



# YELL・Spirits

2019年2月  
エール・スピリッツ



発行：社会保険労務士法人エール  
〒222-0032 横浜市港北区大豆戸町 1018 エールビル  
TEL 045-549-1071 FAX 045-549-1072  
Email：[info@sr-yell.com](mailto:info@sr-yell.com)  
URL：<http://www.sr-yell.com>



## Contents

- 代表より
- 働き方改革セミナーのご案内
- 利き脳診断キャンペーン
- 年次有給休暇Q & A
- 未来創造塾“働き方改革へのアプローチ”
- 働き方改革事例
- 退職理由の本音と建前
- 今月のエール
- コラム

鎌倉です。

先日、組織変革コンサルタントの高橋克徳さん(「不機嫌な職場」の著者)がファシリテータを務めるディスカッションに、滝瀬と参加してきました。平成が終わり、新たな時代が始まろうとしている今、私たちは次の30年をどのような30年にしたいのか? というテーマで世代を超えて話し合う場が設けられたのですが、これがとても面白い場でした。

ミレニアル世代(1981~1995年生れ)、Z世代(1996~2008年生まれ)の若者、氷河期世代(私と滝瀬もこの中に入りますが1971~1983年生まれ)、バブル世代(1965~1970年生まれ)、しらせ世代(1950~1964年生まれ)、団塊世代(1947~1949年生まれ)など交じって、平成がどんな時代だったか振り返り、そのときを過ごした年齢によって世代のもつ価値観、仕事、組織に対する考え方が異なるのだと認識するところから始まりました。グループの中では、各自がその世代の代表となってディスカッションするため、自分の背負っている時代背景・立ち位置を強く認識しながら、自分以外の世代と相手の価値観を認識・尊重してディスカッションを進めるのですが、これがとても新鮮でした。

若手起業家や学生、大企業の人事部長などさまざまな方が、立場や世代を超えて一緒に、「人がイキイキと働ける場としての組織はどうあるべきか」「私たちはこれから組織と人との関係をどう変えたいのか」「企業というものはどう進化させればいいのか」「企業で働く人たちは幸せなんだろうか」「組織の当たり前は、これから当たり前なんだろうか?」...そんなことを議論しました。

これまでは「組織のための人づくり」(組織の利益のために個人はどう動くべきかが大切)ということであまりいい仕事は今は機能不全をおこしつつあるのかもしれませんが。変化が速く、多様化が前提になると組織に柔軟性がないと生き残れなくなります。経営もトップダウンでは間に合わず、多様なメンバーが自由に意見を出せる組織の方が変化に対応しやすくなります。「個人の創造性や主体性を活かすには、組織がもっと人のためのものにならないといけないのではないか」という若者からの問いに、ハッとさせられることもありました。

多様化する価値観と働き方は、ぶつかりあいながらも、これから組織と人との関係を確実に変えていきますね。否応なく経営を根本から見直すことが問われます。でも、中小企業だからこそ、思考の枠を取り払えば、柔軟にやれることはたくさんあるはず。私もまず自分の組織から考えたいと思います。

### YELL **働き方改革セミナー“年次有給休暇編”**

第1回 2月 7日(木)・第2回 2月26日(火)  
時間:16時00分~17時30分 (15時10分開場)

ついに4月から施行される働き方改革関連法。今回は「年次有給休暇」に絞って法改正内容と考え方、付与日の管理方法、実務的なポイント、就業規則の具体的な記載方法など網羅したセミナーを開催します。(2回とも同内容となります。)お問合せは遊佐・天方まで!(無料)



【講師】特定社会保険労務士 滝瀬仁志



新 春

特別企画

**利き脳診断 “ハーマンモデル”**を顧問先企業様に日頃の感謝を込めまして、2月末までの期間限定で、**1社名まで無料でご提供します。**

# 年次有給休暇 Q&A

4月から年次有給休暇の取得義務化がいよいよスタートします。10日以上の有給休暇が付与されるすべての従業員に対して、1年以内に5日以上有給休暇を与えなければならないというルールですが、有給休暇の取り扱いについてのご相談はよくいただきます。そこで今月号では、そもそもの年次有給休暇のルールについて取り上げたいと思います。

## Q1. 年休の取得を認めない日をあらかじめ設定することは可能か？

**A1: 年休取得不可日をあらかじめ設定することはできません。**

労働者からの年休の申請に対して、会社は取得する時季を変更する「時季変更権」(注1)しか行使することができません。この時季変更権も個別具体的な事情に応じて判断しなければならず、あらかじめ年休の取得を認めない日を設定することはできません。

とはいえ、業務繁忙期の年休取得申請が次々と従業員から出てくるような事態となってしまうのでは業務に支障が生じます。あくまでも従業員に対する『お願い』ではありますが、事前に繁忙期を避けての年休取得について協力を求めることは可能です。

(注1)「時季変更権」: 労働者が請求する時期に年休を与えることが事業の正常な運営を妨げる場合に、使用者は他の時季にこれを与えることができる権利。

## Q2. 年休の取得は繰り越し分と今年度付与分のどちらが優先されるか？

**A2: 就業規則に定めがなければ、繰り越し分から優先されると考えます。**

労働基準法では、年休について繰り越し分と今年度付与分のどちらを先に消化するかについて規定はしていません。したがって、会社と労働者との間でどのような取り決めをするかに掛かっています。

ただし、「今年度分」から消化する場合は年休の残日数に大きな違いが出てくるため、労使間でトラブルにならないよう就業規則で「今年度付与分から消化する」旨を明記しておく必要があります。

## Q3. 退職時に未消化の年休を買い上げることは可能か？

**A3: 退職時に限り、可能**

本来、年休の買い上げは労基法39条に違反しますが、2年の時効で消滅した年休や退職等の理由で消滅してしまう年休について買い上げを行うことは、「事前に買い上げを予約するものではなく、本来はそのまま消滅してしまうものを会社が恩恵的に買い上げるものであり、必ずしも労基法39条に違反するものとはまでは言えない」とされています。ただし、会社の取り扱いとして、退職時に年休の買い上げをするのかしないのか、する場合はどのような場合に、どのような条件で買い上げるのか(注2)をあらかじめ決めておくことが望ましいでしょう。

なお、退職時の年休買い上げてもらうのは当然の権利と思っている従業員の方が時々いらっしゃいますが、あくまでも『買い上げもできる』のであって、『買い上げなければならない』ではありません。

んのでご注意ください。

(注2) 消滅する年休の買い上げは会社の恩恵措置であるため、いくらを支給するかは会社の任意です。通常の賃金1日分とすることが多いですが、一律1日10,000円や通常の賃金1日分の90%とすることも可能です

#### Q4. 休日労働を命じた日や休職期間中に年休を行使することは可能か？

**A4: 行使できません。**

年休は所定労働日に休養させるために付与されるものです。そのため、もともと労働者に労働義務のない所定休日や法定休日また、労働の義務が免除されている休職期間中に年休を行使することはできません。

#### Q5. パートタイム労働者の年休は何日付与すればよいか？また雇用契約上の所定労働日数と実際のシフトが異なっている場合、年休は何日付与しなければならないか？

**A5: パートタイム労働者に対しては週所定労働時間に応じて付与します。所定労働日数を前提としてもよいが、トラブルになる可能性もあります。**

パートタイム労働者など正社員などと比べて1週間あるいは1年間の所定労働日数が少ない労働者に対しても年休は付与されます(日数については比例付与となります)

また、雇用契約上の所定労働日数と、実際の労働日数が異なる場合でも、所定労働日数を基準としてよいと考えられます。ただ、実態と契約書が異なるのであれば、雇用契約の内容そのものの見直しを行う必要があるでしょう。

### 働き方改革への新しいアプローチを体験してみませんか？

働き方改革法案の施行が目前に迫り、法改正対応における課題が山積している…と多くの企業が頭を悩ませているのが現状です。一人ひとりが生産性向上に邁進するあまり、社内のコミュニケーションの時間まで省いてしまっは本末転倒です。そのような課題を解消するためにアウトドアプロダクツメーカー「Snow Peak」が提案する働き方改革への新たな視点をご紹介します。

3月14日(木)の**未来創造塾**は  
“働き方改革～解き放つ働き方の模索～

リラックスしたオフィス空間を作り社内のコミュニケーションを高めつつ、無理のない働き方を導入し、良質な関係性でつながったチームづくりについて事例を交えてお話しします。  
ぜひご参加下さい！



## ユニークな実例から考える働き方改革

「働き方改革」という言葉を聞かない日がないほどですが、いよいよこの4月から法改正が本格的にスタートします。もちろん、各種法改正に対応することは必須であり、その準備に追われている方も多いと思います。しかし、今回はそこから少し目線を変え、ユニークな働き方改革を実践している会社をご紹介します。働き方改革の本質を考えたいと思います。



## 1. ユニーク実例① ～常に考える会社～

最初にご紹介するのは**未来工業株式会社**です。【伝説のホワイト企業】や【日本一休みが多い会社】など知名度が非常に高い会社です。年間休日 140 日、残業は一切なし、従業員全員が正社員、給与水準は県内トップクラス、そして創業以来赤字なし。すばらしい実績ですが、その根底にあるのは徹底して『考える』ということ。社内の蛍光灯には一本一本から紐が垂れ、徹底した節約企業としても知られています。大切なのはその紐ではなく、そういった取組を社員が積極的に提案しているということです。『ダメなら元に戻せばいい』という考え方が浸透しているから社員は安心して提案ができるそうです。大切なことは失敗をしないことではなく、常に改革を考え、実行し続けるその姿勢だという社風を見事に実践しています。社内には提案書があり、出すことにより 3 万円～500 円の報奨金、年 200 件提案する社員には特別報償もあり、結果年間 7,500 件もの提案書が集まるそうです。



## 2. ユニーク実例② ～社員全員が働き方を宣言する会社～

次の事例は**サイボウズ株式会社**です。サイボウズ株式会社では一人一人の社員が働き方を宣言し、その働き方を職場で実現していく仕組みが備わっています。働き方改革の時流で『労働時間減』が叫ばれていますが、減らすといっても何のためにどれほど減らしたいかは一人一人違いますし、逆に自身のキャリアの為にバリバリ働く事を希望する方もいます。大切な事は会社主導の枠に当てはめた働き方改革ではなく、社員が何を望んでいるかを具象化すること。現在では、働く時間などに関わらず、給与額や働きたい部署なども宣言し実現するための仕組みづくりがされており、社員が何なら、どのような働き方なら、自身のパフォーマンスを最大化できるかを考え実現できる環境になっているようです。



## 3. 働き方改革の本質を捉える

ここでお伝えしたいことは、『残業 0』『休みが多い』ことがよいということではありません。『アイデアに給与を出す』ことでもありません。早い時代の流れと、厳しい法改正でどうしても対処療法的にルールを整備するだけになりがちな働き方改革。しかし、本来その本質は、会社“も”社員“も”『幸せに』『働くを楽しく』かつ『利益を上げる』ためにはどうすべきかを双方向で考え、具現化していくことであり、二つのケースとも経営者も社員もその為に真剣だということです。エールもまだまだ課題はいっぱいですが昨年度から短時間勤務者の方を増やしたり、2 月から定時後留守電対応にさせて頂くなど、生産性と社員の幸福度を上げるための試みを実践しています。もちろんできることからになりますから緊急的な対処療法的な対応も必要です。

**働き方改革に対する取り組みをされている皆様、是非 貴社のユニークな取組を弊社に教えて下さい**

# 退職理由のホンネとタテマエ!?

会社を退職したいと考える理由は、人によってさまざま。でも、退職の意思を会社に伝える際には、どこまで本音を言っているのか、どう伝えるべきなのか、悩む方も多いのが現実のようです。アンケートから見えてくる「退職理由」の本音と建前をご紹介します。

## ◆会社に伝えた退職理由は、本音と異なるものでしたか？

『はい』と答えた人 ……47%

『いいえ』と答えた人 ……53%



会社に伝えた退職理由	本当の退職理由	会社に本音を言えなかった理由
①結婚、家庭の事情…23%	①人間関係 ……25%	①円満退職したかったから…34%
②体調を壊した ……18%	②評価・人事制度 ……12% ③拘束時間、給与…11%	②話をしても理解してもらえないと思ったから…21%

※エン・ジャパン(株)が2016年2月に発表したアンケート(「退職理由のホンネとタテマエ」)より

介護や家庭の事情でやむを得ず退職した社員の中でも、本当は……ということがあるかもしれません。会社に本音を言えなかった理由からも、改善すべき点が見えてきます。

- 社内コミュニケーションの不足
- 人事評価制度の整備
- 多様な働き方への対応(ワークライフバランスを重要視)

### 『社内コミュニケーションの不足』を解消するには……

何か特別な仕掛けを考える、ということの前に、日々のちょっとした社員間でのやり取りを見直すだけでも、コミュニケーション不足の改善は可能はずです。



## ◆『上司から部下に、顔を見て「ありがとう」と伝える』ということを当たり前にする。

上司はコミュニケーションは十分足りていると思っていても、部下は不足していると感じている、ということが職場では起こりやすく、それがコミュニケーション不足の原因にもなりがちです。

## ◆退職が決まった社員に対しても、最後まで丁寧に対応する。

ちょっとしたことですが、人事担当者が退職の手続きをする中で、本人とゆっくり話す機会を設ける。そこで本音を聴き出せれば、職場の改善点のヒントも生まれます。

最近では、“退職代行サービス”を利用して、退職の連絡をしてくる社員の相談をいただくことがあります。退職代行サービスとは、「労働上の問題がある会社に対し、退職したい人に代わって、退職の意思を伝えるサービス」のことです。弁護士でない限り、本人に代わって会社と交渉したり回答したりすることはできませんので、あくまで退職に関する会社への連絡を本人に代わって行う、という単純なサービスです。報酬を払ってでもそのようなサービスを利用する人が増えているというのは、衝撃的ですが、会社に「退職したい」という意思表示さえしにくい、と考えている人が多いということです。信頼関係がない、人手不足、引き留められるのが面倒、などが理由のようですが、そうならない状態を日頃から築きたいですね。

# 今月のエール

「働き方改革関連法対応の実務」「外国人材」について執筆・セミナーが増えています。

防水施工店の人事労務管理 No.7

## 建設業における外国人材の活用

加藤 大輔

### 1 はじめに

「ここ数年で、建設現場には本当に外国人が増えた」という会話が、建設業界で頻りに交わられるようになった。私自身も建設・防水企業から、外国人の雇用に関しての相談を受ける機会が増えている。その要因は言うまでもなく、「技能実習制度」活用の拡がりである。同業他社の受入れ状況を見聞きする中で、自社での実施に踏み切る建設・防水企業が多かったが、その背景にはやはり建設業界における人手不足が

であると言ってよいであろう。特定技能1号と2号の違いは、1号が最長5年しか日本に居られない資格である一方、2号は在留期間の更新に上限がないという点である。また、1号は母国から日本に家族を連れ来ることはできないが、これに対して2号は家族（他の在留資格と同様、配偶者と子のみ限定される予定）を日本に連れて来ることが可能となる見込みだ。

### 2 新たな在留資格の要件

### 働き方関連法の施行ポイント

働き方改革の3本柱

- 労働時間規制
- 労働条件の明示
- 労働者代表の選出

労働力不足の解消を目指して

- 外国人材の活用
- 少子高齢化・高齢化労働力の不足

加藤 大輔 氏

社会保険労務士法人エール 代表 社会保険労務士

### 活用して

「これがお金の財源！」

申請者  
専業主婦、または社会保険労務士が申請代行可

事業主、中小企業診断士等

金をもらえる？  
所である  
ない  
現金台帳など、行われている  
などの

社会保険労務士法人エール 代表 社会保険労務士 鎌倉珠美氏

中小企業の労務管理、助成金相談、労使紛争、就業規則に関するコンサルティングなどを扱う。ビルメンテランス業界への



“浜の綱引き大会”にみんなで出場しました！！



# スタッフコラム

今月のコラムは“専門性を武器に常に高みを目指し挑戦する”加藤が担当します



皆さんは文章を書くことは好きですか？私は学生の頃から読書感想文や作文、論文など好きな方でした。さて、現代は仕事でも普段の生活でも、メールや SNS 含め、発信する機会は増えています。

「文字」は、筆圧の強弱、大小、形など、書く人の癖がたくさん現れます。では、電子の文章には癖は無いのかという、どうやらそれにも癖が出るようです。中学時代、文章を書くのが嫌いな友人に泣きつかれ、読書感想文を代筆した（私が内容を考えて、文字は友人が書いた）ことがあったのですが、提出後、担任の先生に呼び出され、すぐにばれてしまいました（笑）。その時、初めて文章にも癖があることを意識しました。長年、たくさんの文章を見ている先生にはそれがすぐに分かるんだ！と感心したものです。

これに関連して、IBM が自社で開発した「Watson」という人工知能で作成した「Personality Insights」というツールがあります。（「Watson」は以前、医師に急性骨髄性白血病と診断され、抗がん剤治療を受けていたものの効果が現れていなかった患者について、特殊な白血病患者であると 10 分で見抜き、東京医科学研究所が「AI が命を救った国内初の事例」として発表して話題になった人工知能です。）

この「Personality Insights」の使い方はとてもシンプルで、サイトにアクセスし、所定の欄に文章を書きこむだけで、それを基に性格分析をしてくれるというものです。自分が過去に書いた文章データがあれば、それをコピーして貼り付けるだけです。簡単に試すことができます。私も自分の文章でいくつか試してみましたが、合っている部分も多いように思えましたし、分析のパターンも多様で楽しめました。

ところで、一概には言えませんが、文章は書く人の年齢によっても傾向はあるそうです。10代は直接的で統一的、20代は自己主張が強く、30代は堅い文章になりがち、40代は相手の読み易さ重視、などです。

皆さんもご興味があれば、仕事の息抜きにでもご自身の文章で診断を試してみてください。試してみるのも面白いですよ。…さて、このコラムを診断するとどうなるのでしょうか？