

助成金活用を梃子としたモラールアップ戦略

中小企業診断士・社会保険労務士 西河 豊

はじめに 主旨と構成

厚生労働省の助成金については企業の戦略と絡めて導入するというのが第一義である。

事例をもって説明するために、本レポートは以下の順で説明する。

- ・ 助成金とは、導入時の注意事項
- ・ 助成金で狙うべき効果
- ・ 企業戦略と助成金を絡めた事例

1. 助成金とは

① 助成金とは（補助金との違い）

補助金・助成金は中小企業資金の支援策の一環ですが、一般的に経済産業省の管轄が「補助金」であり、厚生労働省の管轄が「助成金」と言われています。今回は主に厚生労働省の助成金を解説する。

助成金は企業が労働保険（雇用保険）として納入している掛金を資金として支給されている。返済は不要である。近年、補助金の方ではその補助金の事業利益から一部を事業所から還付して貰うと言う還付金制度が始まった。

厚生労働省の助成金主旨は、施策を打つことにより、労務管理向上やインターバル制度など近代的な労務管理施策の取り入れの呼び水にしていこうと言うものである。

ここで、原資が雇用保険料ということより、事業所が申請するには、雇用保険適用事務所であることが必要である。

創業時に未適応事業所であったとしても雇用保険適用事業所になり、雇用保険料を納付することにより、助成金申請は可能である。

もうひとつの注意点は、雇用関係のある労働者が最低1人以上は必要であ

り、役員だけの会社は適応を受けることが出来ない。

② 助成金は要件主義

次に勘違いしやすいのは経済産業省系の補助金との違いである。

プランの内容を審査する経済産業省系の補助金と形式要件を審査する厚生労働省系の助成金とは基本的に違う。

補助金の方は、国の施策を勉強して、申請内容をブラッシュアップしないと採択にこぎ着けることは出来ない。また、基本的に資金使途は設備投資であるので、開発行為が必要で、採択を受けるのは主に製造業になる。

これに対して、厚生労働省の助成金は雇用に意欲的で、労働環境を整備して、労働者のキャリアアップを図って行こうと言う事業者ならば業種に関わりなく、採択を受けることが出来る。

纏めると

補助金 所管は経済産業省、審査は内容主義

目的は、有望分野・国策分野への誘導、経済波及効果の創出

助成金 所管は厚生労働省、審査は要件主義

目的は雇用の維持、労務環境の向上、労働者のキャリア形成

となる。

ここで、要件さえ整備すれば採択されるということ、助成金の方が申請が楽だと思うのは誤りである。

助成金申請においては現在の労務環境という事実と助成金申請のための要領がある。

公募要綱の方は条件・規則と言っても良い。

労務環境にもこうでなければならぬという規則がある。

それが労働法規である。

ここで重要なことは、自社の労務環境も助成金要綱を、自分で捻じ曲げたりしてはいけない。その程度が酷くなると不正請求ということにもなってしまうのである。

③ 申請時の注意点

・「助成金」申請前に労務管理資料を整備しておくこと

基本は労務管理をしっかりとしておくことである。

整備書類は

- 1) 雇用契約書、雇用条件通知書
 - 2) 就業規則(10人以下の会社は就業規則と同等の取り決めに証明した資料)
 - 3) 労働者名簿
 - 4) 出勤簿
 - 5) 賃金台帳(天引きの経過等が分かること)
 - 6) 労使間で決め事をする場合の労使協定
- 等である。

特に労働3帳簿と言われる労働者名簿、賃金台帳、出勤簿などは雇用の事実を示すものとして重要である。また就業規則は労働関係の会社の規則となるものである。

④ 助成金の基本主旨

どのような考え方で助成金が支給されるのかを理解した方が、助成金制度の全容をスムーズに理解出来る。

- 1) 雇用維持、増進
- 2) 働く人のキャリア形成
- 3) 労働環境改善

これに加えて、近年、(4)女性の活躍(5)家庭と職場の両立支援というものもあるが、(4)と(5)大きく分類すると(1)の雇用維持にあてはめられる。不況期のレイオフ時にも雇用調整金が出るが、解雇しないで雇用を繋ぐ状態と見ると1)の主旨がよく見えてくる。

また、支給の形として、制度導入助成と言って労働環境向上の施策を就業規則に入れて、実施することにより定額で支給されるものと、経費助成と言って実施期間に、生産性向上の目的で投資した費用の一定割合の助成がなされるタイプがある。

⑤ 申請窓口を覚える

各県の雇用・労働関係の窓口は労働局となる。

県によっては、助成金センターと言う専門窓口を設けている。

また、各事業所管轄の公共職業安定所(ハローワーク)でも受け付けを開始している県もある。

高年齢者・障害者雇用については、全県で独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構という相談機関を設置している。

⑥支給までの期間が長い

一般的に、申請→計画認定→実施期間→(経過期間)→支給申請→支給決定→助成金入金という流れになり、当初計画申請からは1年以上かかることも多い。

最近では3年間の離職率・生産性向上比率をもって目標達成助成が支給されるという長期スパンの助成金もある。資金繰りのあてにはしない

⑦支給額について

1つの助成金の支給額のボリュームゾーンは50万前後となる。

近年では、生産性指標要件が重視され、年2%以上達成の事業所には、プレミアムとして1.2倍程度に増額された額が支給される。

助成金目的が、最新の労務管理施策を法制化の前に先行して、取り入れた事業所に奨励金のような形で支給することになっている。

多くの事業所が要件が合えば100%採択であり、制度導入金ではキャッシュが入るということだけで取り組む事業所が散見されるが、それぞれの助成金には主旨として誘導要素があるのでうまくいかないケースが多く見られる。

企業戦略と絡めた効果こそが、重要である、出来れば労働者のチャレンジ精神も生かして楽しみながら最新労務管理施策を導入したいものである。

2. 助成金で狙うべき効果

では効果とは何か？次の2点である。

- ・労働者のモラルアップに繋げる。
- ・これを機会に最新労務管理の考えを導入する。

という2点である。

これこそが重要で、この派生効果が発生しないと補助金・助成金事業をしても経営は上向かない。

まとめると

- ・労働者のモラルアップに繋げるためには、助成金採択により、国の資金で行っていることをあえて労働者に明示して意識付けに繋げる。
- ・会社全体で最新の労務管理施策の勉強をして、これも同様にモラルアップ効果を狙う。

3. 企業戦略と助成金を絡めた先進事例

①企業紹介

～急成長の家具リペア業 ibuki 一柳 恵亮～

一柳恵亮氏は大阪府での家具補修の修行の後、平成26年に、ibukiの屋号にて京都府大山崎町で創業した。

主業務はソファの貼り直しで、一柳氏は修理と言わずリペアと称している。サイトの開発に熱心で、現在は業者数が減っていることもあり、直ぐに検索上位に上がるようになり効果が出た。

継続的にメンテナンスして、どのような画面構成にしたらサイトを見て貰えるかを意識している。

(良き事例として是非、閲覧ください <https://www.ibukiryu.com/>)

この業種は一見、労働生産性の低い技術に見えるが、技術面をクローズアップすれば、伝統技術的な面白みを醸し出せると言う事例である。

この事業所では、人材開発助成金の内、セルフドック制度、教育訓練休暇付与制度、有期実習型訓練制度、人材確保助成金の内、人事評価改善助成金に取り組んだ。

②企業戦略と助成金とのクロス

1) 助成金名 人材開発助成金 セルフドック制度

セルフドック制度とは事業所が自ら計画して、従業員がキャリアコンサルティングを受ける制度である。

外部から来社いただいたキャリアコンサルティングの先生には、今は小さいけれど職場の雰囲気や、従業員の能力より、最近、訪問した中では非常に優秀で将来伸びる可能性がある事業所との評価をいただき発奮材料となった。（この助成金制度は平成29年度で終了している）



事業主の一柳恵亮氏
（右上）とリペア技術
急上昇の女性スタッ
フ、鴨嶋さん（下）と
村中さん（左上）

2) 助成金名 人材開発助成金 教育訓練休暇付与制度

これは、年次有給休暇とは別枠で、有給訓練休暇も取り入れる制度で、この事業所では縫製の教室に通う試みも思考し始めている。
この有給で研修を受けに行つてのキャリアアップについては業種により

関心度の爬行性がある。

介護職などは最も意識が高い職種である。

意外なのは流通最先端の業種は日々、業務の中で最前線で仕事をしている意識があるのか、一般的に外部研修受講意欲は薄い。

3) 人材確保助成金 人事評価改善助成金

この助成金は達成可能で具体的な、評価基準をすることにより従業員のやる気を創出する制度で、賃上げに誘導しようと言う国策的な要素もある。ここでは、シンプルな評価法を作成した。

等級・号俸などは作らず技術レベルを中心としたシンプルな10CLASS分けにして、CLASSの技術レベル表を貼りだし、意識付けを図った。クラス上がるための評価は技術で1項目、勤務態度で1項目とした。

これは技術習得の動機付けをするのが目的である。

この評価レベルを策定するのに事業主とは何回も話し合い従業員の技術レベルが上がれば、どれ程の売上増加になるかを推定して、各CLASS賃金額のキャパシティを図った。

働き方改革の策定時にはこのように賃金向上に見合った売り上げ確保と言う出口戦略が不可欠で、これなしに、時短や人事評価制度はあり得ない。また、評価の単純さは近年の複雑な人事評価制度の欠点より不可避である。通常は評価制度の評価要素は多過ぎて、従業員が労働時に意識を出来ていない。評価の単純さがやる気につながるのであって、売上が伸びている会社ほどこの評価システムが従業員に理解されていると言う相関関係がある。

4) 人材開発助成金 有期実習型訓練

有期実証型訓練とはOFFJTとOJTの短期集中プログラムを組み合わせることにより、非正規社員を鍛えて正規転換に繋げようとするもので、この訓練は3～6カ月で425時間とまさに短期集中でハードな事業所内訓練である。

カリキュラム策定時に技術項目を棚卸しすることにより事業主も技術の整理が出来るメリットがある。

以前は、教えるのではなくて技術は先輩の技を見て、真似るとというのが主であったが今は世代間格差もあり、しっかりと理論体系から教えないと習熟しないのである。

この有期実習型訓練については他社で、そのカリキュラムを見て、習得する技術の多さに驚き離職してしまうと言う反作用も経験した。

これは、やむをえない反作用であり、その職にそぐわない人を早期発見するという効果もある。

この事業所の場合、従業員が訓練を受けることにより、それぞれの工程の意味と位置づけを理解することにより、納得しながら仕事を勧めることに役立っている。

訓練系助成金については、事業主、訓練生（労働者）ともに、訓練日誌をつける義務が発生する。煩わしく感じさせるケースもあるが、その訓練日誌こそ、その技術のノウハウの詰まったものであり、今後に生かせるのである。当事業所でも時間を取りその日の訓練を振り返っている。

この事業所は、若い事業所であるが、顧客が大切にしていた家具を心を込めてリペアするという中心線を崩さずに助成金施策を取り入れ、自社の人材活性化に生かし急成長している。

人材としても入社したばかりの若い女性の技が急速に向上し、一柳氏が願いを込めて屋号にて命名した通り事業所内に新しい息吹き（屋号 ibuki）が吹きつつある。