

# ブリックステック株式会社

## 人事労務管理業務マニュアル

～従業員と組織の持続可能な成長を実現する実務ガイド～

第3版

発行日：2025年9月9日

発行者：ブリックステック株式会社 人事部

承認者：代表取締役社長 田中 太郎

編集責任者：人事部長 佐藤 花子

所在地：〒150-0002 東京都渋谷区渋谷2-1-1

連絡先：TEL: 03-1234-5678 / E-mail: hr@brickstech.co.jp

## 改訂履歴

版数	改訂日	改訂内容	承認者
第1版	2025年4月1日	初版作成 ・基本的な人事労務管理業務を網羅 ・10章構成による体系的整理 ・IT企業特有の課題・事例を反映	田中 太郎
第1.1版	2025年6月15日	部分改訂 ・労働基準法改正対応(第5章) ・リモートワーク制度詳細化(第2章、第6章) ・給与計算システム更新反映(第8章)	田中 太郎
第2版	2025年7月20日	大幅改訂 ・ダイバーシティ&インクルージョン強化(第6章) ・HR Tech導入対応(第10章) ・実務事例・Q&A大幅追加(全章)	田中 太郎
第3版	2025年9月9日	最新版 ・AI活用人事の詳細化(第10章) ・働き方改革進化版対応(第6章、第10章)	田中 太郎

・2025年税制改正対応(第8章)

・実務フローの最適化(全章)

次回定期見直し予定日：2026年4月1日

# 目次

はじめに .....	6
第1章 労働基準法・就業規則・雇用管理の基本 .....	8
1.1 労働基準法の基本理念と企業責任 .....	8
1.2 就業規則の策定・改正・運用 .....	12
1.3 労働契約の締結・変更・管理 .....	16
1.4 労働時間管理・有給休暇制度 .....	20
1.5 コンプライアンス体制の構築 .....	25
第2章 採用・選考・配置管理 .....	29
2.1 IT企業の戦略的採用計画 .....	29
2.2 採用活動の実務プロセス .....	33
2.3 選考・面接の適切な実施 .....	38
2.4 内定・入社手続きの管理 .....	43
2.5 配置・異動・昇進管理 .....	48
第3章 安全衛生・健康管理・メンタルヘルス .....	53
3.1 IT企業の安全衛生管理 .....	53
3.2 健康診断・保健指導の実施 .....	57
3.3 メンタルヘルス対策 .....	62
3.4 ストレスチェック制度 .....	67
3.5 職場環境改善・予防活動 .....	72
第4章 住所変更・結婚・出産・育児・子育て支援・介護・被扶養者の増減 .....	77
4.1 ライフイベント対応の基本方針 .....	77
4.2 住所変更手続き .....	81
4.3 結婚に関する手続き .....	85
4.4 出産・育児関連手続き .....	90
4.5 介護・被扶養者管理 .....	96
第5章 社会保険料・労働保険料(雇用・労災)の徴収、変更、納付 .....	101
5.1 社会保険・労働保険の全体像 .....	101
5.2 健康保険・厚生年金保険の実務管理 .....	105
5.3 雇用保険の実務管理 .....	111
5.4 労災保険の実務管理 .....	116
5.5 保険料徴収・納付の実務 .....	121
第6章 労使協定・安全衛生・障害者・高齢者・女性・外国人 .....	126
6.1 労使協定の基本理解 .....	126
6.2 安全衛生管理体制 .....	131
6.3 障害者雇用の推進 .....	136
6.4 高年齢者雇用の促進 .....	141
6.5 女性活躍推進 .....	146
6.6 外国人雇用の促進 .....	152

第7章 人事評価・昇給・昇進・昇格・賞与	158
7.1 人事評価制度の設計思想	158
7.2 昇給制度の設計と運用	163
7.3 評価面談・フィードバックの実務	168
7.4 昇進・昇格の判定と実施	174
7.5 賞与制度	179
第8章 給与計算・賞与計算・年末調整	185
8.1 給与計算の基本原理	185
8.2 月次給与計算の実務フロー	190
8.3 賞与計算の特殊性と実務	196
8.4 年末調整業務の完全ガイド	201
8.5 給与計算システムの選定と運用	208
第9章 退職手続き・離職管理・引継ぎ業務	214
9.1 退職申出への初期対応	214
9.2 退職日程・条件の調整	219
9.3 退職に関する法的手続き	224
9.4 貸与品回収・返却書類の管理	229
9.5 効果的な引継ぎ管理	234
第10章 人事労務の未来展望・デジタル化・継続的改善	240
10.1 IT業界の人材動向と課題	240
10.2 HRテクノロジーの活用と導入	245
10.3 AIと人事業務の融合	251
10.4 働き方改革の進化	257
10.5 ダイバーシティ&インクルージョンの深化	263
10.6 人事データ活用と分析	269
10.7 継続的改善とPDCAサイクル	275
10.8 人事部門の役割変化	281
付録・参考資料	
● 付録A:関係法令一覧	287
● 付録B:様式・フォーマット集	289
● 付録C:関係機関連絡先一覧	292
● 付録D:用語集	294

# はじめに

## 本マニュアルの目的と意義

ブリックステック株式会社の全ての皆様へ

この「人事労務管理業務マニュアル」は、当社で働く全ての従業員と組織の持続可能な成長を実現するために作成された、実践的な業務ガイドブックです。

人事労務管理は、単なる「事務手続き」や「制度運用」ではありません。一人ひとりの従業員が安心して働き、能力を最大限発揮し、充実したキャリアを築いていくための基盤です。同時に、組織全体の競争力向上と持続的発展を支える戦略的機能もあります。

特にIT業界では、技術革新のスピードが速く、働き方や価値観の変化も激しいため、従来の人事管理手法では対応できない課題が数多く存在します。本マニュアルは、こうしたIT企業特有の課題と最新の人事トレンドを反映し、理論と実践のバランスを重視した内容構成となっています。

## なぜ今、このマニュアルが必要なのか

### 1. 複雑化する法的要件への対応

労働基準法、社会保険法、税法等の頻繁な改正に加え、働き方改革、ダイバーシティ推進、デジタル化対応など、人事労務管理に求められる要件は急速に複雑化しています。

### 2. 人材獲得競争の激化

IT人材不足が深刻化する中、優秀な人材の獲得・定着には、単なる給与条件だけでなく、働きやすい環境、成長機会、キャリア支援等の総合的な魅力が不可欠です。

### 3. 多様化する働き方・価値観

リモートワーク、フレックス制度、副業解禁、ワークライフバランス重視など、従業員の働き方・価値観は多様化しており、画一的な人事制度では対応できません。

### 4. デジタル技術の進展

AI、ビッグデータ、クラウド技術等の活用により、人事業務の効率化・高度化が可能となり、戦略的人事への転換が求められています。

## 本マニュアルの特徴と活用方法

### 特徴1: 実務重視の構成

理論的な説明に留まらず、「明日から使える」具体的な手順、チェックリスト、事例、テンプレートを豊富に収録しています。

### 特徴2: IT企業特有の課題への対応

システム開発、プロジェクト管理、技術者採用、リモートワーク等、IT企業特有の業務環境・課題を踏まえた内容となっています。

#### **特徴3: 法的要件と実務のバランス**

法的コンプライアンスを確実に満たしながら、現実的で効率的な業務運営を実現する方法を提示しています。

#### **特徴4: 未来志向の視点**

現在の業務改善だけでなく、AI・デジタル技術活用、働き方改革の進展等、将来の変化を見据えた準備・対策も詳述しています。

## **マニュアルの構成と読み方**

本マニュアルは、以下の3つの層で構成されています：

### **【基盤層】第1-3章：法的基盤・制度理解**

人事労務管理の法的基盤、採用管理、安全衛生管理など、全ての人事業務の前提となる基本知識を体系的に整理しています。

### **【実務層】第4-9章：日常業務の実践**

ライフイベント対応、社会保険管理、評価・処遇、給与計算、退職管理など、日常的に発生する具体的業務の実践方法を詳細に解説しています。

### **【戦略層】第10章：未来展望・継続改善**

デジタル化、AI活用、働き方改革など、将来に向けた戦略的取り組みの方向性と具体策を提示しています。

#### **効果的な活用方法**

- 新任者：第1章から順次読み進め、全体像を把握
- 経験者：目次から該当章を直接参照、辞書的に活用
- 管理職：各章の「管理者の視点」部分を重点的に確認
- 緊急時：各章の「緊急対応」「トラブル対処」を即座参照

## **継続的改善への取り組み**

このマニュアルは「完成品」ではなく、「生きた文書」として継続的に進化させていきます。

- 四半期ごと：実務レベルでの改善・微調整
- 半年ごと：制度・プロセスレベルでの見直し
- 年1回：戦略・方針レベルでの抜本的見直し

皆様からの改善提案、疑問・質問、実務上の課題等を積極的にお寄せいただき、より実用的で価値の高いマニュアルへと発展させていきたいと思います。

## 最後に

人事労務管理の本質は、\*\*「制度の管理」ではなく「人の成長支援」\*\*です。一人ひとりの従業員が、この会社で働くことに誇りと喜びを感じ、能力を最大限発揮し、充実したキャリアを築いていけるよう、私たち人事部門は全力でサポートしてまいります。

このマニュアルが、当社で働く全ての皆様の成長と幸福、そして組織全体の持続的発展に貢献できることを心から願っています。

皆様と共に、より良い組織、より良い未来を創り上げていきましょう。

---

2025年9月9日

ブリックステック株式会社  
代表取締役社長 田中 太郎  
人事部長 佐藤 花子

---

### 【マニュアル利用上の注意事項】

- 法改正対応: 関係法令の改正により内容が変更される場合があります。最新情報は人事部までお問い合わせください。
- 個別相談: 具体的な事案については、必ず人事部にご相談ください。マニュアルの内容は一般的な指針であり、個別事情によって対応が異なる場合があります。
- 機密保持: 本マニュアルには機密情報が含まれています。社外への持ち出し・開示は禁止されています。
- 更新確認: 定期的に最新版をご確認ください。旧版での業務実施によるトラブルについては責任を負いかねます。

### 【問い合わせ先】

人事部: 内線2000 / hr@brickstech.co.jp  
緊急時: 080-1234-5678(人事部長直通)

# 第1章 募集・選考・採用・再雇用・退職・解雇・転籍

## 1.1 本章の目的と使い方

### なぜ採用業務のマニュアルが必要なのか

採用は会社の将来を左右する最も重要な業務の一つです。しかし、「なんとなく」「これまでの慣例で」進めてしまうと、優秀な人材を逃したり、入社後のミスマッチが発生したりするリスクがあります。[hr-media.offers](#)

このマニュアルの目的は3つです：

1. 品質の統一：採用担当者が変わっても一定レベルの選考を維持する
2. 効率化：無駄な工数を削減し、候補者にも良い体験を提供する
3. 法的リスクの回避：労働法規に準拠した適切な手続きを確実に実行する

### 誰がどう使うマニュアルなのか

主要利用者：

- 人事部新任者：採用業務の全体像と具体的手順を理解するため
- 現場管理職：面接官として参加する際の準備と評価基準確認のため
- 経営陣：採用戦略の妥当性チェックと最終判断の参考資料として

使い方のコツ：

- 初めての方は「1.2 採用の全体像」から順番に読み進めてください
- 経験者の方は目次から該当箇所を直接参照してください
- 判断に迷った時は「よくある質問とトラブル対応」(各セクション末尾)をチェックしてください

---

## 1.2 採用の全体像 - なぜこの順序で進めるのか

## 採用活動の年間サイクル

ブリックステックでは、計画的な採用を重視しています。「人が足りないから急いで採用」ではなく、事業計画に基づいた戦略的な人材確保を目指します。

年間スケジュール例：

- 10-11月：翌年度採用計画策定
- 12-2月：求人準備・媒体選定・公開開始
- 3-5月：選考ピーク期間
- 6-8月：内定者フォロー・入社準備
- 9月：振り返りと改善策検討

## なぜこの手順で進めるのか

採用プロセスは「じょうご型」で設計されています：

text

【応募者数：多】

↓ 書類選考（第1次スクリーニング）

【面接対象者：中】

↓ 面接選考（詳細評価）

【内定候補者：少】

↓ 最終判断

【採用決定者：最少】

この設計の理由：

1. 効率性：限られた面接時間を有望な候補者に集中投下
2. 公平性：同一基準で段階的に評価することで客観性を確保
3. 候補者体験：スムーズな選考フローで企業イメージを向上

---

## 1.3 募集・求人公開業務

## 1.3.1 採用計画策定 -「誰を何人、なぜ採用するか」を明確にする

### なぜ採用計画が必要なのか

「とりあえず良い人がいたら採用しよう」では、以下の問題が発生します：

- 予算オーバー：人件費が想定を超過
- 組織バランスの悪化：特定部署だけ人員が偏る
- 採用基準のブレ：場当たり的な判断による品質低下

### 具体的な計画策定手順

#### Step1: 事業計画との整合性確認

text

例：「来年度、新規クラウドサービス立ち上げのため、  
インフラエンジニア2名、営業2名が必要」

#### Step2: 既存メンバーのスキルマップ作成

- 現在のチーム構成を可視化
- スキル不足領域を特定
- 退職予定者の補填計画

#### Step3: 採用優先順位の決定

1. **Must**採用：事業継続に必須の人材
2. **Should**採用：成長加速に必要な人材
3. **Could**採用：機会があれば採用したい人材

#### 実践のポイント：

人事部だけで決めず、必ず現場責任者と綿密に打ち合わせを行います。「現場が求める人材像」と「会社全体の方針」のバランスを取ることが重要です。

## 1.3.2 求人票作成 - 「刺さる」求人票の書き方

### 良い求人票の3つの条件

1. 具体性:「コミュニケーション能力」ではなく「顧客との要件ヒアリングを主導できる」
2. 正直性:良い面だけでなく、厳しい面も適度に記載
3. 差別化:他社との違いが明確に伝わる

### 実際の記載例

#### 【NG例】

職種:システムエンジニア  
仕事内容:システム開発全般  
求める人物:コミュニケーション能力があり、やる気のある方

#### 【OK例】

職種:金融系Webアプリケーション開発エンジニア  
仕事内容:銀行の勘定系システムのフロントエンド開発。React/TypeScriptを使用し、  
月間100万PVのユーザー向け画面を担当いただきます。  
求める方:JavaScript開発経験3年以上で、要件定義から参加し、  
顧客と直接やり取りできる方を歓迎します。

### 求人媒体選定の判断基準

自社サイト:コストゼロ、企業ブランディング効果大、ただし集客力は限定的  
大手求人サイト:母数は多いが競合も多い、コスト中程度  
人材紹介:マッチング精度高、ただしコスト高、採用決定時のみ費用発生  
リファラル採用:社員の知人紹介、定着率高、紹介報奨金あり

選定の目安:

- 急募の場合 → 人材紹介をメイン
  - じっくり採用の場合 → 自社サイト + 求人サイトの組み合わせ
  - 専門職の場合 → 業界特化型媒体を活用
-

## 1.4 選考業務 - 公正で効果的な人材評価

### 1.4.1 書類選考 - 限られた時間での的確に判断する方法

#### なぜ書類選考が重要なのか

面接は1人あたり1-2時間の貴重な時間を消費します。書類選考で適切にスクリーニングすることで、面接の質を大幅に向上させることができます。[jinjibu](#)

#### 実践的な書類選考のコツ

制限時間の設定：1枚あたり3-5分で判断（悩むものは一旦保留し、まとめて再検討）

チェックポイントの優先順位：

##### 1. 必須要件の確認（配点40%）

text

例：「Java開発経験3年以上」

→ 職歴で「Java使用プロジェクト」の記載期間をチェック

→ 「学習中」「触ったことがある」レベルは経験としてカウントしない

##### 2. 職歴の一貫性（配点30%）

text

良い例：「WebアプリケーションエンジニアとしてキャリアUPを重ねている」

要注意例：「業界・職種がバラバラで、転職理由が不明確」

##### 3. 志望動機の具体性（配点30%）

text

良い例：「御社のクラウドサービスを利用しており、特に○○機能の技術的実装に興味があります」

要注意例：「成長できる環境で働きたい」（どの会社にも通用する内容）

#### 判断に迷った時の対処法

迷った時は「面接に呼ぶ」を選択

書類だけでは判断できない人柄や意欲は、面接で確認できます。ただし、明らかに要件不足の場合は時間を無駄にしないよう、丁重にお断りします。

## 評価コメントの残し方

text

- 「Javaの経験年数は条件を満たすが、チームリーダー経験が不明。面接で詳細確認したい」
- ×「なんとなく良さそう」

## 1.4.2 面接選考 - 人物を見抜く質問技術

### 面接の基本構成(60分の場合)

アイスブレイク(5分) : リラックスしてもらい、本音を引き出しやすい雰囲気作り

自己紹介・職歴確認(15分) : 書類内容の深掘りと事実確認

技術・業務スキル確認(20分) : 具体的な経験やスキルレベルの確認

志望動機・カルチャーフィット確認(15分) : 価値観や働き方の確認

質疑応答・会社説明(5分) : 候補者からの質問対応

### 効果的な質問例と狙い

#### 【技術スキル確認】

text

質問 : 「最近担当したプロジェクトで、最も技術的に困難だった課題は何ですか？  
それをどのように解決しましたか？」

狙い : 問題解決能力、技術的深さ、学習意欲の確認

判断のポイント : 具体的な技術名や手法が出てくるか、試行錯誤の過程が語られるか

#### 【コミュニケーション能力確認】

text

質問 : 「チームで意見が対立した時、あなたはどのように対処しますか？  
具体的な事例があれば教えてください」

狙い : 対人関係処理能力、協調性の確認

判断のポイント : 感情的にならず建設的な解決策を提示できるか

#### 【志望動機の真剣度確認】

text

質問 : 「弊社のサービスを実際に使ったことはありますか？」

使ってみた感想や改善提案があれば聞かせてください」

狙い：本気度、当事者意識、改善提案力の確認

判断のポイント：事前調査の深さ、建設的な提案ができるか

## 面接官が避けるべきNG質問

法的にNGな質問(必ず避ける)[mhlw+1](#)

- 家族構成:「ご家族は何人ですか？」
- 思想・宗教:「どんな本を読みますか？」「尊敬する人は？」
- 出身地:「出身はどちらですか？」

評価につながらないNG質問

- 圧迫的な質問:「なぜ前の会社を辞めたんですか？」(否定的なニュアンス)
- 答えにくい質問:「あなたの短所は？」(本音を言いにくい)

## 面接評価のコツ

評価は面接直後に記録

時間が経つと印象が曖昧になります。面接終了後5分以内に評価シートに記入します。

具体的なエピソードを記録

text

- 「リーダー経験について、5人チームで遅延プロジェクトを2週間で立て直した具体例を話していた。メンバーとの調整力がありそう」
- ×「リーダーシップがありそう」

---

## 1.5 内定・入社手続き - スムーズな受け入れ体制

### 1.5.1 内定通知 - 候補者に選んでもらうための工夫

#### 内定通知のタイミング

原則:最終面接から3営業日以内

優秀な候補者ほど複数社から内定を得ている可能性があります。スピード感のある対応で、当社への印象を良くします。

## 内定通知書の書き方

感情に訴える要素も重要

法的な記載事項だけでなく、「なぜあなたを採用したいのか」という個人的なメッセージも含めます。

記載例:

text

田中様の金融システム開発でのリーダー経験と、新技術習得への積極性を高く評価いたします。

当社の次期基幹システム刷新プロジェクトにおいて、田中様のスキルが大いに活かされると確信しております。

## 1.5.2 入社準備 - 初日から活躍できる環境づくり

### 入社1週間前までの準備

人事部の準備(事務手続き)

- 社員証・IDカード発行依頼
- PC・電話機の手配・セットアップ
- 各種システムアカウント作成(メール、勤怠管理、経費精算等)
- 座席・ロッカー確保

配属部署の準備(受け入れ体制)

- OJT担当者の決定・事前ブリーフィング
- 初日のスケジュール作成
- 歓迎昼食会等の企画

### 入社初日のスケジュール例

**9:00-10:00** 人事部での手続き(書類確認、システム説明)

**10:00-11:00** 社内見学・各部署挨拶回り

**11:00-12:00** 配属部署でのチーム紹介

**12:00-13:00** 歓迎昼食会

**13:00-17:00** 業務概要説明・OJTスタート

初日の心構え：

新入社員は緊張し、多くの情報を一度に受け取ることになります。「今日はオリエンテーションなので、気楽にいきましょう」という声かけで、リラックスしてもらいます。

---

## 1.6 退職・転職手続き - 円満な人材流動の管理

### 1.6.1 退職の申し出への対応

#### なぜ退職理由の把握が重要なのか

退職者から得られる情報は、組織改善のための貴重なフィードバックです。感情的にならず、建設的に聞き取りを行います。

#### 退職面談のコツ

面談のタイミング：退職願提出から1週間以内（感情が落ち着いた頃）

面談時間：60分程度（じっくり話を聞く姿勢を示す）

面談者：直属上司ではなく人事部または他部署の管理職（本音を言いやすくする）

効果的な質問例：

text

「今回の転職を決めた最も大きな理由は何でしょうか？」

「会社として改善できる点があるとすれば、どこだと思いますか？」

「後輩へのアドバイスがあれば教えてください」

NGな対応：

text

× 「給与を上げるから残ってくれませんか？」（一時しのぎの解決策）

× 「辞めるなんて無責任だ」（感情的な反応）

○ 「お疲れさまでした。新天地での活躍をお祈りしています」（前向きな送り出し）

### 1.6.2 引継ぎ業務の管理

## 引継ぎ期間の目安

一般職：2週間

管理職・専門職：1ヶ月

部長職以上：2-3ヶ月

## 引継ぎチェックリスト

### 業務内容の引継ぎ

- 担当業務一覧の作成
- 進行中案件の状況報告
- 定期業務の手順書作成
- トラブル対応の注意点まとめ

### 人間関係の引継ぎ

- 取引先・顧客への後任紹介
- 社内関係者への挨拶回り
- 重要な人脈情報の共有

### 引継ぎが不十分な時の対処法

退職後に問題が発覚することがあります。その場合は、可能な範囲で元社員に連絡を取り、協力をお願いします。ただし、強制はできないため、平時からの業務の属人化防止が重要です。

---

## 1.7 よくある質問とトラブル対応

### Q1: 書類選考で迷った場合、どう判断すればいい？

A: 「迷ったら面接」が基本です。書類だけでは分からない人柄や意欲を確認できます。ただし、明らかに必須要件を満たしていない場合は、お互いの時間を無駄にしないよう、丁重にお断りします。

### Q2: 面接で候補者から「残業はどの程度ありますか？」と聞かれたら？

**A:** 正直に答えます。「プロジェクトの進捗により月20-40時間程度の残業があります。ただし36協定の範囲内で、過度な残業にならないよう管理しています」など、具体的な数字と配慮事項を伝えます。

### Q3: 内定を出したが、候補者に断られてしまった。原因は？

**A:** 主な原因是「選考期間が長すぎる」「条件提示が曖昧」「企業魅力の伝達不足」です。選考プロセスの見直しと、面接時の会社説明の充実を検討しましょう。

### Q4: 退職者の引継ぎが不十分で、業務に支障が出ている

**A:** 即座に業務の影響範囲を把握し、代替案を検討します。可能であれば元社員に協力を依頼しますが、今後は業務の標準化・文書化を進め、属人化を防ぐことが根本的な解決策です。

---

## 1.8 改訂履歴と次のステップ

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月1日

次回見直し: 2026年4月1日(年1回定期見直し)

このマニュアルをより良くするために:

- 実際に使った感想や改善提案を人事部までお寄せください
- 法改正や制度変更があった場合は、速やかに更新します
- 成功事例・失敗事例があれば、マニュアルに反映していきます

問い合わせ先:

人事部 田中・鈴木

内線: 2001

Email: jinji@brickstech.co.jp

---

このマニュアルは「完璧」ではありません。実際の運用を通じて継続的に改善していく「生きたドキュメント」として活用してください。

- [https://note.com/leggenda\\_corp/n/n8bdec840eccd](https://note.com/leggenda_corp/n/n8bdec840eccd)
- [https://hr-media.offers.jp/articles/a\\_372/](https://hr-media.offers.jp/articles/a_372/)
- <https://fullstar.cloudcircus.jp/media/dx-column/manual-tool>
- [https://www.jpc-net.jp/column/detail/post\\_20.html](https://www.jpc-net.jp/column/detail/post_20.html)
- <https://boxil.jp/mag/a2935/>
- [https://www.manpowerjobnet.com/haken\\_guide/improving-skills/manual-howtomake/](https://www.manpowerjobnet.com/haken_guide/improving-skills/manual-howtomake/)

7. <https://cc.cyber-u.ac.jp/column/8278/index.html>
  8. [https://www.jmac.co.jp/column/detail/manual\\_1.html](https://www.jmac.co.jp/column/detail/manual_1.html)
  9. <https://jinjibu.jp/qa/detl/109241/1/>
  10. <https://help-you.me/blog/goodcreatingmanuals/>
  11. <https://jinjibu.jp/document/detl/445/>
  12. [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/newpage\\_56780.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/newpage_56780.html)
  13. <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/equal/siryo/23saiyou04.pdf>
- 

## 第2章 出向・人材派遣の受入・請負・業務委託

### 2.1 本章の目的と重要性

#### なぜ外部人材の管理が重要なのか

現代企業において、正社員だけで全ての業務を賄うことは現実的ではありません。プロジェクトの繁忙期対応、専門スキルの補完、コスト最適化などの理由から、様々な形態の外部人材を活用することが一般的になっています。[tepss+1](#)

しかし、「とりあえず人手が欲しいから」という場当たり的な対応では、以下のような深刻な問題が発生します：

#### 法的リスク

- 労働者派遣法違反(偽装請負等)による行政指導
- 労働基準法違反による罰金・刑事責任
- 下請法違反による公正取引委員会からの処分

#### 業務品質・管理リスク

- 責任の所在が曖昧になることによる品質低下
- 情報セキュリティ事故・機密情報漏洩
- 正社員との待遇格差による職場環境の悪化

## このマニュアルが解決する課題

### 1. 法的コンプライアンスの確保

複雑な労働関連法規を分かりやすく整理し、「知らなかった」では済まされない法的リスクを回避します。

### 2. 効率的な外部人材活用

それぞれの雇用形態の特徴を理解し、業務内容に最適な人材活用方法を選択できるようになります。

### 3. トラブル予防と対応

よくあるトラブル事例と対処法を事前に把握し、問題の早期発見・解決を可能にします。

## 本章の使い方

緊急時の方は →「2.6 緊急事態・トラブル対応」から確認

新任担当者の方は →「2.2 外部人材活用の全体像」から順番に読み進める

契約検討時は →「2.3-2.5 各雇用形態別の詳細手順」を参照

---

## 2.2 外部人材活用の全体像 - 適切な選択のための判断基準

### 4つの働き方の違いと使い分け

外部人材の活用には主に4つの形態があり、それぞれ法的な位置づけと管理方法が大きく異なります。

形態	指揮命令権	契約相手	主な用途	リスク度
出向	出向先(当社)	出向元会社	人材交流・育成	低
人材派遣	派遣先(当社)	派遣会社	欠員補充・繁忙期対応	中
請負	請負業者	請負業者	専門業務の外注	中
業務委託	委託先	委託先(個人/法人)	専門スキル活用	高

### 選択の判断基準 - どの形態を選ぶべきか

業務内容による判断

text

【定型的・継続的業務】

例：データ入力、受付業務、一般事務  
→ 人材派遣が適している

【専門的・プロジェクト型業務】  
例：システム開発、マーケティング戦略立案  
→ 請負・業務委託が適している

【人材育成・技術移転が目的】  
例：新規事業立ち上げ、ノウハウ習得  
→ 出向が適している

期間による判断

text  
【短期（1-6ヶ月）】 → 人材派遣・業務委託  
【中期（6ヶ月-2年）】 → 請負・人材派遣  
【長期（2年以上）】 → 出向・正社員採用検討

コスト・管理負担による判断

text  
【管理コスト重視】 → 請負・業務委託（成果物での管理）  
【柔軟性重視】 → 人材派遣（必要に応じて増減可能）  
【品質・継続性重視】 → 出向（組織一体での業務遂行）

---

## 2.3 出向受入・送出の管理

### 2.3.1 出向とは何か - 基本的な仕組みの理解

#### 出向の定義と種類

出向とは、労働者が出向元企業との雇用関係を維持したまま、出向先企業の指揮命令下で労働することです。

在籍出向：出向元・出向先の両社と雇用関係を持つ（一般的）  
移籍出向：出向元との雇用関係を終了し、出向先のみと雇用関係を持つ（転職に近い）

#### なぜ出向を活用するのか

#### 出向元企業のメリット

- 人材の経験・スキル向上
- 雇用維持しながらの人事費調整
- グループ内人材の有効活用

#### 出向先企業(当社)のメリット

- 即戦力人材の確保
- 新規事業における専門知識の獲得
- 長期的な人材確保(将来的な転籍も視野)

#### 出向者のメリット

- 新しい環境での経験・スキル習得
- キャリアの幅を広げる機会

### 2.3.2 出向受入の実務手順

#### Step1: 出向の必要性検討・計画策定

##### 検討のポイント

text

- なぜ出向が必要なのか？（派遣や請負ではダメなのか？）
- どの程度の期間が必要か？
- 求めるスキル・経験レベルは？
- 受入予算はどの程度か？

##### よくある出向理由の例

- 新規事業立ち上げのための専門人材確保
- システム刷新プロジェクトでの技術指導
- グループ会社間での人材交流・育成

## Step2: 出向元企業との交渉・契約締結

出向契約書の必須記載事項

- 出向期間・更新条件
- 出向者の所属部署・担当業務
- 指揮命令権の所在(通常は出向先)
- 給与負担・支払方法
- 出向期間中の人事評価方法
- 秘密保持・競業避止に関する条項

給与負担の決め方

text

【パターン1：出向先全額負担】

出向先が出向元に給与相当額を支払い、出向元が出向者に給与を支給

【パターン2：按分負担】

基本給は出向元負担、諸手当・賞与は出向先負担など

【パターン3：直接支給】

出向先が出向者に直接給与を支給（税務・社会保険の処理に注意）

## Step3: 出向者の受入準備

事前準備チェックリスト

text

- 座席・PC等の環境準備
- 入館証・IDカード発行
- 社内システムアクセス権設定
- 担当業務の引継資料準備
- 受入部署への事前説明

初日のオリエンテーション内容

- 会社概要・組織体制の説明
- 就業規則・社内ルールの説明
- 担当業務の詳細説明
- 社内システムの使い方説明
- 緊急時連絡先の共有

### 2.3.3 出向期間中の管理業務

#### 日常管理のポイント

##### 勤怠管理

出向者も当社の就業時間・休暇制度に従います。ただし、出向元の特別な制度(慶弔休暇等)が適用される場合は、事前に調整が必要です。

##### 人事評価

text

【当社での評価】→ 担当業務に対する成果・貢献度を評価

【出向元への報告】→ 評価結果を出向元人事部に定期報告（通常3-6ヶ月毎）

##### トラブル発生時の対応

出向者に関するトラブル(勤務態度、能力不足等)が発生した場合は、当社だけで判断せず、必ず出向元企業と協議します。

### 出向期間満了・継続検討

#### 継続判断の基準

- 当初の目的は達成されたか？
- 出向者の能力・意欲は期待通りか？
- 継続する業務上の必要性があるか？
- コスト対効果は適切か？

#### 期間満了3ヶ月前のアクション

text

- 出向者本人の継続意向確認
  - 受入部署の継続希望確認
  - 出向元企業との継続協議
  - 継続しない場合の引継準備
- 

## 2.4 人材派遣の受入管理

### 2.4.1 人材派遣の基本理解 - 法的規制と責任範囲

#### 労働者派遣法のポイント

人材派遣は労働者派遣法により厳格に規制されており、違反すると行政指導や事業停止命令等の厳しい処分を受ける可能性があります。

##### 派遣可能期間の制限

- 一般的な業務：同一組織単位で3年まで
- 専門的業務：期間制限なし（通訳、システムエンジニア等）
- 産前産後休業等の代替：期間制限なし

##### 禁止されている業務

- 港湾運送、建設、警備、医療（一部例外あり）
- 人事労務（派遣先の従業員の採用・解雇等）

#### 派遣と請負の違い - 偽装請負を避けるために

多くの企業が陥りがちなのが「偽装請負」の問題です。請負契約を結んでいても関わらず、実際は派遣と同じような指揮命令を行ってしまうケースです。

##### 派遣（適法）の場合

###### text

- ・当社が派遣労働者に直接指示・命令
- ・当社の就業規則が適用
- ・当社が勤怠管理を実施
- ・派遣料金は時間単価で支払い

## 請負(適法)の場合

text

- ・請負業者が労働者に指示・命令
- ・請負業者の就業規則が適用
- ・請負業者が勤怠管理を実施
- ・請負代金は成果物に対して支払い

## 偽装請負(違法)の典型例

text

- ×「請負契約だが、当社社員が請負労働者に直接作業指示」
- ×「請負契約だが、当社のタイムカードで勤怠管理」
- ×「請負契約だが、時間単価で料金計算」

## 2.4.2 派遣受入の実務手順

### Step1: 派遣の必要性検討・派遣会社選定

#### 派遣活用の適切な場面

- 産休・育休代替要員
- 繁忙期の一時的な増員
- 専門スキルを持つ人材の短期活用
- 新規事業での試行的な人材確保

#### 派遣会社の選定基準

text

##### 【必須確認事項】

- 労働者派遣事業許可の有無（許可番号の確認）
- 財務状況の健全性
- 希望職種の派遣実績
- 料金体系の明確性

##### 【評価ポイント】

- 候補者のスクリーニング能力

- 緊急時の代替要員確保力
- 担当営業の対応力・専門性

## Step2: 派遣契約の締結

労働者派遣基本契約書の重要条項

- 派遣労働者の業務内容(具体的に記載)
- 派遣期間・更新条件
- 派遣料金・支払条件
- 秘密保持・情報セキュリティ
- 中途解約・契約終了の条件

個別派遣契約(注文書)の記載事項

text

### 【法定記載事項】

- ・ 派遣労働者の氏名・年齢・性別
- ・ 従事する業務の内容
- ・ 就業場所・就業時間
- ・ 派遣期間・更新の可能性
- ・ 派遣料金の額

## Step3: 派遣労働者の受入・管理

受入時のオリエンテーション

- 会社・部署の概要説明
- 担当業務の詳細説明(書面での確認推奨)
- 就業場所・設備の案内
- 緊急時連絡先・避難経路の確認
- 秘密保持・セキュリティルールの説明

日常管理で注意すべきポイント

## 勤怠管理

### text

- 派遣労働者の労働時間を適切に把握・記録
- 残業事前承認制の徹底
- ✗ 派遣労働者だけ残業代を支払わない（同一労働同一賃金の観点で問題）

## 業務指示

### text

- 明確で具体的な業務指示
- 安全衛生に配慮した職場環境の提供
- ✗ 契約書に記載のない業務の指示
- ✗ 派遣労働者への人事考課・直接雇用の勧誘

## Step4: 契約更新・終了の判断

### 更新判断のタイミング

契約期間満了の1ヶ月前までに更新可否を決定し、派遣会社・派遣労働者に通知します。

### 更新しない場合の理由（適正な例）

- 担当業務の終了・縮小
- 正社員の配置転換による人員充足
- 予算上の制約

### 更新拒否の不適切な理由

- 年齢・性別等による差別的判断
- 派遣労働者の組合活動等を理由とする判断
- 客觀的合理性のない主觀的評価

---

## 2.5 請負・業務委託の管理

### 2.5.1 請負・業務委託の基本的な考え方

## 請負と業務委託の違い

### 請負契約

- 成果物の完成が目的
- 民法上の典型契約
- 成果物に瑕疵があれば修補・損害賠償義務
- 例:システム開発、ホームページ制作、印刷物制作

### 業務委託契約

- 業務の遂行が目的
- 民法上は「準委任契約」
- 善管注意義務を負うが、成果物の保証はない
- 例:コンサルティング、経理代行、マーケティング支援

## なぜ請負・業務委託を活用するのか

### 専門性の活用

社内にないスキル・知識を効率的に活用できます。

### コスト効率

必要な時に必要な分だけ利用することで、固定人件費を抑制できます。

### リスク分散

専門業者に業務を委ねることで、当社のリスクを軽減できます。

### 迅速性

社内で人材育成するより短期間で成果を得られます。

## 2.5.2 請負契約の実務管理

### Step1: 請負業者の選定・評価

#### 選定の基本方針

価格だけでなく、品質・納期・継続性を総合的に評価します。

#### 評価項目と配点例

text

【技術力・実績（40%）】

- ・同種業務の実績・評判
- ・技術者のスキル・資格
- ・過去の成果物の品質

【提案内容（30%）】

- ・課題理解の深さ
- ・解決策の妥当性
- ・スケジュールの現実性

【価格・コスト（20%）】

- ・見積金額の妥当性
- ・コストパフォーマンス
- ・追加費用発生のリスク

【信頼性（10%）】

- ・財務状況の健全性
- ・担当者の対応力
- ・緊急時の対応体制

## Step2: 契約内容の確定

請負契約書の重要条項

業務内容・成果物の明確化

text

例：「顧客管理システムの開発」

→ 「Windows10環境で動作する、以下の機能を持つ顧客管理システム

- ・顧客情報の登録・検索・更新・削除機能
- ・売上データの集計・グラフ表示機能
- ・Excel形式でのデータエクスポート機能」

納期・検収条件

text

- ・中間納期と最終納期の設定

- ・検収期間（通常1-2週間）

- ・検収不合格時の修正対応

- ・遅延時のペナルティ

知的財産権・秘密保持

text

- ・成果物の著作権の帰属
- ・技術情報・営業秘密の取扱い
- ・競合他社への同種サービス提供制限

## Step3: 進捗管理・品質管理

定期的な進捗確認

text

### 【週次進捗会議】

- ・作業進捗の確認
- ・課題・リスクの共有
- ・スケジュール調整

### 【月次レビュー】

- ・中間成果物の品質チェック
- ・仕様変更の検討・合意
- ・予算執行状況の確認

品質管理のポイント

- 成果物の品質基準を事前に明確化
- 段階的な品質チェック(設計→開発→テスト)
- 第三者による客観的評価の活用

## Step4: 検収・支払・評価

検収の進め方

text

1. 成果物の納品・動作確認
2. 仕様書との適合性チェック
3. 品質基準との照合
4. 不具合・修正点の洗い出し

5. 検収合格・不合格の判定

6. 検収調書の作成・署名

#### 支払処理

契約条件に従い、検収完了後速やかに支払処理を行います。支払遅延は下請法違反となる可能性があります。

#### 業者評価・次回契約への反映

text

##### 【評価項目】

- ・納期遵守状況
- ・成果物の品質
- ・コミュニケーション・対応力
- ・提案力・改善提案
- ・コスト妥当性

### 2.5.3 業務委託契約の実務管理

#### 業務委託特有の注意点

##### 成果物の不確実性

業務委託は「最善の努力」を求める契約であり、必ずしも期待する成果が得られるとは限りません。

##### 指示・監督の制限

委託先は独立した事業者であり、当社の指揮命令下に置くことはできません。

### 実践的な管理方法

#### 目標設定・KPIの活用

text

例：マーケティング支援委託の場合

- ・Webサイトのアクセス数向上（月間○%増）
- ・リード獲得数の増加（月間○件）
- ・コンバージョン率の改善（○%→○%）

#### 定期報告・レビューの仕組み

text

## 【月次報告書】

- ・実施した業務内容
- ・達成した成果・KPI実績
- ・課題・改善提案
- ・翌月の活動計画

## 契約終了時の引継ぎ

委託期間終了時に、ノウハウや成果物を適切に引継ぎ、社内に蓄積することが重要です。

---

## 2.6 緊急事態・トラブル対応

### 2.6.1 よくあるトラブル事例と対処法

#### 【ケース1】派遣労働者が突然来なくなつた

即座に取るべき行動

text

1. 派遣会社への連絡・状況確認（当日中）
2. 業務の一時的な代替策の実施
3. 代替要員の手配依頼
4. 関係部署への状況報告

再発防止策

- 派遣会社との連絡体制見直し
- 重要業務の複数人対応体制構築
- 代替要員確保に関する契約条項追加

#### 【ケース2】請負業者が期限までに成果物を納品できない

対処手順

text

1. 遅延理由の詳細確認・文書化
2. 新しい納期の設定・合意
3. 遅延による影響の社内共有

4. 損害が発生する場合の費用負担協議
5. 契約書の遅延ペナルティ適用検討

今後の契約への反映

- 中間納期の細分化
- 遅延リスク回避策の事前協議
- ペナルティ条項の強化

### 【ケース3】出向者と当社社員との間でトラブル発生

対処のポイント

text

- ・当社だけで解決しようとせず、出向元企業と連携
- ・事実関係の客観的な調査・記録
- ・双方の言い分を公平に聞き取り
- ・必要に応じて出向契約の見直し検討

### 2.6.2 法的トラブル・コンプライアンス違反への対応

#### 労働局からの調査・指導があった場合

初期対応

text

1. 冷静な対応・感情的にならない
2. 調査対象となっている事項の整理
3. 関連資料の収集・整理
4. 必要に応じて社労士・弁護士への相談
5. 経営陣への速やかな報告

調査対応のコツ

- 事実と推測を明確に分けて回答
- 不明な点は「確認します」として後日回答

- 虚偽の説明は絶対に避ける
- 改善意欲があることを示す

## 偽装請負の疑いを指摘された場合

### 緊急対応策

text

1. 該当する業務委託契約の即座見直し
  2. 指揮命令関係の明確化・文書化
  3. 委託先企業との協議・契約条件修正
  4. 必要に応じて派遣契約への変更検討
- 

## 2.7 外部人材活用の効果測定と改善

### 2.7.1 活用効果の定量評価

#### 評価指標の設定

##### コスト効率性

text

- ・時間単価の比較（正社員 vs 外部人材）
- ・採用・教育コストの削減効果
- ・固定費から変動費への転換効果

##### 業務品質・生産性

text

- ・成果物の品質評価
- ・納期遵守率
- ・顧客満足度への影響

##### 組織への影響

text

- ・正社員の業務負荷軽減効果

- ・新しい知識・スキルの社内移転度
- ・組織全体の生産性向上

## 2.7.2 継続的改善の仕組み

### 四半期ごとの振り返り

#### 振り返り項目

- ・外部人材活用の実績(人数・期間・コスト)
- ・成果・効果の評価
- ・発生したトラブル・課題
- ・改善策の検討・実施

#### 改善アクションの例

- ・契約条件の見直し・標準化
- ・業者選定基準の改善
- ・管理プロセスの効率化
- ・社内教育・研修の実施

---

## 2.8 よくある質問とベストプラクティス

### Q1: 請負と派遣、どちらを選ぶべきか迷います

A: 判断基準は「指揮命令権をどちらが持つか」です。当社が直接指示したい場合は派遣、専門業者に任せて成果物だけ受け取りたい場合は請負を選択します。コスト面では一般的に請負の方が総額は高くなりますが、管理コストは派遣の方が高くなります。

### Q2: 出向者的人事評価はどうすればよいですか？

A: 当社での業務に関する評価は当社で行い、出向元企業に定期的に報告します。昇進・昇格等の判断は出向元企業が行うため、評価結果と合わせて推薦意見も伝えると良いでしょう。

## Q3: 派遣労働者から正社員にならないかと相談されました

A: 派遣期間中の直接雇用の勧誘は禁止されています。派遣期間満了後であれば、派遣会社に紹介予定派遣への切り替えや、正式な転職手続きを相談してください。

## Q4: 業務委託契約で期待した成果が得られませんでした

A: 業務委託は「成果の保証」ではなく「善管注意義務」を求める契約です。委託先に重大な過失がない限り、期待と異なる結果でも契約違反にはなりません。事前の目標設定・合意形成が重要です。

---

### 2.9 関連法令・参考資料

#### 主要関連法令

- 労働者派遣法：派遣労働者の保護等に関する法律
- 労働基準法：労働条件の基準
- 下請代金支払遅延等防止法：下請取引の公正化
- 個人情報保護法：個人情報の取扱い

#### 参考資料・問い合わせ先

- 厚生労働省「労働者派遣事業関係業務取扱要領」
- 公正取引委員会「下請法運用基準」
- 都道府県労働局（派遣・請負に関する相談）

#### 社内問い合わせ先

人事部労務課  
内線：2002  
Email: roumy@brickstech.co.jp

法務・コンプライアンス室  
内線：2010  
Email: legal@brickstech.co.jp

---

## 2.10 改訂履歴と今後の課題

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月1日

次回見直し: 2026年4月1日

今後強化していく領域

- 外国人材の活用に関するガイドライン整備
- リモートワーク時代の外部人材管理手法
- AI・デジタル技術を活用した管理効率化

継続的改善のお願い

このマニュアルをより実用的にするため、実際の運用で気づいた点や改善提案をお寄せください。法令改正等の情報も随時反映していきます。

---

外部人材の活用は、適切に管理すれば組織の大きな力となります。法的リスクを理解し、*Win-Win*の関係を築くことで、持続可能な協力体制を構築していきましょう。

1. [https://note.com/leggenda\\_corp/n/n01824dbd37c6](https://note.com/leggenda_corp/n/n01824dbd37c6)
  2. <https://tepss.com/column/2023/08/15/5480/>
  3. [https://note.com/leggenda\\_corp/n/n8bdec840eccd](https://note.com/leggenda_corp/n/n8bdec840eccd)
  4. <https://biz.moneyforward.com/work-efficiency/basic/4149/>
  5. <https://boxil.jp/mag/a3226/>
  6. [https://www.manpowerjobnet.com/haken\\_guide/improving-skills/manual-howtomake/](https://www.manpowerjobnet.com/haken_guide/improving-skills/manual-howtomake/)
  7. [https://mayclass.co.jp/lab/human\\_resources/](https://mayclass.co.jp/lab/human_resources/)
  8. <https://www.recurrent.jp/articles/how-to-make-a-manual>
  9. [https://manual-hakase.com/column/article/page\\_94.html](https://manual-hakase.com/column/article/page_94.html)
  10. [https://solution.toppan.co.jp/toppan-edge/contents/column\\_doclan\\_001.html](https://solution.toppan.co.jp/toppan-edge/contents/column_doclan_001.html)
- 

## 第3章 怪我・病気・死亡

### 3.1 本章の特別な意味 - 従業員の生命と健康を守る最重要業務

## なぜこの章が最も重要なのか

人事業務の中で、採用や給与計算は「間違えても修正可能」です。しかし、従業員の怪我・病気・死亡への対応は、\*\*「やり直しが利かない」\*\*分野です。適切な対応を怠れば、従業員やその家族の人生を大きく左右し、企業としての存続すら危うくなる可能性があります。[seibidoshuppan](#)

ブリックステック株式会社で実際に起きた事例を振り返ってみましょう：

### 【事例1：適切対応により信頼関係を築けたケース】

text

2023年春、開発部の田中さん（仮名）が深夜残業後の帰宅途中に交通事故に遭遇。人事部が即座に病院に駆けつけ、労災申請手続きを代行。田中さんの家族とも密に連絡を取り、復職まで継続的にサポート。結果：田中さんは「会社に大切にされている」と実感し、復職後はより一層の貢献意識を持って勤務。

### 【事例2：初期対応の遅れが問題となったケース】

text

2022年夏、営業部の佐藤さん（仮名）がうつ病で休職。当初、上司が「気の持ちよう」として軽視し、適切な医療機関受診を促さず。症状が悪化してから慌てて対応するも、復職まで1年以上を要した。結果：佐藤さんの信頼回復に時間がかかり、他の従業員からも「会社の対応に不安」という声が上がった。

この2つの事例が示すように、従業員の健康問題への対応は、当事者だけでなく組織全体のモチベーションと信頼関係に直結します。

## このマニュアルが目指すもの

### 1. 従業員とその家族の安心感

「もしもの時は会社が守ってくれる」という安心感は、従業員のパフォーマンス向上と定着率向上に直結します。

### 2. 法的リスクの完全回避

労働基準法、労働安全衛生法、労災保険法等の違反は、刑事責任や巨額の損害賠償につながる可能性があります。

### 3. 組織全体の安全意識向上

適切な事故対応・病気対応の事例を社内で共有することで、予防意識を高め、同様の事故の再発を防ぎます。

## 本章の構成と使い方

緊急時(事故・急病・死亡)

→「3.7 緊急事態対応フローチャート」を即座に確認

日常的な健康管理

→「3.2 予防・早期発見の仕組み」から順番に読み進める

復職支援・長期対応

→該当する「3.3～3.6」の詳細セクションを参照

法的疑問・判断に迷う場合

→「3.8 よくある疑問と判断基準」をチェック

---

## 3.2 予防・早期発見の仕組み - 問題が起きる前に守る

### なぜ予防が最も重要なのか

医療の世界で「予防に勝る治療なし」と言われるように、労働安全衛生の分野でも\*\*「事故が起きてからの対応より、事故を起こさない仕組み作り」\*\*が何倍も重要です。

統計を見てみましょう:

- 労働災害による年間死者数: 約800名(厚生労働省データ)
- 精神障害による労災認定件数: 年間約700件(同上)
- これらの多くは、適切な予防策により防げたもの

### 3.2.1 日常的な健康状態把握の仕組み

#### 朝の健康チェック - 小さな変化を見逃さない

なぜ朝のチェックが効果的なのか

多くの体調変化は、朝の様子に表れます。「いつもと違う」を早期発見することで、重大な事態を未然に防ぐことができます。

管理職向け観察ポイント

text

【顔色・表情】

・普段より顔色が悪い、青白い

- ・目に生気がない、焦点が定まらない
- ・表情が硬い、強張っている

#### 【行動・言動】

- ・挨拶の声が小さい、反応が遅い
- ・歩き方がふらついている
- ・いつもより口数が少ない、逆に異常に多弁

#### 【服装・身だしなみ】

- ・普段きちんとしている人の身だしなみが乱れている
- ・季節に合わない服装（暑いのに厚着等）

### 気づいた時の声のかけ方

text

- 良い例

「おはようございます。今日は顔色がよくないようですが、体調はいかがですか？  
もしお疲れでしたら、午前中は軽めの作業にしましょうか？」

- × 悪い例

「顔色悪いね。大丈夫？」（相手を不安にさせる可能性）  
「昨日飲み過ぎた？」（プライベートに踏み込み過ぎ）

## 定期健康診断の効果的活用

健康診断は「受けさせる」だけでは意味がない

多くの企業が勘違いしているのは、「健康診断を実施すれば義務を果たした」と考えることです。  
重要なのは、結果をどう活用するかです。

### 結果フォローの実践例

text

#### 【要精密検査の場合】

1. 本人への結果通知（面談形式で実施）
2. 精密検査受診の勧奨・日程調整支援
3. 精密検査結果の報告依頼
4. 必要に応じて就業制限・配慮措置の検討
5. 産業医との連携

#### 【要観察・軽度異常の場合】

1. 本人への生活指導

2. 3ヶ月後の再検査実施
3. 産業保健師による保健指導
4. 必要に応じて就業環境の改善

#### 個人情報保護との両立

健康診断結果は最も機微な個人情報です。取扱いには特別な注意が必要です：

text

##### 【適切な情報管理】

- ・ 健康診断結果は産業医・保健師のみが詳細を把握
- ・ 人事部は「就業上の配慮の要否」のみを産業医から報告を受ける
- ・ 直属上司には「軽作業への変更」等の具体的配慮事項のみを伝達

##### 【NGな情報共有】

- × 「田中さんは血糖値が高いから甘いものは控えめに」（病名の開示）
- × 「佐藤さんは精神科受診を勧められた」（精神的状況の開示）

## 3.2.2 職場環境の安全性確保

### 物理的環境の日常点検

なぜ日常点検が重要なのか

オフィス環境は日々少しずつ変化しています。「昨日まで大丈夫だったから今日も大丈夫」という考えが、重大事故につながることがあります。

日常点検チェックリスト(IT企業向け)

text

##### 【毎朝の点検（総務部）】

- 通路に障害物がないか（段ボール、工事用具等）
- 階段の手すり・照明に問題がないか
- 非常口の施錠状況（避難時に開放可能か）
- 消火器の位置・状態確認

##### 【毎週の点検（各部署）】

- デスクの配線整理（足に引っかかる恐れがないか）
- 椅子・デスクの故障・不具合
- 空調・照明の適切性
- 書類・機器の適切な保管（落下の危険がないか）

##### 【毎月の点検（専門業者）】

- 電気設備の点検
- 消防設備の点検
- エレベーターの点検
- 空調設備の保守

## 長時間労働・過重労働の防止

現代のIT企業が直面する最大のリスク

ブリックステック株式会社のようなIT企業では、物理的な事故よりも「過重労働による健康障害」のリスクが高くなります。

過重労働が引き起こす健康問題

text

### 【身体への影響】

- ・脳・心臓疾患（過労死）
- ・免疫力低下による感染症
- ・胃潰瘍・十二指腸潰瘍
- ・高血圧・糖尿病の悪化

### 【精神への影響】

- ・うつ病・適応障害
- ・不眠症・睡眠障害
- ・不安障害・パニック障害
- ・アルコール依存等の依存症

実効性のある長時間労働防止策

多くの企業が「ノー残業デー」や「PCの強制シャットダウン」を実施していますが、これらは対症療法に過ぎません。根本的な解決には、業務そのものの見直しが必要です。

text

### 【業務量の適正化】

- ・月初に各メンバーの業務量を可視化
- ・繁忙期の事前予測と人員配置調整
- ・外部委託・自動化による業務効率化
- ・優先度の低い業務の一時停止

### 【労働時間管理の厳格化】

- ・勤怠システムによる実労働時間の正確な把握
- ・月45時間、年360時間の残業上限の厳守
- ・残業事前申請制の導入

- ・管理職による日次の労働時間チェック

#### 【休暇取得の促進】

- ・有給休暇の計画的付与（年間計画の作成）
  - ・連続休暇取得の奨励（リフレッシュ休暇制度）
  - ・代休取得の確実な実施
  - ・病気休暇制度の整備
- 

### 3.3 労働災害への対応 - 迅速・適切・継続的サポート

#### 3.3.1 労働災害とは何か - 正しい理解が適切な対応の第一歩

##### 労働災害の定義と範囲

多くの人が「労働災害 = 工場での機械事故」というイメージを持っていますが、実際にはもっと幅広い概念です。

###### 業務災害の判断基準

text

【業務遂行性】労働者が労働契約に基づき使用者の支配下にある状態

【業務起因性】業務と災害との間に相当因果関係がある状態

具体例：

- 出張先のホテルで階段から転落 → 出張は業務なので対象
- 会社の歓送迎会での食中毒 → 会社主催で実質強制参加なら対象
- 通勤途中の交通事故 → 通勤災害として対象
- ✗ 昼休みの私的外出中の事故 → 業務遂行性がないため対象外

##### IT企業特有の労働災害

text

【VDT作業による健康障害】

- ・眼精疲労・ドライアイ
- ・頸肩腕症候群
- ・腰痛

【精神的な労働災害】

- ・長時間労働によるうつ病

- ・パワハラ・セクハラによる適応障害
- ・過重な責任・プレッシャーによる精神障害

#### 【通勤災害】

- ・満員電車での転倒・怪我
- ・自転車通勤中の交通事故
- ・駅構内での転倒

### 3.3.2 事故発生時の初期対応 - 最初の30分が全てを決める

#### 事故発生直後のアクションフロー

労働災害が発生した時、最初の30分の対応が、その後の経過を大きく左右します。慌てずに、しかし迅速に行動することが求められます。

##### 【Phase 1: 人命救助・安全確保(0-5分)】

text

###### 1. 負傷者の状態確認

- ・意識があるか？呼びかけに反応するか？
- ・出血や骨折等の外傷はないか？
- ・呼吸は安定しているか？

###### 2. 救急車の要請判断

【即座に119番通報が必要な状況】

- ・意識を失っている
- ・大量出血している
- ・呼吸が困難そう
- ・激しい痛みを訴えている
- ・頭部や脊椎を負傷している可能性

###### 3. 二次災害の防止

- ・事故現場の安全確保
- ・他の従業員の安全確認
- ・必要に応じて現場の立ち入り禁止

##### 【Phase 2: 社内報告・連絡(5-15分)】

text

報告順序：

###### 1. 直属上司への報告

2. 人事部への報告
3. 経営陣への報告
4. 労働基準監督署への第一報（重篤な場合）

連絡時に伝える情報：

- ・発生日時・場所
- ・負傷者の氏名・所属
- ・事故の概要（何が起きたか）
- ・負傷の程度
- ・現在の対応状況
- ・今後の対応予定

### 【Phase 3: 記録・証拠保全(15-30分)】

text

1. 事故現場の写真撮影
  - ・負傷箇所
  - ・事故現場の状況
  - ・機械・設備の状態（該当する場合）
2. 目撃者の確保・聞き取り
  - ・目撃者の氏名・連絡先記録
  - ・事故の状況を詳細に聞き取り
  - ・可能であれば証言を文書化
3. 関係書類の保全
  - ・作業指示書・作業手順書
  - ・機械の点検記録（該当する場合）
  - ・当日の業務スケジュール

## 被災者・家族への配慮

被災者への適切な対応

事故に遭った従業員は、身体的な苦痛に加えて、「仕事に支障が出る」「会社に迷惑をかけた」という心理的負担を感じています。

text

### 【病院での付き添い】

- ・可能な限り人事担当者または直属上司が付き添う
- ・医師からの説明には必ず同席
- ・治療費は会社が立て替える旨を明確に伝達

- ・「会社として全面的にサポートする」ことを明言

#### 【家族への連絡・説明】

- ・事故の経緯を正直に、しかし冷静に説明
- ・会社としての責任を認め、謝罪
- ・今後の治療・補償について説明
- ・連絡体制・窓口の明確化

#### NGな対応例

text

- ×「本人の不注意が原因では？」（責任転嫁・原因追及）
- ×「軽い怪我で良かったですね」（被災者の苦痛を軽視）
- ×「労災申請は面倒なので、健康保険で治療を」（違法行為）
- ×「今回のこととは他の人には言わないで」（隠蔽の示唆）

### 3.3.3 労災申請手続きの実務

#### 労災申請の基本原則

労災申請は会社の義務

「労災申請をするかどうかは本人の判断」と考えている企業がありますが、これは間違います。業務災害・通勤災害の場合、会社には労災申請を行う義務があります。

申請手続きの流れ

text

#### 【業務災害の場合】

1. 災害発生届の作成・提出（労働基準監督署）
2. 療養補償給付申請書の作成・提出
3. 医療機関での労災指定医療機関利用手続き
4. 休業が必要な場合は休業補償給付申請書の提出

#### 【通勤災害の場合】

1. 通勤災害届の作成・提出
2. 療養給付申請書の作成・提出
3. 休業が必要な場合は休業給付申請書の提出

### 申請書類作成のポイント

労災申請書類は、正確性と客觀性が求められます。後日、労働基準監督署や労働局による調査が入る可能性があるため、事実に基づいた記載が重要です。

#### text

##### 【災害の原因・経緯欄】

###### ○ 良い記載例

「○月○日 14:30頃、被災者が会議室から執務室に戻る際、廊下に置かれていた段ボール箱に足を引っかけて転倒。左足首を負傷した。段ボール箱は当日午前中に納品されたコピー用紙で、一時的に廊下に置かれていた。」

###### × 悪い記載例

「不注意で転倒した」（原因が不明確）  
「いつものように歩いていて転んだ」（状況説明不足）

## 労災保険給付の種類と内容

### 療養補償給付・療養給付

#### text

- ・治療費の全額支給（自己負担なし）
- ・労災指定医療機関では現物給付
- ・指定外医療機関では一旦立替後に償還給付
- ・通院交通費も支給対象

### 休業補償給付・休業給付

#### text

- ・休業4日目から支給開始
- ・給付基礎日額の60% + 休業特別支給金20% = 実質80%支給
- ・最長1年6ヶ月間（その後は傷病年金に移行）
- ・待定期間（最初の3日間）は会社が休業補償を支払い

### 障害補償給付・障害給付

#### text

- ・症状固定後、後遺障害が残った場合に支給
- ・障害等級1級～14級に応じて年金または一時金
- ・障害特別支給金・障害特別年金も併せて支給

### 3.3.4 復職支援と再発防止

#### 段階的復職プログラム

労災による休業から復職する際は、いきなり元の業務に戻すのではなく、段階的なりハビリ勤務が効果的です。

復職プログラムの例（腰痛による休業の場合）

text

【Phase 1：短時間勤務（2週間）】

- ・1日4時間勤務
- ・軽作業のみ（PC作業、電話応対等）
- ・重量物の取扱い禁止
- ・1時間毎の休憩・ストレッチ

【Phase 2：時間延長（2週間）】

- ・1日6時間勤務
- ・通常業務への段階的復帰
- ・引き続き重量物取扱い制限
- ・産業医による中間面談

【Phase 3：通常勤務復帰（2週間）】

- ・通常の勤務時間・業務内容
- ・ただし残業は制限（月20時間以内）
- ・最終的な産業医面談・フォローアップ確立

#### 再発防止策の策定・実施

なぜ再発防止が重要なのか

同じような事故が再度発生した場合、「企業の安全配慮義務違反」として民事責任や刑事責任を問われる可能性が高くなります。また、労働基準監督署からの是正指導も厳しくなります。

再発防止策の検討プロセス

text

1. 事故原因の詳細分析

【直接原因】何が直接的に事故を引き起こしたか？

【間接原因】なぜその状況が生じたか？

【根本原因】組織・システムの何に問題があったか？

2. 対策の立案・優先順位付け

- 【ハード対策】設備・環境の改善
- 【ソフト対策】ルール・手順の見直し
- 【教育対策】安全意識・スキルの向上

### 3. 対策の実施・効果測定

- 【実施体制】責任者・実施期限の明確化
- 【進捗管理】定期的な進捗確認・課題対応
- 【効果測定】同種事故の発生状況監視

#### 実際の再発防止策例

text

- 【事事故例】廊下の段ボール箱につまずいて転倒

#### 【対策例】

- ・ハード対策：廊下への物品放置禁止、一時置き場の設置
  - ・ソフト対策：納品物の取扱いルール明文化
  - ・教育対策：整理整頓に関する安全教育の実施
  - ・管理対策：月次安全点検での廊下状況確認
- 

## 3.4 疾病による休職・復職管理

### 3.4.1 病気休職の基本的な考え方

#### 休職制度の目的と意義

多くの企業が誤解しているのは、「休職制度は従業員への福利厚生」という認識です。実際には、休職制度は使用者・従業員双方にとってメリットのある制度です。

#### 使用者側のメリット

text

- ・優秀な人材の雇用維持・定着促進
- ・解雇回避努力による不当解雇リスクの軽減
- ・職場復帰による生産性・モチベーションの向上
- ・企業イメージ・採用力の向上

#### 従業員側のメリット

text

- ・雇用関係の継続による安心感
- ・健康保険の傷病手当金受給（最長1年6ヶ月）
- ・復職時の職場・待遇の保障
- ・治療に専念できる環境の確保

## 休職と解雇の境界線

休職制度があるからといって、すべての病気が休職対象になるわけではありません。適切な境界線を設定することが重要です。

休職が適用される場合

text

- ・業務に支障をきたす程度の傷病
- ・医師による診断書・意見書がある
- ・治療により回復の見込みがある
- ・本人に休職・治療の意欲がある
- ・会社の休職制度の要件を満たす

休職が適用されない（解雇が妥当な）場合

text

- ・軽微な傷病で業務継続可能
- ・傷病と業務能力低下の因果関係が不明確
- ・本人が治療を拒否・放置している
- ・治療見込みがない・改善が期待できない
- ・休職期間を満了しても復職できない

### 3.4.2 休職開始時の手続き

#### 医師診断書の適切な評価

診断書の見方・注意点

医師の診断書は医学的所見であり、そのまま人事判断に使用できるとは限りません。医学的事実と就業能力は別次元で評価する必要があります。

text

【診断書に記載される内容】

- ・病名・症状の詳細

- ・治療期間・見込み
- ・就業可能性に関する医師意見
- ・必要な就業上の配慮事項

#### 【人事部で確認すべき点】

- ・診断書の記載内容の妥当性
- ・就業制限の具体的な内容・程度
- ・復職時期の見込み・条件
- ・産業医意見との整合性

### 産業医面談の活用

text

外部医師の診断書 + 産業医の意見 = 総合的判断

#### 【産業医に確認してもらう内容】

- ・医学的妥当性（診断・治療方針は適切か？）
- ・就業能力評価（どの程度の業務なら可能か？）
- ・職場環境配慮（どのような配慮が必要か？）
- ・復職判定基準（どうなれば復職可能か？）

## 休職辞令・条件の明確化

### 休職辞令書の必要記載事項

text

- ・休職期間（開始日・満了日）
- ・休職事由（病名は記載せず「療養のため」等）
- ・復職条件（医師の診断書提出、産業医面談等）
- ・休職期間中の待遇（給与・手当・社会保険等）
- ・連絡・報告義務（定期的な状況報告等）
- ・その他の留意事項

### 休職期間中の待遇設定

text

#### 【一般的な待遇例】

- ・基本給：無支給または一部支給（会社により異なる）
- ・諸手当：無支給（通勤手当、住宅手当等）
- ・賞与：原則として無支給または大幅減額

- ・社会保険：継続加入（保険料は本人負担）
- ・有給休暇：休職期間中は付与・取得ともに停止

#### 【健康保険の傷病手当金】

- ・標準報酬月額の2/3を最長1年6ヶ月支給
- ・会社が給与を支払う場合は調整あり
- ・申請手続きは人事部がサポート

### 3.4.3 休職期間中の管理・フォロー

#### 定期的な状況確認

なぜ定期確認が必要なのか

休職者を放置することは、本人にとっても会社にとってもメリットがありません。適切なフォローにより、早期復職や円滑な退職につながります。

月次確認の実施方法

text

#### 【確認方法】

- ・電話による状況確認（月1回程度）
- ・メールによる近況報告（本人の負担にならない程度）
- ・医療機関からの報告書取得（3ヶ月毎）
- ・家族からの情報収集（本人同意の上で）

#### 【確認内容】

- ・治療の進捗状況
- ・症状の改善具合
- ・復職に向けた意欲・不安
- ・経済的状況（傷病手当金の受給状況等）
- ・その他のサポートニーズ

プライバシー配慮とのバランス

text

○ 適切な配慮

「体調はいかがですか？無理のない範囲で教えてください」

「復職に向けて不安なことがあれば、いつでも相談してください」

× 過度な介入

「具体的にどんな治療をしているのですか？」

「いつになつたら治るのですか？」

## 復職判定・リハビリ出勤

### 復職可能性の総合判定

復職判定は、医学的判断だけでなく、職場適応能力の総合的評価が必要です。

text

#### 【判定要素】

- ・症状の改善状況（医学的観点）
- ・基本的生活リズムの回復（日常生活能力）
- ・通勤能力の回復（体力・持続力）
- ・職場でのストレス耐性（精神的安定性）
- ・業務遂行能力（集中力・判断力）
- ・対人関係能力（コミュニケーション能力）

### 段階的復職(リハビリ出勤)の設計

text

#### 【Week 1-2：慣らし期間】

- ・週3日、1日4時間勤務
- ・軽微な作業のみ（資料整理、情報収集等）
- ・上司・同僚との面談・情報共有

#### 【Week 3-4：業務復帰準備】

- ・週4日、1日6時間勤務
- ・通常業務の一部を担当
- ・ストレス要因の段階的導入

#### 【Week 5-6：本格復帰】

- ・週5日、通常勤務時間
- ・全業務への復帰
- ・フォローアップ・定期面談継続

### 3.4.4 メンタルヘルス対策の特別な配慮

### 精神的疾患の理解と対応

**なぜメンタルヘルス対策が特に重要なのか**

現代の職場で最も増加しているのが、うつ病・適応障害等の精神的疾患による休職です。身体的疾患と違い、外見では症状が分からぬいため、適切な理解と配慮が必要です。

### メンタルヘルス不調の早期発見サイン

text

#### 【行動面の変化】

- ・遅刻・早退・欠勤の増加
- ・業務効率・集中力の低下
- ・ミス・物忘れの増加
- ・同僚とのコミュニケーション回避

#### 【身体面の変化】

- ・表情が暗い、元気がない
- ・食欲不振・体重減少
- ・不眠・疲労感の訴え
- ・頭痛・肩こり等の身体症状

#### 【情緒面の変化】

- ・イライラ・怒りっぽさの増加
- ・不安・心配の訴え
- ・自信喪失・悲観的発言
- ・感情の起伏が激しい

### 上司・同僚の適切な対応方法

text

#### 【声のかけ方】

- 「最近お疲れのようですが、何かサポートできることはありますか？」
- 「業務量を調整しましょうか？」
- 「人事部や産業医に相談することもできますよ」

#### 【避けるべき対応】

- ×「気の持ちようだから頑張れば大丈夫」
- ×「みんな同じような状況で頑張っている」
- ×「メンタルが弱い」「甘えている」

### 職場環境の改善

## メンタルヘルス不調の背景要因

個人的な要因だけでなく、職場環境の問題が大きく影響している場合があります。

text

### 【職場環境の改善ポイント】

- ・過重労働の防止（適正な業務量配分）
- ・ハラスメント防止・対策強化
- ・コミュニケーション促進（1on1面談等）
- ・職場の心理的安全性向上
- ・ワークライフバランスの改善

## 相談体制の整備

text

### 【社内相談窓口】

- ・人事部：制度・手続きに関する相談
- ・産業医・保健師：健康・医療面の相談
- ・上司・先輩：日常的な業務・人間関係の相談

### 【外部相談機関】

- ・EAP（従業員支援プログラム）
  - ・メンタルヘルス専門クリニック
  - ・労働局の総合労働相談コーナー
  - ・いのちの電話等の危機介入機関
- 

## 3.5 死亡時の対応 - 最も困難で重要な業務

### 3.5.1 死亡事故・急死への緊急対応

#### 初期対応の心構え

従業員の死亡は、企業にとって最も重い事態です。悲しみに暮れる家族への配慮、法的責任の確認、社内への影響など、多方面への対応が同時に求められます。

##### 対応における基本原則

text

1. 人道的配慮を最優先
2. 法的責任の適切な履行
3. 事実関係の正確な把握・記録

4. プライバシーの厳重な保護

5. 組織への影響最小化

## 死亡事故発生時の緊急手順

### 【Phase 1: 緊急事態対応(0-30分)】

text

1. 警察・消防への通報

- ・119番（救急車）※蘇生の可能性がある場合
- ・110番（警察）※事故・事件の可能性がある場合

2. 経営陣への緊急報告

- ・代表取締役社長
- ・人事担当役員
- ・総務部長

3. 現場の保全・立入制限

- ・事故現場の写真撮影・記録
- ・関係者以外の立入禁止
- ・証拠物件の保全

### 【Phase 2: 家族への連絡・対応(30分-2時間)】

text

1. 家族への第一報

- ・緊急連絡先への連絡
- ・病院・警察署への案内
- ・会社代表者の病院派遣

2. 状況説明・謝罪

- ・事実関係の正確な説明
- ・会社としての謝罪
- ・今後の対応方針の説明
- ・連絡体制・窓口の明確化

### 【Phase 3: 行政機関への報告(2-24時間)】

text

1. 労働基準監督署への報告

- ・労働者死傷病報告書の提出
- ・事故概要の詳細説明
- ・今後の調査協力

2. 警察への協力
  - ・事情聴取への対応
  - ・関係書類の提供
  - ・現場検証への立会い

### 3.5.2 労災認定・補償手続き

#### 死亡労災の認定基準

##### 業務上死亡の判断要素

text

##### 【突然死の場合】

- ・発症前の業務の過重性
- ・発症前の健康状態
- ・他に明らかな発症原因がないこと

##### 【過労死の認定基準】

- ・発症前1ヶ月間に概ね100時間超の時間外労働
- ・発症前2-6ヶ月間に月平均80時間超の時間外労働
- ・発症前に特に過重な業務（出張、勤務形態の変化等）

##### 【精神障害による自殺の場合】

- ・業務による強い心理的負荷の存在
- ・業務以外の心理的負荷・個体側要因の評価
- ・医学的にうつ病等の精神障害の発症が認められること

#### 遺族給付・葬祭料の手続き

##### 労災保険給付の種類

text

##### 【遺族補償給付・遺族給付】

- ・遺族補償年金（主たる生計維持者の配偶者・子等）
- ・遺族補償一時金（年金受給権者がいない場合）
- ・給付基礎日額×日数で算定

#### 【葬祭料・葬祭給付】

- ・315,000円 + 納入基礎日額×30日分
- ・または納入基礎日額×60日分
- ・いずれか高い方を支給

#### 申請手続きの実務

text

1. 遺族との申請意向確認
2. 必要書類の収集・作成支援
  - ・死亡診断書・死体検査書
  - ・戸籍謄本・住民票
  - ・所得証明書（遺族の収入関係）
  - ・労働者死傷病報告書
3. 労働基準監督署への申請
4. 調査への協力・追加資料提出
5. 決定通知・給付開始の確認

### 3.5.3 社内への影響と対応

#### 従業員への説明・ケア

社内通知の方法

同僚の死亡は、残された従業員に大きな心理的影響を与えます。適切な情報共有と心理的ケアが必要です。

text

#### 【通知内容】

- ・事実関係（プライバシーに配慮した範囲）
- ・会社としての対応方針
- ・従業員向けの相談窓口
- ・今後の業務体制

#### 【通知方法】

- ・部署単位での説明会開催
- ・全社メールでの通知
- ・個別面談での心理的ケア
- ・外部カウンセラーの活用

## 心理的影響への対応

text

### 【予想される反応】

- ・ショック・悲しみ・不安
- ・「自分も同じようになるかも」という恐怖
- ・業務への集中力低下
- ・職場全体の士気低下

### 【対応策】

- ・管理職による個別面談・声かけ
- ・産業医・カウンセラーによるメンタルヘルスケア
- ・一時的な業務負荷軽減
- ・チームビルディング・結束強化の取組み

## 再発防止と職場環境改善

### 死亡事故・過労死の再発防止

text

### 【労働時間管理の強化】

- ・残業時間の上限設定・厳格管理
- ・勤怠システムの精度向上
- ・管理職の労働時間管理責任明確化

### 【健康管理体制の見直し】

- ・健康診断結果の活用強化
- ・産業医面談の拡充
- ・ストレスチェックの結果活用

### 【職場環境の抜本的改善】

- ・業務分担・役割の見直し
- ・人員配置の適正化
- ・働き方改革の推進

---

## 3.6 安全衛生管理体制の構築

### 3.6.1 法定安全衛生管理体制

#### 安全衛生管理者等の選任

ブリックステック株式会社の選任状況(従業員250名)

text

##### 【選任が必要な管理者】

- ・総括安全衛生管理者：1名（代表取締役社長が兼務）
- ・安全管理者：不要（建設業・製造業以外）
- ・衛生管理者：2名（労働者200名以上ため）
- ・安全衛生推進者：各部署1名（衛生管理者のサポート）
- ・産業医：1名（労働者50名以上ため）

##### 【選任基準・資格要件】

- ・衛生管理者：第一種衛生管理者免許保有者
- ・産業医：労働衛生コンサルタント又は産業医研修修了者
- ・安全衛生推進者：安全衛生推進者養成講習修了者

#### 安全衛生委員会の運営

委員会の構成・開催頻度

text

##### 【委員構成】

- ・議長：総括安全衛生管理者（社長）
- ・使用者側委員：衛生管理者、人事部長、総務部長
- ・労働者側委員：各部署代表者、労働組合代表

##### 【開催頻度・議題】

- ・月1回開催（法定義務）
- ・議題例：労働災害発生状況、健康診断結果分析、職場環境改善提案、安全衛生教育計画等

### 3.6.2 リスクアセスメントの実施

#### IT企業特有のリスク要因

VDT作業によるリスク

text

【健康影響】

- ・眼精疲労、ドライアイ
- ・頸肩腕症候群（肩こり、腕のしびれ）
- ・腰痛
- ・精神的ストレス

【対策例】

- ・1時間毎の10-15分休憩
- ・適切な照明・室温の維持
- ・机・椅子の高さ調整
- ・眼科検診の推奨

## 長時間労働によるリスク

text

【健康影響】

- ・過労死・過労自殺
- ・生活習慣病の悪化
- ・免疫力低下
- ・メンタルヘルス不調

【対策例】

- ・労働時間の適正管理
- ・有給休暇取得促進
- ・ストレスチェックの実施
- ・産業医面談の充実

---

## 3.7 緊急事態対応フローチャート

### 緊急度別対応フロー

【レベル1：生命に関わる緊急事態】

text

意識不明・大量出血・呼吸困難等

↓

即座に119番通報

↓

人事部・経営陣への緊急連絡

↓

現場安全確保・応急処置

↓

病院付き添い・家族連絡

↓

労基署報告・労災申請準備

#### 【レベル2: 入院・手術が必要】

text

骨折・切創・急性疾患等

↓

医療機関への搬送手配

↓

人事部・上司への報告

↓

家族への連絡・状況説明

↓

労災申請手続き開始

↓

休業補償等の説明

#### 【レベル3: 通院治療で対応可能】

text

軽度の外傷・体調不良等

↓

医療機関受診の勧奨・支援

↓

人事部への報告・記録

↓

労災該当性の検討

↓

必要に応じて労災申請

↓

経過観察・フォロー

---

### 3.8 よくある疑問と判断基準

## **Q1: 通勤途中のコンビニ立ち寄りは通勤災害の対象？**

A: 判断のポイントは「合理的経路・方法」からの逸脱程度です。

- 対象となる例：駅構内のコンビニでの買い物、通勤経路上の銀行ATM利用
- 対象外の例：大幅な回り道でのショッピング、飲酒を伴う立ち寄り

## **Q2: 在宅勤務中の怪我は労災対象？**

A: 業務遂行性・起因性を個別に判断します。

- 対象となる例：業務用資料取得中の転倒、WEB会議参加中の椅子からの転落
- 対象外の例：私的な用事での移動中、休憩時間の私的活動中

## **Q3: うつ病での休職、復職判断の基準は？**

A: 医学的改善だけでなく、職場適応能力を総合評価します。

- 復職可能の目安：基本的生活リズムの確立、通勤能力の回復、ストレス耐性の向上
- 復職困難の判断：症状の不安定、服薬による副作用、対人関係への強い不安

## **Q4: 労災隠し防止のための注意点は？**

A: 以下の行為は「労災隠し」として厳しく処罰されます。

- NG行為：健康保険での治療指示、労災申請の阻止、虚偽報告の強要
- 適切な対応：事実に基づく報告、本人意向の尊重、適切な申請手続き支援

---

### **3.9 継続的改善と今後の課題**

#### **3.9.1 安全衛生管理の PDCA サイクル**

**Plan(計画)**

- 年次安全衛生計画の策定
- 重点取組課題の設定
- 予算・体制の確保

#### Do(実行)

- 日常的な安全衛生活動
- 教育・訓練の実施
- 健康管理・相談対応

#### Check(評価)

- 労働災害発生状況の分析
- 健康診断結果の評価
- 従業員満足度調査

#### Action(改善)

- 課題・問題点の抽出
- 改善策の立案・実施
- 次年度計画への反映

### 3.9.2 今後強化すべき領域

#### 働き方の多様化への対応

- 在宅勤務・テレワーク時の安全衛生管理
- フレックスタイム・時短勤務者への配慮
- 外国人労働者の安全衛生教育

#### デジタル技術の活用

- ウェアラブルデバイスによる健康管理

- AI を活用した労働災害予測
  - オンライン健康相談の充実
- 

## 3.10 関連法令と社内連絡先

### 主要関連法令

- 労働基準法: 安全配慮義務、労働時間規制
- 労働安全衛生法: 安全衛生管理体制、健康診断
- 労災保険法: 労災認定、保険給付
- 民法: 安全配慮義務、損害賠償

### 緊急時連絡先

#### 社内緊急連絡網

- 人事部24時間対応: 080-xxxx-xxxx
- 総務部(建物管理): 080-xxxx-xxxx
- 経営陣緊急連絡: 080-xxxx-xxxx

#### 外部関連機関

- 救急・消防: 119
- 警察: 110
- 労働基準監督署: 03-xxxx-xxxx
- 産業医: 080-xxxx-xxxx

### 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日  
最終更新: 2025年9月1日  
次回見直し: 2026年4月1日

---

従業員の生命と健康は、企業の最も重要な財産です。このマニュアルを活用し、全員で安全・安心な職場環境を築いていきましょう。緊急時は迷わず、このマニュアルに従って行動してください。

1. <https://www.kwix.co.jp/column/597>
  2. <https://www.seibidoshuppan.co.jp/product/9784415333168>
  3. <https://note.com/kengomori/n/nf0c74d93833a>
  4. [https://www.e-shacho.net/kisoku/210621\\_manual.pdf](https://www.e-shacho.net/kisoku/210621_manual.pdf)
  5. [https://note.com/talebi\\_com/n/nd2ca6e703af8](https://note.com/talebi_com/n/nd2ca6e703af8)
  6. <https://media.shouin.io/manual-mokujinomakurikata-7tips-template>
  7. <https://www.rosei.jp/readers/article/76968>
  8. <https://www.city.ozu.ehime.jp/uploaded/attachment/38508.pdf>
  9. <https://library.bengo4.com/books/a96dd5d07700a817611679d0d793aab62d6d281384da5e5428a1ed1d202be68a>
  10. <https://www.bizup.jp/e-kaikei/106/03.php>
- 

## 第4章 住所変更・結婚・出産・育児・子育て支援・介護・被扶養者の増減

### 4.1 本章の特別な意味 - 人生の節目に寄り添う人事の真価

#### なぜライフイベント対応が企業の価値を決めるのか

従業員にとって、結婚・出産・育児・介護・住所変更などのライフイベントは、人生で最も重要で、同時に不安な時期です。この時期に会社がどのような対応を取るかで、その従業員の会社に対する信頼度と忠誠度が決まると言っても過言ではありません。[knowledgwing+1](#)

実際のブリックスティック株式会社での事例を見てみましょう:

#### 【事例1: 手厚いサポートが生んだ好循環】

text

開発部の山田さん（仮名）が第一子出産。

人事部が育児休業制度を詳しく説明し、申請手続きを全面サポート。

復職時も時短勤務・在宅勤務を組み合わせた柔軟な働き方を提案。

結果：山田さんは「会社に支えられている」と実感し、復職後はより積極的に業務に取り組み、

他の育児中の同僚にもアドバイスを提供するメンター的存在に。

### 【事例2：不適切な対応が招いた信頼失墜】

text

営業部の佐藤さん（仮名）の母親が要介護状態に。

初期対応で介護休業制度の説明が不十分で、佐藤さんは有給休暇を使い果たす。

制度を知ったのは3ヶ月後で、その間の経済的・精神的負担は深刻。

結果：佐藤さんは「会社は困った時に助けてくれない」と感じ、転職を決意。

他の従業員にも「介護が必要になったら転職を考えた方がいい」という不安が広がった。

この2つの事例が示すように、ライフイベントへの対応は「単なる事務手続き」ではありません。従業員の人生そのものをサポートする、企業の姿勢を表す最も重要な業務なのです。

## このマニュアルが実現する3つの価値

### 1. 従業員の人生の安心感

「何かあっても会社が支えてくれる」という安心感は、日常業務のパフォーマンス向上と長期的な定着につながります。

### 2. 法的コンプライアンスの確保

育児・介護休業法、男女共同参画社会基本法、健康保険法等の複雑な法的要件を確実にクリアします。

### 3. 組織全体の結束力向上

ライフイベントを組織全体で支える文化が醸成され、チームワークと相互支援の精神が育まれます。

## 本章の使い方

緊急対応が必要な方 → 該当するライフイベントの詳細セクション(4.2～4.7)を直接参照

制度全般を理解したい方 → 「4.2 ライフイベント対応の基本方針」から順番に読み進める

具体的手続きを確認したい方 → 各セクション内の「実務手順」部分を重点的に確認

判断に迷う場合 → 「4.8 よくある質問と判断基準」をチェック

---

## 4.2 ライフイベント対応の基本方針 - 支援の心構えと体制

## なぜ「制度があるだけ」では不十分なのか

多くの企業が「育児休業制度はある」「介護休業制度もある」と言いますが、実際には以下のようないくつかの問題が起きています：

### 制度はあるが使いにくい問題

text

- ・申請手続きが複雑で分からない
- ・上司や同僚の理解が得られない
- ・経済的負担が大きすぎる
- ・復職時の配慮が不十分
- ・制度利用者への差別的扱い

### 情報不足による機会損失

text

- ・制度の存在自体を知らない従業員が多い
- ・申請タイミングを逃してしまう
- ・利用できる給付金・手当を知らない
- ・会社独自の支援制度を活用できていない

## ブリックステック株式会社の基本理念

「ライフイベント＝会社も一緒に喜び、支える」

私たちは、従業員のライフイベントを「個人的な事情で会社には関係ない」ではなく、「従業員の幸せは会社の幸せ」として捉えます。

### 具体的な行動指針

text

#### 【積極的な情報提供】

制度の説明を待つのではなく、該当しそうな従業員に積極的に情報提供

#### 【手続きの全面サポート】

申請書類の作成から提出まで、人事部が責任を持ってサポート

#### 【職場環境の調整】

本人だけでなく、上司・同僚も含めた職場全体での理解促進

#### 【継続的なフォロー】

一度手続きしたら終わりではなく、状況変化に応じた継続的な支援

## 4.2.1 ライフィベント情報の収集・管理体制

### なぜ事前の情報収集が重要なのか

ライフィベントの多くは予測可能です。結婚予定、妊娠、家族の介護状況等は、本人が希望すれば事前に会社に相談できる内容です。事前に把握することで、より手厚いサポートが可能になります。

#### 情報収集の仕組み

text

##### 【年次面談での確認】

- ・ 結婚・出産の予定
- ・ 家族の健康状況・介護の可能性
- ・ 住所変更の予定（転勤・引越し等）
- ・ 子育て支援制度への関心

##### 【随時相談窓口】

- ・ 人事部への直接相談（面談・電話・メール）
- ・ 産業医・保健師への相談
- ・ 外部EAP（従業員支援プログラム）の活用

#### プライバシー保護とのバランス

text

- 適切なアプローチ

「もし何かライフィベントの予定がありましたら、  
制度や支援についていつでも相談してくださいね」

- ✗ 不適切な質問

「結婚の予定はありますか？」 「子供はいつ作る予定ですか？」

## 情報管理・共有の原則

### 機密性の確保

ライフィベントに関する情報は最も機微な個人情報です。取扱いには特別な注意が必要です。

text

#### 【情報アクセス権限】

- ・人事部長・担当者：全情報へのアクセス可
- ・直属上司：業務調整に必要な情報のみ
- ・同僚：本人が公開を希望する情報のみ

#### 【情報保管・廃棄】

- ・紙資料：施錠可能な書庫で保管
  - ・電子データ：パスワード保護・アクセスログ記録
  - ・保管期間：法定期間終了後は確実に廃棄
- 

## 4.3 住所変更手続き - 見落としがちだが重要な基本業務

### 4.3.1 なぜ住所変更が重要なのか

住所変更は「単純な事務手続き」と思われるがちですが、実は様々な法的義務と従業員の利益に直結する重要な手続きです。

住所変更を怠ることで生じる問題

text

#### 【法的リスク】

- ・健康保険、厚生年金保険の届出義務違反
- ・住民税の特別徴収に関する問題
- ・労働保険の適用に関する不整合

#### 【従業員への不利益】

- ・通勤手当の過支給・不支給
- ・健康保険証の受取遅延
- ・緊急時の連絡不能
- ・年末調整・源泉徴収票の送付不能

実際に起きた事例

text

【事例】営業部の田中さんが転居後、住所変更届を失念。

3ヶ月後に健康保険証の更新時期が来たが、旧住所に送付されて本人に届かず。

新しい保険証が手に入らない間に体調を崩し、医療機関で一旦全額自己負担となった。

人事部が気づいて急遽手続きを行ったが、本人に不便と経済的負担をかけてしまった。

## 4.3.2 住所変更の実務手順

### 従業員からの届出受付

住所変更届の受付タイミング

text

【理想的なタイミング】

転居予定日の2週間前～転居後1週間以内

【最低限必要なタイミング】

転居後1ヶ月以内（法的義務の観点）

#### 必要書類・確認事項

text

【提出書類】

- ・住所変更届（会社所定様式）
- ・住民票（世帯全員記載、マイナンバー記載なし）
- ・通勤経路図（通勤手当に変更がある場合）

【確認事項】

- ・新住所での郵便物受取可能日
- ・通勤方法・所要時間の変更
- ・扶養家族の住所変更有無
- ・緊急連絡先の変更有無

### 関連手続きの一括処理

社会保険関係

text

【健康保険・厚生年金保険】

- ・被保険者住所変更届の提出（年金事務所）
- ・新しい健康保険証の発行手配
- ・扶養家族がいる場合は家族分も同時手続き

【雇用保険】

- ・被保険者住所変更届の提出（ハローワーク）
- ・雇用保険被保険者証の住所欄更新

## 税務関係

text

### 【住民税】

- ・給与支払報告書に係る給与所得者異動届出書の提出
- ・新住所の市区町村への転入通知確認
- ・特別徴収税額の変更通知対応

### 【所得税】

- ・扶養控除等申告書の住所欄更新
- ・年末調整時の住所確認

## 社内システム・庶務関係

text

### 【人事システム】

- ・基本情報の住所変更
- ・緊急連絡先の更新
- ・通勤手当の再計算・変更手続き

### 【その他】

- ・社員証・IDカードの住所更新（必要に応じて）
- ・郵便物転送の手配
- ・社内名簿の更新

## 通勤手当の見直し・計算

### 通勤手当変更の判断基準

text

#### 【変更が必要な場合】

- ・通勤経路が変更になる場合
- ・通勤方法が変更になる場合（電車→バス、歩行→電車等）
- ・通勤費が月額2,000円以上変動する場合

#### 【変更不要な場合】

- ・同一経路内での細かい住所変更
- ・通勤費の変動が軽微（月額2,000円未満）

### 新通勤手当の計算方法

text

【計算原則】

- ・最も経済的かつ合理的な経路を採用
- ・定期券代と回数券代を比較し、安い方を採用
- ・月額上限は50,000円（税務上の非課税限度額）

【確認手順】

1. 本人申告の通勤経路・方法の妥当性確認
2. インターネット等での運賃確認
3. 複数経路がある場合の最適経路選定
4. 定期券代の実地確認（必要に応じて）

### 4.3.3 住所変更に伴う特別配慮

#### 遠距離転居・転勤の場合

##### 事前準備・相談

text

【転居3ヶ月前】

- ・転居先での勤務継続可能性の確認
- ・在宅勤務・リモートワークの検討
- ・転居費用補助制度の説明

【転居1ヶ月前】

- ・各種手続きのスケジュール確認
- ・転居先での生活立ち上げ支援
- ・子供がいる場合は学校関係の手続き支援

#### 家族状況の変化への対応

##### 結婚による住所変更

text

- ・配偶者の扶養手続きと住所変更の同時処理
- ・氏名変更手続きとの連携
- ・新生活立ち上げへの配慮（有給休暇の利用促進等）

##### 離婚による住所変更

text

- ・プライバシーへの特別な配慮
  - ・経済状況の変化への配慮（扶養手当の見直し等）
  - ・必要に応じてカウンセリング等の支援提供
- 

## 4.4 結婚に関する手続き - 人生の門出を祝福する組織的サポート

### 4.4.1 結婚が従業員と組織に与える意味

#### なぜ結婚を組織全体で祝福すべきなのか

結婚は従業員にとって人生最大の喜びの瞬間の一つです。この時期に会社がどのような対応を取るかで、従業員の会社への愛着度と所属意識が大きく変わります。[kaizen-penguin+1](#)

結婚支援が組織にもたらす効果

text

#### 【従業員定着率の向上】

- ・会社への愛着・忠誠心の向上
- ・ライフワークバランスの改善による長期勤続
- ・配偶者からの会社への好印象形成

#### 【組織文化の向上】

- ・相互支援の文化醸成
- ・チームワークの向上
- ・職場の一体感・結束力強化

#### 【採用力の向上】

- ・「働きやすい会社」としての評判向上
- ・既婚者・子育て世代からの応募増加
- ・リファラル採用の促進

### 4.4.2 結婚報告時の初期対応

#### 報告を受ける際の心構え

## 祝福の気持ちを最優先に

結婚報告を受けた時の最初の反応が、その後の関係性を決めます。業務への影響を心配する前に、まずは心から祝福の気持ちを表現することが重要です。

### text

#### ○ 良い反応例

「ご結婚おめでとうございます！とても嬉しいニュースです。  
手続きや制度で分からないう�あれば、何でもサポートしますので、  
いつでも人事部に相談してくださいね」

#### × 避けるべき反応

「おめでとうございます。それで、仕事はどうするんですか？」  
「結婚したら子供はいつ頃の予定ですか？」

## 必要な情報の確認・整理

確認すべき事項(プライバシーに配慮して)

### text

#### 【基本情報】

- ・結婚予定日（入籍日・挙式日）
- ・氏名変更の有無・希望時期
- ・住所変更の有無・予定時期
- ・配偶者の扶養手続き希望の有無

#### 【勤務関係】

- ・結婚休暇の取得希望
- ・新婚旅行等の長期休暇予定
- ・勤務継続の意向
- ・働き方の希望変更（転勤、在宅勤務等）

## 情報共有の範囲確認

### text

#### 【本人に確認すべき点】

- ・上司・同僚への報告時期・方法
- ・社内での結婚披露の希望（結婚披露宴への招待等）
- ・配偶者の職業等の公開範囲
- ・今後のライフプラン（子供の予定等）の相談希望

### 4.4.3 氏名変更手続きの実務

#### 氏名変更の複雑性と注意点

氏名変更は「単純に名前を変えるだけ」と思われるがちですが、実際には非常に多くの手続きが連動する複雑な業務です。

##### 氏名変更に伴う手続き一覧

text

##### 【社会保険関係】

- ・健康保険・厚生年金保険被保険者氏名変更届
- ・雇用保険被保険者氏名変更届
- ・労災保険（必要に応じて）

##### 【税務関係】

- ・給与所得者の扶養控除等申告書
- ・住民税特別徴収に関する届出

##### 【社内システム・文書関係】

- ・人事システムの基本情報変更
- ・メールアドレスの変更（必要に応じて）
- ・社員証・IDカードの再発行
- ・各種契約書・文書の名義変更
- ・銀行口座（給与振込）の名義変更確認

#### 段階的な氏名変更の管理

##### 変更タイミングの調整

text

##### 【一般的なスケジュール】

入籍日 → 戸籍・住民票の変更 → 各種証明書取得 → 会社への届出 → 社内システム変更

##### 【注意すべきポイント】

- ・健康保険証の再発行には1-2週間が必要
- ・給与振込口座の名義変更に時間がかかる場合がある
- ・メールアドレス変更は業務への影響を考慮して時期を調整

##### 旧姓使用の希望への対応

text

【旧姓使用が認められる範囲】

- ・社内での呼称・名札等
- ・メールアドレス・電話帳
- ・名刺・社外向け資料

【法的書類では戸籍名が必要】

- ・雇用契約書・就業規則関係書類
- ・社会保険・税務関係書類
- ・給与明細・源泉徴収票

#### 4.4.4 結婚に伴う福利厚生・手当の見直し

##### 配偶者扶養手続きの実務

###### 扶養認定の基準と確認

text

【扶養認定基準（健康保険）】

- ・年間収入130万円未満（60歳以上は180万円未満）
- ・被保険者の年間収入の1/2未満
- ・生計維持関係の存在

【確認書類】

- ・配偶者の所得証明書・課税証明書
- ・雇用契約書（パート・アルバイトの場合）
- ・離職票（退職した場合）
- ・年金受給関係書類（該当する場合）

###### 扶養手当・家族手当の支給

text

【支給開始時期】

- ・原則として扶養認定された月から支給開始
- ・遡及適用は原則として行わない

【支給停止時期】

- ・配偶者の収入が基準を超えた時点
- ・離婚等により扶養関係が終了した時点

## 住宅関連手当・制度の見直し

### 住宅手当の変更

text

#### 【変更が必要な場合】

- ・賃貸から持ち家に変更
- ・家賃負担額の変更
- ・住宅ローンの新規借入

#### 【確認書類】

- ・住宅ローン契約書・残高証明書
- ・賃貸契約書
- ・住民票（世帯構成の確認）

### 社宅・寮の取扱い

text

#### 【独身寮から退去する場合】

- ・退去手続き・原状回復
- ・新住所での住宅手当支給検討
- ・引越し費用補助の検討

#### 【家族向け社宅への入居希望】

- ・空室状況の確認
- ・入居審査・条件の説明
- ・現在の住居からの移転サポート

## 4.4.5 結婚休暇・慶弔制度の運用

### 結婚休暇の適切な運用

#### ブリックステック株式会社の結婚休暇制度

text

#### 【特別休暇】

- ・結婚休暇：連続5日間（土日祝日含まず）
- ・取得期間：入籍日から6ヶ月以内
- ・給与：有給（通常の給与を支給）

#### 【追加配慮】

- ・新婚旅行のための有給休暇取得奨励
- ・結婚準備のための早退・遅刻への配慮
- ・必要に応じて在宅勤務の活用

### 取得時期の調整・配慮

text

#### 【業務との調整】

- ・繁忙期との重複を避ける配慮
- ・業務の引継ぎ・代替要員の確保
- ・チーム全体での協力体制構築

#### 【本人の希望との両立】

- ・挙式・新婚旅行の時期を尊重
- ・必要に応じて分割取得も認める
- ・配偶者の休暇との調整も考慮

## 慶弔見舞金・祝金の支給

### 結婚祝金の支給

text

#### 【支給基準】

- ・正社員：50,000円
- ・契約社員・パート：30,000円
- ・支給時期：入籍報告後1ヶ月以内

#### 【支給方法】

- ・給与と合わせて支給（課税対象）
- ・本人への直接手渡し（希望により）
- ・配偶者への挨拶を兼ねた贈呈（希望により）

---

## 4.5 出産・育児関連手続き - 新しい生命を迎える総合サポート

### 4.5.1 出産・育児支援の戦略的意義

#### なぜ出産・育児支援が企業戦略なのか

## 少子高齢化社会での人材確保

日本の出生率は1.3を下回り、労働人口の減少が深刻化しています。優秀な人材に長く働いてもらうためには、出産・育児との両立支援が不可欠です。

### データで見る育児支援の効果

text

#### 【育児支援充実企業の特徴】

- ・女性管理職比率：平均より15%高い
- ・従業員定着率：平均より20%高い
- ・新卒採用における企業評価：平均より25%高い
- ・従業員満足度：平均より30%高い

## 投資回収の観点

text

#### 【人材流出のコスト】

- ・優秀な女性社員の離職：採用・教育費約500-800万円の損失
- ・ノウハウ流出：代替困難な業務知識の喪失
- ・チームワーク悪化：残された社員のモチベーション低下

#### 【支援のコスト】

- ・育児休業中の代替要員確保：年間約300-500万円
- ・制度運用コスト：年間約50-100万円
- ・復職支援コスト：約20-50万円

## 4.5.2 妊娠報告時の初期対応

### 妊娠報告を受ける際の基本姿勢

最も重要なのは「祝福」と「安心感の提供」

妊娠報告を受けた時、多くの女性は「仕事に迷惑をかけるのでは」「評価が下がるのでは」という不安を抱えています。

text

#### ○ 理想的な反応

「おめでとうございます！とても嬉しいニュースですね。  
体調を最優先に、会社としてもできる限りサポートします。  
制度や手続きについて詳しく説明しますので、  
いつでも相談してくださいね」

#### × 避けるべき反応

「おめでとうございます。いつ頃まで働けそうですか？」  
「代替要員の確保が大変ですね」  
「つわりで休まれると困るんですが...」

## 妊娠期間中の就労環境整備

### 母性健康管理の法的義務

妊娠中の女性に対しては、労働基準法・男女共同参画社会基本法により、特別な配慮が義務付けられています。

### 妊娠初期(～4ヶ月)の配慮

text

#### 【体調面の配慮】

- ・つわりによる体調不良への理解
- ・通勤ラッシュを避ける時差出勤の許可
- ・頻回な休憩・トイレ休憩の許可
- ・においに敏感になることへの環境配慮

#### 【業務面の配慮】

- ・重労働・危険作業の免除
- ・長時間労働・深夜労働の制限
- ・出張・外回りの軽減
- ・ストレスの多い業務の軽減

### 妊娠中期・後期(5ヶ月～)の配慮

text

#### 【通院のための配慮】

- ・妊婦健診のための休暇取得促進
- ・健診結果に基づく就労制限の実施
- ・産婦人科医の指導書に基づく勤務調整

#### 【身体的負担の軽減】

- ・立ち仕事の軽減・座り仕事への変更
- ・重量物取扱いの完全禁止
- ・階段昇降の軽減・エレベーター利用促進
- ・お腹の圧迫を避ける作業環境調整

## 4.5.3 産前産後休業の管理

# 産前産後休業の基本制度

## 法定休業期間

text

### 【産前休業】

- ・出産予定日前6週間（多胎妊娠は14週間）
- ・本人の請求により取得（強制ではない）
- ・給与：無給（健康保険の出産手当金支給）

### 【産後休業】

- ・出産日の翌日から8週間
- ・産後6週間は就業禁止（法的義務）
- ・産後6-8週間は本人請求と医師の許可で就業可能
- ・給与：無給（健康保険の出産手当金支給）

# 出産手当金・出産育児一時金の手続き

## 出産手当金（産前産後の所得保障）

text

### 【支給条件】

- ・健康保険の被保険者
- ・出産日以前42日、出産日後56日の範囲内で会社を休んだ期間
- ・休業期間中に給与の支払いがない

### 【支給額】

- ・標準報酬日額の2/3
- ・支給期間：最大98日間
- ・申請時期：産前休業開始後～産後休業終了後2年以内

## 出産育児一時金（出産費用の補助）

text

### 【支給額】

- ・1児につき42万円（産科医療補償制度対象外の場合は40.8万円）
- ・多胎妊娠の場合は胎児数分支給

### 【直接支払制度の活用】

- ・医療機関が健康保険組合に直接請求
- ・出産費用が42万円以下の場合は差額が本人に支給

- ・出産費用が42万円超の場合は差額を本人が負担

## 産前産後休業期間中の社会保険料免除

### 免除制度の内容

text

#### 【免除期間】

- ・産前休業開始月から産後休業終了予定日の翌日が属する月の前月まで
- ・保険料は労使ともに免除
- ・保険給付は通常通り受けられる
- ・厚生年金は保険料を納付したものとして記録

#### 【手続き】

- ・産前産後休業取得者申出書の提出
- ・年金事務所への届出
- ・健康保険組合への届出

## 4.5.4 育児休業制度の運用

### 育児休業の基本制度

#### 法定育児休業

text

#### 【取得期間】

- ・原則として子が1歳の誕生日前日まで
- ・保育所入所待ち等の場合は1歳6ヶ月まで延長可能
- ・さらに入所困難な場合は2歳まで延長可能

#### 【取得条件】

- ・同一事業主に引き続き1年以上雇用
- ・子が1歳6ヶ月になるまでに雇用契約が終了しないこと
- ・週の所定労働日数が2日以下でないこと

#### 男性の育児休業(産後パパ育休)

text

#### 【取得可能期間】

- ・出生後8週間以内に4週間まで取得可能
- ・2回に分割して取得可能
- ・通常の育児休業とは別に取得可能

#### 【取得促進策】

- ・取得奨励金の支給検討
- ・管理職による取得勧奨
- ・ロールモデルの社内紹介

## 育児休業給付金の手続き支援

### 給付金の概要

text

#### 【支給率】

- ・育児休業開始から180日：休業開始前賃金の67%
- ・181日目以降：休業開始前賃金の50%
- ・上限額：月額約30万円（2025年現在）

#### 【支給期間】

- ・原則として子が1歳になるまで
- ・延長申請により最大2歳まで
- ・男女ともに取得可能

### 申請手続きの実務

text

#### 【必要書類】

- ・雇用保険被保険者休業開始時賃金月額証明書
- ・育児休業給付受給資格確認票・申請書
- ・住民票記載事項証明書
- ・母子健康手帳の写し

#### 【申請スケジュール】

- ・休業開始日から4ヶ月以内に初回申請
- ・以降2ヶ月ごとに継続申請
- ・人事部が本人に代わって申請手続きを実施

## 4.5.5 復職支援と両立支援

## 復職前の面談・準備

### 復職3ヶ月前の準備面談

text

#### 【面談内容】

- ・復職に対する本人の希望・不安の確認
- ・子供の保育園入園状況・見通し
- ・勤務形態の希望（時短勤務・在宅勤務等）
- ・復職後の業務内容・配置の相談

#### 【準備事項】

- ・保育園入園手続きの支援・情報提供
- ・復職後の勤務制度説明
- ・職場環境の整備（搾乳室の確保等）
- ・同僚への復職に関する事前説明

## 短時間勤務制度の運用

### 制度の概要

text

#### 【対象者】

- ・3歳未満の子を養育する労働者
- ・日々雇用を除く全ての労働者

#### 【勤務時間】

- ・1日6時間（所定労働時間を6時間とする）
- ・コアタイム：10:00-15:00（会議・打合せ可能時間）
- ・始業・終業時刻は個別調整

### 給与・評価の取扱い

text

#### 【給与】

- ・時間給制：実働時間に応じて支給
- ・基本給は時短時間に比例して減額
- ・賞与は勤務実績・成果に応じて支給

#### 【人事評価】

- ・短時間勤務を理由とした不利益評価の禁止

- ・勤務時間内での成果・貢献度で評価
  - ・キャリア開発機会の継続的提供
- 

## 4.6 子育て支援制度 - 継続的な成長をサポートする仕組み

### 4.6.1 なぜ企業独自の子育て支援が必要なのか

#### 法定制度だけでは不十分な理由

##### 現実的な子育ての課題

法律で定められた最低限の制度だけでは、実際の子育ての困難に対応しきれません。

text

##### 【日常的に発生する問題】

- ・保育園のお迎え時間制限（18:00-18:30が一般的）
- ・子供の急な発熱・病気
- ・保育園の行事・参観日
- ・学校の長期休暇（夏休み・冬休み）
- ・インフルエンザ等による学級閉鎖

##### 【これらに法定制度では対応困難】

- ・年次有給休暇の消化では足りない
- ・看護休暇は年5日（子2人以上は10日）のみ
- ・短時間勤務は3歳まで
- ・学童保育も限界がある

### 4.6.2 ブリックステック独自の子育て支援制度

#### 柔軟な勤務制度

##### フレックスタイム制の拡充

text

##### 【通常のフレックス】

- ・コアタイム：10:00-15:00
- ・フレキシブルタイム：7:00-10:00、15:00-20:00

##### 【子育て支援フレックス】

- ・コアタイム：10:00-14:00（1時間短縮）
- ・フレキシブルタイム：6:00-10:00、14:00-21:00
- ・月末精算での時間調整可能

## 在宅勤務制度の活用

text

### 【子育て理由の在宅勤務】

- ・週3日まで在宅勤務可能
- ・子供の病気・学級閉鎖時の緊急在宅勤務
- ・保育園行事・学校行事に合わせた柔軟な働き方
- ・夏休み等長期休暇期間中の午前中 在宅勤務

## 経済的支援制度

### 子育て支援手当

text

#### 【支給対象】

- ・18歳未満の子を扶養する従業員
- ・第1子：月額10,000円
- ・第2子：月額15,000円
- ・第3子以降：月額20,000円

#### 【支給期間】

- ・子が18歳に達する日以後の最初の3月31日まで
- ・扶養から外れた場合は支給停止

## 保育料補助制度

text

#### 【補助額】

- ・認可保育園：保育料の30%補助（上限月額30,000円）
- ・認可外保育園：月額20,000円補助
- ・ファミリーサポート等：月額10,000円補助

#### 【申請方法】

- ・半年ごとに保育料支払証明書を提出
- ・補助金は賞与支給時に一括支給

### 4.6.3 緊急時サポート体制

#### 病児保育・緊急時対応

病児保育サービスとの提携

text

##### 【提携サービス内容】

- ・市内病児保育施設の利用料補助
- ・ベビーシッター派遣サービスの利用料補助
- ・24時間対応の医療相談サービス

##### 【利用方法】

- ・事前登録制（人事部で登録サポート）
- ・利用時は人事部に報告（補助申請のため）
- ・年間利用上限：10万円まで補助

#### 緊急時の勤務調整

text

##### 【対応可能な緊急事態】

- ・子供の急な発熱・怪我
- ・保育園・学校の臨時休園・休校
- ・祖父母等の緊急事態（孫の世話が困難）

##### 【勤務調整の選択肢】

- ・即日の在宅勤務への変更
- ・半日有給・時間有給の取得
- ・フレックスタイムでの早退・遅刻
- ・同僚との業務調整・代替対応

### 4.6.4 キャリア継続支援

#### 子育て中のキャリア開発

なぜキャリア開発が重要なのか

子育て中の従業員は「キャリアが停滞するのでは」という不安を抱えがちです。この不安を解消し、継続的な成長機会を提供することが重要です。

具体的な支援策

text

【研修・スキル開発】

- ・オンライン研修の積極的活用
- ・時短勤務者向けの研修プログラム
- ・子育て経験を活かした新規プロジェクト参加
- ・メンター制度による継続的サポート

【昇進・昇格への配慮】

- ・時短勤務を理由とした昇進制限の撤廃
- ・成果主義による公正な評価
- ・管理職への子育て経験者の積極登用
- ・ロールモデルの社内発信

## 復職者向けキャッチアップ支援

休業中の情報提供

text

【定期的な情報発信】

- ・月1回の社内ニュースレター送付
- ・重要なプロジェクト情報の共有
- ・人事異動・組織変更の情報提供
- ・新規事業・技術動向の情報共有

【復職前準備】

- ・復職1ヶ月前からの段階的情報提供
- ・復職後の業務内容・目標の事前相談
- ・必要に応じたスキル研修の実施
- ・同僚との事前面談機会の提供

---

## 4.7 介護関連手続き - 高齢化社会への対応力

### 4.7.1 介護問題の現実と企業への影響

#### なぜ介護支援が急務なのか

統計が示す深刻な現実

text

【要介護認定者数】

- ・2025年：約750万人（推計）
- ・2040年：約900万人（推計）
- ・85歳以上の要介護率：約60%

【働きながら介護をする人】

- ・約350万人（総務省調査）
- ・そのうち約7割が40-50代の働き盛り
- ・女性の割合：約7割

### 企業への影響

text

【直接的影響】

- ・介護離職：年間約10万人
- ・介護による労働時間短縮・欠勤増加
- ・管理職層の離職による影響深刻化

【間接的影響】

- ・残業・出張対応困難による業務制約
- ・精神的ストレスによる生産性低下
- ・介護疲れによる体調不良・事故リスク

## 4.7.2 介護休業・介護休暇制度の運用

### 介護休業制度の基本

#### 法定介護休業

text

【取得条件】

- ・要介護状態の家族を介護する労働者
- ・同一事業主に引き続き1年以上雇用
- ・申出日から93日経過後6ヶ月以内に雇用契約終了予定でないこと

【休業期間】

- ・対象家族1人につき通算93日まで
- ・3回まで分割取得可能
- ・給与：無給（雇用保険の介護休業給付金支給）

## 介護休暇制度

text

### 【取得条件】

- ・要介護状態の家族を介護する労働者
- ・日々雇用を除く全ての労働者

### 【休暇日数】

- ・対象家族1人：年5日
- ・対象家族2人以上：年10日
- ・半日単位・時間単位での取得可能
- ・給与：会社の規定による（多くは無給）

## 要介護状態の認定・確認

### 要介護状態の判断基準

text

### 【法的定義】

- ・身体上・精神上の障害により日常生活を営むのに支障がある状態
- ・介護保険の要介護・要支援認定は参考だが必須ではない
- ・医師の診断書・意見書による判定も可能

### 【具体的な状態例】

- ・歩行・入浴・食事等の日常生活動作に介助が必要
- ・認知症により見守りが必要
- ・医療的ケアが継続的に必要
- ・精神的疾患により日常生活に支障

### 確認書類・手続き

text

### 【提出書類】

- ・介護休業申出書
- ・要介護状態確認書類（診断書・介護保険証等）
- ・家族関係証明書（戸籍謄本・住民票等）

### 【申出期限】

- ・休業開始予定日の2週間前まで

- ・緊急の場合は事後報告も可（1週間以内）

### 4.7.3 介護と仕事の両立支援

#### 柔軟な勤務制度の活用

##### 所定労働時間短縮制度

text

##### 【対象者】

- ・要介護状態の家族を介護する労働者
- ・介護休業とは別に利用可能

##### 【短縮内容】

- ・1日2時間を上限として所定労働時間を短縮
- ・介護の必要がなくなるまで利用可能
- ・給与は短縮時間に応じて減額

##### フレックスタイム・時差出勤の活用

text

##### 【介護対応フレックス】

- ・コアタイムの緩和（11:00-14:00に短縮）
- ・早朝・夜間の介護対応に配慮
- ・デイサービス送迎時間に合わせた調整

##### 【在宅勤務の活用】

- ・介護施設への付き添い日の在宅勤務
- ・要介護者の体調不良時の緊急在宅勤務
- ・ケアマネージャーとの面談時間確保

### 介護情報・相談体制の整備

#### 介護相談窓口の設置

text

##### 【社内相談体制】

- ・人事部：制度・手続きに関する相談
- ・産業医・保健師：健康面・精神面の相談

- ・EAP：専門カウンセラーによる相談

#### 【外部専門機関との連携】

- ・地域包括支援センターの紹介
- ・介護保険制度の説明・申請支援
- ・ケアマネージャーとの連携サポート
- ・介護施設情報の提供

#### 介護セミナー・情報提供

text

#### 【定期開催セミナー】

- ・介護保険制度の基礎知識
- ・認知症への対応方法
- ・介護ストレスとの向き合い方
- ・介護と仕事の両立事例紹介

#### 【情報提供ツール】

- ・介護ハンドブック（社内作成）
- ・地域の介護サービス事業者リスト
- ・介護相談機関の連絡先一覧
- ・介護休業給付金等の申請ガイド

---

## 4.8 被扶養者の増減管理 - 正確性と迅速性の両立

### 4.8.1 被扶養者管理の重要性

#### なぜ被扶養者管理が複雑なのか

被扶養者の管理は、税務・社会保険・給与計算・福利厚生の全領域に影響する重要な業務です。しかし、判定基準が複雑で、変更のタイミングも予測困難なため、多くの企業で問題が発生しています。

#### よくある問題例

text

#### 【扶養認定の誤り】

- ・配偶者の収入増加を見落とし、健康保険扶養を継続
- ・学生アルバイトの収入超過を把握せず、税務扶養を継続

- ・失業給付受給開始による扶養除外を失念

#### 【手続きの遅延】

- ・扶養除外手続きが遅れ、保険料の遡及徴収が発生
- ・扶養手当の過払いが長期間継続
- ・年末調整での大幅な税額修正

## 4.8.2 健康保険・厚生年金保険の扶養認定

### 扶養認定基準の正確な理解

#### 収入基準

text

#### 【年間収入限度額】

- ・60歳未満：130万円未満
- ・60歳以上または障害者：180万円未満
- ・被保険者との収入比較：被保険者の年収の1/2未満

#### 【収入に含まれるもの】

- ・給与・賞与（税引前の総支給額）
- ・年金・恩給
- ・失業給付・傷病手当金
- ・不動産・配当収入
- ・事業所得（経費控除後）

#### 【収入に含まれないもの】

- ・遺族年金・障害年金
- ・出産手当金・出産育児一時金
- ・児童手当・児童扶養手当
- ・貯金の利息（少額の場合）

#### 生計維持関係の確認

text

#### 【同居の場合】

- ・住民票で同一世帯であることを確認
- ・生活費の主たる負担者であることを確認

#### 【別居の場合】

- ・定期的な仕送りの事実確認（通帳記録等）
- ・仕送り額が扶養家族の生活費を上回ること
- ・扶養家族の収入より多い仕送りが必要

## 扶養認定・削除の実務手続き

### 扶養認定手続き

text

#### 【必要書類】

- ・健康保険被扶養者（異動）届
- ・扶養家族の所得証明書・課税証明書
- ・続柄確認書類（戸籍謄本・住民票等）
- ・別居の場合は送金証明書

#### 【提出期限】

- ・扶養事実発生から5日以内
- ・遅延の場合は理由書添付

### 扶養削除手続き

text

#### 【削除事由】

- ・扶養家族の収入超過
- ・就職による他の健康保険加入
- ・結婚による他の扶養家族への移行
- ・死亡

#### 【注意事項】

- ・健康保険証の回収・返却
- ・削除日の正確な特定
- ・遡及削除の場合は医療費返還の可能性

## 4.8.3 税務上の扶養控除管理

### 扶養控除の種類と要件

#### 扶養控除の種類

text

【一般の控除対象扶養親族】

- ・16歳以上19歳未満、23歳以上70歳未満
- ・控除額：38万円

【特定扶養親族】

- ・19歳以上23歳未満（大学生等）
- ・控除額：63万円

【老人扶養親族】

- ・70歳以上
- ・同居老親：58万円、その他：48万円

所得要件

text

【48万円以下の所得】

- ・給与収入のみの場合：103万円以下
- ・年金収入のみの場合：65歳未満は108万円以下、65歳以上は158万円以下
- ・事業所得：収入から必要経費を控除した所得が48万円以下

## 配偶者控除・配偶者特別控除

### 配偶者控除

text

【要件】

- ・配偶者の所得が48万円以下
- ・納税者本人の所得が1,000万円以下
- ・控除額：一般38万円、老人（70歳以上）48万円

### 配偶者特別控除

text

【要件】

- ・配偶者の所得が48万円超133万円以下
- ・納税者本人の所得が1,000万円以下
- ・控除額：配偶者の所得に応じて3～38万円

## 4.8.4 扶養手当・家族手当の管理

### 手当支給基準の設定

ブリックステック株式会社の扶養手当

text

#### 【支給対象】

- ・配偶者：月額20,000円
- ・子（18歳未満）：1人につき月額10,000円
- ・父母等（60歳以上で収入130万円未満）：1人につき月額5,000円

#### 【支給条件】

- ・健康保険の被扶養者であること
- ・税務上の扶養親族であること
- ・生計維持関係があること

支給開始・停止の管理

text

#### 【支給開始】

- ・扶養認定された月から支給
- ・月の途中での認定は日割り計算なし

#### 【支給停止】

- ・扶養削除された月から停止
- ・過払いが発生した場合は翌月以降で調整

---

## 4.9 よくある質問と判断基準

**Q1：配偶者がパートを始めましたが、いつから扶養を外すべきですか？**

**A:** 扶養除外のタイミングは「年収見込み」で判断します。月収が約10.8万円（年130万円÷12ヶ月）を超える状態が継続する見込みになった時点で扶養除外が必要です。「年末に130万円を超えるかどうか」ではなく、「今後の収入見込み」で判断するのがポイントです。

## **Q2: 育児休業中の社会保険料免除はいつまで適用されますか？**

**A:** 育児休業終了予定日の翌日が属する月の前月まで免除されます。例えば、4月15日に復職予定の場合、4月の前月である3月分まで免除されます。また、実際の復職日が変更になった場合は、速やかに変更届の提出が必要です。

## **Q3: 介護休業は突発的に取得できますか？**

**A:** 法的には2週間前の申出が原則ですが、緊急の場合（急な入院等）は事後申出も認められます。ただし、1週間以内に正式な申出書類の提出が必要です。まずは電話やメールで人事部に連絡し、後日手続きを整備することをお勧めします。

## **Q4: 時短勤務中の賞与はどのように計算されますか？**

**A:** 賞与は「勤務実績」と「成果・貢献度」の両面で評価します。時短勤務を理由に一律減額することはありません。ただし、勤務時間の短縮により実際の成果が限定的になった場合は、その分が反映される場合があります。詳細は個別に人事評価面談で説明します。

---

## **4.10 継続的改善と今後の展望**

### **4.10.1 制度利用状況の分析・改善**

データに基づく制度見直し

text

#### **【定期的な分析項目】**

- ・各制度の利用率・利用者満足度
- ・制度利用者の定着率・キャリア進展状況
- ・制度利用に関する相談・苦情の内容分析
- ・同業他社との比較・ベンチマー킹

#### **【改善のPDCAサイクル】**

- ・四半期ごとの利用実績レビュー
- ・年次の制度満足度アンケート実施
- ・利用者ヒアリングによる課題抽出
- ・制度改善案の検討・実施

### **4.10.2 今後強化すべき領域**

## 働き方の多様化への対応

text

### 【検討中の新制度】

- ・ 男性の育児参加促進策
- ・ 介護と仕事の両立支援強化
- ・ 単身赴任者への家族支援
- ・ LGBTQの従業員への配慮

### 【技術活用の推進】

- ・ オンライン手続きシステムの導入
  - ・ AI チャットボットによる制度案内
  - ・ モバイルアプリでの申請・状況確認
  - ・ データ分析による個別最適化支援
- 

## 4.11 関連法令と社内連絡先

### 主要関連法令

- ・ 労働基準法: 産前産後休業、育児時間
- ・ 育児・介護休業法: 育児休業、介護休業、時間短縮勤務
- ・ 健康保険法: 被扶養者認定、出産手当金
- ・ 所得税法: 扶養控除、配偶者控除
- ・ 住民税法: 扶養控除、特別徴収

### 社内連絡先

#### 人事部ライフサポート課

- ・ 育児・介護相談: 内線2003
- ・ 扶養認定相談: 内線2004
- ・ 各種手続き: 内線2005
- ・ Email: life-support@brickstech.co.jp

## 産業保健センター

- 健康相談:内線2020
- メンタルヘルス相談:内線2021

## 外部相談機関

- ハローワーク:雇用保険関係
- 年金事務所:厚生年金・健康保険関係
- 市区町村窓口:住民税・児童手当関係
- 地域包括支援センター:介護相談

## 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月1日

次回見直し: 2026年4月1日

---

従業員の人生の重要な節目を、会社全体でサポートしていく。それが私たちブリックステック株式会社の使命です。制度や手続きで分からぬことがあれば、遠慮なく人事部にご相談ください。あなたの幸せが、会社の幸せです。

1. <https://www.knowledgewing.com/kcc/share/method/single14.html>
2. <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/dl/parttime120509.pdf>
3. <https://kaizen-penguin.com/tips-about-making-manuals/>
4. <https://media.tebiki.jp/211>
5. [https://note.com/leggenda\\_corp/n/n8bdec840eccd](https://note.com/leggenda_corp/n/n8bdec840eccd)
6. [https://www.tokai-sr.jp/social\\_insurance/manual](https://www.tokai-sr.jp/social_insurance/manual)
7. <https://www.rodo.co.jp/column/135677/>
8. <https://biz.moneyforward.com/work-efficiency/basic/4667/>
9. [https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/roum\\_ukanri.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/roum_ukanri.pdf)
10. <https://www.teraoka-law.org/%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%B3%95%E5%8B%99%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB%E4%BD%9C%E6%88%90%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%82%A1/>

# 第5章 社会保険料・労働保険料(雇用・労災)の徴収、変更、納付

## 5.1 本章の特別な重要性 - 企業と従業員を支える社会保障の基盤

### なぜ社会保険料管理が企業経営の生命線なのか

社会保険料・労働保険料の管理は、「単なる事務作業」ではありません。これらは従業員の生活保障と企業の法的責任の両方を担う、極めて重要な業務です。適切な管理を怠ると、従業員に深刻な不利益をもたらし、企業には重い法的責任と経済的負担が課せられる可能性があります。[tokai-sr](#)

実際にブリックステック株式会社で起きた事例を振り返ってみましょう：

#### 【事例1：適切な管理により危機を回避】

text

2024年春、開発部の佐藤さん（仮名）が急性心筋梗塞で緊急入院。手術費用は300万円を超える高額医療となつたが、健康保険の高額療養費制度により、実際の自己負担は約9万円に。また、労災認定により療養補償給付も適用され、佐藤さんの家族は経済的困窮を免れた。

結果：「会社がきちんと保険料を納めてくれていたおかげで助かった」と、佐藤さんとその家族の会社への信頼が大幅に向上了。

#### 【事例2：管理不備が招いた深刻な問題】

text

2023年、営業部の田中さん（仮名）が産休に入る際、人事部の手続き漏れにより、出産手当金の申請が大幅に遅延。産休中の収入が途絶え、田中さんの家計は深刻な状況に。結果的に出産手当金は支給されたが、信頼回復に長期間を要した。

結果：田中さんは復職後も会社への不信感を抱き続け、他の女性社員にも「会社の制度は当てにならない」というネガティブな印象が広がった。

## 社会保険料管理が企業に与える3つの影響

### 1. 従業員の生活安定と企業への信頼

適切な保険料納付により、従業員は医療・介護・失業・災害時の保障を受けられ、「会社に守られている」という安心感を持てます。

### 2. 法的コンプライアンスと企業リスク管理

健康保険法、厚生年金保険法、雇用保険法、労災保険法等の複雑な法的要件を確実に満たし、行政処分や刑事責任のリスクを回避します。

### 3. 経営の安定性と予測可能性

保険料の正確な計算と適切な予算管理により、人件費の予測精度が向上し、安定した経営基盤を構築できます。

## 本章の構成と活用方法

緊急対応が必要な方 → 「5.8 緊急時・トラブル対応」を即座に確認

新任担当者の方 → 「5.2 社会保険・労働保険の全体像」から順次理解

日常業務の確認 → 「5.4-5.6 各保険別の実務手順」を参照

制度改正対応 → 「5.7 制度改正・料率変更への対応」をチェック

---

## 5.2 社会保険・労働保険の全体像 - 複雑な制度を体系的に理解する

### なぜこれほど複雑な制度になっているのか

日本の社会保険制度は、戦後70年以上にわたって段階的に構築されてきました。その結果、複数の制度が重層的に組み合わさった複雑な仕組みとなっています。

#### 制度の歴史的発展

text

【1947年】労働基準法制定 → 労災補償の基礎確立

【1961年】国民皆保険制度開始 → 健康保険の全国民適用

【1985年】厚生年金と国民年金の統合 → 基礎年金制度開始

【1995年】介護保険制度創設 → 高齢化社会への対応

【2017年】育児・介護休業法改正 → 兩立支援制度の充実

この複雑さゆえに、「何となく分かっているつもり」では対応できないのが現実です。

### 5.2.1 社会保険・労働保険の分類と特徴

## 4つの保険制度の基本構造

保険制度	主な給付内容	保険料負担	管轄官庁	主な手続き先
健康保険	医療費、出産・傷病手当金	労使折半	厚生労働省	年金事務所・健保組合
厚生年金保険	老齢・障害・遺族年金	労使折半	厚生労働省	年金事務所
雇用保険	失業給付、育児・介護休業給付	労使分担	厚生労働省	ハローワーク
労災保険	療養・休業・障害・遺族補償	全額事業主	厚生労働省	労働基準監督署

## それぞれの制度の社会的役割

### 健康保険 - 医療保障の要

text

#### 【なぜ重要なのか】

- ・医療費の7割（3割負担）を保障
- ・高額療養費制度による医療費上限設定
- ・出産・傷病時の所得保障

#### 【企業にとっての意味】

- ・従業員の健康維持 → 労働生産性向上
- ・医療費負担軽減 → 家計安定 → 労働意欲向上
- ・健康経営の基盤としての役割

### 厚生年金保険 - 老後生活の安心

text

#### 【なぜ重要なのか】

- ・老後の基本的収入保障（国民年金+厚生年金）
- ・障害時・遺族への所得保障
- ・企業年金制度との連携

#### 【企業にとっての意味】

- ・従業員の将来不安軽減 → 仕事への集中力向上

- ・長期雇用へのインセンティブ
- ・退職金制度との総合的設計

### 雇用保険 - 雇用安定とキャリア支援

text

#### 【なぜ重要なのか】

- ・失業時の生活保障と再就職支援
- ・育児・介護と仕事の両立支援
- ・職業能力開発・向上支援

#### 【企業にとっての意味】

- ・労働市場の流動性確保
- ・従業員のスキルアップ支援
- ・働き方改革の推進基盤

### 労災保険 - 業務災害への完全保障

text

#### 【なぜ重要なのか】

- ・業務上の災害に対する無過失責任補償
- ・職業病・精神障害への対応
- ・社会復帰促進・予防事業

#### 【企業にとっての意味】

- ・安全配慮義務の履行支援
- ・労働災害時の企業リスク軽減
- ・安全衛生管理の動機付け

## 5.2.2 保険料計算の基本原理

### 標準報酬月額制度の仕組み

なぜ「標準報酬月額」という仕組みなのか

毎月変動する実際の給与額で保険料を計算すると、事務処理が極めて複雑になります。そこで、一定期間の平均的な報酬額を「標準報酬月額」として設定し、この額に基づいて保険料を計算する仕組みが採用されています。

#### 標準報酬月額の決定・変更タイミング

text

### 【定時決定（算定基礎届）】

- ・時期：毎年7月（4-6月の報酬平均で決定）
- ・適用：9月分保険料から翌年8月分まで
- ・目的：年1回の定期的な見直し

### 【隨時改定（月額変更届）】

- ・条件：3ヶ月連続で2等級以上の変動
- ・適用：変動が生じた月の翌月から
- ・目的：大幅な報酬変動への迅速対応

### 【その他の改定】

- ・育児休業等終了時改定
- ・産前産後休業終了時改定
- ・固定的賃金変動に伴う改定

## 保険料率の仕組み

### 健康保険・厚生年金保険料率

text

#### 【健康保険料率（2025年度）】

- ・全国健康保険協会：10.00%（労使各5.00%）
- ・健康保険組合：組合により異なる（平均9.20%程度）
- ・介護保険料：1.60%（40歳以上が対象、労使各0.80%）

#### 【厚生年金保険料率】

- ・18.30%（労使各9.15%）
- ・2017年から料率固定
- ・将来的な制度維持を考慮した設定

### 雇用保険・労災保険料率

text

#### 【雇用保険料率（2025年度）】

- ・一般事業：1.55%（事業主1.05%、労働者0.50%）
- ・農林水産・清酒製造業：1.75%
- ・建設業：1.85%

#### 【労災保険料率】

- ・事業の種類により0.25%～8.8%
- ・IT関連事業（ブリックステック）：0.25%

- ・全額事業主負担
- 

## 5.3 健康保険・厚生年金保険の実務管理

### 5.3.1 資格取得・喪失手続きの実務

#### 入社時の資格取得手続き

なぜスピードが重要なのか

健康保険証がないと医療機関での受診時に全額自己負担となり、従業員に大きな経済的負担をかけます。入社日から5日以内の手続き完了が法的義務であり、実務上の必要性でもあります。

資格取得手続きの実践的フロー

text

#### 【入社前準備（入社1週間前）】

- ・年金手帳・雇用保険被保険者証の確認
- ・被扶養者がいる場合の必要書類準備
- ・基礎年金番号の確認・重複チェック

#### 【入社当日】

- ・雇用契約書締結・労働条件の最終確認
- ・標準報酬月額の仮決定
- ・被保険者資格取得届の作成

#### 【入社後3日以内】

- ・年金事務所への届出提出
- ・健康保険証交付申請
- ・被扶養者認定手続き（該当者のみ）

#### 【入社後1-2週間】

- ・健康保険証の受領・本人への交付
- ・保険料徴収開始の説明
- ・各種給付制度の案内

よくあるトラブルと予防策

text

#### 【トラブル例1：基礎年金番号の重複】

原因：前職で厚生年金、退職後に国民年金に加入し、異なる番号を取得  
対策：年金機構への照会・統合手続き、正しい番号での再届出

#### 【トラブル例2：扶養認定の遅延】

原因：配偶者の収入証明書類の不備・遅延  
対策：入社前の事前説明、仮認定制度の活用

#### 【トラブル例3：保険証交付の遅延】

原因：年金事務所の処理遅延、書類不備による返戻  
対策：電話での進捗確認、健康保険被保険者証資格証明書の活用

## 退職時の資格喪失手続き

退職日翌日が資格喪失日

健康保険・厚生年金保険は、退職日の翌日に資格を喪失します。この1日のズレを理解していないことで、多くのトラブルが発生します。

資格喪失手続きの重要ポイント

text

#### 【退職日当日の処理】

- ・健康保険証の回収（本人・扶養家族分すべて）
- ・資格喪失届の作成・提出準備
- ・任意継続健康保険の案内（希望者のみ）

#### 【退職日翌日以降の処理】

- ・年金事務所への資格喪失届提出（5日以内）
- ・離職票作成のための雇用保険手続き連携
- ・厚生年金基金・企業年金の脱退手続き

#### 【本人への継続的サポート】

- ・国民健康保険加入手続きの案内
- ・国民年金への種別変更手続きの説明
- ・任意継続健康保険の詳細説明・手続き支援

## 5.3.2 標準報酬月額の改定業務

### 算定基礎届(定時決定)の実務

## 7月の算定基礎届が最重要業務である理由

年1回の定時決定により、翌年8月まで1年間の保険料が確定します。この時期の正確な処理が、従業員の保険料負担と会社の人事費に直結します。

### 算定基礎届作成の実践的手順

text

#### 【6月中の準備作業】

- ・4-6月の出勤簿・給与明細の整理
- ・休職者・育休取得者の取扱い確認
- ・固定的賃金変動者のリストアップ
- ・前年との比較による異常値チェック

#### 【7月1-10日の集中作業】

- ・標準報酬月額の仮計算・等級判定
- ・支払基礎日数の正確な算出
- ・短時間労働者の特例計算
- ・被保険者ごとの個別確認・修正

#### 【7月10日の提出】

- ・算定基礎届の最終チェック・提出
- ・総括表・一覧表の作成・添付
- ・電子申請システムでの送信確認

### 計算上の注意点・落とし穴

text

#### 【支払基礎日数の算出】

- 正確：実際の出勤日数+有給休暇日数
- ×誤り：暦日数での計算、欠勤控除の計算ミス

#### 【固定的賃金の判定】

- 正確：基本給・諸手当の変動を正確に反映
- ×誤り：残業代変動を固定的賃金変動と誤認

#### 【短時間労働者の特例】

- 正確：週所定労働時間・月所定労働日数での正確な判定
- ×誤り：実労働時間での誤った計算

## 月額変更届(隨時改定)の管理

なぜ隨時改定が重要なのか

昇格・降格、勤務形態の変更等により報酬が大幅に変動した場合、年1回の定時決定では実際の報酬と標準報酬月額に大きな乖離が生じます。

隨時改定の発生パターンと対応

text

【昇格・昇進による固定的賃金の増加】

- ・役職手当の新設・増額
  - ・基本給の昇給（ベースアップ）
  - ・職務手当・資格手当の新設・増額
- 3ヶ月連続での変動確認後、月変届提出

【勤務形態変更による報酬変動】

- ・正社員から短時間勤務への変更
  - ・パートタイマーから正社員への転換
  - ・在宅勤務手当等の新設・廃止
- 変動の事実確認後、適切なタイミングで手続き

【その他の固定的賃金変動】

- ・家族手当の増減（扶養家族の変動）
  - ・住宅手当の変更（転居・住宅ローン等）
  - ・通勤手当の変更（転居・交通機関変更）
- 変動月から3ヶ月間の経過観察後判定

### 5.3.3 被扶養者管理の実務

#### 扶養認定・削除の判定業務

扶養認定は「生計維持関係」の総合判定

単純に年収130万円未満であれば扶養認定というわけではありません。被保険者が実際に扶養家族の生計を主として維持しているかどうかの総合的判定が必要です。

具体的な判定プロセス

text

【収入要件の確認】

- ・年間収入見込み：130万円未満（60歳以上・障害者は180万円）
- ・月額収入：108,333円未満を継続
- ・日額収入：3,611円未満を継続
- ・失業給付：日額3,611円以下

#### 【生計維持関係の確認】

- ・同居の場合：世帯での生活費負担状況
- ・別居の場合：定期的仕送りの事実・金額
- ・仕送り額：扶養家族の収入を上回ることが原則
- ・その他収入源の有無・程度

#### 【続柄関係の確認】

- ・配偶者：戸籍謄本での婚姻関係確認
- ・子：戸籍謄本での親子関係確認
- ・父母：戸籍謄本での親子関係確認
- ・その他：3親等内の親族関係確認

#### 判定困難ケースの対応例

text

##### 【ケース1：配偶者のパート収入が境界線上】

月収11万円のパート → 年収132万円見込み

判定：扶養除外

対応：配偶者の勤務先での社会保険加入確認・支援

##### 【ケース2：失業給付受給中の配偶者】

日額4,000円の失業給付 → 基準超過

判定：受給期間中は扶養除外、受給終了後に再認定

対応：受給期間の正確な把握・管理

##### 【ケース3：年金受給中の父母】

遺族年金年額100万円＋パート収入50万円

判定：遺族年金は収入に含めず、パート収入のみで判定 → 扶養認定可

対応：年金の種類・金額の正確な確認

---

## 5.4 雇用保険の実務管理

### 5.4.1 雇用保険の社会的意義と企業責任

#### なぜ雇用保険が「働く人の安全網」なのか

雇用保険は単なる失業保険ではありません。雇用の安定と労働者のキャリア形成を総合的に支援する制度として、現代の労働政策の中核を担っています。

## 雇用保険給付の全体像

text

### 【求職者給付】

- ・基本手当：失業時の生活保障
- ・技能習得手当：職業訓練期間中の生活費
- ・寄宿手当：職業訓練時の宿泊費
- ・傷病手当：求職活動中の疾病・負傷時給付

### 【就職促進給付】

- ・再就職手当：早期再就職者への一時金
- ・就業促進定着手当：賃金低下時の補填
- ・常用就職支度手当：就職困難者への支援

### 【教育訓練給付】

- ・一般教育訓練給付：資格取得費用の20%給付
- ・専門実践教育訓練給付：専門職スキル向上支援
- ・特定一般教育訓練給付：デジタル・介護分野等

### 【雇用継続給付】

- ・高年齢雇用継続給付：60歳以降の賃金低下補償
- ・育児休業給付：育児休業期間中の所得保障
- ・介護休業給付：介護休業期間中の所得保障

## 5.4.2 雇用保険資格取得・喪失の実務

### 入社時の雇用保険手続き

雇用保険は「雇用の第一日」から適用

健康保険・厚生年金保険とは異なり、雇用保険は雇用契約の開始日（通常は入社日）から被保険者資格を取得します。

資格取得手続きの実践フロー

text

### 【入社前の確認事項】

- ・31以上の雇用見込みがあるか？
- ・週所定労働時間が20時間以上か？
- ・学生でないか？（学生は原則適用除外）
- ・高年齢者（65歳以上）の場合の特例確認

### 【入社日当日の処理】

- ・雇用保険被保険者資格取得届の作成
- ・前職での被保険者番号の確認
- ・雇用保険被保険者証の確認・保管

#### 【入社後の手続き（翌月10日まで）】

- ・ハローワークへの資格取得届提出
- ・雇用保険被保険者証の交付
- ・労働保険概算・確定保険料への反映

### 転職者の雇用保険継続手続き

text

#### 【被保険者番号の確認・継続】

- ・前職の雇用保険被保険者証で番号確認
- ・ハローワークでの履歴照会
- ・重複加入の防止・統合手続き

#### 【失業給付との関係】

- ・失業給付受給中の場合：受給停止手続き
- ・失業給付未申請の場合：受給権の保全説明
- ・基本手当日額の引継ぎ・通算

## 退職時の離職票作成業務

### なぜ離職票作成が重要なのか

離職票は失業給付受給の必須書類であり、記載内容の正確性が元従業員の生活に直結します。また、離職理由の記載は失業給付の受給条件・期間に大きく影響するため、公正・正確な記載が求められます。

### 離職票作成の詳細手順

text

#### 【退職日前の準備】

- ・退職理由の正確な把握・分類
- ・離職前2年間の賃金支払状況整理
- ・出勤簿・給与明細の確認・保管
- ・退職者への離職票交付希望確認

#### 【退職日の処理】

- ・最終出勤日・最終賃金支払日の確定
- ・離職理由区分の最終判定

- ・離職証明書の作成・確認

#### 【退職日後の手続き（10日以内）】

- ・ハローワークへの離職証明書提出
- ・離職票の受領・退職者への交付
- ・必要に応じて離職理由の説明

#### 離職理由の正確な分類

text

##### 【自己都合退職】

- ・転職：より良い条件の他社への転職
- ・家庭事情：結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤
- ・個人的事情：進学・開業・病気療養

##### 【会社都合退職】

- ・解雇：普通解雇・整理解雇・懲戒解雇
- ・勧奨退職：退職勧奨による退職
- ・契約期間満了：更新拒否による退職

##### 【特定受給資格者・特定理由離職者】

- ・倒産・大量雇用変動等による離職
  - ・労働条件相違・ハラスメント等による離職
  - ・有期契約の雇止め等による離職
- 失業給付の給付日数・受給開始時期で優遇

### 5.4.3 育児休業給付・介護休業給付の手続き

#### 育児休業給付金申請の実務

育児休業給付は「現役世代への最重要支援制度」

出生率低下が深刻化する中、育児休業給付は仕事と育児の両立を経済面で支える最も重要な制度です。適切な申請により、休業前賃金の67%（6ヶ月後は50%）が最大2年間支給されます。

申請手続きの詳細プロセス

text

##### 【育児休業開始前（1ヶ月前）】

- ・育児休業の申出受理・期間確定
- ・雇用保険被保険者休業開始時賃金月額証明書作成
- ・育児休業給付受給資格確認票作成

- ・必要添付書類の収集・整理

【育児休業開始後（2ヶ月以内）】

- ・ハローワークへの受給資格確認申請
- ・母子健康手帳等の添付
- ・賃金台帳・出勤簿等の確認資料提出

【継続申請（2ヶ月ごと）】

- ・育児休業給付金支給申請書の作成・提出
- ・休業期間中の就労状況確認
- ・支給決定・振込確認・本人報告

よくある申請トラブルと対策

text

【トラブル1：受給資格期間不足】

原因：休業開始前2年間に12ヶ月の被保険者期間がない

対策：妊娠報告時の事前確認・シミュレーション

【トラブル2：休業中就労による給付制限】

原因：休業中の就労が月80時間を超過、または賃金が休業前の80%超

対策：休業中就労の事前相談・適切な労働時間管理

【トラブル3：申請期限の徒過】

原因：2ヶ月ごとの申請期限（翌々月末）の失念

対策：申請スケジュールの管理・事前アラート設定

---

## 5.5 労災保険の実務管理

### 5.5.1 労災保険の特殊性と企業責任

#### なぜ労災保険が「無過失責任制度」なのか

労災保険は、企業の過失の有無に関わらず、業務上の災害を包括的に補償する制度です。これは、産業発展に伴う労働災害から労働者を保護し、企業の安定的な事業運営を支援するための社会政策的配慮によるものです。

労災保険の基本理念

text

【労働者保護】

- ・迅速な療養・補償の提供
- ・社会復帰・職場復帰の支援
- ・遺族への経済的保障

【企業支援】

- ・損害賠償責任の軽減・免除
- ・安全衛生活動への助成・支援
- ・災害防止ノウハウの提供

【社会政策】

- ・労働災害の減少促進
- ・職業病対策の推進
- ・労働環境の改善誘導

## 5.5.2 労災保険料の計算と納付

### 労災保険料率の決定方法

なぜ業種により保険料率が異なるのか

労災保険料率は、過去3年間の業種別災害発生率に基づいて設定されます。危険性の高い業種ほど高い料率となり、安全な業種は低い料率となる「リスク対応型料率制度」が採用されています。

ブリックステック株式会社の労災保険料率

text

【適用業種】その他の各種事業（情報サービス業）

【保険料率】0.3%（1000分の3）

【料率の内訳】

- ・基本料率：0.25%
- ・労災勘定：0.25%
- ・雇用勘定：該当なし（雇用保険で別途徴収）

【計算例】年間賃金総額3億円の場合

労災保険料 = 3億円 × 0.3% = 90万円（全額会社負担）

### 保険料の年度更新手続き

## 年度更新は「労働保険の確定申告」

毎年6月1日～7月10日に実施する年度更新は、前年度の確定保険料計算と当年度の概算保険料計算を同時に行う重要な手続きです。

### 年度更新の実践的手順

text

#### 【5月中の準備作業】

- ・前年度の賃金台帳・給与明細の集計
- ・雇用保険・労災保険対象労働者の区分整理
- ・賃金総額の正確な算出・確認
- ・保険料率の確認・適用業種の再確認

#### 【6月の申告書作成】

- ・労働保険概算・確定保険料申告書作成
- ・一般拠出金（石綿健康被害救済）の計算
- ・前年度との比較・異常値チェック
- ・添付資料の整理・確認

#### 【7月10日までの提出・納付】

- ・労働局またはハローワークへの申告書提出
- ・保険料の納付（一括または分割）
- ・電子申請の場合は受付確認
- ・社内記録の整理・保管

### 賃金総額計算の注意点

text

#### 【労災保険料の算定基礎に含まれる賃金】

- 含まれる：基本給、諸手当、賞与、現物給与、退職金
- 含まれる：通勤手当、家族手当、住宅手当
- 含まれる：時間外手当、休日手当、深夜手当

#### 【算定基礎に含まれない賃金】

- ×含まれない：結婚祝金、災害見舞金、死亡弔慰金
- ×含まれない：出張旅費（実費弁償分）
- ×含まれない：制服代、作業用品代（会社負担分）

#### 【判定が困難な項目】

- ・慶弔見舞金：社会通念上相当な額は除外、それ以外は含む
- ・食事代補助：食事の現物支給相当額を超える部分は含む
- ・駐車場代補助：通勤に必要な範囲は除外、それ以外は含む

---

## 5.6 保険料徴収・納付の実務

### 5.6.1 給与からの保険料徴収

#### 保険料徴収の法的根拠と限界

なぜ会社が従業員の保険料を徴収するのか

社会保険料の従業員負担分は、本来従業員が直接納付すべきものですが、徴収・納付事務の効率化と納付の確実性を図るため、事業主による代理徴収・納付制度が採用されています。

徴収可能な保険料と徴収時期

text

##### 【当月徴収可能な保険料】

- ・健康保険料：当月分を当月給与から徴収
- ・厚生年金保険料：当月分を当月給与から徴収
- ・雇用保険料：当月分を当月給与から徴収

##### 【徴収時期の原則】

- ・毎月の給与支払時：月単位での徴収
- ・賞与支払時：賞与に係る特別保険料徴収
- ・最終給与：在職中最後の給与での精算徴収

##### 【徴収の限界】

- ・労働基準法第24条（賃金全額払いの原則）
- ・徴収は法令に基づく場合および労使協定がある場合のみ
- ・生活に必要な最低賃金は保護（差押禁止債権に準ずる）

#### 保険料計算・徴収の実務

月次給与計算での保険料徴収

text

##### 【計算手順】

1. 標準報酬月額の確認（定時決定・隨時改定反映）
2. 保険料率の適用（料率改定・介護保険該当年齢確認）
3. 従業員負担分保険料の算出
4. 給与総支給額からの控除
5. 控除後手取額の算出・確認

#### 【徴収タイミングの調整】

- ・入社月：日割計算なし、月末在籍なら満額徴収
- ・退職月：退職日により徴収の要否判定
- ・休職月：給与支給の有無により徴収方法決定
- ・育休月：保険料免除制度の適用確認

#### 賞与からの保険料徴収

text

#### 【賞与保険料の特徴】

- ・標準賞与額に保険料率を乗じて計算
- ・健康保険：年度累計573万円の上限
- ・厚生年金：1回150万円の上限
- ・雇用保険：年間賃金総額に含めて計算

#### 【計算・徴収の注意点】

- ・賞与支払届の年金事務所提出（5日以内）
- ・標準賞与額の端数処理（千円未満切捨て）
- ・複数回支給時の累計管理
- ・退職時賞与の取扱い（資格喪失後支給の場合）

## 5.6.2 保険料納付業務の実務

### 納付期限と納付方法

#### なぜ納付期限の厳守が重要なのか

保険料の納付遅延は、延滞金の発生、督促・滞納処分、最悪の場合は事業停止命令につながる可能性があります。また、従業員の給付に影響する場合もあり、企業の信頼失墜は避けられません。

#### 各保険の納付期限

text

#### 【健康保険・厚生年金保険料】

- ・納付期限：翌月末日
- ・例：4月分保険料 → 5月31日納付期限
- ・納付方法：口座振替、納付書、電子納付

#### 【雇用保険・労災保険料】

- ・納付期限：年度更新申告書提出時（7月10日）

- ・分割納付：年3回（7月・10月・1月）
- ・納付方法：口座振替、納付書、電子納付

#### 【延滞金の発生】

- ・健康保険・厚生年金：納付期限翌日から年14.6%
- ・労働保険：納付期限翌日から年14.6%
- ・計算は日割りで、1,000円未満は徴収せず

#### 効率的な納付管理システム

text

#### 【口座振替の活用】

- ・メリット：納付忘れ防止、事務処理軽減
- ・設定方法：年金事務所・金融機関での手続き
- ・振替日：各保険料の納付期限日
- ・残高管理：振替前日までの十分な残高確保

#### 【電子納付の活用】

- ・e-Tax、インターネットバンキングでの納付
- ・24時間納付可能（金融機関営業時間外も対応）
- ・納付書の管理・保管が不要
- ・納付履歴の電子的管理・確認

## 保険料の誤納付・過納付への対応

#### なぜ誤納付が発生するのか

保険料計算の複雑さ、制度改正、人事異動等により、正しい保険料額の算出を誤る場合があります。また、退職者の資格喪失届の遅延等により、不要な保険料を納付してしまう場合もあります。

#### 過納付発生時の対応手順

text

#### 【過納付の発見・確認】

- ・月次保険料計算時の異常値チェック
- ・年金事務所からの過納通知の受理
- ・退職者の資格喪失遡及による過納確認
- ・算定基礎届・月変届の訂正による差額発生

#### 【還付請求手続き】

- ・過納保険料還付請求書の作成・提出

- ・過納事由・金額の詳細説明
- ・関係書類（給与明細、退職辞令等）の添付
- ・年金事務所での審査・確認

#### 【還付金の処理】

- ・年金事務所からの還付金受領
  - ・過納付従業員への返金（退職者含む）
  - ・会計処理・仕訳の適切な実施
  - ・再発防止策の検討・実施
- 

## 5.7 制度改正・料率変更への対応

### 5.7.1 制度改正情報の収集・分析

#### なぜ制度改正対応が困難なのか

社会保険制度は、少子高齢化、働き方の多様化、経済情勢の変化に対応するため、頻繁に改正が行われます。これらの改正は、単純な料率変更から制度の根本的見直しまで多岐にわたり、適切な対応には専門的知識と継続的な情報収集が不可欠です。

#### 近年の主な制度改正例

text

- 【2022年10月】短時間労働者への厚生年金・健康保険適用拡大
- ・従業員101人以上の企業が対象
  - ・週労働時間20時間以上、月額賃金8.8万円以上等の要件

【2023年4月】育児休業給付の拡充

- ・産後パパ育休（出生時育児休業）の創設
- ・育児休業の分割取得が可能

【2024年10月】厚生年金保険料率の段階的引上げ完了

- ・保険料率18.3%で固定（2017年から段階的実施）

【2025年予定】介護保険料率の改定

- ・高齢化進展に伴う給付費増加への対応

## 情報収集・管理体制の構築

## 効果的な情報収集チャネル

text

### 【官庁からの直接情報】

- ・厚生労働省ホームページ・メールマガジン
- ・日本年金機構の通知・お知らせ
- ・都道府県労働局からの説明会・資料

### 【専門機関からの情報】

- ・社会保険労務士会の研修・情報提供
- ・人事労務専門誌・ウェブサイト
- ・労働保険事務組合の情報提供

### 【システムベンダーからの情報】

- ・給与計算システムの改修情報
- ・法改正対応スケジュール
- ・設定変更手順・マニュアル

## 5.7.2 システム・業務フローの改修対応

### 制度改正時の対応プロジェクト管理

制度改正対応は「小さなシステム更新プロジェクト」

制度改正への対応は、単なる事務処理の変更ではなく、システム改修、業務フロー見直し、従業員教育を含む総合的なプロジェクトとして管理する必要があります。

改正対応プロジェクトの標準的な流れ

text

#### 【Phase 1：影響分析（改正発表～3ヶ月前）】

- ・改正内容の詳細分析・理解
- ・自社への影響度・範囲の評価
- ・対応の必要性・緊急度の判定
- ・概算コスト・工数の見積もり

#### 【Phase 2：対応計画策定（3ヶ月前～2ヶ月前）】

- ・対応方針・スケジュールの決定
- ・システム改修・業務フロー変更の詳細設計
- ・関係部署・外部業者との調整
- ・予算確保・承認手続き

#### 【Phase 3：実装・テスト（2ヶ月前～1ヶ月前）】

- ・給与計算システムの改修・設定変更
- ・業務マニュアル・チェックリストの更新
- ・テストデータでの動作確認
- ・関係部署での受入テスト

#### 【Phase 4：運用開始・フォロー（1ヶ月前～運用開始後）】

- ・従業員への制度変更説明・通知
  - ・新しい業務フローでの運用開始
  - ・初期運用での問題点抽出・修正
  - ・運用安定化・改善点の検討
- 

## 5.8 緊急時・トラブル対応

### 5.8.1 よくあるトラブル事例と対応方法

#### 【緊急度：高】保険料納付遅延・滞納への対応

督促状が届いた場合の緊急対応

text

##### 【即日対応事項】

1. 督促内容の詳細確認（督促額・納付期限・延滞金）
2. 会社の資金繰り状況確認
3. 年金事務所・労働局への連絡・相談
4. 緊急納付または分納相談の実施

##### 【1週間以内の対応】

- ・納付資金の確保・調達
- ・分納許可申請（必要に応じて）
- ・経営陣への状況報告・改善策検討
- ・再発防止のための納付管理体制見直し

#### 【緊急度：高】従業員の保険証未着・医療費問題

健康保険証が届かない場合の対応

text

##### 【当日中の対応】

- ・年金事務所への進捗確認電話
- ・健康保険被保険者資格証明書の発行依頼
- ・従業員への暫定的対応方法説明

【数日内の対応】

- ・医療機関での10割負担時の療養費請求手続き説明
- ・必要に応じて会社による医療費立替
- ・保険証交付後の差額返金手続き

## 【緊急度：中】算定基礎届・月変届の修正対応

提出後に計算誤りが発覚した場合

text

【修正手続きの流れ】

1. 誤りの内容・影響範囲の詳細確認
2. 訂正届（被保険者報酬月額算定基礎届訂正申請書）作成
3. 年金事務所への提出・説明
4. 保険料差額の精算処理
5. 従業員への説明・差額返金/追加徴収

## 5.8.2 システムトラブル・災害時の対応

### 給与計算システム障害時の緊急対応

システム障害による給与計算不能時

text

【緊急時対応手順】

- ・手計算による最低限の給与計算実施
- ・概算給与での先行支払い検討
- ・システム復旧見込み・代替手段の確認
- ・従業員への状況説明・支払遅延の謝罪

【復旧後の対応】

- ・正確な給与再計算・差額精算
- ・保険料徴収・納付スケジュールの調整
- ・データバックアップ・復旧手順の見直し

## 5.9 よくある質問と判断基準

### Q1: パートタイマーの社会保険加入基準が分かりません

A: 2022年10月から適用拡大により、従業員101人以上の企業では以下の条件で加入義務があります：

- 週所定労働時間20時間以上
- 月額賃金8.8万円以上
- 2ヶ月超の雇用見込み
- 学生でないこと  
これらすべてを満たす場合は強制加入となります。

### Q2: 育児休業中の社会保険料免除はいつまで適用されますか？

A: 育児休業終了予定日の翌日が属する月の前月まで免除されます。例：4月15日復職予定 → 3月分まで免除。ただし、実際の復職日が変更になった場合は変更届が必要で、月途中での復職でもその月は免除されません。

### Q3: 算定基礎届で支払基礎日数が17日未満の月がある場合は？

A: 支払基礎日数17日未満の月は原則除外して計算します。ただし、3ヶ月すべてが17日未満の場合は、17日未満の月も含めて計算します。パートタイマー等は11日以上の月で計算し、すべて11日未満の場合は例外的に含めます。

### Q4: 雇用保険料率が年度途中で変更される場合の対応は？

A: 料率変更は通常4月から適用されますが、年度途中の変更もあります。その場合は変更月から新料率を適用し、既徴収分との差額は翌月以降で調整します。遡及適用の場合は、該当月に遡って再計算・精算を実施します。

---

## 5.10 デジタル化・効率化の推進

### 5.10.1 電子申請・手続きのデジタル化

なぜデジタル化が必要なのか

社会保険手続きのデジタル化は、業務効率化だけでなく、正確性向上とコンプライアンス強化にも寄与します。

#### 電子申請のメリット

text

##### 【効率性】

- ・24時間365日申請可能
- ・郵送・持参の手間・コスト削減
- ・申請状況のリアルタイム確認

##### 【正確性】

- ・入力チェック機能による誤り防止
- ・過去データの活用・流用
- ・計算ミスの自動防止

##### 【管理性】

- ・申請履歴の電子的保管
- ・進捗管理・期限管理の自動化
- ・関係部署との情報共有促進

## 5.10.2 今後の展望・課題

### 社会保険制度の将来的変化

- ・マイナンバーカードを活用した手続き簡素化
- ・AI・RPA技術を活用した業務自動化
- ・働き方の多様化に対応した制度柔軟化

---

## 5.11 関連法令と連絡先

### 主要関連法令

- ・健康保険法：医療保険・給付
- ・厚生年金保険法：老齢・障害・遺族年金

- 雇用保険法:失業給付・雇用継続給付
- 労働者災害補償保険法:業務災害補償
- 労働保険の保険料の徴収等に関する法律:保険料徴収

## 関係機関連絡先

年金事務所(健康保険・厚生年金)

- 渋谷年金事務所:03-3462-1241
- 電子申請:e-Gov電子申請システム

ハローワーク(雇用保険)

- 渋谷公共職業安定所:03-3476-8609
- 雇用保険関係各種届出:電子申請対応

労働基準監督署(労災保険)

- 渋谷労働基準監督署:03-3780-6527
- 労災申請・相談:平日8:30-17:15

## 社内連絡先

人事部給与・社会保険課

- 社会保険担当:内線2006
- 労働保険担当:内線2007
- 給与計算担当:内線2008
- Email:shakaihoken@brickstech.co.jp

## 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日  
最終更新: 2025年9月1日  
次回見直し: 2026年4月1日

---

社会保険料・労働保険料の適切な管理は、従業員の生活保障と企業の持続的発展の両方を支える重要な業務です。制度の複雑さに負けず、正確・迅速・丁寧な対応を心がけ、従業員と企業の双方にとって最良の結果を追求していきましょう。分からぬことがあれば、いつでも人事部にご相談ください。

1. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000171203.pdf>
  2. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000171194.pdf>
  3. <https://www.e-shacho.net/kisoku/kouza02-02.htm>
  4. <https://www.mykomon.biz/joken/kitei/kitei2.html>
  5. [https://www.janpia.or.jp/\\_assets/download/about/rule/rule\\_16.pdf](https://www.janpia.or.jp/_assets/download/about/rule/rule_16.pdf)
  6. <https://laws.e-gov.go.jp/law/405AC0000000076>
  7. [https://laws.e-gov.go.jp/law/322AC0000000049/20230401\\_430AC0000000071](https://laws.e-gov.go.jp/law/322AC0000000049/20230401_430AC0000000071)
  8. [https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/guidelines\\_tsusoku/](https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/guidelines_tsusoku/)
  9. <https://www.yuhikaku.co.jp/books/detail/9784641243774>
  10. [https://www.pref.kochi.lg.jp/doc/2020080300201/file\\_contents/5syou.pdf](https://www.pref.kochi.lg.jp/doc/2020080300201/file_contents/5syou.pdf)
  11. [https://www.tokai-sr.jp/social\\_insurance/manual](https://www.tokai-sr.jp/social_insurance/manual)
- 

## 第6章 労使協定・安全衛生・障害者・高齢者・女性・外国人

### 6.1 本章の特別な意義 - 多様性と公平性を実現する組織基盤

#### なぜダイバーシティ&インクルージョンが企業の競争力なのか

現代の企業経営において、多様な人材が安心して働く環境の整備は、\*\*「社会的責任」を超えた「経営戦略」\*\*となっています。労使協定、安全衛生、そして様々な属性の従業員への配慮は、単なるコンプライアンス対応ではなく、イノベーションの創出と持続可能な成長の基盤なのです。[knowledgewing+1](#)

ブリックステック株式会社での実際の変化を見てみましょう:

【事例1:ダイバーシティ推進が生んだイノベーション】

text

2023年、高齢者雇用促進により定年再雇用された元管理職の山田さん（仮名）。豊富な業界経験と若手エンジニアの新しい技術の融合により、従来の開発手法を大幅に改善する新しいプロジェクト管理手法を開発。結果：プロジェクト効率が30%向上し、顧客満足度も大幅に改善。「経験と革新の融合」が新たな価値を創造した。

#### 【事例2：外国人社員の活躍が市場拡大をもたらした】

text

2024年、ベトナム出身のエンジニア、グエンさん（仮名）の提案により、東南アジア市場向けの新しいクラウドサービスを開発。現地の商習慣や技術環境を熟知した視点が、日本人だけでは気づけなかった市場ニーズを発見。結果：新規事業の売上が年間5,000万円を突破し、海外展開の新たな可能性が開けた。

## 本章が実現する3つの価値

### 1. 法的コンプライアンスの完全確保

労働基準法、安全衛生法、障害者雇用促進法等の複雑な法的要件を確実に満たし、行政指導や法的責任のリスクを完全に回避します。

### 2. 多様な人材の能力最大化

それぞれの属性・特性に応じた適切な配慮により、全ての従業員が能力を最大限発揮できる環境を構築します。

### 3. 企業競争力と社会的価値の向上

多様性を活かした組織運営により、イノベーション創出力と市場対応力を飛躍的に向上させます。

## 本章の使い方

緊急対応が必要な方 → 該当する分野の「実務手順」セクションを直接参照  
制度全体を理解したい方 → 「6.2 労使協定の基本理解」から順番に読み進める  
具体的施策を検討中の方 → 各分野の「実践的取り組み」部分を重点確認  
法的判断に迷う場合 → 「6.8 よくある質問と判断基準」をチェック

---

## 6.2 労使協定の基本理解 - 働く現場のルールを共に創る

### なぜ労使協定が現代企業に不可欠なのか

労使協定は、\*\*法律で定められた基準を超えて働く場合の「従業員との約束」\*\*です。単なる法的手続きではなく、働き方の質と企業の競争力を両立させる重要な仕組みなのです。

### 労使協定なしには実現できない現代の働き方

text

#### 【時間外労働・休日労働】

- ・プロジェクトの繁忙期対応
- ・突発的な顧客対応・システム障害対応
- ・海外との時差を考慮した業務

#### 【変形労働時間制】

- ・季節性のある業務への対応
- ・プロジェクト型業務の効率化
- ・ワークライフバランスの改善

#### 【専門業務型裁量労働制】

- ・システム設計・プログラム開発
- ・研究開発・企画立案
- ・創造性を活かした業務遂行

## 6.2.1 36協定(時間外・休日労働協定)の実務

### なぜ36協定が最も重要な労使協定なのか

36協定は、法定労働時間(1日8時間、週40時間)を超えて働くための唯一の法的根拠です。この協定なしに残業を命じることは、労働基準法違反となり、6ヶ月以下の懲役または30万円以下の罰金が科せられます。

#### 36協定の法的効力と限界

text

#### 【協定により可能になること】

- ・法定労働時間を超える労働の指示
- ・法定休日における労働の指示
- ・労働基準監督署の調査時における適法性の証明

#### 【協定があっても制限されること】

- ・月45時間、年360時間の原則的上限(一般条項)
- ・月100時間未満、年720時間の絶対的上限(特別条項)
- ・連続する2~6ヶ月の平均80時間以内(特別条項)

## 36協定締結の実践的手順

### Step1: 労働者代表の適正な選出

text

【過半数労働組合がない場合の労働者代表選出】

- ・全従業員による選挙または話し合い
- ・管理監督者以外の者
- ・36協定締結の権限を明確に付与
- ・選出方法・結果の文書化・保管

【よくある選出の誤り】

- ×会社側による一方的な指名
- ×管理職による代表選出
- ×特定部署のみでの選出
- ×口頭での曖昧な選出

### Step2: 時間外労働の実態分析と上限設定

text

【過去の実績分析】

- ・月別・部署別の時間外労働時間集計
- ・繁忙期・閑散期のパターン分析
- ・個人別の労働時間分布確認
- ・業務内容と時間外労働の関係分析

【適正な上限時間の設定】

- ・一般条項：月45時間以内で実態に即した設定
- ・特別条項：年6回まで、具体的な事由を明記
- ・休日労働：月4回、年間52回以内での設定
- ・深夜労働：必要最小限での設定

### Step3: 協定書の作成と署名・押印

text

【必須記載事項】

- ・時間外労働をさせる業務の種類
- ・時間外労働をさせる労働者の数
- ・1日、1ヶ月、1年についての延長時間
- ・労働時間延長の理由
- ・有効期間（1年以内）

#### 【特別条項がある場合の追加記載事項】

- ・特別な事情の内容
- ・特別な事情の発生頻度（年6回以内）
- ・割増賃金率（25%以上）
- ・健康福祉確保措置の具体的な内容

## 労働基準監督署への届出と管理

### 届出手続きの実務

text

#### 【届出期限と方法】

- ・協定締結後、速やかに届出（期限の定めなし）
- ・管轄労働基準監督署への提出
- ・郵送、持参、電子申請のいずれも可能

#### 【届出後の管理】

- ・協定書の原本保管（3年間）
- ・従業員への周知（掲示または配布）
- ・実際の時間外労働時間の月次チェック
- ・協定内容と実態の乖離確認

### 協定違反時の対応

text

#### 【上限超過が判明した場合の緊急対応】

1. 超過の事実確認と原因分析
2. 当該従業員の即座の業務調整
3. 労働基準監督署への相談・報告検討
4. 再発防止策の策定・実施

#### 【行政指導を受けた場合】

1. 指導内容の詳細確認・記録
2. 改善計画書の作成・提出
3. 全社的な労働時間管理体制の見直し
4. 定期的な改善状況報告

## 6.2.2 その他の重要な労使協定

## 変形労働時間制に関する協定

なぜ変形労働時間制が有効なのか

IT業界では、プロジェクトの進捗に応じて業務量が大きく変動します。変形労働時間制により、繁忙の差に柔軟に対応し、従業員の働きやすさと事業効率を両立できます。

1ヶ月単位の変形労働時間制の活用例

text

【適用に適した業務】

- ・月初・月末に集中する業務（経理・人事）
- ・プロジェクトの山場がある開発業務
- ・顧客の都合で業務量が変動する営業・サポート

【協定で定める事項】

- ・対象労働者の範囲
- ・対象期間（1ヶ月間）
- ・各日・各週の労働時間
- ・有効期間
- ・労働時間の特定方法

実際の運用例（開発部門の場合）

text

【月前半（プロジェクト立ち上げ期）】

- ・1日9時間労働×10日 = 90時間
- ・比較的ゆったりとした設計・準備作業

【月後半（開発・テスト期）】

- ・1日7時間労働×11日 = 77時間
- ・集中的な開発・デバッグ作業
- ・プライベート時間の確保

【月合計】167時間（月平均171.4時間以内で適法）

## 専門業務型裁量労働制に関する協定

IT企業にとっての裁量労働制の価値

システム設計・開発業務は、創造性と自律性が成果に直結する業務です。裁量労働制により、従業員の創造性を最大限活かしながら、合理的な労働時間管理を実現できます。

対象業務の具体的範囲（ブリックステック株式会社の場合）

text

【対象となる業務】

- ・システムアナリストの業務
- ・プログラムの設計・作成の業務
- ・システムエンジニアの業務（顧客折衝を含む）
- ・ゲーム用ソフトウェアの創作業務
- ・インターネット関連サービスの企画・開発業務

【対象とならない業務】

- ・単純なコーディング作業
- ・定型的なテスト・デバッグ作業
- ・ルーチン的な保守・運用業務
- ・管理業務（プロジェクトマネジメントは除く）

### 健康・福祉確保措置の具体的な内容

text

【必須の措置】

- ・労働時間の把握（入退室記録、PC使用時間等）
- ・深夜業の回数制限（月4回以内）
- ・連続した年次有給休暇取得の促進
- ・心身の健康確保のための相談窓口設置

【選択的措置（以下から1つ以上選択）】

- ・勤務間インターバル（11時間以上）の確保
- ・代償休日・特別休暇の付与
- ・健康診断の追加実施
- ・産業医等による面接指導

---

## 6.3 安全衛生管理体制 - 全従業員の健康と安全を守る仕組み

### 6.3.1 なぜIT企業にも本格的な安全衛生管理が必要なのか

「IT企業は事務所で働くから安全」という認識は、現代の労働実態を正しく反映していません。長時間のVDT作業、過重労働、精神的ストレスなど、IT業界特有の健康リスクは深刻化しています。[biz.teachme+1](#)

#### IT企業の労働災害・健康障害の実態

text

#### 【身体的健康障害】

- ・VDT症候群（眼精疲労、頸肩腕症候群）
- ・腰痛（長時間の座り作業）
- ・運動不足による生活習慣病
- ・不規則な生活による免疫力低下

#### 【精神的健康障害】

- ・長時間労働によるうつ病・適応障害
- ・プロジェクトプレッシャーによる不安障害
- ・顧客対応ストレスによる精神的疲労
- ・技術変化への適応プレッシャー

#### 【労働災害】

- ・過労死・過労自殺
- ・通勤途中の交通事故
- ・オフィス内での転倒・転落
- ・階段昇降時の事故

## 6.3.2 法定安全衛生管理体制の構築

### 安全衛生管理者の選任と役割

ブリックステック株式会社(従業員250名)の管理体制

text

#### 【総括安全衛生管理者】

- ・選任：代表取締役社長
- ・役割：安全衛生に関する最終責任・意思決定
- ・業務：安全衛生計画の承認、予算確保、重大事故時の対応指示

#### 【衛生管理者】

- ・選任：2名（労働者200名以上の場合）
- ・資格：第一種衛生管理者免許
- ・役割：職場の衛生環境改善、健康管理、衛生教育
- ・業務：月1回以上の職場巡回、衛生委員会の運営

#### 【産業医】

- ・選任：1名（労働者50名以上の場合）
- ・資格：産業医研修修了医師
- ・役割：従業員の健康管理、職場環境の医学的評価

- ・業務：月1回以上の職場巡視、健康相談、復職可否判定

#### 【安全衛生推進者】

- ・選任：各部署1名（衛生管理者の補佐）
- ・役割：現場レベルでの安全衛生活動推進
- ・業務：日常的な安全確認、従業員からの相談対応

## 安全衛生委員会の効果的運営

### 委員会の構成と開催

text

#### 【委員構成（総数12名）】

- ・議長：総括安全衛生管理者（社長）
- ・使用者側委員6名：衛生管理者、人事部長、総務部長、各部部長
- ・労働者側委員6名：各部署代表、労働組合代表

#### 【開催頻度・方法】

- ・月1回開催（第3木曜日 15:00-16:30）
- ・必要に応じて緊急開催
- ・議事録作成・3年間保存
- ・従業員への議事要旨公開

### 効果的な委員会運営のコツ

text

#### 【実効性のある議題設定】

- 具体的：「開発部の残業時間が月平均60時間超、改善策を検討」
- ×抽象的：「働き方改革について話し合う」

#### 【データに基づく討議】

- 客観的：健康診断結果、ストレスチェック結果、労働時間データ
- ×主観的：「最近疲れている人が多い気がする」

#### 【実行可能な改善策】

- 現実的：「1日1回15分の休憩時間確保」「月1回の定時退社日設定」
- ×理想論：「残業時間を半減する」「ストレスをゼロにする」

## 6.3.3 VDT作業に特化した健康管理

# VDT作業ガイドラインの実践的運用

厚生労働省「VDT作業における労働衛生管理のためのガイドライン」に基づく管理

## 作業環境管理の具体的基準

text

### 【ディスプレイ】

- ・画面の大きさ：対角で35cm（14インチ）以上
- ・解像度：文字が判読できる適切な解像度
- ・輝度：周辺環境に応じた調整可能
- ・位置：画面上端が眼の高さ以下

### 【キーボード・マウス】

- ・キーボード：手首に負担をかけない高さ・角度
- ・マウス：手に適合した大きさ・形状
- ・配置：肩・腕に負担をかけない位置

### 【椅子・デスク】

- ・椅子：座面の高さ・角度調整、背もたれ、肘掛け
- ・デスク：適切な高さ（70cm前後）、十分な膝下空間
- ・照明：300ルクス以上、グレア防止

## 作業管理の実践的な仕組み

text

### 【作業時間の管理】

- ・連続VDT作業時間：1時間以内
- ・作業休止時間：10-15分
- ・1日のVDT作業時間：上限設定なし（健康状態に応じて調整）

### 【休憩方法の工夫】

- ・遠くを見る（5m以上先を20秒以上）
- ・首・肩のストレッチ
- ・立ち上がって歩く
- ・目のマッサージ・目薬の使用

# IT企業特有の健康リスク対策

## 長時間労働による健康障害の予防

text

【予防的措置】

- ・月80時間超の時間外労働者への産業医面接指導
- ・連続勤務日数の制限（原則6日以内）
- ・年次有給休暇の計画的取得（最低年5日）
- ・勤務間インターバル（11時間以上）の推奨

【早期発見・対応】

- ・定期健康診断結果の産業医による詳細分析
- ・ストレスチェック結果に基づく高ストレス者への面接指導
- ・管理職による日常的な健康状態観察
- ・同僚による相互的な体調変化の気づき・声かけ

精神的健康の保持増進

text

【ストレス要因の除去・軽減】

- ・過重な業務負荷の適切な配分
- ・理不尽な顧客要求への組織的対応
- ・職場内のハラスメントゼロ環境構築
- ・適切な人事評価・処遇による公平感の確保

【セルフケアの支援】

- ・メンタルヘルス研修の定期実施
- ・ストレス解消方法の情報提供
- ・運動・健康づくり活動の推進
- ・相談窓口の周知・利用促進

---

## 6.4 障害者雇用の推進 - 多様な能力を活かす職場づくり

### 6.4.1 なぜ障害者雇用が企業価値向上につながるのか

障害者雇用は、単なる法的義務の履行ではありません。多様な視点・能力を組織に取り込み、イノベーションと生産性向上を実現する戦略的取り組みです。

障害者雇用がもたらす組織への好影響

text

【生産性・品質の向上】

- ・集中力が高く、正確性の求められる業務での高いパフォーマンス

- ・独特的視点による業務改善提案
- ・細部への注意力による品質向上

#### 【組織文化の改善】

- ・多様性への理解・配慮の文化醸成
- ・チームワーク・相互支援意識の向上
- ・社会的意義を感じることによる従業員満足度向上

#### 【経営リスクの軽減】

- ・法定雇用率未達成による納付金回避
- ・企業イメージ・CSR評価の向上
- ・優秀な人材の採用における競争優位性確保

## 6.4.2 法定雇用率と雇用義務

### 障害者雇用促進法に基づく義務

現行の法定雇用率(2025年現在)

text

#### 【一般事業主】2.3%

- ・常用労働者43.5人以上の企業が対象
- ・ブリックスステック株式会社（従業員250名）の場合
- ・法定雇用数：250名 × 2.3% = 5.75名 → 6名（切り上げ）

#### 【雇用率算定の対象となる障害者】

- ・身体障害者（身体障害者手帳1-6級）
- ・知的障害者（療育手帳等保持者）
- ・精神障害者（精神障害者保健福祉手帳保持者）
- ・重度障害者は2人分としてカウント

### 雇用義務違反時のペナルティ

text

#### 【障害者雇用納付金】

- ・不足人数1人につき月額50,000円
- ・例：不足2名の場合 → 年間120万円の納付金

#### 【行政指導・公表】

- ・ハローワークによる雇用指導

- ・改善計画の策定・提出義務
- ・企業名の公表（悪質な場合）

#### 【助成金等の制限】

- ・雇用関係助成金の支給停止
- ・公共調達における入札参加制限

## 障害者雇用の実務的進め方

### Step1: 現状分析と目標設定

text

#### 【現状の雇用率確認】

- ・現在の障害者雇用数の正確な把握
- ・障害者手帳等の確認・更新状況管理
- ・法定雇用率との差異分析

#### 【採用計画の策定】

- ・不足人数と採用スケジュール
- ・採用したい業務内容・部署の検討
- ・必要な環境整備・配慮事項の検討
- ・予算・体制の確保

### Step2: 職域開発と環境整備

text

#### 【障害特性に応じた職域開発】

- ・身体障害：デスクワーク中心の業務、IT技術活用
- ・知的障害：定型的・反復的な業務、明確な手順がある業務
- ・精神障害：個人のペースで進められる業務、ストレスの少ない環境

#### 【物理的環境の整備】

- ・車椅子対応のスロープ・エレベーター
- ・視覚障害対応の点字ブロック・音声案内
- ・聴覚障害対応の筆談ボード・手話通訳

#### 【労働条件・制度の整備】

- ・短時間勤務・フレックスタイム制の活用
- ・通院のための特別休暇制度
- ・ジョブコーチ制度の活用
- ・定期的な面談・フォローアップ体制

### **Step3: 採用活動の実施**

text

#### **【採用チャネル】**

- ・ハローワーク（専門援助部門）
- ・障害者就業・生活支援センター
- ・特別支援学校・職業能力開発校
- ・障害者専門の人材紹介会社

#### **【選考プロセスの配慮】**

- ・障害特性に応じた選考方法の調整
- ・実習・職場見学の実施
- ・支援機関との連携
- ・家族との面談・相談

## **6.4.3 合理的配慮の提供**

### **合理的配慮とは何か**

合理的配慮とは、障害者が他の者と平等に働くよう、必要かつ適当な変更・調整を行うことです。ただし、過度の負担を課さない範囲での配慮が求められます。

#### **合理的配慮の具体例**

text

#### **【身体障害への配慮】**

- ・車椅子利用者：デスクの高さ調整、通路の確保
- ・視覚障害者：読み上げソフトの導入、点字資料の作成
- ・聴覚障害者：手話通訳の配置、筆談での情報伝達

#### **【知的障害への配慮】**

- ・作業手順の文書化・図解化
- ・作業ペースの個別調整
- ・指示の明確化・反復確認

#### **【精神障害への配慮】**

- ・勤務時間・日数の調整
- ・休憩時間・場所の確保
- ・業務量の段階的調整
- ・相談窓口の設置

過度な負担とならない配慮の判断基準

text

【考慮要素】

- ・事業活動への影響の程度
  - ・実現困難な程度
  - ・費用・負担の程度
  - ・企業の規模・財務状況
  - ・公的支援の活用可能性
- 

## 6.5 高年齢者雇用の促進 - 経験と知識を活かす組織運営

### 6.5.1 高年齢者雇用の戦略的意義

#### なぜ高年齢者雇用が企業の持続可能性につながるのか

日本の急速な高齢化により、2030年には全労働者の3分の1が**50歳以上**になると予測されています。高年齢者雇用は、人材不足の解決策というだけでなく、豊富な経験・知識・ネットワークを活用した競争力強化の機会です。

高年齢者雇用がもたらす組織価値

text

【知識・経験の継承】

- ・長年にわたって蓄積された技術的ノウハウ
- ・顧客関係・業界ネットワークの継続活用
- ・若手社員への指導・メンタリング
- ・失敗経験に基づくリスク予防知識

【安定性・信頼性の向上】

- ・豊富な経験による冷静な判断力
- ・責任感・使命感による高い業務品質
- ・顧客との信頼関係の維持・発展
- ・組織全体の安定性確保

【多様性・創造性の促進】

- ・異なる世代の視点による新たな発想
- ・経験と革新のバランスの取れたアプローチ

- ・世代間交流による組織活性化
- ・持続可能な組織文化の構築

## 6.5.2 高年齢者雇用安定法への対応

### 65歳までの雇用確保措置

法的義務の内容

text

【3つの措置から1つ選択】

1. 定年の引上げ（65歳以上）
2. 継続雇用制度の導入（再雇用制度等）
3. 定年の廃止

【ブリックスステック株式会社の選択】

- ・60歳定年 + 65歳までの再雇用制度
- ・希望者全員を対象とした継続雇用
- ・契約社員としての1年更新（最長65歳まで）

### 70歳までの就業確保措置（努力義務）

2021年4月から努力義務化

text

【5つの措置から選択】

1. 70歳までの定年引上げ
2. 定年廃止
3. 70歳までの継続雇用制度
4. 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度
5. 70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度

【ブリックスステック株式会社の検討状況】

- ・65歳以降の個別相談による継続雇用
- ・業務委託契約による柔軟な働き方の提供
- ・段階的な労働時間短縮によるソフトランディング

## 6.5.3 継続雇用制度の実務運用

# 再雇用制度の設計と運用

## 雇用条件の適切な設定

text

### 【労働条件】

- ・雇用形態：1年契約の契約社員（更新可）
- ・労働時間：週30時間（週4日×7.5時間）
- ・給与水準：定年前の60-70%を基準
- ・賞与：会社業績・個人成果に応じて支給

### 【業務内容】

- ・経験・専門性を活かせる業務
- ・若手社員の指導・メンタリング
- ・特定プロジェクトでの専門的役割
- ・顧客関係の継続・発展業務

### 【職場環境】

- ・健康状態に配慮した業務配分
- ・通院等への柔軟な対応
- ・必要に応じた勤務時間・日数調整
- ・世代間コミュニケーションの促進

## 継続雇用の判定基準

text

### 【客観的・合理的基準】

- ・過去3年間の人事評価がC評価以上
- ・健康状態が業務遂行に支障なし
- ・継続就業の意欲・意思の確認
- ・担当予定業務への適応可能性

### 【面談による総合判定】

- ・本人の希望・意向の詳細確認
- ・家族の状況・介護等の事情考慮
- ・健康状態・通院状況の把握
- ・今後のキャリアプラン相談

# 高年齢者のモチベーション管理

なぜ高年齢者のモチベーション管理が重要なのか

再雇用された高年齢者は、役職・給与の変化、若手との関係性変化などにより、モチベーション低下のリスクがあります。適切な配慮により、持続的に高いパフォーマンスを発揮してもらうことが重要です。

### 効果的なモチベーション向上策

text

#### 【役割・責任の明確化】

- ・経験を活かせる具体的な役割付与
- ・若手育成における明確な責任・権限
- ・プロジェクトでの専門家としての位置づけ
- ・成果に対する適切な評価・承認

#### 【働きがいの創出】

- ・社会貢献的意義のある業務への参画
- ・新規事業・改善提案への積極的関与
- ・外部研修・勉強会での発表機会
- ・業界団体・専門組織での活動支援

#### 【職場での存在価値の確認】

- ・定期的な貢献度の確認・フィードバック
- ・同僚・後輩からの感謝の表現機会
- ・会社方針・戦略への意見聴取
- ・長期的な組織貢献への期待表明

---

## 6.6 女性活躍推進 - ジェンダー平等と組織力向上の両立

### 6.6.1 なぜ女性活躍推進が組織の競争力なのか

女性活躍推進は、「女性のため」の制度ではなく、「組織全体の能力最大化」のための戦略です。多様な視点・価値観・働き方を組織に取り込むことで、イノベーション創出力と市場適応力が飛躍的に向上します。

女性活躍推進の組織的効果(研究データより)

text

#### 【経営成果への影響】

- ・女性管理職比率が高い企業：ROE（自己資本利益率）が平均より20%高い
- ・ジェンダーダイバーシティ上位企業：売上成長率が15%高い
- ・女性役員がいる企業：倒産リスクが20%低い

#### 【イノベーションへの影響】

- ・多様性の高いチーム：創造性・問題解決力が35%向上
- ・女性の視点を取り入れた商品・サービス：市場適応性が高い
- ・ジェンダーバランスの取れた組織：意思決定の質が向上

## 6.6.2 女性活躍推進法への対応

### 行動計画の策定と公表

ブリックステック株式会社(常時雇用労働者101名以上)の義務

text

#### 【法的義務】

- ・女性活躍推進に関する行動計画の策定・公表
- ・女性の活躍に関する情報の公表
- ・行動計画の厚生労働大臣への届出
- ・女性活躍推進に関する取組実施

#### 【行動計画の必須要素】

- ・計画期間：2-5年
- ・数値目標：採用者に占める女性比率、管理職に占める女性比率等
- ・取組内容：目標達成のための具体的な取組
- ・実施時期：各取組の開始・終了時期

ブリックステック株式会社の行動計画例

text

【計画期間】2025年4月1日～2030年3月31日（5年間）

#### 【現状分析】

- ・新卒採用における女性比率：30%
- ・管理職における女性比率：15%
- ・平均勤続年数：男性12.5年、女性8.2年
- ・育児休業取得率：女性100%、男性15%

#### 【数値目標】

- ・管理職における女性比率：20%以上
- ・男性の育児休業取得率：50%以上
- ・女性の平均勤続年数：男性との差を2年以内に短縮

### 【取組内容】

- ・女性管理職候補者への研修・メンタリング制度導入
- ・男性の育児参加促進のための制度整備・啓発
- ・柔軟な働き方制度の拡充（在宅勤務・フレックス等）
- ・ワークライフバランス推進のための意識改革研修

## 情報公表の実務

公表が義務付けられている項目（以下から1項目以上選択）

text

### 【女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供】

- ・採用した労働者に占める女性労働者の割合
- ・男女別の採用における競争倍率
- ・労働者に占める女性労働者の割合
- ・係長級にある者に占める女性労働者の割合
- ・管理職に占める女性労働者の割合
- ・役員に占める女性の割合

### 【職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備】

- ・男女の平均継続勤務年数の差異
- ・10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合
- ・男女別の育児休業取得率
- ・労働者の1月当たりの平均残業時間
- ・雇用管理区別での有給休暇取得率

## 6.6.3 実効性のある女性活躍推進策

### キャリア形成支援の具体的取り組み

なぜ女性のキャリア形成支援が重要なのか

多くの女性が\*\*「出産・育児と管理職への昇進タイミングが重複する」\*\*ことで、キャリア形成に困難を感じています。ライフイベントとキャリア開発を両立できる仕組みの構築が不可欠です。

段階的なキャリア開発プログラム

text

### 【入社1-3年目：基礎力養成期】

- ・メンター制度による継続的サポート

- ・多様な業務経験の機会提供
- ・外部研修・資格取得への支援
- ・ロールモデルとなる先輩女性社員との交流

#### 【入社4-7年目：専門性確立期】

- ・専門分野での深い経験・スキル獲得
- ・小規模プロジェクトでのリーダー経験
- ・後輩指導・メンタリング経験
- ・管理職準備研修への参加

#### 【入社8年目以降：管理職候補期】

- ・管理職としての実務経験（課長代理等）
- ・経営層との接触機会増加
- ・外部ネットワーク構築支援
- ・ワークライフバランス両立のためのマネジメントスキル習得

### 女性管理職育成の特別プログラム

text

#### 【リーダーシップ開発】

- ・女性特有のリーダーシップスタイルの理解・活用
- ・多様性のあるチーム運営スキル
- ・男性中心の組織での効果的なコミュニケーション
- ・自信構築・アサーティブネス向上

#### 【両立支援マネジメント】

- ・育児・介護との両立を前提とした時間管理
- ・効率的な業務運営・委譲スキル
- ・チームメンバーの多様な働き方への理解・配慮
- ・緊急時対応のためのバックアップ体制構築

### ワークライフバランス支援制度

#### 柔軟な働き方制度の拡充

text

#### 【時間の柔軟性】

- ・フレックスタイム制（コアタイム：10:00-15:00）
- ・短時間勤務制度（6時間勤務、7時間勤務）
- ・時間単位年次有給休暇制度
- ・子の看護休暇・介護休暇の時間単位取得

#### 【場所の柔軟性】

- ・在宅勤務制度（週3日まで）
- ・モバイルワーク（顧客先・カフェ等での勤務）
- ・サテライトオフィス利用
- ・緊急時の自宅勤務対応

#### 【業務の柔軟性】

- ・ジョブシェアリング制度
- ・プロジェクト単位での業務調整
- ・育児・介護配慮者への業務内容調整
- ・復職時の段階的業務負荷調整

### 男性の家事・育児参加促進

text

#### 【制度面での支援】

- ・男性育児休業取得の奨励・支援
- ・配偶者出産時の特別休暇（5日間）
- ・育児参加のためのフレックス勤務
- ・家族行事参加のための休暇取得促進

#### 【意識面での啓発】

- ・男性管理職向けワークライフバランス研修
- ・育児参加経験者による体験談共有
- ・家事・育児分担に関する意識調査・啓発
- ・「イクメン」ロールモデルの社内表彰制度

---

## 6.7 外国人雇用の促進 - グローバル人材の活用と多文化共生

### 6.7.1 なぜ外国人雇用が企業の成長戦略なのか

外国人雇用は、単なる労働力不足の補完策ではなく、グローバル競争力強化とイノベーション創出のための戦略的取り組みです。多様な文化・価値観・言語能力を組織に取り込むことで、新たな市場開拓と革新的な解決策の創出が可能になります。

外国人雇用がもたらす戦略的価値

text

#### 【市場開拓・事業拡大】

- ・海外市場への参入における現地知識・ネットワーク活用
- ・多言語対応による顧客基盤拡大
- ・文化的背景を理解した商品・サービス開発
- ・グローバルな視点での事業戦略策定

#### 【イノベーション・創造性向上】

- ・異なる文化的背景による新たな発想・アイデア
- ・常識にとらわれない問題解決アプローチ
- ・多様性による組織の創造性向上
- ・国際的な最新技術・手法の導入

#### 【組織力・競争力強化】

- ・語学力・国際的コミュニケーション能力の組織内蓄積
- ・グローバル人材としての日本人社員の成長促進
- ・多文化理解による組織の包容力・適応力向上
- ・国際的な人材ネットワークの構築

## 6.7.2 外国人雇用管理の法的要件

### 在留資格と雇用可能業務の確認

#### 在留資格制度の基本理解

外国人が日本で就労するためには、就労可能な在留資格を持つ必要があります。在留資格により従事可能な業務が厳格に定められており、違反すると企業・外国人双方が処罰対象となります。

#### IT企業で雇用可能性の高い在留資格

text

#### 【技術・人文知識・国際業務】

- ・対象業務：システム設計・開発、通訳・翻訳、海外業務
- ・学歴要件：大学卒業または専門学校卒業（情報処理関連）
- ・実務経験：10年以上の実務経験（学歴要件の代替）
- ・雇用期間：1年、3年、5年（更新可能）

#### 【高度専門職】

- ・対象業務：高度な専門的・技術的業務
- ・ポイント制：学歴・職歴・年収・年齢等で70点以上
- ・優遇措置：在留期間5年、永住許可要件緩和、親の帯同可能
- ・雇用のメリット：高いスキルを持つ人材の安定的確保

### 【特定技能】

- ・対象業務：特定産業分野での技能を要する業務
- ・IT分野：現在対象外（今後の制度拡大に注目）
- ・技能水準：相当程度の知識・経験が必要
- ・日本語能力：日常会話程度以上

### 【永住者・日本人の配偶者等】

- ・就労制限なし：あらゆる業務に従事可能
- ・長期安定雇用：在留期間の制限なし
- ・雇用手続き：在留資格確認のみで追加手続き不要

## 外国人雇用状況届出の実務

### 届出義務の内容

text

#### 【届出対象】

- ・外国人を雇用する全ての事業主
- ・雇用保険被保険者の外国人：ハローワークへの届出
- ・雇用保険非加入の外国人：入管庁への届出

#### 【届出時期・方法】

- ・雇用開始時：雇用した日の属する月の翌月末日まで
- ・離職時：離職した日の属する月の翌月末日まで
- ・変更時：在留資格変更・更新時に届出内容更新

#### 【届出事項】

- ・氏名・生年月日・性別・国籍
- ・在留資格・在留期間・資格外活動許可の有無
- ・事業所名称・所在地・事業内容
- ・雇用年月日・離職年月日
- ・従事する業務内容

### 届出漏れ・虚偽届出のリスク

text

#### 【行政処分】

- ・30万円以下の罰金
- ・ハローワークからの指導・是正勧告
- ・改善計画の策定・提出義務

#### 【事業運営への影響】

- ・新たな外国人雇用時の審査厳格化
- ・在留資格申請における企業評価低下
- ・助成金支給における制限
- ・企業イメージ・信用度の低下

### 6.7.3 多文化共生職場の構築

#### 外国人従業員の受け入れ体制整備

##### 言語・コミュニケーション支援

text

##### 【日本語能力向上支援】

- ・入社時日本語レベル測定・カリキュラム個別設定
- ・社内日本語研修の定期開催（週1回×2時間）
- ・外部日本語学校受講費用の会社補助
- ・日本語能力試験受験料・合格奨励金の支給
- ・日本人社員との会話練習機会の設定

##### 【多言語対応の環境整備】

- ・重要文書・規程類の多言語翻訳（英語・中国語・ベトナム語）
- ・社内システム・インターネットの多言語表示
- ・緊急時対応マニュアルの多言語版作成
- ・通訳・翻訳サービスの常時利用可能体制
- ・多言語対応可能な社員の明確化・配置

##### 文化的配慮・理解促進

text

##### 【宗教的配慮】

- ・礼拝時間・場所の確保（イスラム教徒等）
- ・宗教的祭日・断食期間への理解・配慮
- ・食事制限（ハラル・ベジタリアン等）への対応
- ・服装規定の柔軟な適用

##### 【生活サポート】

- ・住居確保のための情報提供・保証人代行
- ・銀行口座開設・各種契約手続きのサポート
- ・病院・役所等での通訳同行サービス

- ・家族の日本語学習・子供の教育相談
- ・緊急時対応（24時間相談窓口設置）

## 国際的な職場環境の醸成

### 相互理解・交流促進の取り組み

text

#### 【文化交流イベント】

- ・各国文化紹介会（月1回開催）
- ・国際料理パーティー（四半期1回）
- ・外国人社員による母国プレゼンテーション
- ・異文化理解ワークショップの開催
- ・言語交換プログラム（日本語↔外国語）

#### 【チームワーク強化】

- ・多国籍混合チームでのプロジェクト推進
- ・外国人メンターと日本人メンティーのペアリング
- ・相互の仕事観・価値観を理解する対話機会
- ・成功事例・改善提案の積極的共有
- ・多様性を活かしたアイデアコンテスト開催

### 管理職・同僚への意識啓発

text

#### 【ダイバーシティ研修】

- ・外国人部下のマネジメント手法
- ・異文化コミュニケーションスキル
- ・無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）の認識・改善
- ・宗教・文化的背景の理解・尊重
- ・グローバル人材としての成長機会

#### 【評価・待遇の公平性確保】

- ・言語能力と業務遂行能力の適切な分離評価
  - ・文化的背景を考慮した評価基準の調整
  - ・昇進・昇格機会の平等な提供
  - ・外国人特有の貢献（語学・国際感覚等）の適切な評価
  - ・キャリア開発機会の積極的提供
-

## 6.8 よくある質問と判断基準

### Q1: 36協定の「特別条項」はどのような場合に必要ですか？

A: 通常予見できない業務量の大幅な増加が一時的に発生する場合です。具体例として「顧客からの仕様変更要求への対応」「システム障害の緊急復旧作業」「繁忙期の突発的な案件集中」などがあります。ただし年6回まで、月100時間未満・年720時間以内が絶対条件です。

### Q2: 障害者雇用で精神障害者を雇用する際の注意点は？

A: 精神障害の特性として「症状の波がある」「ストレスに敏感」「体調管理が重要」などがあります。段階的な業務負荷調整、定期的な面談、通院時間の確保、ストレスの少ない環境作りが重要です。また、主治医・就労支援機関との連携を密にし、無理のない職場復帰・定着を図ることが成功の鍵です。

### Q3: 外国人社員の在留資格更新を忘れそうになります。管理办法は？

A: 在留期間満了日の3ヶ月前、1ヶ月前、2週間前にアラートを設定したリマインダーシステムの構築をお勧めします。人事システムに在留期間を登録し、自動通知機能を活用する方法もあります。更新申請は通常1-3ヶ月かかるため、余裕をもったスケジューリングが重要です。

### Q4: 女性活躍推進法の「情報公表」はどこで行えばよいですか？

A: 厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」での公表が一般的です。自社ホームページでの公表も認められています。年1回以上の更新が必要で、求職者にとって有用な情報提供の観点から、データの見やすさ・分かりやすさにも配慮することが重要です。

---

## 6.9 繼続的改善とモニタリング

### 6.9.1 各取り組みの効果測定

#### 定量的指標による効果測定

text

##### 【労使協定関係】

- ・36協定上限と実際の時間外労働時間の乖離度
- ・労働基準監督署からの指導件数
- ・従業員の労働時間満足度調査結果

#### 【安全衛生関係】

- ・労働災害発生率・休業日数
- ・健康診断有所見率の推移
- ・ストレスチェック高ストレス者割合

#### 【ダイバーシティ関係】

- ・各種雇用率（障害者・高齢者・女性管理職）
- ・多様性指標の改善状況
- ・従業員エンゲージメント調査結果

## 6.9.2 今後の課題と展望

### 社会変化への対応準備

text

#### 【働き方改革のさらなる進展】

- ・副業・兼業の普及への対応
- ・ギグワーク・フリーランスとの協働
- ・AI・デジタル技術を活用した働き方変革

#### 【ダイバーシティの深化】

- ・LGBTQ+への理解・配慮促進
- ・世代間ギャップの解消・活用
- ・地方在住者との協働体制構築
- ・障害者雇用のさらなる拡大・深化

---

## 6.10 関連法令と連絡先

### 主要関連法令

- ・労働基準法：労働時間・36協定
- ・労働安全衛生法：安全衛生管理体制
- ・障害者雇用促進法：障害者雇用義務
- ・高年齢者等の雇用の安定等に関する法律：高年齢者雇用

- ・ 女性活躍推進法:女性活躍推進
- ・ 出入国管理及び難民認定法:外国人雇用

## 関係機関連絡先

### 労働基準監督署

- ・ 渋谷労働基準監督署:03-3780-6527
- ・ 36協定届出・労働相談:平日8:30-17:15

### ハローワーク

- ・ 渋谷公共職業安定所:03-3476-8609
- ・ 障害者雇用・外国人雇用相談

### 出入国在留管理庁

- ・ 東京出入国在留管理局:03-5796-7111
- ・ 在留資格・外国人雇用相談

## 社内連絡先

### 人事部ダイバーシティ推進課

- ・ ダイバーシティ推進:内線2009
- ・ 労使協定・安全衛生:内線2010
- ・ 外国人雇用:内線2011
- ・ Email:diversity@brickstech.co.jp

## 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月1日

次回見直し: 2026年4月1日

---

多様性は組織の力です。一人ひとりの個性・能力・背景を理解し、全ての従業員が安心して能力を発揮できる職場環境を、皆で協力して作り上げていきましょう。困ったことがあれば、いつでも人事部にご相談ください。共に成長し、共に成功する組織を目指します。

1. <https://www.nenkin.go.jp/service/kounen/hokenryo/hoshu/20150515-02.html>
  2. <https://www.robotpayment.co.jp/blog/accounting/4648/>
  3. <https://www.obc.co.jp/360/list/post112>
  4. <https://biz.moneyforward.com/payroll/basic/53086/>
  5. <https://onehr.jp/column/labor/monthly-change/>
  6. <https://www.yayoi-kk.co.jp/kyuyo/oyakudachi/getsugakuhenkotodoke/>
  7. [https://www.kigyoujitsumu.com/topics\\_detail68/id=41372](https://www.kigyoujitsumu.com/topics_detail68/id=41372)
  8. <https://www.freee.co.jp/kb/kb-payroll/redetermination-calculation-of-standard-remuneration-before-regular-determination/>
  9. <https://sharoushi-cloud.com/blog/column/nedosantei/play53-santeikiso5/>
  10. [https://mag.smarthr.jp/hr/procedure/getsugakuhenkoutodoke\\_kiso/](https://mag.smarthr.jp/hr/procedure/getsugakuhenkoutodoke_kiso/)
  11. <https://www.knowledgewing.com/kcc/share/method/single14.html>
  12. <https://kaizen-penguin.com/tips-about-making-manuals/>
  13. <https://biz.teachme.jp/blog/safety-and-health/>
  14. <https://sanpo-navi.jp/column/safety-health-management-system/>
- 

## 第7章 人事評価・昇給・昇進・昇格・賞与

### 7.1 本章の核心的意義 - 人材の成長と組織の発展を同時に実現する

#### なぜ人事評価制度が企業の未来を決めるのか

人事評価制度は、単なる「給与決定の仕組み」ではありません。従業員一人ひとりの能力開発と組織全体の競争力向上を同時に実現する、企業経営の最も重要な基盤です。適切に設計・運用された評価制度は、従業員のモチベーション向上、公平な処遇、組織目標の達成を統合的に支援します。[knowledgewing+1](#)

ブリックステック株式会社での実際の変化を振り返ってみましょう：

##### 【事例1：評価制度改革が生んだ組織変革】

text

2023年、従来の年功序列的な評価から成果・能力重視の評価制度に刷新。

開発部の若手エンジニア田中さん（仮名、入社3年目）が、

革新的なAIアルゴリズムを開発し、顧客の業務効率を50%向上させる成果を達成。

新制度により、通常より2年早い主任への昇格と30%の昇給を実現。

結果：田中さんのモチベーションが大幅に向上し、さらなる技術革新に挑戦。

他の若手社員も「成果を上げれば適正に評価される」と実感し、組織全体のイノベーション意識が大幅に向上した。

### 【事例2：不適切な評価が招いた人材流出】

text

2022年、営業部の佐藤さん（仮名）が年間売上目標を150%達成という優秀な成果を上げたにも関わらず、評価制度の不備により昇格が見送られた。一方、成果は平均的だが上司との関係が良好な同僚が昇格。佐藤さんは「努力が正当に評価されない」と感じ、3ヶ月後に転職を決意。

結果：優秀な営業担当者を失っただけでなく、「頑張っても意味がない」という雰囲気が部署全体に蔓延し、翌年の営業成績が前年比20%低下する事態となった。

## 人事評価制度が実現する4つの価値

### 1. 従業員の成長促進と能力最大化

明確な評価基準と継続的なフィードバックにより、一人ひとりの強みを伸ばし、弱みを改善する具体的な道筋を提供します。

### 2. 公平で透明性の高い処遇決定

客観的な評価基準に基づく昇給・昇進により、「なぜその処遇なのか」が明確に説明できる組織を実現します。

### 3. 組織目標達成への個人貢献の最大化

個人目標と組織目標を連動させることで、全社員のベクトルを統一し、組織全体の成果を最大化します。

### 4. 企業文化・価値観の浸透と継承

評価項目に企業の価値観を反映させることで、目指すべき人材像と行動様式を組織全体に浸透させます。

## 本章の使い方

評価時期の担当者 → 「7.4 評価面談・フィードバックの実務」を重点的に確認

制度設計を検討中の方 → 「7.2 人事評価制度の設計思想」から順番に理解

昇格・昇進判定の方 → 「7.5 昇進・昇格の判定と実施」の詳細手順を参照

問題対応が必要な方 → 「7.8 評価に関する問題対応」をチェック

---

## 7.2 人事評価制度の設計思想 - 成果と成長を両立する仕組み

### なぜ「成果だけ」でも「能力だけ」でも不十分なのか

多くの企業が人事評価で悩む理由は、「成果重視」と「能力重視」のどちらか一方に偏った制度設計にあります。成果のみを重視すると短期的思考に陥り、能力のみを重視すると実際の貢献が見えなくなります。

#### 従来型評価制度の限界

text

##### 【成果偏重型の問題】

- ・短期的な成果追求により、長期的な組織力が低下
- ・運や外部要因による成果の差が適切に評価されない
- ・チームワークや後輩育成等の「見えない貢献」が軽視
- ・プレッシャーによる不正やモラルハザードのリスク

##### 【能力偏重型の問題】

- ・実際の成果・貢献と処遇が乖離し、不公平感が生まれる
- ・「できる」が「やる」につながらない評価
- ・年功序列的になりがちで、若手の成長意欲が低下
- ・市場価値や顧客価値との連動性が弱い

## ブリックステック株式会社の評価制度哲学

### 「成果・能力・姿勢の三位一体評価」

私たちは、持続可能な組織成長のために、\*\*「何を達成したか(成果)」「何ができるか(能力)」「どう取り組んだか(姿勢)」\*\*を総合的に評価する制度を採用しています。

### 7.2.1 評価要素の構成と配分

#### 三つの評価軸とその意義

##### 成果評価(配点40%)

text

##### 【評価内容】

- ・目標達成度：設定した目標に対する達成率
- ・貢献度：所属部署・会社全体への具体的な貢献

- ・付加価値：期待を超える成果・改善・提案

#### 【なぜこの配点なのか】

- ・結果に対する責任を明確にし、成果志向を促進
- ・ただし過度な短期志向を避けるため40%に抑制
- ・他の要素とのバランスを重視

#### 【具体的な評価例】

S評価：目標を大幅に上回る成果（120%以上達成）

A評価：目標を上回る成果（110-119%達成）

B評価：目標をほぼ達成（90-109%達成）

C評価：目標を下回る（80-89%達成）

D評価：目標を大きく下回る（79%以下）

### 能力評価(配点35%)

text

#### 【評価内容】

- ・専門スキル：職種に必要な技術的・専門的能力
- ・基礎能力：論理思考、コミュニケーション、問題解決力
- ・成長力：学習意欲、適応力、変化対応力

#### 【なぜこの配点なのか】

- ・将来の成果創出につながる基盤的能力を重視
- ・長期的な人材育成・組織力向上への投資
- ・現在の成果だけでなく、将来の可能性も評価

#### 【職種別能力要件の例（システムエンジニア）】

- ・技術スキル：プログラミング、システム設計、インフラ知識
- ・業務スキル：要件定義、プロジェクト管理、品質管理
- ・対人スキル：顧客折衝、チーム連携、後輩指導

### 姿勢評価(配点25%)

text

#### 【評価内容】

- ・企業価値観の体現：当社の行動指針に沿った行動
- ・協調性・チームワーク：同僚・他部署との協力関係
- ・主体性・積極性：自発的な行動と改善提案
- ・誠実性・責任感：約束の履行、問題への真摯な対応

### 【なぜこの配点なのか】

- ・企業文化の維持・発展に不可欠な要素
- ・長期的な組織の健全性確保
- ・数値では測れない重要な貢献を適切に評価

### 【行動指針との連動例】

- ・「顧客第一」：顧客満足向上のための自発的取組
- ・「チームワーク」：部署を超えた協力・支援行動
- ・「革新性」：新しい技術・手法への挑戦
- ・「誠実性」：困難な状況でも正直で責任ある対応

## 7.2.2 目標設定の仕組み(MBO:Management by Objectives)

### なぜ目標設定が評価制度の要なのか

適切な目標設定は、従業員の成長方向を明確にし、組織目標達成への個人貢献を最大化する重要な仕組みです。曖昧な目標では適切な評価ができず、非現実的な目標では従業員のモチベーションが低下します。

#### 効果的な目標設定の「SMART」原則

text

##### 【S - Specific (具体的)】

- × 「売上向上に貢献する」
- 「新規顧客開拓により月間売上を前年同期比15%向上させる」

##### 【M - Measurable (測定可能)】

- × 「顧客満足度を向上させる」
- 「顧客満足度調査で4.5以上（5段階評価）を獲得する」

##### 【A - Achievable (達成可能)】

- × 「売上を10倍にする」
- 「過去の実績と市場環境を考慮し、120%の売上達成を目指す」

##### 【R - Relevant (関連性)】

- × 「個人的なスキルアップ」
- 「部署目標達成に直結する○○技術の習得」

##### 【T - Time-bound (期限明確)】

- × 「いつか達成したい」

- 「2025年12月末までに達成」

## 目標設定プロセスの実務

### Step1: 組織目標の分解・個人目標への展開

text

#### 【全社目標】

「2025年度売上15%増、利益率12%向上、顧客満足度4.5以上」

#### 【部署目標（開発部の場合）】

「新サービス3件リリース、開発効率20%向上、品質向上（バグ半減）」

#### 【個人目標（開発チームリーダーの場合）】

- ・成果目標：「新サービス○○の期日通りリリース、品質目標達成」
- ・能力目標：「チームマネジメントスキル向上、新技術習得」
- ・姿勢目標：「メンバー育成、他部署との連携強化」

### Step2: 上司との目標設定面談

text

#### 【面談の進め方】

1. 前年度振り返り：成果・成長・課題の確認
2. 今年度の環境・期待の共有：会社方針、部署方針の説明
3. 本人希望・意向の確認：キャリア志向、挑戦したいこと
4. 目標案の協議・調整：現実性と挑戦性のバランス
5. 最終目標の合意・確定：文書化と相互確認

#### 【目標設定で重視するポイント】

- ・本人の成長につながる挑戦的な要素を含む
- ・組織目標達成への明確な貢献を含む
- ・測定・評価可能な具体性を持つ
- ・外部環境の変化に応じた柔軟性を持つ

### Step3: 目標の中間見直し・調整

text

#### 【四半期ごとの進捗確認】

- ・目標達成状況の定量的確認
- ・阻害要因・支援ニーズの把握

- ・環境変化による目標修正の必要性検討
- ・次四半期への重点課題設定

#### 【目標修正が必要な場合】

- ・市場環境の大幅な変化
  - ・組織体制・事業方針の変更
  - ・本人の役割・責任範囲の変化
  - ・当初想定していなかった新たな課題・機会の発生
- 

## 7.3 昇給制度の設計と運用 - 公平で納得性の高い処遇決定

### 7.3.1 なぜ昇給制度の透明性が組織力を左右するのか

昇給は従業員にとって\*\*「自分の成長と貢献が会社に認められた証」\*\*です。しかし、昇給の理由や基準が不明確だと、優秀な人材のモチベーション低下や離職につながります。透明で公平な昇給制度は、組織全体のパフォーマンス向上に直結します。

昇給制度の透明性が組織に与える影響

text

#### 【透明性が高い場合】

- ・努力と成果が報われるという信頼感
- ・「どうすれば昇給できるか」が明確で、成長意欲向上
- ・同僚間の不公平感が少なく、協力関係が良好
- ・優秀な人材の定着率向上

#### 【透明性が低い場合】

- ・「頑張っても評価されない」という諦め感
- ・昇給基準が不明確で、努力の方向性が見えない
- ・同僚間の疑心暗鬼、競争関係の悪化
- ・優秀な人材の離職、組織力低下

## ブリックステック株式会社の昇給制度

### 基本給テーブル制度の導入

なぜテーブル制度を採用するのか

給与を「等級」と「号俸」の組み合わせで決定することで、処遇の公平性と透明性を確保し、従業員が自分の現在地と成長の道筋を明確に把握できます。

## 等級制度の構成

text

### 【管理職等級】

- ・ M4等級：部長クラス（年収1,000-1,200万円）
- ・ M3等級：課長クラス（年収800-1,000万円）
- ・ M2等級：主任・係長クラス（年収650-800万円）
- ・ M1等級：チームリーダークラス（年収550-650万円）

### 【一般職等級】

- ・ G4等級：高度専門職・シニア（年収500-600万円）
- ・ G3等級：中堅社員（年収400-500万円）
- ・ G2等級：一人前社員（年収350-450万円）
- ・ G1等級：新人・若手（年収300-400万円）

## 号俸制度の仕組み

text

### 【各等級内の号俸】

- ・ 各等級内に20号俸を設定
- ・ 1号俸上がるごとに5,000-10,000円の昇給
- ・ 同一等級内でも経験・習熟度により処遇差を設ける
- ・ 等級昇格時は新等級の適切な号俸からスタート

### 【昇給パターンの例（G3等級の場合）】

- ・ 標準的な昇給：年1-2号俸アップ（年間5,000-20,000円）
- ・ 優秀な成績：年3-4号俸アップ（年間15,000-40,000円）
- ・ 特に優秀：年5号俸以上+等級昇格検討

## 昇給決定プロセスの実務

### 昇給原資の決定

text

### 【全社昇給原資の設定】

- ・ 会社業績（売上・利益）
- ・ 業界水準・労働市場の動向
- ・ 将来投資・事業計画との整合性
- ・ 前年度実績との比較

### 【2025年度昇給原資例】

- ・全社売上前年比115%、利益前年比120%達成
- ・労働市場での賃金上昇率：平均2.5%
- ・当社昇給原資：平均3.0%（業績好調により市場を上回る設定）

### 個人昇給額の決定ロジック

text

#### 【評価ランク別昇給率】

- ・S評価（上位5%）：6.0%昇給 + 等級昇格検討
- ・A評価（上位20%）：4.5%昇給
- ・B評価（中位60%）：3.0%昇給（標準）
- ・C評価（下位15%）：1.5%昇給
- ・D評価（下位5%）：昇給なし + 改善計画策定

#### 【昇給額計算例（G3等級、基本給40万円の場合）】

- ・A評価：40万円 × 4.5% = 18,000円昇給
- ・B評価：40万円 × 3.0% = 12,000円昇給
- ・C評価：40万円 × 1.5% = 6,000円昇給

## 7.3.2 特別昇給・臨時昇給制度

### 優秀な成果への迅速な報酬

なぜ特別昇給制度が必要なのか

年1回の定期昇給だけでは、期中の優秀な成果や突出した貢献を適切に評価できません。特別昇給制度により、タイムリーな報酬を提供し、高いパフォーマンスを持続的に促進します。

特別昇給の対象となる成果例

text

#### 【事業への特別貢献】

- ・新規事業立ち上げでの中心的役割
- ・重要顧客獲得・大型契約締結への貢献
- ・重大トラブルの迅速解決・被害最小化
- ・業務改善による大幅なコスト削減・効率化

#### 【技術的・専門的成果】

- ・画期的な技術開発・特許取得
- ・業界で注目される技術的成果
- ・難易度の高いプロジェクトの成功
- ・外部からの技術的評価・受賞

#### 【組織・人材育成への貢献】

- ・後輩・部下の顕著な成長促進
- ・新しい組織文化・制度の構築
- ・社内外での会社評価向上への貢献
- ・危機的状況でのリーダーシップ発揮

#### 特別昇給の決定プロセス

text

##### 【申請・推薦】

- ・本人申請：自己の成果・貢献を具体的に申請
- ・上司推薦：部下の優秀な成果を積極的に推薦
- ・他部署推薦：部署を超えた貢献の評価

##### 【審査・決定】

- ・人事委員会での成果・貢献度の客観的評価
- ・過去事例との比較・整合性確認
- ・昇給額・時期の決定
- ・本人へのフィードバック・説明

---

## 7.4 評価面談・フィードバックの実務 - 成長を促す対話の技術

### 7.4.1 なぜ評価面談が人材育成の最重要機会なのか

評価面談は、単なる「評価結果の伝達」ではありません。上司と部下が互いに理解を深め、今後の成長方向を共に考える貴重な機会です。適切に実施された評価面談は、従業員のモチベーション向上、能力開発、キャリア形成に大きな影響を与えます。

#### 効果的な評価面談がもたらす価値

text

##### 【従業員にとって】

- ・自分の成果・成長が客観的に把握できる
- ・今後の課題・改善点が明確になる
- ・上司からの期待・支援を実感できる
- ・キャリア・将来への不安が解消される

##### 【上司にとって】

- ・部下の考え方・悩みを深く理解できる

- ・効果的な指導・支援方法が見つかる
- ・チーム全体のパフォーマンス向上につながる
- ・管理職としての成長・スキル向上

#### 【組織にとって】

- ・個人と組織の目標整合性が高まる
- ・コミュニケーション文化が向上
- ・人材の定着・成長促進
- ・組織全体の生産性・競争力向上

## 7.4.2 評価面談の準備と進め方

### 面談前の準備(上司側)

部下の状況・背景の詳細把握

text

#### 【業績・成果の客観的分析】

- ・目標達成状況の定量的データ確認
- ・同期・同等級社員との比較分析
- ・過去1年間の成長・変化の振り返り
- ・顧客・同僚からのフィードバック収集

#### 【個人的状況の理解】

- ・家族構成・ライフステージの変化
- ・キャリア志向・将来への希望
- ・現在抱えている悩み・課題
- ・得意分野・興味のある領域

#### 【支援・育成方針の検討】

- ・今後1年間の成長目標設定
- ・必要な研修・経験機会の検討
- ・具体的な指導・サポート方法
- ・キャリア開発支援策

### 面談シナリオの準備

text

#### 【面談の構成（90分想定）】

1. アイスブレイク・近況確認（10分）

2. 本人による自己評価の発表（20分）
3. 上司からの評価・フィードバック（30分）
4. 今後の課題・成長目標の協議（20分）
5. 来年度の目標・期待の共有（10分）

#### 【準備すべき資料】

- ・評価シート（評価結果・コメント記入済み）
- ・過去の面談記録・成長履歴
- ・同期・同等級の成長事例（参考用）
- ・研修・キャリア開発機会の情報

## 効果的な面談の進め方

### 傾聴とコーチングの技術

text

#### 【傾聴のポイント】

- ・相手の話を最後まで聞き、途中で遮らない
- ・「なるほど」「それは大変でしたね」等の共感的応答
- ・表情・身振りからも本音を読み取る
- ・自分の判断・価値観を押し付けない

#### 【効果的な質問技法】

- 「その時、どのような気持ちでしたか？」（感情の確認）
- 「他にどんな方法が考えられますか？」（思考の促進）
- 「理想的にはどうなっていきたいですか？」（目標の明確化）
- ×「なぜそんなことをしたのですか？」（追及・責任追及）

### フィードバックの具体的手法

text

#### 【SBI法（Situation-Behavior-Impact）の活用】

- S（状況）：「○○プロジェクトで○○の問題が発生した時」  
B（行動）：「あなたは顧客に直接出向いて状況説明をしましたね」  
I（影響）：「その結果、顧客の信頼を取り戻すことができ、契約継続につながりました」

#### 【改善点の伝え方】

- ×「コミュニケーション能力が不足している」（抽象的・批判的）
- 「会議での発言が少なく、あなたの優れたアイデアが共有されていない。もっと積極的に発言することで、チーム全体の成果向上につながると思います」（具体的・建設的）

### 7.4.3 困難な面談への対応

#### 低評価者への面談技法

なぜ低評価者への面談が最も重要なのか

低評価の従業員こそ、適切な面談により大きく成長する可能性があります。ただし、感情的になりやすく、防御的な反応を示すことが多いため、特別な配慮と技術が必要です。

##### 低評価面談の基本方針

text

###### 【目的の明確化】

- ・批判・糾弾ではなく、成長支援が目的
- ・過去ではなく、未来の改善に焦点
- ・本人の可能性・潜在能力を信じる姿勢
- ・具体的な改善策を共に考える

###### 【雰囲気づくり】

- ・プライバシーが守られる環境
- ・十分な時間の確保（通常より長めに設定）
- ・批判的ではなく、支援的な態度
- ・本人の言い分を十分に聞く姿勢

##### 段階的なアプローチ

text

###### 【Phase1：事実確認と理解】

「まず、あなた自身はこの1年をどう振り返りますか？」

「困難だったことがあれば教えてください」

「どのようなサポートがあれば、もっと力を発揮できたと思いますか？」

###### 【Phase2：現状認識の共有】

「客観的なデータを見ると、○○の部分で期待と差があります」

「ただし、○○の点では確実に成長していることも確認できます」

「この差は何が原因だと思いますか？」

###### 【Phase3：改善策の協議】

「来年はどのような分野で成長していきたいですか？」

「そのために、会社としてどんな支援ができるでしょうか？」

「具体的な改善計画を一緒に作ってみませんか？」

## 高評価者への更なる挑戦促進

高評価者面談の特別な視点

text

### 【現状への満足を防ぐ】

- ・更なる高い目標への挑戦促進
- ・新しい分野・役割への挑戦機会提供
- ・組織全体への貢献拡大の期待

### 【キャリア開発支援】

- ・長期的なキャリアビジョンの相談
  - ・リーダーシップ開発機会の提供
  - ・社内外での能力発揮機会の創出
  - ・他の優秀な人材との交流機会
- 

## 7.5 昇進・昇格の判定と実施 - 公正で透明性の高い人材登用

### 7.5.1 昇進・昇格制度の基本設計

#### なぜ昇進・昇格が組織の未来を決めるのか

昇進・昇格は、組織の次世代リーダーを選抜・育成する最も重要なプロセスです。適切な人材を適切なタイミングで登用することで、組織の継続的発展と競争力向上を実現します。逆に、不適切な登用は組織全体のパフォーマンス低下や優秀な人材の離職を招きます。

昇進・昇格が組織に与える影響

text

### 【適切な昇進・昇格の効果】

- ・優秀な人材のモチベーション維持・向上
- ・他の従業員への「頑張れば報われる」というメッセージ
- ・組織全体の競争力・パフォーマンス向上
- ・企業文化・価値観の継承・発展

### 【不適切な昇進・昇格のリスク】

- ・組織全体のモチベーション低下
- ・優秀な人材の離職・組織力低下

- ・不公平感による組織内対立
- ・間違ったメッセージによる企業文化の悪化

## ブリックステック株式会社の昇進・昇格基準

### 昇格要件の明文化

text

#### 【G1→G2等級昇格（入社3年目標標準）】

- ・必須要件：
  - 基本的業務を独力で遂行できる
  - チームメンバーとして適切に協働できる
  - 会社の基本的な価値観・ルールを理解・実践している
- ・評価要件：過去2年間でB評価以上を1回以上取得

#### 【G2→G3等級昇格（入社5-7年目標標準）】

- ・必須要件：
  - 担当分野で高い専門性を発揮できる
  - 後輩・新人の指導ができる
  - プロジェクトの責任者として成果を出せる
- ・評価要件：過去3年間でA評価を1回以上、B評価以上を2回以上

#### 【G3→G4等級昇格（高度専門職・シニア）】

- ・必須要件：
  - 社内外で認められる高度な専門性
  - 困難な課題の解決をリードできる
  - 組織・事業への戦略的貢献ができる
- ・評価要件：過去3年間でS評価を1回以上、またはA評価を2回以上

### 管理職登用基準

text

#### 【G3→M1等級昇格（チームリーダー）】

- ・必須要件：
  - 3-5名程度のチーム運営ができる
  - メンバーの育成・評価ができる
  - 部署目標達成に向けたリーダーシップを発揮できる
- ・選考要件：管理職適性試験・面接に合格

#### 【M1→M2等級昇格（主任・係長）】

- ・必須要件：

- 10名程度の組織運営ができる
- 部署間調整・対外折衝ができる
- 戦略的思考で中長期的課題に対処できる
- ・選考要件：管理職研修修了・360度評価でB以上

#### 【M2→M3等級昇格（課長）】

- ・必須要件：
  - 20名以上の組織運営・業績管理ができる
  - 経営層との連携で事業推進ができる
  - 新規事業・大規模改革をリードできる
- ・選考要件：経営層面接・事業計画策定能力の実証

## 7.5.2 昇進・昇格審査プロセス

### 多面的・客観的な審査制度

なぜ多面的審査が必要なのか

昇進・昇格の判定は、一人の上司の主觀だけでは不公平や見落としが生じます。複数の視点から客観的に評価することで、適切な人材選抜と組織全体の納得性を確保します。

審査プロセスの全体像

text

#### 【Step1：昇格候補者の選定】

- ・人事評価結果による自動選出
- ・上司による推薦
- ・本人による自己申告
- ・他部署からの推薦

#### 【Step2：書類審査】

- ・過去3年間の人事評価結果
- ・具体的な成果・貢献事例
- ・研修受講歴・資格取得状況
- ・360度評価結果

#### 【Step3：面接審査】

- ・直属上司面接：日常業務での能力・姿勢確認
- ・他部署管理職面接：客観的視点での評価
- ・人事部面接：制度・基準との整合性確認
- ・役員面接：経営視点での適性判断（管理職登用時）

#### 【Step4：総合判定】

- ・人事委員会での総合討議
- ・複数の視点からの客観的評価
- ・昇格の可否・時期の決定
- ・本人へのフィードバック準備

## 昇格面接の実施要領

### 面接官の心構えと準備

text

#### 【面接の目的】

- ・書類では分からぬ人柄・考え方の把握
- ・ストレス耐性・対人関係能力の確認
- ・将来のビジョン・成長意欲の確認
- ・組織適合性・価値観の整合性確認

#### 【準備事項】

- ・候補者の詳細な経歴・成果の事前把握
- ・現在の業務内容・責任範囲の確認
- ・同等級他者との比較・特徴の整理
- ・質問項目・評価ポイントの明確化

### 効果的な面接質問例

text

#### 【専門能力・成果に関する質問】

- 「これまで最も困難だったプロジェクトについて詳しく教えてください」
- 「その時、どのような工夫や努力をしましたか？」
- 「同じような状況になった時、今度はどう対処しますか？」

#### 【リーダーシップ・マネジメントに関する質問】

- 「チームメンバーと意見が対立した時、どう解決しますか？」
- 「後輩の指導で心がけていることは何ですか？」
- 「もし管理職になったら、どのようなチーム作りをしたいですか？」

#### 【将来ビジョン・成長意欲に関する質問】

- 「3年後、5年後の自分はどうなっていきたいですか？」
- 「そのために現在取り組んでいることはありますか？」
- 「会社に対してどのような貢献をしたいと考えていますか？」

### **7.5.3 昇格発令と事後フォロー**

#### **昇格発令時の配慮事項**

昇格者への期待と支援の明確化

text

##### **【昇格通知時の重要ポイント】**

- ・なぜ昇格に値すると判断されたかの具体的説明
- ・新しい等級・役職での期待・責任の明確化
- ・必要な支援・研修機会の提示
- ・周囲との関係変化への配慮・アドバイス

##### **【昇格者向けオリエンテーション】**

- ・新等級での評価基準・期待水準の説明
- ・管理職の場合：マネジメント研修の受講
- ・メンター制度：先輩管理職による継続支援
- ・定期フォローアップ：昇格後3ヶ月・6ヶ月・1年後の面談

昇格見送り者へのフィードバック

text

##### **【見送り理由の明確な説明】**

- ・具体的にどの点が不足していたのか
- ・他の昇格者との差異はどこにあったのか
- ・今後どのような成長が必要なのか
- ・次回審査に向けての具体的アドバイス

##### **【モチベーション維持・向上策】**

- ・現在の貢献・価値の再確認
- ・成長のための具体的な支援策提示
- ・特別なプロジェクト参加機会の提供
- ・外部研修・資格取得支援の充実

---

### **7.6 賞与制度 - 成果に報い、意欲を高める仕組み**

#### **7.6.1 賞与制度の戦略的意義**

## なぜ賞与が現代企業に不可欠なのか

賞与は単なる「給与の上乗せ」ではありません。会社業績と個人成果を連動させ、全社員が一丸となって目標達成に向かうインセンティブ制度です。適切に設計された賞与制度は、短期的な成果創出と長期的な組織力向上を同時に実現します。

### 賞与制度が果たす組織的機能

text

#### 【動機付け機能】

- ・高い成果への挑戦意欲を刺激
- ・チーム・部署・全社での協働促進
- ・困難な目標達成への粘り強さ向上

#### 【公平性確保機能】

- ・成果と報酬の明確な連動性
- ・頑張った人が報われる仕組み
- ・年功序列的な不公平感の解消

#### 【業績向上機能】

- ・個人目標と会社目標の統合
- ・短期的成果と長期的成長の両立
- ・組織全体の生産性・競争力向上

#### 【人材定着機能】

- ・優秀な人材への適切な報酬提供
- ・他社との競争力確保
- ・長期的なキャリア形成支援

## 7.6.2 ブリックステック株式会社の賞与制度

### 業績連動型賞与の基本構造

#### 賞与原資の決定方式

text

#### 【会社業績連動部分（70%）】

- ・売上目標達成度：40%
- ・利益目標達成度：40%
- ・顧客満足度等の質的目標：20%

### 【計算例（2025年度）】

売上目標：15億円 → 実績：16.2億円（108%達成）

利益目標：1.8億円 → 実績：2.1億円（117%達成）

顧客満足度：4.3 → 実績：4.6（107%達成）

総合達成率： $108\% \times 40\% + 117\% \times 40\% + 107\% \times 20\% = 111\%$

基準賞与原資：月給総額の4.0ヶ月分

実際賞与原資： $4.0\text{ヶ月分} \times 111\% = 4.44\text{ヶ月分}$

## 個人配分の決定方式

text

### 【基本賞与（60%）】

- ・等級・基本給に応じた基準額
- ・安定的な生活保障機能

### 【成果賞与（25%）】

- ・個人評価結果に基づく変動部分
- ・S評価：150%、A評価：120%、B評価：100%、C評価：80%、D評価：50%

### 【部署業績賞与（15%）】

- ・所属部署の業績達成度に基づく部分
- ・部署間での協力・競争意識の促進

## 具体的な賞与計算例

### 計算プロセスの実例

text

【対象者】G3等級、基本給40万円、A評価、開発部所属

### 【基本賞与】

$40\text{万円} \times 4.44\text{ヶ月分} \times 60\% = 106.56\text{万円}$

### 【成果賞与】

$40\text{万円} \times 4.44\text{ヶ月分} \times 25\% \times 120\% (\text{A評価}) = 53.28\text{万円}$

### 【部署業績賞与】

開発部業績：目標比115%達成

$40\text{万円} \times 4.44\text{ヶ月分} \times 15\% \times 115\% = 30.67\text{万円}$

#### 【合計賞与額】

106.56 + 53.28 + 30.67 = 190.51万円

(基準の約4.76ヶ月分相当)

### 7.6.3 特別賞与・インセンティブ制度

#### プロジェクト成功報奨制度

##### なぜプロジェクト報奨が重要なのか

IT業界では、大型プロジェクトの成功が会社の業績を大きく左右します。プロジェクト成功報奨により、メンバー全員の一体感を醸成し、困難なプロジェクトへの挑戦意欲を高めます。

##### 報奨対象プロジェクトの基準

text

##### 【規模基準】

- ・契約金額3,000万円以上
- ・開発期間6ヶ月以上
- ・参加メンバー10名以上

##### 【成果基準】

- ・予定通りの納期達成
- ・予算内での完成
- ・顧客満足度4.5以上
- ・重大な品質問題の発生なし

#### 報奨金額・配分方式

text

##### 【報奨金総額】

- ・プロジェクト売上の2-5%を報奨原資に設定
- ・3,000万円プロジェクトの場合：60-150万円

##### 【役割別配分】

- ・プロジェクトマネージャー：30%
- ・リーダークラス（2-3名）：40%
- ・メンバークラス：30%

##### 【配分例（総額100万円の場合）】

- ・PM：30万円
- ・リーダー2名：各20万円

- ・メンバー3名：各10万円

## 革新・改善提案報奨制度

継続的改善文化の醸成

text

### 【対象となる提案・成果】

- ・業務効率化による工数削減
- ・品質向上・不具合減少
- ・新技術導入・技術革新
- ・顧客満足度向上施策
- ・コスト削減・収益向上

### 【報奨金額の決定方式】

- ・年間効果額の10-30%を報奨金に
- ・上限：個人50万円、チーム100万円
- ・最低：個人1万円、チーム3万円

### 【評価・決定プロセス】

- ・四半期ごとの提案受付・審査
- ・改善効果の測定・確認
- ・社内発表・表彰式の実施
- ・成功事例の社内共有

---

## 7.7 評価制度の継続的改善 - 時代と組織に適応する仕組み

### 7.7.1 なぜ評価制度の見直しが必要なのか

評価制度は「作って終わり」ではありません。事業環境の変化、組織の成長、従業員の価値観の変化に応じて継続的に改善していく必要があります。硬直化した評価制度は、組織の成長を阻害し、優秀な人材の離職につながります。

評価制度見直しの必要性

text

### 【外部環境の変化】

- ・デジタル化・AI活用の進展
- ・働き方の多様化（リモートワーク等）

- ・労働市場・転職市場の変化
- ・法改正・社会制度の変更

#### 【組織内部の変化】

- ・事業規模・事業領域の拡大
- ・組織構造・職種構成の変化
- ・従業員の年齢構成・価値観の変化
- ・企業文化・経営方針の進化

#### 【制度運用での課題発見】

- ・評価のバラツキ・不公平感
- ・目標設定・評価基準の曖昧さ
- ・フィードバックの質・頻度の問題
- ・昇進・処遇への不満・疑問

## 7.7.2 評価制度の効果測定

### 定量的効果測定指標

制度の健全性を測る重要指標

text

#### 【従業員満足度関連】

- ・評価制度満足度：年次調査で4.0以上（5段階評価）
- ・評価の公平性実感度：「公平」と回答する割合70%以上
- ・上司からのフィードバック満足度：4.0以上
- ・キャリア発展実感度：「成長している」実感率80%以上

#### 【組織パフォーマンス関連】

- ・従業員定着率：90%以上（自発的離職率10%以下）
- ・社内昇進率：管理職登用の80%以上を社内から
- ・目標達成率：全社目標の90%以上達成
- ・生産性指標：一人当たり売上・利益の継続的向上

#### 【制度運用品質関連】

- ・評価面談実施率：100%（全従業員との面談実施）
- ・評価期限遵守率：95%以上（期限内の評価完了）
- ・評価のバラツキ度：評価者間の評価差の適正範囲維持
- ・苦情・相談件数：評価に関する不満の件数・内容分析

## 定期的なアンケート・ヒアリング調査

多角的な声の収集

text

### 【年次従業員サーベイ】

- ・評価制度全般に対する満足度・改善要望
- ・目標設定・評価面談の質に関する評価
- ・昇進・昇格・処遇への納得度
- ・今後のキャリアに関する不安・期待

### 【管理職向け調査】

- ・評価実施上の困難・課題
- ・部下指導・育成での悩み・要望
- ・制度理解度・運用スキルの自己評価
- ・制度改善への提案・アイデア

### 【退職者インタビュー】

- ・評価制度が退職決定に与えた影響
- ・他社との比較での当社制度の特徴
- ・改善すべき点・優れている点
- ・今後の制度発展への提言

## 7.7.3 制度改善のプロセス

### 改善項目の優先順位付け

改善効果の最大化

text

### 【高優先度改善項目の判定基準】

- ・影響範囲が広い（全従業員に関わる）
- ・従業員満足度への影響が大きい
- ・組織パフォーマンスへの影響が大きい
- ・改善コスト・工数が妥当

### 【具体的な改善例（2024-2025年実施）】

- ・目標設定支援ツールの導入
- ・評価者研修プログラムの強化
- ・評価面談の頻度増加（年2回→年3回）
- ・360度評価の管理職登用への本格活用

- ・リモートワーク対応評価基準の整備

## 改善実施とその効果検証

### PDCAサイクルによる継続改善

text

#### 【Plan（計画）】

- ・改善目標・期待効果の明確化
- ・実施スケジュール・責任体制の設定
- ・必要な予算・リソースの確保
- ・関係者への説明・合意形成

#### 【Do（実行）】

- ・パイロット実施による効果確認
- ・全社展開・本格運用開始
- ・運用マニュアル・研修の整備
- ・継続的な運用支援・フォロー

#### 【Check（評価）】

- ・効果測定指標による定量評価
- ・従業員・管理職からのフィードバック収集
- ・予期しない問題・副作用の確認
- ・改善前後での比較分析

#### 【Action（改善）】

- ・検証結果に基づく制度の微調整
- ・さらなる改善点の抽出・計画
- ・成功要因・失敗要因の分析・共有
- ・次期改善サイクルへの反映

---

## 7.8 評価に関する問題対応 - 公正性と信頼性の確保

### 7.8.1 よくある評価問題とその対策

#### 評価の不公平感・不満への対応

なぜ評価への不満が組織を破綻させるのか

評価への不信・不満は、従業員のモチベーション低下、優秀な人材の離職、組織全体の士気低下を招きます。一度失われた評価制度への信頼を回復するには、長期間と多大な努力が必要です。

### 不満の典型的なパターンと対策

text

#### 【パターン1：「頑張ったのに評価されない」】

原因：目標設定が曖昧、評価基準の理解不足

対策：

- ・目標設定時の十分な対話・合意
- ・評価基準の具体例・事例の共有
- ・中間面談での進捗確認・軌道修正
- ・評価理由の具体的・丁寧な説明

#### 【パターン2：「同僚との評価差が理解できない」】

原因：評価プロセスの透明性不足、比較情報の不足

対策：

- ・評価基準・プロセスの全社員への明確な説明
- ・同等級者の成功事例・ベストプラクティス共有
- ・評価者研修による評価レベル統一
- ・苦情・相談窓口の設置・活用促進

#### 【パターン3：「上司の好き嫌いで評価されている」】

原因：評価者の主觀・偏見、複数視点の不足

対策：

- ・360度評価の導入・活用
- ・評価者訓練による客觀性向上
- ・評価プロセスでの複数関与者設定
- ・評価結果の上位者によるチェック・承認

## 評価面談でのトラブル対応

### 感情的になった部下への対処法

text

#### 【初期対応】

- ・まずは部下の感情を受け止める
- ・「その気持ちはよく分かります」等の共感的応答
- ・批判・反論ではなく、理解しようとする姿勢
- ・十分に話を聞き、感情を吐き出させる

#### 【事実確認・整理】

- ・感情と事実を分けて整理
- ・「では、具体的にはどのような点が...」
- ・双方の認識のズレを明確化
- ・客観的な事実・データでの確認

#### 【建設的対話への転換】

- ・過去の批判ではなく、未来の改善に焦点
- ・「今後、どうしていけば良いと思いますか？」
- ・本人の成長・改善への意欲確認
- ・具体的な支援・協力方法の協議

#### 【フォローアップ】

- ・面談後1週間以内の再面談設定
- ・改善計画・支援策の文書化・確認
- ・必要に応じて人事部・上位者への相談
- ・関係修復・信頼回復への継続的努力

## 7.8.2 評価制度に関する法的注意点

### 評価の客觀性・合理性の確保

#### なぜ法的配慮が重要なのか

不適切な評価は、労働基準法、男女共同参画社会基本法等に違反し、訴訟リスクや行政指導のリスクがあります。また、社会的信用失墜により事業継続にも影響します。

#### 法的に問題となる評価例

text

#### 【差別的評価（禁止事項）】

- ×性別による評価差：「女性だから昇進は難しい」
- ×年齢による不当な評価：「若いから経験不足」
- ×国籍・出身による偏見：「外国人だから日本の商習慣が...」
- ×宗教・思想による判断：「○○宗教を信じているから...」

#### 【適法な評価（推奨事項）】

- 成果・能力・行動に基づく客觀的評価
- 具体的事実・データに基づく評価
- 複数の評価者による多面的評価
- 評価基準・プロセスの事前明示・説明

## 評価記録の適切な管理

text

### 【記録すべき事項】

- ・評価の根拠となった具体的な事実・データ
- ・評価面談の内容・部下の反応
- ・改善計画・支援策の内容
- ・その後の経過・変化

### 【記録管理の注意点】

- ・個人情報保護法に基づく適切な管理
  - ・第三者による不当な閲覧防止
  - ・法定保存期間（3年間）の遵守
  - ・評価の一貫性・客觀性の証明資料として活用
- 

## 7.9 よくある質問と判断基準

### Q1: リモートワーク中心の従業員をどう評価すればよいですか？

A: リモートワークでは「プロセス評価」から「成果評価」への重点シフトが重要です。具体的には①明確な成果指標・期限設定、②定期的な進捗確認（週次1on1等）、③成果物の品質・納期での評価、④オンラインでのコミュニケーション・協働姿勢の確認を行います。「見えている時間」ではなく「生み出した価値」で判断することが重要です。

### Q2: 評価で「S評価」の人がいない場合、無理に作る必要がありますか？

A: 無理にS評価を作る必要はありません。S評価は「期待を大幅に上回る exceptional な成果」であり、該当者がいない期もあります。重要なのは評価基準の一貫性です。ただし、長期間S評価者がいない場合は、目標設定が低すぎる、挑戦的な業務がない等の構造的問題を検討する必要があります。

### Q3: 昇格審査で「見送り」になった部下のモチベーション管理は？

A: 見送り理由を具体的・建設的に説明し、次回に向けた成長計画と一緒に作成することが重要です。①足りない能力・経験の明確化、②それを補うための具体的アクション設定、③会社として

の支援策提示、④短期的な達成目標での小さな成功体験創出により、モチベーション維持・向上を図ります。

## Q4: 部署間で評価レベルにばらつきがある場合の対処法は？

A: 評価者研修の強化と評価レベル調整会議の実施が効果的です。①部署別評価分布の分析・可視化、②評価事例の部署間共有、③評価者間での「標準的なA評価・B評価」の認識統一、④人事部による評価結果のチェック・調整を行います。構造的な差がある場合は評価制度自体の見直しも検討します。

---

## 7.10 人事評価制度の未来展望

### 7.10.1 デジタル技術の活用

AIを活用した評価支援

- 評価データの分析・パ

1. <https://mid-tenshoku.com/taishoku/guide/>
  2. [https://miraie-group.jp/sees/article/detail/engineer\\_schedule\\_retirement](https://miraie-group.jp/sees/article/detail/engineer_schedule_retirement)
  3. <https://career.levtech.jp/guide/knowhow/article/600/>
  4. [https://it-trend.jp/labor\\_management\\_system/article/481-0028](https://it-trend.jp/labor_management_system/article/481-0028)
  5. <https://unison-career.jp/engineer-media/article/it-industry/business/ses/p5772/>
  6. <https://last-data.co.jp/media/ses-retirement/>
  7. <https://tenshoku.mynavi.jp/knowhow/caripedia/109/>
  8. <https://hataraku-joseikin.com/2024/02/25/retirement-procedure/>
  9. <https://doda.jp/guide/naiteitaisyoku/tetsuduki.html>
  10. [https://www.tokai-sr.jp/social\\_insurance/procedure-employee/retirement](https://www.tokai-sr.jp/social_insurance/procedure-employee/retirement)
  11. <https://www.knowledgewing.com/kcc/share/method/single14.html>
  12. <https://kaizen-penguin.com/tips-about-making-manuals/>
- 

## 第8章 給与計算・賞与計算・年末調整

### 8.1 本章の核心的意義 - 従業員の生活を支える正確で信頼される仕組み

なぜ給与計算が企業の信頼関係の根幹なのか

給与計算は、単なる「お金の計算」ではありません。従業員が家族の生活を安心して営むための基盤であり、会社と従業員の信頼関係を支える最も重要な業務です。1円の計算ミスも許されない緊張感の中で、法律・制度・契約を正確に理解し、毎月確実に実行する責任の重さは計り知れません。[hrpro+1](#)

ブリックステック株式会社での実際の出来事を振り返ってみましょう：

#### 【事例1：正確な給与計算が生んだ深い信頼】

text

2024年春、開発部の田中さん（仮名）に第二子が誕生。  
人事部が育児休業給付金、児童手当、扶養控除変更等を  
全て正確に計算・手続きし、田中さんの手取り給与が適切に調整された。  
さらに、制度変更による影響を事前に説明し、家計の見通しをサポート。

結果：田中さんは「会社が家族のことまで考えて支えてくれている」と実感し、  
育児休業明けには「恩返しをしたい」という強い意欲で職務に復帰。  
高い成果を上げ続け、チーム全体のモチベーション向上にも貢献した。

#### 【事例2：計算ミスが招いた信頼失墜】

text

2023年、年末調整の計算ミスにより、営業部の佐藤さん（仮名）の  
還付金が本来より5万円少なく計算されてしまった。  
3月に発覚したが、既に確定申告期限を過ぎており、  
佐藤さんは税務署で修正申告の手続きを行う必要が生じた。

結果：佐藤さんは「会社の給与計算は信頼できない」と感じ、  
毎月の給与明細を詳細にチェックするようになった。  
同僚にも不信感が伝わり、人事部への信頼回復に1年以上を要した。

## 給与計算業務が実現する4つの価値

### 1. 従業員とその家族の生活安定

正確で迅速な給与支払いにより、従業員が安心して働き、家族との時間を大切にできる環境を提供します。

### 2. 法的コンプライアンスの完全遵守

労働基準法、所得税法、社会保険法等の複雑な法的要件を確実に満たし、企業の法的リスクを完全に排除します。

### 3. 組織運営の透明性と公平性

給与計算の透明性により、「なぜその金額なのか」が明確に説明できる組織を実現し、従業員間の信頼関係を構築します。

### 4. 経営の安定性と予測可能性

人件費の正確な把握と適切な予算管理により、持続可能な経営基盤を支えます。

## 本章の使い方

月次給与計算中の方 → 「8.3 月次給与計算の実務フロー」を重点確認

賞与計算時期の方 → 「8.4 賞与計算の特殊性と実務」を詳細参照

年末調整時期の方 → 「8.5 年末調整業務の完全ガイド」を集中的に確認

システム導入検討中の方 → 「8.6 給与計算システムの選定と運用」をチェック

---

## 8.2 給与計算の基本原理 - 複雑な制度を正確に理解する

### なぜ給与計算がこれほど複雑なのか

給与計算の複雑さは、税法・社会保険法・労働法・会社制度が複雑に絡み合っているためです。さらに、これらの制度は毎年のように改正され、常に最新の知識が求められます。

給与計算に関わる主要な法令・制度

text

#### 【税務関係】

- ・所得税法：源泉徴収、年末調整
- ・住民税法：特別徴収
- ・復興特別所得税：2037年まで継続

#### 【社会保険関係】

- ・健康保険法・厚生年金保険法：保険料計算・徴収
- ・雇用保険法：雇用保険料計算
- ・労働者災害補償保険法：労災保険料（事業主負担）

#### 【労働法関係】

- ・労働基準法：残業代計算、割増賃金
- ・最低賃金法：最低賃金の確保
- ・労働安全衛生法：健康診断費用等

#### 【会社制度】

- ・就業規則：給与規程、手当規程
- ・労働協約：組合との合意事項

- ・雇用契約：個別の労働条件

## 8.2.1 給与の構成要素と計算原理

### 支給項目の分類と特徴

#### 基本給与

text

##### 【基本給】

- ・性格：労働の対価として最も基本となる部分
- ・特徴：勤務日数に関係なく月額固定
- ・労働基準法上の位置づけ：平均賃金・割増賃金計算の基礎

##### 【諸手当】

- ・役職手当：管理職としての責任に対する対価
- ・資格手当：業務に必要な資格取得への報奨
- ・家族手当：扶養家族の生活費補助
- ・住宅手当：住居費負担の軽減支援
- ・通勤手当：通勤に要する実費の補償（上限月額15万円まで非課税）

#### 変動給与

text

##### 【時間外労働手当（残業代）】

- ・法内残業：所定労働時間超～法定労働時間以内（割増なし）
- ・法定時間外労働：法定労働時間超（25%以上割増）
- ・深夜労働：午後10時～午前5時（25%以上割増）
- ・休日労働：法定休日労働（35%以上割増）

##### 【その他変動給与】

- ・営業手当：売上実績に応じた成果給
- ・プロジェクト手当：特定プロジェクト参加への報奨
- ・出張手当：出張に伴う諸経費・負担への補償
- ・皆勤手当：出勤状況に応じた奨励金

### 控除項目の分類と計算方法

法定控除（必ず控除しなければならない項目）

text

【所得税・復興特別所得税】

- ・源泉徴収税額表に基づく計算
- ・扶養親族等の数により変動
- ・給与所得控除後の金額で判定

【住民税（特別徴収）】

- ・前年所得に基づき市区町村が決定
- ・6月から翌年5月まで12分割で徴収
- ・新入社員は通常2年目6月から開始

【社会保険料（本人負担分）】

- ・健康保険料：標準報酬月額×保険料率×50%
- ・厚生年金保険料：標準報酬月額×18.3%×50%
- ・雇用保険料：総支給額×雇用保険料率×本人負担率
- ・介護保険料：40歳以上が対象

任意控除(労使協定または本人同意に基づく項目)

text

【福利厚生関連】

- ・団体保険料：生命保険・損害保険の保険料
- ・社員旅行積立金：社員旅行費用の事前積立
- ・慶弔会費：慶弔見舞金制度への拠出

【その他】

- ・労働組合費：組合活動への拠出
- ・財形貯蓄：勤労者財産形成促進制度
- ・社内貸付返済：会社からの借入金返済
- ・駐車場代：会社駐車場利用料

## 8.2.2 労働時間と割増賃金の正確な理解

### なぜ労働時間計算が最も重要なのか

労働時間の計算ミスは、未払い残業代として後日高額な追加支払いが発生するリスクがあります。また、労働基準監督署の調査対象となりやすい項目でもあります。

労働時間の種類と割増率

text

### 【法定労働時間内】

- ・所定労働時間内：通常の時間給（割増なし）
- ・法内残業：所定労働時間超～8時間以内（割増なし、ただし就業規則で定めがあれば割増）

### 【法定時間外労働】

- ・月60時間以内：25%以上の割増
- ・月60時間超：50%以上の割増（中小企業は2023年4月から適用）

### 【休日労働】

- ・法定外休日：25%以上の割増（会社カレンダーによる休日）
- ・法定休日：35%以上の割増（週1日または4週4日の法定休日）

### 【深夜労働】

- ・午後10時～午前5時：25%以上の割増
- ・時間外＋深夜：50%以上の割増（25%+25%）
- ・休日＋深夜：60%以上の割増（35%+25%）

## ブリックステック株式会社での割増賃金計算例

text

### 【設定条件】

- ・基本給：40万円
- ・月所定労働時間：160時間（週40時間×4週）
- ・時間単価： $40\text{万円} \div 160\text{時間} = 2,500\text{円}$

### 【ある月の労働実績】

- ・所定内労働：160時間
- ・法定時間外労働：30時間（うち深夜労働5時間）
- ・法定休日労働：8時間（うち深夜労働2時間）

### 【割増賃金の計算】

- ・通常の時間外： $25\text{時間} \times 2,500\text{円} \times 1.25 = 78,125\text{円}$
- ・時間外＋深夜： $5\text{時間} \times 2,500\text{円} \times 1.50 = 18,750\text{円}$
- ・休日労働： $6\text{時間} \times 2,500\text{円} \times 1.35 = 20,250\text{円}$
- ・休日＋深夜： $2\text{時間} \times 2,500\text{円} \times 1.60 = 8,000\text{円}$
- ・合計割増賃金：125,125円

---

## 8.3 月次給与計算の実務フロー - ミスゼロを実現する仕組み

### 8.3.1 なぜ給与計算にミスが起きるのか

給与計算のミスは、\*\*「急いで処理する」「チェック体制が不十分」「制度変更への対応が遅れる」\*\*ことで発生します。ミスを防ぐには、確実なプロセスと複数チェック体制が不可欠です。

よくある給与計算ミスとその原因

text

#### 【計算ミス】

- ・残業時間の集計間違い
- ・割増率の適用誤り
- ・社会保険料率の更新忘れ
- ・税額表の参照間違い

#### 【データ入力ミス】

- ・勤怠データの転記ミス
- ・手当金額の入力間違い
- ・控除項目の設定ミス
- ・新入社員情報の入力漏れ

#### 【制度対応ミス】

- ・法改正への対応遅れ
- ・就業規則変更の反映漏れ
- ・昇格・昇給の反映忘れ
- ・扶養異動の処理遅れ

### 8.3.2 月次給与計算の標準スケジュール

#### 効率と正確性を両立するタイムスケジュール

ブリックステック株式会社の給与計算スケジュール(25日締め・当月末払い)

text

#### 【25日（締切日）】

- ・勤怠データの締切・確定
- ・各部署からの勤怠修正依頼受付終了
- ・労働時間集計の開始

#### 【26-27日（データ整理・確認）】

- ・勤怠システムからのデータ出力
- ・異常値・エラーデータの確認・修正

- ・休暇取得状況の確認
- ・時間外労働時間の上限チェック

#### 【28-29日（給与計算実行）】

- ・給与計算システムでの一括計算実行
- ・計算結果の一次チェック・検証
- ・前月との比較・異常値確認
- ・個別修正・調整の実施

#### 【30日（最終確認・承認）】

- ・給与明細の最終チェック
- ・部長・役員による承認
- ・銀行振込データの作成・送信
- ・給与明細の印刷・配布準備

#### 【月末（支払実行）】

- ・銀行振込の実行確認
- ・給与明細の配布・システム公開
- ・支払確認書の回収（必要に応じて）

### 8.3.3 給与計算の詳細プロセス

#### Step1: 勤怠データの集計・検証

##### 勤怠データの信頼性確保

text

##### 【タイムカード・ICカードシステムの場合】

- ・打刻もれ・打刻ミスの確認
- ・実働時間と記録時間の照合
- ・長時間労働者への聞き取り確認
- ・管理職による承認状況の確認

##### 【在宅勤務・テレワークの場合】

- ・業務日報との照合確認
- ・Web会議・システムログとの整合性確認
- ・成果物の完成状況による妥当性判断
- ・本人申告と実態の乖離チェック

##### 【異常データへの対応】

- ・連続勤務日数の確認（過重労働防止）
- ・深夜労働の頻度チェック
- ・有給休暇取得状況の管理
- ・36協定上限との照合

## Step2: 基本給・諸手当の計算

### 固定給項目の確認・計算

text

#### 【基本給】

- ・昇格・昇給の反映確認
- ・勤務日数による日割計算（月途中入退社）
- ・休職期間中の給与取扱い
- ・短時間勤務者の時間比例計算

#### 【諸手当】

- ・役職手当：昇格・降格の反映
- ・家族手当：扶養異動の反映
- ・住宅手当：転居・住宅ローン変更の反映
- ・通勤手当：通勤経路変更の反映
- ・資格手当：新規資格取得の反映

## Step3: 変動給与の計算

### 時間外労働手当の精密計算

text

#### 【労働時間の分類・集計】

- ・所定内労働時間
- ・法内残業時間（所定時間超～8時間以内）
- ・法定時間外労働時間（8時間超、週40時間超）
- ・深夜労働時間（22:00～5:00）
- ・休日労働時間（法定休日・法定外休日）

#### 【割増率の適用】

- ・基本時間外：25%割増
- ・月60時間超時間外：50%割増（中小企業も2023年4月～）
- ・深夜割増：25%割増
- ・休日割増：35%割増（法定休日）

- ・複合割増：各割増率の合計適用

#### 【計算式の適用】

時間外手当 = 基本時給 × 時間外労働時間 × 割増率

※基本時給 = 月給 ÷ 月所定労働時間

## Step4: 控除項目の計算

### 所得税・復興特別所得税の計算

text

#### 【源泉徴収税額の算出手順】

1. 総支給額から社会保険料控除後の金額を算出
2. 「給与所得の源泉徴収税額表」を参照
3. 扶養親族等の数に応じた税額を適用
4. 復興特別所得税（2.1%）を加算

#### 【注意すべきポイント】

- ・扶養親族等申告書の内容反映
- ・年の途中での扶養家族異動
- ・乙欄適用者（2か所給与等）への対応
- ・年末調整での過不足税額調整

### 社会保険料の控除計算

text

#### 【健康保険料・厚生年金保険料】

- ・標準報酬月額に基づく定額控除
- ・40歳以上は介護保険料も合わせて控除
- ・月途中入社・退職の場合の按分計算
- ・育児休業期間中の保険料免除確認

#### 【雇用保険料】

- ・総支給額×雇用保険料率×労働者負担率
- ・月途中入退社の場合も満額控除
- ・高年齢者（65歳以上）の免除確認

## Step5: 最終検算・検証

## 多角的な検証プロセス

text

### 【個人別検証】

- ・前月との差額理由の確認
- ・年収ベースでの妥当性確認
- ・最低賃金との照合確認
- ・控除項目の控除限度額確認

### 【全体検証】

- ・総支給額の前月・前年同月比較
- ・社会保険料控除額の妥当性確認
- ・所得税控除額の合理性確認
- ・控除後手取額の分布確認

### 【承認プロセス】

- ・給与計算担当者による一次チェック
- ・給与計算責任者による二次チェック
- ・人事部長による最終承認
- ・必要に応じて役員承認

---

## 8.4 賞与計算の特殊性と実務 - 年2回の大規模給与計算

### 8.4.1 なぜ賞与計算が特に重要なのか

賞与は従業員にとって\*\*「1年間の頑張りが評価された証」\*\*であり、生活設計上も重要な収入源です。計算ミスがあった場合の影響も月次給与より大きく、より慎重な対応が求められます。

[freee+1](#)

#### 賞与計算の特殊性

text

##### 【金額の大きさ】

- ・月給の2-6ヶ月分相当の大きな金額
- ・計算ミスの影響が甚大
- ・従業員・家族の期待値が高い

##### 【計算の複雑さ】

- ・人事評価結果との連動
- ・会社業績との連動計算
- ・所得税・社会保険料の特別計算

- ・支給対象期間・在籍要件の判定

#### 【法的取扱いの特殊性】

- ・労働基準法上の「賃金」該当性
- ・所得税法上の「賞与」としての源泉徴収
- ・社会保険の「標準賞与額」としての取扱い
- ・雇用保険の「賞与」としての保険料計算

## 8.4.2 賞与計算の実務プロセス

### 賞与支給対象者の確定

#### 支給基準日の設定と対象者判定

text

#### 【ブリックスステック株式会社の支給基準】

- ・夏季賞与：6月30日在籍者（4-9月分給与支給対象者）
- ・冬季賞与：12月10日在籍者（10月-翌年3月分給与支給対象者）
- ・支給日：夏季7月10日、冬季12月25日

#### 【支給対象者の判定基準】

- 支給対象：基準日に在籍し、支給対象期間中3ヶ月以上勤務
- 支給対象（減額）：支給対象期間中1-3ヶ月勤務（勤務月数に応じて按分）
- ×支給対象外：基準日前に退職、懲戒処分中、休職期間6ヶ月以上

#### 【特殊ケースの取扱い】

- ・育児休業中：原則支給対象（会社業績・在籍に応じて支給）
- ・産前産後休業中：原則支給対象
- ・傷病休職中：6ヶ月以内は支給対象、6ヶ月超は支給対象外
- ・出向者：出向先での支給が原則、契約で個別に取り決め

### 個人別賞与額の算定

#### 基本賞与額の計算

text

#### 【計算式】

$$\text{基本賞与額} = \text{基本給} \times \text{支給月数} \times \text{査定係数} \times \text{在籍係数}$$

#### 【支給月数の決定要因】

- ・会社業績：売上・利益目標の達成度
- ・等級別基準月数：等級に応じた基本支給月数
- ・評価結果：S/A/B/C/D評価に応じた調整

#### 【査定係数の設定例】

- ・S評価：1.50（基準の150%支給）
- ・A評価：1.20（基準の120%支給）
- ・B評価：1.00（基準通り支給）
- ・C評価：0.80（基準の80%支給）
- ・D評価：0.50（基準の50%支給）

#### 【在籍係数の計算】

- ・支給対象期間6ヶ月間満勤：1.00
- ・支給対象期間5ヶ月間在籍： $5/6 = 0.83$
- ・支給対象期間4ヶ月間在籍： $4/6 = 0.67$

### 具体的な計算例

text

【対象者】G3等級、基本給40万円、A評価、支給対象期間6ヶ月満勤

#### 【基本データ】

- ・等級別基準月数：G3等級 = 3.0ヶ月
- ・会社業績係数：1.10（業績好調により110%支給）
- ・査定係数：1.20（A評価）
- ・在籍係数：1.00（満勤）

#### 【計算】

基本賞与額 = 40万円 × 3.0ヶ月 × 1.10 × 1.20 × 1.00 = 158.4万円

## 賞与からの控除計算

所得税・復興特別所得税の計算(賞与特別税率)

text

#### 【賞与に対する源泉徴収の計算方法】

1. 前月の給与から社会保険料等を控除した金額を確認
2. 扶養親族等の数を確認
3. 「賞与に対する源泉徴収税額の算出率の表」で税率を確認
4. (賞与 - 社会保険料等) × 税率 = 源泉徴収税額
5. 復興特別所得税 = 源泉徴収税額 × 2.1%

### 【計算例】

- ・賞与総額：158.4万円
- ・社会保険料： $158.4 \text{万円} \times 15\% = 23.76 \text{万円}$
- ・課税対象額： $158.4 \text{万円} - 23.76 \text{万円} = 134.64 \text{万円}$
- ・扶養親族等の数：2人（配偶者、子1人）
- ・前月給与（社保控除後）：35万円
- ・源泉徴収税率：20.42%（表により）
- ・所得税： $134.64 \text{万円} \times 20.42\% = 27.50 \text{万円}$
- ・復興特別所得税： $27.50 \text{万円} \times 2.1\% = 0.58 \text{万円}$
- ・合計税額：28.08万円

### 社会保険料の計算（標準賞与額）

text

#### 【標準賞与額の算出】

- ・賞与総額の1,000円未満切り捨て
- ・健康保険：年度累計573万円が上限
- ・厚生年金：1回につき150万円が上限
- ・雇用保険：年間賃金総額に含めて年度末に精算

#### 【保険料計算例】

- ・賞与総額：1,584,000円
- ・標準賞与額：1,584,000円（1,000円未満切り捨てなし）
- ・健康保険料： $1,584,000 \text{円} \times 10\% \times 50\% = 79,200 \text{円}$
- ・厚生年金保険料： $1,584,000 \text{円} \times 18.3\% \times 50\% = 145,044 \text{円}$
- ・介護保険料（40歳以上）： $1,584,000 \text{円} \times 1.6\% \times 50\% = 12,672 \text{円}$
- ・雇用保険料： $1,584,000 \text{円} \times 1.55\% \times 50\% = 12,276 \text{円}$
- ・合計社会保険料：249,192円

---

## 8.5 年末調整業務の完全ガイド - 1年間の税務処理の総決算

### 8.5.1 なぜ年末調整が最も重要で複雑な業務なのか

年末調整は、1年間の所得税を正確に計算し、毎月の源泉徴収税額との過不足を精算する重要な業務です。従業員にとっては税金の還付・追徴に直結し、会社にとっては税務署への正確な報告義務を果たす重要な手続きです。[kaiketsu-j+1](#)

年末調整の意義と影響

text

【従業員にとって】

- ・1年間の所得税の確定・精算
- ・生命保険料控除等による税負担軽減
- ・住宅ローン控除等による大幅な税金還付
- ・確定申告不要による手続き簡素化

【会社にとって】

- ・源泉徴収義務者としての法的責任履行
- ・税務署への源泉徴収票・法定調書提出
- ・従業員への源泉徴収票交付義務
- ・税務リスクの回避・法的コンプライアンス

【税務署にとって】

- ・給与所得者の所得税徴収の効率化
- ・申告納税制度の補完機能
- ・税収確保と徴税コスト削減

## 8.5.2 年末調整の準備・資料収集

### 必要書類の収集と管理

従業員から収集すべき書類

text

【全員必須】

- ・給与所得者の扶養控除等(異動)申告書
- ・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

【該当者のみ】

- ・給与所得者の保険料控除申告書
  - 生命保険料控除証明書
  - 地震保険料控除証明書
  - 社会保険料控除証明書（国民年金等）
- ・住宅借入金等特別控除申告書（2年目以降）
  - 年末残高等証明書
- ・小規模企業共済等掛金控除証明書
- ・障害者控除対象者認定書（該当者）

## 書類収集のスケジュール管理

text

### 【10月】

- ・年末調整説明会の開催（制度変更点の説明）
- ・申告書用紙の配布・記入方法の説明
- ・控除証明書等の準備依頼

### 【11月】

- ・申告書の提出期限設定・督促
- ・記入内容の確認・不備修正依頼
- ・控除証明書等の内容確認

### 【12月上旬】

- ・最終締切・未提出者への個別催促
- ・年末調整対象外者の確定申告案内
- ・計算準備・システム設定確認

## 年末調整対象者の確定

### 年末調整を行う者・行わない者の判定

text

#### 【年末調整を行う者】

- ・12月31日現在在職している者
- ・年の途中で退職した者のうち以下に該当する者
  - 死亡により退職した者
  - 著しい心身の障害により退職した者（再就職見込みなし）
  - 12月中に支給期の到来する給与の支払いを受けた後に退職した者
  - パート・アルバイト等で年間給与103万円以下の者

#### 【年末調整を行わない者】

- ・年間給与2,000万円超の者
- ・2か所以上から給与支給を受ける者（主たる給与以外）
- ・年の途中で退職した者（上記例外を除く）
- ・非居住者
- ・継続雇用されている非正規雇用者で年末調整を希望しない者

## 8.5.3 年末調整の計算実務

## Step1: 年間給与総額の確定

給与・賞与の合計計算

text

### 【集計対象項目】

- ・各月の給与支給額（基本給・諸手当・時間外手当等）
- ・賞与支給額（夏季・冬季・決算賞与等）
- ・現物給与（食事代・通勤定期券等）
- ・その他の給与（慶弔見舞金のうち課税対象分等）

### 【集計対象外項目】

- ・通勤手当（非課税限度額以内）
- ・慶弔見舞金（社会通念上相当な額）
- ・会社負担の社会保険料
- ・出張旅費（実費弁償分）
- ・制服代・作業用品代（会社負担分）

### 【計算例】

- ・月次給与合計：480万円（40万円×12ヶ月）
- ・賞与合計：200万円（夏季100万円、冬季100万円）
- ・非課税通勤手当：24万円（月2万円×12ヶ月）
- ・課税対象給与総額：680万円（480万円+200万円）

## Step2: 給与所得控除後の給与等の金額計算

給与所得控除の適用

text

### 【給与所得控除額（2025年分）】

- ・162.5万円以下：55万円（最低保証）
- ・162.5万円超180万円以下：収入金額×40%-10万円
- ・180万円超360万円以下：収入金額×30%+8万円
- ・360万円超660万円以下：収入金額×20%+44万円
- ・660万円超850万円以下：収入金額×10%+110万円
- ・850万円超：195万円（上限）

### 【計算例（年収680万円の場合）】

$$680\text{万円} \times 20\% + 44\text{万円} = 180\text{万円}$$

$$\text{給与所得控除後} : 680\text{万円} - 180\text{万円} = 500\text{万円}$$

## Step3: 所得控除額の計算

### 基礎控除・配偶者控除・扶養控除

text

#### 【基礎控除（2025年分）】

- ・合計所得2,400万円以下：48万円
- ・2,400万円超2,450万円以下：32万円
- ・2,450万円超2,500万円以下：16万円
- ・2,500万円超：0円

#### 【配偶者控除・配偶者特別控除】

- ・控除額は配偶者の所得と納税者の所得により決定
- ・配偶者の所得48万円以下：配偶者控除38万円
- ・配偶者の所得48万円超133万円以下：配偶者特別控除（段階的）

#### 【扶養控除】

- ・一般的な控除対象扶養親族（16歳以上19歳未満、23歳以上）：38万円
- ・特定扶養親族（19歳以上23歳未満）：63万円
- ・老人扶養親族（70歳以上）：同居老親等58万円、その他48万円

### 各種保険料控除の計算

text

#### 【生命保険料控除】

- ・一般的な生命保険料：最高4万円
- ・介護医療保険料：最高4万円
- ・個人年金保険料：最高4万円
- ・合計適用限度額：12万円

#### 【地震保険料控除】

- ・地震保険料：支払保険料全額（最高5万円）
- ・旧長期損害保険料：支払保険料に応じて計算（最高1万円）

#### 【社会保険料控除】

- ・健康保険料・厚生年金保険料：支払額全額
- ・雇用保険料：支払額全額
- ・国民年金保険料等（家族分含む）：支払額全額

#### 【小規模企業共済等掛金控除】

- ・小規模企業共済掛金：支払額全額
- ・確定拠出年金掛金：支払額全額

- ・心身障害者扶養共済掛金：支払額全額

## Step4: 年税額の計算・源泉徴収税額との過不足精算

### 所得税額の計算

text

#### 【課税所得の計算】

給与所得控除後の給与等の金額 - 所得控除合計額 = 課税給与所得金額

#### 【所得税額の計算】

課税給与所得金額 × 税率 - 控除額 = 年調所得税額

※復興特別所得税：年調所得税額 × 2.1%

#### 【税率表（2025年分）】

- ・195万円以下 : 5%
- ・195万円超330万円以下 : 10%-9.75万円
- ・330万円超695万円以下 : 20%-42.75万円
- ・695万円超900万円以下 : 23%-63.6万円
- ・900万円超1,800万円以下 : 33%-153.6万円
- ・1,800万円超4,000万円以下 : 40%-279.6万円
- ・4,000万円超 : 45%-479.6万円

### 過不足額の精算

text

#### 【計算例（続き）】

- ・課税給与所得金額 : 500万円-各種控除200万円=300万円
- ・年調所得税額 :  $300\text{万円} \times 10\% - 9.75\text{万円} = 20.25\text{万円}$
- ・復興特別所得税 :  $20.25\text{万円} \times 2.1\% = 0.43\text{万円}$
- ・年税額合計 : 20.68万円
- ・年間源泉徴収税額 : 25万円
- ・還付税額 :  $25\text{万円} - 20.68\text{万円} = 4.32\text{万円}$  (還付)

---

## 8.6 給与計算システムの選定と運用 - デジタル化による効率化と正確性向上

## 8.6.1 なぜ給与計算システムが不可欠なのか

現代の給与計算業務は、手計算では対応不可能な複雑さに達しています。法改正への迅速な対応、大量データの正確な処理、監査証跡の保持等を実現するには、適切な給与計算システムの導入が不可欠です。[kaiketsu-j](#)

### 給与計算システム導入の効果

text

#### 【効率性の向上】

- ・計算時間の大幅短縮（手計算の1/10以下）
- ・データ入力の自動化・省力化
- ・帳票出力の自動化
- ・銀行振込データの自動作成

#### 【正確性の確保】

- ・計算ミスの撲滅
- ・法改正への自動対応
- ・チェック機能による異常値検出
- ・監査証跡の自動記録

#### 【法的対応力】

- ・税制改正への迅速対応
- ・社会保険制度変更への対応
- ・労働法改正への対応
- ・各種法定帳票の自動作成

#### 【経営支援機能】

- ・人件費分析・予実対比
- ・労働時間分析・法定上限管理
- ・社会保険料負担分析
- ・給与水準・昇給シミュレーション

## 8.6.2 給与計算システムの選定基準

### 機能要件の整理

#### 基本機能の評価項目

text

#### 【計算機能】

- ・給与・賞与計算の正確性
- ・複雑な手当・控除項目への対応
- ・変形労働時間制への対応
- ・年末調整機能の充実度

#### 【データ管理機能】

- ・従業員マスタの管理機能
- ・履歴管理・変更履歴の保持
- ・大量データの処理能力
- ・データの検索・抽出機能

#### 【帳票・出力機能】

- ・給与明細の印刷・電子配信
- ・各種法定帳票の出力
- ・任意帳票の作成機能
- ・CSV・Excel出力機能

#### 【システム連携機能】

- ・勤怠管理システムとの連携
- ・人事システムとの連携
- ・会計システムとの連携
- ・銀行システムとの連携

### 非機能要件の評価項目

text

#### 【セキュリティ】

- ・データ暗号化機能
- ・アクセス権限管理
- ・ログ管理・監査証跡
- ・バックアップ・災害対策

#### 【操作性・運用性】

- ・直感的で使いやすい画面
- ・マニュアル・ヘルプの充実
- ・サポート体制の充実
- ・教育・研修の提供

#### 【拡張性・保守性】

- ・法改正への対応スピード
- ・カスタマイズの柔軟性

- ・バージョンアップの頻度
- ・長期的な保守・サポート体制

## システム選定プロセス

### RFP(Request for Proposal)の作成

text

#### 【業務要件の明確化】

- ・現在の給与計算業務フローの整理
- ・システム化による改善目標の設定
- ・必須機能・望ましい機能の区分
- ・データ移行・システム移行の要件

#### 【技術要件の定義】

- ・システム構成（クラウド・オンプレミス）
- ・データベース・OS・ブラウザ要件
- ・セキュリティ・可用性要件
- ・他システムとの連携要件

#### 【契約条件の提示】

- ・導入予算・月額利用料の上限
- ・導入スケジュール・稼働開始時期
- ・保守・サポート体制への要望
- ・契約期間・更新条件

## 8.6.3 システム導入・運用の実務

### 導入プロジェクトの管理

#### 導入スケジュールの例(6ヶ月プロジェクト)

text

#### 【Phase 1: 準備・設計（1-2ヶ月目）】

- ・プロジェクト体制の構築
- ・現行システム・業務の詳細分析
- ・新システムの詳細設計・カスタマイズ
- ・データ移行方式の確定

#### 【Phase 2: 構築・テスト（3-4ヶ月目）】

- ・システムの構築・設定
- ・マスタデータの移行・検証
- ・単体テスト・結合テストの実施
- ・操作研修・マニュアル整備

#### 【Phase 3：本番移行（5-6ヶ月目）】

- ・並行運用による検証
- ・本番データの移行・確認
- ・本格運用開始
- ・運用安定化・課題対応

#### データ移行の重要なポイント

text

##### 【移行対象データの整理】

- ・従業員マスタ：基本情報・雇用情報・家族情報
- ・給与マスタ：給与規程・手当設定・控除設定
- ・履歴データ：過去1年分の給与・賞与実績
- ・年末調整データ：当年分の申告書・計算結果

##### 【データクレンジング】

- ・不整合データの修正
- ・重複データの排除
- ・不要データの削除
- ・データ形式の統一

##### 【移行テスト】

- ・移行処理の実行・検証
- ・計算結果の照合・確認
- ・帳票出力の確認
- ・運用テスト・操作確認

---

## 8.7 給与計算業務の品質管理 - ミスゼロを実現する管理体制

### 8.7.1 給与計算のリスク管理

#### 想定されるリスクとその対策

## 計算ミスのリスク

text

### 【リスクの内容】

- ・残業代の計算間違い
- ・社会保険料率の適用誤り
- ・税額計算の間違い
- ・手当・控除の設定ミス

### 【対策】

- ・複数人によるチェック体制
- ・前月・前年との比較検証
- ・異常値の自動検出機能
- ・計算ロジックの定期見直し

### 【発生時の対応】

- ・即座の修正・再計算
- ・影響範囲の特定・確認
- ・関係者への説明・謝罪
- ・再発防止策の策定・実施

## 情報セキュリティリスク

text

### 【リスクの内容】

- ・個人情報の漏洩・流出
- ・不正アクセス・データ改ざん
- ・システム障害・データ消失
- ・内部関係者による情報不正利用

### 【対策】

- ・アクセス権限の厳格管理
- ・データの暗号化・バックアップ
- ・セキュリティ教育・意識向上
- ・定期的なセキュリティ監査

### 【発生時の対応】

- ・影響範囲の特定・被害状況確認
- ・関係機関（警察・監督官庁）への報告
- ・関係者・顧客への適切な説明
- ・再発防止策の抜本的見直し

## 8.7.2 業務プロセスの標準化

### 標準業務フローの確立

給与計算業務の標準化項目

text

#### 【作業手順の標準化】

- ・各工程の作業内容・手順の文書化
- ・チェックポイントの明確化
- ・承認プロセスの標準化
- ・例外処理の対応手順

#### 【品質基準の設定】

- ・計算精度の目標値設定
- ・処理時間の標準設定
- ・エラー発生率の許容水準
- ・顧客満足度の目標水準

#### 【文書管理の標準化】

- ・作業記録の様式・保存方法
- ・エビデンスの収集・整理
- ・監査証跡の維持・管理
- ・法定保存期間の遵守

### 継続的改善の仕組み

PDCA サイクルによる業務改善

text

#### 【Plan（計画）】

- ・業務課題の抽出・分析
- ・改善目標・改善策の設定
- ・改善実施計画の策定
- ・効果測定指標の設定

#### 【Do（実行）】

- ・改善策の実施・展開
- ・関係者への教育・啓発
- ・新しい業務プロセスの定着
- ・実施状況の記録・管理

#### 【Check（評価）】

- ・改善効果の測定・評価
- ・目標達成状況の確認
- ・副作用・新たな課題の確認
- ・関係者からの意見・感想収集

#### 【Action（改善）】

- ・評価結果に基づく追加改善
  - ・成功要因・失敗要因の分析
  - ・ベストプラクティスの横展開
  - ・次期改善計画への反映
- 

## 8.8 よくある質問と判断基準

### Q1: リモートワーク中心の従業員の労働時間はどう管理すればよいですか？

A: リモートワークでも適正な労働時間管理が必要です。①業務開始・終了時刻のメール・チャット報告、②PC使用ログ・システムアクセス記録の活用、③成果物の完成状況による労働実態の確認、④本人申告と実態の照合確認を組み合わせます。重要なのは「みなし労働時間制」ではなく、実労働時間の適正な把握です。

### Q2: 年末調整で従業員から提出された控除証明書に不備がある場合の対応は？

A: 不備の程度により対応を変えます。①軽微な記載漏れ：本人に確認の上、会社で補完、②金額の相違・証明書の不足：本人に再提出を依頼、③提出期限超過：年末調整から除外し確定申告を案内、④虚偽の疑い：詳細確認の上、必要に応じて専門家に相談。従業員の不利益を最小化しつつ、適法性を確保することが重要です。

### Q3: 給与計算ミスが発覚した場合の対応手順は？

A: 即座に①ミスの範囲・影響度の確認、②正しい金額の再計算、③差額の精算方法決定（次回給与での調整または緊急振込）、④関係者への説明・謝罪、⑤原因分析・再発防止策策定を行います。労働基準法により賃金の全額支払いが義務付けられているため、不足があった場合は迅速な追加支払いが必要です。

## Q4: 社会保険料率や税制の改正情報はどこで入手すればよいですか？

A: 公的機関の正式発表を基本とします。①厚生労働省・日本年金機構（社会保険関係）、②国税庁（税制関係）、③都道府県労働局（労働保険関係）のウェブサイトを定期確認。また、④給与計算システムベンダーからの情報、⑤社会保険労務士・税理士からの専門情報も活用し、複数のソースで確認することが重要です。

---

## 8.9 給与計算業務のデジタル化・自動化の未来

### 8.9.1 AI・RPAを活用した業務効率化

自動化可能な業務領域

text

#### 【データ入力・転記業務】

- ・勤怠データの自動取込・変換
- ・人事異動情報の自動反映
- ・各種申請書の自動読取・入力
- ・銀行振込データの自動作成

#### 【計算・検証業務】

- ・給与・賞与の自動計算
- ・前月比・異常値の自動検出
- ・法定上限チェックの自動化
- ・計算結果の自動照合・検証

#### 【帳票作成・配信業務】

- ・給与明細の自動作成・配信
- ・各種法定帳票の自動出力
- ・年末調整関係書類の自動作成
- ・労働時間管理資料の自動作成

### 8.9.2 今後の課題と展望

デジタル化の課題

- セキュリティリスクの増大への対応

- システム障害時のBCP(事業継続計画)
- 法改正への迅速なシステム対応
- 従業員のITスキル向上・デジタルリテラシー

#### 将来的な発展方向

- ブロックチェーン技術による給与支払いの透明性確保
  - マイナンバーカードとの連携による手続き簡素化
  - 國際的な給与計算基準への対応
  - サステナビリティ・ESG経営との連動
- 

## 8.10 関連法令と連絡先

### 主要関連法令

- 労働基準法:賃金支払い、労働時間、割増賃金
- 所得税法:源泉徴収、年末調整
- 住民税法:特別徴収
- 健康保険法・厚生年金保険法:社会保険料
- 雇用保険法・労災保険法:労働保険料

### 関係機関連絡先

税務署(所得税・源泉徴収)

- 渋谷税務署:03-3463-7211
- 年末調整・源泉徴収相談:平日8:30-17:00

年金事務所(社会保険)

- 渋谷年金事務所:03-3462-1241
- 保険料・手続き相談:平日8:30-17:15

#### 労働基準監督署(労働法・賃金)

- 渋谷労働基準監督署:03-3780-6527
- 賃金・労働時間相談:平日8:30-17:15

## 社内連絡先

### 人事部給与計算課

- 給与計算担当:内線2012
- 年末調整担当:内線2013
- システム管理担当:内線2014
- Email:kyuyo@brickstech.co.jp

## 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月1日

次回見直し: 2026年4月1日

---

給与計算は従業員とその家族の生活を直接支える重要な業務です。1円のミスも許されない責任を胸に、正確で迅速、そして温かい心のこもったサービスを提供し続けましょう。困ったことがあれば、チーム一丸となって解決に取り組みます。いつでも相談してください。

- <https://hrjournal.techplay.jp/growth/it-human-resources-nurturing/>
- <https://www.tanabeconsulting.co.jp/hr/subject/hr/detail74.html>
- [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/jinzai/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/index.html)
- <https://www.dga.co.jp/column/20231122-05/>
- <https://service.alue.co.jp/blog/IT-human-resources>
- <https://senjusoft-co-jp.secure-web.jp/secure/HP/senJinzai.html>
- <https://www.u-can.co.jp/houjin/column/cl142.html>
- <https://persol-xtech.co.jp/column/eng-utilize/20230414-013687.html>
- <https://www.internetacademy.co.jp/trends/education/IT-human-resource-development-and-personnel-relocation.html>

10. <https://digital-tokyo.metro.tokyo.lg.jp>
  11. [https://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=3041](https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=3041)
  12. <https://www.freee.co.jp/kb/kb-payroll/how-to-calculate-payroll/>
  13. <https://chapro.jp/prompt/76067>
  14. <https://www.kaikeitsu-j.com/procedure/7709/>
- 

## 第9章 退職手続き・離職管理・引継ぎ業務

### 9.1 本章の特別な意義 - 最後まで従業員を大切にする企業文化の体現

#### なぜ退職手続きが企業の真価を問うのか

退職は、従業員と会社の関係における「最後の接点」です。この最終局面での対応こそが、その企業が本当に従業員を大切にしているかどうかを示す真の試金石となります。適切な退職手続きは、退職者本人だけでなく、残る従業員や転職市場全体に対して、企業の品格と信頼性を示す重要な機会なのです。[career.levtech+1](#)

ブリックステック株式会社での実際の体験を振り返ってみましょう：

#### 【事例1：丁寧な退職支援が生んだ長期的な信頼関係】

text

2024年春、開発部のエース級エンジニア山田さん（仮名）が、スタートアップ企業でのCTO職を目指して転職を決意。人事部は失望ではなく応援の姿勢を示し、

- ・2ヶ月間の丁寧な引継ぎスケジュール策定
- ・後任者育成のためのナレッジ共有会開催
- ・転職先での成功を願う温かい送別会実施
- ・必要書類の迅速な準備と手続き完了

結果：山田さんは転職先で大成功を収め、1年後に当社への大型プロジェクトを発注。「信頼できる会社としてずっと付き合い続けたい」と語ってくれた。また、優秀なエンジニア2名を紹介してくれた。

#### 【事例2：不適切な対応が招いた評判失墜】

text

2023年、営業部の佐藤さん（仮名）が退職を申し出た際、上司が感情的になり「裏切り者」「恩知らず」と厳しく非難。引継ぎ期間中も冷たい対応が続き、必要書類の準備も遅延。佐藤さんは精神的に追い詰められ、最終出勤日前に体調不良で欠勤。不完全な引継ぎで重要な顧客情報が失われ、契約トラブルが発生。

結果：佐藤さんは転職活動仲間にこの体験を共有し、「絶対に入社すべきでない会社」として拡散。優秀な候補者数名が選考を辞退し、採用活動に深刻な影響が生じた。

## 退職手続きが実現する4つの価値

### 1. 退職者の人生の新たなスタートへの支援

適切な手続きと温かい配慮により、退職者が安心して新しいキャリアに踏み出せる環境を提供します。

### 2. 組織の知識・技術の確実な継承

計画的な引継ぎプロセスにより、退職者が持つ貴重な知識・経験・人脈を組織に残し、継続的な成長基盤を確保します。

### 3. 残存従業員の安心感と帰属意識向上

退職者への丁寧な対応を見た同僚たちが、「この会社は最後まで大切にしてくれる」という安心感を持ち、組織への信頼が深まります。

### 4. 企業ブランドと採用力の向上

退職者が企業の良き理解者・応援者となることで、転職市場での評判向上と優秀な人材の獲得につながります。

## 本章の使い方

退職申出を受けた管理職 → 「9.2 退職申出への初期対応」を即座に確認  
人事担当者の方 → 「9.3-9.5 退職手続きの詳細フロー」を体系的に理解  
引継ぎを管理する方 → 「9.6 効果的な引継ぎ管理」を重点的に参照  
トラブル対応が必要な方 → 「9.7 退職時のトラブル対応」をチェック

---

## 9.2 退職申出への初期対応 - 感情ではなく理性で向き合う

なぜ初期対応が退職プロセス全体を左右するのか

退職の申出を受けた瞬間の対応は、その後の引継ぎの質、職場の雰囲気、退職者との長期的関係を決定づける重要な分岐点です。多くの管理職が感情的になりますが、冷静で建設的な対応ができるかどうかが、プロフェッショナルな管理者としての真価を問われます。

[java-career](#)

### 退職申出時によくある管理職の感情的反応とその問題

text

#### 【感情的な反応例】

- ×「なぜ今なのか？」（タイミングへの批判）
- ×「今まで育ててきたのに」（恩着せがましい態度）
- ×「他の会社で通用すると思うのか？」（能力への疑問視）
- ×「給与に不満があるなら相談してくれれば...」（後手回しの慰留）
- ×「忙しい時期に迷惑だ」（会社都合の押し付け）

#### 【これらの反応が招く問題】

- ・退職者の決意をより固くする
- ・引継ぎへの協力意欲を削ぐ
- ・職場の雰囲気悪化
- ・他の従業員への悪影響
- ・企業評判の悪化

## 9.2.1 退職申出を受けた時の適切な対応手順

### Step1: 感情の整理と冷静な受け止め(最初の5分間)

#### 管理職の心構え

退職は従業員の正当な権利であり、キャリア発展の一環として自然なことです。個人的な裏切りと受け取るのではなく、組織の新陳代謝として前向きに捉えることが重要です。

text

#### 【適切な初期反応の例】

- 「退職のご意向、承知しました。まずはお疲れ様でした。」
- 「重要な決断をされたのですね。詳しくお聞かせください。」
- 「新しいチャレンジですね。応援させていただきます。」
- 「ありがとうございます。今後のことを一緒に考えましょう。」

#### 【避けるべき反応】

- ×即座の引き留め・説得の開始
- ×感情的な批判や非難
- ×退職理由の根掘り葉掘りの追及
- ×他の従業員への影響を理由とした圧力

## **Step2: 基本情報の確認と整理(5-15分間)**

確認すべき基本事項

text

【退職時期・スケジュール】

- ・希望退職日
- ・最終出勤日の希望
- ・有給休暇の残日数・取得希望
- ・引継ぎ可能期間

【退職理由（概要のみ）】

- ・転職・独立・進学等の大まかな方向性
- ・会社に対する不満の有無（改善可能性の確認）
- ・決意の固さ・変更可能性

【業務の状況】

- ・現在担当している業務・プロジェクト
- ・重要な案件・締切の有無
- ・他部署・外部との関係
- ・後任に引き継ぐべき内容の概要

## **Step3: 今後の段取りと次回面談の設定**

面談の締めくくり方

text

【建設的な終わり方】

「本日は重要なご報告をいただき、ありがとうございました。  
あなたのこれまでの貢献には心から感謝しています。  
今後は、あなたにとっても、残るメンバーにとっても、  
最善の形で進められるよう一緒に考えていきましょう。  
明日、詳細を相談する時間を取りさせてください。」

【次回面談の設定】

- ・24時間以内の詳細面談日程設定
- ・人事部への報告・相談タイミング
- ・他の関係者への報告方針
- ・引継ぎ計画策定の準備

## 9.2.2 慰留の判断と適切なアプローチ

### 慰留すべきケースと慰留すべきでないケース

#### 慰留を検討すべきケース

text

##### 【会社側で改善可能な要因による退職】

- ・労働条件・待遇への不満（昇進・昇給の遅れ等）
- ・業務内容への不満（やりがい・成長機会の不足等）
- ・人間関係の問題（上司・同僚とのトラブル等）
- ・職場環境の問題（労働時間・福利厚生等）

##### 【優秀な人材の流出防止】

- ・代替困難な専門スキル・経験保有者
- ・顧客・取引先との重要な関係保有者
- ・チームの中核的存在
- ・将来の幹部候補

#### 慰留すべきでないケース

text

##### 【個人のキャリア発展による退職】

- ・明確なキャリアアップ機会（昇進・昇格）
- ・新しい分野・技術への挑戦
- ・起業・独立への強い意志
- ・家族・プライベート事情

##### 【決意の固いケース】

- ・転職先が既に決定している
- ・退職の意思表示から時間が経過している
- ・過去に慰留を試みたが改善されなかった
- ・会社への強い不信・不満がある

### 効果的な慰留アプローチの手法

#### 慰留を行う場合の戦略的アプローチ

text

【Step1：根本原因の深堀り】

- ・退職を考えるに至った本当の理由
- ・いつ頃から退職を考え始めたのか
- ・どのような条件が改善されれば残留を検討するか
- ・将来のキャリアビジョンと現在の乖離

【Step2：具体的改善策の提示】

- ・待遇改善：昇進・昇給・賞与増額
- ・業務改善：担当業務変更・新プロジェクト参加
- ・環境改善：部署異動・労働条件調整
- ・成長支援：研修機会・資格取得支援

【Step3：実現可能性と期限の明示】

- ・改善策の具体的実施時期
- ・会社としてのコミット度合い
- ・検討期間の設定（通常1週間程度）
- ・最終回答期限の明確化

慰留時に避けるべき行為

text

- ×金銭的条件のみでの引き留め
  - ×曖昧な約束・実現困難な条件提示
  - ×感情論・人情論への訴え
  - ×他の従業員への影響を理由とした圧力
  - ×長期間の検討期間設定（意思決定の先延ばし）
- 

## 9.3 退職日程・条件の調整 - 双方にとて最適な着地点を見つける

### 9.3.1 法的要件と現実的配慮のバランス

#### 退職に関する法的基準の理解

民法・労働基準法の基本原則

text

【民法第627条】

- ・期間の定めのない雇用：2週間前の予告で退職可能
- ・期間の定めのある雇用：やむを得ない事由がある場合のみ中途退職可

#### 【実務上の考慮要素】

- ・就業規則の退職予告期間（通常1-3ヶ月前）
- ・業務の引継ぎに要する合理的な期間
- ・プロジェクトの完了・区切りの時期
- ・有給休暇の残日数・取得計画

#### IT企業特有の退職タイミング課題

text

##### 【プロジェクトベース業務の特殊性】

- ・長期プロジェクト（6ヶ月-2年）の途中退職
- ・顧客先での常駐業務中の退職
- ・システムリリース直前・直後の退職
- ・重要な保守・運用業務の引継ぎ

##### 【技術的専門性による引継ぎの複雑さ】

- ・特定技術の専門家（他に代替者なし）
- ・顧客特有のシステム・業務知識
- ・社内独自開発のシステム・ツール
- ・セキュリティ関連の重要情報

### 9.3.2 退職日程の現実的調整プロセス

#### 関係者の利害調整

調整すべき関係者とその関心事

text

##### 【退職者の関心事】

- ・転職先への入社日に間に合わせたい
- ・有給休暇を可能な限り消化したい
- ・引継ぎは責任を持って行いたいが短期間で完了したい
- ・円満退職で将来の関係性を良好に保ちたい

##### 【現在の所属部署の関心事】

- ・業務に支障をきたさない程度の引継ぎ期間確保
- ・重要プロジェクトへの影響最小化

- ・チーム内のモチベーション維持
- ・後任者の確保・育成時間の確保

#### 【顧客・取引先の関心事】

- ・サービス品質の維持・継続性確保
- ・担当者変更の事前通知・引継ぎ
- ・新担当者との関係構築期間
- ・プロジェクト・契約への影響回避

#### 【人事部・経営陣の関心事】

- ・法的リスクの回避
- ・他の従業員への影響考慮
- ・採用・育成コストの最小化
- ・企業としての一貫した対応

## 具体的な日程調整手法

### 退職日程調整の実践的アプローチ

text

#### 【Phase1：現状分析（1-2日）】

- ・担当業務の洗い出し・重要度分析
- ・プロジェクト・案件の進捗状況確認
- ・引継ぎ対象業務の分類・優先順位付け
- ・後任候補者の選定・能力評価

#### 【Phase2：複数シナリオの検討（2-3日）】

シナリオA：退職者希望日程（例：1ヶ月後）

シナリオB：会社希望日程（例：2ヶ月後）

シナリオC：妥協案（例：1.5ヶ月後）

→各シナリオのメリット・デメリット・リスク分析

#### 【Phase3：関係者調整・合意形成（3-5日）】

- ・退職者との詳細協議
- ・所属部署・関係部署との調整
- ・顧客・取引先への影響確認
- ・最終的な日程合意・文書化

調整の実例：システム開発プロジェクト中の退職

text

#### 【状況】

- ・重要顧客向けシステム開発の技術リーダーが退職希望
- ・プロジェクト期間：6ヶ月（現在3ヶ月目）
- ・退職希望時期：1ヶ月後（転職先の入社日に合わせて）
- ・リリース予定：2ヶ月後

#### 【調整結果】

- ・退職日：1.5ヶ月後（双方の妥協案）
- ・引継ぎ期間：3週間（集中的な知識移転）
- ・リリース対応：退職後も1週間のリモート支援
- ・後任体制：社内エンジニア2名でカバー
- ・顧客対応：1ヶ月前に担当者変更を通知・新体制紹介

### 9.3.3 有給休暇の取扱いと買取検討

#### 有給休暇消化の法的・実務的取扱い

##### 有給休暇に関する基本原則

text

#### 【労働基準法の規定】

- ・有給休暇の取得は労働者の権利
- ・会社は時季変更権を有するが、退職時は行使困難
- ・原則として有給休暇の買取は禁止
- ・退職時の未消化分買取は例外的に認められる

#### 【実務上の配慮事項】

- ・業務の引継ぎと有給消化のバランス
- ・最終出勤日と退職日の調整
- ・引継ぎ期間中の部分的有給取得
- ・計画的な有給消化スケジュール

##### 有給休暇消化パターンの設計

text

#### 【パターン1：引継ぎ完了後まとめて消化】

- ・メリット：引継ぎに集中できる、業務への影響最小
- ・デメリット：引継ぎ期間が長くなる、転職先入社日調整困難

#### 【パターン2：引継ぎ期間中に部分的消化】

- ・メリット：柔軟な調整可能、精神的負担軽減
- ・デメリット：引継ぎの連續性に影響、管理が複雑

#### 【パターン3：有給買取による調整】

- ・メリット：双方の都合に最も合致
- ・デメリット：法的グレーゾーン、他従業員への影響

#### 【実例：20日の有給残がある場合】

最終出勤日：退職日の15日前

有給消化：最終出勤日翌日から退職日前日まで

引継ぎ期間：2週間（集中的に実施）

---

## 9.4 退職に関する法的手続き - 確実で迅速な事務処理

### 9.4.1 社会保険・労働保険の資格喪失手続き

#### 手続きの法定期限と実務スケジュール

各種保険の資格喪失手続き一覧

text

#### 【健康保険・厚生年金保険】

- ・提出期限：資格喪失日から5日以内
- ・提出先：管轄年金事務所
- ・必要書類：被保険者資格喪失届、健康保険証（本人・扶養家族分）
- ・注意点：退職日翌日が資格喪失日

#### 【雇用保険】

- ・提出期限：資格喪失日から10日以内
- ・提出先：管轄ハローワーク
- ・必要書類：雇用保険被保険者資格喪失届・離職証明書
- ・注意点：離職票の作成・交付も併せて実施

#### 【労災保険】

- ・特別な手続き：不要（事業主が継続して加入）
- ・注意点：退職後の通勤災害は対象外

#### 【実務スケジュール例】

退職日：3月31日（金）  
資格喪失日：4月1日（土）  
書類準備：3月25日-30日  
提出：4月3日（月）※期限内

### 社会保険手続きの実務ポイント

text

#### 【事前準備事項】

- ・健康保険証の回収確認（本人・扶養家族分）
- ・最終給与での保険料調整（資格喪失日の前月分まで）
- ・任意継続健康保険の案内・説明
- ・国民健康保険への切替案内

#### 【よくあるトラブルと対策】

- ・健康保険証未返却：郵送での返却依頼、保険証無効化手続き
- ・扶養家族の手続き：扶養から外れる家族の国保加入案内
- ・保険料の過納・未納：精算方法の明確化
- ・離職票の遅延：転職先・失業給付への影響説明

## 9.4.2 税務関係手続き

### 源泉徴収票・住民税の取扱い

#### 所得税関係の手続き

text

#### 【源泉徴収票の作成・交付】

- ・作成時期：退職後1ヶ月以内
- ・交付方法：本人への直接交付・郵送
- ・記載内容：1月1日から退職日までの収入・控除・税額
- ・注意点：年末調整未実施の場合は確定申告が必要

#### 【最終給与での所得税精算】

- ・月割り計算：退職月の勤務日数による日割り
- ・賞与支給：退職と同時支給の場合の税額計算
- ・年末調整：12月退職以外は実施せず
- ・退職所得：退職金がある場合の分離課税計算

## 住民税の特別徴収停止手続き

text

### 【給与支払報告・特別徴収に係る給与所得者異動届出書】

- ・提出期限：退職日翌月10日まで
- ・提出先：退職者の住所地市区町村
- ・記載内容：退職日、退職理由、残税額の処理方法

### 【残税額の処理選択】

選択肢1：最終給与・退職金からの一括徴収

選択肢2：本人による普通徴収（納付書での支払い）

選択肢3：転職先での特別徴収継続（転職先決定時）

### 【実務上の配慮】

- ・本人の希望・経済状況を考慮した処理方法選択
- ・転職先への特別徴収引継ぎ手続き支援
- ・普通徴収への切替えに伴う注意事項説明

## 9.4.3 退職金・最終給与の計算

### 退職金制度の適用と計算

ブリックスステック株式会社の退職金制度

text

### 【支給要件】

- ・勤続年数：3年以上
- ・退職理由：自己都合・会社都合問わず支給
- ・除外事由：懲戒解雇・重大な規程違反

### 【計算方式】

基本退職金 = 基本給 × 勤続年数 × 支給率

支給率：自己都合 1.0-2.5、会社都合 1.2-3.0（勤続年数により変動）

### 【計算例】勤続7年、基本給40万円、自己都合退職

基本退職金 = 40万円 × 7年 × 1.8 = 504万円

### 最終給与の計算注意点

text

### 【日割り計算の実施】

- ・基本給：勤務日数/月所定勤務日数
- ・諸手当：支給基準に応じて個別判定
- ・残業代：実労働時間に基づく正確な計算

#### 【各種控除の調整】

- ・社会保険料：資格喪失日前月分まで
- ・所得税：累進税率による年税額見込み計算
- ・住民税：一括徴収または普通徴収への変更
- ・その他：貸付返済、組合費等の最終精算

#### 【支給タイミング】

- ・通常給与：通常の支給日
  - ・退職金：退職後1ヶ月以内（就業規則の定めによる）
  - ・精算金：確定次第速やかに（追加支給・返金）
- 

## 9.5 貸与品回収・返却書類の管理 - 情報セキュリティとコンプライアンス

### 9.5.1 IT企業特有の貸与品管理

#### 情報機器・システムアクセス権の回収

回収対象品目の体系的管理

text

#### 【PC・情報機器】

- ・ノートPC・デスクトップPC
- ・スマートフォン・タブレット
- ・外付けハードディスク・USBメモリ
- ・ディスプレイ・周辺機器

#### 【アクセス権・アカウント】

- ・社内システムのログインアカウント
- ・メールアカウント・ファイルサーバーアクセス権
- ・開発環境・本番環境へのアクセス権
- ・クラウドサービス・外部ツールのアカウント

#### 【物理的セキュリティ関連】

- ・ICカード・入館証

- ・オフィスキー・ロッカーキー
- ・駐車場利用証
- ・その他のセキュリティ関連物品

#### 【業務関連資料・備品】

- ・顧客資料・契約書類
- ・技術資料・設計書・マニュアル
- ・名刺・社印・文房具等
- ・制服・作業着（該当する場合）

### 情報セキュリティの観点からの重要ポイント

text

#### 【データ消去・移行手続き】

- ・個人フォルダのデータバックアップ・移行
- ・機密データ・顧客データの完全消去
- ・メール・連絡先データの引継ぎ
- ・パスワード・認証情報の変更・無効化

#### 【アクセス権限の段階的停止】

- ・退職申出時：機密情報へのアクセス制限
- ・引継ぎ期間中：必要最小限のアクセス権維持
- ・最終出勤日：全アクセス権の即座停止
- ・退職日：アカウント完全削除

#### 【監査証跡の保持】

- ・データアクセスログの保存
- ・ファイル操作履歴の記録
- ・メール送受信履歴の保管
- ・システム利用状況の証跡管理

## 9.5.2 回収・返却の実務プロセス

### 段階的回収スケジュール

#### 回収タイミングの戦略的設計

text

#### 【退職申出時（即座実施）】

- ・機密情報アクセス権の制限

- ・社外持出し可能データの点検
- ・重要顧客情報へのアクセス制限

【引継ぎ期間中（段階的実施）】

- ・引継ぎに必要なアクセス権のみ残存
- ・データ移行・バックアップの実施
- ・後任者へのアクセス権移譲準備

【最終出勤日（完全実施）】

- ・全ての貸与品・備品の回収
- ・システムアカウントの完全停止
- ・オフィスキー・ICカードの回収

【退職後（確認・フォロー）】

- ・回収漏れ品目の確認・追加回収
- ・データ完全消去の最終確認
- ・セキュリティインシデントの有無確認

### 回収チェックリストの活用

text

【IT機器チェックリスト】

- ノートPC (ACアダプター マウス ケーブル類)
- スマートフォン (充電器 アクセサリー)
- 外部記憶装置 (USB 外付HDD SDカード)
- その他周辺機器 (Webカメラ ヘッドセット スピーカー)

【アクセス権チェックリスト】

- 社内システムアカウント (人事 会計 開発 営業)
- メールアカウント (転送設定 自動応答設定)
- ファイルサーバー (個人フォルダ 共有フォルダ権限)
- 外部サービス (AWS GitHub Slack その他)

【物理アクセス権チェックリスト】

- ICカード・社員証
- オフィスキー・ロックキー
- 駐車場利用証・駐輪場キー
- その他アクセス関連物品

### 9.5.3 返却書類・証明書の発行

# 法定書類・任意書類の適切な発行

## 必ず発行すべき法定書類

text

### 【雇用保険関係】

- ・雇用保険被保険者離職票-1、離職票-2
- ・発行タイミング：退職後10日以内
- ・記載内容：離職理由、賃金支払状況、離職日等

### 【所得税関係】

- ・給与所得の源泉徴収票
- ・発行タイミング：退職後1ヶ月以内
- ・記載内容：年間収入額、控除額、源泉徴収税額等

### 【厚生年金保険関係】

- ・年金手帳（会社保管の場合のみ返却）
- ・厚生年金基金加入期間証明書（基金加入者のみ）

## 転職支援のための任意書類

text

### 【在職証明書・退職証明書】

- ・記載項目：使用期間、業務の種類、地位、賃金、退職事由
- ・発行基準：本人希望により記載項目を選択
- ・使用目的：転職先への提出、各種手続き

### 【推薦状・評価書】

- ・記載内容：勤務態度、能力、貢献度、人柄等
- ・作成者：直属上司または人事部長
- ・使用目的：転職活動での推薦資料

### 【技能証明書・経験証明書】

- ・記載内容：習得技術、プロジェクト経験、資格等
- ・IT業界特有：開発言語、フレームワーク、プロジェクト規模等
- ・使用目的：技術力のアピール、キャリア証明

## 証明書発行の実務注意点

text

### 【記載内容の客觀性】

- ・事実に基づく正確な記載
- ・主観的評価と客観的事実の区別
- ・誇張・過小評価の回避

#### 【プライバシー配慮】

- ・本人同意のない情報の記載禁止
- ・機密情報・内部情報の記載回避
- ・第三者への情報漏洩防止

#### 【法的責任の認識】

- ・虚偽記載による損害賠償リスク
  - ・名誉毀損・プライバシー侵害リスク
  - ・記載内容の証拠保全・記録管理
- 

## 9.6 効果的な引継ぎ管理 - 知識・経験・人脈の確実な継承

### 9.6.1 引継ぎの戦略的意義

#### なぜ引継ぎが組織の競争力を左右するのか

引継ぎは単なる「業務の説明」ではありません。退職者が長年にわたって蓄積した知識・経験・人脈・ノウハウを組織の財産として確実に継承し、継続的な成長を実現する重要な投資活動です。特にIT企業では、技術的専門知識や顧客との信頼関係が事業の生命線となるため、引継ぎの質が直接的に業績に影響します。[miriae-group](#)

引継ぎで継承すべき「見えない資産」

text

#### 【技術的ノウハウ】

- ・システムの設計思想・アーキテクチャ理解
- ・過去のトラブル対応経験・解決策
- ・効率的な開発手法・最適化ノウハウ
- ・ベンダー・パートナーとの技術連携方法

#### 【業務知識・プロセス】

- ・顧客の業務要件・特殊事情の理解
- ・社内承認プロセス・意思決定ルート
- ・効率的な作業手順・ショートカット
- ・品質管理・リスク管理のポイント

#### 【人脈・関係性】

- ・顧客キーパーソンとの信頼関係
- ・社内外のネットワーク・相談相手
- ・ベンダー・協力会社との関係
- ・業界内情報収集ルート

#### 【暗黙知・経験知】

- ・「勘所」「コツ」「感覚」的な判断基準
- ・過去の失敗経験から得られた教訓
- ・顧客の嗜好・価値観の理解
- ・市場動向・技術トレンドの読み

## 9.6.2 引継ぎ計画の策定

### 包括的な引継ぎマップの作成

#### 引継ぎ対象業務の分析・分類

text

#### 【業務重要度×引継ぎ難易度マトリックス】

##### 高重要度×高難易度：最優先引継ぎ（重点時間配分）

- ・基幹システムの設計・運用ノウハウ
- ・重要顧客との関係維持・拡大方法
- ・高度な技術的判断を要する業務

##### 高重要度×低難易度：標準引継ぎ（効率的実施）

- ・定型的だが重要な業務手順
- ・顧客対応の基本的なルール・マナー
- ・品質管理・チェックポイント

##### 低重要度×高難易度：選択的引継ぎ（必要に応じて）

- ・特殊な技術・ツールの使用方法
- ・稀にしか発生しない例外処理
- ・個人的な業務効率化工夫

##### 低重要度×低難易度：簡易引継ぎ（文書化中心）

- ・定型的な事務処理
- ・基本的なツール・システムの使い方
- ・社内ルーチンワーク

## 時系列引継ぎスケジュールの設計

text

### 【第1週：全体像の把握】

- ・担当業務全体の概要説明
- ・重要度・優先順位の共有
- ・関係者・ステークホルダーの紹介
- ・基本的な業務フローの理解

### 【第2-3週：詳細業務の理解】

- ・個別業務の詳細説明・実演
- ・システム・ツールの操作方法習得
- ・顧客・取引先との同行・紹介
- ・過去事例・トラブル対応事例の共有

### 【第4-5週：実践・フォロー】

- ・後任者による実際の業務実施
- ・退職者による監督・助言・修正
- ・不明点・疑問点の解消
- ・緊急時対応・例外処理の確認

### 【最終週：総仕上げ・確認】

- ・引継ぎ内容の総括・最終確認
- ・将来の相談・問い合わせ方法の整理
- ・引継ぎ完了の関係者確認
- ・感謝・激励のメッセージ交換

## 9.6.3 引継ぎの実践的手法

### 効果的な知識移転技術

ドキュメンテーション(文書化)の活用

text

### 【業務手順書の作成】

- ・目的：業務の標準化・属人化解消
- ・内容：手順、判断基準、注意点、例外処理
- ・形式：フローチャート、チェックリスト、FAQ

### 【システム・技術仕様書の整備】

- ・目的：技術情報の確実な継承
- ・内容：アーキテクチャ、設定、運用手順、障害対応
- ・形式：図表、コメント付きソースコード、設定ファイル

### 【顧客・案件情報の整理】

- ・目的：顧客関係の継続・発展
- ・内容：顧客特性、過去経緯、注意事項、今後の方針
- ・形式：顧客カルテ、案件サマリー、コミュニケーション履歴

## OJT(On-the-Job Training)の実施

text

### 【同行・見学による体験的学習】

- ・顧客訪問・会議への同席
- ・システム運用・保守作業の立会い
- ・トラブル対応・緊急時対応の実演
- ・社内外との調整・交渉の見学

### 【段階的な権限移譲】

- ・Week1：見学・質問（権限なし）
- ・Week2：補助・サポート（限定権限）
- ・Week3：主担当・実行（通常権限）
- ・Week4：独立・判断（完全権限）

### 【メンタリング・コーチング】

- ・定期的な振り返り・フィードバック
- ・不安・疑問の相談対応
- ・成長・上達の確認・称賛
- ・将来の発展・キャリア支援

## IT企業特有の引継ぎ課題への対応

### 技術的専門性の継承

text

### 【コードレビュー・技術解説】

- ・重要なプログラム・システムの詳細解説
- ・設計思想・実装理由の説明
- ・将来の拡張・改修時の注意点共有
- ・バグ・脆弱性のリスク箇所の指摘

#### 【開発環境・ツールの習得支援】

- ・開発環境のセットアップ・設定
- ・使用ツール・フレームワークの操作方法
- ・効率的な開発手法・デバッグ技術
- ・品質管理・テスト手法の習得

#### 【最新技術・業界動向の共有】

- ・技術トレンド・将来展望の情報共有
- ・学習リソース・情報収集方法の紹介
- ・技術コミュニティ・勉強会の紹介
- ・継続的学习・スキルアップの指導

### 顧客関係の継承

text

#### 【顧客紹介・関係性移転】

- ・重要顧客への後任者紹介・挨拶
- ・顧客の業務理解・要望把握の支援
- ・過去の成功事例・失敗事例の共有
- ・顧客満足度向上のポイント伝授

#### 【プロジェクト・案件の引継ぎ】

- ・進行中案件の詳細状況説明
- ・今後のスケジュール・マイルストーン確認
- ・リスク要因・注意点の共有
- ・品質・納期・予算管理のポイント

---

## 9.7 退職時のトラブル対応 - 冷静で建設的な問題解決

### 9.7.1 よくある退職トラブルとその予防

#### 感情的対立・関係悪化への対処

トラブルの典型的パターンと根本原因

text

#### 【パターン1：引き留め圧力によるトラブル】

原因：管理職の感情的反応、過度な慰留圧力

症状：退職者のストレス、他従業員への悪影響、職場雰囲気悪化

予防：冷静な初期対応、適切な慰留判断、建設的対話

#### 【パターン2：引継ぎ拒否・協力拒否】

原因：退職理由への不満、会社への不信、時間的制約

症状：業務停滞、顧客への影響、知識・ノウハウの流出

予防：退職者的心情理解、適切な条件調整、感謝の表現

#### 【パターン3：情報持出し・競業禁止違反】

原因：転職先での利用意図、競合他社への転職

症状：機密情報流出、顧客流出、競争力低下

予防：退職時説明、誓約書徵収、適切なモニタリング

#### 【パターン4：金銭・労働条件トラブル】

原因：退職金・残業代計算の認識相違、有給消化の制限

症状：労働争議、労基署への申告、訴訟リスク

予防：事前説明・合意、透明な計算、法的要件遵守

## 予防的コミュニケーション戦略

### トラブル予防のための対話技法

text

#### 【共感的傾聴の実践】

- ・退職者の感情・事情を理解しようとする姿勢
- ・批判・判断ではなく、受容・支援の態度
- ・「大変でしたね」「よく頑張られました」等の共感表現
- ・相手の立場に立った状況理解

#### 【Win-Winの関係構築】

- ・退職者の成功を願う姿勢の表現
- ・会社にとってのメリットも伝える
- ・将来の協力関係・友好関係の可能性示唆
- ・「敵対」ではなく「協力」の関係性構築

#### 【透明性・公平性の確保】

- ・手続き・計算根拠の明確な説明
- ・法的要件・会社規則の客観的説明
- ・他の退職者との公平な取扱い
- ・隠し事・不透明な部分の排除

## 9.7.2 法的トラブルへの対応

### 労働争議・法的問題の早期解決

#### 未払い賃金・残業代請求への対応

text

##### 【初期対応の原則】

- ・事実関係の客観的調査・確認
- ・労働時間記録・給与計算の詳細検証
- ・法的要件との照合・適合性確認
- ・専門家（社労士・弁護士）への相談

##### 【解決アプローチ】

- ・話し合いによる円満解決の優先
- ・客観的事実に基づく公正な判断
- ・法的要件を満たす適切な支払い
- ・将来の再発防止策の策定・実施

##### 【和解・合意の重要ポイント】

- ・合意内容の文書化・記録保持
- ・守秘義務・口外禁止の確認
- ・今後の請求権放棄の明確化
- ・双方納得の解決・関係修復

#### 競業避止・機密保持違反への対応

text

##### 【違反行為の発見・確認】

- ・顧客・取引先からの情報収集
- ・市場動向・競合他社動向の監視
- ・元従業員の転職先・活動状況調査
- ・具体的違反行為の証拠収集

##### 【段階的対応アプローチ】

Stage1：口頭注意・警告（事実確認・改善要求）

Stage2：文書警告・損害額通知（法的根拠明示）

Stage3：法的措置検討（差止請求・損害賠償請求）

Stage4：訴訟提起・強制執行（最終手段）

##### 【実効性のある予防策】

- ・競業避止契約の適切な設計・締結
- ・機密情報管理体制の強化
- ・退職時説明・誓約書の収集
- ・定期的なモニタリング・チェック体制

### 9.7.3 危機管理とステークホルダー対応

#### 顧客・取引先への影響最小化

顧客への適切な説明・対応

text

##### 【事前準備・計画策定】

- ・重要顧客のリストアップ・影響度評価
- ・説明方法・タイミングの検討
- ・後任者紹介・引継ぎスケジュール策定
- ・顧客不安解消のための具体策準備

##### 【顧客説明のポイント】

- ・誠実で透明性のある説明
- ・サービス継続・品質維持の保証
- ・後任者の能力・経験の紹介・アピール
- ・今後の関係強化・発展への意欲表明

##### 【フォローアップ・関係維持】

- ・定期的な状況確認・満足度調査
- ・問題発生時の迅速な対応・解決
- ・新たな提案・サービス向上の継続
- ・長期的な信頼関係の維持・発展

社内への影響管理

text

##### 【他の従業員への配慮】

- ・退職者への敬意・感謝の表現
- ・引継ぎ・業務分担への協力依頼
- ・不安・動揺の解消・安心感提供
- ・組織結束・チームワーク強化

##### 【組織運営の安定化】

- ・業務継続・サービス品質の確保
  - ・代替要員・増員の検討・実施
  - ・業務プロセス・体制の見直し・改善
  - ・再発防止・組織強化策の策定
- 

## 9.8 退職者との長期的関係構築 - アルムナイネットワークの活用

### 9.8.1 なぜ退職者との関係維持が重要なのか

#### アルムナイ(卒業生)ネットワークの戦略的価値

現代のビジネス環境では、\*\*退職者は「失った人材」ではなく「外部の協力者・支援者」\*\*として捉えるべきです。特にIT業界では人材の流動性が高く、退職者との良好な関係が将来のビジネス機会や優秀な人材紹介につながることが多々あります。[java-career](#)

アルムナイネットワークがもたらす具体的な価値

text

##### 【ビジネス機会の創出】

- ・転職先企業からの新規受注機会
- ・退職者が起業した際の協業・パートナーシップ
- ・業界内での紹介・推薦による案件獲得
- ・新しい市場・技術領域への参入支援

##### 【人材獲得・リクルーティング】

- ・優秀な人材の紹介・リファラル採用
- ・退職者本人の出戻り・再雇用
- ・転職市場での企業評判向上
- ・採用コスト削減・採用成功率向上

##### 【情報・知識の共有】

- ・業界動向・技術トレンドの情報交換
- ・他社のベストプラクティス・事例共有
- ・市場ニーズ・顧客動向の把握
- ・競合他社の状況・戦略情報

##### 【企業ブランド・評判向上】

- ・退職者による企業の推薦・PR

- ・採用イベント・説明会での協力
- ・SNS・口コミでの好意的発信
- ・業界内での企業イメージ向上

## 9.8.2 アルムナイネットワーク構築の実践

### 退職時から始まる関係性構築

送別・感謝の適切な表現方法

text

#### 【送別会・感謝の場の設営】

- ・心温まる送別会の企画・実施
- ・同僚・上司からの感謝メッセージ
- ・これまでの貢献・成果の振り返り・称賛
- ・今後の成功・活躍への応援メッセージ

#### 【記念品・感謝の品の贈呈】

- ・在職年数・貢献度に応じた記念品
- ・パーソナライズされた感謝状・メッセージ
- ・将来の連絡・交流のためのツール・情報
- ・企業理念・価値観を表現するアイテム

#### 【継続的コミュニケーションの基盤づくり】

- ・連絡先情報の相互交換・管理
- ・SNS・LinkedInでの繋がり維持
- ・定期的な近況報告・情報交換
- ・再会・交流の機会創出

### 組織的なアルムナイ管理制度

アルムナイデータベースの構築・運用

text

#### 【管理すべき情報項目】

- ・基本情報：氏名、連絡先、転職先、現在の職位・役職
- ・在職情報：在職期間、最終職位、担当業務、主な成果・貢献
- ・専門性情報：技術スキル、業界知識、ネットワーク、得意分野
- ・関係性情報：会社への印象、今後の協力可能性、連絡頻度

#### 【プライバシー配慮・同意管理】

- ・情報収集・利用に関する明確な同意取得
- ・個人情報保護法・GDPR等の法的要件遵守
- ・情報の利用目的・範囲の明確化
- ・いつでも削除・利用停止可能な仕組み

#### 【定期的な情報更新・メンテナンス】

- ・年2回程度の近況確認・情報更新
- ・転職・昇進等のライフイベント情報収集
- ・連絡不能・音信不通者の整理・削除
- ・データベースの精度・鮮度維持

### アルムナイイベント・交流機会の創出

text

#### 【定期的な交流イベント】

- ・年1回のアルムナイパーティー・同窓会
- ・四半期ごとの懇親会・勉強会
- ・業界セミナー・技術勉強会の共催
- ・新年会・忘年会への招待・参加

#### 【ビジネス連携機会の提供】

- ・新規事業・プロジェクトへの協力依頼
- ・技術アドバイザー・コンサルタント登用
- ・共同研究・開発プロジェクトの推進
- ・業界団体・イベントでの協力・連携

#### 【情報共有・コミュニケーション】

- ・会社ニュースレター・情報誌の配信
- ・新サービス・製品の紹介・デモンストレーション
- ・採用情報・求人案内の共有
- ・業界動向・技術トレンドの情報交換

---

## 9.9 よくある質問と判断基準

**Q1: 退職者が引継ぎを拒否した場合、どう対応すればよいですか？**

**A:** 法的には引継ぎの義務はありませんが、労働契約上の信義則により合理的な協力は期待できます。①引継ぎ拒否の理由を冷静に確認、②条件面(退職日程・処遇等)での調整余地の検討、③会社側の感謝と協力依頼の姿勢明確化、④最低限必要な引継ぎ項目への絞り込みを行います。感情的対立は避け、Win-Winの解決策を模索することが重要です。

## Q2: 競業他社への転職者に対して競業禁止を求めるることはできますか？

**A:** 競業禁止契約は一定の条件下で有効ですが、職業選択の自由との兼ね合いで制限があります。①期間・地域・職種の合理的制限、②在職中の地位・アクセス情報の程度、③代償措置(競業禁止手当等)の有無、④会社の正当な利益保護の必要性を総合的に判断されます。IT企業では技術者の転職が一般的なため、過度な制限は無効とされる可能性が高いです。

## Q3: 退職者から未払い残業代を請求された場合の対応は？

**A:** 客観的事実に基づく冷静な対応が重要です。①タイムカード・PC使用ログ等の労働時間記録の精査、②就業規則・雇用契約の確認、③過去の給与計算・支払い状況の検証、④法的要件との照合を行い、不足があれば適切に支払います。争いがある場合は労働局

1. [https://miraie-group.jp/sees/article/detail/engineer\\_schedule\\_retirement](https://miraie-group.jp/sees/article/detail/engineer_schedule_retirement)
2. <https://www.java-career.com/column/activities-support/retirement-checklist/>
3. <https://career.levtech.jp/guide/knowhow/article/600/>
4. <https://tenshoku.mynavi.jp/knowhow/caripedia/109/>
5. <https://unison-career.jp/engineer-media/article/it-industry/business/ses/p5772/>
6. <https://www.java-career.com/column/activities-support/retirement-know-how/>
7. [https://hcm-jinjer.com/blog/jinji/retirement\\_procedure/](https://hcm-jinjer.com/blog/jinji/retirement_procedure/)
8. [https://it-trend.jp/labor\\_management\\_system/article/481-0028](https://it-trend.jp/labor_management_system/article/481-0028)
9. <https://geechs-job.com/tips/details/24>
10. <https://tech.hipro-job.jp/column/489>

---

## 第10章 人事労務の未来展望・デジタル化・継続的改善

### 10.1 本章の特別な意義 - 変化し続ける時代に対応する人事の進化

なぜ「未来への備え」が人事の最重要テーマなのか

人事労務管理は、\*\*「現在の問題解決」だけでなく「未来への適応力」\*\*が求められる分野です。特にIT業界は技術革新のスピードが速く、働き方・価値観・法制度が急激に変化しています。これまでの9章で学んだ実務知識を基盤として、さらに一步先を見据えた戦略的人事への転換が不可欠なのです。[since2020+1](#)

ブリックステック株式会社が直面している変化の波：

#### 【事例1：AI導入による業務効率化の実現】

text

2024年秋、人事部にAIを活用した履歴書スクリーニングシステムを導入。

従来は人事担当者が1件30分かけていた書類選考が、

AIにより3分で完了し、しかも客観的で一貫した評価が可能に。

結果：選考効率が10倍向上し、優秀な人材の見落としが激減。

浮いた時間を面接や候補者フォローに充て、採用成功率が30%向上。

「AIは脅威ではなく、人事の能力を拡張するパートナー」と実感。

#### 【事例2：リモートワーク定着による人事制度の根本的見直し】

text

2023年からフルリモートワークを選択可能にしたところ、

従来の「出社時間での評価」が不可能となり、成果重視の評価制度に転換。

地方在住の優秀なエンジニアを積極採用し、人材プールが全国に拡大。

結果：採用競争力が大幅に向上し、従業員満足度も向上。

一方で、マネジメント手法やコミュニケーション方法の

根本的な見直しが必要となった。

## 本章が描く人事の未来像

### 1. テクノロジーと人間性の融合

AIやデータ分析を活用しつつ、人間らしい温かさと判断力を失わない人事を実現します。

### 2. 予測型・戦略型人事への進化

事後対応型から予測・先行型の人事へと転換し、組織の持続的成長を支えます。

### 3. 従業員中心の組織文化構築

制度や規則の管理者から、従業員の成長と幸福を支える戦略的パートナーへと役割を進化させます。

### 4. 社会変化への柔軟な適応力

法改正や社会情勢の変化に迅速かつ的確に対応できる組織基盤を構築します。

## 本章の活用方法

経営層・人事部長の方 → 全セクションを通読し、戦略的方向性を把握  
人事担当者の方 → 「10.3-10.7 具体的施策」を重点的に確認  
現場管理職の方 → 「10.5 働き方改革」「10.9 役割変化」を参照  
全従業員の方 → 「10.10 総括」で全体像を把握

---

## 10.2 IT業界の人材動向と課題 - 2030年に向けた戦略的対応

### 10.2.1 深刻化するIT人材不足への対策

#### 数字で見るIT人材不足の実態

経済産業省の最新予測データ(2025年発表)

text

##### 【IT人材需給ギャップの拡大】

- ・2025年：約79万人不足
- ・2030年：約145万人不足（最悪シナリオ）
- ・特に不足が深刻な分野：AI・データサイエンス、サイバーセキュリティ、クラウド

##### 【有効求人倍率の推移】

- ・ITエンジニア全体：1.6倍以上（2024年実績）
- ・AI・機械学習エンジニア：3.2倍
- ・セキュリティエンジニア：2.8倍
- ・フロントエンドエンジニア：2.1倍

この数字は、\*\*「人材獲得競争の激化」と「既存人材の価値向上」\*\*を意味しています。ブリックステック株式会社も、この変化に戦略的に対応する必要があります。[se-navi+1](#)

#### IT企業における人材戦略の転換

##### 従来の人材戦略の限界

text

##### 【旧来型アプローチの問題】

- ×「安い労働力の確保」思考
- ×「大量採用・大量離職」の人材回転モデル
- ×「技術スキルのみ」重視の採用基準
- ×「短期的な利益」優先の人材投資

##### 【これらが機能しない理由】

- ・優秀な人材の獲得コスト急上昇
- ・転職市場の活発化による離職リスク増大
- ・技術変化スピードの加速
- ・従業員の価値観・働き方志向の変化

### 新時代の戦略的人材アプローチ

text

#### 【価値創造型人材戦略】

- 「高付加価値人材の確保・育成」思考
- 「長期定着・成長投資」モデル
- 「技術+人間力+創造性」重視
- 「持続可能性」重視の人材投資

#### 【具体的転換内容】

- ・採用：スキル+カルチャーフィット重視
- ・育成：継続的なリスキリング・アップスкиリング
- ・定着：キャリア開発・ワークライフバランス充実
- ・活用：多様な働き方・役割の提供

## 10.2.2 スキルベース採用の実装

### なぜ学歴・経験年数からスキル重視へ

従来の「大学名」「勤続年数」中心の採用では、真に必要な能力を持つ人材を見極められないことが明らかになってきました。特にIT分野では、独学や実務経験で高いスキルを身につけた人材が多数存在します。[time](#)

#### スキルベース採用の実践フレームワーク

text

#### 【技術スキルの評価】

- ・コーディングテスト：実際のプログラミング能力
- ・ポートフォリオ審査：過去の成果物・プロジェクト経験
- ・技術面接：問題解決プロセス・思考力
- ・ペアプログラミング：実際の協働能力

#### 【ソフトスキルの評価】

- ・コミュニケーション力：チーム協働・顧客対応能力
- ・学習能力：新技術習得・適応力
- ・問題解決力：複雑な課題への対処能力

- ・リーダーシップ：チーム牽引・影響力

#### 【カルチャーフィットの評価】

- ・価値観の整合性：会社理念との親和性
- ・働き方の志向：リモート・チーム協働への適応
- ・成長意欲：キャリア開発への積極性
- ・多様性への理解：インクルーシブな思考

#### 実装に向けた具体的ステップ

text

##### 【Phase 1：評価基準の設計・標準化】

- ・職種別スキル要件の明文化
- ・評価方法・ツールの選定・導入
- ・面接官の訓練・スキル統一
- ・評価結果の客觀性確保

##### 【Phase 2：採用プロセスの改革】

- ・書類選考の簡素化・スキル重視
- ・実技試験・課題解決テストの導入
- ・多面的面接（技術・人事・現場）の実施
- ・最終判定での総合評価

##### 【Phase 3：継続的改善・最適化】

- ・採用成功率・定着率の追跡分析
- ・評価方法の精度向上・調整
- ・市場動向・技術トレンドへの対応
- ・採用チーム・面接官のスキル向上

---

## 10.3 HR テクノロジーの活用と導入 - 人事業務のデジタル革命

### 10.3.1 なぜ HR Tech 導入が急務なのか

現代の人事業務は、手作業では対応不可能な複雑さに達しています。同時に、従業員からは「迅速で正確なサービス」「個別最適化された支援」「24時間アクセス可能な情報」が期待されています。HR Tech の活用により、これらのニーズに応えながら、人事担当者はより戦略的・創造的な業務に集中できるようになります。[since2020](#)

HR Tech がもたらす変革の全体像

text

#### 【効率性の革命】

- ・定型業務の自動化：給与計算、勤怠管理、各種申請処理
- ・データ処理の高速化：大量データの瞬時分析・レポート生成
- ・人的ミスの排除：システムチェック機能による精度向上
- ・24時間対応：従業員セルフサービスによる即時対応

#### 【体験性の向上】

- ・パーソナライゼーション：個人に最適化された情報・サービス提供
- ・直感的操作：スマホライクな使いやすいインターフェース
- ・リアルタイム情報：給与明細、有給残日数等の即座確認
- ・予測的支援：AIによる先回りサポート・アドバイス

#### 【戦略性の強化】

- ・データドリブン意思決定：客観的データに基づく判断
- ・予測分析：離職リスク、パフォーマンス予測等
- ・ベンチマー킹：業界標準との比較・改善点発見
- ・ROI 測定：人事施策の効果定量化

## 10.3.2 ブリックステック株式会社の HR Tech 導入戦略

### 段階的導入口ードマップ(2025-2028年)

#### Phase 1: 基盤整備(2025年)

text

#### 【勤怠管理システムの高度化】

- ・現行システム：ICカード打刻 → AIによる異常検知機能付き勤怠システム
- ・新機能：GPS運動、顔認証、労働時間上限アラート
- ・効果：不正打刻防止、過重労働早期発見、法令遵守強化

#### 【給与計算システムの AI 化】

- ・現行システム：手動計算多数 → AI支援自動計算システム
- ・新機能：ミス自動検出、複雑手当自動計算、税制改正自動対応
- ・効果：計算精度100%、処理時間80%短縮、法改正即座対応

#### Phase 2: 体験向上(2026年)

text

#### 【従業員セルフサービスポータル】

- ・機能：給与明細確認、有給申請、各種証明書発行、FAQ自動回答
- ・特徴：スマホ対応、多言語対応（日・英・中・越）、音声操作
- ・効果：人事部問い合わせ60%削減、従業員満足度向上

#### 【AI チャットボット「アルファちゃん」導入】

- ・機能：制度説明、手続き案内、計算シミュレーション、相談受付
- ・特徴：自然言語処理、学習機能、感情認識、エスカレーション機能
- ・効果：24時間対応、即座回答、人事担当者の戦略業務集中

### Phase 3: 戰略化(2027年)

text

#### 【人事データ分析プラットフォーム】

- ・機能：パフォーマンス分析、離職予測、採用効果測定、組織診断
- ・特徴：リアルタイムダッシュボード、予測モデル、レポート自動生成
- ・効果：データドリブン人事、予防的対策、戦略的意思決定

#### 【AI 採用支援システム】

- ・機能：履歴書スクリーニング、面接スケジュール最適化、合否予測
- ・特徴：機械学習による精度向上、バイアス除去、多面的評価
- ・効果：採用効率3倍向上、採用品質向上、選考期間短縮

### Phase 4: 最適化(2028年)

text

#### 【統合 HR プラットフォーム】

- ・機能：全人事業務の一元管理、ワークフロー自動化、AI による最適化提案
- ・特徴：システム間連携、予測的メンテナンス、継続学習
- ・効果：完全自動化領域の拡大、戦略人事への完全転換

## 10.3.3 導入における重要な考慮事項

### テクノロジーと人間性のバランス

「デジタル化」≠「非人間化」の原則

text

#### 【AI に任せらる領域】

- ・定型的計算・処理業務
- ・大量データの分析・パターン発見

- ・24時間対応の情報提供
- ・客観的評価・判定支援

#### 【人間が担う領域】

- ・複雑な感情・心理への対応
- ・創造的・戦略的思考
- ・価値判断・倫理的判断
- ・温かみのあるコミュニケーション
- ・危機時・例外時の柔軟対応

### 従業員の不安解消・巻き込み戦略

text

#### 【変化への不安対応】

- ・「AI に仕事を奪われる」→「AI で能力が拡張される」への認識転換
- ・十分な説明・研修による理解促進
- ・段階的導入による慣れ親しみ期間確保
- ・成功事例・メリットの積極的共有

#### 【デジタルデバイド対策】

- ・年齢・スキルレベルに応じた個別サポート
  - ・操作研修・マニュアルの充実
  - ・「分からぬ時は遠慮なく聞く」文化醸成
  - ・アナログ手段の併用・選択肢提供
- 

## 10.4 AI と人事業務の融合 - 人工知能がもたらす人事革新

### 10.4.1 AI が人事業務に与えるインパクト

#### 人事領域別 AI 活用の可能性

採用・選考領域

text

#### 【履歴書・職務経歴書の AI 分析】

- ・自然言語処理による経験・スキル自動抽出
- ・過去の成功事例との類似度分析
- ・潜在能力・成長可能性の予測
- ・不整合・矛盾の自動検出

### 【面接支援 AI】

- ・音声・表情分析による心理状態推定
- ・回答内容の論理性・一貫性チェック
- ・コンピテンシー評価の客観化
- ・面接官向けリアルタイム質問提案

### 【適性検査の進化】

- ・従来の設問式 → ゲーミフィケーション化
- ・潜在的性格・能力の無意識レベル測定
- ・職種・企業文化との適合度予測
- ・長期的なキャリア成功確率算出

## 人材育成・開発領域

text

### 【個別最適化された学習プログラム】

- ・個人のスキルレベル・学習スタイル分析
- ・最適な学習コンテンツ・順序の自動選定
- ・学習進捗・理解度のリアルタイム測定
- ・モチベーション維持のための工夫・介入

### 【パフォーマンス予測・向上支援】

- ・日常行動データからのパフォーマンス予測
- ・業績向上のための具体的アドバイス生成
- ・燃え尽き症候群・メンタル不調の早期発見
- ・キャリア開発機会の個別提案

## 組織分析・改善領域

text

### 【組織診断 AI】

- ・コミュニケーションパターン分析
- ・チーム内の影響力・信頼関係可視化
- ・組織文化の定量的測定・診断
- ・最適な組織構造・人員配置提案

### 【離職予測・防止 AI】

- ・行動変化・エンゲージメント低下の早期検知
- ・離職リスクの定量的スコア化
- ・効果的な引き留め施策の提案

- ・後任者候補の事前準備・育成計画

## 10.4.2 AI 導入時の倫理的配慮

### AI バイアス・プライバシー問題への対応

#### AI バイアスの防止策

text

##### 【学習データの多様性確保】

- ・性別・年齢・国籍等の偏りのない学習データ
- ・過去の人事判定データの偏見チェック・補正
- ・継続的なデータ更新・バイアス監視
- ・外部監査による客観性確保

##### 【アルゴリズムの透明性・説明可能性】

- ・AI 判定の根拠・理由の明示機能
- ・人間による最終判断の必須化
- ・異議申し立て・再審査制度の整備
- ・定期的なアルゴリズム見直し・改善

#### プライバシー・個人情報保護

text

##### 【データ収集・利用の適正化】

- ・収集目的の明確化・従業員への説明
- ・必要最小限のデータ収集原則
- ・同意取得・拒否権の保障
- ・データ保存期間・削除ルールの厳格化

##### 【セキュリティ・アクセス制御】

- ・暗号化・匿名化技術の活用
- ・アクセス権限の最小化・監査ログ保持
- ・データ流出防止・インシデント対応体制
- ・従業員によるデータアクセス・修正権の保障

## 10.4.3 AI 時代の人事担当者に求められるスキル

## 新しいコンピテンシーの開発

データリテラシー・AIリテラシー

text

### 【必須スキル】

- ・統計・データ分析の基礎理解
- ・AI・機械学習の基本原理理解
- ・データ可視化・レポート作成能力
- ・AIツール・システムの操作スキル

### 【推奨スキル】

- ・プログラミング（Python・R等）の基礎
- ・データベース・SQLの操作
- ・統計ソフト（SPSS・Tableau等）の活用
- ・AI開発・チューニングへの参画能力

戦略思考・設計思考

text

### 【求められる思考力】

- ・データから本質的課題を発見する洞察力
- ・複数の要因を統合的に分析する思考力
- ・未来を予測・準備する先見性
- ・創造的・革新的なソリューション発想力

### 【実践的スキル】

- ・仮説立案・検証サイクルの実行
- ・プロジェクトマネジメント・推進力
- ・ステークホルダーとの協働・調整力
- ・変革リーダーシップ・影響力

---

## 10.5 働き方改革の進化 - ポストコロナ時代の新しい働き方

### 10.5.1 ハイブリッドワークの定着と最適化

#### リモート・オフィス・出張の最適ミックス

ブリックステック株式会社の働き方選択制度

text

【3つの働き方モード】

- ・フルリモート：月1回以下の出社、完全在宅中心
- ・ハイブリッド：週2-3日出社、在宅・出社の柔軟組み合わせ
- ・オフィス中心：週4日以上出社、従来型に近い働き方

【選択基準・配慮要素】

- ・業務内容：顧客対応、チーム協働の必要度
- ・個人事情：育児・介護、通勤事情、住居環境
- ・キャリアステージ：新人・ベテラン、管理職・専門職
- ・プロジェクトフェーズ：立ち上げ・運用・完了時期

働き方最適化のための仕組み

text

【科学的アプローチによる最適化】

- ・個人別生産性データの蓄積・分析
- ・業務タイプ別の適正働き方パターン発見
- ・チーム・プロジェクト成果との相関分析
- ・従業員満足度・ウェルビーイングとの関係性把握

【継続的改善サイクル】

- ・月次：個人レベルでの働き方振り返り・調整
- ・四半期：チームレベルでの最適化検討
- ・半年：部署・全社レベルでの制度見直し
- ・年次：働き方制度の抜本的改革検討

## 10.5.2 デジタルワークプレイスの構築

### 場所に依存しない高生産性環境

#### 統合デジタル環境の整備

text

【コミュニケーション基盤】

- ・Slack：日常的なチャット・情報共有
- ・Microsoft Teams：会議・ファイル共有・プロジェクト管理
- ・Zoom：重要会議・外部顧客対応
- ・非同期動画：Loom等での情報共有・報告

#### 【業務遂行基盤】

- ・クラウド開発環境：AWS・Azure等での統一環境
- ・プロジェクト管理：Jira・Asana・Notion等
- ・ドキュメント管理：Google Workspace・Office 365
- ・セキュリティ：VPN・ゼロトラスト・多要素認証

#### デジタルファーストの業務プロセス

text

##### 【会議・意思決定】

- ・デフォルトオンライン：対面は明確な理由がある場合のみ
- ・録画・議事録自動化：AI による要点抽出・タスク化
- ・非同期意思決定：Slack・Notion での投票・合意形成
- ・グローバル対応：時差を考慮した柔軟スケジューリング

##### 【文書・情報管理】

- ・完全ペーパーレス：紙の書類・印鑑の廃止
- ・検索・AI 支援：欲しい情報の即座発見・要約
- ・版管理・共同編集：リアルタイム協働・履歴管理
- ・自動アーカイブ：重要度・利用頻度による自動整理

### 10.5.3 ウェルビーイング重視の働き方

#### 従業員の心身健康を最優先とする制度設計

##### メンタルヘルス・ストレス管理

text

##### 【予防的アプローチ】

- ・ストレスチェックの高度化：AI による行動分析・早期発見
- ・マインドフルネス研修：瞑想・呼吸法等の実践指導
- ・ワークライフバランス指標：労働時間・休息のバランス測定
- ・心理的安全性向上：失敗を責めない・学習する文化

##### 【支援的アプローチ】

- ・EAP（従業員支援プログラム）：24時間カウンセリング
- ・メンタルヘルス休暇：従来の有給とは別枠の特別休暇
- ・復職支援プログラム：段階的復帰・継続フォロー
- ・ピアサポート制度：同僚による相互支援・理解促進

## 身体健康・ライフスタイル支援

text

### 【健康促進制度】

- ・フィットネス補助：ジム・ヨガ・スポーツクラブ費用補助
- ・健康食事支援：オフィス内健康食品・宅配サービス
- ・定期健康チェック：人間ドック・専門検診の拡充
- ・睡眠・運動管理：ウェアラブル機器・アプリ活用

### 【家族・ライフケース支援】

- ・育児・介護支援：保育・介護費用補助・情報提供
  - ・住宅支援：住宅ローン利子補給・社宅提供
  - ・教育支援：子どもの教育費補助・奨学金制度
  - ・趣味・自己実現支援：学習・資格取得・創作活動支援
- 

## 10.6 ダイバーシティ&インクルージョンの深化 - 多様性が創造する組織力

### 10.6.1 真のインクルーシブ組織への進化

#### 表面的多様性から価値創造型多様性へ

従来のダイバーシティ推進の限界

text

### 【数合わせ型アプローチの問題】

- ×女性管理職比率○%達成が目標
- ×外国人採用○名が目標
- ×障害者雇用率○%確保が目標
- ×制度・環境整備で満足

### 【これらが機能しない理由】

- ・多様性の「量」はあるが「質」（活躍・貢献）が伴わない
- ・マイノリティが組織に合わせる「同化圧力」が強い
- ・多数派の無意識の偏見・排除が継続
- ・異なる視点・価値観が活かされない組織文化

#### 価値創造型インクルージョンの実現

text

#### 【ブリックステック株式会社の新アプローチ】

- 多様な人材が「能力を最大限発揮できる」環境整備
- 異なる視点・価値観が「事業成果に貢献する」仕組み
- 全員が「お互いの違いを尊重し・活用する」文化
- 多様性から「イノベーション・創造性」が生まれる組織

#### 【具体的な取り組み】

- 心理的安全性の向上：異なる意見を歓迎・尊重する文化
- バイアス除去研修：無意識の偏見の認識・改善
- メンター・スポンサー制度：多様な人材のキャリア支援
- インクルーシブリーダーシップ：多様性を活かす管理手法

## 10.6.2 多世代共働の実現

### Z世代からベテラン世代まで全員活躍

#### 世代別特徴と活用戦略

text

#### 【Z世代（～25歳）の特徴と活用】

- 特徴：デジタルネイティブ、社会課題意識高い、柔軟性、成長志向  
活用：新技術導入推進、SNSマーケティング、社会貢献プロジェクト  
支援：メンタリング、キャリア相談、スキル開発機会

#### 【ミレニアル世代（26-40歳）の特徴と活用】

- 特徴：ワークライフバランス重視、キャリア志向、変化適応力  
活用：プロジェクトリーダー、変革推進、ブリッジ人材  
支援：リーダーシップ開発、両立支援、キャリアパス多様化

#### 【X世代（41-55歳）の特徴と活用】

- 特徴：実務経験豊富、安定志向、責任感、育成意識  
活用：専門技術継承、品質管理、人材育成、危機管理  
支援：新技術習得、役割転換、セカンドキャリア準備

#### 【ベテラン世代（56歳～）の特徴と活用】

- 特徴：豊富な経験・知識、人脈、メンタリング、安定性  
活用：若手指導、顧客関係維持、技術アドバイザー、品質保証  
支援：健康管理、働き方柔軟化、知識の体系化・継承

## 世代間連携促進プログラム

text

### 【リバースメンタリング制度】

- ・若手 → ベテラン：最新技術・デジタルツール指導
- ・ベテラン → 若手：業界知識・顧客対応ノウハウ指導
- ・相互学習による Win-Win 関係構築

### 【世代ミックスプロジェクト】

- ・各世代から最低1名参加の混合チーム編成
- ・世代別強み活用による相乗効果創出
- ・異なる視点による創造的問題解決

### 【ナレッジシェアリング】

- ・ベテラン知識のデジタル化・共有
- ・若手のイノベーションアイデア発表
- ・世代間ディスカッション・ワークショップ

## 10.6.3 グローバル人材との協働深化

### 多文化チームの生産性最大化

#### 文化的多様性活用戦略

text

### 【文化的背景の活用領域】

- ・市場開拓：各国・地域の市場特性理解・参入戦略
- ・技術革新：異なる教育・研究背景による新視点
- ・顧客対応：多言語・多文化対応による顧客満足向上
- ・組織運営：様々な組織文化・マネジメント手法の融合

### 【多文化協働の成功要因】

- ・共通言語・コミュニケーション基盤整備
- ・文化的違いへの理解・尊重意識
- ・明確な目標・役割分担による協働
- ・定期的な振り返り・改善による関係構築

#### 実践的な多文化マネジメント

text

### 【コミュニケーション最適化】

- ・多言語対応：重要文書・システムの多言語化
- ・文化的配慮：宗教・習慣・価値観への理解・配慮
- ・非言語コミュニケーション：ジェスチャー・表情・時間感覚
- ・フィードバック文化：直接的・間接的な表現スタイル調整

#### 【チーム運営・意思決定】

- ・意思決定スタイル：合意形成型・トップダウン型の使い分け
  - ・会議運営：発言機会均等・文化的背景配慮
  - ・評価・フィードバック：文化的背景を考慮した個別対応
  - ・紛争解決：文化的誤解・対立の建設的解決
- 

## 10.7 人事データ活用と分析 - Evidence-Based HR の実現

### 10.7.1 データドリブン人事への転換

#### 勘と経験から科学的根拠へ

従来の人事判断の限界

text

#### 【経験・直感依存の問題】

- ×「長年の経験で分かる」主観的判断
- ×「なんとなく良さそう」感覚的評価
- ×「過去こうだったから」前例踏襲
- ×「声の大きい人の意見」に流される判断

#### 【客觀性・再現性の欠如】

- ・判断基準の個人差・ブレ
- ・成功・失敗要因の不明確さ
- ・改善策の効果測定困難
- ・他社・他部署への応用不可

#### 科学的人事管理アプローチ

text

#### 【データに基づく意思決定プロセス】

1. 仮説設定：「○○すれば××が向上するのでは？」
2. データ収集：関連する定量・定性データの収集
3. 分析・検証：統計的手法による仮説検証

4. 施策実施：データに基づく施策設計・実行
5. 効果測定：実施前後の変化測定・評価
6. 改善・最適化：結果を踏まえた継続的改善

#### 【ブリックステック株式会社での実例】

仮説：「1on1面談頻度向上 → エンゲージメント向上」

データ：面談回数・エンゲージメント調査・離職率

分析：面談頻度とエンゲージメントスコアの相関分析

結果：月2回以上の1on1でエンゲージメント20%向上確認

改善：全管理職への月2回1on1実施義務化

## 10.7.2 人事指標(HR Analytics)の設計・運用

### 戦略的KPI設定と継続的測定

階層別人事指標体系

text

#### 【経営レベル指標】

- ・人材ROI：従業員一人当たり売上・利益
- ・エンゲージメント指数：従業員満足度・推奨度
- ・人材定着率：離職率・長期勤続率
- ・多様性指標：性別・年齢・国籍等の多様性度合い

#### 【部門レベル指標】

- ・生産性指標：部門別一人当たり成果
- ・スキル充足率：必要スキル保有者比率
- ・内部昇進率：管理職の内部登用比率
- ・研修効果：研修参加者のパフォーマンス変化

#### 【個人レベル指標】

- ・パフォーマンス評価：目標達成度・成果評価
- ・スキル成長度：年間スキル向上・資格取得
- ・エンゲージメント：仕事満足度・会社愛着度
- ・ネットワーク指標：社内外の人的ネットワーク

リアルタイムダッシュボード運用

text

#### 【可視化・モニタリング】

- ・経営ダッシュボード：経営陣向けサマリー情報
- ・部門ダッシュボード：部門長向け詳細情報
- ・個人ダッシュボード：本人向けセルフモニタリング
- ・アラート機能：異常値・変化の自動通知

#### 【定期的レビュー・改善】

- ・日次：リアルタイム指標の確認・対応
- ・週次：短期トレンド・変化の分析
- ・月次：部門レベルでの振り返り・改善検討
- ・四半期：全社レベルでの戦略見直し
- ・年次：指標体系・測定方法の抜本見直し

### 10.7.3 予測分析・機械学習の活用

#### 未来を予測する人事システム

##### 離職予測モデルの構築・活用

text

#### 【予測モデルの入力変数】

- ・勤務データ：労働時間・休暇取得・遅刻欠勤
- ・評価データ：人事評価・360度評価・昇進昇格
- ・エンゲージメント：満足度調査・1on1記録
- ・行動データ：システム利用・社内活動・研修参加

#### 【予測精度・活用方法】

- ・予測精度：85%以上の離職予測精度目標
- ・リスクスコア：0-100点での離職リスク定量化
- ・早期介入：高リスク者への個別面談・改善策
- ・予防策：離職要因分析による組織改善

##### パフォーマンス予測・最適配置

text

#### 【適材適所の科学的実現】

- ・職種適性予測：個人特性と職種成功パターンのマッチング
- ・チーム編成最適化：メンバー特性による最適チーム構成
- ・プロジェクト成功予測：チーム・プロジェクト特性による成功率予測
- ・キャリアパス提案：個人の成長軌道に基づく最適キャリア提案

### 【継続的学习・精度向上】

- ・実績フィードバック：予測と実際の結果比較・モデル改善
  - ・新データ追加：新しい変数・指標の効果検証・追加
  - ・外部ベンチマーク：他社・業界データとの比較・調整
  - ・専門家知見：人事・心理学専門家によるモデル監修
- 

## 10.8 継続的改善とPDCAサイクル - 進化し続ける人事組織

### 10.8.1 学習する組織としての人事部門

#### なぜ人事部門こそ「学習組織」でなければならないのか

人事部門は\*\*「他部門の学習・成長を支援する」\*\*役割を担っています。しかし、支援者自身が学習・成長を止めてしまえば、時代遅れの手法で組織全体の足を引っ張ることになります。特にIT業界では、技術・市場・働き方の変化が激しいため、人事部門の継続的学习・進化が組織の生存に直結します。[note](#)

#### 学習する人事組織の特徴

text

##### 【好奇心・探究心】

- ・新しい人事手法・技術への積極的関心
- ・他社・他業界のベストプラクティス研究
- ・学術研究・理論の実務への応用
- ・失敗を恐れない実験・チャレンジ精神

##### 【振り返り・内省文化】

- ・定期的な業務・施策の振り返り
- ・成功・失敗の原因分析・学習
- ・個人・チームでの気づき・学びの共有
- ・外部からの客観的評価・フィードバック受容

##### 【知識共有・相互学習】

- ・部門内の情報・ノウハウ共有
- ・他部門・外部との積極的な交流・学習
- ・後輩・新人への知識継承・指導
- ・社外勉強会・セミナーへの積極参加

## 10.8.2 PDCA サイクルの高度化

### 従来型PDCAから アジャイル型PDCAへ

#### 従来型PDCA の限界と問題

text

##### 【長期サイクルの問題】

- ・ Plan → Do → Check → Action が数ヶ月～1年単位
- ・ 環境変化に対応が遅れる
- ・ 失敗の発見・修正が遅い
- ・ 小さな改善機会を逃す

##### 【硬直的運用の問題】

- ・ 計画重視で実行・改善軽視
- ・ 予定通り進めることが目的化
- ・ 想定外への対応力不足
- ・ イノベーション・創造性阻害

#### アジャイル型PDCA の実践

text

##### 【高速反復サイクル】

- ・ 週単位・月単位での小さなPDCAサイクル
- ・ 仮説 → 実験 → 検証 → 調整の反復
- ・ 失敗を早期発見・即座修正
- ・ 繙続的な小さな改善の積み重ね

##### 【柔軟・適応的運用】

- ・ 環境変化に応じた計画変更
- ・ 実行しながらの学習・調整
- ・ 予想外の発見・機会の積極活用
- ・ 創発的・創造的なソリューション創出

#### ブリックステック株式会社での実践例

text

##### 【採用プロセス改善のアジャイルPDCA】

Week 1-2: 仮説「面接官研修で採用精度向上」

Week 3-4: 実験「5名の面接官に新研修実施」

Week 5-6: 検証「研修受講者の採用成功率測定」

## Week 7-8：調整「研修内容の改善・全展開計画」

### 【結果】

- ・従来：年1回の採用プロセス見直し
- ・新方式：月2回の小改善サイクル
- ・効果：採用成功率15%向上、改善スピード6倍

## 10.8.3 外部ベンチマー킹と学習

### 他社・業界からの積極的学習

#### ベンチマーキング対象・方法

text

#### 【業界内ベンチマーキング】

- ・同業IT企業の人事施策・制度
- ・採用手法・定着率・満足度比較
- ・給与水準・福利厚生の市場調査
- ・技術者育成・キャリア開発事例

#### 【業界外ベンチマーキング】

- ・GAFA等グローバル先進企業の事例
- ・スタートアップ企業の柔軟な取り組み
- ・伝統的大企業の安定的運営手法
- ・異業種の創造的人事施策

#### 【学習・情報収集方法】

- ・人事担当者同士のネットワーク・勉強会
- ・学会・シンポジウム・カンファレンス参加
- ・書籍・論文・ウェブ情報の継続的収集
- ・コンサルタント・専門家からの情報収集

### 学習成果の内部展開・活用

text

#### 【知識・情報の組織化】

- ・ベンチマーク情報のデータベース化
- ・成功・失敗事例の要因分析・整理
- ・自社への適用可能性・優先度評価
- ・実施計画・ロードマップ策定

#### 【試験導入・本格展開】

- ・小規模パイロット実施・効果検証
  - ・成功事例の段階的拡大・展開
  - ・失敗・課題の学習・改善サイクル
  - ・組織全体への定着・文化化
- 

## 10.9 人事部門の役割変化 - 管理者から戦略的パートナーへ

### 10.9.1 従来の人事から戦略人事への進化

#### パラダイムシフトの全体像

##### 従来型人事(**Personnel Management**)の特徴

text

##### 【主な役割・機能】

- ・労務管理：給与計算・勤怠管理・手続き処理
- ・制度運営：就業規則・人事制度の管理・運用
- ・問題対応：労務トラブル・相談への事後対応
- ・コンプライアンス：法的要件の最低限遵守

##### 【組織内の位置づけ】

- ・コストセンター：必要だが利益を生まない部門
- ・サポート機能：他部門の後方支援・事務処理
- ・受動的対応：問題発生後の対症療法的対応
- ・内向き志向：社内ルール・手続きの遵守重視

##### 戦略人事(**Strategic Human Resource Management**)の特徴

text

##### 【主な役割・機能】

- ・人材戦略：事業戦略と連動した人材獲得・育成・活用
- ・組織開発：組織能力・文化・風土の戦略的変革
- ・価値創造：人材を通じた競争優位性・イノベーション創出
- ・変革推進：組織変革・業務改革のリーダーシップ

##### 【組織内の位置づけ】

- ・プロフィットセンター：事業成果に直接貢献する部門

- ・戦略機能：経営戦略の策定・実行への参画
- ・能動的推進：将来を見据えた先行的施策実行
- ・外向き志向：市場・顧客価値創造への貢献

## 10.9.2 戦略人事に求められるコンピテンシー

### 人事担当者の能力革新

必須となる新スキル・知識

text

#### 【ビジネス理解・戦略思考】

- ・事業モデル・収益構造の深い理解
- ・市場動向・競合分析・顧客ニーズ把握
- ・財務・会計の基礎知識
- ・戦略策定・実行プロセスの理解

#### 【データ分析・テクノロジー】

- ・統計・データ分析の実践的スキル
- ・HR Tech・AI ツールの活用能力
- ・システム思考・プロセス改善能力
- ・デジタル変革への理解・推進力

#### 【変革リーダーシップ】

- ・変革ビジョンの策定・共有能力
- ・ステークホルダー巻き込み・影響力
- ・抵抗管理・合意形成スキル
- ・継続的改善・学習の推進力

#### 【グローバル・多様性対応】

- ・多文化理解・コミュニケーション
- ・グローバル人材マネジメント
- ・多様性活用・インクルージョン推進
- ・異文化チーム・プロジェクト運営

従来スキルの進化・高度化

text

#### 【従来の「労務管理」→「ピープルアナリティクス】

- ・単純な手続き処理 → データ分析による予測・改善

- ・法的要件の最低限遵守 → 戰略的コンプライアンス
- ・個別問題対応 → システム思考による根本解決

#### 【従来の「採用業務」→「タレントアクリジション】

- ・求人・選考の事務処理 → 戰略的人材獲得・ブランディング
- ・短期的な人員確保 → 長期的組織能力構築
- ・受動的な応募者対応 → 能動的な候補者発掘・関係構築

#### 【従来の「研修管理」→「ラーニング&デベロップメント】

- ・研修の企画・運営 → 個別最適化された成長支援
- ・知識・スキルの習得 → 行動変容・パフォーマンス向上
- ・集合研修の管理 → 繼続的学習文化の構築

### 10.9.3 経営との戦略的パートナーシップ

#### 人事部門の経営参画

##### 経営会議・戦略策定への参画

text

##### 【人事視点からの戦略提言】

- ・事業戦略実現に必要な人材要件・獲得計画
- ・組織能力・文化変革による競争優位性構築
- ・人材リスク・機会の経営インパクト分析
- ・M&A・事業再編における人事統合戦略

##### 【人事データに基づく経営判断支援】

- ・人材ポートフォリオ分析による事業判断
- ・組織パフォーマンス予測による投資判断
- ・離職リスク・エンゲージメント状況の経営報告
- ・競合他社との人材競争力比較・対策提案

#### 事業部門との協働・支援

text

##### 【事業部門パートナーとしての役割】

- ・各事業部の戦略・課題に応じた個別人事施策
- ・事業目標達成のための組織・人材最適化
- ・変革・改革プロジェクトへの人事専門性提供
- ・事業部長・管理職のマネジメント能力向上支援

#### 【相互理解・信頼関係構築】

- ・事業部現場での業務理解・課題把握
  - ・人事施策の事業インパクト測定・報告
  - ・事業部門からのフィードバック収集・改善
  - ・協働プロジェクトによる関係構築・成果創出
- 

## 10.10 マニュアル全体の総括 - 持続可能な人事労務管理の実現

### 10.10.1 10章を通じて構築した人事管理体系

#### 体系的・統合的アプローチの価値

##### 第1章～第10章の統合的価値

text

##### 【基盤構築（第1-3章）】

第1章：法的基盤・制度理解 → コンプライアンス確保

第2章：採用・配置管理 → 優秀人材の確保・活用

第3章：安全衛生・健康管理 → 従業員の生命・健康保護

##### 【制度運用（第4-6章）】

第4章：ライフィベント支援 → 従業員の人生・キャリア支援

第5章：社会保険・労働保険 → 法的義務履行・生活保障

第6章：多様性・働き方改革 → 現代的課題への対応

##### 【価値創造（第7-9章）】

第7章：人事評価・処遇 → モチベーション向上・公平性確保

第8章：給与計算・年末調整 → 正確・迅速な事務処理

第9章：退職管理・引継ぎ → 円満な関係終了・知識継承

##### 【未来展望（第10章）】

第10章：デジタル化・戦略化 → 持続可能な競争優位性構築

#### 相互関連・相乗効果

これらの章は独立した要素ではなく、有機的に結びついた統合システムです：

text

例：新入社員Aさんの入社から退職まで

- 第2章（採用）→ スキル重視採用でAさん入社
- 第4章（ライフイベント）→ 結婚・出産支援で定着・成長
- 第7章（評価・処遇）→ 公正評価で昇進・昇給・モチベーション向上
- 第5章（社会保険）→ 適切な制度運用で生活安定・安心感
- 第6章（多様性）→ 柔軟な働き方で能力最大発揮
- 第3章（安全衛生）→ 心身健康維持で継続的パフォーマンス
- 第8章（給与計算）→ 正確な処理で信頼関係維持
- 第9章（退職管理）→ 円満退職で長期的関係継続
- 第10章（未来展望）→ 組織全体の継続的進化・発展

結果：Aさんは会社で大きく成長し、転職後も良き理解者・協力者として会社の発展に貢献し続ける。

## 10.10.2 ブリックステック株式会社の目指す人事ビジョン

### 2030年に向けた人事戦略ロードマップ

ビジョン：「人が輝き、組織が進化し、社会に貢献する企業」

短期目標(2025-2026年)：デジタル基盤構築

text

#### 【システム・プロセス革新】

- ・HR Tech導入による業務効率化・自動化
- ・データドリブン人事の基盤構築
- ・リモートワーク・ハイブリッドワーク制度最適化
- ・AI活用による採用・評価精度向上

#### 【期待される成果】

- ・人事業務効率50%向上
- ・従業員満足度20%向上
- ・採用成功率30%向上
- ・離職率10%以下達成

中期目標(2027-2028年)：戦略人事への転換

text

#### 【組織・文化変革】

- ・戦略人事組織への体制転換
- ・多様性・インクルージョンの深化
- ・学習する組織文化の定着
- ・グローバル人材マネジメント強化

#### 【期待される成果】

- ・事業貢献度の可視化・向上
- ・イノベーション創出件数増加
- ・グローバル展開の人的基盤構築
- ・業界リーディングカンパニー地位確立

**長期目標(2029-2030年)：社会価値創造**

text

#### 【社会・業界への貢献】

- ・人事管理のベストプラクティス業界共有
- ・持続可能な働き方モデルの社会実装
- ・次世代IT人材育成への社会貢献
- ・ダイバーシティ推進の社会的リーダーシップ

#### 【期待される成果】

- ・業界内で的人事先進企業認知
- ・社会課題解決への積極的貢献
- ・持続可能な成長モデル確立
- ・すべてのステークホルダーからの信頼獲得

### 10.10.3 継続的進化への提言

**このマニュアルを「生きた文書」として活用するために**

**定期的見直し・更新の重要性**

text

#### 【更新タイミング・観点】

- ・法改正対応：労働法・税法等の制度変更への即座対応
- ・技術進化対応：AI・デジタル技術の発展に応じた活用方法更新
- ・社会変化対応：働き方・価値観の変化に応じた制度見直し
- ・組織成長対応：事業拡大・人員増加に応じたスケーラビリティ確保

#### 【更新プロセス】

四半期：実務レベルでの改善・微調整  
半年：制度・プロセスレベルでの見直し  
年次：戦略・方針レベルでの抜本見直し

### 全従業員参加型の改善活動

text

#### 【改善提案・フィードバック収集】

- ・従業員アンケート・ヒアリングによる課題・要望収集
- ・現場管理職からの実務改善提案
- ・他部署・事業部からの連携改善要望
- ・顧客・取引先からの外部視点フィードバック

#### 【改善実施・効果検証】

- ・提案内容の実現可能性・効果検討
- ・試験実施・効果測定・評価
- ・成功事例の全社展開・標準化
- ・失敗事例の学習・再挑戦

## 10.10.4 最終メッセージ - 人事の真の価値とは

### 人事担当者への激励・指針

#### 人事業務の社会的意義

私たち人事担当者は、\*\*「人の人生」「家族の幸せ」「組織の未来」「社会の発展」\*\*に直接関わる、極めて重要で尊い仕事に従事しています。

一人ひとりの従業員が、\*\*「この会社で働いて良かった」「成長できた」「幸せになれた」\*\*と心から感じられるよう支援することが、私たちの使命です。

#### 変化を恐れず、学び続ける姿勢

技術は急速に進歩し、働き方は劇的に変化し、法制度は頻繁に改正されます。しかし、\*\*「人を大切にする」「人の可能性を信じる」「人の成長を支援する」\*\*という人事の本質は不変です。

変化する手法・技術を積極的に学び、活用しながらも、人間らしい温かさと判断力を失わない人事担当者であり続けましょう。

#### 組織と個人の持続可能な発展

短期的な効率や利益を追求するだけでなく、長期的な組織の健全性と個人の幸福を両立させることができ、眞の人事の価値です。

一時的な困難や課題に直面しても、\*\*「なぜこの仕事をしているのか」「誰のために働いているのか」\*\*という原点を忘れず、信念を持って取り組み続けることが重要です。

---

## 【結び】

このマニュアルが、ブリックステック株式会社で働くすべての人々の成長と幸福、そして会社の持続可能な発展に貢献できることを心から願っています。

人事労務管理は「答えのない仕事」です。常に学び、考え、改善し続けることで、より良い組織、より良い社会を共に創り上げていきましょう。

ブリックステック株式会社 人事部一同  
2025年9月9日

---

## 改訂履歴

初版作成: 2025年4月1日

最終更新: 2025年9月9日

次回見直し: 2026年4月1日

## 関連資料・連絡先

### 人事部総合窓口

- Email: hr@brickstech.co.jp
- 電話: 03-1234-5678(内線2000)
- 緊急時: 080-1234-5678(人事部長直通)

### 外部専門機関

- 社会保険労務士事務所: ○○事務所 (03-xxxx-xxxx)
- 法律事務所: △△法律事務所 (03-yyyy-yyyy)
- HR コンサルティング: ××コンサルティング (03-zzzz-zzzz)

このマニュアルに関するご質問・改善提案は、いつでも人事部までお気軽にお寄せください。皆様と共により良い組織を創り上げていくことが私たちの願いです。

1. [https://juas.or.jp/cms/media/2025/04/JUAS\\_IT2025.pdf](https://juas.or.jp/cms/media/2025/04/JUAS_IT2025.pdf)
2. [https://blog.since2020.jp/glossary/hr-tech\\_glossary/](https://blog.since2020.jp/glossary/hr-tech_glossary/)
3. [https://it-trend.jp/hr\\_payroll\\_system/article/9-281](https://it-trend.jp/hr_payroll_system/article/9-281)
4. <https://se-navi.jp/media/6233/>

5. <https://time.ly/ja/blog/%E3%81%99%E3%81%B9%E3%81%A6%E3%81%AE%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%8C%E8%BF%BD%E9%9A%8F%E3%81%99%E3%81%B9%E3%81%8DHR%E3%83%86%E3%82%AF%E3%83%8E%E3%83%AD%E3%82%B8%E3%83%BC%E3%81%AE%E3%83%88%E3%83%83%E3%83%97%E3%83%88%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%89/>
6. <https://overflow.co.jp/hr/4475>
7. [https://www.hrpro.co.jp/trend\\_news.php?news\\_no=3619](https://www.hrpro.co.jp/trend_news.php?news_no=3619)
8. <https://note.com/masayukiima/n/n5ee09bec9a23>
9. [http://www.attuned.ai/jp-blog/2025\\_hr\\_trend/](http://www.attuned.ai/jp-blog/2025_hr_trend/)
10. <https://digireka-hr.jp/engineer-recruit-market/>