



# YELL・Spirits 2022年11月 エール・スピリッツ



横浜市SDG推進制度  
Y-SDGs  
-standard-

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
- 未来創造塾
- YELL オンラインセミナーのご案内
- 人的資本経営とは～これからの働くを考える～
- これって労災？vol.2
- 就業規則講座 vol.2
- 給与計算留意点 vol.7
- 男性育休取得促進の動き・効果について
- 雇用調整助成金 コロナ対応特例措置終了予定
- スタッフコラム

鎌倉です。10月から新しい期を迎え、新しい体制でスタートをきりました。

エールはこれまで、リーダーが多くの役割と責任を集中的に担う体制でしたが、今期は、経歴も経験も様々なメンバーがリーダーシップを発揮しやすいよう、これまでのリーダー制を廃止し、役割を分解して、メンバーが機能を担う形に移行しています。リーダーが方向性を示し、メンバーを率いていく形だけがリーダーシップではなく、リーダーシップは役職や立場に関わらず発揮できるものです。みんながリーダーシップを発揮していく。それは、よりよい方向を求めていく私たちの中で生まれるエネルギーのようなものだと思うのです。

変化が激しく、これまでの延長線上に答えはない時代です。「変化の時代だからこそ、強いリーダーが必要？」未来を見据えて、正解を出したり、多様化する価値観と向き合うことをリーダーだけが抱えなければならないわけではありませぬ。リーダーという役割の鎧を脱いで、リーダーも迷ったら周囲を頼れる組織の方がよいと思うのです。

エールで今、メンバーの関係性の土台づくりとして、取り組んでいることの一つに“ストーリーテリング”があります。先月は、「これまで働いてきた中で、最も嬉しかったこと・最も辛かったこと」というテーマについての発表でした。働いていると嬉しいことも辛いこともあります。同じ出来事でも人によってその感じ方は様々です。その気持ちの奥にそれぞれ大切にしたいものがある、そんな背景がわかるよう具体的なストーリーで自分を語り、メンバー2人からフィードバックを受けます。ストーリーを語ることで、感情が伝わり、大切にしたいことが見えてきたり、重ね合わせるができます。一緒に働いていても、意外に仲間の背景や思いを知らないことに気づかされます。エールには社歴も、年齢も、経験も、家庭も、価値観も様々なメンバーがいますが、その違いに敬意を払い、理解することは大切にしたいことです。互いの良さを認め、互いの力を引き出す関係を築き、組織の目指すところとその人の思いを重ねることで、メンバーが自分の最大の力を出せるようにしたい。個人でできないことも、組織だからできる！

コロナを経て、「職場」は単に仕事をする場ではなく、同じ志をもつ者が集まることで触発しあい、考える、成長しあう場として、価値を生む場であることが大切だという思いを強くしています。

企業経営の真の課題解決にお役に立てるよう、企業経営を「人」の側面から支援する伴走者という存在であり続けられるよう、エールも進化していきたいと思っております！

### 未来創造塾

#### 経営者のための社内プレゼン

2022年11月17日(木)16時～



日本新人育成トレーナー協会 代表理事 青木真穂氏

会場：横浜市中区山下町209帝蚕関内ビル10F

横浜総合事務所(ハローワーク横浜 10F)

参加費 5000円

### ★11月開催！YELL オンラインセミナー

#### “人的資本経営の流れとこれからの人事戦略”

「人的資本経営」が求められる背景や基礎知識から、これからの人事戦略についての施策について解説します！

11月16日(水) 16時～17時30分

講師：特定社会保険労務士 滝瀬 仁志

※詳細は同封のチラシをご参照下さい。



# “人的資本経営”とは ～これからの働くを考える～

最近、いろいろな場面、メディア等で「人的資本」というワードを目にすることが増えてまいりました。皆様ご存じでいらっしゃいますか？「人的**資本**」=ヒューマンキャピタルと、従来の「人的**資源**」=ヒューマンリソースとは、たったの一字違いですが、大きく意味合いが異なる考え方です。

従来の「人的**資源**」とは、いわゆる経営の3資源(ヒト、モノ、カネ)ないしは、5資源(ヒト、モノ、カネ、情報、時間)と表現されるように、「あるものを消費する=なくなる」という概念です。

一方で、「人的**資本**」とは、まさしく投資してリターンを得る、なくなることなく資産化する(育てる、成長させる)という概念です。

## なぜ、いま「人的資本経営」が注目されているのか？

「働く」ということに関して、「人は**資源**と考えるのが当然」とされる経営者、企業の皆様も多いと思いますが、なぜ今、「人的**資本**」が広まっているのでしょうか？

ここ数年の様々な環境変化に影響を及ぼした新型コロナウイルス感染症の影響でしょうか？

YELLでも、出勤できずにテレワークに切り替える、時差出勤する、執務スペースが密にならないように人数を制限する、職員から感染者が発生しても全員が濃厚接触者にならないように勤務シフトを組む、お客様との面談・セミナーも状況に応じてオンライン対応にしていくなど、コロナ禍でこれまでの「働き方」を変えざるを得ませんでした。

パンデミック対応、BCPの観点からリモートワークが進展し、「時間や場所にとらわれない働き方」の選択が急ピッチに進んだことは確かですよね。

ただし、「人的資本」は、我が国が抱える根本的な課題として、実は数年前から着目されており、コロナ危機により、新たに発生したものではありません。コロナ危機を契機として、働き方を含めた人材戦略の在り方が改めて問われる状況になったのだといえます。

## 今までの課題や変化

では、人的資本の背景となる、現在の我が国のおかれている環境や抱えている問題とは何か？ について、いくつか具体例を挙げていきます。



## VUCA時代の到来

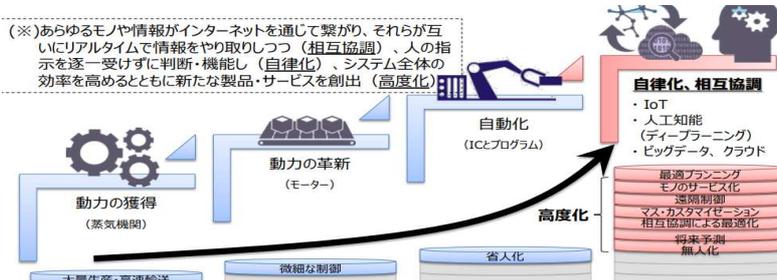
現在は「VUCA時代」と言われています。VUCAとは、VOLATILITY(変動性)、UNCERTAINTY(不確実性)、COMPLEXITY(複雑性)、AMBIGUITY(曖昧性)の頭文字をとった造語で、社会やビジネスにとって、非連続的で未来の予測が困難な時代環境です。

前述の新型コロナウイルス感染症、台風、地震などの災害、AI技術の急激な発展、ウクライナショックなど、この先、世の中はどのように変化していくのか予測しにくい状況になっています。

このような時代環境において、「正解を知っている」ではなく、「意思決定を早く、正解を創り出す」人材が求められるようになり、人に対して求める視点が大きく変わる一因になっています。

## 第4次産業革命

第4次産業革命とは、IoTやAI、ビッグデータを用いた技術革新です。これにより、今までは大量生産かつ画一的に提供されてきたサービスが個別にカスタマイズされるようになりました。



これに伴い、「コスト競争」から「付加価値獲得競争」へシフトし、付加価値の源泉が「モノ」から「ヒト」になり、よりクリエイティブなことにリソースを活用することが求められています。

## 少子高齢化・人生100年時代

2021年の合計特殊出生率は、1.30と減少し続けています。出生率の算出対象となる15～49歳の女性の人口も減りつづけており、少子化は加速度的に進行しているといえます。また、人生100年時代といわれるようになり、2021年の平均寿命は男性81.47歳、女性87.57歳と延びています。

個人の就労観にも変化があり、「管理職よりも専門人材として活躍したい」「様々な職務を経験するよりも、職務を限定して専門性を高めたい」「仕事で昇進、昇格するよりも、ワークライフバランスを重視したい」などの価値観が34歳までの若い世代で高い割合を占めるようになっていきます。

この他にも以下のようなデータが見受けられ、まさに現在の我が国の「働く」を表していると感じます。

問題意識を持つデータ	
労働生産性が低い	エンゲージメント(やりがい、思い入れ)が低い
人材戦略と経営戦略が紐づいていない	経営の意思決定に人事が関与できていない
スキルギャップを埋めるために大胆なリスクが必要働き手がリカレント(学びなおし)をしない	人的投資額が少ない
	勤続意欲が低い

## 人的資本経営と人材版伊藤レポート1.0 / 2.0

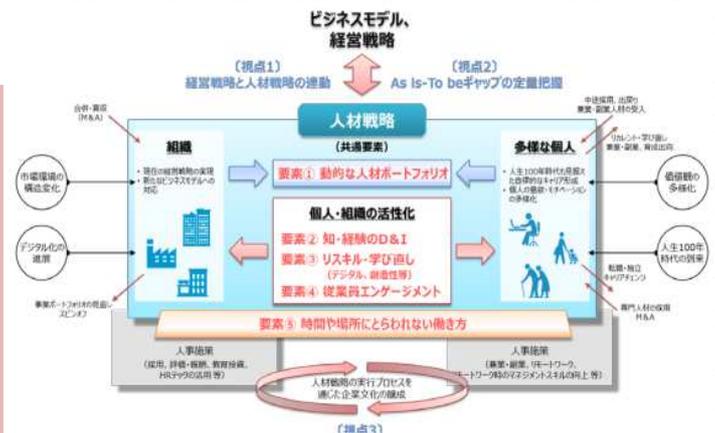
前述の我が国を取り巻く環境から、①人口減少局面における人材獲得、②多様な人材によるイノベーションが求められているのです。

経営においては事業環境が変わり、経営戦略が変化しているにもかかわらず、これまでの従来型の雇用慣行だけが固定化されていることは課題だと捉えられ始めているのが、今回のテーマです。

この「人的資本経営」について、経済産業省より「**持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書(人材版伊藤レポート)**」(2020年9月)及び「**人的資本経営の実現に向けた検討会報告書(人材版伊藤レポート2.0)**」(2022年5月)という2つの報告書が公開されています。

その中に、人材戦略に求められる**3つの視点**と**5つの共通要素**として3P・5Fモデルという考え方が掲げられていますので紹介します。

図表10：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）



### 3つの視点

1. 経営戦略と人材戦略を連動させること
2. As is -To be ギャップ(目指すべきビジネスモデル、経営戦略のゴールと現時点とのギャップ)を定量的に把握すること
3. 人材戦略が実行されるプロセスにおいて、企業理念やパーパス(存在意義)を企業文化として定着させること

### 5つの共通要素

1. 動的な人材ポートフォリオ： 自社の経営戦略実現のために人材を質・量の両面で充足、最適化させること
2. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン： イノベーションのための多様な個人の掛け合わせ
3. リスキル・学びなおし： スキルギャップを埋めるための個人の自律的なキャリア構築支援
4. 従業員エンゲージメント： 企業の成長の方向性や目標達成と多様な個人の成長性のベクトルの一致
5. 時間や場所にとらわれない働き方： リモートワークとリアルワークの意義の再定義・組み合わせ

「人的資本経営」にご関心をお持ちいただいた方は、今月16日のエールセミナーで中小企業が考えるべきこれからの方向性について解説します。是非ご参加ください！

文責：滝瀬

# これって労災？ vol.2

第二回は、通勤災害が起きた際の【逸脱】【中断】の考え方について説明いたします。

◎ 会社からの帰り道、私的な用事で寄り道をしましたが、元の道に戻って自宅に向かう途中で災害に  
あいました。しかし、寄り道をした行為は【逸脱】行為とされて、労災保険の対象外とされました。  
【逸脱】や【中断】って何ですか？

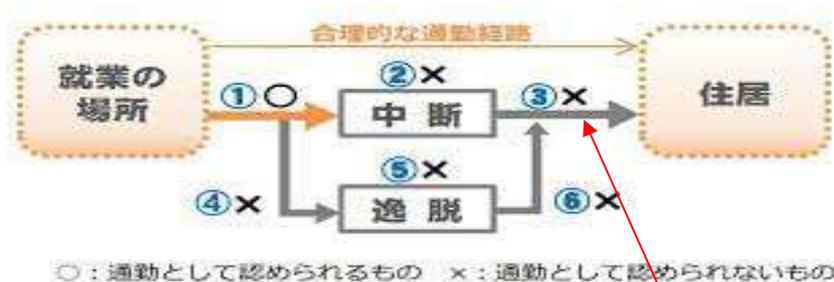
■ 逸脱 合理的な経路をそれて、通勤とは関係のない行為を行うもの

■ 中断 合理的な経路上で、通勤とは関係のない行為を行うもの

原則、「逸脱」及び「中断」中はもとより、その後、合理的な経路に戻って災害にあった場合でも、  
通勤災害とは認められません。

【参考】通勤災害としての認定要件

- (1) 就業に関し、住居と就業場所との間の往復であること
- (2) 移動途中で、合理的な経路の逸脱・中断がないこと



例外として、「逸脱」及び「中断」の理由が【日常生活上必要な最小限度の行為】であった場合には、その後合理的な経路に復した後の災害は、通勤災害と認められます。※上記図の③が(x⇒o)となります

■ 日常生活上必要な最小限度の行為として主に認められるもの・認められないもの

○ 認められる	× 認められない
日用品の購入	居酒屋等での飲酒
病院で診療を受ける	映画鑑賞
美容室・クリーニング屋への立ち寄り	スポーツジムでの運動
近親者の継続的な介護	パチンコ屋への立ち寄り

それでは、以下2つの例をみていきましょう。

## ケース1

会社からの帰宅途中に、経路上の定食屋等で夕食をとった後、自宅に向かう途中の災害

A 夕食をとった後、通常の経路に復した後の災害は、図の③(o)に該当し、認められます。

※常態として、会社からの帰宅途中で単身者が夕食をとるのは日常生活上最小限度の行為として認められる

## ケース2

会社からの帰宅途中に、経路上の居酒屋で同僚と飲酒した後、自宅に向かう途中の災害

A 居酒屋での飲酒行為は、日常生活上最小限度の行為として認められないため、例え通常の経路に戻ったあとの災害でも、図の③(x)となり、通勤災害とは認められません。

文責: 筒井

# 就業規則講座 vol.2「総則①」

就業規則の「総則」は就業規則の入口です。「総則」自体は労働基準法に規定されている絶対的記載事項ではありませんが、就業規則の目的、規則の適用を受ける従業員の適用範囲、雇用形態ごとの従業員の定義、従業員の権利義務等、規則全体に関係する事項を明らかにする重要な部分です。今回はそのひとつ、「目的」についてお伝えしていきます。

## 目的

「目的」は、就業規則の構成上必要な条文です。従来の就業規則は、従業員の労働条件と服務規律を定めるものであり、権利義務規定の位置付けは曖昧でしたが、労働契約法が施行されたことにより、就業規則は次の2つの役割を果たす必要があります。

- ① 労働基準法に定める労働者保護規定に実効性を与えるため、労働基準法と同等以上の労働条件を定める。
- ② 集団で効率的に会社が経営できるよう職場秩序維持を図るため、労働者に一定の義務を課す。

その為、就業規則には「労働契約の基本原則」を、より精密に反映させていく必要があるのです。

例えば、以下の条文例をみていきましょう。

### (目的)

この規則は、〇〇株式会社(以下「会社」という。)と会社の従業員との権利義務関係及び従業員の労働条件を明らかにすること、並びに職場環境及び秩序を最適化することにより、従業員の有する能力の発揮を促し、労働生産性の向上を図ることを目的として、従業員の就業に関する基本的事項を定めるものである。

上記の目的条文では、就業規則の目的が「労働条件の明確化」「職場秩序維持」にあることを明らかにしており、「従業員の就業に関する基本的事項」は、そのまま労働契約の内容となります。また、「能力の発揮」「労働生産性の向上」を明記することで、会社が従業員に期待することを明らかにしています。



## 目的条文検討のポイント

- ① 目的条文で、「従業員の労働条件及び就業等に関する事項は、労働基準法、その他の法令に定めるところによる」のように規定している場合は、削除することも可能です。というも、全く検討していない法令の規定や、さらには法令上義務ではなく、単に啓発するだけのものについても、「全て準用します」と捉えられる為です。もし、念の為にこのような規定を置く場合は、「総則」ではなく、「雑則等」の最後の条文に置くことをお勧めします。
- ② 「会社が求める働き方」が明示されているか、今一度確認しておくとい良いでしょう。目的は、初めに記載されているにも関わらず、就業時間や休暇等の労働条件に比べて、軽く読み進められてしまうことが多いので、目的条文を充実させておくことで、従業員への説明時にも、より浸透するでしょう。
- ③ 第1回(就業規則とは)でも記載したように、「想いが伝わる」就業規則とするには会社の理念を盛り込むのも1つです。その理念に沿って、会社が従業員に求める働き方が明示されていると、伝わりやすいのではないのでしょうか。

今回は就業規則の総則の内、「目的」についてご紹介しました。法令による絶対記載事項ではありませんが、必要事項を明らかにした上で、会社として従業員に求める内容を明示するとよいでしょう。

総則は重要な部分となりますので、次回以降もご紹介していきます。

## 給与計算に関する留意点 vol.7 「休日出勤について」

休日出勤した後に別の日を代わりに休日とすることがありますが、この休日は2つの種類があります。いわゆる「振替休日」、「代休」と呼ばれ混同されることがよくあります。「振替休日」と「代休」は大きな違いがありますので注意が必要です。



### ① 振替休日

あらかじめ「休日」と「労働日」を**事前に**振り替えることを「振替休日」といいます。元の休日は休日出勤ではなく、通常の労働日の出勤となるので休日出勤に対する割増賃金は不要です。

<例>事前に日曜日と火曜日を振替える



### ② 代休

休日出勤の**事後**、別の「労働日」に休むことを「代休」といいます。後日、代休をとっても、休日出勤したということには変わりませんので、休日出勤した日の労働に対しては割増賃金の支払が必要となります。なお、代休を無給と定めた場合は、その日の給与を支払う必要はありません。

<例>日曜日に休日出勤し、火曜日に代休を取得



## 代休と振替休日 Q&A



「振替休日」はあらかじめ振替日を指定しなければならないということですが、「あらかじめ」に基準はありますか？

いいえ、何日前までに振替日の指定を行わなければならないというような明確な基準はありません。ただ、休日に予定を入れている従業員も少なくないでしょうから、休日に出勤が必要とわかり次第、できるだけ早く振替日を指定した方がいいですね。また、振替休日を指定する場合は、就業規則に規定しておく必要があります。



休日に勤務してもらっても割増賃金を支払う必要がないんですよね？

「振替休日」には1つ注意していただきたい点があります。労働日と振替えた元・休日は休日出勤に対する割増賃金は不要ですが、休日だった日に出勤することによって、週40時間を超えた場合は、超えた時間に対して時間外労働の割増賃金が必要です。同一週内での振替でない場合は注意が必要です。



なるほど・・・。月曜日から金曜日まで1日8時間勤務し、土曜日でも振替で出勤すると確かにその週は40時間を超えてしまうから時間外の割増が必要ということですね。わかりました。

文責: 小林

# 男性育休取得促進の動き・効果について

育児介護休業法が4月に続き10月にも改正されました。法改正の背景には少子高齢化に対する男性育休の取得促進というテーマがありますが、今回は、男性育休取得促進の動きや効果について紹介します。

## 男性育休取得促進の状況

### ◆政府の目標値 2025年 目標 30%

厚労省が中心となりこれまでに様々な取組みを行ってきました。育メンプロジェクト、くるみん認定などをご存知かと思えます。

### ◆取得率について 2021年 実績 13.97%

2020年は前年の7.48%から12.65%と大きく数字を伸ばしたのに比べると、上昇は鈍化した結果となりました。これにはコロナによる在宅勤務の普及による影響もあったとも言われています。

## 男性の育休取得率

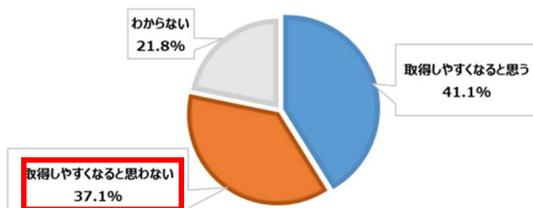
厚生労働省の雇用均等基本調査から



## 男性育休に関する意識調査

※明治安田生命保険相互会社「子育てに関するアンケート調査」から

### ◆制度改正により育休が取得しやすくなるか(男性)



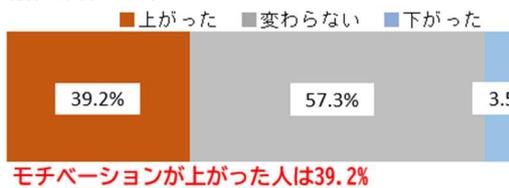
### 取得しやすくなると思わないと回答した男性の理由

- 32.8% 利用するための職場の理解が不足している
- 30.4% 給与が減少する等、金銭的な面で取得しにくい
- 13.7% 長期職場を離れ、戻り際の周囲の雰囲気不安
- 9.3% 長期職場を離れ、仕事のスキル・経験に支障あり
- 5.9% 制度がわかりづらいから取得しにくい

日本は他国と比較して、父親が取得可能な育児休業期間(有給)が最も長い優れた制度でもあるにもかかわらず、取得率が低水準にあるのは、職場環境による理由が大きいことが回答からもよくわかります。

### ◆育休を取得した男性の育休後の仕事のモチベーション

#### 育休を取得した男性



#### 仕事のモチベーションが上がった理由

- 58.9% 子どもの世話を通じ、家庭も仕事も頑張ろうと思ったから
- 21.4% 福利厚生が整っていていい会社だと思ったから
- 12.5% 夫婦関係が良好となり、仕事に対するモチベーションも上がったから
- 5.4% 気持ちがりフレッシュでき、仕事に対するモチベーションも上がったから
- 1.8% 同僚・上司に感謝の気持ちが湧き、仕事に対するモチベーションも上がったから

## 男性育休、取得してみてもうどうだった？

エールにも男性育休休業を取得したメンバーがおりますので、実際の声をお届けします！



子どもが生後2か月のときに、1カ月間取得しました。業務の引継ぎを考えると、取得中にお願いすることを予め整理しておくことで、周囲への負担が減らせて育休が取りやすくなると感じました。「男性が育児に参加」という姿勢ではなく、同じ想いを持って向き合うことが大切だと実感することができ、家族との良い時間になりました。(可児)

子どもが生後1か月頃、1カ月間取得しました。ワンオペ育児の大変さが身に染みたと同時に、男性育休拡大の重要性を感じました。また、育休を取りながら仕事をする場合、会社・従業員ともに制度を十分に理解したうえでの運用が大切だと思います。さらに、復職後のサポート体制のひとつとして、ワークライフバランスを積極的にはかることが継続的な安心につながるのではないかと思います。(斎藤)



文責：日高

速報!

## 雇用調整助成金 コロナ対応特例措置終了(予定)

これまで延長を重ねてきた雇用調整助成金コロナ対応特例措置は遂に終了に向け動き始めました。施行にあたっては厚生労働省令の改正が必要となるため、予定となりますが、現時点で発表されている【令和4年12月～令和5年3月】の内容についてご案内します。今後の動向については、分かり次第お伝えしますので、申請する際はご注意ください。

政府は、新型コロナウイルス禍で支給限度額を引き上げた特例措置を2023年1月末に終える調整に入った。危機対応の雇用維持策は転換点を迎え、今後は人材の成長分野への移動やリスクリング(学び直し)に政策の重点を移す。助成の上限額を下げつつ、支給要件の一部は2023年3月まで延長する。

業績の落ち込み具合を前年ではなく、コロナ前の2019年などと比べて判断する対応を続ける。

特例廃止の方針は月内にまとめる総合経済対策に盛り込む見通し。労使代表や有識者らが参加する労働政策審議会の分科会などにもはかって最終決定する。

出典：日本経済新聞より抜粋

### 雇用調整助成金の助成率・上限金額(予定)

※括弧書きの助成率は解雇等を行わない場合

		令和4年 10～11月	令和4年12月～ 令和5年1月	令和5年 2～3月
中小企業	原則的な措置 (※2、5)	4/5(9/10) 8,355円	2/3 8,355円	
	地域特例(※3) 業況特例(※4)	4/5(10/10) 12,000円	-	
	特に業況が厳しい事 業主(※6)(経過措置)	-	2/3(9/10) 9,000円	-
大企業	原則的な措置 (※2、5)	2/3(3/4) 8,355円	1/2 8,355円	
	地域特例(※3) 業況特例(※4)	4/5(10/10) 12,000円	-	
	特に業況が厳しい事 業主(※6)(経過措置)	-	1/2(2/3) 9,000円	-

出典：厚生労働省報道発表資料(令和4年10月28日公表)

不正受給の対応を厳格化しています  
不正受給は「刑法第246条の詐欺罪」等に問われる可能性があります

このように、少しずつ終わりが見えてきている雇用調整助成金ですが、不正受給の増加に伴い調査も多くなっているようです。改めて、継続して申請している企業は、再度ご認識いただきますようご注意ください。

#### <厳格化の内容>

- 事業所名等の積極的な公表
- 予告なしの現地調査
- 返還請求(ペナルティ付)
- 5年間の不支給措置
- 都道府県警察本部との連携強化

## スタッフコラム

今月のコラムは吉野 恵子が担当します。



吉野です。急に寒くなりましたね。慌てて衣替えをしたり、扇風機を片付けて暖房を出したりして、冬の準備をしています。そんな中、我が家では6月末に成虫になったカブトムシがまだ1匹(最初は4匹いた中の、最後の1匹となりました)、今も元気に生きています。インターネットで寿命を検索すると、だいたい2・3か月とのことなので、我が家のカブトムシは長生きのようです。子供と調べたところ、ストレスを与えず環境や気温、エサなどに気をつけると、元気に生きるようなので、一緒にクリスマスも過ごせるとよいなと思っています。

年末も近づきエールもお客様の賞与計算、年末調整の時期に入り、慌ただしくなりますが、早めにインフルエンザのワクチン接種をして、元気に繁忙期を乗り切りたいと思います！

～編集後記～ 今月号より編集長に就任しました門外です。気を引き締めて、「今ほしい」かつ「わかりやすい」情報をお伝えしていきます！早速ですが、今月号は11月16日のオンラインセミナーと連動して、「人的資本経営」について特集しております。労働力人口が減ってきている今、これからの「働く」を考えるひとつのきっかけになれば幸いです。日々お忙しくされている皆様の、ふとした時間で手に取っていただけるような、また、これまで以上に読者の皆様のお役に立てるエール・スピリッツを目指してまいります。(門外)