



YELL・Spirits 2023年4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
URL：<http://www.sr-yell.com>



Contents

- 代表より ● 2023年度 未来創造塾 ● エールセミナー動画配信 ● 経営と働くとエール 第2回「働く」と多様性」
- 4月のエールセミナーお知らせ ● 組織と働き方をこのタイミングで再検証 ● 春のメンタルヘルス対策(予防編)
- 就業規則講座 vol.6「労働時間②」 ● 手続きをご依頼いただいている企業様へのお願い ● スタッフコラム

鎌倉です。あまりテレビを見ないのですが、NHK 朝の連続テレビ小説、3月に終わった「舞い上がれ！」(製造業を営む家族のヒストリー)は、悲喜こもごもの描写が丁寧に描かれ、最後まで感情移入して楽しめたドラマでした。

主人公の実家は東大阪のネジ工場。物語は子供時代から始まるのですが、両親が小さな町工場を営んでいます。様々な経営危機があるのですが、依存していた取引先からの契約解除、特殊ネジの対応ができたことから工場の立て直し、そして社員も増え、新工場の建設とようやく順風満帆だったところに、リーマンショックに襲われます。製造業の大不況と借金、主人公は父の会社を手伝うようになるのですが、苦渋の決断でリストラをするも社員とのやりとりがリアルで本当に切なく・・・(涙)。また、一から育ててきた中核となった社員が他者に引き抜かれるシーンも辛いのですが、「引き抜かれるほど立派になった君を誇りに思う」と送りだし、その後、工場売却の危機など度重なる心労で社長は志半ば亡くなってしまいます。母と娘は亡くなった父親の夢を継ぎ、工場の立て直しをはかります。自社だけではできない案件も、東大阪の周囲の町工場を巻き込み、協力体制によりニーズに応えることで、中小製造業が生き残る道を探ります。

一度外にでた若手社員が再入社して建て直しに尽力したり、主人公が町工場とベンチャーを結ぶ会社を起業することになったとき、戻った社員が経営を引き受けてくれたり、と経営者の人生と苦難、喜び、心の揺らぎが丁寧に描かれ、顧問先に重ね合わせながら、かなり感情移入してしまいました。もちろんドラマなので「そんなにうまくいく？」ということもあるんですが、おそらくモデル企業があっただろうと思いますし、近隣住民からの工場への騒音問題に対し、町工場のオープンファクトリーの取り組みをしたりと、現実的に落とし込んでいるところが面白いのです。主人公の夫はフリーランスで、弟は投資を仕事にしていたりという設定も、今どきの多様な働き方で設定されています。そして、女性の方が強く、逞しく、肝が据わっていて、どんな困難にも笑顔を絶やさず、柔軟で、愛があって、カッコよかったかなあ・・・(笑)

エールメンバーと一緒にまた見たい！私たちは仕事で、解雇や合併、事業再構築などにも携わらせていただくことも多いですが、法律論だけ知っていても、経営者はどう考え、何に悩むのか、社員はどんな感情、想いを持っているのかを理解し想像して寄り添えなければ真の相談相手にはなれません。法律だけなら ChatGPT (AI) で足りる時代になります。我々の仕事は、経営者と組織の感情と今ある現場に寄り添ってこそ価値だと思うのです。ドラマの最終回の顛末は・・・ここでは秘密にしておきます。関心をおもちの方は、経営者や製造業にエールをおくるドラマですので、ぜひ！

2023年度未来創造塾会員募集スタート！
隔月で年6回開催します



エール HP の会員ページから過去のセミナー視聴
& セミナー資料もダウンロードできます！

第135回未来創造塾 ～健康経営の第一歩～

スーツの着こなし方が変わる姿勢と歩き方

株式会社 WALK&WALK 代表取締役 我妻啓子氏

2023年5月11日(木)16時～18時

参加費用 5000円

会場：中区山下町209帝蚕ビル10F(横浜総合事務所 研修室)

■2023年度経営が押さえておきたい法改正セミナー
税制改正 & 労働法改正 (3月)
(講師：横浜総合事務所 & エール 滝瀬仁志)

■第134回 未来創造塾 (3月16日開催)
組織と働き方を考える (講師：代表 鎌倉珠美)
～変える？変えない？先延ばす？～

※関連記事を今月号4-5ページに掲載しています

「経営」と「働く」と社会保険労務士法人エール第1回【エール・スピリッツ2月号】では、「企業理念と存在目的」について書かせていただきました。

今月号では、この考え方にに基づき、かつ、人的資本経営、人を起点とする経営を実践する際に多くの場面で目にする「多様性」についての考え方やポイントを取り上げます。

【多様性とは】

最近よく耳にする『ダイバーシティ/Diversity』。直訳すると「多様性」、組織の中に多様な人が集まっている状態をいいます。

これからの経営において、働くことに関しては、「ダイバーシティ経営(マネジメント)」や「ダイバーシティ&インクルージョン(多様な人材の能力・個性を活かす)」など、「多種多様な」人材の属性、価値感、働き方などの違いを受け入れ、認め合い、「多種多様な」人的資本を経営戦略と連動させることが重要になっています。

そして、最近「多様性」の意味、示す範囲がどんどん広がっています。

ちょうど5年ほど前、弊社は「多様性」に関連する厚生労働省の事業にコンサルタントとして参加しておりましたが、当時は「多様な正社員」という定義づけでした。つまり、「多様」とはいえ、正社員の働き方と、正規・非正規の違いに焦点があてられていました。しかし、最近、もっと様々な角度からダイバーシティ&インクルージョンに取り組む(多様な人材の能力・個性を活かす)企業が増えています。

【多様性が注目される背景】

今、多様な人材の能力・個性を活かすことが重視される背景について、考えてみましょう。

産業の変化

働き方改革の背景でもあった第四次産業革命により、現在の経営環境、社会環境は大きく変化しています。これまでの産業構造においては、年功序列、終身雇用といった日本型の雇用慣行は、画一的な人材育成に効果を発揮し、失業を抑える効果もありました。

しかし、今回の産業革命では変化のスピードが速く、しかも非連続的であり、画一的な視点をもった人材だけでは気づくことができない盲点が生まれがちです。VUCAの時代(あいまいで不確実な時代)に持続的な企業価値の向上を果たすためには多様な視点をもった個人の掛け合わせが重要になります。

デジタルトランスフォーメーション・情報化社会

現在はあらゆるモノや情報がインターネットを通じてつながり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしています。さらに、AIの進化によって、人の指示を逐一受けずに判断、機能システム全体の効率を高めるとともに新たな製品、サービスを創出しています。

「働く」ことに関し、新型コロナウイルスにより強制的に実施せざるを得なかったテレワーク等、時間や場所の制約によらない選択肢が広がりを見せたのは、これらの技術のおかげです。また、SNSなどを通じて、世界中の人とつながることができるようになったことから、Uberやクラウドソーシングのようなプラットフォームワーカー(デジタルプラットフォームを通じて、自分の都合の良い時間に働くスタイル)も一般的になりました。

また、顧客やユーザー側も大量の情報に触れることができるようになったことから、ニーズも多様化しており、これに対応するためには、従来の日本企業の強みであった同質性の高いチームから多様性のあるチームへの変革が求められるケースも少なくありません。

少子高齢化・労働力人口の減少・人生100年時代

2022年の出生数は、79.9万人と初めて80万人を割りました。これは政府推計より11年も早いタイミングであり、日本の少子高齢化のペースは加速しています。労働力人口も急速に減少しており、多くの企業が人手不足に頭を抱えています。もうこれまでと同じ視点で「人材」を選ぶことは難しくなっています。

男性だけでなく、女性、高齢者、障害者、外国人など様々な方が同じ組織に属し、活躍することが求められるのですが、それには多様な価値観の違いを受け入れ、相互に理解しあうD&Iの視点が求められます。

そして人生100年時代と言われるようになりました。従来は、「就職=就社」という考え方が大企業を中心に根付いていましたが、定年退職後も長い期間を健康に過ごすことを前提に、個人のキャリアや働き方についての価値観も多様化しています。

グローバル化

グローバル化の進展も多様性を考える上で重要です。

「SDGs」は国連で採択された持続可能な開発目標、2030年までの国際目標です。貧困、紛争、感染症、気候変動、資源の枯渇など世界の課題に対する取り組みは企業経営においても重要視されるようになりました。その中に、「LGBT」やジェンダーについての認識や課題については、従来の価値観にとらわれず、お互いの個性を尊重しあい、受容する姿勢が求められています。

【多様性の種類】

上記の背景を踏まえ、これからの企業経営や「働く」について考える上で、「多様性」にも目を向けることがとても重要です。

自社にとっての多様性に目を向けるには、以下の様に「属性」の多様性と「働く条件」の多様性の観点から分類すると整理しやすいです。



属性	性別：男性・女性（ジェンダー・ダイバーシティ） LGBTQ+：性的少数者（セクシャル・マイノリティ・ダイバーシティ） 身体状況の違い：健常者、障害者（身体的能力・ダイバーシティ） 国籍、言語、民族、宗教の違い（グローバル・ダイバーシティ） 世代の違い：高齢者、中高年、若年層（エイジ・ダイバーシティ）
働く条件	働き方：フルタイム勤務、短時間勤務、在宅勤務、フリーランス、プラットフォームワーカー 雇用形態：正社員、契約社員、パート・アルバイト、嘱託社員、派遣社員 働く場所：全国転勤、地域限定、出勤、在宅勤務、サテライトオフィス、ワーケーション

【日常に多様性を取り入れるために】

「多様性の科学（マシュー・サイド著）」という書籍では、D&Iの価値を考察し、日常や職場に取り込むための3つのポイントが重要であると紹介しています。

D&Iの価値

- ・一筋縄でいかない問題を解決する際は、正しい考えばかりでなく「違う考え」も必要である。
- ・複雑な物事を考えるときは、一歩下がって違う視点でとらえてみる。
- ・視点が多様化すれば、難題もクリアできる。
- ・多様性が「集合知」を形成する。



日常に取り込む3つのポイント

①「無意識のバイアス」を取り除く

自分が気付かないうちに持っている偏見や固定概念を取り除く

②陰の理事会

重要な戦略や決断に際して、社員が上層部に意見を言える場。年功序列の壁を崩す。文化や背景が異なれば、視点も変わり、結論も変わる。

③与える姿勢

与える姿勢があってはじめて受け取る機会が得られる。成功を収める確率が高くなる。

人的資本経営でも多様性については、共通要素の一つとして重要視されています。また、「職場には、様々な価値観や属性を持った人が存在、それぞれの活躍が重要である」という認識を持つことがハラスメントの予防や心理的安全性の高い職場づくりにつながります。

御社にとってのダイバーシティについてお考えいただくための情報として、オンラインセミナーを企画しています。顧問先の皆様にご参加いただき、一緒に考え、伴走させていただきたいと思っております。

★4月開催！YELL オンラインセミナー 4月26日（水）15時30分～17時30分

第一部 人的資本経営②「働く」と多様性 講師：特定社労士 滝瀬 仁志

第二部 2023年度最新助成金【速報】 講師：社労士 門外 愛

※詳細は同封のチラシをご覧ください



文責：滝瀬

GW 前に

組織と働き方をこのタイミングで再検証

ゴールデンウィーク明けの5月8日から、ついに新型コロナウイルス感染症は感染症法上の2類から5類感染症に位置付けられます。企業にとってこの機会は、コロナ禍に導入した取り組み等を再チェック、改めて見直しを検討されるよいタイミングです。しっかり考えましょう！

コロナで対応した“働き方” 変える？変えない？を再検討

■在宅勤務制度

コロナ禍に緊急避難的に在宅勤務を取り入れた企業も多くありました。運用ルールが曖昧なまま、在宅勤務をそのままにしていることで、マネジメント面や不公平感、意識の低い甘えなどの課題が生じていませんか？今後も今のまま続けるか？変えたほうがいいのか？先延ばすのか？一旦考えてみましょう。引き続き在宅勤務制度を継続すると決めたら、改めてルールを整理し、「在宅勤務規程」を整備しておくといいでしょう。【適用の対象者・対象業務・費用の負担・機器の貸与・出退勤報告・在宅勤務時の服務規律…等】

在宅勤務手当の再検討

① 在宅勤務手当

在宅勤務制度を今後も続ける場合、改めて、これまでの手当の金額や意味、対象者・支給ルール（例：週に3回以上在宅勤務した人に支給する）等を検証し、必要な見直しをしましょう。賃金規程に定めます。

② 通勤手当

在宅勤務が増え、通勤手当を実費に切り替えた企業も増えました。一方、在宅勤務手当も定期代もそのまま支給している企業も見かけます。今一度、自社における通勤手当・在宅勤務手当の支給ルールをチェックしましょう。

※なお、在宅勤務制度を廃止し、通勤定期代を支給するケースでは、社会保険料の随時改定の対象となり得ます。

■時差出勤制度

時差出勤制度は、始業終業時刻を繰上げ・繰下げできる制度です。変形労働時間制やフレックスタイム制と異なり、労働基準法で定められている制度ではなく、会社の裁量により自由に設計することが可能です。就業規則に入れておきましょう。



【時間帯や対象者の範囲・時差出勤を利用できる事由や期間・選択できる時間の単位・申請ルール…等】

■フレックスタイム制

フレックスタイム制は、定められた総労働時間の範囲内で、始業・終業時刻、労働時間を労働者に委ねる制度です。在宅勤務制度と併用している企業もあるでしょう。働く側の自立が前提の制度ですので、不適切な利用が生じて見直しを迫られるという相談もあります。導入時の対応・検討事項は、今月のエールスピリッツ（就業規則講座 Vol.6「労働時間②」）をご参照ください。

■特別休暇（コロナ感染関連）

従業員の子供の発熱・コロナ感染の疑いがある場合、臨時的に特別休暇を付与していたケースもあります。う。「小学校休業等対応助成金」は3月末で廃止されました。やめるか、続けるか？改めて検討しましょう。特別有給休暇（有給）として制度を設ける場合は、就業規則に定めルール化しましょう。（要件によっては、両立支援等助成金も検討できます）

“組織”を 変える？変えない？ を再検討

■一度変えた組織運営をどうするか？

コロナによって、これまでじっくり調整・構築されてきた組織ルールは、経営方針、運営をじっくり考える間もなく、なし崩し的に転換を強いられました。ここで一旦立ち止まって、組織運営をもとに戻すのか？変えるのか？考えてみましょう。自社にとって、その施策は、組織や価値提供につながっていますか？社会情勢の影響も見極めた中長期的な組織運営を再度考えてみましょう。

POINT① 一度立ち止まって、臨時的施策が「当たり前」になる前に、中長期的に自社の「経営方針」に基づいてその施策の再考を。

POINT② その施策が、自社の組織や価値提供にもたらす影響を精査しましょう。

■社員と会社の価値観の違いを、どう埋めていくか

社員「在宅勤務でまったく問題ない。ストレスがなくなった。楽し、こっちのほうがいい」

会社・管理職「我が社の業務の質が落ち、コラボレーションが減っている。協力がなくなり生産性が落ちている」

このようなズレ、違いが生じるのは、技術的、精神的にできる、ということだけでなく、会社側の視点には発展的側面、組織的側面についても視点・視野があるからです。（自社の成長は？顧客サービスの質は？新しい価値は？組織活性化につながっているか？生産性は向上しているか？という視点では社員側は弱い）

施策を見直すとき、社員に対して説明する際、こうした視点の違いを理解して補足説明することが大切です。

POINT① 経営者と人事部、社員では立場の違いから、見えている視野や時間軸が異なります。

「視点が違う」という前提を認識し、社員とのコミュニケーションを丁寧に、省かないことが大切。

POINT② 現状認識および今後の施策について、その選択の理由を、社員と会社の視点の違いを知って発信することが大切。

■社員の気持ちや要求に会社はどこまで応える？

「働き方」への取り組みは、社員の想いを満たすためのものではなく、組織活性を上げ、価値提供を実現するための「手段」と捉えて配慮し、それを組織活性や価値提供につなげていく。それが「働き方」への真の取り組みと目的です。「働き方」と「価値提供」は相反するものと捉えず、組織活性のバランスを保ために優先される施策を見極めていくことが大切です。

組織活性	個人が源泉となり、社員一人一人の“個人活性の集合体”
個人活性	主に3要素で成り立つもの ① 心身のコンディション(疲労・将来への不安・病気等) ② 働きやすさ(業務の質・量、ワークライフバランス、人間関係等) ③ 働きがい(強み・成長・居場所・つながり・評価)



組織に個人活性の3要素バランスの悪い人が多いと、組織活性も低くなる傾向にあります。バランスが大切。

POINT① 会社の存在意義である「価値提供」を実現するうえで、社員への配慮は大切だが バランスを忘れないことが必要。

POINT② “働き方”と「価値提供」は相反するものと捉えずに、組織活性のバランスを保つために優先される施策を見極めていくことが大切。

POINT③ 人のココロと組織のココロの動きを丁寧にみる。スピードばかり追い求めると心が追いつかず、変化への不安で組織に問題を抱えてしまうこともある。

文責:門外

春のメンタルヘルス対策（予防編）

4月は異動・転勤、子供の入学や入園など、公私共に変化が多く、ストレスの影響を受けやすい時期です。さらに季節の変わり目となるため、気温や湿度の変化により体調が崩れが心身に影響を与える可能性もあります。メンタルヘルスは、プライベートや職場のストレスやプレッシャーによって影響を受けるため、従業員とのコミュニケーションを工夫することで、不安やストレスを感じている従業員に適切な支援を行うことが可能です。今回は、職場でのメンタルヘルス対策の4つのケアの内、**ラインケア**と呼ばれる管理職によるメンバーとのメンタルヘルスケアを兼ねたコミュニケーションについて、5つの方法をご紹介します。

1. 声掛け

管理職に限らず当たり前のことにはなりますが、「おはよう」などの日々の挨拶、「お疲れ様」などの労いの声掛けをしっかりと行います。挨拶するとき、PCなど見たままではなく、メンバーの顔を見ながら様子を確認しましょう。

2. 状況確認

例えば、毎朝、メンバーの表情をみていると、違いが分かるようになりますので、少し様子が違った場合に、「何かあった？」と確認すると良いでしょう。また、普段の業務の中で次のようなことがあれば、面談を実施するとよいでしょう。

- ① 明らかにミスが増えた
- ② 業務へ集中することができていない
- ③ 業務の遅れがチームの業務進行に大きく影響するようになった。



3. 傾聴と共感

まずはメンバーの話をじっくりと聴くこと、傾聴することが大切です。

決して話をささげらず、否定せず、相手の話したいことや気持ちを聞き出し、その内容に興味を持ち、理解しようとする姿勢が必要です。メンバーのストレスや不安を理解し、共感することで相手との信頼関係を築くことができます。

4. プライバシーの尊重

メンバーが自分のストレスや不安を打ち明けた場合は、その内容にはプライバシーに関わる部分が多くあります。そのため、メンバーが打ち明けた内容は第三者に漏らさないようにしましょう。

5. 適切な対応とフォローアップ

メンバーと話をする中で、何か問題を抱えている場合には適切に対応することが必要です。

勤務時間の調整や業務上の配慮、場合によっては医療機関の受診を促すなどメンバーのストレスや不安の原因に対するアプローチが必要です。さらに、対応後にはフォローアップが必要です。定期的な話を聴き、状況を確認することでメンバーの回復をサポートします。

管理職がメンバーと定期的に面談を取る方法として、上司が部下の育成やモチベーション向上を目的に行う個人面談の「1on1ミーティング」を取り入れる企業も増えてきています。**「1on1ミーティング」は定期的に時間をとって面談を行いますので、メンバーの目標達成の支援と併せて、プライベートの状況など確認しつつ、メンバーのメンタルヘルスケアに活用することも可能です。**

メンタルヘルスケア、モチベーションマネジメントの為に、定期的な面談を実施することをおすすめします。

文責：岡崎

就業規則講座 vol.6「労働時間②」

今回は、「フレックスタイム制」、「事業場外のみなし労働時間制」、「裁量労働制」をご紹介します。

フレックスタイム制

フレックスタイム制は、一定の期間(清算期間)についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を **自ら決められることができる制度**です。
就業規則への規定と労使協定により所定の事項を定めておく必要があります。

<フレックス制度の導入にあたっての検討事項>

1. **対象労働者の範囲**: 全従業員、課ごと、各人ごと等、明確にしておきます。
2. **清算期間**: フレックスタイム制において労働者が労働すべき時間を定める期間です。(上限3ヶ月)
3. **清算期間における総労働時間(所定労働時間)**: 清算期間を単位として所定労働時間を定めます。
4. **標準となる1日の労働時間**: 年次有給休暇の、賃金の算定基礎となる労働時間を定めます。
(清算期間における、総労働時間を期間中の所定労働日数で除した時間を基準とします。)
5. **コアタイム・フレキシブルタイム(任意)**: 定める場合は、コアタイム内に休憩を設定します。

1日のイメージ

6:00	10:00	12:00	13:00	15:00	19:00
フレキシブルタイム		コアタイム	休憩	コアタイム	フレキシブルタイム
コアタイム: 必ず勤務しなければならない時間帯			フレキシブルタイム: いつ出社してもいい時間帯		



<フレックスタイム制導入の留意点>

1. 法定労働時間(1日8時間・週40時間)を超えた時間が時間外労働となるわけではありません。
⇒清算期間内で、“**総労働時間**” < “**実労働時間**” となった場合、超過時間が時間外労働となります。
2. 標準となる1日の労働時間に達しない場合でも欠勤にはなりません。
⇒清算期間内で、“**総労働時間**” > “**実労働時間**” となった場合、以下どちらかを選択します。
 - ① 不足時間分の賃金を控除する
 - ② 不足時間を繰り越して、次の清算期間の総労働時間を合算する
(ただし、加算後の総労働時間数は、法定労働時間の総枠の範囲内である必要があります)

事業場外のみなし労働時間制

事業場外のみなし労働時間制は、外回り営業やテレワーク等の労働者が主に以下に該当する場合、「特定の時間を労働した」とみなすことのできる制度です。

- 業務の全部又は一部を事業場外で従事する
- 使用者の指揮監督が及ばないため当該業務に係る労働時間の算定が困難である

【注意点】 事業場外労働あっても、情報通信機器などで従業員の居場所や労働時間が把握できる場合は、適用できません。また、制度導入時に就業規則に定める必要があります。

裁量労働制

裁量労働制は、業務の性質上、業務遂行方法や労働時間の配分を労働者の裁量に委ねる必要がある場合、労使協定であらかじめ定めた時間を労働したものとみなす制度です。

	専門業務型裁量労働制	企画業務型裁量労働制
対象業務	専門性の高い19の業務 (研究開発、取材・編集、デザイナー、大学教授、士業等)	事業の企画・立案・調査・分析に携わる業務 (事業の運営上重要な決定をする事業場に限り)
導入要件	必要な事項を定め、労働基準監督署への届出	労使委員会の設置・必要な事項の決議・労働基準監督署への決議の届出・対象労働者の同意等

【注意点】 使用者が具体的に指示(業務遂行方法・時間配分)をしないことが必要で、裁量性が乏しい場合は適用が受けられません。一方では、業務内容・目的・期限等を指示したり、業務の進捗について報告を求めることは可能です。

のみなし労働時間制を採用している企業割合は **14.1%**で、種類別にみると、「事業場外労働時間制」**12.3%**、「専門業務型裁量労働制」**2.2%**、「企画業務型裁量労働制」**0.6%**となっています。(2022年就労条件総合調査)

文責: 小林

