



ゆうメール

人事・労務 Quiz

Q 年俸制で雇用した社員の時間外手当を計算する場合、賞与が2か月分含めて年俸額を決めているので、賞与分を差し引いた額を、12分の1して時間外の基礎賃金にしている。○か×か？

⇒答えはP.8の下へ

〈差出人・返還先〉

中越運送株式会社
〒125-0051
東京都葛飾区新宿3-9-5

平成29年6月吉日

株式会社高橋賃金システム研究所 / 多摩労務管理事務所 / 株式会社高橋給与計算センター

平成 29 年 (2017 年)

人事から経営を支援する

6月

人事労務NEWS

拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。
平素は格別のお引き立てをいただき、厚く御礼申し上げます。
人事労務 NEWS をお送り致します。お目通しいただければ幸いです。
貴社のますますのご発展をお祈り申し上げます。

敬具

代表・活人コンサルタント 高橋 邦名



人事労務NEWS (6月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

P.2 NEWS 中小企業における「働き方改革」の導入状況は？

P.3 連載 あなたの会社は大丈夫ですか？時代遅れにならないための「手当の見直し方」

P.4 連載 【活人コンサルタントが指南】中小企業の経営改善の進め方

P.6 中小企業のための助成金活用法「両立支援等助成金 再雇用者評価処遇コース」

P.7 NEWS 残業規制の抜け穴!? 自主的な「休日出勤」にご用心

P.8 コラム 企業の時間外労働規制強化への対策が急務に



株式会社高橋賃金システム研究所 <http://www.katsujin-consul.com> e-mail taka0001@sepia.ocn.ne.jp

発行人・編集人 高橋 邦名 発行 株式会社高橋賃金システム研究所 / 多摩労務管理事務所 / 株式会社高橋給与計算センター

本社 (事務センター) 東京都八王子市寺町 1-1 東京本部 東京都中央区八重洲 2-4-10 第一幸田ビル 5F
TEL:042-627-0521 FAX:042-627-0528 TEL:050-3386-9903 FAX:050-3730-2397

業
務
内
容

1. 賃金制度、評価制度の導入指導
2. 就業規則の作成
3. 労働保険・社会保険手続き代行
4. 給与計算代行
5. 企業文化創造研修・人材育成

個人情報の取扱いに
関するご連絡

本封書はこれまでに、顧客様及び、弊社担当者が名刺交換をさせていただいた方、弊社が関与する各種イベント、セミナー、Web その他のマーケティングキャンペーンなどにお申し込みやご参加いただいた方、広く一般に公開もしくは提供されている情報を通じて弊社顧客情報に登録されている方に郵送させていただきます。※ご不要の場合にはご一報くださいますよう、お願い申し上げます。

中小企業における「働き方改革」の導入状況は？

News

中小企業の人手不足は今後も続く？

来年度の新卒求人倍率は、全体で1.78倍、従業員5,000人以上の企業での0.39倍に対して、300人未満企業では6.45倍になると推計されており（リクルートホールディングスの調査）、来年度も売り手市場となり、中小企業での人材確保は厳しい状況が予想されます。

こうした中、商工中金から『中小企業の「働き方改革」に関する調査』の結果が公表されました。この調査は、人手不足への対応にもなると注目され、「働き方改革」で議論されている各取り組み・制度について、中小企業の導入・実施の状況等を調査したものです（10,022社が対象、有効回答数4,828社）。

調査結果からは、全体的な状況として雇用が不足（「大幅に不足」と「やや不足」の計）しているとする企業が58.7%を占め、「営業」「販売・サービス」「現業・生産」の職種で不足感が強く、特に「正社員」が不足していることがわかります。

※『商工中金』URL：<http://www.shokochukin.co.jp/>

「働き方改革」について

働き方改革で注目されている12の取り組みについて、「シニア層の活用」「子育て世代の支援」は過半数がすでに導入・実施していますが、「在宅勤務」「サテライトオフィス」「副業・兼業の容認」の導入・実施は1割未満でした。

〈注目される12の取り組み〉

- ① 長時間労働の管理・抑制に向けた取り組み
- ② OJT・OFF-JT など、社員教育の制度
- ③ 資格取得・通信教育への補助金など、自己啓発の支援
- ④ 在宅勤務制度
- ⑤ 勤務先や移動中におけるパソコン等を活用した勤務制度（モバイルワーク）
- ⑥ サテライトオフィス勤務制度
- ⑦ 副業・兼業の容認
- ⑧ 定年延長など、シニア層活用の制度
- ⑨ 育児休業や短時間勤務など、子育て世代支援の制度
- ⑩ 妊娠・出産期の女性支援の制度
- ⑪ 介護休業など、介護離職防止の制度
- ⑫ 外国人労働者活用の制度



どこまで対応すべきか？

これからの時代を乗り切るためには、自社でできる対応があるのか、どの程度できるか等の検討をいち早く始めるべきでしょう。

連載 あなたの会社は大丈夫ですか？時代遅れにならないための「手当の見直し方」

第4回 営業手当

営業手当は、主に事業所外で営業活動に従事する社員に対して支給する手当です。外勤手当などの名称で支給している企業もあります。ある調査によると約7割の企業が支給しています。（労務行政研究所「諸手当の支給に関する実態調査」2016）

営業手当の主な意義としては、

- ・ 職務の困難度
- ・ 営業職としての金銭的負担への補てん
- ・ 時間外手当相当額

などがあげられます。

営業手当を支給している社員には、時間外手当を支給していない会社も多いと思います。営業社員には、時間外手当を支給しなくてもよいのでしょうか。

労働基準法の制度に「事業場外のみなし労働時間制」というものがあります。「労働時間の全部又は一部について事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定しがたいときは、所定労働時間労働したものとみなす」制度です。この制度を適用すれば、時間外労働が発生しませんので、時間外手当は不要ということになります。

しかし、この制度が適用できるのは、「労働時間を算定しがたいとき」のみです。ルートセールスであらかじめ訪問先・訪問時間が決まっている場合や、当日上司から訪問先の指示を受け外出し、営業所に戻ってくる場合などは対象となりません。この場合に時間外労働を行ったときは、時間外手当を支給する必要があります。

時間外手当の意味合いで営業手当を支給している場合は、就業規則や雇用契約書などでその旨を定めておく必要があります。実際に計算した時間外手当が営業手当の額を上回る場合は、差額を支給する必要があります。（規定例参照）「営業手当に時間外手当を含む」と規定されている場合がありますが、何時間分（あるいは何円分）含まれているか明確でない場合は、時間外手当と認められませんのでご注意ください。

【賃金規程 営業手当規定例】

- 第〇条 営業職に就く者に対し、30時間分の時間外労働に対する手当として、営業手当を支給する。
- 2 前項に定める時間を超えて時間外労働を行った場合は、その時間数に応じた時間外手当を別途支払う。

INFO

賃金規程の見直しは当事務所(042-627-0521)までお気軽にご相談ください。

第8回 人財が企業価値の源泉になる

企業価値を高める上で源泉となるのは「人」です。そして、従業員の育成と会社づくりが同期していることが重要です。すなわち、企業の土壌を「肥沃な土壌」へと、より良くしていきながら、人財を育てる取り組みです。会社が人を育成し、成長した人財がスキルを向上させて会社という「肥沃な土壌」にしっかり根を張ることで企業価値が高まってくるのです。

このように、人財の付加価値アップと企業価値の向上という形で、相互にプラス作用をもたらす関係が本来あるべき姿ですが、残念ながらそこまで意識していないケースが少なくありません。よい企業文化を作るとは、経営者にとって力を注ぐべき最も重要な仕事のひとつなのです。

経営者がよい企業を作ろうと考えた場合、企業ロイヤリティ（貢献度）が非常に重要な要素となります。プラットフォームの中で努力するかどうかは従業員各人の立ち位置によりますが、教育をしていくプロセスにおいてはロイヤリティ（貢献度）の向上が目標の一つとなります。「よい企業文化を一緒に作り上げよう」という決意がある人間の集合体を作り、その人間を育てる過程で賃金制度や人財育成のシステムを十分に機能させる。その結果、従業員がヒューマンスキル、テクニカルスキル、コンセプチュアルスキルという3つのスキルを向上させ、目標の実現を目指す体制が出来上がってきます。

人財と企業を好循環で伸ばす

本来やるべき王道に沿って取り組み続けられれば、人財と企業が相互に発展していく好循環につながっていきます。稲盛和夫氏は「全従業員の物心両面の幸福を追求する。」という考えに沿って、京セラ時代も日本航空の再生に取り組む過程でも、その考え方を追求して

いました。物心の「物」は、生活の安定性、将来に向けた見通しであり、「心」は人間性や仕事のやりがいだと考えられます。

また、稲盛氏も日産のカルロス・ゴーン氏も職場の「場」において仲間意識を大事にしています。運命共同体としての場を重視して

いるのです。稲盛氏はオフタイムにおいてコミュニケーションをとることを重要視しており、ゴーン氏はクロスファンクションチームを作って、組織の中で相互に知恵を出し合う取り組みを行っています。仕事をしている時には職場の価値を感じなかったとしても、オフタイムや振り返った時に職場という場があるということの価値を感じる場面があるものなのです。



人財成長型人事システム

「企業文化創造運動」は企業価値を高めるための取り組みで、そして、このような「企業文化創造」を支えるのが、「人財成長型人事システム」です。ロイヤリティ（貢献度）の高い従業員を育てる企業風土においては、従業員を辞めたら補充可能な「人材」としてではなく、事業体の資産と捉える「人財」と位置付けて育成することが必要です。

人財成長型人事システムは、「人事トータルシステム」として、ハードウェア、ソフトウェア、マインドウェアの3つで構成されます。賃金制度、賃金体系等の処遇制度を整えて、従業員を適正に評価するための制度をつくります。単に評価するだけではなく、従業員がよりよい

処遇になるために育成する。このプロセスがあるため、従業員の処遇がよくなっていきます。

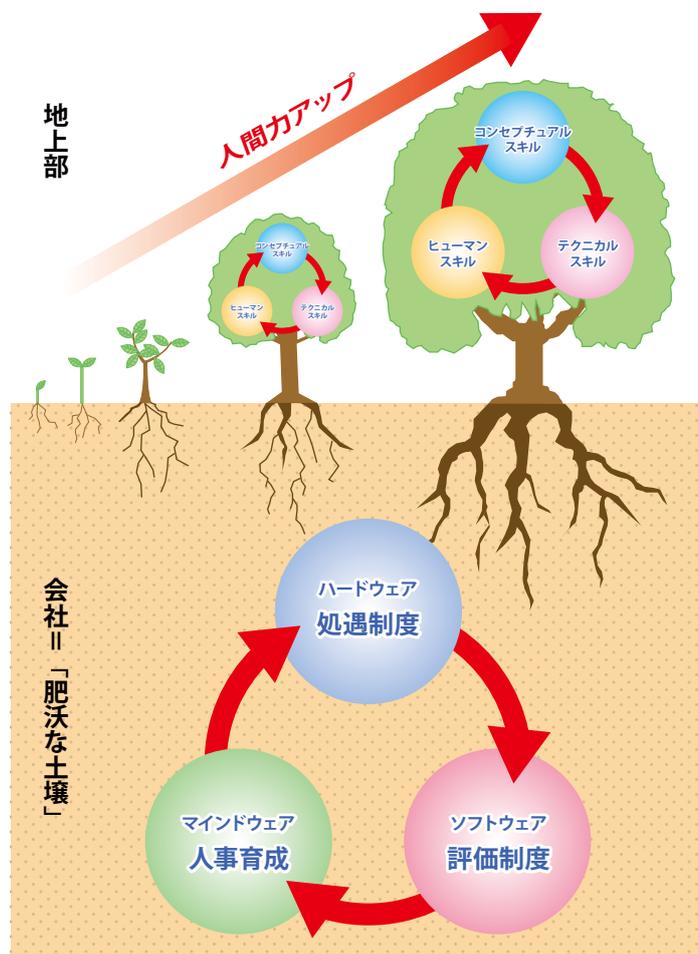
この理論は、人事制度だけでなくマーケットにもつながる重要な考え方です。ハードウェアは独自の商品そのものであり、ソフトウェアはサービスであり、お客様にどう見せるかがマインドウェアだと考えられます。しっかりしたハードウェアを持っていないと、どういうプロセスで商品を作り上げていくかという安定性の問題があります。また、いかに共感させるかも課題になってきます。これらの3つの機能が三位一体でないと、人事の仕組みは安定しません。

ロイヤリティ（貢献度）の高い従業員の集合体をつくる

多くの企業を見てきた経験から、賃金のみ、評価のみをテーマにするケースが多く、人財育成を後回しにしてしまうケースが少なくありません。成長（育成）プロセスが用意されていないと、評価された後にどうやって育つのかということが分かりません。恣意的に悪い人材の賃金を下げようとする経営者もいますが、この場合の賃金は対症療法的な手段としての「処遇」であって、納得のいく評価、人財育成システムが備わった上での「処遇」でなければ、会社という「土壌」が肥沃になることはないのです。

3つのスキルが向上することで木そのものの枝葉が大きく成長し、土壌も「人事トータルシステム」が機能することでより「肥沃」になります。図では便宜上1本の木に単純化していますが、好循環を通して企業の成長過程で木の集合体が増え、林になり、森になっていくわけです。これはすなわち、会社に対するロイヤリティ（貢献度）の高い従業員の集合体をつくることを意味します。このように、人財パワーが組織パワーとなり、企業価値を高めることになるのです。

〈強い企業文化の組織構造〉



中小企業のための助成金活用法

「両立支援等助成金 再雇用者評価処遇コース」

今回は「両立支援等助成金 再雇用者評価処遇コース」を紹介します。両立支援等助成金は、従業員の職業生活と家庭生活の両立を支援するための取組を実施した事業主等に対して支給されます（全5コース）。このうち再雇用者評価処遇コースは、妊娠、出産、育児又は介護を理由として退職した従業員が、就業可能になったときに復職でき、適切に評価され、配置・処遇される再雇用制度を導入し、復職を希望する者を実際に採用した場合に支給されます。

●支給要件

次の①、②のいずれも満たすことが必要です。

- ① 妊娠、出産、育児または介護を理由とした退職者について、退職前の勤務実績等を評価し、処遇の決定に反映させることを明記した再雇用制度を導入する。
- ② 上記制度に基づき、離職後1年以上経過している対象労働者を再雇用し、無期雇用者として一定期間継続雇用する。
 - ※当初、有期契約労働者として再雇用した場合も、無期雇用に切り替えた上で一定期間継続雇用すれば対象となります。
 - ※その他にも要件があります。

●支給額

下記の額を、継続雇用6カ月後・継続雇用1年後の2回に分けて半額ずつ支給されます。

【再雇用1人目】 38万円（48万円） **【再雇用2～5人目】 28.5万円（36万円）**

※上記金額は中小企業に対する支給額、〈〉内は生産性要件を満たした場合の支給額

※生産性要件=助成金の支給申請を行う直近の会計年度における「生産性」が、その3年前に比べ6%以上伸びていること

●支給申請

再雇用した支給対象労働者を継続して雇用し、下記のイまたはロに定める期間を経過する日の翌日から2カ月以内に「両立支援等助成金（再雇用者評価処遇コース）支給申請書」に必要書類を添付の上、本社所在地の管轄労働局長に提出します。

イ 1回目の支給申請

再雇用に係る採用日から起算して6カ月。ただし、有期契約労働者として採用した場合は、期間の定めのない雇用契約の締結日から起算して6カ月

ロ 2回目の支給申請

再雇用に係る採用日から起算して1年。ただし、有期契約労働者として採用した場合は、期間の定めのない雇用契約の締結日から起算して1年

INFO

詳しくは、当事務所(☎042-627-0521)までお問い合わせください。

残業規制の抜け穴!? 自主的な「休日出勤」にご用心 News

依然注目される 「時間外労働の上限規制」

政府が推進している働き方改革の一環として、「時間外労働の上限規制」が大きな注目を集めています。

現行法においては、「特別条項付き三六協定」を労使間で締結することにより、繁忙期に上限の無い残業をさせることも事実上は可能です。

これが今後の法改正で、「たとえ労使協定を締結していても、労働時間は年間で720時間を上回ることができない」こととなる見通しです。

絶対に避けたい 「長時間労働による摘発」

違反企業には当然、罰則が課されますし、公共事業に入札できなくなるといった影響もあります(厚生労働省は、違法な長時間労働が認められた企業名を各自治体などに向け積極的に公表しています)。

また、ひとたび労基署の調査などを受け、“ブラック企業”としてネット等を通じ拡散するような事態になれば採用活動などにも大きく響く時代ですので、企業としては何としても避けたいところです。

残業規制の抜け穴である「休日出勤」

一方で、時間外労働の上限720時間には「抜け穴」が存在する、とも指摘されています。

その1つとして、「休日に働く時間」はこの時間が含まれていないことがあります。詳細はまだ決まっていますが、休日労働の抑制は企業の努力義務となりそうです。

今後は、就業時間内に業務を終えることができなかつた従業員が、自主的に休日出勤する、ということも増えるかもしれません。

自主的な休日出勤を させない取組みを

会社が命じていない休日出勤により、様々な問題が起こり得ます。

休日の時間外労働には3割5分の割増賃金が発生しますし、この従業員が法律上定められた休日(1週間に1日、もしくは4週間を通じ4日以上)を取らないようなことがあれば、これも法律違反です。労災が発生するリスクもあります。

トラブル発生時に、いくら企業側が「従業員が勝手に休日出勤した」と主張したところで、会社が休日出勤を黙認していたと労働基準監督署にみなされれば、処罰は免れません。

このような従業員が増えないよう、今後企業は労務管理に一層気を付けねばなりません。それでもなお、上司の指揮命令を無視して休日出勤を繰り返すような従業員には、人事考課などで厳しく対応しましょう。



企業の時間外労働規制強化への対策が急務に

Column

上限規制が労基法に明記される

企業の過重労働対策が急がれる情勢になってきました。

先月号でお伝えした通り、政府は3月28日に開催した働き方改革実現会議で、時間外労働の上限規制等を盛り込んだ働き方改革実行計画を決定しました。労働時間の上限規制に関しては、内閣官房・厚生労働省、連合、経団連の3者間の「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」（3月17日）が採用され、次の内容が固まりました。

時間外労働の上限は、月45時間、年360時間。ただし、一時的な業務量の増加がやむを得ない特定の場合の上限について、労働基準法に明記し、罰則付きで実効性を担保することとしています。

- ① 年間の時間外労働は月平均60時間（年720時間）以内とする。
- ② 休日労働を含んで、2カ月ないし6カ月平均は80時間以内とする。
- ③ 休日労働を含んで、単月は100時間未満とする。
- ④ 月45時間を超える時間外労働は年6回を超えないこととする。

また、現行省令で定める36協定の必須記載事項として、月45時間を超えて時間外労働した者に対する健康・福祉確保措置内容を追加するとともに、特別条項付36協定を締結する際の様式等を定める指針に時間外労働の削減に向けた労使の自主的な努力規定を盛り込むこととされています。

中小企業に有効な対策法は

実行計画は労働政策審議会（厚生労働大臣の諮問機関）の審議を経て、国会での法案可決、施行という手順を踏むこととなります。施行される時期については流動的ですが、時間外労働に関して実質的な上限規制が設けられるのは、1947年の労働基準法制定後初のことであり、法令に違反した場合はペナルティーの対象となります。そこで、早めの手当を講じておくことが重要です。

具体的には、次のような対策が考えられます。

●変形労働時間制の導入

1カ月単位の変形労働時間、1年単位の変形労働時間等があります。1日の法定労働時間は8時間、1週間の法定労働時間は40時間であり、通常、これを超えれば残業時間となります。しかし、たとえば1カ月単位の変形労働時間を導入すれば、1日8時間または1週40時間を超えた場合であっても、直ちに残業時間としてカウントする必要がなくなります。

●残業等の指示制(事前承認制)の導入

ダラダラ残業を迫放するための対策で、①残業開始前に上司に残業の見込み時間を申請、②上司は申請された残業が本当に必要なものかを判断、③残業の指示を決定—という手順を踏みます。上司の指示なく残業を行った場合は、労働時間として認めません。ただし、指示をしていなくても黙認していた場合には労働時間と判断されることがありますので、注意が必要です。

Column

人事・労務 Quiz

A X

年俸に支給額が確定した賞与が含まれている場合は賞与を含めた年俸の総額を12ヶ月で割ったものが残業単価の算定基礎となります。賞与は会社業績によりそのつど決めるが一般的です。賞与額が変動する場合は、賞与分を割増の算定基礎としなくてよいです。

弊社では年俸制は推奨していません。ご不明な点は当社にご相談ください。