

労政時報

本誌特別調査

2022年度 労働時間総合調査

(労務行政研究所)

企業事例

三井住友海上火災保険の新人事制度

実務解説

攻めの採用手法 ダイレクトリクルーティングの 導入・運用実務

実務資料

2022年年末一時金決定のための資料集

判例解説 —メンタルヘルス判例研究シリーズ(第33回)

産業医、弁護士から見た判断の ポイントと対応の留意点

神戸市事件 (神戸地裁 令3.3.11判決、大阪高裁 令3.11.17判決)

**労働法令**

化学物質による労働災害防止の新たな規制について

労働判例

不活動待機時間のうち事務所待機を除く時間は、使用者の指揮命令下から離脱したものと評価することができ、労働時間に当たらない
(システムメンテナンス事件 札幌高裁 令4.2.25判決)

相談室 Q&A

- 転職の内示は何日前までに行うべきか
- 新しい管理職登用試験の合格基準に未達と思われる現管理職をどう取り扱うべきか
- 個人のSNSで会社名を出すことを禁止し、違反者に懲戒処分を科すことは可能か
- 社員がユーチューバーなどネット上の副業で報酬を得ることに、何らかの規制を設けることは可能か
- 反動的な態度の社員に仕事を与えないことはパワハラに当たるか
- 事業所内で心肺停止状態の従業員が発見された場合、会社としてどう対応すべきか
- 病気で依願退職した者が、後に意思能力に欠ける状態だったと退職の無効を主張してきた場合、どう対応すべきか
- 有期労働契約の更新時に賃金等の労働条件の引き下げを提示し、同意しない場合に雇止めできるか

[同梱付録]

実務に役立つ
法律基礎講座(87)
転籍

INDEX

- 8 **ニュース** **労政ニュース**
令和5年度から大学生等のインターンシップの取り扱いを変更／給与デジタル払いに関する意見募集を開始／事業主が奨学金代理返還を行う場合の健康保険・厚生年金保険における取り扱い 等
- 10 **労働法令** **ここに注目 労働法令のポイント**
化学物質による労働災害防止の新たな規制について
- 16 **労働判例** **労働判例SELECT**
不活動待機時間のうち事務所待機を除く時間は、使用者の指揮命令下から離脱したものと評価することができ、労働時間に当たらない（システムメンテナンス事件 札幌高裁 令4.2.25判決）
- 18 **労働判例一覧（令和4年5月分）**
- 20 **特集1 本誌特別調査**
2022年度労働時間総合調査(労務行政研究所)
所定・総実労働時間、休日・休暇、時間外労働、時間外割増率、36協定の協定時間等の最新実態
- | | |
|----------------------------------|---------------------|
| 1. 2022年度の所定労働時間・年間所定休日日数の実態……23 | 4. 時間外労働の実態……35 |
| 2. 2021年度年間総実労働時間(試算)……28 | 5. 労働時間管理の諸取り扱い……40 |
| 3. 年次有給休暇の取得状況……32 | |
- 47 **特集2 人事制度事例シリーズ**
三井住友海上火災保険
高度専門領域を担う「スペシャリスト社員」の新設など、ジョブ型要素を取り入れた“ハイブリッド型人事制度”へ改定
- 64 **特集3 実務解説**
攻めの採用手法
ダイレクトリクルーティングの導入・運用実務
メリット・留意点、推進ステップ、効果的な活用方法等を指南
曾和利光 株式会社人材研究所 代表取締役社長／組織人事コンサルタント
- 74 **特集4 実務資料**
2022年年末一時金決定のための資料集
年間協定による妥結済み企業では、対前年同期比8.5%増、18年以来の増加となる
- 75 **妥結**●2022年夏冬型年間協定ですでに決まっている年末一時金の集計・会社別一覧(労務行政研究所)
- 90 **環境**●一時金を取り巻く経済・経営環境
小林真一郎 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査部 主席研究員
- 99 **予測**●2022年年末一時金の水準の見通し
- 101 **方針**●主要単産の2022年年末一時金要求基準と日程
- 102 **推移**●主要機関調査に見る賞与・一時金の過去5年間の支給実績
- 105 **参考**：2022年夏季一時金最終結果(厚生労働省)

106

特集5 判例解説

メンタルヘルス判例研究シリーズ

産業医、弁護士から見た判断のポイントと対応の留意点(第33回)

神戸市事件(神戸地裁 令 3. 3.11判決、大阪高裁 令 3.11.17判決)

林 剛司 日立製作所 安全衛生マネジメント推進本部 健康経営推進部 産業保健推進センター センタ長/産業保健判例研究会

126

相談室Q&A

- 転勤の内示は何日前までに行うべきか……126
- 新しい管理職登用試験の合格基準に未達と思われる現管理職をどう取り扱うべきか……128
- 個人のSNSで会社名を出すことを禁止し、違反者に懲戒処分を科すことは可能か……130
- 社員がユーチューバーなどネット上の副業で報酬を得ることに對し、何らかの規制を設けることは可能か……132
- 反抗的な態度の社員に仕事を与えないことはパワハラに当たるか……134
- 事業所内で心肺停止状態の従業員が発見された場合、会社としてどう対応すべきか……136
- 病気で依願退職した者が、後に意思能力に欠ける状態だったと退職の無効を主張してきた場合、どう対応すべきか……138
- 有期労働契約の更新時に賃金等の労働条件の引き下げを提示し、同意しない場合に雇止めできるか……140

同梱付録

実務に役立つ法律基礎講座(87) 転籍

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

労働行政の最新情報

● 令和4年9月8日 厚生労働省

令和5年度から大学生等のインターンシップの取り扱いを変更

厚生労働省は、9月8日、令和4年6月に文部科学省・厚生労働省・経済産業省の3省で合意された「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」の改正に関する資料を公表した。この改正は、令和7年3月に卒業・修了する学生（学部生であれば令和5年度に学部3年生に進学する学生）が、令和5年度に参加するインターンシップから適用される。改正のポイントは、以下の2点である。

①インターンシップ等の学生のキャリア形成支援に係る取り組みを四つのタイプ

（①オープン・カンパニー、②キャリア教育、③汎用的能力・専門活用型インターンシップ、④高度専門型インターンシップ〔試行〕）に類型化

②一定の基準を満たすインターンシップ（上記③）で取得した学生情報を、広報活動・採用選考活動の開始時期以降に限り、それぞれ使用可能

Check!

<https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/000986401.pdf>

● 令和4年9月22日 厚生労働省

給与デジタル払いに関する意見募集を開始

厚生労働省は、9月22日、給与デジタル払いに関し、労働基準法施行規則の一部を改正する省令案（同法24条1項、同法施行規則7条の2第1項関係）の意見募集を開始した。キャッシュレス決済の普及や送金サービスの多様化が進む中で、資金移動業者の口座への資金移動を給与受け取りに活用するニーズも見られることから、一定の要件を満たした場合に、労働者の資金移動業者の口座への賃金支払い（デジタル払い）を可能とするものである。

改正概要では、資金移動業者の口座への賃

金支払いを行う場合、労働者が銀行口座または証券総合口座への賃金支払いも併せて選択できるようにするとともに、当該労働者に対し、資金移動業者の口座への賃金支払いについて必要な事項を説明した上で、当該労働者の同意を得なければならないとされている。

公布日は令和4年11月、施行日は令和5年4月1日を予定している。

Check!

<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=495220170&Mode=0>

● 令和4年9月5日 厚生労働省

事業主が奨学金代理返還を行う場合の健康保険・厚生年金保険における取り扱い

厚生労働省は、9月5日、事業主が被保険者の奨学金について代理返還を行う場合の健

康保険および厚生年金保険における返還金の取り扱いに関し、「標準報酬月額」の定時決定

及び随時改定の事務取扱いに関する事例集』の一部改正について」を健康保険組合等に事務連絡した。同事務連絡での改正点は、以下のとおり。

問2 事業主が、「奨学金返還支援（代理返還）」として、被保険者の奨学金を日本学生支援機構に直接送金することにより返還する場合、当該返還金は「報酬等」に含まれるか。
(答)「奨学金返還支援（代理返還）」を利用して給与とは別に事業主が直接返還金を送金する場合は、当該返還金が奨学金の返済に充てられることが明らかであり、被保険者の通常の生計に充てられるものではないこ

とから「報酬等」に該当しないが、事業主が奨学金の返還金を被保険者に支給する場合は、当該返還金が奨学金の返済に充てられることが明らかではないため「報酬等」に該当する。

なお、給与規程等に基づき、事業主が給与に代えて直接返還金を送金する場合は、労働の対償である給与の代替措置に過ぎず、事業主が被保険者に対して直接返還金を支給しない場合であっても「報酬等」に該当する。

Check!

<https://www.mhlw.go.jp/hourei/doc/tsuchi/T220908S0020.pdf>

● 令和4年9月7日 東京労働局

「改正育児・介護休業法 オンライン！説明会」を配信開始

東京労働局は、9月7日、令和4年10月に施行される改正育児・介護休業法について、事例や就業規則の規定例などを示しながら解説する動画（オンライン説明会）の配信を開始した。①有期雇用労働者の要件緩和、②個別周知・意向確認の義務、③育休取得しやすい雇用環境整備の義務、④産後パパ育休制度、

⑤育休の分割取得等、⑥育休取得率の公表について、具体的に何をすればよいのかを示した実務上のポイントを解説している。

Check!

https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/news_topics/kyoku_oshirase/_120743/ikujionline_00003.html

● 令和4年9月9日 警察庁

アルコール検知器使用義務化規定は、「当分の間」適用なし

令和3年の道路交通法施行規則の改正により、事業所等の安全運転管理者に対し、アルコール検知器を用いた運転者の酒気帯びの確認を行うこと、その内容を記録して1年間保存することおよびアルコール検知器を常時有効に保持することを義務づける規定（以下、アルコール検知器使用義務化規定）が設けられ、令和4年10月1日から施行するとされたところ、警察庁は9月9日、当分の間、同義務化規定を適用せず、目視等義務化規定*に読み替えて適用する旨、各道府県警察本部長等に向け通達した。これは、最近のアルコール検知器の供給状況等から、事業所で十分な数のアルコール検知器を入手することが困難

であると認められたことを受けた措置である。

この「当分の間」とは、“十分な数のアルコール検知器が市場に流通するようになる見通しが立った時点”までを見込んでおり、その時点で再度、道路交通法施行規則を改正し、できるだけ早期にアルコール検知器使用義務化規定を適用することとしている。

※安全運転管理者に対し、目視等により運転者の酒気帯びの確認を行うことおよびその内容を記録して1年間保存することを義務づけるもの。

Check!

<https://www.npa.go.jp/bureau/traffic/insyu/index-2.html>

労働法令のポイント

安全衛生関係

化学物質による労働災害防止の新たな規制について

厚生労働省は、化学物質による労働災害を防止するため、労働安全衛生規則等の一部を改正した。本稿では、令和4年5月31日に公布され、公布日から施行（一部については、令和5年4月1日または令和6年4月1日から施行）される「労働安全衛生規則等の一部を改正する省令」（以下、改正省令）および「化学物質等の危険性又は有害性等の表示又は通知等の促進に関する指針の一部を改正する告示」（以下、改正告示）の内容を紹介する。

労働安全衛生規則等の一部を改正する省令 (令 4. 5.31 厚労令91)

化学物質等の危険性又は有害性等の表示又は通知等の促進に関する指針の 一部を改正する告示 (令 4. 5.31 厚労告190)

向畑貴大 社会保険労務士(社会保険労務士法人みらいコンサルティング)

1.改正の趣旨

化学物質による休業4日以上¹の労働災害（がん等の遅発性²疾病を除く）の原因となった化学物質の多くは、これまで特定化学物質障害予防規則（以下、特化則）等の規制の対象となっていなかった。そこで今回の改正は、これら規制の対象となっていない有害な化学物質を主な対象として、国によるばく露の上限となる基準の策定、危険性・有害性に関する情報の伝達の仕組みの整備・拡充を前提に、事業者が、危険性・有害性の情報に基づくリスクアセスメントの結果に基づき、国の定める基準等の範囲内で、ばく露防止のための措置を適切に実施する制度を導入するために行われた【図表1】。

2.改正のポイント

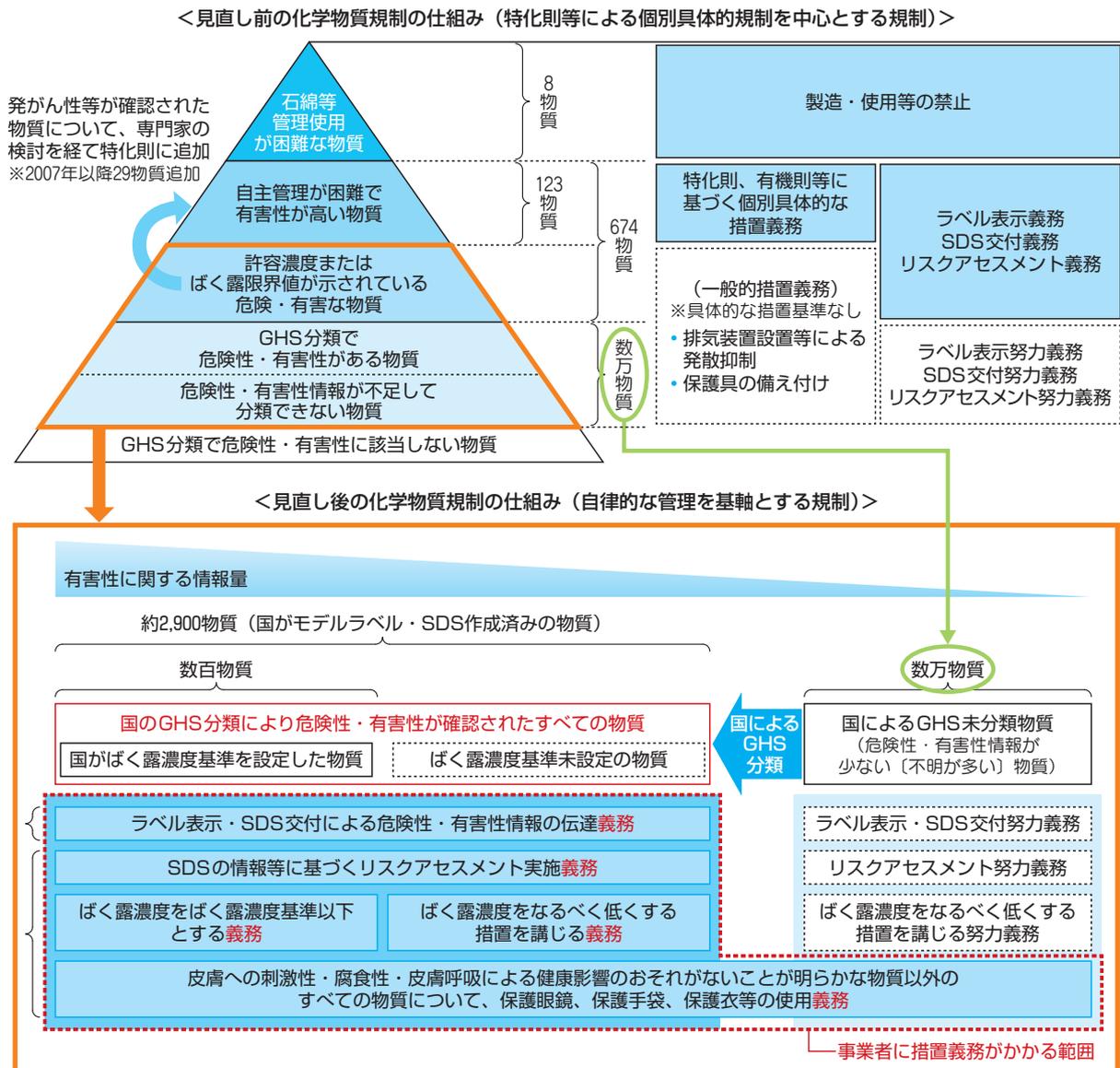
今回の改正は、労働安全衛生規則関係のほか、特化則、有機溶剤中毒予防規則、鉛中毒予防規則、四アルキル鉛中毒予防規則関係が対象となる。主要な項目に応じた改正の概要は、次のとおりである。

【1】化学物質管理体系の見直し

(1)ラベル表示・SDS(安全データシート)等による通知の義務対象物質の追加

労働安全衛生法（以下、安衛法）に基づくラベル表示、SDS等による通知とリスクアセスメント実施の義務の対象となる物質（リスクアセスメント対象物：安衛法57条の3でリスクアセスメントの実施が義務づけられている危険・有害物質）に、

図表1 新たな化学物質規制の仕組み



資料出所：厚生労働省「労働安全衛生法の新たな化学物質規制」を一部改変（〔図表2〕も同じ）。

国によるGHS（化学品の分類および表示に関する世界調和システム）分類で危険性・有害性が確認されたすべての物質を順次追加する等の改正がなされた。

(2) リスクアセスメント対象物に関する事業者の義務

① 労働者がリスクアセスメント対象物に

ばく露される濃度の低減措置

ア 労働者がリスクアセスメント対象物にばく露

される程度を、以下の方法等で最小限度にしなければならない（リスクアセスメント対象物以外の物質にばく露される程度の低減措置は努力義務）。

- I. 代替物等を使用する
 - II. 発散源を密閉する設備、居所排気装置または全体換気装置を設置し、稼働する
 - III. 作業の方法を改善する
 - IV. 有効な呼吸用保護具を使用する
- イ リスクアセスメント対象物のうち、一定程度

のばく露に抑えることで労働者に健康障害が生ずるおそれがない物質として厚生労働大臣が定める物質（濃度基準値設定物質）は、労働者がばく露される程度を、厚生労働大臣が定める濃度の基準（濃度基準値）以下としなければならない。

②①に基づく措置の内容と労働者のばく露の状況についての労働者の意見聴取、記録作成・保存

①に基づく措置の内容と労働者のばく露の状況について、労働者の意見を聴く機会を設け、記録を作成し、3年間保存しなければならない。ただし、がん原性のある物質として厚生労働大臣が定めるもの（がん原性物質）は30年間保存する。

(3)皮膚等障害化学物質等への直接接触の防止

皮膚・眼刺激性、皮膚腐食性または皮膚から吸収され健康障害を引き起こし得る化学物質と当該物質を含有する製剤を製造し、または取り扱う業務に労働者を従事させる場合には、その物質の有害性に応じて、労働者に障害等防止用保護具を使用させなければならない。

(4)衛生委員会の付議事項の追加

衛生委員会の付議事項に、(2)①と(8)①に関する以下Ⅰ～Ⅳの事項を追加し、化学物質の自律的な管理の実施状況に係る調査審議を義務づける。

- Ⅰ. 労働者が化学物質にばく露される程度を最小限度にするために講ずる措置に関すること
- Ⅱ. 濃度基準値の設定物質について、労働者がばく露される程度を濃度基準値以下とするために講ずる措置に関すること
- Ⅲ. リスクアセスメントの結果に基づき事業者が自ら選択して講ずるばく露低減措置等の一環として実施した健康診断の結果とその結果に基づき講ずる措置に関すること
- Ⅳ. 濃度基準値設定物質について、労働者が濃度基準値を超えてばく露したおそれがあるときに実施した健康診断の結果とその結果に基づき講ずる措置に関すること

(5)がん等の遅発性疾病の把握強化

化学物質を製造し、または取り扱う同一事業場で、1年以内に複数の労働者が同種のがんに罹患したことを把握したときは、その罹患が業務に起因する可能性について医師の意見を聴かなければならない。また、医師がその罹患が業務に起因するものと疑われると判断した場合は、遅滞なく、その労働者の従事業務の内容等を、所轄都道府県労働局長に報告しなければならない。

(6)リスクアセスメント結果等に関する記録の作成と保存

リスクアセスメントの結果と、その結果に基づき事業者が講ずる労働者の健康障害を防止するための措置の内容等は、関係労働者に周知するとともに、記録を作成し、次のリスクアセスメント実施までの期間（ただし、最低3年間）保存しなければならない。

(7)労働災害発生事業場等への労働基準監督署長による指示

- 労働災害の発生またはそのおそれのある事業場について、労働基準監督署長が、その事業場で化学物質の管理が適切に行われていない疑いがあると判断した場合は、事業場の事業者に対し、改善を指示することができる。
- 改善の指示を受けた事業者は、化学物質管理専門家（要件は厚生労働大臣告示で示す予定）から、リスクアセスメントの結果に基づき講じた措置の有効性の確認と望ましい改善措置に関する助言を受けた上で、1カ月以内に改善計画を作成し、労働基準監督署長に報告し、必要な改善措置を実施しなければならない。

(8)リスクアセスメント対象物に関する事業者の義務

- ①リスクアセスメントの結果に基づき事業者が自ら選択して講じるばく露低減措置等の一環としての健康診断の実施・記録作成等
- リスクアセスメント対象物による健康影響の確

認のため、事業者は、労働者の意見を聴き、必要があると認めるときは、医師または歯科医師が必要と認める項目の健康診断を行い、その結果に基づき必要な措置を講じなければならない。

- 濃度基準値設定物質について、労働者が濃度基準値を超えてばく露したおそれがあるときは、速やかに、医師または歯科医師による健康診断を実施しなければならない。
- 上記健康診断を実施した場合は、その記録を作成し、5年間（がん原性物質に関する健康診断は30年間）保存しなければならない。

②がん原性物質の作業記録の保存

リスクアセスメント対象物のうち、労働者ががん原性物質を製造し、または取り扱う業務を行わせる場合は、その業務の作業歴を記録し30年間保存しなければならない。

[2]実施体制の確立

(1)化学物質管理者の選任義務化

①選任が必要な事業場

リスクアセスメント対象物について製造、取り扱い、または譲渡提供をする事業場

- 工場、店社、営業所等事業場ごとに選任
- 一般消費者の生活の用に供される製品のみを取り扱う事業場は対象外
- 複数名の選任も可能

②選任要件

化学物質の管理に関わる業務を適切に実施できる能力を有する者

対象事業場	被選任者の資格等
リスクアセスメント対象物の製造事業場	専門的講習*の修了者
リスクアセスメント対象物の製造事業場以外の事業場	資格要件なし（専門的講習等の受講を推奨）

※カリキュラムは厚生労働大臣告示で示す予定。

③職務

- ラベル・SDS等の確認
- 化学物質に関わるリスクアセスメントの実施管理
- リスクアセスメント結果に基づくばく露防止措置の選択、実施の管理
- 化学物質の自律的な管理に関わる各種記録の作成・保存、労働者への周知・教育
- ラベル・SDSの作成（リスクアセスメント対象物の製造事業場の場合）
- リスクアセスメント対象物による労働災害が発生した場合の対応

(2)保護具着用管理責任者の選任義務化

①選任が必要な事業場

リスクアセスメントに基づく措置として労働者に保護具を使用させる事業場

②選任要件

化学物質の管理に関わる業務を適切に実施できる能力を有する者

③職務

有効な保護具の選択、労働者の使用状況の管理
その他保護具の管理に関わる業務

(3)雇入れ時等教育の拡充

危険性・有害性のある化学物質を製造し、または取り扱うすべての事業場で、化学物質の安全衛生に関する必要な教育を行わなければならない。

(4)職長等に対する安全衛生教育が必要となる

業種の拡大

新たに職務に就くこととなった職長その他の作業中の労働者を直接指導または監督する者への安全衛生教育を実施する対象業種に、以下の業種が追加される。

- 食料品製造業（うま味調味料製造業と動植物油脂製造業は、既に職長教育の対象）
- 新聞業、出版業、製本業、印刷物加工業

[3]情報伝達の強化

- (1)SDS等による通知方法の柔軟化
- (2)SDS等の「人体に及ぼす作用」の定期確認と更新
- (3)SDS等による通知事項の追加と含有量表示の適正化
- (4)化学物質を事業場内で別容器等で保管する際の措置の強化
- (5)注文者が必要な措置を講じなければならない設備の範囲拡大

3.改正省令および改正告示の施行日

改正省令および改正告示は、規制項目に応じて[図表2]のとおり、多くの項目が公布予定日である令和5年4月1日または令和6年4月1日から施行される。

4.実務上のポイント

今回の改正により、従来行われてきた「国による物質ごとの管理方法の指定」方式から、事業者による「自律的管理」方式への転換が進むこととなる。

具体的には、化学物質が使用される場面に応じて事業者が柔軟かつ適切な対策を講じることが求められ、自らがリスクを評価・判断し、合理的な対策を積極的に講じていくことが必要である。

実務的には、現在、既に取り扱いのある化学物質の製造・輸送・貯蔵、その作業環境に関するリスクアセスメントや、危険予知活動を通じた現状の把握から始めることが取り組みやすいといえよう。

図表2 新たな化学物質規制項目の施行期日(本稿掲載項目のみ)

	規 制 項 目	令和4(2022)年 5月31日	令和5(2023)年 4月1日	令和6(2024)年 4月1日
化学物質管理体制の見直し	ラベル表示・通知をしなければならない化学物質の追加			●
	ばく露を最小限度にすること		●	●
	ばく露低減措置等の意見聴取、記録作成・保存		●	
	皮膚等障害化学物質への直接接触の防止		●	●
	衛生委員会付議事項の追加		●	
	がん等の遅発性疾病の把握強化		●	
	リスクアセスメント結果等に係る記録の作成保存		●	
	化学物質労災発生事業場等への労働基準監督署長による指示			●
	リスクアセスメントに基づく健康診断の実施・記録作成等			●
	がん原性物質の作業記録の保存		●	
実施体制の確立	化学物質管理者・保護具着用管理責任者の選任義務化			●
	雇入れ時等教育の拡充			●
	職長等に対する安全衛生教育が必要となる業種の拡大		●	
情報伝達の強化	SDS等による通知方法の柔軟化	●		
	SDS等の「人体に及ぼす作用」の定期確認および更新		●	
	SDS等による通知事項の追加および含有量表示の適正化			●
	事業場内別容器保管時の措置の強化		●	
	注文者が必要な措置を講じなければならない設備の範囲の拡大		●	



労働判例SELECT

セレクト

システムメンテナンス事件

札幌高裁 令 4. 2.25判決

不活動待機時間のうち事務所待機を除く時間は、使用者の指揮命令下から離脱したものと評価することができ、労働時間に当たらない

要旨

本件は、Y社の従業員として機械式駐車場のメンテナンス業務に従事していたXが、夜間当番中の労働時間のうち、実作業に従事した時間および移動に要した時間（以下、併せて実作業時間等）以外の待機時間（以下、不活動待機時間）に係る賃金の支払いがないとして、Y社に対し、時間外労働等に対する未払い賃金の支払い等を求めた事案である。原判決（札幌地裁 令 2.11. 9判決）は、労働からの解放が保障されており、指揮命令下に置かれていなかったと評価できるとして、不活動待機時間はすべて労働基準法（以下、労基法）上の労働時間に該当しないと判断した。これに対し、本判決は、不活動待機時間のうち、Xが事務所に待機していない時間帯については原判決と同様に労働時間該当性を否定したが、終業時刻後に事務所内で待機していた時間帯については労働からの解放が保障されているとはいえないとして労働時間該当性を認め、Xの請求を一部認容した。なお、Xは労基法114条に基づく付加金の支払いも求めていたところ、本判決は、対象額の約2割に相当する22万円の限度で付加金請求を認容した。

事件の概要

Xは、平成26年5月、機械式駐車場のメンテナンス業務（定期点検・緊急対応）を請け負うY社との間で無期労働契約を締結した。

Y社のメンテナンス部門には、Xも含め6、7名程度の従業員が所属しており、平日日中の業務のほか、平日夜間（午後5時30分～翌日午前8時30分）および休日（午前8時30分～翌日午前8時30分）の当番（Y社ではベル当番と呼ばれている）が割り当てられている。Y社は、ベル当番の時間帯について、当番従業員に当番従業員用の携帯電話を携帯させ、社用車で帰宅させて、当番時間中に顧客からY社に対して不具合等の連絡があった場合には当該携帯電話に転送されるなどして、当番従業員が電話で顧客に対応し、必要な場合には現場対応するよう求めていた。

当番従業員には、夜間（平日・休日共通）について1500円（平成30年3月21日以降2500円）、休日について1000円（同日以降廃止）の当番手当が支払われているほか、休日の日中は休憩時間を除く

すべての時間分の割増賃金が支払われているが、夜間の不活動待機時間に対する割増賃金は支払われていなかった。

判断

労基法32条の労働時間に該当するか否かは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるかによって客観的に定まるものというべきであって、労働者が、実作業に従事していない時間においても、労働契約上の役務の提供を義務づけられているなど、労働からの解放が保障されていない場合には、使用者の指揮命令下から離脱しているということはできず、労働時間に当たるものと解される。

Xが事務所に待機している時間帯：平成30年6月22日～同年9月20日のベル当番の際に、Xが利用した社用車のGPS記録等がある27日のうち、①出発時刻（編注：Y社の事務所を最初に出発した時刻。現場への移動のための出発を含まない）が午後9時以降となっているのは4日のみで、それ以外の日は午後9時よりも前に事務所を出発していること、②午

後5時30分に業務が終了している日（計9日）であっても、業務終了後直ちに事務所を出発している日は皆無であり、午後6時30分～午後7時30分ごろまでは事務所に待機していたこと、③午後8時以降に業務が終了している7日のうち6日については、終業時刻から出発時刻までの待機時間がわずかであること、④午後5時31分～午後7時59分までに業務が終了している7日については、1日を除き、終業時刻から30分～2時間30分程度は待機していたことがそれぞれ認められる。

以上を踏まえると、平均すると午後7時30分ごろまでは事務所に待機していたと認めるのが相当である（午後8時以降に業務が終了している日を除く16日間の出発時刻の平均値を算定すると、午後7時33分となる。なお、GPS記録が存在するのは、Y社が労働基準監督署から指導を受け、報告書を提出するなどした後のことであるが、上記指導の前後において、当番従業員の待機状況に特段の変化はなかったことが認められる）。

当番従業員は、ベル当番の際、事務所における待機中は自由に過ごすことができたものの、速やかに2名で現場に向かうことができるように事務所に待機していたこと、Y社代表者においても、Xを含む当番従業員が、所定の業務終了後も事務所に待機していることを認識し、これを容認していたと認めすることができる。そうすると、Xが事務所に待機していたと認められる時間帯については、労働からの解放が保障されているとはいえず、Y社の指揮命令下に置かれていたものとして、労働時間に当たるものと認めるのが相当である。

Xが事務所に待機していない時間帯：当番従業員は、午後9時より後については事務所での待機を求められていない。Y社は、メンテナンス部門の従業員に月10回程度の当番を割り当てた上、当番従業員に携帯電話を携行させ、社用車で帰宅させて、架電があった場合に応答し、必要な場合には現場対応するよう求め、札幌から遠方に出かけたり、飲酒したりすることを禁止していたが、それ以上に当番従業員の行動を制約してはおらず、当番従業員は、帰宅して食事、入浴、就寝等をしたり、買い物に出かけたりなど、私的な生活・活動を営むことが十分に可能であると認められる。

以上に加え、ベル当番の日（休日における日中を除く）に1回以上入電のある確率は約33%、入電のあった日における平均入電回数は約1.36回、入

電があつてから現場に到着し、作業を終了するまでに要する時間の合計は、平均1時間13分程度であつて、これらが多いとまではいえないことも併せると、Xが事務所に待機していない時間帯における不活動待機時間については、いわゆる呼出待機の状態であり、Xが労働契約上の役務の提供を義務づけられていたものではなく、労働からの解放が保障され、使用者の指揮命令下から離脱したものと評価することができるから、これが労働時間に当たると認めることはできない。

実務上のポイント

不活動待機時間の労働時間該当性は、使用者の指揮命令下に置かれていたと評価できるか否かにより判断され、労働からの解放が保障されていない場合には労働時間該当性が認められる（大星ビル管理事件 最高裁一小 平14. 2.28判決等）。

大星ビル管理事件では、ビル管理業務における夜間の仮眠時間について、仮眠中も突発事態への対応を義務づけられていること等を理由に、労働時間に当たるとされた。もっとも、ビル管理業務における防災センターとは別の場所にある仮眠室での仮眠時間について、災害時や不審者侵入時等の対応の発生頻度等を踏まえて、常に宿直業務への対応を求められていたとは認められないとして労働時間該当性を否定した裁判例（日本ビル・メンテナンス事件 東京地裁 平18. 8. 7判決）もある。

工事業務における不活動待機時間の労働時間該当性が争われた裁判例としては、寮に寄宿し、12～24時間シフトで修理依頼があれば現場に赴いて工事を行うこととされていたガス配管工事業務に従事する従業員の不活動待機時間について、出勤回数が平均1日1回以下であり、不活動時間が占める割合が格段に大きく、不活動時間中の外出も可能で、不活動時間帯の活動・行動様式が自宅で過ごすのとさほど異なること等から労働時間該当性を否定した大道工業事件（東京地裁 平20. 3.27判決）がある。本判決もこの事案と同様に、実作業の発生頻度や不活動待機時間中の労働者の行動様式を重視して、事務所に待機していない時間帯の労働時間該当性を否定している。

【執筆者】

田口靖晃 たぐち やすあき

弁護士（弁護士法人三浦法律事務所 広島オフィス）

2009年京都大学法学部卒業、2010年弁護士登録、森・濱田松本法律事務所入所。2019年より現職。

令和4年5月の労働判例一覧

※実務担当者に参考になる事案を中心に掲載し、実務との関連性が少ないと思われる判例は割愛した。

注目裁判例	
ハラスメント関係	<p>アムール事件（東京地裁 令 4. 5.25判決）</p> <p>【概要】 フリーライターとして活動しているXが、エステティックサロンを経営するY社との間でWEBサイト運用に係る業務委託契約を締結し、当該業務を行ったにもかかわらず、Y社から報酬が支払われないと主張して、Y社に対し、準委任契約に基づく報酬を請求するとともに、Y社代表者からハラスメント行為を受けたと主張して、Y社代表者に対しては不法行為に基づく損害賠償請求として、Y社に対しては安全配慮義務違反を理由とする損害賠償請求として、慰謝料の支払いを求めた事案。東京地裁は、Xの請求を一部認容し、Y社に対し報酬約38万円、Y社およびY社代表者に対し連帯して損害金150万円の支払いを命じた。</p> <p>Y社代表者は、平成31年3月、Xに対し、Y社店舗における施術を体験した上で体験談や感想を執筆する仕事を依頼した。Y社代表者は、記事の内容等について打ち合わせを行った際、Xに対し、これまでの性体験等に関する質問をしたり、Y社代表者がXに施術を行った際、無理やりにも裸になったほうが施術の時にくすぐったく感じなくなるなどと述べて、バストを見せるよう求めたりした。また、同年8月には、Xの記事の質が低いことなどを理由として契約を打ち切る旨を告げるなどした。</p> <p>Y社らは、業務委託契約の成立を否定したが、東京地裁は、XとY社代表者が委託内容や報酬額について具体的なやりとりを重ね、契約書案を作成していたことから、業務委託契約の成立を認め、同契約に基づく報酬の支払いを命じた。また、Y社代表者の一連の言動はセクハラ行為ないしパワハラ行為に当たり、Xが実質的にはY社の指揮監督の下でY社に労務を提供する立場にあったと認められるから、Y社はXに対し、Xの生命、身体等の安全を確保しつつ労務を提供することができるよう必要な配慮をすべき信義則上の義務を負っていたとして、Y社の債務不履行責任を認めた。</p>
賃金関係	<p>社会福祉法人セヴァ福祉会事件（京都地裁 令 4. 5.11判決）</p> <p>【概要】 Y法人の経営する保育園において、保育士として勤務していたXが、①未払い割増賃金の支払い、②労働契約上の月額固定給との差額（未払い賃金）の支払い、③Xが負担した定期健康診断費用相当額の支払い、④Y法人から長時間労働を強いられたとして、労働契約上の安全配慮義務違反に基づく損害賠償金の支払い等を求めた事案。</p> <p>京都地裁は、①②に関するXの主張を一部認容し、未払い割増賃金・未払い賃金の総額約816万円の支払いと、付加金約634万円の支払いを命じた。また、③について、労働者は、事業者の指定した医師が行う健康診断を受けることを希望しない場合において、他の医師の行う健康診断を受けることができるとされていることからすれば（労働安全衛生法66条5項）、使用者は、労働者の負担した費用が必要、合理性を欠く場合でない限り、償還を拒むことができないと解すべきであるとした上で、53歳のXにとって2万～3万円程度のコースの受診は必要かつ合理的といえるから、Y法人は償還を拒むことができなかつた。一方、④に関しては、Y法人がXに対し多額の時間外・深夜割増賃金を支払う義務を負うところ、Xに生じた精神的苦痛については、通常程度にとどまる限りは、上記時間外・深夜割増賃金の支払いによって慰謝されるというべきであるとして、時間外・深夜割増賃金とは別に慰謝料を支払うことまでは要しないとした。</p>
懲戒解雇	<p>社会福祉法人ファミーユ高知事件（高松高裁 令 4. 5.25判決）</p> <p>【概要】 リハビリセンターを運営するY法人との間で労働契約を締結し、Y法人が運営する施設のセンター長の職に就いていたXが、Y法人がしたXの懲戒解雇は懲戒事由を欠いた違法なものであると主張して、同法人に対し、労働契約上の地位確認等を求めた事案。</p> <p>原審（高知地裁 令 3. 5.21判決）は懲戒解雇を無効と判断し、Xの賃金請求を認容し、その余の請求を棄却したところ、Y法人が敗訴部分を不服として控訴し、Xが敗訴部分のうち未払い賞与請求と慰謝料請求に関する部分を不服として附帯控訴した。高松高裁は、懲戒解雇を無効と判断した原審を支持し、Y法人の控訴を棄却した一方、未払い賞与に関するXの請求を認容した。</p> <p>Y法人は、同法人が設置した第三者委員会がXによるパワハラがあったと認定したことに関し、Xを懲戒解雇としたが、原審は、同委員会がパワハラと認定した言動は、そもそもそのような事実が認められないか、認められるとしても懲戒事由に該当するとはいえないと判断した。</p> <p>※1審判決の内容は、WEB労政時報「弁護士が精選！ 重要労働判例―第301回 社会福祉法人ファミーユ高知（パワーハラスメントを理由とする懲戒解雇）事件」に掲載。</p>

	裁判所	裁判年月日等	事件番号	事件名
賃金、手当	大阪地裁	5.20判決	平31(ワ)1355	GT-WORKS事件
	大阪地裁	5.27判決	令2(ワ)8886	エヌアイケイほか1社事件
退職金・賞与	大阪地裁	5.20判決	令2(ワ)8522	千田事件
労働災害	東京地裁	5.19判決	令2(行ウ)91	日立労基署長(日立産業抑制ソリューションズ)事件
	東京地裁	5.19判決	令2(行ウ)422	中央労基署長(内藤証券)事件
	山口地裁	5.25判決	令3(行ウ)3	下関労基署長事件
	東京地裁	5.26判決	平30(行ウ)302	池袋労基署長事件
	東京地裁	5.26判決	令2(行ウ)94	中央労基署長(たいめいけん)事件
	大阪地裁	5.30判決	平30(行ウ)130	葛城労基署長(製菓工場)事件
	東京地裁	5.30判決	令元(行ウ)452	立川労基署長事件
	大阪地裁	5.30判決	令2(行ウ)46	東大阪労基署長(社会福祉法人幸福会)事件
	福岡地裁	5.31判決	令2(行ウ)55	福岡中央労基署長(FCCテクノ)事件
普通解雇	東京地裁	5.13判決	令2(ワ)3948	インジェヴィティ・ジャパン事件
	東京地裁	5.17判決	令2(ワ)18564、 18945	シティグループ証券事件
	東京高裁	5.26判決	令3(ネ)5074	龍生自動車事件
安全配慮義務	仙台高裁	5.19判決	令3(ネ)152	宇徳ほか1社事件
	奈良地裁	5.31判決	令元(ワ)297	奈良県事件
競争禁止	東京地裁	5.13判決	令3(ワ)7641	REI事件
損害賠償	東京地裁	5.12判決	令元(ワ)15129	早稲田大学事件
	東京地裁	5.13判決	令2(ワ)9930	フジアル(原告)事件
	長崎地裁	5.30判決	平31(ワ)114	長崎市事件
配転	東京高裁	5.20判決	令3(ネ)3521	千代田区事件
	大阪地裁	5.26判決	令元(ワ)30023	三井物産インシュアランス事件
懲戒処分	東京地裁	5.26判決	令元(ワ)22100	専修大学事件
人事	東京地裁	5.26判決	令元(ワ)13643	日本曹達事件
その他	東京地裁	5.20判決	令2(ワ)12225	立石建設事件
	東京地裁	5.24判決	令3(ワ)12587	プレカリアートユニオン事件

特集 1

本誌特別調査

2022年度 労働時間総合調査

所定・総実労働時間、休日・休暇、 時間外労働、時間外割増率、36協定の協定時間等の 最新実態

労務行政研究所

当研究所が毎年実施している「労働時間等に関する実態調査」の2022年度調査結果がまとまった。今回は定例の①所定労働時間、②所定休日日数、③年間総実労働時間、④年次有給休暇の取得状況、⑤時間外労働の実態に加え、⑥時間外割増率の設定状況、⑦36協定の協定時間、⑧特別条項の設定状況、⑨時間外労働の指示・申告方法についても調査している。

前回の掲載 第4022号 (21.10. 8)

2017年以降の付帯調査項目

付帯調査項目	本号	4022号 (21.10. 8)	4001号 (20.10. 9)	3980号 (19.10.11)	3959号 (18.10.12)	3938号 (17.10.13)
時間外割増率の設定状況	●					
36協定の協定時間	●				●	
特別条項の設定状況	●				●	
時間外労働の指示・申告方法	●					
失効年休の積立保存制度の導入状況		●				
在宅勤務制度の導入状況			●			
在宅勤務の労働時間の把握方法			●			
役職位に対する時間外手当の支給状況				●		
管理職への深夜割増の支給状況、代休・振替休日の付与状況				●		
時間外労働時間の算出・確認方法						●
出退勤時間の管理方法						●
時間外労働の算定における端数時間の取り扱い						●
長時間労働削減に向けた取り組み状況						●

ポイント

- ① **2022年度年間所定労働時間・年間所定休日日数**：1909時間23分、120.5日 [図表 1]
- ② **年間総実労働時間(21年度)**：全産業で平均2037.5時間 [図表 7]。「2000～2050時間未満」が18.2%と最も多く、「1950～2000時間未満」が17.4%で続く。産業別に見ると、非製造業のほうが製造業よりも長時間の傾向にある [図表 7～8]
- ③ **年次有給休暇の取得状況(最近1年間)**：全従業員平均の取得日数は11.5日、取得率は62.7% [図表11]
- ④ **時間外労働の実態(21年度)**：全社または本社における1人1カ月当たり平均で18.2時間 [図表16]。20年度比プラス1.4時間 [図表21]
- ⑤ **時間外・休日労働の割増率**：各割増率の平均は、「早出・残業」26.7%、「深夜(22時～翌5時)」29.1%、「法定休日」36.6%、「法定外休日」32.6% [図表22]
- ⑥ **36協定の協定時間と特別条項の設定状況**：協定時間の平均は「1日」8.5時間、「1カ月」45.7時間、「1年」380.6時間 [図表27]。特別条項は「設定している」が89.0% [図表29]
- ⑦ **時間外労働の指示・申告方法**：「管理者の指示に基づき行う」が62.3% [図表33]

■労働時間、休日・休暇に関する記事案内

解 説	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選択的週休3日制の導入実務 (林 浩二) ・ 副業・兼業における労務管理のポイント (田村裕一郎、井上紗和子) ・ 令和2年改正労働基準法の概要と実務における留意点 (根本義尚) ・ 企業の実態に合わせた年休取得促進策のポイント (片岡正美) ・ 平成31年4月施行 フレックスタイム制見直しへの対応 (田中朋吉) ・ 裁量労働制導入・運用のためのポイント (高田弘人) ・ 管理職をめぐる適正な労務管理 (藤原宇基) ・ 平成31年4月施行 年5日の年休取得義務への対応 (佐藤広一) ・ 変形労働時間制 導入・運用のためのポイント (家原徳子) ・ 週休3日制導入に際しての法的留意点 (益田浩一郎) 	<p>第4023号 (21.10.22)</p> <p>第4007号 (21. 1. 8/ 1.22)</p> <p>第3995号 (20. 6.26)</p> <p>第3975号 (19. 7.12)</p> <p>第3962号 (18.11.23)</p> <p>第3961号 (18.11. 9)</p> <p>第3960号 (18.10.26)</p> <p>第3959号 (18.10.12)</p> <p>第3952号 (18. 6. 8)</p> <p>第3948号 (18. 3.23)</p>
事 例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選択的週休3日制の導入事例 (メタウォーター/エンカレッジ・テクノロジー) ・ 時間外労働の削減、生産性向上をどう進めるか (三井化学ほか3社) ・ 年休取得促進の取り組み (大和証券グループほか3社) ・ 週休3日制の最新動向 (損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険ほか3社) 	<p>第4023号 (21.10.22)</p> <p>第3977号 (19. 8. 9/ 8.23)</p> <p>第3975号 (19. 7.12)</p> <p>第3948号 (18. 3.23)</p>
労務行政 研 究 所 調 査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事労務諸制度の実施状況 【前編】—労働時間、休日・休暇関連 ・ 皇位継承に伴う2019年度休日増への企業の対応調査 	<p>第4038号 (22. 7. 8)</p> <p>第3970号 (19. 4.12)</p>

[注] このほかの記事については、弊誌会員向けWEBサイト「WEB労政時報」(<https://www.rosei.jp/readers>)の「労政時報 記事検索」をご利用ください。

調査要領

1. 調査項目

- ①2022年度（原則として2022年4月～2023年3月）労働時間・休日日数（本社）
 - (a)1日当たり所定労働時間
 - (b)年間所定休日日数
 - (c)年間所定労働時間（2021年度分も併せて調査）
- ②年次有給休暇の取得状況（最近1年間）
- ③時間外労働の実績（2021年度）
- ④時間外割増率の設定状況
- ⑤36協定の協定時間
- ⑥特別条項の設定状況
- ⑦時間外労働の指示・申告方法

2. 調査時期

2022年6月6日に調査票を発送、8月30日までに回答のあったものを集計。

3. 調査方法

- ①調査票の郵送による記入、②PDF形式の調査票への記入、③WEBアンケートフォームへの記入

4. 調査対象

全国証券市場の上場企業（新興市場の上場企業も含む）3775社と、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）1207社の合計4982社。ただし、持株会社の場合は、主要子会社を対象としたところもある。

5. 集計対象

上記調査対象のうち、回答のあった272社。集計対象会社の業種別、規模別の内訳は[参考表]のとおり。所属業種については、調査時点におけるものとした。なお、項目により集計（回答）企業は異なる（項目により回答していない企業があるため）。

6. 利用上の注意

[図表]の割合は、小数第2位を四捨五入し小数第1位まで表示しているため、合計が100.0にならない場合がある。また、本文中で割合を引用する際には、実数に戻り再度割合を算出し直しているため、[図表]中の数値の足し上げと本文中の数値とは一致しないことがある。

参考表 業種別、規模別集計対象会社の内訳

—社—

業種	規模				業種	規模			
	規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満		規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満
全産業	272	103	93	76	精密機器	4	2	1	1
製造業	110	43	40	27	その他製造	7	1	3	3
水産・食品	4	2		2	非製造業	162	60	53	49
紙・パルプ	2	1	1		建設	27	10	12	5
化学	20	7	9	4	商業	46	17	15	14
石油	1		1		金融・保険	6	4	2	
ゴム	2	1	1		不動産	12	2	5	5
ガラス・土石	2	1	1		陸運	9	3	4	2
鉄鋼	3		3		海・空運	3	3		
非鉄・金属	9	2	3	4	倉庫・運輸関連	6	4	2	
機械	20	9	6	5	情報・通信	27	7	8	12
電気機器	18	7	6	5	サービス	26	10	5	11
輸送用機器	18	10	5	3					

[注] 「商業」は卸売業、小売業。「情報・通信」には、IT関係のほか新聞、出版、放送を含む。なお、上記の業種分類は東洋経済新報社『会社四季報』をベースとしている。

1 2022年度の所定労働時間・年間所定休日日数の実態

所定労働時間・年間所定休日日数の水準【図表1、5～6】

年間所定労働時間は1909時間23分、
年間休日は120.5日

2022年度の1日当たり所定労働時間（始業時刻～終業時刻までの時間から、休憩時間を除いたもの）は平均7時間49分、年間所定休日日数は年間120.5日である【図表1】。年間の所定労働時間は1909時間23分で、同一企業における前21年度の水準（1908時間47分）から36分長くなった。

ちなみに、年間所定労働時間を基にして単純計算すると、1カ月当たり（12分の1）は159時間7分、1週当たり（365分の7）は36時間37分となる。

規模別では、1日当たりの所定労働時間は1000人以上が7時間48分、300～999人が7時間49分、300人未満が7時間50分であり、規模による差はほとんど見られなかった。年間所定休日日数は300～999人が121.0日で最も多く、次いで、1000人以上が120.4日、300人未満120.1日の順となっている。年間所定労働時間は300人未満が最も長く1915時

間58分、次いで300～999人1907時間6分、1000人以上1906時間35分である。

製造業・非製造業別、業種別の状況は後掲【図表5】を、所定労働時間と年間所定休日日数の推移は【図表6】を参照いただきたい。

また、後掲【2】では、年間所定労働時間に時間外労働の実績、年次有給休暇の取得分を加味した年間総実労働時間（21年度）を試算している。併せて参照いただきたい。

年間所定労働時間の分布状況【図表2】

1850～1950時間未満の間に52.8%が分布

全産業・規模計では「1900～1950時間未満」31.7%が最も多く、「1850～1900時間未満」が21.0%で続く。「1850～1950時間未満」の範囲に52.8%が分布している結果となった。

この範囲に収まる企業の割合を規模別に見ると、1000人以上では51.5%、300～999人では51.1%、300人未満では56.6%と、いずれの規模でも過半数を占める。同様に産業別で見ると、製造業69.1%、

図表1 1日、週間、月間および年間所定労働時間と年間所定休日日数(本社)

区 分	社 数	1日当たり 所 定 労働時間 (時間：分)	週 間 労働時間 (a)*7/365 (時間：分)	月 間 労働時間 (a)/12 (時間：分)	年間所定 労働時間 (a) (時間：分)	年間所定	
						同一企業に おける21年度 所定労働時間 (時間：分)	休日日数 (日)
全 産 業	271	7：49	36：37	159：07	1909：23	1908：47	120.5
{ 1,000人以上 300～999人 300人未満 }	103	7：48	36：34	158：53	1906：35	1906：51	120.4
	92	7：49	36：34	158：56	1907：06	1908：28	121.0
	76	7：50	36：45	159：40	1915：58	1914：13	120.1
{ 製 造 業 非 製 造 業 }	110	7：50	36：26	158：19	1899：53	1900：38	122.6
	161	7：47	36：45	159：39	1915：53	1914：22	119.1

非製造業41.6%と、27.5ポイントの差がある。

ちなみに、年間所定労働時間が2000時間以上の企業の割合は、全産業・規模計で10.3%。前21年度（9.8%）から0.5ポイント増加した。

1日の所定労働時間の分布状況

【図表3】

「8時間」が51.3%で最も多い

「8時間」が51.3%で最も多く、以下「7時間45分」15.1%、「7時間30分」11.8%と続く。「7時間45分」から「8時間」の間に全体の7割以上が集中しており、この範囲で1日の所定労働時間を設定している企業が多いことが分かる。

年間所定休日日数の分布状況

【図表4】

「120～124日」が53.9%で最多。
全体の74.5%が120日以上の設定

「120～124日」が53.9%で最も多く、次いで「125～129日」が20.7%となっている。これらを含め、年間120日以上の日を設定している企業が全体の74.5%を占める。

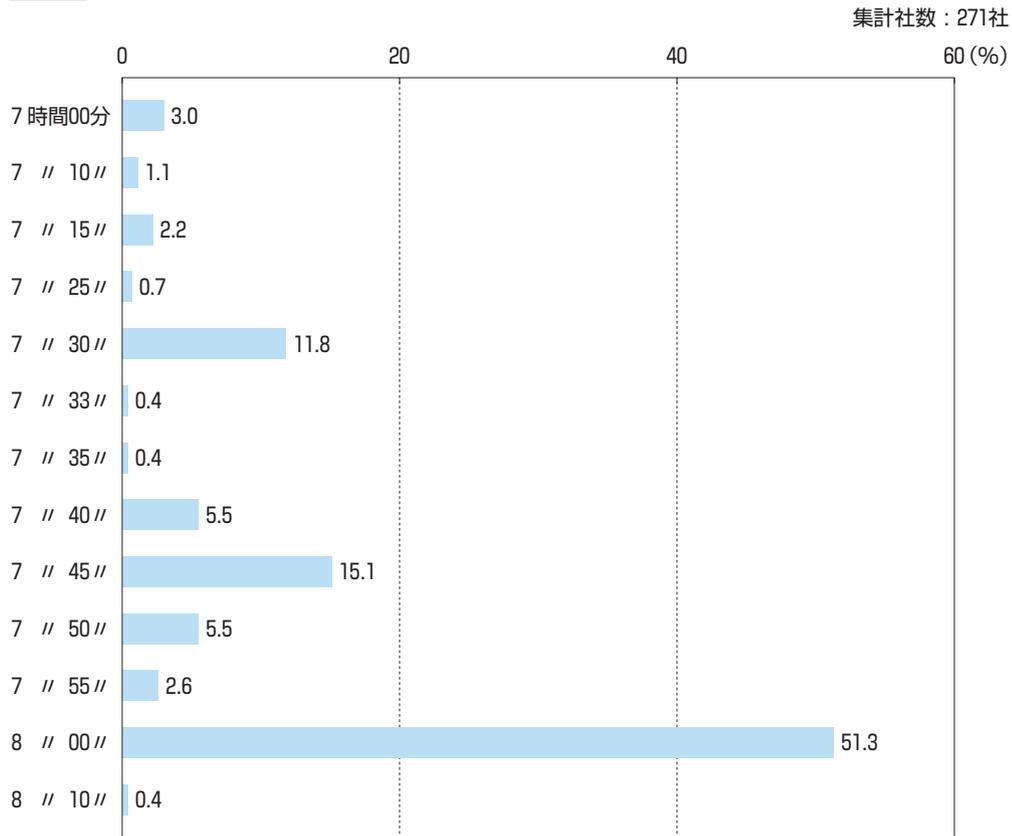
規模別に見ると、年間休日120日以上企業の割合は、1000人以上が73.8%、300～999人と300人未満がそれぞれ75.0%となっている。産業別では、製造業は91.8%、非製造業は62.7%と29.1ポイントの差が見られる。

図表2 年間所定労働時間の分布

—(社)、%—

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000 人 以 上	300 ～ 999 人	300 人 未 満		
合 計	(271) 100.0	(103) 100.0	(92) 100.0	(76) 100.0	(110) 100.0	(161) 100.0
1700 時 間 未 満	0.7	1.0		1.3		1.2
1700 ～ 1750 //	1.8	1.9		3.9		3.1
1750 ～ 1800 //	3.7	2.9	5.4	2.6	0.9	5.6
1800 ～ 1850 //	12.5	10.7	17.4	9.2	12.7	12.4
1850 ～ 1900 //	21.0	29.1	18.5	13.2	31.8	13.7
1900 ～ 1950 //	31.7	22.3	32.6	43.4	37.3	28.0
1950 ～ 2000 //	18.1	22.3	16.3	14.5	15.5	19.9
2000 ～ 2050 //	5.9	8.7	6.5	1.3	1.8	8.7
2050 時 間 以 上	4.4	1.0	3.3	10.5		7.5
最 長 (時間:分)	2088 : 00	2080 : 00	2085 : 18	2088 : 00	2008 : 00	2088 : 00
最 短 (//)	1680 : 00	1687 : 00	1750 : 00	1680 : 00	1776 : 15	1680 : 00

図表3 1日の所定労働時間の分布



[注] 「8時間10分」の企業は、1年単位の变形労働時間制を採っているもの。

図表4 年間所定休日日数の分布

—(社)、%—

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000 人 以 上	300 ~ 999 人	300 人 未 満		
合 計	(271) 100.0	(103) 100.0	(92) 100.0	(76) 100.0	(110) 100.0	(161) 100.0
100 ~ 104 日	1.5		1.1	3.9	0.9	1.9
105 ~ 109 //	5.2	2.9	4.3	9.2		8.7
110 ~ 114 //	4.8	6.8	4.3	2.6		8.1
115 ~ 119 //	14.0	16.5	15.2	9.2	7.3	18.6
120 ~ 124 //	53.9	63.1	48.9	47.4	60.9	49.1
125 ~ 129 //	20.7	10.7	26.1	27.6	30.9	13.7
最 多 (日)	129	128	129	127	128	129
最 少 (//)	100	105	100	102	103	100

図表 5 2022年度業種別、規模別の労働時間

区 分	社 数	1日当たり 所 定 労働時間 (時間：分)	週 間 労働時間 (a)*7/365 (時間：分)	月 間 労働時間 (a)/12 (時間：分)	年間所定 労働時間 (a) (時間：分)	同一企業に おける21年度 所定労働時間 (時間：分)	年間所定 休日日数 (日)
全 産 業	271	7：49	36：37	159：07	1909：23	1908：47	120.5
{ 1,000人以上 300～999人 300人未満	103	7：48	36：34	158：53	1906：35	1906：51	120.4
	92	7：49	36：34	158：56	1907：06	1906：28	121.0
	76	7：50	36：45	159：40	1915：58	1914：13	120.1
製 造 業	110	7：50	36：26	158：19	1899：53	1900：38	122.6
{ 1,000人以上 300～999人 300人未満	43	7：49	36：21	157：59	1895：43	1897：23	122.5
	40	7：51	36：24	158：08	1897：34	1897：23	123.3
	27	7：51	36：38	159：10	1909：58	1910：37	121.7
水産・食品	4	7：48	37：08	161：19	1935：53	1945：41	116.5
紙・パルプ	2	7：45	36：16	157：36	1891：15	1887：30	121.0
化 学	20	7：47	36：06	156：53	1882：42	1883：55	123.1
ゴ ム	2	7：45	36：07	156：56	1883：15	1885：30	121.5
ガラス・土石	2	7：53	36：10	157：09	1885：45	1885：38	125.5
鉄 鋼	3	8：00	36：46	159：47	1917：20	1920：00	125.3
非鉄・金属	9	7：49	36：30	158：35	1902：58	1904：33	121.7
機 械	20	7：51	36：22	158：03	1896：31	1895：53	123.2
電 気 機 器	18	7：53	36：19	157：46	1893：17	1893：03	124.4
輸 送 用 機 器	18	7：55	37：03	161：01	1932：11	1933：27	121.1
精 密 機 器	4	7：54	36：37	159：07	1909：29	1909：29	123.0
そ の 他 製 造	7	7：44	36：04	156：43	1880：41	1879：37	121.7
非 製 造 業	161	7：47	36：45	159：39	1915：53	1914：22	119.1
{ 1,000人以上 300～999人 300人未満	60	7：47	36：43	159：32	1914：22	1913：39	118.9
	52	7：47	36：43	159：32	1914：26	1913：27	119.2
	49	7：49	36：48	159：56	1919：16	1916：12	119.2
建 設	27	7：52	36：47	159：52	1918：24	1916：03	121.4
商 業	46	7：48	37：03	161：00	1932：03	1931：53	117.0
金 融 ・ 保 険	6	7：55	37：21	162：18	1947：35	1943：40	119.0
不 動 産	12	7：53	36：44	159：35	1915：04	1915：04	122.2
陸 運	9	7：46	37：40	163：39	1963：46	1964：41	112.1
海 ・ 空 運	3	7：38	35：45	155：21	1864：17	1861：53	121.0
倉庫・運輸関連	6	7：56	37：27	162：42	1952：26	1953：45	118.8
情 報 ・ 通 信	26	7：40	35：41	155：04	1860：53	1857：05	122.1
サ ー ビ ス	26	7：45	36：42	159：28	1913：40	1911：21	118.2

[注] 1. 上記は本社のもの。工場の日勤者については調べていない。
 2. 週間および月間労働時間は、2022年度の年間所定労働時間の平均値をそれぞれ1週間ないし1カ月分に換算した数値である。
 3. 集計社数が1社の業種（石油）は、掲載を省略した（全産業計、製造業計はこれを含んだ集計値。[図表19]も同じ）。

図表6 所定労働時間と年間所定休日数数の推移

年度	規 模 計			3,000 人 以 上			1,000 ～ 2,999 人			1,000 人 未 満		
	所定労働時間		年間所定休日数	所定労働時間		年間所定休日数	所定労働時間		年間所定休日数	所定労働時間		年間所定休日数
	1日	年間		1日	年間		1日	年間		1日	年間	
92	7:43	1912:29	116.8	7:47	1915:54	118.6	7:42	1905:22	117.6	7:40	1917:15	114.4
93	7:42	1899:05	118.2	7:44	1896:11	119.6	7:41	1893:54	118.3	7:42	1907:29	116.8
94	7:43	1897:58	118.9	7:46	1905:05	119.4	7:43	1892:35	119.5	7:41	1897:20	117.7
95	7:43	1899:27	119.1	7:45	1896:02	120.6	7:43	1893:35	119.6	7:43	1906:48	117.7
96	7:42	1886:04	119.7	7:42	1876:11	121.3	7:41	1883:36	119.8	7:42	1894:39	118.6
97	7:42	1884:06	120.0	7:43	1879:50	121.1	7:42	1878:50	120.6	7:41	1891:26	118.6
98	7:43	1890:08	119.8	7:43	1879:23	121.1	7:43	1884:52	120.6	7:43	1899:19	118.5
99	7:44	1892:28	120.5	7:45	1883:42	122.2	7:44	1888:53	120.9	7:43	1897:04	119.7
00	7:44	1895:56	119.8	7:45	1892:14	120.4	7:45	1894:37	120.2	7:43	1898:10	119.4
01	7:45	1895:13	120.0	7:44	1882:28	121.1	7:45	1893:49	121.1	7:44	1901:12	118.9
02	7:45	1899:26	119.4	7:46	1892:42	120.9	7:46	1895:25	120.9	7:44	1902:43	118.5
03	7:44	1904:17	119.4	7:45	1886:53	122.1	7:43	1894:32	120.2	7:44	1915:23	118.1
04	7:45	1897:12	119.9	7:47	1895:59	121.0	7:46	1891:22	121.5	7:43	1900:39	118.7
	規 模 計			1,000 人 以 上			300 ～ 999 人			300 人 未 満		
05	7:46	1902:39	119.6	7:45	1898:32	119.7	7:46	1901:13	119.8	7:47	1911:46	119.2
06	7:46	1901:15	119.8	7:46	1898:28	120.6	7:45	1902:06	119.5	7:45	1905:35	118.8
07	7:45	1900:20	120.6	7:44	1891:31	121.6	7:46	1911:36	119.9	7:44	1899:29	119.9
08	7:47	1905:18	120.1	7:47	1894:06	121.9	7:46	1908:17	119.3	7:47	1918:16	118.6
09	7:46	1896:25	120.6	7:46	1890:52	121.5	7:45	1901:19	119.6	7:46	1898:31	120.4
10	7:45	1899:55	120.0	7:45	1891:32	120.9	7:47	1913:14	119.2	7:44	1898:26	119.5
11	7:46	1907:03	120.5	7:48	1911:12	121.0	7:44	1901:44	120.0	7:45	1905:23	120.1
12	7:46	1909:36	119.2	7:48	1910:20	119.9	7:46	1911:48	118.5	7:45	1905:28	118.8
13	7:47	1908:03	119.6	7:48	1910:39	119.9	7:47	1913:36	119.0	7:45	1894:53	120.1
14	7:46	1902:58	120.0	7:49	1904:34	121.1	7:46	1911:45	118.9	7:44	1893:31	119.8
15	7:47	1909:39	120.7	7:49	1910:10	121.4	7:48	1913:45	120.3	7:45	1904:53	120.1
16	7:46	1902:39	120.3	7:46	1898:03	120.9	7:47	1910:30	119.5	7:46	1902:02	120.1
17	7:47	1908:59	119.7	7:46	1899:09	120.6	7:49	1920:26	119.3	7:47	1912:15	119.0
18	7:48	1910:57	119.9	7:48	1908:31	120.1	7:48	1913:07	119.7	7:47	1912:33	119.6
19	7:48	1903:15	121.9	7:49	1908:49	121.7	7:49	1902:40	122.0	7:47	1894:50	122.3
20	7:48	1909:15	120.5	7:49	1909:11	121.1	7:48	1907:40	120.3	7:48	1911:31	119.8
21	7:49	1908:17	120.7	7:49	1911:33	120.5	7:50	1907:24	121.1	7:47	1905:32	120.3
22	7:49	1909:23	120.5	7:48	1906:35	120.4	7:49	1907:06	121.0	7:50	1915:58	120.1

[注] 1. 95、99、03、07、11、15、19年度は“うるう年”に当たるが、年間所定労働時間を暦年単位で決めている場合は翌年度が“うるう年”となる。これらの年度では労働日の関係で労働時間が前年度を上回る場合もあるので留意いただきたい。
 2. 99年度に調査対象を見直した。また、18年度に調査対象を拡大しているため、時系列比較の際には留意いただきたい。
 3. 規模区分は、05年度から1000人以上、300～999人、300人未満とした。そのため、規模別に水準を比較する際には留意いただきたい。

2 2021年度年間総実労働時間(試算)

年間総実労働時間の水準 [図表 7] 全産業・規模計で平均2037.5時間

年間所定労働時間に、時間外労働の実績や年次有給休暇（以下、年休）の取得日数を加味して、年間総実労働時間を試算した。なお、算出方法は下記の【留意事項】を参照いただきたい。

試算の結果、2021年度の年間総実労働時間は、全産業・規模計で平均2037.5時間となった（時間表示は十進法。以下同じ）。内訳は、年間所定労働時間が1908.30時間、時間外労働の実績（年間）が219.0時間、年休の取得日数が11.5日である。

年間総実労働時間を規模別に見ると、1000人以上2044.3時間、300～999人2048.6時間、300人未満2014.3時間で、300～999人が最も年間総実労働時間は長く、最も短い300人未満との差は34.3時間である。その内訳を見ると、年間所定労働時間について、300人未満（1913.73時間）は300～999人（1907.12時間）、1000人以上（1905.63時間）と大きな差はない。一方で、時間外労働の実績（年間）を見ると、300人未満の178.1時間に対し、300～999人は232.2時間、1000人以上は235.3時間と規模が大きいかほど長く、これが年間総実労働時間数に大きく影響している。

留意事項

- ◆「年間総実労働時間」算出のためのデータとして、「年次有給休暇の取得状況」および「時間外労働の実績」といった項目ごとの回答数値からデータを拾い出し、労務行政研究所で一律に試算している。
- ◆したがって、右①～④の各データの算出対象期間や対象人員などに厳密な対応関係はなく、あくまで試算値として捉えていただきたい。

◆年間総実労働時間の算出方法(2021年度)

- ①年間所定労働時間（2021年度）
- ②年間時間外労働時間（2021年度1人1力月当たり平均値×12）
- ③1日当たりの所定労働時間（2022年度）
- ④年次有給休暇の取得日数（最近1年間）

$$\text{年間総実労働時間} = \text{①} + \text{②} - \text{③} \times \text{④}$$

図表 7 2021年度年間総実労働時間の実態(試算)

—時間、日—

区分	社数	年間総実労働時間		1日当たりの所定労働時間 ③	年休取得日数 ④		
		①+②-③×④	年間所定労働時間 ①				
全産業	規模計	247	2037.5	1908.30	219.0	7.81	11.5
	1,000人以上	97	2044.3	1905.63	235.3	7.79	12.4
	300～999人	84	2048.6	1907.12	232.2	7.82	11.6
	300人未満	66	2014.3	1913.73	178.1	7.83	9.9
製造業	規模計	103	1994.6	1904.09	191.0	7.85	12.8
	1,000人以上	41	2004.5	1899.78	213.4	7.82	13.9
	300～999人	37	1996.6	1903.65	190.7	7.88	12.4
	300人未満	25	1975.3	1911.80	154.7	7.86	11.6
非製造業	規模計	144	2068.6	1911.32	239.0	7.78	10.5
	1,000人以上	56	2072.6	1909.91	251.4	7.78	11.4
	300～999人	47	2089.9	1909.86	264.8	7.78	10.9
	300人未満	41	2038.0	1914.91	192.5	7.80	8.9

[注] 時間は十進法で示した（以下同じ）。

分布状況と推移 [図表 8～10]

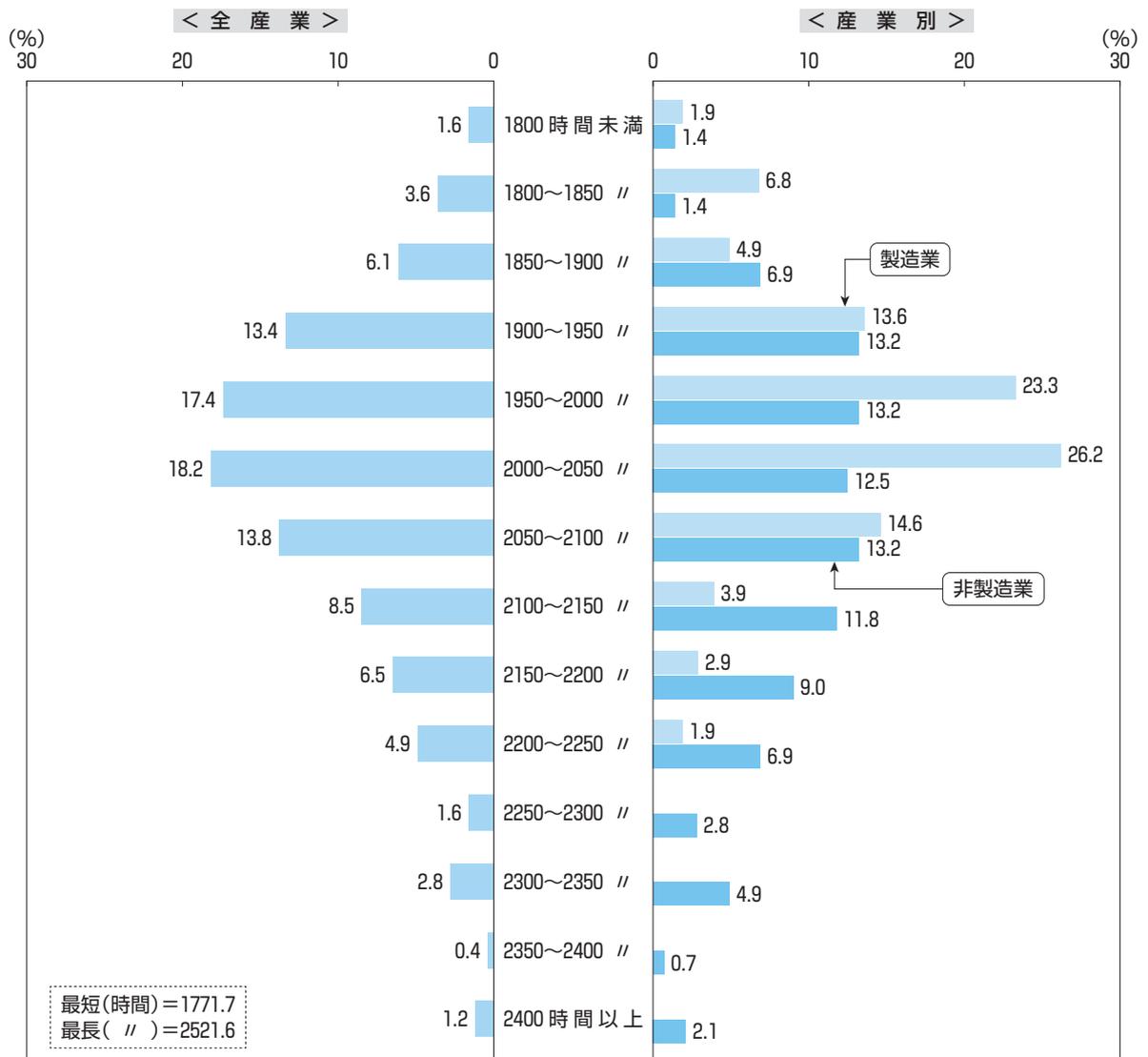
1950～2050時間未満に3割以上が集中

全産業で見ると、年間総実労働時間数は最短1771.7時間から最長2521.6時間まで幅広く分布しており、最短と最長の差は749.9時間に上る[図表8]。分布を見ると、「2000～2050時間未満」18.2%に最も多く分布しており、次いで「1950～2000時間未満」17.4%と続く。

産業別に見ると、製造業では「2000～2050時間未満」26.2%、非製造業では「1900～1950時間未満」「1950～2000時間未満」「2050～2100時間未満」がいずれも13.2%で最多となっている。製造業で“2250時間以上”とする回答はなかったが、非製造業では15社あり、製造業に比べて年間総実労働時間の長いほうに分布が広がっている。2200時間以上の割合を見ると、製造業は1.9%とわずかだが、非製造業は17.4%に上り、製造業より15.5ポイント

図表 8 2021年度年間総実労働時間の分布

集計社数：全産業 247社
 製造業 103社
 非製造業 144社



[注] 製造業で“2250時間以上”とする回答はなかった。

多い。

当所調査の年間総実労働時間の推移を[図表9～10]に示した。年度によりカレンダーの日の巡りや集計（回答）企業が異なる点に留意いただきたいが、14年度以降4年連続で増加していた年間総実労働時間が、18年度からは減少に転じ、19年度は25.7時間減、20年度はさらに8.7時間減となったが、21年度は10.7時間増となっている。なお、19年度は新天皇即位に伴う祝日法改正により年間の休日が増えたことが、年間総実労働時間数の減少に影響していると考えられるため、留意いただきたい。

■ 毎勤調査に見る年間総実労働時間の水準

年間総実労働時間の実勢を調べた統計として、厚生労働省の「毎月勤労統計調査」が広く活用されている。同調査の「総実労働時間」とは、労働者が実際に労働した時間数を表し、所定内労働時間（労働協約、就業規則等で定められた正規の始

業時刻と終業時刻間の実労働時間数）と所定外労働時間（早出、残業、臨時の呼び出し、休日出勤等の実労働時間数）を合算したものである。

調査対象事業所は、常用労働者5人以上の約190万事業所から抽出した約3万3000事業所で、当所の調査より調査母数ははるかに多い。

[参考1]で2021年度の水準（事業所規模5人以上のデータ）を見ると、パートタイム労働者を含む常用労働者平均では1632.0時間であり、20年度に比べ16.8時間増加している。

さらに、①パートタイム労働者と、②これを除いた一般労働者に分けて見ると、①パートタイム労働者は945.6時間、②一般労働者は1944.0時間である。例年、当所集計と毎勤調査の一般労働者集計を比較すると、集計対象等の違いから年間総実労働時間ベースで当所集計のほうが長い傾向が見られる。今回はその傾向が顕著であり、その差は93.5時間であった。

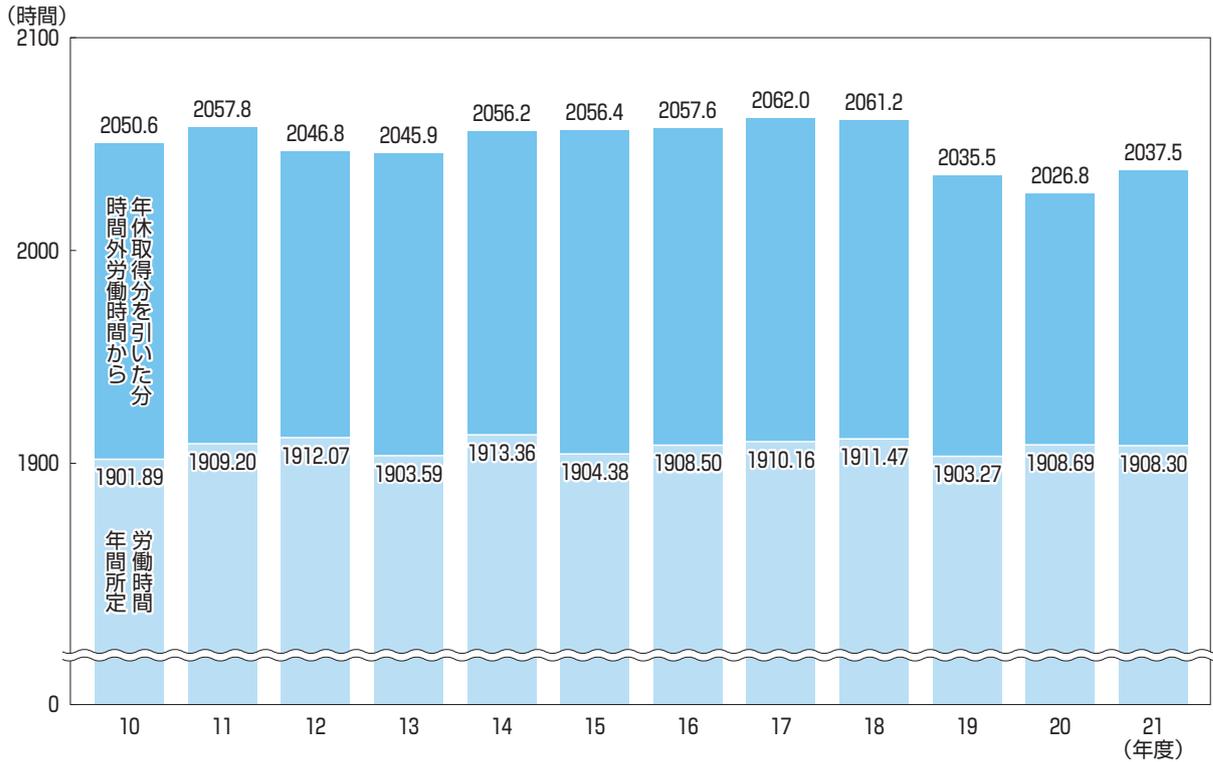
図表9 年間総実労働時間の推移

－時間、日－

区分	年度	年間総実労働時間				
		①+②-③×④	年間所定労働時間 ①	時間外労働の実績（年間） ②	1日当たりの所定労働時間 ③	年休取得日数 ④
全 産 業	15	2056.4	1904.38	223.5	7.77	9.2
	16	2057.6	1908.50	223.8	7.78	9.6
	17	2062.0	1910.16	227.4	7.79	9.7
	18	2061.2	1911.47	232.7	7.80	10.6
	19	2035.5	1903.27	221.1	7.80	11.4
	20	2026.8	1908.69	201.7	7.81	10.7
	21	2037.5	1908.30	219.0	7.81	11.5
製 造 業	15	2019.1	1902.76	199.9	7.81	10.7
	16	2030.9	1907.62	210.9	7.82	11.2
	17	2018.8	1901.77	203.8	7.82	11.1
	18	2030.9	1905.65	221.5	7.82	12.3
	19	2006.9	1901.86	204.5	7.83	12.7
	20	1980.9	1903.13	169.5	7.84	11.7
	21	1994.6	1904.09	191.0	7.85	12.8
非 製 造 業	15	2104.0	1906.46	253.9	7.72	7.3
	16	2082.9	1909.36	236.3	7.75	8.1
	17	2094.4	1916.54	245.4	7.76	8.7
	18	2090.9	1917.16	243.7	7.78	9.0
	19	2061.2	1904.60	236.7	7.78	10.3
	20	2068.8	1913.70	230.7	7.79	9.7
	21	2068.6	1911.32	239.0	7.78	10.5

[注] 19年度は新天皇即位に伴い年間の休日が増えたことが、年間総実労働時間数の減少に影響していると考えられるため、留意いただきたい。

図表10 年間総実労働時間の推移(全産業)



参考1 毎月勤労統計調査に見る総実労働時間の推移(パートを含む常用労働者)

—時間—

区 分	事業所規模 5 人以上				事業所規模 30 人以上			
	年間総実労働時間 ③×12	月 間 労 働 時 間			年間総実労働時間 ③×12	月 間 労 働 時 間		
		総 実 ③=①+②	所 定 内 ①	所 定 外 ②		総 実 ③=①+②	所 定 内 ①	所 定 外 ②
10 年度 平均	1753.2	146.1	136.0	10.1	1795.2	149.6	137.5	12.1
11 //	1756.8	146.4	136.2	10.2	1797.6	149.8	137.8	12.0
12 //	1750.8	145.9	135.6	10.3	1795.2	149.6	137.5	12.1
13 //	1748.4	145.7	134.9	10.8	1795.2	149.6	137.0	12.6
14 //	1743.6	145.3	134.3	11.0	1791.6	149.3	136.5	12.8
15 //	1734.0	144.5	133.6	10.9	1786.8	148.9	136.0	12.9
16 //	1719.6	143.3	132.4	10.9	1778.4	148.2	135.5	12.7
17 //	1714.8	142.9	132.0	10.9	1773.6	147.8	135.2	12.6
18 //	1696.8	141.4	130.7	10.7	1761.6	146.8	134.3	12.5
19 //	1665.6	138.8	128.3	10.5	1730.4	144.2	131.9	12.3
20 //	1615.2	134.6	125.6	9.0	1680.0	140.0	129.4	10.6
21 //	1632.0	136.0	126.2	9.8	1710.0	142.5	130.8	11.7
一般労働者	1944.0	162.0	148.7	13.3	1935.6	161.3	146.6	14.7
パートタイム労働者	945.6	78.8	76.8	2.0	1026.0	85.5	82.8	2.7

[注] 1. 年間総実労働時間は、月間総実労働時間を12倍して当所で試算したもの。
 2. 11年度以前は時系列比較のための推計値。

3 年次有給休暇の取得状況

年休の新規付与日数 [図表11~13]

全従業員平均で18.3日

最近1年間（おおむね2021年度）における年休の新規付与日数（管理職も含めた全従業員平均）は、全産業・規模計で平均18.3日となった[図表11]。

規模別に見ると、1000人以上19.0日、300～999人18.5日、300人未満17.2日で、規模が大きいほど

新規付与日数も多い。産業別に見ると、製造業19.0日、非製造業17.9日で製造業のほうが多い。ただし、新規付与日数は各社の労務構成（平均勤続年数）にもよるため、留意いただきたい。

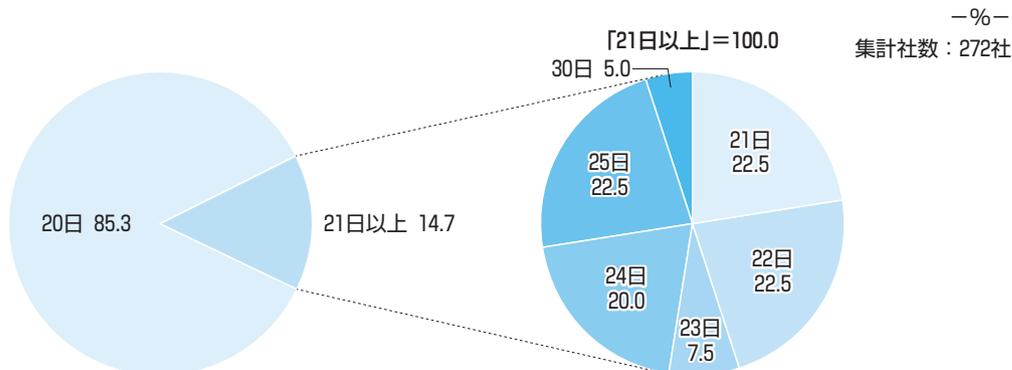
また、新規付与における最高日数を見ると、「20日」が85.3%で大半を占めている[図表12]。21日以上（14.7%）の内訳を見ると、「21日」「22日」「25日」がそれぞれ22.5%で最も多く、「24日」が20.0%と続く。

図表11 年休の取得状況(全従業員平均)

区 分		社 数	新規付与日数	取得日数	年休取得率
全産業	規 模 計	254	18.3	11.5	62.7
	1,000人以上	100	19.0	12.5	65.8
	300～999人	86	18.5	11.6	62.7
	300人未満	68	17.2	9.9	58.2
製造業	規 模 計	106	19.0	12.8	67.8
	1,000人以上	43	19.3	13.9	72.3
	300～999人	37	19.2	12.4	64.8
	300人未満	26	18.1	11.6	64.6
非製造業	規 模 計	148	17.9	10.6	59.0
	1,000人以上	57	18.7	11.5	60.9
	300～999人	49	18.0	11.0	61.0
	300人未満	42	16.7	8.9	54.1

- [注] 1. 全社または本社における最近1年間の1人当たりの平均値、大部分が21年度のもの。
 2. 年休の繰越日数については集計していない。
 3. 「年休取得率」は新規付与に対する割合。

図表12 年休の新規付与における最高日数(1年当たり・繰越分は除く)



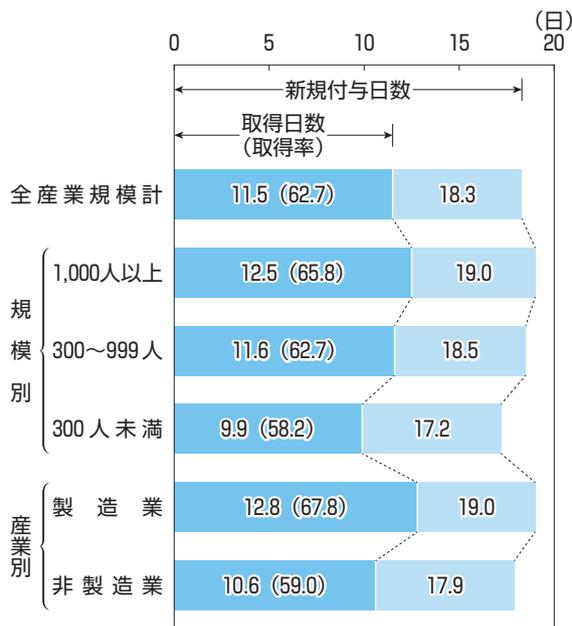
[注] 最高付与日数のみ回答のあった企業も含まれているため、[図表11]とは集計社数が一致しない。

取得日数 [図表11、13、15]

年間11.5日で、20年度から0.9日増加

取得日数の平均は年間11.5日となった[図表11、13]。集計（回答）企業は異なるものの、20年度（10.6日）から0.9日増加している[図表15]（推移については後述）。

図表13 年休の取得状況



規模別に見ると、1000人以上12.5日、300~999人11.6日、300人未満9.9日で、規模が大きいほど取得日数は多い。

取得率 [図表11、13~15]

平均62.7%で、20年度から4.6ポイント増加

新規付与日数に対する取得日数の割合を“年休取得率”として算出した。年休取得率の算出に当たっては、繰越分と新規付与分を合わせた付与日数全体（保有日数）で取得日数を除すという考え方もある。しかし、「新規付与から何年目まで繰越しを認めるのか」など、企業によって取り扱いの異なる繰越分を含めると、取得率が比較しづらくなるため、新規付与日数を基に算出するのが通例となっている（[図表15]の厚生労働省「就労条件総合調査」も同様の算出方法を採用）。

最近1年間（おおむね21年度）における年休取得率は、全産業・規模計で平均62.7%となり[図表11、13~14]、20年度（58.1%）より4.6ポイント増加した[図表15]。

規模別に見ると、1000人以上65.8%、300~999人62.7%、300人未満58.2%で、1000人以上が最も高い。

図表14 年休取得日数・取得率の分布状況

—(社)、%—

区分	年休取得日数			区分	年休取得率		
	全産業	製造業	非製造業		全産業	製造業	非製造業
合計	(254) 100.0	(106) 100.0	(148) 100.0	合計	(254) 100.0	(106) 100.0	(148) 100.0
4~5日台	1.6		2.7	20%台	0.4		0.7
6~7 //	9.4	1.9	14.9	30 //	4.7		8.1
8~9 //	24.0	14.2	31.1	40 //	11.8	7.5	14.9
10~11 //	22.8	20.8	24.3	50 //	26.4	17.9	32.4
12~13 //	19.7	29.2	12.8	60 //	29.5	35.8	25.0
14~15 //	13.0	21.7	6.8	70 //	14.2	21.7	8.8
16~17 //	6.3	8.5	4.7	80 //	8.7	11.3	6.8
18日以上	3.1	3.8	2.7	90%以上	4.3	5.7	3.4
平均(日)	11.5	12.8	10.6	平均(%)	62.7	67.8	59.0
最高(//)	22.0	22.0	19.2	最高(//)	107.3	107.3	97.0
最低(//)	4.5	7.9	4.5	最低(//)	24.6	41.6	24.6

[注] 1. 年休取得日数を「4日未満」、年休取得率を「20%未満」とする回答はなかった。
2. 年休取得率は、新規付与日数に対する取得日数の割合を算出しているため、100%を超える場合がある。

産業別では、製造業が67.8%であるのに対し、非製造業は59.0%と、製造業を8.8ポイント下回っており、製造業と比較すると年休取得が進んでいないことが分かる。

取得日数・取得率の分布状況

【図表14】

取得日数は「8～9日台」が24.0%で最多。
取得率は50～70%台で全体の7割以上を占める

年休の取得日数は、最低4.5日から最高22.0日まで幅広く分布している。【図表14】の年休取得日数の分布を見ると、全産業では「8～9日台」24.0%、「10～11日台」22.8%、「12～13日台」19.7%となっており、8～13日台に6割以上（66.5%）が分布している。

2019年4月1日施行の改正労働基準法により、

年休が10日以上付与される労働者に対し、年休を年5日取得させることがすべての企業に対し義務づけられている。しかし、今回の調査では前21年度と同様に、平均取得日数を5日未満と回答した企業もある（1社）。

取得日数と同様に、年休取得率についても最低24.6%から最高107.3%まで幅広い分布が見られる。なお、取得率は、前述のように「新規付与日数に対する取得日数の割合」を算出しているため、100%を超える場合があることに留意いただきたい。

分布は、「60%台」29.5%、「50%台」26.4%、「70%台」14.2%の順に多く、50～70%台に全体の7割以上（70.1%）が分布している。

産業別に見ると、製造業では「60%台」が35.8%、非製造業では「50%台」が32.4%で最も多い。取得率60%以上は製造業が74.5%である一方、非製造業は43.9%と30.6ポイントの差が開いている。

【図表15】 年休の新規付与日数、取得日数、取得率の推移(全従業員平均)

—日、%—

労務行政研究所															
年度	規模計			1,000人以上			300～999人			300人未満					
	新規付与日数	取得日数	取得率	新規付与日数	取得日数	取得率	新規付与日数	取得日数	取得率	新規付与日数	取得日数	取得率			
16	18.3	9.6	52.5	19.3	10.8	56.0	18.8	9.3	49.5	16.8	8.4	50.0			
17	18.2	9.7	53.3	18.6	10.2	54.9	18.2	9.5	52.3	17.4	8.9	51.4			
18	18.2	10.7	58.0	19.0	12.0	62.7	18.2	10.3	56.4	16.8	8.9	52.5			
19	18.3	11.4	62.1	18.8	12.3	65.3	18.3	10.9	59.2	17.3	10.4	60.2			
20	18.3	10.6	58.1	19.0	11.6	61.4	18.6	10.6	57.3	16.9	9.2	54.9			
21	18.3	11.5	62.7	19.0	12.5	65.8	18.5	11.6	62.7	17.2	9.9	58.2			
〈参考〉厚生労働省「就労条件総合調査」															
年	規模計			1,000人以上			300～999人			100～299人			30～99人		
	付与日数	取得日数	取得率	付与日数	取得日数	取得率	付与日数	取得日数	取得率	付与日数	取得日数	取得率	付与日数	取得日数	取得率
16	18.1	8.8	48.7	19.1	10.4	54.7	18.0	8.5	47.1	17.7	7.9	44.8	17.0	7.4	43.7
17	18.2	9.0	49.4	19.2	10.6	55.3	18.2	8.8	48.0	17.6	8.2	46.5	17.3	7.5	43.8
18	18.2	9.3	51.1	19.1	11.2	58.4	18.0	8.6	47.6	17.7	8.4	47.6	17.5	7.7	44.3
19	18.0	9.4	52.4	18.6	10.9	58.6	18.0	9.0	49.8	17.7	8.7	49.4	17.3	8.2	47.2
20	18.0	10.1	56.3	18.9	11.9	63.1	17.9	9.5	53.1	17.6	9.2	52.3	17.0	8.7	51.1
21	17.9	10.1	56.6	18.7	11.3	60.8	17.7	9.9	56.3	17.6	9.7	55.2	17.3	8.8	51.2

【注】 1. 当所の16～17年度の「取得率」は、「取得日数」/「新規付与日数」×100（%）で算出したもの。18～21年度は各企業の取得率の平均値。
2. 厚生労働省は「就労条件総合調査」による。なお、各年1月1日現在で調べた前年（または前々年度）の実態である。また、同調査の「付与日数」は繰越日数を含まず、「取得率」は、取得資格のある労働者の取得日数計/付与日数計×100（%）で算出されたものである（22年分は、22年9月現在、未公表）。

さらに、取得率40%未満は製造業では0%（回答なし）なのに対し、非製造業では8.8%である。取得率は、非製造業が製造業より低いほうにシフトしているといえる。

年休取得状況の推移【図表15】

前年から取得日数・取得率ともに増加

【図表15】に、当所調査による年休取得状況の16年度以降の推移を示した。規模計では、新規付与日数は18日台で推移しているものの、取得日数は21年度11.5日、取得率は同62.7%と20年度からいずれも増加している。規模別に見ると、1000人以上は20年度より取得日数は0.9日、取得率は4.4ポイント増加した。同様に、300～999人は1.0日、5.4ポイントの増加、300人未満は0.7日、3.3ポイントの増加となっている。

政府は、2010年6月に策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」を踏まえた「仕事と生活の調和推進のための行動指針」において、2020年までの目標値として、年休の取

得率を70%とすることを掲げていたが、取得率は56.3%にとどまり未達成となった。今後は、年休取得率を2025年までに70%とする成果目標（第5次男女共同参画基本計画、少子化社会対策大綱等）の達成に向けて、働き方改革関連法の周知等を進めていくとしており、目標達成に向けて引き続き取り組みの強化が求められるといえる。

年休取得率を規模別に見ると、1000人以上の大手では、16年度から5割台半ばで推移し、18年度からは6割台を維持している。300～999人と300人未満では、16年度以降は上昇傾向にあったものの、20年度はいずれも減少、21年度は再び増加に転じ、6割前後となっている。

併せて示した厚生労働省の「就労条件総合調査」（調査対象は常用労働者が30人以上の民間企業から、産業別、企業規模別に一定の方法により抽出）を見ると、規模が大きいほど年休取得率は高く、20年度以降は1000人以上が60%台、1000人未満の規模がいずれも50%台となっている。21年度の取得率は、1000人以上と30～99人で9.6ポイントの差が生じている。

4 時間外労働の実態

時間外労働の実態【図表16】

1人1カ月当たり平均18.2時間

2021年度の時間外労働時間は、全社または本社の1人1カ月当たりで平均18.2時間となった。規模別では、1000人以上19.5時間、300～999人19.6時間、300人未満14.7時間となっている。

また、男女別に回答があった企業を見ると、男性21.3時間、女性11.9時間で、男性のほうが9.4時間長い。これを年間に換算すると、男性のほうが約113時間長いことになる。

法内残業分を含むか否かで見た実態【図表17】

「法内残業分を含む」場合は
1人1カ月当たり18.9時間

1日の所定労働時間を法定労働時間（8時間）より短く設定している企業の場合、終業時刻を超えて実際に働いた時間が8時間に達するまでの、いわゆる「法内残業」が生じることになる。ここでは、【図表16】で見た時間外労働時間を、「法内残業」分を含むか否かに分けて集計し、比較した。

なお、労働基準法（以下、労基法）で定める割増賃金の支払い義務が生じない「法内残業」につ

いては、割増賃金を一切支払わないケース、通常の時間外と同様に支払うケース、通常とは異なる割増率で支払うケースなど、企業によって取り扱いが異なる。ここでは、こうした割増賃金の取り扱いとは関係なく集計している。

【図表17】を見ると、法内残業の取り扱いについて回答があった企業のうち、「所定労働時間は8時間」の133社を除いた124社では、「法内残業分を含む」が97社で78.2%となった。1カ月当たりの時間外労働の平均は、「法内残業分を含む」18.9時間、「法内残業分を含まない」16.6時間で、「含む」ほうが「含まない」よりも2.3時間長い結果となった。なお、そもそも法内残業が発生しないケースであ

る「所定労働時間は8時間」の場合の時間外労働は18.3時間であった。

休日労働分を含むか否かで見た実態 【図表18】

休日労働分を「含む」ほうが、同「含まない」よりも0.4時間長い

休日労働分を含むか否かで時間外労働を見ると、男女計では休日労働分を「含む」が平均18.3時間で、同「含まない」は同17.9時間であった。休日労働分を「含む」ほうが、同「含まない」よりも0.4時間長い。

【図表16】 時間外労働の実態(全社または本社)

—時間—

区 分	男 女 計		男 女 別			
	社 数		社 数	男 性	女 性	
全 産 業	規 模 計	262	18.2	204	21.3	11.9
	1,000 人 以 上	99	19.5	84	22.3	12.7
	300 ~ 999 人	91	19.6	71	22.4	12.1
	300 人 未 満	72	14.7	49	17.8	10.3
製 造 業	規 模 計	106	16.0	78	18.6	9.7
	1,000 人 以 上	41	17.8	35	19.7	11.1
	300 ~ 999 人	40	16.1	31	18.1	9.8
	300 人 未 満	25	12.9	12	16.5	5.4
非 製 造 業	規 模 計	156	19.7	126	22.9	13.3
	1,000 人 以 上	58	20.7	49	24.2	13.8
	300 ~ 999 人	51	22.3	40	25.7	13.8
	300 人 未 満	47	15.6	37	18.2	11.9

- [注] 1. 対象は、21年度の全社または本社における1人1カ月当たり平均値。なお、管理職は除いて算出している（[図表17~20]も同じ）。
2. 男女計と男女別の集計（回答）企業は異なっているので、利用に際しては留意いただきたい（[図表17~18、20]も同じ）。

【図表17】 法内残業分を含むか否かで見た時間外労働の実態

—時間—

区 分	男 女 計		男 女 別		
	社 数		社 数	男 性	女 性
合 計	262	18.2	204	21.3	11.9
法内残業分を含む	97	18.9	75	22.3	13.2
法内残業分を含まない	27	16.6	24	19.9	10.6
所定労働時間は8時間	133	18.3	101	21.1	11.4

[注] 法内残業分を含むか否かについて回答があった企業を集計したものであり、足し上げても合計とは一致しない。

【図表18】 休日労働分を含むか否かで見た時間外労働の実態

—時間—

区 分	男 女 計		男 女 別		
	社 数		社 数	男 性	女 性
合 計	262	18.2	204	21.3	11.9
休日労働分を含む	189	18.3	145	21.2	11.6
休日労働分を含まない	71	17.9	58	21.6	12.7

[注] 休日労働分を含むか否かについて回答があった企業を集計したものであり、足し上げても合計とは一致しない。

男女別に見ると、男性は休日労働分を「含む」21.2時間に対し、同「含まない」は21.6時間で0.4時間長い。女性は休日労働分を「含む」11.6時間、同「含まない」12.7時間で1.1時間長くなっている。

業種別、製造業・非製造業別の実態

【図表19】

建設の1カ月平均30.1時間が最長

【図表19】に、業種別、製造業・非製造業別に見た時間外労働の実態を示した。業種によって集計（回答）社数にバラつきがあり、社数の少ないところでは必ずしもその業種の実態を反映していない場合もあるので、利用の際には留意いただきたい。

最も長いのは建設の30.1時間で、20時間を超えた業種はほかにガラス・土石23.6時間、倉庫・運輸関連23.4時間、情報・通信21.6時間、陸運21.4時間となっている。

製造業・非製造業別の平均は製造業16.0時間、非製造業19.7時間で、非製造業のほうが3.7時間長い。

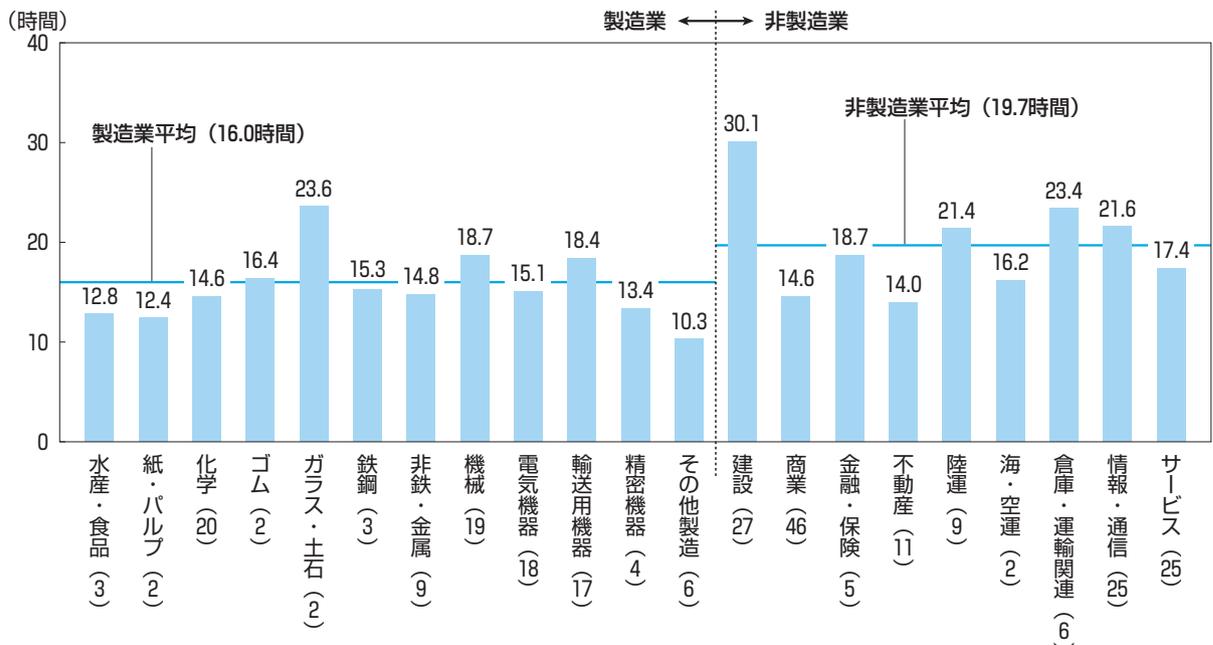
■所定労働時間と時間外労働時間との関係

2021年度の月間所定労働時間と時間外労働時間との関係を見てみよう。両方のデータが得られた企業を、それぞれの平均値（月間所定労働時間159.20時間、1人1カ月当たり時間外労働時間18.2時間）を境に、以下の4パターンに分類した（いずれかが平均値と同じ場合は集計から除く。【図表】なし）。

- ①月間所定労働時間、時間外労働時間とも短い…60社（23.0%）
- ②月間所定労働時間は長く、時間外労働時間は短い…88社（33.7%）
- ③月間所定労働時間は短く、時間外労働時間は長い…56社（21.5%）
- ④月間所定労働時間、時間外労働時間とも長い…57社（21.8%）

月間所定労働時間は平均を上回り、時間外労働時間は平均を下回る企業（②）が33.7%と最も多く、所定内・外ともに平均を下回る企業（①）が23.0%と続く。

【図表19】 業種別に見た時間外労働の実態(男女計で1人1カ月当たり平均、集計社数2社以上の業種)



【注】 業種名の下の（ ）内は集計社数。

上記は個別企業ごとに分類したものであるが、次に業種別の状況も見ると、業種別の月間所定労働時間（21年度）と、時間外労働の関係を【参考2】に示した。今回の調査では、所定、時間外とも長い傾向にあるのは倉庫・運輸関連、陸運ほか2業種で、反対に両方とも短い傾向にあるのは紙・パルプ、その他製造ほか6業種である（ただし、集計【回答】社数が少ない業種では、その業種の実態を表さないこともあるため留意いただきたい）。

さらに、年休取得率と時間外労働の両方のデータが得られた企業について、それぞれの平均値を境に、両者の関係を分類してみた（年休取得率の平均は62.7%、時間外労働の平均は18.2時間。いずれかが平均値と同じ場合は集計から除く。【図表】なし）。

①年休取得率は高く、時間外労働は少ない…69社（27.4%）

②年休取得率は高く、時間外労働は多い…51社（20.2%）

③年休取得率は低く、時間外労働は少ない…69社（27.4%）

④年休取得率は低く、時間外労働は多い…63社（25.0%）

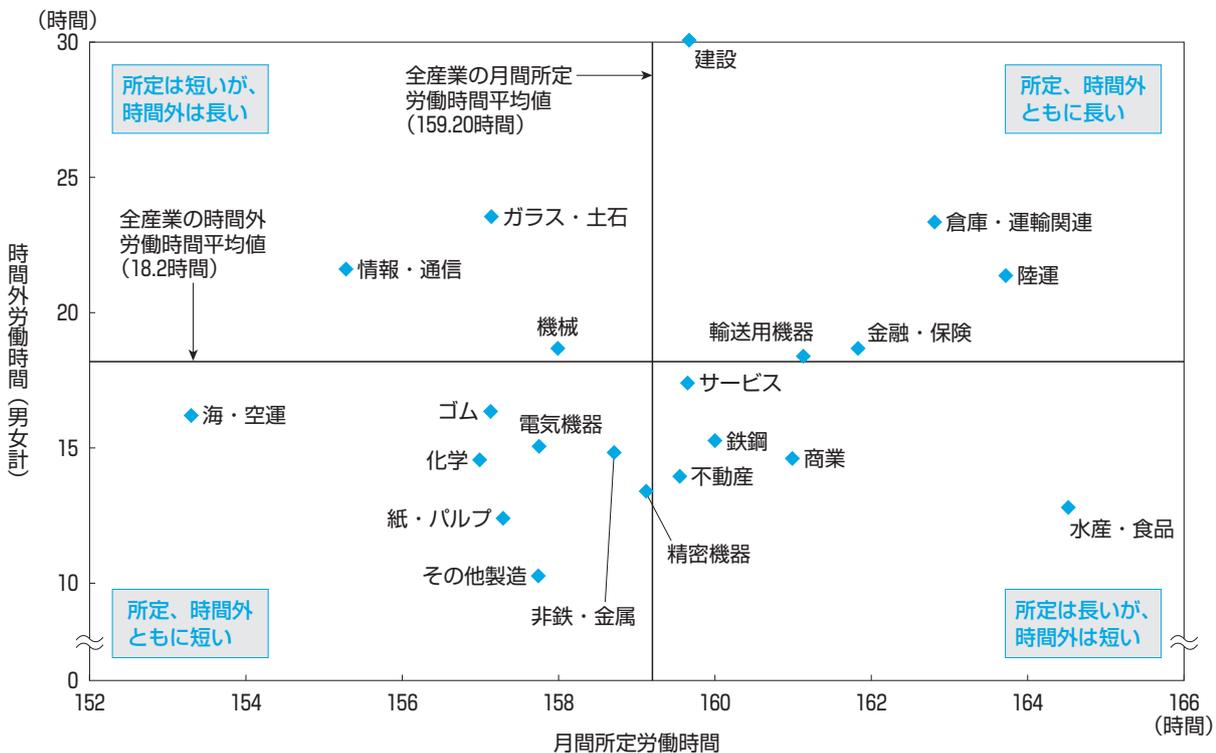
今回の調査では、年休取得率と時間外労働の間に相関関係（例えば、時間外労働が多い企業では年休取得が進んでいない）は見られなかった。

分布状況【図表20】

「15～20時間未満」が25.2%で最も多く、30時間未満に90.8%が集中

男女計・全産業計で見ると、最低0.4時間から最高53.4時間まで、幅広く分布している（なお、最高値53.4時間の企業は、所定労働時間が8時間・

参考2 業種別に見た月間所定労働時間と時間外労働の関係



【注】 1. 月間所定労働時間は21年度所定労働時間を12で除して求めたもの。時間外労働時間は【図表19】のデータ。
 2. 21年度の所定労働時間と時間外労働時間の両方のデータが得られた企業を集計した。時間外労働時間の集計社数が1社の業種（石油）は掲載を省略した。

休日労働分を含むデータである)。「15～20時間未満」が25.2%で最も多く、以下、「10～15時間未満」23.3%、「20～25時間未満」16.4%、「5～10時間未満」12.6%となっている。分布はバラついているものの、30時間未満に90.8%と約9割が集中している。

男女別では、男性は「15～20時間未満」22.5%、「25～30時間未満」17.6%、「20～25時間未満」17.2%と、15～30時間未満に57.4%と6割近くが集まる。一方、女性は「5～10時間未満」が30.4%、「10～15時間未満」が28.4%、「15～20時間未満」が16.2%で、20時間未満に88.7%が集中している。また、30時間以上の割合を見ると、男性は15.7%なのに対し、女性はわずか1.0%（2社）である。

推移 [図表21]

21年度は前年度から1.4時間の増加

[図表21]に、2014年度以降の時間外労働の推移を示した。

14～16年度は18時間台、17～18年度は19時間台と増加傾向が続いていた。19年度は18.2時間、20年度は16.8時間と減少傾向であったものの、21年度は18.2時間と再び増加した（20年度比プラス1.4時間）。

[図表21]に当所調査と併せて示した厚生労働省の「毎月勤労統計調査」（事業所規模5人以上・一般労働者のデータ）では、14年度以降は14時間台で推移していたが、20年度は12.2時間と大幅に減少し、21年度は13.3時間と一転して増加している。

図表20 時間外労働の分布状況

—(社)、%—

区 分	男 女 計			男 女 別	
	全 産 業	製 造 業	非 製 造 業	男 性	女 性
合 計	(262) 100.0	(106) 100.0	(156) 100.0	(204) 100.0	(204) 100.0
5 時 間 未 満	2.7	1.9	3.2	2.5	13.7
5 ～ 10 //	12.6	14.2	11.5	9.3	30.4
10 ～ 15 //	23.3	31.1	17.9	15.2	28.4
15 ～ 20 //	25.2	25.5	25.0	22.5	16.2
20 ～ 25 //	16.4	15.1	17.3	17.2	7.8
25 ～ 30 //	10.7	10.4	10.9	17.6	2.5
30 ～ 35 //	4.6	1.9	6.4	6.4	0.5
35 ～ 40 //	1.5		2.6	4.4	
40 ～ 45 //	1.9		3.2	1.5	0.5
45 時 間 以 上	1.1		1.9	3.4	
最 高 (時 間)	53.4	33.9	53.4	55.2	44.3
最 低 (//)	0.4	0.4	2.3	0.5	0.1

図表21 時間外労働の推移

—時間—

年度	労 務 行 政 研 究 所				厚 生 労 働 省
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満	「毎月勤労統計調査」
14	18.1	21.0	16.2	16.0	14.4
15	18.6	21.5	17.4	14.9	14.5
16	18.9	21.2	17.3	17.3	14.4
17	19.1	20.7	18.1	17.7	14.6
18	19.3	20.6	20.0	16.0	14.4
19	18.2	18.7	19.3	15.9	14.1
20	16.8	18.4	16.6	15.1	12.2
21	18.2	19.5	19.6	14.7	13.3

[注] 労務行政研究所の調査は全社または本社の男女計、「毎月勤労統計調査」は事業所規模5人以上・一般労働者の数値。

5 労働時間管理の諸取り扱い

時間外・休日労働の割増率

【図表22～26、事例】

各割増率の平均は「早出・残業」26.7%、
「深夜(22時～翌5時)」29.1%、
「法定休日」36.6%、「法定外休日」32.6%

労働時間・年休に関連した諸制度の実施状況を調べるとともに、今回は時間外・休日労働の割増率についても調査した。「早出・残業」における割増率は全産業平均で26.7%となり、労基法で定められている25%を上回っている【図表22】。

労基法37条では、深夜(22時～翌5時)の労働に対し、通常の25%増し以上の割増賃金を支払うことを使用者に義務づけているところ、「深夜(22時～翌5時)」の割増率を見ても29.1%と法定の割増率を上回っている。同様に、「法定休日」の割増率も法定の35%を上回る36.6%となっている。「法定外休日」の割増率については32.6%であり、産業別では製造業の34.9%と非製造業の30.8%で4.1ポイントの差が見られる。

次に各割増率の分布状況を見ると、「早出・残業」では「25%(法定)」が68.3%であり、規模

図表22 時間外・休日労働の割増率

-(社)、%-

区 分	早出・残業		深夜(22時～翌5時)		法定休日		法定外休日	
	社数	平均	社数	平均	社数	平均	社数	平均
全産業	規 模 計	(271) 26.7	(270) 29.1	(271) 36.6	(236) 32.6			
	1,000人以上	(103) 27.3	(102) 30.8	(103) 38.0	(92) 35.0			
	300～999人	(93) 26.6	(93) 29.3	(93) 36.0	(81) 31.6			
	300人未満	(75) 26.1	(75) 26.6	(75) 35.4	(63) 30.2			
製造業	規 模 計	(110) 28.1	(110) 31.9	(110) 37.5	(102) 34.9			
	1,000人以上	(43) 28.5	(43) 34.4	(43) 39.1	(40) 38.5			
	300～999人	(40) 28.4	(40) 31.1	(40) 36.7	(38) 33.8			
	300人未満	(27) 27.0	(27) 29.3	(27) 36.1	(24) 30.5			
非製造業	規 模 計	(161) 25.8	(160) 27.2	(161) 36.0	(134) 30.8			
	1,000人以上	(60) 26.4	(59) 28.2	(60) 37.2	(52) 32.3			
	300～999人	(53) 25.4	(53) 27.9	(53) 35.5	(43) 29.7			
	300人未満	(48) 25.6	(48) 25.1	(48) 35.0	(39) 30.0			

図表23 早出・残業割増率の分布状況

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(271) 100.0	(103) 100.0	(93) 100.0	(75) 100.0	(110) 100.0	(161) 100.0
25%(法定)	68.3	53.4	71.0	85.3	43.6	85.1
25%超30%未満	3.7	6.8	2.2	1.3	4.5	3.1
30%	23.6	35.9	22.6	8.0	42.7	10.6
30%超35%未満	1.1	1.9	0.0	1.3	2.7	
35%	3.0	1.9	4.3	2.7	6.4	0.6
35%超	0.4			1.3		0.6
平均(%)	26.7	27.3	26.6	26.1	28.1	25.8
最高(//)	50.0	35.0	35.0	50.0	35.0	50.0

別・産業別に見ても「25%（法定）」が最も多い【図表23】。「深夜（22時～翌5時）」についても、「25%（法定）」が全体の67.0%であり、規模が小さくなるほど割合は高く、300人未満では88.0%となっている【図表24】。「法定休日労働」も79.7%の企業が「35%（法定）」に設定しており、300人未満では94.7%と大半を占めている【図表25】。「法定外休日労働」の割増率については、「25%」が

44.5%で最も多く、次に「35%」が28.8%と続く【図表26】。産業別に見ると、製造業では「35%」とする企業が34.3%と最多である一方、非製造業では「25%」が全体の6割を超えている。

そのほか、年末年始など通常の休日出勤とは異なる割増率を設定している場合の内容については、【事例】にまとめた。祝日やお盆、年末年始などに割増率を別設定しているケースが散見される。

図表24 深夜(22時～翌5時)割増率の分布状況

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(270) 100.0	(102) 100.0	(93) 100.0	(75) 100.0	(110) 100.0	(160) 100.0
25% (法定)	67.0	49.0	69.9	88.0	46.4	81.3
25%超30%未満	2.2	3.9	1.1	1.3	1.8	2.5
30 %	12.2	21.6	7.5	5.3	19.1	7.5
30%超35%未満	1.5	2.0	2.2		1.8	1.3
35 %	6.7	9.8	6.5	2.7	13.6	1.9
35%超40%未満	1.1	2.0	1.1		1.8	0.6
40 %	2.2	2.0	4.3		4.5	0.6
45 //	1.1	2.9			1.8	0.6
50 //	2.2	1.0	5.4		2.7	1.9
50 % 超	3.7	5.9	2.2	2.7	6.4	1.9
平 均 (%)	29.1	30.8	29.3	26.6	31.9	27.2
最 高 (//)	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	63.0

[注] 1. 時間帯によって割増率に差がある場合は、最も高い率を集計した。
2. 「40%超45%未満」「45%超50%未満」とする回答はなかった。

図表25 法定休日労働割増率の分布状況

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(271) 100.0	(103) 100.0	(93) 100.0	(75) 100.0	(110) 100.0	(161) 100.0
35% (法定)	79.7	65.0	83.9	94.7	66.4	88.8
35%超40%未満	1.8	2.9	2.2		3.6	0.6
40 %	9.2	15.5	7.5	2.7	16.4	4.3
40%超45%未満	0.4		1.1			0.6
45 %	6.3	9.7	5.4	2.7	10.0	3.7
50 //	1.8	4.9			2.7	1.2
60 //	0.7	1.9			0.9	0.6
平 均 (%)	36.6	38.0	36.0	35.4	37.5	36.0
最 高 (//)	60.0	60.0	45.0	45.0	60.0	60.0

[注] 「45%超50%未満」「50%超55%未満」「55%」「55%超60%未満」「60%超」とする回答はなかった。

図表26 法定外休日労働割増率の分布状況

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満		
合 計	(236) 100.0	(92) 100.0	(81) 100.0	(63) 100.0	(102) 100.0	(134) 100.0
25 %	44.5	31.5	43.2	65.1	23.5	60.4
25%超30%未満	0.4			1.6	1.0	
30 %	3.8	2.2	4.9	4.8	7.8	0.7
35 %	28.8	29.3	38.3	15.9	34.3	24.6
35%超40%未満	1.3	3.3			2.0	0.7
40 %	9.7	16.3	6.2	4.8	15.7	5.2
40%超45%未満	0.4		1.2			0.7
45 %	6.8	10.9	4.9	3.2	11.8	3.0
50 //	2.1	3.3		3.2	2.9	1.5
50 % 超	2.1	3.3	1.2	1.6	1.0	3.0
平 均 (%)	32.6	35.0	31.6	30.2	34.9	30.8
最 高 (//)	100.0	60.0	60.0	100.0	60.0	100.0

[注] 「30%超35%未満」「45%超50%未満」とする回答はなかった。

事例 年末年始など通常とは別設定の割増率

- [注] 1. 「規模」は、「A」=従業員1,000人以上、「B」=同300~999人、「C」=同300人未満を表す。
 2. 回答のうち一部を抜粋して掲載した。

業 種	規模	内 容
製 造 業		
化 学	A	年末年始は実労働時間1時間につき時間割賃金の35%増し
	A	12/30~1/3 : 割増率100%
	A	年末年始は100%、その他特別休日は50%
	A	年末年始期間中、勤務時間に応じて年末年始手当を支給
	A	年末年始 : 75%、夏期 : 50%、その他連休 (ゴールデンウィークなど) : 30%
ゴ ム	A	元日100%、年末年始50%
非鉄・金属	A	年末年始等は労働組合との協定により、さらに割増あり
	A	代休ありの場合は最大100%、なしの場合は最大200%
	B	12/31~1/3に4時間/日以上勤務した者は10,000円/日の年賀酒肴料あり
	C	特別休日労働 (年末年始、お盆) 50%
機 械	A	年末年始 : 1日3,000~5,000円別途支給
	A	正月三が日の勤務は事業所・工場勤務5,000円/日、出張は10,000円/日の手当を支給
	A	特別手当あり
	A	年末年始 : 12月31日、1月1日は80%、12月30日、1月2~3日は60%
	B	年末年始および呼び出し時は手当を支給
電 気 機 器	A	年始 (1/1~3) 手当5,000円
	A	12/30・1/2~3は80%、12/31・1/1は100%

業種	規模	内 容
電気機器	B	年末年始休日50%
	B	12/31～1/3の年末年始50%
	B	お盆50%、年末年始100%
輸送用機器	B	5/3～5、8/13～15は50%、1/1～3は100%
	C	4日以上の連休40%
	C	法定外休日かつ深夜勤務の場合は70%
精密機器	A	12/31～1/3、8/14～16の期間で会社が休日とした日は30%上積み
その他製造	C	12/31～1/3は1日10,000円、半日5,000円を別に支給
非製造業		
建設	B	祝日の割増率は35%
	B	年末年始100%割増
商業	A	年末年始50%
	B	祝日・社休日は割増なし（8時間まで）
	B	年末年始：1日当たり2,000円
倉庫・運輸関連	A	年末年始（12/30～1/3）勤務時は150%支給
情報・通信	A	年末年始休日（12/29～1/3）に出勤した従業員に対しては、時間数にかかわらず1日につき、4,000円の年末年始出勤手当を支給
	B	別途手当支給（1/1：7,000円、12/31・1/2～3：3,000円）
	B	国民の祝日50%、年末年始・夏季休日・盆会60%
サービス	A	年末年始手当（12/30～1/3）：6時間以上5,000円

36協定の協定時間と特別条項の設定状況 [図表27～32]

協定時間の平均は「1日」8.5時間、「1カ月」45.7時間、「1年」380.6時間。特別条項は「設定している」が89.0%

労基法では時間外労働（休日労働は含まず）の限度時間について、原則として月45時間・年360時間と定めている。また、臨時的な特別の事情があり、原則となる時間外労働の限度時間を超えて時間外労働を行わせる必要がある場合には、以下の事項について協定する必要がある。

- 臨時的に限度時間を超えて労働させる必要がある場合における
 - 1カ月の時間外労働 + 休日労働の合計時間数（100時間未満）

- 1年の時間外労働時間（720時間以内）
- 限度時間を超えることができる回数（年6回以内）
- 限度時間を超えて労働させることができる場合
- 限度時間を超えて労働させる労働者に対する健康および福祉を確保するための措置
- 限度時間を超えた労働に係る割増賃金率
- 限度時間を超えて労働させる場合における手続き

なお、建設事業や自動車運転の業務などは、2024年3月31日まで上限規制の適用が猶予・除外となる事業・業務とされている。

労基法36条に定める時間外協定（以下、36協定）の協定時間について尋ねたところ、全産業平均で「1日」は8.5時間、「1カ月」は45.7時間、「1年」は380.6時間となっている [図表27]。なお、集計に

は法内残業分を含むケースや、適用除外の事業・業務を含めているため、労基法の限度時間数を上回る場合もあることに留意いただきたい。

協定時間の分布を見ると、法律では特に時間の定めがない「1日」については、「15時間台」17.5%が最も多く、「8時間台」16.1%、「4時間台」「5時間台」がともに12.6%、「6時間台」11.2%と続いている【図表28】。一方、「1カ月」「1年」については、それぞれ法定の限度時間である「45時間」「360時間」に7割以上が集中している。ちなみに、5.2%（267社中14社）の企業が1カ月の限度時間（45時間）を超えているが、これは適用除

外の事業・業務である建設業のケースである。同様に1年の限度時間（360時間）を超える企業は6.8%（264社中18社）あり、建設業と陸運業のケースであった。

次に、特別条項の設定状況について見てみよう。臨時的に限度時間を超えて時間外労働を行わなければならない特別な事情が予想される場合は、“特別条項付き協定”を結べば、限度時間を超える時間を延長時間とすることができる。【図表29】を見ると、特別条項を設定している企業は89.0%と9割近くに上る。規模別では1000人以上97.1%、300～999人90.3%、300人未満76.3%と、規模が大

図表27 36協定の協定時間

—(社)、時間—

区 分	1 日		1 カ月		1 年	
	社数	平均	社数	平均	社数	平均
全産業	(223)	8.5	(267)	45.7	(264)	380.6
規 模 計						
1,000人以上	(81)	9.0	(102)	45.6	(101)	375.4
300～999人	(80)	8.8	(91)	47.3	(90)	403.2
300人未満	(62)	7.6	(74)	43.9	(73)	359.7
製 造 業	(91)	8.2	(108)	43.2	(107)	353.3
非 製 造 業	(132)	8.8	(159)	47.4	(157)	399.2

[注] 集計には法内残業分を含むケースと適用除外の事業・業務を含めており、労基法の限度時間を上回る場合があるので留意いただきたい（【図表28】も同じ）。

図表28 協定時間の分布

—(社)、%—

1 日		1 カ月		1 年	
合 計	(223) 100.0	合 計	(267) 100.0	合 計	(264) 100.0
2時間未満	0.4	25 時間	0.4	300時間未満	0.4
2 時間台	1.3	30 //	2.2	300 時間	1.1
3 //	4.9	35 //	1.5	320 //	10.6
4 //	12.6	38 //	0.4	330 //	0.4
5 //	12.6	40 //	6.7	350 //	0.8
6 //	11.2	42 //	9.7	360 //	79.9
7 //	5.8	45 //	73.8	450時間以上	6.8
8 //	16.1	55時間以上	5.2		
9 //	1.3				
10 //	2.2				
11 //	0.9				
12 //	4.0				
13 //	2.2				
14 //	6.3				
15 //	17.5				
16時間以上	0.4				

きいほど設定している割合も高い。また、産業別では、製造業94.5%、非製造業85.2%と、製造業のほうが設定企業は多い。非製造業では製造業と比べて、建設業や陸運業など36協定の限度時間の適用を除外される事業・業務が多く、あらかじめ36協定で長い時間を締結して、特別条項を設定していない企業があることも一因と推察される。

特別条項の限度時間数については、前述のとおり1カ月100時間未満、1年720時間以内と定められている。今回の集計では回答のあった企業のうち、1カ月は「80時間台」が37.4%（「80時間」は37.0%）、1年は「700時間台」が58.8%（「720時間」は56.2%）となった【図表30】。限度時間を超えることができる回数（延長回数）について見ると、「6回」が95.3%であり、大半の企業が法定範囲の最大限で協定していることが分かる【図表31】。

また、特別条項を設定している場合の対象業務（複数回答）は、「予算・決算業務」が76.4%と最

も多く、「営業」が76.0%、「製造・生産管理等」が44.1%と続く【図表32】。

時間外労働の指示・申告方法【図表33】

「管理者の指示に基づき行う」が62.3%

フレックスタイム制やみなし労働時間制の対象者を除いた時間外労働の指示・申告方法について尋ねたところ、「管理者の指示に基づき行う」が62.3%と過半数を占めるが、「本人の判断で行う」も37.3%あった【図表33】。また、「本人の判断で行う」と回答した場合の時間外労働の申告状況を尋ねたところ、回答のあった98社のうち「事前申告が必要」とした企業が77.6%と8割近くに上る一方、「申告は一切不要」とした企業は7.1%にとどまる。なお、職種や職位により時間外労働の指示・申告方法が異なる場合は、一般的なケースで回答いただいた。

【図表29】 特別条項（協定時間を超える最高時間外規制）の設定状況

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
	規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満		
合 計	(272) 100.0	(103) 100.0	(93) 100.0	(76) 100.0	(110) 100.0	(162) 100.0
設定している	89.0	97.1	90.3	76.3	94.5	85.2
設定していない	11.0	2.9	9.7	23.7	5.5	14.8

—(社)、%—

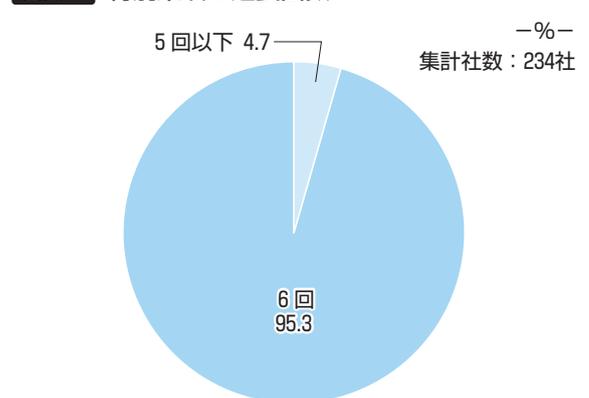
【図表30】 特別条項の限度時間の分布状況

1 月 間		1 年	
合 計	(238) 100.0	合 計	(233) 100.0
60時間未満	2.5	400時間未満	2.1
60時間台	16.0	400時間台	9.4
60時間	[14.7]	500 //	11.2
70時間台	20.2	600 //	15.9
80 //	37.4	700 //	58.8
80時間	[37.0]	720時間	[56.2]
90時間台	21.8	800時間以上	2.6
99時間	[15.5]		
100時間	1.7		
130 //	0.4		

—(社)、%—

【注】 限度時間は36協定の協定時間も含んだ時間である。

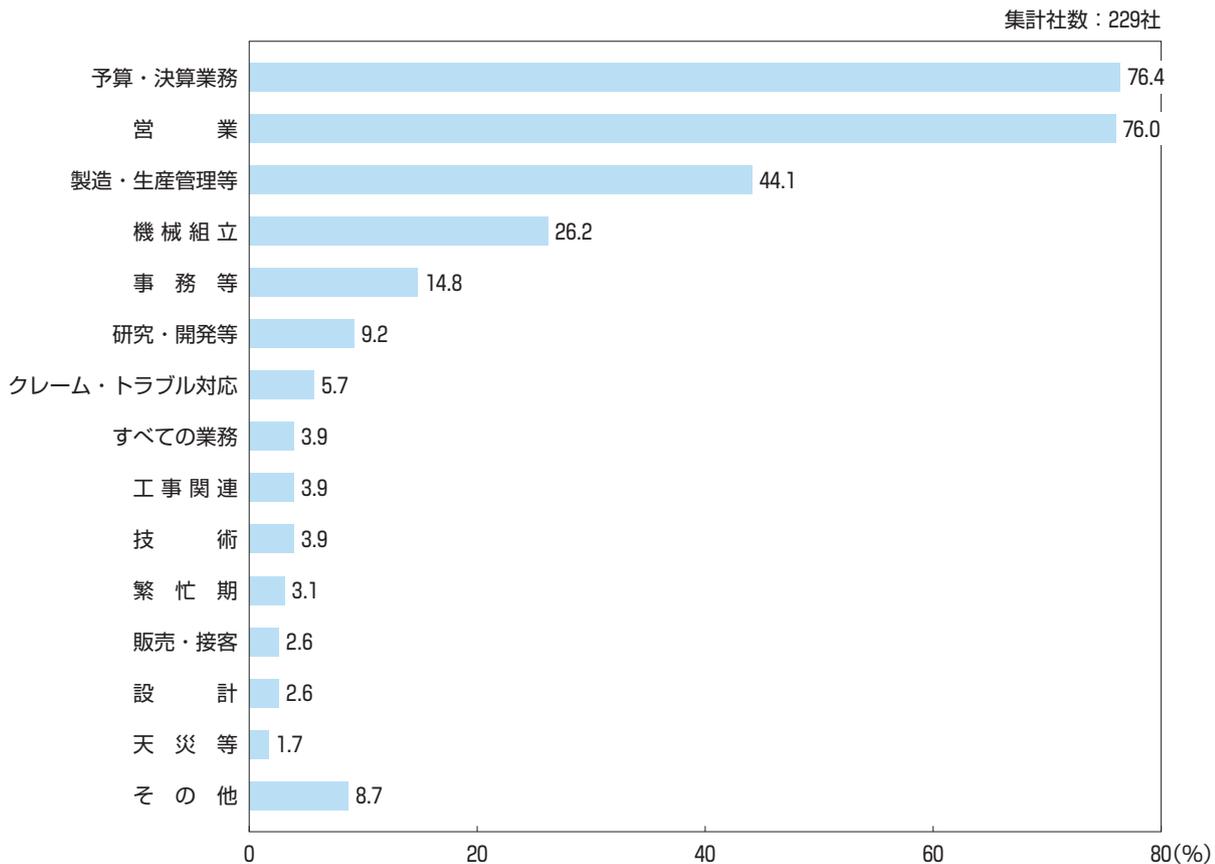
【図表31】 特別条項の延長回数



—%—
集計社数：234社

【注】 5回以下は「0回」2社、「2回」1社、「3回」2社、「4回」5社、「5回」1社。「1回」とする回答はなかった。

図表32 特別条項を設定している場合の対象事由や業務(複数回答)



- [注] 1. 「研究・開発等」にはシステム開発業務、「事務等」には人事業務・経理業務を含む。
 2. 「その他」は「番組制作、番組編成」「新規事業立ち上げ」「国会対応」「整備士」「一時的な欠員に関わる対応」など。

図表33 時間外労働の指示・申告方法

-(社)、%-

区 分	全 産 業				製 造 業	非 製 造 業	
	規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満			
合 計	(268) 100.0	(102) 100.0	(91) 100.0	(75) 100.0	(108) 100.0	(160) 100.0	
本人の判断で行う	37.3	25.5	44.0	45.3	35.2	38.8	
管理者の指示に基づき行う	62.3	73.5	56.0	54.7	64.8	60.6	
そ の 他	0.4	1.0				0.6	
小 計	(98) 100.0	(26) 100.0	(39) 100.0	(33) 100.0	(37) 100.0	(61) 100.0	
「本人の判断 で行う」場合 の申告状況	事前申告が必要	77.6	80.8	74.4	78.8	86.5	72.1
	事後申告が必要	15.3	7.7	20.5	15.2	13.5	16.4
	申告は一切不要	7.1	11.5	5.1	6.1		11.5

[注] 「その他」は「労働者代表に対する事前の申し入れ」。

特集 2

人事制度事例シリーズ

三井住友海上火災保険

高度専門領域を担う「スペシャリスト社員」の新設など、 ジョブ型要素を取り入れた “ハイブリッド型人事制度”へ改定

ポイント

- ①2021年度以降に新制度移行**：従来のメンバーシップ型人事制度にジョブ型の要素を取り入れた“ハイブリッド型人事制度”へ改定。「多様な社員全員が成長し活躍する会社」を目指す
- ②社員区分**：全域社員と地域社員を「総合社員」に一本化し、高度専門領域を担う「スペシャリスト社員」（ジョブ型の処遇・登用を志向）を新設
- ③等級制度**：総合社員は五つの役割区分とし、管理職には5～6段階の職務グレードを設ける。スペシャリスト社員は四つのグレードに区分し、職務の専門性に依りて5領域に分ける
- ④報酬制度**：総合社員の月例給与は役割給をベースに、役割区分と人事考課を反映した給与ランクで処遇。スペシャリスト社員については「固定報酬」と「業績連動報酬」で構成し、成果によるメリハリを総合社員よりも大きく設定
- ⑤評価制度**：従来の目標管理制度を見直し、「KAIKAプログラム」に名称変更。2022年度より、OKRの要素を取り入れた「ムーンショット目標（現状打破につながる目標）」を新設。成果はプロセスを十分に評価して、「納得感」や「働きがい」の向上を実現

》 CORPORATE PROFILE

2001年、三井海上火災保険株式会社（1918年設立）と住友海上火災保険株式会社（1893年設立）の合併により誕生。2010年4月には、三井住友海上グループ、あいおい損害保険株式会社、ニッセイ同和損害保険株式会社が経営統合し、保険・金融グループ「MS&ADインシュアランスグループ」が発足した。国内の損害保険事業を中心に、生命保険事業、海外での生命保険・損害保険事業、金融サービス事業、リスク関連事業など、幅広く展開している。

URL <https://www.ms-ins.com/>

本社 東京都千代田区神田駿河台3-9

資本金 1395億9552万円

従業員数 1万3453人（単体） 〈2022年3月末現在〉

取材対応者 人事部 部長 兼 企画チーム 丸山剛弘氏

1. 人事制度改定の背景と狙い

「多様な社員」全員の成長と活躍で
イノベーションを加速

[1] 概要

保険・金融業界で世界屈指のMS&ADインシュアランスグループの中核を担う三井住友海上火災保険は、アジア、欧州、米州と世界41の国と地域で損害保険事業を展開する。現在、ASEAN地域における損害保険の総収入保険料は、世界第1位へと躍進している。経営ビジョンに「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループ」を掲げ、社会と自社のサステナビリティを同時に実現することを目指す。

2001年の合併以来、同社は数年ごとに人事制度を見直し、2021年度以降、従来のメンバーシップ型人事制度にジョブ型の要素を取り入れた“ハイブリッド型人事制度”へ改定を行った。本改定は、高度専門領域を担う「スペシャリスト社員」の新設や目標管理・人事考課制度の見直しなど、求め

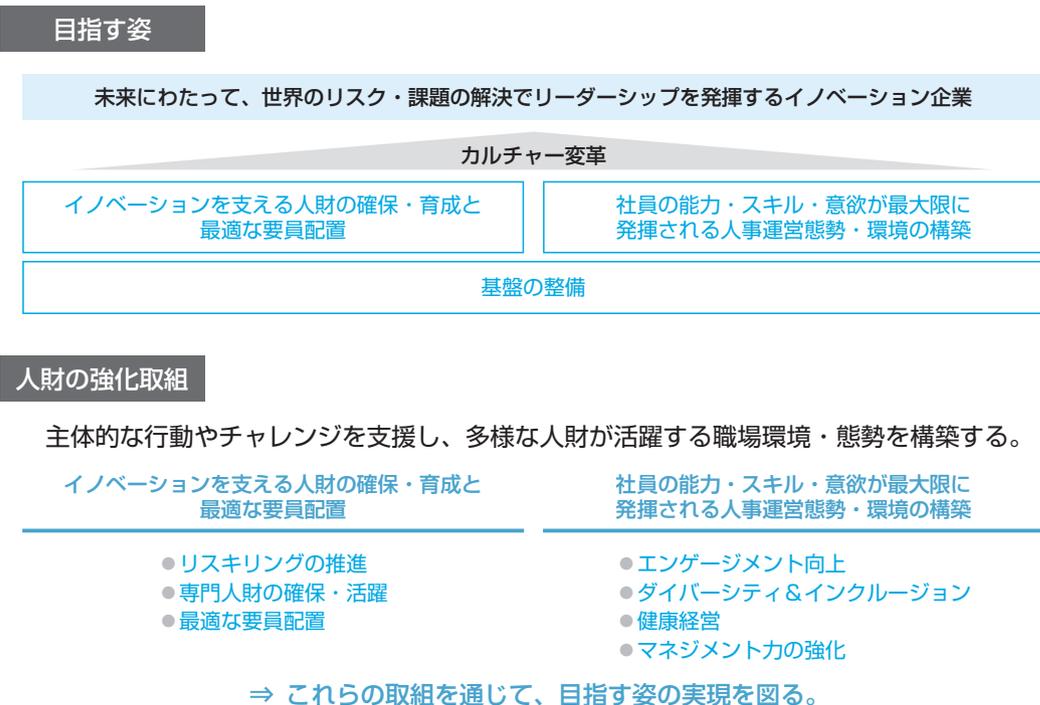
る職務・能力や達成すべき目標を明確にし、成果をより重視するものである。

[2] 新中期経営計画

制度改定の背景には、新中期経営計画（2022～25年度）があった。近年、気候変動リスクの高まりや新型コロナウイルス感染拡大、国家間紛争などの地政学的リスクの高まり、技術の進展による新たなリスクの発現など、世界経済・社会環境の見通しが不透明さを増している。

「将来を見通しにくい時代だからこそ、リスクを扱う保険会社の存在意義が高まることから、新中期経営計画では『未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業』を目指す姿としました（[図表1]の上）。これを実現するためには、社員区分、役職、部門、性別、年齢、国籍、新卒・中途入社等の別を問わず、多様な社員が知恵を出し合い、“業界初”を継続的に生み出していく必要があります。そこで、イノベーションに不可欠な、『自ら学び、

図表1 新中期経営計画における「目指す姿」と「人財の強化取組」



考え、主体的に行動する』『過去の経験・知識に安住せず、自己成長を続ける』『失敗を恐れずチャレンジする』文化をより強くしていくという観点で、『人財の強化取組』方針（[図表1]の下）を策定しました」（丸山氏。以下、発言はすべて同氏）

[3]改定の狙いと新制度のポイント

同社は2016年10月から、働き方改革として業務プロセスの見直しやリモートワークの活用等、「仕事の変革」を推進してきた（本誌第3977号-19. 8. 9/ 8.23参照）。デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進し、絶えずイノベーションを創出する強固な人財基盤を構築していくことが、持続的な成長にとって必要不可欠と考えている。また、社員一人ひとりのエンゲージメントを高め、イノベーションを加速する環境の整備により、「多様な社員全員が成長し活躍する会社」を目指す。

そこで、“ハイブリッド型人事制度”を構築し、多様性を高めチームワークを強化しながら、一層の生産性向上と専門性強化を図り、仕事の変革を推進していくこととした。新制度のポイントは、目標管理・人事考課制度の見直し（2021年度）と、専門人財としてスペシャリスト社員区分の新設（2022年度）である[図表2]。将来的にはメンバー

シップ型をベースとしつつ、ジョブ型要素を強化していくことを想定している。

以下では、新たな社員区分をベースに、等級制度、報酬制度、評価制度について、詳しく見ていこう。

2. 社員区分

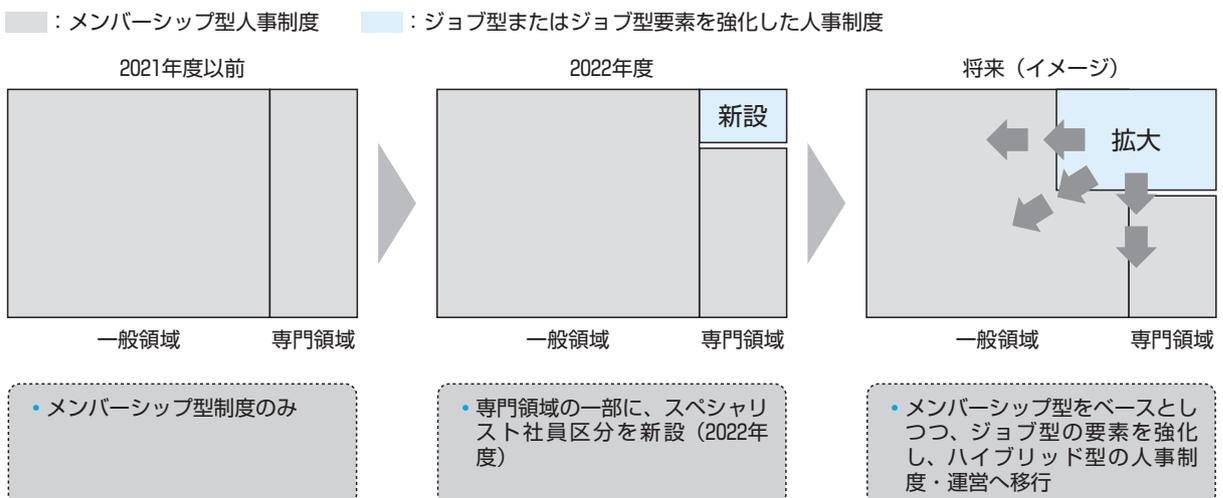
全域社員と地域社員を「総合社員」に一本化。「スペシャリスト社員」を新設

[1]社員区分の一本化

(1)旧制度

2013年度以降、いわゆる「総合職」は、「全域社員」と「地域社員」の2区分であった[図表3]。両者の差異は転居転勤の有無のみで、これに伴う処遇水準の違いは生じるものの、職務内容や役割区分（役職）の種類、昇進が可能な役割区分の上限は旧制度でも既に統一していた。2019年度には、地域社員にコース区分を設けて「エリア」と「ワイドエリア」とした。エリアは転居転勤がない区分、ワイドエリアは異動地域を限定し、赴任期間は原則3年以内、期間終了後に本拠地に戻る条件で転居転勤命令があり得る区分である。地域と年数を限定することで、社員が転勤を受け入れやす

図表2 新制度のポイント



図表 3 社員区分の改定

旧制度			新制度 (2022年 4月～)		
社員区分	コース区分		社員区分	コース区分	転居転勤の取り扱い
全域社員 (異動地域・年数の限定なし)			総合社員	グローバル	国内外を問わず転居を伴う異動を行う (異動地域・年数の限定なし)
地域社員	ワイドエリア (異動地域・年数を限定)	全国型 (異動年数のみ限定)		グローバル型	国内外を問わず転居を伴う異動を行う (赴任期間は原則 3 年間)
		全国型以外		全国型	国内において転居を伴う異動を行う (赴任期間は原則 3 年間)
	エリア (転居転勤なし)			標準型	国内の一定地域内において転居を伴う異動を行う (赴任期間は原則 3 年間)。また、本人の同意に基づき、当該地域外への転居転勤を行うことがある
			エリア	転居を伴う異動は原則として行わないが、本人の同意に基づき国内の一定地域内における転居転勤を行うことがある	

くなるとともに、会社がより柔軟に転居転勤を命じることができ、経験拡大による人財育成、適材適所の要員配置、役割変革を図る仕組みとして導入した。2020年度からは、日本全国を異動範囲とする「地域社員 (ワイドエリア [全国型])」を新設している。

(2)新制度

2022年 4 月、全域社員と地域社員を「総合社員」に一本化し、「グローバル」「ワイドエリア」「エリア」の三つのコース区分を設けた。総合社員は、職務を限定せず、さまざまな職務の経験を積み重ねてキャリア形成を行っていく、いわば“メンバーシップ型の雇用区分”である。旧地域社員 (ワイドエリア) の中には、限られた赴任期間の下、海外への研修派遣や海外拠点での勤務により、幅広い経験を積みたいと考える社員が一定数いると想定されたことから、新制度ではワイドエリアを 3 区分とした上で、「全国型」(全国転居転勤、赴任期間は原則 3 年以内)、「標準型」(エリア内転居転勤、赴任期間は原則 3 年以内)に加えて「グローバル型」区分を新たに設けた。

「旧制度では転居転勤の有無を除き、全域社員と

地域社員に制度上の差異はなく、社員区分によらない役割付与の定着を図る取り組みを続けてきました。ただ実態としては、全域社員には男性が多く、地域社員には女性が多いこともあり、役割付与が社員区分に影響される傾向が一部の部署で残っているなど、社員区分による意識が完全に払拭されているとはいえない状況にありました。総合社員に一本化することで、意識や運用を変えていく狙いです。また、コース区分の違いでも差異が生じないように、研修の機会を通じアサインメントやアンコンシャス・バイアスへの理解を深めるなど、マネジメント層を含めた意識改革や人財育成施策を拡充しています。総合社員全員が創造的で付加価値の高い仕事に取り組む企業風土の醸成に取り組んでいるところです」

採用はコース別に実施し、2022年 4 月入社の新卒社員のうち、グローバルでの採用が 4 割、ワイドエリアまたはエリアについては 6 割となっている。グローバルの場合、入社後は原則として日本国内の部支店に配属され、その後は国内外問わず異動となる。ワイドエリアの異動範囲について、標準型は一定の勤務エリア内 (例えば、本拠地が宮城県の場合は東北 6 県)、全国型は日本全国、グ

ローバル型は全世界となる。なお、いずれも本人が希望すれば赴任期間（原則3年）の延長もあり得る。

今回の改定は、既存の社員については新旧間の区分を横スライドさせた形とした。例えば、旧全域社員は総合社員（グローバル）、旧地域社員（ワイドエリア〔全国型〕）は総合社員（ワイドエリア〔全国型〕）となる。

【2】「スペシャリスト社員」の新設

2022年4月には、“ジョブ型”の処遇・登用を志向した「スペシャリスト社員」を新設した。高度専門領域を担う専門人財について、能力本位での登用、中途採用の強化を積極的に行うため、職務・能力・スキルを明確にし、それに応じて処遇を決定するものである。DXの進展等、事業環境の変化はスピードを増し、高度な能力・スキルを有する専門人財の育成・拡充が急務である中、従来の枠組みによる処遇では必ずしも十分とはいえなかった。

「高度専門人財に焦点を当てた人事制度の検討は、2017年にさかのぼります。当時、『DX、IT、資産運用など、特に高い専門性が求められる領域は、専門人財のさらなる育成・拡充が必要』という経営議論があり、2018年度から各領域で専門人財の育成・拡充人数の計画を定めて、中途採用にも力を入れ始めました。採用はある程度成功していたものの、今後さらにDX化が加速する中で採用力を強化するにはどうするか、逆に当社の高度専門人財が他社に引き抜かれてしまう懸念をどう払拭し、どうリテンションしていくか、また、ポストが限られる中で専門人財がキャリアの展望を持って存分に能力を発揮するためにはどうするか。こうした課題を解決する一つ的手段として、高度専門人財の処遇・活用の仕組みを導入しました」

折しも、「ジョブ型」人事制度が注目を浴び始めた頃であったため、先行導入している企業事例を参考にしたり、コンサルティング会社にもヒアリ

ングを行ったりした。社内では、ジョブ型人事制度が「自社にマッチするか」「運用していけるか」等、侃々諤々の議論があったという。最終的には、総合社員（メンバーシップ型）とスペシャリスト社員（ジョブ型）が有機的に連携し協働する職場環境を創造し、イノベーション創出につなげていく、“ハイブリッド型人事制度”に帰着した。

「当社は全国に約400の営業課支社、約200弱の保険金お支払センターがあり、ビジネスモデルから見ても多様な業務を経験しながらゼネラリスト人財を育てていく従来の仕組み（メンバーシップ型）がフィットする部署が圧倒的に多いため、そうした人事管理の在り方を全面的に変えるわけにはいきません。ただ、専門領域ではジョブ型がフィットする面が想定されたことから、まず専門領域にジョブ型の良いところを取り入れて、専門性を極めたい社員のキャリア形成の道筋を明確にし、高度専門人財の輩出につなげたいと考えました。組織内に高度専門人財とその他の人財を混在させて多様性を高め、業務で協働しつつ、互いに切磋琢磨して成長・スキルアップしていく職場環境をつくることで、イノベーション創出につなげていく狙いです」

なお、同社の社員区分は上記のほか、「アジャスター社員」や「シニア社員」（定年後再雇用者）など全部で8区分あるが、本記事では「総合社員」と「スペシャリスト社員」について取り上げる。

3. 等級制度

総合社員は五つの役割区分を設定。
スペシャリスト社員は
四つのグレードに区分

【1】概要

総合社員とスペシャリスト社員の等級制度の概要は、【図表4】のとおり。

図表 4 等級制度の概要

<役割区分>		<職務グレード>		<呼称>		<グレード>	
管理職	部長職	L 1	E 1	フェロー	I	主席スペシャリスト	II
		L 2	E 2	上席スペシャリスト	III		
		L 3	E 3				
	課長職	L 4	E 4				
		L 5	E 5				
			E 6				
非管理職	課長代理職			主任スペシャリスト	IV		
	主任職						
	担当職						
総合社員				スペシャリスト社員			

(1)総合社員

会社が社員に期待する役割（役割区分）として、総合社員には「部長職」「課長職」「課長代理職」「主任職」「担当職」の五つの区分を設けている【図表 4～5】。課長職以上が管理職で、課長代理職以下が非管理職である。管理職は、職務の違いに応じて5～6段階の職務グレード（L 1～L 5、E 1～E 6）に区分される。職務グレードは、部長職と課長職で共通であり、部長職と課長職で同一の職務グレードを適用することもある。L（ライン）は、部下を持つライン管理職で、E（エキスパート）は部下を持たない非ライン管理職である。LかEかは人事異動により変更となる。

「管理職の職務グレードの変更は、一般的には4月の定期異動の際に行われます。E 5→E 4といった異動や、L・E間の異動（例えばE 5→L 3、L 3→E 5）などもあります」

役割区分の変更（昇進）は、昇進試験ではなく上司の申請を基に、人事部で採否を判断している。総合社員（グローバル）では、担当職で4年経験後の入社5年目で主任職に昇進し、入社8年目に課長代理職となるのが標準的なケースである。管理職（課長職）への昇進（昇格）は平均で入社16～17年目だが、早期登用も順次進めている。

「ビジネスモデルを変革していく中では、『社歴が浅いこと』が理由で昇進・登用対象としないことは、不合理なケースも増加していきます。“実力があるのに年齢・年功の壁があるため『昇進、昇給、経験拡大・活躍』を待たされる”という事態をなくし、適任者について年次を問わず登用していくことを目指して、ポストに求められる能力、経験、実績等の明確化、公募制度の拡充、適性評価手法の改善、人事考課運営の見直しなどの検討を進めているところです」

(2)スペシャリスト社員

スペシャリスト社員はグレードを四つに区分し、各グレードに応じた呼称「フェロー」「主席スペシャリスト」「上席スペシャリスト」「主任スペシャリスト」を付与するとともに、グレードを処遇の基礎とする【図表 4、6】。ラインの組織長には就かないが、総合社員の管理職と同等以上の処遇としている。

また、従事する業務の専門性に応じ、①データサイエンス、②資産運用・経理、③IT、④保険数理、⑤法務の五つの領域を設定している。各領域における業務内容や必要な専門性（能力・スキル）、経営上の重要度等に基づき、担う役割を定めた「職

図表5 総合社員の役割区分

役割区分	定 義
部長職	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の経営計画に基づき、部支店計画（または会社重要施策）を企画・立案・実行し、会社の発展および経営目標の達成に多大な貢献をする • 会社経営に対して、適切な意見具申・補佐を行う • 計画的かつ具体的に部下を指導し、会社の将来を担う社員を育成する
課長職	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の経営計画、部門・部支店方針に基づき、課支社SC計画（または会社重要施策）を企画・立案・実行し、経営目標の達成、部門および部支店目標の達成に多大な貢献をする • 部支店経営に対して、適切な意見具申・補佐を行う • 計画的かつ具体的に部下を指導し、自主自立した社員を育成する
課長代理職	<ul style="list-style-type: none"> • 所属組織の方針・計画に基づき、自ら裁量をもって担当する広範な知識・経験を要する高度な業務を企画・立案・実行し、所属組織の目標達成に多大な貢献をする • 所属組織の運営、担当業務に関して上位者に対し適切かつ有効な意見具申を行い、必要に応じ上位者の代行を行う • 課支社所長と役割分担して、業務全般について部下、後輩の指導・育成を行う
主任職	<ul style="list-style-type: none"> • 所属組織の方針・計画に基づき、担当する高度な業務を企画・立案・実行し、所属組織の目標達成に大きな貢献をする • 担当業務に関して指導的役割を担い、後輩・同僚に対して、必要に応じて実務的な指導・育成を行う
担当職	<ul style="list-style-type: none"> • 所属組織の方針・計画に基づき、担当する業務を企画・立案・実行し、所属組織の目標達成に貢献をする • 将来、より高い役割を担うために、自己啓発を行う

[注] SCとは「保険金お支払センター」の略称で、事故対応および保険金の支払いを行う拠点のこと。

図表6 グレードの定義(スペシャリスト社員)

グレード	定 義
I	<ul style="list-style-type: none"> • 社内外において希少性の高い、余人をもって代えがたい極めて高度な専門性に基づき、経営と一体になって、経営レベルの重要な判断を行う職務
II	<ul style="list-style-type: none"> • 最高水準の専門知識・能力・スキルに基づき、その専門性を発揮し、経営上重要な施策を担当する職務
III	<ul style="list-style-type: none"> • 極めて高度な専門知識・能力・スキルに基づき、その専門性を発揮し、当該領域の極めて重要な施策を担う職務
IV	<ul style="list-style-type: none"> • 高度な専門知識・能力・スキルに基づき、その専門性を発揮し、当該領域の重要な施策を担う職務

務」を設定する。

初年度は約30種類の職務に対して50ほどのポストを設け、職務記述書を定義した[図表7]。同社海外現地法人の職務記述書を取り寄せたり、他社事例を参照したりしながら、人事部でひな型を作成。基本要素は「職務の内容」「必要とされる知識」「必要とされるスキル」としている。

「まず本社の各部署に、5領域に関してスペシャ

リスト社員のポスト設置の意向有無、および設置意向がある場合はその職務内容を報告してもらい、人事部で職務内容やポスト数が妥当と認めた場合に、各部署で職務記述書を作成するよう依頼しました。具体性や専門性発揮を期待するレベル・目線等について人事部で横串を通した上で、最終的に承認していく流れです。今後は年に1回、各部署で職務記述書の内容に変更がないか確認すると

図表 7 職務記述書(上席データサイエンティストの例(一部抜粋))

領域	データサイエンス領域
職務(名称)	上席データサイエンティスト
グレード	Ⅲ：上席スペシャリスト
職務の内容	<ul style="list-style-type: none"> 企業や自治体等とのアライアンス、デジタル技術やデータ活用による社会課題・ビジネス課題の解決に資する新たなデータビジネスやソリューションを立案、関係メンバーのリソースを最適配分し、リーダーとしてプロジェクトを成功に導く。 自身のスキルを他のデータサイエンティストへ伝播することで当社内にデータ活用文化を醸成し根付かせるとともに、関わるメンバーを人財育成する。 状況に応じ、当社のミッションを達成するために必要な上記以外の業務を行う。
必要とされる知識	<ul style="list-style-type: none"> データ分析や開発を専門とする会社で活躍できるレベルの知識 個人情報保護、情報セキュリティ等に関する海外も含めた最新動向 データサイエンスの最新トレンド、データサイエンスによる社会課題・ビジネス課題解決事例
必要とされるスキル	<ul style="list-style-type: none"> 大規模データの高速処理、分散処理や可視化、高度なプログラミングや分析ツールを活用し高速に分析できるスキル 卓越したドメイン知識や適切なデータサイエンスを活用した社会課題・ビジネス課題解決スキル データサイエンスや分析レポート、モデルに関して、アライアンス先やクライアント、メンバーにわかりやすく伝えることができる表現力とコミュニケーション力

ともに、新しいポストができた際に報告してもらい、これにふさわしい人財を社内で募集、または中途採用していきます。なお、制度発足2年目の今年度の募集では、マーケティング、M&Aなど、既存の5領域に収まらない多様なポスト設置のニーズが出てきたので、『⑥その他』という領域を追加し、6領域としました」

【2】コース区分の転換

(1)総合社員

総合社員は、多様な価値観に合った働き方や自らのキャリアビジョンの実現に向けた「前向きな選択肢(働き方の見直し)」として、コース区分の変更を希望できる。

新たな業務領域へのチャレンジや転居転勤範囲の拡大を希望したい社員は、転居転勤の範囲が広いコース区分への転換を希望することができる(例：エリア→ワイドエリア、エリア→グローバル、ワイドエリア→グローバル等)。また、転居転勤を行うコース区分(グローバル、ワイドエリア)の社員が、結婚、出産、育児、介護、治療等のラ

イフイベントにより、転居転勤を行わない、または転居範囲が狭い働き方(エリア、ワイドエリア)への転換を希望する場合も、柔軟に認めている。その後転居できる状況になった場合は、希望すれば元のコース区分に再転換することも可能である。このように、本人の意向に反した転居転勤を極力行わない運営を目指している。

(2)スペシャリスト社員

スペシャリスト社員への任用は「総合社員からの転換」と「中途採用」による。総合社員からの転換では、毎年8月に公募案内を出し、応募者にはまず人事部で書類審査(志望理由、知識・能力・スキルの確認等)を実施した上で、11月に人事部と当該領域のエキスパートが個人面接を行う。そこで合格すれば翌2月に内示し、社内公开发表する。2021年度は、54のポストに対して公募を行い、22人が合格した。中には60歳定年に近い社員や、入社4年目の20代社員が登用されたケースもあった。

「20代の社員は、大学で金融工学を学び、財務企画部と投資部を経てスペシャリスト社員にチャレ

ンジし、最年少で合格しました。当該ポストが求める職務のレベルは相当高いものの、それを担える人財との判断がなされました。総合社員にとって、ゼネラリストとして多様な業務を経験しステップアップするキャリアだけでなく、専門性を追求し専門人財を目指せるキャリアの選択肢があると、選択の幅が広がり、モチベーションも上がりやすいでしょう。

年齢にかかわらず、実力本位での登用を徹底していることで、社内に良い影響を与えていると感じています」

職務の変更や転居転勤は、専門性の向上・発揮等、スペシャリスト社員区分の趣旨に鑑み、極力行わない。ただし、以下の場合、本人同意によらず、異動や総合社員への転換を行う。

- ①業務上の理由により、特に異動・転換を必要とする場合
- ②当該スペシャリストが従事している職務に、他の人財を配置する合理的な理由が生じた場合
- ③経営上の理由により、当該職務を廃止する場合（同一職務のポスト数削減を含む）
- ④業務遂行状況や成果が不十分で、かつ、今後も改善・向上が見込めない場合

なお、スペシャリスト社員から総合社員に転換する場合、経験年数等を鑑みた標準的な役割区分と処遇水準になるよう設定している。

4. 報酬制度

総合社員は役割給ベース、
スペシャリスト社員は「固定報酬」と
「業績連動報酬」で処遇

【1】総合社員

(1)月例給与

総合社員の月例給与は役割給をベースに、以下により構成する。

管理職：役割給、職務給、転居転勤加算給、その他手当

非管理職：役割給、定額時間外給、転居転勤加算給、その他手当

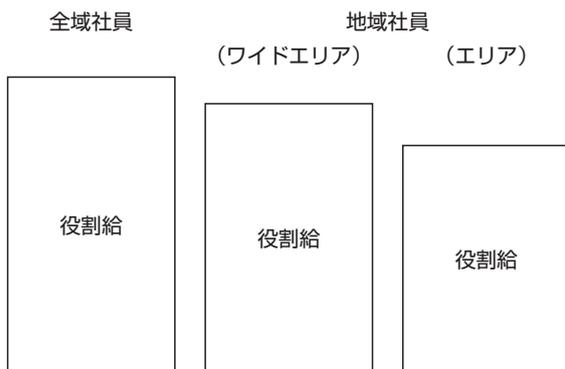
2022年4月から総合社員の社員区分の一本化に伴い、役割給の額を全コース同額とし、転居転勤の差異以外は、各コースとも担う役割が同一であることを、処遇構成の面からも明確にした【図表8】。グローバルとワイドエリアには転居転勤加算給を支給するため、各コースの年収水準差はグローバルを100とすると、ワイドエリアは80～90程度（本拠地勤務中は80程度、転居先赴任中は90程度）、エリアは75程度となる。

(2)役割給のランク

役割給は上限・下限を持つレンジ給で、同一役割区分（レンジ）内における処遇の位置づけを示

図表8 役割給の改定イメージ

【旧制度】



【新制度】(2022年4月～)



す「給与ランク」を設け、給与ランクによって役割給、基本賞与など、基本的な処遇を決定する。各役割区分の給与ランク数は、以下のとおり。

管理職：部長職（1～30）、課長職（1～45）
非管理職：課長代理職（1～40）、主任職（1～35）、担当職（1～45）

水準の高低によって、複数の給与ゾーンに分類し、例えば非管理職（課長代理以下）の場合、これを3区分（Ⅰ：低額ゾーン、Ⅱ：中位額ゾーン、Ⅲ：高額ゾーン）で設定している。

前年度の役割区分、給与ゾーン、人事考課の行動評定結果に基づき、給与ランク昇降表に当てはめて給与ランクの昇降数を算出し、毎年7月1日に給与ランクを変更する。非管理職の場合、三つの給与ゾーンと6段階の行動評定（行U・S・G・A・B・C）のマトリクスで昇降表を設けている【図表9】。相対的に水準の低い給与ゾーンⅠでは昇ランクが大きく（降ランクは小さく）、同Ⅱ、同Ⅲでは昇ランクが徐々に小さくなる（降ランクは大きくなる）仕組みで、昇給は5ランク累積した時点で実施する。仮に、同じ人事考課（例：行G）を取り続けたとき、給与ゾーンⅠの場合は累積5ランクを超えた時点（3年）で昇給することになる。管理職にも同様に昇降表を設けているが、非管理職のほうをより昇給しやすくしている。

制度上、各役割区分のレンジは重複型になっているが、役割区分が上がる（昇進する）ときには、

上位役割区分の一番下のランクに張り付くのではなく、必ず昇給するようにレンジの途中からスタートする。例えば、課長代理職（18ランク）の人が課長職に昇進するときは、課長職の1ではなく12（課長代理職18ランクよりも金額は上）になる。非管理職で残業代がつく場合に管理職よりも給与が高くなる等の逆転現象が起こらないよう、一定の水準差を設けたものだ。給与テーブル上は、低い評価を取り続けても下限にとどまる形式となっているが、降職のルールも明確に定めており、最低評価が規定の回数を超えた場合などは、降職する（役割区分が下がる）ケースもあり得る。

(3)スマートワーク手当

2022年7月からは、非管理職を対象として「スマートワーク手当」（月額3000円）を支給している。多様で柔軟かつ質の高い働き方を実践し、限られた時間の中でイノベーション等の最大の成果を創出するための取り組みを支援する目的である。既存の知識や価値観にとらわれない学び直し（アンラーニング）や社外の研修への参加、異文化を受容する機会の獲得、働き方、キャリアビジョンの見直しに向けた書籍・ツール・サービスの購入・利用等を後押しし、社員の一層の成長を支援する。主体的な行動やチャレンジを企業文化として定着させていくものだ。

(4)賞与

賞与は年2回（6月と12月）支給し、①基本賞与・転居転勤加算賞与、②考課別賞与、③会社業績賞与で構成する。なお、6月賞与支給時には課長職以下の社員に、自己学習補助（2.5万円）を支給する。

図表9 非管理職の給与ランク昇降表の例

給与ゾーン \ 行動評定	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
行U	3	3	2
行S	3	2	1
行G	2	1	0
行A	1	0	-1
行B	-1	-2	-3
行C	-2	-3	-3

- ①基本賞与・転居転勤加算賞与：支給月1日時点の役割区分、給与ランクと職務グレード（管理職以上の場合）に基づき支給
- ②考課別賞与：前年度の役割区分、人事考課の賞与評価による評定に基づき支給

③会社業績賞与：前年度3月31日時点の役割区分、給与ランクに基づく役割給と、職務グレードに基づく職務給（課長職以上の場合）の合計を基準額として、労使協議により妥結した支給月数（標準支給月数×妥結ポイント）を乗じて算定

賞与原資は、労使協定により規定された項目に基づき、春季労使交渉で前年度の業績を点数化して決定する。

(5)社員向け株式交付制度

2022年5月より、総合社員、スペシャリスト社員以外の社員区分も含む全社員を対象とした社員向け株式交付制度（株式交付信託）を導入した。新中期経営計画に合わせて2022年度から制度を開始し（2025年度までの4年間）、前半・後半の2年間を対象期間とする。

同社グループへの帰属意識、会社業績や株価上昇への意識を強めることにより、エンゲージメントを一段と高め、同社およびグループの中長期的な企業価値向上を図ることを目的としている。本制度では、同社が拠出する金銭を原資として持ち株会社が株式交付信託（本信託）を設定し、本信託が持ち株会社の普通株式（株式）の取得を行う。各社員には別に定める「社員向け株式交付基準」に従って、社員区分やグループの業績等に応じた数のポイントを付与する。これに基づき、本信託を通じて株式を交付する仕組みだ。

【2】スペシャリスト社員

スペシャリスト社員の報酬は、「固定報酬」（約70%）と「業績連動報酬」（約30%）で構成する【図表10】。基本的な処遇は、当該社員が担う職務のグレード（I～IV）によって決定する固定報酬であり、年額を12分割し月例で支給する。業績連動報酬の内訳は、考課別報酬（約20%）と会社業績報酬（約10%）となっている。また、持続的に専門性向上を図るべくモチベーションを高めていくため、人事考課結果に応じて累積加算する「考課加算」を設けた。その他、「転居転勤加算」「特別加算」を支給する場合もある。職務と能力・スキルに応じた体系とし、成果によるメリハリを総合社員よりも大きくした。処遇水準は原則、総合社員（グローバル）をベンチマークとして設定している。

5. 評価制度

目標管理・人事考課制度を見直し、ムーンショット目標を新設

【1】目標管理制度

2021年4月、従来の「目標チャレンジ制度」（目標管理制度）を見直し、名称を「KAIKAプログラム」に変更した。事業環境が大きく変化する中、社員一人ひとりが自ら考え行動し、過去や前例にとらわれず、新たなことにチャレンジする重要性が格段に増したためである。

【図表10】 スペシャリスト社員の報酬体系

固定報酬（年額を12分割し月例で支給）	業績連動報酬（約30%）	
	考課別報酬	会社業績報酬
約70%	約20%	約10%

+ 考課加算 + 転居転勤加算 + 特別加算

(1)概要

KAIKAプログラムの定義は、以下のとおり。

- ①年度を通じた「所属組織の目標達成」のために、
- ②所属組織内における「役割分担」の下で、③部下が取るべき「行動」、果たすべき「成果」について、上司と部下が話し合い（面談対話）、④「行動」および「成果」に関する当年度の「個人目標」を明確にした上で、⑤上司と部下が「その目標を共有」し、⑥進捗確認を行うための制度

狙いは「人財育成を実現する」「組織の力を最大化する」「上司のマネジメント力を向上させる」「人事考課の公平性・納得感を高める」の四つ。社員一人ひとりが、個人目標の達成とキャリアビジョンの実現に向け、自律的・創造的に働き、チャレンジすることで、自身の成長実感につなげ、エンゲージメントを高めていく。組織目標の達成に向け、個人目標（「成果目標」と「行動目標」）を上司と部下が共有し、進捗を確認することを重視する。

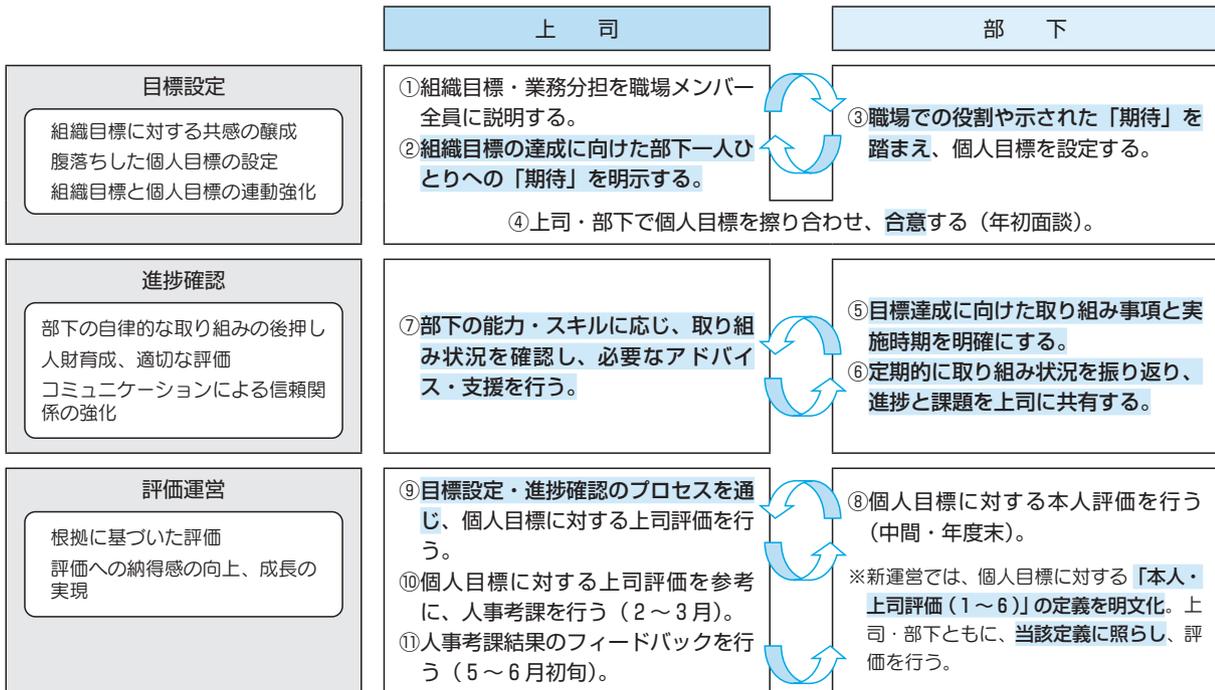
(2)運営方法

今回、「目標設定」「進捗確認」「評価運営」を見直した（[図表11]の「アミ掛け部分」）。

「目標設定」では、上司が組織目標を明らかにした上で、その実現に向け、部下一人ひとりに対して役割を明確にし、「期待する事項」を「書面で」明示する運用を新たに開始した。部下は上司から示された期待を踏まえ、組織目標と連動した個人目標を3～5項目設定し、上司との間でしっかりと合意する。「進捗確認」では、年3回の面談の機会に限らず、適切な頻度で上司・部下間で1 on 1ミーティングを実施し、進捗や課題をタイムリーに共有し、上司が必要なアドバイス・支援を行う。「評価運営」では、部下の目標達成を促す観点から、上司は十分な根拠を持って能力の発揮と成果を適切に評価し、一人ひとりの納得感や成長、エンゲージメントの向上につなげる。

「今までは、組織目標からブレイクダウンして、部下が目標を設定し上司が後から指導・確認する流れでした。今回の見直しでは、部下が目標を立

図表11 KAIKAプログラムの運営方法



る前に上司が一人ひとりに文書で期待を示すことで相互理解が深まり、目標のミスマッチをなくすとともに上司のマネジメント力を高める仕組みとしました。また従来は、本人評価・上司評価に具体的な定義（評語別の評価基準）がなかったため曖昧な部分がありましたが、定義を明文化したことにより【図表12】、目標管理制度と人事考課の距離を近づけ、評価の納得感を高めています」

「成果目標は未達成の場合にマイナス評価につながるおそれがあり、100%達成を前提にした目標を設定しがちであることが課題でした。ムーンショット目標の設定は任意ですが、未達成でもマイナス評価せず、達成した場合に高く評価することを周知し、失敗を恐れないチャレンジをする会社にカルチャーを変えていくものです。達成した事例は、部支店や課支社で共有し、目に見える形でたたえることを推奨しています」

(3)ムーンショット目標の新設

2022年度より、成果目標とは別にOKRの要素を取り入れた「ムーンショット目標（現状打破につながる目標）」を新設した。組織と個人が大きく成長するには、社員一人ひとりが高い視座で考え抜き、現状打破につながる意欲的な個人目標を設定し、失敗を恐れず果敢にチャレンジすることが重要である。そこでムーンショット目標の設定に際しては、以下の点をポイントとした。

- 自ら深めた課題感に裏打ちされたもの
- これまでの延長線上の取り組みでは達成が困難なもの
- 達成できた場合には大きな変化をもたらすもの

[2]人事考課

(1)概要

人事考課は、行動目標（行動基準）に対する「行動評価」と成果目標に対する「賞与評価」の二本立てとする。潜在能力や年功を評価するのではなく、行動および掲げた目標に対する成果について評価を行う。特に成果は、結果だけではなくプロセスも十分に評価することにより、被考課者の「納得感」や「働きがい」を高めることを目指している。なお、前述したKAIKAプログラムの評価結果（上司評価）は、人事考課の参考として、考課そのものに直結しない。

図表12 本人評価・上司評価の定義

評価	行動目標に対する評価
1	目標を大きく超えるレベルで行動している
2	目標以上のレベルで行動している
3	目標を概ね満たすレベルで行動している
4	目標を満たすレベルで行動するために、改善が必要である
5	目標を満たすレベルで行動するために、一層の改善が必要である
6	目標を満たすレベルで行動するために、相当の改善が必要である

評価	成果目標に対する評価
1	目標を大きく上回る成果をあげている
2	目標を上回る成果をあげている
3	目標どおりの成果をあげている
4	目標を下回る成果である
5	目標を大きく下回る成果である
6	目標を相当大きく下回る成果である

行動評価は、中長期の処遇（月例給与、昇格判定など）に反映し、賞与評価は、単年度の処遇（考課別賞与）に反映する。非管理職は一次評価（課支社長クラスによる評価）および二次評価（部長クラスによる評価）を実施する。管理職については役員クラスによる評価まで行う。考課対象期間は4月～翌年3月までの1年間で、年1回実施。スケジュールは以下の流れによる。

- 4～5月：本人が目標設定を行い、上司と面談
- 10月ごろ：上半期の個人目標に対する本人評価・上司評価を行う（KAIKAプログラム）
- 翌年2～3月：下半期の個人目標に対する本人評価・上司評価を行う（同）。上司評価を参考に、人事考課を行う
- 翌年5～6月：人事考課結果のフィードバックを行う

(2)行動評価

考課者は、被考課者の行動全般を観察し、被考課者が属する社員区分・役割区分に求められる「行動基準」に照らして評価を行う【図表13】。行動基準は、「行動指針（バリュー）」を具体化し、「お客さま第一」「誠実」「チームワーク」「革新」「プロフェッショナリズム」の五つから成る、12の行動基準項目（「組織貢献」「成果へのこだわり」等）を定めている。行動基準項目は、さらに役割区分ごとに細目が異なる。評価の際は、各項目に対してではなく、総合的に100点満点で点数をつけ、【図表14】のとおり、6段階（行U・S・G・A・B・C）で絶対評価する。例えば、行動評価が76点の場合には、「行G」となる。

図表13 行動基準の概要

行動指針（バリュー）	行動基準項目
お客さま第一	①お客さま第一 常にお客さまの安心と満足のために行動する
誠実	②誠実 あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接する
チームワーク	③コミュニケーション 多様性を尊重し、常に相手への敬意を持って、積極的に対話を重ねる
	④人脈形成 社内外の関係者と信頼関係を築き、幅広い人脈を形成する
	⑤組織貢献 組織目標の達成に向け、高め支えあいながら、自らの役割を全うする
革新	⑥プロセスデザイン 明確なゴールを描き、その実現に向けたプロセスを設計する
	⑦スピード 品質と生産性の向上を常に意識し、迅速に行動する
	⑧変革・創造 現状にとらわれることなく柔軟に発想し、自ら新たな課題を見つけて挑戦する
プロフェッショナリズム	⑨自己研鑽 主体的・継続的な学びを通じて、進化し続ける
	⑩成果へのこだわり 目標達成や成果にこだわりを持ち、主体的に自らの課題をやり抜く
	⑪人財育成 部下や同僚、後輩の育成に責任を持って取り組み、自主自立した社員を育て上げる
	⑫マネジメント 組織のビジョンを示し、個の力を高めながら、組織全体をリードする

(3)賞与評価

考課者は、被考課者が成果評価シートに掲げた「成果目標」に向けてどのような「成果（プロセス＋結果）」を上げたか、「成果目標」と別に得られた「成果（プロセス＋結果）」も併せ観察し、各項目ではなく全体として100点満点で絶対評価を行う【図表14】。その上で、役割区分ごとに定める「相対化範囲」の中で相対分布させた上で、6段階（賞U・S・G・A・B・C）で最終評定を決定する。

接に関連したものとし、成果評価80%と行動評価20%で加重平均した一本評価で、年2回（前期考課および年間考課）実施している。年初に上司と部下で合意した「達成度読替表」に基づき、部下との面談を経て上司が得点を入力し、5段階（U・S・G・A・B）で絶対評価する。目標設定や人事考課（最終考課）は、各領域を所管する部署のライン部長（総合社員）または担当役員が行うこととし、上位のグレードのスペシャリスト社員の意見も参考とする。

【3】スペシャリスト社員

スペシャリスト社員は、職務記述書を設定して能力の発揮や成果をより重視することや、他の社員区分とは処遇体系が異なることを踏まえ、独自の仕組みを設けることにした。目標設定は「成果目標」（定量目標を3～10項目設定）と「行動目標」（スペシャリスト社員用の行動基準）で、成果目標は合計で80%となるよう、年初に各目標のウェートを設定する。人事考課は目標管理制度と密

「スペシャリスト社員は、能力の発揮や成果をより重視した社員区分であることから、業務遂行状況や成果が不十分で、かつ、今後も改善・向上が見込めない場合、具体的には低い評定が2年続いた場合には、総合社員に転換するルールとしています。総合社員のように年1回の査定とすると、その判断に時間がかかり過ぎてしまうので、見極めを早くするために半期としています」

図表14 行動評価と賞与評価の評定の定義

<行動評価の評定の定義>

評 点 の 定 義	評 点	評 定
当該役割区分に求められる基準を大きく超えるレベルで行動している	90以上	行U
当該役割区分に求められる基準以上のレベルで行動している	80～89	行S
当該役割区分に求められる基準を概ね満たすレベルで行動している	70～79	行G
当該役割区分に求められる基準で行動するために、育成が必要である	60～69	行A
当該役割区分に求められる基準で行動するために、一層の育成が必要である	50～59	行B
当該役割区分に求められる基準で行動するために、相当の育成が必要である	49以下	行C

<賞与評価の評定の定義>

評 点 の 定 義	評 点	評 定
組織目標達成に向けた自らの目標等を大きく上回る成果をあげている	90以上	相対分布させた後に決定
組織目標達成に向けた自らの目標等を上回る成果をあげている	80～89	
組織目標達成に向けた自らの目標等どおりの成果をあげている	70～79	
組織目標達成に向けた自らの目標等を下回る成果である	60～69	
組織目標達成に向けた自らの目標等を大きく下回る成果である	50～59	
組織目標達成に向けた自らの目標等を相当大きく下回る成果である	49以下	

6. カルチャー変革

カルチャー変革の一環として、
社外カルチャー経験を推奨

[1] カルチャー変革

同社は、社員一人ひとりの「失敗を恐れないチャレンジ」を後押しする“カルチャー変革”に注力している。その一環として、管理職に占める社外カルチャー経験者比率の向上に取り組む。多様な意見や価値観を組織の意思決定に反映することは、組織力の強化に向けて必要不可欠との考えに基づくものだ。現在、社外出向等の社外カルチャーの経験を有する管理職の比率は20.3%で、2025年度末までに「管理職に占める社外カルチャー経験者比率（中途採用者＋社外出向等経験者比率）30%以上」を目指す。社外出向の拡大に向けて、新たな経験・スキル獲得の機会を創出するとともに、重要ポスト・マネジメントポストを拡大するなど、展望感のある出向運営を実施している。

「この取り組みは、コーポレートガバナンス・コードにおける『中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保』の推進がきっかけでした。多様な経験を積んだ人を意思決定層に増やす趣旨であり、今のところ、管理職昇進の必須要件としているわけではありません。副業も選択肢の一つとして2021年から認めています。もちろん社内でも公募制度を用意しているので、自ら手を挙げて社外出向を希望することもできます。今後は、副業・兼業や短期プロボノ[※]、社外研修など、社員の自律的なキャリア形成を実現できる環境整備とカルチャー変革に向けて、機会の提供を進めていく予定です」

※プロボノ：社会的・公共的な目的で、職業上のスキルや専門知識を生かして取り組むボランティア活動のこと。

[2] デジタル人財の育成

同社は、社会課題をデジタルによって解決する「CSV×DX戦略」を推進し、持続的な成長の実現を目指す。2019年度より、各社員のデジタルレベルの可視化、目指すレベルの明確化のために、「デジタル人財認定制度」を新設した。社員を「デジタルベーシック層」「デジタルビジネス層」「データ分析層」に区分し、それぞれについて育成カリキュラムを設定している。

2022年度には、デジタル人財の裾野拡大と育成した人財のレベルアップを図るため、デジタル人財育成プログラムを拡充した。全社員がDXに関する基礎的な知識を有することで、イノベーション企業としての基盤を構築していくことを目的に、コースの充実を図り、全社員必修コースを開講する。また、デジタル人財認定制度の認定要件等を改定し、デジタル人財認定状況について、各自が「キャリアビジョンシート」の保有資格欄を確認し、各コースの上位認定を目指して、各種プログラムへの参加や自己学習に取り組むことを推奨している。

7. 制度検討のポイントと他社へのアドバイス

自社が目指す組織や人財戦略に合わせて、
ジョブ型のエッセンスを取り入れる

[1] 制度検討のポイント

今回スペシャリスト社員の制度設計に当たって、一般的な“ジョブ型”と比較しながら自社に合った運用を検討した。従来の制度とのバランスや同社のカルチャーも鑑みて、メンバーシップ型の要素を残した部分もある。

「高度専門人財の専門性は陳腐化することもあるため、有期雇用とすることも考えましたが、社員の身分が不安定になり挑戦意欲を損なうことを懸

念し、無期雇用を前提とした定年制は残しました。

また一般的なジョブ型では、一つひとつのポストを職務評価し、これに基づき処遇しますが、メンバーシップ型の人事制度・カルチャーであった世界に、こうした運用をいきなり導入するのは難しく、現場にもマッチしないと考えました。そこで先にグレードと処遇の枠組みを決めて、それに見合う職務内容・ポストを各部署に考えてもらい、人事部で横串を通す運営としてみました。処遇におけるポイントは、外部市場との競争力があるレベルかどうかなので、特にスペシャリスト社員の場合、専門性や市場価値によっては、グレードにかかわらず報酬上限なしで柔軟に処遇できる余地も入れました。

なお、社員区分新設に当たって特に議論になった点は、転居転勤と異動に本人同意を必要とするかどうかでした。結論として、会社側の人事権は残しました。腰を据えて専門性を高め、専門性を存分に発揮してもらおう観点から、基本的に当該ポストからの異動は行いませんが、会社として必要と判断した場合は、異動させることもできます。たとえ専門人財であっても、経営人財としての適性も見込める社員は、さまざまな職務を経験させて、将来の経営人財候補として育てる可能性もあり得るからです。その際、例えば部支店長や課支社長など、ラインマネジメントのポストに就かせる場合は、総合社員に転換することにしていきます」

【2】他社へのアドバイス

最後に、丸山氏に他社に向けてのアドバイスを

伺った。

「2017年に高度専門人財の人事制度の検討を始めた際は、既存の総合社員の人事制度に、『高度専門手当』を追加する程度の小規模改定しか考えていませんでした。ただ、既存のメンバーシップ型の制度を基礎にすると、どうしても年功と処遇の関係から脱却できず、これを打破するために、総合社員とは異なる社員区分をジョブ型で設計することにしました。なお、ジョブ型人事制度については社内でも相当論議しましたが、当社全体に導入することは、会社自体をつくり直すようなもので、一足飛びにはできないと判断しました。そこで当社が目指す組織や人財戦略に合うよう、まずは高度専門領域から、ジョブ型のエッセンスを取り入れた制度を目指すことにしました。転居や異動に会社の人事権を残すなど、メンバーシップ型の要素もあることから、『この制度は純粋なジョブ型とはいえない』という声もありますが、形式にはこだわっていません。経営層からは『これまで経験していない新しい制度なので、課題はいろいろ出てくると思うが、運営しながら改善していこう』とアドバイスをもらっており、徐々に制度をブラッシュアップし、カルチャーを変えていきたいと考えています。この新人事制度の評価は、10年後などに振り返ってみないと分かりません。大切なことは、制度ありきで現状を変えるのではなく、どのような人財や組織を目指すかを明確にし、実効性の高い制度にすることだと思います。他社の事例を参考にしつつも、自社に合った方法を考えることが大事だと思います」

攻めの採用手法 ダイレトリクルーティングの 導入・運用実務

メリット・留意点、推進ステップ、効果的な活用方法等を指南

長期にわたる少子化の進行により恒常的な人材不足が続く一方、IT人材をはじめとする優秀人材の需要は高まっており、企業間の獲得競争が過熱している。

こうした状況の中、従来のように「求人広告を出して応募を待つ」という受け身の採用スタイルでは、求める人材の採用が困難になっている。そこで近年注目を集めているのが、外部の採用支援会社などをできるだけ通さずに、企業が採用候補者に直接的にアプローチする「ダイレトリクルーティング」だ。ダイレトリクルーティングには数々のメリットがあるものの、これまでアウトソーシングしてきた採用業務の内製化に手間がかかるなど、実際に取り組むに当たっては一定のハードルが存在することも確かだ。

本記事では、ダイレトリクルーティングの考え方とメリットを踏まえた上で、どのように導入・運用を進め、必要人材の獲得につなげていくかについて、人事コンサルティング会社の代表を務め、企業の採用支援を数多く手掛ける曾和利光氏に解説いただいた。

曾和利光（そわ としみつ） 株式会社人材研究所 代表取締役社長
組織人事コンサルタント



京都大学教育学部教育心理学科卒。(株)リクルート 人事部 ゼネラルマネージャー、ライフネット生命保険(株) 総務部長、(株)オープンハウス 組織開発本部長と人事採用部門の責任者を務め、主に採用・教育・組織開発の分野で実務やコンサルティングを経験。人事歴約20年、これまでに面接した人数は2万人以上。2011年に(株)人材研究所設立。現在、人々の可能性を開花させる場や組織をつくるために、大企業から中小・ベンチャー企業まで幅広い顧客に対して諸事業を展開中。著書に『人事と採用のセオリー 成長企業に共通する組織運営の原理と原則』（ソシム）、『「ネットワーク採用」とは何か』（労務行政）、『採用面接100の法則』（日本能率協会マネジメントセンター）、『「できる人事」と「ダメ人事」の習慣』（明日香出版社）など多数。
(株)人材研究所ホームページ <https://jinzai-kenkyusho.co.jp/>

■関連記事案内

事例	・広がる「リファラル採用」の取り組みを追う（ビズリーチ／ウィル）	第3944号（18. 1.12/ 1.26）
解説	・これから取り組む リファラル採用の実務ポイントと留意点（曾和利光）	//
調査	・人事労務諸制度の実施状況【前編】（労務行政研究所） ・人事労務領域の注目テーマへの対応状況（労務行政研究所）	第4038号（22. 7. 8） 第4018号（21. 7.23）

[注] このほかの記事については、弊誌会員向けWEBサイト「WEB労政時報」(<https://www.rosei.jp/readers>)の「労政時報 記事検索」をご活用ください。

ポイント

- ① **ダイレクトリクルーティングとは**：採用広告メディアや人材紹介会社といった外部の採用支援会社をできるだけ通さずに、自社で直接的に採用候補者へアプローチしていく採用方法
- ② **ダイレクトリクルーティングのメリットと留意点**：メリットとしては「採用コストを抑制できる」「採用人材の質がアップする」「社内に採用ノウハウが蓄積する」などが挙げられる。一方、多くの手間がかかることや、採用担当者に高度で幅広いスキルが必要となる点などに留意すべき
- ③ **導入前に行う準備**：拙速に進めても失敗する可能性が高い。まずは、現在付き合いのある採用支援会社から、採用支援に際してどのような業務が行われているのかを把握し学んでいくことが重要
- ④ **導入時の具体的なステップ**：①スカウトメディア登録者へのスカウト→②リファラル採用（自社の社員や内定者からの紹介〔リファー〕によって候補者集団形成を行う採用手法）の順序で取り組んでいくとよい。候補者の志望度を採用側が積極的に上げていく工夫が求められる

1. ダイレクトリクルーティングの現状と背景

【1】ダイレクトリクルーティングとは

近年、「ダイレクトリクルーティング」という言葉が企業の採用シーンでよく使われるようになってきたが、企業が『『ダイレクト』（直接的）に『リクルーティング』（採用）する』とはどういう意味だろうか。それは、今の世の中にたくさん存在する、企業の採用をサポートしてくれる支援会社、例えば、採用広告メディアや人材紹介会社（エージェント）などをできるだけ「通さずに」、直接的（ダイレクト）に採用候補者にアプローチをしていく採用方法のことである。米国等では一般には「ダイレクト・ソーシング」ともいわれている。別の言い方をすれば、採用活動の中で、これまでメディアやエージェントが代わりに行ってきていた候補者集団形成の部分を、できるだけ社内で内製化して行うということになる。もちろん、何でもかんでも自分たちですることがよいというわけではないが、採用活動のプロセスのうち、企業ごとに「ここは自分たちが行ったほうが任せるよりもうまくいく」ということがあるはずだ。要はそ

れを“自分たちでしてみる”というシンプルな話ともいえる。

【2】ダイレクトリクルーティングのメリット

しかし、世間にはせっかく自社に代わって採用を進めてくれるサービスがたくさんあるのに、なぜわざわざ改めて自分たちだけで行う必要があるのだろうか。もちろん、さまざまなメリットがあるからダイレクトリクルーティングがトレンドになってきているわけだが、それは一体どのようなものなのだろうか。まずはダイレクトリクルーティングのメリットから見ていこう。大きく、①採用コストを抑制できる、②採用人材の質がアップする、③採用ノウハウが蓄積する——の3点が指摘できる。

(1) メリット1：採用コストを抑制できる

一つ目は、採用コストの問題である。代行してもらうからには当然ながらコストがかかり、人材紹介会社であれば、平均的には紹介してもらった人の年収の35%程度の紹介フィーが発生する。採用広告を出しても、もちろん相応の費用がかかる。ダイレクトリクルーティングにシフトすれば、こ

これらの費用がかからなくなり、採用コストは激減する。ある外資系の大手企業では本国からの指示でダイレクトリクルーティング化を進めたところ、それまでほぼすべてが紹介会社経由だった中途採用において、8割がダイレクトリクルーティングになり、数億円単位でコスト削減に成功した。これは極端な例としてではあるが、小規模の採用であっても大抵の場合、規模相応にコストダウン効果は生じる。潤沢な採用費のある大企業でも採用コストは問題になるくらいであるから、多くの中小企業にとってはもちろん見過ごせない重要な要素といえよう。

(2) メリット2：採用人材の質がアップする

ただ、もちろん「安かろう、悪かろう」では駄目だ。人材は頭数がいればよいというものではなく、自社にとって優秀な人が採れなければ意味がない。ダイレクトリクルーティングは、実はその点でもメリットがある。二つ目のメリットは、自社の採用ブランドで普通に応募してくれるレベル以上の人材が採れる可能性が高まることである。なぜそのようなことが起こるのだろうか。それは、採用チャネルが広告、あるいは紹介の場合、採用ブランドによって応募者のレベルがおおよそ決まってしまう世界だからである。このことは大企業や有名企業、人気企業よりも採用ブランドにおいて劣る企業がダイレクトリクルーティングを行うメリットとして最も大きなものといってよいかもしれない。

採用広告では、その企業の採用ブランドによって、如実に応募者の質と量が変わるのはよく理解できるだろう。一方、人材紹介では人が介在するので、「ハイレベルな人材を口説いてくれるのではないか」と思われるかもしれないが、この採用難の時代、それはなかなか見込めないのが実情である。今どき、人材紹介会社はたくさん求人案件を抱えており、その担当者としては、そうした求人案件のいずれに自分の担当する候補者が入社してくれる構わないということだ。人材紹介会社の担当者にとって最も簡単なのは、候補者が行きたい

会社の中で合格したところに入社することであり、わざわざ候補者が行きたいと思っていないところに関心が向くよう口説くなどという手間のかかることをする必要はないのだから。特に、人気のない企業のために、あえて同社に関心を持たない候補者を口説いてくれる人材紹介会社は多くない。

そう考えると、ダイレクトリクルーティングにより「採用人材の質がアップする」理由が分かるだろう。当然ながら自社のことなので、採用担当者には頑張っけて口説いてできるだけ優秀な人を採りたいという動機があるからだ。そのため、自社の採用ブランド力以上の採用も可能になるというわけである。

(3) メリット3：採用ノウハウが蓄積する

ダイレクトリクルーティングの三つ目のメリットは、採用活動、特に候補者集団形成に関するノウハウが自社に蓄積していく点である。広告や紹介に頼るのであれば、お金を支払ってプロに任せること、後は応募が来るのを待っていればよいので採用担当者は楽をすることができるが、採用を支援する会社のプロがどのようなことを考えて、どう動いて、どのような試行錯誤をして、最終的に候補者を集めてくれたのかについてはブラックボックスになってしまう。その結果、ノウハウが自社に蓄積することはない。せいぜい、「このメディアやこのエージェントはうちに合っている」くらいのことしか分からない。それも、市況や採用支援会社（採用広告メディアや人材紹介会社）の担当者が変わることで、すぐに意味も再現性もない情報になってしまう。

ところが、ダイレクトリクルーティングを行えば、自分たちで候補者集団形成の試行錯誤をすることになるので、「うまくいった／いかなかった」などの単なる結果だけではなく、その際の思考のプロセスまで含めて、自社のノウハウとして残していくことができる。思考のプロセスまで残すことができれば、環境が変わっても、再現性があり、かつ利用価値のある情報のままであり続けるわけだ。

[3]類似概念との違い

以上がダイレクトリクルーティングのメリットから見た意味とその効果である。一方、これと似たような概念の採用手法がいろいろあるので、少し整理しておく[図表1]。

(1)リファラル採用

まず、自社の社員や内定者からの紹介（リファール）によって候補者集団形成を行う採用手法である「リファラル採用」であるが、自社の社員や内定者からの紹介を他社に依頼することはほぼないので、「自社で行う」という意味においては、ダイレクトリクルーティングの一手法といえよう。しかもメディアを何も使わないので、究極のダイレクトリクルーティングといってもよいかもしれない。

(2)スカウト型採用

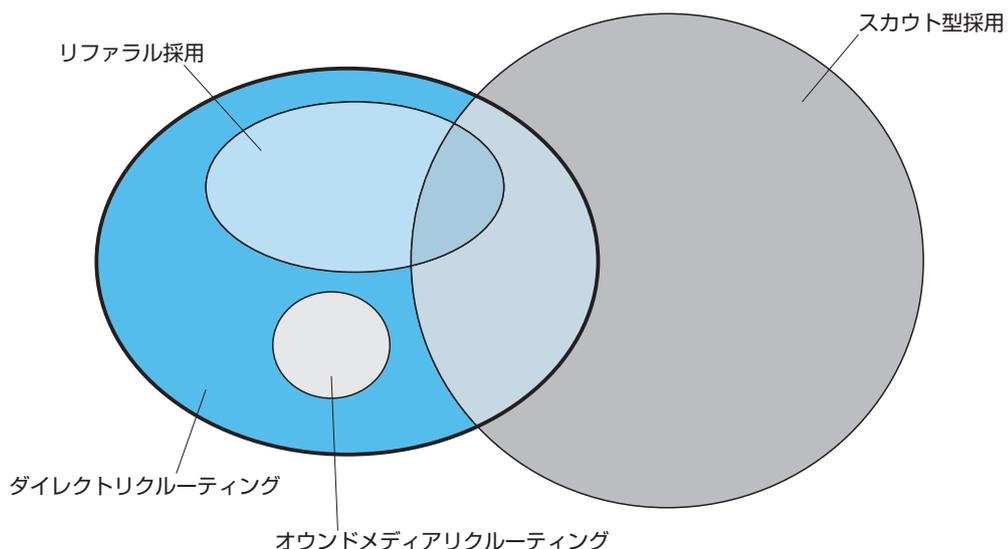
採用広告のように候補者側からの応募を最初のアプローチにするのではなく、企業側からのスカウトから始まる採用手法である。ここでいう「スカウト」には、スカウトメディア（候補者〔就職・転職希望者〕が自分のキャリア情報などを事前に登録しておき、同人材データベースを企業側が検

索して採用活動を行うことができるメディア。新しいものがどんどん生まれており、たくさんある）におけるスカウトメールも含まれる。スカウトメールは自社で打つ場合もあれば、最近では採用アウトソーシング会社に外注する場合もよくある。リファラル採用において社員や内定者が自分の知り合いに声掛けをするのもこれに当たる。上述のように自社で行う場合がほとんどである。また、人材紹介会社からの紹介も、もしもヘッドハンター型（企業の採用依頼を受けて人材を探すパターン）であれば、スカウト型採用といえる。このように、「スカウト型採用」は自社で行う場合も、他社の力を借りる場合もあるので、すべてダイレクトリクルーティングといえるわけではない。

(3)オウンドメディアリクルーティング

また、「オウンドメディアリクルーティング」という言葉も最近使われるようになってきた。文字どおり「自社メディアによる採用」という意味である。これまでも用いてきた採用ホームページをもっとリッチなコンテンツにすることで、GoogleやIndeedなどの検索からの自然流入により、もしくは検索広告を出してそこから誘引することで、候補者集団を確保しようとする手法である。もと

図表1 ダイレクトリクルーティングと類似概念との関係性



もと多くの就職・転職希望者を抱えている採用広告メディアにお金を支払ってスペースを確保するのではなく、人が集まる場を自らつくっていくものであり、これも一種のダイレクトリクルーティングと呼んでよいだろう。ただ、オウンドメディアリクルーティングはまだ黎明期^{れいめい}にあり、一部の先進的な企業でしか成功事例はない状況だ。しかし、今後、仕事検索サイトの精度がどんどん向上するにつれ、メジャーな採用手法の一つになっていくことが見込まれる。

2. ダイレクトリクルーティング導入の流れ

[1] 導入前の準備

(1) 拙速なダイレクトリクルーティングの導入は失敗する

このようにさまざまなメリットのあるダイレクトリクルーティングだが、今のところまだ多くの企業が導入できていない状況にある。正確な統計はないが、筆者の実感値では、大々的にダイレクトリクルーティングへシフトした企業は、まだほんの少し、2割程度というところではないだろうか。というのも、これまで採用に関する便利なサービスに慣れ過ぎていて、改めて自社で行うといっても、「何をどこから手をつけていいのか分からない」というところが多いからだ。

今のようにさまざまな採用支援サービスがなかった時代は、どのような企業でも自社で工夫しながら候補者を何とか探して社員にしていたわけだが、そのやり方は既に遠い記憶のかなたであろうし、第一、時代が変わっているのに、当時のノウハウが現在でもそのまま通用するかどうかは分からない。そのような中で、「とにかくダイレクトリクルーティングなのだ！」と気合いで挑んでも失敗してしまうのが関の山である。特に、経営者には判断の速い人が多く、「もう明日から、採用広告や人材紹介会社は一切使わない」などと方針を決めてしまうケースもまれにあるが、それは極端過

ぎるのではないかと思われる。簡単にはできないから、ダイレクトリクルーティングがそれほど浸透していないという事実を見つめるべきだろう。

(2) 採用支援会社からさまざまなノウハウを学ぶ

最終的にダイレクトリクルーティング化を目標に置いたとして、最初にすべきなのは、現在協力を得ている採用支援会社から、さまざまなことを学ぶことである。学ぶといっても企業秘密をおいそれとは無料で教えてくれないので、あくまで仕事として人材採用のサポートをきちんと依頼する中で、協働できる領域を徐々に広げていくことで、言葉は悪いが「盗む」のである。

採用広告メディアからは、マスの人材マーケットの現状についていろいろと学ぶことができる。自社の業界はどの程度の求人難易度なのか、自社は採用競合と比べてどのくらいの地位にあるのかを知ることで、かけるべきコストやマンパワーの程度を知ることができる。また、応募者の心に“刺さって”、たくさんの応募を獲得している広告はどのようなことを訴求しているのか、成功事例をたくさん聞いてみるとよいだろう。そうすることで、実際にダイレクトリクルーティングを行う際に、高めなければならない「応募者を口説く力」の強化の方向性が分かる。

(3) 人材紹介会社の「裏側」が最も参考になる

採用支援会社の中でも、最も参考になる、つまり行っていることを教わるべき相手は人材紹介会社ではないだろうか。というのも、ダイレクトリクルーティングは、人材紹介会社が裏で自社のためにやってくれていることを、自分たちで実行することにとっても近いからだ。

そもそも、自社に紹介をするために、人材紹介会社はどのような手段で人を集めているのか。紹介（リファラル）だというのであれば、紹介件数を増やすために工夫していることは何なのか。こうした点を聞いてみよう。ビズリーチやリクナビ、dodaなどのスカウトメディア＝人材データベース

を使って、そこにスカウトメールを打って候補者を集めているというのであれば（人材紹介会社にスカウトを開放しているスカウトメディアはたくさんある）、聞くべきことは以下のように少なくともない。

- 自社で採用したい人材はどのスカウトメディアの中にいそうなのか
- 検索する際の検索条件はどのようなワードを使っているのか
- 実際に打っているスカウトメールの文面はどのようなものか
- 面談の際に自社を受けてもらうために伝えている内容は何か
- 候補者はどのようなことが“刺さって”応募の意思を固めるのか／逆に気にすること、不安に思うことは何か
- 辞退する人の理由は何か

(4)採用代行(RPO)会社を利用するのー法

上記のように、採用支援会社と協働することでノウハウを教わることは重要であるが、やはり“最後の最後”のところはブラックボックス化して見えない——ということもあるだろう。その対策としては、現在の“採用支援会社頼り”の状態と、ダイレクトリクルーティング化の間に1ステップを挟んで、採用代行（RPO：Recruitment Process Outsourcing）会社を入れるという手段もある。

紹介会社などから教わった手法を、いきなり自分たちで実践するのではなく、まずは採用代行会社に「こういうことをやってほしい」と依頼し、

行ってもらうのである。採用代行会社は、人材紹介会社とビジネスモデルが異なるだけで、実は業務内容自体、ほとんど同じといえる。

人材紹介会社は自分たちで何らかのターゲット（業界や職種など）に基づいて人を集めて、さまざまな会社に紹介し成功報酬をもらうことを仕事としているわけだが、採用代行会社は依頼された1社からの募集要項に基づいて人を集めたり、選考したりする。つまり、人材紹介会社は「自社のためだけに活動してくれるわけではない」のに対し、採用代行会社は「自社のためだけに活動してくれる」エージェントということになる。

したがって、人材紹介会社から採用代行会社に業務を移行して、自社がダイレクトリクルーティングを行えるようになるために、理想の採用スキーム（体制や方法の体系）を組み立てていってもらう「試行錯誤」をアウトソーシングしてみてもどうだろうか。そして、理想の採用スキームが分かってきたら、今度はそれを内製化するというステップを踏めばよい。

【2】ダイレクトリクルーティング化のステップ

(1)ステップ1：スカウトメディア登録者へのスカウトから始める

採用支援会社などからいろいろなノウハウを学んで、そろそろ採用活動、候補者形成活動を内製化できるのではないかと思えてきたら、いよいよダイレクトリクルーティング化の開始である【図表2】。

その中でも、まずはやはりできるだけ取り組みやすい手法から始めるのがよいだろう。具体的に

図表2 ダイレクトリクルーティング化のステップ



いうと、最初に「ダイレクトリクルーティング化≒内製化」すべきなのは、Offer Box（新卒採用）やビズリーチ（中途採用）などのスカウトメディアを利用して、人材検索を行ってスカウトメールを打ち、こちらから会いたい人材に会いに行くという手法である。最近ではスカウトメディアもかなり整備されてきており、使う側にとって優しいインターフェースになっているし、スカウトメディアを運営する会社からすれば、人材紹介会社も実際の求人企業も同じ“お客さま”なので、丁寧にいろいろと指導してくれる。そして、スカウトメディアを利用した自社での候補者形成に慣れてきてから、徐々にリファラル採用やオウンドメディアリクルーティングに移行していくのがよいと思われる。

(2)ステップ2：リファラル採用を取り入れる

ダイレクトリクルーティングの中でも、成功への難易度は高いが最も費用対効果の高い方法、それがリファラル採用である。もし、スカウトメディアを利用した自社による候補者集団形成ができてきたのであれば、次にチャレンジしてみしてほしい。

リファラル採用とは、1.[3](1)でも述べたとおり、「社員全員がこの会社の採用担当者」という意識を持って、プライベートやビジネスを問わず自分の知人、友人を自社に紹介するというものである。見たことも聞いたこともない企業ではなく、自分の知り合いが勤めている企業のほうがぐっと興味が湧くし、紹介を受ければ、「ちょっと中をのぞいてみようかな」と思う可能性も高いだろう。また、「類は友を呼ぶ」との言葉どおり、自社に紹介できるほどの仲の友人であれば、紹介者である社員と考え方や価値観が似ていることが多く、結果として特に思考・意識面で自社にマッチした人材に会いやすいというもの、リファラル採用の大きなメリットである。

以下、リファラル採用を進める上でのポイントを二つ紹介しておく。

①ソーシャルグラフを描く

いかなる採用手法でも、採用の第一歩は、候補者の候補者集団をつくることである。ダイレクトリクルーティングの中でも、スカウトメディアへスカウトメールを送る場合は、まず候補者セグメントを設定することがこれに当たるが、リファラル採用では、「人のつながり」を用いて母集団を形成する。そのつながりの起点となるのは、新卒採用では内定者や新入社員、中途採用では社員全員である。あくまで起点となる人物は特定の個人ではなく、「社員全員」であり、リファラル採用においては「社員全員が自社の採用担当者」となるのである。まさに究極のダイレクトリクルーティングであるといつてよいだろう。

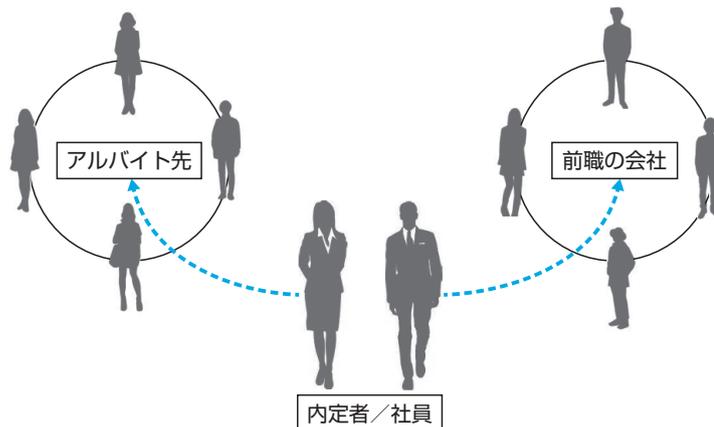
とはいえ、内定者や社員に対し、メールなどでいきなり「誰か知り合いを紹介してください」と依頼しても、動いてくれることは少ないだろう。そこで人のつながりを可視化する「ソーシャルグラフ」を描いていく[図表3]。「ソーシャルグラフ」は、その人が背後にどのようなネットワークを持っているのか、所属団体はどのような活動をしているのか、そこにはどのようなタイプの人たちがいるのか、その中でも就活・転職を考えている人が誰なのかをまさに「見える化」するものである。ちなみに「ソーシャルグラフ」を描くに際して、できればそのために時間をもらって面談するほうがよいが、社員が忙しくて難しい場合は、日々の普通の雑談などから収集してみるのがよいだろう。特に社員同士の顔が見える状況の中小企業であれば、この「ソーシャルグラフ」は描きやすいはずだ。

社員や内定者に関する「ソーシャルグラフ」をきちんと描いてみることで、自社にとってフィットしそうな人材や団体がどのくらいあるのかが把握でき、社員や内定者に対して、会ってみたい人にピンポイントで紹介依頼ができるようになる。

②紹介を受けるためのインセンティブを設ける

もう一つ、リファラル採用を進めていくに当たって、考えるべき視点がある。そもそもリファラル

図表3 ソーシャルグラフのイメージ



採用では、何よりもまず誰かを紹介してもらわないと始まらないわけだが、「誰か紹介してください」と依頼するからには、紹介する側・される側の双方に何らかのメリットが必要ということである。

中には「紹介への報奨金」を定めている企業もある。紹介1件につき数千円という形で設けている場合もあれば、自分の紹介した候補者が入社に至り、なおかつ3カ月定着したことをもって数万～数十万円という高額な報奨金を支払っているケースもある。ただし、報奨金が高額であると、職業安定法に抵触するおそれもあることに注意が必要だ（『労政時報』第3719号-08. 2. 8 付録3ページ参照）。

筆者は、もっとカジュアルで形のないものとしてインセンティブを用意したほうが有効だと考えている。例えば、「カジュアルな食事に誘う」「同じ職種の情報交換の機会／コネクション・人脈づくりの一環として話を聞きに来てもらう」など、紹介する側にとっても紹介される側にとっても、「もしかしたら何かよいことがあるのでは」と感じられれば十分ではないだろうか。

(3)ステップ3：候補者の志望度を上げるための工夫を行う

①候補者の自社志望度は低いことが通常

リファラル採用で社員から紹介を受けた場合で

も、スカウトメディアを使って自社でスカウトメールを打った場合でも、次はいよいよ候補者と会うフェーズになる。大企業や有名企業、人気企業に採用ブランドで相対的に劣る企業が、初めてダイレクトリクルーティングで集めた候補者と会う際に気をつけるべきは、これまでの普通の採用支援会社を利用した採用とは、応募者の志望度の高さがかなり違うということである。

採用支援会社を利用していたときには、採用支援会社が応募者を事前にモチベートしてくれていたわけであるが、ダイレクトリクルーティングになると、それがなくなってしまう。当然、採用支援会社を利用していたときに会った応募者よりも、ダイレクトリクルーティングで出会う応募者の志望度は低くなる。これを念頭に置いておかないと、「ダイレクトリクルーティングは志望度の低い≒熱意のない人にしか会えない」という誤った認識になってしまうおそれがある。

したがって、ダイレクトリクルーティングを行うに際しては、応募者の志望度も「自分たちで上げる」必要があることを強く意識して取り組むべきである。

②ハードルの低い接触方法を考える

具体的にいえば、特に初回の接触などでは、できるだけハードルの低い接触方法を考えてみたい。人気企業からスカウトが来れば特に応募を考えて

いなくても「とりあえず会ってみようかな」となるが、それ以外の企業ではなかなかそうはいかない。とにかく会うことのハードルを低くしなければ、候補者集団形成はなかなか成功しないのだ。例えば、いきなり「会社説明会や選考会に来てください」などというのは避けるべきである。ダイレクトリクルーティングによる候補者集団形成での接触の基本は「個別対応」で、相手の都合や状況に合わせて、一番良い会い方を考えなくてはならない。以下に望ましい接触方法の一例を示す。

【場所】

- できる限り先方近くまで出向くか、オンラインでの接触を行う
- リアルに対面で会うのであれば、学生ならば大学のキャンパスの近く、社会人であれば勤務先や自宅の近辺のホテルやカフェなどを会場に設定して、最初の接触を図る

【話すスタイル】

- いきなり「選考」をするのではなく、できるだけざくばらんな会話での「面談」とする

【候補者に関する情報収集】

- 持参物を用意してもらうのも最初は控えるべき。手ぶらで可とするくらいがちょうどよい

これくらいハードルを下げて、ようやく会ってもらえるのがダイレクトリクルーティングの標準である。リファラル採用から来た人などで、事前情報から優秀な人材である可能性が高いのであれば、最初から会食という手もあるかもしれない。

そうして、徐々に信頼関係ができてきたら、ようやくフォーマルに「採用選考に来てみませんか」という流れに持っていくのだ。

3. ダイレクトリクルーティングの効果を高めるために

【1】ダイレクトリクルーティングは手間がかかる

以上、ダイレクトリクルーティングの導入の流れを述べてきた。「ここまで大変なのか」と思われたかもしれないが、実際大変なのである。それが

ダイレクトリクルーティングの最大の留意点といってよいだろう。その大変さと、冒頭で述べたダイレクトリクルーティングのメリットを比較してみると、本当に自社でも実施するのか、検討してみてもよいと思う。

また、一度ダイレクトリクルーティングを実施してみて「こんな大変なことはできない」と思ったのであれば、採用支援会社のありがたさが改めて分かったということで、「やはり外部のプロにお願いするほうがいい」という判断に向くのもありではないか。それはそれで、採用支援会社の気持ち分かる企業（採用担当者）になるわけなので、今後、さらに良好な関係性を築くことができれば、採用支援会社が自社のために一層頑張ってくれるようになるかもしれない。

【2】採用担当者の熟練が必要

ダイレクトリクルーティングの留意点はほかにもある。それは、ダイレクトリクルーティングを行う採用担当者のスキルの熟練が必要なことだ[図表4]。採用支援会社にはその道のプロがそれぞれいるので、広告を作ったり人探しをしたりするのも、そのプロに任せておいて、採用担当者は応募してきた人を選考するところから始めればよいのだが、ダイレクトリクルーティングではそうはいかない。

人材紹介であれば勝手にしてくれていたはずのスカウトメールを打つための人材検索も、その方法を自分で考えなくてはならない。うまく良い人材を検索するためには、自社の採用基準を改めて精緻化し、ペルソナ（求める人物像の具体例）をたくさん想像して、検索の際に使える「キーワード」（例えば、「論理的思考能力」が高い人が欲しいのであれば、「数学」や「将棋」「哲学」など、求める人材のレジュメに書かれていそうな言葉）を探す必要がある。

そして、候補者を見つけたら、メールで打つ文章の内容も自社で考えなくてはならない。採用広告であれば、文面などはクリエイターが考えてく

図表4 採用担当者に求められるスキル

情報検索	<ul style="list-style-type: none"> ●採用基準の精緻化 ●ペルソナ（求める人物像の具体例）の設定 ●求める人材を検索する際のキーワードの抽出
コピーライティング	<ul style="list-style-type: none"> ●スカウトメール内容の分析 ●返信率の高い文章テンプレートの蓄積
動機付け	<ul style="list-style-type: none"> ●候補者が自社のどの部分に魅力を感じているか／不安を感じているかの理解 ●候補者のモチベーションを上げる訴求方法

れるが、こういう部分も自社で行うのであれば、これからの採用担当者にはコピーライティング能力なども必要になってくる。見つけた人に“刺さりそうな”自社の特徴は何か、候補者のどこに関心を持ったからスカウトメールを打ったのかなど、試行錯誤を繰り返すことである。そして、返信率の高い、反応の良い文章テンプレートなどを、求める人材パターン別にたくさん蓄えていくことが必要になる。

反応が来たら来たで、既述のとおり、採用支援会社から来る候補者よりも志望度が高くない候補者と接触しなければならないため、動機付けのスキルも向上させる必要がある。まず、自社の数ある特徴のうち、目の前にいる候補者はどの部分を良いと思うのか、逆にどの部分に不安を抱くのかなどが分からなくてはならない。そして、訴求すべきことが分かったら、それをどのように表現するのかという上述のコピーライティング的なスキルがまたもや必要になる。同じことを言うにしても、どのような表現を用いるかによって、動機付けの度合いは大きく左右されるからだ。

[3]獲得するのが難しいからこそ

競争優位性となる

このように、ダイレクトリクルーティングを行うには、採用担当者にさまざまなスキルが必要になる。スキル（技能）はナレッジ（知識）と違って、「知ったら使える」わけではなく、「知った上で、修練をすることで獲得できる」ものだ。した

がって、ダイレクトリクルーティングを推進すると決めたのであれば、それを実行する採用担当者にはできるだけ早く前述のスキルを磨いていかななくてはならない。そして、スキルを磨くには時間がかかる。

これを、「だったらやめておこう」と思うのか、「だからこそ取り組もう」と思うのかは経営判断次第である。ただ筆者は、「採用は他社との競争である」と捉えるのであれば、競争優位性や差別化ポイントを持つことが重要であるから、「獲得するのが難しい（労力がかかる）からこそ、ダイレクトリクルーティングの能力を獲得すれば、他社に勝つことができる」のではないかと考える。

少子高齢化が続く日本において、何か想定外のことで起らない限り、今後20年ほど人手不足が続くと見込まれる。企業活動のリソースである「ヒト」「モノ」「カネ」のうち、「ヒト」がおそらく最もボトルネックとなっていこうだろう。事業はうまくいって資金もあるのに、人材がないために事業展開が阻害されることがあるということだ。

事業や会社自体の存続にとってこれほど重要な採用活動を内製化して、継続的に良い採用をしようとするダイレクトリクルーティングの導入を考えるのは、ある意味経営者として当たり前ではないかとも思う。繰り返しになるが、ダイレクトリクルーティングの導入は決して簡単ではないものの、それでも取り組むべき理由は十分にそろっている。ぜひ一度検討いただくことをお勧めしたい。

特集4

2022年年末一時金 決定のための資料集

年間協定による妥結済み企業では、
対前年同期比8.5%増、
18年以来の増加となる

本記事では、「夏冬型年間協定ですでに決まっている年末一時金」*の妥結水準（労務行政研究所集計）ほか、年末一時金関連の情報をまとめて紹介する。

- ① **妥結済み企業の状況**：2022年夏冬型年間協定に基づく同年年末一時金の水準は、184社の単純平均で78万6945円、対前年同期比8.5%増 ……P75
- ② **22年年末一時金を取り巻く経済・経営環境**：企業業績は製造業を中心に大幅に改善しているが、資源価格の上昇などの影響で年度後半にかけて増益の動きは一服。一方、雇用情勢は新型コロナ流行前の状況に近づきつつある。22年年末一時金を取り巻く環境は良好な状態にあり、夏季に続き高い伸びとなることが予想される ……P90
- ③ **労務行政研究所による水準予測**：民間主要企業ベースで84万300円程度、対前年同期比7.4%程度の増加となる見通し ……P99

※2022・2021年の一時金（賞与・ボーナス）関連記事案内を98ページに掲載。

参考表 労務行政研究所集計による一時金妥結結果の推移(東証プライム上場企業、単純平均)

区分	春季交渉で決まった夏季一時金				年間協定ですでに決まっている年末一時金				<参考> 賃上げ率
	金額集計		月数集計		金額集計		月数集計		
	社	円 (%)	社	カ月	社	円 (%)	社	カ月	%
2013年	139	664,415 (Δ 0.6)	135	2.23	206	678,793 (Δ 1.2)	200	2.24	1.83
14	125	705,792 (5.7)	127	2.35	206	709,283 (4.6)	204	2.34	2.28
15	122	734,434 (3.0)	122	2.44	199	732,888 (3.7)	201	2.40	2.52
16	126	734,090 (1.7)	128	2.43	198	718,124 (1.1)	207	2.37	2.27
17	127	728,662 (0.0)	127	2.39	205	712,898 (Δ 0.1)	206	2.34	2.34
18	127	746,105 (2.4)	132	2.45	213	753,389 (3.9)	203	2.44	2.53
19	137	743,588 (0.7)	134	2.45	212	747,808 (Δ 0.1)	223	2.44	2.43
20	集計実施せず				205	743,968 (Δ 3.2)	210	2.40	2.12
21	139	710,397 (Δ 2.5)	134	2.30	208	715,553 (Δ 1.9)	203	2.34	1.84
22	127	765,888 (6.5)	130	2.47	184	786,945 (8.5)	188	2.56	2.27

- [注] 1. 上記では、春季交渉時決定分の夏季一時金集計（20年は実施せず）、および春季～夏季交渉時の年間協定で一括決定している年末一時金集計の推移を掲載した。
2. 金額集計欄の（ ）内は対前年同期比であり、各年の集計対象企業のうち、前年同期と比較できる同一企業について伸び率を算出したものであるため、当年・前年の各金額（妥結額）を比較しても、伸び率は一致しない。
3. 金額集計・月数集計は、それぞれ集計企業（社数）が異なるため、対応しない。Δはマイナスを表す。
4. 2021年までは東証第1部上場企業を対象に集計。
5. <参考>の賃上げ率は、経団連による大手企業の最終集計（加重平均）。

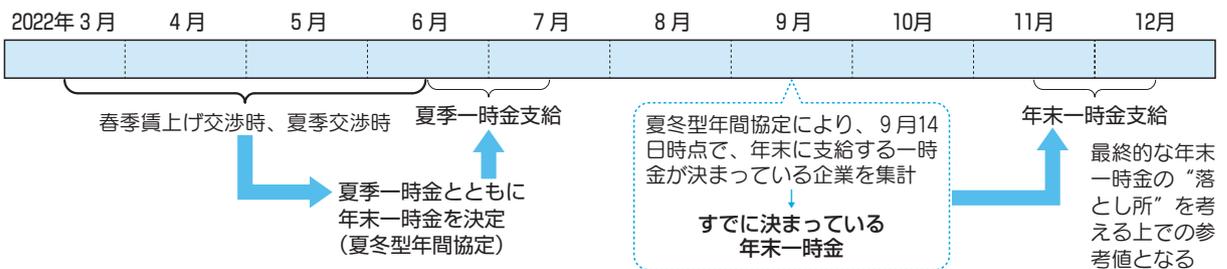
1
妥結

2022年夏冬型年間協定で すでに決まっている年末一時金の状況

労務行政研究所

1 労務行政研究所集計による妥結水準(9月14日現在)

「夏冬型年間協定ですでに決まっている年末一時金」とは？



今回の集計対象となる「2022年年末一時金」の位置づけ

交渉・決定時期の目安	交渉・協定方式	交渉の対象となる一時金		
		22年秋季	22年年末	23年秋季
22年春季：22年春季交渉時（2～5月ごろ） ※第4035号－22. 5.13/ 5.27で掲載	「夏冬型」年間協定	○	○	
	単期協定（決定）	○		
22年夏季：22年夏季一時金支給前（6月ごろ） ※夏季一時金支給前（6月ごろ）に決定する場合には、「業績連動方式」を採る企業が比較的多い	「夏冬型」年間協定	○	○	
	単期協定（決定）	○		
22年秋季：22年年末一時金支給前（10～11月ごろ）	「冬夏型」年間協定		○	○
	単期協定（決定）		○	

今回集計では、この交渉タイミングでの22年年末一時金妥結水準を集計
(なお、上記に示すような「冬夏型」による交渉企業は今回の集計対象中、4社であった)

ポイント

- ① **全産業平均支給額・増減率**：東証プライム上場企業184社の単純平均で78万6945円、対前年同期比8.5%増[図表1]と、同1.9%減となった21年（東証1部上場企業ベース）から増加に転じる[参考表(74ページ)、参考1、3]
- ② **産業別に見た支給額の増減**：対前年同期比は、製造業で10.3%増、非製造業で1.9%増と製造業の伸びが大きい[図表1]
- ③ **全産業平均支給月数**：188社の平均で2.56カ月、前年同期（2.34カ月）を0.22カ月上回る[図表3]

1. 全体の傾向

【図表1、参考表、参考1～3】

東証プライム上場企業184社の
平均支給額は78万6945円、
対前年同期比8.5%増

当研究所が9月14日現在でまとめた「2022年夏
冬型年間協定ですでに決まっている年末一時金」
の支給水準は、東証プライム上場企業の全産業
ベース（184社、単純平均）で78万6945円、同一企
業で見た21年年末一時金の妥結実績（72万5289
円）と比較すると、金額で6万1656円増、対前年
同期比で8.5%増と前年の1.9%減から増加に転じた
【図表1】。

これまでの推移を見ると、東日本大震災や欧州
の財政金融危機、円高等の影響で厳しい環境下
にあった12～13年は微減が続いた。しかし、14年に
大手企業を中心とした業績改善を背景として4.6%
増と増加に転じ、16年まで3年連続の増加となっ
たが、17年には0.1%減と小幅ながら4年ぶりに減
少した。その後、18年は3.9%増、19年は0.1%減と
増減を繰り返してきたが、新型コロナウイルス感
染拡大の影響で経済活動が大きな打撃を受けた20
年は3.2%減と19年から減少幅が拡大した。コロナ
禍が長期化し、21年も1.9%減と3年連続のダウン
となったが、22年は8.5%増と大幅なプラスに転じ
ている【参考1】。

経済活動・行動の制限が徐々に緩和される中で
コロナ禍によるマイナスの影響も薄らぎ、国内景
気が緩やかな回復基調にあることから、企業業績
の改善を受けてコロナ禍で落ち込んでいた一時金
の水準が持ち直したと考えられる。

なお、【参考2】では、22年夏季一時金について、
9月14日現在の妥結額を集計した。東証プライム
上場企業の全産業ベース（240社、単純平均）では
75万6503円、対前年同期比7.3%増となり、今回集

計したすでに決まっている年末一時金と同様に増
加している。

また、厚生労働省の民間主要企業一時金妥結状
況調査（現時点で22年夏季分まで公表済み）と当
研究所集計を比較すると、【参考3】のような傾向
が見られた。

2. 産業別・業種別の動向

【図表1～2】

製造業は対前年同期比10.3%増の一方、
非製造業は同1.9%増にとどまる

今回集計対象となった業種で、5社以上のデー
タが得られたのは、製造業10業種、非製造業3業
種の計13業種。このうち非製造業の電力を除く12
業種では、それぞれ前年同期の水準を上回った
【図表2】。

集計社数5社未満の業種を含めた製造業142社
の支給水準は81万3465円で、同一企業で見た対前
年同期比は10.3%増となっている【図表1】。

製造業で5社以上のデータが得られた業種につ
いて見ると、鉄鋼（12社）は、国内需要では建設
向けに増加が見込まれるとともに、鉄鋼製品の価
格改定を進めてきたことから、35.5%増と全業種
の中で最大の増加率となった（前年8.5%減）。次
いで、非鉄・金属（10社）が13.5%増と、前年の
伸び率（4.2%増）を上回っている。

非製造業について見ると、全42社平均の支給水
準は69万7283円で、同一企業における対前年同期
比は1.9%増と、前年の伸び率（3.5%増）を下回っ
た。集計社数5社未満を含めた業種別の増減率と
しては、商業（19社）が5.0%増と、前年の7.3%増
から伸びは鈍化している。ほか、建設（7社）は
0.2%増（前年1.0%増）、電力（8社）は0.8%減（同
1.5%増）、サービス（4社）は1.4%減（同1.0%増）
となっている。

図表1 2022年年末賞与・一時金の妥結水準(労務行政研究所集計、東証プライム上場企業)

＜金額集計：単純平均＞

－2022年9月14日現在－

区 分	2022 年 年 末 妥 結					2021年年末	2022年夏季
	社 数	金 額	平均年齢	対 前 年 同 期 比	対前期比	実 績 額	実 績 額
	社	円	歳	%	%	円	円
全 産 業	184	786,945	38.8	8.5	0.9	725,289	779,640
製 造 業	142	813,465	38.9	10.3	0.5	737,335	809,306
水産・食品	8	681,021	41.6	0.8	△ 2.5	675,560	698,660
紙・パルプ	7	650,000	42.2	6.2	0.0	612,143	650,000
化学	23	826,060	39.0	10.0	2.1	750,907	808,888
ゴム	5	786,000		3.3	0.0	761,000	786,000
ガラス・土石	6	879,352	38.9	8.9	0.0	807,784	879,352
鉄鋼	12	872,467	39.6	35.5	0.0	643,946	872,467
非鉄・金属	10	817,655	38.8	13.5	0.0	720,091	817,655
機械	22	757,285	37.9	13.0	3.4	670,402	732,342
電気機器	16	889,117	38.8	5.4	0.0	843,484	889,117
輸送用機器	25	858,478	38.6	6.7	△ 0.7	804,849	864,699
(造船)	(2)	(766,237)	(36.6)	(12.3)	(0.0)	(682,423)	(766,237)
(自動車)	(9)	(926,230)	(39.4)	(7.8)	(△ 1.8)	(859,025)	(943,509)
精密機器	4	799,973	38.6	7.5	0.0	744,152	799,973
その他製造	3	687,524	37.8	6.7	△ 2.7	644,271	706,363
非 製 造 業	42	697,283	38.7	1.9	2.6	684,562	679,339
建 設	7	791,020	36.8	0.2	△ 7.1	789,236	851,861
商 業	19	623,130	39.0	5.0	10.3	593,709	565,195
情 報 ・ 通 信	2	858,750		2.9	0.0	834,500	858,750
電 力	8	752,438	39.3	△ 0.8	0.3	758,125	750,438
サ ー ビ ス	4	597,496	39.2	△ 1.4	2.7	605,797	581,806

[注] 1. 「商業」は卸売業、小売業。「情報・通信」には、IT関係のほか、新聞、出版、放送を含む。なお、上記の業種分類は東洋経済新報社『会社四季報』をベースとしている。

2. 2022年年末妥結額の集計社数が1社の業種（繊維、陸運、ガス）は、掲載を省略した（全産業計、製造業計、非製造業計はこれを含んだ集計値）。

3. 集計は、「2022年年末」「2022年夏季」「2021年年末」の三者の金額が把握できた企業についてのみ実施。

4. 妥結額が年間総額しかつかめない企業については、前年実績を基に夏冬の配分を試算し、集計に含めた。

5. 平均年齢は、原則として、当研究所で行った2022年賃上げ妥結状況取材時に把握した各社データを流用・集計したもの。

6. () 内の業種は、その業種における内数である。△はマイナスを表す（以下同じ）。

7. 調査・集計要領は、次のとおり。

①集計対象：東証プライム上場企業のうち、原則として労働組合が主要な単産に加盟している企業。持株会社が東証プライム上場企業の場合、その主要子会社は集計対象としている（なお、後掲82ページの「会社別一覧」では、集計対象としていない非上場企業等についても取材し、掲載している）

②集計社数：①のうち、2022年春季交渉時、もしくは同年夏季交渉時に、“夏冬型”年間協定により、すでに2022年年末賞与・一時金を決定している企業（組合）で、当研究所が結果を把握し得た184社（[図表3～5]の月数集計は188社）

③集計対象範囲と集計方法：集計対象範囲は、原則として組合員1人当たり平均。ただし、一部「年齢ポイント」「標準労働者」「全従業員平均」による妥結水準についても、上記3.の条件を満たすものは集計に含めている。集計は、単純平均による（＝各社の1人当たり平均を単純に足し上げ、集計社数で除した）

④調査時期：2022年3月16日～9月14日

3. 支給月数から見た傾向

【図表 3～5】

平均月数は2.56カ月、
前年同期比で0.22カ月の増加

【1】平均月数

集計社数188社の平均で2.56カ月となり、同一企業で見た場合の前年同期（2.34カ月）から0.22カ月の増加となった【図表 3】。なお、個別企業の状況を見ると、月数の最高は5.02カ月（前年同期3.80カ月）、最低は0.75カ月（同0.60カ月）である。

【2】月数の分布状況

月数の分布を見ると、「2.0カ月台」が11.2%で最も多く、続いて「2.5カ月台」が10.6%、「2.7カ月台」が10.1%となった【図表 4】。

同一企業における21年の分布と比べると、「3.4カ月以上」が0.5%→3.7%と3.2ポイント、「2.9カ月台」が0%（21年該当なし）→5.9%と5.9ポイント増えた一方で、「1.9カ月台」が5.9%→2.1%と3.8ポイント、「2.6カ月台」が12.8%→9.6%と3.2ポイント減少した。また、下記で示すとおり、22年は「3.0カ月以上」が合わせて18.1%と21年の6.9%を11.2ポイント上回っている。

なお、中央値は22年が「2.5カ月台」、21年が「2.3カ月台」となっており、支給月数の差が0.22カ月

と若干開いていること、3.0カ月以上の支給割合が増えていることから、21年と22年で一定の差があることが分かる。

参考までに、22年と21年の支給月数の分布を0.5カ月刻みで比較したところ、以下のようになっている。

	22年	21年
・1.5カ月未満	1.1%	< 2.7%
・1.5～2.0カ月未満	6.9%	< 13.8%
・2.0～2.5カ月未満	33.0%	< 41.0%
・2.5～3.0カ月未満	41.0%	> 35.6%
・3.0カ月以上	18.1%	> 6.9%

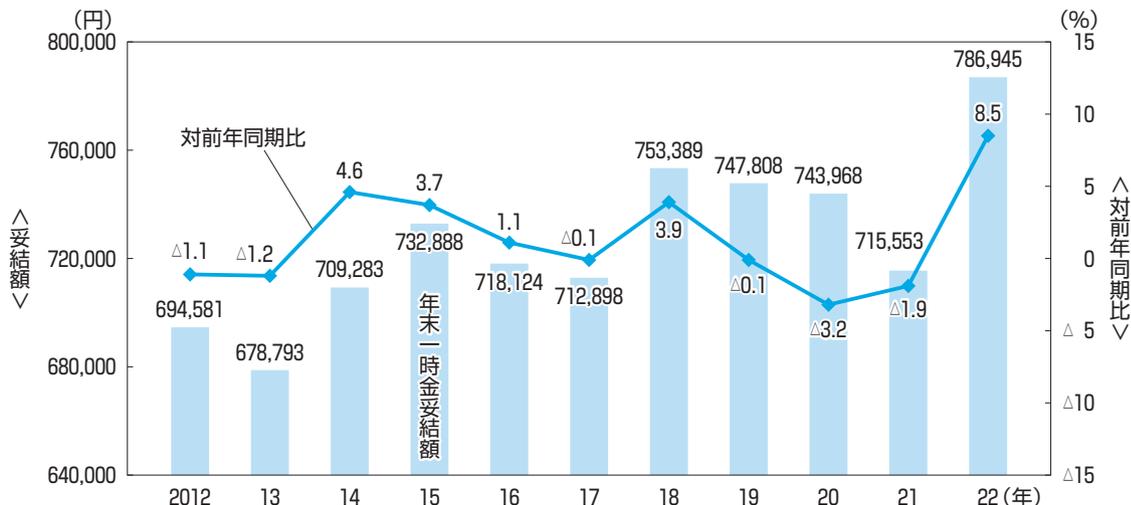
参考2 2022年夏季一時金妥結額 (労務行政研究所集計)

—2022年9月14日現在—

区分	社数	2022年夏季妥結		2021年夏季
		金額	対前年同期比	実績額
全産業	社 240	円 756,503	% 7.3	円 704,986
製造業	180	795,577	9.9	723,720
非製造業	60	639,281	△ 1.5	648,785

【注】 上記は、2022年夏季一時金の水準・対前年同期比について、①22年春季交渉時決定企業、②同時期以降6月中旬にかけての交渉・決定企業——における最終的な集計結果を、参考値として示したものの。したがって、74ページ【参考表】における22年「春季交渉で決まった夏季一時金」の水準（上記①を対象とした、4月時点の速報集計結果）とは異なる点に留意願いたい。

参考1 年末一時金妥結額の推移(労務行政研究所速報集計、単純平均)

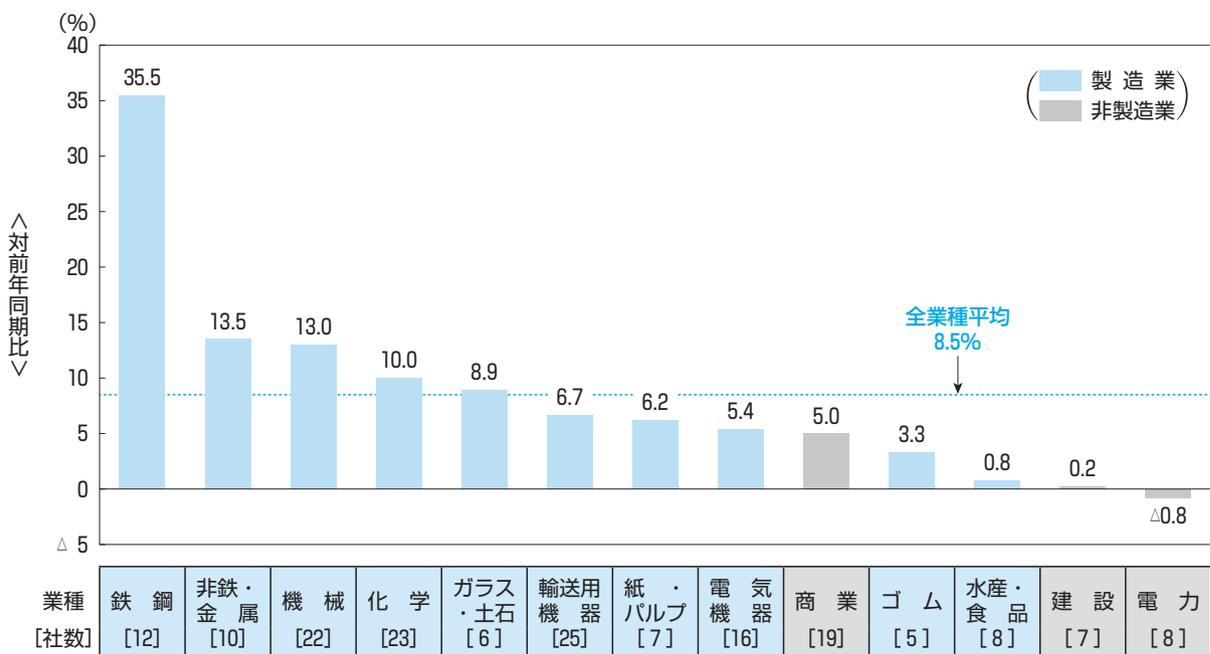


参考3 労務行政研究所の速報集計／厚生労働省・主要企業集計の推移比較

区分	夏 季 一 時 金							年 末 一 時 金							
	① 労務行政研究所 速報集計			② 厚生労働省・ 主要企業集計			指 数 〈①=100〉 ②÷① ×100 ※妥結額 ベース	③ 労務行政研究所 速報集計			④ 厚生労働省・ 主要企業集計			指 数 〈③=100〉 ④÷③ ×100 ※妥結額 ベース	
	集計 社数	妥結額	対前年 同期比	集計 社数	妥結額	対前年 同期比		集計 社数	妥結額	対前年 同期比	集計 社数	妥結額	対前年 同期比		
2012年	社	円	%	社	円	%		社	円	%	社	円	%		
13	143	667,724	△ 0.5	391	726,345	△ 2.33	108.8	212	694,581	△ 1.1	354	739,295	△ 2.26	106.4	
14	139	664,415	△ 0.6	378	746,334	1.85	112.3	206	678,793	△ 1.2	347	761,364	1.81	112.2	
15	125	705,792	5.7	374	800,653	6.97	113.4	206	709,283	4.6	339	800,638	6.02	112.9	
16	122	734,434	3.0	375	832,292	4.59	113.3	199	732,888	3.7	337	830,434	3.08	113.3	
17	126	734,090	1.7	374	843,577	0.82	114.9	198	718,124	1.1	336	830,609	0.71	115.7	
18	127	728,662	0.0	428	825,150	△ 0.62	113.2	205	712,898	△ 0.1	359	830,625	△ 0.78	116.5	
19	127	746,105	2.4	414	870,731	4.07	116.7	213	753,389	3.9	351	862,986	3.34	114.5	
20	137	743,588	0.7	400	845,453	△ 1.85	113.7	212	747,808	△ 0.1	336	868,604	0.10	116.2	
21	集計実施せず			390	828,171	△ 2.14		205	743,968	△ 3.2	346	786,460	△ 6.54	105.7	
22	139	710,397	△ 2.5	349	773,632	△ 4.30	108.9	208	715,553	△ 1.9	355	782,198	△ 1.92	109.3	
22	127	765,888	6.5	381	832,340	9.57	108.7	184	786,945	8.5					
12～21年の指数の平均 ⇒							112.8	12～21年の指数の平均 ⇒							112.3

- [注] 1. 厚生労働省・主要企業集計の集計対象は、資本金10億円以上かつ従業員1000人以上の労働組合のある企業。
 2. 厚生労働省・主要企業集計の対前年同期比は、各年の集計対象企業のうち、前年同期と比較できる同一企業についての伸び率を示した。
 3. 指数は、当研究所の速報集計を100として、厚生労働省・主要企業集計（春季交渉時以降、夏季もしくは秋～冬季に年間・単期交渉で決定している企業の妥結結果を含む最終的な集計）との差を見たもの。参考までに、同厚生労働省集計による22年年末一時金水準（23年1月発表予定）について、12～21年における10年間の同指数の平均値（112.3）と当研究所の速報集計値（78万6945円）を用いて試算すると、88万3739円となると予想される。

図表2 業種別に見た妥結額の対前年同期比(集計社数5社以上)



図表 3 2022年年末賞与・一時金の支給月数および2021年実績との比較

<月数集計：単純平均>

－2022年9月14日現在－

区 分	2022 年 年 末 妥 結					2022年 夏 季 平 均 月 数	2021 年 年 末 実 績			2021年年末・ 2022年年末の差		
	社 数	平 均 年 齢	平 均 月 数	最 高 月 数	最 低 月 数		平 均 月 数	最 高 月 数	最 低 月 数	平均月 数の差	最高月 数の差	最低月 数の差
全 産 業	社 188	歳 39.1	カ月 2.56	カ月 5.02	カ月 0.75	カ月 2.53	カ月 2.34	カ月 3.80	カ月 0.60	カ月 0.22	カ月 1.22	カ月 0.15
製 造 業	151	39.0	2.65	5.02	1.05	2.64	2.40	3.80	0.75	0.25	1.22	0.30
水産・食品	8	41.6	2.36	2.95	1.50	2.42	2.35	2.89	1.50	0.01	0.06	0.00
織 維	2	40.4	2.71	3.17	2.25	2.71	2.43	2.70	2.16	0.28	0.47	0.09
紙・パルプ	7	42.2	2.25	3.15	1.05	2.25	2.12	3.15	1.05	0.13	0.00	0.00
化 学	23	39.1	2.67	3.33	2.00	2.61	2.46	3.02	1.50	0.21	0.31	0.50
ゴ ム	4		2.43	3.00	2.00	2.43	2.17	2.55	2.00	0.26	0.45	0.00
ガラス・土石	7	39.0	2.98	3.31	2.50	2.98	2.75	3.00	2.50	0.23	0.31	0.00
鉄 鋼	12	39.6	2.96	5.02	2.02	2.96	2.19	3.17	1.72	0.77	1.85	0.30
非鉄・金属	12	38.6	2.72	4.09	2.00	2.72	2.40	3.20	2.00	0.32	0.89	0.00
機 械	22	38.0	2.53	3.70	1.63	2.46	2.20	3.80	0.75	0.33	△0.10	0.88
電 気 機 器	18	39.0	2.73	3.18	2.15	2.73	2.61	3.00	2.15	0.12	0.18	0.00
輸 送 用 機 器	28	38.9	2.71	3.30	2.23	2.73	2.52	3.08	1.94	0.19	0.22	0.29
(造 船)	(2)	(36.6)	(2.53)	(2.58)	(2.47)	(2.53)	(2.29)	(2.65)	(1.94)	(0.24)	(△0.07)	(0.53)
(自 動 車)	(13)	(39.8)	(2.77)	(3.25)	(2.50)	(2.81)	(2.53)	(2.80)	(2.04)	(0.24)	(0.45)	(0.46)
精 密 機 器	4	38.6	2.53	2.90	2.05	2.53	2.34	2.80	1.90	0.19	0.10	0.15
そ の 他 製 造	3	37.8	2.37	2.60	2.00	2.43	2.24	2.40	2.00	0.13	0.20	0.00
非 製 造 業	37	39.3	2.16	3.50	0.75	2.07	2.09	2.81	0.60	0.07	0.69	0.15
建 設	2	37.9	2.45	2.60	2.30	2.80	2.45	2.60	2.30	0.00	0.00	0.00
商 業	22	39.2	2.15	3.50	0.75	1.98	2.04	2.81	0.60	0.11	0.69	0.15
陸 運	4	43.0	2.03	2.25	1.75	2.03	2.05	2.25	1.68	△0.02	0.00	0.07
電 力	2	39.5	1.95	2.00	1.90	1.95	1.94	1.97	1.91	0.01	0.03	△0.01
サ ー ビ ス	4	39.2	2.13	2.60	1.87	2.08	2.12	2.60	1.86	0.01	0.00	0.01

- [注] 1. 2022年年末妥結月数の集計社数が1社の業種（石油、鉱業、情報・通信、ガス）は、掲載を省略した（全産業計、製造業計、非製造業計はこれらを含んだ集計値。[図表5]も同じ）。
2. 集計に当たっては、各社（組合）公表による1人当たり平均月数を単純に足し上げ、集計社数で除した（単純平均）。
3. 集計企業について、上記と[図表1]は完全には一致しない（金額・月数の各集計結果は対応しない）。
4. 調査要領・その他留意点等は、[図表1]の[注]を参照。

【参考】 平均方法の違いによる平均値の差

当研究所の一時金集計は、会社ごとの数値を足し上げて社数で割り戻す「単純平均」で算出している（1社当たりの平均値）。

一方、連合、経団連、東京都などの賞与・一時金集計では、単純平均のほかに、人数を計算に反映させて割り戻す「加重平均」でも数値を出している（組合員1人当たりの平均値）。

(例)

	一 時 金	人 数
企 業 A	600,000円	70人
企 業 B	400,000円	30人

単純平均：(600,000円+400,000円)÷2企業=500,000円

加重平均：(600,000円×70人+400,000円×30人)÷(70+30)=540,000円

加重平均の場合は、多くの組合員を擁する大手企業で構成される業種の水準変動が全体平均値に大きく影響を及ぼすため、比較して利用する際には平均方式の違いに注意していただきたい。

【3】前年同期(21年年末)からの増減傾向

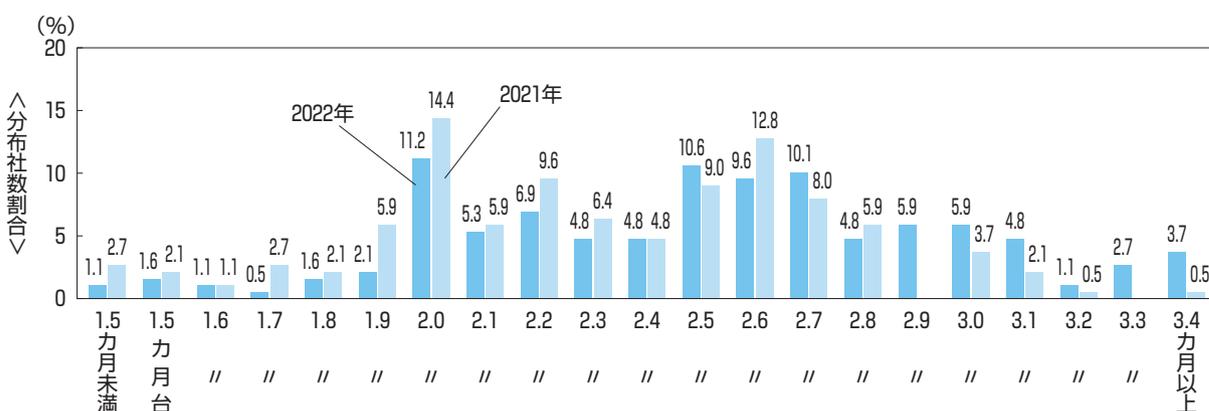
前年同期の支給月数からの増減傾向を見ると、全産業で「月数増」が69.1%（前年26.6%）、「月数減」が13.8%（同49.3%）となり、19年以来3年ぶりに「月数増」が「月数減」を上回った【図表5】。

産業別に見ると、製造業では「月数増」が76.8%（前年24.1%）、「月数減」が11.3%（同57.8%）と65.5ポイントの差があり、全産業よりも「月数増」の比

率が高い。一方、非製造業でも「月数増」が37.8%（同37.8%）と「月数減」の24.3%（同10.8%）を13.5ポイント上回っているが、その差は製造業と比べると小さい。また、「同月数」が37.8%と「月数増」と同割合である点も、製造業とは傾向が異なる。

	月数増	月数減
・製造業	76.8%	11.3%
・非製造業	37.8%	24.3%

【図表4】 年末一時金支給月数の分布状況(東証プライム上場企業188社、2022・2021年)



【注】 【図表3】の月数集計の分布状況を見たもの。

【図表5】 2022年年末一時金月数の増減傾向(2021年年末月数との比較)

—(社)、%—

区分	合計	2021年より月数増	2021年と同月数	2021年より月数減
全産業	(188) 100.0	69.1	17.0	13.8
製造業	(151) 100.0	76.8	11.9	11.3
水産・食品	(8) 100.0	50.0	12.5	37.5
繊維	(2) 100.0	100.0		
紙・パルプ	(7) 100.0	57.1	28.6	14.3
化学	(23) 100.0	78.3	8.7	13.0
ガラス・土石	(4) 100.0	75.0	25.0	
鉄	(7) 100.0	85.7	14.3	
鉄・金属	(12) 100.0	91.7		8.3
非鉄	(12) 100.0	91.7		8.3
機械	(22) 100.0	86.4	9.1	4.5
電気機器	(18) 100.0	66.7	16.7	16.7
輸送用機器	(28) 100.0	71.4	14.3	14.3
精密機器	(4) 100.0	100.0		
その他製造	(3) 100.0	66.7	33.3	
非製造業	(37) 100.0	37.8	37.8	24.3
建設業	(2) 100.0		100.0	
商業	(22) 100.0	40.9	27.3	31.8
陸運	(4) 100.0	25.0	50.0	25.0
電力	(2) 100.0	50.0		50.0
サービス	(4) 100.0	50.0	50.0	

【注】 【図表3】の月数集計を基に算出したもの（業種における内数データは省略した）。

2 夏冬型年間協定ですでに決まっている年末一時金(9月26日現在)

<利用に当たっての留意点>

※会社名は2022年9月現在

- 次ページ以降の会社(組合。以下「会社」)別一覧は、各単産が調査した資料等を基に、労務行政研究所で整理したものである。
- 掲載したのは、一部の例外を除き、東証プライム上場企業(持ち株会社が東証プライム上場企業のケースは、その主要子会社の場合もある)で、妥結済みあるいは妥結方向の会社。
- 対象は原則として組合員1人当たりのもの。
- 以下では、2022年夏季分まで交渉・妥結済みの企業についても掲載している(夏冬型年間協定企業で、年末分が不明あるいは非公表のところも含む。単期協定の企業のうち、第4035号-22. 5.13/ 5.27で2022年夏季一時金を紹介しており、かつ本号で2022年年末一時金を掲載できない場合、原則として掲載を省略した)。

〔一覧表の見方〕 ※下表中の①~⑦は、右説明文における各番号に対応します

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
機械				
-〇〇連合調-				
〇〇工業 [35.5] ①	650,000 ②(2.25)	650,000 (2.25)	680,000 (2.45)	680,000 (2.45)
〇〇電機ホールディングス [37.5]	③(2.05)	(2.05)	(2.20)	(2.25)
〇〇電工	35歳 ④ 610,000 (基本2.05) ②		35歳 ④ 665,000 (基本2.45)	35歳 ④ 680,000 (基本2.50)
〇〇機械	年 個 ④ ⑤ 850,000 (2.69) 夏 個 400,000 (1.27)		年 個 ⑤ 990,000 (3.13) 夏 個 474,000 (1.5)	
〇〇重工 [37.5]	600,000 (2.15)		年 ⑤ 1,300,000	
〇〇重機グループ [38.5]	年 ⑥ 1,100,000 (3.7)		年 ⑥ (3.65)	
[注] 1. 〇〇機械の「個」は、勤続15年標準労働者モデル。④ 2. 〇〇重機グループのデータは〇〇重機労働組合のもの。				

- ①会社名の下の〔 〕内は、各社の平均年齢。当研究所で把握したデータを参考値として示した。
- ②()内は支給月数を示し、特記のない限り、**組合側発表の基準賃金(一時金基礎給)比**。表示は原則として小数第3位を四捨五入して第2位までとした。なお、「基本」は対基本給比であることを表す。
- ③月数表示方式の場合であっても、可能な限り金額を試算して、前掲の当研究所集計(P77)に加えているが、次ページ以降の一覧における金額の表示は控えた。このように、集計のみに用いた会社もあるため、次ページ以降の一覧における金額表示の社数と前掲の集計社数は、必ずしも一致しない。
- ④「〇歳」「個」は、個別銘柄による交渉方式であることを表し、その内容は個別会社あるいは単産ごとに適宜[注]に記した。
- ⑤2022年夏季妥結(2021年夏季実績)欄で「年」とあるのは、2022年夏冬(2021年夏冬)の配分が不明または非公表であり、年間協定の結果のみ把握しているもの(なお、上記各欄で年間・夏季それぞれの金額〔月数〕を併載しているケースは、2022年・2021年の年間協定の結果および各年の夏季分のみ把握しており、年末分については判明していないもの)。
- ⑥業績指標を用いた算定式に基づく「業績連動方式」により決定していることが確認できた場合、原則として「⑥」を付した。
- ⑦その他特記事項については、個別会社あるいは単産ごとに付した[注]を参照。

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
繊維					紙・パルプ				
-UAゼンセン調-					-紙パ連合調-				
グンゼ [43.2]	620,892 (2.0)		614,938 (2.0)	622,242 (2.0)	特種東海製紙 [39.7]	年 1,400,000 (4.97)		年 1,380,000 (4.95)	
東洋紡 [40.9]	業 693,863 (2.283)		業 774,687 (2.56)	業 771,560 (2.6)	日本製紙 [41.8]	年 1,310,000 (4.27)		年 1,410,000 (4.58)	
ユニチカ [38.6]	500,121 (1.8)		495,092 (1.8)	493,082 (1.81)	三菱製紙 [47.6]	年 700,000 (2.09)		年 700,000 (2.1)	
富士紡ホールディングス [40.1]	679,519 (2.3)		647,120 (2.18)	655,499 (2.27)	北越コーポレーション [42.4]	年 1,600,000 (5.85)		年 1,170,000 (4.32)	
日清紡ホールディングス [43.6]	業 735,563 (2.27)		業 717,537 (2.26)	業 718,119 (2.27)	中越パルプ工業 [43.2]	年 1,020,000 (3.35)		年 900,000 (2.98)	
クラブウ [40.2]	業 646,634 (2.25)		業 614,676 (2.16)	業 612,192 (2.16)	レンゴー [38.8]	年 1,620,000 (6.3)		年 1,600,000 +生産協力金 20,000 (6.3)	
ダイワボウホールディングス [39.0]	業 495,312 (1.95)		573,650 (2.27)	業 488,060 (1.96)	王子製紙 [41.6]	年 1,450,000 (4.6)		年 1,390,000 (4.45)	
シキボウ [40.7]	517,822 (1.9)		507,967 (1.87)	501,235 (1.85)	[注] 北越コーポレーションの22年年間一時金額は業績加算金として一律30万円を含む。				
日本毛織 [41.2]	649,624 (2.25)		業 572,176 (2.0)	677,509 (2.4)	化学				
帝人 [40.5]	年 (6.344) 夏 1,051,661 (3.172)		885,335 (2.7)	885,989 (2.7)	-UAゼンセン調-				
東レ [39.0]	業 840,194 (2.801)		業 780,350 (2.627)	業 877,420 (2.907)	旭化成 [37.7]	業 950,562 (2.78)	業 (2.78)	業 949,454 (2.765)	業 945,937 (2.765)
クラレ [40.2]	業 911,000 (2.84)		業 829,000 (2.6)	業 864,000 (2.69)	大阪ソーダ [39.2]	930,000 (2.945)	930,000 (2.945)	860,000 (2.735)	860,000 (2.735)
住江織物 [42.1]	500,000 (1.479)		529,000 (1.602)	500,200 (1.509)	四国化成工業 [38.2]	870,000 (3.0)		846,751 (2.9)	867,000 (2.99)
芦森工業	653,000 (2.245)		613,000 (2.125)	600,000 (2.094)	東京応化工業 [40.9]	1,246,193 (3.5)		1,152,242 (3.25)	1,152,242 (3.25)
アツギ [39.4]	312,049 (1.0)		305,518 (1.0)	310,898 (1.0)	タキロンシーアイ [42.5]	業 754,597 (2.531)		業 754,485 (2.548)	業 757,435 (2.54)
セーレン [41.0]	業 650,140 (2.289)		業 700,000 (2.48)	業 685,000 (2.44)	[注] 富士紡ホールディングスのデータは富士紡績労働組合のもの。日清紡ホールディングスのデータは日清紡労働組合のもの。ダイワボウホールディングスのデータはダイワボウ労働組合のもの。				

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
旭有機材 [43.0]	年 1,705,000 (6.142) 夏 852,500 (3.071)		700,500 (2.54)	700,500 (2.54)	-セラミックス連合調-				
バルカー [45.0]	年 2,000,000 (5.52)		年 1,450,000 (3.99)		日本ガイシ [37.0]	1,090,000 (3.31)	1,090,000 (3.31)	940,000 (2.895)	940,000 (2.895)
ゴム					黒崎播磨	個 ^業 751,400 (3.13)	個 ^業 751,400 (3.13)	個 ^業 699,700 (2.696)	個 ^業 699,700 (2.696)
-ゴム連合調-					ノリタケカンパニーリミテド	689,300 (2.5)	新賃金 (2.5)	628,100 (2.3)	687,500 (2.5)
横浜ゴム	年 1,440,000 +期末手当 60,000		年 1,350,000 +期末手当 60,000		[注] 1. 黒崎播磨の「個」は勤続21年・39歳標準労働者。 2. ノリタケカンパニーリミテドの22年一時金はモデル数値による。				
TOYO TIRE	年 (5.4)		年 (5.1) +特別支給金一律 30,000		鉄鋼				
ブリヂストン	年 1,790,000		年 1,710,000		-基幹労連調-				
住友ゴム	年 1,530,000		年 1,510,000 +コロナ特別協力金一律 10,000		神戸製鋼所	年 ^業 1,520,000		年 ^業 1,050,000	
藤倉コンポジット	年 (6.0)		年 (4.3)		淀川製鋼所	年 ^業 940,000		年 ^業 855,000	年 ^業 790,000
オカモト	年 1,400,000 +協力金 10,000		年 1,370,000		大同特殊鋼	年 ^業 1,770,000		年 ^業 1,310,000	
住友理工	年 (4.021)		年 (3.997)		山陽特殊製鋼	年 ^業 1,740,000		年 ^業 1,150,000	
三ツ星ベルト	年 1,630,000		年 1,600,000		愛知製鋼	年 1,250,000		年 1,200,000	
バンドー化学	年 (4.0) +業績加算		年 (4.0) +決算一時金		三菱製鋼	年 1,370,000		年 1,150,000	
ガラス・土石					日本製鉄	年 ^業 2,370,000		年 ^業 1,050,000	
-UAゼンセン調-					JFEスチール	年 ^業 1,980,000		年 ^業 1,070,000	
日東紡 [42.2]	年 ^業 823,101 (2.74)		年 ^業 786,328 (2.65)	年 ^業 801,607 (2.74)	[注] 「基準労務構成(新年度39歳・勤続21年)に基づく支給財源決定方式」による。				
品川リフラクトリーズ [38.7]	715,000 (2.81)	715,000	年 1,370,000 (5.441)		-JAM調-				
非鉄・金属					丸一鋼管 [35.7]	年 ^業 1,859,200 (6.86)		年 ^業 1,664,700 (6.24)	
-基幹労連調-					栗本鉄工所 [43.4]	年 1,400,000 (4.04)		年 1,420,000	
三井金属鉱業					三井金属鉱業 [41.2]	年 ^業 1,818,000		年 ^業 1,752,000	

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
住友金属鉱山 [40.1]	年 2,600,000		年 1,800,000		-JAM調-				
DOWAホールディングス [30.6]	年 ^業 2,293,000		年 ^業 1,845,000		日本製鋼所 [34.8]	年 (5.6)		年 1,242,710 (4.7)	
[注] DOWAホールディングスの平均年齢は同社ホールディングスのみの数値であり、同社グループ全体の数値ではない。					ツガミ [35.3]	年 1,200,000 (4.46)		年 940,000 (3.52)	
-全電線調-					オークマ [33.5]	年 1,485,000 (5.3)		年 900,000	
古河電気工業 [41.0]	年 1,257,000 (4.05)		年 1,245,000 (4.02)		芝浦機械 [37.5]	年 1,261,370 (4.45)		年 841,023 (3.0)	
住友電気工業 [40.0]	年 1,576,600 (4.8)		年 1,503,600 (4.59)		東洋機械金属 [38.9]	年 1,388,500 (5.0)		年 1,100,000 (4.02)	
フジクラ [38.2]	年 1,354,500 (4.5)		年 1,192,000 (4.0)		エンシュウ [39.5]	年 1,088,216 (4.0)		年 1,083,220 (4.0)	
昭和電線ホールディングス [39.6]	年 1,388,000 (4.6)		年 1,334,000 (4.5)		ホソカワミクロン [39.8]	年 1,839,903 (5.7)		年 648,398 (2.0)	年 1,226,602 (3.8)
-JAM調-					オイレス工業 [39.0]	年 ^業 2,040,381 (5.37)		年 ^業 1,765,604 (4.58)	
東プレ [37.2]	年 (5.0)		年 (4.0)		井関農機 [39.0]	年 (3.25)		年 447,500 (1.5)	
東京製綱 [38.6]	年 1,016,000 (4.0)		年 (4.01)		北川鉄工所 [37.1]	年 1,219,500 (4.5)		年 1,083,200 (4.0)	
機械					クボタ [37.4]	年 2,120,000		年 2,060,000	
-UAゼンセン調-					西島製作所 [34.6]	年 1,601,292 (6.0)		年 1,441,660 (5.45)	
大和冷機工業 [35.4]	260,000 (1.13)		265,000 +87,981 (1.16+ 0.38)	265,000 (1.16)	ダイキン工業 [39.0]	年 2,100,000 (6.23)		年 2,050,000 (6.13)	
-基幹労連調-					樺本チエイン [39.5]	861,276 (2.7)		724,735 (2.32)	年 ^業 793,427 (2.55)
住友重機械工業 [37.1]	年 (5.7)		年 (5.28) +協力金 30,000		アネスト岩田 [40.8]	年 ^業 (2.87)	業績連動	業績連動	年 ^業 (2.875)
三菱重工業 [39.4]	年 (5.8)		年 (5.3)		加藤製作所 [35.7]	年 900,000		年 900,000	
IHI [37.9]	年 (4.8)		年 (4.0) +協力金 50,000						

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022 年		2021 年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022 年		2021 年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
キ ト ー [40.7]	年 1,170,892 (4.0)		年 1,172,152 (4.0)		三菱電機	年 1,752,000 (6.0)		年 1,653,000 (5.7)	
日本ビスト ンリング [38.7]	年 1,350,000 (4.31)		年 1,085,000 (3.5)		富士電機	年 1,936,900 (5.9)		年 1,843,400 (5.6)	
リ ケ ン [39.6]	年 1,380,000 (4.43)		年 1,220,000 (3.92)		安川電機	年 ^業 2,197,834 (6.23)		年 ^業 1,867,433 (5.31)	
T P R [41.3]	年 1,420,000 +α		年 1,380,000 +α		明電舎	年 ^業 1,405,766 (4.94)		年 ^業 1,393,858 (4.86)	
N T N [39.9]	年 (4.1) +α		年 1,353,364 (4.0)		N E C	年 ^業 1,736,400 (5.08)		年 ^業 1,778,700 (5.21)	
電気機器					富士通	年 ^業 2,268,900 (6.35)		年 ^業 2,136,000 (6.0)	
-UAゼンセン調-					O K I	年 1,431,900 (4.3)		年 1,423,300 (4.3)	
古河電池 [37.7]	698,000 (2.54)	698,000 (2.54)	705,000 (2.59)	705,000 (2.59)	パナソニック ホールディングス	年 ^業 1,805,600 (5.1)		年 ^業 1,769,500 (5.0)	
-JAM調-					シャープ	年 ^業 700,336 (2.0相当)		年 ^業 701,768 (2.0相当)	
横河電機 [41.6]	年 (5.4)		年 (5.6)		村田製作所	年 ^業 1,689,300 +α (5.3+α)		年 ^業 1,662,100 +α (5.2+α)	
スタンレー 電気 [38.4]	年 (5.3)		年 1,570,000 (5.3)		輸送用機器				
日本電子 [38.8]	年 1,999,691 (5.4)		年 1,721,690 (4.62)		-基幹労連調-				
浜松ホトニクス [37.9]	年 (5.8)		年 (5.5)		三井E&S ホールディングス [35.8]	年 ^業 (5.155)		年 ^業 (5.3)	
小糸製作所 [40.4]	年 1,675,555 (5.4)		年 1,664,700 (5.4)		川崎重工業 [37.4]	年 ^業 (4.74) +特別生産 協力金 65,000		年 ^業 (3.75) +特別生産 協力金 40,000 +カンパ ニ一業績反 映	
-電機連合調-					-電機連合調-				
日立製作所	年 1,945,900 (6.1)		年 1,827,350 +30,000 (5.75 +特別加算 30,000)		-電機連合調-				
東 芝	年 ^業 2,037,000 (5.63)		年 ^業 1,649,000 (4.56)		-電機連合調-				

[注] 三井E&Sホールディングスの数値は主要子会社である三井E&Sマシナリーのものを記載。

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)	
－JAM調－					ヤマハ発動機 [40.4]	年 (6.5)		年 (5.3)		
日本車輛製造 [35.1]	年	1,400,000 (5.1)		年	1,400,000 (5.32)					
N O K [38.7]	年	1,797,000 (5.3)		年	1,772,000 (5.3)					
K Y B [38.9]	年	(5.3)		年	1,400,000 (4.5)					
太平洋工業 [36.6]	年	(5.4)		年	(5.1)					
安永 [40.0]	年	955,000		年	1,270,000					
エフ・シー・シー [41.0]	年	(5.7)		年	(5.0)					
シマノ [38.0]	年	2,505,908 (6.6)		年	2,342,580 (6.16)					
－自動車総連調－					[注] 1. マツダの22年一時金の「+3万円」の配分は別途協議。 2. スズキの22年年末一時金(*)は、今後の厳しい難局を乗り越えるために必要な変化や覚悟が十分に達している状態か会社と組合が確認する場を設けた上で、正式に決定。					
日産自動車 [40.7]	年	(5.2)		年						1,864,300 (5.0)
いすゞ自動車 [39.2]	年	(5.0+0.6)		年	(5.0+0.2)					
トヨタ自動車 [39.5]	年	(6.9)		年	(6.0)					
日野自動車 [36.8]	年	(5.0) +100,000		年	(4.8)					
三菱自動車工業 [40.1]	年	(5.0)		年	(3.7+0.3)					
マツダ [39.7]	年	(5.0) +30,000		年	(4.7)+α					
本田技研工業 [42.4]	年	(6.0)		年	(5.0+0.3)					
スズキ [39.0]	年	(5.4) *		年	(5.3)					
SUBARU [37.8]	年	(5.2)		年	(5.2)					
精密機器					東京計器 [39.4]	年 (4.1)		年	1,197,220 (3.8)	
－JAM調－					愛知時計電機 [38.4]	年	1,420,000 (4.69)		年	1,400,000 (4.58)
その他製造					東京精密 [36.0]	1,140,000		960,000 (3.7)	1,030,000 (4.0)	
－UAゼンセン調－					[注] フランスベッドホールディングスのデータはフランスベッド労働組合のもの。					
フランスベッドホールディングス [38.9]		777,600 (2.4)								745,189 (2.3)
ニチハ [43.2]		817,752 (2.4)			816,084 (2.4)	824,290 (2.4)				
建設					[注] フランスベッドホールディングスのデータはフランスベッド労働組合のもの。					
－情報労連調－										ミライト・ワン [37.7]
						夏	786,790 (2.6)		夏	787,540 (2.6)

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022 年		2021 年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022 年		2021 年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
コムシスホールディングス [38.1]	年 1,634,583 (5.3) 夏 925,236 (3.0)		年 1,643,265 (5.3) 夏 930,150 (3.0)		チヨダ [45.6]	392,825 (1.4)		249,479 (0.9)	346,630 (1.25)
エクシオグループ [42.5]	901,000 +α		891,000 +α		リンガーハット [42.0]	業 765,220 (2.5)		業 778,125 (2.5)	業 705,870 (2.3)
[注] ミライト・ワンのデータはミライト・ワン労働組合のもの。コムシスホールディングスのデータは日本コムシス労働組合のもの。					AOKIホールディングス [47.7]	業 577,285 (1.71)		業 491,404 (1.44)	業 471,957 (1.36)
商業					平和堂 [38.9]	597,067 (2.15)	597,067 (2.15)	578,575 (2.1)	578,575 (2.1)
					フジ [38.0]	業 459,151 (1.8)	業 561,184 (2.2)	業 461,577 (1.8)	業 564,150 (2.2)
-UAゼンセン調-					ケースホールディングス [40.3]	年 1,151,480 (4.0) 夏 599,340 (2.01)		600,435 (2.05)	588,459 (2.007)
カワチ薬品 [35.0]	507,123 (1.95)		501,177 (1.95)	527,238 (2.05)	イオンモール [38.3]	年 業 1,617,316 (5.0) 夏 業 485,195 (1.5)		年 業 1,591,575 (5.0)	
アルペン [42.9]	年 (4.4) 夏 (2.2)		(2.2)	(2.2)	アー克蘭ドサカモト [31.0]	年 779,465 (3.38)		362,430 (1.5)	434,916 (1.8)
三越伊勢丹ホールディングス [44.1]	788,857 (2.21)		763,031 (2.04)	693,639 (1.812)	ニトリホールディングス [31.0]	年 業 1,297,380 (5.23) 夏 業 514,487 (2.074)		728,827 (2.91)	643,933 (2.615)
ウエルシアホールディングス [36.2]	455,111 (1.41)		535,726 (1.66)	262,782	[注] 1. 三越伊勢丹ホールディングスのデータは三越伊勢丹グループ労働組合三越伊勢丹支部のもの。ウエルシアホールディングスのデータはウエルシアユニオンのもの。すかいらくホールディングスのデータはすかいらくグループ労連 すかいらく労働組合のもの。ロイヤルホールディングスのデータはロイヤルグループ労働組合のもの。AOKIホールディングスのデータはSSUA AOKIグループユニオンのもの。ニトリホールディングスのデータはニトリ労働組合のもの。 2. 上新電機の21年一時金には、別途34万1950円(1ヵ月)が加算される。				
すかいらくホールディングス [41.9]	年 1,233,084 (4.0)		年 1,068,372 (3.5)		陸運				
アルビス [37.5]	年 917,408 (4.0) 夏 584,626 (2.5)		581,057 (2.5)	476,457 (2.0)					
コナカ [37.0]	159,829 (0.68)		14,117 (0.06)	213,876 (0.93)	-私鉄総連調-				
エコス [38.5]	406,452 (1.68)		387,245 (1.62)	431,398 (1.8)					
魚力 [40.7]	502,016 (1.9)		期別	579,983 (2.2)	東武鉄道 年 (3.5)+α				
上新電機 [43.1]	671,920 (2.0)	671,920 (2.0)	683,900 (2.0)	683,900 (2.0)					
ロイヤルホールディングス [41.2]	365,046 (1.5)	365,046 (1.5)	243,881 (1.0)	292,657 (1.2)					

会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年		会社名 (組合名) [平均年齢]	2022年		2021年	
	夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)		夏季妥結額 (月数)	年末妥結額 (月数)	夏季実績額 (月数)	年末実績額 (月数)
京浜急行電鉄	年 (4.5)+α		年 (4.5)+α (+α部分は20年度決算確定後に継続協議)		電力				
京王電鉄	年 (4.25)+α (対前年増額)		年 (4.5)+α		-電力総連調-				
名古屋鉄道	年 (4.0)+α		夏期分2.0 カ月とし、 越年分は別途協議する		中部電力 [37.9]	年 1,560,000		年 1,620,000	
[注] 本一覧の表記については、私鉄総連発表のデータを基に当研究所で表現を改めている。					中国電力 [41.6]	年 (3.79)		年 (3.82)	
					北陸電力 [35.9]	年 1,395,000		年 1,400,000	
-運輸労連調-					東北電力 [40.4]	年 1,537,000		年 1,548,000	
					四国電力 [41.3]	年 1,562,000		年 1,582,000	
日本通運 [43.0]	(1.75)	(1.75)	(1.819)	(1.681)	九州電力 [41.0]	年 1,543,000		年 (3.9)	
丸全昭和運輸 [33.1]	754,257		726,960		北海道電力 [37.3]	年 (4.0)		年 (3.94)	
日立物流 [41.2]	950,785	950,785	957,062	957,062	沖縄電力 [38.8]	年 1,468,000		年 1,518,000	
情報・通信					サービス				
-情報労連調-					-UAゼンセン調-				
アイネス	年 (5.0) 夏 (2.5)		年 (5.0) 夏 (2.5)		スギホールディングス [34.4]	521,715 (2.05)	521,715 (2.05)	514,740 (2.0)	514,740 (2.0)
日本電信電話	年個 1,625,000		年個 1,587,000		イオンディライト [41.0]	563,060 (2.0)	563,060 (2.0)	570,596 (2.0)	570,596 (2.0)
NTTドコモ	年個 1,871,000		年個 1,837,000		ジョリーパスタ [40.1]	年 ^業 1,621,830 (6.0)		^業 520,109 (1.822)	^業 1,251,710 (4.38)
NTTデータ	年個 1,810,000		年個 1,751,000		[注] 1. スギホールディングスのデータはスギ薬局ユニオンのもの。21年一時金は、0.5カ月(12万7865円)が追加で支給される。 2. イオンディライトの22年一時金は、1.0カ月(28万1530円)が追加で支給される。				
NTTコミュニケーションズ	年個 1,637,000		年個 1,602,000		-サービス連合調-				
NTTコムウェア	年個 1,625,000		年個 1,587,000		帝国ホテル(東京支部)	年 (1.4)		(1.15)	(1.15)
東日本電信電話	年個 1,686,000		年個 1,650,000						
西日本電信電話	年個 1,625,000		年個 1,587,000						
[注] 日本電信電話以下、NTTグループ主要会社の「個」は、「NTTグループ統一モデル(40歳一般資格1級の基準内賃金)」。									

一時金を取り巻く経済・経営環境

——エコノミストによる業績見通しと
2022年年末一時金の展望



小林真一郎 こばやし しんいちろう 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 調査部 主席研究員

ポイント

●日本経済の動向：緩やかな持ち直しが続く

新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）の感染状況に左右されつつも、そのマイナスの影響は徐々に薄らいでおり、国内景気は緩やかに回復している。実質GDPの水準も、2022年度に入って、ようやく新型コロナ流行前を回復した。物価高の悪影響、海外経済の減速懸念などの景気下振れリスクはあるが、今後も新型コロナによる景気の下振れ効果は徐々に縮小していくと考えられ、個人消費の持ち直しを中心として景気は緩やかな回復基調を維持する

●企業収益・経営環境：改善の動きは一服

21年度の企業利益は、製造業を中心として急速に持ち直し、過去最高益を更新した。4～6月期も増益が続いているが、資源価格の上昇を背景とした仕入れコスト増加の業績へのマイナス効果も本格化してくるため、製造業を中心に改善の動きが一服し、年度後半にいったん前年比で減益に転じる見込みである。その一方で、これまで厳しい状況にあった対面型サービス業では業績の回復が期待され、業種間格差は縮小する

●雇用情勢：人手不足感が強まる中、緩やかな改善が続く

景気の持ち直しを背景に雇用情勢は緩やかに改善しており、コロナ前の状態に近づきつつある。今後も、コロナ禍の影響が次第に弱まり、経済社会活動の正常化が進むことに合わせて、雇用情勢の改善は続く見込みである。一方、対面型サービス業など一部業種では深刻な人手不足に陥り、供給制約の問題に直面するリスクがある

●2022年年末一時金の展望：増加する見通し

企業業績、雇用情勢の改善を受けて賃金は順調に増加しているが、物価高により実質では前年比マイナスで推移している。もっとも、22年夏季賞与は前年水準を大きく上回ったと思われ、物価上昇圧力が強まる中であっても、個人消費の増加に貢献した模様。22年年末一時金を取り巻く環境も良好な状態にあり、夏に続き高い伸びとなるであろう。また、これまでコロナ禍で厳しい対応を余儀なくされてきた業種においても、支給再開や水準の改善に取り組み始める企業があるなど、増加の動きが広がりつつある

1. 日本経済の動向

緩やかな回復基調を維持

[1] 実質GDPはようやく新型コロナ流行前を回復

新型コロナの感染状況に左右されつつも、そのマイナスの影響は徐々に薄らいでおり、国内景気は緩やかに回復している。

少しさかのぼって景気の動き（実質GDP成長率）を見ると、21年中はプラス成長とマイナス成長が交互に繰り返されるなど、新型コロナの感染状況に合わせて需要が増減し、結果的に景気はおおむね横ばい圏での推移にとどまった[図表1]。

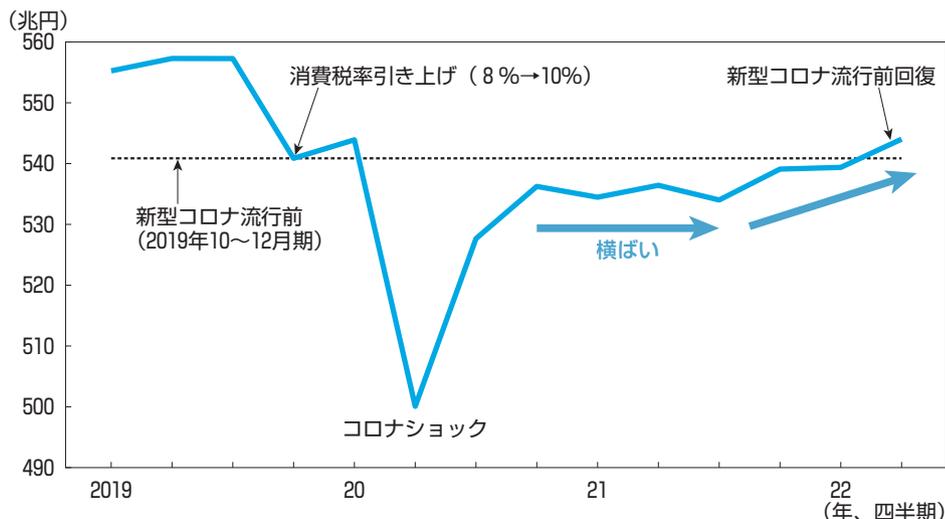
しかし、22年に入ると状況に変化が出てきた。年明け後、新たな変異株のオミクロン株の感染が急速に拡大すると、従来と同様、宿泊・飲食サービス、旅客輸送、旅行、レジャーといった対面型サービス業を中心に需要が落ち込み、景気はいったん冷え込んだ。しかし、需要の落ち込みはそれまでの感染拡大期と比べて軽微にとどまり、3月に入って感染拡大が落ち着くと、対面型サービスへの需要が回復し、景気は年度末にかけて順調に持ち直した。このため、1～3月期の実質GDP成長率は0.1%と小幅ながらもプラス成長を維持した。

感染の拡大期にありながらもプラス成長を達成できたのは、ワクチン接種の浸透、医療提供体制の整備・強化の進展に加え、オミクロン株の重症化リスクが小さかったことから、特定地域でのまん延防止等重点措置の適用にとどまるなど、行動制限が限定的だったためである。

感染拡大の一服を受けた個人消費の回復の動きは22年度に入っても引き継がれ、4～6月期の実質GDP成長率が0.9%と3四半期連続でプラス成長を達成する原動力となった。後述するが、春先以降は物価上昇や上海ロックダウンによる供給制約といった新たな景気下振れ要因が生じ、その悪影響が懸念されたものの、3年ぶりに行動制限のない大型連休を迎えたプラス効果のほうが大きく、個人消費は堅調に増加した。中でも、対面型を中心としたサービスや、被服、身の回り品といった半耐久財など、コロナ禍において抑制された需要が一気に高まる、いわゆるリベンジ消費が景気の押し上げに寄与した。

プラス成長が続いた結果、実質GDPはようやく新型コロナ流行前（19年10～12月期）を上回った。しかし、ほんのわずか超えたにすぎない上、比較の対象である19年10～12月期は、消費税率が10%

図表1 実質GDPの推移



資料出所：内閣府「四半期別GDP速報」([図表2]も同じ)

に引き上げられて実質GDPが急減したタイミングであり、水準は依然低いままである。

この回復力の弱さは、他国と比べてワクチンの接種が遅れたことが影響したと考えられる。他国がワクチンの接種を進めることで、積極的な需要喚起策を実行できたのに対し、日本では感染拡大のリスクを回避するため景気刺激策を十分に発動できず、需要の抑止でしか感染拡大を抑制できないという守りの姿勢を余儀なくされたのである。

【2】下振れリスクは高まるが、緩やかな回復基調は維持される

22年度中は引き続き新型コロナとの共存が求められるウィズコロナ期に位置づけられる。このため、感染拡大防止と経済社会活動の活性化のバランスを慎重に図ることが求められ、需要の回復をある程度抑制するとみられる。

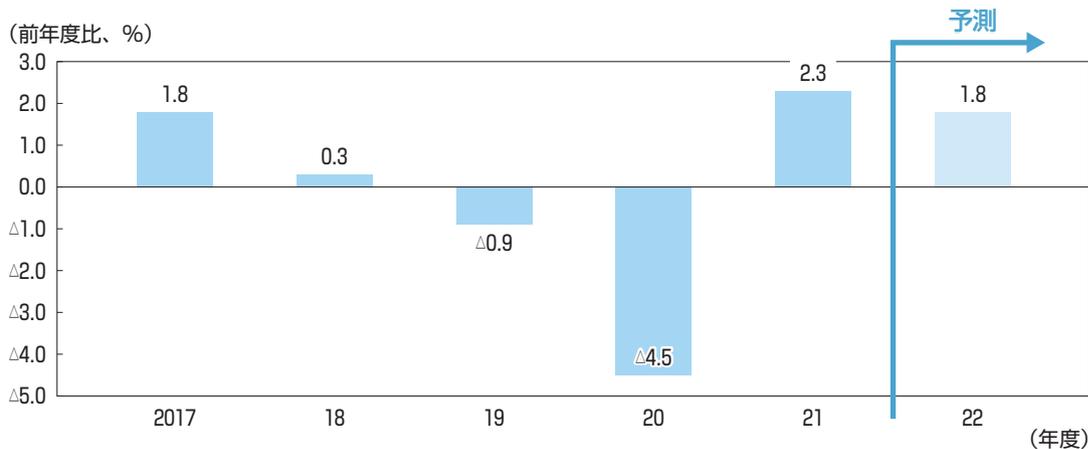
その一方で、ワクチン接種の継続、医療提供体制の整備、治療薬の確保などの新型コロナ対策が^{しんちよく}進捗する中で、感染の拡大はあっても、緊急事態宣言、まん延防止等重点措置などの行動制限の適用は回避されるであろう。このため、新型コロナによる景気の下振れ効果は徐々に縮小していくと考えられ、7～9月期以降もプラス成長は続く見

込みである。物価高や感染再拡大の影響が懸念される一方で、①夏休み・秋の行楽シーズンに行動制限が課されなかったこと、②これまでのコロナ禍で積み上がった貯蓄を源泉に、リベンジ消費が維持されていること、③自動車の生産制約が解消に向かいつつあること——などから、個人消費の増加傾向が維持されているためだ。さらに、業績が改善傾向にあることを背景に企業の投資意欲が強く、設備投資の増加が続くこともプラス要因である。

このため、景気は緩やかなペースながらも回復基調を維持すると予想され、22年度の実質GDP成長率は前年比+1.8%と、2年連続でのプラス成長を達成しよう【図表2】。なお、次に述べるようなリスク要因が顕在化した場合に下振れる可能性がある半面、新型コロナの感染収束や米欧並みにコロナ規制の緩和が実施されるなどの対応が取られた場合には、回復ペースが高まる可能性がある。

その下振れリスクであるが、まず物価上昇によるマイナス効果が挙げられる。感染拡大によって生産が停止し、物流が混乱したことを受けて供給に制約がかかる一方、感染収束時に一気に需要が持ち直した。このため、さまざまな財やサービスで需給バランスが崩れ、これが21年に入って世界

図表2 実質GDP成長率の予測



【注】 1. 22年度は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調査部による予測値。
 2. △はマイナスを表す（【図表4、6～7】も同じ）。

的な物価の上昇につながった。特に原油、小麦等の資源価格については、ロシアのウクライナ侵攻後に上昇ペースが加速し、世界各国の物価をさらに押し上げた。

加えて、日本においては、日米金利差拡大を受けた急速な円安の進行が、輸入物価を大きく押し上げている。こうしたコスト負担の増加は企業の業績を悪化させることになり、それが設備投資や雇用・賃金の削減につながるリスクがある。もちろん、企業が増加コストを販売価格に転嫁すれば、物価上昇を通じて個人消費を悪化させることになる。23年においても、物価動向が個人消費に及ぼすマイナスの影響が大きくなりリスクになることは間違いない。

金利上昇が世界経済の回復ペースを鈍らせることも、大きなリスクである。各国の物価上昇圧力は引き続き強く、これを受けて緊急避難的な金融緩和の状態から金融引き締め政策が転換され、金利の上昇傾向が強まっている。物価上昇は個人消費を減少させ、金利上昇は投資をはじめとした経済活動全般を停滞させるため、世界経済の先行き不透明感が急速に強まっている。

さらに、海外からの部品調達難や物流の混乱に

より、生産制約や品不足が深刻化して需要が抑制されるリスクがある。中国のゼロコロナ政策の下、22年3～5月まで実施された上海のロックダウンは、世界の物流を混乱させ、中国の景気の減速は世界経済にマイナスの影響を及ぼした。マイナスの影響は夏前におおむね解消されたとはいえ、今後も同様の事態が発生して多くの地域や産業に影響を及ぼす可能性があり、混乱の長期化、他地域への拡大などによって、さまざまな分野で供給制約の問題が生じることが心配される。

2. 企業収益動向・経営環境

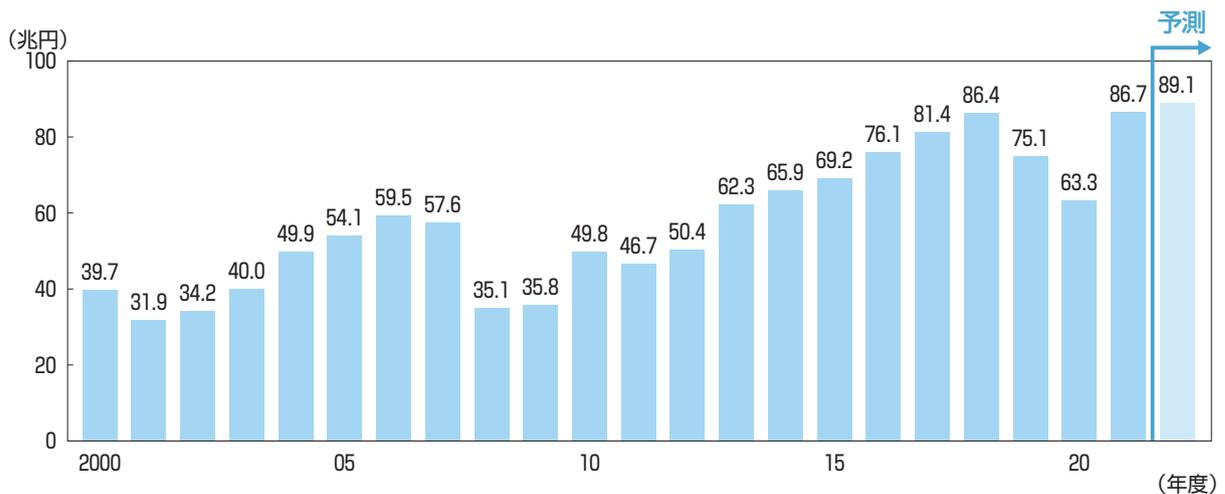
増益の動きは一服

[1] 21年度は過去最高益を更新

企業の経常利益（以下、財務省「法人企業統計調査」ベースで金融業、保険業を除く）は、21年度に前年度比+36.8%と急回復した。金額では86.7兆円に達し、18年度を上回って過去最高益を更新している【図表3】。

前述したように景気の回復ペースは緩やかであったが、海外経済の回復による輸出増加や、コロナ禍においても国内の財の需要が底堅く推移し

図表3 企業の経常利益の動向(金額、年度)



資料出所：財務省「法人企業統計調査」の四半期ごとの金額を単純合計した。22年度は三菱UFJリサーチ & コンサルティング(株) 調査部による予測値。

たことから、製造業を中心として急速に持ち直した。一方、コロナ禍の影響を強く受けた宿泊・飲食サービス業、旅客輸送業、生活関連サービス業などの対面型サービス業の業績は、感染の拡大と収束が繰り返される中で低迷が続いた。

業績改善の動きは、22年度に入っても続いており、4～6月期の経常利益は前年同期比+17.6%となった【図表4】。これで6四半期連続での前年同期比プラスであり、この間の増益率はいずれも2桁の伸びである。業種別の内訳を見ると、製造業の同+11.7%に対し、非製造業では同+21.9%と、増益の中心は非製造業であった。

製造業については、昨年来の原油、小麦等の資源価格高によって仕入れコストが急増している半面、販売価格への転嫁が遅れているため、交易条件が悪化し、これが業績改善の足かせとなることが懸念されていた。しかし、ふたを開けてみると7四半期連続での増益となっており、改善の動きは途絶えていない。確かに売上原価が増加するなど、コスト増加のマイナスの影響は見られるものの、経済の正常化に伴う需要回復のプラス効果の

ほうが大きかった。また、円安が輸出企業の利益を押し上げたほか、一部では販売価格の引き上げが進んでいる。

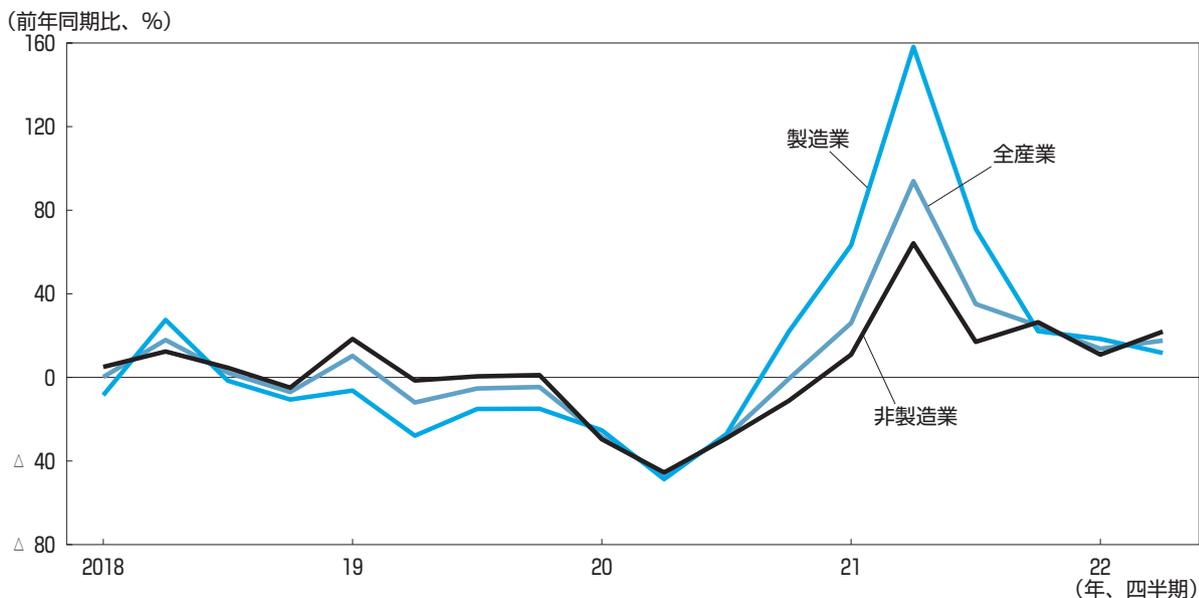
非製造業については、製造業ほど直接的に仕入れコスト高のマイナスの影響を受けていないことに加え、オミクロン株の感染収束後のリベンジ消費が対面型サービス業の業績を急速に改善させたことが全体の押し上げに寄与した。

【2】業績改善は一服

今後も景気の緩やかな回復が続くことは、7～9月期以降の企業業績にとってプラス要因である。特に、これまで厳しい状況にあった対面型サービス業では、業績の急速な持ち直しが期待される。

その一方で、資源価格の上昇を背景とした仕入れコスト増加の業績へのマイナス効果も本格化してくる見込みである。コスト増加の一部を販売価格に転嫁する動きは進むと予想されるものの、十分な転嫁は難しく、業績改善への効果は限定的である。このため、今後は製造業を中心に業績改善の動きが一服し、年度後半にいったん前年同期比

図表4 企業の経常利益の動向(伸び率、四半期)



資料出所：財務省「法人企業統計調査」

でマイナスに転じる見込みである。

このため、三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、22年度の経常利益は前年度比+2.8%と、増益を確保するものの小幅にとどまると予想している。金額は89.1兆円と、過去最高益を更新する見込みであるが、4～6月期までの好調な動きを受けたものであり、7～9月期以降の業績は厳しさを増す見込みである。一方、コロナ禍からの需要回復の動きに伴い、遅れていた対面型サービス業での改善ペースが高まると考えられ、業種間での業績格差は縮小に向かうであろう。

3. 雇用情勢

緩やかな改善が続く

【1】雇用情勢はコロナ禍でも緩やかに改善

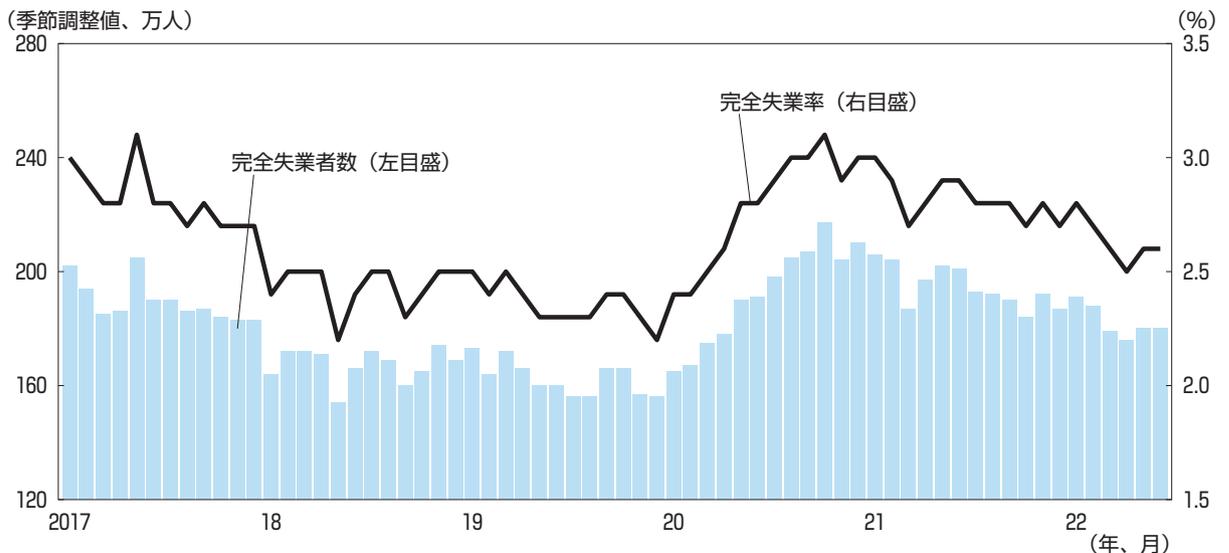
雇用情勢は、緩やかに改善している。総務省統計局「労働力調査」によると、完全失業率（季節調整値）は19年末時点で2.2%まで低下していたが、20年に1回目の緊急事態宣言が発出されたことをきっかけに急上昇し、20年10月に一時3.1%まで上昇した【図表5】。この間、完全失業者数も、19年

末時点では156万人まで減少していたが、20年10月には217万人まで一気に増加した。もっとも、その後は、感染拡大時に一時的に悪化し、収束すれば再び改善するといった小さな振幅を繰り返しつつも、均して見れば緩やかな改善を続けており、22年7月時点で完全失業率は2.6%に低下し、完全失業者数は176万人まで減少しており、新型コロナ流行前の状態にあと一步まで近づいている。

また、景気の持ち直しに合わせて有効求人倍率（季節調整値）も上昇基調にあるが、22年7月には全都道府県で1倍を超えており、改善の動きが全国に広がっている。

コロナ禍が完全に収まったわけではないにもかかわらず雇用情勢が改善しているのは、産業全体での人手不足感が依然として強い中で、対面型サービス業以外の業種で就業者が増加しているためであり、特に人手不足が深刻な医療・保健・介護や運輸業などでの増加が目立つ。一方、対面型サービス業においても、雇用調整助成金の特例措置が導入されたことから休業者の増減で調整が可能となり、失業者数の増加を抑制できたことも効いている。

【図表5】 完全失業率と完全失業者数



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

【2】雇用情勢の改善は続く

コロナ禍の影響が次第に弱まり、経済社会活動の正常化が進むことに合わせて、雇用情勢の改善は今後も続く見込みである。新卒採用市場の盛り上がりなどを見ても、企業の人手不足に対する懸念は高まっている。一方、新型コロナ流行前には労働市場の主要な担い手であった外国人労働者については、入国者数の制限もあって受け入れ体制が整っていない。

このため、対面型サービス業など一部業種では深刻な人手不足に陥り、営業再開ができないなど、供給制約の問題に直面するリスクがある。緊急事態宣言の発出などに伴って増減していた休業者数も、既に新型コロナ流行前の水準を下回っており、労働力のバッファーは残っていない。

こうした中で、完全失業率も低下が続くと予想され、21年度の2.8%に対し、22年度は2.5%まで改善すると予想される。完全失業者の数も着実に減少していくことが見込まれ、22年中には160万人台まで減少し、新型コロナ流行前の状態にかなり近づくだらう。

4. 22年年末一時金の展望

増加が続く見込み

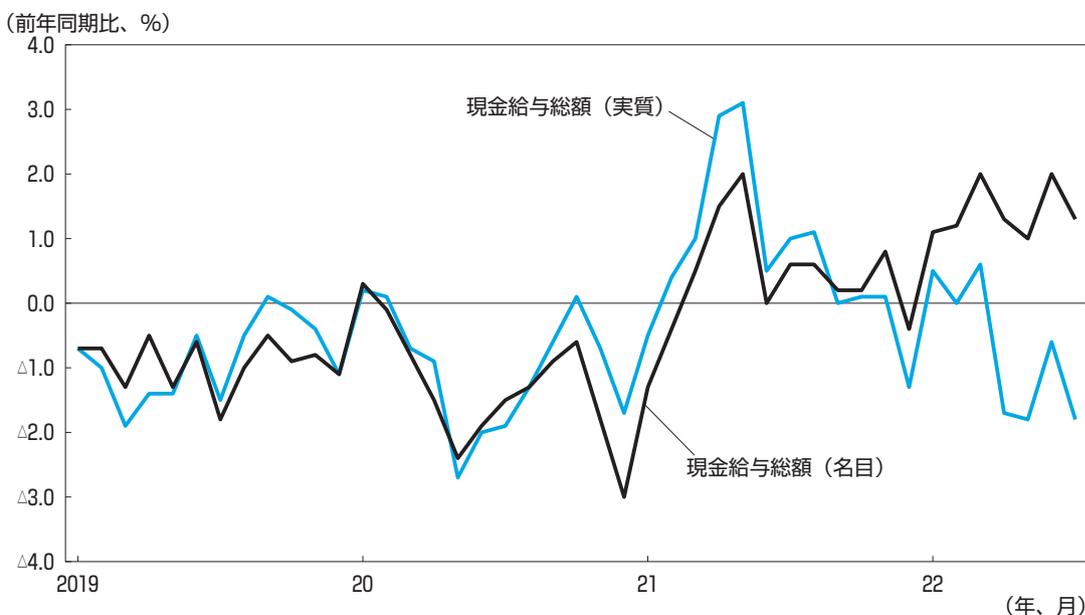
【1】22年の夏季賞与は前年同期比プラス

景気が緩やかに持ち直し、企業業績が好調に推移していることに加え、雇用情勢の改善が続いていることから、賃金は上昇している。

厚生労働省「毎月勤労統計調査」における現金給与総額の伸びを見ると、21年度は前年度比+0.7%と3年ぶりに増加した。ボーナスを含む特別給与が下げ止まったほか（前年度比横ばい）、所定内給与（同+0.4%）の緩やかな増加が続き、コロナ禍からの回復過程で労働時間が増加したことに伴って所定外給与（同+7.1%）が増加して全体を押し上げた【図表6】。

22年度に入ると、経済社会活動の活性化の動きを反映して、その動きはさらにしっかりしたものとなり、4～6月期の現金給与総額の伸び率は前年同期比+1.5%に拡大した。ただし、22年度になって物価上昇率が高まっているため、実質値では同-1.3%と落ち込んでいる。

図表6 現金給与総額の伸び率の推移



資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

消費者物価は、原油や小麦といった資源価格の上昇を受けて伸び率が徐々に高まっていたが、携帯電話料金下落による押し下げ効果が一巡したことから、22年度に入って伸び率が急速に高まった【図表7】。中でも食料品やエネルギーといった身近なモノを中心に価格が上昇しており、消費者が体感する物価上昇率は高い。例えば、22年8月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は、前年同月比で2.8%上昇したが、食料・エネルギーでは同7.3%も上昇している。このまま物価上昇が続けば消費者のマインドが悪化し、消費が大きく切り詰められる懸念がある。また、ボーナスや春闘なども含めた今後の所得動向に影響を与える可能性もあり、注目される。

こうした中、経団連が発表した22年夏季賞与・一時金の最終集計結果によると、大手企業の総平

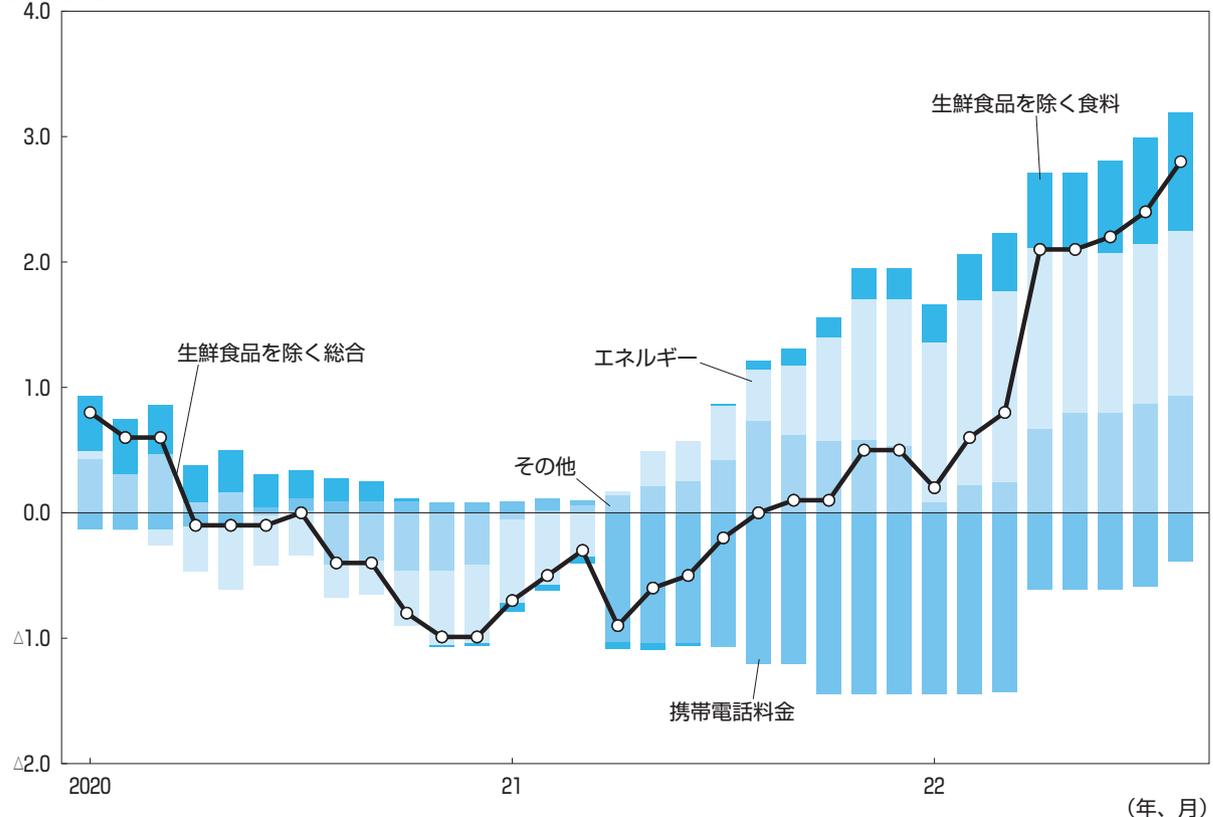
均妥結額（全産業、加重平均）は、21年夏季の82万6647円（前年同期比-8.27%）に対し、89万9163円（同+8.77%）と前年の落ち込みの反動もあって大幅に増加した。製造業で92万393円（同+9.58%）、非製造業で82万9019円（同+7.17%）といずれも増加したが、一部に新型コロナの感染拡大によるマイナスの影響が残っている非製造業の増加幅のほうが小さかった。また、非製造業の集計社数は31社と少なく、うち8社が電力会社（同-0.92%）であったことも影響した。

また、厚生労働省が発表した民間主要企業夏季一時金妥結状況では、22年は83万2340円（前年同期比+7.59%）と、21年の77万3632円（同-6.59%）から増加した。

一方、中小企業が多く含まれる連合の調査においても、22年夏季一時金の最終回答額（季別・夏

図表7 消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)

(前年同月比、%)



資料出所：総務省統計局「消費者物価指数」

冬型の夏分、全産業、加重平均)は、21年の66万249円(前年同期比+0.7%)に対し、70万8319円(同+7.3%)と大きく増加している(ただし、集計人員数は異なる)。

これらの結果から判断すると、22年夏季賞与は前年水準を大きく上回ったと思われ、物価上昇圧力が強まる中であっても、個人消費の押し上げをサポートする要因になったと考えられる。

[2]22年年末一時金は増加が続く

以上述べてきたように、22年年末一時金を取り巻く環境は良好な状態にあり、夏に続き高い伸びを達成する可能性がある。これまでコロナ禍で厳しい対応を余儀なくされてきた対面型サービス業

などの業種においても、経営環境の好転を受けて、支給再開や改善に取り組み始める企業があるなど、増加の動きが広がりつつある。

また、10月以降は最低賃金の改定が実施され、引き上げ額の全国加重平均は31円と過去最高となっていることも、年末一時金の支給額増加を促す要因になると思われる。さらに、物価の上昇に対し、一時金の支給など通常の賃金の枠外で対応する動きもある。

大企業については、「夏冬型」の企業が多いことから、夏並みの好調な増加が続く可能性がある上、業績の好調な業種ではさらに積み増される可能性があるだろう。

2022・2021年の一時金(賞与・ボーナス)関連記事案内 (アミ掛けの号数では会社別一覧を掲載)

区 分	2022 年		2021 年		
	夏 季	年 末	夏 季	年 末	
準備資料集(環境分析、水準予測、決定済み妥結水準〔年末〕、単産要求方針、主要機関集計に見る過去5年間の支給実績等)	4030 (22. 2.25)	本 号 ※会社別一覧は 4035 (22. 5.13/ 5.27) にも掲載	4009 (21. 2.26)	4023 (21.10.22) ※会社別一覧は 4014 (21. 5.14/ 5.28) にも掲載	
すでに決まっている一時金の妥結水準(労務行政研究所集計、主要会社の妥結状況)	4035 (22. 5.13/ 5.27)		4014 (21. 5.14/ 5.28)		
最終集計結果 主要機関の	厚生労働省(主要企業)	本 号 4041 (22. 9. 9) 〃 〃 〃 〃	23年2月下旬 掲載予定	4023 (21.10.22)	4030 (22. 2.25)
	連合			4020 (21. 9.10)	〃
	国民春闘共闘委員会			〃	〃
	経団連(大手企業)			〃	〃
	東京都産業労働局			〃	〃

[注] 労務行政研究所では最終集計を実施していない。4月中旬時点(夏季一時金)および9月中旬時点(年末一時金)の速報集計を参照いただきたい。

3
予測

2022年年末一時金の水準の見通し

——厚労省民間主要企業ベースで、全産業平均84万300円程度、
対前年同期比7.4%程度の増加と予測

労務行政研究所

前記「1 妥結」では、東証プライム上場企業を対象に「22年夏冬年間型協定ですでに決まっている年末一時金」の集計を行っているが、ここでは、厚生労働省の民間主要企業調査をベースに、次ページの前提条件で、2022年年末一時金の計量予測を行った（厚生労働省調査の過去の実績は103ページ参照）。

<今回予測の環境・結果のポイント>

- **マクロ経済環境**：22年4～6月の実質GDP成長率（季節調整値）は前期比0.1%（年率3.5%）と3四半期続けてプラス成長となった。20年10～12月期以降プラス成長とマイナス成長を1期ごとに繰り返し、わが国経済は一進一退の動きをしていたが、徐々に回復に向かっている。今後については、ウクライナ情勢の影響が仕入れコスト増加、供給制約につながっているものの、22年度前半はコロナ防疫と経済活動の両立が進むことから高い経済成長が見込まれ、年度後半も経済活動の正常化が進み、消費など内需が拡大していくとみられる。そのため、22年度の実質成長率は2.3%程度と見込まれる。
- **労働力需給**：直近の7月で、完全失業率（季節調整値）は2.6%と、21年2月以降3.0%を下回る水準で推移しており、有効求人倍率（同）は1.29倍と20年9月の1.04から徐々に改善してきている。
- **22年年末一時金の見通し**：企業業績については、21年4～6月期に増収減益、同年7～9月期に減収減益となったが、同年10～12月期以降、22年4～6月期までは増収増益で推移している。しかし、わが国経済は、新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）対策と経済活動の両立から一進一退で推移する中、今後、国内需要の拡大から、22年末にかけて徐々に回復に向かうとみられ、一時金は主要企業で84万300円程度、前年同期比7.4%（額で5万8100円）程度の増加となる見通し。ただし、新型コロナの影響は業種、企業ごとに大きく異なるため、一時金も企業ごとのバラつきは大きくなると見込まれる。

厚生労働省調査ベースによる民間主要企業の22年年末一時金予測結果(当所予測)

区 分	全 産 業	製 造 業	非 製 造 業
金 額 (程 度)	840,300円	874,600円	763,800円
対前年同期比	7.4%	7.4%	7.5%
増 減 額	58,100円	60,100円	53,500円

参考 当所予測結果・厚生労働省集計結果の推移(年末一時金・民間主要企業ベース)

区 分	2013年	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
金 額 (千円)	①当所予測	749	790	817	841	839	840	870	755	774	840
	②厚労省集計	761	801	830	831	831	863	869	786	782	
	(参考) ①-②	△ 12	△ 11	△ 13	10	8	△ 23	1	△ 31	△ 8	
対前年同期比 (%)	当所予測	1.30	3.80	2.00	1.30	1.00	1.20	0.80	△10.70	△ 1.60	7.40
	厚労省集計	2.99	5.16	3.72	0.02	0.00	3.90	0.65	△ 9.46	△ 0.54	

[注] 1. 予測結果の対前年同期比は、前年の「厚生労働省集計」結果との比較による。

2. △はマイナスを表す。

22年年末一時金を取り巻く環境

今予測結果算出の前提条件となる、22年7～9月および22年度上半期の諸環境がどのようになるか見てみよう。予測の説明変数として、下記[別表]にも示した以下の①～③の指標を用いている。

指標①：企業業績

企業収益について21年4～6月期は増収減益、同年7～9月期は減収減益となったが、その後同年10～12月期以降は22年4～6月期まで増収増益であった。マクロでは22年に入り、新型コロナウイルス感染対策と経済活動の両立が進み、わが国経済は一進一退の動きをしているものの、徐々に回復している。今後については、内需の拡大傾向により、年度後半に回復傾向が顕著になると想定し、22年度は実質2.3%程度の成長と想定した。

これらの状況を踏まえ、22年上期の付加価値生産性（1人当たりの営業利益と人件費）の増加率を、製造業、非製造業とも2.3%程度の増加とみている。

指標②：物価動向

需給ギャップの縮小が物価上昇率を高めており、直近7月（20年基準）の消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）は前月比0.6%で推移するなど、上昇傾向が見られる。今後も21年末にかけて進行したエネルギー価格の上昇が続き、金融政策の枠組みについても変更なしと見込まれるため、7～9月の平均については前期比2.0%と想定した。

指標③：労働力需給環境

22年7月の完全失業率（季節調整値）は2.6%と引き続き引き締め基調で推移しており、有効求人倍率（同）も1.29倍と全般的には引き締め傾向にある。当面、こうした傾向が続くと見込まれることから、7～9月平均の有効求人倍率は1.27倍、求人充足率は4.9%程度で推移するとみている。

別表 一時金説明変数(上記指標①～③)の具体的経済指標

区分	具体的経済指標	データの名称等	調査・公表機関
指標① 企業業績（収益）関係	㊸従業員1人当たり営業利益と人件費 ㊸付加価値額 （付加価値生産性） ㊹売上高、経常利益	「法人企業統計調査」（金融・保険業を除く 資本金1000万円以上の企業。四半期計数） 「短観（全国企業短期経済観測調査）」（金融 機関および経営コンサルタント業、純粋持 ち株会社を除く資本金2000万円以上の民間 企業。四半期別計数）	財務省 日本銀行
指標② 物価（生計費）関係	㊸消費者物価指数（CPI）	「消費者物価指数」	総務省 統計局
指標③ 労働力需給関係	㊸有効求人倍率（有効求人数÷有効求職者 数）…労働市場の総合的バランス指標 ㊹求人充足率（就職件数÷有効求人数） ㊺完全失業率（失業者数÷労働力人口）	「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」 （有効求人倍率、新規求人倍率、求人充足率 等を調査、毎月） 「労働力調査」（完全失業率等を調査、毎月）	厚生労働省 総務省 統計局

4
方針主要単産の2022年年末一時金
要求基準と日程

——各単産とも、年末分2.5～3カ月(夏冬年間では4～6カ月)程度を要求

▶利用に当たっての留意点▶

1. 下記一覧表の要求基準および日程は、9月20日現在の取材によるものであり、組織決定前の執行部原案も含まれている。
2. 組合員数は、紙パ連合・全倉運以外、厚生労働省「2021年労働組合基礎調査」より引用した、同調査時点のもの。
3. 下記のほか、基幹労連、電機連合、自動車総連など、主に夏冬年間で交渉している単産の要求内容は、第4030号(22.2.25)99ページを参照いただきたい。

単産名(組合員数)	要求基準、基本的な考え方	交渉・取り組みの日程
フード連合 (11万7000人)	目標：年間6カ月以上 最低目標：年間4カ月以上	要求提出：11月上旬 回答引き出し：11月第3～4週、遅くとも11月末までに決着、12月の支給を目指す 回答指定日：単組や業種別部会の実情に合わせて設定
U A ゼンセン (181万9000人)	年間5カ月を基準	要求提出：11月上旬まで、解決：11月末を基本とする ※部門ごとに闘争の進め方を決定して取り組む
紙パ連合 (2万6000人)	基準とする賃金の2.5カ月を中心	要求提出：10月28日まで、集中決着ゾーン：11月17～25日とし、遅くとも全単組が11月中の決着を目指す
ゴム連合 (4万5000人)	自社の企業業績を反映させる部分や組合員の貢献度を加味して、昨年実績を基に要求水準を設定する	11月末までに解決できるよう日程設定を行う
J A M (36万6000人)	年間5カ月基準または半期2.5カ月基準。最低到達基準は、年間4カ月または半期2カ月	要求提出：10月20日、統一回答指定日：11月10日
運輸労連 (16万4000人)	年末のみ要求の場合は60万円以上、もしくは所定内賃金の2.5カ月以上	現下の状況を鑑み、今次闘争においても統一要求書提出日の設定は見送るが、交渉促進の観点から10月第2週の週末～週明け火曜を目安とする
全倉運 (4000人)	3.0カ月基準とし、最低でも2.5カ月を確保	拡大闘争委員会10月5日(関東地区)、7日(関西地区)、要求提出：10月13日、回答指定日：10月26日
サービス連合 (4万3000人)	「指標」を活用し水準の回復・向上に向け主体的に要求、または年間4.0カ月相当を要求(ツーリズム・航空貨物については、年間要求基準4.0カ月、到達目標水準5.5カ月以上)。既に年間4.0カ月を確保している加盟組合は、前年実績以上を要求。業績連動一時金については、固定支給部分への配分拡大を行うとともに、既に年間一時金として合意している場合も業績が大幅に改善した場合は支給の上乗せ要求をする	10月末までに要求書提出、11月末までに決着

参考

年間臨給(夏冬の一時金につき、年1回一括して労使交渉する方式)の実施状況
～71.0%が「夏冬型」。「各期型」は14.1%～

—(社)、%—

区分	合計	年間臨給実施企業		単期交渉企業 (各期型)
		夏冬型	冬夏型	
2020年	(346) 100.0	64.5	1.7	17.6
2021年	(355) 100.0	71.0	4.5	14.1

資料出所：厚生労働省「2021年民間主要企業年末一時金妥結状況」

[注] 「年間臨給実施企業」の内訳の割合は、それぞれの社数を「合計」の社数(集計対象企業)で除すことにより、労務行政研究所で算出した。また、「不明」等は省略したため、「年間臨給実施企業」と「単期交渉企業」の各割合を足し上げて100.0とはならない。

5
推移

主要機関調査に見る 賞与・一時金の過去5年間の支給実績

——2022年夏季は、対前年同期比増に転じる

【賞与・一時金妥結結果の推移】の利用に当たって

- 主要5調査機関の集計結果と直近の掲載号数（ページ）を、過去5年分（2018～2022年）表示した
- バックナンバーの閲覧には、弊誌会員向けWEBサイト「WEB労政時報」（<https://www.rosei.jp/readers>）の「労政時報 記事検索」をご活用ください。

各調査の概要

機関名	後掲の表番号	調査名・調査対象	集計社数（社） [連合集計は傘下組合]	備考
労務行政 研究所	①～③	◆東証プライム上場企業の賞与・一時金の妥結水準調査 東証プライム上場企業のうち、原則として労働組合が主要な単産に加盟している企業	金額：127、月数：130 (2022年夏季既決分) 金額：184、月数：188 (2022年年末既決分)	1970年以来継続して調査。2006年から夏季・年末とも各4月・9月時点の速報集計のみ実施（最終集計は実施せず。2021年までは旧上場区分の東証1部上場企業を対象に集計）
厚生労働 省	④	◆民間主要企業一時金妥結状況 原則として、資本金10億円以上かつ従業員1000人以上の労働組合のある企業	355 (2021年年末) 381 (2022年夏季)	1962年以来継続して調査。大手企業集計の代表的指標
	⑤	◆毎月勤労統計調査・特別集計 「規模5人以上」と「規模30人以上」の区分でそれぞれ集計。本記事では「規模5人以上」を掲載	夏季（6～8月）および年末（11月～翌年1月）の「特別に支払われた給与」のうち、賞与と呼ばれる給与等を抜き出して集計したもの。発表時期が遅い点に注意（夏季：当年11月初旬、年末：翌年4月初旬） ※パートタイム労働者も含む常用労働者のものであり、かつ賞与を支給した事業所において賞与の支給を受けていない労働者も含む数字であるため、他調査との比較の際は注意が必要。	
連 合	⑥	◆春季生活闘争一時金調査 連合傘下組合	金額：1909、月数：2551 (2021年年末) 金額：1862、月数：2509 (2022年夏季)	業種別、構成組織別に集計
経 団 連	⑦	◆賞与・一時金業種別妥結結果 主要業種大手企業、従業員500人以上	164 (2021年年末) 159 (2022年夏季)	大手企業集計の代表的指標
東京都産 業労働局	⑧	◆経済要求妥結調査 都内に所在し、かつ労働組合がある企業	470 (2021年年末) 448 (2022年夏季)	

賞与・一時金受給結果の推移

区分	夏 季			年 末			夏 季			年 末		
	金額 (円)	対前年 同期比 (%)	支給 月数 (カ月)	金額 (円)	対前年 同期比 (%)	支給 月数 (カ月)	金額 (円)	対前年 同期比 (%)	支給 月数 (カ月)	金額 (円)	対前年 同期比 (%)	支給 月数 (カ月)
	①労務行政研究所・全産業－速報集計 (東証1部上場企業・プライム上場企業・単純平均)						②労務行政研究所・製造業－速報集計 (東証1部上場企業・プライム上場企業・単純平均)					
18年	746,105	2.4	2.45	753,389	3.9	2.44	772,965	3.1	2.51	783,152	4.2	2.54
19年	743,588	0.7	2.45	747,808	△ 0.1	2.44	790,403	△ 0.1	2.58	776,818	△ 0.6	2.54
20年	集計実施せず			743,968	△ 3.2	2.40	集計実施せず			765,281	△ 3.9	2.49
21年	710,397	△ 2.5	2.30	715,553	△ 1.9	2.34	713,205	△ 3.8	2.35	723,760	△ 3.1	2.39
22年	765,888	6.5	2.47	786,945	8.5	2.56	790,878	8.6	2.57	813,465	10.3	2.65
掲載 内容 ほか	産業別集計： 2022年年末：本号のP77、80 2022年夏季：4035号(22.5.13/5.27)のP80、83 [注] 金額と月数は集計上対応していない。						①の案内参照					
	③労務行政研究所・非製造業－速報集計 (東証1部上場企業・プライム上場企業・単純平均)						④厚生労働省・主要企業(加重平均)					
18年	669,594	0.2	2.16	645,337	2.7	2.03	870,731	4.07		862,986	3.34	
19年	647,877	2.9	1.99	651,305	1.8	1.99	845,453	△ 1.85		868,604	0.10	
20年	集計実施せず			663,669	△ 0.2	2.05	828,171	△ 2.14		786,460	△ 6.54	
21年	701,004	2.4	2.08	683,114	3.5	2.10	773,632	△ 4.30		782,198	△ 1.92	
22年	688,500	△ 0.1	1.99	697,283	1.9	2.16	832,340	9.57				
掲載 内容 ほか	①の案内参照						産業別集計： 2022年夏季：本号のP105 2021年年末：4030号(22.2.25)のP103 [注] 支給月数のデータは発表されていない。					
	⑤厚生労働省・毎勤統計／規模5人以上計(加重平均)						⑥連合(加重平均)					
18年	387,048	4.2	1.06	391,158	1.2	1.10	726,143		2.44	699,936		2.40
19年	381,343	△ 1.5	1.04	390,733	△ 0.1	1.09	699,685		2.45	714,067		2.45
20年	383,439	0.5	1.06	380,481	△ 2.6	1.10	655,452		2.22	613,336		2.17
21年	380,268	△ 0.8	1.04	380,787	0.1	1.10	660,249		2.18	648,925		2.21
22年							708,319		2.33			
掲載 内容 ほか	産業別・規模別集計： 2021年年末：本号のP104 2021年夏季：4030号(22.2.25)のP102 [注] 対前年同期比は、調査事業所の抽出替え等に伴い、過去にさかのぼって改訂されることがあるため注意いただきたい。						業種別・単産別集計： 2022年夏季：4041号(22.9.9)のP99、107 2021年年末：4030号(22.2.25)のP106 [注] 対前年同期比のデータは発表されていない。また、金額と月数は集計上対応していない。					
	⑦経団連・大手企業：500人以上(加重平均)						⑧東京都産業労働局・全規模(加重平均)					
18年	953,905	8.62		934,858	6.14		777,902	1.79	2.43	782,020	1.84	2.45
19年	921,107	△ 3.44		951,411	1.77		745,618	△ 0.01	2.39	769,903	△ 0.15	2.42
20年	901,147	△ 2.17		865,621	△ 9.02		745,746	△ 2.00	2.39	754,064	△ 3.15	2.34
21年	826,647	△ 8.27		820,955	△ 5.16		737,278	△ 3.29	2.31	759,930	0.03	2.35
22年	899,163	8.77					763,283	3.59	2.38			
掲載 内容 ほか	産業別集計： 2022年夏季：4041号(22.9.9)のP99、109 2021年年末：4030号(22.2.25)のP104 [注] 支給月数のデータは発表されていない。						産業別集計： 2022年夏季：4041号(22.9.9)のP99、110 2021年年末：4030号(22.2.25)のP105					

[注] △はマイナスを表す。

参考：厚生労働省・毎勤統計による年末一時金

図表 1 産業別に見た2021年年末一時金水準(5人以上規模計)

<加重平均>

—雇用・賃金福祉統計室、2022年4月5日発表—

区 分	支給額	対前年 同期比	所定内 給与比	区 分	支給額	対前年 同期比	所定内 給与比
	円	%	力月		円	%	力月
調 査 産 業 計	380,787	0.1	1.10	業務用機械器具製造業	625,413	13.9	1.34
鉱業、採石業、砂利採取業	587,736	2.2	1.14	電子部品・デバイス・電子回路製造業	691,464	20.0	1.29
建設業	490,735	6.7	1.13	電気機械器具製造業	603,419	6.5	1.22
製造業	502,134	3.4	1.13	情報通信機械器具製造業	752,124	6.1	1.42
食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業	263,014	0.3	0.89	輸送用機械器具製造業	691,143	1.5	1.14
繊維工業	269,251	12.8	0.73	その他の製造業、なめし革・同製品・毛皮製造業	382,359	15.9	0.99
木材・木製品製造業(家具を除く)	384,644	29.8	1.18	電気・ガス・熱供給・水道業	794,941	△ 3.1	1.88
家具・装備品製造業	391,217	△ 7.6	1.00	情報通信業	671,032	1.8	1.42
パルプ・紙・紙加工品製造業	409,673	△ 2.4	1.17	運輸業、郵便業	328,857	△ 1.3	1.05
印刷・同関連業	298,618	△ 6.8	0.77	卸売業、小売業	344,023	3.6	1.08
化学工業、石油製品・石炭製品製造業	688,152	1.3	1.86	金融業、保険業	625,813	△ 3.3	1.78
プラスチック製品製造業	420,532	△ 1.7	1.01	不動産業、物品賃貸業	499,336	9.4	1.58
ゴム製品製造業	518,519	9.4	1.01	学術研究、専門・技術サービス業	594,138	0.5	1.42
窯業・土石製品製造業	471,973	6.4	1.17	宿泊業、飲食サービス業	56,091	6.1	0.43
鉄鋼業	598,268	△ 2.8	1.68	生活関連サービス業、娯楽業	127,657	△ 9.5	0.64
非鉄金属製造業	546,901	7.0	1.44	教育、学習支援業	520,472	△ 3.0	1.50
金属製品製造業	382,791	9.3	1.10	医療、福祉	308,301	△ 0.3	1.02
はん用機械器具製造業	634,141	△ 2.0	1.31	複合サービス事業	472,170	3.7	1.85
生産用機械器具製造業	517,364	△ 1.1	1.28	サービス業(他に分類されないもの)	222,276	1.2	1.16

資料出所：「毎月勤労統計調査」(〔図表 2〕も同じ)

[注] 「所定内給与比」とは賞与を支給した事業所について、「賞与」の「所定内給与」に対する支給月数を求め、単純平均したものである(〔図表 2〕も同じ)。△はマイナスを表す。

図表 2 産業別・規模別に見た2021年年末一時金水準(5人以上規模別)

<加重平均>

—雇用・賃金福祉統計室、2022年4月5日発表—

区 分	1,000人以上		500~999人		100~499人		30~99人		5~29人	
	支給額	所定内 給与比								
	円	力月								
調 査 産 業 計	708,926	1.81	536,752	1.55	424,899	1.33	344,921	1.22	273,064	1.07
鉱業、採石業、砂利採取業					965,906	2.39	569,137	1.92	348,610	1.06
建設業	1,182,426	2.54	953,763	2.34	755,587	1.92	570,126	1.65	340,158	1.07
製造業	881,430	2.31	676,163	1.96	510,606	1.66	339,963	1.25	285,965	1.03
電気・ガス・熱供給・水道業	1,121,698	2.36	921,356	2.26	844,718	2.12	736,688	1.98	596,356	1.83
情報通信業	914,768	2.17	817,314	2.21	676,422	1.87	494,811	1.59	477,117	1.30
運輸業、郵便業	337,366	1.22	427,592	1.33	355,651	1.21	327,216	1.26	265,540	0.97
卸売業、小売業	952,687	2.00	604,372	1.59	336,630	1.06	314,033	1.12	292,354	1.07
金融業、保険業	871,693	2.16	831,560	1.93	730,899	1.98	542,870	1.69	528,451	1.79
不動産業、物品賃貸業	1,250,739	2.35	702,180	1.80	485,404	1.50	503,474	1.35	439,143	1.59
学術研究、専門・技術サービス業	742,803	1.99	798,047	1.99	749,014	1.93	612,234	1.76	402,934	1.35
宿泊業、飲食サービス業	31,703	0.26	132,958	0.70	86,695	0.43	48,755	0.36	53,488	0.44
生活関連サービス業、娯楽業	20,303	0.32	260,233	0.60	140,241	0.57	129,597	0.63	121,433	0.64
教育、学習支援業	610,456	1.94	631,617	1.98	617,182	1.82	588,948	1.78	337,807	1.40
医療、福祉	560,460	1.67	503,428	1.49	353,233	1.22	257,250	1.19	194,165	0.98
複合サービス事業	676,239	1.73	340,346	1.31	385,459	1.51	427,868	1.61	548,327	1.88
サービス業(他に分類されないもの)	121,346	0.53	120,455	0.53	196,518	0.84	244,710	0.92	323,150	1.23

[注] 空欄部分は、調査事業所数がない、または少ないため公表していない。

参考

厚生労働省による
2022年夏季一時金最終結果

図表 厚生労働省集計(主要企業対象)

<加重平均>

-労使関係担当参事官室、2022年9月9日発表-

区 分	2022 年				2021 年	
	集計企業数	平均年齢	妥 結 額	対前年同期比	妥 結 額	対前年同期比
平 均 (要 求)	社 381 (287)	歳 39.5	円 832,340 (869,956)	% 9.57	円 773,632	% △ 4.30
建 設	25	36.0	978,922	0.34	1,079,314	△ 7.24
食 料 品 ・ た ば こ	12	38.8	913,792	△ 3.12	912,804	1.93
織 維	16	40.2	771,700	8.65	733,390	1.35
紙 ・ パ ル プ	6	41.1	712,788	2.33	710,888	1.84
化 学	32	38.1	1,008,350	9.01	884,416	△ 1.08
ゴ ム 製 品	7	39.3	795,390	4.94	688,904	△ 4.34
窯 業	8	39.2	943,615	9.34	860,561	△ 1.20
鉄 鋼	13	35.3	992,406	80.32	554,541	1.56
非 鉄 金 属	9	39.8	780,731	11.70	708,913	△ 1.83
機 械	27	38.9	788,050	12.85	734,407	△ 5.96
電 気 機 器	43	41.1	930,581	5.81	882,436	1.23
造 船	9	38.0	919,210	12.33	832,708	△ 3.95
精 密 機 器	3	37.1	557,053	△ 3.64	724,351	2.56
自 動 車	58	39.6	965,650	12.85	848,178	△ 8.02
そ の 他 製 造	12	38.6	688,499	8.68	644,969	△10.21
電 力 ・ ガ ス	8	39.0	759,387	△ 1.94	766,147	0.60
情 報 通 信	9	40.1	855,872	2.60	836,155	1.39
運 輸	17	40.9	547,331	2.01	534,252	△24.85
卸 ・ 小 売	48	39.8	527,960	0.61	560,201	△ 8.80
金 融	5	39.3	700,809	7.24	669,986	2.01
サ ー ビ ス	14	37.2	482,530	13.24	497,633	△ 9.18

資料出所：「2022年民間主要企業夏季一時金妥結状況」(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_27853.html)

- [注] 1. 2022年の集計対象企業は、原則として、資本金10億円以上かつ従業員1000人以上の労働組合のある企業のうち、妥結額等を把握できた381社である。
2. 「対前年同期比」は、集計対象企業のうち前年同期と比較できる同一企業（381社中306社）について算出したものであり、2022年の妥結額と2021年の妥結額を単純比較した値ではない。
3. 妥結額は、原則として平均方式を用いたが、一部に年齢ポイント（30歳、35歳など）での妥結額を含んでいる。
4. 前回2021年夏季一時金の結果は第4023号（21.10.22）108ページ参照。
5. △はマイナスを表す。

特集5

メンタルヘルス判例研究シリーズ 産業医、弁護士から見た 判断のポイントと対応の留意点

第33回：神戸市事件(神戸地裁 令 3. 3.11判決、大阪高裁 令 3.11.17判決)

産業保健判例研究会による判例研究の第33回を掲載する。同会では、専属産業医、人事労務担当者、弁護士等により、2010年から年4回、労働者のメンタルヘルスを中心とした健康問題に関する裁判例の研究会を定期的に開催している（今回は新型コロナウイルス感染拡大防止のためWEB上で開催し、検討を行った）。

今回取り上げる裁判例では、平成3年4月付で被告Y市に事務職として任用された原告Xが、処分行政庁から平成28年3月31日付で地方公務員法に基づく分限免職処分を受けたところ、同処分の違法性を主張してその取り消しを求めた事案である。1審はXの請求を認容したが、2審ではXの請求が棄却された。なお、本原稿は神戸地裁判決文（『労働経済判例速報』2453号）、大阪高裁判決文を基に検討を行った結果である。

前回の掲載 第4037号 (22. 6.24)

産業保健判例研究会

林 剛司 はやし たけし 日立製作所 安全衛生マネジメント推進本部 健康経営推進部
産業保健推進センタ センタ長

産業保健判例研究会の概要

元富士ゼロックス全社統括産業医の河野慶三氏を中心に、企業の産業医および人事労務担当者、弁護士、法学者、経営者で構成。定期的に判例研究を行い、従業員の健康管理と訴訟対策に生かしている。

〈出席者〉

弁護士：山田長伸（山田総合法律事務所）、高木道久（栄パーク総合法律事務所）

法学者：三柴丈典（近畿大学教授）

産業医：河野慶三（河野慶三産業医事務所）、濱田千雅・谷池正行・谷口有紀（大阪ガス）、丹野優次（合同会社ノースオブザスカイ）、土肥誠太郎（三井化学）、塚本浩二（ハートクリニック）、武田 俊（旭化成）、日野亜弥子（産業医大）、岡本隆史（東京ガス）、加藤文雄・渡辺祐哉（日立製作所 日立健康管理センタ）、林 剛司（日立製作所 産業保健推進センタ）

人事労務：町田昭二（日立製作所）、守屋雅啓・松本康宏（大阪ガス）

経営者：佐々木敏雄（バイオコミュニケーションズ）

Xの分限免職処分について、 1審では疾病性を重視して取り消したが、 2審ではXの事例性を重視して有効とされた例 神戸市事件 神戸地裁 令 3. 3.11判決、大阪高裁 令 3.11.17判決

【事件の概要】[図表1]

被告Y市（以下、Y）に事務職として任用された原告Xは、処分行政庁であるYから、“Xの態度や行動が容易に矯正できない持続性を有すると判断されるため、今後の職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性^{がいぜん}があると認められ、公務員としての適格性を欠く”として、地方公務員法28条1項2号「心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合」および3号「前2号に規定する場合のほか、その職に必要な適格性を欠く場合」に基づく分限免職処分（以下、本件処分）を受けた。これに対しXは、同処分は同条1項2号および3号所定の事由が認められないにもかかわらず行われたもので、違法であるとしてその取り消しを求めた。1審ではXの請求を認容したが、2審では同条1項3号の処分事由があり、分限免職が相当であるとしてXの請求を棄却した。

【経過等】

1. Aクリニックにおける診療経過の概要等 (平成13～27年)

[1] XがAクリニックを受診した経緯

Xは、任用以降しばらくの間は、精神面での目立った変調を来したことはなかった。平成11年4月以降、B支所福祉課保護係に勤務し、生活保護受給者の指導役を担うケースワーカーとして職務に従事した。Xは、平成12年4月ごろから職務遂行の際、急に理由もなく泣きたくなることがあり、同僚の精神保健相談員に相談したところ、Aクリニックを紹介され、受診することとした。

[2] Aクリニックの受診

Xは、平成13年1月5日、平成12年4月ごろから過食傾向が目立つと同時に仕事を休みたくなると訴えてAクリニックを受診し、C医師の診察を受けた（初診）。Xは、平成14年4月以降、D区役

所保険年金医療課介護保険係に勤務し、精神的負担が軽減したため、平成15年8月ごろよりAクリニックへの通院を中断した。

Xは、平成16年4月に上司の異動により仕事のやり方や方針が変更し、精神的負担を感じるようになった。そこで、Xは、同年8月ごろ、Aクリニックへの通院を再開したが、妊娠したことから、平成17年6月ごろから通院を再度中断した。

[3] Aクリニックへの通院の継続等

Xは、平成19年4月以降、E区保健福祉部保護課において、再びケースワーカーの職務に従事した。Xが担当した地域には簡易宿泊所があり、Xがこれまで経験したことがない出来事に遭遇したり、被保護者がXの指導に従わなかったりしたことから、精神的負担を感じるようになり、同年12月4日、XはAクリニックへの通院を再開し、これを平成27年8月まで継続した。C医師は、Xの症状を踏まえ、フルボキサミン、サインバルタ等の薬剤を処方し、治療を継続した。Xは、この間、処方された薬剤の服用にもかかわらず、仕事に行けなくなることがあった。同クリニックでの面談で、Xは引き続き上司に対する不満を訴えており、平成23年2月には、Xからの病気休暇ないし休職の希望を受け、適応障害の傷病名で1カ月休養の診断書が作成されたが、Xは1週間程度で職場に復帰した。

2. Xの勤務態度等および病状・診療の経過 (平成23年4月～平成27年7月)

Xは、平成23年4月、E区保健福祉部保護課に勤務していたところ、担当職務が、ケースワーカーから福祉事務所内の事務職に変更された。Xは、担当を外されたと考えてショックを受け情緒不安定となり、同月20日、職場ではさみを右手首に当てるなどの自傷行為に及んだ。その後も治療に反応せず、同年10月以降は抑うつ気分や体調不良を

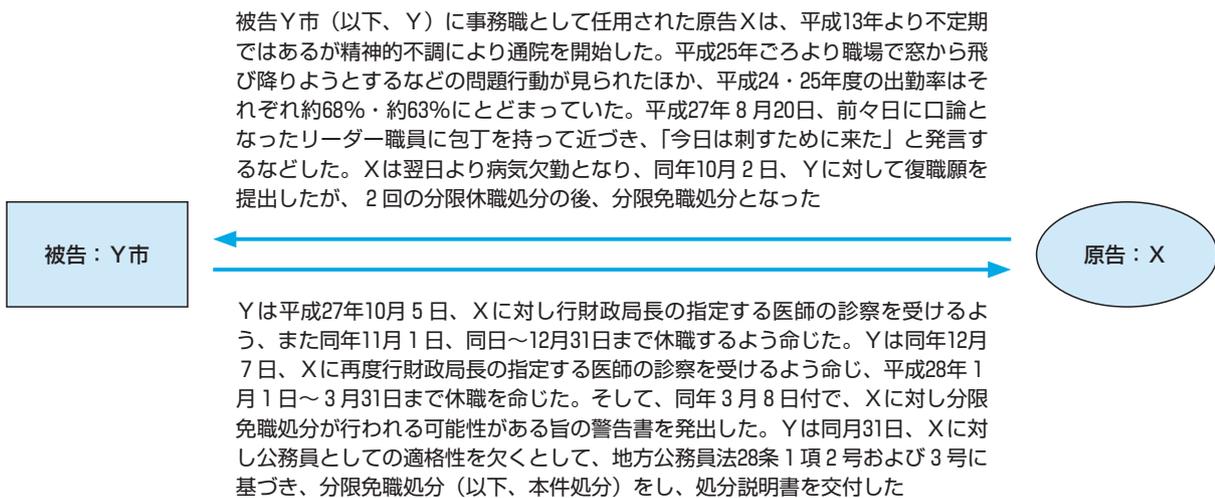
訴えてしばしば欠勤するようになった。

C 医師は、平成24年6月5日の診察時には、Xが職場への不満を訴えるとともに、「死ぬ」「おまえなんか必要ない」などの幻聴や希死念慮が現れたことから、入院治療を勧めた。しかし、Xは入院には応じなかった。Xは、同年7月4日から「不安・抑うつ状態」との診断で休職したが、職場か

ら距離を置くことで徐々に落ち着くようになり、同年8月31日には復職した。

しかし、Xは体調不良を訴えてしばしば欠勤し、平成25年3月ごろ以降には、再び希死念慮が生じるようになった。同年4月、XはF市税事務所（以下、本件職場）市民税係に異動したが、同年7月16日には、本件職場の庁舎内において飛び降り自

図表 1 事件の概要



裁判所の判断

<神戸地裁 令 3.311判決>

争点1（休職期間満了時において休職事由が消滅していたか）

本件処分時点において、Xに地方公務員法28条1項2号所定の処分事由があったと認めることはできない

争点2（地方公務員法28条1項3号所定の事由の有無）

本件処分は、地方公務員法28条1項2号および3号所定の処分事由が認められないにもかかわらず、これがあるとしたもので、裁量権の行使を誤った違法があるというべきである

<大阪高裁 令 3.11.17判決>

争点2（地方公務員法28条1項3号所定の事由の有無）

本件処分時において、Xが今後Yの事務職として復職すれば、再び従前同様の症状や衝動行為が発現し、職務の円滑な遂行に支障を来す可能性が高いとしたYの判断には十分な根拠と理由があり、合理性を欠くものとは言いがたい。そうすると、Xの病状ないし障害が本件処分当時、地方公務員法28条1項2号の事由に当たるかどうかはともかくとして、Xが、本件処分時において、同条1項3号にいう「その職に必要な適格性を欠く場合」に該当するとした処分行政庁の判断は、その裁量権を逸脱・濫用するような不合理なものであったとはいえない。

本件処分については、上記のとおり同条1項3号の事由に基づくものとして、その違法性が否定されるのであるから、争点1についてはこれ以上判断しない

- 被告Y市：地方自治法所定の普通地方公共団体。処分行政庁は、Y市の首長であり、本件処分の処分権限者である
- 原告X：昭和48年生まれの女性で（本件処分当時43歳）、平成3年4月、事務職（一般行政事務に従事するもの）としてY市に任用され、書類の点検や窓口対応等の職務に従事した。平成25年4月以降、F市税事務所市民税係に勤務していた

殺を図るような行動に及ぶなどした。C医師は、同月23日の診察時に、Xから、私生活上のことや仕事のミスが苦になり、飛び降り自殺をしようと思ったとの訴えを聴取している。

Xは、平成26年1月ごろには、安定して出勤できる程度までに一時回復したものの、同年6月には、本件職場において、来庁者と大声で言い争ったり、本件職場の所長が自分を刺し殺そうとしている旨叫んだりするといった言動に及んだ。Xが本件職場に異動した平成25年4月～平成27年7月までの間（Xの年齢にして40～42歳）、Xは、本件職場において、後述の「8月20日事案」が発生する直近の数カ月の間には、他の職員や市民の意見等が自らの意に沿わなかった場合に、感情をコントロールできずに過度に攻撃的な言動等に及ぶことがあったほか、庁舎の窓を開けようとして「窓から飛び降りる」と泣きながら叫んだこともあった。そして、その頃には、本件職場では、Xの状態等を考慮し、主担当として業務を割り当てることはせず、別の職員が主として担当する業務を専ら補助する役割を担わせるようになっていた。

Xの出勤率は、平成24年度が約68%、平成25年度が約63%、平成26年度が約80%であった。Xは、平成24～25年、精神的不調を原因として、長期にわたり欠勤（病欠欠勤）したことがあった。

3. 「8月20日事案」と同事案に至る経過

Xは、平成27年8月18日午前9時ごろ、G所長と庶務担当者が購入を検討している冷蔵庫のサイズが自らの意向に比べて小さいことを知り、その点などに不満を述べたことから、G所長との間で口論となった。Xは、このようなG所長の対応に不満を感じ、情緒の乱れが生じた。さらに、本件職場の市民税係においては、Xの休暇中に、H副所長とも協議して法定調書の発送に関する処理方針が決められていたが、同日午前9時30分ごろ、若手の職員がXに対してその説明を行ったところ、Xは、その内容が自分の考えに沿わないものであったことから、当該方針がおかしく、これには従えない旨を述べた。リーダー職員は、Xと上記職員の間に入った上で、Xに対し、「勝手にしたらええやんけ」などと突き放すような発言をした（なお、Xはこの際、「黙れ」などと言われたと記憶してい

る）ところ、Xは、「私はあなたの母親と同じ歳で、ここでリーダーになっているのは分かっているが上司ではない。話を聞いてもらえない中で命令されることではない」と反論した。その様子を見ていたG所長は、Xとリーダー職員の間に入って両者を引き離れたが、Xは、年下のリーダー職員の言動等に不満を感じ、さらに情緒が不安定となった。

Xは、同月19日になっても、前日のリーダー職員の言動等に対する不満が収まらず、H副所長に対し、リーダー職員に対して民事訴訟を起こす、人事課にも連絡するなど述べた。リーダー職員は、Xに対して謝罪の意を示したが、Xはこれを受け入れなかった。

Xは、同月20日、朝礼開始の直前で本件職場の職員の多くが既に出勤した午前8時40分ごろ、庁舎内の炊事場に置かれていた包丁1本を持ち出し、「今日は刺しに来た」と言いながら、本件職場の執務室に入ってきた上、自席に座っていたリーダー職員に近づき、その真後ろに同包丁を持ったまま立った。G所長が、Xとリーダー職員の間を割って入ったところ、Xは、「今日は刺すために来た」と言いながら、自席に向かった。G所長およびH副所長がその後を追った上、包丁を置くよう説得を重ねたところ、Xは、自らの左手首を切ろうとする動作を取るなど当初は抵抗したものの、最終的には包丁を自席に置き、H副所長がこれを取り上げた（同日の当該事案につき、以下、「8月20日事案」とする）。

Xは、同月21日、産業医と面談するとともに、Aクリニックを受診し、C医師の診察を受けた。Xは、職場での人間関係のトラブルについて激しく相手（リーダー職員）を罵り、「仕事に行けない」「死のうかと思う」と発言するなど、気分が不安定な状態であった。C医師は、「不安・抑うつ状態」、1カ月間の休養を要する状態であると診断した。

Xは、同年9月4日に、C医師の診察を受け、途中から、G所長も同席した。Xは、リーダー職員や他の職員への謝罪の意を表した上、「8月20日事案と同様のことは繰り返さない、もう一度繰り返した場合は処分を受けても仕方ない」などと述べる一方、「今回自分が不安定になったのは、私生

活上のインターネット関係の要因によるもので、今後はこれには関わらないようにするから、不安定要因はなくなる”“自分のような性格の職員を窓口業務に配属した人事も悪い”などと述べつつ、できるだけ早く職場に復帰したい旨の意向を示した。これに対し、G所長は、“本件職場として職員が欠けることはつらいが、8月20日事案のようなことが起こるのであれば、他の職員も動揺して受け入れは難しい、市民も出入りする場で包丁を所持したり、自傷行為に及んだりするのは異常なことで、市民が目撃したり、故意でなくても怪我をさせてしまったりすれば大変なことになる”などと述べ、“同様のことをもう一度行った場合”というような問題ではない旨の見解を示した。

C医師は、同年9月7日、Xの状態について次のように診断・判断している。

- Xの精神状態について、“双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”と診断している。また、基礎気分がやや高揚しており、易怒的、行動は活発で、短絡的、衝動的行動に出やすい状態（躁うつ混合状態）にあると診断している
- 情緒が不安定で衝動性の自己統制が困難な状態（躁うつ混合状態）での行動であり、Xの行動（急に泣き出す、大声を上げる、独り言を言う、包丁を持ち出す）と上記疾患との間に関連性があり、情緒が不安定で衝動のコントロールが難しい状態において、Xだけでは解決できないような問題に出合っただけで適切な援助が得られない場合、これまでと同様の行動化が生じる可能性は否定できないと判断している

Xは、8月20日事案の翌日以降、同年9月30日までの間、病欠欠勤するとともに、同年10月1～31日、病欠休職した。

リーダー職員は、8月20日事案によって、身体的な傷害こそ負わなかったものの、精神面で不調を来し、同年8月24日には抑うつ状態で1カ月の休養加療を要するとの診断を受けた。実際には、リーダー職員は、その後の服薬によって精神面の安定が得られたほか、本件職場にXが出勤しておらず、Xとの関係上の懸念がない環境となったこともあり、2週間程度の休暇の後に復職することができた。

4. I心療内科における診療経過等 (平成27年9～10月)

Xは、平成27年9月18日、状態が改善しないとして、AクリニックからI心療内科に転院し、J医師の診察を受けた。

J医師は、同年10月1日、Xは“双極性感情障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”で、同月8日も上記病名であるとして、次のとおり診断している。

- ①情性は不安定で、うつ病相時は抑制、抑うつ気分が強く思考・運動抑制となり活動性が乏しくなる、躁転時は易怒的、易刺激性で周囲に攻撃的となり、後先考えた行動が取れなくなる
- ②こだわりが強く、あらかじめ計画を立てる能力に乏しく、自己の衝動行為が他者から制限、非難されると、強い怒りが突発する／激しく不安定な対人関係で、周囲の言動に過敏、自分のことをばかにしている、笑っていると被害、注察妄想がある／感情的な危機が繰り返され、見捨てられることを避けるため、過度な努力、他者への賞賛とこき下ろし、自殺の脅しや自傷行為に及ぶ
- ③情性は不安定で対人関係が安定して築けず、今まで同様の行動化が生じる可能性はある／円滑な職場環境、継続した職務を遂行するに当たり、通院、投薬は継続し、対人関係が少ない部署への配属が望ましい／継続して安定した状態が続く可能性は不明

5. Yによる1回目の分限休職処分等

Xは、平成27年10月2日、Yに対して復職願を提出した。Yは同月5日、Xに対し、行財政局長の指定する医師（K医師、L医師）の診察を受けるよう命じた。両医師によるXの診断結果は、次のとおりである。

【K医師：平成27年10月8日診察】

- ①Xの傷病名は“双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”、現在の症状は感情の易変性や衝動性を伴う
- ②情動不安定な言動・行動（泣き出す、声を出す、独り言、包丁を持ち出す）には現在の疾患との関連性がある
- ③現在および将来の自傷・他害の可能性はあるが、

実際に行動化することは少ないと考える

- ④休養および適切な加療の下で、将来的には所属長の指示に従って、円滑な職場環境維持に努め、自傷・他害の恐れなく継続した職務を遂行することは可能であると考え
- ⑤職場における大きなストレス下では、感情の統制困難や衝動行為が出現する可能性はある
- ⑥現在はまだ回復途中で、自傷・他害の恐れのある危険な行為に及ぶことなく継続した業務を行うためには、向精神薬での加療と年内いっばいの休業が必要である

【L医師：平成27年10月16日診察】

- ①Xの傷病名は“双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”（K医師と同じ）
- ②急に泣き出す、大声を上げる、独り言を言う、包丁を持ち出すなどの行動は疾患の症状でもあるが、状況反応性に周囲へのアピール性がうかがわれる側面もある
- ③現在および将来の自傷・他害の可能性は皆無ではない
- ④所属長の指示に従って円滑な職場環境維持に努め、自傷・他害の恐れのある危険な行為に及ぶことなく継続した職務を遂行することは不可能ではないが、継続的治療と本人の自覚が必要
- ⑤ストレス等により職場においてこれまでと同様の行為が出現する可能性は残る
- ⑥治療の上、症状の改善が確認されることと本人の自覚が得られることが治療期間中の目安であり、少なくとも本年中は休職が必要と考える
- ⑦上記疾患は、薬物療法での完治は困難であるが、症状改善には薬物療法の有効性は確認されている。一方で、本人の治療意欲、自覚も大切であることに職場として留意すべきである

Yは、平成27年11月1日、上記を踏まえ、Xには療養に専念する必要性があると認められるため、地方公務員法28条2項1号所定の処分事由があるとして、同号に基づき、同日～同年12月31日の間の休職を命じた。

6. J医師の所見(平成27年12月1日)

J医師は、平成27年12月1日、Xに係るYからの診療情報提供の依頼に対し、次のとおり回答した。

- ①現在の病名の変更はなく、継続している
- ②2週間に1回の精神療法、薬物療法を継続し、診察時は落ち着いているが、復職に向けて精神科ショートケアの参加指示をしたところ、ハンドベルを使う作業では「何をするか聞いていない!」「手の調子も悪い!」「帰ります!」と述べて開始10分で帰宅し、その後、作業療法に参加したが、子どもの夕食の準備を理由に途中で帰宅し、それ以降、上記ショートケアには参加していない
- ③今後は2週間に1回の通院、投薬を継続し、上記ショートケア参加、精神科訪問看護の利用、治療の継続で衝動性の制御、情性の安定を目指す。治療・治癒期間は不明
- ④職場における問題行動再発の可能性について、今後も同様の衝動行為に及ぶ可能性がある／自身の行為の危険性について判断できる精神状態を保つまでに至るには時間を要すると思われる

7. Yによる2回目の分限休職処分等

Yは、平成27年12月7日、Xに対し再度、行財政局長の指定する医師（K医師、L医師）の診察を受けるよう命じた。両医師によるXの診断結果は、次のとおりである。

【K医師：平成27年12月10日診察】

- ①症状および傷病名は、“双極性感情障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”、同年10月8日の診断時に比べ情動は安定
- ②療養を継続することで、感情の易変性・衝動性、情緒不安定な行動・言動とも完全ではないが、社会的許容内での改善は見込める／“治癒”ではなく“症状のコントロール”という概念で、服薬は当面継続する必要がある
- ③職場における問題行動の再発可能性について、状態が安定していても本人のストレス耐性を上回るような業務負荷があれば、これまでと同様の衝動的な行為に及ぶ可能性はある
- ④仮に、衝動的な行為に及ぶ場合は、当然その行為の危険性の判断が低下している時で、上記疾患の増悪期と考える／今回の診断時点での本人の精神症状は、投薬の変更もあり明らかに改善している

【L 医師：平成27年12月11日診察】

- ①現在の症状および傷病名…“双極性感情障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”、同年10月16日の診断時と比較して情緒面の改善を認める
- ②今後の治療見込み…治療と自覚により一定の改善が見込まれるものの、長期の治療継続が不可欠
- ③職場における問題行動の再発可能性…皆無ではないが回避できる可能性も残る
- ④自身の行為の危険性について判断できる精神的状態を保つことができるかは不詳である
また、AクリニックのC医師は、同月11日、Xについて次のとおり意見を述べている。

- 一般的なパーソナリティ障害の性質に照らすと、Xの情緒不安定性パーソナリティ障害が休職期間である3年で完治することは難しいと考えられる
- 落ち着いてできない環境であれば同じような衝動可能性がある
- ストレスがかかったときの不適応が発現し、衝動的な行動を取ることもある
- パーソナリティを持ったまうまくやることが重要であり、情動安定剤を飲み続ければ、ある程度衝動を抑えることはこれまでの治療でできる

Yは、平成28年1月1日、上記を踏まえ、Xには療養に専念する必要があると認められるため、地方公務員法28条2項1号所定の処分事由があるとして、同号に基づき、同日～同年3月31日間の休職を命じた。

8. Yにおける分限処分の指針等

Yは、後述のXに対する本件分限免職処分当時、地方公務員法28条1項に基づく分限処分を適正に執行するため、Y市職員分限処分の指針（以下、本件指針）を定めている。また、本件指針が引用する「継続的な指導を要する職員への対応に関する要綱」を置いている。

地方公務員法28条1項

（降任、免職、休職等）

第28条 職員が、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときは、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。

- 一 人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合
- 二 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合
- 三 前2号に規定する場合のほか、その職に必要な適格性を欠く場合
- 四 職制若しくは定数の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じた場合

9. YのXに対する警告

Yの行財政局長は、平成28年3月8日付で、Xに対し、Xの従前の言動、治療の現状や療養状況を勘案すると、XがYの職員として通常求められる水準の業務を行うことができるまでには改善されない、もしくは改善される見込みはないと判断せざるを得ず、地方公務員法28条に定める分限事由に該当すると評価できる具体的な事実が認められるとして、上記の状態が改善されないもしくは改善される見込みがない時は、同条に基づく分限処分（免職）が行われる可能性がある旨を警告し、その旨の警告書を発出した。

10. 本件処分(分限免職処分)

Yは、平成28年3月31日、Xに対し、Xの従前の態度や行動が容易に矯正できない持続性を有するものと判断されるため、今後の職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性があると認められ、公務員としての適格性を欠くとして、地方公務員法28条1項2号および3号に基づき、本件処分をし、処分説明書を交付した。

11. J 医師の所見(平成28～29年)

J 医師は平成28～29年、Xについて以下の所見を示している。

【平成28年4月14日の判断】

薬物療法、弁証法的行動療法（パーソナリティ障害に対する認知行動療法であり、衝動性・攻撃性が高い患者に適応する心理療法）を行えば、約1年半以内にXの症状が軽快する可能性がある

【同年10月20日の判断】

通院、薬物療法、精神科訪問看護、精神科ショートケア、臨床心理士による弁証法的行動療法を行っており、対人関係機能、怒りの衝動制御が安

定しており、治療の効果が見られ、今後も継続治療を行うことで就労可能

【平成29年3月21日の判断】

以前のような症状、特に衝動行為が全く見られず、症状が寛解した

12. Y市人事委員会による裁決

Xは、平成28年5月27日、Y市人事委員会に対し、本件処分について不服申し立てをした。これに対し、Y市人事委員会は、平成30年1月16日、本件処分を承認する旨の裁決をした。

13. Mクリニックにおける診療経過等

(平成29年～現在)

Xは、平成29年6月30日、Mクリニックを受診し、N医師の診察を受けた(初診)。Xは、同日以降、Mクリニックに通院し、支持的精神療法および薬物療法による治療を継続した。

Xは、同年12月5日ごろ、就労可能な業務の選択肢を増やすため、精神障害者保健福祉手帳3級(精神障害であって、日常生活もしくは社会生活に制限を受けるか、または日常生活もしくは社会生活に制限を加えることを必要とする程度のもの)の交付を受けた。

N医師は、平成31年4月10日、Xについて、躁うつ病であると診断した。また、同日、当時のXの精神状態について、気分変動がほとんどなく、ここ数カ月落ち着いており、通常勤務は可能で、一般企業での勤務が可能であると判断した。また、令和元年5月10日には、治療の継続により症状が改善しつつあること、安定した精神状態が維持できていること、病状が軽快しているものの寛解状態ではないこと等の所見を述べた。

14. Xの現在の状態等

Xは、平成28年11月、就労が可能である旨のJ医師の意見を踏まえ、週1、2回の日雇い派遣やパートとして就労を始め、平成29年10月以降、青果を取り扱う会社で勤務するようになった。同社での勤務条件等は、「経理部計算課パート社員」との地位での有期雇用契約で、当初の勤務日数・時間は週4日、午前10時30分～午後4時30分であったが、令和元年11月からは、週5日、午前10時～

午後4時30分(1時間の休憩を除いた勤務時間は5時間30分)となった。契約上の業務内容は、「経理事務それに付随する業務他」とされ、実際の業務も、伝票等の入力・照合や集計の照合・点検等の経理関係事務が中心で、書類の整理、シュレツダーかけ、コピー作成等を付随業務として行っている。

Xは、現在、Mクリニックを4週間に一度受診するとともに、N医師の指示に従い、服薬を継続している。なお、本件における医学的知見については、[図表2]を参照いただきたい。

【地裁判決】(神戸地裁 令 3. 3.11判決)

1. 争点1(地方公務員法28条1項2号所定の事由の有無)について

前記前提事実等および認定事実によると、以下の5点が認められる。

- ① Xは、8月20日事案より前に、職務上精神的負担を感じ、不定期に通院治療を受け、職場で自傷行為等の問題行動に及んだことがあったこと
- ② Xは、8月20日事案の直前に、所属部署の方針に異を唱え、リーダー職員がXを突き放したような言動をしたことに反発し、リーダー職員が謝罪を申し入れたが、これを受け入れず、8月20日事案に及んだこと
- ③ Xは、8月20日事案の翌日、病院を受診し、不安・抑うつ状態と診断されたが、その約2週間後には、“双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害”と診断され、その後に転院した医師やYの行財政局長が指定した医師2名によっても、同じ傷病と診断されたこと
- ④ 双極性感情(気分)障害は衝動性等の情動の安定を図るために情動安定剤の投与により、治療が可能であり、境界性(情緒不安定性)パーソナリティ障害はストレスがその耐性の範囲内に収まっている場合に衝動行動を制御することができ、情動の安定を維持するような働き掛けが治療の中心となり、精神療法のほか、薬物療法により治療すること
- ⑤ Xは、Yの行財政局長が指定した2名の医師により、平成27年12月時点で、同年10月時点の診断と比較してその間の治療が奏効し、情緒面の改善が見られ、精神状態が改善していると診断

され、うち1名の医師は、職場における問題行動の再発の可能性について皆無ではないが、回避できる可能性は残ると診断したこと

これらの事実によると、Xは、8月20日事案の後、上記傷病について治療を受けた結果、同年12

月時点で改善傾向が見られ、職場における問題行動の再発を回避できる可能性があるとされており、Xにおいて、治療を継続し、かつ、より精神的負担の少ない職務に従事すれば、今後、Xが職場で問題行動に及ぶ可能性を抑えることができる見込

図表2 本件における医学的知見

双極性感情(気分)障害

【意義】

双極性感情(気分)障害(躁うつ病)とは、感情(気分)障害の一つであり、感情(気分)の変化を特徴とする精神障害である。気分性の異常により、活動水準が著しく乱れるエピソードを繰り返す。パーソナリティ障害を合併することが多い

【治療等】

双極性感情(気分)障害の治療は、薬物療法が中心である。躁とうつの気分変動を抑え、衝動性等の情動の安定を図るため、情動安定剤の投与を続ける。病状の悪化と寛解を繰り返すという特徴があり、完治することはない。寛解した場合も、予防的に服薬を続けることが必要である

境界性(情緒不安定性)パーソナリティ障害

【意義】

- パーソナリティとは、生物学的・遺伝的な気質のほか、成長の段階でさまざまな環境要因によって形成された総合的な人格をいう
- パーソナリティ障害とは、その人が属する文化により期待されるものから著しく偏り(パーソナリティ機能の偏り)を示し、広範でかつ柔軟性がなく、青年期または成人期早期に始まり、長期にわたり変わることなく苦痛または障害を引き起こす内的体験および行動の持続的様式をいう
- パーソナリティ障害は、複数の様式に分類されるところ、その一つに境界性(情緒不安定性)パーソナリティ障害がある。これは、対人関係、自己像、感情の不安定と、著しい衝動性を示す様式をいう
- 感情面では、激しい怒りや抑うつ、焦燥、孤独といった否定的感情が支配的であり、対人関係では、緊密な葛藤に満ちた関係を形成しやすい
- 行動面では、自傷行為や自殺企図、浪費や薬物濫用など自己を危険にさらす向こう見ずな衝動的行動が特徴である
- 自己イメージ、他者イメージはもろく、不安定であり、他者への不信感、見捨てられる不安、過敏さ、敵意によって他者の気持ちや欲求を理解することが困難である

【診断】

次のうちの五つ(またはそれ以上)によって示される

1. 現実、または想像の中で、見捨てられることを避けようとする、なりふり構わない努力(ただし、5.は除く)
2. 理想化とこき下ろしとの両極端を揺れ動くことによって特徴づけられる、不安定で激しい対人関係の様式
3. 同一性の混乱(著明で持続的に不安定な自己像または自己意識)
4. 自己を傷つける可能性のある衝動性で、少なくとも二つの領域にわたるもの(ただし、5.は除く)
5. 自殺の行動、そぶり、脅し、自傷行為の繰り返し
6. 顕著な気分反応性による感情の不安定性
7. 慢性的な空虚感
8. 不適切で激しい怒り、または怒りの制御の困難
9. 一過性のストレス関連性の妄想様観念または重篤な解離症状

【特徴】

境界性(情緒不安定性)パーソナリティ障害の最も一般的な型は、成人期早期の慢性的な不安定さが続き、経過の中で深刻な情動および衝動の制御困難を伴う様式である。激しく情動的になる傾向、衝動性、対人関係における激しさはしばしば一生続くが、治療的介入を受けた人はその最初の1年以内から改善し始めることもしばしばある。この症状を持つ人の大部分は、30代や40代になれば対人関係も職業面の機能も安定してくるとされている

【治療】

- 一般に、パーソナリティ障害は人格に関するものであるから、完治という概念はなじまない。ストレスがその耐性の範囲内に収まっている場合に衝動行為を制御することができる
- 治療としては、情動の安定を維持するような働き掛けが中心となる
- 治療方法は、患者の精神状態による。患者が危機状態(精神病性の退行や自己破壊的行為等の状態)にある場合や、患者の家族の混乱や疲弊が著しい場合は、入院治療が選択される。患者が日常生活を送ることが可能である場合は、外来治療が基本となる
- 具体的な治療は、支持的療法、認知行動療法、弁証法的行動療法等といった精神療法(心理療法)のほか、薬物療法(非定型抗精神病薬等の投与)がある

みが十分にあったということができる。

Xについて、本件処分当時、心身の故障の状態が改善される見込みがない、または今後も相当長期間の療養が必要であったとまではいえず、また、今後職務遂行が可能となる見込みがなかったということもできないというべきである。

なお、境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害はあくまで人格に関するものであり、完治することが難しいとされていることに照らせば、衝動行為に及ぶ可能性が完全に消失する見込みがない限り、“今後職務遂行が可能となる見込みがないと認められる職員”に当たると解することは相当でなく、衝動行為に及ぶ可能性を抑えることができる見込みがない場合に限り、「今後職務遂行が可能となる見込みがない」ということができるというべきである。

また、双極性感情（気分）障害および境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害は、完治することが難しいとされており、ストレスがその耐性の範囲を超えた場合に衝動行為に及ぶ可能性があることは否定できない。しかし、情動の安定を維持するような治療により衝動行為を制御することができることに照らせば、今後、職務遂行が可能となる見込みがあるか否か（本件指針2条2項の「心身の故障」）を判断するに当たっては、衝動行為に及ぶ可能性があるか否かではなく、上記に起因する衝動行為を抑えることができると見込まれるか否かを問題とすべきである。そして、本件処分当時、Xが自傷行為等の衝動行為に及ぶ可能性を抑えることができると見込まれる状態であったといえることは、上記のとおりである。

さらに、Xが服用する薬を変更した後、約2カ月という短期間で改善が見られたことからすると、Xが平成13年ごろからAクリニックに不定期に通院していたにもかかわらず、症状が改善しなかった原因は、Xに適合する薬が処方されていなかった可能性があることに照らせば、本件処分当時、Xについて、今後3年間でその症状が改善する見込みがなかったとはいえず、Yの主張は採用することができない。

以上より、本件処分時点において、Xに地方公務員法28条1項2号所定の処分事由があったと認めることはできない。

2. 争点2（地方公務員法28条1項3号所定の事由の有無）について

地方公務員法28条1項3号にいう「必要な適格性を欠く場合」とは、当該職員の簡単に矯正することのできない持続性を有する素質、能力、性格等に基因してその職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性が認められる場合をいう（広島県公立小学校長降任事件 最高裁二小 昭48.9.14判決 民集27巻8号925ページ参照）。

これを本件について見るに、まず、Xは、8月20日事案より前には、双極性感情（気分）障害および境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害と診断されていないが、8月20日事案を含めてXの職場での問題行動は、上記疾患に起因するものであったとみることができ、そうだとすると、Xの職場での問題行動は、直ちに簡単に矯正することのできない持続性を有する素質、能力、性格等に基因するものということができないというべきである。

この点をおくとしても、以下の点も考慮すれば、Xについて、本件処分当時、その職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性が認められたということとはできないというべきである。

- ① Xは、平成3年4月にYに任用された後、安定して職務に従事していた時期が認められること
- ② 本件処分当時、平成27年8月ごろ当時と比較してXの症状が改善しており、Xが、双極性感情（気分）障害および境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害に起因する衝動行為に及ぶ可能性を抑えることができると見込まれる状態であったこと
- ③ Xは、Yに事務職（一般行政事務に従事するもの）として任用されており、Yにおいて、Xにとってよりストレスの少ない職務に従事させることが可能であったといえること

以上より、本件処分時点において、Xに地方公務員法28条1項3号所定の処分事由があったと認めることはできない。

3. まとめ

以上によれば、本件処分は、地方公務員法28条

1項2号および3号所定の処分事由が認められないにもかかわらず、これがあるとした上でなされたもので、裁量権の行使を誤った違法があるというべきである。

【高裁判決】(大阪高裁 令 3.11.17判決)

争点2(地方公務員法28条1項3号所定の事由の有無)について、2審では以下のとおり判断している。

1.判断枠組み

地方公務員に対する分限処分については、任命権者に一定の裁量があることを前提としつつも、社会観念上著しく妥当を欠き裁量権を濫用したと認められる場合には違法であると解され、特に、公務員としての地位を喪失させる免職処分の場合には、分限事由の判断について、厳密、慎重であることが要されるものといえる。

そして、地方公務員法28条1項3号が分限事由とする「その職に必要な適格性を欠く」とは、当該職員の簡単に矯正することのできない持続性を有する素質、能力、性格等に基因してその職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性が認められる場合をいうものと解されるが、この意味における適格性の有無は、当該職員の外部に表れた行動、態度に徴してこれを判断するほかない。諸般の要素を総合的に検討した上、当該職員に要求される一般的な適格性の要件との関連においてこれを判断しなければならない(前掲広島県公立小学校長降任事件最高裁二小判決参照)。

以上のような判断枠組みを前提とし、補正の上で引用した原判決の認定事実および医学的知見を踏まえ、本件処分の違法性を以下で検討する。

2.検討

[1] Xの勤務状況、勤務態度

Xは、Yの事務職として任用されてから10年弱ほどを経た平成12年4月ごろ、ケースワーカーとしてストレスの多い職務に従事したことを契機に精神面の不調を来すようになり、平成13年1月にAクリニックを受診し、以後、平成27年8月まで

継続して診察、投薬治療を受けており、その精神面の不調は約15年の長期間に及んでいる。

この間、平成24年には不安・抑うつ状態との診断の下で休職をし、職場から距離を置くことで一定の安定を見ることはあったものの、出勤率は平成25年度が約63%、平成26年度が約80%であり、十分に復調したとは評価できず、その出勤状況は良好とは言い難い状態が続いていた。

Xの本件職場での出勤時の勤務状況、勤務態度を見ると、上記休職からの復職後、平成25年4月、本件職場に異動したところ、同年7月には希死念慮から庁舎内で飛び降り自殺を図るような行動に及び、平成27年5月にも、窓から飛び降りると泣きながら叫ぶという言動をしている。このような言動は、他害行為ではないものの、職場の安全確保という観点から軽視できないものである。

平成26年6月には、「所長が自分を刺そうとしている、殺される」と発言し、また、本件職場の炊事場で包丁を持ちながら泣き続けたという出来事があり、刃物や刺すという行為へのXの強いこだわりを看取することができ、これらの事象は、8月20日事案が偶発的な出来事ではないことを示唆するものともいえる。また、職場内での他の職員とトラブルとなり激高したほか、本件職場に訪れた市民とも複数回口論になることもあり、生活保護関係という対人的な負荷のかかりやすい業務ではなく、市税関係業務という市役所の比較的基本的な業務の遂行においても、感情面を抑制できず、利用者や職場の他の職員との円滑、適切な関係を築くことができていないと評価せざるを得ない。

[2] 8月20日事案ほかXの勤務状況の問題点

さらに、8月20日事案では、多数の職員が在室し、来庁者も日常的に出入りする本件職場の執務室内において、刃体の長さ約13cmの包丁を持ち出し、「今日は刺しに来た」と言いながら他の職員の傍らに立つという極めて危険な行為に及び、これは客観的に見て他の職員に強い精神的負荷を与える衝撃的な行為というべきである。

この事案の発端は、冷蔵庫の買い替えに際し、G所長と口論となり、情緒の乱れが生じたことに加え、法定調書の発送に係る処理方針について自

分の休暇中に意に沿わない方針が決定されたことへの不満から同方針を否定し、リーダー職員と対立し、さらに情緒不安定となったことであると認められる。上記2件の発端について、G所長およびリーダー職員の意見が明らかに不当であるとはうかがわれず、Xの行為は、職場で通常あり得る対立、口論から派生した行動としては明らかに逸脱したものと言わざるを得ない。

そして、リーダー職員との対立後のXの対応を見ても、対立の翌日（8月19日）になっても、リーダー職員の言動等に対する不満が収まらず、攻撃性を伴う主張をし、リーダー職員の謝罪を受け入れることもしなかったというのであり、リーダー職員の言動に一定不適切な部分があったとしても、Xの対応は、組織的に業務を遂行する観点から見てその適性に疑問を感じさせるもので、他人への怒りを抑制できないXの状況が本件職場における業務の支障につながっていたことを示す一例といえるべきである。

以上のようなXの勤務状況の問題点について、精神医学の観点から検討してみると、このようなXの症状は、“双極性感情障害および情緒不安定性パーソナリティ障害”によるもので、仕事や対人関係等に伴うストレスが生じ、Xの耐性を上回る負荷がかかった場合に自らを統制することができず、自他に対する攻撃性を帯びた衝動行為に及んだものであるとして、Yの指定医であるK医師・L医師を含めた複数の医師の見解が基本的に一致するところである。

このようなXの病状・行動の経過や医師の見解に加え、一般的な医学的知見として、情緒不安定性パーソナリティ障害が人格に関するものであるため、環境や薬物療法などによって症状や衝動行為を制御していくことは想定できるものの、完治という概念にはなじまず、持続性を有するものであるということが出来る。

[3] 本件処分に係る処分行政庁の判断

以上の事情を総合的に考慮すると、処分行政庁が本件処分時において、Xが今後Yの事務職として復職すれば、再び従前同様の症状や衝動行為が発現し、職務の円滑な遂行に支障を来す可能性が

高いと判断したことは十分な根拠と理由があり、合理性を欠くものとは言い難い。そうすると、Xの病状ないし障害が本件処分当時、地方公務員法28条1項2号の事由に当たるかどうかはともかくとして、Xが、本件処分時において、同条1項3号にいう「その職に必要な適格性を欠く場合」に該当するとした処分行政庁の判断は、その裁量権を逸脱・濫用するような不合理なものであったとはいえない。

3. Xの主張等について

[1] 問題行動に対する指導・研修等がなされていない

Xは、地方公務員法28条1項3号による分限処分につき、本件指針において、指導・研修・面談等を実施してもなおその問題行動が改善されない職員に対して行うと定められているところ、本件処分に先立って、Xはそのような指導や研修を経していない旨主張する。

しかし、そもそも本件指針は法的拘束力を有するものではない。これを踏まえて本件について検討すると、Xの問題行動は、双極性感情（気分）障害、境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害に基づくものとみられるところ、このような障害自体については、C医師による継続的な診察、治療が行われていたものである。そして、Xの問題行為について、確かに、Xに対し、個別に具体的な指導がされたことを認めるに足りる的確な証拠はない。しかしながら、職場での他の職員との連携や市民への窓口における対応については、公務員の一般的な心構えとして、相応の研修、指導が行われているものと推認される。

また、包丁を持ち出す、窓から飛び降りようとするなどの衝動的行為については、その性質上、指導・研修等による改善が期待されるものではないし、そもそも社会常識としてそのような行為は慎むべきものであり、殊更指導・研修等が必要とは解されない。加えて、Xの衝動行為、特に8月20日事案は、継続的な任用関係にあったYないし他の職員ら（その場にいた職員に限定されるものではない）との間の信頼関係を決定的に損ねたもので、その関係回復の見込みがなかったと言わざ

るを得ないことからしても、指導・研修等の過程なく分限免職することは許容されるものと解される。

[2] 本件処分当時、早急に免職を決定する

必要性はなかった

Xは、本件処分当時、境界性（情緒不安定性）パーソナリティ障害に伴う症状が軽快する可能性があったところ、本件処分の時点では、約2年半の休職期間が残されていたもので、この時点で早急に免職を決定する必要性はなかったし、残りの休職期間中の治療によって、Xの疾患の衝動性をさらに制御し、感情面を安定させることも十分に可能であった旨主張する。

Xの症状は、平成12年4月ごろに出現し、8月20日事案の時点で、約15年が経過したが、必ずしも軽快していたとはいえず、その問題行動は本件職場に異動後も継続していたのであって、Xの病状が一層安定した可能性があったとしても、XがYの職務に復帰した際に再び衝動行為に出る可能性が十分に抑制され、Yないし他の職員との関係性を修復させる状態になったとまでいえるかについては相当の疑義があったといえることができる。この点について、精神科医の見解は、Xの症状の改善可能性を認めつつも、

- 状態が安定していても本人のストレス耐性を上回るような業務負荷があれば、これまでと同様の衝動的な行為に及ぶ可能性はある（平成27年12月10日、K医師）
- 職場での問題行動の再発可能性については回避できる可能性もあるが皆無ではなく、自身の行為の危険性について判断できる精神的状態を保つことができるかどうかは不詳である（同月11日、L医師）
- Xの情緒不安定性パーソナリティ障害が3年で完治することは難しく、落ち着いてできない環境であれば同じような衝動可能性がある（同月11日、C医師）

——とのものであり、いずれも、Xが衝動的な行為に出る可能性が相応に残ることを述べるものである。そうであるところ、本件においては、Xの継続した問題行動に加えて、8月20日事案により、

Xの精神障害が、Xの個人的な職務遂行能力に影響を及ぼしているのみならず、継続的な任用関係にあったYないし他の職員らとの間の信頼関係を決定的に損ねるまでに至っているものであり（平成27年9月4日のC医師の診察におけるG所長の見解はこれを端的に表現したものと見える）、上記のような信頼関係が、約2年半の休職期間を通じて回復する見込みがあったかどうかは疑問というべきである。

そうすると、本件処分当時において、Xの症状について、休職期間中になお一定程度軽快、改善する可能性があったとしても、XのYにおける職務遂行において、職務の円滑な遂行に支障がある高度の蓋然性が認められると判断することが不合理であるということはできず、地方公務員法28条1項3号の処分事由の存在を否定することはできない。

[3] 障害者への合理的配慮をせず、

適格性を否定する本件処分は違法である

Xは、同人が現在、会社での勤務を継続できていることを指摘した上、Yにおいて、Xの障害特性に応じた業務を割り当てれば、Yでの職務遂行は可能であり、そのような障害者に対する合理的配慮をしないまま、適格性を否定する本件処分は違法である旨主張する。

しかし、本件職場においては、8月20日に先立つ時点において、Xの状態等を考慮し、主担当として業務を割り当てることはせず、別の職員が主として担当する業務を専ら補助する役割を担わせるようになっていたもので、Xの業務負担に相当の配慮をしていたものといえるが、それにもかかわらず8月20日事案が発生し、本件処分へと至ったのであるから、Yの一連の対応が、障害者に対する合理的配慮を欠いたものであるということとはできない。

本件職場における職務は、租税に関する専門的知識を要する部分があるものの、一般的に見て、市の公務員が通常担当すべき職務であり、殊更強い精神的負荷がかかる職場であるとはいえない。その上、Xにおいては、上記のような補助的業務に従事していたのであるから、政策の企画・立案、

事業の推進、市民応対等に従事する一般行政事務職の職務としては相当に負荷の軽い業務が既に割り当てられていたものというべきである。Yにおいては、Yの事務職が担うべき業務の性質に加え、Xとの関係では合理的配慮による対応には限界があると判断したものと解され、その判断には相応の合理性があったといえる。

また、現在Xにおいて、青果を取り扱う会社での勤務を継続することができていることはXが主張するとおりであるものの、Yの事務職とは勤務時間・業務内容などに違いがあり、Yの事務職としての適格性の判断に直結するものではない。そして、これまでのXの衝動行為、特に8月20日事案によって、継続的な任用関係にあるYないし他の職員らとの間の信頼関係が決定的に損なわれ、その回復の見込みがないことも、Yの事務職としての適格性を欠くとの判断の重要な事情となっている以上、Xの障害特性に応じた業務の切り出しの可否や、他会社での勤務継続といった事情が、上記判断の合理性を左右するものではない。

以上のとおりであるから、Xの主張するところを踏まえても、Xにつき本件処分ときに地方公務員法28条1項3号の処分事由があり、分限免職が相当であるとした処分行政庁の判断が処分権者の裁量権を逸脱・濫用したものということとはできない。

なお、Xも主張するとおり、精神障害者に対する不当・違法な差別は許されるものではない。しかし、本件処分は、Xの精神障害そのものを免職の理由とするものではなく、これが職務遂行に影響を及ぼす具体的行為として発現した経過等を踏まえて、Yの事務職としての適格性を欠く旨、任命権者の裁量権の範囲で判断したものであり、障害に由来する行為について、制裁としての性質を有する処分を課したわけでもないのであるから、障害者に対する不当・違法な差別に当たるものではない。

4.まとめ

以上によれば、争点2についてのYの主張は理由がある。そうすると、本件処分は、適法である。

なお、争点1については、地方公務員法28条1項2号の事由は、心身の故障に着目した分限事由

であるところ、本件指針2条2項の規定を厳格かつ限定的に解するならば、Xの症状の改善には一定の可能性があり、約2年半の残休職期間の経過を観察することなく、「改善の見込み」を本件処分時点で肯定することにはなお疑問を挟む余地がある。もっとも、本件処分については、上記のとおり同条1項3号の事由に基づくものとして、その違法性が否定されるのであるから、争点1についてはこれ以上判断しない。

【産業医の立場から見た問題点】

1. Xの疾病について

【図表3】にXを診察したC、J、K、L、Nの各医師の診断名とXについての所見を示す。N医師以外は、「双極性障害、情緒不安定性パーソナリティ障害」、N医師のみ「躁うつ病(=双極性障害)」としている。高裁判決でも「情緒不安定性パーソナリティ障害が人格に関するものであるため、環境や薬物療法などによって症状や衝動行為を制御していくことは想定できるものの、完治という概念にはなじまず、持続性を有するものであるということが出来る」と述べており、情緒不安定性パーソナリティ障害の診断の意味は大きいと思われる。また、地裁判決文の「本件における医学的知見の概要」で説明する「双極性感情(気分)障害の意義」にもあるように、双極性障害とパーソナリティ障害を合併することが多いことが知られている。

しかし、Xの情緒不安定性パーソナリティ障害の診断には以下の疑問がある。

第一に、【図表4】のXの問題行動のとおり、判決文を見る限り問題行動は平成23年(当時38歳)以降に発生している。パーソナリティ障害は認知(ものの捉え方や考え方)、感情のコントロール、対人関係といった種々の精神機能の偏りから生じるものであり、通常は青年期後期または成人期早期に現れ、中高年に突然発症することは一般的には考えにくい。

第二に、Xは平成28年11月以降、日雇い派遣やパートとして就労を始め、平成29年10月以降、青果を取り扱う会社で勤務するようになったが、ここでは特に問題行動を起こしていない。

図表 3 各医師の今後の問題行動に関する見解

診察医師	診察日	診断名	見解
C 医師	平成27年 9月 7日	双極性感情（気分）障害、情緒不安定性パーソナリティ障害	<ul style="list-style-type: none"> 基礎気分がやや高揚しており、易怒的、行動は活発で、短絡的、衝動的行動に出やすい状態（躁うつ混合状態） 情緒が不安定で衝動的の自己統制が困難な状態（躁うつ混合状態）での行動であり、Xの行動（急に泣き出す、大声を上げる、独り言を言う、包丁を持ち出す）と左記疾患との間に関連性があり、情緒が不安定で衝動のコントロールが難しい状態において、Xだけでは解決できないような問題に出合って適当な援助が得られない場合、これまでと同様の行動化が生じる可能性は否定できない
	// 12月11日	//	<ul style="list-style-type: none"> Xの情緒不安定性パーソナリティ障害が休職期間である3年で完治することは難しいと考えられる 落ち着いてできない環境であれば同じような衝動可能性はある ストレスがかかったときの不適応が発現し、衝動的な行動を取ることもある パーソナリティを持ったままうまくやっていくことが重要であり、情動安定剤を飲み続ければ、ある程度衝動を抑えることはこれまでの治療でできる
J 医師	平成27年10月 1日	双極性感情障害、情緒不安定性パーソナリティ障害	<ol style="list-style-type: none"> 情性は不安定で、うつ病相時は抑制、抑うつ気分が強く思考・運動抑制となり活動性が乏しくなる、躁転時は易怒的、易刺激性で周囲に攻撃的となり、後先考えた行動が取れなくなる こだわりが強く、あらかじめ計画を立てる能力に乏しく、自己の衝動行為が他者から制限、非難されると、強い怒りが突発する、激しく不安定な対人関係で、周囲の言動に過敏、自分のことをバカにしている、笑っていると被害、注察妄想あり、感情的な危機が繰り返され、見捨てられることを避けるため、過度な努力、他者への賞賛とこき下ろし、自殺の脅しや自傷行為を行う 情性は不安定で対人関係が安定して築けず、今まで同様の行動化が生じる可能性はある、円滑な職場環境、継続した職務遂行するに当たり、通院、投薬は継続、対人関係が少ない部署が望ましい、継続して安定した状態が続く可能性は不明
	// 12月 1日	//	<ol style="list-style-type: none"> 現在の病名の変更はなく、継続している 2週間に1回の精神療法、薬物療法を継続し、診察時は落ち着いているが、復職に向けて精神科ショートケアの参加指示をしたところ、ハンドベルを使う作業では「何をするか聞いていない!」「手の調子も悪い!」「帰ります!」と述べて開始10分で帰宅し、その後、作業療法に参加したが、子どもの夕食の準備を理由に途中で帰宅し、それ以降、上記ショートケアには参加していない 今後は2週間に1回の通院、投薬を継続し、上記ショートケア参加、精神科訪問看護の利用、治療の継続で衝動性の制御、情性の安定を目指す、治療・治癒期間は不明 職場における問題行動再発の可能性について、今後も同様の衝動行為に及ぶ可能性がある／自身の行為の危険性について判断できる精神状態を保つまでに至るには時間を要すると思われる
	平成28年 4月14日	//	薬物療法、弁証法的行動療法（パーソナリティ障害に対する認知行動療法であり、衝動性・攻撃性が高い患者に適応される心理療法）を行えば、約1年半以内にXの症状が軽快する可能性がある
	// 10月20日	//	通院、薬物療法、精神科訪問看護、精神科ショートケア、臨床心理士による弁証法的行動療法を行っており、対人関係機能、怒りの衝動制御が安定しており、治療の効果が見られ、今後も継続治療を行うことで就労可能
	平成29年 3月21日	//	以前のような症状、特に衝動行為が全く見られず、症状が寛解した

診察医師	診察日	診断名	見解
K医師	平成27年10月8日	双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害	<p>①現在の症状は感情の易変性や衝動性</p> <p>②情動不安定な言動・行動（泣き出す、声を出す、独り言、包丁を持ち出す）には現在の疾患との関連性がある</p> <p>③現在および将来の自傷・他害の可能性はあるが、実際に行動化することは少ないと考える</p> <p>④休養および適切な加療の下で、将来的には所属長の指示に従って、円滑な職場環境維持に努め、自傷・他害のおそれなく継続した職務遂行をすることは可能であると考える</p> <p>⑤職場において大きなストレス下では、感情の統制困難や衝動行為が出現する可能性はある</p> <p>⑥現在はまだ回復途中で、自傷・他害の恐れのある危険な行為に及ぶことなく継続した業務を行うためには、向精神薬での加療と年内いっぱい休業が必要である</p>
	// 12月10日	//	<p>①同年10月8日の診断時に比べ情動は安定</p> <p>②療養を継続することで感情の易変性・衝動性、情緒不安定な行動・言動ともに完全ではないが、社会的許容内での改善は見込める。“治癒”ではなく“症状のコントロール”という概念で、服薬は当面継続する必要がある</p> <p>③職場における問題行動の再発可能性について、状態が安定していても本人のストレス耐性を上回るような業務負荷があれば、これまでと同様の衝動的な行為に及ぶ可能性はある</p> <p>④仮に、衝動的な行為に及ぶ場合は、当然その行為の危険性の判断が低下している時で、左記疾患の増悪期と考える。今回の診断時点で本人の精神症状は投薬の変更もあり明らかに改善している</p>
L医師	平成27年10月16日	双極性気分障害、情緒不安定性パーソナリティ障害	<p>①Xの傷病名はK医師と同じ</p> <p>②急に泣き出す、大声を上げる、独り言を言う、包丁を持ち出すなどの行動は疾患の症状でもあるが、状況反応性に周囲へのアピール性をうかがう側面もある</p> <p>③現在および将来の自傷・他害の可能性は皆無ではない</p> <p>④所属長の指示に従って円滑な職場環境維持に努め、自傷・他害の恐れのある危険な行為に及ぶことなく継続した職務を遂行することは、不可能ではないが、継続的治療と本人の自覚が必要</p> <p>⑤ストレス等により職場においてこれまでと同様の行為が出現する可能性は残る</p> <p>⑥治療の上、症状の改善が確認されることと本人の自覚が得られることが治療期間中の目安であり、少なくとも本年中は休職が必要と考える</p> <p>⑦左記疾患は、薬物療法での完治は困難であるが、症状改善には薬物療法の有効性は確認されている。一方で、本人の治療意欲、自覚も大切であることに職場として留意すべきである</p>
	// 12月11日	//	<p>①同年10月16日の診断時と比較して情緒面の改善を認める</p> <p>②今後の治療見込みについて、治療と自覚により一定の改善が見込まれるが、長期の治療継続が不可欠である</p> <p>③職場における問題行動の再発可能性について、皆無ではないが回避できる可能性も残る</p> <p>④自身の行為の危険性について判断できる精神状態を保つことができるかは不詳である</p>
N医師	平成31年4月10日	躁うつ病	気分変動がほとんどなく、ここ数カ月落ち着いており、通常勤務は可能で、一般企業での勤務が可能である
	令和元年5月10日	//	<ul style="list-style-type: none"> 治療の継続により症状が改善しつつある、安定した精神状態が維持できている 病状が軽快しているものの寛解状態ではない

- [注] 1. 「情緒不安定性パーソナリティ障害」は「境界性パーソナリティ障害」、「双極性感情（気分）障害」は「躁うつ病」とそれぞれ同意である。
2. 「双極性気分障害」は「双極性感情障害」と同一疾病である。

図表 4 Xの主な問題行動

年 月 日	職 場	問 題 行 動
平成23年 4月20日	E区保健福祉部保護課	担当を外されたと考えてショックを受け、職場ではさみを右手首に当てるなどの自傷行為に及んだ
平成25年 7月16日	F市税事務所（本件職場）	職場の窓から飛び降りようとするなどの行動に及んだ
平成26年 6月10日	//	窓口に来ていた市民と大声で言い争うなどした
// 6月12日	//	「(本件職場の) 所長が後ろから私を狙っている。刺そうとしている。殺される」と叫ぶなどした
平成27年 5月	//	事務所内の窓を開けようとしながら「窓から飛び降りる」と泣きながら叫んだ
// 8月18日	//	リーダー職員と口論になった
// 8月19日	//	前日のリーダー職員の言動等に対する不満が収まらず、「民事訴訟を起こす」「人事課にも連絡する」などと述べた
// 8月20日	//	包丁を持ち同リーダー職員に近づき、G所長が間に入ると「今日は刺すために来た」と述べた

第三に、問題行動が発生した時期は、衝動性や攻撃性などが増強する^{ふかつ}賦活症候群（不安、焦燥、不眠、衝動性、躁状態などの中枢刺激症状の総称）を来すことが知られているSSRIやSNRIと呼ばれる抗うつ剤（フルボキサミン、サインバルタ等）を内服している時期である。はさみを自らの右手首に当てる、職場の窓から飛び降りようとするなどの問題行為は情緒不安定性パーソナリティ障害に伴いやすい行動ではあるが、双極性障害の悪化により感情のコントロールが困難になったためにこのような問題行動に至った可能性も否定できない。

もしそうであれば、適切な治療により双極性障害を寛解させれば、問題行動は抑制できる可能性があり、高裁判決を否定することにもなる。

2. 産業医の役割

第一に、前記した診断に関する問題が発生する原因としては、Yの産業医や人事労務担当者がXを継続的にフォローし、適切な対応をしていなかったことが考えられる。判決文によれば、本件について産業医は平成27年8月21日にXと面談しているが、それ以前に以下のような勤怠上の問題や問題行動が発生している。

①平成23年2月は、Xからの病気休暇ないし休職の希望を受け、適応障害の傷病名で1カ月休養の診断書が作成されたが、Xは1週間程度で職

場に復帰した

- ②同年4月20日、職場ではさみを右手首に当てるなどの自傷行為をした
- ③平成25年7月、職場の窓から飛び降りようとするなどの行動に及んだ
- ④Xは、平成24～25年、精神的不調を原因として、長期にわたり欠勤（病欠欠勤）したことがあり、Xの出勤率は、平成24年度が約68%、平成25年度が約63%、平成26年度が約80%であった

つまり、疾病に対して適切な休養を与える、問題行動に対してその原因を究明し、再発防止のための対策を講じる等のケアがなされていない可能性も否定できない。また、主治医に対して職場での問題行動が正確に伝わっておらず、治療に反映されていない可能性もある。Yとしては産業医に平成23年以降積極的に関与を促し、主治医との連携を図る必要があったと思われる。

第二に、分限休職処分を行う際にK医師・L医師の診察を求めている。これは同処分時に、専門医の意見を求めるという一見理にかなった対応と思われるが、ある時点での断片的な診察結果に過ぎず、両医師の意見も情緒不安定性パーソナリティ障害の一般論にとどまっている。この点についても産業医が過去の経過を把握し、両医師に伝えることが必要であったと思われる。

第三に、一般に双極性障害の躁状態の場合、職

場への迷惑行為から社会的・経済的信用を失ってしまうことが多い。そのため、できるだけ早く職場から切り離すことや職場の管理職を中心に疾病に関する教育をすることが必要である。本ケースでは、平成27年8月21日より休養している点で職場より早期に切り離されているが、職場の管理職等に対する教育がされていたかは不明である。

第四に、Xは平成11～14、19～23年に福祉関連のケースワーカーおよび関連事務業務に従事し、そのたびに病状が悪化している。産業医としては、Xの適正配置について人事労務担当者に意見を述べる必要があったと思われる。

第五に、8月20日事案後、リーダー職員は精神面で不調を来し、平成27年8月24日には抑うつ状態で1カ月の休養加療を要するとの診断を受けた後、2週間程度の休暇の後に復職している。この際、産業医が関与したかは明らかではないが、職場復帰に際してはリーダー職員と面談をし、再発防止策を検討する必要がある。また、本件職場内にほかに精神的な不調を来した者がいないか確認する必要もあったと思われる。

3. パーソナリティ障害と法令

「心理的負荷による精神障害の認定基準について」(平23.12.26 基発1226第1、最終改正：令2.8.21 基発0821第4)では、業務に関連して発病する可能性のある精神障害は、主としてICD-10(国際疾病分類第10回修正版)第V章

「精神および行動の障害」のF2～F4に分類される精神障害である[図表5]。パーソナリティ障害はF6であり、対象外である。

障害者雇用促進法において対象となる障害者について、厚生労働省は次のとおりとしており、パーソナリティ障害は対象とされていない。

《「障害者」の範囲》

障害者雇用率制度の上では、身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳の所有者を実雇用率の算定対象としています(短時間労働者は原則0.5人カウント)。

ただし、障害者雇用に関する助成金については、手帳を持たない統合失調症、そううつ病(そう病、うつ病を含む)、てんかんの方も対象となり、またハローワークや地域障害者職業センターなどによる支援においては、「心身の障害があるために長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な方」が対象となります。

ただし、双極性障害を含む感情(気分)障害や適応障害を合併すれば、いずれも対象となり得る。

【弁護士から見た問題点】

1. 地方公務員法28条1項3号所定の事由

(適格性欠如)の有無に係る判断枠組み

地方公務員に対する分限処分については、任命権者に一定の裁量があることを前提としつつ、社会観念上著しく妥当性を欠き裁量権を濫用したと

図表5 ICD-10(国際疾病分類第10回修正版)第V章「精神および行動の障害」分類

分類コード	疾病の種類
F 0	症状性を含む器質性精神障害
F 1	精神作用物質使用による精神および行動の障害
F 2	統合失調症、統合失調症型障害および妄想性障害
F 3	気分〔感情〕障害
F 4	神経症性障害、ストレス関連障害および身体表現性障害
F 5	生理的障害および身体的要因に関連した行動症候群
F 6	成人の人格および行動の障害
F 7	知的障害<精神遅滞>
F 8	心理的発達の障害
F 9	小児<児童>期および青年期に通常発症する行動および情緒の障害

認められる場合には違法と解され、特に公務員としての地位を喪失させる免職処分の場合には、分限事由の判断について、厳密、慎重であることが求められている。

そして、地方公務員法28条1項3号所定の「適格性欠如」とは、「当該職員の簡単に矯正することのできない持続性を有する素質、能力、性格等に基因してその職務の円滑な遂行に支障があり、または支障を生ずる高度の蓋然性が認められる場合をいう」と解され、これに該当するか否かは、「個々の行為、態度につき、その性質、態様、背景、状況等の諸般の事情に照らして評価すべきことはもちろん、それら一連の行動、態度については相互に有機的に関連づけてこれを評価すべく、さらに当該職員の経歴や性格、社会環境等の一般的要素をも考慮する必要があり、これら諸般の要素を総合的に検討したうえ、当該職員に要求される一般的な適格性の要件との関連においてこれを判断」することとなる。

以上は、前記広島県公立小学校長降任事件最高裁二小判決の立場であり、本事件における1審・2審とも、この考え方を前提に、地方公務員法28条1項3号所定の「適格性欠如」の有無を判断している（ただし、任命権者たるYの裁量権については、1審より2審のほうが広くこれを認めているようにも思われる）。

2. 本件における「適格性欠如」の有無

2審は、1審とは異なり、「処分行政庁が本件処分時において、Xが今後Yの事務職として復職すれば、再び従前同様の症状や衝動行為が発現し、職務の円滑な遂行に支障を来す可能性が高いと判断したことには十分な根拠と理由があり、合理性を欠くものとは言い難い」として、処分行政庁のXに対する分限免職処分が裁量権を逸脱・濫用するような不合理なものであるとはいえないと判断している。

1審・2審ともほぼ同事実認定を前提としながら、「適格性欠如」についての結論を異にした理由は、果たしてどこにあるのか。大きな理由の一つとして、XとY（またはその職員）との間の「信頼関係」の有する意義の捉え方の違いにある。

すなわち、2審は、XとY（またはその職員）との間の信頼関係の存在が職員としての「適格性」の前提にあることを重視して「適格性欠如」の有無を判断している。そのことは、Xが、

①Yが定めた本件指針において、地方公務員法28条1項3号による分限処分を行うに当たっては、指導、研修、面談等を実施してもなおその問題行動が改善されない職員に対して行うと定められているにもかかわらず、本件では処分に先立ってそのような指導、研修等を経ていない

あるいは、

②本件処分時点では、なお約2年半の休職期間が残されており、その間の改善可能性を考慮することなく、早急に処分を行った

さらに、

③Xの障害特性に応じた業務を割り当てさえすればYでの職務遂行が可能であったにもかかわらずこれを行わなかった

——などとして本件処分の違法性を主張したのに対し、2審は上記①～③いずれに対しても、「Xの衝動行為、特に8月20日事案は継続的な任用関係にあったYないし他の職員ら（その場にいた職員に限定されるものではない。）との間の信頼関係を決定的に損ねたもので、その関係回復の見込みがなかった」旨を述べてXの主張を排斥していることから明らかである。

一般に、適格性欠如や成績不良、勤務態度不良といった事由を理由に普通解雇（公務員の場合は分限免職処分）がなされた場合には、改善の機会が与えられたか否か、改善の見込みがないか等を検討した上で、その有効性が判断されている。本件でも、X側は、このような観点から上記①～③のような主張を展開したものと思われるが、2審は、継続的な任用関係にあるXとY（またはその職員）との間の信頼関係の破綻を重視して、本件処分の有効性を認めたものである。

労使間の信頼関係の重要性については、民間企業に関しても、裁判例において「企業における雇傭関係が、単なる物理的労働力の提供の関係を越えて、一種の継続的な人間関係として相互信頼を要請するところが少なくない」（三菱樹脂事件 最高裁大法廷 昭48.12.12判決）などと繰り返し指摘

されてきたところである。2審も、基本的にはこの考え方に依拠して判断したものと考えられる。

ただ、本件については、XとY（またはその職員）との間の信頼関係を決定的に損なうこととなった平成27年の8月20日事案よりもはるか以前の平成23年以降、Xは繰り返し自傷行為等の衝動行為に及んでいたのであるから、Yとしてはこれを抑制させ、XとYまたはその職員との関係性を調整する措置を講じる余地が十分あったとも考えられ、この点に着目して2審の下した判断に異を唱える立場もあり得よう。

3. その他

なお、地方公務員法28条1項2号所定の事由（心身の故障）の有無に関して、1審はこれを否定したのに対し、2審は、同条1項3号の処分事由を認めて本件処分の有効性を肯定したため、「Xの症状の改善には一定の可能性があり、約2年半の残休職期間の経過を観察することなく、『改善の見込み』を本件処分時点で肯定することにはなお疑問を挟む余地がある」と指摘するにとどめ、最終的な判断は行っていない。

同条1項3号の処分事由を認めて本件処分の有効性を肯定した以上、さらに同条1項2号の処分事由の存否についてまで判断する必要がないという2審の判示部分に関しては、いささか物足りなさを感じる向きもあるが、理論上の問題は全くなく、また、裁判実務においても一般的に見られるところである。

【人事労務担当者が行っておくべきこと】

1. 体制の整備

本判決文からすると、Yにおいて、分限休職処分の際には、指定した医師2名の診察を受ける制度が存在するようであるが、人事労務担当者はこの分限休職処分以外には関わりがないように思われる。前掲【図表4】に示すXの問題行動は、精神疾患の存在を疑わせるものであり、安全配慮義務の観点からも、精神疾患の存在を放置せず、できる限り早期の対応が必要な事態である。しかし、それが可能な体制が構築されていないように思わ

れる。

また、Xの上記問題行動に対して、職場の上長等が専門医や産業医に相談する体制ができていなかったのではないだろうか。

2. 問題行動への対応

問題行動が発生した際には、職場の上長は人事労務担当者に相談するとともに、当該行動を記録することが望ましい。また、本人を指導するとともに、その防止策を明確にし、記録に残す必要がある。Xの場合であれば、当時Aクリニックに通院中であることから、産業医との面談を設け、主治医に対して情報を提供するもしくは職場の上長がXの了解を得て、主治医に職場での問題行動を説明する機会を設ける必要がある。

通常、主治医は本人を介してしか職場での状況を理解しておらず、職場での実態と主治医の認識の間にズレがある場合がしばしば存在する。そのため、問題行動について主治医と情報を共有することは、正確な診断や適切な治療を行う上でも重要である。主治医も交えて再発防止策や、もしそれを守れなかった場合にどう対応するかを含め検討し、本人にも理解してもらうことが必要である。

3. Xの適正配置

判決文を見ると、Xは福祉関連の業務に従事するたびに精神症状が悪化しているにもかかわらず、3度も福祉関連業務に異動となっている。Xの適正配置が全く考慮されていないように思われる。そのため、Xの配置に当たっては、これまでの状況を踏まえた上で適正かどうかを判断することが望ましいと考える。

4. リーダー職員や他の職員への対応

リーダー職員は、8月20日事案により精神面で不調を来し、平成27年8月24日には抑うつ状態で1カ月の休養加療を要するとの診断を受けている。つまり、リーダー職員が申請すれば業務上の精神疾病と認定される可能性がある。また、他の職員についても、精神的な不調を来した者がいないかなどを確認する必要があると思われる。

転勤関係



転勤の内示は何日前までに行うべきか

当社はこれまで、転勤（転居を伴う人事異動）については3週間前までに内示を行ってきましたが、近年、従業員から「子どもの学校の手続きが間に合わない」「引っ越し先の内見等ができない」などとして、より早期の内示を求める声が強くなっています。転勤の場合、内示は何日前までに行うべきでしょうか。

（埼玉県 K社）



内示時期に法的な決まりはないが、内示の目的を実現できる期間が必要であるから、遅くとも転勤命令発令の1カ月以前には行われるべきである

回答者 飛田秀成 とびた ひでなり 弁護士(ソフィア法律事務所)

1. 配転命令の法的根拠

人事異動、配置転換（以下、配転）とは、労働者の職種・職務内容または勤務場所を同一企業内で相当長期にわたり変更することをいいます。

使用者は、労働契約が予定する範囲内で労務指揮権を行使して配転を命じることができます。通常、配転命令を予定している企業では、就業規則に包括的な配転命令を発することができる一般的な根拠規定を定めていることから、これに基づき広範な配転命令権が認められています。ただし、無制限に行使できるものではなく、権利濫用と評価されないことが必要です（労働契約法〔以下、労契法〕3条5項）。したがって使用者は、配転に当たり、労働者への内示や事情聴取を行い、配転の内容や必要性を説明するなどの手続きを履行することが必要であり、それを無視して強行された配転命令は権利濫用となり得ます。

2. 内示の意義・目的

配転は、「内示→発令→赴任」といった一連の手続きにより進められますが、配転における内示と

は、配転命令が本人に通知される前に発表される異動の予定です。

[1] 配転の円滑な実行

内示の目的の一つは、配転命令により転居などが必要な場合に準備期間を設けて配転を円滑に行うことにあります。辞令発令日に初めて配転を伝えられても、転出・転入手続きや引っ越し先の選定、業務引き継ぎなどの準備が到底間に合わないため、配転が円滑に行われるように考慮して事前に知らせるといえるものです。

[2] 配転の受諾に関する検討機会の付与

内示の目的は、それだけにとどまりません。配転命令に先立って、配転を受諾するかについて検討する機会を本人に与えるために、事前に告知する目的もあると考えられます。配転命令は業務命令ですから原則として拒否できませんが、事前の告知である内示には法的な拘束力がありません。そこで、本人に配転を拒否することができる正当な理由があると考えられる場合には使用者に

申し出ることにより、使用者も異動計画の撤回ないし変更を検討することができます。

労契法3条3項は仕事と生活の調和に対する配慮義務を求めており、使用者は配転に当たり従業員の具体的状況に配慮して聴取を行うことなどが求められる点とも合致します。

判例（一般財団法人あんしん財団事件 東京高裁 平31. 3.14判決 労判1205号28ページ）も「配置転換の内示は、使用者の労働者に対する人事権の行使としての配転命令に先立ち、転勤を受諾するかどうかについて検討する機会を与えるための事前の告知であり、これによって人事異動の効力を生ずるものではなく、その後に異動計画が撤回ないし変更される余地を残しているものと解される」と判示しています。

3. 内示の適法性が問題となる場合

転居を伴う配転（転勤）の内示に嫌がらせの意図が認められる場合や、内示が遅れたことにより子どもの転校の手続きに支障が出るなど事務処理の円滑性が損なわれて損害が発生した場合、内示の遅れで転勤を受諾するか検討する機会を奪われてやむなくこれに応じたものの精神的な苦痛を受けたような場合には、不法行為が成立する可能性が考えられます。

さらに、労働者の検討の余地や拒否の可能性がなく、内示が配転命令に時間的に先行するだけの告知にすぎないと認定される場合には、両者は一体的な人事権行使として評価され得る（神吉知郁子『ジュリスト臨時増刊 令和元年度重要判例解説』[有斐閣] 1544号211ページ）ので、前記1.のように配転命令に権利濫用があるとされ、配転命令が無効とされる余地があります。

なお、異動の内示の適法性が争われた事例として、古賀市事件（福岡地裁 平27. 7. 2判決 判例秘書）があり、「異動内示につき業務上の必要性が存しない場合又は業務上の必要性が存する場合であっても、当該異動内示が他の不当な動機・目的

をもってなされたものであるとき若しくは労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合には、当該異動内示は不法行為法上違法と評価される」と判示しており、東亜ペイント事件（最高裁二小 昭61. 7.14判決 集民148号281ページ）で示された転勤命令が権利濫用となる基準に基づいた検討をしていますが、異動そのものの適法性と独立した内示の適法性を判断したものではありません。

4. 転勤と日程ルール

転勤で、「内示→発令→赴任」といった一連の手続きにおける日程ルールについて、労務行政研究所の「国内転勤に関する実態調査」（『労政時報』第4013号-21. 4.23）によると、日程に関する「ルールがある」と回答した企業は44.7%であり、その内容としては（複数回答）、「発令前の内示の時期を決めている」ケースが79.4%、「発令から赴任までの期間を決めている」ケースが45.8%でした。

そして、発令前の内示の時期は「30日（1カ月）」以前が35.7%、発令後、赴任するまでの期間は「14日」以内が42.6%で、それぞれ最も多くなっています。

5. 内示の時期

内示の目的が、転勤における事務処理の円滑性のみならず、転勤を受諾するかを検討機会を事前に与えることと考えると、事務処理に必然的に要する期間だけでなく、内示に従い転勤を受諾するか否かの検討期間、さらには上司等への転勤撤回の相談、これを踏まえた会社側の対応検討等が十分に行えるだけの期間が必要と考えます。

これらを考慮すると、転勤命令発令の2カ月程度以前に内示することが望ましいといえますが、遅くとも1カ月以前には内示すべきでしょう。

相談室 Q & A

管理職関係

Q 新しい管理職登用試験の合格基準に 未達と思われる現管理職をどう取り扱うべきか

当社では本年度より管理職登用試験の内容を見直し、選考内容の変更や筆記試験の合格基準の引き上げを行いました。このたび、見直し後の同試験に合格した複数の社員から「会社の将来性や新しい登用試験の基準に照らすと、現管理職の中に不相応な者がいるが、このままでよいのか」との指摘を受けました。この点は会社としても同認識で、どう取り扱うべきか悩んでいます。例えば、「一定期間の猶予を設けた上で現在の管理職にも再度、新基準による登用試験を受けさせ、不合格者は降職とする」といった措置は問題でしょうか。その他、望ましい対応があれば併せてご教示ください。

(神奈川県 S社)

A 管理職としての不相応者対応が目的であれば、相応者には新基準による登用試験を免除する一方、不相応者に対しては速やかに改善に向けた働きかけを行うことが望ましい

回答者 西田正享 にしだ まさゆき (株)ベクトル 取締役執行役員

1.はじめに

労務行政研究所の「等級制度と昇降格に関する実態調査」(2022年)によると、一般社員から管理職への昇格(昇進)時に筆記試験などのアセスメントを実施している企業の割合は66.3%に達しています(『労政時報』第4036号-22.6.10)。また、近年、昇進意欲を持つ若手人材の減少や女性活躍推進などの課題に対応するため、アセスメント内容や候補者選考基準の見直しを行う企業も散見されます。ご質問のように選考内容・基準を変更した場合、旧基準で登用された現管理職を「新しい登用試験の基準」(以下、新基準)で再選考すべきでしょうか。

2.新試験の受験は「不相応者」に限定して課すべき

人材配置の原則は「適材適所」「適所適材」であり、ご質問のように現管理職を新基準で見極め、現職を継続させるか降職とするか判断すること自体には合理性があると考えます。しかし、登用試

験の内容の見直しを理由に現管理職全員に新基準による試験(以下、新試験)の受験を求めることは、現管理職の反発やモチベーション低下を招き、正常な組織運営が阻害される可能性が否めません。そのため新試験の受験は、管理職として相応/不相応の基準を明確にした上で、「不相応者」に限定して課すべきと考えます。

3.不相応者への具体的対応

そもそも人事として不相応者の存在は座視すべきでなく、早めに対策を打つことが望ましいといえます。個別対応を基本に、例えば以下のような取り組みが考えられます[図表]。

- 新基準に照らしてどこに課題があるのか、面談等の場でフィードバックし改善を促す(猶予期間の設定)
- 改善に向けた取り組みの成果を確認するため、新試験で一定以上のスコアを取るよう求める
- 同試験の結果が芳しくないなど改善が認められ

図表 現管理職への対応例

項目	具体例
①相応基準の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 業績・成果など管理職としての期待役割発揮に関する認定基準の設定 公的資格取得など、「新試験合格と同等能力を保有する」とみなし得る認定基準の設定
②相応者への対応	<ul style="list-style-type: none"> 相応者は現職継続（新試験受験を免除）
③不相応者への措置	<p><猶予期間中></p> <ul style="list-style-type: none"> 本人へ不相応度合いをフィードバックし、改善を促す 現職で改善が見られない場合、配置転換を検討する 改善が期待できない場合、降職への同意に向けて話し合う <p><猶予期間終了後></p> <ul style="list-style-type: none"> 新試験を受験させ、可否で現職継続可否を判断する
④現管理職全体のリスキリング	<ul style="list-style-type: none"> 新しい登用試験の基準に適合した研修メニューの整備 猶予期間中の自己啓発サポートの整備（経済的援助・休暇付与等） 期待行動・能力への到達状況を把握するためのインフラ整備（LMS・360度評価の導入等）

ない場合は、配置転換や降職への同意に向けて話し合いを行う

なお、登用試験内容変更の背景に、管理職の期待行動・能力等の変化があり、多くの現管理職において行動変革・能力伸長等が必要な場合、会社としてその達成を支援する措置を積極的に講じるべきです。例えば、新たな行動・能力を実践・習得できるよう、研修メニューや自己啓発サポート施策の整備、期待行動・能力への到達状況を把握するためのインフラ整備（ラーニング・マネジメント・システム〔LMS：学習管理システム〕や360度評価の導入）などの対応が挙げられます。

ところで、ご質問では新基準の導入後に現管理職への対応を検討していますが、現管理職を含めた社員の納得性を確保する観点から、新基準の導入と現管理職への対応は本来セットで行うことが望ましいと考えます。また、実際に管理職から降職する際に賃金減額が伴う場合、その根拠の明確化など配慮すべき点も発生しますが、ここでは割愛します。

4.最後に

メンバーシップ型の人事制度下では、育成対象の一般職と管理職を区別し、後者には専ら自己啓発による能力伸長を求める傾向がありましたが、

管理職に求められる役割が変化している今日、そのリスキリングによる自己変革は人事管理上不可避なテーマになりつつあります。また今後、内外の環境変化により管理職の役割がさらに変化していく可能性があること、総じて日本全体が人材不足から高齢者の活用を検討せざるを得ない状況にあることを踏まえると、人事評価以外に登用者に定期的なアセスメントを行う仕組みや、役職定年・任期制の導入を検討するなどの選択肢もあり得ます。

一方で「ティール組織」（マネジメントに頼らずメンバーそれぞれが個性を発揮し、成長する組織）に象徴されるように、管理職が組織のキーマンとして機能するのではなく、各メンバーがそれぞれの仕事にオーナーシップを持ち協働する組織を目指す動きもあり、その実現には組織運営や人材育成・配置の在り方の見直しなど新たな課題に取り組むことも必要になります。

将来会社が目指す組織の方向性や業務の進め方、その前提となる人材育成の在り方について、検討し最適解を見つけるためには相応の時間がかかります。まず第一歩として、本件を契機に今回の問題提起を行った新管理職や、現管理職のキーパーソンを交えて議論してみたいかがでしょうか。

相談室 Q & A

懲戒関係

Q 個人のSNSで会社名を出すことを禁止し、違反者に懲戒処分を科すことは可能か

近年、SNSでの不適切な投稿が問題となる事案が多く見受けられます。少し前に、採用担当者が個人のSNSで会社名を出して投稿する中で、業務に関連する不適切な内容の発言をして炎上するケースを目にしました。そこで、個人のSNSであっても会社名を出すことを禁止し、違反した場合（または不適切な投稿で炎上した場合）に懲戒処分を科したいと考えているのですが、可能でしょうか。

（神奈川県 E社）

A 個人のSNSで会社名を出すことを禁止し、違反した場合に懲戒処分を科すことは可能

回答者 吉村雄二郎 よしむら ゆうじろう 弁護士(吉村労働再生法律事務所)

1. SNSの活用状況

現在、ツイッター（Twitter）、フェイスブック（Facebook）、インスタグラム（Instagram）、ライン（LINE）、ユーチューブ（YouTube）、ティックトック（TikTok）などのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）が広く社会に普及しています。また、個人が私的に利用するのみならず、企業活動においても利用される場面が増加しています。

SNSは、誰でもアカウントを作成することができ、書き込みや投稿も簡単にできることが特徴です。その反面、投稿内容が第三者の目に触れる機会も多く、拡散の危険性があります。すなわち、いったん投稿した内容は、ツイッターのリツイート機能やフェイスブックのシェア機能などにより、他のユーザーでも簡単に再投稿することが可能であり、それが繰り返されることにより瞬く間に情報が拡散されることとなります。

この投稿内容が不適切な場合には、いわゆる「炎

上」事案に発展しかねません。社員個人がSNSで会社の事業に関連する投稿を行い炎上した場合、会社の社会的評価が低下するといった事態にもなることがあります。

2. 社員個人のSNSを制限・禁止できるか

[1] SNSの私的利用は原則自由

では、社員個人のSNS利用を会社が制限または禁止することはできるのでしょうか。

社員が、業務とは無関係にプライベートな場面でSNSを使って何かを投稿することは本来自由です。表現の自由が憲法21条で保障されていますし、業務外のプライベートな場面には会社の規制を及ぼすことができないのが原則です。

しかし、上記のとおり社員個人のSNSであっても、会社に関連し、かつ、会社に不利益な情報が拡散された場合は、会社の信用が損なわれ、さらには業務に影響が出る可能性もあることから、会社としても何らかの規制をしたいところでしょう。

[2] SNSの私的利用を制限できる場合

そもそも労働者は、労働契約に付随する義務として、使用者に不当に損害を与えないようにするべき誠実義務・忠実義務を負っています。それゆえ、労働者は、勤務時間の内外や職場の内外を問わず、使用者の名誉や信用を毀損し、または、不当に損害を与えるような行為をしてはなりません。

裁判例においても、「職場外でされた職務遂行に関係のない労働者の行為であつても、企業の円滑な運営に支障を来すおそれがあるなど企業秩序に関係を有するものもあるのであるから、使用者は、企業秩序の維持確保のために、そのような行為をも規制の対象とし、これを理由として労働者に懲戒を課することも許される」と判示しています（関西電力事件 最高裁一小 昭58.9.8判決 判時1094号121ページ）。

社員によるSNSの私的利用に関しても、その投稿等によって会社の信用を毀損すること、または会社に損害等を与えることを禁止し、これに違反した場合に懲戒処分の対象とすることは可能です。

[3] 会社名を出すことの禁止の可否

SNSの私的利用において、会社の名誉や信用が毀損されるのは、当該投稿者が特定の会社の社員であると第三者から認識されることが前提となります。そこで、SNSの私的利用に際して会社名を出すことは禁止できると考えられます。

[4] SNSの私的利用に関する会社規定

例えば、就業規則の服務規律に「社員は、会社の内外を問わず、会社の名誉を害し、信用を毀損するようなことを行ってはならない」といった規定を置き、これに基づいて、会社の信用を毀損するような態様によるSNSの私的利用を制限・禁止することも一つの方法です。

さらに、SNSの私的利用に関する教育・注意喚起の趣旨で、より詳細なルールを明記したガイドラインを別途設定することも有効です。例えば、

ガイドラインでは、以下のような利用・投稿に関する留意点を具体的に定めておくとよいでしょう。

- 拡散しやすく、会社の名誉や信用を毀損する危険がある等のSNSの特徴を押さえておくこと
- 会社名、会社の商標やロゴ、会社に関連する画像、その他の会社が特定可能な情報を明らかにしないこと
- 違法行為の助長や特定個人・組織に対する誹謗中傷など、トラブルになりやすい種類の投稿は控えること

3. 違反者に対する懲戒処分

[1] 懲戒事由該当性

企業秩序に違反する行為があった場合には、違反者に対し、制裁として懲戒処分を科すことができます。

具体的には、服務規律または服務に関する具体的指示・命令（上記のとおりガイドラインを定めた場合は同ガイドライン）に違反する場合に、企業秩序を乱すものとして、当該行為者に対し、就業規則等の定めるところに従い懲戒処分を科すこととなります。

[2] 懲戒処分の量定

SNSの私的利用による懲戒処分は、①表現行為の内容（真実性・社会的な妥当性など）、②会社の社会的評価に与える影響の大小、③悪質性（事実無根の内容ではないか、回数、期間、ねつ造・隠蔽工作の有無）、④会社に発生した損害・寄せられたクレームの件数、⑤削除要求への対応、⑥動機、⑦会社批判がなされる会社側の落ち度——などの諸要素を総合的に考慮して、懲戒処分の内容を決定します。

なお、SNSの私的利用については、基本的に業務外の行為であることから、戒告・譴責、減給、出勤停止程度の処分が相当である場合が多いと思われる。

相談室 Q & A

副業・兼業関係

Q 社員がユーチューバーなどネット上の副業で報酬を得ることに對し、何らかの規制を設けることは可能か

最近ではユーチューバーとして活動したり、趣味で作成したものをインターネット上で販売したりすることが可能になり、気軽に副業・兼業を行うことができる環境にあります。趣味の範囲であれば問題ないと思いますが、社員がネット上で有名になったり相当額の報酬を得たりする場合、本来の業務に支障が出る懸念もありますが、こうした活動に對し、会社として何らかの規制をすることは可能でしょうか。

(徳島県 T社)

A 業務に支障が出るなど、一定の場合に副業・兼業を制限することは可能であるが、制限の範囲については合理的な内容となるよう配慮すべき

回答者 都留綾子 つる あやこ 弁護士(フリーマン国際法律事務所)

1. 副業・兼業の制限の可否および社会的状況

ご質問にあるとおり、ユーチューバーなどインターネット上で報酬を得る活動も、副業・兼業に含まれるものです。日本の多くの企業では、従前、副業・兼業を禁止または許可制とする旨を、就業規則に定めることが一般的でした。多くの企業が参照する、厚生労働省公表のモデル就業規則でも、平成30年1月の改訂前までは「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」として副業・兼業を原則的に禁止する規定が置かれていたところです。

労働者は、本来、業務時間外は使用者の指揮命令に服さず、どのように時間を使うかは自由ですが、誠実に労務を提供する義務を負っていることから、業務時間外においても本業に支障を来すような活動を行わないよう一定の配慮をなす義務があり(労働契約法〔以下、労契法〕3条4項)、その一つとして副業・兼業に一定の制限を課すことが許容されてきました。

近時、長時間の時間外労働を許容していた社会

的風潮の見直しや、テレワークや副業・兼業を含む働き方の多様化など、働き方に関する社会の意識が変化してきたことに伴い(「働き方改革実行計画」平成29年3月28日 働き方改革実現会議決定)、厚生労働省では、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(平成30年1月策定、令和4年7月改定)を公表しました。同ガイドラインでは、「裁判例を踏まえれば、原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当である。副業・兼業を禁止、一律許可制にしている企業は、副業・兼業が自社での業務に支障をもたらすものかどうかを今一度精査したうえで、そのような事情がなければ、労働時間以外の時間については、労働者の希望に応じて、原則、副業・兼業を認める方向で検討することが求められる」との方針を示しています。また、上記のモデル就業規則でも、平成30年1月の改訂により副業・兼業は原則可能と変更され、①労務提供上の支障がある場合、②企業秘密が漏洩する場合、③会社の名誉や信用を損なう行為や、

信頼関係を破壊する行為がある場合、④競業により、企業の利益を害する場合——に限定して、禁止または制限できる旨の規定が加えられました(68条)。

実際に近時の調査を見ても、副業・兼業を全面認容する企業は、2018年で14.4%だったのに対し、2021年には23.7%に増加しています(パーソル総合研究所「第二回 副業の実態・意識に関する定量調査」【企業調査】)。

これらの社会状況も踏まえると、一律に副業・兼業を禁止することは、上記の誠実な労務提供義務の趣旨に照らしても過剰と考えられます。また、裁判例でも、“仮に一律禁止と就業規則に規定されていたとしても、会社の職場秩序に影響せず、かつ会社に対する労務の提供に格別の支障を生じない程度・態様の二重就職は上記禁止の違反とはいえない”と判断しています(菅野和夫『労働法 第12版』[弘文堂] 713ページ、十和田運輸事件 東京地裁 平13. 6. 5判決 労経速1779号 3ページ)。そのため、ご質問でも言及されているように「趣味の範囲」など業務に支障がない場合ではなく、「業務に支障が出る」場合など、具体的な問題が生じる場合(上記モデル就業規則で定められた②～④の場合も含む)に限定して制限することが望ましいでしょう。

ご質問のケースでは、現状、就業規則に副業・兼業を制限する規定がないものと考えます。そのため、今後、副業・兼業を何らかの形で制限するための方法・手続きとしては、個別に社員との間で合意をするか、就業規則を変更する方法による必要があります。

2. 個別の合意の取得

労契法は、「労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる」(8条)、「使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を

変更することはできない」(9条本文)と規定しており、新たに副業・兼業の制限という労働条件を加える場合には、労働者の個別の合意を取得することが考えられます。具体的には、労働者一人ひとりに副業・兼業の制限について合意書を提出してもらうなどの方法が考えられます。当然ながら、各労働者がその内容を理解した上で自由な意思に基づいて合意することが必要ですので(山梨県民信用組合事件 最高裁二小 平28. 2.19判決 民集70巻 2号123ページ)、会社としても丁寧な説明が求められます。

なお、今回のケースでは、就業規則に副業・兼業を制限する規定がないことを想定して回答していますが、仮に、就業規則に副業・兼業を全面的に許容する旨の規定が既にあり、これを変更しようとする場合は、上記のように個別の合意を得たとしても、そのような合意は就業規則で定める基準に達しない労働条件であると解され、無効とされるおそれがあるため、注意が必要です(労契法12条)。その場合は、就業規則を変更する手続きが必要となり、当該就業規則変更の手続きを行った上で、変更された就業規則について合意書を提出してもらうことが考えられます。

3. 個別の合意が得られない場合の対応

仮に、労働者の個別の合意が得られない場合であっても、副業・兼業の制限を行う変更後の就業規則が、「労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるとき」は、副業・兼業の制限も有効となります(労契法10条本文)。就業規則の不利益変更の合理性判断については、考慮すべき多くの要素がありますが、前記1.で記載したとおり、副業・兼業を一律に制限するのではなく、実際に問題が生じ得る場合に限定して制限をすることで、合理性が認められやすくなると考えます。

相談室 Q & A

ハラスメント関係



反抗的な態度の社員に仕事を与えないことはパワハラに当たるか

当社のある部門に協調性のない社員がおり、「上司の指示に従わない」「声を荒らげて自分の主張を述べる」など何かと反抗的な態度が目立ち、その影響から他の社員は同人を避けるようになっていました。このような状況のため、他の社員との協力が必要な仕事を与えることはできず、個人で完結するものもあまりないため、当該社員に任せられる仕事がほとんどありません。この場合、パワーハラスメント（以下、パワハラ）の「過小な要求」とみなされ、違法となる可能性はあるのでしょうか。（兵庫県 A社）



仕事を全く与えないことは違法とされる可能性があるため、普通解雇・退職勧奨を検討すべき

回答者 萩原 勇 はぎわら ゆう 弁護士(萩原日本橋法律事務所)

1. パワハラ概論

[1] 定義・類型

パワハラは、労働施策総合推進法において、「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されること」と表現されています(30条の2第1項)。そして、厚生労働省は、職場におけるパワハラの代表的な言動の例を挙げています[図表]。

[2] 該当性の判断ポイント

特定の行為がパワハラに該当するか否かの判断においては、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」という点がポイントとなります。客観的に見て、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワハラには該当しません。

2. 仕事外しの該当性

[1] 違法性が争点となった裁判例

厚生労働省のパンフレットにおいても、「過小な要求」について、「業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと」[図表]と説明されていますが、あくまでも、業務範囲や内容の決定した命令・指示に

つき業務上の合理性が認められない場合に、業務命令権の逸脱または濫用として違法となり得ます。

裁判例を見ると、仕事外し等の違法性が争われた事案(松蔭学園事件 東京地裁 平 4. 6.11判決 労判612号 6 ページ)において、裁判所は、「一般に、使用者は、労働契約或いはその内容となっている就業規則によって定められた範囲内において、労働者が供給すべき労務の内容及び供給の時間・場所等を裁量により決定し、業務命令によってこれを指示することができるが、右範囲を超えて指示することはできず、これを超えて指示した場合には、その業務命令は無効であり、また、外形的には業務命令により指示できる事項であると認められる場合でも、それが主観的に不当な動機・目的で発せられ或いはその結果が労働者に対して通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を与える場合には、その業務命令は業務命令権の濫用として無効であり、かつ、そのような業務命令を発することは違法であるというべきである」という判断基準を示しました(下線・太字は筆者。以下同じ)。

そして、その上で、「教師として労働契約を締結した原告に対し、長期間にわたって授業及び校務分掌を含む一切の仕事を与えず、しかも、一定の時間に出勤して勤務時間中一定の場所にいるこ

図表 パワハラの種類

代表的な言動の種類	(イ) 該当すると考えられる例	(ロ) 該当しないと考えられる例
(1)身体的な攻撃 (暴行・傷害)	①殴打、足蹴りを行う ②相手に物を投げつける	①誤ってぶつかる
(2)精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	①人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。(★1) ②業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う ③他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行う ④相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する	①遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする ②その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をする
(3)人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	①自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ②一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	①新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ②懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる
(4)過大な要求 (業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)	①長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ②新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる	①労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ②業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる
(5)過小な要求 (業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)	①管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ②気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない	①労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6)個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	①労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ②労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する(★2)	①労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ②労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

★1 相手の性的指向・性自認の如何は問いません。また、一見、特定の相手に対する言動ではないように見えても、実際には特定の相手に対して行われていると客観的に認められる言動は含まれます。

なお、性的指向・性自認以外の労働者の属性に関する侮辱的な言動も、職場におけるパワーハラスメントの3つの要素を満たす場合には、これに該当します。

★2 プライバシー保護の観点から、(6)(イ)②のように機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要です。

資料出所：厚生労働省パンフレット「職場におけるパワーハラスメント対策が事業主の義務になりました！」(2022年1月)

とを命ずることは、生徒の指導・教育という労働契約に基づいて原告が供給すべき中心的な業務とは相容れないものであるから、特に原告の同意があるとか又は就業規則に定めがあるというものでない以上、一般的にも無理からぬと認められるような特別の事情がない限り、それ自体が原告に対して通常甘受すべき程度を超える著しい精神的苦痛を与えるものとして、業務命令権の範囲を逸脱し、違法である」として、会社側に400万円の損害賠償を命じました。なお、控訴審(東京高裁平 5.11.12判決 判タ849号206ページ)も判断を是認した上で、600万円の損害賠償を命じています。**[2]ご質問のケースについて**

上記の裁判例を参考にすると、そもそも労働契

約の本旨は“労働すること”である以上(労働契約法6条)、一切仕事を与えない(業務の提供を求めない)ことは労働契約の本旨に反するものと言わざるを得ません。また、従業員にとって労働は自己実現の価値を有していることに鑑みると、従業員に対して通常甘受すべき程度を超える著しい精神的苦痛を与えるものとして、業務命令権の範囲を逸脱した違法な措置となる可能性が高いと考えられます。

他方で、もしも繰り返しの指導・教育をした上で、それでもなお会社において遂行できる業務が全くないという場合には、普通解雇またはその前段階としての退職勧奨を検討すべきでしょう。

相談室 Q & A

安全衛生関係

Q 事業所内で心肺停止状態の従業員が発見された場合、会社としてどう対応すべきか

先日、当社と同じフロアで働く別会社の従業員が、トイレ内で倒れているのが発見されました。持病によるものだろうと、残念ながら発見時には既に心肺停止状態であったとのこと。当社はデスクワークが中心のため、これまで労災が発生することもなく、職場で従業員が死亡することなど想定もしていませんでしたが、万一このような事案が生じた場合、会社として対応すべきことや心得ておくべきことは何でしょうか。
(神奈川県 K社)

A 必要となる対応は多岐にわたるため、心肺停止事案に関して初動対応のマニュアル化、従業員への講習等必要な対策を行っておくとよい

回答者 菅原裕人 すがはら ひろと 弁護士(三浦法律事務所)

1. 初動対応の検討

従業員が職場において心肺停止状態で見つかったり、死亡したりすることは多くはないですが、起こり得ないわけではありません。ご質問のように、いつ、そのような事態が起きるかは分かりませんので、このような緊急事態について初動対応等を検討し、マニュアルを策定しておくことが適時適切に対応できるための何よりの準備となります。

事前の準備や初動対応として考えておくべき内容は、おおむね以下の点が挙げられます。

[1] 緊急対応への備え

従業員が心肺停止で発見されるなどの事態が発生した場合、当然のことながら、直ちに救急に通報するとともに、可能な範囲で救命活動を行う必要があります。誰であっても第一発見者になる可能性があるところ、その時には異常事態ですので、慌ててしまうことが通常です。このような事態に

も冷静に対応できるように、従業員に定期的に救命講習を受講させるなどしておくことが考えられます。そうすることにより、例えば、心肺停止で倒れている従業員を発見した人が、速やかにAED(自動体外式除細動器)を用いて蘇生できる可能性が高まります。さらに、AEDの設置数を増やすことや、設置場所を明示しておくことも救命の可能性を高めることにつながります。実際に速やかなAEDの利用により救命できた事例も多いため、このような対策が有用といえます。

また、こうした事態において、社内での連絡や当該従業員の家族への連絡といった情報の共有が必要ですので、緊急時の社内での連絡先、従業員の家族への連絡先がすぐに分かるようにしておくこと、連絡の手順等を定めて混乱しないようにすることが適切です。

[2] 労働者死傷病報告と労働災害の原因の調査

使用者は、労働安全衛生法100条1項および労働

安全衛生規則97条1項によって、「労働者が労働災害その他就業中又は事業場内若しくはその附属建設物内における負傷、窒息又は急性中毒により死亡し、又は休業したとき」には労働者死傷病報告書を提出しなければならないとされています。つまり、労働者が、①労働災害、②就業中、③事業場内またはその附属建設物内において、負傷、窒息または急性中毒により死亡または休業することになったときは、遅滞なく、所轄労働基準監督署に労働者死傷病報告書を提出することになります。これを怠った場合または虚偽の内容を報告した場合には、50万円以下の罰金の対象になります（労働安全衛生法120条5号、122条）。

ご質問の会社では、デスクワーク中心のため、業務中に死亡するほどの危険性は想定されない状況ですので、上記②③の事例は考えにくいところですが、①の労働災害によって死亡する可能性や死亡に至らないまでも心肺停止によって後遺障害が残る可能性は排除できません。具体的には、長時間労働によって脳・心臓疾患が生じる場合や、パワーハラスメントによって精神障害を発症して自殺をしようとするケースもあります。このように労働災害が原因で従業員が死亡する場合も想定されるため、労働者死傷病報告書の提出義務や、会社の責任を検討するためにも、労働災害が疑われる場合には、労働災害の原因の有無を確認することが適切です。

この確認に当たっては、いわゆる「脳・心臓疾患の労災認定基準」（令 3. 9.14 基発0914第1）、「心理的負荷による精神障害の労災認定基準」（平 23.12.26 基発1226第1、令 2. 5.29 基発0529第1、令 2. 8.21 基発0821第4）に記載の事由を参考にするとよいでしょう。

[3]従業員の家族との面談

不幸にも従業員が死亡した場合には、遺族に対

して、経緯の報告や退職金、弔慰金の支払い等で面談をする必要が生じます。また、死亡の原因が労働災害と疑われる場合には、会社の損害賠償責任の問題も生じますので、責任が明確ではない中で、遺族に対してどのように説明をするのかも考えておかなければなりません。なお、心肺停止になったものの死亡に至らなかったケースでも労働災害が疑われる場合には損害賠償責任の問題もありますので、同様に検討が必要です。

また、従業員が死亡した場合の退職金、弔慰金の支払い先については、社内規程で定めていれば、それに従って対応しますが、支払い先の定めがない場合には、相続財産に属するものと解され、原則として相続人に支払うこととなりますので、退職金等の支払いのための相続関係の確定を遺族に依頼することとなります。

[4]雇用保険、社会保険、住民税の諸手続き

さらに、従業員が死亡した場合には、雇用保険、社会保険、住民税の特別徴収の手続きも必要になります。具体的には、雇用保険は死亡日翌日から10日以内に「雇用保険被保険者資格喪失届」をハローワークに、社会保険は死亡日翌日（資格喪失日）から5日以内に「健康保険・厚生年金保険被保険者資格喪失届」を年金事務所に提出する必要があります。また、住民税を給与から控除している場合は「特別徴収に係る給与所得者異動届出書」を納付している市区町村に翌月10日までに提出しなければなりません。

2.まとめ

以上のとおり、従業員が心肺停止で見つかった場合や死亡した場合に伴う対応は多岐にわたります。このような事態への備えとして、初動対応をマニュアル化し、従業員に対して必要な講習を行うことが適切です。

相談室 **Q** & **A**

退職関係

Q 病気で依願退職した者が、後に意思能力に欠ける状態だったと退職の無効を主張してきた場合、どう対応すべきか

先日、私傷病により入退院を繰り返していた従業員が自らの申し出により退職しました。しかし後日になって、本人が提出したその退職願は統合失調症の影響で意思能力を欠いたものだったとして、退職の無効を主張してきました。病気を理由に退職届を提出したことは承知していたものの、意思能力の有無までは確認していませんでした。会社としてどのように対応すべきでしょうか。

(福岡県 F社)

A 退職の意思表示の前後の言動や主治医の意見を調査し、退職願提出時点における意思能力の有無を検討した上で、具体的な対応を判断すべき

回答者 福地拓己 ふくち たくみ 弁護士(岩田合同法律事務所)

1. 辞職と合意解約

ご質問のケースでは、従業員から退職の無効を主張されたということですが、解雇によらない労働契約の終了には、労働者の一方的な意思表示による労働契約の解約である「辞職」と、労働者および使用者の合意に基づく労働契約の解約である「合意解約」の2種類があります。労働者による意思表示が辞職と合意解約の申し込みのいずれを意味するかは客観的な実態等に照らして決定されますが、ご質問のケースのような「退職願」は、一般に、退職を願い出て相手の応答を待つ趣旨のものとして、合意解約の申し込み該当する場合があります。

辞職の意思表示については使用者に到達した時点で、合意解約については合意解約の申し込みに対する使用者の承諾の意思表示が労働者に到達した時点で、それぞれ撤回することができなくなります。

もっとも、意思表示の撤回ができなくなった後であっても、意思表示の瑕疵による無効または取り消しの主張を行うことは可能であり、ご質問の

ケースでは、従業員によって意思無能力を理由とした辞職または合意解約の申し込みの意思表示(以下、退職の意思表示)の無効が主張されているところ、いかなる場合に意思能力がないと評価されるかが問題となります。

2. 意思能力の有無の判断方法

法律行為の当事者が意思表示をしたときに意思能力を有しなかったときは、その法律行為は無効とされており(大審院 明38. 5.11判決 民録11輯706ページ)、2020年4月1日施行の改正後民法3条の2においてこの点が明文化されました。

意思能力とは、自己の行為の法的な意味を理解できる能力をいい、一般に、7歳程度の知的判断能力が一応の目安とされていますが、行為の法的な意味を理解する能力は、行われる行為の種類によって異なるため(山本敬三『民法講義I 総則[第3版]』[有斐閣]39ページ)、事案ごとの検討が必要となります。

具体的には、①行為者の精神上的の障害の存否、内容および程度、②当該行為の複雑性、重大性の

程度、③当該行為をした動機、理由、経緯についての合理性の有無などを考慮して意思能力の有無が判断されます（能見善久・加藤新太郎編『論点体系 判例民法 総則〔第3版〕』〔第一法規〕77ページ）。

3. 統合失調症を理由とする退職の意思表示の有効性が争われた事案

統合失調症により意思能力を欠いていたとして退職の意思表示が無効と判断された事案は多くありませんが、最近の事例として長崎市事件（1審：長崎地裁 令 3. 3. 9判決 労経速2456号27ページ、2審：福岡高裁 令 3.10.14判決）があります。

同事件では、Y（1審被告、2審控訴人）による依願免職処分的前提となったX（1審原告、2審被控訴人）の退職願による意思表示が、統合失調症が悪化したことにより、意思能力を欠く状態で行われた無効なものであるかが争われました。

裁判所は、本件の退職の意思表示が、公務員としての身分を失うという重大な結果をもたらす点で、公務員である個人にとって極めて重要な判断であるから、それを行うのに必要な判断能力も相応に高度なものであるとの考え方を示しました。その上で裁判所は、①Xの受診歴や診療録等を踏まえて従前から統合失調症を発症していたこと、②ある時期から自宅における異常な行動が増え、その後、職場を離脱する行動を境に職場においても独り言など奇異な行動を取るようになり、退職願を提出する前日には異動の内示につき大声で不満を述べるなどしていたことから、退職願提出時点において統合失調症が相当程度悪化していたといえること、③退職願提出直後においてもXの異常な言動があり、病院の隔離病棟に医療保護入院し、入院後も、妄想や支離滅裂な言動をし、入院当初について、成年被後見人相当であったと診断される状態であったことを認定しました。これら①～③の事情を考慮して、裁判所は、退職願を提出した時点において、Xの判断能力は統合失調症のため、自身の置かれた状況を正確に把握したり、

自身の言動がどのような影響をもたらすか、特にどのような法的効果をもたらすかについて判断したりすることができない程度であったと認定し、退職願による意思表示は無効と判断しました。

4. ご質問のケースについて

2. で述べたとおり、意思能力の有無は、①行為者の精神上の障害の存否、内容および程度、②当該行為の複雑性、重大性の程度および③当該行為をした動機、理由、経緯についての合理性の有無などを考慮して判断されます。

そこで、退職の意思表示の前後の状況を調査し、当該従業員が統合失調症に罹患していたとしても、退職願を提出した時点において、退職願を提出することの意味、効果を正常に理解し、それに基づいて判断する能力があったかどうかを精査することが肝要です。具体的には、退職願の提出に係る会社担当者と当該従業員との間のやりとり（退職した場合の具体的な影響を説明したか、説明内容を当該従業員が理解していたか、当該従業員が退職を希望する理由を確認したか、どのように退職の意思表示がなされたかなど）を確認した上で、退職の意思表示がなされた前後の当該従業員の言動を調査したり、退職願を提出した当時の状況について主治医の意見を聴取したりすることなどが考えられます。

その上で、かかる能力を有していたと評価できる場合には、退職の意思表示の無効を前提とした当該従業員側の要求には応じないという対応が考えられます。

他方、意思能力を有していなかったと評価される見込みが高いような場合には、例えば、主治医立ち会いの下、あるいは成年後見人が付いているのであれば成年後見人を通じて、再度退職を合意することなどが考えられます。また、仮に退職の意思表示の無効を前提に労働契約の継続を認めた場合であっても、就業規則に休職の規定がある場合には、本人の症状等を踏まえた上で休職を命じるなどの対応も考えられます。

相談室 Q & A

雇止め関係

Q 有期労働契約の更新時に賃金等の労働条件の引き下げを提示し、同意しない場合に雇止めできるか

当社では、契約社員については1年の有期労働契約を締結し、多くの者が更新を繰り返しています。そのうちの一人につき、ここ数年の人事評価の結果で最低評価が続いており、賃金額が現在の働きぶりに見合っていないことから、次回の契約更新時に賃金の引き下げをしたいと考えています。契約更新時の労働条件の引き下げは、本人の同意があれば可能でしょうか。また、本人がこれに同意しない場合、雇止めすることはできるのでしょうか。
(千葉県 S社)

A 自由な意思による同意があれば、更新時に労働条件の引き下げを行うことも可能。一方、労働条件変更に同意しないことを理由に、簡単に雇止めはできない

回答者 石井妙子 いい たえこ 弁護士(太田・石井法律事務所)

1. 更新に際しての労働条件引き下げの同意

雇用契約更新時に、次の契約内容として新しい労働条件を提示し、労働者もこれに同意した場合には、提示された労働条件で契約の更新が成立します。賃金水準の引き下げのほか、労働時間、勤務場所等、従前より本人にとって不利益性のある提案であっても、自由な意思で同意した以上は、問題がないといえます。自由な意思かどうかは、提示に際してのやりとり、とりわけ適切・十分な説明がなされていたのかがポイントであると考えます。

なお、要注意なのは、更新時にそれまでなかった更新上限（5年上限等）を提示した場合です。更新を重ねるなどして、更新期待が生じた後で提示した場合には、同意があっても明確な意思表示とはいえない（博報堂事件 福岡地裁 令 2. 3.17 判決 判時2455号75ページ）、更新時に選択を迫られるという状況では、自由な意思に基づくものとはいえない（日本通運事件 東京地裁 令 2.10. 1 判決 判時2502号54ページ）とされています。

2. 労働条件変更不同意の場合の雇止め

労働契約の更新は、本来、当事者双方の意思の合致があって初めて成立するものですから、賃金や労働時間等、重要な労働条件について両者の意

思が合致しない場合には、契約更新は成立しないということになりそうです。

しかし、裁判例は、このような場合にも労働契約法（以下、労契法）19条の雇止め法理を適用しています。同条1号（無期契約の解雇と同視）、2号（雇用継続の期待あり）に該当する場合、雇止めについては、客観的合理的理由と社会的相当性（以下、雇止めの正当理由）が必要であり、労働条件の変更不同意というだけでは、雇止めの正当理由は簡単には認められません。

例外的に、雇止めの正当理由が認められるケースとしては、次のものが考えられます。

- ①労働条件の不利益変更について、変更の必要性、不利益の程度、交渉状況等に照らして変更提案の合理性が認められる場合
- ②更新時に労働条件が一定のルールの下に変更されることがある旨、契約当初から明示されて契約内容になっており、変更ルールの公正な運用の範囲内での変更提案であると認められる場合

3. 変更提案の合理性が認められる場合

裁判例はさまざまですが、就業規則の不利益変更（労契法10条）に準じて、労働条件の低下を伴う更新提案が合理的なものだったのかを、不利益

の程度や、変更の必要性、交渉状況などを総合して判断され、合理的提案を拒否して更新が成立しなかったのであれば、雇止めの正当理由になるという判断枠組みではないかと考えます。

日本ヒルトン事件（東京高裁 平14.11.26判決 労判843号20ページ）は、平成の長引く不況の中で、ホテルの配膳人に対して賃金・交通費の支給方法の変更等を提案したところ、95%の者とは合意が成立したものの、合意が成立しない者について、雇止めに至ったというケースです。地裁判決は、雇止めを無効としましたが、高裁判決は、変更の必要性、変更の程度や組合との間で必要な交渉を行っていること、95%の者の同意が得られていること等の事情を総合すれば、労働条件の変更には合理性が認められるとした上で、本件は労働者側から会社の申し込みを拒否したものと異なるを得ないとして、雇止めを有効としています。ただし、変更の必要性だけでなく、労働組合等に対し繰り返し説明した点も重視されており、拙速な強行は禁物であるといえます。日本郵便輸送（雇止め）事件（大阪地裁 平21.12.25判決 労判1004号174ページ）は、社員制度の変更について合理性が認められることや、不利益がほとんどないこと、検討の機会も与えられていたこと等から、変更に応じずに雇止めとなったことについて、有効としています。

一方、労働条件の変更をするのであれば就業規則による変更をすべきであるとして、相応に不利益性のある変更を拒否した者の雇止めを認めなかった裁判例（ドコモ・サービス〔雇止め〕事件 東京地裁 平22. 3.30判決 労判1010号51ページ）もあります。

4.当初から変更が予定されている場合

この場合も、雇止めには労契法19条が適用されます。契約当初から、賃金等の労働条件を更新時に見直すことがある（減額もある）とされていて、その見直しが公正・適切であれば、労働者側がこれを不服として更新が成立しなかった場合には、雇止めに正当理由があると考えます。ただし、見直しが公正・適切であると判断されるためには、更新時の変更があることおよび変更のルール（例えば、給与額決定における判断項目等）があらかじめ明示されており、その運用も合理的なものであることが求められると考えます。

河合塾（雇止め）事件（東京地裁 令 3. 8. 5判決 労判1250号13ページ）は、予備校講師の有期

契約（本件では「出講契約」とされています）に関する事案で、出講コマ数の減少を伴う提案をしたところ折り合わず、雇止めとなったものです。出講契約の締結時から、各講師に対して提案されるコマ数およびコマ単価は、受講予定者数、各講師の授業アンケート結果その他の当該講師の評価等の事情によって変動し得るものとされていました。当該講師は授業アンケートの結果が低く、改善指導がされたことなどの事情も踏まえると、コマ数減提示は、客観的に合理的であることを基礎づける理由が認められるとともに、他の有期労働者である講師との間でも均衡を欠くものではなく、当該講師の不利益の程度にも配慮された内容であり、提示に至るまでの具体的な経緯に違法、不当な事情も見当たらないことなどの事情を総合考慮し、本件コマ数減提示は、客観的合理性があり、社会的相当性を有するとされました。そして、当該講師からの従前と同一条件による契約更新の申し込みを使用者が拒絶して雇用終了としたことについて、雇止めは有効であるとされました。

5.ご質問への回答

ご質問のケースでは更新に際して、賃金引き下げについて本人の同意が得られれば、ほぼ問題はないと考えますが、前述のとおり、後日、自由な意思かどうか争われることがあります。更新時にいきなり減額の提案をして、これに応じるか、雇用終了とするかの判断を求めるのではなく、丁寧な説明をすること、また、日々の改善指導等の在り方も、本人の納得を得る上で重要となるでしょう。

賃金引き下げに応じない場合の雇止めについては、人事評価に応じて賃金が下がることがあるという制度になっていたのか、そのことが契約当初から明示されていたのか、評価結果を含め、運用は適正なのかという点が重要となります。

なお、あらかじめ変動があり得ると明示していない場合でも、勤務成績や勤務態度の不良が著しければ、それ自体が雇止めの正当理由となり得ますし、その際、賃金減額を伴うものではあるが、更新提案はしているという点は、雇止め回避・雇用の継続への配慮として、雇止め有効の方向で評価されることとなります。ただし、ご質問のように働きぶりが現在の賃金に見合っていないという程度では、賃金減額の提案を拒否したからといって雇止めするのは難しいと考えます。

特集1-事例

メンタルヘルス対策の最新事例

(日立製作所／セイコーエプソン／サントリーパブリシティサービス)

特集2-解説

人的資本の開示に関する動向と実務上のポイント

特集3-解説

トラブルを予防し、制度の定着・浸透を支援 従業員説明会の上手な進め方

特集4-資料

2021年管理職構成の実態

特集5-解説

実務視点で読む 最近の労働裁判例の勘所 (令和4年上期)

※次号の内容は都合により変更となる場合があります。

●本誌の内容等に関するお問い合わせ
編集部

TEL: 03-3491-1242

FAX: 0120-81-2266

※上記電話の受付時間は、

原則として平日の

9:00~17:00です。

●WEB労政時報の登録情報確認、
『労政時報』の送付先変更、販売、
請求、乱丁・落丁等に関する
お問い合わせ
営業推進部

TEL: 03-3491-1293

FAX: 03-3491-1299

E-mail: crm@rosei.jp

●出版物・書籍のご案内・ご注文

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

●正誤が出た場合には、下記URLにて
お知らせいたします。

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

編集 一般財団法人 労務行政研究所

編集長 三宅敦久

発行 株式会社 労務行政

発行人 石川 了

デザイン 株式会社 dig

印刷所 日経印刷 株式会社

〒141-0031

東京都品川区西五反田3-6-21

住友不動産西五反田ビル3階

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

人事・労務の課題解決メディア

労政時報

2022年(令和4年)10月14日
第4043号

年間契約料(表示価格は税込)

・『労政時報』冊子のみ 定価 83,600円

・WEB労政時報のみ 定価 83,600円

・Wプラン※ 定価106,700円

※『労政時報』冊子+WEB労政時報。

詳細は下記よりご覧ください。

<https://www.rosei.jp/store/jiho>



実務に役立つ法律基礎講座(87)

転 籍

● アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業は、国内外の依頼者が直面するあらゆる法律問題や複雑な分野、横断的の案件に対して、70年にわたり培ったノウハウ・実績を礎として、人事労務、M & A、ファイナンス、キャピタル・マーケット、事業再生・倒産、訴訟・仲裁、知的財産をはじめ、企業活動に関連する各分野に豊富な実績を有する弁護士等の580名以上の専門家が国内外11カ所の拠点において迅速かつ的確に対応する総合法律事務所。

※執筆者のプロフィールの詳細は16ページをご覧ください。

Q1	転籍は、出向や配転とどのように異なるか	… 2
Q2	転籍を一方的な命令、または包括的同意により実施できるか	… 3
Q3	業績の悪化を理由に期限付きで転籍を命じることはできるか	… 4
Q4	出向命令後、そのまま転籍させることは可能か	… 5
Q5	転籍を拒否する従業員を人事考課で不利益に取り扱うことや、懲戒処分や解雇をすることはできるか	… 6
Q6	転籍拒否による退職の場合、自己都合退職としてよいか	… 7
Q7	事業譲渡に伴う転籍を拒否する従業員を解雇できるか。会社分割の場合はどうか	… 8
Q8	転籍させる際の手続きはどのように行うか	… 9
Q9	転籍者の労働保険・社会保険はどう取り扱うか	… 10
Q10	年休の付与日数や消化日数は転籍先に引き継ぐのか	… 10
Q11	転籍に伴い労働条件が低下する場合、どのように対応すべきか	… 11
Q12	転籍者から同意を得ている場合、その個人情報転籍先へ提供しても問題ないか	… 12
Q13	転籍前の非違行為について、転籍後に懲戒処分を科すことは可能か	… 13
Q14	高齢者の雇用確保措置として転籍させることは可能か	… 14
Q15	出向元が解散して出向先に転籍することになった場合、出向期間を含めた退職金請求は認められるか	… 15

☆この<付録>は、原則として月の前半号に添付いたします。
 毎回ファイルして、基本的な知識の確認、新任担当者の教育研修等にご活用ください。

Q1**転籍は、出向や配転とどのように異なるか****A****他企業への異動である点や、異動元の企業との労働契約関係を終了させる点で異なる**

転籍・出向・配転は、いずれも労働者の人事異動の一形態である。これらの違いは、①他企業への異動であるか否かという点、および②他企業へ異動させる場合に、異動元の企業と異動対象の労働者の労働契約関係を終了させるか否かという点にある。

1. 転籍の定義

転籍とは、労働者が現在雇用されている企業から他企業へ籍を移し、当該他企業の業務に従事することをいう。

転籍を実施する場合、転籍元は対象の労働者との労働契約関係を終了し、当該労働者と転籍先との間に新たに労働契約関係が成立することとなる。転籍の法律構成としては、①労働者が現在雇用されている企業との労働契約を合意解除して転籍先と新たに労働契約を締結するもの（解約型）と、②労働者を現在雇用している企業が転籍先に対して労働契約上の使用者の地位を譲渡するもの（譲渡型）の二つがある。

2. 転籍と出向の違い

他方で、出向とは、労働者が現在雇用されている企業に在籍したまま、他企業の労働者として相当期間にわたり当該他企業の業務に従事することをいう。

出向を実施する場合、対象の労働者は、現

在雇用されている企業との労働契約関係を維持したまま、出向先との間にも労働契約関係を成立させ、当該他企業の指揮命令下で、当該他企業の就業規則等の適用を受け、当該他企業の一員として業務に従事することになる。したがって、転籍と出向は、いずれも他企業との間の人事異動の一形態であり、対象の労働者は、出向先・転籍先である他企業の業務に従事することになる点で共通する。

転籍と出向は、労働者が他企業の業務に従事する場合に、労働者が現在雇用されている企業との労働契約関係を終了するか、あるいは労働契約関係を維持するかという点で異なる。このような観点からも、出向は「在籍出向」、転籍は「移籍出向」「転籍出向」と呼ばれることがある。

3. 転籍・出向と配転の違い

配転（配置転換）とは、企業内の労働者の異動であり、勤務地を変更することや、同一勤務地内における所属部署の変更により職務内容が変更することをいう。企業の人事管理の手段として転籍・出向と同様に活用され、企業内での労働者の職業能力・地位の発展や人員調整を目的に幅広く行われている。このように、配転は企業内における人事異動であるという点で、他企業との間の人事異動である転籍・出向とは異なる。

Q2**転籍を一方的な命令、または包括的同意により実施できるか****A****転籍を一方的な命令で実施することはできず、
原則として労働者の個別の同意が必要****1. 転籍を一方的な命令により実施できるか**

転籍を実施する法律構成には、①転籍元との労働契約を合意解約して転籍先と新たに労働契約を締結するもの（解約型）と、②転籍元が転籍先に対して労働契約上の使用者の地位を譲渡するもの（譲渡型）がある（Q1参照）。

①の場合、転籍元と労働者が合意により労働契約を解約し、転籍先と労働者が合意により労働契約を締結することになるため、対象となる労働者自身の転籍への同意が前提として必要になる。②の場合、労働契約上の地位を譲渡するということは、転籍元が、対象の労働者との労働契約関係に基づいて発生した当該労働者に対する債権債務を、転籍先にそのまま譲渡することを意味する。そして、法律上、使用者は労働者の承諾を得なければ、使用者としての権利を他に譲渡することができないと定められているため（民法625条1項）、転籍元は、対象労働者の同意を得なければ、労働契約上の地位を転籍先へ譲渡することができず、やはり対象となる労働者自身の転籍への同意が必要になる。

したがって、転籍を企業の一方的な命令で実施することはできない。

2. 転籍を包括的同意により実施できるか

転籍の実施には労働者の同意が必要になるとして、その同意は、転籍を実施する際に個別具体的な同意である必要があるのか、それとも入社時に事前に包括的な同意を得ることで足りるのかという問題がある。

原則としては、転籍を実施する際の個別具体的な同意が必要となるため、事前の包括的同意によるのではなく、転籍時に個別の同意を得た上で転籍を実施することが実務上の手続きとして確実であると考えられる。転籍は、これにより労働者の在籍先が変更され、労務を提供する相手方が変更されることから、労働者の地位に及ぼす影響が大きい。そのため、労働者に対して、転籍先の企業名や転籍先での労働条件を明示する必要があり、単に「転籍を命じられた際には同意します」というような抽象的で包括的な同意に基づく転籍の実施は、労働者に不利益が生じる事態を招きかねず、望ましくない。

他方で、労働者にとって実質的な不利益がない場合には、転籍時に個別の同意を得なくても、例外的に包括的な同意を得ることで転籍を実施し得る。ただし、包括的な同意のみを得ていた場合の転籍命令を有効と認めた裁判例（日立精機事件 千葉地裁 昭56. 5.25判決 労判372号49ページ）は、転籍元で従業員を採用した際に転籍先を明示した上で転籍があり得ることを説明し、従業員がこれに同意していたケースであり、かつ、労働条件も従業員の不利益にならず、実質的には転籍元の他の部門への異動と同視できるもので、長年異議なく運用されていたケースであった。

したがって、このような例外的な場合を除いて、包括的な同意で転籍を実施することはできないと考えるべきである。

Q3**業績の悪化を理由に期限付きで転籍を命じることはできるか****A**

期限付きの転籍であることや期間満了後に転籍元へ復帰すること、転籍先および期間満了後の転籍元での労働条件について、個別同意を得ていれば可能

1. 転籍と労働者の同意

転籍は使用者の変更を伴うため、使用者が一方的に実施できる人事異動ではなく、労働者の同意が必要である（民法625条1項、**Q2**参照）。なお、「労働者の同意」とは、採用時の包括的同意や就業規則・労働協約における転籍命令規程などに対する同意では足りず、具体的な転籍の際における労働者の個別の同意が必要であるとされている（三和機材事件〔東京地裁 平 4. 1.31決定 判時1416号130ページ〕等）。

また、転籍に関する合意がされたものの、転籍先との間で労働条件が決まっていない状況下で、労働者が転籍元より退職し、転籍先での雇用を拒否された場合には、労働者と転籍元との間の合意解約は無効と解される（生協イーコープ・下馬生協事件 東京地裁 平 5. 6.11判決 労判634号21ページ）。そして、転籍先の労働条件について、労働者との認識の不一致などがあった場合には、労働者より、錯誤による転籍の意思表示の無効などの主張がなされる可能性がある。

2. 期限付きの転籍と転籍元への復帰

「期限付きの転籍」とは、転籍の際に転籍期間を定め、当該転籍期間の満了により、労働者と転籍先との間の労働契約を終了させ、労働者が転籍元とあらためて労働契約を締結し、転籍元に復帰することを内容とする転籍

である。労働者の個別の同意を得ていれば、期限付きの転籍も有効である（京都信用金庫事件 大阪高裁 平14.10.30判決 労判847号69ページ）。

期限付きの転籍の場合、転籍期間が満了して労働者が転籍元に復帰するときは、いったん転籍先との労働契約を解約し、転籍元とあらためて労働契約を締結することになる。この時、復帰後の転籍元と労働者との間の労働条件に関するトラブルを回避するため、転籍先での労働条件に加えて、復帰後の転籍元での労働条件の内容についても、転籍前に労働者と合意しておく必要がある。特に、退職金や年次有給休暇（以下、年休）の日数等、勤続年数がベースとなる労働条件については、転籍した際に転籍元との労働契約関係が終了する以上、転籍元での勤続年数は転籍先への転籍をもっていったんリセットされるのが原則であるため、これをどう取り扱うのかを労働者との間で明確に取り決めておく必要がある。

なお、期限付きの転籍は、転籍期間満了後に労働者が転籍元に復帰することがその内容となっているため、転籍期間満了後に転籍元が労働者の復帰を拒否し得るのは、労働者の悪意または重大な過失により、労働者と転籍元との間の信頼関係が破壊され、労働契約を維持することが困難な状況となった場合に限られる（上記京都信用金庫事件）。

Q4**出向命令後、そのまま転籍させることは可能か****A****出向規程などが期間終了後の復帰を予定しない出向も想定しており、かつ権利濫用でない場合であれば可能****1. 出向・転籍と労働者の承諾**

出向とは、労働者が出向元との労働契約を維持しつつ、相当期間、出向先の指揮命令の下で就労することを意味する（土田道夫『労働契約法 第2版』〔有斐閣〕433ページ）。出向元との労働契約が維持されるとはいえ、本来の使用者である出向元とは異なる出向先からの指揮命令を受ける以上、労働者にとっては重大な労働条件の変更であるから、出向元と労働者との間で出向について明確に合意されていなければならない（民法625条1項）。

すなわち、出向についての労働者の個別的な同意を得るか、就業規則等に、企業に出向命令権があることおよび出向期間中の労働者の地位、賃金、退職金、手当、昇給・昇格等の査定その他の処遇について明示しておくことにより、労働者の出向に関する包括的同意を得ておくことが必要である（新日本製鐵事件 最高裁二小 平15. 4.18判決 労判847号14ページ）。

ただし、出向元と労働者との間に出向についての合意があるとしても、具体的な出向命令が権利濫用と評価されれば、当該出向命令は無効となる（労働契約法14条）。出向命令が権利濫用となるか否かは、業務上の必要性、出向者の労働条件上および生活上の不利益と比較衡量して判断されることになる（上記新日本製鐵事件、新日本製鐵〔日鐵運輸〕事件〔福岡高裁 平12.11.28判決 労判806号58ページ〕等）。

2. 復帰を予定しない出向命令

出向に対し、転籍は包括的同意では足りず、具体的な転籍の際に労働者の個別の同意が必要とされている（Q2参照）。出向後そのまま転籍させることを予定するような出向命令など、出向元への復帰の見込みがない出向は転籍と近似すると思われる。

裁判例も、労働者の出向についての包括的同意が、出向期間が定められているなど出向元への復帰を予定した出向を前提としている場合、かかる包括的同意は復帰を予定しない出向命令の根拠にすることはできないとしている（東海旅客鉄道〔出向命令〕事件 大阪地裁 平 6. 8.10決定 労判658号56ページ）。このような場合には、労働者の個別的な同意がなければ企業は復帰を予定しない出向を命ずることができない。

一方、労働者の出向についての包括的同意が、出向元への復帰を予定していない出向も前提としている場合は、復帰予定がないということだけで出向命令が不可能ということにはならないといえる。労働者の包括的同意が出向元への復帰を予定しているか否かは、事案に基づき個別に判断される。

もっとも、出向元への復帰を予定しない出向につき労働者による同意があるとして企業に出向命令権があるとされる場合であっても、当該出向命令が権利濫用に該当しないか否かは、別途、事案に基づき個別に分析・判断する必要がある。

Q5

転籍を拒否する従業員を人事考課で不利益に取り扱うことや、懲戒処分や解雇をすることはできるか

A

転籍拒否を理由とする不利益取り扱いや懲戒処分は原則としてできないが、整理解雇をし得る場合がある

1. 転籍拒否を理由とする不利益取り扱いの可否

転籍は、企業が一方的に実施できるものではなく、労働者の個別の同意が必要である（Q2参照）。したがって、労働者が転籍を拒否している場合には、転籍に対する労働者の同意がないといえることから、そのような転籍命令は無効となる。

業務命令違反を理由として懲戒処分を実施するためには、前提となる業務命令が有効であることが必要である。しかしながら、労働者が転籍を拒否している場合においては、企業が行った転籍命令が無効であるから、労働者に懲戒事由となる業務命令違反を認めることはできない。したがって、転籍拒否を理由に懲戒処分を実施することはできない。

同様に、労働者が転籍を拒否している場合には、転籍命令は無効であることから、当該無効な転籍命令に従わなかったことを理由とする人事権行使は、権利濫用に当たる。すなわち、転籍命令に従わないことを理由とする人事考課における低評価や普通解雇は、人事権の濫用として違法・無効と評価されることとなる。

もっとも、労働者による転籍への包括的同意がある場合においては、労働者が転籍を拒否したとしても、転籍命令が有効な場合がある（Q2参照）。このように、転籍命令が有効である場合において、なお労働者が合理的理由なく転籍を拒否する場合には、業務命令違反が認められ、人事考課において低評価の理由とすることが可能であるほか、懲戒処分の

対象となり得る。しかし、この場合であっても、直ちに普通解雇を行うべき正当な理由があると評価されるものではない点に留意が必要である。

2. 転籍拒否を理由とする整理解雇の可否

転籍命令は、しばしば人員削減や、整理解雇回避のための措置として実施される場合がある。この場合においても、労働者の同意のない転籍命令は無効である。

もっとも、企業の経営状況に鑑み、企業において労働者の雇用を維持することができないといえる場合においては、転籍を拒否した労働者を整理解雇せざるを得ないこともあり得る。この場合においては、いわゆる整理解雇の4要素（①人員削減の経営上の必要性、②解雇回避措置を尽くしたこと、③被解雇者の選定の合理性、④手続きの相当性）に照らして、解雇の有効性が判断されることとなる。

なお、裁判例としては、雇用維持を目的として複数の従業員に対して転籍命令を出した結果、1人の従業員のみが転籍を拒否したため、当該1人を整理解雇した事案において、既に人員削減の目的は達せられているとして、人員削減の必要性が否定されたもの（千代田化工建設事件 東京高裁 平 5. 3.31判決 労判629号19ページ）や、転籍を拒否したことを整理解雇の基準とし、転籍拒否者を整理解雇した事案において、被解雇者の選定の合理性を否定したもの（日新工機事件 神戸地裁 姫路支部 平 2. 6.25判決 労判565号35ページ）がある。

Q6**転籍拒否による退職の場合、自己都合退職としてよいか****A****本人が自らの意思で退職を申し出た場合には、原則として自己都合退職としてよい****1. 会社都合と自己都合**

離職理由が会社都合であるか自己都合であるかは、一般に、雇用保険の基本手当や退職金額に影響することが多い。

すなわち、基本手当との関係については、いわゆる会社都合退職の場合、給付制限期間がないため、早期に基本手当が受給可能であり、自己都合の離職者に比べて給付日数が優遇される。また、退職金については、各社が定める退職金規程において、自己都合退職の場合には、会社都合退職の場合に比して退職金額を低く設定していることが多い。

基本手当との関係で、会社都合として取り扱われるか否かは、最終的にはハローワークが決定するものであるため、企業としては、離職証明書に事実即して退職理由を記載すれば足りる。一方で、企業が退職金額を決するに当たっては、企業自らの判断により、会社都合退職に該当するかを決する必要がある。

2. 自己都合退職として取り扱うべき場合

転籍が有効となるためには、労働者の同意が必要であるため、労働者が転籍を拒否している場合には、転籍命令は無効となる（Q2参照）。したがって、労働者が転籍を拒否した場合には、原則として、企業との労働契約関係が継続することとなる。

しかしながら、転籍命令が事業譲渡や事業所閉鎖に伴う場合等、転籍命令を拒否したことにより、もはや従前の業務に従事することができないことがある。このような場合には、原則として、企業は、労働者の解雇を回避す

べく、他の職場へ異動させることとなるが、労働者が、事業場や業務内容の変更を希望せず、自らの意思で退職を申し出ることがある。

このような場合には、仮に当該退職の申し出のきっかけが、企業における事業譲渡や事業所閉鎖に伴う転籍命令の拒否にあるとしても、労働者は企業の下で労働を継続することが可能であるにもかかわらず自ら退職を選択しているといえることから、当該労働者を自己都合退職として取り扱って差し支えない。

3. 会社都合退職として取り扱うべき場合

一方で、雇用維持のために転籍を打診したにもかかわらず、労働者が転籍を拒否した場合等において、転籍拒否を理由に整理解雇を余儀なくされた場合には、労働者は企業から一方的に解雇されているため、会社都合退職として取り扱う必要がある。

また、解雇に該当しない場合であっても、企業が労働者に対して転籍拒否を理由に退職を打診した場合（いわゆる退職勧奨の場合）や、転籍を拒否した労働者が職種や事業場を限定した労働契約を締結しており、他の事業場や業務への異動命令を受けるべき立場でないにもかかわらず事業譲渡や事業所閉鎖により従前の業務を継続することができなくなったため、自主退職を余儀なくされた場合には、会社都合退職として取り扱う必要がある。これは、労働契約上異動を受忍する義務がないにもかかわらず、異動か退職かを迫られたもので、労働者自らの意思で退職を申し出たとはいえないためである。

Q7

事業譲渡に伴う転籍を拒否する従業員を解雇できるか。 会社分割の場合はどうか

A

事業譲渡に伴う転籍を拒否した従業員を解雇することは、原則としてできない。
会社分割の場合は、従業員の同意にかかわらず、原則として労働契約が承継される

1. 事業譲渡に伴う転籍

事業譲渡における個々の権利義務関係の移転は、その承継の有無を個別に合意する方法（特定承継）により実施される。したがって、事業譲渡において、労働契約関係は、当然に譲渡会社に移転されるものではなく、譲渡会社と譲受会社の合意のほか、民法625条1項に基づき、労働者の個別の同意があって初めて、労働契約の移転、すなわち転籍が有効となる。

以上から、事業譲渡が実施される場合において、譲渡対象となる事業に従事している労働者であっても、当該労働者が個別に同意しない限り、転籍の効果は生じず、労働者は譲渡会社にとどまることになる。

そうすると、転籍を拒否した労働者が従前従事していた業務は、事業譲渡により譲受会社に移転していることから、企業において、転籍を拒否した労働者に従事させる業務がないとして、当該労働者を解雇できるかが問題となる。

しかしながら、従前従事していた業務が事業譲渡によりなくなったことのみを理由とする解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、または社会通念上相当性があるとは認められず、解雇権の濫用と評価される。また、転籍には労働者の合意が必要である以上、労働者の同意がない場合における転籍命令は無効であるため、そのような無効な転籍命令を拒否したことのみを理由として、普通解雇や懲戒解雇等の不利益処分を実施することも許されない。

以上から、原則として、転籍を拒否した労働者については、譲渡対象の事業以外の部署に配転するなど、企業において労働契約関係を維持するための相応の措置を講ずる必要がある。

もっとも、転籍を拒否した労働者を配転することが困難である等、当該労働者の雇用維持を図ることができないといえる場合には、いわゆる整理解雇の4要素（Q5参照）に照らして、解雇が有効と判断される場合がある。

2. 会社分割に伴う労働条件の承継

会社分割においては、事業譲渡と異なり、権利義務関係を包括承継することになるため、個々の労働契約関係についても、労働者の個別の同意を必要とせず、当然に承継会社に承継されることになる。したがって、労働者が会社分割に伴う労働契約の承継を拒否したとしても、原則として、労働契約は承継会社に承継されることとなる。

もっとも、承継される事業に主として従事していない労働者が、会社分割に基づく承継の対象とされている場合には、当該労働者は、一定期間、書面により異議を申し出ることが可能であり、当該異議が述べられた場合には、分割会社に残留することが可能である（会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律5条）。この場合において、承継に異議を述べたことを理由に当該労働者を解雇することは、原則として解雇権の濫用に当たり、無効と評価される。

**労働者に対し転籍後の労働条件を説明し、
転籍についての個別の同意を取得する**

転籍を実施する際には、①転籍後の労働条件を確定させ、②転籍に伴う労働条件の変更について対象労働者に十分に説明して、③対象労働者に十分な検討の時間を与えた上で転籍に対する個別同意を取得し、④転籍元からの退職手続きおよび転籍先との雇用手続きを行う——という流れで進めることになる。

1. 労働者の個別同意の取得

転籍は、原則として労働者の個別具体的な同意が必要となる（Q2参照）。当該同意は、労働者の真意により、かつ、自由な意思決定に基づき表明されたものでなければならない。実務上は、労働者の転籍への同意が真意かつ自由な意思決定によるものか否かが争われるなど、転籍の有効性が問題になることが少なくない。

そのため、労働者から真意かつ自由な意思決定による同意を取得するべく、①転籍に伴い変更される労働者の労働条件を確定して、②これを労働者に具体的に示して説明し、③当該労働条件について検討するための十分な時間を当該労働者に与えた上で同意を得ることが必要である。特に、②について、転籍先における労働条件が転籍元での労働条件よりも引き下げられることが想定される場合には、事後的に労働者に不満が生じ、同意が真意によるものでなかったなどとして紛争の原因になる可能性が高いため、個別に説明会を開催するなどして対象労働者に転籍先での労働

条件を十分に説明する必要がある（Q11参照）。また、③については、転籍に対する同意を証するものとして、労働者から「転籍同意書」を得ることが一般的である。当該同意書においては、労働者が転籍元から退職すること、および転籍先の労働条件を明記した上で転籍先に雇用されることについて労働者が同意することを明記し、労働者から署名押印を得る形にすることが望ましい。

2. 転籍元からの退職および転籍先への入社

労働者から同意を取得した後、労働者の転籍元からの退職手続きおよび転籍先への入社手続きを実施する。転籍元からの退職金支給や、退職に伴う労働保険や社会保険の取り扱いについては、事前に運用を明確に定め、それに従って手続きを行うことが、転籍元・転籍先間のトラブル防止のために有用である。例えば、退職金については、転籍元からの退職時点で支払うのが通常であるが、転籍先がグループ会社である場合には、転籍元での勤続年数を転籍先での勤続年数に積算し、転籍先でまとめて退職金を支払う対応も考えられるため、事前に取り扱いを決めておくことが望ましい。

実務上は、労働者の転籍とそれに伴い問題となる退職金の支払い方法や勤続年数の通算の有無などの点について、転籍元と転籍先の間で、転籍協定書を交わして明確にする運用が見られる。

Q9

転籍者の労働保険・社会保険はどう取り扱うか

A

転籍先において新たに労働保険・社会保険に加入する必要がある

1. 転籍する場合の労働保険・社会保険の取り扱い

転籍により、転籍者は、転籍元との労働契約関係を終了させ、新たに転籍先との間で労働契約関係に入ることになる。それに伴い、労働保険（労災保険・雇用保険）および社会保険（健康保険・介護保険・厚生年金保険）についても、転籍元での被保険者資格は喪失し、転籍先において新たに被保険者資格を取

得することになる。

2. 転籍元・転籍先で必要な手続き

転籍する場合、転籍元と転籍先双方において、労働保険および社会保険に係る一定の手続きが必要となる。

具体的な手続きの概要は、[図表1]のとおりである。

図表1 転籍元・転籍先での労働保険・社会保険の手続き

保険の種類		転籍元での手続き	転籍先での手続き
労働保険	労災保険	・ 特段の手続きは不要	
	雇用保険	<ul style="list-style-type: none"> ・【雇用保険被保険者資格喪失届】を被保険者でなくなった日の翌日から10日以内にハローワークに提出^[注1] ・【雇用保険被保険者離職票】の交付を従業員から求められる場合がある^[注2] 	<ul style="list-style-type: none"> ・【雇用保険被保険者資格取得届】を雇入れ日の属する月の翌月10日までにハローワークに提出 ・ハローワークから受領した【雇用保険被保険者資格取得等確認通知書】および【雇用保険被保険者証】を対象従業員に交付
社会保険	健康保険・厚生年金保険（協会けんぽの場合）	<ul style="list-style-type: none"> ・【健康保険・厚生年金保険被保険者資格喪失届】を離職日から5日以内に管轄の年金事務所に提出 	<ul style="list-style-type: none"> ・【健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届】を雇入れ日から5日以内に管轄の年金事務所に提出

- [注] 1. 会社分割等に伴う転籍の場合には、分割等の種類に応じて手続きが異なるため留意が必要。
 2. 転籍者が、転籍先において雇用保険の受給要件（離職日以前2年間に被保険者期間が通算して12カ月以上あること）を満たす前に退職したとき、転籍元において受給要件を満たしていた場合には、転籍元が転籍者から雇用保険被保険者離職票の交付を求められることがある。

Q10

年休の付与日数や消化日数は転籍先に引き継ぐのか

A

解約型の場合は原則として引き継がないが、譲渡型の場合は引き継ぐことになる

1. 転籍した場合の年休の取り扱い

転籍は、①転籍元との労働契約を合意解約し、転籍先と新たに労働契約を締結する場合

（解約型）と、②労働契約上の使用者の地位が転籍元から転籍先に譲渡される場合（譲渡型）の二つの類型に分類されており（Q1参照）、転

籍者の年休の取り扱いについても、転籍の種類によって次のような差異が生じる。

[1] 解約型の場合

解約型の場合、転籍者と転籍元との間の労働契約は終了し、新たに転籍先との間で労働契約を締結することになるため、転籍者の労働条件は、転籍元のものではなく、転籍先のものに新たに適用されることになる。そのため、転籍者の転籍元における年休の付与日数や消化日数は、転籍元との労働契約の終了により消滅することとなり、原則として転籍先には引き継がれない。

[2] 譲渡型の場合

他方、譲渡型の場合、転籍者に対する転籍元の使用者たる地位が転籍先に譲渡されることになる。これは、転籍元と転籍者との間の労働条件がそのまま転籍先と転籍者との間にスライドされることを意味するので、転籍者の転籍元における年休の付与日数や消化日数は転籍先にそのまま引き継がれることになる。

2. 転籍者の年休取得

1. のとおり、譲渡型の場合は、転籍元での年休の付与日数や消化日数はそのまま転籍先

に引き継がれる。

他方、解約型の場合は、転籍先において新たな労働契約が始まることとなるため、原則として、転籍先において新たに年休付与の要件を満たす必要があり、年休の付与日数も、年休の付与日数の基準となる勤続年数もリセットされる。なお、法律上は、年休の雇入れ日から6カ月間継続勤務し、かつ全労働日の8割以上出勤することで10日の年休が付与される（労働基準法39条1項）が、転籍先において法律を上回る基準を定めている場合には同基準によることとなる。

また、同条7項に基づく労働者の年5日の年休の取得義務についても、転籍先において10日以上年休が付与された日から1年間について5日の時季指定を行う必要があり、転籍先は、転籍者が転籍元で既に取得した年休の日数を、この「5日」から控除することはできない。

ただし、転籍者に有利な取り扱いをすることは許容されているので、例えば、グループ会社間の転籍の場合に、転籍した時点で転籍元において付与されていた未消化の年休日数を転籍先が引き継いだり、転籍元での勤続年数を転籍先において通算したりする等の措置を講じることは可能である。

Q11

転籍に伴い労働条件が低下する場合、どのように対応すべきか

A

転籍先の労働条件を明示した上、転籍同意書等の合意書を取得すべき

1. 本設問の転籍の種類

転籍は、①転籍元との労働契約を合意解約し、転籍先と新たに労働契約を締結する場合（解約型）と、②労働契約上の使用者の地位が転籍元から転籍先に譲渡される場合（譲渡型）の二つの類型に分類される。

もっとも、譲渡型の転籍の場合、転籍元の労働条件を転籍先がそのまま引き継ぐことになるので、本設問のように、転籍に伴い労働条件が低下することは通常想定されない。

そのため、転籍に伴い労働条件が低下することが想定され得るのは、もっぱら解約型の場合となる。

2. 労働条件が低下する場合の転籍先での対応

解約型の転籍の場合、転籍者は、転籍元との労働契約を合意解約し、転籍先と新たな労働契約を締結することになるが、これは言い換えると、転籍者は、転籍元を退職し、転籍先に新たに就職することを意味する。そのた

め、通常の就職や転職の場合と同様に、転籍先の労働条件が従前の労働条件よりも転籍者にとって不利だったとしても、これに転籍者が同意すれば、かかる労働条件の下で就労することとなる。

したがって、転籍先と転籍者との間で、転籍先の労働条件による旨の合意があれば、仮に転籍先の労働条件が転籍元の条件を下回っていたとしても、法的な問題は生じない。もっとも、3.で述べるとおり、転籍を実施できるかは転籍者の同意次第となるので、転籍者の同意取得に向けた検討が別途必要になる点には留意すべきである。

3.実務上の留意点

実務上、転籍はグループ企業間で行われることが多いが、転籍の対象となる労働者に正確かつ十分な説明を行わないと、在籍出向や配転(Q1参照)との混同から、転籍者との間でトラブルが生じることもある。転籍を実施する際には、転籍の対象となる労働者に対し、

転籍であること(特に、転籍元との労働契約関係は終了し、新たに転籍先と労働契約を締結して転籍先と合意した労働契約の規律を受けること)を十分に説明し、転籍先の労働条件を明示した転籍同意書等の合意書を取得しておくべきである(Q8参照)。

また、転籍は、転籍元の一時的な命令で行うことはできず、対象となる労働者の個別の同意が必要である(Q2参照)。そのため、転籍先での労働条件が転籍元のもの比べて労働者にとって不利になる場合には、対象となる労働者の同意が得られない可能性がある。そのような場合、例えば、転籍元が転籍先との協定等に基づき、一定期間差額分を補填する取り扱いを行うなどして、対象となる労働者の同意を得られるような経過措置を講じることも考えられる。もっとも、このような転籍元からの補填は、転籍元から転籍先への贈与と見られる可能性があるため、税務専門家の意見を踏まえながら制度設計を行うことが望ましい。

Q12

転籍者から同意を得ている場合、その個人情報を転籍先へ提供しても問題ないか

A

「転籍者が同意に係る判断を行うための合理的かつ適切な範囲の内容」を明確に示した上で転籍者の同意を得ていれば可能。ただし、特定個人情報については別途の取り扱いが必要

1.個人情報の転籍先への提供

個人情報保護法上、「個人情報」とは、「生存する個人に関する情報」であって、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により「特定の個人を識別することができるもの」(個人識別性)であり、これには「他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるもの」(容易照合性)を含むとされ(2条1項1号)、「個人識別符号が含まれるもの」も個人情報に該当する(同項2号)。また、「個人データ」とは、個人情報データベース等を構成する個人情報をいう(16条3項)。「個人情報データベース等」には、特定の個人情報

をコンピューターを用いて検索することができるように体系的に構成した情報の集合物や、紙面で処理した個人情報を五十音順等の一定の規則に従って整理・分類し、特定の個人情報を容易に検索することができるよう、索引等を付し、他人によっても容易に検索可能な状態に置いているものが該当する(同条1項)。

企業は、従業員の個人データを第三者に提供するには、当該従業員が同意に係る判断を行うために必要と考えられる合理的かつ適切な範囲の内容を明確に示した上で、あらかじめ従業員本人の同意を得る必要がある(同法27条1項)。よって、「転籍者から同意を得ている場合」というのが、転籍者に対し、同人が同意に係る判

断を行うために必要と考えられる合理的かつ適切な範囲の内容を明確に示した上で、その同意を得ていたということであれば、転籍者の個人情報転籍先へ提供することは可能である。

ただし、2.で述べるとおり、個人番号（以下、マイナンバー）等の特定個人情報については別途の取り扱いが必要である。

2. マイナンバー等の転籍先への提供

行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（マイナンバー法）に定める「特定個人情報」とは、マイナンバーを含む個人情報を指す（2条1項8号）。

従前、転籍元から転籍先へ転籍者の特定個

人情報を提供することや、転籍先が転籍元から転籍者の特定個人情報を取得することは、転籍者の同意があってもマイナンバー法上許されず、転籍先が直接、転籍者本人から提供を受ける必要があった。

しかし、2021年9月施行の改正マイナンバー法により、転籍する従業員の転籍決定後に、マイナンバーを含む特定個人情報の具体的な提供先を明らかにした上で当該従業員の同意を得た場合は、従業員のマイナンバー関係事務を処理するために必要な限度において、転籍元から転籍先へ当該転籍者の特定個人情報を提供することが可能となった（19条4号）。したがって、転籍先へのマイナンバーの提供に際しては、上記ステップを踏む必要がある。

Q13

**転籍前の非違行為について、
転籍後に懲戒処分を科すことは可能か**

A

**懲戒処分を科すことはできないため、
転籍時に非違行為がないことを申告させるべき**

1. 転籍前の非違行為に対する懲戒処分

企業が労働者に対して懲戒権を行使し得るのは、労働契約の締結によって、労働者が企業に対して企業秩序遵守義務を負うことに由来する。判例によれば、企業は、労働者が企業秩序遵守義務に違反したことに対する制裁罰として懲戒を科すことができると考えられている（富士重工工業事件 最高裁三小 昭52.12.13判決 民集31巻7号1037ページ）。

ところで、転籍とは、転籍元と労働者との間の現在の労働契約関係を終了させて、転籍先と当該労働者との間で新たに労働契約関係を成立させる人事異動である（Q1参照）。

そのため、転籍後に当該労働者の転籍前の非違行為が発覚したとしても、転籍先にとっては、その非違行為は転籍先との間での労働契約関係が成立する前、すなわち、当該労働者が転籍先に対して企業秩序遵守義務を負う以前に行われた行為であって、転籍先の懲戒権が及ばないことになる。

他方、転籍元についても、当該労働者に対

する懲戒権は転籍による労働契約関係の終了（＝転籍元の退職）をもって消滅しており、転籍元も同人に対して懲戒処分を科すことはできない。

そもそも、転籍前と転籍後では使用者が異なるため、転籍前の非違行為は、通常は転籍先の企業秩序に影響を及ぼすものではない。いずれにしても、転籍元も転籍先も、転籍した労働者の転籍前の非違行為について、当該労働者の転籍後に懲戒処分を科すことは原則としてできない。これは、転籍がグループ内や関連会社間で行われたものであっても、転籍の法律構成が、①解約型、あるいは②譲渡型（Q1・Q10参照）のどちらであっても、同じである。

2. 企業再編で労働契約を承継した場合

合併や会社分割等の企業再編によって労働契約が承継される場合、かかる承継は包括承継であって、労働契約上の地位と権利義務が労働者の同意なくしてそのまま承継先の会社

に移転・承継される（Q7参照）ことから、承継前の非違行為による企業秩序への影響が、承継後の会社においても問題となる余地があるように思われる。

もっとも、例えば、会社分割において、包括承継の対象からは除外した上で、個別に労働者の同意を得て転籍させる場合は、上述のとおり転籍によって転籍前の会社との労働契約関係が終了する以上、転籍前の非違行為に対して懲戒処分を科することはできない。

3. 実務上の留意点

転籍先としては、転籍を受け入れる際に、あらかじめ、転籍対象の労働者に対して、虚偽の申告をした場合には懲戒処分の対象となり得ることを明示した上で、過去に非違行為がないことを確認しておくことが適切である。このようにして転籍前に非違行為がなかったことを申告させておけば、仮にそのような事実が発覚した場合に、転籍先として、虚偽申告を理由とする懲戒処分を科することが可能となる。

Q14 高齢者の雇用確保措置として転籍させることは可能か

A グループ会社（特殊関係事業主）への転籍であれば可能

1. 高齢者の雇用確保措置

高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）は、高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、65歳未満の定年を定めている事業主に対して、①定年年齢の（65歳以上への）引き上げ、②継続雇用制度（現に雇用している高齢者を、本人の希望によって定年後も引き続き雇用する制度）の導入、③定年の廃止のいずれかの措置を取ることを義務づけている（9条）。

そして、2013年施行の同法改正により、②継続雇用制度については、当該労働者を定年まで雇用していた事業主（以下、元の事業主）自身で雇用する場合以外に、グループ会社（特殊関係事業主）によって継続雇用を行うことも可能とされた。ただし、その場合は、元の事業主と特殊関係事業主の間で「継続雇用制度の対象となる高齢者を定年後に特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約」（以下、特殊関係事業主継続雇用契約）を締結することが必要である（9条2項）。そして、特殊関係事業主は、上記契約に基づき、元の事業主の定年退職者を継続雇用することとなる。よって、特殊関係事業主での継続雇用のために高齢者を元の事業主から転籍さ

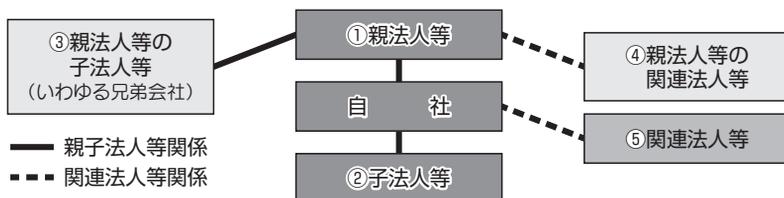
せることは可能である（ただし、転籍について労働者の同意を得ることが必要。Q2参照）。

なお、特殊関係事業主継続雇用契約の締結方式は自由だが、紛争防止の観点から、書面によるものとするのが望ましいとされており、厚生労働省において契約書のサンプルも公表されている（高齢者雇用安定法Q&A [高齢者雇用確保措置関係] [以下、Q&A] Q5-2）。

2. 特殊関係事業主の範囲

特殊関係事業主とは、事業主が「経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主」をいう（高齢者雇用安定法9条2項）。具体的には、当該事業主の①親法人等、②子法人等、③親法人等の子法人等、④当該事業主の親法人等の関連法人等、⑤当該事業主の関連法人等を指すとされている（同法施行規則4条の3第1項、荒木尚志『労働法 第4版』[有斐閣] 352ページ参照、[図表2]）。「子法人等」「親法人等」「関連法人等」に該当する基準等については、同規則および厚生労働省が公表するQ&A等から把握することができる（Q&A Q5-1）。

図表2 特殊関係事業主の範囲



資料出所：厚生労働省「高齢者雇用安定法ガイドブック」

Q15

出向元が解散して出向先に転籍することになった場合、
出向期間を含めた退職金請求は認められるか

A

特別の合意がない場合、
出向元（転籍元）に対して請求することができる

1. 転籍に伴う出向期間を含めた退職金請求の可否

退職金の支給条件は、雇用契約書や就業規則等に定められているが、「退職」金である以上、退職したことが支給条件となるのは明らかである。これまで述べてきたとおり、転籍は、現在の使用者との労働契約関係の終了を伴うものであり、労働者は現在の使用者を退職することとなるため、原則として、転籍により労働者と転籍元との労働契約関係が終了した後、転籍元が当該労働者に対して退職金を支払うことになる。その際、出向期間中は出向元との労働契約関係が継続することから、通常、出向期間は出向元での勤続年数に加算される。したがって、特別の合意がない限り、当該労働者は、転籍後に、出向元（転籍元）に対して出向期間を含めた退職金を請求することができる。

この点に関する裁判例として、出向元の解散により出向先であるY社（被告）に転籍し、その後Y社を退職した原告が、Y社に対して、出向期間を含めた退職金を請求した事案において、「旧会社に在籍中の出向期間に対応する退職金の取扱に関して、旧会社と被告の間にも、原告と被告の間にも、明確な取り決めがなされていない事実を前提とすれば」「在職期間を昭和47年2月〔筆者注：

出向の開始時〕を起点として、旧会社に在籍していた期間も通算した在職期間を前提とした退職金請求権が存する根拠は乏しい」と判示し、特別の合意がない限り、出向先（転籍先）に対しては、転籍後の勤続期間に応じた退職金しか請求できないとしたもの（日本ケーブルテレビジョン事件 東京地裁 平16.128判決 労経速1868号21ページ）がある。

2. 転籍先に対する出向期間を含めた退職金請求の可否

退職金は、通常は勤続年数が長いほど支給時に適用される額や掛け率が高くなる。上述のとおり、出向期間中は出向元（転籍元）との労働契約関係は継続していたが、実際の労務提供は出向先（転籍先）に対して行われていたことから、場合によっては、出向先（転籍先）への出向期間とその後の転籍先での勤続年数とを通算して、転籍先で退職金を受給したほうが労働者にとっては有利となる可能性もある。この点、労働者は、転籍後に、出向元（転籍元）に対して出向期間を含めた退職金を請求することができるのが原則であるが、転籍時の合意等により、出向期間に対応する退職金については転籍先に支払い義務を負わせることも可能である。

なお、出向を伴うケースではないが、親会社から子会社に転籍した従業員について、転籍条件として、グループ会社間における勤続年数をすべて通算した上で、転籍先の退職時に、各社がそれぞれの在籍期間の割合に応じ

た退職金を支払う旨の合意が成立していたとした裁判例（東京コムネット事件 東京地裁平 5. 5.14判決 労判634号44ページ）があり、参考になる。

【執筆者のプロフィール】

今津幸子 いまづ ゆきこ 弁護士 <監修>

1991年慶應義塾大学法学部法律学科卒。1996年弁護士登録（第一東京弁護士会）と同時に、アンダーソン・毛利法律事務所（現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業。以下、同事務所）入所。2005年同事務所パートナー就任。2007～2010年慶應義塾大学法科大学院准教授。経営法曹会議幹事。人事・労務問題全般について使用者側の立場から助言を行うとともに労務紛争案件も多く手掛ける。人事労務問題に関するセミナーや社内研修も数多く行っている。

秋野博香 あきの ひろか 弁護士 <Q 1～2、8執筆>

2018年慶應義塾大学法学部法律学科卒。2020年弁護士登録（第一東京弁護士会）と同時に、同事務所入所。人事・労務問題を手掛け、使用者側の立場から助言を行う。

今泉大樹 いまいずみ だいき 弁護士 <Q 9～11執筆>

2012年北九州市立大学法学部法律学科卒。2015年慶應義塾大学法科大学院修了。2017年弁護士登録（第一東京弁護士会）。都内法律事務所勤務を経て、2020年同事務所入所。人事制度の改定、社内調査、労働訴訟・労働審判その他の労働紛争といった人事・労務に関する業務分野を中心に、労働案件、一般企業法務の案件、紛争案件等を取り扱っている。

澁谷優大 しぶや ゆうだい 弁護士 <Q 5～7執筆>

2017年京都大学法科大学院修了。2018年同事務所入所。2020年に大阪オフィスへ異動。2020～21年大手メーカーの法務部に出向。使用者の立場から、人事・労務問題を中心に企業法務全般についての助言を行っている。

陳 轟洲 ちん てれさ 弁護士 <Q 3～4、12執筆>

2011年慶應義塾大学法科大学院修了。中国上海で中国律師として勤務した後、2015年弁護士登録（第二東京弁護士会）。企業側の労働法専門弁護士であり、企業法務・クロスボーダー取引を得意分野とし、紛争法務および予防法務にも多く携わっている。

濱崎友彦 はまざき ともひこ 弁護士 <Q13～15執筆>

2013年慶應義塾大学法学部卒業。2015年東京大学法科大学院修了。2016年弁護士登録（第二東京弁護士会）、同事務所入所。経営法曹会議会員。雇用関係法に関する業務分野を中心に、人事制度・労務管理に関する案件や、労働訴訟・労働審判その他の労働紛争を広く取り扱っている。