



ゆうメール

人事・労務 Quiz

Q 従業員から年次有給休暇が請求されました。しかし、仕事が忙しいので今休まされると困ります。有給休暇の請求を断ることはできるのでしょうか。
○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8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

8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 (8月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 「働き方改革法」省令・指針の検討始まる
- P.3 **連載** 社労士が解説！労務問題 Q&A
- 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
「両立支援等助成金(育休支援コース)」第1回
- P.7 **NEWS** 66歳以上まで働ける企業の割合に関する調査より
- P.8 **コラム** 少子高齢化で企業経営・雇用はどう変わるのか？



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。

「働き方改革法」省令・指針の検討始まる

News

労政審の労働条件分科会で議論開始

6月29日に働き方改革関連法が成立したことを受け、必要な省令や指針などについての議論が7月10日、労働政策審議会の労働条件分科会で始まりました。まずは、残業時間や年次有給休暇（年休）などに関する部分の検討が始まり、国会でも与野党が激しく対立した高度プロフェッショナル制度（高プロ）が適用される職業や年収については、秋以降に検討が始められる見込みです。



まずは残業時間や年休から

働き方改革法で制度の具体化が委ねられた省令は62に及びます。10日の分科会では、罰則があり、企業のシステム改修などが必要な残業時間の上限規制や年休の消化義務などに関わる部分から第1段階として議論することで労使が合意しました。



第1段階の検討まとめは8月下旬めど

残業と休日労働の抑制については、法律で残業時間が「原則月45時間、年360時間」までと明記されており、新たな指針で残業を「できる限り短くするよう努める」ことなどを定めることで、罰則に至らない事例でも是正を求めて指導をしやすくします。

また、月45時間を超えて残業した働き手に対して健康確保措置を実施することを労使協定（36協定）に盛り込むことを省令で定めることになっています。第1段階の検討は8月下旬をめどにまとめられる見込みです。

残業時間の上限

原則

月 45 時間

年 360 時間

高プロについての議論は秋以降に

来年4月から導入される高プロについては、適用対象については、政府は金融商品開発やコンサルタントなどの業務で年収は1,075万円以上と想定していますが、具体的には省令で定められます。

10日の分科会では、厚労省が第1段階の議論終了後に「できる限り、早期に結論を出す」との案を示しましたが、労働側は「きちんと議論が必要」として了承しませんでした。



厚生労働省「労働政策審議会（労働条件分科会）」

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-rousei_126969.html



連載 社労士が解説！ 労務問題 Q&A

第2回 定額残業代



定額残業代の導入について、ポイントと留意点を教えてください。

Q



残業代部分の金額が明確であることが必要です。

A

定額残業代（固定残業代）制度とは、毎月の残業代（割増賃金）を定額で支払う制度を意味します。割増賃金は原則として、一賃金計算期間内に発生した時間外・休日・深夜労働の実労働時間を計算し、それに割増賃金の時間単価を乗じることによって算出します。これに対して定額残業代は、実際の時間外労働の時間数に関わらず一定時間分の定額の割増賃金を支給するものです。

ところが、定額残業代に関するトラブルが急増しています。労働基準監督署の調査や裁判などで定額残業代として認められず、過去にさかのぼって残業代の支給が必要となるケースもあります。

適法に定額残業代を導入するためには、次の3つの条件を満たす必要があります。

- 1 基本的な賃金と残業代部分が明確に区分されている
※「基本給(〇〇手当)に残業代を含む」という形では不可
- 2 就業規則や雇用契約書に金額や時間数が明確に記載されており、本人が残業代であることを理解している
- 3 実際に計算した残業代が固定残業手当の金額を超える場合は、不足分を支給している

以上のように、定額残業代の導入に当たり、賃金規程等によって、明確に定めておく必要があります。何ら定めがない場合、割増賃金の額が不明確な場合は、時間外労働を行った労働者に対し、割増賃金の全額を支払う必要が生じる可能性がありますのでご注意ください。

また、新たに定額残業代を支給する場合で、それが不利益変更にあたる場合は、本人の同意が必要となります。

【事例】未払い残業代遡及支払い計算

月給32万円の社員が、平均月40時間の残業をしていた場合で、まったく残業代を支給していなかった場合、未払い残業代は次のように計算されます。

$320,000円 \div 160時間 \times 1.25 = 残業単価2,500円$ ※160時間は月平均所定労働時間
賃金は2年間で時効になるため、最大2年分の請求が可能
 $2,500円 \times 40時間 \times 24カ月 = 2,400,000円$

【規定例】

- 第〇条 営業職に就く者に対し、30時間分の時間外労働に対する手当として、営業手当を支給する。
- 2 前項に定める時間を超えて時間外労働を行った場合は、その時間数に応じた時間外手当を別途支払う。

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21回 人財成長型人事トータルシステム 高い企業価値に向けた人事戦略

企業活動は自ら変化することで達成可能となる

今回から、人財成長型人事トータルシステムについて話を進めていきます。その前提として、『企業活動』は次のように定義付けることができます。

「変転する市場と顧客の要求を見極めて、それに合わせてわが社を変革する活動」

これを言い換え、人財価値を高めるテーマを加えると次のようになります。

「わが社の方向を明確にし、人心を掌握し、修練して同じ方向に向かわしむる活動」

人財成長型人事トータルシステムは、これらの企業活動を具体的に描きながら人財育成に取り組むことを意味します。市場環境適応型の企業を作るためには、企業内の一人ひとりを市場環境に適応できる人財に育て上げていく必要があります。そのために、どうやって人事の仕組みを作っていくかがポイントとなります。

企業活動の使命は、顧客満足、すなわち「安心と喜びと感動と満足」を提供し続けることです。今日成功している卓越した企業、エクセレントカンパニーと呼ばれる企業は、創業以来長年続けてきた業態に固執することなく、将来の市場の変化を予測しつつ、異業種の業態に変えながら成長を続けてきました。

200年を超える企業が世界で一番多いのは日本であり、これは日本に自ら変化を起こせる企業が育つ土壤があるからだと考えられます。変化に順応するだけでは足りず、変化をリードしない限りエクセレントカンパニーにはなれないのです。

ところが、企業自体が変革できず、疲弊して消滅してしまうケースが非常に多いのが実情です。一般的に企業の寿命は30年といわれますが、実際には、創業から10年経過した時点で数%しか残っていません。企業として永続的に生き残っている100年企業、200年企業は、例外なく戦略の変化を繰り返しています。市場環境の変化を予見して、市場の変化に先んじて自ら変化を作りだしてきたからこそ、事業の永続性を実現してきたといえます。これができないと、事業そのものが陳腐化してしまうからです。

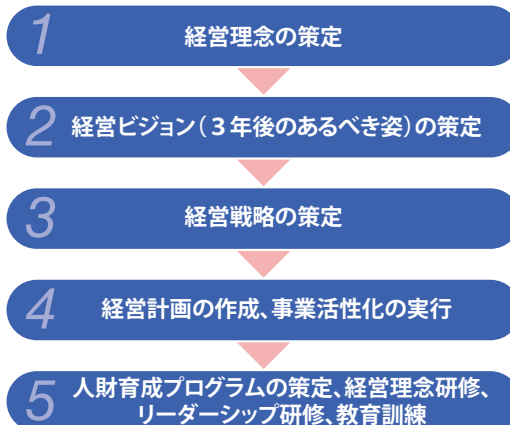
変化を生み出す人財づくりの重要性

会社が市場環境に適応し、どんどん変化していく中で、その変化を受け止めることができるか、市場環境が変化に対応し続ける姿勢をとり続けられるかが、人財に求められることとなります。

〈企業活動活性化フローチャート〉

企業活動 = 「変転する市場と顧客の要求を見極めて、それに合わせてわが社を変革する活動」
言い換えると 「我が社の方向を明確にして、人心を掌握し、修練して同じ方向に向かわしむる活動」

そのステップとして



組織内の職位によって求められる役割は当然異なり、若手社員は自社の変化に順応できること、幹部社員は変化を作り出す能力を持つことが重要となります。こうしたメンバーが組織内にそろえば、経験値が高まるにつれて各人に求められる役割は増え、企業としての総合力はアップしていきます。目標とする企業を作り上げていくことは、人財づくりとつながってくるわけです。

ただでさえ、経営環境の変化はピッチを速めています。一例を挙げると、高賃金で雇用が比較的安定していた金融界では、長らく続く低金利政策による収益悪化により、高コスト体質に耐えられなくなってきました。メガバンク3行が3万人規模の人員削減策を打ち出すなど、ビジネスモデルの変更を迫られています。AI（人工知能）による代替が可能な業種・業態を中心に、今後、事業戦略の見直しを迫られる企業が増えてくると考えられます。

しかし、経営環境の変化に伴い、事業内容の変更、組織の改編など企業戦略を再編することは、会社が生き残るための手段として当然のことです。会社という組織を新陳代謝させ、スクラップ・アンド・ビルドを繰り返し、環境変化に強い会社を実現させていく必要があるからです。企業は常に変化する市場と顧客の欲求に対して、その動向を見極めながら、フレキシブルに自らを変革していかなければなりません。

たとえば、6月に上場したネット上でフリーマーケットを運営するメルカリは、市場に変化を作りだしている一例といえます。広告宣伝費の負担が大きく収益モデルが黒字化に至っていませんが、情報発信を繰り返しており注目すべき存在だと考えられます。

経営者のミッションは、従業員が真に価値のある人生を送らせることができるか。彼らの人生に花を咲かせようというポリシーを持っているかどうかが問われます。市場環境適応型の人財づくりが大きいテーマとなります。

人財成長型人事トータルシステムの2つのねらい

現状を見ると、労働集約型のビジネスモデルが付加価値を上げる時代ではなくなりつつあります。こうした環境下で、自社がたゆみなく付加価値を上げていくためには、常に次なる収益モデルを作りだしていくことが肝心です。そこで、人事設計のポリシーとして、ミッションを追い求める人財を育成することが基本的役割となります。20代、30代で鍛え上げ、力仕事をやり切った中で価値観を共有できる人財を作り上げていくのです。

上に立つ者が常にスキルアップし、部下が自らやり抜く形へ導く。経験を通して全員がスキルを向上させていく方向性がベースとなります。

高い企業価値の創造に向けた人事戦略とは、企業戦略を支える従業員を、変転する市場と顧客の欲求に対応し、自ら市場を作り出す「人財」として育てることです。すなわち、生き残りを賭けた「人財活力」を育てる人事・報酬制度の本質的なねらいは、「市場環境適応型の企業づくり」と「市場環境適応型の人財づくり」となります。

人財成長型人事トータルシステムは、この2つの目的を同時に実現するための、いわば設計図となるのです。

人事賃金制度を再設計する本質的なねらいは、以下の2点に集約されます。

- ① 市場環境適応型の企業づくり
- ② 市場環境適応型の人財づくり

人事賃金制度再設計の本質的ねらい(目標)

- ① 市場環境適応型の企業づくり
- ② 市場環境適応型の人財づくり

企業とは、「**変転する市場と顧客の要求を見極めて、それに合わせて我が社を変革する活動**」である。



企業とは、「**変転する市場と顧客の欲求を見極めて、それに合わせて我が社を変革する活動**」である。

中小企業のための助成金活用法

「両立支援等助成金（育休支援コース）」 第1回



今回と次回の2回に分けて「両立支援等助成金（育休支援コース）」を紹介します。
「両立支援等助成金（育休支援コース）」のうち「育休取得時」と「職場復帰時」の助成金は、「育休復帰支援プラン」を作成し、プランに沿って労働者に育児休業を取得、職場復帰させた中小企業事業主に対し支給されるものです。

※「育休復帰支援プラン」は、「育休復帰支援プラン策定マニュアル」（厚生労働省ホームページに掲載）を参考に作成する

※「育休復帰支援プラン」の作成にあたっては、あらかじめ「労働者の円滑な育児休業の取得、職場復帰について、育休復帰支援プランにより作成する措置を実施すること」を就業規則等に明文化し、周知させることが必要

● 支給要件

【育休取得時】

- ・対象者の休業までの働き方、引き継ぎのスケジュール、復帰後の働き方等について、上司または人事担当者と面談を実施したうえで面談結果を記録すること
- ・「育児休業支援プラン」を作成すること
- ・「育児休業支援プラン」に基づき、対象者の育児休業（産前・産後休業から引き続き育児休業を取得する場合は産前休業）開始日までに業務の引き継ぎを実施すること
- ・対象者に3カ月以上の育児休業を取得させること（産後休業を取得する場合は産後休業を含めて3カ月以上）

【職場復帰時】

- ※「育休取得時」の助成金支給対象となった者について、以下の全ての取組を行うこと
- ・対象者の休業中に育休復帰支援プランに基づき、職場の情報・資料の提供を実施すること
- ・対象者の職場復帰前と職場復帰後に、上司または人事担当者が面談を実施し、面談結果を記録すること
- ・対象者を原則として原職等に復帰させ、さらに6カ月以上継続雇用すること

● 支給額

育休取得時	金額 28.5万円〈36万円〉
職場復帰時	金額 28.5万円〈36万円〉
職場支援加算	金額 19万円〈24万円〉

※ 1事業主2人まで支給（無期労働者1人、有期労働者1人）

※「職場支援加算」…育児休業取得者の代替要員の雇用等を行わずに、以前から雇用する従業員が育児休業取得者の業務を代替する場合で、一定の条件を満たす事業主に対して、職場復帰時の支給時に加算される

● 支給申請

【育休取得時】…育児休業取得者の育児休業を開始した日から起算して3カ月を経過する日の翌日から2か月以内

【職場復帰時】…育児休業取得者の育児休業終了日の翌日から起算して6カ月を経過する日の翌日から2か月以内

※上記の申請期限内に、都道府県労働局雇用環境・均等部（室）に申請する

66歳以上まで働ける企業の割合に関する調査より

News

66歳以上まで働ける企業の割合が増加

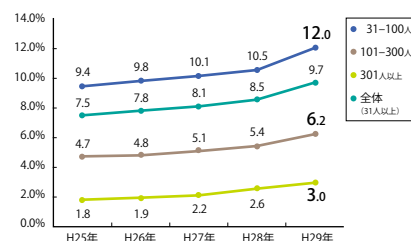
厚生労働省が公表した労働市場分析レポート「希望者全員が66歳以上まで働ける企業の割合について」によれば、従業員31人以上規模の企業で、希望者が66歳以上まで働ける企業の割合が、平成29年度で9.7%（前年比1.2ポイント増）に上ることがわかったそうです。



企業規模が小さいほど65歳を超えた高齢者雇用に積極的

企業規模別にみると、31～100人規模で12.0%、101～300人規模で6.2%、301人以上で3.0%と、規模が小さい企業のほうが、65歳を超えた高齢者雇用に積極的であることがうかがえます。また、ここ5年間では全体的にゆるやかな増加傾向が続いていたところ、平成28年度から平成29年度にかけての伸びは大きくなっています。

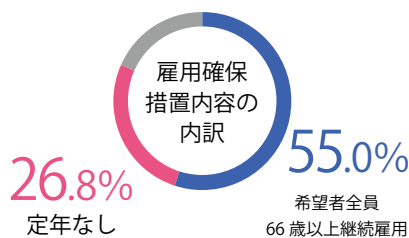
企業規模別高齢者雇用状況



定年廃止も約3割

希望者全員66歳以上まで働ける企業の雇用確保措置内容の内訳としては、「希望者全員66歳以上継続雇用」が55.0%と最も多く、「定年なし」も26.8%と約3割を占めています。建設業、情報通信業、宿泊、飲食サービス業などでは、比較的、定年を廃止とする措置が多い傾向にあり、人手不足の産業を中心に、長く働ける措置を実施している企業が多いことがわかります。

希望者全員66歳以上まで働ける企業



国も高齢者雇用に推進

厚生労働省は、従業員が31人以上規模の企業で、65歳までの継続雇用を再雇用制度で対応している約12万社を対象に、定年制の撤廃や再雇用年齢の引上げを呼びかけるとしています。

今後は、高齢者雇用の取組みがますます求められてくる中で、企業としても、高齢者雇用に対応した処遇制度や研修体制、健康配慮の体制などを整えていく必要があるそうです。



厚生労働省「労働市場分析レポート」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000307818.pdf>



少子高齢化で企業経営・雇用はどう変わるのか？

Column

確実に人材確保の困難さを増す

少子高齢化が急激に進行しています。年間出生数は2016年以降100万人の大台割れ、総人口は2053年に1億人を割り込む見通しで、高齢者の比率が急激に高まってきます。

『未来の年表～人口減少日本でこれから起きること』（河合雅司・講談社現代新書）によると、厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」に基づいた、近未来に予想される事態として以下のような事項が示されています。

2019年 IT技術者は就業者数が退職者数を下回り始め、技術大国の地位が揺らぎ始める

2026年 認知症患者が700万人規模に

2030年 生産年齢人口が激減し、全国の8割の都道府県で生産能力不足に陥る

2042年 65歳以上の高齢者人口が3935万人とピークを迎える

2065年 現在の20～64歳の現役世代2.1人で高齢者を支える「騎馬戦型」社会から、
現役世代1.2人で1人の高齢者を支える「肩車型」社会になる



今後このような変化が起きてくる中、企業経営において、マーケットが縮小すると同時に人材の確保がますます困難になってくることは間違いありません。

労働力不足に対する政府の対策は、次の4つが挙げられます。

- ① 外国人労働者 …… 本格的な受け入れには慎重であり、新興国経済が成長すると頼りにはできない
- ② AI（人口知能） …… 多くの仕事を代替する可能性はあるが、実用化の可否は現時点では不透明
- ③ 女性 …………… 保育所不足など、女性の社会参加を阻害する要因は解消されていない
- ④ 高齢者 …………… これから増えるのは75歳以上の「高齢化した高齢者」。むしろ、介護の必要性が高まってくる

「魅力のある会社」に向けた自助努力が不可欠

これらの4つの対策は決め手とは考えづらく、少なくともこれまでの政府の対策を見る限り、少子高齢化・労働力不足への有効な対応は期待できません。深刻化していく人材難に対して、中小企業はどうすべきでしょうか？

若い世代が入社を希望する、さらには優秀な人材を採用できる「魅力のある会社」にする努力が必要でしょう。「魅力のある会社」になるための特効薬はなく、難しい課題ですが、何も手を打たないままでは自社の未来像を描くことはできません。

4～5ページの連載「中小企業の経営改善の進め方」の7月号でご紹介した、社員の「やる気」と「誇り」をベースとした従業員満足（ES:Employee Satisfaction）経営は、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をベースとするもので、人材難時代の突破口を開く手法として有効です。少子高齢化が加速度的に進展しており、会社が自ら変化をつくりだし、そのために全員が一丸となって取り組むことのできる組織でないと、極めて生き残りが困難な時代だからです。

Column

人事・労務 Quiz

A X

請求された時季に年次有給休暇を与えることが事業の正常な運営を妨げる場合は、他の時季に与えることができるとされています（時季変更権）。

※変更はできますが、請求を断ることはできません。