

部下がやる気をなくす リーダーの一言

注目トピックス

01 | 部下がやる気をなくすリーダーの一言

「部下が成果を出さない」「社員のやる気を感じられない」と悩んでいるリーダーは多いのではないのでしょうか。その原因は、普段の「何気ない一言」にあるかもしれません。

特集

02 | 賃金カットの手順について

業務上のミスや怠慢に対する制裁のため、また業績悪化による人件費削減のための賃金カットは、慎重に行う必要があります。どのような手順を進めればよいのでしょうか。

03 | 通勤手当の支給方法のコツ

通勤費用を補うための通勤手当。社員に支給している企業は多いのですが、支給の基準は様々です。ここでは、スタンダードな通勤手当の基準について説明します。

話題のビジネス書をナメ読み

04 | 労務事情 11月号 (産労総合研究所)

～社会保障と税の一体改革 公的年金関連の改正点～

厚生労働省は、11月2日、厚生年金基金制度の改革案を公表しました。財政難に陥っている基金を5年以内に集中的に解散させ、さらに、10年をかけて制度を廃止する方向です。



部下がやる気をなくす リーダーのひと言

「部下が成果を出さない」「社員のやる気がない」という悩みの原因は、リーダーの「何気ないひと言」かもしれません。

部下がやる気をなくす言葉5類型

部下がやる気をなくすリーダーの言葉には、大まかに以下5つの類型があります。

1. 保身のための言葉
2. 不信を意味する言葉
3. 軽視する言葉
4. 不正を働かせる、また道徳的に問題のある言葉
5. 機会ではなく問題ばかりに焦点を当てる言葉

【1. 保身のための言葉】

リーダー個人の立場や報酬のみを守るような言葉。成果を自分のものにし、失敗の責任を部下に押し付けるもの。

「部下が自己判断で進めただけで、私は悪くありません」
「上から言われて指示を出しているだけだ」など

【2. 不信を意味する言葉】

部下の言動や成果に向けた取り組みを疑い、部下の行動を性悪説的にしか考えていないもの。

「本当にきちんと仕事をしているのか？」
「最初から君には出来ないと思っていたよ」など

【3. 軽視する言葉】

部下が人格と意思を持った存在であることを考えず、軽視している言葉。

「余計なことは考えず、指示通りに仕事すればいいんだ」
「代わりの人間はいくらでもいるんだからな」など

【4. 不正を働かせる、また道徳的に問題のある言葉】

反社会的・反道徳的なことをするように仕向けたり、強要したりする言葉。また、性差や人種などを攻撃するもの。

「もし不正だとしても、誰にも言わなければ大丈夫だよ」
「女だから●●なんだ」「中卒だから▲▲なんだよ」など

【5. 機会ではなく問題ばかりに焦点を当てる言葉】

部下が成果をあげる「機会」についてアドバイスをせず、問題や能力不足ばかりに焦点を当てる言葉。具体的な改善方法や機会を話し合う姿勢を見せない。

「あなたは●●がダメだから役立たずだ」
「その▲▲という欠点がある限り、足を引っ張る」など

いかがでしょうか。かつて自身が部下の立場だった頃に、上記のような言葉を言われて一気にやる気がなくなったという経験はないでしょうか。

「成果に向かわせる」言葉の重要性

もちろん、これらの言葉すべてを絶対に使ってはいけません。ということはありません。リーダーも人間ですから、感情的になり声を荒げてしまう時もあります。重要なことは、言葉そのものより、その言葉が「**部下を成果に向かわせるための指導・鼓舞の言葉として正しいか**」だと思います。

リーダーは、自分の言葉が「部下個人への感情的報復や攻撃」になるのではなく、「**会社が目指す成果を部下にあげさせる言葉**」になるよう、自らを律することが必要なのではないでしょうか。

賃金カットの 手順について

業務上のミスや怠慢に対する制裁のため、また業績悪化による人件費削減のための賃金カットは、慎重に進める必要があります。

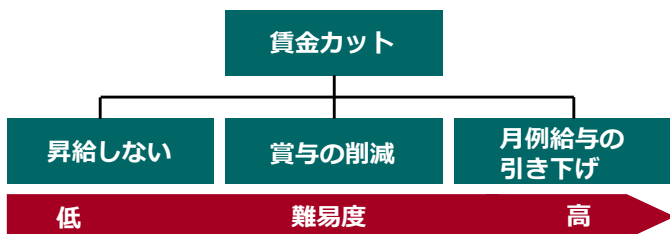
はじめに

能力不足や業務上のミス・怠慢に対する制裁のため、また会社の業績悪化による人件費抑制のための賃金カットは、段階を踏んで慎重に行う必要があります。ここでは、賃金カットの種類や手順について解説していきます。

賃金カットの種類

賃金カットは、大きく①昇給しない②賞与の削減③月例給与の引き下げの3つに分けられます。近年の中小零細企業の現場では、①定期昇給をしていない②もともと賞与が支給されていないケースもあります。

例えば、定期昇給や賞与がない場合、賃金カットの手段は③月例給与の引き下げを選ぶことになります。賃金カットの種類は、一般的に①～③の順で難易度が高くなります。



【1. 業績悪化による賃金カットの手順】

業績悪化による賃金カットは、以下の手順で行います。

- ① 経費削減などの経営努力をする。
(役員報酬のカット、一時帰休、残業削減など)
- ② 賃金カットを昇給しない→賞与削減→月例給与引下げの順番で選び、対象給与・カット率・実施期間を決める。
- ③ 社員に対して説明し、個別に同意を取る。
- ④ 新たな同意内容による雇用契約書を結び直し、同時に就業規則などの根拠としての条文も見直す。

当然のことですが、まずは給与や賞与に手を付けずに済むよう懸命に努力する必要があります。その努力がなくては、その後の賃金カットの説明に説得力が生まれません。

さらに、給与カットについて朝礼などで「会社の決定です」と一方的に説明をするだけでなく、面倒でも個別に同意を取り、同意内容を雇用契約書などで書面化しましょう。

【2. 特定の社員に対する賃金カットの手順】

能力不足や業務上のミス・怠慢に対する制裁のため、特定の社員の賃金カットをする場合は、「**カットすることに納得度があるかどうか**」を基準に考えましょう。納得度を高める賃金カットについては、例えば以下の種類があります。

- ① 遅刻や欠勤などの時間・日数が基準を満たさないという理由で、勤務状況に対応する手当などをなくす
例) 皆勤手当や精勤手当を付けない など
- ② その仕事をしなくなったという理由で、職務に対応する手当などをなくす
例) 営業担当でなくなったから営業手当をなくす など
- ③ 職責(役職などのランク)にふさわしくないという理由で手当などをなくす
例) 主任でなくなったから主任手当をなくす など

この場合も、個別の雇用契約書などにより給与カットの内容に同意を取っておく必要があるほか、制裁の賃金カットには法律上の上限がありますのでご注意ください。

賃金カットに関するご相談は、お気軽に当事務所までお寄せください。

通勤手当の 支給方法のコツ

通勤手当を支給している企業は多いですが支給の基準は様々です。ここでは、スタンダードな通勤手当の基準を説明します。

通勤手当と労働基準法

誤った認識を持っている人が多いかもしれませんが、通勤手当は法律上での支払い義務はありません。そのため、企業は社員に通勤手当を支払わなくてもよいですし、支払う場合も金額や基準を自由に決めることができます。

ただし、求人をする場合のアピール度や福利厚生充実度の観点から、多くの企業では通勤手当が支給されています。

税法上の非課税限度額

通勤手当の支給基準の拠り所のひとつに、所得税法上の「**非課税限度額**」があります。通勤手段や距離に応じて、税法上通勤手当の非課税限度額が下記の通り定められています。

【マイカーなどで通勤する場合】

片道の通勤距離	1ヶ月当たりの限度額
2 km 未満	全額課税
2 km 以上 ~ 10 km 未満	4,100 円
10 km 以上 ~ 15 km 未満	6,500 円
15 km 以上 ~ 25 km 未満	11,300 円
25 km 以上 ~ 35 km 未満	16,100 円
35 km 以上 ~ 45 km 未満	20,900 円
45 km 以上	24,500 円

【電車やバスだけを利用して通勤している場合】

最も経済的かつ合理的な経路・方法による通勤手当や通勤定期券などの金額が、1ヶ月当たり10万円を超える場合には、**10万円**が非課税限度額となります。

非課税限度額が定められているのは、「ある程度までは『実費弁償的』だから所得税は課税しないけれど、あまりに多くの通勤手当は給与所得として課税する」という意味合いがあります。

つまり、「通勤手当が非課税だから、例えば総給与支給額25万円のうち15万円を通勤手当として支払って所得税を少なくしよう」という課税回避的な処理ができないということです。**この通勤手当非課税限度額を、そのまま通勤手当の基準としている場合も多くみられます。**

通勤手当の限度額の設定

ただし、公共交通機関による通勤費の非課税限度額10万円を限度額にすると、企業の負担が大きくなってしまいます。そのため、多くの中小零細企業では、**1万5千円~4万円**程度を上限として定めています。

現在はインターネットで簡単に1ヶ月の通勤定期代を調べることが出来ますので、「どのくらいの範囲で人を募集するか、現状最も遠くから通勤している人の通勤定期代はいくらか」といった基準で限度額を決めてもよいでしょう。

通勤経路の申告の重要性

通勤手当の基準を決めるとともに、通勤経路や方法については、従業員から書面で申告させるようにしてください。申告書が「**通勤経路および距離が合理的か**」「**通勤経路に虚偽がないか**」の証拠となるためです。通勤手当の不正支給が起らないよう、きちんとルールを定めましょう。

通勤手当に関するご質問は、当事務所までお寄せください。

人事労務の問題解決Q & A誌

労務事情 11月号

～社会保障と税の一体改革 公的年金関連の改正点～

出版：産労総合研究所

著者：久保社会保険労務士法人

所長 久保 太郎

厚生労働省は11月2日、厚生年金基金制度の改革案を公表しました。財政難に陥っている基金を5年以内に集中的に解散させ、さらに10年をかけた制度を廃止する方向です。

これに先立ち、8月22日、**(1)公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律**と**(2)被用者年金制度の一元化等を図るための厚生年金保険法等の一部を改正する法律**が公布されました。これらの改正法に伴い、企業の人事労務担当者が実務上留意すべき点の解説がされています。

社会保障と税の一体改革は、社会保障の充実・安定化と、そのための安定財源確保と財政健全化の同時達成を目指すものです。一体改革の全体像や実施時期などを示した「社会保障・税一体改革大綱」（平成24年2月閣議決定）等に沿って、順次、国会に関連法案を提出し、衆参両院の社会保障と税の一体改革に関する特別委員会で審議された関連8法案については、先般、可決・成立しました。今後、法律や閣議決定した工程表等に基づき、一体改革が進められていく模様です。

この改定の中により、**【10年加入で受給可能に 給付金を受けられる可能性】**が生まれました。消費税の引き上げとともに年金制度も改正され、年金受給に必要な加入期間が25年から10年に短縮されました。今まで加入期間が25年に満たず、泣く泣く無年金になっていた人も、平成27年10月以降は10年の加入期間があれば年金を受け取れ、さらに、加入期間が10年より少ない人も駆け込みで保険料を納付する方法もあり、早めの準備が必要と思われます。

【上乗せ給付】も同様です。少額でも年金受給権を得ておけば他のメリットもありそうです。今国会では、低所得の年金受給者に給付金を出す案が検討されています。成立すれば、年金とその他収入が少ない人に年金の納付期間に応じて月に最大5千円と、免除期間に応じた給付が上乗せされる可能性があります。このような社会保障と税の一体改革の方向性の中、厚生年金基金制度廃止案が出されました。

特に「AIJ投資顧問の年金消失事件」後、厚生年金基金に加入していらっしゃる多くのお客様から、以下のようなご質問をいただいています。

- ◆少しでも早く、基金から脱退したい
- ◆脱退に当たり、莫大な特別負担金は何とかならないか
- ◆すでに受給中の人は、どうなるのか

厚生年金基金は、企業がサラリーマンの年金である厚生年金に上乗せして年金額を手厚く支給する為に設けられた基金であり、厚生年金基金の制度充実を信じた頃もあるだけに残念な思いもありますが、現状または将来をみると、少しでも早い法的な対応が必要だとも思います。**厚生年金基金が公的年金部分の積立て不足を自助努力で解消できない場合、会社員や企業が納めた公的な厚生年金保険料で穴埋めし、自主的な解散を促す**という厚労省案のようです。

これまでは年金受給者に配慮し、基金解散を厳しく規制してきましたが、厚年基金制度をこれ以上存続させることは難しいと判断し、改革案は、**当初の5年間を集中処理期間と位置づけたうえで財政難の基金の解散を促す**ものです。現行制度では解散したくても解散できない基金が多い実態です。同業種で組合を作って厚生年金基金に入っている場合、現在のように景気が悪くて企業が相次ぎ脱退して減収となったり、厚生年金基金を解散するという事があります。この場合、厚生年金基金が解散して、清算手続きに入った場合の基金の残余財産については、「基金の加入員、待期者および受給者に分配する」ものです。

厚生年金は国が運営していますが、厚生年金基金は、企業（または同業企業が集まって）が設立し、その資金は企業が負担していますが、それだけでは少額の為、有利な運営が難しいので、国の厚生年金の保険料も任されて併せて運営しています。いわゆる代行部分がこれにあたります。厚労省の改革案がそのまま法案化し、成立できるかは不透明ですが、厚生年金基金廃止にあたっては少しでも良い方向に改善され将来の生活を安心なものにして欲しいですね。

