



アネモネ

Contents

1-2 春季労使交渉

- ・2025 春季労使交渉スタート
- 1. 春季労使交渉に向けての方針 労使の対比
- 2. 主な産別労組の要求概要

3-5 けいぎょう Law School

有期雇用の「待遇の特定」と「契約継続に対する期待」との関係
徳永・松崎・斉藤法律事務所 弁護士 斉藤 芳朗

6 コラム～ハラスメントを防ぐ
コミュニケーションのコツ～

7-8 三方よし

「人」と「会社」と「地球」が幸せになる～
いまこそ「三方よし」のヒューマン経営学
(公財) 人権教育啓発推進センター 特任講師
元西日本新聞・社会部記者 馬場 周一郎

9-10 アンテナ

- ・全国安全週間のスローガンを募集／厚生労働省
- ・『社会全体における「価格転嫁の商習慣」の定着に向けて』提言を公表／経団連
- ・令和 6 年 民間主要企業年末一時金妥結状況を公表／厚生労働省

11 世間漫録

12 トピックス

- ・新春講演会を開催 (新春講演会)
- ・九州経営者協会理事会を開催 (九州経営者協会理事会)
- ・労働法基礎学習会を開講 (労働法基礎学習会)

13-14 インフォメーション

- ・セミナー ・法律相談 ・事務局相談 ・会務報告

裏表紙 3月 は価格交渉促進月間です

2025 春季労使交渉スタート

1月31日、経団連は、連合や産業別労働組合を招いた「第128回経団連労使フォーラム」を開催し、2025年の春季労使交渉が事実上スタートした。そこで、労使の主張のポイントと産業別労働組合の主張をまとめた。

1. 春季労使交渉に向けての方針 労使の対比

経団連 「経営労働政策特別委員会報告」をもとに	<p style="text-align: center;">2025年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス</p> <ul style="list-style-type: none">・賃金引き上げのモメンタムは、物価上昇や人材確保への対応を契機として、2023年から劇的に変化。・ここ2年間で醸成されてきた賃金引き上げの力強いモメンタムを「定着」させ、「分厚い中間層」の形成と「構造的な賃金引き上げ」の実現に貢献することが、経団連・企業の社会的責務。・各企業には、「賃金・処遇決定の大原則」に則り、「賃金引き上げ」はコスト増ではなく、企業の生産性の改善・向上に不可欠な「人への投資」との認識に立った積極的な検討・実行を要望。・各企業には、「人への投資」の重要性をより意識し、「社会性の視座」に立って、「賃金・処遇決定の大原則」に則りながら、月例賃金（基本給）や初任給、諸手当、賞与・一時金（ボーナス）など多様な方法・選択肢から、自社にとって適切な賃金引き上げ方法を見出し実行することが必要。・月例賃金の引き上げは、働き手の実質的な生活水準の維持や人材の確保・定着の観点から、「賃金・処遇決定の大原則」に基づき、制度昇給の実施はもとより、ベースアップを念頭に置いて検討。・働き手のエンゲージメント向上と発揮した能力や業績・成果等の適切な反映を図る観点から、査定配分の拡大、等級・資格・階層別の賃金項目への重点的な増額など、メリハリのついた賃金引き上げの実施が有益。・中小企業自体による生産性の改善・向上に加え、サプライチェーン全体を通じて、労務費を含めた製品・サービスに対する適正な価格転嫁の着実な推進、中小企業間や一般消費者向けの取り引きにおける価格アップへの理解・受容といった社会全体での環境整備が不可欠。・あわせて、政府・地方自治体等による取り組み・支援が必要。経済・社会機能の維持・強化に不可欠な業種に従事するエッセンシャルワーカーの処遇改善に向けて、公定価格のあり方の検討も重要。・有期雇用等労働者の賃金引き上げ処遇改善は、同一労働同一賃金法制への対応を基本に、正社員と有期雇用等社員との間の均衡・均等待遇を確保することが必要。・また、意欲や能力のある有期雇用等社員の積極的な正社員登用や、労働時間・勤務地等をあらかじめ決定した正社員制度の活用、正社員と同様の能力開発・スキルアップ支援等に取り組むことが重要。
連合 「連合白書」をもとに	<p style="text-align: center;">月例賃金に関する要求内容</p> <p>【すべての労働組合における要求内容】</p> <ul style="list-style-type: none">○経済社会の新たなステージを着実させるべく、全力で賃上げに取り組み、社会全体への波及を目指す○すべての働く人の生活を持続的に向上させるマクロの観点と各産業の「底上げ」「底支え」「格差是正」の取り組み強化を促す観点から、全体の賃上げの目安は、<u>賃上げ分3%以上、定昇相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め5%以上とし、その実現を目指す</u>○中小労組などは格差是正分を積極的に要求する○規模間格差是正に向けて、中位数の到達目標水準と第1四分の最低到達水準を揚げる○雇用形態間格差是正に向けて、賃上げ・昇給等により「経験5年相当で時給1,400円以上」を目指す○企業内のすべての労働者を対象に、生活を賄う観点と初職に就く際の観点を重視し、「時給1,250円以上」の水準で企業内最低賃金の協定化に取り組む <p>【中小組合における要求内容】</p> <ul style="list-style-type: none">○賃金カーブ維持相当分を確保した上で、自組合の賃金と社会横断的水準を確保するための指標を比較し、その水準の到達に必要な額を加えた総額で賃金引き上げを求める○賃金実態が把握できないなどの事情がある場合は、賃金指標パッケージの目標値に格差是正分1%以上を加え<u>18,000円以上（賃金カーブ維持分4,500円＋賃上げ目標金額13,500円）・6%以上を目安とする</u> <p style="text-align: center;">一時金に関する要求内容</p> <ul style="list-style-type: none">○月例賃金の引き上げにこだわりつつ、年収確保の観点も含め水準の向上・確保を図る○有期・短時間・契約等で働く労働者についても、均等待遇・均衡待遇の観点から対応を図る

2. 主な産別労組の要求概要

組合名	取り組み事項		
金属労協 (JCM)	月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・定期昇給などの賃金構造維持分を確保した上で、すべての組合で12,000円以上の賃上げに取り組む ・具体的な要求基準については、各産別の置かれている状況を踏まえて決定する ・わが国の基幹産業にふさわしい賃金水準の確立の観点から、35歳相当・技能職の個別賃金水準について、「目標基準：到達基準を上回る組合が製造業の上位水準に向けてめざすべき水準（364,000円以上）」、「到達基準：全組合が到達すべき水準（334,000円以上）」、「最低基準：全組合が最低確保すべき水準（267,000円程度）」への到達を目指す ・企業内最低賃金協定は、高卒初任給準拠を基本として月額214,000円（時間額1,330円）を「最低到達目標」と位置付け、未到達組合は早期実現に取り組む ・JCミニマム（35歳）は月額230,000円（下回っている場合は必要な是正を図り、これ以下をなくすよう取り組む） 	
	一時金	<ul style="list-style-type: none"> ・年間5ヵ月分以上を基本とし、最低獲得水準年間4ヵ月分以上を確保 	
	有期雇用等労働者	<ul style="list-style-type: none"> ・採用・受入れの労使協議を徹底、組織化の取り組みをさらに強化 ・賃金・労働諸条件の引き上げに取り組む基盤整備として、非正規労働者の実態・課題の掌握に努める ・正社員への転換促進、職務経歴や職務遂行能力を踏まえた適切な処遇 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「良質な雇用」の確立に向けた働き方の見直し（①労働時間の短縮、②仕事と家庭の両立支援の充実、③新たな働き方への対応） ・60歳以降の雇用の安定と処遇改善、退職金・企業年金 ・男女共同参画推進をはじめとするダイバーシティへの対応強化 ・安全衛生体制の強化、労働災害の根絶と労災付加補償の引き上げ ・バリューチェーンにおける「付加価値の適正循環」構築 		
自動車総連	月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・あらゆる要素を総合的に勘案した自ら目指すべき賃金水準を構築し、積極的な賃金引き上げを行う ・中小組合の底上げおよび、少なくとも全年代で実質賃金の低下を防止するために、賃金改善分として12,000円の水準を踏まえた上で要求の構築を行う 	
	一時金	<ul style="list-style-type: none"> ・年間5ヵ月の基準にこだわって取り組む ・取り組みにあたっては、季節別回答ではなく年間協定にこだわる 	
	有期雇用等労働者	<ul style="list-style-type: none"> ・実質賃金確保や、産業・企業の魅力向上の観点から、正社員に見合った賃上げや労働諸条件の改善を求める ・一般組合員との関連性を強く意識し、自ら取り組むべき賃金水準を設定 ・同一価値労働同一賃金に基づき、無期転換やコンプライアンス、組織化に向けた取り組みを進める 	
電機連合	月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金体系の維持を図ったうえで、賃金水準の改善（水準改善額17,000円以上）を要求 	
	一時金	<ul style="list-style-type: none"> ・平均で年間5ヵ月分を中心とし、「産別ミニマム基準」は年間4ヵ月分を確保 	
	有期雇用等労働者	<ul style="list-style-type: none"> ・直接雇用の労働者の賃金は、産別最低賃金（18歳見合い）の適用を図り、開発・設計職基幹労働者の水準改善に見合った改善をめざす。また、この水準を上回る水準を確保し、正規労働者と均等・均衡のとれた処遇を確立する ・間接雇用の労働者は、雇用の安定や処遇の改善、技術・技能の向上などに十分に配慮し、特定最低賃金の適用、社会保険の加入について確認するなど、労働者の権利保護に努める 	
基幹労連	月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・AP25春季取り組みは、「個別改善年度」として取り組むものの「賃金改善」については、AP25春季取り組みで2024年度のみを要求としたことを踏まえ、基幹労連全体での統一要求額を掲げる ・要求額は15,000円とし、業種別組合は要求額に加え、業種別部会ごとに格差改善に向けた具体的な金額を設定して取り組む 	
	一時金	<ul style="list-style-type: none"> ・「金額」要求方式⇒世間相場の動向や成果反映要素をふまえ160万円を基本とし、厳しい状況でも生活考慮要素120～130万を確保 ・「金額+月数」要求方式⇒40万円+4ヵ月を基本 ・「月数」要求方式⇒5ヵ月を基本 	
JAM	月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金構造維持分を確保した上で、所定内賃金の引き上げを中心に15,000円以上の「人への投資」を要求 ※平均賃上げ要求基準は、JAMの賃金構造維持分4,500円に15,000円を加え、19,500円以上 	
	一時金	<ul style="list-style-type: none"> ・年間5ヵ月または半期2.5ヵ月を基準とし、最低到達基準は年間4ヵ月または半期2ヵ月 	
UA ゼンセン	月例賃金	正社員	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金体系が維持されている組合は賃金体系維持分に加え4%基準（格差は正分を含めて12,500円）、賃金体系が維持されていない組合は6%基準（格差は正分を含めて17,000円）で賃金を引き上げ。 ・賃金水準がミニマム水準を超える場合は、賃金体系が維持されている組合は賃金体系維持分に加え4%基準、賃金体系が維持されていない組合は6%基準に賃金を引き上げを基本に、部門ごとに実質賃金の向上と格差是正の必要性を踏まえ、各部会・業種の置かれた環境に応じた要求基準を設定 ・到達水準以上の組合は、部門の決定に基づき、要求基準のうち、一部分については総合的な労働条件の改善として要求できるものとする。具体的な対応については本部と部門で確認
		短時間	<ul style="list-style-type: none"> ・制度昇給分に加え、時間額を60円、5%基準で引き上げ ・制度昇給分が明確でない場合は、制度昇給分を含めて時間額を80円、7%基準で引き上げ ・雇用形態間格差の是正が必要な場合は、正社員（フルタイム）組合員以上の要求を行う
	一時金	正社員	<ul style="list-style-type: none"> ・年間5ヵ月を基準（平均月数の85%以上を最低保障月数とし、年間4ヵ月以下の場合は90%以上）
		短時間	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間労働者は年間2ヵ月以上（正社員と同視すべき場合は、正社員と同じ要求）

有期雇用の「待遇の特定」と「契約継続に対する期待」との関係

弁護士 齊藤 芳朗



◆執筆者のご紹介

さいとう よしろう

昭和62年 弁護士登録

徳永・松崎・齊藤法律事務所（福岡市）

1 はじめに

題名は難しいですが、有期契約の待遇があらかじめ決まっている場合とそうでない場合とで契約継続に対する期待の度合いが異なるか？雇止めする際のハードルの高さが変わるか？という議論です。

例えば、60歳定年後再雇用時（1年間の有期契約となるのが通常）の待遇で考えると、決め方としては以下のAパターン（待遇事前確定型）とBパターン（待遇都度協議型）が考えられますが、両方で雇用継続に対する期待度合いが異なるのか？、という点について検討してみます。

（Aパターン）

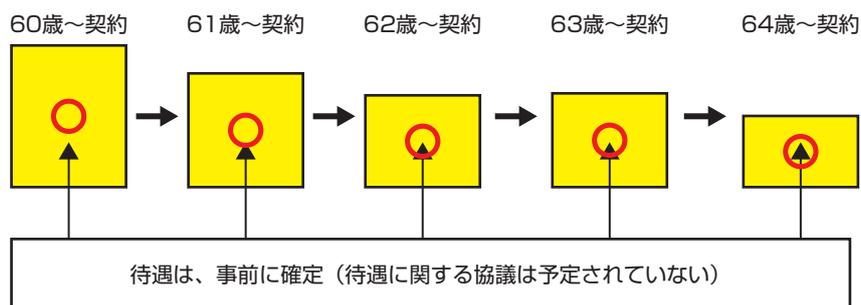
- ・職種 …退職時従事していた業務
- ・勤務日数等 …週3日、1日5時間
- ・給与 …時給1,200円

（Bパターン）

- ・個別の協議により決定する。

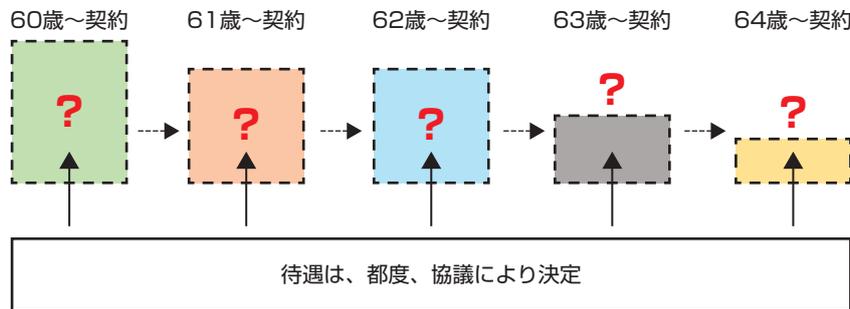
2 Aパターン（待遇事前確定型）の場合

この場合、雇用継続に対する期待度が高いと考えられます。なぜなら、1年間の契約終了後次の契約の待遇が事前に確定しており、更新の都度待遇を交渉することは想定されておらず、契約が継続することについて高い期待度ありと考えられるためです。



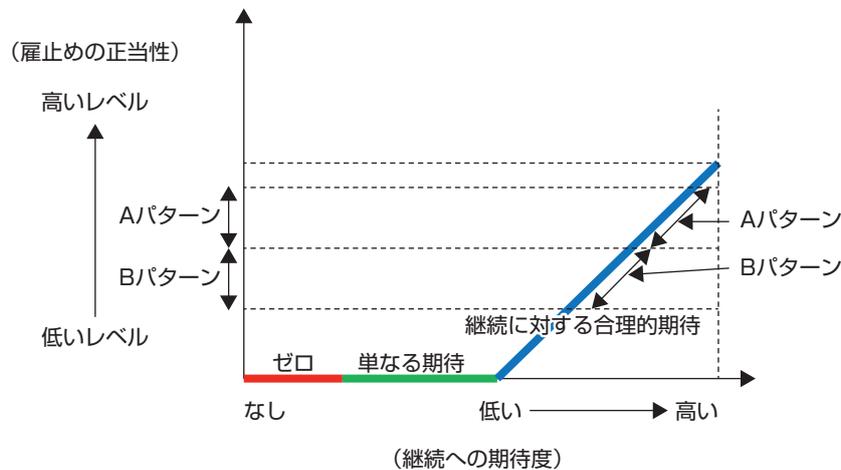
3 Bパターン（待遇都度協議型）の場合

- (1) 待遇は事前に決まっておらず、待遇は、60歳再雇用時、あるいは更新の際に協議して都度決定するとされている場合です。この場合、契約の待遇は未確定で、会社としてどのような待遇を提案するかは自由で、契約が継続することについて高い期待がある、とはいえません。



4 雇止めの正当性

- (1) Aパターン（待遇事前確定型）、Bパターン（待遇都度協議型）の契約継続に対する期待度合の差異は、60歳定年後再雇用契約の締結、あるいはその後の契約更新時の「雇止めの正当性」の判断にも影響します。
- (2) Aパターン（待遇事前確定型）のように継続に対する合理的期待が高い場合、雇止めの正当性のハードルも高くなりますが、Bパターン（待遇都度協議型）のように継続に対する合理的期待が低い場合、雇止めの正当性のハードルは低くなる、という関係になります。つまり、継続への期待と雇止め正当性との間には相関関係あり、ということになります。



5 裁判例の概観

- (1) 関連する裁判例をみてみます。
- (2) 典型後なAパターン（待遇事前確定型）の判例は、津田電機計器事件（最判H24.11.29）です。事案は、定年後再雇用されなかった従業員が会社に対して賃金の支払いを求めたというのですが、裁判所はこの請求を認容しております。その理由として重要なのは、定年後再雇用者の待遇が事前に確定していた（例 賃金：(61歳時の基本給) × 0.7 × 3/4で算出される金額）点です。
- (3) Bパターン（待遇都度協議型）に関する裁判例については、注意が必要です。
- ア まず、日本ニューホーランド（再雇用拒否）事件（札幌地判H22.3.30）です。事案は、定年退職した少数組合の執行委員長の再雇用を拒否した、というものです。会社は再雇用時の待遇について協議すら行っておらず、慰謝料500万円が認容されています。

イ つぎに、九州惣業事件（福岡高判H29.9.7）です。事案は、定年後再雇用希望者に対して、時給900円、月16日、1日6時間勤務を提案（月9万円）したが、従業員がこれを拒否して損害賠償を求めた（定年直前の給与は月33万円）、というものです。裁判所は、「定年後再雇用制度では、正社員時代の労働条件の継続性・連続性が一定程度確保されるべきで、継続性・連続性が欠ける労働条件が提示される場合それを正当化する理由が必要」と述べて、慰謝料100万円を認容しております。しかし、この判断の前提となる「」部分が誤りであることは明らかでしょう。

ウ さらに、田中酵素（継続雇用）事件（広島高裁R2.12.25）です。事案は、定年後再雇用していた従業員の契約更新に際して、会社が3つの案を提案したところ、従業員がいずれの提案も拒否して金銭の支払いを求めた、というものです。（定年直前の給与は31万円、その後1年間は19万円就労。次期の契約の待遇として、会社は、①1日5時間勤務月給14万円、②6時間勤務月給16万円、③10km離れた別の事業所での7時間勤務月給19万円の3つを提案）裁判所は、「従前の契約で定められた給与（19万円）自体が定年直前の給与（31万円）の60%であり、これをさらに減額するのは不可」等とあって、請求を認容しております。しかし、「」は、最近の名古屋自動車学校事件（最判R5.7.20）の判決からみて明らかに誤りであり、この裁判例も前提を誤ったものと考えられます。

エ そうすると、Bパターン（待遇都度協議型）で、会社側が明白に敗訴した事例というのは、新たに締結される契約の締結を最初から拒絶しているアの日本ニューホーランド（再雇用拒否）事件ということになります。イウの裁判例のように、会社側からそれなりの待遇を提案しておけば、従業員が提案を拒否し交渉がまとまらない場合、雇止めの正当性が認められやすい、ということになると思われます。

6 まとめ

有期契約の待遇については、Aパターン（待遇事前確定型）とBパターン（待遇都度協議型）の2つの規定の仕方があり、契約の継続に対する期待度、雇止めの正当性のハードルについて差異があり、そのいずれの規定とするかは、検討の余地があるようです。



ハラスメントを防ぐコミュニケーションのコツ 「気になること」を話しやすい職場に

メンティグループ代表コンサルタント 加藤 貴之

ハラスメントは、コミュニケーションの少ない職場で起こりやすいため、コミュニケーションを増やすことが重要とされます。ところが、ハラスメント防止意識が高まったことによって、かえってコミュニケーションが減ってしまった職場もあります。

上司の中には、「軽率なことを言うと、パワハラやセクハラと言われかねない」と心配して、部下とのコミュニケーションを減らしてしまう人がいます。上司がコミュニケーションを減らすと、部下の方も上司に話をしにくくなってしまいます。

◆ 「気になること」を聞いてみる

上司と部下の関係では、部下の方からコミュニケーションを増やすことは容易ではありません。つまり、鍵となるのは上司の対応です。

コミュニケーションを増やすために、上司が部下と一対一で対話する機会を増やす方法もあります。これを制度化している企業も少なくありません。ただし、元々会話が少なかった職場では、上司は何を聞いていいのかわからず、部下も何を話せばいいのかわからず、お互いに困ってしまう…ということも起こっています。

話のきっかけを作るには、「気になること」に焦点を当ててみるのも一つの方法です。

例えば、上司が部下に「この件について気になっていることはないかな。どんな小さなことでもいいよ」と聞いてみます。最初のうち部下は口が重いかもしれませんが、しかし、部下が「大したことではないかもしれませんが」と話し始めたときに、上司がきちんと耳を傾ければ、部下は「どん

なことでも聞いてもらえそうだ」と感じ、話を続けることができます。そして、しっかりと聞いてもらった経験ができることで、次回から話をしやすくなります。

会議の場でも、上司が「他に何か気になっていることはないですか」と問い掛けるようにします。誰かが「この点がちょっと気になります」と発言したとき、上司が傾聴する態度を示せば、他の部下たちも気になっていることを話しやすくなります。

◆ 「気になること」として伝える

前述のように、上司は、部下が「気になること」を話しやすくなる環境を作ることが大切です。一方、上司が部下に注意や指導をする際にも、「気に「なること」を伝える形を取ると、言いやすくなることがあります。

例えば、「家庭の事情で遅刻することがある」と、事前に申し出のあった部下がいるとします。事情は理解しているけれど、あまりにも遅刻が多いことを注意したい。そんなとき、「前より遅刻が増えているのが気になっている」と切り出せば、指導しやすくなります。

「気になる」という表現は、相手を批判しているわけではなく、自分の思いを伝えたいという気持ちが込められています。そのため、言いにくいことも少し言いやすくなり、また、些細なことでも比較的言いやすくなります。

上司も部下も「気になること」を言える職場にしていくと、コミュニケーションが少しずつ増えていくでしょう。

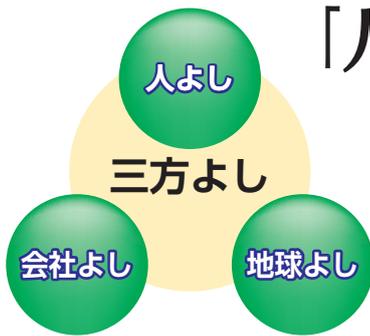
「気になること」は早めに言う

リスクマネジメントの分野でも、「コンサーン（気になること、懸念）」を言いやすい職場にすることは重要とされています。

何らかの兆候に気付いたときに、「些細なことだから言うほどでもない」と考え、報告しないしていると、取り返しのつかない事態になってしまうことがあります。反対に、早い段階で「少し気になることがあります」と言えれば、初期対応でリスクを減らせる可能

性があります。

例えば、「最近、〇〇さんの元気がないように見えて、ちょっと気になります」と上司に伝える人がいれば、その段階で何らかの対応を始めることができます。職場のことが原因であれ、個人的なことが原因であれ、早めに対応すれば、深刻化するのを防ぐことができるでしょう。



「人」と「会社」と「地球」が幸せになる～

いまこそ「三方よし」のヒューマン経営学

⑩出光佐三の精神

～黄金の奴隷たる なかれ～

(公財) 人権教育啓発推進センター
特任講師
元西日本新聞・社会部記者

馬場 周一郎



私の切り抜きノートに2019年1月10日付の日本経済新聞のコラム「大機小機」を張り付けています。

■「高い地位には無私の行動を促す不文律が世界共通に存在する。西欧ではノブレス・オブリージュ（高貴なる義務）、あるいは奉仕と犠牲。日本の「報恩」「陰徳」などと共通するものだ。企業トップが内部告発で失脚する例は珍しくないが、いずれもこうした不文律に抵触したことが多い」

■「この不文律は普段は機能しないが、“いくら何でもそこまでは”という範囲を超えると厳然として機能する。こう考えると、日産自動車のカルロス・ゴーン元会長による会社法違反（特別背任）罪の本質は法的議論とは別にあり、ノブレス・オブリージュから次第に逸脱した結果と思われる」

同感です。ちなみに、ノブレス・オブリージュはゴーン氏が国籍を有するフランスの諺です。多国籍人で世界を飛び回ったゴーン氏は諺などにはほとんど関心を寄せなかったでしょうが、日本においては日産の再生に取り組む以前に、日本人の精神の源流に深く触れておくべきだったと思うのです。

日本人の精神の源流とは何でしょうか。つまり日本

的経営の根幹とは何か、あるいは日本資本主義とは何か、との問いです。答えは「士魂商才」、すなわち「武士の心を持って商いをする」こと。その精神を実践した代表的人物に出光興産の創業者・出光佐三がいます。佐三は明治18年、福岡県赤間村（現宗像市）の藍玉取扱い商家に生まれ、神戸高等商業学校に学び、明治44年、門司に石油販売の出光商会（当時）を創業しました。

神戸高商校長の水島鏡也に創業の挨拶に行くと、水島は佐三に「武士の心を持って商いをせよ」と諭し、半紙に「士魂商才」と墨書してくれました。世界の海に船出しようとする若き佐三がその墨書に震えるような感動を覚えたのは当然でした。これが生涯を貫く佐三の揺るぎなき信念となったのです。

「士魂」とは言うまでもなく、武士道の精神です。武士は「公」のためなら死をもいとわぬ強い責任感を有していました。「公」の対象は、藩、幕府、朝廷だったのですが、明治維新後は国家に昇華されたのです。時代は帝国主義の野望が渦巻く中、生まれたて、ヨチヨチ歩きの貧乏政府は富国強兵、殖産興業を急務としたのです。

そのためには実業の商才がいる。しかし、その商才は単に一個人の利益という志の低いものであってはな

馬場 周一郎：企業、介護、部落差別などの人権問題について講演・執筆活動が続いている。著書に『2050年…変わる日本変わる社会』（人権教育啓発推進センター）。

らない。商才の究極の目的は国家の独立自尊のための富国、殖産にこそある。こうした時代背景の下に、「公」への義という武士道精神（士魂）と、目先の利益よりも「世間」からの息長い評価を重視する商人道精神（商才）の2つの「道」が融合したのです。近代国家建設へ向けて国民が共有すべき理念、それが「士魂商才」でした。

自店の利益より国家のことを第一に

佐三をモデルにした百田尚樹の『海賊とよばれた男』。この中で、主人公は父から「勤勉」「質素」「人のために尽くす」の三つの精神を叩き込まれました。これが主人公の人間としての骨組みを形づくったのです。幼年期の教えは神戸高商での学びでさらに肉付けされ、実業家としての使命を不動のものにしたのでした。

滋賀大学経済学部の筒井正夫教授は、論考「士魂商才の精神と士魂商才館」で、百田の『海賊とよばれた男』と佐三の過去の言行を下敷きにして彼の経営精神を分かりやすく解説しています。以下、筒井教授の論考から引きます。

- (1)自店の利益より国家のことを第一に考える。自店の利益につながらなくとも国家的に重要とされた事業、とくに石油メジャーの支配から日本経済の独立を守る事業には自己犠牲的に身命を賭して取り組む。
- (2)しかし、国家のことといっても、消費者全般の利益につながらず、業界の人間や官僚の独占的利益に結びつく画一的な国家統制やカルテル組織などには断固反対し、一店舗の独立性をあくまで貫く。
- (3)問屋の中間搾取を省き、広範な消費者に良い商品を安価に提供することにこそ商人の使命があり、そのために生産者と消費者が直接結ばれ、ともに利益が得られるように「大地域小売主義」をとる。この手法は近江商人の「三方よし」に通じる。
- (4)「^{かく}誠首なし」「出勤簿も就業規則も定年もなし」。

一見前近代的な社風に見えるが、これは店員・社員を親族・家族同様に愛情をもって接する人間尊重にもとづく大家族主義の経営形態である。

実業界で成功するには「商魂」たくましく、目端の利いた「商才」があれば十分と思いがちです。しかし、佐三は「商魂商才」を否としました。商売の真の成功には「商魂」ではなく、金儲けから最も遠いところに生きた武士の精神、つまり清廉潔白をいのちとする「士魂」こそ大事だと体得していたのです。

マックス・ヴェーバーは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で、プロテスタンティズムの世俗的禁欲が実は、資本主義の発展を促したという逆説を提示しました。その説にならって言うならば、近代日本の躍進には「商魂」ではなく、「士魂」が精神の土台としてあったのです。

佐三の名言の一つに「黄金の奴隷たるなかれ」があります。カネはあくまで人が使うものであって、人がカネに使われてはならない。その一方で、カネの大切さを理解し、その価値を尊重するバランスの大切さも説いているのです。

ゴーン氏や不祥事を起こした経営者たちが心すべきは「何のための、誰のための社業か」との自問自答でした。「士魂」と「国家」を置き去りにし、「商魂商才」のみで築いた栄華など一瞬の夢幻に過ぎません。「士魂商才」が置き去りにされ、「商魂商才」が跋扈^{ばつこ}するとき、国家と国民の精神は病みます。それはあのバブルの狂騒を思い出せば十分過ぎるではありませんか。

「長い目では無私^{むし}の精神と人間的魅力を備えた経営トップが、その都度何らかのイノベーションを起こした企業が繁栄を続けている」(冒頭のコラム「大機小機」)

利いた風な頭でっかちの経営学などいりません。求められているのは、精神の退廃を防ぐ防腐剤としての「士魂」に尽きるのです。



全国安全週間のスローガンを募集 ／厚生労働省

厚生労働省は、6月を準備月間、7月1日から7日を本週間として、全国安全週間を実施することから、令和7年度全国安全週間のスローガンを募集する。

今回募集するスローガンは、令和7年度全国安全週間の実施に当たって、各種の広報活動、週間行事の実施等の際に活用する。応募締切は2月17日まで。

提出は、専用のフォームまたは郵送にて受け付けている。詳しくは、厚生労働省ホームページをご覧ください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_49114.html

『社会全体における「価格転嫁の商習慣」の定着に向けて』提言を公表 ／経団連

経団連は、「パートナーシップ構築宣言」の趣旨の徹底と実行を強力に進めるとともに、未宣言企業に対して宣言への参画を呼びかけるため、以下の3つを主な内容とする標記提言を行った。

- ① 経営者自らが先頭に立った、取引適正化への取り組み強化
- ② 労務費、エネルギーコスト、原材料費の価格転嫁の推進
- ③ 「価格転嫁の商習慣」の定着による社会全体の付加価値の向上

詳しくは、経団連ホームページに掲載されている。

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/003.html>

令和6年 民間主要企業年末一時金妥結状況を公表 ／厚生労働省

厚生労働省は、労使交渉の実情を把握するため行っている、民間主要企業の年末一時金妥結状況の調査結果を公表した。

平均妥結額は891,460円（昨年比41,915円（4.93%増）、平均要求額は933,804円（昨年比51,687円（5.86%増）となった。

ハラスメント防止対策に関するアンケート調査結果を公表 ／経団連

経団連は、カスタマーハラスメントや就活等ハラスメント防止対策に関する取組み等について調査した標記アンケート結果を公表した。

カスタマーハラスメントについては、4割超（43.2%）の企業が積極的に対策を推進している（「対策を取りまとめて実施している」および「現在、取りまとめるべく検討している」の合計）となり、「対策が必要と認識」している企業は3割弱（27.5%）となった。

就活等ハラスメントについては、約6割（59.9%）が積極的に取組みを推進している（「対策を取りまとめて実施している」および「現在、対策を取りまとめるべく検討している」の合計）となり、「対策が必要と認識」している企業は約2割（20.7%）となった。

女性活躍推進（男女間賃金差異の解消等）に関するアンケート調査結果を公表 ／経団連

経団連は、女性活躍推進（男女間賃金差異の解消等）に関する取組みや女性の健康課題等に関する取組み等について調査した標記調査の結果を公表した。

男女間賃金差異の解消やアンコンシャス・バイアス（性別役割分担意識を含む）の是正に向けた考え方・施策について、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画等に「盛り込んでいる」との回答は6割超（62.2%）となった。

女性管理職等割合（役職別平均）は、係長級20.8%、課長級10.6%、部長級7.8%となり、業種別にみると、「製造業」は、係長級+4.2ポイント、課長級+3.1ポイン

ト、部長級+1.6ポイント、「非製造業」は、係長級+7.1ポイント、課長級+5.6ポイント、部長級+2.9ポイントとなった。

「外国人雇用状況」の届出状況を公表 ／福岡労働局

福岡労働局は、福岡県における令和6年10月末時点の外国人雇用についての届出状況を公表した。

外国人労働者数は76,199人（前年比11,209人、17.2%増）、外国人を雇用する事業所数は12,330か所（前年比981か所、8.6%増）となった。

産業別にみると、外国人を雇用する事業所は、「卸売業、小売業」が最も多く23.0%、次いで「建設業」の14.5%、「宿泊業、飲食サービス業」の14.5%となっている。

「育児・介護休業法及び次世代育成支援対策推進法の改正内容説明会」を開催 ／福岡労働局

福岡労働局は、令和7年4月1から段階的に施行される育児介護休業法及び次世代育成支援対策推進法の改正内容説明会をオンラインで開催することから、参加を呼びかけている。

申込は2月20日（木）まで。詳細は以下の通り。

日時	2月25日（火） 13:30～15:30
形式	Zoomによるオンライン配信
参加費	無料
申込方法	2月20日（木）までに、下の労働局・労働基準監督署説明会等受付サイトからお申込みください。

<https://www.roudoukyokusetsumeikai.mhlw.go.jp/briefings/MzglOA==>

「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査」結果を公表／人事院

人事院は、2023年度の標記調査結果を公表した。

育児休業取得率は、一般職（常勤）の男性で80.9%（2022年度72.6%）、女性は104.7%（同99.1%）となった。

男性の育休期間は「2週間以上1月以下」が46.3%（同48.5%）で最多、次いで「1月超3月以下」が24.8%（同22.5%）で、2週間以上は91.3%（同87.6%）となった。

「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」を公表／経団連

経団連は、2024年の標記調査結果を公表した。

2024年の春季労使交渉は「行った」が72.2%、「行わなかったが、春季以外に行った・行う予定」が1.5%、「行わなかった」が26.3%となった。

春季労使交渉における労働組合等の要求項目は、「基本給のベースアップ」が93.2%、「定期昇給の実施、賃金体系の維持」が61.7%、「初任給の引上げ」が28.4%となった。

福岡キャリア・カフェを開催／福岡県

福岡県では、県内の働く女性に様々な分野でキャリアを積んだロールモデルとの出会いを提供するイベント「福岡キャリア・カフェ」を県内3地域で開催している。3月には筑後地域で開催することから参加を呼びかけている。

日時	3月8日（土） 11:00～12:40
会場	Mekuruto（久留米市）

詳細およびお申込は、「福岡キャリア・カフェ」ホームページに2月中旬頃公開される予定。

世間漫録

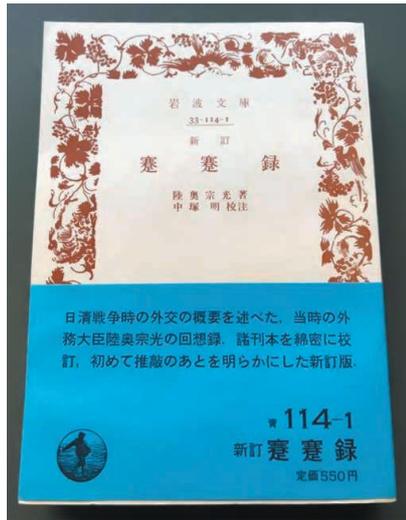
column note

白髪頭のジジ放談

Vol.179

『蹇蹇録』を年初から熟読しての老生の感想は、「外交とは言葉だけの友好、善隣ではない。国益の確保という砲弾なき戦いである」に尽きる。陸奥宗光は外務大臣として日清戦争の勃発から講和まで、その病身に鞭打って国難に立ち向かった。

日清戦争は明治日本の最初の対外戦争で、朝



蹇蹇録

『蹇蹇録』(下)

先祖返りする極東アジアのいま

鮮半島を舞台にした日清の覇権争奪戦だった。陸奥は李朝が清国との宗属関係から脱し、朝鮮の内政安寧を図らなければ、近い将来日本も清国、ロシアの圧力を受け、属国になりかねないと考えた。よって日清戦争は我が国にとって「自衛の道」と捉えた。

朝鮮が日本の「自衛の道」というのはまさに帝国主義的発想に違いない。しかし、自国が朝鮮半島を先に獲らなければ、他国がこれを獲つてしまう。これが明治期における極東アジアの冷徹な現実であった。善悪や道義の問題ではない。国家が生きるか、死ぬかの瀬戸際にあつて、陸奥はその機略と豪気で勝利を呼び込んだ。彼の思想と行動は外交の原型を示して余すところがない。

2025年のいま、極東アジア情勢は開国維新から日清・日露戦争前夜のあの頃に「先祖返り」したかと思わせるほど酷似してきた。中国、北朝鮮、そしてロシアと日本との関係は冷戦崩壊以後、最大の緊張状態にある。もし陸奥が現代に再臨すれば、現状をどう判断し、いかに行動するだろうか。

戦後日本において絶対価値とされたのが平和だったが、平和主義には致命的弱点があつた。平和をいかに維持するかという具体的に現実的

な方策が一切語られてこなかったことだ。祈りさえすれば平和が訪れるという幻想、憲法9条を守りさえすれば平和が実現するという幼児のような主張は、平和は懸命な努力の上にはしか到来しないという冷徹なりアリズムから国民の目をそむけさせた。

「汝、平和を欲するなら戦いに備えよ」

「憲法9条は平和憲法の象徴なのだから、そこに軍隊(自衛隊)の存在を書き込むことは許されない。平和主義の放棄だ」との反対論がある。その根底には、平和と軍事を根本的に対立するものととらえる発想が横たわる。だが、そうした考えが、世界的にどれほど非常識かを日本人は知ろうとはしない。

残念だが、力によって下支えされない平和はあり得ない。それは陸奥が『蹇蹇録』で述べている通りではないか。「汝、平和を欲するなら戦いに備えよ」—古代ローマの有名な格言だが、平和は戦争の準備によつて維持されるという逆説を端的に示している。祈り、念じていれば平和が訪れるのではない。

政治指導者に求められる資質にはさまざまなものがあるが、最も重要なのは国家的危機を機敏に予見し、これに迅速に対処する能力の有無だ。平時にあつては来るべき危機を想定し、備えを怠らぬこと。万が一、危機が現実化したときには周囲の英知を集めて判断に誤りなきを期す。『蹇蹇録』が時代を超えて我々に問い掛けるのは、そうした指導者の決意と覚悟のほどであろう。

新春講演会

新春講演会を開催

当協会を含む九州・沖縄8県の経営者協会からなる九州経営者協会は1月27日、福岡市内で経団連首脳を迎えての新春講演会を開催した。

経団連副会長で野村ホールディングス会長の永井浩二氏が「我が国が直面する社会構造の変化とイノベーション」と題して講演を行った。



講師の永井浩二氏



会場の様子

労働法基礎学習会

労働法基礎学習会を開講

1月9日、年間10回の講義で労働法の教科書を通読する労働法基礎学習会第8講を開講した。講師は、三浦・奥田・杉原法律事務所の三浦正道弁護士。

講師は、「労働時間の意義と管理」「休憩・休日、時間外労働、適用除外」「年次有給休暇」について、経験をもとに企業の担当者が留意すべき点について解説した。



九州経営者協会理事会

九州経営者協会理事会を開催

九州経営者協会は、新春講演会と同日の1月27日、理事会を開催した。九州・沖縄8県各経営者協会の役員が集まり各経営者協会の活動を報告した。



福岡経協セミナー

セミナーの申込方法など詳細につきましては、ホームページをご覧ください。

●人事評価制度の構築と運用方法講座

自社の実情に合ったシンプルで継続的に運用できる制度構築と運用について分かりやすく解説します。

日時：2月19日(水) 13:30~16:30
会場：電気ビル共創館 3階 Cカンファレンス
講師：アンフィニ社会保険労務士法人
特定社会保険労務士 中島 一平 氏
参加費：会員8,000円/一般12,000円(税込)

●第1種・第2種衛生管理者受験対策講座

合格率89.2%を誇り資格試験請負人として有名な(株)ウェルネットの専任講師が2日間で合格レベルまで導きます。

日時：〔1日目〕3月12日(水)
9:20~17:30
〔2日目〕3月13日(木)
9:30~17:30※
※第2種の方は、2日目12:30で終了
会場：電気ビル本館地下2階 7号会議室
講師：(株)ウェルネット専任講師 山根 裕基 氏
参加費：第1種29,700円 第2種27,500円
(税込)
定員：36名

●安全管理者選任時研修(法定研修)

法で定められた研修です。受講者には修了証を発行します。

日時：3月14日(金) 9:20~20:10
会場：電気ビル本館地下2階 7号会議室
講師：(株)ウェルネット専任講師 山根 裕基 氏
参加費：15,400円(税込)
定員：30名

●労働保険手続の実務

労働保険の担当者が理解し把握しておかなければならない知識や業務内容を短時間で習得します。

日時：5月16日(金) 9:30~16:30
会場：電気ビル共創館 3階 Cカンファレンス
講師：アンフィニ社会保険労務士法人
特定社会保険労務士 久地石 富起子 氏
参加費：会員12,000円/一般18,000円(税込)

〈問合せ〉福岡県経営者協会事務局

☎092-715-0562

産訓九州セミナー

●新入社員セミナー

日時：4月2日(水)~3日(木)
会場：アクロス福岡 6階 604室
受講料：会員24,200円/一般26,400円
消費税込み(人数割引あり)

●TWI-JR「人の(問題の)扱い方」コース

日時：5月28日(水)~29日(木)
会場：アクロス福岡 6階 604室
受講料：会員34,100円/一般36,300円
(消費税込み)

●MTP(マネジメント研修)

日時：6月11日(水)~13日(金)
会場：アクロス福岡 6階 604室
受講料：会員60,500円/一般70,950円
(消費税込み)

〈問合せ〉日本産業訓練協会・九州

☎092-715-0568

法律相談 事務局相談



弁護士による無料法律相談

ご担当いただく弁護士は「経営法曹会議」に所属する方々です。福岡経協の会員以外の方でも、会員の関連・協力企業等で、会員のご紹介により無料でご相談に応じます。

労働法に限らず、会社関係法などについてもお気軽にご相談ください。

【福岡地区】

2月27日(木) 14:00~17:00	山本 紀夫 弁護士 (TMI総合法律事務所福岡オフィス)	
3月27日(木) 14:00~17:00	古賀 和孝 弁護士 (古賀・花島・桑野法律事務所)	

〈会場〉福岡県経営者協会事務局 (裏表紙地図参照)

【北九州地区】

5月8日(木) 14:00~17:00	中野 昌治 弁護士 (弁護士法人大手町法律事務所)	
------------------------	-------------------------------------	---

〈会場〉弁護士法人大手町法律事務所
(北九州市小倉北区大手町11-3 大手町アイビスクエア2F)

- 緊急の場合は、上記日時以外でも対応いたします。
- お申込みは、相談日の前日までに事務局へお電話にてお願いします。
- 上記日程の他、ご要望により、当協会の顧問弁護士をご紹介いたしております。

福岡経協顧問弁護士(敬称略)

阿部 哲茂 石橋 英之 古賀 和孝 斉藤 芳朗
杉原 知佳 徳永 弘志 中野 敬一 中野 昌治
永原 豪 花島 正晃 松崎 隆 三浦 正道
山本 紀夫 渡邊 洋祐

社労士による無料労務相談

福岡経協の会員以外の方でも、会員の関連・協力企業等で、会員のご紹介により無料でご相談に応じます。

諸規定の整備などお困りのことがございましたら、ぜひご利用下さい。

担当：社会保険労務士法人・行政書士法人アドバンス所属の社会保険労務士

日時：平日9:00~17:00

会場：社会保険労務士法人・行政書士法人アドバンス (福岡市中央区舞鶴2丁目2-11 富士ビル赤坂8F)

申込方法：事務局へお電話ください。

事務局相談

福岡経協では、労使関係(組合結成・団体交渉への対応)のほか、人事労務管理や賃金などについて随時ご相談に応じています。お気軽にご相談ください。

〈問合せ〉福岡県経営者協会事務局

☎092-715-0562

会務報告

2025年1月

*太字……当協会主催行事

*細字……経団連の行事および協会が行政等から委嘱された委員として出席した行事など

- 9日 **労働法基礎学習会**
- 15日 チャレンジ福岡働き方改革推進協議会
- 16日 一月会
- 20日 福岡地方労働審議会家内労働部会
- 21日 **紫水会**
- 23日 **定例無料法律相談**
- // 福岡労働者災害補償保険審査参与会
- 27日 **経団連首脳を迎えての新春講演会**
- // 九州経営者協会理事会

3月は価格交渉促進月間です

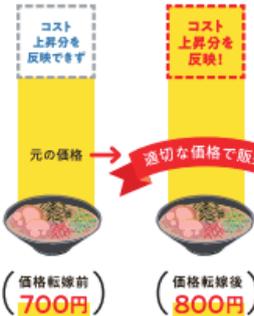
エネルギー価格や原材料費、労務費などが上昇する中、持続的な賃上げを行うには、コスト増加分の価格への転嫁が必要不可欠です。
中小企業が適切に価格転嫁をしやすい環境を作るため、「価格交渉促進月間」を設定しています。

賃金アップで豊かな暮らしを実現するためには、適切な価格転嫁が必要です

海外では賃金も物価も**1.4倍~2倍程度**に上昇！
日本だけが横ばい！？
このままでは日本が世界から置いて行かれてしまいます！



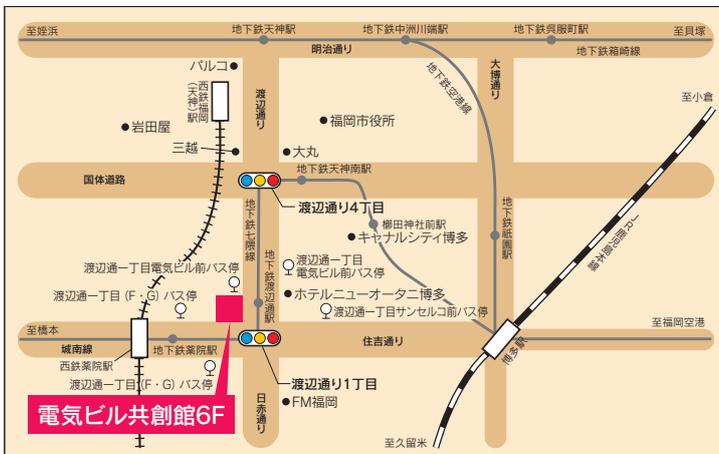
適切な価格転嫁とは？



物やサービスには、**人件費、原材料費、エネルギー費**などのコストが含まれています。上昇分を適切に価格転嫁することが大切です！



今こそ、デフレから完全脱却し、「賃金と物価の好循環」の実現を！



Access

博多方面から

- 地下鉄** 「博多駅」から地下鉄七隈線「橋本」方面行きに乗車、「渡辺通駅」にて降車(電気ビル本館B2Fへ直通)
- バス** 「博多駅前A番」停留所より「渡辺通経由天神方面行き」に乗車または「博多駅前B、C、D番」停留所より「薬院駅方面行き」に乗車
「渡辺通一丁目」停留所降車すぐ

天神方面から

- 西鉄天神大牟田線** 「西鉄福岡天神駅」から大牟田方面行きに乗車、「薬院駅」降車徒歩5分
- 地下鉄** 「天神南駅」から地下鉄七隈線「橋本」方面行きに乗車、「渡辺通駅」にて降車(電気ビル本館B2Fへ直通)
- バス** 「天神北(ノース天神前)」、「天神コア前7B」または「天神大丸前4C」から乗車、「渡辺通一丁目」停留所降車すぐ

福岡県経営者協会

〒810-0004 福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館 6階 TEL.092-715-0562 FAX.092-781-4149

ホームページ <https://www.fukuoka-keikyo.jp/>

メールアドレス fukuoka-keikyo@ace.ocn.ne.jp