



ゆうメール

人事・労務 Quiz

Q 従業員が給料を前借りしたいと申し出てきました。前借りに応じなければならぬのでしょうか。
○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 30 年 (2018 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** 厚労省が過労死等防止対策大綱の改定案を公表
- 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
「時間外労働等改善助成金(勤務間インターバル導入コース)」
- P.7 **NEWS** 若年性認知症への会社の対応は準備していますか？
- P.8 **コラム** セクシュアルハラスメント対策が不可避な時代に



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。

厚生労働省が過労死等防止対策大綱の改定案を公表

News

平成 27 年に策定された現行版を改定

厚生労働省は4月24日、過労死等防止対策大綱の改定案を公表しました。大綱では、過労死や過労自殺を防ぐために国が取るべき対策がまとめられています。3年ごとに見直すこの大綱を、政府は今夏にも閣議決定する方針です。今回の改定案では、将来的に過労死をゼロとすることを目指し、労働時間、年次有給休暇の取得、勤務間インターバル制度およびメンタルヘルス対策について、数値目標を設定することが盛り込まれました。

労働時間

平成32年までに週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5%以下とすることをしています。また、長時間労働の是正対策として、労働時間をICカードなどの「客観的な記録」で会社側が確認することを原則とすることが新たに明記されています。

さらに、仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働を是正し、働く人の健康を確保することによって、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者が働きやすい社会に変えていくため、原則として、月45時間かつ年360時間とする時間外労働の限度について周知・啓発を行う方針です。

年次有給休暇の取得

取得率は5割を切っています。これを平成32年までに70%以上とし、特に、年次有給休暇の取得日数が0日の者の解消に向けた取組みを推進するとしています。



勤務間インターバル制度

欧州では1日24時間につき最低連続11時間の休息時間の確保を義務化していることを参考に、導入を促進します。平成29年の調査では、制度の導入割合はわずか1.4%でした。制度を導入していない企業(92.9%)のうち制度を知らなかった企業が40.2%で、この周知が課題となります。今回、新たに数値目標を盛り込むこととしています(数値は未定)。

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合は、長期的には増加しているものの、56.6%と未だ5割台に留まっています。これを平成34年度までに80%以上とすることをしています。また、労働者のメンタルヘルスの不調の原因にもなり得るパワーハラスメントへの対策については、その予防・解決のための周知・啓発を進めることが重要であるとして、平成30年3月の検討会での報告を踏まえ、必要な対応を検討していくとしています。

【厚生労働省 ～第11回過労死等防止対策推進協議会 配布資料】

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000204334.html>



連載 トラブルゼロへ！ 就業規則改定のポイント

第11回 懲戒処分

■ 懲戒処分には客観的に合理的な理由が必要

懲戒処分とは、業務命令や職務規律に違反するなど企業秩序を乱した労働者に対して、使用者が制裁として行う不利益措置（制裁罰）をいいます。

一般的に定められることが多い懲戒処分として、以下に挙げた6つがあります。

- ① 譴責 ② 減給 ③ 出勤停止
④ 降格 ⑤ 諭旨退職 ⑥ 懲戒解雇

これらの懲戒処分が有効となるための要件として、まず根拠規定が存在することが必要です。①就業規則に懲戒の種類及び事由を定めておき、②適用を受ける労働者に周知する手続がとられている必要があります。また、遡処罰は禁止されるため、③対象となる行為より前に、懲戒に関する規定があらかじめ定められていることが必要です。

また、懲戒処分が有効であるためには、「客観的に合理的な理由」があること、つまり、労働者の行為が懲戒規定に定められた懲戒事由に該当することが必要です。さらに、「社会通念上相当」であること、すなわち処分の相当性も懲戒処分の有効要件となります。

懲戒処分前に、自宅待機を業務命令として行うことは可能です。ただし、賃金は原則100%補償が必要で、かつ不当に長期にわたる待機期間は認められない可能性があります。

■ 懲戒解雇でも解雇予告、退職金が必要な場合がある

減給の制裁については、①「1回の事案に対して平均賃金の1日分の半額以下」という制限があります（労基法91条）。さらに、事案が複数回発生した場合②「1賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない」という制限があります。②の「賃金の総額」は、当該賃金支払期において現実に支払われるべき賃金の総額を意味し、①の制限にある「平均賃金」ではない点に注意が必要です。

懲戒解雇の場合、解雇予告や解雇予告手当の支払いをせずに即時に行われるケースが多く見られます。ただし、懲戒解雇の事案がすべて解雇予告制度の除外事由に該当するわけではありません。そこで、懲戒解雇を行う場合であっても、事案によっては解雇予告または解雇予告手当の支払いが必要な場合もあるので注意が必要です。

また、懲戒解雇は退職金の全額不支給を伴うケースが多く見られますが、退職金不支給の適法性は別途検討されるため、事案ごとに慎重に判断する必要があります。

懲戒の種類

① 譴責

始末書を取り将来を戒める。

② 減給

1回の額が平均賃金の1日分の半額、総額が1賃金支払期における賃金総額の10分の1以内で賃金を減給する。

③ 出勤停止

14日を限度として出勤の停止を命じ、その期間の賃金は支払わない。

④ 降格

役職を解任もしくは降職し、または、等級を下位の等級に変更し、それに伴い賃金の減額を行う。

⑤ 諭旨退職

退職届を提出するように勧告する。なお、勧告をした日から7日以内に退職届の提出がない場合は懲戒解雇とする。

⑥ 懲戒解雇

予告期間を設けることなく即時解雇をする。この場合、労働基準監督署長の認定を受けた場合は解雇予告手当を支給しない。

(自宅待機)

第〇条 この規則に違反する行為があったと疑われる場合で、調査・処分決定までの措置として必要があると認められる場合には、会社は社員に対して自宅待機を命ずることがある。

第19回 社員の「やる気」の構造② 「やる気」と企業ミッションの連動

部門ミッションを全員参加型で作成する

従業員1人ひとりが「やる気」で満たされ、社内が活性化していく。こうした組織体を作り上げるためには何が必要でしょうか？ 各人の「やる気」と企業ミッションを連動させる。この取り組みが必要不可欠です。

まず、経営理念を実現するために部門単位で何をするか、各部門が自らのミッションを整理し、経営理念を踏まえた形で部門ミッションを作り上げていきます。各部門があるべき姿を確認・整理し、それを部門ミッション宣言としてまとめていくプロセスの中で、その部門で働いている1人ひとりがベクトルを合わせていきます。これは、部門ミッション宣言の作成に各部門のメンバーが関わっていくことで可能となります。



部門ミッション宣言

Division mission

- 1 何のための部門か
- 2 どのような部門にしたいか
- 3 部門として大切にしている価値観は
- 4 社外に対する部門としての基本姿勢は
- 5 部門メンバーに対する基本姿勢は
- 6 他部門に対してどのように貢献するか

部門ミッション宣言の作成は、部門が大きい場合には課長クラスが全員参加し、小さい場合には全員が参加することになります。「7つの習慣」にあるように、実質的には「参加しなければ決意なし」ということになるため、ブレイクダウンしたミッションづくりは全員参加型となるよう最小化する必要があります。全員が参加し、作り上げるプロセスを確認・認識することで、各人の腑に落ちるところまで持っていくことができるからです。最終的には人生におけるミッションを問うこととなりますが、企業人として捉えた場合、個人個人が会社としてのミッションに合わせて整理することになります。

アファーマーションが自己実現に向かわせる

プルデンシャル生命などは、各社員が「私はこういう生き方をする人間です」と自分のミッションを表明しています。明確な部門ミッションのもとで、個人ミッションとして何のために仕事をしているのか、あるいは何にやりがいを感じて仕事をしているのか、すなわち「やる気」の出ている自分の姿を具体的にイ

メージし、それを宣言文にします。この宣言は心理学の領域ではアファーマーションと呼ばれ、自己実現に向かわせるパワーとなります。

※アファーマーション…自分自身が望む結果をすでに手に入れた状態、自分にとって好ましい考え方・表現・習慣などを明確にして（ビジョナリー化）、それを宣言するこ

と。この宣言を繰り返し反復することで、その人の脳の中に、その思考パターンの回路が強化され、その人の潜在意識のパワーを引き出し、目標達成に導く効果があるとされている。

目標を設定して宣言する、このやり方は金メダルを目指すスポーツ選手にも見られ、アファーマーションは金メダ

ルを取るための、いわばオートパイロット機能といえます。「やらされている」という気持ちがないため、訓練自体が楽しくなくなります。自分のミッションのために自分が努力をするので、傍から見ると過酷な訓練であっても本人はつらいと思わなくなります。

陸上競技の100 mの選手が運動の質量ともに限界を超えるまで肉体を働かすことがで

きるのは脳の働きだと、脳科学者の茂木健一郎氏は言っています。普通の人では脳全体の5%~10%程度しか使っておらず、100%使おうとすると脳が壊れないようにリミッターが働くそうです。理論上は100%使うことができると凄いいことにはなりますが、超一流のアスリートはリミッターを外すくらいのことをやり遂げるそうです。

アフターメーションは企業人に限らず、個人としても重要なことです。大リーグのイチローの小学生時代の作文はアフターメーションそのもので、自分の人生の生き方を宣言した内容です。私はセミナーでよく話をしますが、お子さんをアフターメーションで導くと、ものすごい潜在能力を発揮するようになります。

個人ミッションは動機づけ要因とリンクする

企業人としてのアフターメーションを捉え、部門ミッションを実現するために単に自分が従うのではなく、ベクトルを合わせて自らの役割を果たすことで、「やる気」が極大化します。そのためには、各人のミッション、組織の中で果たすべき役割が明確になっていることが条件となります。それに伴い、自分のためにやっているという、ポジティブな姿勢で各人が取り組むことになるわけです。

このような進め方に沿い、目標管理などのプロセス面談を実施する企業が増えています。こうした取り組みを繰り返して行うことで、従業員は腑に落ちた仕事をやるようになってきます。

そのようなベースがあって、自然に企業人として動きだします。潜在的なものが顕在化することが、アフターメーションで固めたミッションということになります。やればや

るほど、ハーズバーグの動機づけ要因とリンクしていきませんが、そのためには衛生要因が満たされることが前提になります。動機づけ要因に持つていくためのベースが衛生要因にあり、衛生要因があつてこそ、企業ビジョンと個人のミッションのベクトル合わせが可能となります。

経営理念を作った後に、部門ミッションの策定、個人ミッションへの落とし込みを実施し、食事会等を連動させて行くと、かなり効果が上がってきます。研修だけではなく飲食の場も設けることが、潜在意識に落とし込む上で有効な手段となります。

部門別ミッションは各段階を数時間かけ、可能であれば合宿で作成すべきものです。部門ミッションと個人ミッションの連動ができれば、企業内のコンセンサスがとれ、ベクトルが一致し、潜在意識が自動的に顕在意識を動かすことになってくるのです。ここにおいて、社長や部門長など、社内でコーディネートする人の役割は非常に重要です。

〈動機づけの理論〉

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
- ◇作業条件
- ◇賃金水準
- ◇対人関係（上役・同僚）

中小企業のための助成金活用法

「時間外労働等改善助成金（勤務間インターバル導入コース）」

今回は「時間外労働等改善助成金（勤務間インターバル導入コース）」を紹介します。この助成金は、労働時間等の設定の改善及び長時間労働の抑制に向け、勤務間インターバルの導入に取り組んだ際に、その実施に要した費用の一部を助成するもので、平成30年度から助成内容が拡充されています。

※勤務間インターバル…勤務終了後、次の勤務までに一定時間以上の「休息时间」を設けることで、労働者の生活時間や睡眠時間を確保し、健康保持や過重労働の防止を図るもの。

● 支給要件

【対象事業主と成果目標】

- ①勤務間インターバルを導入していない事業場
→新規に所属労働者の半数を超える労働者を対象に勤務間インターバルを導入すること
- ②すでに休息時間が9時間以上の勤務間インターバルを導入している事業場であって、対象となる労働者が当該事業場に所属する労働者の半数以下である事業場
→対象労働者の範囲を拡大し、所属労働者の半数を超える労働者を対象とすること
- ③すでに休息時間が9時間未満の勤務間インターバルを導入している事業場
→所属労働者の半数を超える労働者を対象として、休息時間数を2時間以上延長して、9時間以上とすること

【支給対象となる取組（いずれか1つ以上実施）】

- ①労務管理担当者に対する研修
- ②労働者に対する研修、周知・啓発
- ③外部専門家（社会保険労務士、中小企業診断士など）によるコンサルティング
- ④就業規則・労使協定等の作成・変更（時間外・休日労働に関する規定の整備など）
- ⑤人材確保に向けた取組
- ⑥労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計の導入・更新
- ⑦テレワーク用通信機器の導入・更新
- ⑧労働能率の増進に資する設備・機器等の導入・更新

※原則としてパソコン、タブレット、スマートフォンは対象外

● 支給額

取組の実施に要した経費の一部が、成果目標の達成に応じて支給される。

事業の実施に要した経費のうち、謝金、旅費、借損料、会議費、雑役務費、印刷製本費、備品費、機械装置等購入費及び委託費を助成対象の経費とし、その合計額に補助率（3/4）を乗じた額を助成する。（一定の要件を満たす場合、補助率は4/5）

【新規導入の場合】

休息時間数	金額
9時間以上 11時間未満	40万円
11時間以上	50万円

● 支給申請

- ① 事業実施計画書などの必要書類とともに「交付申請書」を都道府県労働局雇用環境・均等部（室）に平成30年12月3日までに提出する。
- ② 交付決定後、提出した計画に沿って取り組みを実施
- ③ 労働局に支給申請（平成31年2月15日締切）

若年性認知症への会社の対応は準備していますか？

News

● 若年性認知症に関する調査

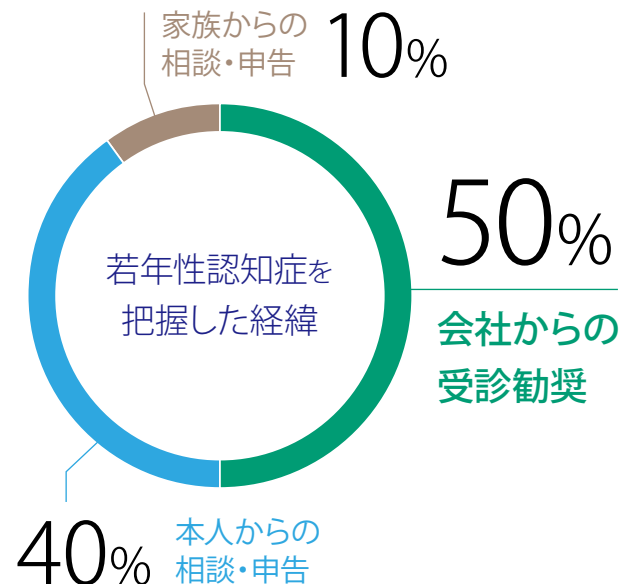
65歳未満で発症した認知症を「若年性認知症」と呼びます。有名なアルツハイマー型だけではなく、脳血管の障害や頭部外傷によっても発症したり、その原因は多様です。働き盛りの現役世代が認知症を発症すると、仕事に影響を及ぼし、会社を辞めることになった場合には、経済的困難に直面し、生活設計が崩れるなど大きな影響があります。

若年性認知症について、企業と団体を対象に実施したアンケート調査（認知症介護研究・研修大府センター；2017年）の結果から、次のようなことが明らかになりました。



● 発見の経緯は職場での受診勧奨が最多

会社が若年性認知症の人を把握した経緯として「会社からの受診勧奨」が最も多くなっています（約5割）。その他は、「本人からの相談・申告」が約4割、「家族からの相談・申告」が約1割となっています。企業等に勤めている人では、家庭よりも職場での気づきが重要なようです。



● 会社としての対応状況

会社の対応としては、約6割で「他の業務・作業に変更した」としており、配置転換による就労継続を図っています。次いで、「労働時間の短縮・時間外労働削減」、「管理職業務からの変更」が行われています。報酬・雇用については、「作業能力低下でも報酬を維持した」が最も多く6割以上となっており、本人の会社に対するそれまでの貢献を考慮している会社が多くなっています。一方で、症状の進行状況によっては合意退職も行われているようです。

● 対応の検討が必要

最近では、障害者雇用については認知度が高まっているようですが、それは身体障害に偏っているようです。若年性認知症の人の多くは精神障害者保健福祉手帳を取得していることから、身体以外の障害についても一層の理解が求められるとともに、会社としての適切な対応についても理解を深めることが必要でしょう。

若年性認知症は早期発見・早期治療が重要とされています。貴重な人材に力を発揮し続けてもらうためにも、受診勧奨、休職・復職、職務変更に関する規定の整備や相談先に関する情報提供など、該当する従業員が現れた場合に会社が適切な対応を取れるよう、検討しておく必要があるでしょう。

セクシュアルハラスメント対策が不可避な時代に

Column

セクシュアルハラスメントは企業価値を損なう

財務省事務次官の辞任騒動で注目を集めたセクハラ疑惑。セクシュアルハラスメントは企業経営においても、大きなリスク要因となります。

職場におけるセクシュアルハラスメントは、働く人の個人の尊厳を不当に傷つける行為であり、働く人が能力を十分発揮する上での妨げになります。さらに、企業にとっても、職場の秩序の乱れや業務への支障をもたらし、社会的評価にも悪影響を与えかねません。

セクシュアルハラスメントがいったん発生してしまうと、被害者、行為者ともに退職に至る場合があるなど、双方にとって取り返しのつかない損失になるケースが少なくありません。

都道府県労働局雇用均等室に寄せられる男女雇用

機会均等法に関する相談の約半数は、職場におけるセクシュアルハラスメントの相談となっているのが現状であり、未然の防止対策が重要です。

厚生労働省によると、均等法でセクシュアルハラスメントは、次のように定義づけられます。

『「職場」において行われる『労働者』の意に反する『性的な言動』に対する労働者の対応により労働条件について不利益を受けたり、『性的な言動』により就業環境が害されること』

近年、女性労働者に対するセクシュアルハラスメントに加え、男性労働者に対するセクシュアルハラスメント、同性に対するセクシュアルハラスメントの事案も見られるようになってきました。

事業主が雇用管理上講ずべき措置とは

職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するために、厚生労働大臣の指針により、事業主が雇用管理上講ずべき措置として下記の10項目が定められています。

1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- ①職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること
- ②セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること

2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③相談窓口をあらかじめ定めること
- ④相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること

3 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと
- ⑦事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと
- ⑧再発防止に向けた措置を講ずること（事実確認ができなかった場合も同様）

4 1から3までの措置と併せて講ずべき措置

- ⑨相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること
- ⑩相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取り扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

セクハラ行為と業務の関連性があった場合には、行為者と連帯して会社が損害賠償義務を負うケースもあります。厚生労働省では、パワーハラスメントについても企業に対策を求める姿勢を打ち出しており、早急な対応が求められています。



Column

人事・労務 Quiz

A X

労基法第25条には非常時（出産、結婚、病気、災害等）の場合、給料日前でも給料を払うように定めていますが、これは既に行った労働に対し給料日前でも支払うように定めており、これから行う予定の労働に対し支払うように求めているものではないので、前借りに応じる義務はありません。