

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

今どきの若者をグンと成長させる日ごろの心掛け
〜ちようどいいマネジメントとは〜

(株)アタックス・セールス・アソシエイツ 代表取締役社長 横山 信弘 氏

丸徳産業株式会社



堀之内物流センター



ホームページ



Instagram

CONTENTS

6

〈実務講座〉 初歩から学び直す賃金制度の基礎
〔第13回〕人件費② 人件費の比率と評価
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14回(4) 「休暇」-「年次有給休暇」
■ 年次有給休暇(年休)の基本

10

経協プラザ
「名古屋地区部会」「地方労働問題懇話会」ほか

11

2023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

2024

5

Vol.890

今どきの若者をグンと成長させる日ごろの心掛け ～“ちょうどいいマネジメント”とは～

2月に筆者が上梓した『若者に辞められると困るので、強く言えませんか』（東洋経済新報社）の反響が大きい。若い部下に厳しいことを言えないので、どうしたらいいかと悩んでいる上司に刺さっているようだ。「ちょうどいいマネジメントルール」が11種類紹介されているのも好評を得ている要因だと思う。子育てで悩んでいる主婦の方から「とても参考になる」と言われたのは、大変嬉しい出来事であった。

しかし、よい評価ばかりではない。問題提起されることもあった。ある営業部長から、こんなことを言われたのだ。

「若者に辞められても、私は困りませんけどね」
私が驚いていると、その部長はこう付け足した。

「なぜ困るんですか？ たしかに辞められたら残念です。だけど、困りませんよ」

話をうかがってみると、その部長の言い分は理解できた。この会社は、3年ほど前からDXを進めて業務の生産性を上げている。とりわけRPAの導入は効果的だったようで、デスクワーカーの単純作業は大幅に減った。

顧客データベースをもとに、お客様の属性を自動的に入手できるシステム、お客様のリアクションに応じて適切な応答ができるマーケティングオートメーションが稼働している。人間がやらなくてもいいことはコンピュータやロボットに任せ、「人間にしかできないこと」に注力できるよう環境整備されているのだ。だから、

「当社でキチンと仕事ができるようになるには、3年ぐらいいはかかります。数ヶ月で

きてしまう仕事なら、もう人間に任せないですから」と部長は言い切る。

「仕事ができるようになってから辞められると、困るわけですか？」

私が聞くと、「そうです」と部長は即答した。つまり、この会社においては、『ベテランに辞められると困るので、強く言えませんか』なのである。

ブラックでもホワイトすぎない 職場の特徴

ブラックな職場だと、当然敬遠される。しかしホワイトすぎる職場だと、成長できないからといって優秀な若者は定着しない。

先日の日経新聞でも「ホワイトの次をめざすべきだと書かれてあった。たしかに「ゆるい職場」に満足する優秀な若者はいない。

若者の言い分は「キチンと育ててほしい」だろう。いっぽう上司の言い分はどうか。おそらく、

「キチンと育ててほしいなら、育てたいと思われようにしてしろ」

「育ててもらったのが、当たり前と思うなよ」である。

昭和世代の経営者や上司だけではない。若い経営者が集まる会でも、そのような話題が出た。そして32歳のスタートアップ企業の社長からは、こんな発言も飛び出した。

「タイパを大事にしているのだから、成長が遅い若者にかまっていられません」

しるぎを削るスタートアップの業界では、このような発言も過激ではないようだ。他の参加者からも賛同の声が上がっていた。当然

かもしれない。彼ら彼女らは、

「本気で成長したいなら、みずから起業しろ」と言いたい。それが一番早いんだから」と思っているからだ。いずれにしても、ブラックでもなく、ホワイトすぎるわけでもない、ちょうどいいぐらいに引き締まった職場は厳しい。ブラックと違うのは、理不尽な厳しさが少ないというだけだ。

つまり、ちょうどいいマネジメントという状態は、けっこう厳しいのである。

上司にだって 部下を選ぶ権利がある？

部下は上司を選びたいだろう。誰だって若いときに、いい上司の下で働きたいはずだ。しかしその反対も然り。上司も部下を選びたいのだ。

以前ある有名な経営者が言っていたことが思い出される。

「いちはん仕事ができるベテランに、主体性のない部下の面倒を見させるのは会社の損失です」そうなのだ。やはり、わかりやすい目安は主体性だ。主体性が低い部下に辞められても困らない。それが多くの上司の本音だろう。

著書『若者に辞められると困るので、強く言えませんか』でも記した。私は、主体性に欠けている人は「病気」だとさえ考えている。もちろん特殊な事情があるなら話は別だが、そうでなければ主体的でないことが、どれほど重大な問題を抱えるかを正しく知っておくべきだ。

なぜか？

主体的に仕事をするのは、ビジネスパーソンとして当たり前のことだからだ。これだけ



(株)アタックス・セールス・アソシエイツ
代表取締役社長

よこやま のぶひろ
横山 信弘

企業の現場に入り、営業目標を「絶対達成」させるコンサルタント。最低でも目標を達成させる「予材管理」の考案者として知られる。15年間で3000回以上の関連セミナーや講演、書籍やコラム、YouTubeを通じ「予材管理」の普及に力を注いできた。

現在YouTubeチャンネル「予材管理大学」が人気を博し、経営者、営業マネージャーが視聴する一大メディアとなっている。『絶対達成する部下の育て方』『絶対達成バイブル』など「絶対達成」シリーズの著者であり、多くは、中国、韓国、台湾で翻訳版が発売されている。

AIやロボットが単純業務を自動化する時代に、「指示待ち」の姿勢を貫こうするのはムリがありすぎる。

また、指示や具体的な方針が出るまで働かない受け身の姿勢が、どれほど周りの人たちに負担をかけることになるのか、少し考えればわかるはずだ。

主体性に欠ける、というだけで組織にはマインナスである。そのことは必ず胸に刻んでほしい。指導する立場のマネージャーも自覚すべきだ。

「なかなか主体的に動けないようにで」と呆れている場合ではない。上司は部下に「深刻な病気だ」と伝える義務がある。

自分自身の「モノサシ」があるかないか

では、主体的になるにはどうしたらいいのか？

まずは「インサイドアウト」「アウトサイドイン」の発想をしっかりと覚えよう。「インサイドアウト」は、問題が自分の中にあると考えることを指す。逆に、「アウトサイドイン」は、問題が自分の外にあると考えることを指す。

この違いは、自分の中に「モノサシ」があるかないかによって生まれる。

「モノサシ」がない「アウトサイドイン」の人は、目標ではなく身近な人の思考や行動に反応する。

自分の現状を正しく認識せず、他の人が勉強していたら自分も頑張る。そつでなければ「まだいいか」と思って誘惑に負ける。衝動やストレスをコントロールできない他責寄りの

思考だ。

反対に「インサイドアウト」の人は、自分の中にある「モノサシ」で自ら行動を選択する。

当然「インサイドアウト」の人は、成果が出なければ自分の責任だと捉えやすい。自分がコントロールできることは何か、コントロールできないことは何かを見極め、コントロールできることに力を尽くす。

著書『若者に辞められると困るので、強く言えませぬ：マネージャーの心の負担を減らす11のルール』では、現代の若者にどのように接したらいいのか？ 悩む上司に向けて書いた。しかし、若者自身にも読んでもらいたい。そうすることで、部下としての「あるべき姿」を見つけ直すきっかけにもなるだろうから。

多くの上司が勘違いしている「モチベーション」について

主体性と同じように、上司が気にかけるのが「モチベーション」だ。

「若い人のモチベーションをどのように上げたらいいか、わからない」

こう悩んでいる上司はとても多い。

実際に、4月に入社してすぐに「モチベーション」が落ちた」と発言する新入社員もいる。そこで、ほとんどのマネージャーが勘違いしている「モチベーション」についても解説しよう。

モチベーションとは内発的な動機という意味だ。やる気とか意欲のことである。動機付けには、外発的動機つけと内発的動機付けの2種類がある。いずれにしても動機付けによってモチベーションが上がることは広く知られている。

たしかにモチベーションを上げるには、そのような動機付けが必要だろう。しかし、何か勘違いしていないか？

若者はモチベーションを上げたがっているのだろうか？

これを読んでいるあなたも、モチベーションを上げたいだろうか？ もっと熱意をもつて仕事したいだろうか？

そのように聞かれたら「Yes」かもしれない。だが、別にながたってなくてもいいと思う人も多いはず。熱意がそれほど高くななくても、仕事ぐらいいでできるからだ。

若者が望んでいることは、「モチベーション向上」ではない。

「モチベーションを下げたくない」

ということなのだ。私のような50代にはわからない感覚だろう。なぜなら私たちが社会に出たころ「モチベーション」という言葉は存在しなかったからだ。

「上げるやり方」と「下げないやり方」はまったく違う

ほとんどの人がわかっていないことは、

・モチベーションを上げるやり方 と
・モチベーションを下げないやり方が違う、ということだ。

昨今のトレンドである。いかに成功するか、ではなく、いかに失敗しないかだ。成功するやり方はいろいろ環境要因によって左右されるが、失敗しない方法は、ほとんど決まっている。松浦静山の名言にもある。

『勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議な負けなし』だ。

同じように、モチベーションの上げ方なんて個人差がありすぎるし、不確実性が高い。いっぽう、モチベーションを下げない方法というのは、ほぼ個人差がなく、再現性が高いのだ。したがって上司は

「最近の若い子のモチベーションを上げるには、どうしたらいいのか？」

なんて考えるべきではない。最近の若い子でなくても、人それぞれだからだ。

そこで役立つ理論が、「ハースバーグの二要因理論」だ。このクラシカルな理論、フレームワークは、上司と部下との関係のみならず、夫婦や子どもとの関係を良好にするうえでも、とても役立つ。

ハースバーグの二要因理論を活用しよう！

それでは、ハースバーグの二要因理論を軽く解説する。二要因理論の「衛生要因・動機付け要因」の意味は、次の通り。

・衛生要因 ↓ 満たされても満足しないが満たされないと不満を覚える
(会社の方針と管理、上司との人間関係、労働条件、個人の生活……等)

・動機付け要因 ↓ 満たされると満足するが、満たされなくても不満ではない
(達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長……等)

重要なのは、断然「衛生要因」だ。分かりやすい例を書こう。

どんなに好きな仕事に就いたとしても、会社の方針がおかしかったり、上司との関係がギクシヤクしていたり、個人の生活を脅かすほど労働条件が悪かったりすると、ほとんどの人は不満を抱く。

「好きな仕事に就いたんだから、ガマンしろー！」
と言われても、そうは思えないのだ。
若者でもそうだ。上司の管理がイマイチ。方針がコ

ロコロ変わる。そんな状況で、たまに

「君は凄いな。頑張ってるよ」

と褒められても、満足するのは一瞬だけ。モチベーションが上がったり、やる気になるのは、そのときだけで、長続きしない。

「君がやりたいことは何だ？今後のキャリアについて話し合おう」

このように、キャリアの相談をされても心は動かない。日ごろから「正しいマネジメント」をされてもいないのに、時おり部下の承認欲求を満たそうとしたり、やる気を上げようと動機付けばかり考えても心に響かないのだ。夫婦仲を考えたら、わかりやすいか。

仕事で出張へ行く。飲み会で遅く帰る。週末は接待ゴルフ。なかなか家族の時間を確保することができない。そのため、誕生日やクリスマスなどのときだけ、「日ごろの罪滅ぼし」で高級レストランを予約したり、高価なプレゼントをしても、良い関係は続かない。

高級レストランに行ったり、海外旅行したり、プレゼントをもらったりしたら誰もが満足するだろう。しかし、そんなことよりも、

・今日は何時に帰るのか？

・夕食は要るのか、要らないのか？

・いつからいつまでどこへ出張に行くのか？

・子育ての相談に乗ってくれるか？

・ちよつとした愚痴を聞いてくれるか？

こういった日ごろの行いのほうが、はるかに重要なのだ。このような要望に応えたからといって、相手は満足しない。しかし応えないと不満ばかりが溜まっていくことになる。

だから、先述したような、都合のいいときだけ高価なプレゼントを渡してご機嫌取りをしよつとする人は、

「あなたは人の気持ちが変わらない」

と言われてしまうのだ。私のような昭和世代には多いはずだ。

大事なことは「点数を上げる」ことではなく「点数を下げない」ことだ。上司部下だけでなく夫婦も同じである。

「褒める」よりも100倍大事なこと

「動機付け要因」を意識していても、部下のモチベーションダウンを食い止めることはできない。だから承認欲求を満たそうとして、

「どうやって褒めたらいいのか？」

などと考えても意味がない。では、どうしたらいいのか？日々の感謝をすればいい。

過去と比較しての変化や、明確なお手柄がない限り「褒める」ことは難しい。これは著書で詳しく解説した。大切なのは、「こうしたら、こうする」というイフゼンルール(If-Then)をしつかり守るのだ。そんなに頻繁に部下を褒めることなんて、ないのだから。

そこで大事になってくるのは、

「ありがとう。すごく助かっているよ」

この一言が言えるかどうかだ。

「褒める」は発生型だが、日々の感謝は設定型にできる。

「週に2回は褒めるぞー」これは宣言できないが、

「週に2回は感謝しよう」と計画することはできる。

照れ臭いかもしれないが、日々の感謝を習慣化しよう。「褒める」よりも100倍大事なことだ。

存在承認を満たす効果的な方法

日々の感謝のことを、コーチング用語で「アクノリツジメント」と呼ぶ。存在承認と表現すれば、わかりやすいだろう。とはいえ、

「君のおかげで、助かっている。ありがとう」

と、毎日のように言える人は少ないだろう。照れ臭

いから、言っても一週間に一回だ、という人も多い。

しかし、誰だつて毎日のようにできることがある。それが、そこに部下が存在していることを認めることだ。

これが存在承認である。やり方は、とても簡単。シンプルだ。

名前を呼んで、挨拶するだけ。声をかけるだけでいい。

「田中さん、おはようございます」

「吉田さん、お疲れ様」

これでいい。短いフレーズだが、効果抜群だ。こんなに「タイプ」の高いコミュニケーションはないだろう。

傾聴よりも「即レス」のほうが重要？

「即レス」も存在承認の一つだ。

部長や課長、他の先輩からのメールにはレスがはやいの、自分のメールへのレスが遅いと、

「自分の存在が軽んじられている」

と思ひ込むものだ。どんなに傾聴を心がけていても、いつものメールのレスが遅いのであれば、マイナス効果のほうが高い。自分の都合のいいタイミングで

「何でも話を聞かせて」

「困ったことがあったら、いつでも相談してくれ」

と呼びかけても、部下はその気にならない。日ごろから自分の存在をスルーしておいて、それはないだろう、と部下は思っただけだ。

評価や待遇を改善するより、まずは日ごろの「アクノリッジメント(存在承認)」に力を入れよう。

部下への期待度が低ければ、成果もでない

「褒める」のも「叱る」のも、常に「後」でやる行為だ。

部下が何かをしてくれないと、やりようがない。

だからこそ、部下が何かをする「前」に意識をもっていくほうが、上司はやりやすいのである。

その最適な方法が「期待」である。

部下が何らかの成果を出す「前」にするのが「期待」であり、「後」にするのが「褒める」であったり、「叱る」である。

「褒めて伸ばす」だと意識しづらいが、「期待して伸ばす」なら、上司もわかりやすいではないか。世の中には、「人に期待しない」

と言つ人は多い。相手に期待するからこそ腹が立つし、口を出したくなる。期待しなければ、イライラせず人と接することができる。お互いの関係は良好になる、という言い分だ。

この考えに、私は、まったく共感しない。その姿勢は、相手に対して失礼だと思うからだ。

期待とは、相手に投資することだ。自分の情熱をお裾分けするわけだから、その投資した分だけの情熱を回収できなかった場合は、腹が立つ。期待を裏切られると、イライラするのである。

しかし、ビジネスは常に投資だ。人に期待するときも、自分が何かにチャレンジするときも、必ず何らかの投資をしている。

リスクのない仕事なんて、ありえない。自分の期待通りにならないければ残念だし、頭にくる。しかし、期待通りにリターンがあれば、大きな喜びを得られるものだ。

必要以上にプレッシャーをかけなくてもいい。しかし、期待はしよう。パフォーマンス的にも、他者からの期待を受けることで成果を出す可能性が高まる「ピグマリオン効果」と、反対に期待が低いと、成果を出す可能性が低くなる

「ゴーレム効果」という心理効果が知られている。

私どもコンサルタントは、この「ピグマリオン効果」と「ゴーレム効果」を、クライアント企業の現場で、しよっちゅう目している。

社長が部下を信じ、期待している企業は、時間がかかっても、従業員たちは成果を出すようになっていく。反対に、

「うちの社員はアホばっか」

「半分以上の社員は、ダメです」

と口にするような社長のもとでは、従業員たちは力を発揮しようとしにくい。

親が子どもに期待をかけるように、上司が部下に「期待しているよ」と声をかけるのはとても大事な行為である。

本人の前であろうが、本人がいないところであろうが、「期待していない」「どうせアイツは無理」みたいな発言はすべきではない。

その気持ちは相手に伝わり、成果を出そうとする気持ちに影響を与える。

「期待する+褒める」で部下のやる気を引き出す！

その人に「期待する」ことで、その人もまた期待に応えようとする。その人のことを好きになれば、その人から気に入られる可能性は高くなる。

これが「返報性の法則」だ。

だから、上司は部下の実力を吟味する前から100%期待するべきである。

褒めることは難しくても、期待することは誰にでもできる。スキルも技術も不要。単に心掛けるだけで済む。

まとめると、こうだ。

部下が成果を出すように、しっかりと期待する。期待に応えようと部下が頑張る、ある一定の基準を超えたら、「イフゼンルール」を発動する。心の底から褒めよう。

もしも、部下が期待に応えようとせず、それどころか著しく「あたりまえの基準」を下回るようなことをしているなら、即行動を変えるよう「叱る」のだ。

「叱る」はよっぽどのことだから、基本的には、「期待する+褒める」のサンドイッチ構造を意識しよう。

初歩から学び直す賃金制度の基礎

人件費② 人件費の比率と評価

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、勤怠管理システム構築、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、非正規社員活用、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。

人件費の理解とその評価

人件費が「高い」とか「低い」という評価は、一体どのような基準で行うべきなのでしょう？

決算書を見て「我が社の人件費は予想以上に高い」と感じ、心配になることも珍しくありません。しかしその一方で、企業が十分な利益を上げているのなら、人件費が高いという評価は適切ではないかもしれません。また、企業によって設備投資の額や減価償却なども異なるため、単純に人件費だけを比較することには限界があります。

人件費を経費として捉える時、それを高いか低いかで評価するには、人件費だけを切り離して考えるのではなく、より広い視野が必要です。

では、どのような方法で人件費を評価すれば良いのでしょうか？その一つのアプローチは、「業績との関連性を踏まえた人件費の評価」です。この観点から人件費を見る方法にはいくつかの手法がありますが、中でも次の二つが代表的といえます。

① 売上高人件費比率

② 労働分配率

売上高人件費比率とその意味

売上高人件費比率とは、企業の売上高に占める人件費の割合を指します。この比率は次の算式で計算されます。

$$\text{人件費} \div \text{売上高}$$

売上高は、企業の主要な事業活動から生み出される収入を意味します。従って、売上高人件費比率は、企業が業績を上げるためにどれほどの人件費を費やしているかを示す指標と言えます。

売上高人件費比率を用いる利点と限界

売上高人件費比率を用いる大きな利点はその分かりやすさです。売上高はほとんどの人が実感しやすい業績指標であり、その数値に基づいた人件費の割合を見れば、企業の人件費の状況を直感的に把握することができます。例えば、この比率が極端に高い場合、「売上の大部分が人件費に消えてしまっている」と認識され、多くの人がその状況を問題視することでしょう。

しかしながら、売上高人件費比率にはその使用にあたっての限界もあります。単に売上高だけを指標として用いても企業の業績を表

すには限界があるためです。

また、会社と労働者の、「成果の分配」をどうするかという点からも、売上高人件費比率は使えません。事業活動を通じて会社が生み出した「価値」を基準にする必要があるのです。

そこで付加価値と人件費の関係をみる労働分配率という指標を使います。

労働分配率

労働分配率という概念を理解するために、まず「付加価値」という用語の意味をしっかりと把握することが重要です。

付加価値とは、企業活動を通じて生み出された経済的価値のことを指し、これは企業が市場から得た収入から、生産やサービス提供のために外部から購入した材料やサービスの費用を引いた残りの部分に相当します。

この付加価値は、企業内で働く人々と企業の間で分配されます。労働分配率は人件費が付加価値に占める割合を示すもので、労働者が企業活動を通じて生み出された経済価値の中でどれだけの割合を受け取っているかを表します。この比率が高ければ高いほど、労働者に分配される割合が大きいということになります。言い換えれば、労働分配率は「労働者の取り分」を示す指標と言えます。

労働分配率のバランス問題

労働者にとっては労働分配率が高いほど好ましいと考えられがちですが、その割合が過度に高まると、企業の利益が圧迫され、再投資や資本の蓄積が困難になり、結果的に企業の成長や競争力が低下する可能性があります。

一方で、労働分配率が過度に低い場合、労働者のモチベーション低下や人材の流出を引き起こし、長期的には企業の生産性や革新能力の低下を招く恐れがあります。

このように、労働分配率は企業の持続可能な成長と労働者の福利のバランスを保つための重要な指標であり、経営者はこの割合を適切に管理し、調整する必要があります。

付加価値

付加価値は前述の通り、「企業が市場に提供する商品やサービスを通じて生み出される経済的な価値」を意味します。

この価値の量を算定する際、最も基本的な式は「付加価値＝企業の総売上高から外部への購入費用を引いた額」となります。ここで言う外部購入費用とは、企業が外部から購入した材料やサービスの費用のことを指し、これを差し引いた後の金額が、企業が実際に新たに生み出した価値の量を表します。

付加価値の計算方法

付加価値の具体的な算出方法には2つのアプローチが存在します。

一つ目は「控除方式」と呼ばれ、これは企業の総売上から外部購入費用を直接引く方法です。

二つ目は「積み上げ方式」と称され、この方法では付加価値を構成する各費用項目を一つひとつ合計していきます。

理論上は、これら二つの計算方法は同じ結果を導き出すはずですが、実際の統計調査や財務分析では、費目の分類や計算の取り扱いによって微妙な違いが生じます。

各種統計における付加価値の算定方法

実際の企業分析や経済分析においては、次のような様々な算定式が用いられています。

・中小企業庁による「中小企業の財務指標」では、付加価値は経常利益、労務費、人件費、支払利息割引料を合計し、そこから受取利息、配当金を引き、さらに賃借料、租税公課、減価償却費を加えたものと定義されています。

・経済産業省の「工業統計表」では、生産額から原材料使用額等と減価償却費を引いたものが付加価値とされています。

・財務省の「法人企業統計年報」では、営業利益に役員給与、従業員給与、福利厚生費、支払利息等を加え、さらに動産不動産賃借と租税公課を加えたものが付加価値とされています。

どの計算式を選択するかは状況により異なり、一概には決定できません。特に、減価償却費を計算に含めるべきか否かについては、専門家の間でも意見が分かれる部分です。付加価値を計算する際に、単に労働分配率の観点からだけでなく、資本効率を評価するなど他の目的で使用する場合は、減価償却費を含めることによって適切な分析が可能になることもあります。

したがって、自社の実情に即して付加価値、労働分配率を適切に分析するためには、次の2つの視点を考慮に入れることが推奨されます。

まず一つ目は、どのような統計データを基準として採用するかを明確にすることです。これにより、算定の基礎となるデータの信頼性を確保することができます。

二つ目は、一度決めた計算方法や基準を一貫して適用することで、時間を追って計算される付加価値の比較が可能になり、経営分析や意思決定に役立てることができ

ます。

これらの視点を踏まえた上で、自社にとって最も適した付加価値の算定方法を選択し、適用することが重要と言えます。

労務管理基本講座「就業規則の点検」

第14回(4)

「休暇」 - 「年次有給休暇」

1 年次有給休暇(年休)の基本

「年次有給休暇」は「労働者の心身の回復」を目的としており、労働基準法第39条で定められた法定の休暇です。一定の基準を超えた従業員には“有給”での休暇を必ず付与しなければならず、従業員が得られる当然の権利となっており、取得させなかった場合は労働基準法違反になります。

〈年次有給休暇〉を定めた「労働基準法 第39条」の内容

※第39条は、1項から10項で構成されています

年休の付与と日数	1項	雇入日から6か月が経過した従業員への有給休暇付与義務、付与日数について ・「雇入れの日から起算して6ヵ月継続勤務」、「全労働日の8割以上出勤」の2点の条件を満たした従業員には、10日分の年次有給休暇を与えなければいけません。
	2項	1年6か月以上継続勤務した従業員への有給休暇付与義務、付与日数について ・勤続が1年6ヵ月以上となる従業員は、勤続が1年継続するごとに付与日数が増え、6年6ヵ月の継続勤務で、20日分の年次有給休暇が付与されます。
	3項	パートなど週の労働時間が30時間未満の従業員への有給休暇付与義務、付与日数について ・パートやアルバイトであっても、年次有給休暇を与えなければいけません。ただし、正社員等と比較して勤務時間や労働日数が少ないため、1週間の労働時間が30時間未満で労働日数が4日以下の場合には、最低1日から最大で15日の年次有給休暇の付与となります。 ・1週間の労働時間が30時間以上の場合や、30時間未満であっても労働日数が5日を超える場合は、正社員等と同様の付与日数になります。
時間単位年休	4項	時間単位で有給休暇を与える「時間単位年休制度」について ・労使協定で「対象となる従業員」と「時間を単位にする有給休暇の日数【5日以内に限る】」を定めた場合に、時間単位での有給休暇を与えることができます。 ・時間単位年休は、「半日単位」の有給休暇とは異なるものです。
年休の取得時季	5項	「時季指定権」(従業員)と「時季変更権」(事業者)について ・有給休暇は原則として、従業員が希望した日に付与する必要があります。〔時季指定権〕 ・従業員が希望した日に休暇を与えることが、事業の正常な運営を妨げる場合に限って他の日に変更が可能と規定されています。〔時季変更権〕

計画年休	6項	<p>労使協定で計画的に休暇取得日を定める「計画年休制度」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「有給休暇の計画的付与」とは、従業員の個人的な事由による取得のための5日を除いた残りの年次有給休暇について、事業者が計画的に休暇取得日を割振ることができる制度です。 ・計画的付与制度の対象とできる日数は、例えば、年次有給休暇が10日の労働者は5日まで、20日の労働者は15日まで、計画的に付与することができます。
事業者による年5日の年休の付与	7項	<p>事業者による年5日の時季指定義務について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年10日以上の有給休暇が付与される従業員には、従業員の希望に沿った取得時季になるように努めて、事業者が時季指定して年5日の有給休暇を確実に取得させなければなりません。 ・従業員の意見を聴いた際に、半日単位の年次有給休暇の取得の希望があった場合は、時季指定を半日単位で行い半日の年次有給休暇の日数は0.5日として取り扱います。なお、時季指定を時間単位年休で行うことは認められません。
	8項	<p>事業者による時季指定義務の日数から従業員が時季指定した日数分の控除について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員が計画的付与によって有給休暇を取得した場合には、取得した有給休暇の日数を、有給休暇の取得義務の対象となる5日間から差し引くことができます。 ・自ら申請して5日分の有給休暇を取得している従業員には、時季指定をする必要はなく、時季指定することもできません。
年休取得日の賃金	9項	<p>有給休暇取得日に支払を義務付けられる賃金の額について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員が有給休暇を取得した場合は、就業規則の規定に基づいて、次のいずれかの方法で賃金を支払わないといけません。 ①通常の賃金 ②平均賃金 ③健康保険の標準報酬日額 ・有給休暇の賃金の支払方法は就業規則の絶対的記載事項に該当するため、どの方法を選んでも、支払方法は必ず就業規則に記載する必要があります。
産休等の休業時の出勤率	10項	<p>産前産後休業、育児休業・介護休業等があった場合の出勤率の算定方法の規定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労災によって休業している期間や産休、育休・介護休暇を取得している期間は、「労働した」とみなして出勤率を計算します。

出勤率の計算

$$\text{出勤率} = \frac{\text{出勤日数 (分子)}}{\text{全労働日 (分母)}}$$

「全労働日」とは…

通達では「年次有給休暇算定の基礎となる全労働日の日数は、就業規則その他によって定められた所定休日を除いた日」(昭和63年3月14日 基発第150号、平成25年7月10日 基発0710第3号)とされています。働く義務がある日の総計が全労働日ですから、「年次有給休暇を取得した日」は労働日から除くことになります。

●このコーナーでは、会務報告として最近の主な活動内容を紹介しております

名古屋地区部会

【3月15日】

第1部では、後藤・鈴木弁護士事務所より弁護士の鈴木智洋氏に「名古屋自動車学校事件・労災認定採決から考える 定年再雇用制度の留意点」と題して講演を頂きました。定年再雇用後の賃金を巡る裁判で、最高裁で差戻した名古屋自動車学校事件を例に挙げ、今後の労務管理では基本給、賞与についての性質、支給の目的を明確にしておくことがポイントとなる。また、団交等においては、賃金の減額根拠等についても十分に説明しておくことが重要となる。など実務において、留意すべき点を解説頂きました。

第2部では、高齢者の活躍、春季労使交渉社員の育成・定着など、テーマごとに少人数に分かれて情報交換を行いました。春季労使交渉のテーマでは、原資確保となる価格転嫁について、「取引先との交渉ができるようになった。」「転嫁が進んでいることを受けて、今後の組合からの要求は大きくなつていくと予想している」など、賃上げの原資確保の状況も含めて情報交換を行いました。

信用金庫部会

【3月18日】

今回の例会では、「高年齢者活躍に関する取り組み」について、情報・意見交換を実施しました。参加メンバーからは、63歳定年制度を導入した事例が紹介され、モチベーション向上について、若い世代から、自律的にスキルを習得するなどの体系的な教育制度を構築する必要があるとの指摘がありました。また評価制度について、評価により賃金が上下する仕組みと評価、ポストによつては、管理職への復帰もあり得る、との仕組みを導入した事例も報告されました。その他、今年度の賃上げ状況についても情報交換を実施しました。

大池会

【3月29日】

今回の例会では、「採用実績（2024年4月入社）、採用計画」、「春季労使交渉・協議」について、情報・意見交換を実施しました。採用について、整備職の特定技能外国人を今後増やしていくとの紹介があり、その受け入れに際して、日本語や日本の生活、文化などの事前研修を徹底する、との報告がありました。

また、今年の賃上げについて、各社とも、昨年以上のベアを実施する企業が多くみられ、初任給の引上げ、定年後再雇用者の処遇改善、パート等の非正規社員賃金の引上げに取り組み企業が見られました。

地方労働問題懇話会

【3月26日】

愛知県労働福祉課及び各地方事務所より労働相談の状況や雇用動向について報告いただき、課題認識を共有しました。各地域からは、コスト上昇に伴う価格転嫁が思うようにできていない事業者が多いことなどがあげられました。本会からは2023年度の活動結果と労務相談への対応状況などを報告しました。障がい者雇用をテーマとした意見交換では、地方事務所でも実施した企業へのヒアリング調査結果や本会の取組みをもとに、雇用を進めるにあたって課題となる通勤手段の確保などについて意見を交わしました。また、地方事務所の担当者からは、法定雇用率の上昇に伴い検討が必要となる精神障がい者の雇用推進について関心が寄せられました。本会からは、精神・知的障がい者の雇用促進には、受入れ側企業においてフォローできる人材の確保がまず課題になるため、そのための支援の必要性を訴えました。

開催した講座の内容からポイントをご紹介します

新入社員研修

【3/27開催】

講師 NDSソリューション㈱ ビジネスマナー講師 杉田 裕子 氏
仕事を進めるうえで心得ておくべき重要なポイントとして、社会人としての心構え、あいさつ、マナーなどの確認と、ビジネス電話のロールプレイングを行いました。

「報連相」は、相手と自己の視点に立ち、目的意義を持って行うことが重要である。
技能実習制度及び特定技能制度の見直しに関する説明会 【4/5開催】

講師 (一社)日本経済団体連合会 産業政策本部 上席主幹 脇坂 大介 氏

新制度では、監理支援機関の適正化と規制の厳格化が行われるため、外国人の受け入れ継続性のためにも、優良な機関の選定が重要。
受け入れ職種、分野の追加の要件には技能の体系化と評価システムの構築が求められる。業界がまとまり、業所管庁へ働きかけることが必要。
育成就労では、本人意向の転籍が理由を問わず認められるため、長く働いてもらうためには環境整備が不可欠。
新制度は2027年施行予定。十分な移行期間が確保される見通し。現行の技能実習制度との併存期間も考えられる。

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～

2023年度 労務相談概要

年間
376件

		主な相談内容	合計	前年
労使紛争	企業内組合対応	○労働組合に入っている人の名簿・人数を聴くことは問題か ○労働組合員の範囲について	8	8
	合同労組対応	○派遣先への団交申入について ○オンライン団交の要件と拒否した場合の判例・問題点		
	個別労使紛争	○親会社から移籍した社員とのトラブルが、親会社の相談窓口を持ち込まれたケースの対応		
賃金体系・水準	賃金制度・最低賃金	○最低賃金の引上げの今後の見込み ○制度改定のために業種ごとの賃金相場・業務に準ずる手当水準が知りたい	70	105
	モデル賃金・初任給	○初任給の業種別データ ○中途採用者の賃金相場について		
	賞与・一時金	○賞与と調査の最新の情報 ○賞与の業種別・地域別水準 ○配偶者の家族手当の要件を念頭としたパート社員からの賞与辞退への対応		
	賃金交渉状況	○春季労使交渉の妥決状況について ○地域別の賃上げ金額 ○ベア配分について		
	賃上げの考え方・成果配分	○若年社員の採用・定着のために若年層の賃上げを行う場合の留意点 ○インフレ手当を出した企業の実情		
	諸手当の制度・相場	○役職手当・家族手当等の相場 ○通勤手当の支給方法について ○資格手当の水準等 ○デジタル人材育成の資格制度		
労働時間・休日休暇	退職金・企業年金	○兼務役員への退職金支給 ○確定拠出年金の導入 ○退職金算定の勤続年数における欠割の取り扱い	46	35
	労働時間制度・36協定	○シフトが複数のケースでの就業規則への記載方法		
	労働時間の管理方法	○制服の着替え時間 ○勤怠記録と在社実態乖離、実態調査と遡及 ○事業外みなし労働時間制		
	労働時間の解釈・実態	○用務先から社用車で宿泊先に向かう時間の取り扱い ○2事業場を掛持ちで働く際の割増賃金の支払い ○日を跨ぐ勤務の取り扱い		
就業規則・規定・協定	休日・休暇の解釈・実態	○リフレッシュ休暇導入 ○年次有給休暇の付与 ○退職時の積み立て休暇の消化 ○正社員転換した場合の年次有給休暇の付与について	29	15
	給与計算	○残業代の基礎賃金に含める手当 ○残業時間の単位・集計処理について		
	労働条件の不利益変更	○日勤のみのシニア社員への宿泊出張命令 ○病欠休職から復職する社員の短時間勤務化 ○慶弔金見直しによる不利益変更		
就業管理	法令改正に伴う規程変更	○自動運転者の改善基準告示について ○2024年4月1日からの労働条件明示ルールの変更に伴う取り扱い	39	52
	モデル就業規則・規定例	○就業規則の見直し ○育児介護休業規程の改定 ○副業禁止と懲戒の取り扱いについて		
	ハラスメント対応	○上長によるパワハラが疑われる指導について ○従業員からのセクハラ相談への対応 ○長期休職者の休職満了直前でのパワハラ相談について		
	メンタルヘルス対応	○メンタルによる休職者の復職フォロー対応 ○有期雇用従業員からのメンタル不調による休職申し出 ○メンタルヘルス不調による休職を繰り返す社員への対応		
	問題社員対応	○仕事の習得速度やコミュニケーションに問題のある社員への対応 ○業務中の居眠り・アルコール臭等の問題のある社員への対応 ○遅刻を繰り返す社員への対応		
雇用管理	育児関連対応	○男性管理職の育休取得への対応 ○企業内保育所・保育園補助の他社事例 ○育児短時間制度の他社事例 ○管理職の時短勤務時の給与取り扱い	53	39
	介護関連対応	○介護により所定労働時間に満たない社員のフレックスタイム制での対応		
	高齢者・定年・再雇用	○高齢者雇用制度における給与 ○役職定年制度 ○70歳までの就業機会確保に関する資料 ○定年再雇用者の契約更新拒否		
	パート・アルバイト・契約社員	○勤怠不良のパートの試用期間満了によるの雇用修了 ○期間工の契約期間の変更 ○4月から労働条件明示に伴う留意点		
	派遣社員・請負	○派遣契約外への部署異動 ○派遣契約との人数の乖離 ○派遣社員に対する備品貸与の手続き		
	女性活躍・ダイバーシティ	○女性活躍の他社事例を知りたい ○「つわり」による自宅静養の診断書の提出への対応		
	障がい者	○休職から復帰した社員(障害認定あり)の今後の対応 ○雇用している知的障害の社員への対応		
採用・退職	外国人労働者	○海外支社の外国人社員を国内の業務に就かせる場合の取り扱い ○特定技能制度での外国人採用	17	15
	役員	○役員退任後、非常勤顧問となった場合の社会保険、雇用保険、所得税の取扱い ○取締役会で選任した役員株主総会での否認		
教育・賞罰	無期転換対応	○定年退職後に、一度離職し再雇用した有期契約社員への「無期転換ルール」の適用	22	20
	募集・採用・内定・労働市場	○採用選考における健康診断義務付けの採用差別への該当有無 ○社員紹介制度の他社事例 ○採用について、人材要件(基準)作成の参考資料・事例		
	退職・整理解雇・普通解雇	○退職時の「秘密保持契約書」 ○試用期間満了で解雇する場合の解雇予告手当(平均賃金)の計算 ○事務所閉鎖に伴う整理解雇の考え方		
	人事考課・昇進・昇格	○自律型人材の育成に向けた働き方・評価制度		
配転・出張	人材育成・研修・教育	○サクセッションプランの参考事例 ○建設業でのベテラン社員の処遇と若手人材の育成・定着策	14	10
	懲戒・表彰	○従業員表彰基準等の事例 ○アルコールチェックに抵触した社員への対応 ○軽微な懲戒を繰り返す場合の対応 ○懲戒処分内の公表		
	小集団・メンター・社内報	○新入社員のメンター役に対する教育の方法 ○広報の新設に関する参考事例		
海外関係	転勤・在籍出向・転籍	○出向負担金と出向者に支払われる給料の乖離 ○在籍出向している社員の二重出向の可否 ○役員の出向について ○企業統合に伴う転籍	9	7
	国内出張・旅費	○出張旅費の水準について(物価高を踏まえた見直しのため)		
	事業承継・吸収合併	○グループ会社再編に伴う人事関係の手続き		
安全衛生・保険	海外出張・海外事情	○海外赴任者の配偶者の社会保険手続きに関する遡及加入の可否 ○海外出向社員に対する「年休5日付与義務」の取り扱い ○海外出張旅費の相場	12	6
	駐在員の処遇	○海外赴任者の評価方法 ○海外駐在員の処遇に関する物価高への対応事例 ○駐在員の税金(所得税、地方税) ○各国の消費者物価動向		
労働法令・労働行政	労働災害・安全衛生・保険	○トラックでの荷役作業時における安全対策強化 ○就業時間中のもらい事故への対応 ○週一勤務者の社会保険の加入義務の有無	5	1
	健康管理・ストレスチェック	○休職の通知書の雛形や留意点 ○週一勤務者を雇入れた時の健診		
福利厚生・社宅・寮	労働関係法令の動向・解釈	○「年取の壁」対応(社会保険適用促進手当)	11	7
	労働行政の動向・対応	○2024年問題を踏まえた労働時間の監督の動き		
働き方改革	社宅・寮	○寮・社宅の相場 ○社宅利用の要件 ○退職後に「私物」が残っている場合の対応	5	11
	福利厚生全般	○社宅管理規定への入居期限の導入 ○慶弔見舞金の他社の状況、事例 ○自社の健康保険組合の解散		
	時間外労働削減・生産性向上	○パートナースHIP構築宣言の登録		
	多様な働き方	○週一で兼業する者が、週4での勤務先では「時間外の適用除外」の場合、当方での時間外割増 ○副業・兼業の他社状況(愛知県内・製造業)		
分類不能	テレワーク・在宅勤務	○在宅勤務に関する他社事例(回数、諸手当) ○在宅勤務でできない人との公正性	36	52
	同一労働同一賃金	○専門学校より子弟制度で雇用した社員の処遇		
その他			36	52
合 計			376	383

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

*は参加者募集中

- *17 (金) 攻めの人材確保！
～兼・副業者から選ばれる仕事とは～
- *21 (火) 経理担当者実務講座
〃 豊橋支部会
- 23 (木) 正副会長会議
〃 定時会員総会・特別講演会・会員交流会
- 24 (金) 瀬戸支部会
〃 青壮年経営者部会
全国正副部会長会議
- 30 (木) 印刷部会

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78回 定時会員総会開催のご案内

日時 2024年5月23日(木) 【総会】 15:00～16:00
【特別講演会】 16:00～17:00
【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)(名古屋市中区栄2-10-19)

問合せ先 総務・企画部 TEL052-221-1931

『日本的経営の再構築』 特別講演
～コーポレートガバナンス&ファミリーガバナンス～

講師 オタフクホールディングス(株)
代表取締役社長 佐々木 茂喜 氏

【講演内容】

大正11(1922)年に醤油類の卸、酒小売業の佐々木商店として広島市に創業。オタフクソースで知られる、オタフクホールディングス(株)を頂点とした企業グループです。創業100周年を迎えた2022年に第12回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞(経済産業大臣賞)を受賞しました。

本特別講演会では、経営理念を浸透させ、社員の「我が事意識」を育み、一体感のあるグループ経営を実践されてきた経験から、脈々と受け継がれる創業の精神を共有できる仕組みと社風づくりについてご講演いただきます。



本会ホームページの会員専用ページでは、
現在下記等の動画コンテンツが
無料でご視聴いただけます。ぜひご覧ください。

- ◆<労働条件明示ルール変更>実務への影響と対応
- ◆パワーハラスメントの実務対応
～これは指導ですか？パワハラですか？～
- ◆復職判断の分水嶺 ～休職を繰り返さないための留意点～
- ◆サイバーセキュリティ基本対策 など

「会員ID」、「パスワード」のお問い合わせは
info@aikeikyo.com にメールでご連絡ください。

愛知経協

検索

表紙解説

丸徳産業株式会社

丸徳産業株式会社は、中部圏を中心に、電機メーカー、自動車部品メーカー、ロジスティクス企業など、様々な業界の企業様に事業サービスを提供しているB to B型の総合物流企業です。物流センターや工場内において、取引先企業様の物流業務(入荷・保管・検品・加工・仕分け・梱包・出荷・配送)を受託し、長年培ってきたノウハウとマンパワーで、物流コスト削減、生産性向上、品質向上にお応えすべく、尽力しております。創業当初より「企業は人なり」の経営理念のもと、社員教育に力を入れ、事業を通じて自己成長できるよう真摯に業務に取り組み、お客様から信頼され、選ばれ、任せて頂ける企業を目指しております。

信義 忠義 恩義

人生のごほうびは
あなたとの出会い

丸徳産業株式会社

設立 1974年(昭和49年)
本社 愛知県稲沢市正明寺2-27-22
代表者 代表取締役 久納 英治