

# サマータイムの実施は早帰り可能な部門に

人事の業務は多岐にわたりますが、おおむね人材開発系、人事政策系、労務管理系、福利厚生系に分類することができます。この連載では、当月と2ヵ月先あたりまでを視野に入れ、旬なトピック、なすべき業務や検討すべき課題などを業務分野ごとに解説します。

## 【人事労務業務の分類】

- ・人材開発：採用、社員教育、人事管理（異動・昇格・昇進管理）等
- ・人事政策：人事諸制度設計等
- ・労務管理：労務管理施策、労使関係等
- ・福利厚生：給与計算、社会保険、福利厚生等

## 1. 8月のトピック

### (1) サマータイムの実施

昨年のようにピーク時間帯の節電を名目とするのであれば、今夏は積極的にサマータイムを実施する必要はないように思われます。しかし、昨夏のサマータイムについては、早出して早く帰る朝型に切り替えたことで労働時間が減少した、あるいは、朝の静かな時間帯に集中して仕事をすることで労働生産性が上がったというプラスの評価もあり、7月～8月の期間に実施する会社も見られます。

このような会社では、早出することが早帰りに繋がる社員にはサ

マータイムを積極的に奨励し、業務が時差対応等で夜型であり、早出する分残業が増える懸念のある社員には、逆にフレックスタイムを活用した10時出社を勧め、残業削減に取り組むように、個人の就業実態に合わせたメリハリのある運用を行うケースもあります。

### (2) 人事業務の閑散期～インプットを集中的に～

8月は夏休みのシーズンですし、大きな年間行事もなく、1年の中では閑散期に当たります。多忙であった春の疲れを取りつつ、秋のイベントの準備をする時期となりますが、インプットに集中することができる時期でもありま

す。担当業務のセミナーや勉強会への参加、関連書籍の講読などを通じて、業務知識やスキルをしっかりと身につけるようにしたいものです。

繁忙期、特に年の前半は、インプットをする時間的余裕はほとんどありません。インプットの蓄積が十分できていなければ、人事担当者としてよい仕事をすることは望めませんし、成長することも難しいかもしれません。この時期に社会保険労務士などの人事労務関連資格の試験勉強を始めるのもよいのではないのでしょうか。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

内定者や新入社員を対象にする研修は、10月に実施するケースが多いと思います。その他の研修は、採用や春闘などで多忙な春や暑い夏の時期を避けて、秋（10月～12月初め）に実施する企業が多いようです。

### (2) 人事管理

会社により時期が異なりますが、次のような前提で、8月～10月の人事管理のなすべき業務を示

8月	10月のイベント（①～③）の準備
9月	10月のイベント（①～③）の準備
10月	① 2013年4月新卒採用者の内定式 日本経団連の倫理憲章により、内定日は10月1日以降となる。
	② 2013年4月新卒採用者の内定者研修 内定後入社までの期間を利用して内定者研修を実施する。通信教育や語学学校等の費用の補助等が多いが、内定者を集めてイベントや独自の研修を行う会社も増えている。
	③ 2012年4月入社新入社員フォローアップ研修 入社後半年経ったあたりに実施されるケースが多く、新入社員が配属後の自己を振り返り、今後を考えさせるような内容で実施されることが多い。現在の仕事の中で直面している問題点を outs させ、ディスカッションをしたり、今後の目標設定などを行ったりする。

します。特に守秘義務が必要とされる業務であるため、多くのス

タッフを巻き込んで業務を行うことは難しく、管理職を中心に限ら

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

れた人員で対応することになります。

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

① 人事異動（定期異動）の業務  
人事異動は、人事部が実質的に主導している会社と人事部は各部署から出された希望を取りまとめる役割を専ら行う会社があります。いずれにしても、発令日の数ヵ月前から原案を作成し、1ヵ月前には内示を出す会社が多いよ

8月	① 定期異動の準備（各部門長からのヒアリングし異動案を作成する）
9月	① 定期異動の内示（役員会での承認等を経て、部門長經由本人へ内示する） ② 人事考課（4月～9月を対象）の準備
10月	① 定期異動の実施（引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。） ② 人事考課（4月～9月を対象）の実施

うです。異動が発令された社員の新しい赴任先の準備のことを考えると、できるだけ早く内示するのがよいでしょう。

② 人事考課の業務

人事担当者は、人事考課表の各部署への配布および考課後に各部署からの回収（担当者レベル）、全部署の考課結果を取りまとめて最終決裁者に報告する業務（管理

職レベル）を行います。

考課結果は、昇給・賞与の査定、昇格・昇進、人事異動等に反映されるため、限られた時間のなかで効率的に取りまとめる必要があります。そのため、現場で予定どおりに進んでいるかどうかを確認し、遅れているところに催促する「追い出し」がオペレーション業務の重要なポイントとなります。

### 3. 人事政策・労務管理業務

8月	9月のイベント（①および②）の準備
9月	安全衛生に関する業務 ① 全国労働衛生週間に基づく自主的な労働衛生管理活動 全国労働衛生週間は、国民の労働衛生に関する意識を高揚し、さらに、事業場での自主的労働衛生活動を通じた労働者の健康の確保と快適な職場環境の形成を図ることを目的として実施されている。10月1日から10月7日までを本週間（実施期間）、9月1日から9月30日までを準備期間として実施要綱とともにスローガンが発表され、事業場における労働衛生意識の高揚と自主的な労働衛生管理活動の推進を求めている。 ② 定期健康診断（会社によって時期は異なるが、9月に実施する場合を想定） 常時使用する労働者に対して、1年以内ごとに1回（有害業務従事者については6ヵ月に1回）、医師による健康診断を行う。健康診断の結果は、「健康診断個人票」を作成して5年間保存し、有所見者（何らかの医者の指摘、治療に関しての指示があった者）のフォローを行う。
10月	定期健康診断結果報告書の提出 従業員が50人以上の事業所の場合、「定期健康診断結果報告書」を所轄の労働基準監督署に提出しなければならない。

### 4. 福利厚生業務

福利厚生業務は、法定業務と法定外業務に分類することができますが、ここでは、社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

8月	当月固有の業務は無（社会保険料の支払い業務等通常業務は有）
9月	当月固有の業務は無（社会保険料の支払い業務等通常業務は有）
10月	改定された標準報酬月額および厚生年金保険料率の給与への反映 7月に提出した算定基礎届に基づいて標準報酬月額が決定され、9月分の保険料（10月納付分）が変更される。また、厚生年金保険料率が9月に16.412%から16.766%に引き上げられる（労使折半となるので、給与計算時には8.383%を乗じる）。10月分給与から変更後の保険料を控除する。

# 台風の接近には交通機関の停止に備え早めの判断を

## 1. 9月のトピック 台風接近に伴う社員への帰宅許可・指示はいかにして出されるのか？

例年9月は日本に接近し上陸する台風が増える時期です。人事部としては、台風の接近に伴い、社員の帰宅許可・指示をどのようにしたらよいかと頭を悩ますケースもあると思います。対応が遅いと、後で従業員からクレームが出されることもあり得ます。

先の6月19日から20日にかけて日本に接近し上陸した台風4号のケースで、企業はどう対応したのか？ 台風などの自然災害の場合、「帰宅許可」や「帰宅命令」を出す基準やタイミング等はあるのだろうか？ さまざまな企業の人事労務担当者に聞いてみました。

その結果、やはり明確な判断基準や発令のタイミングはなく、人事部と現場のマネージャーが主体となって都度状況を予測しながら、判断するというのが一般的のようです。

### (1) 旅行代理店A社

4月3日に起きたような広範囲に影響を及ぼすような荒天の場合には、人事部より昼頃までには帰宅命令を出しているが、帰宅命令を出すほどでもないような規模の台風の場合、帰宅させるかどうかは、社員の住居や状況により、現場のマネージャーの判断にゆだねている（マネージャーにより判断基準が異なるため社員から他部署では帰宅許可が出ているのに、直属の上長は出さない等不公平感をもつ社員もいる）。

### (2) 製造業（食品）B社

6月19日は兵庫県にある工場は午後の操業を止めて全員帰宅させた。兵庫県地方は昼過ぎに直撃が予想されていた。東京本社では帰宅時間までの時点で風雨の状況、公共交通機関の状況が深刻ではなかったため、早帰り許可や命令はしなかった。

原則、地域の事情によって、その事業所（人事部門等）毎の判断となる。ただし、所属長が判断してもよいことになっている。

なお、ここ最近では交通機関の停止に備え、早めに帰宅させる判断が出るケースが増えている。

### (3) 製造業（化学）C社

本社はあくまで本人発意に対する許可という位置付けで、一斉放送及び社内掲示板で「適宜上司と

相談して業務に支障がない限りフレックスタイムを活用して帰宅可」との周知を人事部門として出している。

判断基準は定量的なものではなく、人事課長発意、人事部長決裁で実施している。ちなみに、当該周知は6月19日のときは出さず、4月3日の暴風のときは午後1時時点で出している。したがって、やはり基準というものはなく、状況を踏まえた人事部長の常識による判断ということになる。

地方の工場や研究所は、一斉周知は原則出しておらず、マネージャーの判断で許可している。基準はなく、今のところ、その点においての不公平であるという意見は出ていない。

9月 10月のイベント（①～③）および階層別研修等の準備

10月 ① 2013年4月新卒採用者の内定式  
日本経団連の倫理憲章により、内定日は10月1日以降となる。

② 2013年4月新卒採用者の内定者研修  
内定後入社までの期間を利用して内定者研修を実施する。通信教育や語学学校等の費用の補助等が多いが、内定者を集めてイベントや独自の研修を行う会社も増えている。

③ 2012年4月入社新入社員フォローアップ研修  
入社後半年経ったあたりに実施されるケースが多く、新入社員が配属後の自己を振り返り、今後を考えさせるような内容で実施されることが多い。現在の仕事の中で直面している問題点を出させて、ディスカッションをしたり、今後の目標設定などを行ったりする。

11月 各階層別研修（10月～2月頃が多い。ただし、12月中旬以降1月中旬までの期間は避ける場合が多い。）

階層別研修は、各階層の社員が自分の階層における役割を認識し、自らの将来を考え、キャリア・ビジョンを見つめていくのに大切な研修であり、次のような研修が一般的である。

- ・ 中堅社員研修：中堅社員としての役割・使命の認識を図る
- ・ 新任係長職研修：新任係長として必要なマネジメントの基本を学ぶ
- ・ 新任課長職研修：課長として必要なマネジメントの基本を再確認する
- ・ 新任部長職研修：部長として必要な問題解決力、対人関係力、戦略思考を養う

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

階層別研修等は、採用や春闘などで多忙な春や暑い夏の時期を避けて、11月頃を中心に秋の季節に実施する企業が多いようです。ファーストステップとして、9月頃からは、参加対象者とその上司に研修の案内を出すと同時に、研修場所の確保、講師とのプログラムの打合せ等を開始します。

### (2) 人事管理

会社により時期が異なりますが、次のような前提で、8月～10月の人事管理のなすべき業務を示します。特に守秘義務が必要とされ

る業務であるため、多くのスタッフを巻き込んで業務を行うことは難しく、管理職を中心に限られた人員で対応することになります。

#### ＜前提＞

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

① 人事異動（定期異動）の業務  
発令日の数ヵ月前から原案を作成し、1ヵ月前には内示を出す会社が多いようです。

#### ② 人事考課の業務

人事担当者は、人事考課表の各部署への配布および考課後に各部署からの回収（担当者レベル）、全部署の考課結果を取りまとめて最終決裁者に報告する業務（管理職レベル）を行います。

- |     |   |
|-----|---|
| 9月  | ① 定期異動の内示（役員会での承認等を経て、部門長経由本人へ内示する）                         |
|     | ② 人事考課（4月～9月を対象）の準備   |
| 10月 | ① 定期異動の実施（引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。） |
|     | ② 人事考課（4月～9月を対象）の実施   |
| 11月 | 冬季賞与の査定   |

## 3. 人事政策・労務管理業務

8月 9月のイベント（①および②）の準備

9月 安全衛生に関する業務

#### ① 全国労働衛生週間に基づく自主的な労働衛生管理活動

全国労働衛生週間は、国民の労働衛生に関する意識を高揚し、さらに、事業場での自主的労働衛生活動を通じた労働者の健康の確保と快適な職場環境の形成を図ることを目的として実施されている。10月1日から10月7日までを本週間（実施期間）、9月1日から9月30日までを準備期間として実施要綱とともにスローガンが発表され、事業場における労働衛生意識の高揚と自主的な労働衛生管理活動の推進を求めている。

#### ② 定期健康診断（会社によって時期は異なるが、9月に実施する場合を想定）

常時使用する労働者に対して、1年以内ごとに1回（有害業務従事者については6ヵ月に1回）、医師による健康診断を行う。健康診断の結果は、「健康診断個人票」を作成して5年間保存し、有所見者（何らかの医者の指摘、治療に関しての指示があった者）のフォローを行う。

10月 定期健康診断結果報告書の提出

従業員が50人以上の事業所の場合、「定期健康診断結果報告書」を所轄の労働基準監督署に提出しなければならない。

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

9月 当月固有の業務は無（社会保険料の支払い業務等通常業務は有）

10月 改定された標準報酬月額および厚生年金保険料率の給与への反映  
7月に提出した算定基礎届に基づいて標準報酬月額が決定され、9月分の保険料（10月納付分）が変更される。また、厚生年金保険料率が9月に16.412%から16.766%に引き上げられる（労使折半となるので、給与計算時には8.383%を乗じる）。10月分給与から変更後の保険料を控除する。

11月 年末調整準備

12月に行う年末調整に備えて、11月初旬には従業員に提出してもらう書類等について案内を行う。書類は11月中旬～下旬に回収できるとよいであろう。

## 懇親会などで採用内定者の情報収集を

## 1. 10月のトピック 10月1日「内定式の日」を意味のあるものにしよう

10月1日は、多くの企業が内定式を執り行います。3時間くらいの短い式があれば、懇親会を含んだ長丁場のものもあります。日本経団連による「大学卒業予定者・大学院修了予定者等の採用選考に関する企業の倫理憲章」で、「正式な内定日は10月1日とする」と定めてあることで、この日に行う企業が多いと思います。

かつては、「就職協定」なるものがあり、「10月1日会社訪問解禁、11月1日採用選考解禁」などになっていましたが、協定期間を無視して内定を出す協定期間が後を絶たず、1997年1月に「就職協定」は廃止されました。以降、現在まで企業と大学がそれぞれに申し合わせをする形で就職活動の期日を設定しています。日本経団連の「倫理憲章」が企業側の申し合わせですが、採用活動に当たって大学の学事日程を尊重し、卒業・修了学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎むこと、公平・公正で透明な採用の徹底に努め、学生の自由な就職活動を妨げる行為（正式内定日前の誓約書要求など）は一切しないことなどを宣言しています。

さて、10月1日は、人事部にとっては、長い時間をかけて内定を出した学生を迎え入れる感激と責任を感じる一日となります。内定式では、経営者、人事部門の

幹部やスタッフが、一緒に働けることの喜びを伝えつつ、期待することや今後の企業の方針などを伝えます。その後、懇親会や研修を行うこともあります。

最近では、内定式の後の研修を強化する動きもあります。倫理憲章の趣旨より、学業に支障をきたすような学生に大きな負担をかけるものはまずいかもかもしれませんが、ある程度定期的に内定者に課題を出して提出させたり、何度か呼び出して研修したりと、内定者の即戦力化をはかる動きもみられます。ミスマッチの防止にも役立

ちますし、さらには、内定者に採用活動の応援スタッフとして巻き込むことをしている会社もあるようです。

このように、内定式といっても、単なるセレモニーではなくなっています。内定式を迎えるにあたって、行う意味を考えてみてはいかがでしょうか？このような時代の内定式に、トップは内定者にどんなメッセージを送るべきか？どんな研修したらよいか？さらに、懇親会は単なる飲み会でよいのか？等々考えるべきポイントは色々ありそうです。

- 10月 ① 2013年4月新卒採用者の内定式  
② 2013年4月新卒採用者の内定者研修  
③ 2012年4月入社新入社員フォローアップ研修

入社後半年経ったあたりに実施されるケースが多く、新入社員が配属後の自己を振り返り、今後を考えさせるような内容で実施されることが多い。現在の仕事の中で直面している問題点を出させて、ディスカッションをしたり、今後の目標設定などを行ったりする。

- 11月 各階層別研修（10月～2月頃が多い。）

階層別研修は、各階層の社員が自分の階層における役割を認識し、自らの将来を考え、キャリア・ビジョンを見つめていくのに大切な研修であり、次のような研修が一般的である。

- ・中堅社員研修：中堅社員としての役割・使命の認識を図る
- ・新任係長職研修：新任係長として必要なマネジメントの基本を学ぶ
- ・新任課長職研修：課長として必要なマネジメントの基本を再確認
- ・新任部長職研修：部長として必要な問題解決力、対人関係力、戦略思考を養う

- 12月 2014年4月新卒採用選広報活動開始

日本経団連の倫理憲章によると「広報活動については、自社の採用サイトあるいは就職情報会社の運営するサイトで学生の登録を受け付けるプレントリーを起点とし、その開始日を学部3年／修士1年次の12月1日と定める。それ以前は、インターネット等を通じた情報発信以外の活動は行わず、個人情報の取得も行わない。併せて、12月1日より前においては、大学が行う学内セミナー等への参加も自粛することとする。」とされている。

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

内定式は、内定者を理解する貴重な場でもあります。特に懇親会は情報収集のために有効です。内定者同士、人事部や先輩社員との会話の中から、面接では分からな

かった素の部分を味わうことができます。面接の場面ではわからなかった部分を発見し、配属や育成に役立てることもできるかと思えます。

10月1日の内定式はイベントとして終えるのではなく、企業も学生も忙しい中参加する貴重な場を、有効に使うべく、定番のプログラムを見直されてはいかがでしょうか？

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

前頁の行事一覧を参照。

### (2) 人事管理

〈前提〉

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

#### ① 人事異動（定期異動）の業務

発令日の数カ月前から原案を作成し、1ヵ月前には内示を出す会社が多いようです。

#### ② 人事考課の業務

人事担当者は、人事考課表の各

部署への配布および考課後に各部署からの回収（担当者レベル）、全部署の考課結果を取りまとめて最終決裁者に報告する業務（管理職レベル）を行います。

- 10月 ① 定期異動の実施（引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。）  
② 人事考課（4月～9月を対象）の実施
- 11月 冬季賞与の査定
- 12月 考課者訓練の企画検討

## 3. 人事政策・労務管理業務

- 10月 全国労働衛生週間（厚生労働省が10月1日～7日に実施）  
今年度のスローガンは「心とからだの健康チェック みんなで進める健康管理」  
定期健康診断結果報告書の提出
- 11月 冬季賞与準備（夏季と同様）
- 12月 冬季賞与の決定、計算、支給、届け出（夏季と同様）

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 10月 改定された標準報酬月額および厚生年金保険料率の給与への反映  
7月に提出した算定基礎届に基づいて標準報酬月額が決定され、9月分の保険料（10月納付分）が変更される。また、厚生年金保険料率が9月に16.412%から16.766%に引き上げられる（労使折半となるので、給与計算時には8.383%を乗じる）。10月分給与から変更後の保険料を控除する。
- 11月 年末調整準備  
12月に行う年末調整に備えて、11月初旬には従業員に提出してもらう書類等について案内を行う。書類は11月中旬～下旬に回収できるとよいであろう。
- 12月 12月に賞与を支払った場合 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届の提出  
・届出場所：年金事務所  
・提出期限：賞与を支払った日から5日以内  
・年末調整事務

# 労働時間の適正化に向け労使の主体的な取り組みを

## 1. 11月のトピック 厚生労働省のキャンペーン月間に合わせて労働時間管理の点検をしましょう

厚生労働省では、長時間労働やこれに伴う問題の解消を図るため、11月を「労働時間適正化キャンペーン」期間とし、使用者団体・労働組合への協力要請、リーフレットの配布による周知啓発などの取り組みを集中的に実施します。

このキャンペーンで、厚生労働省は、長時間労働の抑制など労働時間の適正化に向け、労使の主体的な取り組みを促すとともに、次の3つの事項について重点的に監督などを実施します。

- (1) 時間外労働協定の適正化などによる時間外・休日労働の削減
- (2) 長時間労働者への医師による面接指導など、労働者の健康管理に関する措置の徹底
- (3) 労働時間の適正な把握の徹底

この機会をとらえて、上記の重点項目に沿って、労働時間管理を点検し、次のような取り組みを検討してはいかがでしょうか。

- (1) 時間外・休日労働の削減策の検討

### 【労働時間関連の制度・体制の整備】

- ・ 残業の事前届け出制の徹底
- ・ ノー残業デーや社内消灯時間の設定
- ・ 人事評価制度の見直し（例：業績評価に「働き方の見直し・労働生産性の向上」等の項目を入れる）
- ・ トップダウンの取り組み（例：経営会議、執行役員による監視）

### 【業務の改善】

- ・ 業務の標準化
  - ・ 社内業務の改善（例：仕事ダイエットなどの全社的取組み）
  - ・ 従業員の教育（例：1週間の仕事の予定表を出させて、実績との差を上司・部下で話し合う）
- (2) 長時間労働者の健康管理に関する措置の徹底
    - ① 健康管理体制の整備・健康診断の実施
      - ・ 産業医、衛生管理者等の選任、衛生委員会等の確実な実施
      - ・ 健康診断、有所見者に対する事後措置の徹底
    - ② 長時間労働者に対する面接指導等の実施
    - ③ 厚生労働省の通達に基づく労

### 労働時間の適正な把握の点検

- ① 始業・終業時刻の確認および記録
  - 労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること。
- ② 始業・終業時刻の確認および記録の原則的な方法
  - 原則として次のいずれかの方法によること。
  - ア 自ら現認することにより確認し、記録すること。
  - イ タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録すること。
- ③ 自己申告制により始業・終業時刻の確認および記録を行う場合は、次の措置を講ずること。

11月 各階層別研修（10月～2月頃が多い。ただし、12月中旬以降2月中旬までの期間は避ける場合が多い。）

階層別研修は、各階層の社員が自分の階層における役割を認識し、自らの将来を考え、キャリア・ビジョンを見つめていくのに大切な研修であり、次のような研修が一般的である。

- ・ 中堅社員研修： 中堅社員としての役割・使命の認識を図る
- ・ 新任係長職研修： 新任係長として必要なマネジメントの基本を学ぶ
- ・ 新任課長職研修： 課長として必要なマネジメントの基本を再確認
- ・ 新任部長職研修： 部長として必要な問題解決力、対人関係力、戦略思考を養う

12月 2014年4月新卒採用広報活動開始

日本経団連の倫理憲章によると「広報活動については、自社の採用サイトあるいは就職情報会社の運営するサイトで学生の登録を受け付けるプレントリーを起点とし、その開始日を学部3年／修士1年次の12月1日と定める。それ以前は、インターネット等を通じた情報発信以外の活動は行わず、個人情報の取得も行わない。併せて、12月1日より前においては、大学が行う学内セミナー等への参加も自粛することとする。」とされている。これを受けて、各企業は次のようなことを行う。

- ・ 会社HPの新卒採用専用画面や採用媒体のHP画面を立ち上げ、希望する学生に情報を入力してもらう。
- ・ 学内説明会（大学内で行われる会社説明会）に参加したり、独自の会社説明会を開催する。

1月 会社説明会開催（面接等選考活動が開始される4月1日に向けて、3月頃まで会社説明会が継続的に実施される）

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

ア 自己申告制を導入する前に、その対象となる労働者に対して、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行

うこと。  
イ 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施すること。

ウ 労働者の労働者の適正な申告を阻害する目的で時間外労働時間数の上限を設定するなどの措置を講じないこと。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

前頁の行事一覧を参照。

### (2) 人事管理

〈前提〉

・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。

・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

11月 冬季賞与の査定  
12月 考課者訓練の企画検討  
1月 考課者訓練の案内（考課者訓練の実施は考課直前の2月頃が多い）  
新たに考課者となる者だけを対象とするのではなく、毎年全考課者を対象に実施するのが望ましい。多くの者が参加できるように前広に案内を出す。

## 3. 人事政策・労務管理業務

11月 冬季賞与準備  
12月 冬季賞与の決定、計算、支給、届け出  
1月 ①要員計画の策定（新年度が始まる前の1月～3月が多い）  
今後数年間の会社の要員計画を策定し、次年度の採用計画を策定する。  
また、各年度の要員計画に基づき、人件費予算（単年度および3カ年程度の予算）を作成する。  
②春闘（春季労使交渉）準備  
交渉の事前準備として、賃金等の動向について、日本経済全体や業界の動向等の情報を収集し、研究しておく。この時期から3月までは世間の動向をしっかりとつかみ、これらも参考にしながら、会社側の原案を取りまとめる一方、（水面下で）労働組合幹部と接触し、組合要求の情報を探しておく。

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

11月 年末調整準備  
12月に行う年末調整に備えて、11月初旬には従業員に提出してもらった書類等について案内を行う。書類は11月中旬～下旬に回収できるとよいであろう。  
12月 ①12月に賞与を支払った場合 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届の提出  
・届出場所：年金事務所  
・提出期限：賞与を支払った日から5日以内  
②年末調整事務  
・年末調整資料回収、計算、還付、追徴処理 ・徴収税額計算  
1月 ①年末調整再計算  
②その他  
・法定調書提出 ・給与支払報告書作成  
・給与所得者の扶養控除申告書準備、受理  
・賃金台帳整理 ・給与支払報告書、特別徴収票の提出  
・勤労者財産形成貯蓄実施状況報告の提出  
・労働者私傷病報告（10月～12月）

## 忘年会をモチベーションアップの契機に

## 1. 12月のトピック 忘年会シーズンをむかえて

(1) リスクマネジメントや  
コンプライアンスを意識  
する

忘年会のような宴会の場で気をつけたいことは、やはりリスクマネジメントやコンプライアンスです。飲酒で万が一のことがあったら、大問題に発展する可能性もあり得ます。無理に飲ませることや、飲み芸、脱ぎ芸、下ネタなどには注意したいところです。

最近、特に注意したいのは、若手社員がTwitterやFacebookなどで写真をアップすることです。あっという間に拡散してとんでもないことになりかねません。

忘年会に参加した従業員が、「忘年会で行われたこの宴会芸は、セクハラではないか？」と疑問を抱き、人事部に相談したところ、問題になるケースも増えているようです。このようなセクハラが疑われる行為は、若手というよりも、むしろ上司・先輩社員に多いように思います。

セクハラ的判断基準は「受けた者が不快に思うか」ということが基本になりますので、行為者側が「まあこれくらいはいいだろう」と思っても通用しません。所属する部署のほとんどのメンバーが参加する忘年会の会場は「職場」とみなされますので、職場のセクシュアルハラスメントの問題との認識を持ち、十分注意しなければなりません。

忘年会シーズン前あるいは最中に、人事部から「忘年会や新年会などの宴会では、過激な一気飲みや宴会（脱ぎ）芸などをせず、マナーを守って節度のある行動をするように」という内容の注意事項をまとめた社内通達等を流すことも必要かと思います。

## (2) 忘年会の幹事を若手社員に任せ、育成の一助にする

忘年会の幹事は、参加人数が多ければ多いほど大変ですが、できるだけ若手社員に任せて、彼らの成長の機会にしましょう。人事部だけでなく、他の部門にも広げていき、社内で共有できたらと思います。

まず、幹事の心得としては、参加者全員に喜んでもらえるように、「参加者はどんな人なのか？」を考えることが必要です。皆、どんなことを考えているのか、何を

楽しみにしているのか、どんな雰囲気好みなのかなどです。それが定まれば、その方向で具体的な手配を進めていきます。

そして、宴会はコミュニケーションの場であり、モチベーションアップにつながるものでもあります。どうすればみんなのコミュニケーションが円滑になるか、みんなのモチベーションが上がるかを考え抜かなくてはなりません。

幹事の一連の思考・行動は、まさに仕事そのものです。宴会の幹事は、若手社員の仕事でありつつも、マネジメントも体験できるのがポイントです。若手人材を育成するうえで、このような「ちょっと上の立場の視点を体感させる」ということは大切だと思います。幹事を任せたら、これらの点に注意しながら適宜手配が進んでいるかどうかを見守りながら、指導していくことが重要です。

## 12月 2014年4月新卒採用選考広報活動開始

日本経団連の倫理憲章によると「広報活動については、自社の採用サイトあるいは就職情報会社の運営するサイトで学生の登録を受け付けるプレントリーを起点とし、その開始日を学部3年/修士1年次の12月1日と定める。それ以前は、インターネット等を通じた情報発信以外の活動は行わず、個人情報の取得も行わない。併せて、12月1日より前においては、大学が行う学内セミナー等への参加も自粛することとする。」とされている。これを受けて、各企業は次のようなことを行う。

- ・会社HPの新卒採用専用画面や採用媒体のHP画面を立ち上げ、希望する学生に情報を入力してもらう。
- ・学内説明会（大学内で行われる会社説明会）に参加したり、独自の会社説明会を開催する。

1月 会社説明会開催（面接等選考活動が開始する4月1日に向けて、3月頃まで会社説明会が継続的に実施される）

2月 会社説明会開催（4月1日に向けて回数が増えていく時期）

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

このように、忘年会のような宴会を単なる飲み会の場に終わらせ

ずに、若手が育つように、職場のモチベーションが上がり、結束が

強くなるように、盛り上げていきましょう。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

前頁の行事一覧を参照。

### (2) 人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設

定する。

- |     |  |
|-----|--|
| 12月 | 考課者訓練の企画検討   |
| 1月  | 考課者訓練の案内（考課者訓練の実施は考課直前の2月頃が多い）<br>新たに考課者となる者だけを対象とするのではなく、毎年全考課者を対象に実施するのが望ましい。多くの者が参加できるように前広に案内を出す。                          |
| 2月  | ① 考課者訓練の実施（できるだけ多くの者が参加できるように回数を増やす努力をする）<br>② 定期異動の準備（各部門長からヒアリングをし、4月1日付の異動案を作成する）<br>③ 人事考課の準備（10月～3月の期間を対象とした人事考課の準備を開始する） |

## 3. 人事政策・労務管理業務

- |     |   |
|-----|---|
| 12月 | 冬季賞与の決定、計算、支給、届け出   |
| 1月  | ① 要員計画の策定（新年度が始まる前の1月～3月が多い）<br>今後数年間の会社の要員計画を策定し、次年度の採用計画を策定する。<br>また、各年度の要員計画に基づき、人件費予算（単年度および3カ年程度の予算）を作成する。<br>② 春闘（春季労使交渉）準備<br>交渉の事前準備として、賃金等の動向について、日本経済全体や業界の動向等の情報を収集し、研究しておく。この時期から3月までは世間の動向をしっかりとつかみ、これらも参考にしながら、会社要求の原案を取りまとめる一方、（水面下で）労働組合幹部と接触し、組合要求の情報を探しておく。 |
| 2月  | 春闘労使交渉開始<br>2月中下旬頃から、（賃金・労働時間などの労働条件に関する）要求書の交換により交渉が始まる。自動車、電機、鉄鋼などの大手製造業が口火を切って交渉し、その年の労働条件の方向性が固まる。その後、大手私鉄や電力会社などの非製造業が交渉に入り、中小企業は大手企業の動向を見ながら対応することになる。  |

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- |     |   |
|-----|---|
| 12月 | ① 12月に賞与を支払った場合 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届の提出<br>・届出場所：年金事務所<br>・提出期限：賞与を支払った日から5日以内<br>② 年末調整事務<br>・年末調整資料回収、計算、還付、追徴処理<br>・徴収税額計算                   |
| 1月  | ① 年末調整再計算<br>② その他<br>・法定調書提出<br>・給与支払報告書作成<br>・給与所得者の扶養控除申告書準備、受理<br>・賃金台帳整理<br>・給与支払報告書、特別徴収票の提出<br>・勤労者財産形成貯蓄実施状況報告の提出<br>・労働者死傷病報告（10月～12月） |
| 2月  | ① 新入社員受け入れ準備作業開始<br>・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡<br>② 確定申告開始（2月中旬～3月中旬）  |

# 仕事のイメージがわくような情報の提供を

## 1. 1月のトピック 内定者フォローと新入社員導入研修準備

人事部の業務は、年の前半に、新入社員の受入れ（入社式、新入社員導入研修等）、新卒採用活動、春闘労使交渉、人事考課、人事異動等実施時期がはっきりしているイベントが集中します。年が明けると、これらの準備をスタートさせなければならず、年末忘年会等で浮ついた空気が一変し、新年早々から忙しい日々を送ることになります。

### (1) 入社直前期の内定者フォロー

内定者が入社するまでの期間、何らかの面倒を見るという意味での内定者フォローは、以前からありましたが、教育は入社してから行うものと考えられていたので、基本的には内定辞退者を出さないためのフォローという位置づけだったと思います。

現在のようなきめ細かな内定者フォローが意識されるようになったのは、2000年代に入ってからで、内々定の早期化やインターネットの普及、学生の意識変化など、新卒採用を成功させるためには、十分な内定者フォローが不可欠だと考えられるようになってきました。そして、2000年代後半に入ると、内定者フォローから新入社員研修・育成へと続く流れをシームレスなものにとらえる考え方も出てきました。

正式な内定式を経ることで、学生の入社への意思は固まっていま

す。その後は、入社後しっかりと働いていけるのだろうかという、社会人になることへの不安が募ってきます。12月～1月頃の内定者フォローでは、社会人としての基礎やビジネスマナーなどの入社前教育が大きな意味を持ち、すでに働いている若手先輩社員の生の声を聞かせるのも効果的かと思えます。いずれにしても、具体的に仕事のイメージがわくような、情報や研修を提供することが重要になる時期です。

目の前に入社が迫ってくると、辞退者を出さないためというよりも、入社後の新入社員導入研修にスムーズにつながるためのものが中心となってきます。それによって、内定者の緊張感をよい意味での集中に変えていく時期ともいえるでしょう。

### (2) 新入社員導入研修の準備

まず、内定者フォローから新入社員導入研修へ続く流れを意識しながら、研修プログラムを設計していきます。新入社員研修は、全社的なものは入社後2週間～1ヵ月程度で行われ、その後は配属先の部門等で2～3ヵ月程度行われるパターンが多いようです。長いところでは、新入社員研修に1年間かけてじっくり育てるという会社もあります。

人事部としては、入社後2週間～1ヵ月程度実施する全社的な導

入研修を担当することになります。その内容は、社会人としての心構え、ビジネスマナーをはじめ会社組織や就業規則の説明、各事業部の説明、自社の製品・サービスの説明および工場等の現場見学などを行っているケースが多いようです。最近では、大学卒の基礎学力低下等により、導入研修の期間が長期化する傾向にあります。

この時期に準備しなければならないものは、研修プログラムの設計やそれに伴う研修会場の確保、講師の選定（外部の場合は業者や講師との打合せ）などがあります。通常4月1日に行われる入社式の手配とあわせて、早めに準備を進める必要があります。

なお、入社式の準備としては、会場の設定と予約、会場レイアウトの検討、案内状送付先のリストアップと案内状の発送、社長祝辞文案の作成などがあります。

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

《2014年4月新卒採用選考活動》

- 1～3月 会社説明会開催（面接等選考活動を開始する4月1日に向けて、3月頃まで会社説明会が実施される）
- 3月 会社説明会開催に加えて、エントリーシート受付や4月1日以降の面接等選考活動に向けての準備（選考方法・スケジュールの確認、面接官や面接場所の確保等）

《社員教育》

- 1～3月 内定者フォロー  
新入社員導入研修準備（入社式の手配も含む）

### (2) 人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- 1月 考課者訓練の案内（考課者訓練の実施は考課直前の2月頃が多い）  
新たに考課者となる者だけを対象とするのではなく、毎年全考課者を対象に実施するのが望ましい。多くの者が参加できるように前広に案内を出す。
- 2月 ①考課者訓練の実施（できるだけ多くの者が参加できるように回数を増やす努力をする）  
②定期異動の準備（各部門長からヒアリングをし、4月1日付の異動案を作成する）  
③人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の準備開始
- 3月 ①定期異動の内示（役員会での承認等手続を経て、部門長経由で本人へ内示する）  
②人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の準備

## 3. 人事政策・労務管理業務

- 1月 ①要員計画の策定（新年度が始まる前の1月～3月が多い）  
今後数年間の会社の要員計画を策定し、次年度の採用計画を策定する。  
また、各年度の要員計画に基づき、人件費予算（単年度および3ヵ年程度の予算）を作成する。  
②春闘（春季労使交渉）準備  
交渉の事前準備として、賃金等の動向について、日本経済全体や業界の動向等の情報を収集し、研究しておく。この時期から3月までは世間の動向をしっかりとつかみ、これらも参考にしながら、会社要求の原案を取りまとめる一方、（水面下で）労働組合幹部と接触し、組合要求の情報を探しておく。
- 2～3月 春闘労使交渉  
2月中下旬頃から、（賃金・労働時間などの労働条件に関する）要求書の交換により交渉が始まる。自動車、電機、鉄鋼などの大手製造業が口火を切って交渉し、その年の労働条件の方向性が固まる。その後、大手私鉄や電力会社などの非製造業が交渉に入り、中小企業は大手企業の動向を見ながら対応することになる。最も早い大手製造業の回答期限は通常3月中旬に設定され、その回答指定日に向けて、労使交渉が続けられる。断続的な交渉の結果、回答指定日までに賃上げや賞与額等が決定し、春闘が妥結する。妥結方向とならず、ストライキを構えるケースは減少している。妥結後は、妥結内容に基づき労働協約および付属協定書が締結されることになる。

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 1月 ①年末調整再計算  
②その他  
・法定調書提出 ・給与支払報告書作成  
・給与所得者の扶養控除申告書準備、受理  
・賃金台帳整理 ・給与支払報告書、特別徴収票の提出  
・勤労者財産形成貯蓄実施状況報告の提出  
・労働者私傷病報告（10月～12月）
- 2月 ①新入社員受け入れ準備作業開始  
・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡  
②確定申告開始（2月中旬～3月中旬）
- 3月 新入社員受け入れ準備  
・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡

# 大手企業の交渉状況を把握しながら自社交渉を

## 1. 2月のトピック 春闘の準備は情報収集から

春闘とは、毎年2月中下旬から行われる賃金の引上げや労働時間の短縮等労働条件の改善を要求する労働運動で、春季生活闘争、春季闘争、春季労使交渉等ともいわれています。

まず、2月中旬に自動車、電機、鉄鋼などの大手製造業が口火を切って交渉し、3月中旬頃に妥結し、その年の賃上げ・労働条件の方向性が固まります。

この後、鉄道や電力会社などの非製造業が交渉に入り、いわゆる大手企業の春闘が終了します。さらにこの後、中小企業の労働条件の改善交渉が行われ、おおよそ3月中にはその年の春闘が終了します。

春闘の結果、各企業と労働組合間で妥結した平均の賃金引上げ率が春闘賃上げ率です。通常採用されている春闘賃上げ率の数値は、厚生労働省が発表している「民間

主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」における賃上げ率で、その他、速報として日本経団連が発表している「春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果」や「春季労使交渉・中小企業業種別回答一覧」などが利用されます。2月は、このような速報や新聞等マスコミの情報を通して、大手製造業の交渉状況を掴みながら、自社の交渉を進めることになります。

多くの日本企業では所定内給与の改定は春闘の結果を受けて、年度単位で実施され、所定外手当や賞与の計算も所定内給与を基礎に計算されるので春闘賃上げ率は各年度の賃金の動向に大きな影響を及ぼしてきました。

最近では、年俸制や業績連動型賞与を採用する企業が増加し、各従業員への給与についても年功序列型で個人差の少ない賃金体系から個人の業績に応じて賃金格差を拡

大させる方向に変化しているため、春闘賃上げ率が日本全体の雇ユーザー所得の動向を示す指標としての役割もかつてに比べて低下しています。

平成23年6月30日現在における単一労働組合の労働組合数は2万6,052組合、労働組合員数は約996万人で、前年に比べて、労働組合数は315組合の減(1.2%減)、労働組合員数は9万3,000人の減(0.9%減)となりました。これに伴う平成23年の推定組織率は、18.4%で、以前と比べ若干持ち直したものの、長期低落傾向が続いています。

### \*参考

- ① 定期昇給(定昇)：年齢や勤続年数を重ねるごとに賃金の一定額が自動的に増える仕組みのこと。
- ② ベースアップ(ベア)：定期昇給に上積みされる賃金水準全体の底上げをいう。賃金の引上げは定期昇給とベースアップで構成されている。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

#### 《2014年4月新卒採用選考活動》

- 2~3月 会社説明会開催(面接等選考活動を開始する4月1日に向けて、3月頃まで会社説明会が実施される)
- 3月 会社説明会開催に加えて、エントリーシート受付や4月1日以降の面接等選考活動に向けての準備(選考方法・スケジュールの確認、面接官や面接場所の確保等)
- 4月 面接等選考活動(4月1日から実施)  
内々定出し開始

#### 《社員教育》

- 2~3月 内定者フォロー  
新入社員導入研修準備(入社式の手配も含む)
- 4月 新入社員入社に関する業務
  - ① 入社式(4月1日。3月中に実施する会社もある。)
    - ・会場の設営と予約、会場レイアウトの検討
    - ・案内状送付先リストのリストアップと送付

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

- ・社長祝辞文案の作成
- ② 新入社員導入研修（入社式に続いて2週間程度）  
全社的に実施する導入研修は入社後2週間程度の期間で行われ、ビジネスマナーをはじめ会社組織や就業規則の説明、各事業部の説明、自社の製品・サービスの説明および工場等の現場見学などを行っているケースが多い。最近は基礎学力の低下等を背景に配属前の導入研修の期間が長期化する傾向にある。

## （2）人事管理

### ＜前提＞

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- |    |  |
|----|--|
| 2月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 考課者訓練の実施（できるだけ多くの者が参加できるように回数を増やす努力をする）</li> <li>② 定期異動の準備（各部門長からヒアリングをし、4月1日付の異動案を作成する）</li> <li>③ 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の準備開始</li> </ul>   |
| 3月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 定期異動の内示（役員会での承認等手続きを経て、部門長経由本人へ内示する）</li> <li>② 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の準備</li> </ul>   |
| 4月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 定期異動の実施（転勤の場合は引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。）</li> <li>② 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の実施</li> <li>③ 昇格・昇給（年1回4月に実施されることが多い。考課結果の取りまとめが5月以降となり、昇格・昇給の決定が遅れる場合、4月に遡って実施されることが多い。）</li> </ul> |

## 3. 人事政策・労務管理業務

- |      |   |
|------|---|
| 2～3月 | <p>春闘労使交渉<br/>2月中下旬頃から、（賃金・労働時間などの労働条件に関する）要求書の交換により交渉が始まる。自動車、電機、鉄鋼などの大手製造業が口火を切って交渉し、その年の労働条件の方向性が固まる。その後、大手私鉄や電力会社などの非製造業が交渉に入り、中小企業は大手企業の動向を見ながら対応することになる。トップバッターの大手製造業の回答期限は通常3月中旬に設定され、その回答指定日に向けて、労使交渉が続けられる。断続的な交渉の結果、回答指定日までに賃上げや賞与額等が決定し、春闘が妥結する。妥結方向とならず、ストライキを構えるケースは減少している。妥結後は、妥結内容に基づき労働協約および付属協定書が締結されることになる。</p> |
| 4月   | <p>規則、規程、協定の締結、更新および届出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 就業規則改定、届出<br/>就業規則改定案を作成して労働組合等従業員の代表の意見を聴取し、労働基準監督署に届け出て、従業員に周知する。</li> <li>② 三六協定の更新、届出<br/>法定の労働時間を超えて労働させる場合、または法定の休日に労働させる場合には、あらかじめ労使で書面による協定を締結し、これを所轄の労働基準監督署に届け出る。</li> </ul>  |

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- |    |  |
|----|--|
| 2月 | <p>新入社員受入れ準備作業開始<br/>・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡確定申告開始（2月中旬～3月中旬）</p>  |
| 3月 | <p>新入社員受入れ準備<br/>・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡</p>   |
| 4月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 新入社員の社会保険・労働保険加入手続き<br/>・社会保険の手続き<br/>健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届／標準報酬の決定被扶養者の認定手続き<br/>・労働保険の手続き<br/>雇用保険被保険者資格取得届</li> <li>② その他<br/>・労働者名簿、賃金台帳の作成<br/>・給与支払報告書に係る給与取得者の異動届 ・最低賃金適用報告<br/>・預金管理状況報告 ・労働者死傷病報告（1月～3月）</li> </ul> |

# 各部門と意見交換しながら異動案を作成

## 1. 3月のトピック 人事異動

### (1) 細心の注意を払う人事異動業務

多くの会社では、新入社員が入社する4月に定期異動を実施し、その内示を3月に行います。この時期になると、人事部は大変な神経を使います。人事異動は、対象となる個々の社員のキャリアに直接関係していることもあり、担当する人事部にとって非常に重い仕事です。

人事部は、最後の最後まで、絶対に間違いがないよう細心の注意を払います。限られた時間の中で一つのミスも許されないという極限状態の中での業務となります。

管理職のポストの数や部・課の定員はあらかじめ決まっていますので、一人の異動が生じるとその後任を配置しなければなりません。定期異動では、次々と玉突きが生じて、芋づる式に異動が発生することもしばしばです。

さらに、昇格や降格、組織変更が絡むこともあり、複雑なパズルを解くような作業が発生します。途中で一つ狂うと、それまで順調にいていたパズルはまた一からやり直しということもあります。

### (2) 人事異動の業務の流れ

人事異動は、まず、各部門が誰を転出させてどういう人材を転入させたいかの原案を人事部に提出することから始まります。人事部は、一つの部署に長く滞留している人のリスト（候補者リスト）を渡します。人事部は、それらをもとに各部門と意見交換をしながら異動案を固めていきます。

その前の段階で、毎年社員に自己申告書を提出させ、異動先の希望を聞く会社もあります。

さらに進んでF A制度を導入し自ら異動先を選択するしくみを導入する会社も出てきました（しかし、運用面で難しさがあるためか

広く普及するまでには至っていないようです）。

### (3) 人事異動に関わる問題点

部門の中には、できる人材を自らの部門に抱え込みたがるケースも少なくないのですが、彼ら本人の可能性の芽を摘むことになることに配慮すべきかと思います。一方で、部門できちんと育成したかどうかは顧みず、「われわれと合わない部下」「仕事ができない部下」をやたら転出させたがる部門もあります。

人員削減の折、職場に余裕がなくなっていることは理解できますが、安易な「囲い込み」や「放出」に走るのではなく、与えられたメンバーで最大のアウトプットを出しつつ、社員のキャリアを支援する努力をしてほしいと願う人事部は少なくありません。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

#### 《2014年4月新卒採用選考活動》

- 3月 会社説明会開催  
エントリーシート受付や4月1日以降の面接等選考活動に向けての準備（選考方法・スケジュールの確認、面接官や面接場所の確保等）
- 4月 面接等選考活動（4月1日から実施）  
内々定出し開始
- 5月 内々定出し  
内々定者懇親会等内々定者フォロー

#### 《社員教育》

- 3月 ① 内定者フォロー（2013年新卒採用予定者）  
② 入社式および新入社員導入研修の準備
- 4月 ① 入社式（4月1日。3月中に実施する会社もある。）  
② 新入社員導入研修（入社式に続いて2週間程度）  
全社的に実施する導入研修は、ビジネスマナー、会社組織や就業規則の説明、各事業部の説明、自社の製品・

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

サービスの説明および工場等の現場見学などを行っているケースが多いようです。最近では基礎学力の低下等を背景に配属前の導入研修の期間が長期化する傾向にあります。

5月 OJTリーダー（指導員）研修  
OJTリーダーには、新入社員の配属の職場から入社3～4年目あたりの社員を任命するケースが多いようですが、彼らにも教える側としてのマインドやスキルを身につけてもらって、学ぶ側との一体感をもたせるために研修を実施するケースが増えています。

## （2）人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- 3月 ① 定期異動の内示（役員会での承認等手続きを経て、部門長経由本人へ内示する）  
② 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の準備
- 4月 ① 定期異動の実施（転勤の場合は引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。）  
② 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の実施  
③ 昇格・昇給（年1回4月に実施されることが多い。考課結果の取り纏めが5月以降となり、昇格・昇給の決定が遅れる場合、4月に遡って実施されることが多い。）
- 5月 ① 夏季賞与の査定

## 3. 人事政策・労務管理業務

- 3月 春闘労使交渉  
2月中下旬頃から、（賃金・労働時間などの労働条件に関する）要求書の提出により交渉が始まる。自動車、電機、鉄鋼などの大手製造業が口火を切って交渉し、その年の労働条件の方向性が固まる。その後、大手私鉄や電力会社などの非製造業が交渉に入り、中小企業は大手企業の動向を見ながら対応することになる。  
トップバッターの大手製造業の回答期限は通常3月中旬に設定され、その回答指定日に向けて、労使交渉が続けられる。断続的な交渉の結果、回答指定日までに賃上げや賞与額等が決定し、春闘が妥結する。妥結方向とならず、ストライキを構えるケースは減少している。妥結後は、妥結内容に基づき労働協約および付属協定書が締結されることになる。
- 4月 規則、規程、協定の締結、更新および届出  
① 就業規則改定、届出  
就業規則改定案を作成して労働組合または従業員の代表の意見を聴取し、労働基準監督署に届け出て、従業員に周知します。  
② 三六協定の更新、届出  
法定の労働時間を超えて労働させる場合、または法定の休日に労働させる場合には、あらかじめ労使で書面による協定を締結し、これを所轄の労働基準監督署に届け出ます。
- 5月 夏季賞与の準備  
賞与計算の手順を確認し、実際の計算のときにスムーズに事務が運ぶように事前準備します。  
・賞与算定期間の確認 ・賞与支給資格がある従業員の確定 ・賞与査定の実施 ・勤怠データの確認

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 3月 新入社員受入れ準備  
・入社に当たっての連絡事項、入社までに用意する書類等の連絡
- 4月 ① 新入社員の社会保険・労働保険加入手続き  
・社会保険の手続き  
健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届／標準報酬の決定被扶養者の認定手続き  
・労働保険の手続き 雇用保険被保険者資格取得届  
② その他  
・労働者名簿、賃金台帳の作成 ・給与支払報告書に係る給与取得者の異動届 ・最低賃金適用報告 ・預金管理状況報告 ・労働者死傷病報告（1月～3月）
- 5月 ① 労働保険の年度更新の手続きの準備  
② その他  
・個人住民税の特別徴収年度更新準備 ・所得税更正請求書の提出  
・個人住民税年度更新作業 ・障害者雇用納付金申告書の提出

# 要員体制の整備とスケジュールの検討を

## 1. 4月のトピック 繁忙期のピーク・マネジメント

### (1) 新入社員研修と新卒採用

4月は、人事部が1年で最も忙しく、猫の手も借りたい1ヵ月となります。

まず、入社式や新入社員研修など新入社員を迎え入れるための業務が4月1日に始まり、同時に、新卒採用の選考業務も4月1日に採用面接が開始されます。これに、人事考課、昇格、異動等の人事管理業務が加わると、人事部員の負荷もかなり大きいものになってきます。

これらの仕事は、いずれも時期をずらすことが難しいものです。採用チーム、教育チーム、人事チーム等に担当が分かれていて、それなりの人員数を確保できている人事部でなければ、4月は絶対的な要員不足に陥ることになるでしょう。

そういった事態に対処するために、部内の他業務（人事政策、労務管理、福利厚生等）の担当者が、自らの担当業務をこなしつつも、面接官となって採用業務を手伝う

ようにすれば、何とか4月の超繁忙期を乗り切れると思います。

そのためには、3月のうちから、人事部内の担当チーム同士の横の連絡を密にし、お互いのチーム員を融通し合えるような態勢を整えておくことが必要です。

また、閑散期に参加したセミナーや勉強会を通じて人脈を構築しておき、4月のような繁忙期に実務の相談ができるようにしておくとう有益です。

### (2) 急がないものは後回しにする

新卒採用や新入社員研修のような時期が決まっている業務は仕方ありませんが、そうではないと思われる業務については、なぜこの時期に行うのかをあらためて考えてみます。その結果、どうしてもこの時期に行わなければならないものとそうでないものを分類し、急がないものは後回しにすることを検討します。

一般に、人事関連業務が集中するのは、1年の前半（1月～6月）、とりわけ4月であり、そこ

で実施している業務やイベントの中で、緊急性の低いものは他の時期へ移動し、少しでも年間を通じて業務を平準化することを検討することが必要です。

### (3) 急な出来事への対応のためバックアップ体制を敷いておく

4月のような繁忙期にスケジュールを確実に維持するためには、担当者が思わぬ出来事への対応に時間をとられ、旬の業務を予定どおりに遂行できない事態を避けなければなりません。

そこで、管理部門の人員削減の中で、なかなか難しいでしょうが、（定年再雇用者を活用するなどして）どのチームにも属さない人事部付の人を確保できればよいと思います。

通常時には若手社員の業務指導などをしてもらい、慶弔関連（特に弔事などで葬儀に参列する場合）や何らかのアクシデント発生時に対応できるようにしておくとうよいでしょう。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

《2014年4月新卒採用選考活動》

4月 面接等選考活動（4月1日から実施）

内々定出し開始

5月 内々定出し

5月～6月 内々定者懇親会等内々定者フォロー

《社員教育》

4月 新入社員入社に関する業務

① 入社式（4月1日。3月中に実施する会社もある。）

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

- ・会場の設営と予約、会場レイアウトの検討
  - ・社内状送付先リストのリストアップと送付
  - ・社長祝辞文案の作成
  - ② 新入社員導入研修（入社に続いて2週間程度）  
全社的に実施する導入研修は入社後2週間程度の期間で行われ、ビジネスマナーをはじめ会社組織や就業規則の説明、各事業部の説明、自社の製品・サービスの説明および工場等の現場見学などを行っているケースが多いようです。最近では基礎学力の低下等を背景に配属前の導入研修の期間が長期化する傾向にあります。
- 5月～6月 OJTリーダー（指導員）研修  
OJTリーダーには、新入社員の配属の職場から入社3～4年目あたりの社員を任命するケースが多いようですが、彼らにも教える側としてのマインドやスキルを身につけてもらって、学ぶ側との一体感をもたせるために研修を実施するケースが増えています。

## （2）人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- 4月 ① 定期異動の実施（転勤の場合は引越しや社宅の手配等のオペレーション業務が生ずる。海外転勤の場合は、渡航手続き等の業務も加わる。）  
② 人事考課（下期10月～3月および通期4月～3月を対象）の実施  
③ 昇格・昇給（年1回4月に実施されることが多い。考課結果の取りまとめが5月以降となり、昇格・昇給の決定が遅れる場合、4月に遡って実施されることが多い。）
- 5月～6月 夏季賞与の査定

## 3. 人事政策・労務管理業務

- 4月 規則、規程、協定の締結、更新および届出
- ① 就業規則改定、届出  
就業規則改定案を作成して労働組合等従業員の代表の意見を聴取し、労働基準監督署に届け出て、従業員に周知します。
  - ② 三六協定の更新、届出  
法定の労働時間を超えて労働させる場合、または法定の休日に労働させる場合には、あらかじめ労使で書面による協定を締結し、これを所轄の労働基準監督署に届け出ます。
- 5月 夏季賞与の準備
- ・賞与計算の手順を確認し、実際の計算のときにスムーズに事務が運ぶように事前準備します。
  - ・賞与算定期間の確認
  - ・賞与支給資格がある従業員の確定
  - ・賞与査定の実施
  - ・勤怠データの確認

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 4月 ① 新入社員の社会保険・労働保険加入手続き
- ・社会保険の手続き  
健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届／標準報酬の決定被扶養者の認定手続き
  - ・労働保険の手続き  
雇用保険被保険者資格取得届
  - ② その他  
・労働者名簿、賃金台帳の作成
  - ・給与支払報告書に係る給与取得者の異動届
  - ・最低賃金適用報告
  - ・預金管理状況報告
  - ・労働者死傷病報告（1月～3月）
- 5月 ① 労働保険の年度更新の手続きの準備
- ② その他  
・個人住民税の特別徴収年度更新準備
  - ・所得税更正請求書の提出
  - ・個人住民税年度更新作業
  - ・障害者雇用納付金申告書の提出
- 6月 ① 労働保険の年度更新の手続き
- ② 賞与支給に関連する手続き  
賞与支給日から5日以内に「健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届」を所轄年金事務所に提出します。
  - ③ 住民税の徴収手続き

# 人事考課制度のリフォームでシンプル化を

## 1. 5月のトピック 人事考課

### (1) 人事考課の運用の大変さ

5月は、人事考課の取りまとめの時期に当たる人事部も多いのではないかと思います。人事部では、各部門から上がってきた考課結果を集計し、評価委員会（多くの場合、代表取締役や人事担当役員、人事部長などで構成される）における検討資料にまとめ上げる作業を担当します。

人事考課の業務では、限られた時間の中で、いかに効率的に進めていくかがポイントになります。期限内にきちんと考課を終わらせる部署ばかりでなく、締切を守れない部署もあります。すべてが出そろうまで、遅れている部署に対する追い回しに苦労している人事担当者も多いのではないかと思います。

筆者が勤務していた会社では、以前は紙での受け渡しやエクセルファイルの考課表をメールに添付してやりとりをしていましたが、人事部としてもどこまで進んでいるのかが把握できず、考課の最終期限を前にイライラし通してました。そこで、数年前にWEBシステムを導入して、被考課者の自己評価から1次～最終考課まで画面に入力し、一元管理できるようにしました。

WEBシステムを導入後は、人事部の取りまとめがスムーズになるだけでなく、各部門の入力作業

の負担も軽減され、非常に効果を発揮しています。

### (2) 人事考課制度のリフォームの重要性

人事考課の業務は、このような運用だけでなく、制度の改善に関するものもあります。すべての社員が公平性、公正性、納得性を感じる制度の設計は困難でしょうが、それに近づける努力を続ける必要があります。

人事考課制度の成功と失敗を分かつのは、考課者である上司がどのくらい制度を熟知し、それに基づき積極的にふるまっているからです。確かに、管理職にとって人事考課は面倒なものですが、やはり、人材の評価は重要かつ不可欠な仕事です。

そういったこともあって、人事考課は複雑で面倒なものではなく、シンプルにしておくことが必要ですが、年功序列制度からの移行期に経過措置を設ける場合や、より公平な制度を追求しようとする、どうしても複雑な制度になってしまう。当初はシンプルなものをめざしていたはずなのに、気がつくと結構複雑なものになってしまうこともありますので、注意が必要です。

人事考課制度は永遠の制度ではありませんので、毎年度の微調整と3～4年おきぐらいのリフォームが必要です。そのためにも、人事部は常に社員の意見や疑問の収

集を怠らないようにしておきたいものです。

人事考課制度のリフォームで重要なことは、できるかぎりシンプルなものとしつつ、考課プロセスの透明性と評価基準の公平性をどう再構築できるかにあります。再構築の手法として、プロセスの透明性を高める観点からは、次のようなものが考えられます。

#### ① 目標管理の達成度評価の透明性を高める職場ミーティング

目標管理による達成度評価の納得度を高めるための手法として、職場ミーティングを活用して目標管理を職場（課）単位で実施するものがあります。管理職が作成した組織目標をもとに、メンバーはそれらの目標に対してどんな役割を担うのか、全員でミーティングを通して決めていきます。個人の役割が決まれば、今度はそれをもとに個人目標を落とし込みます。そうすることによって、組織目標から個人目標へ目標が連鎖し、メンバー間の役割分担もはっきりするので、納得性の高い目標設定が可能となります。

中間期に振り返りミーティング、期末に評価ミーティングを順次実施していきます。チームミーティングを重ねて実施することによって相互信頼関係が構築されていきます。

#### ② 上司の部下に対する説明責任の徹底

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

人事考課や昇格昇給システムでは、上司の評価が大きな要素になっています。人事異動もそれに基づいて行われています。

そのため、人事部では、人事考課者の訓練などを実施します。しかし、通り一遍の訓練をしても、職場では、考課者への不満は消え

ません。

人事考課者の水準を高める早道は、上司が部下に明確に簡潔に考課の根拠を説明できる修練を積み重ねることにつきます。この修練とは、ある意味では管理職のコミュニケーション能力の向上を目指すものです。

「誰が、いつ、どこで、何を、なぜ、どのように」というように、5W + 1Hを明確にした構成、「だから、こういう働き方、こういう業務学習を」というように簡潔かつ具体的対処方法を示せれば、かなり上質な人事考課者となります。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

《2014年4月新卒採用選考活動》

5月 面接等選考活動（4月1日から実施、4月中下旬あたりから内々定出し）

5月～7月 内々定者懇親会等内々定者フォロー

《社員教育》

5月～6月 OJTリーダー（指導員）研修

OJTリーダーには、新入社員の配属の職場から入社3～4年目あたりの社員を任命するケースが多いようですが、彼らにも教える側としてのマインドやスキルを身につけてもらって、学ぶ側との一体感をもたせるために研修を実施するケースが増えています。

7月 個人面談や懇親会等新入社員のフォロー

### (2) 人事管理

《前提》

・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10

月～3月とする。

・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

5月～6月 夏季賞与の査定  
7月 定期異動や人事考課の準備

## 3. 人事政策・労務管理業務

5月 夏季賞与の準備

賞与計算の手順を確認し、実際の計算のときにスムーズに事務が運ぶように事前準備します。

・賞与算定期間の確認 ・賞与支給資格がある従業員の確定 ・賞与査定の実施 ・勤怠データの確認

6～7月 夏季賞与の決定、計算、支給および届出

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

5月 ①労働保険の年度更新の手続きの準備（保険料の確定・概算額の納付）  
②その他

・個人住民税の特別徴収年度更新準備・所得税更正請求書の提出  
・個人住民税年度更新作業  
・障害者雇用納付金申告書の提出

6月 ①労働保険の年度更新の手続き「労働保険概算・確定保険料／石綿健康被害救済法一般拠出金申告書」（6月1日～7月10日）

②賞与支給に関連する手続き「健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届」（賞与支給日から5日以内）

③住民税の徴収手続き

7月 ①社会保険手続き「被保険者報酬月額算定基礎届（定時決定）」（7月1日～10日）

②その他

・特例による源泉徴収税の納付（1月～6月分）  
・労働者死傷病報告（4月～6月）  
・障害者雇用状況報告書提出・高年齢者雇用状況報告書提出

# 支給日在籍の規定あれば退職者に注意を

## 1. 6月のトピック 賞与

### (1) 賞与の決定方法の変化

6月は、多くの会社で賞与が支給されます。賞与は、法律で支給が義務づけられているものではありませんが、通達では、「定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないものをいう」とされています。

支給額があらかじめ確定されていないということは、支給額が増減したり、不支給もあり得るということです。賞与は予め支給額を約束している賃金と違って、支給の有無や支給する場合の金額は、原則として企業が自由に決定することができます。

ただし、労働組合のある会社では、労使交渉において支給額が決定されます。かつて筆者が人事担当者として勤務していた1990年代半ばまでは、春闘が終わり、一息ついた5月～6月に賞与(一時金)の交渉が行われていました。現在では、春闘において労働組合から賃上げとともに賞与(一時金)

についても要求が出され、同じ時期に妥結し、支給額が決定されるようになりました。

また、一部の会社では、成果主義の導入に伴い、業績連動型賞与に移行し、会社業績と個人業績等に連動する形で、賞与額が決定されるようになりました。このような会社では、会社の業績額(決算数字)や個人の考課結果等によって自動的に賞与の額が決定されることになります。

6月は、賞与額をめぐる労使交渉の季節でしたが、現在はそのような色合いは薄れてきており、比較的平穏な季節に様変わりしているように感じます。

### (2) 支給日在籍要件と退職者の関係

一般的に賞与は、支給対象期間を設定して、その期間に対して支給するのですが、このときに問題になりやすいのが、賞与の支給対象期間の全部または一部を勤務していて、賞与の支給日の前に退職する社員に、賞与を支給しないという取扱いが有効かどうかです。

就業規則(賃金規程)に「賞与の支給対象者は支給日現在在籍している従業員に限る」というように、賞与の支給日に在籍していることを条件としている場合は不支給とすることができます。

一方、就業規則(賃金規程)に支給日に在籍していることを条件とする規定がない場合は、これまでの慣行が重視され、不支給とする取扱いが認められるケースもあります。しかし、規定がないとトラブルの原因となりますので、支給日在籍の条件を規定しておくことが必要です。

筆者が知る限り、支給日在籍要件の規定を置いている会社は多いと思います。このような会社では、自己都合退職を考えている社員は、賞与支給日まで在職し、賞与をもらってから退職するパターンが多いようです。

また、6月は、多くの会社で株主総会が行われ、取締役の異動に伴う幹部社員の異動のある時期もあり、社員の退職や異動に関する手続きの担当者も多忙な時期となっているようです。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

《2014年4月新卒採用選考活動》

6月 面接等選考活動(4月1日から実施、4月中下旬あたりから内々定出し。大手を中心に、実質終了している会社もある。中小企業は6月あたりに開始するところも多い。)

6月～8月 内々定者懇親会等内々定者フォロー

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

《社員教育》

- 6月 ① OJTリーダー（指導員）研修  
OJTリーダーには、新入社員の配属の職場から入社3～4年目あたりの社員を任命するケースが多いが、彼らにも教える側としてのマインドやスキルを身につけてもらって、学ぶ側との一体感をもちさせるために研修を実施するケースが増えている。
- ② 各階層別研修  
秋に実施するケースが多いが、4月の繁忙期が終わり、夏休みシーズンが始まる7月までの時期に行う会社も比較的多い。  
階層別研修は、各階層の社員が自分の階層における役割を認識し、自らの将来を考え、キャリア・ビジョンを見つめていくのに大切な研修であり、次のような研修が一般的である。
- ・中堅社員研修：中堅社員としての役割・使命の認識を図る
  - ・新任係長職研修：新任係長として必要なマネジメントの基本を学ぶ
  - ・新任課長職研修：課長として必要なマネジメントの基本を再確認する
  - ・新任部長職研修：部長として必要な問題解決力、対人関係力、戦略思考を養う
- 7月～8月 個人面談や懇親会等新入社員のフォロー  
新入社員の現場での実務は、基本的に所属上長やOJTリーダーの指導によるが、人事部としても引き続き新入社員の様子をフォローしておきたい。日頃の悩みを直属の上司・先輩には言えなくても、採用面接時から知っている人事担当者なら相談できるかもしれない。メンタルヘルスの悪化を防ぎ、早期離職を防ぐためにも、彼らのケアを心がけたい。

(2) 人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- 6月～8月 ① 定期異動や人事考課の準備  
各部門長からヒアリングをし、それをもとにして異動案作成の準備をする。
- ② 各事業所（支店・支社、営業所等）訪問  
本社人事部の中には、閑散期を利用して、地方や海外の事業所を訪問している会社もある。普段は、電話やメールだけのやり取りになっているので、情報が不足がちとなっている。地方の現場やそこで働く社員の状況をしっかりと直に把握するのも人事部の役割である。海外に拠点のある会社は、現地の治安状況等の調査も兼ねて、年に一度は各駐在地を回りたい。

3. 人事政策・労務管理業務

- 6～8月 夏季賞与の決定、計算、支給および届出  
多くの会社は6月～7月に夏季賞与を支給する。支給日から5日以内に「健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届」を所轄年金事務所に提出する。

4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 6月 ① 労働保険の年度更新の手続き「労働保険概算・確定保険料／石綿健康被害救済法一般拠出金申告書」（6月1日～7月10日）  
② 住民税の徴収手続き  
③ その他  
・障害者雇用状況報告書提出（6月1日～7月15日）  
・高齢者雇用状況報告書提出（6月1日～7月15日）
- 7月 ① 社会保険手続き「被保険者報酬月額算定基礎届（定時決定）」（7月1日～10日）  
② 社会保険手続き「被保険者報酬月額変更届（随時改定）」（4月に昇給で随時改定に該当すると7月から標準報酬が改定。変更後の保険料の控除は8月から。）  
③ その他  
・特例による源泉徴収税の納付（1月～6月分）  
・労働者死傷病報告（4月～6月）
- 8月 当月固有の業務は無（社会保険料の支払い業務等通常業務は有）

# メンター制度などの活用で新入社員の定着を図る

## 1. 7月のトピック 新入社員のフォローアップ

人事部の取り組むべき課題の一つに、若手社員（とりわけ新入社員）の早期離職への対応があります。大型連休明けの5月や入社後3ヵ月経った7月頃が、新入社員が退職を考え始める時期だといわれています。人事部としても、入社してすぐに辞める社員が出てきたとなると、何も手を打たないわけにはいきません。

多くの人事部では、新入社員の定着と育成のために、次のような対応策を実施しています。このような会社からの働きかけがあれば、早期離職はゼロにはならなくても、定着率は改善されるものと思います。

### (1) メンター（OJTリーダー）制度

新入社員1人につき社員1人を世話係として付けて、公私の面倒を見させるのが、いわゆる「メンター制度」です。メンターとはよき理解者、よき支援者のこと。権威を示して従わせるより、人間力を重視した支援型のリーダーシップの手法です。「心を開ける身近な先輩」こそが、彼らを定着させ、活躍の場に導き出せる時代になっています。

筆者が人事担当者として在職していた会社でも2005年に導入しました。メンターの選出は各配属先に任せていますが、だいたい入社3、4年目あたりの若手社員がなるようです。メンターにも負荷

がかかりますので、現場に任せっ放しではうまくいきません。制度を定着させる工夫が必要です。この会社では、7月頃から人事部が月に一度メンターを集めてメンター会議を開催する等支援体制をとっています。

### (2) フォローアップ研修

新入社員のフォローアップ研修を実施する企業も増えています。その狙いは、新入社員が入社して3～6ヵ月が経過し、社会人生活に慣れ、一方で仕事の面では壁にぶつかる時期に、これまでの振り返りと今後の自己啓発点を発見してもらうことにあります。

筆者が扱った中で、新入社員に最も効果的なワークは、「上司からの手紙」をもとに今後の自身の「行動計画書」の作成に結びつけていくものです。

「上司からの手紙」には、事前に上司に新入社員に対するコメントを詳細に書いてもらい、それを封筒に入れて、研修の場で新入社員に手渡します。彼らはそれをドキドキしながら開封するのですが、上司の承認や期待について手紙を通じてしっかりと認識することができます。

新入社員にとって、普段何気なく感じていることでも、手紙という目に見える形で示されると、相当にインパクトがあるものです。上司にとっても、新入社員に対する指導を振り返る意味で有意義な

ものであったとの評価を得ています。

### (3) メンター（OJTリーダー）研修

新入社員が入ってくる前に「メンター研修」を実施している企業もあります。メンターには、新入社員の配属予定先の職場から、入社3～4年目あたりの社員を任命するのですが、彼らにも教える側としてのマインドや教え方のスキルを身に付けてもらい、学ぶ側との一体感を持ってもらうことが狙いです。

### (4) 人事部による新入社員との個人面談や懇親会等

新入社員の現場での実務は、基本的に所属上長やOJTリーダーの指導によりますが、人事部としても引き続き新入社員の様子をフォローしておくほうがよいと思います。日頃の悩みは、直属の上司・先輩には言えなくても、採用面接時から知っている人事担当者になら相談できるかもしれません。メンタルヘルスの悪化を防ぎ、早期離職を防ぐために、人事部自らが新入社員のケアを心がけていくようにします。

以上のような施策は大企業だけでなく、中小企業においても実施されるケースが増えています。その多くは、外部に任せず、人事部（総務部）が自社に合ったやり方で進めているようです。

田代英治（たしろ・えいじ）

株式会社田代コンサルティング代表取締役。社会保険労務士。  
1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役就任。2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

## 2. 人材開発業務

### (1) 採用・社員教育

《2014年4月新卒採用選考活動》

7月 面接等選考活動（4月1日から実施、4月中下旬あたりから内々定出し。大手は7月には終了している会社が多い。中小企業は6月あたりから開始するところも多い。）

7月～9月 内々定者懇親会等内々定者フォロー

《社員教育》

7月～9月

- ① 新入社員フォローアップ研修
- ② メンター（OJTリーダー（指導員））研修
- ③ 人事部による個人面談等新入社員のフォロー
- ④ 各階層別研修

秋に実施するケースが多いが、4月の繁忙期が終わり、夏休みシーズンが始まる7月までの時期に行う会社も比較的多い。

階層別研修は、各階層の社員が自分の階層における役割を認識し、自らの将来を考え、キャリア・ビジョンを見つめていくのに大切な研修であり、次のような研修が一般的である。

- ・中堅社員研修：中堅社員としての役割・使命の認識を図る
- ・新任係長職研修：新任係長として必要なマネジメントの基本を学ぶ
- ・新任課長職研修：課長として必要なマネジメントの基本を再確認す
- ・新任部長職研修：部長として必要な問題解決力、対人関係力、戦略思考を養う

### (2) 人事管理

《前提》

- ・人事考課：年2回実施、評価対象期間は4月～9月および10月～3月とする。
- ・人事異動：定期異動日を年に2回（4月1日と10月1日）設定する。

- 7月～9月
- ① 定期異動や人事考課の準備  
各部門長からヒアリングをし、それをもとにして異動案作成の準備をする。
  - ② 各事業所（支店・支社、営業所等）訪問  
本社人事部の中には、閑散期を利用して、地方や海外の事業所を訪問している会社もある。普段は、電話やメールだけのやり取りになっているので、情報が不足がちとなっている。地方の現場やそこで働く社員の状況をしっかりと直に把握するのも人事部の役割である。海外に拠点のある会社は、現地の治安状況等の調査も兼ねて、年に一度は各駐在地を回りたい。

## 3. 人事政策・労務管理業務

7月 夏季賞与の決定、計算、支給および届出

多くの会社は6月～7月に夏季賞与を支給する。支給日から5日以内に「健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届」を所轄年金事務所に提出する。

8月～9月 当月固有の業務は無

## 4. 福利厚生業務

社会保険の手続き等の法定業務（ただし、毎月あるいは四半期ごとに支払いや報告が発生する通常業務は除く）の予定を示します。

- 7月
- ① 労働保険の年度更新の手続き「労働保険概算・確定保険料／石綿健康被害救済法一般拠出金申告書」（6月1日～7月10日）
  - ② 社会保険手続き「被保険者報酬月額算定基礎届（定時決定）」（7月1日～10日）
  - ③ 社会保険手続き「被保険者報酬月額変更届（随時改定）」（4月に昇給で随時改定に該当すると7月から標準報酬が改定。変更後の保険料の控除は8月から。）
  - ④ 障害者雇用状況報告書提出（6月1日～7月15日）
  - ⑤ 高齢者雇用状況報告書提出（6月1日～7月15日）
  - ⑥ 住民税の徴収手続き
  - ⑦ その他
    - ・特例による源泉徴収税の納付（1月～6月分）
    - ・労働者死傷病報告（4月～6月）
- 8月～9月 固有の業務は無（社会保険料の支払い業務等通常業務は有）