

# NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

ネットワークインフォメーション中企団

124  
2019-Jun

## CONTENTS

- 02** **新連載**  
～これからの社労士のための～  
助成金の活用ポイント
- 04** ダイバーシティの現場から…
- 06** 業種特化社労士の視点から
- 08** **新連載**  
～働き方改革を推進するために～  
事例から学ぶホワイト企業への取り組み
- 10** 迷想日誌  
～労働新聞編集長の最新労働関連情報解説
- 12** **新連載**  
つながりを活かす！つながりで生きる！企業支援の実際
- 14** **新連載**  
今、伝えたい法改正情報  
～現場の多様な視点を合わせて～
- 18** 顧問先を増やそう！
- 20** 法令改正最前線
- 21** 経営のヒントとなる言葉
- 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** 従業員トラブルアドバイス・解決技術  
～性格応用心理学(エニアグラム)・顧問コンサルタント入門～
- 26** CHUKIDAN おすすめ本
- 28** **新連載**  
社労士のための中国古典「易経」入門  
～3000年の社長学に学ぶ、リーダーの要諦～
- 29** ダン・チューキチが語る！
- 30** 中企団事業報告



幹事社労士4,600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



## ～これからの社労士のための～ 助成金活用のポイント

いわゆる「助成金ブーム」を経て、国からの支援制度に対する認知度は、社会全体的に向上しています。同様に、社労士の知名度や期待される役割も相関的に高まっている傾向は変わりません。

しかしながら、「働き方改革」が進められる中で、国が求める助成金の要件や、

社労士の助成金との付き合い方も変わりつつあることは、多くの先生が実感されていることでしょう。

本コーナーでは、社労士にとって押さえておきたい本年度の助成金のポイントについてご案内してまいります。

### えがお社労士オフィス

代表 特定社会保険労務士 油原 信 氏

慶應義塾大学経済学部卒業後、日本通運株式会社入社。

営業、総務・人事部門、業績管理など幅広い分野で30年間勤務した後、社会保険労務士として独立。

現在は、中小企業の経営者への助成金活用コンサルティング、労務相談業務を中心にを行っている。東京都社会保険労務士会の自主研究会である「助成金実務研究会」に所属し、豊富な助成金活用事例を同業の社労士に情報提供するなど、助成金実務に精通している。



## 第1回

### 2019年度の助成金の概要と改正点を押さえる

#### 1. はじめに

本企画は、「～これからの社労士のための～ 助成金活用のポイント」と題して、3回のシリーズで進めて参ります。初回である今回は、2019年度の助成金の概要について、その傾向と改正のポイントをご案内します。続きまして、2回目、3回目で、おすすめする注目の助成金について、個別にご紹介したいと思います。

#### 2. 2019年度の助成金の概要

##### ①全体像と傾向

今年度の助成金の全体像としましては、若干の統廃合や改定はあるものの、全体の改正は少なめであると言えます。傾向としては、引き続き働き方改革関連の助成金に力が入られています。そして、これは今年が一番の注目点だと考えていますが、事業主・社労士に対する不正受給対策が強化されたことです。特に社労士に対しては、**今年4月から初めて不正受給に対する連帯債務者制が敷かれることになりました。**

お客様や顧問先様から「今年の助成金はどうなの?」と聞かれたら、一言でどうお答えするか?私なら社労士としてこう答えます。「そうですね、大きな変更はありませんが、引き続き働き方改革関連の助成金に力を入れている傾向があります。また、昨今の不正受給問題により、不正受給対策が強化されましたので、より慎重な対応が必要です。」

##### ②今年度の助成金の全体像を把握する方法

全体像を把握する方法について、私のやり方をご紹介します。まず、はじめにやることは、厚労省のホームページに

も掲載されていて、各ハローワークの助成金窓口にも設置されている「平成31年度雇用・労働分野の助成金のご案内(簡略版)」(全28ページ)にて、助成金の種類をざっと押さえることです。ご注意していただきたい点は、前半の「雇用関係助成金」と後半の「労働条件等関係助成金」と2種類あることです。雇用関係助成金は19種類、労働条件等関係助成金は5種類の概要が掲載されています。

次にやることは、こちら厚労省のホームページからダウンロードできますが、「平成31年度雇用・労働分野の助成金のご案内(詳細版)」(全348ページ)にて、より詳細な要件などを確認します。詳細版の方は、5月時点ではまだ各ハローワークには設置されていませんでしたが、今後順次印刷されたものが置かれることとなります。

最後に個別の助成金の案件をお客様に提案したり、申請代行をする場合は、各助成金の「申請の手引き」等のマニュアルを厚労省のホームページからダウンロードして対応します。

#### 3. 主な2019年度の助成金の改正点

##### ①改正のあった助成金・要件

##### (1)不正受給対策の強化

先述いたしました、今年度の助成金の改正の最大の注目点は、不正受給対策の強化だと考えます。具体的にどう強化されたのか以下に述べます。

##### ・違約金相当の新設

不正受給の返還に際し、昨年度までは元本と延滞金が請求されましたが、新たに不正受給額の20%が違約



金相当として上乘せされました。

#### ・不支給期間の延長・対象の拡大

昨年度までは不支給期間が3年間だったものが5年間に延長されました。また、不正受給を行った事業主が他の事業主の役員等になっている場合には、他の事業所も5年間の不支給が適用されることになりました。

#### ・不正を行った社労士、代理人、訓練実施者への対応

**1点目:** 昨年度までは、不正受給を行った事業主に対してのみ返還請求がされましたが、今年度からは、不正に関与した社労士、代理人、訓練実施者を連帯債務者として、返還請求がされることになりました。

**2点目:** 不正に関与した社労士、代理人、訓練実施者は厚労省ホームページ、労働局ホームページにて公表されることになりました。

**3点目:** 不正に関与した社労士、代理人が行う雇用関係助成金の申請については、事業主と同様に、5年間受理されないことになりました。

#### (2)キャリアアップ助成金の増額改定等

次に主な助成金の改正について2つご紹介します。1つ目は、実務上一番利用されているキャリアアップ助成金が一部改正になりました。具体的には【短時間労働者労働時間延長コース】と【選択的適用拡大導入時処遇改善コース】の一人当たり支給額が増額され、支給申請上限人数が45人に拡充されました。

#### (3)両立支援等助成金の改正

2つ目は、こちらも比較的好く活用される両立支援等助成金ですが、【女性活躍加速化コース】、【介護離職防止支援コース】がいずれも中小企業のみ対象に改正されました。加えて、【再雇用者評価処遇コース】の支給要件となる離職理由に配偶者の転勤等が追加されました。

#### ②新設された助成金

##### (1)人材確保等助成金【働き方改革支援コース】

次に新設された助成金を2つご紹介します。1つ目は、

今年の助成金の目玉とも言える人材確保等支援助成金の【働き方改革支援コース】の新設です。なぜ目玉かという理由ですが、新たな労働者を雇い入れた場合に一人当たり60万円(短時間労働者は40万円)が支給され、最大10人までと助成額が大きいたことが挙げられます。ただし、注意点として、このコースを支給申請する前提条件として、時間外労働等改善助成金の【時間外労働上限設定コース】、【勤務間インターバル導入コース】、【職場意識改善コース】のいずれかの支給を受けた中小企業事業主であることが必要です。個人的な意見としては、上記3つのコースの中では、【勤務間インターバル導入コース】が一番活用しやすいのではと考えます。理由としては、9時間以上の勤務間インターバル制度を就業規則等で整備することが主な要件なので導入のハードルが低いからです。

##### (2)中途採用等支援助成金

2つ目にご案内する中途採用等支援助成金は、名称としては今年度初めて登場する助成金となります。内容としては以下の通りです。

- ・ 昨年度までの労働移動支援助成金【中途採用拡大コース】と生涯現役起業支援助成金が今回新設されたこの中途採用等支援助成金に統合されました。
- ・ U I Jターンコースが新設されました。こちらのコースは、地方公共団体からの移住支援金受給者が対象となります。

#### 4. おわりに

今回は、3回シリーズの1回目ということで、2019年度の助成金の概要についてご紹介させていただきました。助成金実務に関わる者の一人として、最近感じるのは、不正受給と思われかねない誇大な宣伝などを行っている同業者の存在です。一部のそういった同業者の行いから、今年度から我々社労士へも不正受給対策強化が適用されることになったと思われる。我々社労士のモラルが問われ、正に襟を正すべき時がきていると感じています。

## 中企団 特別研修会DVDのご案内

# 2019年度の助成金概要セミナー ～傾向と改正のポイント～

DVD 情報

■収録：2019年5月16日(収録時間：2時間13分)

■常任幹事社労士：無料 / 幹事社労士：8,640円



本稿にもご執筆いただいた油原先生ご登壇の研修会DVDが大好評発売中です!

本年度の助成金について、改正点や注意点、注目の助成金について、ポイントを絞ってご紹介いただくと共に、今後の社労士と助成金の関わり方等についても具体的にわかりやすく解説していただきました。

講義  
項目

① 今年度の助成金の全体像・傾向  
③ 今年度注目の助成金

② 新設・改正のあった助成金(罰則強化など要件の変更含む)  
④ 助成金との付き合い方・注意点・提案法など

👉 当研修会DVDのお申し込みは同梱のチラシをご覧ください



## 『ダイバーシティの現場から…』(LGBT編2)

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。

### 小田瑠依社会保険労務士事務所 オフィス R 特定社会保険労務士 小田 瑠依 氏

大学院修士課程修了後、映像制作会社や社労士事務所勤務を経て、2014年、新宿にて開業。

レズビアンであることを公表しており、労使双方から性的指向や性自認にまつわる相談を多数受け、アドバイスやコンサルティングを行っている。また、東京会の自主研究グループ「ダイバーシティ経営研究会」メンバー、およびその有志によるグループ「SR LGBT&Allies」代表であり、LGBTが直面しがちな労働問題や労働・社会保険制度の問題について、企業や社労士会支部等での研修講師、イベント登壇、執筆等の啓発活動を行っている。LGBT支援法律家ネットワーク、LGBT法連合会等でも活動中。

ここ2~3年で、「LGBT」「性的指向」「性自認」「SOGI」といった言葉を見たり聞いたりする機会が飛躍的に増えました。近年注目されつつある、<L>レズビアン(女性同性愛者)・<G>ゲイ(男性同性愛者)・<B>バイセクシュアル(両性愛者)・<T>トランスジェンダー(性別越境者)といったセクシュアル・マイノリティ(性的少数者)が働く場で直面しやすい問題とその対応について、前号から2回にわたってお伝えしています。

(※)性的指向:恋愛感情や性的欲望がどのような性別に向かうのかということ

(※)性自認:自身の性別がどのようなものかという認識

(※)SOGI:性的指向と性自認

(Sexual Orientation and Gender Identity)

#### セクシュアリティに関わる問題の特徴

セクシュアル・マイノリティの大きな特徴は、「見えない」ということです。

まず、前提として、セクシュアリティ(性的指向や性自認等の性のあり方)はアイデンティティ(自己同一性)に深くかかわるものであり、内心や自分の状態に対する感覚と不可分です。つまり、人のセクシュアリティは本人が明らかにしないかぎり分からないという意味で「見えない」のであり、外見や言動などから他人のセクシュアリティを勝手に決めつけることは、それ自体がハラスメントになりえます。

さて、国内の様々な調査結果を考え合わせると、日本の人口の3%~10%程度は何らかの意味でセクシュアル・マイノリティであると推測されます。3%と仮定しても34人に1人ですので、「セクシュアル・マイノリティは誰の働く場にもいる」と考えてよいと思います。しかし、一方で、2016年の連合の調査では、自分の職場にセクシュアル・マイノリティが

いることを知っているとした人は6.6%に過ぎませんでした。周囲にその存在が知られていないという意味でも「見えない」ということです。

多くの職場にいるはずのセクシュアル・マイノリティが「見えない」存在になっている、つまり、セクシュアリティを隠して就労しているのは何故か。周囲に知られてしまったときに不利益やハラスメントを受ける恐れがあることが、その要因のひとつだと考えられます。

もちろん、セクシュアリティを誰に伝えるか／伝えないかは本人の自由であるべきで、望まない人に公表を強要することはあってはならず、当事者自身が「職場に伝える必要がない」と考えて公表しない場合はその姿勢が尊重されるべきです。

ただ、平時にはセクシュアリティを周囲に言わないことに不都合がなくても、トラブルが起こった時にマイノリティであるがゆえの不都合が顕在化することがあります。「性別移行による身体の不調、同性パートナーの介護やパートナーの子の育児・介護等で、働き方に配慮を求めたい」「職場でセクシュアル・マイノリティであることを理由とした嫌がらせを受けている」といったときに、周囲に事情を説明することに不安がある場合、「相談すればかえって状況が悪くなるのではないかと」誰にも相談できず、当事者が一人で悩むこととなります。最悪の場合、静かに職場に失望し、周囲に事情を伝えることなく退職してしまうこともあります。

「知らせる必要がない(=知られても構わない)」と「知らせることができない」には大きな違いがあります。「本人が必要を感じればいつでも職場に伝えられる」という環境づくりをすることが大切なのです。

個人の抱える事情を周囲に相談しやすくする環境づくりには様々な要素が関わりますが、中でも重要なのは、個人



情報の保護、プライバシーの尊重です。「誰に」「何を」知らせるかを本人がコントロールできることが安心感の基礎になるのだということを、どのような取り組みの際にも常に心に留めていただきたいと思います。

### 対応のポイント

では、実際に従業員からSOGIにまつわる困難の訴えがあったら、どのように対応すべきでしょうか。場面ごとに、対応のポイントを見てみます。

#### •募集、採用

見た目の性別と戸籍等の性別に隔たりがある人にとって、戸籍等の性別を申告させられるということは、とてもデリケートな事情を告白するよう迫られることです。応募書類等の「性別」欄の中に不要なものがないか精査し、不要な性別欄は削除を検討すべきです。性別の情報が必要な場合も、取得の目的を明示するなど、取得方法を検討するのが望ましいでしょう。

応募書類だけでなく、面接や説明会の際の服装、グループ分け、質問等にも配慮があると応募者の安心感が増します。

#### •社内での性別および名の取り扱い

従業員が、性別移行にあたって会社の中で使う名前や性別を変えたいという場合、様々なパターンがあります。戸籍等の名前や性別を変えず通称名や通称姓で働きたい場合、住民票等の名の読み方のみ変更手続きする場合、戸籍の名を変える場合、戸籍の性を変える場合等、個人の状況をしっかり把握して社内外の手続きを進める必要があります。

戸籍の性別変更は、性別適合手術が必要であるなど要件や費用のハードルが高く、戸籍の性別変更を望んでもできない場合も多くあります。性同一性障害と診断された人の中でも全員が手術を望むわけでもありませんし、性同一性障害ではないトランスジェンダーも多くいます（前号参照）。このため、戸籍等の名や性別と異なる通称名や通称姓での就労が必要になる場合もあります。柔軟に対応するのがのぞましいでしょう。

なお、性別によって就労中の服装や化粧を制限しようとする場合は、事業運営上の必要性に基づく合理的な規定が必要です。

#### •施設利用、健康診断、宿泊

トイレ、更衣室、シャワーなど、身体の中でもプライベートな領域に関わるところでトラブルになると、健康や尊厳までも損なわれかねないため、きめ細かな配慮が必要な分野です。

施設利用等の問題は個人のニーズに合わせる事が大原則ですが、万人向けに有効な対策をとろうとする場合には、性別問わず使える個室を増やします（ただし、男女別の施設を全廃してしまうと、安衛則に抵触するおそれがあります）。個室は、新設・増設だけでなく運用の工夫によって作る場合もあります。使用頻度の少ない施設を性別問わず使えるようにする、仕切りを設ける、空き部屋を利用する、時間

帯を分ける、などが考えられます。

#### •手当・休暇・見舞金など福利厚生

扶養手当、慶弔見舞金や慶弔休暇など、配偶者や家族に関する手当や休暇の支給対象を同性パートナーに拡大する会社も増えています。また、性同一性障害の従業員が性別適合手術やホルモン療法で入通院する際に使える休暇制度を設けている会社もあります。

しかし、こうした施策は、セクシュアリティを隠したままでも安心して福利厚生を利用できる制度や風土の無い会社では、むしろマイノリティをあぶりだして危険にさらすことにつながりかねません。福利厚生の施策をただ導入するのではなく、プライバシー保護の体制づくりや社内風土の改善にも取り組むことが必要です。一方で、福利厚生の制度を作ることによって会社の積極的な姿勢を社内に潜在するマイノリティに知らせることができる、という側面もあります。

#### •ハラスメント

SOGIに関するハラスメントを「SOGIハラ」を呼ぶことがあります。均等法上のセクハラに該当しない程度や種類のSOGIハラもありますが、そのようなハラスメントにもセクハラと同様の雇用管理上の措置をとることが望ましいといえます。

相談窓口を設置する場合、担当者は属性の異なる複数の担当者から相談者が選択できるようにするとよいでしょう。

#### 「マイノリティのため」でなく「より良い職場環境のため」に

こうした施策は、企業の都合を従業員に押しつけてはうまくいきませんが、従業員の言うがままに行ってもうまくいきません。企業として出来ること／出来ないことを整理して、困難を感じている従業員のニーズを丁寧に聞き取り、労使双方に負担の少ないやり方を考える必要があります。このように調整的な問題解決は、社労士が大いに力を発揮できる所だと思います。

マイノリティにとって働きやすい職場をつくると、結果的にマジョリティ（多数派）にとっても働きやすい職場となります。例えば、「心理的安全性（Psychological Safety）」という概念があります。これは、チームのメンバーが、互いの前でリスクある行動をとることができ、互いに弱みを見せられるような安心感のある環境や雰囲気のことです。Googleが行った「プロジェクト・アリストテレス」という生産性向上プロジェクトで、生産性の高いチームでは共通して「心理的安全性」が高いことが明らかになりました。心理的安全性の高い職場を作ることができれば、マイノリティが不利益におびえずにセクシュアリティを開示しやすくなるだけでなく、職場全体の労働生産性も高まるのです。

マイノリティのためだけの施策でなく、職場環境を良くするための施策であることを理解し、積極的にSOGIにまつわる課題に取り組む社会保険労務士が増えることを願っています。



# 業種特化社労士の視点から 第17回 『障害福祉サービス事業編』

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。

## ウェルフェア社会保険労務士法人 社会保険労務士・行政書士 高橋 悠 氏

行政書士事務所にて約8年間、介護・障害福祉サービス事業所の立ち上げ・運営支援に携わった後、2016年10月に「ゆう社会保険労務士事務所」を開業し、その後2018年9月に「ウェルフェア社会保険労務士法人」として法人化。顧問先のうち7割以上は介護・障害福祉サービス事業所であり、業種に特化した労務およびコンプライアンスの支援サービスを行っている。



### (1)障害福祉サービスについて

「障害福祉サービス事業」とは、主に障害のある方（18歳以上の身体障害者、知的障害者、精神障害者または難病等対象者）を対象に、その日常生活の支援（例：居宅介護、重度訪問介護、グループホームなど）や就労の支援（例：就労継続支援、就労移行支援など）を提供する事業のことを指します。

また、主に障害児（障害のある18歳未満の方）を対象に、主に日常生活訓練や一時預かりを中心としたサービス（例：児童発達支援、放課後等デイサービスなど）を提供する「障害児通所支援事業」というサービス類型もあり、障害のある方の年齢が18歳以上か未満かによって受けられるサービス内容が異なっています。

障害福祉サービス事業は、厚生労働省が定める指定基準（人員基準、設備基準、運営基準）を満たして都道府県等の許可（指定）を受けた事業者が提供を行っています。市区町村や社会福祉法人が経営主体となっているところも多いですが、近年では特定非営利活動法人（NPO法人）や営利法人（株式会社、合同会社など）の参入も目

立ってきています。

### (2)なぜ障害福祉サービスに特化したか

私は、はじめは社会保険労務士ではなく行政書士事務所に勤務をし、独立を目指して行政書士の資格の勉強をしながら実務経験を積んでいました。

その事務所で任されたのは「特定非営利活動法人（NPO法人）」の許認可手続でした。顧客とのやり取り、定款、事業計画書などの設立認証申請の作成、官公署とのやり取りなど、現在私が士業として仕事を行っていくために必要な様々な基礎を学ぶことができましたが、このNPO法人の事業として特に多かったのが、介護サービスや障害福祉サービスといった「福祉事業」です。

定款における事業目的や、事業計画書・収支予算書（今は活動予算書ですが）などの書類をきちんと認証を取得できるようにするためには、私自身が福祉サービスの法律や経営内容に詳しくなる必要がありました。もちろん、最初はまったくの素人で「介護保険？自立支援法？なにそれ？」と、すべてが手探り状態でしたが、分からない

単語をお客様から聞くたびに自分で調べたり、官公署に確認したり、法令や参考書籍を読み込んだりして、徐々に徐々に知識をつけていきました。

そんなことを2～3年積み重ねていくうちに、顧客から「障害福祉サービスの指定申請手続きをやってくれないか」更には「法務顧問としてうちのサポートをしてくれないか」という依頼がしばしば舞い込んでくるようになりました。これが現在において当事務所が実施している「指定申請代行業務」や「法務顧問サービス」の原型となっています。

上記のような業務をさせていただくことで、障害福祉サービス事業に対する知識を一層深めることができました。そして、事業所の運営に深く関わっていくうちに、障害福祉サービス事業者がいかに「労務管理」に苦労しているかも分かってきたのです。

障害福祉サービス事業には「人員基準」というものが存在し、その基準を満たす従業員を複数人雇用しなければ障害福祉サービス事業の許可（指定）を受けることはできません。つまり、障害福祉サービス事業所は従業員を雇用しなければ成り立たず、必然的



にその経営には「労務管理」が切り離せないものとなっています。しかし、障害福祉サービス事業が本格的に開始されたのは「障害者自立支援法」が施行された平成18年度からで、制度として確立してまだ10年あまりであり、業界としてまだまだ体制が十分に整備されているとは言えない状況です。36協定の未届や就業規則未整備の事業所等も未だ多く、労働基準監督署の立入検査等で指導・改善を求められるケースも珍しくはありません。そのため、自治体側からも労働者側からも労働関係法令の遵守が強く求められているのが現状です。

この時既に行政書士試験に合格していましたが、障害福祉サービスにおける労務管理の必要性を痛感した私は事業者の皆様への労務管理における助言・指導ができるようにと、社会保険労務士の勉強を開始しました。

その社会保険労務士にも無事合格し、障害福祉サービス事業者の方々を対象とした労務顧問サービスを提供できるようになったことで、結果として「障害福祉サービスに精通した社会保険労務士」という業種特化をすることにつながったというわけです。

### (3)障害福祉サービス事業の課題と可能性

#### ①障害福祉サービスの抱える課題

障害福祉サービス事業は他の福祉系の業種に比べて比較的利益率が高く、また公費が使用されることから貸倒れのリスクも回避できるため、昨今では営利法人等の民間事業者がビジネスとして目をつけて参入するケースが目立ってきています。特に就労支援サービス(就労移行支援、就労継続支援)やグループホームは基幹人材と場所さえ目処が立てば比較的始めやすいため、新規参入も増加傾向にあります。

しかし一方で、こうした民間事業者の参入が増えると営利を追求するあ

まりに「福祉」という本来の目的を見失った経営になるのではないかと、というリスクも懸念されています。最近では就労継続支援事業所における利用者の集団解雇や放課後等デイサービス事業所における利用児童への粗雑な対応などが社会問題となっており、厚生労働省や都道府県もこれを受けて指導監査の徹底や法改正による人員基準の厳格化、情報公表の義務付けを行う流れとなっており、事業者には経営力はもちろん、法令を遵守し、福祉の理念を理解することが求められているのが現状です。

#### ②社会保険労務士としての障害福祉サービス事業の可能性

障害福祉サービス事業の基準等が定められた「障害者総合支援法」は、その前身である障害者自立支援法が施行された平成18年からおおむね3年ごとに見直しされており、その都度大幅な制度改正がなされています。

平成30年4月1日からも大幅な改正が実施されており、障害者・高齢者双方が利用可能な「共生型サービス」の導入、一般就労した利用者への支援を目的とした「就労定着支援事業」の新設、放課後等デイサービス事業所等における医療的ケア児への支援体制の拡充や自己評価結果未公表減算の導入などが大きな変更箇所となっており、事業者にはこれを踏まえた事業所運営や事業計画の立案が求められています。更に本年10月には介護職員の待遇改善を目的とした「福祉・介護職員処遇改善加算」に新たな上乘せとして「介護職員等特定処遇改善加算」が加わるなど、障害者自立支援法の施行から10年弱にもかかわらず、激動とも言える変化を続けています。

しかし、この障害福祉サービス事業を取り巻く環境や法令の変化に対応できている事業者はまだ少なく、法改正のたびに現場での対応に追わ

れるのが精一杯というのが現状です。そのため、業界ではこうした法律や法改正の知識に精通した専門家を求めており、私は、ここに社会保険労務士をはじめとした法律の専門家が障害福祉サービスに参入する大きな意義があると考えています。

加えて、社会保険労務士は前述した障害福祉サービス事業者の課題である「労務管理」について助言や支援を行う専門家ですので、業界にとっては尚のこと重要な存在になっていくものと確信しています。

#### (4)おわりに

私は今でこそ障害福祉サービス事業の支援を専門としてサービスを行っておりますが、前述のとおり最初から何でも知っているわけではありませんでしたし、今でも障害福祉サービスの実情に一番詳しいのは実際に現場におられる「事業所の経営者や従業員の方々」であり、常に私達の方が教えを請う姿勢でいなければならないと考えています。

私達の持つ情報を障害福祉サービス事業所の現場の皆様が「知識」として活かされることで、初めて私達のサービスは完結します。他のサービスでも言えることですが、顧客と協力し、お互いに「補完し合う」ことこそが、良質なサービスを提供する上で非常に重要な要素になるのではないのでしょうか。

障害福祉サービス事業は法改正が頻繁にあり、苦勞して身につけてきた知識が全く役にたたなくなってしまうことも珍しくはありませんが、だからこそ、この業界は「常に新たな知識を提供してくれる専門家」を求めています。

勉強すべきことも多いですが、その分チャンスも多いのがこの業種です。この記事をお読みいただき、少しでも「障害福祉サービス」という分野に興味を抱いていただけたなら幸いです。



## ～働き方改革を推進するために～ 事例から学ぶホワイト企業への取り組み

一般財団法人日本次世代企業普及機構 理事長

ソビア社会保険労務士事務所 所長 中小企業福祉事業団常任幹事社労士

五味田 匡功 氏

2007年に会計事務所在籍中に社会保険労務士・中小企業診断士に同年度合格。会計事務所内での社内ベンチャーとして社労士事務所を立ち上げ、その後独立。Wライセンスを活かして人事・労務設計を行う際に、多数の企業のサポート経験を活かしてビジネスモデル改善のサポートも実施している。



今年の4月より遂に働き方改革関連法が順次施行されています。今までであれば実質青天井であった残業時間について上限が設定され、上限を超えて働かしてしまった企業には、6ヶ月以下の懲役が30万円以下の罰金が科されます。他にも有給消化、勤務間インターバルといった制度も盛り込まれており、まさに「働き方」について大きく転換する 때가来たと言えます。

皆さんご存じのとおり、日本は長期の人口減過程に入っています。2048年には人口が1億人を割り、2065年には8808万人になると推計されています。ピーク時の2008年の1億2808万人と比較すると、50年あまりで人口が約30%以上減少する事になります。【図1】

ここで特に注視すべき点は、働き盛りの15～65歳の人口が2010年～2040年にかけて30%も減少するという事です。現

にそういった傾向は出ていますが、飲食業やサービス業など、人がいないと成り立たない商売の場合、「人がいないから営業ができない」ということが当たり前になり得ます。他の業種であっても、今後の人口減少を見据えて、労働力の確保について今から考えていく必要があるでしょう。

そこで労働力の確保に有効な手法として、ホワイト化を進めることにより定着力を高めること、そしてホワイト化の進捗状況について客観的な認定を受け外部に指し示すことにより採用力を高めることが挙げられます。

### ■働き方改革の手法「ホワイト企業認定」

一般財団法人日本次世代企業普及機構（ホワイト財団）では、働き方改革について効果的な取り組みとして「ホワイト企業認定」というコンテンツを推進しています。

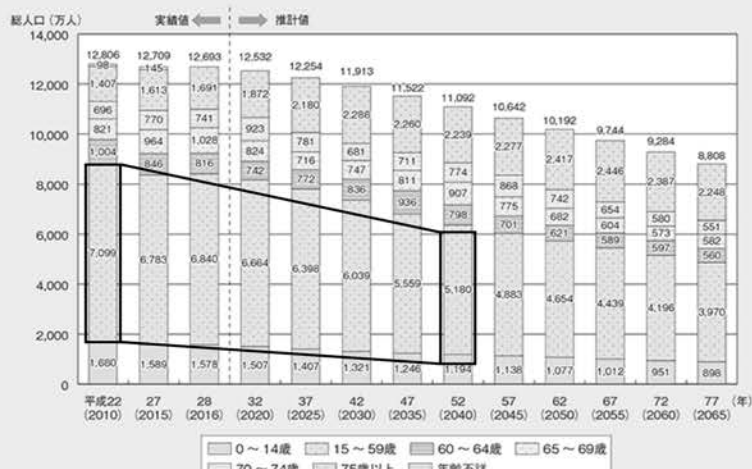
ホワイト企業とはどんな会社なのかを定義する際に、ブラック企業のイメージであるa.長時間労働、b.残業代未払い、c.パワハラが横行、といったイメージとは逆としてしまうと、ホワイト企業とはa.労働時間が短い、b.残業代がきちんと支払われている、c.態度が優しい、となり「その会社がいい会社といえるかどうか」ということが、弊財団の理事・評議員の中で議論になりました。確かに良いことですが、そういった状況で収益が出ずに企業が倒産してしまうのでは問題があります。

そこでブラック企業の逆ではなく、改めてホワイト企業の定義をしなおした経緯があります。具体的に言いますと、ホワイト企業とは、

- ①人口動態に左右されづらい適正な利益構造を持っている事。
- ②顧客満足度・競争優位性が高い企業である事。
- ③多様な労働者が活躍できる環境・満足度が保全されている事。

### ■労働力の減少から見る働き方改革への鍵

図1-1-3 年齢区分別将来人口推計



資料：2010年と2015年は総務省「国勢調査」、2016年は総務省「人口推計」（平成28年10月1日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位推定による推計結果（注）2010年、2015年の総数は年齢不詳を含む。

図1：内閣府「平成29年版高齢社会白書」より引用



この3つの基準のバランスがとれている企業だと定義しました。続いてその基準がバランスよく取り組まれているかどうかを測る6つの指標として



を設定し、約56の設問項目を設定しております。

これらのスコアが高い企業は、利益もしっかりできていて、生産性も高く、優秀な従業員を採用することができます。またその従業員が定着するので、従業員も企業も成長するというサイクルが回っています。そこから考えると、今自社の生産性を高めるために「どこに課題があるのか？」をスコアリングできる基準であると言えます。

ここまでの話をさせていただくと、中小企業の経営者から「どうせ大手企業向けの認定でしょ」「うちはそんなにしっかりしていないから難しい」と言われることがあります。しかしそんなことはありません。この認定は中小企業にこそ受けていただく価値があります。ここからは具体的な事例を挙げてまいります。

### ■チーム化・歩合廃止が生産性の「良い連鎖」を生む

弊財団でコンサルティングを行ったある企業(以降A社)を例に出してお話します。不動産仲介事業を営むA社は、人材確保に悩んでおり、ホワイト企業認定の人材訴求力に魅力を感じてお申し込みいただきました。しかし診断させていただいたところ「離職率の高さ」「業務が非効率」という課題が浮き彫りになったため、まずは業務改善からメスをいれました。

不動産業界は基本的にはブラックと呼ばれる性質の高い業界です。理由としましては営業マンに高い歩合を設定し、教育や管理はそこそこに本人任せでの営業をさせることが多く、長時間労働になりがちだからです。A社もそういった不動産業界における一般的な特徴を持っていました。

そこで、まず業務の流れである「物件の仕入れ→テキスト・画像データ処理→賃貸ポータル掲載(スーモ、ホームズ等)→問い合わせ→営業活動(物件紹介、案内)→事務処理(請求処理、家主へ

の報告)」をすべてひとりで行っていたところを、仕事を分解し、付加価値の高いところ以外は切り出して、パート・アルバイトで担うようにしました。このことにより、営業担当が付加価値の高い仕事に集中できるようになりました。その次に歩合制を廃止してチームでお客様に対応するようになりました。歩合給があると、1組のお客様に1営業担当でないと成績が付けづらいのですが、マニュアル化をしてチームで担当することで成約があがり、また、チーム内で役割分担をすることで効率も向上しました。歩合給を廃止することで、歩合給に拘る社員の退職はありましたが、結果的には「売上があがって、人件費が下がった」ため、利益体質が非常に良くなりました。労働時間も短くなり、非常に良い労働環境に改善することができました。

そのような取り組みや労働環境を積極的に打ち出したことで、新卒採用においても大きな効果が出ており、2017年度は約100人前後であったエントリー数が2019年度は505名まで上昇しました。そして入社した新卒社員は、業務が効率化、マニュアル化されているため、例年よりも成長スピードが速く、一人前になるまでの期間が短くなりました。A社は100人前後の中小企業ですが、覚悟をもって英断したことでこのように「良い連鎖」を生み出すことができた好事例と言えます。

### ■中小企業の働き方改革対応には社労士の力が必要不可欠

大企業では、働き方改革への対策を先行して行っている例も多い中、中小企業には働き方改革関連法の一部に猶予期間が設けられているため、まだまだ認知すらされていないという実情があります。また、対応をしなければいけないと分かっているながらも、慢性的に人手不足に悩む中小企業では「日々の業務に追われ、業務見直しの時間が取れない」「取り組みを主導できる人材がいない」といった理由で課題解決へ踏み出せていないという状態が多く見られます。

中小企業がこれから先も生き残っていく企業になるためには、自分の会社のどこに課題があるのかを分析し、その課題に取り組んでいく必要があります。その取り組みを推進していくためには、AIでもロボットでもなく、課題解決の手法に長けた専門家の力が必要不可欠です。

次回からは、ホワイト企業認定の6つの指標の中から、柔軟な働き方、ワークライフバランス/健康経営、ビジネスモデル/生産性、ダイバーシティ&インクルージョン、人材育成/働きがいの5つについて、どういった点を審査するのか、実際にホワイト企業認定を取得した企業の取り組み事例等を1項目ずつ紹介していきます。

### 一般財団法人日本次世代企業普及機構(ホワイト財団)



2015年8月11日設立。中堅中小企業がよりよい会社を目指すための概念・指標をまとめ、21世紀のモデルケースとなるような素晴らしい会社を称賛し、公表していくことで経営者、従業員にとっての道しるべ「ホワイト企業指標」を生み出すことを目的とし活動しております。



### 認定コンサルタント募集中

ホワイト財団では、中小企業のホワイト化への支援をする目的で、社労士向けの「ホワイト財団認定コンサルタント制度」を設けております。もしご興味ございましたら一度HPをご覧くださいませと幸いです。

財団HP  
「認定コンサルタント」  
ページ↓





# 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。

### ～極貧の平成年間から脱出を!——「令和」新時代に思う～ 2019年4月11日刊行「労働新聞」メールマガジン No.337 より

新元号が「令和」になりました。これを機に、日本全体が心機一転できればと考えています。残念ですが、日本にとって平成年間は悲惨な30年でした。自然災害が多発したというより、国による政策の失敗により長期間にわたって日本社会の発展が抑えられ、停滞が続くことになってしまいました。

以前にもご紹介しましたが、この30年間で世界の経済規模(GDP)は大幅に伸長していますが、日本は著しく伸び悩んでいるのが実態です。この間、中国に抜かれ、現在はドイツに肉薄され、今のままではインドに抜かれるのも時間の問題です。この結果、世界で急速に進んだ技術革新にも後れを取り、致命的となってしまいました。

GDPは豊かさの指標にならないという高尚な意見もありますが、全く間違いです。経済規模は、毎年拡大させていくことが生活の豊かさにとっては重要です。なぜかといえば、豊かさとは福祉サービスなどを含むパイの分配だからです。全体のパイが毎年縮小していくことになれば、日本国内で醜い取り合いになってしまいます。取り合いになれば、人によってはこれまで受けていたサービスや所得などが受けられなくなります。そうなれば、誰でも将来に希望が持たなくなります。

こう考えると、平成年間に一貫して進められた意図的な窮乏政策が日本国民を内向きにさせ、どうやってもデフレから脱却できないような状況を作ってしまった。

ました。安倍政権が、GDP600兆円をめざすといったのは、そのような意味があります。福祉を充実するのも技術革新を図るのもまずは経済規模を拡大させていく必要があります。

思い返してください。小泉政権では「米百俵の精神」を訴えました。現在の辛抱が将来利益となるという意味ですが、実態は30年間辛抱が続き、まだ明日が見えてきません。小泉政権後も日本国民は耐え続けてきました。しかし、「辛抱」や「緊縮」はもう御免です。新しい時代とともに心機一転し、世界に打って出ることができる日本社会を作っていくべきです。

### ～社保適用拡大で事業主負担が850億円に～ 2019年4月4日刊行「労働新聞」メールマガジン No.336 より

厚生労働省は、パート労働者への社会保険の適用拡大を検討し始めています。コスト増、就労調整など労使双方にとって軽視できない問題となりそうです。とくに、今後適用拡大の対象となる中堅・中小企業にとっては、死活にかかわる可能性もあります。デフレ傾向から脱却できない現状の経済状況下において、消費税増税とのダブルパンチとなれば、ますます経済規模縮小に拍車がかかることとなります。世界経済の減速傾向も強まっていますからタイミングが悪いといえます。

一般論としては、できるだけ多くの労働者に社会保険を適用していくのは正しい方向といえますが、既定路線として進

めることに反対したいと思います。これまでの調査によりますと、適用拡大に伴う社会保険料の事業主負担総額は、年間約850億円と見込まれる(2017年度)とのことです。なかでもパート労働者の多い「卸売業・小売業」「宿泊業・飲食サービス業」「医療・福祉」といった一部の業種への影響が大きいのといえるでしょう。また、人手不足が深刻化しているなか、賃金水準を上げなければならない状況にあり、適用拡大によってさらなるコスト負担増となってしまいます。

労働者側について言えば、適用拡大によって「働き方を変えた」とする割合が16%いました。そのうち、厚生年金・健康保険が適用されるよう、かつ手取り収

入が増える(維持できる)よう、短時間労働者のままで所定労働時間を延長してもらった割合が55%ありました。一方で、適用を回避するために所定労働時間を短縮してもらった割合も依然として33%に達しています。

ビルメンテナンス業界では次のように訴えています。最低賃金がこの4年間で大きく上昇し、今後さらに1,000円近くまで引き上げていこうとしている状況下において、地方のオーナーには余力がなくなって、既に利益率としては過去最低という統計があり悲鳴に近い声が多数聞かれる、とのこと。



～今から達成危ぶまれる13次災防計画～  
2019年3月28日刊行「労働新聞」メールマガジン No.335 より

先ごろまとまった2018年の労働災害発生状況(速報値)によりますと、前年から引き続いて休業4日以上死傷災害が増加傾向となっていて、今から災防計画の目標達成が危ぶまれます。ただ、現在適用中の第13次災防計画は、2022年までの5年間となっていますので始まったばかりです。災防計画の柱は、2017年に比較して2022年の目標を死亡者数で「15%以上減少」、死傷者数で「5%以上減少」させることとなっています。

近年、第三次産業での労災が予想以上に増加していることが要因となって、なかなか死傷者数が減っていきません。18年の全体の死傷者数は、11万3579人となり、前年を4%以上増加(5469人増加)しました。このうち、第三

次産業の死傷者数は5万2647人で、前年比で何と7%近くも増加しました。従来から問題視されている陸上貨物運送事業も1万4343人で前年比7%増加しています。

そこで厚労省では、今年から災害全体の17%を占める墜落・転落の防止対策をとくに強化していく方針を打ち出しています。従来から使用されてきた「安全带」に対する考え方を大きく改め(政令改正・1月25日告示)、まず呼称を「安全带」から「墜落制止用器具」に変更しました。その「墜落制止用器具」は、いわゆるフルハーネス型が原則となります。従来の構造企画による「安全带」を使用できるのは、2022年1月1日までです(経過措置)。


このほか、第三次産業での転倒災害、腰痛のリスクが高い高齢労働者対策の徹底や伐木作業などに対する安全対策の強化を図っていくようです。伐木作業に関しては、チェーンソーを使用する場合に、下肢を防護する防護衣の着用を義務化します。

一方で、死亡者数は順調に減少しています。2018年の死亡者は824人となり、前年比5%以上減少しました。建設業など死亡を含む重い災害が発生しがちな産業構成比が減少しつつある中で、災害自体は軽度ですが数の多い第三次産業が比重を増しているということになります。これからも日本が三次産業化していることを考えれば、死傷者数の削減はさらに困難となっていく可能性があります。


※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。



# つながりを活かす！つながりで生きる！企業支援の実際

国の電子化への動きが活性化し、社労士の手続業務が縮小するような話題も出てきています。そのような中、社労士の王道たる「人事・労務」の支援はもちろんのこと、経営者や人事担当者が「直面する困りごと」や「検討すべき施策」に関する支援ができれば、企業を支援する専門家として、より存在感を示すことができるでしょう。本稿では、事務所の総合力を高めると共に、様々な企業や外部専門家とのコラボレーションにより企業経営の様々な点の支援を行っている筆者より、その支援方法について事例を交えながらご案内いたします。



**特定社会保険労務士 杉山晃浩事務所 所長**  
**代表取締役 杉山 晃浩 氏**

助成金業務や介護事業所の労務管理が得意な宮崎県の地域一番事務所の創業経営者。テレビ出演回数は国内社労士では有数。全国の地域一番事務所を繋ぎ共に栄える凄いな社労士の会の発起人で、通称「親分」と呼ばれ親しまれている。常にアンテナを張り、日本全国の新たなノウハウ・ツールを捜し求めて精力的に活動している。2018年には、フェニックス・シーガイア・リゾートで、来場者250名超、業者ブース33社の「宮崎HRテック」を大成功させた。近著に「人事・労務」の実務が丸ごとわかる本（日本実業出版社）など。

## 第1回

### コスト削減（1）

#### 通信料金 ～ クライアントとのコラボレーション

一般的に社労士が提供するクライアントサービスは、労働社会保険手続や給与計算代行、就業規則の作成、助成金申請代行支援など、人事部門が所掌する業務が中心となっています。そのため、クライアントは社労士のことを、単なる労務アウトソーシング先であるとの認識や、労務問題が発生したときのみ相談するための、守備範囲がとても狭いスペシャリストであると認識されているような気がします。

でもちょっと待ってください。開業している社労士は経営者であり、クライアントと同じ立場にあります。すなわち、経営者同士、人事や労務関連以外の悩みごと、困りごとをお互いに情報交換できる環境にあるという見方もできるのです。

例えば、経営者同士（私とクライアント）の食事中に、互いに経営相談を持ちかけることがあります。最近では、「働き方改革はいろいろとコストがかさむ。どうにかならないものだろうか」とボヤキとも相談とも取れる会話に遭遇することが増えました。社労士の出番である働き方改革の推進によって、経営者がコスト増加に苦しんでいる。それは当然経営者である私の身にも降りかかってきます。いろいろと考えた結果、まず私は「コストを下げて品質が下がらないもの」を探すことにしました。

そのうちのひとつが、電話の通話やインターネット回線などの通信料金です。これまで弊所ではスタッフ数が増えるにつれて電話回線を増設してきました。さらに、「回線を変えると通話料金が安くなる」との営業トークに乗り、複数社と契約をしている状況でした。

そこで、クライアントである電話工事会社の社長に相談したところ、領収証を調べて現状を把握することができれば、効率的な電話回線の契約方法がわかるとアドバイスを受けました。

一般的に電話回線を徐々に増やすときには、新たな契約を結びます。すると、それぞれの契約ごとに基本料金が発生し、それらの合計額を毎月支払うことになります。実は、契約をまとめて料金を下げることができる場合があるようですが、それでは通信会社の営業担当者の立場上、成績が伸びないため提案しない場合が多いようです。つまり、電話通信回線を一本化することで、基本料金が安くなる場合があるのです。

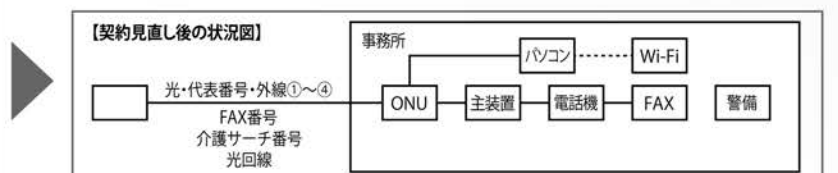
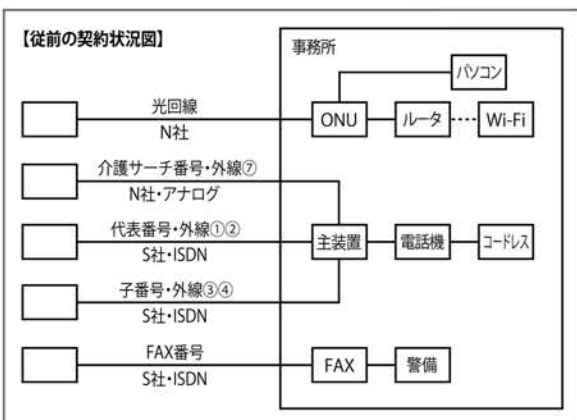
実例として、弊所の回線契約変更前と変更後を図にしたものを掲載します。バラバラだった契約が一本化したことが一目で分かります。これにより、年間6万円以上の基本料金が削減できました。さらに、通話料の単価も下がることになり、コスト削減効果が明確になりました。

ここで、年間6万円の数字を、弊所では次のように捉えました。本年4月1日より始業時刻および終業時刻の客観的記録をする必要がありますが、客観的記録をするためには、クラウド型タイムカードなどを利用する必要がありますと思っていました。弊所が使用しているクラウド型電子タイムカードの1人あたりの月額使用料金は300円であり、毎月16名が使用していると試算すると、年間57600円の使用料となります。すなわち、電話通信回線の契約をまとめることで基本料金が削減でき、その削減額でクラウド型電子タイムカードを使用することができるのです。

これからの世の中では、これまで以上にクラウドシステムが普及し、システム利用料がコストアップ要因として経営課題に挙がってきます。経営者は、コストアップに見合う金額をどこかでコストカットしたいと考えるため、コスト削減の提案は喜ばれるのです。

なお、コスト削減を提案する場合には、絶対に守らなければならない前提条件があります。それは、「コストを下げて品質が下がらないもの」であることです。「我々社労士の顧問料を下げれば、サービス品質は下がりますよね。でも、電話料金が安くなっても、電話が聞こえ難くなることはありません」ときっぱり伝えることが重要なのです。

（次号につづく）





初めて担当する方からベテランまで満足させる人事・労務講座の決定版!

堀下和紀氏・杉山晃浩氏・望月建吾氏 豪華3講師でお送りする



# 「人事・労務」の実務が まるごとわかる講座DVD

手続き業務や給与計算業務といった社労士としての根幹をつくる大切な業務から、働き方改革支援など近時の難解なテーマも自信を持って支援できるようになる労務管理のキモ、企業から特に求められている採用支援、人事系業務の最高峰ともいえる人事企画業務までを万遍なく分かり易く解説します。

「人事・労務」の  
実務がまるごと  
わかる本

望月建吾  
水野浩志  
堀下和紀  
若本浩一  
杉山晃浩



スキルを身につけたい初任担当者から  
キャリアアップを目指すベテランまで

人事・労務の最新  
実務がまるごとわかる本  
人事・労務の本  
決定版

人事・労務の本  
決定版

## 講師プロフィール

特定社会保険労務士 / 残業ゼロ將軍®

**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。残業ゼロの労務管理支援の実績250社余り、就業規則づくり支援の実績700社余り、人事制度づくり支援の実績200社余りなどの実績を誇る。NHK「クローズアップ現代」などテレビ出演実績多数。SMBCコンサルティング、みずほ総合研究所、全国の社労士会など講演実績多数。

特定社会保険労務士

**杉山 晃浩 氏**

特定社会保険労務士杉山晃浩事務所 代表。助成金業務や介護事業所の労務管理が得意な宮崎県の地域一番事務所の創業経営者。テレビ出演回数は国内社労士では有数。著書として、『「人事・労務」の実務がまるごとわかる本』。また、全国の地域一番事務所を繋ぎ共に栄える爽い社労士の会の発起人、通称「親分」と呼ばれ親しまれている。

特定社会保険労務士

**堀下 和紀 氏**

『労務管理は負け裁判に学べ!』など著作10冊を出版し、解雇・残業代・パワハラ・セクハラ・労組対応など労働問題解決の第一人者。職員約30名を抱え「働き方改革」に自ら取り組むしくじり先生。近著に『社労士事務所に学ぶ! 中小企業ができる働き方改革』。慶應義塾大学卒業。

第1回	社労士と人事実務(総論) 望月 建吾 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人事と労務とは?その違い</li> <li>■人事業務の全体像</li> <li>■会社の中で人事業務の位置づけ</li> <li>■法律の中で的人事業務の位置づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成後の社労士業務の中での人事業務の位置づけとスタンス</li> <li>■手続き・給与計算業務の基本をおさえよう</li> <li>■平成後に社労士は手続き・給与計算業務にどう携わっていくかなど</li> </ul>
第2回	労務管理の実務 堀下 和紀 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■労務管理はなぜ大切か?就業規則はなぜ重要か?社労士と弁護士の違い</li> <li>■企業秩序維持義務、懲戒処分とは?運用と実務上の法的内容</li> <li>■競業禁止義務、公益通報、配置転換、年次有給休暇と労基署、裁判の実際</li> <li>■労働時間管理、適正な把握、未払い請求裁判の実際</li> </ul>	など
第3回	労務管理の実務 堀下 和紀 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■労働契約の解消の実務(契約解消の4類型、解雇、退職勧奨、雇止め)</li> <li>■メンタルヘルス対策と安全配慮義務の法的側面と実務</li> <li>■労働基準監督署への対応(役割、是正勧告の実際)</li> <li>■合同労組(ユニオン)への対応(団交、場所、出席者、労働協約)</li> </ul>	など
第4回	採用の実務 杉山 晃浩 氏	<p>【テーマ】応募したくなる魅力ある会社を作る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■求職者にとって魅力ある会社とは・求職者ターゲットニングノウハウ</li> <li>■応募数を増やすためにできることを考える</li> <li>■募集活動をサポートする助成金制度</li> </ul>	など
第5回	採用の実務 杉山 晃浩 氏	<p>【テーマ】良い組織にするための採用選考と定着支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■採用選考と補助ツール活用</li> <li>■新たな収益源としての面接官教育</li> <li>■内定から入社までに押さえておくべき事柄</li> </ul>	など
第6回	人事企画の実務 望月 建吾 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人事企画業務の全体像</li> <li>■そもそも「人事制度」とは何か?</li> <li>■人事評価の流れ</li> <li>■役割責任評価でやるべきこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■評価者研修の方法</li> <li>■評価制度のつくり方</li> <li>■処遇のつくり方</li> <li>■スタッフィングの基本</li> </ul>

費用 (税抜)	常任幹事社労士	24,000円 <small>(税抜)</small>	各回毎のお申込み	4,000円 <small>(税抜)</small>	オススメ! 
	幹事社労士	48,000円 <small>(税抜)</small>	各回毎のお申込み	8,000円 <small>(税抜)</small>	

お申込みお問合せ 中小企業福祉事業団 事業部 事業課 TEL 03-5806-0298 MAIL info@chukidan-jp.com  
※中企団ホームページ内の **お問合せフォーム** からもお申込みが可能です!



# 今、伝えたい法改正情報

～現場の多様な視点を合わせて～

働き方改革が連日のようにメディアで取り上げられる中、顧問先企業様の法改正に対する感度が以前より高まっていると感じていらっしゃる先生も多いのではないのでしょうか。旧来の日本型の雇用システムも移り変わる中で、労使関係は、これまでのような対立軸として捉えるばかりでなく、企業の日線・従業員の目線など、それぞれが求める・求められる働き方を合わせて認識することが必要になってきます。そこで本コーナーでは、今、確認しておくべき、現場レベルでの法改正対応や職場づくりのポイントについて、複眼的な視点から解説してまいります。



## 社会保険労務士法人 法改正研究所 代表 社会保険労務士 加藤 正紀 氏

大学卒業後、大手法律出版社にて厚生労働省を担当、労働基準法など労働分野の書籍編集に従事し、法律ができて改正されていくプロセスをキャッチアップするノウハウを習得。その後、複数の社労士事務所にて、主として中堅・大企業向け労務相談業務や社会保険手続を軸とした業務プロセス改善提案に携わる。従業員数約5,000名の大手企業から従業員数1名の中小企業まで約200社、携わった手続や相談件数は約1万件以上に及び。

### 第1回

## 労働時間の状況の把握義務

### 働き方改革関連法の経過措置の整理

働き方改革関連法の第一弾の施行日である2019年4月1日が経過しました。とはいえ実感としてはまだまだこれからといった感じがするのは、様々な経過措置があるためです。大きく分けて、「①企業規模によるもの」「②業種や職種によるもの」「③企業ごとのルールによるもの」です。

	施行日	経過措置
時間外労働の上限規制	2019年4月1日	①・②・③
有給休暇の取得義務		③
労働時間の状況の把握義務		なし

①はご存知のとおり企業規模による区分で中小企業は1年遅れの施行となります。②は業種や職種によって経過措置があるものと、適用除外になるものがあり、以上①と②は「時間外労働の上限規制」のみに設けられた経過措置です。

③ですが、例えば36協定の更新時期が毎年1月の企業であれば、大企業は2020年1月、中小企業は2021年1月の協定分から新法が適用となります。有給休暇の取得義務については、「A:入社日をそのまま基準日とする付与」「B:毎年4月1日など一定の基準日に統一した付与」と大きく分かれますが、とらえ方は同じであり、2019年4月1日以降に迎える基準日から新法がそれぞれ適用となります。

※以下のような中小企業の例がありました。

給与計算が15日締め25日払いのため、毎年3/16～4/15が年度の初日となるそうです。このため「時間外労働の上限規制」も「有給休暇の取得義務」も2021年3月16日から新ルールの適用になるわけです。一番遅い適用の例かもしれません。

### 「労働時間の状況の把握義務」についてはすべての企業で施行済

一方「労働時間の状況の把握義務」については経過措置がなく2019年4月1日からすべての企業への適用がスタートしています。

中小企業にとっては「時間外労働の上限規制」の適用は1年先の話だからまだ大丈夫だろうという雰囲気はなくもないわけですが、こちらはすでにスタートしているというのはちょっとした落とし穴となっているように思います。

### 「労働時間」との違い

「労働時間の状況」は、これまでも裁量労働制における健康福祉確保措置において用いられてきた概念ですが、あらためて「労働時間」との違いを整理すると、次の表のとおりとなります。

	労働時間	労働時間の状況
根拠法	労働基準法（「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」）	労働安全衛生法
定義	使用者の指揮命令下に置かれている時間のことをいい、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間	労働者がいかなる時間帯にどの程度の時間、労務を提供し得る状態にあったかを把握するもの
目的	割増賃金の支払いのためなど	長時間労働者への面接指導を適正に行うためなど
適用除外	管理監督者 みなし労働時間制適用者	なし

通達(※)によれば、休憩時間については除いていいわけですが、これを厳密に突き詰めていくと、労働時間を把握できるのでは?ということになり、例えば事業場外みなし労働制の場合、そもそも適用が認められなくなるおそれも考慮しなければなりません。

厳密には労働時間ではないが労務を提供し得る状態にあった時間や休憩時間、またこれらのいずれなのかよくわからないグレーな時間が多く混在する労働者は、全体量がかさ増しされてしまうわけですが、切り分けられない限り、健康管理についてはこの時間数をもって適切に行うべきであるということです。

「労働時間の状況」を把握するための具体的方法は、基本的にガイドラインによる「労働時間」の把握の方法が踏襲されており、自己申告による場合でもその検証は必要であり、「管理職は皆9時-18時で勤務表が出てくる」といった運用が許されなくなりました。

※通達「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律による改正後の労働安全衛生法及びじん肺法関係の解釈等について」(平成30年12月28日 基発1228第16号)

(次号につづく)



# NSS口座振替システム【報酬制度・紹介制度】

## Wダブル キャンペーン! +PLUS

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【会員向けシステム】	紹介制度【顧問先様向けシステム】
キャンペーン期間	2019年4月1日(月)～2020年3月31日(火)	
対象者	報酬口座振替システムご利用の会員	すべての会員
キャンペーン NSSからの 進呈内容	<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>①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>②「ご利用開始3ヵ月目の請求口座数が100口座以上」の場合、①に加え20,000円を追加でお支払い※</li> <li>③さらにキャンペーン期間中のご紹介にて「2件目以降」は、上記紹介手数料にボーナス手数料10,000円をプラス</li> </ul>
対象の要件	キャンペーン期間中に、紹介票の受付、ご契約が成立していること	③キャンペーン期間中に紹介票の受付、ご契約が成立し、2021年3月までに口座振替が開始されていること(①と同時に支払います)
◇重要!◇ 紹介方法	ご利用見込のある会員・顧問先様をNSSホームページや当パンフレットに掲載している「紹介票」に記載いただき、全国社会保険労務士会連合会共済会へFAXしてください。	

こちらをプラス!

◎「社労士制度創設50周年記念Wキャンペーン」が好評でしたので、特典を追加して実施させていただきます。  
※①②は紹介手数料の「支払基準」を記載しており、今回のキャンペーン以外でもお支払いしています。

「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

検索



## 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** 日本システム収納株式会社

 **0120-700-676**





社会保険労務士法人IMI  
代表社員 万田耕司先生

## 『社労夢』活用と顧問先との親睦、デジタルとアナログの組み合わせで顧客との強力な絆を醸成する!

**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。

**万田先生:**大阪と東京に支店があり、トータル18名で運営しています。組織は、訪問など顧客対応をする部署と電子申請含め申請をする部署、比較的規模の大きい会社のアウトソースを受けている部署の三部署があります。特徴としては、創業当初(昭和36年)から残業をしないという決まりがあって、それを今も継続しています。就業時間は8:45~17:30で、17:30を過ぎると皆を一斉に帰宅させています。その為、締日・支払日に追われる給与計算は出来る限り受託しないようにしています。どうしても依頼されて受けている顧問先もありますが、顧問契約300社ほどの内、給与計算は20社弱と恐らく極端に少ない件数だと思います。

**中企団職員:**残業抑制はいま話題になっていますが、昔から取り組んでいるというのはすごいですね。

**万田先生:**昔からの取り組みと言えば、顧問先同士の親睦を深める取り組みを行っています。オーナーの伊藤相談役が、事務組合の母体となった近代労務管理センター(現在は一般社団法人化)という異業種の会を昭和63年に発足させ、当事務所の慰安旅行の際にその会の構成員にも声をかけ結局20数人で2泊3日の旅行に行きました。私(当時18歳)は入所当時、両親・祖父母と同じくらいの年齢のお客様ばかりで、やり取りに苦慮していたのですが、旅行という時間を共有して距離が近づき、その後は私の説明にも納得していただけるようになりました。お客様とのコミュニケーションが取れるということは非常に大切であり、業務遂行がスムーズになったのを実感できた出来事でした。近代労務管理センターは、去年で30周年を迎え加入企業は150社ほどになりました。今は研修会を年6回、ゴルフを年3回、海外旅行も年1回開催しています。そうして接点が増えると、顧問先とのきずながとても太くなり、突然契約解除を突き付けられることも無いですし、親しみを持ってお知り合いの企業を紹介いただくというような良い循環も生まれています。今在籍している若いスタッフも業務の助けになっているでしょう。これは永年の歴史による積み重ねで、他の事務所ではなかなか同じことは出来ないのではないかと考えています。

**時代の流れに合わせた適切なツールの選択も「社労夢」で実現可能に。**

**中企団職員:**最近IT化の流れもあって、システムティックな繋がりも増えているかもしれません。

**万田先生:**当然、業務はシステムティックに進めています。電子申請を使える手続きは100%電子申請で処理していますが、それだけでは十分でなく様々なシステム化を図っていかなくてはなりません。

また、顧問先とのやり取りを全て電子化できているかというと、残念ながらそこまで至っていません。「紙でないと」と言われる顧問先も一部いらっしゃいますからね。ただ、我々の事務所も今は三代目ですが、同様に顧問先も二代目三代目の時代になってきています。一昔前まではお互い齟齬のないように、FAXでやり取りしていたものが、今ではメールや『ネットde受付』になり、将来的には社員が会社に申請するシステムでしょうか?時代の流れでツールが変わってきています。そして、最近新しくお付き合いを始めた顧問先や代替わりをされる顧問先などは、新しいツールを望む傾向が明確になってきています。そのことから、当然のことながら当事務所が情報をやり取りするツールも時代の流れに乗って切り替えていかなければならず、その延長で電子化もより一層進めていかなければと考えています。

**中企団職員:**『社労夢』はいつ位に導入なさったのですか。

**万田先生:**平成13年の始め頃でしょうか。当時別のソフトを導入していたのですが、ソフトに対する要望が実現されないという不満を持っていました。そのような時に、当代表の伊藤相談役が大阪府社会保険労務士会の電子化委員会の業務をエムケイシステムの三宅社長と一緒に行ったのが縁で『社労夢』を導入しました。三宅社長は、社労士のことをとてもよく勉強されていて、そこを信頼して導入したところが大きいようです。





中企団職員：実際に『社労夢』を導入してみてどうでしたか？

万田先生：私は当時顧客回りが中心で『社労夢』は内部の事務スタッフが使っておりましたが、(三宅社長は労働保険事務組合のソフトを手がけてきた経験値もあってか、)実務者を良く知った上で作られたシステムで使い勝手が良いと言っていたのと、要望を出した時に対応してくれるスピードが速かった所が良かったですね。その後、三宅社長とは関係性ができ、クラウドの『社労夢ハウス』が出た時も必然のように導入となりました。

## 「ネットde賃金」で収益を上げる仕組みに成功、顧客とのつながり強化に一役を担う

中企団職員：『ネットde顧問』などの利用状況はいかがでしょう？

万田先生：サービス業で多店舗展開している会社などは、『働き方改革』で厳しくなった労働時間管理の対応に苦勞されていますので、労働時間がクラウドでリアルタイムに把握できる『ネットde就業』や、更にはなりすましを防止するために静脈認証システム『静脈de勤怠』を顧問先に提案しています。拠点が複数個所ある企業の勤怠管理は、色々ソフトがある中でも『ネットde就業』が優位に立っているのではないかと考えています。また、給与計算を積極的に受託しない代わりに、『ネットde賃金』を使うよう勤めています。『ネットde賃金』ならクラウドで給与データを見ることが出来るので、給与計算などが間違っているときに画面を見ながら指摘したりもできますし、保険料の等級間違いもありませんから。エムケイシステムさんに利用料を支払ったとしても、それを上回る額を顧問先からいただくだけの機能が備わっていると思います。売り上げ増と賃金データの収集、そして給与計算のインフラを渡すという面で利便性を評価いただき顧客満足が高まっているのではと思います。

中企団職員：今後はどのように事務所を運営していこうとお考えですか？

万田先生：今、1000人以上規模のBPO\*1を数社やっていますが、同規模の企業からのニーズが今後増えていくのではないかと考えています。電子申請が資本金一億円以上の企業に義務化されますが、その中で、電子申請を社内処理出来ない企業があるでしょうし、社会保険・労働保険の専門的な知識を持って申請するということに苦慮する企業もあるかと思います。そのような企業からの申請に係るアウトソースを受けられるスキームを今以上に構築するとともに、スタッフの大企業対応に求められる能力もより高めていきたいと考えています。

中企団職員：その際に、『社労夢』に求めることはどういったことでしょうか？

万田先生：データの収集を容易にするシステムが重要になってくると思います。規模感が大きな企業は社員が会社に申請するシステムで、そこまでの規模でない企業は『ネットde受付』で情報をいただくという流れでしょうか。なので、そのデータ収集周りのシステムの充実を図ってほしいです。

電子申請の義務化もあって、国もますますシステム化を図っていくと思いますが、社労士事務所が使うシステムが更にそれを上回っていれば、企業が我々社労士に依頼をしようと思う動機付けになりますよね。そのようなところを担ってほしいと思います。

\*1)BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)…自社の業務プロセスをまとまった単位で継続的に外部の専門的な企業に委託すること。



### 社会保険労務士法人IMI (大阪府)

取材:2019年5月

代表 特定社会保険労務士 万田 耕司

URL <http://www.sr-imi.jp/>

職員 18名

昭和36年 4月 初代代表 社会保険労務士 伊藤轟が、伊藤労務事務所を創設  
平成 元年 4月 2代目代表(現 相談役) 伊藤隆に事業主変更  
平成18年10月 法人化し、伊藤労務事務所から社会保険労務士法人IMIへ変更  
平成26年 9月 組織変更により現代表 万田耕司に代表を変更  
平成28年 4月 東京事務所 開設 社員 伊藤淳が所長となる

社会保険・労働保険の電子申請対応クラウドシステム <https://www.shalom-house.jp/ck/>



# 顧問先を増やそう！

兵庫県 城谷 裕司 氏  
城谷司法書士・行政書士・社労士事務所



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。

### 事務所の方針

平成9年に司法書士・行政書士事務所として開業し、司法書士業を中心に業務を行ってまいりました。当初より会社経営者との人脈作りが重要と考え、中小企業家同友会など各種団体に所属し、積極的に経営者と知り合う機会を作った結果、他の事務所と比べ、会社登記を多く受注する事務所となりました。

私は、顧客に対する戦略として『①顧客獲得戦略』と『②顧客維持戦略』を掲げております。しかしながら、規制緩和による資格者の増加や司法書と法人制度の新設、会社法施行による役員任期の伸長等、司法書士を取り巻く環境は激変し、従来どおりの事務所運営で新規に顧客を獲得するのは難しいと肌で感じるようになりました。さらに顧客維持という観点からも、定期的な仕事より単発の仕事が多い司法書士業務の特性上、経営者に顧問契約をする必要性を感じていただくのは難しく、また他者との違いを打ち出しにくいと、ともすれば簡単に別の司法書士に変えられてしまうというのが実情でした。

一方で社労士は、経営者との距離が近く、基本的に顧客と顧問という関係性が築かれることが魅力です。世間の「働くこと」についての考え方が徐々に変わりはじめ、経営者から法律相談だけでなく労務相談を受けることが増えてきたこともあり、顧

問としてより専門的なアドバイスができるよう、平成23年に社労士事務所を開業しました。結果、「幅広い分野について相談ができる」と、経営者からの満足度も上がり、顧問先が激増しました。事務所としても、顧問契約による固定収入で経営が安定し、所員が安心して働ける環境を整えることができました。

### 幹事社労士高度化事業のサービスについて

前述の顧客に対する戦略を実行するには、事務所が常に必要な存在であると認識していただくことが大切です。そのためには事務所の魅力を発信する具体的なツールが必要ですが、私共のような小規模な事務所では、自前の経営資源を以ってツールを揃えるのは非常に困難です。

そこで、中企団の高度化事業のサービスを活用させていただくことにしました。『①顧客獲得戦略』には、「社労士サーチ.com」、「簡易版事務所案内」のデータ提供、「ナレッジストア」のホームページ自動更新コンテンツ、「業務PR用チラシ」等を利用し、タイムリーで鮮度の高い情報発信を行います。『②顧客維持戦略』には、「事務所報ひな型」、「人材・組織診断ソフトCUBIC」、「らくらく診断シリーズ」、等を利用し、サービスの強化を図ります。

さらに、知識・ノウハウの取得のた

めの「定期研修会や特別研修会」も高度化事業に協賛することで、無料で利用できますし、参加が難しくともDVDで時間を選ばずに受講することもできます。その他、労働新聞デジタル版閲覧サービスも、人事労務分野の情報収集ツールとして非常に魅力的です。

また個人的には、最近追加された新コンテンツの「人事考課表や賃金表のサンプルデータ」や、「労務トラブル相談対応解決集」の内容が、より拡充されることに期待しているところです。

### 今後の社労士の向かうべき方向

労働力人口の減少により、経営資源の一つである「ヒト」の重要性が増してきます。今後はより一層、人材の確保や離職防止、社員教育、生産性の向上が経営課題となるはずですが。社員のモチベーション（安心・安定）を高めるために、就業規則や評価制度・賃金制度の整備が欠かせません。「ヒト」を扱うプロとして、社労士がこれらの課題を担う資格者集団となるべきでしょう。

これからも高度化事業の多彩なコンテンツを積極的に活用し、事務所の付加価値を向上させ、顧客にとって必要不可欠な事務所を目指していく所存です。



幹事社 労士の先生方必見！

# セキュリティ対策も OAランドにお任せください！



詳しくはこちらまで ▼

漫画で読めるセキュリティ対策！

OAランド日本橋ショールーム (担当：種田/タネダ)

東京都中央区日本橋本町4-8-14 東京建物第3室町ビル1F

TEL:0120-335-950 MAIL:nihonbashi@oaland.jp





# 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。

## 年金制度改革の課題と方向性 社会保険労務士 滝 則茂 氏

「働き方改革」と並ぶ大きな制度改革で、社労士の業務と密接な関連性を有するのは「社会保障制度改革」です。社会保障制度改革は、無論、厚生労働省が所管するテーマですが、国家財政との関りが重視されるため、財務省にとっても重大な関心事といえます。そのため、財務省の財政制度等審議会（財務大臣の諮問機関で、略称は「財政審」）では、財政面から社会保障制度の現状を分析し、改革の方向性に関する提案を行っています。今回は、4月24日に公表された、社会保障制度改革に関する財政審の資料の中から、年金制度改革に関する部分に絞り、そのポイントを紹介することとします。

### 1. 年金制度改革の課題

財政審は、本年行われる次期財政検証を踏まえた年金制度改革の課題として、以下の6つを指摘しています。

- ①年金額改定のあり方
- ②被用者保険の適用拡大
- ③保険料拠出期間の延長
- ④在職老齢年金制度
- ⑤高所得者への年金給付
- ⑥繰下げ受給の柔軟化

本稿では、②・④・⑤・⑥を取り上げることとします。なお、④と⑤は、密接に関連していますので、ワンセットで紹介します。

### 2. 被用者保険の適用拡大

この点に関しては、従来、週30時間以上とされてきた厚生年金保険の適用範囲が、2016年10月から、501人以上規模の企業では、一定の要件を満たした週20時間以上の短時間労働者にも拡大されています。ただ、現状では、週20時間以上30時間未満の被用者のうち、この適用拡大の対象となったものは40万人程度にとどまっており、**今後、更なる適用拡大を図っていく**という方向性が示されています。具体的には、**企業規模要件・賃金要件などにつき検討を進めるべき**であるとの方向性が示されています。

### 3. 在職老齢年金制度と高所得者への年金給付

在職老齢年金制度のうち、60歳台前半の方を対象とするいわゆる低在老については、漸次適用年齢が引き上げられており、男性は2025年、女性は2030年に自然消滅します。そのため、見直しの検討対象となっているのは、65歳以上の方を対象とするいわゆる高在老になります。政府の方針として、「高齢者の勤労に中立的な公的年金制度の整備」が打ち出されており（「経済財政運営と改革の基本方針2018」2018. 6. 15閣議決定）、この観点から、**高在老の縮小・廃止**という方向性が導き出されます。ただし、高在老を縮小していくことは、それによってメリットを受ける者が月47万円以上の収入があるごく一部の受給者

に限られる一方、逆に大半の受給者については、給付水準の低下につながるため、**不公平感が生じないような工夫が必要**であると指摘されています。その案としては、たとえば、**所得の再分配の観点から年金課税を見直す**という方向性が示されています。

### 4. 繰下げ支給の柔軟化

近年、70歳以上の雇用者数は増加傾向にあり、内閣府の調査によると、70歳を超えても働くことを希望する高齢者も4割に上っています。ところが、現行の公的年金制度にあっては、年金の受給開始年齢を70歳到達後に繰下げ、給付水準を更に高めるとの選択は認められていません。この点を改め、**現在70歳までとされている繰下げ受給の上限年齢を引き上げる**べきであるとの方向性が示されています。

### ■今後の見通し

来年の通常国会には、年金制度改革に関する改正法案が提出される公算が高いと考えられています。その内容は、今回の財政審が指摘した課題をある程度踏まえたものになると思われれますが、高齢者雇用の問題など、関連論点とのすり合わせが必要ですし、企業の負担増につながる内容も含まれています。そのため、制度改革が本格的に施行されるまでには、相当な猶予期間が置かれるのではないでしょう。



# 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

イチロー（元プロ野球選手）が  
残した言葉から何を学ぶ…

### 【経歴】

イチロー（本名：鈴木一朗（すずきいちろう）  
（1973～）。愛知県生まれ。愛知工業大学名電高  
等学校卒。1991年、オリックス・ブルーウェーブ  
（現オリックス・バファローズ）入団。2001年、メ  
ジャーリーグ、シアトル・マリナーズへ移籍。その後、  
数々の記録を打ち立てた後、2019年、現役引退。

### 【参考文献】

(\*)「イチロー引退[会見全文・前編]（2019年3月22日付）」  
（AERA dot. 朝日新聞出版、2019年3月）  
「朝日新聞 朝刊（2019年3月22日付）」（朝日新聞社、2019年3月）  
「イチロー引退[会見全文・後編]（2019年3月22日付）」  
（AERA dot. 朝日新聞出版、2019年3月）

「野球のことを愛したことだと思います。これは変わることはなかったですね」(\*)

冒頭の言葉は、

「絶対に変えたくないものが一つあればいい。  
それが全てのよりどころとなる」  
ということを表しています。

2019年3月21日。日米をはじめ世界中の人々が、野球界の  
のスーパースター、イチロー氏の現役引退を見守りました。日  
本の球界で9年、米国メジャーリーグでは19年目に突入して  
いたイチロー氏は、この日、28年のプロ野球人生に区切りを  
打ったのです。

イチロー氏の現役引退は、人々に、一つの時代が終わったか  
のような衝撃と感慨をもたらしました。多くの報道陣が詰めか

けた引退会見の中で、「買ったもの、買ったものは何か」と問わ  
れ、しばらく考えた末に、イチロー氏が答えたのが冒頭の言葉  
です。

イチロー氏は、日本だけでなく、メジャーリーグでも首位打  
者や10年連続200本安打など数々の記録を打ち立てまし  
た。輝かしい記録とともに人々の心に残っているのは、常にスト  
イックに自分と向き合い、野球を追求し続けるイチロー氏の姿  
です。

イチロー氏は、小学生の頃から、一流のプロ野球選手になる  
ことを目指してきました。この夢を何が何でも実現すると決め  
た覚悟が、あのストイックな姿に表れているのかもしれない  
ん。こうした覚悟は、引退会見の次の言葉からも感じ取れます。

「自分がやると決めたことを信じてやっていく。でも、それが正解とは限らないわけですよ。  
間違ったことを続けてしまっていることもあるんですけど。

でも、そうやって遠回りをするだけでしか本当の自分に出会えないというか、そんな気がしているので」(\*)

一流のプロ野球選手であり続けることは、イチロー氏にとっ  
て、決して楽しいことではなかったはず。苦しいこと、つら  
いことも含め、野球をやるための全てのことに、真正面から相  
対する覚悟を持ち続けなければならなかったのでしょう。

だからこそイチロー氏は、「何があっても野球を愛し続ける」  
と決め、その気持ちだけは決して変えない、変えたくない「自  
分自身のよりどころ」にしていたのではないのでしょうか。

経営者も同じです。社員を育て、守り、利益を出し、そして新  
しいことにチャレンジしながら会社を継続していく。こうした会  
社経営は、苦しいことやつらいこと、思いもよらないことの連  
続です。それでも経営者は、決して逃げることはできません。

間違うかもしれない恐怖と戦いながら、自分の決断を信じ、  
やっていくしかないのです。そうした経営者のよりどころとなる  
のは、「絶対にこれだけは変えない、貫く」というたった一つの  
思いかもしれません。イチロー氏でいえば「野球を愛する」思  
いです。

「何があっても社員全員を必ず幸せにする」「この技術で必  
ず、世の中の仕組みを良くする」。経営者であるあなたには、  
今、こうした「絶対にこれだけは変えない」という強い思いがあ  
りますか。

イチロー氏は、自分のプロ野球生活を、「楽しかったのは3年  
目の頃までだった」と振り返りました。ただし、それは決して人  
生にとってマイナスではなく、「プロ野球で苦しんだ先に、苦し  
んだ者しか楽しめない草野球がある」とも言っています。

会社経営にも、社員の成長や社会貢献など苦しんだからこ  
その大きな喜びがあります。そのためにも経営者は、「絶対に  
これだけは変えない」という思いをよりどころにしなければな  
りません。それが、あなたが今日も会社経営に立ち向かう原動  
力となるのです。

以上（2019年4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、2019年3月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

制作・提供：株式会社 日本情報マート



## 第17回 『健康経営におけるコラボレーション』

中小企業診断士  
横小路 八重子 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。

4年程前までは、健全な財務体質を意味すると思われることも多かった「健康経営（※1）」。今では周知率も高まり、2019年4月の東京商工会議所アンケート調査では約7割が健康経営を認知しています。【図1】

しかし「働き方改革」に比べると、存在感が弱い印象があります。この2つは表裏一体の施策であり、双方を関連付けながら推進していくことが望ましく、関連業種の専門家とのコラボレーションも欠かせない取り組みです。今回は、本テーマに関しまして、健康経営エキスパート・アドバイザーとして企業の健康経営の支援を重ねてきた経験から、社会保険労務士と中小企業診断士のコラボレーションの重要性についてお伝えします。

### 1. 中小企業における健康経営取り組みの意義と位置づけ

健康経営は大企業が早い段階から対応し、発信力も高いことから、大企業が取り組むものという印象を持つ方も少なくありません。その一方で、助成金などの直接的なインセンティブ（※2）がないこともあり「経営資源の少ない中小企業が健康経営に取り組む必要はあるのか」という見方がされることもあります。しかし経営資源の少ない中小企業だからこそ健康経営が必要です。

第一の理由として、不十分な従業員数で運営せざるを得ない場合も多い中小企業は、従業員が1人でも健康を害して欠勤すればダイレクトに現場全体の負荷が高まり、運営にも支障をきたすリスクがあるためです。さらに、問題は欠

勤だけではありません。（たとえ体調不良でも）根性論で出勤することを美徳としてきたかつての日本の企業風土が残りがちな中小企業では、従業員は、肩こりや腰痛、頭痛、花粉症、体の倦怠感など、軽微で慢性的な体調不良では欠勤などしませんから、そのまま勤務を続け、結果として生産性が低下し業績に悪影響を与えてしまう、プレゼンティズムという状況を生んでいます。

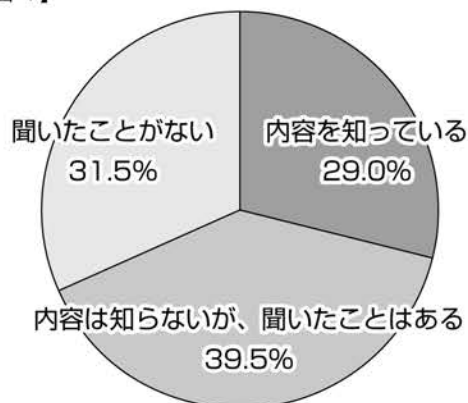
健康経営の基本概念は「社員の健康が企業を元気にして業績を向上させる」というものです。すなわち、社員の心身を健康にすることが企業の持続的発展のために不可欠であり、重要な経営戦略と位置付けて取り組むことが肝要です。

実際に、現在積極的に取り組まれている中小企業の多くは、経営者自身や経営陣・社員の大きな病気などで、危機に直面したことを発端にしている場合がほとんどです。従業員の健康の維持増進に取り組むことが、企業にとってリスクマネジメントであると同時に、生産性の向上と企業の発展には欠かすことの出来ない重要事項だと改めて認識することが入口となっています。

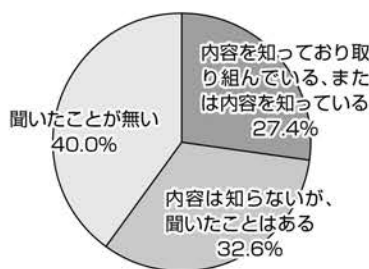
第二の理由として、医療費負担の適正化が待たなしの状況であることへの対処があげられます（国民医療費は増加の一途をたどっています）。少子高齢化で遠からず高齢者人口が4割を超えます。現状のままなら高齢期の医療・介護費の増加は危機的なものとなります。健康寿命延伸が大きな課題となるのも当然です。また医療費全体の3割を占める生活習慣病の対処も必須です。

解決には、どのように健康に配慮すれ

【図1】



（参考）2017年度調査結果



項目	有効回答数	パーセント
1 内容を知っている	83	29.0%
2 内容は知らないが、聞いたことはある	113	39.5%
3 聞いたことがない	90	31.5%
	286	100.0%



ば良いのかというヘルスリテラシーを国民個々が現役世代から養うことが大切です。そこで、日本の企業数のうち9割以上を占め、勤労者の7割が働く、中小企業が健康経営に取り組むことで、ヘルスリテラシー向上の裾野を広げることが不可欠となってくるわけです。

## 2. 中小企業は健康経営にどう取り組めばよいのか

では、中小企業が健康経営に取り組むには具体的にどうすれば良いのでしょうか。まず、加入保険組合を通し、社内外に健康経営を行うことを宣言する「健康企業宣言」をきっかけのひとつとしてスタートしましょう。そこから、まず経営者が取り組みの意義を理解し、自社の経営理念に取り込み、企業風土として健康経営を定着させようとする意識が重要です。強いリーダーシップで組織体制を整え、健康経営の意義や目的の理解を全社的に共有して広げていく必要があります。

「経営資源が少ない中小企業」でも工夫は色々出来るものです。全社的な取り組みとして行える環境を作れば、適度な運動機会の提供や社員食堂での工夫など、従業員の心身の健康増進につながることを皆で考えることもできます。それが結果として生産性の向上にもつながり、企業の発展にも貢献します。

また、従業員のメンタルヘルス対策を、業務上のリスクマネジメントとして、取り組む企業は増えていますが、円滑なコミュニケーションは、メンタルヘルス対策にも効果的です。そこに加えて健康経営の一環として取り組むことで効果を一層高め、活発な職場をつくることもできるでしょう。

さて、しかしながら実際に健康経営の全体像を理解し、自社の課題と問題点を明らかにし、取り組む項目の決定などをスムーズに行うのは、人的資源が不足がちな中小企業にとってはなかなか困難です。

それをサポートするのが健康経営アドバイザー制度です。東京商工会議所が経済産業省の委託を受けて構築し、研修や資格制度で各企業の担当人材の育成や企業を支援する専門人材の育成を行っています。健康経営エキスパート・アドバイザーはこの制度のもとで健康経営に取り組む中小企業をサポートする役割を担っています。こうした外部

の支援も積極的に活用することで、中小企業も健康経営を実践できるのです。

## 3. 健康経営アドバイザーとコラボレーションの重要性

健康経営の実施には、産業医や保健師、健康運動指導士など多様な専門家が関わります。中でも中小企業の経営資源に配慮しつつ、健康経営を考え、生産性の向上などの最適な方法を提案する中小企業診断士と、労働基準法や労働安全衛生法などに精通し、人材マネジメントの仕組みづくりや組織構築のポイントを助言する社会保険労務士は健康経営サポーターチームのキーマンとしてアドバイザー活動の中心的な役割を担うことになるでしょう。

「モノ」「カネ」の面から会社の良いところを伸ばすことに重点を置く診断士と、「ヒト」の専門家として法律面のカバーをした上で職場環境改善を提案できる社労士の組み合わせは、大変相性の良いものです。経営資源の現状のみに意識が向けば、新しい取り組みには消極的になりますが、法令遵守などの観点から自社の問題点が明確になれば、改善の必要性を実感せざるをえません。現状を肯定しつつ、長所を伸ばし、健康経営や働き方改革に取り組むことは、自社の持続的な発展のために欠かせないことなのだとして理解してもらうためにも、この両面からの支援は重要です。

## 4. これから取り組む方々へ

現在、健康経営で高く評価されている企業の多くは、元々は経営改善や組織改革が出发点でした。多角的に検討を重ねた際、組織活性化の方法論のひとつとして健康経営的な発想を取り入れた結果、業績にも多様な効果を発揮したということです。

従って、これから取り組もうという企業は、「従業員の健康の維持・増進のための取り組み」という考え方からスタートするのではなく、まず自社が今直面している問題を把握し、経営改善や組織改革、人材育成など、それぞれの企業が持つ経営課題を解決する手がかりとして健康経営を考えてほしいと思います。

また、健康経営の先駆的企業となる前例のない中で試行錯誤をしつつ築いた経験やノウハウ、データは徐々に公開されると思われますので、そうした事例も参考にされると良いでしょう。

そして何よりも目的と意義の全社的周知と共有は必ず行ってください。経営者の思いを十分共有しないまま上からの多様な施策の指示や、使命感で先走るような担当者を見かけることもあります。社員の大半が健康企業宣言証や銀の認定証、健康経営優良法人の認定証の意味するところを知らなかったという話もあります。いずれの場合も、それでは大抵上手くはいきません。

経営者の理解とリーダーシップは不可欠ですが、必要な組織体制を整えた後は全社的な主体性のある取り組みが出来るような環境づくりが必要です。社員各々が主体性を持って、健康経営の実施項目を行っていくことが、企業と従業員双方のプラスになるということが腹落ちされることではじめて、企業風土としての健康経営の定着が行えると思っています。

(※1)「健康経営®」は特定非営利法人健康経営研究会の登録商標です。

(※2)健康経営優良法人の取得で民間企業等によるインセンティブの付与は想定されます。

- ・金融市場：地銀、信金などの低金利融資など
- ・労働市場：採用広告などで求職者への訴求による採用効果
- ・公共調達：地方自治体などにおける入札評価

.....  
L&Bインテリジェンス代表  
中小企業診断士  
横小路 八重子

製造業・サービス業を中心にデザイン経営・健康経営を提唱、推進すると共に、人材育成、社員研修、事業承継等を支援。「いのちの電話」相談員・FPなど相談業務30年の経験と多様な知識を生かし、経営者の熱い思いと夢を叶えるコンサルティングを実践している。セミナー講師・執筆活動多数。東京都出身。慶應義塾大学文学部美学美術史学科、法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科修了MBA。

1級FP技能士・CFP、健康管理士、健康管理能力検定1級、健康経営エキスパートアドバイザー上級、KBS認定ケースメソッド・インストラクター。



# CHUKIDAN 研修会ハイライト



No.362 【特別研修会】

## 「ビルメンテナンス業界」における 人事労務管理のポイント

### 講師

特定社会保険労務士 高山 英哲 氏

大学卒業後、約10年間サラリーマンとして勤務。メーカーの営業職、一部上場企業での社員教育担当などを経て1998年7月開業。顧問先はビルメンテナンス業(公益社団法人東京ビルメンテナンス協会【立入調査からみたビルメンテナンスの労務管理の課題】セミナー講師)をはじめ業種は多岐にわたる。企業が抱える悩みと向き合い、長時間労働、残業代の未払いリスク解消に向けた定額残業代制度の設計・構築・運用、その他労務管理のサポートに精通。

～他業界の課題にも通する  
ビルメンテナンス業の実務対策～

ビルメンテナンス業は労働集約型の事業です。そして今回、ビルメンテナンス業とひとくくりにとまっていますが、その内訳は、清掃業、警備業、保守・管理に係る業種等、多岐に渡り、いずれの現場でも「ヒト」の労働力が必要とされています。一方で、2020年には東京オリンピック開催を控えているといったこともあり、警備業をはじめとして、多くの業界に漏れず、深刻な人材不足に陥っています。また主戦力はパートタイマーや高齢者が大部分を占めていることも特徴であり、ここまでお読みになっただけでも「ヒト」の専門家である社労士が立ち向かうべき課題が、山積みとなっている業界ということはお察しいただけるところでしょう。

そこで今回は、ビルメンテナンス業

界への見識を広くお持ちであり、他業界でも企業が抱える課題について丁寧に向き合い、実績を重ねられている高山英哲先生にご登壇いただき、業界の最新事情や見通しを踏まえた社労士の関わり方、アプローチ法に至るまで、実際のご経験ももとにお話しいただきました。

高山先生は統計の分析やご自身の取り組まれた事例を引き合いに出しながら、社労士としての解決策を提示されていきます。他業界に比べて多いトラブルである、「監督署への申告」「労災」「社会保険未加入」「退職時の実務」等については、仕組みづくりやツールの紹介をしつつも、日々従業員と意思疎通を図ることが肝要として、その勘所について、わかりやすくご案内いただけます。

また、本業界でこれから社労士に求められる対応業務として、「人手不足」「(同業他社への)副業」「外国人雇用」「労働時間の考え方」「残業代未払い防止」等については、判例に基づいた基準等を示すと共に、実際の問題点の抽出方法や人材定着等の具体策、AI技術や業界専門サイト等といった最新の情報にもふんだんに触れていきます。

締めくくりとして、ビルメンテナンス業界へのアプローチ方法について、おまとめいただきました。現代はインターネットの時代、さらにデバイスの中心はスマートフォンとのことで、事実高山先生のホームページは閲覧対応されているそうです。本項目は他の業界でも適用可能な内容も多く、これからウェブ環境についてお考えの先生

にとっても発見が多かったようです。

講義では、高山先生がこれまで本業界について専門性をインプットするために利用されてきた情報源や、アクションを起こす際の考察方法等、明日から使えるノウハウについても惜しげなくご提供いただいています。他業界にも通じる労務管理上の課題を多くかかえる業界だからこそ、現在本業界の顧問先をお持ちの先生、あるいはこれから本業界へアプローチする先生はもちろんのこと、多くの先生にとって「模範的な労務管理とは何なのか」考える際のヒントがちりばめられた研修会です。DVDをぜひお手に取ってご活用いただければ幸いです。

### 収録

2019年4月15日  
(収録時間:2時間48分)

### 金額

幹事 ¥8,000(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. 業種・業界の最新事情
2. 社労士がビルメンテナンス業界から求められる3つの理由
3. ビルメンテナンス業に対しての業務内容と業務のすすめ方
4. ビルメンテナンス業界へのアプローチ方法



# 第3回

## 「従業員トラブルアドバイス・解決技術」

～性格応用心理学(エニアグラム)・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。



### 離職をゼロにした大手パチンコ屋の社長へのアドバイス

今回は各性格タイプに合わせて対応を行った例について見ていきたいと思えます。

私の顧問先の静岡県の大手パチンコ屋さんは、従業員が定着しないので困っていました。募集をして入社しても、大概が1ヵ月を経たずに辞めてしまうので、年間、莫大な採用費用がかかります。このパチンコ屋さんの社長からの相談内容は「社員を辞めさせない方法を教えて欲しい」でした。

社会保険労務士の先生方もよく出会うケースだと思えますが、お話を伺ってみると、社長は「社員が定着しない原因は、会社側(採用側)にあるのではなく、社員側に問題がある」と考えていました。そこで私は、どのような社員募集の広告を出しているか、実際に新聞折込みに入れているチラシを見せて頂きました。すると、そこに書いてあったのは、「ガッツあるスタッフ募集」「やる気で昇進、昇格、高額ボーナスを勝ち取れ」「給与は、根性次第、店長は40万以上を最低保証」など、「根性論や気合」を全面的に打ち出した昭和的価値観の文言が躍っています。社長自身も「最近の若者はガッツが無い」「気合いが足りない」「根性のある人間が欲しい」と盛んにおっしゃいます。

さて、実際社長を拝見すると、声が大きく、体育会系で、エニアグラムにおける社長の性格タイプはジャイアンタイプ(タイプ8)であることが分かりました。実は、日本の社長の創業者の6割はジャイアンタイプです(その次に多いの

は、スナフキンタイプです)。ジャイアンタイプの社長さんたちは、たたき上げで、自らの根性と気合と度胸で乗り切って、今の地位を得た方たちです。ですから自分の社員も、やはり根性と気合を持った人物が成功する、そんな社員を採用したいと考えています。

では、従業員にジャイアンタイプの人間を集めると上手くいくかと言うと、現実には全く逆の現象が起きます。想像してみて頂きたいのですが、例えばライオンのオスを数頭、同じ檻の中に入れてみると、どうなるでしょうか。必ず、そこにはボス争いの戦いが始まります。実は、ジャイアンタイプ同士にも、全く同じ現象がおきます。同じ職場内で、ジャイアンタイプが複数いると、必ず勝ち負けの戦いははじめ「ボスは一人で良い」と言って、負け組は離職していきます。

そこで私は、スタッフはどちらかというと、誠実で優しげ、ご老人にも可愛がられる、孫のような、親切なマスオさんのようなタイプ(マスオさんはタイプ6。マスオさんはお義父さんにいつも可愛がられています)が良いのではないかと提案しました。現代のパチンコ屋さんは、行政の指導も入るようになり、特にパチンコ1玉が1円という安さで遊べるようになったことから、一般の老若男女が出入りしています(年金受給者の方

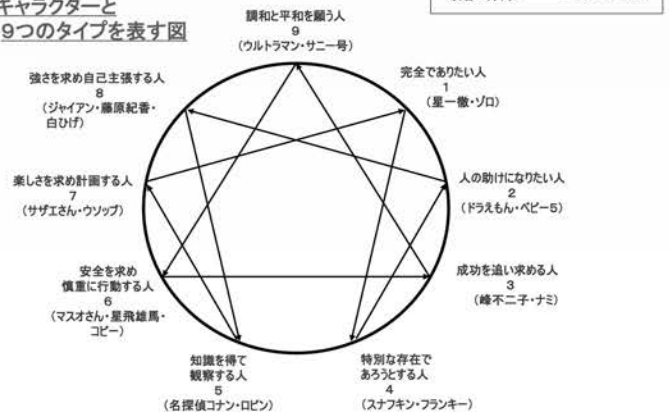
のゲームセンターのような一面もあります)。私は、社長に現代のパチンコ店において求められるスタッフ像について話し、採用チラシ、求人票の文言を大幅に変えてもらいました。内容としては「堅実な職場」「誠実、親切な方求む」「真面目な方、大歓迎」「福利厚生充実」「優しく丁寧に指導」「キャリアパスで、段階的に昇級する」などで事業内容、厚生・教育内容を丁寧に説明した、安全・安心をイメージさせる文言です。

この広告を出した結果、こちらのねらい通り、誠実で、真面目なマスオさんタイプの方から応募、採用することができ、離職はほぼゼロとなり、採用コストが大幅に削減されました。

このようにエニアグラムという性格応用心理学を使用することで、どのような性格タイプが会社にとって必要な人物像かを考え、その人物像にあった募集広告の文言を的確にアドバイスすることで、会社のニーズに合った採用が可能になります。

(次号につづく)

◇キャラクターと9つのタイプを表す図





# CHUKIDAN おすすめ本

## RECOMMENDED BOOK

### 60歳からの働き方で、 もらえる年金がこんなに変わる 年金に詳しくないサラリーマンの老後を守る本

著:奥野文夫  
価格:1,500円(消費税別) 出版:WAVE出版

本書では、60歳からの働き方によって、もらえる年金がどのように変わるかをわかりやすく解説しています。

その他、繰上げ・繰下げの注意点、配偶者の年金との兼ね合いについて注意すべきこと、企業年金との兼ね合い、60歳までに必要な準備、よくある質問への回答など、年金で損をしないために知っておきたいことをコンパクトにまとめました。60歳以降も厚生年金に入ると、老齢厚生年金の年金額が増えるだけでなく、自分や家族の暮らしを手厚く保障してくれることがよくわかります。



### 知らないで損をする! 女性の年金 得するもらい方・増やし方

著:秋津和人、旭邦篤、伊藤悦子、河内よしひ、東海林正昭  
価格:1,200円(消費税別) 出版:PHP研究所

女性は就職、結婚、退職、パート勤め、離婚等、ライフサイクルの中で、年金の種類がころころ変わり、複雑です。注意点を知らないことでいつの間にか損をしているかもしれません。

本書では、年金の基礎を確認するとともに、女性だからこそ気を付けたい制度のひずみや得するコツ等を紹介しています。活字が大きく図表を多用していますので、たいへん見やすく、お客様に説明するときや、年金研修会のテキストとしても利用できます。本書は一般書店では販売しておらず、PHP研究所ホームページ「家庭通販」より販売しています。



### 自動車整備業の経営と労務管理

著:本田淳也  
価格:1,800円(消費税別) 出版:日本法令

自動運転技術の普及等により自動車業界が大きく変わる中、街中にある小規模なクルマ屋さん・自動車整備工場でも新しい技術への対応は避けられない局面にあります。人材育成や設備投資の面でディーラーに劣るため、現況を乗り切るのには容易ではありません。

本書は、こうした厳しい状況の事業者が売上と人材を維持・確保するためにどのような取り組みが必要かを解説しています。

特に、深刻な人手不足への対応として、採用・定着における対策だけでなく、現有する従業員の働き方を見直すことで生産性を上げ、経営と労務管理の両方に良い効果が得られるようにすることを目標としています。



### 賃金マネジメント研究

編著:平野文彦、増山正紀 監修:日本賃金学会  
著:畑中義雄、金野美香(有)人事・労務) 他  
価格:2,200円(消費税別) 出版:櫻門書房

日本賃金学会は、2018年11月に我が国における賃金制度等のありかたについて、現在進められている「働き方改革」との関連において考察を行う目的で、第32回大会を日本大学で行いました。本書はそのときの議論の概要を、企業の人事労務管理、労使関係の仕事に携わる多くの関係者の方々に届け、参考に供したいという目的で編纂、刊行されたものです。「同一賃金同一労働」ガイドラインの見方、外国人材の賃金管理の実態と問題、テール組織に代表されるような自律分散型賃金の事例報告と提案、など、様々な角度から現状の賃金制度の実態とこれからの方向性について考える1冊となっています。



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)



**IoT&AI** パナソニックのIoT・AI技術の  
採用で業務負担軽減  
**先進・安心のサービス付き  
高齢者向け住宅**



パナソニックのIoT・AI技術と介護事業者さまの既存リソースを  
活用する、これからのサ高住をご提案します。

パナソニック ホームズでは、IoT・AI技術の採用、さらに介護事業者さまの既存リソースを活用することで介護スタッフ  
確保の課題を解決し、「業務負担軽減」「サービスの質向上」「スタッフ間の情報共有」を実現。新しい事業展開をめざす  
サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)をご提案します。今後ますます増えると思込まれる、軽微な介護や見守りが必要  
な高齢者の自立を支援する住まいのご提案と介護事業者さまのこれからの事業をサポートしてまいります。

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  
宛にお送りください。お電話、Eメール  
でも承ります。



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

〒105-8301 東京都港区東新橋1-5-1 パナソニック 東京汐留ビル10階 E-mail:ph-p-houjin@gg.jp.panasonic.com

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

あなたの誇りを建てる。

**Panasonic Homes**



# 社労士のための中国古典「易経」入門

～ 3000年の社長学に学ぶ、リーダーの要諦～

「易経」は紀元前10世紀頃に成立した東洋最古の文献です。古代から帝王学の書として組織のトップに読み継がれてきました。欧米では「Book of Changes（変化の書）」と呼ばれ、時代を生き抜くためのリーダーの原理原則を今に伝えています。社労士であると共に易経の講師も務めている筆者が、先生方の顧問先指導や事務所経営に活用いただける視点で、この古典の叢智を紹介いたします。



まこと  
**伊野事務所株式会社**  
**代表取締役 飯田 吉宏 氏**

社会保険労務士・中国古典講師。  
 2004年社労士として独立起業。東洋哲学を基礎とした人間学・帝王学を専門とする。現在は「易経(中国古典)」のエッセンスを用いた人材開発を得意とし、社労士の知見も交えたリーダー・後継人材の育成支援に注力している。コンプライアンス・リーダーシップ系の研修と易経講座の講師をメインに、全国の商工会議所や法人会、仏教寺院など各種団体での講演・セミナー講師も務めている。

## 第1回

### 易経は東洋最古の社長学

皆様は「易経」という中国の古典をご存知でしょうか？中には「あ～易経か。占いの話だよな」と思われた方もいるかもしれませんが、たしかに易経は一般的に占いのテキストとして知られていますが、実は国王や政治家、一流経営者に親しまれてきた帝王学(リーダーの学問)の書でもあります。古来よりトップが組織を正常に統治していくための秘伝の書とも言うべき扱われ方をされてきたのです。

#### 易経の歴史

易経は約3千年前の古代中国(周王朝)で成立した文献です。発祥は占いの書でしたが、長い年月を経て膨大な解釈が生まれ、内容が哲学化していきました。紀元前後の漢の時代に儒教の経典群である四書五経(論語や礼記・春秋など)の筆頭となり、東洋哲学は元より世界的にも第一級の思想書としての地位を確立しています。ちなみに孔子は晩年易経を大変好み、本のとじひもが何度も切れるほど易経を読み込んでいたという伝承が残っています(四字熟語「韋編三絶」のルーツ)。

日本の歴史において最も極めて重要な文献に位置づけられ、リーダー・知識人の必修科目であると同時に、「明治」「大正」をはじめとする元号、「資生堂」「麗澤大学」などの企業名や学校・学術団体の名称の典拠にも採用されてきました。

最近ではプロ野球・北海道日本ハムファイターズの栗山英樹監督が著書で易経を愛読している事を告白されています(下記参照)。

「遠征先のホテルの部屋で、北海道の自宅で、何度『面白い!』と口に出したことが!易経に書いてあるのは様々な知恵であり、物事の解決方法です。(中略)

人生の本質は昔もいまも変わることはなく、対処法が時代に応じて変わっているだけなのだ、ということに思い当たりました」

(「栗山魂」河出書房新社 文庫版あとがき)

#### 易経が教える64の物語

易経には他の主要な中国古典と比べ、一風変わった特徴があります。たとえば論語は孔子と弟子たちの問答録ですし、春秋は古代中国の歴史エピソードの記述が続いていきます。これらに対して易経は64の「時」の物語で構成されています。物語は「喜び」や「苦しみ」、「争い」など様々な「時」を通じ、人間や組織が直面するあらゆる状況を提示します。

西洋にはイソップ童話の「北風と太陽」のような寓話(ぐうわ) (たとえ話による人生訓)が数多くありますが、易経も自然現象や

動物の習性、古代史などをたとえに使うことで物語を展開しています。物語には、その「時」に特有の問題の解決策や判断の方向性、リーダーがその状況から学ぶべき視座が含まれています。つまり状況や変化における最適な行動指針を教えているため、現実と易経の内容を重ね合わせることで顧問先の組織や経営者、そして自身の状況を客観的に把握でき、問題や課題の解決に役立てることができるのです(図表参照)。

「時」の名前(物語)	具体的状況	対応テーマの例
況火革・山風蠱	旧弊の一掃、体制の一新	働き方改革
天水訟・天地否	上下反目による紛争	労使トラブル予防
水風井・火風鼎	組織管理・仕組みのメンテナンス・専門家の活用	コンプライアンス体制の整備
天火同人・火天大有	目標・目的達成のためのトップのマネジメント	組織開発・チームビルディング
水雷屯・火水未済	スタート時の混乱・困難、生みの苦しみ	創業・起業
乾为天・水火既済	次世代への継続性の確保	事業承継・後継者教育
坤為地・火山旅	直面する状況への適応・向き合う姿勢の取り方	キャリア教育

#### 社労士が易経を学ぶメリット

自らの立場を自覚し、状況に即した行動ができなければ、リーダーは務まりません。己を客観的に見つめるのは簡単なようで非常に難しい作業です。その意味で易経が古くから組織のトップに重宝されてきた理由がお分かり頂けるのではないかと思います。一言で言えば「東洋最古の社長学」です。

社労士の視点で考えると易経には組織を良い方向へ導くための知恵が沢山含まれています。これは労務管理・マネジメントそのものですから顧問先の指導に活用できます。また、ご自身の自己成長や事務所の人材育成の指南書にもなり得ます。

では、初回の結びにあたり、易経からこの一文をご紹介します。ぜひ読んでみてください。

「化してこれを裁(さい)する、これを爻と謂(い)い、推(お)してこれを行う、これを通と謂い、挙げてこれを天下の民に錯(お)く。これを事業という」

(易経「繫辞上伝」)

物事を状況に応じて適切に差配・変化させながら推進し、発展へと通じさせていく。そしてこれを天下の民(会社組織で言えば従業員)に据えて進む。これを「事業」と言います。私達が日々当たり前のように使っている「事業」の語源。世界最古の「事業」の定義です。この言葉ひとつを取っても、私達が易経を学ぶことの意義を感じて頂けるのではないのでしょうか。

(次号につづく)



# 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.6

本年度の助成金情報にも  
対応しています!



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6回となる今回は「らくらく助成金診断」のご案内です!

## 「らくらく助成金診断」とは?

20問ほどの簡単なアンケートにお答えいただくことにより、受給可能性のある助成金情報レポートを出力することのできるサービスです。ご利用方法はいたって簡単!

定番から新規の助成金まで全40種の助成金候補の中から受給可能性のある助成金が最大10種抽出されるようプログラムされています!

- 受給できそうな場合 → 助成金手続きを切り口に!
- 受給できなさそうな場合 → 受給に向けた社内整備のお手伝いを!

お客様との接客機会を増やししながら事業主に対するヒアリングを行い、提案に結びつけていくことが可能です!

※「らくらく診断シリーズ」は「働き方改革」「健康経営」等、タイムリーな内容も押さえた全11種類(「らくらく助成金診断」「らくらく社員教育診断」以外のコンテンツは、高度化事業にご協賛いただいている先生限定のサービスです!)

新規顧客開拓の営業ツールとして、足が遠のいているお客様へのアプローチツールとして、ぜひご利用ください!

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

### ①中企団ホームページにアクセス



### ②事務所情報を入力してチラシを作成



### ③お客様に質問にご回答いただく



### ④回答結果を入力してレポートを出力



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・ソリューションズの『新電力の供給によるコスト削減サービス』の説明会を開催いたしました。

本誌2月号で提携をご案内した、(株) アイ・グリッド・ソリューションズの『新電力の供給によるコスト削減サービス』ですが、一都四県を対象とした説明会を開催いたしました。

本説明会では、電力自由化の実態から電気代が安くなる仕組みをお伝えすると共に、提携スキーム・士業における実際の導入事例をご紹介します、ご参加いただいた先生方からは概ねご好評のご意見をいただきました。

本説明会につきましては、近日中に動画配信いたしますので、その節は是非ご覧いただき、サービスの一助として導入をご検討いただければ幸いに存じます。

※北海道電力管内および東北電力管内はサービス提供範囲外となります。あらかじめご了承ください。

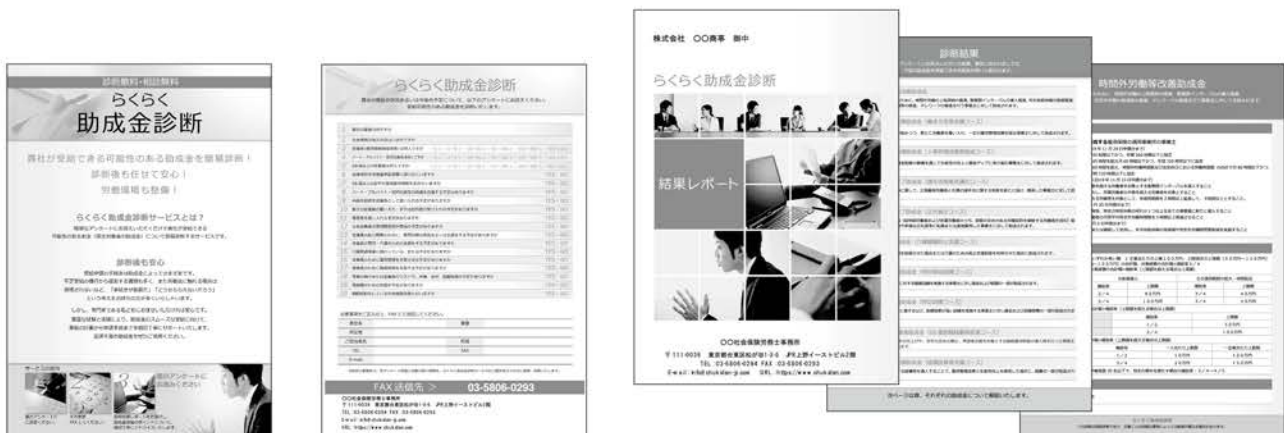
REPORT

2

## 「らくらく助成金診断」を本年度版に更新しました。

本年度の助成金は、前年度を踏襲した内容で大きな変化はないものの、引き続き「働き方改革」にフォーカスを当てたラインナップとなっており、改正法が順次施行されていく中で、法改正対応と併せてお客様に提案しやすいものとなっています。

中企団の「らくらく助成金診断」は、お客様に簡単なアンケートにお答えいただくだけで、受給可能性のある助成金について「結果レポート」が出力できるサービスです。まだご利用になられていない先生は、ぜひご利用ください!



詳しくは同梱のチラシをご参照ください。



## 各道府県社労士会報に当事業団の広告が掲載されています。

中企団では、幹事社労士の先生方のお仲間を増やすべく、掲載のご協力をいただいた各道府県の社労士会が発刊する会報誌に、順次広告を掲載しています（北は北海道、南は九州まで各地方でご連携をいただいております）。直近では大阪府社会保険労務士会が発刊する会報「ザ・えすあ〜る 5月号」に掲載されました。また、岡山県と長崎県の会報にもチラシを同梱する予定となっております。所属の会の会報誌がお手元に届きましたら、中企団の広告掲載やチラシ同梱がないか、ぜひお目通しいただければ幸いです。

なお中企団では、お仲間の先生のご紹介をお待ちしております。ご紹介いただいた先生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2,000円分ご贈呈する「幹事紹介制度」を実施しています。

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、是非とも中企団を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・紹介状」のチラシとお仲間の先生にお渡しいただける「中企団概要」のチラシを同封しておりますので、ぜひご活用ください。

※『幹事紹介制度』の詳細はこちら

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

（「紹介状」「中企団概要」チラシのデータをご希望の場合には、上記URLのページ中段「紹介状ダウンロードはこちらから」より、ダウンロードできます）



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

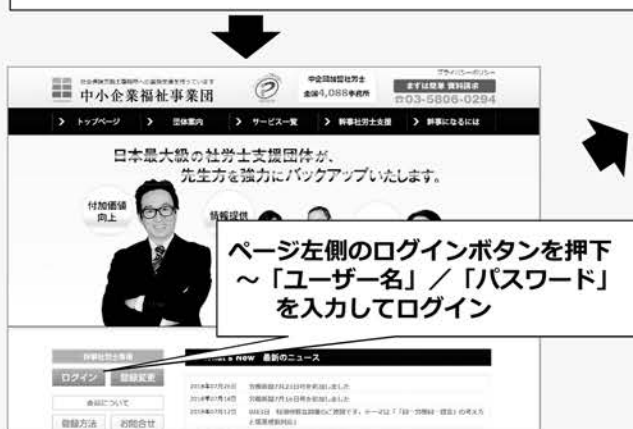
※サービスチケットは、「ご紹介いただいた方が幹事社労士として登録された時点」の発行となりますので、予めご了承ください。

（まだ幹事社労士としての登録に至っていない場合等は、弊社から積極的なお声掛けを行っております）

## ▽ 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  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ケイシステム商品（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、パンナ、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

企業向け案内チラシや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！

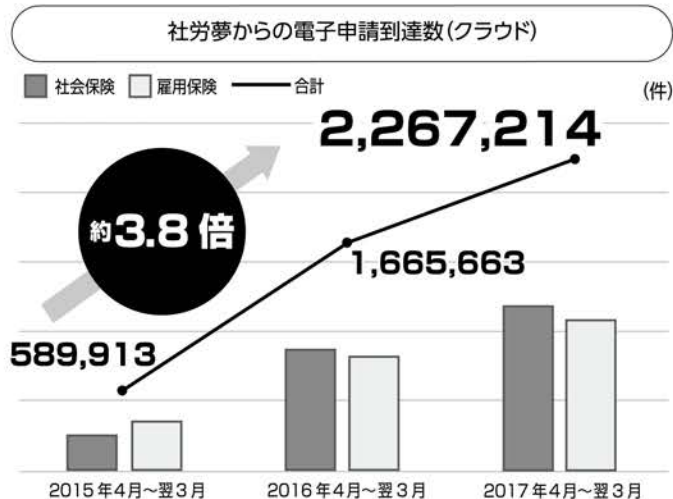




全国2400以上の社労士事務所でご利用頂く信頼と実績 社労士業務支援システムのスタンダード

# 社労夢の簡単 e-Gov 外部連携 API 電子申請

## 220万件の電子申請手続をお手伝い中!



### API 連携電子申請開始から 約3.8倍に増加

- 最短3クリックで簡単に電子申請が可能
- 返戻の公文書を検索・確認可能
- 社労夢の外部連携APIは総務省試験に合格
- 未送信・審査終了など最新状況を表示

\*上記電子申請件数は当社調べの数値です。\*パッケージユーザー様、オンプレミスユーザー様の申請件数は含まれていません。

\*2015年4月~6月はe-Gov電子申請API連携がリリース前のため社労夢からの電子申請作成数で統計しています。\*今号掲載のグラフより実際にe-Govへ到達した件数でカウントしています。

## 顧問先企業と自事務所の「働き方改革対応」をカンタンに実現

### 働き方改革関連法 2019年4月1日施行 対応版 ネットdeシステム

社労夢「ネットde就業」なら対応できます



#### 年次有給休暇管理簿

会社名: ○○○○株式会社 作成日付: YYYY年MM月DD日 HH:MM:SS

部署	従業員コード	氏名
〇〇部〇〇課	000001	テスト 一郎

基準日1	取得日数1	基準日2	取得日数2
2019/10/01	10日	2020/04/01	11日

取得年月日	1日/半日	取得理由	取得ステータス	残日数
2019/10/15	1日	資格更新のため	取得済	
2019/10/16	1日	自動車運転免許更新による手続きのため	取得済	
2020/01/11	1日	私用のため	申請中	

時間外労働は事前アラート通知!

年次有給休暇管理簿を3年間保存対応!

労働時間の記録を3年間保存対応!

管理部門と上長が徹底管理できる画面!

※画面や仕様は変更になる場合がございます。

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/c6b/>



【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

●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