

特別記事

中小企業の 経理・人事・総務部門が直面する 2024年の課題と対策

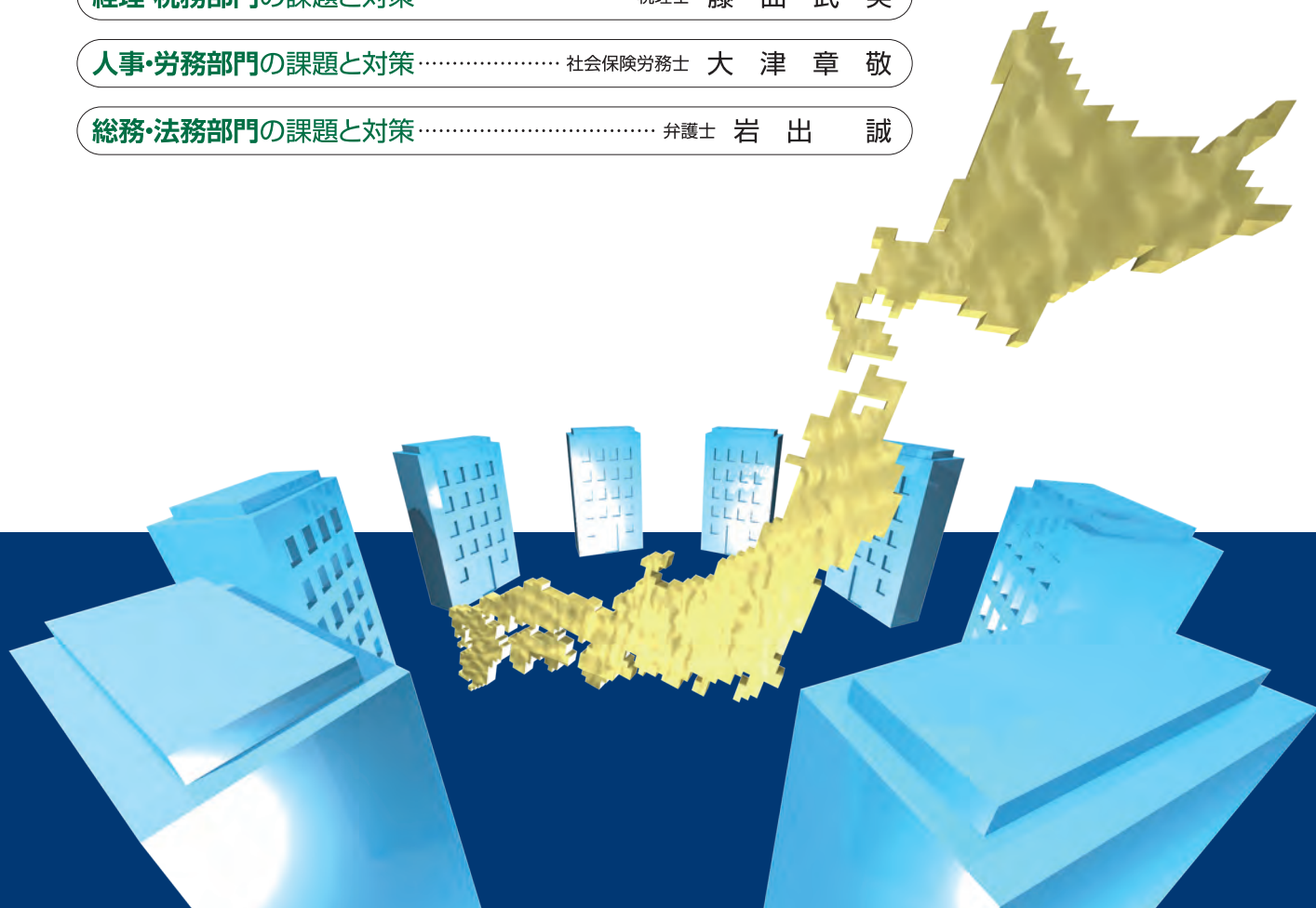
約4年に及ぶコロナとの闘いを経て、ようやくアフターコロナが見えてきました。一方で、ゼロゼロ融資の返済、電子帳簿保存法の宥恕期間の終了、少子高齢化による労働力不足、生成AIの普及など、中小企業はいまなお大きな荒波に揉まれています。2024年、中小企業の経理・人事・総務部門は、どんな課題に直面し、それらにどう対処すればよいのか、各部門の専門家が展望します。

特別鼎談…………… 学習院大学教授・守島基博氏×『月刊総務』×『企業実務』

経理・税務部門の課題と対策…………… 税理士 藤 曲 武 美

人事・労務部門の課題と対策…………… 社会保険労務士 大 津 章 敬

総務・法務部門の課題と対策…………… 弁護士 岩 出 誠



いまこそ変革の好機！ 管理部門から「価値創造部門」へ



2024年、管理部門は、どのように会社の未来の姿を描き、その実現に貢献していくべきなのか。管理部門に造詣の深い学習院大学の守島基博教授を迎え、長年にわたり企業の管理部門の指針として広く読み継がれてきた月刊2誌が、互いにコロナ禍を振り返るとともに、管理部門のこれからを語ります。

コロナ禍で広がった 自律型、分散型の働き方

——未曾有の大災害ともいえるコロナ禍があつて、働き方や組織のあり方がどう変わったのかというところからお話を伺えればと思います。

守島 最も大きな変化は、私は「自律・分散・協働型」の組織と呼んでいます。自律型、分散型の働き方が広がったことではないでしょうか。

実は、コロナが始まる前から自律型、分散型の働き方はありました。私は2020年2月上旬に人材育成の調査でアメリカ西海岸を回ったのですが、訪れたほぼすべての企業が、創造性やイノベーションを求めて在宅勤務を採り入れていました。ワークライフバランスのためでもあります。

これはコロナ前のアメリカの話ですが、日本ではコロナのパンデミックをきっかけとして、自律型、分散型の働き方が急速に広がったわけです。

横堀 政府が数年前から推し進めていたものの思うようにいかなかった働き方改革が、コロナ禍によって一気に実現したという流れですね。しかし、一方で、最近では在宅勤務から出社に戻しましょう、リアルコミュニケーションを増やしましょうという「揺り戻し」の動きも見られます。

守島 その背景の1つに、日本の仕事の与

え方の問題があります。海外だと「あなたはこの仕事をやってください」というように、個人に直接仕事を割り振るのに対し、日本はまずチームに仕事を割り振り、そのチームのなかで、上司が状況を見ながら調整するというのが一般的です。そのため、チームとしてアウトプットの質を高めるためには、やはり出社を前提とした調整やコミュニケーションが必要になるわけです。

ただ、それを単なる揺り戻しではなく、新しい分散型の働き方として「進化」させていけるかどうか、総務も含めて企業側の努力となるでしょう。

豊田 コロナ禍で、しばらくの間は強制的に分散して働かざるを得ない状況がありましたから、守島先生が言われたように、チームの仕事が大きなダメージを受けたと思います。一度離れたことで、改めてチームでの仕事やリアルコミュニケーションの重要性が認識されたのではないのでしょうか。

守島 パンデミックのときは、1人ひとりに仕事が割り振られていない状態で個別になったので、確かに混乱はありました。でも、その結果として、言い方が適切かどうか分かりませんが、働く人たちが「味を占めた」部分もあります。オフィスに行かなくてよいということになれば、通勤の必要もないし、上司から「監視」されるストレスもない。「味を占めた」というのは、その状態が心地よい、元には戻りたくないということだと思います。一方で、日本企業の強み

守島 基博

(もりしま もとひろ)



1980年慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。1986年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部助教授。1990年慶應義塾大学総合政策学部助教授、1998年同大学院経営管理研究科助教授・教授。2001年一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。2020年より一橋大学名誉教授。

は、やはりチームだと思います。みんなで協力して成果を上げる、足りないところを補い合っていくというように、チームでの働き方にもよい面があります。いま、コロナが落ち着いてきた状況で、企業の業種や実情にもよりますが、個に割り振る部分とチームでやっていく部分を、よい形で組み合わせることが大切だと思います。

——いまだに出社して当たり前にチームで仕事をしていたところに、個の働き方が入ってきた。そうしたなか、企業の現場では、どのようなことが課題になったのでしょうか。

横堀 労働時間をはじめとする労務管理面や、メンバーが本当に仕事をしているのかというところに、管理職の側は不安を感じていたと、よく聞きました。従業員の側では人事評価です。人事評価にはプロセスを評価する部分もあるので、そのプロセスが見えないなかで、自分は正当な評価が得られているのか、不安や不満を覚える人も多かったようです。

**単にコロナ前に戻るのではなく
いかに働き方を進化させるか**

——コロナ禍を経て、これから仕事の進め方やコミュニケーションはどのようになっているのでしょうか。

守島 コロナ禍の間に、通信環境を含めてインフラが格段に向上しました。インフラが整って、オフィスでも家庭でも容易にオンライン環境を利用できるようになった以上、新しいテクノロジーでオフィスの使い方やコミュニケーションのあり方といったものを進化させていかないといいけません。

豊田 オンラインでは、ブレインストーミングがやりづらいとか、きちんと意思が伝わっていないのか不安だという声もあって、リアルなコミュニケーションの大切さが再認識されていると思います。

管理部門としては、オンラインとリアルハイブリッドワークが進むなか、いかに足を運び、たくなるオフィス、生産性の上がる職場をつくるかということが大きな課題になっています。

縁の下の力持ちから 価値を創造する部門へ

——本格的にアフターコロナになると思われる2024年を迎えるにあたって、管理部門はまず何から始めたらよいでしょうか。

守島 管理部門が「価値創造部門」になるために、改めて「これから何をすべきか」をディスカッションすることではないでしょうか。たとえば、総務には現場のトラブル

守島 会社のなかでのコミュニケーションのあり方が変わってきていることを前提に、その対応で管理部門に何が求められているのかを考え、それを提供していくことが重要です。たとえば、リモートでのコミュニケーションを円滑に進めるには、どういうインフラが必要なのか、など。

そうしないと、現在の仕事が必要ないばかりか、未来へ向けてのイノベーションも生まれません。新商品・サービスも出てこないという状態になってしまいます。ですから、いまは変革のためのよい機会だと捉える必要があると思います。

横堀 先ほど、働く人が「味を占めた」というお話がありましたが、育児や介護など従業員がそれぞれの事情を抱えながらも仕事を続けられる環境やワークライフバランスが向上したことは、コロナ禍がもたらした恩恵ともいえるのではないのでしょうか。多くの人がそれを実感しているはずですよ。

『月刊総務』 代表
豊田 健一
(とよだ けんいち)



早稲田大学政治経済学部卒業。『月刊総務』前編集長。株式会社リクルートで経理、営業、総務、株式会社魚力で総務課長を経験。現在、戦略総務研究所所長、一般社団法人 FOSC 代表理事、一般社団法人ワーク DX 推進機構理事、一般社団法人 IT 顧問化協会専務理事、日本オムニチャンネル協会フェローとして、講演・執筆、コンサルティングを行なう。

ルが持ち込まれることが多い。その対処に追われるだけで、言い方は厳しいかもしれないが、「仕事をした気になってしまっている」部分があるのではないかと思います。でも、トラブル処理の仕事というのは、マイナスをゼロにするだけであって、本当はゼロからプラスにする仕事をしていかないといけません。

ですから、たとえば会議の仕方をよりよくしていくとか、在宅勤務の生産性を上げていくとか、どうしたら価値創造部門になれるかを考えていく必要があります。

豊田 私は、まず自社の「軸」を定めることが大切だと思います。自社の将来を考えると、前例や他社の事例に頼りがちです。でも、アフターコロナのこれからは前例や他社の事例が必ずしも参考になるとは限りません。これから何を目指すのか、そ

のために管理部門は何をすべきか、もう一度原点に立ち返って、自社の「絶対軸」を見定めてほしいと思います。

横堀 2024年も引き続きインボイス制度や電子帳簿保存法への対応、デジタル化、DXの推進、生成AIの活用など重要課題は山積していますが、最優先すべきは人手不足対策だと思います。

中小企業は本場に厳しい状況にあるので、多様な人材を雇用できる仕組みをつくる、適正に評価できる人事制度を構築するなど、管理部門が主導して対策を打っていく必要があるでしょう。

変革の好機と捉えて 新しいステージを目指す

——最後に、管理部門の方々にエールを送りたいだけだと思います。

守島 コロナ禍の影響はどうしても悪い部分が強調されがちですが、私は逆にコーポレート・トランスフォーメーション(CX)、つまり、企業の変革をする貴重な機会だと考えています。いままで前提とされていたコミュニケーションのあり方、人との関係性、会議のやり方などの「どこがよくてどこが悪かったのか」「悪かったとすればどう変えていけばいいのか」、コ

ロナはこうしたことを考えるきっかけになりました。

いまは会社の現場のマネジメント、組織運営のあり方をどう変えていくかを議論する千載一遇のチャンスです。ぜひ、「組織を変える」ということを自分のマインドセットのなかに持って、新しいステージへ進んでいただきたいと思います。

豊田 管理部門の方々には、会社の未来をつくるストーリーを語ってほしいと思います。会社をどうしたいのかを軸に据えて、そこから逆算し、最終目的へとつながるようなストーリーです。改めてそれを考えてつくっていく。それが総務を中心とする管理部門の役割であり、成果になるのだらうという気がしています。

横堀 生成AIなどの出現で、管理部門の仕事が奪われるのではないかと懸念や不安も生じていますが、決してそんなことはないと思います。生成AIを活用するにも人の手は必要になるでしょう。

コロナ禍で浮き彫りになった課題に対応し、多様な働き方を定着させて、人手不足を解消する。そのためには、いまどのような施策や対応が求められているのかを常に意識し、頼られる管理部門になることを目指していただきたいと思っています。

——管理部門が2024年に進むべき道筋が見えてきたのではないかと思います。本日はありがとうございました。

(2023年10月20日談) ▲

経理・税務部門の 課題と対策

インボイス制度・電帳法の実務対応 新会計基準への理解



税理士 藤曲 武美

2024年に中小企業の経理部門が直面する課題とその対策について、税務関係と経理関係に区分して検討します。

I 税務関係の 課題と対策

税務関係では、まずは2023年10月の消費税におけるインボイス導入を巡る問題があります。導入後においても、留意すべき問題について確認する必要があります。

また、電子帳簿保存法についても、2023年度税制改正による電子取引データの保存等について、注意する必要があります。

そのほか、法人税を中心とした税制改正項目についても留意点を確認します。

消費税インボイス導入に伴う 実務上の留意点

(1) 経過措置と区分記載請求書

免税事業者等からの課税仕入れについては、経過措置が設けられています。たとえば、2023年10月1日～2026年9月末までについては、たとえ免税事業者か

らの課税仕入れであっても80%（その後3年間は50%）相当の消費税等の額について、仕入税額控除ができることとされています。

この経過措置の処理については、次の点に注意する必要があります。

① 20%部分は対価の額

たとえば、2024年に経費11万円の課税仕入れを免税事業者から行なった場合の正しい処理は、仕訳例のようになります。

注意すべきは、経過措置で仮払

消費税になる80%部分以外（2000円）は対価の額となるということです。

② 区分記載請求書の保存が要件

免税事業者からの80%仕入税額の経過措置の適用を受けるには、区分記載請求書の保存が要件となります。

ところが、免税事業者からの請求書では、消費税を課税していないことから、売上金額に消費税

率・消費税額が記載されていないケースが少なくないと考えられます。このような場合、免税事業者に対しては、消費税を課税していないわけですから、消費税率・消費税額の記載を強制することはできません。

そこで、税率や消費税額について、課税仕入れを行なった支払側で請求書等に追加記載することができるとされています。

(2) カード明細書はインボイスに ならない

法人カードで支払いを行なうケースは少なくありません。その際、各店で利用時に領収書等が交付されます。ところが、この各店で受けた領収書等を紛失してしまったという場合、カード明細書により消費税の仕入税額控除を行なっている例が、これまでは散見されました。しかし、カード会社のカード明細書は、インボイスにはあたらないうことに今後は注意する必要があります。

インボイスがなければ、原則として消費税の仕入税額控除はできません。カード利用時の領収書等の保存の重要性については、改めて役員・従業員等に周知徹底する必要があります。

■仕訳例

| | | | | | |
|------|-------|-----------|------|----|-----------|
| 【借方】 | 経費 | 102,000 円 | 【貸方】 | 現金 | 110,000 円 |
| | 仮払消費税 | 8,000 円 | | | |

(3) 出張旅費等の精算とインボイス

出張規定に基づく出張旅費等の精算については、その出張に通常必要であると認められる部分の金額については、一定事項を記載した帳簿のみの保存で仕入税額控除ができることとされています（出張旅費特例）。

したがって、この出張旅費特例の適用にあたっては、出張に伴う実際の領収書等の保存は、仕入税額控除の要件とはなりません。もちろん、各社は出張旅費規定に基づく適正な支払いのために、領収書等を添付した精算書の提出を従業員に求めている場合が多いと思われる。これは、会社側の処理の問題であり、インボイス制度下の消費税の仕入税額控除の要件ではないことは、承知しておく必要があります。

そのほかにも、消費税のインボイス制度の導入による種々の詳細な事務手続きや、書類の整備等が問題になることから細心の注意をする必要があります。参考となるものに国税庁「消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関するQ&A」などがあります。

電子帳簿保存法への実務対応

経理のデジタル化を図る観点から、電子帳簿保存法が設けられています。同法では、①会計ソフト等による電子的帳簿の保存、②スキャナ保存（取引関係書類を画像データ化して保存）、③メールやネットによる電子取引データの保存が定められています。

このうち、③の電子取引データの保存要件については、2024年1月からすべての法人税等に係る事業者について、次のように義務化されます。

(1) 電子取引データの保存要件

電子取引データの保存要件は、次の2点です。

- ① 可視性の確保……モニター・操作説明書等の備付けおよび検索要件の充足
- ② 真実性の確保……不当な訂正削除が行なわれないこと

(2) 準備が間に合わない場合

ところが、前記要件のうち、①の検索要件の充足などが、システム的大幅な整備などを行なわないとできないケースが多くみられます。資金不足や人手不足で手当て

できないなど、準備が間に合わない会社等が少なからず存在するため、2024年1月から猶予措置を適用することとなりました。

(3) 2024年1月からの猶予措置

2024年1月以降、電子データの保存措置について、猶予措置が認められる場合は、次のとおりです。

- ① 所定の電子取引データの保存のルールに従って保存することができなかったことについて、資金不足や人手不足等の「相当の理由」があること
- ② 税務調査の際に、電子取引データのダウンロードの求めに応じること
- ③ 電子取引データをプリントアウトした書面の提示・提出の求めに応じることができること

法人税の2023・2024年度税制改正への対応

2024年の法人税の税制改正関係の実務においては、2023年度および2024年度の両年の税制改正項目に留意する必要があります。

なぜならば、決算申告の時点で留意すべきは主に2023年度の

税制改正項目ですが、2024年4月以後の法人税の税務処理においては2024年度の税制改正項目に留意する必要があります。それぞれの主な項目と留意点について確認します。

(1) 主な2023年度税制改正項目 ① オープンイノベーション促進税制の拡充（措法66の13関係）

対象となる特定株式に、発行人以外の者からの購入により取得した特別新事業開拓事業者の株式でその取得により総株主の議決権の過半数を有することとなるものが加えられました。2023年4月1日から開始する事業年度において適用されています。

② 中小企業者等向け特別償却等の見直し（措法42の6、42の12の4等関係）

対象資産から、コインランドリー業（主要な事業であるものを除く）の用に供する機械装置で、その管理の概ね全部を他の者に委託するもの等が除外されました。

③ 暗号資産の評価方法の見直し（法61関係）

自己が発行した暗号資産等については、期末時価評価の対象から除外することとされました。2023年4月1日以後に開始する事

業年度から適用されています。

④ 株式交付に係る譲渡所得の特例についての見直し（措法66の2関係）

株式等を対価とする株式の譲渡に係る所得計算の特例について、対象から株式交付後に株式交付親会社が同族会社（非同族の同族会社を除く）に該当する場合を除外することとされました。2023年10月1日以後に行なわれる株式交付について適用されます。

② 予想される2024年度税制改正項目

2024年度税制改正については、例年どおりであれば2023年12月中旬に公表される税制改正大綱により、概要が明らかになります。

執筆時点（11月28日）で検討されている法人税関係の項目については、次のとおりです。ただし、確実なものではありませんので、必ず12月に公表される税制改正大綱などを確認してください。

- ① 賃上げ促進税制のうち中小企業向けについては、税額控除額が上限を超え、控除しきれなかった部分の金額の繰越しを認める措置を設ける
- ② ストックオプション税制にお

ける権利行使限度額（現行年1200万円）の大幅な引上げなどを行なう

- ③ 半導体、燃料電池、蓄電池などの国内生産・投資に対する減税措置を講ずる

- ④ 交際費課税の特例措置である損金算入可能な飲食費の上限（1人あたり5000円以下）を引き上げる

- ⑤ 事業税の外形標準課税の課税基準を資本金1億円超の基準から、資本金と資本剰余金の合計額により判定することとする（その金額の基準等は検討中）

II 経理関係の課題と対策

経理関係についての課題では、最近の会計基準の開発・適用を考慮する必要があります。

2021年4月から大企業については「収益認識基準」が強制適用となりました。中小企業においては、強制適用の対象とはされていません。

また、現在検討が進められているものに、「リース会計基準」の見直しがあります。

これらの重要な会計基準については、中小企業の経理担当者であっても、基本的なことは理解しておく必要があります。

収益認識基準への理解と対応の検討

収益認識基準の大企業への強制適用に伴い、法人税法、法人税基本通達の改正も行なわれました。この改正は、中小企業に対しては、強制適用ではありませんが、適用することは可能です。大企業と取引を行なう中小企業においては、大企業との関係で、これらの会計基準の影響を受けることも考えられます。

- 収益認識基準は、
- ① 顧客との契約を識別する
 - ② 契約における履行義務を識別する
 - ③ 取引価格を算定する
 - ④ 契約における履行義務に取引価格を配分する
 - ⑤ 履行義務を充足したとき、または充足するにつれて収益を認識する
- の5つのステップを適用して収益を認識するとしています。ポイント制についての会計処理

などは、特に留意すべきです。

新リース会計基準への理解と対応の検討

新リース会計基準については、2023年度中に新リース会計基準の成案が公表され、2026年度から適用される予定でした。

新リース会計基準では、たとえば不動産賃貸借契約について、これまでの賃貸借処理を廃止して、リース取引として処理することになり、使用権資産とリース負債で会計処理することになります。

この会計基準の草案を公表したところ、多くの企業からコメント・要望が付されたため、2023年度内の成案の公表は見送られて次年度にずれ込むことになりました。猶予ができたとはいえ、この会計基準の変更の影響は、税務も含めて大きいものと考えられます。今後の動向を注視する必要があります。

ふじまがり たけみ 昭和63年税理士登録。現在、日本税務会計学会会長、東京税理士会会員相談室委員、税務会計研究学会理事。主な著書に「新訂・税の基礎」「早わかり 税制改正の全て（共著）」「収益認識の税務」「法人税申告の実務全書 令和5年度版（監修）」などがある。

人事・労務部門の 課題と対策



最大の課題は 「安定的な人材確保」

社会保険労務士 大津 章敬

リーマンショックによる雇用危機を乗り越えた後、企業の人手不足の問題が年々大きくなってきています。

新型コロナウイルスの感染拡大による社会の混乱によって、短期的に雇用が落ち込む時期もありましたが、コロナ禍を越えたいいま、人手不足は文字どおり深刻な状況となっており、それに伴い、人事・労務管理も大きな環境変化に対応していくことが不可欠となっています。

以下では、これから中小企業が事業を継続していくために必要不可欠な「安定的な人材確保」について、現在の企業を取り巻く環境、従業員の意識の変化などを踏まえ、考えていきましょう。

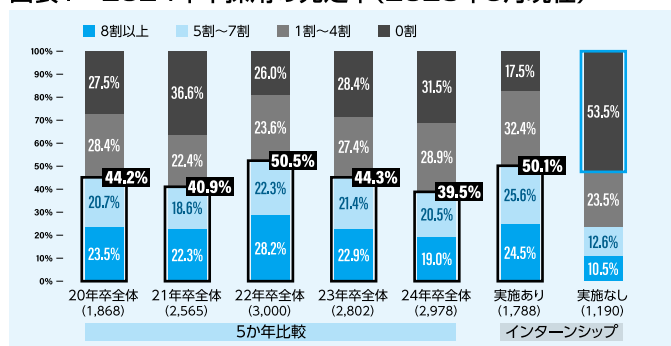
現実味を帯びてきた 中小企業の人手不足廃業

近年、企業の経営者や人事担当者の間では、常に人手不足が話題となります。東京商工会議所の調査によれば、68・0%の企業が「人手が不足している」と回答しています（東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」2023年9月）。

また、その深刻度合は従業員規模が小さな企業ほど大きく、人手不足を理由とした廃業等、今後の事業継続に不安があるという状況に陥っている企業も少なくありません。

少子化による労働力人口減少という我が国の構造的な課題を踏まえれば、今後も人手不足が継続することは確実な状況です。安定的な人材確保ができない中小企業は、今後、事業継続ができず、廃業を迫られるという厳しい時代になっていきます。

図表1 2024年卒採用の充足率(2023年6月現在)



出所：マイナビ「2024年卒企業新卒採用活動調査」

ますます難化する 新卒採用の実態

企業が人材を確保するためには、言うまでもなく、①人材の採用と、②既存人材の定着が必要となりますが、そのいずれもが厳しい環境を迎えています。

まず今春入社予定の新卒採用ですが、マイナビの調査によれば、2023年6月時点での採用充足率はコロナ前を下回り、5割以上という企業は39・5%に止まっています。

さらにここで注目したいのが、インターンシップの実施の有無により採用充足率に大きな差が見られる点です。インターンシップを実施していない企業の53・5%は採用ゼロという状態にあり、新卒採用のためにはインターンシップの実施が不可欠な時代を迎えたことがわかります（図表1）。

しかし、リソースが限られる中小企業で、十分な質・量のインターンシップを実施することは非常に難しいのが実態です。

また新卒採用に関しては、採用環境の悪化に伴い、初任給も大幅に上昇しています。産労総合研究

所の調査によれば、2023年4月入社の新入社員の初任給は次のようになっています（産労総合研究所「2023年度 決定初任給調査」）。

- ・大学院卒博士：24万6052円（+8837円）
- ・大学院卒修士：23万8203円（+7273円）
- ・大学卒（一律）：21万8324円（+6026円）
- ・短大卒事務：19万3274円（+5390円）
- ・高専卒技術：20万953円（+6949円）
- ・高校卒（一律）：17万9680円（+4906円）

2023年は、物価上昇によるペースアップが多くの企業で行なわれたこともあり、例年以上の初任給引上げが行なわれ、その結果として大卒の初任給は22万円に迫る状況です。

今春もこの流れを継続することが確実な状況ですが、収益性に劣る中小企業がこの初任給上昇に対応できるかと問われれば、限界があると言わざるを得ません。

一方、高卒採用市場についても、少子化と進学率の高まりにより就職希望者が急速に減少してお

り、その採用も難しい状況にあります。このように中小企業にとつて、新卒採用はかつてないレベルで難しくなっており、改めてどのような人材を、どのように採用していくのかという人材戦略の見直しが必須となっています。

中途採用市場の活況と進む企業の人材流出

一方、中途採用市場も活況となっており、賃金水準が上昇しています。前職よりも賃金が1割以上増加した転職者の割合は上昇を続け、最新の調査では35・3%にもなっています（リクルート「2023年7～9月期 転職時の賃金変動状況」）。

相対的に賃金が低い若手においては、大半が賃金が増える形で転職となっていることが推測される状況ですが、その結果、新規採用どころか、既存社員の転職が止まらないという企業も増加しています。

そもそも国の労働政策も、リスキリングを通じて、成長分野の企業への転職を促すことで構造的な賃上げを達成するという方向に変化しており、これから大転職時代

が到来することは確実です。

また近年、多くの従業員は転職エージェントに登録しています。これはいままぐ転職をしようとしているというよりは、継続的に情報収集をしているという意味合いのほうが強いのかもしれません。しかし、それでも毎日のように「あなたの経験を求めている企業があります」といったメールが届くことで、転職市場へのアクセスが容易になっていることは間違いありません。

多くの企業が中途採用時の賃金を引き上げるなか、現在の賃金と比較して、転職を考え始める従業員が増加していることは認識しておかなければなりません。

今春の賃上げ予測と賃金カーブの見直しの必要性

2023年の春は、久しぶりに多くの企業でペースアップが行なわれました。今春も同様の状況を迎えると予想されています。経団連の十倉雅和会長は「ぜひ4%を超えたい」という発言をしており（その後撤回）、また労働組合も連合が5%以上、UAゼンセンは6%という目標を示しています。労

使とも、賃上げについては前向きであることから、少なくとも大企業においては2023年と同等水準の3%台後半の賃上げになると予測されています。

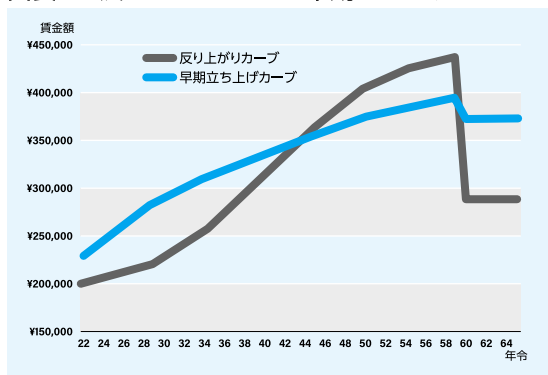
一方、初任給についても、以下のように多くの企業が大幅な引上げを公表しており、さらなる上昇が確実な状況となっています。

- 今春の大卒初任給引上げの事例
- ・鹿島：28万円（+3万円）
- ・物語コーポレーション：25万2000円（+3万円）
- ・ビックカメラ：25万2000円（+3万円）
- ・京都銀行：26万円（+3万5000円）
- ・大東建託：24万円（+2万円）

このような環境のなか、多くの企業では賃金カーブの見直しが進められています。

従来の我が国の企業では、いわゆる「反り上がりカーブ」が主流でした。これは生計費の増加にあわせて賃金を引上げるもので、20代の賃金を低空飛行させる一方、結婚・子育て期を迎える30代以降の賃金を引き上げ、子育てが落ち着く50代の賃金を抑制するというカーブが描かれることになりました。言うなれば終身雇用を基本と

図表2 反り上がりカーブと早期立ち上げカーブ

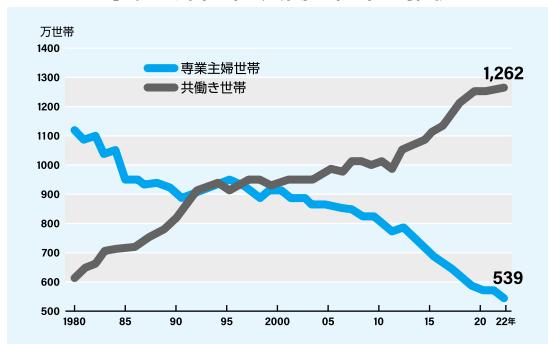


して、若いときに低い賃金を我慢すれば、年を取ってから回収できるといふ生涯精算の仕組みになっていたわけです。しかし、転職が当たり前の環境となったことで、これが崩壊してしまいました。

若手であっても、その時々で貢献に見合った賃金を支払わなければ、採用も既存社員の定着もままならない環境になったのです。

よって、これからは初任給を従来よりも高く設定することで採用競争力を高め、その後も貢献度の伸長にあわせて早期立ち上げの賃金カーブをつくる必要があります（図表2）。結果的に従来のような年功的な昇給は縮小する

図表3 勤労者世帯における専業主婦世帯・共働き世帯の推移



出所：労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計」

ことになるでしょう。

すでに初任給の引上げによる先輩社員との賃金逆転の問題が発生している企業も多くあります。そうした企業では、若手を中心とした賃金水準の引上げを進めていますが、2024年はそれをさらに一歩進めて、人材採用と定着を目的とした賃金制度の再構築が大きなテーマとなっていくはずです。

**夫婦共働きの増加による
転勤施策の見直し**

そのほか、最近のトレンドになっているのが、地域限定の働き方の増加です。

長年続けられてきた女性の社会進出を推進する取組みにより、女性の就業率は大幅に上昇し、結果として夫婦共働きの世帯が主流となっています。図表3のとおり、1980年代には専業主婦世帯が共働き世帯のほぼ2倍となっていたものが、2022年には専業主婦世帯の539万世帯に対して、共働き世帯は1262万世帯と完全に比率が逆転しています。

特に近年は育児休業制度の充実などにより、出産後も育児休業を取得して正社員としてのキャリアを継続する女性が増加し、家事や育児を夫婦で分担することも当たり前になりました。

その結果、多くの従業員は転勤に抵抗がなくなっており、企業の転勤施策に大きな影響が出ています。最近では転勤を命じると退職に繋がるため、総合職であっても事実上、転勤を拒否することができるよう状況になっている企業も多く、実際に転勤をしている社員との間で不公平感が高まるなどの課題も見られています。

特に地方企業においては、転勤ありという条件では人材採用もままならない状態になっており、最近では「地域限定正社員制度」を導入

2024年は人事の活躍が求められる1年に

入するケースが増加しています。その場合、全国転勤をしてくれる社員との処遇差をどのように設計するのか、転勤の際のインセンティブの設定をどう考えるのかなどが課題となります。

このように人材採用や定着を中心に、企業の人事労務管理は大きな転換点にきています。

ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源のなかで、ヒトだけが確実に減少する環境になっており、企業の存続・発展のために、まずはヒトの安定確保を進めなければなりません。

その意味では2024年は人事が先頭に立って、様々な仕組みづくりや改革を進める1年になるでしょう。人事が会社の未来を創る。ことしも1年間、頑張ってくださいませよう。

.....

おおつ あきのり 社会保険労務士法人名南経営 代表社員。株式会社名南経営コンサルティング 代表取締役副社長。企業の人事制度整備・就業規則策定など人事労務環境整備を支援。労働時間制度など最適な制度設計を実施したうえで、それを前提とした人事制度の設計を得意とする。

総務・法務部門の 課題と対策



「2024年問題」への 対応が急務

弁護士 岩出 誠

2024年に中小企業の総務・法務部門が直面する課題として、建設・運輸・医療業界における時間外労働の上限規制の猶予期間の終了が挙げられます。

時間外労働の罰則付き上限規制については、働き方改革関連法の改正により、すでに一般企業には適用されていたものの、建設・運輸・医療業界に対しては、例外的に時間外労働の上限規制の猶予が認められていました。その猶予がいよいよ2024年3月末に終了するため、これへの対応が急務となっています。

これを「2024年問題」と呼んでいます。

建設・運輸・医療業界への時間外労働の罰則付き上限規制が適用に

まず、建設・運輸・医療業界に猶予されていた、時間外労働の罰則付き上限規制の適用の概要を確認しておきます。

2018年改正労基法により、週40時間を超えて労働可能となる時間外労働の限度が、原則として月45時間、かつ、年360時間とされました（3か月を超える変形労働時間制を利用している場合に

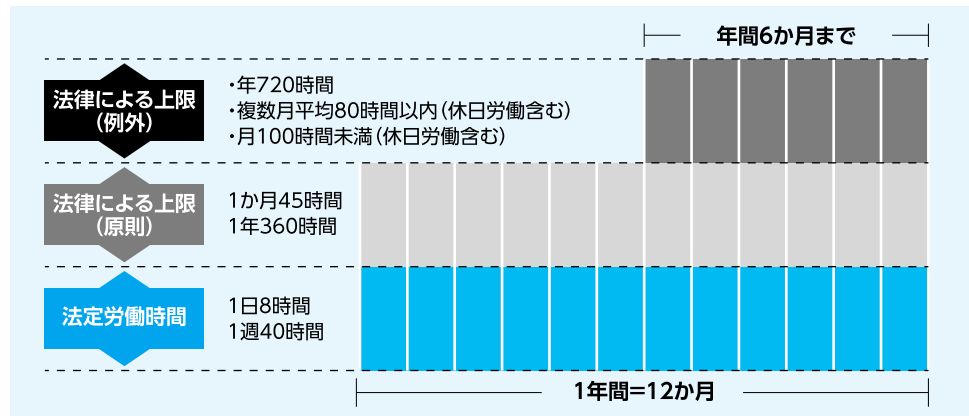
は月42時間、かつ、年320時間。改正法36条4項）。

特例として、臨時的な特別の事情がある場合に、労使が合意のうえ労使協定（従前のいわゆる特別条項）を結ぶ場合においても、上回ることができない時間外労働時間は年720時間（≒月平均60時間）とされました（同5項）。かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が增加する場合について、最低限、上回ることでない上限が設けられています。

この上限について、①2か月、3か月、4か月、5か月、6か月の平均で、いずれにおいても、休日労働を含んで、80時間以内を満たさなければならぬとされています（同6項3号）。②単月では、休日労働を含んで100時間未満を満たさなければなりません（同6項2号）。③加えて、時間外労働の限度の原則が、月45時間、かつ、年360時間であることに鑑み、これを上回る特例の適用は、年半分を上回らないよう、年6回が上限とされています（同5項）。

これらの各規定を図解すると、図表1のような構造になります。

図表1 上限規制のイメージ



建設・運輸・医療業界については、長時間労働の背景に業務の特殊性や取引慣行等の課題があることから、この時間外労働の上限規制適用が5年間猶予されていたのが、2024年4月1日からは適用されることになります。

工作物の建設の事業の場合

(1) 適用と例外

工作物の建設の事業（建設業）については、災害時における復旧及び復興の事業を除き、上限規制がすべて適用されます。

災害時における復旧及び復興の事業には、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6か月平均80時間以内とする規制は適用されません。

(2) 対策上の留意点

建設業への猶予は、2020年に開催を予定していた東京オリンピックに向けた建設ラッシュへの緊急対策とも言われていました。しかし、コロナ禍を経ても、建設業での慢性的な人手不足はむしろ激化するばかりで、各企業はその対策に追われています。

厚労省でもHPにおいて、建設業への適用につき、啓発と実務的書式例等を掲載した「建設業の時間外労働に関する上限規制 わかりやすい解説」「建設業の時間外労働の上限規制に関するQ&A」などを示しています。それと共に、時間外労働の上限規制に円滑に

応するため、生産性を高めながら労働時間の短縮等に取り組む中小企業・小規模事業者を支援すべく「働き方改革推進支援助成金」等を設けています。さらに、47都道府県に設置されている「働き方改革推進支援センター」で、事業主に

対し、長時間労働の是正、非正規雇用労働者の待遇改善、賃金引上げ、人手不足への対応など、働き方改革に関する技術的な相談支援をワンストップで実施しています。

他方、長時間労働の最大の原因である工期の問題に関しては、すでに国交省からも、2020年7月、中央建設業審議会において「工期に関する基準」（適正な工期の設定や見積りにあたり発注者および受注者「下請負人を含む」が考慮すべき事項の集合体であり、建設工事において適正な工期を確保するための基準）が作成され、その実施が勧告されています。

これらを有効利用して、猶予措置終了に対応せねばなりません。

自動車運転の業務の場合

(1) 適用と例外

自動車運転の業務においては、

自動車運転者は、特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間となります。

ただし、一般の労働者とは異なり、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6か月平均80時間以内とする規制および、時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6か月までとする規制については適用されません。

影響が大きいのは、自動車運転の業務に従事する労働者については、別途、同時期から施行される、タクシー・ハイヤー、トラック、バス各運転者ごとに運転時間や勤務間インターバルの延長、拘束時間の短縮等について定めた「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（改善基準告示）」（平元・2・9労告7、最終改正令4・12・23厚労告367、厚労省HP掲載）を遵守する必要がある点です。

(2) 対策上の留意点

自動車運転の業務への猶予は、慢性的な人手不足への配慮でしたが、状況は激化するばかりで、各企業はその対策に追われています。

国交省HP掲載の「トラック運

送事業の働き方をめぐる現状」からは、現状、トラックドライバーの働き方は、全産業と比べて労働時間が長く賃金が高いにもかかわらず、有効求人倍率は高いことがわかります。

厚労省HPでも掲載している、建設業への適用についての啓発と実務的対応策や、36協定記載例等を解説した「自動車運転者の長時間労働改善に向けたポータルサイト」からもアクセスできる、各運転者ごとの啓発パンフレット「労働時間等の改善基準のポイント」が参考になります。

他方、長時間労働の多発する最大の原因である物流の効率化に関しては、すでに、国交省でも、2023年3月31日に「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」が設置され、同年6月2日に、荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）、一般消費者が協力して我が国の物流を支えるための環境整備に向けた抜本的・総合的な対策をまとめた「物流革新に向けた政策パッケージ」が決定され、

- ① 商慣行の見直し
- ② 物流の効率化
- ③ 荷主・消費者の行動変容として、再配達削減に向けた取組み

（再配達「半減」に向けた対策含む）、物流に係る広報の推進等が進められています。各企業においても、これらを有効利用して猶予措置終了に対応しなければなりません。

医業に従事する

医師の場合

(1) 適用と例外

診療に従事する勤務医には、時間外・休日労働時間の上限規制が適用されます。

つまり、時間外・休日労働の上限規制は、その医師の各勤務先医療機関のすべての労働時間を通算し、時間外・休日労働時間を算出したうえで適用されます。

ただし、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2〜6か月平均80時間以内とする規制は適用されません。

また、時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6か月までとする規制についても適用されません。

その際、年間の上限については、**図表2**のとおり類型化され、A水準では、一般の労働者と同程度である960時間が上限となります。

ます。
しかし、医療機関において様々な医師の労働時間短縮の取組みが行なわれたとしても、①その医療機関が所在する地域の医療提供体制を確保するため（B水準）に、②その医療機関が医師の派遣を通じてその地域の医療提供体制を確保するため（連携B水準）に、③技能の修得・向上を集中的に行な

図表2 医療機関における上限規制

| 医療機関に適用する水準 | 年の上限時間 | 面接指導 | 休息時間の確保 |
|-----------------|---------------------------|------|---------|
| A（一般労働者と同程度） | 960 時間 | 義務 | 努力義務 |
| 連携 B（医師を派遣する病院） | 1,860 時間 (各院では 960 時間) | | 義務 |
| B（救急医療等） | 1,860 時間 | | |
| C-1（臨床・専門研修） | 1,860 時間 | | |
| C-2（高度技能の修得研修） | | | |

わせるため（C-1・C-2水準）に、時間外・休日労働時間が年960時間をやむを得ず超えてしまう場合も考えられます。
その場合は、都道府県が、地域の医療提供体制に照らし、各医療機関の労務管理体制を確認したうえで、医療機関の指定を行なうことで、その上限を年1860時間にできる枠組みが設けられます。

ただし、各医療機関で可能な時間外・休日労働の時間は、こうした上限の範囲内で労使の協定（36協定）で定めることになります。

都道府県の指定を受けた場合、時間外・休日労働の法令上の上限としては年1860時間となりますが、労使の協定で定める時間外・休日労働の時間は必要最小限にとどめられるべきものであり、こうしたB、連携B、C-1、C-2水準が適用される場合に、必ずこの上限まで働かなければならなくなるものではありません。

(2) 対策上の留意点

特に留意すべきなのは、例外となるB、連携B、C-1、C-2水準が適用される医師です。これらの水準が適用される医師は、年間の時間外・休日労働時間の上限が1860時間となり、非常に長

い時間外・休日労働が可能となります。

このため、こうした医師の健康を確実に確保する観点から、図表2のとおり、時間外・休日労働時間が月100時間以上になると見込まれる医師全員に対する面接指導や、勤務間インターバルの確保（例：始業から24時間以内に9時間の連続した休息を確保する等）を、医療機関の管理者へ義務付けることとした追加的健康確保措置が規定されています。

実際の適用にあたっては、厚生労働省HP掲載の、令4・12・26基発1226第7号「労働基準法施行規則の一部を改正する省令等の施行について」や、これを詳しく解説した「医師の時間外労働の上限規制に関するQ&A」のほか、具体的作業フォローを解説し、書式例も掲載されている「医師の働き方改革2024年4月までの手続きガイド」などを参考にして対応することが必要です。

………
いわで まこと ロア・ユナイテッド法律事務所代表パートナー弁護士。東京都立大学法科大学院非常勤講師。元厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会公益代表委員。元千葉大学法科大学院客員教授。元青山学院大学客員教授。元明治学院大学客員教授。「労働問題」関連の著書80冊以上。