

5

特集
1

人材難にどう対応するか

▶新入社員の早期離職防止には
「人間関係」の最適化を 6

株式会社人材研究所 曾和 利光

▶成功する「出戻り社員」採用のポイント 12

社会保険労務士 川嶋 英明

▶ブログ等を活用した採用広報活動 22

社会保険労務士 金山 杏佑子

▶米国型採用に学ぶ
効果的な中途人材の採用 28

経営コンサルタント ロッシェル・カップ

35

特集
2

賃上げの波にどう対応するか

▶「労務費転嫁指針」への対応実務 36

弁護士 中野 雅之（岩田合同法律事務所）

▶賃上げパターンの検討と
実施シミュレーション 43

社会保険労務士 深瀬 勝範

52

■社内制度

犯罪被害に遭った従業員に対して会社ができる支援策

弁護士 小野 章子（文京湯島法律事務所）

56

■危機管理

これからの大雨シーズンに対応する！
甚大化する水災への備え

防災システム研究所 所長 山村 武彦

60

■給与計算

労務管理の視点で考える
給与担当者の役割と心構え

特定社会保険労務士 山本 達矢

※読者プレゼントはP114に掲載しておりますので、
読者アンケートにご協力ください。

※116 次号予告、お客様の個人情報の取扱いについて

会員限定

社労士情報サイトの「ビジネスガイドWeb版」でマーク付きの記事をご覧くださいと、関連する裁判例の詳細を読むことができます。

連載

64 ビジネスガイド情報ファイル

まとめ：ビジネスガイド編集部



66 重要用語から労働問題を考える キーワードからみた労働法

第200回 4大判例法理

神戸大学教授 大内 伸哉

78 経済学で考える人事労務・社会保険

第49回 労働基準法の抜本的な改正

昭和女子大学特命教授 八代 尚宏

83 人的資本情報開示の実務

第5回 人的資本情報開示に従業員・会社の成長に結び付ける方法

社会保険労務士 深瀬 勝範



88 変わりゆく労働環境のコモンセンスを鍛えよう！ 労働判例の読み方

第51回 定年後再雇用の嘱託職員（有期雇用）の労働条件（いわゆる定年前60%基準）

弁護士 光前 幸一

94 総務・人事の仕事におけるChatGPTの活用法

第4回 Excelの使い方や数式の埋め込み

社会保険労務士 加藤 秀幸

99 従業員と採めないための労務トラブル想定問答

第34回 定年後再雇用をめぐる従業員とのやり取り（7）

弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

相談室

104 労働基準法

緊急対応時における時間外・休日労働

弁護士 岩本 充史

105 労働契約

試用期間的な有期雇用契約

弁護士 加守田 枝里

106 就業規則

診療情報提供依頼に係る同意

弁護士 金澤 康

107 社内規程

稟議規程

弁護士 岩出 誠

108 多様な人材の活用

障害者雇用率制度

弁護士 橋村 佳宏

109 労働時間

36協定を根拠とした残業命令の可否

社会保険労務士 安部 敏志

110 ハラスメント

残業指示についてのトラブル回避

(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

111 メンタルヘルス

身近な人がうつ病になったときの対応

精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

112 労働・社会保険の手続き

傷病手当金の併給調整

特定社会保険労務士 奥村 広美

113 労務に関わる税務

レクリエーション費用の取扱い

税理士法人 山田&パートナーズ 内山 光

特集1

人材難に どう対応するか

売り手市場が続く、思うように人が採れない、また採用してもすぐに新人が辞めてしまうなど、採用や離職防止に苦慮する企業は少なくありません。人手不足の状況は深刻化しており、人材確保は企業存続を左右する大きな課題となっています。

本特集では、慢性的な人材難に対応するための時流に沿った離職防止策や採用ノウハウを解説していきます。

▶ 新入社員の早期離職防止には 「人間関係」の最適化を

P6

株式会社人材研究所 曾和 利光

▶ 成功する「出戻り社員」採用の ポイント

P12

社会保険労務士 川嶋 英明

▶ ブログ等を活用した採用広報活動

P22

社会保険労務士 金山 杏佑子

▶ 米国型採用に学ぶ 効果的な中途人材の採用

P28

経営コンサルタント ロッシェル・カップ

新入社員の早期離職防止には「人間関係」の最適化を

株式会社人材研究所 曾和 利光

1 離職の原因は「人間関係」

(1) 中小企業ほどひどい新卒者の早期離職

令和5年10月に厚生労働省から発表された新規学卒就職者の離職状況を見ると、大卒者で就職後3年以内の離職率は全体平均で32.3%でした。企業は早期離職を予防しようと躍起になっているにもかかわらず、よく「3年で3割」と言われる大卒者の離職率はここ数十年多少の変化はありこそすれ、大きくは変わっていません。しかも、1,000人以上の大企業が26.1%である一方で、100人未満の企業で約40%、30人未満の企業となると約50%と、企業規模が小さくなるにつれて、この数字は大きくなっています。中小企業のほうが、早期離職が多いということです。

本稿では、現在の人手不足時代において決して小さくない影響を中小企業に与える新入社員の早期離職防止について、その原因と対策を考えてみたいと思います。

(2) 「人間関係の相性の悪さ」が早期離職の原因

まず、若手の離職理由がどのようなものかを見てみましょう。リクルートマネジメントソリューションズの令和5年11月の調査によると、入社3年目以下社員の退職理由の1位は「労働環境・条件がよくない(労働時間、休日のとりやすさなど)」で

25.0%、2位は「給与水準に満足できない」で18.4%、3位が同率で「職場の人間関係がよくない、合わない」と「上司と合わない」で14.5%でした。3位の2つの項目は、要は「人間関係の相性が悪かった」ということであり、これを合計して考えれば29%とトップになります。つまり、若手が早期退職する大きな理由は、「上司や同僚などとの人間関係の相性が悪い」ということです。他の調査を見てみても、「人間関係」が最も高い離職理由となっていることが多いようです。よく「人は会社を去るのではなく、嫌な上司のもとを去るのだ」と言われることが証明されています。

(3) 配置の最適化はやろうと思えばできる

離職の要因として上位に挙がっていた「労働条件」や「給与水準」は、売上や利益などに左右されることもあり、中小企業の多くはそれがいくら離職の原因になっているといっても、簡単には改善することはできないでしょう。給料を高めれば辞めないとわかっている、無い袖は振れません。

しかし、「人間関係の相性」についてはそうではありません。誰をどこに配置するかについては、どのように配置をしようとも、特別なコストがかかるわけではありません。もちろんスキルの足りない社員をどこかに配置すればそこに育成コストはかか

りますが、今すぐキャッシュアウトするようなコストではありません。ですから、「人間関係の相性」を最適化するような配置を行うことで離職を防ぐということは、やろうと思えばできることです。ですから、中小企業こそ、人間関係を重視した配置をすべきなのです。

2 「人間関係」重視の配置を行うための必要な事前準備

(1) 実は「性格による配置」は密かに導入が増えている

近年様々な企業で問題視され、本稿のテーマでもある「若手の早期離職」ですが、その対策として、人間関係を重視した配置の最適化を用いる会社が増えています。能力や志向で配置を最適化するよりも、人間関係が最も良くなるように配置を行うことで、実際に離職率が下がるというケースが出てきています。

筆者がもともと勤めていた会社でも、その昔、早期離職率の高さに悩まされていたことがありました。その際、パーソナリティテストなどを用いて、相性の良い上司・部下の関係性になるように配置を最適化したところ、劇的に離職率が下がり、そのことが背景の一つとなってその後の事業の躍進につながったということがありました。「性格の相性による配置」は実は密かに多くの企業が導入し始めている手法なのです。

(2) 配置では「性格」より「能力」「志向」が優先されやすい

ところが、新人など人を配置する際に、この「人間関係の相性」、言い換えれば「性格の相性」を踏まえて配置するところはあまり多くはありません。なぜならば、配置を考える際に、受け入れる側の現場の社員

は「こんな能力やスキルを持った人に入ってきてほしい」と、新人の「能力」に注目するからです。自部署の仕事に合った能力を持った人を配属してほしいと思うことは自然なことです。また、配置される新人の側では「自分はこんなことをやりたい」と「志向」を重視して要望を出すことでしょう。キャリア教育を長年受けてきた最近の若手のキャリア意識は高く、彼らの「志向」を無視して配置をするわけにもいきません。合理的な理由もなしに、納得いかないまま志向と違うところに配置されたのであれば、それこそ早期離職につながってしまうかもしれません。このように、配置は通常は「能力」もしくは「志向」を中心にまずは検討されることが多く、その分、相対的に「性格」の相性を見ることの優先順位は下がってしまうことが多いのです。

(3) 経営者に「性格の相性での配置」を決断してもらうことが必要

確かに「性格」を重視して配置をすることは勇気や覚悟が必要ですし、配置される人や受け入れる人に納得をしてもらうことも必要です。事業上から考えても、ある仕事に誰をつけるのかを考えるのに、「一番その仕事ができる人」もしくは「一番その仕事をやりたい人」にするのが普通でしょう。性格の相性の優先順位を上げて配置をすることはなかなか簡単にはできません。生産性が一時的に落ちてしまう可能性があるからです。ですから、これを決断できるのは経営者のみです。短期的な仕事や志向との相性ではなく、離職を防ぐという中長期的なメリットまで考えて、「損して得を取る」判断ができるのは会社の全体最適を判断できる経営者なのです。ですから、配置において「性格」の相性を重視するためには、まずは経営者にその背景を理解して

もらうことが必要です。

(4) 離職のコストを可視化することで決断を促す

経営者を説得するためには離職のコストを可視化しなければなりません。「性格」の相性による配置から起こる生産性の一時的な低下（の可能性）は容易に想像ができますし、よく見えるのですが、そのメリットである「離職しない」ということは空気のような存在でなかなか意識できません。

そこで、1人の新人が早期に離職した際に生じるコストについて計算をしてみてください。1人の新人の離職コストには以下のようなものがあります。まずは当人の採用コストと再採用のコスト（1人当たりの採用費×2）、次に育成コスト（新人育成担当者が育成のためにかける時間の時給の総和）、そして在籍していれば本来なら出たはずの売上や利益が喪失したことによる逸失利益などです。これらを推定して計算すれば、きっと1人の離職によって膨大なコストがかかっていることが実感できるはずです。そこまでやってやっと、離職防止のために一時的に生産性が下がることを許容する判断ができるようになるのではないかと思います。

3 良い「性格の相性」とは何か

(1) 「性格の相性」の3パターン

それでは、人間関係を良くすること、言い換えれば、性格の相性の良い配置を行うことについて合意が得られたのであれば、それは具体的にはどのようなことを指すかについて考えてみましょう。

性格の相性には3つのパターンがあります。まず「似たもの同士」である「同質」

です。そして「似ていない」という「異質」です。この「異質」には、さらに2つに分かれて「異質であるが補完関係にある」（以下、「補完」という）と「異質であり補完関係にもない」（以下、「無相関」という）があります。上司や同僚と新人の性格を比べてみて、この3つのパターンのうち、どれに当たるのかについて考えてみましょう。以下にそれぞれのパターンの特性について述べてみます。

(2) 「無相関」について

さて、最初は「無相関」です。単に異質であって何も補完するところがなければ、相性が悪いというのは理解できるでしょう。例えば、上司が「目標達成意欲の高い、ゴールへの執着心の強い性格」だった場合に、部下が「好奇心旺盛で、目先がどんどん変わっていくことを好む性格」であれば、これは「無相関」に近いです。この場合、上司は部下のことを「物事に執着せず、あっさりしていて、やり切る力のないダメなやつだ」と思うかもしれません。そして、部下は部下で上司のことを「頭の固い、柔軟性のない、変化対応能力のない人だ」と思うかもしれません。この2人が一緒に仕事をした場合、至るところでぶつかることが容易に想像されます。それが積み重なれば2人の中はどんどん悪化していくことでしょう。この「無相関」の関係の配置はできるだけ避けるべきです。

(3) 「補完」について

次に、「補完」について考えてみます。実はこの「補完」はよく、「最強の人間関係、相性」といわれます。異質ではあるが、お互いに補完する関係にあるのであれば、シナジー（相乗効果）が起こって、1+1が3以上になることもあります。例えば、先

成功する

「出戻り社員」採用のポイント

社会保険労務士 川嶋 英明

1 注目が集まる出戻り社員採用

労働人口の減少やそれに伴う人手不足、あるいは近年政府が推し進める労働移動の円滑化を背景に、出戻り社員の活用に注目が集まっています。

出戻り社員の採用とは、育児・介護、配偶者の転勤、転職・起業等のため退職した元社員を採用することで、こうした出戻り社員採用を制度化し、「職場復帰制度」「ジョブリターン制度」等の名称で運用している会社もあります。

出戻り社員の採用については以前からあるものであり、特に目新しいものではありません。そのため、これまで出戻り社員を採用してこなかった会社からすると、なぜ今になって出戻り社員採用を検討しなければならないのか、と疑問に思うかもしれません。

しかし、過去に在籍していた労働者を雇用することは、新規で新しい人を雇用することと比較して様々な面で利点があります。また、冒頭で述べた通り、日本の労働人口は今後も減少していくばかりであり、人手不足が解消する見込みも今のところはありません。

そのため、本稿では出戻り社員採用について、出戻り社員の退職事由ごとの背景や出戻り社員採用のメリットを検討したうえで、導入の流れや規定例について見てい

ます。

2 出戻り社員の退職理由と復職の傾向

出戻り社員と一口に言っても、その退職理由や、会社に戻ってくる理由は様々です。また、退職理由によって戻ってくる可能性や会社の受入れ方も変わってきます。そのため、まずは出戻り社員が退職した理由と、それによる復職等に関する傾向についてまとめおきます。

(1) 結婚や育児による退職

「寿退社」という言葉は今や死語に近く、また近年では女性の育児休業の取得率が非常に高くなっているため、結婚や育児を理由に退職する女性というのはかなり減っています。とはいえ、いずれもゼロになったわけではありません。

また、結婚や育児を理由に退職したといっても、その内実はもう少し複雑で、例えば、結婚や育児を理由に退職したのが本人の希望の場合もあれば、本人ではなく配偶者や親族の希望による場合もあります。前者の場合、結婚生活や育児が落ち着いても復職の見込みは薄いかもしれませんが、後者の場合、退職した本人は復職への意欲を強く持っていることも少なくなく、復職を期待できる場合があるため、本人に聞けるのであれば退職する本当の理由を聞いて

みるとよいかもしれません。

(2) 配偶者の転勤による退職

配偶者の転勤により退職を余儀なくされたものの、その後、転勤から戻ってきたので昔の職場に戻りたいと考える労働者も一定数います。また、会社からすると不可抗力に近い退職理由であるため、出戻りについて比較的受け入れやすい退職理由なのではないでしょうか。

配偶者の転勤については、一時的な地域の変更の場合もあれば、いわゆる「転々とする」タイプの転勤もあります。後者の場合、元の地域に戻ってくるかわからないため復職を期待することは難しいですが、前者の転勤であれば、配偶者の転勤が終わった後に復職の可能性が出てきます。また、仮に転勤の期間があらかじめ決まっている場合、いつごろ戻ってくるのかの見当もつけやすくなります。

そのため、配偶者の転勤を理由に退職する労働者については、退職の際にその地域に戻ってくる可能性があるのか、あるのであればいつ頃戻ってくるのかといったことを聞いておくといでしょう。

(3) 介護のための退職

介護離職が増えている昨今ですが、良くも悪くも介護は永遠に続くものではありません。そして、介護がひと段落着いた労働者の中には、元いた会社に戻りたいと考える労働者もいます。

こちらも配偶者の転勤同様、会社からすると不可抗力に近い退職理由であるため、元社員の出戻りを受け入れやすいかと思われます。ただ、介護がいつ終わるのかについては見当をつけるのが難しいことがほとんどですので、出戻りの時期を予定したり計算に入れたりというのは難しいでしょ

う。

(4) 病気や怪我による退職

労働者の中には病気や怪我により退職を余儀なくされる人もいます。業務を続けられないほどの病気や怪我、といっても様々ですが、中には手術をしたり、しばらく休養を挟んだりすることで業務に戻れる程度に回復する場合もあります。

病気を理由に一度退職した元社員の出戻りの問題点は、退職理由となった病気が完治しているのか、再発の可能性はないのか、といった部分になると思われますので、制度化や実際の採用の際はその点を重点的に確認すべきでしょう。

(5) 転職または起業のための退職

転職または起業のため、会社を辞めたもののうまくいかなかった、もしくは元いた会社の良さを再認識して戻ってくる場合があります。こうした従業員の出戻りについては、他の退職理由の出戻り社員と区別して「アルムナイ」と呼ぶことがあります。アルムナイとは「卒業生」や「同窓生」を意味する言葉で、近年では職場復帰制度のことを「アルムナイ採用」と呼ぶことも増えています。

アルムナイ採用では、会社外で得た経験や新しいスキル、異なる業務方法を学んだ社員が戻ってくることで、新しいアイデアやスキルが出戻り社員とともに会社にもたらされることが期待できます。

3 出戻り社員活用のメリット

次に出戻り社員採用のメリットについてまとめていきます。

(1) ミスマッチの回避

新規で従業員を採用する際に避けられないのが採用のミスマッチです。

労働者側が、会社に入った後に思っていたのと違う、企業風土が合わないと思うこともあれば、労働者を雇ってはみたけれども会社側が期待していた能力を発揮してくれない、身につけてくれない、ということが、新規での採用だとどうしても起こり得ます。

一方、出戻り社員の場合、労働者側はこの会社がどういう会社かをわかっていますし、会社側もその労働者がどういう人なのかをすでに知っている状態です。そのため、新規採用と比較して採用のミスマッチはかなり起こりにくいといえます。

(2) 採用コストの低減

出戻り社員採用の場合、新規採用よりも採用コストを低く抑えられる可能性が高まります。

理由として、まず、(1)で述べたように採用のミスマッチが起きにくいことが挙げられます。採用のミスマッチが起これば、再度求人が必要になり追加のコストが発生しますが、出戻り社員の場合、こうしたコストが発生しにくいからです。

また、出戻り社員が戻ってくる大きなルートとして、以前の同僚とのつながりがあります。この場合、同僚、つまり、会社からすると現社員の紹介で採用することができます。本来求人にかかるコストがかからなくなるのも、採用コストの低減につながる理由です。

(3) 教育にかかるコストが低くかつ即戦力

出戻り社員については、以前の採用の時点で必要な教育は終わっていると考えられ

ます。そのため、新規採用のように新たに研修を行ったりOJTを行ったりといったことをする必要性が低く、研修等が必要な場合も通常より時間はかからないと考えられます。

つまり、採用から戦力となるまでの期間が短く、即戦力としての活躍が期待できます。

(4) 外部での経験によるスキルアップ

これは退職理由にもよりますが、特にアルムナイ採用の場合、会社外で様々な経験や新しいスキルを身につけていることが期待できます。

もちろん、会社として出戻り社員の経験やスキルを活かせる素養がなければ意味はありませんが、それができるのであれば、出戻り社員の採用は会社として大きなプラスとなることでしょう。

4 なぜ出戻り社員採用を制度化すべきなのか

出戻り採用については、わざわざ制度を設けることなく出戻り社員を受け入れている会社というのは少なくないでしょう。実際、制度なしで出戻り社員を受け入れ、それで会社をうまく回しているのであれば、わざわざ制度化する理由はないかもしれません。

しかし、すべての出戻り社員採用が、何も問題もなくうまくいっているわけではありません。なぜなら、出戻り社員採用については、様々な感情的な問題が発生するからです。

例えば、会社に戻りたいと思う元社員が、それをためらう理由として多いのは、「元同僚から歓迎されないのでは」「人間関係に苦勞するのでは」という人間関係への不安、つまり感情的な問題です。

特集2

賃上げの波に どう対応するか

いよいよ今年の春闘が始まります。物価高などにより賃上げが要請される中、中小企業でもその波に乗り遅れることによる経営上のリスクが無視できない状況に陥っています。

本特集では、昨年末に公表された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を踏まえた実務対応を解説するとともに、実際の賃金制度に合わせた賃上げパターンの内容と賃上げが事業運営に及ぼす影響をシミュレーションする方法を解説していきます。

▶ 「労務費転嫁指針」への対応実務

P36

弁護士 中野 雅之 (岩田合同法律事務所)

▶ 賃上げパターンの検討と 実施シミュレーション

P43

社会保険労務士 深瀬 勝範

「労務費転嫁指針」への対応実務

弁護士 中野 雅之 (岩田合同法律事務所)

1 背景、経緯

持続的な構造的賃上げを実現するためには、我が国の雇用の7割を占める中小企業がその原資を確保できる取引環境を整備することが重要であり、政府はこれまで、「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」(令和3年12月27日閣議了解)に基づき、労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇について、適切な価格転嫁による適正な価格設定をサプライチェーン全体で定着させるよう取り組んできました。

価格転嫁の項目の内、原材料価格やエネルギーコストと比べ、労務費の転嫁は進んでいないことが、公正取引委員会の調査¹等によって明らかになっています。同調査によると、労務費の価格転嫁の要請をすることが難しい理由としては、①労務費の上昇分は受注者の生産性や効率性の向上を図ることで吸収すべき問題であるという意識が発注者に根強くある、②交渉の過程で発注者から労務費の上昇に関する詳細な説明・資料の提出が求められる、③発注者との今後の取引関係に悪影響(転注や失注など)が及ぶおそれがある等の声があったと

されています。

このような状況を踏まえ、政府は、「労務費の転嫁の在り方について指針を年内にまとめる」(「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」令和5年6月16日閣議決定)、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針を2023年内に策定する。」(「デフレ完全脱却のための総合経済対策」令和5年11月2日閣議決定)として、指針策定の方針を明らかにしていましたが、内閣官房および公正取引委員会は、令和5年11月29日、労務費の転嫁円滑化に焦点を当てた「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」(以下「本指針」という)を策定し、公表しました²。

2 本指針の性格等について

(1) 基本的な考え方

本指針では、事業者は、多くの場合、発注者のほうが取引上の立場が強く、受注者からはコストの中でも労務費は特に価格転嫁を言い出しにくい状況にあることを明確に認識したうえで、「12の行動指針」(発注者6指針、受注者4指針、双方2指針)と

¹ 公正取引委員会「令和5年度独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に係るコスト上昇分の価格転嫁円滑化の取組に関する特別調査」

² https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2023/nov/231129_roumuhitenka.html

して取りまとめた行動を採ることが重要であるとしています。

個々の行動指針については、3から5において説明します。

(2) 行動指針に沿わない行為をしたとき

発注者が「12の行動指針」に沿わないような行為をすることにより、公正な競争を阻害するおそれがある場合には、公正取引委員会において私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律(以下、「独占禁止法」という)および下請代金支払遅延等防止法(以下、「下請法」という)に基づき厳正に対処³していくと明記しています。

他方で、発注者としての行動指針および発注者・受注者共通の行動指針のすべてを適切に採っている場合は、取引当事者間で十分に協議が行われたものと考えられ、通常は独占禁止法および下請法上の問題は生じないと考えられる旨も明記しています。

このような本指針についての公正取引委員会の考えを踏まえれば、独占禁止法、下請法違反行為の未然防止のためには、本指針に沿った積極的な対応が求められることとなります。

(3) 本指針において「留意すべき点」として整理している点に注意

本指針では、特に労務費について、独占禁止法上の優越的地位の濫用または下請法

上の買ったたきとして問題となるおそれがあるもの⁴を「留意すべき点」として整理しており、これらの点に注意することが重要です(具体的に留意すべき点については後述)。本指針の中で、「留意すべき点」として整理している点に沿わない行動を採ることは、独占禁止法または下請法違反との認定につながりやすいため、特にこれに沿った対応をする必要があります。

3 発注者として採るべき行動/求められる行動

(1) 発注者としての行動①：経営トップの関与

①労務費の上昇分について取引価格への転嫁を受け入れる取組方針を具体的に経営トップまで上げて決定すること、②経営トップが同方針又はその要旨などを書面等の形に残る方法で社内外に示すこと、③その後の取組状況を定期的に経営トップに報告し、必要に応じ、経営トップが更なる対応方針を示すこと。

〈実務上の対応〉

例えば、①「パートナーシップ構築宣言」⁵の中に経営トップの判断として、労務費の転嫁について、本指針に基づく自社の取組方針を盛り込むことや、②代表取締役名で、労務費を含め受注者との価格交渉に積極的

3 独占禁止法違反の場合は排除措置命令、課徴金納付命令の対象、下請法違反の場合は「勧告」という行政指導の対象となり得る。また、その前段階として、価格転嫁円滑化に関する調査の結果を踏まえた注意喚起文書の交付、事業者名の公表もあり得る。

4 公正取引委員会は、すでに、「よくある質問コーナー(独占禁止法)」のQ&Aおよび「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」において、労務費、原材料価格、エネルギーコスト等のコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格交渉の場において明示的に協議することなく、従来通りに取引価格を据え置くことは、独占禁止法上の優越的地位の濫用または下請法上の買ったたきとして問題となるおそれがあることを明確化している。

5 事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するもの。https://www.biz-partnership.jp/

に取り組むことを社内および受注者に通知することが考えられます。

〈沿った行動を採らないとどうなるか〉

経営トップが、労務費の価格転嫁を自社の取組方針として認容していなければ、交渉現場の担当者は労務費の転嫁の協議を行わないことにつながりやすいため、結果として、明示的に協議することなく取引価格を据え置いたとして、独占禁止法上の優越的地位の濫用または下請法上の買ったたきの問題につながりやすくなるでしょう（後述「発注者としての行動②」参照）。

(2) 発注者としての行動②：発注者側からの定期的な協議の実施

受注者から労務費の上昇分に係る取引価格の引上げを求められていなくても、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回など定期的に労務費の転嫁について発注者から協議の場を設けること。特に長年価格が据え置かれてきた取引や、スポット取引と称して長年同じ価格で更新されているような取引においては転嫁について協議が必要であることに留意が必要である。

〈実務上の対応〉

受注者からの協議の要請は困難なものですので、受注者から労務費の転嫁の求めがなかったとしても、発注者から労務費の転嫁の必要性について、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回（例えば、毎年3月と9月の価格交渉促進月間）など定期的に協議する場を設けることが求められます。

〈沿った行動を採らないとどうなるか〉

本指針では「留意すべき点」として、「労務費のコスト上昇分の価格転嫁につき、受注者からの要請の有無にかかわらず、明示

的に協議することなく取引価格を長年据え置くことや実質的にはスポット取引とはいえない取引であるにもかかわらずスポット取引であることを理由に労務費の転嫁について明示的に協議することなく取引価格を据え置くことは、独占禁止法上の優越的地位の濫用又は下請代金法上の買ったたきとして問題となるおそれがあることに、発注者は留意が必要である。」と整理していますので、これに沿った行動を採らないと、公正取引委員会の厳正な対処につながる可能性が高まります。

(3) 発注者としての行動③：説明・資料を求める場合は公表資料とすること

労務費上昇の理由の説明や根拠資料の提出を受注者に求める場合は、公表資料（最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率など）に基づくものとし、受注者が公表資料を用いて提示して希望する価格については、これを合理的な根拠があるものとして尊重すること。

〈実務上の対応〉

労務費上昇の説明・資料を求める場合は、過度に詳細なものや内部情報に係る根拠資料の提出を求めて受注者の転嫁の要請の断念につながらないように、関係者がその決定プロセスに関与し、経済の実態が反映されていると考えられる公表資料、例えば、都道府県別の最低賃金やその上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率、公共工事設計労務単価、一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃などに基づくものとするのが求められます。

また、公表資料に基づいて提示された額は合理性を有するものとして尊重し、仮に発注者がこれを満額受け入れない場合には、その根拠や合理的な理由を説明するこ