

2021年3月号



- コロナ関連情報提供
- 緊急事態宣言解除後のビジネスにおける行動変容について
永田 知靖
- 人材育成について考える
- 賃金調査（都内中小企業）
- 書籍紹介
「1 on 1の対話レッスン」
- 弁護士の労働法一言アドバイス
阪中 達彦
- よくある疑問「労使協定」
- 費用をかけない業務改善
松本 悟

◆ コロナ関連情報提供

職場で新型コロナウイルスの感染が疑われたら読むガイド

東京商工会議所は、新型コロナウイルス感染症の企業の対応を支援するため、「**職場で新型コロナウイルスの感染が疑われたら読むガイド～お客様・従業員・事業を守るための初動対応を中心に～**」を改訂しました。

職場における感染予防策をはじめ、感染が疑われる従業員への対応策や、感染者が発生した場合の対応策など、企業が新型コロナウイルス感染症への対策・対応を検討するうえで、参考にさせていただくために作成したものです。ぜひご活用ください。

<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1022768>

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/>

◆人材育成について考える

人材育成の考え方は訓練と育成

ひとくちに「人材育成」というけれど、どこから手をつけていいのかわからない！

新入社員から管理職まで一貫した育成をしたい！

人事制度と教育を連携させたい！

新年度を目前にして、そのような声をよくお聞きします。これらについての考え方を考えてみます。色々な考え方がありますので、一つの参考事例としてご紹介します。

人材には「人在」「人材」「人財」の3つがあるとされます。人材育成を次の公式で考えます。

1. 人在 = 仕事力 × 経験

2. 人材 = 仕事力 × 人間力 × 経験

3. 人財 = 志 × 仕事力 × 人間力 × 経験

仕事力とは、業務を行うスキルや能力です。業界知識なども含みます。人間力とはやる気、前に踏み出す力、他者と協働して業務を進める力です。志とは利他の精神で社会のために貢献しようとするマインドです。志の反対語は野心です。

人在は、業務の戦力として必要な人です。人在の育成はトレーニングで行います。人材は、自分の仕事だけでなく、チームで協働し、後輩や部下を育成できる人です。人材の育成は、トレーニングだけでなく教育が必要です。人財とは、経営理念を継承し、リーダーとして経営を担う人です。人財の育成には、教育だけでなく育成が必要です。

訓練や教育は、単元毎に随時教えることができますが、育成は、人格を含めて"育む"ということです。

教育訓練と人材育成の違い

人在の訓練

人在は現場の貴重な戦力です。人在が実際に生産を担い業績に貢献しています。この人在の頑張りが生産性に直結しますので、そのための技能やスキル向上のトレーニングを行います。教育訓練の測定は、職能要件書やスキルマップで評価します。

人材育成

管理監督者を育成するのが人材育成です。人材は現場の仕事を任せて、部下や後輩を評価・育成できる人材です。たとえ優秀な社員でも周りから信頼されなければ業務や部下を任せることはできません。人材育成の測定は、業務のプロセススキルだけでなく、ヒューマンスキル評価によって行います。一部の企業では、管理職に対し360度評価を実施します。

リーダー育成

リーダー育成は人財育成です。リーダーはフォロワーがいるからリーダーといえます。"この人のいうことならやってみよう"と部下がついてくるのがリーダーです。"この人なら"と部下に言わせられるような人材を育てることがリーダー育成です。

教育訓練と人材育成の違い

人事部門の役割は将来に備えて「人財」を準備し、「人材」を育て配置することです。いつも"次の役員候補は"、"次の〇〇部長は"、"次の〇〇係長は"という風に中長期的な視点で人材を準備します。人材育成の目的は、人在を人材へ、さらに人財へと育成することです。言い換えれば、自立型人材から自律型人材へ、さらに利他を実現する社員を育成することではないでしょうか。

「賃金調査」東京都内 小企業のモデル賃金

東京都の中小企業賃金調査は、各種経済団体の行う賃金調査と比較して、京阪神地区の中小企業の実態に近く参考にしやすいと考えておりますので、紹介をします。春の賃上げだけでなく、全社の賃金水準を考える参考になれば幸いです。

年齢別モデル賃金では、大学卒が22歳 21.1万円、35歳 31.0万円、45歳 38.7万円、55歳 44.6万円などとなり、ピークを迎える60歳は44.6万円。（下表）

22歳を100とした指数では、35歳から順に146.9、183.4、211.4、211.4に。すべての年齢階級で改善しており、とくに45～60歳では順に2.1%、1.7%、2.1%、3.2%とめだって伸びています（労働新聞資料より）

表4 モデル賃金 (単位：円)

年齢	高校卒		高専・短大卒		専門学校卒		大学卒	
	所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	上昇 係数	所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	上昇 係数	所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	上昇 係数	所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	上昇 係数
18歳	186,114	100.0	—	—	—	—	—	—
20歳	196,712	105.7	196,253	100.0	197,207	100.0	—	—
22歳	207,528	111.5	207,094	105.5	208,230	105.6	210,942	100.0
25歳	223,632	120.2	224,359	114.3	226,098	114.7	232,576	110.3
30歳	256,918	138.0	258,193	131.6	259,019	131.3	272,117	129.0
35歳	286,299	153.8	289,427	147.5	288,446	146.3	309,845	146.9
40歳	317,080	170.4	321,413	163.8	320,693	162.6	346,757	164.4
45歳	345,257	185.5	351,650	179.2	351,627	178.3	386,955	183.4
50歳	368,909	198.2	376,152	191.7	374,674	190.0	416,466	197.4
55歳	393,454	211.4	400,317	204.0	399,100	202.4	445,861	211.4
60歳	394,392	211.9	403,716	205.7	403,680	204.7	445,925	211.4

注1) 上昇係数は初任給を100として算出している。

2) 全学歴とも扶養家族を18～25歳が0人、30歳が2人、35～50歳が3人、55歳が2人、60歳以上が1人と設定している。

実在者の年齢階級別賃金は、大学卒・男性で22～24歳 22.7万円、30～34歳 31.0万円、40～44歳 41.3万円、50～54歳 48.7万円と伸びていき、ピークは55～59歳の51.3万円だった（下表）。22～24歳を100とした指数では、30～34歳から順に137、182、215、226となっています。大学卒・女性では、22～24歳 21.4万円、30～34歳 26.2万円、40～44歳 34.2万円などと高まり、ピークは50～54歳の41.3万円でした。

表3 学歴別賃金（高校卒、大学卒） (単位：円)

年齢	高校卒（男性）		高校卒（女性）		大学卒（男性）		大学卒（女性）	
	令和2年7月の 所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	指数	令和2年7月の 所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	指数	令和2年7月の 所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	指数	令和2年7月の 所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	指数
18～19歳	180,171	84	177,433	85	—	—	—	—
20～21歳	208,772	97	196,000	94	—	—	—	—
22～24歳	214,549	100	208,670	100	226,684	100	214,101	100
25～29歳	246,689	115	221,009	106	256,314	113	236,595	111
30～34歳	283,157	132	242,869	116	310,290	137	262,338	123
35～39歳	309,694	144	252,842	121	376,801	166	295,634	138
40～44歳	335,172	156	269,444	129	412,818	182	342,344	160
45～49歳	347,319	162	294,187	141	464,473	205	360,597	168
50～54歳	371,021	173	303,662	146	486,875	215	413,471	193
55～59歳	372,917	174	303,886	146	512,596	226	412,486	193
60歳以上	279,937	130	229,633	110	434,037	191	322,808	151

注) 指数は、20～24歳の賃金を100として算出している。

◆ 弁護士の労働法一言アドバイス 阪中 達彦

「休暇・休業」について

皆さま、こんにちは。弁護士の阪中です。

H & M 一部をお借りしての労働法に関するミニコーナーの第 16 回目は、「休暇・休業」についてです。今回は特に、働き方改革の対象にもなった年次有給休暇について解説させていただきます。

労働者が会社に雇われて、6 か月以上継続勤務し、全労働日の 8 割以上出勤した場合に、10 労働日の年次有給休暇（いわゆる年休）を与えなければなりません（労基法 39 条 1 項）。このように法律が年休を認めた趣旨は、労働者の心身のリフレッシュを図るという点にあります。

この年休は、勤続年数が長くなるに従って加算され、勤続年数が 6 年 6 か月になると 20 労働日になります（同条 2 項）。

また、週 3 日勤務など所定労働日数が少ない労働者については、その日数に比例して算定された日数の年休が付与されます（同条 3 項）。

年休の取得方法は三通りで、①労使協定によりそれぞれの労働者について年休の時期を特定する方法（いわゆる計画年休）、②労働者が年休の時季を指定して取得する方法、③使用者が時季を指定して労働者に年休を付与する方法があります。

特にご注意いただきたいのは、上記の③に関し、2018 年の働き方改革関連法が、労働者の時季指定による年休取得が進まない中、年休の取得促進を図るため、10 日以上年休が付与される労働者に対し、年休日数のうち年 5 日については、使用者が時季を指定することにより付与しなければならないとしたことです（同条 7 項）。すなわち、年休の付与が一部使用者の義務となりました。

万が一使用者が年休付与義務を怠ったときには、30 万円以下の罰金に処せられることとなりますので（同法 120 条 1 号）、ご注意ください。

年休の取扱いについてお困りの際は、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）。

年度替わりによくある疑問「労使協定」について

年度替わりの時期には、「36協定」、「賃金改定に関する協定」など、労使協定を締結する機会が増えます。今回は改めて「労使協定」の意味を解説します。

1. 労使協定とは

労働者集団の代表と使用者が結ぶ労働条件や労働者の待遇についての特別な合意です。

労使協定の締結当事者は、当該事業場の使用者と次の①と②のいずれかです。

① 労働者の過半数で組織する労働組合があるときは、その労働組合

② 上記①の労働組合がないときは、労働者の過半数を代表する者

労使協定は 当該事業場の全労働者に適用されることが予定されています（労使協定の中で適用範囲を限定するものもあります）。

労使協定のほかにも、労働条件の合意書面という点では、集团的労使関係においては労働組合と締結する「労働協約」（協定書・確認書・覚書等）、個別的労使関係においては「労働契約」があります。前者は組合員に対して適用され、後者は労働者個人に対して適用されます。

2. 労使協定の効力

「その協定に定めるところによって労働させても労働基準法に違反しないという免罰効果をもつものであり、労働者の民事上の義務は、当該協定から直接生じるものではなく、労働協約、就業規則等の根拠が必要なものであること。」とされています。

（昭63・1・1基発1号）

労使は、労基法上の最低労働条件よりも有利な合意を行うことしかできませんが、労使協定を締結することで労基法の例外規定が適用され、労基法に違反しないという効力（免罰効果）が生じます。

労使協定は、それだけでは労働契約上の権利義務は生じませんので、労働協約、就業規則等が必要です。また、締結により効力が生じるものと、締結+届出により効力が生じるものがあります。

3. 労基法に定めのある主な労使協定 ※【 】内は効力発生要件

・24（賃金控除）協定【締結】

・一斉休憩の原則の適用除外【締結】

・36（時間外・休日労働）協定【締結+届出】

など、労基法には賃金や労働時間・休憩・休日・休暇に関する労使協定が多く規定されています。また、一部の労使協定（変形労働時間制、年休の計画的付与等）においては、労使協定に代えて、労働時間等設定改善委員会の委員の5分の4以上の多数による議決とすることもできます（企画業務型裁量労働制、高度プロフェッショナル制の労使委員会による特例もあります）。

その他、労基法以外にも、育児介護休業法等で定める労使協定があります。

4. 免罰効果の例（36協定の場合）

労基法では、1日8時間、週40時間を超えて労働させることができず（32条）、また、週1回または4週4回の休日を与えなければならない（35条）とされています。

この原則を修正する例外規定として、労使協定を締結し所轄労働基準監督署長へ届け出ることにより、労働時間を延長し、または休日に労働させることができるようになります（36条）。

労働時間・休日の規定違反は、6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金（119条）ですが、有効な労使協定の下で時間外・休日労働を行わせた場合、使用者は責任追及を受けません。

※なお、法定労働時間を超える労働や法定休日労働については、就業規則の規定や労働契約での合意がある場合に労働の義務が発生しますので、36協定があれば当然に時間外・休日労働をさせることができるという訳ではありません。

※令和3年4月1日より、36協定届の様式が変更され、事業主等の押印および署名が不要になります。

「緊急事態宣言解除後のビジネスにおける行動変容について」

システムコンサルタント 永田 知靖

2月末で関西3府県、中京2県、福岡県の緊急事態宣言が解除になろうとしています。

そして、3月7日には首都圏1都3県も解除される見通しとなってきています。

しかしながら、医療現場の逼迫度合いは多少の軽減はあったとはいえ、今も大変な状況であることには変わりありません。

そして、これだけ長期間の巣ごもり経験をしてきた中で、解除されたからいきなりビジネス行動も元通りと言われてもなかなか難しいのが現状だと思います。

特にこの状況下においても朝夕の通勤ラッシュはさほど変わらず、首都圏で一番ラッシュになると言われている東急東横線においても140パーセントの乗車率が120パーセントになったと言われてますが、実感としてはあまり変わってないのが現状です。

そこで今一度、リモートワークやテレワークの体制をしっかりと構築していく必要が企業には求められると思います。

とはいえ、しっかりとセキュリティを担保しておかないと行けない部分もありますが、まずは就業規則の改訂などを早急に行い、スムーズにテレワークへの移行を出来るようにする事が人事労務の現場では必要だと思います。

自治体などによっては就業規則改訂のために必要な社会保険労務士などの専門家への報酬を支援する補助金や助成金制度もございますので、ぜひご活用していただければと思います。

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。

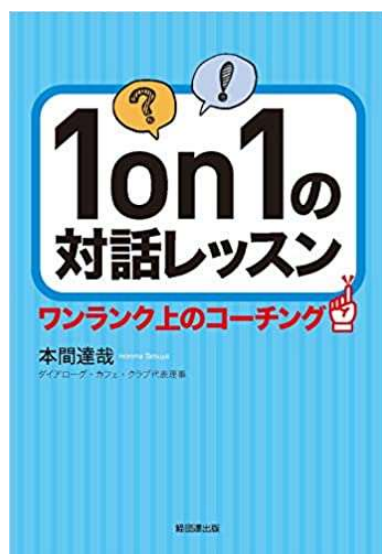
社内の情報システム部門に配属され社内基幹システムの構築・保守・運用ならびにお客様向けの Web サービスの提案・構築を担当

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。

書籍紹介

「1 on 1 の対話レッスン」



1 on 1 とは、「部下の成長を目的にした1対1のミーティング」のこと。課題解決や人材育成などの効果が期待でき、活用する企業が増えています。しかし、コーチングがブームになった一方で、新しい手法が浅く広がってしまい、「コーチング・アレルギー」を生んでしまったとも言われます。

本書では、「コーチングは部下育成の手法で、1 on 1 は部下育成の機会」と定義されています。

1 on 1 を実施している企業は、業績の向上や離職率の低下、社員満足度の向上といった成果が表れている事例が多いと言います。一方で失敗事例もあるため、技術を磨き、質を高める練習が必要。その指南書として活用できるでしょう。

本間達哉著/経団連出版/1,400円+税

費用をかけない業務改善「スタートダッシュは一流でありたい」

業務改善コンサルタント 松本 悟

今年ももう3月。4月にはいと新規事業や人事異動と大きく変化される方、チャレンジされる方も多いと思います。今回の一節は「スタートは一流でありたい」です。

短距離走のプロアスリートはスタート時にクラウチングスタートを行います。スタートの良し悪しで勝敗が決する事も多くあります。特に短距離走ではスタートの出遅れを挽回している内に勝敗がついてしまいます。その為、スタートは非常に重要なものなのです。

経営や仕事は短距離走ではなく、マラソンに例えられる事が多いですが、このスタートの良し悪しは経営や仕事にも大いに影響します。新しい仕事を始めるとき、最初の仕事がスムーズにいくとその後の仕事もスムーズに行き易いものです。逆に最初で躓いてしまうとその後その流れが一定期間継続し、流れに乗るまでに時間がかかる事も多いです。その為、経営や仕事においても短距離のプロアスリートのごとく、完璧なクラウチングスタートを行う事が重要なのです。

私も何か新しい事をする際はスタートに細心の注意を払い、少なくともスタートは必ず成功させるようにしています。そうする事でトントン拍子に仕事をものにする事が出来ると考えているからです。皆さんも一流のスタートを切れるように4月に向けて準備を進めて参りましょう。

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。

