

# 「人を大切にする 企業」づくり

～これからはじめる働き方改革～



全国社会保険労務士会連合会  
都道府県社会保険労務士会

# 目次

<b>01</b>	はじめに .....	3
<b>02</b>	人材の確保に向けて .....	4
<b>03</b>	わかりやすい職場のルールづくり ～就業規則～ .....	6
<b>04</b>	従業員の「もしも」に備える ～労働保険・社会保険～ .....	8
<b>05</b>	長時間労働にならないための工夫 .....	10
<b>06</b>	人材の定着に向けて .....	12
<b>07</b>	大切な人材を失わないために .....	14
<b>08</b>	「育児・介護・治療」と仕事の両立支援 .....	16
<b>コラム</b>	～メンタルヘルス対策における職場復帰支援～ .....	19
<b>資料</b>	活用できる補助金・助成金（ピックアップ） .....	20

# 01 はじめに

我が国の社会は急激な少子化・高齢化による人口減少と労働力不足が深刻な課題とされ、多様な人材と柔軟な働き方を活用して、このような状況に対応するため、現在、「働き方改革」への総合的な取組みが大きな話題となっています。

しかし、経営者の方や人事・労務管理の担当の方にとっては、この課題への対応が人材を確保し企業経営を維持するという大きな経営問題であるという認識はある一方で、その具体的な対応策については、はっきりとしたイメージが掴みにくく、「何をすればよいのか」、「余裕がない」、「コストがかかるのでは」という悩みの種になっています。

「働きやすさ」、「働きがい」は人それぞれですが、「働き方改革」で最も大事なものは「人を大切にする」職場にする（＝適切な労務管理を行う）ことです。したがって、人事課のような専門の部署を設けている規模の企業での経営革新に出てくるような複雑な制度設計であったり、莫大な金額の設備投資のようなハードルはなく、従業員（労働者）が安心していきいきと働くことができる職場環境を確保するための工夫を行うこと、つまり、「人を大切にする企業」づくりに取り組むことが、働き方改革に適切に対応することに繋がるのです。

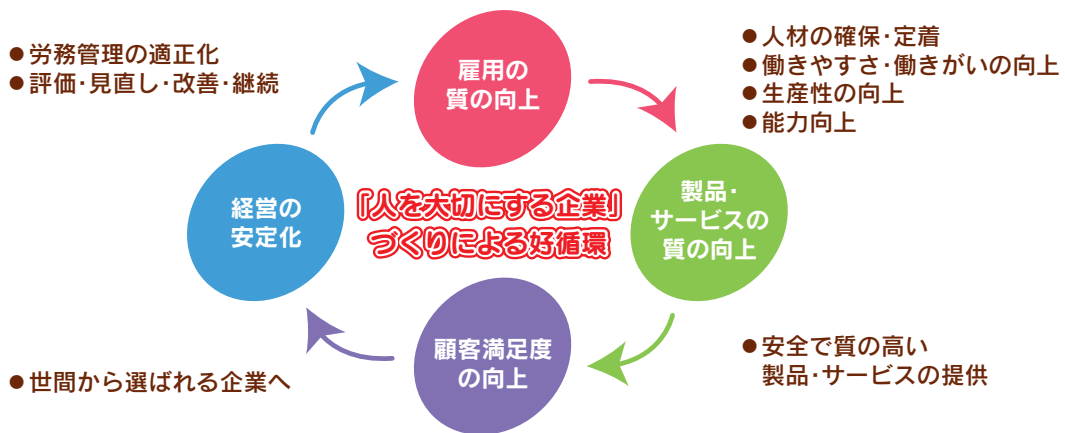


図1：「人を大切にする企業」づくりによる好循環

さらに、この取組みは中小企業の方が実行しやすく、企業を成長させる最も確実な方法でもあります。そこで、本テキストでは、「人を大切にする企業」づくりに不可欠な労務管理の基礎をいくつかのテーマに分けて解説し、どのような取組みが「人を大切にする」働き方改革に繋がるのかをご紹介します。

## 働き方改革推進関係法が成立

主な改正内容と施行期日は下記のとおりです。

### 令和元年4月施行

- ①時間外労働の上限規制  
適用猶予（施行日から5年間）：自動車運転業務、建設事業、医師、鹿児島・沖縄県の砂糖製造業  
適用除外：新技術・新商品等の研究開発業務
- ②年次有給休暇（年5日）を使用者が時季指定し付与
- ③高度プロフェッショナル制度の創設
- ④フレックスタイム制見直し（清算期間の延長など）
- ⑤労働時間の状況の把握の義務化
- ⑥産業医等の機能強化
- ⑦勤務間インターバル制度の導入（努力義務）

### 令和2年4月施行

- ⑧短時間・有期雇用労働者と正規雇用労働者との不合理な待遇の禁止
- ⑨短時間・有期雇用労働者・派遣労働者の待遇に関する説明義務の強化
- ⑩行政による履行確保及び裁判外紛争解決手続の整備
- ⑪派遣労働者と派遣先労働者との不合理な待遇の禁止

### 令和5年4月施行

- ⑫月60時間超の時間外労働の割増賃金率を50%以上  
⇒中小企業に対する猶予措置を廃止

中小企業<sup>※</sup>への①及び⑧～⑩の適用は1年の経過措置あり

※中小企業とは、業種別に以下の①「資本金の額または出資金の総額」または②「常時使用する労働者数」を基準に判断されます。

①「資本金の額または出資金の総額」（小売業・サービス業：5,000万円以下、卸売業：1億円以下、それ以外：3億円以下）

②「常時使用する労働者数」（小売業：50人以下、サービス業・卸売業：100人以下、それ以外：300人以下）

# 02 人材の確保に向けて

## (1) 人材確保の仕組み

人手不足の労働市場の中で、従業員の採用がうまくいかない、従業員が定着せず離職してしまうなど、人材確保に問題を抱えている事業所が数多く存在します。これらの企業の雇用管理の状況を分析していくと、「採用管理」や「定着管理」（12頁参照）のマネジメントが十分でないために人材確保がうまくいかない企業がみられます。

（出典：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」）

## (2) 明確な経営理念が、人材の確保・定着につながる

さらに人材確保の問題を突き詰めて考えていくと、企業の「理念・価値観」まで行き着きます。

「どのような企業にしたいか」、「事業を通じてどのように社会に貢献するのか」というような経営者の企業への思いなどを簡潔にまとめたものを「経営理念」といいます。

この「経営理念」に基づいて経営の基本的方向を確立したものが「経営方針」となり、さらにこの方針を基に目標と戦略を設定し、それを達成するための手段、方策、手順を具体的に策定したものが「経営計画」になります。

この「経営理念」を従業員に浸透させることで、従業員は自社への誇り・帰属意識・連帯感を持つようになり、それが職場の働きやすさ・働きがいとなり、ひいては採用率・定着率の向上にまで繋がることから、「経営理念」を明確にすることは非常に重要です。

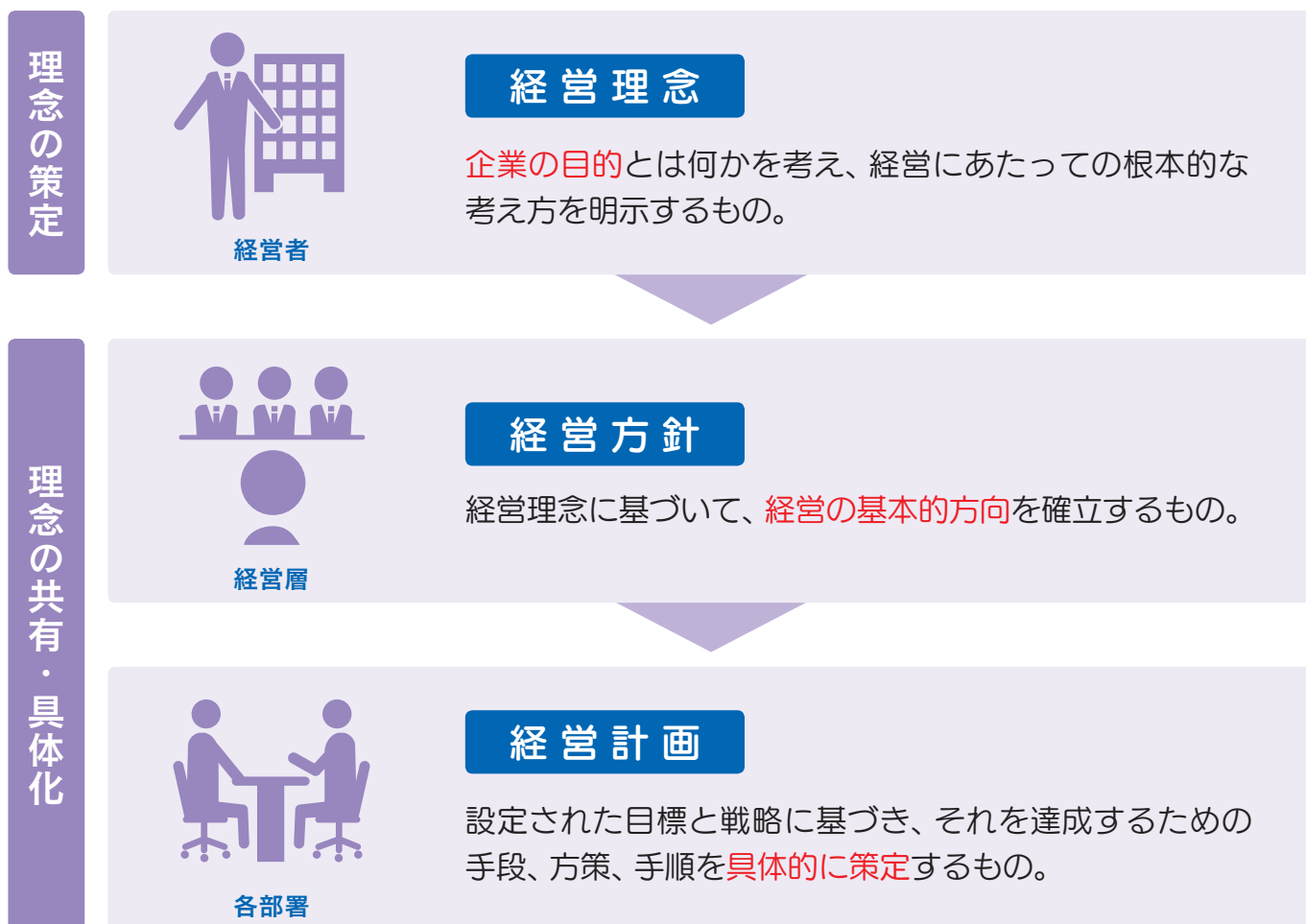


図2：経営理念とは



「採用管理」は、さらに分類すると「①募集」と「②選考」に分けることができます。

## 「採用管理」のポイント◆◆

### ▶ 募集

- a 求人における表示内容を工夫する  
(賃金等求人条件の明確化、求職者が知りたい事業所情報の公開等)
- b 求人の媒体を工夫する  
(ハローワーク、求人広告、ウェブ等)
- c 採用形態・求人条件自体を見直す  
(多様な雇用形態(17頁参照)の検討、試用期間の見直し、求職者のニーズに合わせた勤務シフトの検討)
- d 自社の魅力を求人以外でもアピールする  
(自社のウェブサイト、SNS等)

### ▶ 選考

- a 採用面接時に仕事の内容や労働条件の説明を丁寧に行ったり職場見学をさせる
- b 採用母集団の拡大(メイン採用ターゲットの見直し、多様な人材活用)



(参考：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」)

図3：多様な人材の例

## (3) 採用面接 ～採用面接はお見合いの場、最低限の見極めポイント～

数回の面接のみで、会社と求職者がお互いを理解し合うことは困難です。しかし、採用した後になって「こんなはずじゃなかった!」と思わないためにも、採用面接の際のポイントを5つ紹介します。

- ① 当社を希望した理由 ▶ 会社研究をしてきたかどうかで「真剣さ」を測ります。
- ② 健康状態 ▶ 健康管理の意識から、自己管理能力をみます。
- ③ 前職を退職した理由 ▶ これから長く勤めることができるか、これからの業務への取り組み姿勢の参考に。
- ④ 自分が絶対に他人に負けないと思うことは? ▶ 何かをやり遂げる人間かどうかをみます。
- ⑤ この仕事をするために求められる能力は? ▶ 仕事に対する前向き度がわかります。

また、採用時にも「経営理念」の説明を行い、理解を求めることが、理念を共有して一緒に働いていける人物かどうかの確認に大きな効果があります。

# 03 わかりやすい職場のルールづくり ～就業規則～

## (1) 就業規則の基本

従業員の賃金や労働時間などの労働条件や職場の規律等について、会社が作成する**職場のルールブック**を**就業規則**といいます。

就業規則を作成し、従業員代表の意見を聞き従業員に周知することで、賃金や労働時間などの労働条件や服務規律などの理解がくい違うことによる経営者と従業員間の職場トラブルを未然に防ぐとともに、賃金や労働時間などの明確なルールを設けることで、「従業員が安心して働ける職場づくり」が可能になります。

補 足

正社員のみならず、パートタイマーやアルバイト、嘱託社員、出向社員など、職種や雇用形態が異なる従業員についても、各従業員に適用される就業規則を準備しておきましょう。(従業員の呼称についてはP17参照)

### 就業規則の作成と届出

#### 【労働基準法では】

常時10人以上の従業員（労働者）を使用する事業場の使用者（経営者）には、就業規則の作成義務があり、所轄の労働基準監督署長に届け出なければいけません。(労働基準法第89条)

#### 【作成義務に違反すると】

30万円以下の罰金(労働基準法第120条第1項)

### 就業規則の役割

職場秩序を維持し、賃金や労働時間などの労働条件や服務規律などの理解がくい違うことによる経営者と従業員間の職場トラブルを防止。

就業規則を作成することは、トラブルを未然に防ぐとともに、賃金や労働時間などの明確なルールを設けることで、「従業員が安心して働ける職場づくり」にも繋がります。

### 就業規則の周知

#### 【労働基準法では】

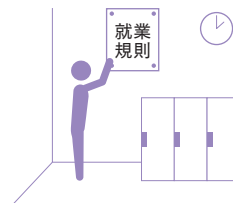
作成した就業規則は、すべての従業員（労働者）に対して周知しなければいけません。(労働基準法第106条)

#### 【周知義務に違反すると】

30万円以下の罰金(労働基準法第120条第1項)



書面で配布



作業場での掲示



パソコン等機器で確認

常時10人未満の従業員を使用する事業場の使用者（経営者）には、就業規則の作成・届出義務はありませんが、無用なトラブルを防止し、「従業員が安心して働ける職場づくり」を実現するためにも、ぜひ作成しておきましょう。

## (2) 就業規則の内容

就業規則として必要な記載事項には、「絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）」と「相対的必要記載事項（各事業所内での制度として定める場合には記載する事項）」の2種類があります（労働基準法第89条）。

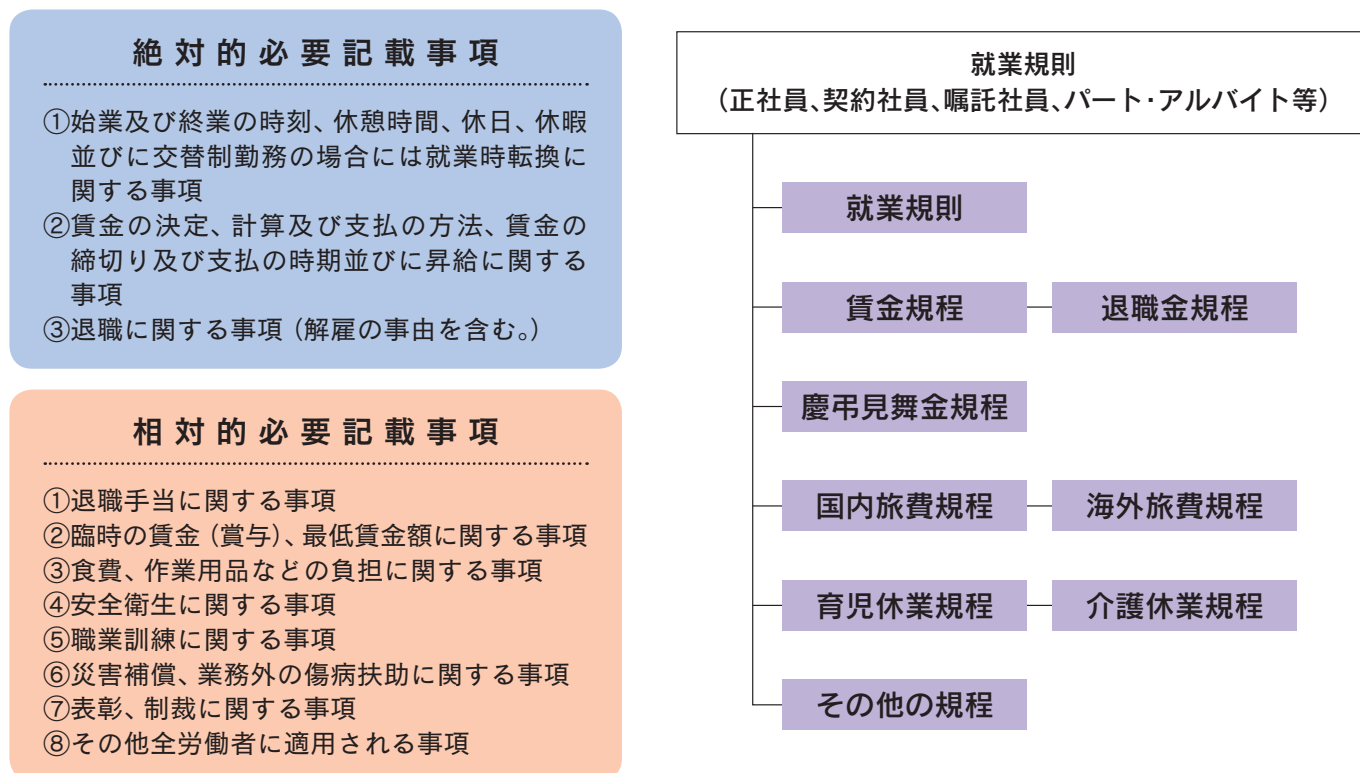


図4：就業規則の構成例

## (3) 就業規則作成のポイント

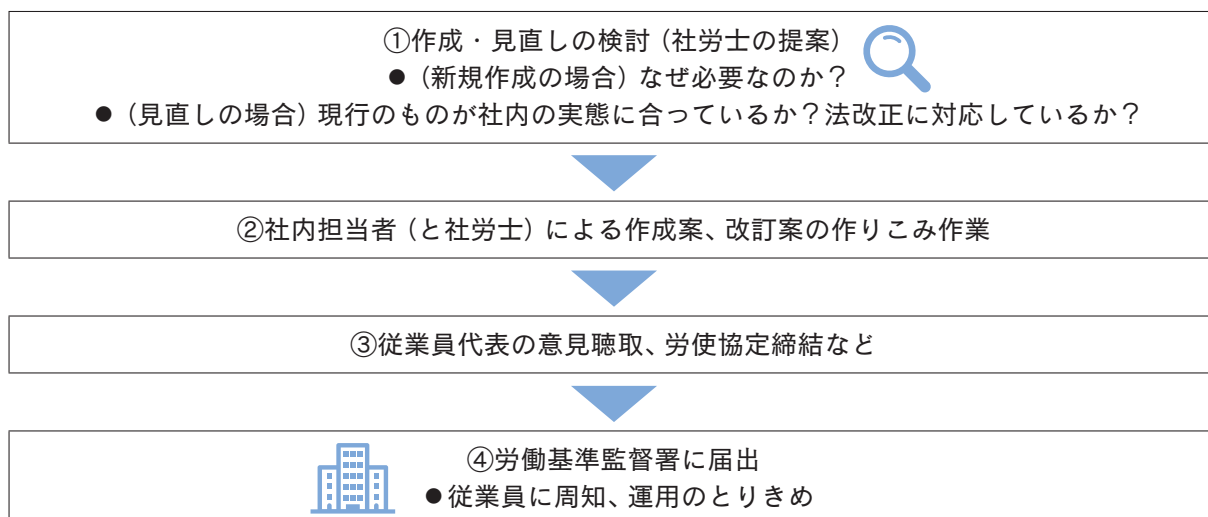
「法改正に対応していない」など、就業規則の規定と実際の労働条件が違う場合には、就業規則の役割を果たせず、トラブルの原因になってしまいます。

### 就業規則の役割を果たす「機能する就業規則」

「機能する就業規則」にするためには…

- ①職場の実態に即した規程づくり ②法改正が行われた際の見直し

#### ○就業規則作成・見直しの流れ（例）



# 04 従業員の「もしも」に備える ～労働保険・社会保険～

## (1) 従業員の「もしも」のときとは？

長い人生、会社生活において、常に心身ともに健康で元気に働くことは理想ですが、なかなかそうはいきません。工作中に事故に遭う、通勤途上で怪我をした、病気で働けない…など、さまざまな「もしも」があります。また、女性従業員は出産で休むこともありますし、男女問わず育児や家族の介護が必要な従業員も出てくるでしょう。事故や病気などで一家の大黒柱を失ったとき、残された家族はどうすればよいのでしょうか？

会社は、このような従業員の「もしも」に備えて、労働保険・社会保険に加入することになります。

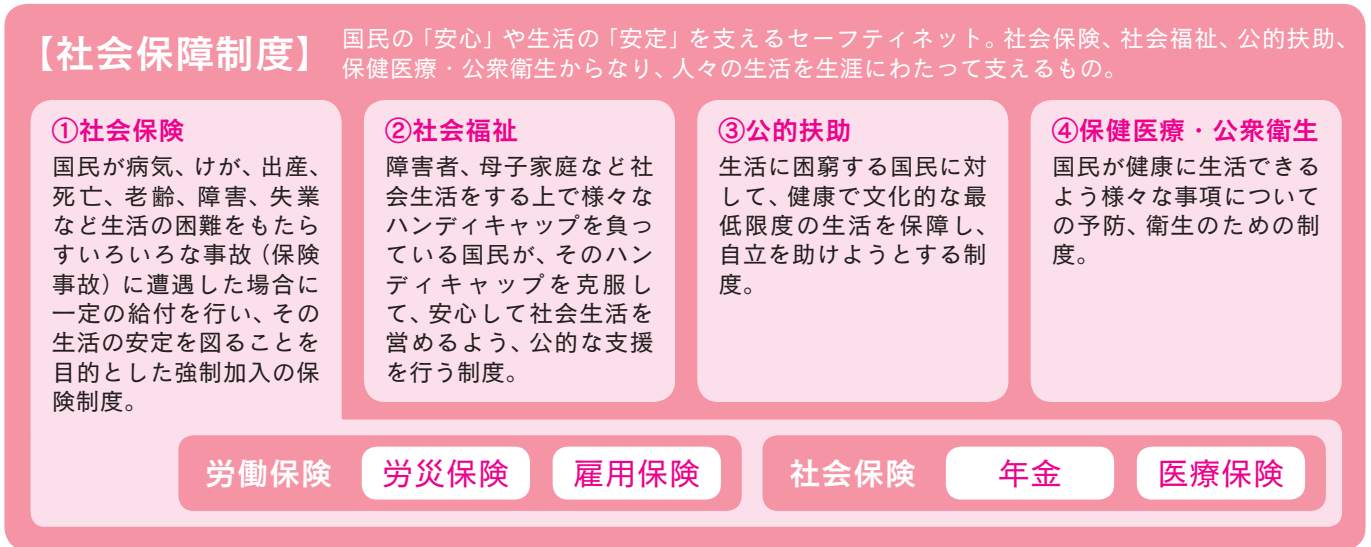


図5：社会保障制度の仕組み

## (2) 労働保険とは？ ～労災保険と雇用保険があります～

**① 労災保険とは？** ※家族以外の従業員を雇っていれば加入義務あり

業務・通勤上の怪我・病気や亡くなってしまった時に、被災した従業員やその家族を保護するために必要な保険給付を行います。

【例えば】

- ◆怪我や病気をした
- ◆怪我や病気で働けない
- ◆障害が残った
- ◆亡くなってしまった

**② 雇用保険** ※従業員を雇っていれば原則として強制的に適用

失業・再就職、教育訓練の受講、育児・介護により仕事を休んだ時などに、生活・雇用の安定と就職の促進、従業員（労働者）の能力開発・向上等のために必要な給付を行います。

【例えば】

- ◆失業中
- ◆教育訓練の受講
- ◆育児休業中
- ◆介護休業中



### (3) 社会保険とは？ ～（主に）年金と健康保険があります～

#### ③ 年金（国民年金、厚生年金保険）

年をとったり、心身に障害を負ったり、家族を養っていた人が亡くなってしまった時に、被保険者やその家族を保護するために必要な給付を行います。

【例えば】



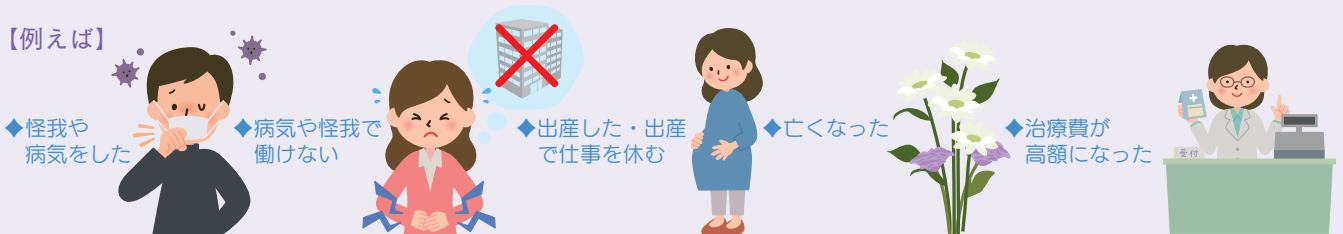
被保険者の種類	対象になる人
第1号被保険者	第2号、第3号被保険者以外の20歳から60歳未満の人
第2号被保険者	厚生年金保険が適用されている会社や団体に勤める70歳未満の常用労働者や役員、公務員及び私立学校の職員
第3号被保険者	第2号被保険者に養われている20歳以上60歳未満の配偶者

※国民年金法第7条

#### ④ 健康保険 ※すべての人が加入します

①の労災保険適用以外の怪我・病気の時、出産、亡くなってしまった時に、必要な保険給付を行います。

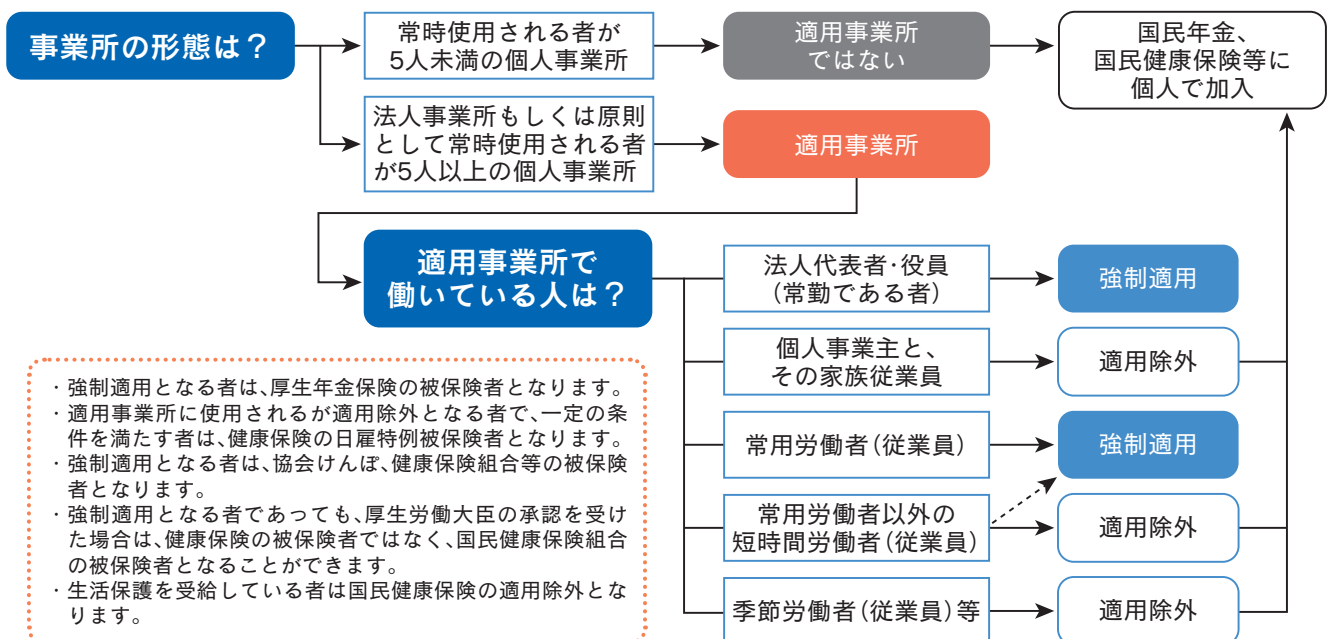
【例えば】



医療保険の種類	対象になる人	保険料の支払	保険者
健康保険	会社に雇用される人と、その人に養われる家族	本人と会社が折半	健康保険組合、協会けんぽ
国民健康保険	自営業者やその人に養われる家族、無職の人など	本人が全額	市町村、特別区、国民健康保険組合
共済組合	公務員・私立学校の職員や、その人に養われる家族	本人と国などが折半	国、地方自治体、私学共済
後期高齢者医療	75歳以上の人など	本人が全額	後期高齢者医療広域連合

※他にも、寝たきりや認知症等で介護が必要な高齢者等に、訪問介護などのサービス等を行う「介護保険」などがあります。

### ○社会保険の加入について



# 05

## 長時間労働にならないための工夫

### (1) 長時間労働が与える影響

我が国においては依然として長時間労働が問題となっており、長時間労働の削減は喫緊の課題です。長時間労働は、働く人にとって深刻な健康被害の原因となることや、適正なワーク・ライフ・バランスの妨げについては早期離職等による人材不足を引き起こすことにもなります。また、未払い残業代等の「費用が発生するリスク」や「訴訟に対するリスク」、「風評被害を被るリスク」等、企業経営にも大きな悪影響を与えます。

### (2) 長時間労働にならないための実務手順（例）

では、具体的にどのような取組みが考えられるのか、手順例を紹介します。

#### STEP1 従業員の実態を調べる

部門（業務）ごとの従業員の人数、各人ごとの労働時間、担当職務等について、現状を分析します。

図6：就労実態一覧表（例）

部署名	氏名	雇用区分	担当業務	勤務パターン	残業時間（過去3ヶ月）	備考
営業部	△△△	正社員				〇〇さんの育児休業に伴い、〇〇業務を兼任中
	△△△	正社員				〇年〇月～〇年〇月育児休業取得
	△△△	パート		1日6H 週5日		

#### 注意点

- 労働時間数は適正に把握しましょう  
例：サービス残業をしていないか、残業時間を不適切に端数処理していないか等
- 労働時間の認識に誤りはないか確認しましょう  
例：朝礼、更衣、掃除、作業準備、後片付け、研修は労働時間か等
- 残業代の計算方法に誤りはないか、未払い残業代がないか確認しましょう  
例：割増賃金率を適正に計算しているか、サービス残業扱いしていないか等
- 定額時間外手当を支給している場合は、当該規定ならびに運用が適切か確認しましょう  
例：規定の残業時間を超過した場合、その分の割増賃金が支払われているか等

### 36(サブロク) 協定はご存知ですか？

- 時間外労働を行うには36協定が必要です。労働基準法第32条では、労働時間は原則、休憩時間を除く1日8時間・1週40時間以内とされています。これを「法定労働時間」と言います。
  - 「法定労働時間」を超えて、従業員に時間外労働（残業）をさせる場合には①労働基準法第36条に基づく労使協定（36協定）の締結、②労働基準監督署への届出が必要です。
  - 36協定においては、「時間外労働を行う業務の種類」や、「時間外労働をさせる必要のある具体的事由」、「1日・1ヵ月・1年あたりの時間外労働の限度」などを決めなければなりません。
  - 時間外労働の上限は、原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別な事情がなければこれを超えることはできません。
  - 臨時的な特別な事情があつて労使が合意する場合でも、下記を限度に設定する必要があります。
    - ・年720時間以内
    - ・複数月平均80時間以内（休日労働を含む）
    - ・単月100時間未満（休日労働を含む）
- また、原則である月45時間を超えることができるのは、年間最大6ヶ月までです。

・ 社内の業務内容を整理し、改善策を起案する

STEP2

・ 具体的な施策を計画し、実行する

STEP3



### ここは押さえておきたい

- 36協定の締結・届出
- 就業規則（6頁参照）の見直し（割増賃金率、時間外労働・休日労働等）
- 時間外労働の上限規制を意識 ※施行期日：平成31年4月1日（中小企業は令和2年4月1日）
- 経営者をリーダーとした長時間労働是正プロジェクトチームを設置し、各部署から構成員を選任
- 活用可能な助成金（20頁参照）をチェック
- （人手不足の場合①）定年年齢の引き上げ
- （人手不足の場合②）「育児・介護・治療」との両立（16頁参照）による雇用継続
- （人手不足の場合③）勤務時間限定社員（18頁参照）などの活用
- ICTの活用（電子申請、テレワーク等）
- 労働時間の状況の把握（勤怠管理システム等の活用）
- 産業医等の機能強化
- 社内・社外相談窓口の整備

### ○例えばこのような取組みが考えられます

人	人員配置の見直し（採算部門へのシフト等）、業務の再編（アウトソーシング等）、研修の充実（多能工化）
モチベーション	年に一度の年次有給休暇の連続消化（リフレッシュ休暇）、キャリア形成プランの策定（目標面談）、削減された残業代を原資に賞与の中で特別支給
ICT	モバイル端末の導入（営業部門）、勤怠管理ソフト（残業限度時間に向けてのアラート機能）
業務	業務マニュアルの電子化・見える化（属人化から標準化へ）、業務プロセスの改善（無駄な工程、ロスの削減）
組織	会議の回数や時間を減らす、定時退社日を設定する、終礼の実施（残業の有無ならびにその見込時間の確認）
設備	省力化を念頭に計画的に設備投資（ロボット化の推進）、IoT・AI技術による先進設備の活用
健康	勤務間インターバル制度の実施、衛生委員会又は安全衛生委員会における月次確認（残業時間管理表等）、 <b>産業医等を活用した相談窓口の設置</b>



### 長時間労働予防に効果的！業務マニュアル&TO DO リスト

#### 業務マニュアルがあると…

従業員の身の回りに万が一（自身の病気やケガ、親の介護等）が起きた時、別の従業員がスムーズに業務を引き継ぎ、引き継ぐ側の業務負担が軽減できる



#### TO DO リストをつけておくと…

10:00 ○○会社に電話  
11:00 打ち合わせ  
…

出勤したら今日何をすべきかすぐに把握できるため、効率的なスタートを切ることができる

### STEP4 評価・見直し・改善を行う

STEP4

STEP1～STEP3まで取り組んだら必ずフィードバックし、改善された事項や残る課題を洗い出し、都度、見直しと改善を行うよう心がけましょう。その際、従業員向けアンケートや面談等を実施し、**従業員が効果を実感できているか**、また、**時間内に業務を遂行できるよう工夫する意識が浸透しているか**、確認しましょう。

検証後、結果を従業員に周知し、**情報の共有化**を図るとともに、「**時間内に業務を遂行できるよう工夫する**」という職場風土を醸成することが非常に重要です。



# 06 人材の定着に向けて

## (1) 定着管理

- ▲ せっかく採用してもすぐに離職してしまう ▲ 同じ部署で離職が続く
- ▲ 従業員が辞める理由が人事評価や処遇の不满によるものらしい
- ▲ 社内研修・教育において人材を定着させるという観点が欠けているのではないかと…

上記のような「定着」に関するお悩みがありませんか。もしそうであれば、これまで自社で行ってきた「定着管理」の取組について、改善の余地がないかどうか検討してみましょう。

(出典：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」)

### 「定着管理」のポイント◆

#### ▶ 配置・配属

- a 採用者の受入れ体制にきめ細かい配慮を行う
- b 離職防止・モチベーション維持・人材育成のために配置転換を行う

#### ▶ 評価・処遇

- a 従業員が正当に評価されていると感じられる納得性のある人事評価を行う
- b 従業員が将来展望を持てるキャリアパスを設計する
- c 従業員が社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇を行う
- d 長期勤続に対して手当支給・褒賞・メッセージカード手交を行う

#### ▶ 教育訓練・能力開発

- a 定着しやすい新人教育を行う
- b 従業員が育てられている・成長していると実感できる体制を構築する

(出典：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」)

## (2) 人事制度とは

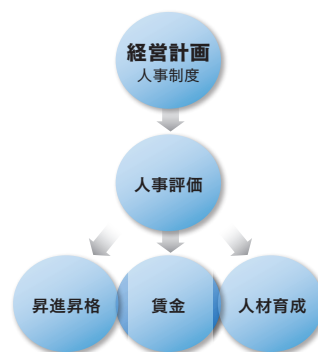
人事制度とは、従業員の処遇や働き方等、人事に係るさまざまなルールを定めるものです。人事制度といっても、その範囲は多岐にわたり、直接的には従業員の処遇に係る評価制度、等級制度、賃金制度、退職金制度等があり、他に独自の制度を採用している企業もあります。企業の運営面、また経営者と従業員との信頼関係構築という面からも、適切な人事制度の構築は必要です。

## (3) 人事評価制度とは

人事制度のひとつである人事評価制度は、大きくは次の3つの目的があります。

- ①経営理念・経営戦略徹底のため
- ②人材育成・人材開発のため
- ③処遇を公正に決めるため

人事評価とは、上記③の処遇を決めるための査定的側面と思われがちですが、人材育成・人材開発のためのツールであり、さらに広義の目的として経営成果の実現につながるものです。この3つの目的のもとに、従業員のモチベーションやスキルの向上を図る必要があります。



## (4) 就労条件

分析を進めていくと、「採用管理」や「定着管理」というレベルのマネジメントの問題ではなく、従業員の働く環境(「就労条件」)自体に改善や工夫の余地があるケースもあります。逆にそれらの就労条件が整っていれば、従業員にとって職場が働きやすさ・働きがいのあるものとなり、そのような職場では採用も順調で、従業員の定着もよいと考えられます。人材確保を進めるためには、「採用管理」や「定着管理」の問題の次に、これらの「就労条件」についても、改善の余地がないかどうかを考えてみるのが重要です。

(出典：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」)



## 「就労条件」のポイント◆◆

### ▶ 労働条件

- a 労働条件を整理する
- b 賃金を納得性があるものとする
- c 労働時間を短縮し過重でないものとする
- d 休暇が取得しやすい職場を作る  
(平成31年4月改正労働基準法により、年次有給休暇が年10日以上付与されている従業員に対して、そのうちの年5日について、使用者が時季を指定して取得させる義務が発生)
- e 退職金制度を整備する

### ▶ 労働環境

- a 労働負担を軽減する措置をとる
- b 多様な働き方を可能とする制度を導入する
- c 働き続けやすい制度を導入する
- d 女性の働きやすい職場環境を整備する

### ▶ 人間関係

- a 円滑な職場コミュニケーションが生まれる環境を作る
- b 管理者に対して部下との関係に関する指導を行う
- c 職場の人間関係を把握し必要な指導を行う

(出典：厚生労働省「人材確保に「効く」事例集」)

## (5) 賃金制度とは

賃金の決め方には、次の三原則が考慮されていることが納得性の観点から重要です。

賃金決定の三原則	①外部公正性：社外の同じ業種、同じ職種および同じ地域相場と比較して公正か。 ②内部公正性：社内の各職種、年齢、勤務年数等と比較して公正か。 ③個人間公正性：個人間での仕事量、仕事に向う姿勢や評価等を考慮して公正か。
----------	---

(出典：笹島芳雄「最新アメリカの賃金・評価制度一日比較から学ぶもの」日本経団連出版)

## ◆◆◆ 無期転換ルールへの対応でお悩みではありませんか？ ◆◆◆

平成30年4月から多くの方に無期転換申込権が発生しています。

どんな契約	同一の使用者(注：事業場単位ではない)との間で締結された2以上の有期労働契約の
誰が	契約期間を通算した期間(通算契約期間)が <b>5年を超える(5年+1日)労働者</b> が ※通算契約期間は、平成25年4月1日以後に開始する労働契約からです(平成25年3月31日以前に開始した有期労働契約は、通算対象期間には含めません)。育児休業や病休休職等で勤務していない期間も、労働契約が続いている期間は通算されます。
誰に対し	契約を締結している使用者に対し
いつまでに	現に締結している有期労働契約の契約期間が <b>満了する日までの間に</b> ※平成25年4月1日以後に開始した有期労働契約の通算契約期間が5年を超える場合、その契約期間の初日から <b>末日までの間に</b> 、無期転換の申込みをすることができます。なお、この申込みは、労働者の権利(無期転換申込権)であり、 <b>申込みをするかどうかは労働者の自由</b> です。
どうすれば	当該満了する日の翌日から <b>労務が提供される期間の定めのない労働契約の締結の申込みをしたときは</b> ※通算契約期間が5年超となる有期労働契約の期間内に無期転換申込権を行使しなかった場合、その <b>転換申込権は消滅</b> します。 しかし、さらに有期労働契約が更新された場合、新たな無期転換申込権が発生し、当該契約期間中、 <b>申込権を行使することが可能</b> となります。
どうなる	使用者は <b>当該申込みを承諾したものとみなす</b> 。 ※申込みをした時点で始期付の無期労働契約が成立することとなり、 <b>使用者は拒絶できません</b> 。 ※無期労働契約に転換されるのは、申込み時の有期労働契約が <b>終了する日の翌日</b> からです。 ※定年(60才以上のものに限る)後引き続き雇用する場合は例外あり(有期雇用特別措置法第8条)

社労士は…

- 無期転換ルールに対応するための社内制度の設計
  - 就業規則の作成・変更
  - 各種資料の作成、説明会・研修講師
  - 無期転換ルール適用後の運用・改善
- 等の対応を行うことができます。

さらに、令和2年4月から同一労働同一賃金に関する法律が施行されます。

当該法律により、正規雇用労働者であるか、非正規雇用労働者であるかを問わず、同一の仕事を行っている労働者には同一の賃金を支払うこととなります。

そのための準備として、正当な評価ができる人事評価制度等を今の段階から社内で構築しておく必要があります。

# 07

## 大切な人材を失わないために

### (1) 職場のトラブルをめぐる情況

厚生労働省によると、「職場のトラブル」に関する相談は11年連続100万件を超え、内容は「いじめ・嫌がらせ」が7年連続トップとなっています。

また、職場のパワハラに限らず、従業員の悩み、不満、苦情、トラブルなどを受け付けるための相談窓口に関する実態調査<sup>※1</sup>では、従業員向け相談窓口で従業員から相談の多いテーマはパワハラ(32.4%)が最も多く、都道府県労働局環境・均等部(室)に寄せられた男女雇用機会均等法に関する相談<sup>※2</sup>ではセクハラが最も多く7,639件(38.2%)、次いで「婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い」が4,507件(22.5%)となっており、ハラスメントに関する問題はどの企業にも関係する問題となっています。

※1 厚生労働省「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」

※2 厚生労働省「平成30年度都道府県労働局雇用環境・均等部(室)での法施行状況」

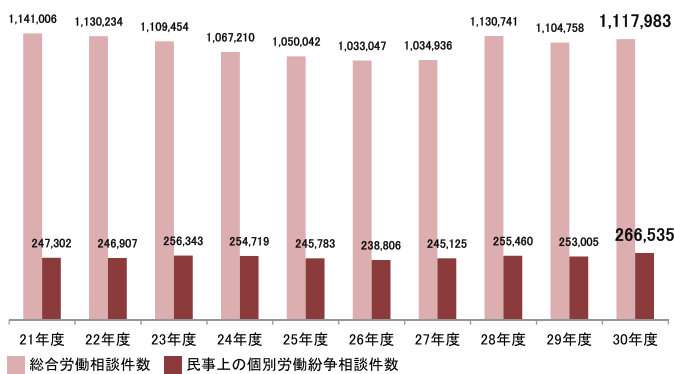


図7：総合労働相談／相談件数の推移

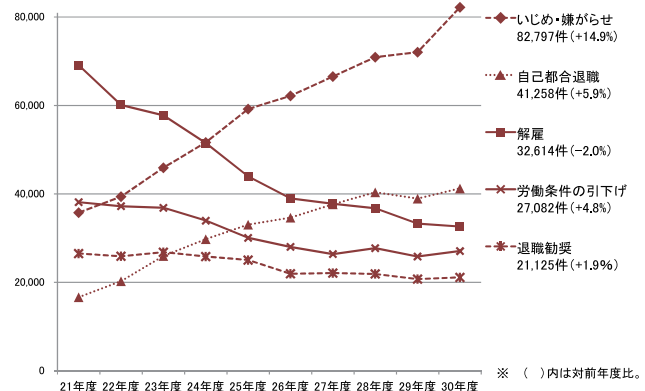


図8：民事上の個別労働紛争／主な相談内容別の件数推移  
(出典：厚生労働省「平成30年度個別労働紛争解決の施行状況」)

### (2) どのような行動がハラスメントになるのか

#### ① パワハラの場合

##### たとえばこんな行為

1 身体的な攻撃 暴行・傷害

2 精神的な攻撃 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言

3 人間関係からの切り離し 隔離・仲間外し・無視

4 過大な要求 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害

5 過小な要求 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない

6 個の侵害 私的なことに過度に立ち入る

#### 【考え方】

1は、業務の遂行に係るものでも「業務の適正な範囲」に含まれません。

2と3は、原則として「業務の適正な範囲」を超えると考えられます。

4～6は、何が「業務の適正な範囲」を超えるかは業種や企業文化の影響を受け、具体的な判断も、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによって左右される部分があるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすることが望ましいです。

(出典：厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル」)

補足

- ◆ 上司から部下だけではなく 職務上の地位だけではない
- ◆ 個人の受け取り方ではない

#### ② セクハラの場合

##### 対価型セクシャルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応(拒否や抵抗)により、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けること

## 環境型セクシャル ハラスメント

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなどその労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること

補 足

- ◆職場とは「会社内」だけではない
- ◆労働者とは正規労働者だけではない
- ◆事業主、上司、同僚、男性だけが行為者ではない

### ③マタハラの場合

制度等の利用への嫌がらせ型	状態への嫌がらせ型
<ul style="list-style-type: none"><li>●制度等の利用を理由に解雇や不利益取扱いを示唆する言動</li><li>●制度等の利用を阻害する言動</li><li>●制度等の利用を理由に嫌がらせ等をする言動</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●妊娠・出産等を理由に解雇その他不利益取扱いを示唆する言動</li><li>●妊娠・出産等を理由に嫌がらせ等をする言動</li></ul>

### (3) ハラスメントの予防・解決のポイント

#### 社内のパワハラ対策の取組

厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル」より

予 防  
するために

- ①トップメッセージの発信
- ②社内ルールの決定
- ③アンケートによる実態把握
- ④教育・研修
- ⑤社内での周知・啓発

解 決  
するために

- ①相談窓口の設置
- ②再発防止

#### パワハラ防止対策が法制化されます (改正労働施策総合推進法第30条の2第1項)

これまで明確な定義がなかったパワハラについて、「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害される」ものと定義されるとともに、相談窓口の設置など防止措置を講ずることが義務づけられることとなります(施行時期:大企業は令和2年4月から、中小企業は令和4年4月からとなる見込み(本テキスト作製時点))

### (4) 職場トラブル発生時の解決策

都道府県社会保険労務士会では、「社労士会労働紛争解決センター」を設置し、「あっせん」という手続で職場のトラブルの円満解決を図るお手伝いをしています。

「あっせん」とは、「経営者と従業員」の皆さまに、それぞれの意見を別々に伺ったうえで、適切な和解案をご提案し、話し合いをもって解決を目指すものです(「経営者と従業員」の皆さまが、直接対面することはありません)。裁判のようにどちらかが「勝った」、「負けた」ではなく、双方が納得したうえでの解決が図られます。

同センターでは、「特定社労士」が経営者と従業員の皆さまの代理人として「あっせん」のお手伝いをすることができます。

職場のトラブル、まずは社労士にご相談を。

お気軽にお問い合わせください

まずは電話相談から…という方

職場のトラブル相談ダイヤル



おなやみ しゃろうし  
**0570-07-4864**

受付時間：午前11時～午後2時(平日)  
※通話料は有料です。

相談  
無料

対面相談やあっせンを希望する方

総合労働相談所・社労士会労働紛争解決センター



**0570-064-794**

※お近くの都道府県社会保険労務士会につながります。(一部地域を除き予約制の対面相談)  
※通話料は有料です。



# 08 「育児・介護・治療」と仕事の両立支援

## (1) 両立支援に取り組む意義

「保育園に入れず、復帰の目途が立たないので…」、「親の介護に専念したいので…」、「がんと診断され、仕事を続けられないので…」

こうした、「育児・介護・治療」と仕事が両立できず、やむなく離職される方が多くいらっしゃいます。企業にとって、**予期せぬタイミングで貴重な人材が突然職場から離れてしまうことは、経営そのものを揺るがすような大きなリスクになりかねません**。一方で、「育児・介護・治療」により、働く時間や場所などの制約を持つようになっても安心して働き続けられるよう、企業として「仕組み」や「風土」を整えようとする意気込みや配慮は、使用者（経営者）からの優しく心強いメッセージとして従業員の方に届くのではないのでしょうか。

## (2) 「育児・介護・治療」と仕事を両立する上で直面する課題

- ▶ 職場の理解・協力が得られないといった **「職場の理解」に関する問題**
- ▶ 各従業員の実情に応じた柔軟な勤務が難しいといった **「働き方」に関する問題**
- ▶ 誰に相談すればわからないといった **「相談先」に関する問題**

## (3) 両立支援に向けた実務手順

### ● 理解が得やすい職場風土の醸成

日頃から

すべての従業員へ両立支援に対する自社の基本方針や支援制度について周知し、**情報の共有化**を図るとともに、社内研修や説明会等の機会を設け、**意識づけ**を行いましょ。

《触れておきたい事項》

- 両立支援に対する自社の基本方針  
⇒ 「育児・介護・治療」に直面しても仕事を続けてほしいという会社の方針を周知、「早い段階から相談しやすい雰囲気づくり」
- 「育児・介護・治療」に関する基礎知識  
⇒ 近い将来どの従業員にも起こりうる可能性があるという「自分ごと化」
- 両立支援に関する労働・社会保険制度、自社の支援体制・制度  
⇒ 「育児・介護・治療」をめぐる社会情勢や支援体制に関する「知識の醸成」
- (管理職向け) 部下から相談を受けた際の対応方法  
⇒ いつ相談を受けても慌てずに対応できるようにするための「事前の心構え」

両立支援が必要になったら

普段行うミーティング等の中で、両立支援についての話し合いの時間を持つようにしましょう。

本人、人事労務担当者、同部署の従業員や上司及び関係者間でミーティング等の機会を設け、**本人の同意を得たうえで**、支援のために必要な情報を共有し、周囲の理解を得るとともに、円滑な連携が図れるよう心がけましょ。

特に、介護や治療の場合、いつまで続くか予測できないため、職場間での不安が生じやすいので、その間同僚や上司に過度な負担がかからないよう配慮することが重要です。



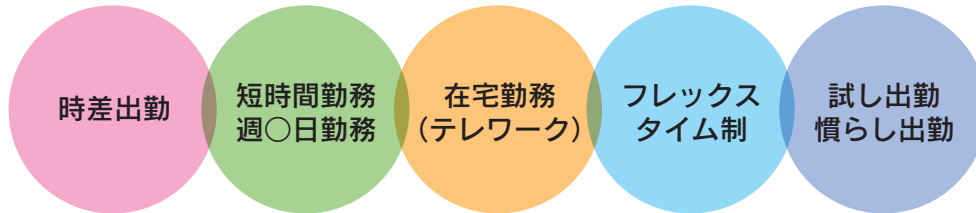
## ●働き方のカスタマイズ

多様な勤務形態や自社独自の支援制度を整えておき、いざ両立支援が必要となった際、法律で定められている各種支援制度と組み合わせて、個々の実情に応じた働き方をカスタマイズしましょう。

### 【法律で定められている支援制度の例】

- 《育 児》 産前・産後休業制度、育児休業制度、看護休暇、産前・産後休業・育児休業中の社会保険料免除、育児休業給付金
- 《介 護》 介護保険制度、介護休業制度、介護休業給付金
- 《治 療》 高額療養費制度、自立支援医療制度、傷病手当金、休業補償給付、傷害補償給付 等

多様な勤務形態には次のようなものがあります



これらの制度を導入する場合は、忘れずに就業規則に定め、周知しましょう。

## ●多様な雇用形態の準備

### ●正規雇用、非正規雇用とは？

法律上の定義があるわけではありませんが、厚生労働省では、企業に雇用される従業員について次の3つの要件をいずれも満たすものを「**正規雇用**」としています。この「正規雇用」される従業員を、通常「**正社員**」と呼んでいます。

- ① 労働契約の期間の定めはない。
  - ② 所定労働時間がフルタイムである。
  - ③ 直接雇用である（労働者派遣のような契約上の使用者ではない者の指揮命令に服して就労する雇用関係（間接雇用<sup>※</sup>）ではない。）。
- ※労働者派遣の場合、派遣元との関係では労働契約の期間の定めのない雇用の場合もあるが、ここでは、雇用関係と指揮命令関係が異なることを指して間接雇用としている。

（出典：平成24年3月28日 厚生労働省「望ましい働き方ビジョン」）

以上の①～③のいずれかを満たさない者を「**非正規雇用**」と整理しています。

### ●非正規雇用の種類（例示）

アルバイト、パートタイマー、派遣労働者、契約社員（有期労働契約）、嘱託社員など

### ●いわゆる「正社員」とは？

正規雇用の典型的な働き方で、日本の正社員の場合は、加えて、**無限定社員**という性格が強いと言われています。

**無限定正社員**とは、①職務、②勤務地、③労働時間などの制約及び限定がない社員、つまり将来職種、勤務地の変更、残業などの命令があれば基本的に受け入れなければならないという「暗黙の契約」が上乘せられていることが特徴であると言われています。

最近では職務や勤務地を限定した労働契約で働く**多様な正社員・限定正社員**という働き方もあります。

## ●多様な「正社員」とは？

多様な正社員とは、いわゆる正社員（従来の正社員）と比べ、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ます。

- ◆ **いわゆる正社員**：勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員
- ◆ **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

たとえば、多様な正社員の例として

全国転勤のない営業職

限定された店舗で働く販売スタッフ

ディーラーなど、特定の職務のスペシャリスト

短時間勤務（1日6時間程度）の事務職

などが挙げられます。

（参考：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」）

## 留意点

平成30年4月より多くの方が無期転換ルールによる無期転換申込権が発生しているほか、同一労働同一賃金に向けた議論も進んでおります。無期転換後の労働条件や、正規雇用と非正規雇用間の賃金格差や待遇格差等についてトラブルが発生しないよう、就業規則をはじめ社内の制度を見直しましょう。

## ●社内・社外相談窓口の整備

プライベートな事情を含むため、本人が社内の相談窓口を利用することに抵抗を感じたり、対応する側にとっても、専門的知識が必要な事も想定されることから、社内相談窓口の他にも、社外相談窓口の利用も想定しておく必要があります。

- ◆ 周知・研修資料が作成できない ◆ 講師を担える人がいない
- ◆ 法律を把握する余裕がない ◆ 支援マニュアルや手続きが多くて手が回らない
- ◆ 制度設計・運用なんてハードルが高すぎる！ ◆ 社外相談窓口はどこに？

社労士は…

- 各種資料の作成、研修講師
- 多様な勤務形態・支援支援の設計・運用
- 社外の相談役
- 関係者間における連携の橋渡し役
- 労働・社会保険の手続き代行

等の対応を行うことができます。



## ～メンタルヘルス対策における職場復帰支援～

「治療と職業生活の両立等支援対策事業」（平成25年度厚生労働省委託事業）における企業を対象に実施したアンケート調査によれば、疾病を理由として1か月以上連続して休業している従業員がいる企業の割合は、メンタルヘルスが38%と最も多いという結果になっており、メンタルヘルス不調になってからの職場復帰支援として「**リワーク（復職支援、Return to workの略称）プログラム**」が注目を集めています。

本プログラムは、メンタルヘルス不調により休職した従業員を対象に復職に向けたリハビリテーションを行い、仕事が行える程度にまで回復を促すプログラムです。主に医療機関、行政（精神保健福祉センターや保健所）、障害者職業センター、民間のリワーク（NPOや企業）が実施しています。

具体的には…

週に数日、朝から夕方までリワーク実施施設へ通所し、実際の業務に近い作業プログラム（デスクワークやグループワーク、有酸素運動）を実施することによって復職に向けた準備性を高めます。また、医療機関が行うリワークプログラムは医療保険適応となることが多く、費用面の負担も少なく参加できるものとして活用されています。

### リワークプログラムの一例

#### 特徴① 認知行動療法の活用

	10月	11月	12月	1月
月	AM ウォーキング	ウォーキング	ウォーキング	ウォーキング
	PM 自習	自習	自習	自習
火	病棟見学 認知行動療法 (行動活性化)	自己理解 認知行動療法 (問題解決)	キャリア・デザイン 認知行動療法 (認知再構成)	認知行動療法 (回避と曝露)
水	ジョブトレ			
木	コミュニケーション トレーニング (基礎)	コミュニケーション トレーニング (応用)	社会士 講義	コミュニケーション トレーニング (アポイントメント)
金	ジョブトレ	認知行動療法 (マインドフルネス)	自分の 価値観	認知行動療法 (コンパッション)
日	認知行動 療法 (曝露)	グループ ワーク	今日の 振り返り	認知行動 療法 (曝露)
夜	有酸素運動	有酸素運動	有酸素運動	有酸素運動

- ・プログラムは、週4日（月・火・水・金）×4か月1クールで実施します。
- ・症状の改善や復職後の再発予防を目的とした認知行動療法、仕事の感覚を取り戻すためのジョブトレーニング、コミュニケーションスキルを磨くためのSST、健康管理や労務管理に関する講義、有酸素運動などで構成されています。
- ・上記のほか、他の参加者との交流を図ることで刺激を受けたり、孤立感を和らげることも大切な要素です。
- \*認知行動療法とは、うつや不安などによる症状に対して、認知（考え）や行動による様々な対処スキルを身につけ、病状の安定や改善を図る治療法です。

#### 特徴② 復職準備性の客観的な評価

- ・復職するためには、「日常生活が維持できる状態」になるだけでなく、調子を「会社での業務に取り組める水準」にまで引き上げる必要があります。
- ・うつ症状や復職準備性がどの程度改善しているのかを自分で評価するのは難しいものです。当院のリワークプログラムでは、スタッフがプログラムでの様子を客観的に観察・評価し、定期的な個別面談を通してフィードバックします。

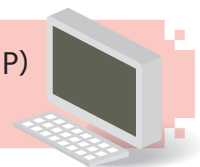
#### 特徴③ 復職コーディネーター

- ・復職を成功させるためには、「復職したい」というご本人の明確な意志が必要ですが、それに加えて主治医や産業医・産業保健スタッフ、人事担当者などの意見を調整してすり合わせることも大切です。
- ・支援開始時・終了時にコーディネーター面談を行い、ご本人を中心に、職場と医療の両スタッフがチームを組んで復職を目指します。
- \*コーディネーター面談には報告書料がかかります。








出典：国立精神・神経医療研究センター病院HP

リワークプログラムを実施している全国の施設（一般社団法人うつ病リワーク協会HP）

<http://www.utsu-rework.org/list/index.php>



## 生産性向上 & 業務効率化

生産性向上特別措置法による支援	◎生産性向上特別措置法に基づき、高い労働生産性の向上を目指す企業が導入する設備について、3年間固定資産税を軽減(ゼロ~1/2)します。	
ものづくり・商業・サービス補助金	◎革新的なサービス開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資を支援します。	
IT導入補助金	◎生産性向上に資するITツール(ソフトウェア)の導入を支援します。	
小規模事業者持続化補助金	◎商工会・商工会議所と作成した経営計画に基づいて行う販路開拓等を支援します。	
人材確保等支援助成金	◎金融機関と連携し、省力化のための装置など生産性向上に資する設備等の導入と、賃金アップを実施した企業を支援します。	
業務改善助成金	◎生産性向上に資する設備・機器の導入等を行うとともに、事業場内最低賃金を引き上げた企業を支援します。	
時間外労働等改善助成金	◎出退勤管理のソフトウェア導入・更新費用、専門家による業務効率化指導、生産工程の自動化・省力化等、労働時間短縮や生産性向上を支援します。	

### お近くの「働き方改革推進支援センター」をご活用ください

「働き方改革推進支援センター」は、中小企業・小規模事業者の皆様に対して、就業規則の作成方法や労働関係助成金の活用方法、生産性向上による賃金引上げ、人手不足に対応するための雇用管理の改善など、働き方改革に関わる課題に対応しようとしている中小企業等を支援するため、厚生労働省の事業として、全国47都道府県に設置されています。

各センターでは、中小企業・小規模事業者の皆様からの電話や対面での相談に応じたり、社労士等の専門家が会社までお伺いして相談に応じるサービスも行っています。いずれのサービスも無料ですので、お気軽にご利用ください。

(例えば)








- 36協定の作成方法や労働時間の短縮の進め方
  - 生産性の向上や従業員の待遇改善の方法
  - 人手不足への対応方法
  - 助成金の活用方法
- ……など

[働き方改革特設サイト](#)

[検索](#)



## 魅力ある職場づくり&社員育成

両立支援等助成金	◎育児休業の円滑な取得・職場復帰の支援や代替要員の確保を行った企業を支援します。	
育児・介護支援プラン導入支援事業	◎社会保険労務士等の専門家である育児・介護プランナーが、育児・介護休業からの復帰プランの策定支援を行います。	
65歳超雇用推進助成金	◎65歳以降の継続雇用延長や定年引上げ、高齢者向けの機械設備導入等を行う企業を支援します。	
人材確保等支援助成金(再掲) <small>(※)平成29年度までは職場定着支援助成金として実施</small>	◎雇用管理制度や介護福祉機器の導入、介護・保育労働者に対する賃金制度整備等に取り組む企業を支援します。	
キャリアアップ助成金	◎非正規雇用労働者の正社員化や賃金規定等の増額改定、正規雇用労働者との賃金規定・諸手当制度の共通化等の取組を支援します。	
産業保健関係助成金	◎従業員の健康づくりのための取組を支援します。	
人材開発支援助成金	◎通常の業務を離れて行う従業員訓練(OFF-JT)や通常の業務の中で行う従業員訓練(OJT)について、経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成します。	

**【注意】** 既に公募期間が終了しているものもありますので、必ず公募期間をご確認ください。

### 【参考】

- 「雇用関係助成金」の助成要件など  
厚生労働省ホームページの「事業主の方のための雇用関係助成金」をご覧ください。
- 「業務改善助成金」の助成要件など  
厚生労働省ホームページの「業務改善助成金：中小企業・小規模事業者の生産性向上のための取組を支援」をご覧ください。



(出典：厚生労働省/中小企業庁「働き方改革支援ハンドブック」)

**memo**

---

---

# 私たち社労士は「人を大切にする」 働き方改革の専門家です。

## ■社労士の仕事

- ひとつひとつの企業に最適な労務管理のご提案や運用のご支援
- 採用から退職までの労働・社会保険に関する様々な手続きのお手伝い
- 年金の相談・手続きのお手伝い

等を通じて

企業の成長や働く人の笑顔をサポートします！

例えば

繁忙期と閑散期で労働時間の差が大きく、残業・休日出勤管理が大変...

うちの会社にぴったりの働き方改革ができました！

年単位での変形労働時間制を提案してもらい、残業・休日出勤が減っただけでなく、社員も明るくなりました。



フルタイムだと延長保育になり、子どもに寂しい思いをさせています...

仕事と子育ての両立が可能に！

短時間勤務制度や時間単位での有休制度が導入されたおかげで、保護者会にも出られ、子どもと過ごす時間も増えました。



人事労務関連の担当者を置く余裕がありません...

社労士さんがトータルで引き受けてくれました！

労働・社会保険に関する書類作成や手続きだけでなく、人事・労務に関する相談もでき、自分たちは本業に専念できています。



人と企業に寄り添い、誰もが安心して暮らせる社会を目指して。

## 社労士への相談・業務依頼は

### 1. 都道府県社労士会へ問い合わせる

全国47都道府県に設置されている都道府県社労士会にお問い合わせください。また、各会のホームページで社労士を検索することができます。

社労士会リスト

検索

### 2. 無料相談窓口へ問い合わせる

社労士が相談員として対応しています。

#### ●総合労働相談所

(面談による相談受付)

受付時間 地域によって異なります。  
※通話料有料

TEL 0570-064-794

※お近くの社労士会に繋がります。

#### ●職場のトラブル相談ダイヤル

(電話による相談受付)

受付時間 午前11時～午後2時  
(平日)※通話料有料

TEL 0570-07-4864

「人を大切にする」  
働き方改革の専門家  
それが、社労士です。

全国社会保険労務士会連合会

ホームページにて社労士と企業が

取り組む「人を大切にする」

働き方改革をリアルに描いたマンガ、

【ナナイロニヒカル】を無料公開中！



#### ●街角の年金相談センター(面談による相談受付)

※年金の受給、加入記録等の各種相談から手続きまで

街角センター

検索

父の経営する町工場で働く主人公ひかるが社労士とともに  
取り組む、小さな改革の物語—ぜひ、ご覧ください。



「人を大切にする企業」づくり  
～これからはじめる働き方改革～

令和元年9月13日発行

全国社会保険労務士会連合会  
都道府県社会保険労務士会