

人事・労務分野を中心に活動する経済団体です!!

愛知経協



AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

Top

模倣できない長期的価値と成果を生み出す
人の心を動かす、現場の誇りの資産化

(株)ジオコス代表取締役 伊藤 秀一 氏

東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

東海東京フィナンシャル・ホールディングス



※【名古屋国際会議場に常設】 監修・原案：田中英道 原型制作：麻生秀穂、藤山正人、石塚明夫

CONTENTS

6

〈実務講座〉初歩から学び直す賃金制度の基礎
〔第24回〕“成長実感”を与えるキャリアと報酬③
社会保険労務士法人ヒューマンキャピタル
代表/特定社会保険労務士 杉山 秀文 氏

8

労務管理基本講座「就業規則の点検」
第15回 (7) 「賃金」-賃金規程⑤諸手当～「家族手当」

10

〈事例紹介〉外国人材との協働

11

2025年度 労務相談概要

12

INFORMATION



「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、
広く企業に賛同を呼びかけていきます。



相談ダイヤル 052-221-1931

本会では人事・労務に関する
相談を随時受付けております。

愛知経協

検索

2026

5

Vol.914

模倣できない長期的価値と成果を生み出す 人の心を動かす“現場の誇り”の資産化

①はじめに 人的資本経営の 「空文化」という新たな課題

近年、日本企業を取り巻く経営環境において「人的資本経営」へのシフトが急速に進められようとしている。ISO30414の導入や人的資本開示の義務化は、その象徴である。しかし、現実を目を向ければ、そこには大きな乖離があるといえる。マニュアルを完璧にすればするほど、組織は硬直化し、想定外の事態に対応できなくなる。組織が恐れるべきは「数値化できない叙情的な誇り」の意味を考えずに切り捨ててしまつことだ。

それは、組織のレジリエンス（克服力）を自ら壊すことになる。

人的資本の価値が、経営の芯まで届いているか。現場の姿が、ステークホルダーに価値として認識されているか。理念は、社内に浸透しているか。制度ではなく風土として、組織が繋がっているか。投資家側は短期的利益のためではなく、真の応援者になっているか。問い直すべきは、その「人的資本」はリアルな「実態価値」を捉えているのかという点である。制度上の枠組みだけが整いつつあつても、組織の現場には「冷たさ」や「空文化」が充満しているのではないか。

本稿では、この課題の根底にある「情報の不全」を解き明かし、現場に眠る未踏の価値を可視化・資産化する「誇りの資産化（PRIDE ASSETS）」という概念とその実装

戦略について考察する。

②なぜ理念や短期KPIは 「自分ごと化」されないのか

▼巧言すぎる情報発信の限界

企業が発信する情報がステークホルダーに影響がない理由は、その情報の「質」にある。現在の多くの情報開示や企業広報は、次の3つのパターンに集約される。

- リスク回避と保身的な表明…世間体やガバナンスを意識した、無難で抽象的な表現。
- 自己満足的な成功実績…綺麗にパッケージ化された美談や、輝かしい功績の羅列。
- 短期利益達成のKPI…効率と成果（利益）のみを追求した数値データ。

これらは「形式の維持」や「結果の誇示」に寄与する。手取り早く利益を得たい短期投資家には効果がある。が、人の心を動かす要素は軽視されている。現場の人間が日々どのような汗をかき、どのような判断を下し、どのような葛藤を乗り越えてきたのか。こうした「ディテール（具体性）」が削ぎ落とされた言葉は、受け手にとって「他人の物語」に過ぎず、共鳴を生むことはない。

▼現場の実感と経営言語の「乖離」

問題の本質は、理念や方針の「正しさ」ではない。現場の実感を伴わないまま、言葉だ

けが空文化した情報として表示され、意味なく並んでいる点にある。経営が語る「顧客第一」という言葉と、現場で顧客の無理難題に悩みながらも誠実さを選んだ担当者の「気骨」が結びついていない。この乖離が、組織内に冷めた事務的な空気を生じさせ、人的資本開示を単なる「慣用語の文字の羅列」へと押し下げているのである。

現代社会では、不祥事の頻度増大、内部告発の増加、AI時代の画一化、人材流動化が常識化した。こうした潮流の中で、紋切り型のメッセージ発信では文化を資産化できない。

③中核概念 「PRIDE ASSETS（誇りの資産）」 の定義

▼成果に至るプロセスの蓄積

このレポートで提唱する「PRIDE ASSETS（誇りの資産）」とは、単なる成功実績やスキルの棚卸しではない。それは、成果に至るまでに現場で展開された「判断」「葛藤」「行動」の蓄積を指す。たとえば、

- 誰も見ていない場面で、迷いながらも下した倫理的な判断と苦労。
- 効率を優先すれば無視できたはずの、顧客への誠実な対応。
- 挫折しかけた瞬間に、仲間の一言によって踏みとどまった経験。

こうしたことは、これまでの経営指標では

(株)ジオコス
代表取締役いとう しゅういち
伊藤 秀一

1987年に(株)リクルート入社、1994年に(株)ジオコス設立。企業の採用広報企画制作・雇用や人材定着に関するコンサルティングに従事。主な実績に、自動車メーカーの採用コンテンツ企画、ネット配信会社の理念策定、自治体主催の採用力向上セミナー、大学のキャリア教育、一次産業や過疎地域の雇用促進施策など、人の働く姿に特化した情報発信に取り組む。複数自治体の地方創生アドバイザー受嘱。著書「いい会社はどこにある？いい人材はどこにいる？」(PHP 研究所)

積極的に発信されることはなかった。むしろ「ノイズ」として処理され、それが評価になるとは考えていなかったからだ。しかしこうした現場の実感こそが、実は組織の強靭さ(レジリエンス)を支える無形資産の強固な正体なのである。

【ケーススタディ①】 建設現場における「誠実さ」の選択

ある建設会社での出来事である。竣工を間近に控え、内装工事の最終工程に入っていた。しかし、予期せぬアクシデントが発生する。依頼していた内装業者が別の現場で事故に巻き込まれ、人員の派遣が不可能となったのである。

納期遅延による施工からのクレームは避けられず、建設会社の担当社員にとっても、工程管理上の多大なストレスと損害のしかかる局面であった。通常であれば、業者の管理不足を厳しく追及し、無理にでも代替りの人員を工面させるか、損害賠償を盾に交渉するのが「効率的」なビジネスの論理かもしれない。

しかし、その社員が下した判断は違った。彼はまず、アクシデントに遭った内装業者の作業員の安否を心から案じ、見舞いに向かった。そして単なる納期調整に留まらず、事故の発生した現場についてヒアリングを行ない、その背景にある安全管理の課題を自社のこととして共に調査したのである。結果として、一時的な納期遅延は発生したが、内装業

者との信頼関係は「下請け」を超えた強固なパートナーシップへと昇華された。施工から「トラブルの際に見せる誠実さこそが、この会社の真価だ」という極めて高い評価を得ることとなった。

【ケーススタディ②】 製造現場における「違和感」への決断

もう一つの事例は、精密機器の製造ラインで起きた。大規模な受注の納期が迫り、工場全体がフル稼働している最中、一人の若手作業員が、機械の駆動音の中に「わずかな異音」を感じ取った。計器類に異常は見られず、生産速度も落ちていない。ラインを止めれば、その日の生産目標は未達となり、多額のライン停止コストが発生する。迷った末、彼は「自身の責任でラインを止める」という決断を下した。徹底的な点検の結果、機械に物理的な故障は何も見つからなかった。つまり、短期的な数値で見れば、この停止は単なる「生産性の低下」であり、明確な「判断ミス」「ムダ」「ロス」として計上される。

しかし、組織はこの若手の行動を「空振り」として責めなかった。むしろ、わずかな異音に反応して不具合を未然に防ごうとした「感度」と「責任感」を称賛したのである。この事象をきっかけに、現場では「なぜ異音が発生するか、環境温度や湿度の影響があるのではないか」という新たな改善の議論が巻き起こった。

▼「見えない資産」がブランドの防波堤となる
これら二つの事例に共通するのは、その瞬間の判断が「目先の数字」ではなく「組織としての誇り」に基づいているという点である。

たとえば、ケーススタディ①の建設現場社員が示した「パートナーへの共感」や、ケーススタディ②の製造現場の作業員が示した「品質への執着」は、現在の人的資本開示における「研修時間」や「離職率」といったマクロな指標には決して現れない。しかし、建設会社の社員が業者を冷酷に切り捨てていけば、その業者は二度とこの会社のために尽力することはないだろう。

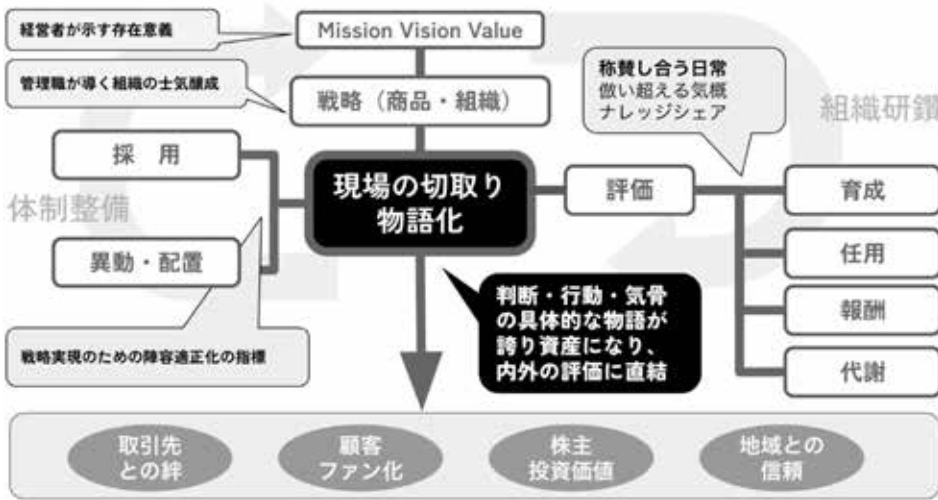
また、投資家が最も嫌うのは「予測不能な不祥事」だ。ケーススタディ②の「異音でラインを止めた」エピソードは、それが単なる生産性低下ではなく、「重大な品質不祥事を未然に防ぐ自律的ガバナンスの証左」であると翻訳することもできる。もし、製造現場で異音を無視して生産を続けていけば、数ヶ月後に市場で重大な品質欠陥が発覚していたかもしれない。それを防ぐ意識こそが価値である。

これらの事例こそが、ブランドの信頼を守り、不確実な未来におけるリスクを最小化する「巨大な資産」の正体である。

PRIDE ASSETSとは、こうした「誰にも強制されていないが、自身の意志によって下された最善の判断」の集積であり、それこそが、他社がどれだけ資本を投じても模倣できない「組織固有の価値」となるのである。

人材の判断と行動の中に潜む「誇り」「気

真のファン化や雇用育成は、現場の誇りと気骨の可視化が重要



▲現場のストーリーによって社内活性化・定着・評価につなぎ、強固な組織価値を埋め込む。

「骨」が可視化されることで、ステークホルダーの認識は変わる。社員は指針を得て、次世代人材は覚悟を固め、投資家は長期的な応援となる。誇り資産とは、論理的説得を超えて共感を生む「長期の信頼資産」なのである。

しかもこれらの資産の原石は、設計・構築して創り出すものではなく、どんな組織でもすでに持っている。

▼重要な資産に気付けない要因

多くの企業は、自社の誇れる資産（強み）を探す際、売上数字、特許技術、あるいは華々しい表彰歴といった「目に見える実績」を優先して並べる。しかし、これらはすべて過去の行動が生み出した「結果」の蓄積であり、本稿が唱える資産の本体ではない。誇りの資産は前述のケーススタディのように「短期利益ではマイナス要因に見えてしまつ」からだ。

ステークホルダーの心を動かす「真の誇り」は、「長期目線での成果」を生み出すための「日々の無意識な行動の積み重ね」の中にこそ存在する。それは、現場に沁みわたった「当たり前」であり、顧客や仲間のために一歩奥に踏み込んだ細かな判断と配慮だ。これらはあまりに日常に溶け込んでいるため、当の本人たちですら、自らの特別な価値に無自覚であることが多い。毎日見ている景色の中に埋もれた宝物は第三者の視点によって魅力として発掘される。そして、そこに言葉を与え、企業の資産へと昇華させることが模倣できない価値に変わっていく。

④潜在的な暗黙知を再設計して資産にする

本稿が提唱する誇り資産とは、個人の美談の集積ではない。それは、組織がどのような局面で、どのような判断を選択するのかという判断様式の共有度、を高める設計思想である。文化は抽象概念ではない。文化とは、危機に直面したときに現れる判断の癖である。

制度は整備できる。しかし文化は設計しなければ再現されない。人材の誇りを単なるエピソードの集合体に終わらせず、経営に効く「資産」へと昇華させるためには、発掘・翻訳・運用の3ステップが必要であ

る。組織文化の細部を観察・取材し、そこに潜む誇りや行動原理を抽出し、経営資産として再設計するプロセスを「Culture Detailing」と呼ぶ。

(1) 発掘 (Mining) : 日常に埋もれた原石の抽出

組織の誇りは、往々にして「当たり前」の中に隠れている。現場のハイパフォーマンスリーダーは、自らの優れた判断や献身的な行動を特別なことだと認識していない。社内の人間関係（忖度や遠慮）から解放された外部の視点により、日常の風景に潜む「気骨ある行動」を丁寧に掬い上げるプロセスが不可欠だ。これは単に広報社員の「作業」ではなく、経営層やHRリーダーが主導すべき「資産形成」である。

(2) 翻訳 (Translation) : 共感言語への変換

現場の生々しい言葉を、そのまま外部に発信しても真価は伝わらない。理念をそのまま伝えても真意は読み取ってもらえない。それらを投資家が理解できる「将来展望の根拠」や、求職者が求める「自己成長の舞台」としての文脈にする。戦略的に再構成（翻訳）するストーリー化と共感のプロセスが求められる。

	プロセス名	実施内容	経営上の効果
STEP 1	発掘 (Mining)	外部視点による現場取材・行動観察	埋もれた誇り資産の原石化
STEP 2	翻訳 (Translation)	現場言語を投資家・求職者・社員向け文脈へ再構成	共感ナラティブの創出
STEP 3	運用 (Operation)	IR・採用・育成の各接点へ一貫して実装	長期信頼資産としての定着

(3) 運用(Operation)：経営接点への一貫した実装

翻訳された誇り資産は、次のような多角的な経営接点で活用することができる。

<p>■ IR・統合報告書：定量的なKPIの隣に、その数値を支える「現場の判断プロセス」を配置する。これにより、数字の裏付けとなる物語(文脈)が提供され、投資家からの信頼性が向上する。</p> <p>■ 採用・エンゲージメント：成功体験だけでなく、組織としての「踏ん張り」や「葛藤」を公開する。これにより、価値観に共鳴した人材の獲得と、理念の深い浸透(腹落ち)を実現する。</p> <p>■ 育成・管理職登用：誇り資産をアーカイブ化し、ナレッジとして共有することで、組織カルチャーの形成と次世代リーダーの育成に活用する。</p>
--

⑤ AI時代における「人間的組織」の再定義

AIが最適化するのとは「効率」である。しかし企業が市場から評価されるのは、危機時にどのような判断を選択するかという「信頼」である。だからこそ人間による「誇りの資産価値」は高まっている。

(1) AIが代替できない「風土の切り取り」

AIは過去のデータのパターンから最適解を導き出すことは得意だが、人間が抱く「苦い失敗の悔しさ」や「逡巡の末の勇氣ある一言」といった、言葉になる前の感情的なやりとりを察し、意味づけるコミュニケーションはできない。誇り

資産の核心は、人間同士の相互作用から生じる「唯一無二の風土」にある。

これは、人が人に向き合って初めて抽出できることであり、現時点では、AIが完全に代替することは難しい領域である。

(2) 思考の絞り込み VS 価値の編み込み

AIのアルゴリズムは、与えられた情報や感情を整理し、効率と一貫性によって思考を絞り込む存在である。対して人間は、体験に根ざした暗黙知を起点に「意味・価値・文脈」を編み上げ、納得できる物語(ナラティブ)を構築する。人的資本経営とは、この「価値を編む力」を組織として機能させることである。

(3) KPIを可視化

思想ではなく成果を図れるように実装することも重要だ。日常業務の判断の傾向として観測可能であるが、たとえば、ピンチの局面ではそれをわかりやすく図ることができる。たとえば、先述のケーススタディ②の場合、

- 作業ライン停止の判断がどの段階・階層で可能か
- 不利益を伴う倫理判断がどれだけ共有されているか
- 葛藤が隠蔽されず議論の対象となっているか

こうした観測項目は、制度ではなく文化の再現性を測る指標となり得る。設備や制度であれば資本投下によって短期間で模倣できる。しかし、人の行動において同質の判断が自律的に再現される組織風土は、時間と経験の蓄積なしには移植できない。

また、誇り資産の可視化・価値化は、エピソードの数で示すものでもない。誇り資産とは、共有された判断様式の密度であり、その密度が高いほど、競合に与える模倣コストは指数的に上昇する。

⑥ 終わりに 未来の価値を創る「誇り資産運用戦略」

日本企業はこれまで、改善と制度設計によって競争力を築いてきた。だが不確実性が常態化する時代においては、制度を運用する人間の判断様式そのものを設計対象に含める経営が求められる。それは精神論への回帰ではない。制度経営の進化段階である。

つまり、誇り資産とは、倫理や美意識を語る概念ではなく、短期的合理性を超えて意思決定を方向づける「判断様式の共有度」という、極めて実務的な経営変数である。

日本型経営が次の段階へ進むためには、制度の洗練だけでなく、判断様式の設計という視点が不可欠ではないだろうか。

かつて豊田佐吉翁が唱えた「産業報国」の精神は、組織のファン作り、相互信頼でつながる投資家の理解、そして何より人材の確保と定着において、今なお不可欠な要素であると考える。それは精神論などではなく、自らの利より公を優先する判断基準の共有であった。現場の何気ない行動の中にこそ、次代を切り拓くための大切な経営の根幹が眠っている。これは日本企業が本来持っていた力の再定義である。

制度や資本は移植できる。しかし、人がどの局面で誇りを選ぶかという判断様式と行動が風土化していると模倣は不可能だ。そこにこそ、資本や成果だけでは超えられない企業の「参入障壁」が存在する。

自社の現場に、誰にも強制されていない「最善の判断」が今日も積み重なっているか。それを可視化し、資産として運用する仕組みが整っているか。その問いへの答えが、次代の競争優位の源泉となるはずである。

初歩から学び直す賃金制度の基礎

“成長実感”を与えるキャリアと報酬③

執筆者

社会保険労務士法人 ヒューマンキャピタル
代表 / 特定社会保険労務士 杉山 秀文
ホームページ: <https://www.hrm-solution.jp/>

神奈川県逗子生まれ。早稲田大学商学部卒業後、大手電機メーカー人事部、大手ビジネス系出版社人事部等に通算23年間勤務。採用、研修、人事・賃金制度構築、運用、勤怠管理制度構築、労使関係、就業規則作成・改定、人事業務アウトソーシングなどの業務に従事。2000年 社会保険労務士試験に合格。2006年7月 社労士事務所HRMオフィスを開業。2017年2月法人化 社会保険労務士法人ヒューマンキャピタルを設立。就業規則、人事・賃金制度、会社のメンタルヘルス対応、労働時間管理、非正社員活用、労務トラブルなどでコンサルティング・アドバイザー業務を手掛けている。

制度は整えた。
次の壁は「運用」でした。

ある企業で制度改革プロジェクトが完了し、人事部長は自信を持ってこう話していました。

「これで評価の透明性は高まり、キャリアの見通しも明確になったはずです。」しかし半年後、現場では別の声が上がっていました。

「制度は立派だが、面談が形だけで終わる」

「上司が制度を説明しきれていない」

「結局、私の成長がどう評価されたのかわからない」

制度をどれだけ整備しても、それが「社員の実感」に届かなければ意味がありません。

第3回では、制度に息を吹き込む「運用の力」、とくに上司と部下の対話が成長実感をもたらし、どう生むかを解説します。

1 「評価のための面談」から「成長を語る対話」へ

多くの企業では、評価フィードバック面談が「評価標語の通知」で終わってしまっています。しかし、A、B、Cなどの評価標語の通知だけでは「実感」は生まれません。

人は「点数」では動きません。「意味」で動きます。特に重要なのは、自分の仕事はどう評価され、どこに向かうべきかを言語化できるといことです。

●「目的」を変えることが第一歩です
面談の目的を、次のように置き換えます。

× 評価結果を伝える場
○ 成長と今後の方向性を共有する場

この切り替えが鍵になります。「評価結果の説明」ではなく、「成長の振り返りと今後の成長計画の対話」に焦点を当てるのです。

●「対話を生む質問」が成長実感を引き出す
対話型面談においては、質問がすべてと言っても過言ではありません。たとえば次の質問は、社員の自己認識を引き出します。

- ・この半年でできるようになったことは何ですか？
- ・仕事で「手応え」を感じた瞬間はありましたか？
- ・次に挑戦したい仕事はどんなものですか？
- ・そのために、どんな支援があれば前に進めそうですか？

こうした質問が、社員に「自分は伸びている」という実感をもたらします。

2 1on1は「雑談」ではなく「成長の定点観測」です

1on1を導入する企業は増えていますが、「雑談で終わる」「上司の説教で終わる」「業務報告会になる」という声も多いです。

1on1とは、社員の成長を継続的に観察し、小さな変化をすくい上げ、承認し、次のステップへつなげる場です。

●1on1は「短距離走」ではなく「マラソン」です

半年に1回の評価面談では、成長の細かな変化は拾えません。

月1回の1on1があることで、

- ・小さな成長
- ・小さな成功
- ・小さな挑戦

が可視化され、自分の変化に本人が気づけるようになります。人は「言語化」したときに、自分の成長を強く実感します。

●1on1で問うべき3つのポイント
1on1で確認すべきは次の3点です。

- ・事実の振り返り(何が良かった)
- ・解釈(どう感じたか)
- ・次の行動設定(次に何をするか)

このサイクルを回すことで、社員の成長ストリーが積み重なります。

3 「承認」は最も強い成長ドライバー

制度運用の中で最もコストがかからず、最も効果があるのが承認です。承認がなければ、人は自分の成長に気づけません。承認が

あるからこそ、「もっと頑張ろう」という気持ち湧きます。

●承認の種類は4つあります

- ・事実の承認 (努力の量、行動の変化)
- ・成果の承認 (数字、結果)
- ・価値の承認 (組織への貢献、影響度)
- ・存在の承認 (あなたは重要だ、必要だというメッセージ)

特に人は「価値」と「存在」の承認に強く反応します。「あなたのあの働きでチーム全体の雰囲気が変わったよ」といった一言が、成長実感を高めるのです。

4 報酬Ⅱ評価ではなく 報酬Ⅱ成長の結果と伝える

社員は、報酬額だけでなく「報酬の意味」を非常に重視します。

●報酬は次の3点を伝えるツールです。

- ・どの成長が評価されたのか
- ・どの行動が会社に価値を生んだのか
- ・今後どんな成長を期待しているのか

報酬は「あなたの成長に対する、会社からのメッセージ」です。そして、そのメッセージは言葉で補強すべきです。

●個別ストーリーで説明すると納得感が跳ね上がる

同じ金額の昇給であっても、「あなたのやった○○が△△につながり、部門全体の成果に影響した」といったストーリーを添えることで、社員は報酬を、自分の成長

の証として受け止めます。納得感を高めるのは金額ではなく、意味の言語化です。

5 マネジャーが翻訳者になれるかが勝負です

制度の意図を社員に伝えるのは、最終的にはマネジャーの役割です。

制度がどれほど精緻に整っていても、マネジャーが

- ・何を見て
- ・何を承認し
- ・何を期待しているのか

を伝えられなければ、制度は形骸化します。

●マネジャーが持つべき3つの力

① 観察力

社員の行動の変化に気づく力です。「最近、顧客への説明が上手くなったね」「資料作成の質が上がったね」といった、一歩の成長を拾えるかが重要です。

② 対話力

上司の役割は「指示する人」から「引き出す人」へ変わっています。問いかけ、共感し、言語化を手伝うことが求められます。

③ 翻訳力

経営が制度に込めた意図を、社員の日常に引き寄せて説明できる力です。「この制度は、あなたの○○を伸ばすために作られています」と伝えるのが翻訳力です。

6 成長実感を生むのは、 制度ではなく、関係性です

制度は土台にすぎません。成長実感を決めるのは、上

司との関係性です。

- 「自分を見てくれている」
- 「期待してくれている」
- 「困ったときは相談できる」
- 「努力を認めてくれる」

こうした関係性があると、人は自分の成長に気づき、前向きに働けます。逆にどれだけ制度を整えても、

- ・対話がない
- ・承認がない
- ・無関心

な環境では、絶対に成長実感は生まれません。

成長実感とは、制度ではなく、人と人の関わりの中で生まれるものなのです。

●おわりにー成長実感は、経営インフラです

第1回では課題の構造を、第2回では制度設計の方法を、そして本稿では制度を実感につなげる運用の技術を解説しました。ここまですを総括すると、成長実感とは、

制度×対話×承認Ⅱ成長実感

という、掛け算で生まれるものであり、どれかひとつでも欠ければ成立しません。

制度は会社がつくり、対話はマネジャーが担い、承認は日常のコミュニケーションが支えます。

成長実感は「人材育成」というだけではなく、企業の未来を支える、経営インフラと言えます。

人が成長を実感できる会社には挑戦が生まれ、挑戦が生まれる会社には未来があります。

労務管理基本講座「就業規則の点検」

第15回(7) 「賃金」-賃金規程③諸手当～「家族手当」

今号では、「家族手当」について、注意ポイントを見ていきます。家族手当は、会社によって内容が大きく異なる手当です。家族構成は社員によって異なってくることから、対象となる人と外れる人とで不公平感が生じやすくトラブルにつながりやすい手当なので、下記の点に留意して検討する必要があります。



家族手当の留意点

1 支給目的を明確にする

- 扶養家族の生活補助か ● 家族を持つ従業員の生活支援か、家族手当の目的を踏まえて支給対象の線引きの基準を明確にすることで、会社の方針を示します。

2 支給対象の定義を明確にする

- 税法上の扶養か ● 社会保険上の扶養か ● 会社独自の基準か、「扶養」の定義が重要になります。定義を明確にしないと、支給の可否を判断する際に誤りが生じる危険があります。また、対象家族の範囲（配偶者、子、父母など）も明確にする必要があります。

3 配偶者の扱いに注意

以前は、「扶養する妻がいる場合のみ支給」と記載した規定が見られましたが、現在は、男女平等の観点から性別による区別は避けるべきです。

4 子ども手当の扱い

- 年齢制限（例：〇〇歳未満、〇〇歳未満で未就労の者など） ● 何人目まで支給するかなどを明確にしておくことで運用に戸惑いが生じません。

5 事実婚・内縁関係の扱い

近年は、「事実婚」や「同性パートナー」をどう扱うかという点にも注意がいられます。また、支給対象とする場合には、「証明書類の提出を求める」などのルールを設けておくことも必要です。

6 割増賃金の算定基礎から除外できる

家族手当は、家族の人数に応じて支給するなど、一定の条件を満たす場合は労基法37条の「割増賃金の基礎から除外できる手当」に該当します。そのため、時間外労働の割増賃金の算定に含めないという扱いが可能です。規程には、その旨を明記しておくことも検討するとよいと思われます。

7 欠勤・休職・休業中の扱いは別規程に委ねる

休職や休業中に「家族手当」を支給するか否かを、明確にしておくことで運用でのトラブルを避けることができます。休職・休業中の支給停止は、「休職規程・育児介護休業規程に委ねる」と明記して別規程で定める方法が実務的と考えられます。また、中途入社や欠勤等により出勤日数が少なくなった場合の取り扱いについても規定しておくべきです。

8 申請・届出義務を明確にする

- 扶養状況の変更 ● 離婚、別居 ● 子の就職、独立 ● 配偶者の収入増加などを想定した「変更届」を義務付けておくことが、運用上の大事な点になります。

ココに
注意!

家族手当は、社会情勢や税制・社会保険制度の変更、会社の人事制度の見直しなどにより、**対象範囲を変更したり、制度自体を廃止したりする可能性がある手当**です。

賃金規程には、「将来の変更・廃止」を見据えた条文を入れておくことを検討してください。

■ 家族手当の対象の〈変更・廃止〉を想定した規程例

(家族手当)

第〇〇条 会社は、従業員の生活を補助するため、扶養家族を有する従業員に対し、家族手当を支給する。

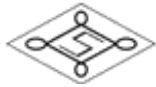
- 2 家族手当の支給対象となる扶養家族の範囲および手当額は、別表〇に定める。
- 3 扶養家族の認定基準は、税法上または社会保険上の扶養の基準、その他会社が別に定める基準によるものとする。
- 4 家族手当は、扶養家族の状況に応じて支給するものである。割増賃金の算定に当たっては、法令に基づき、算定基礎から除外する。
- 5 家族手当は、扶養家族の発生を従業員が会社に届出した日の属する月の翌月から支給し、扶養関係が消滅した日の属する月まで支給する。
- 6 従業員は、扶養家族の増減、その他家族手当に関する事項に変更が生じた場合には、速やかに会社に届け出なければならない。
- 7 家族手当の支給対象、支給額その他制度内容は、社会情勢、税制または社会保険制度の変更、会社の人事制度の見直し等に応じて、会社が必要と認めるときは変更または廃止することがある。
- 8 前項に基づき家族手当の制度を変更または廃止する場合、会社は就業規則の変更手続に従い、必要に応じて経過措置を定めることができる。
- 9 休職、産前産後休業、育児休業その他の休業期間中の家族手当の取扱いについては、休職規程または育児・介護休業規程等、別に定める規程による。

このモデル規程のポイント

- 将来の制度変更・廃止を明確に規定 → 不利益変更時の説明がしやすくなる
- 税制・社会保険制度の変動に強い構造 → 扶養基準を「別に定める基準」に委ねる
- 経過措置を設けることを明記 → 既存受給者の不満を抑えられる
- 就業規則の変更手続きに従うことを明記 → 法的な手続きの整合性を確保

外国人材との協働

愛知経協
80周年事業
外国人材の
受入・活躍・定着



鈴木鉄工株式会社

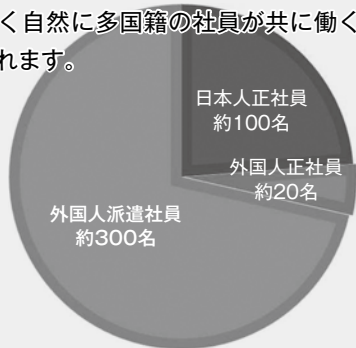
設立 1951年(昭和26年)
本社 愛知県西尾市西浅井町道坂1番地1
社員数 120人
事業内容 自動車小物部品製造(特殊転造・塑性加工・精密切削)
 独自工法による「特殊転造ねじ製品」の生産で、本社工場では主力製品のウォームを月産220万本生産しています。



外国人材受け入れの原点

外国人材の採用を始めたのは1980年代。人手不足を背景に、先々代社長が日系ブラジル人の受け入れを決断したことが始まりでした。その後口コミで働き手が増え、現在では日本人約100人に対し外国人社員が約20人、さらに大多数を外国人が占める派遣社員約300人がいます。

日系ブラジル人をはじめ、ベトナム人、フィリピン人、インドネシア人など、現場にはごく自然に多国籍の社員が共に働く姿が見られます。



外国人材がイキイキ働く職場のポイント

区別しない文化が生む定着とキャリア

根幹にあるのは、「国籍ではなく人で判断」という姿勢です。処遇も評価基準も日本人と同じで、能力次第で班長、課長への昇進も可能という明確な方針が貫かれています。実際に30年近く勤め、現在は課長として活躍する外国人社員もいるとのこと。「仲間として働く」という文化が長年かけて形成されてきたことが伝わります。また、父親の勤務姿を見て「良い会社だと言っていたから」と息子が入社した例もあり、企業文化が世代を超えて受け継がれる象徴的なエピソードとなっています。

自然な多文化共生を支える現場づくり

現場では、誰でも作業できるよう手順書を多言語化し、工程を標準化。残業が難しい社員には残業ゼロ、夜勤に入れない人には日勤のみといった個々の事情に寄り添った働き方も実現しています。このような職場環境づくりもあり、一度退職した社員が「やっぱり鈴木鉄工で働きたい」と戻ってきた事例もあります。特別な制度や支援を設けるのではなく、「誰もが働ける環境」を積み重ねてきた結果として、多文化共生が“自然体”で実現している点が印象的です。

選ばれる地域へ向けたヒント

外国人材の活躍を支えるのは特別なプログラムではなく、「仲間として扱う」という基本姿勢にあることを改めて実感しました。公平な評価や柔軟な働き方など、“当たり前”の取り組みを続けてきた鈴木鉄工の姿は、愛知が「選ばれる地域」へと成長するための重要なヒントです。愛知経協としても、この学びを地域全体に広げていきたいと感じています。



労使トラブル・
諸規定見直し・
人材育成・経営管理など

～会員の皆様からの相談に対応しています～

2025年度 労務相談概要

年間
324件

		主な相談内容	計
労使紛争	企業内組合対応	○「過半数代表者」の選出にあたっての注意点が知りたい ○「労使協議会」の活動内容を規約にすると労働組合になるのか	13
	合同労組対応	○人がユニオンに加入した後、労働組合員が増えた ○資料の開示を拒否したところ「不誠実団交」として労働委員会に申上られた	
	個別労使紛争	○退職した社員から「パワハラによる退職であり、自己都合ではなく会社都合である」などで訴えがあった	
賃金体系・水準	賃金制度・最低賃金	○賃金制度についての動向や基準について相談したい ○最低賃金の今後の見直し	39
	モデル賃金・初任給	○愛知県や業種別に抽出されているモデル賃金のデータがほしい ○「確定初任給」のデータがほしい ○来春の初任給の相場が知りたい	
	賞与・一時金	○再雇用者に対する賞与の見直しを相談したい ○賞与について、業種を絞ったデータがほしい	
	賃金交渉状況	○昨年度の妥結、及び今年度の動向に関する情報が欲しい ○最新の交渉状況を知りたい	
	賃上げの考え方・成果配分	○基本給を底上げするために退職金を基本給に付け替えることは不利益変更になるか ○指標の適用や重みづけ等の情報を共有したい	
	諸手当の制度・相場	○家族手当を子供手当へ移行する際、減額となる社員への対応 ○手当の見直しの他社動向 ○休職中は手当を支給にできるか	
労働時間、休日休暇	退職金・企業年金	○新賃金水準を退職金算定にも反映した場合の対応 ○定年前に兼務役員に就任した場合、定年での退職金が減ってしまうことへの対応	51
	労働時間制度・36協定	○36協定の特別条項を超えて働いた社員がいた場合の対応 ○従業員代表の選出で「代表の役割」を明確にさせたい	
	労働時間の管理方法	○労働時間管理を15分単位から1分単位に変更する場合の注意点 ○フレックスタイム制での、休憩時間や法定休日の勤務	
	労働時間の解釈・実態	○勤務中に体調不良で職場を一時離脱した者の労働時間 ○特殊健康診断の受診に掛かる時間 ○未申請での深夜手当の対応	
	休日・休暇の解釈・実態	○有給休暇中に、やむを得ず数時間仕事をした場合の対応 ○交代制シフトについての休日手当の考え方	
就業規則、規程・協定	給与計算	○給与の支払を当月25日支払いから翌月25日に変更した場合の問題点 ○勤務時間が日によって違う場合の年休取得日の「有給となる時間数」	16
	労働条件の不利益変更	○就業規則・賃金規程を全面的に見直しの際に、条件が悪くなる箇所についての従業員代表や社員への説明について	
	法令改正に伴う規程変更	○法令改正や熱中症対策への対応について、他社の動向を知りたい	
就業管理	モデル就業規則・規定例	○出張規程でのマイカー使用と車両保険の注意点 ○ノーワーク・ノーペイによる賃金が支給となるケースの規定例	51
	ハラスメント対応	○コンプライアンス窓口相談があった案件の対応の留意点 ○ハラスメントの予防のために事例の公表を検討したい	
	メンタルヘルス対応	○復職に関し、医師より残業禁止や短時間勤務の指示があった場合の対応 ○復職後の配慮で役職から外れるのは問題か	
	問題社員対応	○能力不足社員への対応 ○コミュニケーションが取れない社員への対応 ○被害妄想を訴える社員に退職勧奨したい	
	育児関連対応	○契約終了まで半年の社員の産休・育休取得 ○海外出向中の男性社員の育休取得	
雇用管理	介護関連対応	○介護との両立支援とコアなしフレックスタイムでの休憩 ○介護による短時間勤務制度 ○介護制度の周知義務化への対応	43
	高齢者・定年・再雇用	○高齢者の処遇で複線型を検討 ○能力不足の者を再雇用するにあたっての条件提示 ○高齢者雇用者で無期転換した者を対象とした定年	
	パート・契約社員・派遣・請負	○契約の更新後に、労働時間の変更申請があり契約を破棄したい ○傷病休職中のパート社員の休職期間と契約満了日	
	女性活躍・ダイバーシティ	○社内でLGBTIに対する理解促進のための研修・勉強会がほしい ○女性社員が出産育児等で休む際、フォローする側の人への手当	
	障がい者	○障がい者にあたる可能性があると思われる人の把握・確認の留意点 ○特例子会社設立を検討するにあたっての要件	
	外国人労働者	○外国籍社員の身元保証人に社員になるケースについて ○経歴詐称が発覚した外国人の懲戒の法的リスク	
	役員	○「兼務役員」をしている人の給与明細には「役員報酬」と「賃金」を明確に分けるのか ○2事業所での役員者の社会保険加入	
	無期転換対応	○会社統合により、再雇用社員を受け入れた際は無期転換権はどうなるか ○「無期転換権を放棄する」規定は許されるか	
採用・退職	海外関係	○入社時に就業規則を配布のみでなく、説明する必要性について ○過去の内定辞退者に求人のおファーを出すことは問題ないか	19
	退職・整理解雇・普通解雇	○私用で欠勤を続けている社員を普通解雇したい ○試用期間中の勤怠が安定しない者を試用期間満了で退職とできるか	
教育・賞罰	人事評価・人材育成	○管理職のレベルアップのための講演を検討している ○コンピテンシー評価について ○人的資本経営の動向	16
	懲戒・表彰	○社員個人の損賠賠償についての使用者責任 ○始末書提出させる場合、こちらで用意したものにサインさせて構わないか	
配転・出張	転勤・出向・転籍・統合	○有期雇用者の転勤に関する契約のポイント ○出向元で管理職だった社員が出向先で非管理職となった場合の時間外について	9
	国内出張・旅費	○出張の前後に「私的な旅行」をする際の報告を規定することの妥当性 ○ビジネスホテルの宿泊費の全国平均や相場が知りたい	
海外関係	海外出張・海外事情・駐在員	○日中関係の悪化による中国の渡航規制に関する対応 ○海外出張時の旅費や宿泊費等の相場 ○海外に長期出張中の社員の納税について	4
	安全衛生・保険	○労災では対応していない入院に伴う自己負担分の対応 ○特定の社員の咳が気になるとの意見が投書されたことへの対応	
労働法令、労働行政	健康管理・ストレスチェック	○健康経営の一環として、睡眠へのアプローチを検討しているが、他社で良い事例はないか	12
	労働関係法令の動向・解釈	○労働安全衛生規則は労働安全衛生法とは別ものか ○代理人弁護士との口座に退職金を振り込むのは労基法24条の「直接払い」に反するか	
福利厚生、社宅・寮	労働行政の動向・対応	○新政権下における労働法制関係の動きの見直しや予定 ○労基署からの「点検」で失念している項目にはどう対応すべきか	4
	社宅・寮	○借上げ社宅制度を使わない人から不公平との声があり、社宅の規程を見直したい ○社宅使用料や家賃補助の相場を知りたい	
働き方改革	福利厚生全般	○財形貯蓄等の会社補助(利子補助)を検討している ○新卒採用・若手確保のため、奨学金返済制度の導入を検討している	5
	多様な働き方・生産性向上	○労働時間が減少したシニア層の社員から、空いた時間や休日に副業をしたいという声が上がっている	
	テレワーク・在宅勤務	○「在宅勤務は不可」としたい人には、労働契約書にどのように記載すべきか	
働き方改革	同一労働同一賃金	○58歳で正社員として採用した人を60歳定年で再雇用した時に、賃金下がると「同一労働同一賃金」から問題となるか	4
	その他	○クールビズの実施状況 ○情報セキュリティ対策 ○改正下請法に関する取り扱い ○BCP対策	
合 計			324

愛知県経営者協会では、人事・労務に関するお悩みやお困りごとに、過去の事例や独自のデータ、会員相互のネットワーク等のノウハウを生かしお応えします。ご相談は、本会 HP のお問い合わせフォーム、または、お電話（052-221-1931）にて承ります。ささいなことでもお気軽にお尋ねください。

Schedule 5月

- 14 (木) 大池会 幹事会
- 15 (金) 経理担当者実務セミナー
- 20 (水) 印刷部会
- 28 (木) 正副会長会議
定時会員総会
特別講演会
会員交流会
- 29 (金) 給与計算実務セミナー

COOLBIZ “服装の軽装化”
を実施しています
◀実施期間:5月1日～10月31日▶

愛知県経営者協会は、
愛知県における《経済4団体》の一つです。

「愛知経協」は、会員の実務をサポートするスタッフです。
**ご意見、ご質問を
お寄せください!**

TEL ▶ 052-221-1931
e-mail ▶ info@aikeikyo.com

第80回 定時会員総会のご案内

日 時 2026年5月28日(木) 【総 会】15:00～15:50
【特別講演会】15:50～16:50
【会員交流会】17:00～18:00
会 場 名古屋商工会議所ビル 2階 大会議室(ホール)
問合せ 愛知県経営者協会 総務・企画部 TEL 052-221-1931

特別講演

『アジア大会から広がる～つながりの力～』

講師 公益財団法人日本オリンピック委員会
みつや ゆうこ
副会長 **三屋 裕子氏**



【講演内容】

2026年9月から愛知県で開催される「第20回アジア競技大会」および「第5回アジアパラ競技大会」は、アジア規模の国際スポーツイベントであると同時に、地域社会・企業・市民がスポーツを通じてつながり、共生社会の実現に向けた意識と行動を高める重要な機会となります。
本講演では、Jリーグ、バスケットボール協会、バレーボール協会といった多様な競技団体の要職を歴任されてきたご経験、ならびに企業の役員として組織運営に携わってこられた立場から、「スポーツが地域社会および企業活動にもたらす力」、「共生社会の実現に向けたスポーツの可能性」、「企業が果たすべき役割や社員の意識醸成」などについてお話しいただきます。

愛知県警が「サイバー防犯診断」します

- ・サイバーセキュリティ対策をしたいけど、何からやればいいのかわからない
- ・現在実施している対策で大丈夫か不安だ
- ・最新のサイバー犯罪の手口など、サイバー犯罪の情勢を知りたい

サイバー防犯診断の内容

- ◆ 最近流行っているサイバー犯罪の手口の解説と対策
- ◆ SECURITY ACTION 宣言支援
- ◆ ツールを使った簡単な脆弱性診断 など

お申込受付中! 事業所に個別に伺い、実施します

サイバー診断 愛知県警

問合せ：愛知県警察本部 TEL 052-951-1611 (内線 3323・3324)

表紙解説

東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

東海東京フィナンシャル・グループは、2025年10月にグループ誕生25周年を迎えました。独立系総合金融グループとして、証券機能を中心に、幅広い金融サービスを提供しています。地方銀行とのアライアンスを軸に、東海地区をはじめ全国へネットワークを広げながら、お客さま一人ひとりの資産・資本の充実に寄り添ってまいりました。
これからも地域経済の発展に貢献するとともに、挑戦を重ね、新たな価値の創出に取り組んでまいります。



東海東京
フィナンシャル・ホールディングス

創 業：1929年6月
本 社：〒103-6130
東京都中央区日本橋二丁目5番1号
代 表 者：代表取締役会長 石田建昭
代表取締役社長 春日井博