

第2・4金曜日発行 労務行政

第4019号

2021年(令和3年)8月13・27日発行

合併号

<https://www.rosei.jp/readers/>

人事・労務の課題解決メディア

# 労政時報

高年齢者雇用特集

## 65歳超雇用の最前線

(ダイキン工業／USEN-NEXT HOLDINGS／ノジマ)

実務解説

高齢期の活躍を促すポイント／  
エイジフレンドリーな職場をつくる

実務解説

再考 働き方新時代における  
“プレイングマネジャー”の在り方とは

企業事例

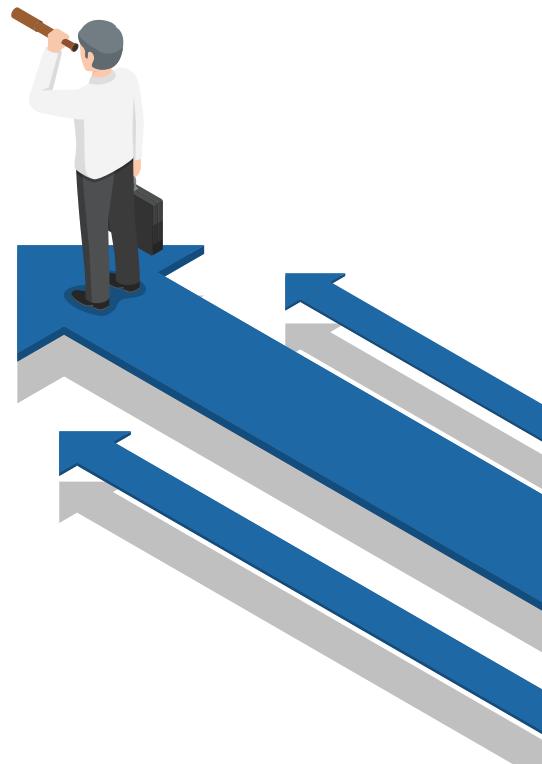
YKKグループの新人事制度

本誌特別調査

2021年度決定初任給の最終結果  
(労務行政研究所)

実務資料

2021年度 新入社員の意識と行動



## 労働法令

クロスアポイントメント制度を利用した事業に係る労災保険の適用等について

## 労働判例

代表者らが背任行為をしたとする文書を理事らに交付したこと等を理由とする懲戒解雇は無効  
(神社本庁事件 東京地裁 令3.3.18判決)

## 相談室Q&amp;A

- 業績悪化に伴い、内定者のうち一部の学生のみ内定取り消しはできるか
- 内定者専用のSNSグループへの登録や投稿を義務づけ、拒否し続ける場合に内定を取り消すことは可能か
- 1年間での出勤予定日が少ない産休取得者や育休復職者にも5日間の年休を取得させなければならないか
- 新型コロナワクチン接種において、会社としてどのような準備・対応が考えられるか
- 部下に過重労働をさせたことにより書類送検された上司への対応をどうすべきか
- 等級がない雇用区分の有期契約社員が降格相当の非違行為に及んだ場合、懲戒処分をどう科せばよいか
- 上司が業務の手順を教えず、部下からの質問を拒絶・嫌厭するように振る舞うことはパワハラに当たるか
- 派遣労働者を海外へ赴任させる際の留意点とは

## 【同梱付録】

## 実務に役立つ法律基礎講座(74)－採用

INDEX

目次は次ページをご覧ください



## TOPICS

### 6 ニュース 労政ニュース

ワクチンパスポート交付に関する省令公布に伴う通達／令和3年度地域別最低賃金額改定の目安／「脳・心臓疾患の労災認定の基準に関する専門検討会」の報告書を公表 等

### 8 労働法令 ここに注目 労働法令のポイント

クロスアボイントメント制度を利用した事業に係る労災保険の適用等について

### 11 労働関係法令一覧（令和3年6月分）

### 12 労働判例 労働判例SELECT

代表者らが背任行為をしたとする文書を理事らに交付したこと等を理由とする懲戒解雇は無効  
(神社本庁事件 東京地裁 令3.3.18判決)

### 14 労働判例一覧（令和3年3月分）

## 特集1 高年齢者雇用特集

### 16 65歳超雇用の最前線

就業機会をどう確保し、競争力の源泉とするか

#### 企業事例

### 17 先進3社に見る65歳超雇用への取り組み

自社の人材活用方針を踏まえ、定年延長、再雇用年齢の上限引き上げ等を進める

### 22 ダイキン工業

再雇用期間を70歳まで延長するとともに、再雇用者に4段階の賞与評価を導入

### 32 USEN-NEXT HOLDINGS

定年を70歳に延長。人事制度も総合的に見直し、年齢に関係なく活躍できる環境を整備

### 41 ノジマ

65歳定年後、80歳までの再雇用制度を規定化。従業員の健康維持、モチベーション向上につなげる

#### 【解説①：スキルアップ・活躍推進編】

### 48 人事部・高齢社員の視点で考える 高齢期の活躍を促すポイント

「くれない族」にしない、させない、ならないための10カ条

藤村博之 法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授

#### 【解説②：安全・健康確保編】

### 54 エイジフレンドリーな職場をつくる

高年齢者の安全と健康を確保するポイント

高木元也 独立行政法人労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所 安全研究領域特任研究員／博士(工学)

## 特集2 実務解説

### 63 再考 働き方新時代における “プレイングマネジャー”の在り方とは

「プレイングマネジャー自身がなすべきこと」と「人事に求められるアプローチ」の両面から、  
今後のあるべき姿を明らかにする

平康慶浩 セレクションアンドバリエーション株式会社 代表取締役／マネージングディレクター

## 特集 3 人事制度事例シリーズ

### 80 YKKグループ

定年を廃止し社員が自ら退職時期を決定。引き続き役割に応じた待遇の浸透を図る

## 特集 4 本誌特別調査

### 91 2021年度決定初任給の最終結果(労務行政研究所)

71.9%が初任給を全学歴据え置き。大学卒の水準は21万92円で前年度比0.3%の上昇

1. 改定状況……93 2. 初任給の水準……94 3. 分布状況……97

[付帯調査] 21年4月入社の大学卒者における採用内定者フォローの実施状況……99

## 特集 5 実務資料

### 106 2021年度 新入社員の意識と行動

2調査に見る新入社員の意識構造と経年変化

#### 関連資料

114 2022年3月大学卒者求人倍率調査(リクルートワークス研究所)

116 新規学卒就職者の離職状況(2020年時点・厚生労働省)

### 120 相談室Q&A

- 業績悪化に伴い、内定者のうち一部の学生のみ内定取り消しはできるか……120
- 内定者専用のSNSグループへの登録や投稿を義務づけ、拒否し続ける場合に内定を取り消すことは可能か……122
- 1年間での出勤予定日が少ない産休取得者や育休復職者にも5日間の年休を取得させなければならないか……124
- 新型コロナワクチン接種において、会社としてどのような準備・対応が考えられるか……126
- 部下に過重労働をさせたことにより書類送検された上司への対応をどうすべきか……128
- 等級がない雇用区分の有期契約社員が降格相当の非違行為に及んだ場合、懲戒処分をどう科せばよいか……130
- 上司が業務の手順を教えず、部下からの質問を拒絶・嫌厭するように振る舞うことはパワハラに当たるか……132
- 派遣労働者を海外へ赴任させる際の留意点とは……134

#### 同欄付録 実務に役立つ法律基礎講座(74) 採用

町田悠生子 弁護士(五三・町田法律事務所)