

制度 人手不足に向けての対応

社員紹介制度の運用と注意点

少子高齢化が加速する現代において、労働市場では人手不足が年々深刻な問題となっ
ています。コロナ禍の影響による雇用情勢の変化を踏まえ、確かな人材確保に向けた採用制度として注
目されている「社員紹介制度」について、その運用と注意点を確認しましょう。

●人手不足の現状

2022年度の雇用政策研究会が公表した資料によると、コロナ禍の影響で、企業の求人活動の鈍化に加え、失業期間の長期化や求職者数の高止まり、女性や高齢者を中心とした非労働力化によって、人手不足の現状が一層深刻化する懸念があると報告されています。

同時に、テレワークの活用や副業・兼業の推奨、短時間勤務など柔軟な働き方、フリーランスの台頭など、働き方の多様化への理解と対応が求められています。経済活動の活発化に伴い、企業における雇用とキャリア形成のミスマッチを解消する取り組みは必要不可欠となっています。

●社員紹介制度とは

人手不足の緩和に対する企業の取り組みは、募集・採用など労働市場への外部調達や、配置転換や定年再雇用といった内部調達、賃金体系の整備や業務の見直しなどにより行われています。

特に人材不足について取り上げた「労働経済の分析（令和元年版）」では、「募集しても応募がない」企業が最も多い状況にあると報告しています。そのような状況下で新たな採用制度として注目されているのが「社員紹介制度」です。

この制度は、企業が自社の社員に知人を紹介してもらい、採用に至った場合には報酬を支払うとい

う採用手法です。企業理念や社風、業務を熟知している自社の社員が職業紹介を行うため、採用時に起こるミスマッチを解消できる可能性が高くなります。さらには、人材採用について、企業と社員が職場の現状や課題を共有して取り組むことにより、帰属意識が高まり、離職率を抑える効果も期待できます。また人材紹介業者を利用することにより発生する多額の費用を減らし、経営負担を和らげる手段ともなります。

反対に、人材採用に社員が参加することにより、公私混同の怖れや、特定の社員からの紹介が重なることによる派閥形成のリスクがあります。また報奨金の獲得が先行してしまい、本来の目的である自社にマッチした人材採用そのものがないがしろにされてしまう危険性も内在しているため、慎重な対応が必要です。

●法規制上の注意点

報酬を伴う職業紹介は、職業安定法をはじめ法律により規制されています。委託募集については、厚生労働大臣の許可を必要とし、報酬の額についても厚生労働大臣の認可が必要となること、職業安定法第36条に定められています。

一方で、自社の社員による職業紹介は法規制の対象外となっています。ただし、職業安定法第40条により、社員が紹介により得ら

れる報酬は、手当など賃金の一部として支払われる必要があります。報酬の額についても、本来の賃金額や賞与額を超えて高額となる場合や、紹介回数に制限がない場合は、業として利益を得る職業紹介とみなされる可能性があります。中間搾取は、労働基準法第6条により罰則付きで規制されているため、注意しましょう。また社員紹介制度による報奨金は、給与所得としての源泉徴収が必要です。税務上の取り扱いをしっかりと確認して対応する必要があります。

●制度導入に向けて

社員紹介制度導入を検討する場合、就業規則などを整備する必要があります。賃金規程には、社員への報奨金を手当など賃金の一部として組み込み、紹介回数を制限して、1人の社員が受け取れる金額に上限を設けることが重要です。

「労働経済の分析（令和元年版）」では、人手不足は、長時間労働の増加や休暇取得数の減少など、働く人の職場環境に直接影響を与え、働きがい消失させる要因になると報告されています。人手不足を緩和し、「働きやすさと働きがい」のある職場環境を整備することは、安定した人的資本の確保において欠かすことのできない重要な課題となっています。まずは、過去の退職者の退職事由の分析から始めてははいかがでしょうか。

ROUMU

NewsBOX

01

目指すは賃金上昇の好サイクル
雇用・労働の政策パッケージを策定

厚生労働省は、意欲と能力に応じた「多様な働き方」を可能にし、「賃金上昇」の好循環を実現していくための「賃上げ・人材活性化・労働市場強化」雇用・労働総合政策パッケージを策定しました。このパッケージを通して中長期も見据えた雇用政策に力点を移し、これまでの「賃上げ支援」に加えて、「人材の育成・活性化を通じた賃上げ促進」「賃金上昇を伴う円滑な労働移動の支援」「雇用セーフティネットの再整備」の一体的かつ継続的な取り組みを推進することを目指しています。

02

4社に1社が「1年以内に被害」
企業へのサイバー攻撃の実態とは

中小企業を標的としたサイバー攻撃の脅威が拡大していることを受けて、帝国データバンクは10月に「サイバー攻撃に関する実態アンケート」を実施。24.2%の企業がサイバー攻撃を「1年以内に受けた」と回答しました（「1カ月以内に受けた」企業8.6%と「1カ月超から1年以内に受けた」企業15.6%の合計）。サイバー攻撃を受けた際の支出額については、「0円（サイバー攻撃を受けたが支出はない）」が77.9%で最も高く、次いで「100万円未満」が15.1%と報告されています。

03

2022年度新入社員の意識を調査
理想の上司は「丁寧に指導する人」

一般社団法人日本能率協会は「2022年度新社員意識調査」の結果を発表。理想の上司・先輩について尋ねたところ（3つ選択）、「仕事について丁寧に指導をする上司・先輩」（71.7%）が最も高い結果となりました。一方、2012年度調査と比べて「仕事の結果に対する情熱を持っている上司・先輩」（34.1%→9.5%）、「場合によっては叱ってくれる上司・先輩」（33.7%→17.6%）が大きく低下。仕事の不安について（3つ選択）は「上司・同僚など職場の人とうまくやっていけるか」が1位でした。

04

コロナ禍前よりわずかながらも上昇
日本の労働生産性の動向を公表

公益財団法人日本生産性本部が公表した「日本の労働生産性の動向2022」によると、2021年度の日本の時間当たりの名目労働生産性（就業1時間当たり付加価値額）は4950円でした。経済活動の正常化を背景にコロナ禍前の水準をわずかに上回り、1995年度以降では最も高い額です。また、1人当たりの名目労働生産性（就業者1人当たり付加価値額）は808万円で上昇率は実質ベースで前年度比2.2%増。前年度の上昇率（-3.7%）から5.9ポイント改善し、1996年度以降で最大の改善幅でした。

05

趣味や学習に当てる時間が増加
テレワークで生活はどう変化したか

総務省統計局が公表した「令和3年社会生活基本調査」で、初めてテレワーク（在宅勤務）による「1日の生活時間の配分」の変化が調査されました。その結果、25～34歳、35～44歳、45～54歳のいずれの年齢層においてもテレワークをしていた人の方が、していなかった人に比べて通勤時間が短く、趣味・娯楽や学習・自己啓発にける時間が長くなったことがわかりました。また、25～34歳、45～54歳は睡眠時間、35～44歳は育児時間が最も長くなったと答えています。

06

働きやすい環境づくりを促進
高齢者の活躍事例を募集

厚生労働省と独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構は共催で「令和5年度 高齢者活躍企業コンテスト」を実施します。これは高齢者が生き生きと働ける職場等にするための創意工夫の事例を募集するもので、優秀企業の改善事例や具体的な働き方を社会に周知することによって、高齢者の雇用・就業機会の確保、働きやすい環境づくりの普及・促進を図ります。応募期限は2023年2月28日まで（当日消印有効）。特に優れた事例は2023年10月に表彰を行う予定です。

調査 「令和4年版 過労死等防止対策白書」

長時間労働が強い心理的負担に

政府は2022年10月21日に「令和4年版 過労死等防止対策白書」を閣議決定しました。過労死は現代日本における大きな社会問題の一つです。健康的に働き、充実した日々を過ごせる社会を実現するために何が必要か。労災請求の内容などから過労死等の現状を見ていきます。

「過労死等防止対策白書」は、過労死等の調査分析および政府が講じた過労死等防止施策の状況を取りまとめた年次報告書です。「過労死等」は過労死等防止対策推進法第2条で、①業務における過重な負荷による脳血管疾患・心臓疾患を原因とする死亡、②業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする自殺による死亡、③死亡には至らないが、これらの脳血管疾患・心臓疾患、精神障害、と定義づけられています。ここでは精神障害に関連する調査を中心に見ていきます。

精神障害の労災請求は年々増加傾向にある

業務における強い心理的負荷が原因で精神障害を発病したとする労災請求件数は、年々増加傾向にあり、2021年度は前年度比295件増加の2346件でした。また、労災支給決定（認定）件数は、2012年度以降、500件前後で推移していましたが、2020年度に600件を超え、2021年度は629件となっています。このうち、請求人が業務で新型コロナウイルス感染症に関連する出来事があったとして申し立てた精神障害の労災支給決定（認定）件数は18件でした。

業種別（大分類）でみると、労災請求件数は「医療、福祉」577件（24.6%）、「製造業」352件（15.0%）、「卸売業、小売業」304

件（13.0%）の順で、労災支給決定（認定）件数は「医療、福祉」142件（22.6%）、「製造業」106件（16.9%）、「卸売業、小売業」76件（12.1%）の順で多くなっています。

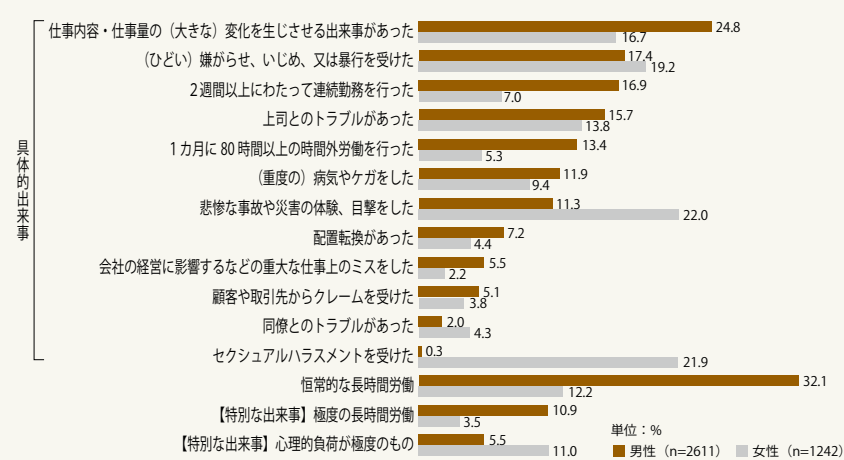
恒常的な長時間労働が精神障害の大きな要因に

白書では2012年度から2019年度までの精神障害の労災認定要因を、事案別に集計しています（図参照）。具体的出来事において、男性は「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」の割合が最も高いのに対し、女性は「悲惨な事故や災害の体験、目撃をした」、「セクシュアルハラスメントを受けた」が高くなりました。また、「(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」は男

女ともに上位。政府はセクシュアルハラスメント、パワーハラスメント対策は事業主の義務としています。

具体的出来事以外では男女ともに「恒常的な長時間労働」の割合が高くなっています。白書によると労働者1人当たりの年間総実労働時間は、全体的には緩やかな減少傾向にあります。しかし、「過労死等の防止のための対策に関する大綱」（2021年7月30日閣議決定）で、過労働時間が40時間以上の雇用者のうち、実際の就業時間が60時間以上である者の割合を2025年までに5%以下にする、と掲げているのに対し、今回の調査では8.8%（男性10.8%、女性4.5%）でした。過労死等防止対策の更なる推進が必要とされます。

性別労災認定要因の割合（精神障害）



(資料出所) 労働安全衛生総合研究所過労死等防止調査研究センター「令和3年度 過労死等の実態説明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」をもとに作成
(注) 1. 2012年度以降に「心理的負荷による精神障害の認定基準」に基づき支給決定（認定）された事案について整理したものを。
2. 調査資料により特定できたものを集計しており、また、複数該当している事案もあるため、内訳の合計が事案の合計と必ずしも一致しない。

出典：「令和4年版 過労死等防止対策白書」（厚生労働省）

労務トラブル回避



こんなときどうする。

今月の
相談

休職期間満了時に復職できない場合の対応について

Q

現在、私傷病で休職中の従業員がいます。休職期間は就業規則上6カ月であり、まもなく休職期間満了となりますが、復職が難しいようです。この場合は、休職期間満了と同時に退職させることはできるのでしょうか。それとも休職期間を延長させるべきでしょうか。（M社）

A

休職とは、雇用する労働者が業務以外の病気などにより、療養のために働くことができない場合に、一定期間会社に在籍したまま休むことができる制度です。この休職制度に法的な義務はなく、制度を設けるかどうかは会社の判断によります。したがって、就業規則上の労働条件として休職制度を設けていない場合は、私傷病のために療養をする労働者は会社との労働契約上の労務提供義務を履行できないことになり、解雇となるか自己都合退職するかのいずれかとなります。

しかし、休職制度を設けている場合には、それが労働契約の労働条件の一つになり、休職事由および休職要件に基づき休職制度を適用することが義務付けられます。休職制度が適用される間は、従業員としての地位を継続し、社会保険の被保険者となっている場合にはその資格が継続され、療養のための医療機関においても健康保険証を使用することができます。

休職制度を設ける場合の休職期間の定め方も、会社の判断によります。私傷病休職を事由とする休職期間を定める場合には、過去の勤続貢献などを勘案して勤続年数に応じて「3カ月」「1年」「1年6カ月」などと定めていることが多く、入社1年以内の場合は適用除外とする企業もあります。

問題となるのは、今回のご相談のように、休職した労働者が休職期間満了時まで職場復帰（復職）できないときの対応です。休職期間が満了しても復職できない場合は、法的には労働契約の終了となります。労働契約の終了には「解雇」と「（自己都合）退職」があります。どちらになるかは、休職制度を定めた就業規則の規定に基づきます。

今月の
ポイント

休職期間が満了しても復職できなければ、法的には労働契約の終了となるため、「解雇」または「退職とする」ことができる。トラブル回避のために、休職期間満了と同時に退職となる旨をあらかじめ書面で通知しておくことよ。



クラウドファンディングで資金調達

中小企業にとって資金調達は非常に重要な課題です。企業は一般的に金融機関等からの借入や、株式の発行などで資金を調達します。しかし、たとえ将来性のある事業内容でも、その企業に信頼を得るだけの業績や評価がないと、希望通りに調達できないことも多いもの。また、補助金や助成金は審査が厳しいケースが少なくありません。そこで近年増えているのが「クラウドファンディング」を使った資金調達です。

クラウドファンディングとは、「crowd（群衆）」と「funding（資金調達）」を組み合わせた造語で、インターネット上で事業やサービスを紹介して、賛同してくれた不特定多数の人々（支援者）から幅広く資金を集める仕組みのこと。一般社団法人クラウドファンディング協会の「クラウドファンディング市場調査報告書」（2021年）によると、2020年の購入型（支援の見返りにもものやサービスを提供するタイプ）の市場規模は前年比296%の501億円に達しています。



しかし、地方の中小企業からは「言葉は聞いたことがあるけれど、よくわからない」という声もあるようです。そこで日本商工会議所が、中小企業向けの小冊子『はじめてのクラウドファンディング活用のおてびき』を作成・公表。実際の事例や活用の流れ、留意点を簡潔に解説しています。東京都をはじめ、相談窓口等を設けている自治体や商工会議所もあります。資金調達手段の一つとして検討してみてはいかがでしょうか。

訂正とお詫び

前号（2022年12月号）の本文に誤りがございました。

P4の最後から3行目
誤 来年3月の解禁
正 来年4月の解禁

お詫びして訂正いたします。

編集後記

2023年は、4月1日から働き方改革関連法に基づいて中小企業も月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が引き上げられます。また、10月1日からはインボイス制度（適格請求書等保存方式）がスタート。正しい知識を身に付けて、制度の施行に備えましょう。

※編集後記の記載内容は今後の掲載を約束するものではありません。