

# NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

ネットワークインフォメーション中企団

122

2019-Feb

## CONTENTS 新春増刊号

02 新春のご挨拶

### 特別寄稿

04 社会や雇用慣行の変遷から見る  
「働き方改革」への向き合い方と進むべき未来 **前編**

東京八丁堀法律事務所

弁護士 白石 紘一 氏

06 ダイバーシティの現場から…

08 業種特化社労士の視点から

11 顧問先を増やそう！

12 迷想日誌  
～労働新聞編集長の最新労働関連情報解説

14 ～社労士としての知見を社会に活かしていくための～  
事務指定講習から「実務家」への道筋

18 経営のヒントとなる言葉

19 法令改正最前線

### 新連載

20 従業員トラブルアドバイス・解決技術  
～性格応用心理学・顧問コンサルタント入門～

22 活躍する隣接士業 ～中小企業診断士～

24 CHUKIDAN 研修会ハイライト

25 CHUKIDAN おすすめ本

26 中小企業の事業承継を円滑に進めるために  
事例で学ぶ事業承継の基本

29 ダン・チューキチが語る！

30 中企団事業報告



幹事社労士4,500名のネットワーク  
中小企業福祉事業団

中企団公式キャラクター  
ダン・チューキチ

## 平成の御代の終わりに

理事長 川口 義彦



幹事社労士の皆様には新珠の年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

顧みれば30年前、激動の昭和が終焉を迎え、「内平かに外成る」として「平成」の時代が始まりました。そして本年4月30日、天皇陛下の退位により「平成」という一つの時代が終わろうとしています。

昭和から平成への転換期はバブル時代真っ只中でした。そして平成元年11月9日、ベルリンの壁が崩壊するという世界的に衝撃的な事態が起こり、新時代を駆けるかに見えましたが、酔いしれるのも束の間、やがて兵どもが夢の後とばかりにバブルは崩壊、一転して失われた20年時代に突入しました。戦後、日本経済はその成長を謳歌しましたが、平成を迎えるや、バブルの崩壊、続くITバブルの崩壊やリーマンショックなどの艱難辛苦に見舞われた時代、新しい風が吹きながらも昭和に負けず劣らず激動の時代でした。そして新しい元号のもとでも、世の中の変化は更に大きなものとなり、そのスピードも増していくことでしょう。

その端緒として、4月を皮切りに施行される働き方改革関連法により、中小零細企業は新たな課題に直面し、対応が迫られる事となります。また、年々進むICT化の波は国も企業も巻き込んで、いままでのビジネスを抜本から変えてしまうかもしれません。

そのような中で、社会保険労務士は「働き方改革」の先鋒として企業を導いていく使命を果たすとともに、ICT化の流れに乗りながら生き残る土業を目指すこととなります。

社労士会は昨年50周年を迎えましたが、本年は次の50年への第1歩として業界の将来の展望を見定めていくことになりましょう。また、中企団も来年50周年を迎えますが、これまで社労士の皆様と共に歩んできた半世紀を未来に結実していけるように、これからも業界の発展のために邁進していく所存です。引き続きまして皆様のご協力をいただければ幸甚に存じます。

結びに、幹事社労士の皆様のご健勝とご多幸を心より祈念申し上げ、年頭にあたってのご挨拶とさせていただきます。

## 士業連携による中小企業の発展に向けて

参与 小黒 光司



謹んで新春のご挨拶を申し上げます。幹事社会保険労務士の皆様におかれましては健やかに新年をお迎えのことと存じます。

さて、昨今の我が国経済に目を向けますと、貿易摩擦による下振れリスクを抱えているものの、内需が景気回復を牽引していると共に、底堅い投資需要が景気を下支えています。

しかし、11月9日に公益財団法人日本生産性本部から公表された「日本の労働生産性の動向2018」を見るに、2017年度の日本の名目(時間当たり)労働生産性は4,870円と過去最高を更新するも、OECD加盟35カ国中20位(『労働生産性の国際比較』日本生産性本部、2017年)で加盟国平均を下回っており、低迷が続いていると言えます。

また、本年は5月1日に元号が変わり、10月1日に消費税率が現行の8%から10%へと引き上げられるなどの事業環境の変化が見込まれています。更には、ラグビーワールドカップの開催や翌年に控えるオリンピックへの対応など、立て続けに国際的なイベントが日本で行われる中で、日本企業がいかに対応していくのか、世界に問われることとなります。

このような環境下、働き方改革の推進や元号変更に伴うシステム更改、消費税転嫁対策、インバウンド需要の取り込みなど、中小企業に関与する専門士業等の腕が問われることになりましょう。

昨年1月から開始した中小企業福祉事業団の中小企業診断士会員制度は、1年間で160余名の診断士が登録しました。そして、ものづくり補助金申請支援や経営改善計画策定支援を開始し、社労士の先生方と診断士が連携した中小企業支援体制が芽吹いてきたことは喜ばしい限りです。本年はこの取り組みを推し進めて、更なる中小企業の経営力強化を図っていければと思います。

結びに、社会保険労務士制度は昨年、記念すべき50周年を迎えました。中小企業診断士制度は数年前に60周年を迎えましたが、互いに次の半世紀を展望して歩みを進めています。今まで半世紀以上に亘り日本の中小企業の下支えをしてきた両士業が手を取り合い、これからも日本経済の発展に資することを願いまして、新年のご挨拶に代えさせていただきます。

## 新しい年への期待

相談役 藤井 保憲



明けましておめでとうございます。今年は平成から次の新しい年号に切り替わる特別な年になります。これまでを振り返り、決意を込めて新しい時代を迎える充実した年にできればと念じています。

自己紹介をさせていただきますと、私は長年税務の仕事に携わり、またここ十数年間は大学で、税法講義を通じて税会計の高度専門職業人の育成に関わってきました。今回、同じ高度専門職業人である社会保険労務士の皆様とのご縁が生じましたが、税は皆様の業務の中の社会保険と並んでわが国の社会保障を支える役割を果たしています。今年秋に予定される消費税増税やマイナンバーを含む行政の電子化が進む中で、国民の受益(社会保障)と負担(税や社会保険)の関係の議論が盛んになると考えています。

わが国の経済は安定した成長を続けていますが、厳しい国際情勢や急速な人工知能(AI)技術の採り入れ競争、わが国の少子高齢化と当面する人手不足など、先行きについての不透明感が強くなっていることは否定できません。

こうした中で、政府は、デフレ脱却と経済再生を確実なものにするとの旗印の下で、生産性革命と人づくり革命を政策の柱とし、また一億総活躍社会実現のため働き方改革が進められています。それぞれ革命あるいは改革という言葉が用いられていますが、これは政策を総動員するという趣旨と考えることができます。事実、税制面でも、予算の面でも相当きめ細かい、踏み込んだ対策が講じられています。

そうした政策を生かす上でも、経営の基本となる人材の管理や運営に関する情報を提供する社会保険労務士の皆様の役割は従来にも増して重要になっていると考えます。新しい年が皆様にとって実り多い良い年になりますようお願いしています。



## 新春のご挨拶



幹事社労士の先生方におかれましては、  
輝かしい新春をお迎えのこととお慶び申し上げます。

旧年中は格別のご高配を賜り、誠にありがとうございました。

中企団では本年も引き続き、新たなコンテンツの開発・提供に加え、社内体制の強化を図り、ご好評いただいているサービスにつきましても更なる改善を重ねていく所存でございます。

またこれまで同様、幹事社労士の先生方と共に、益々の中小企業の人事労務分野の活性化に寄与すべく、職員一同一丸となり尽力してまいります。

今後とも変わらぬお引き立ての程、よろしくお願い申し上げます。

中企団職員一同



## 社会や雇用慣行の変遷から見る 「働き方改革」への向き合い方と進むべき未来

東京八丁堀法律事務所 弁護士

白石 紘一 氏

2012年弁護士登録。企業法務、労働法務等に従事した後、2016年9月より経済産業省・産業人材政策室に任期付公務員として着任し、「働き方改革」等に関する政策立案に従事。2018年10月より東京八丁堀法律事務所に復帰。労働法務・ベンチャー支援等を行っている。



### 1 はじめに

2018年6月、「50年に一度の労働法の大改正」ともいわれる、いわゆる「働き方改革関連法」が国会で成立した。今年4月から、いよいよ順次施行されはじめる。それが目前に迫ってきていることもあり、「働き方改革」というと、“規制強化”と“その規制にいかに従うか”といった面に、ますます関心が偏りがちである。

しかし、企業が今後も存続し、さらには競争力を高めていくにあたって必要となる「働き方改革」とは、本当にそれらに留まるのであろうか。規制に従うのは当然であるが、それのみ意識を向けていてよいのだろうか。

本稿では2回に分けて、そもそも、なぜ今「働き方改革」が必要になっているのかを踏まえつつ、“企業経営に資する働き方改革”のために必要な視点を、規制遵守とは異なる側面から、いくつか述べたい(無論、規制遵守をないがしろにしてよいということではない)。企業経営を支える社労士の皆様にとって、少しでも参考になれば幸いである。

### 2 働き方改革が必要な理由 ～社会の変化

まず、なぜ働き方改革が必要になっているのか。その背景には、社会構造の大きな変化がある。

昨今、政府は、日本の持続的な経済成長に向けて、「人材」を経済政策の最重要テーマとして位置づけてきている。2015年10月から2016年6月にかけて開催された『一億総活躍国民会議』、2016年9月から2017年3月にかけて開催された『働き方改革実現会議』、さらには2017年9月から2018年6月にかけて開催された『人生100年時代構想

会議』、これらはいずれも、切り口は違えど、人材への投資や人材育成、生産性の向上に向けた取り組みであり、まさに「人材」を重視したものである。

このように、「人材」が重要テーマとされる背景には、現在、日本が直面している、3つの大きな変化が存在する。①少子高齢化による「人口減少」、②AI・データに代表される技術革新、つまり「第4次産業革命」の進展、③「人生100年時代」の到来、である。

#### ①少子高齢化による「人口減少」

日本の総人口は、2010年ころを境に減少に転じている。さらに、生産年齢人口(15～64歳)は、より早いペースで減少しており、2015年には7728万人であったのが、2065年には4529万人にまで減少するとの推計(※国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」)もある。

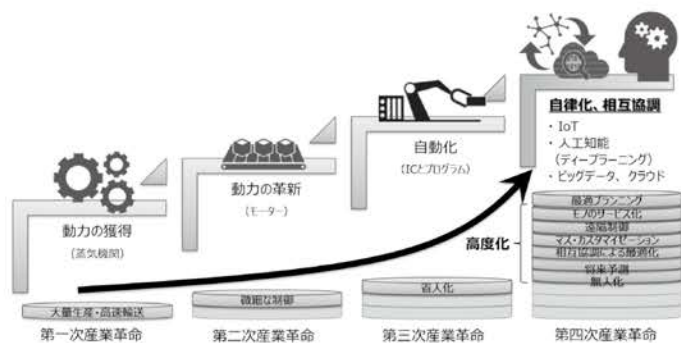
「人手不足倒産」という言葉が話題になって久しいが、人手不足という差し迫った現実、今後さらに悪化していくと予測されており、多様な働き手の受け入れ、また、そういった働き手の育成といった点を含め、労働力の「数」と「質」をいかに確保・向上していくかということに対して、今まで以上に危機感を持って取り組んでいかなければならない。

#### ②AI・データ、「第4次産業革命」

次に、「第4次産業革命」であるが、そもそも「第4次産業革命」とは何か。

第1次産業革命は、18世紀末以降の水力や蒸気機関に

よる工場の機械化である。まさに世界史の教科書で出てくる「産業革命」を指す。第2次は20世紀初頭の分業に基づく電力を用いた大量生産、第3次は1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化を指す。これに続いて、今まさに進展している「第4次産業革命」は、次のような要素から構成されている。



(出所：経済産業省新産業構造部会 第一回事務局資料)

1つ目は、「IoT」および「ビッグデータ」である。工場の機械の稼働状況から交通、気象、個人の健康状況まで、さまざまな情報がセンサーとネットワークを通じて自由にやり取りできるようになっている。また、データ化されたそれらの情報が、ネットワークで「つながり」としてまとめられ（「ビッグデータ」化され）、これを解析・利用することで、新たな付加価値が生まれている。

2つ目は、「AI」（人工知能）である。これまでのAIと違い、大量のデータを用いてAI自らが学習し、より高度な判断を行うことが可能となりつつある。加えて、ロボット技術も進展し、極めて複雑な作業が可能となっているほか、3Dプリンターの発展により、複雑な工作物の製造も省スペースかつ安価に可能となっている。

こういった、第4次産業革命の技術は、すべての産業における革新のための共通基盤技術であることから、あらゆる産業、企業、職種において、AIとデータの活用が進んでおり、これまで実現不可能とされていたビジネスモデルや社会の実現が可能になりつつある。

そこでもたらされるのは、産業構造や就業構造の急速な変化である。その変化の圧倒的なスピードの速さは、グローバル化などと相まって企業寿命を短縮し、また、個人のスキルの「賞味期限」も短縮している。もともと、社会は変化するのが常であり、同じビジネスモデル・スタイルが永劫に通用することはないが、“通用しなくなるまでにかかる時間”が、今、猛烈に短くなっているのである。そのような事業環境下で、生き残るためにいかにイノベーションを起こすかが、企

業の最大の関心事と言っても過言ではない。

このような時代の変化を背景として、競争力や付加価値の源泉は「モノ」「カネ」から「ヒト（人材）」へと移行しつつある。課題を設定し、イノベーションを生み出すことを含め、AIには不可能な変化を起こせるのは人材であり、その時代の変化に素早く対応し、必要なスキルを常にアップデートし続けていくことができるのもまた人材である。

いかに人材に対して継続的な“投資”を行い、その能力発揮に向けた環境を構築できるか、また、「変化への対応」、「スキルの継続的なアップデート」といったことができる人材を増やせるかが、問われている。

### ③「人生100年時代」の到来

さらに、「人生100年時代」の到来である。

前述の政府「人生100年時代構想会議」にも参画していたロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、自著で「2007年に日本に生まれた子どもの50%以上は、107歳まで生きる」というデータを紹介した上で、かつてのような「教育を受ける／仕事をして同じ会社に勤め上げる／引退して余生を過ごす」という3ステージの人生プランは、抜本的に設計し直さなければならないとしている（※リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著「LIFE SHIFT（ライフ・シフト）」（東洋経済新報社、2016））。

すなわち、そこでは、大きくは2つの変化が生じる。1つは、「職業寿命」の長期化である。60歳～65歳で引退して“逃げ切る”ことは、もはや困難になりつつある。近時、政府において、定年延長の議論が盛り上がっているが、これも、社会で長く活躍できる場を増やすという趣旨で、「人生100年時代」の文脈に位置付けることができるであろう。

もう1つは、キャリア観の多様化である。人生100年時代のみ一端を発するものではないが、個々人の仕事への向き合い方は多様化しており、また、育児や介護など、個人が直面する状況もさまざまである。次号でも触れるが、「今いる会社のために一心不乱に仕事に打ち込んでいれば、会社の成長も自身の成功も約束されていた」時代は、すでに終焉している。

本号では、「働き方改革」の背景となった大きな変化について述べた。次号では、伝統的・旧来的な「日本型雇用」とは何かについて触れたうえで、時代の変化に合わせ、それをいかにアップデートしていく必要があるのかについて述べたい。

(次号につづく)

## 『ダイバーシティの現場から…』(女性活躍編 3)

多様な人材が活躍できる環境の構築は、少子高齢化の中で人材を確保し、市場ニーズやリスクへの対応力を高める「ダイバーシティ経営」を推進する上で不可欠なものです。そして、その環境の構築を支えていくのは、企業の「ヒト」の専門家である、社会保険労務士に求められる社会的な使命と言えるでしょう。

本稿は、多様な人材の活躍推進を支援する最前線にいらっしゃる社労士の先生方から、その多様性の理解を深めると共に、マネジメント手法等について、お伝えいただきます。

## 社会保険労務士法人ワーク・イノベーション

## 代表 菊地 加奈子 氏

特定社会保険労務士。株式会社ワーク・イノベーション代表取締役。

厚生労働省 中央介護プランナーとして全国約1000社の仕事と介護の両立支援に携わる。全国社会保険労務士会連合会 両立支援部会の委員として仕事と介護の両立に関するテキストを作成。5児の母として、事務所に保育施設を併設し、自身や職員が子連れ出勤をしながら柔軟な勤務形態で働く環境を構築。多くの企業の仕事と介護の両立支援、女性活躍推進、テレワークをはじめとする働き方改革、事業所内保育施設導入のコンサルティングを行っており、「NHKクローズアップ現代」を始め新聞・メディアにも多数取り上げられている。全国でのセミナー・講演実績多数。

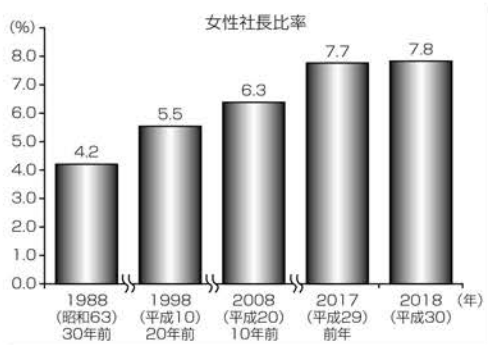
## 「女性」が「女性」を雇用して見えたもの

2018年4月末時点の企業における女性社長比率は7.8%と30年前(1988年)からの推移をみても緩やかではあるが上昇傾向が続いている(帝国データバンク調べ)。

詳細を見てみると、女性社長の就任経緯は男性社長に比べ、「内部昇格」や「出向」の割合は低く、一つの企業に身を捧げて社長に上りつめるというよりは女性が新しいキャリアの道を切り拓いていることを表していることがうかがえる。

また、年商規模別では、年商「5000万円未満」の小規模企業で10.8%と最高であり、年商規模が大きくなるにつれて女性社長比率は低下しているという特徴も見られた。これについても女性が男性との企業経営について、能力差というよりも、会社経営というものに対する異なるビジョンを持っていることが考えられる。

このような背景とも照らしながら、今回は自身の経験を通して女性経営者という立場から見た女性活躍の新しい形について論じる。



(帝国データバンク2018年 女性社長比率)

## 1. 経営者となったきっかけは「出産」

私が経営者という立場を選択した理由は、主婦という立場を経て働くことを選択したこと、そこに出産が重なったことが一番大きい。

長らく自分のライフスタイルのペースが定着し、さらに子どもが増えたことによる変化に自分自身が耐えられるかの大きな不安がある中で、始業終業の定刻を守り、毎日出勤する日々を想像すると、働くことへのハードルが一気に高まった。もちろん、毎日決められたペースで決められた仕事をするに安心感を持つ人もいるので業務内容や雇用形態によってもこの感覚は異なるであろう。

そしてもうひとつ、自分自身のキャリアビジョンを考えたとき、企業にある一般的なキャリアパス——時間経過と自己成長の両軸を伸長させ、周囲と序列をつけながら一定のペースでキャリアを押し上げていく——という方法にやや難しさを感じた、という理由も挙げられる。自分が持つ専門性を長期的に高めていくためには、ときに「立ち止まって休む」「異分野との関わりを持つ」「さらに学びの時間を設ける」といったさまざまな要素が必要だと考えられたからだ。新卒入社で豊かな教育の機会をふんだんに与えられる環境とは異なっているだろうし、何より子育て期の時間的余裕のないときには、決められた時間で業務に集中しなければ企業に対して自身の価値を提供することは難しいことを考えると、企業に用意されたキャリアパスとは別に、自身のキャリアにさまざまな肉付けをし、体力をつけていくと

いう成長曲線＝「キャリアカーブ」は自分自身で描いていきたいという希望が生まれた。

## 2. 女性経営者が生み出した「多様な働き方」

家庭生活との両立の苦労を抱えながら自身が高い志をもって起業した女性が従業員を雇用するときに、これまでにない新しい働き方を生み出すケースが出てきている。

「大企業でキャリアを積んだが出産を理由に戦線離脱せざるを得なかった」「経営者として必死にもがくも男性の機動力には敵わなかった」…など、そんな悔しさや怒りの感情も原動力となり、自社組織に生かされているのかもしれない。

女性の発想から生まれた組織の中には、オフィスを一切持たない「全国オールリモート勤務」や1日3時間からの勤務がOKの「プチ勤務制度」、「復業推奨」、「子連れ勤務」といったさまざまなニーズに合わせた特徴的なものも数多く見受けられる。「特徴的な働き方が企業アピールになる」という新しい常識は、まさに女性経営者たちが生み出したようにも思える。全国100名もの従業員がすべてオールリモートで勤務している会社では、役員3名のうち2名の子どもが重度の障がいを抱えながら仕事をしている。「パートナーの都合により海外移住が決まった」「子どもが育つ環境を考えて地方での暮らしを選択した」…など、さまざまな事情を抱える。そんな従業員に共通しているのは、とても優秀で、かつ自分主導で業務や働き方、自らの役割を提案できる強みを持っているということだ。自ら先頭に立って経営したり、いわゆるバリバリと仕事中心の生活の中、がむしゃらに働いて組織の上位を目指す、ということには興味がなく、組織に振り回されない生き方を好む。そんな女性たちは柔軟な女性経営者と互いのニーズがマッチすることになる。

このように、多様な女性のニーズが自然と新しい組織体を生み出しているのだ。

## 3. 女性が女性を雇用して見えてきた多様性の落とし穴

女性経営者が生み出す新しい組織はこれからの働き方改革、日本における女性活躍推進の新しい考え方として大いに影響を与えていこう。

しかし懸念点もある。実際に私は今、全ての法人で60名の女性を雇用しているが、一人ひとりの考え方を受け止めながらマネジメントしていると、自分の価値観との大きな乖離に日々言いようのないストレスを抱える。

前述の女性たちのように極めて能力が高い人が全てではないという事実、そして採用時に申し分のない経歴と学

力を持っていたとしても、働き始めてモチベーションが変化することもある。「子どもの成長」「パートナーの仕事の状況」「人間関係」「仕事の内容」…など、「自分軸」で働きたいと主張する女性たちの視野やキャパシティはそれほど広くないというのが実感として学んだことだ。ちょっとしたことで大きく揺れ動く感情に経営者側が揺さぶられる。社労士として多くの企業を見ていることもあり、男性中心の骨太な企業はそういった部分が少なく、その安定感にカルチャーショックを受ける。個人の選択に委ねた柔軟な働き方というのは企業がイニシアティブを取ったり、理念を共有して同じ方向を向いて同じペースで走ることが難しいのだ。また、特別対応が増えすぎるとマネジメントする側も混乱し、労務トラブルを引き起こすことにもつながってしまう。

さらに、はじめは初めて従業員を雇用する喜びや自分自身の経験から手厚い配慮をしても、経営者の自分が常に動かねばならないという現実が続くと、さすがに信頼関係にも影響してくるものだ。「自分軸」で働くことを思い描いて起業した自分自身が犠牲となって従業員の理想的な働き方の実現のために疲弊しているという現実は、長続きはしない。そんな思いから、経営者として改めて組織のあり方や自分自身のビジョンというものを考え直して気づいたことがあった。

## 4. 女性経営者が牽引する新しい女性活躍推進の形

少しずつ事業や売上が増えてくると、次第に従前の企業と同じように雇用前提で企業成長を考えるようになってきた。人がいないと仕事を受けられない、成長しない…人をただ増やすだけで、業務のクオリティーや提供するサービス内容というものに変化が起こっていないことに気づいていなかった。なぜならば働き方の多様性によって自分はとても新しいことしていると信じていたからだ。

女性にとって働き方や自由なキャリア形成を実現できる組織は確かにとても魅力的ではあるが、それだけでは組織全体の成長を実現することは難しい、ということは何年もかけて学ぶこととなった。冒頭のデータにある女性経営者の組織規模は、女性経営者自らがそのようなスケール感で経営しているという理由だけでなく、こうした事情も働いているのではないかと推測する。柔軟で多様な働き方と組織全体の成長を考えたとき、業務内容や作業手順の見直しといったもっと広い要素が必要だ。こうしたことに気づき、さらに新しい女性活躍推進の形をつくりあげていく組織に自分自身もしていきたい、社労士としてもそのような組織づくりを応援していきたい。

# 業種特化社労士の視点から 第15回 『自動車整備業編』

社労士間の競争が激化し、また、業務のICT化が進む中で、「いかに業務価値を高めていくか」ということは、生き残りをかけた重要なテーマになっています。その選択肢の1つとして、個別の業種に寄り添い高付加価値なサービスを提供していくという観点に注目が集まっています。

本コーナーでは、業種特化の取り組みを行っている社労士の想いやその業界への高い見識を持った社労士のビジョンなどをご案内してまいります。

## 本田社会保険労務士事務所 社会保険労務士 本田 淳也 氏

1975年、青森県深浦町生まれ。北海道自動車短期大学を卒業後、国家二級自動車整備士を取得し、札幌市内のディーラーにメカニックとして勤務。その経験を活かし、四輪駆動車専門誌「4×4MAGAZINE」編集部で数多くの記事を執筆する。帰郷後、社労士事務所、税理士事務所勤務を経て、平成26年1月開業。経営全般の分析を得意とし、そこから考えられるアイデアや解決策を経営者と共に模索する伴走型の労務管理が特徴的。「事業はひとり」を胸に抱き、顧問先企業を中心に働く人の大切さを伝え続けている。21あ おもり産業総合支援センター専門家。



### 急速に進む技術革新により激変する 自動車業界

「電気自動車&自動運転」。日本の基幹産業といわれる自動車業界は今、100年に一度と言われる大転換期を迎えています。

二酸化炭素による温暖化の影響や低いエネルギー自給率を解決できるとされる「電気自動車」。現状日本は技術開発において、欧米や中国に遅れをとっていると言われます。が、自動車の輸出は年間15兆円を超える最大品目であるうえ、500万人以上が関連産業にて就業、まさに日本経済の屋台骨であります。レアメタル確保の課題もあり、官民一体で世界に挑む恰好となっているのです。

このような経緯もあり、経済産業省は、「2020年に最大で100万台の普及台数を目指す」(PHV含む)とし、2030年には新車販売に占める割合を20~30%、保有台数16%という数値を掲げています。

100年続いたガソリンエンジンが終わりを告げ、今後、電気でもーターを作動させ走行する電気自動車が増

えてくるのは間違いないでしょう。ではそれによって、自動車整備業界にどのような変化があるのでしょうか。

### 整備士の負担増は避けられない

電気自動車はエンジンオイルやATフルード(オートマオイル)、冷却水等が不要となり、また構造上、ブレーキパッドの消耗も大幅に抑制されます。同時に関連するトラブルも無くなり、工賃・部品売上が減少するのは避けられません。

また、オイル交換を始めとした定期的にユーザーと接点を持つ機会も大幅に減少するため、いわゆる「常連客」との関わり方にも変化が求められてきます。

もうひとつ重要なのは整備士の技術的な問題。機械を中心とした知識だけではこと足りず、整備士が苦手としている電気や電子のノウハウも習得していかなければなりません。

とはいっても、全国の整備工場(認証)の約8割が従業員10人以下、そのうち約5割が5人以下という小規模事業所であり、さらには全体の半数で

「整備士が不足している」といった状況です。研修時間の捻出は、今後の大きな課題となってくるでしょう。

### より安全になる自動運転システムは 歓迎すべきだが

近年、自動運転システムが多くの新車に搭載されはじめています。みなさんも一度は見聞きしたことがあるでしょう。このシステムは、1~5までレベル分けされており、現在実用化されているのはレベル1に相当する「自動ブレーキ」「車間距離の維持」「車線の維持」などの運転支援となります。

駐車場内での軽微な接触事故をはじめ、アクセルとブレーキペダルの踏み間違い、走行中の車両等への衝突など、数多くの物損事故を未然に防げる可能性があります。免許を取得して間もない初心者や高齢者には特に歓迎すべきシステムといえるでしょう。

事故の減少については、誰も異論の余地はないと思います。しかしながら業界には大きな変化をもたらします。もっとも影響するのは、板金・塗装(車体整備)の分野。事故が少なくなれば



ば、当然ながら破損やへこみで入庫するクルマが減り売上也減少。現状においても車体整備の売上は年々減っているようですが、自動運転の普及に伴い、その傾向がさらに加速するのではないのでしょうか。そう考えると、特に車体整備をメインに行っている工場については、売上減少を見込んだ長期的な経営計画が必要となるでしょう。

### 社会問題となっている整備士不足

整備士の人数はここ数年33万人～34万人程度でほぼ横ばいです。しかしながら、整備専門学校等へ入学する若者が過去10年間で50%減少しているのです。

少子化やクルマ離れの進展、将来の選択肢の多様化などが原因として考えられますが、そのほかにも高等学校の進路担当教師などが整備業界にあまり良いイメージを持っていない、そんな理由もあるようです。「近い将来、整備不良の車が道路を走っているかも…」。こんな声が聞こえてくるほど、整備士不足は深刻な状況なのです。

事実クルマ屋さんの代表格といわれるディーラーでさえも、8割が整備士の採用に困っているとし、1割は実際に「採用できなかった」、さらに「一部採用できたが不足」が4割を占めています。小規模な民間工場であればなおさらです。

当然ながら整備士がいなければ整備工場は成り立ちません。今いる整備士に長く勤務してもらい、同時に若者も育てていく…この点に力を注いでいくことが整備工場の未来を左右するといっても過言ではないと考えています。

### 自動車整備士の労働環境は？

私はディーラーで整備士をしていた

ことがあります。労働環境をひと言でいうと、「過酷」。手は汚れる、体力も使う、夏は暑いし冬は寒い、国家資格を必要とする仕事でありながらも給与はさほど高くなく、残業代もあまり出なかったように記憶しています。

昔は「クルマが好きだから」という大前提があったため成り立っていましたが、今の若い整備士は「そこまで好きじゃない」といった方が多いように感じます。そんな状況だからこそ、適切な労務管理は不可欠であります。

週休2日が困難であれば、1年変形労働時間制を採用し、お盆や年末年始にまとめて休む、残業代の支払いが難しかったら「定額残業代」の制度導入を検討するなど、業務量や経営状態に合った労務管理が必要となってきます。

また、若い整備士の離職率が高かったら、年代にマッチした指導・研修が必須となるでしょうし、おろそかになりがちな労災事故への事前対応や労働安全衛生法の基礎知識も欠かせません。いずれにしても整備士が不足している状況を考えると、「従業員満足度の向上」に努めるべきだと感じています。

### なぜ自動車整備業界に注力することになったか

20代の頃、日々クルマと向き合っていました。自動車短大で基礎知識を、ディーラーでは応用実務を学び、四駆専門誌ではクルマの魅力に迫った記事を執筆しました。二級整備士を持っている社労士はあまりいません。ディーラー勤務経験のある社労士も少ないでしょう。自動車雑誌で記事を書いていた社労士はもっと少ないと思います。

業界の知識や経験があると、日々顧問先であるクルマ屋さんの経営者や整備士とやり取りをしていますが、ひと

通りの内容は把握できますし、自然と突っ込んだ話にもなったりします。マニュアルで関係のない会話になってしまうのがたまにキズですが、それでも業界の基礎知識を活用した方が、会社をより深くサポートできるのではないのでしょうか。

正直なところ、意識的に自動車整備業に特化しているワケではないものの、それでもなぜかクルマ屋さんの割合が高くなっているのが現状であります。

### 社労士の役割とは…

技術革新が急速に進み、なおかつ整備士が不足している…今後、整備業界には変化が求められてきます。同時に「ひと」の専門家である社労士が担う役割も増えてくるのではないのでしょうか。前述した労務管理を中心にしつつ、できれば経営全般や業界の動向といったところまでアドバイスできれば望ましいと考えています。

私はクルマ屋さんや自動車整備業界の労務管理について、たまに原稿を書くことがあります。その過程で感じた事、クルマ屋さんに必要な事とは一体なにか…。

それは「ひとを育てる」という労務管理の重要性であります。同時に経営者の意識にも変化が求められるケースもあるでしょう。意外と外部から拝見した方が客観的に物事を捉えられる場合もあり、社労士はそのような立ち位置にいると思っています。

日常業務で手一杯だとは思いますが、できる限り業界の基礎知識を身につけていただき、会社や経営者、従業員の皆さんを力強くサポートしていただけると嬉しい限りです。

# NSS口座振替システム【報酬制度・紹介制度】

社労士制度  
創設50周年  
記念

## Wダブルキャンペーン!

口座振替システム未導入の  
社会保険労務士事務所・顧問先さまをご紹介ください!

※当システム未導入の会員の方は、是非この機会に導入をご検討ください!

|                          | 報酬制度【報酬口座振替システム】  | 紹介制度【口座振替システム】   |
|--------------------------|---|--|
| 対象者                      | 報酬口座振替システムご利用の会員<br>※新規でご加入の会員を含む   | すべての会員   |
| キャンペーン<br>NSSからの<br>贈呈内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■当システム利用見込の会員をご紹介いただいた場合、紹介元会員へ3,000円のクオカード</li> <li>■紹介の有無に関わらず、加入いただいた会員全員に1,000円のクオカード</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■口座振替システム利用見込の顧問先様をご紹介いただいた場合、ご利用開始時に紹介手数料20,000円※</li> <li>■「ご利用開始3ヵ月目の請求口座数が100口座以上」の場合、さらに20,000円をお支払い※</li> </ul> |
| 対象の<br>期間・要件             | 平成30年4月2日(月)から<br>平成31年3月29日(金)までの間に<br>紹介票の受付、ご契約が成立していること   | <p>※紹介手数料の支払基準を記載しており、今回のキャンペーン期間外でもお支払いしています。</p> <p>※「労働保険事務組合」も紹介先の対象です。</p>  |
| ◇重要!◇<br>紹介方法            | ご利用見込のある会員・顧問先様をNSSホームページや当キャンペーンパンフレットに掲載している各「紹介票」に記載いただき、 <b>全国社会保険労務士会連合会共済会へFAX</b> してください。  |  |



「利用のお申込み」「資料の閲覧・ご請求」  
「ご利用料金試算」は、日本システム収納(NSS)  
のホームページから簡単にできます。

日本システム収納 社労士



## 社会保険労務士事務所を強力にサポート!

〔制度運営者〕 全国社会保険労務士会連合会共済会

《フリーダイヤル》(平日9:00~17:00)

お問合せ先  
〔委託先会社〕 **NSS** 大同生命グループ  
日本システム収納株式会社

 **0120-700-676**

営1755 2018/03

# 顧問先を増やそう！

東京都 志賀 直樹 氏  
志賀社会保険労務士事務所



現在、中小企業経営者の多くが社労士に期待することは、「最新の法制度や法改正の知識」「専門家としての明快な助言」「経営課題に対する問題解決能力・コンサルティング力」です。『幹事社労士高度化事業』は、このような社労士に近づくことを目的とし、各種サービスの提供を行っております。

このコーナーでは、『幹事社労士高度化事業』に協賛いただいている先生の声をお伝えいたします。

### 事務所の基本理念

かつて在籍した職場は何かと労働トラブルが多く、労働審判や労働組合との団体交渉などの経験を通して、経営者と従業員の気持ちがバラバラでは会社は発展しないことを思い知り、橋渡し役になるべく自ら社労士になりました。そのため当事務所の理念は、「近き者説(よろこ)べば遠き者来たらん」、つまり従業員を大切にすることが会社発展の秘訣である、という思いです。それを実現するために、①手続き②労働環境整備③組織力強化、の三本柱を軸に業務を行っています。ただし経営者受難の時代ですから、まずは社長さんの気持ちに寄り添うことを心掛けています。

### 幹事社労士高度化事業への参加のきっかけ

最初は顧問先の事務組合委託のために中小企業福祉事業団の幹事社労士になりましたが、高度化事業には興味は持っていたものの、実際に参加したのは数年経ってからのことでした。

当時、事務所のHPをリニューアルすることになり、素材として高度化事業のコンテンツが活用できるので

はないかと考えたのがきっかけです。実際、「らくらく診断シリーズ」や自動更新される新着情報はトップページの恰好の賑やかになっています。

また、簡易版事務所案内の作成のため、プロのカメラマンが撮影に来てくださり、職員達の働く様子や事務所風景等、たくさん写真を撮ってくださったので、存分に使わせてもらいました。さらに、社労士サーチ用のインタビューで私がつつらとしゃべったことを、ライターさんが非常にうまくまとめてくださいました。それを読んで逆に私の考えが整理されたぐらいです。あまりに良くできているので、これもちゃっかりHPに掲載させていただいています。

### 高度化事業コンテンツの活用

メリット盛りだくさんのコンテンツが豊富に用意され活用しきれないほどですが、宝の持ち腐れにしてはもったいないので、例えば次のように利用させていただいています。

①研修会DVDを数人で視聴できる環境を整備し、職員教育に利用する。セミナー会場まで往復する時間・交通費が削減できるうえ、1.2倍速で再生することで時間短縮できる。私

自身は、どうしても時間がないときはレジュメのパワポ資料のみ、さっと目を通したりする。

②労働新聞電子版から1面をA3でプリントアウトし、クリアケースに入れて接客スペースに置いておく。1面には必ず目を通すようになるし、インデックスに気になる記事があればサイトで読む(リニューアルされ使い勝手が良くなっています)。

③CUBICの仕切りが割安になるので、顧問先だけでなく当事務所でも良く利用している。

診断結果で採否を判断するのではなく、定点観測のツールとして使用すると、CUBICの分析は結構あなどれない。採用～定着のコンサル業務に活用できる。

なお、最近アップされた新メニューの中では「人事考課表+賃金表サンプルデータ提供」と「リスク徹底排除型～アップデート就業規則」に注目しています。これら様々なコンテンツが、顧問先に対するサービスの質を高めるうえで心強い援護射撃となりますので、引き続き安心して業務に邁進していきたいと思っています。

# 迷想日誌～労働新聞編集長の最新労働関連情報解説

労働新聞は、創刊65年超の実績を誇る人事・賃金・労務の総合情報紙です。

本稿では、労働新聞購読者が購読できるメールマガジンに掲載されている労働新聞編集長のコラムから、毎回厳選した3本をご紹介します。

## 労働新聞社労働新聞編集長 箱田 尊文 氏

國學院大學卒、大手生命保険会社勤務を経て昭和58年に労働新聞社編集局入社。現在、取締役編集局長(労働新聞編集長を兼務)。主に労働新聞1面記事と主張、メールマガジン「編集長/迷想日誌」の執筆などを担当。地方ニュース担当、企業の人事賃金制度担当の後、厚生労働省担当記者に。

### ～厚労省本省に「海外人材対策室」を新設～

2019年1月10日刊行「労働新聞」メールマガジン No.324 より

明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願ひいたします。

ところで、年末の日米株安には心配させられました。その後は戻り基調となつて一服といったところ。景気悪化が懸念されている2019年の幕開けですが、早くも年始からリーマン・ショックを上回る下落という事態になりかねませんでした。最大の要因は、アメリカの政策金利上げですが、今年も利上げが続いたらどうなるか先行きが不安です。

日本では、外国人労働者の受入れを含む働き方改革法の施行年です。これに対処するため、法務省では出入国在留管理庁を新設し、取締りなどを強化することになっています。出入国在留管理庁は、在留期限が終了した外国人の確実な帰国事務に力を入

れてもらいたいと思います。

一方、厚生労働省でも外国人労働者の受入れに向けた組織改編がありますので、ご紹介。今年4月から本省の職業安定局に「海外人材受入就労対策室」の新設が決定しました。「一定の専門性を有する外国人を受け入れる新たな在留資格」の創設による円滑な外国人労働者の受入れを実現するための態勢整備が目的としています。さらに、外国人労働者受入れ拡大に合わせてハローワークにおける雇用管理指導態勢を強化します。全国で77人の職員を追加的に配置していきます。

外国人関連以外では、政府レベルの重要課題とされる高齢者と障害者の雇用開発強化のための組織改編があります。本省の職業安定局に現在設置している「雇用開発

部」を廃止したうえ、大臣官房に高齢者と障害者の雇用問題を扱う「高齢・障害者雇用開発審議官」とその下に障害者雇用担当の「参事官」を新規配置します。

これにより高齢者・障害者の能力を十分に発揮できる環境整備を図るとしています。昨年問題化した公務部門における障害者雇用へ対処する意味もあります。いずれにしても、大臣官房直属の審議官・参事官の指揮命令下に入ることによって、これまで以上に機動的・重点的な対応が可能となります。

また、働き方改革実現に向けた長時間労働の抑制や外国人の労働条件履行確保のための監督態勢強化を目的として106人を増員します。

### ～賛否分かれる外国人受入れ～

2018年11月22日刊行「労働新聞」メールマガジン No.318 より

外国人材の受入れ拡大に向けた出入国管理法改正案が世論を大きく分けています。2019年度から5年間で、介護6万人、外食5万3000人、建設4万人、農業3万6500人などとする見込み数が示されました。

読者の皆様は、反対か賛成かどちらでしょう。アンケート調査でもしたいところ。反対派の見方としては、現在でも130万人程度の「移民」が入国しているのに、さらに増加となれば、社会保障や治安面で混乱が生じてしまうと主張しています。一旦入国すると在留期限が到来しても帰国させるのが難しい、技能実習制度での年間数千人に上る「逃亡者」の存在も指摘されています。安倍総理が、期限付き入国で「移民政策ではない」と言っていますが、事実上の「移民」受入れとの見方をしています。重大な改正にもかかわらず法案の審議時間が

少ないという指摘ももっともです。

さらに、外国人材を数十万人規模で受け入れれば、賃金の下押し圧力が生じる可能性が高いとの見方があります。賃金上昇が思ったように達成できずに苦しんでいるのが今の日本経済です。賃金上昇への入り口段階でまたもや重い蓋をされてしまうようなことになれば大変です。

しかし、こうした懸念が深刻化しないよう適切な対処を行いながら、徐々に外国人材に門戸を開いていくのが、正しい道と考えられます。業種によって、長期間にわたり人手不足が深刻化しているのは確かです。建設業では、技能労働者の需給ギャップが広がっています。介護分野においては、2017年の有効求人数258万人に対し、有効求職者数は72万人と少なく、有効求人倍率は3.57倍にも及んでいます。

労働条件が悪いために人手不足になるという面もあると思いますが、そもそも成り手が乏しくなっているという現状はどうにか改善していく必要があります。建設も介護も衰退したり、成り立たなくなれば、日本経済を支えられなくなる危険があります。ただし、永住できる移民には反対です。

日本にとっては虫のいい話ですが、そもそも外国人材の受入れは、その国の国内事情によって決定されるべきで、都合よく受け入れることに問題はありせん。ただ、新規設立される出入国在留管理庁と労働基準監督署には奮起してもらい、きちんと仕事をしてほしいと考えます。できないなら体制強化を図るべきです。

～年休取得率70%時代が到来?～  
2018年11月8日刊行「労働新聞」メールマガジン No.316 より

平成30年版の「過労死等防止対策白書」がまとまりました。要するに、これまで公表されてきた過労死等に関する調査・研究結果や政策をまとめて掲載しているわけですが、記者会見で年次有給休暇の平均取得率の目標を、なんと「2020年70%」としていることに疑問符が投げ掛けられました。しかし、厚生労働省は「実現可能」と自信を持っているようなので、その理由をご紹介します。

まず、白書が挙げている政策目標ですが、全部で以下の6項目となっています。(1)週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5%以下に(2020年まで)、(2)勤務時間インターバル制度について、労働者30人以上の企業のうち「制度を知らない」と回答する企業比率を20%未満に、制度の導入企業割合を10%以上とする(いずれも2020年まで)、(3)年休取得率を70%以上とし(2020年まで)、特に取得日数が

0日の者の解消に向けた取組みを推進する、(4)メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上とする(2022年まで)、(5)仕事上の不安、悩み又はストレスについて、職場に事業場外資源を含めた相談先がある労働者の割合を90%以上とする(2022年まで)、(6)ストレスチェック結果を集団分析し、その結果を活用した事業場割合を60%以上とする(2022年まで)――。

このうち、年休取得率70%としているのは、現在の取得率が51%程度であることを考えますと「とても無理」と思われます。記者会見では、当然、どうすれば達成できるのかという質問が出ました。今後2年にも満たない期間に20%引き上げようというのです。

一般マスコミでは余り取り上げられませんが、実は、今回の働き方改革で年


休制度の大改正を行い、これに期待を寄せています。企業は、10日以上年休が付与される労働者に対し、5日分について毎年、時季を指定して与えなければならぬことになりました。使用者に対する罰則付きの時季指定義務化です。

平均の年休付与日数18日のうち現在消化しているのは平均9日ですが、単純に平均5日増えれば取得率77%になります。厚労省では、ここまでは伸びないとしても70%近くには迫れるとみているようです。とくに注目しているのは、数値目標の説明にある「年次有給休暇の取得日数が0日の者の解消に向けた取組みを推進する」とする部分です。正社員の年休取得日数0日の割合が16%を占めているので、5日分強制取得となれば、底上げ効果としては小さくないでしょう。めでたく年休取得率70%時代が到来するか、見届けましょう。


※本稿はメルマガ発刊時点での情報で作成されております。会報誌発刊時点での状況とは異なる可能性もございますので、予めご了承ください

この「迷想日誌」は労働新聞読者様へ  
毎週メールマガジンにて配信しています。


こんなサービスが受けられます！  
労働新聞をご購読いただくと、

 **実務相談室のご利用**


ベテラン相談員が労働に関する疑問を電話・メール・FAXで即座にお答えします。

 **読者専用サイトのご活用**

バックナンバーはもちろん動画配信サービス、申請手続の様式ダウンロードや規定例など紙面に載らない情報も満載。

 **編集長メールマガジン**

労働新聞の発行サイクルに合わせて、掲載しきれなかった記事や労働行政の動きなどタイムリーな情報を編集長が詳しく解説。

 **読者対象無料セミナーへの参加**

第一線で活躍する弁護士等の専門家を講師とする無料セミナーを各地で開催します。

試読ができます。  
1か月間毎週試読として本紙をお送りします。  
読者専用サイトも1か月お試しできます。



**労働新聞**

週刊(月4回)郵送 タブロイド版 16ページ

- 年間購読料 45,360円(本体42,000円+税)
- 半年購読料 22,680円(本体21,000円+税)

ご購読のお申込みや無料試読は・・・

**労働新聞社 東京支社**  
担当 高橋  
タカハシ

〒173-0022 東京都板橋区仲町29-9  
☎ 03(3956)7171 FAX03(3956)7173  
mail: takahashi@rodo.co.jp

※弊社サイト(<https://www.rodo.co.jp/privacy>)に記載の個人情報の取扱方法についてご同意のうえお申込下さい。

～社労士としての知見を社会に活かしていくための～

## 事務指定講習から「実務家」への道筋

現在は地域トップクラスの社労士法人を経営し、講演・著書・TV出演多数の有名実務家になっている筆者が、平成15年の社労士試験合格当時の情報の乏しい中、暗中模索しながら経営や実務の経験を積んでいった「実務家になるための実践ポイント」について解説します。

### 【スキル】「評価制度」「賃金制度」「等級制度」をつくる



**望月 建吾 氏**

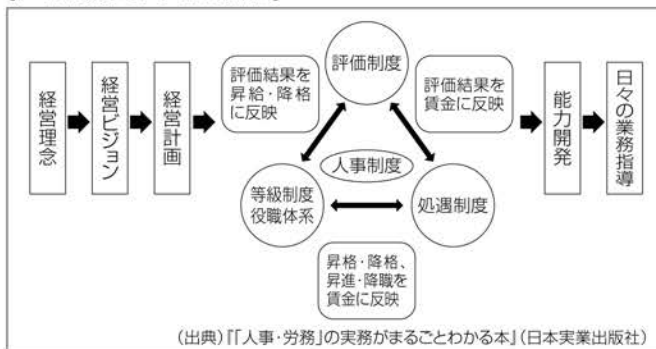
社会保険労務士法人ビルドゥミー・コンサルティング代表社員。特定社会保険労務士/残業ゼロ將軍®。平成15年社労士試験合格。SMBCコンサルティングやみずほ総合研究所、商工会議所や都道府県社労士会などでの講演多数。NHK「クローズアップ現代」「あさイチ」など専門家としての全国ネットのTV出演多数。「小さな会社でもできた!働き方改革 残業ゼロの労務管理」(第一法規)、「人事・労務」の実務がまるごとわかる本」(日本実業出版社)等著書多数。

#### 1. 人事制度とは?

「人事制度」は、評価制度、等級制度、役職体系、処遇制度の3つの制度から成り立っています。評価制度は、人事制度の中のひとつの仕組みであり、等級制度・役職体系や処遇制度と相互に関係・作用しあって初めて機能します。

また、経営理念や経営ビジョンから人事制度、そして人事制度をまわしての能力開発、日々の業務指導まで一貫性のある運用をする仕組みを「トータル人事システム」と言います。

【トータル人事システムの体系図】



(出典)「人事・労務」の実務がまるごとわかる本」(日本実業出版社)

#### 2. 働き方改革には絶対欠かせない「価値解析」の概念

我が国に人事制度がなかなか根付かない大きな原因の一つに、本来欠かせないはずの「価値解析」が定着していないことがあります。

価値解析とは、会社が生み出す付加価値(≒売上総利益)(以下、本連載内同じ)を解析して、評価期間中に生み出された付加価値の従業員ごとの金額を明らかにすることです。つまり、誰がどれくらいの付加価値を会社にもたらしているのかを数値で明確にして評価の基礎資料にすることです。

この価値解析は、営業部門のように挙積が数値化しやすい部門だけでなく、管理部門も含めた全ての部門・全ての従業員に対して実施します。そのために重要なのが、「価値配分」の概念です。

価値配分は、評価期間中に売り上げた全ての商品・サービスごとに、その付加価値を生み出すのに貢献した全ての従業員に、その貢献度合いの割合分だけ付加価値を割り振って行くことです。その一つの商品売り上げるのに、製造部門の貢献度合いはどれくらいか?品質管理部門は?営業部門は?配送部門は?管理部門は?あと、この会社だからこそ、あるいはこの経営者が居たからこそこの仕事ができているという場合も少なくないので、無論、会社の「看板」や「経営者」にも係数が割り振られるべきです。

そして、これを従業員一人一人にまで落とし込んで行きます。例えば、営業部門の営業マンAさんがこの商品等の価値を生み出した営業部門の主担当だとして、当然上司である営業課長や営業事務員のサポートを得てその売り上げを上げたはず。場合により、Aさんが新人担当者であった場合には先輩営業マンのサポートもあったことでしょう。無論、彼らにも価値が配分されるべきです。この考え方

は、製造部門など他部門でも同様です。

また、人事、経理、総務といった管理部門にも価値を配分することを忘れてはいけません。こうしたバックオフィスの助けがあって会社が存続できている訳ですから、当然価値を配分するのです。したがって、価値解析ができれば、「管理部門は定量的な評価は難しくどうしても定性的な評価にせざるを得ない」といった問題は生じないはず。

近時、「生産性評価」を導入して時間当たりの生産性が高い従業員を高く評価する動きがみられますが、価値解析で配分された従業員ごとの付加価値はその大前提となる指標になります。つまり、働き方改革を成功させるためには、この価値解析は欠かせない概念です。

#### 3. 「生産性」以外をどのように評価するか?

歴史的にあらゆる評価が生まれ、流行は移り変わってきましたが、評価において、以下の三点を評価することは不変です。

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. 業績 | 2. 能力 | 3. 情意 |
|-------|-------|-------|

前述の生産性評価は上記で言うと業績評価の一種です。生産性評価を導入する場合でも、能力や情意を評価する別の評価のしくみが必要になってきます。また、業績評価も生産性評価だけで十分であるとは言えないケースも少なくないでしょう。例えば、生産性評価だけで業績を評価してしまうと、従業員は現在の生産性に結びつかない将来へのチャレンジ案件への取り組みに尻込みしてしまうという弊害が生じます。

したがって、価値解析に基づく生産性評価と並行して、業績評価面を強化するためにチャレンジ評価やアピール評価、目標達成度評価を、能力評価面や情意評価面として理念・行動評価や役割責任達成度評価をといった別の評価のしくみを組み合わせることで実施していくことになります。

#### 4. 社労士が人事制度づくりに果たすべき役割

これまでの連載でも述べてきたとおり、実務経験が一定以上の社労士は労務の専門家ではあるものの、人事の専門家ではありません。したがって、我々社労士が人事領域の業務を手掛ける、そして専門家としてそれなりに高い報酬を得ていくためには、別途研鑽を積んで行かねばなりません。無論、研鑽には「実務」の実践も含まれております。

また、顧客にとって、コンサルタントではない我々社労士が人事制度を手掛けるメリットは何であるか今一度考えて頂きたいのです。人事制度のひとつに処遇制度があり、そこに隣接あるいは包含される形で賃金制度があります。賃金制度を手掛けるには労基法の深遠な理解が欠かせないわけですから、労基法に精通した社労士が人事制度の専門家にもなるのは、より良い人事制度づくりという点で顧客にメリットが少なくありません。

したがって、我々社労士が人事領域の仕事も手掛けていくためには、足元の「労務」の知識と実務を極めて居なくてはならないと思います。

(次号につづく)

世界初\*。「HomeX」搭載のIoT住宅 **誕生**  
**CASART URBAN**  
カサートアーバン



※2018年11月当社調べ

家族同士のコミュニケーションはもちろん、  
複数の居室に設置した「HomeX Display」から、  
照明やシャッターを遠隔操作したり、天気予報等の  
多彩な情報を得たり、クラウドにつながることで、  
一人ひとりのライフスタイルに合わせて暮らしを  
どんどんアップデートしていくことができます。  
「毎日があたらしくなる暮らし」を始めてみませんか？



**HOMEX**

**住まいづくりのガイドブックを差し上げます！**

\*ご希望の資料を  
3冊までお選びください。

ハガキに住所・事務所名・氏名・電話  
番号・ご希望の資料名を明記し、下  
記宛にさい。お電話、Eメールでも承  
ります。



① ブランド  
ブック



② カサートアーバン  
カタログ



③ 3～9階建  
住宅カタログ



④ 高齢者住宅  
事業カタログ



⑤ 成功する賃貸  
住宅経営の本



⑥ リフォーム  
総合カタログ

ご紹介先さまが  
ご契約に至った場合 **請負契約金額の3%をご紹介料として進呈!**

\*請負契約金額5,000万円未満の場合

お申し込み・  
お問い合わせ先

パナソニック ホームズ 株式会社 法人・LE営業部 法人営業課

〒163-0927 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス27F E-mail:ph-p-houjin@gg.jp.panasonic.com

**0120-874-548** ホームページ<https://homes.panasonic.com>

パナソニック ホームズ



あなたの誇りを建てる。

**Panasonic Homes**

# 社労夢ユーザーへの現場取材

～「社労夢」(社労夢シリーズ製品・サービス)をもっと深く知りたい～

『社労夢』とRPAの組み合わせにより作業時間を削減!選ばれる付加価値の高い事務所に!



みらい社会保険労務士法人  
代表 城敏徳 先生

**中企団職員:** まずは、事務所の概要についてお聞かせください。

**城先生:** 現在では、大分県、福岡県、神奈川県、兵庫県に6カ所の事務所を構えております。商圏の拡大に合わせて事務所を広げてきたところと、独立志向のスタッフが半独立のような形で事務所を開いたところがあります。スタッフは53名、うち特定社労士含めて11名の有資格者がおります。業務としては給与計算等の手続きから、就業規則、労使に関する相談や紛争関係までほぼすべて受託しています。

**中企団職員:** その中でも事務所の特徴はどのようなところでしょう。

**城先生:** 弊所が目指しているのは“デパート”ではなく“ショッピングモール”なんです。幅広い商品を取り揃える場所というより、専門店がたくさん集まっているイメージですね。それぞれのプロが連携してクライアントの課題を解決していくようなイメージ。ですから、職員には「自分独自の専門分野を作れ」と伝えています。

あとは、ここ3年くらいで300人以上規模の相談業務だけの顧問契約の依頼が増えてきています。相談依頼から始めて、最終的には数百名規模の給与計算等も含めてまるごとお任せというケースも多いですね。労働力人口が減少していることもあって間接部門に人を割けないということや、監督署の指導が細かいので労働時間の管理や給与計算などを専門家にお願いしたいということなどの事情もあるんだと思います。

**中企団職員:** 数百名規模となると、そこはやはり『社労夢』を使っていることになってきますか。

**城先生:** もちろん『社労夢』を中心に回しています。今積極的にやろうとしているのはCSVデータのやり取りですね。特に大規模な給与

計算は、勤怠システムとの連携ができれば後が楽になりますし…。『社労夢』は給与のデータを別のところで使いまわせるのが利点ですね。以前は別の給与ソフトを使っていたのですが、私の号令で200社ほど全て『社労夢給与』に移しました。最初は前の給与ソフトの方が小細工ができるので、従業員からの抵抗もありましたが、一度設定したら「楽ちん」だということです。新しく入って『社労夢』しか触ったことがない従業員は、前のソフトの方が使いにくいと言っていました。結果、しっかりと設定や紐付けをすれば『社労夢』のほうが良いようです。

## ■ RPA×『社労夢』で更なる自動化を目指し効率化に注力

**城先生:** あと、今取り組んでいるのはRPAですね。人の手を少しでも減らすことに注力しています。

**中企団職員:** RPAは、社労士業界でも色々話題にはなっていますが、どのような取り組みをしているのでしょうか。

**城先生:** 今は典型的な業務であれば、全部自動化できる時代ですからね。最初に手を付けたのは、電子申請で返ってきた書面のダウンロードや印刷など簡単なところから始めました。次の段階として、顧問先から送られてきた入退社などの連絡を確認しながら手入力していることの改善に取り組んでいます。現在は、連絡用のフォーマットをエクセルでつくって、顧問先がクラウド上にそのデータを置くと、弊所担当者別にアラートが出るようになっています。これを『社労夢』にコピー＆ペーストしている訳ですが、それをRPAで自動登録できないかを検討しています。

**中企団職員:** 城先生の事務所だからこそできるようなシステムのような気もしてしまいますが…。

**城先生:** いえいえ。どこでもできると思いますよ。エクセルの連絡用のフォーマットを顧問先に配って、メールで送ってもらえばいいだけです。エクセルだったら社労士事務所でも顧問先でも日頃使っていますね。あとは、セキュリティをどの程度まで求めるかということはありません。

**中企団職員:** 『社労夢』といえばクラウドで顧問先と連携できるというところが売りですが、他に城先生が利用なさっている機能はありますか。

**城先生:** 『ネットde台帳』や『ネットde明細』でしょうか。問い合わせを減らすために『ネットde台帳』をご利用いただくよう顧問先には呼び掛けています。『ネットde賃金』は、今まで給与計算が終わったら印刷して封筒に詰めて郵送…という流れでしたが、顧問先に電話して、「給与計算が終わったので、明細を印刷して配布してください」と



伝えるだけで済むので、非常に楽です。あとは『ネットde明細』も広めていきたいのですが、ご年配の従業員には難しいところのようですね。弊所は『ネットde明細』を使っていて、私自身も明細を見ているので、良いシステムだとは思っているのですが…。

あとは、『マイナde社労夢』は、マイナンバーの出たての時には随分と助けられました。コストパフォーマンスも良いですし、しっかりと暗号化されていてサーバの安心感が高かったです。総合的に事務所のセキュリティ体制も高めたのですが、そのようなシステムを導入しているということは、規模感の大きい企業に対してのアピール材料にもなりました。

**中企団職員：**ところで『社労夢』を導入されたのは、どれくらいの時期でしょうか。

**城先生：**かれこれ10年以上前になりますかね。以前は他社の業務ソフトを使っていたのですが、これが使いづらかったもので…。そのような話を知り合いの社労士としていたら、『社労夢』を勧められて、話を聞いてみるとやっぱり良さそうだなと。結局、エムケイシステムさんのご厚意が最後の決め手となりました。

そして、自動化して空いた時間で、先程お話しした従業員それぞれの「専門分野」でお客様に貢献して、事務所の付加価値を上げていきたいと考えています。その「専門分野」を『社労夢』がお手伝いしてくれると非常に心強いですね。

今ぱっと思いつくのは人事評価のシステムでしょうか。この作成を『社労夢』にお手伝いしていただけたら相当な強みになると思います。人事評価や賃金表などのイメージをインプットしたら、評価に関する色々な要素を組み合わせると、ベースができるとか。そのようなツールによって『社労夢』が付加価値を上げる手伝いをしてくれるというのが希望ですね。



### 今後の社労夢に期待すること、付加価値を上げるシステムに

**中企団職員：**それでは、今後『社労夢』に寄せる期待等がありますか。

**城先生：**顧問先と連携しながら、手続きなどの作業的な要素が徹底的に自動化すると良いですね。

デジタル社会に生まれ育った、いわゆるデジタルネイティブと呼ばれる人たちが、これから労働者になっていったときには、RPAという作業的な仕事で得意なデジタルレイバーを使いこなして仕事をしていくと思います。そのような方々は、作業的な仕事をしている会社には入らなくなりますよね。だから、そのような仕事はシステムに任せてしまいたい。

## みらい社会保険労務士法人

代表 特定社会保険労務士 城敏徳 職員 53名



| 所在地<br>電話番号 |                        |               |
|-------------|------------------------|---------------|
| <大分事務所>     | 大分県大分市大字光吉362 nctビル1F  | 097-574-7671  |
| <横浜事務所>     | 横浜市中区太田町6-84 神糧ビル2F    | 045-662-3806  |
| <福岡事務所>     | 福岡市中央区渡辺通4-6-20 星野ビル6F | 092-406-3412  |
| <竹田事務所>     | 大分県竹田市大字玉来字綿内1302-1    | 0974-63-3686  |
| <神戸事務所>     | 兵庫県神戸市西区榎野台3-2-5-301   | 080-3696-6814 |
| <別府事務所>     | 大分県別府市古市町11-14         | 070-1366-8500 |

ホームページ <http://www.jo-roumu.com/>

1962年愛媛大学法学部卒業。1996年大分大学大学院修了。

1992年社会保険労務士資格取得、翌年社会保険労務士事務所開設。2006年特定社会保険労務士資格取得。大分県内をはじめ福岡県、神奈川県、兵庫県に事務所を置き、人事労務から助成金の活用など幅広くコンサルティングを展開。

## 社労士業務支援クラウドシステムのスタンダード『社労夢シリーズ』

購入・お問合せ：株式会社エムケイシステム

■ 本社 〒530-0015 大阪市北区中崎西2丁目4番12号  
梅田センタービル30F

● 東京オフィス  
03-5803-3400

● 大阪オフィス  
06-7222-3389

● 名古屋オフィス  
(06-7222-3389)

● 福岡オフィス  
092-716-9062

資料請求はこちら

<https://www.mks.jp/cf/>

## 経営のヒントとなる言葉 著名な経営者や歴史上の人物の名言・格言

堺屋太一（作家・経済評論家）が  
残した言葉から何を学ぶ…

**【経歴】**

さかいやたいち(1935~)。大阪府生まれ。東京大学卒。1960年、通商産業省(現経済産業省)入省。同省企業局工業用水課、企業局企業第一課国際博覧会調査室などを経て、企業局日本万国博覧会管理官(業務担当)補佐に着任。1970年、大阪万博開催に尽力。その後、沖縄海洋博などに携わり、1978年、退官。作家として活動し、ミリオンセラー「団塊の世代」などを発表。小淵内閣、森内閣で国務大臣経済企画庁長官を務めた。

**【参考文献】**

(\*)「地上最大の行事 万国博覧会」(堺屋太一、光文社、2018年7月)  
「日本万国博覧会の概要」(万博記念公園Webサイト、2018年11月時点)  
「堺屋太一「日本は成り立たない」東京オリンピックのその後を危惧」  
(AERA dot. 朝日新聞出版、2016年12月)

### 「いわば『火のないところに煙を立てる』のである」(\*)

冒頭の言葉は、

**「人を動かすには、良い意味で“仕掛ける”ことが必要だ**  
ということを表しています。

昨年11月、2025年の国際博覧会(万博)が大阪で開催されることになりました。大阪では、1970年にも日本万国博覧会(大阪万博)が開催されており、それを企画推進したとして知られているのが堺屋氏です。

堺屋氏が「日本で万博を」と言い出したのは、1963年、通商産業省(現経済産業省)入省4年目のときでした。東京五輪を翌年に控えていたばかりか、当時は学生運動も盛んで、万博の話をしようにも上司や同期など周囲は多忙。あまり話を聞いてくれません。

そこで堺屋氏が万博の話をする相手に選んだのは、公用車の運転手たちでした。局長や審議官の運転手は、移動に備えて

運転手室に待機しており、新聞を読んだり仲間同士で情報交換をしたりして、話を聞く時間がある人たちだったからです。

堺屋氏の狙いは、局長や審議官が車に乗っているとき、運転手が万博を話題にしてくれることでした。そのうち、この“仕掛け”が奏功したこともあり、局長や審議官が「あれ(万博)、すごいらしいね」と言い出すようになっていったといいます。

こうした“仕掛け人”堺屋氏が万博推進で参考にしたのは、戦国武将の石田三成です。これは、堺屋氏が石田三成のことを、関ヶ原の戦いを実現するために反徳川風潮があることなどを利用して、「火のないところに煙を立てた人物」と捉えていたためです。

前例もなく、内容も一から考える万博開催は、「火のないところに煙を立てる」くらい困難です。堺屋氏はその難しさにこそ魅力や誇りを感じ、多くの人を動かそうと、“仕掛け”ていったのでしょ。その思いは、次の言葉に表れています。

### 「万国博はオリンピックと違い、規定の種目や競技場の形態があるわけではない。一回一回がゼロからの創造である。ここに万国博の難しさがあり、面白さがある」(\*)

会社経営も、この言葉に通じるところがあります。会社経営に必要な経営戦略や事業計画の立て方、マーケティング、人材育成などには、一般的に正しいとされるセオリーがあります。しかし、実際の会社経営は、まずセオリー通りにはいきません。

ビジネスでは、思いもよらないことがよく起こります。社員にしても、なかなか経営者が思のように仕事を進められないのが普通です。経営者にとって会社経営は、万博開催と同じで、「一日一日がゼロからの創造」といえるくらい難しいものです。

特に経営者が難しさを感じるのは、会社を変革しようとするときです。経営者は、「いつまでも同じことを同じように進めているだけでは、会社は前進できない」ということを日々実感していますが、社員はそうではありません。

経営者と違い、多くの社員は、自分の目の前のこと、分かる範囲でしか物事を捉えません。そうした社員に、「会社を成長させるために変革が必要だ」と言っても、あまりピンとこないの

が実情でしょう。

「変わろう」という意識も、「変わらなければ」という危機感もない社員に変革を促すのは、「火のないところに煙を立てる」と同じです。経営者は、変革の必要性を繰り返し伝えると同時に、堺屋氏のように、良い意味で“仕掛け”なければなりません。

例えば、思い切って若手に、オペレーションを変革するリーダーをやらせてみてもよいでしょう。また、社員主導でオフィスレイアウトを変えさせたり、社員を社外の交流会に参加させ、刺激を与えたりするのもよいかもしれません。

重要なのは、実際に社員が自分の目で見て、頭と手足を動かして「やってみる」「感じてみる」という環境を作り出すことです。そうして組織に化学反応を幾つも起こし、「火のないところに煙を立てる」ことで初めて、会社は変わっていきけるのです。

以上(2018年12月作成)

【本文脚注】本稿は、注記の各種参考文献などを参考に作成しています。本稿で記載している内容は作成および更新時点で明らかになっている情報を基にしており、将来にわたって内容の不変性や妥当性を担保するものではありません。また、本文中では内容に即した肩書を使用しています。加えて、経歴についても、代表的と思われるもののみを記載し、全てを網羅したものではありません。

※上記内容は、本文中に特別な断りがない限り、2018年11月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

## 法令改正最前線

法改正は概ね「審議会等討議」「法律案提出・可決」「法律施行」の流れで進みますが、それぞれの段階でお客様に周知することで、規定改定等の意識付けを強めることができます。また、法改正に至った社会的背景を把握することにより、より深くお客様に説明することが可能です。

この『法令改正最前線』コーナーでは、法改正のポイントを押さえつつ、その周辺の情報にも触れることによって、お客様へ説明する際の一助となることを目的としております。

### 女性の活躍推進、 ハラスメント防止対策等に関する報告書

社会保険労務士 滝 則茂 氏

今回は、昨年12月14日に厚生労働省から公表された「女性の職業生活における活躍の推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について」(報告書)を取り上げることにします。

この報告書は、昨年8月27日以降、全10回にわたって行われた労働政策審議会雇用環境・均等分科会における審議の結果を取りまとめたものです。内容的には、①女性活躍推進法改正に向けた提言、②パワハラ防止対策の強化(法制化も含む)に向けた提言が中心となっていますので、以下、この2点について、報告書のポイントを紹介します。

#### 1. 女性活躍推進法改正に向けた提言

現行の女性活躍推進法(正式名称:女性の職業生活における活躍の推進に関する法律)では、常時雇用労働者数301人以上の企業に対し、以下のような義務を課していますが、常用雇用労働者数300人以下の企業にあっては、努力義務にとどまっています。

- ①一般事業主行動計画(女性の職業生活における活躍の推進に関する取組に関する計画)を定め、これを厚生労働大臣に届け出る(計画を変更する場合も同様)。
- ②上記の一般事業主行動計画を定め、又は変更したときは、労働者に周知させるための措置を講ずると

ともに、計画を公表する。

- ③女性の職業選択に資するよう、その事業における女性の職業生活における活躍に関する情報を定期的に公表する。

本報告書では、今後、社会全体で女性活躍を一層推進していく必要があるとの認識の下、101人以上300人以下の企業についても、法的義務にすべきだとの方向性が示されています。この点については、与野党とも異論がないと思われますので、比較的順調に、法改正が実現するものと思われます。

ただ、この法改正は、中小企業に新たな負担を強いるという要素がある以上、それなりの準備期間が必要になります。本報告書でも、働き方改革関連法の施行時期も踏まえ十分な準備期間を確保することの必要性が指摘されています。そのため、実際に施行されるのは、2021年または2022年の4月、この辺りになるのではないのでしょうか。

#### 2. パワハラ防止対策の強化に向けた提言

職場のパワーハラスメント防止について対策を強化すべく、本報告書では、以下のような方向性が示されています。

- ①事業主に対し、その雇用する労働者

が自社の労働者等からパワハラを受けることを防止するための雇用管理上の措置を講じることを法律で義務付ける。

- ②パワハラの定義、事業主が講ずべき措置の内容等については、セクハラ指針や裁判例を参考にして、指針で明確化する。
- ③紛争解決の調停制度、助言・指導等と履行確保の措置については、セクハラ防止対策と同様に法律で規定する。
- ④パワハラは許されないものであり、国、事業主、労働者それぞれが、一定の責務を負う旨を法律で明確にする。

上記の提言を踏まえ、パワハラ防止について、法制化を含めた本格的な取組が、これから始まることとなります。そもそもどの法律に条文を設けるのか(新法を制定するのか、既存の法律に組み込んでいくのか)等、法制化に当たっては、それ相応の課題が待ち受けていますが、パワハラを中心とするハラスメント防止策の強化が、今後の労務政策の重要課題であることは否定しようがありません。我々社労士としては、国の動きを受け身で待つのではなく、セクハラ対策等を参考に、今のうちから、積極的に対応を進めていくべきだと考えます。

第1回

「従業員トラブルアドバイス・解決技術」

～性格応用心理学・顧問コンサルタント入門～



ビジネス能力開発株式会社  
代表取締役 安村 明史 氏

一般社団法人日本コミュニケーション協会代表理事。リクルート系コンサルタント会社を経て、NHKクローズアップ現代から取材を受ける、対人支援のプロコンサルタント。厚労省 雇用・能力開発機構「コーチング技法」テキスト執筆者。財務省研修の講師などを歴任。大学院教授への指導(心理学)はもとより、社労士へのコンサルティング指導は、東京を中心に北海道、山形、兵庫、和歌山など全国に500人以上。毎日、履歴書を見て欲しい、人事アドバイスが欲しいとの依頼がある。



皆さま、初めまして。私は、人事・経営コンサルタントの安村明史(やすむらめいし・1958年生)と申します。私は、1999年まで、リクルート系のコンサルティングファームに所属しており、2001年に、東京、銀座で人事・経営コンサルティング会社を設立しました。2003年ごろ、厚労省の雇用・能力開発機構でコーチングとエニアグラムのテキストを執筆し、同時に東京、錦糸町のアビリティガーデンで研修講師をしていました。その後PHP、講談社より書籍を出版し、NHKのクローズアップ現代から取材を受けるなど、対人関係の専門家として活動しています。人事の専門家である、社会保険労務士の先生たち(以下、先生たち)とお付き合いも深く、私は先生たちから送られてくる求職者の履歴書を読み解き、求職者の傾向性と採用の可否について、アドバイスをを行っています。また大学院の臨床心理学の教授、医師、国家検定キャリアコンサルティング技能士一級資格者への指導、社会保険労務士事務所へのコンサルティングも行っています。先生たちへのコンサルティング内容は、事務所スタッフへ

の面談、離職防止、クライアントからの人事相談アドバイス、事務所の営業・経営相談、先生たちのご家族(離婚・子育て等)の問題への相談など、公私にわたって関わらせていただいております。今回、6回にわたり、先生が現場で使え、かつ、先生のご家庭の問題にも使用できる性格応用心理学であるエニアグラムと、その活用についてお伝えします。

■エニアグラムとは何か

そもそもエニアグラムは、人間の本質は、生まれながらにして、9つの性格タイプに分けられるという考えに基づいています。【図1】

9つの性格タイプは3つの神経伝達物質「ノルエピネフリン」「セロトニン」「ドーパミン」の活性の高低によって決定しています。【図2】

図1

◇キャラクターと9つのタイプを表す図

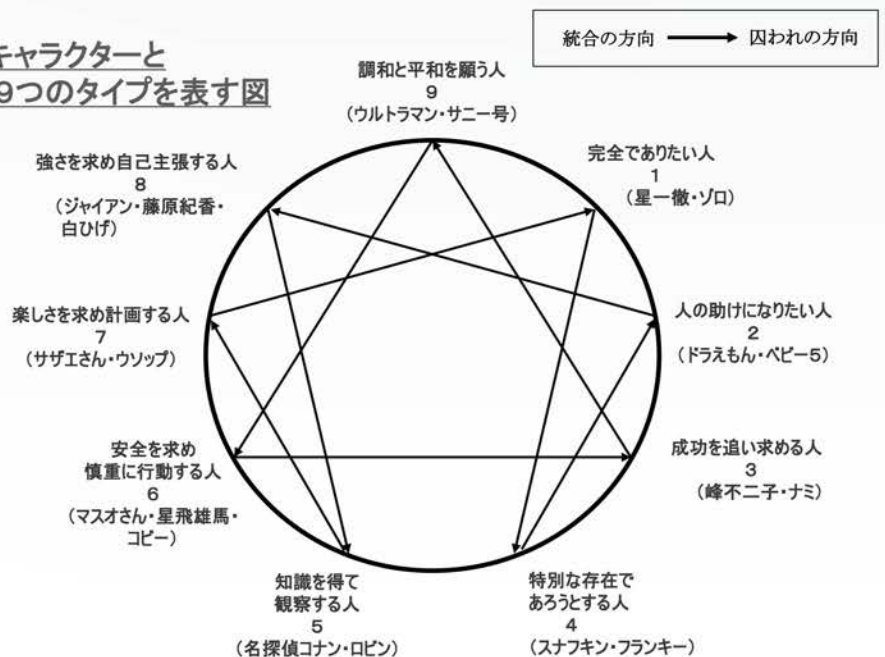


図2

|                   | タイプ   | セロトニン   | ノルエピネフリン | ドーパミン   |
|-------------------|-------|---------|----------|---------|
| ガッツセンター<br>(本能)   | Type8 | Low     | Low      | High    |
|                   | Type9 | High    | Low      | Low     |
|                   | Type1 | Neutral | Low      | Neutral |
| ハートセンター<br>(心・感情) | Type2 | High    | Neutral  | Neutral |
|                   | Type3 | Neutral | Neutral  | High    |
|                   | Type4 | Low     | Neutral  | Low     |
| ヘッドセンター<br>(思考)   | Type5 | Neutral | High     | Low     |
|                   | Type6 | Low     | High     | Neutral |
|                   | Type7 | High    | High     | High    |

出典: An Expanding Universe of enneagram applications 2003 conference proceeding

過去20年間、100人に診断を行なっても、500人に行なっても、1千人、3千人、5千人に行なっても、結果は同じでした。人間は9種類のどれかに判別されます。

もともとエニアグラムの起源は約1万年前のエジプトや2千年前の古代アフガニスタンにあったと諸説ありますが、現在のエニアグラムは、米国スタンフォード大学の医学者、心理学者らによって研究、整理され、理論化、体系化されたものです。スタンフォード大学MBAコースに採用されたのを始め、コカ・コーラ、家庭教師のトライ、ソニーはリーダー研修やチームビルドのプログラムとして採用しています。エニアグラムは、東京都社会保険労務士会編の「人事労務管理 課題解決ハンドブック」で「『全員一律』～『個別事情に応じた柔軟対応』」の章で10ページに渡って紹介されています。



### ■これからの社会保険労務士に求められる心理学的ツール

手続きの電子化、AIの導入(自動化)により、1号業務、2号業務は減少すると言われています。そして将来、必要とされる先生たちは、法律から離れた、人事・経営の顧問コンサルタント(相談)業務が行える社会保険労務士です。具体的には、従業員の問題行動、人間関係トラブル、離職問題、採用可否などの助言を求められた場合、いかに年代や男女を超えて、相談に乗れるか、という能力が求められます。そのツールとして、人間を性格タイプ別に分類し、心理学により助言する技術は有効です(関西の先生の中には、エニアグラムをツールとして3号業務を行い、スタッフ無しで年収1400万円を得ている方もいらっしゃいます)。

### ■今後の学びとしては、従業員を性格タイプ別に分析

- ・仕事をしない社員に仕事をさせるにはどうするか
- ・言っていることが理解できない社員の言語を理解するにはどうするか
- ・遅刻をしてくるなど、ルールが守れない社員を改善するにはどうするか
- ・離職率が高い(短期間で辞めてしま

う)職場の定着率を上げるにはどうするか

- ・社長を見下している社員の指導をするにはどうするか
- ・辞めて欲しいのに辞めさせられない社員をどうやって辞めさせるか
- ・採用時、採ってはならない社員をどうやって見抜くか
- ・解雇時、その後の事態を悪化させないためにしなければならないことは何か
- ・効率を求める余り、部下を疲弊させ、組織トラブルを起こす上司をどうするか

などです。次号以降で説明をしていきます。

※性格タイプの自己診断 Webで3分で出来ます。ぜひお試しください。

<https://www.biz-noukai.com/typetest2/>

(次号につづく)

## 3号業務ツールの 通信・通学学習

**性格応用心理士認定資格  
2・3級**

まずは [エニアグラム体験・説明会](#)へ

銀座開催

2月16日(土)  
3月16日(土)  
4月13日(土)

※ いずれも 10:00 ~ 12:00

ご参加料 **3,000円**(税込)

▼ 詳細は Web をご覧ください ▼  
<http://urx.space/OLGR>



## 第15回

### 『専門家同士の真の連携を求めて「九州志士の会」』

中小企業診断士  
楨本 健次 氏

社労士の協業相手となる隣接士業は多々ありますが、主に税理士、弁護士、行政書士とタッグを組んでいるケースがほとんどです。中小企業診断士は経営全般を掌握する士業であり、社労士との親和性も非常に高いところですが、独立系の中小企業診断士がさほど多くなく、業務内容についても「知っているようで、実はよく分からない」ことから、協業体制が確立されていないのが実情です。

本コーナーでは、中小企業診断士の取り組み（業務内容）について連載し、その理解を深め、以後の中小企業診断士との協業体制構築の参考としていただくものです。

#### 1. 専門家の連携が必要

中小企業等を取り巻く経済環境が厳しさを増す昨今、中小企業の支援を要する分野は、ますます高度化・複雑化の度を深めており、専門家が個別に対応するには限界がある。

そこで、中小企業等を支援する士業等の専門家間や九州経済産業局はじめ中小企業等支援機関との連携を深めることにより、長期的な視点に立って高度化・複雑化している中小企業等の真の課題解決に真摯に取り組み、中小企業の成長・発展に寄与すること、ひいては九州経済及び九州地域の活性化を図ることを目的として、ここに、高く、熱い志を持った士業等の専門家からなる当法人を設立する。（志士の会設立趣意書より抜粋）

#### 2. 設立までの経緯

平成20年頃、当時の九州経済産業局の中小企業課松田課長（現佐賀県基山町長）との懇談のなかで中小企業を支援する専門家の横の連携が必要であるという意見が一致した。そこでお互いの持つ専門家リストを基にそれぞれの専門家約300名に呼び掛けたところ、種々の士業及びスペシャリスト約30名が集まった。

その後約1年半以上「どのような会にするのか」「運営はどうするのか」「組織はどうするのか」など、各士業の考えをまとめながら、最終的に福岡県中小企業診断士協会が事務局となり、組織を立ち上げることにした。この際、規約は簡単なものにしてと提案したが、弁護士や司法書士などから入退会規則などが必要とのことで、現在の定款となっ

た。組織の概要が固まったところで再度リストメンバーに呼び掛けたところ約100名が集まり、九州経済産業局長を招いて正式に平成23年4月4日に会が発足した。

#### 3. コンセプト

会のコンセプトを「高く、熱い志を持った士業等の専門家の連携のもとに、中小企業等の産業や地域の課題を解決し、九州地域の活性化を目指す」とし、具体的活動目標は「お互いに携帯電話で相談ができる仲になる」ことを目指している。

実際、専門家として中小企業と面談している場合、自分の専門分野が深くなればなるほど、専門外のことについて、専門家に確かめる必要がある場合が多い。こうした時に「後ほど調べて…」よりも、その場で「携帯電話で専門家に相談」したほうがより正確なアドバイスができる。こうしたことから相互に信頼できる「携帯電話で相談ができる仲」を目指し、出来るだけ各種セミナーや会合の後には交流会を設け相互の連携の機会を設けている。

#### 4. ネーミングと商標登録

まずは高く熱い志を持つ専門家の集団であることから「九州志士の会」と名付けた。さらに活動主体を明確にするために、正式名称を「一般社団法人九州地域中小企業等支援専門家連絡協議会（略称：九州志士の会）」として法人化した。また、専門家の意見を取り入れて（予防的な意味で）「九州志士の会」と「熱い志をイメージ」するロゴマークを商標登録した。

#### 5. 経営革新等認定支援機関に認定

平成24年8月30日に「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設された。この認定制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を、経営革新等支援機関として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものであり、当法人も認定されており、研修等を受けた会員も認定支援機関の業務が可能となっている。

さらに専門家を中小企業に直接派遣する「ミラサポ制度」で派遣を可能にするため、九州内の信用金庫などと「九州活性化プラットフォーム」を結成し、派遣可能な機関として認定されている（ただし、現在の制度では所属会員の派遣はできないことになっている）。

#### 6. 日本政策金融公庫と連携

日本政策金融公庫と経営相談について覚書を交わしたほか他団体とソーシャルビジネスネットワークを構成して



いる。

同公庫と連携して熊本支部において創業または創業間もない経営者に対するフォローアップセミナーを実施しているが、同セミナーを熊本市の創業特区の認定創業支援等事業者として申請中である。

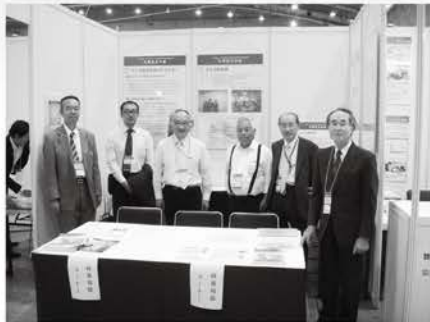
## 7. 会の活動

### (1) 組織と定例会

会の運営については委員会方式で行い、毎月1回理事及び設立時のメンバーを中心とした運営委員会で会の運営を協議している。定例会の動きについてはメーリングリストで会員に逐次報告している。

### (2) 無料相談会等の実施

産業総合研究所九州支部のオープナーや九州北部信用金庫協会や福岡ひびき信用金庫フェアなどの展示会等に毎年ブースを出して各種相談に応じている。これには毎回10~20名の専門家が参加している。



### (3) 総会後の6省庁の施策勉強会

中小企業を支援する国の施策は数多

くある。しかしながら専門家はそれぞれの省庁の施策には詳しいが、他土業の管轄の省庁の施策にはそれほど詳しくない。そこで、中小企業に対して国の支援策の活用を促すために、総会時に6省庁の担当官に施策の説明をいただいている(九州経済産業局/九州地方整備局/九州農政局/福岡労働局/福岡財務支局/福岡国税局)。

この説明会には各専門家のクライアントや一般中小企業の参加を促しており、終了後の懇親会は専門家と中小企業のマッチングの場ともなっている。

### (4) 行政等からの各種受託事業

組織の中に営業部隊として広域連携委員会やプロジェクト委員会を設置し、行政等へのアプローチを積極的に行っている。

#### ● 経営指導員見習い研修事業

中小企業庁の事業として商工会議所及び商工会の経営指導員に対して、見習い研修をほぼ毎年受託している。これには商工会の経営指導員に経営指導の実習を行うほか、各土業の専門家の活用の仕方について講義している。

#### ● 新任保育士離職防止対策事業

福岡県の事業として保育所(園)等の新任保育士の離職防止対策として新任保育士向けと管理者向けのセミナーおよび保育所(園)へのコンサルティングを受託している。

### (5) リレーセミナー

土業の集まりであることを活用し、複数の専門家が講演するリレーセミナーと

して中小企業者を対象に実施している。

- メンタルヘルスセミナー
- マーケティングセミナー
- リスクマネジメントセミナー
- 補助金活用セミナー
- 起業化支援セミナー
- その他各種セミナー

## 8. 現在の課題

専門家集団として、各官庁や中小企業支援機関などへの知名度は徐々に高まっている。また会員間の信頼関係や連携はかなり進んできた。しかしながら会員の所在が九州各地域に散在していることなどから専門家として真のネットワークは未だ模索中であり、今後さらに各地での活動を活発化していくよう目指している。【図1】【図2】

中小企業診断士  
榎本 健次 氏

中小企業診断士 一級販売士 航空自衛隊および医家向け医薬品卸を経て、平成2年独立、主に商店街の活性化や地域おこしなど行い、全国各地の商店街等で講演を行ってきた。中小企業基盤整備機構や福岡県、その他の各種アドバイザーを務め、指導した中小企業は小売業のみならず製造業など1500社を超えている。また平成13年から創業塾の講師を務め、現在でも創業者のネットワークを構築している。平成23年専門家同士の真の連携のために九州志士の会を結成した。現在会長。

図1

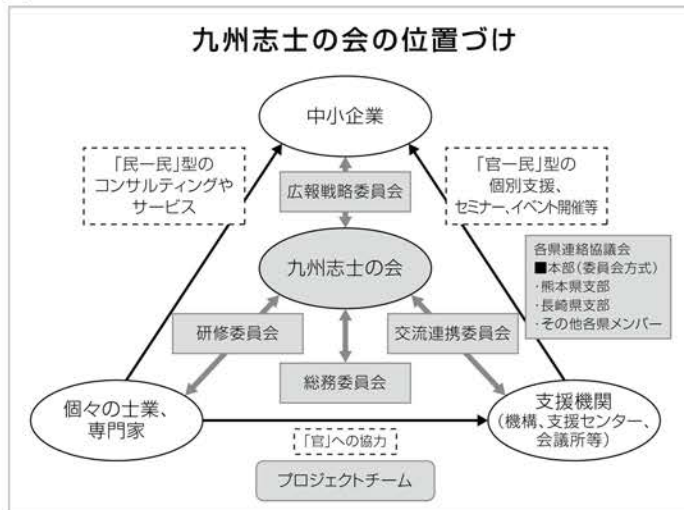


図2

| 会員構成                                 |           |    |                |               |     |
|--------------------------------------|-----------|----|----------------|---------------|-----|
|                                      | 資格        | 人数 | 資格             | 人数            |     |
| 1                                    | 弁護士       | 7  | 12 FP          | 2             |     |
| 2                                    | 弁理士       | 4  | 13 不動産鑑定士      | 1             |     |
| 3                                    | 税理士       | 7  | 14 栄養士         | 1             |     |
| 4                                    | 社会保険労務士   | 10 | 15 エネルギー管理士    | 1             |     |
| 5                                    | 司法書士      | 4  | 16 環境カウンセラー    | 1             |     |
| 6                                    | 行政書士      | 10 | 17 産業カウンセラー    | 2             |     |
| 7                                    | 技術士       | 10 | 18 web解析士      | 1             |     |
| 8                                    | 中小企業診断士   | 39 | 19 カラーコーディネーター | 1             |     |
| 9                                    | 建築士       | 1  | 20 技能士         | 1             |     |
| 10                                   | 経営士       | 4  | 21 認定事業再生士     | 1             |     |
| 11                                   | ITコーディネータ | 6  | 22 スペシャリスト     | 23            |     |
| 資格には 2 以上の資格を保有するものも含まれるが主な資格で登録している |           |    |                | 2018.07.29 現在 | 137 |

# CHUKIDAN 研修会ハイライト



No.354【定期研修会】

## 働き方改革関連法への実務対応

### 講師

特定社会保険労務士 小林 弘和 氏

1960年生まれ。1983年早稲田大学法学部卒。1996年に独立開業。2003年には社会保険労務士法人NACマネジメント研究所を設立し、代表社員に就任する。現在所員12名(うち社会保険労務士11名)。一般社団法人東京都トラック協会労務管理相談員、SMBCコンサルティング株式会社相談員、TAC株式会社社会保険労務士実務講座講師、契約顧問先件数約200社、関与先300社超。数多くの企業の労務管理支援に携わり、多様な事例に携わっている。

### ～「働き方改革」を企業に浸透させる 実務マニュアル～

いよいよ、今年の4月から働き方改革が本格的に始動します。それに伴って、企業に向けての改正情報の案内や提案、はたまた既に業務の受託をしている先生方もいらっしゃるかと思います。当然のことながら、「働き方改革」を中小企業まで根付かせていくことが社労士の使命であり、規程の整備のみならず、幅広い業務を受託する好機でもあります。法改正情報を整理して把握するのは元より、様々なケースを想定しながら企業に落とし込んでいく方法を探り、どのような業務に広げていけるか可能性を探ることが重要でしょう。

そこで、高度化事業コンテンツの「労務トラブル相談対応解説集～入門編～」の監修者であり、これまで多様な労務相談に携わってきた小林弘和先生にご登壇いただき、実際の労務管理の現場の声を拾い上げながら、ご講義いただきました。

小林先生は、顧客には「『規制、法律が厳しくなったからやらなければならない』では、やらされ仕事のようなもので、モチベーションを持って取り組めない。人手不足の世の中であるので、企業として生き残っているための人材の採用力や定着力、育成力が必要になる。そのために、人が寄り付かない要素である『長時間労働』をなくしていこう。『生き残りのために、進んで取り組みましょう』」とお伝えしているとのこと。まず、モチベーションを持って取り組んでもらうことが、関与する上での重要なポイントと説きます。

そして、「働き方改革」の中心となる「長時間労働の是正」、「同一労働同一賃金」をテーマに据えて、改正法や判例などを読み解きながら、企業にお伝えすべきポイントや企業の陥りやすい問題点、課題になる点とその解消法のアイデアなどをお伝えしていきます。

長時間労働の是正の話では、社労士による支援事項として、「研修の実施・就業規則の見直し」「業務改善支援」「賃金・人事制度の改定」を挙げて

います。その中で、「社内人間は上司や他部門の人間には、なかなか問題点を言い出せないものであり、そこを社労士が外部の人間として言えないことを集約し解決する役割を果たしていく」という業務改善支援の話などは、業務の幅を広げていく一つのヒントになるのではないのでしょうか。

労務管理の「実務」の視点から、今一度情報を整理し直すと共に、企業に落とし込むためのノウハウについて、ご参考にしていただければ幸いです。

### 収録

2018年12月7日  
(収録時間：1時間55分)

### 金額

幹事 ¥3,000(消費税抜)

常任幹事 無料

※常任幹事とは、幹事社労士高度化事業にお申し込みの先生です。

### 講義内容

1. 働き方改革関連法案の概要
2. 社会保険労務士の支援のポイント
3. 企業が対応すべきポイントと対応法
4. 就業規則の改定等規程・書式の対応
5. 同一労働・同一賃金への対応



# CHUKIDAN おすすめ本

## RECOMMENDED BOOK

### どうする？働き方改革法 [労働時間・休日管理&同一労働同一賃金]

著：水町勇一郎、森井博子、柗木野一紀、吉田肇、湊祐樹、  
田村裕一郎、古田裕子、神内伸浩  
価格：1,800円(消費税別) 出版：日本法令

「働き方改革関連法」施行を控え、企業は労働時間や休日の管理における対応を迫られている。また、「同一労働同一賃金」に向けた取組みも進めなければならない。

本書では改正法のうち、最も企業にとってインパクトの強い「労働時間管理」「休日管理」「同一労働同一賃金」について、企業の実務担当者および企業に対応をアドバイスする社会保険労務士、弁護士等の方が、対応の進め方とその根拠を1冊で理解できるよう、コンパクトに凝縮。

改正労基法&安衛法の解釈通達、同一労働同一賃金指針等を踏まえた最新情報で対応実務を網羅!



### 労災民事賠償マニュアル 申請、認定から訴訟まで

編集代表：ロア・ユナイテッド法律事務所 代表パートナー弁護士 岩出誠  
編集：ロア・ユナイテッド法律事務所  
価格：3,500円(消費税別) 出版：ぎょうせい

急増する労災認定、損害賠償請求に万全の備えを！最新の裁判例の分析から労災給付の申請手続まで、弁護士と社会保険労務士が徹底解説しました。

- 業務による心理的負荷を原因とする精神障害についての労災請求件数・労災支給決定件数、また、過労死・労災自殺により企業に対して高額な賠償が命じられた民事裁判例が急増しています。
- 労災の申請・認定から民事賠償訴訟までの手続を一貫して解説したマニュアルです。
- 訴状や申立書、保険関係の様式サンプルなどを豊富に掲載し、弁護士が押えておくべき給付の具体的手続がすぐに分かります。

労働事件のエキスパートによる人事・労務関係者必携書です。

出版社HPはこちら

<https://shop.gyosei.jp/products/detail/9775>



### 実務に即した 労災認定の考え方と申請のポイント

著：高橋健  
価格：1,600円(消費税別) 出版：労働新聞社

労災保険制度は、労働者の業務上の事由又は通勤による労働者の傷病等(業務災害・業務上疾病・通勤災害)に対して必要な保険給付を行い、併せて被災労働者の社会復帰の促進等の事業を行う制度です。

業務上災害・業務上疾病・通勤災害に該当するか否かについては、労働者災害補償保険法、行政通達を基に判断されるところですが、個別事案ごとの判断を理解することは非常に困難です。本書は、多くのQAを基に、労災認定の考え方と保険給付請求を行うにあたっての留意点を解説しております。



### わかりやすい 「同一労働同一賃金」の導入手順

著：二宮孝  
価格：2,000円(消費税別) 出版：労働調査会

ここ最近、「働き方改革～同一労働同一賃金」に向けてさまざまな解釈がかまびすしくとびかっています。

未だに着地点についての不透明感が強いなか、筆者の30年にわたる人事賃金コンサルタントとしての実践経験をよりどころとして、中小企業の現場で無理なく導入できる等身大のトータル人事・賃金制度について、基本的な考え方から評価など、各制度にまでわたり、具体的な事例として提案してみました。

あわせて人事の初心者にとっても手がかかりになるよう、図表を多く採り入れながら、人事課長とコンサルタントとの対話形式によって、できる限りわかりやすく工夫してみたものです。



ご紹介する書籍を募集しています

「CHUKIDAN おすすめ本」コーナーでは出版された著書を幹事社労士にご紹介いたします。「著書をPRしたい」という希望がございましたら、是非ご活用ください。掲載をご希望の方は当該書籍に200～300文字程度の社労士向け紹介文を添えて、事業部事業課までご連絡ください。順次掲載いたします。

「CHUKIDAN おすすめ本」コーナー掲載のお問い合わせ先：中小企業福祉事業団 事業部 事業課 (03-5806-0298)

## 中小企業の事業承継を円滑に進めるために 事例で学ぶ事業承継の基本

少子高齢化の進展と歩みを同じくして、中小企業の経営者の平均年齢は上昇傾向にあります。

後継者の確保が困難になってきている中、事業承継対策は重要な経営課題です。

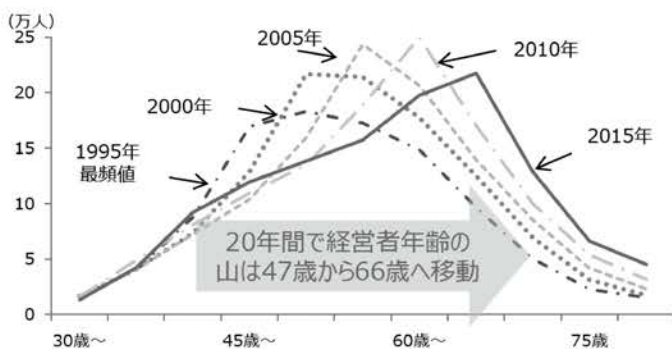
本連載では、事例を参考にしながら、中小企業のスムーズな事業承継について分かりやすく解説してまいります。

### アルト経営パートナー株式会社 代表取締役 加藤 敦子 氏

東京都台東区中小企業診断士会幹事。公立小学校教師として9年教壇に立ったのち、システムエンジニアとして開発プロジェクトに従事。物流システム構築による業務改革を得意とする。2015年独立。2016年アルト経営パートナー株式会社設立。事業承継、販売促進、決算書の見方など様々なテーマで小規模事業者へ全国でセミナーを実施。年間登壇回数は100日近い。



中小企業庁は2017年7月に、以降5年間に事業承継支援の集中実施期間とする「事業承継5カ年計画」を打ち出しました。支援機関を立ち上げたり資金調達支援の制度を設けたり、早期承継へのインセンティブ強化もあれば、後継者を探すマッチングのしくみを作ったりもしています。国税庁も事業承継税制をどんどん拡充しています。今政府が躍起になって中小企業の事業承継を前へ進めようとしている、その最も大きな理由が経営者の高齢化であることは容易に想像できます。図表1は、2017年の小規模企業白書に掲載された、中小企業の経営者年齢分布を表したグラフです。1995年の段階では、経営者で最も人数が多い年齢は47歳でした。それが20年後の2015年には、66歳が最多となりました。わずか20年で19歳も上昇したことになります。この状況が続けば、5年後には70歳以上の経営者が30万人を超えるそうです。



(図表1：中小企業の経営者年齢の分布(年代別)【小規模企業白書2017】より)

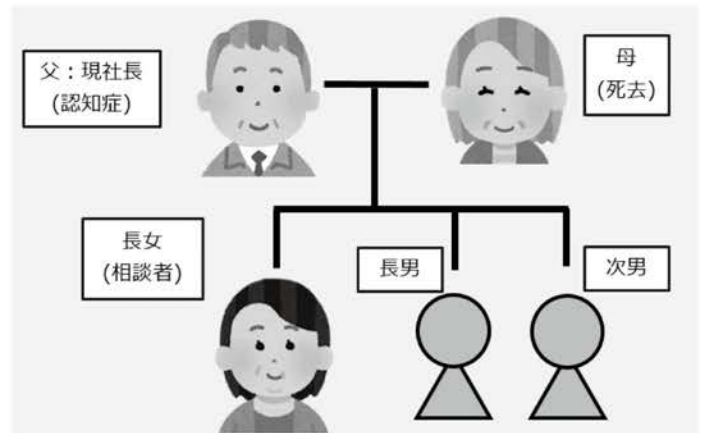
経営者の年齢が高いことは、今や経営上のリスクだといわれています。高齢であればそれだけ、病に倒れたり亡くなったりする確率が高い。「それは当然だろう」、「そうなる前に手を打っておけばよいだけだ」と言い放つには、現実はあまりに厳しい状況です。

### 1. 社長の健康がリスクとなった事例

#### 【事例1】

製造業経営者の家族から、相談を受けました。相談にい

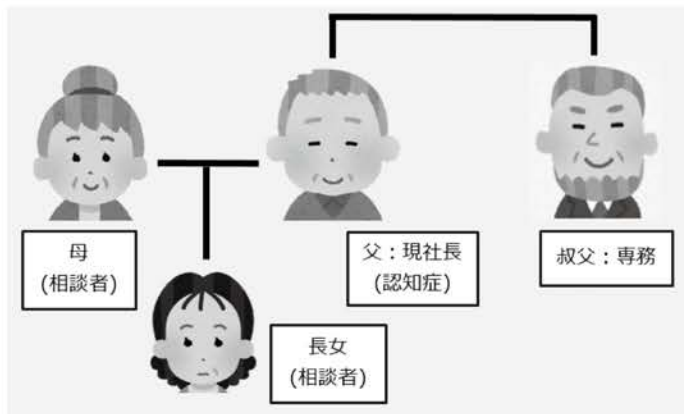
らっしゃったのは、50代の女性。両親が長年小さな工場を営んでいたそうです。従業員を数名雇用していた時期もありましたが、最近では両親だけで回していました。その母親が、1年前に亡くなりました。母親は経理や取引先とのやりとりなど、経営面を一手に担っていました。父親の方は、表向きは代表ですがもっぱら製造業務を担って来たため、経営のことが分かりません。しかも最近、軽度の認知症と診断され、誰かのサポートがなければ製造作業もこなせなくなってきました。今は、相談に来られた女性が経理や渉外を担い、同時に父親の作業のサポートもしています。女性自身この状況も長くは続けられないし、父親が製造できなくなればそれまでなので、早く工場を畳んでしまいたいと考えています。しかし、それが簡単ではありません。取引先にとって、この会社から納入されるパーツは他では入手できないものなのだそうです。女性は、突然そのパーツを納品できないような事態となり、取引先に損害を与えてしまうのではないかと、賠償を求められるようなことになりはしないかと、心配しています。



#### 【事例2】

こちらも以前受けた相談の例です。70代くらいのご夫婦と40代くらいの娘さんの3名で、相談にいらしゃいました。ご主人は口を開かれず、静かに座っておられます。状況を説明されたのは、奥様と娘さん。お二人から伺ったのは、こんなお話でした。

一家は工場を経営しており、ご主人が社長、ご主人の弟が専務です。景気の良かった頃は従業員も20名近かったそうですが、今は縮小して数名となりました。ご主人も仕事がうまく回せなくなっており、もう廃業もやむなしかと家族も感じていたそうです。そんな折、専務が急に退職しました。身内にも関わらず、奥様と娘さんは何も聞かされていませんでした。しかも実は2千万円近い退職金を受け取って辞めていたことが、後から分かりました。家族が調べてみると、会社に残っている現預金は1千万円を切っており、資産や負債を整理して会社を畳むしかない財務状態になっています。ご主人に聞いたとしても、要領を得ない返事ばかりです。どうぞご主人は、奥様や娘さんが気づかないうちに認知症にかかっていたようです。お二人は、専務が社長の認知症に気づき、社長の判断力が衰えているのをよいことにむりやり退職金の手形を切らせたのではないかと疑っています。なんとかしてお金を取り戻せないか、というのがご相談の主旨でした。



## 2. 社長在任のまま業務遂行が困難になる認知症

「最近なんだか社長の言動が以前と違う」と周囲が感じ始めたときには、当人は既に認知症になっていた。これはもう珍しい話ではなくなりました。経営者が的確な判断を下せなくなる、それが気づかぬうちに進行する。これほど会社の経営にとって恐ろしいことはありません。経営者が50歳を過ぎると、このようなリスクが高まります。

先の2件の相談のうち前者では、父親がなんとか仕事できている間に、事業の売却と技術の移転を急ぐことを勧めました。取引先に対して交渉で不利になるからと父親の認知症を隠していると、それこそ何かあったときに責任を追究され、賠償問題になりかねません。取引先には現状を正直に伝え、取引先がそのパーツを内製できるよう金型と父親の持つノウハウを買ってもらうか、それができないなら協力して売却先企業を探す、といった手立てが必要です。父親が、たとえサポートが必要であってもまだ製造ができる状態であれば、父親の持つ技術やノウハウをドキュメントや映像に写し取り、売却先に渡すことができます。技術の移転が可能になるのです。

それにしてもこの事例は大変残念です。他では製造できない、つまり価値の高い製品を生み出していたにも関わらず、経営者や家族はそういった意識を持っていませんでした。自分たちの価値に気づいていなかったのです。早い時期にそれを知っていたら、この相談者でも他の兄弟でも、誰かが後を継ぐという選択肢が生まれていたかもしれません。誰も継がずに売却することにしたとしても、母親が存命で父親も認知症になる前であれば、かなりの額で事業売却できたと思像

されます。しかし今のような状況になってしまったら、取引先に損害を与えないために、当該パーツが製造できなくなる前に対処することが最優先となります。売却額も多くは望めません。

後者の相談については、これはもう問題が経営相談の範疇ではなくなっています。しかるべき対処が必要と判断し、弁護士への相談を勧めました。家族はご主人の認知症に気づかなかつたことを悔やんでいますが、自宅では変わらない様子だったそうです。難しいと思いますが、経営者が高齢の会社では、家族と従業員が日頃から接点を持ち、何か気づいたら家族に伝えてもらうようお願いしておくなどの手立てが必要かもしれません。

## 3. 不測の事態による経営悪化を防ぐ

ある町で事業承継のセミナーに登壇したときのことです。終了後に30代半ばくらいの男性が話しかけてこられ、「実は3カ月前に父が急死し、それから大変だったんです。」とおっしゃいました。父親は、従業員数名の自動車整備工場の経営者。男性もそこで働いてはいましたが、経営には関わっていませんでした。父親の死後直ちに代表に就任したものの、印鑑や通帳がどこにあるのかも、どれだけ資産や借入があるのかも、どこ取引をしているのかも全く分からない状態だったとのこと。業務が滞り、一時的に会社の存続が危ぶまれる状況にもなったそうですが、今ようやくめどが立ってきたのだと笑顔で話されました。もっと早くから後を継ぐ準備を進めておけばよかったと、つくづく思ったそうです。

先の2事例は経営者が認知症になるという話でしたが、この例も、経営者に起こった不測の事態により会社の経営に影響が生じるという点では同じです。後に残された家族や従業員は、悲しむ暇もなく大変な状況に放り込まれます。そうならないためにも、望ましいのは、代替わりして自身が経営者になったその瞬間から次の代替わりを見据え、承継計画を立てること。計画していた次の代替わりの前に不測の事態となったとき、残された者がどうすればよいか、目に見える形で残しておくこと。それが従業員や取引先、そして家族を不幸にしないための、経営者の責務です。ただ、自分はまだ十分現役だと考えている経営者に、自身の年齢を自覚して代替わりの準備を始めよとは、家族も従業員も簡単にいえるものではありません。そこで私たちのような士業が、一役買ってみたいかがでしょう。私たちはいろいろな会社の事例を知っています。それらを示して耳を傾けてもらえれば、代替わりの準備を促すこともできそうです。

## 4. 最後に

「俺は死ぬまで社長だ。ぽっくり逝った後は、みんなで適当にやってくれ」冗談とも本気ともつかない言葉を口にする社長が、結構多いと感じませんか。まだやれると思っているのに「後進に道を譲れ」、「その準備をしろ」といわれるのは、プライドが傷つくものです。家族や従業員からいわれると、却って意固地になってしまう方も多いでしょう。ですが本当に何の準備もないまま何かが起こったとき、残された者がどうなるのか、そこに気づいて、このままではいけないと思うこと、行動を起こすこと、それが事業承継の第一歩であり、私たち士業もお手伝いできる場所だと思います。

幹事社労士限定

# COPY コピー革命 0円レンタル

約20万の中古コピー機がなんと  
本体料金0円になります！



コピー機にかかる経費を削減できます！

(例)『シャープカラー複合機 MX-2310F の場合』

業務用コピー機本体料金

5年リース 月10,000円(税別)



なんと！  
0円

さらに！  
リースとは違い  
審査不要！

※1年以降はいつでも  
解約可能！

普通に買うより  
100%お得！  
だから、選ばれて  
ます！

顧客  
満足度  
92%

ご利用いただいたお客様からの声をご紹介します!!

新規で導入された方

他社と比べてもダントツの最安値！



初めてのコピー機で「本当に安いのかな？」と半信半疑で、何社か声をかけていた中で比較をしました。OAランドさんだけ複数の提案資料があり、こちらの見落とししていた部分など、色々な視点で提案してくれたので分かりやすく参考になりました。それでいてトータルコストは最も安く最安値だったので、もう即決で決めました。

入れ替えて導入された方

入れ替えても30万円削減！



普通に入れ替えたなら本体代金もかかるのに、それでもトータルで30万円も安くなると聞いて驚きました。今使っているコピー機も当時は色々比較した上で買ったので、かなり安いと思って買いましたが、これから先もそれがベストとは限らないといういい経験ができました。

詳しい内容は本誌同封チラシをご覧ください。

COPY  
コピー革命

【お問合せ先】

中小企業福祉事業団

TEL: 03-5806-0294

東京都台東区松が谷1丁目3-5 JPR 上野イーストビル 2F

公式キャラクター(兼広報担当)連載

# 「ダン・チューキチが語る!」vol.4

本コーナーでは、ダン・チューキチが「中企団のサービス」について、使い方や見どころを、わかりやすくご紹介させていただきます。

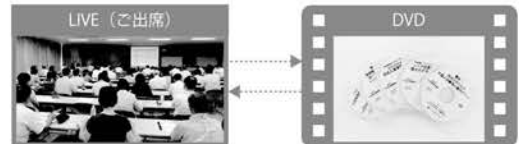
第4回となる今回は「定期研修会・特別研修会」のご案内です!

## 「定期研修会・特別研修会」とは?

幹事社労士の先生方や事務所職員の方の学習機会創出のために毎月開催している研修会です。法改正等に関するタイムリーな講義や、制度構築など専門的なノウハウの講義を、出席かDVDにより受講いただけます。

中企団では、以下の2種類の研修会を開催しています。

- 定期研修会:出席無料、DVDは3,000円(税抜)
- 特別研修会:出席・DVD 共に有料(内容によって値段が異なります)



さらに、「アップロード配信(\*)」も開始して、距離も時間も関係なく、先生のご都合に合わせて視聴いただけるサービスも展開しています!

(\*)定期研修会を中心に、一定期間オンデマンドでご視聴いただけるサービス

幹事社労士高度化事業へご協賛いただくと、定期・特別研修会の全てを無料でご利用いただけます!(3月末まで、高度化事業“最終”キャンペーン中です!)

事務所全体の知識のアップデートのために、「定期研修会・特別研修会」をぜひご活用ください!

お問合せ先

本サービスに関するお問い合わせは 下記までお気軽にご連絡ください!

中小企業福祉事業団 事業部

(TEL) 03-5806-0298 (Mail) info@chukidan-jp.com

先生ご自身の情報収集、職員の方の教育にも!



「DVD」や「アップロード配信」なら時間や場所も選びません!



低コストで顧問先開拓から顧問契約後のアフターフォロー!さらに自己研鑽まで出来るコンテンツが勢揃い!!

# 幹事社労士高度化事業のご案内

The skill up project for premium members of Labor and social Security Attorney

## 幹事社労士高度化事業で今以上に“高度化”し、一歩先を行く社労士へ!



顧問先向けサービス強化!新規顧客の獲得!

6 継続的な情報提供  
「メルマガひな形」「事務所報ひな形」

5 顧問契約  
「業務案件優先紹介」

4 フォロー(コミュニケーション) 広告宣伝  
「ビジネスレポートダウンロードサービス」 「ナレッジストア」

3 確認・広告宣伝 告知(コミュニケーション)  
「社労士サーチ.com」 「簡易版事務所案内」

2 出会い〜きっかけ  
「らくらく診断シリーズ」「助成金ガイドブック」「ハガキDMひな形提供」「業務PR用チラシ」

1 スキルアップ  
「中企団特別研修会無料化」「中企団定期研修会 DVD」「労働新聞 デジタル版」

高度化事業コンテンツは、様々なステージごとにご利用いただけるよう計算されて作られております。“知識を高度化”させ、“営業力を高度化”させ、“サービス力を高度化”させる、それを実現させるのが高度化事業コンテンツなのです。

少ない負担で大きな効果を実現!!

幹事社労士高度化事業にご協賛いただくと、高度化事業コンテンツすべてが“無料”でご利用いただけます!!

初期設定費用 75,600円(税込)

※取材・撮影・営業ツール事務所登録、検索サイト掲載初期設定費を含む

協賛金 月額 21,600円(税込)

### 幹事社労士高度化事業『無料説明会』のご案内

「まずは話を聞いてみたい」という方へ無料説明会開催中!

日時: 毎週水曜日午後1時~(要予約)

場所: 中小企業福祉事業団

(東京都台東区松が谷1-3-5 JPR上野イーストビル2階)

問合せ: 03-5806-0298 または info@chukidan-jp.com

※日程が合わない場合はご相談ください。お急ぎの際は随時ご対応致します。  
※遠方の方で無料説明会の参加が難しい場合は、お電話でもご説明いたします。

中企団ホームページ

<https://www.chukidan.com>

詳しくは、当事業団ホームページ「サービス一覧」より「幹事社労士高度化事業」をご覧ください

# 中企団事業報告 CHUKIDAN PROJECT REPORT

REPORT 1

## 株式会社アイ・グリッド・ソリューションズと業務提携を締結しました。

この度、(株) アイ・グリッド・ソリューションズと業務提携を締結しました。

同社は、伊藤忠商事(株)や関西電力(株)などを主要株主として、電力供給サービスを提供しています。

本提携により、幹事社労士各位は、顧問先へ電力供給サービスによる固定費削減のご提案をすることが可能になると共に、導入先の電力利用料に応じたご紹介料を受けることができます。

サービスの詳細は追ってご案内いたしますので、今しばらくお待ちください。

### (株)アイ・グリッド・ソリューションズ 概要

代表 代表取締役社長 本多 聡介  
所在地 東京都千代田区麹町3-7-4 秩父屋ビル  
設立 2004年2月  
資本金 2億4,575万円  
従業員数 80名  
U R L <http://www.igrid.co.jp>

経済産業省 小売電気事業者 登録番号A0060  
日本卸電力取引所(JEPX)取引会員 会員登録番号0132

REPORT 2

## 「幹事社労士高度化事業 最終キャンペーン」の締め切りが迫っています。

豊富なツールで、顧問先企業様へのサービス強化、及び新規顧客開拓にご活用いただける幹事社労士高度化事業は、「顧問先向けサービス強化」、「業務の省力化」、「新規顧客開拓」「従業員の戦力化」をお考えの先生に最適なサービスが満載です!

「最終キャンペーン」は**2019年3月31日まで**と期限が限られております。また、今後の高度化事業のお申し込みには『**ご登録者数の上限枠**』を設けておりますので、皆様この機会を逃さぬようにお申し込みください!(※上限枠につきましては、同梱チラシをご確認ください)

|      | キャンペーン内容   |
|------|--|
| 特典 1 | 初期設定費用半額(35,000円+税)  |
| 特典 2 | 労働新聞社発刊の大人気書籍をプレゼント<br>・労働実務事例研究 平成30年版<br>・まる分かり平成30年働き方改革関連法(改正労基法編)<br>・まる分かり平成30年働き方改革関連法(同一労働同一賃金編) |

※幹事社労士高度化事業に再登録いただく先生は協賛金が2ヵ月分無料となります。

※更に併用できる割引制度もあります。詳しくはお問合せください。

幹事社労士高度化事業の詳細は中企団ホームページ(「中企団」+「高度化事業」で検索!)をご覧ください。

幹事社労士高度化事業説明会(毎週水曜日 午後1時より)のお申し込みや、  
各種サービスの“サンプルセット”の提供をご希望の先生は中企団 事業部までお申込ください。  
中企団 事業部:TEL:03-5806-0298 MAIL:info@chukidan-jp.com

## 幹事社労士数が4,500名を突破しました。

本年1月時点で幹事社労士数が4,548名となりました。中企団をお仲間の方にご案内いただきました先生方には改めて御礼申し上げます。これを一つの機会として、より一層のサービス向上に努めると共に、提携先企業との連携サービスを拡充していけるように邁進してまいります。引き続き、ご協力いただけますよう宜しくお願いいたします。

なお、昨年12月より『幹事紹介制度』を拡充しました。従来、ご紹介いただいた方が幹事社労士としてご登録に至った場合には、お一人につき、『中企団サービスご利用チケット』を通常2,000円分ご贈呈しておりましたが、加えて3名ご登録毎に『中企団オリジナルクオカード』1,000円分をご贈呈しております。詳しくは同梱のチラシをご参照ください。

情報・ツールをお探しの方や、個別の勉強会などで知り合ったお仲間の方など、この機会に是非ともご紹介くださいますよう、お願いいたします。

※『幹事紹介制度』の詳細はこちら

⇒ <https://www.chukidan.com/introduce>

本ページでお仲間の先生にお渡しいただける「中企団概要」のチラシをダウンロードいただけます。ご案内の際はご活用ください。

中企団サービスご利用チケットは以下のコンテンツにご活用いただけます。

- ・CUBIC診断費用
- ・研修会参加費&DVD購入費用
- ・幹事社労士高度化事業協賛金

## ▽幹事社労士専用ページへのログインについて▽

当事業団のホームページには、社労士の先生方へのお役立ちツールが満載！是非ともご活用ください！

検索   または  
URL (<https://www.chukidan.com/>)入力



事業報告でご案内したコンテンツ以外にも様々なコンテンツをご用意しています。

- ・EMシステム商品（社労夢等）あっせん
- ・労働新聞デジタル版あっせん
- ・業務提携先資料（パナソニックホームズ、パナナ、さんぎょうい等）

### 幹事社労士専用メニュー

#### ■ 幹事社労士メニュー

##### ▶ 研修会レジュメダウンロード

無料定期研修会等のレジュメがダウンロードできます。

##### ▶ CUBIC価格、回答用紙ダウンロード

ご利用の手順や費用の説明がご覧いただけます。また、申込書や回答票のダウンロードもできます。

##### ▶ 「マイナンバー取得実務様式」あっせん販売

日本法令の「マイナンバー取得実務様式」が幹事社労士特別価格にて購入できます。

##### ▶ ビジネスレポートダウンロード【一部】

毎月更新される経営レポート、業界レポート等の一部がダウンロードできます。

##### ▶ らくらく助成金診断

企業向け業内チラシアンケート及び診断結果レポートの作成が簡単にできます。(平成27年10月31日改定)

##### ▶ 業務提携先サービスの利用方法、手数料

医師紹介、メンタルヘルスサービス等、業務提携先サービスのご利用方法等の詳細がご覧いただけます。

##### ▶ 労働新聞トピックス

労働新聞のトピックスが閲覧できます。

##### ▶ ソフトウェアのあっせん販売

業務提携先のソフトウェアのあっせん販売についてご案内しています。

##### ▶ 書籍等のあっせん販売

業務提携先の書籍等のあっせん販売についてご案内しています。

使ってみてね！



全国 2300 以上の社労士事務所、顧問先企業約 53 万事業所でご利用頂く信頼と実績の「社労夢シリーズ」  
**新製品「DirectHR」いよいよ今春リリース決定！ <WEB 公開>**

# 「DirectHR」社員が会社にスマホでらくらく申請！ &e-Gov 外部連携 API 電子申請対応



企業の総務担当者画面

## 社労士事務所が企業へ提案、注目の最新顧問先ツール

入社から出産・退職を含む会社への申請処理が一元的にクラウドで管理でき  
 社労士事務所とデータ連動し各種処理も可能！「働き方改革」対応の第一歩です！

たとえば  
 こんなこと！

- ・入社 ・退職 ・氏名変更 ・高齢・育休・介護 ・年末調整
- ・マイナンバー ・公文書の保管・確認（離職票等を社員が直接確認できます）
- ・社労夢 API 連携（新社労夢）

※順次リリース予定



予定

「DirectHR」は「人事労務 free」と API 連携でさらに便利さアップ  
 クラウド給与計算が可能になります。\*「人事労務 free」は free(株)と別途ご契約が必要です

「DirectHR」WEB サイト **NEW オープン**  
<https://www.directhr.jp>

\*リリース予定、システム内容、画面等は変更になる場合がございます。

## 2020年4月

社会保険の一部手続きについてID・パスワード方式実施<sup>\*1</sup>、  
 電子署名が不要になり企業からの電子申請は加速が見込まれます。

\*1) 第6回中小企業・小規模事業者の長時間労働是正・生産性向上と人材確保に関するワーキンググループ(平成30年12月13日)配布資料(資料1-2)

「DirectHR」のご利用で社労士事務所様、顧問先企業様ともに  
 デジタル化対応を簡単に可能にするツールです。  
**ご導入と、顧問先企業様での利用準備を進めて頂くのはまさに今がタイミングです。**

＼社労夢ハウスユーザー様に朗報！／

**社労夢ハウスユーザー様向け  
 スタートダッシュ特別キャンペーン**

お見逃しなきよう是非お申込ください。

お申込み・お問合せは各オフィス、  
 またはこちらまでどうぞ

<https://www.mks.jp/cfb/>



【担当】  
 鈴木

**MKS 株式会社 エムケイシステム**

■本社 〒530-0015 大阪市北区中崎西2丁目4番12号  
 梅田センタービル30F

- 東京オフィス 03-5803-3400 ●大阪オフィス 06-7222-3389
- 名古屋オフィス (06-7222-3389) ●福岡オフィス 092-716-9062