

NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

ネットワークインフォメーション中企団

2022.08 vol. 143



CONTENTS

＞ 特別記事

最高裁判決にみるパワハラ懲戒対応

- ＞ 人的資本経営の流れと社労士の必須の実務対応
- ＞ 業種特化社労士の視点から
- ＞ ソーシャルメディアの労務管理上の留意点
- ＞ 顧問先を増やそう！
- ＞ 法令改正最前線
- ＞ 今、伝えたい法改正情報
- ＞ 編集長の「気ままに労働雑感」
- ＞ メンタルヘルス不調による休職・復職対応
- ＞ 活躍する隣接士業 ～中小企業診断士～
- ＞ 世界の中の日本を見る際のデータの正しい解釈方法
- ＞ 経営のヒントとなる言葉
- ＞ CHUKIDAN Books Information
- ＞ 中企団事業報告

幹事社労士5,500名のネットワーク



CHUKIDAN

最高裁判決にみるパワハラ懲戒対応

岩谷・村本・山口法律事務所

弁護士 村本 浩 氏

大阪府出身。京都大学法学部卒業後、京都大学法科大学院に進学、その年に司法試験に合格。2007年に弁護士登録（大阪弁護士会）して弁護士としての道を歩み、今に至る。労働法を得意としており、適正な労務管理・紛争予防に向けてのアドバイスを行うとともに、労使紛争発生時の示談対応、労基署対応、団体交渉の立会い、労働審判手続・仮処分手続・訴訟手続の代理、労働委員会・労働局におけるあっせん手続の代理などを手掛ける。また、各地方の社労士会の研修講師として、多数の講演を行っている。



1. 最高裁令和4年6月14日判決

富山県氷見市がパワーハラスメントに関連して元消防職員に対して行った2回の停職処分の有効性が争われた裁判で、富山地方裁判所、名古屋高等裁判所金沢支部で判決が分かれていた案件で、令和4年6月14日、最高裁が2回の停職処分のいずれも有効とする判決を下した。

当該職員は、消防長に対して「お前みたいなやつ、早く消防長辞めてしまえ。」と怒鳴ったり、上司に対して「お前、上の者のところへ行って俺の悪口を言っとるやろう。」などと大声で一方的に怒鳴り、胸倉をつかんで移動させ、壁に押し付けたり、部下を平手打ちにするなどの暴言・暴行を繰り返したことを理由に、平成29年2月27日に停職2か月の1回目の懲戒処分を受けた。当該職員は、これが不服であるとして、氷見市の公平委員会に審査請求をした。審査請求の手続き中に、当該職員は、有利な証言をしてもらおうと同僚や部下に対して働きかけ、「この不服に邪魔が入りもしうまいかなかったら辞表出して（中略）消防長とD（当該職員の部下）を刑事告訴する それに加担したものも含むつもり リークしたものも同罪やろ」というメールを送付するなどしたところ、これが反社会的な違法行為に当たるとして、同年4月27日に別途、停職6か月の懲戒処分がなされた。当該職員はいずれの停職処分も違法として訴訟を提起した。

一審の富山地方裁判所は停職処分をいずれも有効と判断したが、二審の名古屋高等裁判所金沢支部は2回目の6か月の停職処分について対象の行為はそれなりに悪質だが反社会的な違法行

為とまで評価することは困難であるとして、重きに失するとした。

これに対して、最高裁判所第三小法廷は、二審判決を破棄し、高裁に差し戻した。最高裁は、当該働き掛けは懲戒の制度の適正な運用を妨げ、審査請求手続の公正を害する行為というほかないとし、働き掛けが1回目の停職期間中にされたものであり、何ら反省していないことがうかがわれることにも照らせば、処分の種類・長さともに裁量権の範囲の逸脱はないと判断した。

2. 改正労働施策総合推進法の中小企業への全面適用と懲戒処分

「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」（労働施策総合推進法）の改正により、パワーハラスメント防止のための措置義務が大企業に課せられることになったが、令和4年4月1日には中小企業においても改正法が適用され、大企業と同様の措置義務が課せられることとなった。

措置義務の具体的な内容は、指針において、①事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発、②相談（苦情を含む。）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応、④①から③までの措置と併せて講ずべき措置の4つが定められている。そして、②に関しては、相談窓口を設置し、周知するとともに、相談窓口に申告があった場合、迅速な調査・事実確認をし、加害者のパワーハラスメントが認められた場合には、加害者に対して適正

な措置を行うことが必要となる。これを受けて、大企業のみならず中小企業においても、パワー・ハラスメントを認定した際に、従前のように厳重注意をするのみでなく、程度に応じて毅然と懲戒処分を行わなければならないが、前述の最高裁判決の事案のように、加害者側が懲戒処分を不服として争う事案が増えてきている。

パワー・ハラスメントに対して、どのような種類の懲戒処分を行うべきかは、指針でも何ら基準が示されておらず、迷うケースが多いと思われる。おおよその基準としては、口頭でのパワー・ハラスメントで、繰り返し執拗になされておらず、かつ、被害者が精神疾患の診断を受けたり、休職・退職に至っていないようなケースでは、譴責や戒告にとどまり、再度、パワー・ハラスメントを起こさないか見守るべきである。

他方、口頭のパワー・ハラスメントでも、繰り返し執拗になされていたり、被害者が複数存在したり、その内容がきつく、被害者が精神疾患の診断を受けたり、休職・退職に至るケースは、譴責や戒告では足りず、積極的に出勤停止処分を選択すべきである。なお、減給処分は、労働基準法第91条により1回の減給が平均賃金の1日分の半額に制限されており、効果が薄い。また降格処分は、管理職としての資質・能力がないとして人事権(配置転換)に基づき役職から外すことが可能であり、あえて有効性を争われるリスクがある降格の懲戒処分に対応する必要はない。

出勤停止の懲戒処分を選択する場合、出勤停止の期間は、事案に応じて数日から10日程度であるが、前述の最高裁のケースのように、上司や部下への暴言・暴行を繰り返しているような悪質なケースでは、地方公務員ではなく、民間企業の労働者であっても2か月の出勤停止を検討しても良いケースと思われる。実際、セクシャルハラスメントに関する事案であるが、海遊館事件最高裁判決(最判平成27年2月26日)では、女性の派遣社員に対してセクシャルハラスメントの言動を繰り返し、退職に至った事案で、管理職の男性に対して30日間の出勤停止処分を有効と判断している。

もっとも、最長で60日間の出勤停止処分をできるようにするためには、就業規則において以下のように明記する必要がある。改正法の中小企業への適用拡大を機に、懲戒の種類に関して就業規則の見直しをすべきである。

(懲戒の種類)

第●条 会社は、労働者が次条のいずれかに該当する場合は、その情状に応じ、次の区分により懲戒を行う。

～

- ③ 出勤停止
始末書を提出させるほか、60日間を限度として出勤を停止し、その間の賃金は支給しない。

3. 調査の妨害行為に対する懲戒処分

また、前述の最高裁のケースでは、再審査中に証人を威迫するような行為がなされている。同様にパワー・ハラスメントの調査中に加害者が証拠隠滅や聴取の対象者を威迫するような行為がなされる恐れもあり、以下の通り、ハラスメント相談窓口の規定において、かかる行為が懲戒処分の対象となることを明記すべきである。

(ハラスメント相談窓口)

- 第●条 会社は、第●条ないし第●条において禁止する各ハラスメントに関する相談窓口(以下「ハラスメント相談窓口」とする。)を設置する。ハラスメント相談窓口の責任者は●とし、責任者がハラスメント相談窓口の担当者を選定し、従業員に対して周知をする。
- 2 ハラスメント相談窓口へ相談する者(以下「相談者」とする。)は、不正の利益を得る目的、会社又は第三者(他の労働者を含む)に損害を加える目的その他不正の目的をもって相談を行ってはならない。会社は、そのような相談を行った者に対し、第●条の規定に基づき懲戒処分を課すことができる。
- 3 ハラスメント相談窓口への相談は、十分な調査や適切なフィードバックのために実名を原則とする。匿名での相談も受け付けるものとするが、この場合は十分な調査や相談者の保護、相談者への経過・結果の報告を実施できない場合がある。
- 4 ハラスメント相談窓口の担当者は、相談を受け、相談者が調査を希望し、かつ、調査が必要である事案であると判断した場合には、調査責任者に相談内容を報告する。調査責任者は、調査する内容によって、調査担当者を選定し、調査を実施する。
- 5 労働者は、相談に基づく調査に対して積極的に協力し、知り得た事実について、真実を述べなければならない。労働者が、調査に協力せず、虚偽の回答をし、並びに、証拠の隠滅又は他の調査対象者を威迫するなどした場合には、会社は、第●条の規定に基づき懲戒処分を課すことができる。
- 6 業務上、ハラスメント相談窓口への相談に関する情報を知り得た者は、相談された内容や調査資料・結果などに関する一切の情報に関して、法令に基づく場合又は生命・安全等への緊急な懸念により開示する場合を除き、開示してはならない。

人的資本経営の流れと社労士の必須の実務対応

第1回 社労士にとっての「人的資本経営」の重要性と全体像・提案内容



松井 勇策 氏 社会保険労務士・公認心理師・WEBエンジニア

(人的資本関係の資格)GRIスタンダード修了認証 ISO30414 リードコンサルタント
フォレストコンサルティング経営人事フォーラム代表 (<https://forestconsulting1.jp.org/>)
東京都社労士会 先進人事経営検討会議 議長・責任者／一般社団法人 人間能力開発機構 評議員

名古屋大学法学部卒業後、株式会社リクルートにて組織人事コンサルティング、のち経営管理部門で法務・ITマネジメント・東証一部(当時)の上場監査等を行う。社労士・公認心理師の資格取得後に独立。
人的資本経営の導入コンサルティングほか、IPO労務監査・人事制度整備支援・IT/広報関連の知見を生かしたブランディング戦略等を専門にしている。また、パーソナリティ心理学について大学院等で研究中。適性検査やエンゲージメントサーベイなどアセスメント開発の受託開発等も複数行っている。

1. 人的資本の流れと社労士業務との繋がり

「人的資本」について、政府からの情報や新聞などのメディア、民間のサービス事業者からも非常に多く情報が発信されています。6月7日に発行された政府の今後の政策方針である「新しい資本主義の実行計画」でも中心的な位置づけとされており、改正予定の雇用関係の法令も人的資本経営のコンセプトである、分析や開示などを基調としたものばかりになってきています。

人的資本経営とは「企業の人材戦略を多様な指標で分析改善し、開示する」ということを指します。雇用環境の適正化そのもので、社労士の業務領域であり、かつ業務の中心に位置づけられるものと言えます。ここには社労士のビジネスチャンスに繋がる様々な要素が既に豊富に存在しています。筆者も既に複数の企業で支援・活用を行っています。

2. 人的資本の流れと中心となる内容

今までの人的資本の流れを簡単に整理します。無形資産が企業価値の中で多くを占める時代になっています。SDGsやESGを通じた環境や持続性に対して社会的な注目が集まっている動きがあり、ここ10年来の流れの1つとして人的資本も位置付けられます。投資家への適切な情報開示という事が発端ですが、SDGs・ESGが社会全体で話題になっているように、単に投資マーケットだけでなく企業の情報発信全体に関わってくる問題となっています。

2021年に米国で上場企業の人的資本の開示が義務化され、

2022年初頭から、日本でも岸田首相などにより人的資本の法制化が宣言されました。それから半年経ち、来年から省令改正や法改正で迅速に実施される計画であることが明らかになっています。

人的資本の分析や改善、開示は、行政から「人材版伊藤レポート」として考え方やモデル事例が広く公開されています。また、国際的には多くの事例もあります。

人的資本経営の基本的な考え方としては、企業規模の把握・生産性・エンゲージメント・ダイバーシティ・スキルと育成・コンプライアンスなど、人的資本との関係で多く論じられる項目がありますので、この観点で企業を分析すること、そして課題と改善策については人材戦略として企業で責任体制を構築して意思決定するとともに、さらにそれらを開示することです。

よく誤解があるのですが、これは決して大企業だけの話ではありません。人的資本の開示は有価証券報告書への記載が義務化されるため、まずは上場企業がターゲットにはなりますが、同時に上場を目指す企業にも直ちに影響が出ます。また、今後関連して施行される雇用関係の法令は上場が要件になっていません。また、人的資本の開示の流れにより、企業の情報の開示の考え方も変化し、広報や採用まで社会全体に影響があると思われることから、全ての企業が留意すべき内容になるのではないのでしょうか。

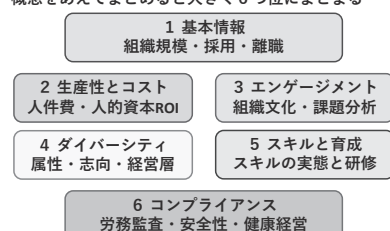
3. 「人的資本」に関連する概念の整理

前章が、政策や企業での施策として取り組むべき人的資本関

■人的資本の分析・課題設定・改善・開示の戦略

事実を把握する

各種の人的資本の指標がある (ISO30414・GRI・WEF等)
概念をあえてまとめると大きく6つ位にまとまる



分析・評価・改善・開示

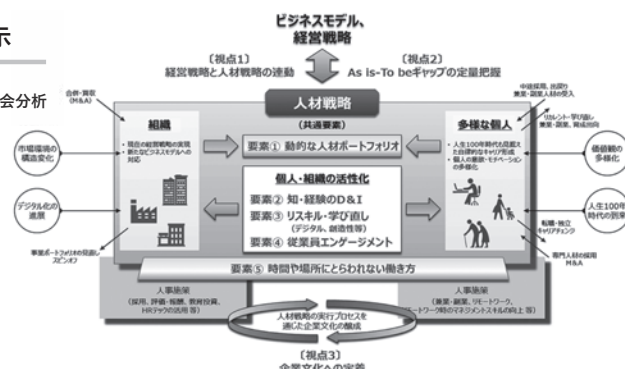
評価視点の例 その企業の理念や文化
評価視点の例 経営計画やバーパスと社会分析
日本での評価視点 人材版伊藤レポート
3P5Fモデル

3つの視点 (Perspectives)

- ①経営戦略と人材戦略の連動
- ②As is-To beギャップ定量把握
- ③企業文化への定着

5つの共通要素 (Common Factors)

- ①動的な人材ポートフォリオ
- ②知・経験のD&I
- ③リスク・学び直し
- ④従業員エンゲージメント
- ⑤時間や場所にとらわれない働き方



系の全体像ですが、それ以外にも「人的資本」という言葉は多様な意味で使われることがあり、気を付けないと情報が整理できなくなってしまう。

「人的資本」概念の整理

①経営学上の思想や「人の価値」という意味

②「人的資本を見やすくする」ツール ISO 30414等の話

③産業改革・雇用施策としての人的資本
これが重要

①経営学上の思想や「人の価値」という意味

従来から経営学で、企業の内部にストックされた、真似できない知的資産やノウハウ価値という意味で人的資本という言葉が使われることがありました。また、個人がスキルをつけることを「人的資本の価値を向上させる」などと「人の価値」という意味で使われる場合もあります。これは現状進んでいる人的資本関係の政策とは分けて考えるべきです。

②「人的資本を見やすくする」ツール ISO 30414等の話

欧米で人的資本に関連して開示されることが多い指標を集めたISO30414が2018年に作られました。これ以外にもESG情報開示の枠組みとして人的資本も指標に含まれるGRIスタンダードやSASBなどの基準もあり、日本の行政で作られている「価値共創ガイダンス」という基準などもあります。これらは、人的資本を見やすくするための参考となるフレームワークであり一定の知識があると有用ですが、あくまで見やすくするためのツールであり、人的資本関係の実務においてこうしたフレームワークが中心になるわけではありません。

③働き方改革から継承された、産業改革・雇用施策としての人的資本

この意味合いが前章で説明した人的資本の意味合いであり、施策の中心となるものです。

人的資本の政策や企業関係の動きは、社会に与える影響としては「日本の産業全体の再生や成長の促進」というものです。エンゲージメントの向上や、女性や高齢者の活躍などのダイバーシティ向上、副業やリカレント教育など企業内外との交流を図ることにより、産業力を上げていくことです。法改正もこうした方針の中で行われています。

個別の企業についても、少子高齢化の流れの中で、社員の活躍に関する問題や給与をはじめ人事制度の最適化、キャリアやリスキルの支援などの必要性は日々感じられているのではないのでしょうか。こうした施策を多くの法令との関係の中で実施し、人材戦略を遂行徹底していくことが人的資本経営の中心となります。

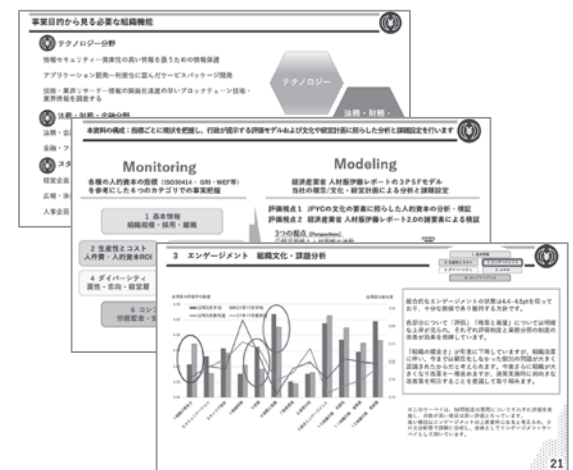
4 具体的な社労士の提案内容

社労士としての提案内容はあらゆる角度から考えられますが、すぐに思いつくものを列挙してみます。こうした領域の詳細を今後も特集で扱って参ります。

【人材戦略の最適化と、採用や広報のニーズも踏まえ人的資本の開示を支援する／内容の第三者証明を行う】

人的資本の要素となる事実を把握し、改善提案をフォローし、人材戦略の構築と改善、さらに開示に並走することです。また、財務資本における会計士のような、開示情報が真実であるということを確認することも人的資本においては社労士の専門領域であると考えられます。スタートアップ企業の事例も出てきているため参考にして着手していきましょう。

■人的資本開示の際の社会保険労務士による第三者証明事例



※「JPYC株式会社 人的資本レポート」
<https://jpyc.co.jp/news/posts/assets>

【IPO、上場支援等のマーケットでの監査やコンサルティング】

上場が行われる際に労務コンプライアンス監査が行われています。今後、有価証券報告書に人的資本関係の情報を記載することが義務化されるため、上場審査で人的資本観点での情報が重要な事項として扱われることになる可能性があり、また上場後にはすぐに人的資本の開示が始まるため、準備が必要となります。この整備を支援することです。

【エンゲージメントサーベイなどによる組織診断を制度提案に繋げる】

人的資本に関する組織の分析で、エンゲージメントサーベイの活用はほとんど必須の扱いになっています。エンゲージメントサーベイは様々なものがあり、内発的な動機付けを細かく見ていくような心理的なものが多いですが、中には労務的な制度や論点とエンゲージメントの関係性を分析するような内容のものもあります。これを活用して改善策を提案・実施することです。

【2023年以降の法改正や健康経営などとの連動提案】

来年以降の法改正の内容として、男女の賃金の差の開示、育児休業の情報開示、健康経営の充実など、企業の分析と課題設定を行い、解決策を実施して開示するといった人的資本と関連した内容のものが多くなっています。このような法改正への対応として、開示した情報の説明を一貫性のあるものにするためにも人的資本の統合的な提案が必要です。これを行っていくことです。

以上、今回は人的資本の概略と全体像、業務での提案の方向性について執筆しました。詳細についてはまた次号以降で執筆します。

(つづく)

業種特化 社労士の視点から

運送業編

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。

特定社会保険労務士 山下 智美 氏（グローアップ社会保険労務士法人）

東京生まれ。大手生命保険会社のお客サービス部に在籍、相談業務に従事する中でコンサルティングの大切さを実感。その後、リスクコンサルティングを極めるために損害保険代理店に在籍しながら、社会保険労務士資格を取得し、渋谷区にて事務所を開業。運輸業向けに、健康起因事故・労災事故防止活動を展開。現在は、運輸業を中心とした企業の労務管理・賃金制度・人事評価制度構築などのコンサルティング業務を行いながら、管理職向け研修、TA（交流分析）などを基軸としたコミュニケーション・メンタルヘルスなどの企業研修、講演活動も実施中。



●運送業界に特化することとなったきっかけ

私は、社会保険労務士になる前、損害保険代理店に勤めていました。当時の私は、社会保険労務士という資格や仕事があることを全く知りませんでした。当時在籍していた損害保険代理店では、社会保険労務士と連携して顧客サービスや営業活動を行い、それをきっかけに業務が拡大したという過去の経緯があったため、私は、当時の話を聞くうちに、社会保険労務士の資格に興味を持つようになりました。そして、社労士資格があれば、保険代理店の営業に役に立つかもしれないと思ったのが、社労士資格を取得するきっかけでした。

損害保険には、複数車両を所有する法人向けの自動車保険にフリート保険という商品があります。トラックを多数所有する運送会社は、そのフリート保険の契約者となります。

契約者である運送会社の経営者は、保険代理店の営業担当者に損害保険に関する相談だけでなく、社内の労務トラブルや労災、社会保険に関する相談、就業規則や退職金規程などを作成・改定したいけど誰に頼めばいいのか？といった相談を持ちかけます。保険代理店での業務の傍ら、社会保険労務士として開業した私は、少しずつ、そうしたご相談を社会保険労務士としてお受けするうちに、運送業界には労働基準法だけでなく、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（以下、『改善基準告示』という）や輸送安全規則などの業界特有の法令やルールがあること、また、長時間労働やそれに起因する事故が多いこと、労務トラブルや未払い残業代問題が多発していること、労務管理や労働時間管理が難しいことなどを知りました。

こうした活動を続ける中で、運送業向けのシステムや周

辺機器の開発・販売をする会社の方や、同じく運送業界中心に活動する社会保険労務士と出会い一緒に活動し、業界特有の就業規則の作成や労働時間管理、賃金制度の改定など運送業会の抱える諸問題の解決に取り組むことで、運送業界の存続・成長・発展に少しでも役に立ちたいと思うようになったことが、この業界に特化することとなったきっかけです。

●運送業界の現状と課題

今、運送業界では、「2024年問題」といって、働き方改革関連法の改正により業界に生じるといわれている諸問題について、大きく取り沙汰されています。

ご存じのとおり、2020年の働き方改革関連法の改正により時間外労働の上限規制は、年間720時間となりましたが、この法令は、長時間労働になりやすい一部の業種では、適用が猶予されるなどしています。

そして、自動車運転者の業務は、その一部の業種に含まれるため、現在、年間720時間の上限規制の対象にはなっていませんが、2024年4月からは、年間960時間を時間外労働の上限とする規制が適用となります。年間960時間を平均すると1ヶ月80時間です。自動車運転者については、月の時間外労働に関する規制はないものの、目安としては、やはり月80時間程度に抑えていかなければなりません。

もちろん、運送業といっても輸送の品目は様々で働き方も一律ではありません。そのため全てのドライバーが長時間労働とは言い切れませんが、月の時間外労働が80時間や100時間を超えることが珍しくない業界の現状を考えると、年間960時間の時間外労働時間の上限規制は、業界で

は、かなり厳しい規制強化と捉えられています。

もともと自動車運転者に関しては、通常の時間外労働の上限(年間360時間、月45時間)の適用が除外されており、改善基準告示に定める拘束時間の上限のルールを守れる範囲内で、各社が時間外労働の上限を36協定で締結し、労働基準監督署に届け出ています。現在その時間数は、月127時間、年間1170時間といった時間設定が可能であり、多くの事業者がこれを上限として36協定を締結し届け出ています。

●運送業界の『2024年問題』とは？

『2024年問題』は、この時間外労働の上限規制の施行についてだけを問題として捉えている訳ではありません。

運送会社の事業は、単純に言えば、トラックに積んだ物を運ぶことで得られる運賃で成り立っています。そして、トラックを運転するのは、ドライバーです。ドライバーの労働時間を削減するということは、当然に運べる物量が減ってしまうということです。今まで、1日に2回運行していたものが1回の運行となるなどのほか、労働時間が長くなる長距離の運行も難しくなります。これは、運送会社の売上の減少に直結します。こうした状況下で収入を確保するためには、荷主への運賃の値上げ交渉などを行っていくしかありませんが、他の業者との競争もあり、値上げ交渉を切り出すことすら難しいのが現状のようです。

もう1つ、ドライバーの賃金についての問題があります。ドライバーの賃金は、運賃から成り立っています。多くの運送会社の賃金制度は、運賃をベースに決定されています。一般的にドライバーの賃金水準は、決して高いものではありません。月の総額という意味ではなく、恒常的な長時間労働を前提とした賃金水準が低いのです。時間換算した単価は低く、時間外労働に対する賃金割合が高いということです。労働時間が短くなれば、その分ドライバーの賃金も減少してしまいますが、ドライバーの生活を守るためには、運賃収入が減っても、賃金の水準を維持しなければなりません。賃金水準の低下は、新規の採用にも影響します。採用が困難になれば、今いるドライバーの労働時間の削減も難しくなり、悪循環のサイクルにはまることとなります。

また、実は2024年より前に問題となるのが、2023年4月から中小企業で施行となる月の時間外労働が60時間を超える場合の割増賃金率を5割増以上とする法改正です。2024年に年間960時間のラインまで時間外労働が押さえ

られたとしても、月60時間超がなくなる訳ではないため、割増賃金の負担増となります。

更に追い打ちを掛けるのが、原油の高騰です。ガソリン価格の高騰は、輸送コストを増大化し、運送会社の収入減に拍車を掛けています。

●運送業界が行うべき対策とは？

こうした厳しい現状の中で一番問題なのは、労働時間等の実態を正しく把握できていない運送会社が多いことです。早朝・深夜を問わずドライバーの配車シフトが組まれている運送会社では、労働時間管理が難しいことは確かですが、法令に基づく正しい知識を身につけていないことも大きな理由です。また、今後、労働時間の削減等を行う上では、運行の回数や距離を見直すだけでなく、休憩時間や休息期間を管理し、把握していくことも重要となってきます。そのためにも、実情をよく知り、直接ドライバーとコミュニケーションをとる配車業務や点呼を行う運行管理者や勤怠の収集を行う事務担当者、もちろん経営者や管理職が、労働関係法令、特に労働時間管理に関する正しい知識を習得していただくことが必要となります。

今後、運送会社は、2024年に向けて自社のドライバーの労働時間の実態を調査し、どのくらいの労働時間の削減が必要となるのか、また、労働時間の削減に伴いどの程度の売上の減少が想定されるのか、燃料や有料道路の料金など経費の予測を含めて、これらのデータを分析し、その数値をもって賃金制度の改定や荷主への運賃交渉などを進めていかなければなりません。

賃金の改定は、労働時間の削減により働き方が変化していくドライバーの賃金を、今までの運賃ベースの賃金体系から労働時間ベースの賃金体系に変更していくことが必要となります。現行賃金を維持しつつ、ドライバーのモチベーションを高めていく賃金制度とするためには、何度も何度も細かいシミュレーションを重ねていく必要があります。

運送業界は、私たちの生活を支える基盤となる仕事です。物流は、止まることはありません。確かに、労務管理の難しさや業界が目前に抱える様々な課題などから、敬遠されがちな業界ではありますが、その分、労務管理の専門家である社会保険労務士の果たす役割は大きいものと考えています。運送業界の皆さんと共に悩みながら課題を解決していく楽しさもあり、やりがいのあるこの業界への支援に取り組んでみてはいかがでしょうか？

ソーシャルメディアの労務管理上の留意点

第12回 ステルスマーケティングのリスク

LINE、Twitter、Facebookなどのソーシャルメディアの利用が世を問わず広まる中で、ソーシャルメディアをマーケティングツールやリクルーティングツールとして活用する企業も増えています。しかし、一方で、社員やアルバイト、派遣社員等（以下「社員等」といいます）によるソーシャルメディアの不適切利用により、企業の信用や評判が毀損されるケースも多発しています。

そこで、本コーナーでは、ソーシャルメディア時代における社員等のソーシャルメディア利用を巡る労務管理上の留意点について解説します。

特定社会保険労務士 毎熊 典子 氏（毎熊社会保険労務士事務所 代表）

慶應義塾大学法学部法律学科卒。上級リスクコンサルタント、プライバシーコンサルタント、健康経営エキスパートアドバイザー。著書に『これからはじめる在宅勤務制度』他多数がある。



買い物や外食をする際にSNSを使って商品やサービスに関するクチコミ情報を参考にすることが一般的に行われています。ネット上のクチコミ情報を信頼する人は少なくありませんが、「サクラ」や「やらせ」が含まれていたりすることもあります。そのような事実が発覚した場合、企業は消費者からの信用を一気に失うことになります。そこで、今回は、「ステルスマーケティング」について解説します。

1 ステルスマーケティングとは

ステルスマーケティングは、略して「ステマ」とも呼ばれ、「消費者に宣伝や広告であることに気づかれないように行われる宣伝行為」を指します。ステルスマーケティングは、その行為態様により、大きく2つに分類することができます。1つは、事業者が自ら表示しているにもかかわらず、あたかも一般の消費者が表示しているかのように装うもので、「なりすまし型」と言います。もう1つは、事業者が芸能人や一般人に依頼し、金銭その他の経済的利益を提供して表示させているにもかかわらず、その事実を表示しないもので「やらせ型」と言います。過去に発生したステルスマーケティングの事例として、次のものが挙げられます。

ペニオク芸能人 虚偽投稿事件	ユーザーが入札する毎に手数料が発生するペニオークションサイトの入札者数を増やすため、企業から報酬をもらった複数の芸能人が、落札するのが難しい高額商品を格安で落札したという虚偽の情報をブログに投稿していたことが発覚した。ペニオークションの運営者4名が詐欺容疑で逮捕され、ステマに関与した芸能人は謝罪し、ブログの一次休止などを行った。
食べログ高評価 問題	飲食店のランキングサイト「食べログ」で、飲食店に好意的な評価を投稿してランキングを上げる見返りに金銭を受領する業者が39社（2021年12月時点）あったことが明るみになった。また、2016年には、サイト内の検索結果の表示順位の一部が入稿金額に基づいて決定されていることが発覚した。
アナ雪2ステマ 投稿	映画「アナと雪の女王2」公開後、同時刻に7人の漫画家が同じハッシュタグを使って感想をTwitterに投稿したことについて、ステマを疑う投稿が拡散した。その後、ウォルト・ディズニー・ジャパンは、漫画家にお金を支払ったマーケティングだったこと、関係者のコミュニケーション不足によりPR・広告の表記が抜け落ちてしまったことを説明し、謝罪した。

2 ステルスマーケティングに係る法的規制

欧米では、ステルスマーケティングは不正な取引行為として、米国連邦取引委員会法やEU不正取引行為指令により規制されています。日本では、食べログ高評価問題を受けて、2012年に消費者庁の「インターネット消費者取引に係る広告表示に関する景品表示法上の問題点及び留意事項」が改訂されたほか、広告業界においても、「WOMマーケティングに関するガイドライン」によりステルスマーケティング行為の禁止がルール化されました。しかし、日本ではステルスマーケティングを直接規制する法律はなく、日本弁護士連合会は、日本のステルスマーケティング規制が諸外国に比べて遅れているとして2017年に消費者庁に対して「ステルスマーケティングの規制に関する意見書」を提出し、景品表示法にステルスマーケティングに係る規制を追加することを提言しました。

3 従業員のSNS投稿にも要注意

ステルスマーケティングは、発覚しやすく、発覚した際に企業が受けるダメージが大きく、長期にわたり企業にマイナスの影響を及ぼし続けます。企業はステルスマーケティングを行うべきではありませんが、行うつもりがなくても、担当者や取引業者の意識の低さ、連絡ミスや確認ミスなどにより、ステルスマーケティングを疑われる事態が発生することがあるので、注意を要します。過去にも、通常のマーケティング活動であるにもかかわらず、宣伝・広告である旨が明示されていなかったために、やらせを疑われて炎上した例が複数あります。

また、従業員が愛社精神から自社の商品やサービスをSNS上で自慢する行為がステルスマーケティングを疑われる原因になることもあります。たとえば、従業員が自身の勤務先を公開していないSNSアカウントで自社製品を持ち上げるような投稿をした場合、投稿したコメントや写真に企業関係者でなければ得られない情報が含まれていれば、そのことをネットユーザに指摘され、企業ぐるみのステルスマーケティングを疑われる可能性があります。SNSへの投稿には、このようなリスクがあることを従業員に周知しておくことも企業のSNSリスク対策として重要です。

（つづく）

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！



●A3カラー複合機



●A4カラー複合機



●A4レーザープリンタ

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11,000円(税込)



＼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: 03-5806-0298

東京都台東区松が谷1丁目3-5 JPR 上野イーストビル 2F

顧問先を 増やそう！



愛知県 川口 潤 氏
アスパワー社労士事務所

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。

売上・顧客満足・時短の目的と方法

弊所は、令和元年に名古屋市で開業した、相談顧問を強みとしている社労士事務所です。

現在、顧問先は10社弱。並行して、中小企業福祉事業団の高度化事業を通じて紹介して頂いている就業規則や助成金などのスポット業務、国の委託事業、調停委員などを行っております。

弊所は私と妻の2名で運営しており、今後拡大路線をとる計画はないため、自ずとキャパが限られてきます。加えて、我が家庭では小学校低学年以下の子ども4人を育てています。家族との時間も大切にしたいので、基本的に平日午後6時以降の業務は控えるとともに、土日祝日はファミリーデーとの方針で業務にあたっています。

このような方針を実現するためには、売上・顧客満足・時短の3要素を最大限に高める必要があると考えています。相場的な価格設定をし、納期スピードと内容に満足頂けるよう「迅速かつ確かな仕事」を遂行することを心がけるということです。

そのためには、次の4点、①8時間睡眠、②集中力を発揮できる環境、③情報の仕入れ、④DXが私には重要となります。それに加えて「人事を尽くして天命を待つ」といった心持ちでいると不思議と運も強くなるものです。最近も、中小企業福祉事業団の「社労士サーチ.com」に掲載された弊所情報をきっかけに、はるばる東京の顧問先が1社増えました。

気づくと売上は4桁となり、中長期的な生活保証は全くないですが、なんとか現在まで暮らせております。

事務所の運営方針の転換期

ところで今、弊所運営方針の大きな転換期に差し掛かっています。

独立開業以来、弊所では相談顧問専門の事務所というこだわりがありました。結局、売上・顧客満足・時短のバランスのよい仕事と感じていたからです。

ですが、弊所の相談顧問業務は、顧問先側で相談が必要なときに初めて相談されるというスタイルです。おおよそ受け身の仕事です。もちろん、相談がなかったとしてもお金を頂けるなんて最高だなという考え方もあるかと思いますが、今の仕事ははたしてトラブルの未然防止に万全につながっているか、やや心もとないと感じるようになってきました。

法的リスクを例にとれば、就業規則と個々の労働条件通知書の内容に乖離がないか、36協定の限度時間・特別延長時間超の従業員がいないか、労災かくしはないだろうかなど、こういった法的リスクを相談顧問業務の仕組みで能動的にチェックできるのか。もっと顧問先の労務管理に深く関与し、より実情に合ったアドバイスをタイムリーに行った方が顧問先のためになるのではないかと。そう思うように少しずつ変化してきました。

きっかけは、顧問先の助成金を懇意にしている別の社労士にお願いしたことです。助成金申請の過程で、弊所が未確認だった労務管理上のリスクを数点厳しく突かれ（苦笑）、非常に反省致しました。

もちろん、手続きや給与計算を追加すると、費用が応分にかかってくるし、今いる労務スタッフでも間に合うので、何かあったときのための相談顧問だけでよいという顧問先もあると思います。そこで最近では、顧問先候補の企業には、相談顧問だけしかしていませんなどと言わず、手続きや給与計算のパターンも提示して、それぞれのメリット・デメリットを説明した上で、いずれかを選択してもらうようにしました。

通常の社労士事務所では当たり前のことかもしれませんが、弊所では3年かけてここにたどり着きました。現状、手続きや給与計算も依頼された顧問先は1、2社に留まっています。しかし、その顧問先には、新入社員労働条件を検討するところから関与できるなど、ねらい通り法的なリスクをより抑える対応ができていると感じています。

中小企業福祉事業団の力もお借りしながら、今後少しずつでも相談顧問以外の顧問先も増やしていきたいと考えています。

高度化事業への協賛

高度化事業の協賛を決めたのは、感度の高い有用な情報をどこから得ようかと考えていた開業2年目の時期でした。

協賛の決め手としては、①顧問先にタイムリーな重要情報を定期的に提供できる、②自分の不案内な分野のDVDが無料or格安で入手できる、③顧問先やスポットの紹介もしてもらえる、という3点でした。

特に、①に関して、高度化事業に協賛すると労働新聞社の電子版も追加料金なく利用できることもあり、情報の質を一気に引き上げるために非常に有益だと思いました。

今後ともフル活用していきたいと考えています。

【報酬制度】口座振替システム

～社会保険労務士報酬専用商品～

顧問先さまの ご負担を軽減

顧問先さまの現金・小切手の準備、
振込手数料・手間が省けます。

社労士事務所 のご負担を軽減

集金・送金依頼の
手間が省けます。

選べる振替日

口座振替日は8日、22日の
どちらかをお選びください。

ご利用料金(消費税別)
基本料:2,000円
+
請求1件:112円

請求件数	料 金
10	3,120円
30	5,360円
50	7,600円



「口座振替ご案内ハガキ(※)」を『請求書』としてご利用いただけます！

■「適用税率(10%・8%)別対象金額」とこれに係る「消費税額」を表示

■令和5年10月に導入の「適格請求書等保存方式(インボイス制度)」にも対応予定

※オプションサービス⇒1枚につき『78円』<15円(消費税別)+ 郵券代(ハガキ料金)>

これは
便利♪

報酬口座振替システム のご案内



報酬口座振替システム 利用開始までの流れ



社労士事務所向け

システムの特長は
こちらの動画を
ご覧ください！

ナビゲーター さくら

「労働保険事務組合・給与計算・コンサルティング」などの会社をお持ちの社労士さまへのお得な情報!!

関係法人用一般Eタイプ

■当システムを「ご利用中」or「新規ご加入」の事務所対象

■当商品は上記報酬口座振替システムと同じ割安な料金設定！【基本手数料2,000円+請求1口座につき112円(消費税別)】

「利用のお申込み」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

検索

◆ 社会保険労務士ご紹介特典 ◆

当システムを「ご利用中の社労士さま」より「ご紹介いただいた社労士さまがお申込み」された場合
ご紹介元とご紹介先の社労士さまのご利用時の基本料(2,000円)を1ヵ月割引いたします。

NSSホームページの「利用見込先のご紹介」の「社労士の皆さま」より紹介票を入力ください。

〔制度運営者〕 全国社会保険労務士会連合会共済会

お問合せ先
〔委託先会社〕 **NSS** 日本システム収納株式会社



《フリーダイヤル》(平日 9:00~17:00)



0120-700-676

営 2151 (2022/02)

法令改正最前線

第62回 労働政策審議会障害者雇用分科会意見書

社会保険労務士法人LEC
社会保険労務士 滝 則茂 氏

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。

今回は、6月17日に厚生労働省が公表した労働政策審議会障害者雇用分科会意見書「今後の障害者雇用施策の充実強化について」を取り上げます。

1. 意見書公表に至る経緯

障害者雇用の促進については、2018年7月に公表された「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会報告書」を踏まえ、2021年11月から、労働政策審議会障害者雇用分科会で審議が行われ、その成果を取りまとめた意見書が公表されるに至りました。「研究会報告書」の公表から労政審での審議開始まで、3年以上間隔が空いていますが、これは、国や地方公共団体の多くの機関で、対象障害者の確認・計上に誤りがあり、法定雇用率未達成の状態が長年続いていたという不祥事があったことの影響によるものと思われます。

2. 意見書の重要ポイント

分科会意見書の重要ポイントのうち、来るべき法改正に向けての方向性を示す部分をいくつかピックアップし、紹介します。なお、意見書では、民間事業主に関する措置と国・地方公共団体に関する措置のそれぞれについて意見が取りまとめられていますが、本稿では、もっぱら民間事業主に関する措置に絞って論述することとします。

〈週所定労働時間20時間未満の障害者の雇用に対する支援〉

現行法では、週所定労働時間20時間未満の障害者は、障害者雇用率制度や障害者雇用納付金制度の支援の枠組みの外に置かれています。しかし、就労を希望する障害者の中には、週20時間以上の労働が困難な者も相当程度いると考えられます。そこで、障害者雇用率制度の対象となる常用労働者については、週所定労働時間20時間以上という現行の枠組みを維持

しつつも、「週所定労働時間20時間未満の雇用障害者数に応じて、障害者雇用納付金を財源とする特例的な給付金を事業主に給付する」との意見が示されています。なお、このような短時間雇用に対する支援が、週所定労働時間20時間未満の安易な雇用促進にならないよう、特例的な給付金の雇用対象となる者の所定労働時間の下限については、週10時間とすることが適当であるとしています。

〈障害者雇用に関する優良な事業主の認定制度の創設〉

中小企業については、障害者雇用の取組が停滞しているとの認識の下、経営者の理解を促進するとともに、先進的な取組を進めている事業主が社会的なメリットを受けることができるよう、障害者雇用に関する優良な中小企業に対する認定制度を創設すべきだとしています。そして、その際、幅広い項目を設定し、一定の点数以上の企業を認定する「ポイント制」を採用するのが適当であるとしています。

〈法定雇用率の段階的な引上げに関する検討〉

今後の障害者雇用率見直し時において、「法定雇用率を計算式の結果に基づき設定した上で、企業の障害者雇用状況や行政の支援状況等を勘案して、障害者雇用の質を確保する観点から必要と考えられる場合に、当該法定雇用率までの引上げを段階的に行うように運用する」こととし、その場合の具体的な引き上げ幅、引き上げ時期につき分科会で議論するのが適当であるとしています。

3. 今後の見通し

今回の意見書の内容を踏まえ、厚生労働省で障害者雇用安定法の改正法案を作成し、早ければ、今年の秋に召集されるであろう臨時国会で審議されることになると考えられます。

資格の学校『LEC東京リーガルマインド』資格講座割引受講のご案内

幹事社労士およびその職員の方は、資格の学校『LEC東京リーガルマインド』が扱う通学・通信講座を一般価格より20%割引の特別価格にてお申込みいただけます！（一部の講座除く）ぜひご活用ください！

※お申込み方法は、中企団ホームページにログイン後「業務提携先サービスの利用方法、手数料」のページをご覧ください。

今、伝えたい法改正情報

第20回

女性活躍促進法の改正と男女の賃金差開示義務化

社会保険労務士法人 法改正研究所

社会保険労務士 加藤 正紀 氏

世の中の変化が加速するにつれ、法改正の頻度も高くなります。法令順守の観点から、事前に対応することが求められますが、施行規則や通達など具体的な運用の詳細は施行日直前に公表されることも少なくなく、頻繁な法改正に対し事前に準備して完璧に対処していくことは困難なこともあるでしょう。そこで本コーナーでは、施行日を迎えた法改正について、最新の情報を整理してお伝えいたします。法改正対応への確認・復習としてお役立てください。

女性活躍促進法における企業の義務は、「女性活躍に関する一般事業主行動計画の策定・届出義務」と「女性活躍に関する情報公表の義務」とに大きく分かれており、それぞれが似ているようで細かなところでは異なる部分もあるため、わかりにくいものとなっています。2019年の改正法の内容から振り返り、直近の改正内容をお伝えします。

◆2019年女性活躍推進法改正法の内容

女性活躍推進法は2016年4月に施行されましたが、施行後3年の段階で施行状況を勘案し、必要な検討を行うこととされていました。これを受けて検討が行われ、行動計画の策定・届出義務の範囲を拡大するなどの改正内容を含む女性活躍推進法改正法が2019年6月5日に公布されました。

◆2020年4月1日施行の改正内容

行動計画の策定のうち数値目標の設定について、2020年3月31日までは、25項目の中から選択した1項目以上の数値目標を定める必要があるとされていましたが、項目が『女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供』（以下『機会提供』という）と『職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備』（以下『両立環境整備』という）の二つのカテゴリーに分けられ、各区分から1項目以上（計2項目以上）数値目標を定めることが義務とされました。

この改正は、すでに策定済の行動計画には適用されず、2020年4月1日以降が始期となる行動計画を策定するときから適用となります。

◆2020年6月1日施行の改正内容

情報公表の義務について、2020年5月31日までは、14項目の中から選択した1項目以上を公表することが義務とされていましたが、項目が『機会提供』と『両立環境整備』という二つのカテゴリーに分けられ、各区分から1項目以上（計2項目以上）を公表する義務となりました。

このほか「えるぼし認定」よりも水準の高い「プラチナえるぼし認定」が創設されました。

◆2022年4月1日施行の改正内容

一般事業主行動計画の策定・届出の義務と情報公表の義務が、常時雇用する労働者数が301人以上の事業主から101人以上の事業主までに拡大されました。

自社の女性活躍に関する状況把握、課題分析を行い、行動計画を策定、社内周知、外部公表を行い、都道府県労働局に届出を行うという一連の流れは同じですが、行動計画策定の際の数値目標の設定について、新たに対象となった101人以上300人以下の事業主の場合、カテゴリーごとに1項目以上とする必要はなく、全24項目の中から1項目以上選択すればよいとされました。

情報公表の義務については、新たに対象となった101人以上300人以下の事業主の場合、カテゴリーごとに1項目以上とする必要はなく、全15項目の中から1項目以上選択して公表すればよいとされました。

このように、101人以上300人以下の事業主は努力義務から義務となりましたが、その内容については、従来から義務だった301人以上の事業主と若干異なる部分があります。

◆2022年7月施行の改正内容

以上のように改正項目ごとに順次施行されてきましたが、2022年になって、急きょ男女の賃金格差の開示義務化の方針が浮上しました。

情報公表の項目としては、これまで「男女の賃金の差異」という項目がそもそもなかったため、『機会提供』のカテゴリーに加えられました。そのうえで、企業規模ごとに次のような改正が行われることとなりました。

○情報公表項目の改正

企業規模	改正前	改正後
301人以上	【2項目開示義務】 ・『機会提供』8項目から1項目選択 ・『両立環境整備』7項目から1項目選択	【3項目開示義務】 ・男女の賃金の差異（必須） ・『機会提供』8項目から1項目選択 ・『両立環境整備』7項目から1項目選択
101人～300人	【1項目開示義務】 ・15項目から1項目	【1項目開示義務】 「男女の賃金の差異」を加えた16項目から1項目

一方、行動計画策定にあたっての状況把握項目としては、すでに「男女の賃金の差異」という項目が任意の項目としてありましたが、企業規模ごとに次のような改正が行われることとなりました。

○状況把握項目の改正

企業規模	改正前	改正後
301人以上	任意項目（把握することを推奨）	必須項目
101人～300人	任意項目（把握することを推奨）	任意項目（把握することを推奨）

「男女の賃金の差異」は、絶対額ではなく、男性の賃金に対する女性の賃金の割合で開示することが認められます。開示を求める区分としては、「全労働者／正規雇用労働者／非正規雇用労働者」を必須とするものとされました。

◆経過措置（適用関係）

男女の賃金の差異を開示義務化するなどの改正省令は2022年7月8日に公布、施行されましたが、初回の情報公表は、他の情報開示項目とあわせて、2022年7月の施行後に締まる事業年度の実績を開示するものとされました。

具体的には、事業年度が4月～翌3月の場合は、令和4年4月～令和5年3月分を令和5年4月以降に開示、事業年度が7月～翌6月の場合は、令和4年7月～令和5年6月分を令和5年7月以降に開示することになります。

顧問先ごと・従業員ごとに選べる申告方法 今年の年末調整、どちらを選びますか？

導入する顧問先や従業員の特徴に合わせて入力方式を事前に選択・設定ができます。

プロセス方式

- ・申告書をイメージした入力フォーム
- ・昨年度から申告内容に変更がなければ、3ステップで完了
- ・入力画面にサポート資料を掲載
- ・入力が必要な所がわかりやすい
- ・最大4つの申告用紙が、3つの申告を入力だけで完結※

※扶養控除等（異動）申告書と基礎控除配偶者控除兼所得金額調整控除をまとめて入力することで、面倒な入力や入力間違いを判定して入力不要にしています。

ウィザード方式

- ・一問一答の選択式で迷わず提出
- ・途中になっていた質問からスタート
- ・添付資料はスマホからカメラで撮影してアップロード

💡 スマホやタブレット対応なので、いつでもどこでも申告が可能！

気がついたときにどこからでも申告画面を参照・入力することができます。
スマホだからといって、パソコンと操作性は変わりません。



eNEN（いーねん）とは、
管理部門の業務が **スムーズにオンライン化** でき、
申告者一人ひとりの入力が **WEB上で完結** できるシステムです。

本社 〒530-0015 大阪市北区中崎西2丁目4番12号

大阪オフィス
06-7222-3389

東京オフィス
03-6691-4000

名古屋オフィス
(06-7222-3389)

福岡オフィス
092-716-9062



💡 eNEN を導入した場合



社労士の場合

圧倒的な工数削減

- ・印刷・セット・郵送が不要
- ・顧問先と画面で情報共有
- ・社労夢データ連携（従業員情報・社労夢給与）



管理部門の場合

進捗をリアルタイム管理

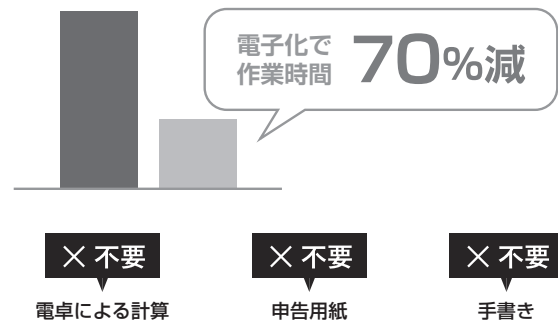
- ・申告用紙の印刷 / 配付が必要な従業員が激減
- ・進捗管理がリアルタイムに把握できるので督促も簡単
- ・給与計算用データの入力が不要
- ・初心者を含む社内の問い合わせ対応が激減



申告者の場合

申告をもっとかんたんに

- ・証明書サンプルが入力をサポートしてくれるので、問い合わせすることなく簡単に登録
- ・提出書類は、システムが案内
- ・控除額はシステムが計算（面倒な計算は不要）
- ・ウィザード方式なら一問一答で迷わずに申告が可能



システム構成

パソコン

OS : Windows8.1以上
ブラウザ : Edge / Chrome

タブレット・スマートフォン

OS : iOS14 以上 / Android8 以上
ブラウザ : Safari / Chrome

- ※ eNEN は、Microsoft 社が運営する Azure 環境から提供しています。
- ※ 導入後のセキュリティ対策の負担は自社サーバで管理する場合に比べて、大幅に軽減されます。
- ※ システムのバージョンアップは自動的に行われます。

連携システム

※DirectHR / 社労夢（社労士向け）

※DirectHR の一機能として年末調整機能をご利用いただけます。

料金体系

eNEN



年額利用料：400円／人（消費税別）

※初期設定費：300,000円～（消費税別）

（ご契約は利用ユーザー300名までは50名単位、それ以上は100名単位の課金となります。）

労働新聞は、創刊70年の実績を誇る人事・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、毎回厳選した記事をご紹介します。

労働新聞社 労働新聞編集長 金井 朗仁 氏

日本大学法学部卒、SP(セールスプロモーション)企業勤務を経て、平成15年に労働新聞社編集局入社。労働新聞のニュース記事、論説記事「今週の視点」などを執筆。労働基準監督署、都道府県労働局、都道府県労働委員会、地方自治体などの地方ニュース担当の後、経済団体および中央省庁担当記者に。

～女性の就業促進へ制度見直しも～

2022年6月16日刊行「労働新聞」メールマガジン No.489 より

政府は6月14日、令和4年版男女共同参画白書を閣議決定しました。共働き世帯が増えるなか、その女性の働き方がフルタイムではなくパートタイム中心となっていることに触れたうえで、昭和の時代に創設された税制や社会保障制度が、女性を専業主婦や家計補助というモデルの枠内に留めている一因と指摘しています。多くの企業が支給している配偶者に対する家族手当についても要因の1つとして挙げました。税・社会保障制度などのさらなる見直しが必要としています。

総務省の調査によると、有配偶の非正規雇用労働者の女性では、年間所得50万～99万円、同100万～149万円の層のそれぞれ半数以上が、収入を一定の金額以下に抑えるために就業時間や日数を調整する「就業調整」を行っていると回答しています。同白書では、この就業調整の背景として、税制における配偶者控除や厚生年金の第3号被保険者といった各制度、

企業による家族手当の存在を挙げました。

家族手当については、令和3年時点で民間事業所(企業規模50人以上、かつ事業所規模50人以上)の74%が支給しており、そのうちの75%が依然として配偶者を対象とした手当を支給しています。支給に当たり、税制・社会保障制度と連動した収入制限を設定している事業所が大半を占めています。

家族構成が変化し、「正規雇用・終身雇用の男性労働者と専業主婦と子供」といった核家族モデルがすでに一般的ではなくなり、共働きが中心になっていることを踏まえると、税制などのさらなる見直しに加え、家族手当のあり方も検討が求められるでしょう。たとえば、各企業において、配偶者を中心とした手当から、子供を対象とする手当へのシフトなどを検討したいものです。

～有識者検討会が勤務間インターバルで議論～

2022年5月20日刊行「労働新聞」メールマガジン No.485 より

厚生労働省が5月18日に開催した第13回「これからの労働時間制度に関する検討会」(座長＝荒木尚志東京大学大学院教授)で、勤務間インターバル制度が議題に上ったので、その様子を少し紹介します。

勤務間インターバル制度とは、終業時刻から次の始業時刻の間に一定時間以上の休息時間(インターバル時間)を確保する仕組みです。平成31年4月施行の改正労働時間等設定改善法によって、制度導入が事業主の努力義務になりました。労働者の十分な生活時間や睡眠時間を確保することを目的としており、昨年7月に閣議決定された過労死防止対策大綱では、令和7年度までに導入企業割合を15%以上とすることを目標に掲げています。

導入状況を毎年集計している厚労省の就労条件総合調査によると、努力義務化直前の30年度に1.8%だった導入率は少しずつ上昇しているものの、直近の令和3年度は前年度比0.4ポイント増の4.6%と、依然として5%にも届いていない状況です。

検討会では、こうした現状などを踏まえつつ、構成員である有識者が制度の方向性について意見を交わしました。事業場それぞれの実情に配慮した制度設計を求める声が多く上って

います。

川田琢之筑波大学教授は、インターバルを一律何時間と設定し、それを下回ったら違反とするのではなく、「事業場の実情に合わせた、ある程度柔軟な制度設計が望ましい」と話しました。原則的なインターバルと最低基準となるインターバルの時間数を定め、1週間のうち一定日数は原則的な時間を下回することを許容するといった制度が考えられるとしています。

座長の荒木教授は、特定の日についてインターバルを確保することができないといった企業の実情に合わせた制度設計として、「平均して11時間を確保する」、「11時間の確保を原則とするが、労使協定を締結すれば月に1回は例外を認める」、「例外を適用した場合、代替となる十分な休息を確保する」などの工夫を講じる余地があると指摘しました。小畑史子京都大学大学院教授も、「企業の事情を考慮した制度設計が必要」としています。

同制度については、企業にとって実際に運用が可能であることに加え、労働者の健康維持につながる制度であることが重要と考えます。制度設計に関する今後の議論を注視したいと思います。

～改善基準告示の拘束時間に注目を～

2022年4月28日刊行「労働新聞」メールマガジン No.483 より

トラックなど自動車運転者の労働時間等改善基準告示の改正に向けた検討が厚生労働省で進む中、新潟労働基準監督署において改善基準告示に関連した書類送検事案(本紙5月2日号4面参照)があったので、少し感想を述べたいと思います。

同事案は、新潟市内の貨物運送会社が、トラック運転者に36協定で定めた時間を超える時間外労働を行かせたとして、労働基準法第32条(労働時間)違反の疑いで書類送検されたものです。実際には、改善基準告示で定めている拘束時間の上限である「1日16時間、1ヵ月320時間」を超えて拘束して労働させたことが、36協定で定めた延長時間を超える違法な時間外労働に該当したとして、処分されています。

なぜ、そのような扱いになったかという、同社の36協定では、1日、1ヵ月、1年の時間外労働時間の限度をそれぞれ定めたうえで、「改善基準告示に定める1ヵ月または1日の拘束時間の限度を超える場合は、拘束時間の限度をもって、時間外労働の限度とする」といった旨を定めていたからです。そのため、拘束時間の上限を過ぎて労働させていた部分を、違法な時

間外労働として扱っています。同労基署は、「拘束時間の上限を超えた労働が1分でもあれば違反である」として、厳正に処分しています。

拘束時間の上限に関連した上記のような記載は、厚生労働省が作成している36協定のひな形にも示されているため、同様の定めをしているトラック運送会社は少なくないでしょう。事案のように送検されないためには、改善基準告示の遵守にも細心の注意を払うことが肝要といえそうです。

厚労省が集計した令和2年の監督指導状況によると、トラック運送業における1日の拘束時間違反は41.2%、

1ヵ月の拘束時間違反が30.8%に上っています。一方で、改善基準告示見直しに向けた議論において、拘束時間の限度の短縮が検討されているところです。トラック運送会社にとっては、荷主の協力なしに労働時間の改善は難しいところですが、長時間労働の防止に向けて、拘束時間を適正化する努力を続けていってほしいと思います。

※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でお答えします。



労働新聞電子版

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。



読者対象無料セミナー

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。

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 本体46,200円(税込)
- 半年購読料 本体23,100円(税込)

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。
- 労働新聞電子版も1か月お試しできます。



人事労務だよりダウンロード

Word形式で労働関係のコラムやニュース、職場のトラブル事例、実務Q&A、助成金などの解説をコンパクトにまとめ発行。



書籍閲覧&割引販売

弊社発行書籍を1割引にて販売いたします。閲覧と印刷が可能な実務上参考になる電子書籍もご用意しております。

ご購入のお申込みや無料試読は…

労働新聞社



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。



(株) Dr.健康経営 代表／産業医 鈴木健太 氏

1989年 東京都国立市出身

筑波大学医学部を卒業後、国立国際医療研究センター国府台病院に勤務。

予防医療の重要性に気づき、産業医として数10社以上の企業の健康管理に携わる。

2019年に(株)Dr.健康経営を創業。全国の企業へ、産業医／ストレスチェック／メンタルケア・復職支援等を提供する一方で、産業医へ教育研修を行い、スキルアップを図っている。

また、企業向けセミナーの実施のほか、東京都社労士会会報誌上にて「職場の健康管理」と題し半年間の連載、人事労務系の媒体での執筆など、広く発信活動も行う。

精神疾患の特徴と、主治医の実態から、診断書が提出された際の会社の対応方法を知ろう

■近年増加するメンタル問題に、顧問先は困っていませんか？

近年、職場におけるメンタルヘルス不調が増加傾向にあり、人事担当者様が対応に困っているケースをしばしば見かけます。特に、主治医の診断書の内容をどのように判断し、会社としてどのように対応すればよいか、といったお悩みを多く聞きます。

ある事例では、勤怠不良の社員から「うつ状態、1ヶ月の休養を要する」といった診断書が提出され、会社としてこの社員へどのような配慮や対応をしていけばよいか悩ましいケースがあります。

別の事例では、休職中の社員から「〇月より、復職可能である」といった診断書が提出されました。しかし、明らかにまだ体調が悪い様子なので、その社員を本当に復職させて良いのか、復職させるとしたら配置転換や就業制限などはどのような配慮をしていけばよいか悩ましいケースがあります。

みなさまの顧問先企業様では、こういったお悩みが発生していませんか？ また、このようなお悩みについて社労士の先生方へ相談がくるものの、医療的な判断が難しく、顧問先への対応に苦慮してしまったことはありませんか？

そこで今回は、産業医の目線から、精神疾患はどのような特性があるのか、主治医はどのように診断書を発行しているのか、社員から精神疾患の診断書が出された際に会社はどのように判断したらよいか、について解説していきます。

■精神疾患の特徴と、主治医が記載する診断書の実態とは

1. 身体疾患は、血液検査や画像検査をもとに診断するため、「目に見えやすい」病気です。一方で、精神疾患は「目に見えにくい」と言われるように、数値で表せるような検査結果から診断するわけではありません。患者や家族からエピソードを聴取し、どのような経緯で、どのような症状の組み合わせがあるのかといった定性的な要素で診断していきます。そのため、明確に1つの診断名を付けることが難しいケースもしばしばあります。特に、初期の段階では症状の変化が見えていないことから、診断名が1つに確定してないことも多くあります。そのような際に主治医は、「適応障害」といった仮の診断名を記載したり、正式な病名でなく「うつ状態」のようにメンタル不調の「状態」を診断書へ記載するこ

とがしばしばあります。

2. 精神疾患というのは、同じ病名であっても症状や回復状況は個人ごとに大きく異なります。例えば、同じ「適応障害」の診断だとしても、不眠が強い人、気分の落ち込みが大きい人、電車に乗れない人など、社会生活に支障をきたすポイント、つまり配慮すべきポイントは個人によって様々です。

3. 主治医—患者間の構造的な側面から、診断書は患者の意向を反映した内容になりやすく、そういったケースはしばしば見かけます。というのも、主治医の顧客は患者にあたるため、主治医は患者の最善の利益を追求するべく行動します。逆に言えば、主治医は、企業側の状況や意向を考慮するといったインセンティブは少ないです。

例えば、明らかに体調が悪い場合でも、「患者がなんとか職場に復帰したい」という場合には、主治医は復職可能の診断書を発行することがあります。反対に、ごく軽度のメンタル不調でも「患者が休職を希望して診断書の発行を求める」という場合には、主治医は何かしらの診断書を発行することがあります。そういったケースでは、明確な診断名を付けることが難しい場合もあり、「うつ状態」「適応障害」「自律神経失調症」といった診断名が記載されるケースが多いです。

■精神疾患の診断書に対する解釈の方法とは

前述1～3のことから、診断書は患者の意向を反映した内容になりやすいといった背景があります。

つまり、社員から提出された診断書の内容を見ても、会社がどのような配慮をすべきか判断できないことがしばしばあります。

そのため大切なことは、診断書(診断名)にとらわれるのではなく、「本人がどのような症状で困っており、生活や就労においてどのような配慮が必要か」を確認していくことがポイントです。それをもって、職場でどのような就業配慮をしていくのか判断していくとよいでしょう。

そのためには、主治医へより詳しい治療状況を確認したり、企業の意向や職場状況を理解している産業医に面談をしてもらうことで、就業配慮に関する専門的な意見を求めるとよいでしょう。

(つづく)

メディカル相談室

こんなお困りごとありませんか？



メディカル相談室を利用すれば・・・

**さまざまな健康問題について相談ができ、
顧問先への適切な対応が可能に！**

社労士の
先生への
信頼度が
UP！

1. 産業保健スタッフへの健康相談

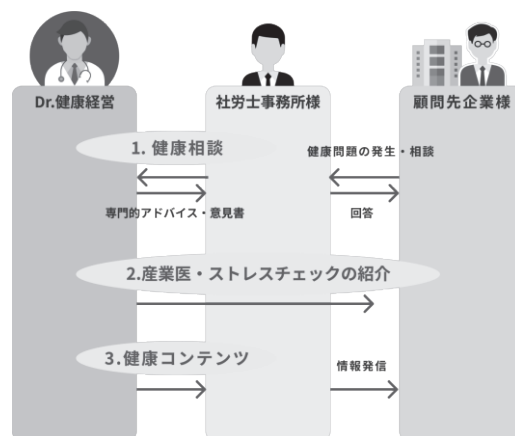
経験豊富な産業保健スタッフが、顧問先の様々な健康問題の対応等についてアドバイスいたします。

2. 産業医、ストレスチェックの紹介

顧問先企業様へ、産業医やストレスチェックをはじめとした健康経営サービスをご提供いたします。

3. 健康コンテンツの提供

健康経営に関する事例や最新情報について、定期的なメルマガ、WEBセミナー、健康資料を提供いたします。



中企団加盟社労士 特別料金

初年度
月額 5,000円 → **3,000円** (税抜)
※1年間でのご契約となります

※お問い合わせの際には、中企団加盟社労士の旨お申し出ください。

会社名	株式会社Dr.健康経営
代表	代表取締役／医師 鈴木 健太
住所	〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-32-15-102

お問い合わせ
050-5326-7499
受付時間 10:00～17:00 (※土日祝除く)
info@dr-hpm.co.jp



活躍する隣接士業～中小企業診断士

第36回 中小企業におけるBCP策定の重要性

中小企業診断士
芹田 弦 氏



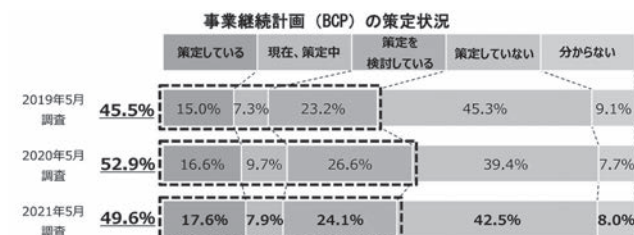
社労士の協業相手となる隣接士業は多々ありますが、主に税理士、弁護士、行政書士とタッグを組んでいるケースがほとんどです。中小企業診断士は経営全般を掌握する士業であり、社労士との親和性も非常に高いところですが、独立系の中小企業診断士がさほど多くなく、業務内容についても「知っているようで、実はよく分からない」ことから、協業体制が確立されていないのが実情です。本コーナーは、中小企業診断士の取り組み（業務内容）について連載し、その理解を深め、以後の中小企業診断士との協業体制構築の参考としていただくものです。

1. 初めに

①BCP策定の現状について

1995年の阪神淡路大震災、2011年の東日本大震災、そして新型コロナウィルスなど、影響の大きい出来事が起きると注目度があがるBCP（事業継続計画）ですが、そのBCPの策定状況について2021年5月TDB（帝国データバンク）調査で以下のような結果が出ています。

■事業継続計画（BCP）の策定状況（企業規模別）

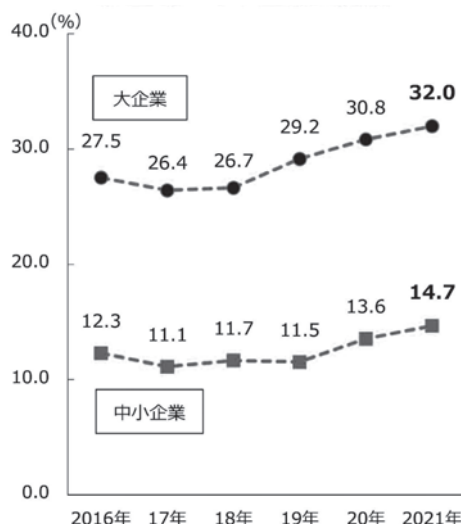


（出典：TDB 事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2021年））

「策定している」が17.6%、「策定中」「検討している」が合わせて49.6%となっています。

また策定している規模別の割合は下図のとおり、大企業が32.0%、中小企業が14.7%となり中小企業が低位となっています。

■BCPの策定率（大企業・中小企業の推移）



（出典：TDB 事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2021年））

度々の大きい出来事によりBCPの必要性は感じていても、多くの企業、特に中小企業ではまだまだBCPが策定されていない状況であることが分かります。

②BCPを策定していない理由について

策定していない理由については、下図のような回答が出ています。一番多かった理由の「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、そして「策定する人材を確保できない」「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」と続いています。

5位の「必要性を感じない」は大企業より中小企業で高くなっていて、本来BCP策定が経営上必要不可欠な現実と、経営者の認識ギャップが大きくなっている事が見て取れます。

■BCPを策定していない理由（複数回答）

	（%）		
	全体	大企業	中小企業
1 策定に必要なスキル・ノウハウがない	41.9	43.0	41.8
2 策定する人材を確保できない	29.3	31.7	29.0
3 書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい	27.4	32.7	26.8
4 策定する時間を確保できない	24.0	25.6	23.8
5 必要性を感じない	23.4	19.7	23.8
6 自社のみ策定しても効果が期待できない	23.0	21.6	23.2
7 リスクの具体的な想定が難しい	18.2	15.7	18.4
8 策定する費用を確保できない	11.4	8.0	11.8
9 ガイドライン等に自組織の業種に即した例示がない	5.7	7.1	5.5
10 策定に際して公的機関の相談窓口が分からない	3.6	2.3	3.8
11 策定に際してコンサルティング企業等の相談窓口が分からない	2.7	2.7	2.7
その他	3.9	4.6	3.8

（出典：TDB 事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2021年））

③想定被害について

東日本大震災、新型コロナウィルス、及び近年増加傾向にある各種水害等の経験から、多くの企業が「大規模震災」「パンデミック」「洪水／浸水等の水害」を想定したBCP策定を行っています。これらは様々な現場でお客様のBCP策定支援に携わってきた自身の経験上からも、同様の傾向と言えます。

一方で、各企業に対して経営上大きい影響が及ぶ想定リスクも、その他に数多く考えられ、「戦争／テロ等による物流／インフラ障害」「電力不足による電力供給制限」「人口減少による従業員不足」など挙げるときりが無い状況です。これら各種要因に対して考え得る要因を全て列挙し、それら要因別に対策を検討する事は現実的にかなり難しく、多くの企業でBCP策定の難易度が高く感じる要因にもなっていると考えられます。

2. BCP策定の効果

一般的にBCP策定に関する効果やメリットとして、「不測事態の対応力向上」「取引先の信用度向上」と認識されていることが多いかと思います。その他にも、「税制優遇措置」「補助金申請用加点項目」など公的機関の施策によりメリットが発生するケースもあります。

実際に自分が策定に携わった企業からは、BCPプロジェクトについて複数のキーパーソンに参加していただくため、多くの企業で「従業員の自社事業に関する理解や認識が深まった」とのご意見を頂戴いたします。最初に認識していた効果以外に、策定段階で様々なメリットを感じていただいているようです。

これらの効果が得られている企業の多くでは、経営者や経営層が積極的にプロジェクトに関わっているという状況があります。経営者とプロジェクトメンバーが一緒になり、課題を解決する体制を作ることがBCP策定には必要不可欠です。経営者がプロジェクトに参加せず、従業員に指示だけを出し任せっきりになっているプロジェクトについては、あまり満足な結果を得られない状況が多く見受けられます。

経営者自身がBCP策定というタイミングを活用して、自社の事業継続、及び将来的な環境整備を図る意識を持つことが大前提ということになります。

前述の想定被害では言及をしていますが、特に多くの中小企業にはBCPの観点からも検討が必要不可欠な想定リスクが存在します。それが「経営者の不測の事態」です。国も大きな課題の一つと認識している「事業承継問題」と根幹が同じリスクとなります。これらは経営者自身の認識に基づいて将来的なリスクを最小限にするために、必要な対応策を検討していくという点でスタートが同じ課題と言うこととなります。

企業を永続的に元気なまま維持させる為には、経営者自身の認識／判断／行動が必要不可欠となり、その経営者と近い距離にいる土業の皆さんは是非「気づき」のきっかけになっていただければと思います。

3. BCP策定の勘所

前述の策定していない理由の1位「策定に必要なスキル・ノウハウがない」との回答からも分かるように、大部分の経営者はBCP策定が難しいものと考えており、自分の経験上も経営者の多くがそのように考えているのをハッキリと感ずることがあります。

策定支援の現場ではまずこの点の認識を改めるところから始めます。BCP策定はシンプルに考えるべきというアプローチから理解していただきます。フェーズを2つに分け、「フェーズ1」は初動対応として従業員／家族等の安全を確保。「フェーズ2」で事業継続対応となります。各フェーズ毎の対応内容例は以下のようになります。

【フェーズ1】従業員／家族等の安全確保

・災害ケース想定 ・社内体制検討 ・社員各人情報調査	・連絡体制検討 ・安否確認方法検討 ・運用ルール／スキーム検討
----------------------------------	---------------------------------------

【フェーズ2】事業継続対応

関係各所 業務遂行リスク最小化	事業影響度の最少化	社員雇用確保
・取引先状況可視化 ・BCP準備状況調査 ・取引フロー可視化 ・代替／復旧プラン検討 ・関係各所交渉／調整	・自社業務内容可視化 ・重要業務／人員調査検討 ・DR ^(※) プラン検討準備 ・事前準備内容検討 ・社内周知／教育／ロープレ	・災害ケース想定 ・リスク分散プラン策定 ・支援機関情報収集 ・金融機関関係性強化 (事業計画策定、定例会) ・社員教育／周知／多能工化

※DR(=Disaster Recovery)：災害復旧

上述対応内容例は、あくまで大規模震災／水害等、人命に関して緊急性を有するケースでの事例です。パンデミックや物流障害など人命に関して緊急性が無いケースでは、適宜対応内容の検討を行います。

優先順位①：従業員／家族等の安全

優先順位②：事業内容の継続／復旧

この順番でそれぞれについて必要な要素を検討していく流れとなりますが、「事業内容の継続／復旧」についてどのように考えたらいかが分からないのご意見を多くいただく事があります。これについては大きく

- ・各種業務内容の可視化
- ・重要業務／重要取引先／キーパーソン等の整理
- ・各資源について紛失時対策検討

の流れで考えると整理がしやすくなります。

「自社にとって本当に重要な業務はどの部分か?」「それら重要業務の中でキーになる従業員は誰か?」「外部取引先がある場合、どの事業者との取引が停止した時に影響が大きいか?」などを明確にします。それらの重要な経営資源が利用できなくなった場合の対策を事前／事後の観点で検討をしていく流れです。

以上の流れで検討を進めることとなりますが、BCPを策定するうえで、初めから完璧なものを目指さない事を意識する必要があります。多くの企業でBCP策定が難しいと感じている大きな原因の一つとして、抜け漏れが無く、全てのケースを網羅した完璧な計画を作りたいという考え方があげられます。それら理想形のBCPを策定する事はあまりにも膨大な工数や費用が掛かり、現実的とは言えません。

自社の状況を把握し、最も影響が大きい部分に絞った運用可能で現実的なBCPの策定から始めることを意識する事がポイントです。

考えられる経営リスクを全て洗い出し、細かい被害ケースをリスク毎に想定し、全てのケースでの対策を検討している事例を時々目にしますが、これもあまりお勧めはしません。対応工数に対して、現実的に効果的な対策立案が出来ていないケースが多いためです。対策を詳細なケース毎に立案してしまうと有事の際に判断／行動に移せなくなる状況が発生してしまいます。あくまでシンプルに、重要箇所の復旧等に絞って検討したほうが、判断／行動しやすい計画策定が可能となります。

「事業内容の継続／復旧」の検討時に、初めに行う必要があるとした「各種業務内容の可視化」については、多くの企業で未だ実施されていない現状があります。この内容は今回のBCPのみならず、各種業務改善で基本となるアプローチです。自分が本業として携わっている「業務効率化」や「ITシステム利活用」「DX／デジタルトランスフォーメーション推進」などでも必要不可欠となる内容です。BCP策定を機に自社業務内容の可視化を実行した場合、その内容はその他業務改善にも有効活用することが可能となります。

このあたりについても是非、経営者の皆様には認識して欲しいポイントの一つです。

(おわり)

..... アウシー中小企業診断士事務所 代表

中小企業診断士 芹田 弦(せりた ゆずる)

通信キャリア系エンジニアリング企業や、ITベンチャー企業などで20年余りの業務経験後、中小企業診断士として独立開業。IT利活用／DXによる業務効率化や、BCP策定支援など個人～中小企業向けに支援を行っている。

データの正しい解釈方法

第1回 労働生産性の国際比較のグラフはそのまま使えない

1. データに対する疑問

図表1は、「日本の労働生産性は低い」という説明にしばしば引用されるグラフです。多くの方は、一度は目にしたことがあり、どうして生産性が他国と比べて低いのだろうと悩む方もいらっしゃるかと思います。

しかし、このグラフを見て気が付くことはないでしょうか。

- ①大企業・中小企業では異なるのでは？その構成比率は国により違うのではないだろうか？
 - ②業種により異なるのでは？その構成比は国により違うのではないだろうか？
 - ③物価も日本より高いところもあるのにそれは反映されているのだろうか？
- などです。

これらは国により異なります。しかしこのグラフは、各国の全ての値の平均であって、順番の要因はここからは把握できず、次にとるべき対応策も出てこないのです。

しかし、一部のマスコミ・雑誌や、有名大学の先生等が、このグラフだけを出して日本の労働生産性は低いと記述しているので、それを読む私達はそうなのかとってしまうのかもしれない。

先日、新人コンサルタントの方々（一部、ベテラン、数年の経験者含む）約40名に、このグラフを見て以下の3択で手を挙げてもらいました。

- 1) 日本は低すぎるのでもっと上げる必要がある
- 2) このデータは正しいと思えず詳細確認が必要
- 3) 分からない

その結果、半分の方は上記1に手を挙げ、2に手を挙げた方は1名だけでした。

2. データの解釈の観点

①大企業と中小企業

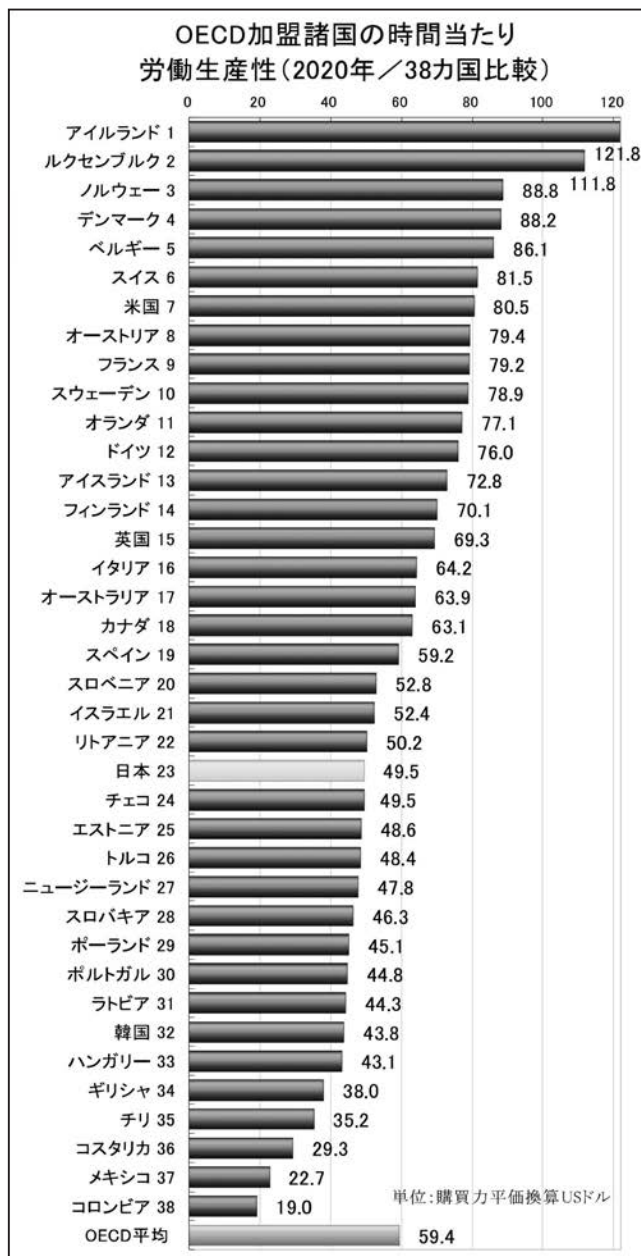
定義は各国異なるのですが、日本の企業規模に関する以下の調査結果があります（出所：「企業規模と賃金、労働生産性の関係に関する分析」、財務省財務総合政策研究所総務研究部、2019/12）。

- ・賃金・労働生産性は、ある一定規模の企業までは、サービス業が製造業より高い
- ・製造業は規模が大きくなると、ほぼ賃金と労働生産性の中央値は高くなる
- ・サービス業は、大企業になると賃金と生産性が低下する傾向にある。500人以上の規模では卸売業よりも賃金・労働生産性が低い小売業の割合が多いことが原因と考えられる。
- ・製造業もサービス業も、労働生産性と賃金は正の相関がある

②産業構造

製造業の割合が多い国と、ソフトウェア産業・金融業の割合が多い国を、一緒に論ずることはできません。特にトップのアイランドは、90年代後半から法人税率を低くし、アメリカのソフトウェア企業（グーグル、アップル等）が租税対策の為に本部機能を設置し、同国に付加価値を多く計上するようにした為、トップとなりました。同国にある外

■図表1 「日本の労働生産性は低い」という説明に使用されるグラフ



〔〈2021年版〉労働生産性の国際比較〕

（出所：日本生産性本部）

資系企業（全体の2%）が同国の付加価値の6割近くを生み出しているのも、歪な構造です（出所：労働生産性の国際比較、日本生産性本部、2021/12）。

2017年の同国中央銀行総裁の話によると、GDPは同国に拠点を移したプラットフォーム企業や製薬会社の知的所有権からの所得によって膨らんで見えるのであって、一般国民の所得がそれほど上がっている訳ではないとのこと（出所：生産性5神話、みずほ総合研究所、2020/9/28）。

③購買力平価

日本では朝定食が300円台から高くても500円位で食べられるのに、グラフにある某国では同レベルのものがその3倍以上もしました。この物価の差については、「購買力平価」という数値で補正していることになっています。しかし、各国で同じ物を同じ頻度で購入する仮定の下に算出しているもので、かなりの無理があります。毎日パンや肉を食べる人が多い国とそうでない国があることは、考慮に入っていない。つまり、物価の差の反映は元々難しいものなのです。

また、詳細は省きますが、購買力平価レートを2020年頃OECDが改定し、EU諸国は切上げられ、日本等数カ国が切下げられたことも、数値としての労働生産性の低さをもたらしめています。

④品質やサービス（おもてなし・心遣い）

この観点は全く含まれていません。品質が良く使いやすい製品とそうでない製品と、同じに扱われていることになります。また、東京のスターバックスに比べるとN.Y.ケネディ空港のスターバックスは快適とは言い難いと思った経験

がありますが、このようなサービスの観点も含まれていないことに注意が必要です。

3. 今後のデータの解釈にあたって

これまでの説明から、「日本の労働生産性が全体的に低い」とあまり悩まなくても良い事がお分かり頂けたかと思います。

データ・アナリティクスと言わないまでも、データを見て次に対応策が具体的に考えられるかを思考し、もし無理ならばそのデータが載っている資料の他ページも確認するとよいでしょう。例えば、図表1の掲載された資料の他ページには業種ごとの労働生産性も出ており、国により特徴がある事が分かるのです。また、様々な調査機関が出しているレポートを確認する事もよいでしょう。

これらにより、生産性向上のためのコストと時間の浪費を防ぎ、改善が必要な部分にエネルギーを集中させることができます。

(つづく)

中小企業診断士 **米倉 早織** 氏（米倉経営研究所 代表）

情報システム開発会社で、小型端末開発、システム開発、セキュリティ施策実施等を経て、事業方針策定、業務効率化（RPA化）に従事、2022年独立。

得意分野は、業務改善、AI/RPA導入、部門評価設計、データ分析、武経七書を活かした経営戦略立案、ダイバーシティ導入、セキュリティ関連 等



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！

- 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」
- 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」
- 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」
- 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」
- 5 顧問契約
「業務案件優先紹介」
- 6 継続的な情報提供
「メルマガひな形」「事務所報ひな形」

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います。“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 70,000円（＋税）

※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 20,000円（＋税）

※限定価格掲載中

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！

無料説明会申込：03-5806-0298

または info@chukidan-jp.com

※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

? 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

第
42
回

出光佐三(出光興産株式会社創業者)が残した言葉から何を学ぶ…

【経歴】

いでみつさぞう(1885～1981)。福岡県生まれ。神戸高等商業学校(現神戸大学)卒。1911年、出光商会(現出光興産株式会社。本稿では「出光興産」)設立。

【参考文献】(*)「心を揺さぶる名経営者の言葉 人を動かし、時代を変えた」(ビジネス哲学研究会(編著)、PHP研究所、2010年7月)

(**)[出光興産株式会社ウェブサイト](出光興産株式会社)

「私の履歴書 経済人1」(五島慶太、杉道助、堤康次郎、新関八洲太郎、原安三郎、松下幸之助、山崎種二、石坂泰三、出光佐三、伊藤忠兵衛、大谷竹次郎、高碇達之助、遠山元一、日本経済新聞社、2004年6月)

「難にありて人を切らず 快商・出光佐三の生涯」(水木楊、PHP研究所、2003年9月)

「人生は実行であり現実である。百の名論卓説より、一の凡策である」(*)

出所:「心を揺さぶる名経営者の言葉 人を動かし、時代を変えた」(PHP研究所)

冒頭の言葉は、

「いかに優れた考えも、実行しなければ机上の空論にすぎない。逆に、たとえ凡庸に思えることであっても、実行するならば、それは成功へ近づく着実な一歩となる」

ということを表しています。

出光氏が出光興産を設立した当時、漁船は帆船からエンジン付き漁船への転換期にあり、動力源としての石油の需要が拡大しつつありました。その頃の漁船は灯油と軽油の両方が使えましたが、漁師たちは石油会社から勧められるがまま、高価な灯油を買っていました。こうした中、出光氏は、漁師たちに安価な軽油を販売することを思いつき、早速、大手漁業会社が集まる下関を訪れて軽油の販売を始めました。

これに対し、地元の特約店(石油会社から軽油や灯油を卸してもらって販売する会社)は猛反発しました。軽油や灯油などは販売できるエリアが決まっていたため、門司の業者である出光氏が下関で軽油を販売することが問題視されたのです。しかし、出光氏は「地上でなく海上で販売するならば問題はない」として、軽油の販売を続けました。価格も安く、燃費も良い軽油を販売することが、漁師たちと自分のいずれにとっても

利益になると考えたのです。こうして出光興産は大きく売り上げを伸ばして躍進しました。

その後、出光興産は海外にも進出して大きく発展しましたが、1945年、太平洋戦争の敗戦によって会社の財産は失われ、膨大な借金が残りました。こうした中、海外にいた多くの社員が帰国することとなりました。

当時の出光興産は存続の危機にあり、このような多くの社員をこのまま雇用することは不可能と考えられました。しかし、出光氏は「会社を再建する上で社員は必要不可欠である」とし、一人の社員も解雇しないことを宣言しました。そして、農場経営、しょう油や食酢の醸造、定置網漁、印刷業など、社員の雇用を守るためにあらゆる仕事に取り組みました。全社員が一丸となって困難に耐えたことで、1949年、出光興産は元売業者に指定され、石油業界への復帰を果たすことができました。

戦前から戦後にかけて出光興産は幾たびか危機に瀕しましたが、その都度、出光氏は自身の信念に基づいて判断を下し、小さなことから一つずつ地道に実行を重ね、危機を脱してきました。出光氏は、生涯を通じて多くの言葉を遺しましたが、その中に次のような一節があります。

「努めて難関を歩め」(**)

もし、ずっと楽な道を歩いているなら、将来、難関に遭遇したときにそれを乗り越えることは難しいでしょう。しかし、日ごろから難関を歩いていれば、そのことが、いつか訪れるかもしれないさらなる難関に対する備えとなります。

人間は、楽な道と難関があれば、どうしても楽な道を選びが

ちです。しかし、このようなときにあえて難関を選ぶことで、将来、さらなる難関に遭遇したときの対応が大きく変わってきます。強い実行力をもってあえて難関を歩む姿勢こそが、成功への一歩につながるのです。

【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。

制作・提供: 株式会社 日本情報マート



『新標準の人事評価』

人が育って定着する〈二軸〉評価制度の
考え方・つくり方

著：安中繁

価格：2,420円(消費税込)

出版：日本実業出版社

著者が顧問社労士として多くの企業と関わる中で感じたのは、企業の人にまつわる悩みの大半が【人の定着と成長】であるということ。本書では、著者が開発した、人材を育成できる新標準の人事評価制度の「しくみ」と「つくり方」を説明する。新標準の人事評価制度は、社員の能力を、タテ(技術力)とヨコ(マネジメント力)の2つの評価軸それぞれで評価する点と、その評価がワンマップでわかりやすい点が特長だ。この評価制度を構築することにより、会社が求める「人材像」を言語化できるようになる、上司は部下の育成法に悩まなくなる、部下は自分が目指したい姿を自社内で描くことができるようになり、人の定着と成長、そして会社の発展につながっていく。



現代の人事の最新課題

人的資本・健康経営・メタヴァース・リベラルアーツ

編著：一般社団法人 人間能力開発機構

代表著者：松井勇策

著：佐原立人、民岡良、皆月みゆき、村田陽子、辻井八郎、
内海健宏、藤井雅実

価格：2,200円(消費税込)

出版：税務経理協会

現代の経営・人事の最新課題を8つの視点から解説。前半は、ニューノーマル以降の変化する時代の中で、人的資本やHRテクノロジーの新しい潮流・採用・マネジメント・新しい形態の人事制度・健康経営の本質などの「人事実務の最新情報と革新的なノウハウ」を記載。後半は、経営と人事を掘り下げる根本的な考察として、能と日本文化からの経営やキャリアの考察、メタヴァースと新世代、現代哲学や人類学論の立場での「人と組織の根源的な考察」を記載。組織については社会的使命(パーパス)の認識と実現・個人についてはキャリアと働き方の根本的な多様化が起こっている現代において、不可欠な実用的な人事関係の技術と、リベラルアーツに基づく経営人事思想の両立を図った内容となっている。



労働実務事例研究 2022年版

編：労働新聞社

価格：3,300円(消費税込)

出版：労働新聞社

「労働新聞」「安全スタッフ」(2021年1～12月掲載分)の実務相談室コーナーに寄せられた相談248問を、労働基準、労災保険、雇用保険、徴収、健康保険、厚生年金、安全衛生、派遣、育児・介護休業など内容別に分類し、読みやすくまとめました。人事・労務・総務・社会保険関係など実務に役立つQ&Aが満載です。日常的に起こるトラブルや疑問解決にご活用ください。



経営側弁護士による

精選 労働判例集 第12集

著・編集：石井妙子

著：岩本充史、牛嶋勉、岡芹健夫、緒方彰人、中町誠、渡部邦昭

価格：1,870円(消費税込)

出版：労働新聞社

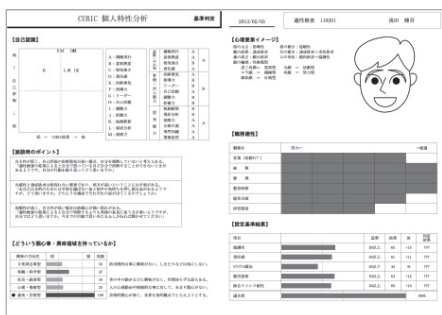
本書は「労働新聞」で人気の高い「職場に役立つ最新労働判例」のうち、2021年に掲載したものに加筆・修正を加えたものです。執筆者の方に精選していただいた判例について、「事案の概要」「判決のポイント」「応用と見直し」の3点につき、重要な点を簡潔に解説いただいております。特に「応用と見直し」では、裁判例の内容を踏まえて会社側が留意すべき事項を指摘しております。手軽に判例の内容を理解でき、日々の労務管理実務に役立ちます。第1集～第11集も引き続き好評発売中です。



ご紹介する書籍を募集しています

「CHUKIDAN BOOKS INFORMATION」コーナーでは、出版された著書を幹事社労士の皆さまにご紹介しています。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、ご連絡ください。順次掲載いたします。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 (MAIL: seisaku@chukidan-jp.com TEL: 03-5806-0298)

企業の採用シーンに最適!! 人材・組織診断システム CUBIC を活用してみませんか!?



CUBICには、次の3つの特徴があります!!

①採用用個人特性分析の受検時間は**わずか20分**。
他の検査も組み合わせて多面的な評価が可能!

②自社でパフォーマンスの高い社員を分析し応募者と比較することで、**自社の望む人材を明確化!**

③面接では分からない、**活躍や定着に重要な性格・気質・定着率・ストレス耐性**が分かる!

顧客へのサービスアイテムの強化にぜひご活用ください!!

CUBICのご利用については、中企団ホームページ「サービス一覧」⇒『人材・組織診断ソフトCUBIC』をご覧ください。

幹事社労士専用ページへのログインについて



中企団のホームページ (<https://www.chukidan.com/>)
には、お役立ちツールが満載! 是非ご活用ください!

中 企 団 社 労 士 🔍 検 索

中小企業福祉事業団

日本最大級の社労士支援団体が、先生方を強力にバックアップいたします。

付加価値向上 情報提供 ツール提供

ページ左側のログインボタンを押下
〜「ユーザー名」「パスワード」
を入力してログイン

幹事社労士専用 ログイン 登録変更

2018年07月26日 労働新聞7月23日号を掲載しました。
2018年07月18日 労働新聞7月16日号を掲載しました。
2018年07月12日 9月号11 経営情報誌掲載のご報告です。テーマは「同一労働同一賃金」の考え方と実務対応策です。

様々なコンテンツをご準備しています!

- ・CUBIC資料/ビジネスレポート/らくらく助成金診断
- ・エムケイシステム商品(社労夢等) あっせん
- ・労働新聞デジタル版あっせん
- ・提携先資料(バナソニックホームズ、Dr.健康経営、さんぎょうい等)

※「ユーザー名」「パスワード」が分からない方は中企団宛にお問い合わせください。

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

産業医紹介、メンタルヘルスサービス等、業務提携先がご覧になれます。

▶ 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!



CHUKIDAN PROJECT REPORT

中企団 / 事業報告

Report 1 損保ジャパン「社会保険労務士賠償責任保険」の新保険年度のご案内 を行っております！

本保険制度は、従来の社労士賠償責任保険の補償内容をカバーしつつ、損保ジャパンのサポート力と中企団会員のスケールメリットを活かして、**大変お得な保険料**でご加入いただけます。

「良く考えた結果、やはり保険料を安く抑えたい」

「補償範囲が明確なので安心」

と、毎月多くの先生方からお申込み、お問い合わせをいただいております！

今月上旬に別途ご郵送しております案内資料をご参照の上、是非ともご検討ください。

■お問い合わせ先

損保ジャパンパートナーズ株式会社 団体職域第二部 中企団担当

〒163-0417 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビルディング17階

TEL：03-6279-0654 FAX：03-6279-0695 MAIL：medical@sjpt.co.jp



Report 2 中企団研修会DVD 夏の特別キャンペーンのご案内。

夏の特別キャンペーンとして下記の研修会DVDを期間限定で30%OFFの特別価格にてご提供しております。

「テレワーク規程のポイントと運用の留意点」 講師：毎熊 典子 氏

(2020年10月9日収録、収録時間：3時間12分)

8,800円 → **6,160円**

「働き方改革時代における労働時間制度の実務運用上のポイント」 講師：永田 幸江 氏

(2020年2月26日収録、収録時間：2時間41分)

8,800円 → **6,160円**

※いずれも消費税込みの金額です。

ご自身の学びにはもちろん、従業員教育にも有効な研修会DVD。ぜひこの機会をご活用ください！

※「中企団研修会DVD 夏の特別キャンペーン」の詳細は同封のチラシをご覧ください。



幹事社会保険労務士 登録情報変更事項の連絡のお願い



住所、電話番号やメールアドレス等の変更があった方は、登録情報の変更をご連絡ください。

左記QRコード、右記URL[<https://www.chukidan.com/manager/changeform>]、

あるいは、中企団社労士用サイト左側の「登録変更」ボタンから変更フォームにアクセスのうえ、登録情報変更事項の送信をお願いいたします。

従業員による入社手続き
退職
氏名変更
高齢・育休・介護

Direct HR

社員が会社に
スマホでらくらく申請

年末調整

eNEN

入力をしない・させない
だから迷わない
年末調整申告を実現!

作業自動化 / RPA

ShaRobo

Shalomの
ルーチンワークを自動化

社労士業務支援システムのスタンダード

Shalom

3つのNo.1を獲得!



日本マーケティングリサーチ機構調べ [調査概要: 2021年12月期_指定領域における競合調査]



電話サービスは
いつでもお受けします

マイナンバー対策

MYNABOX

『マイナンバー対策』は
お済みですか?

公文書 離職票 労災通知書

CP Cloud Pocket

社員への重要な文書は
クラウドポケットで渡す!

人材教育 人事評価 配置・異動

社労夢連携版
GooooON

社労夢との連携で
本人、組織、会社がグッと成長する
人材育成システム

※当社のグループ会社、株式会社ビジネスネットコーポレーションが製造元になります。

セミナー情報

#無料オンラインセミナー #ご新規・検討中の方向け #社労士先生登壇 #年末調整

eNEN

日程

8月
4日(木)・23日(火)・25日(木)
◎13:30 ~ 15:00

9月
6日(火)・22日(木)・27日(火)
◎13:30 ~ 15:00

先生に学ぶ、年末調整業務における
社労士事務所と顧問先の効率化のポイント

WEB年末調整申告システム「eNEN」の活用と提案方法

セミナー概要

計3組の社労士先生にご登壇いただき、顧問先企業へ年末調整システムの提案と活用についてお話しします。年末調整までまだ少し余裕のあるこの時期にぜひ、年末調整の電子化・WEB化を進める一助としてお役立てください。
※日程によりご登壇いただく社労士先生が異なります。

申込・詳細はこちら

8月のセミナー

9月のセミナー



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

●大阪オフィス 06-7222-3389 ●名古屋オフィス (06-7222-3389)
●東京オフィス 03-6691-4000 ●福岡オフィス 092-716-9062