



ゆうメール

### 人事・労務 Quiz

Q わが社には、高校生のころからアルバイトに  
 来ている大学生がいます。今後も卒業するまで  
 雇うつもりですが、来年、無期転換に該当しま  
 すが、大学卒業までのアルバイトですので、無期  
 転換にするつもりはありません。  
 ○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9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)

# 9月

## 人事から経営を支援する

# 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 (9月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 来年4月から本格化する「無期転換ルール」に関する調査結果
- P.3 **連載** トラブルゼロへ！就業規則改定のポイント
- 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「人材開発支援助成金 教育訓練休暇等制度」
- P.7 **NEWS** 最低賃金引上げ額は「平均25円」で過去最大の上げ幅に！
- P.8 **コラム** 「働き方改革」9つの重点項目にどう対応するか その2



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](mailto: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  
 せていただいております。※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。

## 来年4月から本格化する「無期転換ルール」に関する調査結果

### 改正労契法で定められたルール

2013年に「改正労働契約法」が施行され、同法18条により、同じ事業主の下で契約更新が繰り返されて通算5年を超えた有期契約労働者は、本人の申出により「無期雇用」として働くことができるようになりました（いわゆる『無期転換ルール』）。

施行から5年が経過する来年（2018年）4月1日から本格的に、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる権利を有する労働者が生じることとなりますが、そんな中、連合から『有期契約労働者に関する調査報告』が発表されました。

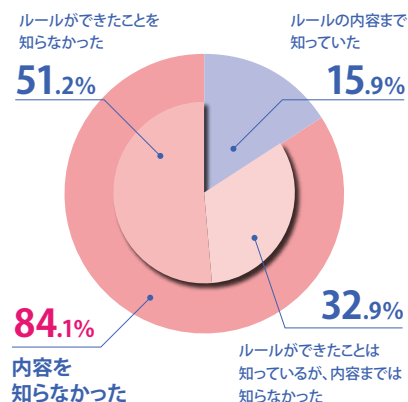


### ルールの認知度は？

この調査は、本格的に無期労働契約への転換が始まる前に、有期契約労働者の改正労働契約法についての認知状況や考えを把握するため、今年4月に実施されたものです（有効回答者数：1,000名）。

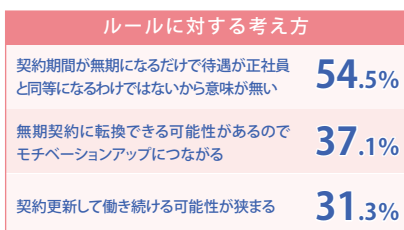
まず、『無期転換ルール』について、「ルールの内容まで知っていた」は15.9%にとどまっており、「ルールができたことは知っているが、内容までは知らなかった」が32.9%、「ルールができたことを知らなかった」が51.2%で、この2つを合計した『内容を知らなかった』は84.1%となっています。

ルールの対象者となる労働者の中ではまだまだ認知度が低いようです。



### ルールに対する考え方

また、『無期転換ルール』についての考えを尋ねたところ、「契約期間が無期になるだけで待遇が正社員と同等になるわけではないから意味が無い」が54.5%で最も割合が高く、次いで「無期契約に転換できる可能性があるのでモチベーションアップにつながる」が37.1%、「契約更新して働き続ける可能性が狭まる」が31.3%となっています。



### 会社としての対応は？

いずれにしても来年4月からこの『無期転換ルール』の適用が本格化するわけですから、「まだ何も対応していない」という会社では、まずは対象となる従業員に対して制度（ルール）を説明し、あわせて無期転換となる労働者の待遇の決定、規定の整備等を行う必要があります。



## 新連載 トラブルゼロへ！ 就業規則改定のポイント

### 第2回 メンタル疾患に対応した休職規定

昨今、企業経営において社員のメンタルヘルスをめぐるトラブルが増えています。そこで、就業規則の休職規定の見直しが重要な課題といえます。休職制度とは、病気などで労務に服させることが不適当な事由が生じた場合、従業員の状態を維持したまま一定の期間労務に服することを停止させる制度ですが、従来の就業規則の休職を規定した条文では、メンタルヘルス対応に不十分なケースが少なくありません。たとえば、次のような場合です。

**例1** 休職→休職期間満了時に復職→すぐに休職、を繰り返す社員

**例2** 「自分は大丈夫」と休職を拒否し、周囲に悪影響を及ぼしている社員

こうした事態を踏まえ、休職制度を見直す際のポイントとして、次の4つが考えられます。

- ① 休職は本人の申し出ではなく、会社が命じることとする
- ② 長期欠勤ではなく、「労務提供できない」ことを休職の理由とする
- ③ 休職期間の長さを再検討する
- ④ 再休職となった場合は、前後の期間を通算する規定とする

そして、休職期間満了時の対応として、3つのポイントがあります。

- ① 休職期間満了時に復職できないときは、「解雇」ではなく「退職」扱いとする
- ② 復職の判断は会社が行うこと
- ③ 復職における「治癒」の判断基準を明確にしておく

#### ■ 未然にトラブルを防止するための条文例

その上で、メンタルヘルスに対応した休職規定として、次のような条文例が考えられます。

(抜粋)

##### 第a条

社員が次の各号に該当するときは休職とする。なお、この規定は試用期間中の者には適用しない。

- ① 業務外の傷病による欠勤が継続、断続を問わず1カ月を超え、なお療養を継続する必要があるため勤務できないとき
- ② 業務外の傷病により完全な労務の提供ができず、回復に一定の時間を要すると認められるとき

##### 第b条

前条の定めによる休職期間は次のとおりとする。

- ① 前条第1号および第2号による休職の場合
 

勤続1年未満	1カ月
勤続1年以上3年未満	3カ月
勤続3年以上10年未満	6カ月
勤続10年以上	1年
- ② 前条第3号および第4号による休職の場合
 

会社が必要と認めた期間

2 前項の規定に拘らず、会社が特に必要と認めるときは、休職期間を延長することがある。

##### 第c条

第a条第1項および第2項により休職し、休職期間が経過しても復職できないときは退職とする。

## 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

活人コンサルタント 多摩労務管理事務所 所長 高橋 邦名

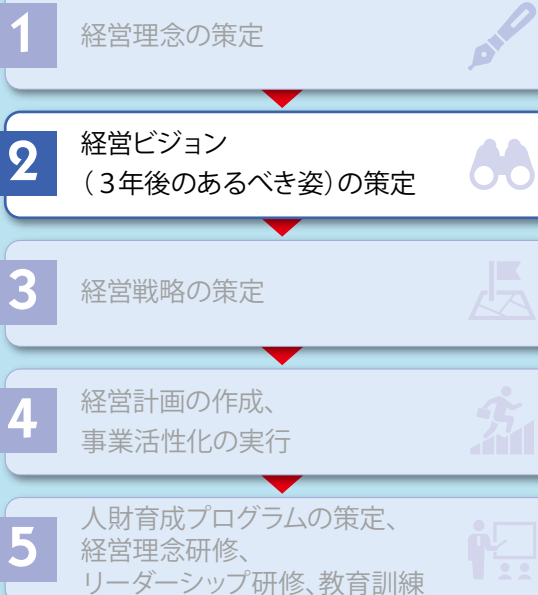
### 第10回 市場環境適応業となるためのプロセス その3

#### 自社の将来と今後の市場を構築

今回は経営ビジョンの策定について説明します。経営ビジョンづくりは、経営者にとって難易度の高い分野ですが、経営理念の策定と併せ、最も重要な経営課題であると言えます。つまり、経営理念や経営ビジョンが決まって初めてこれらを組織全体に浸透や共有させるということが課題として明確になり、その延長線上に、人事制度と評価制度の上に目標管理が位置付けされるための基になる、「経営計画」というテーマにつながっていきます。

経営理念は自社の生き方を定めたものであり、経営ビジョンでは経営理念を「核」としながらも、刻々変化する市場環境に適応するための商品開発を適宜行うことがテーマとなります。謂わば、どのように商品開発を行えば、企業が生き残ることができるか、差別優位性を図ることができるか、という近未来の答えを求める普遍的作業の繰り返しです。

#### 企業活動活性化フローチャート



松下電器（現パナソニック）の創業者、松下幸之助さんが経営理念として「うちは人をつくる会社です」と言っていたことを、前々回紹介しました。松下幸之助さんは「社会性、信頼性がある、人間として価値を生む人間をつくるのが本業で、併せて電気製品もつくっている」という意味で言ったわけですが、松下幸之助さん曰く、経営ビジョンとは、所謂、副業である電気製品をつくるという部分に関わる、近未来像（目標）のようなものです。

具体的な策定プロセスとしては、経営理念のエッセンスの中で、「何のために経営するか」「どのような会社にしたいか」を議論して経営理念ができてくるため、これらの各パーツを再確認していきます。これにより会社がどのような価値観で経営するかが明確となりますので、その延長で経営ビジョンの策定に入ります。経営ビジョンを策定する際は、自社の将来と今後のマーケットをどのように捉えながら作り上げていくかが重要になります。

経営ビジョン策定に際しては、経営理念を消化し、実効性のある自社の実現プロセスを検討するため、経営理念策定時と同じメンバーが3、4日ほどの期間で集中的に策定します。自社の特性をマーケットに当てはめ、どのマーケットを攻めていくかを詳細に分析し、検討します。ここで、今後戦略的に取り組むべきマーケットの定義をしっかりと構築します。

#### 強みを生かし差別優位性を確保する

事例を挙げましょう。生花業界はほとんどが個人店舗で、「適当にみつくろってください」「おいくら分ですか？」という形で、店頭を訪れたお客さんの注文に沿って花束をつくる対応が一般的な販売システムでした。従来型の市場は、それなりの単価の商品をオーダーメイドで売る商売が一般的で、とても生産性の向上を期待できるような仕組みではありませんでした。つまり、原価は安いとしても、手

数がかかる、コストの掛かるやり方だったといえます。

しかし、当事務所の顧問先でもある企業様は「誰でも、すぐに、家に花を飾れる」という考えから、それまでのビジネスモデルをまったく変えてしまい、500円以下の花束を提供するためのラインを構築し、スーパーを通して販売しています。気軽に買うことができる安価な花を提供することで、消費者の潜在的ニーズを引き出すことに成功、消費者の支持を受けました。旧来のビジネスモデルを変革し、新たな市場を開発したことで、年商60億円まで成長させることに成功しています。

このように、自社の強みを活かして新たな市場戦略を作り上げ、その中で差別化を図ること、市場の中で差別優位性を確保することが重要なのです。

自社の立ち位置に沿ってどのマーケットを選択するか、会社自体が将来に向けて成長できる分野を見定めるといった作業が必要となります。自社が持っている強みに徹底的に磨きをかけていくことが、経営ビジョンを策定する上で求められます。経営理念で会社はこの生き方をする、絶対にぶれないという延長線上で自社の強みをしっかりと定義して、方向性を出すのです。また、その定義自体がどのくらいの市場を持っているかという確認作業を行います。エリアを決め、ネット上のビジネスも行うのであればそこでどのような売り方をしていくか、どのような提案をしていくかを決定します。SWOT分析で、自社の内部要因としての強み(Strengths)と弱み(Weakness)、外部要因としての機会(Opportunities)、脅威(Threat)を洗い出し、弱みをリスクヘッジしながら強みを機会に生かす方向に持っていきます。

世の中の変化のスピードが非常に速くなっているため、マーケットと業界全体の技術開発のスピードをチェックしていないと、マーケットが見えてこなくなります。IT関連などはその典型例で、自動車業界もAIの市場に飲み込まれる形になり、自動車業界が下請けになるとの見方すらあります。トヨタ自動車などはAIの開発を社内に切り替えています。単にAIを搭載し自動運転にするという次元ではなく、AIでトヨタとして社会にどう貢献できるかという視点で新たなサービスを開発するということです。そうしないと主導権を奪われるリスクがあるためです。

### 環境要因の変化を常にチェックする

将来に向けて環境要因の仮説を立てる必要性は従来と比べて格段に増えています。3年後のあるべき姿を模索するためにも、常に5年後、10年後に向けた環境要因の変化をウォッチしていないと仮説を立てることができません。それに対して、自社の強みを反映していく作業の繰り返しを行っていくのです。

販売力がネットにおける提案力となっている側面があり、情報発信力の力が企業業績を大きく左右します。BtoB(企業間取引)あるいはBtoC(対消費者取引)が大きいにしても、ロングテールの法則の方が強くなっているため、一概に経営ビジョンの策定がランチェスターの法則だけでは説明できなくなっています。

ネットの中でどこまで見せていくかということが課題となり、商品活動における差別優位性を狙い、ライバルが手掛けていない分野の商品開発を行います。その際には、当社しかできないもの、商品開発力がポイントとなります。

## SWOT分析

Strengths(強み)、Weakness(弱み)、Opportunities(機会)、Threat(脅威)の4つの軸から組織を評価する手法

### ロングテールの法則

インターネットを通じた販売で、売上の多くを占める商品以外の「販売機会の少ない商品」を大量に揃えることで、全体の売上を大きくする手法を指す。

### ランチェスターの法則

弱者(中小企業)は、強者(大企業)に差別化できる武器(商品、ソリューション、技術など)を持ち、絞り込まれたニッチな市場で戦わなければならない。

## 中小企業のための助成金活用法

### 「人材開発支援助成金 教育訓練休暇等制度」

今回は、「人材開発支援助成金 教育訓練休暇制度」を紹介します。

人材開発支援助成金（制度導入助成）は、事業主または事業主団体等が継続して人材育成に取り組むために、人材育成制度を新たに導入し、その制度に基づき被保険者に実施した場合に、一定額を助成するものです。

そのうち、教育訓練休暇等制度は自発的な教育訓練を受講する労働者に教育訓練休暇制度または教育訓練短時間勤務制度（以下、教育訓練休暇等）を取得させる制度を導入し、実施した場合に助成するものです。

#### ● 支給の流れ(概要)

##### ① 制度導入・適用計画届の提出（制度導入の前日から起算して1カ月前まで）

- ・ 導入する制度の実施計画の作成
- ・ 事業内職業能力開発計画の作成、職業能力開発推進者の選任が必要

##### ② 制度の導入

制度を規定した就業規則等を作成し、労働基準監督署に届け出

##### ③ 制度の実施

教育訓練休暇等を取得させる

##### ④ 支給申請

最低適用日数を満たす者が教育訓練休暇等を取得した日の翌日から起算して6カ月間経過した日から2カ月以内に、支給申請書を主たる事業所を管轄する労働局に提出



#### ● 適用日数

教育訓練休暇等制度については、雇用保険被保険者数に応じた適用延べ日数以上の休暇の取得が必要となります。

雇用保険被保険者数	最低適用日数
50人以上	25日以上
40人以上 50人未満	20日以上
30人以上 40人未満	15日以上
20人以上 30人未満	10日以上
20人未満	5日以上



#### ● 支給額

**47.5万円** 〈60万円〉

※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、等

INFO

詳しくは、当事務所(☎042-627-0521)までお問い合わせください。

## 最低賃金引上げ額は「平均25円」で過去最大の上げ幅に！*News*

### ● 引上げ額は全国平均で 25円

7月27日に開催された厚生労働省の第49回中央最低賃金審議会において、今年度（平成29年度）の地域別最低賃金額改定の目安が公表されました。

今年度の引上げ額の全国加重平均は25円（昨年度24円）、改定額の全国加重平均額は823円（同798円）となります。



### ● 全都道府県で 20円を超える目安額に

各都道府県に適用される目安のランクは以下のようになっています（都道府県の経済実態の応じ、全都道府県をABCDの4ランクに分けて、引上げ額の目安を示しています）。

#### 各都道府県に適用される目安

<b>Aランク</b> (引上げ額26円)	埼玉、千葉、東京、 神奈川、愛知、大阪	6 都府県
<b>Bランク</b> (引上げ額25円)	茨城、富山、長野、静岡、 京都、広島など	11 府県
<b>Cランク</b> (引上げ額24円)	北海道、宮城、群馬、 新潟、岐阜、山口など	14 道県
<b>Dランク</b> (引上げ額22円)	青森、岩手、福島、鳥取、 長崎、鹿児島、沖縄など	16 県



全都道府県で20円を超える目安額となっており、引上げ率は昨年度と同じ3.0%です。

### ● 改定は 10月から

今後、各地方最低賃金審議会において上記の目安を参考にしつつ、それぞれの地域における賃金実態調査などを踏まえて、各都道府県労働局長が地域別最低賃金額を決定します（9月30日から10月中旬までの間に順次発効される予定です）。

上記の目安額通りに最低賃金が決定されると、最低賃金が時給で決まるようになった平成14年以降、過去最高額となる引上げとなります。

## 「働き方改革」9つの重点項目にどう対応するか その2

Column

### 新たな賃金制度構築に向けた労使の取り組みが求められる

今回から、働き方改革の9つの重点項目のうち特に重要なテーマについて見ていきます。①の「非正規雇用の処遇改善」に関して示されているのが、**同一労働同一賃金の導入**です。

同一労働同一賃金とは、いわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な処遇差の解消を目指すものです。政府は、昨年12月に公表した「同一労働同一賃金ガイドライン案」で実現に向けた指針を示しています。

賃金等の処遇は労使間で決定されることが基本ですが、我が国では正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に欧州と比較して大きな処遇差があります。政府はこの問題の対処に当たり、同一労働同一賃金の考え方が広く普及しているといわれる欧州制度の実態も参考としながら検証した結果、それぞれの国の労働市場全体の構造に応じた政策とすることが重要との示唆を得た、としています。

我が国の場合、基本給をはじめ、賃金の決まり方がさまざまな要素が組み合わされている場合も多く、同一労働同一賃金の実現に向け、今後、各企業が職務や能力等の内容の明確化と、それに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度を、労使の話し合いにより可能な限り速やかに構築していくことが、同一労働同一賃金の実現に望ましいとしています。

政府はガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進め、本ガイドライン案については、関係者の意見や法改正案に関する国会審議を踏まえ、最終的に確定する方針です。

### ガイドライン案の内容は要確認

ガイドライン案は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間に実際に待遇差が存在する場合に参照されることを目的としており、「基本給」「手当」「福利厚生」について、問題とならない例、問題となる例を具体的に示しています。

基本給については、次のようなケースを例示しています。

- ① 基本給について、労働者の職業経験・能力に応じて支給しようとする場合
- ② 基本給について、労働者の業績・成果に応じて支給しようとする場合
- ③ 基本給について、労働者の勤続年数に応じて支給しようとする場合

このうち②のケースでは、以下の内容を問題となる例として挙げています。

『基本給の一部について労働者の業績・成果に応じて支給しているC社において、正社員が販売目標を達成した場合に行っている支給を、パートタイム労働者であるXが（労働時間が短いにも関わらず）正社員の販売目標に届かない場合には行っていない。』

同一労働同一賃金の導入に向けて、何が問題とならず、問題となるか。その基準を把握しておくためにも一度ガイドラインに目を通しておくことをお勧めします。

**厚生労働省「同一労働同一賃金特集ページ」から確認できます。**

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

Column

#### 人事・労務 Quiz

A X

学生アルバイトでも、無期転換を申請する権利は生じます。無期転換の申し出をするか、しないかは学生アルバイト本人の意思です。もし、申し出があれば無期転換にしなければなりません。