



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-3-2 佐藤ビル5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第120号 2019年2月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPICS

非正規職員にも一時金・退職金
支給が必要とした2つの高裁判決

労使110番

年俸制を採用していれば残業代は
支払わなくてよいのか？

◆失敗しない就業規則の作成・改定のポイント
◆新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』
◆司法書士の業務つれづれ帳
◆JAZZでほっと一息
◆となりの弁護士 ほか

連載

時言

ミドルの8割以上がパワハラを経験、3人に1人が退職

就職サイトを運営するエン・ジャパン社が35歳以上のユーザーを対象にパワーハラスメントについてアンケートを行い、2911名から得た回答の結果を公表した（調査期間：2018.12.28～2019.1.31）。その特徴は。

1. 82%が「パワハラを受けたことがある」と回答。性別及び年代別に見てもそれほど大きな違いはない。
2. パワハラ被害の第1位は「精神的な攻撃」で、パワハラを受けた3人に1人が「退職」を選択。パワハラの内容（複数回答）では、1位「精神的な攻撃」（66%）、2位「過大な要求」（46%）、3位「人間関係からの切り離し」（36%）。また、「どのように対処したか」の問い（複数回答）に対しては、1位「退職した」（35%）、2位「気にしないようにした」（33%）、3位「パワハラをしてくる人とは別の上司や先輩に相談した」（31%）。

3. パワハラ防止に有効だと感じるのは、「第三者機関によるチェック」「厳罰化」「定義の明確化」。「パワハラをなくすためには、どんな方法が有効だと思いますか」の問い（複数回答）に対しては、1位「第三者機関による社内風土のチェック体制を作る」（50%）、2位「厳罰化」、「パワハラを定義を明確にする」（同率で46%）、3位「パワハラについて学ぶ機会を設ける」（45%）。

いままで厚労省などの調査では過去3年間の経験率だったが、長期間で見るとほとんどの人がパワハラを経験しており、経験者の最も多い選択肢は退職。人手不足が叫ばれている折、隠された退職理由の少なくない部分がパワハラだったということになる。真剣な対策が必要だ。

となりの弁護士

サラの物語

1 この本は、「これからエリートとして社会にはばたくハーバード大学の学生たちに向けた退官する教授の最終講義を集めた講演集である。その中に「サラの物語」（エ・ケント・ボウエン）という短い話がある。以下は講演の要約である。

2 これから社会のリーダーとなる君たちは、出世して大きな権力を持つようになればなるほど、難しい決断を迫られる。例えば会社のリストラで、従業員を解雇しなければならぬ場合などに遭遇する。その対象は、あなたが名前も知らない清掃員や工場労働者などである。

そういつて、ボウエン教授は、サラという聡明な女性の話を続ける。サラは、幼い頃から聡明で、中学校を2年も飛び級した上で、卒業式では卒業生総代としてスピーチを行うほどであった。しかし、サラの家は裕福ではなく、彼女は、14歳で家計を助けるために働き始め、自分の稼いだお金で3人の兄たちの学費を捻出していた。

高校卒業後、彼女は大学には行かず、結婚して8人の子どもを産み育てた。まだ、幼少年の子どもを抱えた40歳前の時に、サラの夫は心臓発作で急死してしまう。

子どもたちの生活を支えるために、サラは、町の清掃員の仕事を始めた。母親を欲する子どもたちがさ

みしがらないように、サラは子どもたちを学校に送り出してから仕事に出かけ、子どもたちが学校から帰る前に帰宅する。収入を増やすために、夜や土曜日も働きに出た。

3 このサラこそ、ボウエン教授の母親なのだ。ボウエン教授は、みすばらしい制服で教会や道路を清掃する母親の姿を見ることが当時いやでたまらなかったという。しかし、その後、自分の才能や夢を犠牲にして、愛する人のために身を粉にして働いてくれた母親を誇りに思うようになる。

ボウエンは最後にこう締めくくる。「会社のリストラで従業員の解雇を考えなければならなくなったら、どうかサラの物語を思い出してほしい。あなたの決断で人生を変えられる従業員は、ただの数字ではない。皆、現実を生きている人間だ。それが誰かの息子や娘であり、父親や母親でもある。一人ひとりが誰かの幸福を願って額に汗し、犠牲を払っている。こうした人たちにも、あなたのために尽くしてくれた人に対してと同じく、敬意と思いやりを示してほしい。」

4 社会をリードすべき立場にある政治家や官僚の腐敗、大企業の不祥事を見ると、ボウエンの弱者に對する謙虚な姿勢は鮮やかなコントラストといえよう。4月からは、外国人労働者の雇用が大幅に拡大するという。「我々は労働力と呼んだが、やってきたのは人間だった。」と言ったのはスイスの作家マックス・フリッシュである。まさに、「あなたの決断で人生を変えられる従業員は、ただの数字ではない。」



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

編集後記

本当の退職理由は語られない

主党から立候補予定。」です。読者の皆様ならびに関係者の皆様にご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

【お詫びと訂正】当ニュース2019年1月号8頁の「となりの弁護士」の最後の文が途中で切れておりました。正しくは「今年の参議院選挙に立憲民

3月には会社を去る人の多い季節ですね。私はしばしば会社勤めの友人から「会社を辞めたい」と相談を受けます。辞めたい理由はもちろん複合的だとは思いますが、聞く限りではほとんどが「残業が多い」「上司がパワハラをする」の二点。それらが今後改善される見込みがない場合に退職を決定する人が多いようです。

退職を決定した後に悩む問題が「上司に何と言って辞めるか」ということです。率直に不満を話して了承されれば簡単ですが、なかなかそうもいきません。怒るのは論外としても、「もっと頑張れ」「お前は期待して」といった抽象的な励ましや、「残業は減らすから」「上司には言っておく」といった期待に欠ける解決策を提示される場合が多いようです。しかし、それらは残念ながら、既に退職を決定した人の心には響きづらいものです。

どうせ辞めるし、なるべく色々言われずに、穏便に去りたいと思うのも退職者の当然の心理かもしれません。体調不良などのやむを得ない理由や自分の夢を叶えたいなどの応援されやすい理由を言い、本心を隠して辞める人が多いと思います。

逆に言えば、会社は本当の退職理由をほとんど知ることができません。そこにひそんだ組織の問題に気がつき、それ心ま正しく知ることができない。全員が心ま正しく知ることができないのは、就業環境を確認し、組織的な問題はなかったか検証することは必要だと思えます。人が去るタイミングは組織を見直すひとつのチャンスではないでしょう。

非正規職員にも一時金・退職金支給が必要とした2つの高裁判決

来年度施行の「同一労働同一賃金指針」の本格的な具体化が求められる

【「アルバイトに一時金必要」―大阪高裁判決】

2月15日、大阪高裁はアルバイト職員への一時金支給を命じる判決を出しました。雇用形態の違いを理由とした不合理な格差を禁じた労働契約法20条違反を問う裁判で、一時金支給を違法とする初の判断です。

訴えていたのは大阪医科薬科大学で秘書業務に従事していたアルバイト職員の女性で、過重な業務を担わされた結果、体調を崩して休職。賃金や賞与、休暇、休業補償などで不合理な格差の是正を求めて同大学を相手に訴えていました。

判決では、大学が支給していた一時金は、「正職員全員に年齢や成績、大学の業績に関係なく一律に支給していた」点を重視し、「正職員が算定期間に在籍していたことの対価」として一時金を支給している以上、「（アルバイト職員に）全く支給しない」とすることに合理的な理由を見出すことは困難」と断じ、正職員の60%を下回る一時金格差は不合理としました。一時金以外でも、夏季特別休暇や、私傷病による欠勤中の休職給の支給などについても、正職員と同様に支払うべきとしています。

【「契約社員の退職金格差は違法」―東京高裁判決】

2月20日、東京高裁は契約社員への退職金支払いを命じる判決を出しました。労働契約法20条違反を問う裁判で、退職金の格差を違法とする判断は初めてです。

東京メトロの売店で働く契約社員4人は、各種の待遇格差の是正を求めて東京メトロの子会社メトロコマースを相手に訴えていました。

判決では、退職金に関して元契約社員の2人が10年前後勤務していた点を重視し、「長年の勤務に対する功労報償の性格を有する退職金すら一切支給しないことは不合理」とし、正社員と同様に算定した額の少なくとも25%は支払われるべきとしました。他にも、住宅手当の不支給、勤続10年の正社員に支払われる褒賞の不支給、早出残業手当の割増率の違いなども「違法な格差」と判断しました。

【同一労働同一賃金指針の考え方と新たな課題】

2018年12月28日、同一労働同一賃金指針が公示され（厚労省告示第430号）、短時間・有期雇用労働者法が成立、2020年4月（中小企業は2021年4月）から施行されます。

前記の法8条では、正社員と非正規社員（短時間労働者・有期雇用労働者のこと）の待遇の不合理な格差について次のような考え方を明文化しています。

- ① 基本給、賞与その他の待遇それぞれについて
- ② 当該待遇に対応する通常の労働者の待遇との間において
- ③ 業務の内容および責任の程度（以下「職務の内容」という）、当該職務の内容および配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質および当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮
- ④ 不合理な相違の禁止

つまり、正職員と比べて「職務内容」「配置の変更の範囲」「その他の事情」を考慮して、各種待遇の差異を一つひとつ個別に検討し、不合理な相違であるかどうかを判断するということです。この間、労働契約法20条に関する2つの最高裁判決（長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件）やそれを踏まえた東京高裁判決（日本郵便事件）が昨年出され、ガイドライン案が「指針」として正式にまとめられ、法律も新たに成立したわけです。

いままでの裁判例では、精皆勤手当、通勤手当、食事手当など主に各種の手当に関して、要素が同一であれば同一の手当を支給すべき（均等待遇）、一定の違いがあるのであればその違いに応じて支給すべき（均衡待遇）という考え方で判断されてきました。

上記2つの高裁判決は、賞与と退職金といういままでの裁判では判断されてこなかったテーマについての初めての判断です。今後最高裁でどのような判決となるかわかりませんが、新たな課題となったことは間違いありません。指針でも、賞与について、正職員には業績等への貢献に応じて支給しているならば、有期・短時間労働者には一切支給しないというケースは「問題になる」としています。退職金についても、功労への報償としての退職金の場合には無期労働者と同一の勤続期間である有期・短時間労働者にも勤続期間に応じて支払うべきということにならざるを得ないと思われます。基本給についても基準の明確化が必要でしょう。

あと1年余に迫った指針と改正法の施行をにらんだ具体化が本格的に求められています。



社会保険実務の変更事項

最近、社会保険実務におけるさまざまな変更がありましたので、確認しておきます。

（1）平成31年度協会けんぽの健康保険料率（3月分＝4月納付分）の改定

平成31年度の協会けんぽの保険料率及び介護保険料率は、3月分（4月納付分）からの適用となります。

	平成30年度	平成31年度
埼玉県	9. 8 5 %	9. 7 9 %
千葉県	9. 8 9 %	9. 8 1 %
東京都	9. 9 0 %	9. 9 0 %
神奈川県	9. 9 3 %	9. 9 1 %

※40歳から64歳までの方（介護保険第2号被保険者）は、これに全国一律の介護保険料率（1.73%）が加わります。他県については、協会けんぽのホームページでご確認ください。

（2）健康保険の被扶養者届における変更点

2018年10月以降、健康保険の被扶養者（異動）届を提出する際、原則として被扶養者の収入を証明する書類を添付することが必要となりました。年間収入が130万円未満（60歳以上は180万円未満）であることの証明として、課税（非課税）証明書、退職証明書・雇用保険受給資格者証、確定申告書、預金通帳の写しが必要です。

ただし、所得税法の規定による控除対象配偶者または扶養親族となっている場合は事業主の証明があれば添付書類は不要です。

いままで学生で被扶養者となっていた家族が、就職して被扶養者ではなくなったときに、その手続き漏れが出るケースが多いので、とくに4月の「被扶養者（異動）届」の提出には気を付ける必要があります。

（3）協会けんぽの標準報酬月額平均額が28万円（18等級）から30万円（19等級）にアップ～任意継続被保険者の保険料額に影響

協会けんぽの標準報酬月額の平均額が、平成31年4月から従来の28万円から30万にアップとなりました。これは平成30年9月段階での協会けんぽに加入している全被保険者の標準報酬月額の平均額をもとに改定されることとなっています。

これにより協会けんぽに加入されていた方が退職後に加入する任意継続被保険者が納付する保険料額に影響が出ます。任意継続被保険者が支払う保険料額は、退職時の標準報酬月額と協会けんぽの標準報酬月額の平均額の「いずれか低い方」に保険料率を乗じて支払うことになります。例えば、退職時に41万円の標準報酬月額だった方が任意継続被保険者となった場合、いままでは「28万円×保険料率」が納付する額でしたが、この4月以降は「30万円×保険料率」にアップすることになります。

なお健保組合に加入されていた被保険者の方は、それぞれの健保組合に標準報酬月額の平均額を確認してください。



家族信託活用法

Aさん夫婦から「家族信託という制度があると新聞で見たが、詳しく教えて欲しい」という相談があった。Aさんは70代、子供は長女と次女の二人、その二人とも結婚して独立、Aさんは奥さんと二人暮らしをしている。Aさんの財産は自宅と預貯金、生活は安定しているが、裕福というほどではない。

Aさんは自分が認知症になったときの心配をしていた。家族に自分の介護で苦勞をかけたくないからその時は施設に入りたい、でも、施設に入るにはお金がかかる。自宅を売れば施設の入所資金を作れるが、認知症になって判断能力がなくなったら自分では自宅を売ることができない。漠然とした不安を抱えていたところ、新聞の記事で家族信託のことを知った。

家族信託は、自身の財産の管理・処分を第三者(主に親族)に任せる制度。主に投資を目的として信託銀行等の金融機関が顧客の財産を預かる商事信託と異なり、家族信託は、認知症等により判断能力が衰えたときの財産の流動性を確保することを主な目的として親族間で実行される。家族信託は商事信託との対比で民事信託とも言われる。

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



家族信託に類する制度として、先月ご紹介した任意後見がある。この二つの制度は、財産の管理・処分を目的とする点で共通するが、家族信託は任意後見にある身上監護(生活、治療、療養、介護等の世話)がない。また、任意後見では本人の全ての財産を把握して管理・処分するが、家族信託では財産を特定して信託することができるので、全ての財産を受託者(財産を預かる人)に開示する必要はない。

Aさんに家族信託と任意後見について説明をしたところ、Aさん夫婦は子供達に自宅を預ける家族信託を進めることを希望した。Aさんの奥さんを受託者としてもいいが、奥さんも高齢なのでAさんより先に亡くなってしまう恐れもある。そしてAさんの奥さんが言った「家族信託は全ての財産を預ける必要がないとわかって良かった。娘たちに私たちの預金の額を知られると『子供(Aさんの孫)の教育資金が欲しい』とせがまれるのではないかと心配だった。」

親も子も、自宅を買ったが貯蓄にそんなに余裕はない。そんな現実から家族信託が活用される意外な場面を見た。



年俸制を採用していれば残業代は支払わなくてよいか？

弊社は年俸制を採用しており、毎年4月に、勤続年数や業績、能力水準をもとに、年俸額を決め、従業員と雇用契約を締結しています。先日ある従業員から、「残業代を2年分支払ってほしい」との請求書が届きました。いままで残業代を支払ったことはないのですが、年俸制でも残業代は支払わなければならないのでしょうか。



【年俸制も労働法の規制を受ける】

年俸制は労働者に対して支払う賃金を年単位で決定する制度です。月単位で決定する月給制、日単位で決定する日給制、時間単位で決定する時給制、仕事の結果で決定する出来高制などさまざまある給与制度の一つに過ぎませんから、当然労働関係法令の規制を受ける賃金であることに違いはありません。

年俸も「賃金」である以上、労働基準法第24条に定める「毎月1回以上・一定期日払の原則」の適用を受けます。そのため、年俸を少なくとも12に分割して毎月1回は支払うことが必要となります。また、法定労働時間を超えた時間や休日労働、深夜労働に対する割増賃金の支払い対象ともなります。

【年俸制における割増賃金の計算】

賃金総額を年を単位として決めるのが年俸制ですから、その総額の中に月例賃金がいくらで、賞与や諸手当がいくらかということは不明とならざるを得ません。仮に、従来は月例賃金制度で、ほかに賞与や諸手当を支給していたという経過があり、年俸制にはそれを取り込んだという経過であったとしても同じことです。

したがって、「年俸額÷12」で月額賃金を算出し、「月額賃金÷1ヵ月平均所定労働時間」で1時間あたりの賃金単価を算出し、それに1.25(時間外割増)なり1.35(休日割増)なりの割増率を乗じて割増賃金額が算出されることになります。

ということは、月給制や日給制・時給制を採用するよりも年俸制を採用した方が、月額賃金が大きくなり、割増賃金額も大きくなるという結果になります。管理監督者(労働基準法41条の2)や裁量労働制(労働基準法38条の3、4)の適用を受ける労働者であれば割増賃金の対象外となるため年俸制を適用する意味はあるものの、一般の従業員を対象に年俸制をとることは、むしろ過大な残業代出費を招くこととなります。

【割増計算の「除外賃金」との関係】

次に、労働基準法37条5項及び労働基準則21条で定められている、割増賃金の計算基礎に算入されない除

外賃金との関係を検討してみます。そこで定められている「除外賃金」は次の通りです。

- ① 家族手当
- ② 通勤手当
- ③ 別居手当
- ④ 子女教育手当
- ⑤ 住宅手当
- ⑥ 臨時に支払われた賃金
- ⑦ 1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金

①～⑤が割増賃金の算定基礎から除外されるのは、労働の内容とは無関係な個人的事情によって支払われる性格の手当であるため、こうした事情によって割増賃金額が変わることは不合理であるという理由です(したがって、住宅費用の多寡に応じて支給額が変わること、扶養家族の有無・数に応じて支給額が変わることが除外の条件です。一律に一定額を名目だけ住宅手当・家族手当として支給する場合は除外対象となりません)。

⑥の「臨時に支払われた賃金」とは、私傷病手当、見舞金、結婚手当など突発的な臨時的な事由により支給されるものを指します。⑦の「1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金」とは、賞与とか精勤手当のようなものを指します。

年俸制において、月額給部分と賞与手当を合計して年俸額を確定している場合、例えば、「月額賃金×12ヵ月分+賞与4ヵ月分」と計算した額を年俸額としているようなケースです。このケースで、賞与4ヵ月分は⑦の「賞与」として「除外賃金」に該当するのかということです。しかし、あくまでも年俸制を採用するならば、4ヵ月分の賞与部分は除外賃金には該当しません。

以上から、ご相談の例では、従業員からの残業代請求は正当なものであるといえます。会社として正確な残業時間を計算して、支給しなければなりません。もしその従業員が監督署に申告するなどした場合には他の従業員の分も問題となるでしょう。

これを機に給与制度や給与規程を見直されることを合わせてお勧めします。



「Sentimental Journey センチメンタル・ジャーニー」

1944年発表のポピュラーソング。作曲はレス・ブラウンとベン・ホーマー、作詞はバド・グリーン。レス・ブラウン楽団の楽曲として製作されました。当時、楽団の専属歌手だったドリス・デイが歌うレコードが1945年にリリースされ、ミリオンセラーとなりました。ちょうど曲のリリースと第二次世界大戦の欧州戦線における終戦とが一致し、多くの退役軍人の間で非公式に帰省のテーマ曲になりました。ビルボードでは1945年3月29日に1位を獲得。以降、23週に渡ってチャートの1位を獲得した。日本は3月10日の東京大空襲の後ですから、主要都市がB29による空襲を受けていた時期です。何時焼け出されるか分からない不安。出征した夫の生死すら分からない時期にアメリカは戦勝気分だったのでしょうか。

センチメンタルな旅に出るのよ
気分を楽にしてね
センチメンタルな旅に出るのよ
思い出を新たにすの

バックを持って切符も持って
有り金全部使うわよ
子供のように好き勝手にね
「出発!」の合図を待つだけ

7時よ、私たちが出発するのは
7時には天国へ向かう気分になるわ

1マイルずつ数えるの
私を連れ戻す鉄道の音

こんなにも懐かしい気分になるなんて思わなかった
なぜ放浪するなんて決めたんだろう
センチメンタルな旅に出るのよ
家に帰るセンチメンタルな旅

どこかに出かけるのではなく、結局家に帰る旅だったわけだ。実は1942年から44年にかけて音楽家のストライキがあり、1944年より前に演奏されていたようです。たまたま録音時期と終戦が重なっただけというのが真実ですね。世界大戦の重苦しい雰囲気の中でもこういう明るい歌が作られる力強さがアメリカにはあったということでしょうか。私の父はこの時期フィリピンの山中をボロボロの軍服を着て彷徨い歩いていました。米軍の艦砲射撃と空爆の後、地上戦。生きて帰れる希望もなかったと思います。国内は3月10日の東京大空襲に続く、主要都市への爆撃の最中にアメリカ国内では、このような歌が流行していたのですね。

ゴールデンウィークは10連休と決まっていますが、どこに行くにも特別価格。長期の休み方を知らない団塊世代はどうすればよいのだろう。女房は「面倒くさいから、家に居る。あなただけ何処かへ行ってらっしゃい」と言う。どうしましょう。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント③4

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



第34回：働き方改革法⑤～年休の時季指定義務Ⅱ～

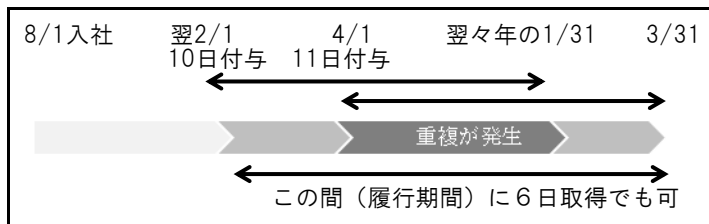
前回は年休の時季指定義務を取り上げ、年休の管理を容易にする方法の一つとして、付与日を4月1日などで統一する方法（統一付与方式）を紹介しました。元々この方式は、多くの企業で取り入れられており、筆者の関与先では、これを前提に、半期ごとの目標面談などの折に、年休の取得状況の確認し、必要に応じて会社から時季指定を行うという方針になっているところもあります。

しかし、統一付与方式の場合、労基法で定められた付与日より前に年休を付与しなければならないため、5日の指定義務がかかる1年間の期間に重複（ダブルトラック）が生じる場合があります。今回は、このような場合の取扱いについてみることにします。

1. 年休の時季指定義務とは

では、具体的に、初回の年休は法定通り6か月経過日に、2回目以降は毎年4月1日に付与する会社について、入社日が8月1日の社員で考えてみます。この場合、①翌2月1日（6か月経過日）に10日、②直後の4月1日（統一付与日）に11日の年休が付与されます。改正法では、10日以上年休付与日から1年以内に5日を取得させなければならないとされているので、①の分は翌々年の1月31日まで、②の分は翌々年の3月31日までに、それぞれ5日取得させなければならないことになります。これは、全体では翌2月1日から翌々年の3月31日までの間（14か月間）に合計10日の年休を取得させなければならないことを意味しています。

しかし、これでは取得義務日数が多くなるだけでなく、管理も煩雑になってしまいます。そこで、労基則24条の5第2項では、重複が生じた場合には、全体の期間（法令上は「履行期間」）の長さに応じて、義務日数を比例按分する方法が認められています。上記の例では、履行期間が14か月なので、 $[14 \div 12 \times 5 \text{ 日} = 5.83 \text{ 日} \cdots]$ となり、履行期間に6日¹⁾取得させればよいことになります。



なお、このような比例按分方式は、取得義務の日数に関係するので、就業規則に反映させる必要があると考えます。規定の仕方は会社ごとの年休の付与方法によって異なりますが、上記の例では、入社月に応じて履行期間と比例按分された日数が決まるため、これを表²⁾にまとめるとわかりやすいと思います。

2. 履行期間を統一する方法

さらに履行期間の管理を容易にするため、入社日にかかわらず履行期間を統一する方法もあります³⁾。まず、統一付与日を①4月1日と②10月1日のように、半年ごとに2回設けます。そして、4月～9月入社者については、その年の②に10日、翌年の①に11日付与します（以降は毎年①に12日、14日…と付与）。そうすると、1回目の付与日から2回目の付与日の間隔が半年で揃うことになるため、履行期間も統一（この場合18か月＝比例按分日数は7.5日）することができるわけです。

もっとも、この方法は、法定の付与と比べると、かなり前倒しで付与することになるため、中堅以上向けの仕組みだと思います。

3. 年休の一部を分割して付与する場合

会社の中には、初年度の年休を入社日などに一部を分割して付与する場合も少なくありません。この場合、取得義務の1年をどのように考えるかという点、分割付与した年休が合計10日に達した日を基準に、その日から1年間が義務の対象期間となります。たとえば、入社日に5日年休を付与し、残りの5日を6か月経過日に付与する場合には、後者の6か月経過日から1年間以内に年休を5日取得させなければならないわけですが、6か月経過日前に社員が自ら時季指定して取得した年休については、義務の5日から控除することができるかとされています。

1) 1日未満の端数が生じている場合は、これを1日に切り上げる（H31.12.28基発1228第15）。ただし、同通達では、履行期間期間が18か月の場合 $[18 \div 12 \times 5 = 7.5 \text{ 日}]$ 、0.5日の部分は、労働者が希望した場合は半日年休でもよいとしている。

2) たとえば次表。なお、月の途中で入社した場合も年休の付与については月の初日に入社したものとしている（前掲通達）。

入社月	履行期間	日数
4月	当年10月1日～翌々年3月31日	7.5日
：	：	：
7月	翌年1月1日～翌々年3月31日	6.5日
：	：	：

3) この部分は岩崎仁弥社労士の「実践！働き方改革に伴う諸規定整備」（H31.2.25付け労働新聞）を参考にした。

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 （株式会社Vコンサル）



* ブログとFACEBOOK始めました！HPIにリンクしてご覧下さい。



第70回：規模感と成熟度を意識した成長戦略

中堅中小企業のコンサルティングを全国各地で小規模から中堅中小企業まで様々な規模の会社さんに幅広く行なっています。そのコンサル先の成熟度（マインドやスキルの高さ等）も様々です。同じ課題を持っているケースでも、その規模感と成熟度によって、コンサルティングが効果的に改善に生かされる場合と、そうでない場合があるのが実際です。今回はその辺の事情をコンサルタントの体感としてお話します。どのように効果的に自社の人やしくみの改善を進めることができるかの一助としていただければ幸いです。

「規模感」を横軸、「成熟度」を縦軸として考えてみると、その特徴が見えてきます。

まず、規模の大小は、成熟度と相関するかといえば、事実、ある程度はそうと言えます。単に能力や力量だけからいえば、上場クラスから、大手上場クラスになれば、いい人材の集積力も高く、等比級数的に優秀な人材を抱えていると言えます。中小企業でも売上100億規模から、上場クラスまでのランクになると、概して役員・部長級の能力は高く、その下の若手や新人でも光る人材が目につくと言えます。逆に5億以下では、社長の資質と能力で持っているケースが多いと言えますが、もちろん男女問わずきらりと光る優秀な人材が1名ないし一握りですが、いるケースが多いと言えます。社長と奥さんあるいは息子さんで持っているケースも多々あります。いわゆる「三ちゃん経営（父ちゃん、母ちゃん、兄ちゃん）」というやつです。更にそのうえ、5億から10億、20億、そして二桁億（100億未満）ではどうかといえば、規模に応じて有能な人は多くなる傾向があります。

成熟度＝成長能力（成長できる可能性）かといえば、必ずしもそうではありません。有能な人は、プライドと自負を持っています。だから、人に負けるのが嫌いであったり、他人の方が優秀であることを認めたくないといった特徴が多くみられます。ですから、有能な方の中で目の効く人物は、他人の自分より有能な点を謙虚に認め、その人をたて、その人からその分野についての多くの知恵を吸収することができます。そんな方はもっともっと上のレベルに到達できると言えます。

そのような傾向分析からわかるように、規模感が大きいほど、コンサルティング効果があるかといえ、そうとは言えません。まったく逆のケースもあり、規模が小さくともマインドが高く、向上心がある場合などは、吸収力があり、成長能力が高いと言えます。もちろん、コンサルタントのコンサル能力による点も大きいという事実もあります。大企業クラスになれば、コンサルタントが社員の能力より高くなければ指導になりません。大企業の場合は、スキルアップよりも経営や人材育成を含めた事業の戦略面でのコンサルティングに限定されることとなります。それとざっくり100億を超えてくると、能力は高いのですが、聞き耳がない場合には、コンサルティングがストレートに入っていかず、「素直にまづ聞く」⇒取捨選択をジャッジするというプロセスが描けない場合も多いと言えます。優秀な人の数や割合は差がありますが、1億から100億未満のいわゆる小規模ないし中小企業クラスでも、まったく同じことが言えます。つまり、改善マインドの有無・素直に聞く耳を持つこと・実行力のありなしなどが影響するといえます。

例えば、同じ営業規模でも、親会社や強力な関係先からの仕事量が確保されている場合などは、たとえ能力があっても、成熟度にあたる前記の「マインド・聞く耳・実行力」といったものが欠落している場合があり、急に外部環境の変化によるサプライチェーンの異変発生で、窮地に立たされ、業績や財務事情が転がり落ちていくことがあります。

このように企業の規模感と成熟度には緩い相関関係はあるものの、小さい会社だからマインドやスキルがないとは限らず、また逆も真なりなのです。では、どのように改善を進めていけば効果的かといえば、「自社の規模感と成熟度の立ち位置を知る」ことからスタートすることです。そして、自社の目線の高さにフィットする改善の進め方を読み取って実行していくことです。私達コンサルタントは、いつもそのお手伝いをしていると言えます。会社をよくするには、規模感と成熟度を意識した「成長戦略」が必要なのです。