

# 社会保険労務士の業務が中小企業の コンプライアンス・業績・産業保健に 及ぼす効果に関する調査研究

大阪大学大学院法学研究科教授 福 井 康 太  
天野メンタルコンサルティング代表 天 野 常 彦  
産業医科大学産業生態科学研究所教授 森 晃 爾  
近畿大学法学部教授 三 柴 丈 典

# 社会保険労務士の業務が中小企業の コンプライアンス・業績・産業保健に 及ぼす効果に関する調査研究 平成25年7月～平成26年6月

大阪大学大学院法学研究科	教授	福	井	康	太
天野メンタルコンサルティング	代表	天	野	常	彦
産業医科大学産業生態科学研究所	教授	森		晃	爾
近畿大学法学部	教授	三	柴	丈	典

⊗全国社会保険労務士会連合会  
社会保険労務士総合研究機構



# 社会保険労務士の業務が中小企業のコンプライアンス・ 業績・産業保健に及ぼす効果に関する調査研究 平成25年7月～平成26年6月

主任研究員（コンプライアンス担当） 大阪大学大学院法学研究科 教授 福井 康太  
主任研究員（企業業績担当） 天野メンタルコンサルティング 代表 天野 常彦  
主任研究員（産業保健担当） 産業医科大学産業生態科学研究所 教授 森 晃爾  
主任研究員（研究デザイン・総括担当） 近畿大学法学部 教授 三 柴 丈典

## はじめに

### 1. 本研究プロジェクトの趣旨・目的

社会保険労務士（以下、「社労士」ともいう）の中には、中小企業を対象とした労務・社会保険・経営支援を業としておられる方々が多いが、中小企業へのアプローチでは、大企業へのそれに比べ、その個性や脈絡に応じたより一層の柔軟性が求められる。それだけに、従来、その介入と成果の因果関係を数値化、可視化することは難しいと認識されて来たが、昨今、関係学問や実務領域での測定・評価モデルの開発も進んで来ていることから、そうした領域の専門家が、中小企業を主な対象とする士業の特質を十分に踏まえ、確たる目標設定を行い、適切な指標を開発することが叶えば、必ずしも不可能ではなく、その成果は、社会保険労務士の資質の向上、業域展開や更なる社会的認知に繋がるほか、主に中小企業を対象に専門的支援を行う他職種への応用も可能となる可能性がある。

そこで、このプロジェクトでは、社労士業の実際と将来展望を踏まえ、1) コンプライアンス（法令遵守）、2) 企業業績、3) 従業員の心身の健康、の3軸を設定し、社会保険労務士による中小企業等への介入がこの3軸にどのような変化をもたらしたかを、経年的に評価するうえで有効な指標を開発することを目的としている。

### 2. 担当者

各軸の担当者は以下の通り。

#### 1) コンプライアンス担当

福井康太（ふくい・こうた） 大阪大学大学院法学研究科教授（法社会学）

司法制度や企業コンプライアンス等を専門的な調査研究対象とし、これまで、国内外の弁護士業務についても様々な観点から調査を行って来た。最近では、企業内弁護士の業務についての調査結果も公表している。

#### 2) 企業業績担当

天野常彦（あまの・つねひこ） 元オリンパスソフトウェアテクノロジー（株）代表取締役社長・オリンパス（株）コンプライアンス推進部部长。現天野メンタルコンサルティング代表。

『メンタルサポートが会社を変えた～オリンパスソフトの奇跡～』等の著者で、メンタルヘルス対策をコアとして、従業員数約600名規模のソフトウェア開発事業の組織を改編し、業績等を大幅に改善した実績を持つ。

#### 3) 従業員の健康担当

森晃爾（もり・こうじ） 産業医科大学産業生態科学研究所教授・産業医実務研修センター長・元副



学長。

元エクソンモービル社で医務産業衛生部統括部長。産業医学・産業保健学の領域で、研究・教育・実務・政策のいずれにおいても多くの功績をあげて来た。産業医学に関する幅広い研究と実践のうえで、近年は、特に実効性のある産業保健体制の形成と定着化や産業保健従事者による経営者との関係づくりなどに注力している。

#### 4) コーディネーター

三柴丈典（みしば・たけのり） 近畿大学法学部教授、厚生労働省労働政策審議会臨時委員（安全衛生分科会公益代表委員）等。

これまでに厚生労働省の検討会等の委員を複数歴任。2014年6月には、安全衛生法改正について、衆議院厚生労働委員会で参考人を務めた。一橋大学大学院博士後期課程修了・博士（法学）。弁護士としての実務経験を持ち、2012年より一般社団法人産業保健法務研究研修センターの主宰者として、理事に就任している。

### 3. 年次計画と経過

初年度は、質的調査を行った。

すなわち、顧問先を概ね30社以上持ち、複数の成功型モデルの体現者と解される社労士を、社労士総研とコーディネーターの推薦によって9名選定し、半構造化面接方式でインタビューを行い、更に適任者7名を選定したうえで、その支援介入先にも同様のインタビューを行った。そこでは、主に支援介入の背景・実態・効果に関する支援介入者と支援介入先の認識などを確認した。

その結果得られた情報を、以下の項目ごとに簡潔に整理した。

- 1 支援介入先から得られた情報
  1. 1 支援内容
  1. 2 業務の効果
    - (1) 介入効果関係
      - ① 企業業績関係
      - ② コンプライアンス関係
      - ③ 従業員の心身の健康関係
      - ④ その他
    - (2) 顧客満足関係（信頼関係形成を含む）
  1. 3 当初の選択理由（当該社労士を顧問として選択した理由）
  1. 4 外部支援者としての社労士（資格）の意味
  1. 5 支援介入先からみた社労士の事業上の重要なコンピテンス

- 2 支援介入者から得られた情報
  2. 1 支援介入先（顧客）の主な内訳
  2. 2 仕事の獲得の背景事情
    - (1) 来歴
    - (2) 得意業務（業務上の強み、差別化の要素）
    - (3) 顧客先の獲得方法
  2. 3 社労士資格の意義関係
    - (1) 1～3号業務の大まかな収入割合
    - (2) 支援者側が自覚する支援介入効果
      - ① 企業業績関係
      - ② コンプライアンス関係
      - ③ 従業員の心身の健康関係
      - ④ その他
    - (3) 自由回答
  2. 4 今後も生き残る優秀な社労士のイメージ

こうした整理を踏まえ、3軸ごとに、各担当者が介入効果指標の仮説を検討した。  
結果の概要は以下の通り。

- 1 コンプライアンス関係（福井氏担当）
  - ・以下の複数の指標を用途により使い分けるべき。
  - ①「企業ブランドの毀損」指標 目的：経営者に社労士の価値を理解させることや、社労士のマーケティングの促進。
  - ②「各組織ごとの目標」指標 目的：既に社労士を活用している組織による社労士のより有効な活用。
  - ③同時期の同一業種の企業間での「離職率・労災申請件数」指標 目的：当該条件下でのコンプライアンスの変化をある程度の精度で測定すること。
- 2 企業業績関係（天野氏担当）
  - ① 助成金等の受給支援
  - ② メンタルヘルス対策支援  
アブセンティズム（：疾病別に勤務を休んだ時間数を算定する）とプレゼンティズム（：不健康状態によって失われた生産時間数を算定する）で評価する。
  - ③ コンプライアンス・サポート  
訴訟での支払命令金額や和解金額や企業のブランド価値の毀損（企業イメージへの投資金額×ダメージ推定比率）で評価する。
  - ④ 事務作業工数の削減
- 3 従業員の心身の健康関係（森氏担当）
  - ①「プロセス評価」指標（：職場復帰支援に関する手順の整備、手順に沿った職場復帰支援の実施など）
  - ②「アウトプット評価」指標（：管理監督者研修の開催回数など）
  - ③「アウトカム評価」指標（：職場改善に従事した場合の職場のストレス状況の変化、産業保健スタッフと連携した場合の取り組み全体の成果など）など。

2～3年目は、1年目の質的調査から示された介入効果測定指標の仮説の検証を目的として、量的調査（全国社会保険労務士会連合会等との連携により、会員社労士に協力を呼びかけ、WEB上のアンケートによる調査及びその結果の分析を行う方法による調査）を行う。

詳細は、2年目の当初に行う担当者によるブレイン・ストーミングで決定することになるが、コーディネーターとしては、仮説の有効性に関する賛否を点数と自由記述で問う形式が妥当と考えている。

他方、この調査の過程で、指標の有効性の検証に積極的に協力して頂ける社労士を募集し、応募者を10名程度得られれば、経時調査を実施し、量的調査の結果と併せ、統計学に精通した調査協力者がデータ分析を行う予定である。

（文責・三柴）

## 執筆担当者

氏 名

所 属

主任研究員（コンプライアンス担当）

福井 康太

大阪大学大学院法学研究科 教授

主任研究員（企業業績担当）

天野 常彦

天野メンタルコンサルティング 代表

主任研究員（産業保健担当）

森 晃爾

産業医科大学産業生態科学研究所 教授

主任研究員（研究デザイン・総括担当）

三柴 丈典

近畿大学法学部 教授

# — 目 次 —

はじめに .....	3
<b>I 総括研究報告書（三柴丈典） .....</b>	<b>9</b>
研究要旨 .....	10
A. 研究目的 .....	18
B. 研究方法 .....	18
C. 結果及び考察 .....	19
1 支援介入先から得られた情報 .....	19
2 支援介入者から得られた情報 .....	27
3 分担研究報告書における特筆すべき指摘、評価指標の検討及び仮説 .....	38
<b>II 分担研究報告書 .....</b>	<b>42</b>
1 コンプライアンスに及ぼす影響について	
社会保険労務士による“コンプライアンス”への貢献評価指標（福井康太） .....	43
2 企業業績に及ぼす影響について	
社会保険労務士の介入が“企業業績”に及ぼす効果（天野常彦） .....	60
3 産業保健に及ぼす影響について	
社会保険労務士による“従業員の心身の健康”への貢献の文脈と評価指標に及ぼす効果 （森晃爾） .....	72
<b>III インタビューの記録 .....</b>	<b>86</b>
1 支援介入者へのインタビューの記録 .....	87
1) 平澤 貞三氏 .....	88
2) 宮武 善樹氏 .....	91
3) 安中 繁氏 .....	94
4) 村上 剛久氏 .....	98
5) 中村雅和氏・中辻めぐみ氏 .....	101
6) 小前 和男氏 .....	104
7) 机 秀明氏 .....	107
2 支援介入先へのインタビューの記録 .....	110
1) A社：（匿名）衣料・食品等の製造販売会社（小前氏支援介入先） .....	111
2) B社：（匿名）外資系生命保険会社（平澤氏支援介入先） .....	114
3) C社：（匿名）精密機械製造業者（村上氏支援介入先） .....	117
4) D社：株式会社構造計画研究所（中村・中辻氏支援介入先） .....	120
5) E社：株式会社地域新聞社（宮武氏支援介入先） .....	124
6) F社：株式会社ADLIVE（安中氏支援介入先） .....	128
7) G社：（匿名）衣食住ブランドを運営する企業グループ（机氏支援介入先） .....	132

# I. 総括研究報告書

# I 総括研究報告書

近畿大学法学部 教授 三 柴 丈 典

## 研究要旨

本研究プロジェクトは、①社労士業務に関する社会的認知の拡大、②社労士の業務領域のメンタルヘルスを含めた従業員の健康への拡張、③中小企業支援を行う様々な職種に应用可能な有効な支援介入方法の同定の3点を最終目的として、社労士による中小企業等への支援介入が同企業等のコンプライアンス（法令順守）、業績、産業保健（従業員の心身の健康）にもたらす効果及びその測定のための指標を明らかにすることを課題としている。

初年度に当たる本年度は、支援介入者7名（1）平澤 貞三氏、2）宮武 善樹氏、3）安中 繁氏、4）村上 剛久氏、5）中村雅和氏・中辻めぐみ氏、6）小前 和男氏、7）机 秀明氏）とその支援介入先7企業（A～G社）の協力を受け、双方への半構造化面接を実施し、その結果を分析して、介入効果指標に関する仮説の提示に努めた。

得られた結果を整理すれば、以下の通り。

## 1. 支援介入先から得られた情報

### 1. 1 支援内容

- ・概ね強固な信頼関係が成立している7件の支援関係において、1・2号業務等限定の契約関係はなかった。3号業務が信頼関係の維持・促進剤となっている可能性がうかがえる。
- ・逆に、3号業務限定ないし中心の契約関係も、7件の支援関係中2件に限られていた。その2件とも、メンタルヘルス支援を契機ないし中心とする支援であった。1・2号業務等は社労士にとって安定的な収入源であると共に、支援先との安定的な関係づくりの基礎としての意味（いわゆる基本契約的意義）を持つことがうかがわれる。他方、メンタルヘルス支援では、労務問題全般への対応が可能なことを前提に、3号業務であっても比較的安定的な関係をつくり易い可能性がうかがわれる。

### 1. 2 業務の効果

#### (1) 介入効果関係

##### ① 企業業績関係

- ・3号業務によるソフト面での支援は主に質的貢献であって可視化が困難と解されているが、  
ア) 特に解雇、退職勧奨、賃金カットなどの場面での、目的とする結果を達成するための内部のマンパワーにかかるコスト（労力や時間）を節約する効果、  
イ) メンタルヘルス対策などによる休職率の減少、有力な人材流出の防止、社員のモチベーション維持等の効果、  
ウ) 公的な制度や会社の制度に関する従業員への適切な説明を通じた制度濫用の防止効果、も指摘されている。
- ・また、ある意味当然ながら、給与計算、公的補助金の受給支援のような手続的業務（1・2号業務等）も、内製化した場合より低コストであれば、その分メリットを提供していることになる。

## ② コンプライアンス関係

・概ね社労士との契約の主要な目的の1つと解されており、現に「貢献を実感している」旨の回答も多かったが、やはり定量的な評価基準は存在しないか、活用されていない。

・社労士の貢献にも経営者の志向性が大きく影響する。逆に、社労士と企業等との信頼関係も極めて重要な要素となる。

・たとえコンプライアンス意識のある経営者でも、社労士に期待し、評価するのは、組織の実態を踏まえたうえでの戦略的なコンプライアンス（\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス）であることが多い。

・コンプライアンスはある意味では結果であり、それに結びつく業務の管理や組織内のコミュニケーション、制度の調整などへの介入、規定の趣旨に関する経営者・社員への的確な情報の伝達や意識啓発などによって初めて果たされる場合が多い。

## ③ 従業員の心身の健康

・社労士の貢献は、職務満足感、帰属意識など、ソフト面（心理社会的な側面）に関わることが多い。そのことが、グレート・プレース・トゥ・ワーク（GPTW）などの意識測定ツールで量的に把握されている場合もあるが、測定の前記条件の違いなどもあり、100%の信頼性の確保は難しい。

・メンタルヘルス対策では、1次予防から3次予防に貢献できる可能性が高い。

・いずれの場合にも、就業規則管理などを通じた制度への介入も果たせる点は、社労士の強みと解される。

・他職種の専門家とのネットワーク等により、労働安全衛生一般への貢献を果たしている社労士もいる。

## ④ その他

・大別して、コンプライアンスとは必ずしも一致しない法令違反や訴訟リスクの回避、事業の経営事情を踏まえた労働者の職務満足感の維持向上、経営者や管理者の相談役の3点に集約される。

## (2) 顧客満足関係（信頼関係形成を含む）

・事業の実態に「寄り添う姿勢（：濃密でマメな対応）」が顧客の信頼に結び付いている。たとえ1・2号業務等であっても、会社事情を承知した上での作業が高い満足度を導いている。また、こうした努力と信頼のスパイラルによって長い付き合いが生じると、より事情通となるため、マンネリ化等のリスクを避ければ、より強固な関係が築かれることも多い。

・「まさかの時の友こそ真の友」というように、戦略的コンプライアンス（\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス）の支援、法令違反や訴訟リスクを回避するための積極的対応、IPO（新規株式公開）など組織にとって重要な場面での重要な関係者への積極的働きかけなどが信頼関係強化の要素となっている。

・社労士においては、特に戦略的コンプライアンスの支援が顧問先の満足に与える影響が大きい。

・かといって、単に企業に寄り添う事情通であれば良いわけではなく、外部専門家としての客観性も重要と解されている。当然ながら、全ての業務についての正確性・迅速性、対応業務の幅の広さ、他職種の専門家とのネットワークなどが信頼感の基本となる。

・組織（のキーマン）との「価値観の共通性」や社労士個人の「人間的魅力」が信頼関係の基礎となっていることも多い。1事業家としての先見性や洞察力を評価する見解もあった。



- ・価値観の共通性や寄り添い姿勢と重複する面もあるが、「快適なコミュニケーション」能力も重視される。
- ・事務所スタッフの対応の一貫性や離職率の低さなどは、事務所自体への信頼に繋がる。

### 1. 3 当初の選択理由（当該社労士を顧問として選択した理由）

- ・以下の通り、7件とも経緯が異なっていた。
- ア) 大手ペイロール・ベンダーからの紹介、イ) 以前からの関わり、ウ) インターネットでの検索、エ) 講演、オ) IPOコンサルティング会社からの紹介、カ) 税理士からの紹介、キ) 社労士であった父親からの引き継ぎ
- ・実際に本契約に至る動機とプロセスも多様であった。
- ・出会いや社労士契約に至る背景は、社労士ごとの事業の特質によって可変的なため、自ら試行錯誤して発掘ないし開発する必要がある。もっとも、極めて高い競争力があれば、積極的な機会創出は不要となる。

### 1. 4 外部支援者としての社労士（資格）の意味

- ・おそらく、外部専門家としての客観性と、他士業より高い密着性に集約される。

### 1. 5 支援介入先からみた社労士の事業上の重要なコンピテンス

- ・(1)市場競争力、(2)情報集積力、(3)組織のキーマンとの信頼関係形成力、(4)内部統制力に集約される。ただし、それぞれが相関連しているとの指摘が多かった。

## 2. 支援介入者から得られた情報

### 2. 1 支援介入先（顧客）の主な内訳

- ・顧問先の数は、40社程度から250社までさまざま（但し自己申告）で、企業規模は50～300人が最も多いと思われる。
- ・メンタルヘルス対策に力を入れている支援モデルでは、一定割合で大企業の顧問先を持つ傾向がうかがわれる。
- ・外資系企業を中心とする支援モデルでは、対象となる日本法人自体は小規模にとどまることが多い。
- ・社労士のパーソナリティを強みとする支援モデルでは、小規模企業が対象となる割合が多くなるように見受けられる。
- ・一見オーソドックスな社労士業の支援モデルのように見えても、サービスの良質化に努力しているような場合、顧問先数も多く、大企業も含まれる傾向があるように見受けられる。

### 2. 2 仕事の獲得の背景事情

#### (1) 来歴

- ・今回選定された先生方はいずれも大卒だが、大卒後、社労士としての開業前に5～10年程度、一般企業等での就業経験を有し、かなり直接的に（平澤・村上・中辻・小前の各氏）又は少なくとも間接的に（宮武・安中・中村・机の各氏）、そのキャリアを社労士業務に活用している。

## (2) 得意業務（業務上の強み、差別化の要素）

・あえて類型化すれば、以下のように整理できる。

### ア）専門特化志向型（入口・実際の業務内容共に専門特化するタイプ）

・外資系企業支援：平澤氏、IPO支援：宮武氏、メンタルヘルス対策支援：中村氏・中辻氏

### イ）入口専門化型（入口を専門特化し、実際の業務内容はその専門性を活かしつつも、オーソドックスな社労士業務に近づけるタイプ）

・メンタルヘルス対策支援：村上氏

\*村上氏はウ・エにも当てはまるように思われる。

### ウ）ハイスペック・オーソドックス型（社労士として通常求められる資質や実績が全体的に高く、なおかつ積極的な取り組み領域を持ち、総合的に信頼を得ているタイプ）

・経営労務監査重視：小前氏

### エ）業務手法改善型（ア）などとは異なり、オーソドックスな社労士業務の遂行能力をベースとして、その手法を積極的に改善し、顧客への支援の充実化を図っているタイプ）

・予防重視、飲食・サービス業中心：机氏

### オ）パーソナリティ型（パーソナリティの魅力や人間関係形成能力などをフル活用しつつ、人的ネットワークで専門性も（ワンストップ的に）担保し、1・2号業務等の受注にも繋げるタイプ）：安中氏

## (3) 顧客先の獲得方法

・父親からの顧問先の引き継ぎ、元の職場で業務に繋がる広い人脈を築いていた等の特殊な条件がない場合、開業初期は、飛び込み営業、インターネット上のマッチング・システム、顧客とアクセスを持てる公益事業への協力、税理士や公認会計士等の他士業との関係づくり、企業等のキーマンが揃う場所への参加など、いわば「何でもあり」の広報活動が行われる傾向にある。

・しかし、一定の専門性や人脈（他士業、既存の顧客を含む）、社会的信用などを獲得した後は、顧客満足度の高い支援を継続することにより、得られた人脈からの紹介によって常時一定数の顧問先を得られるようになる。こうした条件下では、優れた紹介先を持つこと自体が当該士業や業者の信用に繋がる。なお、専門特化志向型の場合、その業界の関係企業や関係専門士業からの紹介が増える傾向もみられる。

・メンタルヘルス対策支援や専門特化志向型では、セミナー講師や公益事業への協力を契機とする依頼も多い。

・インターネットでの情報発信も有効であり、それと面接程度で顧問先に結び付く場合もあるが、人づての紹介を受けた際の確認等、他の情報と組み合わせて活用される場合が多いと思われる。

## 2. 3 社労士資格の意義関係

### (1) 1～3号業務の大まかな収入割合

・1・2号業務等の割合が7割以上との回答が7件中3件、6割以上にすれば7件中6件に上る。「3号業務中心の事業構成にすると業務の安定性は保ちにくい」という小前氏の指摘が妥当するように思われる。

・例外は、メンタルヘルス対策支援での専門特化を志向する中村氏・中辻氏で、3号業務だけで7～8割に上っている。新たな業務モデルを示唆している可能性がある。

## (2) 支援者側が自覚する支援介入効果

### ① 企業業績関係

- ・企業の売上げ等の意味であれば、そもそも社労士契約には求められていないこともあり、一般に指標化されていない。

- ・しかし、以下のような指摘があった。

ア)「問題解決や事務手続きを内製化した場合に比べ、目的に到達するまでの時間・労力を節約できる」(平澤氏)。

イ) 法や人事労務に関するリスク対応により、生じ得る「ロスの防止」は可能(中村氏・中辻氏、小前氏ほか)。

ウ) 人事労務に関する問題解決や運営の正常化への貢献は、質的に企業業績に貢献している(安中氏)。

エ) IPO支援では、コンプライアンス、信用リスクなどへの対応を通じたIPOの実現等により、約1～2割の貢献ができているとの見解があった(宮武氏)。

- ・このうちエは指標化が可能な例外と言えよう。イヤウは社労士の一般的な認識に近く、アやイによりウの一部は指標化できる関係にあると解されるが、アについては、設定される目的及び目的の達成をどう評価するかに困難を伴い、イについては、ロス及びその防止をどう評価するかに困難を伴う。また、社労士による支援介入との因果関係の把握にも一定の工夫が求められよう。

### ② コンプライアンス関係

- ・コンプライアンス自体は本来的に事業者が主体的に実施すべき事柄だが、戦略的なコンプライアンス(\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス)の支援は行っている旨の回答が圧倒的に多かった。また、コンプライアンスを果たしやすい業務管理、人事管理の適正化を支援している、との回答もあった。

- ・外資系企業対応では、日本の綿密な法制度を適切に翻訳・説明するサービスでの貢献も指摘された。

### ③ 従業員の心身の健康関係

- ・現段階では、多くの社労士が自身の業務上の所掌とは考えておらず、顧問先での問題発生時に適任な専門家を紹介する等で対応を図っている状況と解される。

- ・しかし、人事労務管理に関する問題解決や運営の正常化への社労士の貢献は、職務満足感、帰属意識など、ソフト面(心理社会的な側面)に関わることが多い。

- ・また、メンタルヘルス対策支援では、たとえ3次予防(不調者発生後の事後対応)への支援介入から開始することが多くても、その後、他職種の専門家とも協働しながら1次予防(不調者の発生の防止)・2次予防(不調者の早期発見・早期対応)・3次予防の全てを支援し、休業者やローパフォーマーの低減等に貢献できるようになることが少なからずある。

### ④ 自由回答

- ・「至局、経営者の満足度以上の指標は持っていないのが、ほとんどの社労士業務の実態ではないか」、との指摘(机氏)に象徴される回答内容だったが、そうした指標の開発可能性と意義を否定する見解もなかった。

## (3) 自由回答

- ・本質的に、社労士業独自の意義と今後の発展可能性を否定する見解は無かったように思われる。

・総じて、その創造的な面、ソフトの面を発展させることが、その意義と発展可能性の双方を強化することに繋がると解されている。ただし、社会保険労務に関する法的知識や事務処理能力等は、その専門性の基礎になるとも解されている。

## 2. 4 今後も生き残る優秀な社労士のイメージ

・普遍的・抽象的要素

ア) 的確な事実認識に基づいた創造力の豊かさ（クリエイティビティ）

イ) 人間的な器量（個性の異なる他者の包摂と利他的行動）

ウ) 顧客ニーズの洞察力と対応力

エ) 「傾聴」と「建設的批判」力（「好意の原則」に裏打ちされた批判的思考力）

オ) 自身の個性に適合する領域での専門性の研磨力

・現代的要素

ア) ワンストップ・サービス・モデルの構築力（必要な連携モデルの創造力、他職種との実際の連携力）

イ) 国際的業務への対応力

・その他（ランダム）

ア) 戦略的コンプライアンスの支援力は、今後も重要な要素になる。

イ) 従業員の心身の健康（産業保健）への貢献力も、今後は重要な要素になる。その際、組織内のコミュニケーターとして、産業カウンセラー的要素も必要になる。

ウ) 専門性との関係では、必ずしも何らかの「領域」である必要はなく、「予防的なリスク対応能力」など、既存の枠組みの中での対応モデルであっても良い。

## 3. 評価指標の検討及び仮説

### 3. 1 コンプライアンス関係（福井氏担当）

・社労士のコンプライアンス支援業務が基本的に予防的性格を持ち、それを講じなかった場合の損失を把握し難いこと、とりわけ事業者が認識し難いこと、コンプライアンスは質的な課題である場合が多いこと等から、定量的評価にはなじみにくい。

・離職率は、景気動向、事業の成長過程での状況変化などにも左右されるため、介入効果指標にはなり難い。労災発生件数も、事業停滞の際にも減少し得る、コンプライアンスの徹底により顕在化し得るなどの事情から、指標となり難い。

・コンプライアンス支援業務が企業ブランドの毀損を防止する効果の指標化を促す見解もあるが、両者は必ずしも直結しないことが多く、コンプライアンス支援業務には別の価値もあるため、有効な指標になるとは限らない。各組織がコンプライアンス支援を受けることで達成しようとする目標を指標化し、その達成度を図る方法もあるが、仮に成功しても水平展開が難しい。

・結局、以下のように複数の指標を立てて、用途により使い分ける方策が適当と解される。

①「企業ブランドの毀損」指標 目的：経営者に社労士の価値を理解させることや、社労士のマーケティングの促進。

②「各組織ごとの目標」指標 目的：既に社労士を活用している組織による社労士のより有効な活用。



- ③ 同時期の同一業種の企業間での「離職率・労災申請件数」指標 目的：当該条件下でのコンプライアンスの変化をある程度の精度で測定すること。

### 3. 2 企業業績関係（天野氏担当）

#### ①助成金等の受給支援

・以下の場合には、受給金額自体を社労士の貢献として算定できる。

- 1) 顧問先企業が存在を知らなかった制度の受給を実現させた。
- 2) 存在は承知していたが、受給要件を充たしにくい状況を変えて受給を実現させた。

#### ②メンタルヘルス対策支援

・以下の2軸の合計で評価できる可能性がある。

- 1) アブセンティズム：疾病別に勤務を休んだ時間数を算定する。
- 2) プレゼンティズム：不健康状態によって失われた生産時間数を算定する。

\*実際には、社員へのアンケートを実施し、両者の合計時間に時間ごとの平均給与を乗じて算出することになる。

\*天野氏自身が経営していた企業では、社労士が中心となり、労使双方に納得感のある人事制度の構築等によって社員のストレスの低減及び休職者の減少を実現した。

#### ③コンプライアンス・サポート

・以下のような指標で評価できる可能性がある。

- 1) 訴訟での支払命令金額や和解金額（年々増加傾向）
- 2) 企業のブランド価値の毀損（企業イメージへの投資金額×ダメージ推定比率）

\*もっとも、厳密な算出には、企業イメージについての事前のマーケティング調査、ブランド力が売上に与える影響の算定等が求められる。

#### ④事務作業工数の削減

・ABC分析（アクティビティー・ベースト・コストイング／活動基準原価計算）による人事部門等の作業項目ごとの作業時間合計で評価できる可能性があるが、支援介入先による相当程度の協力が求められる。

### 3. 3 従業員の心身の健康関係（森氏担当）

・統計学的有意差を期待した評価は現実的には困難だが、企業ごとの健康管理上の課題を反映した指標による評価は可能と解される。

・これは、現状分析（Ex.肝機能異常者が多い）に基づいて課題を指標化し（Ex.肝機能有所見率）、改善目標（Ex.肝機能有所見率〇〇%以下）を設定したうえで、その達成のための取り組みを計画して実施する方法（いわゆるPDCA手法）である。

・そこで用いられる指標には、手順に基づいた取組状況を評価する「プロセス評価指標」、サービスの提供量を評価する「アウトプット指標」、プログラムによる目的達成状況を評価する「アウトカム評価指標」（\*産業保健の場合、疾病休業率、在職死亡率など）、アウトカム指標の変化に繋がる途中段階の成果を評価する「パフォーマンス評価指標」などがあり得る。

・社労士業務との関係では、一例として、以下のような設定が可能。

- ①「プロセス評価」指標：職場復帰支援に関する手順の整備、手順に沿った職場復帰支援の実施など

②「アウトプット評価」指標：管理監督者研修の開催回数など

③「アウトカム評価」指標：職場改善に従事した場合の職場のストレス状況の変化、産業保健スタッフと連携した場合の取り組み全体の成果など

④「アウトプット評価」指標：管理監督者研修の参加者数など

・本年度の少数サンプルを対象とした質的調査の結果を踏まえ、次年度以後は、WEBを活用し、多数の社会保険労務士を対象とした量的調査を行い、調査結果の洗練及び充実化を図る予定である。

○主任研究員（コンプライアンス担当）

大阪大学大学院法学研究科 教授 福井 康太  
（専攻：法社会学）

○主任研究員（企業業績担当）

天野メンタルコンサルティング 代表  
元オリンパスソフトウェアテクノロジー(株)代表取締役社長  
天野 常彦

○主任研究員（産業保健担当）

産業医科大学産業生態科学研究所 教授 森 晃爾

○主任研究員（研究デザイン・総括担当）

近畿大学法学部 教授 三柴 丈典  
（専攻：労働法・産業保健法）

## A. 研究目的

①社労士業務に関する社会的認知の拡大、②社労士の業務領域のメンタルヘルスを含めた従業員の健康への拡張、③中小企業支援を行う様々な職種に応用可能な有効な支援介入方法の同定の3点を最終目的として、社労士による中小企業等への支援介入が同企業等のコンプライアンス（法令順守）、業績、産業保健（従業員の心身の健康）にもたらす効果及びその測定のための指標を明らかにすること。

## B. 研究方法

・初年度に当たる本年度は、以下の手順で調査を実施した。

- ① 社会保険労務士総合研究機構及び本研究プロジェクト（以下、「本PT」などという）のコーディネーターから成功型モデルの実践者として推薦された合計9名の社労士を対象に、以下の7点を基軸的な質問内容とする半構造化面接を実施した。推薦者の選定に際しては、オールラウンダー・タイプ、ワンストップサービス・タイプ、経営・人事労務コンサルティング・タイプ、専売特許ビジネス展開タイプ、その他のタイプの5種類を想定し、それに該当する方を対象とするよう努めた。なお、面接の内容・方法の安定化のため、基本的な質問の発信は、全ての対象者について福井氏が担当した。

- ア) 来歴と今後の展望
- イ) 得意業務
- ウ) 社労士法第2条所定の1～3号業務に照らした大まかな収入の割合
- エ) 主な顧問の獲得方法
- オ) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージ
- カ) 自身の業務が顧問先の企業業績、コンプライアンス、従業員の心身の健康に及ぼす影響についての認識
- キ) 今後の調査に際して支援介入先のご協力を頂けるか

- ② 面接の結果、支援介入先の調査協力が可能で、かつ適任と認められた7名の社労士（1）平澤貞三氏、2）宮武善樹氏、3）安中繁氏、4）村上剛久氏、5）中村雅和氏・中辻めぐみ氏、6）小前和男氏、7）机秀明氏）を選定し、その支援介入先7企業（A～G社）に、以下の5点を基軸的な質問内容とする半構造化面接を実施した。①の場合と同様に、基本的な質問の発信は全て福井氏が担当した。

- ア) 支援介入者とどのように知り合ったか
- イ) お付き合い（顧問契約）の期間
- ウ) どのような業務をお願いして来たか
- エ) 感じている魅力のポイント
- オ) 支援介入が、貴社の業績、コンプライアンス、従業員の心身の健康にどのように貢献しているとお考えか

- ③ ①②の記録をコーディネーターが整理し、支援介入者、支援介入先の双方の確認を経たうえで、その全てを各研究員（福井氏、天野氏、森氏）に送付した。各研究員は、当該記録と面接場面で各自が聞き取った記録等に基づき、各分担課題に即した分析・検討を行った。

・本年度の少数サンプルを対象とした質的調査の結果を踏まえ、次年度以後は、WEBを活用し、多数

の社会保険労務士を対象とした量的調査を行い、調査結果の洗練及び充実化を図る予定である。

## C. 結果及び考察

### 1 支援介入先から得られた情報

以下では、支援介入先（企業）への聞き取りから得られた情報について、項目ごとに整理する。

#### 1. 1 支援内容

以下では、支援介入先が社労士から受けている支援内容について整理する。

< A社（衣料・食品等の製造販売会社。従業員数：社員100～300人、アルバイト1,000～1,500人）←小前氏>

・社会保険関係の手続き（1・2号業務等（\*1））+労務管理に関するコンサルティング（3号業務）

< B社（外資系生命保険会社。日本法人の従業員数50～100人）←平澤氏>

・給与計算、社会保険関係の手続き（1・2号業務等）+人事労務一般に関するコンサルティング、求めるトピックスに関するマトリックスの作成や英語での説明など（3号業務等）

< C社（精密機械製造業者。従業員数：100～500人）←村上氏>

・メンタルヘルス対策に関わる仕組みづくり、管理監督者向けの研修、年1回の社員のストレス・チェック及び部門長への結果のフィードバック、一般的な安全衛生対策や災害発生時の労災問題化の防止、海外進出のための支援、障害者雇用に関するアドバイスなど（主に3号業務）

< D社（株式会社構造計画研究所[人工建築物の構造設計業務等]。従業員数約500名）←中村氏／中辻氏>

・当初は労基署への対応が中心。その後は、メンタル問題への対応を中心としつつも、就業規則の設計を含め、労務問題全般への対応を（単なるアドバイスの域を超え、組織内部に積極的に関わる形式で）積極的な支援を受けた。

\*ペイロールは別の社労士事務所に委ねている。

< E社（株式会社地域新聞社[地域新聞発行、チラシ折込事業等]。従業員数：社員約120名、パート約70名）←宮武氏>

・当初はIPO（Initial Public Offering：株式市場で株式を新規に公開すること）関連作業が多かったが、その後、給与・社会保険等の算定基礎の計算、社会保険関係の諸手続き等の1・2号業務等、就業規則の設計・チェック等の業務（\*2）を委ねるようになった。給与規定の改定の際には集中的に大きな関与を受けたこともある。メンタルヘルス対策は、主に産業医や関係のある専門医等に委ねている。



< F社（株式会社ADLIVE[総合広告代理業]。従業員数25名）←安中氏>

・給与計算、公的補助金の受給支援のほか、新規採用に伴うリスクへの対応支援（雇用形態・雇用条件等に関する相談）、就業規則の新規作成時のチェック、ビジネス・マナーに関する研修、労働時間に関するコンプライアンスのためのコンサルティング等の3号業務。

< G社（衣食住ブランドを運営する大手企業グループ。企業グループ全体の従業員数約7,000人）←机氏>

・1・2号業務の割合が多い。特に月間200名程度の従業員の入れ替わりに伴う社保関係手続きのチェック業務が多い。その他、個別事例に関する相談・コンサルティングや就業規則管理に関わる業務も委託している（毎日10件程度のメールや電話による相談がある）が、基本的に自律性を重視する組織風土なので、会社で作成したドラフトのチェックをお願いするような形態も多い。メンタルヘルスについては、休業の長期化等の問題があるため、関連判例や事例情報等の伝達のほか、個別事例の労務問題としての側面につき、相談している。合同労組への対応なども行って頂いている。

給与計算は内製化されているため委託していない。支援先が複数の社労士事務所を専門性等によって使い分ける方針をとっており、健康保険組合関係業務も別の社労士に委託している。

\*1：給与計算（：賃金計算業務）は社会保険労務士法第2条所定の業務には含まれないが、労基法第108条所定の賃金台帳の調製に不可欠な事務として、1・2号業務に準じる業務と解されるため、特に社会保険事務などとセットで行われる場合、本報告書では「1・2号業務等」と表記する。

\*2：就業規則関係業務については、全国社会保険労務士会連合会会長からの照会に対し、平成7年3月30日付け労働大臣官房労働保険徴収課長発労徴収第12号において、「労働基準法第89条第1項の規定により、常時10人以上の労働者を使用する使用者に作成が義務づけられる就業規則の作成は、法第2条第1項第1号に掲げる事務に該当する」旨が回答された。

また、常時10人未満の労働者を使用する事業所の就業規則の作成については、やはり社労士会からの照会に対し、平成23年12月21日付基監発1221第1号により、2号業務である旨が回答された。

#### 【小括】

- ・概ね強固な信頼関係が成立している上記7件の支援関係において、1・2号業務等限定の契約関係はなかった。3号業務が信頼関係の維持・促進剤となっている可能性がうかがえる。
- ・逆に、3号業務限定ないし中心の契約関係も、7件の支援関係中2件に限られていた。その2件とも、メンタルヘルス支援を契機ないし中心とする支援であった。1・2号業務等は社労士にとって安定的な収入源であると共に、支援先との安定的な関係づくりの基礎としての意味（いわゆる基本契約的意義）を持つことがうかがわれる。他方、メンタルヘルス支援では、労務問題全般への対応が可能なことを前提に、3号業務であっても比較的安定的な関係をつくり易い可能性がうかがわれる。

## 1. 2 業務の考課

### (1) 介入効果関係

#### 【①企業業績】

- ・定量的に測れないが、質的貢献が量的貢献に結び付いていると「感じている」(A社-小前氏、G社-机氏なども同旨)。
- ・従業員の職務満足度(いわゆるES)への間接的な貢献は感じているが、当社で実施している調査結果に如実に現れているわけではない(E社-宮武氏)。
- ・正確で迅速な給与計算を含む手続業務(1・2号業務等)も、事業の円滑な運営を支援している(A社-小前氏)。
- ・賃金カット、退職勧奨、自殺した障害者に関する問題、労働組合問題などの場面での対応からより積極的な人事戦略の立案に至るまで、人事労務ないし「人」について幅広く貢献して頂いている(C社-村上氏)。
- ・人事総務関係の内部のマンパワーのエフォートはかなり節約できている(E社-宮武氏、G社-机氏(「従業員の解雇が避けられない場合のスムーズな処置や、その他の厳しい人事措置などでは、内部の労力や時間などのコストの節約を果たしている」))。
- ・メンタルヘルス不調者の上司の労務やメンタルヘルス業務に関するエフォートを減らせる点で貢献して頂いていると感じている(D社-中村氏・中辻氏)。
- ・社員の休職率が減り、3,000万円程度のロスが無くなった(\*ただし、その後別の理由で増加に転じた)(D社-中村氏・中辻氏)。
- ・社員の産休・育休後の復帰の際の職場や職務への定着を支える社内制度の整備、関連する助成金の獲得支援などを通じ、直接的な金銭のほか、有用な人材流出の防止、社員のモチベーションの維持等での利益が生じている(F社-安中氏)。
- ・社員に対し、設計した制度(Ex.産休・育休制度等)の趣旨まで遡った説明を行うことで、制度の濫用を防ぐ効果ももたらされている(F社-安中氏)。

#### 【②コンプライアンス】

- ・支援介入者との信頼関係に基づき、そのアドバイスに従って非正規社員の社会保険(雇用保険)への加入を実施した(A社-小前氏)。
- ・基本的には会社の方針だが、支援介入者の助力もあり、育児休業の取得率が100%になった(A社-小前氏)。
- ・その評価は担当者の裁量に委ねられている。そもそも事故を生じないことが前提であるため、付加価値を論じにくい。社労士契約の主な狙いはこの点にあり、その点での効果は担当者として「感じている」。他方、①③はそもそも要求していない(B社-平澤氏)。
- ・①②③の中では最も直接的な貢献がある。法令の趣旨や判例情報などに基づく説得的な指導により、メリハリのついた(\*適正かつ妥当な)コンプライアンスができるようになってきた(D社-中村氏・中辻氏、F社-安中氏)。
- ・「金メダル(分野の一等賞)」を取ろうとする労働者を大切にすることの方針を前提としつつも、規制の趣旨に関する従業員の理解と主体的な努力による労働時間管理や健康管理が進展して来ている(D社-中村氏・中辻氏)。
- ・リスク管理的な戦略的コンプライアンス面での貢献が大きい(C社-村上氏、G社-机氏)。

- ・「人を大切にする」社風もあり、長時間労働については、事前の抑制から不可避な場合等の戦略的コンプライアンスに至るまで幅広く貢献して頂いている（E社－宮武氏）。
- ・組織内の営業要員とクリエイターの連携を通じ、クリエイターでも定時に帰宅できる条件をつくり、労働時間に関わるコンプライアンスの徹底が図られている（F社－安中氏）。

### 【③従業員の心身の健康】

- ・労働者の職務満足感への貢献は、その心理社会的な面での健康にも貢献していると解される（A社－小前氏、G社－机氏（「社員の働き甲斐などへの正の影響はあると思う」））。
- ・グレート・プレース・トゥ・ワーク（GPTW）というツールを用いた満足度調査では、結構良い結果を得られた（\*仕事量は、個人個人でばらつきがみられたが、主観的な指標は高い傾向がみられた）（D社－中村氏／中辻氏）。
- ・メンタルヘルスを中心に、安全衛生一般について、元労働基準監督官、労働衛生コンサルタントとのネットワークも活かし、1次・2次予防を推進して下さっており、応分の貢献を感じている（C社－村上氏）。
- ・特にメンタルヘルス面では、不調者の復職が可能になったこと、ストレス・チェックによる職場環境改善などの面で応分の意義があった。MH不調について社内がオープンになり、その後の発達障害者の受け入れの土壌づくりにもなった。結果として、不調による退職者や不調を愁訴する者はゼロとなった（C社－村上氏）。
- ・いきいきと働ける職場環境形成への制度面での貢献を感じている（D社－中村氏／中辻氏）。
- ・中高年齢層を中心に従業員の健康認識が高まり、自己管理も進展している（D社－中村氏／中辻氏）。

### 【④その他】

#### ア) 法令違反や訴訟リスクの回避

- ・労基署の立ち入りに際しての先行的な指南（A社－小前氏、D社－中村氏／中辻氏、G社－机氏）
- ・労働を取り巻く環境や関係法令の変化等の条件下で発生する法と実態のかい離（\*グレーゾーン）の埋め合わせ（B社－平澤氏、C社－村上氏、E社－宮武氏、G社－机氏）
- ・日常的なトラブルに際しての、法的知識も踏まえた「現実的な（\*ある面では泥臭い）」対応による訴訟リスク等の回避（D社－中村氏／中辻氏）

#### イ) 事業の経営事情を踏まえた労働者の職務満足感の維持形成

- ・管理の困難な非正規社員のキャリア形成支援などを通じた帰属意識の涵養（A社－小前氏）
- ・会社や職務と社員とのミスマッチが生じ得る条件下で、メンタルヘルス不調者に対し、切り捨てではなく、適切な休復職管理等を通じ、結果の如何を問わず、納得感を高めるような対応ができるようになって来ていることで、労働力の維持のみならず、本人及び周囲の帰属意識や職務満足感、モチベーションの維持等の効果が出ている（D社－中村氏／中辻氏）
- ・総じて、人事労務管理について、労使の納得感と職務満足感の総和を高めるという点で貢献していると考えられる（D社－中村氏／中辻氏）。

#### ウ) 経営者や管理者の相談役

- ・生産と人事の両者を司る責任者にとって、人事に関わる相談役兼専門家と捉えている。弁護士にも税理士にも、「人事に関わる相談役」として「経営に入り込む」役割は委ねていない（E社－宮武氏）。

## 【小括】

### ① 企業業績関係

- ・3号業務によるソフト面での支援は主に質的貢献であって可視化が困難と解されているが、ア)特に解雇、退職勧奨、賃金カットなどの場面での、目的とする結果を達成するための内部のマンパワーにかかるコスト（労力や時間）を節約する効果、イ)メンタルヘルス対策などによる休職率の減少、有力な人材流出の防止、社員のモチベーション維持等の効果、ウ)公的な制度や会社の制度に関する従業員への適切な説明を通じた制度濫用の防止効果、も指摘されている。
- ・また、ある意味当然ながら、給与計算、公的補助金の受給支援のような手続的業務（1・2号業務等）も、内製化した場合より低コストであれば、その分メリットを提供していることになる。

### ② コンプライアンス関係

- ・概ね社労士との契約の主要な目的の1つと解されており、現に「貢献を実感している」旨の回答も多かったが、やはり定量的な評価基準は存在しないか、活用されていない。
- ・社労士の貢献にも経営者の志向性が大きく影響する。逆に、社労士と企業等との間の信頼関係も極めて重要な要素となる。
- ・たとえコンプライアンス意識のある経営者でも、社労士に期待し、評価するのは、組織の実態を踏まえたうえでの戦略的なコンプライアンス（\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス）であることが多い。
- ・コンプライアンスはある意味では結果であり、それに結び付く業務の管理や組織内のコミュニケーション、制度の調整などへの介入、規定の趣旨に関する経営者・社員への的確な情報の伝達や意識啓発などによって初めて果たされる場合が多い。

### ③ 従業員の心身の健康

- ・社労士の貢献は、職務満足感、帰属意識など、ソフト面（心理社会的な側面）に関わることが多い。そのことが、グレート・プレース・トゥ・ワーク（GPTW）などの意識測定ツールで量的に把握されている場合もあるが、測定の前条件の違いなどもあり、100%の信頼性の確保は難しい。
- ・メンタルヘルス対策では、1次予防から3次予防に貢献できる可能性が高い。
- ・いずれの場合にも、就業規則管理などを通じた制度への介入も果たせる点は、社労士の強みと解される。
- ・他職種の専門家とのネットワーク等により、労働安全衛生一般への貢献を果たしている社労士もいる。

### ④ その他

- ・大別して、コンプライアンスとは必ずしも一致しない法令違反や訴訟リスクの回避、事業の経営事情を踏まえた労働者の職務満足感の維持向上、経営者や管理者の相談役の3点に集約される。

## (2) 顧客満足関係（信頼関係形成を含む）

- ・法と実態の乖離を埋めるための戦略的コンプライアンス面での貢献（B社－平澤氏、D社－中村氏／中辻氏、E社－宮武氏）
- ・泥臭い問題への積極的かつ適切な対応による訴訟リスク等の回避（D社－中村氏／中辻氏）
- ・「寄り添う姿勢」（「会社の人員構成など諸事情を踏まえた上で、きめの細かいアドバイス」（A社－小前氏）、「電話であれば、事務所スタッフによるものも含め、ほぼ毎日コンタクトをとっている」（E社－宮武氏）、「会社の事情を汲んだうえで、社員のモチベーションの向上に繋がる制度策定のアドバイスをしてくれる」（E社－宮武氏）、「正社員に登用したばかりの女性社員が急に休業して困った際、すぐに来訪してくれ、最終的に自主退職に収められた」（F社－安中氏）
- ・会社事情を承知したうえでの事務的・手続的作業（「たとえば1・2号業務のような事務的作業でも、



会社の事情をよく承知したうえで作業してくれるため、安心して委ねられる」(F社-安中氏)

・付き合いの長さ(「とにかくお付き合いの期間が長いので、会社の恥部に当たるような内部問題でも信頼して相談できる。当社の事情をよく知ってもらえており、コミュニケーションがスムーズにできることも大きな魅力の1つ」(G社-机氏))

・会社にとって重要な問題(\*この場合IPO)についての重要な関係者(\*この場合労基署や主幹事)への事情説明などの積極的な働きかけ(E社-宮武氏)

・「外部の専門家としての客観性を持ち、なおかつ内部の評価を得られるきめ細やかさ」(E社-宮武氏)

・価値観の共通性(A社-小前氏、E社-宮武氏(不偏不党な思想や考え方、誠実さ)、F社-安中氏(世代感覚の近さ))

・同世代の「気安さ」とバックに関係分野のベテランの先生が控えていることによる「信頼感」の双方があること(F社-安中氏)

・人間的魅力(知識、志、バランス感覚など(A社-小前氏))、「専門知識以上に先生のパーソナリティを信頼の要素としている面はある。従業員も『元気の良いお姉さん』という受け止め方をしており、慕っている」(F社-安中氏))

・1事業家としての事業そのものに関するアドバイスの有用性(A社-小前氏)

・快適なコミュニケーション能力(①顧問先と社労士事務所との定期的な情報共有と問題提起機会の創出、②クライアントの要求の本質を洞察したうえでの回答、③事務所内での情報共有により、事務所の誰と話してもすぐに話が通じる条件づくり(B社-平澤氏))

・事務所自体への信頼感を持てること(代表社労士と事務所スタッフによる対応の一貫性(A社-小前氏)、事務所スタッフの離職率の低さ(B社-平澤氏))

・作業の正確性(B社-平澤氏)

・対応業務の幅の広さ、他の専門家とのネットワークの広さ、対応の迅速さ(C社-村上氏。業務上の守備範囲の広さについてはE社-宮武氏も同じ)

#### 【小括】

・事業の実態に「寄り添う姿勢(：濃密でマメな対応)」が顧客の信頼に結び付いている。たとえ1・2号業務等であっても、会社事情を承知した上での作業が高い満足度を導いている。また、こうした努力と信頼のスパイラルによって長い付き合いが生じると、より事情通となるため、マンネリ化等のリスクを避ければ、より強固な関係が築かれることも多い。

・「まさかの時の友こそ真の友」というように、戦略的コンプライアンス(\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス)の支援、法令違反や訴訟リスクを回避するための積極的対応、IPO(新規株式公開)など組織にとって重要な場面での重要な関係者への積極的働きかけなどが信頼関係強化の要素となっている。

・社労士においては、特に戦略的コンプライアンスの支援が顧問先の満足に与える影響が大きい。

・かといって、単に企業に寄り添う事情通であれば良いわけではなく、外部専門家としての客観性も重要と解されている。当然ながら、全ての業務についての正確性・迅速性、対応業務の幅の広さ、他職種の専門家とのネットワークなどが信頼感の基本となる。

・組織(のキーマン)との「価値観の共通性」や社労士個人の「人間的魅力」が信頼関係の基礎となっていることも多い。1事業家としての先見性や洞察力を評価する見解もあった。

・価値観の共通性や寄り添い姿勢と重複する面もあるが、「快適なコミュニケーション」能力も重視される。

・事務所スタッフの対応の一貫性や離職率の低さなどは、事務所自体への信頼に繋がる。

### 1. 3 当初の選択理由（当該社労士を顧問として選択した理由）

・以前の顧問先に対してパートナーシップを感じられず、業務上小さなミスが重なるなどして不信感が強くなり、関わりのあった大手のペイロール・ベンダーに社労士の紹介を依頼したところ、紹介された（A社→小前氏）。

・①競争力（社労士事務所としては珍しく、外資系企業対象のサービスを提供していたこと、本社の意向で契約準備を進めていたペイロール・ベンダーよりもリーズナブルな見積もりであったこと）、②ワンストップ対応力（外資系企業において、エキスパート（外国人）と日本人従業員双方の給与計算をワンストップで依頼できること）、③過去の接点と信頼（社労士が別の組織に在籍していた時から給与計算業務を担当して頂いており、実績と信頼があったこと）、④共通の認識基盤に基づくコミュニケーションの取りやすさ（顧問先の人事責任者と社労士が同じ会社で給与計算業務を行った経験があり、共通の認識基盤に基づくコミュニケーションが可能であったこと）（B社→平澤氏）。

・社内でのメンタルヘルス不調者の発生に対応するため、①地理的に事務所が近く、②労務問題全般に対応してくれる、との条件を充たす社労士を検索したところヒットした。面接の結果、理想論に偏らない対応姿勢を認識し、魅力を感じた（C社→村上氏）。

・長時間労働などが生じやすい企業風土がある中での労基署への対応や、メンタルヘルス対策の必要性を感じていたところ、中辻先生の講演を聞き、最初はスポットで契約し、主に労基署対応の業務をお願いしたところ、適切な対応をして頂けたため、本契約に移行した（D社→中村氏／中辻氏）。

・当社が株式上場をめざし、IPOを目指した際、そのコンサルティングを行っている他社の紹介で出会った。以前契約を結んでいた社労士には手続き的な業務をお願いする程度だったが、宮武先生はIPOに専門性を持つ点に魅力を感じ、その関連業務と併せて社労士契約を結んだ。以後、信頼感を深め、社労士業務内外で多面的に関与をして頂くようになった（E社→宮武氏）。

・新たに顧問となって頂いた税理士から紹介された。当社のスタッフの平均年齢は35歳位であり、カルチャーとしても会社としての「若さ」を強みとして事業展開を図っているため、快活でほぼ同年代という点に魅力を感じて顧問契約を結んだ（F社→安中氏）。

・創業期に机先生のお父様に顧問社労士になって頂いて以来2代にわたるお付き合いとなっている。古くからの付き合いゆえに、当社の事情を知ってもらえているという安心感・信頼感があった（G社→机氏）。

#### 【小括】

・以下の通り、7件とも経緯が異なっていた。

ア) 大手ペイロール・ベンダーからの紹介、イ) 以前からの関わり、ウ) インターネットでの検索、エ) 講演、オ) IPOコンサルティング会社からの紹介、カ) 税理士からの紹介、キ) 社労士であった父親からの引き継ぎ

・実際に本契約に至る動機とプロセスも多様であった。

・出合いや社労士契約に至る背景は、社労士ごとの事業の特質によって可変的なため、自ら試行錯誤して発掘ないし開発する必要がある。もっとも、極めて高い競争力があれば、積極的な機会創出は不要となる。

### 1. 4 外部支援者としての社労士（資格）の意味

・内部の人間では意見が通り難いところでも、外部の専門家として語ってもらえることで説得力を持つ面もある。説得力の源泉には、社会保険労務に関する客観的な専門知識のほか、同業他社や行政の

動向などの社外情報もある（B社→平澤氏、D社→中村氏／中辻氏、E社→宮武氏、G社→机氏）。

・当社にとって、税理士は経営者のパートナー、弁護士は外商・営業のパートナー、社労士は労使双方を含めた従業員全体のパートナーと考えている。案件によっては人事部門より外部の人間が従業員の相談に対応の方が適当な問題もあり、対応を内外で使い分けられる方が良い（F社→安中氏）。

**【小括】**

・おそらく、外部専門家としての客観性と、他土業より高い密着性に集約される。

## 1. 5 支援介入先からみた社労士の事業上の重要なコンピテンス

### (1) 市場競争力

・外資系企業に特化したサービスメニュー：日本のきめ細やかな制度に関する英語でのコミュニケーション能力、税額や社会保険料のグロスアップ計算のスキル、その他数多くの外資系企業対応の経験に基づくアドバイス等の能力（B社→平澤氏）

### (2) 情報集積力

・組織内部の資格保有者や担当者では集積が困難な、社会保険労務のプロフェッショナルとしての関係法令情報、判例情報、(同業)他社のコンプライアンス情報（コンプライアンスの相場に関する情報）、行政動向情報などの集積力（B社→平澤氏、D社→中村氏／中辻氏、G社→机氏）。

### (3) 組織のキーマンとの信頼関係形成力

・実効的な業務を行い、信頼関係を維持発展させるうえで、必ずしも代表取締役との信頼関係を築く必要はないが、最低限、人事総務責任者との関係は求められ、なおかつ当該人物が当該企業にとってより中核的で業務を幅広く管理しているか、別途そうした人物とも信頼関係を築いている方が望ましい。

**【例】**

- ・小前氏－A社人事総務部門責任者・副社長（コーポレート業務責任者）
- ・平澤氏－B社人事責任者
- ・村上氏－C社管理部長・常務（業務管理・組織運営担当）
- ・中村氏／中辻氏－D社人事部長・執行役員等
- ・宮武氏－E社取締役・編集制作本部本部長・人事総務部部長等

### (4) 内部統制力

・スタッフとの情報の共有⇨事務所全体での対応の一貫性⇨スタッフの事務所への帰属意識の維持（A社→小前氏、B社→平澤氏、F社→安中氏）

・スタッフの離職率の低さ（B社→平澤氏）

**【小括】**

・項目立ての通り、(1)市場競争力、(2)情報集積力、(3)組織のキーマンとの信頼関係形成力、(4)内部統制力に集約される。ただし、それぞれが相関連しているとの指摘が多かった。

## 2 支援介入者から得られた情報

以下では、支援介入者（社労士）への聞き取りから得られた情報について、項目ごとに整理する。

### 2. 1 支援介入先（顧客）の主な内訳

#### <平澤氏>

- ・約60社。日本に参入する外資系企業約7割、日本企業約3割。前者については、1国ではアメリカが最多だが、地域ではヨーロッパが最多となる。
- ・外資系企業では、証券・銀行業の場合、日本法人の従業員数が数百名規模になることが多いが、それ以外では10人未満の駐在事務所レベルにとどまることが多い。

#### <宮武氏>

- ・大中様々な規模の企業60社程度。元は、JASDAQ（東京証券取引所）での新規株式公開（IPO：Initial Public Offering）のため、コンプライアンス等を支援したことを契機に1・2号業務等を受託するようになったところが多い。

#### <安中氏>

- ・約160社で業種は様々。従業員数50人未満の企業が圧倒的に多く、100人を超える会社は10社程度しかない。

#### <村上氏>

- ・約60社。従業員規模は十数名から4,000名まで様々だが、最多は数十名から数百名のゾーン。

#### <中村氏・中辻氏>

- ・合計で約40社強。50人未満2割程度、50～300人未満6割程度、300人以上2割程度と、様々な規模の企業の支援を行っている。一部には2,000人以上のところもある。

#### <小前氏>

- ・合計で約250社。顧問先の規模を従業員数の平均で示すと、10年前は約20名だったが、現在は約200名にまで拡大している。その結果、売上高は2～3倍に増えた。

#### <机氏>

- ・合計で約150社。従業員数5人未満が約25社、300人超が約25社、残り（5人以上300人未満）が100社程度。

#### 【小括】

- ・顧問先の数は、40社程度から250社まで様々（但し自己申告）で、企業規模は50～300人が最も多いと思われる。
- ・メンタルヘルス対策に力を入れている支援モデルでは、一定割合で大企業の顧問先を持つ傾向がうかがわれる。
- ・外資系企業を中心とする支援モデルでは、対象となる日本法人自体は小規模にとどまることが多い。
- ・社労士のパーソナリティを強みとする支援モデルでは、小規模企業が対象となる割合が多くなるように見受けられる。
- ・一見オーソドックスな社労士業の支援モデルのように見えても、サービスの良質化に努力しているような場合、顧問先数も多く、大企業も含まれる傾向があるように見受けられる。



## 2. 2 仕事の獲得の背景事情

### (1) 来歴

#### <平澤氏>

- ・もともとビジネスをやりたいかった。独立開業前の所属先では、外資系企業を対象とした会計・人事等の業務に多く従事していた。
- ・開業当初は、前職時代の気心の知れた仲間が5名程度集まっていたが、その後、法律事務所の事務員を含めて5～6名を新規雇用して現在に至っている。採用では、語学能力より実務経験を重視している。

#### <宮武氏>

- ・大学では機械工学を専攻し、卒業後にトレーラーの荷台の製造業者に就職したが、自身の設計を社会に活かす実感を持ってない一方、組織の軋轢等に悩んで辞職。父親が社労士だったこともあり、現東京都社労士会会長の事務所で修行を積んだ後に開業した。現在、事務所は、私自身を除き、社労士2名、資格なし2名の計4名のスタッフで構成されている。

#### <安中氏>

- ・もともと社労士になるつもりはなかったが、①結婚後の女性でもできる、②ある程度の収入になる等の条件を考え、また、学生アルバイト時代に社労士が就業先で人事労務管理上の差配をしていた記憶もあり、社労士資格をとろうと考えた。資格取得後しばらくはベテラン社労士の下で勤務していたが独立し、その後3年間ほど自宅兼事務所で行政協力を中心に行っていたが、その後の発展可能性を考えて事務所を構え、複数回の移転を経て、現在は計8名のスタッフを擁する個人事務所を運営している。8名のスタッフは、正社員5名（うち社労士4名）、アルバイト3名（うち社労士2名）で構成されており、結果的に全員女性となっている。正社員でも週4日勤務等のディーセント・ワークを特色の1つとしている。

#### <村上氏>

- ・大卒後、労働保険事務組合に就職したことで社労士という仕事を知り、その後、大原法律専門学校で学んで資格を取得した後、約10年間受験指導の講師をしている間に体系的な法的知識やリーガル・マインドを身に付けた。独立開業時点では、税理士と共同事務所を設立したが、約2年後に社労士を専業とする事務所として再スタートし、現在に至っている。いま現在は、自身のほかスタッフ3人（うち社労士資格者2名）の陣容となっている。

#### <中村氏・中辻氏>

- ・メーカー勤務10年弱で退職後に中辻と共に開業し、若干の後合流した。中辻が労働事務官として精神障害事案の労災保険給付を担当していたこともあり、メンタルヘルス関係業務に重点を置くようになっていった。現在、事務所には3人のスタッフ（正職員1人、臨時職員2人：いずれも非社労士）がいる。

#### <小前氏>

- ・大学卒業後、8年間ほど民営化前の郵便局（普通局）に勤務し、総務・会計等を司る部門に配属されて給与計算等を行っていた。その間、労働組合の支部の執行役員を務め、自律的で人間的な労働条件によって労働生産性や労働分配率を上げる手法に関心を持ち、事業と研究を兼ねた職業生活を送りたいと考えて、社労士として開業するに至った。その後、大手企業の顧問先が増えたこともあって事務所規模が拡大し、現在はスタッフ数約30名に至っている。

#### <机氏>

- ・90年に大学を卒業後9年間、金融機関に勤務していたが、亡父が社労士だったこと、金融がヒトに注目していない実態に問題を感じていたことなどから、社労士業を継承しようと考えた。最初は亡父

の事務所で働いていたが、4年後に事業を引き継いだ。その際、約100社あった顧問先のうち約3分の1が離れたが、その後100社ほど増え、約150社となって現在に至っている。現在の事務所職員は常勤6名（うち社労士登録者4名、有資格者1名）、その他2名の計8名で構成されている。

#### 【小括】

・今回選定された先生方はいずれも大卒だが、大卒後、社労士としての開業前に5～10年程度、一般企業等での就業経験を有し、かなり直接的に（平澤・村上・中辻・小前の各氏）又は少なくとも間接的に（宮武・安中・中村・机の各氏）、そのキャリアを社労士業務に活用している。

## (2) 得意業務（業務上の強み、差別化の要素）

### <平澤氏>

- ・グロスアップ計算などの外資系企業向けの給与計算モデルの構築と運用。国際会計事務所では実施能力のあるところより、概ねかなり安価でできる。社労士事務所でのライバルはほぼ皆無。
- ・現在はインバウンド（外国企業が日本に進出する際の支援）を中心にしているが、今後はアウトバウンド（日本企業が海外に進出する際の支援）にも進出する予定を立てており、既に関連するコンサルティングを開始している。いずれにせよ、関係業者とタイアップしたうえでの包括的なパッケージの提供を重視している。
- ・価格表は詳細に作成している。労務相談は最低価格を15,000円/月としたうえで、タイムチャージ制としている。就業規則については、継続的なメンテナンスが可能となるよう、作成を半額とし、その後毎月一定額を頂く形式を採用している。

### <宮武氏>

- ・JASDAQ（東京証券取引所）での新規株式公開（IPO：Initial Public Offering）をめざし、コンプライアンスの要請が強くなる企業からの労務相談や就業規則作成の支援など。

### <安中氏>

- ・むろん、プロとしての信頼に足る仕事を前提としているが、まずはパーソナリティに魅力を感じてもらい、1～2号業務で固定報酬を頂くというスタイル。人事労務に関する法的知識の提供より、社内の雰囲気づくりのために呼ばれている場合が少なくない。また、孤独感を感じる経営者に筋論を力説すること等で、安心感や信頼感を得られている可能性もある。

### <村上氏>

- ・専門学校での講師経験等で培った体系的な関係法知識をバックボーンとした幅広い労務問題への対応力と経営者の考え方や労使関係の在り方に応じた適応力。
- ・メンタルヘルス対策にも積極的に取り組んでいる。私自身、メンタルヘルス対策は労務管理の一部と考えており、当初は3次予防（不調者発生後の事後対応）から介入を始めても、1次予防（不調者の発生の防止）・2次予防（不調者の早期発見・早期対応）への進行を支援するように努めている。もっとも、この対策では、自ら「やりたい」との希望を伝えてくる企業への支援が原則で、「押し売り」では奏功しない。

### <中村氏・中辻氏>

- ・中辻が労働事務官として精神障害事案の労災保険給付を担当していたこともあり、徐々に事務所としてメンタルヘルス関係業務に重点を置くようになった。
- ・メンタルヘルス関係業務では、3次予防（発症後の休復職支援、再発防止策など）が中心だが、1次（不調者を発生させないための職場環境形成や、個々人のストレス耐性へのアプローチなど）・2

次予防（発症に至る前段階での早期発見・早期対応）関係の業務も行っている。

- ・定期的に、①同じ部署からの離職者の増加、②同じく傷病手当金受給者の継続的な発生のほか、③勤怠状況の悪化（タイムカードによる）などを確認し、顧問先従業員や所属部署にある問題を検出するようにしている。

- ・こうした作業には当該顧問先との相当程度の信頼関係が必要となるが、まずは定期訪問を契約内に盛り込み、実際にコミュニケーションを密にして内部情報を監査できるようにしている。

- ・3次予防に関する相談を受け、スポットで調査をしていったところハラスメントの実態が判明し、結果が会社に漏れないようにアンケート調査を実施して複数の加害者を割り出したこともある。

- ・とはいえ、今でもトップマネジメント層の考え方により、対策の進展には随分と差が生じる。元より関心を持たないトップマネジメント層に理解を得るのは大変なことだと痛感している。

#### <小前氏>

- ・特定の業務への専門特化志向ではなく、労働・社会保険関係法務全般への対応を行っている。1・2号業務等（給与計算の比重も比較的多く含む）のほか、3号業務に当たる賃金・人事制度の設計や労務監査を行って来た。約30名に上るスタッフの多くは1・2号業務等と日常相談業務に専念している。

- ・ただし、今現在社労士会が経営労務監査と呼んでいる労務監査には積極的に取り組んできた。単なる監査にとどまらず、調査結果をよく分析したうえでの改善提案まで積極的に行うよう努めて来た。

- ・最近では、労務監査業務に関連して、メンタルヘルスを含めた安全衛生関係の質問が増えて来た。こうした課題への対応は、産業医と連携している法人の協力を得て行っている。また、監督取締法規関係より、労働契約法関係の相談が増えているため、事務所としての対応能力のアップデートに努めている。

#### <机氏>

- ・①予防面を重視した支援業務、②従業員の出入りが激しい業種の顧問先へのスピーディーなサービス。

- ・①②の背景には、事務所内にノウハウができていて、ベテラン職員から若手職員への業務の引き継ぐ風土があること、事務所全体でのチームプレー意識を持たせる仕組みなどがある。

- ・当事務所では、スタッフに顧問先を単独で担当させず、業務の性質ごとに分業させることで、専門性が身に付く効果、退職や顧客の引き抜きを防止する効果、事務所全体でのチームプレー意識が生まれる効果などが得られている。

#### 【小括】

- ・あえて類型化すれば、以下のように整理できる。

##### ア) 専門特化志向型（入口・実際の業務内容共に専門特化するタイプ）

- ・外資系企業支援：平澤氏、IPO支援：宮武氏、メンタルヘルス対策支援：中村氏・中辻氏

##### イ) 入口専門化型（入口を専門特化し、実際の業務内容はその専門性を活かしつつも、オーソドックスな社労士業務に近づけるタイプ）

- ・メンタルヘルス対策支援：村上氏

- \*村上氏はウ・エにも当てはまるように思われる。

##### ウ) ハイスペック・オーソドックス型（社労士として通常求められる資質や実績が全体的に高く、なおかつ積極的な取り組み領域を持ち、総合的に信頼を得ているタイプ）

- ・経営労務監査重視：小前氏

##### エ) 業務手法改善型（ア）などとは異なり、オーソドックスな社労士業務の遂行能力をベースとして、その手法を積極的に改善し、顧客への支援の充実化を図っているタイプ）

- ・予防重視、飲食・サービス業中心：机氏

##### オ) パーソナリティ型（パーソナリティの魅力や人間関係形成能力などをフル活用しつつ、人的ネットワークで専門性も（ワンストップ的に）担保し、1・2号業務等の受注にも繋げるタイプ）：安中氏

### (3) 顧客先の獲得方法

#### <平澤氏>

- ・全体の5割程度が紹介。紹介元との関係では、互いに信頼すべき紹介先があること自体がアドバンテージとなるため、キャッシュバック等を支払う必要はない。

#### <宮武氏>

- ・税理士・公認会計士や既存の顧問先からの紹介が多い（割合は、9：1くらい）。前者の場合、安定的な関係となり易い1・2号業務等の紹介が殆ど。

- ・証券会社が紹介元となって下さることもある。また、専門としているIPO（：Initial Public Offering）関係で講演講師として招かれ、その出席者から個別に紹介を受けて顧問となることも多い。

- ・専門であるIPOをキーワードとしたアピールや、組織のキーマンが揃う場への参加などには努めてきたが、特別に「仕掛ける」ようなことはしておらず、そんな動きをとれば却って信用を失うと認識している。現在の顧問先は、概ね「自然な繋がり」から獲得されている。

#### <安中氏>

- ・圧倒的に多いのは税理士からの紹介で、全体の7～8割を占める。HP経由も2～3割ほどある。

- ・税理士はTKC等の団体をつくっており、そこの関係を深めることで顧客紹介の機会が増えた。メール等も活用し、自身が受託した業務の成果を税理士向けに大量発信することもあるし、自ら信頼できる税理士を紹介することもある。なお、当事務所自体が複数の税理士事務所を顧問先にしている。

#### <村上氏>

- ・他の士業からの紹介が多いが、セミナー講師を契機とする依頼も多い。また、東京産業保健推進センターから任命されたメンタルヘルス対策促進員の業務を通じて得られた従業員数数百名規模の顧問先も5社程度ある。

- ・促進員業務では、これからメンタルヘルス対策に取り組もうとする企業が対象となることが多いため、社労士を顧問に持たなかった企業で気に入られると、就任を依頼されることが多い。

#### <中村氏・中辻氏>

- ・主にメンタルヘルスに関する招聘セミナーが年間50回程度、その他自主セミナーもあり、その場に出会った方々から先ずはメンタルヘルスに関する業務を受託すると、その背後に人事や配置等の労務問題があることが多いため、結果として通常の社労士業務に近い形で業務を行えるようになる。

#### <小前氏>

- ・現在、顧客の紹介元には税理士が多く、ペイロール・ベンダーからの紹介もあるが、開業当初は「コネなし・カネなし・経験なし」の状態だったため、飛び込み営業を含めて必死の営業活動を行った。

- ・12年ほど前、インターネット上のマッチング・システムを活用して、初めて上場企業が顧問先となり、そこで得られた大手企業対応のノウハウを水平展開することで、顧客を通じた顧客の紹介が進むようになった経緯がある。ただし、インターネット上のマッチング・システムでは激しい価格競争があり、業務の質を示すことも難しいため、現在は活用していない。

- ・古くから関係が継続している顧問先は、価格より良質なサービスを信頼してくれていると認識している。

#### <机氏>

- ・亡父時代から関係が継続している顧問先と、自身でつながりを得た税理士・会計士から紹介を受け



た顧問先が圧倒的に多いが、顧客からの紹介もあり、これらの中には、ベンチャーの成功組企業も多くある。いったん良いところと結びつくと芽づる式に良いところと繋がっていくと実感している。

#### 【小括】

- ・父親からの顧問先の引き継ぎ、元の職場で業務に繋がる広い人脈を築いていた等の特殊な条件がない場合、開業初期は、飛び込み営業、インターネット上のマッチング・システム、顧客とアクセスを持てる公益事業への協力、税理士や公認会計士等の他士業との関係づくり、企業等のキーマンが揃う場所への参加など、いわば「何でもあり」の広報活動が行われる傾向にある。
- ・しかし、一定の専門性や人脈（他士業、既存の顧客を含む）、社会的信用などを獲得した後は、顧客満足度の高い支援を継続することにより、得られた人脈からの紹介によって常時一定数の顧問先を得られるようになる。こうした条件下では、優れた紹介先を持つこと自体が当該士業や業者の信用に繋がる。なお、専門特化志向型の場合、その業界の関係企業や関係専門士業からの紹介が増える傾向もみられる。
- ・メンタルヘルス対策支援や専門特化志向型では、セミナー講師や公益事業への協力を契機とする依頼も多い。
- ・インターネットでの情報発信も有効であり、それと面接程度で顧問先に結びつく場合もあるが、人づての紹介を受けた際の確認等、他の情報と組み合わせて活用される場合が多いと思われる。

## 2. 3 社労士資格の意義関係

### (1) 1～3号業務の大まかな収入割合

\* 1・2号業務が社労士の法定独占業務であり、3号業務はそれに当たらない。

#### <平澤氏>

- ・給与計算が約65%、労働保険・社会保険手続き（1・2号業務）が約25%、就業規則管理（1・2号業務）や労務に関するコンサルティング（3号業務）が約15%。
- ・外資系企業でも、1・2号業務等のアウトソースのニーズは高く、専門家集団であれば委託先となり易い。

#### <宮武氏>

- ・1・2号業務等が約7割、3号業務が約3割。

#### <安中氏>

- ・給与計算と諸種の申請手続き等の1・2号業務等が約8割。その余が、就業規則管理（1・2号業務）や人事制度の導入、労使トラブルへの対応などの3号業務で、顧問先でないところからの単発での依頼に対応することが多い。その他、顧問先の社長クラスの要請に基づき、顧問として社内の会議に参加し、社長らの補佐役を務めることもある。なお、基本料金から外れるトラブル対応でのエクストラ料金は、原則として、業務が完了し、問題が解決した時点で即座に請求するようにしている。

#### <村上氏>

- ・1・2号業務等が約7割、3号業務が約3割。労務相談のみの契約が全体の約3分の1を占め、1・2号業務等の契約にも3号業務が付随するため、3号業務の割合は比較的多い方だと思われる。

#### <中村氏・中辻氏>

- ・メンタルヘルス対策を中心とした事業の性格上、1・2号業務等が2～3割程度で、3号業務が7～8割程度になっていると思う。
- ・内部スタッフ3名が主に1・2号業務等を担当し、メンタルヘルスや労務全般に関わる3号業務は、

主に我々が担当している。

<小前氏>

- ・事業収入の約9割が顧問報酬で、そのうち1・2号業務等+日常相談業務（3号業務）の受託が6～7割、1・2号業務等のみの受託が2割程度、残りが相談業務のみの顧問という構成になっている。その他、スポットでの3号業務報酬が若干ある。
- ・率直に言って、3号業務中心の事業構成にすると業務の安定性は保ちにくい。

<机氏>

- ・3号業務が全体の3～5割を占めている。予防的な積極的事业展開を図る過程では、3号業務を重視せざるを得ず、そこで得られた信用で1・2号業務を任されている面も大きいと認識している。

【小括】

- ・1・2号業務等の割合が7割以上との回答が7件中3件、6割以上にすれば7件中6件にのぼる。「3号業務中心の事業構成にすると業務の安定性は保ちにくい」という小前氏の指摘が妥当すると思われる。
- ・例外は、メンタルヘルス対策支援での専門特化を志向する中村氏・中辻氏で、3号業務だけで7～8割に上っている。新たな業務モデルを示唆している可能性がある。

(2) 支援者側が自覚する支援介入効果

【企業業績 (①)】

<平澤氏>

- ・外資系企業では、外国本社で契約先を指定し、社労士契約に関する日本支社人事部門責任者の決定権が不十分な場合が多いこともあり、「見える化」する必然性がなかったように思われる。
- ・もっとも、いずれの指標を採っても、問題解決や事務手続きを内製化した場合に比べ、目的に到達するまでの時間・労力を節約できる点で①に貢献できていると思われる。

<宮武氏>

- ・強みとしているIPOとの関係では、コンプライアンス、信用リスク、財務を中心として、約1～2割の貢献ができていると思う。なお、このうちコンプライアンスや信用リスクへの貢献は、IPOの場面に限らず、社労士一般に可能と思われる。

<安中氏>

- ・個々の企業の人の管理や関係性の問題解決や促進に貢献することは、企業業績への貢献とイコールだと考えている。たとえば、人事担当者の悩みの解消や「学びと気づき」への貢献は、個々人や組織へのパフォーマンスに有意な影響を与えるはず。

<中村氏・中辻氏>

- ・コンプライアンスに関わるリスク回避、離職者の減少、プレゼンティズム（出勤はしているが労働生産性が低い状態）の回避など、法や人事労務に関する「ロスの防止」の点では貢献しているはず。

<小前氏>

- ・販路や売り上げの拡大と考えると、社労士が直接貢献することは難しいが、法律面や人事労務面のリスク対応で生じ得るロスを防止したり、生産性向上に貢献することは可能。もっとも、生産性向上については、社労士が従業員の定着率や健康にもたらす影響、労働条件の改善・整備が労働生産性にもたらす影響などを数値化する努力が必要。

## 【コンプライアンス (②)】

### <平澤氏>

・外資系企業に日本の綿密な法制度を翻訳したり説明したりするサービスにより、応分の貢献を果たして来たはず。

### <宮武氏>

・監督取締法規のみならず民事責任面も考慮しつつ行うリスクの大きさの分析を基礎として、戦略的なコンプライアンスの支援はできていると思う。

### <安中氏>

・事務所のスタッフ全員で組織の（戦略的）コンプライアンスの支援を行っているほか、人事管理の適正化を通じてコンプライアンスの（質量の）向上に貢献できている可能性もある。

### <中村氏・中辻氏>

・基本的にホワイトを志向する経営者に対してであれば、現状を踏まえたスモール・ステップでのコンプライアンス支援は行えている。

## 【従業員の心身の健康 (③)】

### <平澤氏>

・特に意識して来ず、セミナー実績もゼロだが、今後の課題と捉えている。

### <宮武氏>

・労働時間と労働者の健康の因果関係などを経営者に説くことはあるが、私自身の業務が直接的に彼らの健康に貢献しているとは認識していない。

### <安中氏>

・あまり認識できていないが、人の管理や関係性の問題解決や促進は、働きやすい職場環境づくりにとっても一定の貢献を果たしていると思う。

### <中村氏・中辻氏>

・事例として、37名中4名が休職している事業所で、余人をもって代えがたい2名の復職を支援し、奏功させた実績がある。以前はこうした人物を退職させていた企業での支援だったため、我々の介入が奏功した例と考えられる。なお、従業員の健康に直接関わるとは限らないが、休職期間満了後退職の扱いは労使間のトラブルを引き起こすリスクが高く、対応を誤れば従業員の組織への帰属意識やモチベーションにも関わるため、特に重点を置いて取り組んでいる。

## 【自由回答】

### <村上氏>

・現状では②の比重が高く、メンタルヘルス対策支援を積極的に行っているため、次が③になっていると思うが、自己認識として①まで貢献できているとは思えない。

### <小前氏>

・社労士は、企業との密着性が強い点で、他業種とは異なる付加価値を創出できている可能性はあるが、トラブルの未然防止等も含め、それらを数値的に可視化するのは困難だと思う。

### <机氏>

・②が顧客や他士業からも信頼の要素となり、中心的な業務になってはいるが、①にもたらすメリットを可視化できてはいない。至局、経営者の満足度以上の指標は持っていないが、ほとんどの社労士

業務の実態ではないか。

・なお、過去に当事務所で実施したモラール・サーベイ的な調査では、モノ・技術・サービスで卓越した資質を持つ企業では、僅かなきっかけで業務が活性化する傾向が看取された。よって、支援介入先の前提条件の違いも大きく作用すると思われる。

#### 【小括】

##### ① 企業業績関係

・企業の売上げ等の意味であれば、そもそも社労士契約には求められていないこともあり、一般に指標化されていない。

・しかし、以下のような指摘があった。

ア)「問題解決や事務手続きを内製化した場合に比べ、目的に到達するまでの時間・労力を節約できる」(平澤氏)。

イ) 法や人事労務に関するリスク対応により、生じ得る「ロスの防止」は可能 (中村氏・中辻氏、小前氏ほか)。

ウ) 人事労務に関する問題解決や運営の正常化への貢献は、質的に企業業績に貢献している (安中氏)。

エ) IPO支援では、コンプライアンス、信用リスクなどへの対応を通じたIPOの実現等により、約1～2割の貢献ができていたとの見解があった (宮武氏)。

・このうちエは指標化が可能な例外と言えよう。イやウは社労士の一般的な認識に近く、アやイによりウの一部は指標化できる関係にあると解されるが、アについては、設定される目的及び目的の達成をどう評価するかに困難を伴い、イについては、ロス及びその防止をどう評価するかに困難を伴う。また、社労士による支援介入との因果関係の把握にも一定の工夫が求められよう。

##### ② コンプライアンス関係

・コンプライアンス自体は本来的に事業者が主体的に実施すべき事柄だが、戦略的なコンプライアンス (\*メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス) の支援は行えている旨の回答が圧倒的に多かった。また、コンプライアンスを果たしやすい業務管理、人事管理の適正化を支援している、との回答もあった。

・外資系企業対応では、日本の綿密な法制度を適切に翻訳・説明するサービスでの貢献も指摘された。

##### ③ 従業員の心身の健康関係

・現段階では、多くの社労士が自身の業務上の所掌とは考えておらず、顧問先での問題発生時に適任な専門家を紹介する等で対応を図っている状況と解される。

・しかし、人事労務管理に関する問題解決や運営の正常化への社労士の貢献は、職務満足感、帰属意識など、ソフト面 (心理社会的な側面) に関わることが多い。

・また、メンタルヘルス対策支援では、たとえ3次予防 (不調者発生後の事後対応) への支援介入から開始することが多くても、その後、他職種の専門家とも協働しながら1次予防 (不調者の発生の防止) ・2次予防 (不調者の早期発見・早期対応) ・3次予防の全てを支援し、休業者やローパフォーマーの低減等に貢献できるようになることが少なからずある。

##### ④ 自由回答

・「至局、経営者の満足度以上の指標は持っていないのが、ほとんどの社労士業務の実態ではないか」、との指摘 (机氏) に象徴される回答内容だったが、そうした指標の開発可能性と意義を否定する見解もなかった。

#### (3) 自由回答

##### <平澤氏>

・就業規則管理業務にはアートが求められるので、こうした創造的業務のスキルを磨くことで資格の



意義を増すことはできるだろう。

<宮武氏>

・社労士業務のうち、組織の賃金や人事労務を支援する業務は、従業員の人生や職業生活の重要部分を「設計」することになるため、やり甲斐がある。

<村上氏>

・社会保険労務に関する確たる専門知識をベースとしつつ、個々の組織の特性を捉え、ポジティブなアドバイスをする力、戦略的なコンプライアンスを支援する力などを磨くことで、社労士の独自性を打ち出せるのではないか。

<小前氏>

・そもそも自律的で人間的な労働条件によって労働生産性や労働分配率を上げる手法に関心を持ち、事業と研究を兼ねた職業生活を送りたいと考えて、社労士として開業するに至った。今現在は、その思いをかなり実現できている以上、社労士という仕事にはその可能性があるということだと思う。

【小括】

- ・本質的に、社労士業独自の意義と今後の発展可能性を否定する見解は無かったように思われる。
- ・総じて、その創造的な面、ソフトの面を発展させることが、その意義と発展可能性の双方を強化することに繋がると解されている。ただし、社会保険労務に関する法的知識や事務処理能力等は、その専門性の基礎になるとも解されている。

## 2. 4 今後も生き残る優秀な社労士のイメージ

<平澤氏>

・社労士に限らず、今後は、得意分野を掘り下げないと生き残れないだろう。その点で、法定社労士業務の中でも就業規則管理（1・2号業務）のほか、労務相談業務などの3号業務は、クリエイティブな面が強く、差別化を図り易い。

・社労士なら使用者側の立場に立つのが基本だが、エゴイズムに陥る社労士ではダメ。顧客の悩みへの回答を真剣に考え、時には顧客を説得する必要もある。また、既存の社労士等の立場も考え、場合によっては目立たないように支援する位の器量を示す必要がある。

<宮武氏>

・一律には定義できないが、最低限、相手のニーズを把握し、求められた回答を提供するためのコミュニケーション能力は必要。

・場面に応じてメリハリを付けた対応を支援する力も必要。たとえば、IPOの場面では、特に厳しいコンプライアンスが求められる。特に社労士に求められるのは、労働時間規制の戦略的コンプライアンスの支援力と認識している。また、集中的に実権を握っていた社長の手から権限を委譲・分散する際のルール形成を含めた支援力も重要。

・いわゆるブルー・オーシャン戦略（\*競争相手の少ないところで一芸を磨き、市場で勝ち残る力をつける戦略）をとることも有効。ただし、どこかの部分では自分の興味関心に沿うことをやるのが重要。

・なお、今後の人事労務管理では、例えばポイント制の下で貯めた分だけ配置や職務等での自由裁量を与えられるような新たな発想が求められるようになるはずなので、社労士はそうしたアイデアの提案力も求められるように思う。

<安中氏>

・私自身は、「傾聴」と「迎合しない姿勢」の双方が重要だと考えている。すなわち、話をよく聞き、最後にお礼を述べる一方、将来の会社のためになると考えれば苦言であっても直言する姿勢が必要。もっとも、社労士としての専門性を高めるための学習は大前提となる。

#### <村上氏>

- ・①人事労務より幅広い枠組みでコンサルティングできる社労士、②（安全衛生分野など、労務の一部で）専門特化する社労士、の2つの方向性があり得る。
- ・中長期的に、1・2号業務等の比重は低くならざるを得ない。他方、3号業務にも弁護士等が参入して来る可能性があるため、個々の組織の特性を捉えてポジティブなアドバイスを行う、戦略的コンプライアンスの支援力を高めるなど、社労士業の独自性を打ち出していく必要がある。

#### <中村氏・中辻氏>

- ・社労士である以上、関係法令の制定趣旨を踏まえたコンプライアンス支援の能力は基本になるが、事業所の現状を踏まえてスモール・ステップを誘う対応力も必要。その際、労務と法律の観点だけでは経営者との対話に限界が生じるので、自身の関与が労働生産性に及ぼす影響を見える化する力が求められる。その際、従業員の心身の健康がカギとなる。また、それを現実化するには、社労士自らが適宜、個々の従業員と接点を持ち、組織内コミュニケーターとしての役割を果たす必要もある。

#### <小前氏>

- ・電子化の時代に1・2号業務等で食べていけるとは考えられないため、専門性がカギになる。ただし、社労士である以上、「1・2号業務等を基礎としつつ、+αでの専門性を磨く」という発想が必要だろう。
- ・中小零細事業への対応を考えると、労働社会保険業務、会計税務などさまざまな領域にまたがるワンストップ・サービスになるだろう。
- ・国際化への対応能力も求められる。中小企業の事業の国際化は、経産省等がリードする国策でもあり、社労士も中小企業の国際化を支援すべき時代に入っている。

#### <机氏>

- ・大きくは、①「社会の流れを読み取れる社労士」と、②「人との繋がりの中から必要な情報を獲得できる社労士」の2種類だと思う。
- ・よく標榜される専門性との関係では、必ずしも何らかの「領域」である必要はなく、「予防的なりスク対応能力」など、既存の枠組みの中での対応モデルであっても良い。
- ・また、ワンストップ・サービスの提供力は求められるようになるだろう。

#### 【小括】

- ・普遍的・抽象的要素
  - ア) 的確な事実認識に基づいた創造力の豊かさ（クリエイティビティ）
  - イ) 人間的な器量（個性の異なる他者の包摂と利他的行動）
  - ウ) 顧客ニーズの洞察力と対応力
  - エ) 「傾聴」と「建設的批判」力（「好意の原則」に裏打ちされた批判的思考力）
  - オ) 自身の個性に適合する領域での専門性の研磨力

- 現代的要素
  - ア) ワンストップ・サービス・モデルの構築力（必要な連携モデルの創造力、他職種との実際の連携力）
  - イ) 国際的業務への対応力
- その他（ランダム）
  - ア) 戦略的コンプライアンスの支援力は、今後も重要な要素になる。
  - イ) 従業員の心身の健康（産業保健）への貢献力も、今後は重要な要素になる。その際、組織内のコミュニケーターとして、産業カウンセラー的要素も必要になる。
  - ウ) 専門性との関係では、必ずしも何らかの「領域」である必要はなく、「予防的なリスク対応能力」など、既存の枠組みの中での対応モデルであっても良い。

### 3 分担研究報告書における特筆すべき指摘、評価指標の検討及び仮説

#### 3. 1 コンプライアンス関係（福井氏担当）

##### 【特筆すべき指摘】

・社労士によるコンプライアンス支援業務の多くは、法令・判例に関する情報提供から労務に関する個別の相談等に至る3号業務だが、給与計算、社会保険手続き、公的補助金の受給支援、就業規則の作成・変更などの1・2号業務等もそれに該当する。

・もっとも、実効的な支援のためには、「書面作成・手続代理」→「ソリューション提供」、「行政機能代行志向」→「経営志向」の方向性が求められる。

・①事業者が違法を認識していないか、しようとしなないこともあること、②コンプライアンスは予防的作業であり、既に果たされた作業を果たされなかったと仮定して効果を図ることは困難であること等から、本来的に、聞き取り調査からコンプライアンスへの効果を測定することは困難。

・しかし、本調査でインタビューに応じて頂いたどの顧問先企業も、社労士のコンプライアンス支援業務を高く評価していた。もっとも、経営者の高いコンプライアンス意識が前提となることがうかがわれた。

・社労士には戦略的コンプライアンス（\*事業の実態をふまえ、メリハリの付いた、実行可能で、リスク回避効果の高いコンプライアンス）が求められることが多い。労働法規に違反して過重労働を課す、いわゆるブラック企業的な企業であっても、経営困難等の明確な背景があれば、社労士の粘り強い働きかけでホワイト志向に転換することも不可能ではない。

・殆どの社労士が、従前の職業経験を活かして得意分野を形成すると共に、企業コンプライアンスの支援を行っている。たとえば、深い専門性を強みとするエキスパート型と他の専門職種とのネットワークを強みとするワンストップ・ネットワーク対応型とでは、コンプライアンス支援の在り方も若干異なる。また、組織のキーパーソンにコンプライアンスの重要性を認識させるための説得方法にも違いが生じる。すなわち、社労士のコンプライアンス支援スキルは、専門職としての一般的スキル・能力を除けば千差万別である。

・小規模な企業ほど様々な業務を社労士に委託し、企業規模が大きくなると、社労士業務の一部を内製化したり、得意分野に応じて社労士を使い分ける傾向がある。

・企業が抱える問題により、社労士に求められる支援介入の重点も変わる。仕事の密度が高く、労働時間が長くなりがちなD社やF社では、労働時間管理や健康管理、労災問題が発生し易いC社では安全衛生、従業員の入れ替わりが多いG社では労務リスク対応などが重点になっている。

・コンプライアンスは、業務の体制づくり、効率化、組織内のコミュニケーション、関係者の意識の向上など、人事労務管理や業務管理の実質と切り離せない面があるため、有能な社労士は、そうした面も重視して支援介入に当たる傾向にある。

### 【評価指標の検討及び仮説】

・社労士のコンプライアンス支援業務が基本的に予防的性格を持ち、それを講じなかった場合の損失を把握し難いこと、とりわけ事業者が認識し難いこと、コンプライアンスは質的な課題である場合が多いこと等から、定量的評価にはなじみにくい。

・離職率は、景気動向、事業の成長過程での状況変化などにも左右されるため、介入効果指標にはなり難い。労災発生件数も、事業停滞の際にも減少し得る、コンプライアンスの徹底により顕在化し得るなどの事情から、指標となり難い。

・天野氏は、コンプライアンス支援業務が企業ブランドの毀損を防止する効果の指標化を提言するが、両者は必ずしも直結しないことが多く、コンプライアンス支援業務には別の価値もあるため、有効な指標になるとは限らない。各組織がコンプライアンス支援を受けることで達成しようとする目標を指標化し、その達成度を図る方法もあるが、仮に成功しても水平展開が難しい。

・結局、以下のように複数の指標を立てて、用途により使い分ける方策が適当と解される。

①「企業ブランドの毀損」指標 目的：経営者に社労士の価値を理解させることや、社労士のマーケティングの促進。

②「各組織ごとの目標」指標 目的：既に社労士を活用している組織による社労士のより有効な活用。

③ 同時期の同一業種の企業間での「離職率・労災申請件数」指標 目的：当該条件下でのコンプライアンスの変化をある程度の精度で測定すること。

## 3. 2 企業業績関係（天野氏担当）

### 【特筆すべき指摘】

・社労士の企業業績への貢献の数値化は困難だが、その必要性を感じている社労士もいる。

・総じて、①助成金等の受給支援、②メンタルヘルス支援、③コンプライアンス・サポート、④事務作業工数の削減の4点に集約される。これを、社労士法第2条の号数ごとに整理すると以下の通り。

#### ア 1・2号業務関係

・特に中小企業における組織内の従業員の労力（間接工数）の節約、すなわち人件費の低減に貢献している可能性が高い。

・助成金関連業務は、受給可能性の向上を通じて、直接的に企業業績に貢献し得る。

#### イ 3号業務関係

・就業規則管理（1・2号業務）や3号業務は、トラブルの早期解決、摘発や訴訟リスクの回避などのマイナスの低減・防止から社員の帰属意識・モチベーションの向上などの付加価値の創出まで幅広い作用を通じて間接的に企業業績に貢献し得る。

・なお、本調査では、インタビューの対象者（特に支援介入先）に業績＝「売上」と捉えられ、その結果「社労士の貢献なし」と回答された観があるが、上記の点を含め、企業ごとの背景事情から構造的に生じ易い逸失利益（Ex.外資系企業であれば、日本支社と本社の齟齬による逸失利益など）の防止などは、相当の金額にのぼる可能性が高い。



## 【評価指標の検討及び仮説】

### ① 助成金等の受給支援

・以下の場合には、受給金額自体を社労士の貢献として算定できる。

- 1) 顧問先企業が存在を知らなかった制度の受給を実現させた。
- 2) 存在は承知していたが、受給要件を充たしにくい状況を変えて受給を実現させた。

### ② メンタルヘルス対策支援

・以下の2軸の合計で評価できる可能性がある。

- 1) アブゼンティズム：疾病別に勤務を休んだ時間数を算定する。
- 2) プレゼンティズム：不健康状態によって失われた生産時間数を算定する。

\*実際には、社員へのアンケートを実施し、両者の合計時間に時間ごとの平均給与を乗じて算出することになる。

\*天野氏自身が経営していた企業では、社労士が中心となり、労使双方に納得感のある人事制度の構築等によって社員のストレスの低減及び休職者の減少を実現した。

### ③ コンプライアンス・サポート

・以下のような指標で評価できる可能性がある。

- 1) 訴訟での支払命令金額や和解金額（年々増加傾向）
- 2) 企業のブランド価値の毀損（企業イメージへの投資金額×ダメージ推定比率）

\*もっとも、厳密な算出には、企業イメージについての事前のマーケティング調査、ブランド力が売上に与える影響の算定等が求められる。

### ④ 事務作業工数の削減

・ABC分析（アクティビティー・ベースト・コストिंग／活動基準原価計算）による人事部門等の作業項目ごとの作業時間合計で評価できる可能性があるが、支援介入先による相当程度の協力が求められる。

## 3. 3 産業保健（従業員の心身の健康）関係（森氏担当）

### 【特筆すべき指摘】

・今回のインタビュー調査から、社労士が、メンタルヘルス対策を含む従業員の心身の健康管理に関与し、貢献できる可能性が明らかになった。特に中小企業では、産業保健スタッフの関与が少ないため、社労士が果たす役割は小さくない（6割以上の社労士が事業者から労働安全衛生に関する相談を受けているとの報告もある（産業医学ジャーナル35(2):71-77,2014）。

・特にメンタルヘルス対策は、業域拡大や顧問先の新規獲得や維持に貢献している。

・支援介入の具体的内容は、不調事例への労務面での対応や管理職研修が基本となっていたが、社労士によっては3次予防（不調者発生後の事後対応）を出発点に1次予防（不調者の発生の防止）・2次予防（不調者の早期発見・早期対応）に至る積極的な支援を行っていた。社労士には、就業規則上の制度設計による体制整備や産業医の意見に基づく個別的な就業上の措置に労務面で関与できる等の強みもあり、それらの活用も可能。

・メンタルヘルス対策では、特に疾病休職者の職場復帰支援や休職期間満了後の退職などで労務問題が生じることが多く、社労士の介入が有効に働く可能性が高い。

・ただし、事業者との信頼関係が前提となり、当該関係は、社労士自身の業務遂行能力、個性、職務に関わる姿勢、コミュニケーション能力などにより獲得される場合が多い。特に経営者の立場にたっ

て、戦略的コンプライアンスを指南したり、経営面そのもので先を見通し、積極的かつ計画的な改善提案をする等の能力が関係形成の要となることが多い。

・また、社労士によるメンタルヘルス対策への関与が実効をあげるためには、事業的に成り立つこと、必要な知識を修得すること、快適な職場形成を目的とした（：いわば「ホワイト」志向の）積極的な活動を行うこと等が条件となる。

・加えて、社労士は人事労務、産業保健は産業医などの産業保健スタッフ、心理はカウンセラーを擁するEAPというように、ネットワークの中で役割分担して対応する場合も多く、社労士自身が他職種の代替を果たせるわけではないことから、本来望ましい。こうした場合、社労士には良質なワンストップ・サービスの提供力が求められる。

・顧問先からも、社労士による従業員の心身の健康への貢献の可能性が示唆されたが、数値化できている例はなく、その必要性を示唆する社労士自身からの意見もあった。

### 【評価指標の検討及び仮説】

・統計学的有意差を期待した評価は現実的には困難だが、企業ごとの健康管理上の課題を反映した指標による評価は可能と解される。

・これは、現状分析（Ex.肝機能異常者が多い）に基づいて課題を指標化し（Ex.肝機能有所見率）、改善目標（Ex.肝機能有所見率〇〇%以下）を設定したうえで、その達成のための取り組みを計画して実施する方法（いわゆるPDCA手法）である。

・そこで用いられる指標には、手順に基づいた取組状況を評価する「プロセス評価指標」、サービスの提供量を評価する「アウトプット指標」、プログラムによる目的達成状況を評価する「アウトカム評価指標」（\*産業保健の場合、疾病休業率、在職死亡率など）、アウトカム指標の変化に繋がる途中段階の成果を評価する「パフォーマンス評価指標」などがあり得る。

・社労士業務との関係では、一例として、以下のような設定が可能。

- ①「プロセス評価」指標：職場復帰支援に関する手順の整備、手順に沿った職場復帰支援の実施など
- ②「アウトプット評価」指標：管理監督者研修の開催回数など
- ③「アウトカム評価」指標：職場改善に従事した場合の職場のストレス状況の変化、産業保健スタッフと連携した場合の取り組み全体の成果など
- ④「アウトプット評価」指標：管理監督者研修の参加者数など

## II. 分担研究報告書

# 1 コンプライアンスに及ぼす影響について

## 社会保険労務士による “コンプライアンス”への貢献評価指標

福 井 康 太



社会保険労務士による  
“コンプライアンス”への貢献評価指標

大阪大学大学院法学研究科教授（法社会学）

福井康太

## — 目 次 —

はじめに .....	46
1. 社労士職域におけるコンプライアンス支援業務の位置づけ .....	47
2. 調査の目的と方法 .....	48
3. コンプライアンスに関する調査結果の概要と分析 .....	49
4. まとめと展望：コンプライアンス支援業務に関する業務評価指標 .....	57

## はじめに

本研究は、これまで社会保険労務士（以下では「社労士」とする）についての本格的な学術研究が行われていなかったこと、社労士への社会的ニーズが高まりつつある中、その企業への貢献を「見える化」することが強く求められるようになってきたことを受けて、三柴研究代表を中心として立ち上げられた研究企画である。

本研究は、社労士による貢献の基本要素として、「コンプライアンス」（法令遵守）、「企業業績」、「従業員の心身の健康」の3軸を想定し、聞き取りおよびアンケート調査を用いて、効果的な業務評価指標を模索的に明らかにするものである。初年度には、7名の社労士（聞き取りを行った社労士は9名〔組〕）と、それぞれの社労士に対応する介入先（7社）の聞き取り調査を実施し、その聴取内容についてそれぞれの研究分担者の担当分野を決めて分析し、そこから業務評価指標となりそうな要素と可能的な評価方法を抽出するよう試みている。私の担当は社労士のコンプライアンスへの貢献について分析することである。

この点、社労士の企業への貢献の中核となるのは、労務・社会保険分野におけるコンプライアンスであると言ってよい。それゆえ、私の担当する社労士の企業コンプライアンスへの貢献の分析は、他の2軸と比べても、とりわけ重要な位置づけとなる。

もっとも、企業コンプライアンスへの社労士の貢献の分析には様々な困難がある。まず、法令を遵守するのは当然であり、コンプライアンス違反は「無いのが当たり前」という観念がある。実際には小さなコンプライアンス違反はほとんどの企業で多々見られるものなのだが、担当者が問題を認識していない（しようとさえしていない）ことがしばしばあり、聞き取りからコンプライアンスの効果を正確に明らかにすることは難しい。また、コンプライアンス支援業務は予防を主たる内容とする。予防の効果を評価するためには、生じていないマイナスを、予防措置が執られていなかったらどのようなことになっていたか仮定的に示し、社労士のコンプライアンスへの貢献のメリットを「見える化」という作業が必要となる。このことから、社労士のコンプライアンスへの貢献の直接的な評価指標を明らかにすることは困難であることが分かる。したがって、私がこの報告で提示する指標はあくまで暫定的かつ間接的なものにとどまらざるを得ないことをあらかじめお断りしておく。さらに、本研究が基本要素とする3軸はそれぞれ関連しあっている。社労士の業務は、コンプライアンスを通じて企業業績の向上に貢献し、また従業員の心身の健康を確保する形をとるために、コンプライアンスへの貢献のみに特化した指標を抽出することは困難である。この結果、他の研究分担者の分析と重複する検討や評価方法の提示が行われることになるが、事柄の性質上そのようにならざるを得ない点についても、ご理解いただきたいと思う。以下では、コンプライアンス支援業務の社労士職域での位置づけを見た上で、聞き取り調査データに基づいてその特徴を明らかにし、業務評価指標の提案を行いたい。

# 1. 社労士職域におけるコンプライアンス支援業務の位置づけ

社労士は、労働・社会保険に関する法律知識を基礎に、人事・労務管理を行うことを専門とする、いわゆる「士業」の一つである。その業務内容については、社会保険労務士法第2条が規定している。

同法第2条第1項第1号ないし第1号の3および第2号の業務は、「1号・2号業務」と呼ばれている。労働・社会保険関係の事務業務とその代理業務を内容とするが、これに関連する主要業務として給与計算も1号・2号業務に準ずるものと理解されている（給与計算は社会保険労務士法第2条所定の業務には含まれないが、労基法第108条所定の賃金台帳の調製に不可欠な事務として、1号・2号業務に準じる業務とされている。このこととの関係で、以下では給与計算を含める表現として「1号・2号業務およびその関連業務」という表現を用いている）。これらの業務については、弁護士を除き他の士業がこれを行うことが認められないという意味で、社労士に業務独占が認められている。

他方、同法第2条第1項第3号に「事業における労務管理その他の労働に関する事項及び労働社会保険諸法令に基づく社会保険に関する事項について相談に応じ、又は指導すること」と規定される業務は「3号業務」と呼ばれている。これは一種のコンサルタント業務であり、業務独占は存在せず、他の士業や経営コンサルタントと競合する関係にある。社労士がコンプライアンス支援業務を行うという場合には、法定の事務業務を適正に行うという意味では1号・2号業務およびその関連業務を含むものではあるが、一般には3号業務の一環として行うものと解される。

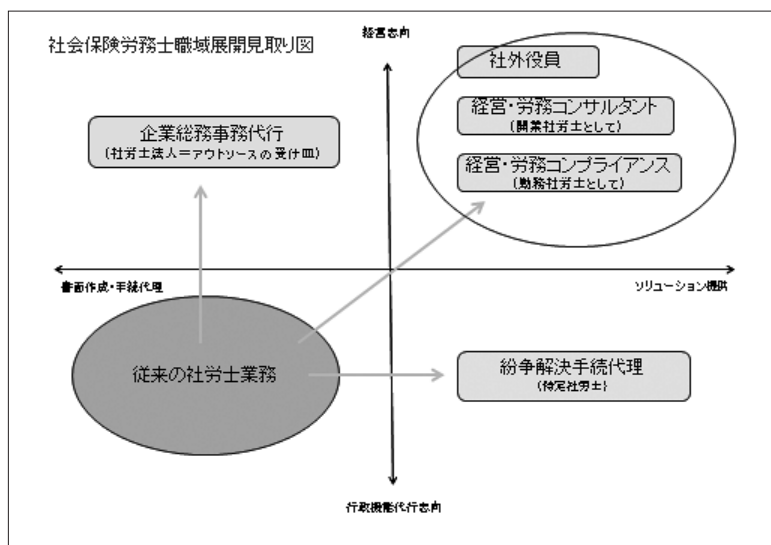


図1

図1は社労士の職域展開見取り図である。これは、書面作成・手続代理を中心に行政機能代行を主眼として行われていた従来型の社労士業務が、次第に経営志向となり、ソリューションの提供を業務の中心とするようになってきていることをイメージとしてわかりやすく表示するためのものである。この図によると、コンプライアンス支援業務は経営サイドに予防的なソリューションの提供をするという意味で、基本的に右上の象限（第一象限）に属するものと理解される。そして、社労士の職域が左下の第三象限から第一象限へと重心を移していくものであるとするなら、コンプライアンス支援業務は今後ますます重要性が高まってくる業務であるということが出来る。実際、基本的に労働・社会保険についてのコンプライアンスを内容とする3号業務の比重が、社労士業務のなかで顕著に大きくなりつつあることが看取される。

もっとも、社労士の行うコンプライアンス支援業務といっても、その内容は様々である。思いつくままに挙げると、就業規則を設計し、またその内容の適正化を図ること、適法かつ無理のない俸給表を作成すること、法定労働時間をきちんと遵守させ、また残業や休日出勤が必要な場合には時間外割増賃金、休日出勤手当を払わせること、あるいは振替休日を取らせること、配置転換や処遇変更が必要な場合に法的トラブルが発生しないようにきちんと合意を取らせること、給与計算を引き受ける場合には、その適法な運用に配慮すること、労働安全衛生法所定の条件を遵守し、管理を徹底させること、業務疾病等による休業が発生した場合にトラブルが生じないように適切な復帰計画を構築すること、メンタルヘルス問題が発生しないように、医師による検診体制を整える等の対策を立てること、整理解雇が必要な場合には、整理解雇の4要件をきちんと遵守させることなど、本当に様々である。その中には、そもそも許されない法令違反を見つけ、遵守を監督するというハードなコンプライアンス支援業務から、予想される損害賠償等の法的トラブルを最小化するという意味で、費用対効用にもとづく判断が求められるような、より戦略的なコンプライアンス支援業務まで含まれている。このような業務すべてに共通する統一的な評価指標を構築することは、もとより困難であるが、間接的指標の構築はなお可能であると思われるのであり、私の担当部分はそのような指標を模索的に明らかにすることを目標としている。

## 2. 調査の目的と方法

本報告書は、研究初年度に実施した聞き取り調査の調査結果とその分析を内容とする。聞き取り調査は、社労士の業務評価指標を構築するための前提として、社労士とその介入先企業との両方に、それぞれの来歴や業務内容とともに、「コンプライアンス」（法令遵守）、「企業業績」、「従業員の心身の健康」という3要素について質問し、指標構築に必要なデータを収集することを目的としている。なお、この聞き取り調査から得られたデータをもとに次年度にはアンケート調査を実施することが計画されており、最終的には聞き取りによる質的データと合わせて、アンケートによる量的データを総合して業務評価指標を構築することになる。

聞き取り調査は二段階に分けて実施された。まず、全国社会保険労務士会連合会および三柴研究代表に、特に高い実績を有する社労士（ここでは「スーパー社労士」と呼ぶ）を推薦してもらい、9名（組）の社労士を対象とする聞き取りを実施した（2013年11月21日および同12月16日）。これに続いて、聞き取りを実施した9名の社労士から今回の調査目的に適合する7名（組）を選び、それぞれ1箇所の介入先企業を推薦してもらって、それらの企業について聞き取り調査を行った（2014年1月10日および同2月28日）。

社労士対象の聞き取り調査は、全国社会保険労務士会連合会の会議室において、1名あたり70分を標準として4名の研究者が質問をした。質問項目は、来歴、得意業務、1号・2号業務と3号業務の収入割合、顧客の獲得方法、優秀な社労士のイメージ、「コンプライアンス」（法令遵守）、「企業業績」、「従業員の心身の健康」の3要素への貢献について、半構造化面接法で実施した。聞き取りの条件が異なることがないように、司会はすべて私が担当した。質問に当たっては、すべての質問項目について自然に答えてもらえるように、質問と応答の流れに特に気を遣った。

介入先企業の聞き取り調査は、事業所を直接訪問した場合もあれば、全国社会保険労務士会連合会の会議室で行った場合もある。一事業所あたり約70分を標準とし（いくつかの企業では話が盛り上がりこの時間をかなり上回った）、4名の研究者（都合により3名で実施した場合もある）が聞き取りを行った。企業対象の聞き取り調査も司会は私が担当した。記録は三柴がその場で確認しながら行った。聞き



取られたデータは三柴が整理した。整理された録取内容は、本報告書にも資料として添付されている。聞き取り対象の表示については、社労士については「〇〇社労士」と顕名とし、介入先企業についてはプライバシーに配慮してA社～F社（聞き取り実施順）と表記し、必要に応じて紹介者の社労士を併記した。

### 3. コンプライアンスに関する調査結果の概要と分析

#### 3-1 社労士聞き取り調査結果の概要

ここではまず、「スーパー社労士」として聞き取り対象に選ばれた社労士の来歴と得意分野を明らかにし、そのうえで対象社労士がどのような形で企業コンプライアンスに貢献していると考えているかを分析し、それに基づいて社労士によるコンプライアンス支援業務のポイントとなる要素について検討する。なお、以下は三柴研究代表による聞き取り調査の記録と整理に基づいている。

##### 3-1-1 聞き取り対象社労士の経歴と得意分野の相関

今回の聞き取り調査から、社労士の得意分野は、多くの場合に前職等の経歴に依存しており、前職の経験や人脈を生かして成功していることが理解された。実際、社労士資格を目指す多くの者は、仕事に就いてからのキャリアアップや転職の機会として社労士資格の取得を目指す場合が多い。そこでまず、ここでは聞き取り対象となった社労士の経歴についてまず検討する。なお順番は聞き取り調査順とする。

###### ① 平澤社労士

平澤社労士の前職は国際会計事務所である。前職時代には、外資系企業を対象とした会計・税務、人事等の業務に従事してきた。現在平澤社労士は、前職の経験を生かし、グロスアップ計算などの外資系企業向けの給与計算モデルの構築と運用を得意分野としている。国際会計事務所と同等のクオリティのサービスを、概ねかなり安価に提供できることが売りとなっている。現在はインバウンド支援（外国企業が日本に進出する際の支援）を中心としているが、今後はアウトバウンド支援（日本企業が海外に進出する際の支援）にも進出する計画であり、すでに関連するコンサルティングを開始している。いずれにせよ同氏の事務所は、関係業者とタイアップしたうえでの包括的なサービスパッケージの提供を重視している。外国企業にとって日本の給与制度や労働法制は分かりにくい。平澤社労士の事務所は、外国企業に日本の給与制度や労働法制を丁寧に説明し、パッケージでサービスを提供することで、それらの外国企業のコンプライアンスの向上と安心の確保に貢献していると理解される。

###### ② 宮武社労士

宮武社労士は、大学では機械工学を専攻し、卒業後にトレーラーの荷台の製造業者に就職したが、自身の設計技能を社会に活かす実感を持ってない一方、組織の軋轢等に悩んで辞職した。同氏は、社労士業務は従業員の人生や職業生活の重要部分を「設計」することにもなると認識し、また父親が社労士だったこともあり、社労士となった。社労士である父の影響もさることながら、現東京会会長の事務所での修行を積んだことが現在の仕事に直接的に繋がっている。同氏は現在、JASDAQ（東京証券取引所）での新規株式公開（IPO：Initial Public Offering）を目指す、コンプライアンスの徹底を強く求められる企業の労務相談や就業規則作成支援、労務監査などを積極的に行っている。

###### ③ 安中社労士

安中社労士は、もともと社労士になるつもりはなく、特に社労士業務に関わる職歴はない。社労士を志した理由としては、結婚後の女性でもできる、ある程度の収入になること、また、学生アルバイト

ト時代に社労士が就業先で人事・労務管理上の差配をしていたのを覚えていたこと、などがあるとのこと。資格取得後しばらくはベテラン社労士の下で勤務していたが独立し、その後3年間ほど自宅兼事務所で行政協力を中心に社労士業務を行ってきた。安中社労士は前職のバックグラウンドを持たないが、同氏自身のパーソナリティに魅力を感じてもらい、1号・2号業務およびその関連業務で固定報酬を確保する一方、折に触れて経営労務の相談を受けている。事務所のスタッフはすべて女性であり、チームで仕事をしている。会社からは、人事・労務に関する法的知識の提供より、社内の雰囲気づくりのために招かれる場合が多いとのこと。安中社労士が会社で存在感を示すことで経営者のみならず従業員に信頼と安心感を与えることの意義も大きい。同氏が経営陣と信頼関係を構築し、常に相談しやすい雰囲気を作ることで日常的なコンプライアンスに貢献し、さらには従業員の健康管理などにも目配りしていることは、社労士としての成功にとって重要な点である。

#### ④ 村上社労士

村上社労士は、大学卒業後、労働保険事務組合に就職したことで社労士という仕事を知ることになる。その後大原法律専門学校で学び、社労士資格を取得した後、約10年間同専門学校で受験指導の講師をし、その間に体系的な法的知識やリーガル・マインドを身に付けている。村上社労士は、専門学校での講師経験で培った体系的な関係法知識をバックボーンとした労務問題への幅広い対応力と経営者の考え方や労使関係の在り方に応じる高い適応力とで、経営者の厚い信頼を得ている。同氏は、人事・労務コンプライアンスのみならず、メンタルヘルス対策にも積極的に取り組んでいる。同氏は、メンタルヘルス対策は労務管理の一部と考えており、きっかけとして3次予防（不調者発生後の事後対応）から介入を始めても、1次予防（不調者の発生の防止）、2次予防（不調者の早期発見・早期対応）に進むことができるよう、支援することに努めている。要するに、同氏の業務は、人事・労務コンプライアンスを中核として、メンタルヘルスに関するコンプライアンスにも広がっているということである。

#### ⑤ 中村社労士・中辻社労士

中村社労士は、10年ほどメーカーに勤務したのち退職し、その後中辻社労士と出会って、合同で開業している。中辻社労士は、労働事務官として精神障害事案の労災保険給付を担当していたことがあり、その経験を生かして中村社労士・中辻社労士の事務所はメンタルヘルス関係業務に重点を置くようになった。メンタルヘルス関係業務では、3次予防業務が中心だが、1次、2次予防関係の業務も行っている。定期的に①同じ部署からの離職者の増加、②同じく傷病手当金受給者の継続的な発生のほか、③勤怠状況の悪化（タイムカードによる）などを確認し、介入先企業の従業員や所属部署の抱える問題を検出するように務めている。中辻社労士の前職経験は同氏らの事務所のメンタルヘルス関係コンプライアンス支援業務の基礎となっており、現在の業務はその基礎の上に展開されていると見てよい。

#### ⑥ 小前社労士

小前社労士は、大学卒業後、8年間ほど民営化前の郵便局（普通局）に勤務し、総務・会計等を司る部門に配属されて給与計算等を行っていた。その間、労働組合の支部の執行役員を務め、自律的で人間的な労働条件によって労働生産性や労働分配率を上げる手法に関心を持ち、事業と研究を兼ねた職業生活を送りたいと考えて、社労士として開業するに至った。同氏は、給与計算業務の経験と労組執行部の経験を生かし、現在、スタッフ数30人規模の事務所で労働・社会保険関係法務全般に関わるサービスの提供を行っている。給与計算が多くの比重を占める1号・2号業務およびその関連業務のほか、その関連で3号業務に当たる賃金・人事制度の設計や労務監査を行っている。さらに、最近は、

労務監査業務に関連して、メンタルヘルスを含めた安全衛生関係のアドバイスも行っている。同氏が給与計算に関連して行っている賃金・人事制度の設計、労務監査、さらに安全衛生へのアドバイスは基本的にコンプライアンス支援業務であり、ここでも前職の経験がコンプライアンス支援業務に生かされていると言える。

#### ⑦ 机社労士

机社労士は、大学卒業後9年間金融機関に勤務していたが、亡父が社労士だったこと、金融がヒトに注目していない実態に問題を感じていたことなどから、社労士を志した。最初は亡父の事務所で働いていたが、4年後に事業を引き継いだ。同氏は、金融機関での職務経験とネットワークを生かして亡父から受け継いだネットワークをさらに拡大し、1号・2号業務から3号業務にいたるまで、事務所による組織的な業務対応を心がけている。予防面を重視した支援業務を行い、従業員の出入りが激しい業種の介入先企業にスピーディーなサービス提供を行っている。事務所内でのノウハウの蓄積、ベテラン職員から若手職員へと業務の引き継ぐ風土、事務所全体でのチームプレー意識を持たせる仕組みがこのような対応を可能にしている。同氏の事務所のコンプライアンス支援業務の特徴は、要するに、特定分野に偏らない、チームプレーを生かしたスピーディーなサービス提供ということになる。これも前職である金融機関の勤務経験を生かした差別化であると評価することができる。

### 3-1-2 社労士の得意分野とコンプライアンス支援業務との関連とその特徴

一見して3-1-1から明らかなように、前職経験のない安中社労士を除くと、聞き取り対象となったすべての「スーパー社労士」が前職経験を生かして得意分野の形成をしており、その得意分野は何らかの形で企業コンプライアンスに貢献している。スーパー社労士の多くが、前職での経験や個人的ネットワークなど個人のバックグラウンドを生かしてコンプライアンス支援を行っているということが理解できる。

この点、スーパー社労士には、ニッチ的な専門分野で成功している「エキスパート型社労士（事務所）」と、クライアントの様々なニーズにワンストップで対応できる柔軟な組織的対応と他専門職とのネットワークを用いて成功している「クライアントニーズ即応型社労士（事務所）」の二種類があることを見て取ることができる。例えば、平澤社労士は、外資系企業に日本の法制度を適切な説明を付けて翻訳したり解説したりするサービスを行っているが、このような形でのコンプライアンス貢献は外資系企業が日本で法令違反なく、スムーズに事業展開するために不可欠のサービスであると考えられる。また、宮武社労士も、IPO支援を得意分野とし、監督取締法規のみならず損害賠償等の民事責任も考慮しつつ行うリスク分析を基礎として、戦略的なコンプライアンス支援を行っている。平澤社労士や宮武社労士はそれぞれの専門分野でニッチ的な成功を収める、「エキスパート型社労士（事務所）」とすることができる。他方、小前社労士、安中社労士や机社労士は、事務所のスタッフでチームを作り、組織的にクライアントのニーズにワンストップ対応するコンプライアンス支援を行っている。彼らはまさに、クライアントのニーズにワンストップで対応できる柔軟な組織的対応と他専門職とのネットワークを用いて成功している「クライアントニーズ即応型社労士（事務所）」であると言ってよい。中小企業の場合には、コンプライアンスを徹底しようとしても、そのためのノウハウも人的リソースも不十分であることが多い。これを補う役割を社労士事務所が組織的に担っていくというのは、望ましいコラボレーションであると評価できる。これらの事務所が非常に多くの介入先を抱えているのは当然であろう。



### 3-1-3 コンプライアンス支援業務に関する社労士全体を貫く共通のスキル・能力

社労士のコンプライアンス支援業務に関して、社労士全体を貫く共通のスキル・能力としては、法令等の基本的知識のほか、コミュニケーションスキル、情報収集力、信頼形成力、人間的洞察力、バランス感覚など、専門職に一般的に求められるスキル・能力が求められることは言うまでもない。社労士のコンプライアンス支援業務は基本的に一種のコンサルタント業務なのであり、社労士は、経営者ないしは企業内のキーパーソンの信頼を得て、それらの人物のバックアップのもとに企業内のコンプライアンスを向上させる施策を行うからである。

他方、このような一般的なスキル・能力を除けば、社労士のコンプライアンス支援業務に関する共通のスキル・能力といったものは、明確には見いだされない。聞き取り対象となったスーパー社労士の得意分野はバラバラであり、むしろ、それらが異なっていることによって、それぞれの社労士（事務所）がニッチ的にマーケットを確保していることさえ窺われる。平澤社労士や宮武社労士はその得意分野で他の競争相手がいないと述べているが、宜なるかなである。

この点、聞き取り対象となったスーパー社労士の多く（平澤社労士、宮武社労士、安中社労士、小前社労士）は、1号・2号業務およびその関連業務（給与計算や社会保険手続業務）を固定的な収入源としていると述べている。このことからすれば、社労士は最小限1号・2号業務およびその関連業務をきちんとこなすことが出来なければ成功は難しいということが窺われる。1号・2号業務およびそれに関連する業務も、その適法かつ適正な実施を図ることはコンプライアンス支援の一環と言ってよい。もっとも、1号・2号業務およびそれに関連する業務は社労士として成功する最小限の条件と理解され、スーパー社労士であるためには、それ以外のプラス $\alpha$ が必要であると思われる。給与計算など定型的業務のアウトソーシングを大量に受注するタイプの社労士（事務所）もいるが、定型業務はすぐにコモディティー化し、利益を得ることが難しくなる。そのような領域はあまり発展性があるとは言いがたく、スーパー社労士にふさわしい得意分野とは言いがたい。

他方、聞き取り対象となったスーパー社労士のほとんどが重要課題としてメンタルヘルス対策を挙げている。確かに、メンタルヘルス対策は、今後ますます重要性が増す業務であると言ってよい。メンタルヘルス対策もまた、訴訟リスクを最小化するというような意味で、コンプライアンス支援業務としての側面を有している。もっとも、この業務の重要性が増している理由は、労働安全衛生法の改正等によってメンタルヘルス領域の法令対応業務が急増していること、実際に多くの事案が発生していることによるのであり、この分野に関心を持っていることがスーパー社労士のコンプライアンス貢献に共通する特徴とまでは言うことはできない。なるほど、この分野を得意分野とする社労士もいるが（中村社労士・中辻社労士）、この分野に乗り出していなくとも成功しているスーパー社労士もいるのであり（平澤社労士、宮武社労士）、この領域を特別視することはできないと考える。

やはり、今回の聞き取り調査のデータの範囲では、社労士のコンプライアンス支援業務に関して、専門職に一般的に求められるスキル・能力を除けば共通のスキル・能力といったものは明確には見いだされないとはいえない。

### 3-2 介入先企業の聞き取り調査結果の概要と分析

ここでは、介入先企業から社労士が受けている業務内容を概観した上で、介入先企業からみた社労士のコンプライアンス支援業務の特徴について明らかにする。

### 3-2-1 介入先企業から社労士が受けている業務内容とその特徴

#### ① A社（小前社労士）

A社は、衣料・食品等の製造販売会社であり、従業員数は社員100～300人、アルバイト1,000～1,500人という中規模の会社である。小前社労士（事務所）が同社から委託されている業務内容は、社会保険関係の手続き（1号・2号業務およびその関連業務）、そして、労務管理に関するコンサルティング（3号業務）とのこと。コンプライアンス関連では、小前社労士との信頼関係に基づき、そのアドバイスに従って非正規社員の雇用保険への加入を実施した。また、小前社労士の助力もあって、育児休業の取得率が100%になったとのこと。担当者和小前社労士との信頼関係は強固で、日常の小さな問題に至るまで担当者が気軽に小前社労士に相談していることが窺われた。

#### ② B社（平澤社労士）

B社は外資系生命保険会社であり、日本法人の従業員数50～100人規模の会社である。平澤社労士（事務所）が同社から受けている業務は、給与計算、社会保険関係の手続き（1号・2号業務およびその関連業務）、人事・労務に関するコンサルティング、求められた課題についてのマトリックスの作成や英語での説明（3号業務等）とのこと。担当者によれば、平澤社労士の前職に由来する信頼と、仕事の質の高さが平澤社労士に仕事を依頼する理由だとのこと。給与計算や手続業務はそもそもミスをしなないことが大前提なのであり、その付加価値を論じることは難しいが、平澤社労士は極めて質の高い仕事をしており、その効果は担当者も「実感している」とのこと。B社もまた、社労士の資格というよりもその得意分野と仕事の質の高さから平澤社労士を選んでいる。担当者が同氏以外の社労士だったら仕事を依頼するかどうか分からないと述べていたことが印象に残っている。

#### ③ C社（村上社労士）

C社は精密機械製造業者であり、従業員数が100～500人規模の会社である。村上社労士（事務所）が同社から委託されている業務は、メンタルヘルス対策に関わる仕組みづくり、管理監督者向けの研修、年1回の従業員のストレス・チェックおよび部門長への結果のフィードバック、一般的な安全衛生対策や災害発生時の労災問題化の防止、海外進出のための支援、障害者雇用に関するアドバイスなどとされる。担当者によれば、村上社労士（事務所）は、賃金カット、退職勧奨、自殺した障害者に関する問題、労働組合問題などの対応から、より積極的な人事戦略の立案に至るまで、人事・労務ないし「人」について幅広く貢献しているとのこと。リスク管理的な戦略的コンプライアンス面での貢献が大きいとされる。C社が村上社労士を使う主たる理由は、同氏が体系的で幅広い法的知識を有しており、いつでも相談に応じ、迅速かつ的確に問題に対処してくれるからだそうである。担当者が身近に相談できる専門家として村上社労士を信頼していることが基本にあって、村上社労士がC社に活用されているということが窺われた。

#### ④ D社（中村社労士・中辻社労士）

D社は人工建築物の構造設計業務等を行う設計会社であり、従業員数約500名と、この業種ではかなり規模の大きな会社である。中村社労士・中辻社労士が同社から委託されている業務は、当初は労基署対応が中心だったが、その後はメンタルヘルス対策を中心に、就業規則の設計を含む、労務問題全般への対応となっている。給与計算等は別の社労士事務所が担当しているとのこと。D社は構造設計のプロフェッショナル企業であり、従業員は「金メダル」（分野の一等賞）を目指すことが社の方針となっていて、元々労働時間管理や健康管理がおろそかになる傾向があった。しかしながら、中村社労士と中辻社労士の法的規制の趣旨や判例にまで遡った丁寧な指導により、労働規制についての従業員の理解が進み、主体的な努力による労働時間管理や健康管理が進展してきている。担当者は、中村社労士・中辻社



労士による説得的な指導に感謝しているとのこと。中村社労士・中辻社労士は、D社のプロフェッショナル企業としての特殊性から、メンタルヘルス対策に特化した形でD社のコンプライアンスに関わることになったと理解される。

#### ⑤ E社（宮武社労士）

E社は地域新聞の発行やチラシ折り込み等の事業を行う会社で、従業員数は社員約120名、パート約70名規模である。E社が宮武社労士に仕事を依頼するようになったのは、同社が「ヘラクレス」市場上場を目指していたときに、宮武社労士がIPO関連業務を得意分野としていて、目にとまったからである。しかし、上場後E社は、宮武社労士に給与・社会保険等の算定基礎のチェック、社会保険関係の諸手続き（1号・2号業務およびその関連業務）、就業規則のチェック・設計等（1・2号業務）を依頼するようになったとのこと。E社は、給与規定の改定の際に集中的に宮武社労士の関与を受けたこともある。他方、メンタルヘルス対策は、主に産業医や関係のある専門医等に委ねており、そもそも社労士には頼んでいないとのこと。E社は、「人を大切にする」社風もあり、長時間労働については、事前抑制から長時間労働が避けられない場合等の戦略的コンプライアンスに至るまで、幅広く宮武社労士に貢献してもらっているとのこと。E社の場合には、当初宮武社労士をその得意分野を評価して使うようになったが、それ以外の業務でも使えることが分かってきたことから、1号・2号業務およびその関連業務、そして3号業務についても、幅広く同氏を利用するようになったと解される。その一方、メンタルヘルス対策については社労士の仕事だとあまり認識していないことが窺われる。

#### ⑥ F社（安中社労士）

F社は総合広告代理業を営む会社であり、従業員数25名の小企業である。安中社労士（事務所）が同社から委託されている業務内容は、給与計算、公的補助金の受給支援（1号・2号業務およびその関連業務）のほか、新規採用に伴うリスクへの対応支援（雇用形態・雇用条件等に関する相談）、就業規則の新規作成時のチェック、ビジネス・マナーに関する研修、労働時間に関するコンプライアンスのためのコンサルティング等である。F社はクリエイター集団なのであり、創造的な環境をいかにして構築するかが重要課題である。安中社労士は、組織内の営業要員とクリエイターの連携を通じ、クリエイターでも定時に帰宅できる条件をつくり、労働時間に関わるコンプライアンスの徹底化を図り、F社のニーズに答えている。F社には安中社労士事務所の専属スタッフを付け、日常から頻繁に連絡を取らせ、身近さを演出している。そのようにして構築された信頼関係と身近な存在感に基づいて安中社労士がF社に活用されていることが窺われる。

#### ⑦ G社（机社労士）

G社は衣食住ブランドを運営する大手企業グループである。企業グループ全体の従業員数は約7,000人であり、業界大手の一つである。机社労士が同社から受けている業務は1号・2号業務が中心である。特に、月間200名程度の従業員の入れ替わりに伴う社会保険関係手続きのチェック業務（1号・2号業務）が多いとのこと。それ以外にも、個別事案についての相談や就業規則管理等も受けている。机社労士と担当者との関係は密接で、毎日10件程度のメールや電話による相談がある。メンタルヘルスについては、休業の長期化等の問題があるため、関連判例情報の提供を受けるほか、個別事案として相談を受けている。G社は、給与計算は内製化されているため外部委託はしていない。G社は複数の社労士事務所を専門性に応じて使い分ける方針をとっており、健康保険組合関係業務は別の社労士に委託している。G社と机社労士の関係は同氏の父親（社労士）の時代からの長いつきあいであり、つきあいの長さによる信頼関係に基づいて仕事が任されている。机社労士とG社の関係もまた信頼関係によるものであり、ここでもまた信頼関係が仕事を継続して行う上で決定的な要素となっている。

### 3-2-2 求められるコンプライアンス支援業務の内容

3-2-1の整理に基づいて、介入先企業が求める社労士のコンプライアンス支援業務を企業規模や業種と無関係に列記すると、まず、給与計算および／またはそのチェック、社会保険手続業務および／またはそのチェック、公的補助金の受給支援（1号・2号業務およびその関連業務）、就業規則の設計および／またはそのチェック（1・2号業務）、メンタルヘルス対策、法令や判例についての情報提供・説明、個別事案への対応、新規採用に伴うリスクへの対応支援、解雇等のリスク対応、安全衛生対策、災害発生時の労災問題化の防止、海外進出のための支援、障害者雇用に関するアドバイス、労務問題に関する個別ないし一般の相談、社内研修といった業務を挙げることができる。

この点、1号・2号業務およびその関連業務について見ると、まず、給与計算および／またはそのチェックは、これを内製化しているG社を除けば（D社は、給与計算を中村社労士・中辻社労士には委託していないが、別の社労士に委託している）社労士に何らかの形でこれを委ねているのであり、介入先企業のニーズは高いことが窺われる。社会保険手続業務および／またはそのチェックもまたC社とF社以外すべて明示的に挙げられており、この業務に対するニーズも高い。要するに1号・2号業務およびその関連業務については、介入先企業は社労士をその専門家と捉え、社労士を雇う場合にはまずこの業務に使おうとするという傾向が読み取られる。

また、労務問題に関する個別ないし一般の相談はすべての介入先企業で日常的に行われている。もっとも、各社を見ると、予防的な一般的相談に留まる場合と、個別の案件にまで踏み込んだアドバイスを求める場合とがあり、これは対象社労士と介入先企業との信頼関係の程度によって異なるものと思われる。また相談内容は対象社労士の得意分野によって異なるものと理解される。メンタルヘルス対策もC社、D社、G社が明示的に挙げているが、これは過去および／または現在メンタルヘルス問題を経験しているかどうかに関わってくるものと思われる。

サンプル数が少ないことから業種、企業規模と求められるコンプライアンス支援業務の内容の相関を明らかにすることは困難であるが、いくつか気がついた点を挙げることはできる。まず企業規模に関して言うと、小規模ないし中規模企業であるA社、B社、D社、E社、F社は、1号・2号業務およびその関連業務から3号業務までかなり幅広く社労士を利用している一方、大手外資系生命保険会社の日本法人であるB社や大手企業グループであるG社は複数の社労士事務所を専門性に応じて使い分け、また内製化できる業務は自前でやるという傾向がある。小規模ないし中規模企業の場合には、社労士は介入先企業のコンプライアンスに幅広く関与することになり、その影響力は比較的に大きいことが窺われるが、大企業相手の場合には、社労士はその得意分野に特化した形で限定的に介入先企業のコンプライアンスに関わるに過ぎず、その影響力も相対的に小さいということが窺われる。

業種との関係について言うと、構造設計のプロフェッショナルやデザインのクリエイターを従業員として抱えるD社とF社は労働時間や健康管理に社労士の介入の重点が置かれている点、また、労災問題がしばしば発生するメーカーであるC社、グループ内に飲食業種の企業を抱え、従業員の入れ替わりが多いG社では労務リスク対応に関わる業務に社労士の介入の重心が置かれている点は興味深い。メンタルヘルス対策も、過酷な現場を抱え、また長時間労働に陥りがちなC社、D社、G社で労働時間や健康管理についての社労士の介入が重視されている。もっとも、これは業種特性というよりも、過去および／または現在メンタルヘルス問題を経験しているかどうかによって決まることが多いのではないかと推測される。

企業規模、業種特性はアンケートによる量的調査によって、より明確に明らかになることが期待される。

### 3-2-3 コンプライアンス支援業務の実効性と評価

どの介入先企業も、コンプライアンスを社労士に業務委託をする主要な目的の一つとして位置づけている。実際、ほとんどの聞き取り対象の介入先企業から、社労士のコンプライアンスへの貢献を実感しているとの回答を得ている。介入先企業が対象社労士のコンプライアンス支援業務を高く評価していることは明らかである。

この点、対象社労士と介入先企業との関係について、業種を問わずA社からG社まですべてに共通していたことは、社労士への仕事の依頼が経営者・担当者と社労士との信頼関係に強く依存しているということである。コンプライアンス支援業務をはじめ、社労士業務の多くは経営の根幹に関わることが多く、センシティブマターも多々含まれている。そのような業務に社労士を関与させるには、経営者・担当者がその社労士を特に信頼しているということが重要である。そして、そのような信頼に応えられるだけの質の高い仕事をしてはじめて、社労士のコンプライアンス支援業務が高い評価を得ることができる。

もっとも、社労士のコンプライアンス支援業務が実効性を発揮するのは、経営者が高いコンプライアンス意識をもっている場合に限られる。経営者がコンプライアンスよりも営利を重視するような人物であれば、従業員の意識もコンプライアンスの実施より自らの実績を上げることに関心をもつようになる。この結果、コンプライアンスの実施は形だけとなり、社労士がどう頑張ってもコンプライアンスは向上しない。そもそも、そのような企業は、社労士にコンプライアンス支援業務を期待するようなことはなく、むしろ法の抜け穴についてのアドバイスを求めたりすると思われる。

他方、コンプライアンス意識のある経営者でも、社労士に期待し、また評価するのは、組織の実態を踏まえたうえでの戦略的なコンプライアンスであるということができる。社労士に介入先企業にとって実現困難な高い目標を設定されても、経営者は困ってしまうばかりである。会社の規模や置かれている状況に応じて、より対応の必要性の高いリスク要因とそうではないリスク要因とを振り分け、リスク回避効果の高い要因から順に段階的に対応する実施計画を立てるなど、戦略的なコンプライアンスを提案できる社労士の評価が高いことが窺われる（C社-村上氏、G社-机氏）。

コンプライアンスはある意味では結果なのであり、それに結び付く業務の管理や組織内コミュニケーション、制度調整のための介入、規定の趣旨に関する経営者・社員への的確な情報伝達や意識啓発などによって初めて果たされることも看過されてはならない。介入先企業の活動全般に目配りをし、その結果、組織内のコンプライアンス意識が高まり、社内が活性化して、その組織全体の雰囲気よくなるような介入を日頃から意識して行う場合に、コンプライアンスが大きな効果を発揮し、経営者・担当者による評価も高まるということになると思われる（例えば、安中社労士は介入先企業と意識的にこのような関わり方をしている）。

### 3-2-4 補論：いわゆる「ブラック企業」の問題

社労士のコンプライアンス支援業務の限界に関わる問題として、いわゆる「ブラック企業」問題がある。ブラック企業とは、明確な定義があるわけではないが、一般に労働基準法や労働契約法、労働者派遣法、労働安全衛生法、判例などによる労働規制や安全規制、解雇規制を無視して低コスト、利潤追求を行う企業のことを言う。このような企業は労働規制や安全規制、解雇規制等をコスト要因としか見ておらず、法令遵守には関心を持たないか、「法の抜け穴」を探すことにしか興味を示さない。

コンプライアンス支援は、およそ「ホワイト志向」の企業に対してしか行うことはできない。中村社労士・中辻社労士は「基本的にホワイトを志向する経営者に対してであれば、現状を踏まえたスモール・



ステップでのコンプライアンス支援は行える」と述べているが、コンプライアンスの実施は経営者のやる気に依存するところが大きい。経営者がコンプライアンスに関心を持たず、それを無視するような企業で社労士のコンプライアンス支援業務が意味を持たないのは当然である。

もっとも、ブラック企業にも程度の差はある。例えば、経営困難等で「ブラック志向」に傾きかけた企業に対してであれば、社労士が根気よくコンプライアンスの働きかけを行い、ホワイト志向に引き戻すことはなお可能であるし、重要な役割であると思われる。一部の社労士は、ブラック企業に対して法の抜け穴を示唆したり、問題のある従業員をトラブルなく解雇するための指南をしたりする業務を行っているが、そのような関与は言語道断である。

この点、聞き取り対象の社労士は、グレーゾーンに関わる問題について諮問を受けた場合には、グレーゾーンに関わる問題処理のリスクの程度について、経営者や担当者に考えてもらうというスタンスで接しているものと思われる。その際、強行法規や罰則のある規則は強く遵守を求め、損害賠償等民事的な問題が発生する可能性があるに留まる場合にも、そのリスクを十分に認識させ、民事責任に対応できるだけの保険や積立金による対処を提案していることが窺われる。このような形でブラック志向に傾きかけた企業をホワイト志向に引き戻すことは社労士の重要な務めであり、社労士に対する社会的信頼はそのような務めを果たすことによって培われることが見過ごされてはならない。

#### 4. まとめと展望：コンプライアンス支援業務に関する業務評価指標

以上、聞き取り調査のデータから、社労士の行うコンプライアンス支援業務の特徴、この業務についての介入先企業の評価、その実効性条件などについて検討してきた。この点、本研究の目的は社労士の業務評価指標の構築であり、これまでの検討を踏まえる形で業務評価指標について検討し、結びに代えたい。

社労士の聞き取りおよび介入先企業の聞き取り調査結果の分析に基づいて社労士のコンプライアンス支援業務を列挙すると、それらの業務として、給与計算および／またはそのチェック、社会保険手続業務および／またはそのチェック（1・2号業務）、公的補助金の受給支援（1号・2号業務およびその関連業務）、就業規則の設計および／またはそのチェック、メンタルヘルス対策、法令や判例についての情報提供・説明、個別事案への対応、新規採用に伴うリスクへの対応支援、解雇等のリスク対応、安全衛生対策、災害発生時の労災問題化の防止、労務問題に関する個別ないし一般の相談、社内研修などが挙げられる。

これらのコンプライアンス支援業務のパフォーマンスを測る指標を明らかにするのが私に与えられた課題だが、まず、社労士のコンプライアンス支援業務は基本的に予防対応を内容としており、問題が発生しないことが大前提となること、コンプライアンスは質的な問題がほとんどであることなどから、これらは定量的な評価になじみにくいということが言える。実際、聞き取りにおいて社労士と介入先企業とのすべてに社労士のコンプライアンス支援業務の定量的な評価基準について質問したが、明確な回答は得られなかった。

私は、社労士と介入先企業の聞き取りの際、例えば、社労士が関与するようになって、「会社の離職率が目に見えて減少した」とか、「労災申請件数が顕著に減少した」といったことがあれば、これは社労士のコンプライアンス支援業務の成果と言えるのではないかと質問した。しかし、聞き取り対象社労士と介入先企業担当者の回答から、これらの要素は少なくとも単独では社労士のコンプライアンス支援

業務の評価指標とならないことは、すぐに明らかとなった。まず、離職率は景気の善し悪しに左右され、例えばコンプライアンスの成果が上がっていても、好景気で求人難が発生すれば離職率は上昇する。また、コンプライアンスを徹底するために組織のあり方を見直すときにも大量の離職者が出ることはあり得る。そもそも業種によって労働者の流動性の高低はあり、離職率が高いからといってコンプライアンスが不十分だと言うことには必ずしもならない。したがって、離職率は、少なくとも単独では、社労士のコンプライアンス支援業務の評価指標とならないことは明らかである。他方、労災申請件数の減少についても、そもそも不景気で工場がほとんど操業していないような場合にも労災申請件数は減少するのであり、これは社労士のコンプライアンス支援業務とは無関係である。さらに、労災申請件数は、コンプライアンスの徹底によって、顕出数が増えた結果として、増えるということすらあり得る。そうだとすると、これもまた社労士のコンプライアンス支援業務の評価指標として、決め手とはならないことになる。

他の研究分担者からは、社労士のコンプライアンス支援業務の効果は「企業ブランドの毀損」という形で客観的な評価が可能だという指摘がある。また、貢献の客観的な評価を目的とせず、継続的な改善を図るための評価をするというのであれば、「現状分析に基づき、課題と考えられる指標を明確にし、その指標改善のための取組を計画するとともに、事前に当該指標の改善目標を設定して、計画を実施するという方法」によって評価をすることが可能であるという指摘もある。なるほど、ブランド価値の構築に費やした費用の合計金額を算出し、企業イメージを悪化させるようなトラブルが起きた場合に、それによって、生ずる企業のイメージや売上のダメージの推定比率を出して、ブランド価値の構築に費やした投資金額にダメージ推定比率を掛け合わせた金額を、価値毀損額として、それを社労士の評価指標とするという方法には一定程度の有効性はある。社労士の必要性を認識していない経営者に社労士の必要性を説くというような場合には、この指標は大いに有効である。しかし、コンプライアンス支援業務の多くは、それを実行しなかったからといって明確なブランド価値の毀損を生じるわけではない。企業のブランド価値の増減とは直接には無関係なコンプライアンス支援業務がすべて無意味となるわけではないのであり、そのような支援業務を評価対象に組み込むことが出来ない点で、なお課題を残している。他方、現状分析を前提に課題となる指標を明らかにして、その達成度をもって社労士のコンプライアンス支援業務の成果を評価するという方法もまた、社労士のコンプライアンス改善への努力を促し、また介入先企業に社労士の活用方法を改善させるための指標としては有効であると考えられる。しかし、この方法は、介入先企業と社労士との関係の長期的な改善には役立つとしても、前提となる達成課題を異にする他の企業との関係で社労士業務の成果の比較を行うといったことには用いることが出来ず、その意味で限界があることは否定できない。

おそらく、可能な方策は、いくつかの評価指標を立て、目的ごとにそれを使い分けることと、複数の指標を組み合わせて用いることである。すでに述べたように、企業ブランド価値を評価指標とする方法は、社労士の価値を経営者に理解させる上では有効であり、また、企業規模等をコントロールすれば、他社との間である程度の比較可能性もある。この指標は社労士のマーケティングなどに用いることにすれば、大いに有効性を発揮するだろう。目標課題を設定してその達成度を改善指標とする方法は、すでに社労士を活用している企業が、より大きなコンプライアンスの成果を社労士から引き出すために用いるのであれば、その有用性は高いと言えよう。離職率や労災申請件数も、同じ時期の同一業種企業間のコンプライアンスの比較指標としては一定程度の意味があろう。そのような企業間の比較を行う場合に、社労士の関与によって離職率や労災申請件数に目に見える変化があれば、社労士活用の客観的意義を明らかにすることができるであろう。これらの指標を目的に応じて使い分け、また組み合わせて用



いることで、社労士の企業コンプライアンスへの貢献を企業や社会に対してアピールすることは十分に可能であると考えます。

客観的な比較指標としてどのようなものが適切であるかは、これから行うことが予定されているアンケートを用いた量的調査研究を通じて明らかになると考えられる。これから行われるアンケート調査をどのように設計し、その調査結果から何を引き出すのか、研究分担者の一人として、これからの作業に力を注ぎたい。

## 2 企業業績に及ぼす影響について

### 社会保険労務士の介入が“企業業績”に 及ぼす効果

天 野 常 彦

# 社会保険労務士の介入が “企業業績”に及ぼす効果

天野メンタルコンサルティング 代表

天 野 常 彦

## — 目 次 —

はじめに .....	63
1. 社会保険労務士の業務と企業業績の関係性 .....	63
2. 社会保険労務士業務が企業業績に及ぼす具体的な効果 .....	65
3. 企業業績に及ぼす具体的な効果の算定方法の検討 .....	67
4. 調査所感と次回の調査に向けて .....	70

## はじめに

プロジェクト全体の目的や調査方法については、プロジェクトの責任者の説明と一部重複するが、何故「社会保険労務士の介入が企業業績に及ぼす効果」の調査を、小生が担当するに至ったかの経緯を述べておきたい。

そもそも、調査対象となった3軸の、「コンプライアンス」「産業保健」及び「業績」は、昨今の中小企業における経営上の重要課題と認識されており、これらに対して、社会保険労務士がどのような貢献をしているのか、現場から客観的なデータの抽出や、法則性の有無などを見極める事ができれば、社会保険労務士の社会的な重要性が改めて客観的に周知できることになり、今後の社会保険労務士の活動の指針ともなり得ると企画された。

そして、3軸夫々を専門領域とする研究者が担当することになり、夫々の学識経験者の中から選ばれた方々が、今回のプロジェクトメンバーとなっている。

しかし、「業績」に関しては、学究的な視点よりも、実務上の視点での調査が、より現実的な成果に結びつくであろうとの判断から、この領域には小生が選ばれたと聞いている。

選ばれた理由となった小生の経歴に少し触れておくと、IT企業で開発、経営企画部門に10年ほど籍をおき、その後外資系コンサルティング企業で、経営に関するコンサルティングを10年以上行い、約270社の企業に連結経営や職場改善の経営アドバイスを行った。

その後は一般事業会社に移り10年以上にわたって経営に携わり、直近では社員600名程度の中小企業の経営者として、約7年間にわたり、企業の舵取りを任された。

また、今までには一部上場企業の「コンプライアンス部長」を任せられた事や、「企業のメンタルヘルス」に取り組んだ経験もあり、少なくとも経歴に於いては、このプロジェクトのテーマ担当者として適任者の一人と言えるかもしれない。

これらにより、冒頭でお伝えしたかったことは、小生のレポートの視点は、企業人として、経営サイドに立った視点であり、即物的な言い方になるが、「社会保険労務士の関与は企業にとって儲かるのか」を見極めることに重点を置いたレポートになっている。

また、これは調査（ヒアリング）を進める中で気付いたことだが、他軸の「コンプライアンス」「メンタルヘルス」の視点と完全に分離することが難しく、考察が一部重複したレポートになっている事をご了解頂きたい。

加えて、ヒアリングさせて頂いた社会保険労務士、またその顧問先企業については、氏名や名称を明示しなければ正しく物事が伝えられない場合を除き、匿名で表現させて頂く事にした。

## 1. 社会保険労務士の業務と企業業績の関係性

社会保険労務士法第2条に規定されている業務を要約すると次の通りの理解となる。

### 1号業務

- ・労働社会保険諸法令に基づく書類の作成、提出代行  
(例…健康保険、雇用保険、労災保険等への加入、脱退、給付手続き、助成金申請、就業規則等)

### 2号業務

- ・労働社会保険諸法令に基づく帳簿書類の作成



(例…労働者名簿、賃金台帳の作成、就業規則、各種労使協約の作成等)

### 3号業務

・人事や労務に関するコンサルティング

(例…人事配置、人事規定、社内内教育などのコンサルティング等)

特記事項…1号業務と2号業務は、社会保険労務士にのみ許された独占業務になっている。また、「紛争解決手続代理業務」があるが、これは特定社会保険労務士に限り許された業務であるので、今回の分析の対象から外した。

さて、これらの業務の夫々の特性を勘案しながら、貢献度との関係性を考察する。

例えば1号業務では、健康保険や雇用保険の加入脱退、給付手続きなどは、法令に基づいて行われる業務であり、過失や遺漏があれば企業の損失ともなるが、これらの作業を完璧にこなしたからと言って利益に貢献するようなことは考えにくい。

だが、一人の専従者を雇う事のできない中小企業や、頻繁に変更される法令を把握することの煩雑さを考えれば、社会保険労務士への業務委託が、企業の人件費の低減につながっていると、貢献度は明言できる。

助成金については、以前は委託されて単純に申請書類を作成するだけというケースも多かったが、最近では計画書や実施状況報告書などの提出が求められ、書類作成自体にも専門性が求められるようになっている。

さらに、政府が定める条件に、企業が適合するかどうかの判断や見極めが含まれる場合は、社会保険労務士が顧客である企業の実情を客観的に把握し、更に複雑な助成金制度を理解することによって、助成金の申請書作成を行っている事を考えれば、社員の負荷を大幅に低減させるだけでなく、助成金の支給の可能性を大幅に向上させている事実は、企業業績に大きく貢献していると言える。

これは2号業務でも同様で、労働者名簿や賃金台帳の効率的な作成により、顧問先企業の間接工数の削減に貢献している。

更に、就業規則などの各種労使協約の作成などは、作成業務以前にコンサルティング的な要素が求められており、顧問先企業の状況を正確に把握し、また社員の要望なども加味しながら、訴訟リスクを低減させることや、社員のモチベーションを向上させることによって、業績向上に貢献していることが、顧問先企業のインタビュー結果（後述）でも明確になった。

3号業務の「人事労務に関するコンサルティング」に関してはかなり幅広く、メンタルヘルス体制構築のアドバイスや社員への研修、また、退職社員への適法な対応指導、職場環境の改善など、様々なコンサルティングによって、社会保険労務士が業績向上に関与できることが確認できた。

●企業業績との関係性を示す、顧問先企業からのヒアリング内容は次の通り（一部を抜粋）

- 1) 見落としがちな助成金申請の提案を頂き、大いに助かった。
- 2) 産休・育休取得後の職場復帰の際の本人の就労や周囲の支援を支える社内制度の整備、関連する助成金の獲得を果たしてくれており、これらは企業業績にも少なからず影響する貢献と考えている。
- 3) 労使双方の納得感・労働者のモチベーションを高めるような制度の運用を提案してくれることも大きな貢献と感じている。

- 4) 有用な人材流出の防止、モチベーションの維持は企業業績に貢献している。
- 5) 経営者やスタッフに、戦略的コンプライアンスを説いてくれており、結果的に事業や組織の実情との関係でバランスのとれたコンプライアンスが叶うようになり、結果として、経営者は経営に専念できる条件が整い、間接的だが業績に貢献している。
- 6) 解雇が避けられない場合のスムーズな処置やその他の厳しい人事措置などでは、内部の労力や時間などのコストの節約を果たしている。
- 7) 賃金カット、契約社員の退職勧奨、組合対応、自殺した障害者問題への対応などの課題が発生したが、具体的な対応法から、より積極的な人事戦略に至るまで、幅広く貢献して頂けた。
- 8) 実質的には上司の労務やメンタルヘルス業務にかかるエフォート（努力工数）を減らせる点で貢献して頂いていると感じており、その点がポイントと考えている。
- 9) 不調者に対して適切な休復職管理等を通じて納得感を高めるような対応ができるようになって来ていることで、労働力それ自体に加え、本人及び周囲の帰属意識や職務満足感、モチベーションなどを維持できていることは効果といえるのではないか。

また、定型的な手続き業務の中で抽出されたデータから、企業へのアドバイスによって業績に貢献した次のような例もあった。

#### 《某社担当者様のコメント》

先生に顧問になって頂き、給与計算もお願いするようになったのですが、部門別の出勤率や、特定の社員の勤怠状況の分析によって、部門運営の課題や、個人の生活のリズムの乱れをご指摘頂き、職場改善やメンタルヘルスの予防に繋がりました。これも業績に貢献していただいた事になると思っています。

上述の例は、全ての企業に当てはまる事例とは言えないが、このポイントは、顧問先企業とのかかわりの中から、様々な情報を得られる立場にある社会保険労務士が、企業のニーズやペインをくみ取り、顧問先企業の抱える問題に対する改善提案が行えれば、誰でもこのように貢献する事が可能である事を示している。

#### 【この章のまとめ】

- 1) 社会保険労務士の業務と企業業績の関係性は強い。
- 2) 企業業績と関係性の強い業務
  - ① 書類作成、手続き代行に関して、顧問先企業の事務工数の削減に貢献している。
  - ② 助成金申請に関して、社会保険労務士が支給の可能性を高めている。
  - ③ 人事労務に関するコンサルティング業務は、法規制への対応、社員の健康促進、モチベーションの向上等によって、企業業績に貢献している。

## 2. 社会保険労務士業務が企業業績に及ぼす具体的な効果

この「社会保険労務士業務が企業業績に及ぼす具体的な効果」について、社会保険労務士とその顧問先企業に言葉通りに尋ねた結果は次の通りだった。

●社会保険労務士のコメントは次の通り（一部を抜粋）

- 1) 相談業務や個別対応を含め、「組織のコンプライアンス」が顧客や他士業からも信頼され、中心的な業務になっている。とはいえ、それらが企業業績にもたらすメリットについて可視化できてはいない。至局、経営者の満足度以上の指標は持っていないのが殆どの社労士業務の実態ではないかと思われる。
- 2) 上場との関係では、コンプライアンス、信用リスク、財務面などでのロスを防止することを中心に、イメージとして10~20%くらいの貢献ができていないかと思う。ただこれは感覚的な数値で、顧客に確認した訳ではない。
- 3) 生産性の向上については、現実的に、社労士から「そうした効果があるから、私のアドバイスに従って欲しい」といった説得をしても、応じる事業者は少ない。社労士が従業員の定着率や、従業員の健康にもたらす影響や、その健康が労働生産性にもたらす影響などを数値化して説得する必要を感じている。
- 4) 現状では「組織のコンプライアンス」の比重が高く、メンタルヘルス対策支援を積極的に行っていることとの関係上、次が「従業員の心身の健康」になっていると思うが、少なくとも自己認識として、企業業績にまで貢献できているとは思えない。
- 5) 「企業業績」について、コスト・パフォーマンスを「見える化」することは難しいが、会社のコンプライアンスに関わるリスク回避、離職者の減少など、法や人事労務に関する「ロスの防止」という点では貢献しているはず。
- 6) 「企業業績」を企業による販路の拡大や売上の拡大と捉えた場合、我々による支援が、それらへ直接的に貢献することは難しい。しかし、法律面、人事労務面でのリスク対応によって生じ得るマイナス分を防止したり、より積極的に生産性の向上に貢献することは可能。

●顧問先企業からのヒアリング内容は次の通り（一部を抜粋）

- 1) 直接の貢献は意識できていないが、縁の下の力持ち的な意味での間接的な貢献はあると思う。
- 2) 従業員の職務満足度（いわゆるES：Employee Satisfaction）への間接的な貢献は感じるが、当社で実施している調査結果に如実に現れているわけではない。
- 3) なかなか定量的には計れないが、3軸（コンプライアンス、産業保健、業績）全てに貢献して頂いていると思われる。
- 4) 数字的に示すのは難しい。
- 5) 従業員の休業率などは記録しているが、会社業績や長時間労働などともリンクするため、必ずしも社労士の介入効果の指標とは言い切れない。
- 6) 支援介入を受けた当初は休職率が減り、3,000万円程度のロスが無くなった経緯があったが、最近はまだ増えている。その点で支援介入の効果を測ることはできないと感じている。

尚、某社担当者の中で、社労士介入が業績に貢献していないと、次のようなコメントを得たが、インタビュー全体からは、間接的に企業業績に貢献していると判断される内容であった。

《某社担当者様のコメント》

- 1) 企業業績への貢献はそもそも要求してはいない。
- 2) 社会保険の仕組みや採用スキームなど、求めるトピックスに関するマトリックスの作成や説明も

依頼している。こうした作業を依頼する背景には、日本のきめの細かい制度を的確に分かり易く英語で説明できる実力への信頼がある。

外資系企業である当社は、海外の本社に対する人事労務の報告を行う際、日本の法律や制度の説明から行わなければならないが、これらを顧問社労士が英文で簡潔に説明文を作成してくれるので、大いに時間の節約と本社との信頼関係向上に貢献してくれているとの内容であった。

つまり、顧問先企業の担当者の理解には、業績という言葉は、売上と同義語のイメージを持たれていたため「業績貢献度についての有無」を質問した際には、「無い」と回答されたようだが、社内の工数削減や、本社との信頼関係向上など、金額換算すれば、大いに業績に寄与しており、特に、信頼関係向上など、外資系企業によくある本社との齟齬によって発生する逸失利益に換算した場合、相当な金額の貢献度と言えるだろう。

#### 【この章のまとめ】

- 1) 社会保険労務士の業務は企業業績に、間接的に結び付いている。
- 2) 企業業績への具体的、且つ客観的な数値についての算出は困難だと認識している。
- 3) 社会保険労務士は具体的、且つ客観的な数値貢献度の算定の必要性を感じている。

### 3. 企業業績に及ぼす具体的な効果の算定方法の検討

顧問先企業へのヒアリングの中から、間接的ではあっても利益に貢献していると挙げられた四つの項目、「1、助成金や支援金申請」「2、メンタルヘルス支援」と「3、コンプライアンス・サポート」「4、事務作業工数の削減」について、欧米の企業や、コンサルタントが行う具体的な算定方法や、提案方法をご紹介します。

#### 1) 助成金・支援金

この業務の効果は、支給された金額がイコール貢献度と単純に判断する事ができるが、単に手続きだけを行ったのでは、業績貢献とは見なされにくい。

極端な言い方をすれば、支給されるはずの無かった助成金が企業に支給されて、初めて、社会保険労務士の介入効果となる。このような具体的なケースは大きく二つに分けられる。

一つ目は、顧問先企業のコメントにもあった通り、その助成金や支援金の制度自体を顧問先企業が気づかず、社会保険労務士の提言によって初めてその存在を知り、請求して支給される場合である。

二つ目は、顧問先企業がその制度の存在を知っているが、支給条件に合わない、または申請手続きが複雑で、あきらめていたところ、社会保険労務士から、申請資料作成の指導や、社内の制度等の変更指導を受けるなどして、支給条件を満たし、支給される場合である。

特に助成金制度等は頻繁に支給条件が変わるので、顧問先企業の担当者では、日常の業務処理を抱え、支給条件を適宜に把握することが困難な場合が多々ある。

今回のヒアリング対象にはなっていないが、某社会保険労務士から、顧問先企業毎に、「助成金、支援金の請求可能性リスト」なるものを作成していると聞いた。

社内の制度をどのように変えて、どのような作業を行えば、請求可能かの一覧表を提示し、制度



が変更される度に、内容を反映して顧問先企業に提出しているそうである。

この事例は、貢献度の算定では無いが、貢献度を顧問先企業に明示する方法の一つとして紹介させて頂いた。

## 2) メンタルヘルス支援の貢献度の計算

この貢献度は企業の逸失利益算定の視点で算出されるもので、基準とされる判断軸は二つあり、一軸目は『アブセンティズム (absenteeism)』と呼ばれる「病気欠勤によって発生する経済的損失」、二軸目は『プレゼンティズム (presenteeism)』と呼ばれる「出勤しているが病気影響による生産性低下の経済的損失」によって貢献度を明示するものである。

これらは社会保険労務士の貢献度の算定のために考えられたものでは無く、社員の健康度が企業の生産性にどれだけ影響するものなのか、社員の疾病が企業にどれだけの損失を与えるかを計算する方法ではあるが、社会保険労務士の関与によって、これらの数値が改善されれば、貢献度算定の尺度として活用できる。

### 《調査・計算方法》

①『アブセンティズム』…疾病別に勤務を休んだ時間数を算定する

②『プレゼンティズム』…不健康状態によって失われた生産時間数を算定する

社員のアンケート調査によって出された夫々の合計時間に、平均給与（時間）を乗じて出された金額が逸失利益となる。

社会保険労務士がメンタルヘルスの施策を行う事によって、これらの逸失利益を減じることができれば、貢献度が客観的な数値によって明示することができる。

尚、プレゼンティズムの不健康状態によって失われた生産時間数とは、健康状態の社員の平均生産時間から、不健康状態にある社員の平均生産時間を引いた時間数の事で、健康状態の社員であっても、1日8時間の労働時を100%生産に従事し続ける事は困難で、手洗い、休憩、喫煙、それに伴う移動時間等の時間を差し引いた時間が健康状態の社員の平均生産時間となる。

また、不健康状態にある社員の生産時間とは、それに加えて、通院にかかる時間や、執務中に疾病が原因で業務に集中できないなどの時間を更に差し引いた時間が平均生産時間となる。

これらの算定には、現場の協力が不可欠であり、顧問先企業自らが、この調査の重要性を認識しなければ進める事は困難である。

しかし企業の実質的な生産性の実態把握は、労働人口減少に向かう日本経済に身を置く経営者であれば、無関心ではいられないはずである。

更にメンタルヘルスの施策の効果の算定が可能となり、効果的な施策に注力することによって、さらに生産性を上げられると理解いただければ、キャッシュアウトを伴う投資ではないので、企業にとっては大いに実施する意義があることと考えている。

筆者が以前に在籍した企業で、この調査を行った結果は次の通りであった。

●企業概要…従業員430名、売上35億円、経常利益3千万円、退職者13名

・アブセンティズム…約2億2千万円

・プレゼンティズム…約2億4千万円

《合計／逸失利益》 …約4億6千万円（経常利益の15倍以上）

このアブセンティズムの金額データは、経済産業省が厚生労働省の「24年 労働者健康状況調査」



の結果から算出した、一人当たりの休職者発生による企業負担コストと同等であり、調査の合理性が裏付けられたと考えている。

尚この後、この企業ではメンタルヘルス対策（職場の問題改善を含む）を行った結果、3年後には逸失利益が十分の一に低減し、大いに企業業績を向上させた。

この企業でメンタルヘルスの推進役を果たしたのが、社会保険労務士（勤務）であり、労使双方に納得感のある人事制度の構築や、評価制度の変更等が従業員のストレスを減らし、休職者の減少に繋がったと関係者が認識している。（本事例の詳細は拙著「メンタルサポートが会社を変えた」を参照頂きたい）

### 3) コンプライアンス・サポートによる貢献度算定

コンプライアンスに関連する業務は、入社時の面談方法の指導から、就業規則の作成や変更、退職者の適切な対応に至るまで幅広く、これらの詳細は、当プロジェクトのコンプライアンス担当の福井先生から述べられるはずなので、ここでは業績との関連性のみを簡単に触れておく。

企業業績への関連ポイントは大きく分けて「労働者側から求められる補償金額」と労働訴訟による「企業のブランド価値の毀損」だと考えられる。

「労働者側から求められる補償金額」とは、訴訟の判決金額や和解金のことで、年々増額傾向にある。支払いを求められた企業の中には、1年間の経常利益以上の支払いを求められたケースもあり、企業としての影響は極めて大きい。

また、「企業のブランド価値の毀損」については金額換算方法が一般的に定着していないため、具体的な損害額として受け止める企業は少ないが、欧米では次のような考え方で、ブランド価値の毀損額を算定する事が良くある。

まず、ブランド価値の構築に費やした費用の合計金額を算出しておき、企業イメージを悪化させるようなトラブルが起きた場合、それによって、企業のイメージや売上に何パーセント程度ダメージを受けるかの推定比率を出して、ブランド価値の構築に費やした投資金額にダメージ推定比率を掛け合わせた金額が、価値毀損額とする方法である。

算定の方法には、事前に企業イメージや知名度をマーケティング調査しておくことや、ブランド力が売上に影響する係数なども定めるなど、詳細な手順が必要だが、社会保険労務士の業績貢献度の算定であれば、そこまで厳密にとらえるのではなく、過去のブランド構築に投資した費用を毀損させなかったという事に於いてだけでも、具体的な貢献度評価と考えられる。

但し、コンシューマービジネスを展開する企業や、労働集約型の企業などは、このブランド価値の毀損が企業業績に与える影響は極めて大きく、時には企業不安にまで広がる事がある。

最近の例でいえば、日本の某大手アパレル企業や某大手外食産業が、「ブラック企業」との評価を受けた事により、採用が思い通りに行かず、大幅な出店計画を見直し、事業計画の下方修正を発表している。

労働法に違反している企業が、全て訴訟されることは無く、また、悪評が立つ訳ではないという当事者意識の欠如が、アライアンスサポートの重要性を認識せず、社会保険労務士の貢献度評価を低めている可能性は十分に考えられる。

### 4) 事務作業工数の削減貢献度算定

社会保険労務士が専門性を発揮して、顧問先企業の問題を改善することによって、削減された間

接工数の算定方法には、コンサルタントが良く用いる、「ABC分析（アクティビティー・ベースドコストिंग/活動基準原価計算）」を応用すると、貢献度が具体的に明示できる。

このABC分析も、厳密に行えば現場への負荷工数が大きくなるので、簡便な方法を用い、更に、現場サイドには業務効率化の重要な目的があることを理解頂く必要がある。

結果として、社会保険労務士の貢献度が具体化されるのでなければ、現場への協力依頼は困難かもしれない。

実際の手続きは、対象部門メンバーに、一日の作業を15分単位で、最低1週間程度、書き出してもらっただけである。

これはエクセルなどの表計算ソフトで縦項目に日々の業務内容や作業項目を書き込み、横軸は15分単位の時間メモリをつけ、記入の際は、折れ線グラフのように作業内容の欄を、費やした時間だけ線を引き、次に行った作業は、その所定の欄に移って更に線を引き、一日の作業の流れと量が可視化される仕組みである。

作業項目には、業務ではないが休憩や移動などの項目を付け加えておくと、前述の「アブセンティズム」の調査データとしても活用できる。

一日の作業が終了した段階で、右側の備考欄に、作業の合計時間を書き出せば、各作業に費やした時間が各人で集計し、振り返ることができる。

一定期間の個人の作業時間を調査し、部門単位で集計して、工数の多くかかる作業、または優先順位が低い作業を効率化する事によって、部門内の生産を向上させる事ができる。

例えば、人事部門のABC分析を行うと、良く挙げられる無駄な作業としては、「人事評価作業の問い合わせ対応」や、「健康診断の受診確認」「休暇取得の手続き説明」など、制度に関する説明や問い合わせ対応が上げられるが、このような問題には定期的な説明会の開催や、図解した手続きマニュアルなどを作成して配布することで、かなり作業効率を上げられる。

#### 【この章のまとめ】

- 1) 社会保険労務士の業務は、少なくとも4種類の方法で、企業業績への貢献度を算定することができる。
- 2) 今回の調査では実際に算定している社会保険労務士や顧問先企業は無かった。

## 4. 調査所感と次回の調査に向けて

最後になったが、多忙を極める日々の中で、今回の調査にご協力頂いた社会保険労務士の皆さんと、その顧問先企業のご担当者様に改めて、感謝申し上げたい。

皆さんの忌憚ないお話を聞くことができなければ、私の調査は一步も前には進んではいなかっただろう。

今回の調査で、対象とさせて頂いた社会保険労務士の方々は、それぞれに得意とする業務を持たれ、且つ一定の成功を取めている方々を選ばせて頂いた。

外資系企業のサポートが強い方、IPO支援に強い方、給与計算業務を大規模に展開されている方、メンタルヘルスサポートに軸足を置かれている方等、様々な強みをお持ちの方々からお話を伺うことができた。

その皆さんに、「先生が顧問先企業から評価されている点はどこだと思いますか？」という質問に対

して、一様に自分が強みと思っている点を挙げられていたことは当然かもしれない。

ところが、その顧客である顧問先企業に訪問して、担当者の方に「貴方が顧問の社会保険労務士の最も評価すべき点はどこでしょうか？」との質問に対して、全ての担当者が、社会保険労務士の強みと感じている点を挙げた訳ではなかったのである。

業務を社会保険労務士に依頼する際の、トリガー（きっかけ）として、その「社会保険労務士の強みと言われる部分を意識したことがある」という意見はいくつか伺った。

では、「顧問である社会保険労務士の何を評価しているのか」という質問に対して、全ての企業の担当者が、必ず挙げていた評価のポイントは次のようなものだった。

- 1) 親身になって相談にのってくれる（一生懸命になって一緒に考えてくれる）
- 2) 当社の事情をしっかりと理解して、的確な解答を頂ける
- 3) とっても話やすく、信頼して内部事情を相談できる

これらを能力等に言い換えるなら、1) はコミュニケーション能力、2) は情報収集分析、問題解決能力、3) は傾聴スキルや誠実な人柄、とでもなるのだろうか。

これらの能力は、社会保険労務士だけに必要とされる能力では無く、社会人として成功するために求められるスキルではないかと思う。

「売れる」社会保険労務士の秘訣は、社会保険労務士としての専門性を保持した上で、上述のような三つの能力を研鑽する事だと感じた。

今回の調査で、冒頭に掲げた「社会保険労務士の関与は企業にとって儲かるのか？」という疑問には、間違いなく「イエス」という答えを得たが、では「社会保険労務士はどのくらい、企業にとって儲かるのか」という答えは得られなかった。

これは、顧問契約をせずに、まだ社会保険労務士の貢献度を実感していない方々や、顧問契約をしても、その貢献度を十分に気付かれていない方々に対して、具体的なデータが示せなければ、社会保険労務士の貢献度を説明するには甚だ訴求力は弱く、次の研究命題なのかもしれない。

4章で示した「具体的な効果の算定方法」を実際の顧問先企業で実施する場合、顧問先企業の協力や調査作業の工数等を勘案すると、決して容易な調査では無いが、社会的にも認知される具体的なデータを蓄積して、社会保険労務士の企業業績に対する具体的な貢献度を世間に公開し、その評価の曖昧さを是非、排除したいものである。

### 3 産業保健に及ぼす影響について

## 社会保険労務士による“従業員の心身の健康” への貢献の文脈と評価指標に及ぼす効果

森 晃 爾

# 社会保険労務士による“従業員の心身の健康” への貢献の文脈と評価指標に及ぼす効果

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学研究室 教授

森 晃 爾



## — 目 次 —

要旨 .....	75
はじめに .....	76
方法 .....	76
結果 .....	77
1. 高い実績を有する社労士の共通点 .....	77
2. “従業員の心身の健康” に関わる社労士業務 .....	79
3. 社労士による “従業員の心身の健康” への貢献 .....	80
考察 .....	81
結語 .....	84
参考文献 .....	84

## 要旨

### 【はじめに】

本分担研究では、社労士による貢献の軸としてコンプライアンス（法令遵守）、企業業績、従業員の心身の健康の3軸を想定し、そのうち“従業員の心身の健康”軸への貢献について分析することを担当している。初年度は、社労士およびその顧客企業へのインタビューを通じて、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献について、その文脈を整理するとともに、貢献を評価する指標のあり方の検討を行った。

### 【方法】

“高い実績を有する社労士（スーパー社労士）”7人（組）とそれぞれ特定の1箇所の介入先企業（事業者）に対するインタビュー調査を行った。研究コーディネーターがインタビューの速記録を用いて“インタビュー内容のまとめ”を作成し、分析に用いた。

### 【結果】

今回のインタビュー調査で得られた内容を分析した結果、労務管理の一環で社労士がメンタルヘルス対策を含む事業者による従業員の健康管理対策に関与して、“従業員の心身の健康”に貢献できる可能性が明らかになった。ただし、その貢献は得意分野や個性、事業者と関わる姿勢、コミュニケーション能力、人脈、課題に取り組む姿勢などによって、事業者の信頼を勝ち得ていることが前提となっている。次に、“従業員の心身の健康”に関わる社労士業務として、メンタルヘルス対策は、顧問先の獲得や業務範囲を広げる際の一つに強みになっていた。また、社労士が行うメンタルヘルス対策の内容については、一般にはメンタルヘルス不調事例に伴う労務問題への対応や管理職研修が基本となっており、社労士によっては、さらに幅広い対策支援を指向する傾向にあった。社労士や事業者からは、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献の可能性が聴取されたが、質的かつ主観的な貢献がほとんどであり、より説得力のある貢献の数値化の必要性を指摘する意見が聴取された。

### 【考察】

特に中小規模の企業では、産業保健専門職の関与が小さく、一方で社労士が関与していることが多いため、労働者の健康管理への社労士の貢献が期待される。特に、メンタルヘルス対策を中心として、社労士の労働者の健康への関与について、検討を試みた。

社労士によるメンタルヘルス対策の内容として、就業規則などの体制の整備や産業医等の意見に基づく対応を実施する際に生じる労務上の課題に対して、事業者を支援することが期待できる。しかし、社労士によるメンタルヘルス対策の支援が広がり、結果的に働く人の健康の保持増進が図られるためには、メンタルヘルス対策が社労士業務として顧客の獲得や維持に繋がること、メンタルヘルス対策を支援する社労士の姿勢として安心して働ける職場環境の形成のために前向きな取組を行うこと、メンタルヘルス対策の支援に必要な知識を有していることが挙げられた。

社労士による“従業員の心身の健康”への貢献については、統計学的な有意差を期待した評価は現実的には困難である一方、企業ごとの健康管理上の課題を明確にし、それに合った指標を設定して、継続的改善の取組の中で社労士による“従業員の心身の健康”への貢献を評価しうると考えられる。

## はじめに

本研究全体では、①社会保険労務士（以下、社労士）業務に関する社会的認知の拡大、②社労士の業務領域のメンタルヘルスを含めた従業員の健康への拡張、③中小企業支援を行う様々な職種に応用可能な有効な支援介入方法の同定に向けて、まず社労士による中小企業への介入による効果を経年的に評価するための有効な手法を開発することを目的としている。その際、社労士による貢献の軸として、コンプライアンス（法令遵守）、企業業績、従業員の心身の健康の3軸を想定しており、本分担研究は、“従業員の心身の健康”軸への貢献について分析することを担当している。

社労士は、労働・社会保険に関する法律、人事・労務管理の専門家であり、社会保険労務士法第2条に掲げる事務を業としている。一般に、第2条第1項第1号から第1号の3および第2号の業務を、1号業務および2号業務と呼び、業務独占が存在する。一方、第3号業務は、「事業における労務管理その他の労働に関する事項及び労働社会保険諸法令に基づく社会保険に関する事項について相談に応じ、又は指導すること」と規定されており、労務管理のコンサルタント業務として位置付けられ、業務独占は存在しない。一般に労働者の健康管理に関する法規制は、労働安全衛生法および関連法令で定められているが、手続き等の事務業務が限定されていることより、社労士の“従業員の心身の健康”への貢献は、第3号業務を通じたものが基本となると考えられる。特に、労働安全衛生法では一定の労働衛生に関する知識を有する産業医や衛生管理者の選任義務が50名以上の事業場に限定されていることや、昨今の課題であるメンタルヘルス不調者への対応は労務管理との関連が深いため、対象顧客や業務範囲からみて、社労士への期待は大きくなっていると考えられる。各都道府県に設置され、労働福祉事業団が運営を行っている産業保健総合支援センター<sup>1)</sup>、<sup>2)</sup>のメンタルヘルス支援事業においては、メンタルヘルス対策促進員として社労士が一定の貢献を果たしていることから明らかである。

しかし、企業における社労士業務におけるメンタルヘルス対策の位置づけ、関与の方法や範囲、貢献の評価については明らかではなく、職場のメンタルヘルス対策等の健康管理対策のニーズと社労士の専門性を照らし合わせた検討を行う必要がある。そこで初年度は、社労士およびその顧客企業へのインタビューを通じて、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献について、その文脈を整理するとともに、貢献を評価する指標のあり方の検討を行った。

## 方法

全国社会保険労務士会連合会および研究コーディネーターが、“高い実績を有する社労士（スーパー社労士）”を推薦し、協力が得られた9名（組\*）の社労士を対象として、インタビュー調査を行った。今回の目的に合った対象と判断された社労士に対して、それぞれ特定の1箇所の介入先企業（事業者）の推薦を依頼し、協力の得られた事業者インタビュー調査を行った。社労士インタビューおよび介入先事業者インタビューの双方が揃った7名の社労士を解析の対象とした。

社労士インタビューは、全国社会保険労務士会連合会の会議室において、各対象者あたり70分間として4名の研究者が行った。一方、事業者インタビューは、事業所を直接訪問するか、または全国社会保険労務士会連合会の会議室において、各対象事業所あたり70分間として、原則4名の研究者が行った。インタビューの内容は、研究コーディネーターが速記し、その記録を用いて“インタビュー内容のまとめ”を作成した。分析には、“インタビュー内容のまとめ”を用いた。その際、発言者を区別するために、社労士番号をインタビュー順に割り振り、社1～社7と表記した。また、事業者については担当す

る社労士番号と同一の番号を割り振り、事1～事7と表記した。

\*インタビュー対象となった1名の社労士が、共同の業務を行っているパートナー社労士の同席によるインタビューを希望したため、2名を合せて1組とした。

## 結果

今回のインタビュー調査で得られた内容を分析した結果、労務管理の一環で社労士がメンタルヘルス対策を含む事業者による従業員の健康管理対策に関与して、“従業員の心身の健康”に貢献できる可能性が明らかになった。ただし、その貢献は社労士として事業者の信頼を勝ち得ていることが前提となっているため、高い実績を有する社労士の共通点に関わる内容をまとめた上で、“従業員の心身の健康”に関わる社労士の業務および社労士による“従業員の心身の健康”への貢献についてまとめた。

### 1. 高い実績を有する社労士の共通点

高い実績を有する社労士の共通点として、得意分野や個性、事業者と関わる姿勢、コミュニケーション能力、人脈、課題に取り組む姿勢などが挙げられた。また、社労士インタビューと介入先事業者インタビューで共通の内容が聴取されることが多く、今回聴取された社労士の特徴は、実際に実践で発揮されていると考えられた。

#### (1) 得意分野や個性

高い実績を有する社労士は、他の社労士との差別化を図るため、特定の分野に強みを持っている場合が多い。具体的には、外資系企業を対象とした業務や株式公開を行う企業における労務監査の業務などである。社労士としては業務独占がある1号業務や2号業務が事務処理中心であるため、社労士間では差別化することは困難であり、「今後は得意分野を掘り下げないと生き残れない」(社1)との意見が聞かれた。また、メンタルヘルス対策においても、「精神障害事案を含めて労災保険給付を担当していたこともあり、事務所としてメンタルヘルス関連業務に重点を置くようになった」(社5)のように、社労士になる前の経験を基礎に、重点をおく社労士が複数名いた。

一方、社労士業務は、事業者との信頼が不可欠であり、考え方や人格などの個性が契約継続の大きな決め手になっている場合も少なくない。今回調査した事業者からは、「専門知識以上に先生のパーソナリティを信頼の要素としている面はある」(事3)、「社会への想い、仕事への想いなどで共鳴し、大きな影響を受けており、人事問題を相談するならばこの先生しかいないと感じている」(事6)といった意見が聞かれた。

#### (2) コミュニケーション

事業者を支援する上で、社労士はコミュニケーション能力は重要なコンピテンシーと考えられ、事業者からは、「クライアントの求めの本質を洞察して回答する能力が高い」(事1)、「社労士事務所のスタッフは誰でも快活に対応してくれ、事務所自体への信頼感を持っている」(事3)、「コミュニケーションがスムーズにできることも魅力の1つ」(事7)といった共通した意見が聴取された。また、「社労士からも相手が求める答えを提供するコミュニケーション能力は必要だと思う」(社2)といった認識が聴取された。



### (3) 事業者と関わる姿勢

高い業績を有する社労士は、顧客先企業の経営者や担当者との関係において共通の特徴がみられた。事業者側は、「顧問はパートナーであり、寄り添い、かつ信頼できる人物こそ望ましいと考えている」（事3）、「寄り添う姿勢を感じている。結果としてアルバイトにも共感、感謝されるような人事労務管理ができるようになってきている」（事6）と考え、社労士側からは「使用者側の立場に立つのが基本だと思う」（社1）との意見があった。

しかし、事業者の意見を支持するだけでなく、「事業者の最終目的を考え、その達成のための手段について誤っていれば論ずこともある」（社1）、「信号を見ずに赤信号を渡ろうとする経営者には注意喚起する」（社2）、「将来の会社のためになると考えれば直言する」（社3）といったような積極的な関わりを持つ努力をしていた。そのことによって、「経営者が孤独感を感じていることが多く、自分がしっかり意見を言うことで、安心感・信頼感に結びついているのかもしれない」（社3）とする社労士がいた。また、当然のことながら、事業者や担当者には個性があり、「経営者によってバランスのとり方は異なっており、相手によってアドバイスの仕方にバリエーションを持たせている」（社4）ことも重要と考えられる。

メンタルヘルス対策については、「自らやりたいとの希望を伝えてくる企業への支援がすべてで、こちらからの押し売りでは奏功しない」（社4）とする社労士の意見も聞かれた。

### (4) 課題に取り組む姿勢

事業者の関わる姿勢とともに、事業者が抱える課題に対して、社労士および事業者から、「顧客が持つリスクについては積極的に改善提案したいとの思いを持っていた」（社7）、「当該顧客が求める方法で企業を活性化させるための提案を積極的に行うことも重要」（社7）といった積極的な姿勢を取る社労士がおり、事業者からも「社員のモチベーションを引き上げるための制度づくりを含め、当社の事情をくみ、バランスのとれた提案をしてくれる」（事2）、「その措置を取ると、今後、組織全体にどう影響するか等について、総合的な視点でアドバイスをくれることが多い」（事3）、「未来予測の姿勢と力も魅力の一つ。いつも先を見ようとしており、リスク管理のみならず事業の創造にもつながると感じている」（事6）、「コンプライアンスについて、要求レベルは上がった。厳しいと感じる面もあるが、それが時代の要請にかなうことにもなったと感じている」（事7）といった積極的な姿勢を評価する意見が聴取された。

また、「社労士業に対して期待するものを一言で言えば、特に労働環境や関連法令が変化する中で不可避免的に発生するグレーゾーンでの法的・社会的リスク対応といえる」（事4）、とする意見に代表されるように、コンプライアンスに関する姿勢においては、社労士および事業者双方から、共通性の高い意見が聴取された。具体的には社労士側として、「会社のステージによって、必要かつ可能なコンプライアンスのレベルには違いがあると思う」（社2）、「リスクとコストを最小限にできるような落としどころを意識してアドバイスをしてきた」（社4）、「ホワイトの方向を向いて努力する企業への支援を惜しまないが、開き直ってブラックの方向を向く企業への支援は奏功しがたい」（社5）、「個々の相談に対しては、これは白、これは黒、これはグレーなどの明確なアドバイスをするようにしている」（社7）といった意見が挙げられた。一方、事業者側からは、「杓子定規に法律を考えている経営者やスタッフに、具体的に戦略的コンプライアンスを説いてくれている」（事3）、「現実的にはコンプライアンスが困難な場面でのリスク・レベルなど、いわゆる法と実態のかい離を埋めるための相談が多い」（事1）、「不偏不党な思想や考え方、誠実さ。たとえば、法の抜け道的な提案をされても当社には合わないが、



こうした点でも信頼を持てる」(事2)、「MH問題もきれいごとではすまない。不調者発生の防止や求職者の復職支援などの理想論ばかりを謳う方が多い中、労務対策全般を請け負ってくれる点で魅力を感じた」(事4)、「グレーゾーンでのいわば地雷回避の道先案内を、法令の趣旨、判例などに基づいて指導してもらえる」(事5)、「ホワイトでいこうと断言してくれる。そもそもブラック・ホワイトの尺度で見ずに、結果的にホワイトな経営に持っていくという趣旨だと感じている」(事6)といった共通性の高い意見があった。

#### (5) 業務範囲とネットワーク

前述のように、それぞれの社労士が得意分野と個性をもっているが、一部の大企業を除き、特定の社労士と契約しており、「人事労務一般に関するアドバイスを受けている」(事1)、「守備範囲が広く、専門外なので対応できないなどとは簡単に言わない」(事2)といった幅広い業務への期待も大きい。その際、「外部専門家であるため、他社情報を得られる利点もある」(事2)、「事務所内外の人脈の中で問題解決を試みてくれる」(事3)、「専門家とのネットワークも魅力と感じている」(事4)、「外部の独立の専門家であり、横の情報を多々持っている」(事7)といったように、ネットワークの広さを評価する事業者側からの意見も多く聞かれた。

## 2. “従業員 の 心身 の 健康” に 関 わ る 社 労 士 業 務

今回の調査の対象となった7名の社労士のうち、2名は特にメンタルヘルス対策を得意分野とする社労士であり、その他の社労士についても、労務相談の一環でメンタルヘルス対策に関与する事例が存在した。

#### (1) 顧問契約のきっかけとしてのメンタルヘルス問題

メンタルヘルス対策は、社労士にとって顧問先を獲得する際に一つの強みになる。特に、「メンタルヘルス対策促進員の業務を契機に得られた顧客もある」(社4)、「メンタルヘルス・セミナーなどを行う。そこで出会った方々からメンタルヘルスに関する業務を受託する」(社5)など、講演会等をきっかけとして相談依頼がきて、「個別のメンタルヘルス対策の依頼があって、その後労務相談を受けるようになり、顧問契約に至るルートもあった」(社4)、「メンタルヘルスに関する相談の背後に人事や配置等の労務問題があることが多いため、結果として通常の社労士業務に近い形で業務ができるようになる」(社5)など、他の業務に広がったという経験が語られた。また逆に、「労務監査業務に関連して、メンタルヘルス面を含めた安全衛生関係の質問が増えてきている」(社6)といったように、全般的な業務の拡大の一つがメンタルヘルス対策の支援という場合も少なくないようである。

今後は、「メンタルヘルス対策は労務管理の一部だと考えている」(社4)、「休職期間満了後退職扱いは、労使間のトラブルを引き起こすリスクが高く、事業者による対応の必要性をもたらしている」(社5)や「不調者の休復職への対応が求められる状況になり、会社のリスク対応の視点も必要になってきた」(事5)といったように、メンタルヘルス不調者の増加とそれに関連した労務問題の発生により、メンタルヘルスの取組は、特に社労士の3号業務の一環として重要な業務になろうとしている。

#### (2) 社労士が行うメンタルヘルス対策の支援の内容

社労士が行うメンタルヘルス対策の内容については、「不調状態に至った労働者の労災認定の見込み

に関するアドバイス」(社3)、「メンタルヘルス不調者が出た場合に、該当職員の待遇の変更に関する業務などに限られる」(事1)、「復職判断に際しての主に労務の観点からの参考意見の提供などもお願いしている」(事4)、「メンタルヘルス問題に関連する判例や事例情報等を教わっている」(事7)といったように、一般にはメンタルヘルス不調事例に伴う労務問題への対応や「部課長クラスを相手にした管理職研修会等を担当していただいている」(事7)といったような管理職研修が基本となっている。さらに、メンタルヘルス対策を得意分野とする社労士の場合には、「当初は3次予防からかかっても、その後1次予防や2次予防に進行するというルートのパターン化を指向している」(社4)や「3次予防が中心だが、1次・2次予防関係の業務も行っている」(社5)など、幅広い対策支援を指向する傾向にある。具体的には、「MH対策に関わる仕組みづくり、年1回のストレス・チェック及び部門長への結果のフィードバック」(事4)といった業務などである。また、給与計算業務と連動させ、「同じ部署からの離職者の増加、同じく傷病手当金受給者の継続的な発生のほか、勤怠状況の悪化などを確認して、顧問先従業員や所属部署にある問題を検出しようとしている」(社5)といった積極的な取組が聴取された。

### (3) 産業保健専門職等との役割分担

社労士は、事業者や人事労務担当者を支援する立場であり、「社労士は、一般には従業員個々の人と接点を持たないことが多い」(社5)といったように、メンタルヘルス不調となった従業員を直接面接することは例外的である。「顧問先で具体的な健康問題が発生した場合には、産業保健スタッフに対応を委ねるようにしている」(社2)、「産業医の派遣を専業としている会社とも関係をもち、協力をいただいている」(社6)、「産業医には復職判断には関わっていただいている。医療をベースにして、対象者の職務適性を中心とした総合的判断を行う点で、社労士とはあり方が異なっている」(事4)といったように産業医等の産業保健スタッフとの連携や、「EAPによる支援と両輪で対策を進める方針で対応してくださっている」(事5)、「メンタルヘルス不調者について、相談窓口を業者に委託することになった」(事7)、「個別事例への対応は、メンタルヘルスの専門家に相談して実施している。社労士には、医学的な診断を踏まえ、関連する労務問題全般について相談している」(事7)といったような外部のメンタルヘルスサービス機関との役割分担が図られている。

### (4) メンタルヘルス対策以外の労働衛生関連業務

メンタルヘルス対策以外にも、「契約社員に皮膚疾患が発生した際、労災問題化させないための対策や、1次予防2次予防を進めるために、労働衛生コンサルタントを紹介いただいた」(社4)、「MH対策と安全衛生対策は、要因の違いこそあれ、本質的には似ていると認識している」(事4)といったように、ワンストップ・サービスとしてより幅広い労働衛生問題と関連した業務が求められた事例があった。

## 3. 社労士による“従業員の心身の健康”への貢献

社労士による“従業員の心身の健康”への貢献について、「働きやすい職場環境づくりにとっても一定の貢献を果たしていると思う」(社3)、「メンタルヘルス対策支援を積極的に行っていることとの関係上、組織のコンプライアンスの次に、“従業員の心身の健康”に貢献できていると思う」(社4)、「MHを中心に、安全衛生一般での貢献がある」(事4)といった貢献の可能性が聴取された。また具体

的には、「余人をもって代えがたい2名を復職させた実績がある」(社5)、「MH不調について社内がオープンになり、発達障害者の新規受入れの土壌ができた」(事4)、「今は問題を抱えた上司を個別に支援するというメッセージを発信し、その支援の過程で整備した社内関連制度などの存在や内容を知ってもらえ、必要に応じて総務などの担当部門に対応を任せてもらえるようになってきている」(事5)、「適切な復職管理等を通じて納得感を高めるような対応ができるようになってきていることで、労働力それ自体に加え、本人及び周囲の帰属意識や職務満足感、モチベーションなどを納得できていることは効果といえるのではないか」(事5)、「中高年齢層を中心に、従業員の健康認識が高まり、自己管理も進展している」(事5)、「過重労働対策について、時間管理に対する意識が変化してきたと感じている」(事5)といった質的かつ主観的な貢献がほとんどであった。

定量化可能な貢献として「上司の労務問題やメンタルヘルス業務にかかるエフォートが減らせる点で貢献していただいていると感じている」(事5)に限られた。一部の社労士からは、「自身の関与が労働生産性にもたらす貢献を具体的に示す力が求められる」(社5)、「社労士が従業員の定着率や、従業員の健康にもたらす影響や、その健康が労働生産性にもたらす影響などを数値化して説得する必要を感じている」(社6)といったように、より説得力のある貢献の数値化の必要性を指摘する意見も聴取された。

## 考察

日本において、労働者の健康管理は労働安全衛生法を基本として、衛生委員会の設置および産業医や衛生管理者の選任による労働衛生管理体制を整備し、すべての労働者に対して健康診断を実施し、その結果に基づき就業上の措置や保健指導などを行い、健康の保持増進を図ることが前提となっている。また、精神面の健康については、詳細な法令の規定は存在しないが、労働安全衛生法で求める健康の保持増進に関わる措置を適切かつ有効に実施するための指針として、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」<sup>3)</sup>が出されており、多くの企業でメンタルヘルス対策が推進されている。しかし、労働者数50名未満の事業場では、衛生委員会の設置、産業医および衛生管理者の選任に関わる規定が適用されないため、企業や事業場の規模による格差は大きい<sup>4)</sup>。一方、そのような中小規模の企業では、社労士が関与していることが多いため、労働者の健康管理への社労士の貢献が期待される。実際に、60%以上の社労士が事業者から労働安全衛生に関する相談を受けていることが報告されている<sup>5)</sup>。特に、メンタルヘルス対策は、欠勤が長期にわたることが多く、退職扱いになったり、処遇の変更が必要になったりするなど、労務上の対応が必要になる場合が少なくないため、社労士の貢献の余地は大きい。しかし、社労士の専門性を考えた場合に、産業医等の産業保健スタッフの代行ができるわけではない。ここでは、メンタルヘルス対策を中心として、社労士の労働者の健康への関与について、検討を試みる。

### 社労士によるメンタルヘルス対策の内容

メンタルヘルス対策においても、他の健康管理対策と同様、様々な視点での取組が存在し、それらは1次予防、2次予防、3次予防に分類されることが多い。このうち3次予防は、疾病による病欠または休職中の従業員の職場復帰を支援することが中心である。職場復帰の支援は、主治医の“就業可”の診断を基本として、職場環境や職務内容を理解する産業医が職場復帰に当たり面接を行い、事業者に対して職場復帰の可否や必要な就業上の配慮について意見を述べ、それに基づき職場で具体的な支援を行っていくことが基本となる。



もちろん産業医の関与がない事業場においては、主治医の意見に基づき必要な対応を行うことになる。6)。このような職場復帰の支援が円滑に実施されるためには、職場復帰の手順が存在しているとともに、手順が就業規則に裏付けられていることが有効である。社労士は、労働者に直接面接し判断を行うことはほとんどないが、就業規則などの体制の整備や産業医等の意見に基づく対応を実施する際に生じる労務上の課題に対して、事業者を支援することが期待できる。特に、休職が長期化し、就業規則に基づき期間満了退職になる場合や休復職を繰り返す労働者の場合には、その処遇について労務問題に発展しやすく、社労士の関与は有効と考えられる。また、職場復帰における支援以外のメンタルヘルス対策について、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」3)では、“メンタルヘルスケアを推進するための教育研修・情報提供”、“職場環境等の把握と改善”、“メンタルヘルス不調への気づきと対応”を挙げている。メンタルヘルス対策への関心の高い社労士は、管理監督者研修やストレス状況の調査に基づく職場環境の改善を支援するなど、範囲を広げている。

### 社労士によるメンタルヘルス対策の支援が有効であるための要件

社労士によるメンタルヘルス対策の支援が広がり、結果的に働く人の健康の保持増進が図られるためには、いくつかの要件が存在する。

第一に、メンタルヘルス対策が社労士業務として顧客の獲得や維持に繋がることである。この点に関して、今回調査対象となった社労士のうち、特にメンタルヘルス対策を得意分野とする社労士は、関連するセミナーなどをきっかけに、メンタルヘルス不調者の事例対応の相談をきっかけに、より広い業務契約に結びついていた。また、それ以外の社労士についても、幅広い業務の一部として従業員の心身の健康と関連した労務問題への対応が求められる例があり、その対応能力や他の専門職との連携は、顧客の信頼につながっていた。メンタルヘルス問題の広がりを考えると、今後メンタルヘルス対策の支援は、多くの社労士にとって身に付ける重要なスキルと考えられる。

第二に、メンタルヘルス対策を支援する社労士の姿勢である。メンタルヘルス不調者が発生した際に、企業規模が小さいほど、1人の休職者の業務への影響は大きく、また職場復帰時の配慮の余地が小さい。そのため、職場復帰の支援ではなく、退職に持ち込むような方向性もありうる。もちろん労務問題発生のリスクを回避しながらである。しかし、他の従業員への影響を考え、安心して働ける職場環境の形成のためには、最初から退職ありきではなく、就業規則の範囲で可能な限り職場復帰の支援を試みる姿勢も必要である。また、労災認定に繋がるような職場側の課題の改善に努めるといった、前向きな取組が望まれる。

第三に、メンタルヘルス対策の支援に必要な社労士の知識である。メンタルヘルス不調者と一口に言っても様々な病態が存在し、それぞれに必要な対応が異なる。また、昨今、メンタルヘルスに関連して、様々な判例が出ている。このようなメンタルヘルス問題の広がりを考えると、前述の社労士が行うメンタルヘルス対策の内容の範囲であっても、メンタルヘルス対策を支援する社労士には、一定の知識が求められる。昨今、産業カウンセラー7)、メンタルヘルス法務主任者8)やメンタルヘルス・マネジメント検定9)など、メンタルヘルス対策に関連した研修や認定制度が拡大しており、またその他にも各種セミナーが開催されているが、労働衛生に関する社労士以外の専門資格を有する社労士の割合は限られている5)。また、そのような知識を補うためにも、産業医等とのネットワークが必要であるが、協力関係にある産業保健専門職を確保している社労士は限られている5)、10)。今後の積極的な知識習得やネットワークづくりが求められる。

## 社労士による“従業員の心身の健康”への貢献の指標

今回の調査では、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献については、質的かつ主観的な貢献が聴取された。一方、定量的かつ客観的な指標の必要性が一部の社労士から述べられた。

一般に用いられる“従業員の心身の健康”の指標には、生活習慣、健康診断における有所見率、職場のストレスレベルの低下、メンタルヘルス不調者数、疾病休業率、在職死亡数などがある。また、アブセンティズム、プレゼンティズムといった健康問題によって生じる労働機会の損失を金銭で表す指標がある。さらに健康をより広く捉えた場合には、組織風土、ワークエンゲージメントなども指標として用いることができる。これらの情報の分析には、従業員に対する質問紙調査、健康診断結果や人事情報の収集が必要であるが、質問紙調査を除き、企業にすでに存在する情報であるため、従業員に質問紙調査を行うことと情報分析を行うことができれば、現実には指標化することは可能である。問題は、指標の変化に対して社労士の貢献をどのように評価するかである。

一般に保健事業や安全衛生活動において取組の有効性の評価は、取組の対象となる介入群と対象とならない対照群について、取組の前後での指標の変化を比較することによって行われる。さらに介入群および対照群の選定は、可能な限りランダムに行うことが求められている。しかし、現実の企業での取組において、そのような実験計画法による有効性の検証は容易ではなく、産業保健分野においても研究を前提として行われているに過ぎない。次善の策として、対象集団における指標の変化を経年的に評価することが一般的に行われている。しかし必要な情報をとり、分析によって指標化し、さらに経年変化を見たとしても、当該企業や事業所の“従業員の心身の健康”の状態や変化を表すことができるだけであり、その状態や変化に対する社労士の貢献を評価することはできない。さらに、社労士が関与する企業の従業員数を考えると、統計学的な有意差を期待することは、相当な前後での指標の差が必要となる。したがって、社労士の“従業員の心身の健康”への貢献を客観的に評価することは困難と言わざるを得ない。

一方、貢献の客観的な評価を目的とせず、継続的な改善を図るための評価であれば、現実の取組の中でも可能である。すなわち現状分析に基づき、課題と考えられる指標を明確にし、その指標改善のための取組を計画するとともに、事前に当該指標の改善目標を設定して、計画を実施するという方法である。その際に用いる指標には、手順に基づいた取組状況の評価する“プロセス評価指標”、サービスの提供量を評価する“アウトプット評価指標”、プログラムによる目的達成状況の評価する“アウトカム評価指標”<sup>11)</sup>、アウトカム指標の変化に繋がる途中段階の成果を評価する“パフォーマンス評価指標”<sup>12)</sup>など、多様な指標が設定しうる。特に、予防的な取組の場合、疾病休業率、在職死亡数などの“アウトカム評価指標”への変化を得るには時間を要するため、これらの指標を組み合わせて評価することが推奨される。そして、その目標の達成状況の評価に基づき、更なる取組の改善を図るというPDCAを廻す方法である。

例えば、いくつかの企業の健康管理の取組および従業員の健康状態を評価すると、企業によって、①健康診断の受診率が低い、②健康診断の受診率は一定だが、受診が必要と判断された従業員が医療機関に行っていない、③健康診断の結果で肝機能異常者が多い、などの課題が存在したとする。その場合、それぞれの企業で必要な取組は明らかに異なる。①であれば健康診断受診率を指標とする、②であれば医療機関受診数／（要医療者＋要精密検査者）を指標とする、③であれば肝機能有所見率を指標とし、それぞれの改善に必要な取組を実施する必要がある。このような継続的改善の取組と指標の変化に社労士が貢献できれば、社労士は大きな貢献を果たしたことになる。

もちろん、従業員に直接に面接して健康面での指導を行うことは社労士の業務ではない。しかし、健



健康管理の取組の多くは、企業として就業規則を含めてルールを策定し、それを確実に運用することが重要であり、またメンタルヘルス対策における管理監督者研修など、社労士が直接貢献できるものもある。すなわち、職場復帰支援に関する手順の整備、手順に沿った職場復帰支援の実施といったような“プロセス評価指標”、管理監督者研修においては研修参加者数といった“アウトプット評価”などが評価指標となりうる。職場改善の取組を推進した場合には、職場のストレス状況の変化を“アウトカム評価”として評価することも可能である。さらに、優れた産業医等の紹介や連携も社労士としての貢献と見做せば、取組全体の成果を社労士の貢献として位置づけることも可能である。

## 結語

メンタルヘルス対策をはじめとした職場における健康管理対策は、労務問題への対応の要素があり、特に中小企業においては社労士の貢献が期待される。労働者の健康に対する社労士による有効な支援のためには、適切な姿勢と十分な知識が必要であり、研修や認定制度の利用実が望まれる。また、企業ごとの健康管理上の課題を明確にし、それに合った指標を設定して、継続的改善の取組の中で社労士による“従業員の心身の健康”への貢献を評価しうると考えられる。

## 参考文献

- 1) 労働福祉事業団 産業保健総合支援センター <http://www.rofuku.go.jp/shisetsu/tabid/578/Default.aspx> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 2) 厚生労働省 産業保健活動総合支援事業のご案内 [http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11303000-Roudoukijunkyokuanzeneiseibu-Roudouiseika/betten\\_1.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11303000-Roudoukijunkyokuanzeneiseibu-Roudouiseika/betten_1.pdf) (最終アクセス 2014年5月5日)
- 3) 厚生労働省 労働者の心の健康の保持増進のための指針について <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/03/h0331-1.html> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 4) 厚生労働省 平成24年労働者健康状況調査 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h24-46-50.html> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 5) 武藤孝司、武藤繁貴、内野明日香、谷山佳津子、中村雅和、中辻めぐみ、中小企業の産業保健活動活性化をめざした産業医等産業保健スタッフと社会保険労務士との連携に関する課題 産業医学ジャーナル35(2): 71-77, 2014
- 6) 厚生労働省 心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き <http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anken/101004-1.html> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 7) 一般社団法人産業カウンセラー協会 産業カウンセラー養成講座 <http://www.counselor.or.jp/course/counselor.html> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 8) 一般社団法人 産業保健法務研究研修センター メンタルヘルス法務主任者 <http://www.oshlsc.or.jp/kouza/index.html#pageLink02> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 9) 大阪商工会議所 メンタルヘルス・マネジメント検定試験 <http://www.mental-health.ne.jp/index.html> (最終アクセス 2014年5月5日)
- 10) 中辻めぐみ、労働者を巡るメンタルヘルス支援ネットワークの再構築 社会保険労務士の立場から考えるメンタルヘルス支援 産業精神保健 20(2): 107-110, 2012

- 11) 厚生労働省 標準的な健診・保健指導プログラム【改訂版】 [http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/kenkou/seikatsu/dl/hoken-program1\\_01.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/seikatsu/dl/hoken-program1_01.pdf) (最終アクセス 2014年5月5日)
- 12) 森晃爾 産業保健マネジメントシステム導入の実際 マネジメントシステムによる産業保健活動 p.77-131 2003年 労働調査会 東京

### Ⅲ. インタビューの記録

# 1 支援介入者へのインタビューの記録

## ○平澤貞三氏

インタビュー日時：2013年11月21日（木）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

・平澤貞三（ひらさわ・ていぞう）氏

平澤国際社労士事務所

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

- ・私は、もともと社労士になりたかったのではなく、ビジネスや経営をやりたかったタイプの間人。社労士資格も、独立する際、ビジネスのために必要と感じて取得した。もっとも、社労士業務でも、差別化要素として「国際」は必要だったと実感している。
- ・独立前に所属していた会社では、社内総務は担当しておらず、会計・人事などに従事していたが、外資系企業を相手とする業務が多かった。
- ・現在も、日本に参入して来る外資系企業などが顧客に多い。外資系には一般にアウトソースの文化があり、日本に参入し、開業した当初は営業活動に注力し、自ら事業所を設立しないと選択すれば、アウトソースする。その際、専門家集団であれば委託先として信頼し易いと考えられる傾向がある。給与計算（ペイロール）などについては特にその事情が当てはまるため、選択され易くなるうえ、契約が継続し易い。会計は国際基準があるので、本来内製化できるが、必ずしもそうならない傾向がみられるということは、日本人スタッフがあまり信頼されていない可能性がある。
- ・日本に進出して来る外資系企業が相手でも、1・2号業務等（\*）がベースにはなる。
- ・開業当初は、前職時代の気心の知れた知り合いが5名程度集まっていた。その後、法律事務所の事務員も含め、5～6名を新規雇用して現在に至っている。窓口以外であれば必ずしも英語に堪能である必要はなく、採用では、英語の能力より実務経験を重視している。
- ・我々の事務所では、英文の就業規則の作成・管理など、一般の社労士事務所・会計事務所では対応が困難な部分をカバーすることで、差別化を図ってきた。

\*：給与計算は社会保険労務士法第2条所定の業務には含まれないが、労基法第108条所定の賃金台帳の調製に不可欠な事務として、1・2号業務に準じる業務と解されているため、特に社会保険事務などとセットで行われる場合、本報告書では「1・2号業務等」と表記する。

### 2) 得意業務

#### ご自身の業務の強み（差別化の要素）

##### 1号～3号業務との関係

- ・グロスアップ計算（\*本人の手取り額（Net）から所得税（Taxes）や総所得（Gross）を逆算する作業のこと。外国人の場合、手取りでの報酬計算を求められることが多いことから、特に外資系企業で必要になる）などの外資系企業向けの給与計算モデルの構築と運用。国際会計事務所であれば、



こうした計算を行うところもあるが一般に高額になる。社労士事務所でできるところはほぼ皆無。

- ・ これまではインバウンド（\*海外企業が日本に進出する際の支援）を専門にしていたが、今後はアウトバウンド（\*日本企業が海外に進出する際の支援）にも進出するつもりであり、既に、海外進出企業に対して日本で事業を行う場合との変化について比較データを示す等のコンサルティングを開始している。包括的なパッケージの提供を重要視しており、ビザ申請手続きについては行政書士とタイアップするなどして、税・保険を含めた諸手続を包括的に支援する枠組みの構築を図っている。オフィス関連什器の搬送など、当事務所が専門としていない業務については、国際的な不動産会社など既に専門性を持っているところと提携して対応する予定。

- ・ 一般に、弁護士事務所ではスタッフ1人につき約3,000万の売上を前提に値段を設計するが、平澤事務所では1,000万/人をベースに満足できるレベルのサービスを提供できる点が強みと考えている。

### 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・ 給与計算が約65%、労働保険・社会保険手続（1・2号業務）が約25%、3号業務である労務コンサルティング等が約15%。

- ・ 売上については毎年目標値を定め、前年度を上回るペースで拡大してきたが、2011年に限っては、震災の影響で前年度を若干下回った。

- ・ 3号業務については、ベーシック（基本契約の最低価格）が15,000円/月で、あとはタイムチャージ制にしている。

### 4) 顧問の獲得方法

- ・ 現在の顧問先は約60社。そのうち40社くらいに労務相談を行っている。このうち労務相談のみの契約をしているところは20社程度。あとの20社は、少なくとも外国人給与計算などのスポット契約と併せた契約になっている。

- ・ 割合は、外資系約7割、日本企業約3割である。外資系では、1国ではアメリカが多いが、ヨーロッパ全体を採るとヨーロッパが最も多い。

- ・ リスク分散の意図もあり、いずれか1社だけに特に注力してはいない。

- ・ 外資系企業の約8割は、日本法人として駐在事務所レベル（従業員数10人未満）の事業所を設置して卸業などを営ませている。そのまま何十年も駐在員事務所として維持するところもあれば、支店の設置まで発展させるところもある。他方、証券・銀行業の場合、日本法人の従業員数は数百人規模になることが多い。当事務所の顧問先も同様の傾向にある。

- ・ 顧客の獲得ルートは、紹介が多く、全体の5割程度を占める。紹介に際してのキャッシュバック的なものを支払う必要はなく、紹介元との関係では、互いに信頼すべき紹介先があるというだけでアドバンテージになる。

- ・ 実質的に競争相手はなく、いったん契約すると解約に至ることは殆どない。

### 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・ 正直なところ、社労士という資格自体が本当に社会に必要なのか疑問を抱いている。社会保険の手続業務は簡単で、企業で内製化できる。社会保険関係業務より重要なのは、労務関係業務、特に就業規則管理業務だと思う。就業規則にはアートが求められるので、法政策的には、社労士が認証しない限り労基署に提出できないようにする方策も一案だと思う。

- ・かといって、助成金や就業規則など、何でも扱う「なんでも屋」も、今後顧客から長く支持されることにはならないと思う。今後は、得意分野を掘り下げないと生き残れない。
- ・法定社労士業務の中でも、会計的で定型的な面の強い社会保険関係業務と、抽象的でクリエイティブな面の強い就業規則・労務相談業務は全く異質だと認識している。前者は誰でもできるが、後者は誰でもができるわけではない。
- ・社労士であれば、使用者側の立場に立つのが基本だと思う。ただし、自分の立場の向上ばかりを考えるような社労士はダメだろう。どうすれば相手の悩みに応えられるかを考えるべき。新たな顧問先に参入する場合などには、既存の社労士の立場も考え、場合によっては目立たずに支援するくらいの器量を示すことも必要だと思う。
- ・顧問先を説得することが必要になる場合もある。私自身、事業者の最終目的を考え、その達成のための手段について認識が誤っていれば論ずこともある。私自身が今直接関わっているのは数社程度で、多くの顧問先は他のスタッフに担当させているが、そうした説得があるからこそ感謝されているところもあるかもしれない（笑）。

## 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

### ① 企業業績

- ・外資系企業では、社労士契約の相手方が本社側の意向で決まり、日本支社人事部長のガバナンスが不十分なことが多いので、直接企業業績に貢献するような支援を実施すること自体が困難か、仮にできていても実績に見える化する必然性がなかったように思われる。

### ② 組織のコンプライアンス

- ・外資系企業では、一般にコンプライアンス意識は高く、本社が直接管理することも多い。英文就業規則や付随する解説へのニーズも、本社が確認するために必要とされるのが通例。逆に、本社で起案した文案を日本流にアレンジして欲しい、との要望もある。
- ・解雇案件では、解雇に伴う補償金額をきかれることが多く、実現された法的なコスト削減は、①としても勘案できる可能性がある。

### ③ 従業員の心身の健康

- ・この点に関するセミナー実績はゼロ。ただし、セミナーの依頼も普段からのおつきあいが前提になることが多いので、今後、その面での業務を果たせるよう努力したい。
- ・なお、どの指標を採っても、問題解決や事務手続きを内製化した場合に比べて目的に到達する時間までの時間を短縮できる点で、コスト面で①に貢献できている可能性がある。

## ○宮武善樹氏

インタビュー日時：2013年11月21日（木）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

宮武善樹（みやたけ・よしき）氏

宮武社会保険労務士事務所

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

・大学時代は理科系の学部で機械工学を専攻し、就職先はメーカーだった。学生時代には、航空機や自動車の設計の仕事に就きたいと考えていたが、実際にはトレーラーの荷台を製作している会社で設計を担当することになった。自分の設計した製品が社会に出ることを期待して就職したが、実際は違っていた。会社組織から納得できない指示を受けたり、営業の要請との軋轢に悩むことなどが多くなり、辞職することになった。

・その後の社労士業の選択には、私の父親が社労士をしていたことが大きく影響している。辞職後、父に相談したところ、現東京都社労士会会長の大野実先生を紹介され、そこで社労士業の魅力を知ることとなった。組織の賃金や人事労務を支援する業務では、その従業員の人生や職業生活の重要部分を「設計」することにもなると認識し、資格取得まで約半年を擁したが、その後4年間にわたって大野事務所で勤務し、修行を重ねてから開業した。

・現在の事務所体制は、私自身を除きスタッフ4名で、社労士2名（私自身を除く）、資格無し2名で構成されている。

### 2) 得意業務

#### ご自身の業務の強み（差別化の要素）

#### 1号～3号業務との関係

・創業後しばらく経ってからは、JASDAQ（東京証券取引所）での株式公開を目指し、コンプライアンスの要請が強くなる企業からの労務相談や就業規則作成の依頼などが多くなった。

・1・2号業務等はスタッフ4名がかりで実施している。私自身とスタッフの社労士2名のうち1名がIPO（initial public offering：株式の新規公開）関連業務に従事している。

### 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

・1・2号業務等が7割くらいで、3号業務が3割くらい。

・顧問先は大中さまざまで60社弱くらい。元はIPO関連業務で関わりができ、上場に成功した後も1・2号業務等を中心に関わりが続くようになったところが多い。

### 4) 顧問の獲得方法

・口コミ？ ・紹介？

・税理士・公認会計士や顧問先からの紹介が多い。前者と後者の割合は9：1くらいで、前者の場合、

概ね1・2号業務等の紹介が殆どになっている。士業にとっては、信頼の置ける紹介先を持つことが自らの信用にも繋がる。当事務所は、特に税理士から信頼の置ける紹介先と認識して頂いているのではないかと思う。

- ・時に、みずほインベスタなどの証券会社が紹介元となって下さることがある。その他、IPO関連で講演講師として招かれ、その出席者から個別に紹介を受けて顧問となることも多い。

- ・私自身は、信頼関係形成のために特別な活動をしてはおらず、結果的に「相性によるマッチング」が成立しているのではないかと感じている。

- ・確かに、自分を求めてくれる会社を見つけるため、IPOをキーワードにしたアピールはして来たし、組織の意思決定を持つか、そうした権限を持つ方が揃う会合には努めて出るようにして来たが、妙に「しかけ」でも却って信用されない。

- ・一例として、当事務所が10年ほど前にIPO関連業務を取り扱っているとアピールしていたところ、証券取引所に勤務する知り合いがある証券会社に紹介してくれ、その顧問となったという出来事があった。現在の顧問先は、こうした自然な繋がりで獲得された例が多いと認識している。

## 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・企業のニーズは企業ごとに異なるので、そこに関わる社労士の「優秀さ」を一概に定義することはできないが、最低限、相手が理解できる言葉で説明し、相手が求める答えを提供するコミュニケーション能力は必要だと思う。

- ・実感としていえば、会社のステージによって、必要かつ可能なコンプライアンスのレベルには違いがあると思う。私自身は、その前提を理解しつつあえて法的なリスクを負う経営者には反対しない。しかし、信号をみずに赤信号を渡ろうとする経営者には注意喚起する。これもコミュニケーション(能力)の一環と言えなくもない。

- ・また、場面に応じてメリハリをつけた対応を支援する力も必要と感じている。たとえばIPOでは、監督取締法、民事法その他、CSR、企業倫理、社会的風評等のリスクも幅広く審査される。その中でも私自身が最も重視しているのは労働時間と割増賃金面でのコンプライアンス。その他、それまで実権を集中的に握っていた社長の手から権限を委譲・分散する際のルール形成を含めた支援も重要と認識している。

- ・IPOでは厳しいコンプライアンスが求められるので、その限りでは本当に株式上場を成功させたいのか、と選択を迫り、とにかく上場できるまでは基準をクリアせよ、というような形で強く説得することもある。

- ・他方、私が最も重視する企業の存続に関わるような場面であれば、解雇や賃金切り下げ、残業代不払いなどを指導ないし容認することもあり得る。とはいえ、少なくとも私の関わる企業に本当にブラックなところは少なく、仮にあっても、そういうところは結局消滅してしまう。

- ・また、いわゆるブルー・オーシャン戦略(\*競争相手の少ないところで一芸を磨き、市場で勝ち残る力をつける戦略)をとることも有効だと思う。

- ・たとえば、当事務所が強みとしているIPO関連業務は、IPOが監査とは異なり法的義務でないこともあって市場は小さいが、売り手も少なく、さほど逼迫した市場ではない。当事務所は、今のところ、特に将来ビジョンを明確にはもたず、そうした分野で仕事をしながら、今ある顧客ニーズに応じていく方針を採っている。とはいえ、特に人事考課と賃金に焦点を置いて業務に当たっている。やや地味ではあるが、結局、どこかでは自分の興味関心に沿うことをやっていたいと考えているのかもしれない

い。

- ・今後の人事労務管理一般について言えば、ポイント制をつくり、それを貯めた分だけフレックス・タイム制の適用、昇給、福利厚生を受けられたり、営業職であれば特定の顧客の担当を降りる権利を得られるなど、その人が価値を感じるメリットを得られるような仕組みづくりを図ることが有効に働くのではないかと感じている。

## 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

### ① 企業業績

- ・上場との関係では、コンプライアンス、信用リスク、財務面などでのロスを防止することを中心に、イメージとして10~20%くらいの貢献ができていないかと思う。
- ・こうした面で、最低限守るべきラインに押し上げる作業は、社労士一般に行っているのではないかととも思う。

### ② 組織のコンプライアンス

- ・リスクの洗い出しと経営者への報告を通じて一定の貢献は果たせていると思う。リスク管理では、その大きさの分析が中心的な作業になっている。ここでいうリスクには、監督取締法規の違反のみならず民事責任の発生なども含まれる。経営者への報告に際しては、他社でのトラブル発生の経験なども説得材料になることが多い。

### ③ 従業員の心身の健康

- ・労働時間と労働者の健康の因果関係などを経営者に説くことはあるが、私自身の業務が直接的に彼らの健康に貢献しているという認識はない。顧問先で具体的な健康問題が発生した場合には、産業保健スタッフに対応を委ねるようにしている。
- ・なお、IPOの対象企業の多く（ベンチャー企業など）では、健康を崩した労働者は辞めていく傾向にあり、健康問題が顕在化しにくい背景もあると思う。
- ・また、こうした企業では、経営者との相性が重要な意味を持つことが殆どなので、境界性パーソナリティ障害者（BPD）などの精神障害者では務まり難い実態もある。



## ○安中繁氏

インタビュー日時：2013年11月21日（木）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

安中繁（あんなか・しげる）氏

オフィスサンエス安中社会保険労務士事務所

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

・もともと社労士になるつもりはなかった。結婚後は専業主婦になろうと思っていたが、家庭の経済状態から専業主婦に専念することは難しく、かといって当時の勤務先では結婚後に就労継続する女性が殆どいなかったため、打開策の一環として、なにか資格をとろうと考えた。

・職場では人事総務系の仕事はしておらず、主に事務系の仕事をしていた。けれども、大学生の頃にコールセンターでアルバイトをしていた際、残業代不払いの対応をしていたのが社労士だったという話を聞き、社労士の権限は大きいと感じていた。

・資格をとろうと考え始めた当初は資格さえとれば独立できると思っていた。とはいえ、独立するにも経理の知識は必要と感じていたので先ず簿記2級資格を取得し、その後何度か社労士試験を受験してようやく合格したが、その頃には、さすがに資格をとっただけで簡単に独立できるわけではないことは認識していた。

・最初は社労士業で生活していこうとは思わなかったが、当時勤務していた税理士事務所の所長に独立を勧められ、平成19年に独立した。開業後3年間は、自宅で年金事務などの行政協力をしていた。これは、当時の年金記録問題を契機に総務省に年金記録の調査や判定のための第三者委員会が設置されたことを受け、実際の年金記録の調査等の業務を受託するもので、社労士資格があれば日当25,000円程度（税理士と同額）を得ることができた。

・なお、行政協力は支部単位で配分が決定されることが多く、公募ではない。問題として指摘したこともあったが、「支部の手伝いをよくしているヒトに仕事を廻すようにしている」という以上の回答は得られなかった。そこで、当時はこうした仕事を得るためにも、社労士会の支部に行く機会があったが、年配男性が多く、率直に言って違和感やストレスを感じていた。

・とはいえ、当時、行政協力中心の業務でも報酬額は結構高水準だった（月に50～60万円程度の報酬を得ていた）。ある程度お金も貯まったため、平成22年に事務所を構え、それを限りに行政協力は行わないことにした。行政協力をしている限り、顧問先などとの繋がりにはできないと考えたことによる。その後、平成23年、24年に国分寺市内の自宅近くで移転を重ね、今は私を含めて9人の女性スタッフを擁する事務所を運営しているが、法人形式ではなく個人事務所形式を採用している。私を除く計8名のスタッフのうち正社員は5名（うち4名が社労士）で、残る3名はアルバイト（うち2名が社労士）。有資格のアルバイト被用者は独立志向が強く、当事務所でそのためのノウハウを学んでいると認識している。別に会社を設立して研修業も営んでいるが、私以外の講師は別途委託しており、事務所スタッフには任せていない。

- ・当事務所のスタッフは全員女性だが、ほとんど不利益は感じない。むしろ珍しがられてプラスになっているようにも感じる。男性を忌避しているわけではなく、応募があっても結果的に不採用になっているに過ぎない。

- ・当事務所では、私たちが多元的人事システムと呼ぶ一種のディーセント・ワークの一環として、正社員でも週4日勤務制にしており、週3日は強制的に休ませることにしている。男性はそうした働き方にフィットしないことが多いことも、スタッフとして雇用できていない理由の1つ。アルバイトは週2日程度の勤務を原則としている。

## 2) 得意業務

ご自身の業務の強み（差別化の要素）

### 1号～3号業務との関係

- ・約8割が給与計算と諸種の申請手続き、就業規則の作成等の1・2号業務等。残りが人事制度の導入、労使トラブル対応などの3号業務で、単発での依頼に対応する形式が多い。

- ・その他、主に社長の要請に基づいて顧問先に赴き、顧問として店長会議、営業会議など諸種の会議に参加する場合もあり、こうした場合には、顧問料とは別に2万円/時間を頂いている。もっともスポットで社内の会議に招かれても、内容をつぶさに理解できるとは限らない。実際の意義は、社長ら幹部の補佐役としての存在感であることが多い。

- ・現在、顧問先は160社程度で業種はさまざま。従業員数50人未満の企業が圧倒的に多く、100人を超える会社は10社程度しかない。

- ・私自身の認識では、人事労務に関する法的知識の提供より、社内の雰囲気づくりのために呼ばれている場合が少なくない。実際に、会議の場などで、「社長さん、だまってて」などと思いついた発言をすることもある。

- ・私の経験上、小さな会社の経営者の悩みは大きく2種類に分かれる。まだ会社を立ち上げた直後で、経営・人事労務などのイロハが分からないか、2・3代目の経営者が組織のガバナンスについて悩みを抱えている場合で、いずれも孤独感を感じていることが多く、私がしっかり意見を言うことで、安心感・信頼感に結び付いているのかもしれない。

## 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・号数ごとに具体的な割合までは算出はしていないが、顧問契約（基本契約）に基づく料金を定期的に頂き、その中に盛り込まれた基本的サービスはその料金範囲内で提供し、特別作業が生じた場合にはそれに応じたエクストラ料金を頂く方式を採っている。後者については、業務が完了し、問題が解決した時点で即座に請求するようにしている。

- ・基本的な顧問契約料は、契約に含まれる業務内容により異なる。詳細は、WEBページ (<http://office-3s.com/price.html>) で公開しており、1・2号業務等のみの契約と3号業務のみの契約、両者を含めた契約の3種類を用意している。

- ・実際の契約業務はスタッフが担当し、料金表通りに徴収している。

#### 4) 顧問の獲得方法

##### ・ 口コミ? ・ 紹介?

- ・ 圧倒的に多いのが税理士からの紹介で、全体の7～8割を占める。その他、HP経由などが2～3割ある。
- ・ 顧問先を持つようになった当初は、「報酬の安い仕事だから君がやって」、と言って先輩から仕事を紹介されたが、その後は税理士との関係が広がり、いろいろな仕事を受託するようになった。
- ・ 税理士はTKC等の団体をつくっており、そことの関係を深めることで、顧客を紹介される機会が増え、ますます税理士との関係を重視するようになった経緯がある。関係づくりのため、メールなどを使い、自身が受託した業務の結果を税理士向けに大量発信することもあるし、自ら信頼できる税理士を紹介することもある。
- ・ また、当事務所自身が複数の税理士事務所を顧問先にしている。法人・個人事務所を含めて5社程度ある。他方、保険会社外交員とタイアップしたことはない。

\* 保険会社の外交員は、公的な補助金などとパッケージにして中小企業者に売り込むと、営業が進みやすく、社労士でないと公的な補助金などの代理代行ができないため、社労士とのタイアップが行われることも多い(\*三柴注)。

#### 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・ 私もそれを知りたいが(笑)、私自身は、事業者・人事労務担当者の悩みに寄り添えること(「話をきけること」)が重要だと考えている。まずは最後まで話をきき、その悩みを図式化できるところまで尋ね続ける。最後にお礼を述べて誉める。「学びや気づきを顧客に伝える」姿勢が当事務所の特徴だと認識している。その過程を経てから提案すべきは提案するようにしている。
- ・ ポイントは、傾聴と迎合しない姿勢。たとえば、顧問先の給与計算をしていると、社会保険への未加入などが目に付くことがある。そうした場合には、たとえ社長が不要だと言っても、社員のモチベーションなどを考え、将来の会社のためになると考えれば直言する。
- ・ また、社労士としての専門性を高めるための学習も重要だと思う。私自身は、毎月、仲間の社労士を集め、費用を徴収して勉強会を開催し、必要な専門知識を吸収するようにしている。実際に集まってみると、ヒトの話をきかないヒトが多いことにも気づく(笑)。

#### 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

##### ① 企業業績

・ 個々の企業の人の管理や関係性の問題解決や促進に貢献することは企業業績への貢献とイコールと考えている。たとえば、私のところには、人事担当者個人が、社長の思いを従業員に有効に伝える方法、不調状態に至った労働者の労災認定の見込み、従業員の年金の受給方法など、さまざまな問題について相談を持ちかけられることがあるが、こうした相談に真摯に応じ、「学びと気づき」を与えることを通じ、個々人や組織のパフォーマンスへの有意な貢献ができていているという自負は持っている。

COIの問題も、社長に事前もしくは事後報告すれば、特に問題が生じることもない。

② 組織のコンプライアンス

・社労士として必要な専門的アドバイスは事務所単位で行っており、外部の専門家とのネットワークを活用して対応することもある。また、人事管理を適正化することで、組織のコンプライアンスへの間接的な貢献はできていると思う。

③ 従業員の心身の健康

・あまり認識できてはいないが、人の管理や関係性の問題解決や促進は、働きやすい職場環境づくりにとっても一定の貢献を果たしていると思う。

・いずれにせよ、3つの要素は複合的なものであり、私なりの支援を通じて一定の貢献は果たせているように思う。

## ○村上剛久氏

インタビュー日時：2013年12月16日（月）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

村上剛久（むらかみ・たかひさ）氏

マインド社会保険労務士事務所

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

- ・大学卒業後、労働保険事務組合（各種労働保険事務を代行するための団体）に就職したことから社労士という資格を知り、同時に社労士になりたいというモチベーションも得られた。
- ・その後、平成4～5年にかけて、大原法律専門学校（水道橋。学校法人大原学園の設置校の1つ）で通学講座を受講したが、その当時は、社労士について、まだ「保険屋さん」程度の社会認識しかない状況だった。平成5年に無事に資格試験に合格したところ、受験指導に適任な講師がいなかったようで、講師にスカウトされた。
- ・その後、平成13年に開業登録したが、実際の業務は行わず、平成16年までは受験指導を行う教職員として大原法律専門学校で勤務を継続した。平成16年に部長職（管理職）への就任について内示があったが、教職を続けたかったこともあり、自己実現の最善策を考えた結果、退職することにした。
- ・開業以前は、受験指導で培った法的知識やリーガル・マインドを武器に、就業規則管理を含めて労務に関するリーガル・サービスを幅広く業務を行うつもりだったが、実際の開業後は、定型的な手続業務が中心になった。特に開業当初は顧客に零細企業が多く、就業規則関連のニーズは殆どなかった。
- ・大原学園を退職した平成16年に、大原時代の知り合いだった税理士に声をかけて、共同して事務所を設置した。最初の業務は会計中心だったが、その後、社労士業務が増えた経緯がある。税理士との関係は、開業2年後の平成19年位に方向性の違いから終焉し、社労士を専業として再出発することとなり、今に至っている。

### 2) 得意業務

#### ご自身の業務の強み（差別化の要素）

##### 1号～3号業務との関係

- ・大原法律専門学校での講師経験等で培った体系的な関係法知識は今でも大きなバックボーンになっている。
- ・とはいえ、給与関係は業務割合として大きい。他方、保険の代理店業務は、肌に合わないため（笑）、一切行っていない。
- ・労務相談では、リスクとコストを最小限にできるような落としどころを意識してアドバイスをしてきた。たとえ批判を受けることがあっても、労使いずれかに偏りすぎることは避けているが、経営者によってバランスの取り方は異なっており、相手によってアドバイスの仕方にバリエーションをもたせている。それが様々な事業者に一定の支持を受けている秘訣かもしれない。



- ・弁護士の場合、訴訟にもっていく方向でアドバイスする傾向がなきにしもあらずだが、社労士は紛争の予防を意識したアドバイスを行える点に強みがある可能性がある。あるいは、そうした強みを積極的に延ばし、顧客に認識して頂くようにする必要があると感じている。

### 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・1・2号業務等がベースにあり、その上に3号業務がある格好ではあるが、当事務所は、村上1人＋スタッフ3人（うち社労士資格者2名）の人員構成で、手続事務のない労務相談契約が3分の1程度なので、3号業務の比重が比較的高いように思う。1・2号業務等の契約にも労務相談は付随するので、実質的な3号業務の割合は更に高くなる。概ね7（1・2号業務等）：3（3号業務）位の割合ではないかと思う。

- ・当事務所では、3号業務から顧客との信頼関係ができて、1・2号業務等もやって欲しいとの要望を受ける例が多い。

### 4) 顧問の獲得方法

- ・口コミ？ ・紹介？

- ・他の士業からの紹介が多いが、セミナー講師を契機とする依頼も多い。

- ・東京産業保健推進センターから任命されたメンタルヘルス対策促進員の業務を契機に得られた顧客もある。この2年間に、このルートで、数百名規模の企業で5社程度の顧問先を得ている。

- ・促進員としての支援先には、これからメンタルヘルス対策に取り組もうというところが多い。まずは厚生労働省のメンタルヘルス指針などのガイドラインに沿った指導から入り、セミナーを実施することも多いが、そもそも社労士を顧問としていなかった企業では、アフター・フォローを委託されるなどして顧問契約に結び付くことが多い。

- ・その他、最初は個別にメンタルヘルス対策の依頼があって信頼を受け、その後労務相談を受けるようになり、社労士としての顧問契約に至るルートもあった。

- ・私自身、メンタルヘルス対策は労務管理の一部だと考えており、当初は3次予防（不調者発生後の休復職管理や再発再燃防止など）から関わっても、その後1次予防（不調者の発生の防止）や2次予防（不調者の早期発見・早期対応）に進行する、というルートのパターン化を志向している。そのため、必ずしもメンタルヘルスをキーワードとせず、「生産性の向上」や、「職場の活性化」などのキーワードを用いることもある。

- ・メンタルヘルス対策では、自ら「やりたい」との希望を伝えてくる企業への支援が全てで、こちらからの「押し売り」では奏功しない。その意味でも、私が社労士として関われるか、その後その企業での対策が進むかは、結局、企業経営者の意識に負うところが大きいと感じている。

- ・なお、従業員数が数百名規模の事業所では、メールでのやりとりが多くなる傾向がある。これは、そうしたやりとりを記録に残し、種々の自主的な労務対応に際して専門家の見解として活用したい、あるいは専門家による裏付けに基づく対応を図りたいという意向の顕れと考えている。

### 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・大きく2つの方向性が有り得る。

- 1つは、人事労務より幅広い枠組みでコンサルティングができる社労士。

- もう1つは、（安全衛生分野など、労務の一部で）専門特化する社労士。

・社労士業界を取り巻く環境を考えると、中長期的には独占業務である1・2号業務等の比重は低くなるを得ない。他（士）業の進出（独占性の希薄化）、コンピュータ・ソフトなどの普及などが進み、3号業務にシフトせざるを得ない。

・他方、3号業務には弁護士などが参入して来る可能性もある。弁護士であれば、裁判まで担当できることから、業域的にも知識的にも真っ向から争えば、なかなか勝てない。そこで、社労士だからこそできる活動領域を模索せねばならない。

・同じメンタルヘルス対策でも、個々の組織の特性を捉えてポジティブなアドバイスができる点は社労士の強みと言える。また、国の法律と個々の事業者の個性との折り合わせの場面では、刑事事件になるような行為は諫めるが、保険加入などの点では柔軟に対応する場合もある。いずれにせよ、関連分野に関する体系的法知識はベースになっている。折合わせのポイントは、究極的には自身の「人生経験」だと認識している。

#### 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康

・現状では②の比重が高く、メンタルヘルス対策支援を積極的に行っていることとの関係上、次が③になっていると思うが、少なくとも自己認識として、①まで貢献できているとは思えない。

## ○中村雅和氏・中辻めぐみ氏

インタビュー日時：2013年12月16日（月）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者：

中村雅和（なかむら・まさかず）氏（○）

中辻めぐみ（なかつじ・めぐみ）氏

中村雅和社会保険労務士事務所

○：主な回答者

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

・大学卒業後、メーカーに勤務したが勤続10年弱で退職し、平成18年に今の事務所を開業した。中辻と共に立ち上げたが、合流したのは少し後になった。正直なところ、開業当初、私自身は、たとえ就業規則に関する業務等を受託しても、「この対応法で良いのだろうか」、「今後もこういう仕事をしていって良いのか」と確信が持てず、試行錯誤しているようなところがあったが、中辻が地方の労働局で労働事務官として精神障害事案を含めて労災保険給付担当をしていたこともあり、徐々に事務所としてメンタルヘルス関係業務に重点を置くようになっていった。

・社労士試験に合格しても、実際の開業率は非常に低いと認識しているが、私たちは、メンタルヘルスを看板として事業の維持・増強を図って来た。私たちは、誘因と啓発の両義的な機会づくりのため、先ずメンタルヘルス・セミナーなどを行う。そこで出会った方々からメンタルヘルスに関する業務を受託すると、その背後に人事や配置等の労務問題があることが多いため、結果として通常の社労士業務に近い形で業務ができるようになることが多い。セミナーに訪れる企業、スポットで業務を受託する企業、その後、正式な社労士契約に至る企業のいずれも、規模はさまざまである。

・私たちは、当初から、メンタルヘルス不調者に対して、「退職ありき」ではなく、「復職ありき」の方針で対応して来た。企業側からは、「きれいごとを言うな」というような対応も少なからずあったが、その方針を貫いた結果、従業員を大切にせる企業が顧客として多く集まることになったように思う。

・この方針の背景には、中辻の労働事務官としての経験があった。精神・脳心臓疾患の被災者への対応の過程で、「仕事に戻りたい」という声を数多く聞いていた。そうした経験が、「頑張る人が報われない社会に対して何かをしたい」という気持ちを育て、ひいては事務所自体の基本方針を形作る土台になったように思う。

・もっとも、実際問題として、「人を大切にする企業」＝「持続可能な企業」とは言い切れない面がある。また、たとえセミナー等で総務・人事部門にあって不調者に直接・間接に関わる方々には理解を得られても、トップマネジメント層に理解を得るのが困難なことも多い。

・とはいえ、復職支援などをしっかり実施した企業では、復調者を中心に（周囲の）従業員の組織への帰属意識が向上したこともあり、企業として、できる限りを尽くすことが重要だと考えている。

・現在、事務所には、3人のスタッフ（正職員1人、臨時職員2人：いずれも非社労士）がおり、いずれも主に1・2号業務等を担当し、メンタルヘルスや労務全般に関わる3号業務は、主に我々が担当している。内部の陣容はその限りだが、産業医、精神科医などの方々とネットワークの中で支援活動を行っているので、日常業務で対応に難渋することはあまりない。

## 2) 得意業務

ご自身の業務の強み（差別化の要素）

### 1号～3号業務との関係

・メンタルヘルス対策を中心とした事業の性格上、1・2号業務等が2～3割程度で、3号業務が7～8割程度になっていると思う。

## 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・業務割合とほぼ同じ。
- ・メンタルヘルス関係業務では、3次予防（発症後の休復職支援、再発防止策など）が中心だが、1次（不調者を発生させないための職場環境形成や、個々人のストレス耐性へのアプローチなど）・2次予防（発症に至る前段階での早期発見・早期対応）関係の業務も行っている。顧問先の例ではないが、3次予防の相談からスポットで委託を受け、状況をフォローしていったところ、ハラスメントの実態が垣間見られたため、会社に情報が漏れないところでアンケート調査を実施し、結果の深刻さを事業者に報告したこともある。
- ・そのケースでは2名の加害者が摘出され、現にかなりの問題を引き起こしていることが判明した。
- ・私たちは、定期的に、①同じ部署からの離職者の増加、②同じく傷病手当金受給者の継続的な発生のほか、③勤怠状況の悪化（タイムカードによる）などを確認し、顧問先従業員や所属部署にある問題を検出するようにしている。
- ・こうした作業には当該顧問先との相当程度の信頼関係が必要となるが、まずは定期訪問を契約内に盛り込み、実際にコミュニケーションを密にして信頼関係を構築し、実質的に内部情報を監査できるようにしている。

## 4) 顧問の獲得方法

- ・口コミ？ ・紹介？
- ・上述の通り、主に招聘によるセミナーが年間50回ほどあり、そのセミナーを経由して顧問先に繋がる例が多い。
- ・顧客の企業規模は、50人未満から2,000人以上までさまざまであり、概ね以下のようにになっている。
  - 50人未満：2割程度
  - 50～300人未満：6割程度
  - 300人以上：2割程度
- ・人づての紹介もある。これまでに、顧問先の事業者のほか、税理士・弁護士等の士業、EAPや保険会社などが紹介元となって来た。

## 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・社労士である以上、顧問先などが関係法令のコンプライアンスを果たすための支援を的確に遂行で

きる実力が基本になる。とりわけ、各法令の制定趣旨を踏まえた支援を行う力が求められる。

・とはいえ、現実的にはスモール・ステップで、事業所の現状からの変化（変数）を生み出すことが重要になる。そしてそれには企業経営者らの意識がカギになる。私たちも、“ホワイト”の方向を向いて努力する企業への支援を惜しまないが、開き直って“ブラック”の方向を向く企業への支援は奏功し難い。

・経営者との関係では、社労士といえども、労務と法律の観点のみでは対話し難くなるので、自身の関与が労働生産性にもたらす貢献を具体的に示す力が求められる。その媒体として、従業員の心身の健康が重要な鍵となる。

・私自身、経営者との対話の中で、従業員と直接的な意見交換を求められることがあり、そうした場合に、外部の人間として「ガス抜き」的な介入をすることで、予後がよくなった経験もしている。社労士はそうした組織内コミュニケーター的（産業カウンセラーに近い？）な役割も果たし得るのではないか。

・社労士は、一般には従業員個々人と接点を持たないことが多い。しかし、経営者らの了解を得たうえで、適宜従業員との接点を持つことは、社労士業務の性格上の強みを増強することになるようにも思われる。

## 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康

①について、コスト・パフォーマンスを「見える化」することは難しいが、会社のコンプライアンスに関わるリスク回避、離職者の減少、プレゼンティイズムの回避など、法や人事労務に関する「ロスの防止」という点では貢献しているはず。

③については、メンタルヘルス不調による休職者を無事に職場復帰させたことがある。たとえば、37人のプロフェッショナル集団の中の4人が休職していたところで、余人をもって代え難い2人を復職させた実績がある。その他の成功例を含め、いずれも以前は退職させていた企業だったため、私たちが介入したことでもたらされた成果と言って良いと思う。

・休職期間満了後退職の扱いは、労使間のトラブルを引き起こすリスクが高く、事業者による対応の必要性をもたらしている。既に珍しい問題ではなくなっているうえ、周囲の従業員の組織への帰属意識やモチベーションに関わる問題でもあり、我々の介入の場面は今後も増えるだろうし、有効に働き得るとも感じている。



## ○小前和男氏

インタビュー日時：2013年12月16日（月）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

小前和男（こまえ・かずお）氏

社会保険労務士法人 あかつき

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

- ・現在は62歳。開業は31歳の頃なので、開業歴31年になる。
- ・大学卒業後は、8年間ほど民営化前の郵便局に勤務していた。職員数320名程度の普通局で、総務・会計等を司る部門の中の人事系の部署に配属され、給与計算を行っていた。職員は現業公務員だったため、年金等は共済だった。
- ・その間、公労協（\*1）傘下の全通（\*2）の支部の役員を務め、組合活動を行うようになった。職場で衛生管理者の配置の必要があり、その資格を得たものの、毎月開催されていた安全衛生委員会には、（衛生管理者としてではなく）組合執行委員としての立場で参画していた。こうして今の仕事の基礎的な部分を身につけた。
- ・在職中に別にやりたいことが思い浮かび、気持ちを抑えられなくなった。そのために独立して自営業を営もうと考え、社労士と行政書士の資格を取得した。具体的には表現しづらいが、抽象的に言えば、自律的で人間的な労働条件によって労働生産性や労働分配率を上げる手法について、事業と研究を兼ねた職業生活を送ることであった。社労士業という資格との出会いにより、現状では、まさにその思いを実現できつつあり、人生の幸いと感じている。

\*1：国営企業体等労働組合協議会の通称。国営企業労働関係法（国労法）の適用下にある労働組合のうち、旧総評（1989年解散）に加盟する、全通、全林野、全印刷、全造幣の4労組とオブザーバー加盟の政労連（政府関係法人労働組合連合）で結成している協議会。前身の公共企業体等労働組合協議会は1953年に結成され、公共企業体等労働関係法（公労法）が適用された、国労、全通、全電通、全林野、動労、全専売、全印刷、全造幣、アル専の9組合が参加していた（世界大百科事典第2版（<http://kotobank.jp/word/%E5%85%AC%E5%8A%B4%E5%8D%94>。アクセス日は2014年4月3日））。

\*2：「全通信労働組合」の略称。昭和21年（1946年）に逓信省職員の労働組合として結成された全通信従業員組合の後身。平成16年（2004年）6月に日本郵政公社労働組合（JPU）へ名称変更し、さらに平成19年（2007年）10月の日本郵政公社の民営・分社化に伴い、全日本郵政労働組合（全郵政）と組織統合して日本郵政グループ労働組合（JP労組）を結成した。

### 2) 得意業務

#### ご自身の業務の強み（差別化の要素）

##### 1号～3号業務との関係

- ・主に給与計算を含めた1・2号業務等のほか、3号業務に当たる賃金・人事制度の設計や労務監査

を行って来た。このうち労務監査は、我々社労士が外部から企業の労務に関するコンプライアンスの監査等を行うもので、今現在、社労士会が経営労務監査と呼んでいるものである。私自身は、単なる監査ではなく、調査結果をよく分析し、改善策の提言まで積極的に行うように努めて来た。

- ・現在は30名に上るスタッフで組織的に業務を遂行しており、大半は1・2号業務等及び日常相談業務に専念している。

- ・とはいえ、スタッフの数を増やし過ぎると却ってサービスのレベルが落ちるリスクもあり、私自身の経営判断として、あえてそれ以上の規模の拡大を抑えている面もある。

- ・最近では、労務監査業務に関連して、メンタルヘルス面を含めた安全衛生関係の質問が増えて来ている。こうした問題への対応に際しては、産業医と連携している法人のご協力を頂いている。

- ・ただし、当事務所の事業収入の9割以上が企業との顧問契約から成っているため、安全衛生面での対応が殊更に多いということもなく、あくまで労働法務全般での支援を行っている。傾向としては、監督取締法規より労働契約（法）関係の相談が増えている。

### 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・上述した通り、事業収入の9割程度が顧問報酬だが、そのうち1・2号業務等+日常相談業務の受託が6～7割で、1・2号業務等のみの受託が2割程度、残りが相談業務のみの顧問という構成となっており、その他に顧問報酬ではない単発の3号業務が若干加わる、という構成となっている。率直に言って、3号中心の事業構成にすると業務の安定性は保ちにくい。

### 4) 顧問の獲得方法

- ・ロコミ? ・紹介?

- ・開業当初は、「コネなし・カネなし・経験なし」の状態から始まったため、飛び込み営業を含めて必死の営業活動を行った。当時を思い返して今に照らすと、最近の若手社労士は、「足を使って稼ぐ」発想に乏しい感じを受ける。

- ・10年ほど前の顧問先の従業員数は平均20名程度だったが、現在は平均200名程度になっている。

- ・顧問先企業の規模が大きくなってきた背景として、私自身に上場会社の仕事を受けたいという意欲があったこと（\*現にそうすることで売り上げが2～3倍に上がった）と、中規模以上の企業に社会保険労務を含めた諸種の業務の外注化ニーズが増えて来た、という事情の合致が有ったと解される。

- ・顧客の紹介元には税理士が多い。12～13年前にインターネット上のマッチング・システムを通じて初めて上場企業の顧問先をもち、そこで得られたノウハウで、大手企業に業域が展開した。その結果、顧客を通じた顧客の紹介が進むようになった経緯がある。

ただし、インターネットのマッチング・システムでは激しい価格競争があり、業務の質を示すことも難しいため、現在は活用していない。

- ・今も関係が継続している顧問先は、必ずしも価格が安いために当事務所を選んでいるわけではない。やはり、良質なサービスを提供することが基本になる。

- ・ペイロール（給与計算）を専業とするようなアウトソーサーからの紹介もある。

- ・人脈作りに際しては、顧客を紹介してくれそうなところを嗅覚で選ぶ必要もあると感じている。

- ・地域や多職種の出会いの場、銀行系の集まりなど、顧客の獲得に繋がる場は多々あるので、若手はそういう場を利用しても良いと思う。

## 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

・やはり、専門性を持つ者になるだろうと考える。電子化の時代に1・2号業務で食べていけるとは考えられない。社労士として、「1・2号業務等を基礎としつつ、+ $\alpha$ での専門性を磨く」という発想が必要だろう。

・中小零細事業に対して求められる専門的な支援事業の要(かなめ)は、労働・社会保険業務、会計税務などさまざまな分野に繋がるワンストップ・サービスではないかと思われる。よって、そうしたビジネス・モデルを提供できる力も必要だろう。

・国際化への対応能力も重要。中小企業の事業の国際化は、経産省等がリードする国策であり、社労士も中小企業の国際化を支援すべき時代に入っている。当事務所は、2年ほど前に社労士業として初めて海外に事務所を出したが、現在は撤退している(\*他の社労士事務所の中に海外に展開しているところもあり、当事務所でも再度チャレンジしたいと考えている)。

## 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康

・①を企業による販路の拡大や売上の拡大と捉えた場合、我々社労士による支援が、それらへ直接的に貢献することは難しい。しかし、法律面、人事労務面でのリスク対応によって生じ得るマイナス分を防止したり、より積極的に生産性の向上に貢献することは可能。

・たしかに、生産性の向上については、現実的に、社労士から「そうした効果があるから、私のアドバイスに従って欲しい」といった説得をしても、応じる事業者は少ない。社労士が従業員の定着率や、従業員の健康にもたらす影響や、労働条件の改善・整備が労働生産性にもたらす影響などを数値化して説得する必要を感じている。

・社労士は、企業に対して労務面を中心に改善提案をマメにしていることが多く、企業との密着性が強い点で、他業種とは異なる付加価値を創出できている可能性はあるが、トラブルの未然防止等も含め、それらを数値的に可視化するのは困難だと思う。

## ○机秀明氏

インタビュー日時：2013年12月16日（月）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

回答者

机秀明（つくえ・ひであき）氏

机経営労務管理事務所

### 1) 来し方行く末

#### 来歴と今後の展望

・平成2年（1990年）に大学を卒業後9年間、旧中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）に勤務していたが、亡父が社労士だったこともあり、継承を考えることになった。また、公庫勤務時代に中小企業の財務や資産調査などを単独で担当するという機会に恵まれていた（\*現在はこうした担当の仕方は原則行われていない）ところ、事業では、ヒト・モノ・カネが重要であるにもかかわらず、金融があまりヒトに注目していないことに問題を感じていた。とはいえ、退社は円満に行い、公庫とは今でも良い関係にある。社労士資格も、在職中ではなく、退職後に取得し、平成13年（2001年）に登録した。

・最初は亡父のもとで働いていたが、亡父の仕事の仕方には、若干受け身の対応、緩い対応が多いと感じていた。たとえば、事務所の顧問先には、飲食・サービス業者が多かったにもかかわらず、組織への帰属意識の薄い非正規労働者の退職や組織への反発のリスクについて、亡父は先回りして対策を打つ姿勢に乏しかった。

他方、私側は、顧客が持つリスクについては積極的に改善提案したいとの思いを持っていたため、業務方針で折り合えない点が多々あったが、そのままその事務所で勤務し、4年後（今から約8年前）には事業を引き継ぐことになった。引き継ぎに際して、それまで100社程度あった顧問先のうち約3分の1が離れたが、その後100社くらい増え、合計150社程度となって現在に至っている。

・顧問先の内訳は、従業員数5人未満が25社程度、300人超が25社程度、残り（5人以上300人未満）が100社程度である。他方、職員は常勤6名（うち社労士登録者4名、有資格者1名）、その他2名の計8名で構成されている。

### 2) 得意業務

#### ご自身の業務の強み（差別化の要素）

##### 1号～3号業務との関係

・従業員の出入りが激しい業種（主にアパレルや雑貨関係の販売業や飲食業など）の顧問先に対して、翌日には離職票等の書類が出来上がっているというスピーディーなサービスができる。その背景には、既に対応ノウハウができていること、ベテランがいて下の者が受け継ぐという風土が事務所にできていることなどが挙げられる。

・スタッフには原則として顧問先を単独で担当させず、手続き業務（1・2号業務等）と相談・コンサルティング業務（3号業務）とで担当を割り振る分業制を採っている。その意図は、担当業務に一

定期間専門特化させることで専門性を身につけさせることや、退職や顧客の引き抜き等のリスクを回避することにある。このうち、後者の狙いは、同じ業務の中でも原則として顧問先ごとの担当制を採っていないことで一層実現され易くなっている。とはいえ、分業化には、個々人の知識や経験の偏りが生じる、顧問先の状況を全体的に見通せる人間が少なくなる等のデメリットも生じ得るため、一定期間でのローテーションや、業務分野の垣根を越えた日常的な情報共有などにより、事務所全体でチームプレー意識を持たせるようにすることで、そうしたデメリットがカバーされ、迅速かつ正確な業務の提供が可能となっている。

- ・先手を打った予防的対策を行っている。日頃からスタッフ間での情報共有を図り、例えば会社規模に比べて従業員の出入りが多くなっていたり、うつ病などの精神疾患罹患者による傷病手当金等の申請が増えていると、労使問題が起きる可能性を予想して必要な対応を考えるなど、日常的な相談や手続きから得られる情報を糧に、予防面を重視した支援業務を行うようにしている。

### 3) 1～3号業務に照らした大まかな収入の割合

- ・3号業務が3～5割程度を占めている。
- ・開業当初はコンサルティングでは稼げないと考えていたが、振り返ってみると、予防的な積極的事業展開を進める過程では、通常の1・2号業務等の延長。つまり、3号業務での信頼を元に1・2号業務等の契約が成り立っている面もあり、3号業務が実質的に占める割合は大きいと認識している。

### 4) 顧問の獲得方法

- ・口コミ? ・紹介?
- ・亡父時代からの付き合いが続いている例と、自身で繋がりを得た税理士・会計士から紹介を受けた例が圧倒的に多い。その中には、ベンチャーの成功組も多くいる。また、顧客から顧客を紹介された例もあった。
- ・「ヒトの縁はどう派生していくか分からない」と実感している。いったん良いところと結び付くとまた良いところと繋がる。逆も然り。

### 5) 優秀な社労士又は今後長く業を営める社労士のイメージをどうお考えか

- ・第1に、「社会の流れを読み取れる」社労士。第2に、「ヒトとの繋がりの中から必要な情報を獲得できる」社労士。
- ・精神論的には、対外的なコミュニケーションにエフォートを配分するという意味で、「時間を有効に使える」社労士。
- ・専門性との関係では、他の専門職よりも顧客との関係が密接であることを基本に、最前線での予防的なリスク対応に尽力する（\*「先回り」をする）点にかなり労力を傾注してきた経緯がある。ただし、当該顧客が求める方法で企業を活性化させるための提案を積極的に行うことも重要。
- ・私自身、最初は労務支援的なところから入っても、結果的にワンストップ・サービスの役割も果たすようになってきている。やはり、今後の社労士には、そうした対応を行う力が求められるように思う。



## 6) ご自身の業務が顧問先の次の3要素にどう貢献すると考えているか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康

・相談業務や個別対応を含め、②が顧客や他土業からも信頼され、中心的な業務になっている。とはいえ、それらが①にもたらすメリットについて可視化できてはいない。至局、経営者の満足度以上の指標は持っていないのが殆どの社労士業務の実態ではないかと思われる。

・過去に当事務所で実施したモラル・サーベイ的な調査では、モノ・技術・サービスで卓越したものを持っている企業では、ちょっとしたきっかけを与えると業務が活性化する傾向にあった。よって、前提条件の違いが大きく作用する面もあると思われる。

\*モラル・サーベイ：企業の組織・職場管理に対して、従業員がどういう点にどの程度満足し、またどんな問題意識をもっているのかを科学的に調査分析する手法で、一般には「士気調査」あるいは「従業員意識調査」「社員満足度調査」と呼ばれる（人事労務用語辞典（<http://kotobank.jp/word/%E3%83%A2%E3%83%A9%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%82%B5%E3%83%BC%E3%83%99%E3%82%A4>。アクセス日：2014年4月3日）より）。

## **2 支援介入先へのインタビューの記録**

## ○A社：衣料・食品等の製造販売会社

インタビュー日時：2014年1月10日（金）

インタビュー場所：支援介入先企業

インタビュー形式：支援介入先単独

支援介入者

・小前和男氏

社会保険労務士法人 あかつき

### 会社概要

衣料・食品等の製造販売会社

従業員数：社員100～300人 アルバイト1,000～1,500人

回答者：本部人事総務部門責任者

・28歳の時に人事に携わって以後16年になる。以前は国家公務員として勤務しており、その時から人事に関わり始めた。

・当初、自身の希望職種ではなかったが、今は天職だと思っている。

・国家公務員時代には、数千名のメンタルヘルス、自殺防止、懲戒などにも携わっていた。

・直前には某球団に所属していた。その頃はまだ歴史が浅く、メンタル問題もあった。

・国家公務員時代には社労士との関わりはなかった。

・人事は人と組織づくりであり、その点で官民の違いはないと感じている。

・以前から、面白みのある中小企業で、かつ可能性のあるところを探していた。声をかけてもらった会社には、様子見を兼ね、全て面接に行った（のべ数十社）。その結果、当社に出会い、就職することになった。

・当社は、そもそも商事会社が設立した子会社だった経緯から、当初は同社などのメンバーが中心だったが、その後独立した経緯がある。

・2007年から黒字化している。たしかにリーマン・ショック時代には経営が厳しかったが、今は「面白い会社」だと言ってもらえるようになった。

### 1) 社労士の先生との出会い

・どのようにして知り合ったか

・当社は2008年2月に商事会社から独立した。その際、同社の健康保険組合や主要取引銀行の変更を余儀なくされた。

・その頃までは著名な社労士事務所に世話になっていたが、率直に言って、パートナーシップを感じられていなかった。つまり、困ったことが起きても気軽に相談にのり、的確なアドバイスをくれるような状況になかったうえ、給与システム関係業務を含め、業務上、小さなミスが重なったりもしており、折々の対応のあり方からも、信頼感をもてなくなっていた。

・そうした中で、銀行から、給与計算のアウトソーシングを業とする会社の紹介を受ける機会があり、その際、適当な社労士の紹介もお願いしたところ、小前所長が率いるあかつき社労士事務所の紹介を受けた。まずは労務監査で人事労務に関する分析をして頂いて力量や相性を測り、その過程と結果から確信を得て、2011年春から顧問になって頂いた。

## 2) お付き合いの期間

- ・上記の通り、約4年間。
- ・なお、小前所長と当社社長の接点は時々。社長は右脳型のアーティストタイプ。小前所長と接点が多いのは、コーポレート業務責任者の副社長。

## 3) どのような業務をお願いして来たか

- ・基本的には給与計算や保険関係の事務だが、労務管理の教科書に載っていない現場課題に関するアドバイスも数多く受けており、その意義を重視している。
- ・例えば、当社では、アルバイト従業員が1,400名ほどいて、そのうち6割くらいが学生という状況にあり、その実態に合わせたアドバイスをしてくれる。
- ・学生の例ではないが、あるシングル・マザーで、いずれ社員になりたいというアルバイト女性の例が挙げられる。彼女の件であかつき社労士事務所に相談したところ、先ず彼女から直接事情を尋ねるべきとの指導があった。その通りにしてみると、シングル・マザーということで、従前、社会保険料などが免除になっていたことが判明し、その事情に応じて、労使双方が満足 of いく対策を講じることができた。同類の相談に対しては、家族状況を確認すべき、国保の免除があるかを調べるべきなど細かいところまでよく調べ、なおかつ従業員への伝え方に至るまで指南してくれており、「寄り添う姿勢」を感じている。
- ・結果としてアルバイトにも共感、感謝されるような人事労務管理ができるようになってきており、そうした信頼関係に基づいて、あかつき事務所の指導に応じて雇用保険への加入をするなどの行動をとったこともあった。
- ・ここ最近では国の調査の当たり年のようで、実際に労基署の立入もあったが、あかつき事務所は、必要な対策を先行的に指南してくれたりもした。とにかく、自分の身になって考えてくれると感じている。
- ・最近、あかつき事務所のアドバイスを踏まえ、アルバイト従業員への社会保険制度の適用、彼らのキャリア形成なども内容に含んだ雇用管理指針（「A社の雇用に関する考え方」）を定めた。ここまで実施している会社は少ないと思うが、雇用形態に関わらずにコンプライアンス、人の有効活用などを図っていく必要性を感じていることの現れであり、こうした動きの背景にあかつき社労士事務所さんの存在があることは間違いない。

## 4) 感じている魅力のポイント

- ・あかつき社労士事務所の顧客には大手企業も多いと承知しているが、同事務所との関係では「繋がっている感じ」を受けられている。
- ・ひょっとすると、元公務員という共通項の影響もあるかもしれないが、小前所長と出会って以後、社会への思い、仕事への思いなどで共鳴し、大きな影響を受けており、人事問題を相談するならばこの先生しかいない、と感じている。

- ・小前所長から紹介を受ける若手の社労士さんなども、寄り添って熱心に対応を考えてくれる点では共通している。法律知識の運用に際しては、背景となる専門知識を十分に蓄積したうえで、会社の実情にあった対応法について、共に真摯に考えてくれる。
- ・小前所長にもその他の事務所のメンバーにも、単なるお金儲けではない志（こころざし）を感じる。日本の未来、日本の企業をよくしたい、といった志にも魅力を感じている。
- ・いわゆるブラック企業問題については、そういうことを言う側・言われる側双方に問題があると感じるが、小前所長は、「ホワイトでいこう」と断言してくれる。そもそも、ブラック・ホワイトの尺度では見ずに、結果的にホワイトな経営に持って行くという趣旨だと感じている。
- ・私自身が個人的に影響を受けている面もある。その薫陶を受け、私個人が人事関係の講演やアドバイスをするようになり、それにやりがいを感じられるようになった。また、個人的に独立を考えた時に、大きな事業体で活動できることの意義を再認識させてくれたこともあった。
- ・未来予測の姿勢と力も魅力の1つ。国や法令の将来に関する話も多い。いつも先を見ようとしており、リスク管理のみならず事業の創造にも繋がると感じている。
- ・よく、10年存続する企業は6%と言われる中で、当社は既に15期目に入っている。その背景には、「何を創るか」の発想があり、その点でも小前所長と共感でき、影響も受けていると思う。

#### 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康（\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む）

- ・なかなか定量的には計れないが、3軸全てに貢献して頂いていると思われる。実際に、小前所長との関わりが始まって以後、当社の業績は一貫して伸びている。
- ・オーダーメイドの支援をしてきていることもあり、その影響は質的な面が多いと思うが、結果として量的な貢献に結び付いていると感じている。
- ・もっとも、給与計算の正確さなど、プロとしての仕事のスキルは高く、重視もしている。
- ・例えば、当社は、あかつき社労士事務所との関係が始まった2011年頃から、機内食の提供や、コンサルティング業務など、それまで経験のない事業を展開するようになり、従業員も当時に比べると倍程度まで増加している。
- ・従業員の離職率はもともと低かったが、2007年には15%だったところ、最近10%を切るところまで低下している。とりわけ新卒採用者の離職率が下がっている。もっとも、離職率は事業経営の質的基準になるとは限らないと考えている。
- ・社労士業務の効果を図る基準をあえて表現すれば、その事業で働く労使双方の納得感ではないかと思う。
- ・なお、当社は従業員の育児休業の取得に特に力を入れており、実際の取得率も100%に上っている。この点にもあかつき社労士事務所の貢献があると感じている。



## ○B社：外資系生命保険会社

インタビュー日時：2014年1月10日（金）

インタビュー場所：支援介入先企業

インタビュー形式：支援介入者同席

支援介入者

・平澤貞三氏

平澤国際社労士事務所

### 会社概要

外資系生命保険会社

日本法人の従業員数：50～100名

回答者：人事責任者（○） 及び 勤務社労士

○：主な回答者

#### 1) 社労士の先生との出会い

当社が日本に進出した際、外国人社員の給与計算関係については、KPMG（\*監査法人、税理士法人、社会保険労務士法人など複数の専門業務を行う法人などから成る大手のプロフェッショナル事業の連合体。「Big 4」と呼ばれる国際的四大会計事務所の一つ。）に依頼したところ、平澤氏が当社の担当となり、そこから関係が始まった。後に会計監査人の独立性の問題が生じ（\*会計監査を行う組織には独立性が必要となるため、KPMGが1つのクライアントから複数の専門業務を受託することが問題となった）、KPMGのメンバーの一部がKPMGとの資本関係を断って、とあるアウトソーシング会社（外資系企業を主な対象とする給与計算等を専業とする企業。以下H社。）を設立した際、当社も同社に委託先を変更したが、平澤氏も同社に移動したため、関係が継続することとなった。

他方、日本人スタッフの給与計算については、当社の日本進出当初、とある計算センターに委託していたが、約5年前、本社から当グループでのペイロール・ベンダーの統一化の指揮を受け、オペレーションを中国・大連に置くアメリカ系の会社に依頼するための準備を進めていた。しかし、①日本での給与計算の経験が浅く、業務に必要な知識や見識が不十分だったこと、②試験的に依頼した業務のクオリティが低かったことなど、対応能力に問題が認められたため、不適格と判断し、代わりに既にH社から独立していた平澤氏の事務所（平澤国際社労士事務所）に委託することとなった。

選択の理由は、①平澤国際社労士事務所は、社労士事務所としては珍しく、外資系企業対象のサービスを行っており、その経験を持ったスタッフを擁していたこと、②平澤氏は、KPMGおよびH社在籍時に当社のエキスパート（\*外資系企業で本国の本社から派遣されている人物）の給与計算を担当していた実績と信頼があったこと、③H社に委託していたエキスパートの給与計算も含め、全スタッフの給与計算と社会保険事務手続きを同事務所にワンストップで依頼できたこと、④見積もりを頂いたところ、本社の意向で契約準備を進めていたペイロール・ベンダーよりリーズナブルな料金であったこと、⑤私も平澤氏も同じ会社で給与計算の仕事をした経験があり、共通の認識基盤を持っているため、コミュニ

ケーションがとり易かったこと、の5点であった。

## 2) お付き合いの期間

- ・2009年頃から約4年間（平澤国際社労士事務所とのお付き合い期間）

## 3) どのような業務をお願いして来たか

- ・基本は、給与計算や社会保険に関する事務的・手続的業務。
- ・それ以外に、社会保険の仕組みや採用スキームなど、求めるトピックスに関するマトリックスの作成や説明も依頼している。こうした作業を依頼する背景には、日本のきめの細かい制度を的確に分かり易く英語で説明できる実力への信頼がある。
- ・また、平澤氏が外部のプロフェッショナルとしての社会保険労務士であることで、内部の人事部員が社内に話す場合とは異なる説得力を持つ。
- ・社労士としての平澤氏への相談では、現実的にはコンプライアンスが困難な場面でのリスク・レベルの相場観など、いわば法と実態の乖離を埋めるための相談が多い。
- ・人事労務一般に関するアドバイスも受けている。
- ・なお、メンタルヘルスについては、平澤事務所以外に外部の相談窓口を設けている。活用量のみ報告を受けており、一定数の活用実績はあると承知している。

## 4) 感じている魅力のポイント

- ・平澤氏個人のコミュニケーション能力

以下のような点で、クライアントとの快適なコミュニケーションが可能。

- ① クライアントと平澤事務所の責任者・担当者両レベルでの情報共有が図られているほか、問題提起をする機会が積極的に創出されている。
- ② クライアントの求めの本質を洞察して回答する能力が高い。特に私の立場からは、手続的な建前論より実質的判断のための相談を持ちかけることが多いが、その意図を察知して有効な助言を頂けている。
- ③ 事務所内でのコミュニケーションが十分に図られている。おそらくはその結果、事務所スタッフの離職率が低いと感じられ、クライアントにとっては安心感にもつながる。

- ・事務所の作業全般にかかる正確性

私が記憶する限り、これまでに私が認識したミスは1つもなかった。

- ・同じく外資系企業に特化したサービスメニュー

単に英語での業務に対応する能力のみならず、外資系企業がよく直面する課題に対応する能力があること。例えば、経済的利益の供与に対する課税の見通しや、外資系では一般的な給与の手取り支給に対応するための税額や社会保険料のグロスアップ計算（\*本人の手取り額（Net）から所得税（Taxes）や総所得（Gross）を逆算する作業のこと。外国人の場合、手取りでの報酬計算を求められることが多いことから、特に外資系企業で必要になる）などにも対応してもらえるし、数多くの外資系企業対応の経験に基づいたアドバイス等もして頂ける。これらの対応をサービスメニューに掲げている社労士事務所は他に見当たらず、希少性が高い。

・当社と平澤氏との関係では、本質的に社労士資格に意味はないと思っているが、社労士固有の業務を契約内容として関係を開始した点などでは、一定の意味があったかもしれない。

・当社の勤務社労士も、主に弊社での対応について他社動向との比較対照を図る（：いわば相場感を確認する）場合などには平澤氏を頼る場合がある。

#### 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康（\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む）

・②がメイン。①③はそもそも要求していない。

・②についても、コスト・パフォーマンスを測る指標はない。会社内部では、コンプライアンスを「見える化」する取り組みがあるが、社労士業務との関係では測られていない。

・社労士契約については、コスト管理はあるが、パフォーマンス管理は担当者の裁量に委ねられているのが実情。そもそも、②の業務は事故を生じないことが当然であることから、満足感等の付加価値を論じることは難しい。

・②が①③に与える影響については、特に意識していない。種類や機能が違いすぎると認識している。

・平澤事務所への委託業務の中にメンタルヘルスに関わる業務があるとすれば、該当職員の待遇の変更に関する業務などに限られる。社内でMH不調者が出た場合には、原則として人事部門で初期対応を行っているが、最近は何件が多くなって来ている。

## ○C社：精密機械製造業者

インタビュー日時：2014年1月10日（金）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

インタビュー形式：支援介入者同席

支援介入者

・村上剛久氏

マインド社会保険労務士事務所

### 会社概要

精密機械製造業者

従業員数100～500名

回答者：管理部門責任者

#### 1) 社労士の先生との出会い

・どのようにして知り合ったか

・リーマン・ショックの後（今から3年ほど前）に当社で大きな制度変更があり、特に管理監督者に不調者が発生するようになった。女性で、いわゆる新型うつも発生し、会社としてしっかり対応しようとの方針を決定した。

・そこで外部資源を活用しようということになり、①地理的に近い、②労務問題について幅広い対応が可能等の指標で検索したところ、村上先生がヒットし、面談のうえで顧問を依頼することになった。

・当社には労働組合もあり、メンタルヘルス（以下、MHという）問題もきれいごとでは済まない。MH対策を業とする社労士の中にも、不調者発生の防止や休職者の復職支援などの理想論ばかりを謳う方が多い中、労務対策全般を請け負ってくれる点で、村上先生に魅力を感じた。

#### 2) お付き合いの期間

・平成22年8月1日に顧問契約して以後約3年半。

#### 3) どのような業務をお願いして来たか

・給与計算は内製化しているため、依頼していない。

・MH対策に関わる仕組みづくり（こころの健康づくり計画、休復職に関する内規、こうしたルールと就業規則との整合性の確認・形成など幅広く）、管理監督者向けの研修、年1回のストレス・チェック及び部門長への結果のフィードバック。

・不調者への直接の対応や、復職判断に際しての主に労務の観点からの参考意見の提供などもお願いしている。

・産業医も選任しており、復職判断にも関わって頂いている。軸足を会社に置いて頂いている点では社労士と共通するが、医療をベースにして、対象者の職務適性を中心とした総合的判断を行う点で、

業務へ向き合う姿勢、あり方が異なっていると認識している。

・一般的な安全衛生対策もお願いしている。当社は宮城県に工場を持っている。これまで、工場での一般的な安全衛生対策に際して外部資源は活用していなかったが、労災の問題化の経緯もあり、信頼関係のある村上先生に依頼することになった。その結果、ワンストップ的に関係他職種の専門家の支援も頂くようになった。

具体例としては、メッキを扱う仕事で、契約社員に皮膚疾患が発症した際、労災問題化させないための対策や、1次・2次予防を進めるための施策の提案などを行って頂いた。なお、1次・2次予防施策の推進に際しては、村上先生のご紹介で、元労働基準監督官・労働衛生コンサルタントの関与を得ている。

・村上先生が、従業員に直接向き合う場面はない。  
・海外進出のための支援（就労ビザ、現地での処遇など）についてもアドバイスを得ている。  
・また、当社では精神障害者、知的障害者の雇用を行っており、個々人のプロフィールなどに応じた対応のあり方、留意点などについてもアドバイスを頂いている。

#### 4) 感じている魅力のポイント

・以前の勤務先で自身が関わっていた社労士には、給与・社会保険関係業務（1・2号業務等）を依頼していたが、比較的容易に内製化できるとの理由から契約を打ち切ることになった。他方、村上先生は対応の幅が広い。また、専門家とのネットワーク、対応の迅速さ（\*休日でも返事を下さる）も魅力と感じている。

・村上先生と日常的な接点を持っているのは管理部であり、当社役員との間に定期的な接点はないが、ストレス・チェックの結果報告など、要所での接点はある。

・当社が社労士「業」に対して期待するものを一言で言えば、特に労働環境や関連法令が変化する中で不可避的に発生するグレーゾーンでの法的・社会的なリスク対応といえる。

#### 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

- ① 企業業績
- ② 組織のコンプライアンス
- ③ 従業員の心身の健康（\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む）

①については、人事労務ないし、より幅広く「人」に関する面での貢献があると感じている。たとえば昨年には、賃金カット、契約社員の退職勧奨、組合対応、自殺した障害者問題への対応などの課題が発生したが、具体的な対応法から、より積極的な人事戦略に至るまで、幅広く貢献して頂けた。

②については、リスク管理的な戦略的コンプライアンス面での貢献がある。

③MHを中心に、安全衛生一般での貢献がある。

MH面では、それまで当社には実質的に存在しなかった休復職という概念を教えてもらい、実際に措置も支援してくれた。部門長へのストレス・チェックの結果のフィードバックも、その後の対応方法について部門長から私のもとへ相談が来るようになったことなどから、それなりに受け止められていることが分かり、応分の意義があったと感じている。これら村上先生の支援を背景とする種々の取り組みの結果、MH不調について社内がオープンになり、発達障害者の新規受け入れの土壌ができた。

このようにして、今現在は、不調による休職者も不調を愁訴する者もゼロになった。



なお、MH対策と安全衛生対策は、要因の違いこそあれ、本質的には似ていると認識している。

業務管理・組織運営は主に常務が司っているので、常務が村上先生の貢献を最も強く感じているのではないかと思う。

当社が社労士業に求める資質は問題解決の質量ないし幅にあり、村上先生を信頼している鍵もそこにあると認識している。

## ○D社：株式会社構造計画研究所

インタビュー日時：2014年2月28日（金）

インタビュー場所：支援介入先企業

インタビュー形式：支援介入者同席

### 支援介入者

中村雅和氏、中込めぐみ氏（\*）

中村雅和社会保険労務士事務所

\* インタビュー先への主な支援介入者

### 会社概要

(<http://www.kke.co.jp/corporate/profile/>より)

(以下、2013年7月1日現在)

会社名

株式会社 構造計画研究所

英文商号

KOZO KEIKAKU ENGINEERING Inc.

設立年月日

1959年5月6日

代表者

代表取締役社長 CEO 服部 正太

資本金

1,010百万円

従業員数

548名

本所所在地

東京都中野区本町4丁目38番13号 日本ホルスタイン会館内アクセスマップ

決算期

6月

上場市場

東京証券取引所 JASDAQスタンダード

発行済株式数

6,106,000株

(以下、2013年12月24日現在)

取締役及び監査役

代表取締役社長 CEO	服部 正太	代表取締役副社長 CQO	阿部 誠允
代表取締役副社長 COO	澤飯 明広	取締役 専務執行役員	山岡 和馬
取締役 常務執行役員CFO	湯口 達夫	取締役	荒川 弘熙
常勤監査役	奥村 光男	監査役	樋口 哲朗
監査役	中込 秀樹		

回答者：酒向 雄介氏（総務部総務室室長・産業カウンセラー、第一種衛生管理者）

- ・入社12年目になる。人事、経営企画等の経験があり、現在は総務に従事している。
- ・当社の就業管理では、定型的な仕事に適任な人物を就けるというより、適任な人物に仕事が付いていくという属人的な感じが強い。
- ・間接部門でも、採用、人事評価、給与制度の設計や運用などは人事部が行っているが、その他の業務は、管轄部署というより人物次第で担当を任せられている、という感じが強い。

## 1) 社労士の先生との出会い

### ・どのようにして知り合ったか

- ・私自身は以前から労務的な側面で会社のメンタルヘルスを担当し、会社から関連知識を学ぶ機会も頂いていた。
- ・当社のメンタルヘルス対策は、当初はEAPとの契約から開始された。しかし、不調者の休復職への対応が求められる状況になり、会社のリスク対応の視点も必要になってきた。EAPが擁する臨床心理士の場合、心理臨床的な対応に焦点を合わせ、どうしても規定などの枠がない状態で個別ケース対応をする傾向があり、それのみでは限界を感じるようになった。
- ・そうした過程で、平成20年9月ころに中辻先生のメンタルヘルスに関する講演を聞く機会があり、そこで名刺交換した。しかし、社労士については、既に給与計算（ペイロール）を委託する別の契約があったため、すぐに契約とはならなかった。
- ・その後、労基署の査察が入ったときに対応に難渋することがあって中辻先生に相談しようと考え、最初はスポット契約を結んだところ、的確なご対応を頂けたため、2か月ほどを経て本契約に移行した。ただし、元々あったペイロール契約は残したため、結果的に2つの社労士契約を結ぶことになった。
- ・なお、中辻先生は、EAPによる支援と両輪で対策を進める方針で対応して下さっている。

## 2) お付き合いの期間

- ・約5年半。

### 3) どのような業務をお願いして来たか

- ・上述の通り、最初は労基署への対応から始まった。
- ・顧問契約への切り替え後は、就業規則の設計など、必要とアドバイスを頂いた内容について順次お願いしていった。最初の2年間ほどはメンタル問題への対応を中心にお願いしていたが、その後は折々の労務問題に対応する制度設計なども行って頂くようになった。

最近では、単なるアドバイスの域を超え、組織の労務に関連する業務にかなり入り込んで頂くようになってきている。

- ・当初は、上司は部下に発症者が出ると自分の評価に直結すると考える傾向があったこともあり、メンタルヘルス対策を管理職に普及させることが難しかった。しかし、中辻先生のアドバイスもあって、今は問題を抱えた上司を個別に支援するというメッセージを発信し、その支援の過程で整備した社内に関連制度などの存在や内容を知ってもらえ、必要に応じて総務などの担当部門に対応を任せられるようになってきている。
- ・当社は、あまり規模が大きいということもあり、基本的に「ケース対応から入る」試行錯誤的な対策になっているのが実態。

### 4) 感じている魅力のポイント

- ・基本的に正解のない分野の業務であればこそ、硬直的な法律順守ということではなく、グレーゾーンにおけるいわば「地雷」回避について、法令の趣旨、判例などに基づいて指導してもらえる。
- ・裁判にしたくない日常的な事例に関する相談などでは、法律知識も踏まえ、やや泥臭いところを受け止める対応が必要になるが、そうした対応も行って頂けている。
- ・また、経営者・経営層に対しては、内部の人間では意見が通り難いところで、外部の専門家として語ってもらえることで説得力を持つ面もある。説得力の源泉には、同業他社の動向などの社外情報もある。

### 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

- ・数字的に示すのは難しい。
- ・従業員の休業率などは記録しているが、会社業績や長時間労働などともリンクするため、必ずしも社労士の介入効果の指標とは言い切れない。
- ・実質的には上司の労務やメンタルヘルス業務にかかるエフォートを減らせる点で貢献して頂いていると感じており、その点がポイントと考えている。
- ・そもそも当社はコンサルティング業を主軸としており、個人プレーが中心となるため、従業員の多軸評価を方針としてはいるが、一定の確率で会社や職務とのミスマッチが生じざるを得ないため、その解消が課題という認識がある。
- ・その延長線上で、不調者に対しても、切り捨てではなく、適切な休復職管理等を通じ、結果の如何を問わず納得感を高めるような対応ができるようになって来ていることで、労働力それ自体に加え、本人及び周囲の帰属意識や職務満足感、モチベーションなどを維持できていることは効果といえるのではないかと。

#### ① 企業業績

- ・支援介入を受けた当初は休職率が減り、3,000万円程度のロスが無くなった経緯があったが、最

近はまた増えている。しかし、増加の理由は別にあると考えており、その点で支援介入の効果を測ることはできないと感じている。

## ② 組織のコンプライアンス

- ・3軸の中では最も直接的に貢献してもらっていると感じている。
- ・特に上述したグレーゾーン内での地雷の道先案内による貢献（行政による法令違反の指摘、訴訟リスクの回避など）は大きいと感じている。

## ③ 従業員の心身の健康

・心身の健康にいきいきと働ける環境条件づくりを含むとすれば、主に制度面での職場環境づくりへの貢献を感じている。なお、戦略的なコンプライアンス面での貢献が経営幹部（人事部長や執行役員クラス）の信頼につながり、彼らとのコミュニケーションの機会をもたらし、結果的に制度改定などを行い易くなっているともいえる。

・また、中高年齢層を中心に、従業員の健康認識が高まり、自己管理も進展している。

・当社では、業種の性格もあり、会社として「金メダル（分野の一等賞）」を取ろうとする労働者を大切にす方針を採ってきており、どうしても過重労働をする従業員が多い状況からスタートした経緯があるが、中辻先生の支援介入以後、時間管理に対する意識が変化してきたと感じている。

・とはいえ、そもそも金メダルを取ろうとする労働者による自主的な努力を止めることはできないし、すべきものとも言い切れない。当社での時間管理意識の向上は、硬直的なコンプライアンスの徹底よりも、適正な休復職管理を含めた働きやすい環境づくりによる安心感・納得感をベースに、従業員の主体的な努力に基づく生産性の高まりがもたらした結果だと感じている（\*少なくともそうありたいと願っている）。あるいは、仮に従業員が業務に関わる自主的な努力をしたとしても、それが違法と取り扱われない対応法が浸透した結果かもしれない。

・以上総じて、社労士の関与は、労使の納得感と職務満足感の総和を高める という点で貢献していると考えられる。

・現実に、グレート・プレース・トゥ・ワーク（GPTW）というツールを用いた満足度調査では、結構良い結果を得られた（\*仕事量は、個人個人でばらつきがみられたが、主観的な指標は高い傾向がみられた）。



## ○E社：株式会社地域新聞社

インタビュー日時：2014年2月28日（金）

インタビュー場所：社会保険労務士会館

インタビュー形式：支援介入先単独

支援介入者

宮武善樹氏

宮武社会保険労務士事務所

### 会社概要

([http://www.chiikinews.co.jp/c\\_profile](http://www.chiikinews.co.jp/c_profile)より)

(以下、2011年8月末時点)

会社名 株式会社地域新聞社

創 業 1984年8月28日

資本金 2億311万2千5百円

役員

代表取締役社長 近間 之文

取締役 山田 旬

取締役 三島 崇史

取締役 宮本 浩二

常勤監査役 色部 文雄

非常勤監査役 永野 周志

非常勤監査役 小泉 大輔

業務内容

- ・「地域新聞」発行事業
- ・「地域新聞」へのチラシ折込事業
- ・販売促進総合支援事業
- ・その他

従業員 196名(社員122名・パート74名)

ポストメイト(配布員) 約2,850名

本社所在地 〒276-0036 千葉県八千代市高津678-2

TEL : 047-480-3377 (代表)

FAX : 047-480-3399

支社所在地

【成田支社】 MAP

千葉県成田市公津の杜3-15-2

TEL：0476-20-5775 FAX：0476-20-5773

【船橋支社】 MAP

千葉県鎌ヶ谷市道野辺本町2-6-5

TEL：047-441-3151 FAX：047-441-3152

※2009年8月17日移転しました

【千葉支社】 MAP

千葉県千葉市中央区鶴沢町20-16

ユニバース千葉ビル6F

TEL：043-223-0185 FAX：043-223-0180

※2009年8月3日移転しました

【柏支社】 MAP

千葉県柏市柏4-6-3 新栄ビル4F

TEL：04-7160-2022 FAX：04-7160-2030

※2012年8月4日移転しました

【松戸支社】 MAP

松戸市新松戸2丁目9番地トレノ新松戸1F

TEL：047-309-2828 FAX：047-309-2825

※2012年8月4日移転しました

【越谷支社】 MAP

埼玉県越谷市東大沢4-17-16

TEL：048-992-7000 FAX：048-992-7001

※2010年3月1日移転しました

【千葉配送センター】 MAP

千葉県八千代市島田台981-1

TEL：047-489-6133 FAX：047-489-6134

【編集センター】 MAP

千葉県八千代市勝田台北1-11-16 5F

TEL：047-481-5567 FAX：047-486-0919

回答者：三島 崇史氏（取締役・編集制作本部本部長・人事総務部部長）

・私自身、最初とはある一部上場企業で就労していた。そこでは割り当てられた一部の仕事しかでき

なかったため、あまり興味を感じられなくなり、その後従業員数20名ほどのベンチャー企業に移動した。その後、当社に転職してきた経緯がある。

・当社は、フリー・ペーパーなどを発行している地域密着型の情報媒体業者であり、広告料が主な収入源になっている。上場したのは平成19年。

#### 1) 社労士の先生との出会い

・どのようにして知り合ったか

・当社が株式上場をめざし、IPO（Initial Public Offering：株式市場で株式を新規に公開すること）を目指した時に出会った。IPOのコンサルティングを行っている他社の紹介で出会った。

・以前契約を結んでいた社労士の先生には手続き的な業務をお願いする程度だったが、宮武先生はIPOに専門性を持つ点に魅力を感じ、IPOに関する業務と併せ、社労士契約も結んだ。以後、頼りになる方だと感じ、社労士業務内外で多面的に関与をして頂くようになった。

・当初は、社労士という職種は「国より」というイメージを持っていたが、宮武先生は国と企業間のバランスをとってアドバイスをくれる。グレーゾーンでの地雷を回避するための戦略的コンプライアンスのアドバイスもして下さる。

#### 2) お付き合いの期間

・約8年。

#### 3) どのような業務をお願いして来たか

・当初はIPO関連の作業を依頼することが多かったが、今は、①給与・社会保険等の算定基礎の計算、社会保険関係の諸手続き、労基署への各種届け出等の1・2号業務等、②就業規則の設計やチェックを中心にやって頂いている。近年、当社で給与規定の改定をした際には、集中的に大きな作業をして頂いたこともある。

・休復職管理規定の策定を含め、メンタルヘルス関連の作業はあまりして頂いていない。実際には、業種的に編集作業上長時間・過密労働が生じたり、飛び込み営業があって、従業員のストレス要因になっていると認識しているが、不調者が出れば、概ね産業医や知り合いの専門医等に対応を委ねている。当社は、そもそも「人を大事にする」方針の徹底に努めており、社労士に厳しい労務対応をお願いせねばならないような前提がない。

・もっとも、やむを得ず生じる編集作業上の長時間労働については、事前の抑制から生じた場合の戦略的コンプライアンスに至るまで、硬柔使い分けた対策を講じて下さっている。

#### 4) 感じている魅力のポイント

・守備範囲が広く、「専門外なので対応できない」などとは簡単に言わない。

・IPO関係業務でも、労基署（主にみなし労働時間関係）や主幹事への事情説明など、関係者への積極的な働きかけを行い、精力的に支援してくれた。

・緊密なコミュニケーションを通じて「寄り添い感覚」を持てる。電話であれば（宮武事務所の別の社労士やスタッフによる対応を含め、）ほぼ毎日コンタクトをとっている。そうしていたコミュニケーションの積み重ねがあるため、新たに提案された企画（社員向けの研修、セミナーなど）も当社の事情を的確にとらえたものになり、効果も出易くなる。

逆に、そうしたコミュニケーションがとれなければ、付き合いは継続しない。

- ・不偏不党な思想や考え方、誠実さ。たとえば、「法の抜け道」的な提案をされても当社には合わないが、宮武先生にはこうした点でも信頼感を持てる。

- ・社員のモチベーションを引き上げるための制度づくりを含め、当社の事情を汲み、バランスのとれた提案をしてくれる。

- ・外部専門家であるため、他社情報を得られる利点もある。たとえ同じ意見であっても、外部専門家による方が経営層も取り入れやすい。

- ・総じて、「外部の専門家としての客観性を持ち、かつ内部の評価を得られるきめ細やかさ」が魅力といえる。

## 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

① 企業業績

② 組織のコンプライアンス

③ 従業員の心身の健康 (\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む)

- ・従業員の職務満足度 (いわゆるES: Employee Satisfaction) への間接的な貢献は感じるが、当社で実施している調査結果に如実に現れているわけではない。

- ・戦略的コンプライアンスによる「地雷」の回避はしっかりやって下さっていると感じているが、それが社員の心身の健康に及ぼす影響は認識できていない。ただし、当社が女性の産業医を選任する際には宮武先生にも相談した。

- ・支援介入による内部の人事総務関係のマンパワーのエフォートはかなり節約できている。

- ・私自身、生産と人事の両者を司る立場にあって、宮武先生は人事にかかわる相談役兼専門家と捉えている。弁護士にも税理士にも、「人事にかかわる相談役」として「経営に入りこむ」役割は委ねていない。

## ○F社：株式会社ADLIVE

インタビュー日時：2014年2月28日（金）

インタビュー場所：株式会社ADLIVE

インタビュー形式：支援介入者同席

### 支援介入者

安中繁（あんなか・しげる）氏

オフィスサンエス安中社会保険労務士事務所

### 会社概要

(<http://ad-live.co.jp/aboutus>より)

社名

COMPANY PROFILE

株式会社 ADLIVE

ADLIVE, Inc.

設立

FOUNDED

2007年12月13日

DECEMBER,13,2007

資本金

CAPITAL

9,900千円

9.9MILLION YEN

役員

OWNERSHIP

代表取締役

C.E.O.

佐山 有史

UC SAYAMA

専務取締役

EXECUTIVE DIRECTOR

土屋 利昭

TOSHIAKI TSUCHIYA

常務取締役

MANAGING DIRECTOR

守屋 夕子

YUKO MORIYA



取締役

DIRECTOR

佐山 絵理子

ERIKO SAYAMA

従業員数

NUMBER OF EMPLOYEES

25名

事業内容

BUSINESS CONTENTS

総合広告代理業（雑誌・新聞・WEB等）

回答者：守屋 夕子氏（常務取締役・人事担当）

### 社歴

- ・前職でパートナーの関係にあった10名以上の仲間が集って起業した会社。
- ・比喩的に言えば、「祭りをつくるチーム」のような会社。1年に1度、アド・ホックに結束してつくるステージのよう。ステージを拡大するためにはスタッフを増やす必要があるため、従業員を増員してきた経緯がある（\*安中先生の発言）。
- ・代表者は営業職出身だが、大学時代に軽音部に所属していたため、音楽好きが集まってくるような感じがある。「遊び心」を重視する社風がある。

### 個人歴

- ・私自身の学歴は高卒。前職では埼玉県の秩父で勤務していた。10数年前に今の社長が就労していた会社に入社し、それ以来の関係。

## 1) 社労士の先生との出会い

- ・どのようにして知り合ったか
- ・紹介による。当社の設立が2007年末だが、創業時の顧問社労士は、税理士事務所と合同になっている別のところをお願いしていた。しかし、税理士とのトラブルがあったため、顧問契約を解消した。その後、新しく顧問となって頂いた税理士事務所から安中先生を紹介された。当社のスタッフの平均年齢は35歳位であり、会社としての「若さ」を強みとして若い顧客ニーズに応えたいという考えを持っているため、安中先生の「快活」で「ほぼ同年代」という点を魅力に感じた。「一緒に育っていける」という感覚を持てた。
- ・当社は税理士・弁護士についても、おおむね同世代（30代後半くらい）の方に依頼している。たとえ自分たちが間違った認識を持っている場合でも、「上から目線」でNOと言われると、委縮してしまうことがある。当社では、顧問はパートナーと考えており、共に「寄り添い」、かつ「信頼でき」、「成長できる」人物こそ望ましいと考えている。
- ・安中先生については、同世代の「気安さ」と共に、バックに関係分野のベテランの先生が控えているなど、人脈による専門性の担保がある点も魅力と感じている。

## 2) お付き合いの期間

2010年ころから3年位。

## 3) どのような業務をお願いして来たか

- ・新しい就業規則をつくる際にはチェックをお願いしてきた。
- ・当社では、新規採用に伴うリスクを強く感じており、雇用形態・雇用条件の如何を相談することが多い。安中先生は、個々のケースへの対応法だけではなく、その措置をとると今後、組織全体にどう影響するか等について総合的な視点でアドバイスをくれることが多い。ここ最近では、産前産後休暇や育児休業に伴う代替要員の確保など関する相談を多く行っている。
- ・アーティスティックな事業の性質から個性的なスタッフが集まりやすいこともあり、最近ではビジネス・マナーを重視するようになり、社員研修もお願いするようになった。
- ・当社の業務は、固定した顧客からの定常的なオーダーに応える類のものが多い。それをクリエイターに割り当てているが、安中先生からのアドバイスを受け、営業要員とクリエイターの連携により、クリエイターであっても定時に帰れる条件をつくり、ワーク・ライフ・バランスや労働時間に関わるコンプライアンスの徹底を図っている。
- ・当社では給与計算を内製化していない。「餅は餅屋」と考え、必要な資料のみ取りまとめて安中事務所に委ねている。安中事務所の方々は、スタッフの構成を含め、こちらの事情をよく承知したうえで作業をしてくれている感覚があるため、同じ事務的な作業であっても安心して委ねられる。
- ・昨年、正社員に登用したばかりの女性社員が急に休業して対応に迷い、安中先生に相談したことがあった。その際にはすぐに来訪してくれ、最終的には本人希望で退職という結果に収めることができた。

## 4) 感じている魅力のポイント

- ・専門知識以上に先生のパーソナリティを信頼の要素としている面はある。従業員も「元気の良いお姉さん」という受け止め方をしており、慕っている。
- ・案件によっては安中先生自身では対応できないこともあるが、安中事務所のスタッフ内外の人脈の中で解決を試みてくれる。
- ・安中事務所のスタッフは誰でも快活に対応してくれ、事務所自体への信頼感を持っている。安中事務所のスタッフの増員＝相談相手の増員という感覚を持っている。

## 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

### ① 企業業績

・当社では、有用な人材流出の防止、モチベーションの維持、補助金の獲得などは企業業績に大きく影響する。安中先生は、産休・育休取得後の職場復帰の際の本人の就労や周囲の支援を支える社内制度の整備、関連する助成金の獲得を果たしてくれており、これらは企業業績にも少なからず影響する貢献と考えている。

この際、制度の設計や助成金の獲得のみならず、それらの運用面で、本来の趣旨まで遡ってアドバイスしてくれること、特に、会議の場での理解の共有などを通じ、単なる権利行使的な制度の活用を防止することで、**労使双方の納得感・労働者のモチベーション**を高めるような制度の運用を誘ってくれることも大きな貢献と感じている。

## ② 組織のコンプライアンス

- ・安中先生は、杓子定規に法律を考えすぎている経営者やスタッフに、「それはそうでもない」などの表現で具体的に戦略的コンプライアンスを説いてくれており、結果的に事業や組織の実情との関係でバランスのとれたコンプライアンスが叶うようになって来ている。

結果として、経営者は経営者の仕事に専念できる条件が整い、間接的には①にも貢献していると考えられる。

## ③ 従業員の心身の健康（\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む）

- ・直接的な貢献は認識できていない。

- ・当社では、そもそも代表者が従業員の健康に気を配り、健診についても法定外健診まで積極的に受診を誘っており、健康管理は比較的十全に行っていると思う。当社は、健康管理の最終目標を「不調を仕事に影響させないこと」に置いている。

- ・もっとも、安中氏は、あくまで当社の事情をよく知る外部のパートナーという位置づけにあり、自社の従業員として直接雇用するのが適当とは考えていない。

- ・当社にとって、税理士は経営者のパートナー、弁護士は外商・営業のパートナー、社労士は労使双方を含めた従業員全体のパートナーと考えている。

- ・実態として、従業員からの人事関係の悩みはまず私のところに来るが、案件によっては直接安中事務所に相談してもらうようにしている。その結果、多くの従業員にとって信頼できる身近な存在になっていると思う。

## ○G社：衣食住ブランドを運営する企業グループ

インタビュー日時：2014年2月28日（金）

インタビュー場所：支援介入先企業

インタビュー形式：支援介入者同席

支援介入者

・机 秀明氏

机 経営労務管理事務所

### 会社概要

衣食住ブランドを運営する大手企業グループ

従業員数：企業グループ全体で約7,000人（正規・非正規割合は不明）。

回答者：グループ内で人事労務関係を担当する企業の給与管理部責任者

### 個人歴

- ・私自身は、4～5社ほど転職した後、当社に入社した経緯がある。
- ・1988年に、当社の札幌の喫茶部門がオープンした時に入社し、その後東京に異動して店舗店長を合計2店舗担当した後、本部フード事業部という管理系の部署に異動した。ちょうどその頃に当社がPOSシステムを導入することになり、その推進を担当した。それ以来、経理のほか従業員の勤怠管理等にも携わるようになった。
- ・その後、管理部門に障害者が入ってくるようになり、私自身はあまり抵抗感を感じずに関わることができていた。そのことが影響したかは分からないが、10年ほど前、給与管理部長が休みがちになったことをきっかけに白羽の矢が立って、今のポストに就いた。

### 会社について

- ・全体で7,000人程度の従業員数、14社程度のグループ会社を擁する比較的大規模な企業グループである。
- ・店舗数が多く、店舗採用の非正規社員が正社員化する例も多い。
- ・事業規模は大きくなったが、総じて制度化よりは風土・意識の変化によって対応してきた面もあるように思う。社長・会長に至るまで「さんづけ」で呼び合う文化が浸透しており、「人への信頼」を基礎に成り立っている会社だと思う。
- ・昔は「禁忌事項（やるべきでない事柄）」を定めたマニュアルはあったが、「やるべき事柄」に関するマニュアルは少なく、かなりの部分が個々人の裁量に任されていた。しかし、15年ほど前から「やるべき」マニュアルが求められるようになり、社労士にもその面での対応をお願いするようになった。
- ・メンタルヘルスを含めた健康管理関係では、8年ほど前に、労使の保険料拠出により疾病休業しても給与全額を保障する団体長期障害所得保障保険（GLTD）に企業グループ単位で加入している。その当時のメンタルヘルス不調者は、従業員5,000人に1～2人しかおらず、怠け病的な認識が一般的

だったが、5年くらい前から増えて来た印象を持っている。

- ・その後、相談窓口を同じ業者に委託することになった。同社からは、社員の5パーセント位が相談している旨の報告を受けている。
- ・人材育成面では、年間30本程度の研修を行っており、3,000万円程度のコストをかけている。概ね外部のコンサルティングなどから講師を招いている。その背景事情として、社内での人材育成をシステムティックに行い難い風土がある一方、若年者に「手とり足とり」教育する必要性が生じて来ており、世代間の意識のギャップを埋める作業が必要になってきていることなどが挙げられる。

\*机先生のコメント

- ・一見従業員に自由に仕事をさせているようでいて、実は管理もしっかりできている会社である。

## 1) 社労士の先生との出会い

- ・どのようにして知り合ったか
  - ・当社（\*企業グループを意味する。「会社」、「この企業」など同様の表現について以下同じ。）が設立されたのは昭和47年だが（\*当時はわずか3名程度で構成されていた）、その頃に机先生の父親に顧問社労士になって頂き、それ以来2代にわたるおつきあいとなっている。これまでに他の社労士事務所から営業が来ることもあったが、古くからの付き合いだと当社の事情を分かってもらえているという安心感・信頼感があった。顧問先を変える必然性もなかったし、机事務所が顧問と聞いて、それ以上の営業を断念するところもあった。
  - ・父親はコンプライアンス面で若干緩いところもあったが、2代目になって、その点での要求レベルは上がった。厳しいと感じる面もあるが、それが時代の要請に適うことにもなったと感じている。

## 2) お付き合いの期間

- ・約40年。

## 3) どのような業務をお願いして来たか

- ・量的に言えば、1・2号業務の依頼が多い。事業の性格上、一定割合の従業員の入れ替わりは避けられず、月間200名程度の入れ替わりに伴う社会保険関係の手続きをチェックして頂いたり、担当して頂いたりしている。

個別事例対応では、3号業務（相談・コンサルティング）も数多くして頂いているが、そもそも他者からの介入に抵抗する組織風土なので、当社からの依頼があってから対応して頂く方法が中心になっている。
- ・もともと仲間の給与計算は自分たちでやろう、というポリシーもあって、給与計算は内製化しており、依頼はしていない。その方が種々の変更を気軽かつ迅速にできるメリットもある。
- ・就業規則管理は依頼している。ただし、丸投げではなく、共に行っている感覚。もともと無かった規定については積極的に提案して頂き、ディスカッションすることもあるが、基本的にはドラフトを自社で作成し、加筆修正をお願いする方法を採っている。
- ・メンタルヘルスについては、会社全体として強い関心を持っている。休業期間が長くなることが多く、代替要員の確保をすべきか否か等の問題も出てくるため、上司や人事担当者にとっても重要なマターとなっている。そこで、机事務所には、関連する判例や事例情報等を教わっているほか、部課長



クラスを相手にした管理職研修会等を担当して頂いており、弁護士と共に講師をして頂いたこともある。

個別事例への対応は人事部が一括して受け、メンタルヘルスの専門家に相談して実施している。休職事例の場合には今後の復帰プロセス、復帰後の就業上の配慮、退職等について大まかな見通しを立てて対応している。机先生には前提となる医学的な診断を踏まえ、関連する労務問題全般について相談している。

とはいえ、規模の大きな会社なので、労務問題の全てを担当して頂いているわけではなく、問題ごとに優先順位を付け、机事務所に相談すべき案件を独自に判断し、説明会やロールプレーなどを共に企画して適切な対応方法の社内的な普及を図っている。

- ・社内に労組はないが、合同労組等を通じた要求などが来ることがあるため、そうした案件について相談することもあり、実効的な対応をして頂いている。

- ・当社では、机先生を含め複数の社労士と契約しており、たとえば健康保険組合の設置については別の先生に相談するなどしている。それぞれの得意分野を認識し、相談内容を分けている。

#### \*机先生によるコメント

- ・この企業からは、毎日10件程度のメールや電話による相談があるため、それぞれへの対応が、結果的に一定の包括性を持ったアドバイスになっている面がある。ただし、個々の相談に対しては、「これは白」、「これは黒」、「これはグレー」などの明快なアドバイスをするようにしている。

- ・監督署の査察が入りそうなときなどには先手を打ってアドバイスをしている。

- ・机事務所側では、職員にも研修を受けさせ、自ら研修や相談対応ができるようにして守備範囲の拡大を図っている。

#### 4) 感じている魅力のポイント

- ・とにかくお付き合いの期間が長いので、会社の恥部に当たるような内部問題でも信頼して相談できる。当社の事情をよく知ってもらえており、コミュニケーションがスムーズにできることも大きな魅力の1つ。

- ・外部の独立の専門家であり、横の情報を多々持っている。当社には、社労士、会計士などの資格を持った従業員も所属してはいるが、社外の情報を持っている外部支援者として頼れることも魅力。逆に、現段階では、社労士の資格を活かした業務をあまりさせられていないが、個人の持つ資格と業務は別物と捉えている。

#### 5) 社労士の先生の関与が、次の3要素にどのように貢献しているとお考えか

##### ① 企業業績

- ・直接の貢献は意識できていないが、縁の下の力持ち的な意味での間接的な貢献はあると思う。

- ・たとえば、解雇が避けられない場合のスムーズな処置やその他の厳しい人事措置などでは、内部の労力や時間などのコストの節約を果たせている。

##### ② 組織のコンプライアンス

- ・特に解雇、降格降級等の場面でのアドバイスによって、コストの発生を防げている。

- ・先手を打った労基署対応なども、コストの防止に繋がっている。

##### ③ 従業員の心身の健康 (\*いきいきと働ける環境条件づくりを含む)

・社員の働き甲斐などへの正の影響はあると思う。

\*総じて、企業をめぐる環境変化に対応するための信頼できる支援者としての貢献が大きいと感じている。

## 社労士総研 研究プロジェクト報告書

社会保険労務士の業務が中小企業のコンプライアンス・業績・  
産業保健に及ぼす効果に関する調査研究

発行年月日 2015年2月1日発行

編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町3-2-12

社会保険労務士会館

TEL：03-6225-5013 FAX：03-6225-4848