



ゆうメール

人事・労務 Quiz

Q フレックスタイム制を導入する際には、協定を締結しなければならない。○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7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)

7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 (7月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 調査結果にみる中小企業の人手不足等への対応
- P.3 **連載** 社労士が解説！労務問題 Q&A **新連載**
- 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
「キャリアアップ助成金(諸手当制度共通化コース)」
- P.7 **NEWS** 従業員研修の実施状況に関するアンケート結果より
- P.8 **コラム** 働き方改革関連法案を再確認する



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

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・人財育成

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。

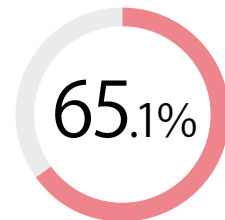
調査結果にみる中小企業の人手不足等への対応

News

人手不足の中小企業が4年連続増加

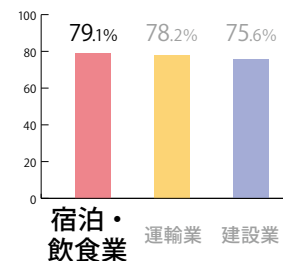
日本商工会議所は、全国の中小企業 4,108 社を対象に実施した「人手不足等への対応に関する調査」の結果を発表しました。それによると、回答した 2,613 社のうち、1,731 社 (65.1%) が「人手が不足している」と回答しており、4年連続で割合が上昇していることから、中小企業の人手不足が悪化していることが浮き彫りとなりました。

人手が不足している



人手不足が深刻な業種

業種別に見ると、「宿泊・飲食業」の 79.1% の企業が「不足している」と回答し、次に「運輸業」(78.2%)、「建設業」(75.6%) が続きました。特に飲食業は、「求人募集を出しても人が集まらない」「採用してもすぐに辞めてしまう」など問題が深刻化しています。また、人手が不足しているが人員を充足できない理由について、採用の面では「立地する地域に求めている人材がない」という回答が多く、これは人口減少や大都市圏への流出などによるものと考えられます。



人材確保のために取り組んでいることは？

同調査での多様な働き方に関する取組みについての設問では、約5割の企業が「長時間労働の削減」「再雇用制度」を、約3割の企業が「年休取得の促進」「子育て・介護休暇制度」を実施していることがわかりました。それによって得られた効果として、「高齢者の活躍促進」「人材の確保（退職者の減少）、定着」「従業員のモチベーション向上」などが挙げられています。

また、外国人材の受入れについては、「受入れのニーズがある」「雇用するか検討中」と回答した企業は合わせて 1,145 社 (42.7%) だったことから、外国人の雇用に関する関心が高いことがうかがわれます。しかし、コミュニケーションのとりづらさや文化の違い、雇用する際の手続きの煩雑さなどに課題があるようです。

「人手不足対応アドバイザー」を全国に配置

中小企業庁は、昨年「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を取りまとめ、5月には地域の相談に応じる相談員「人手不足対応アドバイザー」を全国のよろず支援拠点に配置しました。各拠点の相談員は、労務管理、業務見直し等による生産性向上、職場環境の改善などの相談に応じ、対応が困難な内容についてはテレビ電話システムや出張を通じて対応するとしています。

人手不足は、業種や地域によって問題が様々ですので、専門家に相談することによって具体的な解決策が得られるかもしれません。



連載 社労士が解説！ 労務問題 Q&A

第1回 退職勧奨



「退職勧奨」のポイントと
留意点について
教えてください。

Q



原則自由ですが、解雇権濫用と
ならないよう注意が必要です。

A

退職勧奨は、使用者が労働者の自発的な退職を働きかけるための説得行為であり、それを受けるか否かは対象とされた労働者の自由です。

実務上、退職勧奨は、不況時の人員削減策やいわゆる問題社員に対する自主退職を促す策などとして行われることが一般的です。

労働者に退職を勧める退職勧奨を行うことは、原則として自由です。労働者が退職勧奨に応じた場合は、労働契約上の「合意解約」となり、「解雇」には当たりません。

しかし、その手段・方法が社会通念を逸脱することは許されません。判例では「労働者の自発的な退職意思を形成する本来の目的実現のために社会通念上相当と認められる限度を超えて、当該労働者に不当な心理的圧力を加えたり、又は、その名誉感情を不当に害するような言辞を用いたりすることによって、その自由な退職意思の形成を妨げるに足りる不当な行為ないし言動をすることは許されず、そのようなことがされた退職勧奨行為は、もはや、その限度を超えた違法なものとして不法行為を構成する」とされています。

これを踏まえ、退職勧奨を行う際の留意事項として次の5点が挙げられます。

- ① 面接者は2人とし、1人が話し手で、もう1人は書記とする
(記録を取っておくことが重要)
- ② 1回の面談時間は30～40分程度を目安として、長くなりすぎないようにする
(強要と取られないように注意する)

- ③ 面談は就業時間中に会社施設内で行い、終業時刻前に行うこと
(面談終了後そのまま帰宅させる)
- ④ 面談中に被面談者が感情的になり始めたら、面談を中止する
- ⑤ 面談者が退職しない旨の明確な意思表示をした場合には、原則として退職勧奨を継続するのは控える

退職勧奨に際して割増退職金を支払うことは、法的には必要ありません。しかし、人員削減など使用者の都合による退職勧奨の際には支払うことが多く、その他の場合についても退職への契機とすべく支払いを検討したほうがよい場合も多くあります。

それでは、退職勧奨を拒否された場合はどうすべきでしょうか。

解雇を検討することになりますが、退職勧奨と解雇の有効性の判断は別の問題であり、使用者が退職勧奨を拒否した者を解雇したとしても、直ちにその解雇が有効になるわけではありません。当該解雇については、別途、客観的な合理性や相当性があるかどうか、その有効性が判断されることとなります。

解雇事由がないにもかかわらず、使用者において、退職しなければ解雇となる旨を告知しつつ、退職勧奨を行い、その労働者が退職願を提出した場合、後に、錯誤(誤認識)等を理由として、その意思表示の無効や取り消しを主張されるリスクがあるため、注意が必要です。

第20回 社員の「やる気」の構造③ 従業員の「誇り」が企業価値を高める

成長欲求は従業員満足度の半分近くを占める

20世紀を代表する経済学者ジョン・ケネス・ガルブレイスは「文化とは、一人ひとりの人間の拠って立つ基盤を、お互いに尊重しながら『みんな幸せになっていこう』という人類特有の祈りであり、営みである」としています。

私は、ガルブレイスのこの思いが、そのまま企業組織に当てはまると考えています。企業で働く人間がどうかという観点に立つと、次のように言い換えることができます。

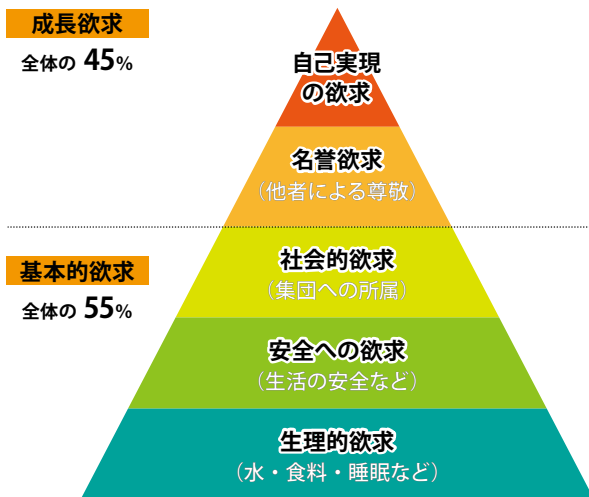
「企業文化とは、会社で働く一人ひとりが会社という拠って立つ基盤を、お互いに尊重しながら、『みんなでいい会社を作っていこう』『いい仕事をして価値のある生き方をしていこう』という従業員一人ひとりの祈りであり、営みである」

この考え方を根底に置きながら、同じベクトルで動くために努力をしている人に対して、会社がどのような見方をするか、人事労務をどう運用していくかが重要なテーマとなります。企業の人事管理・労務管理のミッションとして、社員といかに向き合うべきでしょうか。

マズローの欲求5段階説においては、人間の欲求（従業員の満足度）を100%とした場合、賃金などの基本的欲求は55%に過ぎず、残りの45%は働きがいや生きがいといった成長分野の欲求であるとされています。

〈動機づけの理論〉

マズローの欲求5段階説より



ハーズバーグの動機づけ・衛生要因理論より

動機づけ要因 ……『中心事項』

- ◇仕事で目標が達成できる
- ◇達成することが承認される
- ◇価値ある仕事への挑戦ができる
- ◇責任・職責が増大する
- ◇自分の能力伸長ができる
- ◎仕事でこれが働いていると『やる気』が起きる

衛生要因 ……『周辺事項』

- ◎これが満たされないと不満を持つが、満たされると当然と思うだけのもの
- ◇政策運営・方針
- ◇賃金水準
- ◇作業条件
- ◇対人関係 (上役・同僚)

これをハーズバーグの「動機づけ要因」と重ね合わせると、以下の4点にまとめることができます。

- ① 仕事を通してのやりがいと使命感
- ② 自分が成長しているという充実感
- ③ 会社に貢献しているという達成感
- ④ 自分の将来、企業の成長性に対する見通し

人事制度を運用し、教育、コミュニケーションなどの機能を継続的に回し続けていく中で、結果的にこれらの4つが一人ひとりに根付いてきます。右ページ上の図は、企業を気球に例えたものです。

企業が基本的欲求を満たし、社員たちが「やる気」「充実感」「達成感」「将来性」にあふれ仕事に取り組むことによって、気球はより高くへと浮上することが可能となり、経営ビジョンを実現することが可能となります。

こうした好循環を実現するためには人事の仕組みが重要で、欲求5段階説の基本的欲求、ハーズバーグ理論の衛生要因を土台にしつつ、上位の成長欲求、動機付け要因をしっかりと整備しながら作り上げていく必要があります。コアとなる人事制度は、よほどの外れなものでない限りそれほど差はありません。運用していく中で、着実に深めていけばいいのですが、中小企業の場合は途中でストップしてしまい、半年に一度の評価も実施できないことが珍しくありません。また、各人に対する動機付けもうまくできないケースも見受けられます。

現状を見ると、人事関連のコンサルタントが入れば、あたかも手品のようにすべてがうまくいくと考えている経営者の方が少なくないようです。コンサルが入った瞬間からよくなる、制度さえつくれば機能するという錯覚を持っている方がおられるようです。実際には、制度を運用しながら一人ひとりをケアし、企業の方針に共感できる人間を育成していけるかどうか、成否のカギを握ることになります。

〈人間力と企業価値〉 企業を気球に例えると…



人事制度の定着・運用には社長の覚悟が不可欠

いくら立派な仕組みを導入しても、人財を育成するプロセスがはっきり分からなければ進みません。コンサルタントにアウトソーシングした後に、運用を止めてしまっている会社がかなりあります。

社長自らが動かざるを得ない規模の会社の場合、社長がトップセールスで常に飛び回っており、人事制度の運用・定着にほとんど手を付けられないまま半年、1年が経過してしまうケースがあります。あるいは、総務部長、人事部長がいたとしても、彼らはいままで自分にそうした役割を課した経験がないため何も動かないケースがあります。

中には55%の基本的欲求を満たしていると自信を持っており、45%を占める動機づけ要因を軽視してしまっていることもあり得ます。動機づけ要因に関する仕組みを作ること自体は評価できるにしても、人事制度の定着・運用の段階で機能していないケースが少なくないのです。私たちが関与した事例ではありませんが、コンサルタントと話し合いながら人事制度を作り上げた会社が、人事制度のファイルを作ることによって総務部長が精力を使い果たしてしまい、受け取ったファイルを書庫に仕舞い込み、その存在を忘れ去ってしまったというケースすらあります。

こうした事態に陥らないためには、社長あるいは総務部長、人事部長が、社内の文化づくりに注力できるように、社内の体制を作り変えることが肝心です。社長自身がトップセールスに飛び回らざるを得ない会社の場合は、それを補完できる体制を作らないと、一人の人間にできることには限界があります。

社内の労務管理の体制づくりについては、私たちも継続的に支援する形で取り組んでいますが、社内だけで取り組んでいると、何も手を打たない間に気が付いたら夏の賞与の時期が迫っていたということになりかねないのです。

こうした体制作りは、社長の気持ちの中に人材育成に向けた確固たる覚悟がない限り不可能です。自分の分身である担当者に任せる勇気があって、初めて可能となります。トップが覚悟を持つことで初めて、担当者をはじめ社内の文化を変えていくことができるのです。

従業員満足（ES:Employee Satisfaction）経営とは、会社の理念や目標と、従業員一人ひとりの成長欲求という人生設計のベクトルを合致させる人事管理システムがベースとなります。このシステムが出来上がることによって、付加価値を高める活力ある人財を育成することができ、企業文化が革新され、企業の業績アップが実現できます。

人を活かし、最強の企業を創る経営とは、従業員満足（ES）を実現するシステムを会社内に作り上げ、人間力を高め、企業文化を革新する営みなのです。

中小企業のための助成金活用法

「キャリアアップ助成金（諸手当制度共通化コース）」

今回は「キャリアアップ助成金（諸手当制度共通化コース）」を紹介します。この助成金は、有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者など、いわゆる非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップなどを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成するもので、諸手当制度共通コースは、労働協約または就業規則の定めるところにより、その雇用する有期契約労働者等に関して、正規雇用労働者と共通の諸手当に関する制度を新たに設け、適用した場合に助成されます。

● 支給要件

【対象となる労働者】

- ・労働協約または就業規則の定めるところにより、諸手当制度を共通化した日の前日から起算して3カ月以上前の日から共通化後6カ月以上の期間継続して、支給対象事業主に雇用されている有期契約労働者であること
- ・諸手当制度を共通化した日以降の6カ月間、当該対象事業所において、雇用保険被保険者であること 他

【対象となる事業主】

- (1) 労働協約または就業規則の定めるところにより、その雇用する有期契約労働者等に関して、正規雇用労働者と共通の①～⑪のいずれかの諸手当制度を新たに設けた事業主であること
 - ①賞与 ②役職手当 ③特殊作業手当・特殊勤務手当 ④精皆勤手当 ⑤食事手当 ⑥単身赴任手当 ⑦地域手当 ⑧家族手当 ⑨住宅手当 ⑩時間外労働手当 ⑪深夜・休日労働手当
- (2) (1)の諸手当制度に基づき、対象労働者1人当たり次の①から③のいずれかに該当し、6カ月分の賃金を支給した事業主であること
 - ① (1) ①については、6カ月分相当として50,000円以上支給した事業主
 - ② (1) ②から⑨については、1カ月分相当として1つの手当につき3,000円以上支給した事業主
 - ③ (1) ⑩または⑪については、割増率を法定割合の下限に5%以上加算して支給した事業主
- (3) 当該諸手当制度を全ての有期契約労働者等と正規雇用労働者に適用させた事業主であること。
- (4) 当該諸手当制度を6か月以上運用している事業主であること。 他

● 支給額（中小企業の場合）

【1事業所当たり】

金額 **38** 万円 **〈48** 万円〉

※ 〈 〉内は生産性の向上が認められる場合

※ 助成額の加算（上限あり）

①共通化した対象労働者（2人目以降）・対象労働者1人当たり15,000円〈18,000円〉、②同時に共通化した諸手当（2つ目以降）・諸手当の数1つ当たり16万円〈19.2万円〉

● 支給申請

対象労働者に、初回の諸手当の支給後6カ月分の賃金を支給した日の翌日から起算して2か月以内に申請する

従業員研修の実施状況に関するアンケート結果より

News

従業員研修を実施する企業が増加

東京商工会議所が研修講座の利用企業 1,000 社を対象に行った調査結果（有効回答 260 社、26.0%）によると、2017 年度研修費用の前年度比について、約4割の企業が「増加」と回答したそうです。2018 年度研修予算の前年度比についても、「変わらない」（50.0%）、「増加」（28.9%）との回答が続き、「減少」と答えた企業は 5.1%とわずかでした。2018 年度も引き続き、社内、社外研修を実施する企業が増えることが見込まれています。



どんな研修を誰に実施するか

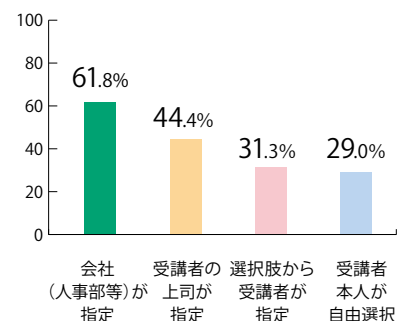
今後研修を実施する予定の階層としては、「中堅社員」（67.2%）、「若手社員」（66.4%）、「新入社員」（60.5%）が上位となっており、分野については、「指導・育成」（58.5%）が最も多く、「ビジネススキル」（51.0%）、「コミュニケーションスキル」（44.3%）が続きます。新入社員への研修はよく実施されているところですが、若手・中堅社員など教える立場の社員の指導力を向上させるような研修も多く実施されていることがわかります。

研修実施予定階層



受講者本人に選択肢を与えているところも

受講研修の選択方法としては（複数回答可）、「会社（人事部等）が指定」（61.8%）、「受講者の上司が指定」（44.4%）と会社や上司が決めた研修を受講させている企業が多い一方で、「一定の選択肢の中から受講者本人が選択」（31.3%）、「受講者本人が自由に選択」（29.0%）とする企業も約半数となっており、受講者本人に何らかの形で受講研修の選択権を与えている企業も少なくないことがわかります。



人手不足時代への対応として

人手不足などへの対応として人材育成に力を入れる企業は増えています。既存の社員のスキルアップ、モチベーションアップはもとより、はじめから経験・技術のある人材を採ることが難しい中小企業にとって、企業内で社員を育て上げるという視点からも、今後は社内研修・社外研修の必要性はますます高まってくることでしょう。

働き方改革関連法案を再確認する

Column

働き方改革関連法案は 8 つの労働法改正の総称

安倍政権が最重要課題としてきた働き方改革関連法案が、通常国会で成立しました。

働き方改革関連法案は、8本の労働法改正案の総称で、8つの労働法は「雇用対策法」「労働基準法」「労働時間等設定改善法」「労働安全衛生法」「じん肺法」「パートタイム労働法」「労働契約法」「労働者派遣法」からなります。中小企業経営においてどのような変化があるか。その内容を再確認しておきましょう。

働き方改革関連法案の主な内容は、次に挙げた通りです。

- 高度プロフェッショナル制度の新設

→年収 1075 万円以上の一部専門職を「1日 8 時間、週 40 時間」の労働時間規制から外し、残業や深夜労働、休日出勤をしても割増賃金を支払わないという制度。

5月31日の衆院通過に先立ち、本人が高度プロフェッショナル制度適用に同意した後も離脱できる規定を設ける法案修正で、与党と日本維新の会、希望の党で合意しました。

- 同一労働同一賃金

→正規・非正規労働者の不合理な待遇差を是正。

- 時間外労働（残業）の罰則付き上限規制

→時間外労働（残業）の上限を「原則 45 時間かつ年 360 時間」と明記。繁忙期など特別な事情がある場合も年 720 時間を上限とし、「月 100 時間未満（休日労働を含む）、2～6カ月の平均で 80 時間以内（同）」とする。違反した企業には罰則を課す。

- 年次有給休暇（有休）の年5日の取得義務化

- 勤務間インターバル制度の努力義務化

→終業から始業までに一定の休息を確保する。



魅力ある職場づくりへの契機とする

上記のように、高度プロフェッショナル制度について、与野党間の協議を経て離脱規定（本人の意思で対象から外れることができる）を設ける修正が加えられました。

また、安倍政権が規制緩和策の柱としていた「裁量労働制」の対象拡大については、厚生労働省の労働時間調査に関するデータについて異常値が多くみられたことから、不適切なデータに基づく国会答弁を首相が撤回。大混乱のあげく、関連法案から全面削除された経緯があります。

また、企業の準備不足に対する懸念に配慮し、残業時間の上限規制の中小企業への適用を、当初予定の 2019 年 4 月から 1 年延期。同一労働同一賃金については、大企業 19 年 4 月、中小企業 20 年 4 月としていた施行時期をそれぞれ 1 年遅らせることとなりました。

中小企業における働き方改革はおおむね 1 年の猶予が設けられた格好ですが、対応を先延ばししてよいわけではありません。少子高齢化が進む中、中小企業にとって今後の人材確保が一段と困難になってくると考えられます。

こうした状況下、働きやすい職場、働きがいのある職場を目指す取り組みへの契機とする発想が、人材を確保・定着させていくうえでカギを握ってくると考えられます。

Column

人事・労務 Quiz

A ○

フレックスタイム制は、1か月以内の一定期間の総労働時間を定めておき、労働者自らがその範囲内で各日の始業・終業の時刻を選択して働く制度です。労使で定めなければならない事項は、対象労働者の範囲、清算期間及び清算期間の起算日、標準となる1日の労働時間などがあります。