



YELL・Spirits エール・スピリッツ

2020年10月



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
 URL：<http://www.sr-yell.com>



Contents

- 代表より ●セミナー案内●コロナ渦において企業存続のためにできること ●副業・兼業の促進と留意点
- テレワークの不安と課題 ●有効的なテレワーク実現のためのご提案 ●EXPO 2020 視察 ●スタッフコラム

鎌倉です。エールは10月から第18期がスタートしました。

先日、新しい期に向けてリーダーと”1年の振り返りと未来を考える合宿”を行いました。リーダーとこれからの組織づくりを考えたり、具体化するにあたり計画したり、共有する時間をもちたい、でも時間がとりにくい・・・と焦っていたところ、未来について話すのなら、日常を離れて、環境を変えて、語るのが一番早い！と佐藤が青葉区に古民家を見つけてくれたので、その時間をとることにしました。（日常ではない場所でやるのはおススメです！！）

新型コロナウイルスによって事業環境が激変する中で、これまでの延長線上はなく、3～5年は早まりました。多様化・複雑化するお客様の期待にどう応えていくのか、未来をどう考えるのか、時間も忘れ、それを一緒に大切なメンバーと心を開いて考えられるのは、とても有難く心強く、信頼のおけるメンバーと働けることの楽しさと喜びを感じました。

同時に、最近メンバーが増える中でリーダーと十分に話ができていたか、どんな希望や夢をもっているのか理解しようとしていたか、伝えたいことや話し合いたいこと、本音や本気でぶつかりあえていたかどうか、日常に追われて考えられていたか、共有しようとしていたか、経営者として役割を果たせているか、という反省も多くありました。

以前にも会社＝Companyの語源について聞いた話を書いたことがありますが、古期フランス語 *compaignon* (仲間) → *com-* (一緒に) + *panis* (パン) → *peh-* (養う) が語源なのだそうです。一緒にパンを食べる仲間。結束して共有、協力し合って働く。カンパニーとしてもっと大切なことは志と一緒に共有すること・・・

働く会社・組織が Company の語源のように結束し、協力しあって働けたら、中小企業の強さになる。片腕がない、現状をわかってくれる人がほしい、経営、未来を一緒にもっと考えてくれる人がほしい、そう切望する経営者はたくさんいらっしゃると思います。でも、一緒に志と一緒に共有してほしいんだ、一緒にやっていきたい、一緒に考えてほしいって、遠慮せずに、恐れずに、きちんと共通言語を話せるようにすることが大事なんですよね。

さあ、ここから次のステージに向かいます！



～ 組織イキイキ YELL セミナー2020 顧問先限定 ～

面白法人カヤックに聞いてみよう 変化対応力ある組織の秘密！

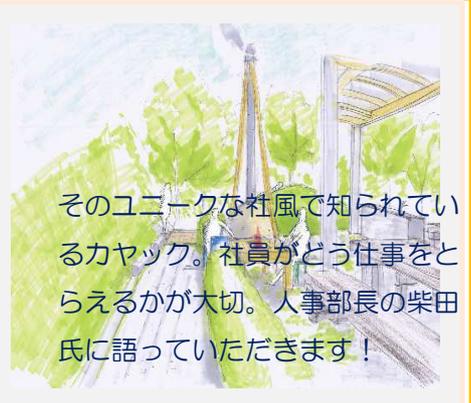
日時：11月10日(火) 10時～12時半 (9時45分鎌倉駅西口集合)

激変する環境に柔軟にスピーディーに変化する組織から学びましょう！

第1部 カヤック様 “No 密オフィス” “ガーデンオフィス” 見学会

第2部 コロナ禍にカヤックでは社員と何をしたか？

第3部 「まちの社員食堂」コロナ禍でも地域経済をまわせ！食堂にてランチ・質疑応答



そのユニークな社風で知られているカヤック。社員がどう仕事をとらえるかが大切。人事部長の柴田氏に語っていただきます！

コロナ禍において企業存続のためにできること

新型コロナウイルス感染症による影響が長引き、企業によっては事業の継続に大きな影響が出始めています。雇用調整助成金の特例緩和措置(受給要件の緩和、上限額引き上げ等)は12月末まで延長されたところですが、雇用調整助成金を受給しつつ、人件費の面でも、具体的に見直しをはかる動きがでてきています。整理解雇を検討される企業もあるかと思いますが、事業縮小による雇用調整において、従業員に選択の余地のない整理解雇は最終手段となります。以下に、人員整理の前に検討すべきこと、確認すべき点をまとめました。

【1】削減できるコストを削減、手元資金を増やしておく

経費削減 遊休資産の処分 役員報酬の削減 派遣の解除 外注先の見直し 等
コロナ融資など借り入れ 持続化給付金 家賃支援給付金 雇用調整助成金

【2】整理解雇以外の人件費削減

① 休業手当率の見直し ② 時間外労働等の削減

・休業手当:平均賃金の6割以上。6割以上支給している場合、長期化すれば休業手当率の見直しも。
・業務量が減っているにもかかわらず、残業が生じているケースもあります。従業員の業務の状況を把握し、無駄な残業がないか、業務分担できることはないか等の見直しを。

③ 新規採用の抑制 ④ 期間契約社員の雇止め

有期雇用の雇止め、新規採用の抑制など。社内体制の見直しを行い、配置転換等による人員の過不足の調整を検討します。採用においては、採用計画の見直しを行い、内定取り消しが生じないように注意を。

⑤ 給与以外の経費や福利厚生の見直し(社宅費、食事補助など)

社宅費の見直し、食事補助の減額・廃止等は、給与・手当の減額・廃止よりも着手しやすい部分ですが、従業員の生活にも直結するため、経過措置などの対応を検討することも忘れずに。
※就業規則に定めがある場合には、就業規則の変更が必要です。

⑥ 賞与の削減・不支給

支給するか否か、賞与支給額については原則として会社が決定します。賞与を支給する企業は給与に手を付ける前に、賞与から削減となります。
※就業規則にて賞与額を確約している場合には、就業規則の変更が必要となります。

⑦ 賃金の減額(昇給の停止、手当の減額・廃止、基本給の減額等)

賃金の減額は、従業員の生活に与える影響が高いため、減額率などについてもよく検討し、慎重に対応する必要があります。これまでの多くの判例において、賃金の不利益変更の場合は、高度な必要性に基づいた合理的な内容であることが必要とされています。可能な限り、代償措置を講じることも検討すべきです。

⑧ 配置転換、出向、副業等

不採算部門を閉鎖する場合でも、配置転換や出向を検討、あるいは副業を許可することで、できる限り整を行います。

【3】 整理解雇を検討する場合

整理解雇を行う場合、次の4要素を満たすかどうかを確認します。(詳細は頁の下側を参照)

1. 整理解雇の必要性があるか
2. 従業員に対し、説明責任を果たしているか
3. 解雇回避努力を尽くしているか
4. 人選の合理性はあるか

そのうえで、人員削減の対応として、一般に下記の段階をふみます。

・退職勧奨 ・早期退職優遇制度 ・転職支援等  最終手段として整理解雇

有期雇用契約の雇止め・中途解約・退職勧奨

有期契約社員について、契約期間途中で解雇に対しては、正社員の解雇よりも厳格に判断されるため、期間満了まで雇用を維持できない特別な事情がない限りは、契約期間満了を待って雇止めをすることになります。まず、契約社員、定年退職後の再雇用者などの契約期間を確認します。

正社員の希望退職者募集

希望退職者募集にあたり、検討・決定すべき事項

- ・削減する人員の人数を決定する。(人員削減後の会社の体制も決めておく)
- ・退職金上乘せの検討
- ・希望退職の募集期間、募集範囲(全社員を対象とするのか、特定の部門、年齢層とするのか等)
- ・会社にとって必要な人材が応募したときの対応
※条件がある場合は、希望者募集の要項に会社が承諾をした者に限る旨を明記する必要があります。
- ・スケジュール(検討すべき事項を踏まえて、いつまでに、何をやるのか)
- ・個別面談の実施(希望退職者募集開始後、締切までに状況説明を含め従業員に実施)

退職勧奨

希望退職を募っても、応募者が削減する人員数に満たない場合には、次の段階として退職勧奨を検討

整理解雇

退職勧奨にも応じなかった場合に、最終的に整理解雇を行います。

整理解雇を行う上では、下記の点を踏まえて慎重に対応していくことが重要です。

整理解雇とは

整理解雇とは、会社が経営上必要とされる人員削減のために行う解雇をいいます。整理解雇は経営上の理由による解雇であるという点において、その有効性の判断は厳格であり、そのハードルは極めて高いものとなります。

その有効性の判断の上では、重要な考慮要素として4要素と呼ばれる判断要素があります。

- ① 人員削減の必要性…人員削減の措置の実施が、不況や経営不振等による企業経営上の十分な必要性に基づいていること、あるいは企業の経営上やむを得ない措置と認められるような状況であること。
- ② 解雇回避努力…解雇という手段をとる前に、解雇以外の人員削減手段を用いて解雇をできるだけ回避すること。
- ③ 人選基準の合理性…合理的な人選基準を定め、その基準を公正に適用して被解雇者を決定すること。
- ④ 手続きの相当性…労働者に対して、人員整理の必要性、解雇回避の方法、整理解雇の時期・規模・人選の方法などについて説明を行い、その納得を得るために誠意をもって協議を行うこと。

これらの4要素を満たせば、必ず有効と判断されるということではありませんが、会社として誠意をもって丁寧に対応していくことが求められます。その上で、従業員に対して退職金の加算や再就職の支援などの負担軽減措置、不利益を緩和するできるだけへの対応を検討する必要があります。

文責: 増田

副業・兼業の促進と留意点

リーマンショックや今回の新型コロナショックなどの経済不況を受けて収入減となった労働者が増えたこと、また、インターネットや SNS の発展・普及によりこれまでより業務の幅も広がったことにより、「副業・兼業」が注目されるようになってきました。変化の激しい環境下において、働く期間が長くなっていることもあり、政府もまたそれを推奨する方向に姿勢を変えています。企業でも副業・兼業への向き合い方を検討する時期を迎えています。

そもそも副業・兼業は認めなければならないの？

副業・兼業に関する裁判例では、「労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは、基本的には労働者の自由」であり、各企業においてそれを制限することが許されるのは、以下のような場合だけであると解されています。

- ① 労務提供上の支障がある場合
- ② 業務上の秘密が漏洩する場合
- ③ 競業により自社の利益が害される場合
- ④ 自社の信用等を損なう行為がある場合

現時点では、就業規則に副業を禁止する文言を入れていたり、また明文化はしていないが企業文化としてそれを認めない企業が多いのが現状ですが、労基法等にも企業がそれを禁ずることが出来る根拠はありません。よって、企業としては上記①～④の観点から、自社なりの制限やルールを作っていくことが重要となります。

副業・兼業の制限・ルール化の一例

・副業等に従事する時間が自社の休日時間の大半を占める、または深夜時間帯に及ぶなどして、本業での就業に悪影響が出る可能性が高いと判断されるものは禁ずる(上記①の観点)

⇒ 基準となる具体的な時間数等を定めておくことも良いでしょう

⇒ 上記の把握・判断のため、従業員から副業等の概要を届け出ってもらうための書式を用意し、その提出を副業を認める際の要件とするのも良いでしょう

⇒ 副業開始前に比べ、明らかに欠勤や遅刻などが増えた場合には、一度許可した副業も再度禁ずる事ができるよう定めておくことも良いでしょう

⇒ 「副業の従事に関する誓約書」を作成し、本業に支障をきたすことの無いようにすることの意識づけを行うことも良いでしょう。

・同業他社や取引先企業での副業については、情報漏洩や自社利益の損失に繋がる可能性が高いと判断されるものは禁ずる(上記②③の観点)

⇒ 取引先はまだしも、同業他社での副業の制限については、業態や業種によってはそのリスクは小さく、認められないと社会通念上判断されることも多いですので、慎重な線引きを心掛けるのが良いでしょう

⇒ 「機密保持に関する誓約書」を作成し、その提出を副業を認める要件の一つとするのも良いでしょう。



労働時間管理について理解しておきましょう

・労働時間は、事業場を異にする場合(事業主を異にする場合も含む)においても、通算することとされています。(労働基準法第 38 条第 1 項)

労働者からの申告等がなかった場合には労働時間の通算は要せず、また、労働者からの申告等により把握した他の使用者の事業場における労働時間が事実と異なっていた場合でも労働者からの申告等により把握した労働時間によって通算していれば足りること(令和 2 年 9 月 1 日・基発 0901 第 3 号)

例) 事業主 A のもとで働いていた労働者が、追加で事業主 B と労働契約を締結し、事業主 A との労働契約を事業主 B に申告し、労働時間を通算した結果、法定時間外労働に該当するに至った場合、事業主 B に法定の割増賃金の支払い義務があります。



事業主 B において、法定時間外労働が 1 時間発生します。
 $5 \text{ 時間} + 4 \text{ 時間} - 8 \text{ 時間 (法定労働時間)} = 1 \text{ 時間}$

36 協定において定める**延長時間の定め**について



＜副業先と通算して延長時間の限度を超えてはいけないもの＞

・時間外労働と休日労働の合計で月 100 時間、複数月平均 80 時間の要件

労働者個人の実労働時間に着目し、上記はすべての勤務先を通算して考えることとなります。

＜副業先と通算されず、自社の延長時間内で規制するもの＞

・時間外労働、原則月 45 時間、年間 360 時間

・特別条項を定めた場合には、**1 年についての**延長時間の上限(720 時間まで)

⇒時間外労働と休日労働の合計が単月 100 時間、複数月平均 80 時間の要件を超えて労働させてはいけないため、副業先の労働時間についても把握しておく必要があります。



保険関係について理解しておきましょう

① 労災保険の給付(労働者災害補償保険法 2020 年 9 月 1 日改正されました)

改正前: 災害が発生した勤務先の賃金額のみを基礎に給付額等を決定

改正後: 保険給付額等を決定する際に、すべての勤務先の賃金額を合算した額を基礎に給付額を決定

※通勤災害の考え方

一つの就業先から他の就業先への移動時に起こった災害については、通勤災害として労災保険給付の対象になります。その際、移動の終点たる事業場において労務の提供を行うための通勤と考えられ、終点たる事業場の保険で手続きをおこなうことになります。

② 雇用保険

同時に複数の事業主に雇用されている者が、それぞれの雇用関係において被保険者要件を満たす場合、その者が**生計を維持するに必要な主たる賃金を受ける雇用関係についてのみ**被保険者となります。

③ 社会保険(厚生年金保険及び健康保険)

事業所毎に要件を満たしているかで判断します。労働時間等を合算して、適用要件を判断するのではない。

副業・兼業については、社内におけるルール作りが肝といえるでしょう。過労等により本来の業務に支障を来さないようにする観点から、労働者自身も会社の副業ルールを理解し、各事業場の業務量や進捗状況、健康状態を管理する必要があります。労使でよく話し合い、納得感をもって進めることが望まれます。

文責: 高橋・加藤

● テレワークの不安と課題 ●

新型コロナウイルスの感染拡大を防止するためには「三つの密」を避けるなど、感染の危険性を減らすことが重要です。在宅での勤務が可能なテレワークは、その有効な対策の一つです。在宅勤務を進める中で見えたきた問題点から、今後の課題を考えていきたいと思います。

コミュニケーション不足

テレワークの場合、温度感のある密なコミュニケーションが取りづらいことによって、生産性が低下することがあります。対面では、気軽にコミュニケーションがとれますが、テレワークでは、相手の気持ちを察しにくく、雑談も少なくなり、孤独感や相談のしづらさを感じやすくなります。弊社では、朝礼や終礼を Zoom で行い、チャットワークでちょっとした雑談をして、在宅勤務をしてもできるだけ情報共有ができるようにしています。

業務による制限がある

テレワークでは、紙を前提とした情報管理や書面への押印が大きな壁となります。

「紙とハンコ」を使った業務は、特定の職種に限らず、様々な社内外の業務に関わっています。書類でしか情報管理できていないため、出社しないと閲覧できない情報があるなど、書類の確認や作成、押印のために出社する人もいます。

今後は、業務を社外からテレワークでも進められるよう見直す必要があります。紙を前提とした仕事であれば、ペーパーレス化とデジタル化の徹底、ハンコについては書面への押印の必要性を見直し、電子化や電子契約の導入を検討してみるのもよいでしょう。

費用負担をどうすればいいか

コロナ禍により、政府や会社の要請で、強制的に在宅勤務が実施されました。

これに対して、オフィスに出社していれば発生しなかったはずの水道光熱費や通信費について、従業員から会社への費用負担を求める声があがりました。会社によっては、「テレワーク一時金」として、在宅勤務環境の整備(デスク・椅子・外付けモニター・通信環境の整備費など)にかかった費用を一部補助し、支給したところもあります。

また現在も継続する企業の中には、水道光熱費や通信費として、月に数千円支給を始めたところもあります。従業員にテレワーク時の費用を負担させる場合はテレワーク勤務規定への記載が必要となりますので、ご注意ください。

労務管理の難しさ

テレワークでは、出勤する働き方より、従業員の業務開始や終了時間、または労働時間の長さといった就労実態を把握しにくいという課題があります。

企業には、従業員がリモートで働いていても、過重労働、メンタル疾患にならないよう予防するための対策が求められます。、従業員の心身の健康状態を把握するためにストレスチェックなどを活用する企業が増えていきます。

上記のような課題を払拭するための方法を次ページにてご提案させていただきます！



★有効的なテレワーク実現のためのご提案★

テレワークは初めての試みとなる会社も多く、左記のように導入したけど多くの課題を感じている、思っていたような効果が得られない、難しいといった感想をお持ちの方も多いのではないのでしょうか？寄せられるご相談の中から特によく聞かれる点に関してまとめてみました！

コミュニケーションを考える

様々なツールを活用して遠隔でもコミュニケーションを図る取り組みを行っている会社も多いと思います。しかし、それらのツールのみでは業務上の情報のやり取りしかなかったり、気軽な相談等が出来ないと感じている方も多いのではないのでしょうか？最近では、リアルタイムで常に相手の状態が画面に反映され、チャット機能や、テレビ会議機能も内包されていたり、それぞれの業務スケジュールの確認、入退室ログ管理ができるなど、テレワークサポートに特化して開発された仮想オフィスツールなども出てきています！



マネジメントを考える

テレワークでよく聞かれるのは【マネジメントがしにくくなる】というご相談です。上司からすると部下が見えなくなることにより、適切な評価ができなくなるという不安を抱えている人も多く、監視・管理をするために多くの労力を使うなどストレスを抱えている方もいます。部下からしても常に監視をされるのはストレスになりますし、監視がなければさぼってしまう方もいるのが実情です。

このような場合、ツールの導入ではなく業務スタイルや評価制度を見直すことが有効な場合もあります。一人一人の業務範囲と期日管理を明確にする【ジョブ方】に業務スタイルをシフトし、常時監視しなくてもきちんと取り組まなければ業務が終わらないといった環境を作るといったマインドチェンジを会社全体で考える必要があります。

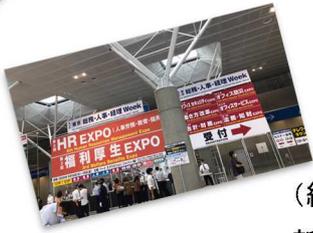
セキュリティ対策を考える

オフィス外で業務を行うことによって、当然セキュリティリスクは高まります。総務省のテレワークセキュリティガイドラインでは【ルール・技術・物理】の3つの観点からバランスの良いセキュリティ対策を実施することの重要性が指摘されています。技術的なセキュリティ対策では①データの暗号化②ウイルス対策ソフトの導入③安全な回線を使用、この3つの対策は必須です。これらは当然ツールの導入で対応しますが、高度なツールになればなるほど認証のステップなど使用が煩雑になる側面もあるため、取り扱っている情報の秘匿性や業務効率などを加味し自社にあったツールを選択する必要があります。

また書類の紛失など技術的な対策では情報漏洩を防ぐことができない場合もあります。ペーパーレス化を図って技術的なセキュリティがかからないものを外に持ち出さないようにするという物理的なセキュリティも必要となります。そして上記の様に様々な対策を講じても運用するのは人ですので、その人が適切に運用できる様ルール設定を行うことが非常に重要です。例えば、どのような条件下であればクラウドサービスを使用しているのか、作業を行っていない際の PC や書類の取り扱いはどうすべきなのか等社内できちんとルール化・周知・教育を図ることが大切となります。

上記のような対策を実際にとるためには会社の実情に合わせて慎重に丁寧に内容を検討する必要があります。ご不安を感じる点等、是非担当者にご相談ください!!

文責：廣底・西田



総務・人事/働き方改革 EXPO2020 視察に行ってきました!

9月16日～18日、幕張メッセにて「総務・人事・経理 Week/働き方改革 EXPO」(総務・人事・経理・経営者のための人事労務分野の総合展示会)が開催されました。
新型コロナウイルス感染症拡大のため当初予定された時期から5ヶ月の延期・・・

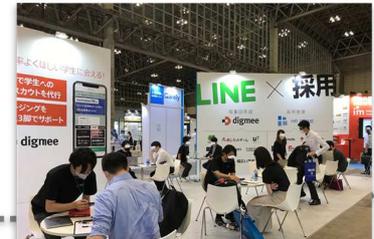
今年も、最新情報や先端技術に触れることでクレドの強みにも掲げている“先見性”を磨き、顧問先の皆様にお役立ていただけるよう情報収集して参りました。今年の特徴は、「在宅勤務」に焦点を当てたサービスが多く見受けられたことです。オフィスにいなくてもできる仕事、自分でなくてもできる仕事が明確になったことでAIや自動化システムを活用した省力化はより普及するでしょう。AIの他にも自分でなくてもできる仕事を「副業社員」へ依頼するマッチングサービスが新しい人材採用の形として提案されていました。(副業・兼業の労務管理については4、5頁を参照下さい)また、離れている社員の健康状態やエンゲージメント(会社への愛着心)を知りたい、コミュニケーションを図りたいというニーズに対応したサービスも今年は目立ちました。在宅勤務の普及によりオフィス縮小を進める企業もある中でオフィスはどうあるべきか、という視点のサービスもあり after コロナの働き方を考えさせられるものもありました。「働き方」が大きく変わる今こそ「何のために」「誰のために」といった働く目的を考え直したくなるような視察でした!



▲セキュリティの主流は鍵でなく
指紋認証や顔認証に・・・



▲ウイルス感染対策グッズのブース
は長蛇の列でした。



▲携帯電話アプリのLINEで応募者と
スムーズにやりとりができるサービス

スタッフコラム



今月のコラムは
‘常に熱く丁寧に!ぴったり併走ランナー
なエール人’高橋が担当します

高橋です。

感染症対策に猛暑の熱中症対策と今年の夏は例年とは全く違うものですが、お彼岸を超えてようやく暑さも落ち着き、秋らしくなってきました。

相変わらず休日は、鶴見川沿いの自転車ロードをランニングして楽しんでいます。

感染症と日焼け対策を目的として、フェイスマスク(いわゆる目出し帽)を装着しているところがいつもと異なる部分ですが、...

そして、最近のささやかな楽しみなのが、禁断のラーメンランニング。お目当てのラーメン屋さんまでランニングで15kmほど走り、美味しくいただくというもの。

その際、ピークタイムをずらして入店しています。ラーメン屋さんは、お店ごとに独自のルール(注文の仕方や店前の並び方など)がありますが、感染症予防のルールについても、お客さんがみな協力的な印象でした。

日本人的な「做う」ルール、そして自分の行動に責任をもつ心、そういったものが諸外国と比べて日本人の感染者数が少ない理由だと思います。一方で、お店で美味しいものをいただいたときに、口に出して「美味しいね!」と言ったり、感想を言ったりすることが憚られてしまうことに少し寂しさを感じました。さて、これから食べ物が美味しくなる季節。

ランニングで消費するカロリー < 美味しい物 糖質たくさん!

今年もダイエットは成功しそうにありません。。。



▲ご褒美のチャーシューメン!