

月刊 企業経営 のがも MAGAZINE マガジン

[発行] ㈱ のがもトータルプランサポート

1

経営情報レポート

- ・働き方の工夫で人件費を圧縮させる
再雇用社員の賃金決定ポイント
- ・知らなかったでは済まされない！
時間外労働に関する基礎知識
- ・新卒者の早期戦力化を目指す
効果的なOJTの進め方

2

経営データベース

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: 名ばかり管理職

- ・「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例
- ・「名ばかり管理職」への緊急対応策

ジャンル: 労務管理 サブジャンル: 入社・採用

- ・雇用契約書に定めた雇用開始日と実際が異なる場合の入社日
- ・試用期間中の社員を正社員として不適格とする判断基準

ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 人事考課

- ・考課対象期間
- ・目標管理制度とは

【今月のビジネス・ヒント】

自ら機会を創り出し、
機会によって自らを変えよ

江副浩正

働き方の工夫で人件費を圧縮させる

再雇用社員の賃金決定ポイント

ポイント

- 1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務
.....
- 2 2つの公的給付の仕組み
.....
- 3 雇用延長者の最適賃金の決定方法
.....



<参考文献>

- 「60 代社員の手取りを下げずに人件費を下げる方法教えます」 佐藤敦 九天社
- 「わかる定年前後の手続きのすべて」 中尾幸村／中尾孝子 新星出版社
- 「スタッフアドバイザー 2009 年 4 月号」 税務研究会

1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

■ 65 歳までの雇用延長が義務化

これまで、高年齢雇用安定法では、65歳未満の定年制をとる事業主に対して、65歳までの安定した雇用確保措置を講ずる「努力義務」を定めていました。平成18年4月1日の改正

平成 22 年 4 月 1 日～ 平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日～	65 歳

により、65歳までの雇用確保措置を講ずることが「義務」づけられました。つまり、60歳の定年年齢に到達しても、社員本人が「会社に残りたい」と申し出た場合、会社はそれを拒否できないことになりました。今回の法改正では、65歳まで、段階的に雇用延長の義務年齢が引き上げられます。

また、事業主は、次の4つの雇用確保措置の中から、自社にあったものを1つ選ばなければなりません。

■ 雇用延長措置の特徴

雇用延長措置		特徴
定年の廃止		定年そのものを廃止、本人が希望すればいつまでも働き続けることができる
定年年齢の引き上げ		定年年齢を65歳または法定義務年齢まで引き上げる
継続雇用制度	勤務延長制度	60歳で正社員としての雇用契約を終了させずに、正社員のまま雇用を継続する
	再雇用制度	60歳で一度定年退社し、新たに嘱託社員等の有期雇用契約を結ぶ

■ 60 歳以上の社員だけが持つ大きな特徴を利用する

「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」とは、大変矛盾した表現です。なぜなら、賃金が上がれば、同時に社員の手取りも必ず下がる関係にあるからです。しかし、60歳以上の社員については、賃金が上がっても必ずしも手取りが下がるとは限りません。その理由は、60 歳以上の社員には、通常の社員にはない特徴を持っているからです。それは次の3つの要素です。

- ①一度雇用契約を終了し、新たな雇用契約を結べる
- ②賃金の減額が行いやすい
- ③2つの公的給付が支給される

最も重要なのは③の「2つの公的給付が支給される」という点です。60 歳の社員には、新たに2つの給付が支給されます。それは、厚生年金から支給される「在職老齢年金」と雇用保険から支給される「高年齢雇用継続給付金」です。

2 2つの公的給付の仕組み

■ 在職老齢年金の計算方法

在職老齢年金とは、働きながら受け取る老齢年金のことをいいます。ただし、本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的です。

本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはありませんが、60歳以降の賃金額等は、会社が決めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができます。

在職老齢年金の計算方法は、60歳代前半と60歳代後半で計算方法が異なります。本レポートは、60歳～65歳の雇用延長がテーマですから、60歳代前半の在職老齢年金に絞って解説していきます。在職老齢年金を計算するには、次の2つの基礎数字が必要です。

■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

- ① 一度雇用契約を終了し、新たな雇用契約を結べる
- ② 賃金の減額が行いやすい
- ③ 2つの公的給付が支給される

■ 高年齢雇用継続基本給付金の計算方法

高年齢雇用継続基本給付金とは、雇用保険から支給される給付金の1つで、60歳から65歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に、賃金が下がった分を国が補償してくれる制度です。

高年齢雇用継続基本給付金の支給要件は、次のすべてを満たすことが必要です。

■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

- ① 60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者であること
- ② 雇用保険の被保険者期間が通算して5年以上あること

高年齢雇用継続基本給付金の計算方法は、60歳到達時賃金に対する、支払われた賃金の低下率に応じて2種類の計算式を使います。

また、それぞれの条件を満たしていれば、在職老齢年金と高年齢雇用継続基本給付金を両方受け取ることは可能です。しかし、それぞれの条件に応じた金額が全額受け取れるわけではありません。両方受け取る場合、「併給調整」が行われ、在職老齢年金から併給調整の金額が引かれて支給となります。

3 雇用延長者の最適賃金の決定方法

■ 最適賃金決定までのステップ

「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」というのは、言い換えれば「社員の手取り額を下げずに人件費を削減する」ことです。なぜなら、賃金を下げれば人件費は必ず下がるからです。次のステップにしたがって、最適賃金を決定します。

■ A 商事）営業部 T さんの最適賃金決定事例

ステップ 1：年金見込み額を調べる

- 60 歳から支給される報酬比例部分： 月額 100,000 円
- 63 歳から支給される定額部分： 月額 65,000 円
- 加給年金： 月額 33,000 円

ステップ 2：生年月日などの社員に関するデータを集める

- 生年月日：昭和 21 年 4 月 10 日
- 扶養家族：妻（6 歳年下）
- 過去 1 年間の賞与はなし

ステップ 3：複数の賃金を設定して、在職老齢年金と高年齢雇用継続基本給付金を含めた総収入額をシミュレーションする

賃金設定	60 歳 到達時	A	B	C	D	E
賃金	400,000	360,000	340,000	280,000	240,000	200,000
在職老齢年金	0	10,000	20,000	50,000	70,000	90,000
併給調整	0	0	0	▲5,229	▲14,400	▲12,000
高年齢雇用継続 基本給付金	0	0	0	13,071	36,000	30,000
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000

ステップ4：社会保険料負担と所得税を差し引き、手取り額を調べる

賃金設定	60歳 到達時	A	B	C	D	E
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000
社会保険料計	50,716	44,532	42,058	34,636	29,688	24,740
所得税	8,920	7,200	6,500	4,610	3,430	2,170
手取り	340,364	318,268	311,442	298,596	298,482	281,090

ステップ5：賃金＋会社社会保険料負担で人件費を調べる

賃金設定	60歳 到達時	A	B	C	D	E
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000
社会保険料計	50,716	44,532	42,058	34,636	29,688	24,740
人件費負担	450,716	414,532	402,058	372,478	361,288	332,740

ステップ6：最適賃金を決定する

A商事の社長は、AからEまでの中からどのパターンを選ぶべきか悩みました。Tさんの手取り確保を第一に考えるならばAパターンを選び、会社の人件費削減を第一に考えるならばEパターンを選ぶべきところです。

社長は悩んだ末に、「中間を選ぼう」ということでした。中間とは、つまり「手取り確保と人件費削減」のバランスが最も良いものを最適賃金として選ぶということです。そうすると、CかDを選ぶことになりますが、これは迷うことはありません。

社長が最適賃金として選んだのは、「Dパターン」です。

その理由は、Dパターンは、Cパターンより賃金額が40,000円も低い設定にもかかわらず、手取り額はほとんど変わりません。また、Dパターンは全5パターンの中でも賃金設定が2番目に低く、すなわち人件費が2番目に少なくてすみます。したがって、Dパターンが「手取り確保と人件費削減」のバランスが最も良いものであると考えられます。

知らなかったでは済まされない！

時間外労働に関する基礎知識

ポイント

- ① 時間外労働対策は企業経営の最重要課題
.....
- ② 労働日数に柔軟性を持たせる変形労働時間制の活用法
.....
- ③ 「みなし」・「裁量」労働時間制適用は要注意
.....
- ④ 「名ばかり管理者」問題への対応法
.....



<参考文献>

- 「これだけは知っておきたい労働法 9 しない・させないサービス残業」 労働基準オンブズマン 著 （旬報社 2002 年）
- 「監督官がやってくる！ 小さな会社の労基署調査対策」 福田秀樹 著 日労研
- 「サービス残業・労使トラブルを解消する就業規則の見直し方」 北見昌朗 著 東洋経済新報社
- 「ビジネスガイド 2008 年 6 月号」「ビジネスガイド 2008 年 8 月号」 鈴木潔 編 日本法令

1 時間外労働対策は企業経営の最重要課題

■ まずは労働基準法を正しく理解することから

労働基準法（以下、「労基法」）32条は、「①使用者は、労働者に休憩時間を除き1週間について40時間を超えて、労働させてはならない。②使用者は、1週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き1日について8時間を超えて労働をさせてはならない。」と定めています。

1週間40時間・1日8時間労働制の原則を明確に、この場合の1週間とは、就業規則などに別に定めていないかぎり、日曜日から土曜日までの暦週をいい、1日とは、午前0時から午後12時までの暦日をいいます。労基法は、同居の親族のみを使用する事業所を除き、事業の種類を問わずすべての事業所に強制的に適用されます。

したがって、法律に定められた例外に当てはまらないかぎり、使用者は、1日8時間以上、1週間40時間以上働かせてはいけないということです（ただし、特例措置対象事業場を除く）。

■ 「36協定」の締結がなければ時間外労働は一切認められない

労基法36条は、労使協定による1日8時間・1週間40時間労働制原則の例外を認めています。この労使協定のことを、労基法36条に規定されていることから「36協定」と呼んでいます。「36協定」は、使用者と労働者との間で締結される協定ですが、労働者個々人との間で締結される契約とは異なります。

事業場に労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者（労働者代表）が締結当事者となります。

「36協定」によって時間外労働が認められていれば、1日8時間・1週間40時間労働制を超えて働かせる事ができるようになります。

■ 36協定締結の条件

①事業所ごとに締結すること

（会社がいくつもの支店を有する場合には、その支店ごとに締結する必要があります。）

②時間外労働をさせる必要性の明記

（「36協定」では、時間外労働をさせる必要のある具体的事由を協定しなければなりません。）

③業務の種類・労働者の数を協定

（いかなる業務について、何人の労働者について時間外労働を何時間認めるかを具体的に協定します。）

④時間外労働として延長することができる時間を明記する

（1日および1日を越える一定期間について延長することができる時間を明記して協定する必要があります。）

⑤無制限に労働時間を延長できるわけではない

（有害業務については、1日2時間が限度です。また年少者（18歳未満の者）については、「36協定」の適用はなく、時間外労働が許されていません。）

⑥届出

（事業所を監督する労働基準監督署長に届け出る必要があります。）

2 労働日数に柔軟性を持たせる変形労働時間制の活用法

■ 1ヵ月単位の変形労働時間制とは

1ヵ月単位の変形労働時間制とは、1ヵ月以内の一定の期間を平均し1週間の所定労働時間が40時間以下の範囲内において、1日8時間及び1週40時間の法定労働時間を超えて労働させることができる制度です。

1ヵ月単位の変形労働時間制は、就業規則その他これに準ずるものまたは労使協定により導入することができます。労使協定は労働基準監督署長に届け出る必要があります。なお、労使協定の締結と届出だけでは不十分で、就業規則の変更手続が必要になる場合があります。

また、変形労働時間制であっても、いったん各日、各週の労働時間が特定されたときには、業務上の必要があっても、その変更は認められません。

1ヵ月単位の変形制で、時間外労働となるのは、以下の通りです。

- ①変形時間の労働時間の枠を超え、1日8時間または1週40時間を超えて労働した時間
- ②変形期間における法定労働時間の総枠を超えて労働した時間

■ フレックスタイム制とは

フレックスタイム制とは、1ヵ月以内の一定期間の総労働時間を定めておき、労働者がその範囲内で各日の始業及び終業の時刻を選択して働く制度です。

■フレックスタイム制を採用するには

- ①就業規則その他これに準ずるものにより、始業及び終業の時刻を労働者の決定にゆだねることを規定すること
- ②労使協定により、対象となる労働者の範囲、清算期間、清算期間中の総労働時間、標準となる1日の労働時間などを定めることが必要です。



3 「みなし」・「裁量」労働時間制適用は要注意

■ みなし労働時間制と裁量労働制を適用できる条件

■ 3種類の「みなし労働時間制」

制度	適用される場合	必要条件
事業場外 みなし労働時間制	事業場外での業務で、かつ、使用者の具体的な指揮監督が及ばず労働時間を算定することが困難な業務に従事する場合に限られる場合	①就業規則に、対象業務、対象労働者の範囲とみなし労働時間（所定労働時間）「事業場外労働のみなし労働時間制に関する定め」を明記 ②就業規則を労働基準監督署に届出 ③労働者に周知する
専門業務 型裁量労働制	業務の性質上その遂行の方法を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要があるため、業務遂行の手段・時間配分決定等に関し具体的指示が困難な場合	始業・終業時刻に関する事項を就業規則に定める。 使用者は、事業場の過半数組合または過半数代表者との書面協定で以下について定め、これを労働基準監督署へ届け出、労働者に周知する義務を負う。 ①対象業務 ②対象業務に従事する労働者に対し、業務遂行や時間配分の具体的指示をしない ③労働時間算定について協定で定めるとした場合、労働者をその業務に就かせたときは、協定所定の時間労働したものとみなすこと ④協定の有効期間
企画業務 型裁量労働制	特に業務に専門性がない労働者であっても、企業の本社等の事業運営上の重要な決定が行われる事業場で、企画等の業務を行う労働者について適用	①労使委員会を設置する この労使委員会は、労働条件に関する事項を調査審議し、事業主に対し当該事項について意見を述べることを目的とする、使用者と事業場労働者の代表者を構成員とする委員会とされ、所定の手続による委員の指名・信任、議事録の作成・保存、周知、運営規程の作成が必要 ②労使委員会の設置を労働基準監督署に届け出る ③労使委員会で、全員の合意により決議 イ) 対象業務（企画、立案、調査および分析の業務であって遂行手段等に関し使用者が具体的指示をしないこととする業務） ロ) 対象労働者の範囲 ハ) 労働時間として算定される時間（みなし労働時間） ニ) 健康および福祉を確保するための措置 ホ) 苦情の処理に関する措置 ヘ) 労働者の個別の同意 ト) 有効期間 チ) 記録の保存等 ④使用者は、対象労働者の個別の同意を得る ⑤③の決議を労働基準監督署に届け出る

※労使委員会は、委員の半数は、過半数組合か過半数代表者に任期を定めて指名され、労働者の過半数の信任を得ていることが必要

4 「名ばかり管理職問題」への対応法

■ 管理職と管理監督者の違い

企業での管理職と、労働基準法でいう管理監督者とは異なります。課長職以上を管理職として扱っている企業が多いと思いますが、労働基準法の管理監督者は役職名や肩書きで判断できません。労基法上では「監督もしくは管理の地位にあるもの」「部長、工場長など労働条件の決定、その他労務管理について経営者と一体的な立場にあるもの」とされています。

つまり、管理監督者について各企業で勝手に「課長職以上は管理監督者だから、残業代は支払わない」というわけではなく、客観的に「労働時間、休憩、休日を適用除外にしても、労働者保護の観点から問題がない」と言える範囲に限定されます。

管理監督者の意義・範囲については、法令は特段に定めていないため、行政解釈が示されています。**管理監督者とは、労働条件の決定その他の労務管理について経営者と一体的立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべし、とされています**（昭22.9.13発基17号、昭63.3.14基発150号）。その要件は以下の通りとなります。

- ①事業主の経営に関する決定に参画し、労務管理に関する指揮管理監督権限があること
- ②自己の出退勤をはじめとする労働時間について裁量権を有していること
- ③一般の従業員に比べその地位と権限にふさわしい賃金上の処遇を与えられていること

■ 管理監督者 チェックリスト

職務内容・権限・責任等		○・×
1	募集・採用条件・採用について決定権限があるか	
2	人事考課、賞与額について決定権があるか	
3	昇進・昇給について決定権限があるか	
4	人事計画の作成について権限があるか	
5	重要事項を決定する会議への参加権限があるか	
勤務態様		○・×
6	自己の勤務時間について、実質的に見て裁量権が行使できるか	
7	早退・遅刻のとき賃金が控除されないか	
待遇		○・×
8	すぐ下の非管理監督者の賃金水準と比較して十分といえるか	
9	管理監督者になり、時間外手当が支払われなくなったことにより、以前より賃金が低くなってはいないか	
10	役職手当を含めた待遇が管理監督者に見合うものか	

新卒者の早期戦力化を目指す 効果的なOJTの進め方

ポイント

- 1 企業の人材育成の現状とOJTの必要性
- 2 「自立」を目標に中期育成計画を立てる
- 3 日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ法

<参考文献>

- 『これだけ！ OJT（すばる舎 2010年）』中尾 ゆうすけ 著
- 『新版 OJTで部下が面白いほど育つ本（中経出版 2006年）』小山 俊 著



1 企業の人材育成の現状とOJTの必要性

■ 企業における人材の空洞化とOJTの必要性

これからOJT担当者に任命される20代後半から30代前半の若手・中堅社員の中には、自分たちの後輩社員がおらず、人を育てた経験のほとんどない人も多く存在します。初めての人材育成を手探りで行うことは難しく、OJT担当者に任命されるのは、多くが現場の中核を担っている業務負荷の高い人たちです。そんな彼らが手間のかかる割に成果が見えづらい人材育成に仕事の優先順位を上げて取り組むには、相当の覚悟と自分自身による意味づけが必要となるでしょう。

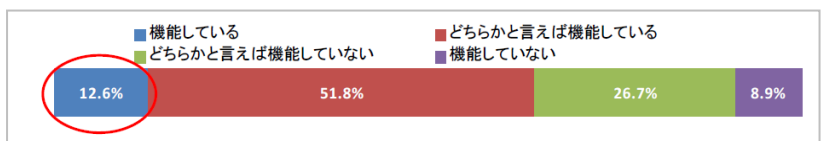
また、企業側としては「できる限り早く戦力化してほしい」ということが今の新卒者への期待です。以前は、「5年程度で一人前」が、今では「3年で一人前」早い企業であれば「1年で一人前」となるという期待のもとに、仕事をこなさなくてはならない状況にある新卒者が多く存在します。そのため、本人の資質や努力だけでは成果を上げられないという事態が起こっています。

■ 企業の人材育成の現状

学校法人産業能率大学が2010年に実施した「経済危機下の人材開発に関する実態調査」では、人材開発の方針について、OJT中心か、Off-JT中心かを尋ねた結果、OJT中心もしくはそれに近いと答えた割合が8割を超えています。

また、計画的OJTの機能状況について尋ねた結果、肯定的な回答（「機能している」「どちらかといえば機能している」）が6割強を占

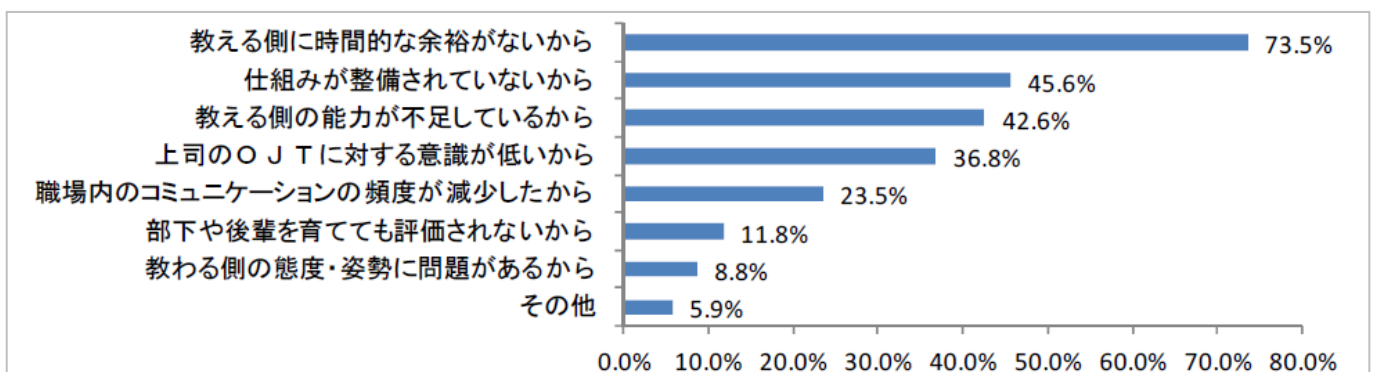
■ 計画的OJTの機能状況



めたものの、「機能している」と答えた企業は12.6%に留まっています。「機能している」企業以外は、程度の違いはあっても何らかの課題を抱えている企業が多いとことがわかります。

機能していない理由では、「教える側に時間的な余裕がないから」（73.5%）が最も多く、「仕組みが整備されていないから」（45.6%）や、「教える側の能力が不足しているから」（42.6%）が上位を占めています。

■ 計画的OJTの機能状況



（出典：「経済危機下の人材開発に関する実態調査」（学）産業能率大学2010年）

■ OJTを行うことのメリット

新卒者を育成する場合のOJT担当者は、比較的年齢の近い20代後半から30代前半の若手・中堅社員が担うのが一般的です。

仕事をしながらマネジメントしなければならない立場となり、

余計な仕事になりかねない新卒者のOJTは百害あって一利なしと考えるOJT担当者が出てくることが危惧されます。いくら優秀な人材でも伸びるための手順が悪ければ、中途半端な逸材で終わってしまいます。

教育は家づくりに似ています。目に見えない部分で手抜きの工事をして立派な家に仕上がります。しかし、その手抜きをした部分は長い年月の経過とともに露見してくるものです。OJTは、OJT担当者、部下、会社にとっても多くのメリットをもたらします。

■ OJTを行うことのメリット

① OJT担当者のメリット	● チームの戦力向上 ● 適材適所の人材活用 ● ゆとりのある業務遂行
② 部下のメリット	● 役割分担の遂行 ● 発展的自己研鑽 ● 相互負荷調整のチーム作り
③ 会社のメリット	● 部下の成長・育成 ● 職場活性化 ● 業績向上

■ OJTの基本はPDCA

OJTを行う際もビジネスの基本である「PDCA」サイクルに基づいて実施します。PDCAとは、「Plan＝計画」「Do＝実行」「Check＝評価」「Action＝改善」のことで、この繰り返しのことによって継続的に業務の質を上げていく仕事のマネジメントサイクルです。OJTは、計画を立て

■ 自社のOJTチェックリスト

診断項目	チェック項目	チェック欄	
PLAN (計画)	1 OJT期間における新卒者の成長の目標値が設定されている	Yes	No
	2 OJTの実施計画が作成されている	Yes	No
	3 適切なOJT担当者が選出されている	Yes	No
	4 OJTの実施計画が、OJT担当者・上長間で共有されている	Yes	No
	5 OJT担当者・上長は新卒者研修の実施状況・内容を把握している	Yes	No
DO (実行)	6 OJT期間中、OJT担当者・新卒者間の定期的なコミュニケーション機会が確保されている	Yes	No
	7 OJT担当者に、指導方法に関する教育機会や手引きが与えられている	Yes	No
	8 OJT担当者間で、OJTの進め方にバラつきがない	Yes	No
	9 OJT担当者間で、育成に関する情報が共有されている	Yes	No
	10 OJT担当者以外の社員にも、新卒者育成に関わる機会がある	Yes	No
CHECK (振り返り)	11 OJT期間中、OJT担当者・新卒者・上長間で定期的な振り返りの機会がある	Yes	No
	12 状況に応じて、OJTの実施計画が更新されている	Yes	No
	13 上長はOJTの実施状況を把握している	Yes	No
	14 OJT担当者の活動へ、フィードバック(評価含む)が行なわれている	Yes	No
	15 上長はOJTの重要度を認識している	Yes	No
ACTION (改善)	16 計画策定時、および振り返り時は、新卒者に求められる行動が具体的に示されている	Yes	No
	17 求められる行動の方針がOJT担当者・上長間で共有されている	Yes	No
	18 OJT実施計画に基づき、実績が「見える化」されている	Yes	No
	19 OJTの終了条件が明確にされている	Yes	No
	20 次年度に向け、新卒者研修・OJTの高度化が行なわれている	Yes	No

● 14項目以上のYesが望ましい

ることから始まります(Plan)。その計画に基づいて、仕事を通して、経験をさせ、様々な能力を身につけさせていきます(Do)。計画どおりに成長しているかどうか定期的に確認し、身についた能力と、身につけていない能力を明確にしていきます(Check)。計画通りに身につけなかった能力を、身につける処置をとります(Action)。そして、次のステップで必要な能力をどう身につけさせるのか、これまでの計画を見直し次の計画を立てるのです(Planに戻る)。

2 「自立」を目標に中期育成計画を立てる

■ 新卒者の目標はまずは「自立」すること

「OJTのゴールはどこにすべきか？」と悩むことがあるでしょう。新卒者の場合は、まずは「自立」が最初の目標になるでしょう。「自立」という言葉は様々な解釈でき、人によって意見が分かれます。ここでいう「自立」というのは、現在の業務範囲においてOJT担当者の指示のもと、新卒者が自身の判断で業務を支障なく遂行できる状態です。新卒者が自分の力で仕事を進められるようになるためには、上記のようなことが出来ることが最低条件となるでしょう。

■ 新卒者に習得してほしい基本的な能力

- ① ビジネスマナーとビジネスマインドの習得
- ② コミュニケーションの基本の習得
- ③ 仕事の進め方、専門知識の習得
- ④ 協調性、責任感等の基本的なヒューマンスキル
- ⑤ 自社について理解すること
(強み・弱み、歴史、ルール、競合等)

■ 2～3年を目標とするOJT計画書作成の進め方

OJT計画書の一般的なシートの例です。OJT計画書をつくり、OJT担当者、OJTの対象者である新卒者との間で共通認識を持たせます。OJT計画書は、会社の実情に合わせてつくりますが、次の3つのポイントを押さえていることが必須です。

■ OJT計画書の書式例

OJT計画シート

OJT対象者		OJT担当者		OJT実施期間		
所属		所属		年	月	日
氏名		氏名		年	月	日

1. OJT目標（期間終了後のあるべき姿）

--

2. 習得すべき能力（目標と現状のギャップを明確にし、習得すべき能力を明らかにする）

目標とする能力	現状の能力	習得すべき能力

3. 能力習得のために取り組む業務（どのような業務を通じて能力を習得するのかを明確にする）

業務内容	習得する能力

4. 評価（OJT実施後の振り返り、対象者と担当者の意識の差を明確にし、お互い納得すること）

自己評価		OJT担当者評価	
①目標の達成状況		①目標の達成状況	
②今後の課題		②今後の課題	

5. 長期的目標

自己目標	OJT担当者コメント

- ① 「5W1H」が網羅されていること
- ② OJT担当者、OJT対象者が共通認識を持てること
- ③ PDCAが回せるように、結果の振り返りと次のステップがわかること

次に、①「何が、どの程度でできればいいのか」の目安をつくる、②業務に必要な能力の洗い出し、③能力習得のために取り組む業務を考え、OJTに取り組みます。

実施期間終了後、OJTの評価を担当者・新卒者がお互いに確認し、新卒者自身が「将来どうしたいか」といったことを考え、長期的な視点での目標（希望）を確認していきます。

3 日常業務を通じて短期的な育成状況をつかむ

■ 効果的な運用はOJT担当者の意識次第

「意図をもって計画的に行う」というのは非常に労力がかかるものです。特に計画書を記入するのは、続けること自体負担に感じます。

続けていくうちに、いつの間にか書くことが作業になって、書くことで満足してしまい、書くことが目的になり、その結果挫折してしまうというのはよくある話です。

計画書の運用が続かないのは、多くは次の3つの理由からです。

① 時間がない

計画書を書くのは非常に手間のかかることです。仕事に成果を求められるなかで、直接的に成果につながっているのか分からない計画書に時間をかけるということは、十分な理解と納得がなければできないことです。どうしても手間であるならば、簡潔に書いてもよいし、一部だけでも構いません。まずはこのような計画書に慣れること、習慣化することから始めましょう。

② 書かされているという意識

目標管理制度をはじめとした様々な制度のなかで、このように計画書を記入させる会社は多いと思います。それが形骸化し、人材育成の目的を果たしていないのであれば、組織として制度の運用に成功しているとは言えないでしょう。

ただし、OJT担当者が役割を果たすためのツールとしては、計画書の記入は十分意味のあることです。周りがどうあれ、個人レベルではその計画書を活用するべきです。

③ どういうレベルで書けばよいのかわからない

新卒者に足りないものを真剣に考えていくと、いつしか、OJT担当者である自分自身の成長のために必要な能力が見えてくることもあります。それは新卒者にとっても学ばねばならないことのはずです。

能力向上の目標に関して書くことが思いつかないのは、あらゆることをすべて吸収した優秀な社員か、成長することを放棄した人です。

■ OJT計画書は随時修正が前提

OJT計画書の記入頻度は、ケースバイケースでよいでしょう。これは、会社や職場単位でルール化されているところもあり、やり方は様々です。

ただし、一定の基準はあるべきです。例えば、年に1回とか、半年に1回というようにルール化しておかなければ、日常の忙しさのなかで忘れ去られてしまうので、定期的を確認する必要があります。もちろん、ルールに縛られて、運用が実態とかけ離れてしまっては意味がありません。育成という目的のためであれば、柔軟に対応してもよいのです。計画書は随時修正が必要です。



「名ばかり管理職」に対する行政指導の実例

「名ばかり管理職」に対する企業への行政指導とはどのようなものなのでしょうか？実例を教えてください。



1 裁判例の基準

管理監督者性の判断をする多くの裁判例は、日本マクドナルド事件の判決に限らず厳格です。特に、職務権限がある程度認められても、相当程度の広い権限と裁量性が無ければ、たとえ待遇がある程度のレベルであったとしても、管理監督者性を容易に認めません。裁判で否決されると、役職手当を支給していたときは、その解釈が争点となります。つまり、当該役職手当は、割増賃金の算定基礎に入るのか、そして計算された割増賃金から既払いの定額残業代として控除できるのかということです。

また、付加金の支払いを命じる裁判例もあります。金額についてはいろいろありますが、中には割増金額と同額まで命じた裁判例もあります。

2 裁判による対応例

管理監督者性としての実態がない労働者を管理監督者と位置付けていたときには、以下のような対応を命じられます。

- ① 労働時間、休憩、休日の労基法の規制が及ぶことになり、法定労働時間（1日8時間、1週40時間）を超えれば、割増賃金を支払わなければなりません。
- ② 役職手当を支払っていても、その手当の取扱いが問題となり、役職手当を割増賃金の算定基礎に算入しなければならず、かつ、計算された割増賃金からその役職手当分を控除することができない可能性があります。
- ③ 付加金を支払う可能性があります。

賃金債権の時効は2年なので、2年分の未払い賃金を支払わなければならなくなり、莫大な負担となります。

3 労働基準監督署による監督・是正指導

労働基準監督署が、管理監督者性について違法であると判断した場合は、是正勧告を出し、労働時間管理と時間外・休日出勤に対する割増賃金の支払いを勧告します。

しかし、この判断は実態に沿った総合判断である性質上、労働基準監督署が違法と断定して勧告するケースは少ないと予想されます。違法とまでは言えないが改善すべしと判断し、指導票を出し再検討を指導するケースがほとんどです。

経営データベース ②

ジャンル: 労務管理 > サブジャンル: 名ばかり管理職



「名ばかり管理職」への緊急対応策

「名ばかり管理職」問題への企業の対応策としては、どのようなものがあるのでしょうか？



1 管理職と非管理職との時間管理を明確に区分する

自己の勤務時間に関する自由裁量の有無が「管理監督者」の該当性を判断する基準の1つとされています。そこで、管理職と非管理職との間で時間管理を明確に区分するという方法があります。具体的には、以下の3点になります。

	管理職	非管理職
欠勤・遅刻・早退について	報告・届出事項とする	承認事項
賃金と労働時間	完全月給制	ノーワーク・ノーペイ
賞与と労働時間	連動しない	連動する (例：欠勤・遅刻・早退などが査定基準となる)

2 下位の職務にある者と賃金の比較

「役付者以外の一般労働者に比し、優遇措置が講じられているか否か」として、下位の職位の者との賃金比較も判断の基準の1つとされています。

特に、割増賃金を含めた月例給与において、管理職とその下位者との間で金額の逆転が生じている場合、必ず対策を講じなければなりません。具体的には以下の2点があります。

- ① 役付者にふさわしい役職手当、基本給を支給する
- ② 賞与額の支給率を見直す

3 管理職の権限の見直し

現実には部下がいないなど、管理職としての実態に欠ける従業員までも管理職として扱うことは妥当ではなく、「管理監督者」に該当する管理職の権限の見直しも行うべきです。「監督権限・管理権限を有しているか否か」ということが、判断の基準になります。

ここでいう監督権限とは、部下に対して指揮命令の権限と業務命令権（例としては、時間外・休日労働命令など）を合わせたものです。

4 残業代定額払いでの対応

管理監督者としての位置付けに自信を持てなければ、残業代定額払いでの対応を検討してください。一般的に管理監督者へは、見込まれる残業時間に対する残業代を含めて、役職手当や基本給に上乗せする形として、非管理職よりも高い給与を支給しているかと思います。



雇用契約書に定めた雇用開始日と実際が異なる場合の入社日
当社では、「勤務開始日を入社日」としていますが、雇用契約書で定めた雇用開始日と異なることがあります。この場合、入社日はいつにすべきでしょうか。



通常、雇用契約では、雇用開始日を明らかにして締結します。しかし、実際には、ご質問のように、何らかの理由で雇用契約書に示した雇用開始日と実際の勤務開始日が異なることがあります。

しかし、雇用契約書で取り決めた雇用開始日と実際に勤務を開始する日が異なると、様々な不都合が生じます。雇用保険や厚生年金保険は、取得日によっては給付を受けるために必要な期間が不足することもありますし、退職金や年次有給休暇など、入社日を起算日として継続勤務期間を計算する場合にも不都合が生じることがあります。

したがって、このような問題を統一的に処理するためには、雇用契約書で取り決めた雇用開始日と実際の勤務開始日を一致させておかなければなりません。この場合、どちらに合わせるかは任意ですが、次の点に留意しなければなりません。

(1) 実際に勤務を開始した日が雇用契約書の雇用開始日より遅れた場合

<雇用契約書の雇用開始日を入社日とする場合>

この場合の留意点として、契約書に明示された日より遅れた日数分の給与を、無給とするのか有給とするのかを定めておく必要があります。

<実際の勤務開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の雇用開始日を実際の勤務開始日に合わせて訂正し、その日を雇用開始日とします。

(2) 実際に出勤した日が雇用契約書に明示された日より早まった場合

<雇用契約書の雇用開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の雇用開始日以前の実際に勤務した期間については、アルバイト扱いとし、労働者名簿の「雇入年月日」の欄には、雇用開始の日を記入します。

<実際の勤務開始日を入社日とする場合>

この場合には、雇用契約書の入社日を実際の勤務開始日に訂正し、入社日にします。

Point :

雇用開始日と勤務開始日が異なると、種々問題が生じますので、雇用契約書に記載された雇用開始日か、実際の勤務開始日か、入社日をどちらかに統一しておくことが望ましいでしょう。



試用期間中の社員を正社員として不適格とする判断基準

試用期間中の社員を不適格と判断する基準を教えてください。また、その基準を就業規則に明記しないと、正社員への登用を拒否できないでしょうか。



試用期間中に採用を取消したり、試用期間満了時に正社員への登用拒否は、法律上は解雇に当たりますが、試用期間中は、一般に、通常の解雇より解雇権が広く認められています。

これは、試用期間を設ける目的は、通常、入社前の審査だけでは新規採用者の適格性を十分に把握することができないため、一定期間の勤務状況などを観察することによって本採用とすることがどうかを判断するための期間であることから、その期間中に従業員として不適格と認めた場合には、労働契約を解約することができるという解約権留保付の特約がなされている期間と解されているためです。

しかし、試用期間中だからといって、使用者に無制限に解雇権が認められるものではありません。

裁判例でも、「客観的に合理的な理由が存在し、社会通念上相当として是認される場合」にのみ許される（昭和 48.12.12 最高裁大法廷判決「三菱樹脂事件」）としています。

この判例では、「企業者が、採用決定後における調査の結果により、または試用期間中の勤務状態等により、当初知ることができず、また知ることが期待できないような事実を知るに至った場合において、そのような事実を照らしその者を引き続き当該企業に雇用しておくのが適当でないと判断することが、上記解約権留保の趣旨、目的に照らして客観的に相当であると認められる場合」に、解約権を行使できるものとしています。

このように、就業規則等で具体的な事由（基準）を定めていなければ試用期間中または試用期間満了時に解雇できないものではありませんが、トラブルを最小限に抑えるためには通常の解雇事由（基準）とは別に、「試用期間中の解雇」の条項を設けて具体的な解雇事由（基準）を定めておいたほうがよいでしょう。

Point:

試用期間中の採用取消しや試用期間終了時の正社員への登用拒否（いずれも解雇に当たる）は、通常の解雇より広く認められていますが、試用期間中における勤務状況など、解雇するだけの客観的かつ合理的な理由があることが必要です。



考課対象期間

人事考課を行うに当たって、評価期間をどう設定すればよいのでしょうか。



人事考課の目的により様々ですが、昇給については過去1年間、賞与については過去6ヶ月間（賞与算定期間にあわせて）を対象期間とするのが一般的です。

考課項目としては、情意考課、成績考課は年2回、能力考課は年1回実施します。

1 昇給のための人事考課

昇給は通常年1回行われます。例えば、4月1日付けで昇給を実施するときは、そこまでの1年間（前年の4月1日～当年3月31日）を対象として、主に能力考課を実施します。

2 賞与のための人事考課

賞与支給は、年2回から3回の支給日と算定期間を決めるのが一般的です。例えば夏期賞与の場合、6月15日を支給日として、当年1月～6月までを算定期間とします。人事考課の対象期間も賞与の算定期間と同一とし、考課期間中の情意考課、成績考課を実施します。

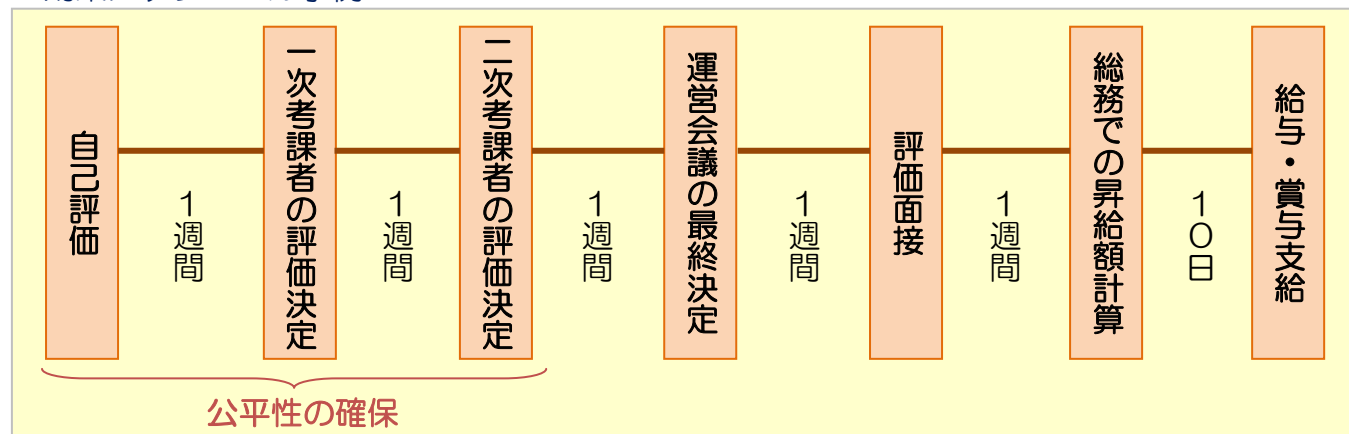
3 昇進・昇格のための人事考課

昇進・昇格の実施に先立つ1年間を人事考課の対象とします。考課項目はすべてを対象とし、総合的に鑑みる必要があります。

■効果時期事例

考課月	支給月	目的	考課期間	評価対象
3月	6月	夏期賞与	9月1日～2月28日	情意、成績
9月	12月	冬期賞与	3月1日～8月31日	情意、成績
3月	4月	昇給・昇格	4月1日～2月28日	情意、成績、能力

■効果スケジュール事例





目標管理制度とは

社員に目標を持たせて、その目標に沿う仕事をしてもらいたいと考えています。社内ではどのような制度を導入すればよろしいでしょうか。



1 目標管理制度とは

組織目標や等級基準に基づいた個人目標を設定し、その取り組み状況や達成度合を評価する制度。各階層で設定された目標が達成されて、初めて組織全体のビジョンが達成されます。目標管理は、目標の立案、遂行、遂行状況の確認と課題抽出、課題に対する対策立案と実施、という PDCA サイクルによって段階的に達成されるものです。

■目標管理制度の目的

- 組織目標と個人目標の関連付け
- 社員の動機付けと能力開発
- 自主性の発揮

2 運用方法

(1) 目標の種類

- 成果目標…部門、チーム目標達成のための取組目標
- 業務目標…自らの立場に求められる仕事や能力を高めるための目標
- チャレンジ目標…自己啓発をもとに能力や行動を開発するための目標

(2) 評価回数、時期の検討

年間を通じての管理、つまり年 1 回の目標設定と評価を行う方法と半期ごとに目標設定を行い、評価する方法（年 2 回）が一般的です。

3 目標管理シートの作成

目標管理シートを作成し目標やその内容、達成方法等を目に見えるようにすることが必要です。目標管理シートはいくつかのパターンを用意し、自社にふさわしいものを選択するようにしましょう。また、作成したシートは確定ではなく、運用後改善を進め、自社になじむようにすることが重要です。

4 個人目標の設定

個人目標の設定は、目標の内容に枠組みを持たせるものの社員の自主性を重視し、その枠組みの中で取り上げるテーマは社員自らの判断で決定させます。その実行も自己管理、自己統制に任せることが、自主性を育てるポイントとなります。そのため、目標が単なる目標（スローガン）では、個人では実行に移せず、目標管理全体が機能しないことになります。

目標設定こそが、目標管理成功の要であり、この設定に時間や労力を費やすこととなります。目標設定にはセオリーがあり、具体的な方策や手段が不可欠です。この先、半年、1 年間の施設のあるべき姿や自分の仕事について、結果だけでなく手段、方法を含めて、そのストーリーを描くことになります。