

社労士國本の一（日）一（生）（笑）～（勝）～（翔）



1. 仕事への「エンゲイジメント」に関する意識は？

◇8割以上が「仕事への『エンゲイジメント』の向上は組織に必要」

人事労務の役職者と一般のビジネスパーソンに対して、株式会社アドバンテッジリスクマネジメントが今年10月に実施した「仕事へのエンゲイジメントに関する調査」によると、人事・労務役職者、ビジネスパーソンともに8割以上が、「『エンゲイジメント』の向上は組織にとって必要だ」と答えていることがわかりました。

◇『エンゲイジメント』とは？

この『エンゲイジメント』とは「ワーク・エンゲイジメント」といい、従業員の心の健康度を示す概念の1つで、「個人がポジティブな感情を持って、仕事に対して自主的・精力的に取り組んでいる状態」と定義されています。

オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授によって、「バーンアウト」（燃え尽き症候群）の対概念として提唱されたもので、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、「意欲と活力にあふれ、仕事に積極的に取り組む」という特徴を示すそうです。従業員に高い生産性を求める企業側としては、そのような従業員の増加を望むことでしょう。

◇ワーク・エンゲイジメント向上のために重視する点

同調査において、従業員のワーク・エンゲイジメント向上に重要だと思う項目について、人事・労務役職者、ビジネスパーソン両者の回答の上位は、次の通りでした。（人事・労務役職者＝人、ビジネスパーソン＝ビ）

- ◎上司、部下、同僚間での信頼関係が構築されている …（人 62.8%／ビ 50.8%）
- ◎コミュニケーションがとりやすい、円滑である …（人 60.2%／ビ 46.0%）
- ◎会社の方針（ビジョン・事業内容）が共有されている…（人 53.4%／ビ 34.6%）
- ◎仕事の成果を、正當に評価してもらえる …（人 37.5%／ビ 40.1%）
- ◎雇用の安定性がある …（人 28.8%／ビ 27.2%）
- ◎メンタルヘルス対策に取り組んでいる …（人 22.7%／ビ 21.4%）

両者間でいくつかのギャップが見られますが、従業員が重視する項目を適切に捉えたうえで企業の人事・労務体制を整備していくことが、必要になってくるでしょう。

2. 賃金カットの手順について ～業務上のミスや怠慢に対する制裁のため、また業績悪化による人件費削減のための賃金カットは、慎重に進める必要があります。

◇はじめに

能力不足や業務上のミス・怠慢に対する制裁のため、また会社の業績悪化による人件費抑制のための賃金カットは、段階を踏んで慎重に行う必要があります。ここでは、賃金カットの種類や手順について解説していきます。

◇賃金カットの種類

賃金カットは大きく、①昇給しない ②賞与の削減 ③月例給与の引き下げの3つに分けられます。近年の中小企業の現場では、①定期昇給をしていない ②もともと賞与が支給されていないケースもあります。

例えば、定期昇給や賞与がない場合、賃金カットの手段は③月例給与の引き下げを選ぶことになります。賃金カット

の種類は、一般的に①～③の順で難易度が高くなります。

[1. 業績悪化による賃金カットの手順]

業績悪化による賃金カットは、以下の手順で行います。

- ① 経費削減などの経営努力をする。(役員報酬のカット、一時帰休、残業削減など)
- ② 賃金カットを、昇給しない→賞与削減→月例給与引下げの順番で選び、対象給与・カット率・実施期間を決める。
- ③ 社員に対して説明し、個別に同意を取る。
- ④ 新たな同意内容による雇用契約書を結び直し、同時に就業規則などの根拠としての条文も見直す。

当然のことですが、まずは給与や賞与に手を付けずに済むよう懸命に努力する必要があります。その努力がなくては、その後の賃金カットの説明に説得力が生まれません。

さらに、給与カットについて朝礼などで「会社の決定です」と一方的に説明をするだけでなく、面倒でも個別に同意を取り、同意内容を雇用契約書などで書面化しましょう。

[2. 特定の社員に対する賃金カットの手順]

能力不足や業務上のミス・怠慢に対する制裁のため、特定の社員の賃金カットをする場合は、「カットすることに納得度があるかどうか」を基準に考えましょう。納得度を高める賃金カットについては、例えば以下の種類があります。

- ① 遅刻や欠勤などの時間・日数が基準を満たさないという理由で、勤務状況に対応する手当などをなくす
例) 皆勤手当を付けない など
- ② その仕事をしなくなったという理由で、職務に対応する手当などをなくす
例) 営業担当でなくなったから営業手当をなくす など
- ③ 職責(役職などのランク)にふさわしくないという理由で手当などをなくす
例) 主任でなくなったから主任手当をなくす など

この場合も、個別の雇用契約書などにより給与カットの内容に同意を取っておく必要があるほか、制裁の賃金カットには法律上の上限がありますのでご注意ください。

賃金カットは、思ったほど容易なことではありません。しかし、会社として行わなければならない場合もあります。お困りの際は、お気軽に当事務所までお寄せください。



3. 喫煙者は採用に不利な時代に！？

◇「喫煙者は採用いたしておりません」

総合リゾート運営会社の星野リゾートの採用ページが話題になっています。社長メッセージとして、社員の喫煙が作業効率や施設効率を低下させ、職場環境を悪化させるものであり、企業の競争力を弱めることになるので、喫煙者を採用しない旨を宣言しています。これは、「企業が厳しい競争環境の中で生き残っていこうとしているときに、わざわざ組織にとってマイナスとなるような人材は採らない」という社長の強いメッセージです。

◇喫煙率低下の大きな流れ

「平成23年 国民健康・栄養調査」(厚生労働省)によれば、現在習慣的に喫煙している人の割合は、20.1%(男性32.4%、女性9.7%)で、前年度より微増したとのこと。しかし、「平成24年 全国たばこ喫煙者率調査」(JT)によると、平成24年の成人喫煙率は、成人男性は32.7%で、ピーク時(昭和41年)より55ポイントも減少しています。成人女性については10.4%で、ほぼ横ばいだそうです。タイミングとしては、タバコの規制を実施しやすい時期にあるのかもしれない。

ただ、職場でのタバコを禁止する・しないのいずれにしても会社の姿勢が定まっていなくては、喫煙する社員、しない社員双方にとって不満のタネとなるでしょう。

◇喫煙の管理＝企業のリスク管理

こうした流れは今後も続くのでしょうか。アメリカでは喫煙の有無や肥満度などが昇進に影響すると言われていました。我が国でそこまで積極的に評価の対象にすることは少ないとは思いますが、「自身の健康管理ができていない」という印象を評価者に与えるようであれば、関係ないとも言い切れません。

また、昨今取り沙汰されている、長時間労働・過重労働に関連して、これらが喫煙とセットになった場合、脳・心臓疾患が重症化したり死亡率がアップしたりすることが知られています。喫煙自体は個人の自由だとしても、それが長時間労働等に絡んでくると企業の安全配慮義務が問われるリスクにつながるのです。

よって、「社員の健康管理＝企業のリスク管理」という面からも、喫煙の管理は重要課題となってくるのではないのでしょうか。

◇採用時の確認

なお、星野リゾートでは、現在喫煙者でも、入社時にタバコを断つことを誓約すれば採用選考に進むことはできるそうです。誓約書のようなものを提出させるのでしょうか。喫煙者に何らかのペナルティを与えるにしても、入社時にきちんと確認する必要があるでしょう。重要な事項を確認するときは書類で残すことが重要です。



4. 「定年後再雇用拒否」をめぐる最高裁で初判断

◇事件の概要

定年後再雇用を拒否された労働者が会社に対して地位確認などを求めた訴訟の上告審判決が11月29日、最高裁(第1小法廷)であり、継続雇用の基準を満たす労働者は定年後も雇用の継続を期待する合理的理由があるとして、解雇法理を類推適用して雇用関係の存続を認め、会社側の上告を棄却し、雇用の存続と賃金の支払いを命じました。

平成18年4月改正による高齢者雇用安定法(高年法)下の再雇用拒否事件で、初めて最高裁による判断が示されたこととなります。この事件では、JMIU(全日本金属情報機器労組)津田電気計器支部(大阪府箕面市)の書記長を含む全組合員3人だけが再雇用を拒否されたため、社員としての地位確認と賃金の支払いを求めていたもので、2010年9月の大阪地裁、2011年3月の大阪高裁のいずれも労働者側の主張を認める判決が出されていました。

◇会社による恣意的な再雇用基準の運用は認められない

本件では、労働者側は雇用の継続を希望したものの、会社側は仕事ぶりを点数化して評価する社内基準を満たしていないとして、61歳を迎えた2009年1月以降の再雇用を拒否していました。

裁判所は、この会社の対応について、「男性は社内の基準を満たしており、再雇用しないのは合理的な理由を欠く」と述べ、不当に低い評価をして再雇用を拒否したのは違法だとの判断を示しました。

◇再雇用拒否をめぐる労使トラブルの今後

2013年4月より改正高年法が施行されると、一定年齢以上の者については、従来通り労使協定等に定める再雇用基準に照らして継続雇用の対象とするかどうかを会社が判断することができますが、それ以外の者については、原則として、希望者全員を雇用確保措置の対象とすることが義務付けられます。

今後は、企業が不当に労働者の継続雇用申入れを拒否した場合や、再雇用後の雇止め理由が合理的でない場合等に、労働者から地位確認および賃金の支払いを求めて訴訟提起される可能性があると言えます。

所長のひとこと～

新年明けましておめでとうございます。今年も宜しくお願いいたします。

さて右の写真は何かわかりますか？これは、今年の総選挙に際し朝日新聞さんから取材を受けた際のものです（平成24年12月13日掲載）。

正直初めての新聞取材に緊張しましたが、私の思う事を誠実に語らせていただきました。

開業後、ラジオ出演、講師、講演、そして新聞取材と色々なことを経験させていただきました。これからも、新たな経験をどんどん積むことでより自分に磨きをかけていきたいです。



國本豊社労士事務所は、以下の業務を行うことで、地域の事業主様をサポートいたします！

(以下は顧問契約先へのフルサポートですが、単発の相談も喜んでお受けいたします)

・就業規則の作成

(プロが作る就業規則です。会社の発展、社員の安心感につながる規則を作成します。法改正にも随時対応します)

・労働保険、社会保険手続き

○労働保険年度更新(7月) ○社会保険算定基礎届(7月) ○36協定作成届出(定時) ○労災事故手続き
○1年単位変形労働時間届(定時) ○介護保険料変更、控除額お知らせ(3月) ○雇用保険料率変更お知らせ(4月)
○健康保険料、厚生年金保険料変更のお知らせ(9月) ○入社・退職社員様に関わる保険関係届 ○年金相談 等

・情報発信、相談業務

◇労働基準監督署の調査対応 ◇御社に役立つ助成金情報があれば、ご提案します
◇土日朝夜問わず雇用に関するお困り事の電話、メール相談をします。もちろん、訪問相談もいたします
◇給与改定時ご連絡いただければ給与台帳を拝見し、社会保険料算出、月額変更等の確認をします
◇御社に役立つ有効情報をタイムリーに発信、ご提案します ◇毎月1回人事労務ニュースを持参(又は発送)します

お客様の喜び=私の喜び くにもとゆたか 國本豊 社会保険労務士事務所

〒742-0034 山口県柳井市余田 1310

TEL 0820-24-6886 FAX 0820-24-6887

ホームページ <http://k-sr.jp>

☆公的活動

- ・山口商工会議所エキスパート登録
- ・財団法人やまぐち産業振興財団専門家登録
- ・柳井商工会議所青年部所属
- ・柳井商工会議所中小企業支援センターコーディネーター
- ・柳井市倫理法人会会員(広報委員をしています)

☆講演、メディア出演等

- ・KRY ラジオ「おはようKRY」電話出演(平成20年3月)
- ・FM山口「ザ・ムーブマン」に出演(平成21年11月)
- ・柳井ライオンズクラブにて講演(平成22年11月)
- ・柳井市倫理法人会モーニングセミナー講師(2回)
- ・朝日新聞にて総選挙についてインタビュー(平成24年12月)

今年は仕事だけでなく、何か新たなことに挑戦しようと思います。

