

2024年 人事の課題 23

～今こそ、“働きたい”職場づくり～

人事担当者は、いま多くの課題を抱えています。グローバルビジネスのルール改正、国内法の改正・変更に対応し、AIを活用しながら職場の問題解決につとめ、何より人材の確保・定着・活躍を進めていかなければなりません。本書は、そうした人事の課題のうち、2024年に特に取り組むべきもの23をピックアップしました。さらに、それぞれの課題のなかでも特にここを解決しなくてはという重要な問題を設定し、専門家に実際的な解説をいただきました。

これらの課題に取り組むことは、全体としては、多くの人々が“働きたい”と思う職場をつくっていくことでもあると思います。新型コロナウイルス感染症も収束し、新しい人材や新しい技術の活躍の場も広がっています。本書が、これまでにない新しい職場づくりに取り組む方々のお役に立ちましたなら幸いです。

2024年 人事の課題 23

■SANRO Research Institute 産労総合研究所 編

I 人事の課題 23

- 課題 1 新型コロナ後遺症** ●新型コロナに感染後、後遺症に悩んでいる人も多いようです。
新型コロナ後遺症にどう対応する？
株式会社OHコンシェルジュ 代表取締役 産業医 東川 麻子…6
- 課題 2 賃上げ** ●ここ 20 年、2%前後で推移していた春闘賃上げ率が、2022 年は 3.60%となりました。
大幅な春闘賃上げは継続する？
ジャーナリスト 溝上 憲文…13
- 課題 3 最低賃金** ●岸田総理は「2030 年代半ばまでに 1,500 円となることを目指す」とも発言しています。
最低賃金引上げへの対応、どのように準備しておけばよい？
中央大学 教授 鬼丸 朋子…19
- 課題 4 新卒初任給** ●ここ 30 年、1%未満の上昇率だった大卒初任給が、2023 年は 2.84%となりました。
新卒初任給、どのように引き上げていくとよい？
株式会社産労総合研究所 日本賃金研究センター コンサルタント 村越 雅夫…24
- 課題 5 インターンシップ** ●「インターンシップ情報を採用選考に活用できるようになった」とも
勘違いしていませんか？
日本のインターンシップは、どう変わろうとしている？
株式会社文化放送キャリアパートナーズ 就職情報研究所 所長 平野 恵子…30
- 課題 6 情報開示** ●ここ数年、6つの法律が自社の人材に情報について情報開示を求めるようになりました。
人事にとっての情報開示の意義は？
安西法律事務所 弁護士 岩本充史 弁護士 宮島 朝子…36
- 課題 7 リスキング** ●政府が 2023 年から推進している「リスキング」、誰の何のためのものでしょうか。
リスキングに人事担当者はどう取り組めばよい？
株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役 伊達 洋駆…43
- 課題 8 労働条件明示** ●2024 年 4 月 1 日以降は、就業場所や業務の変更範囲などを明示しなければなりません。
労働条件の明示義務の改正で何が変わる？
中山・男澤法律事務所 弁護士 高仲 幸雄…48
- 課題 9 無期転換** ●無期労働契約の雇止め基準が改正され、2024 年 4 月 1 日から適用されます。
今後の無期転換ルールへの対応には何が必要？
中山・男澤法律事務所 弁護士 高仲 幸雄…56
- 課題 10 年収の壁** ●2023 年 9 月、政府は、いわゆる「年収の壁」への当面の対応策を決定しました。
「年収の壁」を含めた年金問題はどのように検討されている？
フィナンシャル・ウイズダム 代表 山崎 俊輔…64
- 課題 11 外国人雇用** ●高度外国人材の受入れが 2023 年 4 月スタートし、「技能実習制度」も改正予定です。
外国人雇用はどう変わる？
弁護士法人 Global HR Strategy 弁護士 杉田 昌平…70
- 課題 12 障害者雇用** ●2024 年 4 月から障害者雇用の法定雇用率が引き上げられます。
障害者雇用はどうすればうまくいく？
弁護士法人 ALG&Associates 弁護士 家永 勲…77

課題 13 定年後再雇用 ●2023年7月、定年後の処遇について、注目されていた裁判の最高裁判決が出ました。
定年後の処遇、もっと改める必要がある?
HR プラス社会保険労務士法人 特定社会保険労務士 佐藤 広一…84

課題 14 業務委託 ●2023年4月、フリーランス新法が成立しました。
退職社員に業務委託契約でスムーズに働いてもらうには?
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…94

課題 15 iDeCo、NISA ●2024年からNISAが大きく変わります。iDeCoも拡充されます。
iDeCoとNISAの改正、何を知っておけばよい?
㈱生活設計塾クルー 取締役 浅田 里花…99

課題 16 時間外労働の上限規制撤廃 ●トラック運転者などについて、2024年3月で時間外労働の
上限規制が撤廃されます。
2024年問題とは?
森井労働法務事務所 特定社会保険労務士 森井 博子…105

課題 17 裁量労働制 ●2024年4月1日以降は、裁量労働制にはきちんとした本人同意が必要になります。
裁量労働制はどう変わる?
第一芙蓉法律事務所 弁護士 小鍛冶 広道…112

課題 18 テレワーク ●新型コロナウイルスが5類に移行し、テレワークの見直しが進んでいます。
テレワークの運用見直し、ポイントはどこ?
㈱テレワークマネジメント 代表取締役 田澤 由利…122

課題 19 男性育休 ●2023年10月から男性育休が保障されましたが、取得しづらいという声が聞こえます。
男性の育休取得がスムーズにいくよう見直すべきことは?
坂本直紀社会保険労務士法人 特定社会保険労務士 坂本 直紀…130

課題 20 介護離職防止 ●介護のための離職が増えることは、企業にとって大きなマイナスです。
介護離職を防止し、仕事との両立を支援するには?
㈱ワーク&ケアバランス研究所 代表取締役 和氣 美枝…142

課題 21 LGBTQ ●2023年6月にLGBTQ理解増進法が施行され、2023年9月には最高裁判決が出ました。
LGBTQに配慮した職場づくりは必要?
弁護士法人高井・岡芹法律事務所 弁護士 帯刀 康一…151

課題 22 カスハラ、パワハラ ●2023年9月、「心理的負荷による精神障害の認定基準」が改正されました。
**カスハラ、パワハラによるメンタル不調を
どう防ぐ?**
つまこい法律事務所 弁護士/中小企業診断士 佐久間 大輔…157

課題 23 労使関係 ●2023年は春闘賃上げやストライキなどで労働組合が注目を集めました。
いま日本社会における労働組合の役割は?
(独)労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー 荻野 登…164

基本課題 ビジネスと人権 **人事部に期待される「ビジネスと人権」への取組み**
弁護士法人三宅法律事務所 弁護士 渡邊 雅之…170

II

人事部へのメッセージ

- ① 「制度の番人」から「戦略プロデューサー」へ
(株)HC プロデュース シニアビジネスプロデューサー 吉田 寿…174
- ② 働く者たちにとっての「愉快」「楽しさ」を追求しよう
山梨大学 教授 西久保 浩二…176
- ③ 経験と問題解決に対する深い考察が、人事部の専門性として重要
第一芙蓉法律事務所 弁護士 木下 潮音…178
- ④ 人事部員よ、気概を持て!
(独)労働政策研究・研修機構 理事長 藤村 博之…180

III

資料

- ① 2023年の重要労働判例一覧
(独)労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長 濱口 桂一郎…186
- ② 2024年度の重要法改正一覧
社会保険労務士法人ヒューマン・プライム 特定社会保険労務士 森 克義…188
- ③ 平成・令和年表(人事・労務関係) …190

執筆者プロフィール …194
凡 例 …193
ホームページとの連動 …192

第I章 人事の課題 23

課題 1	新型コロナ後遺症にどう対応する？	6
課題 2	大幅な春闘賃上げは継続する？	13
課題 3	最低賃金引上げへの対応、どのように準備しておけばよい？	19
課題 4	新卒初任給、どのように引き上げていくとよい？	24
課題 5	日本のインターンシップは、どう変わろうとしている？	30
課題 6	人事にとっての情報開示の意義は？	36
課題 7	リスクリングに人事担当者はどう取り組めばよい？	43
課題 8	労働条件の明示義務の改正で何が変わる？	48
課題 9	今後の無期転換ルールへの対応には何が必要？	56
課題 10	「年収の壁」を含めた年金問題はどのように検討されている？	64
課題 11	外国人雇用はどう変わる？	70
課題 12	障害者雇用はどうすればうまくいく？	77
課題 13	定年後の処遇、もっと改める必要がある？	84
課題 14	退職社員に業務委託契約でスムーズに働いてもらうには？	94
課題 15	iDeCo と NISA の改正、何を知っておけばよい？	99
課題 16	2024 年問題とは？	105
課題 17	裁量労働制はどう変わる？	112
課題 18	テレワークの運用見直し、ポイントはどこ？	122
課題 19	男性の育休取得がスムーズにいくよう見直すべきことは？	130
課題 20	介護離職を防止し、仕事との両立を支援するには？	142
課題 21	LGBTQ に配慮した職場づくりは必要？	151
課題 22	カスハラ、パワハラによるメンタル不調をどう防ぐ？	157
課題 23	いま日本社会における労働組合の役割は？	164
基本課題	人事部に期待される「ビジネスと人権」への取り組み	170

新型コロナ後遺症に どう対応する？

【一言づつ の回答】

ブレインフォグや倦怠感など、新型コロナ後遺症に悩む従業員は、症状が長期化するなかで、先が見えないという不安を強くもっています。休職や職場復帰等に際しては、会社を取りうる施策の内容を明確にしたうえで、自治体等の相談窓口につなげるなど、従業員と一緒に問題解決を図りましょう。



(株)OHコンシェルジュ 代表取締役 産業医 東川 麻子

人事担当者として、いま正確に理解しておきたいキーワード

I 「新型コロナ後遺症」「ブレインフォグと倦怠感」「復職とリハビリ勤務」

▶新型コロナ後遺症

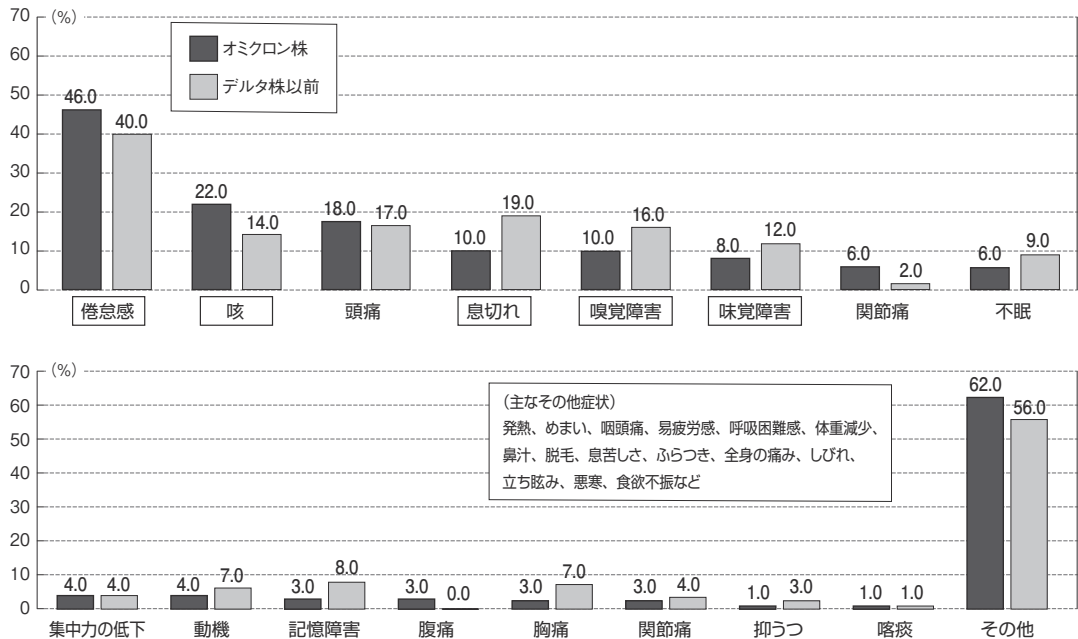
新型コロナウイルス感染症の後遺症は、国内で医学的には「罹患後症状」と呼ばれており、次に該当するものとされています。

- ① 通常は感染後3カ月経過時に認める
- ② 少なくとも2カ月以上症状が持続している
- ③ 他の疾患による症状として説明がつかない
- ④ 症状は時間経過と共に、変動、再発することがある

感染者が発生した場合、発熱やせき、喉の痛みなどの症状を確認し、それほど症状が強くないと、「軽く済んでよかった」と判断しがちですが、後遺症の場合は発症時の症状の重さとまったく分けて考える必要があります。

次に症状をみると、最も多い症状が倦怠感で50%と半数の人が患っています。次いで、脳の霧（ブレインフォグ）41%、頭痛29%、記憶障害28%、呼吸困難（息苦しさ）28%、嗅覚障害26%、うつ

図表 新型コロナ後遺症の症状（オミクロン株 n = 119, デルタ株以前 n=230）



資料出所：東京都新型コロナ感染症モニタリング会議（第99回、2022年8月25日）資料

23%、睡眠障害21%、集中力低下20%などと報告されています。このほかに、関節痛、筋肉痛、胸痛、脱毛、頭痛、めまい、味覚障害、動悸、下痢、腹痛、筋力低下などが続きます。

新型コロナ流行当初は、後遺症というと嗅覚障害、味覚障害が大きく取り上げられていました。これはデルタ株以前の症状であり、流行の中心がオミクロン株に変わってきてからは、倦怠感が多くなってきています。

ただし、いずれも新型コロナ後遺症特有の症状ではないため、診断が難しいのが現状です。

▶ブレインフォグと倦怠感

(1) ブレインフォグ

「脳の霧（ブレインフォグ）」はその名のとおりに、頭の中にもやがかかったようにぼんやりして、思考力が低下している状態です。倦怠感が少なく出勤できたとしても、この思考力低下により、業務効率が著しく低下し、仕事にならないケースが発生しています。

ブレインフォグを自覚している患者さんからは、例として、具体的に次のような状況であると訴えがあります。

- ・人の話や書いてあることが頭の中で整理できず、理解しようとするだけでぐったりする
- ・今まで間違えたことのないような失敗をする
- ・物事や人の話を覚えられない、思い出せない
- ・話の途中で何を話しているかわからなくなる、頭の中が整理できない
- ・マルチタスクの優先順位が決められない

ブレインフォグは、新型コロナの後遺症として注目されるようになりましたが、精神疾患、睡眠障害、月経前症候群（PMS）、アルコール・薬物依存症などの症状としても以前から知られていました。はたから見てわかるものではないため、ご本人の感じ方をしっかりヒアリングする必要があります。

(2) 「倦怠感」

すべてのケースにあてはまるわけではありませんが、新型コロナ後遺症の倦怠感には、以下のような特徴があります。

朝は元気いっぱい活動を開始できていますが、一定時間が経過すると、急に鉛を背負っているかのように体が重くなる、だるくなる、という状態に変化します。まるで突然、電池切れになるような状態です。「だいぶ体調がよくなったから、近所を散歩しよう！」と元気に出かけたのに、途中で立ち寄ったコンビニで突然、動けなくなったという患者さんがいます。

しかしながら、一定時間、昼寝するなどして休憩すると、また元気になるのです。切れた電池に充電するとまた動けるようになるというイメージです。他の疾患でこのような病状経過はほとんどみられず、筆者は新型コロナ後遺症に特徴的な症状であると感じています。この休憩時間も、30分～1時間程度の軽い昼寝というレベルではなく、しっかりと2～3時間は寝るというレベルです。

昼間にそれほど寝てしまうと、通常であれば夜は眠れなくなってしまいますが、夜も疲れてしっかり眠れるというところが、やはり他の疾患と異なる点であると感じます。

▶復職とリハビリ勤務

新型コロナ後遺症は回復のペースが他の疾患に比べて非常にゆっくりであることが多いため、職場復帰の基準やリハビリ勤務の制度が確立している職場では、復帰のハードルが高くなってしまいます。これらの基準には、リハビリはあくまで助走期間であり、すぐに通常どおりの勤務ができること、それができなければ一定の勤務ができるまで療養してもらうという考えがベースにあります。しかし、新型コロナ後遺症では、一定の勤務ができるようになるまでの期間が長く、まだ全容がつかみ切れておらず、休養期間を設けたからといって、どこまで回復するか予測がつかないため、一定期間は従来のルールと切り離し特別な対応を検討してもらうとよいでしょう。

新型コロナ後遺症の従業員が勤務時間を増やす際には、1時間単位、人によっては30分単位とするケースもあります。とにかく、なかなか一気に勤務時間を増やせないケースが多いため、本人も周囲も焦らず、少しずつ負荷を上げていくことが理想です。勤怠の取扱いによる制約もあると思いますので、各部署と調整のうえ、実施していく必要があるでしょう。

昼の休憩時間も通常は1時間としている職場が多いと思いますが、新型コロナ後遺症の従業員にとって、充電時間の長さは勤務時間延長に大きく影響します。休憩できる場所の確保なども含め、特別な配慮ができないか、ぜひ検討してみてください。

また、勤務時間が増えてくると、周囲にはすっかり元気になったと誤解され、業務負荷が増えた結果、再び疲れがぶり返してしまうケースもあります。倦怠感が長期間にわたり、回復経過がゆっくりであることを周囲に理解してもらう必要もあるでしょう。筆者が最近経験したケースでは、コロナ流行当初に重症化し、その後、倦怠感の後遺症が続いていた人が、「今年になって、ようやく以前のような感覚を取り戻せつつある」と報告してくれました。流行初期の人がこのような状態なので、今後、少しずつ傾向が見えてくるものと期待しています。