰越し処理できないか？

### 労働時間の貸借

Q

当社では、一部の従業員にフレックスタイム制を適用しています。1カ月の労働時間に偏りが生じた際、月をまたいで貸借することも可能と聞きました。改正労基法により、

月60時間を超える時間外が生じた際、5割の割増が必要になりますが、労働時間の貸借制度を利用して、影響を緩和できないでしょうか。

## 認容されるのは前払いのみ

フレックスタイム制では、労働者に始業・終業時間の決定をゆだねます。本人の仕事の割り振りによっては、特定の月の総労働時間が月の所定労働時間に達しないケースもあり得ます。原則通りに処理すれば、その月は賃金カットせざるを得ません。

しかし、家計支出に配慮すれば、

基準内賃金のカットはなるべく避けるのがベターです。このため、便法として、一定条件の下、労働時間の貸借が認められています。貸借が可能なのは、「1清算期間内の労働時間に不足があった場合も、賃金カットせず、不足分を次の清算期間中の総労働時間上に積みさせる」ケースです（昭63・

1・1基発第1号）。いわば「賃金を前払いし、後から清算する」形になるので、合法と解されています。

この反対に、「1清算期間内の労働時間に過剰があった場合、所定の賃金分のみ支払っておき、それを超えた時間を次の清算期間中の総労働時間に充当させる」ことは、認められません。1清算期間内の残業分を支払わず、翌月に回すので、全額払いの原則に反するからです。

ただし、有力学説の中には、「労働の多い月にも少ない月にも定額の月給制とすることは労働契約の自由ゆだねられている。したがって、貸借制を定めれば、有効な労働契約となり全額払いに違反しない」と解くものがあります（菅野和夫「労働法」）。説得力のある話ですが、ここでは行政による公式見解に従っておきましょう。賃金の前払いパターン（不足月が先に来て、後から労働時間を上乘せ）に限って運用する場合も、

一つ、問題が残ります。前月の不足分を翌月働かせた場合、不足分も含め、すべて翌月の労働時間となります。労基法は実労働時間主義ですから、前月の繰越し分も含め総労働時間が月の法定労働時間の総枠を超えれば、そこから割増賃金の支払い義務が生じます。

一般的には、月の所定労働時間を法定労働時間の総枠より少なく設定している会社で、「法定枠―所定労働時間」の時間数を限度として、繰越しを認める例が多いようです。そうすれば、繰越し分についても割増賃金が発生しません。このように、労働時間の貸借制を用いる場合も、時間外割増の支払いに関しては、貸借の有無に関係なく、「その月に実際に何時働いたか」が問題になります。「月60時間」の計算をするときも、当然、同じように考えます。前月の不足分を翌月働いた場合、その分も含め、残業の累計が60時間を超えれば、5割の割増賃金を支払わなければいけません。



## 実務相談

# 結婚を理由に郷里に帰る 女性社員がいるが基本手 当を請求可能ですか？

特定理由離職者

**Q** 昨年、採用した社員が、休暇後、突然、「郷里に帰って、結婚することになりました」とあいさつにきました。継続雇用は無理なので退職させ

るほかありませんが、自己都合だと、雇用保険をもらえないのでしょうか。どう処理すれば、本人にとって得になりますか。

## 正当な理由の離職で権利あり

雇用保険の基本手当（失業手当）は、原則として、離職の日以前2年間に被保険者期間が1年以上ある場合に支給されます（雇保法第13条第1項）。お尋ねの方は、通常の自己都合退職の場合、この要件を満たさない可能性があります。

しかし、平成21年から、「特定理由離職者」という区分が設けられていて、受給資格の特例が認め

られています。「正当な理由」で辞めた人も、特定理由離職者に該当します（雇保法施行規則第19条の2）。特定理由離職者は、離職の日以前1年間に被保険者期間が6カ月以上あれば、基本手当の受給資格を得ることができます。

ここでいう「正当な理由」の定義は、雇保法第33条（給付制限）と同じです。自己都合で辞めると、

原則3カ月間、基本手当の支給が遅れます。しかし、「正当な理由」があれば、待期（7日）経過後からすぐに基本手当を受給できます。「結婚に伴う住所の変更」により、通勤不可能または困難となったことにより退職した場合、「正当な理由」とありと認定されます。給付制限がかからないだけでなく、特定理由離職者となり、受給資格の有無の判定でも有利になります。さらに、暫定措置により、平成24

年3月31日までの間、所定給付日数も特定受給資格者と同じになります。

退職された方は、郷里に戻って求職活動に従事することになるので、新住所地のハローワークで求職申し込みをします。現住所で受給資格手続きを採った後、帰郷した場合、「受給資格者が住所・居所を変更した場合」に該当し、氏名等変更届の提出が必要になります（雇保法施行規則第49条）。

## 社労用語 じてん



▽派遣受入期間△

派遣労働者は、「①受入期間の制限あり（最長3年）」と「②受入期間の制限なし」の2グループに分けられます。

②に分類されるのは、次のタイプの派遣です。

- 専門26業務（派遣法施行令第4条で列記）……業務の迅速・的確な処理に専門知識が必要な業務等
- 有期プロジェクト業務……完成期日が定められている業務等（たとえ情報システム）
- 日数限定業務……月の所定労働日数10日以下
- 産前産後・育児・介護代替業務……休業を取得した社員の代わりに働く業務

## 26業務「偽装」を摘発へ

### 派遣適正化で集中指導

厚生労働省では、長妻大臣のリーダーシップの下、「専門26業務派遣適正化プラン」を実施します。関係団体（日本人材派遣協会など）へ協力要請するほか、今年3・4月には集中的な指導監督活動を展開します。

一般の派遣は受入期間最長3年の制限を受けますが、「専門26業務」とみなされれば、期間制限の対象から外れます。そこで、通常の事務作業を、あえて「事務用機器操作（26業務の第5号）」、「ファインリング（同8号）」などに分類するケースが少なくありません。これは、派遣の原則自由化（26業務以外を対象にする）以前から、広くみられた傾向です。派遣法改正の建議では、「登録型派遣の原則禁止（ただし、専門26業務は例外）」という方針を打ち出していますが、26業務の拡大解釈はこの法改正にも絡む問題です。

本来、「事務用機器操作」という業種区分はパソコン等の操作をする人すべてが対象になるわけではなく、「迅速かつ的確な操作に習熟を必要としない機器は含まれない」（派遣業務取扱要領）と解されています。今回、適正化プランでは、対象業務の具体例を次のとおり示しました。

- 文書作成ソフトを用い、編集・

- 加工・レイアウト等を行う業務
- 表計算ソフトを用い、演算処理やグラフ加工する業務
- プレゼンテーション用ソフトを用い、レイアウト等を考えながら資料作成する業務

ですから、「学校での訓練、実務訓練、派遣元での研修」等を経て、必要な技能を身につけていれば、問題ありません。しかし、今どきの若い人は家電感覚でパソコンを使っていますが、そのレベルでは不十分と判断される可能性があります

高いといえそうです。

「ファイリング」についても、「書類の文書管理規定を作成し、それに基づき事務所内職員が書類の存在を把握できる仕組みを維持する業務」等でなければ、その名に値しません。「文書等の内容について相当程度の知識」も求められます。

この機会に、派遣の業種分類の「適正化」を検討してみる必要があるでしょう。

### 現金給与が3.9%ダウン

#### 毎勤統計平成21年の年間速報値

平成21年度の常用労働者1人あたり現金給与総額は31万5164円で、前年比3・9%もダウンしたことが、厚生労働省の毎月勤労統計（速報）により明らかになりました。比較可能な平成3年以降で、最大の下げ幅です。所得・雇用の落ち込みが景気低迷の最大原因といわれますが、データ面でもそれが裏付けられた形です。

現金給与の内訳をみると、所定内26万2430円、所定外1万6672円、賞与等5万2734円で、前年比ではマイナス1・2%、マイナス13・5%、マイナス12・1%という結果となっています。景気の影響が大きい所定外、賞与等だけでなく、所定内給与も前年水準に届きませんでした。一般労働者数が前年比で0・5%減少したのに対し、パートタイムは2・6%増加し、全常用労働者に占め

るパートタイム比率が増加しています。相対的に高賃金の正社員が削減された結果、所定内給与の平均額も低下したものです。

産業別では、製造業が世界同時不況の波をまともに受け、前年比マイナス7・1%と数字を大きく下げました。ただし、他産業も含め、現金給与総額低下率の底は平成21年度の第2四半期（4月～6月）で、その後は所定外給与も持ち直す傾向を示しています。