



H&M 通信

2023

3

トピックス

- 人事労務塾のご紹介
 - ・タニタの働き方革命
- ニュース
 - ・令和5年度厚労省予算案
各種助成金について
- 中小企業賃上げに関する調査
～大阪商工会議所
- 実務に役立つ Q&A
2人以上の看護休暇
- 人事関連ワード解説
—ISO 30414—
- シェアド・リーダーシップとフォロワーシップ
- 「恥ずかしいパソコンを使っていませんか」
永田知靖

2022 年度最終回 人事労務塾のご紹介

2023年3月10日、今年度最後の人事労務塾をオンライン開催します。参加希望の方は、ご一報ください。

今回は、「タニタの考える働き方改革～日本活性化プロジェクト～」とのテーマで、株式会社タニタ 経営戦略本部 社長補佐 日本活性化プロジェクトメンバー 二瓶琢史様に講演をしていただきます。講演後は、希望の方に残っていただき、講師を交えたオンライン懇談会も開催します。

「日本の人事部」ほか、マスコミでも取り上げられているタニタの取り組みをナマで聞ける貴重な機会です。皆様のお申し込みをお待ちしています。



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

令和 5 年度厚生労働省予算案

重点事項の 1 つとされたのは、企業の賃上げを促す施策です。政府は、賃上げを成長と分配の好循環の中核と位置づけ、労働者のリスクリングによる能力向上支援、成長分野への円滑な労働移動などととも、強気に推進する考え。賃上げ促進に向けた主な施策を整理します。

業務改善助成金の 対象範囲・助成額等を拡充

賃上げが求められる中小企業への支援の柱とされたのは、業務改善助成金です。同助成金は、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）を引き上げる中小企業の生産性向上を促すもので、コロナ禍の特例コース延長に引き続き、通常コースも拡充が図られます。これまでの事業場規模 100 人以下とする支給要件を廃止し、中小企業の申請を広く可能とするとともに、同 30 人未満の事業者は、助成上限額の引き上げを行います。また、原材料費の高騰などの社会的・経済的環境の変化等の要因により、利益率が前年同月比で 3%ポイント以上低下した事業者などは、助成対象となる経費の範囲も拡大されます。

有期雇用労働者等の賃上げ 3%以上で助成

キャリアアップ助成金は、有期雇用労働者等の基本給の賃金規定等を増額改定し、実際に賃金を引き上げた場合に助成する賃金規定等改定コースを拡充します。賃金引き上げ率に関する支給要件を 2%以上から 3%以上に見直す一方で、助成額を増額。特に 5%以上の賃上げを行う場合の助成額を大幅に引き上げました。また 1 事業所あたり年度 1 回の申請制限を撤廃。1 事業所あたり 100 人まで申請を認めるとしました。このほか、職務評価を実施した上で賃金規定等を増額した場合は、1 事業所あたり 20 万円（大企業 15 万円）の加算も設けられます。他方、有期雇用労働者等を正社員に転換した事業主を助成する正社員化コースについて

も、人材開発支援助成金の対象となる一定の訓練を受講した場合の加算助成額の拡充などを行います。

前職より 5%以上の賃上げで 助成額引き上げ
賃金上昇を伴う労働移動の円滑化も推進します。事業の縮小等により、離職を余儀なくされた労働者の早期再就職を支援する労働移動支援助成金は、早期 雇入れ支援コースに賃金上昇加算を新設。雇入れ前と比較して 5%以上賃金を引き上げた事業主に対して、通常の助成額に 20 万円を加算します。45 歳以上の中高年齢者を中途採用する事業主を助成する中途採用等支援助成金は、中途採用拡大コースの助成対象や助成額を見直します。一定の計算式に基づく中途採用率を 20 ポイント向上させた事業主には 50 万円を助成。その半数以上を 45 歳以上が占めるとともに、45 歳以上の中途採用者の賃金を雇入れ前と比較して 5%以上引き上げるなどの要件を満たした事業主には 100 万円を助成します。なお、これまで助成対象に求められた過去 3 年間の中途採用率 60%未満などの要件は撤廃されます。

《早期雇入れ支援コース・概要》

離職を余儀なくされた労働者（再就職援助計画または求職活動支援書の対象者）を、離職後 3 カ月以内に期間の定めのない労働者として雇入れた事業主を助成する	
助成額	通常助成：30 万円 優遇助成：40 万円（コロナの影響で離職した異業種の 45 歳以上を雇い入れた場合は +40 万円）
賃金上昇加算	雇入れ後 6 カ月間すべての賃金が、雇入れ前の賃金と比較して 5%以上上昇している場合：20 万円を加算

注)

この内容は、令和 4 年度の補正予算に盛り込まれて実施されていますが、4 月以降は国会審議によって、変更になる可能性があります。



2023年 中小企業の賃上げに関する調査 ～ 大阪商工会議所

4割が人材確保・定着等のための「防衛的賃上げ」を実施 物価上昇に見合う賃上げ率4%以上の中小企業は16.5%

大阪商工会議所では、賃上げに関する緊急調査を実施しています。

今般の物価上昇局面での賃上げ期待が高まる中、中小企業の経営実態および2023年度の賃上げ方針、必要な支援等について把握し、政府への要望など事業の基礎資料とすることを目的にしています。各社の賃上げ方針のご参考になさってください。

【調査結果のポイント】

I. 賃上げ予定について

(1) 2023年の賃上げ予定について

- 4割（40.0%）の企業が、「業績が改善しないが、賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」予定
- 2023年に「賃上げする予定」の企業は、「業績の改善が見られるため、賃上げを実施（前向きな賃上げ）」（34.1%）と「業績が改善しないが、賃上げを実施（防衛的賃上げ）」（40.0%）を合わせた7割台半ば（74.1%）
- 「賃上げ予定なし」の企業は、「賃上げしたいが見送る」（21.2%）と、「もともと賃上げ予定なし」（4.7%）を合わせた2割台半ば（25.9%）

(2) 賃金改定の理由について

- 賃上げをする理由は、「人材確保・定着」と「物価上昇への配慮」等
- 賃上げしない理由は、「資源・原材料価格などコスト増」「先行き不透明」「業績悪化」「人件費・社会保険料の負担増」等

(3) 賃上げ率について

- 足もとの物価上昇率に見合う、賃上げ率4%以上を実施する企業は、16.5%（2023年の回答のうち、「4%台」1.2%と、「5%以上」15.3%の合計）

II. 賃上げできる環境整備のために必要な支援について

(4) 価格転嫁状況について

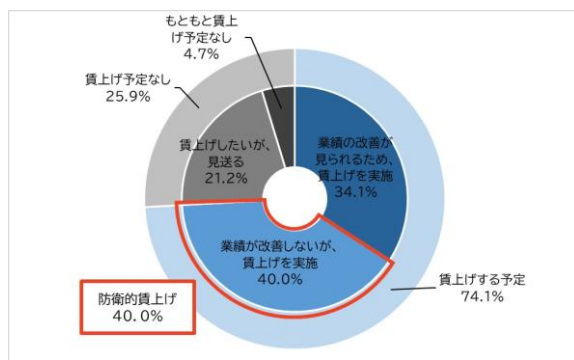
- 1年前と比べた価格転嫁状況は、価格転嫁率が50%未満の企業が半数超（52.9%）

(5) 賃上げできる環境整備のために必要な支援 P.6

- 賃上げできる環境をつくるために必要な支援については、「景気対策」、「補助金・助成金の拡充・使い勝手向上」、「価格転嫁支援」等が上位

【調査対象】 大阪商工会議所会員の中小企業 1,429社

・賃上げの予定



・賃上げする理由





実務に役立つQ & A

1人に5日超取得？ 子2人以上の看護休暇

Q

子が2人いる従業員がおり、下の子がよく熱を出すようで、たびたび子の看護休暇を取得しています。子が1人なら5日、2人なら10日まで取得できるとされるところ、今年度は下の子だけで取得日数がすでに5日に至っています。法的には、同じ子について6日目以降も取ることは可能なのでしょうか。

A

子の看護休暇は、小学校就学前の子を養育する労働者が、事業主に申し出ることにより取得できます（育介法16条の2）。日数は、1年度において5日が基本ですが、小学校就学前の子を2人以上養育しているときは10日となります。1日または時間単位で取得可能です。1年度は、事業主がとくに定めをしていなければ、毎年4月1日～翌年3月31日になります。

ご質問のように対象となる子が2人いて10日取得できるときは、どちらか1人の子の看護のために10日間使用することが可能です（平22・2・26「厚労省Q & A」）。取得可能日数に関しては、労働者1人につき5日（子2人以上で10日）であり、子1人につき5日というわけではないとされています（「育児・介護休業法のあらまし」）。

人事関連ワード解説

ISO 30414

ISO30414は、2018年に国際標準化機構（ISO）が公開した、ガイドラインのひとつです。人的資本（Human Capital）に関する情報開示に特化した、初めての国際規格になります。

人的資本とは、企業を構成する個人が持つ知識や能力、資質などの付加価値を生み出すものを資本として捉えた概念です。

規格の目的は、人的資本について正しく把握することです。ISO30414では指標が11領域あり、各指標は企業規模などによって分類されています。共通の基準で情報開示を行うので、定量比較できます。投資家は可視化された情報をもとに成長可能性等を測ることができ、転職希望者の企業選びにも役立ちます。ISOの認証取得のためには、規格が定める指標を自社に当てはめて整理し、審査を受ける必要があります。

<11領域>

- | | |
|-----------------------|------------|
| 1.コンプライアンスと倫理 | 7.生産性 |
| 2.コスト | 8.採用・異動・離職 |
| 3.多様性（ダイバーシティ） | 9.スキル・能力 |
| 4.リーダーシップ | 10.後継者育成計画 |
| 5.組織文化 | 11.労働力の確保 |
| 6.組織の健全性・安全性・ウェルビーイング | |



シェアド・リーダーシップとフォロワーシップ

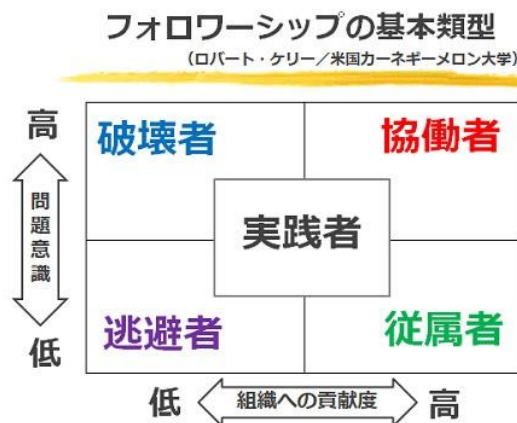
日本においてリーダーという存在は、組織のトップにいる人であり、カリスマ性を持った1人の人に固定されているものと認識されていました。

しかし、近年は、シェアド・リーダーシップという考え方が推奨されており、職場やチームに所属するメンバー全員がリーダーシップを発揮する状態が必要とされています。

その背景としては、変化の激しいビジネス環境に対応するためには、1人のリーダーの意思決定だけでは対処しきれない状況が発生しているからです。

シェアド・リーダーシップの考え方は、「リーダーシップは必ずしも1人だけが発揮するものではなく、その場の状況に応じて局面ごとに移行し、入れ替わりもする。強い組織は、メンバー全員がリーダーシップとフォロワーシップを相互に影響し合いながら、共通のゴールに向かっていく」というものです。ある仕事においては、その業務に必要なスキルや知識を持った人材がリーダーシップを発揮し、他の人たちはフォロワーに徹します。ただ、まったく別の要件が必要になった場合は、その要件にふさわしい人物が今度はリーダーになり、それまでリーダーだった人もフォロワーに回るというわけです。

下の図は、縦が問題意識の高さを、横が組織への貢献度の高さを表しています。



・逃避者（消極型フォロワー、無気力タイプ）

自ら思考も行動もせずに、リーダーにすべてを依存するタイプ。仕事に対する熱意や責任感がなく、積極性も発揮しないため、無気力に見られてしまい、組織の中では「お荷物社員」と扱われがちです。

・破壊者（孤立型フォロワー、一匹狼タイプ）

独自の批判的な思考力は高いものの、組織への貢献度が低く、当事者意識に欠けた「評論家」的なスタンスを取りがちです。上司や組織から不当に低い評価を受けたりすると、気持ちが冷めて、このタイプになるといわれています。

・従属者（順応型フォロワー、イエスマンタイプ）

言われたことについては素直・着実に行動するのですが、指示待ちの傾向が強く、リーダーに対して無条件に服従・順応することが正しいと考える傾向にあります。リーダーにとっては扱いやすいものの、彼らからは新しい提案などは一切出てきません。



・協働者（模範型フォロワー、良きパートナータイプ）

当事者意識を持ち、主体的に考え、自ら動こうとするタイプです。リーダーから指示されなくても成果を上げようとするので、リーダーにとっては、これほど頼もしいパートナーはいません。

・実践者（実務型フォロワー、現実主義的なタイプ）

適度な問題意識と組織への貢献意識があり、いい意味でバランスの取れたタイプといえます。ただ、安心した仕事ぶりではあるものの、リスクを冒してまでチャレンジすることはないので、物足りなさは否めません。

シェアド・リーダーシップにおける理想のフォロワーとは、上記の5つのタイプのうち、どのタイプかということ、間違いなく模範型フォロワーであり、良きパートナータイプでもある協働者ということになります。

良きフォロワーだからこそ、良きリーダーにもなれる

協働者とは、ある目的を共有するチームを機能させるため、リーダーやチームの他のメンバーに対して主体的に働きかけることが求められるので、当然ながら受け身ではなく、自律性と主体性が問われる存在なわけです。

必ずしもリーダーの言いなりが優れたフォロワーではなく、共通のゴールに向かって言うべきことが言えることも大事になります。リーダーの指示の妥当性を自分なりに判断し、時には上司にとって耳の痛いようなアドバイスも辞さない問題意識を持った思考を高い次元でバランスさせている人材こそが、良きフォロワーといえるのです。

つまり、シェアド・リーダーシップの考え方では、リーダーシップとフォロワーシップは対極の概念ではなく、「良きフォロワーだからこそ、良きリーダーにもなれる」ということなのです。

中小企業経営者の方とお話をしていると、社員の「当事者意識の低さ」を嘆く声をよく聞きます。

この状態は、中小企業に限らず、大企業でもよく見かけるのですが、大企業はマネジメントやリーダーシップに関する研修を実施していることや、リーダーシップ要素のある（社会性が高く、問題意識を持っている）人材を採用することが多いため、差がついていると思われれます。（伊賀泰代著「採用基準」をご一読いただきたいです）

中小企業経営者の方、幹部の方には、マネジメント、リーダーシップを学ぶ機会を持っていただくことをお勧めしています。

右は、ある状況で最も必要な人がリーダーシップを発揮する間、他の人はフォロワーとなる、ということを表しているイラストです。

（立教大学 石川淳教授推奨）

例えば、東日本大震災時において、ヤマト運輸のセールスドライバーたちが行った行動（自分で判断し、被災者支援行動したこと）は、このような文化から生まれたのではないのでしょうか。逆に今年1月の大雪で、車内に大勢の乗客を残したままにして、退避させる判断ができなかった会社との風土の違いが分かります。

シェアド・リーダーシップの1つの姿

意見を述べている女性がリーダーシップを発揮し、マネジャーや他のメンバーはフォロワーとなる。





2023年注目のITトレンド「恥ずかしいパソコンを使っていますか？」 永田 知靖

H&M 通信をご覧の皆様こんにちは。

今回は、「恥ずかしいパソコンを使っていますか？」についてのお話になります。

既に2024年卒の入社に向けて動き出されていると思いますし、もうすぐ2023年卒の入社を迎えると思います。

そんな新入社員になる人達や企業説明会で使用しているパソコンを見て「古っ！」「遅っ！」という声を心の中で出している現状が日本では数多くあります。

大学や専門学校で使用していたパソコンや、自分が個人で持っているパソコンの方がはるかに新しくてスペックも良く Windows のバージョンが最新であるのに、会社のパソコンはまだ Windows10 やそれ以前のバージョンを使っているなんてことはよくある話です。

そこにこのコロナ禍でリモートワークが定着しているにも関わらず、パソコンが古いが故にセキュリティの観点からテレワークができないなどの弊害も起こる可能性があります。

特に中小企業になればなるほど IT 管理者がいなかったりするなど対応できてない部分はあると思います。

そして、そのことが離職率の増加にもつながっているというデータも出ています。

せっかく苦労して獲得した人材がちょっとしたことで離職されるのは企業として大損失だと思います。最新のパソコンにするには使用しているアプリケーションなどさまざまな障壁があるかと思いますが、もし皆様がお使いのパソコンが Windows10 を搭載しているパソコンであれば Windows11 にしてもよほどのことがない限り使えないソフトウェアはないと思います。

私も企業の情報システム部門の責任者をしていた時には常にこの問題と向き合っていました。常に社員にはなるべく新しいパソコンを使わせたいという気持ちで対応をしていたのは事実です。（もちろん、必ずしもその通りに行動できていたかは企業の経営状態もあったので難しい部分もありましたが）ぜひ、一度皆様も会社のパソコンを見直して頂きなるべく新入社員には退職者のお下がりではなく新しいパソコンで快適にテレワークやリモートワークができるような環境を構築してあげればと思います。

永田知靖

デジタル推進コンサルタント・マーケティングプランナー

大学卒業後、株式会社ヤラカス館本店に入社。

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。

