

採用時の防衛的賃上げと 既存社員給与の バランスの取り方

注目トピックス

01 | 採用時の防衛的賃上げと

既存社員給与のバランスの取り方

人手不足に対応するためにやむを得ず実施する「防衛的賃上げ」により、既存社員給与とのバランスが崩れる問題が起きています。注意点と対応策について考察します。

特集

02 | 定額残業代制度の有効性についての今

残業時間規制や働き方改革の流れの中で、定額残業代についても厳しい目が向けられています。定額残業代制度の有効性はどのように判断されるかについて解説します。

03 | 健康に配慮した飲酒に関する

ガイドラインについて

2024年2月、厚生労働省は飲酒に伴うリスクに関する知識普及のためのガイドラインを公表しました。労務管理上関係が出てくる部分について解説します。

話題のビジネス書をナメ読み

04 | イェール大学集中講義 思考の穴

(ダイヤモンド社)

イェール大学の集中講義から生まれた本書は、日常やビジネスシーンでの思考の落とし穴を明らかにし、それらを避ける方法を教えてくれます。思考のエラーを理解し、より良い判断を下すための戦略を学びましょう。

採用時の防衛的賃上げと既存社員給与のバランスの取り方

はじめに

物価上昇や人手不足の影響を受けて採用時の給与をアップさせざるを得ない、いわゆる「防衛的賃上げ」により、既存社員との給与の不均衡・不公平が問題になっています。この不均衡・不公平への対策を講じないままにすると、中核人材の離職などのさらに深刻な問題にも繋がりがねません。どのように既存社員との給与バランスを取っていくか、対応策としてどのようなものが考えられるかについて考察します。

防衛的賃上げの弊害

例えば、表Aのような賃金テーブルを用いている会社において、1等級の新規社員募集の月給を3万円アップした場合、他の等級の給与も同額アップさせない限り、表Bのように「新入社員と既存社員の給与が逆転する」現象が生じます。

表A		表B	新規社員 + 3万円
等級	基本給	等級	基本給
1	200,000	1	230,000
2	210,000	2	210,000
3	220,000	3	220,000
4	240,000	4	240,000

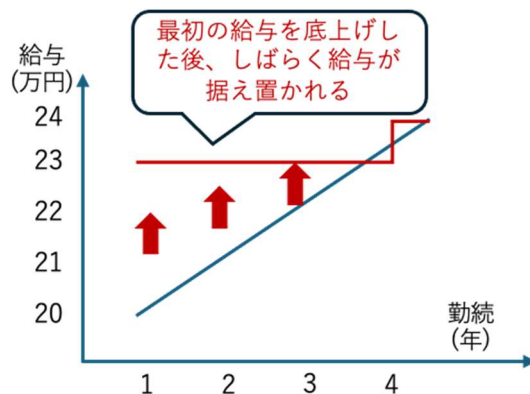
新入社員と既存社員の給与が逆転する

ベースアップができない場合の対策

この場合、全員の給与を一律に3万円上昇させること（いわゆるベースアップ）ができれば既存社員との給与逆転は起きませんが、そうすると全体の人件費が一気に上昇することになります。この人件費アップが難しい会社は、例えば左上のグラフのように「最初の給与を高くするが、その後数年は昇給しない」給与体系に変更する方法が考えられます。この対応策の問題点は「昇給しない期間が長いこと」で、給与が据え置かれる期間のモチ

人手不足に対応するためにやむを得ず実施する「防衛的賃上げ」により、既存社員給与とのバランスが崩れる問題が起きています。注意点と対応策について考察します。

ベーション低下を防ぐために対策をしなければならないでしょう。



業績に連動した給与で差をつける

この場合、例えば「2年目以降は業績連動の賞与や歩合給が支給されるようにする」などの対策が考えられます。個人業績が数値化しにくい業種の場合は、熟練度に応じて賞与に乗じる係数を変化させるなどして差をつけていくなどが考えられます。

高すぎるベテランの給与を見直す

前職での給与水準に合わせて高すぎる給与を設定してしまった社員や、明らかに現在の仕事ぶりに見合っていない高給を支給している社員の給与を引き下げることにも検討の余地があるでしょう。当然給与ダウンは大きな反発が起きる可能性が高いため、客観的な数値を持ってその理由を説明し同意を得なければならないほか、「どんな成果を出せば給与が下がらないか」を示し、一定期間の猶予を与えるなどの配慮も検討しましょう。

勤務時間を見直す

週40時間労働を週35時間労働に削減するなど、社員と合意の上で所定労働時間を少なくすることで実質的な賃金をアップさせるという選択肢も、多様な働き方が求められる昨今では検討できるかもしれません。

定額残業代制度の有効性 についての今

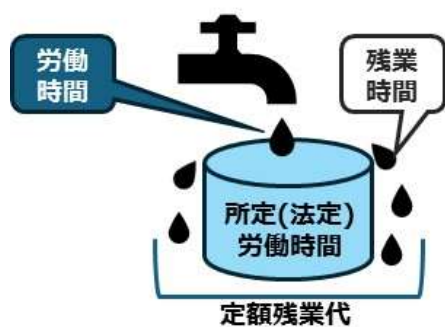
残業時間規制や働き方改革の流れの中で、定額残業代についても厳しい目が向けられています。定額残業代制度の有効性はどのように判断されるかについて解説します。

はじめに

残業代を固定で毎月支払ういわゆる「定額残業代制度」については、現在も法律で禁止されているわけではありません。しかし、昨今ではこの定額残業代制度という言葉が「長時間労働が前提となっている就業環境＝ブラック企業と疑われる」などネガティブなイメージを持たれることも多くなってきています。定額残業代制度について裁判などで争った場合、その有効性が現在どのように判断されるかについて紹介します。

定額残業代制度とは

定額残業代制度とは一般に、一定額を定めて割増賃金、いわゆる残業代を毎月支給する制度で、実残業代がその額を上回った場合は差額支給をする一方で、実残業代がその額よりも少ない場合でも差額を控除しないというルールで運用されます。所定（法定）労働時間をバケツで例えるならば、定額残業手当はバケツの下に敷くタライのようなもので、バケツからあふれた水＝実労働時間を一定量受けるためのものと考えるとわかりやすいでしょう。



明確区分性

定額残業代制度の有効性を判断するためには、まず「明確区分性」が重要であるとされています。この明確区分性とは、通常の労働時間に対する賃金と、残業代としての賃金が明確に区分されていることを指しています。例えば次のような基本給に残業代が含まれているという主張は明確区分性の点から問題があるといえます。

<NG例>

基本給 30 万円（月間 30 時間分の残業代を含む）

見込み残業時間の上限

定額残業代に関する裁判などでは、見込み残業時間数が多いか少ないかだけで有効性を判断されるわけではありません。しかし、長時間の時間外労働を恒常的に労働者に行わせることを予定していたと認められる場合などは、その定額残業制度自体が公序良俗に反して無効であると判断される可能性が高くなります。

法律上の年間の残業上限が原則 360 時間（1 年単位変形労働時間制を採用している場合 320 時間）であることを考えると、見込み残業時間は当該上限時間÷12 の「26～30 時間程度」とした方が無難かもしれません。

見込み残業時間の内訳明示の有無

定額残業代が何時間分の残業に当たるかを労働契約書などで明示しているか、あるいはその中に深夜割増賃金や法定休日割増賃金がどれだけ含まれているかを明確にすべき、という主張もあります。しかし、詳細な内訳や見込み時間の明示の有無よりも「定額残業代制度が実態に即しているか」により気を配るべきでしょう。

この「実態」とは、①通常の賃金と明確に区分されているか、②それが労働契約書などできちんと明示されているか、③実際に毎月労働時間を集計し、定額残業代との差額計算をしていたかなどの実態を指します。

勤怠管理が杜撰であったり、労働条件の明示を怠ったりしていると会社に不利に働きますので、定額残業代を採用している場合は、特にこの「実態」について注意しましょう。

健康に配慮した飲酒に関する ガイドラインについて

2024年2月に厚生労働省は飲酒に伴うリスクに関する知識普及のためのガイドラインを公表しました。労務管理上関係が出てくる部分について解説します。

はじめに

2024年2月、厚生労働省から飲酒に伴うリスクに関する知識普及のため、適切な飲酒量・飲酒行動の判断に資する「健康に配慮した飲酒に関するガイドライン」が公表されました。

労務管理上、業務に関連した飲酒についてこのガイドラインを参考として様々な判断を行う場面が出てくると予想されます。以下、労務管理上関係がありそうな部分について解説します。

ガイドラインの概要

今回の「健康に配慮した飲酒に関するガイドライン」の概要は以下のようになっています。

- 趣旨
- 内容
- アルコールの代謝と飲酒による身体等への影響について
 - アルコールの代謝
 - 飲酒による身体等への影響（年齢・性別・体質）
 - 過度な飲酒による影響（リスク）
- 飲酒量（純アルコール量）と健康に配慮した飲酒の仕方等について
- 飲酒に係る留意事項
- 我が国における疾病別の発症リスクと飲酒量（純アルコール量）
- 海外のガイドラインに記載のある飲酒量（純アルコール量）

労務管理に影響する部分

① 20歳代の社員の飲酒

このガイドラインの中に、年齢の違いによる影響について述べている箇所があります。「10歳代はもちろん20歳代の若年者についても、脳の発達の途中であり、多量飲酒によって脳の機能が落ちるとのデータがあるほか、

健康問題（高血圧等）のリスクが高まる可能性もあります」とあり、20歳代の若年者が業務に関連した酒席において飲みすぎないように注意するほか、20歳代の社員に対して飲酒の強要をすることがないように注意しましょう。

ポイント：20歳代以下の社員の飲酒量に注意する

① 過度な飲酒による影響

「過度な飲酒による影響」の中に「急激に多量のアルコールを摂取すると急性アルコール中毒になる可能性があります」と説明されています。また、「避けるべき飲酒等」として「一時多量飲酒（特に短時間の多量飲酒）」「他人への飲酒の強要等」が挙げられています。会社の懇親会でのイッキ飲みの強要や飲み放題で各自のペースを考えずにお酒をどんどんオーダーするなどの行為は労務管理上問題となる可能性があります。

ポイント：イッキ飲み NG、飲み過ぎも注意

② 飲酒量の把握の仕方

ガイドラインに示されている「我が国における疾病別の発症リスクと飲酒量」表によると、男性の場合1日40g以上の飲酒により脳梗塞の発症リスクにつながり、また1日60g以上の飲酒により肝がんの発症リスクにつながるとされています。もちろん人体への影響は体質差がありますが、この飲酒「量」についても以下の計算式を参考にしてはいかがでしょうか。

ポイント：お酒に含まれる純アルコール量の算出式
摂取量(ml) × アルコール濃度（度数/100）
× 0.8（アルコールの比重）
例：ビール500ml（5%）の場合の純アルコール量
500(ml) × 0.05 × 0.8 = 20(g)

イエール大学集中講義「思考の穴」

単行本：353 ページ

出版：ダイヤモンド社

価格：1,760 円 (税込)

はじめに

イエール大学で開催されている「シンキング」という大人気講義があります。著者が解説する、認知心理学を通じて世界をより良くする方法によって日常の意思決定や問題解決の過程で見落とされがちな「思考の穴」についてまとめた内容が本書になります。

認知バイアスの理解

認知バイアスとは、人間の思考や判断、意思決定において無意識に働く先入観や偏りのことを指します。本書では、下記のような認知バイアスについて紹介されています。

- ・ 流暢性効果 (慣れ親しんだものをできると錯覚)
- ・ 確認バイアス (自説を支持する情報ばかり集める)
- ・ 保有効果 (自分の持ち物を過大評価) など

これらのバイアスは進化の過程で身についた特性であり、日常生活では役立つ面もありますが、同時に誤った判断を導く危険性もあります。認知バイアスを理解することで、自身の思考の癖や盲点に気づき、より客観的で合理的な思考が可能になります。

思考の落とし穴の例

本書では認知バイアスが引き起こす思考の落とし穴が多く紹介されています。計画錯誤(必要な時間や労力の過小評価)、十分性の落とし穴(一つの原因を見つけると他の可能性を考慮しない)、自己中心性バイアス(自分の知識を普遍的だと思い込む)などが代表例です。

特に印象的だったのは、必要な時間を過小評価してしまう「計画錯誤」の落とし穴です。著者は、ある興味深い実験について紹介しています。それは、被験者に簡単なタスクを与え、それにどのくらいの時間がかか

るか見積もらせるというものでした。すると、ほとんどの人が実際に必要な時間を大幅に下回る予測をしたのです。この実験結果は無意識のうちに陥っている思考の癖を示しています。それは私たちには自分の能力を過大評価し、物事を楽観的に捉えすぎる傾向があるということです。

「このくらいのことは簡単にできるはず」「自分なら短時間で終わらせられる」と考えてしまう結果、実際に取り掛かってみると思いのほか時間がかかり、締切に間に合わない、質を落とさざるを得ないなどの問題が発生してしまいます。

そこで著者は、この落とし穴を避けるために、「見積もり時間の50%増し」を提案しています。当初の予測に半分の時間を上乗せするというたったそれだけのことが驚くほど効果的で、トラブルが起きても柔軟に対応でき、優先順位を見極める良い機会にもなるでしょう。

バイアスを超える思考法

認知バイアスによる思考の落とし穴を避けるためには、まずは自身のバイアスの存在を認識することが重要です。本書では様々なバイアス対策が提案されています。前述した「計画を立てる際には必要時間を多めに見積もる」以外にも「物事を判断する際は反対の立場から考える」「自分の知識をいったん棚上げして物事を捉え直す」などが紹介されています。

また、過去の経験や教訓に学ぶことも有効であり、認知バイアスに惑わされない客観的な判断力を養えば、個人の意思決定の質を高めるだけでなく、社会全体の公平性を増すことにも繋がると解説しています。

「日々お役立ち、お付き合い末永く」 を理念に、トータルサポートに 邁進いたします。



柏ろうむサポート「働き方改革」支援ツール

1. クラウド管理システム（セルズドライブ） の提供

顧問のお客様との連絡ツールです。社員各人のマイナンバーも安全に管理できます。

2. セルズ「有給カレンダー」の提供 [無料]

2019年4月より年次有給休暇の取得義務化がスタートしました。「有給カレンダー」はExcelベースなので使いやすいと法改正に沿った管理ができます。資料あり。

3. クラウドシステム「ジョブカン」割引

勤怠管理から給与計算までの連動したシステムです。「認定アドバイザー」としてお客様には特別価格にてご案内可能です。パンフレットあり。



4. 採用応援サイト

IndeedやGoogle™おしごと検索で上位表示を目指した自社採用サイトを作成します。求職者が応募したくなる求人情報の作成を御社を良く知る担当スタッフが行います。

5. デライト式カード研修

承認力を身につけ実践する『承認カード』、社員の持ち味が見える化する『持ち味カード』、社会人基礎力を身につける『ビジネスマナーカード』を使いエース社員を育てる研修を「デライト式認定講師」のろうサポスタッフがいたします。

6. 4回でオリジナル人事制度が作れます

社長の想いをとことんお聴きしてオリジナルの評価制度・賃金制度を作ります。深刻な人手不足の時代なので社員を育てて定着する組織を目指しましょう。（50名までの会社向けです）



7. 「社労士診断認証マーク」の取得を お手伝いします

年に一度の企業の”健康診断”として人事労務のチェックをすることで「人を大切に
する企業」を掲げます。
まずは「職場環境改善宣言」から始めましょう！



※4、5、6は現在説明会実施中です。

お気軽にお申込みください。





お世話になっております。所長の川村です。
 桜の4月号をお届けします！さて、密かに憧れていたパーソナルジムを始めました。圧力で血圧量を制限する”加圧トレーニング”なるものです。

週に1回30分で効果があるらしく…ほんとかな？苦笑) YouTubeで筋トレ動画を見たりプロテイン摂取にもこだわったり、今のところ楽しく続けています。ゴルフより向いているのかも…?! (^-^;



～「おせっかい?! 人事コンサル」の元気な職場作りのために！～
医療法人社団さんの事例ご紹介その②(行動目標シートの作成)

さて、先月の続きです。都内の医療法人社団さんからご相談を受けて評価制度のお手伝いをした事例をご紹介します。新理事社長からお悩みをうかがうと、組織の不具合が随所に感じられました。

○拠点が複数あるのに人事異動がスムーズでない。今までの労働慣行で部署替えは“懲戒目的”と周りが認識していて、前向きな異動となっていない。

○有望な若手スタッフはいるが、役職がつくまで持たずに退職してしまう恐れがある。早めに管理職に抜擢すべきか？

○管理職に部下を育成するという意識が希薄である。
 これら一つひとつが大きな課題なのですが、やはり基本が大事です。早速取り掛かったのは、「Ⅰ. 役職定義マトリクス表」(役職者の役割行動と具体的な成果目標を明確に)と「Ⅱ. 行動目標シート」です。理事長がそれぞれの役職者に求めている動きや追っている責任を文言化していきます。こちらの法人さんでは、評価制度と言えるものがなく、前理事長の匙加減ひとつで昇給や賞与が決まっていました。残念なことに「自分ががんばっているアピール」がうまい役職者が次第に権力を持つようになったと思われれます。

行動目標シートでは、【行動目標】と【職務目標】と2つの側面から考えます。

【行動目標の例】

- ① ほうれんそう(報連相): 基本的なことですが、管理職はその見本を見せる必要があります。時折独断で進めてしまう方もいたので、「**重要事項は独断で判断せずに事前に相談する**」としました。
- ② 率先垂範: 指示するだけでなく「**自ら行動することで周囲にあるべき姿を示してほしい**」という理事長のつよい想いを文言化しました。

【職務目標の例】

- ③ ハラスメント防止: 昨今とても重要な課題です。重要業務として取り組んでほしいことから、職務目標のほうに入れました。「職場において明るく協調的な雰囲気を維持する。自身の言動にも注意を払う。**ハラスメント(疑い)が危惧される場合は、放置、黙認せず必要な対応をする。**」
- ④ サービスの質の向上: 「保険制度の改正を正確に把握し、サービス費用の見直しなど**必要な検討案を理事長に提案する**」にここまで具体的な行動に落とし込んでおくと、振り返りがしやすくなります。

このようなイメージで、行動目標と職務目標を5つずつ設定しました。そして、理事長が役職者一人ずつと面談をして伝えました。評価制度が2, 3年で軌道に乗れば、低評価をもとに役職者の降格や、若手の抜擢(昇格)も選択肢として考えられます。これらのツールが組織改善のきっかけになるよう陰ながら応援しています。





ひろこ先生の Cafe Break



～育児休業給付延長に関する審査の厳格化～

「落選狙い」という言葉を聞いたことがありますか？

育児休業給付は原則、対象となる子が1歳になるまで受給することができます。保育園に入れにくい等の理由がある場合、1歳半まで、さらには2歳まで延長できます。給付延長を申請するには、現在保育所に申し込んだが入れなかったことを証明する書類(保留通知)を添付すれば良いだけなのですが、保育所に落選することを狙って、あえて人気のある施設に申し込んでいる例が相次いでいるようです。このため、育児給付延長の審査が2025年4月の入所申請から厳格になるとのこと。自宅や職場から離れた保育所のみで申し込んでいないかなどが確認されるようです。

国は併せて2025年度から夫婦で育休を取る場合の給付率を100%に引き上げる予定で、育児をめぐる制度はこれからも頻りに改正される予定です。少しでも少子化対策として功を奏してくれれば良いのですが……。



お気軽にご相談ください。



多賀井&金井 祝 勤続5周年♪

もう5年!まだ5年?!と自分自身不思議な気持ちですが、皆様に感謝です! お客様と一緒に悩み、考えていけるよう、これからも精神に参ります!!

あつこの間の5年で夢中だったことに感謝です。今後もいっしょにお客様のサポートに努めてまいります!



社会保険労務士事務所 柏ろうむサポート

士業専門シェアオフィス シナジア

〒277-0005 柏市柏2-7-23コササビル2F
Tel: 04-7192-8391 Fax :04-7192-8392
E-mail : kawamura@gogo4864.jp
HP : http://www.gogo4864.jp/
所長 特定社会保険労務士 川村由里子



“クリエすずき建設”さまに プチ☆リフォーム して頂きました!



『千葉県柏市の住まいと暮らしの窓口「クリエすずき建設」様は弊所のお客様でもあり、スタッフがお世話になっているリフォーム会社さんです。 Mascottの“すずちゃん”も連れてきてくれました。

after

Before



我が家のアパルトメントハウスのすず(3才)とらん(1才)のためにキャットウォークの取り付けをお願いしましたよ。さっそく遊ぶネコたちに癒されてます。

頼れる鈴木社長



株式会社 クリエすずき建設さま HPを見るだけで夢が広がるニヤ

すずちゃんに会いに来てね

“特定社会保険労務士” 合格しました!

昨年合格した池田リーダに挑戦(?) され、チャレンジしたのセミナーでは受講生同士の輪廻転生について、法令や判例がどう解釈方法を話し合いました。今後の業務相談において、この経験を生かしていきたいです。



事務所からのお知らせ

- R6年3月分(4月納付分)から、協会けんぽの健康保険料率・介護保険料率が改定されます。保険料当月控除の会社様、3月に賞与支給される会社様は 特にお気をつけてください。
- 労働保険の年度更新の準備をスタートします。顧問のお客様は賃金台帳(R5.4月分～R6.3月分)のご用意をお願いします。

今月の同封物

- ビジネスマナー新人研修
- ニュースレター
- ろうむプラス
- 響く! 求人原稿の作り方

『ビジネスマナー研修』今年もやります!

チラシ裏面をご覧の上、お申し込みくださいよ

2024年 4月15日(月) 14:00～14:45



45分で分かるオンラインセミナー

“採用定着士” 池田みゆきの

欲しい人材に届け！「響く」求人原稿の作り方

日 時 / 2024年4月15日 (月)

14:00～14:45

参加方法 / zoom

①開催日3日前までにお申込み

②2日前に弊所よりZOOM URLをお知らせします

※個別相談会ご希望の場合、お申し込みの際、
簡単に相談内容もお伝えください

(担当者へメールorお電話04-7192-8391)



『ぷち個別相談会』はじめました！【予約制・先着順】

14:45～15:00 (10分程度)

ちょっとしたお悩み、気になっている懸案事項をお気軽にご相談ください。
(この日のテーマについてでも、テーマ以外でもどちらでも可)
ご相談内容はご予約時にお知らせください。

概要

- ① 求人媒体は何を使う？年代別・タイプ別採用ツール
- ② 「響く」求人原稿とは？普通の求人と何が違うの？
- ③ この原稿で採用できました！ 採用定着支援・事例紹介

こんな方に
おすすめ！

- ☑ お金をかけて募集しても、めぼしい応募がない会社様
- ☑ 求人原稿を長いこと見直していない会社様
- ☑ 入社後ギャップで、早期退職に悩む会社様



特定社会保険労務士／採用定着士
池田みゆき



社会保険労務士事務所

柏ろうむサポート



パソコンでも！



スマホでも！

『ろうむプラス』は、ZOOMを利用したミニセミナーです。
経営者、ご担当者へ向けて人事労務情報やホンネのアドバイス、
ご提案をいたします。気軽に学んで御社の事業発展にお役立てください。
(顧問のお客様はセミナー、個別相談会ともに無料でご参加いただけます)