



ゆうメール

### 人事・労務 Quiz

**Q** わが社では、退職願いを3ヶ月前に出すこととなっています。  
しかし、それを守ってくれないのです。退職願いを3ヶ月前に出さなかったら懲戒処分をしようと思っているのですが、  
○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5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

# 5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 (5月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 正社員の手当引き下げで非正規との格差是正へ ~日本郵政
- 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「キャリアアップ助成金(正社員化コース)」
- P.7 **NEWS** 「年齢にかかわらずない転職・再就職者の受入れ促進のための指針」で求められる企業の取組み
- P.8 **コラム** 労働基準監督署の調査の背景事情



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。

## 正社員の手当引き下げで非正規との格差是正へ～日本郵政

News

### 「同一労働同一賃金」実現へ正社員の手当引き下げ

日本郵政グループが、正社員のうち約5,000人の住居手当を今年10月に廃止するという事です。この手当はこれまで正社員にだけ支給されていて、非正社員との待遇格差は縮まることとなりますが、「同一労働同一賃金」を目指す動きは広がりつつあるなか、正社員の待遇を下げて格差の是正を図るのは異例です。



### 経過措置の設定で組合側も受け入れ

日本郵政グループは、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の4社からなり、廃止対象は、原則として転居を伴う転勤のない条件の正社員（約2万人）のうち、住居手当を受け取っている約5,000人。1人あたりでは、年間最大32万4,000円の減収になります。

きっかけは、日本郵政グループ労働組合（組合員数約24万人）が今春闘での要求で、正社員だけに認められている扶養手当や住居手当など五つの手当を非正社員にも支給するよう求めたことです。

これに対し、会社側は組合側の考え方に理解を示して「年始勤務手当」については非正社員への支給を認める一方で、逆に一部の正社員を対象に住居手当の廃止を提案しました。組合側は、当初は反対しましたが、廃止後も10年間は一部を支給する経過措置を設けることで折り合いました。

### 手当の廃止は正社員に不満も

同一労働同一賃金に関する厚生労働省のガイドライン案では、正社員にだけ支給されるケースも多い通勤手当や食事手当といった各種手当の待遇差は認めないとしており、政府は非正社員の待遇が、正社員の待遇に引き上げられることを想定していました。

同一労働同一賃金の実現を、正社員の待遇を引き下げることによって実現しようという動きは、正規と非正規社員の間にあつれきを生む懸念もありますが、今回の日本郵政グループの判断を民間の単一労組では国内最大の組合側が受け入れたことで、こうした動きは他企業にも広がるかもしれません。



### 【同一労働同一賃金ガイドライン案】

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>



## 連載 トラブルゼロへ！ 就業規則改定のポイント

## 第10回 定年制

## ■ 65歳までの雇用が基本となる

定年制とは、労働者が一定の年齢に達したときに、自動的に労働契約が終了する制度です。高年齢者雇用安定法では、定年を定める場合には60歳を下回ることはできないと定められています。また、65歳未満の基準の定めをしている事業主は、65歳までの安定的な雇用確保措置を図るために、平成25年4月より、下記の3つのいずれかの措置をとることが義務付けられています。

- ① 定年年齢を65歳まで引き上げ
- ② 65歳までの継続雇用制度の導入（希望者全員を65歳まで継続雇用する制度）
- ③ 定年の定め廃止

以上のうち②の「継続雇用制度」は、定年まで雇用している従業員が希望するときには、原則として希望者全員につき定年後も引き続き雇用する制度をいいます。定年後再雇用は継続雇用制度の1つであり、定年によりいったん労働契約を終了させた上、期間の定めのある再雇用契約を新たに締結し、65歳まで更新していくことをいい、実務上、最も採用されている方法です。



## ■ 再雇用時等の労働条件への不同意、労働条件変更の取扱い

再雇用時に、会社が定年前とは異なる労働条件を提示し、本人がこれに同意しなかった場合、会社は再雇用を拒否できるのでしょうか？ また、再雇用契約の更新時に契約前と異なる労働条件を提示し、本人が同意しなかった場合はどうでしょうか？

こうした場合、合理的な労働条件を提示したにもかかわらず、合意に至らなかった場合には、再雇用および契約更新を拒絶することは可能であると考えられます。

それでは、再雇用時の労働条件について、定年時と比較して就業日数や労働時間を短くし、あるいは職務内容を変更することはできるのでしょうか？

再雇用契約の条件提示は使用者に裁量が認められ、そのような条件提示を行うことも否定されません。ただし、①社会通念上、当該労働者に受け入れ難い条件、②著しく賃金が低い条件等の提示は、高年齢者雇用安定法違反となる可能性があります。

## 〈規定例〉

## (定年)

第〇条 社員の定年は満60歳とし、満60歳の誕生日の次に到来する給与締切日（誕生日が給与締切日の場合はその日）をもって退職とする。但し、本人が希望し、就業規則に定める解雇事由または退職事由に該当しない場合は、65歳を限度として嘱託社員として雇用契約を更新することができる。

- 2 嘱託社員として再雇用する場合は、1年以内の期間を定めて雇用契約を締結することとし、会社は当該労働契約の更新に対しては、雇用契約書に定める判断基準により更新の有無を判断する。

**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18回** 社員の「やる気」の構造① 社員の「やる気」と現場力

「やる気」を引き出す2つの理論とは

人財を活かし、企業価値を高める経営において、従業員の「やる気」が何よりもベースとなります。従業員の「やる気」を引き出す上で、貴重な示唆を与えてくれる2つの理論があります。

アメリカの心理学者であるアブラハム・マズローが人間の行動と欲求の関係について説いた「欲求5段階説」、そして行動科学の理論としてハーズバーグが提唱した「動機付け要因」の考え方の2つです。

マズローの「欲求5段階説」では、ピラミッドのように積み上がっている階層で、最下層の欲求が満たされると2段目に、2段目の欲求が満たされると3段目にとるように、下位の欲求が満たされることで上位に移行していきます。第1段階の

人間の生命維持に不可欠な欲求、生きていくための基本的・本能的な生理的欲求で生命が維持されると、続いて第2段階の健康、経済的安定、危険のない暮らしがしたいという安全の欲求や第3段階の集団に帰属したり仲間を得たいと思う、社会に属することへの社会的欲求へと移っていきます。つまり、生活の安全を確保しつつ、集団（社会）の一員となることを望み、社会の一員として働くことによって賃金を得たいという欲求は、お金を手に入れ衣・食・住を確保するということに他なりません。人は、第1段階～第3段階の欲求で基本的欲求が満たされることにより、上位の成長欲求に向かいます。第4段階の欲求は、他者か

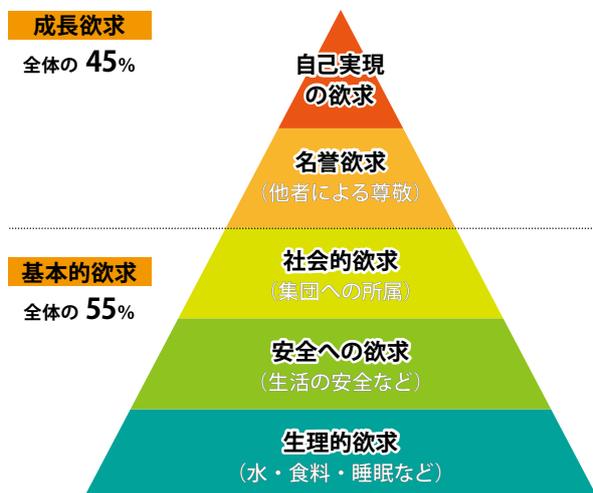
ら認めてもらいたい、尊敬されたいという、内的な心を満たしたいという欲求です。従業員であれば、上司から認めてもらいたい、社長から褒めてもらいたい、同僚からも尊敬を得たいという気持ちのことです。そして、第5段階の自己実現欲求は、自分の素質や能力を引き出し、創造的な活動がしたい、可能性を追求し自ら成長しようという、より完全な自己実現を果たしたいという高度な欲求です。

以上の欲求5段階説にハーズバーグが分類した審理の要因を重ね合わせると、従業員の満足やモチベーションをアップする仕組みがより分かりやすくなります。

すなわち、ハーズバーグの『満たされないと不満を持つ

〈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
  - ◇作業条件
  - ◇賃金水準
  - ◇対人関係 (上役・同僚)

が、満たされると当然と思うだけの「衛生要因」』は、マズローの第1～第3段階までの欲求と酷似しており、『これが働いていると「やる気」が起きる「動機付けの要因」』は、マズローの第4段階以降とほぼ同じ傾向といえます。

従業員はマズローの「成長欲求」、ハーズバーグの「動機付け要因」が満たされて初めて、「働いてよかった」「人間として生まれてよかった」という充実感に包まれます。そして、そこに向かって挑戦する意欲こそ「やる気」と呼ぶことができます。

組織の末端まで従業員の「やる気」で満たされ、それぞれの現場での人財力を結集して企業価値を高める。この構図をいかにして創り出していくかが大切な経営課題となります。

「やる気」の土壌づくりは社長の仕事

企業経営の現場において、5段階の欲求のうちの基本的欲求が満たされていないケースも決して少なくはありません。労働時間などは労務管理、法令順守の問題ともつながってきますが、長時間労働を強いているとしたら生理的欲求は然り、安全の欲求が満たされていないことにもなり、従業員の不満を募らせることとなります。

つまり、基本的欲求に関しては、生活の基盤を保証し、企業風土を作っていく上で、経営者の責任となります。

賃金制度はその根本となるものであり、従業員にとって将来的な処遇の見通しが立つこと、生活水準が予測できることが重要です。その観点に立つと、当事務所でご紹介している生データに基づいた「ズバリ! 実在賃金」は最適のデータ、「指標」であると考えます。

実際の中小企業の賃金水準をベースにモデル賃金を算定することができ、従業員の成長に応じて下位～上位のキャリアパスを前提とした将来の賃金水準も把握することができます。裏付けのない賃金の決め方では得られない、従業員に対する説得力のある賃金体系をベースとすることが重

要なのです。

たとえば、友達と一緒にのれんをくぐって居酒屋に入ろうとしたとき、その店の中で客同士が口げんかしていたとすると、あえて嫌な思いをすのを承知でその居酒屋に入らっしゃるでしょうか。ほとんどの人は他の店を探すことにするでしょう。楽しく飲める場所がマズローの基本的欲求、ハーズバーグの衛生要因ということになります。会社も同じと言えなくもありません。

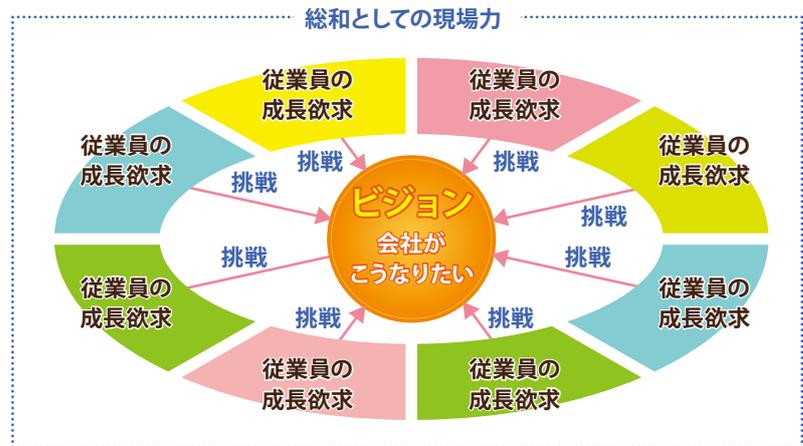
この基本的欲求を満たした上で、上位の成長欲求を刺激する施策を打つことによって、人財の成長を促します。OJT、OFF-JTの中で自分自身が成長していると気づくような工夫をします。組織活動において一定の役割を果た

し、周りから認められることが、従業員にとって組織の一員としての自信の裏付けになるためです。成長欲求は、いわば、会社の仕事を通して人間としての成長を目指していく過程であるといえます。

目指す方向性を明確にし、方向性に沿った人財育成をしていく。これは社長自身の仕事であり、こうした取り組みがあって、従業員は自分の存在意義を発見することができます。

すべての社員が最上位である自己実現の欲求に向かっていけば、会社の総合力は強化されていきます。そこにおいては、教育・訓練は欠かせませんし、教育の繰り返しがかギを握ることになります。

〈成長欲求「やる気」と現場力〉



## 中小企業のための助成金活用法

### 「キャリアアップ助成金（正社員化コース）」

今回は「キャリアアップ助成金（正社員化コース）」を紹介します。キャリアアップ助成金は非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化などの取組を実施した事業主に対して助成金を支給する制度です。正社員化コースは、有期契約労働者を正規雇用労働者等に転換、または派遣労働者を直接雇用した場合に助成するもので、平成30年度から拡充、支給要件追加等の変更が加えられています。

#### ● 支給要件

【対象となる事業主】

有期契約労働者を正規雇用労働者、または無期雇用労働者に転換する場合、および無期雇用労働者を正規雇用労働者に転換する場合

- ① 有期契約労働者等を正規雇用労働者または無期雇用労働者に転換する制度を、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
- ② 上記①の制度の規定に基づき、雇用する有期契約労働者を正規雇用労働者もしくは無期雇用労働者に転換、または無期雇用労働者を正規雇用労働者に転換した事業主
- ③ 上記②により転換された労働者を、転換後 6カ月以上の期間継続して雇用し、当該労働者に対して転換後 6カ月分の賃金を支給した事業主 他

【平成 30年度改正】

- ・ 正規雇用へ転換した際、転換前の 6カ月と転換後の 6カ月の賃金を比較して、5%以上増額していること
- ・ 有期契約労働者からの転換の場合、対象労働者が転換前に事業主に雇用されていた期間が 3年以下に限ること

※正社員転換前に「キャリアアップ計画」等を作成し、提出することが必要

#### ● 支給額

要件①有期→正規	1人当たり	57万円	〈72万円〉
要件②有期→正規	1人当たり	28.5万円	〈36万円〉
要件③無期→正規	1人当たり	28.5万円	〈36万円〉

※〈〉は生産性の向上が認められる場合の額

※①～③を合わせて、1年度1事業所当たりの支給申請上限は 20人まで(平成30年度改正、従来は15人)

※正社員化コースにおいて「多様な正社員（勤務地限定正社員、職務限定正社員および短時間正社員）」へ転換した場合には、正規雇用労働者へ転換したものとみなす

※派遣労働者、母子家庭の母その他につき助成額の加算あり

#### ● 支給申請

- ・正社員転換または派遣から直接雇用した対象労働者に対し、正規雇用労働者、無期雇用労働者としての賃金を6カ月分支給した日の翌日から起算して2カ月以内に申請する

INFO

詳しくは、当事務所(☎042-627-0521)までお問い合わせください。

## 「年齢にかかわらず転職・再就職者の受入れ促進のための指針」で求められる企業の取組み

### ● 指針策定の背景

職業キャリアの長期化による働き方の多様化や、急速な技術革新や産業・事業構造の変化により、企業・労働者の双方から中途採用、転職・再就職のニーズが高まっており、転職・再就職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行の確立が求められています。厚生労働省ではこうした観点から、企業が転職・再就職者の受入れ促進のため取り組むことが望ましいと考えられる基本となるべき事項等を示した「年齢にかかわらず転職・再就職者の受入れ促進のための指針」を策定しました。



### ● 企業に望まれる取組み

- ・必要とする職業能力等の明確化及び職場情報等の積極的な提供
- ・職務経験により培われる職務遂行能力の適正な評価
- ・専門性の高い従業員の活躍機会の拡大
- ・従業者の主体的（自律的）・継続的なキャリア形成の促進
- ・公平かつ柔軟な処遇
- ・早期定着に向けた支援
- ・平素からの従業員に求める役割の明確化、職業能力の把握



### ● 年齢にかかわらず適正な評価・採用に向けて

指針では、例えば「必要とする職業能力等の明確化および職場情報等の積極的な提供」として、必要な人材の早期採用に向け、自社の現状や目指している方向性等を踏まえ、必要とする専門性等の職業能力の水準、範囲等を明確に整理したうえで募集・採用活動を行うことや、中途採用者と企業のマッチングおよびその後の定着を図る観点から、賃金等の労働条件や職務内容に限らず、期待する役割、職場情報、企業文化等の情報提供に積極的に取り組むことが望ましいとしています。

### ● 採用後の活躍支援として

また、「早期定着に向けた支援」として、即戦力として中途採用する場合も含め、中途採用者が企業に適応し能力を十分に発揮し続けられるよう、入社時における導入教育や社内人的ネットワーク形成の支援等、早期定着支援を積極的に行うことや、「従業員の主体的（自律的）・継続的なキャリア形成の促進」として、早い段階から従業員に自身のキャリア形成を考えさせる機会や、自身の職業能力を把握させる機会を提供することや、他企業への出向や他部門への異動の経験を積極的にキャリアパスに組み込むなど、職場環境や職務内容の変化に柔軟に対応し活躍できる人材の育成に努めること、転職者本人とかかわりのない取引先等への転職を禁止する競業避止義務については、長期・広範なものとならないよう、合理的な範囲のものとすることが望ましいとしています。

## 労働基準監督署の調査の背景事情

Column

### 労働基準監督官は 逮捕権限を有する

長時間労働の是正に向け、労働基準監督署による取り締まりが強化される方向性が鮮明になってきました。「うちの会社は何の問題もない」という方も、監督署の調査と背景事情について押さえておいた方がよいと思います。

監督署の調査を担当するのは、労働基準監督官という厚生労働省の専門職員です。労働基準監督官は、労働基準法などが定める基準を事業主に守らせる役割を負い、残業代の未払いや工場・建設現場等の安全対策など扱う労働問題は多岐にわたります。行政監督と特別司法警察職員の2つの権限を持ち、企業等に直接に立入調査を行い（臨検）、法律に違反していることが判明した場合には逮捕・送検する権限も有しています。よほど悪質でない限り、法令違反に対しては是正勧告、法令違反に至らない場合は指導票が交付され、改善を求められるケースが一般的ですが、強制調査権限のない税務調査官と比べると、労働基準監督官ははるかに強力な権限を有しているわけです。

実情を見ると、労働基準監督官の不足が指摘されています。平

成28年度末の監督官の定員は3241人で、29年度には50人増員されています。その一方で政府は、働き方改革の一環として長時間労働の是正に注力する構えで、罰則付きの残業規制を導入する方針を打ち出しています。従来から、労働行政における慢性的な人手不足が指摘されてきましたが、こうした状況下で法規制の執行強化を求められているわけです。

### 人手不足で監督官OBが 復帰、民間への委託も 検討課題に

厚生労働省は長時間労働の是正を中心に、実効性のある働き方改革を推進することを目的に、4月から全国の労働基準監督署の監督指導体制を強化する方針です。その一環として、合計50人強の労働基準監督官OBに非常勤として監督指導業務に復帰してもらうことにしています。職場復帰したOBは、長時間労働が疑われる事業場、起業などで新規に把握した事業場を対象に重点的な監督指導に当たるとされています。



また、政府の規制改革推進会議では、労働基準監督官の一部業務を民間に委託する作業チームで検討が行われました。同チームでは昨年3月の初会合で、社会保険労務士などの民間人が企業への立ち入り調査を行う手法を提案。この提案は厚生労働省の反発を招きましたが、同年5月には業務の一部を民間に委託する提言をまとめています。

### 企業経営の実際に即した 対応が求められる

今後、長時間労働の規制強化に向けて様々な対策が取られようとしています。労基法改正により、最長で「月100時間未満」などとされる残業時間の上限規制が導入されると、企業に対する監督・指導が従来に比べて強化されることが予想されます。

企業サイドの対応としては法令順守が基本スタンスとなるべきことは言うまでもありません。しかし、監督・指導の過程において、大手企業はともかく中小企業については、現場を無視した杓子定規な運用ではなく、ある程度の残業が不可避である事業場など、実態に即した柔軟な対応が労働行政上の課題になると考えられます。

Column

### 人事・労務 Quiz

A X

退職願いを3ヶ月前に提出させることはOKです。就業規則に3ヶ月前に退職願を提出するようにと書いても違法ではありません。しかし、3ヶ月間も在籍を強制することはできません。したがって懲戒処分はできません。会社は、急に退職されたら、引き継ぎや後任の採用などで困るでしょうから、日ごろから3ヶ月前には退職の意思表示をするように話しておきましょう。