



ゆうメール

### 人事・労務 Quiz

Q 管理職である部長と課長に休日出勤してもらいましたので、代休を取ってもらって休んでもらおうと思います。

○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30年3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 30 年 (2018 年)

人事から経営を支援する

3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 (3月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

P.2 NEWS 「働き方改革」って実際進んでいるの？

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(高年齢者無期雇用転換コース)」

P.7 NEWS 若手人材の確保にも効果あり！「地域限定正社員」

P.8 コラム 民法改正で賃金等請求権の消滅時効が延長される？



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。

## 「働き方改革」って実際進んでいるの？

News

### 企業における「働き方改革」の実態は？

現在、政府が推進する「働き方改革」の名の下に、様々な方面で「働き方」の見直しが進められており、関連する国の動きや企業事例などがメディアでも多く取り上げられています。

その一方で、実態が伴っていない「働き方改革」に対する批判や課題も叫ばれているところですが、「働き方改革」は、実際、企業ではどのように受け止められているのでしょうか。



### 必要性は感じているが取り組んでいない企業も

株式会社オデッセイが、全国の人事部門または「働き方改革」に係わる部門に所属している方を対象に実施した「働き方改革に関する意識アンケート」の結果によると、約8割が、「働き方改革」の必要性を感じていると回答しましたが、実際に「働き方改革」に取り組んでいるのは約5割という結果になったそうです。

必要性を感じながらも、実行できていない企業がまだ多いことがわかります。

### 労働時間の改善、休暇取得促進への取組みが中心

また、「働き方改革」の具体的な施策として取り組んでいることで最も回答が多かったものは、「労働時間の見直しや改善」となっており、「休暇取得の促進」が続いています。

「女性の働きやすい環境作り」と「育児・介護中の社員が働きやすい環境作り」という回答も多く集まり、女性を支援する施策に取り組んでいる企業も多いことがわかります。



### 実現にはまだまだ課題も

また、株式会社リクルートマネジメントソリューションズが、企業の人事制度の企画・運営および「働き方改革」推進責任者を対象に実施した「『働き方改革』の推進に関する実態調査」の結果によると、「働き方改革」推進上の課題として、「社外を含めた商習慣を変える難しさ」を挙げる回答が62.1%と最も多く、「現場や他部署との連携が難しい」（54.0%）、「マネジメント難度上昇への懸念」（50.3%）が続いています。

### 自社の現状を踏まえて適切な対応を

人材確保や従業員のメンタルヘルス対策等の面からも、企業の「働き方改革」に対する取組みは今後も重要性が増すでしょう。

自社の現状を見極めながら適切な対応を考えていきたいところです。

## 連載 トラブルゼロへ！ 就業規則改定のポイント

## 第8回 振替休日と代休の違い

## ■ 振替休日と代休

休日の振替と代休の違いをご存知でしょうか。

「休日の振替」は、休日と労働日を入れ替えることをいいます。たとえば、日曜日と2日後の火曜日を入れ替え、日曜日を労働日、火曜日を休日にするを指します。

このように、休日の振替をすると、日曜日の労働は所定労働日の労働となり、休日労働とはなりません。つまり、休日の振替をすれば、休日であった日に労働させても休日労働にはならないので、休日労働の割増賃金を支払う必要がありません。その代り、休日の振替を行った場合は、その週に限っては振り替られた火曜日が休日となるため、火曜日に労働させると休日労働になります。

一方、事前に振替の手続きをとらず、休日労働を行わせた後にその代償として与える休日を「代休」といいます。代休を与えても休日労働を行ったという事実は消えないため、その場合には割増賃金の支払いが必要となります。

## ■ 振替休日はどう設定するか

休日の振替は、労働基準法35条の範囲内で行う必要があります。労働基準法35条は、週1回または4週につき4日の休日を与えるよう求めており、振替の結果4週中に3日しか休日がなくなると労働基準法違反となります。

さらに労働基準法は、週の労働時間を40時間と定めており、振替の結果、ある週の労働時間が40時間を超えることとなった場合、労働基準法の休日労働にはならなくとも、法定労働時間を超える時間外労働として割増賃金の支払いが必要になります。

つまり、4週につき4日の休日を与えること、週の労働時間を40時間以内とすることの2点が必要となります。

## ■ 振替休日の日は本来の休日より前でよいか

「事前に振替休日を指定すること」「振り替えられた休日が労働基準法35条の要件を満たすこと」という2つの条件を満たす限り、振替休日は労働日となった元の休日より早い日、遅い日のどちらで与えても差し支えありません。

## 〈規定例〉

## (振替休日)

第〇条 業務の都合でやむを得ない場合は、前条の休日を他の日と振り替えることがある

- 2 前項の場合、前日までに振り替える休日を指定して社員に通知する。
- 3 振替休日を行った場合、休日出勤ではないので休日出勤手当は支給しない。

## (代休)

第〇条 業務上の必要により休日出勤をした場合は、代休を与えることがある。

- 2 前項の代休は、休日勤務した日から1カ月以内の取得を原則とする。

## 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16回 企業価値を高める組織づくり③ ストック型人事が組織能力を高める

## フロー型経営からストック型経営に切り替える

長く経営を行ってきた“団塊の世代の社長”と言われる方々の中で、ストック型経営を良いと思いつながらも、フロー型経営になっている企業が多いと感じます。その背景として、高度経済成長期の、人がどんどん増えた時代の残像が強烈すぎて、未だに、ぞんざいな人扱いをしても新規に社員が入ってくるという錯覚をしている経営者の方が相当多いのではないかと思います。

あきらかに時代は変化しており、愕然とするほど人口統計が変わっています。1966年(昭和41年)に日本の人口が1億人を突破した時、65歳以上の人口は660万人でした。現在は1億2800万人で65歳以上が3500万人。このまま少子高齢化が進むと、2053年には総人口は1億人水準となり、その時点での65歳以上人口が3800万人に増える見込みです。

つまり、65歳未満の人口は2017年の9300万人が2053年には6200万人と、3100万人減少となります。それは、実労働人口が確実に減少していくということになります。その結果、中小企業では求人に対する応募者が減り、人が採れないという実態が今まで以上に拡大していきます。

ところが、こうした労働市場の変化を経営者が予見できず、情報を整理していないようです。いまだに、昔の徒弟制度に近い状態で、滅私奉公で力を付ければそのうち給料が上がるというモデルをいまだに続けている経営者が随分います。毎年10人、15人採用して数人が生き残れば良いと考え、脱落した人間は実力不足と断じて切り捨ててしまう、経営サイドに責任はないと考えている人が今でも多いと思います。多くの経営者が、いまだに

大半が辞めていくことを前提に人を採用しているのです。

ところが、実態を見るとどうでしょうか？

労働人口は確実に減ってきており、その中であっても

上場企業は一定の優秀な人間を確保していきます。その一方で、中小企業では人を確保できない状況となっていきます。こうした情勢を客観的に判断すると、採用した人をどうやって育成・成長させていくかという経営モデルに切り替えていく必要があります。上場企業などでは、以前から「Human・Resource・Management (ヒューマン・リソース・マネジメント)」といった人事管理(マネジメント)の手法を戦略的に実施しております。今後、中小企業においても、会社の成長力を上げるためには、人材を育成し効果的に経営資源(人財)として活用するための人事管理という部分について相当注力する必要があります。そうでないと、マンパワー不足で企業の成長力も企業力も上げられなくなるのが目に見えています。しかし、そうした変化をさほど意に介していない経営者の方が多いのです。

極端な人口構造の変化に対して日本は無策であり、労働力不足への対応策である移民政策にも真正面から取り組んでいません。経済成長している国は例外なく移民政策をとっており、シンガポールなどは生涯



現役政策で定年を廃止し、生涯働き続けられる環境整備を行うことを国民と約束しています。

これに対し日本は、年金の受給年齢が引き上げられ続け、会

社を辞めるに辞められないというマイナス面が強調されています。老齢基礎年金の支給開始年齢を70歳に引き上げるのであれば、働き続けるための政

策、夫婦で働いて70歳、75歳まで35～40万円程度の月収が得られるような“雇用環境のインフラ整備”が行われてしかるべきなのです。

### 資産としての「人財」の価値を高める

こうした実情を鑑みると、各企業が独自に人材の確保に取り組むことが求められます。企業経営上、経営資源の中における「人」の重要性が高まってきました。従来から、ビジネスを展開する上で欠かせない要素として「人、モノ、カネ、情報」と、順序だけを見ると「人」が最初に登場しました。ところが、これまでは「モノ」をつくり、あるいは売るだけの「人」として位置付けられ、さらに意地悪く言うと、「カネ」を与えて働かせる「人」として、モノやカネ、あるいは「情報」の下に位置付けられてきました。

需要に対してモノの供給が不足していた時代、すなわち、モノの供給を需要に追いつくように会社を運営していればよかった高度成長時代は、モノ（商品）とカネ（資金繰り）だけを見ていればよかった時代といえます。しかし、いまはモノ余りの時代です。モノが余る時代においては、「人」の重要度が高まります。モノの需要を切り開き、カネを生み出し、情報をもたらす源泉としての「人財」が必要だからです。

私は、資産としての「人財」の価値を高める報酬のシステムを、「人財成長型人事・報酬システム（ストック型人事システム）」と名付けています。これと対極に位置する、採用しても早期に退職してしまうことが繰り返されるタイプが「人材消費型人事・報酬システム（フロー型人事システム）」です。フロー型人事システムでは、一時的に

業績を高めることは可能ですが、持続的な企業成長は期待できません。

資産としての「人財」の価値を高めることによって、自社に付加価値をもたらすロイヤリティーの高い従業員を育てることは、どのような環境変化にも対応できる活性化された企業組織とすることができるのです。

#### 人財成長型人事・報酬システム

と

#### 人材消費型人事・報酬システム

#### の比較

(◎:優 ○:良 △:劣)

項目		人財成長型人事・報酬システム	人材消費型人事・報酬システム
企業成長	企業業績	短期	○
		長期	◎～△
	環境変化対応度	短期	○
		長期	◎
成長持続力		◎	○～△
企業力	経営理念の共有		◎
	従業員の帰属意識		◎
	企業ノウハウの蓄積		◎
	取引先満足		◎
	社会満足		◎
人事管理	従業員満足		◎
	従業員の士気・モラル		◎
	従業員能力	短期	○
		長期	◎
	雇用の安定性		◎

## 中小企業のための助成金活用法

### 「65歳超雇用推進助成金(高年齢者無期雇用転換コース)」

今回は、「65歳超雇用推進助成金(高年齢者無期雇用転換コース)」を紹介します。この助成金は、50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して支給されるものです。



#### ● 支給要件

【対象となる事業主】

- ① 雇用保険適用事業所の事業主であること
- ② 無期雇用転換計画書提出日から起算して1年前の日から支給申請日の前日までの間に、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第8条または第9条第1項の規定に違反していないこと  
※「第8条」とは60歳以上の定年を定めていること、「第9条1項」とは定年の定め廃止、65歳以上の定年または希望者全員を対象とした65歳までの継続雇用制度を定めていることをいう
- ③ 有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度(実施時期が明記され、かつ有期契約労働者として平成25年4月1日以降に締結された契約に係る期間が通算5年以内の者を無期雇用労働者に転換するもの)を労働協約または就業規則その他これに準ずるものに規定している事業主であること
- ④ 高年齢者雇用推進者の選任および次の(a)～(g)の高年齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施している事業主であること

高年齢者雇用管理に関する措置	(a) 職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等
	(b) 作業施設・方法の改善
	(c) 健康管理、安全衛生の配慮
	(d) 職域の拡大
	(e) 知識、経験等を活用できる、配置、処遇の改善
	(f) 賃金体系の見直し
	(g) 勤務時間制度の弾力化

※その他要件あり

【対象となる労働者】

- ・支給対象事業主に雇用される期間が転換日において通算して6か月以上で、50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者であること ※その他要件あり

#### ● 支給額

対象労働者1人につき **48万円** (60万円)

※〈〉は生産性の向上が認められる場合の額

#### ● 支給申請

- ・無期雇用転換計画の開始日から起算して6か月前から2か月前の日までに、「無期雇用転換計画書」を提出
- ・転換後6か月分の賃金を支給した日の翌日から起算して2か月以内に「支給申請書」を提出

INFO

詳しくは、当事務所(☎042-627-0521)までお問い合わせください。

## 若手人材の確保にも効果あり！「地域限定正社員」

News

### ● 若手人材にも人気の働き方

いわゆる「多様な働き方」の1つである「地域限定正社員」。一般的には、「勤務地を特定し、転勤の対象とならない」「通常の正社員に比べ給与水準が低い」といった条件で契約した正社員を指します（「勤務地限定～」「エリア限定～」等と呼ぶ場合もあります）。

地域限定正社員といえば、育児や介護などの家庭事情により転勤が困難な社員のニーズが高いように思われるかもしれませんが、最近では、新卒採用者や就活生にも注目されています。



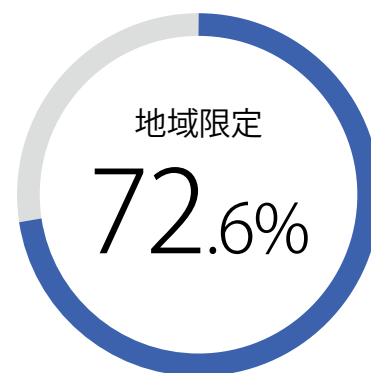
### ● 就活生の7割、地域限定正社員に応募意向

日本生産性本部「2017年度 新入社員 春の意識調査」において、「『働き方改革』で最も関心のある勤務形態は何か？」（6項目より選択）という質問に対し、「転勤のない地域限定勤務」が27.0%で1位となりました。

また、労働政策研究・研修機構「大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査」で、「就職活動開始時の限定正社員に対する応募意向」を調査したところ、「地域限定」が72.6%となり、「職務限定」（58.0%）や「勤務時間限定」（51.8%）を大きく上回りました。

売り手市場のいま、若手の人材は自身の働き方に対して様々なニーズを持っていますが、「転勤をしたくない」というニーズはとりわけ強いようです。

転勤を必要とするような複数の事業所があり、転居を伴う異動を行う企業にとっては、「地域限定正社員」が制度化されているか、そしてそのことを募集・採用時にアピールできるかどうか、人材確保や早期離職防止の観点から重要といえます。



### ● 正社員と地域限定正社員の賃金バランス

地域限定正社員を制度化するにあたって難しいのが、いわゆる正社員と地域限定正社員の給与のバランスです。両者のバランスがとれていなければそれぞれが不公平感を募らせ、トラブルのもととなってしまいます。

厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」によれば、いわゆる正社員の賃金を100としたとき、地域限定正社員の賃金で最多だったのは「80～90未満」で29.1%、次いで「90～100未満」の22.4%となっています。

世間の相場を参考にしつつ、自社の実情（各事業所間の距離、転勤の頻度等）を十分に考慮して、両者が納得できる給与体系にしたいものです。



## 民法改正で賃金等請求権の消滅時効が延長される？

Column

### 短期消滅時効廃止へ

民法改正により短期消滅時効が廃止されたことを受け、労働基準法に関連する時効のあり方について、厚生労働省労働政策審議会で検討が行われています。

現行の民法では、日常的に発生する少額な債権などについて短期消滅時効を認めています。改正民法では、合理性の認められない短期消滅時効を廃止するとともに、簡素化・統一化を実施しました。職業別に定められていた短期消滅時効を廃止し、一般債権の短期消滅時効を、①債権者が権利を行使できることを知った時から5年、②権利を行使できる時から10年とする一とされました。改正民法は2020年4月1日から施行されます。

民法改正の結果、ほぼすべての短期消滅時効が廃止されましたが、労働基準法だけが対象外とされたことで厚生労働省における検討が開始されたものです。

### 2年から5年に延長へ

労働基準法上の短期消滅時効は、労働者保護と取引の安全の観点から2～5年と規定しています。労働基準法115条では、賃金（退職手当を除く）、災害補償その他の請求権は2年、退職手当の請求権は5年間行わない場合は、時効によって消滅するとしています。消滅時効を2年と規定している主なものは、次に挙げた通りです。

- ・同 24 条 (賃金の支払い)
- ・同 26 条 (休業手当)
- ・同 37 条の 1 (時間外・休日労働に対する割増賃金)
- ・同 20 条 (解雇予告手当)
- ・同 39 条 (年次有給休暇)

改正民法の趣旨を考慮し、これらの時効期間の見直しが図られる見通しで、現行の2年が5年に延長されるとの見方が大勢を占めています。

### 労働関係書類の保存期間見直しも

現在進められている賃金等請求権に関する消滅時効のあり方に関する検討は、今年の夏をメドに取りまとめが行われる見通しです。改正民法の施行期日から逆算すると、所定の法改正も速やかに審議が進められることになりそうです。

労働法関連の規定改訂に伴い、従来の消滅時効2年が大幅に延長される見通しで、消滅時効期間が変更された場合には、労働者名簿や賃金台帳、解雇、災害補償、賃金その他の労働関係書類の保存期間についても検討される予定です。中小企業にとって実務上の影響が少なくないと考えられるだけに、今後の検討の行方について注視しておく必要があります。

Column

#### 人事・労務 Quiz

A X

管理職（労基法上の管理監督者に限る）は、そもそも労基法の休日が適用されませんので代休という考え方はありません。しかし長時間労働になると指導の対象になりますので、適度に休んでもらうようにした方が良いでしょう。管理職の方が休日出勤したときは、その分はどこかで必ず休んでもらうようにしてはどうでしょうか。