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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Top

企業のデジタル(DX)人材育成に必要な体系化への提言
～中小企業におけるスキル習得へのステップアッププロセス～

愛知工業大学　経営学部教授　石井　成美　氏

豊橋鉄道株式会社

CONTENTS

6
〈実務講座〉 初歩から学び直す賃金制度の基礎
〔第12回〕人件費① 人件費を構成する内容
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 (3) 「休暇」―「代替休暇」

9
経協プラザ
「愛知労使懇談会」「愛知会議」
「正副会長と役員による懇談会」 ほか

12
INFORMATION

2024
3
Vol.888

パートナーシップ構築宣言
「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。

愛知県経営者協会
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

Top Article

企業のデジタル(DX)人材育成に必要な体系化への提言
～中小企業におけるスキル習得へのステップアッププロセス～

はじめに

現代の企業にとってデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進とDX人材の育成は重要なテーマとなっている。

経済産業省と情報処理推進機構(IPA)は2018年、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

DXは単なるIT化ではなく、「データ」と「デジタル技術」の活用で大きな変革を行うことである。

DX人材とは

DX人材の定義は種々あるが、筆者らはDX人材を「最新のAI技術、クラウド、ビッグデータを使いこなし、改善や新しい価値を提供するビジネススキル、コミュニケーション能力を持ち、様々な分野で活躍する人材」と定義している。DX人材とは、決してITのプロであるエンジニアだけを指しているわけではない。

では、〝このような人材をどう育てていくべきか〟、〝DX人材を育成するにはどうしたら良いのか〟という点が、筆者らの研究の出発点である。

DX人材育成に向けて

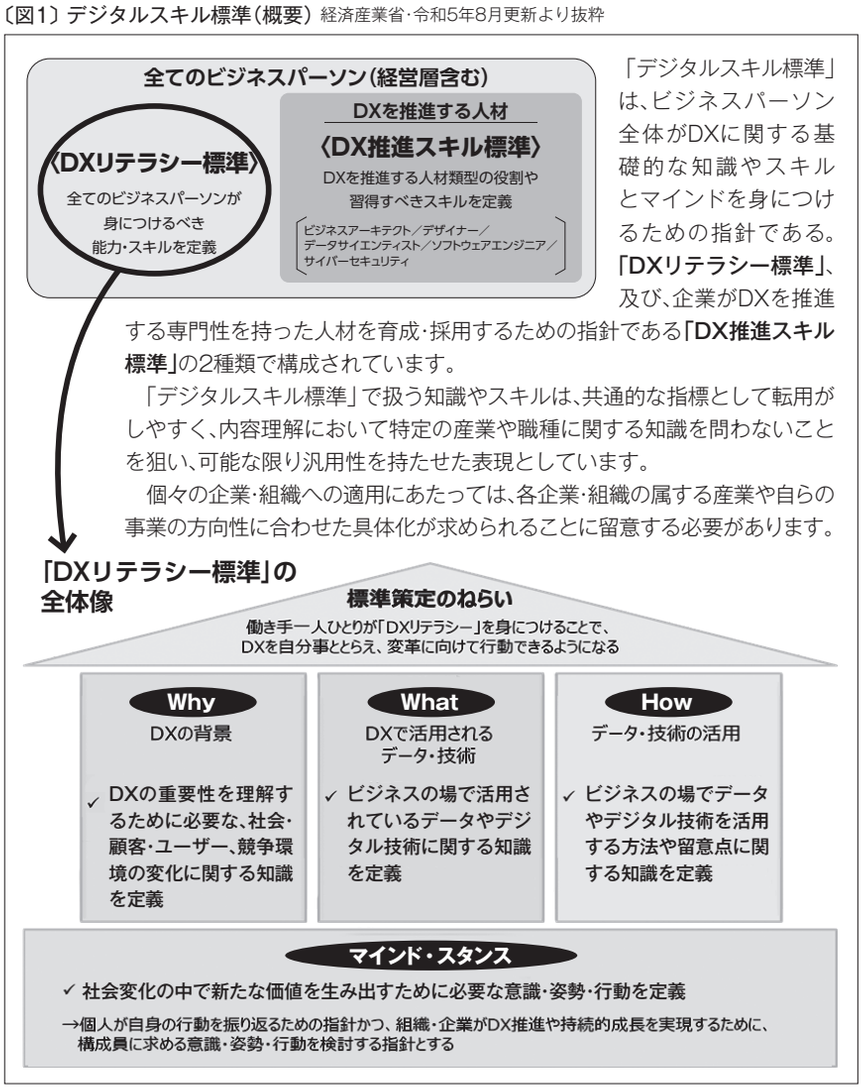
経済産業省はDX人材に必要なスキルの指針として「デジタルスキル標準(DSS)」を示しているが、スキル習得の段階やプロセスは示されていない。(図1参照)

この対応として筆者らは、体系化した「DX人材育成ステップアッププロセス」を提案し、「ステップアッププロセススキル標準」を策定した。

DX人材育成の対応が遅れている中小企業には、全従業員を対象とした「DX人材育成ステップアッププロセス」の中の〈エントリーレベル〉および〈基礎レベル〉のスキル標準の習得が急務であることを提言する。

本稿では、DX人材スキルの習得レベルを評価する判定基準の例を示すので、従業員に「DX人材スキル評価」(P5図6参照)のチェックを行い、自社の現状レベルを把握したうえで、DX人材育成に向けたリスキリングが重要であることを認識いただければ幸いである。

〔図1〕デジタルスキル標準(概要) 経済産業省・令和5年8月更新より抜粋



「デジタルスキル標準」は、ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキルとマインドを身につけるための指針である。**「DXリテラシー標準」**、及び、企業がDXを推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である**「DX推進スキル標準」**の2種類で構成されています。

「デジタルスキル標準」で扱う知識やスキルは、共通的な指標として転用がしやすく、内容理解において特定の産業や職種に関する知識を問わないことを狙い、可能な限り汎用性を持たせた表現としています。

個々の企業・組織への適用にあたっては、各企業・組織の属する産業や自らの事業の方向性に合わせた具体化が求められることに留意する必要があります。

執筆者プロフィール

愛知工業大学
大学戦略企画室長
経営学部教授
石井（いしい） 成美（しげみ）

ベンダー系ソフトウェア会社にて23年間勤務。システムエンジニアとして業務システムの構築を数多く経験。業務システムコンサルティングでは、経営戦略～業務改革～IT戦略～IT構築までを一気通貫にてサポート。システムマネージャー、シニアコンサルマネジャー、企画コンサルティング部長を歴任したのち、大学教員に転職　現在に至る。
保有資格：情報処理技術者、システムアナリスト、システム監査、プロジェクトマネージャ、上級システムアドミニストレータ、情報セキュリティマネジメント、ITパスポート、ITコーディネータ、公認システム監査人
担当講義：技術経営戦略論、IT戦略論、情報と職業　など

DX推進が求められる背景と現状

DX推進が企業にとって重要なテーマとなっている1つ目の理由は、AIやIoT、ビッグデータなどのデータやデジタル技術を活用することで、企業の競争力を向上させられることである。

2つ目の理由は、経済産業省が指摘する「2025年の崖」問題への対応である。もし企業がDXを推進できず、デジタル技術の活用やデータ利用による業務やサービスの変革に取り組めなければ、既存システムの老朽化、サポートするIT人材の不足などの課題が広がり、2025年には年間で最大12兆円の経済損失が発生し、国際競争力を失うと指摘されていることである。

しかしながら、日本企業におけるDX推進はあまり進んでいないのが現状である。2020年の経済産業省による「DXレポート2」によれば、自己診断を提出した企業の中でも約95％の企業はDXにまったく取り組んでいないレベルにあり、〝我が国のDXへの取組は想定以上に遅れている〟と記されている。

DXを推進する上での課題

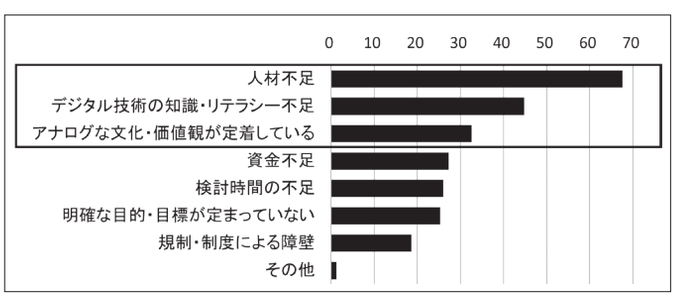
企業がDXを推進するには関係者全員がDXについて最低限の共通理解を持つこと、構想力を持ち、明確なビジョンを描き、自ら組織をけん引し、実行できる人材が必要であると指摘している。しかし、日本企業の多くがDXの取組みに遅れをとっておりDX人材育成が課題となっている。

総務省の情報通信白書（2022）によれば、企業約3000社への調査から、デジタル化を進める上での主な課題として「人材不足」（67・6％）、「デジタル技術の知識・リテラシー不足」（44・8％）、そして「アナログな文化・価値観が定着している」（32・6％）であることが報告されている。

「人材不足」は日本の企業にとって最も大きな課題で、DXを主導するCIOやAI・データ解析などの専門家が求められているが、約40％の企業が「採用方法や育成方法がわからない」と回答している。

「デジタル技術の知識・リテラシー不足」に関しては、新しいデジタル技術を理解し、それをどう活用するのかが大きな課題となっている。

「アナログな文化・価値観の定着」に関しては、古い価値観や仕事の進め方にとらわれている企業が多いことが見てとれ、デジタル技術の知識やリテラシー不足が原因であると考える。（図2参照）



〔図2〕“DXを進める上での課題や障壁”
（総務省(2020)「情報通信白書 令和4年版」をもとに筆者ら作成）

デジタルスキル標準によるDX人材育成の課題

DXを推進するためには、関係者全員に一定レベルのDXに関する知識と理解が求められる。しかし現状の「デジタルスキル標準（DSS）」では、各スキルの段階や理解度のレベルを示す具体的な育成方法は示されていない。エントリーレベルの人材からどのように育成すべきかという具体的なステップは示されていない。経営層、管理層、現場担当者、システム部門など、役割や業務によってDXに必要なスキルの具体的なレベルは異なるが、これらの必要なスキルレベルの違いが示されていない現状は、企業におけるDX人材育成の課題であると考える。

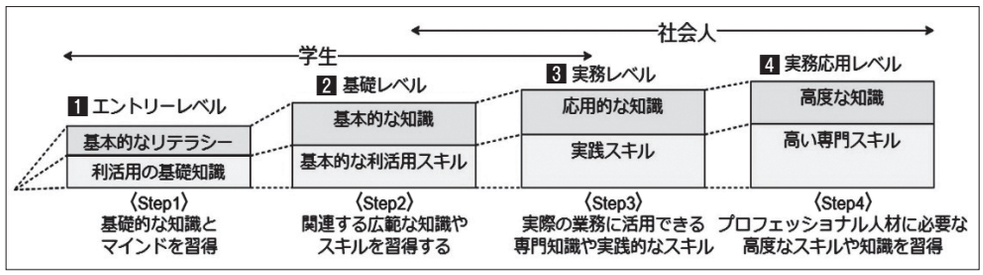
DX人材育成ステップアッププロセスの体系化

筆者らは、DXに必要な知識やスキル習得には段階的なプロセスが必要であるとの考えから、エントリーレベルから高度な知識レベルまでのスキルを段階的に定義することで、役割や業務によって異なるスキルレベルに応じたスキル習得の支援が可能になること考え、スキル習得の具体的な段階やプロセスを詳細かつ体系化した「DX人材育成ステップアッププロセス」を策定した。（図3参照）

このプロセスは学生から社会人まで全てのDX人材育成を支援できるよう、スキル習得の過程を4つのステップに分解し、ステップが進むにつれて習得すべきスキルが深化するように体系化した。

なお、このステップアッププロセスは、必ずしも全員がステップ1から始める必要はない。各人の現有スキルとスキルレベルに応じて必要なステップから開始し、必要なステップを目指すことで、学生から社会人まで、それぞれの役割や担当する業務によって異なるDXに必要なスキルの具体的なレベルの違いに対応できる。

〔図3〕DX人材育成ステップアッププロセス



具体的には、以下の4つのステップから構成される。

1 エントリーレベル〈Step1〉
- 対象者像：DXやIT技術の初心者
- 目的：基本的な概念とマインドセットの習得

2 基礎レベル〈Step2〉
- 対象者像：基礎知識を持ち、実践スキルの習得を目指す者
- 目的：さらに深い知識の習得

3 実務レベル〈Step3〉
- 対象者像：実践経験が浅い者、ITを日常的に活用する現場担当者
- 目的：専門的なスキルの習得と実践力の強化

4 実務応用レベル〈Step4〉
- 対象者像：将来、DXの専門家や高度プロフェッショナル人材を目指す者
- 目的：さらに高度な知識やスキルの習得

ステップアッププロセスごとのスキル標準

各ステップは、前のステップで習得したスキルをさらに深化させることが基本的な前提となっており、スキルレベルは、エントリーレベルを示す1から高度なレベルを示す4までの4段階で定義した。ステップが進むにつれて、スキルレベルの数値が増加し、習得すべきスキル項目も拡充されることとした。

また、各ステップにおけるスキル配置の判断は、ステップアッププロセス体系において定義した各ステップの対象者像や目的を基に以下の基準で行った。

〈ステップ1〉エントリーレベル

・初心者が最初に知るべき基礎的な内容を基準として、DXやITの基礎知識と基本的なマインドセットの習得に関わる各スキルをこのステップに配置した。実践的なスキルや練習は次のステップ以後で取り組むこととなる。（図4参照）

〈ステップ2〉基礎レベル

・ステップ1で習得した基礎知識をさらに深化させることを基準として、専門的な知識やIT・データ利活用のスキル、経営戦略の基礎、関連する法律知識などの各スキルをこのステップに配置した。実践的な学習として、プロジェクトの実施や実習、演習を通じて、各スキルの適用方法を学ぶことが重要である。（図5参照）

〈ステップ3〉実務レベル

・基礎的な知識とマインドセットをさらに深めつつ専門スキルを取得することを基準として、実際のビジネス環境や経験をもとに、データ分析手法や業務改善活動など関連する専門スキルをこのステップに配置した。

〈ステップ4〉実務応用レベル

・DXに関連する高度な経営戦略や「デジタルスキル標準（DSS）」の中核人材に必要なスキルを習得することを基準として、各スキルをこのステップに配置した。DX推進スキル水準が示す各類型の前提となる知識やスキルの習得が求められる。

〔図4〕ステップアッププロセスごとのスキル標準【Step1：エントリーレベル】

・対象者像：DX や IT 技術の初心者
・目　　的：基本的な概念とマインドセットの習得

カテゴリ	スキル	
マインド・スタンス		コラボレーション
	事実に基づく判断	
Why（DX の背景）	社会の変化	
What（DX で活用されるデータ・技術）	社会におけるデータ	データを読む・説明する
	データを扱う	データによって判断する
	AI	クラウド
	ハードウェア・ソフトウェア	ネットワーク
How（データ・技術の利活用）		ツール利用
	セキュリティ	モラル
	コンプライアンス	

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル	
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム		プロジェクトマネジメント
	ビジネスモデル・プロセス		
	デザイン		
データ活用	データ・AI の戦略的活用	データ理解・活用	
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	
	データエンジニアリング		
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	
	デジタルテクノロジー		
セキュリティ	セキュリティマネジメント		
	セキュリティ技術		
パーソナルスキル	ヒューマンスキル		
	コンセプチュアルスキル		批判的思考

〔図 5〕ステップアッププロセスごとのスキル標準【Step2：基礎レベル】

・対象者像：基礎知識を持ち、実践スキルの習得を目指す者
・目　　的：さらに深い知識の習得

▪ **太字**：前のステップに追加されたスキル項目
▪ 細字：前のステップから継続して習得（よりスキルレベルを深める項目）

カテゴリ	スキル	
マインド・スタンス		コラボレーション
	顧客・ユーザーへの共感	
	事実に基づく判断	
Why（DX の背景）	社会の変化	**顧客価値の変化**
	競争環境の変化	
What（DX で活用されるデータ・技術）	社会におけるデータ	データを読む・説明する
	データを扱う	データによって判断する
	AI	クラウド
	ハードウェア・ソフトウェア	ネットワーク
How（データ・技術の利活用）	**データ・デジタル技術の活用事例**	ツール利用
	セキュリティ	モラル
	コンプライアンス	

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル		
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム		**エンタープライズアーキテクチャ**	プロジェクトマネジメント
	ビジネスモデル・プロセス	**ビジネス調査**		
			マーケティング	
	デザイン	**顧客・ユーザー理解**		**設計**
		検証（顧客・ユーザー視点）	**その他デザイン技術**	
データ活用	データ・AI の戦略的活用	データ理解・活用		
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	**機械学習・深層学習**	
	データエンジニアリング	**データ活用基盤設計**	**データ活用基盤実装・運用**	
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	**チーム開発**	**ソフトウェア設計手法**
			Webアプリケーション基本技術	**フロントエンドシステム開発**
		バックエンドシステム開発	**クラウドインフラ活用**	
	デジタルテクノロジー	**フィジカルコンピューティング**		
セキュリティ	セキュリティマネジメント	**セキュリティ体制構築・運営**	**セキュリティマネジメント**	**インシデント対応と事業継続**
		プライバシー保護		
	セキュリティ技術		**セキュリティ運用・保守・監視**	
パーソナルスキル	ヒューマンスキル		**コラボレーション**	
	コンセプチュアルスキル			批判的思考

DX人材スキル習得レベル判定基準

図6は、ステップアッププロセスごとのスキル標準をもとに策定した従業員のDX人材スキル習得レベルを判定する「DX人材スキル習得レベルチェックリスト」である。

本チェックリストは「デジタルスキル水準」の各スキルチェック項目に対して、従業員が自身のスキルレベル（習熟度）を自己評価するものである。

〔図6〕DX人材スキル習得レベルチェックリスト
（データ活用カテゴリのみを抜粋）

スキルカテゴリ	スキルチェック項目	自己評価
データ・AIの戦略的活用	売上データや顧客データなどの基本的なデータおよび、グラフ図表や統計情報の読み方	1
	データ・AI の戦略的活用	
	データ分析やAI活用の基本的な流れ、分析やAIを使ったタスクの実行と評価	
AI・データサイエンス	統計分析によるデータ解析、および可視化	
	基本的な機械学習の知識、および使用法	
データエンジニアリング	データ活用基盤の基本となる、データ収集や保存に関する基本的な知識	
	基本的なフィルタリング処理、ソート処理、集計処理などのデータ加工	

0
1
2
3
4

習熟度は、0：知らない、1：知っている、2：説明できる、3：実践できる、4：指導できる の5段階の数値にて入力する。

この自己評価を通じて、従業員は各スキル項目の習熟度を定量的に把握することができ、自身のスキル習得状況や、今後スキルアップが必要なスキル分野を具体的に理解することができる。さらに、DX人材に必要とされるスキル全体の習熟度や、スキル習得のバランスを総合的に確認することも可能になる。また、従業員自身にとっては、次に習得すべきスキルやスキルアップの方向性が明確になり、スキル向上のためのモチベーションにつなげることができる。経営者にとっても、このチェックリストを活用することで、「DX人材育成ステップアッププロセス」における各従業員の位置を特定し、従業員のDXスキル習得レベルを総合的に把握することができ、今後の人材育成の方針を策定するための情報として活用することができる。

おわりに

本稿で紹介した「DX人材育成ステップアッププロセス」は、DXに必要なスキル習得を段階的に深められるよう体系化し、設計されている。スキル習得のプロセスをステップごとに分解することで、学生から社会人まで幅広い人材に対応でき、役割や業務に応じたスキルレベルの違いにも対応が可能になる。

エントリーレベルの人材はステップ1から開始し、段階的に各ステップを進むことでDXに必要なスキルを習得することができる。一方、既に一定のスキルを持つ人材は、自らのスキルレベルに応じて適切なステップから開始し、目指すステップに合わせてスキル習得を進めることができる。このステップアッププロセスは、教育機関におけるDX人材育成のカリキュラム設計や、社会人のリスキリング、リカレント教育においても有効であると考える。

また、DX人材育成の対応が遅れている中小企業において、全従業員を対象とした「DX人材育成ステップアッププロセス」の中のエントリーレベルおよび基礎レベルのスキル標準の習得が急務であることを提言し、DX人材スキルの習得レベルを評価する「DX人材スキル習得レベルチェックリスト」を紹介した。経営者として従業員に対するDX人材スキル習得レベルの習熟度チェックを行い、自社の現状レベルを把握するのに活用いただければ幸いである。

今後、DX人材育成に向けたリスキリング教育プログラムやカリキュラムの具体的な開発と実践教育を実施して行く予定であり、DX人材スキル評価チェック支援など、中小企業に対するDX人材育成に貢献していきたい。

初歩から学び直す賃金制度の基礎

隔月連載
【第12回】

人件費①　人件費を構成する内容

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。

人件費とは何か

1 現金給与総額

人件費というと、まず思い浮かべるのが賃金です。しかし、人件費というのは、月々の賃金だけではありません。昇給などを検討するときは、賃金だけでなく、人件費の総額を念頭に置かなくてはなりません。また、月々の賃金も、基本給などの「所定時間内賃金」だけではなく、残業や休日出勤をしたときに支払う「所定時間外賃金」も当然含まれます。所定時間外賃金は、所定時間内賃金に連動して変動します。賞与ももちろん人件費です。また、賞与が「基本給×○○月」という風に、所定内賃金と連動している場合は、昇給が賞与にも跳ね返ります。

2 退職金費用

これは退職引当金、退職年金掛け金などの費用を指します。会社がどのような退職金、退職年金制度をとっていて、どれぐらいの経費がかかっているかをしっかり把握する必要があります。

3 福利厚生費

人件費項目で無視できないのが「法定福利費」、すなわち社会保険料の事業主負担分です。

一方、会社が任意に設定できるものを「法定外福利費」といいます。社宅費用、レクリエーション費用、社員食堂、財形貯蓄補助、利子補給、自己啓発支援など多岐に渡ります。

4 その他

会計上は人件費にカウントしていないかもしれませんが、採用費、教育研修費なども、広い意味で人件費に入ります。

以上をまとめると、次のようになります。自社がどのような状況になっているか、きちんと把握するようにするのがいいですね。

(1) 現金給与総額
- 所定内賃金
- 所定外賃金
- 賞与、一時金

(2) 現金給与以外の人件費
- 退職金費用
- 法定福利費
- 法定外福利費
- その他（採用費、教育研修費）

人件費はコントロール可能か？

人件費は「会社がコントロールできるか」という観点からも考える必要があります。

コントロールできない人件費の代表格が、法定福利費、つまり社会保険料の事業主負担分です。

一方、コントロールできる人件費として採用費、教育研修費があげられます。これらは、会社の人事政策などによって、弾力的に増減できます。

また、法定外福利費も、比較的コントロール可能です。ただし、福利厚生も労働条件になるのが原則ですから注意が必要です。

賞与も、会社のコントロールの余地が大きい人件費項目です。一般的に賞与は、会社の業績や個人の成果に応じて支払うとしているケースが多いので、弾力的に額を決めることが可能です。

ただし、労働組合との団体交渉で賞与を決めている場合は、労使合意をきちんとしなくてはなりません。また、就業規則に「賞与は○○ヶ月」などと計算式などが明記してある場合は、その内容が会社の義務となりますので注意が必要です。

しかし、人件費には、単純に「コントロールできる・できない」の一方に分類できないものもあります。それは次の項目です。

- 所定時間内賃金
- 所定時間外賃金
- 退職金費用

所定時間内賃金

コントロールできるかどうかは、制度設計次第です。

賃金が年功序列型の場合は、コントロールする余地は限られてきます。

成果や貢献度重視型の賃金体系の場合は、コントロールの余地は広がります。ただ、賃金体系は従業員のモチベーション、人材の惹きつけ・引き留めという重要な機能がありますので、そこをしっかり踏まえて考える必要があります。

所定時間外賃金

これは業務の繁閑次第ということになります。また、会社が強い意志をもって時短を進めることで、この部分を削減することは可能です。

退職金費用

これも所定時間内賃金同様、制度設計次第です。ただ、将来の退職金負担を抑制するた

めに、退職金制度を変更する場合は、既得権の問題に要注意です。

人件費それぞれの費目はどれぐらいの比率になっているか

人件費構成とは

このように、人件費にはいろいろな項目があります。そして、それぞれの項目が、人件費全体の中でどれぐらいの比率を占めているかを示したのが、「人件費構成」です。これがどれぐらいになっているかを、しっかり把握しましょう。

一般的な人件費構成は

では、実際のところ、人件費構成はどうなっているのでしょうか？もちろんこれは、会社によってさまざまです。ここでは厚生労働省が実施した「令和3年就労条件総合調査」から令和2年（平成31（令和元）会計年度）の「労働費用総額」は常用労働者「常用労働者1人1か月平均労働費用」をご紹介します。（左表参照）

	額	構成比
労働費用総額	408,140	100%
現金給与額	334,845	82.0%
毎月きまって 支給する給与	273,117	66.9%
賞与・期末 手当	61,728	15.1%
現金給与以外の労働費用	73,296	18.0%
法定福利費	50,283	12.3%
法定外福利費	4,882	1.2%
現物給与の費用	481	0.1%
退職給付等の費用	15,955	3.9%
教育訓練費	670	0.2%
募集費	718	0.2%
その他の労働費用	306	0.1%

「毎月決まって支給する給与」にはいわゆる「所定時間内賃金」と残業代などの「所定時間外賃金」の両方が入っています。この統計では、その内訳が分からないので、令和2年度の「賃金構造基本統計調査」を見てみます。対象は一般労働者全員です。

賃金構造基本統計調査によると、毎月の賃金に占める所定内給与以外の給与の比率は6・9％となっています。この多くは時間外労働、休日労働にかかる分と思われます。（下表参照）

一方、労働費用総額に占める、毎月きまって支給する給与の比率は66・9％です。この2つの統計調査から、労働費用総額全体に占める所定内給与以外の給与の比率は、66・9％×6・9％＝4・6％となります。つまり、人件費総額全体に占める時間外労働手当の比率は5％弱ということになります。

異なる調査を使っていますので、この通りになると言い切ることはもちろんできませんが、目安のひとつになるかと思います。

	額	構成比
きまって支給する現金給与額	330,600	100%
所定内給与額	307,700	93.1%
所定内給与以外の給与額	22,900	6.9%

※時間外労働10時間

人件費の構成比率から何が見える？

人件費に頭を悩ませている経営者の方は多いと思います。しかし、そのために法違反を犯してはなりません。法違反の典型が、サービス残業。

しかし所定外賃金の比率は人件費総額の5％程度なのです。もちろんこれは、残業時間が約10時間の場合の数字ですから、残業時間がもっと長い場合は、比率も上がりますが。

一方で、賞与の比率は約15％となっています。

このような観点から、総額人件費のワクで人件費コントロールを考えることが大事かと思われます。

人件費を考える3つの視点

人件費はやみくもに削減すればいいというものではありません。

人件費、賃金は、会計上は経費ですが、経営の視点でみると、将来の価値を生み出す「投資」というとらえ方もできるからです。そう、「人材投資」ということです。

人件費問題には、さまざまな切り口があります。これを整理すると、次の3つに整理できます。

1つ目は、**「経費」**。会社の支出項目としての人件費です。これは当然のことながら、「会社の視点」。

ここでのポイントは、業績との連動。つまり、利益が出る水準に、いかにおさめるかという、「コントロール」です。

2つ目は、**「生活」**。いわば、「食える賃金」。「働く人の視点」となります。ただ、生活が維持でき、かつ楽しむことができる賃金を出せれば、その分働く人には心身の余裕ができ、仕事にもいい影響を与えます。つまり、「労働力の再生産」という面もあります。

3つ目は、**「動機づけ」**。

賃金が働きに報いるかたちになっていれば、働く人は賃金に動機づけられ、さらに上を目指します。これは、「働く人の視点」と「会社の視点」の両方が関係します。

「人件費」というと、どうしても経費的側面が強調されます。しかしこの問題はそれだけでなく、多面的な視点で考える必要があるということです。

連　載

労務管理基本講座「就業規則の点検」

第 14 回 (3)　「休暇」―「代替休暇」

前回の号（2024年2月号）で、法律で定められた「法定休暇」を取り上げました。今回は、平成22年4月施行の労基法改正により導入された「代替休暇」について解説します。「代替休暇」とは、法定時間外労働が1ヵ月あたり60時間を超えた場合に、その超える時間に対する割増賃金（割増率が50%以上になる部分）の支払いに代えて有給で休暇を与えることで、割増賃金の支払いを免れる制度です。【労働基準法第37条3項】

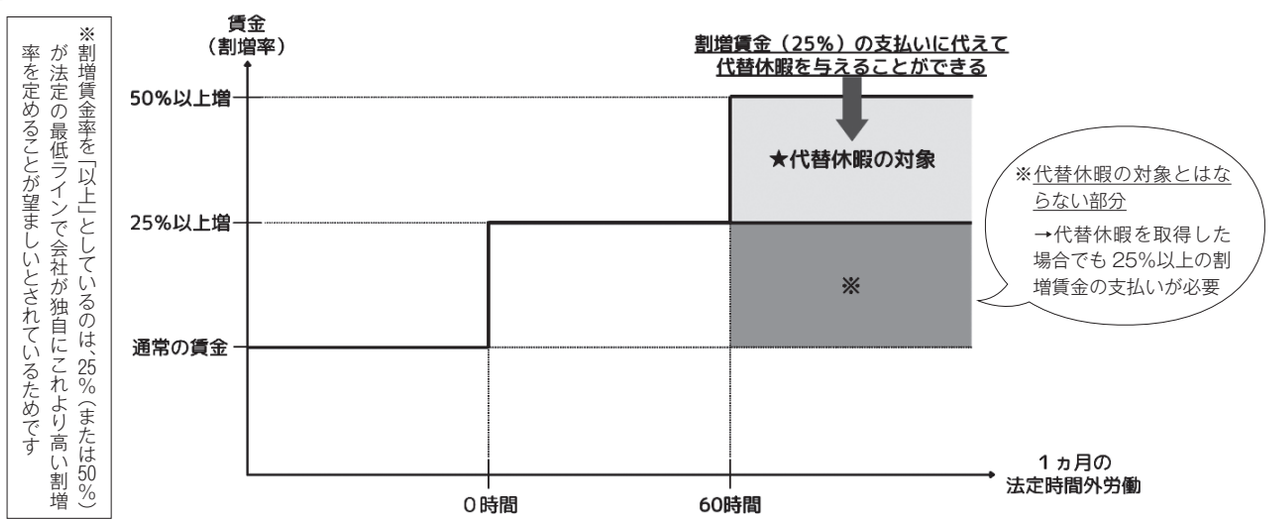
なお、代替休暇制度を導入する場合には、「労使協定」を締結する必要があります。

代替休暇を取得した場合には、会社は、60時間を超える法定時間外労働についても、通常の法定時間外労働と同様に、25%以上の割増賃金を支払うことで足りることとなります。代替休暇の「代替」とは、「割増賃金の代わり」という意味です。代替休暇は、まずは時間数で計算され、その後、付与単位に応じて日数に換算されます。1日・半日いずれかを従業員が選べるルールにもできます。ただし、年次有給休暇のように時間単位では与えられません。

代替休暇は、就業規則の「絶対的必要記載事項」ですので、導入する場合には就業規則への記載が必要になります。

代替休暇と割増賃金の支払いについては、賃金規程で、賃金計算期間と時間外手当等の支払日を定めておきます。従業員が代替休暇の取得を選択するか、50%以上の割増賃金を選択するかによって、会社が支払う割増賃金の金額は変わります。割増賃金の金額決定は、代替休暇の取得する意思があるか意向確認を済ませた後に行う必要があります。

【代替休暇の対象】



代替休暇制度を導入するために労使協定で定めること　※この労使協定の労働基準監督署への届出は不要
①代替休暇として与える時間の算定方法〔換算率…60時間超の割増率（50%以上）と、通常の時間外割増率（25%以上）の差〕
②代替休暇付与の単位…１日または半日（所定労働時間の２分の１でなくとも可）の一方または両方
③代替休暇を与えることができる取得期間〔時間外労働が１ヵ月60時間を超えた月の末日の翌日から2ヵ月以内〕
④代替休暇の「取得日の決定方法」および「割増賃金の支払日」

【注意すべき点】

- 代替休暇は、従業員に休暇の取得を義務づけるものではなく、従業員の意思により取得するものです。取得日は、従業員の意向を踏まえて決めなければなりません。また、従業員の意向を踏まえて代替休暇の取得日を決定しても、最終的に従業員が代替休暇を取得しない場合には、代替休暇に対応する割増賃金を払う必要があります。
- 代替休暇は年次有給休暇ではないので、代替休暇を取得して終日出勤しなかった場合には、年休の出勤率８割要件の計算上は、全労働日から控除して取り扱うことになります。

愛知労使懇談会　～春季労使交渉に向けて～　【2月1日】

本会と連合愛知の正副会長による2023年度第2回「愛知労使懇談会」を開催し、本会からは大島会長と5名の副会長、連合愛知からは可知会長と9名の副会長が出席しました。

今年の春季労使交渉・協議に臨むポイントとして、昨年からの賃上げの流れを維持・強化し「成長と分配の好循環」を実現するためには、「それぞれの企業努力による生産性の向上」と「サプライチェーン全体を通した適正取引と価格転嫁」の推進に取り組むことが求められています。特に中小企業では価格転嫁が進まず賃上げ原資が確保できない企業が少なくない、と労使それぞれの立場から見解が示されました。

意見交換では「中小企業も含め持続的な賃上げができる環境整備について」意見を交わしました。

愛知会議　～持続的な賃上げと適正な価格転嫁に向けて～　【2月1日】

労使懇談会に引き続き、阿部愛知労働局長と大村愛知県知事も同席し、「持続的な賃上げと適正な価格転嫁に向けた愛知会議」が開催されました。

持続的な賃上げと労務費も含めた適正な価格転嫁ができる環境づくりに向けて、企業労使に加え、国や地方の行政機関がそれぞれの役割を果たしていく必要があるとし、労使と行政が連携し、地域社会全体で一体となって取り組んでいくことを確認しました。

正副会長と役員による懇談会　【1月25日】

本会役員（常任理事、理事）の皆様から本会の事業活動へのご意見を伺うとともに、正副会長と役員による相互交流の場とする懇談会を開催しました。

6回目となる今回は、前回に続き「人材確保！人手不足を打破する自社流の採用・育成・定着を考える」をテーマに、9名の常任理事、理事の皆様と大島会長、山本副会長、林副会長が懇談しました。

出席した役員からは、採用の取り組みとして「インターンシップの拡充による職場への理解促進」や「職種別で募集し配属先のイメージを明確化する」、「配属希望のヒアリングを実施する等、学生との密なコミュニケーションでミスマッチを防ぐ」といった事例が紹介されました。育成・定着にあたっては、特に若手社員の早期離職の加速に懸念を示す声が多く聞かれ、「採用形態にとらわれず、現場単位で多様な人材が働きやすい環境を整えることを心掛けている」、「会社が求める知識・スキル・行動目標を階層別に明文化することで、社員のスキルアップと自社でのキャリアプランをイメージしやすくしている」といった具体的取り組みの紹介があり、活発な意見が交わされました。

障がい者雇用促進の要請

2023年6月1日時点における愛知県内の障がい者雇用状況は、民間企業の実雇用率が2.28%と前年から上昇したものの、現在の法定雇用率2.3%を下回る結果でした。

この状況を踏まえ、阿部愛知労働局長と古本愛知県副知事が来局され、県内の障がい者雇用の更なる推進に向け、経済団体に対する取り組み依頼がありました。同席した大島会長は「今後法定雇用率が引き上げられると、さらに従業員40人、それ未満の規模の企業でも雇用を考える必要がある。精神障がいなどの人材を雇用するには、そのケアをする人材の確保がまず必要となり、特に多くの中小企業がそうした対応に苦慮している。障がい者が真に活躍できる職場づくりに向けて、複数企業が連携したグループでの雇用がカウントされる仕組みを後押しするなど、小規模でも現実的・合理的に障がい者を受け入れることができる環境整備が必要である」と話しました。

本会では、引き続き県内の就労移行支援事業所と連携した障がい者雇用の実務支援を実施していくとともに、雇用促進の壁となっている通勤問題等の解決支援や、小規模企業でも連携できる仕組みである有限責任事業組合（LLP）の活用に向けた事例収集、情報提供等に取り組んでまいります。　（2月5日）

食品部会　～今後の賃上げへの対応などを意見交換～　【1月18日】

足元の原材料費やエネルギー価格の上昇を踏まえ、価格転嫁の状況や今後の賃上げへの対応について意見交換を行いました。価格転嫁について、「原材料費の高騰を受け、価格を据え置いた上で量を減らす等の規格変更で対応している」などの状況が報告されましたが、製品価格に転嫁できるまでにタイムラグがあったり、転嫁できるのが一部にとどまるなど厳しい状況が報告されました。

この他、2024年4月からトラック運転手の時間外労働時間の上限規制が始まることを受け、各社の物流対策についても情報交換を行いました。

機械金属部会　～IoT先進事例視察～　【1月24日】

自社規模に合ったIoTの導入により、先進的な工場運営を実現する「日進工業㈱武豊工場」の視察会を実施しました。参加者は、工場におけるIoTの具体的な導入方法や、導入に伴いどのような好循環が生まれているか等を熱心に見学しました。

見学に先立ち同社の長田和徳社長からは、工場内のレベルアップにはデータの蓄積と分析が重要であり、分析をもとに何を自動化すべきか、デジタルとリアルをどのように組み合わせていくべきかを検討・判断することが大切である等、経営視点を交えた取り組み内容についてお話いただきました。

また、視察後の質疑応答では、「生産計画なども自動化しているのか」、「収集したデータの分析ツールは何があるか」などの質問が挙がり、活発な意見交換となりました。

テーマ別研究会「採用担当者情報交換会」　【1月26日】

名古屋経済大学教授 兼 キャリアセンター長の大黒 光一氏と㈱アドプランナーの植松 精氏を講師にお迎えし、採用担当者の情報交換会を実施しました。

前半の講演では、今どきの大学生活と就職活動、学生の実態など、企業の採用活動に関わる最新の動向について紹介いただきました。

後半はグループに分かれ、担当者同士、活発に意見交換を行いました。内定辞退防止に向けたフォロー体制や、選考時～入社後のギャップ解消のための対応策など各社の取り組みや課題感を共有し、課題解決の糸口を掴むため、率直な情報交換が行われていました。

日本語教室支援　～マッチングイベントを開催～　【1月28日】

2022年度より開始した、外国人の児童生徒を対象とした「地域日本語教室」へ企業からボランティアを派遣する取り組みについて、今年度も引き続き実施しております。

今年度下期は、名古屋市内の日本語教室向けにボランティア希望者を募集し、1月28日にボランティア研修およびマッチングイベントを開催しました。

ボランティア研修では愛知淑徳大学助教 鈴木崇夫氏を講師に迎え、外国にルーツのある人を取り巻く愛知県での状況について、主に児童生徒に焦点を当てて全体像を講義いただき、地域日本語教室やそこで活躍するボランティアについて理解を深めました。

マッチングイベントでは実際に地域日本語教室で活躍されている方から、教室の概要や活動内容を説明いただき、ボランティア希望者と直接意見交換を行いました。今後はボランティア希望者が各日本語教室に見学に赴き、順次ボランティア活動を開始していきます。

若手女性社員交流会 【1月30日】

入社6年目までの女性社員を対象とした「若手女性社員交流会」を開催しました。

第1部を「愛知で活躍する先輩社員によるパネルディスカッション」とし、中部電力、名古屋鉄道、東邦ガス、東海旅客鉄道から入社10年目前後の先輩女性社員を講師に迎え、自身のこれまでの体験を交えながら女性ならではのキャリアの描き方についてお話しいただきました。

第2部は「先輩社員と参加者間での交流会」とし、様々な業種から集まった参加者同士で身近な悩みや各社の取組みについての意見交換を実施し交流を深めました。

参加者からは、「異業種の同年代の女性の方と話す機会がこれまでなかったので、新たな発見や色々な考え方を学べた」などの意見が多くあがりました。

新春経済講演会 【1月30日】

中部経済四団体主催「新春経済講演会」を開催し、約200名が参加されました。講師に監督として帝京大学を全国大学ラグビー選手権大会で前人未踏の9連覇に導いた、帝京大学スポーツ局局長　スポーツ医科学センター教授　岩出雅之氏をお招きし、「常勝集団のプリンシプル　～自ら学び成長する人材が育つ心のマネジメント～」と題し、人材育成、若手を活かす組織マネジメントについてお話しいただきました。

岩出氏からは指導の根幹として、人として正しく生きることを身につけてもらうこと、心のマネジメントを常に意識していることが紹介されました。その上で、自ら「問い」を立てて解決する力の重要性とその育成方法として、日々上級生が下級生に問いかけることで自らの考えを整理、言語化して物事を俯瞰的に見る力を養う「上級生と下級生3人で行う〝3人トーク〟」が紹介されました。

また、脱体育会系を推進し、雑務を上級生が担う〝逆ピラミッド型組織〟に変えたことで、上級生への信頼感と組織としての一体感が醸成されたことなどを具体的な取り組みを交えてお話しいただきました。

愛知労使フォーラム 【2月6日】

林副会長（中部電力㈱　社長）の開会挨拶の後、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング㈱　矢島洋子氏から『社員の多様性を活かし、イノベーションを推進する』と題して講演があり、「特別に配慮するマイノリティ支援ではなく、同質化を求めず、異なる働き方や見方を受け入れる事が新しい可能性をもたらしイノベーションが起こる」など、ダイバーシティを推進するうえで重要となる点について解説頂きました。

労使の講演では、連合　総合政策推進局　総合局長仁平章氏は、「長期のデフレにより定着した物価や賃金への考え方を見直して、ステージの転換を図るチャンスであり、そのためには、昨年を上回る持続的な賃上げ実現がカギとなる」と主張されました。また、経団連　労働政策本部長　新田秀司氏からは、「賃金引き上げのモメンタムの維持・強化のためには、適正な価格転嫁を社会で受け入れる意識改革によって、構造的な賃金引上げの実現が必要となる。労使が協力して、未来を共に作り上げていく関係づくりをめざしていく」との経営側の基本スタンスが示されました。

■開催した講座の内容からポイントをご紹介します

問題社員対応セミナー 【1／19開催】

講師　第一芙蓉法律事務所　弁護士　木下 潮音 氏

・異常な言動がある場合は、心身に異常がある。産業医や従業員の家族とも連携を取り、特に、長期間の欠勤や勤怠不良がみられる場合は、自宅まで確認に行くことも必要。

・問題社員の予防で最も重要なことは、採用時に判断する事。特に、採用の可・否を迷った結果、有期雇用など違う条件であれば採用するといった判断は、採用後にトラブルとなる可能性が高い。また、履歴書の内容で疑問があれば、必ず、面接時に本人に確認をして、経歴詐称などの応募者を入社させない事も有効。

AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION 愛知経協 3 2024年3月号 No.888 Aichi employers' association 愛知県経営者協会／名古屋市中区栄2-10-19 TEL(052)221-1931 FAX(052)221-1935

Schedule 3月

*は参加者募集中

4 (月) 労働法制ワーキンググループ②
5 (火) 岡崎支部会
7 (木) 運輸部会
8 (金) 碧南支部会
〃 入社1年目フォロー研修
15 (金) 名古屋地区部会
18 (月) 信用金庫部会
*21 (木) テーマ別研究会
「英語学習で繋がる異業種交流会」
22 (金) 豊橋支部会
26 (火) 地方労働問題懇話会
*27 (水) 新入社員研修
28 (木) 正副会長会議
〃 理事会
29 (金) 大池会

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

Information

障害者の法定雇用率が段階的に引き上げられます。

（令和６年４月以降）

	令和５年度	令和6年4月	令和8年7月
民間企業の法定雇用率	2.3% ⇒	2.5% ⇒	2.7%
対象事業主の範囲	43.5人以上	40.0人以上	37.5人以上

▶障害者を雇用しなければならない対象事業主には、以下の義務があります。

◆毎年６月１日時点での障害者雇用状況のハローワークへの報告
◆障害者の雇用の促進と継続を図るための「障害者雇用推進者」の選任（努力義務）

新着 会員限定無料動画のご案内

2024年4月1日以降から労働条件明示ルールが変更となり、就業場所･業務の変更範囲、契約更新の上限、無期転換に関する内容の明示が義務となります。会員専用HPよりご視聴ください。

会員専用ページでは、上記以外の動画も無料でご視聴いただけます。ぜひご視聴ください。

表紙解説

豊橋鉄道株式会社

豊橋鉄道株式会社をはじめとする豊橋鉄道グループは、大正13年に設立し、本年３月に100周年を迎えます。事業の中核である旅客運送業では、豊橋市内を走る市内線と、豊橋市と田原市をつなぐ渥美線を運行しており、豊鉄バスの路線バス網とともに東三河地域の主要な公共交通ネットワークの役割を担っています。

この100周年を新たなスタートと位置づけ「つなぐ豊鉄　はじまる未来」をスローガンに掲げ、地域と共に、未来の「まちづくり」に貢献できる企業をめざします。

豊橋鉄道株式会社

創　　立　大正13年3月17日
本　　社　豊橋市駅前大通り一丁目46番地1
豊鉄ターミナルビル5階
代 表 者　代表取締役社長　小笠原　敏彦