



コラム

ジョブ型社員の解雇は・・・！

- ◆ 近年、人材の流動化、中途採用の活発化に伴いジョブ型雇用が多く見られるようになってきた。従来は、人に仕事を割り当てるメンバーシップ型雇用が中心だったが、最近では、仕事に人を割り当てるジョブ型雇用や、その折衷型の雇用が増えてきている。最近増えてきた職務限定型のジョブ型雇用労働者の解雇につき、東京高裁が専門職男性の解雇を容認する判決を出し確定した。
- ◆ 事案は、三菱UFJ銀行に約11年間、円金利情報など日本経済を分析する専門職として勤務した男性が、業務のグループ企業への移管に伴い、2023年に解雇され、地位確認を求めている。24年9月、東京地裁は男性の訴えを退け、同年12月、東京高裁は、地裁判決を踏襲し、男性は上告せず判決は確定した。
- ◆ 主な争点は、3つ。①特別嘱託の男性は職務限定雇用か。②職務限定雇用者に対し、企業の解雇回避努力義務はどの程度あるのか。③黒字企業が経営判断で業務を部分的に廃止する場合も解雇の必要性は認められるか。
- ◆ 判決では、「年額3000万円を超える賃金の支払いは、総合職の賃金1500～1600万円より相当高額で専門性が高く、職務限定の合意が存在した。」と認めた。解雇の法的性格を「経営上の必要から行う整理解雇」と位置づけ、職務限定型であっても解雇の正当・不当の判断の枠組みは「整理解雇4要件」を使うことを明示した。つまり、人員削減の必要性、解雇回避努力の有無、人選

の合理性、解雇手続きの妥当性の4つを満たしているかを審議するという。

- ◆ 実務上懸念されたのは、24年4月に最高裁が職務限定労働者に対して配置転換命令権を行使できるかが争われた事案で「同意を得ることなく配転を命じる権利は(事業者には)そもそもない」を判示し、配置転換を否定された以上、解雇回避努力は形骸化し解雇が容易になるとの観測も出ていた。しかし、今回の判決は、「個別同意なしに配置転換はできないが、解雇で受ける不利益の程度などからすれば、配転の打診をするなどの解雇回避努力を行うのが相当」と述べた。
- ◆ そして、「経営判断による業務の廃止であっても合理性があれば、その職務限定社員の解雇について必要性を認めた。」
- ◆ 整理解雇4要件は、1975年の長崎地裁大村支部判決で登場し、当初は厳格に運用され解雇の必要性は企業が解散に瀕する状態でないとは認められにくかった。しかし、2021年、東京高裁がグループ内個々の企業ごとの整理解雇を有効とし、個別の業務の廃止でも人員削減の必要性を認めるところまで柔軟になってきた。労働市場で競争力が高い専門職に関しては解雇回避努力や人員削減の必要性の認定が緩やかになる可能性が見えてきた。

情報源：日本経済新聞 2025/11/24

第24巻第07号
280号

発行日

2025/12/15

目次：

ジョブ型社員の 解雇は・・・！	1
20代で課長・ 年収1000万円も 西部ガス 来春から新人事制度	1
建設資材の配送・ 在庫管理 佐川急便が一括代行 工期短縮を後押し	1
《連載 25》 待ったなし！ 中小企業のDX化の スキームと進め方	2

today's

20代で課長・年収1000万円も
西部ガス 来春から新人事制度

- ◆ 西部ガスは年功序列型の人事制度を見直し、個人の業務成果に応じて評価する役割等級制度を2026年4月から導入すると発表した。制度上は20代で課長に昇格でき、年収も1000万円を超える。社員の能力を給与と役職に反映しやすくすることでモチベーションを高め、生産性の向上を目指す。
- ◆ これまで管理職への昇格は40歳前後だったが、新制度では20代でも昇格できるようにする。同社では課長以上を管理職とすると定めており、課長に昇格すると年収は賞与込みで1000万円超になるという。まず西部ガスで導入し、27年度以降に熊本、佐世保のグループ会社にも導入する。
- ◆ 現在の人事制度は職能資格制度で、係長以下の階層が8つに分かれている。新制度では階層を4つに見直し、昇格スピードを速める。現行制度より5～6歳速く管理職になる可能性がある。
- ◆ 係長以上の役職では専門職と管理職に分けて、社員が将来の働き方を選ぶようにする。異動の希望を申告する制度も導入する。
- ◆ 加藤社長は14日の記者会見で「社員が挑戦しやすい環境を作ることが、企業競争力の増大につながると」話した。

日本経済新聞 朝刊 25/11/18【35面】

建設資材の配送・在庫管理
佐川急便が一括代行 工期短縮を後押し

- ◆ 佐川急便を傘下を持つSGホールディングス(HD)は、建設資材の配送と在庫管理の一括代行サービスを始める。建設会社と組んで各メーカーの専用倉庫に集約し、必要に応じて現場に運ぶ仕組みをつくる。資材がバラバラに届くことで作業の効率が悪化していた。SGDHは宅配便のノウハウを建設業界に導入し、工期短縮につなげる。
- ◆ 《中略》第1弾として、空調設備工事で国内最大手の新菱冷熱工業(東京・新宿)から資材輸送を受注した。新菱冷熱が資材メーカーに発注した換気扇や送風機と言った製品を、SGHDの倉庫に収めてもらう。その後、工事の進捗に応じて必要な数量をSGDHが建設現場に運ぶ。
- ◆ 従来は各メーカーが製品の準備が整うごとに建設現場に発送していた。到着のたびに受取業務が発生するため、作業員の負担は重い。現場の資材置き場には広いスペースがないので管理が難しく、必要な資材を探す手間もかかる。
- ◆ 新菱冷熱では、現場における作業時間の3～4割を資材探しなどの設置前の準備作業に費やしていた。SGDHと組むことで資材が届く頻度を半減させ、全体の工期を15～20%短くできるという。

日本経済新聞 朝刊 25/12/14【1面】

HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

ISマネジメントレター Vol.280号 2025/12/15

発行人：片岡 俊彦

発行所：イノベーションサポート
福岡市南区大橋 3-16-5-304
〒815-0033

携帯：090-1517-7758 FAX：092(512)6452



e-mail
kataoka@inno-
support.com



URL
http://www.inno-
supprt.com

雑感：今年も残すところ1週間余りとなりました。かつての師走の風情はほとんど感じられなくなりました。でも、年末恒例の「現代用語の基礎知識選 2025 新語・流行語大賞」が発表され、大賞には高市早苗氏の「働いて働いて働いて働いて働いてまいります/女性首相」が選ばれました。トップテンで選ばれた言葉を見て、すぐ解るものが少ないのに時代のズレを感じるのは私だけでしょうか。今年もお世話になり有難うございました。来年も、よろしく願いいたします。

★★★★イノベーションサポート

のコンセプト★★★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

★★★★コンサルティング実績

●経営戦略・ビジョンづくり

物流サービス企業/
中期経営計画づくり～
業績管理の仕組み構築
広告代理店/
年度経営計画の策定
～業績管理の定着支援

●人事マネジメントシステム構築

マンションメーカー/
年俸制と目標管理制度
の導入・定着化支援
医療機器商社/
人事処遇制度改定と
人事諸制度見直し支援

●研修、セミナー

情報システム企業/
次世代ビジネスリーダー養成研修
官公庁/「会計 決算書の読み方」研修

ほか

＜連載25回＞

待たなし！

中小企業のDX デジタル トランスフォーメーション 化のスキームと進め方

Chapter 3 DX時代の開発手法

13. ユーザーテストの注意点

開発して利用が可能になるとテストをおこないますが、その際の注意点を述べたいと思います。

1) 現場のユーザーとテストを行う

機能が完成したら、不具合がないか、意図したように動き、ユーザーが使い易いものになっているかの確認は重要です。ポイントは、現場でユーザーに使ってもらうこと。まず、これまでのビジネスプロセスに比べて使い勝手がどうかを確認します。エンジニアには、色々なパターンがある業務プロセスのすべてを把握することはできません。つまり、エンジニアによるテストには、抜けや漏れがつきものです。そこで、現場のユーザーに協力してもらうことで、現場ならではの経験と知識、加えて過去のトラブルを踏まえてテストを行い、既存のシステムとの整合性、連携などがスムーズに行え、隠れていたバグなども発見できます。

2) テスト環境と本番環境を揃える

通常、テストは専用の環境で行うので、本番として利用する環境とは異なることがあります。その結果、テストは上手いいったのに本番では不具合が発生することもあります。これを防ぐには、テスト環境と本番環境を揃えるしかありませんが、費用が掛かり過ぎてしまいます。そこで、テストの期間だけクラウド上に本番と同じスペックの環境を立ち上げ、本番環境に合わせテストを行います。

こうすることで十分に信頼のおけるテスト結果が得られます。業務システムのテスト環境にはあまり投資しないことが多いでしょうが、環境変化にスピーディーに対応していくためには必要な投資です。

3) 個人情報をマスキングした本番データを準備

テスト環境とともに準備しておきたいのがテストデータです。出来るだけ本番環境のデータを利用したほうがリリース後の障害リスクが回避できます。例えば、一部のテストデータしか作成していなかった場合、本番環境に存在しているイレギュラーなデータを見逃してしまう可能性があります。デジタルイゼーションを行う対象のシステムとなると、過去の歴史が追えないシステムも多いものです。どんなリスクが潜んでいるかわかりません。

14. 成功するリリースの方法

DXプロジェクトを進めていると業務の繁忙期などの都合で想定したスケジュールでリリースできないことが起こりますので、現業業務への負担を配慮したリリース方法が欠かせません。

1) 業務への影響とリスクを下げるリリース

ユーザビリティの高いシステムが開発できたら、残すところはリリース作業となります。しかも、稼働中の業務システムがある場合、トラブルを起こさないためにも、切り替えには入念な計画が必要です。

業務システムのリリースは、3つのパターンに分類できます。

「一斉切り替え」は、通常に行われるリリース方法で、効率は良いのですが、切り戻しパターン、障害時の対応方法など、リリースまでに準備することは多くなります。

「一機能リリース」は、アジャイル開発を取る場合に有効です。段階的に機能を作っていくので、欲しい機能のリリースのタイミングを調整できます。大きくリリースすると期間もリスクも大きくなりますが、小さくリリースすることでリスクを減らし、素早く成果を得られるでしょう。

「並行稼働」のメリットは、新システムの使い勝手を実業務で試してから本番に導入できることです。デメリットは、2つのシステムを平行運用するので、現場の作業やデータの取り扱いが煩雑になることです。

2) 業務の切り替えは2度リハーサルを

リリース時に安全を期すため、リハーサルは2度実施しましょう。リハーサルは準備も時間もかかり、面倒ですが、業務システムの場合は、この面倒を乗り越えることで大きなリスクを下げられます。

一度目は「リハーサルのためのリハーサル」で、リハーサルでも上手いかな、予期せぬトラブルなどを経験することで二回目のリハーサルを成功させるためです。二度目が本番に向けたリハーサルです。一回目の失敗を参考に本番のリリース開始時間と同様のタイムスケジュールで実施しましょう。このように、リハーサルを手厚く実施することで、本番への導入リスクを大きく減らせるのです。

★リリースのタイミング

一斉切り替え



一定のタイミングで完全に新システムに切り替える

一部機能リリース



まず一部の機能のみ切り替え、順次新システムに切り替える

並行稼働



しばらくの期間、現行システムと新システムを並行稼働する