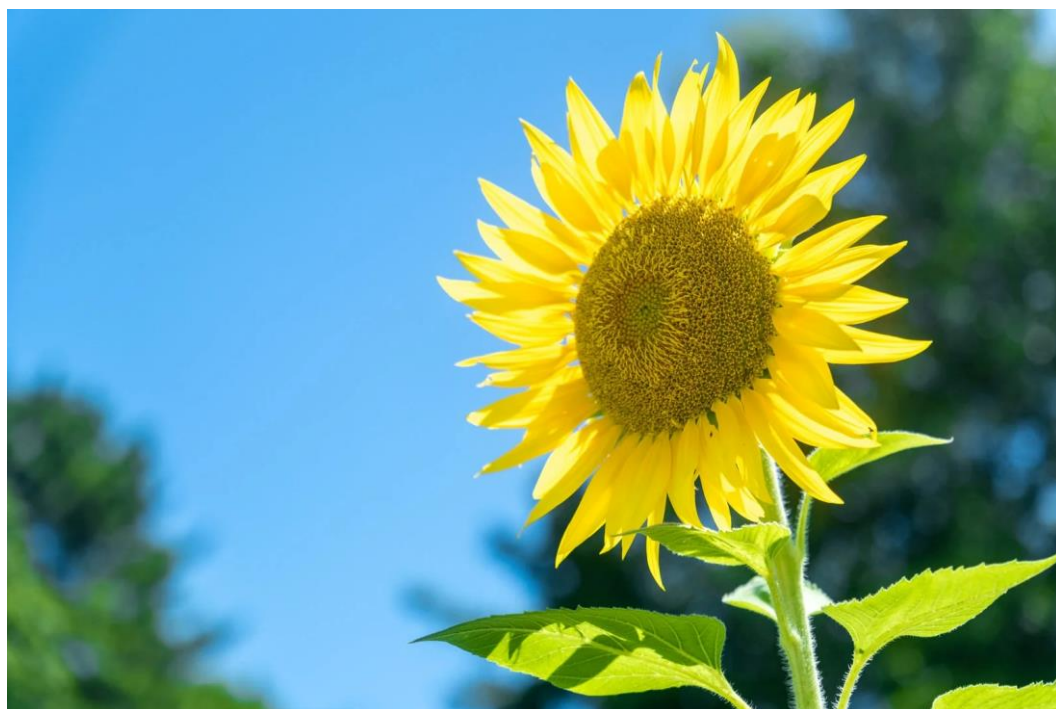


Kの会会員様と伏屋事務所の懸け橋

Kの会 **だより**



2025年7月 夏号



第3回

「シナジー効果大の活力ある組織とは」

2名以上の構成員で成り立つ企業、必ずどちらが最高責任者かを決めなければなりません。どちらでもいい、協力し合えば決める必要はない、個人責任でいい、では済まされないのです。僅かな社員しかいないところでも各自の役割や責任を明確にしていない企業は、個の足し算だし、多くの社員を雇用している企業でもそれが明確ならば、足し算ではなく、場合によっては掛け算の総和で力を発揮することがあります。組織力とは、一言で言うと、「組織のルールを守って個以上の力を発揮する集合体」です。しかし、社労士として日々、顧問先のコンサルティングを実施させていただくと、そこにはたくさんの障害要因、阻害要因があって、足し算の企業程度か、足し算以下の企業も少なくないのです。理由は様々です。

そこで今回は、あなたの企業の組織力を今以上に高めるため、何処に問題があって、どのようにすればいいのか、そんなことを解説させていただきます。詳細は拙著「光る職場へ」のP 39～88 に書かせていただいています。

1. 指示系統の大切さ

よく管理者研修をさせていただくと「社長が一般社員に直接指示、管理者が無視されること屢々」「2主任から指示を受け、どちらを優先するのか」と言う声を聞きます。指示系統が統一されていないよくある例です。これだと困るのは管理者であり、主任の部下です。では何故、指示は統一されなければならないかです。管理者に部下管理の役割責任を与えることで、管理者の責任意識が向上し、組織力の強化が期待できるからです。又、部下数が多くなればなるほど、指示が統一されていないとトップによる管理は不能に陥ります。2主任からの指示も統一されないとそこにムダ、ムラ、ムリが発生、業務が効率的に進まなくなるのです。

2. 思いきった権限委任

「権限委任」を経営理念にしている企業をよく見かけます。しかし、そのこととは全く縁遠く、名ばかり委任の実態を見ることも少なくありません。おそらく重視しながらも権限委任の意味、効果、多くの関係者への影響力、成長に繋がるのが、意図されていないからです。権限とは何か、委任とは何か、それがその企業の中で共有されていないからです。単に作業レベルの仕事を任せるのではなく、その人の立場に与えられた権限を任せるのです。課長が、係長や班長に任せるのは、課長権限の一部です。小程度トラブル解決は係長までなのを、課長の持っている中程度トラブルまでやらせてみるのです。又、課長以下の部下管理を、時には係長や班長にまで広げ、監督者の部下に対する育成方針を彼らに立てさせ、実行させる権限を与えるのです。今いるステージから更に上段のステージに立たせ、それが「普段着」となったとき、あなたの企業の大きな組織力となるのです。

3. 名ばかり管理職脱皮

以前、名ばかり管理職事件が起きました。マクドナルド事件です。役職は店長、しかし、それなりの権限付与、報酬が支払われていないことから労基法上の管理者でないとされた判例です。これは労基法の求める管理職要件を満たしていないから、時間外手当を時間通りに支払え、と言う判決でした。しかし、このことは何も労基法に照らさなくても、その企業、企業で、管理者とは何か。厳密に役割明示し、説明し、理解させ実行させているか、ですが、案外 NO の企業も少なくないようです。つまり「班長にしたから頑張る」「課長に昇進するので部下の面倒見て」程度です。これでは会社の期待と本人の受け止めがミスマッチ、拳げ句の果てに、「班長としての、課長としての仕事をやっていない」ことになるのです。少なくとも次のようなことは実行して欲しいです。

- (1) 辞令交付(出来れば対象者の役割明示→職掌交付)
- (2) その説明と期待の大きさを顔を見ながら膝詰めで実施
- (3) 月 1 回程度、その上司との面談を 3 ヶ月程実施
- (4) 出来るだけ早く本人課題を見つけ上司による OJT 実施
- (5) 教える側は、その立場に昇進したことを重んじ、絶えず「期待している発言」を欠かさないこと

昇進したからやって当たり前ではなく、昇進したばかりだからこそ、上司の熱い思いが、本人の小さな火種に点火、エネルギーとなり、やがては大きな組織力となるのです。

4. 生かそうコミュニケーション力

組織活性化で最も大切なことは何か、と問われたら間違いなくコミュニケーションと答えることにしています。企業の AI や DX 化、日に日に進化している反面、社員の心や受け止めは軽視、置き去りにされ、そして、効率性だけを追及している職場環境に馴染めず、心の破綻を余儀なくされる人も日に日に多くなっています。もちろん企業の発展に DX 化は避けられないし、むしろ環境さえ整えば進化は当然です。しかし、社員一人一人に目を向けた労働環境が甯ってくる「光る職場」が遠ざかっていくことにもなりかねません。そこで問われるのがコミュニケーションです。風通しのいい光り輝く職場です。そしてそれを企業の力にした時、大きな組織力となること間違いなしです。それではどんなコミュニケーションが力や光になるのか、考えてみます。

(1) 部下評価するコミュニケーション

- ① 褒める、叱る、労う、感謝する、気遣う、思いやる
- ② ある程度出来るようになったら上のステージを用意する
- ③ 査定で公正評価、処遇(昇給、賞与、昇進、昇格等)に繋げる



(2) 気にしてほしい声かけの量

相撲は挨拶に始まって挨拶で終わります。このことは職場も同様。挨拶に始まり、どんなことでもいいので、気楽に気さくに気持ちいい声かけをすることです。これほど簡単で人の心を動かすこともありません。そして、これは

回数、頻度、つまりどれだけ声かけをしたか、コミュニケーションの量です。

(3)受容コミュニケーション

やる気を出す最大最高のコミュニケーションは、その人を受け入れ承認するコミュニケーションです。大きな成果をもたらした場合、誰しもたくさんの受容コミュニケーションをもらいますが、失敗したり損害をもたらした時は、冷評、冷笑、見下し、人格無視発言が飛び交うこと、よくあります。これをディスカウントコミュニケーションと言います。ディスカウント、全くダメと言うわけではないですが、やはり基本、その場合でも受容コミュニケーションです。「問題は今でなくこれから、貴重な経験を今後に生かせばいい」「トラブル原因、君なりに考え、2度と起こさないための対策を考えてくれ」「製品は使い物にならないが、君の心の改善さえあれば先が楽しみ」と言うように、やったことを咎めながら、人として受け入れるコミュニケーションがあれば、その人は大いに次の舞台で力を発揮することになるのです。

5. 1年未満退職者減らそう

最近、退職者が多いこと、とりわけ1年未満社員の定着率が悪いがどうすればいいか、そんな相談をよく受けます。退職者特有な理由で退職する場合を除いて、その理由が企業側に問題ある場合は、出来るだけ早期に取り除かなければなりません。

そこで、理由をギュッと凝縮すると、

(1)いきなり現場配属型

企業側、一日も早く人が欲しいことから採用後、即現場、っていう話をよく聞きます。もちろん、仕事の内容にもよるので、即現場が悪いってわけではないですが、少なくとも3～5日程度研修、指導期間を設け、親切丁寧な指導機会を設けることです。

(2)教え方「昭和型」

「背中見て盗んで覚えろ」こんな教え方、結構まだまだ多くの事業所で見られます。これがダメっていうわけではないですが、要はそのやり方がその人に合っているかどうかです。もう少しその人のレベル、人柄等に相応しい指導を試みることです。

(3)面談不必要型

入社して少なくとも3ヶ月ぐらいは、週1回か、月1回でもいいので、始業前か、終業後に面談するといいです。どんなことでもいいので、気軽に聞いてあげる時間を改めて取ることです。定着率に大きく影響するようです。

(4)重い課長指導

新入社員教育、職制に委ねられることがよくあります。班長、係長、課長等による指導です。決して悪くはないですが、やはり重い話をよく聞きます。聞きにくい、怖い、迂闊なことは聞けない、とにかく気楽さがないと感

ずる新人も多いようです。出来れば肩書きのない人、少し先輩の人、話しやすい人、隣で働いている人、教え上手な、こんな人に教育担当を任せることをエルダー制度、メンター制度等と言いますが、これによって1年未満退職者、俄然減少した例をたくさん知っています。

今回は組織力を如何に高めることができるのか、そしてそのことによってシナジー効果を今の2倍、3倍も高めることが、あなたの企業にとってどれほど大切なことになるかを見てきました。

是非、思い当たるところあれば、即実践、少し先、長期的計画等と分解して採用していただけること願っています。

こうしたことへの対応、今回出版させていただいた拙著「社労士は見た！！光る職場へ」もぜひ参考にしてくださいとありがたいです。

5冊目！

『社労士は見た！！光る職場へ』 伏屋喜雄 著



【概要・要約】

経営者や管理者が社員をうまく使うため、働きやすい職場環境「光る職場」を作るために必要な20か条を紹介します。

この道46年のベテラン社労士が、これまで見てきた職場の光る制度や特徴を徹底解説。

経営理念や方針の決め方や風通しのよい職場の作り方、パワハラ防止や高齢者雇用も含めて、どの職場にも取り入れられる会社改革のヒントを示します。

大型書店、ネット通販等で好評発売中です。

ご興味のある方はぜひご一読ください。

発行：労働調査会

金額：1,980円



重要改正

令和7年度税制改正による所得税の基礎控除の見直し等について国税庁が情報提供開始

令和7年度の税制改正により、次のような改正が行われることになりました。



……令和7年度税制改正（源泉徴収関係）の概要……

- 所得税の基礎控除について、その額を最大48万円から「最大58万円」に引き上げさらに、特例により、その額をさらに引き上げ、「最大95万円」に
- 給与所得控除について、最低保障額を55万円から「65万円」に引き上げ
- 19歳から22歳までの大学生年代の子等の給与収入が150万円までは親等が所得控除（63万円）を受けられる「特定親族特別控除」を創設
なお、給与収入が150万円を超えた場合の控除額は段階的に逓減
- 扶養親族等の範囲について、同一生計配偶者及び扶養親族の合計所得金額要件を48万円以下から「58万円以下」に引き上げ など

令和7年分の所得税について、**令和7年12月に行う年末調整から適用**されます。
そのため、当該年末調整においては、次のような点に留意が必要！

- 改正により新たに扶養控除等の対象となった親族等がいる従業員がいないかを確認する必要がある。
……従業員から、新たな「給与所得者の扶養控除等（異動）申告書」の提出を受け、確認
- 特定親族特別控除の適用を受けようとする従業員がいないかを確認する必要がある。
……従業員から、新設される（他の様式に織り込まれる）「給与所得者の特定親族特別控除申告書」の提出を受け、確認
- 改正後の基礎控除額や給与所得控除額等に基づいて、年末調整の計算を行う必要がある。

〈補足〉毎月の給与等からの所得税の源泉徴収事務においては、令和8年1月以後に支払うべき給与等から、新たな源泉徴収税額表を用いることとされています（「扶養親族等の数」の数え方に変更あり）。

決定済み・ 施行待ちの改正

「令和7年度税制改正（基礎控除の見直し等関係）Q & A

国税庁から、「令和7年度税制改正（基礎控除の見直し等関係）Q & A」が公表されました。
ここでは、そのQ & Aの一つを紹介します。

Q 令和7年12月に行う年末調整での税額計算において注意する点を教えてください。

A 注意する点は以下のとおりです。

- ① 「年末調整等のための給与所得控除後の給与等の金額の表」が改正されました。
令和7年12月に年末調整の計算をする際には、改正後の「年末調整等のための給与所得控除後の給与等の金額の表」を使用してください。
（注）改正後の「年末調整等のための給与所得控除後の給与等の金額の表」は、国税庁ホームページに令和7年8月末頃に掲載する「令和7年分年末調整のしかた」に掲載予定です。
- ② 基礎控除額が改正されましたので、従業員から提出を受けた基礎控除申告書を基に、基礎控除額を控除してください。
- ③ 特定親族特別控除が創設されましたので、従業員から提出を受けた特定親族特別控除申告書を基に、特定親族特別控除額を控除してください。
- ④ 本年分の毎月の徴収税額の合計額が年調年税額よりも多いときには、その差額（過納額）は、その過納となった人に還付します。

過納額が生じた場合には、その過納額を年末調整を行った月分（通常は本年12月分。納期の特例の承認を受けている場合には、本年7月から12月までの分）として納付する源泉徴収税額から差し引き、過納となった人に還付しますが、年末調整を行った月分の徴収税額のみで還付しきれないときは、その後納付する源泉徴収税額から差し引き順次還付します。（以下、省略）

10月施行の改正育児・介護休業法 「柔軟な働き方の実現」への対応

改正育児・介護休業法の第1段階が4月に施行され、第2段階についても10月に施行されます。この10月施行の項目の1つである「柔軟な働き方を実現するための措置」への対応については、これから検討を行い、育児・介護休業規程等の見直しをされる企業も多くあるかと思えます。以下では改正内容と検討時のポイントを解説します。

柔軟な働き方の実現への対応

現行では、仕事と育児の両立を支援する制度として、育児休業、育児短時間勤務、所定外労働の免除、時間外労働の制限、深夜業の制限および子の看護等休暇がありますが、10月からは3歳から小学校就学前の子どもを養育する従業員に対して、柔軟な働き方を実現するための措置を講じること等が企業に義務づけられます。具体的には、以下の5つの選択肢の中から、企業が2つ以上の制度を選択して導入し、対象となる従業員がその中から1つを利用できるようにすることが必要になります。

- ① 始業時刻等の変更
- ② テレワーク等(10日/月)
- ③ 保育施設の設置運営等
- ④ 養育両立支援休暇の付与(10日/年)
- ⑤ 短時間勤務制度

この5つの選択肢のうち、②テレワーク等と④養育両立支援休暇の付与については、原則として、時間単位で取得できるようにする必要があります。

検討する際のポイント

義務化される柔軟な働き方を実現するための措置は、全社統一の制度を導入するケースが多いと思われそうですが、業務の性質や業務の実施体制に照らして、事業所単位や職種ごとに措置の組み合わせを変えることも可能です。

また、シフト制などの交代制勤務を行う従業員については、例えば早番と遅番があった場合に、通常であれば両方の勤務をシフトで設定するところ、早番の勤務のみとする措置を行う場合は、「①始業時刻等の変更」の措置を行ったこととなります。

従業員代表の意見聴取

企業が選択した措置については、育児・介護休業規程に盛り込む必要がありますが、その前に選択する制度について、従業員の過半数代表者等の意見を聴取する機会を設ける必要があります。この意見聴取の方法は、面談、書面、メール等が想定されますが、その方法について、法令上の特段の定めはありません。

今回の柔軟な働き方を実現するための措置について、すでに法を上回る制度として導入している企業もあるでしょう。その場合、柔軟な働き方を実現するための措置として、すでに存在している制度を選択することはできますが、従業員過半数代表者等の意見聴取は行う必要があります。

4月から見直しが行われた 常時介護を必要とする状態の判断

2025年4月より、改正育児・介護休業法が施行され、介護離職の防止のための措置等が施行されましたが、これと前後して、要介護状態の判断に係る見直しが行われました。以下では、この内容をとり上げます。

要介護状態の定義

仕事と介護の両立を支援する制度には介護休業を始め、いくつかの制度がありますが、いずれも要介護状態にある対象家族を介護する従業員が制度を利用できることになっています。この要介護状態とは、「負傷、疾病又は身体上若しくは精神上的障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態」を指します。

常時介護を必要とする状態

「常時介護を必要とする状態」を判断する基準（以下、「判断基準」という）とは、次の①または②のいずれかに該当する場合であることが必要です。

- ① 座位保持や歩行など12個の項目のうち、状態について「2」が2つ以上または「3」が1つ以上該当し、かつ、その状態が継続すると認められること。
- ② 介護保険制度の要介護状態区分において要介護2以上であること。

介護保険制度の要介護認定を受けていなく

れば、介護休業の対象にならないと誤解されていることがありますが、必ずしも要介護認定を受けている必要はなく、別途定められた12個の項目の状態に基づいて、判断することになります。

4月より見直された判断基準

そもそも仕事と介護の両立支援制度の利用対象となる家族は、配偶者、父母、子、祖父母、兄弟姉妹、孫、配偶者の父母です。家族の年齢に関わらず利用できますが、2025年3月までの判断基準では、例えば子に障害のある場合の判断が難しいという課題がありました。

そのため、2025年4月に判断基準における表現の見直しが行われました。一例としては、以下のような変更が行われています。

[2025年3月31日までの表現]

周囲の者が何らかの対応をとらなければならないほどの物忘れがある

[2025年4月1日からの表現]

周囲の者が何らかの対応を取らなければならないほどの物忘れなど日常生活に支障を来すほどの認知・行動上の課題がある

仕事と育児の両立に比べて、従業員から仕事と介護の両立に係る相談が寄せられることは、まだ多くはないかもしれませんが、4月よりスタートした介護離職の防止に向けた取組みを進めることで、会社への相談が増えるかもしれません。この機会に、要介護状態の定義や仕事と介護の両立支援制度に係る理解を深めておきましょう。

前年度を上回る賃上げを行う企業の割合

ここでは5月に発表された調査結果*から、2025年度の賃上げに関するデータをみていきます。

36.3%が前年度を上回る

上記調査結果によると、2024年度を上回る賃上げを行う企業の割合は、36.3%でした。

賃上げ方法別の割合をまとめると、表1のとおりです。

【表1】2024年度を上回る賃上げを行う企業の割合 (%)

	ベースアップ	定期昇給	賞与等
全規模	36.2	18.9	19.9
大企業	44.3	18.3	24.2
中堅企業	36.3	18.8	21.3
中小企業	24.9	19.8	14.8

財務省「足下の賃上げ動向と持続的な賃金上昇に向けた地域企業の取組」より作成

2024年度を上回る賃上げの方法では、ベースアップがすべての規模で最も高くなりました。中小企業では、賞与等より定期昇給の割合が高くなっています。

賃上げのために重要な条件

企業の持続的な賃上げのために重要な条件をみると、表2のとおりです。売上増加が重要とする業種がほとんどで、製品・サービスの高付加価値化や価格転嫁の進展も高い状況です。

最低賃金引き上げ等への対応もあり、今後も自社の賃上げに必要な取組を続けていくことが欠かせません。

【表2】持続的な賃上げのために重要な条件 (%)

	売上増加	価格転嫁の進展	製品・サービスの高付加価値化	コスト削減	物価の動向	労働市場の動向
製造業	36.5	13.6	27.4	6.9	2.0	6.7
鉄鋼	37.5	16.7	20.8	8.3	0.0	16.7
金属製品	50.0	17.9	25.0	3.6	0.0	3.6
建設	62.1	12.1	12.1	3.4	3.4	6.9
生産用機械器具	41.8	12.7	36.4	5.5	1.8	1.8
電気機械器具	40.0	5.7	34.3	11.4	2.9	5.7
自動車・同附属品	35.1	24.3	24.3	10.8	2.7	2.7
非製造業	53.9	8.0	14.5	8.2	3.7	6.8
陸運	39.1	34.8	8.7	4.3	0.0	13.0
飲食サービス	70.0	5.0	10.0	5.0	10.0	0.0
宿泊	63.2	10.5	12.3	1.8	5.3	7.0
不動産	63.6	4.5	18.2	4.5	0.0	9.1
小売	62.5	3.6	14.2	11.1	2.8	5.9
娯楽	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0

財務省「足下の賃上げ動向と持続的な賃金上昇に向けた地域企業の取組」より作成

*財務省「足下の賃上げ動向と持続的な賃金上昇に向けた地域企業の取組（特別調査）」

各財務局が従来から継続的にヒアリングを実施している全国計1,050社の企業等を対象に、2025年3月上旬～4月上旬に行われた調査です。大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満、中小企業は資本金1億円未満をいいます。詳細は次のURLのページから確認いただけます。
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202501/index.html

◆実務に役立つ Q&A



上司と部下の間でパワーハラスメントが疑われる事案が発生し、被害者となった従業員は労災保険給付を請求する意向を示しています。労災となった場合ですが、いわゆる第三者行為災害との関係ではどのように処理されるのでしょうか。上司や事業主が求償されるのでしょうか。あるいは、保険給付にかかった費用を徴収されることもあり得るのでしょうか。



死亡災害などが原則対象

労災保険給付の原因となった業務災害等が、第三者の行為等によって発生した場合を、労災保険では第三者行為災害と称しています。第三者行為災害が成立するのは、保険給付の原因となった災害が第三者の行為によって生じ、かつ、第三者が受給権者に対し損害賠償責任を負っている場合です。

第三者の加害行為によって生じた事故について保険給付された場合に、国が取得する損害賠償請求権を俗に求償権といいます（労災法 12 条の 4）。ここでいう第三者から事業主は除かれています。その理由として、労災保険が事業主の責に帰すべき場合も含めて、保険給付をするものであることを挙げています（労災法コメント）。

上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた場合、心理的負荷が強と判断されることがあります。事業主や受給権者「以外」の者である上司は第三者に当たりますが、政府は取得した求償権を行使することが義務付けられているわけではありません。行使を差し控える場合の 1 つに、同一事業主の同一作業場における「同僚労働者の加害行為」が挙げられています（第三者行為災害事務取扱手引）。

事業主から保険給付の費用を徴収するかどうかは、どのように判断されるのでしょうか。費用徴収する場合の 1 つに、「事業主の故意または重大な過失による事故」があります（労災法 31 条 1 項 3 号）。その保険給付に要した費用に相当する金額の全部または一部を事業主から徴収するとしていますが、原則として、死亡災害と重大災害に限り行うとしています（労災保険給付事務取扱手引）。

教育研修講座実施報告

労務管理研修

6月5日に労務管理研修を実施しました。例年満員となる好評の研修で、今年も18社23名の方にご参加いただきました。

経営者、人事労務担当者が押さえておくべき労務の基本的事項から最新の法改正の内容まで盛りだくさんの充実した3時間で、勉強になった、来年も参加したいというご意見も多く、大変好評でした。



職長教育

6月18日、19日に職長等安全衛生責任者教育を実施しました。申し込み定員一杯の13名の方にご参加いただきました。グループワークやペアワークなどの演習も盛り込んで、12～14時間の長時間でしたが充実した内容の研修となりました。



伏屋事務所ホームページのご案内

令和7年の教育研修のご案内を順次掲載しておりますので、印刷してご利用ください。
お申し込みは FAX メール QRコードで受け付けています。

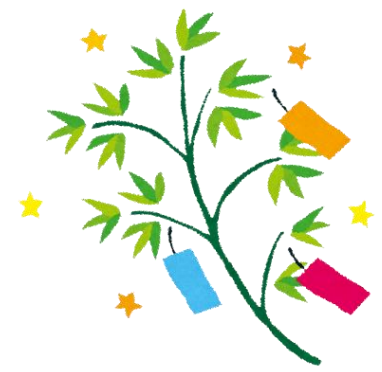
Kの会 会員様専用ページへのログイン

半角小文字

ユーザー名 knokai

パスワード

51up1001



発行 (株)中部人材育成センター Kの会事務局 岐阜市南鶉 4-47 加藤大輝
TEL 058-272-3872 FAX 058-276-2027 発行月 2025年7月
HP <http://www.fuseya.co.jp> E-mail advice@fuseya.co.jp