

# H&M 通信

## 2021年2月号



### ■今月の一言

あいち BCP モデル

### ■ニュース

36 協定届が「はんこレス」に  
障がい者雇用状況過去最高  
在宅勤務手当等調査結果

### ■再び「ジョブ型雇用」を考える

■費用をかけない業務改善  
「成功体験させる」松本 悟

### ■書籍紹介

「パワハラ防止ガイドブック」

### ■弁護士の労働法ひとことアドバイス

阪中 達彦

### ■2度目の緊急事態宣言を受けて

永田 知靖

### ■2021 春季労使交渉資料

定昇・ヘア

### ■『自己紹介の極意』

乾 千嘉子

## ◆今月の一言

### ウィズコロナ時代を乗り切るための BCP 対策

従来は自然災害発生に対応するために策定することが多かった BCP (Business Continuity Plan = 事業継続計画) ですが、コロナ禍において感染症へのリスクマネジメントが注目されています。

本来は、外部の専門家等に相談しながら、手順を踏んで作成するものですが、昨今の状況を考えると、あまり悠長なことも言っておられないため、「まずは作ってみる」ということも必要かと思えます。

今回は、愛知県が策定した、中小・小規模企業向け「あいち B C P モデル」を参考に作成してはいかがかと思い、紹介させていただきます。同モデルは、簡単に作成できるようチェック方式や選択式を多用した様式例を示し、無料ダウンロード可能としています。作成までの手順を解説したうえ、製造現場や販売店舗などの職場別に予防策や備蓄品に関するチェックリストを併せて掲載しています。

新型コロナ対応あいち BCP モデル <https://www.pref.aichi.jp/site/covid19-aichi/covid19-bcp-model.html>

従来のあいち BCP モデル <https://www.pref.aichi.jp/kinyu/BCP/bcpmodel1.htm>



### 連絡先

株式会社 H & M コンサルティング  
〒530-0047

大阪市北区西天満 4-5-8 八方商事第 2 ビル 303

電話：050-5491-3157 FAX 050-3450-7961

Web サイト：<https://www.h-m-consulting.jp>

Facebook：<https://www.facebook.com/handmconsulting/>

## ◆ ニュース

### 「36 協定届」が 4 月から「はんこレス」で可能になります

時間外・休日労働に関する協定届「36 協定届」の様式をこの 4 月から新しくして、事業主の押印および署名を不要にします。また、協定の当事者である労働者代表が的確に選出されているかについて、チェックボックスへのチェックが新たに必要になります。なお、36 協定と 36 協定届を兼ねる場合は（社内の労使合意と行政への手続き書類を兼ねるとき）は、記名押印が必要とされています。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000708408.pdf>

### 民間企業の障害者雇用状況、雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新

厚生労働省は 1 月 15 日、民間企業や公的機関などにおける、2020 年の「障害者雇用状況」の集計結果（20 年 6 月 1 日現在）を公表しました。民間企業の雇用障害者数は 57 万 8,292.0 人、実雇用率は 2.15%（前年比 0.04 ポイント上昇）で、雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新しています。（なお、民間の法定雇用率は 2.2%です）

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_16030.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_16030.html)

### 在宅勤務者への手当支給や通勤費取扱いに関する調査結果

緊急事態宣言の発出で、再び、テレワークを強化する企業が増加すると予想されます。多くの企業ではテレワークを行う従業員への支援をどうしているのかは気になるところではないでしょうか。そこで本日はエンワールド・ジャパン株式会社が、外資系企業とグローバルにビジネスを展開する日系企業を対象に実施した「在宅勤務における企業の従業員サポート調査」（回答数：269 社）の結果を見えます。

(1)在宅勤務手当（通信費、水道光熱費などの手当、在宅の労働環境整備／維持のための手当）の支給有無  
毎月支給している 20%

一時金（単発）を支給した 7%

在宅勤務環境整備のために購入した備品の金額に応じて支給した／している 6%

支給していない 67%

(2)毎月、在宅勤務手当の支給をしている企業における毎月の支給額

3,000 円未満 15%

3,000 円以上 5,000 円未満 38%

5,000 円以上 10,000 円未満 37%

10,000 円以上 30,000 円未満 10%

(3)一時金（単発）を定額支給した企業における支給額

5,000 円以上 10,000 円未満 11%

10,000 円以上 50,000 円未満 53%

50,000 円以上 100,000 円未満 26%

100,000 円以上 11%

(4)通勤手当の支給

定期券購入費用の支給を継続している 25%

定期券購入費用の支給を停止し、出勤日数に応じて支払い 65%

通勤手当は在宅勤務導入前から支給していない 1%

その他 8%

あるようで、なかなかなかった調査ですので、是非参考にしてみてください。

## 再び「ジョブ型雇用」を考える

春闘を前に経団連など経営側から「ジョブ型雇用」推進の声が盛んです。終身雇用、年功序列、新卒一括採用などのいわゆる「日本型雇用慣行」が低生産性の原因であり、そのためにはジョブ型雇用が必要、との論調です。ジョブ型雇用に関する特徴的な発言は、

- ・「成果で評価する『ジョブ型雇用』の評価体系に変えていく必要もある」・・・経済同友会代表幹事（日経新聞より引用）
- ・「労働時間ではなく成果で評価する。職務遂行能力が足りないと判断されれば欧米では解雇もあり得る」（ " ）などです。

しかし、欧米のジョブ型雇用は

職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）で規定されたジョブに、それを遂行するスキルを持った働き手を当てる方法。

そのジョブを支障なく担当していれば、成果や職務遂行能力の細かい評価は行わない。

つまり、①成果主義ではなく ②個々の社員の職務能力は評価せず ③解雇しやすいわけではなく ④賃金が明確に下がるわけではないというものです。

過去の国内における議論でも

■「ジョブ型正社員」とは、職務、勤務地、労働時間のいずれかの要素（又は複数の要素）が限定されている正社員のこと。「多様な正社員」とも呼ばれる。

■ 我が国の人口が減少する中、必要な働き手を確保する観点からは、個人の様々な事情に配慮した「ジョブ型正社員」という働き方を普及させることが重要。

規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書（平成 25 年 5 月）（抜粋）

というように、昨今の論調とは異なる捉えられ方をしています。

ジョブ型雇用に関する定義が曖昧なまま、進んでいけば再びバブル崩壊後の成果主義人事の導入失敗が目に見えます。

性急に進める前に、日本型雇用（メンバーシップ型）とジョブ型を比較しつつ、必要な施策について議論すべきではないかと考えます。

以下、比較のための参考に一覧を作りました。

	メンバーシップ型	ジョブ型
基本方針	人に仕事を割り当てる	仕事に人を割り当てる
育成タイプ	ゼネラリスト	スペシャリスト
仕事の範囲	無限定（あいまい）	専門的、限定的（明確）
採用方法	新卒一括採用	中途採用
育成方法	企業が提供（新卒一括研修など）	自己研鑽
評価方法	主にプロセス、能力を評価	主に職務を遂行した結果を評価
人件費	年功、勤続要素が多いため、年々高くなる傾向	職務で決まっているため、あまり変動しない
異動・配置	給与が変わらないため、比較的やりやすい	職務に対して専門色が強いので難しい
人材流動性	低い	高い
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な人材育成がやりやすい</li> <li>・協調性の高い組織になりやすい</li> <li>・（社員に）安心感がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・即戦力の人材を確保しやすい</li> <li>・多様な働き方を担保できる</li> <li>・適材適所の人員配置が可能</li> <li>・人件費コントロールがしやすい</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性が低くなりがち</li> <li>・人件費がコントロールしづらく、高プレしやすい</li> <li>・評価が曖昧になりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的な人材育成がやりにくい</li> <li>・割り切った仕事の仕方になりやすい、仕事が属人化しやすい</li> <li>・チームワークが醸成されにくいこともある</li> <li>・導入するためには抜本的な人事制度改革が必要</li> </ul>

## 費用をかけない業務改善「成功体験をさせる」業務改善コンサルタント松本 悟

今回は京セラフィロソフィではなく、私が所属していた機械工具事業本部で伝統的に言われている一節をご説明します。

機械工具事業本部では新入社員として配属されると早く成功体験を経験させるために良い客先の副担当や大口案件の副担当を業務として任せられます。それは成功体験を経験させる事が最も早い教育になると考えているからです。勝ち癖という言葉もありますが、成功体験は癖になります。仕事が成功する中で成功する時の仕事の進め方や雰囲気を経験させていくのです。

確かに失敗も経験であり、そこから多く学ぶ事がありますが、まだ、仕事の経験の浅い人間が初回から失敗を複数回経験すると経験以上に立ち直りにくくなることや失敗癖がつく可能性があり、お勧めできません。特に日本企業の中では失敗は悪と考えられている企業も未だ多く存しています。一度失敗すると良い仕事の機会が減られ、失敗から抜け出せなくなる可能性があるのです。

心理学的にも理にかなったもので、人間はいい経験がより強く印象に残ります。成功した体験があれば、困難な際、失敗した際に成功した事を思い出し、前向きに進むことでより成功に近づく事が出来るのです。

独立心が強い私でしたが結果的には京セラには約 10 年も在籍しており、社員定着にも効果があるのだと自身でも感じています。また、京セラ時代の成功体験があるからこそ、それを他企業様へお伝えするという現在の仕事にもなっており、今も常に心にある一節であります。

松本 悟  
業務改善、需要予測コンサルタント

大学卒業後、京セラ株式会社へ入社。社内でも特に高採算部門である機械工具事業本部に配属、営業経験後、本部室に異動し、業務改善、需要予測を行う部署にて数多くのプロジェクトに携わった後、独立。スタッフ部門の業務改善と需要予測の精度向上に特化したコンサルタントとして活動している。



### ◆ 書籍紹介

#### 『パワハラ防止ガイドブック』

～判断基準、人事管理、相談対応が分かる～

#### パワハラ防止 ガイドブック

判断基準、人事管理、相談対応がわかる

橋 大樹 著

吉田 寿 エグゼクティブコーチ(株)オーフールビジネスアドバイザー

野原啓子 (株)日本産業カウンセリングセンター 理事長



本書は、厚生労働省が公表した「パワーハラスメント防止のための指針」の概要や企業のとるべき対応策、過去の裁判例、人事管理のポイント、相談対応とトラブル防止の具体策などを分かりやすく解説した 1 冊です。

企業において、「パワハラと指導の線引きはむずかしい」、「パワハラと指導のグレーゾーン」ということを聞くことがあります。

しかし、それは妥当ではありません。指導かパワハラかを判断するには、指導を行う中でパワハラに該当するような言動をしたか、していないかというシンプルな視点で見ることが適当なのです。企業にとって、またはマネジメント層にとって分かりにくいと言われることを、わかりやすく解説しています。

パワハラ防止法への対応を進めている企業の経営者や人事担当者にとって、必読のガイドブックと言えるでしょう。

## ◆ 弁護士の労働法一言アドバイス 阪中 達彦

### 「労働時間の特則」

皆さま、こんにちは。弁護士の阪中です。

H&M 通信の一部をお借りしての労働法に関するミニコーナーの第 15 回目は、前回に引き続き、「労働時間」に関する特則についてです。

労働時間規制の例外（特則）としては、大きく分けて、労働時間の「枠」に関する例外と労働時間の「算定方法」に関する例外があることを前提に、前々回は「枠」の例外①変形労働時間制について、前回は「枠」の例外②フレックスタイム制についてご紹介させていただきました。

今回は、労働時間の「算定方法」に関する例外を二つご紹介させていただきます。

労働時間の算定は、実際に働いた時間（実労働時間）によって行うのが大原則です。

しかし、労働基準法は、この実労働時間による労働時間算定の例外として、実際に何時間労働したかにかかわらず一定時間労働したものとみなすという制度を認めています。具体的には、①事業場外労働時間のみなし制と②裁量労働のみなし制です。

①事業場外労働時間のみなし制とは、労働者が事業場の外で業務に従事し、その労働時間の算定が困難な場合に、一定時間労働したものとみなす制度です。例えば、外回りの営業マンや報道記者、出張などの場合に用いられます。

②裁量労働のみなし制とは、業務遂行について労働者に大きな裁量が認められるものについて、実労働時間によらず一定時間労働したものとみなす制度です。より細かくは、研究開発やシステムエンジニアなどの専門職労働者を対象とした(1)専門業務型裁量労働制と、事業の運営に関する企画・立案・調査・分析の業務を行う一定範囲のホワイトカラー労働者を対象とした(2)企画業務型裁量労働制の 2 種類があります。

このような労働時間の「算定方法」の例外は、使用者にとっては、前述のような一定の業務分野について柔軟な人材活用が可能となりますので、有用な制度ではありますが、働き過ぎや制度の濫用を防止する観点から、様々な要件が定められますので、導入の際は、社会保険労務士や弁護士等の専門家にご相談されることをお勧めいたします。

阪中達彦

弁護士

大学卒業後に弁護士を目指し、旧司法試験合格後に弁護士法人関西法律特許事務所に入所。広く中小企業法務を取り扱う一方で、国の空港民営化事業に対するアドバイザー業務や地方公共団体の不祥事調査業務・代理人業務・大規模債権回収業務に携わる。大阪市外部監察専門委員（現職）。

【参考】

専門業務型裁量労働制の対象業務は以下の通りです。

①新商品、新技術の研究開発の業務 ②情報処理システムの分析・設計の業務 ③記事の取材・編集の業務 ④デザイナーの業務 ⑤放送番組、映画等のプロデューサー、ディレクターの業務 ⑥コピーライターの業務 ⑦システムコンサルタントの業務 ⑧インテリアコーディネーターの業務 ⑨ゲーム用ソフトウェアの創作の業務 ⑩証券アナリストの業務 ⑪金融商品の開発の業務 ⑫公認会計士の業務 ⑬弁護士の業務 ⑭建築士（一級建築士、二級建築士、木造建築士）の業務 ⑮不動産鑑定士の業務 ⑯弁理士の業務 ⑰税理士の業務 ⑱中小企業診断士の業務 ⑲大学での教授研究の業務——のいずれかの業務

## ◆「2度目の緊急事態宣言を受けて」

システムコンサルタント 永田 知靖

前回のH & M通信の寄稿で1都3県の知事が緊急事態宣言発出の要請をという話を書きましたが、結果として現実のものになるとともに、さらに大阪府・兵庫県・京都府・愛知県・岐阜県・福岡県・栃木県がさらに追加になり11都府県で政府発表の緊急事態宣言が発出されるとともに、それ以外の道県においても独自の緊急事態宣言を発出するなど、全国で大変な状況に陥っています。

この事態を受けて、最も打撃を受けているのが飲食店並びにその納入業者だと思います。

この通信をご覧の皆様の中にもこれらの業種の方が少なからずおられると思います。

最初は夜の飲食（会食）が感染拡大の要因ということで、各自治体が20時以降の営業停止を求め、多くの事業者が賛同していたにもかかわらず、途中から「何もよるだけの問題ではなく、ランチ時間も含めて」という大臣発言がさらに追い討ちをかけていると思います。

私も関西での緊急事態宣言発出日の夜に、梅田で晩御飯を食べようとした際にファストフード店にラストオーダーギリギリのタイミングで店舗に入りましたが、今では残業しているサラリーマンや夜勤の人たちが夕食・夜食難民になっているということをよく耳にします。

一方で消費が落ち込み景気が冷え込んでいる中で、実は株価は30年ぶりの高値を記録しているという現実もあります。

皆様の周りにもおられるかもしれませんが、「自分へのご褒美タイプ」をする人たちが支出することが減ったため、高級おせちや白物家電の購入などプチ贅沢をしているのと、貯金が増えていることに起因しています。

日本電気工業会が発表した2020年の白物家電の国内出荷額が前年比1%増の2兆5363億円となっており、24年ぶりの高水準となっています。

これは巣ごもり需要による家電の購入や、特別定額給付金が寄与したと言われており、その結果として株価が高値を記録しています。ただこの高水準の株価は場合によってはコロナが収束すれば急落する可能性もありますので注意して今後見ていく必要はあると思います。

永田知靖

システムコンサルタント・マーケティングプランナー

大学卒業後、株式会社ヤラクス館本店に入社。

社内の情報システム部門に配属され社内基幹システムの構築・保守・運用ならびにお客様向けの Web サービスの提案・構築を担当

さらには、社内の情報システム部門長として働き方改革プロジェクトにも参画

一方で日本マーケティング学会に所属し、中小規模事業者ならびに商業とITの関わりについての研究・実践も展開。

## ◆2021 春季労使交渉資料（労働新聞より）

新型コロナウイルスの影響下で迎える 2021 年の春季労使交渉は、労使双方にとって底力を問われるものになるでしょう。連合は前年を踏襲して 2% 程度のベアを求める方針を掲げ、14 年から続く賃上げの流れの維持をめざしています。

### — 一定昇・ベア —

連合の集計から、賃上げ分（ベア相当）が明確に分かる組合における 2020 年春季交渉の賃上げ実績（表 1）をみると、定期昇給相当込み賃上げ額は 6071 円（引上げ率 2.09%）で、そのうち賃上げ分が 1470 円（0.50%）だった。前年に比べて前者が 191 円（0.05 ポイント）、後者が 90 円（0.06 ポイント）低い。従業員 300 人未満規模での定昇相当込み賃上げ額は 5326 円で、うち賃上げ分は 1426 円だった。

表 1 賃上げ分が明確に分かる組合の回答集計（加重平均） 連合調べ

	2020 回答（同年 7 月 6 日公表）			賃上げ分 前年対比
	集計組合数 集計組合員数	定昇相当込み 賃上げ計	賃上げ分	
	1,958 組合 1,533,113 人	6,071 円 2.09%	1,470 円 0.50%	▲90 円 ▲0.06 ポイント
300人未満 計	1,213 組合 148,542 人	5,326 円 2.11%	1,426 円 0.58%	▲85 円 ▲0.05 ポイント
～99人	557 組合 28,746 人	5,236 円 2.17%	1,606 円 0.71%	▲55 円 ▲0.02 ポイント
100～299人	656 組合 119,796 人	5,347 円 2.10%	1,382 円 0.55%	▲92 円 ▲0.06 ポイント
300人以上 計	745 組合 1,384,571 人	6,159 円 2.09%	1,475 円 0.49%	▲90 円 ▲0.06 ポイント
300～999人	477 組合 257,938 人	5,670 円 2.11%	1,371 円 0.51%	24 円 ▲0.01 ポイント
1,000人～	268 組合 1,126,633 人	6,282 円 2.08%	1,498 円 0.49%	▲112 円 ▲0.07 ポイント

表 2 定期昇給の実施状況別企業割合の推移 単位：%

年	賃金の改定を実施し 又は予定している企 業及び賃金の改定を 実施しない企業	管理職の定期昇給			一般職の定期昇給			
		行った ・行	行わな かった・ 行わない	延期 した	行った ・行	行わな かった・ 行わない	延期 した	
2017年	[94.3]	100.0	69.0	6.3	0.6	77.5	5.0	0.4
18	[96.0]	100.0	69.7	8.1	0.6	80.1	4.5	0.6
19	[95.7]	100.0	71.2	6.2	0.2	80.4	3.0	0.0
20	[93.1]	100.0	67.3	8.8	0.7	75.5	5.9	1.2

注：〔 〕内は、全企業に占める賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業の割合  
資料出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」（表 3 も同じ）

常用労働者 100 人以上企業（製造業、卸売業、小売業は 30 人以上）の賃金改定状況を把握するために厚生労働省が毎年実施している「賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、2020 年に定期昇給を行った・行う企業の割合は、管理職 67.3%、一般職 75.5%（表 2）。管理職は 17 年以降、一般職は 16 年以降上昇傾向にあったが、2020 年はともに低下に転じている。

同調査から、ベア（賃金表の改定による賃金水準の引上げ）の実施状況をまとめたのが表 3。20 年における実施割合は、管理職 21.5%、一般職が 26.0%で、前年比で順に 3.3 ポイント減、5.7 ポイント減となっている。いずれも減少は 4 年ぶり。

表 3 ベア等の実施状況別企業割合の推移 単位：%

年	管理職の 定期昇給 制度がある 企業	管理職のベア等の実施状況			一般職の 定期昇給 制度がある 企業	一般職のベア等の実施状況				
		ベアを 行った ・行	ベアを 行わな かった・ 行わない	ベース ダウンを 行った・ 行		ベアを 行った ・行	ベアを 行わな かった・ 行わない	ベース ダウンを 行った・ 行		
2017年	[75.9]	100.0	22.9	38.4	0.1	[82.8]	100.0	26.8	37.4	0.1
18	[78.3]	100.0	24.2	36.6	0.0	[85.1]	100.0	29.8	33.6	0.0
19	[77.5]	100.0	24.8	39.6	0.0	[83.5]	100.0	31.7	34.3	0.1
20	[76.8]	100.0	21.5	38.5	0.6	[82.5]	100.0	26.0	36.1	0.6

注：〔 〕内は、賃金の改定を実施し又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業に占める定期昇給制度がある企業の割合

## 『自己紹介の極意』 キャリアコンサルタント 乾 千嘉子

皆さま、こんにちは。キャリアコンサルタントの乾千嘉子です。

人生100年時代のキャリア（生きる・働く）をテーマに色々な角度から情報提供をしています。

今回は『自己紹介の極意』と題して、シンプルで愛される自己紹介についてお伝えします。「自己紹介がつい長くなって言いたいことの途中で司会者から切られてしまう」「話をするのが苦手で気の利いた自己紹介ができない」など自己紹介に悩みを持つ方は15秒自己紹介がお勧めです。

『自己紹介の極意』としてお伝えしたいのは、TPO（Time 時、Place 場所、Occasion 場合）に応じてあなたらしく仕事力と人間力をアピールすることです。例えば、『株式会社 IC キャリアの乾千嘉子と申します。コミュニケーション研修が得意（仕事力）で好奇心旺盛な性格（人間力）です。よろしくお願いたします』これでだいたい15秒です。ビジネス交流会での仕事力はこれから増やしたい事業を言うことをお勧めします。

例えば営業職の人がA営業所からB営業所へ異動した時の場合、『A営業所から異動いたしました〇〇です。パソコンが得意で（仕事力）初対面の人とすぐ打ち解けることができます（人間力）』シンプルな自己紹介ですが最近の営業職に求められる2つの能力、パソコンとコミュニケーション能力を端的に表現しています。自己紹介は1分くらい時間をいただけることが多いので、15秒自己紹介から発展した1分の話題を準備しておくといいでしょう。そこで仕事力と人間力についてもう一言付け加えます。「パソコンは中学生の時から使っていて、メールだけでなく資料作りも得意です。趣味はランニングで公園ですれ違う人全員に挨拶します」文字に起こすと無駄のない自己紹介ができます。自己紹介はTPOに応じてた内容で、1分を侮らずに準備してください。

メラビアンの法則をご存じでしょうか。受け取る情報は、視覚55%・聴覚38%・言語7%で見た目重視のお墨付きの理論として有名です。「言語7%」だったらちゃんと話す必要がない?? 違います! 「言語7%」だからこそシンプルに話さないと情報は伝わらないということです。情報を正しく伝えるコツはまだありますが、シンプルで愛される自己紹介で人間関係の最初のご縁をしっかりと結んでください。

乾 千嘉子（キャリアコンサルタント）

人材育成と組織開発コンサルタント。自分らしさの発揮が成果につながる朗らかな組織創りサポーター。証券会社、インテル、シスコシステムズに営業として勤務。シスコシステムズでは、ITによる生産性向上と新しい働き方を提案・導入してきた。

