

人事労務ニュース BOX

2025年9月号

賃金不払い 172 億円**2024 年 監督指導結果**

厚労省が立入り調査を実施した 2024 年の監督指導結果によると、全国の労働基準監督署において、賃金不払いが疑われる事業場に対して監督指導を実施したところ、前年に比べて 1005 件多い 2 万 2354 件の賃金不払い事案が確認された。対象労働者数は、3294 人増の 18 万 5197 人で、金額は 70 億 1760 万円増の 172 億 1113 万円に上った。このうち労働基準監督署の指導により、使用者が賃金を支払い、解決した件数は 96%、支払われた労働者は 98%、支払われた金額は 94%だった。賃金不払い事案の業種別構成割合をみると、商業が 20%で最も多く、製造業 19%、保険衛生業 15%と続く。

企業が倒産した場合、賃金の一部を国が立て替えて支払う「未払賃金立替払制度」がある。この制度は、未払い賃金について破産管財人等の証明又は労働基準監督署長の認定や確認の後、独立行政法人労働者健康安全機構が支払い、支払った賃金は事業主に求償する。

業種別 カスハラ対策マニュアル公開**第一弾：スーパーマーケット業界向け**

厚労省は業種別に編集した「カスタマーハラスメント対策・企業マニュアル」を公開した。第一弾は、スーパーマーケット業界向け。

マニュアルには、スーパーマーケット業界におけるカスタマーハラスメント（以下、カスハラという）の実態調査や業界企業へのヒアリングを踏まえ、カスハラに対する業界団体等の傘下の企業の共通の方針や、企業が取り組むべき対策を具体的に記載している。例えば、顧客による土下座の強要は精神的攻撃とみなし「どんな状況でも過度な要求といえる。サービスの不備が原因でも土下座強要には拒絶の姿勢を」と説明。マニュアル全体を通じ、企業姿勢としてカスハラの排除を確立し、不法クレームに対しては組織的・定期的に対応する手順を策定するよう求めている。また、顧客の不法行為が刑法上のどの罪に該当する可能性があるかをまとめた対照表も示した。

厚労省は引き続き、宅配業界向けのマニュアル編集を予定している。

「いじめ・嫌がらせ」13 年連続で最多**長野県 総合労働相談**

長野労働局は、労働者と事業者間のトラブルに対する「個別労働紛争解決制度」に基づく総合労働相談の状況を公表した。2024 年度の総合労働相談件数は 1 万 8,218 件で、3 年連続で減少するも、6 年連続で 1 万 8 千件を超えた。コロナ禍が明け、相談件数が全体的に減少傾向にあるものの、高止まりの状況。

長野県内で 2024 年度に寄せられた民事上の個別労働紛争の相談は、前年比 9.6%減の 4380 件で、相談内容は「いじめ・嫌がらせ」が 1044 件と最も多く、13 年連続で最多となった。次いで、「自己都合退職」が 973 件、「解雇」が 611 件と続く。労使間の当事者同士で解決せず、長野県労働局長名での助言や指導の申し出があったのは 75 件、相談後に弁護士や大学教授ら第三者による紛争調整委員会にあっせんを申請したのは 59 件だった。

同一労働同一賃金**正社員間の相違は対象ならず 東京地裁**

東京都内の福祉バス事業を営む企業でバス運転者として働く労働者が、契約社員から正社員になった後も、元々の正社員とは別のコースで処遇されることなどを不服として訴えた裁判で、東京地方裁判所は労働者の請求をすべて棄却した。

同社は契約社員から正社員になった従業員を「正社員 B」、2010 年 8 月までに正社員採用した従業員を「正社員 A」と呼称し、それぞれ別の賃金規程を設けていた。正社員 A・正社員 B の間で、職務内容や転勤の有無に特段の差異はないが、基本給や手当、退職金の額に違いがあった。

労働者は、「正社員 A と正社員 B」の間の労働条件の相違は、パート有期法第 8 条、第 9 条、旧労契法第 20 条に違反するとして、損害賠償を求める裁判を提起した。同地裁は、「正社員登用により労働者は無期労働契約となり、1 日の所定労働時間も 8 時間となったため、有期・短時間労働者には当たらない」と指摘。いわゆる正社員間の労働条件の相違にはパート有期法第 8 条、第 9 条、旧労契法第 20 条は適用されないとし、労働者の請求を棄却した。

2025 年最低賃金 引き上げについて

2025 年の最低賃金改定は、全国加重平均で 63 円の引き上げ（約 6.0%）と過去最大の改定幅となる見込みです。

はじめに

2025 年 8 月 4 日、中央最低賃金審議会は「地域別最低賃金の引き上げ額の目安」を厚生労働大臣宛に答申しました。今回は全国加重平均で 63 円の引き上げ（約 6.0%）と過去最大の改定幅になりそうです。以下、2025 年最低賃金改定の内容について解説します。

改定のランク

都道府県ごとに決まる地域別最低賃金について、各都道府県は以下 3 のランクに分類され、地域格差是正のため C ランクのみ 64 円と、他ランクより高い目安になっています。

ランク	都道府県	引き上げ目安
A ランク	埼玉、千葉、東京、神奈川県、大阪、愛知	63 円
B ランク	北海道、宮城、福岡、長野など計 28 道県	63 円
C ランク	沖縄など 13 県	64 円

新旧最低賃金比較

以下は、各都道府県の現行最低賃金と改定予定額の比較です（2025 年 8 月 29 日時点の予定額になります）。

地域	現行	引き上げ目安	2025 年 10 月以降
北海道	1,010 円	+65 円(※)	1,075 円
宮城県	973 円	+65 円(※)	1,038 円
東京都	1,163 円	+63 円(※)	1,226 円
神奈川県	1,162 円	+63 円(※)	1,225 円
埼玉県	1,078 円	+63 円(※)	1,141 円
大阪府	1,114 円	+63 円(※)	1,177 円
長野県	998 円	+63 円(※)	1,061 円

(※) 地方最低賃金審議会答申反映

スケジュール

最低賃金は、次のスケジュールで決定されます。

- 中央で「引き上げ目安」を答申 →すでに実施済み。
- 地方最低賃金審議会で各都道府県別に審議・答申 →これから実施（10 月頃適用開始が見込まれる）。
- 都道府県労働局長が正式に決定・告示 →発効日を地域ごとに設定します。

最低賃金上昇を価格に転嫁する方法

政府方針によると今後数年は最低賃金上昇が継続することが見込まれています。そのため、上昇を見越した販売価格の見直しを考える必要があるでしょう。例えば、以下の方法はいかがでしょうか。

1. 付加価値型のサービス・

商品の打ち出しによる単価アップ

単純な値上げではなく、「プラスα」の要素を加えて価格を上げる方法です。メニュー名やパッケージを刷新して「値上げ」ではなく「新商品・新サービス」として受け止められるような見せ方をしてはいかがでしょうか。

2. ターゲット客層の絞り込みと価格改定の同時実施

全ての顧客を維持する発想ではなく、価格感度が低い層をメインターゲットに据える方法です。飲食店ならランチ利用の低単価層は絞り、夜の高単価層やリピーター向けのメニューを強化するなどの方法です。

3. 業務効率化による「実質値上げ」 + 「価格見直し」

値上げだけでなく、原価や人件費の削減で利益率を確保する方法です。例えば予約管理や勤怠管理のデジタル化でスタッフの稼働効率を上げ、1 時間あたりの生産性を高めていく方法です。AI を活用して事務コストを軽減する方法も考えられます。

「静かな退職」を生まないための実践的アプローチ

退職はしないが仕事に意欲を見せず最低限の働きしかしない「静かな退職」は、チームの士気を下げるなどの問題があります。どのような対策が有効かを考察します。

はじめに

近年、「静かな退職」という言葉が広がっています。これは辞表を出すわけではなく、与えられた業務だけを淡々とこなし、それ以上の創意や努力を避ける働き方を指します。従業員本人にとっては燃え尽きを防ぐための自衛的な行動かもしれませんが、企業にとっては業務改善や新しい提案が生まれにくくなり、将来的な競争力を削ぐ恐れがあります。

以下、中小企業において静かな退職を防ぐために実行できる具体策を考察します。

なぜ静かな退職が起きるのか？

「静かな退職」の原因として以下のものが考えられます。

① 評価・給与の「頭打ち感」

「頑張ってもどうせ評価されない」「もう昇進はできなさそうだ」「この先たいして給料が変わらない」という状況が続くと、やがて「もう会社や自分に期待しない」という諦めに変わります。

② 過度な期待と業務の偏り

人手不足の現場では、真面目な社員に仕事が集中しがちです。「また自分ばかり」「どうせ誰も助けてくれない」「自分は貧乏くじばかりだ」という気持ちが蓄積すると、自然と仕事への熱量は下がっていきます。

③ 未来が見えないことへの失望

「この先、この会社で何ができるのか分からない」「成長のチャンスがない」「仕事内容に意義を見出せない」「普段の生活に楽しみがない」といった、仕事やプライベートにおける漠然とした将来不安は、特に若手や中堅層に強く影響します。「大した未来じゃない」と本人が諦めた瞬間、静かな退職が始まります。

「静かな退職」は問題なのか？

一見すると、最低限の仕事をこなすため「静かな退職」は大きな問題ではないようにも見えます。しかし静かな退職者は、従業員間の前向きなコミュニケーションに非協力的になりがちです。その結果、社内で創意工夫や改善提案がなされず、組織の成長性を損なうことになるでしょう。また一方で、静かな退職は賃金の公平性を損なうリスクがあります。無気力な先輩の給与がやる気のある若手より高いといった不公平は、意欲的な人材の離職につながる点で問題となり得るでしょう。

実践的な対策

静かな退職を未然に防ぐには、職業生活に継続的な「**刺激を組み込む**」以下のようなアプローチが検討できます。

① 対話のスケジュール化（会話による刺激）

「ベテランと新人」、「同期同士」または「他部署の従業員同士」などの小グループでのカジュアルな対話を業務スケジュールに組み込む方法です。愚痴大会にならないように改善提案や褒め合うルールなどポジティブなテーマを設定しても良いでしょう。

② 新規プロジェクト立ち上げ（仕事の変化による刺激）

同じ仕事のマンネリによるモチベーション低下を防ぐために定期的に新規プロジェクトを立ち上げ、本人同意の上で任せる方法です。未来に向けた活動に従業員を巻き込むことで後ろ向きの姿勢の抑制が期待できます。

③ 評価基準の見直し（報酬による刺激）

それぞれの仕事の意義や目的、求められる結果と報酬の関係を明確にした評価基準を策定することも効果が期待できます。成果に応じて賞与や手当の変動幅を設けるなど、法的に適切な範囲で給与に反映する制度を作ってはいかがでしょうか。

リファラル採用を強化するための具体的施策

リファラル採用とは、現在働いている社員からの紹介で新たな人材を採用する手法であり求人媒体に頼らない求人手段の一つです。

はじめに

少子高齢化による労働力人口の減少が進み、採用がますます難しくなっている中で、注目を集めているのが「リファラル採用（社員紹介制度）」です。

リファラル採用とは、現在働いている社員からの紹介で新たな人材を採用する手法であり、中小企業にもフィットする採用手法です。以下、中小企業でも無理なく実践できるリファラル採用強化の具体策をご紹介します。

紹介手当制度の導入

まず基本となるのが、社員が知人を紹介した際の「紹介手当」の仕組みです。中小企業の場合、業種・規模・財務状況に応じて例えば以下のような金額設定が検討できます。

手当支給の対象	紹介手当の例
紹介者 (既存社員)	入社時：1万円～3万円 試用期間終了後（3～6ヶ月後）： 3万円～5万円 1年定着した場合： 追加で1～2万円の報奨金
求職者 (紹介された者)	入社祝金として1万円～3万円※

※職業紹介事業者が入社祝金などの金銭を払って勧誘することは現在禁止されています。

生活インフラの支援（社宅や住宅補助）

紹介によって入社した人が遠方から転居するケースもあります。「住宅補助」「社宅のあっせん」があると採用成功率は向上します。

例えば、「月1～2万円の家賃補助」や「借上社宅制度」、「家具家電付き、Wi-Fi完備の寮」などがあります。

外国人ネットワークの活用

外国人従業員がすでに在籍している企業であれば、そのネットワークを活用する方法もあります。「外国人同士のリファラル」は特に紹介意欲が高く、定着率も良好でしょう。ただし、在留資格の確認はもちろん、外国人雇用につながる環境整備に注意しましょう。

徹底した「ホワイト企業化」の推進

紹介制度は中の人による信頼が前提です。つまり、今働いている社員が「自社はブラック企業でないため、安心して紹介できる」と思えることが大切です。そのためにも、以下のような「ホワイト企業化」の取り組みを今一度点検しましょう。

- ① 残業の見える化と削減（勤怠システム導入）
- ② 給与支払いの透明性（手当や昇給基準の明確化）
- ③ 有給取得の促進（事前申請ルールの徹底）
- ④ ハラスメント対策の社内周知と研修の実施
- ⑤ 誕生日休暇や記念日休暇などの制度づくり

効果的なPRとフォロー体制の整備

リファラル採用制度を作っても、「制度の存在を知らない」「忘れていた」という状態では効果は出ません。以下のような工夫を重ねましょう。

- ① 制度紹介パンフレットの配布・社内掲示
- ② 毎月の朝礼や社内SNSで定期的リマインド
- ③ 成功事例を共有し「誰が紹介してどう成功したか」を可視化
- ④ 紹介された新入社員への丁寧なフォロー（教育・面談・定着支援）

また、社員の声を定期的にヒアリングし、制度そのものをブラッシュアップしていくことも大切でしょう。