

# 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

公的年金制度の改正案が通常国会に提出されます。厚生労働省の改革案を示した報告書が昨年末に出されましたが、今後、これを踏まえ、政府・与党の協議や野党との議論が焦点となります。

2024年財政検証結果を踏まえた主な改革案は、①短時間労働者の被用者保険加入対象の拡大 ②在職

老齢年金制度の縮小による収入増  
③標準報酬月額上

限の見直し ④遺族年金の男女差の是正 ⑤年金財政における基礎年金の底上げ——の5つです。短時間労働者の被用者保険の適用拡大については、「年収の壁」問題を踏まえ、現行の月額賃金8.8万円（年収換算106万円）、従業員51人以上の企業、週20時間以上の所定労働時間の要件のうち、賃金と企業規模要件が撤廃されます。

在職老齢年金制度は、現状では厚生年金と給与の合計が月50万円を超えると、上回った額の2分の1の厚生年金が支給停止となります。しかし、年金支給停止を回避するため就業調整の動きもあります。そのため改革案では、①制度自体を撤廃する ②支給

停止の基準額を現行の50万円から62万円に引き上げる ③同様に71万円に引き上げる案が提示されています。遺族厚生年金については男性が主たる家計の担い手であるという考え方に基づいた制度になっていることから、①20代から50代に死別した、子のない配偶者に対する遺族厚生年金を男女ともに原則5年間の有期給付として男女差を解消する ②子のある配偶者の遺族厚生年金は、子が18歳に到達して受給権を失った後

も、原則5年間の有期給付を受給できる——ことを提起しています。

## 厚労省の年金改革案がまとまる 注目される与野党の議論

基礎年金の底上げ対策は、2024年の年金財政検証の過去30年投影の経済前提のケースでは、マクロ経済スライドによる基礎年金の抑制は2057年まで継続し、所得代替率は2024年度の36.2%から25.5%に低下します。そのためマクロ経済スライドを早期に終了し、給付水準を下げないとする方向性が確認されました。その財源を巡っては意見が分かれており、今後、政府・与党や野党との議論が注目されます。

2025

3

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。改正高年齢者雇用安定法では70歳までの就業機会の確保を努力義務としています。今回は管理職など幹部社員層の処遇について、担当するタスクレベルと成果に基づく処遇に刷新し、働く意欲を高めた電機メーカーの事例を紹介します。

## 高齢者雇用に どう向き合うか

### 第15回 幹部社員層の 処遇制度を刷新

## タスクと成果で処遇にメリハリ 多様な働き方で75歳まで働く

電機メーカーのA社は一般社員層の65歳まで選択定年制や幹部社員の再雇用制度を導入しています。一般社員層は60～65歳の各年齢の6パターンの定年年齢を選択でき、選択時期は55歳時に制度説明し、57歳時に定年年齢を選択。59歳時に最終確認するという3段階に分けています60歳以降の処遇は給与・賞与ともに59歳時の6割を支給します。

幹部社員層の旧制度は60歳前の「役割グレード」に基づいて再雇用後の役割と処遇を決定。再雇用後は60歳時点のグレードでA～Cの3つのコースが決まり、Aコースは、ライン長は例外的にライン職にとどまり62歳まで定年延長され、処遇は以前のグレードの報酬を100%保障。Bコースは以前のグレードの70～80%、Cコースは定額で約300～400万円の範囲でした。この仕組みを2020年に改定し、新たに「シニアタスク制度」を設けました。

ライン長継続者は62歳まで定年延長することは変わりません。その他のタスクレベルの重さをⅠ～Ⅳの4段階設定し、1年ごとにタスクと成果に応じて処遇を見直します。レベルⅠの「本部長・事業部長の指示に基づき業務を遂行」からⅣの「課長の指示に基づき業務を遂行」という基本定義を決め、さらに本部別・職種別の業務に立脚した41の細かい定義を作成し、この定義に照らして一人ひとり

のタスクレベルを決めます。給与はレベルⅠがライン部長、Ⅱは課長、Ⅲは係長、Ⅳは一般社員と同じになるように設計しています。賞与も成果評価で±20%の幅を設け、同じタスクレベルでも差がつくようにしています。

制度導入以降、「一律の待遇だと研究開発部門で価値の高い業務に従事している人は転職する人もいるが、相応の待遇で報いることができ、新制度になってありがたいという声もいただいている」（人事担当者）と言います。シニアタスク制度導入以降、2023年度は対象者の94.8%が再雇用を希望しています。

また、65歳以降は全社共通の75歳まで雇用する「65歳以降雇用ガイドライン」を2020年に制定しています。適用対象者は幹部社員・一般社員問わず、知力・体力に問題なく、会社として高いアウトプットが期待できる者を選んで雇用します。処遇は仕事の内容、難易度、スキルなどの視点から5つのランクを設定し、賞与は成果に応じて3段階に設定しています。

働き方も少日数や短時間勤務も可能です。実際に週3日勤務、1日4～6時間勤務の人など多様な働き方をしており、基本的に上司が承認すればニーズに応じた働き方を選択できるようにしています。

## 夜勤の割増賃金の算定基礎は基本給額から算出

本件は、社会福祉法人の元職員が夜勤手当の6,000円を不服として未払割増賃金等の支払いを求めて提訴した事案。

東京高裁は第1審判決の判断を大きく変更し、当該労働者の基本給等の額を基に算出した金額を算定基礎とすべきとし、元

職員の請求を認容しました。

社会福祉法人事件  
東京高等裁判所  
(令6・7・4判決)

### 夜勤時間帯は労働時間に該当 「夜勤手当」の本人との合意がない

労基法37条は、時間外等労働の割増賃金の算定基礎を「通常の労働時間又は労働日の賃金」（通常の賃金）と定めています。

本件は社会福祉法人Yに勤務していた職員X（原告・控訴人）が夜勤時間帯（21時～6時）の泊まり勤務について労基法37条に基づき割増賃金を請求した事案です。Xの勤務形態は午後3時から翌日午前10時までの勤務で、午後9時から翌日午前6時までは泊まり勤務という取扱いでした。賃金は基本給が24万4,250円で、その他資格手当等が支給される一方、泊まり勤務については1日あたり6,000円の「夜勤手当」が支給されていました。

本件では①夜勤時間帯（21時～6時）が全体として労働時間に該当するか否か ②労働時間である場合、割増賃金の算定基礎となる賃金単価の額が争点となりました。仮眠などの不活動時間については「断続的労働」（労基法41条3号）や「宿日直業務」（労基法施行規則32条）に該当し、労働基準監督署長の許可を得れば、使用者は割増賃金を支払う義務を免れますが、それらに該当せず、当該時間が労基法上の労働時間に該当すれば労基法

37条の適用を受けます。

第1審判決は本件の夜勤時間帯は全体として労働時間に該当するとした上で「本件雇用契約においては、夜勤時間帯については実労働が1時間以内であったときは夜勤手当以外の賃金を支給しないことが就業規則及び給与規程の定めにより労働契約の内容となっていたものと認められる」とし、その上で夜勤手当6,000円を夜勤時間帯から休憩時間1時間を控除した8時間の労働の対価とし、割増賃金の算定単価を750円（6,000÷8時間）であると判断しました。

控訴審ではXとYとの間で、夜勤時間帯の8時間の対価を夜勤手当6,000円とする合意があったか否かが争点になりました。判決では「控訴人と被控訴人との間の労働契約において、夜勤時間帯が実作業に従事していない時間も含めて労働時間に該当することを前提とした上で、その労働の対価として泊まり勤務1回につき6,000円のみを支払うこととし、そのほかには賃金の支払をしないことが合意されていたと認めることはできない」と判断しました。

その上で夜勤時間帯の賃金単価をXの基本給等の額から、1,528円などと算出し、一審判決を変更し、Xの請求をすべて認容しました。

## 2025年度の賃金(正社員)意向調査

日本商工会議所は「商工会議所LOBO(早期景気観測)」(2024年12月調査結果)を公表し、2025年度の賃金(正社員)意向調査を実施しています。2025年度に所定内賃金の引き上げを予定している企業

は48.5%と半数近くが賃上げに意欲を示しています。一方、「賃上げを行わない予定」が25.3%もありました。

昨年に続いて今年の賃上げをどうするかが大きな課題になっています。2024年の春闘の賃上げ率は前年比5.10%、300人未満の企業は4.45%(連合集計)となり33年ぶりの大幅な賃上げ率となりました。2025年の賃上げについて連合は「全体の賃上げの目安は、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%以上とする」としています。中小企業については「格差是正分に1%以上を加えた6%以上・1万8,000円以上を要求」する目標を掲げています。

本調査では2025年度の賃金(正社員)について、所定内賃金の引き上げを予定している企業は48.5%となっています。賃上げ企業を100とした場合の内訳は、「業績が改善しているため賃上げを実施予定」という「前向きな賃上げ」が32.8%、「業績改善はないが賃上げ」という「防衛的賃上げ」が67.2%となり、2024年度実績(9月時点)から3.7ポイント増加しています。一方、「賃上げを行わない予定」が25.3%、「現時点では未定」とした企業も26.1%となっています(図表1)。賃上げ実施予定企業の割合を業種ごとに見ると、建設業が55.7%、製造業54.3%、卸売業55.1%と高い一方、小売業が34.1%、サービス業45.1%と低水準になっています。

2025年度の給与総額の引き上げ率について

は、消費者物価の上昇と比較しても遜色ない3%以上の引き上げを予定する企業は48.3%と半数近くを占めています。内訳は、5%以上が11.2%、4%以上5%未満が14.0%、3%以上4%未満が23.1%となっています。一方、3%未満が29.4%、未定が22.2%となっています(図表2)。

賃金を引き上げる理由については、「人材確保・定着やモチベーション向上」が最も多く87.8%、続いて「物価上昇」(42.8%)、「最低賃金の引き上げ」(38.9%)となっています。深刻な人手不足にとどまらず、物価上昇や最低賃金引上げなどの外部要因も高い水準になっています。「主要な商品・サービスに一定の価格転嫁が行えた」とする企業は11.5%ですが、回答した企業のうち「前向きな賃上げ」や「給与総額引上げ率3%以上」と回答した割合が全体よりも高くなっています(図表3)。

中小企業の賃上げを促進するには昨年度以上の価格転嫁の取り組みが必要です。石破茂首相は昨年の「新しい資本主義実現会議」に

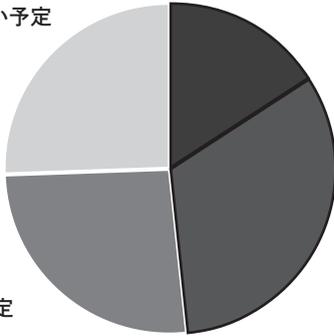
おいて「賃上げ環境の整備」を第一にあげ、「労務費の価格転嫁を徹底するため、各業界における実態調査とその結果に基づく改善を完了させる」、「不適切な労務費の価格転嫁事案については独占禁止法と下請代金法に基づき厳正に対処する」などと述べています。

理由は人手不足、物価上昇等  
賃上げ予定は48.5%

# データバンク

図表1 2025年度の所定内賃金の意向

賃上げは行わない予定  
25.3%



現時点では未定  
26.1%

※所定内賃金=定期昇給、ベースアップ、手当の新設・増額の合計で、一時金(賞与)は含まない

業績が改善しているため  
賃上げを実施予定  
(前向きな賃上げ)  
15.9%

15.9%

48.5%

業績の改善がみられない  
が賃上げを実施予定  
(防衛的な賃上げ)  
32.6%

前向きな賃上げ

32.8% (▲3.7pt)

賃上げ企業を100  
とした場合の割合

防衛的な賃上げ

67.2% (+3.7pt)

※括弧内は2024年度実績  
(2024年9月調査)  
との比較

業種・従業員数ごとの賃上げ実施予定企業の割合 (2025年度意向)

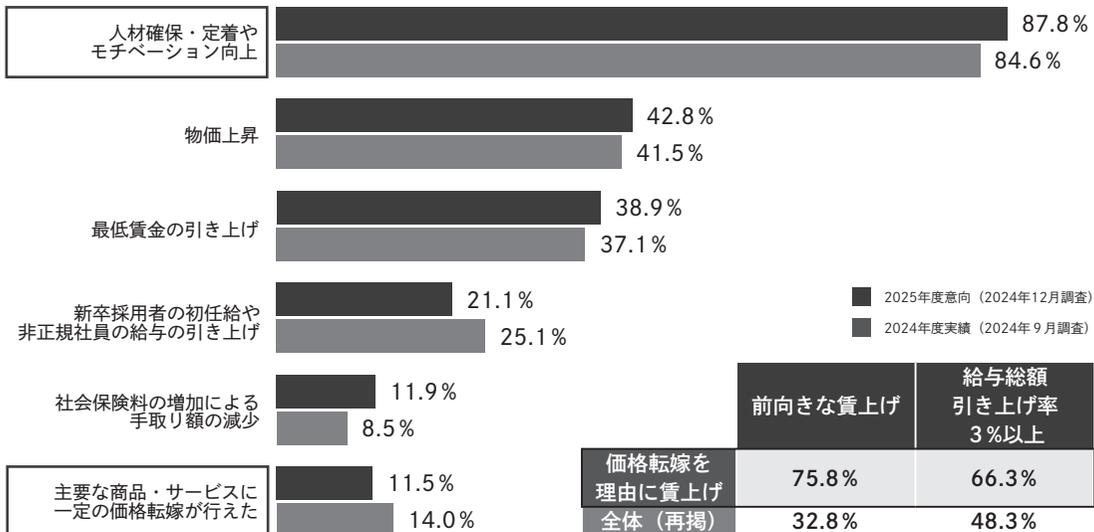
全体 (再掲)	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業
48.5%	55.7%	54.3%	55.1%	34.1%	45.1%
	従業員101人以上		従業員101人以上		従業員9人以下
	58.9%		61.2%		31.7%

図表2 給与総額の引き上げ率ごとの企業分布 (2025年度意向)

	3%以上 48.3%			3%未満 29.4%			未定 22.2%
【詳細】	5%以上	4%以上 5%未満	3%以上 4%未満	2%以上 3%未満	1%以上 2%未満	1%未満	未定
2025年度意向 (2024年12月調査)	11.2%	14.0%	23.1%	17.9%	10.8%	0.7%	22.2%
【参考】 2024年度実績 (2024年9月調査)	18.2%	19.7%	26.7%	19.4%	10.5%	2.0%	3.5%

※「賃上げを実施」と回答した企業を対象に調査。給与総額=所定内賃金に一時金(賞与)を加えたもの

図表3 賃金を引き上げる主な理由 複数回答、上位6項目



## 雇用2カ月目の遅刻控除 も含めた平均賃金は どう計算するのか

### 労働基準法

**Q** 当社では採用後、雇用して2  
カ月目の労働者がいます。

ある事情で休業手当を支払うこと  
になりました。

その場合に平均賃金はどのように計  
算すればよいでしょうか。本人の給与体  
系は日給月給制であり、雇用期間中に何  
度か遅刻をしたことがあります、その  
分の賃金を差し引いて計算しています、  
何らかの影響はありますでしょうか。

### 遅刻の控除は 最低保障額に影響

**A** 平均賃金は、原則、算定事由発生日  
以前3カ月間の賃金総額を、その期間  
の総日数（暦日数）で割って計算します（労  
基法12条1項）。一方、同項ただし書きで最  
低保障額を定めています。日給・時間給・出  
来高払制その他の請負制の場合、賃金総額÷  
3カ月間の労働日数×60%です。加えて、賃  
金の一部が月・週・その他一定期間で定めら  
れている場合は、この部分の賃金総額÷3カ  
月間の総日数の額を加算します。なお、2項  
により直近の賃金締切日から3カ月を計算す  
るのが一般的です。

雇入れ後3カ月を待たず算定事由が発生し

た際も、原則どおり直近の賃金締切日から計  
算し（昭23・4・22基収1065号）、雇入れ日  
までをみることになります。ただし、直近の  
賃金締切日から起算すると1賃金締切期間  
（1カ月を下回らない期間）に満たないとき  
は、算定事由発生日から計算を行うとしてい  
ます（昭27・4・21基収1371号）。

遅刻の差し引きは、最低保障額に影響しま  
す。1項の最低保障額は、賃金の全部または  
一部が日給・時間給・出来高払制その他の請  
負制で決まっている場合についてのみの規定  
とされています（労基法コンメンタール）。  
日給月給制（賃金が月単位で一定額決まっ  
ているが、遅刻や早退で差し引きがあるとい  
う月給制の一種）といった月給制等には、直接  
適用できないとされています（昭27・5・10  
基収6054号）。月給制等の場合の最低保障額  
は、解釈例規（昭30・5・24基収1619号）で  
計算方法が示されています。次の①～③の合  
計が最低保障額となります。

- ①賃金の一部が、労働した日・時間・出来  
高払制で定められた場合においては、そ  
の部分の総額をその期間中（原則3カ  
月、以下同じ）に労働した日数で除した  
金額の100分の60（日給、時間給等の部  
分）
- ②賃金の一部または全部が、月、週その他  
一定の期間によって定められ、かつ、そ  
の一定期間中の欠勤日数・時間数に応じ  
て減額された場合、欠勤しなかった場合  
に受けるべき賃金の総額をその期間中の  
所定労働日数で除した金額の100分の60  
（日給月給等の部分）
- ③賃金の一部が月、週その他一定の期間に  
よって定められ、かつ、その一定期間中  
の欠勤日数・時間数に応じて減額されな  
かった場合、その部分の総額をその期間  
の総日数で除した金額（月給、週給等の  
部分）

## 法定外の有休買上げは「労働保険」上の賃金に当たるか

### 労働保険徴収法

**Q** 当社では福利厚生 of 拡充の観点から法定の年次有給休暇に日数を上乗せして付与しています。また、消化できなかった上乗せ部分の年次有給休暇の分については会社が買い上げる形にして、金銭を支払うことを考えています。

その場合に支払う金銭については、雇用保険や労災保険の保険料計算において、賃金に当たるのでしょうか。

### 規定で義務付けあれば賃金

**A** 法定の年次有給休暇とは別に休暇を付与するときには、法定部分と付与する時期や取得時の賃金等の取扱いが異なることがあるため、それぞれ別々に規定すべきです。一体の規定では、法定部分とそれ以外の

### 社労用語

じてん



#### ▷ ジョブ型雇用 ◁

ジョブ型雇用とは、組織の中で必要な職務内容に対して、

その職務に適したスキルや経験を持った人を採用する雇用方法のことをいいます。

従来の日本企業の新卒採用では、担当する職務を決めずに、採用後の研修を実施し、その中で本人の希望や適性を見て配属先を決めるやり方が一般的でした。しかし最近では、

企業を取り巻く環境変化のスピードも高まり、デジタル技術など専門性を持った人材をいち早く採用する必要性が出てきています。一方、学生の側も早くスキルを身につけてキャリア形成を図りたいという人も多く、ジョブ型雇用を志望する傾向もあります。

「色分け」ができなくなるからです。

法定の年休についても、結果的に未消化となった部分に手当を支給することは違法ではないと解されています（菅野和夫・山川隆一「労働法」）。なお、時効により消滅した部分を積み立てて、私傷病やリフレッシュ休暇など別の形で与えている会社もあります。JILPT「治療と仕事の両立に関する実態調査」（令和6年3月）によれば、取得日数の上限がある企業において、20日以上30日未満が4割台と最も割合が高くなっています。

労働保険徴収法上の賃金の扱いについては、「賃金、給料、手当、賞与その他名称のいかんを問わず、労働の対償として事業主が労働者に支払うもの」と、「現物給与」の一部が該当します（法2条）。任意的、恩恵的、実費弁償的なものは、それぞれ賃金には当たらないと解されています（昭22・9・13発基17号）。

年休を取得した日に対して支払われた給与は、賃金です。法定休暇日数を超える日数について「有給休暇の買上げ」として支払われる金員について、それが有給休暇日に出勤し、労働したことによって支払われるものであって、その支払いについて労働協約、就業規則、労働契約等により事業主に義務付けられているときは「賃金」に当たるとしていません（令3・1・29基発0129第1号）。

## 4月施行「カスハラガイドライン」を策定 —東京都

東京都は、カスタマー・ハラスメント防止条例の4月施行を前に、カスハラの実例などをまとめたガイドラインを策定しました。厚生労働省のマニュアルを参考にカスハラを15に分類し、より具体的に、どのような事例がカスハラに該当するかを示しています。

条例では事業者に対し、「カスタマー・ハラスメントを受けた従業員への配慮、カスタマー・ハラスメント防止のための手引の作成その他の措置を講ずるよう努めなければならない」と規定しています。ガイドラインでは、事業者が行うべき措置の詳細も示し、相談窓口設置や現場での初期対応の手順などを挙げています。

具体的な事例では、従業員への精神的な攻撃が認められる例として「従業員や従業員の親族に危害を加えるような言動」、「多数の人がいる前で従業員の名誉を傷つける言動」など4項目を紹介しています。

威圧的な言動の例には、「従業員に声を荒らげる、にらむ、話しながら物を叩くなどの言動」、「従業員の話の揚げ足を取って責め立てること」、「従業員の話を守るなど高圧的に自らの要求を主張すること」が該当します。

さらにカスハラ対策を推進するため、今年度中に、事業者や業界団体が現場でカスハラ対策を行う際の対応フローをまとめたマニュアルを作成する予定です。事業者が手引きを作成する際の拠り所とするため、都は「ひな形」となる共通マニュアルを作成。マニュアルではカスハラの発生場面別に対応方針を示し、たとえば電話による長時間の拘束が発生している場合、「〇〇分以上やりとりが続いている」など、適切な対応時間の目安を設定した上で、「堂々巡りの状況が続いた場合、対応を打ち切る」といったルールなどを設けることが望ましいとしています。

## 初任給引き上げ競争が激化

### —ファストリが33万円に引き上げ

大卒初任給を引き上げる大手企業が相次いでいます。三井住友銀行が26年4月入行から初任給を月額30万円に引き上げるなど初任給30万円企業も増えています。そうした中、ユニクロを運営するファストリテイリンググループは、グローバル水準での競争力と成長力を強化するため、2025年3月に日本の報酬を改定し、新卒初任給を現行30万円から33万円に引き上げ、年収で約10%増の500万円強にする予定です。

入社1～2年目で就任する新入社員は月収39万円が41万円に、年収で約5%増の約730万円にそれぞれアップする予定です。今回導入する新報酬体系では、本部・営業の正社員の報酬テーブルは、年収が最大で11%上

がる予定であり、個々の抜擢や要職への登用によっては、最大で54%上がります。また、一律に上がるのではなく、各々の能力や意欲など総合的に鑑みて、新報酬体系への移行を決定します。

ユニクロやジーユーの販売員については、スタート時給を最大1,700円までアップするなど、時給を見直しています。その後も個々の実績や能力に応じてアップするほか、スタート時給自体、随時、見直すことにしています。柳井正ファストリテイリング代表取締役会長兼社長は「新しい報酬体系を改めて導入するとともに、世界水準で働く意欲や能力のある優秀な人材の抜擢を強化します」と述べています。