

事業承継のための労務リスク対策

～働き方改革と就業規則の整備～



公認モチベーションマネージャー・特定社会保険労務士
林 英彦

リーダー交代で起こるトラブル

- 新リーダーは、自分の存在感を示したい
- 今のルールを変える・止める
 - ⇒ ルール変更 = 現状否定
- 古株は、現状否定を自己否定と捉えがち
- 反発心が芽生える

《対策》

新旧リーダー揃い踏み状態でルール変更（就業規則改定）を行う

お伝えする項目

I 働き方改革関連法のおさらい

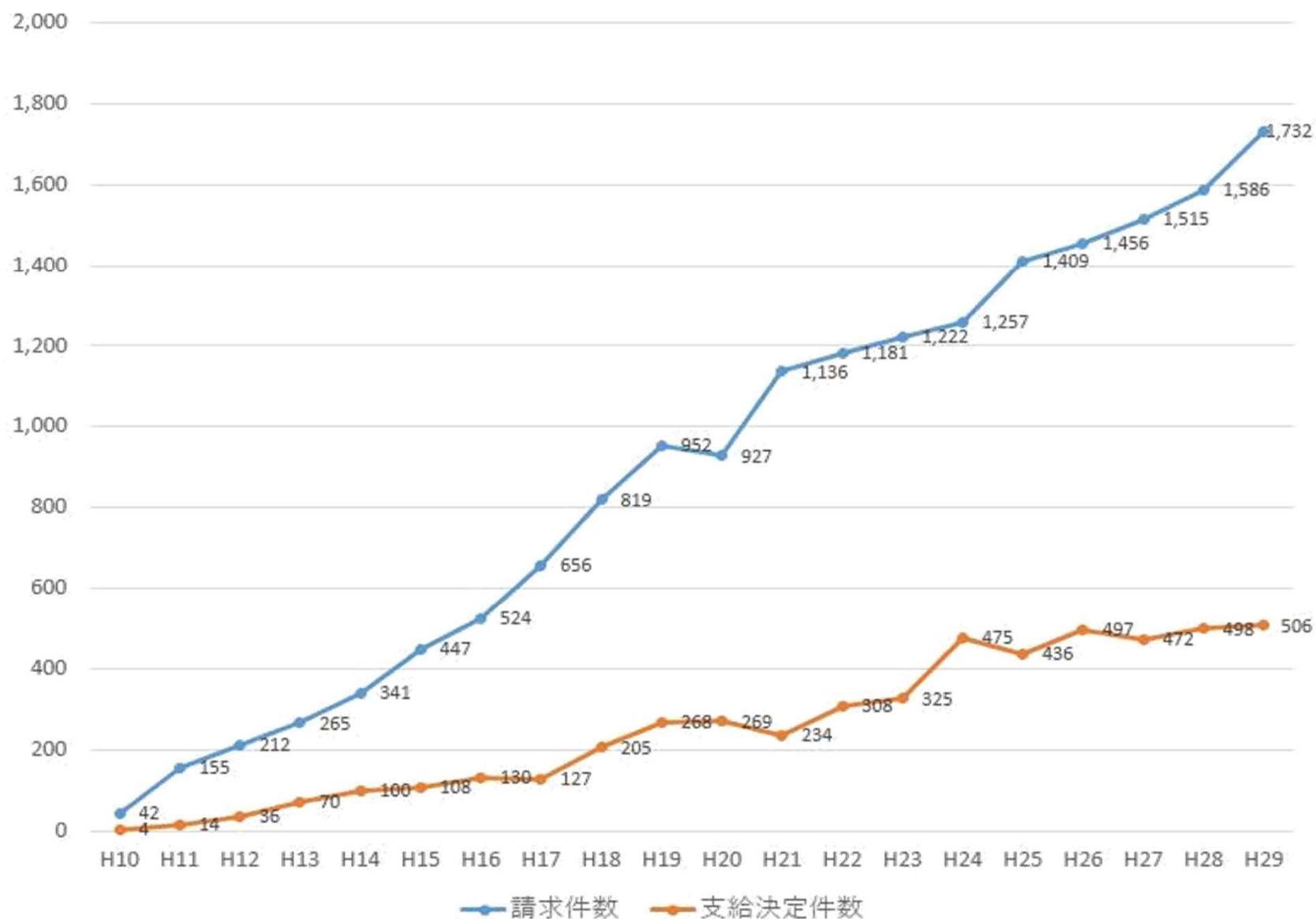
II 就業規則がないことのリスク

III 就業規則作りのポイント

主な働き方改革関連法の施行スケジュール

		19/4	20/4	21/4	23/4	24/4
<u>1. 労働時間上限規制</u>	大企業	○	→	→	→	→
	中小		●	→	→	→
<u>2. 年次有給休暇5日取得義務</u>	共通	●	→	→	→	→
<u>3. 月60時間超割増率引上げ</u>	中小				●	→
<u>4. 同一労働同一賃金</u>	大企業		○	→	→	→
	中小			●	→	→
<u>5. 賃金債権時効延長</u>	共通		●	→	→	→

精神障害にかかる労災請求件数と支給決定件数の推移



現在の労働時間制度の基本的仕組み

原則

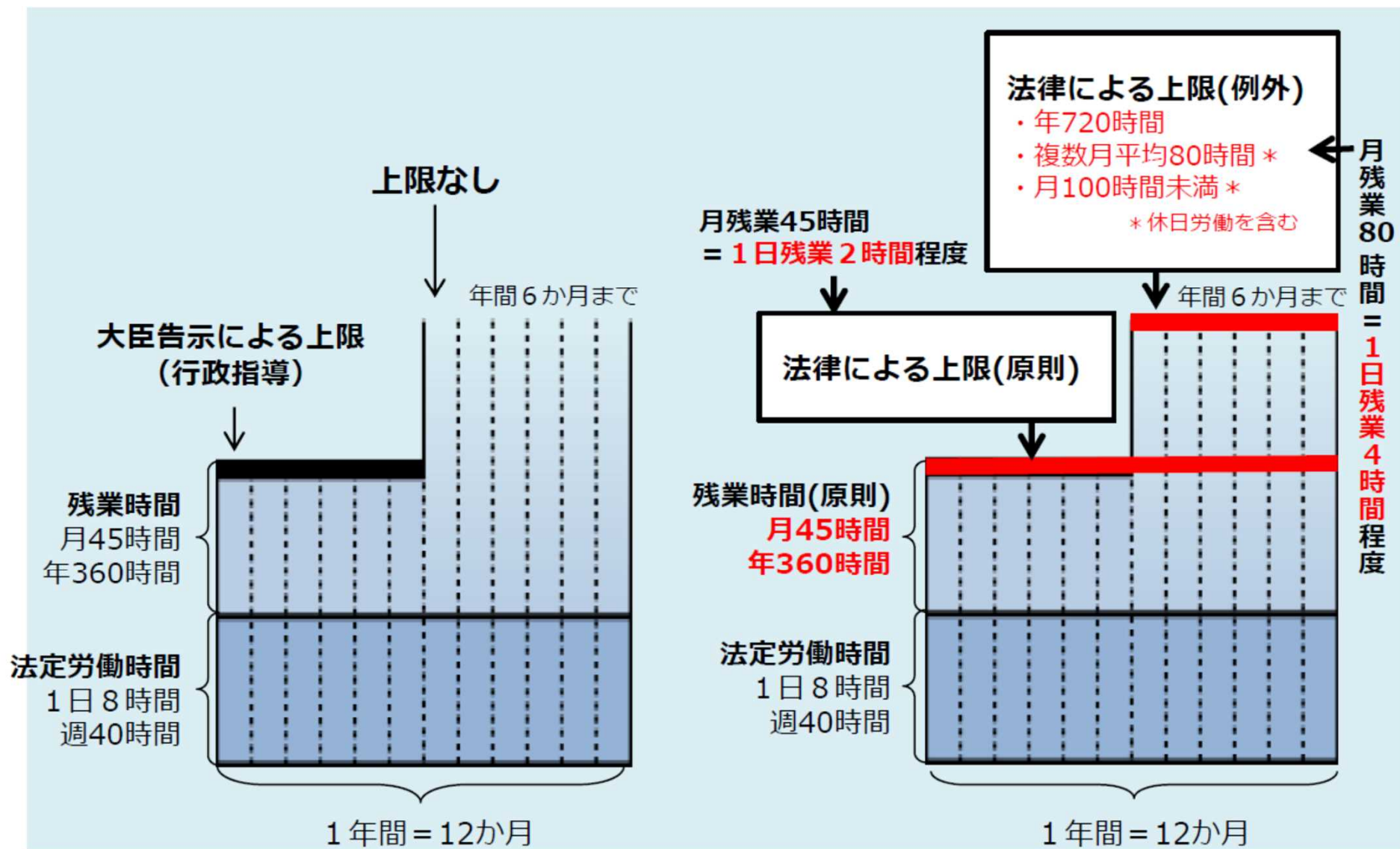
- ・ 1日8時間、週40時間を超えて働かせてはいけない。

例外① 36協定

- ・ 36協定を締結し届出すれば、月45時間、年間360時間まで残業させることができる。

例外② 特別条項

- ・ 特に繁忙期は特別条項を締結することにより、年6回まで、月45時間、年間360時間を超えて残業させることができる。
- ・ 上限なし



特別条項を用いた場合の上限イメージ

①月の残業と休日労働は100時間未満

残業90時間＋休日労働2日(16時間)＝106時間<<×>>

②複数月の残業と休日労働の平均は80時間以内

	例1	例2	例3
4月	90時間	90時間	90時間
5月	75時間 (@82.5) ×	70時間	70時間
6月		90時間(@83.3) ×	80時間
7月			90時間(@82.5) ×

③年間の残業は720時間以内

(通常月：限度基準) 45時間×6カ月＝270時間

(臨時月：特別条項) 75時間×6カ月＝450時間

年次有給休暇の付与日数のおさらい

(1) 通常の労働者の付与日数

継続勤務年数	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
付与日数	10	11	12	14	16	18	20

(2) 週所定労働日数が4日以下かつ週所定労働時間が30時間未満の労働者の付与日数

	週所定労働日数	1年間の所定労働日数※	継続勤務年数						
			0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
付与日数	4日	169日～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
	3日	121日～168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
	2日	73日～120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
	1日	48日～72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

※週以外の期間によって労働日数が定められている場合

年次有給休暇の計画的付与の活用

8月 夏季休日、土日祝日と計画的付与を組み合わせる連続休暇に。

日	月	火	水	木	金	土
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

■ は夏季休日、■ は年次有給休暇の計画的付与

12月~1月 年末年始休日、土日祝日と計画的付与を組み合わせる連続休暇に。

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5			

■ は年末年始休日、■ は年次有給休暇の計画的付与

- 年次有給休暇は、好きな日に自由に使うことが原則
- これから休日を増やす予定があれば、年次有給休暇として一斉に消化する。
- 一斉の消化が難しい場合、個別にあらかじめ設定してもらう。
(記念日休暇)

年次有給休暇の計画的付与を導入するには

(1)就業規則による規定

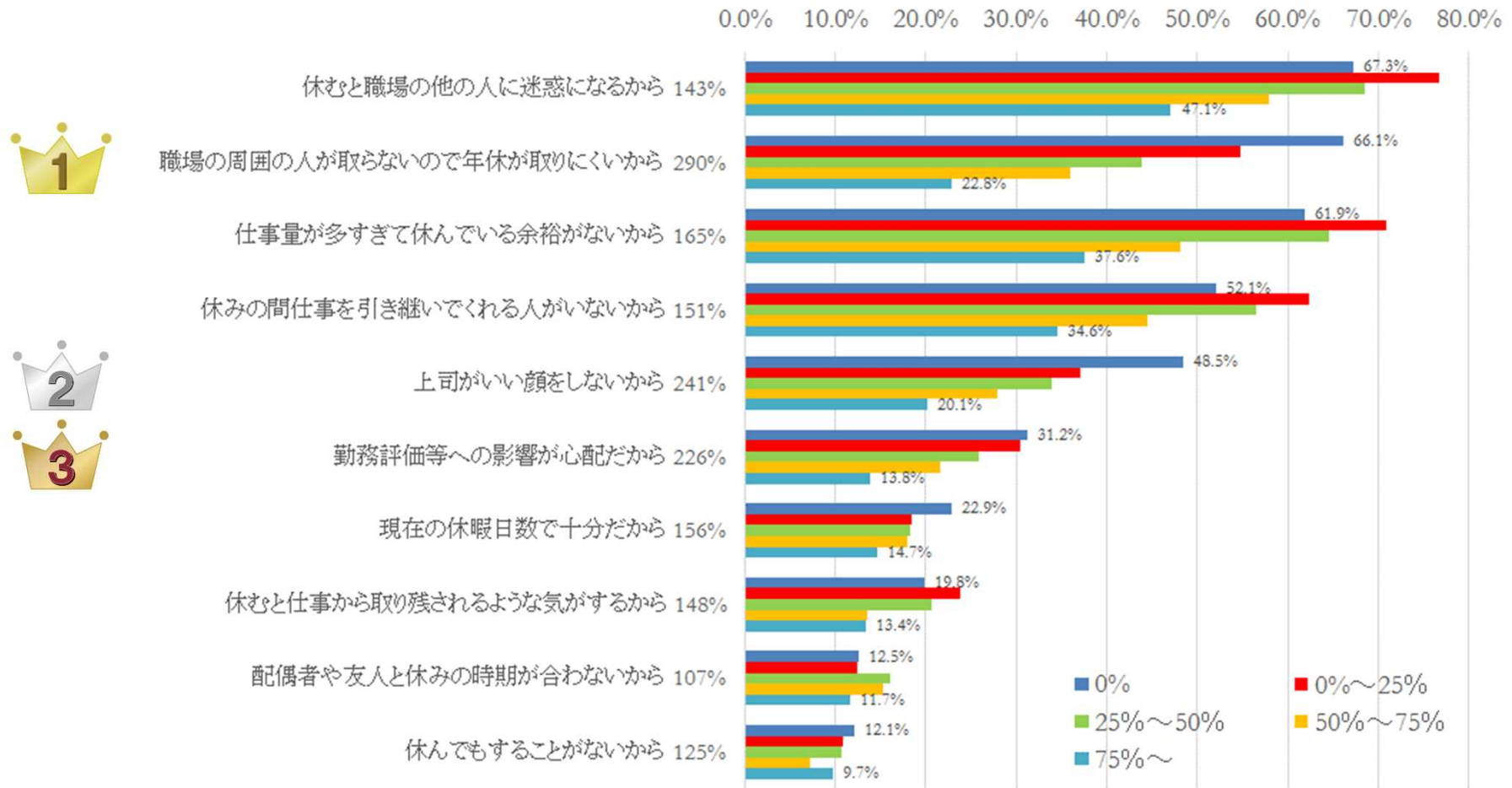
「5日を超えて付与した年次有給休暇については、従業員の過半数を代表する者との間に協定を締結したときは、その労使協定に定める時季に計画的に取得させることとする」などのように定めることが必要です。

※必要に応じて、半休の取り決めも定めます

(2)労使協定の締結

- a. 計画的付与の対象者(あるいは対象から除く者)
- b. 対象となる年次有給休暇の日数
- c. 計画的付与の具体的な方法
- d. 対象となる年次有給休暇を持たない者の扱い
- e. 計画的付与日の変更

有休が取れない理由～結局は上司と職場の雰囲気

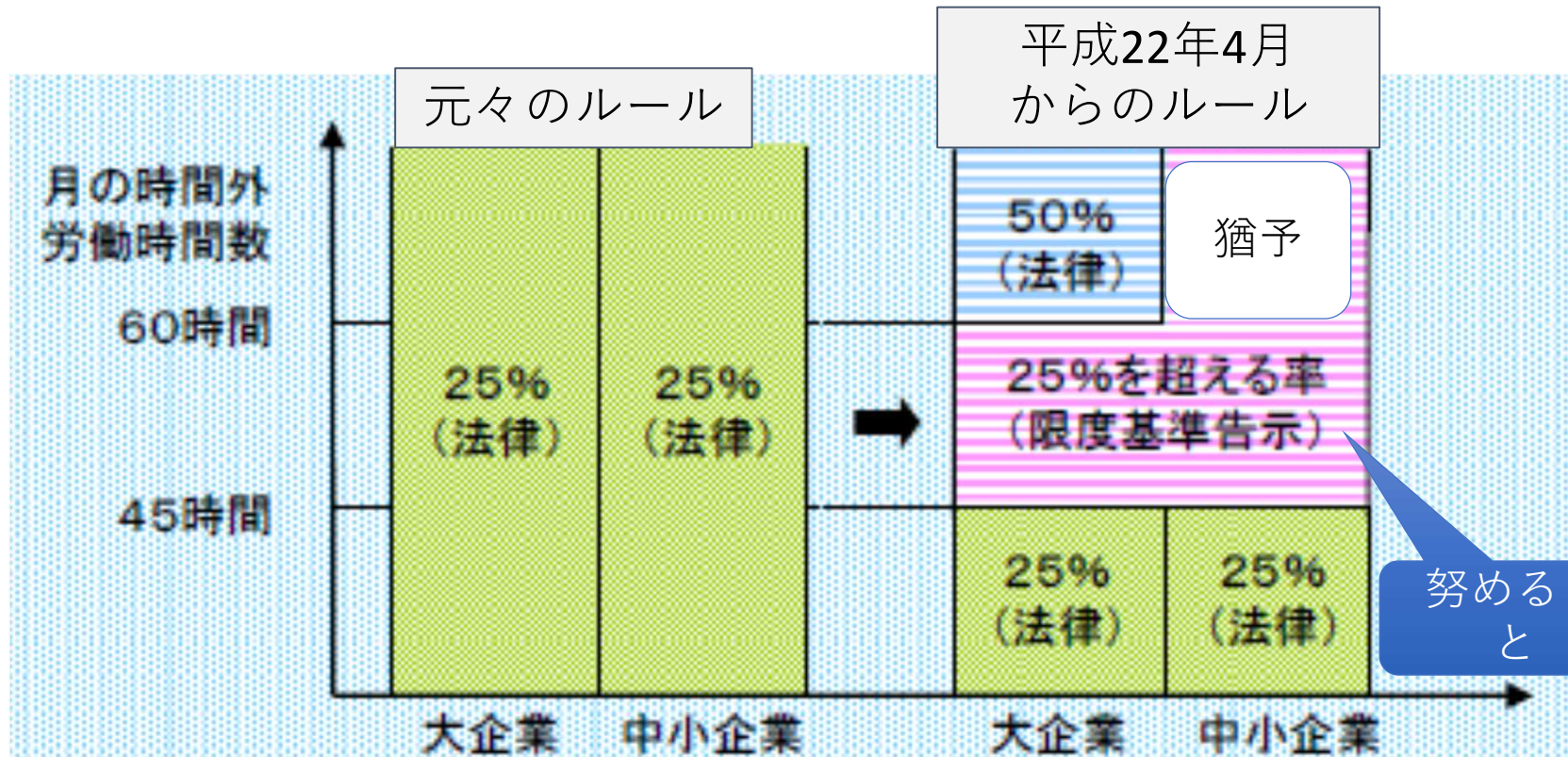


※項目の後の数値は取得率0%と75%の階差(0%回答率÷75%以上回答率)。グラフは階差100%以上の項目のみ。

出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構「年次有給休暇の取得に関する調査(平成23年6月20日)」

時間外労働に対する割増率のおさらい

労働時間が1日8時間、または1週40時間を超えた場合の割増率（原則）



月60時間超時間外割増5割 中小にも2023年4月より適用へ

- これまで中小企業に猶予されてきた1ヶ月について60時間を超える時間外労働に対する50%の割増率の適用は、2023年4月1日に撤廃される。
- 大企業は2010.4に施行済み
- 中小企業においては、時間外割増賃金のコストが上昇することになる。

例) 時間単価 2,000円

2023年3月31日までの残業単価 ⇒ 2,500円

2023年4月 1日からの残業単価 ⇒ 3,000円



同一労働同一賃金に関する今回の**法改正概要**

非正規社員（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者※²）について、以下の1～3を統一的に整備します。

1 不合理な待遇差の禁止

同一企業内において、正社員と非正規社員との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。ガイドライン（指針）において、どのような待遇差が不合理に当たるかを例示します。

2 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規社員は、「正社員との待遇差の内容や理由」などについて、事業主に説明を求めることができるようになります。事業主は、非正規社員から求めがあった場合は、説明をしなければなりません。

3 行政による事業主への助言・指導等や 裁判外紛争解決手続(行政ADR)※³の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続きを行います。「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由」に関する説明についても、行政ADRの対象となります。

※² 派遣労働者についても、改正後の労働者派遣法により、上記1～3が整備されます。

※³ 事業主と労働者との間の紛争を、裁判をせずに解決する手続きのことをいいます。

判例①「有期契約労働者」と「正社員」の労働条件の差について

両者の賃金の総額を比較することのみによるのではなく、当該賃金項目の趣旨を個別に考慮すべきもの(ex.家族手当の趣旨目的は？そこから考えてその支給の差に不合理な点はないか?)と解することを明確にした。

	地裁	高裁	最高裁
通勤手当	×	×	×
無事故手当	○	×	×
作業手当	○	×	×
給食手当	○	×	×
皆勤手当	○	○	×
住宅手当	○	○	○

住宅手当については、従業員の住宅に要する費用を補助する趣旨で支給されるものであり、契約社員は転居を伴う配転が予定されていないのに対し、正社員については、転居を伴う配転が予定され、住宅に要する費用が多額となり得ることからその差異は不合理ではないとされた。

判例②「定年再雇用者」と「正社員」の労働条件の差について

○無欠勤の場合に支給する「精勤手当」については、正社員のみを支給対象にしていることを不合理と判断

○2割程度の賃金の減額について不合理とは言えないと判断した。

- ① 定年制は会社にとって賃金コストを一定限度に抑制するための制度である
- ② 定年を迎えた者は正社員としてすでに一定の給与を受けてきた
- ③ 老齢厚生年金の支給が予定されている

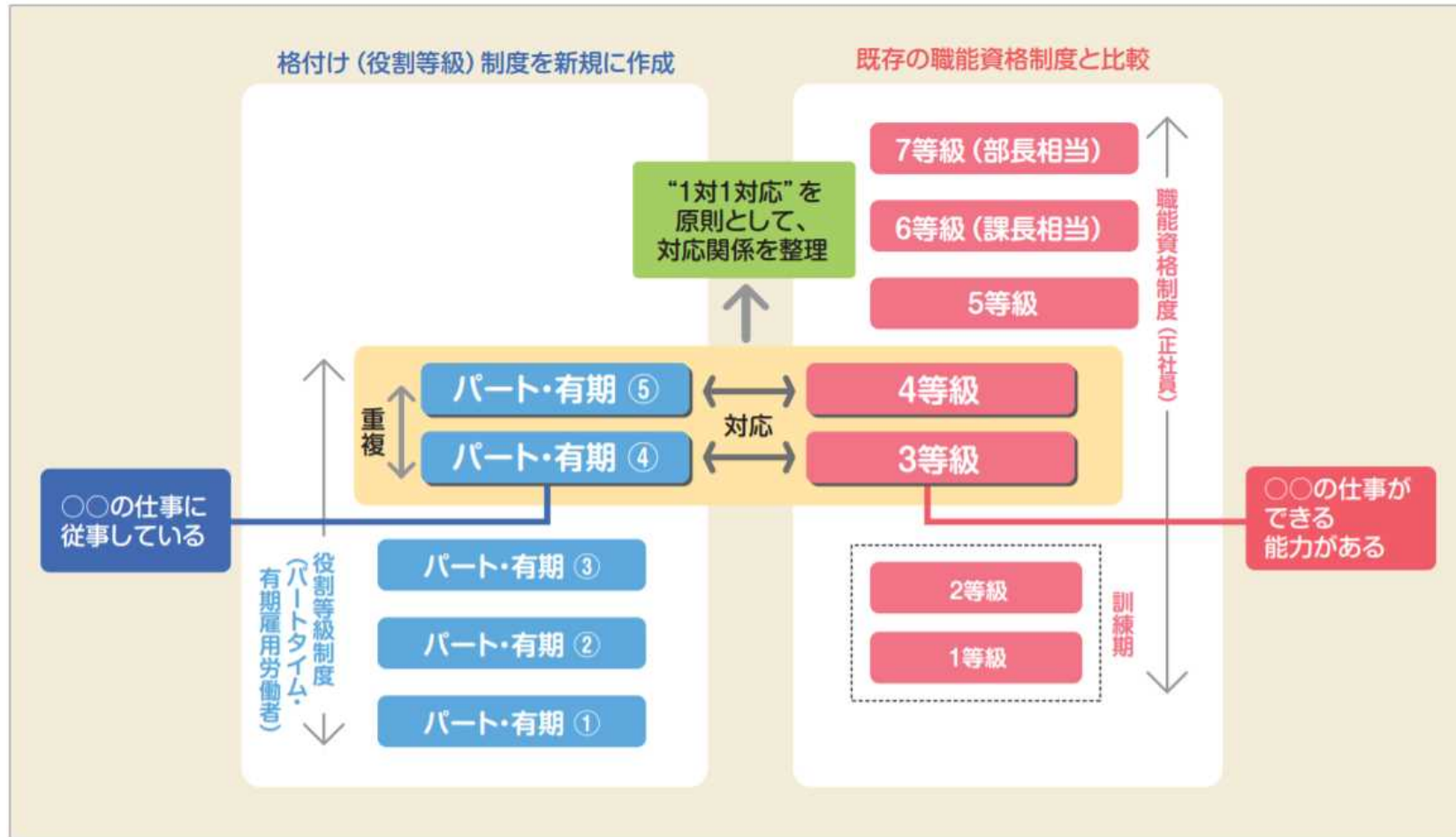
労使交渉を通じて、会社も譲歩しながら調整給2万円を支給したり継続雇用者の賃金体系を見直した事例であり、また年収も定年前の79%が支給されるなど、世間一般の水準よりも高いということに注意が必要である。

※名古屋地裁 R2.10.28（自動車学校 教習指導員）

基本給が定年退職時の60%を下回るのは不合理で違法



正社員と非正規社員の人事制度全体像



資料出所：厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」

賃金債権時効延長

未払い残業代の時効

	民法	労働基準法
2020.3.31まで	1年	2年
	↓	↓
2020.4.1から	5年	当面3年（5年）

(例)

30 H/月 × [(30万円 ÷ 170H) × 1.25] × **24箇月** × 10名 = **1,588万円**

↓

30 H/月 × [(30万円 ÷ 170H) × 1.25] × **36箇月** × 10名 = **2,382万円**

Ⅱ 就業規則がないことのリスク

①労働基準法で義務づけられている

常時**10**以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。（労基法第**89**条：30万円以下の罰金）

②ルールを明確にして無駄な紛争を予防する

③経営者としての権利行使の根拠となる

（残業命令、人事異動、出向、懲戒処分...）

就業規則の不備が招く悲劇①

フジ興産事件 最高裁判決 平成15年10月10日

- ・ 化学プラント（工場）の設計、施工
- ・ PJのリーダーとして従業員（X）を採用
- ・ 支社へ配置し、新規案件を任せた
- ・ 取引先の希望通りPJが進まずクレーム発生
- ・ 納期の延長と技術者の派遣
- ・ 派遣された技術者と喧嘩し、上司がたしなめると怒って職務放棄（帰宅）
- ・ 会社が配置替えて妥協する



就業規則の不備が招く悲劇②

- その後も「自分のやるべき仕事でない」など発言し
上司の指示に従わない
- 遅刻常習、朝礼欠席、スリッパで歩く
- 「俺は六法全部知ってるから会社をやっつけてやる」
- やむを得ず就業規則に基づき懲戒解雇
- Xが懲戒解雇無効として訴える
- 地裁、高裁は懲戒解雇を認める
- 最高裁は、就業規則の不備を指摘した
(支社に就業規則を置いていなかった：周知なし)
- 解雇無効となった ⇒ バックペイの発生

就業規則作成のメリット

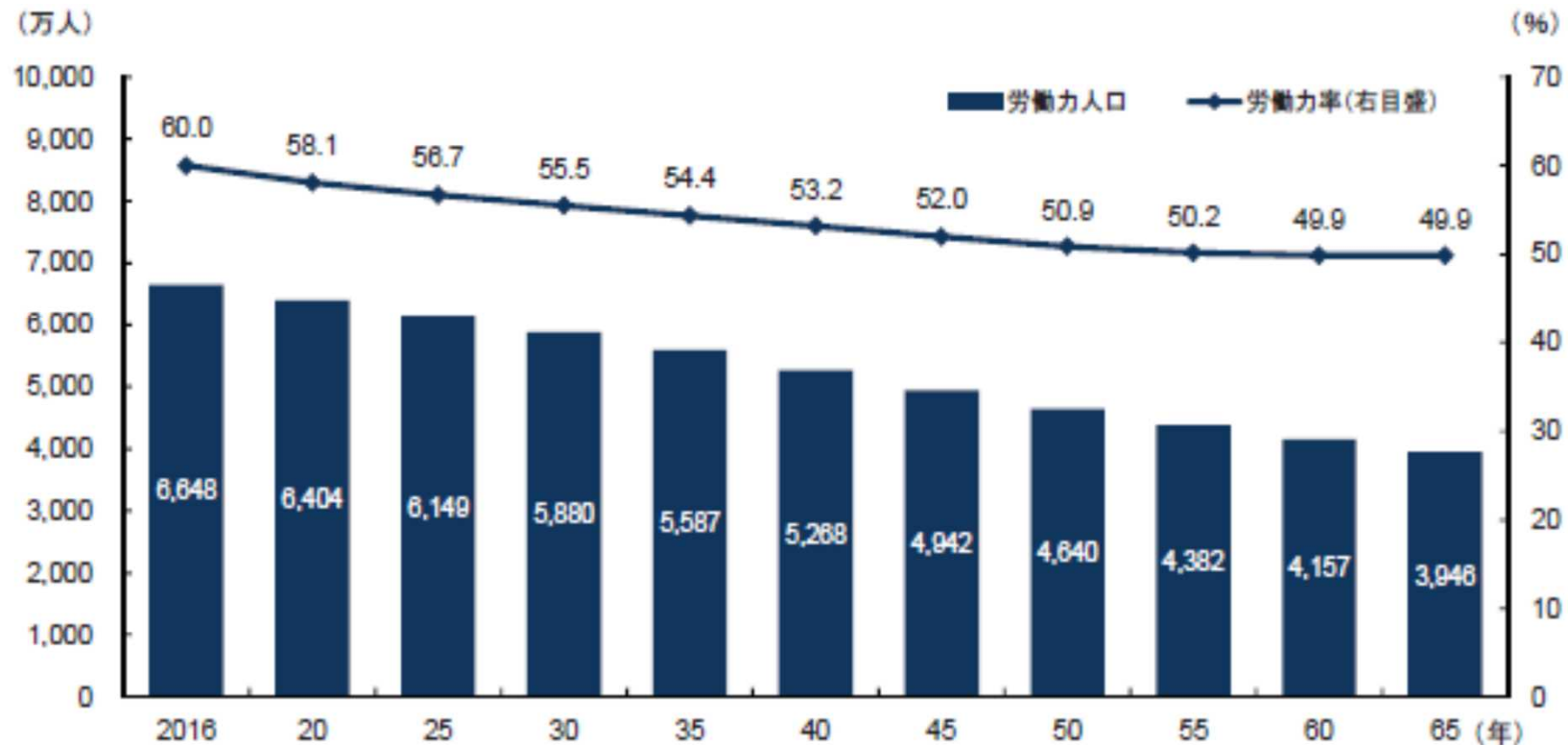
①助成金が活用しやすくなる

- ・ 労働保険の適用事業所であること
- ・ 労働保険料の滞納がないこと
- ・ 出勤簿、賃金台帳、雇用契約書、**就業規則**などを備えていること

②良い人材が採用、定着しやすくなる

(労働者から会社の見られ方が変わる)

2020年から2030年の労働力人口の推移
 (△524万人 ≒ 兵庫県550万人 / △8.2%)



(注) 2016年は実績。2020年以降は、男女別、年齢5歳階級別の労働力率を2016年と同じとして算出(75歳以上は、2016年の75歳以上の労働力率を75~79歳の労働力率とし、80歳以上はゼロとして算出)。

(資料) 総務省「労働力調査年報」(2016年)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017年4月推計)より、みずほ総合研究所作成

Ⅲ 就業規則作りのポイント

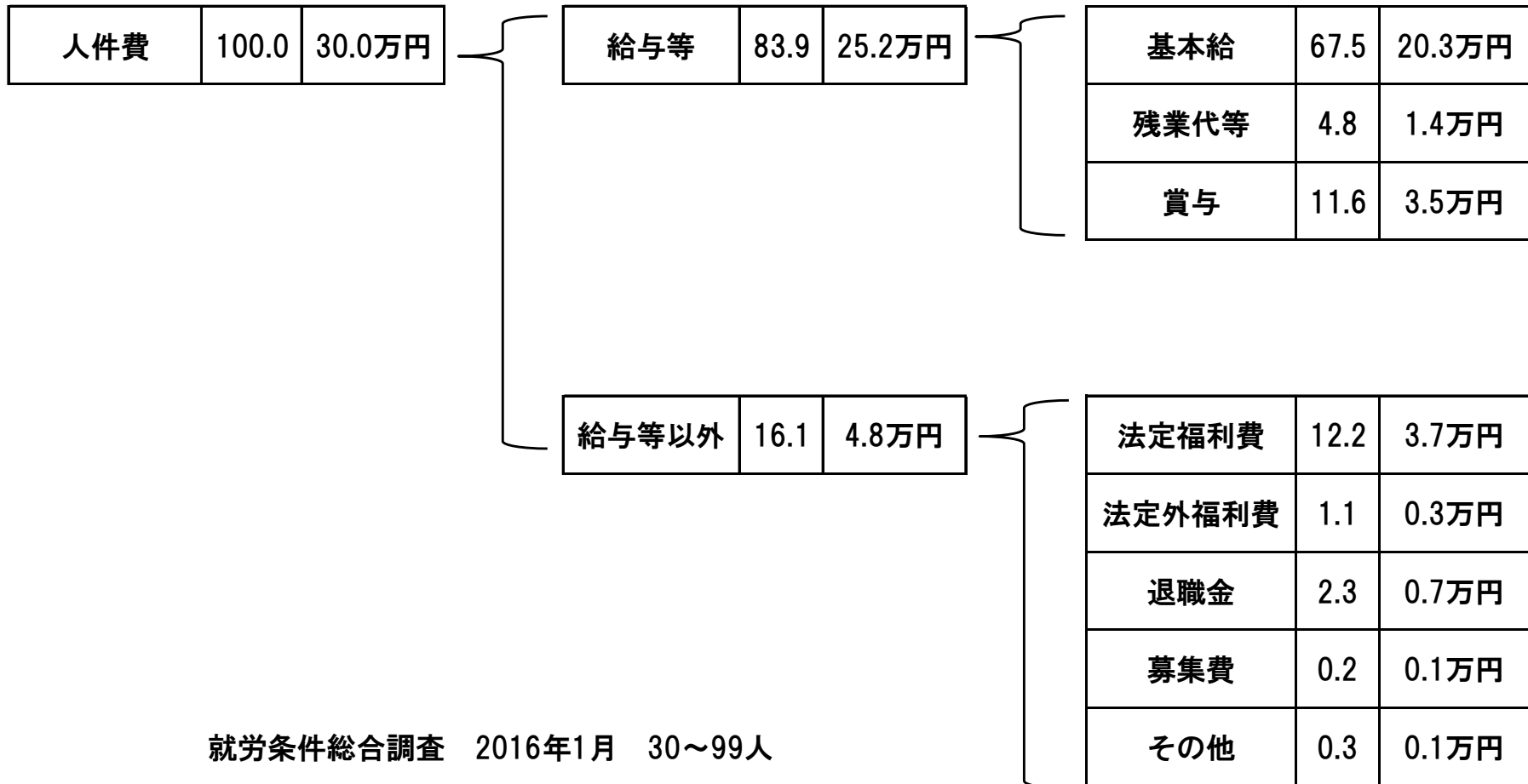
労働条件の整理と法令適応が必要

職種／形態	給与体系／項目	労働時間	休日
営業(社員)	【月給制】 ・基本給 ・管理職手当 ・業務手当 ・賞与 ・退職金	1カ月単位の変形 シフト制	月9日
製造(社員)		1年単位の変形 9:00～18:00	休日 カレンダー
事務(社員)		8:30～17:30	土・日
庶務(パート)	【時給制】 ・基本給	1日4時間(シフト)	土・日

手当＝社長のメッセージ

項目	内容
役職手当	組織を統率、部下を管理できるようになって欲しい
資格手当	必要な資格や技能を積極的に身に付けて欲しい
皆勤手当	社会人としてのマナーを身に付けて欲しい
禁煙手当	健康に働いてもらうためにタバコをやめて欲しい
学習手当	セミナー参加、書籍購入等を通じて自己啓発して欲しい
スーツ手当	社会人として身だしなみに気を使って欲しい
家族手当	従業員の子育てを応援してあげたい
住居手当	従業員の生活水準を高めてあげたい

適切な賃金設定で未払い抑制



就労条件総合調査 2016年1月 30~99人

就業規則のチェックポイント①

【従業員の定義と適用範囲】

- 正社員、パートさんについて、区分けが明確になっていますか？
- それは、従業員達も理解していますか？
- 雇用形態別に処遇の違いが明示され、違いの根拠を説明できますか？

就業規則のチェックポイント②

【採用手続】

- 提出書類が明確で未提出の場合、採用を見送りできるようになっていますか？
- 試用期間についての取り決めが具体的ですか？
- 本採用見送りの基準が明示されていますか？

就業規則のチェックポイント③

【人事異動】

- 人事異動について会社が命ずることができるようになっていませんか？
- 人事異動に伴い労働条件の変更ができるようになっていませんか？
- 引き継ぎ、着任などの運用ルールが明確ですか？

就業規則のチェックポイント④

【休職制度】

- 休職制度の対象者、期間は適正ですか？
- 休職中の社会保険料、住民税等の精算方法は明確ですか？
- 復職後、再度休職した場合の通算ルールはありますか？

就業規則のチェックポイント⑤

【服務規律】

- 経営者の想いをストレートに伝えていませんか？
- あらゆる事態を想定していませんか？
- 所持品検査やパソコンの閲覧について、ルール化されていますか？

就業規則のチェックポイント⑥

【就業時間、休憩時間、休日など】

- 始業時刻と終業時刻の考え方が明確ですか？
- 勤務実態に合わせて変形労働時間制を活用していますか？
- 時間外労働、休日労働は許可制ですか？

就業規則のチェックポイント⑦

【休暇など】

- 年次有給休暇の取得手続きについて実態に合った方法を定めていますか？
- 慶弔休暇の対象者、水準は適正ですか？
- 慶弔休暇の取得期限はありますか？

就業規則のチェックポイント⑧

【賃金】

- 欠勤時の控除の計算方法がありますか？
- 給与の現金払いができますか？
- 賞与制度の支給対象者は明確ですか？

就業規則のチェックポイント⑨

【解雇、退職】

- 定年年齢は、法改正に適合していますか？
- 退職の申し出の時期、方法は明確ですか？
- 退職後の守秘義務が規定されていますか？
- 解雇事由が具体的に列挙されていますか？


就業規則のチェックポイント⑩

【懲戒】

- 懲戒に該当する事例が明記されていますか？
- 服務規律違反が懲戒処分と連動していますか？
- 賠償との関係について明記されていますか？

イントロダクションブックのすすめ

§ 1 会社案内	§ 2 労働条件	§ 3 基礎知識
<ul style="list-style-type: none">・ 社長メッセージ・ 経営理念・ 行動指針・ 会社の沿革・ 事業内容・ 事業計画・ メンバー紹介	<ul style="list-style-type: none">・ 試用期間・ 所定労働時間等・ 時間外、休日勤務・ 年次有給休暇・ 退職、解雇・ 服務規律・ セクハラ	<ul style="list-style-type: none">・ あいさつ・ 言葉遣い・ 電話対応・ 来客対応、・ ビジネス文・ ビジネスメ



The image shows the cover of the 'Introduction Book'. It features a light gray background with a green decorative border at the top and bottom. At the top, there are four cartoon avatars of people. Below them, the title 'イントロダクションブック' (Introduction Book) is written in a simple font, followed by the subtitle '一緒に“イキイキ”と働きましょう！' (Let's work together "Ikiiki"!). Below the title, there are four more cartoon avatars. At the bottom, the logo of 'フォレスト社会保険労務士事務所' (Forest Social Insurance Labor Consultant Office) is displayed, along with a form for '入社日' (Date of joining) and '氏名' (Name).

リスク管理のスタンス

		法律・判例	
		適法	違法
従業員の気持ち	納得	①適法／納得 ⇒ ○	②違法／納得 ⇒ ▲
	不満	③適法／不満 ⇒ ▲ (トラブル可能性大)	④違法／不満 ⇒ ×