

# 労政時報

## 本誌特別調査

# 従業員エンゲージメントの 向上施策に関するアンケート

(労務行政研究所)

## 実務解説

## 従業員のエンゲージメントを いかに高めるか

## 企業事例

## 人事業務におけるAI活用事例

(テルモ/松屋フーズホールディングス/セプテーニグループ)

## 本誌特別調査

## 2025年度決定初任給の最終結果

(労務行政研究所)

## 実務資料

## 2025年度 新入社員の意識と行動



## 労働判例

過重な業務に従事していた警察官の自殺について、公務災害の認定基準に該当しないことをもって直ちに損害賠償責任は否定されない  
(静岡県事件 最高裁二小 令7.3.7判決)

## 相談室 Q&A

- 海外出張中、体調不良になった社員の休暇や宿泊費等の取り扱いをどうすべきか
- 社内用に配布したノベルティグッズを転売していた社員に対し、懲戒処分を科すことは可能か
- 障害児の療育に付き添う日について、介護休暇の取得を認める必要はあるか
- 任意でオフピーク定期券を利用する社員に対し、今後、通常の定期券代との差額分を不支給としてもよいか
- 毎月定額支給してきた営業手当を日割り計算に変更することは、労働条件の不利益変更に該当するか
- 病死による退職者に対して、支給日在籍要件を適用し、賞与を不支給としても問題ないか
- ハラスメントに該当し得る行為を受けている社員からの申告がなくても、行為者を懲戒処分することは可能か
- 介護する対象家族の状態によって、テレワークの可否を判断してもよいか

# INDEX

- 8 **ニュース 労政ニュース**  
いわゆる「スポットワーク」における留意事項等を取りまとめたリーフレットを公開／教育訓練休暇給付金のパンフレットや各種申請・届け出様式を公開／「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会報告書」を公表 等  
**【お知らせ】**「ここに注目 労働法令のポイント」「労働関係法令一覧（令和7年7月分）」：本号はお休みさせていただきます。
- 10 **労働判例 労働判例SELECT**  
過重な業務に従事していた警察官の自殺について、公務災害の認定基準に該当しないことをもって直ちに損害賠償責任は否定されない（静岡県事件 最高裁二小 令7.3.7判決）
- 12 **労働判例一覧（令和7年3月分）**
- 14 **特集1 本誌特別調査**  
**従業員エンゲージメントの向上施策に関するアンケート**（労務行政研究所）  
92.3%の企業が取り組みを実施。エンゲージメントサーベイの実施率は約5割
1. 従業員エンゲージメント向上のための取り組みの実施状況……17
  2. ジャンル別に見た施策や制度の実施・導入状況……18
  3. エンゲージメントサーベイ等の各種サーベイ・調査の実施状況……34
  4. 従業員エクスペリエンス(EX)を高めるための取り組み……40
  5. 課題と今後の方針……42
- 44 **特集2 実務解説**  
**従業員のエンゲージメントをいかに高めるか**  
「ワーク・エンゲイジメント」把握の重要性と、ケース別の処方箋  
中川浩樹／市川茉耶／竹内誠也 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 経営コンサルティング部 人事戦略チーム  
島津明人 慶應義塾大学総合政策学部 教授
- 58 **特集3 企業事例**  
**人事業務におけるAI活用事例**  
入社後の活躍度予測や昇格試験、社内の人材マッチングなどでAIを活用する3社
- 63 **テルモ**  
AIを活用したグループ内人財マッチングシステムを導入し、組織の垣根を越えたコラボレーションを促進
- 72 **松屋フーズホールディングス**  
店長昇格試験にAI面接を導入。  
公平・公正な評価を実現し、従業員の評価や昇格審査への満足度向上にも寄与
- 79 **セプテーニグループ**  
採用や初期配属で内製のAIマッチングシステムを活用。  
応募者と在籍社員のデータから、入社後の活躍度を予測

86

**特集 4 本誌特別調査**

**2025年度決定初任給の最終結果(労務行政研究所)**

82.9%が初任給を「全学歴引き上げ」。大学卒の水準は24万4602円で前年度比5.7%の上昇

- 1. 改定状況……88
- 2. 初任給の水準……89
- 3. 分布状況……92
- 【付帯調査】新規学卒入社者に対する固定残業代制の設定状況……95

101

**特集 5 実務資料**

**2025年度 新入社員の意識と行動**

2 調査に見る新入社員の意識構造と経年変化

**関連資料**

- 新規学卒就職者の離職状況(2024年時点・厚生労働省)……110
- 2026年3月大学卒者求人倍率調査(リクルートワークス研究所)……113

**DATA BOX**

116

**消費者物価地域差指数(2024年・総務省統計局「小売物価統計調査〔構造編〕」)**

118

**相談室Q&A**

- 海外出張中、体調不良になった社員の休暇や宿泊費等の取り扱いをどうすべきか……118
- 社内用に配布したノベルティグッズを転売していた社員に対し、懲戒処分を科すことは可能か……120
- 障害児の療育に付き添う日について、介護休暇の取得を認める必要はあるか……122
- 任意でオフピーク定期券を利用する社員に対し、今後、通常の定期券代との差額分を不支給としてもよいか……124
- 毎月定額支給してきた営業手当を日割り計算に変更することは、労働条件の不利益変更該当するか……126
- 病死による退職者に対して、支給日在籍要件を適用し、賞与を不支給としても問題ないか……128
- ハラスメントに該当し得る行為を受けている社員からの申告がなくても、行為者を懲戒処分することは可能か……130
- 介護する対象家族の状態によって、テレワークの可否を判断してもよいか……132