

NETWORK INFORMATION CHUKIDAN

〉大規模災害に備えるための、社労士の事業継続計画(BCP)

荻生労務研究所 荻生 清高氏

〉令和6年4月最高裁判決の要旨と影響

— 協同組合グローブ事件・滋賀県社会福祉協議会事件 —

弁護士法人永代共同法律事務所 弁護士 小野 直樹氏

〉新連載 「ジョブ型雇用」は日本社会にマッチするか?~日本の人事の未来を考える~

社会保険労務士法人ワークデザイン 袁翰 寿宏氏

〉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

〉フリーランス保護の要請に備えた法務の必要性~フリーランス職種別編~

骨董通り法律事務所 弁護士 出井 甫氏

〉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—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~

〉“名もなき仕事”に光を当てよう—パートさんの“やる気”が職場活性化の源泉—

〉法令改正最前線

〉新連載 しょうがい et cetera 障害者雇用をやわらかく考える

〉編集長の「気ままに労働雑感」

〉新連載 アンコンシャス・バイアスから組織を考える 社労士が人の心理を知ることの意味

〉活躍する隣接士業~中小企業診断士

〉改めて考える「高齢化の何が悪いの?」

新連載 ほとんど知られていない、“本当の健康寿命”は何歳か?

〉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6,300名のネットワーク



CHUKIDAN

大規模災害に備えるための、 社労士の事業継続計画 (BCP)

社会保険労務士 荻生労務研究所 代表

荻生 清高(おぎう きよたか) 氏

特定社会保険労務士。熊本市内の社会保険労務士法人勤務を経て、2021年5月に開業。
企業の労務管理支援を通し、「会社と従業員の良い関係づくり」に取り組む。熊本地震と新型コロナ
禍の経験から、開業当初よりデジタルツール・クラウドを積極的に導入し、フルリモート・フルペ
ーパーレス対応の事務所を設計。「災害に強い・人に優しい」事務所づくりを進める。
著書「4人以下の小さな会社・ひとり社長の労務管理がこの1冊でわかる本」



前回の稿では、令和6年能登半島地震の復興途上である
ことを受け、大規模災害に求められる社労士の貢献につ
いて、支援策を提示した。本稿では大規模災害への備えと
なる、社労士の事業継続計画 (BCP) について論じる。

本稿の作成中に、熊本地震の発生後8年を迎え、また豊後
水道を震源とする最大震度6弱の強い地震が発生した。大
規模災害はいつ起きてもおかしくないという認識のもと、
平時から備える必要性を、あらためて感じさせる。

大規模災害において、社労士に何が求められたか

大規模災害において、社労士にどのような役割が求めら
れ、それを果たしてきたのか。東日本大震災を経験した宮城
県・福島県・岩手県の各社労士会が、克明な活動記録集を
残している。社労士に多く寄せられた相談は、以下の通りで
あった。

【労働者・一般対象】

- ・雇用保険の給付 (基本手当の特例、離職票、休業票の交付)
- ・国民健康保険料、国民年金保険料の減額・免除
- ・健康保険証、基礎年金番号通知書 (旧：年金手帳)、年金証書の再交付申請
- ・遺族給付の相談 (遺族基礎年金、遺族厚生年金、労災遺族 (補償) 年金 (葬祭給付含む))

【事業主対象】

- ・雇用調整助成金
- ・労働保険料、社会保険料の免除・納付の猶予申請
- ・社会保険の適用事業所全喪届・資格喪失届
- ・解雇予告の除外認定
- ・未払賃金の立替払制度

このほか、被災地では復興資金・資金繰り支援のニーズ
が高まる。例えば小規模事業者持続化補助金、なりわい再建
補助金、自然災害債務整理ガイドライン (被災ローン減免制
度)、および特別貸付・セーフティネット保証などがある。
これらは社労士が手続きを代行することはできないが、い
ずれも復興への強力な支援制度となる。概要を説明できる
程度の制度への理解、および専門家・専門機関へ紹介できる

体制は、あらかじめ整えておきたい。

事業継続計画とは何か

事業継続計画 (BCP : Business Continuity Plan) の定
義は、内閣府ウェブサイト「防災情報のページ」に示されて
いるが、これをより親しみやすい形で言い換えると、以下の
通り表現できる。

BCPとは、

- ・事業所が「なりわい」を続けるための準備
- ・従業員を災害後につなぎとめるための準備
- ・取引先に災害後の無事と事業継続を発信するための準備
であり、その前提として
- ・災害発生時にトップ不在の場合にどうするか
- ・災害発生後にトップや従業員が得た情報をいかに共有するか
を考慮しておく「決めごと」である。

(中野明安・津久井進編「防災・減災の法務」有斐閣)

法律上の根拠としては、民法および会社法、労働契約法上
の「善良な管理者の注意義務」、「内部統制システム構築義
務」および「安全配慮義務」となる。また災害対策基本法にお
いては、「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは
資材又は役務の供給又は提供を業とする者は、(略) 災害時
においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、
当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防
災に関する施策に協力するように努めなければならない。」
(同法7条2項) とされており、社労士を含む企業等は「支
援する側に立つ」努力義務の定めすらある。

社労士のBCPIに求められる視点

災害時に何よりも優先すべきは、社労士本人および職員
とその家族、そして来客者の生命と安全の確保である。その
うえで事務所の機能を維持・復旧し、災害時における業務
を再開・実施することが求められる。

これに加え、災害時に社労士に求められる、事業主・行政
からの復興支援ニーズを果たし、被災地の復興を加速させ
ること。社労士、あるいは社労士事務所のBCPIにおいては、
この視点も求められる。

社労士のBCP試案

上記を踏まえ、社労士のBCPは、下記の5つの段階で検討し策定するのがよいと考える。詳細は別紙の様式案にて示す（弊所ホームページからダウンロード可：<https://ogiu-sr.com/bcptemplate/>）。

特設ページ



- | | |
|-------|--------------------|
| Step1 | 方針の表明、検討組織（担当者）の設置 |
| Step2 | 現状の把握 |
| Step3 | 被害の想定 |
| Step4 | 通常業務、災害時応急対応業務の整理 |
| Step5 | 事業継続計画表の作成 |

Step1では、事務所代表・支店長などの責任者を選定し、その責任者が大規模災害に対しての方針を表明する。方針においては、事前の備えを行い、可能な限り業務を継続すること、およびそのために従業員や職員、クライアントの安全を確保する姿勢の表明が求められる。

Step2では、BCPを策定するにあたり、事務所が災害にどの程度備えができていないかの現状把握を行う。特にチェックすべきポイントは、次の5つである。

①指揮命令系統

BCPの発動基準や、発動時の指揮命令系統について確認する。例えば「事業所所在地周辺で震度5強の地震が発生したら、自動的にBCPを発動することとし、その震度に満たない場合でも、状況等を勘案し責任者が発動を宣言することとする」ことが考えられる。また司令塔（代表）が対応できない場合の代理者と継承順位を、第2位まで定める。

②人員の確保状況

就業時間外に発災した場合に、事務所に速やかに参集できるメンバーが、経営者・管理職層に加えて誰がいるか。また安否確認をどの方法で実施するか。あらかじめ確認しておく。

③執務場所、備品の確認状況

事務所の業務スペースが不足した場合に、支店などの代替拠点に転用できるスペースがあるかを確認し、その場所における収容可能人員も、あらかじめ確認しておく。大規模災害時には社屋の安全判断がすぐにできず、事業継続の判断に大きなタイムロスが生じることもあり得る。社労士事務所においては、業務の電子化・クラウド化を進め、緊急時のテレワーク体制を平時のうちから整備し、非常時には事務所外で業務を行うことも検討したい。

④一時滞在する来客への対応の準備状況

現状で想定できる来客（一時期に来場する人数の概数）、それらの来客が一時滞在を迫られた場合に必要となる備品・物品について確認する。

⑤建物、設備の耐震性の状況

事務所が入居する建物の免震・耐震構造など耐震化状況について確認し、必要に応じ建物所有者・管理者と、耐震化について協議を進める。また電力設備や水道・受水槽、トイレ等ライフラインの耐震性を確認し、必要に応じ簡易トイレ・バックアップ電源等を備えておく。エレベーターがある場合は、閉じ込め防止機能やリスタート機能の整備状況を確認し、訓練に参加しておく。また、業務機器や家具、コ

ピー機等の転倒・滑り防止状況を確認する。

Step3では、まず事務所周辺における被害の想定を行う。地域防災計画やハザードマップを確認しながら、災害リスクの想定を行う。次に、Step2の現状把握で確認した状況と、事務所周辺の被害想定から、事務所内でどのような影響が出るのかを想定する。例えば、「夜間など時間外に発生した場合、人員が不足する」「発生から1時間以内に参集できる人員が全体の3割しかいない」などといったことがある。この他、移動手段にどのような影響があるか、事務所の業務（出退勤、必要な業務上の連絡など）にどのような影響が生じるかも検討する。

特に停電が起こった場合、事務所は顧問先・取引先等へ連絡するための拠点となり得るか、そもそも業務を行う拠点となり得るかを確認する。建物管理者が非常用発電機を設置している場合は、単に避難誘導のための照明点灯用である場合もあるので確認する。その建物での対応が困難と見込まれる場合は、代替拠点を想定し事務所内で情報共有をしておく。場合によっては他事務所との連携も検討したい。

Step4では、通常業務の中で、優先度の高いものについて整理する。まず各職員がどのような業務を行っているかを、洗い出して把握をしておく。社労士事務所では給与計算の優先度が高くなるが、これは災害時に基礎情報が得られない・業務ができない場合は、概算払い・前月同額の支払いを行い後日精算するなど、各委託先と協議してあらかじめ決めておく。

また、災害時には通常業務以外にも、災害時応急対応の業務が生じる。支援措置の情報提供・雇用調整助成金の対応など、あらかじめ整理しておく。

Step5においては、Step4で検討を行った通常業務・災害時応急対応業務について、内容を一覧できる概要表を作成し、同一業務や関連性のある業務は並び替えておく。この概要表をもとに、事務所内で議論を行い、BCPとしての優先継続業務を設定する。また、業務について復旧の目標時間（いつまでに）と実施レベル（どの程度）の設定を行う。その際には情報収集やライフラインの供給など、各業務に影響する事情を考慮し、現実的な設定を行う。

ここまでを終えた後、最終的にBCPとしてまとめる。

社労士は平時から「知識の備蓄」と「士業間連携」の構築を

社労士のBCPには、「知識の備蓄」が欠かせない。災害時にどのような情報が求められるのか。どこから情報を収集し、どのように被災者・被災事業主に伝えるのか。これは過去の大规模災害の支援措置を学ぶことで対応できる。

併せて、実務問題をどう考えるか。「社労士だから対応できない」として、情報提供まで行わないのは、適切な対応ではない。正しい情報の概要を伝えただけで、支援を行える専門家につなぐところまで行うことが求められる。よって士業間連携を平時から整えておくことも、社労士のBCPには不可欠と考える。

【参考文献】

本文中に掲げたもののほか、宮城県社会保険労務士会「大震災の記録 東日本大震災後の活動記録誌」、福島県社会保険労務士会「東日本大震災報告書」、岩手県社会保険労務士会「東日本大震災記録集 未来への懸け橋」、全国社会保険労務士会連合会「月刊社労士」2012年3月号「東日本大震災と社労士会の取り組み」、岡本正「災害復興法学」Ⅰ～Ⅲ 慶応義塾大学出版会。

令和6年4月最高裁判決の要旨と影響

—協同組合グローブ事件・滋賀県社会福祉協議会事件—

弁護士法人永代共同法律事務所 代表弁護士 小野 直樹 氏

2004年一橋大学法学部 卒業、2005年司法修習修了・弁護士登録(58期)。
都内の法律事務所勤務を経て、2012年永代共同法律事務所を開設(2014年弁護士法人化)。第一東京弁護士会、経営法曹会議員。
使用者側の立場から労働紛争の解決・予防を数多く取り扱っている。企業の健全な事業活動の推進をモットーに、顧問先企業向けの予防法務・紛争解決を軸とした実践的アドバイスに定評がある。
上場企業・中小企業、社会保険労務士、事業者団体向け等に、人事労務分野を中心に多数のセミナー講師を務める。
<執筆等>「タイプ別一問題社員の実務対応」(中小企業福祉事業団)、ビジネスガイド(日本法令)、経営法曹「判例研究」、中央労働時報「実例労働審判」、業種専門誌への取材対応多数



1 協同組合グローブ事件(最判令和6年4月16日)

(1) 事案の概要

上告人(Y1)に雇用され、外国人技能実習生の指導員として勤務していた被上告人(X1)が、Y1に対し、時間外労働等に対する賃金の支払等を求めた事案。Y1は、X1の業務の一部について労働基準法38条の2第1項の「労働時間を算定し難いとき」に当たり、所定労働時間労働したものとみなされるなどと主張し、これを争った。

原審は、①X1の業務が多岐にわたること、②X1は業務に関し具体的なスケジュールを管理し、所定の休憩時間とは異なる時間に休憩を取ったり、自らの判断で直行直帰をすることが許されていたこと、③Y1から随時具体的に指示を受けたり報告をしたりすることはなかったことから、Y1がX1の労働時間を把握することは容易でなかったとする一方で、④業務日報につき、(a)記載内容につき実習実施者等への確認が可能であること、(b)Y1自身が業務日報の正確性を前提に時間外労働の時間を算定して残業手当を支払う場合もあったことから、その正確性が担保されていたと評価し、結論として「労働時間を算定し難いとき」に当たるとはいえないと判示した。

(2) 最高裁の判断

これに対し、最高裁は、「業務の性質、内容やその遂行の態様、状況等、業務に関する指示及び報告の方法、内容やその実施の態様、状況等」を考慮すれば、「Y1がX1の事業場外における勤務の状況を具体的に把握することが容易であったと直ちにはいい難い」とし、業務日報についても、上記(1)④(a)につき「・・・実習実施者等に確認するという方法の現実的な可能性や実効性等は、具体的には明らかでない」、上記(1)④(b)につき「Y1は、本件規定を適用せず残業手当を支払ったのは、業務日報の記載のみによらずにX1の労働時間を把握し得た場合に限られる旨主張しており、この主張の当否を検討しなければY1が業務日報の正確性を前提としていたともいえない・・・Y1が一定の場合に残業手当を支払っていた事実のみをもって、業務日報の正確性が客観的に担保されていたなどと評価することができない」とし、結論とし

て、「原審は具体的な事情を十分に検討することなく違法な判断をした」として、審理を原審に差し戻した。

(3) 所感(本判決の意義)

事業場外みなし労働時間制度をめぐる事件としては、阪急トラベルサポート事件(最判H26・1・24)以来の最高裁として注目されていた。

同事件では、「労働時間を算定し難いとき」の該当性につき、「業務の性質、内容やその遂行の態様、状況等・・・業務に関する指示及び報告の方法、内容やその実施の態様、状況等」を考慮するとされており、本判決もこれを踏襲しているようである。新たな判断基準が示されたわけではなく、また、審理を原審に差し戻したものであり、本件をもって、直ちに「労働時間を算定し難いとき」が認められやすくなったとはいえない。

ただし、昨今の通信技術の発達等により、「労働時間を算定し難いときには当たらない」と容易に判断しようとする傾向も少なくなかった中で、本判決の補足意見において、「在宅勤務やテレワークの広まりにより事業場外労働の在り方は多様化しており、使用者が被用者の勤務の状況を具体的に把握することが困難か否かについて定型的に判断することは一層難しくなっている。リーディング・ケースといえる阪急トラベルサポート事件が示した考慮要素(業務の性質、内容やその遂行の態様、状況等、業務に関する指示及び報告の方法、内容やその実施の態様、状況等)を踏まえつつも、飽くまで個々の事例ごとの具体的な事情に的確に着目した上で要件該当性判断をすべき」と、個別判断を強調している点は注目すべきといえる。

(4) 実務対応

本判決の補足意見でも触れられているとおり、外勤や出張等の局面のみならず、昨今では、テレワーク中の従業員にも適用されるなど、事業場外みなし労働時間制度の活用が広がっている(厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」も参照)。

前述の通り、当該制度の適用否定例も目立っていたが、肯定例も一定数存在しており(例 日本インシュアランスサー

ビス事件／東京地判H21・2・16、ナック事件／東京高判H30・1・5、セントリオン・ヘルスケア・ジャパン事件／東京地判R4・3・30等)、「労働時間を算定し難いとき」の予測可能性は決して高くないと言わざるを得ないが、今後も、特にテレワーク類型などの議論に引き続き注目を要する。

なお、可能な限り労働時間数の管理と把握を試みる事が重要であることは当然であり、安易な制度活用には注意を要する。

2 滋賀県社会福祉協議会事件(最判令和6年4月26日)

(1) 事案の概要

被上告人(Y2)との間の労働契約に基づき、Y2が指定管理者として管理を行う施設において、福祉用具の改造・製作、技術の開発を担当する技術職として勤務してきたX2が、Y2から、総務課の施設管理担当への配転命令を受けたため、これがX2とY2との間の職種限定合意に反するなどとして、Y2に対し、債務不履行又は不法行為に基づく損害賠償請求等をした事案。

原審は、X2とY2との間に、「X2の職種及び業務内容を技術職に限定する旨の黙示の合意(職種限定合意)があった」としつつも、配転命令権の存否について特段検討することなく「本件配転命令は権利の濫用に当たらず、違法であるとはいえない」と判示した。

(2) 最高裁の判断

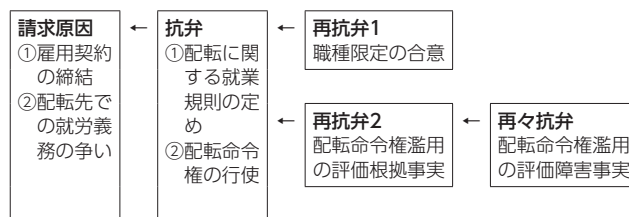
これに対し、最高裁は、「職種限定合意がある場合には、使用者は、その個別的同意なしに当該合意に反する配置転換を命ずる権限を有しない」とし、「Y2が本件配転命令をする権限を有していたことを前提として、その濫用に当たらないと原審が判断したことは違法」とした。

(3) 所感(本判決の意義)

配置転換をめぐる事件としては、東亜ペイント事件(最判S61・7・14)以来の最高裁として注目されていたが、本判決は、「職種限定合意がある場合には、個別的同意なしに配置転換権限を有しない」とした、非常に「シンプルな内容」といえる。

この点、東亜ペイント事件では、「使用者は業務上の必要に応じ、その裁量により労働者の勤務場所を決定することができるが、使用者の転勤命令権の濫用は許されない」という前提の下で「濫用の有無」が論じられており、本件の第一審、原審も同様であった。

しかし、配置転換命令の有効性は、①配転命令権の存否、②(配転命令権の存在が肯定されたとして)その行使が権利濫用と評価されないか、が主に審理され、「職種限定合意がある場合は、使用者の一方的命令によっては配転命令は有効になし得ない」と一般に整理されている(菅野和夫「労働法」第14版(弘文堂)683頁)。配転の有効性のブロックダイヤグラムは次の通り(「労働事件審理ノート」第3版(判例タイムズ社)79頁。筆者にて一部要約)。労契法7条も参照。なお、東亜ペイント事件においては「勤務地を(大阪に)限定する合意はなかった」ことを前提に判示。



本件の第一審、原審において、「職種限定合意があった」(=再抗弁1が成立する。配転は無効)にもかかわらず、濫用論を検討し、配転を有効と判断したことが、違法とされたのは、当然の結論ともいえる。

なお、職種限定合意がある場合でも、例外を認める下級審裁判例もある(例 東京海上日動火災保険事件／東京地判H19・3・26。「原則として、労働者の同意がない限り他職種への配転を命ずることはできないとしつつ、「各種事情(採用経緯と当該職種の内容、職種変更の必要性の有無及びその程度、変更後の業務内容の相当性、他職種への配転による労働者の不利益の有無及び程度、代替措置又は労働条件の改善の有無等)」を考慮し、正当な理由があるとの特段の事情が認められる場合には、他職種への配転を有効と認めるのが相当」と判示)。実際、本件の原審では、職種廃止の可能性に言及しつつ「解雇もあり得る状況のもと、これを回避するため」として、「配転命令は違法無効ではない」としていた。

しかし、本判決は、上記のような例外に言及せず、職種限定合意を理由に配転命令権の存在を否定しており、職種限定合意がある場合は労働者の同意なく配転することはできないことが明確となったといえ、その影響は非常に大きいといえる。

(4) 実務対応

従来は、職種限定合意が認められるケースは決して多くはなかったと思われる。

しかし、折しも、令和6年4月の改正労働基準法施行規則の施行により、全労働者を対象として、労働契約の締結時や更新時に、就業場所と業務の変更の範囲を明示しなければならないとされた。「変更の範囲の限定→配置転換の範囲の限定→人事権の限定」というように、これらは直結するテーマであり、明示する「変更の範囲」の持つ意味は非常に大きい。

昨今、ジョブ型雇用、限定正社員の活用等も議論されているが、日本型雇用においては、今なお、横断的な配置転換を望む企業も少なくないと思われる。

特に、雇用契約書等の作成時に、想定外の限定(配転命令権の限定)とならないよう、十分な注意を要する。

附言すれば、本件は、当事者間に書面による職種限定合意はなかったものの、これまでの経緯等に鑑み技術者として就労させるとの「黙示の」職種限定合意があったことが認定された事案である。書面による職種限定合意がない場合であっても、勤務の実態等から「合意」を認定することがあり得るとされた点も一つのポイントである。

使用者として職種限定を希望しない場合は、不測の事態が生じないよう、書面上も実態上も十分注意を要するといえる。

「ジョブ型雇用」は日本社会にマッチするか？

～日本の人事の未来を考える～

社会保険労務士法人ワークデザイン
代表社員 袁輪 寿宏 (みのわ としひろ) 氏

1974年富山県富山市生まれ(今年で50歳)。1997年4月より県内の自動車部品メーカーの営業担当として約7年間勤務。その後、人事コンサルティング会社に転職、2年間の勤務後に2006年11月にミノワ社会保険労務士事務所を開業。2021年6月に事務所を法人化(社会保険労務士法人ワークデザイン)し、現在に至る。
趣味は、音楽鑑賞、映画鑑賞、読書、船釣りと下手なゴルフ(HC25)。最近は、物覚えが悪くなり、酒の抜けも悪くなり、活舌も悪くなり…。何でも悪くなる一方ですが、諦めだけは良くなりました。いろんなことに固執すると、時間を無駄にしてしまいます。残りの限られた人生でより充実した人生を送るためにある意味大切なことです。



第1回 「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」

はじめに

新型コロナウイルスが流行しはじめた2020年初めから、新聞やテレビで「ジョブ型雇用」という言葉を目にする機会が増えたとお感じの方も多いのではないだろうか。その背景には、コロナ禍でテレワークが普及し、上司が常に職場にいて部下の仕事ぶりを評価することが困難になったという事情がある。しかし、それ以上に日本経団連が「2020年版 経営労働政策特別委員会報告」において「ジョブ型雇用」に論じた結果、日本経済新聞をはじめとしたメディアが大きくこれを取り上げたことが要因であろう。当時は筆者も毎週のように「ジョブ型雇用」に関する記事を目にした記憶がある。

ちなみに、「ジョブ型雇用」という用語は、その対義語的な言葉である「メンバーシップ型雇用」とともに濱口桂一郎氏(労働政策研究・研修機構 労働政策研究所所長)が著書の中で提唱した概念である(2009年「新しい労働社会 一雇用システムの再構築へ」岩波新書)。「ジョブ型雇用」について学術的により精度の高い、正確な知識を得たい方には濱口氏の著書をお勧めしたい。

さて、今回から始まる連載(全4回)では、「ジョブ型雇用」について実務的な観点から説明するとともに、日本の中小企業においてジョブ型雇用を導入し、定着させることは可能かという問題について考えていきたいと思う。第1回目の今回は、「ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用」と題して、現状における日本型人事制度(=「メンバーシップ型雇用」)の課題、「ジョブ型雇用」とは何か、そして「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」との比較について書いていきたい。

「メンバーシップ型雇用」が抱える課題

「メンバーシップ型雇用」とは、「会社が従業員の雇用を保証する代わりに、従業員はどんな業務でもやる」というものである。日本では、学校を卒業したら、会社に従業員として

採用される。会社は仕事分からない新卒者に対しても、それなりの給与を払って、一人前になるまで簡単な業務から徐々に担当させていく。実力不足であっても、毎年定期昇給があり、少しずつ給与が上がっていく。だから、従業員も最初は何にもできなくても、「会社がなんとかしてくれる」と考える。つまり、会社は、従業員を「ぬるま湯」につからせるのだが、その代わりに、見返りとして強力な人事権を持つ。従業員は、相当な理由がない限り人事異動の命令には応じなければいけないし、ときには移りたくない部署への異動や転勤の命令にも応じなければいけなくなる。

読者のみなさんをご存じだろうが、「メンバーシップ型雇用」の特徴は、「終身雇用」、「年功序列賃金」、「企業内組合」、「会社裁量による異動・転勤」、「新卒一括採用」である。このような雇用形態がもたらす安心感により従業員の会社への帰属意識も高まり、高度経済成長期においては日本経済の強力な成長エンジンとして機能してきた。ところが、1990年代の初頭にバブル経済が崩壊し、安定成長が望めなくなってからは、制度の維持が少しずつ難しくなり始める。さらに現在では、企業は、人口減少、デジタル化、グローバル化等の激しい変化に曝されている。例えば、人材という視点から見れば、企業は次のような課題に直面していると言えよう。

- ① デジタル人材等の高度専門人材の確保が難しい
- ② 優秀な新卒社員の採用が年々難しくなっている
- ③ 中高年のぶら下がり人材が常に発生する
- ④ 女性、外国人、シニア層の活用が進まない

高度経済成長期ならまだしも、現在においては「終身雇用」、「年功序列賃金」、「企業内組合」、「会社裁量による異動・転勤」、「新卒一括採用」といったシステムを維持する体力はもはや企業には残っておらず、上記のような課題を解決するためには、大幅な視点の変換が求められていることは自明の事実であろう。

「ジョブ型雇用」とは？

右肩上がりの成長が望めなくなり、環境変化が益々激しくなった結果、一人前になるまで時間とお金がかかる「メンバーシップ型雇用」のシステムを継続することが難しくなってきた。そこで、「ジョブ型雇用」へのシフトが叫ばれるようになってきたわけだが、「ジョブ型雇用」とはどのようなものであろうか。端的に言えば、それは、会社と個人の関係が「仕事(=job)」によって定義づけられるシステムである。

「ジョブ型雇用」のシステム下では、賃金や採用等は職種別に決まる。もちろん、多くの場合、それらの決定には労使間の合意が不可欠である。また、勤務地、役職、所属部署等のポストも、本人の同意なしには変更できない。

しかしながら、担当する職務についてのパフォーマンスが悪いときは、PIP(Performance improvement Program: 業務改善プログラム)が適用される。そして、それでも改善が見られなければ、退職勧奨が行われることがある。これは考えてみれば当たり前で、約束した「仕事」ができない以上は辞めてもらうしかない。このようなことにならないためには、従業員は常に自発的にスキルアップ、リスキリングを行い、会社が求める職務を提供できるようにしておかなければいけない。

また、高度な教育を受けてきたエリートは別として、新卒学生は仕事を覚えない限り、就職できない。したがって、学生は在学中にインターンシップにより職業訓練を積むことが必要になる。「人事の成り立ち『誰もが階段を上れる社会』の希望と葛藤(白桃書房 海老原嗣生・萩野進介著)によれば、フランスの調査において、「三年制大学(欧州は三年制が標準)に通う間に、学生たちは平均14ヵ月もこうしたインターンをしている」ということだ。また、インターンシップ中の賃金は非常に低い。同著によれば、「欧州の場合、職業訓練もインターンシップも法令によりその給与が定められています。職業訓練校の場合、フランスだと最低賃金の53%(20歳以上)で、日本円に換算すると約600円。(中略)インターンシップはもっと厳しく、最低賃金の3分の1以上、という規定しかありません。」ということだ。

「ジョブ型雇用」においては、ある職業に対する未経験者が、就職するにはかなりの長期間、低賃金で経験を積み重ねなければいけないというのが、特徴であると言える。

「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」は文化として社会に根付いている？

「仕事(=job)」ではなく、「組織の一員になる(=membership)」ことに主眼を置いた雇用システムが「メンバーシップ型雇用」である。つまり、会社と個人の関係は、「何をするか」よりも「どこにいるか(どの組織に所属するか)」によって定義づけられる。例えば、日本の会社員の自己紹介は、「〇〇銀行の法人営業部で大手法人営業を担当する誰々です」であり、最初に来るのは会社名や部署名で、職務内容は最後にくる。このような観点から見れば、「メンバーシップ型雇用」においては、「就職」ではなく、「就社」といった方がしっくりくるのかもしれない。日本企業の社員にとって

は、自分の所属組織は、「家」であり、そこで働く同僚は「家族」と言っても差し支えないだろう。

一方で、「ジョブ型雇用」においては、会社と個人との関係は、「仕事」によって定義づけられる。このシステム下においては、「所属組織」よりも「職務内容」が重要であり、自己紹介も「I am working for(as) 〇〇(仕事名)」(直訳すると、「私は、〇〇として働いています」)という具体的な職務に関するフレーズが来るのが一般的である。会社名は名刺には書いてあるだけで、自己紹介はあくまでも仕事に重点を置いたものになる。

このように自己紹介一つをとっても、「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」は社会全体に根付いているものである。したがって、日本で「ジョブ型雇用」を導入しようとするれば、多くの人は違和感を覚えるだろう。

最後に

限られた紙面上ではあるが、以上が「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の概略である。さらに詳しい情報をお求めの方は、本稿に登場した書籍を参考にされたい。最後になるが、本稿にて触れることができなかった点も含め、図表1に「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」との比較をまとめた。こちらもご覧いただきたい。なお、今回は「ジョブ型雇用における人事制度はどんなものか？」について書かせていただく。

(つづく)

図表1: 「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の比較

	メンバーシップ型雇用	ジョブ型雇用
前提となる経済環境	安定的な経営環境	変化が激しい経営環境
採用	新卒一括採用 一部中途採用 必要な人材を確保しづらい	市場原理に基づく中途採用 社内公募 必要な人材を確保しやすい
人材育成	長期育成 受動的なキャリア形成	スキルのある者を適時採用 自立的なキャリア形成
人事異動・転勤	会社裁量権大 広く応じる必要あり	原則、労使の合意が必要
社員の入退社	比較的安定して在籍する	ある程度の出入りが前提となる
人事管理の主体	人事部門	各部門のマネージャー(現場)
報酬水準	社内的なバランス重視	外部市場重視
担当職務	範囲が不明瞭 やるべき仕事の範囲が広い	仕事内容は明確である やるべき仕事の範囲は絞られる
解雇	容易ではない (整理解雇の四要件等)	原則として、容易ではないが、仕事のパフォーマンスが下がれば、退職勧奨等もあり得る

【参考文献】

『新しい労働社会 -雇用システムの再構築へ』(岩波新書 濱口桂一郎著)
『ジョブ型雇用社会とは何か -正社員体制の矛盾と転機』(岩波新書 濱口桂一郎著)
『ジョブ型雇用はわかり』(日経文庫 マーサジャパン編著)
『経営者が知っておくべき ジョブ型雇用のすべて』(ダイヤモンド社 白井正人著)
『人事の成り立ち『誰もが階段を上れる社会』の希望と葛藤』(白桃書房 海老原嗣生・萩野進介著)

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。



一年間に渡り連載を担当させて頂きましたが、本連載もいよいよ今回が最後の記事となります。これまでのご愛読、誠にありがとうございました。最終回の今回は望ましい組織風土づくりについて考察してみたいと思います。

1. 組織風土がもたらすもの

前回、前々回と取り上げてきた企業文化がその組織固有の仕事を進める上でのしきたりとするのならば、組織風土というものにはまさに、その組織が生み出す雰囲気といえるものだと思います。雰囲気ですから、作業手順書や業務マニュアルのように可視化することはできません。しかし、組織風土というものは、不思議なもので一歩その組織の中に足を踏み入れると不思議と伝わってくるものがあります。

私も、この仕事に携わるようになって四半世紀になりますから、初めてお伺いする企業においても、その会社の玄関を一歩くぐっただけで、何となくその企業が抱えている組織上の課題について感じ取れたりするものです。

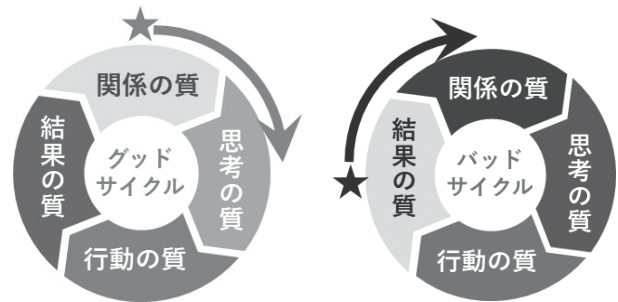
常にその組織の中に所属していない私ですら感じるわけですから、その中で働く方は常に敏感に感じながら働かれています。そして、組織風土が従業員の定着や仕事のパフォーマンスに大きく影響しているのは想像に容易いことでしょう。

2. 関係の質を高める

マサチューセッツ工科大学のダニエルキム教授が提唱された組織の成功循環モデルでは、グッドサイクルとバッドサイクルという考え方が紹介されています。

組織のパフォーマンスを高めたいのであれば、結果の質だけを追求するのではなく、その手前でまずは関係の質を高めなければ、質の高い結果を得ることが難しいことを示唆しています。これは、近年の企業不祥事のニュースからも理解できることで、結果にばかりこだわると、意図せずパ

フォーマンスを下げてしまうことに繋がるのです。



では、どうすれば関係の質を向上させることができるのでしょうか？

3. 存在感と不安感のバランス

関係の質の向上には、一人ひとりの存在感が高く、不安感が低い状態で働けていることが大切です。「存在感」とは、職場でどれくらい有用感を感じ、他の人々から認められると感じているかを表しています。存在感は、職場内での良質なコミュニケーションが活性化することで、パフォーマンスが出しやすい環境を整えることで高まります。

「不安感」とは、職場の人間関係や環境に対して持っている不安を表します。不安感とは、職場でのルールや決まりごとを職場全体で尊重する風土づくりや丁寧な個別対応で低くすることができます。

しかし、存在感を高め、不安感を低くすることは自分一人の力ではできません、自分の仕事がどのように組織に貢献しているのかは、上司の承認により気づき実感することができます。ところが、昭和的な気合と根性の世界でたたき上げられてきた方であればあるほど承認することが苦手です。自分がそのようにされて育ってきた経験がないので、どのように承認してあげればよいのかイメージがつかないのです。また、承認することに心理的な抵抗を感じている方もいらっしゃいます。社労士として、我々が組織風土の改善

に関わるのであれば、まずはそのような背景があることを理解して上司の承認力を高めるサポートを進めることが有効です。

また、同時に上司からの承認をただ待つのではなく、部下の立場にある方々自身が主体的に組織風土の変革に参画できる場をつくることも大切です。最近の傾向として、指示されたことは素直に熟すことができる従業員が多数いるものの、逆に言うと指示がなければ、自分で主体的に考えて行動することが苦手な方が多い傾向にあるように感じます。しかし、常に受け身な働き方では、自らの仕事に自己効力感や自己肯定感を感じることはできません。結果として存在感が低く、不安感の高い状況をつくってしまうのです。

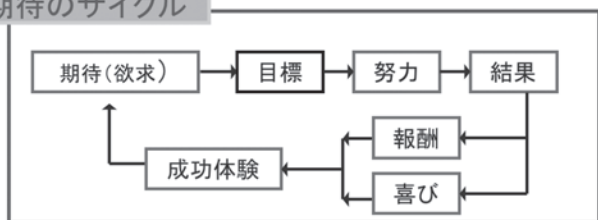
4. 期待のサイクル

どうすれば主体的に働けるようになるのでしょうか？上司から「もっと主体的に働くように」と言われても主体的にはなれません。自らが、仕事そのものを「やらなければならないこと」から「やりたいこと」に変えることで自然と主体的になれるのです。

その意識の変化に大きな影響を与えるのが「期待のサイクル」の循環を作り出すことです。期待のサイクルとは、明確な目標を設定し、そこに向かって努力を繰り返し、理想とする結果を得ることが報酬や仕事そのものの喜びに繋がる。その成功体験がまた頑張りたいという次の欲求に繋がっていくというサイクルを指します。

この循環を作り出すためには、人事制度や社員教育などの仕組みと、その仕組みを機能的に使い始める仕掛けが大切です。

期待のサイクル



人事制度や社員教育の仕組みづくりについては、2023年10月号で人事制度、2023年12月号で社員教育について寄稿していますので興味のある方は、そちらの記事を読んでいただければと思います。

今回は、仕掛け部分について考察していきましょう。まずは、前節で書いたようにポジティブな思考になるためには上司からの承認が、何よりも重要なのですが、それだけではまだ主体的にはなれません。上司からの承認を受けながら、経験の資本化を図っていくことが大切なのです。

5. 経験の資本化とは

経験の資本化とは、知識やノウハウなど本人がこれまでのキャリアの中で身につけてきた能力がまずはイメージしやすいですが、経験の資本化はそれだけではありません。職場の中で築いてきた上司や同僚との関係性や社内外でのネットワーク、転職やフリーランスになるなど様々な働き方の選択肢がある中で、それでもこの組織で一緒に働きたいと思える心理的なエンゲージメントも含まれるのです。

これらが充実していくことで経験の資本化が図られ、次第に主体的に働くということが選択できるようになります。いまの変化の激しい経営環境の中では、これまでに培ってきた経験にとらわれることなく変革することが求められています。主体的に働くことができていない組織において現場レベルからイノベーションを起こすことはできません。主体的に働くことができている従業員が増えれば増えるほど、組織全体が良い方向に活性化され、それによって組織風土も望ましいものに整ってくることでしょう。

我々も顧問先に関与する中で、従業員の方々の能力にだけ関心をもつのではなく、組織の中での一人ひとりの関係性やエンゲージメントに着目した支援ができるようになっていきたいと思います。その為には、自分の感覚だけに頼るのではなく、エンゲージメントサーベイなどのアセスメントツールの活用も検討してみてください。アセスメントツールには様々なものがありますので、自分自身で取り入れやすいと思うものを取り入れていくとよいでしょう。

6. まとめ

今回は、望ましい組織風土づくりについて考察してみました。組織風土とはその組織で働く人の感情領域に関係することですので、組織が変われば当然に異なり、同じ組織風土は一つとしてありません。そういう意味では我々が関与する中でもとても神経を使い、また難しい領域になりますが、それだけにとってもやりがいの高い仕事でもあります。実際に望ましい組織風土に変容するまでには様々な困難もありますが、ぜひ皆さんにもチャレンジしていただければと思います。

一年間に渡って連載を担当させていただき、様々な側面から我々がどのように組織に関わっていくことができるのかについてお伝えしてきました。私の拙い文章でどれだけ皆様に伝えることができたのか自信はありませんが、今回の連載が皆様の今後の活動に少しでもお役に立てることがあれば嬉しいです。私自身もまだまだ道半ばです。皆さんと共に一社でも多く希望に満ち溢れた組織をつくることができればと思います。今後ともよろしくお願いたします。

(おわり)

フリーランス保護の要請に備えた法務の必要性

～フリーランス職種別編～

骨董通り法律事務所 弁護士 出井 甫 氏

エンタテインメント法務が専門。主にアニメ、ゲーム、AI、ロボット、VR業界の方をサポートしている。2013年早稲田大学法学部卒業。同年司法試験予備試験合格。2014年早稲田大学法科大学院中退。2015年弁護士登録・アンダーソン毛利友常法律事務所入所。2018年骨董通り法律事務所加入。日本弁護士連合会憲法問題対策本部幹事、内閣府知的財産戦略推進事務局参事官補佐(2020-2023)、日本アニメーション学会監事等を兼務。

近著に「職種別にわかる！フリーランス・トラブル対応の弁護士実務—横断的にみる周辺法令・関連ガイドライン」がある。



1. はじめに：フリーランスの職種

前回は、フリーランス全般に共通する相談事例と考えられる対応についてご説明しました。こうしたご相談への対応は、前回のような方法も有効に機能し得ますが、実際の法務では、フリーランスの職種に関連する法令や業界ルール、重要な権利なども把握しながら、適切な対応を検討することが多いように思われます。そうすることで、よりフリーランスとの法的トラブルを予防し、又は早期解決に繋がります。

そこで、今回は、フリーランスの職種に応じた法実務対応について、ご紹介したいと思います。

なお、前回ご説明した通り、フリーランスの人口は増加しており、それに伴って職種も増えています。全てを個別に分析することは難しいため、便宜上、フリーランスの職種を、以下の3類型に分類しています。

2. 職種との法実務対応

(1) クリエイティブフリーランス

クリエイティブフリーランスは、自身の「表現力」「演技力」を提供する方、いわゆるアーティストを指します。前者

には、芸術系、メディア系、ファッション系などが、後者には、例えば、MC・モデル・タレント系、歌手やダンサーなどの実演家などが含まれます。

この分野では、フリーランスが創作した作品の著作権や、実演に生じる著作隣接権について理解しておくことが重要となります。著作権法には、著作物や実演等の利用形態ごとに権利(支分権)が定められており、個別に譲渡や許諾の対象とすることができます。例えば、イラストレーターからイラストを納品してもらう場合に、それをHP等に公開する場合は、公衆送信権(著作権法23条)の譲渡又は許諾を受けないと著作権侵害が成立し、重い法的責任を負う可能性があります(※1)。

そのため、こうしたクリエイティブフリーランスとの間で、著作物や実演に関する契約を締結する際には、対象となる著作物や実演に関わる権利の帰属先、許諾を受ける場合はその利用地域・期間・ロイヤリティーの計算方法等が明確化されるよう意識しておく必要があります(※2)。

更に重要なことは、著作物には著作者人格権が、実演には実演家人格権が発生することです。当該権利にも支分権が存在します。例えば、クレジット表示を可能とする氏名表示権(同法19条)や、意に沿わない改変を禁止する権利(同法

■職種の3類型

分類	クリエイティブフリーランス	職人フリーランス	ビジネスフリーランス
職種 (例)	アート・芸術系 出版・メディア系 ファッション系 出版・メディア系 ファッション系 MC・モデル・タレント系 実演家(歌手、ダンサーなど)	Web・エンジニア・技術開発系 評論・研究・アカデミア系 講師・インストラクター系 美容・医療福祉系 士業系 配達・運送系 飲食系 建築・施工系	コンサルティング系 広告・マーケティング 人事・人材系 営業・小売系 観光系

* 出典「フリーランス・トラブル対応の弁護士実務」10頁

20条)などです。この権利は譲渡することができませんので(同法59条)、従前、実務では「著作権人格権を行使しない」といった表記で、発注者側が自由に利用できる形をとる傾向にありました。もっとも、近時はフリーランスの意向をより尊重しようとする業界の動きが見受けられます。当局への通報やSNSで拡散されるなどの事件が起きる前に、契約条件について、今まで以上に慎重に検討する必要があります。

※1：民事責任として差止請求(著作権法112条)、損害賠償請求(民法709条)の対象となり得、刑事責任として懲役10年以下又は1000万円(法人の場合は3億円)以下の罰金若しくはその併科が科され得ます(著作権法119条1項)。

※2：クリエイティブフリーランスの契約に関する留意点については、文化庁「文化芸術分野の適正な契約関係構築に向けたガイドライン(検討のまとめ)」(令和4年7月27日)が参考になります。

(2)職人フリーランス

職人フリーランスとは、主としてノウハウや技能(表現力や演技力を除きます)を活用し、又はその成果物を提供するフリーランスをいいます。例えば、Web・エンジニア・技術開発系、講師・インストラクター系、士業系などが含まれます。

この分野では、取引の際に締結する契約形態が、請負契約か準委任契約なのか、仮に準委任契約であったとして履行割合型か成果完成型を把握しておくことが重要と思われます。なお、当該契約類型は、前回ご説明したように、「業務委託契約書」といった契約書のタイトルではなく、その内容によって決定されます。

まず、請負契約と準委任契約の違いを簡単にご説明すると、前者は大工のように特定の仕事の完成を目的とし、後者は医師のように事務処理を目的とする点にあります。よって、請負契約の請負人が負う義務は仕事完成義務(民法632条)であるのに対して、準委任契約が負う義務は善管注意義務(同法656条、644条)という点で法的に相違が生じます。なお、委任契約は、法律行為の委託であるのに対して、準委任契約は事務の委託という点に相違があります。

更に、準委任契約は、事務処理の履行に対して報酬が支払われる履行割合型準委任(同法656条、648条)と、成果の完成に対して報酬が支払われる成果完成型準委任(同法656条、648条の2)に分けられます。成果完成型準委任は、成果の完成に対して報酬が支払われるという点において、請負契約と類似しますが、この類似は報酬の条件に関するものですので、請負人が仕事の結果に対して責任を負うのに対して、受任者が仕事のプロセスに対して責任を負うという相違は依然として残ります。

その上で、時々、エンジニアから、取引先のシステム開発を受注する際、「仕事の完成義務を負わないよう準委任契約にしたい」といった要望を受けることがあります。確かに、準委任契約という形態にしておけば、納期までにシステムが完成しなくとも完成の義務違反とはなりません。もっと

も、通常、納期までにシステムが完成していない場合、事務処理にも問題があることが多いでしょう。そうすると、準委任契約を採用したとしても、結局、善管注意義務違反として責任の存否が問題となっていることがあります。そのため、報酬形態の相違はあったとしても、いずれかが有利になるというわけではない点を認識しつつ、当事者のニーズに沿った契約類型を検討することになります。

(3)ビジネスフリーランス

ビジネスフリーランスとは、主として情報・データの収集、伝達、媒介を行うことで対価を得るフリーランスをいいます。当該類型には、例えば、コンサルティング系、広告・マーケティング系、人事・人材系、営業・小売系などが挙げられます。

この分野では、比較的、情報の正確性や機密性を求められることが多いように思われます。例えば、広告・マーケティング系は、対象となる商品やサービスに関する情報を、(魅力的にしつつ)誤解のないように大衆に伝える業務を遂行します。また、コンサルティング系や人事系は、人材リストや顧客リストなどの個人情報を扱います。そのため、当該フリーランスとの取引では、守秘義務契約はもちろんですが、個人情報保護法や不正競争防止法上の「営業秘密」(不正競争防止法2条6項)などの知識も重要となります(※3)。

また、ビジネスフリーランスが扱う商品・サービスによっては、薬機法や医療法などの業法が適用される可能性がありますので、当局からの指導・勧告・是正命令の対象となり得る点に留意が必要と考えます。

経営側にとって情報の正確性や機密性の保持は、フリーランスが守るべき義務として他人ごとのように思われるかもしれませんが、こうした情報が漏洩したり、誤って伝達されると、事業に回復し難い損害が生じる恐れがあります。そのためビジネスフリーランスによる情報の扱い方を明確化しておくことは、当事者双方にとってメリットになることを改めて認識しておくべきかと思えます。

※3：個人情報保護法に関しては、個人情報保護委員会が公表している同法に関するQAやガイドラインが、営業秘密に関しては、経済産業省が公表している「営業秘密管理指針」や「秘密情報の保護ハンドブック ～企業価値向上にむけて～」などが参考になります。

3. まとめと次回予告

以上、フリーランスの職種に応じた法実務対応について、各職種の特徴とともにご紹介しました。職種によっては、他の職種の特徴を兼ね備えていたり、ここに記載していない法令や権利等がより重要となる場合があることにはご留意ください。

さて、フリーランスの法務について理解を深めていただいたところで、今回は、フリーランス保護新法の制定経緯と内容についてご説明したいと思います。(つづく)

\ 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

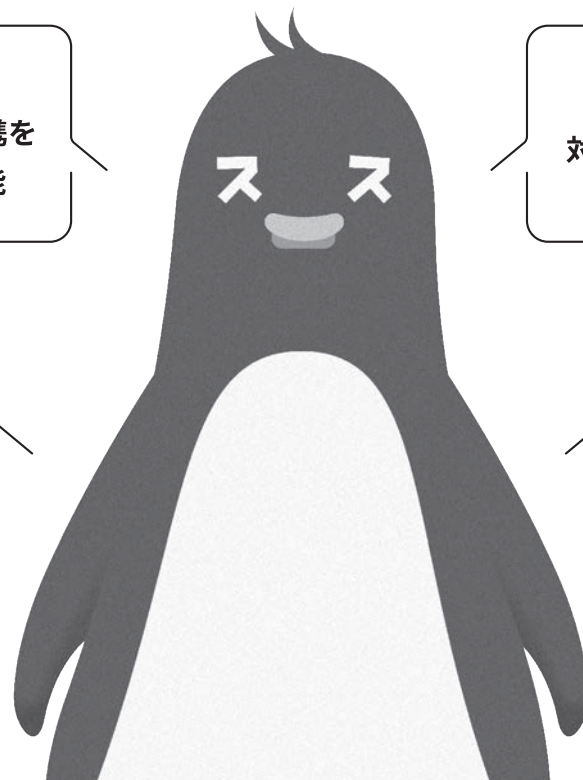
1号業務にかかわる
顧問先企業との情報連携を
クラウドで連携可能

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 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



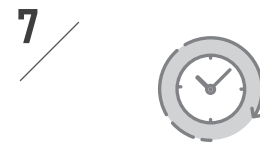
5 / 申請データ管理も万全

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

社労士間の競争が激化し、また、業務のICT化が進む中で、「いかに業務価値を高めていくか」ということは、生き残りをかけた重要なテーマになっています。その選択肢の1つとして、個別の業種に寄り添い高付加価値なサービスを提供していくという観点が注目が集まっています。本コーナーでは、業種特化の取り組みを行っている社労士の想いやその業界への高い見識を持った社労士のビジョンなどをご案内してまいります。

おかげさま社労士事務所 代表 山本 武尊 氏

社会保険労務士、社会福祉士、主任介護支援専門員

大学(社会福祉学専攻)卒業後、大手教育会社を経て、介護業界へ転身。元地域包括支援センターでセンター長として医療・介護業界に通算18年勤務。現場の最前線で業務をすると共に介護業界の低待遇と慢性的な人手不足の「人」の課題解決のため介護業界に特化した社会保険労務士としておかげさま社労士事務所を開業。

現在は介護関連のセミナー・研修、執筆・監修者としての活動、仕事と介護の両立支援、介護施設向けの採用・教育・育成や組織マネジメントなど介護経営コンサルタントとしても幅広く活動。

著作：「介護事業所の運営指導対応の基礎とポイント」(日本法令)、ほか各種業界にて執筆多数



●1. 介護業界と関わるようになったきっかけ

私は祖父母の介護をきっかけに介護・福祉を学びました。元々は人が好きであったため、自分でも誰かの役に立ちたいという気持ちが強かったのかもしれませんが。しかし卒業後の進路を考えた時に、大学で介護・福祉を学び、やりたかったこと(理想)と、この介護業界の将来性(現実)との間に不安を覚え、結果として大学卒業後は別の業界へ就職をしました。しかしどうしても介護業界への想いを断ち切ることができずに、介護業界へ転身。転職した法人が医療法人であったため、そこで医療総ソーシャルワーカーとして3年、その後法人が行政から受託した地域包括支援センターへ異動となり、そこから介護業界で15年勤務をしました。

●2. 介護業界の現状

ご存じの通り、少子化高齢化が進む我が国における労働力人口は減少してまいります。介護業界はまさにその煽りを受けます。高齢人口が増加していき、2040年には団塊ジュニア世代65歳以上となり高齢数がピークを迎えます。一方で、統計上では69万人の介護人材が不足すると言われております。またAI化が加速することで、AIに代替可能な職業はなくなりますが、ヒューマンサービスである介護という職業はなくなりならず、10人に1人は医療・福祉・介護で働く人たちになるという試算もあります。人手不足であり有資格者であれば即戦力として採用されるため、他産業と比べて離職率も高く、労働移動が多い業界とも言えます。

●3. 介護業界の課題

そのような日本の社会課題がある中での介護業界の3つの課題があると考えております。

① 慢性的な人手不足

上記でも説明してきた現状がある中、介護業界は常に慢性的な人手不足という課題があります。令和3年度の厚生

労働省の統計調査では、介護分野の有効求人倍率は全産業と比較すると約4倍の開きがあります。その原因は介護という職業が、きつい・汚い・危険という所謂3Kの職種のイメージがあるからなのかもしれません。特に地域のインフラである介護業界は、女性や高齢の方々を中心の業界でもあるため積極的な人材活用が求められると思います。

② 低賃金の処遇

令和2年度の介護従事者処遇等調査結果では常勤(正社員)の介護職の平均月収は21.8万円で賞与を含めた平均年収でも350万円前後で、全産業平均436万円と比較しても約100万円程度の開きがあります。こちらは国も国策として処遇改善に取り組み改善しつつある傾向ですが、それでも膨大化する社会保障費を中心に給付が予算化される介護報酬の中から事業を行うには、介護職員の低賃金の処遇という課題は避けては通れません。

③ 不規則な労働環境

夜勤あり(昼夜2交代・3交代制)、24時間365日でサービス提供をする労働環境、人手不足により年次有給休暇や連休を取得しにくく、36協定の限度時間を超える時間外労働やサービス残業が常態化している業界独特の職場風土があります。介護事業所も100名近くの施設から5人以下の小規模介護事業所まで様々ですが、共通しているのは良い意味ではホスピタリティーがある、一方では自己犠牲の精神が強い業界ともいえる業界ともいえるのかもしれませんが。

④ 厳しい経営環境

介護のみならず、医療保険もそうですが、今後は生産労働人口の減少とともに少子高齢化が進みます。そうした社会情勢の中で、社会保障費の適正化や抑制傾向は続きます。これまで介護報酬を中心に事業展開をしてきた介護事業経営

者にとってはまさに逆風かもしれません。景気が上がり、物価が上がっても、その割合に見合った介護報酬となるかも不明です。これまで以上の経営努力が求められます。他のサービスを組み合わせた事業展開や異業種参入の流れが進みます。国の目指す大規模化とともにM&Aが加速することでしょう。

⑤ICT導入に疎い業界

他の業界と比べてテクノロジーの普及が遅い業界でもあります。他の業界からは驚かれるのですが、未だにコミュニケーション手段として電話やFAXが蔓延しております。理由として考えられることとしては介護業界で働く人たちは専門職が多く、専門スキルを優先的に高める傾向があるからです。その結果として他の業界では通常のスキルとして考えられているPCのスキルなどが低いです。働く人が少なく高年齢化していること、専門職が中心の業界ならでもかもしません。ただ今後の介護業界では生産性向上のためのICT導入が不可欠となることでしょう。

●4. 介護業界に特化した理由

それなりの年数を経験すると介護業界のことが俯瞰できるようになってきました。それは介護保険法を優先にしがちと感じるような独特の文化が存在し、他業界と比べ労働法令への意識が薄い業界であると感じました。

本来であれば介護サービスの受け手となるサービス利用者(高齢者)への満足度を高めるための努力をします。事業主も労働者も求められる役割こそ違いますが、力を合わせ同じ方向を向く必要があると思うのです。しかし現実では労使トラブルが絶えずあり、その理由の大半が「人」の問題に悩んでいると感じました。時代と共に法令遵守が求められるのは、彼らが事業を行う介護保険法だけではなく、労働法令も同様であります。地域の介護経営者の話をよく聞くことや、そこで退職をした労働者の話を聞く立場でもあった私なりの解決手段が、社労士の資格でありアプローチでもあったのかもしれません。それが社労士を志した理由でもあるため、戦略的に業界特化したわけではないのが本当の理由であります。

●5. 介護業界は社労士を求めている

介護事業者の社労士のイメージは、労働社会保険の手続き代行、給与計算、助成金申請業務です。それだけでも十分な専門性であることを私は理解をしておりますが、介護保険報酬が低く、人件費率が高い介護業界では不十分と言えます。そういう意味では私たち社労士はさらに付加価値を高めていく必要があると感じています。

具体的には「処遇改善加算」「BCP作成」「運営指導対応」「介護事業指定申請」「各種研修」「採用・育成」など、彼らが悩んでいる課題に耳を傾ければ、介入する入口は実に多様

であり、私たち社労士が役に立つことが可能となります。

また、よく介護業界は特有であるからと敬遠をされがちですが、私たち社労士は人事労務の専門家であるという基本的スタンスは変えず、扱う分野は業界でも共通しているはずで

です。彼らは労基法に無知なだけであり、ブラックになりたくてなっているわけではありません。むしろホワイトになりたくても、それを教えてくれる専門家がなかったのだと。それは私が実際に社労士として開業をしてからわかりました。

また実際に介護業界のことも社労士の気持ちも理解できる私は、この両者の親和性を感じております。介護業界の経営者をはじめ労働者も共通点は「人」なのです。介護が必要な「人」に寄り添う介護業界と、人事労務の課題に取り組む「人」の専門家である社労士。どちらも思いやりがあって、気持ちの温かい人が多いと感じています。

●6. 今後の活動について

今後の介護業界は世界がまだ経験をしたことがない未曾有の高齢社会を迎えます。慢性的な介護労働供給の安定化のため外国人の積極的な活用など、新たな課題も出てきております。

私はこの業界の「人」の課題解決のために社労士になりましたが、当然個人での活動には限界があります。一方で地域のインフラである介護業界に関与している社労士の先生は多くいらっしゃいます。

私のこれまでの経験が活かすことができ、社会に貢献ができるならと今後は介護業界に興味を持つ社労士を増やし、介護業界との懸け橋にもなりたいたいと思いました。社労士には「介護事業所の魅力や、社労士の枠を超えた支援ができること」を、「介護業界には社労士の本来の価値」を双方に伝えていきたいと思

います。そしてどんな小さな介護事業者でも、その先には介護事業者のサービスを受ける利用者(高齢者)がいます。だからこそ、どんな介護事業所も私は支援を続けていきたいと思っております。つまり介護業界を支援することは、介護事業所・介護施設の経営者やそこで働く従業員を支えるだけではなく、サービスを受ける高齢者を支えることにもつながると考えております。それは私たち自身が高齢者となった時の社会を映しているのかもしれません。

不本意な労使トラブルからの離職を防ぐと共に、同時に職員の育成・定着まで課題は山積であります。ぜひ社労士の先生方をはじめ他士業の皆さんとも連携をしながら介護業界に貢献をしたいと思

顧客に求められる社労士事務所へ 顧問先を増やそう!

代表／特定社会保険労務士 内藤 秀和 (ないと ひでかず) 氏
社会保険労務士法人CSS



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。

DX、SaaS、クラウド・・・

最近頻りに聞かれる「DX(Digital Transformation)」、「SaaS(Software as a Service)」、クラウドシステム等々、IT化の波は、社労士業界にも大きな影響を及ぼしていることを先生方も日々痛感されていると思います。2020年から特定法人に限ってですが、社会保険の電子申請も義務付けられ、従来の紙ベースでの申請業務を多くの社労士事務所が電子申請による届出に切り替えていっしょにいます。顧問先も労務管理をクラウドシステム化する会社が増え、こういった労務管理クラウド市場は、2019年には20億円であった市場規模が2025年には480億円と24倍の成長率が見込まれています。電子化のメリットは作業効率化だけでなく、遠隔地の年金事務所やハローワークへの届出を容易にし、顧問先の広域化を実現できることが最大のメリットであると考えます。

顧問先の広域化を実現

当法人では、一元化された労務システムにより、給与計算から手続きの電子申請を管理しております。この後に触れる顧客開拓構造にも繋がるのですが、従来の土業の顧客構造は、地域密接型が多くなっています。大規模法人でない限り、近隣の会社に限定されることが多かったことが、クラウドシステムの普及により、これらの制約条件が解除される形に移り変わっています。訪問による相談も、コロナショック以降、Web会議での面談に違和感がなくなり、移動に関する効率化も実現できました。当法人の顧客も北は北海道から南は四国の香川県までに展開できております。ゆくゆくは日本全国にその顧客構造を広げていきたいと考えております。

システム開発からの顧客開拓

社労士が顧客から求められるものに、「専門家としての明快な助言」といった言葉がよく挙げられます。この言葉は至極当然であり、顧問先は顧問料の対価としてこの明快な助言を求めてきます。そこで考えてみてください。明快な助言には、コミュニケーション能力や問題解決能力も重要であり、誰でも簡単に出来るものではありません。仮に顧問先が100社あって、そのすべてから同時に助言を求められたら

先生は対応できますでしょうか？私が社労士としての独立以前にコンサルティング会社に勤めていた際、コンサルタントの仲間たちは口々に「コンサルティングは属人性が強すぎて、支援には限界がある」と話していたことを思い出します。

そして、労務管理で悩んでいる会社やその会社で働く人々を出来るだけ多く支援したいという考えから2016年の秋に、労務管理システムを開発する会社を共同で立ち上げました。今日、この労務管理システムからの顧客開拓が、当法人の顧客開拓構造になっています。

当法人の新規顧客開拓構造

社労士が新規顧客開拓といえば、自己ブランディングといった自身の専門知識やサービスをアピールし、これをWebサイトやSNSを活用して情報発信をする。また、他の土業先生からの紹介が挙げられるかと思えます。他にもコンテンツマーケティング、セミナーやワークショップの開催などいろいろあります。

当法人も当初は、顧客紹介が主な開拓構造でありました。しかし、前述しました自社で2016年から開発を開始した労務管理システムである「HybRid(ハイブリッド)」を本格的にリリースして以来、システムの営業提案時にお客様の方から労務の支援(アウトソーシング)も提案してもらえないかという声をいただくことが増えてきました。当初は想定していなかった展開ですが、お客様にとってはシステムを導入するだけでは、よく分らないし、継続できるかどうか分らない。どうせならアウトソーシングで労務管理を委託して、手伝って欲しいという声が多くあがりました。もちろん、すでに顧問社労士や税理士さんに委託してシステム導入だけという案件もありますが、このシステム提案からの顧客開拓が当法人の現在の主流となっております。

〈当法人が監修する労務管理システム：HybRid(ハイブリッド)〉



社員情報もマイナンバーもこれ一つ！
入社から退職まですべてオンラインで完結！
労務管理ツールの決定版!!

新機能
リリース

「ダッシュボード」で 顧問先の労務状況を可視化!

FORROUで日々業務を行えば…

顧問先
の悩み

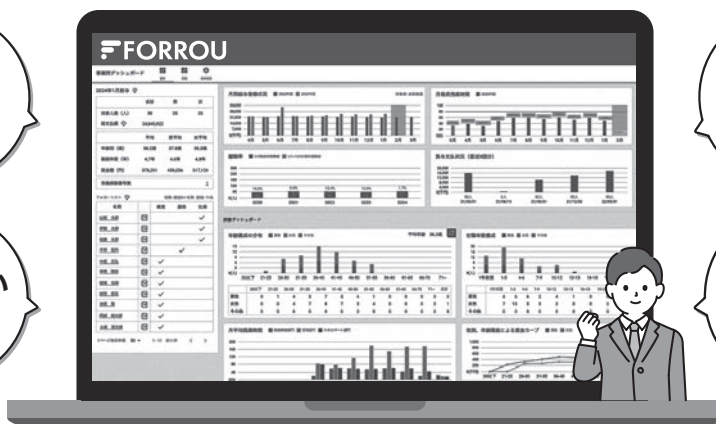
- ・平均年齢、平均月収、平均残業時間、離職率はどれくらいか…
- ・残業が多い社員は誰なのか、残業時間はどれくらいか…
- ・社会保険加入対象者の確認はできているか…
- ・人件費が前年同月と比較して増えているか減っているか…



必要な労務管理状況が1画面で確認できます!

平均年齢
平均月収
離職率

残業が多い
社員



人件費の
前年同月
比較

社会保険加入
の対象者

顧問先にもダッシュボード画面の共有が可能。
顧問先の労務管理意識がUP↑

社労士業務のDX・効率化を検討しているならFORROUで解決!



こんな方にオススメ!

- リモートワークで利用したい
- 顧問先との連絡をオンラインにしたい
- 届出と給与計算をひとつで管理したい



まずはお試しを!
50日間すべての
機能・サポートを
無料でご利用
いただけます



\ 詳細はこちらから /

セルズ

✉ info@cells.co.jp

HP



お問い合わせ



JQA-IM1572



JQA-IC0024



19001001

株式会社セルズ 本社 株式会社セルズ 本社

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5回 対話的コミュニケーションと健全な討論の大切さ

わたしは、日頃の顧問先企業との関わりの中で、人材アセスメントの一環で、ロールプレイングとして面談の上司役を担ってもらい、「問題を抱える部下」とのやりとりを記録・分析する機会がある。アセスメントなので評価・処遇に結び付ける意図もあるのだが、この面談ロールプレイは、役割を演じてみることでさまざまな気づきを得ることができ、コミュニケーションのあり方を考える上で非常に効果的である。

面談相手に問題が生じている（ように見える）ということは、その背景に何か事情を抱えていたり、職場だけではなく家庭や他の場において生じている問題も含め複雑に絡み合っていたり、というケースも多い。そのため、面談では、まずはそのような状況を整理しながら、相手に関心を持って話を聴いていく、というスタンスが重要だ。しかし、面談という対一のコミュニケーションに慣れていないと、上司としての考えや感情を一方向的に伝えるのみになってしまったり、傾聴しているように見えながらもただ部下の言葉をなぞって終わってしまったりなどという状態になることもある。

その時、上司の頭の中には、「こういう言葉を発するということはこんなことを考えているのだろう」「こういう表情でいるということはきっとこんな状態なのだろう」といったフィルターが生まれ、そのフィルターを通して相手を観たり話を聞いたりしてしまっていることも多い。

面談を「成長支援の場」と捉えてみると、仮に、部下が問題を生じさせているという背景があるとしても、向き合って話す場を通して、相手の観える世界を想像し合うことで気づき生まれ、何か変容のきっかけを掴むことができる。何か判断するためにフィルターや軸をもって話を聞くのではなく、それらは横に置いておき、関心を持って相手を眺めることによって、「この部下はここが不安だったのか」「観えないところでこんな事情を抱えていたのか」「こんなに誤解して捉えていたのか」といった気づきが生まれる。そのような変容を促してくれるのが「内省的な対話」である。

しかし、このような面談の時間を実現するのはなかなか難しい。『学習する組織』のアダム・カヘン氏は、「チームの話し方・聞き方の四段階」として、以下のフェーズを示している。

- ①儀礼的な会話：礼儀正しさ・丁寧さのある会話。裏側にはそれぞれのメンタルモデルによる思い込みのフィルターも作動している。
- ②健全な討論：論拠やデータを添えながら率直に自分の考えを述べる。相手の意見に疑問を投げかけたり、衝突する両方の意見等から目的にかなうものを判断したりするような聞き方をする。互いが主張し合い意見の不一致があ

ることは「よし」とする。

③内省的な対話：意見・立場が異なっているという前提に立ちながら、その人の立場になって共感的な聞き方ができる。自己内省的な話し方をする。

④生成的な対話：自分も他者も相互につながっている全体の一部であるという前提のもと、部分ではなく境界のない互恵的な立場から物事を捉え思考することができる。創発的で新たなアイデアが生まれる。

それぞれのフェーズには意味があり、どれが良い・悪いという二軸で捉えるものではない。特に②③④それぞれが、バランスよく実践されていることが重要だ。それは、事業モデルや組織の状態にもよるだろうし、話し合いの場の目的によっても異なる。

逆を言えば、②健全な討論の状態がないままに、③④のような対話の状態のみで話し合いの場を持つことはできない、ということだ。すなわち、健全な討論のフェーズを経ずに、いきなり内省的な対話の状態にはならないということである。

これを前述の面談のケースに置き換えてみると、お互いに気づきが生まれる対話的コミュニケーションを目的に面談するならば、②のフェーズを辿った上で、お互いに向き合う土壌をつくる必要があると言えると思う。つまり、部下も上司も、“そもそも観えている世界が異なるよね”という前提に立ちながら、率直に意見を述べ合ってみる機会も必要、ということだ。

「討論・討議する」ということは、私たち日本人は苦手な領域かもしれない。だからこそお互いを否定し合うのではなく異なりを認識しつつも尊重し合いながら「健全に」「謙虚に」、話したり聞いたりする、という姿勢が重要だと思う。

また、③内省的な対話のフェーズにおいては、自分自身の体験や感情も含めながら、「もしかすると自分の推測が働いているかもしれない」と仮定したり想像力を働かせて、謙虚に話したり聴くことが大切だ。それによって、自身の案が取り入れられず一つの結論にまとまったとしても、互いの納得度は高まりやすくなる。この点は一朝一夕で身に付けられるものではなく、意識して習慣化することで、②と③のフェーズの切り替えもしやすくなるだろう。

このような点を意識して討議・対話していくことが日常的に実践できれば良いが、上司になったら誰でも実践できるわけではない。まずはトレーニングとして、あえて上司の役割を演じてみて、そこでの気づきを大切に認識してみる。逆に部下の役割を担ってロールプレイング面談を行なってみることも気づきの深まりにつながり、有効だろう。

(つづく)

オンライン電子契約サービス

Great Sign

月額 **11,000**円(税込)

電子契約システム

簡単に・安全にクラウド上で一括管理

Great sign は関連法案※に準拠した電子契約サービスです

※関連法案→電子署名法(2001年)、電子帳簿保存法(1998年)、e文書法(2005年)

その他各種認証取得しております→



ISO/IEC27001取得
(登録番号 IM1715)



091



ISO/IEC27017取得
(登録番号 IC0046)



018



認定タイムスタンプ



JIIMA 認証

今だけのお得なキャンペーン

こちらからお申込みいただくと、初月ご利用料金が無料になります

※キャンペーン適用される方は、大変お手数ではございますが、お申込前にこちらの電話番号☎03-4405-1333へご連絡ください



専用お申し込みフォーム

代理店募集中!

現在 Great sign は代理店を随時募集しております。

さらに詳しく知りたい、代理店になりたい方はこちらを参照ください→

TREASURY, Inc.

お問い合わせ

Tel: 03-4405-1333



17003617

ホームページはこちらを読み込んでください→



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4回 実態バランスシートにより企業の財務内容を把握することの重要性

正確な財務状態は実態バランスシートで確認する

「貸借対照表を見るとその会社の歴史がわかる」と言われます。なぜなら、貸借対照表には、設立時から積み重ねてきた資産・負債・純資産の金額が計上されており、決算書の勘定科目内訳書を見れば資産や負債の内容まで確認できるからです。一定規模の企業になると公認会計士が関与していることが多いのですが、中小企業の多くが取得原価主義による財務諸表を作成しているため、表面的な財務諸表を見ただけでは正確な財務状態を把握することができません。企業の実態を把握するには、資産の実質的な価値を反映させた貸借対照表(バランスシート)を作成する必要があります。この資産の実質的な価値を反映させた貸借対照表のことを実態バランスシートと呼びます。

実態バランスシートを作成する際の具体的な作業は、資産や負債の勘定科目を一つ一つ精査し、実態の金額に補正していくと考えればよいでしょう。「資産の部」では、売掛金や在庫、未収入金や短期貸付金などの中で、現金化ができないものや価値のないもの(不良資産)をそれぞれの勘定科目からマイナスします。有形固定資産で減価償却をしていない金額もマイナスし、土地や投資有価証券なども現在の価格に修正します。「負債の部」では、支払いや返済が滞っていないかを確認し、役員借入金、本人が早急に返済を求めないのであれば資本金に近い性質の資金になるため、資本金に振り替えることもあります。最終的には、資産の部や負債の部でプラス・マイナスした金額を資本の部で調整して、実態として債務超過に陥っていないかを確認します。

近年、経営者保証をなくそうという政府の方針もあって、経営者保証のない融資形態が増えています。しかし、企業の財務内容の実態が債務超過になると、その経営者は実質的に支配権を失ってしまう、つまり、経営者が連帯債務者でないため、債権者に返済や支払いを求められると企業経営が制限されて倒産してしまう恐れがあるのです。そのため、土業として中小企業へアドバイスする際には、まずはこの実態バランスシートの問題点を踏まえた提案をしなければ、経営者から自分の会社を理解してくれていると感じてもらえないのです。

人件費には現状の収益を維持するための費用と企業の成長のための費用がある

債務超過や実態バランスシートの問題は昔からある考え方ですが、金融庁は、中小企業の場合、人材やノウハウの面から企業に対してソリューションを提案すべきと金融機関に求めています。企業の事業価値を見極め、経営課題を発見・把握していく必要があることは、社会保険労務士も同じでしょう。

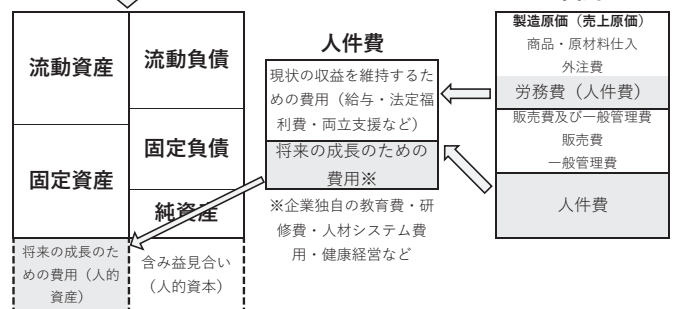
人件費は、「現状の企業の収益を維持するための費用」と「将来の企業の成長のために必要となる費用」に分けられます。給与・賞与・法定福利費・両立支援など、企業経営上最低限必要な費用や現在導入している制度に関する費用は、「現状の企業の収益を維持するための費用」です。つまり、これらの費用を削減すると、企業の業態の維持に支障が生じたり、従業員のモチベーションが低下したりと、収益悪化をもたらします。新たに取り組む企業独自の教育費・研修費・人材システム費用・健康経営などに係る費用は、「将来の企業の成長のために必要となる費用」になります。つまり、人材への先行投資であり、企業の成長を促し、将来の収益の増加につながる費用です。

貸借対照表

流動資産	流動負債
固定資産	固定負債
	純資産

損益計算書

費用	収益
利益	



実態バランスシートを作成する際、土地や有価証券の価格が取得時よりも上がってれば、含み益としてプラス修正をすることがあります。これは人件費など人的資産に関する考え方も同じです。人件費は機械設備のように償却資産の対象にならず、全額費用計上するため資産計上できません。しかし、将来の企業の成長につながる人材への投資は、将来企業にもたらすであろう利益につながるため、貸借対照表の資産の部や資本の部の含み益と考えることができるでしょう。

社会保険労務士が企業の財務内容を把握する必要性

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です。「労務管理は決算書などの数値に現れない付加価値」などと言われることがありますが、実態バランスシートの考え方を知っていれば、企業価値を高めるための将来の企業の成長に必要な人材への投資が、数値として意味があることを理解できるのではないのでしょうか。

人件費は、良くも悪くも企業に大きな影響を与えます。人件費は損益計算書から見て取ることができそうですが、企業価値や資金繰りは貸借対照表から読み取ります。なかでも資金繰り悪化の原因が財務内容にあることに気が付かないケースが多く、土業からのアドバイスが必要です。人件費の増加がキャッシュ・フローや資金繰り、財務内容にどのような影響を与えるのかを理解し、経営者と経営の話ができるようになれば、経営者から信頼される良きパートナーとなれるでしょう。

(おわり)

“名もなき仕事”に光を当てよう

パートさんの“やる気”が職場活性化の源泉



川越社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士 川越雄一 氏

1991年に川越社会保険労務士事務所を開業し、中小企業の労務指導に携わる。特に「人を大切にする経営」をベースに、親身に寄り添う指導は具体的・実践的である。2004年1月から配信の経営者向けメールマガジン『割烹着社労士・川越雄一 労務のかくし味』は現在までに490号を超え、その内容が中小企業にピッタリと全国の経営者に愛読されている。2021年6月から宮崎県社会保険労務士会会長。「人を大切にする経営学会」会員。著書に『パートさんがグンとやる気を出す本』『欲しい人材がグッとくる 求人・面接・採用のかくし味』『スグできる！人材定着25の実践～もう誰も潰さない！辞めさせない！』等がある。また、経営者向け雑誌等への連載・寄稿多数。

第2回：パートさんの家族に信頼を得よう

面接を終え、採用日を迎えますと何となくホッとします。しかし、パートさん確保はここが起点です。私は人材確保を、採用した人が定着するまでと捉えています。パートさんは正社員に比べると格段に難しいと思います。なぜなら、パートさんは働くうえで家族の影響を受けやすいからです。そのために、本人はもちろんですがその家族の信頼を得るための施策が重要なのです。

1. パートさんは辞めやすい

●**採用はできたものの**：求人票を出しても応募、問い合わせすらない会社も少なくありません。多くの中小企業は採用面接とはいうものの「人を選べない」のです。ですから、採用できただけでもありがたく、採用日を迎えると採用活動から解放されホッとします。それも束の間、「すみません辞めさせてください」。ちょうど3カ月ほど過ぎた頃が鬼門のようで、早期離職者が続出します。

●**代わりの仕事を見つけやすい**：正社員の仕事は、一旦辞めてしまうとそう簡単に代わりは見つかりません。ですから、少々嫌なことがあっても我慢して働き続けます。しかし、パートさんの仕事であれば、大企業や官公庁、中小企業まで選り好みしなければいくらかでもあります。つまり、パートさんは仮に辞めても代わりの仕事を見つけやすく、そのことが早期離職に拍車をかけるのです。

●**そう我慢をする必要はない**：代わりの仕事を見つけやすいパートさんですから、休日や勤務時間が自分の都合に合わなかったり、職場での理不尽な対応に我慢してまで会社にしがみつくと必要はありません。特に今のような超売り手市場の時代はなおさらです。また、扶養家族として働いていることがほとんどであることから、パートさんの定着には配偶者や家族の意向が大きく影響するのです。

2. ありそうでないのが会社への信頼

●**会社への信頼はゼロを意識する**：求人票を見て応募したわけですから、会社への信頼ゼロは言い過ぎかもしれませんが、しかし、会社としてはそれくらいの意識を持って丁寧な対応が必要ということ。採用時はパートさん確保の起点であり、ここからの対応が定着を左右します。特に、今の時代は会社を信頼していただき、勤務先として選んでいただくことが重要なのです。

●**家族は本人以上に会社への信頼がない**：家族にしてみれば信頼できる会社なのかどうか、この段階では半信半疑ではないでしょうか。パートさんは面接も含めて何度か接しているものの、家族と会社が直接接することは基本的にないからです。「聞いたこともない会社だけど大丈夫だろうか…」と、家族関係が良好であればあるほど家族の心配は募ります。

●**コツコツ誠意で築く信頼**：家族の影響を受けやすいパートさんは、本人以上に家族の信頼を得ることが重要です。重要ですが一朝一夕にはできません。何しろ信頼というものは相手が決めることです。ですから、とにかくこちらの誠意をコツコツと重ねて不安感を取り除き信頼を得るしかないのです。その一つが家族宛の採用挨拶状です。

3. 家族の信頼を得る採用挨拶状

●**採用挨拶状とは**：会社トップからパートさん家族へ差し出す手紙です。書きなれない人には少々ハードルが高いかもしれませんが、中小企業であればトップの手書きが良いです。手書きで一所懸命に書かれた手紙だからこそ誠意が伝わりやすいのです。パソコンで下書きし、それを写せば意外と簡単に書けます。差し出すタイミングとしては法定試用期間が過ぎる採用後2週間くらい経った頃です。パートさんとの人間関係も多少はできた頃であり、手紙を書きやすいからです。

●**盛り込む内容は**：時候の挨拶に始まり、トップの自己紹介、会社の沿革、パートさんの育成体制などを便箋2枚程度にまとめます。具体的な文例は拙著『パートさんがグンとやる気を出す本』（スタンダードズ刊）をご参照いただければ幸いです。手紙を書くことが苦手の経営者も多いので、上記の切り口でヒアリングし、下書きをしてあげると社労士の信頼もグンと高まると思います。

●**個人情報への配慮も忘れない**：採用挨拶状はパートさんの家族へ差し出しますが、宛名情報の取得に配慮が必要です。今の時代、良かれと思って差し出しても「何で私の名前を知っているの」となりかねません。ですから、採用時の提出書類に緊急連絡先を加えておき、「会社からの連絡等に使用させていただくことがあります。」と明記しておきます。こうすることにより、人を大切にする会社であるばかりか、コンプライアンス意識も高いという好印象を受けます。結果として、パートさんの家族に信頼を得やすくなるのです。

(つづく)

導入活用事例

リーガル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ベース



LEGAL
CONNECTION

(通称：リーコネ)

今回お話を伺った先生

社会保険労務士法人ミライズ
山口恒憲先生



所在地：福岡県
従業員規模：7名
導入時期：2024年3月
製品/パッケージ：
人事・労務パッケージ

回答のスピードと質が向上！ 自信を持って相談に対応したい社労士の味方

他社の情報収集ツールとの棲み分けも考慮したうえで導入を決定

●貴事務所では、リサーチ業務においてどのような課題を抱えられていましたか。

かつては疑問点や調べたいことがあったら、他社のコンメンタールのオンライン版を利用していたのですが、同サービスの終了に伴い、紙のコンメンタールを調べる作業に一時的に戻ってしまっていました。オンラインに比べて紙は不便なところもあるので、閲覧する機会は少しずつ減っていましたね。

●LEGAL CONNECTIONをご存知になったきっかけは何でしたか。

新日本法規出版の営業の方から紹介していただいたのがきっかけです。他社の情報収集ツールも利用していたので、重複するコンテンツがないかチェックしたうえで、加除式のコンメンタール機能があるのが決め手となり、LEGAL CONNECTIONの導入に至りました。**コンメンタールを高め、さまざまな情報をさっと調べられる点**が魅力でした。費用面も導入しやすい価格で、なおかつ**2ライセンスが付与されるので、ほかの職員が閲覧できる**ようになるのもよかったです。



導入前、情報の鮮度については気になっていましたが、実際に利用してみると新しい情報が掲載されていたので、まったく問題ありませんでした。

●貴事務所の概要や強みについて教えてください。

私に加え、勤務社労士3名が所属しています。特に、労働組合との交渉事に強みがあります。さまざまな労働組合とのお付き合いがあり、数々の労働問題の落とし所を知っています。弁護士に相談しても解決できなかったようなトラブルについて、当所で話の進め方を構築し直したことで、15分で解決した事例もあります。労働問題は揉めれば揉めるほど手間もお金も掛かってしまいます。当所には、スムーズに落とし所や解決策を見つけられる知見があります。



導入後はほぼ毎日のように活用

●LEGAL CONNECTIONを初めて触ったときの印象はいかがでしたか。

and検索ができるため、検索しやすく便利だなと感じました。欲しい情報がすぐに出てくるのでありがたいです。

●現在、どのようなシーンでLEGAL CONNECTIONをご利用されていますか。

お客さまから相談を受けた際、確認したいことや調べたいことがあれば使っています。統計資料やニュースなどは他社サービスで閲覧することが多いです。ただ、LEGAL CONNECTIONはかなり活用しているの、ほぼ毎日触っていますね。アカウントを配布している職員からも、かなり評判が良いです。

先日、所内でとある問題について意見が割れたときには、LEGAL CONNECTIONで確認したことで、皆が納得できる解決方法を導くことができました。

●導入前と比べて、どのような変化がありましたか。

LEGAL CONNECTIONでエビデンスを確認することで、自信をもってお客さまに伝えられるようになりました。これまで調べきれいいなかったようなことまでも、LEGAL CONNECTIONでは確認できています。

また、**スムーズな検索が可能で、外出先でも利用できる**ので、顧問先で打ち合わせをしながらその場で根拠の確認をしたり回答を考えたりすることができるようになりました。お客さまにメールで回答するときにも、信頼できる根拠



を示しながら回答できるようになり、対応のスピードと質が上がってきている感覚があります。

■ **社労士であれば全員が利用してよいツール**

●今後LEGAL CONNECTION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。

現状でも十分満足していますが、どんどん新しい情報をアップしていただけるとありがたいです。今後、スマキテのほうももっとスムーズに使いこなせるようになり、LEGAL CONNECTIONの書式なども取り込んでさらに効率化を進めていけるとよいです。

●LEGAL CONNECTIONはどのような方におすすめの製品だと思いますか。

社労士であれば、全員利用してよいのではないかと思います。特にお客さまからの相談に対応するときには、かなり心強いツールです。

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。

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』

社会保険労務士の
規程業務をスマートに



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



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

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

[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ません。



LEGAL CONNECTION の特徴

01

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

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

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

04

「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

05

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

無料トライアル実施中

2週間全機能をお試しいただけます

※オプションは無料トライアルの対象ではありません



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、パッケージの詳細、
トライアル申込はこちら

法令改正最前線

第73回 労働基準関係法制研究会の動向

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。

この研究会は、今後の労働基準関係法制の法的論点を整理し、労働基準法等の見直しを検討するものです。厚生労働省労働基準局が所管しており、10名の学識経験者(全員が大学教員)によって組織されています。

1 研究会の趣旨・目的

2023年3月から、新しい時代を見据えた労働基準関係法制の課題を整理することを目的とする「新しい時代の働き方に関する研究会」が開催され、同年10月に報告書が取りまとめられました。また、働き方改革関連法附則12条では、改正後の労働基準法等について、施行状況等を勘案しつつ検討を加え、必要があれば、所要の措置を講ずるとされています。

そこで、「新しい時代の働き方に関する研究会」報告書及び働き方改革関連法の施行状況を踏まえ、今後の労働基準関係法制についての中長期的な検討と、働き方改革関連法附則12条に基づく労働基準法等の見直しについての具体的な検討を行うために、「労働基準関係法制研究会」(以下、「本研究会」とします。)が開催されることとなりました。

2 本研究会のこれまでの動向

本研究会は、本年1月23日からスタートし、5月10日までに既に7回開催されています。4月22日に開催された6回目の研究会では、「これまでの議論の整理」と題する資料が配布され、インターネットで公表されています。この資料に目を通すことによって、次期の労働基準法等の改正の方向性がある程度見えてくるのではないかと思います。

この資料によれば、本研究会では、①労働時間法制、②労働基準法の「事業」、③労働基準法の「労働者」、④労使コミュニケーションという4つの論点につき、検討が行われています。

3 これまでの議論の整理

本稿では、上記資料に基づき、社労士実務との関わりが強い「労働時間からの解放の規制」につき、研究会で出された意見

の例をいくつか紹介することとします。

〈法定休日制度〉

- ・法定休日の特定や1週1休の原則を貫くことを含めて4週4休体制の廃止・改善について、制度の要件を明確にすることを含め検討すべき

〈勤務間インターバル制度〉

- ・インターバルの時間は、科学的にみて11時間を基本に考えるべき方向ではないか
- ・勤務間インターバル制度については、罰則付きの義務規定を法に設けるのではなく、現場の労使で話し合い、実現可能な取り組みの導入を広げていく方向ではないか

〈年次有給休暇制度について〉

- ・年次有給休暇の時間単位取得については、労使双方にニーズはあるが、制度の本来の趣旨や、労働者の心身の疲労回復効果の面からは疑問がある
- ・労働者が自身の持つ年次有給休暇の残日数を把握していないケースが多いことも問題であり、可視化が必要と考えられる

〈休憩について〉

- ・労働基準法34条では休憩は一斉に付与することとされ、分ける場合は労使協定が必要とされているが、これは当時の工場労働を前提としたものであり、現代では交代で休憩を取ることは当たり前であって、一斉休憩原則の例外を労使協定でなければ認めないとまでする必要はないのではないか
- ・休憩時間は、6時間労働につき45分、8時間労働につき1時間という規定があるのみであるため、もっと労働時間が長い場合にこのままでよいか

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。

幹事社会保険労務士の皆さまへ

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！

総合的な経営サポートシステムで、オーナーさまの生涯にわたる
 経営満足と建物の資産価値を長くお守りします。

■ 地震あんしん保証

万一の地震の揺れによる全壊時の建て替えや、半壊時の補修による原状復帰をお約束します。
 自然災害に備えた設計、補修工事やお見舞金など、災害時・災害後の暮らしをサポートします。

地震あんしん保証

地震保険のような掛金は不要

保証限度額は安心の**5,000万円**まで

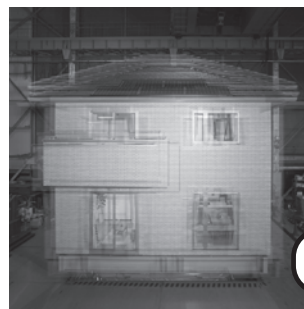
地震あんしん保証期間は最長**35年間**

対象は賃貸住宅・賃貸併用住宅を含む
3階建以下の居住用建物

※非住宅は対象外

※対象物件：重量鉄骨ラーメン構造、制震重鉄ハイブリッド構造、制震鉄骨軸組構造、
 大型パネル構造の耐震等級3を有する居住用建物（賃貸住宅・賃貸併用住宅を含む）
 ※その他保証には条件があります。詳しくは営業担当者までお問い合わせください。

建て替え保証を実現したのは、
 過酷な耐震実験で実証した、建物の「強さ」への自信。



全面タイル張りの本物の住宅を用いて、
 阪神・淡路大震災の4.3倍の加振を含む
 連続140回に及ぶ過酷な
 実験で強さを実証しました。



<https://www.youtube.com/watch?v=7clbQPpzVeA>

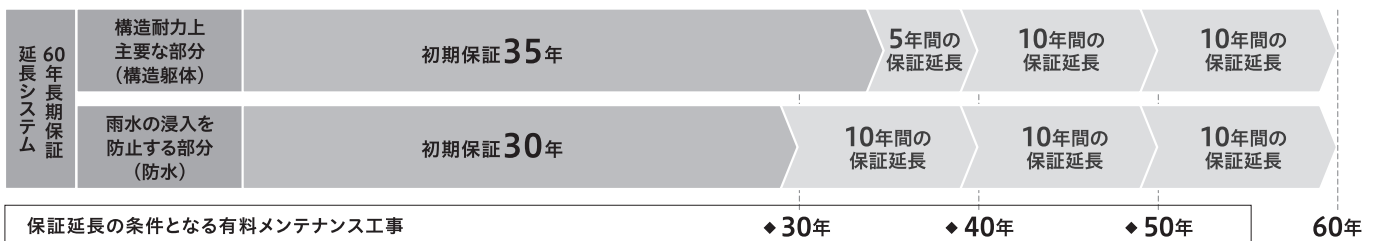
全面タイル外壁 連続140回

※2011年6月、大林組技術研究所の実験施設にて実施

■ 60年長期保証延長システム

頑強で耐久性に優れ、長期視点の品質にこだわり続けるパナソニック ホームズだから可能な安心の60年長期保証延長システム。
 点検とメンテナンスを実施しながら途切れることなく保証延長を繰り返すことにより、お引渡し日より最長60年間保証させていただきます*1。

35年 あんしん初期保証 構造躯体35年・防水30年



*1.60年長期保証延長システムは居住用の建物が対象です。事務所や店舗でも、一部を居住とする建物は対象となります。
 *2.35年あんしん初期保証の適用は、居住用の建物で、タイル貼りの外壁等、一定の仕様を満たした建物に限ります。

ご紹介先さまが
 ご契約に至った場合

請負契約金額の**3%**をご紹介料として進呈!

※請負契約金額
 5,000万円未満の場合
 ※分譲物件は除く

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

パナソニック ホームズ 株式会社 法人営業部 担当：奥田
 〒163-0929 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス29階

お問い合わせ先
0120-874-548

メールアドレス okuda.toshio002@panasonic-homes.com ホームページ <https://homes.panasonic.com> パナソニック ホームズ 検索

しょうがい et cetera

障害者雇用をやわらかく考える

本連載では「障害者雇用」について、色んな視点でみなさんと一緒に考えていきたいと思えます。難しい話は専門書に譲るとして、クライアント企業さんからの「障害者雇用についてのお問い合わせ」に、少しでも役立つ情報をお届けしたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

株式会社レオウィズ 代表取締役 汐中 義樹 氏

中小企業診断士、公認心理師、修士(教育学)

小学校教諭を経て、特別支援学校に着任。障害のある児童生徒への指導、若手教員の育成・学校コンサルテーションに従事。「障害者雇用」という課題を知る中で、教員の枠を超えて課題解決に貢献したい想いに至り、株式会社レオウィズを設立。現在は企業向けの障害者雇用推進のコンサルティング、指導員・相談員の方へのコンサルテーションを行う。著書に「障害のある方と共に働く」(日本橋出版、2023年)



第1回 「障害」とは何なのか

○「障害*1」の意味

連載1回目では、「障害」という意味について一緒にみていきましょう。

「障害」という言葉は、場面によって若干使い方や意味が異なります。

身近な例ではありますが

「通信障害で、スマホが繋がらない」

「生活への不安が、海外留学の障害になっている」

などです。通信「障害」でいうと、物理的なトラブルとして「障害」が用いられていますが、海外留学への「障害」というと、情緒的な問題として用いられています。

また表記の仕方も「障害」「障がい」「障壁」と統一されていません。ちなみに「障壁」は仏教用語の「障礙(しょうがい)」に由来するもので、「悟りの障害になるもの」を意味します。先ほどの例で言うと情緒的な問題ということでしょうか。

つまり「障害」という言葉は「さわり・妨げ」というのが元来の意味のようです。

では、障害のある方の「障害」とは何なのでしょう。

生まれつき右手に麻痺があるとか、視力が著しく低く、生活に支障が生じているなど、身体の一部機能に問題を抱える状態を「身体障害」といいます。右手の麻痺や弱視は生活や仕事のさまざまな場面で困難さがあるでしょうが、「障害」の元々の意味である「さわり・妨げ」で言うと、一体「障害」はどこにあるのでしょうか。これには「個人モデル」「社会モデル」の理解が必要かもしれません。

○個人モデルと社会モデル

弱視の方を例に「障害」についてもう少し考えてみましょう。

「障害の個人モデル(医学モデル)」では、「弱視」という身体機能の問題が「障害」を生み出していると考えます。この考え方でいくと、「障害」の出処は障害のある方ご本人ということになります。「個人モデル(医学モデル)」では「障害」とは治療の対象となります。ただ、これでは「障害」の克服はご本人の努力や責任ということになってしまいますし、「障害」を乗り越えることは困難なものとなります。

一方で、弱視の方が生活に困難さを抱えるのは、目が見えることが前提で作られた環境や制度といった社会構造だから

らです。つまり、社会が「障害」を生み出していると考えるのが「障害の社会モデル*2」です。この考え方でいくと、「障害」の克服は社会の責任では？と立ち止まることになります。

1点補足すると「社会モデル」は「個人モデル」を真っ向から否定するものではありません。個人の心身機能の障害と、社会構造の障壁との相互作用によって「障害」が生み出されている。であるならば、社会のどこに「障害」があるのか、今一度考えようという発想につながっているものです。

こう考えると、人間誰しも「障害」と密接に関わりながら生きていることに気付かされます。歳を重ねると視力や聴力は若い頃よりは低下するでしょうし、足腰も今よりは動かしづらくなるはずですが、「障害」について考えるのは、他人事ではなく自分事であり、「生きること」について考えることでもあるのです。

○知ることで景色が彩られる

「個人モデル」「社会モデル」という考え方があるように、「障害」の定義は様々ではありません。しかしあえて言うなら「障害」とは「知らないこと」なのかもしれません。普段は当たり前だと思っている事物・事象が、「知らないこと」によって知らず知らずのうちに「障害」を生み出していることがあるのです。

当たり前だと思っている景色が、ある人にとっては当たり前前ではないという考えをもつことは、決してネガティブなことではなく、普段の景色に彩りを添えてくれるはずですが。

今回は「障害とは何なのか」について考えてみました。少しでも皆さんの学びになっていると幸いです。ではまた次回お会いしましょう。

(つづく)

*1：本連載では社会モデルに基づいてお伝えします。「しょうがい」の表記も「障がい」とさせていただきます。

*2：2006年に国連で採択された「障害者の権利に関する条約」、その批准に向けて日本国内で整備された「障害者基本法(2011年改正)」「障害者差別解消法(2013,2021年改正)」「障害者雇用促進法(2013,2019年改正)」においても「障害」を「社会モデル」の視点で捉えています。

(法律アドバイス：たま法律事務所 弁護士 玉真聡志氏)

幹事社労士限定

COPY
コピー革命
0円レンタル

約20万の中古コピー機がなんと
本体料金0円になります！



●A3カラー複合機

●A4カラー複合機

●A4レーザープリンタ

コピー機にかかる経費を削減できます！

(例)『シャープカラー複合機 MX-2310F の場合』

業務用コピー機本体料金

5年リース 月11,000円(税込)



なんと！
0円

さらに！
リースとは違い
審査不要！

※1年以降はいつでも
解約可能！

普通に買うより
100%お得！
だから、選ばれ
ています！

顧客
満足度
92%

ご利用いただいたお客様からの声をご紹介します!!

新規で導入された方

入れ替えて導入された方

他社と比べてもダントツの最安値！

入れ替えても30万円削減！



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。



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

詳しい内容は本誌同封チラシをご覧ください。

COPY
コピー革命

【お問合せ先】

中小企業福祉事業団

TEL: 03-5806-0298

東京都台東区松が谷1丁目3-5 JPR 上野イーストビル 2F

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。

～過半数代表者の権限を外部委任？～

2024年4月25日刊行「労働新聞」メールマガジン No.579 より

厚生労働省では現在、労働法学者らで構成する労働基準関係法制研究会において、労働時間法制や労使コミュニケーションなどのあり方について議論を進めています。

4月23日に開いた第6回会合では、今年1月の研究会設置から5回にわたる議論で出た意見を事務局が整理して提示しました。

それによると、労使コミュニケーションのうち、36協定などの締結当事者となる「過半数代表者」に対する多くの課題が指摘されています。

選出方法が適正でなかったり、代表者の能力面や負担の大きさなどに問題点が多いといった意見が上がっていました。

また、過半数代表者として何をすべきかが共有されておらず、選出された場合に労働者の意見を集約するのが難しいケースが少なくないため、選出された労働者などへの教育・研修が必要という意見もありました。

過半数代表者や労働者への支援として、外部専門家などの活用が考えられるといった声もありました。

活用のパターンには、(1)過半数代表者として、弁護士・社労士など外部専門家を選出する、(2)過半数代表者が外部専門家に相談できるようにする、(3)過半数代表者の権限を外部組織に委任する――が挙がっていました。

23日の第6回会合ではこれらの意見を踏まえ、さらに議論を深めています。

検討会のメンバーからは、外部専門家の活用の方向性として、(1)(過半数代表者として選任)や(3)(権限を委任)は「やりすぎではないか」との意見がありました。

「外部に委任して、交渉してもらっては、労働者を代表することにならない」と指摘しています。

そのうえで、外部専門家によるサポートとして、労使間の情報格差を埋めるための専門的な情報提供を提案しています。

これまでの議論では、過半数代表者として複数人の選出を認めるべきといった意見も出ています。

労働者の働き方などに影響を与える過半数代表者について、今後の議論を注視したいと思います。

～障害者雇用と必要な配慮～

2024年4月4日刊行「労働新聞」メールマガジン No.576 より

労働力人口の減少や、障害者の法定雇用率の引き上げなどを背景に、障害者雇用が広がっています。

厚生労働省がこのほどまとめた「令和5年度障害者雇用実態調査」の結果によると、常用労働者5人以上の事業所に雇用されている障害者数が、5年前の1.3倍に増えています。

民間企業における法定雇用率は今年4月から2.5%に引き上げられており、令和8年7月にはさらに2.7%へと引き上げられます。

このため、雇用義務が生じる対象事業主の範囲は、段階的に労働者40.0人以上の事業主、同37.5人以上の事業主(短時間労働者は1人につき0.5人として算定)へと拡大します。

これから障害者雇用に取り組む企業においては、「採用する障害者に対してどのような配慮を行えば良いかイメージがわからない」といったケースもあるでしょう。

そこで、すでに取り組んでいる企業が雇用している障害者にどのような配慮を行っているか、同調査から見ていきたいと思います。

身体障害者については、雇用事業所の59%が何らかの配慮を実施しています。

配慮の具体的な内容(複数回答)をみると、「休暇を取得しやすくする、勤務中の休憩を認めるなど休養への配慮」が実施率

40%で最も多く、「通院・服薬管理など雇用管理上の配慮」と「短時間勤務など勤務時間の配慮」が38%で続いています。

知的障害者に対しては、61%の事業所が何らかの配慮を行っています。

配慮内容では、「能力が発揮できる仕事への配置」と「短時間勤務など勤務時間の配慮」が51%、「業務実施方法についての分かりやすい指示」が50%、「工程の単純化など職務内容の配慮」が47%などとなっています。

精神障害者についても63%の事業所が配慮を行っています。最も多いのは「短時間勤務など勤務時間の配慮」で54%。

次いで「休暇を取得しやすくする、勤務中の休憩を認めるなど休養への配慮」51%、「通院・服薬管理など雇用管理上の配慮」49%などとなっています。

労働契約で定めた仕事を遂行してもらうために必要となる配慮の内容は、本人の障害の程度・特性や業務内容などに応じてそれぞれ異なります。

そのため、これから障害者雇用に乗出す企業においては、同調査の結果や厚生労働省の「合理的配慮指針」を参考にしつつ、障害者本人と丁寧な話し合いを行ったうえで配慮の内容を決定してもらいたいと思います。

～人材確保へ効果的な情報提供を～

2024年3月21日刊行「労働新聞」メールマガジン No.574 より

人口減少やグローバル化などの影響で、新卒採用、経験者採用を問わず人材獲得競争が激しくなっています。

企業が人材を確保し、その人材に定着してもらうには、賃金をはじめとする処遇や働く環境を求職者などにとって魅力的なものにすることに加え、入社後の処遇や働き方に関する情報を事前に正しく伝えておくことが重要でしょう。

厚生労働省では現在、労働者の適切な職業選択と企業の円滑な人材確保を図るため、職場環境や勤務条件といった職場情報を求職者などに提供・開示する際の留意事項をまとめた「手引」の作成を進めています。

手引では、情報の提供を行う企業の参考になるよう、求職者の関心が高い情報を整理したうえで、提供に当たっての課題および対応策を提示する見込みです。

このほど作成した手引案(労働新聞3月25日号1面掲載)では、求職者が求めている情報として、業務により習得できるスキルやキャリアパス、在宅勤務の可否、女性活躍状況、賃金、残業時間、職場の雰囲気、社員の定着率、年次有給休暇取得率などを挙げています。

求職者に情報を提供する際は、入社後のミスマッチを防止するため、企業単位の情報だけでなく、入社後に所属する予定の部署単位などでの職場情報も併せて提示するのが望ましいとしています。

詳細な情報まで提供する場合は、ウェブサイトや求人票にすべて記載するのではなく、選考前の面談など多様な機会を通じて提供することも考えられるとしています。

情報をいつ・どのように提供するかについては、人材戦略を踏まえて各企業で検討すべきものとしつつ、情報提供のパートナーとして、

- (1)求人票や募集情報では「企業全体」の働き方に関する情報を提供し、選考段階で「部署単位」の情報を提供する、
- (2)求人票や募集情報では数値情報や取組み情報を提供し、選考段階において職場の雰囲気など定性的な情報を提供する——の2つを例示しています。

人手不足がとくに深刻な中小企業については、ワーク・ライフ・バランスの推進や、福利厚生の充実、人材育成・研修の充実などに関する情報を「積極的に発信していくことが望まれる」としました。

自社でウェブサイトの整備や掲載情報を更新する負担が大きい場合の対応として、厚労省が運営する職場情報サイト「しよくばらば」の活用を挙げています。

企業においては、自社の業務や働き方・職場環境の魅力が正しく求職者に届くよう、近く作成される手引を参考に、職場情報の効果的な発信・提供方法を検討してみたいかがでしょうか。

※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)

こんなサービスが受けられます！
労働新聞をご購読いただくと、

実務相談室のご利用

ベテラン相談員が労働に関する疑問を電話・メール・FAXでお答えします。

労働新聞電子版

バックナンバーはもちろん動画配信サービス、申請手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

ご購入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。

アンコンシャス・バイアスから組織を考える

社労士が人の心理を知ることの意味

組織内でのハラスメントやいじめなどが、人と人との対立を引き起こし、そこから組織の崩壊が始まるといっても過言ではありません。人同士の対立は、最初は小さなすれ違いなのかもしれませんが、たった小さな何かのトリガーにより、組織が瞬間に崩壊の一途を辿ってしまうことがあります。そうすると破綻した人間関係の溝を埋めることが難しくなります。組織がそうならない為にも、深く組織にかかわる社労士が、ハラスメントの一つの原因であるアンコンシャス・バイアスを知る意味があると私は考えます。ハラスメントやいじめはなぜ起きてしまうのでしょうか？その原因の一つであるアンコンシャス・バイアスとは何なのでしょう。細解いていきたいと思っています。

キャリア・アヴニール 代表
社会保険労務士／キャリアコンサルタント／コネクション・プラクティス認定トレーナー 原 祐加 氏



社会保険労務士法人アート・ビジネスブレインに2014年に合流、1号2号業務を実直に行うとともに、各種助成金や就業規則作成を軸とした労務顧問として数多くの労働相談を行ってきました。
 現在は、コネクション・プラクティス認定トレーナーでの活動を通して、共感と洞察によって人同士の対立や課題を解決に導くスキルを組織や個人に提供するセミナーや講座を開催しています。
 静岡県社労士会の支部研修会ほか、企業研修など講師として幅広く活躍しています。
 2024年8月 社会保険労務士事務所開設予定

1. アンコンシャス・バイアスとは

アンコンシャス・バイアスとは無意識の偏見のことであり、自分自身が気付いていないものの捉え方や思い込み、偏見・歪みのことを言います。

これは日常のいたるところで起きています。血液型で性格を決めてしまったり、出身地で相手を見てしまったりなどです。また「男性はこういったもの」、「女性はこういったもの」などジェンダーという型にはまった形でも存在します。このような型にはまった固定的なイメージを持ち、決めつけてしまう「バイアス」は人間ならば必ず存在します。人間は無意識にこのバイアスにより、決めつけをやってしまいがちで、知らぬ間に人を傷つけてしまうこともあります。

顧問先様で、以下のようなことが起こっている場合、それはもしかしたらアンコンシャス・バイアスが原因かもしれません。

- ・ 経営者や管理職から部下へのハラスメントが横行している。
- ・ 人が定着せず退職者が短期間で立て続けに出てしまう。
- ・ 女性の上司が孤立する。
- ・ 育児休業、介護休業の実績がない。
- ・ 残業するのが当たり前の風土がある。

組織の中で様々な弊害を起こしてしまうアンコンシャス・バイアスですが、何故人はそのようなバイアスを持っているのでしょうか？

2. アンコンシャス・バイアスが起る原因

アンコンシャス・バイアスが起る原因は様々にありますが、以下の3つについてご説明いたします。

①自己防衛と保身

人間は人との相互作用(コミュニケーション)において傷を受けることもある中、自分が傷つかないように警戒する仕組みが備わっています。自分とは異質なものを、馴染まないものについては自分の身を守るために脳の扁桃体が反応し

ます。その反応により自己防衛が達成される場合もありますが、意識的考えが介入する前に扁桃体が過剰反応し、戦いや逃避、凍結と呼ばれる、いわゆる3F(ファイト、フライト、フリーズ)の反応により、人との分断を引き起こし、ハラスメントや暴力、いじめなどが引き起こされます。また、自分が勝負している領域内で自分が劣っていると不安や脅威を感じ、保身に走ります。優秀な新人いじめやポジション争いからくるハラスメントの横行により、組織そのもののパフォーマンスの低下やまた縮小再生産(経済学用語で、生産活動が反復されるたびに規模が縮小されて生産されるようになること)に繋がります。

②育ってきた環境

共働きか、専業主婦(夫)世帯か、家督や襲名を重んじる家柄、兄弟姉妹のいる家での年功序列など、「〜べき」という価値観は幼少期の経験に端を発する場合があります。

③習慣

人の感情から人への共感が進化し、共感から思い込みも習慣化され、それは同類のメンバー内で常識となります。つまり同じ趣味のサークルや同じ宗教の信仰、スポーツチームなど親しい仲間内における自分にとって心地良い考えや行動から、共感や習慣化された思い込みが生まれます。人はそこから外れた異質なものを排除する傾向があります。人種差別などもそうであり、違いを受け入れられなくなり、人を否定する結果を生みだします。

今回はアンコンシャス・バイアスの起る原因の残りの一つとアンコンシャス・バイアスの弊害を取り上げます。

(つづく)

事業承継・M&Aを支援をする社会保険労務士の方が増えています！



BATONZは日本最大級のM&A・事業承継支援プラットフォームです

※M&Aプラットフォーム市場における累計成約件数・総登録案件数・成約件数 2021～2023年度（見込値を含む）No.1 出典：デロイト・トーマツミッドマーケット経済研究所 2023年発行「国内ビジネスマッチングプラットフォーム市場の現状と展望 [2023年版]」(micr.co.jp)

BATONZでM&Aアドバイザーをしませんか？

M&Aアドバイザーとは、事業や会社の第三者への譲渡をサポートする専門家です



バトンスでできること

1 M&Aアドバイザー業務を学べる

M&A 実践に役立つ講座を無料または特別価格でご提供。企業調査(DD)講座や企業再生講座など、M&Aの領域以外でも役に立つ講座も多数。

2 20万を超える会員から買い候補を探せる

日本全国の、さまざまな業種の買い候補者から、お相手を探す事ができます。

3 実務に役立つシステムが使える

簡易株価算定ツールや、30秒で与信チェックができるツールを提供。最終契約書などの豊富なひな形も提供。

4 バトンスコンサルタントによる支援

ご自身でM&Aアドバイザーをされない譲渡相談案件については、バトンスが代わって支援します。その際、ご紹介料をお支払いします。

バトンスパートナープログラム

ベーシックプラン	¥9,800/月 (税込¥10,780)
ゴールドプラン	¥29,800/月 (税込¥32,780)



詳細はお問合せください バトンスカスタマーセンター

☎ 0120-998-603

(平日 9:00-17:00)

多種多様なテーマで展開！知識の仕入れ・従業員教育に 中企団研修会DVDをご活用ください！！

- ・働き方改革とBeyond CORONA～コロナの向こうの職場づくり～
- ・障害特性から申立てていく『障害年金対応』のポイント
- ・『評価をしない評価制度』の作成と提案
- ・職場におけるメンタル疾患の労災認定の仕組みと求められる対応
- ・～昨今の企業を取り巻く健康事情を踏まえた～健康経営優良法人の取得のポイント
- ・時代を乗り切る『不利益変更』のリスク回避手法
- 【同一労働同一賃金・ジョブ型人事制度・完全歩合給制度】
- ・技能実習・特定技能の問題点と解決策
- ・～最高裁判例を読み解いた～ 同一労働同一賃金対策のポイント
- ・副業・兼業の促進に関するガイドラインを読み解く
- ・外国人雇用の留意点 入社から退社まで
- ・ABA（応用行動分析学）マネジメント
- ・整理解雇・雇止め・退職勧奨の法的留意点
- ・パワハラ対策の要点と実施のポイント
- ・テレワーク規程のポイントと運用の留意点
- ・社会保険の適用拡大と年金法改正の留意点
- ・同一労働同一賃金 人事・賃金制度改定実務講座
- ・企業にダイバーシティを根付かせるための実践講座
- ・実践的「楽習チームビルディング」
- ・顧問先にも提案したいクラウドサービスの（概要と導入のポイント）
- ・社労士なら押さえておきたい判例最前線
- ・働き方改革時代における労働時間制度の実務運用上のポイント
- ・パワハラ予防・紛争対応の実務
- ・顧問先のメンタル相談に対応できる社労士になろう！
- ・～一流産業医が教える！メンタルヘルスと休職復職対策～
- ・時間外労働規制強化に伴う臨検対応のポイント
- ・【BCP基礎セミナー】～BCP策定は強靱な経営実現の第一歩～

- ・第一線の実務家が読み解く！！『同一労働同一賃金の実務対応』
- ・人材不足時代における女性やシニア層の積極的活用のすすめ方
- ・～顧客と特別な関係を築いて、自分らしく稼ぐ！～売上向上！！『社労士事務所の経営ノウハウ』
- ・社会福祉法人の人事評価・賃金制度
- ・変形労働時間・フレックス・裁量労働制のリスク分析と就業規則対応
- ・社労士として知っておきたい『労災上乗せ保険』
- ・～社労士事務所の働き方改革～「社内マニュアルのつくり方」
- ・社労士と産業界との連携による産業保健の増進
- ・社労士のための確定拠出年金「超」入門
- ・「特定技能」による新しい外国人の労務サービス
- ・ビルメンテナンス業界における人事労務管理のポイント
- ・社労士が知っておきたい『労災実務のポイント』
- ・性的指向・性自認等に関する相談対応の実務
- ・労働問題への対応に必要な「民法」の基礎知識
- ・経営改善計画・経営革新計画の作成支援のポイント
- ・臨検監督の概要と対応実務のポイント
- ・海外赴任者の労務管理のポイント
- ・適性検査（CUBIC）の活用法
- ・中小企業の超メディア活用法
- ・「同一労働同一賃金」の考え方と就業規則対応
- ・従業員の副業・兼業、競業の問題点と企業の対応策
- ・社労士のための外国人労働者の労務管理
- ・ファイナンシャルプランニングの基礎知識
- ・社労士が提案する「人材確保と定着のノウハウ」（中小企業向け）
- ・A4一枚評価制度と人事評価改善等助成金講座

記載の研修会DVDはすべて販売中です！

研修会DVDのご購入については、同梱のチラシか、中企団ホームページ「サービス一覧」⇒『定期研修会・特別研修会DVD』をご覧ください。
※『幹事社労士高度化事業』にご協賛いただくと、協賛以降のDVDは無料！既刊DVDは90%OFFでお求めいただけます！！

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3回：中小M&A支援における支援機関の関与・連携事例

■ 1. 中小M&A支援における支援機関の関与・連携の重要性

本稿では、最初に中小M&A支援において支援機関が関与し連携することの重要性について述べさせていただきます。

中小M&Aガイドラインでは、第2章(支援機関向けの基本事項)の総論部分といえる「支援機関としての基本姿勢」(61頁)において、「依頼者(顧客)の利益の最大化」「それぞれの役割に応じた適切な支援」に加えて「支援機関間の連携」(61～62頁)が挙げられている。

まず、「円滑に中小M&Aが進むケースにおいては、支援機関同士が相互に連携しあっている例が多い。」として、「例えば、商工団体は、窓口相談に来た譲り渡し側経営者を事業承継・引継ぎ支援センターへとつなぐことがある。また、事業承継・引継ぎ支援センターにおいては、金融機関、M&A専門業者や士業等専門家等といった登録機関等又は連携M&Aプラットフォームへと橋渡しを行うケースも見られる。更に、M&Aプラットフォームにより自らマッチングを果たした中小企業も、相手方当事者との契約交渉等の局面においては、士業等専門家の力を借りることがある。」という指摘がなされている。中小M&Aは様々な専門領域が複合的に絡み合うため、それぞれの専門家が協力しながらプロセスを前に進めるべきことは想像に難くないと思われるが、この点が同ガイドラインの支援機関の基本姿勢として明示されているという点は重要なことである。

また、「特にM&Aプラットフォームは、中小企業のみならずM&A専門業者や士業等専門家といった他の支援機関においても活用が可能であることから、保有する案件情報が少ない支援機関がM&Aプラットフォームを活用してマッチングを実現し、その後の手続を自ら支援することもある。」という指摘もなされている。M&Aプラットフォームは、中小M&Aの当事者(譲渡側・譲受側)同士が直接交渉で

きる場であることはもちろんのこと、M&Aプラットフォーム以外の支援機関が活用することで、より有効な中小M&A支援が可能になるという面もある。これも支援機関間の連携の1つの例と言ってよいと思われるが、M&Aプラットフォームに関しては後の回で別途言及する。

このような支援機関間の連携において前提となるのは、その案件において自分に何ができるのか、自分に何が足りないのか、自分に足りない部分を補えるのは誰なのか、という点を把握できていることである。こういった点を自分だけでは完全に把握できていなくても、自分以外の誰かに相談し、把握できる状態にすることが重要である。その意味で、自分と同種の支援機関であるかどうかはともかくとして、相談相手とできる支援機関が身近にいることが望ましいといえる。「特に士業等専門家については法令において資格要件、業務内容、善管注意義務や罰則等が明確にされている(各専門家団体における懲戒処分等による制裁も存在する。)」(62頁)ため、自分に何ができるのか、自分に何が足りないのか、という点はある程度明確といえるものの、自分に足りない部分を補えるのは誰なのか、という点については意外と見過ごされることもあるため、各種支援機関とのネットワーク、緩いアライアンスのようなものが中小M&A支援では重要なものと考えられる。

以上のような点を含めて、「このように各支援機関が連携することにより、円滑に中小M&Aが進むことが期待されることから、各支援機関は、自ら全てを抱え込むのではなく、必要に応じ、他の支援機関と積極的に連携することが望まれる。」という指摘がなされているものと考えられる(62頁)。

■ 2. 中小M&A支援における支援機関の関与・連携の具体例

中小M&Aにおいて支援機関が関与し連携する具体例に

については、中小M&Aガイドライン参考資料4「中小M&Aの事例」でもいくつか列挙されており、本稿ではそのうちの1つである「(1)小規模企業・個人事業主において中小M&Aが成立した事例」の「②個人事業主において成立した事例」(13頁)を取り上げた上、連携の在り方についてコメントする。

〈事例の概要〉

- ◆譲り渡し側：田中和夫(仮)
 - ・業種：靴小売業
 - ・売上高：4000万円
 - ・従業員：3名
 - ・業歴：50年
- ◆譲り受け側：佐藤八郎(仮)
 - ・業種：創業希望者
- ◆関与した支援機関：地元信用金庫、日本政策金融公庫、事業承継・引継ぎ支援センター、弁護士、商工会、商工会議所等

〈中小M&Aの経緯等〉

【意思決定に至るまでの経緯】

- 田中は、靴の小売店を営む72歳の個人事業主で引退したいと考えていたが、親族に継ぐ者はおらず自分の代で廃業せざるを得ないのかと悩んでいた。
- 懇意にしていた商工会の経営指導員より、事業承継の個別説明会を案内され、そこで、個人事業主でも、M&Aで事業を譲り渡した例が多くあるという話を聞いた。
- 自分が育てた事業を、意欲のある人に引き継いでもらえるならありがたいと感じ、M&Aを決意し、事業承継・引継ぎ支援センターにて譲り受け相手を探すこととなった。

【成立に至った経緯】

- 田中は、同センターから靴店の創業を希望する佐藤を紹介され、意気投合した。
- なお、代金について、佐藤の自己資金が不足していたことから、複数の金融機関が協調融資を実施し、更に同センターは弁護士を紹介し契約のサポートをする等、支援機関が一丸となった支援が行われ、事業譲渡実行に至った。

【成立に至った後の経緯】

- 事業譲渡実行後、佐藤は事業承継補助金の交付を受け、新たなチャレンジを行う等、精力的な事業拡大に乗り出した。また、田中も引き続き従業員として、佐藤を支えている。

コメント

本事例は、平たく言うなら「街の老舗の靴屋さん」の中小M&A事例といってよいものと思われる。譲渡側経営者の田中は70歳を超えているが後継者もないため廃業リスク

は高い。この手の経営者は職人気質なことも多く、自分の世代での廃業を希望する旨の意思を表明していることも多いものの、少し踏み込んで話を聞くと実際には次世代への事業や技術の伝承を望んでいるようなケースもある。本事例はまさにそのような個人事業主の事例である。

本事例の突破口となったのは、田中が日頃から出入りしていた商工会である。商工会には比較的小規模な企業の経営者が相談に訪れることも多い。近年は事業承継について検討する「気付きの機会」を提供するケースも増えていると思われる。その上で、本事例では明示されていないものの、おそらくは商工会議所、そして商工会議所に設置されていることの多い公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターへと連携されたものと思われる。このような適切な支援機関への橋渡しということも、商工団体の大きな役割の1つといえる。

本事例において、田中は、事業承継・引継ぎ支援センターから直接、譲受側である佐藤を紹介されているが、実際には同センターの登録機関等(同センターに登録されたM&A専門業者や金融機関、士業等専門家等)や連携M&Aプラットフォーム(同センターに登録されたM&Aプラットフォーム)によるマッチングが行われることもある。他方で、同センターが実施する後継者不在の小規模事業者(主として個人事業主)と創業希望者(事業を営んでいない個人)とのマッチング支援等を行う事業として「後継者人材バンク」事業も運営されており、いわゆる経営資源引継ぎ型創業ないし第二創業と呼ばれるような中小M&Aへの対応も行われている。なお、本事例では、同センターが弁護士を紹介しているところ、これはマッチング支援という文脈ではなく、契約書作成等支援という文脈で外部専門家として弁護士を紹介したと思われる。

本事例の特徴として、譲受側が個人であり自己資金不足であったことから、複数の金融機関から協調融資を受けている点が挙げられる。しかもこれは地元信用金庫(民間金融機関)と日本政策金融公庫(公的金融機関)による協調融資である。この他にも、日本政策金融公庫・沖縄振興開発金融公庫に関しては、「事業承継・集約・活性化支援資金」という融資制度が用意されていたり、第1回でも取り上げたように経営承継円滑化法でも金融支援の特例が設けられていたり、幅広い支援メニューが用意されている。支援機関においても、このことは念頭に置いておくべき事項と思われる。

本事例では「事業承継補助金」とされているが、これは現行制度では「事業承継・引継ぎ補助金」の「経営革新枠」に分類されると思われる(その他、「専門家活用枠」と「廃業・再チャレンジ枠」がある)。

最後に、本事例では田中は引き続きクローリング後も従業員として事業に携わっているようである。それ以上の事実は本事例では明記されていないものの、70歳を超えて初めて後継者に恵まれた田中が、後継者教育も含めたPMIに奮闘する日々に向き合っているのだとしたら、田中は経営者であった頃とはまた異なる生きがいを感じているのかもしれない。

(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

第47回

「つなぐ想いを未来へ」中小企業の事業承継、 組織・人材で成功に導く ～事業承継における組織強化の重要性～

中小企業診断士
大竹 寛征 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. 事業承継の重要性と課題

最近、「事業承継」という言葉をよく耳にするとと思いますが、みなさんはどんな語感、イメージをお持ちですか？

「事業承継」とは、親から子に、最近では従業員へ、または外部(売却)へ、事業・会社を引き継ぐことを指します。ただ、この言葉には様々な捉え方があります。

例えば、「事業承継時の贈与や相続」などの税金面での対策や、「株価対策、株式集中化」などの法務面での対策といった捉え方です。もちろんお金や株式、他資産等の「物的資産」の対策は必要です。しかし、それは方法論であって本質ではありません。

事業承継において一番大切なことは、「事業の継続」です。その前提があってこそ、税金や株式、資産の承継対策の意義があります。「事業の継続」のために、事業の源泉である「目に見えない資産」(技術・ノウハウ、顧客基盤等の「儲けの仕組み」)と、それをつくってきた「社長の想い、理念」をいかに引き継ぐかということが事業承継の本質なのです。

それでは、円滑に引き継ぐためにはどのような考え方が必要なのでしょう。

「目に見えない資産」は、事業の継続のため、時代の変化をとらえた未来志向で磨き上げていく必要があります。情報通信技術の進展で、世の中の仕組み・ビジネスが大きく変わりつつある今、過去からの技術や商売の形をそのまま変えずにいることは、将来のリスクになります。変化に柔軟に対応する会社体質にすることこそが「目に見えない資産」を磨くこととなり、事業の継続にもつながるのです。

変化に対応する会社体質にするために、それを支える基盤である組織体制の強化と、組織を構成する「人」の育成は最重要課題です。昨今では、それに加えて「人の採用・確保」もさらに重要度を帯びてきています。

2. 組織の持続性と事業承継、その役割

創業社長の多くは、戦後の混沌期の何もなかったところから、現在の会社を長く継続できる体制をつくってきました。まさに日本の高度経済成長を支えたのは、現在ご高齢になっている中小企業の創業社長の方々といっても過言ではないと思います。

そんな強力なリーダーシップとバイタリティで周囲を引っ張って会社を成長させてきた創業社長も、今、人口減少と未曾有の災害、急激な国際情勢の変化で厳しい状況に立たされています。

そこで変化に柔軟に対応し、企業の持続性を確保していくためには、創業社長の想いや、培ったノウハウなどの「目に見えない資産」を確実に引継ぎ、時代に合うものに変えていく必要があります。また経営理念の明文化、目指す組織の方向性や目標を明確に再定義すること、さらには創業社長のビジョンとの整合性を確保しつつ、新たな方針や目標を設定するなど、組織体の存在意義を再構築・明文化し、社内外に発信していく必要もあります。

また、創業社長の一存で決まりがちだった従業員の「給与」や「人事評価」などの制度の再構築と体系化。あいまいで非効率的な部分が残る、部門・職種間の役割分担の明確化など、後継者がやらなければならないことが山ほどあります。その根底には、就業規則、給与規程、業務分掌、決裁権限などの制度化が必須で、創業社長の「個の力での運営」から「仕組みでの運営」に変革し、変化への対応と法令順守を担保できる体制づくりが今後ますます重要になります。

そして、後継者自身の育成、次代の幹部の育成、従業員に長く働いてもらうための仕組みなど「人」に関わる部分の大半が事業承継の重要な核になっていきます。

経営の根幹の仕組みを再構成する、人に関わる仕組みを再構成する。今後はこういった中小企業の課題解決のニーズがますます増えていくと予測できます。この課題解決では、社会保険労務士と中小企業診断士の連携が相乗効果を発揮します。

私自身、古くからの友人の社会保険労務士と共同で、顧問先の中小企業様の人事評価・目標管理制度を経営者とともにつくってきています。経営理念や目指す方向性、新規事業の芽の育て方や組織のコミュニケーション基盤の再構築などを中小企業診断士である私が中心で手掛け、制度や法令対応部分などを友人の社労士に手掛けてもらい、編隊飛行のコンサルティング支援を行っています。

こうした士業連携が今後ますます事業承継の場面で拡が

っていくことを期待してやみません。

3. 後継者の経営承継について

後継者は大きくわけて三様の立ち位置があります。

一つ目は、「親族内の承継者」です。これは現社長の直接の子息(息子や娘)であったり、現社長の兄弟の子(甥や姪)であったり、また現社長の兄弟姉妹だったりします。要は血縁関係です。多くの中小企業の場合、事業承継はまず親族内から考えていくのがセオリーです。

二つ目は、親族内に承継者がいない場合には、「従業員・役員の承継者」です。多くは、社長の右腕的な存在(例えば専務ポジション)がその候補となるケースです。

そして三つ目は、「第三者の承継者」です。会社自体を第三者に売却するケースです。買う側が後継者ということになります。

三様の立ち位置はいずれも同様であると判断できますが、三つ目は少し考え方が異なる部分もありますので、ここでは除外し、一つ目と二つ目二様共通の事項としての「後継者」であるという前提でお話していきたいと思います。

後継者の経営承継は、大きな重圧になることが多いです。創業社長は、営業も労務も何でも自分でこなしてきました。家庭を顧みず、会社のため、社員のために懸命に働いてきた方が多いです。その創業社長の後継者として何を主眼に考え行動するべきか示していきます。

中小企業診断士にせよ、社会保険労務士にせよ、士業としてまたはコンサルタントとして、中小企業の事業承継に関わる場合は、このことを念頭に後継者に助言し、進むべき方向を示していく必要があると考えます。

後継者に考えてほしいことは、会社のことばかりでなく、自分自身や家族を大切にしてほしいということです。社長・従業員からの重圧や期待を無意識に強く受け、肩肘を張って無理をしていることが多いとおもいます。昔は、経営者たるもの会社に誰よりも早く入社し、最後に帰宅するのが美德とされていましたが、残念ながらこの考え方は今の時代には通用しません。

また、家庭を顧みず、会社のためだけに働くといった考え方も以前は一般的でしたが、現在は肯定される時代ではありません。家庭は会社と同じくらい大切であり、どちらか一方を選ぶ性質のものではないことを知ってもらう必要があります。

ただこのことは、後継者ばかりではなく、現社長にも支援者側が伝えていくべきでしょう。なぜなら、後継者は現社長の考え方に大きく影響を受ける可能性が大きいからです。そのままの考え方だと従業員の離反リスクが伴いますのでそのリスク回避のためにも重要です。

そして、経営を引き継ぐ前に、後継者にぜひ考えてもらいたいことは、現社長の会社を引き継ぐことは、自分が本当にやりたいことなのか。

仮に現社長や従業員、お客様が望む出口であっても、本当に自分自身がやりたいことでなければ、会社経営を続けることは難しいものです。選択肢は他にもあります。自分の人生は自分のものであり、会社のためにあるのではありませ

ん。自分と自分を支える家族のためにあるのです。

しかし、継ぐことをやめる判断は難しいのも現実です。そのときには、ぜひ次の質問を自分自身に問いかけるよう後継者に助言してみるのもよいかと思います。自分が経営を継いで、一切の制約なく何をしても良いとしたらどんなことをやりたいか？会社経営を通してどんな楽しい未来を、夢を描けるか？後継者が自分自身に意識を向けて、未来に向かうことが重要であることを話していきましょう。このことは、中小企業の支援者として我々に課せられた使命ではないかと考えます。

4. まとめ

事業承継をきっかけとした「事業継続」と「経営の承継」は、単独の士業・コンサルタントでは充実した経営支援をワンストップで行うことは難しいと思います。全てがそうであるわけではありませんが、経営戦略から営業などの他組織体制の整備が、後継者向け支援の中心になっていくのではと推察しています。

経営戦略や関連オペレーション分野は中小企業診断士で、人事制度や給与体系、法制化や制度設計・ルール化などは皆さん社会保険労務士が行う形で、最大効果を必ず発揮できると思います。

是非、社会保険労務士の皆様とご一緒に中小企業支援に取り組みたいと存じます。また地域に少しでも多くの「事業」を残せるよう、後継者が立ち上がることができるよう、社会保険労務士と中小企業診断士が手を携えて、一緒に地域の未来をつくっていきましょう！

.....

OOTAKE経営コンサルティングオフィス 代表
経済産業省認定 経営革新等支援機関
中小企業診断士・事業承継士

大竹 寛征

2017年4月に開業以来、法人顧客開拓力強化や営業組織づくりなど売上と利益に直結する支援を軸に、中小企業様向けコンサルティング支援を行ってきました。最近では、コロナ禍で弱体化した企業の後継者が内部体制の改善に注力している傾向にあります。特に、営業強化や組織・コミュニケーション基盤の整備が重視されており、社会保険労務士の先生とも連携する機会が増えました。事業継続・承継のための「ヒト」の支援を行っています。事業承継相談実績：約300社(過去3年累計 年間約80社強)

【自己紹介動画】



お気軽にお問い合わせ！



アクセス後は以下をタップ

無料相談

お問い合わせ

改めて考える「高齢化の何が悪いの？」

第1回 ほとんど知られていない、“本当の健康寿命”は何歳か？

NPO法人「老いの工学研究所」 理事長 川口 雅裕氏

NPO法人「老いの工学研究所」理事長、一般社団法人「人と組織の活性化研究会」理事、コラムニスト
1964年生。京都大学教育学部卒。株式会社リクルートコスモスで組織人事および広報を担当。退社後、組織人事コンサルタントを経て、2010年より高齢社会に関する研究活動を開始。高齢期の暮らしに関する講演のほか、様々なメディアで連載・寄稿を行っている。

著書：「なが生きたけりゃ居場所が9割」（みらいパブリッシング）、「年寄り集まって住め」（幻冬舎）、
「だから社員が育たない」（労働調査会）など



講演などで終活イベントに伺うと、弁護士や司法書士、FPといった人たちがセミナー講師として登壇し、「健康寿命は男性が73歳、女性は75歳。平均寿命はそれぞれ81歳と87歳ですから、男性で約8年、女性は約12年の要介護になる期間があります」などと言って、危機感をあおっている。毎度の光景なのだが、いつも閉口してしまう。悪意はないのだろうが、とても適切とは言えないデータの使い方だからだ。

このように使われる健康寿命は「日常生活に制限のない期間の平均」とされ、「あなたは健康上の理由で日常生活に制限がありますか」という問いへの回答によって健康か不健康かを判別するもので、全世代を対象に算出される。言い換えると『ゼロ歳の子が平均的に何歳まで、日常生活に制限がない状態でいられるか』という数値である。

つまり、お年寄りには関係がない。ゼロ歳の子が何歳まで制限のない暮らしができるかを聞いても、高齢者には全く参考にならないのは当然だ。また、このような抽象的な問いで健康か不健康を判断するのは難しい。たとえば、要介護認定を受けていない健康な高齢者が、最近足腰が痛いから「日常生活に制限があるな」と思って、「はい」と回答すれば、不健康者にカウントされてしまう。要するに、全世代調査であること、主観的な回答に基づく結果であることの二つによって、男性72歳、女性75歳というとても短い“健康寿命”になってしまうのである。

そもそも、周りにいる高齢者を見てみれば、そんな若い年齢で健康を失ってしまうのはオカシイと誰でも感じるはずだ。高齢者が集まる場所へ行けば、多くの人が笑い合いながら“病気自慢”をしあうほどピンピンしておられる。実際、厚労省が毎月発表している「介護保険事業報告」から計算すると、70歳代後半で要介護2以上の人は約11%に過ぎない。80歳代前半でも23%程度だ。

セミナーで健康寿命のことを言うなら、この程度は理解してから使ってもらいたいが、そうもいかないのだろう。なぜなら健康寿命が短ければ短いほど営業しやすいからだ。具体的には、健康寿命を延ばすためにこれを飲みましょ、使いましょと言って売り込みやすくなり、健康寿命が尽きない元気なうちに準備しておきましょうと言って勧めやすくなるからである。（もちろん、ゼロ歳の子に向かってそう言うのなら何の文句もない。）

●ほんとうの健康寿命は？

「日常生活動作が自立している期間の平均」（平均自立期間）という指標がある。これは要介護2～5の認定を受けている人を「不健康」、そうでない人を「健康」とみなして算出する。上の“健康寿命”とは違って、健康と不健康の判断基準が「要介護2」と客観的であり、かつデータの出元が「介護保険事業報告」で、基本的に65歳以上が対象だから高齢者には参考に値する。

令和3年の「平均自立期間」（公益社団法人・国民健康保険中央会発表）は、男性が80.0歳、女性が84.3歳だった。冒頭の“健康寿命”とはえらく違うが、こちらのほうが皆さんの実感とも近いはずだ。ちなみに、65歳の平均余命（令和4年）は男性19.4年（84.4歳）、女性24.3年（89.3歳）なので、要介護2以上になったとしてもその期間は男性で4.4年、女性で5.0年に過ぎないということになる。終活イベントで使われる、例のあおり言葉「要介護期間は、男性で約8年、女性は12年」がいかに実態とかけ離れているかが分かっていただけたらと思う。

●賢明な高齢者は「元気で長い高齢期をどう生きるか」を考えている。

平均自立期間から分るのは、65歳を超えて要介護2以上にならずに過ごせる期間は、男性で15.0年、女性は19.3年あるということ。これは相当に長い。新卒で就職してから30歳代後半を迎える期間、子供を生んでから成人するまでの期間に匹敵する。それも仕事や家事や子育てがなくなってしまうから、自由になる時間は現役時代の30年分くらいあると考えてもおかしくない。さらに言えば、昔より貯えも知恵もある（現役時代より手間が増えるのは、外食や弁当で済ませていた昼食を作らないといけないうことくらいだ）。

高齢期は健康でい続けられる可能性が高く、自分で使える時間がふんだんにあるものとポジティブに捉え、主体的に日々を楽しむ人が明らかに増えてきた。楽しむことを目的に、わざわざ住み替える人だって少なくない。そんな賢明な高齢者には、私が心配しなくても、例のあおり言葉は通用しなくなっているのかもしれない。

（つづく）

パソコン操作による
請求・入金管理が可能な

口座振替システム

✓ 現金・小切手の準備や振込の手間・手数料が省けます。

✓ 集金時の紛失・盗難のリスクを解消、未払いも軽減。

✓ 貴事務所の集金・請求業務の効率化も可能に。

NSSが選ばれる理由



安心・明瞭な
ご利用料金

初期費用 0円
利用しない月の
利用料金0円

専用ソフト不要で
パソコン操作も簡単



専門スタッフが
サポート

不明点は
コールセンターに照会



全国最大規模の
口座振替ネットワーク

全国約1,100の
金融機関を利用可能

Invoice



インボイス制度
に対応

2023年10月導入の
インボイス制度に対応

主な特長

社会保険労務士先生向け

顧問先向け

振替内容	顧問料	利用料金等
タイプ	Eタイプ PCのWeb画面からデータ入力	Eタイプ PCのWeb画面からデータ入力
振替日	8日、22日	8日、22日、27日
ご利用料金 (税別)	2,000円+請求1件×112円	〈100口座未満の場合〉7,500円+請求1件×37円 〈100口座以上の場合〉請求1件×112円
インボイス制度 対応 (Eタイプ)	請求明細書 請求明細をPDFで提供 無料	請求明細書 請求明細をPDFで提供 無料
	口座振替のご案内ハガキ 案内ハガキを顧問先あて発送 有料	口座振替のご案内ハガキ 案内ハガキを 顧問先のお客さまあて発送 有料

ナビゲーター さくら



【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)】

大同生命グループ

NSS 日本システム収納株式会社



【新規お問合せ専用】

通話料
無料 0120-700-676

9:30~16:00(土・日・祝日・年末年始を除く)

✉ nss-inquiry@nss-jp.com

営2424 2024/06



部下を知らない上司のための 育成の極意

著：山田真由子

価格：1,980円(消費税込)

出版：労働新聞社

あなたは、本当の部下を理解していますか？
会議中に眠る部下を見て「怠け者」と決めつけてしまうことはありませんか？

その背景には隠れた健康問題があるかもしれません。効果的な育成には、職場での行動だけでなく、部下の健康、心理状態、環境を総合的に理解することが重要です。「健康－心理－環境モデル」は、精神科医ジョージ・エンゲルの「生物－心理－社会モデル」に基づいており、部下を三つの側面から捉えることで体系的なサポートを可能にします。このアプローチは、管理職、人事担当者、社労士、キャリアコンサルタントなど、部下育成に携わるすべての専門家にとって有益です。ぜひ、ご一読ください。



「思い込みの防災」からの脱却

著：及川康

価格：1,980円(消費税込)

出版：KKベストブックス

防災をめぐる喫緊の課題は、住民の「主体性の回復」と「依存意識の払拭」である。本書はこれらの課題の解決に必要な視座を徹底的に考察する。本書で一貫して重視するのは、防災に関する社会一般の「通念(思いこみ)」をそのまま過信したり鵜呑みにしたりすることを避け、それらを「懐疑(問い)」のまなざしで突き詰めてみるというスタンスである。その先に見えてくるものは、「人が死なない防災」の実現のために必要な、防災をめぐる行政と住民のコミュニケーションのあるべき姿である。

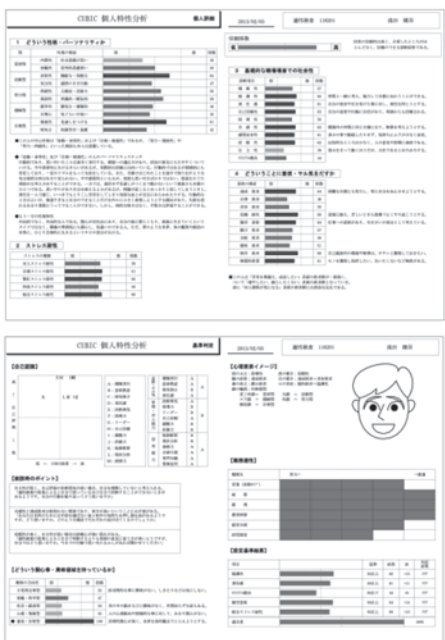
著者は、防災行政に携わる者、地域住民など、そのすべての人たちが頑なであってはならないと説く。頑なであればあるほど、主体性はなくなっていき、自己保身や責任追及に走りがちとなり、「遠くにある一般的な形式をとる何か」に依存しがちになってしまう。そこからの脱却を図るには、防災をめぐる行政と住民の関係構造について、それぞれの立場からパラダイム・チェンジを引き起こす努力がいま、求められている。



ご紹介する書籍を募集しています

「CHUKIDAN BOOKS INFORMATION」コーナーでは、出版された著書を幹事社労士の皆さまにご紹介しています。掲載をご希望の方は当該書籍に200～300文字程度の社労士向け紹介文を添えて、ご連絡ください。順次掲載いたします。掲載のお問い合わせ先：中小企業福祉事業団 事業部 事業課 (MAIL: seisaku@chukidan-jp.com TEL: 03-5806-0298)

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



CUBICには、次の3つの特徴があります!!

- ①採用用個人特性分析の受検時間はわずか20分。
他の検査も組み合わせて多面的な評価が可能!
- ②自社でパフォーマンスの高い社員を分析し応募者と比較することで、自社の望む人材を明確化!
- ③面接では分からない、活躍や定着に重要な性格・気質・定着率・ストレス耐性が分かる!

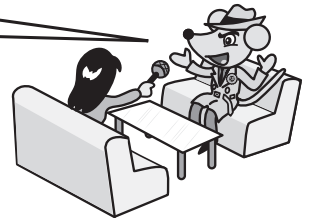
顧客へのサービスアイテムの強化にぜひご活用ください!!

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

公式キャラクター（兼広報担当）

ダン・チューキチから 中企団事業のご報告

- CHUKIDAN PROJECT REPORT -



REPORT 1：「らくらく助成金診断」の更新が完了しております。

中企団の「らくらく助成金診断」は、お客様に回答いただいたアンケートの結果をWeb上で入力するだけで、取り組み内容に関連した助成金一覧を「診断結果レポート」の形として簡単に作成できるツールです。

その「らくらく助成金診断」の本年度版への更新が完了しました。

本年度は、「異次元の少子化対策」に掲げられた「両立支援・働き方関連」や5年で合計1兆円という予算を投じるとした「リスクリング」に関連した助成金が注目されています。

時代の趨勢として、このような施策を検討する企業も増えていることかと思いますので、本診断をヒアリングのツールとして有効にご活用いただければ幸いです。



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！



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



シンプルで迷わないデザイン設計で、
社労士業務を確実に効率化

2024年度 社労夢、生まれ変わります！

※リリース日や画面イメージ・仕様等は変更になる可能性があります。

- 社会保険・労働保険の申請手続き
- e-Gov & マイナポータル API連携電子申請
- 勤怠管理 & 給与計算
- 特許取得 / 手続進捗管理
- マイナンバー 対応
- 顧問先向けアプリの提供

- 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。

KS 株式会社 エムケイシステム
■本社 〒530-0015 大阪市北区中崎西2-4-12

- 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