

H & M通信

2021年5月号

■ワクチン接種後の職場対応

■ニュース

賃上げの流れは維持 労使交渉 2021年

第11次職業能力開発計画

モデル就業規則 2021年4月

■採用活動のトレンド「アルムナイ採用」

■with コロナの労務管理

テレワーク勤務手当

■弁護士の労働法一言アドバイス 阪中達彦

■費用をかけない業務改善 松本悟

■芸能通社労士のコラム 樋口浩史

■経営数値を読み解き活用する② 西川和予

■3度目の緊急事態宣言を迎えて 永田知靖

◆ワクチン接種後の職場対応について

新型コロナウイルスのワクチン接種のスケジュールが徐々に見えつつある状態となっています。ワクチン接種に関しては副反応を心配する声は少なくありませんが、厚生労働省の資料を見ると、接種部位の疼痛の頻度が高く、また2回目接種後の37.5℃以上の発熱、頭痛、全身倦怠感がかなり高い確率で発生しているようです。そして、実際の就業に大きな影響が出ると予想される37.5度以上の発熱については、1回目接種後は3.3%とインフルエンザワクチンと大きな差はありませんが、2回目接種後については38.0%（38度以上も21.2%）と高い値を示しています。なお、発熱に関して年代別に見ると、20代がもっとも高い値となっており、年代が上がるにつれ減少する傾向が見られます。今後、初夏にも一般の接種が始まるとの報道が見られるようになっていますが、ワクチンの接種日とその翌日には勤務が難しい従業員が一定数発生することを想定し、接種日の調整を行うと共に、有給休暇の取得などの方針を早めに検討し、社内に周知しておくことが求められます。

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

「賃上げの流れ」は維持 2021 春季労使交渉

春季労使交渉の集中回答日となった3月17日、先行する大手企業では、回答を得た51組合がすべて賃金構造維持分を確保しました。

金属労協では、「8年連続となった賃上げの流れを継続できた」と総括しました。中小製造業の組合が多くを占めるJAMでも、「大手追従から脱却の流れ」を評価しています。

4月5日時点で連合がまとめた集計結果（2136組合）では、平均賃金方式での定昇相当込み賃上げ額・率は5463円・1.82%（前年比298円・0.12ポイント減）という状況です。

300人未満の中小組合（1369組合）は4639円・1.84%（同169円減・0.09ポイント減）で、率では全体を上回る健闘ぶりです。

第11次職業能力開発基本計画を策定（厚労省）キャリアコンサルティング重視

厚生労働省は、令和3年3月29日、令和3年度から令和7年度までの5年間にわたる職業能力開発施策の基本方針を示した「第11次職業能力開発基本計画」を策定しました。

長期雇用システムの変容・非正規労働者の増加により、継続的な人材育成が困難になるおそれがあると指摘したうえで、労働環境の変化に応じた施策を論じています。

日本の人材育成については、依然として企業による計画的なOJT、Off-JTの機会確保が重要であり、人材開発支援助成金等による訓練費助成の強化が欠かせないと指摘しました。

労働者に対し、知識・能力・スキルを定期的に見直す機会を提供するため、キャリアコンサルティングの幅広い活用を促すとともに、労働市場インフラの整備に向け、職業訓練サービスの向上、日本版O-Netとジョブ・カードの利用促進が重要としています。

さらに、「労働者が身近に必要な時にキャリアコンサルティングを受けれる環境の整備のために、オンラインを活用したキャリアコンサルティングの推進をする」ともあります。当社では経験豊富なキャリアコンサルタントが皆様のキャリア自律の支援させていただきますので、関心をお持ちの方はご一報ください。

モデル就業規則 2021年4月最新版公開

厚生労働省は4月から企業の努力義務となった、70歳までの就業機会確保に対応したモデル就業規則をまとめた。努力義務を満たした規定例を4つ掲載しています。

例として挙げたのは①定年を満70歳とする例、②定年を満65歳とし、その後希望者を継続雇用する例、③定年を満60歳とし、その後希望者を継続雇用する例（満65歳以降は対象者基準あり）、④定年を満65歳とし、その後希望者の意向を踏まえて継続雇用または業務委託契約を締結する例（ともに対象者基準あり）—の4つ。

③の規定例では、65歳以上の継続雇用基準として、「過去○年間の人事考課が○以上である者」などを掲げた。65歳以降は対象者基準の内容は原則として労使に委ねられているが、労働者の過半数代表の同意を得るのが望ましい。

④の業務委託契約については、対象を希望者かつ解雇事由に該当しない者とし、業務ごとの基準は「当該業務に必要な○○の資格を有している者」としています。

◆ 採用活動のトレンド

アルムナイ採用をご存知ですか

育ててもらった恩を忘れて辞めた奴は、二度と会社に入らないでくれ。

口に出さなくても、そのような感覚で元社員を見ていた社長、人事責任者が多かった時代。（昭和時代）

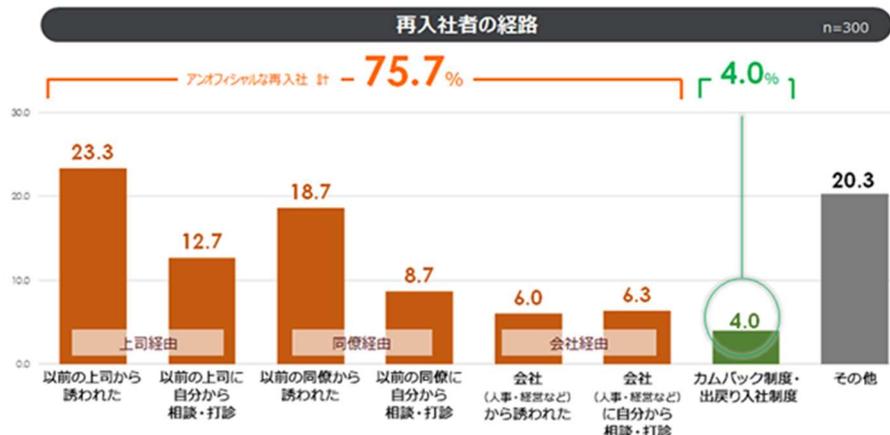
流石に最近では、そんな声は聞かなくなりました。今では元社員を再雇用したり、外部委託者として活用する例が増えてきました。カムバック制度、ジョブリターン制度などの名称で制度化している企業もあります。

人材不足で慢性的な採用難が続く中、一度自社で働いたことがあり、お互いの理解がある分ミスマッチがなく、採用・教育コストが低いことから、再雇用を積極的に考える企業が増加しているのです。

そこで注目したいのが、最近広がりだしたアルムナイ（元社員）の組織化です。まるで大学の卒業生ネットワークのように、企業が離職者との関係を保ち、経営に生かす仕組みです。

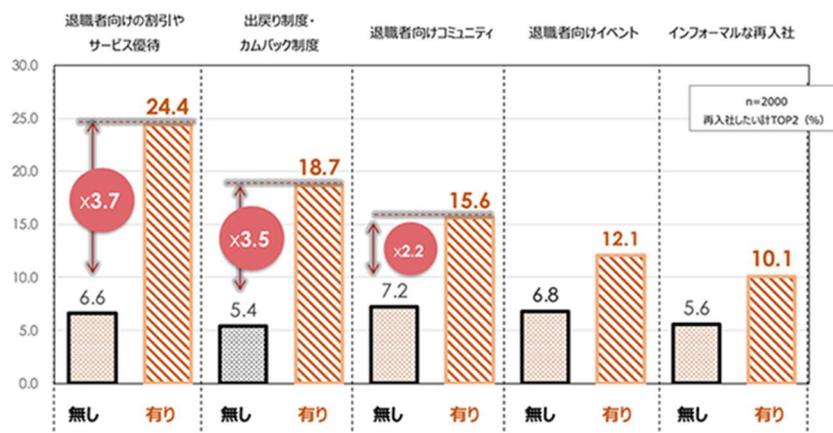
一度退職した会社に再入社した人へのアンケート調査によると、公式な再入社制度を利用したのは4.0%。整備は徐々に進んできているものの、現状では再入社75.7%が入社して、縁故などの非公式なルートで再入社していることが分かります。

（下図、パーソル研究所 2019 年調査）



ただ、「アルムナイ向けの制度の有無」と「再入社の意欲」の関連を見てみると、制度がある企業のアルムナイの方が再入社の意欲は2~3倍高いことがわかりました。（下図、パーソル研究所 2019 年調査）

つまり、制度を通じて「会社としてアルムナイへの好意的な気持ち」を伝えつつ、「アルムナイとの接点を持ち続けること」が再入社を推進するポイント、と見えそうです。

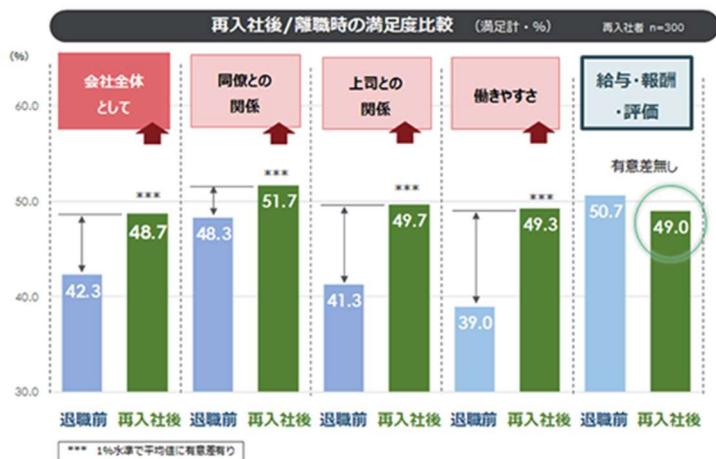


●アルムナイ組織の活用

アルムナイ組織を持つ企業の場合、採用する人材の 15%は元社員の再雇用や彼らが紹介した人が占めるというデータもあります。元社員は、会社が自分を育ててくれたとの思いがあれば、辞めたあともその会社への関心、愛着は残ります。一度辞めても、外部で経験を積み、古巣に戻って戦力になる。そんなブーメラン効果があるのです。

社員のキャリアについて真剣に考え、キャリア自律を支える企業のほうが強くなると言えるのではないのでしょうか。

退職前と再入社後の満足度調査によれば、「給与・報酬・評価の満足度」以外は、再入社後の方が高くなっています。外部で経験を積んだ優秀な元社員が、モチベーションを維持しながら働いていることが伺われ、活用しない手はないように思います。再入社後の活躍に応じて、適正な評価をしていければ報酬の不満も解消されるでしょう。なお、会社によっては、外部での経験を自社での経験と同等に評価して、再入社後に不利にならない報酬設定をしている会社も存在します。



◆ with コロナの労務管理 テレワーク勤務手当の金額根拠

テレワークに伴う費用については、あらかじめ労使で十分に話し合う必要があります。労使のどちらが負担するか、会社が負担する場合の上限額、会社に対して費用を精算する方法などを決めなければなりません。そのうえで、労働者に負担させる費用がある場合には、当該事項について就業規則に規定する必要があります。(労働基準法第 89 条第 5 号)

厚労省の「テレワークモデル就業規則」では、下表のように整理されています。

会社負担	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務者が必要とするパソコン、プリンタ等の情報通信機器、ソフトウェアこれらに類するものを貸与 ・会社が貸与する情報通信機器を利用する場合の通信費 ・業務に必要な郵送料、事務用品費、消耗品費その他会社が認めた費用
テレワーク勤務者負担	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務に伴う水道光熱費 ・その他の費用

光熱水道費は、家族も生活する自宅での私的利用分と、仕事として利用した分を厳密に切り分けるのは難しい。一般的なデスクトップ型パソコンの消費電力が 100 ワット程度といわれており、1 時間当たり 2.7 円、8 時間の場合 22 円程度。あるメーカーの家庭用蛍光灯式シーリングライトの消費電力は 74 ワットで、カタログ上 1 時間当たり約 2 円、8 時間利用した場合は約 16 円。空調は、地域や季節による変動も大きく、エアコンの製造年により省エネ効果が異なるため、一概にはいえない。こちらもカタログ上は、1 時間当たり 2 円から 25 円程度で平均約 12 円、8 時間で約 96 円。パソコン、部屋の照明、空調の電気代を足すと、1 日 8 時間の労働で約 134 円を要していることになり、月 20 日で 2680 円程度となります。最近の企業事例を見る限り、月額 3～5,000 円、日額 200～250 円程度の会社が多いようで、感覚的に違和感はありません。

◆ 弁護士 の 労働法 一言アドバイス 阪中 達彦

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 18 回目は、「労働者の安全と健康」についてです。

労働法の原点の一つは、労働者の肉体や精神等の人間性を保護することであり、とりわけ、労働者の安全や健康を確保することは、労働法の重要な存在意義の一つとされています。

ポイントとしては、①労働者の怪我や病気の発生を事前に防止する「労働安全衛生」と②万が一労働災害が発生してしまった場合の事後的な救済である「労災補償」があります。

まず、①「労働安全衛生」については、労働安全衛生法が、労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促すことを目的とした規定を定めています。

特に注目すべきは、2014 年改正により、労働者の心理的な負担の程度を把握するための医師・保険師等による検査（いわゆるストレスチェック）を実施することを会社に義務付けました（ただし、従業員 50 名未満の事業所については努力義務に止まっています。）。

一方、②「労災補償」については、労働者災害補償保険法による労災保険制度が整備されており、同保険制度を利用されたことのある事業者の方も多いと思われます。

労災保険に関して、よく報道等で目にするのが、いわゆる過労死や過労自殺です。過重労働による脳・心臓疾患については、高血圧や動脈硬化等の基礎疾患をもつ労働者に発症することが多いため、業務（過労）に起因して発症したのか、基礎疾患に起因して発症したのかが問題になることが多くあります。この点、最高裁は、業務による過重な負荷が、労働者の基礎疾患をその自然の経過を超えて悪化させ、発症に至った場合には、業務起因性を肯定しています。また、うつ病の罹患や過労自殺についても、業務起因性を肯定する例も増えています。

労働者の安全・健康に関して使用者が特に留意すべき点は、使用者が安全配慮義務違反等による多額の損害賠償義務を負いかねないという点です。使用者の皆さんには、労働者の安全・健康は最重要課題として捉えていただき、これに関する問題が生じた際には、いち早く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》

精神障害の労災認定については、厚労省が認定基準を設定しています。

また、パワー・ハラスメントの法制化に伴い、2020 年 5 月に一部改正も行われました。

精神障害の 労災認定

平成23年12月に
認定基準を新たに定めました

厚 生 労 働 省
部 局 課 室
労働基準局
労働安全衛生課

◆費用をかけない業務改善「小善は大悪に似たり」 松本 悟

4月から新入社員や転職、転職で新しい方が増えた事業者様も多いかと思います。今回は、人間関係に関する一節です。ちなみにこの節には続きがあります。「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」が節のすべてです。

人間関係の基本は、愛情をもって接することです。しかし、溺愛であってはならないとフィロソフィには書かれています。

上司と部下の関係を例として、なんでもかんでも優しく、口幅たたくない上司は、一見愛情深いように見えますが、結果として部下は成長せず、部下のためにはありません。これを小善と考えます。「小善は大悪に似たり」とありますが、うわべだけの優しさは相手のためにならないのです。逆に部下を思い、厳しく指導する上司は、部下からうさがるかもしれませんが、長い目で見れば部下を成長させることができます。これが大善です。

実際、私が新任社員の頃に口煩い先輩がいました。当時の私はその先輩が大変苦手でした。顔を合わせれば注意を受けるので、常に気を付けて仕事をしていた事を覚えています。しかし、そのおかげもあって、2年後には営業成績トップを取る事ができました。そして、その後、自分にも何人も部下が出来、指導する事を知りました。その時になり、はじめて、先輩の本意が判ったのです。私を思えばこそ、厳しくされていたのだと気づかされたのです。まさに「大善は非情に似たり」です。今風の考え方ではないかもしれませんが、しかし、相手を思い、厳しくした事はその時は伝わらなくても、後に必ず伝わるものです。是非、指導をためらわないでください。ただし、相手を思い、相手の為に指導する事。これだけは忘れてはなりません。

松本悟

業務改善、需要予測コンサルタント

大学卒業後、京セウ株式会社へ入社。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。

◆芸能通社労士のコラム 樋口 浩史

今年も静かなゴールデンウィークが終わりました。昨年同様、緊急事態宣言下でのゴールデンウィークとなりました。

私事ですが、いつもこの時期には、高校の同窓会が行われていました。創立100周年の2008年に大規模に実施してから、毎年、学年単位で行われていたのです。昨年は節目である60歳（還暦）を迎える年に当たり、大々的に実施する予定でしたが、新型コロナウイルスの影響で中止せざるを得なくなりました。当然、今年も実施することが出来なかったのですが、年に一度同窓生に会えるのを楽しみにしていたので、すごく残念に思っています。

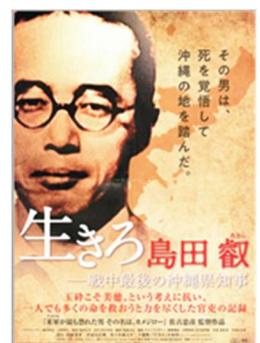
高校の大先輩に 島田 勲^{あきら} という方がおられます。その方の映画を見る機会がありました。

「生きる 島田勲 一戦中最後の沖縄県知事」というタイトルで、上映されたこの映画は、戦中最後の沖縄県知事として赴任された島田勲さんのドキュメンタリー映画です。県民の4人に1人が亡くなったといわれる沖縄戦当時の県知事で、昭和20年の2月に赴任、沖縄戦の組織的戦闘が終結するまでの5か月間、県民保護の立場を貫き疎開を推進、少なくとも10万人の命を救ったといわれる知事です。

島田さんは、「俺は死にとうないから誰かが行って死んでくれとは、よう言わん。」と沖縄県知事の辞令を受けたそうです。家族を大阪に残し、一人死を覚悟して沖縄の地を踏みました。戦後生まれの私には、戦争の悲惨さがどんなものかは計り知れませんが、この映画であらためて戦争の悲惨さ、命の大切さを実感させられました。

過酷な状況下であっても、冷静さを保ち、必死に沖縄県民の命を守ろうと、行政官としての職責を全うした島田勲さんの後輩であることを誇りに思うと同時に、私自身、社労士としての職責を偉大な先輩に恥じないよう誠実に業務に取り組みたいと思う今日この頃です。

機会があれば、是非ご覧ください。



◆「経営数値を読み解き活用する②」 西川和予

皆さま、こんにちは。中小企業診断士の西川和予です。

前回取り上げた「損益計算書」の続きです。もう少し深掘していきます。

2 期分の損益計算書の売上高を顧客別に分けてみます。

損益計算書 (P/L) 第X期			損益計算書 (P/L) 第X+1期	
売上高	1,500	売上高は同じ	売上高	1,500
顧客別売上			顧客別売上	
A社	700		A社	700
B社	500	4割ダウン	B社	300
C社	200		C社	250
D社	50		D社	150
E社	50		E社	100

ここで売上高の総額だけを見ていると、あまり変化がなかったように見えます。しかし、顧客別に見てみると、2 番目に売上高の多かった B 社の売上高が 4 割も減っています。総額が同じで、最も売上高の大きい A 社に変化がないと、見過ごしてしまいがちですが、次期に向けてさらに B 社売上高が低下すると全体の売上高が減ってしまいます。

このように、単に売上高全体を見るのではなく、顧客別の売上高推移も管理項目の 1 つにして、毎期（できれば毎月）確認すると変化に気付くことができます。

- ①顧客別売上高の確認 = Check
- ②B 社の売上減少の原因追及 = Action
- ③原因に対する対策立案 = Plan
- ④対策案実行（例：B 社への営業強化） = Do

以上のように PDCA を回していくことができます。

このケースの場合、売上が伸びている D 社 E 社への営業を強化するという攻めの戦略もあり得ます。このように経営数値を使って、経営戦略・戦術を考えて実行していく、これが単に決算報告や税務申告のためでなく、事業活動そのものに数値を活かしていく「管理会計」の第一歩です。

売上高の分解は、顧客別の他に「商品別」「地域別」など貴社のビジネスに合わせて、また BtoC 事業であれば「顧客単価推移」「顧客数推移」なども有効です。

西川和予

中小企業診断士、キャリアコンサルタント

大学卒業後、大手電機メーカーとベンチャー企業にて電子部品・電子機器の製品開発に従事。その後、経営コンサルタントとして中小企業の経営支援に従事。得意分野は創業・第二創業、新製品開発。複数の公的機関の経営相談員や登録専門家として活動中。

◆「3度目の緊急事態宣言を迎えて」 永田 知靖

2021年4月23日、日本政府は東京都・京都府・大阪府・兵庫県に対して3度目の緊急事態宣言を発令することになりました。

実施期間は4月25日から5月11日の17日間とされています。

日本政府新型コロナウイルス感染対策専門家会議の尾身茂会長は本来であれば3週間必要と発言、大阪府の吉村洋文知事は1ヶ月程度必要と発言していましたが、結果的には国際オリンピック委員会の会長が来られる5月17日を前に終了させる方向で決着しました。

しかしながら、今回の決定を前に厚生労働省の田村憲久大臣は6月にもう一度強い波が来るという発言もありました。

本当にこの期間で大丈夫なのか気になるころではありますが、日本政府、専門家会議、宣言対象地域の首長の皆さんが真剣に議論して決めた結果なので国民である我々は受け入れるとともに、本気でこれ以上の感染拡大を抑えて封じ込める気持ちが必要なのではないかと思えます。

ただ、私たち日本人の出来ることはまだまだあると思えます。

2年連続で春の行楽シーズンやゴールデンウィークが消え、やりたいこともできない世の中はもう懲り懲りです。

しかしながら、その鬱憤を晴らすために飲食店閉店後に路上飲みやレンタルスペース飲みを大人数で行うのは違うと思えます。

私自身も現在、京都市内のとある小売店の店頭で仕事をしておりますが、観光地に人通りが少ないのはかなり寂しい感じではありますが、一転して夜の繁華街や鴨川の川べりで路上飲みをしている姿を見るのも事実としてあります。

私も含めて皆さんも政府や自治体の首長に文句を言いたいことは沢山あると思えますが、彼らは私たち以上にこの問題に真剣に向き合い、寝る時間を惜しんでまで色々に対応しているはずで。

そして、何よりも医療従事者の皆さんやその関係者の方は私達以上にもっともっと辛い思いを日々されています。

これ以上、そういった方に迷惑をかけるのも良くないと思えます。

一人一人が本当に昨年のよくわからないウイルスが来た時の状態に立ち、今私たちに何ができるのか？そして、どうこの苦境を乗り切るのかをもっと真剣に考えていかないといけないと思えます。

また、二重変異株も日本で発見されているという事例もあります。

今回の問題は本当に誰が悪いわけでもないと思えます。

私たち一人一人が苦境を乗り越えるために一致団結して、3回目で緊急事態宣言の発令を終わりにしていきましょう！

そして、来年の春には喜びの春を迎えましょう！！

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。