

# 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

今年4月に入社した新人は今、OJTの最中です。近年は早期離職による転職など若手人材の定着が大きな課題になっています。ディスコキャリアタスリサーチが2023年4月入社社員を調査した「入社1年目社員のキャリア満足度調査」(2024年3月)によると、転職意向の有無について「転職を考えていない」が57.0%。一方で「転職活動はしていないが検討中」が39.3%、「現在転職活動中」が3.7%、計43.0%が「転職活動中・検討中」と回答しています。

新人を育成する先輩や上司が留意したいのが、職場や上司に対する昔と今の価値観の違いです。リクルートマネジメントソリューションズが調査した「理想の職場・上司」の2013年と2023年の比較によると、2013年の新入社員の理想の職場は「皆が1つの目標を共有している」「お互いに鍛え合う」職場が上位を占めていました。しかし2023年は「お互いに個性を尊重する」「お互いに助け合う」職場が上位を占めています。また、理想の上司像も2013年は「周囲を引

張るリーダーシップ」「仕事に情熱を持って取り組む」「言うべきことは言い、厳しく指導する」上司が上位を占めていましたが、2023年は代わって「丁寧に指導する」「よいこと・よい仕事をほめる」上司が上位を占めています。

接し方や指導法を間違えると離職の引き金になります。研修会社の専門家は「なぜそれをやるのか」という納得感が大事。昔ながらのとりあえずやらせて失敗したら教え

るやり方ではなく、この仕事をやることの意味を伝え、納得感を本人に持

## 新人の早期離職をいかに防ぐか 問われる上司の「対話力」

たせる」ことだと言います。別の専門家は「箸の上げ下げからしっかりと指導してあげること。議事録の書き方であれば、この項目はこの順番で書きなさいと細かく教えてあげる。そうしなければ今の新人は何がわかっていて、何がわからないのかがわからず、育つ人は育ち、育たない人は育たないという状況になってしまう」と言います。大事なのは新人の個性を知ること、そして指導する側の対話力が問われています。

2024

8

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、シニア人材を積極的に活用し、戦力化しているところもあります。今回はいち早く65歳定年制を導入し、高齢者の働き方など職場環境の改善に取り組んでいる大手段ボールメーカーA社の事例を紹介します。

## 高齢者雇用に どう向き合うか

### 第8回 65歳定年制を導入し 職場環境を改善

## 給与・役職は現役時と変わらず 60歳以降のモチベーションが向上

A社は2001年に再雇用制度を導入、2013年の高齢者雇用安定法の改正に伴い、希望者全員を雇用する仕組みに改定し、以後、60歳以降も約8割の従業員が働いています。ただし、一般社員の月例給は一律18万円と6割程度に下がり、管理職は役職を外れていました。しかも段ボールメーカーは受注産業なのでユーザーの小ロット、短納期に応えるために交代勤務もあれば残業や土・日出勤もあり、60歳で退職金を受け取ると、「きついで交代勤務はしたくない」、「残業はしても土・日出勤はしたくない」という人も増えたそうです。

そのため2017年3月に「生涯現役」のスローガンを掲げ、人手不足に対応するためにモチベーション上げて生産性を高めようという目的を労働組合と共有し、協議を重ねてきました。その結果、2018年3月に具体的な制度を提案し、労働組合とも合意。2019年4月から定年を65歳に延長しました。定年延長後の処遇は、基本給を下げることなく、60歳以降も給与・賞与を含めて59歳以前と変わらない仕組みとし、60歳以降の昇給額は多少抑制していますが、それでも努力すれば上がるようになっていきます。

また、「生涯現役」という定年延長の目的を踏まえて役職定年も設けていません。若手の抜擢を促すため役職定年を入れようという

議論もありましたが、管理職のモチベーションを下げないことを重視しました。

一方で役職制度全体を見直しました。従来の管理職は組織の責任を持つ課長、部長などのライン長以外に担当課長、課長待遇と呼んでいる待遇職の管理職が多数いました。新たにライン長と区別するために待遇職の管理職は「担当」を頭に付けて呼称を統一。同時に、ライン長と待遇職が同じ額だった役職手当を見直し、ライン長の手当を高め設定し、月々の手当だけでなく役職賞与でも明確に差を設けるようにしました。

また、交代勤務や残業への不安も考慮し、作業環境の改善を図りました。たとえば温度が高い工場の作業環境の省力化を推進するとともに、スポットクーラーを取り付けるなどの改善にも注力しています。さらに2018年から「働き方改革アクションプラン」を全社でスタートしました。その結果、月平均の時間外労働が60時間以上の社員ゼロや有休取得率60%超などを達成しています。

65歳定年制の導入について人事担当者は「コストアップになるので大丈夫かなという思いもありましたが、決断したことで従業員のモチベーションもアップしています。今後は60歳以降の人たちの能力をいかに引き出し、活躍を促していくかが大きな課題です」と言います。

## 障害の発症は安全配慮義務を負わず

本件は、O社が運営するテーマパークにおいてコスチュームを着用し、パレード等に従事していた女性従業員が障害を発症し、障害の発症は会社の安全配慮義務違反によるものであるとし、損害賠償を求めた事件です。千葉地裁は、会社がコスチュー

ムを着用しての業務に従事させてはならない一般的な義務を負っているということではできず、安全配慮義務は認められないとして請求を棄却

**O社事件**  
千葉地方裁判所  
(令5・12・26判決)

しました。

### 体調管理は合理的に遂行 会社に予見可能性はない

会社が労災について安全配慮義務を負っていたかが争われる場合、被災者が会社にとってどのような安全配慮義務があったかを特定しなければなりません。本件はO社のテーマパークにおいてコスチュームを着用し、パレード等に出演する業務に従事していた女性従業員が、業務に起因して胸郭出口症候群または非特異的作業関連性上腕筋骨格系障害を発症し、会社に対し、不法行為による損害賠償請求権に基づいて、385万840円（治療費関係費、休業損害および慰謝料の合計から既払いの労災保険給付を控除した額）などの支払い求めた事案です。

従業員は労働基準法および女性労働基準規則で満16歳未満の女性について8kg以上の重量物を取り扱う継続作業に従事させてはならないことを根拠に、会社には従業員（16歳以上）を8kg以上の重量物を取り扱う継続作業に従事させてはならない安全配慮義務があったと主張。これについて判決では「会社が業務に従事する女性従業員に対して、重量8kg以上のコスチュームを着用しての業務に従事させてはならない一般的な義務を負っているということではできず、そのような安全配慮義務

は認められない」と述べています。

また、会社が従業員の業務内容を軽減させる措置を講ずべき具体的な注意義務があったといえるためには、会社においてこうした措置を講ずべき状態に従業員があることの予見可能性と、会社における結果の回避可能性があることが前提となると指摘。その上で会社が出演者本人も自ら申告するコンディション確認表の記載に基づいて、従業員を含む出演者健康状態等を把握し、出演者体調管理等行っていたことは合理的であること、従業員のコンディション確認表の申告内容でも、痛みの程度は5段階評価のうち1ないし2にとどまり、従業員が業務内容の軽減を求めたという事情があったことをうかがわせるコメント等も付されていなかったと述べています。そして会社は「従業員が業務内容の軽減を要するほどの背部の痛みを訴えていることを認識し、または認識することができたと認めることは困難であり、従業員の症状について予見可能性はなかった」と判断しています。

本判決は従業員の主張する安全配慮義務の存在を否定したのですが、中でも従業員が発症した障害についての予見可能性が否定された部分は重要です。業務の特性に応じ、健康に配慮した仕組みを日頃から整備しておくことが大切です。

## 社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査

独立行政法人労働政策研究・研修機構は6月12日、「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査」を公表しました。新たに厚生年金・健康保険が適用される対象者がいる場合、「できるだけどちらかといえ

ば適用する」との回答が6割を超える一方、適用を回避した理由では「労働者自身が希望しないから」が9割超という結果になりました。

法改正に伴い、短時間労働者に対する厚生年金・健康保険の適用範囲は、①週の所定労働時間20時間以上、②月額賃金8.8万円以上、③雇用見込み期間2カ月超を満たす場合（学生は適用外）に拡大され、常用雇用者数（厚生年金の被保険者数）が101人以上の企業では2022年10月1日から適用されています。本調査は法改正に対して企業や短時間労働者がどのように対応したのかなど、実態を把握するために調査したものです。

調査結果によると、22年10月より適用拡大になった101～500人の企業で、要件を満たす短時間労働者（対象者）がいる場合、新たに厚生年金・健康保険が適用されるのに伴い、対象者と概ねどのような方針で調整を行ったかを聞きました。「できるだけ適用する」とした企業は55.1%、「どちらかといえば適用する」が7.6%。計62.7%となり、概ね前向きに対応していることが明らかになりました。

また、厚生年金・健康保険の適用を推進した理由としては、「法律改正で決まったことだから（ありのまま、法令を遵守するため）」が66.0%と最も多く、続いて「短時間労働者自身が希望したから」（45.8%）、「短時間労働者の人数を確保したいから」（25.5%）の順となっています（複数回答）。厚生年金・健康保険を回避した（する）理由については、「短時

間労働者自身が希望しないから」が91.0%と最も多く、「人件費の増加につながるから」（10.0%）を大きく上回っています（図表1）。

一方、短時間労働者を対象に、2022年10月からの適用拡大に伴う自身の働き方や社会保険の適用状況の変化についても聞いています。「厚生年金・健康保険が適用されるよう、かつ手取り収入が増える（維持できる）よう、所定労働時間延長した（してもらった）」および「所定労働時間はそのまま、厚生年金・健康保険が適用された」割合が、「厚生年金・健康保険が適用されないよう、所定労働時間を短縮した（してもらった）」割合を上回っています（図表2）。

こうした結果を2022年10月前に適用拡大対象となる働き方をしていた短時間労働者ベースで、適用拡大前の社会保険（年金）の加入状況別にみると、「国民年金に加入（第1号被保険者）」していた労働者では、厚生年金・健康保険に新たに加入した割合が、回避した割合を大きく上回っています。それに対し「配偶者が加入する被

用者年金の被扶養配偶者（第3号被保険者）だった労働者は、「時間延長して厚生年金・健康保険に加入」と「働き方は変わらず厚生年金・健康保険に加入」の合計が52.0%。一方、加入回避した割合は48.1%と同程度となっています（図表3）。

社会保険の適用拡大する企業が6割超  
適用回避の第3号被保険者48.1%



# データバンク

図表1 要件を満たす短時間労働者（対象者）の雇用状況と適用拡大に際した調整方針等

要件を満たす短時間労働者（対象者）				厚生年金・健康保険の新たな適用に伴う対象者との調整方針						
いる	改正前はいたが、現在はいない	改正前も、現在もない	無回答	できるだけ、適用する	どちらかといえば、適用する	中立（短時間労働者の意向に任せる）	どちらかといえば、適用しない	できるだけ、適用しない	未定・わからない	無回答
77.6	8.1	8.6	5.7	55.1	7.6	34.3	0.3	0.5	0.6	1.6

  

厚生年金・健康保険の適用を新たに推進した（する）理由（複数回答）										
短時間労働者の必要人数を確保したいから（人手不足だから、求人への優位性を高めたいから）	短時間労働者により長い労働時間、働いてもらいたいから	短時間労働者の待遇を改善し、定着を図りたいから	短時間労働者自身が、希望した（している）から	適用を回避すると、業務等に支障が出るから（離職等につながるから）	週20時間未満では、雇用保険も適用されないから	法律改正で決まったことだから（ありのまま、法令を遵守するため）	親会社の方針やグループ会社の動向に準じるから	企業イメージが向上するから（適用回避は、企業イメージが悪化するから）	その他	無回答
25.5	20.1	23.1	45.8	11.3	7.0	66.0	1.5	2.1	1.5	2.5

  

厚生年金・健康保険の新たな適用を回避した（する）理由（複数回答）				
人件費の増加につながるから	短時間労働者自身が希望しないから	親会社の方針やグループ会社の動向に準じるから	その他	無回答
10.0	91.0	0.5	5.4	4.5

図表2 適用拡大に伴う働き方や厚生年金・健康保険の適用状況の変化

自身の働き方（所定労働時間の長さ）や社会保険の適用状況の変化					
厚生年金・健康保険が適用されるよう、かつ手取り収入が増える（維持できる）よう、所定労働時間を延長した（してもらった）※所定労働時間を延長できる会社への転職を含む	所定労働時間はそのまま、厚生年金・健康保険が適用された	厚生年金・健康保険が適用されないよう、所定労働時間を短縮した（してもらった）※所定労働時間を短縮できる会社への転職を含む	厚生年金・健康保険は適用されておらず、働き方にも変化はないが、今後については検討している	厚生年金・健康保険は適用されておらず、今後も働き方を変える予定はない	その他
6.4	14.5	12.0	21.0	41.4	4.6

  

厚生年金・健康保険に加入した理由（複数回答）									
保険料の負担が軽くなるから	将来の年金額を増やしたいから	障がい・遺族年金が充実するから	医療給付（傷病や出産時の手当金）が充実するから	収入を増やしたい（維持したい）から	（加入や収入に関係なく）現在の働き方を維持したい（所定労働時間を減らしたくない）から	（育児や介護の負担、病気の軽減等で、より長く働けるようになった）から	勤め先から（加入するよう）言われたから	周囲の人（家族や同僚等）に勧められたから	その他
25.4	27.9	3.7	4.5	20.5	15.6	3.7	44.3	2.0	3.3

  

厚生年金・健康保険に加入しなかった理由（複数回答）										
手取り収入が減少するから	加入するメリットがわからない	配偶者控除を受けられなくなるから	配偶者の勤め先から手当（配偶者手当や家族手当等）が支給されない恐れがあるから	健康保険の扶養から外れるから	（育児や介護、病気の事情で）働く時間が減るから	勤め先から（加入しないよう）言われた	周囲の人（家族や同僚等）に勧められたから	勤め先に（加入したいという）希望を言い難かったから	周囲の動向を見てから、どうするか決めるようと思っている	その他
56.1	22.3	43.9	15.8	37.4	16.5	6.5	7.2	3.6	3.6	2.2

図表3 適用拡大前の被保険者種類別にみた働き方や厚生年金・健康保険加入状況の変化

計	19.6%	44.1%	36.3%
第一号被保険者	20.5%	57.1%	22.4%
第三号被保険者	20.8%	31.2%	48.1%
その他	15.1%	43.8%	41.1%

時間延長して厚生年金・健康保険に加入
  働き方は変わらず厚生年金・健康保険に加入
  時間短縮して、厚生年金・健康保険に加入回避

※2022年10月前に適用拡大対象となる働き方をしており、被用者保険に加入または回避した短時間労働者（n=383）。

## 男性従業員の育休復帰後 の変形労働時間勤務を免 除する必要があるか

### 労働基準法

**Q** 男性従業員が短期間の育児休業を取得して職場に復帰することになりました。本人は育児短時間勤務などの申請はしないそうですが、今の職場は1カ月単位の変形労働時間制の対象になっています。本人は通常の8時間勤務での働き方を希望しています。会社としては変形労働時間勤務に戻ってほしいのですが、本人の希望に応じる義務がありますか。

### どの程度対応可能かを労使で協議

**A** 労働基準法には「請求があった場合に、1カ月単位変形労働時間制、1年単位変形労働時間制等の規定にかかわらず、1週40時間、1日8時間を超えて労働させてはならない」（労基法66条1項）という条文が存在します。しかし、これは妊産婦が対象になっています。ここでいう「妊産婦」とは、「妊娠中の女性および産後1年を経過しない女性」を指します（法64条の3）。

性別に関係なく育児中の労働者については、短時間勤務や所定外・深夜業の制限等の規定が育児・介護休業法に設けられています。

なお、短時間勤務が困難な業務（指針で例

示）に従事する労働者については、会社は次のいずれかの仕組みを選択できます。

- フレックスタイム制
- 所定労働時間の繰上げや繰下げ
- 託児施設の設置等

ここでは「変形労働時間制を除外」する仕組みは列挙されていません。しかし、会社が、従業員の要望に応じて、8時間勤務に戻したうえで、時間外労働を免除する形とすることは可能です。

1カ月または1年単位の変形労働時間制等により労働者に労働させる場合には、育児を行う者、介護を行う者について、「使用者は労働者に労働させる場合には、育児を行う者、老人等の介護を行う者、職業訓練または教育を受ける者その他特別の配慮を要する者については、これらの者が育児等に必要な時間を確保できるような配慮をしなければならない」とした規定があります（労基則12条の6）。

また、労働局が示す1年単位の変形労働時間制の協定例の中には、変形労働時間制の適用免除を申し出た者について、対象となる労働者の範囲から除いている例があります。また、厚生労働省のモデル協定書には「第5条本協定による変形労働時間制は、次のいずれかに該当する従業員を除き、全従業員に適用する」とし、「育児や介護を行う従業員、職業訓練又は教育を受ける従業員その他特別の配慮を要する従業員に該当する者のうち、本制度の適用免除を申し出た者」とする例も挙げています。

また、労働局の協定例には引き続き適用するに当たって、会社と従業員代表が協議するとしているものもありました。変形労働時間制の適用を全面解除する必要があるとまではいえませんが、現在の勤務体制をどの程度修正すれば対応可能かについて、従業員と話し合うことが必要でしょう。

## 災害等の非常時に就業規則に規定のない残業を命じることができるか

### 労働基準法

**Q** 災害の発生を想定し、工場の復旧作業の進め方を考えています。就業規則をみると、通常の残業に関してのみ規定があり、非常時に関する具体的な規定がありませんでした。また、パート・アルバイトの中には残業なしの条件で入社した者もいます。災害などの非常時に残業を命じることができるのでしょうか。

### 根拠規定等が必要

**A** 時間外・休日労働（36）協定があるからといって、当然、残業を命じることができるわけではありません。残業を命じるには、根拠規定等が必要と考えられています。災害等による臨時の必要がある場合の時間外労働に関して、労基法33条は、行政官

庁の事前の許可または事後の届出を前提として、「その必要の限度において」「労働時間を延長し、休日に労働させることができる」としています。

非常時の場合で、法33条に基づく手続きを経たとしても、労基法違反の責任を免れるという免罰的効果が生じるのみで、業務命令として残業等を命じることができるかどうかは根拠規定等が必要という見解があり、厚生労働省のモデル就業規則にも規定があります。一方で、労基法コンメンタールは、（法33条の場合）法36条による場合とは異なり、事柄の性格上、就業規則等に明示していない場合にも一定の範囲で私法上も労働時間の延長等に従う労働者の義務を認め得ると解されよう、としています。

労働契約を締結する際に、「所定労働時間を超える労働の有無」を含め、労働条件を明示します（労基法15条）。「残業なし」で入社した場合で気になるのは年少者への法33条の適用です。年少者は、法定労働時間を超えて就業させることは原則禁止されています（労基法60条）。時間外労働に従事することは想定されていませんが、「労働させる場合、年少者に関する労働時間の規制は適用されない」とあります（昭23・7・5基収）。いずれにしても、非常時に関しても、あらかじめ就業規則等で根拠規定を設けておくのが分かりやすいといえます。

### 社労用語 じてん



#### ▷ エンゲージメント ◁

エンゲージメントとは、一般的には「婚約」「誓約」「約束」「契約」などを意味します。「深

いつながりを持った関係性」を示す言葉です。

ビジネスにおいては「職場（企業・団体）と従業員の関係性」や「自社と顧客の関係性」を表す際に用いられますが、昨今は「従業員のエンゲージメント」に注目が集まっています。従業員ひとり一人が意

義ややりがい、成長感をもって自律的に仕事に取り組んでいくことが求められており、「今の仕事や職場・会社で働くことに意味や価値を感じ、自ら貢献する意思をもって働いている状態」を測るエンゲージメントが重視されています。

## 情報公表項目が多いと人材確保に有効

### —厚生労働省「女性活躍に関する調査」

厚生労働省は5月17日、「女性活躍に関する調査」報告書を公表しました。2022年4月の改正女性活躍推進法（女活法）によって101人以上300人以下の事業主は行動計画の策定と女性活躍に関する情報公表が義務化されました。調査では前回の2018年との比較調査を行っています。一般事業主行動計画の策定の有無については、義務化された300人以上規模で約93%、100～299人で約77%でした。

行動計画を策定した後、企業はその行動計画の実施状況をモニタリングするために情報公表を行う必要があり、301人以上が2つ、101～300人企業では1つの項目の公表が義務づけられています。300人以上で情報公表項目が多いのは「労働者に占める女性労働者の割合」で58.7%（前回より17.9ポイント増）、「管理職に占める女性労働者の割合」が57.4%（14.8ポイント増）、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」が56.4%（11.8ポイント増）、「男女別の育児休業取得率」が

47.4%（25.7ポイント増）となっています。

新卒学生など求職者が気になる「一月当たりの労働者の平均残業時間」の公表は39.7%（8.1ポイント増）、「年次有給休暇の取得率」は45.0%（21.2ポイント増）となっています。情報公表項目数については100～299人は情報公表の義務化によって1～2個の企業が40.0%と2018年に比べて27.7ポイントも増加。300人以上の企業でも8～13個の企業が23.6%と11.8ポイントも増えています。ただし、1～2個の企業が30.6%と、企業間でばらついています。

情報公表項目数に着目し、女性管理職比率の変化への影響を見ると、300人以上規模では情報公表項目数が多い企業ほど課長相当職の女性比率が高くなっています。また、企業全体への影響については、「職場が活性化した」と「採用で人材が集まるようになった」が情報公表項目数が多いほど「そう思う」と回答した割合が高くなっています。

## 25年卒の大卒初任給は約25万円（事務系）

『労働新聞』が実施した2025年3月卒の大卒求人初任給調査によると、事務系総合職の平均は24万9,844円となりました。同一企業による前年比較では、1万7,807円伸びており、初任給水準を引き上げた企業の割合は75.9%でした。

I T・情報処理が27万5,463円、建設・不動産は26万8,448円、商社・卸売が26万3,664円。一方、メーカーは23万2,563円、流通・小売は23万1,585円となり、これまで以上に業種間の差が目立つ結果となりました。

一般職の平均は前年比1万1,841円増加し、

20万9,225円でした。近年は総合職への一本化やエリア限定総合職への移行による廃止も進んでいます。金融・保険では、入社後に総合職への転換が可能な点を強調する募集も散見されました。

施工管理職や開発職、SEなどの専門職種を集計した技術系は、総合職とほぼ差がない25万373円でした。固定残業代を含むケースが54.5%を占める営業系は、若干高い25万8,309円となっています。前年比では順に1万4,526円、1万3,378円増加しています。