

# NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

〉特別記事 社労士が人権尊重経営の支援に取り組むべき理由

薦田社会保険労務士事務所

薦田 勉氏

〉特別記事 社労士診断認証制度の活用をしてみませんか

社会保険労務士法人出口事務所

出口 裕美氏

〉特別記事 社労士事務所の情報保護について

社会保険労務士事務所 フェリシアンズ® 代表

堀川 真也氏

〉特別記事 ～体質改善を図るための企業向け経営診断プログラム～

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 代表理事・会長

森川中小企業診断士事務所 代表

森川 雅章氏

〉特別記事 成長志向の組織をつくる人材戦略マネジメント

一般社団法人知修養学舎 代表理事

須東 朋広氏

〉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

〉顧客に求められる社労士事務所へ—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」

〉活躍する隣接士業 ～中小企業診断士～

〉DXが変える!!社労士業務や人事・労務領域の現状と展望

〉経営のヒントとなる言葉

〉CHUKIDAN Books Information

幹事社労士5,900名のネットワーク



CHUKIDAN

# 社労士が人権尊重経営の支援に取り組むべき理由

薦田社会保険労務士事務所

薦田 勉 (こもだ つとむ) 氏

賃金・評価制度の設計支援、就業規則の作成、従業員意識調査活用による従業員満足度向上等への取組みの他、外国人技能実習生受入れの監理団体及び実習実施先の監査を定期的に行い、技能実習制度の適正な運営を支援している。

JP-MIRAI (責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム) 会員



2011年に国連人権理事会において全会一致で支持された「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、「指導原則」という)は、法的拘束力こそ有していないものの、現在、ビジネスと人権に関する事実上の基準文書となっている。2013年にバングラデシュで起きたラナ・プラザビル崩落事故を契機に、欧米諸国を中心に指導原則への取組みが加速し、英国における現代奴隷法(2015年)の制定等、法制面から規制を強化する動きや、米国におけるウイグル強制労働防止法(2021年)等、通商面から規制を行おうとする動きが表面化している。我が国においても、2022年9月に政府が「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を策定するとともに<sup>(\*)1</sup>、政府が人権配慮に積極的な企業を公共調達面で優遇するしくみを検討しているといった報道もあるなど取組みが本格化してきた感がある。

\*1：その後、企業における人権尊重の取組みを後押しするため、2023年4月に経産省から「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」が公表された。

「国際的な潮流」「日本政府の動き」というと大きなスケール、大きなフィールドでの話であって、一般的に中小企業がクライアントの中心になっていることが多い社労士の中には、「自身と自身のクライアントにはあまり関わりのない話ではないか」と捉える方もいるかもしれない。しかし、指導原則で求められていることを極論すれば、「サプライチェーンの中で起きた人権侵害に対し、『それは他社で起きたことであって、自社には関係はありません』という対応を許さない」ということであり、この「他社」の中にはサプライチェー

ンを構成する中小零細企業も含まれる以上、社労士及びそのクライアントにも関係があるテーマなのである。

また、人権侵害にかかわる項目には、「賃金不払い」「長時間労働」「ハラスメント」といった日ごろ社労士が事業領域としている分野のものが多く<sup>(\*)2</sup>、自ら意識していないだけで、既にビジネスと人権の枠組みに沿った指導をクライアントに対して行っているケースが少なからず存在しているはずである。ビジネスと人権と関連づけて捉えていないだけで、実はこれらの枠組みに準拠した指導を行っているのが社労士の現状なのではないだろうか？ その意味では、日ごろの業務がビジネスと人権の枠組みに多くの面でシンクロしている社労士こそが人権尊重経営を推進する企業のサポート役にふさわしいと言っても過言ではなく、多くの社労士がビジネスと人権の枠組みを自ら意識し、これに沿って、積極的に企業を啓発、人権尊重経営の支援をしていく必要があるだろう。

\*2：法務省人権擁護局が2021年3月に公表した「いま企業に求められるビジネスと人権への対応(詳細版)」では、「企業が尊重すべき人権の分野」として25項目が列挙されているが、社労士の事業領域に関わる項目が多く、社労士の業務との親和性が極めて高いことが見て取れる。(例)1.賃金の不足・未払、2.過剰・不当な労働時間、3.安全衛生、5.パワハラ、6.セクハラ…

もっとも、指導原則は国際労働基準に沿って策定されており、労働基準法をはじめとした国内法の理解だけでは不十分な場面が存在するのも事実であり、社労士業務と親和性が強いとはいえ、国際労働基準について一定程度の理解は必要となる。<sup>(\*)3</sup>

\*3：労働基準法第116条(適用除外)では、同居の親族のみを使用する事業は労働基準法の適用除外と規定されており、同居の親族間の事案は見過ごされがちであるが、国際労働基準から見た場合に問題となる場合がありえる。

現代のボーダーレスな時代においては、意識するしないにかかわらず、自社の活動がサプライチェーンを通じて世界的規模でビジネスを行っている大企業の活動の一部を構成している(組込まれている)ことも珍しいことではない(もっともサプライチェーンの末端に近い企業ほどこういう意識が希薄ではあるが…)。サプライチェーンの一部に組込まれている企業で人権侵害と評価される事例が発生した場合、当該企業だけでなく、当該企業に直接発注した企業、さらにはサプライチェーン川上の発注元企業(大企業であることが多いだろう。そして、前記のような欧米の法規制の対象となっていることも多いだろう)にも影響が及びことになる。<sup>(\*)</sup>その結果、最悪のケースでは、直接人権侵害と評価される事例を発生させた企業をサプライチェーンから除外しようとする動き、すなわち取引を停止しようとする動きがでてくる可能性もあるだろう。なお、実際に人権侵害と評価される事例を発生させていなくても、ビジネスと人権の枠組みに沿った取り組みを行っていない、あるいは取り組みを行っていてもそれを対外的に示すことができていない企業についてもサプライチェーンから排除されるリスクが高まっている。社労士には、指導原則と国際労働基準、国際人権基準等、国際的に認められた人権について理解し、これをクライアントにわかりやすく、具体的に指導、啓発していくことが求められているといえるだろう。

\*4：発注元企業が、直接の発注先ではない下請企業で起きた賃金未払問題に関し、賃金が未払いとなっていた外国人技能実習生に対して救済支援を行った事例がある。

こういった状況を踏まえ、発注元となる大企業には自社のサプライチェーンにおける人権侵害のリスクを把握しようとする動きが活発化してきており、サプライチェーンを構成する企業(サプライヤー)に対し、アンケートや実地調査という形で人権尊重経営の度合いを確認するところが増加している。これを中小企業の側からいうと、自社の人権尊重経営の程度に関するアンケート、実地調査を求められるケースが増えてきたということである。

この点に関し、筆者が確認を受ける側の企業(サプライヤー)にヒアリングしたところでは、背景にある人権尊重経営の重要性や指導原則の内容についての説明を発注元の担当者から受けたという企業はほとんど見受けられない。また、発注元からの要請に直接対応する部門が製造にかかわる部門であることが多く、人事部門等ハラスメントや女性活躍推進といった人権尊重経営と関連のあるテーマを主に担当している部門が回答にかかわっていないことも多いようである。すなわち、

何のためのアンケートなのか、その背景にある思想はどういったものなのかといったことを十分に理解させていない発注側にも改善の余地はあるといえるものの、回答を求められたサプライヤーにおいても、ビジネスと人権の枠組みに沿った対応が求められているという認識は不十分で、とにかく形式的に、求められたことにのみ対応しようとしている感が強い。社労士としては、特に対応を求められるサプライヤー側の企業を支援し、自らのイニシアチブの下、労働者代表を含めた当該企業のステークホルダーすべてを巻き込んで人権尊重経営への取り組みをサポートしていくのが理想的といえるだろう。

また、日本は人口減少の時代に突入して久しく、今後も労働力不足がより深刻化すると見込まれているが、2022年には中国も人口が減少したとの報道があった。さらに、現在、技能実習生として人材を供給してくれている東南アジア諸国においても生産年齢人口の割合が低下するとともに、経済発展で自国の所得水準がアップすると予想されており、我が国の労働力不足を外国人材で補おうとしてもそもそも外国人材が来てくれない、助けてくれない、ということにもなりかねない(円安傾向が強まればこの傾向に拍車をかけるものと思われる)。

外国人材が日本で働いていて自身の人権が侵害された、されている、という事例が増えるほど、我が国のレピュテーションは低下し、外国人材に選ばれない国になってしまうかもしれない。筆者は我が国が今後も外国人材から見て魅力のある働く場所であり続けるためにも、人権尊重の経営は重要なファクターだと考え、草の根的に社労士が中小零細企業の人権尊重経営を支援することは日本全体の魅力の維持・向上につながると信じている。

なお、企業においては、ビジネスと人権への取り組みの相談先として社労士が最初に浮かぶ土業になっていないケースもあるだろう。相談先としてまず社労士を思い浮かべてもらうためにも、社労士としてはビジネスと人権の枠組みに沿った指導、対応ができることをしっかりとPRするとともに、実際に関わりのあった企業に情報提供、啓発活動をしていかなければならないだろう。

参考文献：経産省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」  
法務省人権擁護局：「いま企業に求められるビジネスと人権への対応(詳細版)」  
ILO駐日事務所「国際労働基準 ILO条約・勧告の手引き 2022-2023年版」



# 社労士診断認証制度の活用をしてみませんか

社会保険労務士法人出口事務所

**出口 裕美** (でぐち ひろみ) 氏

全国社会保険労務士会連合会 代議員 / 社労士業務デジタル化推進部会委員  
社労士未来戦略シナリオ2030策定PT委員

東京都社会保険労務士会 常任理事 / 社会貢献委員会委員長

大学在学中に社労士事務所でのインターンシップ、社労士事務所での勤務を経て、2004年  
出口労務管理東京事務所(現 社会保険労務士法人出口事務所)を開設。

2008年 社会保険労務士と共同で労務監査を実施。

2013年 経営労務診断に関する検討会に検討委員として参加。

2020年～「社労士診断認証制度」を積極的に提案。



社会保険労務士は、デジタル化により業務内容が変化してきておりますが、今後は「経営労務診断」が重要な業務の一つになるのではないのでしょうか。そのためには、「経営労務診断」といえば社会保険労務士と言われるように、認知度を上げることが重要です。ぜひ、全国社会保険労務士会連合会の社労士診断認証制度のサイトを参考に経営労務診断をしてみませんか。

## 社労士診断認証制度とは

社労士診断認証制度とは全国社会保険労務士会連合会で行っている労務コンプライアンスや働き方改革に取り組む企業を支援するため、取り組み企業に対して社労士が診断し、認証マークを発行する事業です。

認証マークの種類としては、「職場環境改善宣言企業」「経営労務診断実施企業」「経営労務診断適合企業」の3種類があります。

職場環境改善宣言企業は、職場環境の改善に取り組む企業がWEBから申請して企業自らが宣言することができます。事務局にて確認・承認手続き後、全国社会保険労務士会連合会よりマークを付与され、認証企業として掲載されます。また、社労士に依頼して登録手続きを行うことも可能です。

経営労務診断実施企業は、「職場環境改善宣言」を行なった上で、「経営労務診断基準」に基づき所定の項目について社労士の確認を受けた企業に、全国社会保険労務士会連合会よりマークを付与され、企業情報サイトにマーク情報が掲載されます。

経営労務診断適合企業は、「職場環境改善宣言」を行なった上で、所定の項目について社労士の確認を受け、「経営労務診断基準」に基づき必須項目のすべてが適正と認められた企業に、全国社会保険労務士会連合会よりマークを付与され、企業情報サイトにマーク情報と各項目の調査結果が

掲載されます。

これらの社労士診断認証制度の認証マーク取得することによって、自社の取り組みの見える化や企業の信頼性の更なる向上や求職者へも強いアピールが可能です。



(資料：全国社会保険労務士会連合会「社労士診断認証制度」)  
<https://www.sr-shindan.jp/>

## 職場環境改善宣言・経営労務診断をしてみましよう

皆様のご自身の事務所では、職場環境改善宣言・経営労務診断をされておりますでしょうか。まずは、自事務所の「職場環境改善宣言」をしてみましよう。関連会社等がありましたら、合わせて「職場環境改善宣言」をしてみましよう。

全国社会保険労務士会連合会「社労士診断認証制度」のサイトから10分で申請することが可能です。セルフチェックで認証登録ができ、登録料・認証マークの発行費用はかかりません。

WEBで簡単申請！

申請  
無料

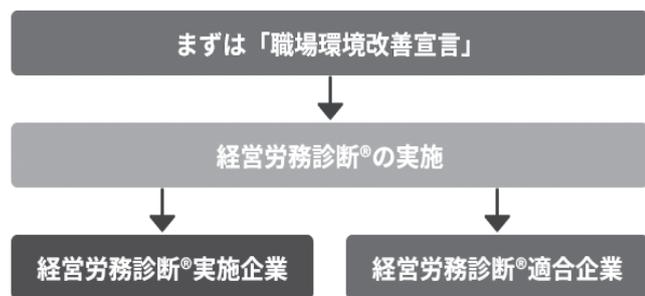
職場環境改善宣言の認証を  
セルフチェックで認証取得！

申請から7日程度で認証マークの発行！

10分で申請完了！

皆様の事務所で申請完了しましたら、次は、顧問先に提案してみたいかがでしょうか。職場環境改善宣言であれば、打ち合わせをしながら申請してしまうことも可能です。

職場環境改善宣言の診断結果で、「はい」が11個以上でしたら、次に「『経営労務診断』を受けてみませんか」とご提案してみてください。ただし、経営労務診断は「経営労務診断基準」に基づき、所定の項目について社労士の確認が必要となりますので、診断にかかる時間や作業に対する報酬も合わせてご提案することをお勧めします。



資料 全国社会保険労務士会連合会「社労士診断認証制度 認証方法について」

<https://www.sr-shindan.jp/>

その後、社労士の確認を受けた企業に「経営労務診断実施企業」のマークが付与され、企業情報サイトにマーク情報が掲載されることとなります。

報酬については、皆様の社会保険労務士法人(事務所)でどのくらい診断に時間がかかるのかを試していただけだと思います。労務相談や給与計算をしている企業の報酬と労務相談や給与計算をしていない企業の報酬が異なってもよろしいかと思えます。

弊事務所の場合は、セミナーを開催し、セミナーに参加された企業様の特典で、割引した報酬で経営労務診断を行い、一つの企業でどのくらいの時間や作業がかかるかを集計し、担当する社会保険労務士の人件費を考慮に入れて正式な報酬を決定いたしました。

なお、全国社会保険労務士会連合会の社労士診断認証制度の資料ダウンロードのページにはたくさんの資料が掲載されております。

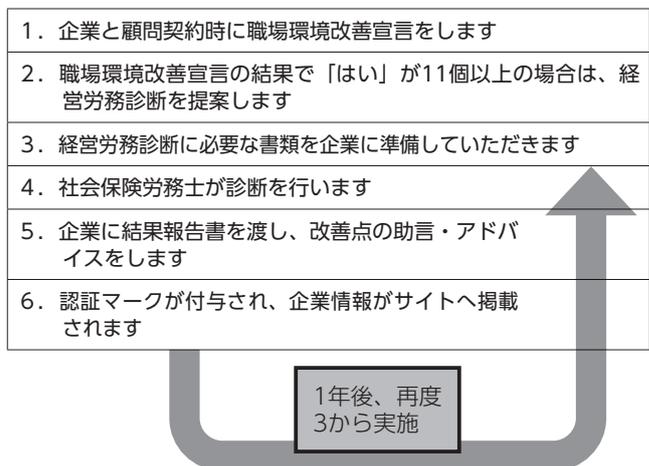
実施準備の資料として、「社労士診断認証制度 申込依頼書」「社労士診断認証制度 業務委託契約書」「データ入力マニュアル(診断社労士登録用)」があり、職場環境改善宣言の資料として、「企業情報入力シート」「職場環境改善宣言確認シート」「職場環境改善宣言の手順(担当社労士用)」など、企業への説明用の資料もそろっています。

経営労務診断の資料として、「経営労務診断基準」「経営労務診断基準 資料集」「経営労務診断基準 結果記入シート」「経営労務診断報告書」などの納品資料もそろっています。

それだけではありません、経営労務診断プラスアルファとして、賃金未払状況のさらなる診断を企業が希望した場合に活用できる「未払い賃金診断シート」や経営労務診断基準の項目以外の労務管理関連項目に関する診断を企業が希望した場合に活用できる「労務管理診断シート」などもありますので、ぜひ活用いただければと思います。

弊事務所としては、顧問契約する企業には、顧問契約時の経営労務診断を必須とすることも検討しております。顧問契約時の経営労務診断結果をもとに問題点を把握し、顧問契約後に一緒に問題を解決することがいいのではないかと考えております。

以下に、弊事務所が考えているご提案の流れをご紹介しますので、よろしければ、参考にいただければ幸いです。



私たち社会保険労務士の今後の業務領域拡大の可能性

現在、全国社会保険労務士会連合会の認証企業を検索すると、登録企業数は以下の通りとなっています。

■社労士診断認証制度サイト登録件数

認証企業	2,335件
うち職場環境改善宣言企業	1,934件
うち経営労務診断実施企業	262件
うち経営労務診断適合企業	139件

※2023年4月28日現在

私が2023年3月9日に東京都社会保険労務士会で社労士診断認証制度の研修を行ったのですが、その際の資料を確認しますと2023年2月27日現在では、認証企業が2,106件でした。約2か月で229件増えたこととなります。

でも、まだまだ足りません。多くの社会保険労務士が多くの「経営労務診断」を行い、認知度を上げることが重要です。開業社会保険労務士と法人の社員は約30,000人いますので、一人の社会保険労務士が1社の顧問先を診断するだけでも、30,000社になるはずですよ。

冒頭にも述べましたが、これから「経営労務診断」は、社労士にとって重要な業務の一つになると確信しています。この取り組みを進め、顧問先企業とのつながりを強化し、人を大切にする企業をつくることを専門とする社会保険労務士を目指してみませんか。

# 社労士事務所の情報保護について

社会保険労務士事務所 フェリシアンズ® 代表  
株式会社フェリシアンズ® 代表取締役  
特定社会保険労務士・キャリアコンサルタント  
IPA情報処理機構セキュリティプレゼンター

**堀川 真也** (ほりかわ しんや) 氏

外資系、日系のIT機器メーカー3社で、32年の会社員を経験した後、2017年社会保険労務士事務所を開業。外資系会社員時代、機密情報の保管、保持、パソコンに於ける情報漏えいの防止について厳しい教育訓練を受けた経験から、情報を守るべき現場の立場で、セキュリティについてわかりやすく解説をしています。

著書 「知っておきたい社労士事務所の情報セキュリティ対策」DVD 日本法令  
「社労士のための情報セキュリティ規程作成の実務」DVD 日本法令



## 1. 社会保険労務士と情報セキュリティ

### 業務効率化のためのIT機器

社会保険労務士の業務として、パソコン、スマートフォン、インターネット等(以下「IT機器」とします)を利用せずに業務を行うことは考えられず、これらIT機器を使う事で業務を効率的に行うことができます。

しかしながらIT機器の使い方を誤れば、サイバー攻撃的となり、情報漏えい事故を発生させ、業務停止や、損害賠償の責任を負うような事にもなりかねません。

IT機器を正しく使用し、サイバー攻撃から事務所を守ることは守秘義務を負っている社会保険労務士として、事務所経営を行っていく上で大変重要です。

例えば、情報漏えいなどの事故を発生させた場合、以下のような問題が発生し、業務が停止に追い込まれ、最悪廃業ということにもなりかねません。

#### ①金銭の損失

- ・取引先からの損害賠償、不正アクセスによる不正送金、売上の減少など

#### ②顧客の喪失

- ・直接の関与先から契約解除
- ・直接関係のないお客様からも契約解除で全顧客を喪失するリスク

#### ③業務の停滞

- ・被害調査、改善実施、復旧まで業務停止、再発の防止、再教育の開始など

#### ④スタッフへの影響

- ・スタッフのモラルの低下、復旧作業によるモチベーションの低下
- ・最終的には離職に至る

また、情報漏えいなどは、個々の社労士のみならず、社労士業界全体へのインパクトにもなりかねません。

2019年8月、就活サイト「リクナビ」を運営する株式会社リクルートキャリアが、就活生の「内定辞退率」を本人の同意なしに予測し、有償で採用企業に提供していたことが公表されました。

その影響は、同社のプライバシーマークの取り消しのみならず、厚生労働省職業安定局長から人材サービス事業の業界団体である公益社団法人全国求人情報協会への「募集情報等提供事業等の適正な運営」に係わる文書手交まで波及しました。

このように、個々の社労士は、社労士業界の担い手として意識した情報セキュリティ対策を持つべきと言えます。

## 2. サイバー攻撃とその対策

### サイバー攻撃とは

サイバー攻撃とは、IT機器を用い、個人や組織を対象に、金銭の窃取や個人情報の詐取、あるいはシステムの機能停止などを目的として行われる攻撃です。例えば以下の様なものがあります。

- ①事務所が保有する機密情報や顧客情報を窃取する
- ②ホームページやシステムをダウンさせるなどして被害を与える
- ③IDやパスワードを入手し、不正ログイン等によるクレジットカードの不正利用、預金口座から送金する
- ④サプライチェーンを利用し、大企業の関与先の中小・個人事業所から侵入し、大企業の情報取得や企業活動を停止させる

ひとたび攻撃に遭ってしまえば、日常業務に多大な影響があり、場合によっては事務所存続の危機に陥ることになります。

### セキュリティ事故の発生状況

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 発行の「情報セキュリティ白書2022」によれば、2021年の国内のセキュリティ事故の発生件数は769件となり、2020年の537件から43.2%増加しています。毎日2件程度、情報セキュリティ事故が発生している計算となり、そのうち「不正アクセス」が、37.2%と最も多くなっています。

※「情報セキュリティ白書2022」

⇒ <https://www.ipa.go.jp/security/publications/hakusyo/2022.html>

最近では、ウィルスを入込んだファイル付きメールを開封することで、ウィルスに感染させ、ネットワーク上の情報の搾取や、さらにウィルスをばらまくメールを送信してしまう「Emotet」という不正プログラムや、感染するとパソコンが暗号化されて使えなくなり、元に戻すことと引き換えに金銭などを要求(身代金要求)される「ランサムウェア」という不正プログラムの感染が増えています。病院の電子カルテを使えなくして、病院を診療停止に追い込むなどの事件も発生しています。

以上の他、大企業の情報を搾取、または活動停止させる目的で、関係取引先の中小企業を含む土業事務所を狙い、その中小企業、土業事務所を経由し、大企業の情報を盗み出したり、企業活動停止に追い込むサプライチェーン攻撃も増加しています。

サイバー攻撃で最も脆弱性があるのは操作を行う人です。そして、サイバー攻撃を防ぐのも人です。その為には、IT機器の操作について事務所代表だけでなく、事務所スタッフ全員でしっかりと理解しておくことが必要です。

紙面の関係で、対策方法の詳細は割愛しますが、まずは以下の項目について注意をしてください。

ウィルスや不正プログラムの感染を防ぐ
①メール メールの添付ファイルの開封や、リンクのクリックは慎重に
②外部装置からの感染を防ぐ USBメモリー、外部記憶装置は使わない、使わせない
③脆弱性対策 a) サポート期限の切れたOSやソフトを使わないこと (ア) Windowsは、10または11のみ使用すること (イ) MS Officeは2016以降のものを使用すること b) 「更新してシャットダウン」が出た時は、必ず行うこと
④業務用パソコンで、私用のネット接続を禁止する
⑤私用のパソコン等(個人所有)を業務で使用しない
⑥私用のIT機器を事務所のネットワークに接続させない
フィッシングの防止
メール本文のURLリンクをクリックすることで、偽のサイトに接続してしまい、IDやパスワードが盗まれる事案が多く発生しています。
ウィルス除去ソフトの導入と有効化
市販のウィルスソフトを導入している場合、アップデートを怠っていたり、期限切れなどで動作が停止している場合もあります。
パスワードの強化
パスワードは使い回しをせず、必ず違うパスワードを使用してください。必ず8文字以上、大文字、小文字、数字、記号を混ぜておきましょう。また、スタッフの離職時に、事務所内で共有しているパスワードは変更しましょう。

### 現状把握、訓練と教育

- ①現状把握  
標的型メール訓練：偽ウイルスメールをスタッフに送信し、開封率を確認し対策の参考にします。
- ②対応訓練  
実際に有事の際にどのように対処するか、避難訓練と同様、年に1度程度訓練をおこなう事も有効です。
- ③教育  
サイバー攻撃は、進化を続けており、新しい攻撃方法が次々に生まれています。常に緊張感を持ってIT機器に接するためにも継続した教育が必要です。  
IPA情報処理推進機構等が発行している、チェックリストや資料などを用い常に情報のアップデートを行う事が重要です。  
以下の「5分でできる診断」等も参考にしてください。  
⇒ <https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/guideline/5minotes.html>
- ④セキュリティポリシー、規程の作成  
セキュリティポリシーとは、セキュリティ対策について定めた基本方針のことです。セキュリティポリシーを明確に設定することで、スタッフは行っても良い行動と悪い行動が理解出来るようになります。また、事務所内の情報セキュリティについて、規程として文章化し、スタッフ全員の責任と責務、対応について明確にすることで、セキュリティ事故のリスクを下げる事が可能です。

## 3. お客様の安心のために (SRPⅡ認証の奨め)

サイバー攻撃等による情報セキュリティ事故について、その理解度の高まりと共に、土業事務所のお客様からの要求も高まっています。「十分な情報セキュリティ対策がとられていない土業事務所との契約はおこなわない」「今後対策がとられていない事務所とは契約を更新しない」などの影響が徐々に始まっています。

守秘義務が課せられている社会保険労務士としても、お客様に安心して業務を任せただけのよう、より見える形でアピールをすることが重要になってきます。

全国社会保険労務士会連合会には、土業業界で唯一個人情報保護に関するSRPⅡ認証制度があり、積極的に取得し公表することでお客様の安心につなげていくことが可能となります。取得に際し、さまざまな取組や、ルール作りが必要となりますが、それらを行う事で、事務所としてのセキュリティ意識も高まり、情報セキュリティ事故のリスクを下げる事が可能になります。そしてSRPⅡの取得を契機に、事務所スタッフと共に定期的な教育・訓練を積み重ね、一人ひとりがその重要性を理解し、緊張感を持って業務を行っていくことが重要です。

情報セキュリティの強化は、社労士業界の地位向上にも結びつきます。皆様の事務所から情報セキュリティ事故を起こさない取り組みを是非進めていきましょう。

またこれらリスクから事務所を守るため、情報漏えい・サイバーセキュリティ保険があります。この保険は、サイバー事故だけでなく、IT機器の紛失などの情報漏えい事故により事務所に生じた第三者に対する「損害賠償責任」のほか、事故時に必要となる「費用」や自事務所の「喪失利益」を包括的に補償する保険です。

経済的な損失から事務所を守る為に加入の検討もお勧めします。

ただし、失った信頼の回復は時間がかかります。まずは情報セキュリティ事故を発生させないことが重要です。

# 「BPS総合診断」事業 診断事例

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 代表理事・会長

(2022年6月より)

森川中小企業診断士事務所 代表

**森川 雅章**(もりかわ まさあき) 氏



前号では「BPS総合診断」事業を開発するきっかけや事業の概要を説明いたしました。

今回は、診断項目について踏み込んだ説明と診断結果である報告書の概要などについて説明いたします。

「BPS総合診断」では、診断前に経営者に「事前調査票」をお渡しし、自己評価していただきます。その評価結果を参考に診断士がヒアリングを行い確認します。評価は「S：できている」「A：ある程度できている」「B：あまりできていない」「C：できていない」の4段階で評価します。

## 1 「BPS総合診断」の診断項目の詳細

### I 経営者の思い

○経営理念、ビジョン、経営方針、経営計画

#### ①経営戦略

現在の経営者が創業者であっても、承継者であっても「社是」や「経営理念」は、度々改定されるものではありません。

- ・創業時から伝わっている「社是」や「経営理念」が存在し、社内に浸透している

#### ②成長戦略

企業が成長していくためには、成り行き経営という訳にはいきません。成長戦略が存在しているか、社内に浸透しているか確認します。

- ・毎年度の事業目標と活動指針を策定し、社内に浸透している

### II 表の競争力＝“ビジネスイノベーション”

(1)財務基盤とキャッシュ創出

#### ①財務戦略

決算内容のチェックは経営者にとって重要な役割です。数字を知り理解しているか確認します。

- ・財務指標上のチェックポイントと目標値を設定し、達成のための対策を行っている

#### ②資金戦略

資金繰りも経営者にとって重要な役割です。他人任せになっていないか確認します。

- ・事業計画とともに資金繰り計画を作成し、キャッシュ創出上の問題点を理解し、改善している

#### ③利益計画／予実管理

結果の把握が遅れると、対策も後手になってしまいます。計画と実績の差異の認識は、早いと越したことはありません。

- ・月次営業目標を設定し、予実差異分析を行い、翌月の行動計画の見直しを行っている

(2)製品・商品・サービスの優位性

#### ①プロダクト戦略

何が売れているのか、計画や見込みとの差異を知っておくことが大事です。

- ・製品・商品・サービス(以下、製品等)の販売実績を理解している

#### ②製品・サービス開発戦略

製品やサービスの売れ行きが不振になってから開発しようと思っても、新製品や新サービスは簡単に作れるものではありません

- ・製品等の開発を継続して行っている

(3)差別化された経営基盤創出

#### ①外部評価・外部連携

経営者は孤独なものです。得意先との信頼関係の構築とともに、外部に相談相手がいることも大切です。

- ・得意先、取引先やユーザーから高い満足度を得ている

#### ②社会との調和

地域との関係性や環境配慮は、経営には重要な要素です。

- ・環境負荷を意識した事業活動を行い、活動内容を社内外に発信している

### III 裏の競争力(1)＝“プロセスイノベーション”

(4)オペレーションのスピード、正確性、低コスト

#### ①業務プロセス管理

手書き伝票による処理であっても、業務フローが明確になっていることが重要です。

- ・受注から生産、出荷、販売に至る一連の業務プロセスと決裁者が明確になっている

#### ②販売管理・顧客管理

顧客のことをよく知っていることと、与信管理は別物です。

- ・新規取引開始に際しての与信設定やチェックの仕組みがある

(5)基幹システム(仕組み)の優位性

#### ①受発注管理

受注から出荷までの管理をしっかりとできる仕組みがあることが大事です。

- ・顧客に関する情報が一元管理され、受注や売上実績が随時更新され、いつでも最新情報を閲覧することができる

#### ②生産管理・原価管理

計画策定と実績管理から差異評価でき、原価管理に反映できる仕組みがあるか確認します。

- ・生産計画や作業計画に基づく作業指示及び作業実績を記録することができる

#### ③会計システム

会計伝票の処理を税理士任せにしていますか。

- ・会計伝票は社内でも入力している

(6)継続的な改善(仕組み)

#### ①品質管理

製品の品質、サービスの品質、どれをとっても大事です。早期発見、早期改善の仕組みがあることを重視しています。

- ・工程内での不良発生を抑制する作業品質向上活動を実施している

#### ②品質保証

クレームは、無いにこしたことはありませんが、もしクレームが入った場合、経営者にその情報が届くことが大事です。

- ・クレーム情報は、経営者を含め関係者と共有し、改善につなげる仕組みがある

#### ③整理整頓

少ない量で効率よく回すことが、整理整頓のポイントです。

- ・必要以上のモノは買わない、必要ないものは廃棄・処分する習慣が根付いている

### IV 裏の競争力(2)＝“システムイノベーション”

(7)変化対応型の人材と組織運営

#### ①人材育成

価値観がずれていると対応が難しくなります。

- ・経営者の考える価値観を従業員が理解し、社内は一体化している

#### ②人材活用

人材の固定化は、能力発揮を抑え込んでしまうことがあります。

- ・年齢や性別を問わず、従業員の能力が発揮できる部門への配置を行っている



# 成長志向の組織をつくる人材戦略マネジメント

第2回 「デベロップメント文化（育成文化）」 への変革に向けて具体的に何を行えばいいのか①  
～「長期雇用保障型人事システム」から「エンプロイアビリティ支援型人事システム」への転換～

一般社団法人知修養学舎 代表理事  
「人生100年80歳現役社会」創造フォーラム 主宰  
**須東 朋広 氏**

2003年、日本初の人事責任者向け団体「日本CHO (Chief Human-resource Officer) 協会」を立ち上げ、事務局長を務める。その後、2019年「日本CHRO協会」事務局長として協会の立ち上げにも従事。2020年より日経BPの人的資本経営コミュニティ「Human Capital Committee」の立ち上げにも参画するなど、現在まで数々の人事コミュニティを立ち上げてきた。その結果、上場企業の人事責任者やその次世代候補者など多数つながり、日本最大級の人事ネットワークを有している。



## 「デベロップメント文化」の構築に向けて

個を尊重しながら育てる仕組みをつくり、育つ機会を与えていくために大切になるのが、働く人と組織の関係性に関するフィロソフィー（見方・考え方）を、しっかりと持つことである。働く人と組織の関係性は、「保障と拘束」から「自己選択と自己責任」へ変化しているが、突然解き放たれても働く人はどうしたらいいのか分からず不安になっている。そこで重要なのが「心理的安全性」である。神戸大学大学院服部泰宏先生は「心理的安全性」を確保するためには、企業がどんなスタンスで働く人に向き合っているのかという、フィロソフィーを明示することが必要であるとしている。例えば、サイバーエージェント社は「実力主義型終身雇用」、サイボウズ社では「100人100通りの人事制度」メルカリ社は「Trust & Openness」、といったフィロソフィーを掲げて「心理的安全性」を社員に明示している。

サイバーエージェント社では「実力主義型終身雇用」をフィロソフィーとしている。若手を抜擢して1年目でも社長に抜擢する、まさしく実力主義の会社として有名である。一方、会社と個人の間の価値観が合っているのであれば雇用を守ることを原則としている。パフォーマンスではなく、バリュー評価を重視していることが特徴である。有能な社員が長期にわたって働き続ける環境を実現するために掲げられたものである。

VUCA (Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った、未来の予測が困難な状況のことを表す造語) 時代においては、自社がどのような方向に向かっていくのかビジョンを発信することが大前提である。サトーホールディングス社では「持続可能な社会に貢献するグローバル・ソリューション・プロバイダーを目指す」、オプトホールディング

社では「The Leader in Digital Shift」、アクセンチュア社では「イノベーションによって世界の人々の仕事と生活をより良くする」を掲げて、企業変革に取り組んでいる。

ではビジョンを掲げた後、人事施策をどのように統合していけばいいのか。

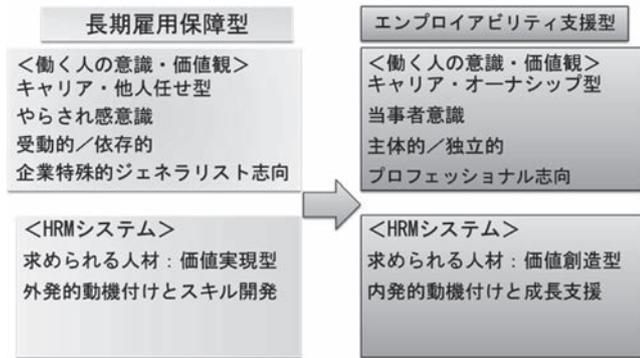
サトーホールディング社はソリューション事業へ軸足を移すことを実現するため「持続可能な社会に貢献するグローバル・ソリューション・プロバイダーを目指す」を掲げている。ビジョンを実現するため「ビルディングピープル・ビルディングビジネス」が実現できるマネジメントを選抜・育成する。今後は管理職や現場社員にも同様に進め、全員でデベロップメント文化構築に向けて取り組んでいることは非常に参考になるのではないだろうか。

## エンプロイアビリティ支援し、イノベーション創出するための人事制度改革に

いままで企業は、社員に雇用を長期に保障する代わりに、組織への帰属や働き方を拘束してきた。従来の日本企業は「長期雇用保障」のもと、キャリアは会社任せという受動的な意識で人々は働いていた。言われたことをいかに正確に効率よく仕事ができるか、そして「新卒一斉競争主義」のもといかなる手段を使っても勝ち抜き、高評価された人材に対して高報酬やプロモーションして役職を与える「外発的な動機付け」を基軸に人事制度を構築・運用していた。

しかし、社会の成熟化が進み不確実性が高まる環境の下では、従来のような企業と働く人との関係性を維持することが難しくなる。このため働く人は、先行きの人材ニーズを見通し、培ってきた能力分野にとらわれない新たな専門性の獲得

## ■長期雇用保障型からエンプロイアビリティ支援型へ



に柔軟に取り組むことが必要である。100年ライフ時代を迎えて、自己志向性の理解を深め、目指すキャリアにマッチする「エンプロイアビリティ」を高めていく必要がある。

企業は、当事者意識や主体性を持ち、価値を創造する人材が活躍できるように、内発的動機付けと成長支援を行う制度構築が必要である。先程も述べたように、これからの時代は企業が全社員雇用を保障することが難しくなった。よって企業が主導して従業員の「エンプロイアビリティ」を高めていくことが求められる。

こうした背景から、企業では今後、従来の日本的な「長期雇用保障型人事システム」から「エンプロイアビリティ支援型人事システム」へ転換していくべきである。

それでは、「エンプロイアビリティ支援型人事システム」とはどのようなもので、どう構築していくべきなのだろうか？

### 「エンプロイアビリティ支援型」人事制度をどう構築していくのか

人事管理の原則は、仕事と能力と処遇の三位一体の均衡を図ることである。

「作れば売れる時代」の下で広がった「長期雇用保障型人事システム」の根幹は、より早く正確に課題解決サイクルを回すこと、そして管理者がそのサイクルを管理監督し付加価値を創出させることであった。より早く正確に回すためには、長年掛けて一日一日しっかり手を動かし技術を高める。そして、技術を高めるために長年にわたってさまざまな仕事に習熟させ、職務遂行能力を高めることが重要であった。能力が高まればたくさん作れる、よって売れるから処遇がよくなるというロジックである。

管理者は年月掛けて技術を習得した者が選ばれる。そうした“親方”が徒弟制の形で、職場で弟子に教えて育てる(OJT)。その結果として、個人の能力が高まり、組織力が高まり、たくさん作れるから業績が高まるといったサイクルが構築できる。こういった製造現場式のやり方が、ホワイトカラーの職場にも適用されていった。

このために、新卒一括採用してから定年まで雇用を保障し、「いつでも・どこでも・何でも」会社の指示に従わせ、さまざまな組織や職場、業務を経験させることが必要であった。

だから人事制度は「単一人事制度」「年次管理」で運用することができた。親方を見つけるやり方は、「定期異動させ、総合的に評判のよい人」が選ばれた。弟子のままでも年々技術が高まるので、原則定年まで雇用できたのである。

しかし、「売れるモノを創る時代」においては、イノベーションのために専門性を高め、将来を予測し、最適化していくことが求められる。そのためには自分の志向性(何を専門性にするのか)を深く考え、キャリア構築において必要な能力(その専門性を高める能力とは何か)を選択し、自己責任でエンプロイアビリティを高めることが重要となる。人こそが競争優位の源泉と本当に思うのであれば、企業は主導的に働く人のエンプロイアビリティを高めていく「エンプロイアビリティ支援」を人材マネジメントシステムとして導入していくべきである。

昨今では、マネジメント職コースと専門職コースの複線型人事制度を導入している企業も多い。しかし、専門職というキャリアパスがあることは説明できても、そのキャリアでどうやって偉くなっていくのか明示できない、そもそも専門人材すら定義できていない企業が多い。一方、「作れば売れる時代」に構築された制度が適用されているマネジメント職コースは、単純明解に部下数が増えることで偉くなっていく、すなわち偉いマネジャーは部下が多い。基本的にはマネジメント職がメインストリームであり、専門職はマネジメント職になれない人のために用意されており、そのための制度の設定と運用がなされている例が大多数といえる。

エンプロイアビリティにおいては専門性が重要であり、むしろ専門職コースがあるから頑張れるといった制度を構築すべきである。

仕事を通して専門性を身に付けることから始めなくてはならない。そのためには専門人材とは何かをその企業として定義する。定義した後、市場価値や自社の企業戦略などに応じて報酬を設定する。それに加えて、専門職としての処遇の在り方とキャリアパス構築を行う必要がある。その際、専門性の発揮度や貢献度、例えば顧客インパクト度(顧客インパクトは高度な専門性を持ち、顧客が気づいていないようなニーズや将来の技術動向を見極めて、将来の方向性を選択する、つまり専門性に裏打ちされた予測と最適化をする能力が必要になる)と育成した社員の活躍度などを評価・処遇(非金銭報酬を含む)する在り方に再設計していくべきであろう。一部の企業では、研究者を対象としたフェロー制度や研究支援制度に限定されているが、その対象範囲をより広げていくべきである。

専門職制度を新設または拡充でき次第、アセスメントに時間を掛けてマネジメント職と同様に選抜・選考する。また、事業部を支援するパートナー人事を配置し、選抜された候補者のフォローやコーチングを行って能力発揮やエンプロイアビリティの向上を支援する。

加えて、マネジメント職にもエンプロイアビリティ支援のためのスキルや知識を学ばせる。そして、プロジェクトやタスクをアサインするときに「(このくらい)エンプロイアビリティが高まるからやってみないか」といった声掛けを通じて、本人のモチベーションやキャリアコミットメントを引き出し、良質な経験をして成長してもらう。こうした仕掛けを回していくことで、働く人も企業もWin-Winとなり、イキイキと働く社員が増えていくであろう。

(つづく)

# 顧問先からこんなご相談はありませんか？



- ✓ 50名未満で産業医がいないが、相談したい悩みがある ...
- ✓ 毎月費用が発生するのは避けたい ...
- ✓ 今の産業医とは別でセカンドオピニオンがほしい ...
- ✓ 地域産業保健センターが活用しづらい ...



**Dr. 健康経営にご相談ください！**

／ 産業医をもっと身近に！ ／

## スポット産業医 サービス

メンタルケア

復職面談

長時間労働者面談

高ストレス者面談

健診判定

お困りの時だけスポットで依頼可能（継続費用なし）！

ご依頼から最短 1 週間～の迅速対応！

オンライン活用で全国どこでも対応可能！

	スポット産業医面談	スポット健診判定
料金	1回3万円～	1回2万円～
サービス概要	従業員と産業医面談を行い、企業様へ就業配慮や対応方法等についてフィードバックします。 ※産業医による"意見書"をご提供します。 ※「会社指定する医師」として、会社の意向を考慮したアドバイスを行います。	健康診断結果をご提出頂き、産業医が就業判定を行います。 少人数の事業所～対応可能です。 ※健診判定の対象人数により費用が変わります。

※ 50名以上の企業様向け 産業医顧問サービス／月3万円～ ストレスチェック／1名500円

／ CHECK ／

**無料説明会 受付中！**

医療専門の相談先として提携しませんか？  
社労士の先生方向けに、顧問先企業様への付加価値を高めるお手伝いを致します！

お問い合わせ

TEL：050-5326-7499 Mail：partner@dr-hpm.co.jp

受付時間 9:00～18:00（※土日祝除く）

株式会社 Dr. 健康経営 〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿 1-32-15-102

# 人的資本経営の流れと社労士の必須の実務対応

## 第6回 人的資本経営の課題の把握と「男女の賃金の差異の公表」への必須の知見



### 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/>)  
情報経営イノベーション専門職大学 客員教授(専門領域: 人的資本経営等)  
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. 人的資本の情報開示に関する直近の重要事項

前回の記事では、2023年3月31日以降に決算期を迎える有価証券報告書における対応を中心に解説しました。今回は、開示の中でもポイントとなる、ダイバーシティの開示項目の中の、特に男女の賃金の差異について解説します。

2023年3月31日以降に決算期を迎える有価証券報告書について、以下の人的資本の項目の開示について義務化されることが決まっています。

人的資本経営に直接関係する内容  
(人的資本の項目) 人材育成方針 社内環境整備方針  
(多様性の項目) 男女間賃金格差 女性管理職比率  
男性育児休業取得率

開示情報として、特に多様性の項目については、女性活躍推進法等で公表が定められた法令を引用して規定されているため、まず女性活躍推進法上の分析や公表を行う水準の情報を整理してから、その上で人的資本経営上の検討や分析を行い、開示情報として整理していく、という流れとなります。

よって、特に有価証券報告書の開示義務がある上場企業ではさらに深い分析が必要になりますし、上場企業でなくても、人的資本経営の観点での分析や施策実施は、社会的にも進められている事項だと思われるので、あらゆる企業に必要な視野と言えます。社労士としては、こうした観点を持って企業への支援を検討していく必要があります。

### 2. 男女の賃金の差異の各論

上記のような経緯もあり、厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」では、特に男女の賃金の差異の分析に関する情報が日々増補されていっています。本稿を執筆している2023年4月末時点では、動画や詳細資料等を含んだ各社の事例や、詳しいガイドが掲載されています。

#### ■女性活躍推進法特集ページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>



このような情報を活用し、具体例に照らした情報から理解を深めていくことが重要だと思います。

さらに男女の賃金の差異の分析方法について記載します。

### 3. 男女の賃金の差異の分析についての女性活躍推進法の制度と内容

まず前提として、女性活躍推進法において101人以上の事業主に対して、「自社の女性の活躍状況を把握し、改善点や課題を分析する」「数値目標を設定し、行動計画を策定・公表する」「自社の女性の活躍状況(採用比率・管理職比率等)を公表する」等を義務化しています。分析と調査・計画の策定・計画の周知と公表・届出・情報の公表を行うルールとなっています。

女性活躍に関する情報の公表を行う際、下記の各区分から1項目以上を選んで公表する必要があります。301人以上の労働者を抱える事業主には、情報公表の枠をさらに広げることが求められ、男女の賃金の差については必ず開示するとともに、ほか3項目の開示が義務となりました。これが男女の賃金の差異の位置づけです。

#### ■各区分の情報公表項目

「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」 以下の1～8の8項目から1項目選択 9の項目(必須)*新設	「職業生活と家庭生活との両立」 以下の7項目から1項目選択 ※従来とおり
①採用した労働者に占める女性労働者の割合 ②男女別の採用における競争倍率 ③労働者に占める女性労働者の割合 ④係長級にある女性労働者の割合 ⑤管理職に占める女性労働者の割合 ⑥役員に占める女性の割合 ⑦男女別の職種または雇用形態の転換実績 ⑧男女別の再雇用または中途採用の実績	①男女の平均継続勤務年数の差異 ②10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ③男女別の育児休業取得率 ④労働者の一月当たりの平均残業時間 ⑤雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間 ⑥有給休暇取得率 ⑦雇用管理区分ごとの有給休暇取得率

(厚生労働省:「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります」より)

男女の賃金差異は、男性の賃金に対して、女性の賃金の割合をパーセントで示します。そして、全労働者・正規雇用労働者・非正規雇用労働者の3区分に分けた公表が必要です。

具体的な分析のプロセスは、次のような順番になると思われます。

### ①労働者を男女、正規・非正規で区分する

賃金は「賃金台帳」「源泉徴収簿」などをもとに、対象の年度の賃金合計額を算出します。まず労働者を男女別で正規・非正規に区分します。

### ②分けた区分ごとに、総賃金と人員数を算出する

区分ごとに、それぞれの総賃金と人員数を算出します。総賃金とは、賃金、給料、手当、賞与など、使用者が労働者に支払うすべてが該当します。ただし、退職手当・通勤手当などは、経費の実費となるため、賃金から除外する方が妥当な場合は除外します。

### ③区分ごとに平均年間賃金を算出する・男女の賃金を割合で算出する

区分ごとに算出した総賃金と人員数をもとに、年間平均賃金を算出します。また、すべての労働者の年間平均賃金も男女別に算出します。その後、労働者の区分ごとに男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合を算出します。

ここで、法定の区分での分析のみでは不十分な場合がほとんどで、年齢階層別・入社年次別、また女性管理職割合や、風土等に関するアンケート等の情報もある場合は、クロスで分析していくことが有効だと思います。

### ④さらに分析をし、その後に説明欄を使用して実情・分析・施策を開示

上記のように計算した数値はまず開示事項となりますが、さらに、実情をより正しく伝えるために、説明欄を有効活用して実情とともにその分析、課題解決のための施策などを付記して開示することが推奨されています。

この企業の事例は、分析も施策立案も不十分なものではないかと思われます。しかしながら、書かれた情報が同様の水準の開示が多くあるのが実情のように思われます。

そもそも性別による給与テーブル差があるとすれば違法です。この制度はそういった最低限の事実の提示ではなく、より深い実質的な差の分析を求めています。

また、生活手当については、支給要件が平等であることをもって、男女が平等であるという意味合いの記載だと思われます。しかしながら、生活手当の支給実態を分析することに男女賃金格差の分析の意味があります。

男女間の賃金格差を生み出している手当・制度・在籍年数・労働負荷等・人事制度などを整理して要因を抽出していくことが重要であり、これでは男女の賃金の差異の要因が明らかになっておらず、施策の立案も行うことができません。

▽▽株式会社  
(全労働者)70%  
(うち正規雇用労働者)60%  
(うち非正規雇用労働者)100%  
【注釈・説明以外の情報は割愛】  
(注釈・説明)

男女間の賃金差が生じている主要因は、管理職比率が男性と比べて女性が低いこと。女性管理職比率の向上は、弊社における重点課題として位置づけ取り組みを推進中。なお、同一役職における男女間の差異は次のとおり。正規のうち、管理職：90% 係長クラス：80%

この企業は分析できている事例だと思います。ただし、管理職比率にしか言及がないため、勤続年数・労働負荷・ほか制度や採用等は原因とならないのかどうかを検証した上での言及なのか、そもそも確認していないのか不明感が強いです。他の分析軸でも分析・考察を行って結論を出していることの注記は必要でしょう。

男女賃金格差の要因に対する施策をこと細かに書く必要はないとしても、「取組を推進中」という表記のみでは薄すぎると思われます。要点だけでも提示することで、取り組みを推進していることの強力な証拠になるのだと考えます。最後に掲載された同一役職間の賃金の差異が少ないのは当然だと思われ、差の比較を載せている理由がはっきりせず「賃金差が無い印象を意図的に強めようとしているのではないか」と推測されてしまうような内容です。

男女賃金格差の要因について、前項のような法令上の要件を把握した上で、分析でセグメントごとに要因を掴んでいく／ほかの制度や社内との関係性から、男女の賃金の差異の要因を推測していくことが分析の実務となります。こうして掴んだ企業の実情を元に、改善していくべき課題を掴み、施策を立案し、公表し、さらに人的資本経営のより総合的な観点での検討を加えていく、ということが実務における男女の賃金の差異の把握を行うことの位置づけとなります。

以上のような内容は、筆者の「人的資本と開示実務の教科書2」で、一冊をすべて使って詳しく解説しています。分析用のファイルも筆者のWEBサイトで配布しているので、ぜひご活用ください。

(つづく)

## 4. 厚生労働省の情報公表サイトへの掲載

厚生労働省の情報公開サイトでの、男女の賃金の差異は自由な記載ができるようなレイアウトになっており、以下のような形で情報を記載していくことになります。

株式会社〇〇  
全労働者 XX.X%  
正規雇用労働者(正社員) YY.Y%  
非正規雇用労働者(パート・有期社員) ZZ.Z%  
(さらに細かい区分別の分析の結果)  
(対象期間)〇〇事業年度(〇年〇月〇日～〇年〇月〇日)  
(計算の定義)  
(分析結果の概略)  
(施策の要約)

ここで理解を深めるために、実際に見つけた女性活躍推進法上の開示事例について検討したいと思います。いずれも、2023年現在に存在する開示事例を少し変えたものです。

株式会社〇〇  
(全労働者)50%  
(うち正規雇用労働者)60%  
(うち非正規雇用労働者)60%  
【注釈・説明以外の情報は割愛】  
(注釈・説明)  
全労働者とは、パートアルバイトを含む全従業員。正規雇用労働者とは、無期契約のパートアルバイトを含む。正社員の給与テーブルに男女差を設けていない。正社員の男女差は主に住宅手当や家族手当などの生活手当の取得差の影響。

## 幹事社会保険労務士の皆さまへ

パナソニック ホームズが“幹事社労士先生方”のお手伝いをさせていただきます。

# 社会貢献と長期安定経営を 両立させる医療・福祉事業を パナソニック ホームズで。

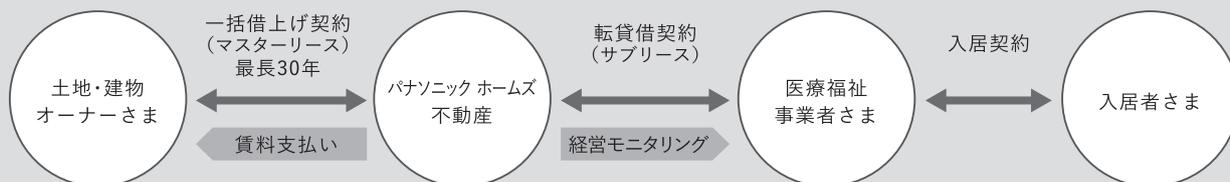
パナソニック ホームズは2000年より、一人ひとりの暮らしに寄り添い、支える、社会的意義の高い高齢者住宅、福祉施設の建築や運営をお手伝いしてきました。多くの建築実績や有識者との共同研究などにより培った豊富なノウハウやデータを活かし、需要が高まる障がい者福祉施設や医院・クリニック、保育施設などさまざまな事業をご提案。地域社会に貢献するオーナーさまの経営を、長期にわたってサポートします。



## 経営をサポートする「ケアリンクシステム」

オーナーさまと事業者さまをつなぐ、土地活用と事業推進のソリューション。  
当社で新築いただいた建物をパナソニック ホームズ不動産が最長30年間一括借上げし(マスターリース)、オーナーさまに代わって貸主となり運営事業者さまに転貸します(サブリース)。オーナーさまの土地活用と運営事業者さまの事業展開・拡大をサポートします。

### ケアリンクシステムのしくみ



※建物の一括借上げには、一定の審査が必要となり、地域や条件などによってご利用いただけない場合があります。  
※定期的に賃料の見直しを行います。あわせて、周辺市場の変化など借地借家法第32条の規定により、賃料は減額となる場合があります。  
※一括借上げ契約の期間中においても解約となる場合があります。また、借地借家法第38条に定める定期借家契約として締結されるため、期間の満了をもって契約は終了いたします。

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

パナソニック ホームズは、「各種勉強会へ講師を無料で派遣」いたします。ご希望の方は下記までご連絡ください。

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 法人営業部 担当/大和田  
〒163-0929 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス29階 E-mail: oowada.hiroaki@panasonic-homes.com  
**0120-874-548** ホームページ <https://homes.panasonic.com>

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が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 中宮 伸二郎 氏 (社会保険労務士法人 ユアサイド)



2000年に社会保険労務士試験に合格し、2007年に社会保険労務士法人ユアサイド設立。  
8名の社会保険労務士を擁する事務所の代表として、様々な業種・規模の労務問題にかかわる。  
2007年より派遣元責任者講習の講師を務める労働者派遣制度のエキスパート。

非正規雇用といえば、派遣労働者のこととお考えの方が多いかもかもしれません。2021年度総務省労働力統計によると、日本における派遣労働者の人数は140万人で、役員を除く雇用者5671万人に占める割合は約2.5%です。非正規雇用2064万人のうち、パート・アルバイトが1455万人を占め、派遣労働者は少数派です。少数派にもかかわらず、雇用と指揮命令が分離する特殊な働き方であることから、その制度は複雑です。しかし、複雑だからこそ社労士の活躍の場があります。

#### ●労働者派遣法の変遷

労働者派遣法の変遷は、始めに規制緩和、その後に規制強化の歴史です。当初、労働者派遣法は、職業安定法の労働者供給事業禁止の例外として、規制を緩和して誕生しました。その後、更なる緩和と強化を繰り返し、現在の複雑な制度が出来上がりました。

1985年に成立した労働者派遣法は、その成立過程において、3つの基本的方向性が定められました。これは現在でも維持されている考え方です。

- ①労働者派遣事業の制度化による労働力需給調整機能の有効発揮
- ②派遣労働者の保護
- ③日本的雇用慣行との調和(常用代替防止)

これらに基づき、1986年の施行の際には、常用代替防止の観点から、正社員との棲み分けが可能となるよう、専門職の派遣業務を創設することを目的に、派遣可能な業務は、政令で定める13業務(後に26業務に拡大)に限定されていました。また、このとき派遣事業は、雇用が不安定になりがちな登録型派遣(許可制)と常用雇用労働者のみを派遣する特定労働者派遣(届出制)に区分されていました。

1999年から2007年までは、改正を重ねながら規制緩和が行われました。政令26業務に限定していた対象業務を原則自由化し、港湾運送・建設・警備等の業務以外の業務に派遣することが可能となりました。また、政令26業務以外の業務の派遣受け入れ可能期間は、当初1年とされていたものが、最長3年まで認められることになりました。これらの規制緩和により労働者派遣業界は、拡大していきました。2000年代前半、ガラケー全盛の頃、某大手派遣会社幹部が、携帯電話の設計・製造・流通全ての場面で派遣労働者が活躍していると話していたことを記憶しています。

ところが、労働者派遣業界の拡大とともに労働者派遣の問題点もクローズアップされるようになりました。2008年のリーマンショック後のいわゆる派遣切りが問題視され、雇用契約期間満了前に派遣契約解除だけを理由に解雇することが制限されました。

また、最も短期の雇用形態である日雇派遣に注目が集まりました。日雇派遣は、短期雇用の不安定さもさることながら、日雇派遣を業とする派遣会社のコンプライアンス体制が不十分であったことに起因する違法行為が問題となりました。派遣してはならない業務への派遣や業務管理費などの名目で、1日数百円を賃金から控除する等、世間を騒がせたことを記憶している方も多いと思います。この結果、日雇派遣は、2012年の法改正により、雇用契約期間が30日以内の者を派遣することは、原則禁止されました。

派遣受入期間の上限について、政令26業務については、無期限の派遣受け入れを認め、それ以外の業務は、3年を受け入れの上限とする制度についても、業務の実態が異なるにもかかわらず、政令26業務を装う不適切な取り扱いが多数発覚しました。これを受けて、2015年の法改正では、派

遣期間上限の一本化が行われました。現行の個人単位抵触日、事業所単位抵触日です。この改正により、有期雇用派遣労働者は、同一組織単位で3年を上限とし、派遣労働者がそれ以後の勤務継続を希望する場合は、無期雇用派遣労働者とするか、他の派遣先で勤務できるようにする等しなければならぬ雇用安定措置が派遣会社に義務付けられました。現在、派遣会社では、3年の上限を迎える派遣労働者について、無期雇用に転換して、同じ職場への派遣を続けるか、他の派遣先に派遣するかの選択をしなければなりません。2015年の改正では、特定労働者派遣事業制度(届出制)が廃止され、2018年までにすべての派遣会社が許可を取得しなければならなくなりました。

その後、働き方改革の一環である同一労働同一賃金に対応するため、2020年の法改正により、派遣社員の賃金の決定方式は、「派遣先均等均衡方式」「労使協定方式」いずれかによることとされました。「派遣先均等均衡方式」は、派遣先企業との均等均衡、「労使協定方式」は、世間相場との均等の確保を目的としています。どちらを選ぶかは、派遣会社が選択するのですが、2022年12月の厚労省公表資料では、約9割が「労使協定方式」を選択しています。

### ●派遣業界の多様性

労働者派遣事業の許可を持つ事業所(派遣元事業所)すべてが、いわゆる派遣会社ではありません。派遣元事業所は、大きく2種類に分けることができます。一つは、人材サービス会社と言われる労働者派遣・職業紹介・BPOを専業とする企業です(以下「専業型」と言います)。専業型は、さらに全ての職種に対応する総合型と介護や運送など特定の業界に対してのみサービスを提供する業界特化型に分かれます。もう一つは、本業が他にあり、事業の都合で派遣も行っている兼業型です。

専業型の特徴は、有期雇用派遣労働者の比率が高いことです。有期雇用(2~3か月が多い)・時給・所定労働時間は必ずしもフルタイムではない傾向にあります。ただし、専業型の業界特化型は、専門性の高い人材を確保する必要から無期・フルタイムが多い傾向にあり、月給制を採用していることもあります。

兼業型の典型例は、建設会社とシステム会社です。建設会社は、本業である建設業務に労働者を派遣することはできませんが、本業に付随して設計業務や施工管理業務の担当者を派遣することが求められることがあるため、許可を取得しています。システム会社も建設業界のように多くの企

業が共同で作業をしなければならないことがあり、他社の指揮命令下で業務を行うために労働者派遣の形式を用いなければならないことから、許可を取得しています。

兼業型の特徴は、別に本業があることから、無期雇用比率が高く、いわゆる正社員の派遣が多い傾向にあります。また、取引の手段として派遣制度を用いているだけで、企業は派遣労働者を雇用しているという意識が希薄なことも特徴です。それゆえ、派遣法で定める各種手続きが疎かになりやすい傾向もあります。

また、許可を取得していても実績がない派遣元事業所もあります。2020年度労働者派遣事業報告書の集計結果によると、報告書提出事業所のうち24.4%は、派遣実績なしです。実績がなくても、取引先からいつ要請されるかわからないので許可を更新し続けているケースがあります。このような場合でも毎年、事業報告書を提出しなければなりません。

### ●社労士と労働者派遣

派遣元事業所が多様であるため、社労士のかかわり方も様々です。

兼業型では、労働者派遣法に基づく業務を求められることが多くなります。許可(更新)申請や事業報告書、労使協定方式の労使協定の作成等が主な業務になります。

専業型では、派遣法に基づく業務はシステム化されているため、その分野での需要は多くなりません。専業型から求められるのは、労務トラブルの未然防止です。専業型では、労務管理経験の浅い新人でも派遣労働者の管理を任されることがあり、派遣制度はもとより、雇用のルール全般に関し理解が浅いケースがあります。知識・経験が不足していることは、労務トラブル発生原因の一つとなっています。日々の相談対応だけでなく、新人教育を任されることもあります。また、専業型の場合、有料職業紹介事業も行っていることから、職業安定法の知識も欠かせません。

今後、多様な働き方を推進していくと、労働者の仕事選びの負担、企業の採用の負担の両方を軽減する労働者派遣や職業紹介の労働市場における重要性が高まると考えられます。しかし、人材サービス業界は、日雇派遣をはじめ様々な問題から批判されることが多く、不適切な事業者が未だに存在することも事実です。

私は、適切な事業運営で世間の役に立ちたいという企業に対し、社外の視点から手助けすることで、人材サービス業界の更なる発展に寄与したいと考えています。

社会保険労務士法人 WINZ (ウインツ)  
代表社員 工藤 和義 先生

『社労夢』のデータ活用により効率化を実現！  
そして、未来のデータ利活用を見据えてデータのさらなる整備を実施。

中企団職員：先生の事務所についてお聞かせください。

工藤先生：手続、相談業務、1、2号業務を主として行っています。3号業務は意識せずに、1、2号業務でお客様とやり取りしながら、提案事項や要望に対して、できることを一緒に考えます。そうする中で、お客様や他土業からの紹介、セミナー講師で関係を持った方とのつながりなどからお客様が増えています。

中企団職員：大分県と福岡県に事務所があるのですね。

工藤先生：地域ごとに担当がいますが、『社労夢』などクラウドサービスを活用しながら、状況に応じて地域を超えて助け合うこともしています。また、長崎、佐賀、山口などにもお客様がいますが、遠方のお客様には『ネットde顧問』シリーズを活用いただいています。

中企団職員：クラウドの『社労夢』ならではの活用ですね。

工藤先生：ほかの活用としては、福岡の女性スタッフが出産後も里帰りをしたまま働きたいという希望があり、クラウドの『社労夢』を使うことで在宅勤務が実現できました。社内サーバーにもアクセスでき、携帯電話で担当するお客様とやり取りができるので全く問題ありませんでした。



大分事務所スタッフの皆さん

対面して話をする以外、場所を選ばずに業務が行えます。だからこそ、対面して話す時間を大切にしたいと考えました。事務所に戻らないと事務処理ができないという状態をまず解消しようと考え、大分の事務所にシステムに強いスタッフを置き、他のスタッフやお客様から飛んできたデータはすべて大分事務所のスタッフが処理する体制を構築しました。担当者はデータ処理の時間を節約できるようになり、節約した時間でパソコンを持ってお客様のところに行き、その場で事務処理をして直帰できるようにしました。今は外でお客様と話をしながら、お困りごとを聞き出して寄り添うことに時間を割いていく方向性です。

中企団職員：『社労夢』を導入したのはいつ頃ですか。

工藤先生：20年ほど前、大分で三つの事務所を合併して社労士法人を立ち上げましたが、その時メインの先生が使っていたのが『社労夢』でした。それを今も使っています。

2016年に今のウインツを立ち上げた時に、フルに『社労夢』を使い倒そうと方針を定め、その1～2年後に『社労夢ハウス』を導入しました。お客様からデータを入力してもらい、そのデータを活用するという『社労夢』を真ん中に置いた運用を目指しました。

段階的な『ネットde顧問 (受付)』の  
案内により、お客様への負荷なく導入を  
実現！

中企団職員：お客様からのデータの入り口として、『ネットde顧問』はどのようにご案内していますか。

工藤先生：お客様のリテラシーや環境によるところもありますが、最初は電話、ファクス、郵送といったアナログ的なやり取りから始めます。『ネットde顧問』をご案内するにも、いきなり画面を見せて「ここを入れてくださいね」と言うと、「なんか大変そう」となります。まずは必要項目を書いたFAXでやり取りする。それに慣れたらツールを『ネットde受付』に置き換えます。すると、「手で書いていたものをここに入れればいいのね」となり、お客様の負担も少なく切り替えが進み、同時に格段に処理効率が上がります。

## データの整備により、残業ゼロを実現！ 『社労夢』の未来を見据えて、 さらなる整備を行う。

**工藤先生**：処理に必要なデータを取得することが大切なので、お客様が従業員情報を別のシステムに入力していたら、それをCSVでもらい、スタッフが加工して『社労夢』に取り込むこと  
もしています。

**中企団職員**：CSVでのデータ取り込みも行っているんですね。

**工藤先生**：昔、15日締25日払、250人位の介護事業所の給与  
計算を、勤怠データの確認と入力作業で、丸2日位かけて『社労  
夢』に手入力していました。それを『社労夢』に直接データ取り  
込みするようにしたところ、今では勤怠データの確認とデータ取  
込後の確認を含めて、3～4時間位で処理できるようになって  
います。

また、給与計算はすべて『社労夢給与』で行っていますが、給与  
計算をしていないお客様は定期的に賃金台帳を提出していただ  
き、社労夢の従業員台帳管理（賃金データ入力）に取り込み、月  
変の確認をしています。

現在はそれをさらに『社労夢給与』に取り込む運用に切り替えて  
いる最中です。このやり方はまだ10社位ですが、社労夢給与の  
支給項目の設定まで行えばお客様から給与計算結果のデータをも  
らって入れ込むことができます。来年にかけて、全社対応しよう  
としています。

賃金データが入れば、月変の確認から、離職票や育休や高年齢ま  
で、賃金ベースの業務が、タイムリーに行えます。年度更新も算  
定もすでに入っている賃金データから自動配置で集計し、その時  
期に躍起になって長時間の作業をすることはありません。だから、  
事務所では休日出勤もなければ、残業もゼロで回っています。

**中企団職員**：システムを活用するうえで、必要なデータを取  
得するという事は非常に大切ですね。

**工藤先生**：そうですね。データの整備も力を入れています。『社  
労夢』の従業員の項目の全部を埋めなくとも、得喪の電子申請手  
続は可能です。しかし、別の手続や年更・算定で、チェックが入っ  
ていないからデータを拾わないということがあります。そこで、



福岡事務所スタッフの皆さん

従業員のデータを定期的にメンテナンスします。するとどんな場  
面でもデータを有効に使えるようになるので、時間をかける価値  
はありますよね。申請の元となるデータをきれいに保つことは、  
最も大事な仕事のうちの一つだと思います。『社労夢』は必要だ  
からいろいろな項目が設定されているのでしょうか、すべての項  
目を埋めることが基本的な考え方じゃないでしょうか。

僕はまだ『社労夢』のポテンシャルを、3～4割位しか使え  
ていないのかなと思います。これを、7～8割使えるようになった  
時に振り返ると、「今まで何をやっていたんだろう」となるの  
でしょうね。

この先、デジタルデータの活用は、自分たちが想像もつかないよ  
うな、すごいことになるかと思います。それはエムケイシステム  
さんに頑張ってもらうとして、そうなったときにデータがきれい  
に整備されていれば、いち早く恩恵にあずかれますよね。

**中企団職員**：これから事務所をどのような形で展開してい  
きたいとお考えでしょうか。

**工藤先生**：IT化が進み、この先どうなるかは正直分かりません。  
ただ、事務所の理念が「いい人と思われたい」というもので、要  
は「よかったよ」「助かったよ」と言ってもらえる仕事をしたい  
というイメージです。お客様本位に「何をしなきゃいけないの？」  
と考えることが基礎にあります。

システムへの不安や疑問に応える役割は、IT化が進むほど強く  
求められると思います。お客様の気持ちに寄り添いながら、でき  
ることを考えて意識や行動を沿わせていく。時代が変わっても相  
手は人間なので、人の専門家としてお客様のより近くで距離を縮  
めていくことが、これから先も必要と考えています。

### 社会保険労務士法人 WINZ (大分県・福岡県)

取材：2023年4月

代表 社会保険労務士 工藤 和義

職員 9名

元IT企業勤務のスタッフ加入により、データの利活用をスムーズに実施。顧客担当スタッフの手続き等定型業務の効率的な事務所体制  
を目指し、理念「いい人と思われたい」を実現するために“自分たちにできること”を考え、全力でお客様に寄り添い、問題と対峙し  
ている。

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.mks.jp/shalom/>

# 顧客に求められる社労士事務所へ 顧問先を増やそう！



愛知県 伊藤 悟 (いとう さとる) 氏  
アイエス社労士事務所

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。

## 自然と社労士になったのです

平成8年に開業してから間もなく27年となります。私の両親は理容師として理容店を経営しておりますが、家業を継ぐわけでもなく、もともと社労士のことは知らず、社労士になろうとする意識もありませんでした。

社労士のことを知ったのは、大学1年生の春でした。高校生の時は、将来は歴史に関する職業に就きたいという希望を強く持っておりました。そのために歴史のことを深く勉強したかったものですから、歴史関係が学べる大学を受験しました。しかし、希望校が全部ダメでした。結果として想定外の法律を学ぶことになりました。今でもなぜ、法学科の大学を受験することにしたのか、自分ではまったく覚えていません。おそらく何らかの力が自然とそうさせたのだと思います。法律なんて興味はありませんでしたが、ご縁があった大学ですし、親にお金を出してもらうので、真面目に大学に通う意思は持っていました。

そして、入学して1年生の春に、労働法・社会保障法の先生の講義の中で、「社会保険労務士という資格の人がいて、これこれこういうことを専門的にやっている」という話がありました。そこで初めて社労士のことを知ったわけです。大学3年生の時、当時は7月の終わりに社労士試験があり受験しました。希望校はダメだったのに、社労士試験は偶然合格しました。これが現在の職業なのです。「人生って不思議！」と思っております。

## 事務所のあり方

弊事務所は現在、トラブル処理の案件が多数を占めております。未払い残業代請求事件、ハラスメント事件、刑事事件(職場内での窃盗事件、器物損壊事件、ストーカー事件、私生活での住居侵入事件、公然わいせつ事件など)、不当解雇無効訴えなど、年々こうした事案への対応が増えてきております。地方裁判所へ補佐人として出廷したりすることもあります。取引先は中小企業でも比較的従業員数が多い事業所が多いものですから、いろいろな案件が入ってきます。

例えば、未払い残業代請求事件では、タイムカードの記録を請求側から出してくださることがあります。これに「どう対応するか」などを事業主とともに協議します。①就業規則、②

雇用契約書、③残業承認申請書等が整えられていれば、大ごとにはなりません。ずさんな労務管理をしていると、立証ができず、相手方の言い分を飲むこととなります。

また、「能力不足の従業員を解雇したい」と事業主から相談を受けることがあります。しかし私は、基本的に解雇には反対派で、まずは①改善指導書を本人に示して、②トレーナーをつけて、③指摘された本人にも④改善報告書を出してもらうような指導を行っていただいています。

特定社労士として、あっせん事件にも単独で代理人として臨むこともあります。大学時代には、民法ゼミに属していましたし、刑法や刑事訴訟法などの講義も受けていましたので、今になって役立っています。人生無駄なことはないと感じます。

また、社内研修をご依頼頂くケースも増えております。新入社員研修や管理職研修等です。若手は早期退職者が増えている傾向にありますので、これを抑制する教育の機会が求められます。また管理職には、ハラスメント防止の研修やコミュニケーション技法研修を行っています。職場が円滑・円満であるためには、こうした研修を取り入れていく時代になったのだと感じています。

## これからの社労士に求められる像

予防法務的労務管理が求められます。たとえば、労働基準監督署や高齢・障害・求職者支援機構などの調査が入ることがあります。こうした機関からは是正勧告や改善指導を受けることのないよう、未然に我々社労士が先回りして、労務診断や労務監査を行う事が重要です。また、ユニオンとの交渉を行う事もありますが、誠実に対応することが大切です。

## 感謝の思い

自然と社労士になったわけですが、働く人々の価値観、経営者の考え方、年金受給者の思い、若い従業員の意識、高齢者の真面目さ等々、実に多くの事柄を学ばせて頂いております。社労士業務は飽きません。次から次へと新しいドラマが展開されていきます。今思えば、多くのことを学ばせて頂けるこの天職に不思議な力で就かせてもらったご縁に深く感謝しております。

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!

中企団で収録した、すべての研修会DVDが無料

協賛以降に収録した、すべてのアップロード配信（期間限定）をご覧いただけるほか、協賛以降に発刊された、すべてのDVDを無料で提供しております。

ご自身の業務の高度化のために、職員の教育のためにご活用ください。



各種ひな形サービスでお客さまに情報提供を



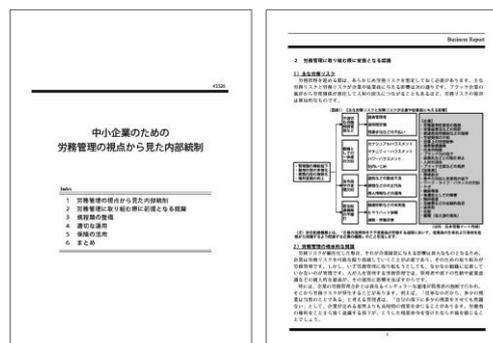
「メルマガひな形」を毎月3回、「事務所報ひな形」を毎月1回提供しています。データでお渡しするので、加工していただくことも自由です。

お客さまへの定期的な情報提供に、見込客との関係性の継続にご活用ください。

ビジネスレポートで様々な分野の情報発信ができる事務所へ

法改正情報や職員教育用の資料など、約1,000種類におよぶビジネスに役立つ経営リポートを好きなときに好きなだけダウンロードしていただくことが可能です。

お客さまへの情報提供に話題提供のツールにご活用ください。



その他多数のコンテンツがございます。ぜひ事務所運営の一助にご活用ください!

オンラインでの個別説明も随時お受けしております! 次のアドレス宛に「高度化事業個別説明希望」とご記載のうえ、お気軽にご連絡ください!

個別説明お申込み先: [info@chukidan-jp.com](mailto:info@chukidan-jp.com)

# 法令改正最前線

## 第67回 労働政策審議会 労働政策基本部会報告書 ～変化する時代の多様な働き方に向けて～

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、4月26日に厚生労働省から公表された「労働政策審議会労働政策基本部会報告書」を取り上げることとします。

### 1. 本報告書が登場した経緯

労働政策審議会の労働政策基本部会（以下、「基本部会」とします。）においては、令和4年2月から令和5年3月まで、「加速する社会・経済の変化の中での労働政策の課題」をテーマに9回にわたる議論が行われ、今回、その成果を取りまとめた報告書を公表するに至りました。

この基本部会は、既存の分科会や部会を横断するようなテーマを議論するもので、直近の法改正について具体的な検討を行う機関ではありません。しかしながら、基本部会は今後の労働政策に関し、中長期的な観点からの検討・提言がなされる貴重な場であり、その議論の内容からは、今後の制度改革の方向性をつかむことができます。

### 2. 働き方の現状と課題

本報告書では、「社会・経済の現状と課題」を踏まえ、「働き方の現状と課題」について、分析が行われています。ここでは、労務管理実務との関わりが強い、「人事制度」（ジョブ型人事）についての分析について、その骨子を紹介いたします。

- ・「ジョブ型雇用」は狭義では職務が雇用契約に明記・限定される雇用形態であり、欧米でブルーカラー中心に採用されてきたものが、近年、日本ではホワイトカラー中心に「職務と処遇の明確化」という観点から導入の動きがある。
- ・ジョブローテーションによる若手育成が困難になるなどの留意点があり、多様な人材の力の発揮と人材育成を阻害しないよう、企業内での労使の対話が特に重要である。また、ジョブ型人事の導入には、次のような配慮も必要である。

- ①ポストに見合った人材を広く社内外から求める
- ②キャリアアップに伴う再教育支援の仕組み
- ③労働者一人ひとりのキャリア志向に対応する
- ④職務以外の情報共有や組織貢献意欲を促す仕組み

### 3. 今後の労働政策の方向性について

- ここでは、「働き方の現状と課題」を踏まえ、「企業に求められる対応」、「労働者に求められる対応」、「労働政策において今後検討すべき対応」、「社会全体に求められる対応」について、その方向性が提示されています。本稿においては、今後の法改正の方向性を示す「労働政策において今後検討すべき対応」の骨子を紹介いたします。いずれも、基本的には、近年の法改正の方向性を踏襲し、さらに推し進めるものとみることができま
- ・多様な人材が能力を発揮できるよう、「女性や高齢者などの働き方に中立的な税制・社会保障制度の構築」、「雇用によらない働き方など様々な働き方の人を重層的なセーフティネットに組み入れていくこと」が課題である。
  - ・自発的に労働移動を行う労働者の転職の参考となるよう、以下のような方法により、転職しやすい環境整備（労働市場の基盤整備）を進めていくべきである。
    - ①労働市場の見える化（職場情報・職業情報）
    - ②異業種間でも業務の親和性のある仕事の事例の積極的周知広報
    - ③ハローワークサービスのデジタル化による、オンラインサービスやキャリアコンサルティング機能の充実など在职者向け支援の強化
  - ・従来の「安全・安心」重視の対応に加え、「労働市場のセーフティネットを整備しつつ、労働者のスキルアップ・向上を目指す」ことを重視していくべきである。

### 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。

# 【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



## 顧問報酬の請求明細は「インボイス制度」に対応！

- 貴事務所のパソコンで「インボイス対応 顧問報酬請求明細」を作成・交付可能
- 貴事務所発行の当インボイスで、顧問先さまは『仕入税額控除』が可能
- 「電子帳簿保存法」にも対応
- 「消費税・源泉所得税の自動加算機能」により手間が省け、誤入力も未然防止

### 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**



《フリーコール》(平日 9:00~17:00)

**0120-700-676**

営 2151 (2022/09)

# 今、伝えたい法改正情報

最終回

## 時間外労働の割増賃金と上限規制

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。

月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の引上げは、中小企業については適用が長らく猶予されていましたが、2023年4月1日から適用となりました。時間外労働の上限規制に関する改正などとともに、休日労働との関係性を切り口に振り返ります。

### ◆月60時間を超える時間外労働の割増賃金率についての改正

時間外労働の割増賃金率はその時間数に関わらず25%以上の率で計算して支払わなければならないとされていたところ、2008年に公布された「労働基準法の一部を改正する法律」により、1か月について60時間を超えた部分については50%以上の率で計算して支払わなければならないとされました。施行日は2010年4月1日と定められましたが、経過措置として中小企業についての猶予が定められ、「当分の間」改正後の規定は適用しないこととなりました。中小企業の定義は、下表のとおり、①または②を満たすかどうかを企業単位で判断することとされました。

	①資本金の額または出資の総額	②常時使用する労働者数
小売業	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
上記以外のその他の業種	3億円以下	300人以下

その後、2018年の「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」により、2023年4月1日に中小企業についての経過措置を削除することが定められました。大企業への適用から13年のタイムラグを経て、中小企業にも適用されることとなったのです。

### ◆休日労働との関係

1ヶ月60時間の法定時間外労働の時間数を算出する際には、法定休日労働の時間数は含みませんが、所定休日(法定休日以外の休日)労働の時間数が週40時間を超えている場合については含めなければなりません。法定休日か所定休日にかかわらず、休日労働については一律35%を支払うこととしている場合などは、所定休日労働のカウントは休日労働として整理されることがあるため留意が必要です。

### ◆時間外労働の上限規制に関する改正

13年にも及ぶ中小企業に対する経過措置が設けられる間に、時間外労働の時間数を法律で規制する「時間外労働の上限規制」が先行して施行されました。施行日は2019年4月1日でしたが、中小企業については1年間猶予され、2020年4月1日から適用されました。その内容を整理すると下表のとおりとなります。

	改正前	改正後
原則的な時間外労働の限度時間	・月45時間 ・年360時間 (大臣告示による上限)	・月45時間 ・年360時間 (法律による上限)
特別条項による延長時間の上限 (年6か月まで)	—	・月100時間未満 (休日労働を含む) ・年720時間

労働基準法上「休日労働」は、「法定休日労働」を指しています。特別条項による延長時間の上限である「月100時間未満」をカウントする際には、法定休日労働の時間数を含める必要があることに注意が必要です。

一方、所定休日労働が週40時間を超えている場合のその時間数は、いずれの場合も時間外労働としてカウントする点は、割増賃金率の時間数のカウントの際の考え方と変わりありません。

以上が36協定に記載する際の限度時間と延長時間の上限についての考え方ですが、これらに加えて、実際に行うことができる時間外労働と休日労働の合計についての上限時間が下表のとおり定められました。

	改正前	改正後
実際に行うことができる時間外労働と休日労働の時間数の上限	—	・月100時間未満 (休日労働を含む) ・複数月平均80時間(※)

※時間外労働と休日労働の合計について、「2か月平均」「3か月平均」「4か月平均」「5か月平均」「6か月平均」がすべて1月あたり80時間以内

これらの点については、36協定の様式の企業ごとの時間数を記載する欄の下に、チェックボックス欄が設けられ、チェックを行うことにより、遵守することが担保されるようなしくみを取っています。

このチェックボックスは、特別条項の様式だけでなく、一般条項の様式にも設けられています。これは例えば、時間外労働が45時間を超えることがないため、特別条項は必要ない場合であっても、時間外労働が44時間、休日労働が56時間のように合計が月100時間以上になるようなケースが想定されており、注意が必要なところ です。

### ◆その他の制度との比較

労働安全衛生法に基づく長時間労働者に対する面接指導についての時間数と労災保険法上の脳・心臓疾患の労災認定基準についての時間数を確認しておきます。

医師による面接指導を実施しなければならない場合	月80時間を超えて、面接を申し出た労働者(高度プロフェッショナル制度適用者を除く) 研究開発業務従事者については、上記に加え月100時間超の場合
業務と発症との関連性が強いと評価される場合(労働時間の評価)	発症前1か月間におおむね100時間 または 発症前2~6か月間平均で月80時間を超える時間外労働が認められる場合

いずれもカウントすべき時間は「1週間あたり40時間を超えて労働した時間数」となっていて、該当する休日労働時間数も含めて算出されることとされています。

# 幹事社労士限定

# COPY コピー革命 0円レンタル

約20万の中古コピー機がなんと  
本体料金0円になります！



●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  
ています！

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！



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

詳しい内容は本誌同封チラシをご覧ください。

# COPY コピー革命

【お問合せ先】

中小企業福祉事業団

TEL: 03-5806-0298

東京都台東区松が谷1丁目3-5 JPR 上野イーストビル 2F

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。

### ～人材確保したくてもオワハラは厳禁～

2023年4月27日刊行「労働新聞」メールマガジン No.531 より

政府はさきごろ、経済・業界団体など1267団体を対象に、令和6年度大学等卒業予定者の就職・採用活動に関する要請を実施しました(労働新聞4月24日号7面、5月1日号1面に関連記事)。

要請は毎年実施しているもので、政府が決めた採用選考開始日など日程の遵守や、適切なインターンシップの実施、公平・公正で透明な採用の実施を求めています。今回の要請のなかではとくに、初めて「オワハラ」という言葉を明記して、学生の職業選択の自由を妨げる行為を防止するよう呼び掛けた点に注目したいと思います。

オワハラとは、「就活終われハラスメント」の略で、企業が採用活動で内々定を出す際に他社への就職活動を終了するよう働きかけたりするハラスメント行為を指します。

昨年度の大学4年生や大学院2年生を対象に内閣府が実施した「学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査」(令和4年11月)によると、対象学生の1割以上が、企業からオワハラを受けたことがあると回答しています。受けたオワハラの内容では、「内々定を出す代わりに他社への就職活動をやめるよう強要された」が62.0%で最も多く、「内々定の段階で内定承諾書の提出を求められた」が39.3%で続いています。「内々定後、長時間(長期間)の研修があり、他社の選考が受けられな

くなった」も5.4%あり、就職活動の終了を直接求めているにもかかわらず、実質的に他社への就職活動に悪影響を与えるような行為も発生しています。

このため、政府の要請文書では、「就職をしたいという学生の弱みに付け込んだ、学生の職業選択の自由を妨げる行為が確認されています」としたうえで、そうした行為を行わないよう釘を刺しました。

具体的な行為として、「正式な内定前に他社への就職活動の終了を迫ったり、誓約書を要求したりすることや、内々定期間中に行われた業務性が強い研修について、内々定辞退後に研修費用の返還を求めたり、事前にその誓約書を要求したりすることなど」を挙げています。

オワハラを行った企業については、インターネットなどを通じて学生間で情報が共有され、企業の評判が悪化する可能性があります。オワハラを通じて採用したとしても、採用された学生が不信感をいだき、職場に定着しない恐れもあります。

少子高齢化の進展で人材獲得競争が激しくなるなか、企業においては、オワハラを行わないことが将来的な人材確保・定着につながると捉え、適正な採用活動に取り組んでもらいたいと思います。

### ～第三次産業も全国安全週間活用し対策推進を～

2023年4月20日刊行「労働新聞」メールマガジン No.530 より

厚生労働省はさきごろ、令和5年度全国安全週間の実施要綱を公表しました。

「高める意識と安全行動 築こうみんなのゼロ災職場」をスローガンに、準備期間である6月と、本週間の7月1～7日に、労働災害の減少に向けた取組みを推進するといえます。

昭和3年から継続して実施されている同週間はこれまで、主に死亡災害が多い建設業や製造業などにおける安全意識の高揚に寄与してきました。

第三次産業での死傷災害が大幅に増加している近年においては、建設業などと同様に、小売業や飲食店、社会福祉施設などでも積極的に全国安全週間を活用し、職場での安全活動を定着させることが重要になっているといえるでしょう。

実施要綱では、第三次産業の各事業場が年間を通じて実施すべき労働災害防止対策として、全社的な労働災害の発生状

況の把握・分析や、経営トップが先頭に立つて行う安全衛生方針の作成・周知、職場巡視、4S活動などを挙げています。

安全衛生担当者の配置と事業場内の安全意識の啓発、パート・アルバイトへの安全衛生教育の徹底も重要としています。

さらに、業種横断的な労災防止対策として、多発する転倒災害など、労働者の作業行動に起因する労災防止対策の実施も促しています。

具体的には、作業通路における段差解消や凍結防止措置の実施や、手すり・滑り止めの設置などを勧めています。

第三次産業の事業者の皆さんには、全国安全週間の準備期間・本週間に於ける職場の総点検などを通じて、事業場における安全意識の向上に取り組んでもらいたいと思います。

## ～財源確保が課題の育休給付拡充～

2023年3月24日刊行「労働新聞」メールマガジン No.526 より

岸田文雄首相は3月17日に開いた記者会見で、少子化対策の一環として、育児休業給付の引上げに言及しました。

産後の一定期間に育児を取得した男女に対する給付率を引き上げ、休業前の手取り収入の10割を維持できるようにするといっています。

所得の減少を抑える仕組みを導入することで、男性の育児休業の取得を促進するのが狙いです。

厚生労働省委託事業の「仕事と育児等の両立に関する実態把握のために調査研究報告書」(令和2年度)によると、男性の正社員が育児休業を取得しなかった理由のトップに「収入を減らしたくなかったから」が挙がっており、回答率は41.4%に達しています。

2番目に多い「職場が取得しづらい雰囲気だったから、または、会社や上司、職場の理解がなかったから」(27.3%)を大きく引き離している状況です。

この結果をみると、休業中の収入減を回避できれば、男性の育休取得率の向上もある程度は進みそうです。

ただ、給付率を引き上げるには、財源の確保が課題になります。

育児休業給付の主な財源は、労使が負担する雇用保険料です。法律上は8分の1を国庫負担とすることになっていますが、令和6年度までは暫定的に本則の10%に引き下げられています。

育児給付関係の収支をみると、4年度予算では約7800億円の収入に対して支出が約7500億円と「黒字」であり、資金残高は約2100億円です。

一方、現在の給付水準を前提とした厚労省の試算によると、5年度以降は支出が収入を上回り、7年度に資金が底をつくことが予測されています。

給付額の伸び率が高い水準で推移した場合を想定した「リスクシナリオ」の下では、資金不足に陥るタイミングが6年度に早まります。

雇用保険制度が本来、失業時や雇用の継続が困難な場合に必要な給付を行うことを目的としているのは言うまでもありません。

育児休業給付の支給を、主に少子化対策として位置付けるのであれば、雇用保険から切り離した制度設計・財源確保などを検討する時期にきているような気がします。

※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！



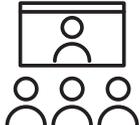
**実務相談室のご利用**

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。



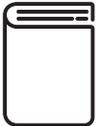
**読者対象無料セミナー**

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。



**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。

### 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。

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。

# 活躍する隣接士業～中小企業診断士

## 第41回 企業経営と人事施策の関係①



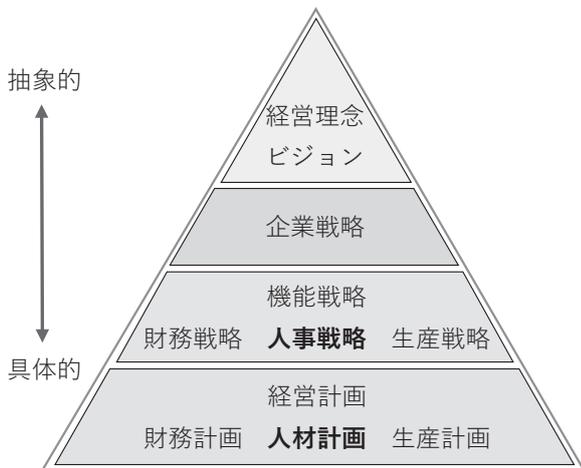
中小企業診断士  
渡部 信子氏

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. 企業経営と人事施策

企業経営にとって人事戦略の重要性は高まっている。生産年齢人口が減少し、人材獲得競争が激化している厳しい条件の現在、人事戦略は経営にとって最も重要な柱と言える(図表1)。

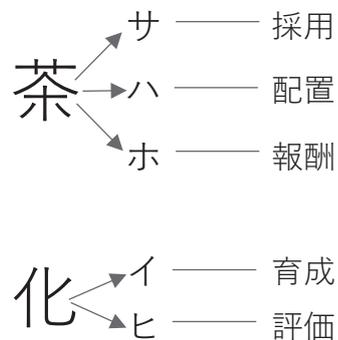
■図表1：企業経営における人事戦略



多くの企業が「人手不足」対策に、様々な手法を駆使している。しかし、それぞれの業種や組織の規模、企業の中核となる技術や歴史的背景などにより、他社の事例をそのまま自社に当てはめられないことも多い。経営者、管理者は、常に手探りで自社に合う人事施策を見つけ実行し、計画に対してどんな成果が出せたのかをチェック、改善していくことが求められている。

いきなり余談であるが、中小企業診断士2次試験の最初の科目は【人事・組織】で、受験生だった私は「人事施策は茶化で答える」と暗記していた。「茶化」をカタカナに分解すると図表2のとおりとなる。試験では設問に対して解答する際、この項目ごとに施策を並べて答えると抜け・被りがない。経営管理層の方はこれを念頭に人材計画を作成すると便利である。

■図表2：人事施策



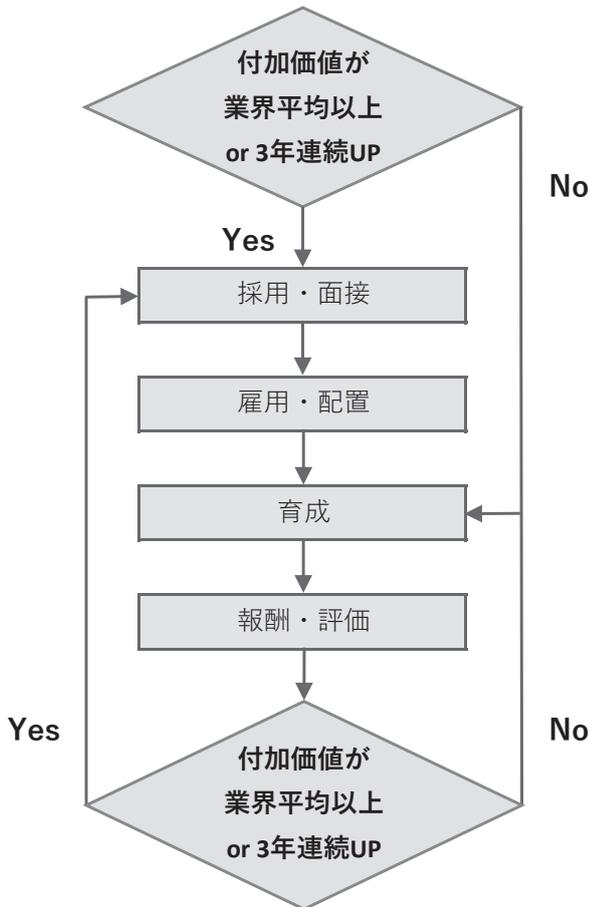
日頃、中小企業の経営者や管理者とお話する立場にあって、学んだ理論と現実をどのように結びつけて話したらいいのか、悩むことが多い。自分自身のためにも、そして「人手不足」に悩む経営者のためにも、いくつかの人事施策をここでご紹介したい。

### 2. 人事施策の方向性は決算書にあり

「採用したいのに応募がこない」と嘆く前に、自社の決算書から適正な人員数を把握することが大切である。「前任者が辞めた穴を塞ぐ」「技術者の退職年齢が近づいてきた」だけを理由に採用活動を始めてはいけない。決算書や試算表には、税理士事務所が様々な指標をつけてくれる場合がある。その中の「従業員1人当たり粗付加価値額」を業界の標準と照らし合わせ、人事施策の方向を決める。粗付加価値額は「税引前純利益+人件費+減価償却費+支払利息」(日本政策金融公庫より)、付加価値額は「営業純益+支払利息+人件費+賃借料+租税公課」(中小企業庁より)と、『粗』がつかつかないかで違う計算式となるので気をつけたい。自分で調べる場合は、日本政策金融公庫の「小企業の経営指標調査」、または「TKC経営指標」、中小企業庁の「業種別経営指標」がWEB上に業種ごとに開示されているので、比較してみるとよい。

1人当たり付加価値額が業界平均以上または過去3年上昇している場合は、採用・面接の施策を練る。企業の魅力を増やす努力が実っているということなので、労働市場で有利となる。そうでない場合は、育成・報酬・評価で対策を練って付加価値額を上げる。1人当たり付加価値額が落ちている場合は採用よりも売るための工夫と効率化が必要なのである(図表3)。

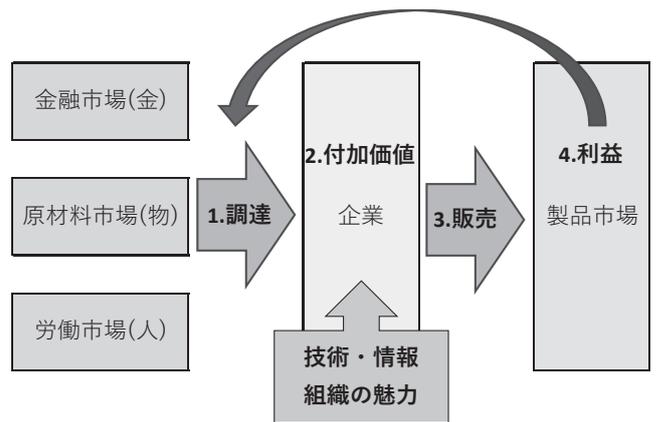
■図表3：人事施策と付加価値



「付加価値」は、よく耳にする言葉だが、「企業が生み出す価値＝魅力」のことである。魅力が少なければ売れないし、多くの魅力を含んだものは高く売れる。一方、高く売りたいと考えていても、販売先が固定していると、なかなか単価を上げられない。

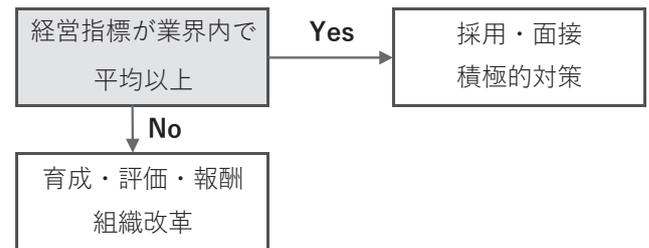
経営者は、企業外部の環境が変化する中で工夫して「金(金融市場)・物(原材料市場)・人(労働市場)」を調達し、技術や情報、企業の歴史などの魅力によって付加価値を付け、「販売先(製品市場)」に投入し、利益を生み、また再び調達するということを繰り返す(図表4)。

■図表4：企業活動と経営者の役割



経営指標が業界内でも良い方であれば、人事施策の積極的対策を取り、指標があまり良くないと感じるようであれば、人事施策の中の組織改革を進めることが、企業価値向上につながる(図表5)。

■図表5：人事施策と経営指標



多くの中小企業は、大企業を相手に価格競争をせず、販売のターゲットを特定の市場に絞る集中戦略、差別化を図っている。ということは、組織形態や組織文化も、個性と独特の価値観を持つことになる。自社の個性と価値観を正しく求職者に伝えることが、採用から評価までの人事施策のミスマッチを防ぐのに役に立つ。

次回は、人事施策の入口となる採用について述べたいと思う。

※本稿は、2023年2月「あきた経済」[一社]秋田経済研究所 刊]に掲載された原稿を改編のうえ、掲載しています

(つづく)

コンパスakita  
中小企業診断士 渡部 信子

1965年生まれ 中小企業診断士  
秋田県よろず支援拠点 コーディネーター  
秋田県事業承継・引継ぎ支援センター 親族内承継専門家  
秋田商工会議所経営安定特別相談 商工調停士  
秋田県農業政策課 プロ農業経営体育成支援事業 経営顧問 ほか

## 「パワハラ防止法」完全施行から1年 人事・総務における対策の実態と課題

### 匿名型ハラスメント 相談窓口システム

〔スパイラル株式会社 インタビュー〕

実効性のある相談窓口の設置により  
ハラスメントリスクを最小限に

スパイラル株式会社  
健康経営アドバイザー 柳川 純一 氏  
ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社  
執行役員 天野 正博 氏

**スパイラル：**弊社は2000年の創業以来、企業や組織の課題を解決する、Webアプリケーションを構築可能な国内最大規模のローコード開発プラットフォーム「SPIRAL®(スパイラル)」を提供しています。金融機関や官公庁をはじめ、さまざまな業界で幅広くご導入いただいております。導入実績はのべ12,000社以上になります。

**中企団職員：**社労士の先生方や人事・総務の方はどのように活用されていますか？

**スパイラル：**マイナンバー管理や従業員情報管理などのシステムとしてご導入いただくことが多いですが、昨今は「匿名型ハラスメント相談窓口システム」の問い合わせが増加傾向にあります。

#### 実効性のある相談窓口設置の必要性

**中企団職員：**2022年4月のパワハラ防止法完全施行や公益通報者保護法改正が要因ですか？

**スパイラル：**はい。パワハラ防止法では、窓口設置が義務化され、公益通報者保護法改正では、守秘義務違反が刑事罰対象になり、行政機関や報道機関への外部通報のハードルも下がりました。しかしながら、まだ窓口が設置されていない、もしくは現場の声を拾えない実効性のない窓口を設置している企業が少なくないのが現状です。これにより、案件の潜在化や解決までの長期化につながり、場合によっては企業の不祥事をSNSに投稿され、企業イメージの低下につながる場合もあります。企業としては情報をいち早く拾い上げ、自浄作用を働かせて未然に防止する、もしくは最小限にとどめる対応をしていかなければなりません。そのためにも、実効性のある窓口の設置が企業に求められています。

#### 匿名性とセキュリティ担保による企業への信頼感

**中企団職員：**実効性のある窓口とは具体的にどのようなものですか？

**スパイラル：**相談窓口に求められるポイントは4つです。不利益な扱いがされないよう「匿名性が担保されていること」、相談手段や相談時間など「相談者にとって敷居の低い窓口であること」、プライバシー保護の観点から「セキュリティが担保されていること」、社内規則などの固有事情に即して「社内で迅速に対応できること」。これらは相談者にとって信頼できる窓口であり、企業の担当者にとって円滑な対応を可能にする窓口でもあります。

#### ■実効性のある相談窓口とは

匿名性が担保されている

セキュリティが担保されている

相談者にとって敷居の低い窓口である

社内で迅速に対応できる

**中企団職員：**「匿名型ハラスメント相談窓口システム」ではそれが可能なのですか？

**スパイラル：**はい。相談を投稿すると、その相談に紐づく進捗確認用のログイン情報がその場で自動生成されるので、相談者は匿名性が担保されていることを実感でき、相談のハードルも低くなります。一方、企業の担当者にとっては、即時に投稿の内容を確認でき、その後の対応履歴も確認できます。



第三者機関による脆弱性診断にて最高評価を継続して取得しています。金融庁や100社以上の金融機関にも導入いただいている高いセキュリティレベルなので安心してお使いいただけます。

**中企団職員：**システムを導入しても運用ができなくては意味がないと思いますが、企業の相談窓口の運用を支援していただけたりはしますか。

**スパイラル：**「対応の流れがわからない」、「どう回答すべきか参考となるものがほしい」といった導入企業様からの声をきっかけに、企業・団体のコンプライアンス推進を支援しているパートナー企業のハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社様（以下、HTC）に運用面での支援を協力してもらっています。システムにHTC作成のチャート式回答文例集を搭載しており、導入企業様にもご活用いただいています。実効性のある相談窓口を活かす企業様の運用支援も重要であると認識しています。

**HTC：**弊社は、企業・団体のコンプライアンス推進を支援しています。コンプライアンスを大切にしている企業・団体ほど活気に溢れていると考えています。なぜならば、コンプライアンスの行動は、働く人たちの「職場を良くしていこう、良い組織にしていこう」という意識の共有化、そして良好な人間関係の構築に繋がるからです。弊社は現場の声を活かし、コンプライアンス推進活動に役立つ様々なコンテンツが使える「こんぷろカスタム」や、意識調査などができる「QRS」といったサービスを提供しています。「こんぷろカスタム」については昨年契約法人1,100社を突破しました。コンテンツを運用面でも活用していただくことで窓口システムなどのDX化にも貢献しています。

他社のシステムが相談者に紐づく管理になるのに対し、弊社のシステムは相談案件ごとの管理になるため、同一相談者から複数の案件相談がきても案件整理や対応順番、明確な対応方法を設定しやすく、担当者にとって管理しやすいシステムとなっています。相談者が相談しやすく、相談案件ごとに情報が整理できていることは、有事の際の備えにもなります。何か問題が発生した際、企業は整理された情報から社労士の先生方に迅速かつ具体的な相談ができ、専門的なアドバイスを受けることができます。これにより、企業のリスクマネジメントにも良い効果をもたらします。

**中企団職員：**匿名だといったずらな投稿は増えませんか？

**スパイラル：**相談案件ごとに自動生成されるログイン情報を投稿者が管理するという責任を持たせることで、「まじめな相談がむしろ増えた」、「ひやかしなどのいたずらな投稿がなくなった」という導入企業様の声を多数頂いております。

**中企団職員：**匿名での相談は、企業が抱えている問題やリスクといった重要情報が多くなるので、情報漏えいなどが心配ですね。

**スパイラル：**「匿名型ハラスメント相談窓口システム」は弊社のローコード開発プラットフォーム「SPIRAL®」を基盤に構築しています。セキュリティ認証を軒並み取得しており、

### 社内の声を拾ってより良い組織づくりを

**中企団職員：**最後に今後の展望をお聞かせください。

**スパイラル：**グローバル化が進み、日本で働く外国人従業員も増加していますので、多言語対応を検討しています。また、「匿名型ハラスメント相談窓口システム」としてだけでなく、高セキュリティプラットフォームの利点を生かし、さまざまな社内の声や情報を収集する窓口としてご利用いただけるよう機能拡張していきます。一つのプラットフォームでハラスメント・コンプライアンス対策、エンゲージメント対策、健康経営対策など、より包括的な対策が実現できるシステムの開発を検討してまいります。

今回で紹介したDX企業



### スパイラル株式会社

代表者：代表取締役社長 佐谷 宣昭  
 本社：東京都港区赤坂2-9-11  
 オリックス赤坂2丁目ビル

「匿名型ハラスメント相談窓口システム」ご紹介ページ



2023年8月  
リリース予定

社労士のためのオールインワン業務ソフト

# FORROU

## 社労士業務に必要な機能を搭載



給与計算



届出業務



顧客管理



### FORROUを使えば!

顧問先との連絡も  
ペーパーレスで



入退社情報や公文書を  
FORROU上でやりとり可能

給与と従業員情報の  
一元管理で届出もラクに



手続きと給与計算が  
同じソフト内で完結。  
離職票等の届出もスムーズに

WEB明細も  
FORROU内で利用可能



追加費用なしで  
WEB明細を利用可能



＼詳細はこちらから／

セルズ



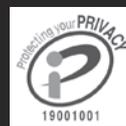
✉ info@cells.co.jp



JQA-IM1572  
株式会社セルズ 本社



JQA-IC0024  
株式会社セルズ 本社





# 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  
47  
回

## 堀場雅夫(株式会社堀場製作所創業者)が残した言葉から何を学ぶ…

【経歴】

ほりばまさお(1924～2015)。京都府生まれ。京都大学卒。1945年、堀場無線研究所(現株式会社堀場製作所。本稿では「堀場製作所」)設立。

【参考文献】「おもしろおかしく」(堀場雅夫、中谷彰宏、メディアワークス、2001年8月)

「私の履歴書 経済人29」(堀場雅夫、吉野俊彦、中山善郎、賀来龍三郎、佐治敬三、日本経済新聞社、2004年6月)

### 「おもしろおかしく」(\*)

出所:「おもしろおかしく」(メディアワークス)

冒頭の言葉は、

**「何事であっても、おもしろいと思って積極的に取り組むことが重要である」**

ということを表しています。

堀場氏が大学在学中に起業した、いわば元祖学生ベンチャー企業ともいわれる堀場製作所は、現在では世界的な大企業となっています。

しかし、堀場氏は「規模が大きいことが、企業にとって必ずしもよいとは限らない」といいます。企業にとっては、規模よりも、効率的な企業運営・世界トップクラスの分析技術・創

造性に富んだ組織のほうが重要であり、堀場製作所は、これらを実現するために「おもしろおかしく」を社是としています。

「おもしろおかしく」は、単に「気軽に気楽におもしろく過ごす」という意味ではありません。そこには、仕事に対する積極的な取り組み姿勢が表されています。

一見つまらないように思える仕事であっても、「おもしろい」と思うことで熱心に取り組むことができるようになります。その結果、その仕事に大きな満足を得て「おかしく」なるのです。

堀場氏は次のように述べています。

### 「何でもやってみたら、世の中でつまらないものなんてほとんどありませんよ」

物事を「おもしろい」と思うためには、徹底的にやり抜くことが必要なのです。とことんまでやり抜くと、どんな仕事であってもやがておもしろくなります。堀場氏の有名な言葉として「イヤならやめろ」がありますが、これは「イヤになったらすぐにやめろ」というのではなく、「イヤになるまで徹底的にやってみろ」ということを表しているのです。

仕事は、人生の中でも多くの時間を費やす重要な存在です。仕事に対してプライドとチャレンジ精神を持ち、「おもしろおかしく」取り組むことによって、人生の満足度を高め、人生そのものを「おもしろおかしく」過ごすことができるといえるでしょう。

【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



## 人事・労務トラブルのグレーゾーン70

著：杜若経営法律事務所  
価格：3,520円(消費税込)  
出版：労務行政

管理職や人事担当者を迷わせる人事トラブルや労務問題を本書で解決！  
■法的判断に迷う人事労務の「グレーゾーン」を70のQ&Aで弁護士がていねいに解説  
■休業・休職、ハラスメントと懲戒処分、退職・解雇・雇止めをはじめ、テレワークや定年再雇用など近年注目のテーマを掲載  
・テレワーク時の自主的な残業に残業代を支払う必要はある？  
・ジョブ型で職務変更に伴い賃金が減額となる場合、何らかの措置を取るべき？  
・就業時間中や事業場内での喫煙を禁止できる？  
・就業規則において「労働者は1ヶ月前に退職を申し出なければならない」と規定しているが、こうした定めは認められるか？



## 副業・兼業の実務上の問題点と対応

著：堀田陽平、亀田康次、宇賀神崇  
価格：3,850円(消費税込)  
出版：商事法務

働き方改革以降、「副業・兼業」への注目はますます高まっており、令和5年度からは経済産業省の「副業・兼業補助金」の制度が開始されます。  
厚生労働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン」及びこれに関するQ&Aによって、労務管理等の考え方が示されていますが、法的観点から、解釈上疑義のある記載も見られます。  
また、副業・兼業に対する懲戒処分等や残業代請求、安全配慮義務違反等の紛争は、最終的に司法手続で判断されるものであり、これまでの裁判例や学説的な議論を踏まえる必要があります。  
本書は、企業が「地に足をつけて」副業・兼業に対応できるよう、厚生労働省の見解を(時に批判的に)紹介しつつ、学説や裁判例にも言及し、実務上の指針を示しています。



## 開業当初の士業のためのセルフブランディング 士業が広報視点をもつことの必要性

著：米澤裕美  
価格：850円(消費税込)  
出版：KMDパブリッシング

～独立開業する士業の方が最初に読む本～  
資格を取得した後、勤務と開業のどちらを選ぶか悩む方も多いかと思います。  
開業を選ぶ場合、自分をどのようにアピールし、人間関係を築いていけばよいのか、また、どのような働き方を目指したいのか悩むこともあるでしょう。  
人生において働くことは大きな時間を占め、自分自身の価値を感じることができ、自分自身の価値を感じる大切なものです。より自分らしく、充実した人生を歩むためには、一歩踏み出すことが必要です。その際、最初に読んでほしいのがこの書籍です。独立開業を成功させるためのヒントが満載です。



電子書籍としてのみ販売されています。  
詳細はAmazonでご確認ください。  
⇒<https://amzn.asia/d/bICNNM7>

## テレワーク制度のブラッシュアップ 導入・見直しのポイントと労務管理

著：毎熊典子  
価格：2,860円(消費税込)  
出版：中央経済社

コロナ禍では、テレワークが急速に普及しました。しかし、令和5年5月8日から新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが変更になったことに伴い、ポストコロナにおけるテレワークの取扱いについて検討している企業等は少なくないと思われます。  
本書では、人的資本を重視する時代に即した、従業員エンゲージメントの向上と企業等の持続的な成長につながるテレワーク制度について検討する企業等の一助となるよう、最新のガイドラインに則して、テレワーク環境や労務管理体制、規程類の整備のポイントに加え、運用上の課題とその対策、さらにはテレワーク制度の終了に当たっての法的な留意点などの実務上の論点を解説しています。



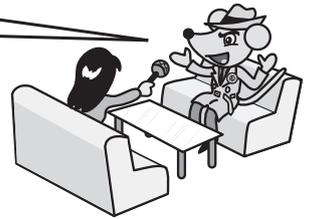
### ご紹介する書籍を募集しています

[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](mailto:seisaku@chukidan-jp.com) TEL: 03-5806-0298)

公式キャラクター（兼広報担当）

# ダン・チューキチから 中企団事業のご報告

## - CHUKIDAN PROJECT REPORT -



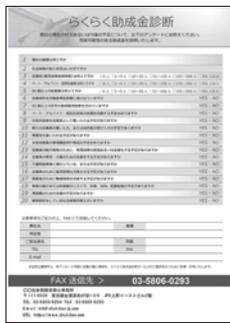
### REPORT 1：「らくらく助成金診断」の更新が完了しております。

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、設問項目に該当する雇用関係助成金の「結果レポート」が出力できるサービスです。

その「らくらく助成金診断」の本年度版への更新が完了しました。

本年度の助成金は、コロナ特例も終わり、Withコロナの社会の中で活気づく経済を支える人材への投資にまつわる助成金が注目されています。

生産性の向上や事業の高度化を行うために、人材育成の取り組みを進める企業にとっては、ありがたい援助となることでしょう。ぜひ、本ツールを顧問先や見込先の企業への案内にご活用いただければ幸いです。

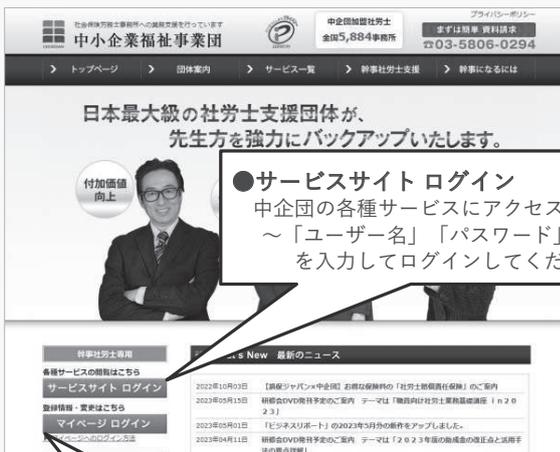


お役立ちツールが満載！

## 幹事社労士専用ページへのログインについて

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

中企団 社労士 🔍 検索



●サービスサイト ログイン  
中企団の各種サービスにアクセスできます  
～「ユーザー名」「パスワード」  
を入力してログインしてください

●マイページ ログイン  
登録情報の確認や変更ができます  
～登録のメールアドレスでログイン  
してください

### サービスサイト

#### 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  
ご利用の手帳や費用の照帳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なります。(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がご覧になります。
- ▶ 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

使ってみてね！

サービスサイトでは、様々なコンテンツをご準備しています！  
・らくらく助成金診断 / CUBIC資料 / ビジネスレポート  
・エムケイシステム商品（社労夢等）あっせん  
・労働新聞トピックス閲覧  
・提携先資料（パナソニックホームズ、Dr.健康経営、さんぎょうい等）



※ログイン方法が分からない方は中企団宛にお問い合わせください。

Shalom

社労士業務支援システムのスタンダード  
 あなたのオフィスへ、革新的な効率をご提供  
 Providing an Innovative Efficiency to Your Office

# 社労士事務所に 選ばれてNo.1 2年連続3冠獲得

クラウド版導入  
 社労士事務所数  
**No.1**

帳票数  
**No.1**

年間電子申請数  
**No.1**

日本マーケティングリサーチ機構調べ [調査概要：2022年11月期\_指定領域における競合調査]

社労夢や関連製品に関しては  
 WEBサイトをご覧ください

社労夢



- 勤怠管理
- 給与計算
- 給与明細配信
- 業務受付
- 就業規則
- 従業員台帳
- スケジュール管理

ネットde顧問

業務効率を格段に上げて  
 顧問先DXを支援

- ファイル共有
- 動画配布
- 公文書
- 入社関連資料

ShalomPost

社労士事務所と  
 顧問先担当者をつなぐ  
 クラウドストレージサービス

- 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  
 年末調整データ収集を実現!

作業自動化 / RPA

ShaRobo

Shalomの  
 ルーチンワークを自動化

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。

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