



ゆうメール

### 人事・労務 Quiz

Q 外国人を雇用する場合、入国管理法上、制限がある。  
○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12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

# 12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 (12月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 平成30年就労条件総合調査の結果より
- 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 番外編  
「高年齢雇用継続給付」
- P.7 **NEWS** 中小企業の人手不足対策と課題
- P.8 **コラム** 人手不足倒産時代が到来



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。

## 平成30年就労条件総合調査の結果より

News

### 平成 30 年就労条件総合調査

厚生労働省は、平成 30 年就労条件総合調査の結果を公表しました。この調査は、企業における就労条件の現状を明らかにすることを目的として実施されているもので、今回公表されたものは、平成 30 年1月1日現在の状況等について1月に行われた調査結果です（調査対象：常用労働者 30 人以上の企業 6,370 社（有効回答 3,697 社））。

### 平成 29 年の年次有給休暇の取得率は 51.1%

調査によると、平成 29 年（または平成 28 会計年度）1年間の年次有給休暇の付与日数は 18.2 日（平成 29 年調査 18.2 日）、そのうち労働者が取得した日数は 9.3 日（同 9.0 日）で、取得率は 51.1%（同 49.4%）となったそうです。付与日数、取得日数共に、企業規模が小さいほど下がる傾向にあります。年休の取得については 2019 年4月施行の労基法の改正事項もありますので、気にしていきたいところです。

### 勤務間インターバル制度の導入状況

また、政府が導入を推進している勤務間インターバル制度については、導入状況別の企業割合をみると、「導入している」が 1.8%（平成 29 年調査 1.4%）、「導入を予定または検討している」が 9.1%（同 5.1%）、「導入予定はなく、検討もしていない」が 89.1%（同 92.9%）となっています。昨年より若干増加していますが、まだ普及は進んでいない状況のようです。

また、1,000 人以上規模の企業では導入割合は 5.1%であるのに対し、30～99 人規模の企業では 1.4%と、母数が小さいながらも差が大きくなっています。導入しない理由として「当該制度を知らなかったため」との回答が3割近くもあることから、制度の周知も求められるところでしょう。

### 退職給付（一時金・年金）制度

退職給付（一時金・年金）制度がある企業割合は 80.5%となっています。企業規模別にみると、1,000 人以上が 92.3%、300～999 人が 91.8%、100～299 人が 84.9%、30～99 人が 77.6%となっています。退職年金制度がある企業について、支払準備形態（複数回答）別の企業割合をみると、「厚生年金基金（上乘せ給付）」が 20.0%、「確定給付企業年金（CBPを含む）」が 43.3%、「確定拠出年金（企業型）」が 47.6%となっており、平成 25 年の調査と比べると、厚生年金基金の割合は半分未満となり、その分、確定給付企業年金、確定拠出年金の割合が増えています。

平成 30 年就労条件総合調査の結果は、厚生労働省のホームページにも掲載されています。会社の状況と比べながら、会社が全体でいまどの位置にいるのか把握してみるのもよいでしょう。



厚生労働省「平成 30 年就労条件総合調査」

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23.html>



## 連載 社労士が解説！ 労務問題 Q&amp;A

## 第5回 年次有給休暇の取得義務化



年次有給休暇の取得義務について教えてください

来年4月以降、年5日の取得義務が課せられ、罰則も設けられます。

働き方改革の一環として、労働基準法 39 条 7 項に新設される「年 5 日間の年次有給休暇の取得義務化」が、2019 年 4 月に施行されます。

年次有給休暇は、職場への配慮、ためらい等の理由から取得率が低調な状況で、年次有給休暇の取得促進が課題となっていました。

そこで、すべての企業において、年 10 日以上年次有給休暇が付与される労働者に対して、年次有給休暇の日数のうち年 5 日については、使用者が時季を指定して取得させることが必要となりました。ポイントは次に挙げた 6 つです。

- ① 対象者は、年次有給休暇が 10 日以上付与される労働者（パートを含む）に限る
- ② 労働者ごとに、年次有給休暇を付与した日（基準日）から 1 年以内に 5 日について、使用者が取得時季を指定して与える必要がある
- ③ 年次有給休暇を 5 日以上取得済みの労働者に対しては、使用者による時季指定は不要
- ④ 労働者が自ら申し出て取得した日数や、労使協定で取得時季を定めて与えた日数（計画的付与）については 5 日から控除することができる
- ⑤ 使用者は、時季指定に当たっては労働者の意見を聴取し、その意見を尊重するよう努めなければならない
- ⑥ 使用者は、労働者ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3 年間保存しなければならない

法定の基準日（雇入れの日から半年後）より前に年次有給休暇を付与する場合などの時季指定義務の取扱いについては、以下のようになります。

- ① 法定の基準日より前に 10 日以上年次有給休暇を付与する場合  
⇒ 使用者は付与した日から 1 年以内に 5 日指定して取得させなければならない
- ② 入社した年と翌年で年次有給休暇の付与日が異なるため、5 日の指定義務がかかる 1 年間の期間に重複が生じる場合（全社的に起算日を合わせるために入社 2 年目以降の社員への付与日を統一する場合など）  
⇒ 重複が生じるそれぞれの期間を通じた期間（前の期間の開始日から後の期間の終期までの期間）の長さに応じた日数（比例按分した日数）を、当該期間に取得させることも認められる。

**（例）4月1日入社で初年度10月1日付与、翌年度は4月1日に付与する場合**

→ 入社年の10月1日から翌々年の3月31日まで（1年6ヶ月間）に7.5日以上取得させることも可

なお、労働者に年次有給休暇を5日間取得させることができなかった使用者に対しては、30万円以下の罰金が科せられることとなります。

## 第25回 人事賃金制度の改革で企業の活性化を実現 ソフトウェア（評価制度）の設計

## 人事評価制度の究極の目的は人財づくりである

人事評価制度の設計を見直す場合には、「何のための人事政策か」という着眼点がベースになります。人事政策は人づくりに活かすためのプロセスであり、会社の中で従業員の成長を促し、社会貢献ができる人財づくりを行うことが究極の目的となります。

この仕組みの中で、評価のコンセンサスをとりませんが、そのコンセンサスを取る中で会社が求めている人財像、あるべき人財像は何かを従業員に示すこととなります。この働きかけがうまく機能化していかないと、個人個人に会社が求める行動につながりません。図1にある「ジョハリの窓」にある解放領域を、可能な限り広げていくための動きをとっていくこととなります。

いま、東京都下の企業A社と親交があり、我々は同社が行っているプロセスチェックを採用したいと考えています。このプロセスチェックでは、従業員の価値観や考え方のプロセスが変化したかどうかの確認に重きを置きます。業績評価はごく一部でしかなく、考え方の評価や各人の価値観が合っているかどうかのチェックにウェートを置いています。

A社では、考え方が合っている人間の集合体で仕事をするという考え方に立ち、そのための評価と指導を行っています。全員のベクトルを同じ方向に向けるわけですが、逆に言うと同じ方向を向かない人はその場にはいない方がよいことを明確に示します。このはっきりした姿勢は、非常に大事だと考えています。

毎月行う面談については、1回の面談時間も短時間にとどめています。プロセス評価を実施するには、半年に1回1時間の面談より毎月10分行った方が意味があるのです。

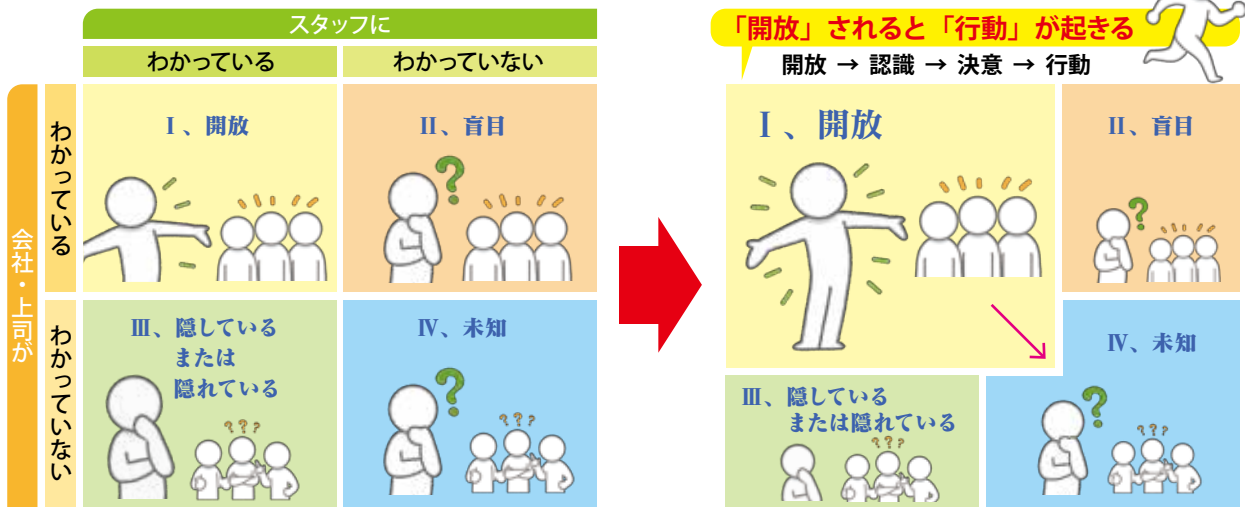
この場では、プロセス評価シートに本人が記入し、上司が付けた各項目の点数と突き合わせします。最初は、本人が付けた点数を伏せておき、なぜ上司が付けた点数とかがい離が生じたのかを確認していきます。本人が5点満点だと思っていて、上司が付けた点数は1点だとします。何が課題かなのかを確認し、必要なら方向性を修正することになります。その繰り返しを毎月行うのです。

A社の取り組みを見ていて、一つ一つ腑に落ちるわけですが、実践論で考えると日々においてどう評価するかということです。その評価をA社では月に1回行い、上司は本人評価とがい離がある項目について、修正すべき点を指摘し、本人に自覚させます。A社のプロセス評価の仕組みは、非常に明確であると思います。

人事評価制度を突き詰めていくと、人材育成とのつながりそのものになってきます。会社に勤務して仕事をしている価値をいかに感じるか、感じられる状態をどうつくってあげることができるかであり、その繰り返しとなるのです。



図1 〈評価制度とジョハリの窓〉



「ジョハリの窓」の開放領域を広げる

「ジョハリの窓」は、1950年代、米国の心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが作り上げたものです。「対人関係における気づきのグラフモデル」という考え方を、2人の名前を組み合わせさせてジョハリの窓と呼ぶようになりました。

自分の心を他人とのかかわりの中で4つの領域に分けたもので、図1におけるIの開放領域（自分も他人も知っている部分）が広がると、自己理解が深まり、コミュニケーション力が高まり、行動するパーソナリティーが生まれます。

人事評価において、会社は運命共同体であるという理解がベースになります。運命共同体としてメンバーを成長させるため、そのステップを踏んでいくことです。課題がある従業員については、課題を克服してもらうためにひたすら指導することになります。

ソフトウェア設計としての成績評価制度は、企業目的と従業員各人の期待を結びつける重要な作業です。いわば、人事制度に魂を入れる作業です。

成績評価は、大きく分けて業績考課と能力評価の2つに分けられます。業績考課は、会社の経営方針や部門方針に基づく個人の目標に対して、どれだけ達成できたかを評価するものです。一方、能力評価は業績に基づいて、どれだけ職務を遂行できる技量があるかを見るものです。つま

り、個人の成績評価である業績考課、能力評価とともに、会社の業績向上にきっちりリンクさせていくことが大切です。

また、評価制度を分かりやすくすることによって、従業員は「意識」を開放され、将来への見通しがつき、それが決意となって会社に貢献する行動に結び付けることができます。

こうした視点に沿って、「この会社で働いてよかった」という従業員を作らない限り、企業の発展はありえません。米国のGDPが増えているのは多民族化、人口増が続き、消費の総和が拡大しているからです。これに対して、日本が低成長、高齢化、人口減少を背景としてヒトにフォーカスする時代になったのは紛れもない事実です。日本の人口を増やすためには移民政策をとるくらいしか打開策はありませんが、現状下では、マンパワーを強化することが収益性アップの有効な手段となります。だからこそ、自社の従業員が能力を向上し、よりよい生き方をできるように会社に取り組む必要があるのです。

## 中小企業のための助成金活用法 番外編

### 「高年齢雇用継続給付」

今回は番外編として、「高年齢雇用継続給付」を紹介します。

「高年齢雇用継続給付」は、60歳に到達時点と比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続ける60歳以上65歳未満の一定の雇用保険一般被保険者に支給されます。高年齢者の就業意欲を維持、喚起することで、65歳までの雇用の継続を援助、促進することを目的としたものです。



高年齢雇用継続給付には次の2つがあります。

- ◆ 「高年齢雇用継続基本給付金」…基本手当（再就職手当など基本手当を支給したとみなされる給付を含む）を受給していない被保険者が対象
- ◆ 「高年齢再就職給付金」………基本手当を受給し再就職した被保険者が対象

支給を受けるためには以下の4つの要件を満たす必要があります。

- ① 60歳以上65歳未満の被保険者であること
- ② 被保険者であった期間が5年以上あること
- ③ 原則として60歳時点と比較して、60歳以降の賃金（みなし賃金を含む）が60歳時点の75%未満となっていること
- ④ 高年齢再就職給付金については、再就職の前日における基本手当の支給日数が100日以上あること

#### ● 支給額

**60歳以降の各月に支払われた賃金の最大15%**  
 （賃金の低下率によって、15%を上限にして支給率も変動する）

#### ● 支給期間

- ◆ 「高年齢雇用継続基本給付金」  
被保険者が60歳に到達した月から65歳に達する月まで（各暦月の初日から末日まで被保険者であることが必要）
- ◆ 「高年齢再就職給付金」  
再就職した日の前日における基本手当の支給残日数が200日以上の際は、再就職日の翌日から2年を経過する日の属する月まで。100日以上200日未満の際は、同様に1年まで。ただし、被保険者が65歳に達した場合は、その期間にかかわらず、65歳に達した時まで

#### ● 支給申請手続

- ◆ 「高年齢雇用継続基本給付金」  
原則として2カ月に一度、管轄ハローワークから指定された月に支給申請書を提出する。初回の支給申請については、最初に支給を受けようとする支給対象月（受給要件を満たし、給付金の支給対象となった月）の初日から起算して4カ月以内に行うこともできる
- ◆ 「高年齢再就職給付金」  
雇用保険被保険者資格取得届を提出する際に「高年齢雇用継続給付受給資格確認票」を提出し、その後2カ月に一度、管轄ハローワークから指定された月に支給申請書を提出する。

## 中小企業の人手不足対策と課題

News

人手不足が言われて久しいですが、企業にとっては、採用難や売上減少など、企業経営に及ぼす影響は決して小さくないと思われます。そのような中で、企業はどのような人手不足対策を行っているのか、「中小企業の人手不足に対する意識調査（2018年7月）」（商工中金）の結果からみてみます。

※商工中金取引先中小企業 10,150 社を対象に実施、有効回答数は 4,764 社。

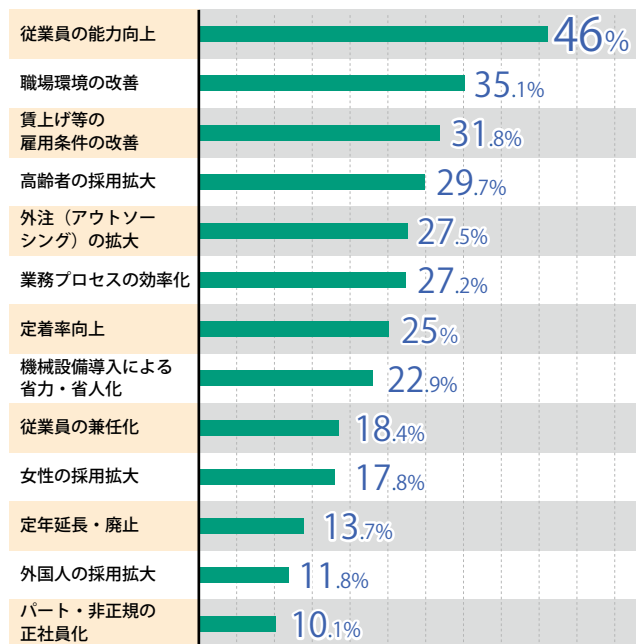


### 他社はどのような人手不足対策を行っているのか？

人手不足対応として行っている対策としては、「従業員の能力向上」が46%と最多で、次いで、「職場環境の改善」（35.1%）、「賃上げ等の雇用条件の改善」（31.8%）、「高齢者の採用拡大」（29.7%）、「外注（アウトソーシング）の拡大」（27.5%）、「業務プロセスの効率化」（27.2%）、「定着率向上」（25%）、「機械設備導入による省力・省人化」（22.9%）、「従業員の兼任化」（18.4%）、「女性の採用拡大」（17.8%）、「定年延長・廃止」（13.7%）、「外国人の採用拡大」（11.8%）、「パート・非正規の正社員化」（10.1%）といった対策を行っています。

特に、業種別でみると、製造業で「機械設備導入による省力・省人化」（42.1%、非製造業では13.2%）や「外国人の採用拡大」（21.2%、非製造業では7.0%）が目立っています。

その他にも、「IT、IoTの活用による省力、省人化」や「販売単価の引上げ」、「過剰品質・過剰サービスの見直し」、「他社との提携（経営資源の共有等）」、「残業増加」、「業務の縮小・廃止」、「納期の変更」、「海外拠点の新設・拡大」、「他社の買収」といった対策を行っている企業もあります。

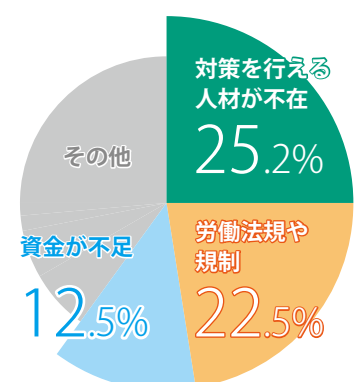


### 対策実施上の課題は？

人手不足対策を実施するうえでの課題としては、「対策を行える人材が不在」（25.2%）、「労働法規や規制」（22.5%）、「資金が不足」（12.5%）、「取引先との交渉が難航」（6.7%）、「対策の仕方が分からない」（5.1%）、「従業員との交渉が不調」（1.7%）、「相談相手がいない」（1.4%）などがあります。

業種別でみると、金属製品製造業では、「扶養や社会保険制度でのパートタイマーの年収制限があり、特に時給の高い人は長時間働けない」（勤続製品製造業）、「外国人研修制度を取り入れ、数年前より一定人員を確保しているが期間が短期のため大幅増員が難しい」（窯業・土石業）といった声が上がっています。

### 対策実施上の課題



## 人手不足倒産時代が到来

Column

### 求人難、人件費高騰による倒産が急増している

労働者の不足が倒産につながる、いわゆる人手不足倒産が増加傾向にあります。

東京商工リサーチの調査によると、今年1～9月の人手不足倒産は299件で過去最高の340件（平成27年）に迫る勢い。負債総額は417億円に達しています（過去最高は平成25年の541億円）。

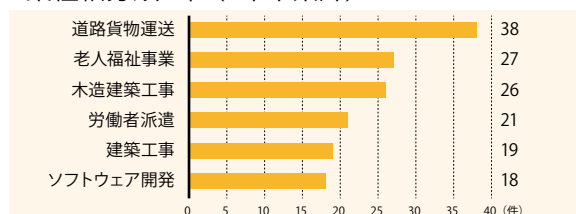
募集をかけても従業員が確保できない「求人難」型が増えており、前年同期比48.1%増の40件。太陽光発電システム設計・設置を手掛ける都内の企業（負債額2億3000万円）は、工事需要が増加したにもかかわらず人手不足で対応不能となり、事業の継続を断念することとなりました。

賃金など人件費コストのアップから収益が悪化する「人件費高騰」型も、同41.6%増の17件と増加しています。神奈川県内の運送会社（負債額1億2200万円）はトラックドライバー不足を背景に人件費が上昇した結果、資金繰りに破たんをきたしました。

少子高齢化の影響で生産人口の減少が進行する中、内部留保を積み上げている大企業はいざ知らず、中小企業にとって長きにわたるデフレ不況が続いています。その影響で、以前からあったカネ不足による資金繰り倒産に加え、いまやヒト不足による倒産に追い込まれる時代になってきたわけです。

人手不足倒産のうち資本金1000万円未満の企業

#### 業種細分類上位（5年半累計）



出典：帝国データバンク「人手不足倒産」の動向調査

が58.8%、1000万円以上1億円未満の中小企業が43.8%を占めます。体力のある中堅企業、大企業と比べ、中小零細企業は求人難、人件費の高騰が倒産に直結しかねない構図が浮き彫りになっています。

帝国データバンクの調査で正社員が不足している業種を見ると、「情報サービス」「メンテナンス・警備・検査」「運輸・倉庫」「建設」が上位に挙げられます。また、非正社員については、「飲食店」「飲食料点小売」「人材派遣・紹介」「メンテナンス・警備・検査」などで特に不足する状況となっています。

慢性的な人手不足の下で、いかに経営を継続していくかが、特に中小企業にとって課題になってきます。そのための、具体的な対策としては以下が考えられます。

- ① 高齢者雇用の拡大
- ② 業務効率のアップ
- ③ 外国人労働者の採用



安定的に人手を確保していくためには、採用した社員の定着率をアップする発想も必要です。そのための特効薬はなく、戦略的な取り組みが求められます。社員にとっても納得のいく人事評価制度、教育制度を運用し、社員の参加意識を持たせる経営が基本となります。

社員が「辞めたくない」「将来に不安がない」と思える会社を、全員参加型でつくり上げていくわけです。人手不足に陥った際の体力不足が中小企業の弱みになっている状況ですが、逆に育て上げた人財を武器にした経営を追求することで、弱みを強みに転化する発想が求められます。

#### 人事・労務 Quiz

A ○

我が国に在留する外国人は、入国（上陸）の際に与えられた在留資格の範囲内で、定められた在留期間に限り在留活動（就労等）が認められています。したがって、外国人を雇用する場合は、就労させようとする仕事の内容が在留資格の範囲内の活動か、在留期間を過ぎていないかは、在留カード等で確認する必要があります。