

# 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

春闘の賃上げを前に初任給引き上げを表明する企業が相次いでいます。背景には言うまでもなく人手不足による人材獲得競争があり、初任給引き上げはその危機感の表れでもあります。

大手企業は銀行、証券、生保、建設、流通・サービス業などあらゆる産業が2023年からわずか3年間で大幅に引き上げ、30万円超の時代に突入。それに

中堅・中小企業も追随しようとする消耗戦の様相を呈しています。

30万円といえば、一昔前の30歳前後の給与に相当しますが、単に新卒だけを引き上げればすむ話ではありません。例えば25万円の初任給を30万円に引き上げた場合、在籍社員との給与の逆転現象が発生し、先輩の給与が30万円を上回るように「補正」しなければなりません。少なくとも20代後半までは例えば1万円ずつ上乘せし、29歳で37万円にする必要があります。

問題はその後です。30歳前後になると多くの会社では主任・係長クラスになり、一挙に手当などで5万円前後アップするとこ

ろもあります。本来なら30歳38万円の基本給プラス5万円で43万円になりますが、人件費の負担は重くなります。

初任給を大幅に引き上げた中堅企業の人事部長は「30歳以降の社員の給与も1万円のベースアップを実施したが、『若手は5万円以上も上がっているのに俺たちは10年働いてもこれだけか』という不満の声もある」と語ります。また、東京都内のある税理士は「中小企業の中には初任給を上げず

## 人手不足による初任給引き上げ競争激化 大手は30万円時代に突入

ぎたために、30代の給与を上げられず、不満や反発が起きているところ

もある」と言います。

もちろんそのしわ寄せは中高年社員も受けることになります。

一方、企業にとってもビジネス経験もなく、スキルを持たない学生に30万円を支給するのはリスクもあります。早期離職が発生すれば、採用費や人件費を含めたコストも決して小さくありません。

2025

4

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。今回はパート社員の定年を65歳に延長し、75歳まで勤務可能な制度を導入し、「人を大切にす

る経営」を実践しているスーパーを運営する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16回  
パート社員の雇用上限を  
75歳に延長し、処遇も改善

### 人を大切にする経営を実践 「健康チェック」で柔軟に働く

スーパーを運営するA社は2016年に自社のパートタイム社員の定年を65歳とし、その後はシニアパート社員として75歳まで勤務可能な制度を導入しています。最大の理由は人手不足です。パート社員の中には60歳、65歳を迎える人も多く、以前は正社員もパートも全員が60歳定年で、その後はアルバイトとなり、時給も以前の10%削減されましたが「私たちは元気なのに、60歳を過ぎたらどうして時給が下がるの」という声も非常に多くあったそうです。

処遇については、定年を65歳に延ばしただけでなく、65歳以降のシニアパートも同じ時給にしました。ただし、シニアパートになると、昇給がストップし、賞与が出ないという違いがあります。パート社員は、協調性などの行動評価と仕事の質・量の2軸を基本に年に2回の人事考課を実施しています。総合評価をS、A、B、C、Dの5段階で示し、真ん中のB評価だと時給が5円、Aが10円、Sが15円上がり、C以下は上がらないなどメリハリをつけています。

ただし75歳まで働けるとしても健康には個人差もあります。対策として1つはシニアパートの半年ごとの面談で働く意欲など気持ちを確認。もう1つは契約更新時に「健康確認シート」に記入してもらい、店長と話し合いながら視力・聴力・平衡感覚・その他の4

項目についてチェックします。視力確認には「香辛料の裏書きが読めますか?」という項目もありますが、これは商品の裏に書いてある日付のチェックに必要な作業です。

平衡感覚では「腰に手を当てて、目を開けたまま片足で30秒以上立てますか?」という項目もあります。人事担当者は「目の前でやらせるのは、個人のプライドを傷つけることになるし、『自信はありますか』と聞いて、本人に確認するようにしている」と言います。チェックし、今の仕事が難しければ、店内の清掃など他の仕事に替わるとか、仕事の時間を短くするなど、お互いに歩み寄りながら身体能力に応じてやってもらいます。店長も日頃の仕事を観察し、仕事量が減っているなど感じる場合、健康確認シートによる面談でお互いに話し合うようにしています。

シニアを含めて、社員全員が生き生きと働くために、同社は以前から「人を大切にする経営」を実践しています。職場環境面では「サービス残業なし」「差別なし(学歴・性別・社員区分等)」「7連休の取得促進」「正月3が日休業」などを実践しています。

「自分を削るようなサービス残業はやるな、正月3が日休業も当社は以前から先駆けて実施してきたし、年2回の7連休取得も継続してやっている」(人事担当者) そうです。

## 再雇用社員との待遇の相違は不合理ではない

本件は、JR九州で嘱託再雇用社員として勤務する原告が定年前との待遇の相違はパート有期法8条違反であるとし、損害賠償金などの支払いを求めた事案です。福岡地裁は、基本給等の待遇の相違は不合

理とはいえないとし、原告の請求を棄却しました。

J	R	九	州	事	件
福	岡	地	方	裁	判
所				(	令6・11・8判決)

### 「配置の変更の範囲」が異なる 労使交渉合意も「その他の事情」

不合理な待遇差を禁じたパートタイム有期雇用労働法（パート有期法）8条に関し、正社員と有期の再雇用社員の基本給の相違を争う事例が増えています。本件は、定年退職後、会社の嘱託再雇用社員（以下、再雇用社員）として勤務していた者が、定年前と同種の業務に従事しているにも関わらず、待遇の格差があるのはパート有期法8条違反であるとし、民法709条に基づき、損害賠償金などの支払いを求めた事案です。

判決は以下の事実を認定しています。まず、再雇用社員の定年退職前後における職務内容およびそれに伴う責任の程度は大きく異なるものではなかったが、正社員と異なり個別的同意がない限り転居を伴う転勤等を命じない取り扱いを継続し、それを就業規則上に明文化したことからすれば、再雇用社員と正社員の「配置の変更の範囲」については明らかな相違が存在した、としています。

次に再雇用社員が相当額の退職手当の支払いを受けた上で再雇用され、高齢厚生年金の受給が予定されていること、再雇用社員の待遇が労働組合との交渉・合意を得て決定されたこと、および再雇用社員が高年齢雇用継続給付金を受給できることは、定年退職前の正

社員との間の待遇の相違の不合理性を否定する方向での「その他の事情」に該当するとしています。

また、基本給にも言及し、「再雇用社員の基本給および期末手当Bは、その合計額が定年退職前の基本給額の約74%～約65%程度の水準を維持し、正社員の基本給の性質および支給目的と比較すると、勤続報償的・年功的性質を有する部分の割合が高く、その賃金体系が労使交渉を経て決定されていることに加え、正社員と再雇用社員との『職務内容』は大きな相違はないが、『配置の変更の範囲』が大きく異なることを考慮すると、正社員と再雇用社員との間における基本給および期末手当Bの額の相違が不合理であるとまでは認められない」と判断しています。

さらに再雇用社員に支給されない「住宅支援金」についてこう述べています。

- ①正社員は長期雇用を前提に幅広い世代、様々な家族構成が想定され、労使交渉の結果、扶養手当を再雇用社員には支給しないことになったことは不合理ではない
- ②正社員は転居を伴う転勤等が命じられる場合があり、追加的な住居費の負担が想定され、住宅支援金を再雇用社員には支給しないことは不合理ではない

以上の理由により、原告の請求を棄却しました。

## 内定者意識調査(内定期間中の心境編)

ラーニングイノベーション総合研究所は2025年4月入社「内定者意識調査(内定期間中の心境編)」(2025年1月27日)を公表。社会人になるにあたり約7割の学

生が不安を抱えています。また、同研究所の別の調査では上司や先輩から精神的サポートを「まったくしてもらっていない」との回答が25.3%に上っています。

新卒人材の売り手市場が続く、採用に苦労している企業も多いようです。また、若者の転職志向が高まる中で、社内の些細な出来事をきっかけで退職に走る人も少なくなく、早期離職をいかに防止するかが企業の課題になっています。

本調査によると、25年卒内定者に「社会人になるにあたりどのような気持ちが強いか」を聞いたところ、69.3%が「不安・心配な気持ち」と回答し、最も高くなっています。「どのような不安を感じているか」の質問では「自分の能力で仕事についていけるか」が最も多く68.4%となっています(複数回答)。続いて「しっかりと成果は出せるか」(54.1%)、「先輩・同期とうまくやっていけるか」(42.5%)、「上司とうまくやっていけるか」(38.4%)となっています(図表1)。初めての仕事に対する不安、職場での人間関係に不安を抱えていることがわかります。

もちろん入社後のサポート体制も重要です。同研究所の「若手社員1,200名の意識調査(精神支援編)」(2025年1月7日)では、「上司や先輩からの精神面における支援が十分と感じているか」を聞いています。社会人1年目の社員の場合、「十分にしてもらっている」「してもらっている」と答えた人は57.0%でしたが、一方「まったくしてもらっていない」と回答した人が25.3%もいました(図表2)。4人

の1人の割合となっています。

上司や先輩としてはやっているつもりでもそのように感じていない新人も多いのかもしれませんが。精神的な支援をまったくもらっていないと感じていれば、退職の引き金になる可能性も十分にあります。

ではどのような精神的支援をもらっているのでしょうか。社会人1年目では「励ましや応援をしてくれた」と回答した人が32.1%と最も多く、続いて「安心させてくれた」(31.3%)、「成長していることを伝えてくれた」(21.9%)となっています。こうした支援を新人はどのように捉えているのかも聞いています。「安心させてくれた」という支援では56.7%が「安心した」と答え、37.0%が「嬉しいと思った」と答えています(図表3)。「励ましや応援をしてくれた」では、60.0%が「安心した」と答え、37.7%が「嬉しいと思った」と答えています。「成長していることを伝えてくれた」では、44.0%が「安心した」と回答し、41.6%が「感謝の気持ちを抱いた」と答えています。

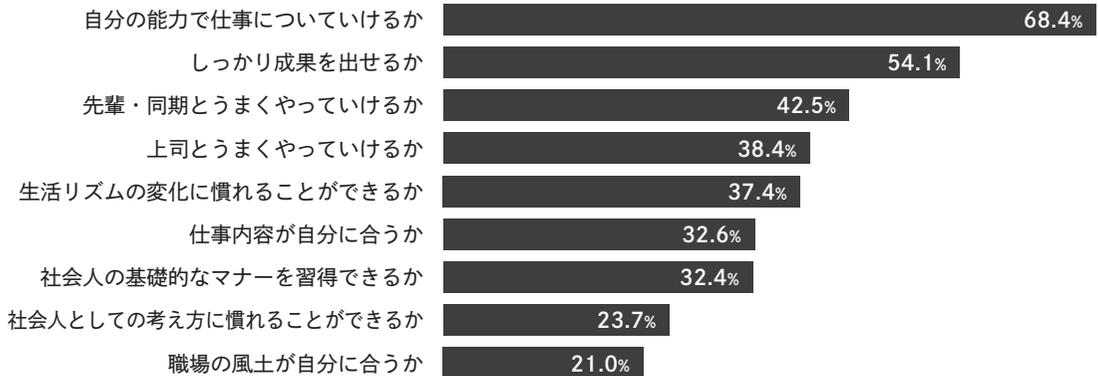
逆に先輩社員や上司にとっては「安心させる」「励ましや応援する」「成長していることを伝える」ことが精神的サポートの必須のキーワードといえます。精神的なサポートを怠ると、退職の引き金になる可能性もあります。

25%が精神面のサポートがない

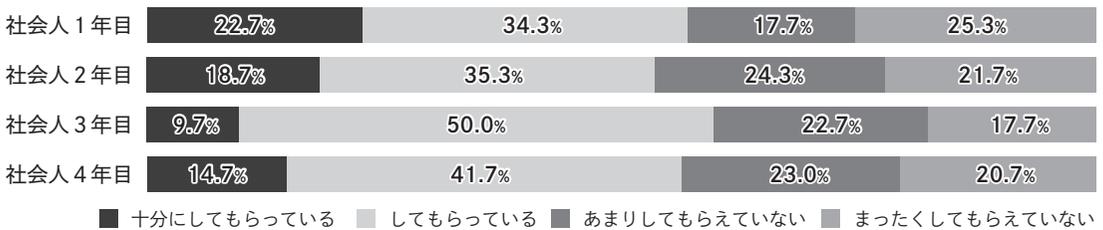
早期離職の引き金に

# データバンク

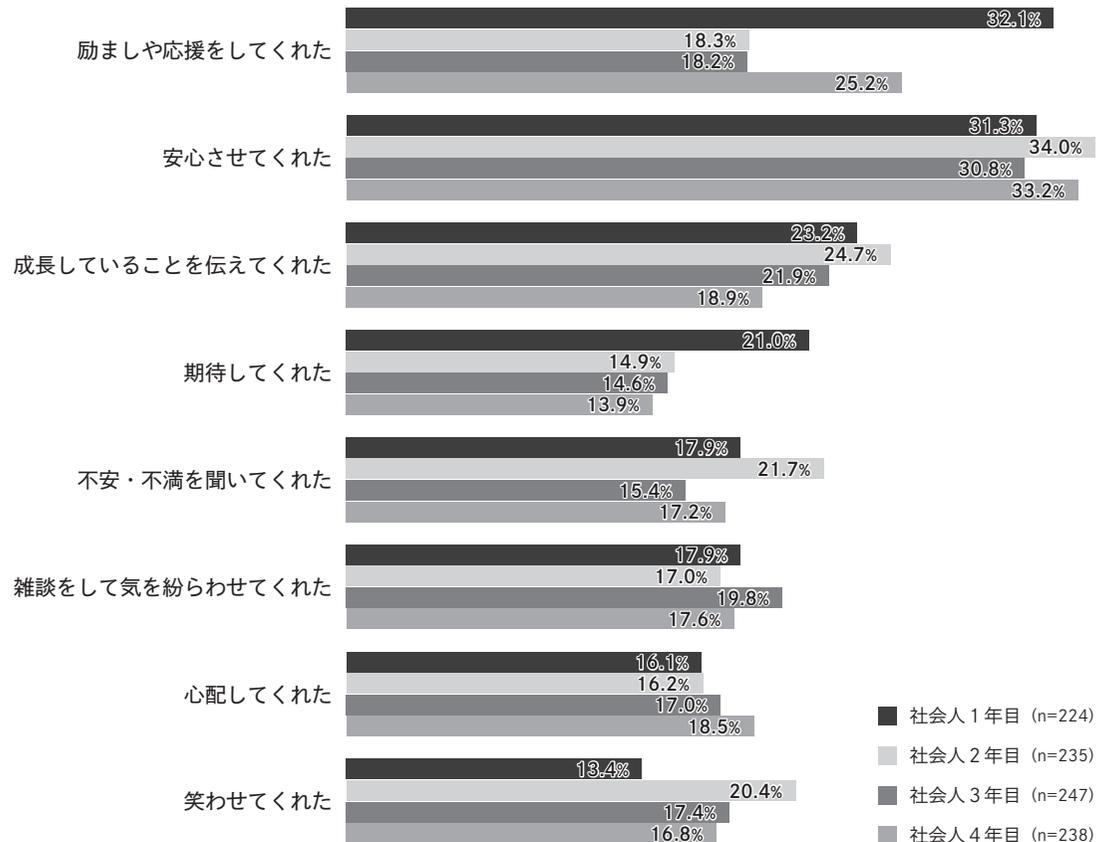
図表1 入社に向けてどのような不安を感じているか 複数回答 (n=414)



図表2 上司や先輩からの精神面の支援は十分か 単一回答 (n=300)



図表3 精神面支援の内容 複数回答 (各年次TOP5の項目を抽出)



## 就活生へのセクハラ対策 はどのように対応するべ きか

### 男女雇用機会均等法

**Q** 就職活動中の学生等に対するセクシャルハラスメントについて企業の対策が義務づけられると聞きました。

今後の採用活動について、担当する従業員に対して周知していく必要があると思っています。具体的にはどのような措置を講じればよいのでしょうか。

また、従業員向けの対策と異なる留意点はあるのでしょうか。

### 就活中の防止措置を整備

**A** 2024年5月に公表された令和5年度「職場のハラスメントに関する実態調査」（厚生労働省）では、2020～2022年度卒業で就職活動またはインターンシップを経験した人で、インターンシップ中に就活セクハラを一度以上受けたと回答した人の割合は30.1%、インターンシップ以外の就職活動中に受けた人の割合は31.9%でした。

現行の法令ではパワハラ、セクハラ、マタハラなどの各種ハラスメントに対する防止措置をとることが義務づけられています。しかし各種ハラスメントに対する防止措置は、ハラスメント被害が「労働者」に生じないように配慮するものであり、まだ労働者となって

いない就活中やインターンシップ中の学生はその対象に含まれていません。とはいえ厚生労働省の指針において、労働者に対する防止措置は、就活中の学生等の求職者についても同様の方針を示すことが望ましいとしています。法令上の義務ではないとしても、就活ハラスメントの防止措置の要請は強まっています。

就活ハラスメントの防止措置に関しては、労働者に対する防止義務と同様の内容を基本としつつ、就活ハラスメント特有の事情を踏まえて対応することになります。ハラスメントが生じやすい場面としては、面接や採用選考の場面だけではなく、企業説明会、OB・OG訪問、インターンシップ中なども想定されます。

防止措置としては、①事業主の方針等の明確化と周知・徹底、②相談や苦情に対応する窓口の設置など必要な体制の整備、③事後の迅速かつ適切な対応——を行うことが求められます。また、プライバシーに対する配慮と不利益取り扱いの禁止による被害者保護を図ることが必要です。就活ハラスメントも同様の内容を採用活動向けに準備していくことになります。①については、例えば採用活動の担当者を対象にした研修を実施するほか、学生向けに就活ハラスメントを行わない旨の宣言をホームページなどで発信することも重要です。

相談窓口については、企業内のハラスメント相談窓口を学生に周知するほか、他社のハラスメントで困っている学生が相談できるホットラインを設置している企業もあります。また、セクハラについても、採用担当が学生と直接のコンタクトを取れないように、個人情報の一部（電話番号やメールアドレスなど）を開示しないように工夫したり、閉鎖的空間への呼び出しや飲酒を伴う勧誘などを禁止していることを学生に伝えている企業もあります。

## 諸手当を縮小し、基本給に組み入れることで割増賃金はどう変わるのか

### 労働基準法

**Q** 来年度に向けて従業員に支給する諸手当を見直す方向で検討を始めました。とくに家族手当や住宅手当などの生活関連手当はできるだけ縮小する方向で見直す予定です。

手当の額が縮小したとしても、その分を基本給に組み入れる予定ですが、その場合、割増賃金の計算を含めてとくに問題は無いでしょうか。

## 割増賃金の単価が上がる

**A** 厚生労働省は、企業の配偶者手当見直しのフローチャートの中で、配偶者（家族）手当の廃止（縮小）と基本給の増額などをセットにした具体例を示しています。割増賃金の計算からは、家族手当、通勤手当、

別居手当、子女教育手当、住宅手当などが除外されています（労基則21条）。その理由として、労働との直接的関係が薄く、個人的事情によってその額が左右されることなどが挙げられています。

労基法で割増賃金の計算の基礎となっているのは、「通常の労働時間又は労働日の賃金」です（労基法37条）。なお、通常の賃金について、解釈が明確に整理されていないと指摘されています（労働基準関係法制研究会報告書）。月給（月で決まった賃金）であれば、割増賃金の単価は、月給を月平均の所定労働時間数で除した金額で算出します（労基則19条4号）。家族手当等の除外賃金を減額、廃止して基本給に組み入れれば、その分割増賃金の単価が増えることになります。

家族手当等を減額するとして、除外賃金に該当するかどうかは実質的に判断されることに注意が必要です（昭22・9・13発基17号）。家族手当に関しては、均衡上独身者にも支給されていたり、家族数と無関係に一定額支給されるものは、除外賃金に該当しません（昭22・11・5発基231号）。

住宅手当についても、持家・賃貸の別や住宅ローン・家賃の額といった個別的な事情を反映した金額が支給されていない場合は、除外賃金には含まれないと解されています（平11・3・31発基170号）。

### 社労用語

じてん



#### ▷ モラルハラスメント ◁

モラルハラスメント（モラハラ）とは「モラル＝道徳・倫理」と「ハラスメント＝嫌

がらせ」を組み合わせた言葉です。言動や態度などで相手に精神的苦痛を与えることを意味します。物理的な暴力ではなく、無視や暴言、威圧的な態度といった精神的な暴力で相手を追い詰める行為です。

厚生労働省が開設している「こころの耳：働く人のメンタ

ルヘルス・ポータルサイト」では「言葉や態度、身振りや文書などによって、働く人間の人格や尊厳を傷つけたり、肉体的、精神的に傷を負わせて、その人間が職場を辞めざるを得ない状況に追い込んだり、職場の雰囲気悪くさせること」と定義しています。

## 派遣労働者の「労使協定方式」が9割

### —厚生労働省

厚生労働省は、令和6年度に受け付けた労働者派遣事業報告書に添付された労使協定書の賃金などの記載状況を集計しました。

派遣労働者への退職金の支払い方法として、毎月の賃金などによる前払いを採用する事業所割合が上昇し、6割を超えています。また、同一労働同一賃金に対応した派遣事業者が選択している派遣労働者の待遇決定方式では、労使協定方式が9割を超えています。

厚労省の集計は、労働者派遣法第23条により派遣元に提出を求めている労働者派遣事業報告書と、同報告書に添付された労使協定書から400事業所を抽出して行ったものです。令和6年6月1日時点で有効な協定書などを対象としています。

それによると、待遇決定方式は、「労使協定方式」が90.5%と9割を超え、前年度比1.7ポイント上昇しています。派遣先の通常の労働者と比較して決定する「派遣先均等・均衡方式」は7.7%と少なく、両制度の併用は1.8%でした。当初、想定していた派遣先均等・均衡方式を採用する事業者が当初の想定より少ないのが実態です。

労働者と比較して決定する「派遣先均等・均衡方式」は7.7%と少なく、両制度の併用は1.8%でした。当初、想定していた派遣先均等・均衡方式を採用する事業者が当初の想定より少ないのが実態です。

労使協定書に記載された賃金水準（基準値0年）の平均時給額は、一般事務員で前年度より74円高い1,150円、情報処理・通信技術者で同22円高い1,417円などとなっています。

労使協定に退職金の支給について記載した事業所のうち、毎月の賃金などで前払いする方法を選択している事業所は63.5%で、前年度比7.5ポイント上昇しています。次いで、退職金制度に基づく支給が24.3%となっています。通勤手当については、実費支給が94.4%を占めています。手当相当分を時給額に含めて支払っている事業所は3.0%で、定額支給はわずかに1.3%でした。

## 賃上げ実施予定企業73.8%

### —経済同友会調査

2025年の春闘がスタートし、3月中旬には主要企業の集中回答が示され、3月末以降から交渉の山場を迎えます。経済団体の1つである経済同友会は2025年の賃上げの見通しについての調査結果を発表しています。経済同友会の「2024年12月（第151回）景気定点観測アンケート調査結果」（2024年12月26日）によると、2025年に賃上げを実施する予定の企業は73.8%、実施予定はない企業が4.4%となっています。

実施予定は製造業が81.4%となり、非製造業が70.9%となっています。実施予定の企業のうち賃上げの方法（内容）については、定期昇給が74.6%、ベースアップが56.8%、初任給引上げが35.6%となっています（複数回

答）。

実施予定企業の2025年の賃上げ率の見込みについては、3%未満が37.0%、3%以上が63.0%となっています。5%以上の賃上げ企業も27.0%と3割近くもあります。また、24年の賃上げ率に比べて「上回る」と回答した企業は13.1%。「ほぼ同程度」が66.7%となっています。

「上回る」と回答したのは非製造業が17.4%と製造業の3.3%に比べて昨年より賃上げする企業が多いのが特徴です。経済同友会の会員企業には百貨店、スーパー、外食などのサービス業が多くありますが、人手不足を反映した結果と推察されます。