社会保険労務士向け会報誌
ネットワークインフォメーション中企団
2023.12 vol.151

NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

》人口減少時代のダイバーシティマネジメントを社労士業務にする
社会保険労務士法人ワーク・イノベーション
菊地　加奈子 氏
》真に素晴らしい組織を創るために社会保険労務士のできること
社会保険労務士法人ココフル
中村　秀和 氏
》中小企業にとっての労働CSR～社会保険労務士としての支援の可能性～
つばさ社会保険労務士事務所
植田　健一 氏
》これからの就労はグローバル視点で考える
コスモポリタン　インターナショナル　HRソリューションズ
永井　知子 氏
》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!―
》中小企業におけるコミュニティ経営の要点
》企業経営と人件費～人件費が会社経営に与える影響について～
》法令改正最前線
》社労士のセルフブランディングとコミュニケーション
》編集長の「気ままに労働雑感」
》士業が「AI」に頼りすぎてはいけない理由
》活躍する隣接士業～中小企業診断士
》経営のヒントとなる言葉
》CHUKIDAN Books Information
》ダン・チューキチから中企団事業の報告

幹事社労士6,100名のネットワーク

CHUKIDAN

特　別　記　事

人口減少時代のダイバーシティマネジメントを社労士業務にする

～少子化対策・女性活躍推進を業務に転換した事例から～

特定社会保険労務士／代表社員　菊地 加奈子 氏（社会保険労務士法人ワーク・イノベーション）

社会保険労務士法人ワーク・イノベーション代表。特定社会保険労務士。
2010年に社労士事務所を開業後、あらゆる業種の顧問対応をしつつ、自ら保育園を開園した経験を活かし、現在は全国400超の保育園の職場環境改善・労務管理・給与計算に従事。人事制度構築や評価制度導入の実績多数。プライベートでは6児の母。
著書　「保育園の労務管理と処遇改善等加算・キャリアパスの実務」
　　「人口減少時代における保育の多機能化～子育て支援・保育の職場環境改革～」ほか

ダイバーシティという言葉はさまざまなシーンで用いられますが、社労士としてダイバーシティに関わる機会を考えたとき、まず押さえておきたいのが「ダイバーシティ経営」です。経済産業省の定義では「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と示されています。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含みます。「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです（経済産業省　ダイバーシティ経営の定義より）。

もちろん労働力人口の急速な減少に対する社会的な危機感も含まれていることは確かなことではありますが、それはきっかけにすぎず、多様な人材が活躍できる社会というのは全ての働く人たち、そしてこれから社会人となっていく未来人材たる子どもたちにとっても非常に大切なことです。今、日本は大きなパラダイムシフトを起こそうとしている渦中にあり、混沌とした先行き不安な社会だからこそ、未来志向で「人」と関われる社労士が、これまでにない働き方を生みだす際の制度設計や従業員のエンパワメントといった領域で求められています。

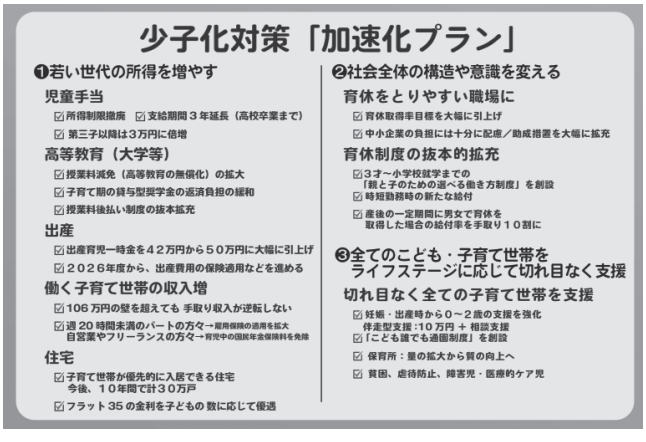
ダイバーシティというとさまざまな領域における多様性で考えますが、今回は私自身が特に取り組んできた内容として「少子化」「女性」というキーワードで書いてみたいと思います。

⑴人口減少時代、「こどもまんなか社会」で考えるダイバーシティと企業に求められるマインドセット

深刻な出生数の低下は歯止めがかからず、2021年には81万1604人と過去最少を連続で記録し、予想よりもはるかに速いスピードで少子化が進んでいます。

こうした状況の中で、

2023年には「こども基本法」が成立し、次いでこども家庭庁が創設され、こども政策を社会全体で総合的かつ強力に推進していく「こどもまんなか社会」の扉が開かれました。2023年6月に「こども未来戦略方針」が閣議決定し、次元の異なる少子化対策の必要性などを盛り込んだ３兆円半ば規模の「加速化プラン（今後３年間の集中的な取り組み）」も発表されています。深刻な少子化を食い止めるためには2030年代までがラストチャンスとし、育児休業給付金の給付率引き上げ、育児時短勤務の際の賃金減額分補填（実質、休業前賃金の10割保障が実現）、テレワークやフレックス勤務の推進（親と子のための選べる働き方制度・仮称）など、これまでの企業経営に大きな変革が求められる内容となっています。こうした施策に対して、企業側の反応はどうかというと、「人材不足がますます深刻になるのではないか」、「働き盛りの主要メンバーが男女ともに時短勤務を数年にわたって取得されてしまうと経営が立ち行かなくなるのでは」・・・と不安の声の方が多いようです。



図表1：少子化対策加速化プラン（こども家庭庁）

しかし、この加速化プランは「社会で子どもを育てていく機運を醸成する」ことが求められています。子育て世代が育児を心から楽しみ、わが子のために所得を維持・増加させながら将来の選択肢を増やしていくことに喜びを感じられるようになれば、自身のキャリアにも意欲的に向き合うことができますし、結果として社会全体の経済効果も期待できるでしょう。これまでの感覚で「キャリアを重視するのであれば育休は最低限に」といった要求を突きつけ、肩身の狭い思いをしながら育児期を乗り越えるのではなく、二度と戻ってこない育児期間を心から楽しむことを企業側が力強く支援すれば、むしろ従業員のエンゲージメントは非常に高まっていくと考えられます。

社労士としては、企業に対して「従業員のための両立支援制度から、社会的責任としての少子化対策への貢献」の必要性と意義を十分に伝え、制度設計や業務改善の推奨、女性従業員のエンパワメント、そのための人事評価制度提案を進めていくことで企業変革に深く関わることが可能になります。

⑵女性活躍推進と年収の壁問題

ジェンダーギャップ解消の動きが強まっている一方で、未だ多くの女性が子育て期は子育てに比重を置きたいと、パートタイマーを希望する傾向にあります。そして企業側も必要な時間帯のみ、安い人件費で必要に応じて雇用できるというパートタイマーの働き方にメリットを感じ、育児期の女性の雇用慣習ができ上がってきた経緯があります。しかし、日本経済再生には働く人々の所得を増やし、経済を循環させながら税・社会保障費を徴収していく必要があります。こうした背景から、10月に都道府県の最低賃金が引き上げられ、同時期に101人以上の法人が社会保険の適用拡大の対象となるなど、パートタイマーをはじめとする短時間労働者の所得アップの施策が図られるようになったのですが、その一方であらゆる業種の企業において人手不足が深刻化することが懸念されました。人手不足が深刻な業種ではパートタイマーが年収を配偶者の扶養の範囲内に収めようと勤務時間をさらに減らしていったことにより、人手不足が加速しています。

こうした課題に対して106万円の壁・130万円の壁それぞれに対応したキャリアアップ助成金等により支援する策が打ち立てられました。社労士としては単に助成金申請を受けるだけでなく、次のような丁寧な関わりによって深い関係性を構築していくことができます。

長期的な視点での把握とキャリアアップの後押しを

2023年10月～2025年年度末くらいにかけては、社保適用拡大法人は年収106万円～約120万円程度で社保加入となっても、社保料の補填があり（助成金）、社保適用拡大の無い小規模法人は年収130万円～約年収150万円までは社保加入が免除される対応がなされることを説明し、長期的な視点でキャリアを考えてもらいます。

このように、丁寧な説明と個別の面談、助成金の紹介を通じて、企業としての状況把握と、従業員が安心して気持ちよく働いてもらえるような対応が重要です。

そして扶養の範囲で働きたいという人の中には、単に「よく分からないけれども配偶者の扶養から抜けると損するらしい」「配偶者の家族手当なども減ってしまうから損失が大きい」と考える方も多くいます。しかしどうでしょう。106万円が扶養の上限の人が手取りを逆転させるには125万円。年収にすると20万円弱、月額では2万円程度です。家族手当もそこまで大きなものではないはずです。そうしたとき、女性たちが正社員として働けばこうした差はあっという間に埋めることができます。30歳でパートになり、配偶者の扶養に入った場合、8,000万円以上の世帯損失があるとも言われています。女性たちが自分の人生に自信と誇りを持ち、一人一人が大切に自身のキャリアを培っていくことを企業がしっかりと伝えていくことを社労士としてサポートすることも重要な役割なのではないでしょうか。具体的に賃金シミュレーションを示したり、事業計画策定の際には人事施策にも関与させてもらうような提案をすることも可能です。

⑶社労士が社外役員として企業の女性活躍推進に寄与する

政府は2030年までに上場企業の女性役員比率を30％以上にする目標を掲げています。もちろん、上場企業への支援という形で関わることもできますが、女性の社労士は社外役員という役割を担っていくことも視野に入れると良いでしょう。私も上場企業の社外監査役に就任していますが、これまで財務や法務分野で強みがある方々が選任されていた傾向にあった社外役員が、人事労務の専門性という点で着目されるようになったことは大きな転換と言えます。上場企業になるほど、ダイバーシティマネジメントへの関心や社会的責任という点で人事面を強化する動きが活発です。この分野に強みを見せながら、社外役員としての適性をアピールしていくことも社労士としての可能性を広げるものになると思います。

単に人手不足対策ではない、多様性を尊重した人事労務管理＝ダイバーシティマネジメントというものがますます求められてきています。その上で社労士は、これからの企業経営にとってなくてはならない存在になるといえるでしょう。

本稿執筆の菊地加奈子先生による研修会DVD「No.462改正育児介護休業法における社労士の実務～育休制度〈設計・運用・浸透〉支援のポイント～」（2023年4月収録）も併せてご覧ください！

第3回

真に素晴らしい組織を創るために 社会保険労務士のできること

社会保険労務士法人ココフル
中村　秀和（なかむら ひでかず）　氏

人を育て組織をつくるパートナーとして、「働く」ということを共に考えることで社員の主体性を引き出し、指示待ち組織が自立型組織に変貌する人材育成を得意としている。
上司と部下の共育（きょういく）こそが中小企業の未来をつくると確信し、社員が自社に希望と誇りを持ち、退職者ゼロの組織づくりを本気で目指している。

前回は真に素晴らしい組織を創るために、人事制度の考え方や構築の手順など組織をつくる上での制度面についてお伝えしました。

しかし、人事制度を構築したからといってそれだけでは組織は良い方向に向かって行きません。自社で作った人事制度を運用できて初めて組織は良い方向に向かっていくのです。そして運用において何よりも大切なのは、その過程において人材が育っていくということです。従業員が適切な方向に育ってこそ組織は強くなっていくのです。そこで、今回は人材育成の観点から組織づくりについて考えてみましょう。

人材育成における経営課題

経営者であれば誰しもが、自社の従業員には今よりももっと成長し、事業の発展に貢献してほしいと願うのはもっともなことです。しかし、昔から経営者の悩みの常に上位に位置しているのが人材育成でもあります。もう少し具体的に見てみると人材育成における経営者の悩みは以下のような内容で占められています。

①社員を育てても辞めてしまう
②育てるまでに時間がかかる
③教育研修をしても効果が見えない
④人材育成のPDCAが回せていない
⑤研修が現場の上司に理解されていない
⑥現場のニーズが反映されていない
⑦育成の重要性を認識しながらも後回しにされる

• なぜ人材育成が上手くいかないのか？

それでは、常に経営者の悩みの上位にありながら、なぜこれらの経営課題が改善されないのでしょうか？本質的な理由には大きく2つの側面があります。

まず一つは計画だって取り組むことができていないことが大きいと思います。その時々に経営者の頭の中には気になることがあります。例えば、ある時「管理職が全くリーダーシップを発揮できていない」ということが気になっていたとします。

そこに、たまたま管理職向けのリーダーシップ研修のチラシが目に入ります。そしてこれを受けさせればリーダーシップが身につくのではないかと期待を掛けて研修に参加させるのです。しかし、これではあまり効果を期待することはできません。図1の上段で示すような場当たり的な教育訓練では研修の実施しかなく、その前後のプロセスが全く設計されていないのです。こうなると参加するように指示された従業員は自分がなぜその研修を受講しなければならないのか理由を理解することができません。ただ受講するように指示されたから参加したとなるのです。効果的に研修を受講させるためには、図1の下段のように実施前の事前面談から実施後の現場フォローまで計画的に実施しその効果については必ず効果測定を行う必要があるのです。

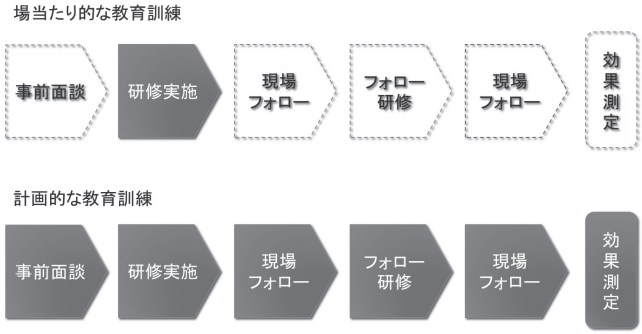


図1　教育研修のフロー

計画的な教育のためのフレーム設計

企業が計画的な教育ができるようになるために、我々社労士がどのように関わることができるでしょう。弊所では教育研修の体制が社内で構築できるように図2のようなフレーム設計を行っています。

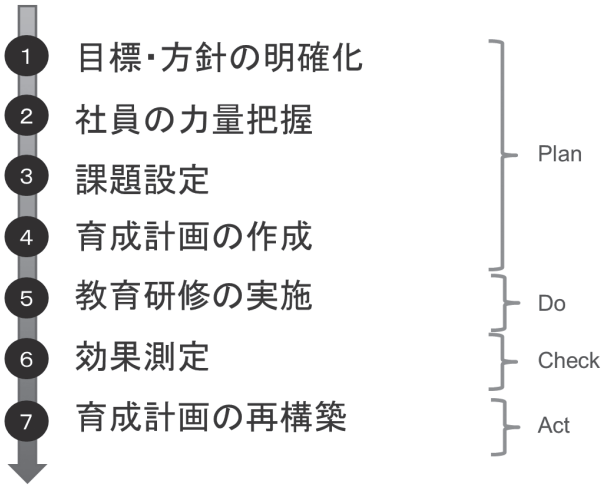


図2　教育研修のフレーム設計

このように企業の目標・方針を明確化するところからスタートして、育成計画の再構築までのPDCAが回るように1～7の循環が回るようにしているのです。

この時に従業員の力量をどうやって把握するのか、教育研修実施後の効果測定はどのように実施するのかが重要になります。

従業員の力量把握に関しては、前回お伝えした人事制度によって現在のスキルレベルを把握できるので、ここで人事制度の仕組みが教育研修とリンクしてきます。問題は教育訓練後の効果をどのように測定するのかです。

ここで参考になるのが、カークパトリックモデルと呼ばれる評価方法です。ウィスコンシン大学の名誉教授ドナルド・L・カークパトリックが1975年に提唱した教育の評価法をまとめたモデルで4段階評価法とも呼ばれています。このカークパトリックモデルでは、図3のように教育の効果を反応、学習、行動、結果の4段階で評価します。これにより、研修による受講者の満足度・理解度だけでなく、行動変容・業績の向上度までを評価できるため、企業にとっては費用対効果の確認にもつながりますが、レベル4まで実施されているケースは非常に少数です。

我々が企業のサポートをする上で、レベル4までを意識した支援ができれば他との違いも差別化でき非常に有益だと思います。関心がある方は是非取り組んでみると良いでしょう。

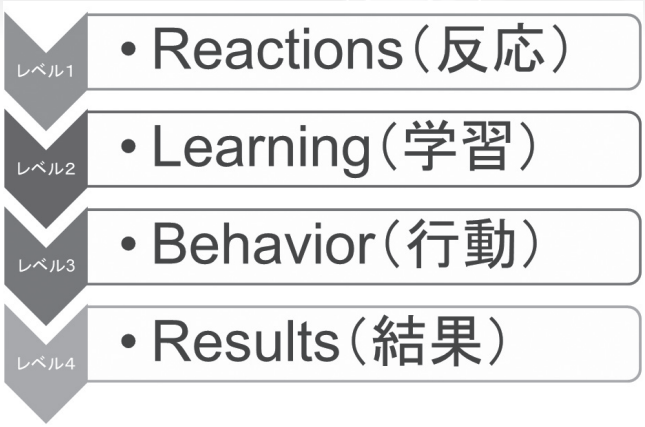


図3　カークパトリックの4段階評価法

古き良き日本の伝統から学ぶ

人材育成が上手くいかない、もう一つの側面は従業員自身の学習意欲です。世界から見ても日本の社会人は学習習慣があまりないと評価されているようです。実際に学ぶことを苦手としている方は大勢います。

イギリスに「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」ということわざがあります。企業として従業員に対して学習の機会を与えることはできますが、結局はそれを前向きに実行するかどうかは本人のやる気次第であるといえます。しかし、本人がやる気になるのをただじっと待っているわけにも行きません。

どうすれば主体的に学ぶ気になってくれるのか、そのヒントに「啐啄同時（そったくどうじ）」という禅語があります。啐啄同時とは文字通り、鳥の雛が卵から産まれ出ようと殻の中から卵の殻をつついて音をたてた時、それを聞きつけた親鳥がすかさず外からついばんで殻を破る手助けをすることを意味します。つまり人材育成は本人の学ぶ力だけではなく、導く側の育む力も大切なのです。育む力とは、学ぶことの意味を教え、学ぶことの楽しさや学んだ先にあるものを教え導いていくことです。

まとめ

今回は人材育成について考えてみました。人材育成の効果を高めて行くためには、計画的な教育が必要になりますが、それだけではなく教育研修の機会を提供しながら従業員の「気づき」「やる気」「ひらめき」を創造する場になればと思います。

中小企業にとっての労働CSR
～社会保険労務士としての支援の可能性～

つばさ社会保険労務士事務所　代表

植田　健一（うえだ けんいち）　氏

1972年大阪府八尾市生まれ
同志社大学経済学部卒業後、会社勤務を経て平成12年に社会保険労務士開業
「はたらく」を適切にととのえる潤滑油として中小企業で働くみなさまがそれぞれの役割を果たし大きく羽ばたくための“つばさ“でありたいと考えて業務に携わっています。
公益財団法人世界人権問題研究センター　嘱託研究員（PT5　ビジネスと人権）
社会保険労務士総合研究機構　労働CSR推進委員

第３回　社労士による労働ＣＳＲ推進プロジェクトについて

第2フェーズ　「社会保険労務士と労働CSR」推進プロジェクト

「社会保険労務士と労働CSR」推進プロジェクトとは

前身の「社会保険労務士とCSR」研究プロジェクト報告書で提示された5つの提言に沿った活動をするため、社労士の労働CSR推進に向けた行動計画を策定し、その行動計画に基づく事業を実施した。具体的には、「労働CSRウェビナー及び労働CSR実践研修の実施」、「労働CSRガイドブックの書籍化」、「労働CSR、基本的人権及びSDGsとの関係を示す鳥瞰図の作成」、「公共調達に向けた労働CSR等の都道府県会、連合会の取り組みの収集・共有」及び「社労士による労働CSR実践事例の収集」を行った。

計画していた内容の一部について課題が残ったものや昨年のILO中核的労働基準の労働安全衛生の追加など労働CSRを取り巻く環境の変化などを受け、今後はより一層、労働CSRが重要となり、社労士が労働CSRを実践することの重要性が高まるものと思料する。

「社会保険労務士と労働CSR」研究プロジェクトの5つの提言

〈提言1〉社労士への労働CSRの啓蒙の必要性。全国レベル・地域レベルでの労働CSR研修の実施
〈提言2〉個別の社労士の活動において労働CSRを実践していく方法を提示する
〈提言3〉公共調達を利用した労働CSRの普及
〈提言4〉労働CSR認証の可能性の検証
〈提言5〉連合会自身の労働CSRの実践　社労士法第1条の基本を押さえ、人権の視点を入れた業務遂行　国連グローバルコンパクトへの加入、ILOとのパートナーシップを構築し、国連持続可能な開発目標（SDGs）の担い手であることを認識すること

5つの提言への対応

提言1への対応（会員への啓蒙活動　労働CSR実践セミナー）

「社労士だからできる労働CSR実践セミナー～持続可能な企業と社会のために～」を実施。社労士総研「社労士による労働CSR推進プロジェクト」メンバーが、労働CSRについて「労働CSRガイドブック」による実践を解説、併せて、労働CSRへの取り組みの前提としての社会と企業自身の持続可能な価値創造に貢献するCSR経営、その重要な要素である人権尊重について学び、社労士の役割に期待される役割とこれからの進むべき道を探ることを目指して実施した。

セミナーには530名を超える申し込みがあり、「企業に労働CSRへの取り組みを促すために、何から始めたら良いでしょうか」「労働CSRを意識したうえで、企業に関わったことで、社労士としての発見はありましたか？」などの質問が出されて、活発な意見交換も行われた。

提言1への対応（ILO中核的労働基準への追加（労働安全衛生））

ILOは2022年6月の年次総会において、「安全で健康的な労働条件で働く権利」を ILO中核的労働基準に追加した。

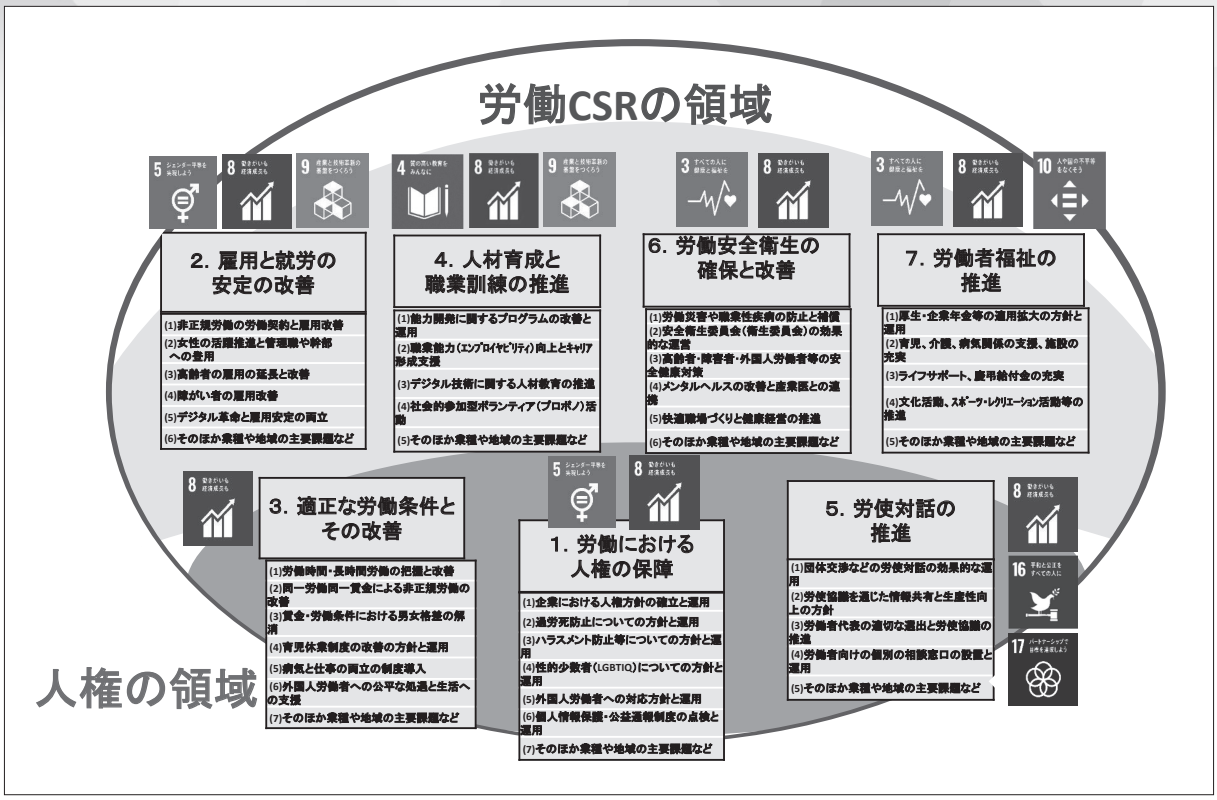
この極めて重要な宣言の改定の意義、今後の日本における対応及び社労士活動へのインプリケーション（影響）について、吾郷眞一リーダー（ILO基準適用監視機構条約勧告適用専門家委員）から会員に向けた記事を、月刊社労士（2022年12月号）に掲載し、理解促進を図った。

提言1への対応（労働CSR実践研修）

本研修では、労働CSRを「労働CSRガイドブック」による実践を通じて、日ごろの社労士業務との関係性を体系立てて理解するとともに、社労士総研「社労士による労働CSR推進プロジェクト」メンバーとのセッションをとおして、クライアント企業への社労士としてできる労働CSR支援を実践的に学ぶことを目的に実施した。

プログラム（オンラインでの研修）

内容
労働CSR好事例の発表+意見交換
各グループでの講評とQ&A（全員参加）
労働CSRの推進に向けて
- グループワーク（ブレイクアウトルーム利用）
- ファシリテーター（進行役：労働CSR推進PT委員）が進行



①自己紹介②一人ひとりの事例発表・共有③意見交換
④グループ発表に向けたまとめ
・グループ発表、講評及び質疑応答
（以下の①～③をグループごとに繰り返す）
①各レポーターからの発表　（レポーター自身が資料共有する）②ファシリテーターによる講評③質疑応答
④吾郷リーダーからの全体講評

労働CSR実践研修の意義と課題

○研修を通じて、ガイドブックの有用性が示されたとともに、チェックシートなどの現場での使用を通じて多くのアイディアが寄せられ、実用性の確保と向上への具体的な課題が示された。
○労働CSRの研修で寄せられたガイドブックの見直しに通ずる積極的な意見については、チェックシートを含むガイドブックの改定、さらには今後の労働CSRの有効性を高めるために極めて重要である。
○録画なども用いて、現場の社労士の実践経験と提案をさらに点検し精査することが望まれる。
○研修では、「会社のいいところを見つける意義」などCSRの本質に触れる発言なども複数あった。本質を活かせる研修の在り方についても検討する必要がある。
○研修参加者の属性をみると、登録したばかりである方や顧問先を持たない方がいて、勉強との位置づけで参加される方が一定程度いた。労働CSRの取組みを推進するのであれば、ある程度顧問先があって実務の経験のある方の参加を促し、より効果的な展開が望まれる。

提言2への対応（労働CSRの具体例の収集）

労働CSRガイドブックの書籍化にあたって、PT委員からの3事例を追加した。

近年、SDGsや「ビジネスと人権」など様々なキーワードが出てくる中、これまで進めてきた労働CSRと現場で実践する社労士業務との関わりを鳥瞰図に整理した。

提言2への対応（評価の仕組みの検討）
社労士事務所の活動を評価する仕組みの検討

○連合会が実施しているSRPⅡ（社労士版個人情報保護評価）マークのように、労働CSRに取り組んでいる社労士事務所を評価する仕組みを構築してはどうか。
○具体的な案としては、社労士事務所が「社会保険労務士と労働CSRガイドブック」（あるいは書籍化したもの）に基づいた取り組みを行っているかどうかを評価し、マークを発行する。
○社労士会及び社労士の関与しない、第三者評価とする必要がある。

提言3への対応（公共調達に向けた労働CSR等の都道府県会、連合会の取組みの収集・共有）

従来から取り組んでいる行政（国・自治体など）に向けた労働条件審査の取り組みなどについては、労働CSRを捉えなおし整理した上で、行政に向けて提案や地域協議会や都道府県会との事例共有を行った。従来のCSRにおいては労働問題を対象にすることはなかったが、節目が変わったのには2つの要因がある。

平成24年度から連合会の実施している労働条件審査の取り組み、法務省との連携（法令遵守実態調査）、広島県における社労士による「労務監査」導入、茨城県における建設工事入札参加資格（格付）基準における社労士による「労働条件審査」での加点※令和4年度～などの取り組みを収集した。

次回は提言4と5への対応と「社会保険労務士と労働CSR」推進プロジェクト総括について触れた上で、社会保険労務士が事業所に向けて労働CSRの実現の支援をする意義と可能性について考えてみます。

＼毎月約60事務所が導入！／

社会保険　雇用保険

電子申請システム

オフィスステーション Pro

1号業務にかかわる
顧問先企業との情報連携を
クラウドで連携可能

業界最多！※
対応帳票**130帳票以上**
※株式会社エフアンドエム調べ

健保組合も協会けんぽも
ラクラク**電子申請**
e-Gov外部連携API対応

他社システム連携
他社の給与・勤怠システム
API・CSVで連携可能

今なら！

今月末までのお申込みで

システム利用料月額2カ月無料！

社労士の声から生まれた労務管理クラウド
オフィスステーション Pro

https://www.officestation.jp/pro/

オフィスステーション

Check!

1

e-Gov

電子申請

e-Gov電子申請API対応。手書き郵送と比べて大幅に工数を削減します。

2

自動入力&データ更新

登録データから手続きに必要な情報を自動入力。手続きでデータが変更された場合は自動更新も可能です。

3

対応帳票130種類以上！
届出書類を簡単作成

電子申請・帳票印刷の両方に対応。手続きしたい書類名をクリックするだけで作成ができます。

4

システム上で手続き依頼を
受付・連絡・報告

手続きに必要な情報の確認・収集から完了報告までの顧客対応がシステム上で可能。電話連絡等の手間を軽減します。

社労士の声から生まれた

皆様の生産性を向上させる

10の機能

5

申請データ管理も万全

電子申請、帳票作成履歴を自動記録。e-Gov受付状況や過去のデータを簡単に確認することが可能です。

6

マイナンバー完全対応

マイナンバーを自動で申請書類に付番することが可能です。

7

法改正にも
対応・自動更新

法改正への対応も随時おこなっています。クラウドだから自動で最新バージョンに更新します。

8

公文書・コメントの保管

電子申請で取得した公文書・コメントをシステム内に保管します。保管した公文書を顧問先に通知することもできます。

9

顧問先への
アカウント発行

登録した顧問先にオフィスステーションのアカウントを発行し、連携することができます。アカウント発行料等は別途お問い合わせください。

10

コールセンター
（ご相談無料）

「オフィスステーション Pro」ユーザー・アカウント発行先企業については、お電話でのサポートを無料でおこなっております。お気軽にご相談ください。

問い合わせはこちらまで

オフィスステーション

050-5527-6545

電話受付時間：
平日10:00〜12:00／13:00〜16:00

運営会社

株式会社 エフアンドエム

www.fmltd.co.jp

本社:
大阪府吹田市江坂町 1-23-38

これからの就労はグローバル視点で考える

コスモポリタン　インターナショナル　HRソリューションズ

永井　知子（ながい ともこ）　氏

特定社会保険労務士。青山学院大学大学院法学研究科修士課程修了（ビジネスロー）。海外赴任者や外国人の労務管理について専門誌で多数執筆、全国でセミナー開催経験あり。一般企業や外国人技能実習制度適正化事業での労務監査も行っている。英文就業規則、英文雇用契約書の作成等も対応可能。

テレワーク、ワーケーション等、リモートでの働き方が珍しくなくなってきた昨今では、国境をまたいでリモートで勤務する「越境テレワーク」での働きかたも増えています。本稿では、社労士視点で「越境テレワーク」の留意点について説明いたします。

第2回　越境テレワークのリスク対策を踏まえた検討

今回は越境テレワーク（国境をまたいだリモート勤務）を進めるうえでのリスク対策について述べたいと思います。

海外出向では非常にあいまいだった社会保険の取扱い

従業員の海外出向にともなう社会保険（健康保険や厚生年金保険）の資格継続や標準報酬の判断については、かつては公的に明文化された資料や書籍等もあまりなかったため、企業の人事担当者や社会保険労務士は対応にかなり苦労していました。

海外出向後の社会保険の資格継続については、年金事務所では「本給が出向元の日本の企業から支払われるなら資格継続可能」、「本給が日本の企業から払われず、手当のみの支払いなら資格喪失」という見解で概ね一致していました。

意見が分かれたのは、社会保険料の決定の基となる報酬の額です。出向元の日本企業からのみ給与が支給されている場合は明確ですが、出向先の海外企業からも給与が支払われる場合では、それぞれの給与を合算した額を報酬とすべきかについて、年金事務所により判断が違うこともしばしばありました。社会保険労務士の間でも「都内の○○年金事務所では、日本と海外の給与の合算」「神奈川県の○○年金事務所では、日本から支給された給与のみ」等の情報交換をしていましたが、最終的には事業所の所在地を管轄する年金事務所の個別の判断に従う対応をしていました。

そのような曖昧な状況が続いた後、2014年に日本年金機構から「海外勤務者の報酬の取扱い」というリーフレットが公表されました。

「海外勤務者の報酬の取扱い」

https://www.nenkin.go.jp/oshirase/taisetu/2014.files/0000020022FUlxbluFis.pdf

このリーフレットで「国内適用事業所および海外の事業所双方から給与等が支給され、海外の事業所から支給する給与等が国内の適用事業所の給与規定に基づいている場合、国内適用事業所および海外事業所から支給される給与等の合計額が『報酬等』」と明文化されたことにより、海外赴任時の社会保険の報酬額が判断しやすくなりました。

前置きが長くなりましたが、越境テレワークにともなう労働法や社会保険法の適用等についても、今後徐々に明確化されることを期待しています。

越境テレワークの現状

参考までに、前回（10月号）で掲載した海外出張・海外出向・越境テレワークの比較表を再掲します。

なお社会保障協定については、本来は年金制度の二重加入を防止するための制度ですが、海外の企業に「派遣」されることを想定した制度のため、越境テレワークでは社会保障協では必須となる適用証明書が発行できず、現時点では社会保障協定の対象外と各年金事務所で判断しています（東京都内の複数の年金事務所に問い合わせた結果）。

ところで企業が越境テレワークを検討するきっかけは、従業員の配偶者の海外赴任への帯同、外国人従業員の母国への帰国等、個人の事情によるところが多いようです。検討の結果「越境テレワークは税務リスクが大きいため、導入は見合わせて代わりに業務委託にした」という意見も多く聞かれます。

確かに業務委託では、注文者から受けた仕事の成果物・役務を提供するため、越境テレワークで想定される労働関係・社会保険関係の法令の適用の確認等々の複雑な対応から解放されます。ただしこの場合、直接業務上の指示を行う、または契約外の業務を委託する等の偽装請負と判断されないよう注意が必要です。

国境を越えた労働関係での法令の適用と裁判例

海外勤務については労働基準法の適用についても留意が

図：海外出張と越境テレワークと海外出向での社会保険・労働保険の取り扱いの違い
（全て日本の会社との雇用契約継続、フルタイム勤務、基本給含めた給与は引き続き日本の会社から支払われる想定）

	海外出張 （短期出張の想定）	越境テレワーク （海外在住しつつ、日本の会社に勤務）	海外出向 （日本企業に在籍する在籍型出向を想定）
健康保険 厚生年金保険	資格継続	資格継続	日本の会社から本給が支給されていれば引き続き資格継続
介護保険 （40歳以上）	国内勤務と同様に適用	「介護保険適用除外等該当届」を年金事務所へ届出することにより介護保険第2号被保険者に該当しなくなり、介護保険料は徴収されない（住民票の除票も必要）	
雇用保険	資格継続	状況により資格継続注：厚生労働省の行政文書　件名「本人都合で海外へ転居してリモートワークで就労する場合に、被保険者資格を存在させるべきか（疑義照会日：令和３年11月5日）」では、国外就労が臨時的・一時的な場合であるものを除き、被保険者資格は喪失すべきとあることに注意	資格継続
労災保険	通常の労災保険		海外派遣者（労働者）として労災保険に特別加入可能

必要です。例えば、時間外労働の割増賃金率や有給休暇の付与のルール等は国により違います。また日本の労働基準法では深夜労働は22：00～5：00間ですが、現地または日本時間のどちらに合わせるべきかについても留意が必要となります。

わが国では「法の適用に関する通則法」の第7条により法の適用を「選択した地の法」とする一方で、第12条により「労働者が労働契約に最も密接な関係がある地の法中の特定の強行規定を適用すべき旨の意思を使用者に対し表示したときは、当該労働契約の成立及び効力に関し、その強行規定をも適用する（一部略）」としています。

法の適用に関する通則法

第七条（当事者による準拠法の選択）法律行為の成立及び効力は、当事者が当該法律行為の当時に選択した地の法による。

第十二条（労働契約の特例）労働契約の成立及び効力について第七条又は第九条の規定による選択又は変更により適用すべき法が当該労働契約に最も密接な関係がある地の法以外の法である場合であっても、労働者が当該労働契約に最も密接な関係がある地の法中の特定の強行規定を適用すべき旨の意思を使用者に対し表示したときは、当該労働契約の成立及び効力に関しその強行規定の定める事項については、その強行規定をも適用する。

例えば、時間外労働の割増賃金率を日本の基準に合わせることで当初合意していても、現地の基準の方が日本よりも有利な場合、あとから現地の強行規定を従業員に主張された場合は、現地国の割増賃金率が適用される可能性がありえるということです。

国際的労働関係の紛争の裁判例については最近では、ケイ・エル・エム・ローヤルダツチエアーラインズ（雇止め）事件（東京地裁令5.3.27判決）があります。この裁判では、日本で採用された日本人客室乗務員の有期労働契約の雇止めについて、オランダ民法の強行規定が適用され「期間の定めのない労働契約」との判決が出されました。ただし、このケースでは業務の指揮命令や労務管理がオランダ本社により行われていたためオランダ法が適用と判断されたものであり、複数国からの指揮命令・労務管理が想定されない越境テレワークとは根本的に背景が異なります。

なお、海外での時間外・休日労働に対して手当の支払請求を認めた裁判例（三和プラント工業事件　東京地裁平成2.9.11判決）はありますが、この事例では派遣の対価に時間外・休日労働手当を含むかが争点となっており、現地の法律の適用については争点となっていません（よって請求額は日本の労働基準法上の割増賃金率で計算されています）。

越境テレワークであり得る、時間外労働の割増賃金率、深夜労働の対象となる時間、有給休暇の付与日数や消化のルール等が争点となった裁判例は、調べた限りでは無いようです。しかしながら今後も訴訟が起きないとは限らないため、雇用契約に「第〇条（準拠法）本契約は日本法に準拠し、これに従って解釈される。」等の選択した法令の明記は必要でしょうし、そもそも時間外労働等がなるべく発生しないよう、日常の業務量等は慎重に調整しておいた方が無難と言えます。

その他の留意事項

前述のように、越境テレワークは従業員側の事情によるケースが比較的多いため、渡航や現地での生活にかかる費用については従業員と協議の上、ある程度は従業員負担として良いでしょう。

定期健康診断については、海外の医療機関では日本の労働安全衛生法に基づく項目を完全にカバーすることは難しいと思われます。日本への定期的な帰国が難しい場合は、産業医の意見を聞きながら対応策を検討する必要があります。

その他では、越境テレワークが現地でのビザや在留資格に問題がないか個別に各国の大使館等に確認が必要です。

また国によっては、通信環境のインフラが整っていないところ、インターネット規制がされているところがあり、業務連絡に時間を要するケースもあり得るため、緊急性がある業務の依頼については慎重に検討した方が良さそうです。

今後に備えて

越境テレワークは、現状では法令や制度の適用について個別に判断せざるを得ない部分も多いですが、前述した2014年の日本年金機構の「海外勤務者の報酬の取扱い」リーフレット公開で社会保険の標準報酬の判断基準が整理された時のように、今後も徐々に整備され、それまでの取扱いが変更になることも多々起こると思われます。その都度速やかに対応していくことが大切です。

また、労働基準法の適用について等、訴訟に発展した場合の企業側の労力的・金銭的負担は大きいですから、従業員との信頼関係が保てるよう、日頃のコミュニケーションは大切です。また越境テレワークの対象者の選考は人格的な部分も含め慎重に行うことも重要でしょう。

（つづく）

～次回は「越境テレワークのこれから（デジタルノマドや今後広がるであろう働きかたの選択肢）」のテーマで執筆する予定です。

第44回

業種特化 社労士の視点から 医療業編

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。

ＫＤＳ労務管理事務所　代表
特定社会保険労務士・認定登録医業経営コンサルタント　秋元　譲 氏

ＫＤＳ労務管理事務所代表、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会茨城県支部長。
病院・診療所・歯科診療所を中心に労務顧問を展開、茨城県医療勤務環境支援センター・医療労務管理アドバイザー／医業経営アドバイザーとして公的支援業務にも携わり、令和４年度より日本医師会医療機関勤務環境評価センター労務管理サーベイヤーとして医師の時間外労働の上限規制における特例水準の評価業務を担当。茨城県社労士会では医療介護部会長、医療労務コンサルタント研修講師として会員の育成・指導に従事。
【執筆実績】月刊保険診療、日本医事新報、茨医協ニュース、女性医師応援ブック、茨城県医療勤務環境改善支援センター NewsLetter　ほか多数
【セミナー実績】茨城県社会保険労務士会・医療労務コンサルタント研修、医業経営研鑽会、日本医業経営コンサルタント協会、日本病院薬剤師会、茨城県医師会、茨城県医師協同組合　ほか多数

2024年度より、いよいよ医師の働き方改革が始まります。今から10年程前から、医療機関における労務管理の重要性が高まり、社労士会で医療労務コンサルタントの養成が開始し、都道府県に医療勤務環境改善支援センターが設置されました。同センターの医療労務管理アドバイザーとして、多くの社労士が医療機関の支援をしてきましたが、2022年度、日本医師会に医療機関勤務環境評価センターが設置され、特例水準指定を受けるための評価をする労務管理サーベイヤーとして、社労士が担当する事となりました。医師の働き方改革を進めるために病院での社労士の支援ニーズが高まっています。

●1. クリニックでの社労士の役割

これまで、多くの医療機関では社労士は必要とされてきませんでした。小さな個人開業のクリニックでは、医師国保や歯科医師国保に入っている例が多く、医師会や歯科医師会に労働保険事務組合が設置されている、給与計算は開業時から関わっている会計事務所が行っているため、社労士の関与率は非常に低いものでした。

しかし、昨今の人材不足の解消のため、社会保険に任意適用するクリニックが増え、また、労務トラブルも多く発生し、社労士の存在は欠かせないものとなりました。人材が不足している事から、採用・定着コンサルや人事制度策定のニーズも増えています。

●2. 病院での社労士の役割

一方、ある程度大きな規模の病院では、事務職が多く存在し、社会保険や給与計算に関する業務は内製化できるため、これまで社労士は必要とされていませんでした。また、病院経営において、長らく人事労務管理にはあまり重きを置かれていませんでした。しかし、2006年から始まった7：1の看護体制の創設で看護職員の労務管理が複雑化した事を皮切りに、診療報酬において「医師や看護師の負担軽減のための補助者配置の評価」、「一般職への働き方改革制度の開始」、「医師の働き方改革の開始」、そして、病院においても「労働関係訴訟や労基署の臨検が増加」し、医療業界に精通した社労士のニーズが高まってきました。昨今では社労士が院内の委員会に出席したり、院内研修会の講師を務めたり、様々な活用がされてきています。実際、スポット支援やアドバイザー業務として病院訪問をすると、「社労士と顧問契約したいので医療業界に詳しい社労士を探している」とのお話を聞く事が多々あります。

また、病院では手続業務は内製できるため、相談業務やコンサルティング業務がメインになりますので、3号業務を増やしていきたい社労士の先生方には特にお勧めなのです。

●3. 病院業界へ参入するには

医療機関専門の社労士の先生方を多く見かけます。昨今はこのような先生が増えてきたように思います。しかし、交流会などでよくよく話を聞いてみると、「クリニック（または歯科医院）の専門」という先生が多いです。この中の先生には、病院にも参入したいが、どの様な業務を行えばよいのか分からない、どのようにして仕事を取っていけばよいのか分からないという方もいます。では、そのような方はどうすればよいのでしょうか。

一つは、「都道府県医療勤務環境改善支援センターの医療労務管理アドバイザー」になる事です。各センターでは社労士への相談ニーズが高まっており、病院にアクセスできる機会が増え、病院に対する業務経験を積む事ができます。現在では、社労士会の医療労務コンサルタント研修を受けなくてもアドバイザーになる事ができる様ですが（必ずしも社労士会が受託しているとは限らないため）、できれば医療労務コンサルタント研修を受け、医療労務コンサルタントの認定資格を取得しておいた方がよいでしょう。なお、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会が認定する「認定登録医業経営コンサルタント」の資格を取得すれば、支援センターの医業経営アドバイザーも兼務する事ができる都道府県もあり（当職は医療労務管理アドバイザーと医業経営アドバイザーを兼務しております）、医療専門社労士として、次なるステップアップをする事も可能です。

そして、もう一つは、「介護保険」に詳しくなる事です。介護保険に関しては事業所の指定も含め幅広く社労士業務として認められており、介護保険の指定事業所は労働法違反が指定の取り消し要件になっているので、実は介護業界の方が社労士ニーズは高く、仕事が取りやすい状況にあります。一方、施設系の介護事業所である介護老人保健施設や介護医療院は、原則として医療法人が設置する事ができます。また特別養護老人ホームについても原則として社会福祉法人が設置する事ができるので、これらは病院グループが設置している例が多いのです。したがって、施設系の介護事業所の労務管理ニーズを捉え、介護施設と顧問契約をする事によって病院との顧問契約を獲得できる可能性が高まります。

●4. 地方の社労士に病院参入を特にお勧めしたい

私は茨城県の南西部、人口2万人程度の境町というところに事務所を置いています。町内は事業所数が少なく、工業団地はあるものの、本社で労務管理をしており、多くの会社が東京に本社を置くため契約は取れません。茨城県内はこのような企業が多く、人口300万人未満の県では同じ様な傾向があると思います。

しかし、一部の例外があるものの病院の法人本部は地元に設置されている事も多く、地方で事務所を開業していても実は仕事が取りやすいのです。医療法人だけでなく、社会福祉法人も設置している事が多く、またメディカルサービス法人である株式会社等のグループ会社もあり、職員数も多いため、顧問料は高めに設定できます。さらに、地方では業種特化している社労士はほとんどおらず（いても建設や運輸等が多い）、競争相手は少なくなります。まさにブルーオーシャンといえるでしょう。

残念ながら、製造業などは景気の低迷や技術革新などによってなくなってしまう会社もある事でしょう。しかし、医療機関はどの地域でも必ず必要であり、多少の統廃合はあるにせよ、なくならない業界なのです。今後は外国人雇用なども含めて、社労士がアドバイスすべき問題もどんどん増えていくでしょう。

●5. 病院の労働環境を良くし、安心して医療にかかれる事が社労士の役割

綺麗事かもしれませんが、私は医療を専門とする事によって金儲けをしたいというわけではありません。医療業界というのは、お金を持っているイメージもありますが、実は保険診療という枠内で経営を行っており、余分なコストは捻出できません。ですから、ものすごく儲かっているわけでもありません。私自身も、専門特化するために多くの研修会等に出席しており、かなりのコストを費やしているといえます。

しかし、この業界にこだわった理由は、実は父親が診療放射線技師であり、子供の頃、日曜日にショッピングに行ってもオンコールで病院に連れていかれたりして、子供ながらに労働環境の悪さを実感しました。給与も決して高くなく、裕福な家庭ではありませんでした。それでいて、残業ばかりで労働時間も多く、職場内でのハラスメントは日常茶飯事でした。そんな父親を見ていて、私は医療業界で働く事はありませんでしたが、結局社労士になって一件目の顧問先が医療業界であった事から、側面から医療業界を良くしていこうと思いました。それが、医療機関に関与する様になったきっかけです。もちろん、初めから医療業界が専門だったわけではなく、他の業界の労務管理も経験し、他業種と比べて医療業界の良いところ悪いところが見えてきました。

これらの経験を元に、医療機関の人事労務管理の支援を通じて、医療業界に関わるスタッフの働きやすい環境を整備し、最終的には安心して地域住民の方々が医療にかかる事ができる手助けをしたいと思い、医療業界に専門特化する事に決めました。

本稿を読まれた先生方にも是非、医療業界を良くしていくために力を尽くして頂ければ幸いです。

第99回

顧客に求められる社労士事務所へ

顧問先を増やそう！

東京都　日隈　久美子（ひのくま　くみこ）氏
とどろき社会保険労務士法人

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。

当事務所の沿革と概要

当事務所は2018年11月に創業し、今年で6期目を迎える比較的歴史の浅い事務所です。

JR、東京メトロ、西武池袋線、東武東上線など複数路線が乗り入れている池袋駅東口から徒歩5分の好立地に位置しています。

2018年当時は働き方改革関連法が施行されたこともあり、企業の働き方に対する関心が一気に高まりました。当事務所のグループ企業である税理士法人が月次報告等で顧客訪問した際に、税務の相談に匹敵するくらい労務、しかも込み入った相談を受けるようになりました。そこで税務と労務のワンストップサービスを提供するため、当事務所が設立されました。現在事務所の規模は代表1名、職員6名の合わせて7名で全て女性です。

当事務所の特徴

当事務所の大きな特徴としては4つあります。

1. 当事務所はグループ企業である税理士法人とどろき会計事務所と同フロアで運営しており、同じ顧客を税理士と社労士で担当していることも多く、税務と労務のワンストップサービスで顧問先様の経営を幅広くサポートしております。顧問先様との連絡ツールとして主にチャットワークを使用し、顧問先様、税理士、社労士のグループチャットを作り、円滑な情報共有をはかっています。また同フロアのため、顔を突き合わせて簡単に打ち合わせをすることもでき、非常にスムーズでタイムリーなサポート体制が整っています。
2. 税理士だけではなく、弁護士、司法書士、中小企業診断士、行政書士など会社経営に必要な士業ともアライアンスを組んでおり、私どもを窓口にして、全てワンストップでサービスを提供しています。当事務所が窓口となり、全て解決できると顧問先様からはご好評をいただいております。
3. 顔が見える社労士事務所として、基本的に対面でご対応しています。遠方のお客様のご相談時にはお時間をいただき、オンラインでご対応させていただいています。
4. レスポンスは迅速に、対応はきめ細かに、を心がけております。

これらは選ばれる社労士事務所として、必須のものであると私どもは考えております。

幹事社労士高度化事業の活用

設立当時からさまざまなサービスを活用させていただいております。特にメルマガや事務所報のひな型や助成金情報などは顧問先様と当事務所をつなぐ大切なツールとして重宝しております。顧問先様から「いつもいろいろな情報を分かりやすく教えてもらってとても助かっている。役に立っている」とのお言葉をいただき、この事業に参加して本当によかったと思っております。事務所内部用として職員向けに知識のブラッシュアップのための勉強会を月に1回、開いており、研修会DVDは最大限に活用しております。バラエティー豊かなラインナップの中から、今私たちに必要な情報や職員が勉強したいというものを自ら選んで、毎回の勉強会で使わせていただいております。

事務所内外でとても有益なこの事業の制度をもっと活用させていただき、これからも当事務所としてよりよいサービスを目指していきます。

今後の当事務所の目指すところ

当事務所は、「人と組織がいきいきできる御社の経営をともにつくる」という理念を掲げており、これに基づく私たち一人ひとりの行動は、国連の提唱するSDGsが掲げる目標に通じ、SDGsに賛同すると共に自らも取り組みに参加するため、3つの行動規範を掲げています。

1. 働きたい企業にします
2. 企業の発展に寄与します
3. 働きたい企業を増やします

社労士に求められる役割は今後も広がっていきます。単に定型的な業務をこなすだけではなく、この行動規範のもと、私たちは常に主体的にそして能動的にお客様と関わっていくことで顧問先様の経営に貢献できるよう、これからも日々精進していきます。

【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**

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** 大同生命グループ 日本システム収納株式会社　プライバシーマーク 20002482

《フリーコール》（平日 9:00～17:00）

0120-700-676

営 2151（2022/09）

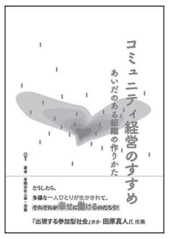
中小企業におけるコミュニティ経営の要点

本稿では、全6回にわたって、組織開発の視点から、コミュニティ経営を中小企業で推し進めていくうえでの要点を整理してお伝えしてまいります。

ES組織づくりの
有限会社 人事・労務
Personal Affairs & Labor Management co.,Ltd.

(有)人事・労務　ヘッドESコンサルタント
厚生労働省認定CDA（キャリアデベロップメント・アドバイザー）
一般社団法人 日本ES開発協会　代表理事
金野　美香（きんの みか）氏

有限会社人事・労務にて、日本初のES（人間性尊重経営）コンサルタントとして、企業をはじめ、大学、商工団体で講師を務めるなど幅広く活動する。“会社と社員の懸け橋”という信念のもと、中小企業でのクレドづくり・ES組織開発に取り組む。また、「日本の未来の“はたらくカタチ”をつくる」をテーマに、社員一人ひとりが地域社会との接点を持ち共感資本を高めるための活動を推進。自律心高い越境人材の育成や地域活動プロジェクトの運営などに力を入れ、ESを軸にコミュニティ経営の視点を中小企業で実践し、高い評価を得ている。



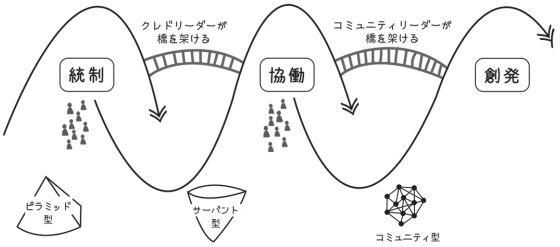
近著好評発売中

第2回　「クレド」を取り入れることで組織が協働の状態へと変容する

コミュニティ経営という新しい概念について、わたしたちは次のように定義している。

「“身体性あるつながりの場と地域”の持続的な健全性に配慮していくことを探究する営み」。探究していくものなので、目指す組織の状態に、ゴール・完成形はないが、今の社会構造における組織の状態の変化としては、三段階に分けられるのではないかと考えている。

- 「統制」の状態：従来からあるピラミッド型組織で、個々の役割や行動を管理し統制をはかることを重視する状態。創業したての時期や事業継承後などを含め、多くの組織がまずはここからスタートである。
- 「協働」の状態：個々の自律性や社会性の高まりと共に、現場主体で価値創出や課題解決が為されていく状態。それぞれの現場において役職に関わらずサーバントリーダーシップが発揮されていく。
- 「創発」の状態：関係性が組織の外に開かれることで、社外人材の活用や社内起業の動きも起こり、コミュニティとしての価値創出や課題解決が為されていく状態。コミュニティ型組織とも呼ばれ、自律分散的に組織運営されていく。



※図（引用：ボブ・スティルガー「Two Loops モデル」を踏まえ弊社が編集）

この図にもあるように、自然界での四季の巡りの中で植物が栄枯盛衰をたどっていくのと同様に、組織もそれぞれの状態の中で、エネルギーが高まる時期があればやがて下がってゆく時期もやってくる、というのが、コミュニティ経営において大事にしている「組織を生命体として捉える」という視点である。前回お伝えした「共通了解」の場を持つというのは、「統制」の状態にある組織が対話の習慣を組織になじませていくプロセスでもあり、「協働」への変容を促すことにもなる。そして、組織が小さいゆえに人と人との距離感が近く一人ひとりの動きが作用しやすい中小企業においては、その変化の基点となるのが、「クレドを作成し活用していく」という動きである。

クレドとは、信条・心がまえという意味を持つラテン語で、J&Jやリッツカールトンホテル、ディズニーランドなどのクレド実践例が日本では有名だが、最近では多くの中小企業でも実際にクレドを取り入れ、人材育成や組織運営に活かしている事例が増えてきている。

弊社が顧問先企業でクレドづくりを支援する際には、挙手あるいは任命する形でメンバーを集めプロジェクトを立ち上げ、まずは全社員に「成功体験記」という作文を書いてもらう。作文は四つのテーマに分けて文章でまとめるものだが、自社の仕事を通じた体験を掘り起こし、自身の歴史をたどっていく作業だ。作文にすることでストーリー性が出るため、手触り感を持って読み進めることができる。入社したばかりで自社での体験が浅い場合などは、前職や学校時代の体験を書き出すこともあるが、そのストーリーを読みながら対話をすることで、お互いを知り合い相互理解を深める良い機会にもなる。その後は、プロジェクトメンバーがそれらの作文から言葉を抽出し、カテゴリ分けをしながら、クレドの項目をまとめ上げていく。

これらの動きは、合宿形式にすれば数日で終えられるかもしれないが、あえて「月一回・各二時間程度」のワークショップ形式で、半年から一年くらいかけて進めていく。作文や対話を通して、自身のおもいや歴史を掘り起こし言語化していくことができるので、各々の中に、「自分はこういう価値観を大切に仕事をしたい」「こういう誇りがあるからこの仕事が好きだ」などのバリューが生まれてくる。同時に、「うちの会社はどんな価値を提供する存在なのだろう」とミッションを意識しながら、対話を通して共通了解を取り、「わたしたちのクレド」ができあがる。その後は、朝礼や会議を工夫したりワールドカフェなどの対話のワークショップを定期的に行ったりしながら（クレド活動）、活動を推し進めるクレドリーダーが育ち、それらの存在が基点となって、各現場・チームの変容が進んでいく。

統制の状態の組織が、一足飛びでコミュニティ型組織に変身することはない。クレド導入とその後の活動を通して、対話の習慣が根付き、サーバント型リーダーが育ち、組織構造がピラミッドからサーバント型へと変化していくのだ。

セルズならクラウドもオンプレも！
社労士事務所が作った社労士のためのソフト

顧問先との連絡をオンラインで完結したい方
1つのソフトで届出、給与計算をしたい方

FORROU
労務管理・給与計算
一体型システム
（クラウド）

＼届出業務／ ＼給与計算／

クラウドソフトが仲間入り！

- 届出・給与マスタを一元管理
- 帳票・公文書をデータで共有
- WEB明細が標準搭載

50日間無料お試しOK！機能詳細はQRコードから ▸▸

社保・雇保＋労基・労災など
幅広い手続きを作成したい方

台帳 労務統合管理システム（オンプレミス）

＼届出業務／

- 120種類以上の帳票に対応
- 用紙・電子申請 両方に対応
- 提案に活用できる資料あり

顧問先ごとの複雑な給与計算に
対応したい方

Cells給与 給与計算システム（オンプレミス）

＼給与計算／

- 計算式のカスタマイズ可能
- 用紙・WEB明細どちらにも対応
  ※WEB明細は有償オプションです。
- 「台帳」とデータ連動が可能

CELLS

＼お気軽にお問い合わせください／

セルズ

info@cells.co.jp

HP

お問い合わせ

JQA-IM1572 株式会社セルズ 本社
JQA-IC0024 株式会社セルズ 本社

新連載

企業経営と人件費
～人件費が会社経営に与える影響について～

かじ社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士　**加治　直樹 氏**

1級ファイナンシャル・プランニング技能士及び社会保険労務士をサラリーマン時代に取得し、退職後に開業。経営労務コンサルタントの資格を取得し、企業の労務相談や行政での労働相談を受けつつ、中小企業の決算書の財務内容、事業計画作成などのアドバイスも行う。会社と従業員にとってよい職場をつくり、ともに成長したいと考え、3号業務に強い社労士を目指している。

賃上げ・社会保険の適用拡大・人材確保による人件費の増加

労務管理と企業の財務内容には密接な関係があり、特にそのなかでも人件費は、会社経営に大きな影響を与えます。特に中小企業は、コロナ禍の影響からの回復途上にあるにもかかわらず、最低賃金の上昇や社会保険の適用拡大など、人件費の増加につながる法改正の対応に追われています。企業としては、法改正の対応や人材確保のために、資金調達の手段を検討せざるを得ないのが現状です。しかし、企業の財務内容を把握していなければ、企業に適切なアドバイスをすることはできないでしょう。

近年、人的資本経営について取り上げられることが多くなり、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の活用が重要視されるようになっています。しかし、企業の財務内容を理解できていなければ、非財務情報を活用するといっても、企業価値向上に向けた取り組みについて説明することができません。経営者から相談される社労士になるためには、企業の財務内容を理解することが重要となります。

企業の財務内容を理解する重要性

企業の財務内容が理解できるようになると、クライアントの今後の課題解決のための目標が見えてくるとともに、リスク回避にもつながります。そのなかでも人件費が企業経営に与える影響は大きなものです。企業の資金繰り、体力、収益力、キャッシュ・フローが理解できなければ、どんなに立派な賃金規程や退職金規程を作ったとしても「絵に描いた餅」。資金繰り悪化や労働条件の不利益変更によるトラブルが生じれば、企業経営悪化の原因にもなりかねません。賃金規程や退職金制度を作る上でも、企業の財務内容を理解することは重要です。

「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュ・フロー計算書」は、財務三表などとも呼ばれ、いずれも企業を経営する上で重要となる情報が詰まっています。

●「貸借対照表」

企業の決算時の資金調達と、その調達した資金がどのように運用されたのかをあらわしています。企業の資金繰りや所要運転資金の計算は、貸借対照表から導き出すことができます。

●「損益計算書」

企業がその決算期1年間でどれだけの利益を上げたのかをあらわしています。売上総利益、営業利益、経常利益、税引前当期利益、当期純利益など、5つの利益から企業の収益の状況を分析することができます。

●「キャッシュ・フロー計算書」

企業の1年間の現金の流れをあらわしています。現金の増減がわかる仕組みになっており、どこで現金が減少し、どこで現金が増えたのかという現金の流れ（キャッシュ・フロー）がわかります。

経営者の多くは、常に売上や営業利益、経常利益、当期純利益などの数字に追われており、自社の経営状態を決算書や試算表の数字から判断しています。労務管理のプロフェッショナルである社会保険労務士も、企業のビジネスの仕組み（業種特性）や人件費の推移を数字で説明できなければ、経営者の心には響きません。社会保険労務士が3号業務を推進していくには、企業経営の考え方、業種特性、企業の財務内容について理解することが大切です。決算書が読めるようになれば、顧問先の信頼度の上昇につながり、事務所運営上のリスク回避にも役立つでしょう。

人件費が会社に与える影響

令和5年10月1日から最低賃金が引き上げられ、東京都の最低賃金は1,113円（41円増加）となりました。令和2年度の1,013円から100円も増加したことになります。単純に比較しても、1人当たり月額17,600円、年額211,200円の賃金が増加したことになります。従業員が50人いれば、3年間で1千万円以上の賃金の支払いが増加していることになるため、人件費の増加は中小企業にとって経営上の大きな問題です。

100円×8時間×22日　＝　17,600円（1ヵ月の増加額）
17,600円×12ヵ月　　＝　211,200円（1年間の増加額）

人件費に含まれる勘定科目には、「給与・手当」「役員報酬」「旅費交通費」「出張費」「福利厚生費」「法定福利費」「研修費」などが考えられ、人件費は給与の額の1.5倍程度といわれます。退職金や賞与の支払いを含めると2倍以上になることもあるでしょう。社会保険の適用拡大によりパート・アルバイトなどの短時間労働者が健康保険や厚生年金保険に加入することになれば、企業はさらに資金負担を強いられることになります。

今回、人件費が会社経営に与える影響が大きいことについて説明させていただきました。私自身、セミナーや研修会などで企業の決算書の見方などを取り上げる機会を頂くことがあります。また、クライアントから人件費の推移や財務内容の問題点などについて相談されることもあります。社会保険労務士は労務管理のプロフェッショナルであり、今後3号業務を推進していくためには、企業の経営者から経営について相談される存在となることが重要だと考えています。

次回からは、損益計算書から人件費の増加が企業経営にどのような影響を与えるのかを考えてみたいと思います。

法令改正最前線

第70回　新しい時代の働き方に関する研究会　報告書

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、10月20日に厚生労働省から公表された「新しい時代の働き方に関する研究会」の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

この研究会は、働き方や職業キャリアに関するニーズ等を把握しつつ、新しい時代を見据えた労働基準関係法制度の課題を整理することを目的とするもので、法令改正という観点からみると、主に、労働基準法、労働安全衛生法につき、将来の改正を意識した論点整理が行われています。

本報告書は、本年3月から10月まで、計15回にわたって開催されたこの研究会における議論の成果を取りまとめたもので、以下の4つの項目によって構成されています。

第1　本研究会の契機となった経済社会の変化
第2　新しい時代に対応するための視点
第3　新しい時代に即した労働基準法制の方向性（守り方・支え方）
第4　未来を担う全ての方へ

本稿では、上記のうち第3の項目の中から、今後の法改正、労務管理との関わりで注目すべきテーマをピックアップし、着目点を紹介します。

2. 新しい時代に即した労働基準法制の方向性

〈働く人の健康確保〉

近年の働き方の変化（たとえば、リモートワークの普及）を踏まえ、「労働者の心身の健康への影響を防ぐ観点から、勤務時間外や休日などにおける業務上の連絡等の在り方についても引き続き議論がなされることが必要である」としています。

また、企業が労働者の健康管理を行うに当たり、「業務遂行に直接関わる部分を超えて労働者の健康に係る情報をどこまで企業が把握してよいかについても課題であり、検討することが必要である」としています。

〈働く人の選択・希望の反映が可能な制度へ〉

リモートワーク等により職場の概念が変わり、従来の雇用管理・労務管理では対応が難しくなっている場合、フリーランスなど雇用によらない働き方をする者等、従来の労働基準法制では有効に対応できない場合など、働き方の変化に伴い、「労働基準法制定当時では想定されなかった新たな課題が起きているので、それらのことも念頭に、それぞれの制度の趣旨・目的を踏まえ、時代に合わせた見直しが必要である」としています。

また、働き方の個別・多様化の進展、非正規労働者の増加、労働組合組織率の低下等を踏まえると、多様な働く人の声を吸い上げ、労働条件決定に反映させるためには、「現行の労働基準法制における過半数代表者や労使委員会の意義や制度の実効性を点検した上で、多様・複線的な集団的な労使コミュニケーションの在り方について検討することが必要である」としています。

〈労働基準法制における基本的概念が実情に合っているかの確認〉

フリーランスなど個人事業主の中に、労働者と類似の働き方をしている者がいること、リモートワークが広がるとともに、オフィスによらない事業を行う事業者が出現してきていることなどから、事業所単位で捉えきれない労働者が増加していることを考慮し、「『労働者』、『事業』、『事業場』等の労働基準法制おける基本的概念についても、経済社会の変化に応じて在り方を変えていくことが必要である」としています。

3. 今後の流れ

11月13日の労働政策審議会労働条件分科会で、この報告書に関する報告が行われました。今後は、この労政審の分科会で、審議がなされるものと思われます。

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。

導入活用事例

規程の作成・管理・編集業務を一元化するクラウド型規程管理サービス

スマート規程管理

by LAWGUE （通称：スマキテ）

今回お話を伺った先生

横尾社会保険労務士事務所
横尾忠則先生

所在地：長崎県島原市
従業員規模：15名
導入時期：2023年3月
導入プラン：スタンダードプラン

就業規則の作成・改定作業の効率化のみならず、お客さまにとってのメリットも！

●貴事務所の概要と横尾先生のこれまでのご経歴について伺えますか。

一般的な社労士事務所と同様、労務管理や手続き、就業規則の作成・改定、給与計算の代行など、人事・労務面から地元企業の経営をサポートしています。現在スタッフの数は15名で、私以外に1名有資格者が在籍しています。他のメンバーは事務を担当しています。

私自身は、大学卒業後、社労士事務所に入って資格を取得し経験を積んだ後、2006年に現在の事務所を開業しました。

●スマキテの導入以前、規程文書の作成関連業務においてどのような課題を抱えられていましたか。

就業規則はWordで作成していたため、条数の確認や条項の追加・修正に時間が掛かっていました。就業規則の作成や改定は、お客さまの新体制発足や給与体系の見直しのタイミングで依頼をいただくことが多く、定期的に発生する業務ではないのですが、近年法改正が相次いでいることにより依頼数が増えてきています。こうした状況からWordでの作業時間が増加し、何かしらの解決策を模索しておりました。

直感的な操作がしやすいUI

●スマキテをご存知になったきっかけは何でしたか。

さまざまなサービスが出ていることは知っていましたが、スマキテは社労士会からの案内で知りました。

●他社製品とは比較されましたか。

もともとは別の就業規則作成ソフトを利用していたのですが、当時はまだリリースされたばかりで、なかなかこちらが思うような操作ができず、あまり使いこなせていませんでした。また、同ソフトは文字の位置や字体など型が決まっており、いつも利用している当事務所のフォームに合わせづらいという課題がありました。

●一番はじめにスマキテを触ってみたときの印象はいかがでしたか。

字体や文字の配置の設定が細かくでき、少ない操作で体裁をきれいに整えられる点は非常によかったです。これなら当事務所で普段使っているフォームを利用できると感じました。

操作方法もWordと大きく変わらず、直感的に使える印象でした。実際にヘルプ機能をほとんど使わず問題なく操作できています。**「ここを触ったらこうなるな」というイメージが湧きやすいUI**になっているように思います。

新旧対照表でお客さまに修正箇所と内容をわかりやすく説明できるように

●現在はどのようにスマキテを利用されていますか。

就業規則を作成・改定する際、私に加え他の職員も利用しています。当事務所の雛形をベースに作成したり、お客さまのデータをアップロードしてそれを修正したりといった形で使っています。やはり、**体裁を自由に設定できるので、当事務所のフォーマットに合わせられる**点はありがたいですね。

●スマキテの特に気に入っている機能があれば教えてください。

条数の自動付番機能ですね。条数がずれていないか確認す

る手間がなくなりました。
また、改定前後の変更履歴が見やすいだけでなく、**新旧対照表を一瞬で作成できる**のも便利です。就業規則は、第一案から修正を複数回重ねる形で改定を進めていくことになるのですが、お客さまに対してどこをどう修正したのか修正箇所とその内容を明確に示せるようになったのは大きなメリットでした。

●スマキテの利用前と後を比べて、どのような変化がありましたか。

作業時間が減ったのはもちろんですが、コピペや目検チェックなどの作業が不要になったことで気分的に楽になったというのが大きいですね。改定案を提案する際に対照表を使いながらわかりやすく説明できるようになったのは、お客さまにとってもよいことだと思っています。

文書作成のメインツールとしてスマキテを利用

●もともと導入されていた別の就業規則作成ソフトとはどのように使い分けられていますか。

電子申請などを行いたい場合は別のソフトで行っていますが、文書作成用途としては、現在スマキテをメインで利用しています。
また、スマキテは現状目次ページや表紙の作成ができないので、今後スマキテにそれらの作成機能が追加されればありがたいですね。

●スマキテのサポートの体制はいかがですか。

現状ではサポートの必要なく利用できているので、あまり活用しきれていないというのが正直なところです。ただ、無料で参加できるセミナーはよいと思います。スケジュールが合わず行けていませんが、興味のあるテーマが多い印象で、一度参加してみたいと考えています。

就業規則の作成に時間が掛かっている方におすすめ

●これからスマキテに対して期待されていることがあればお聞かせください。

私だけでなく他の社労士の先生方からもさまざまな意見が寄せられていると思うので、それを踏まえたサービス改善を継続していただければと考えています。また、スマキテの操作中にわからないことがあったとき、サポートに問い合わせるのはハードルが高く感じてしまうので、ユーザー掲示板などユーザーコミュニティ内で解決できるような場があればよいと思っています。

●スマキテはどのような方におすすめの製品だと思いますか。

就業規則の作成に時間が掛かっている先生方、特に条数の確認やフォーマットの修正などにわずらわしさを感じている方にはおすすめしたいです。

総合法令情報企業として、これからもお客様と共に

新日本法規出版株式会社

設立：昭和23年1月14日
資本金：9億1,050万円
国内事業所：本社総轄本部、本社別館・名古屋支社、関東支社、東京本社・支社ほか札幌・仙台・大阪・高松・広島・福岡営業所

当社は1948年の創業以来、70年以上にわたり、法規関係書籍を中心とした出版事業を展開してまいりました。1948年に最初の法規書籍を発刊してから、加除式書籍の既刊書は600種類を超え、単行本は年度版法令書、専門家向け各種実務書など数多くの出版物を発刊しております。また、電子媒体独自の機能や操作性を考慮したオンライン書籍、電子書籍も発売しております。さらに、2021年には新日本法規出版の雛形規程及び解説を搭載したナレッジ管理エディタ「スマート規程管理」のリリースや、法律情報をワンストップでご提供するオンラインデータベース「LEGAL CONNECTION」をリリースするなど、これまで培ってきたノウハウや知識・知見、ネットワークを活かし、テクノロジーを利用したソリューションサービスの提供を今後も積極的に行ってまいります。

※サービスの問い合わせ先は次ページをご参照ください。

新日本法規出版株式会社

スマート規程管理 by LAWGUE

社会保険労務士の
規程業務をスマートに

AI搭載の規程管理ツール
『スマキテ』

規程のインデント体裁の調整が大変

探している規程・条項が見つからない

変更履歴やコメントがバラバラに管理

こんな事でお悩みはありませんか？

スマキテがあれば、手間のかかる規程編集・管理もスマートに

データベース化	自動条項分割 PDF　AI-OCR	アップロードするだけで自由自在に 検索可能なデータベース化
AI搭載独自エディタ	自動補正機能 表記ゆれ警告	インデント、条番号、参照条項を自動補正 非生産的作業を大幅削減
AI条項検索	類似条項検索 欠落条項検索	類似・欠落条項をAIがサジェスト 検索の時間を大幅に短縮
AIレビューアシスト	文書間サジェスト 文書間比較	AIが文書間の類似条項を自動的に突合 文書間の差異を一目で比較可能
バージョン管理	コメント機能 編集履歴蓄積	コメント機能による情報の集約 バージョンの自動積み上げ

お問い合わせはこちら
← 資料請求、デモ希望、その他
お気軽にお問い合わせください

WEBサイトをCHECK！
← 特徴や機能、導入事例の詳細はこちら

新日本法規出版株式会社

課題解決の道しるべ　リーコネ

リーガルリサーチをサポートする“サブスク型”オンライン法律コンテンツデータベース

LEGAL CONNECTION

総務・人事パッケージ

リーガルリサーチにDXのチカラを。
「リーコネ」は様々な法律分野において実務上必要な情報をワンパッケージで提供することで
調査の効率、精度の向上に貢献し、リーガルリサーチ業務をバックアップします。

EFFICIENCY

オンラインサービスだから必要な情報を
いち早く見つけることができ、
書籍を保管しておく必要もなし。
場所を選ばず、時短業務も可能です。

ACCURACY

私たち新日本法規出版が運営する
データベースは多数の執筆者による
信頼性の高い加除式書籍を基に構成、
また常に最新の状態へとアップデートされるため
精度の高い調査業務を実現します。

ACCESSIBILITY

クラウドサービスのメリットを活かし、
パソコン、タブレットや
スマートフォンからのアクセスも簡単。
外出先やリモートワーク中でも
調査業務が進められます。

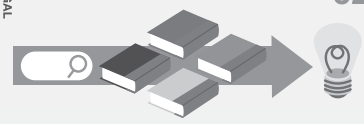
※スマートフォン・タブレット端末では、
一部ご利用いただけない機能がございます。

LEGAL CONNECTION の 特徴

LEGAL CONNECTION FEATURE 01

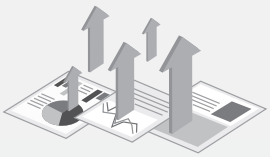
信頼性、専門性の高い法律情報を収録
新日本法規出版発行の
加除式書籍をデータベース化

LEGAL CONNECTION FEATURE 02



複数の書籍を跨いで
一括検索できる
キーワード横断検索

LEGAL CONNECTION FEATURE 03



最新の改正情報や
専門家の解説・コラムを素早く掲載
最新ナレッジ

LEGAL CONNECTION FEATURE 04

編集可能な書式・雛形を
多数掲載
書式ダウンロード

LEGAL CONNECTION FEATURE 05

Q&A・事例解説の根拠となる関連情報を
（法令・通達・判例等）すぐに確認できる
根拠法令の閲覧

キャンペーン実施中
2023年12月28日までのお申込みに限り
オプション１点を
初年度無料

まずは無料トライアル！
←― WEBサイトからのお申し込みはこちら

WEBサイトをCHECK！
←― 特徴や機能、パッケージの詳細はこちら

第3回

社労士の セルフブランディングとコミュニケーション

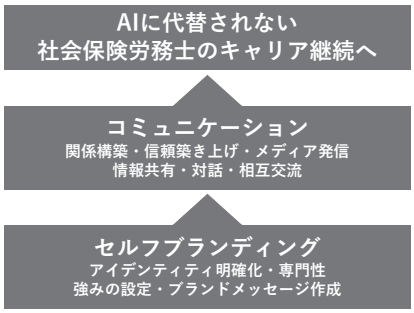
米澤社労士事務所　代表
特定社会保険労務士　米澤　裕美 氏

一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会 ブランド・マネージャー2級
㈱ビジネス・ブレークスルーや東京理科大学オープンキャンパス等でブランド概論受講
人的資本経営検定、ISO 30414 リードコンサルタント
新卒でネットワーク機器メーカーに入社し、インサイドセールスや業務改善チームの統括リーダーとして19年間勤務。その後、社労士法人を経て2017年独立開業。インサイドセールス時代には、外勤営業と月間約1億円の売上を達成。顧客とのコミュニケーションや社内での人間関係課題に対処する経験を積む。業務改善を推進する過程では、コミュニケーションの質がプロジェクトの成功や失敗に影響することを実感。
現在は複数企業の顧問として活動し、セミナー登壇や執筆、企業の社内外ブランディング支援も行う。

著書：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（Amazon Kindle）
社労士事務所のための絶対におさえておきたい顧問先対応とコミュニケーション（日本法令）他多数

ブランディングの具体的な方法

自身のブランディングを進めるために、身に付けた専門知識や経験を活かして、社会保険労務士としての魅力や価値を伝え、積極的に情報発信することとコミュニケーションをとっていくことは不可欠です。前回ご紹介したブランディングのステップに基づいて、具体的にお伝えをしていきます。



①特化したい分野を発信する：自身の専門分野や関連するトピックに特化し、SNSやブログ、YouTubeなどのメディアを活用して積極的に情報発信を行います。X（旧Twitter）、Facebook、Instagram、LinkedInなどのSNSを同時に運営することで、より広く周知される効果が期待できます。投稿には専門知識や解説を交えつつ、親しみやすい雰囲気作りのために、自身のことなども織り交ぜながら発信するとよいでしょう。また投稿に対してのコメントには、感じがよいコミュニケーションを心がけることで、親しみやすさを感じてもらえることにもつながります。

ブログでは、定期的なコンテンツ発信を行い、社労士としての知識や経験を共有することで、読者とのつながりを深めることができます。アメブロ（Ameba ブログ）やnoteは、多くの人が発信の場として活用しています。ブログを通じて文章力を磨き、読者の関心を引くような情報やアドバイスを提供することで、自身の専門性をアピールし、執筆機会を得ることも期待できます。

②人脈形成：セミナーや業界のイベントに積極的に参加し、他の専門家や関係者との人脈形成を図ります。人とのつながりを通じて、直接人柄を知ってもらいましょう。

〈ワンポイント〉
名刺やパンフレットの活用：セミナーやイベントでの人脈形成の場面では、印象的な名刺やパンフレットを渡すことも効果的です。

③セミナー主催会社へのアピール：セミナー登壇機会を得たい場合は、セミナーを主催する会社や団体に自身の専門分野や経験、提供できる価値をアピールするためのプロフィールや企画案を用意し、登壇の機会へつなげていきます。

〈ワンポイント〉
プロフィールと企画案の提案書作成：自身の専門分野や実績、経験、提供できる価値をまとめたプロフィールの作成。自身の専門性や知識をアピールするだけでなく、セミナーのテーマやコンテンツの魅力、参加者への提供価値も言及することが重要です。そして具体的なテーマや目的、セミナーの形式や内容などを説明しましょう。また、自身のセミナー経験や過去の成功事例を紹介することで、信頼性をアピールすることができます。読みやすさを考慮し、A4用紙1枚におさまる程度の分量が適当でしょう。

セミナー主催会社や登壇機会を持っている方へコンタクトをとりアプローチをします。登壇を希望していることを伝える機会を作ることで、採用される確度は上がるでしょう。セミナー主催会社からの周知力を活用し、自身のブランディングにつなげていくことができます。

④オンラインプレゼンスの強化：YouTubeやZoomなどのオンラインプラットフォームを活用し、自身の専門知識や情報を発信します。

〈ワンポイント〉
YouTubeチャンネルの開設：自身の専門分野に関する情報や解説などをYouTubeの動画として発信します。例えば、育児休業給付金についてのポイント解説など、参考になる情報を分かりやすく伝えることで、視聴者に関心をもってもらうことができます。

Zoomを活用したウェビナー：Zoomなどのオンライン会議ツールを使用して、ウェビナーを開催します。参加者と交流し質疑応答の時間を設けることで、参加者とのコミュニケーションをはかることができ、信頼や関係性の構築につながります。ウェビナーの録画を後日公開し、より多くの人に情報を届けることも工夫の一つです。

Xの音声配信機能の「X Spaces」を活用：リアルタイムで音声コンテンツを配信することができます。X Spacesでは、ツイートやリプライなどのテキストベースのコミュニケーションとは異なり、直接声でのコミュニケーションが可能です。主催者は特定のテーマやトピックについて話し合いやディスカッションを行うことができ、参加者との対話を通じ、プロモーション活動につなげていくことができます。

これらを実践していくことで、オンラインプレゼンス力が向上し、オンラインプラットフォームを通じて他の専門家や関係者とのつながりを広げ、情報交換や人脈形成にもつながっていくことでしょう。

オンライン電子契約サービス

Great Sign

12 月 31 日までにご登録の方は月額 **8,580** 円 (税込)

契約業務を簡単、安全、安価に

Great sign は関連法案※に準拠した電子契約サービスです

キャンペーン実施中!

GreatSign は
1 月から価格を改定！
お安く始めるなら
今がチャンス！

代理店
随時募集してます！

詳細はこちら➡

株式会社 TREASURY
お問い合わせ：☎ 03-4405-1333
本社住所：東京都千代田区永田町 2-4-11　FRIEND BUILDING 2 階

編集長の 気ままに労働雑感 第13回 ～労働新聞編集長の労働関連コラム～

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いたします。

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。

～長時間労働の発生要因分析を～

2023年11月2日刊行「労働新聞」メールマガジン　No.555　より

厚生労働省は11月を「過労死等防止啓発月間」と定め、違法な長時間労働の恐れがある事業場に対する重点監督などを実施する過重労働解消キャンペーンを展開しています。

同時に、中小企業庁や公正取引委員会との連携の下で「しわ寄せ防止キャンペーン月間」に位置付け、下請中小企業の「働き方改革」を阻害するような大企業の取引行為の防止に向けた取組みも行っています。

特定の部署や一部の労働者に長時間労働の実態がみられるような中小企業においては、キャンペーン期間を契機として、長時間労働の発生原因の分析や、適正な労働時間の把握・管理を進めてみると良いでしょう。

原因が、取引先である大企業による適正なコスト負担を伴わない短納期発注や、発注内容の頻繁な変更などにある場合は、全国に設置されている「下請かけこみ寺」の利用を検討してはいかがでしょうか。

大企業を対象とする時間外労働の上限規制が2019年4月にスタートしたことで、大企業での働き方改革の取組みが進んだものの、コスト負担を伴わない短納期発注や発注内容の頻繁な変更など、下請などの中小企業に対する「しわ寄せ」が発生しているケースがみられるようになりました。

他方、下請中小企業振興法に基づく振興基準では、業務を発注する「親事業者」に対し、自社の取引に起因して下請が労働基準法令に違反することがないよう配慮することや、やむを得ず短納期または追加発注などを行う場合に、下請側でのコスト増加分を負担することなどを求めています。

働き方改革関連法により改正された労働時間等設定改善法においても、他の事業主との取引を行う際に、長時間労働につながる短納期発注や発注内容の変更を行わないよう配慮することを、事業主の努力義務としています。

このため、「しわ寄せ防止キャンペーン月間」の取組みとして厚労省は、ポスターやリーフレットなどを活用した大企業への周知活動を強めています。

また、中小企業への「しわ寄せ」を生じさせる懸念がある企業に対しては、都道府県労働局による企業訪問を実施するなどして、短納期発注などの防止に向けた協力要請を集中的に実施していく方針です。

発注者となる企業においては、発注や調達担当部門の責任者・担当者に対して、振興基準や労働時間等設定改善法を周知するとともに、発注方法が同法などに抵触するものになっていないか、確認してみてもらいたいと思います。

～社会のダイナミズム維持が課題～武見厚労大臣が就任会見～

2023年10月26日刊行「労働新聞」メールマガジン　No.554　より

9月13日の第二次岸田再改造内閣の発足で就任した武見敬三厚生労働大臣はこのほど、共同記者会見に応じ、就任に当たって抱負や重点課題への考えを示しました。少しご紹介したいと思います。

大臣就任の感想として大臣は冒頭、日本の人口構造の変化が急速に進展する状況に触れながら「歴史的な大任を背負ったと自覚しております」と強調。2025年に団塊の世代がすべて75歳以上の後期高齢者となり、30年からは生産年齢人口が大幅に減少、40年には高齢者人口も減少し始め、人口全体が急激に減少する見込みであることを指摘しました。

「こうした変化が、社会のダイナミズム（力強さ、活力）を失わせしめるのは明白なこと」と危機感を示したうえで、「人口構造の変化に対応して、国民一人ひとりの安心と安全を維持しながら、なおかつどのように社会のダイナミズムを維持していくのか。

こういったことを考える歴史の大きな転換期において、ダイナミズムの維持を考える役割を担っているというふうに思っています」と話しました。

人口構造に影響を与える少子化対策・こども施策の方向性について問われた大臣は、「子育て世代が安心して、仕事と育児を両立できるということは大事で、若い世代が結婚して子育ての将来展望を描ける社会にすることも、ものすごく重要です」と、こども施策を強化することの意義を指摘。

「育児期を通じて多様な働き方を組み合わせることによって男女で育児・家事を分担しやすくなるよう、育児・介護休業法などの見直しに向けた議論を進めているところ」と説明しました。

今年6月に決定した『こども未来戦略方針』のなかに、出生後一定期間における育児休業給付の給付率を引き上げることや、長時間労働の是正に向けて実効性ある取組みを進めていくことを盛り込んでいるとしました。

子育て世代が希望に応じて、仕事と育児を両立できるような環境整備に向けて、制度の見直しが必要なものについては労働政策審議会で検討を行っているとしました。

～応援手当支給は業務効率化とセットで～

2023年9月14日刊行「労働新聞」メールマガジン　No.549　より

政府が掲げる「共働き・共育ての推進」について、中小企業への支援策の内容が明らかになりました。

厚生労働省は令和6年度、両立支援等助成金を拡充し、育児休業を支える体制整備を行う中小企業を対象とした新コース「育休中等業務代替支援コース（仮称）」を設定する方針です（労働新聞9月18日号1面に掲載）。

来年度予算概算要求で、同コースの関連経費として37.6億円を計上しています。

中小企業への支援の強化は、今年6月に閣議決定した「こども未来戦略方針」で打ち出されていました。

同方針では、男女ともに職場に気兼ねなく育児休業を取得できるようにするため、「業務を代替する周囲の社員への応援手当の支給に関する助成の拡充や、代替期間の長さに応じた支給額の増額を検討する」としていました。

応援手当の支給に関する助成は現在、「育児休業等支援コース」のメニューの一つ（支給額10万円）として設定されています。

来年度は新設する育休中等業務代替支援コース（仮称）による支援に一本化したうえで、支給額を大幅に増額する方向です。

具体的には、育休取得者の業務を代替する労働者に手当を支給した中小企業に対し、取得者1人につき業務体制整備経費として原則5万円のほか、120万円を上限に手当支給額の4分の3（月最大10万円、12カ月まで）を助成します。

育児短時間勤務中の労働者の業務を代替する同僚に手当を支払っているケースについても、新たに最大110万円を支給するメニューを設ける方向です。

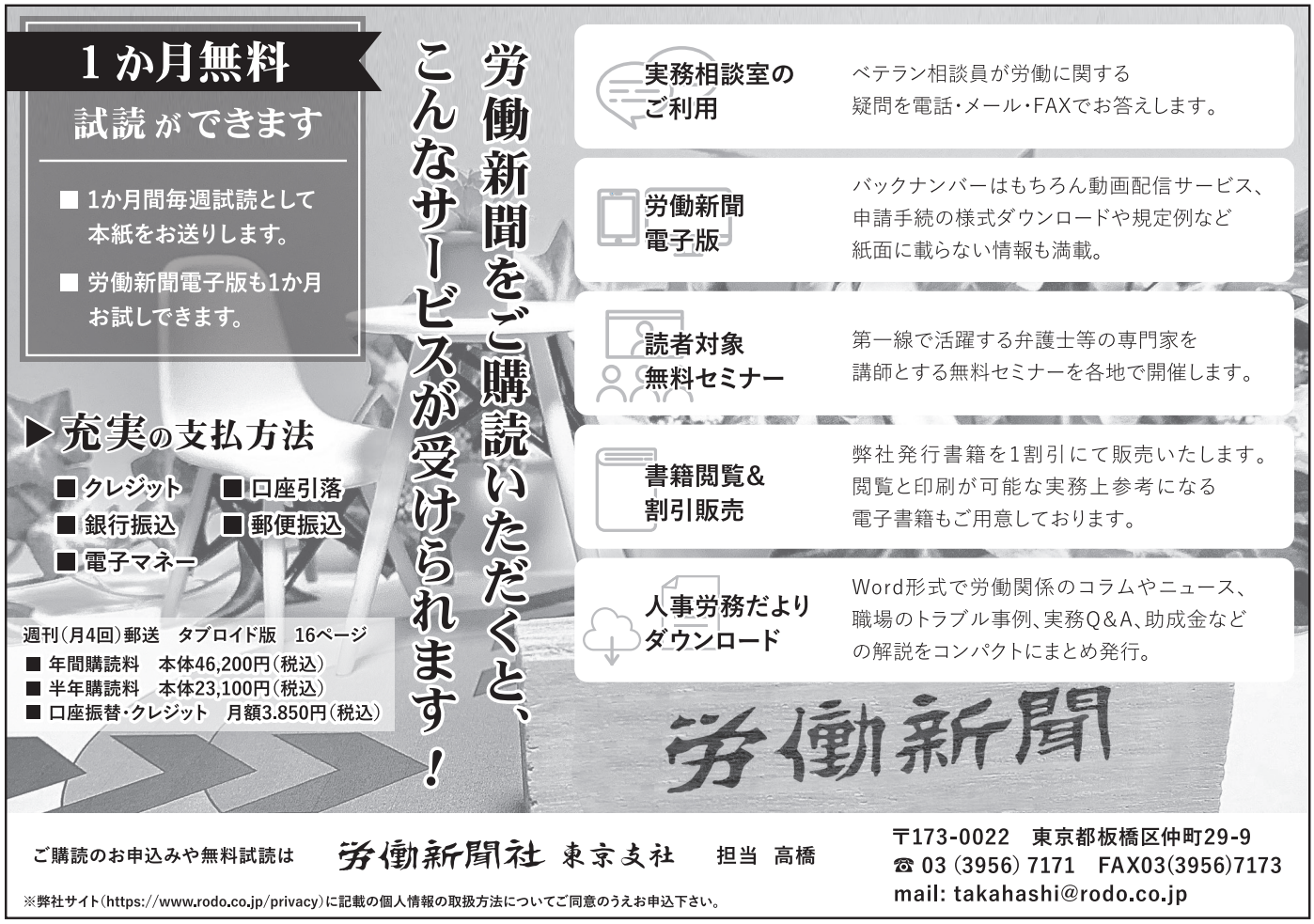
同コースではさらに、代替要員を新規採用または派遣の受入れによって確保する中小企業向けのメニューを用意していきます。

育休取得者が出た場合に、同僚らに手当を支給して業務を代替させるだけでは、同僚らが長時間労働に陥ってしまう恐れがあります。

手当支給に先立ち、作業手順の見直しなどを通じた業務効率化に取り組み、同僚に割り振る業務量を最低限に抑えるなどの工夫を凝らすことが重要でしょう。

助成金の拡充を契機として、多くの企業において、長時間労働を生じさせることなく業務を代替できるような体制が整うことを期待しています。

※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



第3回

士業が「AI」に頼りすぎてはいけない理由

AIに代替されない士業者とは（前編）

関谷中小企業診断士事務所
中小企業診断士　関谷　信之 氏

日商簿記1級　全経簿記上級
経営コンサルタントとして企業を診断し「強み」を見つける。デザイナー・ライターとして「強み」をコンテンツ化し、潜在顧客に「訴求」する、コンサルタント＆コンテンツデザイナー。企業診断の傍ら、ライターとしてビジネス記事を多数執筆している。

以前住んでいた賃貸マンションで「退室」を迫られたことがあります。

「貴殿に賃貸しておりますマンションXX号室を、諸事情により譲渡することになりました。……（中略）……つきましては退室をお願いしたく存じます」

家主から届いた通知は、このような内容でした。これは困った。このマンションは実家の近所。介護の都合上、出ていきたくない。そもそも、賃貸って借主有利ではなかったか。いや、諸事情で特殊な契約だったことを思い出す。焦る。不安が募る。

こういうとき、頼りになるのは専門家です。そうだ。自治体の法律相談を使ってみよう。たしか無料だったはず。ホームページで予約し、要件をメモにまとめ、行ってみたものの……。

時間が足りない。制限時間20分。状況を理解してもらうのに約10分。弁護士さんと契約書を見つつ確認・応答するのに5〜6分。時間ギリギリで頂いた回答は、

「介護があるから出ていけないって、つっぱねてみたら？」

というもの。不安は解消されぬまま、初めての法律相談は残念な結果に終わりました。

こういった法律相談。いまやAIに代替されつつあります。

1.AIの実力は司法試験上位10%レベル

2023年5月、弁護士ドットコムは、「チャット法律相談」を開始しました。同社のウェブサービス「みんなの法律相談」に寄せられた121万件の相談をデータベース化。これを学習したAI（ChatGPT）が、チャット方式で相談に回答します。

この「チャット法律相談」、使ってみると非常に「気楽」です。制限時間がないので焦らない。「人」ではないので緊張しない。前述の相談内容を入力してみると、即座に回答が。

「まず、お困りの状況に対して心からお見舞い申し上げます」

おお。先の弁護士さんより「低姿勢」。好感が持てる。さらに続きが表示される。

「退室を拒むことは可能です。ただし、貸主との交渉が必要となります。要介護の親が近くに住んでいることを説明し…（中略）…弁護士や専門家に相談することをお勧めします」

試験期間（無料）のせいか、回答はあくまで一般論。しかし、丁寧でわかりやすい。この先、学習が進めば回答の質は向上していくはず。料金が「人」より安価であれば、法律相談はこちらにシフトしていくのではないでしょうか。

チャット法律相談について、弁護士ドットコムは「スタート時は駆け出しの弁護士。1年後にはとんでもない弁護士になる」と、自信をみせます。

法律のようにパターン化された情報を学習し、回答を生成する作業はAIが最も得意とするところ。米国では、AI（ChatGPT）が、司法試験の上位10%のスコアで合格できることが実証されています。今後5〜10年の間に、法律事務職員（パラリーガル）の47%、弁護士1年生の35%、弁護士2〜3年生の19%が、AIに代替される、との予測も。

ビジネス系士業の代表である「弁護士」ですら安泰ではない。これほどのスピードで代替が進むとは、AI専門家も予測していませんでした。

2.アーティストも影響を免れない

10年前（2013年）、英オックスフォード大学のマイケル・オズボーン氏らによる論文、「今後10年〜20年でAIに代替される職業ランキング」（※）が、大きな話題となりました。弁護士や会計士など「ホワイトカラー」の順位も含まれていたからです。

ランキングは、代替されにくい順に1位から702位まで。弁護士は115位、代替される確率は3.5%。予測では「安泰」だったはず。想定外は弁護士だけではありません。

「コンピューター（AI）は、芸術などのクリエイティブな作業には向いていない」

ランキング発表当時、オズボーン氏はこのように述べていました。論文ではアーティスト（画家・彫刻家・イラストレーター）のランキングは131位、代替確率は4.2%。こちらも「安泰」でした。

ところが、2022年以降、人間のアーティストを差し置いて、AIが品評会等で受賞し始めます。22年9月には、画像AI「Midjourney」が生成した「絵画」が、米コロンビア州の品評会で1位を受賞。23年3月には、画像AI「DALL-E（ダリ）2」が生成した「写真」が、「ソニーワールドフォトグラフィーアワード」クリエイティブ部門1位を受賞。アーティストでさえAIの影響を免れることができないようです。

予想を超える広い範囲にAIが浸透しつつあります。弁護士以外の士業はどうでしょうか。

※2013「THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?」

3.弁理士の92.1%、社労士の79.7%がAIに代替される？

2015年、英オックスフォード大学と野村総研が、共同研究「10～20年後に、AIによって自動化できるであろう技術的な可能性」を公表しています。いわば、先の「ランキング」のアップデート版です。より細かく、日本の士業がAIに代替される確率が記載されています。これによると、

「弁理士 92.1%、行政書士 93.1%、公認会計士 85.9%、税理士 92.5%、社会保険労務士 79.7%」と、これらの士業は、弁護士よりはるかに高い代替確率を示しています。

AIの進化が加速している現在、代替される可能性はさらに高まっているはず。どのように対策すれば良いのか？弁理士業界の取り組みを見てみましょう。

4.AI vs 弁理士　商標対決

ご存知の通り、弁理士は商標や特許など知的財産を専門に取り扱う士業です。

商標とは他社と自社を区別するためのめじるし。商品名などの文字や、ロゴマークなどの図形です。弁理士は、商標登録する場合、他の商標と似過ぎていないか、ありふれたものではないか（一般的過ぎないか）などを調べます。

これら商標登録のデータは、特許庁によりウェブ上で公開されています。となると、データを一気に学習できるAIの方が、優れているのではないか。決着をつけるべく？2019年10月に開催されたイベントが「AI vs 弁理士　商標調査対決」です。

ステージは3つ。

【ステージ1】　実際に出願された画像商標に、最も似ている登録商標を探す「画像商標対決」。

左：お題画像（出願する商標）
右：正解画像（出願商標に似ている商標＝類似商標）

特許情報プラットフォームより

この対決は、類似商標（右図）を探し出した弁理士の勝ち。

【ステージ2】　実際に出願された（文字）商標が、似ているかどうかを判断する「類否判断対決」。以下の2つは似ているか、似ていないか？

「サンテヴェール」vs「santebelle ＼サンテベル」

似ていると判断した弁理士の勝ち（ステージ全体では弁理士が10問中7問を、AIが6問を正解。弁理士の勝ち）。

【ステージ3】　実際に出願された文字商標が、ありふれていないかを判断する「識別力対決」。以下の名称は、ありふれているかどうか？

「ふわふかスリッパ」

「ありふれていない」と判断したAIの勝ち。ふわ「ふか」がポイントだったのかも（ステージ全体では弁理士が10問中6問を、AIが7問を正解、AIの勝ち）。

2勝1敗で弁理士が勝利したものの、僅差でした。

このイベントは知的財産業界の認知度向上などを目的としたものです。一概にどちらが優れているかを判断することはできません。しかし、弁理士の主要業務である「商標登録」は、AIに代替される可能性が高いことを示しています。

5.AIにできないこと

では、もうひとつの主要業務「特許」はどうか。日本弁理士会会長の渡邉敬介氏は日経の取材で、以下のように述べています。

「（特許登録の中核的書類である）特許明細書は、一品料理を作るような極めて個別的で創造的な仕事」

「弁理士は発明者の話を聞きながら、その表情も読み取りつつ、明細書を書き上げていく。当面、AIにできるとは思わない」

弁理士業界の短期戦略は、「出願」事業の選択と集中です。優位性が活きない商標登録を縮小し、優位性が活きる特許登録に集中する。中長期戦略は、出願「前後」のコンサルティングへのシフトです。出願前はどの分野の特許が有望か、出願後はどのように特許を活用すれば収益が向上するかを助言する。

選択と集中、そしてコンサルティング。ここにヒントがありそうです。

（つづく）

社労夢と連動して簡単に人事管理ができる

GooooN

Shalom 連携版

目標管理・人事評価／自己申告・キャリアプラン／人財プロフィール照会

※「GooooN」（グーン）は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。

顧問先にこんなお悩みはありませんか？

人事評価・人事管理システムを立ち上げたいが、コストと手間から導入に踏み切れない

- システム化するにもデータの準備が大変そう。
- 紙やExcelだと評価の取りまとめも管理も大変。
- 従業員の所属歴や資格歴、スキル・経験などを把握したいけど、情報がバラバラですぐに見れない。
- 評価制度の構築・見直し、システム化をしたいけど費用が高くて実行できない。

そのお悩みは…

Shalom データ ＋ GooooN 社労夢連携版 をつかって **解決！**

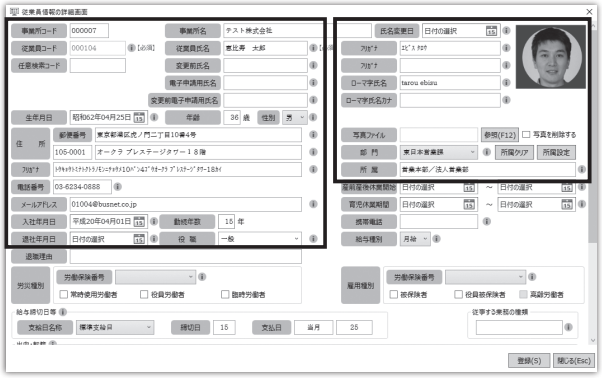
お問い合わせ・無料トライアルはこちら

https://www.mks.jp/lp/goooon.html

社労夢と連携するタレントマネジメントのメリット

「社労夢」に保持されている人事基本データはボタンひとつで

GoooN に自動連携されます



社労夢V5.0従業員情報画面

項目	内容
顔写真	
氏名	恵比寿　太郎
社員番号	01004
氏名カナ	エビス　タロウ
氏名アルファベット	tarou ebisu
生年月日	1987/04/25（36歳）
性別	男性

GooooNの人事基本画面

社労士事務所のメリット

01 事務所収益の増加

02 顧問先との継続的な関係強化

03 他システム導入によるサービス範囲縮小や契約解除リスクの排除

04 人事コンサルティング領域進出への足掛かり

05 顧問先社員の労務相談時に必要な情報をタイムリーに情報共有

顧問先企業のメリット

01 評価や人材情報を一元管理

02 ペーパレス＆モバイルにも対応で いつでもどこでも情報を確認

03 会社の想い・狙いを表現できる柔軟性

04 上司部下のコミュニケーション活性化

05 顔写真ですぐわかる 組織図＆キャリアサマリー

MKSYSTEM Professional Internet Solution System

お問い合わせは下記の電話番号または、 WEBからお願いいたします！

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

第44回　成功する働き方改革の進め方

中小企業診断士
中倉　誠二 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．はじめに

働き方改革関連法が2019年4月から順次施行されて、最近では「働き方改革」という言葉に新鮮味がなくなってきたように思います。各企業において、法令遵守のための各種規程や制度は一通り整備されました。また昨年度からは、育児・介護休業法の改正に伴って、男性育休が世間の話題になっています。このように、従業員が働きやすい環境を作るため、多くの企業が働き方改革に取り組んでいます。

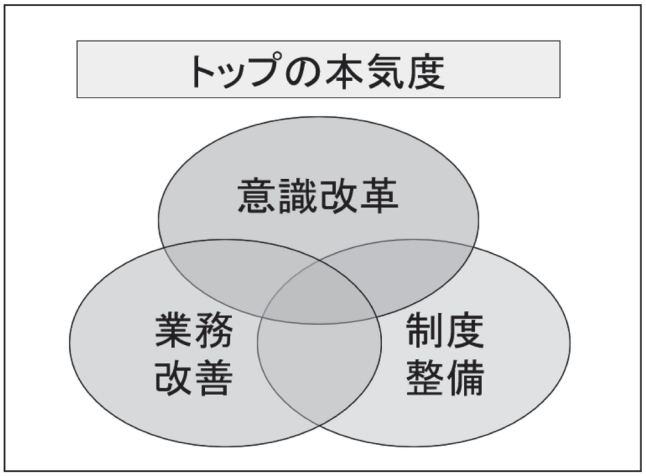
しかし、日頃から中小企業のご支援をしていて感じるのは、風土や働き方が変わって働きやすくなった企業がある一方で、制度は整っているが働き方は以前と変わっていないという企業も多いということです。そこで、人材確保につながるような働きやすい職場を作るために、働き方改革をどのように進めていけばいいのか、その要点を述べたいと思います。

2．働き方改革成功の4要件

働き方改革をスムーズに進めてその効果を出すためには、4つの要件があります。その4つとは、「トップの本気度」「意識改革」「業務改善」「制度整備」です。このうち、一番の大前提となるのは「トップの本気度」です。「意識改革」「業務改善」「制度整備」の3つに順番はありませんがいずれも必須で、どれかが欠けると働き方改革はうまく進みません。

よくあるのが、企業のトップ（社長や実力会長）が働き方改革に関して法令遵守さえすればいいという考えで、人事部門が社内制度や規程を整備して終わりというケース。企業風土や働き方は何も変わらず、人材確保や社員のモチベーション向上にはつながりません。トップが本気になって、制度整備だけではなく意識改革や業務改善も合わせて、全社的に取り組むことが必要です。

それでは、4つの要件それぞれについて以下にご説明します。



3．トップの本気度

典型的な働き方改革の失敗例は、企業トップが働き方改革の本質を理解せず、世の中の流れなので仕方なく人事部門に指示して丸投げするパターン。人事部門は法令遵守のために制度整備を行い、例えば残業時間削減の目標値を設定し、管理職に指示します。管理職はその目標を達成すること自体が目的になり、部下にそれを強制します。すると現場にしわ寄せが来て、サービス残業や隠れ残業が発生します。

企業にとって働き方改革の目的は、誰もが働きやすい職場にして人材を確保し、社員が十分に実力を発揮することです。そのためには、全社的な意識改革や業務改善の取り組みが必須です。企業トップが昭和的発想のままである場合は、まずその人の頭をアップデートすることが必要です。そのためには、同業他社の成功事例などの情報を入れたり、社外の人から働きかけてもらうなど、社外情報を活用しましょう。

会社員は誰でも上司を見ながら仕事をしているので、企業トップが本気で働き方改革を進めようとしていることを社員が感じ取れば、社内の雰囲気が少しずつ変わっていきます。逆にトップが口先だけで本気度が見えないと、誰も真

面目に働き方改革に取り組まず、表面的な動きだけで終わってしまいます。

4.意識改革

働き方改革を進めるにあたっては、特に中間管理職の意識改革がカギになります。企業トップが時代の変化を感じて働き方改革を進めようと思い旗を振っても、幹部や管理職が昭和的発想のままでは実際の職場は何も変わりません。企業トップとともに幹部や管理職の意識も、時代に合わせてアップデートする必要があります。

特に意識を変える必要があるのは、長時間残業は美徳という昭和の価値観や、男女の役割分担意識、トップダウン型のマネジメントなどです。昭和時代には成功モデルだった価値観が時代とともに変化し、今の時代には通用しなくなっています。その結果、若手社員との意識ギャップが大きく、多くの管理職がその対応に悩んでいます。

意識改革の主な施策としては、管理職向けのイクボス研修や全社イクボス宣言などがありますが、人の意識は急には変わりません。そのため、意識を変えるための施策を継続的に行っていく必要があります。

5.業務改善

職場における働き方改革は業務改善だと言っても、過言ではありません。実際に仕事の進め方を見直して業務の効率化に取り組むことで、より働きやすい職場が実現できます。現状を分析して問題点を挙げ、その要因を考えて、解決策を検討します。その際に大事なのは「ボトムアップ型」で全員で継続的に進めることであり、決して上司が考えて指示するものではありません。

また、業務改善検討会議などと新たな会議が増えては本末転倒になるので、1回あたり30分以内のミーティングを毎月1回など継続的に行います。ミーティングでは付箋を使うなどして、心理的安全性の高いカエル会議を行います。複数拠点やシフト勤務などで全員が集まることのできない場合は、アンケートを活用する方法もあります。

このような活動を実際に行ってみると、情報共有ができていなかったり、ルールが曖昧だったり、具体的な問題点が多数出てきます。特にホワイトカラーの職場では「会議」「書類」「メール」「階層」に手間ひまのムダが潜んでいることが多く、この4つを「4大時間泥棒」と呼んでいます。これらは、どの企業でも一番の改善対象になります。

業務改善活動をこれから始めようという企業は、まず各人の担当業務を大小にかかわらず洗い出すことから始めるとよいと思います。その作業を行う中で、問題点に気がつくことが多々あります。

また、解決策ではIT活用案がよく出てきますが、現状の仕事のやり方をそのままシステム化しても、あまり業務効率化は進みません。まずは業務改善活動を行い、効率的な仕事の進め方を標準化し、それをどのようにシステム化するとより効率が上がるか、その流れで検討することが重要になります。

6.制度整備

社内制度の整備について社労士の先生方にお伝えするのは、「釈迦に説法」でしょう。企業にとって法令に基づいた制度や規程の整備は当然の義務です。働き方改革においては、それに加えて社員からの要望に応じていかにユニークな制度を作るか、そこにも注力していただきたいと思います。そしてどのような制度を作るかは、経営者が「こういうのがあったらいいんじゃないかな」と考えるのではなく、ボトムアップ型で社員の意見要望やアイデアを吸い上げて、それをもとに検討するべきです。そうしないと、経営者がせっかく良い制度だと思って作っても、社員が喜ばなかったり利用されなかったりすることになりかねません。

そういう点で、働き方改革の要件の1つである制度整備は独立して進めるものではなく、業務改善活動の中で出てきた要望やアイデアをもとに進めることになります。特に中小企業の場合は大企業に比べて柔軟な対応が可能なので、例えば「残業マント」「おやつタイム」「推し休暇」など、ユニークな制度を作って効果を上げている企業があります。

7.最後に

私は中小企業の働き方改革のご支援をしていますが、活動範囲は「トップの本気度」「意識改革」「業務改善」で、法令に基づく「制度整備」についてはお付き合いのある社労士の先生に相談するよう、お勧めしています。個人的には、社労士の先生と働き方改革支援のできる中小企業診断士が連携することで、働きやすい職場作りをよりスムーズに進められるのではないかと考えています。

本稿では成功する働き方改革の進め方について要点を述べましたが、実践的な具体的内容については拙著『離職防止に向けた働き方改革の実践ガイド』をお読みいただければ幸いに存じます。

中倉ビジネスコンサルティング　代表

中小企業診断士、(株)ワーク・ライフバランス 認定上級コンサルタント、NPO法人ファザーリング・ジャパン 賛助会員。
働き方改革、業務改善、イクボス推進等を中心にコンサルティングや研修を行っている。2023年9月に著書『離職防止に向けた働き方改革の実践ガイド』を出版。

Panasonic Homes

先生方のお知り合いで建築に関する相談はありませんか？

パナソニック ホームズは先生方やクライアント様のご自宅や事務所、賃貸住宅建築のお手伝いをさせていただきます！

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

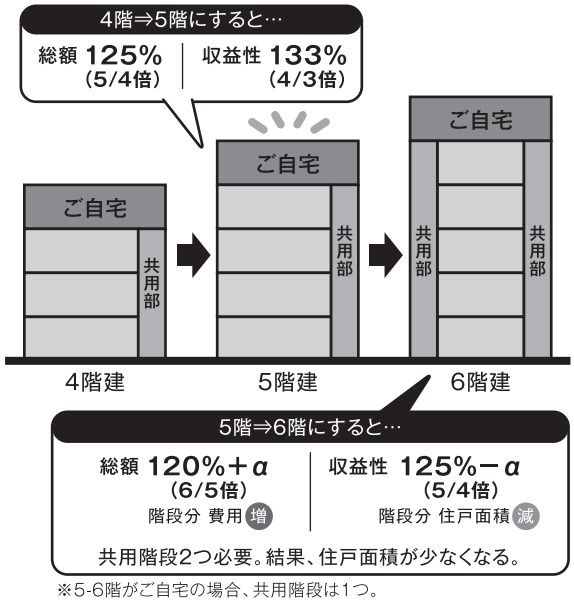
ご自宅や事務所、賃貸住宅など土地資産の活用をご計画の場合に、
最適な規模（階数）は？ と問われたら、条件さえ合えば
〈5階建〉をお勧めします。収益性、法規制、暮らしやすさ等、
さまざまな角度から見たその納得の理由とは――。

納得・その1　価格的要因

費用対効果が優れている!

賃貸併用住宅をご検討の場合、例えば4階建→5階建にすると、建築コストは概算で25%アップ、収益性はそれを上回るおよそ3割増えます。ところが5階建→6階建になると、共用階段を2つ設置しなければなりません。結果、階段分の費用が建築コスト総額に上乗せされ、同時に住戸面積は階段にとられてしまう、という二重のデメリットが発生します。建築コストの増加率よりも収益性が高まる5階建が、費用対効果に優れている、と言えます。

■階層別費用対効果

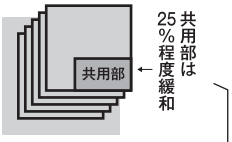


※5-6階がご自宅の場合、共用階段は1つ。

納得・その2　法的要因

容積率300%を生かしやすい

4階建以上の規模が検討に上がるのは、大半が建ぺい率80%、容積率300%のエリアに該当します。住戸部分に充当できる（レンタブル比率）はおよそ建築面積の75%。掛け合わせた60%が、1フロア分の住戸面積となります。4階建の場合は×4層分＝240%ですが、5階建なら×5層＝300%。容積率の制限いっぱいまで、土地の広さを生かすことができるのです。



4·5階建受注の大半のエリアは
建蔽率80%　容積率300%

建蔽率80%、レンタブル比75%ほどになる
住戸部分は80%×75%=60%
60%×4層=240% もったいない（他社4階）
60%×5層=300% 最大限生かし切れる

納得・その3　感性価値

最上階の自宅の住み心地◎!

併用住宅の場合なら、最上階にご自宅を設けることでさまざまなメリットを感じていただけます。日当たりや風通しが良く暮らしやすい、眺望が良い、空き巣被害などが少なくセキュリティ面での安心感が高まる、都心部ならではの騒音の影響が少ない、近隣からのプライバシー侵害の恐れが少ない等々、お勧めしたい理由が数多くあります。

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。

パナソニック ホームズだからこその5階建実例

CASE① 神奈川県 駅至近の好立地を活かした、事務所＋店舗＋賃貸併用の5階建

敷地面積:約83.12坪　延床面積:256坪
賃貸住宅:12戸

賃貸
賃貸
賃貸
事務所
店舗

CASE② 神奈川県 地域の暮らしに貢献する、店舗・クリニック併用の賃貸住宅。

敷地面積:約524坪　延床面積:約1,068坪
賃貸住宅:21戸（1K～2LDK）
運営管理:一括借上げ

賃貸
賃貸
賃貸
店舗
店舗

CASE③ 千葉県 土地を守り生かす店舗併用複合賃貸マンション。

敷地面積:約127坪　延床面積:約425坪
賃貸住宅:19戸（1･2LDK）
運営管理:一括借上げ

賃貸
賃貸
賃貸
賃貸
店舗

CASE④ 愛知県 オーナーの息子さま世代への相続税対策の一環として建築。

敷地面積:約280坪　延床面積:約336坪
賃貸住宅:17戸（1･2LDK）
運営管理:一括借上げ

賃貸
賃貸
賃貸
賃貸
賃貸

住まいづくりに役立つ資料・カタログをお届けします。お気軽にお問い合わせください。

60th ANNIVERSARY 感謝と挑戦

パナソニック ホームズ株式会社 法人営業部
〒163-0929　東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス29階
担当／奥田　**E-mail: okuda.toshio002@panasonic-homes.com**

0120-874-548
●営業時間　午前10:00～午後5:00
●定 休 日　毎週土日･祝日

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50回

二代・伊藤忠兵衛（伊藤忠商事株式会社創立者）が残した言葉から何を学ぶ…

【経歴】
いとうちゅうべえ（幼名：伊藤精一（いとうせいいち））（1886～1973）。滋賀県生まれ。滋賀県立商業学校（現滋賀県立八幡商業高等学校）卒。1904年、伊藤本店入店。1918年、伊藤忠商事株式会社（本稿では「伊藤忠」）創立。

【参考文献】（＊）「伊藤忠商事株式会社ウェブサイト」（伊藤忠商事株式会社）
（＊＊）「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）
「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、高碕達之助、遠山元一、日本経済新聞社、2004年6月）

「屈すべきときに屈しなければ、伸びるときに伸びられない」（＊）

出所：「伊藤忠商事株式会社ウェブサイト」（伊藤忠商事株式会社）

冒頭の言葉は、

「耐えなければいけない時期には無理をせず、成長の時機に向けて備えておくことが重要である」

ということを表しています。

英国留学などを経て国際的なビジネス感覚に優れていた伊藤氏は、1914年の第1次世界大戦勃発後の好景気の際に事業を拡大し、今日の総合商社としての伊藤忠の基盤を形作りました。しかし、好景気は長続きせず、1920年には戦後恐慌が起こり、伊藤忠の事業も大打撃を受けました。その影響は甚大で、伊藤忠は巨額の負債を抱えるなど、厳しい事態に陥りました。

伊藤氏はこの苦境の中、矢継ぎ早に、既存事業の一部縮小と経営改革を打ち出しました。また、損失はすべて伊藤家が引き受けた上で、大幅な人員削減にも踏み切りました。このとき、伊藤氏は先代から勤めていた老番頭タイプの役員には退いてもらい、自分と年齢が近く、進歩的な考えを持った若い社員を役員に登用するなど、組織の若返りを図りました。

一方、この頃、伊藤氏は本格的に紡績業へと進出しました。そのきっかけは、機械の販売先であった会社の経営が傾き、やむを得ず、伊藤氏がその会社の代表者に就任したことでした。伊藤忠自体が大変な状況にあった中、これまでに手掛けたことのない新規事業を引き受けることは大きなリスクが伴いましたが、ほかの紡績業者に技術者を世話してもらうなどして、事業を継続させました。

その後、この会社を母体として、1929年に呉羽紡績株式会社（現東洋紡株式会社。以下「呉羽紡績」）が設立されました。この年は昭和恐慌の最中であったことから、周囲からは「時期を改めたほうがよいのではないか」との声が聞かれました。しかし、伊藤氏は会社に紡績業のノウハウが蓄積されつつあったことや、最新式の機械の導入などによって、呉羽紡績の成功は可能だとして設立に踏み切り、その読みは的中しました。

また、伊藤氏は呉羽紡績の成功など、伊藤忠グループの各社が発展期に入ると、苦境時には分離していた貿易部門などについて再び統合を進め、更なる発展に導きました。その際、伊藤氏は組織の若返りなど、できる限りの範囲で将来の芽を育てることも怠りませんでした。

こうした苦境を乗り切る際、伊藤氏の大きな支えとなったのは社員や取引先でした。苦境に立たされたとき、伊藤氏が社員や取引先などから協力を得られたのは、経営者としての信頼を勝ち得ていたからです。その背景には、次の言葉から分かるように、周囲に対して常に誠実であろうとする姿勢がありました。

「商売人はいかなる事があっても嘘を言わぬこと」（＊＊）

伊藤氏の故郷である滋賀県は、いわゆる「近江商人」の発祥の地です。近江商人は、「三方よし（買い手・売り手・世間の3者が共に利益を得ること）」を商売の基本理念とし、父親である初代・伊藤忠兵衛氏も、この三方よしを事業の基盤としていました。父からこの考え方を受け継いだ伊藤氏も、自分の都合ばかりを優先するのではなく、社員や取引先などに対して誠実に接して信頼を勝ち得たため、苦境を乗り切る協力が得られたのでしょう。

常に誠実であろうとするのは難しいものですが、こうした日々の行いの積み重ねが社員や取引先の信頼を勝ち得、苦境にあっての行動の成否を分ける重要なポイントとなります。未来を見越した先見性、そして現在に向き合う誠実さこそが、好機が到来したときの大きな伸び（躍進）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

幹事社労士限定

コピー革命 0円レンタル

約20万円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!!

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。

入れ替えで導入された方

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。

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

CHUKIDAN Books Information.

仕事に役立つ書籍・気づきを得られる書籍をご紹介

離職防止に向けた働き方改革の実践ガイド

著：中倉誠二
価格：1,760円（消費税込）
出版：労働新聞社

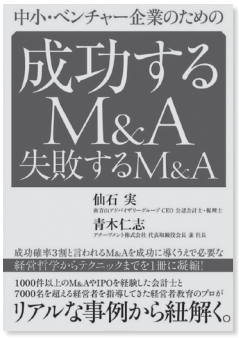
昨今は、どの企業でも人材確保が一番の経営課題になっています。そのためには働き方改革が必要ですが、法令に従った制度整備だけでは本当に働きやすい職場にはなりません。人材確保のための働き方改革について、企業の中で実際にどのように進めたらよいのか、実践的な具体的内容が書かれています。
中小企業診断士である筆者自身の経験談なども数多く紹介されており、読みやすくコンパクトな本になっています。中堅中小企業の経営者、人事部門の方、管理職の方を対象に書いていますが、社労士の先生方にもきっとお役に立つと思います。管理職研修を行う際の参考図書としても活用できます。
詳しい内容については、Amazonサイトでご確認ください。

中小・ベンチャー企業のための成功するM&A 失敗するM&A

著：仙石実・青木仁志
価格：1,980円（消費税込）
出版：アチーブメント出版

成功確率3割と言われるM&Aを成功に導くうえで必要な経営哲学からテクニックまでを１冊に凝縮！
1000件以上のM&AやIPOを経験した会計士と7000名以上の経営者を指導してきた経営者教育のプロが、リアルな事例を挙げながら「成功するM&Aとは何か？」という問いを入り口に、M&Aはもちろん経営の本質に迫ります。

スキルやのノウハウを学び実践するだけでは、M&Aの成功は望めません。本書では、「本来、M&Aとはどういうものなのか」という問いに向き合う「原因療法」的アプローチでM&Aについて考えていきます。
「M&Aとは何か？」と問うことは、「経営とは何か？」と問うことです。
本書を読みながら、改めてこの問いに向き合ってみてください。
そうすれば自ずと、成功するM&Aとは何かが見えてくるはずです。



巻末には、国が行うM&A支援体制がわかる特別懇談も収録。

資格が教えてくれたこと 400の資格をもつ社労士がみつけた学び方・活かし方・選び方

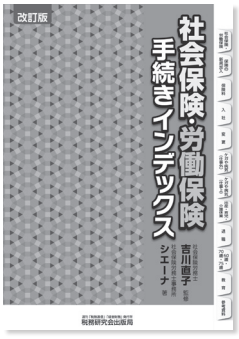
著：林雄次
価格：1,870円（消費税込）
出版：日本法令

国家資格・民間資格や検定等は、日本国内だけで1,000以上あります。そのうち400以上の資格を保有する「資格のプロ」として、いま資格学校や各種メディア等に活躍の場を広げているのが、本業は士業事務所を運営している林雄次社労士です。
「毎日忙しいのに、よく勉強できますね？」という声に対し、著者は「むしろ短時間しかとれないからこそ、効率的な勉強ができる」といいます。どういうことでしょうか。
この本は、そんなとにかく資格・検定に詳しい著者が、日々実践している習慣や心がけ等を100項目にまとめたものです。
資格取得に興味のある人や、現在資格勉強中の人に、合格へのヒントと元気を与える１冊になっています。

改訂版　社会保険・労働保険手続きインデックス

監：社会保険労務士　吉川直子
著：社会保険労務士事務所シエーナ
価格：2,640円（消費税込）
出版：税務研究会出版局

本書は、従業員の入社から退社までに遭遇する社会保険・労働保険事務手続きを中心に、11セクションに大別して配置し、トピックごとに辞書を引く感覚で必要な手続き内容を参照できるように構成しています。また、法改正や運用の変更を反映した最新の書式例を多数掲載していますので、書類作成の際に参考にしていただけるかと存じます。
今後は従業員の個別の状況にあわせて、アドバイスや提案を求められるなど、社会保険・労働保険の実務担当者に求められる役割はますます高度化してくることが予測されます。そのような中で、本書を社会保険・労働保険の実務書としてご活用いただけましたら幸いです。



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）

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：中企団研修会DVD 冬の特別キャンペーンのご案内

この度、冬の特別キャンペーンとして下記の研修会DVDを2024年1月31日までの期間限定で30%OFFの特別価格にてご提供しております。

①【業界の現状打破を目指して！運送業界の『働き方改革』対応】 講師：山下 智美 氏
（2022年3月22日収録、収録時間：3時間0分）
8,800円 → 6,160円 （税込）

②【リスク管理・従業員の育成＆定着・企業価値アップを目指す 外国人雇用企業・グローバル企業の労務チェックリスト】 講師：永井 知子 氏
（2022年6月8日収録、収録時間：3時間6分）
5,500円 → 3,850円 （税込）

年末の賞与や給与の計算が終了すれば、業務も一段落。落ち着いたタイミングで「自己研鑽」や、「情報の“仕入れ”」に本DVDをお役立ていただければ幸いです。

※「中企団研修会DVD 冬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。

REPORT 2：【損保ジャパン×中企団】 お得な保険料の『社労士賠償責任保険』のご案内

中企団では損害保険ジャパン株式会社（以下、損保ジャパン）との連携の元、『社会保険労務士賠償責任保険』の取り扱いを行っております。

本保険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のスケールメリットにより、業界最安水準の保険料で、ご加入いただく事が可能です。

・補償範囲が明確なので安心！
・社労士賠償責任保険に加えて、事務組合担保特約も業界最安水準の保険料となっているため、ご自身で事務組合をお持ちの先生は更にお得！
・サイバー保険などオプションも充実！

保険料を押さえたい方、より手厚い補償をご希望の先生はぜひご検討ください！

※詳細は同梱のチラシをご参照ください。

REPORT 3：「幹事社労士高度化事業 抽選で3名様3ヶ月無料キャンペーン」当選者のご報告

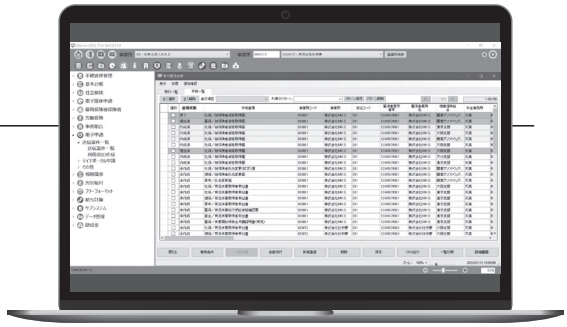
幹事社労士6000名突破記念キャンペーンとして実施した本キャンペーンですが、42名の先生からのご応募をいただきました。お申し込みいただいた皆さまには改めて御礼申し上げます。
厳正な抽選の結果、次の3名の先生が当選いたしましたので、ご報告いたします。
茨城県 樋口 敏幸 先生、東京都 齋藤 晃人 先生、愛知県 葉名尻 英一 先生

年末年始の休業日は12月28日（木）～1月3日（水）となります。来年も変わらず、ご愛顧頂けます様、宜しくお願い申し上げます。

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

Shalom

社会保険・労働保険の煩雑な申請手続き
を大幅に効率化します。
高セキュリティーのクラウドサーバーを
採用したクラウドサービスです。



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
社労士事務所が企業へ提供するクラウドサービス
労務管理の 業務効率アップ をお手伝い

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!

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

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

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

GooooN※

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

NETWORK INFORMATION CHUKIDAN vol.151
ネットワークインフォメーション中企団
2023年12月発行（通巻151号 隔月発行）
発行所：中小企業福祉事業団
所在地：東京都台東区松が谷1-3-5 JPR上野イーストビル2階