

# 雇用調整助成金による 「就労意欲低下」への対応策

## 注目トピックス

### 01 | 雇用調整助成金による

#### 「就労意欲低下」への対応策

コロナ禍により深刻なダメージを受けている業種における「従業員の就労意欲低下」が問題視されています。コロナ禍後を見据えた今後の対策を考察します。

## 特集

### 02 | 労働基準法「減給の制裁」を知る

遅刻や素行不良などの問題に対して会社が従業員に減給のペナルティーを与える場合、労働基準法上の制限を受けます。

### 03 | 働き方が「会社ベース」から

#### 「プロジェクトベース」に変わる時

副業容認の流れがこのまま加速すると、「会社が受注した仕事を組織内でシェアする」という従来のあり方が変わっていく可能性があります。今後普及していくであろう「プロジェクトベースの働き方」について解説します。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | 気持ちよく人を動かす

#### (クロスメディア・パブリッシング)

『人は、仕事時間の4割以上を「誰かに動いてもらうための活動」に充てている』。しかしながら、なかなか思い通りにはならないものです。戦略コンサルティングとして現場で活動するなか、「戦略だけでは人は動かない」と痛感した筆者がたどり着いた、人を動かす方法論をご紹介します。



## 日本社会保険労務士法人より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 減給についての

#### 法的リスク確認チェックシート

# 雇用調整助成金による

## 「就労意欲低下」への対応策

### はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大の影響で大きく拡充された雇用調整助成金により、失業率は諸外国に比べ低く維持されている一方で、働かずとも賃金補償が受けられることで、就労意欲の低下や会社への帰属意識の希薄化などの問題が引き起こされています。手厚い雇用調整助成金の弊害と、今後の対応策について考察します。

### 雇用調整助成金の現状

雇用調整助成金は現在、「1日当たり上限 13,500 円、助成率 90%※」となっています。ただし、売上 30%以上減などの著しい影響を受けている企業については「1日当たり上限 15,000 円、助成率 100%※」で計算されるため、雇用調整助成金を申請する企業が「後から大部分が助成される前提」で休業手当を手厚く支給するインセンティブが働きます。(上記の特例は現段階で 2021 年 11 月末まで継続することが決定しています。)

※解雇がない場合

### 就労意欲低下の問題

#### 現在の雇用調整助成金

休業手当の約80～90%以上

→ 企業が休業手当を満額支払うインセンティブが働く

雇用調整助成金により休業手当の実質 80%～100%近くが補償される影響で、特に「働かずとも同等の賃金がもらえるアルバイト」の就労意欲の低下、モラルの低下が問題となっています。例えば、コロナ禍前に「週3日程度、変動シフト」の契約で勤務していたアルバイトについて満額の休業手当を支払い続けることで、「実際は週3回働く意思がないのに休業手当だけ受け取っている状態」になったり、休業中に会社の許可なく他のアル

コロナ禍により深刻なダメージを受けている業種における「従業員の就労意欲低下」が問題視されています。コロナ禍後を見据えた今後の対策を考察します。

バイトをしたりといった就労意欲上・モラル上の弊害が生まれています。

### 対策

就労意欲低下の問題に対しては、次のような対策が考えられます。

- 全休業とせず部分的に勤務シフトを入れて就労意欲が低下しないように配慮する
- 休業手当の補償率を下げ、就労した場合の金銭メリットを増やして就労を促す

### 休業手当引き下げの注意点

なお、休業手当の補償率を引き下げの場合、休業労使協定によって労使で合意する必要があります。下記の表の通り、休業手当の金額は計算方法によって随分違いますので、休業補償率を引き下げの場合も「急激に生活を脅かさない最適なライン」をよく検討しましょう。

月給 20 万円の場合の 1 日当たり休業手当額

補償率	所定労働日数基準※	平均賃金基準※
100%	10,000 円	6,522 円
90%	8,000 円	5,870 円
80%	7,000 円	5,218 円
70%	6,000 円	4,566 円
60%	5,000 円	3,914 円(法定下限)

※月所定労働日数 20 日、平均賃金計算期間の暦日数 92 日で計算

### 解雇の問題

雇用調整助成金で大部分の休業手当負担が補填されている現在、事業縮小による整理解雇はかなりハードルが高いと言われています。一方的な休業手当の縮小や解雇に安易に踏み切るのではなく、再就職先も見据えた丁寧な対応が求められるところです。

# 労働基準法 「減給の制裁」を知る

遅刻や素行不良などの問題に対して会社が従業員に減給のペナルティーを与える場合、労働基準法上の制限を受けます。

## はじめに

会社が従業員に対して減給の懲戒処分（ペナルティー）をする場合、労働基準法による制限を受けます。労基法第91条には次のように決められています。

就業規則で、労働者に対して減給の制裁を定める場合においては、その減給は、一回の額が平均賃金の一日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の十分の一を超えてはならない

この条文を紐解くと、3つの重要な要素があります。

### ①就業規則上の根拠

懲戒処分として減給をするためには、就業規則に「懲戒の一つとして減給があること」を定めておかなければなりません。そして「どんなことをした時に減給というペナルティーを受けるか」についても規定されている必要があります。さらに行為と罰が釣り合わないものは、たとえ就業規則に規定されていても認められない可能性があります。

### ②1回の限度

一つの事案について、減給の限度は「平均賃金の半額まで」に制限されています。この「一つの事案」の数え方について、「遅刻1回=1つの事案」と数えることも可能ですが、就業規則に「1ヶ月の遅刻回数が3回以上になった場合は減給とする」と規定している場合は「3回遅刻して一事案」と数える必要があります。

なお、平均賃金は1日単位で計算され、減給対象となる事案が起きた月の直前3ヶ月の賃金総額をその期間の暦日数で割って求めます。例えば月給20万円の従業員の平均賃金はおよそ6,522円となるため、この場合の減給の1回の限度額は「6,522円×0.5=3,261円」となります。



月給20万円の場合

平均賃金約6,522円

減給制裁  
3,261円

なお、遅刻した時間分の賃金を差し引くことは通常この「減給の制裁」に当たらず、ノーワーク・ノーペイの原則により当然に差し引くことができると考えられているため、遅刻に対してのペナルティーは「不就労時間分の控除+減給の制裁金」とすることができます。

### ③1ヶ月の限度

減給の制裁には1ヶ月の限度も定められています。1ヶ月のうちに複数回の問題行為があった場合でも、減給の制裁金は一賃金支払期における賃金総額の10分の1以内にしなければなりません。当月に控除しきれなかった制裁金については翌月以降に繰り越すことができます。

## 「罰金」と「減給の制裁」の違い

よく似た事例として「罰金」があります。例えば「ノルマ未達の場合は罰金〇〇円」や「〇ヶ月以内に退職したら研修費〇〇円を負担」などの罰金制度は、労働基準法第16条（損害賠償の予定）で禁止されています。

## 降格による減給との違い

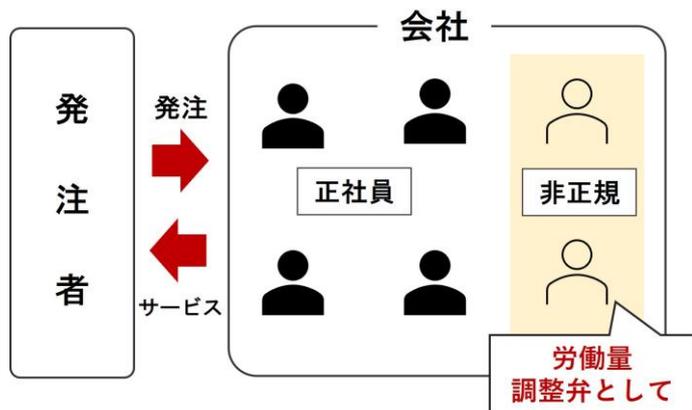
例えば役職から外れたことにより役職手当がなくなるなど、降格に伴う給与の減額は一般に労働基準法第91条（減給の制裁）の規制を受けません。ただし、降格の根拠となる人事評価制度や賃金制度がきちんと周知され、実際に運用されていることが前提となります。能力不足や成績不良により給料を下げたい場合は、下げる根拠を説明できるように賃金制度を整備してください。

# 働き方が「会社ベース」から「プロジェクトベース」に変わる時

副業容認の流れがこのまま加速すると、「会社が受注した仕事を組織内でシェアする」という従来のあり方が変わっていく可能性があります。「プロジェクトベースの働き方」について解説します。

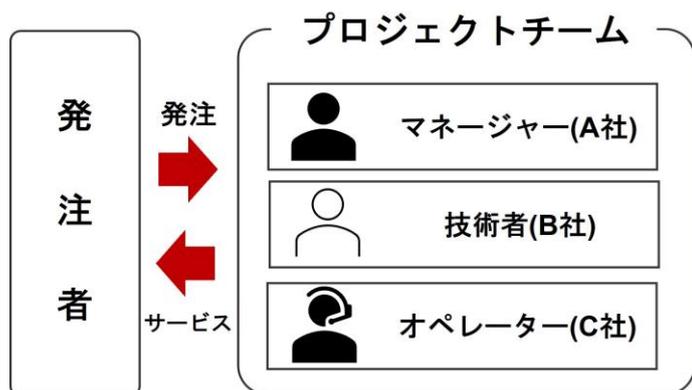
## 従来の「会社ベース」の働き方

副業を容認する企業が徐々に増えてきたことに伴い、「受注した仕事を誰がするか」についての考え方が変わりつつあります。今までの会社組織においては、下図のように会社が受注した仕事を組織内の社員で分業して引き受けることが一般的でした。このシステムによってサービス品質の維持と正規雇用の長期安定が図られていた一方で、労働供給量の調整弁としてパートアルバイトや派遣社員などの非正規雇用者が使われた結果、正規雇用との格差問題が生まれた側面もあるでしょう。



## プロジェクトベースの働き方とは

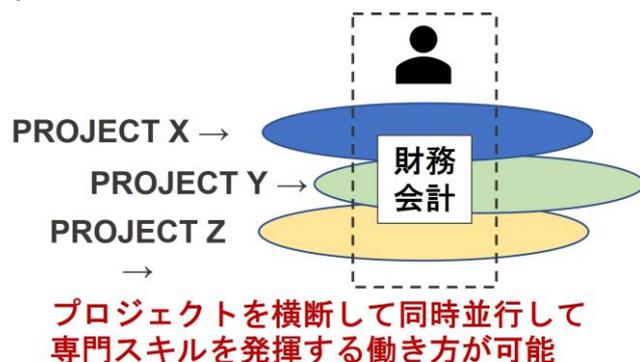
プロジェクトベースの働き方とは、「仕事を期限付きのプロジェクトと捉え、そのプロジェクトに必要な人材をその都度社内外から調達する」という考え方です。メンバーは必ずしも同じ会社から選ぶ必要はなく、外部の人材も積極的に活用します。人材調達の手法も、職業紹介事業者の紹介や求人広告に限らず、SNS で直接つながるパターンが増えてきた点に特徴があります。



## 重層的な働き方

当面の所、このようなプロジェクトベースの働き方が合うのは「システム開発」、「新規事業立ち上げ」や「研究開発」などの区切りをつけやすい分野でしょう。

例えばシステムエンジニアが複数の開発プロジェクトに技術者として任用されたり、財務・会計のスペシャリストが複数のベンチャー企業の CFO を企業横断的に兼任したりといった重層的な働き方はすでにあります。一つの企業に留まらないこの重層的キャリアは、他社での知識や経験を活かせる点でメリットになりうるでしょう。



## 労務管理上準備すべきこと

プロジェクトベースで人材調達をする場合、「①自社の社員から選出する」「②有期雇用の労働者として雇用する」「③外部の個人または会社と業務委託契約を結ぶ」などの方法を適材適所となるよう検討します。

それぞれの契約に適した契約書の整備をした方が良いでしょう。特にプロジェクトにおける職務定義と報酬の関係を明確に文書化することでトラブル予防になります。

もちろん全てにおいてプロジェクトベースでの働き方がマッチするとは限りません。仕事の内容ごとに人事をどうするかを検討していく柔軟さが求められます。

# 気持ちよく人を動かす

高橋 浩一 著

単行本：296 ページ

出版：クロスメディア・パブリッシング

価格：1,738 円

## はじめに

『人は、仕事時間の4割以上を「誰かに動いてもらうための活動」に充てている』しかしながら、なかなか思い通りにはならないものです。戦略コンサルティングとして現場で活動するなか、「戦略だけでは人は動かない」と痛感した筆者がたどり着いた、人を動かす方法論をご紹介します。

## 「競争」よりも「共創」

よい解決策を推し進める際に、自分の結論の「正しさ」を相手に納得させようとしてしまいがちであり、これには注意が必要であると筆者は述べています。これは、正しさを相手と競う場合には以下のような落とし穴に陥りやすいためです。

- ① 相手の抵抗を誘発してしまう
- ② 隙のない準備が議論を殺してしまう
- ③ 正しさで勝てないほうの心が折れてしまう

特に②について、準備不足がそのまま失敗や停滞を引き起こしてしまうことはあるものの、だからといって過剰に準備をし過ぎると本質的なポイントが隠れてしまいかねません。

完璧な準備をしてきたほうからの一方的なコミュニケーションとなってしまうため、相手の発言の機会や意欲を損なわないよう、議論が競争ではなく共創の場になるように意識することが重要でしょう。

## 段取りを疎かにしない

本書内では「段取りする力」とされていますが、これはつまり設けられた議論の場の目的を達成するために必要な力ということです。もちろん、前項で述べたように、双方向のコミュニケーションが前提になっています。

- ① どのタイミングで、相手にどうボールを渡すか
- ② どこまで深掘りし、相手に寄り添うか
- ③ どのタイミングで、どうリードするか

自分と相手の発言のバランスをとることが重要です。双方向のコミュニケーションが成立し、大いに盛り上がったものの、そのままゴールを見失い先細りになっていく議論というのが往々にして存在します。

「良い会話だった」という感触はあるものの、議論そのものの進行度としてはイマイチ、という経験は多くの人を持っているのではないのでしょうか。ルールのないコミュニケーションは避け、その議論の目的を果たすための全体設計として段取りが不可欠ということですね。

## 合言葉をつくる

最後に、比較的取り組みやすいノウハウをご紹介しますと思います。これまでに紹介した「共創の意識」や「しっかりとした段取り」が達成できた場合、チーム全体の合意は得られていることでしょう。しかし、そのまま熱量が落ちないようにするためには関係者全員にとって「自分ごと化」していかなければなりません。そのために最適なのが合言葉であり、合言葉づくりのポイントを筆者は以下のように述べています。

「大作戦」「祭り」「キャンペーン」「プロジェクト」といった言葉をつけて使うことです。(中略)「寄り添う営業プロジェクト」と名付けていました。

合言葉を指定することで抽象的だった取り組みに、明確な輪郭を持たせる効果も期待できるため、ぜひ積極的に活用してみたいかがでしょうか。チーム全体の熱意やパワーを引き上げたいと考えている方におすすめの一冊です。

# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月のNEWS LETTERはいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

日本社会保険労務士法人	
所長	淡路 友幸
所在地	〒170-0005 東京都豊島区南大塚 3-32-1
営業時間	平日 9:00~18:00
電話	03-6831-3778
FAX	03-3980-2283
メール	info@nsrh.jp

## 所長よりあいさつ

今月は令和3年度の年末調整についてお話ししたいと思います。昨年からの変更点といたしましては、国が推進する年末調整電子化に伴い、下記申告書類への押印が不要となりました。

- ①給与所得者の扶養控除等申告書、②従たる給与についての扶養控除等申告書、③給与所得者の保険料控除申告書
- ④給与所得者の基礎控除申告書 兼 給与所得者の配偶者控除等申告書 兼 所得金額調整控除申告書、
- ⑤給与所得者の住宅借入金等有する場合の所得税額の特別控除申告書、
- ⑥退職所得の受給に関する申告書、⑦公的年金等の受給者の扶養親族等申告書

各申告書類の令和3年度の様式からは、従来印字されていた押印欄が削除されています。また、これまでは年末調整申告書を電子データで受付・回収する場合、事前に所轄の税務署長の承認を受ける必要がございましたが、今年から不要となりました。テレワークでも対応が可能となり、書類の印刷や保管場所を作る必要もなくなるため、人事様の負担も少なくなります。これを機に、年末調整業務を電子へと移行してみたいはいかがでしょうか。

# 減給についての 法的リスク確認チェックシート

2021年版チェックシート

## チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	従業員が10人以上の場合、就業規則はありますか <input type="checkbox"/> あり(労働基準監督署に届出済み) <input type="checkbox"/> あり(未届出) <input type="checkbox"/> なし <input type="checkbox"/> 従業員数10人未満 <input type="checkbox"/> その他( )		
2	就業規則に減給の制裁について規定されていますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	今までに減給処分を行ったことはありますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	No.3でYESの場合、具体的に内容を記載してください(理由、減給額、期間など)		
5	No.4の他に減給処分の例があれば記載してください		
6	人事評価制度、賃金制度はありますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	No.6でYESの場合、成績や査定によって給与が下がる可能性がありますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	No.7でYESの場合、最大の減給をする時の内容について記載してください(理由、減給額、期間など)		

FAXのご返送は **03-3980-2283** まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を	
FAX		お書きください	