



ゆうメール

### 人事・労務 Quiz

Q 育児休業から復帰したばかりの従業員がいるのですが、今年度の有給休暇は付与しなくてよいでしょうか。○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10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

10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 (10月号) ~お客様のお役に立つ情報を発信します~

- P.2 **NEWS** 管理者は「働き方改革」実現に向けてどのようなスキル・能力を高めたいと思っているのか? ~一般社団法人日本能率協会の調査から
- 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  
「時間外労働等改善助成金(時間外労働上限設定コース)」
- P.7 **NEWS** 厚生年金のパート適用、さらなる拡大を検討
- P.8 **コラム** 同一労働同一賃金に関連する最高裁判例



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。

## 管理者は「働き方改革」実現に向けてどのようなスキル・能力を高めたいと思っているのか？～一般社団法人日本能率協会の調査から

### 管理者の「働き方改革」に対する意識調査とは

これは、一般社団法人日本能率協会が2017年5月～2018年7月に行った管理者向けセミナー参加者を対象に、管理者としての「働き方改革」への意識についてアンケート調査を実施したものです。

回答者	143人	
属性	性別	男性130人(90.9%)、女性13人(9.1%)
	年齢	29歳以下:2人(1.4%)、30～35歳:10人(7.0%)
		36～40歳:31人(21.7%)、41～45歳:46人(32.2%) 46～50歳:31人(21.7%)、51歳以上:21人(1.4%)



### 調査結果の概要

#### 1 自社の働き方改革の取り組み

各社の取り組みについて、【進んでいる】【進んでいない】【今後の課題】の3つで評価されています。働き方改革の取り組みで【進んでいる】として上位にあがったのは、「有給休暇の取得奨励」(62.2%)、「自身の有給休暇の取りやすさ」(49%)、「部下との活発なコミュニケーション」(47.6%)、「部署内のチームワークの活性化」(46.2%)、「上司との活発なコミュニケーション」(44.8%)と、有休およびコミュニケーションに関することでした。

一方で、【進んでいない】として上位にあげられたのは、「会議・打合せ時間の短縮」(50.3%)、「福利厚生充実化」(49.7%)、「研究・開発・発生・営業への積極的なリソースの投入」(46.9%)、「業務へのIT技術(RPAやAIなど)の活用」(42.0%)、「構造改革への取り組み」(41.3%)と、業務改善や技術投資・施策に関することでした。

#### 2 身に付けたいスキル・能力について

働き方改革の実現のためにどのようなマネジメントに関するスキル、能力を高めたいかという質問について、【人の領域】と【業務の領域】についての回答です。

【人の領域】については、「コミュニケーション力」が57件と圧倒的に多く、「人材育成」「傾聴力」がともに6件でした。また、【業務の領域】については、「業務改善・効率化」(22件)が最も多く、次いで「マネジメント力」(15件)、「計画・スケジューリング」(8件)、「業務遂行力」(8件)でした。

#### 3 働き方改革で実現したいことについて

多様な働き方をする従業員をマネジメントする管理職として、どのような働き方改革を実現したいかという質問に対しては、「業務改善・生産性向上に関すること」(11件)、「休暇に関すること」(10件)、「残業削減に関すること」(7件)という回答が多くありました。

#### 質問に対する多数回答

業務改善・生産性向上に関すること	11件
休暇に関すること	10件
残業削減に関すること	7件

## 連載 社労士が解説！ 労務問題 Q&amp;A

## 第4回 在宅勤務 ①



在宅勤務制度を導入する際の注意点を教えてください。



労働基準関係法令の遵守とともに、規程の整備、情報管理の意識づけが重要です。



在宅勤務は、労働時間の全部または一部について自宅で勤務する就業形態を指します。

最近では情報通信技術を活用し、時間や場所に関係なく勤務するテレワークという働き方を取り入れる企業が増えています。

在宅勤務の概念には、自宅で業務に従事するものに限らず、住宅地に近接した地域にある小規模なサテライトオフィス等を活用する場合も含まれます。また、ノートパソコンや携帯電話などを利用して外勤途中に業務に従事するモバイルワークなど、その形態は多様化しています。

在宅勤務は、企業側、労働者側の双方にメリットがあります。企業側は、①ワーク・ライフ・バランスの推進に役立つ、②社会的責任や優秀な人材の引き止めに役立つ一などのメリットがあり、労働者側にとっては①育児や介護、療養しながら勤務できる、②通勤時間が削減され、通勤ラッシュなどからのストレス軽減が図れる一などのメリットがあります。

場所や時間にとらわれない柔軟な働き方ができるメリットから、さまざまな活用ケースが想定できますが、その一方で、在宅勤務の課題として、労働日数や労働時間などの適正な把握が難しい、労働者性の判断がつきにくい、人事評価制度の運用が困難である、セキュリティ対策に限界がある一などが挙げられます。

在宅勤務制度の導入に際しては、在宅勤務者にも適用される、労働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法等の労働基準関係法令を遵守する必要があります。

労働基準法においては、在宅勤務を命じられ

るよう規程を整備・周知する必要があります。具体的には、就業規則等に人事異動の一環として在宅勤務を命じることがあること、在宅勤務者に対する労働時間に関すること、通信料や備品の取り扱いに関することなど、在宅勤務制度に関する規程を定め、労働者に周知しなければなりません。

また、新たに雇い入れる者に在宅勤務を行わせる場合には、労働契約を締結する際に就業の場所が自宅であることを明示しなければなりません。さらに、自宅で勤務が行われるため、労働者の勤務時間帯と日常生活時間帯が混在せざるを得ない働き方であることから、一定の場合には、労働時間を算定し難い働き方として、事業場外労働のみなし労働時間制を適用できます。

自宅以外の場所での在宅勤務を認める場合には、個人情報を含めた高度な情報管理への意識づけが求められるため、モバイルワークポリシーをあらかじめ定め、周知・徹底させることが必要です。

在宅勤務の対象者を選定する際に、原則として、法律上の制限を受けることはなく、在宅勤務規程を作成し、適用範囲を定めることで対象者を限定することができます。また、運用対象者を特定の部署や特定の家庭事情を持つ者に限定することも特に問題はありませ

ただし、雇用形態ごとに適用範囲を限定する場合は事情が異なりますので、注意が必要です（次回に続く）。



## 第23回

## 企業価値を高める「人財成長型人事トータルシステム」

## ③ 「人財成長型人事トータルシステム」の3つの骨組みと3つの目標

## マインドウェアが人事システムを支える

人財成長型人事トータルシステムは、業績向上と従業員の「やる気」の両方を実現する人事システムです。この人事システムでは、人事制度としてのハードウェア、評価制度としてのソフトウェア、人財開発などのマインドウェアという3つの骨組みがバランスよく、かつしっかり機能する必要があります。

この仕組みは、実は人事制度に限ったものではなく、商品開発など企業内の他部門にも共通すべき考え方です。ハードウェアとソフトウェアをどう動かすかだけでなく、メンバーの満足度を上げるマインドウェアはコアになる要素で、この部分を外すと単に物理的に動かしているだけになってしまいます。

賃金などの処遇制度があり、評価制度を運用しながら常に人財開発を行います。むしろ、人財開発という目的のために賃金制度、評価制度が存在するという考え方をしなければ、単に仕事の対価として賃金を払うだけの状態になってしまいます。

そうではなく、一人ひとりの生き様を大事にしながら、各人の成長プロセスを設計する取り組みの繰り返しとなります。賃金制度と評価制度は表裏一体ですが、図1のように、それを支える人財開発がなければ、賃金制度、評価制度は、本来意味をなさないものなのです。



図1

〈ハードウェア・ソフトウェア・マインドウェアの関係〉



これまで多くの企業が人事賃金制度の構築に取り組んできましたが、それは主にハードウェアとソフトウェアの部分でした。特に中小企業においては、賃金制度や評価制度さえ体系的に作ればうまく人事が動くと思ってしまい、人財開発というミッションが見過ごされてしまっているケースが少なくありません。

組織図を見ると各部門に枝が分かれています。部門の役割という観点から見た場合に、人財開発を担う部門がどこにも見当たらない会社はいくらでもあります。本来であれば人事運用の大きなテーマとして担当する部門があつてしかるべきなのですが、その部門がどこにも存在しないわけです。よくて、総務課、人事課があつて、人事課が処遇や評価についてスケジュール的に管理しているケースはあります。しかし、日々の企業活動の中で、評価した結果を人財開発に活かすという視点に立ってどの部門がリードするか。どこにもその部門が存在しないのです。

## 人財力アップが企業の明日を拓く

中小企業はトップダウンで動いており、総務は庶務といった位置付けにとどまるケースが少なくありません。社長が人財開発に取り組むことができない、人財開発というテーマに目がいかないという場合、そのまま見過ごされてしまいます。さらにいうと、資金繰りしか見ていない社長もいます。総務部門に総務、経理、人事がすべて入っていても、実際には資金繰りのための経理だけという会社もあります。庶務と経理が合体しているだけという会社もかなり多いのです。中には評価制度が機能していない会社もありますが、これでは社員が会社に定着することはありません。

賃金制度、処遇制度、人財開発という三本柱がうまく機能化していないと人事システムは有効に機能しません。評価制度イコール人財開発、キャリアパスを同時に考える必要があります。人事システムの運用をしていればテーマの中で人財開発という課題に自ずとつながるものですが、残念ながらつながっていないケースが多いのが現状です。

人財開発が後手に回っていると、一時的な業績アップは実現できたとしても、企業の永続的な発展にはつながりません。ハードウェアやソフトウェアが仕組みとしてどんなに出来上がっていても、マインドウェアが組み込まれなければ企業目的は達成されないのです。

資金繰りにいくら熱心であっても、人繰り、すなわち人事をおろそかにしていると、従業員の定着率が上がることはありません。いま現在、社内にいる従業員をどう育てるかが重要なのです。20歳の社員は5年後に25歳になり、10年後に30歳になります。彼らが会社の中で活躍できていると実感を持てれば楽しいのですが、実感できないと充実感、安心感を持つことができません。従業員が会社に定着するのは活躍できているという実感を持てるからで、この満足度をアップするための人財開発、キャリアパスの重要度が高まります。さらには、従業員の一人ひとりのライフプランにフォーカスしていく必要があります。

組織図の中で、人財開発や人事の問題にどれ

だけ誠実に向き合っているかがカギです。人事に関してプラン、ドゥだけでチェック、アクションの要素がない企業は意外に多く、キャリアパスの設計、個人個人の育成に取り組んでいないケースが少なくありません。

低成長時代には、企業力を上げないと企業は生き残っていきません。この企業力の源泉となるのが、人財力なのです。従業員自体が常に技量をアップし、会社のマーケット内におけるパワーもアップする。従業員と会社の力は、必然的にリンクするものなのです。

人財成長型人事トータルシステムでは、①従業員のモラルアップ、②従業員のパワーアップを実現することで、どのような環境変化にも対応できる人財（市場環境適応型人財）が育成されます。

こうして育成された人財が集合することによって、その企業は市場環境適応型企業へと変化し、③企業の業績アップを実現する原動力となります。

## 三つの成果目標

人事賃金制度再設計による成果目標  
(MPP バックアップシフト)

### 戦略リワードシステムの3つの目的

- ① 社員のモラルアップ (Morale-up)
- ② 社員のパワーアップ (Power-up)
- ③ 企業の業績アップ (Profit-up)

※人財成長型の戦略リワードシステムは、上の3つ (Morale-up, Power-up, Profit-up) を同時実現させること、つまりこの3つのバックアップシステムとして機能することを最大のねらいとしている。

## 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（時間外労働上限設定コース）」

今回は、「時間外労働等改善助成金（時間外労働上限設定コース）」を紹介します。この助成金は、長時間労働の見直しのため、労働時間削減に取り組む中小企業を助成するものです。

#### ● 主な支給要件

##### 【対象事業主】

平成 28 年度または 29 年度において「労働基準法第 36 条 1 項の協定で定める労働時間の延長の限度等に関する基準」に規定する限度時間を超える内容の時間外・休日労働に関する協定を締結している事業場を有する中小企業事業主で、当該時間外労働および休日労働を複数月行った労働者（単月に複数名行った場合も可）がいること。

##### 【支給対象となる取組】 …いずれか 1 つ以上を実施すること

- |                    |   |
|--------------------|---|
| ① 労務管理担当者に対する研修    | 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（※） |
| ② 労働者に対する研修、周知・啓発  | ⑦ テレワーク用通信機器の導入・更新（※）                     |
| ③ 外部専門家によるコンサルティング | ⑧ 労働能率の増進に資する設備・機器等の導入・更新（※）              |
| ④ 就業規則・労使協定等の作成・変更 |   |
| ⑤ 人材確保に向けた取組       |   |

（※）原則として、パソコン、タブレット、スマートフォンは対象とならない

##### 【成果目標】 …支給対象となる取組は、以下の「成果目標」の達成を目指して実施する

事業主が事業実施計画において指定した全ての事業場において、平成 30 年度または平成 31 年度に有効な 36 協定の延長する労働時間数を短縮して、以下のいずれかの上限設定を行い、労働基準監督署へ届出を行うこと。

- ① 時間外労働時間数で月 45 時間以下かつ、年間 360 時間以下に設定
- ② 時間外労働時間数で月 45 時間を超え月 60 時間以下かつ、年間 720 時間以下に設定
- ③ 時間外労働時間数で月 60 時間を超え、時間外労働時間数及び法定休日における労働時間数の合計で月 80 時間以下かつ、時間外労働時間数で年間 720 時間以下に設定

※上記の成果目標に加えて、週休 2 日制の導入に向けて、4 週当たり 5 日から 8 日以上範囲内で休日を増加させることを成果目標に加えることができる

#### ● 支給額 「成果目標」の達成状況に応じて、支給対象となる取組の実施に要した経費の一部を支給する。

対象となる経費の 4 分の 3

（成果目標の達成状況に応じて、  
50 万～200 万の上限設定あり）

#### ● 支給申請

- ・「交付申請書」を事業実施計画書などの必要書類とともに、最寄りの労働局雇用環境・均等部(室)に提出(締切は 12 月 3 日(月))
- ・交付決定後、提出した計画に沿って取組を実施
- ・労働局に支給申請(締切は 2 月 15 日(金))



## 厚生年金のパート適用、さらなる拡大を検討

News

### 要件緩和で加入者 200 万人増?

厚生労働省が、パートタイマー（短時間労働者）の厚生年金加入の適用拡大にむけ、検討会を設置するとの報道がありました。要件を緩和し、最大 200 万人の加入者増を見込むとしています。



### パートタイマーの厚生年金適用範囲

厚生年金保険は、直近で 2016 年 10 月に適用拡大が行われました。以降、パートタイマーの適用範囲は下記 A・B のいずれかになっています。

**A 所定労働時間および所定労働日数が一般社員の概ね 4 分の 3 以上（一般的に所定労働時間「週 30 時間以上」）。**

**B 次の①～⑤をすべて満たす人**

①所定労働時間「週 20 時間以上」

②月額賃金「8.8 万円以上」

③雇用（見込）期間「1 年」以上

④学生でない

⑤勤務企業の従業員規模「501 人以上」

（※ 2017 年 4 月より、500 人以下も労使合意にて加入可）。

いま検討されているのは、上記②月額賃金を「6.8 万円以上」と引き下げることや、⑤企業規模「501 人以上」を撤廃すること等です。



### 労働時間を延長して厚生年金に加入したいパートタイマー

2016 年の適用拡大の際、新規加入者は 25 万人程度と予想されていましたが、実際には 37 万人の加入者増となりました（「2018 年 4 月 4 日 社会保障審議会年金部会」議事録）。

このことについて調査した、労働政策研究・研修機構「社会保険の適用拡大への対応状況等に関する調査（略）働き方の変化等に関する調査」によると、2016 年の適用拡大に伴い働き方が「変わった」パートタイマーの半数以上が、「厚生年金・健康保険が適用され、かつ手取り収入が増える（維持できる）よう所定労働時間を延長した」と回答しており、「適用されないよう所定労働時間を短縮した」という回答を上回っています。

多くのパートタイマーは、2016 年の適用拡大をきっかけとして、より長時間働くワークスタイルへ変化したといえます。

### 適用拡大への企業対応

今回の適用拡大はまだ検討中の段階ですが、「（労働時間を延長して）厚生年金加入を希望するパートタイマー」はこれからも増えるのではないのでしょうか。

上記調査では、さらなる適用拡大が行われた場合の企業対応として、「基本的には短時間労働者の希望に基づき、出来るだけ加入してもらおう」が最多の 4 割超でした。企業にとっても適用拡大は、パートタイマーを積極的に活用する良いきっかけなのかもしれません。

## 同一労働同一賃金に関連する最高裁判例

Column

### 正社員・非正規社員の待遇格差に警鐘

6月1日、最高裁で同一労働同一賃金に関連する2件の上告審判決がありました。

被告はともに運送会社であり、H社（静岡県）は契約社員、N社（神奈川県）は再雇用嘱託社員が各手当等について正社員と同等の支給を求めたもので、正社員と非正規社員の待遇格差のあり方について、警鐘を鳴らす判決となりました。

H社事件では、6種類の手当のうち住宅手当を除く皆勤手当、無事故手当、作業手当、給食手当、通勤手当について、支払いが命じられました。一方、再雇用社員が原告となったN社事件では8種類の手当等のうち、精勤手当、超勤手当を除く大半が棄却されました。

判決では労働契約法第20条について「職務内容などの違いに応じた均衡の取れた処遇を求める規定」とし、格差の不合理の判断については「賃金総額での比較のみでなく、賃金項目趣旨を個別に考慮すべ

き」との基準を示しました。

働き方改革関連法案のうち同一労働同一賃金にかかる内容

は、中小企業については2021年4月から適用される予定ですが、現行法においても損害賠償を求められる可能性が明らかになったわけです。

同一労働同一賃金に関する法改正は、労働契約法とパートタイム労働法の双方に規定されている「正社員との不合理な待遇の禁止」をパートタイム労働法に統合(労働契約法の不合理禁止規定を廃止)。さらに、パートタイム労働法の対象を、従来の短時間労働者に加え新たに有期雇用労働者に適用拡大し、法の正式題名が「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(パートタイム・有期雇用労働法)に改正されます。この改正法を基に、指針や通達などで具体的運用について明示されることになると予測されます。



### 合理的に説明可能な賃金制度が求められる

「パートタイム・有期雇用労働法」のポイントを挙げると、以下の通りです。

- 短時間・有期雇用社員と正社員との間の不合理な待遇の相違の禁止 (均衡待遇：第8条)  
→ 個々の待遇 (基本給、賞与、諸手当など) ごとにその性質や目的に照らして判断されるべき
- 正社員と同視される短時間・有期雇用社員について、賃金等について差別的取り扱いの禁止 (均等待遇：第9条)
- 短時間・有期雇用社員の待遇に関する説明義務 (第14条)

また、「均等待遇」と「均衡待遇」という考え方を整理すると以下の通りになります。

- ・均等待遇 … 同じ働き方 (職務内容、責任の程度など) をしている場合、待遇を同じにすること
- ・均衡待遇 … 働き方が違う場合、その違いに応じてバランスを考えた待遇を決定すること

現行法においても、待遇格差が不合理と判断される場合は賠償リスクを負う可能性があることは、今回の判例が示した通りです。改正法の施行が近づく中において、企業サイドとしては、合理的に説明可能な賃金制度の整備を促す内容となったことは間違いありません。

Column

### 人事・労務 Quiz

A X

年次有給休暇は、所定労働日の8割以上出勤していることで発生します。しかし、育児休業を取得していた従業員については、産前産後の休業期間を含め育児休業期間を出勤したものとして出勤率を計算し、8割以上であれば年次有給休暇を付与する必要があります。