

人事・労務の手帖

2022年版

c o n t e n t s

第I章

2021～2022年の 人事・労務をめぐる環境変化

① 日本経済の行方……15

明治大学 教授 飯田 泰之

- 1 コロナショックの経済的特性……16
- 2 求められる経済対策と潜在的危機……18
- 3 人口問題と東京の停滞……20
- 4 リストラモデルからの脱却を……22

② 人事のパーソナライゼーション化……25

HRガバナンス・リーダーズ フェロー 吉田 寿

- 1 「人事事変」という「大変」な時代……26
- 2 人事のパーソナライゼーションとは何か？……27
- 3 トレンドを理解するために……29
- 4 「地球倫理」を軸に人事を考える……30
- 5 「ネクストノーマル」へ向けた新たな働き方……32



3 2021～2022年 労働法制&労働行政の動き……………35

北岡社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士(元・労働基準監督官) **北岡 大介**

- 1 年金制度改正法……………36
- 2 医療制度改革関連法……………38
- 3 改正育児・介護休業法……………40
- 4 改正女性活躍推進法……………41
- 5 改正公益通報者保護法……………42
- 6 改正個人情報保護法……………43
- 7 労働者協同組合法……………44
- 8 雇用保険マルチジョブホルダー制度の新設……………45
- 9 パワハラ防止措置の中小企業に対する義務化……………46
- 10 事務所衛生基準規則・労働安全衛生規則の改正……………47
- 11 過労死等防止対策大綱の変更……………48
- 12 脳・心臓疾患の労災認定基準見直し……………49
- 13 労災保険特別加入制度の適用拡大……………52
- 14 その他、押さえておきたい最近の改正事項……………52

4 2022 春闘展望, 労使の課題……………55

労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー **萩野 登**

- 1 コロナ禍で顕在化した諸課題……………56
- 2 コロナ禍の雇用情勢, 働き方改革……………59
- 3 岸田政権の賃上げ期待……………60
- 4 連合の「未来づくり春闘」……………62
- 5 経団連は「未来志向の労使関係」を強調……………63
- 6 ポスト・コロナで直面する課題……………65
- 7 今年は「壬寅(みずのえのとら)」……………66



第II章

人材マネジメント見直しの視点

① 自社にふさわしい人事制度とは……71

日本賃金研究センター コンサルタント 村越 雅夫

- 1 人事制度の狙いの実現……72
- 2 もしも経営から指示が出たら……73
- 3 制度が適合するかどうかの見極め……74

② 福利厚生をどう見直すか……77

労務研究所 代表取締役／千葉商科大学会計大学院 教授 可児 俊信

- 1 新型コロナ前までの福利厚生の動向……78
- 2 新型コロナ後の福利厚生の動向……83

③ レポート：新しい雇用調整の動き……87

ジャーナリスト 溝上 憲文

- 1 広がった異業種雇用シェアリング（在籍出向）……88
- 2 今後も増加すると見込まれる希望退職者募集……92
- 3 増加する業務委託契約（フリーランサー）……94



4 新卒採用はどのように変わりつつあるか……………95

採用コンサルタント／採用アナリスト **谷出 正直**

- 1 22 年卒（予定）組の採用状況は例年並み……………96
- 2 IT やサステナビリティ関連の技術系を優先採用……………96
- 3 オンラインの新人研修は何をもたらすか……………97
- 4 体面にこだわると学生との接点がなくなる……………99
- 5 採用活動の本質は学生に「選ばれる」こと……………101
- 6 学生と会社のマッチングで大切なこと……………103

5 改正高年法を踏まえた制度見直し……………105

多田国際社会保険労務士法人 特定社会保険労務士 **多田 智子**

- 1 改正高年齢者雇用安定法……………106
- 2 定年後再雇用をめぐる法的留意点……………109
- 3 高年齢者の複線型人事制度……………113
- 4 選択定年制度……………115

6 雇用調整、組織再編時に配慮すべきポイント……………119

加茂法律事務所 弁護士 **加茂 善仁**

- 1 会社分割と出向……………120
- 2 事業譲渡と転籍……………123
- 3 吸収合併と人員整理、配転、労働条件の変更……………125

第Ⅲ章

テーマ別にみた人事・労務の課題

【1】感染症対策

- ① ワクチン接種・PCR 検査をめぐる問題への対応……135
天満法律事務所 弁護士 吉田 肇
- 1 会社からのワクチン接種勧奨や義務づけ、PCR 検査の義務づけ……136
 - 2 ワクチン未接種者の異動、業務制限、ワクチン接種歴の確認、未接種者の不採用……142
- ② リスクに対応できる制度・規定見直しのすすめ……145
中山・男澤法律事務所 弁護士 高仲 幸雄
- 1 人事制度・規定の変更……146
 - 2 感染防止措置の構築……153

【2】テレワーク

- ① オフィスをどう変えるべきか……159
東京大学大学院経済学研究科 准教授 稲水 伸行
- 1 コロナ禍以前からのオフィス戦略の動向……160
 - 2 コロナ禍以前の在宅勤務への評価……162
 - 3 コロナ禍における在宅勤務とその評価……164
 - 4 広い意味での ABW を実現するには？……166



2 新ガイドラインを踏まえたテレワーク規程……………169

第一芙蓉法律事務所 弁護士 小鍛冶 広道

- 1 テレワークに関する就業規則作成における留意点……………170
- 2 テレワークにおける労働時間の管理・健康管理……………175

3 在宅勤務手当は課税対象となるか……………181

あすか会計事務所 税理士・社会保険労務士 安田 大

- 1 課税される場合……………182
- 2 非課税となる場合……………182
- 3 事務用品等の貸与……………183
- 4 在宅勤務のために通常必要な費用……………183
- 5 通信費・電気料金……………183
- 6 合理的計算方法……………184
- 7 レンタルオフィス使用料……………186
- 8 消毒費用・PCR 検査費用……………186
- 9 支給方法……………187

【3】職場の安心・安全

1 確認しておきたいパワハラ対策……………191

杜若経営法律事務所 弁護士 向井 蘭

- 1 パワハラの定義と企業の義務……………192
- 2 措置義務の内容……………192
- 3 相談窓口対応……………193
- 4 パワハラチェックリストの活用……………194

② 気をつけたい健康情報の取扱い……………205

ひかり協同法律事務所 弁護士 増田 陳彦

- 1 労働者の心身の状態に関する情報の管理……………206
- 2 産業医等に提供する従業員の健康情報等……………211

③ 改正された事務所衛生基準……………215

神戸元町労務管理サポート 特定社会保険労務士 角森 洋子

- 1 事務所衛生基準規則, 労働安全衛生規則の改正……………216
- 2 通達による運用の見直し……………221

④ いま心がけたい心理的配慮……………223

明星大学 准教授 藤井 靖

- 1 “コロナうつ” “コロナハラスメント” の発生……………224
- 2 ニューノーマルに職場が適応していくための心理的配慮……………226

【4】 両立支援

① 改正育児・介護休業法ガイド……………231

中山・男澤法律事務所 弁護士 高仲 幸雄

- 1 産後パパ育休(出生時育児休業)のポイント……………232
- 2 産後パパ育休の申出の手続き……………234
- 3 産後パパ育休期間における就業の仕組み……………236
- 4 育児休業の分割・延長……………238
- 5 周知・意向確認の措置義務……………241
- 6 育児休業の取得状況の公表……………243
- 7 育児休業の取得要件の変更……………243
- 8 介護休業の取得要件の変更……………245



2 レポート：出生サポート（妊活）休暇……………247

ジャーナリスト 溝上 憲文

- 1 国家公務員，不妊治療休暇制度導入の背景……………248
- 2 職場風土を変える必要も……………251

【5】新しい働き方

1 改定「副業・兼業ガイドライン Q & A」をどう読むか……………255

第一芙蓉法律事務所 弁護士 小鍛冶 広道

- 1 改定ガイドライン／改定Q&Aの概要……………256
- 2 改定Q&Aのポイント……………256

2 業務委託の可能性……………261

人事コンサルタント／インディペンデント・コントラクター協会 顧問 田代 英治

- 1 法的整備の動向……………262
- 2 業務委託でどういう働き方ができるのか……………264
- 3 会社にとっての留意点……………268

はじめに……………3

凡 例……………12

豆知識①～④……………54, 68, 204, 246

初出一覧……………269

ホームページとの連動のご案内……………270

2020年初来の新型コロナウイルス感染症拡大は、世界の経済・企業、そして雇用の状況に大きな変化をもたらしている。コロナショック渦中における経済政策のあり方、企業活動の対応は、あらゆる経済問題を考えるうえでの出発点となるだろう。一方で、コロナショックはいつかは終わることにも注意が必要だ。それがワクチンの普及や治療薬の登場といった疫学的なものになるか、慣れと受容といった社会的なものになるかはわからないが。私たちは、コロナ後のビジネス・経済への構想・準備を怠ってはならない。

1 コロナショックの経済的特性

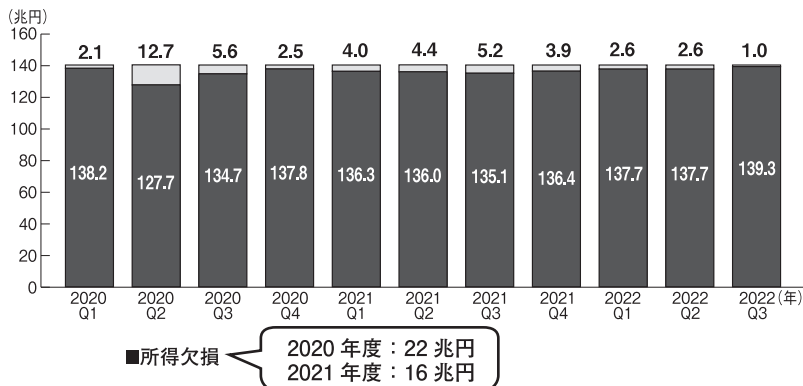
まずは、経済的な意味でのコロナショックはどのような特徴かを整理することから始めよう。コロナショックは従来の世界が経験してきた経済危機とは大きく異なる特徴を有している。

バブル崩壊やリーマンショックといった大不況、またはより小規模な不況においても、その発端は同時点の主要産業の成長鈍化、それに伴う金融機関の業績不振がその引き金となる。業績不振に陥った金融機関、例えば銀行業が貸出しの縮小や貸付けの回収を急ぐことによって、資金繰りに窮する企業が増加し、さらなる金融機関の困窮と实体经济の縮小に至る。しかし、今次のコロナショックにおいてはこのような金融危機型の問題は顕在化していない。経済停滞を招く経路が異なるがゆえに、従来型の不況対策はコロナショックの改善にとって限定的な効果しかもち得ない。

コロナショックは過去に現代経済が経験したものとはまったく別種の経済危機である。そして、その経済的な損失が空前のものであることも言をまたない。その一方で、ショックの量的インパクトは正しく理解されているとは言い難いことも確かだ。

これを日本におけるGDPの推移から見てみよう。2019年ごろの日本経済では四半期（3カ月）ごとに約140兆円のGDP（≒所得）が生み出されていた。2020年以降、この所得状況にどのくらいの変化が生じたかをみて

図1 2020年以降の四半期ごとにみた GDP の推移



資料出所：『国民経済計算』各年、2022年以降は筆者推計値

みよう（図1）。

もっとも経済活動が落ち込んだのが第1回目の金融事態宣言が発出された2020年第2四半期である。ただし、同時期にも3カ月間で約128兆円の所得が生み出されている。これは140兆円に対して9%ほどの所得欠損である。2020年度の欠損を累計すると約22兆円。これはコロナ前のGDPの4%である。単年で4%のマイナス成長は過去に例を見ない大幅な経済の落込みではあるが、巷間語られるイメージよりはだいぶ小さいのではないだろうか。所得欠損は2021年度には16兆円程度まで低下すると見込まれる。

2020・21年度の所得欠損が40兆円に届かない程度であり、これは両年中に行われた追加的な財政支出よりも小さい。合計金額のみで考えると、これまでのコロナショックによる損失は財政支出によって補填されて余りあることになる……が、政府の支援が十分であると感じている事業主・労働者はほとんどいないだろう。コロナショックの特性は産業別・企業別の大幅な差異にあり、マクロ全体でのダメージの高では語れない部分が多い。

2 求められる経済対策と潜在的危機

先進各国のなかで、日本のコロナ関連の財政支出規模は決して少ないものではない。予算編成時期の違いから少々古いデータにはなるが、2021年7月時点で日本はGDP比で16.5%のコロナ関連の財政支出を実施している(IMF Fiscal Monitor)。これは主要国では米国の25.4%には及ばないものの、オーストラリア(18.4%)につぐ規模であり、大胆な財政支出を行ったと報じられることの多い英国(16.2%)やドイツ(13.6%)を上回る実績である。

その一方で、大規模な財政政策が十分に奏功しているとはいいたくとも確かだ。その理由もまた、経済的な意味でのコロナショックの特性に由来する。コロナショックが始まって以来、日本における経済対策の多くは「広く浅く」「平等に」行われる傾向があった。2020年に行われた国民1人あたり10万円の一律給付金、中小企業1社あたり最大200万円の持続化給付などがその典型であろう。しかし、コロナショックへの対応として、「平等」な分配は平等ではない。職を失った家計にとって数十万円の支援金がいかに支えになるというのか。また、十数人の従業員を抱える中小企業にとって200万円の給付はまさに焼け石に水である。

日本経済における、または世界経済におけるコロナショックへの基本的な処方箋はCold Sleep——危機前の状態の冷凍保存ではないだろうか。むしろ、今次の危機を糧として新たな経済システムを模索するという意欲的な試みを否定するものではない。しかし、現代的な経済成長の特性に鑑みると、ショックを奇貨として転換を図ること以上に、ショックをやり過ごす姿勢が必要であるように感じるのだ。

経済成長の要因について、経済学では古くから2つの対立的な基本モデルが想定されてきた。

その1つがシュンペーターの着想に端を発する創造的破壊説である。創造的破壊説では、生産性が低い企業が淘汰され、これらの旧企業が抱え込

んでいた人材・資金・資源を新しく生産性の高い企業が利用可能になること——企業の新旧交代のダイナミズムに経済成長の源泉を求める。同説に従うならば、コロナショックによる既存企業の淘汰はその後の経済にプラスの影響さえもち得るだろう。

一方で、ヒステレシス(履歴効果)から導かれるインプリケーションはこれとは正反対のものとなる。現代の経済活動を支えるのは、特許等によって明示される技術や最新式の設備といった目に見える資本ではない。企業内における人的なネットワーク——社内の人間関係から同僚のキャラクター・得手不得手に至る知識は企業活動にとって重要な生産性の源泉となる。また、顧客や取引先企業の経営者の性格や担当者のクセといった取引ネットワークがビジネスの効率化に資する部分は小さくない。例えば、同僚から上司・部下についてその特徴を十分に理解していること——これは同一企業に勤め続ける間は本人の大きな財産となるだろう。しかし、その企業が倒産・解散してしまった場合にはこれらの財産の多くは無に帰する。

このような人間に関する知識と理解が重要となる経済では、既存企業の解散は人的ネットワークという資産の消滅を通じて、中長期的に経済の生産性を低下させ得るだろう。リーマンショック後の世界経済において、谷深ければ山高し——不況が深刻であるほど回復は劇的になるという景気循環の経験則はまったく成り立たなかった。サービス化する現代経済において、経済のダイナミズムは創造的破壊なドラマチックなものから、人的ネットワークとその継続性というソフトで地味なものに転換しつつある。

人的ネットワークという資産の保存には、できるかぎりコロナ前と近い形でのビジネスの保全が必要であろう。そのためには、企業ごとにそのダメージに応じた形での財政支援が必要となる。コロナ前数年間の平均利益と2020年から2021年中の利益の差額を補填するといった、実績に応じた給付金の検討が急がなければならない。

また、融資型の支援の拡充も有用な選択肢となる。企業側から見ると、融資型支援は結局のところ借金である。そして借金であるからこそ、過大な被害額の申請を防ぐことができる。今次のコロナ危機に際して、日本は世界最大の融資型支援を実施している。その結果、2021年の企業倒産件数

は現在の調査方法になって以来最低となった。この点は高く評価されてしかるべきだろう。しかし、日本におけるコロナ融資の成功は今後の危機の火種となり得る。

政策系金融機関によるコロナ融資は新型コロナウイルス感染拡大が生じた初期、2020年の4月段階から企画され早期に実施された。同制度の整備当初、コロナショックがかくも長く続くと予想した者は少ない。返済猶予期間は融資実行から1年前後（制度上は最長3年）に設定されているケースが多い。その結果、2021年中、つまりはコロナショックの真ただ中に返済を開始せざるを得なかった企業も見受けられる。2022年にはより多くのコロナ融資の返済がスタートすることになる。十分な業績回復がないままに、既存の借入れと併せてコロナ関連借入れの返済を負担することに耐えられず、廃業・倒産を選択する企業は今後増加するだろう。

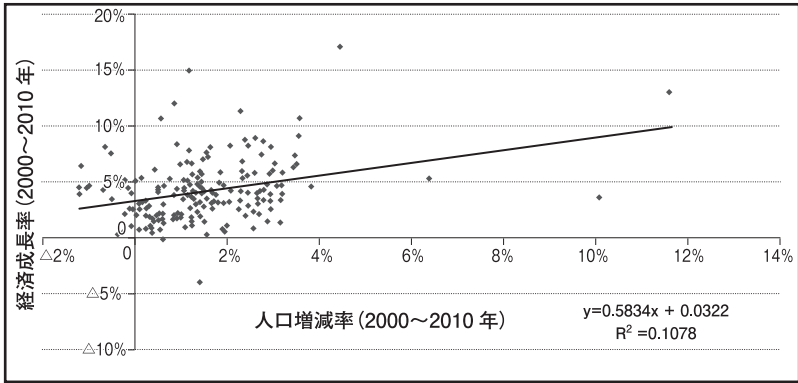
一定の成功を取めた融資型支援はその成功ゆえに、アフターコロナの経済危機の引き金となり得る。融資のリスケジュールリング、資本性ローンへの転換、利子補填による実質無利子期間の延長などより長期にわたって緩やかな返済を進めるプランへの転換が政策的に提案される必要がある。

3 人口問題と東京の停滞

コロナショックへの対応を誤らなければ、日本経済、日本企業の未来は決して暗いものではない。だからこそ、ここで対応を誤るわけにはいかないのだ。このように日本経済への明るい展望に言及すると、強く否定的な反応を受けることが多い。なかでも典型的なものが、「日本は人口減少社会に突入しており、これ以上の経済成長は望めない」といった人口減少悲観論だ。

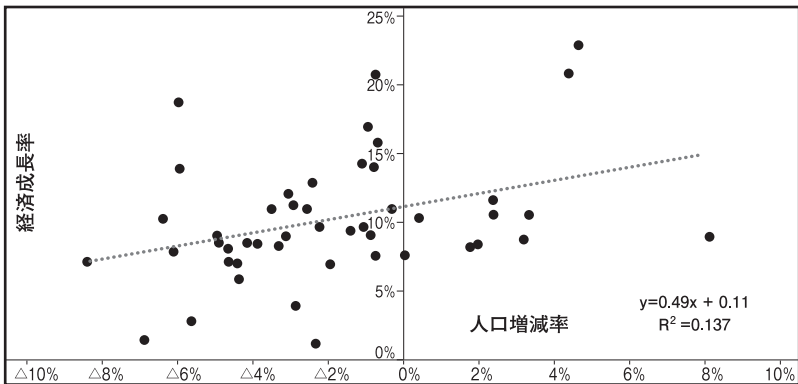
人口成長率が高いほうが経済成長率も高くなる傾向があることは確かだ。これは標準的な経済成長理論からも導かれる事実である。しかし、両者の関係は少々強調され過ぎている。まずは、2000年代の世界各国の人口増加率と経済成長率の関係をプロットしてみよう（図2）。両者の間には

図2 世界各国の人口増加率と経済成長率



資料出所：世界銀行データより筆者作成

図3 都道府県別人口増加と実質経済成長率 (2010～2018年)



資料出所：「県民経済計算」「住民基本台帳」各年より筆者作成

正の相関関係が存在するが、そこまで明確な関係ではないことも容易に理解いただけるのではないかと。人口増加率が低くても経済は成長している国も、人口は増えていても経済成長は振るわない国も多いことがわかるだろう。人口増加率は経済成長の支援材料の1つでしかない。