

中村事務所会報

◆ 業務内容 ◆

- 労務管理・経営管理相談
- 労働法令・社会保険諸法令相談
- 労働保険関係事務（労災・雇保）
- 社会保険関係相談（健保・厚年）
- コンピューターによる人事管理（賃金計算等）

発行所 社会保険労務士法人 厚生労働省 公認
労務管理 中村事務所
経営管理 〒550-0014
大阪府大阪市西区北堀江1丁目22番20号
北堀江ファーストビル2階
TEL(06)6531-5411(代)

発行人 社会保険労務士 中村昭彦

TOPIC1

定年後雇用に向けた 人事制度設計のポイント

TOPIC2

自転車の交通違反取り締まり厳格化への対応

松島、西行良しの松公園からの風景(宮城県)YAEZAKURA/PIXTA(ピクスタ)

2026 APRIL

4

令和8年4月号

【会社設立日】現在、「国民の祝日」は合計16日です。国民の祝日には日付が固定されているものと、「成人の日」（1月第2月曜日）や「海の日」（7月第3月曜日）など固定されていないものがあります。2026年2月2日に商業登記規則等の一部を改正する省令が施行され、一定の要件を満たせば、行政機関の休日を経営者の会社設立日とすることが可能になりました。これまで会社設立登記は登記申請日が設立日とされていましたが、元日や祝日、あるいは企業の記念日等が休日である場合も設立日とすることができるため、創業のストーリーなどを演出しやすく企業ブランディングにつながります。一方で、休日を設立日とすると登記簿上の設立日と実際の登記手続き日が異なることから、税務や社会保険などの手続きの際には注意が必要です。

勤務延長制度や再雇用制度の導入で高齢者を活用 定年後雇用に向けた人事制度設計のポイント

「高年齢者等職業安定対策基本方針(2020年)」によると、2040年までに2.4人に1人が60歳以上の高齢者になることが見込まれています。少子高齢化により労働力が減少するなか、高齢者の活用は企業の重要な経営課題の一つです。そこで、定年を迎える従業員の継続雇用について考えます。

高齢者雇用の法律

高年齢者雇用安定法では、雇用する高齢者について65歳までの安定した雇用の確保を目的として、定年を定める場合は60歳以上と定めています。その上で高年齢者雇用確保措置として、「定年制の廃止」や「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置を講じることを事業主に義務付けています。「継続雇用制度」は、雇用する高齢者が希望する場合、定年後も引き続き勤務延長または再雇用により雇用を確保する制度であり、2025年4月からは事業主に完全に義務化されています。

また、2021年4月1日には、65歳以上70歳までの就業機会確保措置として、働く意欲のある高年齢者がその能力や経験を活かして働ける環境の整備を目的とした、改正高年齢者雇用安定法が施行されました。上記の雇用による措置に加えて、雇用以外の働き方として、「業務委託契約を締結する制度の導入」、「社会貢献事業に従事できる制度の導入」という創業支援等措置を講じることが事業主の努力義務となっています。

高齢者の雇用・就業の状況

総務省の「労働力調査(2025年)」によると、15歳以上の就業者数と完全失業者数を合計した「労働力人

口」は、2025年平均で前年比47万人増の7004万人と、3年連続の増加となりました。その要因として考えられるのは女性と高齢者の活躍です。2025年の65歳以上の就業者数は22年連続で増加して943万人と過去最多、15歳以上の就業者総数に占める65歳以上の就業者の割合は13.8%と過去最高、65歳以上の年齢階級別就業率もいずれも過去最高に達しています。

また厚生労働省の「高年齢者雇用状況等報告(2025年)」によると、高齢者雇用確保等措置の実施状況は実施済みが99.9%で変動なし、措置内容は継続雇用制度の導入が65.1%(前年比2.3ポイント減少)、定年の引き上げが31%(同2.3ポイント増加)となっています。さらに70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況は、実施済みが34.8%(同2.9ポイント増加)と、70歳までの雇用継続の流れは着実に定着してきていることが確認できます。

高年齢者雇用の利点と課題

今後さらに深刻となる労働力不足に対応するためには、70歳までの雇用を見据えて、人事制度の見直し・仕組みづくりの対策を早めに進めていくことが重要となります。70歳までの継続雇用制度導入のメリットとしては、労働力の確保や技術・技能の確保及び伝承が可能となり、賃金面においては勤

務形態の多様化により人件費の低減が可能となることなどが挙げられます。

一方、経営上の課題としては、総人件費の増加や、労務構成上若年者の雇用に制限を受ける可能性があること、労働環境の改善によるコストの増加、高齢者用の職務開発の必要性などがあります。また、体力の低下に伴い作業効率が落ちる可能性、転倒などで労災の発生リスクが増大する可能性もあり、従来以上に健康管理や安全管理への配慮が必要となることは避けられません。高齢者の特性を理解した上で、企業と高齢者双方にとってメリットのある制度を構築することが大切です。

制度設計の進め方

まず自社において定年後の高齢者にどのように活躍してもらうのか、活用方針を明確にする必要があります。活用方針については、高齢者に期待する「業務の内容・責任の程度」と「働き方」の2つの視点で考えることがポイントです。自社における年齢別人員等の労務構成を確認し、意識調査アンケートを行うなど、従業員の定年後に対する考え方や働き方のニーズを把握することから始めましょう。

次に、高年齢者雇用確保措置を始めとする制度の中から、活用方針に対応した望ましい制度を検討

定年退職後の制度設計例

※定年を60歳とし、定年まで正規雇用の場合を想定

| | 活用 | 雇用制度等 | 勤務形態 | 役職 | 業務内容・責任の程度 | 評価 | 賃金 | |
|------------------------|------|-----------------------|------------------------|---------|----------------------------------|--|---|--|
| ※定年60歳⇒退職金支給(退職給付債務清算) | | | | | | | | |
| 60歳～ 65歳 | 現役 | 正社員 | 勤務延長 (雇用契約の 延長) | フルタイム | 継続 | 60歳以前とほぼ同じ ※ポスト後継者不在で職位継続する場合 →同一の業務内容・責任を継続。 | 有 | ・65歳(70歳)まで運用できる等級制度の構築 ・定年時と同額または低下する 場合有 ・賞与有 |
| | | | | | 無 | | | |
| | 柔軟 | 嘱託社員 | 勤務延長 (雇用契約の 延長) | フルタイム | 無 | 60歳以前とほぼ同じ または60歳以前より軽い | 有 | ・役割等級制度の構築 ・同一労働同一賃金への対応 ・賞与有 |
| | | | | 日数・時間限定 | 無 | 60歳以前より軽い (例)・身体的負担の大きい業務をなくす ・転居の必要な転勤を伴う業務をなくす ・役職から外し、サポート役を担う | 無 | ・個別対応 ・賞与無 |
| 限定 | 契約社員 | 勤務延長 (雇用契約の 延長) | 雇用期間限定 | 無 | ・特に専門的な能力を必要とする職種 ・業務に繁閑のある職種 | 有 または 無 | ・個別対応 ・専門職でも嘱託契約可。専門 的能力を必要とする場合、加 齢とともに能力評価する傾向 | |
| 65歳～ 70歳 | 柔軟 | 嘱託社員 | 再雇用 (1年単位の 有期雇用) | フルタイム | 無 | 65歳以前より軽い | 無 | ・役割等級制度の適用 ・昇給無 ・賞与無 |
| | | | | 日数・時間限定 | 無 | 65歳以前より軽い ・業務内容限定 | 無 | |
| | 限定 | 業務委託等 | 創業支援等 措置 | 日数・時間限定 | 無 | 業務委託 ・社会貢献事業 | 無 | ・個別対応 |

し、導入後のメリットとリスクを整理して検討課題を洗い出します。具体的な検討項目としては、導入する制度や雇用年齢の上限に基づく今後の労務構成の在り方、高齢者向けの職務開発及び職場・作業環境の整備の必要性、人事制度の見直し、健康管理・安全衛生管理対策などが挙げられます。制度設計は、組織の将来的な事業計画や人員配置計画なども踏まえる必要があります。推進体制を構築し、経営層の理解と関与を得ながら導入スケジュールを計画して進めましょう。

継続雇用制度における留意点

人事処遇の内容は、長期安定雇用の実現により従業員のモチベーションを上げるうえで特に重要な項目です。制度設計においては、

上表の設計例のように高齢期に「業務の内容・責任の程度」が変わるのか変わらないのかによって、退職後の活躍の仕方を「現役型」、「柔軟型」、「限定型」に分類して検討することが有効です。

継続雇用制度は主に「勤務延長制度」と「再雇用制度」に分けられます。勤務延長制度は、定年年齢は変更せず、従来と同一の雇用契約で勤務を延長する制度です。職位を継続するのが一般的ですが、研究職・技術専門職などは職位のみを解いて同一の職務・業務内容・業務量で運用することもあります。人事制度においては、65歳あるいは70歳まで運用できる等級制度の再構築が必要であり、時間的・コスト的余裕をもって取り組む必要があります。

再雇用制度は、定年を適用して

一旦雇用関係を終了させ、新たな条件で契約を締結する制度であり、1年単位の有期雇用契約とするのが一般的です。正社員と有期雇用契約社員の間には賃金や処遇などに関して決定基準などに相違を設ける場合は、不合理とならないように留意しましょう。また、役割に応じた等級制度などを導入する場合においては、貢献度を「見える化」するなど明確な基準で評価・処遇することで、公平性や納得性のある制度とすることも重要です。

導入決定した制度は就業規則などに記載して規定化し、周知・徹底を行い、定着させていく必要があります。導入後は従業員の意見を聴いたうえで、成果と今度の課題、対応策を把握し、フォローアップを行いながら、自社にとって最適な制度を構築していきましょう。

4月1日から自転車にも「青切符」を導入

自転車の交通違反取り締まり厳格化への対応

道路交通法の改正により、2026年4月から自転車の交通違反に「青切符制度」が導入され、自転車における危険性・迷惑性が高く悪質な交通違反は青切符による反則金処分の科されることになりました。従業員が業務や通勤で自転車を使用している場合は社内体制の整備が必要です。

自転車の交通違反と青切符制度の導入

警察庁の調査によると、2024年中の自転車関連事故（自転車が第1当事者または第2当事者となった交通事故）の件数は6万7531件で、そのうち死亡・重傷事故の相手当事者は自転車乗用中が約75%と最も多くなっています。

これまでは自転車の交通違反で検挙されても不起訴となるケースが多く、責任追及が不十分であるという問題が指摘されていました。そこで、道路交通法の一部改正により2026年4月1日から自転車の交通違反に対して「青切符制度」が導入されるなど、自転車関連の交通事故や交通ルールを守らない利用者を厳格に取り締まることになりました。自転車の使用は今まで以上に自転車運転者の責任が問われることとなります。

青切符の対象となる主な違反

自転車の青切符制度の対象となる違反行為は113種類ありますが、主な違反行為と反則金は右表の通りです。対象となる自転車利用者は16歳以上の者で、16歳未満の自転車利用者の違反については青切符が切られず、指導や警告といった対応が行われます。

ただし、酒酔い運転や酒気帯び運転、妨害運転、携帯電話使用等

（交通の危険）などの重大な違反については、もともと赤切符であり、青切符の対象外です。赤切符を切られた場合は、青切符のように反則金を納めて刑事処分を免れることはできません。行政処分と刑事処分の両方を受けることになり、罰金刑が科された場合は「前科」が付くこととなります。

自転車事故の責任

自転車事故は運転者本人が直接的な責任を負いますが、業務中の事故で第三者に損害を与えた場合、運転者本人だけでなく、会社も民法上の使用者責任（第715条）を問われることとなります。一方、通勤途中の事故については、原則として会社の責任は生じません。

しかしながら、通勤途中であっても、例えば取引先や現場への直行を指示した場合や、通勤途中にある場所へ立ち寄り書類の提出や備品の購入を依頼した場合など、実質的に会社の管理下にあったと

主な違反行為と反則金

| 違反行為 | 反則金 |
|--------------------|---------|
| 携帯電話使用等(保持) | 1万2000円 |
| 信号無視 | 6000円 |
| 車道の右側通行 | 6000円 |
| 追い越し違反等 | 6000円 |
| 通行区分違反 | 6000円 |
| 無灯火 | 5000円 |
| 自転車制動装置不良 | 5000円 |
| 公安委員会遵守事項違反(傘差しなど) | 5000円 |
| 一時不停止 | 5000円 |
| 並進禁止違反 | 3000円 |
| 二人乗り | 3000円 |

評価され、客観的に「業務の執行」に当たると判断できる場合の自転車事故は使用者責任を問われることとなります。その結果、会社が高額な賠償を求められることもありえます。このようなリスクに備え、自転車利用についてはルールを明確にして周知するなど、社内整備を行うことが重要となります。

自転車利用のルール整備

自転車の業務上または通勤利用をする場合はそのルールを整備し、事前許可制とするとともに、保険加入を必須とするなど就業規則や自転車利用規程等を起案して明確しておくことが必要です。さらには、安全運転に関する事項や事故発生時の対応についても周知しておくべきでしょう。

現在、多くの自治体で自転車利用者に対し自転車損害賠償責任保険等への加入が義務化されていますが、過去の自転車事故において1億円近い高額賠償事例もあります。まずは自転車を利用する従業員が自転車保険に加入しているか、それが十分な補償額のものであるかを確認しておきましょう。

さらに、この機会に安全運転や交通ルールについて研修を行うなど、自転車の業務上または通勤時の利用にともなう道路交通法遵守の確認をしておくことが必要でしょう。

ROUMU NewsBox

01 推定組織率は過去最低の16.0%
労働組合数、労働組合員数等の現況

厚生労働省が2025年12月に公表した「令和7年労働組合基礎調査」によると、2025年6月30日現在の単一労働組合の数は2万2244組合で、前年より268組合(1.2%)減少、労働組合員数は992万7000人で、前年より1万5000人(0.2%)増加しました。推定組織率(雇用者数に占める労働組合員数の割合)は16.0%で、前年より0.1ポイント低下しています。また、女性の労働組合員数は前年より4万人(1.1%)増加の354万5000人、推定組織率(女性雇用者数に占める女性の労働組合員数の割合)は前年より0.1ポイント低下の12.3%でした。

02 賃上げ額の全体平均は1万3440円
2025年度のモデル賃金調査を実施

産労総合研究所が2025年12月に「2025年度モデル賃金・モデル年間賃金調査」を公表しました。モデル賃金とは、他社と比較するために年齢や勤続年数、学歴など一定の条件下で算出した賃金のこと。2025年度のモデル賃金(大学卒・総合職・所定内賃金)は、25歳が26万2096円(前年度より6.2%上昇)、30歳が31万7879円(同2.7%上昇)、40歳が42万4396円(同2.3%上昇)、50歳が52万5638円(同0.9%上昇)、55歳が57万4771円(同3.6%上昇)でした。賃上げ額は全体平均が1万3440円で、賃上げ率が4.32%となっています。

03 低迷続く日本の労働生産性
「労働生産性の国際比較 2025」を公表

公益財団法人日本生産性本部が2025年12月に公表した「労働生産性の国際比較 2025」によると、OECD(経済協力開発機構)のデータに基づく2024年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、60.1ドル(5720円/購買力平価換算)で、OECDに加盟する38カ国中28位でした。日本の一人当たり労働生産性(就業者一人当たり付加価値)においては、9万8344ドル(935万円/購買力平価換算)で、同29位。これは主要先進7カ国では最も低く、ニュージーランドやスロバキアといった国々とほぼ同じ水準です。

04 企業の95.5%が過去3年間で引き上げ
大卒初任給の引き上げについて調査

一般社団法人日本経済団体連合会は1月に、「2025年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」を公表しました。調査によると、過去3年間で大卒初任給を引き上げた企業の割合は95.5%。その要因は「人材の確保」(83.4%)が最も多く、次いで「他社引上げに伴う影響」(45.0%)、「既存社員のベースアップ」(33.9%)が続いています。また、引き上げにおける原資(過去3年間)については、「新たに初任給引上げの原資を追加」が60.8%、「既存社員を含めた給与等人件費の原資内で調整」が37.0%、「その他」が2.3%という結果となっています。

先人の教え

各界で活躍した偉人たちが残した名言・格言を紹介します。

なせば成る なさねば成らぬ 何事も
成らぬは人の なさぬなりけり

ようざん
上杉鷹山

上杉鷹山(1751~1822)は米沢藩9代藩主。財政破綻の危機にあった米沢藩の藩主の座につくと、自ら質素儉約な生活を実践しながら家臣や領民にも儉約を奨励しました。また、新田の開発、絹織物や和紙などの殖産興業、藩校「興譲館」を創設しての教育改革など、多角的な改革を行い財政を立て直しました。鷹山が嗣子に伝える家臣に心得として示したこの言葉は、「どんなことでも強い意志を持って努力すれば必ず実現できる。実現できないのは努力をしないからだ」という意味が込められています。



米沢城址(松が岬公園)

企業のイノベーション活動の実態と効果

少子高齢化による労働人口の減少が進むなかで企業が成長していくためには「イノベーション活動」が重要ですが、現状はどうなのでしょう。帝国データバンクが2026年1月に公表した調査から、企業におけるイノベーション活動の実施状況やその効果について見ていきます。

35.9%の企業が実施

「イノベーション」とは「これまでのモノ・仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすこと」をいいます（総務省「イノベーション政策の推進に関する調査」より）。

帝国データバンクの「イノベーション活動に対する企業の意識調査（2025年）」によると、過去3年間（2023～2025年）に自社でイノベーション活動を実施した企業の割合は35.9%でした。2015年の調査（39.4%）からは3.5ポイント低下しています。業界別では「製造」（42.1%）が最も高く、次いで「サービス」（40.5%）、「金融」（39.1%）が続いています。一方、「運輸・倉庫」（24.1%）、「不動産」（25.6%）、「小売」（29.5%）は

3割以下と低い割合です。

業務のデジタル化を重視

イノベーションは、OECD（経済協力開発機構）とEurostat（欧州連合統計局）が合同で策定した国際標準（オスロ・マニュアル）において、以下の4タイプに分類されています。

- ・**プロダクト・イノベーション**／自社にとって新しい製品・サービスを市場へ導入すること。
- ・**プロセス・イノベーション**／自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動（プロセス）について、新しい方法または既存の方法を大幅に改善したものを導入すること。
- ・**組織イノベーション**／業務慣行や職場組織の編成、他社や他の機関など社外との関係に関して、自社がこれまで利用していない新し

い組織管理の方法を導入すること。

・**マーケティング・イノベーション**／自社の既存のマーケティング手法とは大幅に異なり、かつこれまで利用したことのない新しいマーケティング・コンセプトやマーケティング戦略を導入すること。

調査によるとタイプ別のイノベーション活動を実施した企業は「プロダクト」が18.1%、「プロセス」が19.8%、「組織」が19.4%、「マーケティング」が13.6%。同活動のタイプ別効果は図表の通りで、業務のデジタル化を特に重視していることがうかがえます。また、調査では同活動の阻害要因として「能力のある従業員の不足」や「自社の専門部署の不足」、「イノベーションにかかるコストの高さ」などが多く挙げられており、これらの解消が今後の課題といえそうです。

イノベーション活動による効果～タイプ別～

| | 全体 | プロダクト・イノベーション | プロセス・イノベーション | 組織イノベーション | マーケティング・イノベーション |
|-------------------------|------|---------------|--------------|-----------|-----------------|
| 1 業務のデジタル化が進んだ | 36.8 | 34.0 | 49.8 | 42.8 | 39.2 |
| 2 商品・サービスのラインナップが拡充した | 32.5 | 55.8 | 30.9 | 28.9 | 41.4 |
| 3 商品・サービスの質が向上した | 22.7 | 31.8 | 28.0 | 24.8 | 31.0 |
| 4 売り上げが増加した | 21.7 | 28.3 | 22.5 | 23.4 | 31.4 |
| 5 利益が増加した | 18.4 | 23.5 | 20.6 | 21.2 | 23.6 |
| 6 市場シェアが拡大した | 15.8 | 22.6 | 16.2 | 15.8 | 26.2 |
| 7 生産能力が拡大した | 15.4 | 17.8 | 22.4 | 16.7 | 15.8 |
| 8 柔軟な生産体制になった | 14.9 | 15.9 | 19.3 | 19.7 | 15.1 |
| 9 労働コストが減少した | 14.6 | 11.9 | 19.9 | 15.6 | 13.4 |
| 10 従業員や顧客の保健衛生や安全面が向上した | 12.1 | 11.2 | 14.0 | 18.1 | 12.2 |
| 11 従業員の定着率が向上した | 9.1 | 8.6 | 9.4 | 14.3 | 9.3 |
| 12 規制等に対応した | 8.5 | 8.6 | 10.6 | 11.7 | 8.4 |
| 13 業界標準に対応した | 4.4 | 4.4 | 5.4 | 5.8 | 4.7 |
| 14 原材料コストが減少した | 3.1 | 3.5 | 3.8 | 3.3 | 3.9 |
| その他 | 6.6 | 4.9 | 5.2 | 5.8 | 6.9 |

※過去3年間に何らかのイノベーション活動を実施した企業 3832社が対象。複数回答
※網掛けは全体を10ポイント以上上回っていることを示す

今月の
相談

長期休職から復帰した管理職の降格処分の可否

Q

精神疾患で約6カ月間休職した管理職社員が、職場復帰したものの短時間勤務などで管理職としての職務・職責を果たせない状況にあります。その社員を降職・降格させることは問題ないでしょうか。
(K社・総務部)

A

「降格」とは、一定の職位に就いている社員の役職を解いたり（降職）、職能資格制度がある場合にはその職能資格等級を現在の等級より下位のものに引き下げたり（降格）することをいいます。降職・降格には降給が伴い、降職・降格によって役職手当が減額されるなどで賃金が下がるのが一般的です。

降格には、懲戒処分としての降格と人事考課等会社の人事権に基づく降格があります。懲戒処分としての降格は、社員が就業規則に違反する行為をした場合などに制裁として行われるものです。したがって、就業規則の制裁規定に処分としての「降格」を定め、その違反行為の性質・態様などを踏まえて処分が「客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であると認められる」ものかどうかを慎重に検討しなければ、懲戒権の濫用として無効となる可能性があります。

他方、会社の人事権の行使で行われる降格については、役職者であれば職務・職責や担当業務に必要な能力、適格性を欠くと判断して降職・降格するなど、人事権の範囲で行われるものでなければなりません。労働契約法においては「労働契約に基づく権利の行使に当たっては、それを濫用することがあってはならない」（第3条第5項）と定められており、人事権の濫用とならないように判断する必要があります。

ご相談の内容は、精神疾患で休職していた管理職社員の職場復帰に伴う降職・降格に関するものです。このような場合は、まず精神疾患が業務上によるものか業務外によるものかの判断が必要です。その発症原因が、長時間労働やハラスメントなど業務に起因し、労災保険の認定申請をすれば業務上災害となり得るような場合には、会社としての安全配慮義務を問われることになり、降職・降格という不利益な

処遇は不当な処分と判断される可能性が高くなります。したがって、復帰後の職務遂行や短時間勤務での状況などから、管理職として必要な意思決定や部下管理などの職務遂行が客観的に困難であると判断できるか、短時間勤務では業務に著しい支障が生じて代替のきかないものであるかなども検討しなければなりません。医師の診断書や産業医の意見の評価なども参考にして、降職・降格に合理性があるかを総合的かつ慎重に判断する必要があります。

私傷病による精神疾患も同じように、管理職としての職務に必要な能力が低下し適性が著しく欠ける状態が、一時的ではなく長期的に見込まれるなど、管理職としての職務継続が難しいかどうかを見極めなければなりません。そのためには、一定期間、復帰者の業務内容や業務量を調整し、ストレス要因をできるだけ排除するなどの環境整備を図りつつ、それでも管理職としての職務・職責を果たせないという状況を確認するなどの慎重な対応が必要でしょう。

また、降職・降格に降給が伴う場合、仮に降職・降格そのものに有効性があっても、賃金減額が有効になるとは限りません。たとえば、降職に伴って役職手当がつかなくなるがあっても直ちにそれが無効となるものではありません。しかし、職能資格制度の下の降格（職能資格等級の引き下げ）による基本給の減額は、就業規則や人事考課規程等に降格と連動して降給する定めがあり、能力低下の合理的な根拠があるうえで、その減額幅が不合理でないと判断されれば有効となる可能性があります。したがって、個別同意を得るなど本人が納得できるような対応が求められます。また、本人のモチベーションの低下により精神状態に影響を与える可能性があるため、意図的な嫌がらせと取られないよう十分な配慮が必要です。

今月の
ポイント

精神疾患が業務上によるものではないことを確認し、そのうえでストレス要因を排除するなど環境を整備しても、管理職の職務に必要な能力や適性が著しく欠ける状態が長期的に見込まれる場合は、降職・降格が認められる可能性がある。

DX時代の歩き方

定型業務のDX化が拡大傾向に

野村総合研究所は2015年に「10～20年後に日本の労働人口の約49%が人工知能やロボット等で代替できるようになる可能性が高い」という推計結果を発表しました。これは、同研究所がイギリス・オックスフォード大学との共同研究で、国内601種の職業を対象に試算したものです。具体的には、芸術や歴史学、哲学など抽象的概念を整理・創出するための知識が要求される職業、他者との協調やネゴシエーション、サービス志向性が求められる職業は代替が難しく、必ずしも特別な知識・スキルが求められない職業、データの分析や秩序的・体系的操作が求められる職業は代替できる可能性が高いとしています。

最近の状況については、就職情報サイトを運営するマイナビの「AI・テクノロジー導入におけるアルバイト採用状況調査(2026年版)」(1月公表)を一例として見てみましょう。調査によると、AIやロボットなどのテクノロジーを導

入している企業の割合は50.9%。導入しているテクノロジーの内容は「AIチャットボット(問い合わせ対応)」や「セルフ



レジや自動精算機(会計業務)」、「清掃ロボット(清掃業務)」、「在庫や物流管理システム(管理業務)」などの定型業務が多く挙げられています。さらに、導入企業に「直近1年間でテクノロジー導入によるアルバイト新規採用数の抑制が発生したか」と尋ねたところ、「2025年に発生した」が45.2%と半数近くの企業が抑制を行ったと回答。調査ではこの傾向は今後さらに拡大する可能性があるとし、「自身のスキルの強みを再確認し、スキルアップを続けることが、テクノロジーと共存する人材として活躍し続けるための鍵となるのではないかと述べています。