



乗り遅れるな!

企業  
人材

サバイバルの時代

いますぐはじめる

# 人材育成と 人材確保戦略

安心して働ける職場環境をつくり、人を育て、  
必要な人材を確保することが企業の成長につながる。



©etranger/a.collectionRF/amanaimages



Part1

## 東京圏雇用労働相談センター(TECC)

### 雇用トラブルを防ぎ 人を大切に 生産性を高める 経営が

#### 不確実な労務管理が 雇用トラブルを生む

経営者の魅力や独自の経営理念で人を惹きつけ、人材を獲得することが難しい時代になってきている。また、せっかく採用した社員が様々なストレスから退職する事例も増えている。事業主に信頼が持て、安心して働くことができる職場環境が、社員のモチベーションを上げ、生産性を高めていく。その環境整備の基盤が「労務管理」だ。人材確保のためには、まず雇用トラブルを起さないこと。

「規模が小さな会社の場合、社内に労務知識のある方がおらず、担当者は、わからないことが多々あると思います。そのようなときは、TECCに相談して、何をすべきか確認してほしいですね」と、東京圏雇用労働相談センターマネージャーの笠原さん。

採用が1名であっても雇用の際には「労働条件通知書」を交付することが義務付けられている(法令上同じ内容が記載されるのであれば、「雇用契約書」の取り交わしでも可)。「労働条件通知書」には契約期間、更新の有無、就業場所、業務内容、業務時間、休憩、休日、賃金、退職に関する事項などが記載される。例えば退職金など、記載すべきか判断に悩むものも多い。

「相対的明示事項」といって、使用者が制度を定めている場合に限り明示が義務付けられている事項があります。例えば、退職金、昇給、賞与、休職などについてです。逆に言うと、これらは制度がないのであれば明示する必要がありません。使用者としてできないことを労働者に約束してしまうと、かえってトラブルになりますから、労働条件の制度設計は慎重に検討する必要があります。一方で、使用者としてできることはしっかりと明示し、労働者の了解を得ることは労働者からの信頼獲得につながり、紛争の防止に役立ちます(代表相談員の石井逸郎弁護士)

# 事業主は

## 従業員に一番気配りが必要

### 企業の成長に合わせて 労務管理をしっかりと

初めて従業員を雇う段階では、労働条件通知書に加え、法定3帳簿(労働者名簿、賃金台帳、出勤簿)など基本的な書類の整備が必要だ。そして事業が拡大し、従業員が増えてくると、就業規則を作成することになる(一事業所で常時10人以上の労働者を使用する場合に義務となる)。さらに、事業が拡大し、採用活動が活発化すれば、①様々な労働時間制度の導入(変形労働時間制、フレックス制など)②多様な働き方に合わせた社内規定(テレワーク、サテライト勤務など)③ハラスメントなど社内相談窓口の整備④法改正があった際の就業規則や規定のアップデートなど、検討すべき事項が増えていく。企業の成長期には、契約社員、アルバイト、パート、派遣社員など、正社員以外の労働力が混在するようになる。また、雇用契約ではなく業務委託契約としてプロジェクトに参加させる場合も少なくない。特に業務委託契約には注意が必要。

「契約書の名称を『業務委託契約』としたとしても、働く人が労働者かどうかは、実態で判断されます。つまり、使用者の指揮命令に服していて、仕事のやり方などの裁量が少ない場合は、労働者と判断され、労働関連法例の規制に従わなければならないこともありま

### 重要な責務になっている

せつかく確保した社員が、ハラスメント(パワハラ、セクハラ、マタハラなど)のストレスに悩み、退職していくという事態も数年来、問題になっている。近年、労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法が改正され、職場におけるハラスメントを防止するために、事業者が雇用上講ずべき措置が、法及び指針に定められている。

●相談があった場合、事実関係を迅速かつ正確に確認し、被害者及び行為者に対して適正に対処するとともに、再

## フレックスや裁量労働制など 制度を導入するだけではダメ

発防止に向けた措置を講ずること。つまりは見えて見えないふり、聞いて聞かないふりは許されない。

「ハラスメントは社内だけでなく、取引先や下請けに対しても存在し、そこには企業間の力関係が作用し、被害者が我慢を強いられるなどの被害も過去には多くありました。今は、相談窓口の設置などハラスメントの防止対策が事業主に義務づけられています」(多田弁護士)

また、近年、問題となっているのが

「カスハラ」といわれる執拗に理不尽な要求をするクレイマーへの対応。このストレスから心を病む人も増えており、これらから社員を守ることも経営者の責務になってきているのだ。

「例えば、21世紀職業財団では、ハラスメントに対する相談や防止するための研修・セミナーを行っています。ハラスメント防止対策には経営者の意識の高さがとても大事ですので、これらもぜひ利用してほしいですね」(石井弁護士)

## 事業の成長と 労務管理のポイント

会社設立～5年程度 従業員1～9名

創業メンバーで会社内の業務を行うことが多い

### 相談ポイント

- ①労働条件通知書または労働契約書
- ②36協定書(時間外労働や休日労働)
- ③法定3帳簿(労働者名簿・賃金台帳・出勤簿)
- ④雇用保険
- ⑤労災保険
- ⑥健康保険・厚生年金保険
- ⑦年次有給休暇管理簿

急成長期 従業員10人以上

事業展開の本格化成長のため、経験者採用と正社員以外の労働力が混在する(業務委託、アルバイト、パート派遣等の雇用)

### 相談ポイント

- ①就業規則の作成
  - ②安全衛生推進者または衛生推進者の選任
- \*障がい者雇用

上場前後。組織改革期 従業員50人以上

上場や出口戦略を見据えた社内規定の整備・事業拡大による様々な人材採用で組織の人員構成が変化し、人事制度再構築の必要性(在宅勤務・副業など多様な働き方も模索)

### 相談ポイント

- ①ストレスチェックの実施
- ②産業医の選任
- ③安全委員会または衛生委員会の設置
- ④衛生管理者・安全管理者の選任
- ⑤定期健康診断結果報告の提出

## 生産性を上げたいのなら 社員のモチベーションを上げること

### よかれと思って導入した 制度でなぜトラブルが

従業員が増えてくると、労務管理も煩雑になり、就業規則や制度を変更しなければならぬこともでてくる。

「フレックスタイム制にすれば労働時間管理が不要になり、残業代の支払いもなくなる」と勘違いしている事業主さん多いですが、そんなことはありません。これは固定残業代(定額で支払われる残業代)にもいえます。基本給と明確に区分して労働者がわかるように労働条件を明示する必要がありますし、実際の残業代と比較して、不足分が多いと、その不足分を支払わなければなりません。基

本給と残業分を明確に区別することを怠ると、固定残業代も含めた給与をベースに時間給を計算した上で残業時間全部に対する支払を行う必要があるケースもあります。さらに、2020年4月1日から未払い賃金の時効は2年から3年に延長なったので、未払賃金が莫大な金額になりかねません」(多田弁護士)

大切なのは、トラブルを未然に防止するための労務管理の体制を整えること。それでもトラブルが生じたら早急に専門家に相談することだ。迅速に解決することで人的損害や経済的ダメージを極力抑えられる。なによりも従業員を大切に経営で、人材を確保し、会社を成長させていきたい。

東京圏雇用労働相談センター  
代表相談員/石井遼郎弁護士  
雇用トラブルを防ぐことを目的に内閣府・国家戦略特別区域会議の下に設置されました。採用から退職まで雇用・労務問題全般について何度でも相談できます。



東京圏雇用労働相談センター  
相談員/多田猛弁護士

雇用トラブルの多い企業には来ません。魅力的な経営者のもと、多様な人材がイキイキと働ける「職場環境」のよい会社が人材を確保し、キープしています。

東京圏雇用労働相談センター  
マネージャー・笠原慶子さん  
支援対象エリアは東京圏(東京都、神奈川県、千葉県千葉市・成田市)で、弁護士や社会保険労務士による相談が無料で受けられます。



国家戦略特区 東京圏雇用労働相談センター  
(Tokyo Employment Consultation Center) として TECC

TECCへ相談の方法  
【センターのご利用】  
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル  
JETRO本部7階 営業時間 月曜日～金曜日  
9:00～21:00 休業日 土、日、国民の祝日、  
年末年始(12/29～1/3)



URL: <https://t-ecc.jp/>

- ①電話相談 TEL: 03-3582-8354
  - ②来所相談 予約不要
  - ③メールで相談 ④オンラインで相談
- TECCのHPにアクセス <https://t-ecc.jp/>

※本事業は厚生労働省より株式会社パナが委託し運営しています。