

——— 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

2024.02 vol.152

NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

〉新春ご挨拶

〉社労士でもできる! ピーブルアナリティクス

Fフロンティア株式会社

深瀬 勝範氏

〉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

〉新連載 これから始める中小M&A支援~中小M&A支援のコツを押さえよう~

弁護士

皿谷 将氏

〉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一顧問先を増やそう!~

〉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

〉編集長の「気ままに労働雑感」

〉士業が「AI」に頼りすぎではいけない理由

〉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ご報告

幹事社労士6,200名のネットワーク



CHUKIDAN

中小企業福祉事業団 新春ご挨拶

再生と更なる発展を望む『甲辰』の年を迎えて

理事長 川口 義彦



2024年の新春を寿ぎ、謹んで年頭のご挨拶を申し上げます。

昨年は、コロナ禍も一服し、経済が盛り返しを見せつつあります。本年の干支は「甲辰」。「甲」は十干の始まりであり、生命などの始まりを意味します。また「辰」は草木が伸長して、活気に溢れている様子を意味します。コロナ禍、はたまた戦争や紛争が終結し、再生し伸長していく未来を望みます。

さて、昨年は、生成AIの話題が土業界にも巷に溢れました。生成AIとは、学習したデータを活用して、新しいデータを生成することができる技術で、情報の蓄積により、猛烈なスピードで進化しています。ただし、人と人とがつながる部分は、不得手としているところであり、社労士はその潤滑油となり梃子となり、AIとは違った役割を果たすことが意味を持つてくることになるでしょう。

人の専門家たる社労士、その制度は昨年12月に55周年を迎えました。年を重ね折々振り返るにつれて、社労士の役割は形を変えながらも大きなものになっていることを感じます。

ビジネスの国際化が進む中、サプライチェーンにおける人権配慮など国際標準の労務管理を、投資の指標ともなっているESGや人的資本経営の一翼を求められるようになりました。また、連合会で進められている、第9次社労士法改正は、人の専門家としての法律領域における伸展を含めた司法制度改革を求めると共に、社労士の使命規定化が盛り込まれようとしております。

われわれ社労士は、この大きな役割を使命と捉え、胸に刻み取り組みを進めることによって、業域を拡げ、更なる業界の発展に繋げていかなければなりません。

当事業団としても、幹事社労士と共に社会の要請に応じた対応を進め、中小企業診断士会員の力も借りながら、更なる企業支援を進めていきたいと思っておりますので、引き続きご助力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。

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

新年ご挨拶

顧問 金子 順一



新年あけましておめでとうございます。年頭に当たり、幹事社労士皆様のご健勝、ご活躍をお祈り申し上げます。

昨年は内外とも多事多難の一年でした。地球規模では、温暖化の影響で異常気象、自然災害が多発、農作物、海産物への影響も深刻になっています。脱炭素への取組み強化は待ったなし、と多くの方が感じたことでしょう。国際社会の動向では、ロシアによるウクライナ侵攻に加え、パレスチナ・ガザ地区で紛争が勃発。多くの死者が出て、また人道上極めて憂慮すべき事態になっています。アジアでは、台湾海峡や南シナ海での緊張が続き、北朝鮮による度重なるミサイル発射など、日韓関係改善という朗報はありましたが、我が国の安全保障をめぐる状況は年々厳しさを増しています。

国内に目を転じれば、本格的な脱デフレへの期待が高まるなか、円安もあり企業業績は総じて好調、株価も高値を追う展開になりました。しかし、課題も少なくありません。物価高が家計を直撃し、年金生活者や勤労者世帯は生活防衛に追われています。また中小事業者は、賃上げ、人手不足に加え、消費税におけるインボイス導入もあり、一段と厳しい経営状況に置かれています。

内外に多くの課題を抱えるなかで、新年を迎えました。国際情勢や景気の行方が気になるところですが、足元の課題としては、4月から施行される建設業・自動車運転者の新たな時間外労働上限規制、いわゆる“2024年問題”があります。深刻な人手不足の下での体制整備は、極めて難しい課題です。また、当該業界だけでなく多くの産業への影響が見込まれます。産業界全体での対応が急がれます。

コロナが明け、ウェブからリアル会議への回帰が進み、私自身、昨年は出勤、出張回数が大幅に増えました。リアルの良さを再認識しつつ、同時にコロナがもたらした新たな働き方も大切にしたい。そんな思いを抱き新年を迎えました。本年もどうぞよろしく申し上げます。

2024年新年ご挨拶

相談役 松崎 也寸志



新年あけましておめでとうございます。幹事社会保険労務士の皆様におかれましては、新たな年が希望に満ちたものとなるよう願っております。

昨年は、生活を大きく変えたコロナ禍から漸く抜け出した気配はあるものの、ウクライナでの戦乱に加えてイスラエルとハマスの衝突といったかなり危うい世界情勢となり、人と人、国と国とがぶつかり合う怖さが実感された年でした。一方、AIの普及といった新しい技術の進展によって暮らしが変わり、それに伴う半導体の増産など経済の活況も予感されてきています。

我が国では商品やサービス価格が上昇し、インフレの兆しがみえるなど暮らしへの影響も取り沙汰されていますが、他方長く続いたデフレからの脱却、そして賃金上昇への期待も高まってきていると思われまます。このような中、政府は昨年11月に「デフレ完全脱却のための総合経済対策」を

閣議決定しました。賃上げ促進税制の強化や資金繰り支援を始めとした中堅・中小企業の賃上げの環境整備や人手不足対応、生産性向上を通じた賃上げ継続への支援などが盛り込まれました。この対策は、デフレからの脱却や賃上げによる経済の好循環を狙ったものではありませんが、加えて少子化・高齢化の進展による将来の人口減少社会に向けて社会変革を推進しようとするものでもあります。2045年には8800万人まで人口が減少し、それに伴い労働力も減っていくわけですから、一人ひとりの生産性を高め労働参加率を増やしていくことが、今後の日本社会には必要です。

昨年末の税制改正大綱にも、女性活躍や子育て推進企業(えるぼし、くるみん)への賃上げ税制の控除率上乘せ措置が新たに盛り込まれました。日本の経済を維持発展させていくためには、それぞれの会社の従業員がやる気になるよう賃金の引き上げを始めとした労働環境の整備が増々重要になるということです。皆様方の仕事が一層大事なものとなってきますので、経営者の方々と十分に相談しながら、日本経済の将来のために、各企業が強くなるようサポートをお願いいたします。

世界に稀な安全で暮らしやすい日本の社会を維持していくためには、経済がしっかりとしたものとなることが大切であり、従業員の方々の働きたいという気持ちが鍵になります。日本の明日につながるよう皆様方のお力を発揮していただくことをお願いし、新年のご挨拶といたします。

新年のご挨拶

～大幅賃上げと生産性向上を目指して～

参与 小黒 光司



明けましておめでとうございます。幹事社会保険労務士の皆様におかれましては健やかに新年をお迎えのことと存じます。

昨年はコロナ禍が収束し、以前のように経済活動が活発となり企業利益が過去最大となりました。一方ウクライナ戦争はほぼ2年を経過しても一向に解決する気配はなく、新たにガザ紛争が勃発しました。このため国際的に物価の上昇が続き各国でインフレ状態となっています。我が国においても輸入品を中心とした企業物価の高騰とそれに伴い消費者物価の上昇が続いております。最低賃金法の改定や大企業の賃上げにより名目上の所得は増えておりますが、物価上昇に追いつかず実質賃金は低下傾向にあります。

さて、今年の中小企業の動向ですが、国の施策として昨年まで行っていたコロナ対策は終了し、物価上昇を上回る大幅な賃上げとそれを実現させる生産性向上に対する施策となってきます。コロナ対策により厳しい状況に置かれた中小企業はゼロゼロ融資や各種助成金により経営を継続してきましたが、コロナ対策の終了により今年は相当の数の廃業、倒産が見込まれます。

一方、大幅な賃上げや生産性向上のための施策に対しては、新たな補助金や支援制度が行われることとなります。世界を見ても、地球温暖化のための環境規制がかなり見直されてきており、現実に即した経済活動が活発になるものと思われまます。特に中小企業が担っている生活に密着した事業においては、消費の拡大に伴う売り上げの増加が見込まれます。多くの業種で人手不足の状態となっておりますが、生産性向上により人手不足を解消する施策が求められています。生産性の向上には業務の見直しと生産性向上のための投資が必要です。現在、中小企業の多くは過去の経験に基づく業務システムとなっており、この業務システムを改善することが我々の今年の最大の課題になってくると思われまます。

幹事社会保険労務士の皆さまにおかれましては、中小企業診断士との連携により顧問先企業の生産性向上と大幅な賃上げを実現できるようご活躍されることを期待いたします。

旧年中は格別のご高配を賜り、誠にありがとうございました。
本年も変わらぬお引き立てのほど、どうぞ宜しくお願い申し上げます。

中小企業福祉事業団 職員一同

社労士でもできる！ ピープルアナリティクス

～データ分析に基づく、顧問先への経営指導の実施方法～



深瀬 勝範 (ふかせ かつのり) 氏

(Fフロンティア株式会社 代表取締役、社会保険労務士)

大学卒業後、大手電機メーカー、コンサルティング会社等を経て独立。

現在、人事制度の設計、事業計画の策定などのコンサルティング業務を行うとともに執筆・講演活動等幅広く活躍中。主な著書に『Excel でできる 戦略人事のデータ分析入門』(労務行政)、『人的資本可視化ハンドブック』(日本法令)等がある。

近年、ピープルアナリティクス(賃金やスキルなど、従業員に関する様々な情報・データを分析することによって、科学的な人事管理を行う手法)に対する関心が高まっています。ピープルアナリティクスをすでに実践している企業では、人件費の適正化や従業員の定着率向上などの面で効果が表れており、規模や業種を問わず、着実な成長を続けています。

「ピープルアナリティクスは、データ分析に詳しい専門職が、情報システムや統計ソフトを使って行うもの」と思われるかもしれませんが、そうではありません。人事部の若手社員が、賃金台帳等のデータをExcelなどで加工・分析することにより、ピープルアナリティクスを行っているという事例も数多くあります。

社労士は、賃金台帳等に記載されている情報・データを使って、顧問先のピープルアナリティクスを行うことができます。データ分析に基づく経営指導を行うことによって既存の顧問先との信頼関係を深めること、そして、データに基づくコンサルティング実績をアピールすることによって新たな顧問先を開拓することが可能です。

本稿では、「賃金データ等から、どのようなピープルアナリティクスや経営指導ができるのか」、そして「これからの人事管理において、社労士はどのような使命を果たしていくべきか」について解説します。

1. 社労士が入手可能な情報とピープルアナリティクス

ピープルアナリティクスは、統計的手法に基づいて、科学的・合理的に行われなければなりません。近年、Excelなどのデータ分析機能が進化したことにより、ピープルアナリティクスは、情報・データさえ入手できれば、パソコンを使って簡単にできるようになりました。

社労士は、労働社会保険関係の申請手続きや帳簿書類の作成などの業務を行うために、顧問先から従業員の属性や賃金に関する様々な情報・データをお預かりします。これらの情報・データを使って、ピープルアナリティクスを実施すれば、顧問先の経営に役立つ様々な分析結果を示すことができ、そこから要員計画策定や人件費適正化などのコンサルティング業務を展開していくことも可能です。このようなピープルアナリティクスとコンサルティング業務を進めていくことによって、顧問先との信頼関係を深め、また、新しい顧問先を開拓していくことができます。

社労士が1号・2号業務を行う上でお預かりする顧問先の従業員に関する情報・データ及びそれを使って実施可能なピープルアナリティクスとコンサルティングを整理すると【図表1】のとおりとなります。

次に、ピープルアナリティクスの事例を挙げて、そこで使われた分析手法や分析結果を使ったコンサルティングについて説明します。

【図表1】 顧問先の情報と実施可能なピープルアナリティクス

情報ソース	入手できる情報・データ	社労士が顧問先に示す分析結果・経営への提案
労働者名簿 (人事情報システム)	年齢、雇用形態、等級・役職、職務経歴など	従業員数の推移、退職率、平均年齢・勤続、女性管理職比率 など → 要員計画の提案
賃金台帳 (給与計算システム)	基本給・諸手当、時間外手当、賞与など	賃金・年収の平均額、男女の賃金差異、賃上げ率 など → 人件費適正化の提案
勤怠簿 (勤怠管理システム)	所定外労働時間、休暇・休業取得日数など	所定外労働の推移、年休取得率、育児休業取得率 など → 生産性向上策の提案
その他、顧問先からの提供情報	保有資格、研修受講歴、満足度、健康状態など	資格別保有者数、1人当たり研修受講時間、エンゲージメントの状況 → 人材育成計画の提案

2. 回帰分析による人件費シミュレーション

過去数年度分の年収平均額、従業員数と業績データ(売上高、営業利益など)があれば、回帰分析という統計的手法を使って、今後の事業収支を合理的に推測することができます。

回帰分析とは、(x、y)という組になった変数の集まりがあるときに、xとyの関係性を「 $y = ax + b$ 」という方程式で示す統計的手法です。例えば、過去数年度分の売上高(x)とコスト(y)について回帰分析を行えば、一定の売上高に達したときのコストを推測できます。

人件費シミュレーションは、次の流れで行います。(【図表2】)

この事例では、シミュレーション開始時に設定した条件「賃上げ率3.0%、従業員50人増」を続けていくと、営業利益が減少していき、3年後には赤字に陥るとの結果が出てきました。そこで、5年後に営業利益500百万円が確保できるように条件を見直すと、平均年収680万円、従業員数625名という適正人件費を導き出すことができました。これは、「賃上げ率2.5%、従業員15人増」の状態を5年間続ければ達成可能なので、それに基づき、報酬決定や要員管理を行います。

急激な物価上昇に伴い、2024年も前年度に引き続き3.0%を超える賃上げが行われるものと推測されます。この状況があと2年続けば、賃上げに伴う人件費上昇により、多くの中小企業が営業赤字に陥ります。社労士は、顧問先に対して、ここで説明したシミュレーションを実施し、将来にわたり事業を安定的に運営できるように経営指導を行っていくとよいでしょう。

3. 相関分析による男女賃金差異の発生要因の抽出

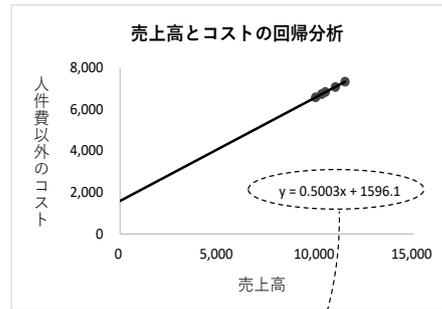
相関分析という統計的手法を使えば、「男女の賃金差異」が生じる要因を抽出し、差異を是正するための施策を立案・実行することができます。

【図表2】 回帰分析による人件費シミュレーション（事例）

流れ①②：過去データの集計及び売上高とコストの回帰分析（単位：百万円、人）

	4年前	3年前	2年前	1年前	現在
売上高	10,000	10,500	11,000	10,300	11,500
人件費	2,666	2,800	3,054	3,087	3,300
平均年収（賃上げ3.0%）	5.33	5.49	5.66	5.83	6.00
従業員数	500	510	540	530	550
営業利益	735	850	846	463	850
人件費＋営業利益	3,401	3,650	3,900	3,550	4,150
人件費以外のコスト*	6,600	6,850	7,100	6,750	7,350

*人件費以外のコスト = 売上高 - (人件費 + 営業利益)



流れ③～⑤ 人件費シミュレーション（事業収支の推測と適正人件費の算出）

（単位：百万円、人）

	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	5年後（修正）
売上高（毎年2%増加）	11,500	11,730	11,965	12,204	12,448	12,697	12,697
人件費以外のコスト（分析結果から算出）	7,350	7,465	7,582	7,702	7,824	7,948	7,948
売上高 - 人件費以外のコスト	4,150	4,265	4,383	4,502	4,624	4,749	4,749
人件費	3,300	3,708	4,138	4,589	5,065	5,565	4,249
平均年収（3.0%ずつ上昇）	6.00	6.18	6.37	6.56	6.75	6.96	6.80
従業員数	550	600	650	700	750	800	625
営業利益	850	557	245	▲87	▲441	▲816	500

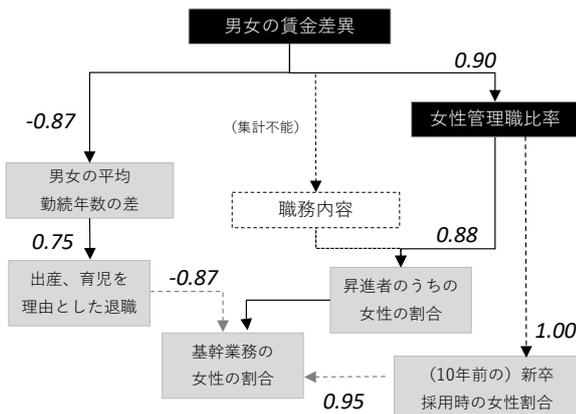
前提条件を見直して
設定した「適正人件費」
（5年後の目標）

- ①各年度の「年収平均額×従業員数」から「人件費」を算出します。さらに、「売上高－（人件費＋営業利益）」から「人件費以外のコスト」を算出します。
- ②各年度の売上高をx、人件費以外のコストをyとし、Excelを使って回帰分析を行います。事例の場合は「 $y = 0.5003x + 1596.1$ 」という分析結果が出てきました。
- ③今後の売上高目標を設定します。その売上高目標を回帰分析で導き出した方程式のxに代入すれば、人件費以外のコストyを推測することができます。
- ④過去の賃上げ率に基づき、今後の年収平均額を設定します。さらに、売上高目標を達成するための従業員数を設定します。これにより、今後の人件費の見込み額を算出します。
- ⑤「売上高目標－（人件費以外のコスト＋人件費見込み）」から今後の営業利益の見込み額を算出します。営業利益がマイナスになる（赤字になる）のであれば、賃上げ率や従業員数の見直しが必要です。この分析を通じて、将来にわたり事業収支を安定化させる「適正人件費」を設定することができます。

相関分析とは、2つの事柄の関係性の強さを「相関係数」を使って示すことを言います。相関係数は「-1」以上「1」以下の数値となり、プラスの場合は「一方が増えれば、他方も増える」、上限の1に近くなるほど「その関係性が強くなる」ことを示します。逆に相関係数がマイナスの場合は「一方が増えれば、他方は減る」という関係性を、0の場合は「2つの事柄には関係性がない」ことを示します。

【図表3】は、ある会社の「男女賃金差異の発生プロセス」を示したツリー図です。ツリー図に記入されている数値は、線で結ばれた項目間の相関係数です。このツリー図を見ると、「男女の賃金差異」は「女性管理職比率」と、また「女性管理職比率」は「新卒採用時の女性割合」と強い関係性を持っていることがわかります。したがって、「男女の賃金差異」を解消するには、「女性を管理職に積極的に登用していくこと」と、そのためには「新卒採用時の男女比を同じにすること」等の施策を講じることが効果的であるものと考えられます。

【図表3】 男女賃金差異の発生要因の分析



※数値は、線で結ばれた項目間の相関係数を示している。

相関分析を使った問題の発生要因の抽出と施策の立案・実行は、「若年層の退職の防止」や「従業員のエンゲージメント向上」など、様々な場面で使われています。社労士は、このようなピープルアナリティクスを実施して、顧問先に対する経営指導を実施していくべきです。

4. おわりに ～社労士が果たすべき使命

当方は、顧問先に対して、毎年、ピープルアナリティクスの結果をまとめた「人材に関する報告書」を提出しています。その報告書に基づいて、顧問先と事業運営や人事戦略について話し合い、そのうえで具体的な施策の実施およびその進捗管理を行っています。

このように、当方は、ピープルアナリティクスを通じて、既存の顧問先との間で強固な信頼関係を築くと同時に、そのノウハウを世間に広めることにより、従業員500人以上の企業を中心に新規顧客を開拓しています。

人件費の増加、労働力不足、従業員のモチベーション低下など、ほとんどの中小企業が、人事管理に大きな課題を抱えています。これらの課題に取り組むためには、ピープルアナリティクスによる合理的な分析と的確な判断こそが必要です。

しかし、残念ながら、中小企業には、ピープルアナリティクスができるような人材は、ほとんどいません。

そこで、社労士に世間の期待がかかっています。社労士は、顧問先に対してピープルアナリティクスと経営指導を実施し、「人事管理の専門家」としての使命を果たしていただきたいと思っています。

※本稿で説明したピープルアナリティクスのExcel操作については、拙著「Excel でできる 戦略人事のデータ分析入門」(労務行政)を参考にしてください。

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、前々回と真に素晴らしい組織を創るために、我々が顧問先の組織にどのようなことができるのかと考えた時に、人事評価制度や社員教育という仕組みづくりについて一緒に考えてみました。

しかし、仕組みを作っただけでは、組織を健全な方向に導くことはできません。その組織で働く従業員の皆さんが、その仕組みを自らの手で活用してくれてこそ仕組みは有効なモノになります。そして、仕組みを上手く活用してもらうためには、活用したくなる仕掛けが必要になってきます。

今回から、その仕掛けづくりについて考えていきましょう。

職場の環境整備に取り組み

従業員が前向きに仕事に取り組めるようになるには、なんとといっても職場の環境整備が大切になります。働く上で職場の環境が整っていないと、どんなに素晴らしい仕組みを構築したところで従業員がポジティブな気持ちで仕事に向かうことはありません。

逆に、職場の環境が良好なものとなれば、従業員のモチベーションや生産性の向上、離職率の低下など、様々なメリットをもたらすでしょう。

職場の環境整備とは

職場の環境整備にはどのような範囲があるのでしょうか？働く上での環境ですので、一概にここまでと範囲を限定することはできませんが、一般的な範囲としては、ハード面として「①労働条件、就業環境」、ソフト面として「②職場の人間関係」が対象といわれています。

①労働条件、就業環境

- 安全衛生面の整備
- 適切な労働時間と休日の確保
- 快適な作業環境の整備
- 教育・研修の機会の提供
- 適正な給与や待遇の提供

②職場の人間関係

- コミュニケーションの促進
- ハラスメントの防止
- 多様な人材の受け入れ

一つ一つは、些細なことであっても、それぞれが機能的に上手く繋がっていないと、小さなほころびから徐々に傷口が大きくなり、やがて大きな労務トラブルを引き起こすこととなります。我々が顧問社労士として企業に関わっていくにあたり、そのような小さな予兆に気づいて早め早めに適切な対応が取れるように普段から顧問先との関わりを密にしておきたいものです。それでは、ハード面として「労働条件、就業環境」、ソフト面として「職場の人間関係」について、それぞれもう少し掘り下げて考察してみましょう。

労働条件、就業環境における流れ

一人の従業員の方が、一生涯を通して仕事に携わる時間は膨大なものになります。年間2,000時間程度を22歳から65歳まで働いたとすると、生涯で約86,000時間を仕事に費やします。その間には当然のことながら、ライフステージが変化していきます。独身でバリバリと活躍できる時期、子育てや介護、病気の治療と両立する時期などなど、本当に様々なことが起きます。そんな時に労働条件を柔軟に見直し、両立支援できる体制を整えておけば、従業員はライフステージの変化によって働くことを諦めなくてすむようになります。

特に、これからは2025年問題と言われるように超高齢社会に突入していきます。介護や病気治療との両立は益々重要なテーマになってくると思われます。いざという時に慌てなくて良いように、我々が顧問社労士として事前に先回りして、企業としてどのように対応して受け入れていくのか、プライベートの為の手段としてのワークではなく、真のワークライフバランスを目指して顧問先にアナウンスしながら一緒に体制づくりを支援していきたいものです。



図1 ライフステージの変化によるワークライフバランスの変化

良好な人間関係の構築

学生時代と違い職場には様々な世代の方が働いています。そのような方々が互いに力を合わせて良い仕事をしていくためには、世代間の違いを否定してコミュニケーションにおいて距離を置くのではなく、むしろ積極的にコミュニケーションを取り、互いにその違いを認め合える関係が必要になってきます。

ところが現代はハラスメントに対する意識の高まりと共に、ハラスメントと言われることに過剰に敏感となり、その結果、コミュニケーションを取ることそのものを避けてしまうような現象も起きています。しかし、それでは良好な人間関係を築くことができません。

必要な業務だけが滞りなく遂行されていれば、それ以上に不必要なコミュニケーションはいらないというご意見を耳にすることもありますが、職場の労務トラブルは、そういう企業の方にこそ多いのではないのでしょうか。

ダニエル・キム教授が提唱された、組織の成功循環モデルは有名です。確かに仕事において結果はとても重要ですが、結果だけにフォーカスして、あまりに結果に拘り過ぎたばかりに不祥事を起こしてしまう事件は後を絶ちません。良い仕事をするためには、まずは職場内の人間関係の質を向上させ、互いに認め合い協力しながら取り組める良好な環境を整えることが重要になってくるのです。

その為に、我々社労士ができることは数多くあります。直接的なところでは、コミュニケーション研修やハラスメント研修など、コミュニケーションの質を高める研修の企画提案は最も取り組みやすい領域ですが、それだけに留まらずエンゲージメント調査や職場インタビューなどを通して、その組織における潜在的な課題を調査分析して提案することもとても有効です。私の最近の研究テーマは、ストレスチェックの診断結果から、組織に潜む心理的要因を見つけ出し、その改善に職場の人間関係の質がどのように関連しているのかを形式知にしていくことに取り組んでいます。

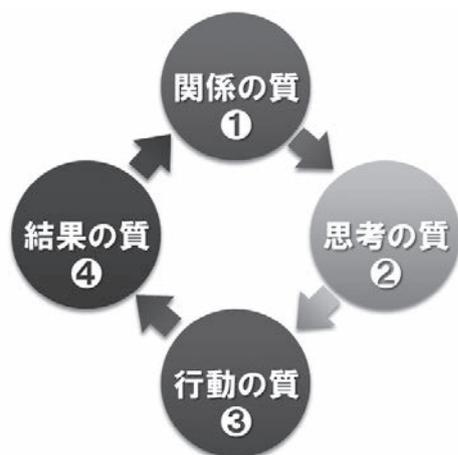


図2 組織の成功循環モデル

職場の環境整備の進め方

人は常に環境に影響される生き物です。一人一人の能力にはさほど大きな差はありませんが、自身が持てる能力を最大限に発揮できている時と全く発揮できていない時には大きな差があります。そして、その差を生み出すものこそが

職場環境となります。

そこで基本的な職場の環境整備の流れについて考えてみましょう。

1) 現状の把握

まずは現状の把握です。経営者へのインタビューは当然のことですが、その話だけを鵜呑みにすると判断を間違えてしまうこともあります。経営者の方が感じている不安や悩みについてじっくりとお話を伺いつつも、その裏付けとして従業員の方へのアンケートやヒアリングなども実施していきます。

また、現状の把握だけではなく、今後の目指していく理想について確認していくことも大切です。

2) 問題の明確化

現状の把握ができれば、後は問題の明確化です。問題は、あるべき理想と現実のギャップのことですが、ここで大切なことは「なぜそのギャップが起きているのか？」その要因を見つけ出すことです。何事も同じですが、上手くいっていない時には、何か一つの問題だけでその状況になっているということではなく、様々な要因が複合的に絡み合って問題をつくり出しています。それらを分析しながら整理していくことが大切です。

3) 課題の抽出

問題の明確化ができれば、次は課題の整理です。その問題がどこから引き起こされているのかを考えた時に、ハード面に課題があるのか、ソフト面の課題なのか、それらを見極めながら適切な課題の設定を行っていきます。

4) 改善策の検討

課題が設定できれば、その解決のための改善策を検討していきます。その際のポイントとしては、問題解決に向けたルートは一つだけではないということです。実際にどの取り組みを優先して実施するかを決定する前には、必ず複数のプランを検討するように進めていきます。そして、幾つか出されたプランの中から、実現の可能性や実行した時のリスクの大きさなどを考慮して改善策をつくっていきます。

5) 実施と評価

改善策が決まれば、あとはひたすら実行し、その効果を検証していくだけです。その取り組みの効果が比較的早く表れることもありますが、実際にはそんなに簡単に効果がでないことも多々あります。そんな時にも諦めずに継続して取り組んでいくことがとても大切です。常に取り組んだことの効果確認をしながら必要な軌道修正をおこない理想の結果が得られるまで、一緒に伴走しながら取り組むことが求められます。

まとめ

今回は職場の環境整備について考えてみました。職場の環境整備は経営者とだけ行うのではなく、従業員の方の意見や要望も積極的に聞き取りながら、組織全体で取り組んで行くことが大切です。

次回は、更に理想の組織づくりを支援していく為の改善活動について検討していきたいと思えます。

(つづく)

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4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 その2

今回は「社会保険労務士と労働CSR」推進プロジェクトの提言3への対応までを説明しましたが、提言4への対応からつづけてご説明します。

提言4への対応(労働CSR認証の可能性の検証)

労働CSR認証の可能性の検証

- 必ずしも認証に限定せずとも、社労士や企業の取り組みに、社労士会としての評価を示すことはできないか。
- 労働CSR認証制度化については多様な可能性が認められる。労働CSRを推進している社労士を認定する、あるいは企業を表彰する(アワード)などを視野に入れる。制度化に向けては以下の課題が認められる。
 - ・ 連合会として、経営労務診断を推進してきている。また、労働条件審査、経営労務監査とこれまで取り組んできた労働CSRとの整理が必要。
 - ・ 「人」に纏わる取り組みの指標化や見える化、認証制度が行政やビジネスサイドにおいて乱立している状況にある。
 - ・ 労働CSRのガイドブックのチェックリスト作成過程において公労使の三者構成による検討が必要である。
 - ・ 大企業は法定を上回る取り組みが可能であるが、中小企業・小規模事業者に関しては、その多くが努力して法定通りのところ。中小企業・小規模事業者の創意工夫・努力がなかなか見えない。

そういったこともあり、公表制度において、大企業と中小企業・小規模事業者が横並びで紹介されると、中小企業・小規模事業者の取り組みが評価されづらい傾向にある。

提言5への対応(労働CSRガイドブックの一般書籍化)

労働CSRを社労士の活動にどのように取り込むべきかを示すために、「労働CSRガイドブック」を取りまとめ、令和2年12月に発刊して社労士向けに公開した。そして、「社労士の労働CSR推進に向けた行動計画」にそって、一般向けに内容を一部改訂し、書籍化・発刊した。



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。UNGC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。

〈現状〉

UNGC：加入済み。
・UNGCレポートの会員への共有。
(提案)UNGC分科会への参加
⇒報告の共有(会員へのフィードバック)
2020年4月1日付け
全国社会保険労務士会連合会
国連グローバル・コンパクト コミュニケーション・オン・エンゲージメント

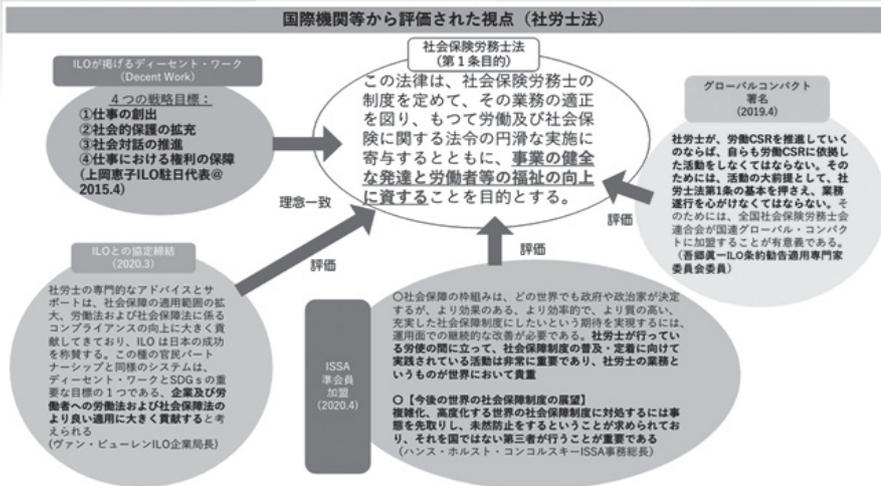
人権視点及びILOとのパートナーシップ
ILOとMOCを締結(2020年3月)済み。
2020年3月24日 ILOとの協定書
2020年3月24日 プレスリリース

右ページの図は社会保険労務士法の第1条の目的に対して国際機関からの評価を受けた点を示したものです。

総括

報告書は、所掌、令和3年度及び令和4年度事業計画等に基づいて、社労士による労働CSR推進プロジェクトとして検討した結果を取りまとめたものである。

本PTでは、コロナ禍でありながら、社労士による労働CSRの実践に向けて、行動計画、労働CSRガイドブックの書籍化及び労働CSR実践研修など様々な活動を展開してきた。これらの活動を通じて、内外に向けて労働CSRの実践は社労士にとって重要なミッションであることが改めて確認された。



た部分で、かつ『コンプライアンス及びコンプライアンスプラスの取り組み』であると言うことができ、企業の自発性に依拠した促進的な性格も併せ持つ。こと労働に関しては、労働CSRはビジネスと人権の一部（しかも、かなりの部分）であり、かつ規制を超えた促進的な性格を持つので、まさしくビジネスと人権の実施そのものであると同時に、それをさらに一歩先に進めるものと理解できる。つまり、社労士が「ビジネスと人権」を実践するならば、労働CSRを通じてでしかない。すなわち、労働CSRを進めることが「ビジネスと人権」及び「SDGs」の推進に寄与するといえる。

一方で、行動計画にある「社労士事務所の評価」、「労働CSR認証の仕組み」などについては、具体的な取り組みとする前の課題抽出といった部分が大きくなった。また、労働CSRガイドブックは、実用的なトライアルの実施を行う前の段階で書籍販売となり、同書籍を踏まえた労働CSR実践研修において実践的に活用されたため、今後に向けた課題が整理され、次に向けた出発点という位置づけと捉えられる。

以上を踏まえ、現在、連合会において「ビジネスと人権」を重点的に取り組んでいるが、「労働CSR」は社労士の中核的業務として捉えられることから、「労働CSR」と「ビジネスと人権」の両立を図る取り組みを検討する時期に来ていると考える。

また、大きな出来事の一つとして、2022年、ILO総会において、「安全で健康的な職場環境の原則（労働安全衛生の原則）」を労働を巡る最低限の基準を定義した「中核的労働基準」の5番目の分野として追加することを決議し、即時発効した。この背景の一つには、新型コロナウイルスの世界的な流行により、労働安全衛生について「ディーセントワークの基本」とした上で、「COVID-19のパンデミックにより、労働安全衛生が極めて重要であり仕事の世界に深刻な影響を与えることが説得力のある形で示された」としており、労働安全衛生分野の重要性が明らかになった。

「労働CSR」と「ビジネスと人権」双方の有機的な連携のなかで、具体的な活動としては、労働CSRガイドブックの改訂（中核的労働基準の追加に伴う改訂、チェックリストの改訂、事例追加）、社労士向けの実践的な研修の継続的な実施、経営労務診断など連合会の既存の取り組みを踏まえたうえでの労働CSR認証制度導入の可能性、労働CSR認定社労士及び労働CSR実践企業アワード制度の創設など労働CSRを推進する社労士及び企業のインセンティブ制度の導入、労働CSRの実践に向けた継続的な取り組みへの検討に向けて一助となるものといえる。

国内に目を向けると「人への投資」、「人的資本経営」、「人権への配慮」が叫ばれていること、2030年がゴールとなっているSDGsや人口減少といった社会的課題解決に向けたテーマへの対応も本格化している。

「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～」と題してまとめさせていただいた本稿の締めくくりに、私見をご提示させていただきます。

「ビジネスと人権」の関係では、国内行動計画の改定が2025年に控えている。「ビジネスと人権」は最低限で必須の規制の部分である。国や地方自治体など公共調達における「人権配慮に関する加点」制度の導入等、「ビジネスと人権」の取組への対応は、中小企業・小規模事業者にとっては負担の大きいものとなるといえる。

私自身にとって労働CSRという論点で、社会保険労務士について考える・知るきっかけとなったのは、社会保険労務士会近畿地域協議会で吾郷眞一先生の講演「社労士だからできる社会的責任のアドバイス」（社労士会近畿地域協議会主催セミナー奈良 2020/11/6）を拝聴したことです。そこで印象に残ったことは、社会保険労務士法第1条の精神（事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上）が労働CSRの根底にある考え方と同様であるという点です。

一方、「人的資本経営」については、2023年4月から上場企業に関しては有価証券報告書において「人的資本」の開示が義務付けされた。これは上場企業への法定義務となっているため、大企業の課題と捉えられる傾向にあるが、法定で義務化されていない国内の中小企業・小規模事業者にとっても重要な位置づけである。これは企業規模及び産業問わず、企業や労働者が各々の立場においてあるいは双方の尊重のもとに、価値を見出し、磨き上げ、働きやすい職場環境づくりを整えることが重要となっているといえ、これらは、本PTで整理してきた「労働CSR」の推進が見据える「キラキラワクワク」の未来へとつながる。

そして、グローバルな動きも中小企業に無関係ではないし、コンプライアンス（規制を守る）だけでなくプラスアルファ、プラスの側面を伸ばしていくことは中小企業でも取り組みやすいものである。中小企業が時代の変化に追随するためにも社労士は欠かせない存在となる可能性があるように感じています。全国社会保険労務士会連合会において、もともとこれらの「ビジネスと人権」「社労士と労働CSR」という文脈で取り組む仲間づくりを推進しており、社労士が企業経営のなかで欠かせない存在となることにプラスになる取り組みだと考えています。社労士個人レベルでも、これらの考えに触れることは自らの仕事の価値を高める一助となると考えています。

整理すると『ビジネスと人権』の概念は規制色が強いものであると同時に、労働を超えたすべての人権に関わるものである。

参照：社会保険労務士総合研究機構 「社労士による労働CSR推進プロジェクト報告書」令和5年6月14日

一方、労働CSRは『ビジネスと人権』の中の労働に特化し

（おわり）

＼ 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

今月末までのお申込みで

今なら!

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 Pro



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 Pro
☎ 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3回 越境テレワークのこれから「EORサービス」「デジタルノマド」

現状での越境テレワークの課題

越境テレワークの実務的な取扱いについては、現状では政府が公表している業務取扱要領等にも明確に記載されていません。しかしながら、社会保険労務士同士の勉強会等では、越境テレワーク従業員の定期健康診断の取扱い、その他の実務対応の話題や質問がよく出ることから、注目度は高いと言えます。

これまでの第1回、第2回で述べた現状での越境テレワークの取扱いと課題は下記になります。当面はこの点に留意する必要がありますでしょう。

- 健康保険・厚生年金保険では日本の適用事業所から本給の支給があれば、被保険者資格継続とみなされると判断されることが多い(海外外向等と同様)
- 雇用保険は、日本で勤務した後で越境テレワークをする場合は雇用保険の被保険者資格継続とみなされることが多いが、厚生労働省の行政文書で「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」という判断もあることに注意
- 社会保障協定の適用について年金事務所に問い合わせると、越境テレワークは対象外と回答が来ることが多い
- 労働基準法については、例えば労働基準監督署に「深夜労働は日本時間と現地時間のどちらが適用か」と問い合わせると「日本時間」と回答されることが多いが(労基署は日本の労基法で判断・対応するため)、当然ながら現地の強行規定がある場合は従わなければならない等、一律に判断できない部分も多い

越境テレワークの発展形とその課題点

越境テレワークに至る事情で多いのは、現状では「諸事情で国外に滞在することになった労働者が、リモートで元の

企業の指揮命令に従い就労する」ケースですが、今後はより発展した越境テレワークが広がることが予想されます。

①EORサービス

EORは、「Employer of Record」の略語です。海外進出を検討する企業A社に対し、現地代行業者B社が現地人材Cの雇用主となり、入社手続、給与管理等の雇用に関する業務を行うサービスを行い、現地人材CはA社の業務を行います。このサービスにより海外に拠点を持たない企業も、トライアルでの海外進出や現地人材の採用が可能になります。

しかしながら、このサービスは労働者派遣法2条1号で規定する労働者派遣「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること」に実質的に近いと言えます(この場合はEORサービスを提供する会社が派遣元、EORサービスを利用する企業が派遣先に該当)。

東京労働局需給調整事業部に問い合わせたところ、EORサービスについての事例や問い合わせは現状では来ていないようですが、日本国内でEORサービスを提供する場合は、派遣元のルールが適用され労働者派遣事業の許可が必要になる可能性が高いとのことでした(詳細は個別の事例ごとに労働局にご確認ください)。労働者派遣法に違反すると行政処分、無許可で労働者派遣事業を行うと刑事告発等の問題に発展することもあり得ます。よってEORサービスの提供や利用にあたっては、契約内容や業務の実態が労働者派遣法等の規定に違反していないか細かく点検し、慎重にルールを決めていく必要があると思われます。

②デジタルノマド

IT技術を活用し、場所に縛られずノマド(遊牧民)のように旅をしながら仕事をする人のことで、最近よく聞かれるようになった「ワーケーション(観光地やリゾート地でテレ

ワークを活用し、働きながら休暇をとる過ごし方」の越境版といえます。

一か所での滞在期間は数週間～数か月で、比較的収入が多いケースを想定しており、海外では、チェコ、エストニア、ドイツ、アイスランド、スペイン、インドネシア、タイ等々の国がデジタルノマドのためのビザ(類似ビザを含む)を発給しています。デジタルノマドワーカーの滞在により高い経済効果が見込めることから、日本でもデジタルノマドの在留資格の創設に向けた取り組みが進行中です。

デジタルノマドと社会保障制度

しかしながら、デジタルノマドワーカーが日本に滞在する場合の社会保障制度の適用については、慎重に検討する必要があります。

まず日本で働くデジタルノマドワーカーとしては、次の2つが想定されます。

- ① 国外の企業の労働者、会社の経営者若しくは管理者が、日本に滞在しながら国外企業の業務を行う
- ② 個人事業主(フリーランス)が、国外の企業から依頼された業務を日本に滞在して遂行する(いわゆる業務委託)

デジタルノマドワーカーは本国の仕事をする想定ですから、①②のいずれの場合も日本の適用事業所に雇用されることはなく、会社経由で日本の健康保険や厚生年金に加入するケースはない(少ない)と思われます。

よって日本で適用されるとすれば国民年金・国民健康保険になり、皆様ご承知のように、日本では外国人であっても日本に居住し住民登録すると、健康保険・年金制度への加入義務が生じます。しかし、デジタルノマドは、短期間の滞在のためホテル住まいになり住民登録をせず、健康保険や年金制度に加入しないケースも予想されます。

●国民健康保険

デジタルノマドワーカーが住民登録をしない(つまり国民健康保険に加入しない)場合、日本に一定期間滞在しながら収入も得ているのに(他の外国人労働者も加入しているのに)保険料を支払わないことになり、日本側からある程度批判の声が出ることも予想されます。

しかし逆に、デジタルノマドワーカーが住民登録をして国民健康保険に加入すると、短期間の滞在で日本の医療保険制度を利用できることになり、これに対しても反対意見は出そうです(なお国民健康保険料は前年度の収入により決定されるため、来日したばかりで前年度の収入がない場合、初年度の国民健康保険料はかなり低額です。参考までに、東京都新宿区の令和5年度の保険料は40歳未満の場合で、ひと月約1,503円になります)。

●国民年金

日本で短期間滞在する外国人(将来的に日本の老齢年金の受給を想定していない)にとって、月々16,520円(令和5年度)の国民年金保険料は、出来れば払いたくないところだと思います。比較的収入が高いデジタルノマドワーカーであってもこの点は同様でしょう。

原則通りに国民年金保険料を支払ったとして、滞在期間が6か月に満たないときは、脱退一時金制度の対象外になります(前提として、短期的な滞在のデジタルノマドは、将来的に日本に再入国をして、年金制度に通算10年加入し老齢年金の受給資格を得る可能性は少ないと思われます)。この点を考慮して、滞在期間(年金保険料の納付期間)を6か月にして出国するデジタルノマドワーカーも一定数いると思われます。

なお、国民年金保険料には免除制度があり、この制度の適用は、実務上前年度(前年7月～翌年6月)の所得で判断されるため、入国後の日本国内の収入が高額と見込まれる場合であっても、入国のタイミングにより初年度は国民年金保険料の免除申請が通るケースもあります(最終的には日本年金機構の判断になります)。しかしながら、免除制度は収入の減少や失業等より納付が困難な人等を対象としているため、ある程度高額な収入が見込めるデジタルノマドワーカーが利用するのは、本来の目的に反しているといえるかもしれません。

●社会保障協定

越境テレワークは、社会保障協定の適用対象外と各年金事務所が判断していると前述しました。デジタルノマドについても日本の適用事業所で就労する想定ではないことから、社会保障協定の適用証明書の作成が出来ずに、適用対象外とされる可能性が高いと思われます。

私見になりますが、社会保障協定の締結国(令和5年12月現在で日本は23か国と署名済み)から来日した越境テレワーク従業員やデジタルノマドワーカーが、本国で年金制度に加入しているうえに、日本でも年金制度の加入が必要とされることが、社会保障協定の目的である「二重加入の防止」に反しているという疑問は感じます。もともと社会保障協定は海外の企業への派遣(いわゆる海外転勤・海外出向など)を想定した制度であるため、越境テレワークやデジタルノマドのような新しい働き方についても今後適用されるよう、対象者の見直しをしていくべきだと思います。

越境テレワークのこれから

率直なところ、第1回からこれまでの筆者の越境テレワークの記事は「曖昧な点が多い」「慎重な対応が必要」「批判の声が出る可能性」等、消極的と受け取られそうな表現が多いと我ながら感じています。この点については、社会保険労務士として想定しうるリスクは出来るだけ回避する意味で、やむを得ない部分だと思います。

しかしながら、本来であれば越境テレワークは、家庭の事情があり通勤形式で仕事を続けることが出来なくなった従業員や海外で自分の可能性を試したい従業員、自由な働き方をしたい従業員を応援する制度であり、企業にとっても海外進出へのチャレンジや優秀な労働力の確保等、メリットが大きい制度です。リスク回避には十分に配慮しつつも、企業の発展や従業員の活躍の可能性を最大限引き出せるよう、前向きな提案が必要だと思います。

今回、越境テレワークのテーマでの執筆にあたり、制度の抱える課題について改めて考え、社会保険労務士の皆様にお伝え出来る機会を与えてくださった中小企業福祉事業団様に変感謝しています。どうもありがとうございました。

(おわり)

エンゲージメントストック®

仮想株式で従業員のエンゲージメント
を高める報酬制度 (中小企業も対象)

プロジェクト型賞与制度



こんなお悩みありませんか？



- ・ 給与や賞与だけでは従業員のモチベーション向上や離職防止の施策としては弱いと感じている…
- ・ 業績連動型の報酬制度をつくりたいけれど、つくりにかたがわからない…
- ・ 賞与の代替策がほしいけれど、ストックオプションや従業員持株制度は大変なイメージがある…

エンゲージメントストック®なら!

利益還元



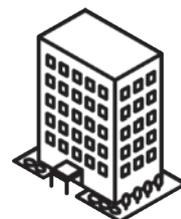
事業成長に連動した利益還元制度を設計できる

モチベーション向上



中長期的な経済的リターンでモチベーション向上

退職防止



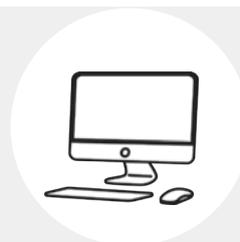
行使可能時期をコントロールして退職防止に活用

エンゲージメントストック®とは

エンゲージメントストックは、仮想の株式を従業員に付与し、仮想の株価により業績連動型報酬を従業員に現金で支給する制度です。仮想の株価には、営業利益や利益剰余金などのKPIを活用することができます。従業員の採用、モチベーションの向上、退職防止（リテンション）につながる、中長期的な利益還元制度の設計が可能です。



業績連動型報酬



低コスト・簡便な手続き

ストックオプションとの違い

	税制適格 ストックオプション	エンゲージメントストック®
エンゲージメント向上	○	○
対象企業	上場企業/上場準備企業	中小企業/医療法人なども対象
行使時の課題 (従業員の現金の支出)	必要	不要
譲渡時の課題	買取 (未上場の場合)	現金支給 (会社から)
業務負荷	様々な手続きが必要	被付与者との契約のみ
株式の価値 (株式の希薄化)	希薄化する (株式のため)	希薄化しない (仮想の株式のため)
損金性 (損金算入)	不可	可能
税金	譲渡所得	給与所得 / 退職所得

▼ エンゲージメントストック&ストックオプションクラウドについて、お気軽にお問い合わせください

南青山アドバイザーグループ

電話：03-6459-1672 メール：minamiaoyama-info@minami-aoyama.jp
お問い合わせフォーム(当社HP)：<https://minami-aoyama.jp/contact/>



賞与の変動費化や退職防止効果も！中小企業でも使える 従業員のエンゲージメントを高める業績連動型報酬制度

南青山アドバイザーグループ 代表
(南青山FAS株式会社／南青山税理士法人)

社会保険労務士法人あかつき 代表社員

公認会計士／税理士 **仙石 実氏**

特定社会保険労務士 **小前 和男氏**



2002年 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）に入所。東証一部上場企業等の各種法定監査業務、株式公開支援業務、外部向け研修サービスに従事。2013年「専門性」「誠実性」「迅速性」を経営理念とし、南青山FAS 株式会社、南青山税理士法人から構成される南青山グループ（現 南青山アドバイザーグループ）を設立。
上場・非上場を問わず多数の取引先の会計・税務支援のみならず、IPO、M&A、事業承継のコンサルティング業務において1000件以上の実績を有する。
日本を代表する会計事務所を表彰する「ベストプロフェッショナルファーム」に三度選出されているほか、「土業界に影響を与えた100人」にも選出。

高崎経済大学卒業。郵便局勤務後、1982年2月社会保険労務士事務所開設。2005年4月に社会保険労務士法人あかつきの代表社員に就任し現在に至る。
社会保険労務士法人あかつきは、2019年5月ISO45001認証取得（JISHA-O-16）。職場での労働安全衛生マネジメントシステムの適用事業所としてホワイトカラー事業場での初めての認証取得。同月国連グローバルコンパクト署名（第136039号）。国連が進める社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための取り組みに参加意思を表明。2019年7月一般社団法人ASSC（持続可能な世界の創造のためにサプライチェーン上の環境・社会的課題の解決を通じて、企業行動を変えることに取り組む組織）加入。

経営者と従業員のギャップを埋める仕組み

仙石： アメリカの調査会社ギャラップ社の2023年の調査によれば、日本はワーク・エンゲージメントの割合が5%と、125カ国中124位という最低水準の結果になっています。小前先生はこの事実をどう捉えますか？

小前： 人事・労務管理の観点から、現在最も注目されているキーワードの一つが「健康」です。心の健康不良である「メンタル不調」が生じると労働生産性も低下しますから、そういった観点からも企業はメンタル不調を防止しなければなりません。特にハラスメントの防止は、近年企業が対応しなければならないことの一つと言えるでしょう。

とはいえ、こういった施策は「XXをしてはいけない」という規制策で、こればかりを浸透させようとする従業員は萎縮してしまい、従業員が生き生きと楽しんで仕事をできる環境は整えられません。種々の規制は守られなければならないのは当然ですが、同時に、仕事に対して積極的に取り組めるような環境を整える必要があります。その際に考慮するべきなのがワーク・エンゲージメント、同義語としてウェルビーイングです。調査結果からも、日本企業がこの観点に注力しなければならないのは明白でしょう。

仙石： 従業員の満足度を高めるための、具体的な施策はあるのでしょうか。

小前： 従業員が仕事に満足するためには、自分自身が興味のある仕事に就き、業務をこなし、成果がちゃんと承認され、昇進したり新たな責任やチャレンジを任されたりすることが必要であり、それがさらなるモチベーションに繋がります。

ただし、やりがいは長期的な満足度を高めるものの、短期的に従業員の満足度を高めるためには報酬も重要です。それどころか、逆に賞与や給与の制度が不十分だと、不満因子が大きくなってしまいます。

仙石： 従業員の満足度を高める工夫が必要ですね。経営者としては、従業員にもっと意欲をもって働いてほしいと思っているものの、上手くいっていないように感じます。

小前： 多くの企業に関わってきた私の経験からしても、経営者と従業員のギャップは確かに感じてきました。エンゲージメントストックのような制度の登場は、このギャップを埋める1つの流れになるかと考えます。とはいえ、エンゲージメントストックの仕組みがインセンティブとなるためには、会社による利益の創出が必要です。

そのため、まずは経営者が利益を出せる体制を整えなくてはなりません。それを前提に、従業員にどのように協力してもらうのかを決める必要があります。つまり営業利益をどう創出していくかの裏付けが、エンゲージメントストックを導入する際にも重要だと感じました。

仙石： 売上や利益に応じて従業員の給与も上下する。これがエンゲージメントストックの考え方です。一方で日本企業はそうになっていない会社が多いように感じています。

小前： まさにその通りだと思います。従業員にしても、自分の働き具合と給与の関係を客観視する機会も方法もないですし、気にしている方は少ないのではないのでしょうか。

いつでも将来の賞与額を確認できるから、モチベーションもアップ

仙石： エンゲージメントストックは、従業員の中長期的な報酬に関するサービスで、会社が社員に対して仮定の株式を付与するものです。これはポイントのようなもので、付与された従業員は、将来会社の利益に応じて賞与がもらえるという制度になっています。

小前： スtock・オプションですと、導入できるのは上場会社を中心になってしまいますし、仕組みも複雑なのが難点です。また中小企業の株式を従業員に持ってもらうとすると、会社は従業員に対し情報を開示しなければならなくなるので、これをリスクと捉える会社があるかもしれません。

一方でエンゲージメントストックは、従業員の中長期的な利益創出に対する貢献をポイントという形で可視化するため、こういった問題が発生しない面白い制度だと感じました。

仙石： 付与されたポイントは、パソコンやスマートフォンからいつでも簡単にチェックできるんです。会社の営業利益が伸びるに連れて自分の将来の想定賞与が増えていく様子を確認できるので、会社へのエンゲージメントや仕事へのモチベーションが高まり、リテンション(退職防止)効果があると考えています。

小前： なるほど。従業員が漠然と「こうなってるんだらうな」と思うだけでなく、気になったときに確認できると。これは確かに従業員のモチベーションを高めることに繋がる可能性がありますね。

またエンゲージメントストックが導入されれば、従業員は将来の賞与獲得の期待が高まるため退職を躊躇するようになり、企業にとっては退職リスクが下がると考えます。従業員が会社を辞めると、退職金はもちろん、新しい従業員を採用・教育したりする「退職コスト」がかかるので、これを防止できるという点でも、エンゲージメントストックは役立つ可能性があるでしょう。

仙石： エンゲージメントストックの導入により従業員のマインドが変わることで、従業員が自律して組織へ貢献する付加価値向上型の組織作りが可能となるはず。結果として営業利益と給与の向上を同時に達成でき、多くの中小企業に貢献できると考えています。

小前： エンゲージメントストックを利用すれば、従業員と会社の良い循環ができると考えます。特に、事前に報酬についてのルール決めができるようになる点は循環の基礎になるはずで、双方にとって良い結果を生むでしょう。

賃金上昇と生産性向上を同時に達成して、経営力を上げる

仙石： エンゲージメントストックは人件費の変動費化に繋がるのですが、そもそも日本では「人件費は固定費」との固定概念があるように感じています。

小前： その通りだと考えます。経営者の立場として、利益が出たからと言って固定給をアップするのがリスクだと感じるのは理解できます。しかし従業員に利益を還元しないと、企業の労働分配率は下がるばかり。利益を積極的に、前向きに使わないのは非常に残念です。エンゲージメントストックがその解決のきっかけになればいいですね。ただ、会社や従業員が受け入れられるかは会計・税務上の処理も大事かと思います。

仙石： その点を端的に説明すると、会計上は毎年の営業利益をベースに引当金を計上し支払時に取崩し、税務上は支払時に損金算入します。またストック・オプションと異なり、従業員による証券口座の作成や確定申告は不要です。

小前： 従業員に利益を分配しながら損金算入できるということですね。またシンプルな仕組みで手間が少ないという点は、従業員にとってもいいことだと思います。

仙石： エンゲージメントストックを、中小企業の従業員は受け入れてくれるでしょうか。

小前： エンゲージメントストックのような業績連動型報酬は、企業が利益を計上したらその分だけ従業員に分配するものであり、人件費の変動費化をしていくものです。これを上手く使えば、経営リスクを緩和しつつ、労働分配率を保ちながら賃金上昇と生産性向上を達成できるようになるでしょう。結果として経営者と従業員がwin-winの関係になれるはず。今ある給与制度はそのままに、プラスアルファとして利益還元策を導入することは、会社や従業員は歓迎すると思います。

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。

りつ社会保険労務士事務所 佐藤 律子 氏

大学卒業後、半導体製造装置メーカーに入社し、人事と安全衛生の業務に従事。在籍中に社会保険労務士の資格を取得し、2018年に事務所を開業。

安全衛生の業務を通じて、「現場の声を理解しなければ、人が動く仕組みなんてできない」ということを痛切に感じ、その経験から、安全衛生という、現場の声と法律を融合することの面白さを知る。現在は、人事と安全衛生を掛け合わせたアプローチで、企業の職場環境の改善に取り組んでいる。

【執筆実績】「役立つ! 産業・組織心理学」(共著：ナカニシヤ発行)、「テレワークで困ったときに読む本 設計・運用・メンタルヘルス対策」(共著：中央経済社発行)など



●1. 製造業と関わるようになったきっかけ

私の出身地、滋賀県彦根市の特産品には、水道の配管などに使われる「バルブ」というものがあります。私の父は、そのバルブを作る会社に勤めており、私自身、そんな父に連れられて、小さいころから、工場の設計ソフトで遊んだり、海水で実験をしてみたりと、モノづくりの環境の中で育ちました。

大学では、日本文学を学びたくて文学部に通いましたが、就職活動の自己分析で、「やっぱり働くなら製造業がいい」ということに気づいた私は、文系ながらも「でっかい装置を作る会社」に入りたいという思いだけで、半導体製造装置メーカーに入社しました。

製造業では、技術の用語などの難解な言葉が飛び交いますが、そういった言葉を調べるのもまた、私の楽しみでした。

そして、社労士として開業してから、私のこうした経歴を知った方から、製造業関係のセミナーの講師をしてほしいとお声かけいただいたことが、社労士として製造業に関わるようになったきっかけです。

●2. 製造業ならではのコミュニケーション

製造業の社員構成は少し独特です。技術や生産に関わる方が多くを占め、次に多いのが営業職。人事や総務といったスタッフ職は極端に少ないことが一般的です。

さらに、技術の方はロジカルで、生産の方は朴訥、営業職は人懐っこく。職種ごとに、パーソナリティがまったく違うため、それぞれの部署ごとにコミュニケーションの方法を少しずつ変えていく必要があります。特に、製造業のお客様と接するときは、その方がどこの部署の出身かを確認したうえでお話をしていくと、スムーズにコミュニケーション

をとることができます。

●3. 製造業の採用

職種ごとのパーソナリティの違いは、採用にも大きく影響します。ひとえに「製造業での採用」といっても、「職種ごとの特徴」ととらえたうえで、求人文章を作成しなければ、ミスマッチが起きてしまいます。加えて、製造業は技術の用語が難しいことが多く、技術系以外の学生さんたちに、会社の特徴や仕事の内容を理解してもらうことは難しいです。そのため、中学生でもわかるような、簡単で想像しやすい言葉を使った求人票を作ることが肝となります。そして、実は、社労士のような外部の間人だからこそ、製造業のお客様のことを、客観的に、平易な言葉で表して差し上げることができます。これは、私たち社労士の付加価値だと思っています。

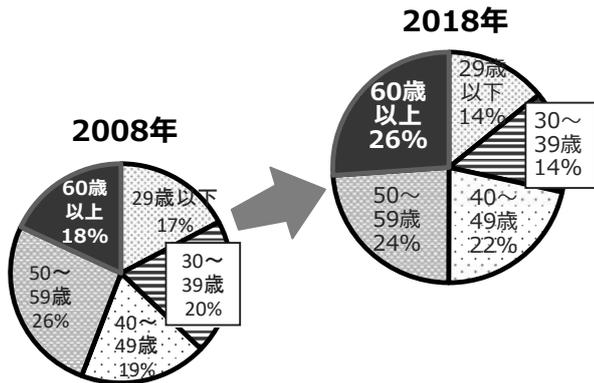
●4. 最近の製造業が抱える課題

最近の製造業が抱える課題にはどのようなものがあるでしょうか？日々、製造業に関わる中で特に感じる2つものを挙げてみたいと思います。

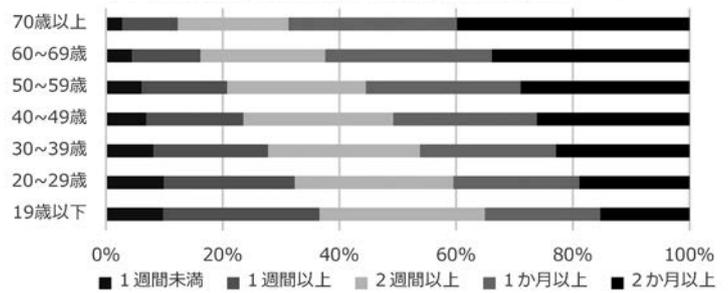
①伝統的な給与体系の見直し

製造業は、昭和の時代から続く会社さんが多く、そのため、給与体系が昭和のころのものをそのまま受け継いでいることがほとんどです。その中で、最近では、「家族手当」や「家賃手当」といった手当の見直しをされている製造業の会社さんが増えてきているような印象があります。背景として、昭和のころと比べて、共働きが増えたことや、家庭環境が変わってきていることなどが挙げられます。

<年齢別死傷災害発生状況（休業4日以上）>



<年齢別の休業見込み期間の長さ>



出典：労働力調査、労働者死傷病報告

出典：エイジフレンドリーガイドライン（厚生労働省）

特に、経営陣が代替わりするときは、時代に合わせた見直しが求められます。ドラスティックに改革を推し進めてしまうと、先代から働いている従業員からの信頼を損ねることにもつながるため、私たち専門家が、確実なロードマップを作り、一緒に見直しを進めていく必要があります。

②高年齢労働者の雇用

比較的離職率が低い業種でもある製造業において、高年齢労働者との向き合いは避けては通れません。中小の製造業にとって、技能を持っている高年齢労働者は雇用し続けたい一方で、労災リスクを踏まえたくえで働き続けてもらう必要があります。近年、高年齢労働者の労災は増えていますが、これは、若年層と違って、高年齢労働者のけがは重くなりやすいことが背景の一つです。現場仕事が欠かせない製造業において、労災は非常に身近なものです。厚生労働省の「エイジフレンドリーガイドライン」なども参考にしながら、高年齢労働者と会社の双方ともに納得のいく職場環境づくりが急務です。

●5. 製造業をサポートするうえで大切にしていること

ずっと以前から、日本のモノづくり文化を築き、経済を支えてきた製造業は今、働き方改革を始めとした流れの中で、時代に合わせた労働環境を模索し続けています。最先端の車や家電も、開発し、作り出しているのは人間です。製造業で働いている人が最高のパフォーマンスを出し続けられる環境を作ることが、日本の技術力の向上には欠かせないと思います。

私は、会社員時代、「人事や安全衛生は売上げに直接的には寄与できないけれど、その中でできることは何なのか」をずっと考えていました。私たち社労士のお仕事である、人事や安全衛生は、確かに直接的には売上げには貢献できません。ですが、売上げを上げる上で欠かせない組織や環境づくりのお手伝いはできます。そのために、法律を分かりやすく説明することや、評価・賃金制度作りのお手伝いも大切です。ただ、それ以上に、私が大事にしていることがあります。

それは、外部の人間である私自身が、現場の方の技術や技能のすばらしさに気づき、賛辞を送ることです。製造業の現場の方は、プライドを持ってその仕事をされています。まずは、こちら側から歩み寄ることで、初めて人事や安全衛生についての話を対等に聞いていただけるようになります。これからも、現場を理解し、実情をとらえた寄り添ったフォローをしていきたいと思います。

本稿執筆の佐藤律子先生による研修会DVD「No.483 製造業における安全衛生—クライアントへのサービス展開の仕方—」（2023年11月22日収録）も併せてご覧ください！

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

社会保険労務士法人アイレクス
桑原敬先生



所在地：東京都渋谷区
従業員規模：10名
導入時期：2023年7月
導入プラン：プレミアムプラン

「社労士にとってスマキテは心強い武器」

より多くの案件に対応できるようになっただけでなく、営業のアピール材料にも

文書の見た目や形式は顧客からの信頼感につながる

●貴所の概要や特徴について教えてください。

当所は、2022年9月に設立しました。現在は、私を含む社労士2名の経験とノウハウを活かしながら拡張を進めているところです。多くの社労士事務所同様、1号2号業務を大切にしながら労務コンサルティングなども行っています。

特に、就業規則を核とした労務管理に関する法的なアドバイスに専門性を持っています。労働関係諸法令の知識を駆使し、近年増加する労使トラブルを未然に防いだり、問題解決のご提案をしたりしてきました。また、労務監査や労務診断など、人的資本経営につながる労務関係の評価なども事務所の得意分野の1つです。

●桑原先生ご自身のプロフィールをご紹介いただけますか。

一般企業で働いた後、社労士の資格を取得。大手社労士事務所に勤務し経験を積んできました。ロースクールで学んでいた時期もあり、憲法や民法をはじめ基本法学の知識をもとにした就業規則の解釈・運用やお客さまへのご提案などに強みがあります。

●スマキテを導入される前、規程文書の作成関連業務においてどのような課題がありましたか。

規程を作ること自体は得意なのですが、Wordでの作業に限界を感じていました。Wordで作成していると、類似の就業規則と見比べて修正したり、“てにをは”や句読点、改行位置のずれなどを調整して体裁を整えたりするのにどうしても時間が掛かってしまいます。プロの目線からすると、就業規則はもちろん中身が最も重要です。しかし、お客さまに納品する場合には文書の見た目や形式が整っていることも信頼感につながるため蔑ろにはできません。ただ、そのための作業時間が取れず、就業規則の案件対応が滞留したり、軽微な修正などの依頼は大きな規程の改定の時にまとめて変更しましょうと遠回しに断らざるをえなかったりと、案件の受け控えが起きている状況でした。事務所の拡大を目指していくにあたり、お客さまのあらゆるニーズにお応えできるような体制にしていく必要性を感じていました。

新日本法規出版の知恵やノウハウが詰まった雛型の充実ぶりが魅力

●スマキテをご存知になったきっかけは何でしたか。

懇意な問柄の先生からご紹介いただきました。実は、そのときちょうど他社の就業規則作成ソフトウェアを検討しているところだったのですが、私たちの業務の進め方に対しては少し合わないのではと感じていました。スマキテは、**新日本法規出版の知恵やノウハウが詰まった雛型の充実**ぶりに魅力を感じました。自分たちの専門知識を活かして雛型を取捨選択し作成していくスマキテのスタイルのほうが当所に合っていたため、導入を決めました。

●はじめにスマキテを触ったときの印象はいかがでしたか。

直感的に使えると感じました。操作方法がわからないところもありましたが、営業の方が細かくかつ手厚くサポートしていただき、不安に思うことはありませんでした。DXが進みさまざまなものがIT化されていくなか、どのツールが自分たちの組織に向いているかはすぐにはわかりません。新しいシステムを高額で導入しても、活用できなければ意味がないので、プロの方がサポートしてくれる体制があるかどうかは重要です。スマキテを実務で使えるようになるまでサポートしていただけたのは、とてもありがたく助かりました。

●現在は普段の業務のなかでどのようにスマキテを利用されていますか。

就業規則作成のご依頼を受けたら、当所が持っている雛型に新日本法規出版の雛型を追記する形で作成を進めていきます。私ともう1名の社労士がメインユーザーですが、今後はスタッフも使えるようにアカウント数を増やしたいと考えています。

また、スマキテ内で規程の管理も行えるようにしていく予定です。スマキテでは、**誰がどこをどう改訂したのか履歴が確認できるようになっているので、ファイルの世代管理やナレッジの保全という観点でも有用**です。スマキテを利用して、過去に作成した規程をもとにお客さまからの質問に回答できるような体制を整えていきたいと思っています。

●プレミアムプランをご利用いただいておりますが、これは規程の管理をしたいという目的が大きいのでしょうか。

そうですね、お客さまからご依頼いただいたすべての規程をスマキテの中に入れて管理できるようになることが理想です。世の中のさまざまな規程が入っている百科事典のようにして、私たちプロの目から見ているところ取りをしていけるような状態にしていきたいです。

AIによって精度の高い規程を作れることは顧客にとっても大きなメリット

- スマキテの導入以前に抱えられていた課題は解決できましたか。

改行位置のずれや表記ゆれなど体裁が一発で修正できるようになったのには感動しました。特に表記ゆれは人が目を皿のようにして確認しても、どうしても気づけない箇所があります。AIの力でもれなく判別できるようになったことはとても心強いです。

条文番号の自動採番も便利です。たとえば、第5条と第6条のあいだに新たに条文を追加しようとする際、条番号をすべて更新しなければならないのが大変なので、これまでは「5-1」「5-2」といった形で追記するようにして対応してきましたが、規程文書としてはあまり美しくありません。スマキテであれば自動で番号が更新されていくので、時間を掛けることなく、見やすくきれいな文書にしていけることができます。

- 他に気に入っている機能はありますか。

新旧対照表を作成できる機能です。昔は、新旧対照表をWordで作成するのが大変で、あまり作らないようにしていましたが、やはり従業員の方からするとどこが変わったのか一目で理解できるようになっていたほうが便利です。スマキテでは、新旧対照表をすぐに作成できるので、それをお客さまとの打合せに持参して変更点をわかりやすく説明できるようになりました。



- スマキテをご利用いただく前と後では、どのような変化がありましたか。

これまで受け控えていたような案件でも「やりましょう」と提案できる機会が明らかに増えました。また、事務所を営業する際のアピール材料にもなっています。AIの力を借りて精度の高い規程を作成できるということは、お客さまの安心にもつながります。もちろん私たちは専門家として法改正をはじめ最新知識を理解するようにしていますが、スマキテでその知識を補完することで、より精度の高いアウトプットが可能となります。これはお客さまにとっても大きなメリットであると考えています。

専門家が使いやすいソフトであってほしい

- この先あったら良いと思われるスマキテの機能はありますか。

スマキテ内でヒアリングシートを作成できるようにして、その内容が文書に反映されるようになれば、スタッフでも規程の雛型が作れるようになるため、より便利になると思っています。その際には、ぜひ新日本法規出版ならではのノウハウを入れていただきたいです。

- 今後スマキテに対して期待されていることをお聞かせください。

今後、AIの力を活用していくことがスタンダードになる世の中で、スマキテは私たち専門家が使いやすいソフトウェアであってほしいと思っています。

AIがただ条文を並べるだけでは、十分な品質の規程は作成できません。最終的には私たち専門家が組み立てて内容を精査することが必要です。だからこそ、法律専門出版社である新日本法規出版がスマキテを開発する意義は大きいと考えています。就業規則は、作成する社労士によってクオリティのばらつきがありますが、新日本法規出版の知恵が詰まったスマキテをベースに作成すれば、そのムラがなくなると考えています。経験やスキルによらず機械によって一定程度の品質を担保できるようになれば、社労士にとってスマキテは心強い武器になりえます。ぜひ多くの社労士の方にスマキテを活用していただきたいです。そして今後、サービスの質や機能がより高いものになっていくために、スマキテには就業規則ソフトウェアにおける覇権を握ってほしいと思っています。

総合法令情報企業として、これからもお客様と共に



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売してから、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売しております。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。

スマート規程管理 byLAWGUE



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

こんな事でお悩みはありませんか？

変更履歴やコメントがバラバラに管理

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



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

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

2024年1月リリース!

[人事・労務パッケージ]

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

<p>01</p> <p>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</p>	<p>02</p> <p>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</p>	<p>03</p> <p>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</p>
<p>04</p> <p>「社内規程・契約書」をはじめ、 編集可能な書式・雛形を多数掲載 書式ダウンロード</p>	<p>05</p> <p>Q&A・事例解説の根拠となる関連情報を (法令・判例等) すぐに確認できる 根拠法令の閲覧</p>	<p>キャンペーン実施中 2024年3月29日までのお申込みに限り オプション1点を 初年度無料</p>



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

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 上山 明花 (うえやま さやか) 氏
D.I.S.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。

「社会保険労務士は、常に品位を保持し、業務に関する法令及び実務に精通して、公正な立場で、誠実にその業務を行わなければならない。」

社会保険労務士法第1条の2。私が好きな条文の1つです。業務にあたる時、お客様とお話するとき、この条文が脳裏をよぎります。大袈裟かもしれませんが、お客様にとって、私が社会保険労務士としてご相談を受ければ、それが社労士像になってしまいます。それは、海外からの観光客が短い滞在期間に接した日本人だけをもって、「日本人はこうだった〜」という感想を持つことと似ていると思っています。社会保険労務士として、私は、“常に品位を保持”できているか、問いかけます。こんな思いでお仕事を続け、法人化して今年で6期目となりました。

何という事はない、普通の社労士事務所だと思います。手続きをしたり、給与計算をしたり、労務相談を受けたり。開業当初から、“業務に関する法令及び実務に精通して”、どんなお仕事も受けられる社労士でありたいと思っています。そのためにはどうしたらいいか。当たり前のことですが、木は本から、初心忘るべからず。私の恩師の1人に弁護士の先生がいます。在職50年以上の大ベテランですが、調べものをするときには常に条文に立ち返っていらっしゃいます。分からないことがあれば、つい解説本や手取り早い資料に目が行きがちですが、まずは条文。その恩師の姿勢から、法律を学ぶということ、“公正”であるということを目の当たりにした気がします。

もちろん、いくら知識があっても、事務所として、会社として生き残っていくには営業活動をしないことには始まりません。なにかしなくては。そんなときに出会ったのが中小企業事業団のサービスである幹事社労士高度化事業でした。社労士サーチ.comへの掲載はもとより、豊富な研修会、営業先へのヒアリングツールなど、我々社労士1人ではカバーしきれない営業戦略や、中企団がこれまで築き上げて来たネットワークが大きな助けとなりました。高度化事業

ページの更新頻度も高いため、情報収集の1つのペースメーカーになっています。

研修動画は、Web上でも配信され、いつでもどこでも視聴できるため、社内研修にも活用しています。年度更新や算定、年末調整など、社労士業務の年間スケジュールに合わせて配信内容が決まっているのも心強いです。

お客様との会話の中で、「ちょうど私も気になっていました」、「(その話題はつい最近どこかで読んだ気がする...)」といった場面がありますが、高度化事業のビジネスレポートや、労働新聞社のトピックスの一部であることも多く、その度に、ありがとう中企団という思いでいっぱいです。

また、社労士個人では解決し難い案件があれば、中企団が仲介役となり他の専門家に繋いでいく、社労士と相互協力し中小企業の発展を支えていく、という事業団の理念に魅力を感じたのも、登録のきっかけとなりました。

こうしたツールに支えられ、日々の社労士業務と向き合い、基礎を強くし続けることが出来ているのだと思います。

社労士サーチ.comを通じて、たくさんのお客様と出会うことが可能となりましたが、間を取り持ってくださいの中企団のスタッフの皆さんの対応にも、いつも感謝しています。私たち社労士のことを一番に考えて行動していただいているということがひしひしと伝わります。縁の下の力持ちとはまさにこのことだと思います。そのおかげで出会えたお客様との繋がりはかけがえのないものです。

「この法律は、社会保険労務士の制度を定めて、その業務の適正を図り、もつて労働及び社会保険に関する法令の円滑な実施に寄与するとともに、事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目的とする(社会保険労務士法第1条)」

法で定められた国家資格である社会保険労務士として、わたしも、中企団のスタッフさんを見習い、中小企業の縁の下の力持ちとして、事業の健全な発達と、労働者を含む会社に関わる皆さまの福祉の向上に資するよう、誠実に、社労士業務を行って参ります。

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：03-6824-5445 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 〒106-0041 東京都港区麻布台一丁目3-1 麻布台ヒルズ森JPタワー 24F

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。

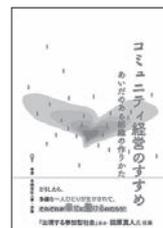
ES組織づくりの
有限会社 **人事・労務**
Personal Affairs & Labor Management co.,Ltd.

(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3回 職場における「語り(ナラティブ)」を豊かにする

「“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」であるコミュニティ経営。職場を、機械的ではなく生命体として捉え、個のとくい(得意・特異)を活かし合い協働しながら、問題解決・価値創造にあたっていくコミュニティ型組織を目指していくものである。しかし、その実践の形は、企業の事業モデルや規模、組織文化等によってさまざまである。

例えば、事業を担う組織(事業体)とは異なる新たな組織(出島組織)を併設する形がある。まさに長崎の出島のようにソトに開かれた組織体として機能することで、母体の事業体では動きづらい新たなところみに取り組みでみたり、それによって新たなタイプの人材と出会うこともできる。出島組織で推進する活動(コミュニティ活動)は、社会貢献・社会課題解決的なものであったり、研究開発やイノベーションにひもづくものであったりさまざまだが、事業を担う既存組織で掲げている理念やビジョンを踏まえ、出島組織もコミュニティの一つとして、ミッション・ビジョン・バリューを示していくことが重要である。

既存の組織の中に、自律分散的に機能するプロジェクトチームを設ける形もある。いきなり出島組織を作ると、事業体に属するメンバーの中で大小さまざまな軋轢が生じたり、出島組織の運営がうまくできず形骸化してしまうことも多いので、まずはプロジェクトチームを設けて小さくチャレンジしてみることも重要である。プロジェクトチームにおいては、情報伝達・指示命令システムをピラミッド構造ではなくフラットな形にしてみたり、若手人材にリーダーを任せてみたりと、通常の事業体では実行しづらい組織運営を試してみることができる。あくまでも「試す」ことであり、そこでの失敗体験も含めた試行錯誤の過程を学びにしていける、という捉えかたが必要と言える。

出島組織も、プロジェクトチームも、事業体である既存組織においては「異なり」の存在(異物)であり、事業体の一部署でもなく顧客でもない「あいだ」の存在であるため、「何をやっているか分からない」「どんな価値を生み出しているか見えてこない」といった掴みづらさから生じる不信感が軋轢を生み出すこともある。軋轢が分断に至ることを防ぐため、「一つのコミュニティである」という捉えかたをできるように、意図的な働きかけが必要となる。具体的には、出島組織でのコミュニティ活動を通してどのような新たな価値が生まれているのか、社内外に具体的に示していくことである。いま「人的資本経

営」という言葉も出ているが、売上・利益といった金銭的な指標だけではなく、属する人材の成長・変容度合い、新たな人材との接点の数、多様な人材との関わりで生まれた新たなところみの内容など、どれだけの人的資本・社会関係資本が増え、働く一人ひとりの心理的資本が豊かになっているのか、具体的エピソードを掘り起こしながら「語れること」を増やしていくことが大切と言える。

「語り(ナラティブ)」を豊かにするためには、日頃から対話の習慣が職場に根付いていることが重要だ。例えば、前回ご紹介した「クレド」を導入後に、クレドワークを習慣化する、というやり方がある。クレドワークとは、一日・一週間・一か月という単位の中で生じた印象的なエピソードを思い出し、自社のクレド項目の何か一つと紐づけて語る、というものである。ある企業では、一か月に一度の会議の中でクレドワークの時間を設けている。「定期清掃活動の一環で、その日は駐車場まわりのごみ拾いを皆で行っていたら、いつも来店してくださるお客様がちょうど出勤時間だったようで、声をかけてくれた。その次に店舗へいらした時に、この地域のことやご自身の会社での取り組みなども話してくださり、これまでよりも関係が深まった」というエピソードに、その企業のクレド項目「スマイル」を紐づけ、「お客様も笑顔だったが、そのお客様との関係が深まったことで自分たちも笑顔になることができた」という話で締めてくれた。このように、クレドを紐づけて語る、という時間を朝礼や会議などで継続的に行っていくと、クレドへの理解が深まると共に、出来事をストーリーで語ることに慣れてきて、日常の中でどのような心理的資本が豊かになっているのかをお互いに把握することができる。また、単に業務の結果・成果だけをみるのではなく、一人ひとりの背景や考えかた、暮らしかたに着目して語りを聴き合う習慣が付き、対話的コミュニケーションの力を高めることができる。

職場に対話的コミュニケーションの力が備わってくると、異なりの存在に対しても対話を通して相互理解を深めやすくなり、例えば出島組織やプロジェクトチームに対しても、関心を持って好意的に捉える素地ができる。一番良くないのは「無関心」。縁あって同じコミュニティに属しているのだから、一人ひとりがお互いに関心をもって話を聴き合ったり、何か一つのことに共に取り組む協働の状態を創りあげることが重要である。(つづく)

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。

第2回 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かを考える

損益計算書の中の人件費には何が含まれる？

【損益計算書のイメージ】

売上高

売上原価▲（仕入や労務費など製造にかかる経費）

①売上総利益

販売費・一般管理費▲（従業員の給与、法定福利費など人件費や維持費）

②営業利益

営業外収益（利息や配当など営業活動以外の経常的に発生する収入）

営業外費用▲（支払利息や割引料など営業活動以外の経常的に発生する費用）

③経常利益

特別利益（固定資産売却益、保険差益など一時的な利益や帳簿上の利益）

特別損失▲（固定資産売却損、固定資産除却損など一時的な損失や帳簿上の損失）

④税引前当期利益

法人税等充当額▲（法人税や事業税）

⑤当期利益

損益計算書を見ると、企業がその決算期1年間でどれだけ利益を上げたのかがわかります。損益計算書には売上総利益、営業利益、経常利益、税引前当期利益、当期純利益の5つの利益が計上されており、企業の収益状況を分析することが可能です。

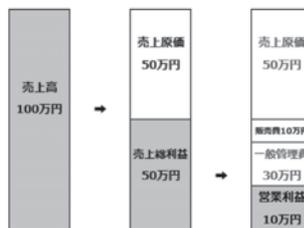
人件費は「ヒト」に関する経費のすべてを指し、経営に必要な費用の中でも大きな割合を占めます。商品やサービスを提供する際、営業活動に必要な経費として発生する「販売費および一般管理費」のほかにも、商品の仕入れや製造、サービスの提供に直接関わる「売上原価」の中に、労務費として計上されることもあるため注意が必要です。

人件費に該当する勘定科目には以下のものがあります。

- 「給与・手当」：基本給与と各種手当、賞与、歩合給、時間外・深夜・休日の割増賃金、通勤手当、扶養手当のほか、社宅などの現物給付も含まれます。
- 「役員報酬」：会社役員に対して支払われる報酬が該当します。
- 「法定福利費」：企業が負担する健康保険・厚生年金保険などの社会保険料、雇用保険や労災保険などの労働保険料が該当します。
- 「福利厚生費」：社員慰労金、冠婚葬祭費、出産・結婚祝い金、社員旅行の費用などが該当します。
- 「退職金」：従業員が退職する際に支払う退職金が該当します。
- 「交通費」：業務上必要となる旅費交通費や出張旅費などが該当します。

年度更新や算定基礎届の手続きをしていれば、企業の人件費はある程度把握することができるでしょう。しかし、人件費は支払った給与や賞与の額面だけではなく、法定福利費や交通費なども含まれます。人件費は給与の額面の1.5倍程度といわれますが、退職金も含めると2倍以上になることもあります。

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



損益計算書の営業利益のイメージ

損益計算書の営業利益が導かれるイメージは左の図のようになります。売上高100万円、給与総額40万円、営業利益を10万円（営業利益率10%）の企業で考えてみましょう。この状況で毎年従業員の昇給を行い、給与を2万円（5%）上げていったとしたらどうなるでしょうか。

仮に売上原価内の労務費の給与と一般管理費内の給与の合計で2万円増加したとすると、人件費が給与の1.5倍程度と概算すれば、3万円の人件費が増加し、営業利益率は10%から7%に低下します。同じ売上高で昇給や賃上げを4年間継続したとすれば、12万円の人件費が増加することとなり、営業利益はマイナスとなります。

企業が営業利益を増やすには、以下の方法しかありません。

- 「売上を増やす」
- 「売上原価を減らす」
- 「販売費及び一般管理費を減らす」

営業利益は本業の営業活動から得られた利益であり、企業の収益力、継続性という点で評価されます。営業利益が赤字（営業損失）だと、事業をすればするほど損失を計上するということになり、放っておけば将来倒産する可能性が高いと判断される可能性があります。一時的に営業利益が赤字になった事情があれば別ですが、自社のビジネスモデルを見直し、事業の立て直しに着手する必要があります。したがって、賃上げや最低賃金の上昇が続いている現在の情勢下では、いかにして賃金の上昇を販売価格に転化するかが重要となるのです。

助成金や補助金などで資金繰りを改善するという方法もありますが、キャッシュ・フローを悪化させるようなことがあっては意味がありません。助成金や補助金は本業以外の収入である雑収入となるため、営業利益には含まれず、経常利益に含まれます。毎年見込まれるものではない一過性の利益であり、もらえれば結果として良かったといえますが、本業の収益力という点では評価できません。取り扱う際には、5年程度の人件費やキャッシュ・フローの推移がどのように変化するかを確認してから取り組まなければ、将来の収益悪化・資金繰り悪化の原因となることもあるため、慎重な判断が必要です。

企業を経営する上で経営者の大きな悩みとなるのは、「資金調達」「資金繰り」「収益力」「人件費」の問題です。その中でも「収益力」や「人件費」は、損益計算書から見て取ることができます。社会保険労務士は人事・労務の専門家です。人事評価制度や賃金規程を作成する際には、損益計算書の収益状況、キャッシュ・フロー、人件費の推移を正確に把握することが必要です。企業の財務内容を把握することは、企業経営のアドバイスをする際の前提条件といってもよいでしょう。

次回からは、キャッシュ・フローから人件費の増加が企業の資金繰り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。

（つづく）

“社労士資格の受験”をご検討中の方は周りにいらっしゃいませんか？

社労士受験講座「セルズアカデミー」受講生募集中！



＼セルズアカデミーが選ばれる3つの理由／



世界中の大学で利用されているMoodleベースのeラーニング「シャロタメ」で社労士合格を目指しませんか？

短時間学習・反復学習がしやすい！シャロタメ講座の特徴

Point 1 動画で知識の土台作り



- ・1教科ごとの講義は約30分
- ・PC・スマートフォンで閲覧OK
- ・隙間時間に学習ができる

Point 2 過去問で反復学習



- ・講義ごとに100問以上出題
- ・ランダム表示／正答率を管理
- ・合格水準到達レベルがわかる

Point 3 演習・応用問題の出題



- ・講師作成オリジナル問題集あり
- ・記入方式のテストを実施
- ・動画解説で回答を確認できる

Point 4 ひとり学習が捗るサポート



- ・回数制限なしで質問OK
- ・有資格者が直接回答・フォロー
- ・時事ネタをブログで紹介・解説

eラーニング講座
「シャロタメ」

テキスト代
(10教科分)

講師への
質問・回答

全て
込みで **¥98,000** (税込107,800円)

まずはご登録を /
7日間
全講義を【無料】で
ご視聴いただけます！

台帳保守契約ユーザー様は15,000円割引がございます(2024年5月31日まで)。詳細はお問合せください。



社労士の仕事を、おもしろく

CELLS

無料コース
公開中！

＼詳細はこちらから／

セルズアカデミー

<https://cells-academy.com>



法令改正最前線

第71回 雇用保険制度見直しの動向

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、多岐にわたる制度改正が予定されている雇用保険制度見直しの動向について述べることにします。

1. 見直しに至る経緯と今後の見通し

雇用保険制度に関しては、新型コロナ感染症対策の特別対応が一段落したこともあり、社会経済情勢の変化を踏まえた相応の見直しが求められるようになってきました。厚生労働省の労働政策審議会職業安定分科会の雇用保険部会は、昨年の9月5日から本年の1月5日まで、雇用保険制度の見直しについて幅広く検討を行い、その結果を報告書に取りまとめ、1月10日に職業安定分科会に報告を行っています。この報告を踏まえ、厚生労働省は、「雇用保険法等の一部を改正する法律案要綱」と「子ども・子育て支援法等の一部を改正する法律案（雇用保険法等の一部改正関係）要綱」を作成し、1月12日に厚生労働大臣が労働政策審議会に諮問を行っています。

今後は、労働政策審議会の答申を経て、雇用保険法等の改正法案が作成され、本年の通常国会で審議されることになると思われます。

2. 制度見直しの重要ポイント

今回の制度見直しに係る改正予定事項のうち、社労士として特に押さえておきたいものに絞って、そのポイントを紹介いたします。

①雇用保険の適用対象者の範囲の拡大（令和10年10月施行予定）

1週間の所定労働時間が10時間以上20時間未満の者を新たに雇用保険の対象者に加えるとされています。これに連動して、たとえば、基本手当の被保険者期間の計算に当たり、賃金支払基礎日数が6日以上であるもの又は賃金支払の基礎となった時間数が40時間以上であるものを1か月として計算するなどの見直しが行われます。

②自己都合離職者の給付制限期間の見直し（令和7年4月施行予定）

正当な理由のない自己都合離職者に対する基本手当の給付制限期間について、従前の原則2か月から原則1か月へと短縮します。

③就業手当の廃止（令和7年4月施行予定）

就業促進給付のうち、受給資格者が安定した職業以外の職業に就いたときに支給される就業手当については、ニーズが非常に低いこともあり、廃止します。

④教育訓練休暇給付金の創設（令和7年10月施行予定）

一般被保険者が、職業に関する教育訓練を受けるため、企業の制度を利用して無給の休暇を取得した場合に、基本手当に相当する保険給付を受けられる制度を創設します。

⑤出生後休業支援給付金の創設（令和7年4月施行予定）

子の出生後一定の期間（男性：子の出生後8週間以内、女性：産後休業後8週間以内）に、14日以上の子育て休業を取得する場合に、28日間を限度に、休業開始前賃金の13%相当額を支給する制度を創設します。この給付の支給期間については、従来からの育児休業給付と併せ、休業開始前賃金の80%相当額の給付となります。

⑥育児時短就業給付制度の創設（令和7年4月施行予定）

被保険者が2歳未満の子を養育するため、所定労働時間を短縮することによる就業をした場合、育児休業給付に準じ、時短勤務開始日前2年間にみなし被保険者期間が通算12月か月以上あるときに給付を行うこととします。給付の水準は、時短勤務中の各月に支払われた賃金額の10%を上限とし、給付額と賃金額との合計が時短勤務開始前の賃金を超えないよう、調整されます。

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）ぜひご利用ください！

※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。

オンライン電子契約サービス

Great Sign



電子取引ソフト
法的要件認証
令和3年改正法令基準

電子帳簿保存法に対応！
JIIMA 認証取得



情報セキュリティ
マネジメントシステム
(ISMS) 取得

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

Great Sign は
シンプルまるっとワンプラン！

必要な機能をワンプランで！
様々な専門家に選ばれています！

¥11,000 (税込)

代理店

随時募集してます！



詳しくは特設サイトを Check! ↓

株式会社 TREASURY

お問い合わせ : 03-4405-1333

所在地 : 東京都千代田区永田町 2-4-11 FRIEND BUILDING 2階

営業時間 : 10:00 ~ 18:00 (土日祝定休)



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。

～中小企業への影響大きい雇用保険適用拡大～

2023年12月21日刊行「労働新聞」メールマガジン No.562 より

厚生労働省は、12月13日の労働政策審議会職業安定分科会雇用保険部会に示した同部会報告(素案)に、雇用保険の適用対象を週所定労働時間10時間以上の労働者にまで拡大することを盛り込みました(労働新聞12月25日1面掲載)。

労働者の働き方や、生計維持のあり方の多様化が進展している状況を踏まえ、雇用のセーフティネットの拡大を図るといいます。

素案では、事業主の準備期間を考慮し、令和10年度中の施行を提案しています。

施行に向けては、雇用保険制度の意義や重要性、メリットについて労使双方から理解を得られるよう、丁寧な周知を行うことを盛り込みました。さらに、適用拡大によって増す事業主の事務負担を軽減するため、申請手続きのDX化を進めることにも言及しました。

13日の同部会では、複数の使用者委員から、保険料負担や事務手続きの増加などによる中小企業への影響を懸念する声が上がりました。

「中小企業に与える影響はかなり大きい。もう一步踏み込んだ支援策を提示してもらえないと、理解が進まない」

「中小企業にとっては新たな負担が生じるため、一定の支援が必要」といった意見が出ています。

適用対象を現行の「週20時間以上」から「週10時間以上」に拡大した場合、最大で約500万人が新たに適用される見込みです。

厚労省には、円滑な施行に向けて、中小企業における負担軽減につながるような支援措置を引き続き検討してもらいたいと思います。

～男性育休取得率公表にも「説明欄」～

2023年12月14日刊行「労働新聞」メールマガジン No.561 より

厚生労働省は、男性の育児休業取得を促進するため、常時雇用する労働者数が1001人以上の事業主に義務付けている男性の育休取得率の公表について、対象事業主の範囲を拡大する方針です。

雇用労働者301人以上の事業主にまで拡大する案を、労働政策審議会雇用環境・均等分科会に提示しています。

男性の育休取得率の公表制度は、育児介護休業法の改正により、令和5年4月に施行されたものです。

制度導入に向けた当時の雇用環境・均等分科会での議論では、使用者委員が、中小・中堅企業では育休取得対象者が少ないため、取得率が大きくぶれる可能性があるとして、中小・中堅規模企業における公表義務化に反対していました。

公表義務対象の見直しに関するこれまでの議論においては、労働者委員から、次世代対策支援推進法の一般事業主行動計画の策定義務と同じ「101人以上」まで広げるよう求める意見が出る一方、使用者委員は、101人以上まで拡大すると影響が大きすぎるなどとして、まずは301人以上とするよう訴え

ていました。

これらを踏まえて厚労省の事務局が示した案では、公表義務化の範囲を301人以上にするとともに、公表の場となる厚労省サイト「両立支援のひろば」に「説明欄」を設けるなどして、社内の状況を説明できるようにするとしました。

「説明欄」は、女性活躍推進法に基づく男女の賃金差異の公表においても導入されており、賃金格差が生じている背景や、格差改善の推移などの説明するために活用されています。

男性育休取得率の公表では、企業規模が小さく育休の対象となる男性労働者がいない、または少ない場合などに、活用することが想定されます。

男性の育休を推進しているものの、対象者が少ないために取得実績が乏しい企業においては、男性の育休取得に「後ろ向き」な企業と思われまいよう、積極的に事情を説明していくべきでしょう。

～地域企業の人材確保と外国人の権利保護～

2023年12月7日刊行「労働新聞」メールマガジン No.560 より

外国人技能実習制度と特定技能外国人制度の見直しを検討してきた政府の有識者会議は、技能実習制度の廃止と新たな制度の創設を提言する最終報告書を取りまとめました(労働新聞12月11日号1面掲載)。

技能実習制度では他社への転職を原則として認めてきませんでしたが、外国人の人権の保護や、労働者としての権利性を向上させる観点から、新たな制度では一定の要件を満たした場合に、労働者本人の意思による転職を認めるようにします。

転職を可能とする要件の1つには、「同一企業での就労期間が1年以上であること」を盛り込みました。

有識者会議での議論の過程では、短い期間での転職を認めれば地方や中小零細企業から人材が流出するリスクがあるな

どとして、各受入れ対象分野において2年を超えない範囲内で設定できるようにする案も検討されましたが、賛否が分かれたため最終報告書には盛り込まれませんでした。

ただし、本人の意向による転職を認めてこなかった技能実習制度からの移行による急激な変化を緩和するため、当分の間、受入れ対象分野によっては1年を超える期間の設定を可能とするといった経過措置を検討するよう、最終報告書において提言しています。

政府においては今後、外国人の人権保護を念頭に置きつつ、地方企業からの人材流出リスクにも配慮した転職要件を設定することが課題になるでしょう。

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

1か月無料

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。

▶ 充実の支払方法

- クレジット
- 口座引落
- 銀行振込
- 郵便振込
- 電子マネー

週刊(月4回)郵送 タブloid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)
- 口座振替・クレジット 月額3,850円(税込)

労働新聞をご購読いただくと、
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。

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。

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。

労働新聞

ご購読のお申込みや無料試読は **労働新聞社 東京支社** 担当 高橋

〒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。

これから始める中小M&A支援 ～中小M&A支援のコツを押さえよう～

弁護士 皿谷 将氏

山形県出身。弁護士(東京弁護士会所属)。2013年12月、センチュリー法律事務所に入所し、事業再生・M&A支援を中心とする企業法務等に従事。人口減少社会の最前線である地方において、中小企業の経営者の高齢化と廃業の増加が進行している現状に危機感を覚えたことから、2019年9月から2022年3月にかけて、経済産業省中小企業庁事業環境部財務課課長補佐(経営承継)として、主に中小企業のための事業承継・M&A支援策の立案等に従事。例として、「中小M&Aガイドライン(初版)」「中小PMIガイドライン」「事業承継ガイドライン(第3版)」の策定や、経営承継円滑化法における「所在不明株主に関する会社法の特例」の創設等を担当。2023年10月、M&Aプラットフォームである株式会社バトンズに執行役員として参画。



第1回：中小M&A支援策の全体像

■ 1. 連載のはじめに

日本全体において、令和7年(2025年)までに、平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業者(以下「中小企業」という)の経営者は約245万人、うち約半数の約127万人が後継者未定と見込まれてきた。このいわゆる「2025年問題」が間近に迫る中、近年、中小企業を当事者とするM&A(以下「中小M&A」という)が増加してきている。中小M&Aは、中小企業の経営者にとって、より身近なものとなってきており、これを支える支援機関の重要性も高まってきている。また、中小M&Aの推進は、国が近年注力している分野の1つであり、様々な中小M&A支援策が整備されてきている。

本稿を含む全5回の連載では、主に支援機関向け、特に社会保険労務士の先生方を念頭に、中小M&Aに関する基本的な事項を記載していきたいと考えている。具体的には、初回である本稿で、まず①中小M&A支援策の全体像について解説し、その後、②中小M&Aの主な特徴と流れ、③中小M&A支援における士業等専門家の関与・連携事例、④中小M&A支援における社会保険労務士の役割(人事・労務DDとPMIを含む)、⑤中小M&A支援の新たな潮流(M&Aプラットフォームを含む)といった内容について解説することを現時点では予定している。ただし、今後予定を変更する可能性もあることは、ご了承ください。

■ 2. 近年の中小M&A支援に関する流れ

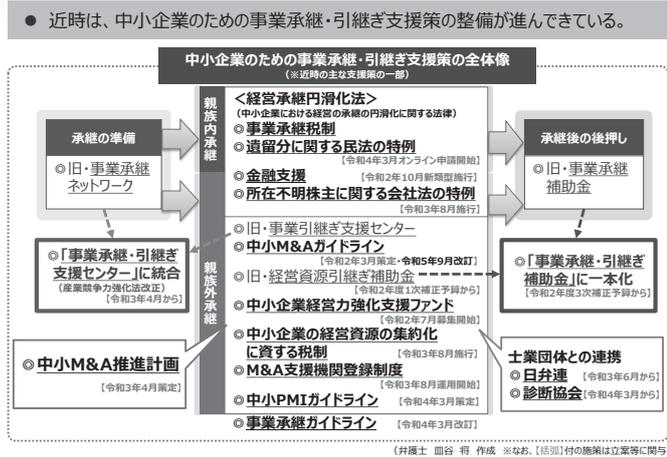
まずは中小M&A支援に関する近年の大きな流れについて押さえておきたい。

後継者不在の中小企業の廃業の増加は、社会全体の課題として認識されるようになり、国の事業承継支援策も、親族内承継支援にとどまらず親族外承継支援まで徐々に拡充されるようになってきた。このような流れを受けて、令和元年12月には「第三者承継支援総合パッケージ」が策定されるに至った。同パッケージでは、「2025年までに」経営者の年齢が「70歳以上となる後継者未定の中小企業約127万者のうち、黒字廃業の可能性のある約60万者の第三者承継を促すことを目標とする」旨が明記された(5頁)。この数字はその後、様々な場面で引用されるようになった。

令和2年に入ると、同年3月には後述する「中小M&Aガイドライン」が策定されたが、次第に社会は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う非常事態へと移行していった。中小企業の廃業の急増への懸念が高まる中、経済産業省が大規模な経済対策を次々と打ち出すとともに、中小M&A支援策についても大きな動きが見られるようになった。例えば、同年に公募された「経営資源引継ぎ補助金(現在の事業承継・引継ぎ補助金の専門家活用事業)」は、中小M&Aに関するマッチング手数料をはじめとするアドバイザー費用等を補助するものであり、当時としては画期的な中小M&A支援策であったといえる。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構の出資するファンド(いわゆる中小機構ファンド)の新類型として、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業等の事業再構築等を支援する「中小企業経営力強化支援ファンド」も創設されている。

令和2年秋頃になると、時の政権が中小企業の再編に言及したこともあり、中小M&A推進の機運はさらに高まったように思われる。同年11月には「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」が立ち上げられ、有識者も交え、中小

図表1 中小企業のための事業承継・引継ぎ支援策の全体像



図表2 事業承継・引継ぎに関するガイドラインの関係図

● 中小企業のための事業承継・引継ぎに関しては、以下の3つのガイドラインが公表済み。
○事業承継ガイドライン(平成18年策定、平成28年・令和4年改訂)
○中小M&Aガイドライン(令和2年策定、令和5年改訂) ※事業引継ぎガイドライン(平成27年策定)が前身
○中小PMIガイドライン(令和4年策定)

要素	ガイドライン	事業承継	中小M&A	中小PMI
主な対象者 (支援機関を含む)	譲渡側(先代経営者)	○	○	※6
	譲受側(後継者)	○	※3	○
主な対象類型	親族内承継	○		
	従業員承継	○※1	※4	
主な対象時期	M&A	○※2		○
	承継の実行以前	○	○	○
構成(支援機関向けパートの独立)	承継の実行後	○	※5	○
			○	

※1 中小PMIガイドライン(特に基礎編)も参考になるものとして紹介しています。
 ※2 中小M&Aガイドラインに準拠しています。
 ※3 デュー・ディリジェンス(DD)等、主に譲渡側の目録での記載も一部含まれます。
 ※4 共通する部分は、中小M&Aガイドラインの考え方に準拠した対応を期待します。
 ※5 ポストM&Aに関する記載も一部含まれます。
 ※6 譲渡側経営者の取組例等も一部含まれます。
 (弁護士 田谷 有作)

M&A推進に向けて多方面からの検討が行われた。その取りまとめとして、令和3年4月には、中小M&A推進のための官民の取組をまとめた五か年計画である「中小M&A推進計画」が策定されるに至った。

令和3年夏頃になると、「中小M&A推進計画」の内容が次々と具現化していった。まず、同年6月には、中小企業庁と日本弁護士連合会が、中小M&Aを中心に、中小企業の実業承継・引継ぎに対する支援について連携を拡充し対応を進める旨の共同宣言(共同コミュニケ)を策定している。また、同年8月には、いくつかの中小M&A支援策が開始している。例えば、「中小企業の経営資源の集約化に資する税制」(中小企業事業再編投資損失準備金)は、概要としては、株式譲渡の譲受側が投資額の70%を上限として準備金を積み立てることで、一時的に損金算入できる制度である。また、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(経営承継円滑化法)においては、既存の3つの支援措置(事業承継税制、遺留分に関する民法の特例、金融支援)に加え、4つ目の支援措置として、「所在不明株主に関する会社法の特例」が施行された。さらに、「中小M&Aガイドライン」の遵守等を登録要件とする「M&A支援機関登録制度」が創設され、事業承継・引継ぎ補助金の専門家活用事業の補助対象となるマッチング手数料は、同制度に登録した支援機関によるものに限定された。これにより、「中小M&Aガイドライン」の実効性がより担保されるようになったといえる。

令和4年3月には、後述の「中小PMIガイドライン」が策定され、主にM&A成立(クロージング)後に行われる経営統合作業であるPMI(Post Merger Integration)についても、中小M&Aに関するガイドラインが誕生した。また、平成18年に策定、平成28年に改訂されていた「事業承継ガイドライン」も、更に改訂されて第3版となり、中小M&A関連の部分についても記載が拡充されている。加えて、中小企業庁と一般社団法人中小企業診断協会が、PMIを中心に、中小企業の実業承継・引継ぎに対する支援について連携して取り組

む旨の共同宣言を公表している。

以上のようにして、図表1(中小企業のための事業承継・引継ぎ支援策の全体像)のような一通りの中小M&A支援策が整備されるに至った。その後も、例えば、令和5年9月には「中小M&Aガイドライン」が改訂されて第2版となり、令和6年度税制改正では「中小企業の経営資源の集約化に資する税制」が拡充される予定である等、中小M&A支援策の運用と改善が進められている。【図表1】

3. 中小M&Aに関するガイドライン

現在、図表2(事業承継・引継ぎに関する3つのガイドライン)に記載の3つのガイドラインが中小企業庁により策定・公表されており、そのうち2つは中小M&Aに関するものである。

1つ目は「中小M&Aガイドライン」である。これは、平成27年3月に策定された「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂する形で策定された、主に譲渡側(売り手)目線のガイドラインである。後継者不在の中小企業向けの手引き(第1章)と支援機関向けの基本事項(第2章)から構成されており、第2章には各支援機関(M&A専門業者、金融機関、商工団体、土業等専門家、M&Aプラットフォーム)に対応した行動指針等も記載されている。

2つ目は「中小PMIガイドライン」である。これは、中小M&Aの目的を実現させ、その効果を最大化する上でPMIが重要であることから策定された、主に譲受側(買い手)目線のガイドラインである。M&A成立後の取組だけでなく、これを見据えて行うM&A成立前の取組の重要性を強調している点も、その特徴の1つといえる。

これら2つのガイドラインの内容については、今後の連載においても紙幅の許す限りで言及する予定である。

(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↑ をつかって **解決!**
社労夢連携版

お問い合わせ・無料トライアルはこちら

<https://www.mks.jp/lp/gooooon.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

GooooN 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	星比寿 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 ペーパーレス&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



様々な業界での導入実績があります！

—— 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
06-7222-3389

東京オフィス
03-6691-4000

名古屋オフィス
(06-7222-3389)

福岡オフィス
092-716-9062

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(後編)

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。



先日、美容院に行ったとき「AIを使った医療」が話題になりました。

AIが日米両国の医師国家試験の合格ラインに到達。いよいよAIドクター誕生か？ と報じられたのだそう。けれど、若い美容師は否定的です。人間の医師でなければイヤだ、といいます。理由は、

「人間じゃないと親身になってくれないから」

とのこと。少々驚きました。私は全く逆だからです。親身になってくれた医師なんて何人いたかしら……数えられるくらい？ 数年前には、ピロリ菌と誤診され、不要な薬を1週間飲み続けたこともありました。人間と同じぐらい能力が進化したら、問診や診断、薬の処方、AIにやってほしい。

皆さまはいかがでしょう。医師の話は後述します。少し考えてみてください。

さて、今回は「AIに代替されない士業者とは」の後編です。まず、前編を振り返ります。

1. (エピソード)自治体の法律相談

賃貸マンションから「退室」を迫られた(理由は、マンションオーナーが変わったから)。親の介護があるので、今出ていくわけにはいかない。自治体の法律相談を利用するも、対応がいまひとつ。弁護士の助言は、

「出ていけないって、つっぱねてみたら？」

というもの。不安解消には至らず。

2. (エピソード)「チャット法律相談」を試す

弁護士ドットコムが提供する、AI(ChatGPT)サービス「チャット法律相談」を試す。第一声は、

「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」

先の弁護士さんより「低姿勢」。好感を抱く。助言内容は一般的だが、今後に期待できそう。

3. AIに代替される職業ランキング

2015年、英オックスフォード大学と野村総研が、「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」を発表。AIに代替される率は、

「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%」。

日本の士業の多くがAIに代替される可能性が高いことが明らかに。

4. 弁理士 vs AI 商標対決

士業はAIにどのように対応しているか。弁理士の例を見る。

AIと弁理士、どちらが優秀かを競う？ 2019年のイベント「AI vs 弁理士 商標調査対決」では、弁理士が2対1で勝利。勝ったとはいえ僅差。これは、「商標登録」業務がAIに代替される可能性が高いことを示す。

5. AIにできないこと

では、弁理士の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邊敬介氏は以下のように述べる。

「(特許登録の中核的書類である)特許明細書は一品料理。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」

弁理士業界の対策は、短期的には、商標業務を縮小し特許業務に集中すること。中長期的には、特許出願前後の「コンサルティング」へのシフト。具体的には、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、を助言すること。

人でなければできない業務に集中し、コンサルティングまで幅を広げようとしている。ここにヒントがあるのではないか。

前編はここまで。ここから本題です。冒頭の医師の話に戻ります。

1. 医師よりAIの方が「共感的」

医師がAIに代替される率(代替率)は、わずか0.42%。「代替されづらいランキング」では15位(702業種中)。まさに「安泰」のはずでした。しかし、この先はわかりません。

23年4月に米カリフォルニア大学で、医師とAIの比較調査が行われました。200件程度の患者からの質問に、人間の医師とAI(ChatGPT)が回答し、どちらが優れているか評価

する、というものです。「診断内容」についてはAIの圧勝。意外だったのは、「共感性」についてもAIが勝っていたことです。「共感的」と評価された回答は、AIが45.1%、人間の医師はわずか4.6%しかありませんでした。

2. 機械的な人間

具体例を見てみましょう。お題は「目に漂白剤が入ってしまい、失明を心配している患者」。それに対する、医師とAIの回答です。

医師「大丈夫そうですね。化学物質や異物が目に入ったときはどんな時でも目を洗い流してください。必要に応じて、毒物管理センターに電話してみてください」

AI「漂白剤が目飛び散ったとはお気の毒です」「できるだけ早く、きれいな水または生理食塩水で目をすすいでください。失明してしまう可能性は低いですが、さらなるダメージを防ぐために、必要に応じて医師の診察を受けることが大切です」

診断内容については、AIの方がより詳細で正確だということがわかります。ただ、AIの回答の前段が気になります。

「漂白剤が目飛び散ったとはお気の毒です」

これは何か。いわゆる常套句。先のチャット法律相談の「お困りの状況に対して心からお見舞い申し上げます」と同種のもの。これが、「共感」に大きく影響するのではないかと。弱り切っている。困り果てている。そんなときは、常套句ですら「あたたかく」感じ、救われることもあるのではないのでしょうか。

3. 「医師は冷たい」と感じる理由

医師たちが、このような言葉を発することは、ほとんどありません。彼ら(彼女ら)は、感情的にならないよう教育されているからです。患者からの無理難題。突発的な出来事。どんなときも、感情的にならず、冷静かつ客観的であろうとする。そのために、患者から距離を置く。これを慶應義塾大学の加藤眞三教授は、以下のように述べています。

「感情を抑圧して表さないという目標を猪突猛進に突き詰めると、感情を押し殺して『機械的な対処』で済ませるといふところに行き着く」(東洋経済オンライン)

AIが「共感的」と評価される一方、人間は「機械的に対処」する。なんとも皮肉です。

もっとも、最近では、「患者の気持ちに共感せよ」と求められることが増えてきたのだそう。お互いの感情を伝えあい共有する。依存でも対立でもなく「水平」の関係をもつことが重要、と加藤教授は言います。それが医療の質を高めるからです。

4. 強い言葉も患者のため

医師の言葉が「威圧的」に感じることもあります。

永寿総合病院がん診療支援・緩和ケア病棟長の廣橋猛氏は、「医師は強い言葉を用い、患者の不安を煽ることがある」と言います。体重、血圧、尿酸値。ときには叱るように物を言う。すべては患者を思っていることです。しかし、「怒られる」「怖い」「偉そう」と感じ、言いたいことが言えなくなってしまう。そんな患者も少なくありません。

廣橋医師は、自身の入院体験で感じたことを、以下のように語りました。

「軽く脅かすような言動が、実は患者の気持ちに重くのしかかる可能性を感じました。患者の気持ちは弱いのです」

さて、私たちはどうでしょうか。クライアントと「水平」の関係にあるか。尊大な態度でクライアントに接していないか。これらが、AI時代のコンサルティングに大きく影響します。

5. 土業にとって重要なこと。高めるべきこと。

私たち土業者が行うコンサルティングとは、①クライアントから状況を聞きとり、②状況を分析し、③専門知識を活用し、④解決策を提案すること、です。

この4つのうち、AIはどこまで代替できるのか。

芸術家の作風を捉え作品を生成できるほどの分析力。人間では太刀打ちできない量の知識と学習速度。②分析と③知識においては、既に人間を凌駕しています。④の「提案」、すなわち発想や創造、アイデア。これらの大半は、既存の要素の「組み合わせ」と言われています。この組み合わせにおいても、AIの進化は凄まじい。単語を組み合わせで執筆した文章は流暢で読みやすく、画像を組み合わせで描いた絵画はコンクールで入賞するほどの実力を持つ。

結局、AIが及ばないのは、「①クライアントから状況を聞きとり」ことだけのようです。

先の弁理士会会長の言葉を思い出してみてください。

「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」

私たちにあって、最も重要なのは、クライアントの話に耳を傾けること。そのために「水平」関係を構築すること。高めるべきは「ヒアリング力」なのではないでしょうか。

6. 最大の武器

冒頭の、マンションの退室相談のエピソードには、後日談があります。

区の無料相談の帰り道。地元の駅前広場に「行政書士 無料相談」の旗が立っていました。もしかしたら相談に乗ってくれるかも？ 淡い期待を抱きつつテントの中へ。

中の行政書士さんは、じっくりこちらの話を聞いたあと、「オーナーが変わったからといってすぐ退去させられるわけではない」「退去しなくて済む可能性の方が高い」と丁寧に説明をしてくれました。

出ていかないなら家賃を上げるって言われたら……という懸念も「ありえない」と明確に否定。

さらに、「親の介護ができなくなる」など退室で生じる不利益を主張すること。「トラブルなく住み続けてきた」優良な借主であることを訴えること、など交渉時のアドバイスも。

専門家からすれば、あたりまえの知識なのかもしれない。けれど、私は安心できた。話してくれた内容は、区の相談ともチャット法律相談ともほぼ同じ。違ったのは、話し方。わかりやすさ。そして「人」でした。

AIが広く普及した後、私たちに残される最大の武器は「人柄」なのかもしれません。

(おわり)

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――。

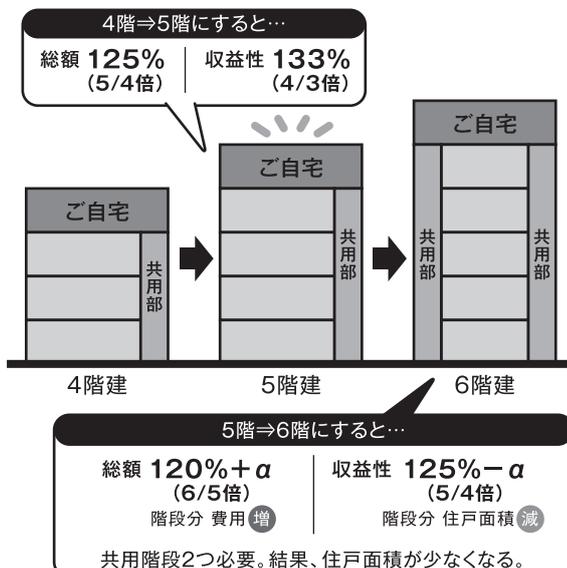


納得・その1 価格的要因

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乘せされ、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

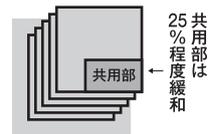


※5-6階がご自宅の場合、共用階段は1つ。

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(レントابل比率)はおおよそ建築面積の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%、レントابل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その5階建実例



CASE① 駅至近の好立地を活かした、
神奈川県 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 地域の暮らしに貢献する、店舗・
神奈川県 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 土地を守り生かす
千葉県 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 オーナーの息子さま世代への
愛知県 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

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。



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

第45回

顧客満足の仕事と満足度を高めるポイント



中小企業診断士
飯田 茂人氏

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。

スマートフォンが世代を問わず普及し、通販サイトやグルメサイト、検索エンジンなどで顧客満足度を示す星評価を誰もが目にする時代になりました。そして評価の高い会社や店舗に多くの顧客が集まり、評価が低い会社や店舗には足が遠のくという構図が定着しています。「評価を高めてお客さまを増やしたいがどうしたらよいか分からない」と悩んでいる経営者の方々も多いのではないのでしょうか。そこで本稿では顧客満足について、その仕組みと満足度を高めるポイントをお伝えします。

1. 顧客満足がもたらす効果

顧客満足の評価に溢れた社会になっていますが、顧客満足が販売者にもたらす効果とはいったい何でしょうか？まず初めに、この点について確認しておきたいと思います。次の四角には顧客満足が販売者にもたらす、主に3つの効果が入ります。ちょっと想像してみてください。

顧客満足がもたらす3つの効果

効果1	効果2	効果3
-----	-----	-----

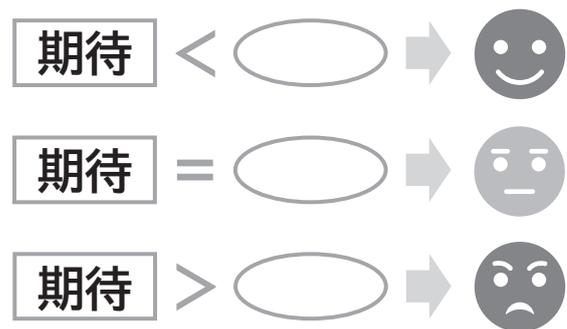
1つはリピートです。美味しい店を見つけたらもう一度行く、ということです。もう1つは他の商品やサービスの購入です。“ラーメンが美味しいので次に行ったときは餃子も頼んでみよう”といったパターンですね。そして最後は紹介です。良い店を見つけて人に伝えた経験は皆さんもあるのではないのでしょうか。

このように顧客が満足すると、販売者には主にリピート、他の商品やサービスの購入、紹介という効果もたらされます。また新規顧客の獲得コストに対し、既存顧客の維持コストは1/5ともいわれており、新規顧客を満足させること

で継続的な取引関係に移行させることができるほか、客単価を上げたり、口コミを通じて別の新規顧客の獲得に繋げることもできるわけです。調査によってこうした効果が判明したことから顧客満足が注目され始め、WebやSNSが普及した昨今では顧客満足が見える化し、その影響力がさらに増大しています。

2. 満足の仕組み

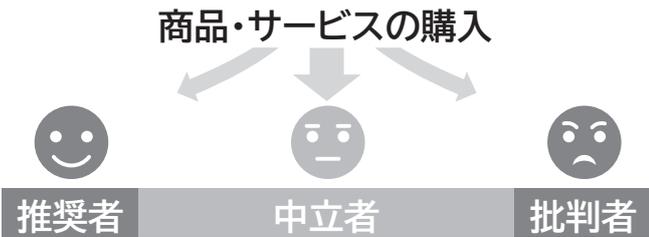
次に満足の仕組みについて確認したいと思います。引き続き穴埋めクイズですが、右の3つの楕円には同じ言葉が入ります。これを仮に●●とすると、期待を●●が上回れば満足、期待と●●がほぼ一緒であれば“まあまあ”、期待を●●が下回れば不満となるわけです。●●にはどんな言葉が入ると思いますか？



答えは実際です。実際の商品やサービスが期待を上回れば満足し、期待とほぼ一緒であれば“まあまあ”となるわけです。そして期待を下回れば「期待外れ」という言葉があるように不満が残ります。このように商品やサービスを購入する顧客の期待が基準となり、実際の商品やサービスが評価されることとなります。

3. 購入後の顧客は3つに分かれる

商品やサービスの購入を通じて、顧客は満足、“まあまあ”、不満という感情を抱き、この感情が販売者に対する顧客のスタンスを推奨者、中立者、批判者いずれかに分けます。皆さま、何かのアンケートで「特になし」と回答した経験はないでしょうか。この「特になし」の感覚が中立者です。特段の好意や反感も抱いていない状態といえます。



この顧客が推奨者、中立者、批判者に分かれることに注目した指標がNPS®(ネットプロモータースコア)です。顧客ロイヤルティ(商品やサービスに対する信頼・愛着)を測る指標で、企業の収益と相関が強い経営指標として活用されています。具体的には顧客アンケート調査において「商品やサービスを親しい人にどの程度おすすめしますか」という質問から0-10の11段階で回答を集め、「推奨者(10,9)の割合(%) - 批判者(6-0)の割合(%) = NPS」として値を算出します。

そして大まかにいえば、顧客満足度を高める取り組みは、顧客を満足させて中立者の予備軍を推奨者に変え、批判者を生み出さない、ということになります。

4. どうしたら顧客を満足させることができるのか

それではどうしたら顧客を満足させることができるのでしょうか？その鍵となるのは「期待」です。期待は人によって異なります。例えば、旅慣れた顧客と旅慣れていない顧客では、旅館に対する期待が違い、旅慣れていない顧客はたやすく満足してくれるかもしれません。一方、旅慣れている顧客の期待が高いレベルにあれば満足させるのは難しくなり、旅館としては自社の接客や料理、施設の清潔さ等、顧客が接する全ての要素において、同じ価格帯の旅館と比べて高い水準なのか否か常に把握しておくことが必要になります。そして“顧客が抱く期待”を超えるサービスを提供することで初めて満足を生み出すことができるわけです。さらに満足のレベルが感動に近づくほど推奨者は生まれやすく

なります。

逆に、批判者は「その業界で最低限とされるレベルが満たされなかったとき」もしくは「問題が適切に対処されなかったとき」に生まれます。旅館の例でいえば「バスタオルとハンドタオル、使い捨て歯ブラシは普通あるでしょ」という顧客にとっての常識的な感覚があります。この水準を下回ると批判者が生じることになります。そして人によって異なる期待を把握する最良の方法は、緊密なコミュニケーションを通じて顧客の期待を直接探ることです。望んでいることに耳を傾けて丁寧に対応することで、相手の承認欲求も満たされることになります。

5. 期待を自らセットすることもある

最後に期待について、もう1点お伝えしたいことがあります。それは“販売者自らが期待をセットすることがある”ということです。例えば、居酒屋で刺身三点盛りを頼むと実際は4~5種類の刺身が盛られて出てくることがあります。これは三点に期待をセットしている例といえます。CSの世界には「秘すれば花」という言葉がありますが、この例はその一つといえます。逆に期待を上げて失敗することもあります。先日、街を歩いていたら“区内で一番美味しい●●”という宣伝フレーズを見かけました。集客にはプラスに働くかもしれませんが、顧客満足度の点では必ずしもプラスには働かないように思います。

まとめると、期待は顧客によって異なり、世の中の商品やサービスのレベルが向上していくのに伴って期待も上昇していきます。また販売者自らが期待をセットすることもあります。こうした期待の性質から「CSIは動く標的」といわれることがあります。期待の性質を理解し、顧客接点の一つ一つを見直していくことが顧客満足度を高めるポイントになります。

コンサル・プラス

中小企業診断士 飯田 茂人

中小企業診断士。損害保険会社にてクレーム客がロイヤルカスタマーに変わる姿を目の当たりにし顧客満足(Customer Satisfaction, CS)に興味を抱く。以後、CSについての学びと実践を繰り返しながら、住宅リフォーム会社、研修会社を経て中小企業診断士となる。顧客心理の理解を深めるため実践心理学といわれるNLP(神経言語プログラミング)も修得、顧客や社員の心理面も考慮に入れ、中小企業に寄り添った支援を実践している。創業塾などの研修講師としても活躍。一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城南支部所属。米国NLP協会認定マスタープラクティショナー。



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 51 回

小林一三(阪急阪神東宝グループ創業者)が残した言葉から何を学ぶ…

【経歴】

こばやしいちぞう(1873~1957)。山梨県生まれ。慶應義塾(現慶應義塾大学)卒。1893年、三井銀行(現株式会社三井住友銀行)入。1907年、箕面有馬電気軌道株式会社(現阪急電鉄株式会社。本稿では「阪急電鉄」)設立。1927年、取締役社長就任。

【参考文献】(*)「心に響く名経営者の言葉 決断力と先見力を高める」(ビジネス哲学研究会(編著)、PHP研究所、2008年7月)

(**)「私の行き方 阪急電鉄、宝塚歌劇を創った男」(小林一三、PHP研究所、2006年9月)

「小林一三 発想力で勝負するプロの教え 永久保存版」(小林一三研究室(編)、アスペクト、2008年2月)

「下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみろ。そうしたら、誰も君を下足番にしておかぬ」(*)

出所:「心に響く名経営者の言葉 決断力と先見力を高める」(PHP研究所)

冒頭の言葉は、

「たとえどんな困難があろうと、自分が与えられた場でベストを尽くせば、必ずその困難を乗り越え、更なる高みに立つことができる」

ということを表しています。

慶應義塾を卒業後、三井銀行に勤務していた小林氏は、あるときかつての上司から、新しく設立する証券会社の支配人への就任を要請されました。当時、日本にはまだ証券会社はなかったため、小林氏は大いに発奮し、要請を受けて三井銀行を退行しました。

しかし、その矢先に株式市場が暴落し、会社の設立は断念せざるを得なくなりました。こうした中、小林氏に再び転機が訪れます。大阪市を起点として池田地区(現大阪府)、および宝塚地区と有馬地区(ともに現兵庫県)へと延びる阪急電鉄が設立されることとなり、再びかつての上司から同社の設立に携わるよう要請されたのです。

ただし、阪急電鉄の設立に際しては大きな問題がありました。当時、路線が敷設される地域には大きな都市がなく、鉄道の需要はあまり見込まれていませんでした。加えて、日露戦争後の恐慌の影響もあり、同社が発行した株式の約半数が未引受株となっており、新会社は設立される前から解散の危機に

直面していたのです。

こうした中、小林氏は実際に路線が敷設される沿線を自身で歩き、沿線一帯が住宅地に適していることを確信していました。当時、大阪の人口は急激に増加しており、同地域は大阪に通勤する人たちの住宅地として理想的であることに着目したのです。そこで、沿線の住宅地開発を計画し、知人を訪ねて回って阪急電鉄の将来性を説き、未引受株の引き受けを依頼しました。また、自身も多額の借金を負って未引受株の一部を引き受けました。こうして、1907年、阪急電鉄は設立されたのです。

その後、小林氏は沿線の住宅地開発を進めるに当たり、住環境の良い郊外で生活することのメリットをアピールした画期的なPR誌を作成して、大々的な宣伝活動を行い、沿線に分譲住宅を開発して販売しました。これらの分譲住宅は、日本で初めてとなる「住宅ローン方式」を採用したこともあって大きな人気を集め、販売は大成功を収めました。

このほかにも、小林氏は、女性顧客をターゲットとした宝塚唱歌隊(現宝塚歌劇団)の設立や日本初のターミナルデパートとなった阪急百貨店の開店など、独創的な取り組みで集客を図りました。これらの手法は、後の私鉄沿線開発に大きな影響を与えることとなりました。

後に、小林氏は次のような言葉を残しています。

「今日の社会ではなかなか成功が出来ないという事を聞くが、必ずしも成功の道がないと思われぬ。何かの方面において第一の人物になれば、たとえ無一文でも、事業でも何でも出来る」(**)

小林氏は、長きにわたって不遇の時代を過ごしましたが、常にそのときにいる場所で地道な努力を重ねました。ビジネスにおいて、困難に遭遇したり、望まない状況に置かれたりする

ことは多々あります。このような場合こそ、それを雌伏(しふく)のときとして、悲観することなく前向きな努力を続けることが重要なのです。

【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

COPY 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



行政書士・社労士・中小企業診断士 副業開業カタログ

著：林 雄次、ado
価格：2,090円(消費税込)
出版：中央経済社

行政書士・社労士・中小企業診断士合格者&受験生のための本！

副業開業には、さまざまな動機があるでしょう。コロナ禍以降の不安定な世の中で、スパッと会社を辞めてしまうのはリスクが高いですから、賢明な選択です。ただ、副業開業は会社の中でも土業の中でもマイノリティ(今は)。情報が圧倒的に少なく、孤独に暗中模索するほかありません。準備が必要か、周りにもなかなか聞けないでしょう。本書では、20代~60代まで、年齢も経歴も異なる20人の開業体験記を掲載しています。一歩踏み出す方の助けになれば幸いです。



詳解 賃金関係法務

著：亀田 康次、高谷 知佐子、安倍 嘉一、上田 雅大
価格：7,480円(消費税込)
出版：株式会社 商事法務

賃金法務に必須の行政通達、裁判例を詳細に紹介。特に裁判例は「どのような事案に対しどのような判断が下されたのか」が丁寧に記され、読者が直面する実際の事例との共通点・相違点の検討に大いに役立つ。学説も通説をベースに紹介するなど、実務家が欲しい情報を網羅した「実務家のための」決定書。

〈主要目次〉

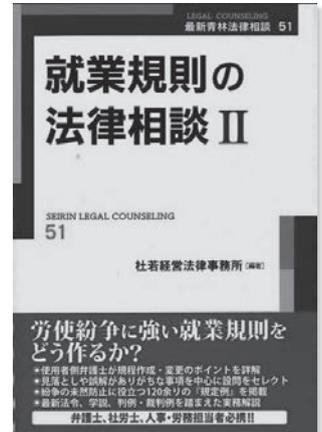
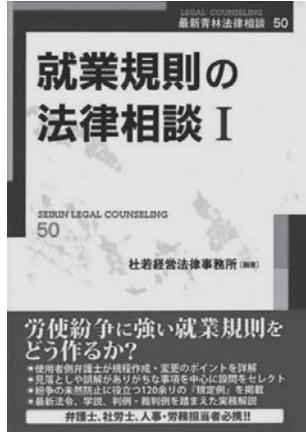
第1部 賃金総論、第2部 賃金に適用される民法上の原則、第3部 賃金に関する労基法上の基本的規制、第4部 賃下げに関する問題、第5部 成果主義賃金をめぐる問題、第6部 賞与・退職金に関する問題、第7部 差別禁止、均等・均衡待遇、第8部 妊娠・出産、育児・介護休業と賃金に関する問題



就業規則の法律相談 I・II

著：杜若経営法律事務所
[執筆者]岡正俊、向井蘭、岸田鑑彦、平野剛、樋口陽亮、友永隆太、梅本菜里子、井山貴裕、中村景子、本田泰平、平澤大樹、山崎駿、佐藤浩樹、釋英尊
価格：(I)5,170円、(II)5,280円(消費税込)
出版：青林書院

労使紛争に強い就業規則をどう作るか？
◎使用者側弁護士が規程作成・変更のポイントを詳解
◎見落としや誤解がありがちな事項を中心に設問をセレクト
◎紛争の未然防止に役立つ120余りの「規定例」を掲載
◎最新法令、学説、判例、裁判例を踏まえた実務解説



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)

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

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

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