

◆改正高年齢者雇用安定法への企業対応

高年齢者の活用

■職務内容・労働条件の検討・決定

- ・再雇用の際の職務内容とそれに伴う労働条件を決定する
- ・体力的な衰えがみられるケースが多いので、時短勤務、時差出勤も有効
- ・合理的な理由なく極端に低すぎる賃金はトラブルのもとになりかねず、労働者によく説明する。フル勤務で定年前の50%~70%が一般的

■同一労働同一賃金への対応

- ・令和2年（中小企業は令和3年）4月1日より施行開始となった同一労働同一賃金への対応をはかる

■再雇用条件を決める

- ・継続雇用制度で再雇用を選択する場合、再雇用条件を決める
- ・「会社が必要と認めた者」「上司の推薦がある者に限る」等は認められないので注意

■就業規則の変更・整備

- ・70歳までの雇用確保措置が決まったら、就業規則の変更・整備をする

21

◆育児介護休業は取得しづらく、辞める原因

女性の活用

■周囲に迷惑をかけられないという職場環境

ただでさえ人手が足りず、自分が抜けると他のメンバーに迷惑がかかる労働環境では、育児・介護休業が取りにくくなることがあります。抱えている仕事が大きく、責任感のある仕事であればあるほど休業取得を言い出しにくくなります。

■職場に取得しづらい雰囲気がある

周囲に育児・介護休業に対する理解がなかったり、前例があまりなかったりする職場では、制度を利用しにくい雰囲気があります。

■職場に復帰できるか不安

自分が抜けている間は、別のメンバーが業務を担当していたり、新しく人員補充をする可能性があります。そのため自分が仕事復帰したときに「職場に居場所があるのか」と不安になることもあります。

■収入が減少してしまう

休業取得をすると、収入が減少することに不安を感じるケースもあります。休業を取得しても育児や介護を含めた生活があるので、収入を極力減らしたくない気持ちは誰しもあります。

■介護サービスを知らない

仕事と介護の両立が難しい場合、要介護認定者を介護施設に入居させるのも方法のひとつです。そうすれば、休業する必要はありません。ただ、介護施設・居住系のサービスを本人が知らないといった問題もあります。

22

◆ 育児介護休業の課題とその対応

女性の活用

・ 人手不足となる

育児・介護に伴って人員が一時的に減ると、当然労働力は減少します。そのままの体制では、残ったメンバーの負担が増え、長時間労働を強いられたり、不満が溜まったりする可能性があります。人的労働力の減少に合わせて、代替要員を確保したり、効率的な働き方・体制を整備したり、テクノロジー等の人的労働力以外の労働力の活用など、状況に合わせた対応が必要です。

・ 価値観の違いからくる組織内の不和が起きる

子育てや介護に関する価値観は、労働者全員が同じとは限りません。価値観の違いを放置したままですと、育児・介護休業を取得するメンバーに不満を感じる人が原因で、組織内に不和が生じることもあります。

育児・介護休業を理由に、上司や同僚から不利益な取り扱い（解雇・降格・減給など）やハラスメント（嫌がらせ）を受けることもあります。これは企業文化や育児・介護休業が周知されていないことが原因です。各メンバーの理解を得て組織全体が円滑に動けるように、定期的に説明する場を設けるなど、企業文化の変革や育児・介護休業の周知に取り組む必要があります。

・ 休業から復帰した社員への対応はどうする

休業から復帰すると、休業前との労働環境の変化や本人のブランクなどは避けられません。

本人は慣れればまた普段通り働けると考えていても、事業主側はブランクがあるからすぐに仕事は与えられないといったように、認識のズレが生じる可能性があります。復帰後に十分なコミュニケーションがとれていないと、こうしたずれ違いが生まれやすいです。

復帰後どのように働きたいか、勤務時間・勤務場所は休業前と同じでよいかなど、擦り合わせを丁寧に行い、認識のズレを解消する必要があります。

23

◆ 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」へ

多様な働き方の活用

これまでの「いわゆる正社員」	これからの「多様な正社員」
無限定な働きかた <ul style="list-style-type: none"> ・ いつでも社員 (労働時間に限定がない) ・ どこでも社員 (勤務地に限定がない・単身赴任) ・ 何でも社員 (職務に限定がない) 	限定された働き方 <ul style="list-style-type: none"> → 職務限定正社員 → 勤務地限定正社員 → 短時間正社員 → ワーク・ライフ・バランス
<ul style="list-style-type: none"> ・ ゼネラリスト育成 ・ 幹部候補生 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スペシャリスト育成 ・ 高度専門職
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「就社」意識が強い ・ メンバーシップ型正社員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「就職」意識が強い ・ ジョブ型正社員
今後はトップ層の幹部候補生として 存続	今後は社員のメインストリームと なる

24

◆多様な働き方正社員とは

多様な働き方の活用

正社員

- ①労働契約の期間の定めがない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である者

多様な正社員

- 配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正社員のことを指し、限定の内容（勤務地、職務、勤務時間）を組み合わせることで、企業の実情に応じバリエーションが広げられた社員。

(多様な働き方社員の例)

- ◆**勤務地限定正社員**：転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員
- ◆**職務限定正社員**：担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員
- ◆**勤務時間限定正社員**：所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員

全国転勤のない営業職

限定した店舗で働く販売スタッフ

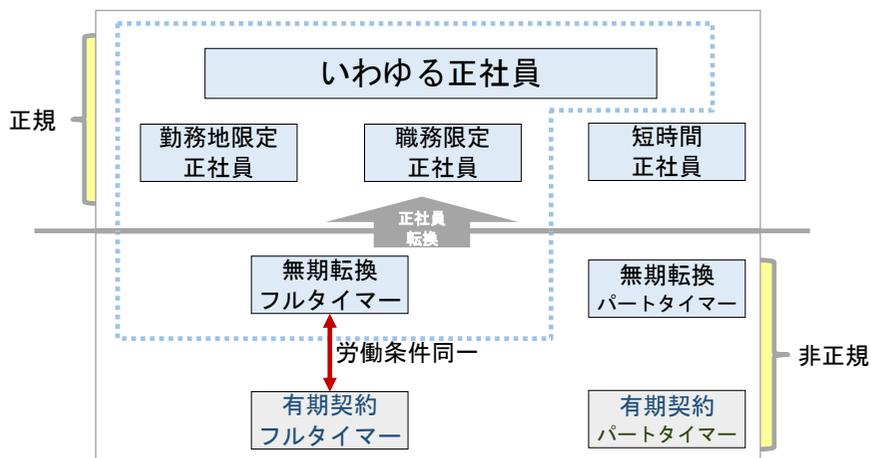
短時間勤務（1日6時間程度）の事務職

ディーラーなどの特定の職務のスペシャリスト

25

◆これからの社員制度

多様な働き方の活用



26

◆同一労働同一賃金への取組み方法

■厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働法対応のための取組手順書」等リーフレットをもとに対策を進める

■具体的には、次のいずれかを選択する必要がある

- ①パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する同種手当支給の検討
- ②正社員の当該手当の廃止（不利益変更となるため従業員の同意が必要）
- ③正社員・パートタイム労働者・有期雇用労働者の人事制度の全面的な改正



27

◆多様な正社員制度を導入する際の留意点

①労働者に対する限定の内容の明示

・勤務地や職務に限定がある場合には限定の内容を明示する

②多様な正社員への転換制度の用意

・非正規雇用労働者から多様な正社員へ、正社員から多様な正社員への転換制度の設置

③正社員と多様な正社員間の処遇の均衡待遇を図る

④正社員の働き方を見直す

⑤人材育成・キャリア形成をする

⑥制度の設計・導入・運用にあたっての労使コミュニケーション

(資料出所) 厚生労働省「勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用に向けて」

28

Ⅱ．就業環境の改善

29

◆2020年度取組企業例

職場環境の改善

分類	取組事例
労働時間	作業工程の見直しにより無駄を排除し土日出勤を止める・残業を削減、繁閑時間に合わせた時差出勤や変形労働時間制の採用、勤怠管理をシステムにより管理、フレックスタイム制の導入、全社員共通のスケジュール表を活用、若年者でも定時退社・休暇の完全取得、残業申請により時間管理を徹底、19時にPCをシャットダウン、産休・育児となる社員の希望に合わせた勤務体制を作る、年間業務計画を作成し休日を増やす、育休後の職場復帰プログラムを本人と作成、ノー残業デーを実施、各種行事を見直し負担を軽減、保護者への連絡方法を手帳からメールに変更
有給休暇	閑散期に計画的付与の実施する等100%取得、5日の強制取得を管理部門で管理
人事制度	社員との面接を定例化し意見吸収、面接を廃止し余暇活動により人柄を把握
賃金	子供ができると退職されるので子供手当を支給し退職を防ぐ、出産祝金（1人目10万円、2人目20万円、3人目30万円）を支給、予定利益を超えた額を社員に還元、非正規に盆暮れに奨励金を支給、初任給・賞与額の引上げ・ベースアップの実施、インフルエンザ予防接種費用を会社が負担
コンプライアンス	外部社労士による業務相談や産業医による健康相談を実施
テレワーク	PCの貸与
アウトソーシング	業務の一部を外注化、コロナ禍に在宅勤務を実施、ハラスメント対策として外部のEPAを活用、ストレスチェックの実施
その他	職場環境改善チームを作り改善運動実施、職員室を労使でリフォーム

◆就業環境の改善とは

労働時間管理

有給休暇取得促進

人事賃金制度の構築

テレワークの活用

31

◆会社に求められる労働法の知識

労働時間管理

一旦ブラック企業と見られると、辞められるし人も来ない
社員に対する対応を間違えると社内炎上へ発展する
法改正情報に疎いと、知らないうちに法律違反が発生してしまう

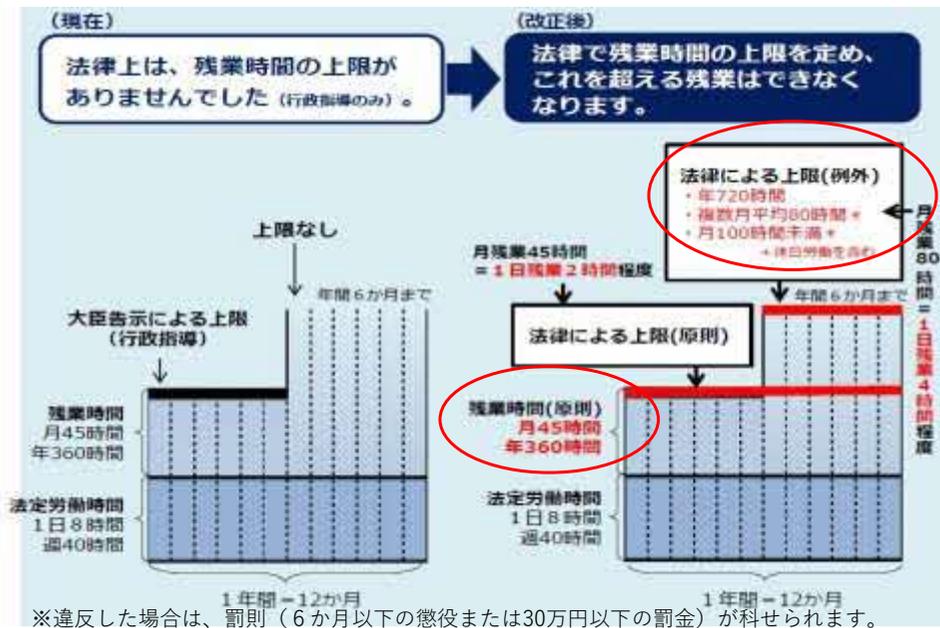


トップから法令遵守する会社にする（コンプライアンス）
社員にはルール、法律に基づいた指導を行う
最低限の法律改正情報をとらえて実務上の対応を図る

32

残業時間の上限規制

労働時間管理



33

◆客観的記録の方法（通達の要約）

労働時間管理

- ① 労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、**記録**する。
- ② ICカード等の**客観的な記録**を基礎として確認し、**記録**すること。

◆残業削減・時間外労働上限規制に対する対応①

労働時間管理

- 年間の時間外労働数は720時間、1ヶ月の時間外労働45時間(ただし年間6ヶ月まで)は、法定休日労働時間は「含まれない」。従って、上限規制を守るためには、法定休日に働いてもらう以外、上限規制を遵守した働き方をする
- 年間カレンダー等でシフトを組んでいる会社は、繁忙シーズンには法定休日も働いてもらうことを前提としたシフト体制にし理解をもらう
- 長時間労働規制を守らせるために管理職に過重にプレッシャーをかけない⇒管理職は仕事量は増える、人手は足りないので残業時間の削減はできないため、管理職が部下の仕事の残業時間の記録改ざんを行うといったことが起きる。
- 「管理職は残業代を支払わなくていい人」という誤解から、強烈な残業時間に及び、健康障害、過労死(自殺)、名ばかり管理職訴訟のリスクが出る
- ノー残業デーを設置して残業の削減を行うのはよいが、その結果、前後の日にしわ寄せが来ないようにする
- 残業問題を管理職任せにせず、会社・部署の問題として捉え、皆で対策を立てなければ解決できない。会社全体の生産性の改善は必須
- 生産処理能力以上の受注は控えるか外注にする。思い切った受注のお断り、値上げ交渉、納入時期の延長見直しなど顧客との交渉も必要。自社だけで無理ならば、同業者、組織協会全体で対策を立てる³⁵

◆残業削減・時間外労働上限規制に対する対応②

労働時間管理

- 従業員数が多く、労働時間のきめ細かい管理をするためには、タイムカードや手帳記入といったアナログ管理ではなく、指紋認証等のシステムを利用したデジタル管理でないと無理
- 残業を削減するには、「労働生産性の向上」と口では言うが、実際は難しい。今までの仕事のプロセス(流れ)を職務ごとに書きだし、どの仕事にムリ・ムラ・ムダがあるのかを指摘し、それをどうやって改善すべきなのかを組織的に進めないとできない。今までの仕事の進め方に安住しているベテラン社員には難しく、会社全体で見直し作業を進めるとよい。

◆ 5日間の年次有給休暇付与、取得への対応

有給休暇取得
促進

- 従業員ごとに、「有給休暇管理簿」で有休を管理する
- 年次有給休暇の計画的付与制度を活用して多く完全に取得できるようにする

- ①企業若しくは事業所全体で一斉に付与する
- ②班・グループ別に交代で付与する
- ③年次有給休暇付与計画表により個人別に付与する

■計画的付与制度導入には次の手続きが必要

- ①就業規則に規定する・・・「5日を超えて付与した年次有給休暇については、従業員の過半数を代表する者との間に協定を締結した場合、その労使協定に定める時期に計画的に取得させることとする」
- ②労使協定を締結する・・・計画的付与の対象者(あるいは対象から除くもの)、対象となる年次有給休暇の日数、計画的付与の具体的な方法、対象となる年次有給休暇を持たない者の扱い、計画的付与日の変更について定める

37

◆ これからの人事賃金をめぐる動き

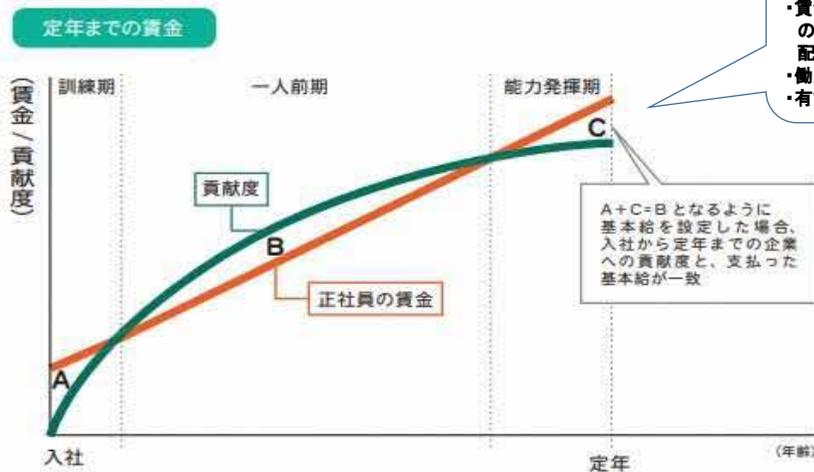
人事賃金制度の
構築

- 政府の成長戦略で明言しているように、これからの日本は積極的に女性を抜擢し、多様なグローバル人材を受け入れ、戦力とする必要がある。「おまえ若造だから」とか「勤続年数短いから」とか、ましてや「女性だから」なんて理由でえり好みするようなシステムはまったくの時代遅れとなる
- 若い人は企業の将来に期待していない（長くないようとは思っていない）
- 企業も実質65歳定年制、70歳までの雇用（努力）義務が敷かれ、中高年層の従業員が増える中、いつまでも年齢・経験年数だけで高い給与を支払い続けることができない
- 技術者や研究者、高い専門能力を持つ人、理系社員はきちんとした対価を求めするため、労働の流動化が起きる
- 同一労働同一賃金が法制化され非正規労働者に対する賃金コストが上がるため、非正規も正規もない新たな賃金体系をつくる必要が出てきた

38

人事賃金制度の構築

昭和型賃金カーブ（職能給・年功給）



- ・社員の高齢化、雇用延長により賃金上昇リスク
- ・賃金原資の担い手の若手社員の減少による賃金を高齢者に配分できない
- ・働かないオジサンの出現
- ・有能な若手の採用がしづらい

39

◆同一労働同一賃金への賃金対応

人事賃金制度の構築

- 低成長時代、多くの企業では「年功型賃金」を変えたいと思っているので、法改正をきっかけに職務給・役割給制度に変えていく企業が増える（属人給を廃止）
- 目に見えない「能力」ではなく、実際に行っている「仕事」を基準とした人事・賃金制度に移行していかなければならない（しかしノウハウが企業にない）
- 「賞与」「精勤手当」「家族手当」「通勤手当」等を改正すると、賃金制度全体を再構築しなければならない。手当を廃止し、その原資を基本給に振替えていく企業が増える
- 「じゃ、どうしたら私の給与は上がるの」という問いに答えられる人事賃金制度を作らなければならない
- 非正規社員の賃金水準を上げると、現在いる正社員の賃金水準を減らす可能性が高くなる

40