



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10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)

10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 (10月号) ～お客様のお役に立つ情報を発信します～

P.2 **NEWS** 監督指導による賃金不払い残業の是正結果(平成28年度)

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「65歳超雇用推進助成金」

P.7 **NEWS** 職場のストレス調査結果にみる「相談対応」の重要性

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3

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。

監督指導による賃金不払い残業の是正結果(平成28年度)

News

監督指導結果の発表

厚生労働省は、時間外労働等に対する割増賃金を支払っていない企業に対して労働基準法違反で是正指導した結果（平成28年度分）を取りまとめ、公表しました。

全国の労働基準監督署が、賃金不払残業に関する労働者からの申告や各種情報に基づき企業への監督指導を行った結果、平成28年4月から平成29年3月までの間に不払いだった割増賃金が支払われたもののうち、その支払額が1企業で合計100万円以上となった事案を取りまとめています。



平成28年度の是正結果のポイント

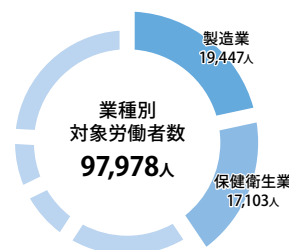
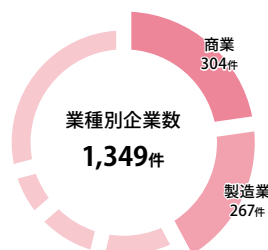
- ① 是正企業数：1,349 企業（前年度比1企業増）
…うち、1,000万円以上の割増賃金を支払ったのは、184 企業
- ② 支払われた割増賃金合計額：127 億 2,327 万円（同 27 億 2,904 万円増）
- ③ 対象労働者数：9 万 7,978 人（同 5,266 人増）
- ④ 支払われた割増賃金の平均額は、1 企業当たり 943 万円、労働者 1 人当たり 13 万円

遡及支払金額別の詳細

① 100 万円以上の割増賃金の遡及支払状況

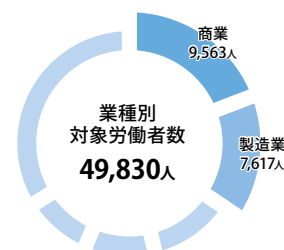
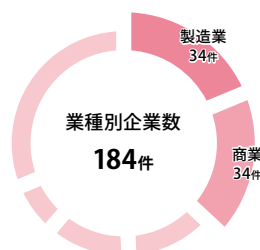
業種別でみると、「商業」が304件で最も多く、次いで「製造業」の267件が続いています。

業種別の労働者数でみると、「製造業」の19,447人が最も多く、次に「保健衛生業」の17,103人となっています。



② 1,000 万円以上の割増賃金の遡及支払状況

業種別でみると、「製造業」と「商業」がともに34件、「保健衛生業」が23件で全体の半分を占めており、対象労働者数は、「商業」9,563人、「製造業」7,617人となっています。



今後の取組み

今後も、厚生労働省による賃金不払残業の解消に向けての取組みや、労働基準監督署による指導は強化されていきますので、企業としても今まで以上に徹底した労務管理が求められます。

新連載 トラブルゼロへ！ 就業規則改定のポイント

第3回 変形労働時間制を活用して、残業を減らそう(1)

みなさんご存知の通り、労働基準法では「1日8時間、1週間40時間を超えて労働させてはならない」と定められています。

しかし、ある会社は、月曜から金曜の他に月2回の土曜が出勤日となっています。1日の所定労働時間は少し短く7時間20分です。土曜出勤の週の所定労働時間は7時間20分×6日で44時間となり、40時間を超えてしまいますが、違反ではないのでしょうか？

実はこの会社は、「**変形労働時間制**」を採用しているのです。

変形労働時間制とは、一定の条件はありますが、特定の日や週に1日8時間、週40時間を超えて労働させても、平均して週40時間に収まっていれば、残業にならない（割増賃金を支払わなくてよい）制度です。

変形労働時間制には1ヶ月単位や1年単位のものがあります。

1ヶ月単位は1ヶ月の中で、1年単位は1年の中で業務の繁閑がある会社などが活用できます。会社全体だけでなく、職種単位や個人単位でも適用可能です。

今回は、1ヶ月単位の変形労働時間制について説明しましょう。

■ 1ヶ月単位の変形労働時間制

1ヶ月単位の変形労働時間制は1ヶ月を平均して週40時間に収まっていれば、所定労働時間が8時間を超える日があっても、また週40時間を超える週があっても時間外労働になりません。

例えば、月末が忙しく毎月残業をしていた経理担当Aさんの場合、

月初の所定労働時間を短く7時間にし、かわりに月末の所定労働時間を長く9時間にすることで、月末の残業時間を減らすことができます。

※設計例

日	月	火	水	木	金	土
1 (休)	2 (7.0)	3 (7.0)	4 (7.0)	5 (7.0)	6 (7.0)	7 (休)
8 (休)	9 (8.0)	10 (8.0)	11 (8.0)	12 (8.0)	13 (8.0)	14 (休)
15 (休)	16 (8.0)	17 (8.0)	18 (8.0)	19 (8.0)	20 (8.0)	21 (休)
22 (休)	23 (8.0)	24 (9.0)	25 (9.0)	26 (9.0)	27 (9.0)	28 (休)
29 (休)	30 (9.0)	31 (9.0)				

■ 1ヶ月単位の変形労働時間制を導入するためには、就業規則に定める必要があります。

【規定例】

所定労働時間は、毎月1日を起算日とする1ヶ月単位の変形労働時間制とし、1ヶ月を平均して週40時間以内とする。

NEXT 次回は、1年単位の変形労働時間制についてお伝えします。

INFO

就業規則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。

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11回 市場環境適応業となるためのプロセス その4

段階を踏みながら市場占有率40%を目指す

今回は経営戦略の策定について説明します。経営戦略を固めるためには、経営者、後継者、経営幹部が会社の強みを把握し、攻めるコンテンツ、および市場を明確にします。まず、目標設定をし、どのエリア、どのコンテンツを攻めていくかを決定し、具体的な商品開発をどうやっていくかを固めていきます。特に自社の強みを整理しながら、より強みを強化するための商品開発を行うことが重要なテーマとなります。

具体的に経営戦略を策定するうえで、経営ビジョンで固めた将来像をいかに実現するか、3年後のあるべき姿につながる有効な戦略を打ち立てることができるかが、大事なポイントになります。ブランド戦略もまさにそうで、ブランド力をいかに高めていくか、どのようにエリア内で認知度を高めていくかを検討します。それと同時に、具体的な提案ができる商品開発を行います。また、どのような形の販売構造

で売っていくかもポイントになります。その上で、目標とするマーケットにおける市場占有率を設定します。

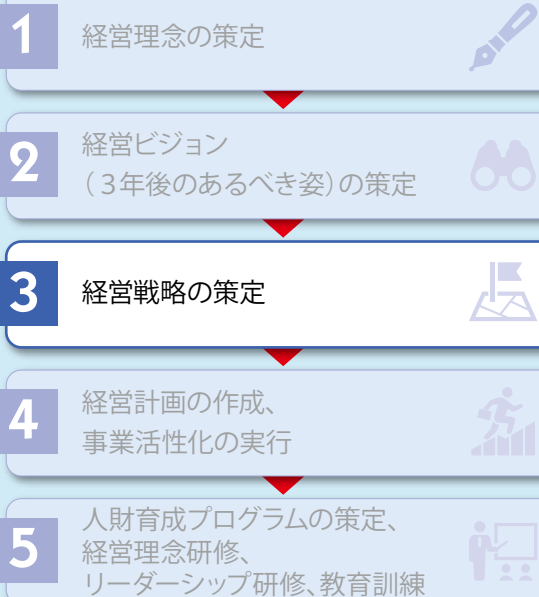
ランチェスター戦略に基づくと、目標設定とすべき市場占有率は安定目標値とされる41.7%です。40%という数値は、マーケット内における地位が圧倒的に有利になり、立場が安定するは首位独走の条件として多くの企業の目標値となっています。この目標を達成すると、マーケットのプライスリーダーとなることができ、事実上価格決定の主導権を握る立場となります。

なお、市場占有率が上限目標値とされる73.9%に達すると、弱者が反撃し、価格破壊をもたらします。負け組がそのエリアで勝てなくなることから、無理な価格設定に乗り出すためです。このように、シェアが高ければよいというわけではありません。安定目標値とされる水準を維持していくことが、市場戦略上のセオリーといえます。

もちろん、最初から4割という目標を目指すのではなく、段階的に3年間でどこまで持っていくか現実的な目標設定を行います。

業種の中で強みを持ちながら、どの業態をどの定義で攻めていくかが市場占有率を高める上でカギになります。先日、都内の大手税理士事務所に話を聞いたところ、創業所長の後継者は税理士の資格は持たないとのことでした。組織づくりと教育が徹底しているからこそ、資格にこだわらず、マーケットを開拓できる人物をリーダーにできるのだと言えます。その事務所では、「税理士が一番できない分野は何か」という発想から、未来会計が組めず、未来の経営計画が作れないことだと結論づけました。逆に捉えれば、経営計画を組むことができる税理士事務所があれば、そのマーケットはライバルが少なく、いくらでも仕事があるということになります。

企業活動活性化フローチャート



市場シェア7つのシンボル目標値

目指すべき目標値

2.8%	6.8%	10.9%	19.3%	26.1%	41.7%	73.9%
拠点目標値	存在目標値	影響目標値	上位目標値	下限目標値	安定目標値	上限目標値
存在価値はないに等しいが、橋頭堡となりうる。2.8%までは市場参入戦略を適用。2.8%から競争戦略を適用。	競合社に存在を認められるが、市場への影響力はない。この数値未達が撤退の基準として使われる場合もある。	市場全体に影響を与えるようになり、シェア争いに本格参入。「10%足がかり」と呼ぶ。	ドングリの背比べ状態の中で上位グループに入れる。弱者のなかの強者。	トップの地位に立つことができる強者の最低条件。安定不安定の境目。これを下回ると1位であっても、その地位は安定しない。	地位が圧倒的に有利となり立場が安定する40%は首位独走の条件として多くの企業の目標値。	独占的となり、その地位は絶対的に安全となる。ただし、1社独占は必ずしも安全とはいえない。

中小企業では社長の行動と感性が問われる

経営戦略策定の手順を整理すると、攻めたいマーケットをはっきりさせることから始まります。差別優位性を確保するために、攻めるべき業態をはっきりさせるのです。

当事務所は従来から「人事から経営を支援する」というアプローチをしています。社労士業界で同様のことをアピールする事務所はあまり見かけません。潜在的にはあるのかもしれませんが、経営に正面から取り組む社労士事務所はあまりないと思います。一般的な企業にとっては、情報を提供するセンスのある社労士の先生と付き合い、労働法や労務のリスクヘッジに関する情報を得て、その後に咀嚼するのは自身の問題という発想だと思います。当事務所が社労士という業界の中で強みとして生かしてきたのは、まさに「人事から経営を支援する」という定義を決めたことであり、その定義に沿って動いてきたことです。

社労士の世界では、人事評価制度を行う事務所はほとんどなく、人事コンサルティング会社が仕組みづくりは行っても運用支援はやりません。そこで、社労士が制度設計から運用支援までを一貫して行えば、マーケットは確実に存在します。企業から見ても、人事・労務の仕事をしている事務所が人事コンサルティングを行うスタイルは、本来、非常に分かりやすいはずなのです。ところが、私が話をすると「社労士さんがそこまでやってくれるんですか？」と驚かれることがしばしばです。

続いて、自社の独自商品を明確にします。経営戦略の主要テーマは、その業界・業種の中で独自性があるコンテンツをつくることで、それ繰り返し行っているのがすべての勝ち組に共

通している点です。特徴のない焼き肉店が開業しても、生き残るのは大変です。コンセプトの中で最高の商品を提供することが重要であり、たとえば、焼肉店で最高にレベルの高い和牛を常に産地から仕入れる業態などはその典型例です。その仕入れルートを持っているからできることであり、その流れの中でこだわりが消費者に支持されるわけです。

そして、攻める範囲（エリア）を決定します。たとえば、八王子駅の北口、〇〇町など、実態に合わせてより具体的に決めます。その上で、マーケットにおける目標占有率を設定します。こうして、自社の産業内ポジションを固めていきます。

こうして固まった経営戦略を実現するため、①～④の課題について、プロジェクトを組んで不足する部分を整備していきます。中小企業については、これらの課題については、経営者の行動がカギになります。経営者自身が、日頃から顧客の中にどれだけ入っているか、マーケットを見ているかが、売上を左右します。中小企業で、社長以上に営業力のある人物はおらず、社長が常日頃感性を磨いているかどうか問われてくるのです。

経営戦略策定の手順

- 1 攻めるマーケットを決める **商品開発**
- 2 自社の独自商品を決める **ブランド開発**
- 3 攻める範囲(エリア)を決める **認知力アップ**
- 4 市場での占有率を決める **販売力の開発、内部体制の整備**

中小企業のための助成金活用法

「65歳超雇用推進助成金」

今回は、65歳超雇用推進助成金を紹介します。

65歳超雇用推進助成金は、高齢者の雇用の促進を図るため定年の引上げ等を行った事業主に対し助成金を行うものです。

● 支給要件

◆ 事業主の要件

支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者（対象被保険者）が1人以上いること 他

※対象被保険者…支給申請日の前日において、当該事業主に各職種等における常時雇用する労働者として雇用されている者であって60歳以上の被保険者であること

◆ 定年の引上げ等の実施

- ①就業規則等により、以下のいずれかの制度を新たに実施し、就業規則を労働基準監督署に届け出ること
 - ・ 65歳以上への定年の引上げ
 - ・ 定年の定め廃止
 - ・ 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入
- ②就業規則により定年の引上げ等を実施する場合は、専門家等に就業規則の改正を委託し経費を支出したこと。または、労働協約により定年の引上げ等の制度を締結する場合は、コンサルタントに相談し経費を支出したこと
- ③改正した就業規則を労働基準監督署に届出を行うこと

● 支給額

「対象被保険者数」及び「定年等を引き上げる年数」に応じて、以下の額を支給する

引上げる年数 対象被保険者数	65歳への定年引上げ		66歳以上への定年引上げ	
	5歳未満	5歳	5歳未満	5歳以上
1～2人	20万円	30万円	25万円	40万円
3～9人	25万円	100万円	30万円	120万円
10人以上	30万円	120万円	35万円	145万円

希望者全員を対象とする
66歳以上の継続雇用制度の導入

10～95万円

定年の廃止

40～145万円

※定年引上げ、継続雇用制度の導入を併せて実施した場合、支給額はいずれか高い額のみ

● 支給申請

助成金の支給を受けようとする事業主は、支給申請書に必要書類を添えて、制度の実施日の翌日から起算して2カ月以内に、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部高齢・障害者業務課（東京・大阪は高齢・障害者窓口サービス課）に提出する

INFO

詳しくは、当事務所(☎042-627-0521)までお問い合わせください。

職場のストレス調査結果にみる「相談対応」の重要性

News

「労働安全衛生調査」最新版を公表

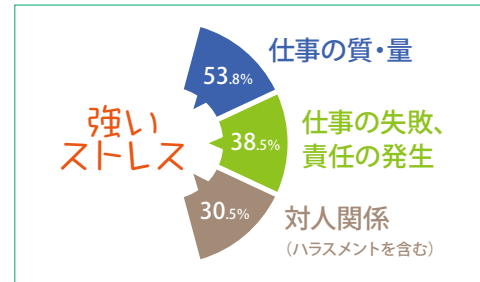
厚生労働省は、事業所が行う労災防止活動や安全衛生教育について調査した「労働安全衛生調査（実態調査）」の平成28年の結果を公表しました。

ここでは、調査結果から「職場のストレス」についてまとめてみます。

● 従業員は何にストレスを感じているのか

同調査によれば、「現在の自分の仕事や職業生活に関することで強いストレスとを感じる事柄がある労働者」の割合は59.5%でした。この割合は平成25年以降、増加傾向にあります。

具体的な強いストレスの内容（複数回答）では、「仕事の質・量」（53.8%）が最多で、「仕事の失敗、責任の発生」（38.5%）、「対人関係（ハラスメントを含む）」（30.5%）と続いています。



● 従業員の心の健康のための4つのケア

強いストレスによる労働者のメンタルヘルスの不調は、精神疾患の発症、パフォーマンスの低下をはじめ、様々なトラブルの要因となります。

厚生労働省は、「労働者の心の健康の保持推進のための指針」において、メンタルヘルスケアの基本的な考え方として、以下の4つのケアが重要であるとしています。



4つのケアのうち(2)が企業に求められるものになります。

「ストレスは従業員個人の問題」と矮小化することなく、現状の把握・改善や、従業員が相談しやすい環境づくりが大切です。

● 相談対応はストレス減に効果あり！

前述の調査では、誰かに相談したことでストレスが「解消された」という回答が31.7%、「解消されなかったが、気が楽になった」という回答が60.3%ありました。

管理監督者や同僚が相談に応じるだけでも一定の効果があることがわかります。また、「対策の取組内容」（複数回答）として、35.5%の事業所が「相談体制の整備」を挙げています。

年に1回のストレスチェック実施だけがメンタルヘルス対策ではありません。相談対応で従業員のストレスを上手に取り除き、健全な職場の環境を維持しましょう。

「働き方改革」9つの重点項目にどう対応するか その3

Column

政府が勤務間インターバルを推進

働き方改革の9つの重点項目のうち、③の「長時間労働の是正」はここ数年政府も取り組み姿勢を高めています。このテーマに関連して示されるのがインターバル規制の導入です。

インターバル規制は勤務間インターバル規制が正式な名称で、終業した時刻から次の始業時刻までの間隔（インターバル）につき、最短時間を規制することをいいます。EU（欧州連合）加盟国では1993年に制定したEU労働時間指令（2000年改正）によって「24時間につき最低連続11時間の休息時間」を義務付けています。たとえば、午後6時に終業する労働者が残業によって午後11時まで勤務した場合は、翌日の始業時間が午前9時からだったとしても、午前11時までには就業してはいけないことになります。

長時間労働は労働者の疲労につながり、過労死の一因とも指摘されてきました。政府は昨年閣議決定した「1億総活躍プラン」で企業の自発的導入を促進する旨を盛り込み、普及促進のため、導入した中小企業に助成金を支給する制度を創設しました。2017年度予算案に約4億円を計上しています。



帰宅



出社

大企業の間には導入の動きも

大企業の中では、数年前から勤務間インターバルへの対応に向かう動きが出ています。通信大手のKDDIは2015年の夏から、管理職を除く社員に、終業から翌日の出社まで最低8時間の休息を義務付けています。また、11時間の休息をとれない日が月11日を超えた場合、産業医による面談の実施も行っています。

2017年度の春闘では勤務間インターバル導入に向けて労使合意した企業が相次ぎ、ヤマト運輸が10月から10時間の勤務間インターバル導入で合意しました。家具販売大手のニトリホールディングス、「すき家」を運営するゼンショーホールディングスも労使間で合意しています。勤務間インターバルの導入によって、従業員の定着度アップ、求職者へのアピールを狙う目的もあるようです。

法制化に向け対応の必要性

もっとも、現状をみると勤務間インターバルの導入はまだこれからです。厚生労働省の調査によると、回答1750社のうち「導入済み」と答えた企業はわずか2%、「導入予定」「導入の是非を検討」を合わせても9%にとどまっています。勤務間インターバルを導入するには、仕事の効率化や業務プロセスの見直しが不可欠であり、こうした部分が手つかずのままでは管理職の労働時間増という形でしわ寄せが出かねません。

ただし、企業の自主的な取り組みを待つだけではなかなか普及しないだけに、政府が勤務間インターバルの法制化に向かう可能性も否定できません。そこで、助成金の案内を活用して概要を把握しておくことも有効だと考えられます。

厚生労働省「職場意識改善助成金（勤務間インターバル導入コース）」から確認できます。

🔍 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000150891.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。