

# 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  
元大阪大学大学院法学研究科特任助教  
天野メンタルコンサルティング代表  
産業医科大学産業生態科学研究所教授  
近畿大学法学部教授

福西天森三

井本野柴

康実常晃丈

太苗彦爾典



# 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

最終年度報告書（平成27年1月～平成27年12月）

大阪大学大学院法学研究科	教授	福	井	康	太
元大阪大学大学院法学研究科	特任助教	西	本	実	苗
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

# — 目 次 —

はじめに	1
<b>I 総括研究報告書（三柴丈典）</b>	3
A. 研究目的	6
B. 研究方法	6
C. 結果	7
1 量的調査の結果の概要	7
2 西本報告の要旨	8
3 福井報告の要旨	12
4 天野報告の要旨	15
5 森報告の要旨	16
<b>II 分担研究報告書</b>	19
1 社会保険労務士は企業にとってどのような役割を果たしているのか — 2015年社会保険労務士アンケート調査分析結果からの一考察 —（西本実苗）	21
2 社会保険労務士による“コンプライアンス”への貢献について（福井康太）	51
3 社会保険労務士の業務が中小企業の業績に及ぼす効果に関する調査研究報告（天野常彦）	73
4 社会保険労務士による“従業員の心身の健康”への貢献 — メンタルヘルスを中心に —（森晃爾）	89
<b>III 【参考資料1】社会保険労務士アンケート調査結果（速報）（西本実苗）</b>	107
1 その1	109
2 その2	121
3 その3	155
4 その4	181
5 その5	211
<b>IV 【参考資料2】ディスカッション議事録</b>	243
1 社会保険労務士対象のアンケート調査の結果についての意見聴取	245
2 社会保険労務士の業務が中小企業に与える影響に関する評価指標案についての意見聴取	249
3 分担研究者による各調査担当領域に関する意見聴取	251

# 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27年1月～平成27年12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  
研究員（統計調査デザイン・分析担当） 元大阪大学大学院法学研究科 特任助教 西 本 実 苗  
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

・本研究プロジェクトは、社会保険労務士の業務実態に関する史上初の学術的調査の取り組みであり、当初は、その業務が中小企業等のコンプライアンス、業績、従業員の心身の健康に及ぼす効果の測定指標の開発を目的として発足した。しかし、初年度に7名の社労士とその支援先企業を対象とする聴き取り調査（質的調査）を行ったところ、客観的な貢献指標の開発には克服困難な課題が多くあることが判明した。そこで、次年度には、社労士としての持続性とやりがい（職務満足感）を得るためのKSF（Key Success Factor：主要な成功要因）を主な同定の対象に据え（指標の開発は副次的な課題として）、初年度の調査結果を踏まえたWEBによるアンケート調査（量的調査）及びディスカッションを行った。

・2年間にわたる調査研究の結果、所期目的とした指標の具体的な同定には至らなかったが、従業員の心身の健康については基本的理論が示されたほか、最終的にはその同定にも繋がるKSFの同定に相当程度成功した。

・この成果は、三柴からの求めに応じ、ご多忙の合間を縫って渾身のご尽力を頂いた標記分担研究者の方々のほか、多くの関係者の方々に拠っている。特に、全国社会保険労務士会連合会の金田修前会長、大西健造現会長、全国社会保険労務士会連合会業務部の福岡洋治氏、社会保険労務士総合研究機構の石井裕一氏、小林勝巳氏、梅谷吏氏（当時）、島袋隆志氏（当時）のほか、初年度の聴き取り調査にご協力頂いた社会保険労務士の先生方や企業の方々、次年度のWEB調査の質問内容の調整にご協力頂いた福島紀夫先生ほか3名の社会保険労務士の先生方、ディスカッションにご参加頂いた社会保険労務士の先生方、WEB調査にご回答頂いた社会保険労務士の先生方には、深い感謝の意を表したい。

(文責・三柴)



# 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では、社会保険労務士の業務が中小企業等のコンプライアンス、業績、従業員の心身の健康に及ぼす効果の測定指標の開発を目的として、初年度は7名の社労士とその支援先企業を対象とする聴き取り調査（質的調査）、次年度はそれを踏まえたWEBによるアンケート調査（量的調査）及びディスカッションを行った。

・2年間にわたる調査研究の結果、所期目的とした、社労士業務の企業への客観的な貢献指標の具体的同定には至らなかったが、最終的にはその同定にも繋がる、社労士としての持続性とやりがい（職務満足感）を得るためのKSF（Key Success Factor: 主要な成功要因）の同定には相当程度成功した。

・それを端的に示せば、

1・2号業務等と3号業務は車の両輪であり、その相互作用を促すことが、シナジー（相乗）効果を生む

というに尽きる。

なお、ここでいう1・2号業務等には、労基法108条所定の賃金台帳の調製に不可欠となることが多い給与計算業務や労基署への提出義務が発生する就業規則の作成変更業務も含む（初年度報告書20頁を参照されたい）。

・より具体的にいえば、就業規則の作成変更を含む1・2号業務等は、特に開業社労士の場合、社労士としての専門性を高めるためにも、安定的な売り上げを得るためにも、顧問契約先の社会保険労務事情（及び企業横断的な社会保険労務事情）を知るためにも有意義である。1・2号業務といっても一様ではないので、業界や個別企業の特性に応じて業務遂行方法をアレンジしたり、効率性をあげるなどして、顧客満足度を高める方法もとり得る。しかし、企業等は折々の個別的ないし企業横断的な課題に関する3号業務を求める傾向にあり、社労士がそれに応じられなければ、信頼関係の形成維持は難しい。企業等勤務社労士の場合、定型的な1・2号業務を行う割合は開業社労士より少ないので、人事労務関連業務に就業している場合、更に3号業務的な機能を期待される傾向にあると解される。

そのことは、多くの社労士自身が理解し、現に人事労務に関する経営コンサルタント的な役割を志向する傾向もみられるが、実現できている社労士の割合は少ない。

・そこで、本調査から抽出された成功例（西本助教の分類での「イケイケ」や「ボス」タイプなど）の特徴や分担研究者自身の知見に照らして検討したところ、以下のような力（行動に関わるコンピテンス）を具備することが、顧客からの信頼感を得ることに繋がると解される。

①コンプライアンスへの貢献では、社会保険労務に関する法知識その他企業経営上必要な知識を習得し、その個別事情を十分に汲み取りながら一定の信頼関係を形成したうえで、顧問契約先にとって多少耳障りが悪い内容でも、客観的なアドバイスを、制度趣旨に基づいて、分かり易く誠実にを行うこと

②業績への貢献では、健康経営に関する知識を深め、健康経営アドバイザーの認定を受けるなどして、やはり対象企業の個別事情を十分に把握したうえで、実効性の高いアドバイスや制度設計への関与を行うこと

③産業保健への貢献では、やはり対象企業の個別事情（この場合、従業員の休業率、離職率などの健康関連データなどを中心とする）を十分に把握したうえで、それに応じた産業保健体制づくりや休職や復職支援などに関する就業規則設計を行うこと、従業員向けの教育研修を行うこと、適任な産業保健の専門家とのネットワークを形成し、自身の所掌外の課題については、適宜、産業保健の専門家等を対象企業等に紹介し、連携すること

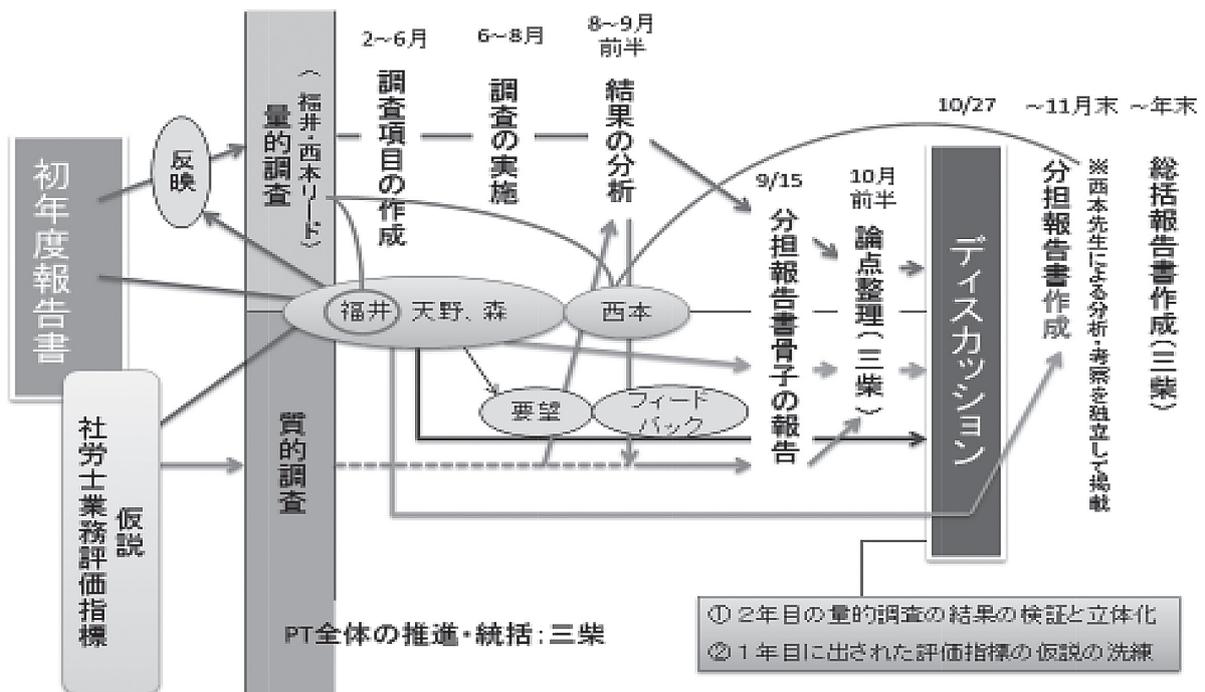
## A. 研究目的

・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、業績、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開始された。

しかし、社労士の支援を受けている企業側が客観的指標で社労士（業務）を評価しておらず、社労士側も自身の業務の客観的な貢献評価指標を持っていないこと等を示唆する初年度の調査結果を踏まえ、今年度は、貢献指標の同定にとらわれず、社労士としての持続性とやりがい（職務満足感）を得るためのKSF（Key Success Factor：主要な成功要因）の同定を主な目的とした。

## B. 研究方法

2年目の研究方法をフロー（流れ）で図式化すれば、以下の通り。



ほんらい、2年目は、初年度の調査結果を踏まえ、量的調査によって社労士業務の貢献評価指標を洗練させる予定だったが、上記の経過から社労士のK S Fを量的調査の主な課題に据え、社会調査の経験が豊富な福井教授と西本助教をリーダーとして調査分析を行った。質問票の作成に際して初年度の質的調査の結果を反映したことや、調査結果の分析に際して他の分担研究者からの（各々の分析視角を踏まえた）クロス集計の要望を踏まえたことのほか、量的調査のプロセスの詳細は西本報告1、福井報告書2-1に記されている。

その後、報告書素案という形式で示された、量的調査の結果に関する分担研究者の評価分析を確認したうえで三柴が論点を整理し、開業社労士と企業等勤務社労士あわせて11名が参加する場でディスカッションを行い、量的調査の結果情報の立体化（背景にある事情や回答者の本音の可視化）と分担研究者の関心に即した質疑応答を経て、各分担研究者が、各々の注力課題（企業のコンプライアンス、企業業績、従業員の心身の健康への社労士の貢献）にかかる分担研究報告書を作成した。

他方、社労士業務の貢献評価指標の開発作業も、副次的な課題として、同時並行的に進めた。すなわち、初年度の質的調査を踏まえて各分担研究者が考案した仮説につき、上記のクロス集計の結果を踏まえて修正し、ディスカッションで議論の対象として洗練させ、各分担研究報告書に反映させた。

## C. 結果

### 1 量的調査の結果の概要

#### ○全体を通じて

①業務上の望ましい心がけ（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目）と個人年収の相関関係は、緩やかな傾向ながら実証された。これは、弁護士などとは異なる、社労士に特有の結果と解される。もっとも、全体に回答のポイントが高く、回答者間の相違は「緩やか」なものにとどまった。

開業社労士と勤務社労士の間では、尋ねた12項目の内容が若干異なるが、勤務社労士において個人収入との相関関係が若干弱い傾向がみられた。もっとも、勤務社労士の場合、1000万円以上の年収の稼得者の回答が数値全体に影響しており、彼らは所属組織で相応の職位にあると察せられ、「上司や同僚への説得」など、その職位にある者でなければ行いにくく、そうした職位にあれば必然的に求められるような質問項目があるので、あまり重視できない可能性もある。

②必要な能力・特性については、39項目の選択肢の中で、①誠実性、②責任感、③情報収集力、④交渉力、が上位回答を得た。ただし、開業社労士では、上位5項目に「傾聴の姿勢」が入ったほか、「戦略的思考力」も上位に入った。他方、勤務社労士では、「几帳面さ」の優先度が高かった。「リスク評価力」については、勤務社労士の方が重視する傾向が強かったが、想定するリスクの内容が開業社労士とは異なっていた可能性が高い。

#### ○開業社労士について

①「バランス型」、「1・2号業務主体型」、「3号業務主体型」、「その他業務主体型」の4類型の中では、「バランス型」の事務所売上高の中央値が「700～1000万円未満」と最も高かった。

その他の結果からも、あまり「奇をてらうような業務」にまい進するよりも、1・2号業務等で業務基盤を固め、そこで得られた情報や人間関係を発展させるなど、何らかの形で「社会保険労務士らしさ」を活かし、なおかつ自身の個性やキャリアを活かした業務スタイルを確立した社労士のほうが、相応の事務所売上を得て長く活動を継続する傾向がうかがわれた。

②新たな顧問契約先では、社会保険関係の事務的作業や（若干少ないが）就業規則の作成変更等から着手することが多く、その後もそうした作業を継続している例が多いが、将来的には、就業規則の作成変更等、人事労務関係の経営課題、管理者・一般社員向けの教育・個別相談・アドバイス、メンタルヘルスに関する教育・個別相談・アドバイス、紛争解決手続代理業務など、顧問契約先の経営改善に関わるソフト面での業務が増加すると見込まれ、自身でも取り扱っていきたいと考える方が多かった。

③給与計算業務は、社会保険関係の事務的作業より着手時や現在の取扱件数が若干少ない傾向がみられた。両者は関係が深いため、一体的に取り扱われる方が業務効率も上がると解されるが、給与計算だけを内製化したり、別の専門業者に依頼する顧問契約先が少なくない実態がうかがわれた。

④事務所売上高と関係が深いのは顧問契約先件数であり、一定数の顧問契約先を持つ社労士に顧問契約先以外からの業務や研修講師が依頼され易い傾向もみられた。他方、業務の方向性や性格にもよるだろうが、顧問契約先以外からの業務や研修講師の件数と事務所売上高が正比例するわけではない。

⑤開業社労士では、個人収入が300万円未満の数が比較的多いのは確かだが、開業後の年数が少ない者が多いため、準備段階にあるか、セミリタイア志向の者が多いとも解される。また、1,000万円以上の数も多く、二極分化傾向がみられる。

⑥開業後約10年以上事業を継続できている事務所は、売上高が700万円以上あり、顧問契約先が20件以上あるところが多い。その振り分けは、開業後3～10年の間に進む傾向にある。

#### ○企業等勤務社労士について

一般の企業労働者と同様の個人収入の分布傾向がみられ、最も重要な影響要因は、所属組織の資本金額だった。もっとも、社労士資格の保有者は、おそらくは組織内で人事総務などの重要業務に携わることが多いため、700万円以上の収入を得ている者が多い。

その意味では、資格がキャリアアップに繋がっていると思われる。

## 2 西本報告の要旨

・WEBでのアンケート調査（以下、「WEB調査」ともいう）の結果に基づき、開業社労士の業務について分析した。

・本調査研究において想定したコンプライアンスの用語は、「企業（経営者）が自社のステークホルダーからの要請や期待に適応してゆくこと」と定義して分析を行った。

・社労士業務に関連する個人収入、社労士としての業務年数、年齢、性別を基準にクラスター分析（データの構造ないし傾向（ある対象に関する属性の特徴）が似たものを平面図の中で近い位置ないし同じグループ（房）に配置し、そうでないものを異なる位置ないしグループ（房）に配置することで、同類に属するものを容易に見分け、グループを同定したり、ある対象と特定のグループとの距離を見極められるようにする手法）を行った結果、少なくとも以下のような8つのクラスターに分類できることが判明した（以下、「社

労士8類型」または「8類型」という)。

①発展中／兼業

業務年数が5～10年未満と比較的浅く、40代前半で、社労士業務での個人年収は400万円未満の者が中心を占め、女性比率が4割近いグループ。

主に開業して若干年数を経て発展途上中の男女か、家庭生活との両立を図る女性が想定される。

②セミリタイア

業務年数は10年以上に達し、60代後半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は15%程度のグループ。

主に現役の一線からは退任した男性が想定される。

③中堅

業務年数は10年以上に達し、50代前半で、社労士業務での個人年収は600～700万円の者が中心を占め、女性比率は2割程度のグループ。

主に社労士としての事業を平均的なレベルで独立して営んでいる男性が想定される。

④ボス

業務年数は20～25年に達し、60代前半で、社労士業務での個人年収は1000万円以上の者が中心を占め、女性比率は15%未満のグループ。

主に社労士として安定した事務所運営を行っているベテランの成功者が想定される。

⑤スタートアップ

業務年数は2年未満と極めて浅く、40代前半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は3割弱のグループ。

主に社労士として開業後間もなく、なおかつ例外的に当初から高収入を得られるような強み(特殊な能力や経験、人脈など)を持たない者が想定される。

⑥イケイケ

業務年数は10年以上に達し、40代前半で、社労士業務での個人年収は1000万円以上の者が中心を占め、女性比率は1割強のグループ。

主に社労士として安定した事務所運営を行っている壮年の成功者(多くは男性)が想定される。

⑦セカンドライフ

業務年数は2～3年程度と浅いが、50代前半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は2割弱のグループ。

主に、別の職業に就いていたが社労士業を新たに開業し、これまでのキャリアを活かしつつ、ある程度は自身の充実感を重視して業務に当たっている者が想定される。

⑧ベテラン

業務年数は20～25年に達し、60代後半で、社労士業務での個人年収は600～700万円の者が中心を占め、女性比率は3割弱のグループ。

主に社労士として独立して平均的なレベルで事業を営んでベテランの域に達した男女が想定される。

・8類型では、「発展中／兼業」(24%)と「セミリタイア」(18.1%)の割合が最も多く、3番目に多い「中堅」(13.7%)を加えると55.8%に達するが、いずれにせよ、社労士のありようは多様であり、類型によっ

て業務や収入などへの考え方も異なる可能性が高い。

・安定した事務所運営をしている「ボス」や「イケイケ」は、概ね顧問契約先件数が多い点で共通するが、「イケイケ」の方が研修講師担当回数が多い傾向にあり、新規業務領域の開拓に積極的な可能性がある。

・「ベテラン」と「中堅」では、平均的事務所売上は前者の方が高いが平均的個人年収は同程度なので、前者の方が事務所に社労士等のスタッフを勤務させていることが多いと解される。

・「発展中／兼業」や「セミリタイア」では、顧問契約件数、顧問契約以外の契約件数、研修講師のいずれについても、「なし」から「100以上」まで幅広く分布するため、オーソドックスな社労士業務より幅広く新たな業務の開拓を図っているか、何らかの専門性を持ってそれに特化した業務スタイルを採る者が他の類型より多い可能性がある。

「スタートアップ」や「セカンドライフ」は、どちらも顧問契約件数、顧問契約以外の契約件数、研修講師のいずれも他の類型より少ないが、「スタートアップ」では顧問契約件数が「セカンドライフ」より多く、「セカンドライフ」では研修講師件数が「スタートアップ」より多い傾向がある。前者の方がオーソドックスな社労士業務志向が強い可能性がある。

・回答者の取り扱う業務ごとの売上高に基づいてクラスター分析を行ったところ、以下の「バランス型」、「1・2号業務主体型」、「3号業務主体型」、「その他業務主体型」の4種類に分類できることが判明した（以下、「社労士業務パターン4類型」という）。

①バランス型

売上げの約6割は1・2号業務等、約3割が3号業務、約1割がその他の業務で構成されるグループ。

②1・2号業務主体型

売上げの約9割が1・2号業務等で占められるグループ。

③3号業務主体型

売上げの6割余りが3号業務で占められるグループ。

④その他業務主体型

売上げの8割余りがその他業務で占められるグループ。

・社労士8類型とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)成功者グループである「ボス」、「イケイケ」のほか、独立事業者の平均的グループである「中堅」、「ベテラン」、今後の安定的な事務所運営（安定的売上げ）を図る者が多く含まれる「発展中／兼業」では、5割以上が「バランス型」だった。

(ii)「1・2号業務主体型」は、「ボス」、「ベテラン」のほか、「発展中／兼業」、「スタートアップ」で3割前後だったため、ベテラン層や安定的売上げを図る経験の浅いグループに1・2号業務等を重視する傾向があると解される。

(iii)いずれにせよ、「3号業務主体型」は開業社労士では少数派であり、社労士にとってオーソドックスな業務形態は、「バランス型」ないし「1・2号業務主体型」だと解される。

・社労士8類型と典型的な19業務（西本報告書2.2（3）等を参照されたい）の現在の取扱い頻度とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)「ボス」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務、年金事務所による調査への対応（いわゆる「年金事務所対応」）等を他の類型より多く行う傾向にある。

(ii)「イケイケ」は、頻度は多くないが、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、管理職・一般社員向けの研修講師などのやや開発的な業務を他の類型より多く行う傾向にある。

(iii)「ボス」、「イケイケ」、「中堅」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務、就業規則の作成変更等、給与計算、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応、労基署による査察等への対応（いわゆる「労基署対応」）、いわゆる年金事務所対応の9項目をよく行う傾向にあり、「ベテラン」も、いわゆる労基署対応、年金事務所対応以外はよく行う傾向にある。したがって、これら2業務を除く7業務は、開業社労士の典型業務だと解される。

(iv)年金に関する業務（相談対応、研修講師等）は、全体的に取扱い頻度が低かった。

・社労士8類型と典型的な19業務にかかる今後の取扱い意欲とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)現在の取扱業務に比べ、社労士8類型の間の相違が少なく、全体に取扱い意欲が高いのは、就業規則の作成変更等、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応の2つだった。労働時間等の法定事項に関する相談・手続、従業員の雇用等に関する相談対応も意欲の平均値が高かった。

顧問契約の締結後に就業規則の作成変更等を行う過程でその職場の事情に詳しくなり、就業に関する経営課題全般に関するよき相談役となりたいという意向がうかがわれる。

他方、「セカンドライフ」と「スタートアップ」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務への意欲が強い傾向がうかがわれる。これは、これらの類型の社労士が、未だこうした業務の契約を獲得できていない場合が多いこと（：まずは安定的売り上げや社労士の典型的業務経験を得られる仕事が欲しいという意図を持つ者が多いこと）の証左と解される。

(ii)「ボス」や「ベテラン」は、年金関連業務に消極的な（：整理縮小を図りたい旨の）傾向がある一方、「セカンドライフ」は、比較的積極的な傾向がある。

・社労士8類型と19業務のうち新規顧問契約先で最初に着手する業務のクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

すなわち、選択回答率の高低の傾向は、どの類型でも概ね共通しており、労働保険・社会保険関係の手続き業務、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談・手続の4業務については、どの類型でも選択率が高かったが、「イケイケ」、「ベテラン」、「ボス」、「中堅」の成功・典型型のほうがその他の類型より若干選択率が高かった。

・社労士8類型と19業務のうち新規顧問契約先で中長期的な視点で取り組みたい業務とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

すなわち、ここでも、類型ごとの選択回答率の高低の傾向は概ね共通していたが、選択回答率平均が最も高かったのは就業規則の作成変更等、次が労働時間等の法定事項に関する相談・手続、その次が就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、その次が従業員の雇用等に関する相談対応だった。総じて、就業規則の作成変更等から職場や経営事情を知り、ひいては経営者の良き相談役となれるクリエイティブな業務を行おうとの意欲が強いことがうかがわれる。

・社労士8類型と望ましい業務上の心がけ12項目（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り

添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目（以下、「心がけ12項目」という）とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)心がけ12項目と安定収入を得ている社労士との相関関係は概ね実証された。すなわち、成功・典型型の選択回答率は、12項目全てについておしなべて高かった。特に「イケイケ」の選択回答率が全項目について高かった。

(ii)「ベテラン」に注目すると、①顧問契約先の事情を知ったうえでの寄り添い、②必要な際の顧問契約先への説得、③法制度の制定趣旨を踏まえた説明の3項目の選択割合が相対的に高かったこと等から、望ましい心がけの中でも中核に当たると解される。

・このWEB調査から判明した事柄を端的に整理すれば、開業社労士が要として重視する業務は、おそらく就業規則の作成変更等であり、望ましい社労士像は、まさに就業規則関連業務等を通じて「顧問契約先企業の事情を知尽くしたうえで寄り添う姿勢を示しつつ、適宜、他社事情や法制度の趣旨を踏まえて分かり易く説得を試みる者」というに尽きる。

・もっとも、社労士にも様々なタイプがあり、まだ安定した事務所運営ができていないが、それを目指している「スタートアップ」や「発展中／兼業」の一部では、労働保険・社会保険の手続き業務等の1・2号業務の獲得を志向し、「ボス」、「イケイケ」等の成功型や「中堅」、「ベテラン」等の典型型は、仕事の面白さや発展可能性、ルーティン業務との繋がりなどを意識して、法定外の経営課題、従業員の雇用等に関する相談対応などの開発的でクリエイティブな業務の獲得を志向する傾向がうかがわれる。

就業規則関連業務は、その両者に跨る業務とも言えよう。

他方、「セミリタイア」や「セカンドライフ」は、必ずしも安定的な売り上げや業務の拡大を望んでいるとは限らず、特に後者は従前のキャリアを活かした「やりがい」を求めている場合が多いとも考えられる。

また、「発展中／兼業」には、オーソドックスな開業社労士業務の拡大を目指すグループ、行政書士等との兼業で売り上げを構成しているグループ、主に女性が家庭生活とのバランスをとって就業しているグループなど、多様なグループが混在していると解される。

この調査研究は、当初、社労士業務の中小企業等への貢献の指標を開発することを目的として開始されたが、売上高を一例としても、サプライヤー側の業務スタイルや志向の多様性などから、その高低のみでは企業等への貢献の多寡を図り得ず、単一の基準による測定は困難なことが（改めて）確認された。

・就業規則関連業務は、開業社労士が顧問契約先企業の労務事情を知尽くし、信頼関係を形成するなどの点で、両者間のコミュニケーションを促進する効果をもたらしている可能性がある。

・上記の望ましい心がけ12項目の中でも特に重要と考えられる3項目を踏まえると、社労士として求められる最も重要な要素は、「信頼関係を前提とした客観的な指摘」と解される。しかし、事務所売上について特定の顧問契約先に依存していると、客観的姿勢をとることは困難なので、多くの顧問契約先を持ち、事務所運営を安定させる必要がある。

### 3 福井報告の要旨

・社労士の中には、定型的な1・2号業務等から、そうした定型的業務による安定収入と事業者との信頼関係を基盤として、人事労務コンサルティング的な業務への移行を志向する者が多く、現にそうした業務に従事する者が増えている。今後も更にその方向性を発展させる可能性が高いと解される。

・コンプライアンスは、1980年代の消費者意識の高まりや外資系資本の増加による外部からの監視の強化、2000年代の企業不祥事への注目度の高まり、行政による事前規制の緩和とセットで生じた企業による自主規制の要請などから、企業の重要な関心事となった。また、一部の企業は、企業の社会的責任（CSR）の一環として社会へのアピールに活用する積極的な目的で注力するようになった。

・人事労務に関するコンプライアンスは、労働の集約化、高度化などを背景とするメンタルヘルス不調者の増加、労働法令を遵守せず労働環境が低質な、いわゆる「ブラック企業」への社会的非難などを背景に、あらゆる規模の企業の関心を集めた。

こうした背景を前提に、開業社労士、企業等勤務社労士共に、人事労務コンプライアンスの担い手として、監督機関による検査への対応からコンサルティングを含む幅広い役割を果たし得るし、現に果たしている例も多い。

・本研究プロジェクトによるWEB調査での開業社労士の日常的業務に関する調査では、頻度が高い業務は1・2号業務等だが、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応のほか、労基署対応、年金事務所対応等も5点満点で3ポイント以上取り扱っていると回答されており、3号業務にもかなり拡大していると解される。

・企業等勤務社労士の日常的業務に関する調査結果（労働時間等の法定事項に関する相談・手続等、従業員の雇用等に関する相談対応などの業務が多いが、開業社労士ほどのポイントではない）からは、同人らは、社労士ゆえに人事・総務部門に配置されることが多いものの、それらの部門に勤務する1組織人としてそれらの業務に従事していることがうかがわれる。

・開業社労士の業務ごとの売上高に関する調査では、1・2号業務等で半分を超え、3号業務が約3割を占めた。企業等勤務社労士では、組織の一員としての社労士業務以外の勤務先の業務の割合が約6割を占めたほか、勤務先で社労士業務以外の業務が100%と回答した者が2割強だったこと等から、人事・総務部門に所属していないこと等により、業務上社労士資格を活用できていない勤務社労士が少なからず存在する実態が浮き彫りとなった。

・典型的な19業務にかかる今後の取扱い意欲に関する調査では、開業社労士の場合、取扱い意欲が高い業務は、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、就業に関する法定外の経営課題、従業員の雇用等に関する相談対応など、概ね人事労務コンサルティングの取扱い課題であった。ただし、1・2号業務等についても5点満点中3ポイント以上の回答だったことから、（売り上げの安定をもたらす、企業等との定常的な接点を作ることが多い）定型的業務の維持強化も重視する傾向がうかがわれる。

企業等勤務社労士については、基本的に自身で取扱い業務を決定できないため、取扱い意欲ではなく、取扱い見込みを調査したところ、メンタルヘルスに関する相談対応等、メンタルヘルスに関する研修講師、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応のほか、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、従業員の雇用等に関する相談対応、労働安全衛生に関する相談対応、管理職層向けの研修講師などの回答率が高かったことから、定型的業務よりも、人事労務コンサルティング、メンタルヘルス対策などの増加を見込む者が多いことが判明した。

このように、いずれの類型でも、人事労務コンサルティングに関する業務が、今後の取扱いを望まれるか、見込まれるか、その双方である傾向がうかがわれる。

・19業務のうち新規顧問契約先で最初に着手する業務と中長期的な視点で取り組みたい業務に関する調査では、開業社労士の場合、就業規則の作成変更等を含む1・2号業務などの「手堅く信頼を得られ易い業務」から着手し、ある程度信頼関係を得られた後、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、

就業に関わる法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応などの人事労務コンサルティングの課題に取り組もうとする傾向が示された。

• 必要な能力・特性については、39項目の選択肢の中で、①誠実性、②責任感、③情報収集力、④交渉力などが上位回答を得た。ただし、開業社労士では、上位5項目に「傾聴の姿勢」が入ったほか、「戦略的思考力」も上位に入った。他方、勤務社労士では、最上位回答は「情報収集力」で、「几帳面さ」も上位に入った。

両類型に共通して、専門的能力よりも誠実性や責任感への期待値が高いが、開業社労士には、割合に交渉力や戦略的思考力が求められ、企業等勤務社労士には、割合に情報収集力が求められるという社労士自身の認識傾向がうかがわれる。能力・特性面で、専門性より誠意や態度が重視される傾向は、企業経営者との強い信頼関係の基礎があって初めてその相談を受けられるコンサルタントと共通する。

• 望ましい心がけについては、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など）につき、開業社労士、企業等勤務社労士共に、項目全般について自身が該当すると考えている者が多かった。

ただし、開業社労士の場合、最上位回答は、人事労務に関する法的トラブルによるクライアントの損失の極小化と、顧問契約先の事情を知ったうえでの寄り添いで、必要な際の顧問契約先への説得、法制度の制定趣旨を踏まえた説明、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、組織全体への影響を意識したアドバイスなどがそれに続いていた。企業等勤務社労士の場合、最上位回答は、勤務先企業等の実情に応じた課題解決姿勢、必要な際の上司等への説得であり、人事労務に関する法的トラブルによる勤務先企業等の損失の極小化、法制度の制定趣旨を踏まえた説明などがそれに続いており、いずれの類型でも、クライアント企業ないし所属企業の法的リスクの最小化を当該企業の実情に応じて果たす姿勢が特に重視されていることがうかがわれる。これは、社労士が、クライアントからの独立性を重視するエキスパート型専門職より、経営者に寄り添うコンサルタントとしての特徴を有していることの証左と解される。

• 他資格を取得している社労士は、5～6割に上っており（最上位はファイナンシャル・プランナー、その他、行政書士、心理カウンセラーなど）、新たな専門性の獲得を目指して模索する傾向がうかがわれる。

• 社労士業務パターン4類型と事務所売上高のクロス集計の結果からは、1・2号業務等を基礎に3号業務も一定程度行う「バランス型」の売上高が最も高い傾向にあり、社労士業の経営面での基本は、今なお1・2号業務等である場合が多いことがうかがわれた。

• 社労士業務パターン4類型と必要な能力・特性とのクロス集計の結果からは、類型ごとの相違は殆ど認められなかったが、全ての類型で、情報収集力、誠実性、責任感、傾聴姿勢が上位5つに含まれていたことが特徴的で、社労士業務における態度要因の普遍的な重要性（認識）が示唆される。

• 個人収入と望ましい心がけ12項目のクロス集計の結果からは、開業社労士において、両者に正の相関関係があること（個人年収が高いほど12項目合計の平均値が高いこと）が明らかになった。Spearman相関係数（2つの変数の相関関係を示すための統計的手法であり、+1に近いほど正の相関関係、-1に近いほど負の相関関係を示す）も0.259となり、有意と認められた。

企業等勤務社労士においては、両者のSpearman相関係数が0.154とごく弱い相関関係である一方、個人年収と勤務先の資本金との相関係数は0.412と、強い相関関係が示された。

• 概ね従業員規模300人未満の企業の社労士に対するニーズ等に関する全国社会保険労務士会連合会

「人事・労務の課題等についてのアンケート調査（2014年11月27日～12月15日）」（以下、「社労士会・企業向け調査」ともいう）によれば、企業が顧問社労士に依頼している業務は、相談業務と手続業務が共に7割強であり、手続業務に偏っているわけではなかった。

また、企業が社労士をよく活用している課題は、回答が得られた6,921社（うち社労士の活用は56.4%）を分母として、上位から、労務に関する各種相談対応（28.4%）、行政による調査等への対応（27.5%）、労使関係への対応（19.4%）だったが、6～7割は社内で独自に対応していた。

さらに、企業が社労士に期待する要素は、「最新の法制度や法改正の知識」（60.0%）、「人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明快な助言」（45.8%）、「的確な問題解決能力・コンサルティング」（40.1%）、「豊富な事例経験に基づくアドバイス」（38.6%）であり、専門的な知識・技能に基づき、なおかつ企業の事情や問題の特性に応じた的確なコンサルティングが求められていることがうかがわれる。

よって、社労士がより独立性の高い専門職になっていくか否かは、こうした企業ニーズに応える能力を現に備え、またそのことが社会的に認知されていくかにかかっていると解される。

・社労士業務が企業のコンプライアンスに果たす貢献を測る指標として、「従業員の離職率の低下」、「労災申請件数の減少」などが仮説として挙げられたが、両者共に景気動向、業界の性格などに外的要因に左右されるほか、コンプライアンスの向上がそれらを押し上げる場合もあること等から、信頼性の高い指標にはなり得ない。

ただし、離職率や労災申請件数の「著しい減少」について、景気等の外的要因をコントロールしたうえで、社労士側の望ましい心がけ12項目と掛け合わせることで、ある程度客観的な測定が可能となるだろう。

#### 4 天野報告の要旨

・初年度の質的調査では、①助成金の受給、②メンタルヘルス対策、③コンプライアンス、④事務作業工数の削減等の面で、企業業績に貢献している旨の認識が労使双方にあることが確認されたが、客観的指標を導出することはできなかった。

たとえば、欧米の企業では、心身の不調による従業員の欠勤や作業効率の低下（いわゆるアブセンティーズムやプレゼンティーズム）を改善した場合、それによって得られた（：プラスされた）労働時間を測り、その従業員の平均賃金額を乗じる等の指標が一般化しているが、報告者自身の確認では、日本で社労士の貢献指標として、現に活用しているか活用可能な企業は見当たらなかった。

・そこで本年度は、企業業績への貢献の指標化に拘泥せず、企業の人事労務に関するニーズと社労士（業務）の現状との関係に着眼し、社労士のKSF（Key Success Factor：主要な成功要因）の具体化に努めた。

・上掲の「社労士会・企業向け調査」によれば、以下の事柄がうかがわれる。

①企業では、雇用の多様化への対応、求人・採用後の育成、賃金・年金制度、人事制度設計、職場の人間関係・健全性などさまざまな人事労務上の課題が認識され、特にバブル期以後は、様々な業務について従前の「自前主義」からアウトソーシング志向に移行する流れがあるにもかかわらず、それらに社労士が関与する割合は1割強にとどまっている。

②その理由には、自社で対応できること、社労士の業務だと認識されていないことなどのほか、顧問社労士に解決能力があるとの信頼を得られていないこともある可能性が高い。

・本研究プロジェクトによる社労士向けのWEB調査によれば、開業社労士が新規顧客契約先で着手する業務や、現在も取り扱っている業務の多くは、1・2号業務等であるが、社労士会・企業向け調査

によれば、企業側が社労士に期待する主な事柄は、最新の法制度や法改正の知識の提供（60%）、人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明快なアドバイス（45.8%）などの3号業務であり、この齟齬が社労士への満足度の限界となっている可能性がある。

・他方、WEB調査によれば、顧問契約先を得た開業社労士が中長期的視点で取り組みたい業務は、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談対応等、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応、管理者向け教育研修、メンタルヘルスに関する個別的な相談対応など、3号業務等の非定型的な業務が多かった。必要な能力・特性として上位にランクされた情報収集力、戦略的思考、説明力も、概ね企業ニーズと対応している。

・従って、顧問契約先を多く持つベテランの社労士において特に、固定的な売り上げを得やすい1・2号業務等に傾注し過ぎ、3号業務などの非定型的でクリエイティブな業務を受注するための努力やスキルを欠いている可能性がうかがわれる。

現に初年度の企業での聴き取り調査でも、「業界の特殊性や当社の状況を正確に理解し、杓子定規な法律論ではなく、実際に困っている問題に対する解決策を提示」したことが、社労士との顧問契約やその後の信頼関係に繋がった旨の意見が多く聞かれた。

すなわち、社労士に求められる能力・特性には、1・2号業務等を遂行する専門性のほかに、企業の課題を寄り添って解決していく「社会人力（社会人基礎力+問題解決力、提案・説明力、情報分析力など）」があると解される。

・WEB調査からは、社労士の新規顧客獲得のプロセスの多くが紹介（「他士業、専門家からの紹介（68.1%）」、「顧問契約先からの紹介（52.7%）」）であることが判明した。

たしかに、社労士が開設しているホームページ経由との回答も2割強あったが、そもそも、報告者による独自調査では、企業が抱える人事労務上の非定型的な課題をキーワードとした検索では簡単にヒットしないことが多いうえ、初年度に実施した社労士への聴き取り調査によれば、企業側もホームページのみでは顧問契約相手を決定せず、複数の候補と面談し、見積書を得て最終判断する傾向にある。

また、他士業や顧客先企業からの紹介といっても、当該社労士の業務上の実績や人柄を判断する材料には乏しいはずなので、けっきょく、僅かな接点の中で相手方を信用させてしまう人間的魅力の有無が紹介や選別の要点になっている可能性がある。人間的魅力の要素が、「可愛げ」や「律儀（誠実）さ」だとすれば、後者は後天的な努力で磨くことが可能だが、4割以上の社労士が顧問契約先がゼロか5社未満と回答したことから、業務を通じた学びが困難な実情がうかがわれる。

・そこで、そうした要素や志向を有しない社労士が顧問契約先を獲得する方策の1つとして、健康経営アドバイザーとなることが考えられる。アメリカの調査では、健康経営が企業業績の向上につながる旨のデータが示され、日本でも普及が見込まれることなどによる。

## 5 森報告の要旨

・職域でのメンタルヘルス対策は、労働安全衛生管理の一環であり、効果的な労働安全衛生管理には、管理体制の構築が求められる。しかし、法律上、体制の構築や運営を担う産業医等の産業保健スタッフや衛生管理者の選任義務、衛生委員会の設置義務は従業員数50人以上の事業場に限定されているため、それ未満の事業場において労務管理面等で経営者の支援を行うことが多い社労士に産業保健への貢献が期待され、現に行っている例も多い。企業等勤務社労士であれば、大手企業等において労務管理部門で就業していることも多く、今般のストレス・チェック制度の施行の後押しもあり、やはり産業保健への貢献が期待され、現に行っている例が多い。とはいえ、社労士が産業医等の産業保健スタッフを代行で

きるわけではない。

そこで、安全衛生管理の要素と、社労士の専門性や業務の特質を踏まえ、社労士が果たし得る貢献と充たすべき要件を明確化する必要がある。

・継続的な実効的な安全衛生管理には、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）と呼ばれる体制の構築が有効に働く。その要諦は、事業者責任と労働者参加であり、特に衛生面での体制整備や運用を専門的（≒技術的）に支援する要員が産業保健スタッフである。事業者責任は、事業者による安全衛生方針の明確化、リーダーシップの発揮などにより果たされ易くなる。労働者参加は、衛生委員会への参加とその活性化などにより果たされ易くなる。

・こうした体制構築により対応を図る労働衛生上の主な課題は、作業環境、作業、労働者自身の健康に関わるリスクであり、それらへの対応では、その調査と評価、優先順位づけを踏まえた対策の実施が求められる。対策の実施は、物的対策と人的対策の両面にわたり、1次予防（健康問題の未然防止）、2次予防（同じく早期発見、早期対応）、3次予防（健康問題の発生後の事後対応や再発防止）の全段階にわたらねばならない。労働衛生リスク対策では、管理監督者や労働者の意識・行動の改善が不可欠なため、人的対策としての計画的な教育研修が強く求められる。

メンタルヘルス対策に際しても、先ずはこうした安全衛生管理体制の整備を果たす必要がある。たしかに中小企業では万全を期し難いが、作業環境管理、健診、健診後の事後措置、長時間労働者対象面接指導などの最低基準は果たす必要があり、そのための公的支援制度も整えられている。

・国が発出し、多くの企業で参照されている通称メンタルヘルス指針（「労働者の心の健康の保持増進のための指針」）は、事業者に対し、上記のようなOSHMSの要素を受け継ぐ「心の健康づくり計画」を策定するよう求めている。

ただし、メンタルヘルスに特有の対策として、「セルフケア」、「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、「事業場外資源によるケア」が盛り込まれている。また、主に1次予防策として教育研修・情報提供、職場環境等の把握と改善、主に2次予防策としてメンタルヘルス不調への気づきと対応、主に3次予防策として職場復帰支援などが挙げられている。

・以上を前提として、社労士が不調者と個別に対応する機会が少ない傾向も踏まえて社労士が行い得る業務を検討すれば、先ず、安全衛生法に関する基本知識を持ち、支援先の事情を把握することを前提に、心の健康づくり計画の策定を支援できる。また、就業規則における職場復帰支援ルール（復帰判定基準、試し出勤等の条件、復帰後に再発再燃した場合の取扱い等）の具体化にも中心的役割を果たせる。

・社労士が事業者や不調者に個別的な相談対応をする場合もあり、現にそのために産業カウンセラー等の資格を取得する者もいるが、メンタルヘルス不調の病態と適切な対応法の多様性等に照らせば、医師等のネットワークを形成し、相談・連携しながら踏むべきプロセス等を判断する必要がある。

・教育研修・情報提供、職場環境等の把握・改善等の組織的・集团的対策にも貢献できる。メンタルヘルスに関する教育研修は、他の話題でも教育研修を行う開業社労士がよく行う傾向にある。企業等勤務社労士は、個別的な相談対応、教育研修の双方につき取扱い意欲が高い。組織的・集团的対策でも、メンタルヘルスに関する一定の知識は求められるが、その組織の業種や個別事情を踏まえる必要があるため、それらに精通した社労士であれば、支援者として適任と解される。

政府が推進している「健康経営（経営基盤として労働者の健康を重視する方針）」のアドバイザーとして活動する方途も考えられる。

・社労士が職域のメンタルヘルスに貢献するための主な要件は以下のように想定される。

①開業社労士によるメンタルヘルス支援が顧客の維持獲得に繋がること

現在、日常的にメンタルヘルスに関する個別的な相談対応を行う開業社労士は少なく（7.4%）、メンタルヘルス関連の資格等を持つ者に限られる傾向にあるが、この問題に関する労務問題への対応は求められることがあり、的確に対応できれば信頼に繋がる。ストレスチェック制度の各企業での実施計画の設計、職場環境改善などでも貢献できる。

#### ②社労士の姿勢

中小企業の経営の厳しさを前提としても、「はじめから退職ありき」ではない不調者対応や、労災認定を受けるような過重負荷の解消等を誘う経営者支援が求められる。現に、メンタルヘルス対策に取り組む社労士は、企業事情を踏まえつつ、適宜、経営者に法の趣旨を分かり易く説いて意見する姿勢を含む「心がけ12項目」の合計点が高い傾向にあった。

#### ③メンタルヘルスに関する知識と人脈

メンタルヘルス不調や対応策の多様性を認識し、必要な人的資源と連携する知識と人脈が求められる。

#### ④社労士の資質

経営者に対して、関係法令遵守の必要性を説くための安全衛生法に関する知識と、健康経営等に関する知識をもって労働生産性の面で経営（者）を支援する姿勢の両者が求められる。

また、特に中小企業では、OSHMSにつき、その詳細よりも概念を分かり易く説明し、適格な組織内外の資源（特に外部資源）を紹介できるようにすることが有効に働く。そのためにも、そうした資源とネットワークを結ぶ上で求められる基本的な関連知識が必要になる。

併せて、どこまでが社労士の適応業務で、どこからが産業保健スタッフの業務か等を見分ける力も求められる。

更に、個別的で手間のかかる問題に対応するための積極姿勢も求められる。

・社労士による従業員の心身の健康への貢献を測る指標については、次のように言える。

①特に中小企業では、経営トップの意識とリーダーシップが従業員の心身の健康に大きく影響するため、社労士の介入により、経営トップがそのための方針を策定したか、自ら率先して行動したかが指標となり得る。

②従業員の心身の健康を測る指標として、健診での有所見率、職場のストレスレベル、メンタルヘルス不調者数、疾病休業率、在職死亡者数などのほか、不調による労働喪失分を金銭的に評価するアブゼンティーズムやプレゼンティーズム等があり、質問紙調査によるものを除き、企業内に存在する情報であるため、容易に収集できる。しかし、社労士の介入群と非介入群の設定による実験計画法の採用は現実的に難しく、対象集団の経年評価を行っても、その変化への社労士の貢献を客観的に測ることは困難である。

③他方、組織ごとに健康上の課題を特定し、その改善を図るための評価ならば実施できる。具体的には、特定した最終目標の達成のため、PDCAサイクルを基本とする計画的な取り組みを行うことを前提に、最終的な目標の達成状況を測る「アウトカム評価指標」、その変化への経過段階の成果を評価する「パフォーマンス評価指標」、計画手順に沿った取り組み状況を測る「プロセス評価指標」、その取り組みへの注力を測る「アウトプット評価指標」を組み合わせる方法が望まれる。

例えばメンタルヘルス対策において、社労士は、職場復帰支援に関する手順の整備、それに沿った支援の実施のような「プロセス評価指標」、管理者研修の参加人数のような「アウトプット評価指標」などに貢献できる可能性が高い。また、優れた産業医等の紹介や同人らとの連携も「プロセス評価指標」などへの貢献と捉え得るだろう。

## Ⅱ. 分担研究報告書



# 1 社会保険労務士は企業にとって どのような役割を果たしているのか

## — 2015年社会保険労務士アンケート 調査分析結果からの一考察 —

元大阪大学大学院法学研究科 特任助教

西 本 実 苗

# —目 次—

はじめに.....	23
1. アンケート調査の概要.....	23
2. アンケート調査の分析結果.....	24
3. まとめと考察.....	47

## はじめに

本研究プロジェクトでは、社会保険労務士（以下、「社労士」とする）の業務について「コンプライアンス」、「企業業績」、「従業員の心身の健康」の3つの軸を想定し、それぞれへの社労士の貢献度を評価する指標の提案を行うことを目的とし、聞き取り調査（研究プロジェクト1年目）およびアンケート調査とその集計結果等について現役の社労士を交えたディスカッション（2年目）を行った。

本稿では、その2年目に行ったアンケート調査のデータを用いて、開業社労士が企業にとってどのような役割を果しているのか、主として社労士業務を通じたコンプライアンスへの貢献を切り口に多角的に検討を行うこととする。

コンプライアンスは一般に法令遵守と訳されているが、コンプライアンス＝法令遵守とは、コンプライアンスを最も狭く理解する考え方であり、complianceの動詞complyの元々の意味「充足する」「調和する」から考えると、コンプライアンスには「何らかの外部の要請に応じていく」という意味があり、そこからコンプライアンスを「社会に適応していくこと」を通して「社会的要請に適応していくこと」として捉える立場もあるという<sup>1</sup>。企業は社会的存在である以上、様々なステークホルダー（利害関係者）との関わりをもちながら活動しているが、そのステークホルダーには取引先や顧客、そして従業員も含まれる。本稿ではコンプライアンスを「企業（経営者）が自社のステークホルダーからの要請や期待に適応してゆくこと」と非常に幅広く定義しなおした上で、そのような“広義の”コンプライアンスを実現できている企業はステークホルダーから高い社会的評価を得ることができ、ひいてはそのことが企業の持続的発展につながるものであるといった観点に立ち検討を行う。

## 1. アンケート調査の概要

本アンケート調査は『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』プロジェクトチーム「社会保険労務士アンケート調査」と題し、社労士の仕事とその支援先（クライアント）にどのような影響を及ぼしているのかについて、「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つの観点から分析するための基礎的データを得ることを目的とし、各都道府県社労士会に所属する登録社労士を対象として、ウェブアンケート調査<sup>2</sup>の形式で実施した。『月刊 社労士』2015年5月号と全国社会保険労務士会連合会のホームページにアンケート調査協力依頼記事を掲載し、調査への協力を呼びかけた。さらに並行して各都道府県の社労士会会長宛てにアンケート調査協力依頼を全国社会保険労務士会連合会会長および社会保険労務士総合研究機構所長の連名にて送付した。また、本研究プロジェクトメンバーの個人的人脈（Facebook等）を通じての調査協力呼びかけも行った。当初の調査時期は2015年6月1日から7月31日までの予定であったが、6月下旬の時点で回答数が想定レベルに達しなかったため、調査時期を8月16日までに延長した上で、全国社会保険労務士会連合会のホームページに調査協力依頼のバナー（アンケート回答ページへのリンク付）を掲載し、さらに『月刊 社労士』2015年7月号の発送時にアンケート調査結果速報を一部含めた調査協力依頼チラシを同封し送付した。これらの広報活動に加え全国社会保険労務士会連合会の会合等

<sup>1</sup> 郷原信郎（2008）『企業法とコンプライアンス 第2版』東洋経済新報社 16-18 ページ

<sup>2</sup> 株式会社マクロミルのQuestant (<https://questant.jp/>) が提供するウェブアンケートサービスを利用して本アンケート調査専用のページを用意した。なおアンケート対象者以外からアンケートを閲覧・回答されることを防ぐために、アンケートページはそのページのURL（リンク）を知っている者以外には閲覧できないように（Yahoo!等ウェブ検索の対象にされず、不特定多数からは検索・閲覧できないように）設定し、さらにアンケート回答ページを開くためのパスワードも設定した。

を通じた周知・協力依頼もいただき、最終的にアンケート回答数は723名（開業社労士524名、企業・官公庁等勤務社労士170名、社労士事務所・社労士法人勤務社労士29名）に達した。

## 2. アンケート調査の分析結果

本稿ではアンケート回答者（723名）のうち開業社労士（524名）のデータを分析対象とした。以下、年齢・性別等の社労士プロフィール項目を用いて開業社労士の分類を試みた結果と、その開業社労士分類に基づき社労士業務および社労士として働く際の心がけや姿勢に関する質問項目の分析を行った結果について示す。

### 2.1. 社労士プロフィール項目による開業社労士のクラスター分析

2014年度個人収入（社労士業務関連）と社労士としての業務年数、および年齢・性別を基準として、アンケート回答者の開業社労士をクラスター分析<sup>3</sup>にて分類することを試みた結果、8クラスター（グループ）に分類可能であることが分かった。

2014年度個人収入（社労士業務関連）、業務年数および年齢についてクラスター別にみた分布と、クラスター別にみた女性比率より各クラスターの所属ケースの特徴を推測し、8つのクラスターそれぞれの命名を試みた。その命名と各クラスターの特徴についてまとめたものが表1である。「セミリタイア」、「スタートアップ」および「セカンドライフ」が8つのクラスターのうち最も社労士関連の個人収入が低いグループとなるが、「スタートアップ」は年齢が全クラスターで最も若く（35歳～44歳が約7割）、また社労士としての業務年数も最も短い（2年未満が半数超）ため、社労士として働き始めてまだ間もないグループであると推測した。「セミリタイア」と「セカンドライフ」は中心となる年齢層が高い（50代後半～60代）ことは共通しているが、「セミリタイア」が業務年数も比較的長い（10年以上～15年未満が3割超で25年以上も1割余り）一方、「セカンドライフ」は業務年数が「スタートアップ」と同程度に短いことから、「セミリタイア」は以前より社労士として働いてきたものの半ば“引退状態”にあるグループ、「セカンドライフ」は企業等を退職した後、これまでの経験と社労士資格を活かし開業社労士として働き始めたグループと思われる。「発展中／兼業」は前述の「セミリタイア」、「スタートアップ」、「セカンドライフ」3グループの次に社労士関連の個人収入が低いグループであるが、年齢は40代中心で業務年数は5年以上～15年未満が7割余りであり、開業社労士としてさらに業務を拡大すべく“発展中”であるか、もしくは社労士の他に副業をもっている可能性が高いグループと思われる。なおこの「発展中／兼業」は女性比率が4割近く（38.1%）と他クラスターに比べ高いことから、家庭とのバランスを考慮しつつ社労士として働くことを選択しているケースが含まれるのかもしれない。「中堅」および「ベテラン」はどちらも個人収入が全クラスターのうち中程度からやや高い層に分布することは共通するものの、「中堅」よりも「ベテラン」の方が業務年数がより長く（25年以上が3割超）、かつ年齢も高い（60代後半が半数超）ことから、両者はそれぞれ異なる特徴をもつグループとして弁別する方が適切であると判断した。最後に、「ボス」と「イケイケ」はどちらも個人年収が最も高く（1,000万円以上が約7割）比較的大規模に業務を展開しているグループと推測されるが、「中堅」と「ベテラン」の場合と同様に

<sup>3</sup> クラスター分析とは、データの構造が似ている個体と同じ房（グループ）にまとめて、そうでないものを異なる房に集めるデータの処理方法である（参照：<http://www1.doshisha.ac.jp/~mjn/R/28/28.html>）。今回の場合、例えば「スタートアップ」は開業社労士のうち個人年収が最も低いレベル、業務年数が最も短いレベル、そして年齢も比較的低いレベルにあるという個体（ケース）をまとめ他から区別して1つの房（グループ）にしている。一方、同じく個人年収が最も低いレベルでかつ業務年数が最も短いレベルであっても、年齢が比較的高いケースは別のグループ（「セカンドライフ」）にまとめられている。

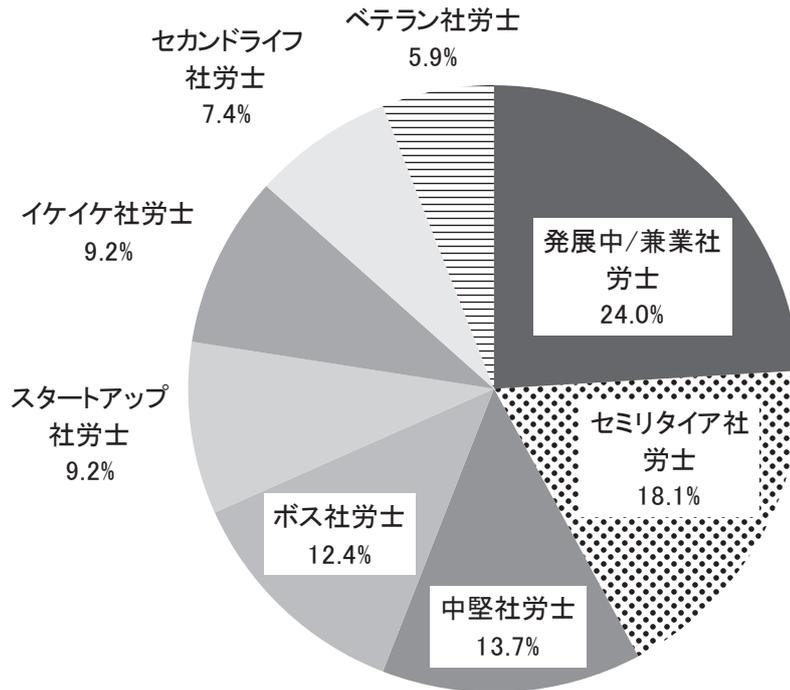
業務年数と年齢の点で違いがみられた。「ボス」は中心となる年齢層が50代後半から60代で業務年数も25年以上が約半数と全クラスター中で最も長い層であるのに対し、「イケイケ」は40代中心で業務年数が10年余りが4割超であり、比較的若く業務年数もそれほど長くないが積極的に業務を拡大しているグループとみられ、やはり両者を弁別する方が望ましいと判断した。

表 1 開業社労士各クラスターの命名と特徴

クラスター名	特 徴
発展中/兼業	40代が中心で業務年数はやや短い～中程度であるが、社労士関連の個人収入は比較的低いことから、社労士として次の段階に進むべく“発展中”あるいは、社労士とは別の副業をもっていることが多いのではないかと推測した。なお他のクラスターよりも女性の比率が多いことから、「兼業」というよりは「家庭」とのバランスを考慮しつつ働いているケースも考えられる。
セミリタイア	中心となる年齢は65歳前後であり、業務年数も比較的長い層が含まれるが、社労士関連の個人収入が低いことから、従来より社労士として働いてきたものの、「セミリタイア」状態であると推測した。
中堅	個人収入、業務年数、および年齢のいずれも中程度～やや高いレベルにあるため、独立開業してそれなりに順調に業務を行っているグループと推測した。
ボス	個人収入も高く、業務年数も長く、年齢も高いことから、ベテランかつ比較的大規模に業務を行っているグループと推測した。
スタートアップ	年齢層が最も若く、業務年数も短く、かつ個人収入も少ないことから、社労士試験に合格し業務を始めてまだ間もないグループと推測した。
イケイケ	年齢は40代中心と比較的若い層であるが、業務年数は中程度でかつ個人収入が高いことから、積極的に業務を拡大し業績を伸ばしているグループと推測した。
セカンドライフ	中心となる年齢は50代後半から60代であるが、業務年数が短く社労士関連の個人収入も少ないことから、企業等を退職した後、今までの経験と社労士資格を活用して業務を行っているグループと思われる。
ベテラン	個人収入は中程度～やや高いレベル、業務年数は長く年齢も高いため、独立開業し長年堅実に業務を続けているグループと推測した。

アンケート回答の開業社労士のうち「発展中／兼業」が24.0%と最も多く、「セミリタイア」が18.1%と2番目に多かった。3番目は「中堅」(13.7%)であった。その他のクラスターを割合の多い順に挙げると、「ボス」(12.4%)、「スタートアップ」(9.2%)、「イケイケ」(9.2%)、「セカンドライフ」(7.4%)、「ベテラン」(5.9%)の順であった(図1)。

図1 開業社労士各クラスターの割合



以下、クラスター分析の基とした各項目についてクラスター別の集計結果（中央値、女性比率）を表2に示す。

表2 開業社労士クラスター別にみた各項目の集計結果（個人年収、業務年数、年齢は中央値）

クラスター名	2014年度個人収入 (社労士業務関係)	業務年数	年齢	女性比率
発展中/兼業	300万円以上～400万円未満	5年以上～10年未満	40～44歳	38.1%
セミリタイア	300万円未満	10年以上～15年未満	65～69歳	14.7%
中堅	600万円以上～700万円未満	10年以上～15年未満	50～54歳	22.2%
ボス	1000万円以上～3000万円未満	20年以上～25年未満	60～64歳	13.9%
スタートアップ	300万円未満	2年未満	40～44歳	27.1%
イケイケ	1000万円以上～3000万円未満	10年以上～15年未満	40～44歳	12.5%
セカンドライフ	300万円未満	2年以上～3年未満	55～59歳	18.0%
ベテラン	600万円以上～700万円未満	20年以上～25年未満	65～69歳	29.0%
(参考) 合計	400万円以上～500万円未満	10年以上～15年未満	50～54歳	23.3%

## 2.2. 開業社労士分類と社労士業務

前節で示した開業社労士のクラスター分析結果を「開業社労士分類」として扱い、その開業社労士分類別に社労士業務について多角的に見てゆくこととする。

### (1) 開業社労士分類別にみる顧問契約先件数・顧問契約以外業務契約件数・研修講師担当回数

開業社労士分類別に2014年度の顧問契約先件数および顧問契約以外の業務契約件数、研修講師担当回数の分布について示したものが表3から表5である。さらに、開業社労士分類別に2014年度の事務所売上高の分布についても表6に示す。個人収入の最も多い「ボス」は顧問契約先100件以上が4割余りであつ事務所売上高も1000万円以上から5000万円未満の層が中心であり、事務所では（回答者本人以外にも）複数の社労士を雇用し、大規模に業務を行っていることがうかがえる。次に個人収入の多い「イケイケ」も約3割が100件以上の顧問契約先をもち、「ボス」と同様に大規模に業務を行っていることがうかがえるが、研修講師担当回数が50回以上との回答が1割余りと他の社労士分類よりも多いことが特徴的である。研修の具体的内容までは尋ねていないため不明であるが、メンタルヘルス研修等比較的新しい分野を積極的に開拓しているケースが（他の分類に比べ）多いことも考えられる。個人収入が中程度からやや高い層である「中堅」および「ベテラン」はどちらも顧問契約先は10件以上から100件未満に幅広く分布しているが、「中堅」は20件以上から50件未満が中心なのに対し、「ベテラン」はそれよりもやや多い20件以上100件未満が中心であるように見える。事務所売上高についても同様な傾向で、「中堅」は500万円以上1000万円未満が中心なのに対し、「ベテラン」は700万円以上2000万円未満が中心となっているようである。表2を見ると、個人収入について両者の間には大きな差はない（値の分布を子細に見ると「ベテラン」の方がやや高い傾向ではあるが）ことから、「ベテラン」は事務所に回答者本人以外に若干名の社労士を雇用し手堅く業務を行っているケースも一定程度あるのではないだろうか。個人収入が比較的低い層である「発展中／兼業」については顧問契約先、顧問契約以外の契約件数、研修講師担当回数いずれについても「なし」から「100以上」もしくは「50以上」まで幅広く分布することが特徴である。事務所売上高は個人収入と同様、比較的低い（500万円未満が半数余り）ことを考えると、社労士としてのオーソドックスな業務というよりは、特定の内容に特化した業務を提供している社労士がこの分類には他に比べ多く含まれるようにも思われる<sup>4</sup>。この点については「セミリタイア」も似たような傾向であるが、年齢層の高い「セミリタイア」においては年金収入等を背景に必ずしも積極的に仕事を求める必要はないものの、社労士として働くことに意義を求めている層が一定程度含まれるのかもしれない。個人年収が最も低く業務年数も短い層である「スタートアップ」と「セカンドライフ」については、どちらの分類とも顧問契約先や顧問契約以外の契約、研修講師担当回数が「なし」である割合が多く（3割～6割超）、事務所売上も300万円未満が大半（8割～9割）であることは共通しているものの、細かく見ると「スタートアップ」は顧問契約先および顧問契約以外の契約数が「セカンドライフ」よりもやや多く、反対に研修講師担当回数は「セカンドライフ」の方がやや多い傾向が認められる。「スタートアップ」は30代～40代が中心、「セカンドライフ」は50代～60代が中心であることを併せて考えると、「スタートアップ」は開業社労士としてのオーソドックスな業務を志向しているのに対し、「セカンドライフ」では前職での経験や人脈を生かしつつ社労士として働くことに

<sup>4</sup>ただし、事務所売上高については個人収入と異なり社労士業務関連に限定していない（区別していない）ため、社労士以外の兼業（行政書士等）による売上も含まれている可能性がある。「発展中／兼業」で事務所売上高が1000万円を超えるケースなどは社労士以外との兼業が殆どなのではないだろうか。なお、アンケート調査では社労士以外の関連諸資格の有無についても尋ねているが、「発展中／兼業」グループとその他のグループとの間にそれら諸資格の保持率に大きな差は認められなかった（むしろその他のグループの方が保持率が高いものも散見された）。

意義を感じているケースが多いのかもしれない（そして「セミリタイア」同様その背景には年金収入等あることが考えられる）。

表 3 開業社労士分類別に見た2014年度顧問契約先件数

開業社労士 分類	顧問 なし	顧問 1	顧問 2 以上 ～ 5 未満	顧問 5 以上 ～ 10 未満	顧問 10 以上 ～ 20 未満	顧問 20 以上 ～ 30 未満	顧問 30 以上 ～ 50 未満	顧問 50 以上 ～ 100 未満	顧問 100 以上
発展中/兼業	9.5%	1.6%	19.8%	21.4%	27.8%	6.3%	7.9%	3.2%	2.4%
セミリタイア	14.7%	4.2%	27.4%	18.9%	15.8%	6.3%	5.3%	4.2%	3.2%
中堅	1.4%	1.4%	6.9%	9.7%	22.2%	22.2%	18.1%	13.9%	4.2%
ボス	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	4.6%	13.8%	16.9%	21.5%	41.5%
スタートアップ	39.6%	12.5%	29.2%	10.4%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%
イケイケ	2.1%	2.1%	0.0%	10.4%	4.2%	10.4%	16.7%	25.0%	29.2%
セカンドライフ	48.7%	12.8%	28.2%	5.1%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ベテラン	0.0%	3.2%	6.5%	3.2%	19.4%	25.8%	12.9%	22.6%	6.5%
(参考)合計	12.6%	3.8%	15.8%	12.6%	15.5%	9.9%	10.1%	9.7%	9.9%

表 4 開業社労士分類別に見た2014年度顧問契約以外業務契約件数

開業社労士 分類	契約 なし	契約 1	契約 5 未満 ～ 2 以上 ～ 10 未満	契約 10 以上 ～ 20 未満	契約 20 以上 ～ 30 未満	契約 30 以上 ～ 50 未満	契約 50 以上 ～ 100 未満	契約 100 以上
発展中/兼業	10.3%	1.6%	27.8%	23.8%	13.5%	7.9%	7.9%	4.0%
セミリタイア	14.7%	10.5%	31.6%	21.1%	11.6%	6.3%	4.2%	0.0%
中堅	0.0%	4.2%	15.3%	27.8%	25.0%	13.9%	8.3%	5.6%
ボス	4.6%	1.5%	9.2%	10.8%	32.3%	9.2%	12.3%	6.2%
スタートアップ	27.1%	4.2%	41.7%	4.2%	14.6%	8.3%	0.0%	0.0%
イケイケ	4.2%	0.0%	18.8%	12.5%	18.8%	12.5%	12.5%	6.3%
セカンドライフ	43.6%	2.6%	35.9%	12.8%	0.0%	2.6%	2.6%	0.0%
ベテラン	6.5%	0.0%	22.6%	9.7%	29.0%	12.9%	6.5%	9.7%
(参考)合計	12.2%	3.6%	25.2%	17.7%	17.6%	9.0%	7.1%	3.6%

表 5 開業社労士分類別にみた2014年度研修講師担当回数

開業社労士 分類	研修 なし	研修 1	研修 2 以上 5 未満	研修 5 以上 10 未満	研修 10 以上 20 未満	研修 20 以上 30 未満	研修 30 以上 50 未満	研修 50 以上
発展中/兼業	31.0%	11.1%	31.7%	13.5%	6.3%	1.6%	3.2%	1.6%
セミリタイア	41.1%	9.5%	25.3%	10.5%	8.4%	3.2%	0.0%	2.1%
中堅	19.4%	5.6%	37.5%	19.4%	5.6%	6.9%	2.8%	2.8%
ボス	20.0%	7.7%	41.5%	15.4%	7.7%	3.1%	0.0%	4.6%
スタートアップ	66.7%	12.5%	20.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
イケイケ	16.7%	8.3%	16.7%	20.8%	16.7%	10.4%	0.0%	10.4%
セカンドライフ	56.4%	20.5%	12.8%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ベテラン	32.3%	9.7%	32.3%	9.7%	6.5%	0.0%	6.5%	3.2%
(参考)合計	33.8%	10.1%	28.8%	13.0%	6.7%	3.2%	1.5%	2.9%

表 6 開業社労士分類別にみた2014年度事務所売上高

	300 万円 未満	300 万円 以上 500 万円 未満	500 万円 以上 700 万円 未満	700 万円 以上 1000 万円 未満	1000 万円 以上 2000 万円 未満	2000 万円 以上 3000 万円 未満	3000 万円 以上 5000 万円 未満	5000 万円 以上 1億 円 未満	1億 円 以上 3億 円 未満	3億 円 以上
発展中/兼業	25.4%	25.4%	20.6%	15.1%	7.1%	3.2%	2.4%	0.8%	0.0%	0.0%
セミリタイア	51.6%	25.3%	6.3%	9.5%	4.2%	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
中堅	0.0%	4.2%	29.2%	25.0%	16.7%	16.7%	6.9%	1.4%	0.0%	0.0%
ボス	0.0%	1.5%	0.0%	6.2%	27.7%	24.6%	21.5%	12.3%	4.6%	1.5%
スタートアップ	83.3%	2.1%	8.3%	4.2%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
イケイケ	0.0%	2.1%	0.0%	8.3%	31.3%	10.4%	25.0%	12.5%	10.4%	0.0%
セカンドライフ	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ベテラン	0.0%	3.2%	19.4%	22.6%	25.8%	12.9%	12.9%	3.2%	0.0%	0.0%
(参考)合計	30.0%	12.6%	12.0%	12.0%	12.8%	7.8%	7.8%	3.2%	1.5%	0.2%

## (2) 開業社労士分類別にみる社労士業務パターン4類型

手掛けている社労士業務の内容に開業社労士分類間で違いがあるか検討するために、1・2号業務、3号業務、紛争解決手続き代理業務、およびその他の業務の売上割合に差があるか分析を行った。

まず、2014年度に回答者が取り扱った業務のうち、1・2号業務<sup>5</sup>、3号業務、紛争解決手続き代理業務、およびその他の業務<sup>6</sup>それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>7</sup>結果について、クラスター分析を用いて各業務売上パターンの類型化を行った。

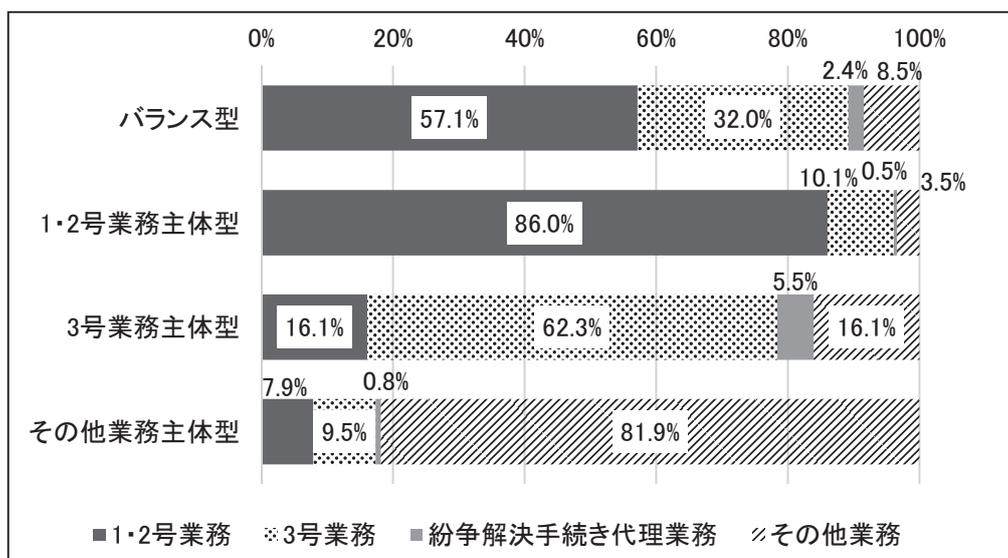
<sup>5</sup> 給与計算は関連する業務として1・2号業務に含めるとして回答してもらった。

<sup>6</sup> 「その他の業務」とは、社労士としての業務以外(例えば、何らかの副業がある、行政書士と兼務している場合など)一般を指す。

<sup>7</sup> 取扱いの全くなかったものには0と入力してもらった。

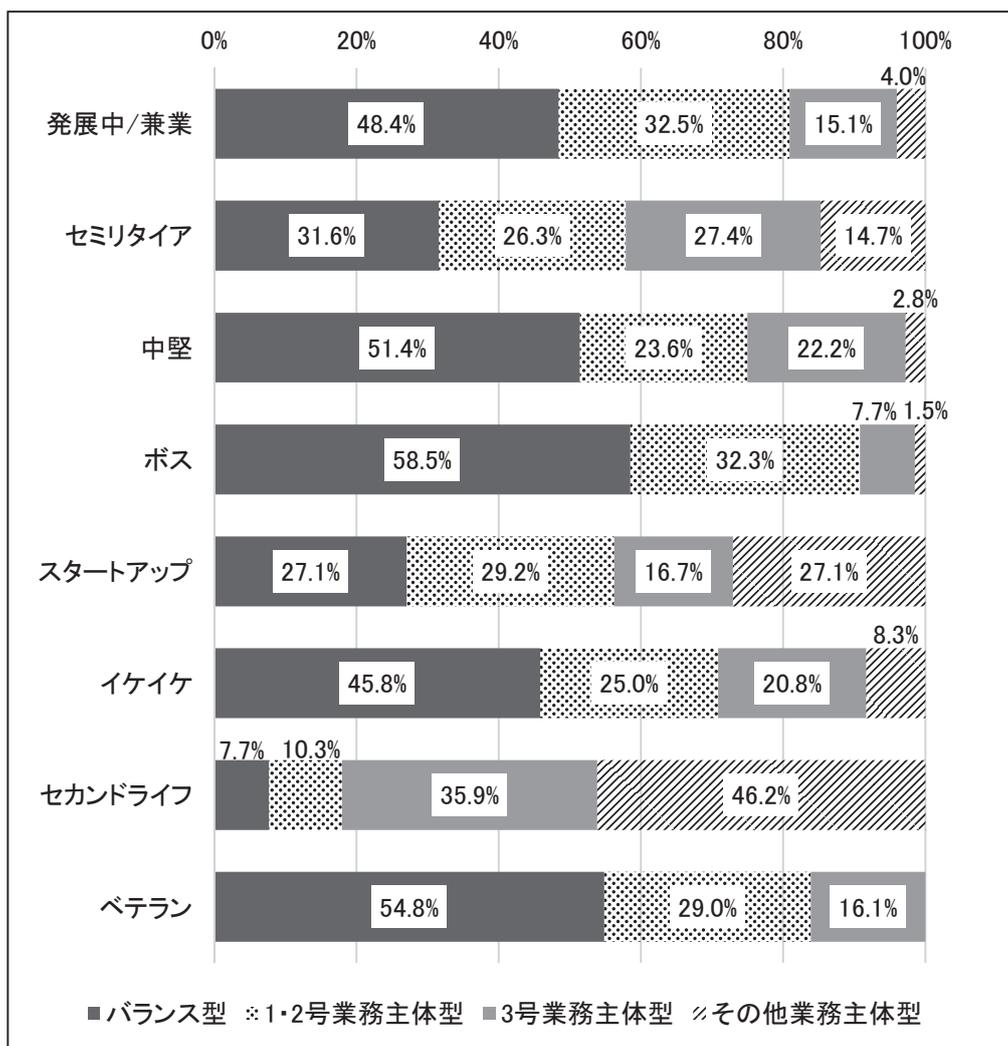
その結果、「バランス型」「1・2号業務主体型」「3号業務主体型」「その他業務主体型」の4パターンに類型化できることが分かった。この4パターンについて各業務の売上割合（%）の平均値を集計した結果を図2に示す。「バランス型」では売上の約6割は1・2号業務、約3割が3号業務、約1割がその他の業務である。「1・2号業務主体型」は1・2号業務で売上の約9割を占めるパターンである。「3号業務主体型」では、3号業務が売上の6割余りを占め、1・2号業務とその他の業務がそれぞれ16%ずつ、紛争解決手続き代理業務が5%余りである。「その他業務主体型」は、1・2号業務および3号業務の売り上げはそれぞれ1割近くあるが、その他の業務が売上の8割余りであり、社労士としての業務以外の業務を主体とするパターンである。

図2 社労士業務パターン別にみる各業務売上割合（%）



次に上記の社労士業務パターン4つについて8つの開業社労士分類にみた結果を図3に示す。「スタートアップ」と「セカンドライフ」を除く6つの開業社労士分類においては「バランス型」の業務パターンが最も多いようである。ただしその割合には差があり、「ボス」「ベテラン」「中堅」「イケイケ」「発展中／兼業」では約半数から6割近くが「バランス型」なのに対し、「セミリタイア」は「バランス型」が3割余りである。また、「1・2号業務主体型」は「発展中／兼業」「ボス」「スタートアップ」「ベテラン」で3割前後、「セミリタイア」「イケイケ」「中堅」で2.5割前後とこちらも比較的多い。このように「バランス型」や「1・2号業務主体型」が「ボス」や「イケイケ」「ベテラン」「中堅」において比較的多いことは、「バランス型」もしくは「1・2号業務主体型」が開業社労士としてのオーソドックスな業務パターンであることを示唆するのではないだろうか。「セカンドライフ」および「セミリタイア」では「3号業務主体型」が3割前後と他の社労士分類に比べ多い傾向にあるが、3号業務を主体とすることは開業社労士全体の中ではどちらかというと少数派のようである。

図3 開業社労士分類別にみた社労士業務パターン



### (3) 開業社労士分類と現在取り扱っている業務19項目

本アンケート調査では以下に示す全19項目の業務について「(今のところ)行っていない」「少ない」「どちらかというと少ない」「どちらかという和多い」「多い」「日常業務である」の6段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「(今のところ)行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかというと少ない」=3、「どちらかという和多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6をそれぞれ割り当てて集計したため、各項目のとりうる値の範囲は1～6となる（値が大きいほどよく行う業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談

8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

全19項目について開業社労士分類別に平均値を求めた結果を図4と図5に示す。やはり「ボス」と「イケイケ」が概ねどの業務についても取り扱っている程度が他の社労士分類に比べ多い傾向が認められる。中でも「ボス」は「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」といった手続き業務や、「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」を（「イケイケ」も含めた）他の社労士分類よりも多く行っているようである。一方、「イケイケ」は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」を多く行う傾向にあり、また「13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師」「14. 管理者層向け教育・研修講師」「15. メンタルヘルス教育・研修講師」といった研修講師業務も絶対的な頻度としては多くはないものの、他の社労士分類に比べれば（相対的に）多く行っているようである。複数の社労士分類について平均値が4（どちらかという也多い）を超える項目を挙げると、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「4. 就業規則の作成・変更・届出」「5. 給与計算業務」「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことからについての相談・手続き」「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」の9項目がある。これらは開業社労士の業務のメインとなるものであるといえるが、これらの9項目について平均値が概ね4を超えているのは「ボス」および「イケイケ」と「中堅」の3分類である。その他に「ベテラン」もこれらの9項目中2項目（「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」）以外は平均値が4を超えていることから、「ボス」「イケイケ」「中堅」および「ベテラン」は開業社労士の“典型”といえるべき社労士分類群であると考えられる。逆に「セカンドライフ」は19項目中殆どの項目で他の社労士分類に比べ平均値が低い傾向にあり、これら開業社労士の“典型”群とは異なる傾向を示している。その他の「スタートアップ」「発展中／兼業」「セミリタイア」は「セカンドライフ」と「ボス」「イケイケ」「中堅」「ベテラン」の概ね中間的な傾向である。なお、19項目の中で年金に関する業務（「8. 年金に関する相談・アドバイス」および「16. 年金についての教育・研修講師」）については全体的に取り扱われている程度が少なく、また社労士分類間の差もさほど認められず、開業社労士が取り扱う業務としては比較的“マイナー”なものようである。

図4 開業社労士分類別にみた現在取り扱っている業務1～10（値は平均値）

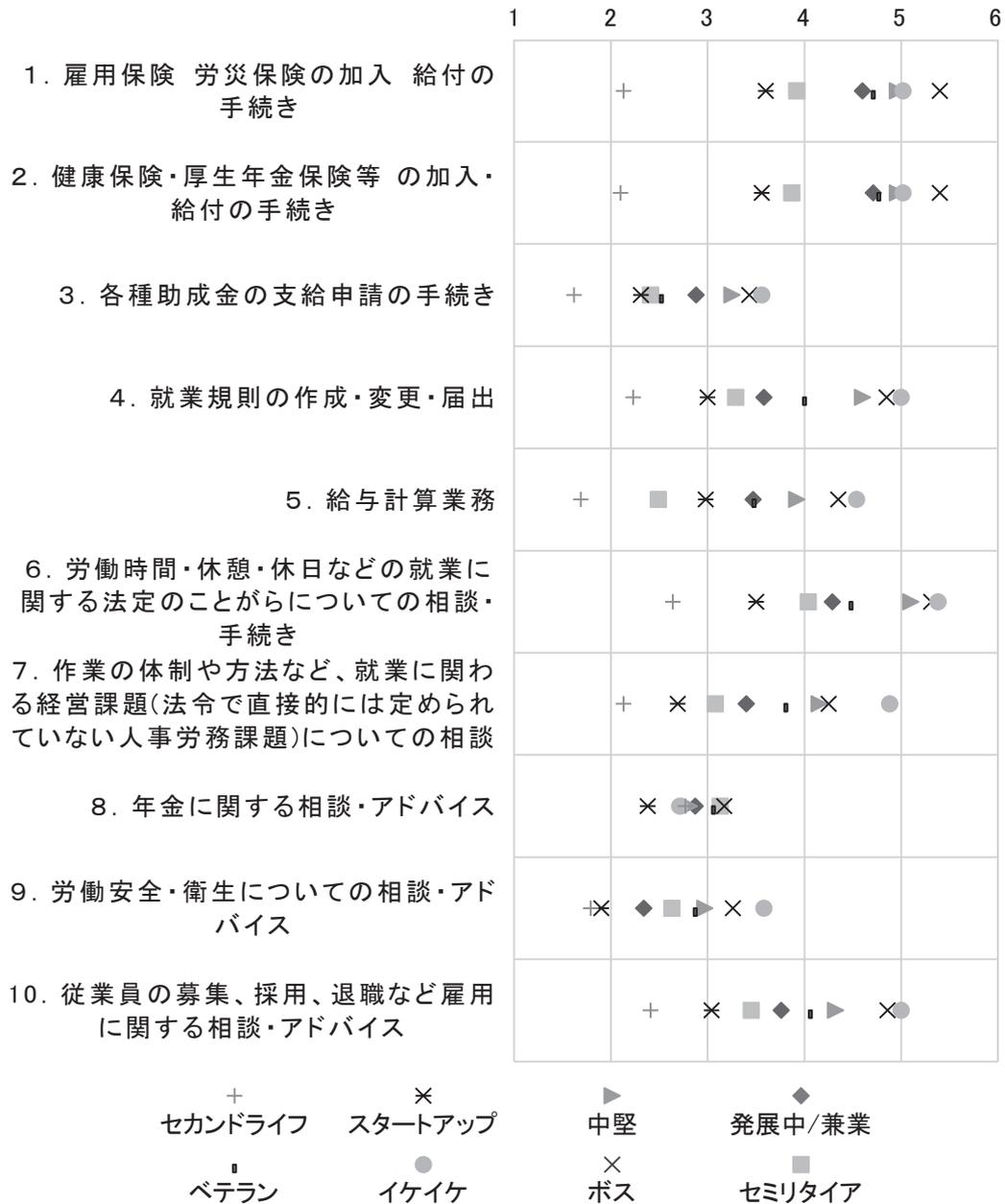
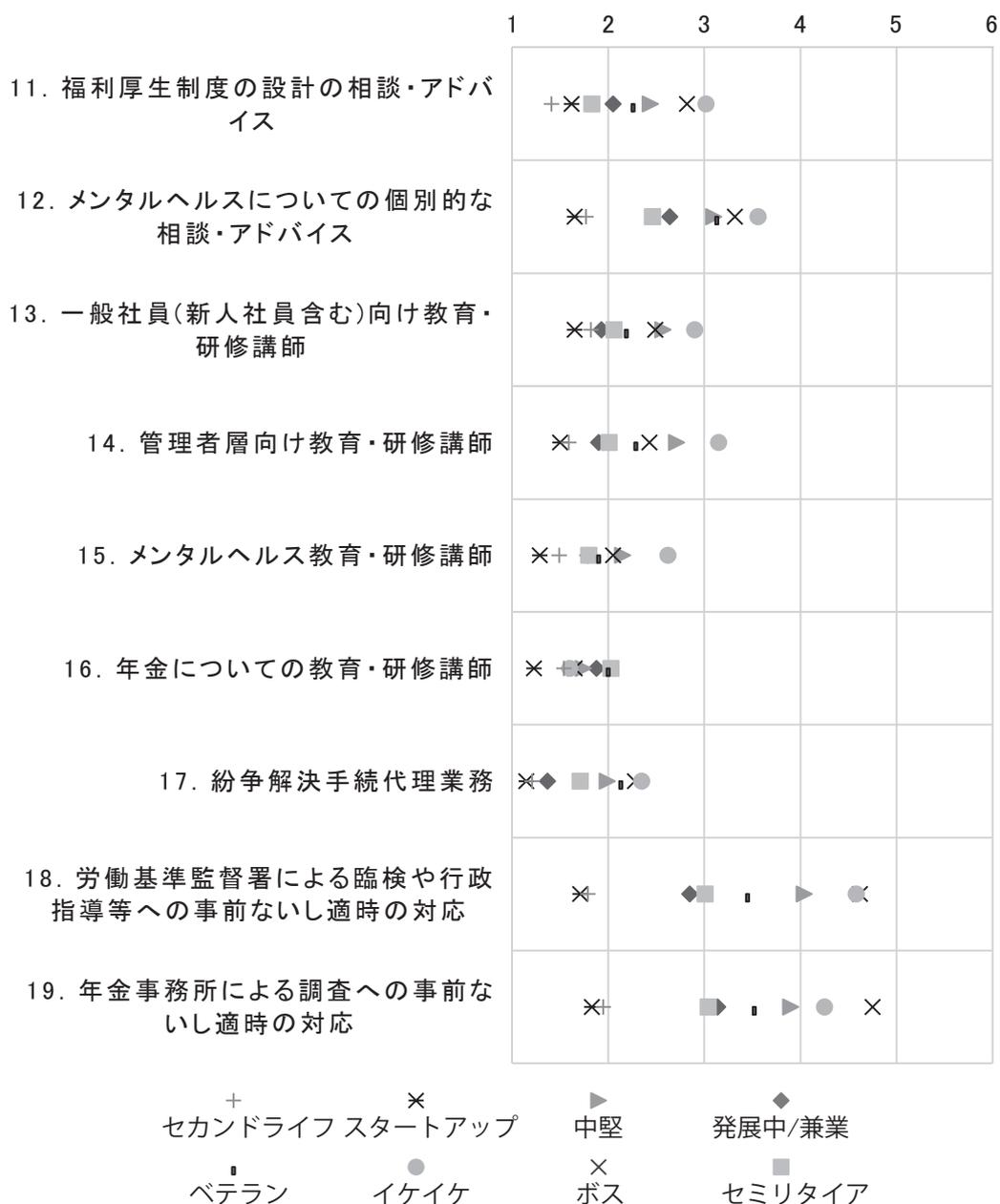


図5 開業社労士分類別にみた現在取り扱っている業務11～19（値は平均値）



(4) 開業社労士分類と今後強化したい・増やしたい／整理縮小したい業務20項目

以下に示す全20項目の業務について「整理縮小したい」「どちらかという整理縮小したい」「今のままでよい」「どちらかという強化したい・増やしたい」「強化したい・増やしたい」の5段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「整理縮小したい」=1、「どちらかという整理縮小したい」=2、「今のままでよい」=3、「どちらかという強化したい・増やしたい」=4、「強化したい・増やしたい」=5をそれぞれ割り当て集計したため、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほど強化したい・増やしたい業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き

4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
20. 裁判所における補佐人業務

全20項目について開業社労士分類別に平均値を求めた結果を図6と図7に示す。先に示した現在取り扱っている業務についての場合よりも、全般的に開業社労士分類間の差が小さい傾向が認められる。つまり社労士業務についての今後の見通しについては、どの社労士分類においても概ね一致しているといえるのではないだろうか。大半の項目は3（「今のままでよい」）を超える範囲に各社労士分類の平均値が分布しており、どの社労士分類においても「整理縮小したい」業務は（提示した業務の中には）少ないようである。各社労士分類の平均値が4（「どちらかという強化したい・増やしたい」）を超える範囲に分布する項目は「4.就業規則の作成・変更・届出」と「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」の2つであるが、「6.労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」および「10.従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」も平均値の分布が4にかなり近い。（顧問契約を結び）「就業規則の作成・変更・届出」を扱いつつ上記のような相談業務も行うという“パッケージ”を強化したいという傾向は開業社労士の間では広く一般的なようである。一方、開業社労士分類間で違いが認められる項目を見ると、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「3. 各種助成金の支給申請の手続き」といった手続き業務について「セカンドライフ」と「スタートアップ」が比較的積極的なようである。これらの手続き業務を手掛かりに顧問契約先の獲得につなげたいと考える社労士がこの社労士分類には多いのかもしれない。その他には「8. 年金に関する相談・アドバイス」「16.年金についての教育・研修講師」について、「セカンドライフ」が他の社労士分類に比べて積極的なのに対し、「ボス」および「ベテラン」は反対に整理縮小したいと考える傾向が認められる。

図6 開業社労士分類別にみた今後強化したい・増やしたい／整理縮小したい業務1～10(値は平均値)

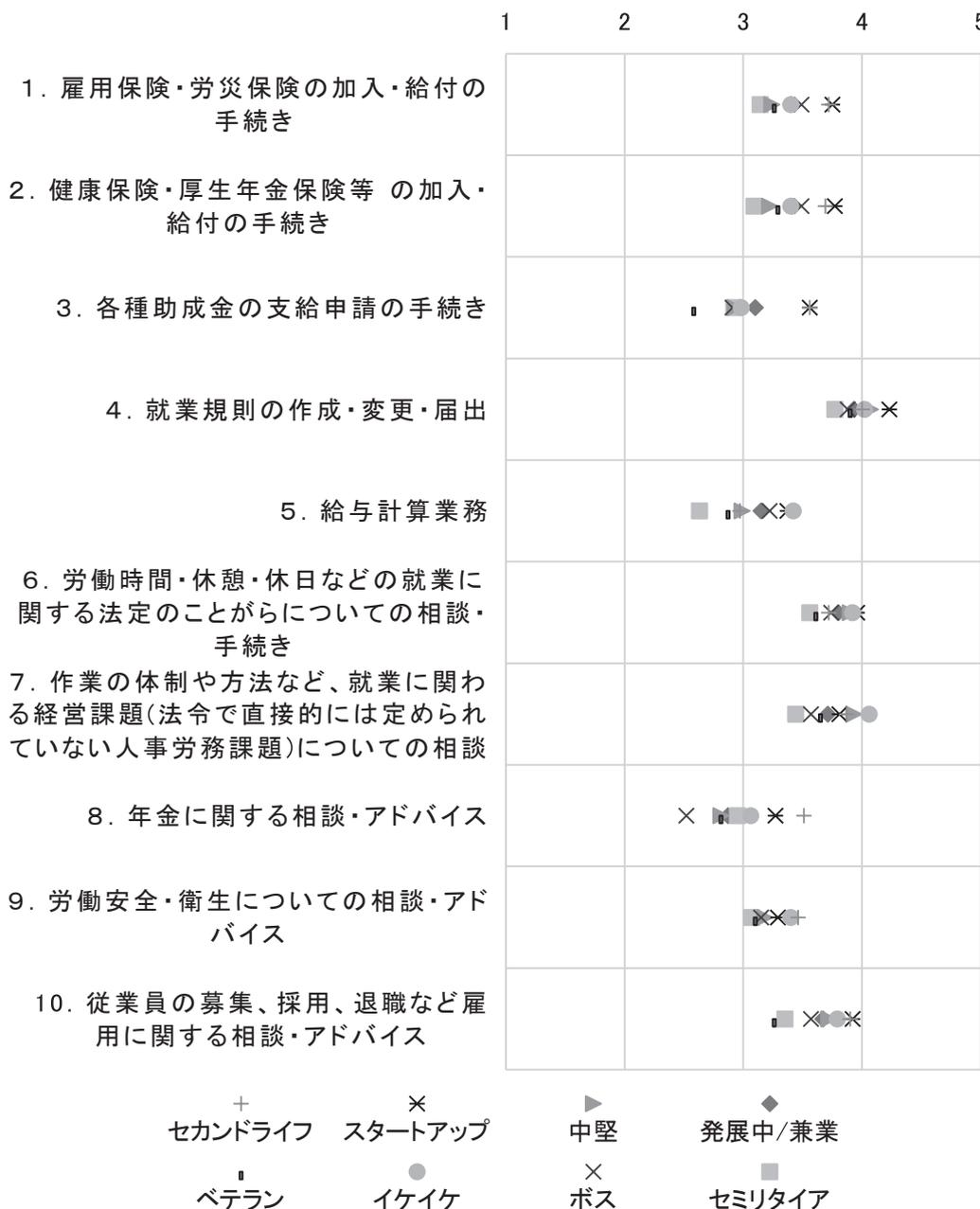
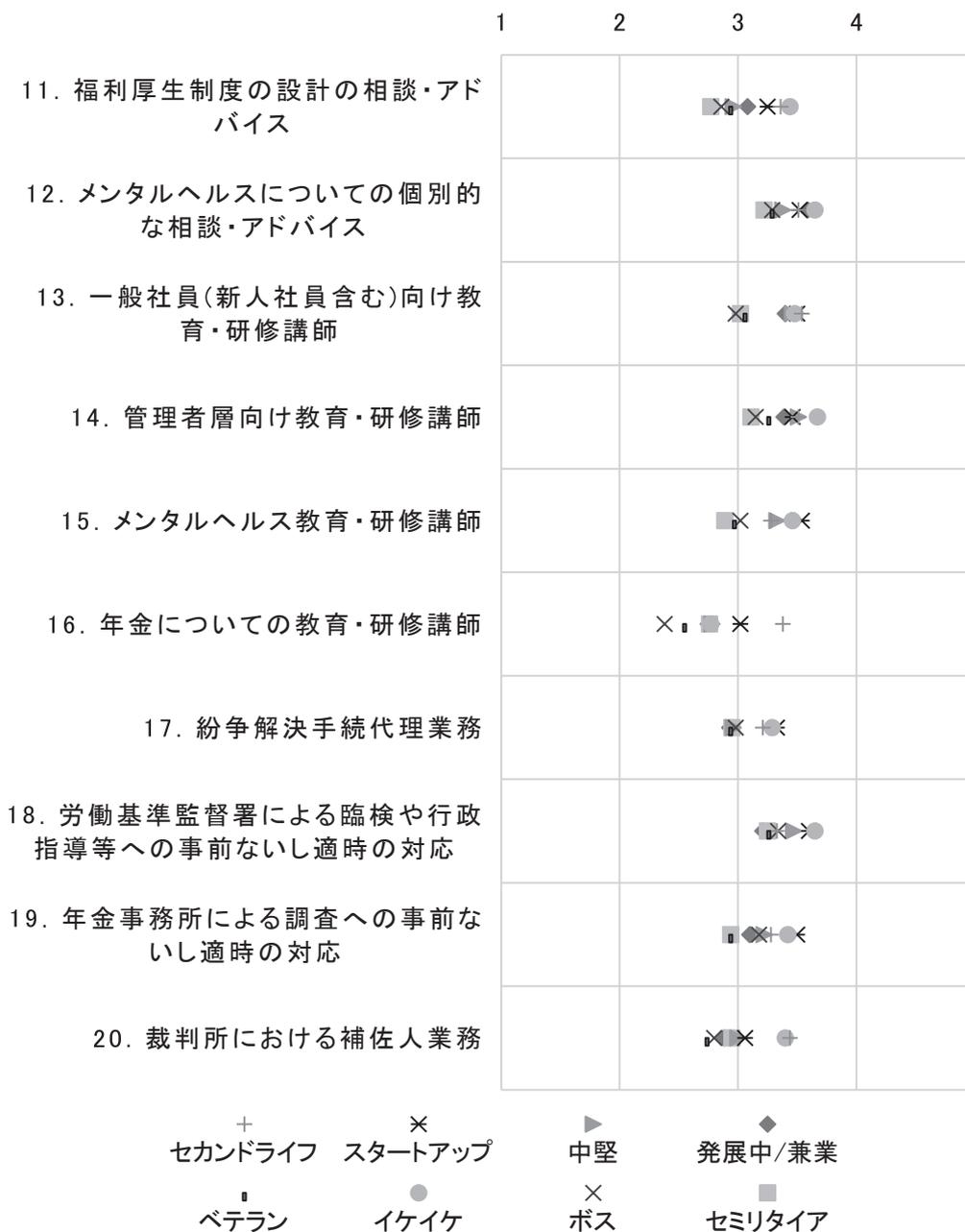


図7 開業社労士分類別にみた今後強化したい・増やしたい／整理縮小したい業務11～20(値は平均値)



(5) 開業社労士分類とまず着手することの多い業務19項目

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、どの業務から着手することが多いか、以下に示す19項目<sup>8</sup>の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出

<sup>8</sup>19項目を提示した他に、「その他」として自由回答欄を設けた。

5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

全19項目について開業社労士分類別に選択回答率の平均値を求めた結果を図8と図9に示す。各項目について開業社労士間の差は認められるものの、選択回答率平均値の分布パターン（それぞれの項目の回答率の高低）は全体的に似たような傾向である。全19項目中で選択回答率平均がどの社労士分類においても50%前後を超えるものを挙げると、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「4. 就業規則の作成・変更・届出」「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」の4項目であった。「4. 就業規則の作成・変更・届出」については「イケイケ」「ベテラン」「ボス」「中堅」の4分類において80%から90%近くと選択回答率が高い一方、「スタートアップ」と「セカンドライフ」で60%程度とやや低い傾向である。「スタートアップ」はどちらかという就業規則関連の業務よりも「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」といった手続き業務から着手する傾向が強いようである（「ボス」や「ベテラン」等他の社労士分類においても、これらの手続き業務はまず着手するものとして多く回答されているが）。「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」は「ベテラン」と「中堅」の選択回答率が比較的高い。「ベテラン」や「中堅」は就業規則関連業務から入りつつ、並行して比較的早い段階から相談業務を行ってゆくというパターンが多いのかもしれない。

図8 開業社労士分類別にみた顧問契約を結んだ場合まず着手する業務1～10（値は平均値）

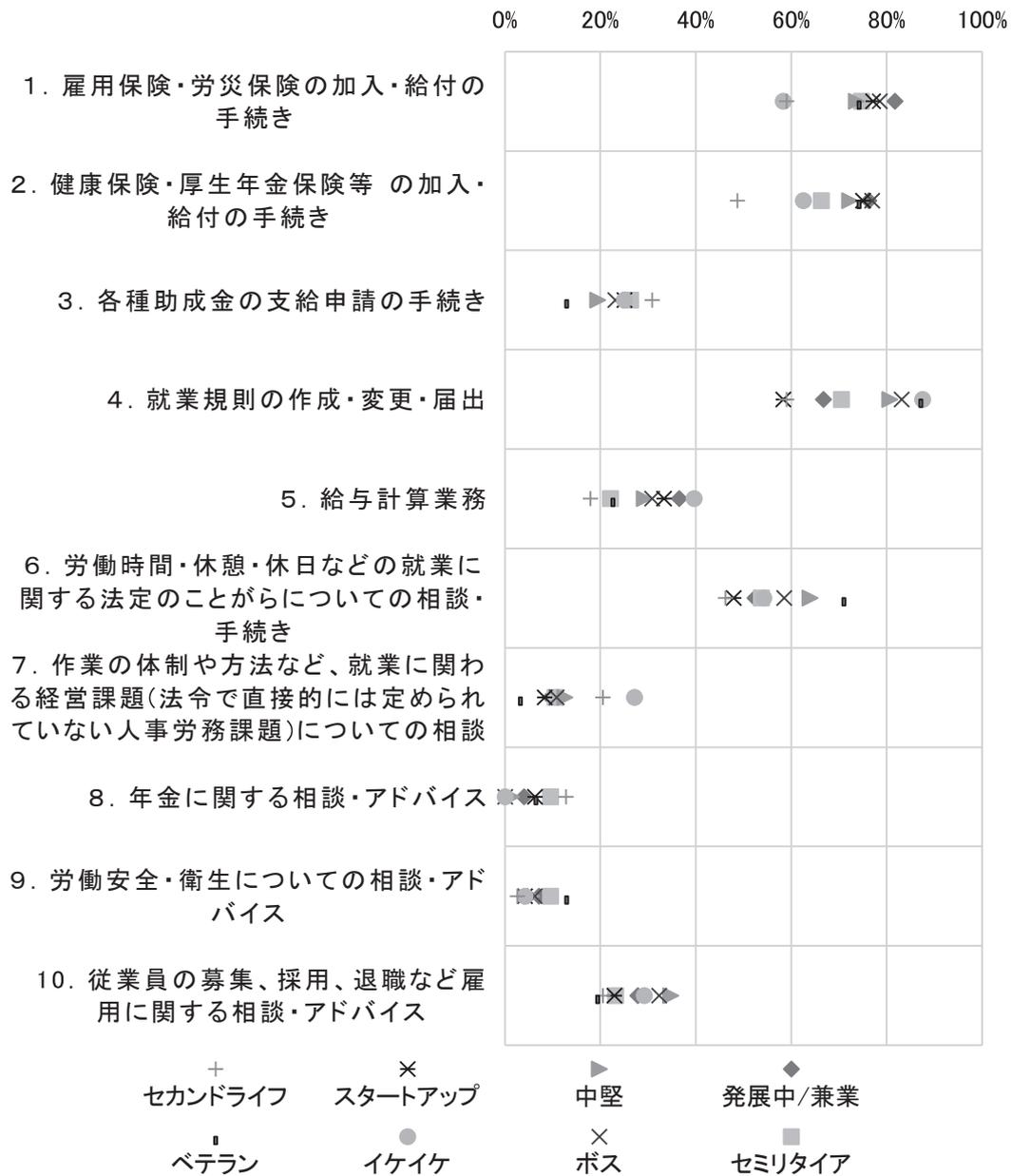
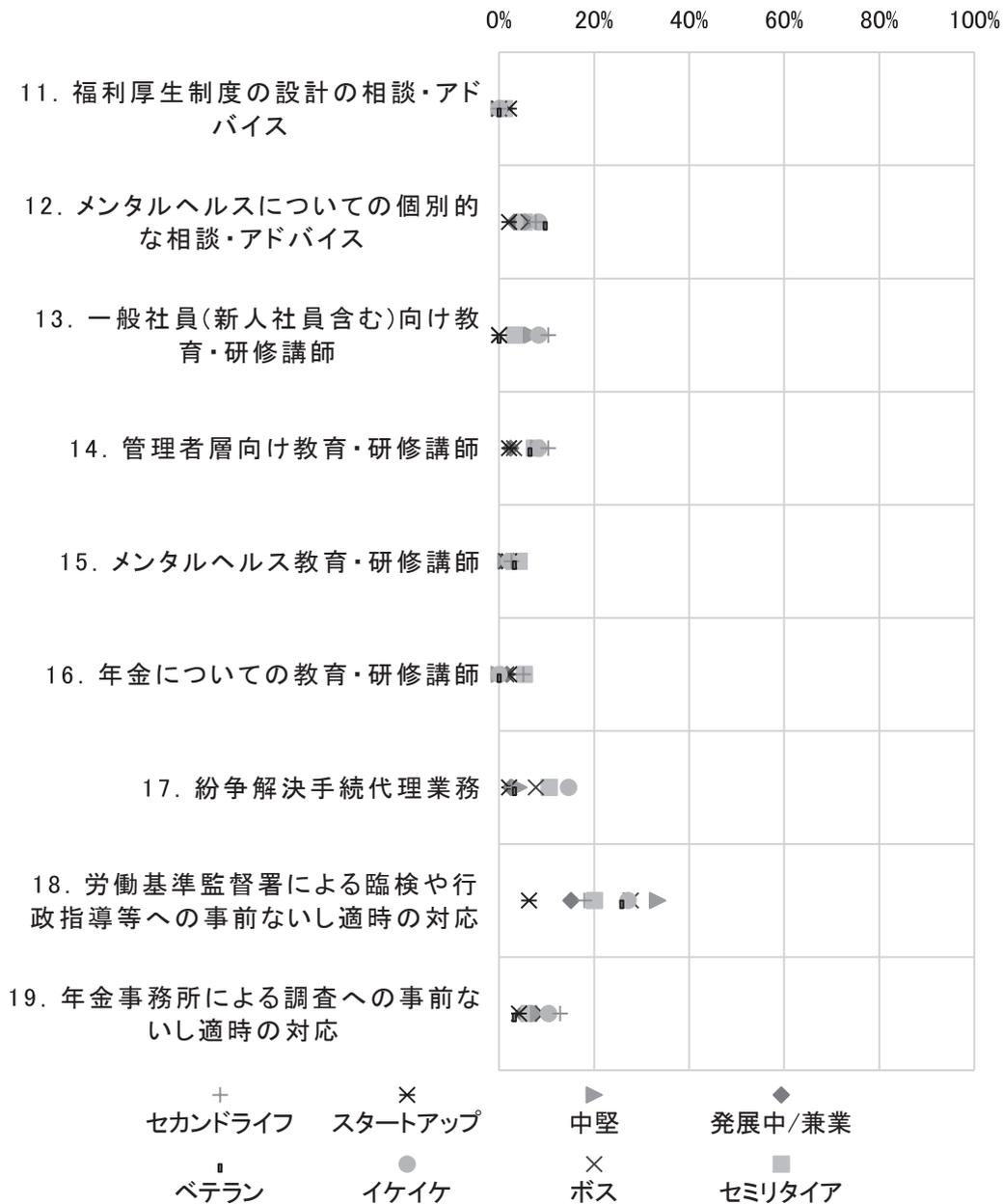


図9 開業社労士分類別にみた顧問契約を結んだ場合まず着手する業務11～19（値は平均値）



(6) 開業社労士分類と中長期的視点で取り組みたい業務19項目

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多いものについて、前項（新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務）で示したのと同じ全19項目（プラス「その他」の自由回答）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

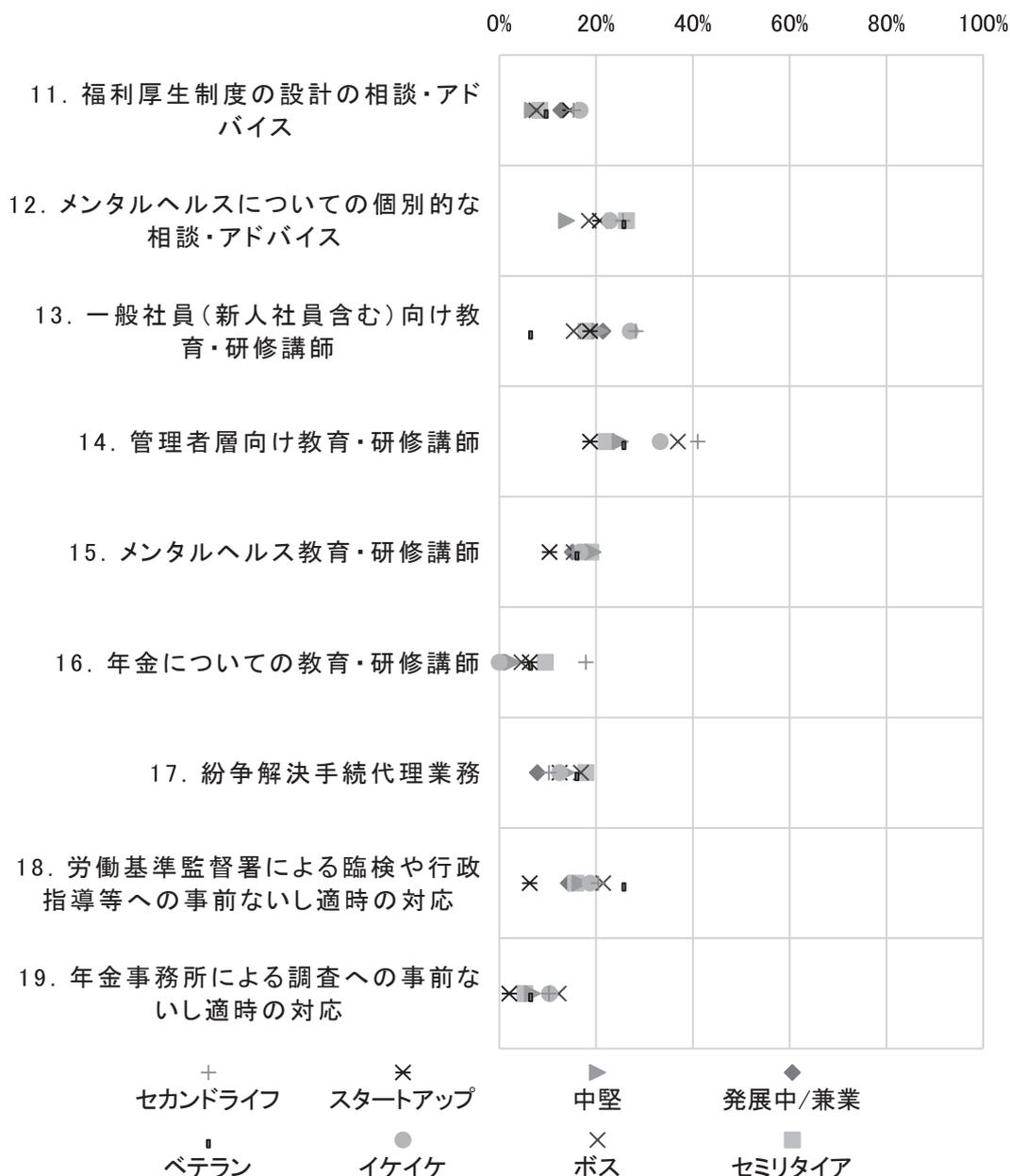
全19項目について開業社労士分類別に選択回答率の平均値を求めた結果を図10と図11に示す。「まず着手することの多い業務」の場合と同様に、中長期的視点で取り組みたい業務についても、それぞれの項目について開業社労士間の差は認められるものの、選択回答率平均値の分布パターンは全体的に似たような傾向であった。全19項目中で選択回答率平均が比較的高いもの（40%から80%の間に全ての開業社労士分類の平均値が分布）を見ると、最も高いものは「4. 就業規則の作成・変更・届出」であった。

その他、選択回答率が比較的高い（30%～60%の間に平均値が分布）ものは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」の3項目であった。以上のうち「4. 就業規則の作成・変更・届出」および「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」は「まず着手することの多い業務」としても選択回答率が高く、「就業規則」という形から入り、並行して「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」を手掛け、さらに人事労務や雇用に関する相談業務で（顧問契約先との）継続的な関係を確立するというのが典型的なパターンのようなのである。その他、各項目の選択回答率が全般的に低い「セカンドライフ」において「14. 管理者向け教育・研修講師」が41.0%と「ボス」(36.9%)や「イケイケ」(33.3%)よりも高い選択回答率を示していることは特徴的である。「セカンドライフ」に関しては前職の経験や人脈を生かし研修講師等ピンポイントで社労士として貢献したいなど、開業社労士の典型的パターンとはまた別の傾向があるように思われる。

図 10 開業社労士分類別にみた顧問契約を結んだ場合中長期的視点で取り組みたい業務 1～10  
(数値は平均値)



図11 開業社労士分類別にみた顧問契約を結んだ場合中長期的視点で取り組みたい業務11～19  
(数値は平均値)



(7) 開業社労士分類と社労士としての心がけや姿勢12項目

社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問い（以下に示す）に対し、回答者自身があてはまると思われる程度を「「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかというにあてはまる」「あてはまる」の5段階から1つ選んで回答してもらった。「あてはまらない」=1、「どちらかというにあてはまらない」=2、「どちらともいえない」=3、「どちらかというにあてはまる」=4、「あてはまる」=5をそれぞれ割り当て集計したため、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほどその問いの示す内容に自身があてはまる程度が大きい）。

1. 顧客先企業には必要と考えられる対策を先回りしてアドバイスするように心がけている
2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある
3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している
4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている
5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている
6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている
7. 顧問先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている
8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けてしている
9. 法令に定めがない、法令の解釈が一通りでない、法令の定め同士が矛盾しているなどの条件下で、企業がとるべき措置を、その実情を考え、優先順位を付けて提案するようにしている
10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている
11. 顧客先企業が求める方法で従業員の生産性を向上させ、企業を活性化させるための提案を行うよう努めている
12. 従業員個々人が働きがいを感じられるような仕組み（人事評価制度、給与体系など）作りを考慮した提案を行うようにしている

全12項目について開業社労士分類別に平均値を求めた結果を図12に示す。12項目全てにおいて平均値は3.5から5の間に分布しており、これらの項目で示される“望ましい”社労士としての心がけや姿勢について自身は概ね「あてはまる」と考えている回答者が多いようである。社労士分類による差を見ると、12項目全てについて「イケイケ」が最も平均値が高いが、これらの項目は本研究プロジェクトの1年目に行われた「成功型モデルの実践者」、別名“スーパー社労士”および当該社労士の支援介入先企業を対象とした聞き取り調査から得られた知見を主に参考にして本項目を作成したことが背景にあると思われる。つまり、当該聞き取り調査の対象とした「成功型モデル」の開業社労士類型と、本調査における「イケイケ」グループはほぼ一致するというのではないだろうか。ただし「イケイケ」と同様に大規模に業務を展開している「ボス」および、堅実に業務を行っている「中堅」についても「イケイケ」に次いで各項目の平均点は高い傾向にあるため、この心がけ・姿勢12項目は一般的に“望ましい”開業社労士の特徴をかなりの程度捉えていると考えてよいように思われる。よって本12項目が社労士として“望ましい”心がけや姿勢を表現しているとすれば、開業社労士として安定した収入を得て継続的に業務を続けていることと、各項目で示される特徴を高いレベルで備えていることは相関する可能性が高いと考えられるが、社労士分類別の平均点を見ると、開業社労士として比較的“成功”している群といえる「中堅」「ボス」「イケイケ」「ベテラン」の4分類のうち、少なくとも半数近くの項目で「ベテラン」が比較的平均点が低い（「発展中／兼業」等も含めた他の社労士分類と比べても）ことは考慮を要する点である。しかしながら「ベテラン」については「2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある」は平均点4.32と「ボス」や「中堅」と同点かつ「イケイケ」（平均点4.35）との差はわずかで高いレベルにあり、「3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している」についても平均点4.32で「イケイケ」（4.65）、「中堅」（4.47）に次いで3番目に高い（「ボス」は4番目の4.28）。その他「8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定主旨を踏まえた説明

をするよう心がけている」についても平均点4.16と「イケイケ」(4.48)、「中堅」(4.31)の次の3番目に高かった(「ボス」は4番目の4.15)。これら「ベテラン」が「中堅」「ボス」「イケイケ」の3分類とほぼ同程度に平均値が高い3項目は、一般的に“望ましい”とされる社労士としての心がけや姿勢の中でも、特に求められる中核的な特徴を示している可能性が高いように思われる。「顧客先企業の事情をよく知り」「寄り添う姿勢を意識」しつつも、時には「必要と考えれば説得を試みることもある」が、その際には「各法令の制定主旨を踏まえた説明をするよう心がけ」る(分かりやすく噛み砕いた説明を心がける)といったことが開業社労士としての望ましい心がけ・姿勢の基本として指摘できるのではないだろうか。

図12 開業社労士分類別にみた社労士としての心がけ・姿勢12項目（値は平均値）



### 3. まとめと考察

以上示してきた本アンケート調査の分析結果は、①開業社労士の“働き方”は様々である、②開業社労士の顧問先企業における仕事の中核は「就業規則」である、③開業社労士としての望ましい心がけ・姿勢の基本として、顧客先企業の事情をよく知った上で寄り添う姿勢を意識しつつも、時には必要と考えれば説得を試みることもあるが、その際には各法令の制定主旨を踏まえ分かりやすく噛み砕いた説明を心がけることが指摘できる、の3つに大きくは集約できるように思われる。

まず1つ目の開業社労士の“働き方”は様々であるということについては、本稿2.1.にて2014年度個人収入（社労士業務関連）と社労士としての業務年数、および年齢・性別を基準として開業社労士の分類を試みたところ、8つものグループが同定できる結果となった。そのうち4つのグループ（「中堅」「ボス」「イケイケ」「ベテラン」）は個人年収および事務所売上高の分布から開業社労士として独立して続けてゆけるだけの基盤を確立しているとみられるが、残りの4グループ（「発展中／兼業」「セミリタイア」「スタートアップ」「セカンドライフ」）は個人年収および事務所売上高の分布から推察するに開業社労士として“十分”な収入・売上を得ているとはいいがたい。ところが、社労士業務に関する項目の分析からは「セミリタイア」および「セカンドライフ」は必ずしも業務を拡大したいと考えているとは限らないのではないかと（基本的に現状維持傾向か）と思われる結果が得られており、この2グループは年齢層も高いことから年金収入などを背景に各自が許容できる（体力的に無理がない等）範囲で業務を行っている群であるとも考えることもできる。別な見方をすると、特に「セカンドライフ」については年齢層は高いが（開業社労士としての）業務年数は平均的に短く、企業等を退職後社労士として開業していると推測できるが、退職後の“セカンドライフ”において前職での経験と専門性を活かせる“やりがいのある仕事”として開業社労士が選択されているとすれば興味深い一群であるといえる。一方、「発展中／兼業」については現状よりも各業務を拡大したいという傾向は認められるが、調査結果を多角的に見ると、当グループに分類されたケースには(a)オーソドックスな開業社労士業務の拡大を目指し“発展中”、(b)行政書士等との“兼業”にて事務所を開いている（社労士業務以外からの収入も得ている）、(c)（女性比率が4割近く他のグループに比べ高いことから）家庭とのバランスをとりながら働いている可能性（家庭との“兼業”）など、比較的多様性の高い群であると推察される。

当初、本アンケート調査の設計時には社労士としての個人収入ならびに事務所売上高、あるいは社労士としての心がけや姿勢12項目の合計点を開業社労士のパフォーマンス指標として利用することを想定していたが、このように開業社労士の“働き方”は様々であり、社労士の業務は例えば個人収入や事務所売上高の高低など、単純に一つの尺度では測れない側面をもつものとも考えるべきであろう。

次に2つ目の、開業社労士の顧問先企業における仕事の中核は「就業規則」ということについては、2.2.で示した各結果を総合するところ、顧問契約を結んだらまず就業規則関連業務と雇用保険・労災保険や健康保険・厚生年金等の手続き業務に着手し、その後は就業規則関連の業務を行うのに平行して人事労務および雇用に関する相談業務を行うといったものが開業社労士のオーソドックスな業務パターンとして指摘できるようであった。このパターンからは、「就業規則」は開業社労士と顧問先企業（の経営者および担当者）とのコミュニケーションの媒介物、もしくはプラットフォームとなっていることが推察できる。「就業規則」は顧問先に“入り込む”取り掛かりとなるだけでなく、その内容について取り扱うことを通じて必然的に顧問先との密なコミュニケーションが発生し、顧問先の事情をよく知り信頼関係を

築くことにつながっているのではないだろうか。就業規則関連の業務をベースとして<sup>9</sup>各種の相談業務を受ける継続的な関係を顧問先企業と築くことが、開業社労士として安定的に業務を継続するためには必要であると考えられているようである。

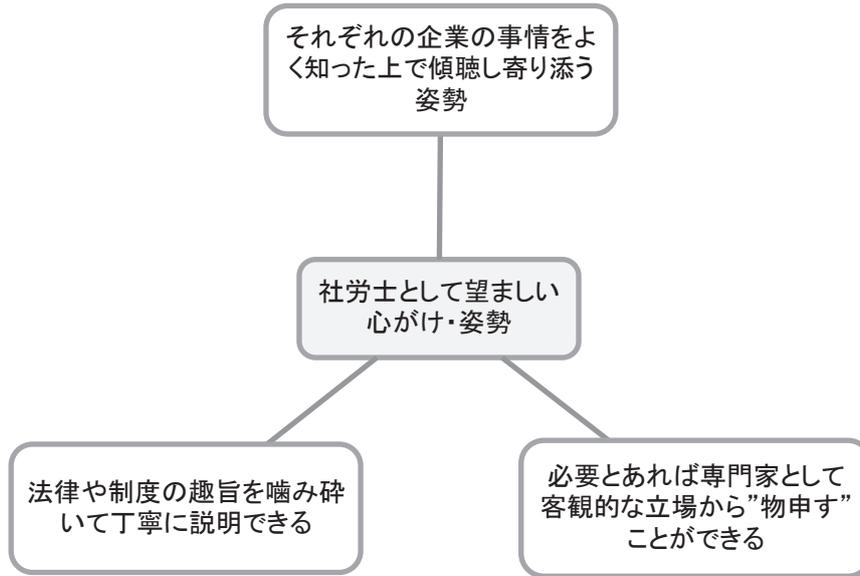
3つ目の、開業社労士としての望ましい心がけ・姿勢について、顧客先企業の事情をよく知った上で寄り添う姿勢を意識しつつも、時には必要と考えれば説得を試みることもあるが、その際には各法令の制定主旨を踏まえ分かりやすく噛み砕いた説明を心がけること、に集約されるのではないかと、については、2.2.の(7)で示した開業社労士分類別の心がけ・姿勢12項目の分析より主に導き出したものである。本アンケート設計時には心がけ・姿勢12項目の合計点の高低をもって開業社労士のパフォーマンスを測ることを考えていたが、もし当初の想定通り心がけ・姿勢12項目の合計点により開業社労士を評価したとすれば、「ベテラン」グループの平均値は8グループのうち6番目であり、かつ開業社労士全体での平均値よりも下回るなど低い評価となってしまう<sup>10</sup>。しかし「ベテラン」は社労士業務関連の個人収入および事務所売上高からみるに、開業社労士として“成功”している側に入ることが各結果より示されており、心がけ・姿勢12項目の合計点による評価にはなじまない側面をもつグループであると判断できる。そこで心がけ・姿勢12項目の合計点ではなく項目ごとの平均点に着目したところ、「ベテラン」と、その他の“成功”している社労士3グループ（「中堅」「ボス」「イケイケ」）ともに平均点の高いものが3項目確認できたことから、これらの項目が開業社労士として安定的に業務を継続してゆくためのエッセンスを表現しているのではないかと推測した。これら3項目を基に、社労士として望ましい心がけ・姿勢を支える3本の柱として「それぞれの企業の事情をよく知った上で傾聴し寄り添う姿勢」「必要とあれば専門家として客観的な立場から“物申す”ことができる」「法律や制度の趣旨を噛み砕いて丁寧に説明できる」といったものを指摘できるのではないだろうか（図13）。

これら三本柱のうち、社労士のコンプライアンスへの貢献について特に重要な鍵となるのは「必要とあれば専門家として客観的な立場から“物申す”ことができる」ではないかと考える。「はじめに」において本稿においてはコンプライアンスを「企業（経営者）が自社のステークホルダーの要請や期待に適応してゆくこと」と非常に幅広く定義したが、中小企業においては、この定義で示したようなコンプライアンスの実現には困難が伴うことが多いと思われる。比較的規模の大きな企業では、株主等企業外のステークホルダーからの客観的な“目”にさらされる場面が（非上場の中小企業などよりも）多く、よってコンプライアンスについて外部からの客観的なチェックが入る機会も多いと考えられる。しかし中小企業においては一般的にそのような客観的な視点からのチェックは機能しづらいことが考えられ、コンプライアンスの実現は経営者（担当者）の認識（意識）に影響される部分が大きいと推察される。そこで重要となってくるのが、客観的な専門家としての社労士の役割であろう。外部の第三者でありながらそれぞれの企業の事情をよく知り、信頼関係を築いている専門家としての社労士からの「指摘」は中小企業のコンプライアンスに対する貴重な客観的チェックの機会となっているのではないだろうか。

<sup>9</sup> もちろん、各種保険関連の手続き業務も業務量としてはメインとなるものようであるが、それだけでは継続して相談業務を受けること（≒安定的な顧問契約）にはつながりにくいと考えられている可能性が各結果の分析からはうかがえる。

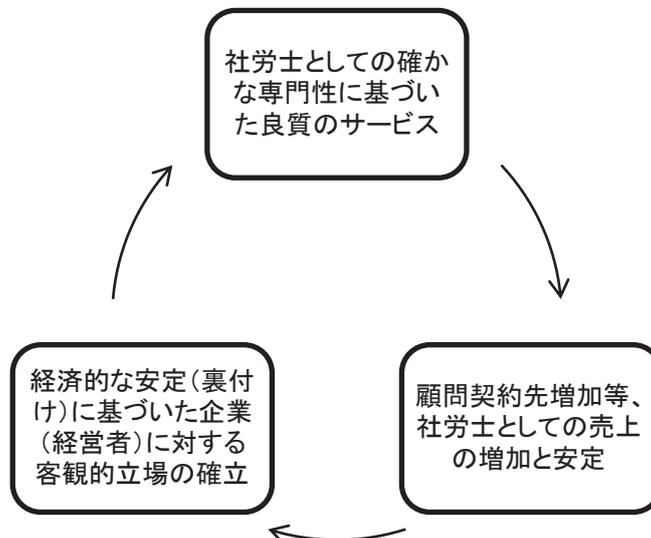
<sup>10</sup> 心がけ・姿勢12項目の合計点についての集計結果は本稿には掲載していない。

図13 社労士として望ましい心がけ・姿勢の三本柱



ただし社労士がその収入の大半を特定の顧客先企業からの報酬に依存している場合には、そのような「客観的チェック」の役割を果たすことは難しいこともあるのではないだろうか。したがって、開業社労士が顧客先企業に対し「客観的チェック」の役割を果たすことができるためには、特定の顧客先企業からの報酬に大きく依存しない状態（収入源の十分な分散）を獲得していることも必要であろう。具体的には、社労士としての専門性に基づいた良質なサービスを提供することにより業績が上がり、社労士事務所としての経営が安定し、そしてその安定を背景として各顧客先企業に対する社労士としての客観的立場を確立し、さらにその客観的立場から顧客先企業の（本稿で定義したような広い意味での）コンプライアンスに貢献する（これも社労士としての“良質なサービス”の提供である）、といった好循環のサイクル（図14）を回してゆくことが、社労士の業務の一層の発展と同時に顧客先企業の発展にもつながるのではないかと、本アンケート調査の結果から考える次第である。

図 14 開業社労士の好循環サイクルの一案





## 2 社会保険労務士による “コンプライアンス”への貢献について

大阪大学大学院法学研究科 教授

福 井 康 太

# —目 次—

はじめに.....	53
1. 社労士による人事労務コンプライアンスとその職域.....	53
2. アンケート調査の概要：社労士によるコンプライアンスへの貢献との関連で.....	55
3. まとめと展望：社労士による人事労務コンサルティングの発展可能性と課題.....	70

## はじめに

本共同研究は、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、社労士の企業への貢献を「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、社労士総研のサポートのもと、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、1年目（2013年）には、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、聞き取り調査（質的調査）を通じて、効果的な業務評価指標を探求した。その際、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）の聞き取りを行い、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な評価方法を抽出するよう試みた<sup>1</sup>。2年目（2015年）には、社労士が日常的に行う業務、これから行いたい業務、社労士に期待される能力や特性等について社労士を対象とするアンケート調査（量的調査）を行い、さらに、その集計結果を現在活躍中の社労士との座談会（補充調査）で検討した。以上の調査研究を通して、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った。

以下、本稿では、社労士の人事労務コンプライアンスに関わる職域動向について紹介した上で、2年目に実施したアンケート調査の単純集計結果を社労士の人事労務コンプライアンスへの貢献との関連で分析し、社労士による人事労務コンプライアンスの発展可能性と課題について展望する。

## 1. 社労士による人事労務コンプライアンスとその職域

### 1-1 社労士の職域の拡大

社労士は、1968年に議員立法によって行政書士から独立する形で創設された、比較的に新しい専門士業である。もっとも、その創設以来、比較的短期間の間に、社会保険や労働保険申請、助成金申請の書面作成代行、給与計算といった手続業務を中心とする業態（社労士法1・2号業務）から、手続業務と合わせて就業規則の作成・管理へのアドバイス、労務に関する相談対応、行政対応、産業保健関連業務などコンサルタント的業務、労働条件審査業務など（3号業務+ $\alpha$ ）を幅広く行う業態へと動的にその職域を拡張させている。手続業務に関しても、単に個別的に業務を請け負うというばかりでなく、作業の大量化・効率化を図り、企業の総務事務のアウトソースの受け皿としての機能を担うようになっていく。以上は開業社労士の一般的な職域動向であるが、企業等の勤務社労士として、総務事務を中心として重要な役割を担う中核人材として働く者も増えている。

### 1-2 企業活動におけるコンプライアンス意識の高まりと社労士職域

社労士職域拡大の背景にあるのは、企業活動におけるコンプライアンス意識の高まりである。なお、ここでは、最近の用例に従い、「コンプライアンス」の意味を、狭い意味での「法令遵守」としてではなく、

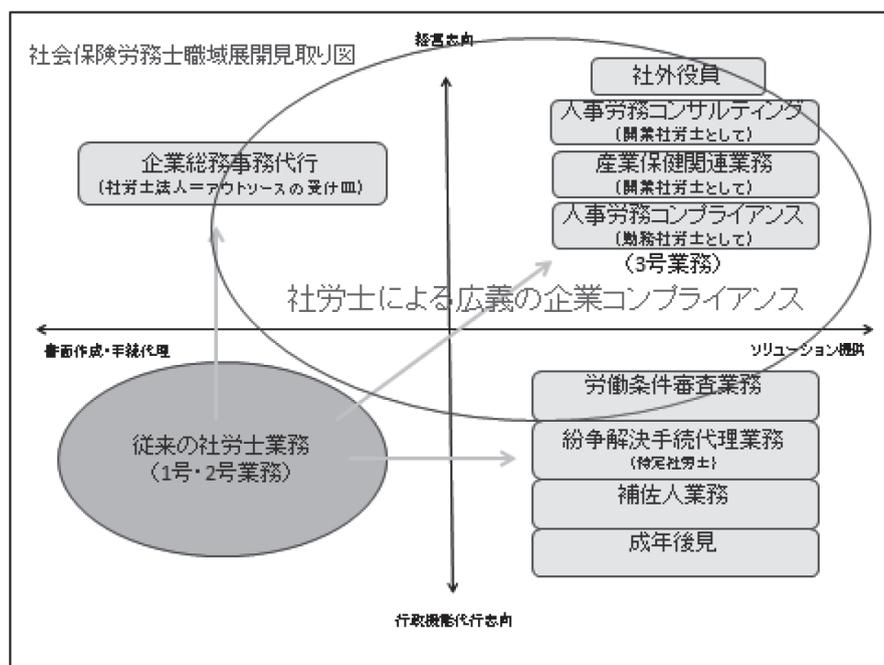
<sup>1</sup>1年目調査の概要および分析は、三柴丈典、天野常彦、森晃爾、福井康太『社会保険労務士の業務が中小企業のコンプライアンス・業績・産業保健に及ぼす効果に関する調査研究』全国社会保険労務士会連合会社会保険労務士総合研究機構 研究プロジェクト報告書、2015年にまとめられている。

より広い意味で「法令適応」ないし「社会的要請への適応」という意味で捉えることとする<sup>2</sup>。

1980年代以降、わが国では、一方で消費者意識の高まり、他方で外資系資本の株主比率の高まりなどから、しだいに企業に対する社会的責任の要求が強まってきた。2000年前後からは、しばしば企業不祥事が注目されるようになった。この背景には、行政による事前規制の緩和と、それと表裏をなす企業の自己責任要求の高まりがあった。このようなことから、多くの企業がダウンサイドリスクの回避に対する関心を高め、コンプライアンスが企業の重要な関心事となるに至った。さらに、一部の優良企業においては、単にダウンサイドリスクの回避という消極的な観点からのみならず、企業のブランド価値を高めるという積極的観点から、企業の社会的責任（CSR）を社会に対するアピールに用いる企業も増えてくるようになり、その一環として、コンプライアンスの経営戦略上の位置づけも大きなものとなってきた<sup>3</sup>。

企業コンプライアンスに対する関心が高まる中で、人事労務分野においても、企業イメージを維持し、ひいては高めるために、労働環境を健全に保ち、向上させていくことが求められるようになった。業務内容の集約化・高度化に伴う職場環境の変化を背景としたメンタルヘルス疾患の急増もまた、労働時間管理やストレスチェックなど、労働災害や業務上疾病の予防策に対する関心を高めることに一役を買っている。労災・業務上疾病の予防への関心の高まりを受けた労働基準法や労働安全衛生関係法令の度重なる法改正により、実際に法令対応のニーズが大きくなっていることは大きい。さらに、最近では、SNS等を通じて雇用環境の悪い企業が「ブラック企業」などとして社会的に非難されることが増えてきたこともある。いずれにしても、人事労務を取り巻く企業環境の大きな変化を受けて、大企業のみならず中小企業においても、人事労務コンプライアンスに対する関心が否応なく高まっている。

このような変化を受けて、人事労務分野での企業のサポート役である社労士業務も、手続業務（社労士法1・2号業務）を収入源として維持しつつも、予防法務的、コンサルタント的領域に重きを置く業



<sup>2</sup> 例えば、郷原信郎編著『企業法とコンプライアンス—“法令遵守”から“社会的要請への適応”へ—』東洋経済新報社、2006年、23-24頁および216-217頁を参照。郷原は日本の経済社会の現状に適合したコンプライアンスのあり方を、①方針の明確化、②組織の構築、③予防的コンプライアンス、④治療的コンプライアンス、⑤環境整備コンプライアンスの5要素からなる「フルセット・コンプライアンス」として捉えている。同旨、郷原著『組織の思考が止まるとき—「法令遵守」から「ルールの創造」へ—』毎日新聞社、2011年、87-108頁。

<sup>3</sup> 同前郷原『企業法とコンプライアンス』17-18頁参照。

態（3号業務）へと急速に変化していることが窺われる。さらに、公共事業を行う企業への管理監督の社会的要請から労働条件審査業務といった新たな職域も生み出されてきている（3号業務+ $\alpha$ ）と思われる。また、働きながら取得できるスキルアップのための資格として社労士資格を取り、人事労務コンプライアンスの担い手として企業内で重要な役割を果たす勤務社労士も増えていることが窺われる。

前掲図は、社労士職域展開の見取り図である。この図の横軸は左側が書面作成・手続代理志向、右側がソリューション提供志向を意味している。他方、縦軸は上に行くほど経営志向が高いことを意味し、下に行くほど行政機能代行志向であることを意味している。この図は、この縦軸と横軸をクロスさせて四象限図を作り、そこに社労士業務をマッピングした略図である。この見取り図は1年目調査当時の議論に基づいて、模索的に作成したものである。補佐人業務や労働条件審査業務、成年後見については、社労士会の検討や立法動向を反映させた。

従来の社労士業務は四象限図の左下象限（第三象限）にほぼすべて収まり、書面作成・手続代理志向かつ行政機能代行志向の業務がもっぱら行われていた。これが、近年の人事労務コンプライアンス意識の高まりを受けて、残りの象限（第一、第二、第四象限）に向けて拡大しており、特に右上の象限（第一象限）の比重が大きくなってきていると思われる。この四象限図は、社労士の人事労務コンプライアンスへの貢献は、従来は適正な手続書類等の作成を通じて実現されていたが、しだいに企業経営者や人事労務担当者に対するコンサルティングを通じて実現されるようになってきているという変化を、視覚的に表現している。以下では、ここに挙げた図式（当初仮説）の正当性について、アンケート調査結果<sup>4</sup>に照らして、掘り下げて検討し、社労士による人事労務コンサルティング業務の今後の展開と課題を明らかにする。

## 2. アンケート調査の概要：社労士によるコンプライアンスへの貢献との関連で

### 2-1 アンケート調査の目的と経緯

アンケート調査（量的調査）は、社労士の業務内容、契約や売上高・収入、期待される能力・特性等社労士の実態について基礎的なデータを得ることを目的として行われた。2015年3月に準備を始め、数回の検討会を経て調査票を作成し、『月刊社労士』等の媒体を用いて全国の社労士に協力を依頼し、全国社会保険労務士会連合会のホームページからウェブ上の調査票への記入を求めた。調査期間は、2015年6月1日から8月16日の約2ヶ月半であった。結果的に、本アンケート調査に対して、全国の社労士723名からの回答を得た。回答者の内訳は、72.5%（524名）が開業社労士、23.5%（170名）が企業や官公庁等に勤務する社労士（以下「企業等勤務社労士」とする）であった。なお、社労士事務所や社労士法人に勤務する社労士は4.0%（29名）と少数であることと、独立して業務を行う者ではないため、特に断らない限り以下の検討対象から外すこととする。また、開業社労士と企業等勤務社労士は期待される役割が異なると考えられることから、区別して分析を進める。

### 2-2 現在とこれからの社労士業務について

#### 2-2-1 現在社労士として取り扱っている業務

まず、現在社労士として取り扱っている業務について、以下に提示する全19項目の各業務について「（今

<sup>4</sup> 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」プロジェクトチーム社会保険労務士アンケート調査結果（速報）その1～その5。この集計結果は本共同研究の研究員である西本実苗によるものである。以下では「アンケート調査結果 その1～その5」と表記。

のところ) 行っていない]、「少ない」、「どちらかというとき少ない」、「どちらかというとき多い」、「多い」、「日常業務である」の6段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかというとき少ない」=3、「どちらかというとき多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6として値を点数化し、各項目のとりうる値の範囲は1～6とした。したがって、値が大きいほど頻繁に行う業務ということになる。

#### [19項目]

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

まず、開業社労士についてみると、最もよく取り扱われていると理解される業務（平均値4.4）は、「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」、「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」であった。そのほか、「どちらかというとき少ない」=3よりも平均値が大きいものを挙げると、2番目によく取り扱われているとみられる業務（平均値3.9）は、「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」、3番目（平均値3.8）は、「4. 就業規則の作成・変更・届出」、4番目（平均値3.6）は、「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」、5番目（平均値3.4）は、「5. 給与計算業務」、6番目（平均値3.3）は、「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」、「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」であった<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書124-125頁。

この点、最上位に来る1. と2. の業務は、典型的な社労士法1・2号業務ということができ、6. も法令対応という意味では1・2号業務の一環（一部3号業務にまたがる）ということができることから、開業社労士の最も日常的に行う業務はなお1・2号業務であるということができる。もっとも、これに次いでよく取り扱われている業務をみると、7. 10. の業務はまさに人事労務コンサルティングを内容とするものであり、基本的に3号業務である。18. 19. の業務は臨時対応というところもあるが、ソリューション提供を内容とする人事労務コンサルティングであるとも理解できる。4. と5. は1・2号に関連する業務ではあるが、形式的な法令対応ではなく、総合的なアドバイスを通じて行うものであり、やはりコンサルティングを主たる内容としていると理解できる。ここから、現時点での開業社労士の業務は、狭い意味での手続業務を主たる業務としつつも、人事労務コンサルティングの領域にすでにかなり広がっていることが窺われる。

これに対して、企業等勤務社労士についてみると、最もよく取り扱われていると理解される業務は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（平均値3.2）であった。その次は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（平均値3.0）であった。3番目によく取り扱われている業務は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」、「5. 給与計算業務」、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」であったが、これらは「どちらかというとな少ない」=3よりも平均値が低く、企業等勤務社労士の（社労士としての）業務の中では比較的良好に行われているものの、勤務先の組織内での業務（社労士業務以外のものも当然含まれる）全体の中では「日常業務」もしくは「多い」とはいえない、あるいは「行っていない」場合もあるため、平均値が「どちらかというとな少ない」=3を下回る結果となっている<sup>6</sup>。

要するに、企業等勤務社労士については、平均値3を上回る2つの業務として1・2号ないし一部3号業務にまたがる業務を扱っていると言えなくはないが、それらは企業の総務・人事業務の一環と思われ<sup>7</sup>、3番目以降（平均値3を下回る）についても「社労士だからこの業務を行っている」というよりも、企業の総務・人事業務の一環として1. 5. 7. の業務を行っているという傾向が見て取れる。これらの業務の平均値が低いところから、勤務社労士であっても、一般事務や営業等資格と無関係の業務が仕事内容のより多くの部分を占めていることが窺われる。むしろ、総務・人事などの企業の中核的業務をこなす一環として社労士業務と重なる業務を行っているということが理解される。

## 2-2-2 2014年度に取り扱った業務の売上割合

次に、アンケートでは、2014年度に取り扱った業務の売上割合について質問した。この質問では、2014年度に回答者が取り扱った業務のうち、1・2号業務、3号業務、紛争解決手続代理業務、およびその他の業務それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった。

開業社労士については、1・2号業務の割合が最も多く過半数の51.6%、次に多かったのは3号業務の29.5%であり、平均値からみると1・2号業務および3号業務で売上の8割を占めることが推測される。紛争解決手続代理業務の割合は2.3%、その他の業務は16.6%であった<sup>8</sup>。開業社労士も主たる収入源は、現在のところ1・2号業務であるが、3号業務の割合も決して小さくはなく、専門学校講師などその他

<sup>6</sup> アンケート調査結果 その3、本報告書157-158頁。

<sup>7</sup> 企業等勤務社労士の所属部署は、圧倒的に総務（31.8%）と人事（22.9%）である。アンケート調査結果 その3、本報告書173頁を参照。

<sup>8</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書128-129頁。

業務の収入もそれなりにあることが窺われる。

他方、企業等勤務社労士については、1・2号業務の割合が最も高く21.9%、次に高かったのは3号業務で16.3%であった。一方、社労士としての業務以外の勤務先の業務の割合は60.6%であり、企業等勤務社労士の場合、社労士としての業務よりもそれ以外の業務の方が主たる業務であることが窺われた。なお、社会保険労務士としての業務以外の業務が、勤務先企業等における勤務時間の100%であると回答した者は170名中37名（21.8%）であった。すなわち、現在の勤務先で社労士としての業務を行っていないと解釈できる割合は、企業等勤務社労士の約2割ということになる<sup>9</sup>。総務や人事、労務分野に所属している勤務社労士は多かれ少なかれ社労士業務に関わる業務を行うと考えられることから、総務や人事、労務分野に所属していない勤務社労士は職務上社労士資格を生かすことができていないということが推察される。

### 2-2-3 社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考えるもの

社労士の業務展開の動向について知るために、社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考える業務について質問した。この質問については、以下に示す全20項目の各業務について「整理縮小したい」、「どちらかという整理縮小したい」、「今のままでよい」、「どちらかという強化したい・増やしたい」、「強化したい・増やしたい」の5段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「整理縮小したい」=1、「どちらかという整理縮小したい」=2、「今のままでよい」=3、「どちらかという強化したい・増やしたい」=4、「強化したい・増やしたい」=5として値を点数化し、各項目のとりうる値の範囲は1～5とした。つまり、値が大きいほど強化したい・増やしたい業務ということになる。

#### [20項目]

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師

<sup>9</sup> アンケート調査結果 その3、本報告書160-161頁。

16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
20. 裁判所における補佐人業務

開業社労士について、最も平均値が高い、つまり今後強化したい・増やしたいと回答者が考えている程度が最も高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」(平均値4.0)であった。2番目に平均値が高かったのは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」(平均値3.8)、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題(法令で直接的には定められていない人事労務課題)についての相談」(平均値3.7)、4番目は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」、(平均値3.6)、5番目(平均値3.4)は「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」、「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」、「14. 管理者層向け教育・研修講師」、「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」であった<sup>10</sup>。

上位5番目までの項目を見ると、1番目の4. の業務は1・2号業務に関連するが、それは人事労務コンサルティングと一体的に行われる業務であり、2番目～4番目にくる6. 7. 10. の業務は基本的にコンサルタント業務である。5番目の1. 2. 業務は1・2号業務であるが、14. の業務は人事労務コンサルティングの一環であり、18. の業務もまたコンサルティングと一体的に行われる業務である。以上から、開業社労士は、人事労務コンサルティングに高い関心をもっており、そのような業務をこれから強化していきたいと考えていることが、はっきりと読み取れる。なお、平均値が3以上＝「今のままでよい」を超える項目が大半(20項目中15項目)であることから、回答者の多くは様々な業務を現在よりも強化したい・増やしたいと考えていることが窺われる。

これに対して、企業等勤務社労士の回答結果をみると、最も平均値が高い、つまり今後強化される・増えていくだろうと回答者が考えている程度が最も高かったのは「12. メンタルヘルスについての個別の相談・アドバイス」(平均値3.8)であった。2番目に平均値が高かったのは「15. メンタルヘルス教育・研修講師」、「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題(法令で直接的には定められていない人事労務課題)についての相談」(平均値3.6)であった。3番目は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」、「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」、「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「14. 管理者層向け教育・研修講師」(平均値3.5)であった<sup>11</sup>。平均値が3＝「今のままだろう」を超える項目が20項目中16項目と大半を占めることから、回答者の多くは自らの勤務先において、メンタルヘルス関係業務、人事労務コンサルティング、従業員・管理者向け研修講師を中心に社労士としての業務の多くがどちらかといえば今後強化される・増えていくだろうと考えていることが窺われる。

#### 2-2-4 新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務

さらに、アンケートでは、新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務について質問した。この質問は開業社労士が新規に顧問契約を締結した場合に、どのような業務を優先的に行おうとするかについて知るための質問である。質問では、新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、

<sup>10</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書 131-132 頁。

<sup>11</sup> アンケート調査結果 その3、本報告書 161-162 頁。

どの業務から着手することが多いか、以下に示す19項目（＋「その他」）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。なお、この質問は、その性格上、顧問先を持つことができる開業社労士に対してのみ回答を求めている。

[19項目]

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
  2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
  3. 各種助成金の支給申請の手続き
  4. 就業規則の作成・変更・届出
  5. 給与計算業務
  6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
  7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
  8. 年金に関する相談・アドバイス
  9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
  10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
  11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
  12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
  13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
  14. 管理者層向け教育・研修講師
  15. メンタルヘルス教育・研修講師
  16. 年金についての教育・研修講師
  17. 紛争解決手続代理業務
  18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
  19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
- その他

選択回答率が50%を超えるのを見ると、最も回答率が高かったのは「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」（74.2%）、2番目に高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（73.1%）、3番目は「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」（70.4%）、4番目は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（55.3%）であった<sup>12</sup>。1. の業務は、社労士に業務独占が認められる業務（1・2号業務の中核）であり、企業が顧問契約を結んだときに社労士に求める（あるいはそのために顧問契約をする）業務である。4. の業務は、中小企業では未整備ないし不完全であることが多く、社労士が最も専門性を発揮しやすい業務であることから、最初に取りかかる業務として上位に来ていることが窺われる。2. および6. も1・2号業務ないしこれに直接に関連する法令対応である。以上より、開業社労士が企業と顧問契約を結んだときに最初に取りかかる業務は、1・2号業務とそれに関連する、特に雇用保険・労災保険、健康保険に関わる法令対応、就業規則整備であり、典型的な社労士業務分野から仕事に着手する、ということが窺われる。

<sup>12</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書 135-136 頁。

## 2-2-5 新規に顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務

アンケートでは、新規に顧問契約を結んだ場合、社労士が中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務についても質問している。この質問も、その性質上開業社労士のみに対する質問である。質問項目は、2-2-4で挙げた19項目（+「その他」）と同じであり、このリストから最大5つまで選んでもらった。

集計された回答のうち、選択回答率が40%を超えるのを見ると、最も回答率が高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」(57.1%)、2番目に高かったのは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」(46.9%)、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」(42.6%)、4番目は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」(42.2%)であった<sup>13</sup>。

これを2-2-4の結果と連結させると、開業社労士は、企業と顧問契約を結んだ場合、まず、手堅く信頼を得るきっかけとなりやすい1・2号業務とそれに関連する、特に雇用保険・労災保険、健康保険に関わる法令対応、就業規則整備を行った上で、ある程度信頼関係が確立されてから、労働時間や職場環境、従業員の採用に関わるに人事労務コンサルティングに取り組もうとする傾向があることが理解される。

## 2-2-6 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性

アンケートではさらに、社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性について質問している。質問では、社労士に必要な、あるいは期待される能力や特性について、能力・特性全39項目（+「その他」）を挙げ、そのうちから最大5個まで選んでもらった。

### [39項目]

- |            |           |                |
|------------|-----------|----------------|
| 1. 戦略的思考力  | 14. 共感性   | 27. 発想力        |
| 2. 交渉力     | 15. 責任感   | 28. 成果志向       |
| 3. 自己点検力   | 16. 几帳面さ  | 29. 積極性        |
| 4. 情報収集力   | 17. 説得力   | 30. 紛争解決力      |
| 5. 誠実性     | 18. 情報共有力 | 31. リスク評価力     |
| 6. 分析力     | 19. 観察力   | 32. 先見性        |
| 7. 自己啓発力   | 20. 自主性   | 33. 協調性        |
| 8. 他者理解力   | 21. 洞察力   | 34. スケジュール管理能力 |
| 9. 人材育成力   | 22. 傾聴の姿勢 | 35. 異分野理解力     |
| 10. 全体把握力  | 23. 創造力   | 36. 調整力        |
| 11. ストレス耐性 | 24. 決断力   | 37. 柔軟性        |
| 12. 変革力    | 25. 人脈構築力 | 38. 楽観性        |
| 13. 顧客本位   | 26. 指導力   | 39. 説明力        |
- その他

まず開業社労士について、選択回答率が5番目のものは22.3%であったことから、選択回答率が20%

<sup>13</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書 137-138 頁。

を超えるものを見ると、最も回答率の高かったのは「5. 誠実性」(53.1%)であった。2番目に高かったのは「15. 責任感」(45.8%)、3番目は「4. 情報収集力」(35.9%)、4番目は「22. 傾聴の姿勢」(24.0%)、5番目は「2. 交渉力」(22.3%)、6番目は「1. 戦略的思考力」(21.9%)、7番目が「39. 説明力」(21.1%)であった<sup>14</sup>。すなわち、開業社労士に対して期待されるのは、専門分野についての能力というより、誠実性や責任感、傾聴の姿勢であり、能力的には情報収集力、交渉力、戦略的思考力、説明力が求められるものの、誠実性や責任感に比べるとその期待値はかなり低いということが読み取られる。

これに対して、企業等の勤務社労士については、上位5つまでを挙げると、最も回答率の高かったのは「4. 情報収集力」(40.6%)であった。2番目に回答率が高かったのは「5. 誠実性」(35.3%)であり、3番目は「15. 責任感」(34.1%)、4番目は「2. 交渉力」「39. 説明力」(28.2%)であった。さらに回答率が2割を超えるものを挙げると、「1. 戦略的思考力」(24.7%)、「22. 傾聴の姿勢」(21.8%)であった<sup>15</sup>。企業等勤務社労士については、情報収集力に対する期待値が開業社労士に比べて高くなるものの、なお専門的能力より誠実性や責任感についての期待値が高く、交渉力、説明力、傾聴の姿勢、戦略的思考力に対する期待値は相対的に低いことが分かる(回答率2割程度)。

以上から、開業社労士に対しても、勤務社労士に対しても、情報収集力、交渉力、説明力を除くと、エキスパートとしての専門的能力よりも誠実性や責任感といった、誠意ないし態度に関わる能力・特性が企業から期待されていると、社労士自身が考えていることが理解される。このような結果となるのは、開業社労士の場合には自営業者として「営業」することが求められ、そのための能力・特性が重要になること、企業等勤務社労士の場合にも、組織のなかで信頼される人物であることが重要であること、専門知識については資格がある以上ある程度は当然のものと考えられていることによるものと推察される<sup>16</sup>。

この点、能力・特性について誠意ないし態度が重視されるのは、コンサルタントに共通する傾向だということが言われる。というのも、企業の経営者・担当者が自らの抱える問題について相談するのは、極めて高い信頼関係のもとでしかありえないからである。ここからも、社労士に期待される役割が経営コンサルタントに近いものとなっていることが窺われる。

### 2-2-7 社労士として働く際の心がけや姿勢

アンケートでは、社労士として働く際の心がけや姿勢についても質問している。以下に示す、社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いに対し、回答者自身があてはまると思われるものを、「あてはまらない」、「どちらかというにあてはまらない」、「どちらともいえない」、「どちらかというにあてはまる」、「あてはまる」の5段階から1つ選んで回答してもらった。「あてはまらない」=1、「どちらかというにあてはまらない」=2、「どちらともいえない」=3、「どちらかというにあてはまる」=4、「あてはまる」=5として値を点数化すると、各項目のとりうる値の範囲は1~5となる。値が大きいほどその問いの示す内容に自身があてはまる程度が大きいことになる。

#### [12項目]<sup>17</sup>

##### 1. 顧客先企業には必要と考えられる対策を先回りしてアドバイスするように心がけている

<sup>14</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書139-140頁。

<sup>15</sup> アンケート調査結果 その3、本報告書165-166頁。

<sup>16</sup> 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」プロジェクトチーム ディスカッション議事録本報告書246頁の水野発言および小林発言を参照。

<sup>17</sup> この12項目は開業社労士に対する質問に用いたものであり、「顧客先企業」とあるのは「クライアント」をより具体的に明示したものである。企業等勤務社労士に対する質問では、この語を「勤務する企業(等)」、「上司や同僚」に適宜修正しているが、いずれも「クライアント」の意味であり、基本的な意味内容は損なわないように配慮している。

2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある
3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している
4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている
5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている
6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている
7. 顧客先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている<sup>18</sup>
8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けていている
9. 法令に定めがない、法令の解釈が一通りでない、法令の定め同士が矛盾しているなどの条件下で、企業がとるべき措置を、その実情を考え、優先順位を付けて提案するようにしている
10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている
11. 顧客先企業が求める方法で従業員の生産性を向上させ、企業を活性化させるための提案を行うよう努めている
12. 従業員個々人が働きがいを感じられるような仕組み（人事評価制度、給与体系など）作りを考慮した提案を行うようにしている

開業社労士について最も平均値が高かったのは「10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている」、「3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している」（どちらも平均値4.3）であり、次に高かったのは「8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けていている」、「2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある」、「5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている」、「7. 顧客先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている」（すべて平均値4.2）であった。平均値が「どちらかというとはまる」＝4を超えるものが全12項目中7項目と半数を超えており、回答者の多くは本12項目で提示した「社労士として普段働く際の心がけや姿勢」に関し、自身はそれらに概ね「あてはまる」と考えているようである<sup>19</sup>。

企業等勤務社労士について最も平均値が高かったのは「3. 勤務する企業（等）の実情に応じた課題の解決を図る姿勢を意識している」「2. 上司や同僚に対し、必要と考えれば説得を試みることもある」（平均値4.0）であった。次に高かったのは「10. 勤務する企業（等）が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている」、「8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けていている」、「6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている」（平均値3.9）であった。全12項目中10項目で平均値が3.5を超えていることから、回答者の多くは本12項目で提示した「社労士として普段働く際の心がけや姿勢」に関し、自身はそれらに「どちらかというとはまる」と考える傾向があるようである<sup>20</sup>。

<sup>18</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書 141 頁では（ウェブアンケート本体でも）「顧問先企業」なる語が使われていたが、「顧客先企業」の誤りであり、回答者もそれを前提に回答していると思われることから、訂正を施した。

<sup>19</sup> アンケート調査結果 その2、本報告書 141-143 頁。

<sup>20</sup> アンケート調査結果 その3、本報告書 167-169 頁。

開業社労士についても、企業等勤務社労士についても、高得点の項目をみるかぎり、クライアント企業の法的リスクの最小化を第一の目標とし、クライアントに寄り添う姿勢で仕事をしていることが窺われる。ここに、クライアントからの独立性を重視するエキスパート型専門職よりも、経営者に寄り添うコンサルタントとしての社労士の特徴を明確に読み取ることができる。

#### 2-2-8 隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格

社労士の業務はなお限定されているので、その職域を拡張していくためには隣接専門職の資格を取るといっては有効な方策である。アンケートでは、隣接専門職の仕事をするために、社労士以外の資格を取得しているか、している場合はあてはまるものすべて複数回答形式で選んで回答してもらった。

回答では、開業社労士、企業等勤務社労士のいずれも、隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格は「なし」が最も多かった（開業社労士：524名中252名、48.1%、企業等勤務社労士：170名中68名、40.0%）。しかし、この数字は、裏から見れば、50%～60%の社労士が他の資格を取得しているということを意味している。社労士以外に取得している資格のうち、最も多かったものは「ファイナンシャルプランナー」（開業社労士：524名中124名、23.7%、企業等勤務社労士：170名中54名、31.8%）、次に多かったのは「行政書士」（開業社労士：524名中96名、18.3%、企業等勤務社労士：170名中20名、11.8%）、続いて「心理士・カウンセラー」（開業社労士：524名中48名、9.2%、企業等勤務社労士：170名中18名、10.6%）であった<sup>21</sup>。

複数の専門資格を取得するのは容易ではない。それでもなお、ファイナンシャルプランナーや行政書士、心理士・カウンセラーといった資格を取得して業務に生かしていこうとする社労士がかなりいることから、社労士が新しい職域を開拓していくために、企業クライアントが求める財務や行政対応、メンタルヘルス事案対応に関わる資格を求める傾向が見て取れる。電子申請の普及によって1・2号業務の限界が見えるようになってきたことや、新規参入者が容易に1・2号業務に参入できない状況があることも背景にはあると思われるが、社労士が新しい専門性を獲得していくために、様々な模索をしていることは確かだと思われる。

### 2-3 社労士の業務別類型、能力・特性、心がけや態度と事務所売上高、個人年収に関する分析

社労士の成功の一応の目安として、事務所売上高と個人年収を挙げるができる。この事務所売上高・個人年収と社労士の取り扱い業務の傾向、能力・特性、心がけや態度との相関があれば、どのような社労士が経営的に安定している、ひいては企業に対するコンプライアンス貢献度が高いということを推知することができ、社労士の職域動向も明らかにすることができる。ここからは、複数の集計結果のクロス分析等を行った分析結果を検討したい<sup>22</sup>。

#### 2-3-1 各業務売上割合による開業社労士の4類型

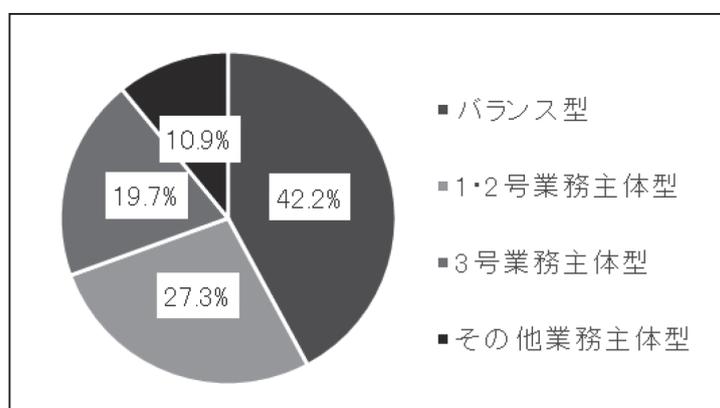
まず、取扱い業務の売り上げ割合から開業社労士の業務形態の類型化を行う。この類型と売り上げや個人収入をクロス分析することで、どのような業務に力を入れている社労士が経営的に安定しているか、明らかにできるからである。アンケートでは、2014年度に開業社労士の回答者が取り扱った業務のうち、

<sup>21</sup> アンケート調査結果 その1、本報告書 115 頁。

<sup>22</sup> 開業社労士の事務所売上高、個人年収と最も相関性が高いのは顧問先数であるが、コンプライアンスとはやや関連性が薄いことから検討の対象から外す。

1・2号業務<sup>23</sup>、3号業務、紛争解決手続代理業務、およびその他の業務<sup>24</sup>それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>25</sup>。それらの売上構成比率を基準にし、クラスタ分析<sup>26</sup>を用いて開業社労士の類型化を試みた結果、開業社労士は「バランス型」(42.2%)、「1・2号業務主体型」(27.3%)「3号業務主体型」(19.7%)「その他業務主体型」(10.9%)の4類型に分類できることが明らかとなった<sup>27</sup>。

「バランス型」社労士の特徴は、平均的にみてその売上内訳の約6割は1・2号業務で、約3割が3号業務であり、その他の業務が1割程度とみられる。これに対して、「1・2号業務主体型」社労士の特徴は、1・2号業務で売上の約9割を占めているものとみられる。「3号業務主体型」社労士の特徴は、3号業務で売上の6割余りを占め、1・2号業務とその他の業務がそれぞれ約2割ずつという傾向がある。「その他業務主体型」社労士の特徴は、その他の業務が売上の約8割を占めており、社労士としての業務以外の業務を主体とするグループである。



開業社労士の4割強が「バランス型」であり、従来からの典型的な開業社労士のあり方と見られる「1・2号業務主体型」(3割弱)がこれに続き、「3号業務主体型」(約2割)と「その他業務主体型」(約1割)はなお主流とはなっていないということが分かる。人事労務コンサルティングを基本内容とする3号業務の重要性は増してきているものの、1・2号業務を固定収入とすることができている「バランス型」と「1・2号業務主体型」の社労士がなお開業社労士の主流派であるという現状が読み取れる。

### 2-3-2 上記4類型と事務所売上高との関係

では、上記4類型と事務所売上高はどのような関係にあるのだろうか。この点、「バランス型」では、2014年度事務所売上高が「300万円未満」から「3000万円～5000万円未満」までの層それぞれについて10%台の割合であり、事務所売上高の低い方から高い方まで比較的万遍なく分布している。これに対して、「1・2号業務主体型」は「300万円未満」が約3割(28.0%)と最も多いが、「バランス型」と同様に事

<sup>23</sup> 給与計算は、関連する業務として1・2号業務に含めて質問している。

<sup>24</sup> 「その他の業務」とは、社会保険労務士としての業務以外(例えば、何らかの副業がある、行政書士と兼業している場合など)一般を指す。

<sup>25</sup> 取り扱いのまったくなかったものには0と入力してもらった。

<sup>26</sup> 西本によれば、クラスタ分析とは、データの構造が似ている個体を同じ房(グループ)にまとめて、そうでないものを異なる房に集めるデータの処理方法である。<http://www1.doshisha.ac.jp/~mjjin/R/28/28.html>(最終アクセス2016年3月28日)。ここでは、1・2号業務の売上割合が特に多いグループ、3号業務の売上割合が特に多いグループ、その他の業務が特に多いグループ、そしてそれ以外の、1・2号業務あるいは3号業務どちらかに特に偏っていないグループといったように、各業務売上割合の内訳という「データ構造」で回答者を分類している。

<sup>27</sup> アンケート調査結果 その5、本報告書221頁。

事務所売上高の低い方（300万円～500万円未満）から高い方（3000万円～5000万円未満）までそれぞれ10%前後の割合で幅広く分布している。「3号業務主体型」は「300万円未満」が約4割（39.8%）と最も多い。また、「バランス型」や「1・2号業務主体型」に比べどちらかという事務所売上高が低い方に偏った分布になっているように見える。「その他業務主体型」では「300万円未満」が約7割（70.2%）であり、前款の各業務売上割合の結果とも考えあわせると、社労士事務所としての売上よりも副業の比重の方が大きいグループではないかと推測される<sup>28</sup>。

2014年度事務所売上高	バランス型	1・2号業務主体型	3号業務主体型	その他業務主体型
300万円未満	16.7%	28.0%	38.8%	70.2%
300万円～500万円未満	14.9%	10.5%	12.6%	8.8%
500万円～700万円未満	11.3%	13.3%	15.5%	5.3%
700万円～1000万円未満	10.9%	14.7%	14.6%	5.3%
1000万円～2000万円未満	17.2%	9.8%	11.7%	5.3%
2000万円～3000万円未満	10.9%	10.5%	1.9%	0.0%
3000万円～5000万円未満	10.0%	10.5%	1.0%	5.3%
5000万円～1億円未満	5.0%	2.1%	2.9%	0.0%
1億円～3億円未満	2.7%	0.7%	1.0%	0.0%
3億円以上	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

さらに、開業社労士の4類型別に2014年度事務所売上高の中央値<sup>29</sup>を求めた結果をみると、「バランス型」の中央値は「700万円～1000万円未満」と、4類型の中で平均的な売上高が最も高い傾向であった。次に高かったのは「1・2号業務主体型」で中央値「500万円～700万円未満」、3番目が「3号業務主体型」で中央値「300万円～500万円未満」、最も平均的な売上高が低かったのは「その他業務主体型」で中央値「300万円未満」であった<sup>30</sup>。

要するに、「バランス型」の社労士が最も事務所売上高が高い傾向にあり、これに続いて「1・2号業務主体型」の事務所売上高が高い傾向が見られるものの、他の「3号業務主体型」と「その他業務主体型」の事務所売上高は相対的に低い傾向が見られる。経営的に安定している開業社労士は、1・2号業務によって固定的な売り上げを手堅く確保しつつ3号業務もバランスよく行う「バランス型」社労士である場合が多く、それに続くのが従来型の「1・2号業務主体型」社労士であるということが窺われる。人事労務コンサルティングを基本内容とする3号業務の重要性が増しているとはいえ、なお社労士の経営の基本に置かれるのはなお1・2号業務であるということが重ねて確認されることになる。

### 2-3-3 上記4類型と社労士に必要なし期待される能力・特性との関係

上記4類型と社労士に期待される能力・特性とをクロスさせることによって、社労士の業務傾向と能力・特性との関連が明らかになる。2-2-6ですでに紹介したように、アンケートでは、全39項目の能力・特性<sup>31</sup>について、社労士に必要なし期待されると思われるものを最大5つまで選んで答えてもらった。

<sup>28</sup> アンケート調査結果 その5、本報告書 222 頁。

<sup>29</sup> 西本によれば、平均値ではなく中央値を求めた理由は、事務所売上高の分布に偏りが認められたためであるとされる。

<sup>30</sup> アンケート調査結果、その5、本報告書 222-223 頁。

<sup>31</sup> 計 39 個示した中に含まれないものについては「その他」として回答者が考えるものを回答してもらっている。ここでは割愛した。

この結果を上記4類型とクロスさせてみたところ、社労士に必要な・期待される能力・特性については、4類型別による違いはほとんど認められなかった。

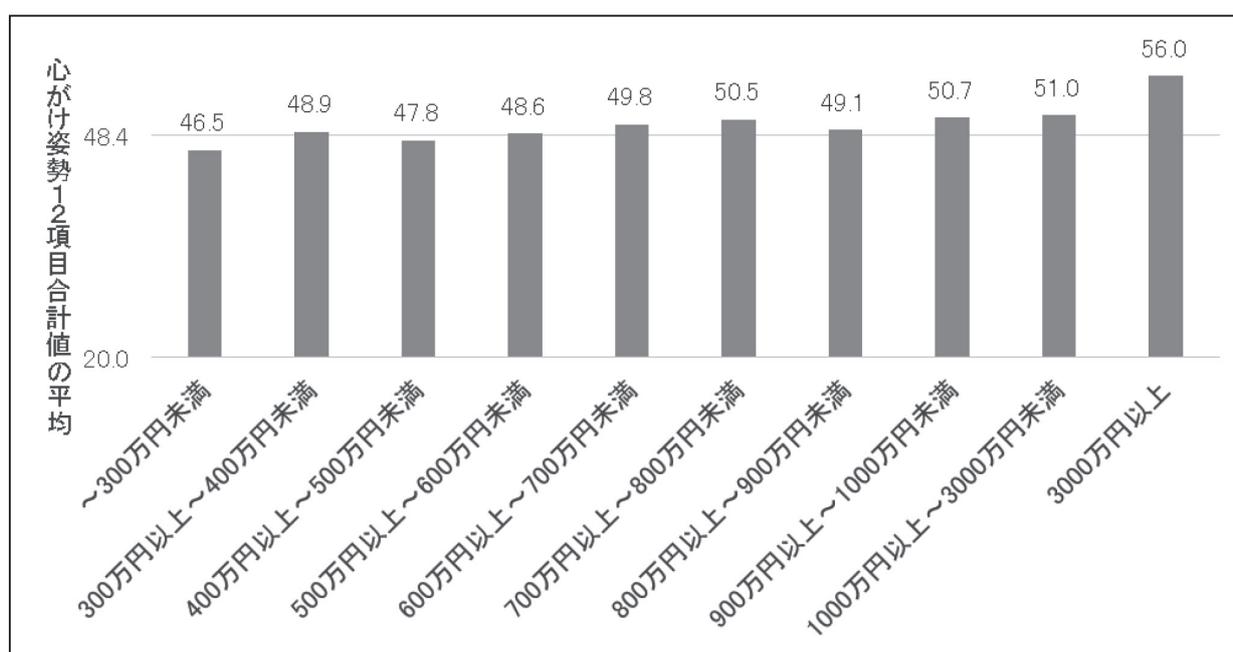
注目されるのは、上記4類型すべてにおいて上位5つのうちに「4. 情報収集力」、「5. 誠実性」、「15. 責任感」、「22. 傾聴の姿勢」の4項目が含まれているという点である。これらの4項目は社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性の中核をなすものと考えられる。なお、4類型により違いが見られたものを挙げると、「バランス型」および「1・2号業務主体型」では「2. 交渉力」が、「3号業務主体型」では「1. 戦略的思考力」が、「その他業務主体型」では「39. 説明力」それぞれ上位5つまでに入っている。要するに、社労士に必要なし期待される能力・特性は、まずもって情報収集力、誠実性、責任感、傾聴の姿勢の4つであり、この点は社労士の4類型で違いがなく、情報収集力を除けば、エキスパート的専門能力というよりも、態度要因の方が重視されるということが理解される<sup>32</sup>。

#### 2-3-4 社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値と個人年収

社労士として働く際の心がけや姿勢と個人年収の関係も、成功した社労士であるかどうかを検討するうえで重要な指標となる。以下では、開業社労士（ここでは社労士事務所等に勤務し独立して業務を行わない社労士の回答も含める）と開業社労士について、社労士として働く際の心がけや姿勢と個人年収の関係を見てみる。

##### ・ 開業社労士（社労士事務所等勤務社労士を含む）の場合

開業社労士（社労士事務所等勤務社労士を含む）について、社労士として働く際の心がけや姿勢12項目の合計値の平均値を求めた結果を下図に示している。これによると、開業社労士・社労士事務所等勤務社労士全体の12項目の合計値の平均値は「48.4」である。個人年収が高いほど、「心がけ姿勢12項目合計値の平均」値が高くなっているように見受けられる。



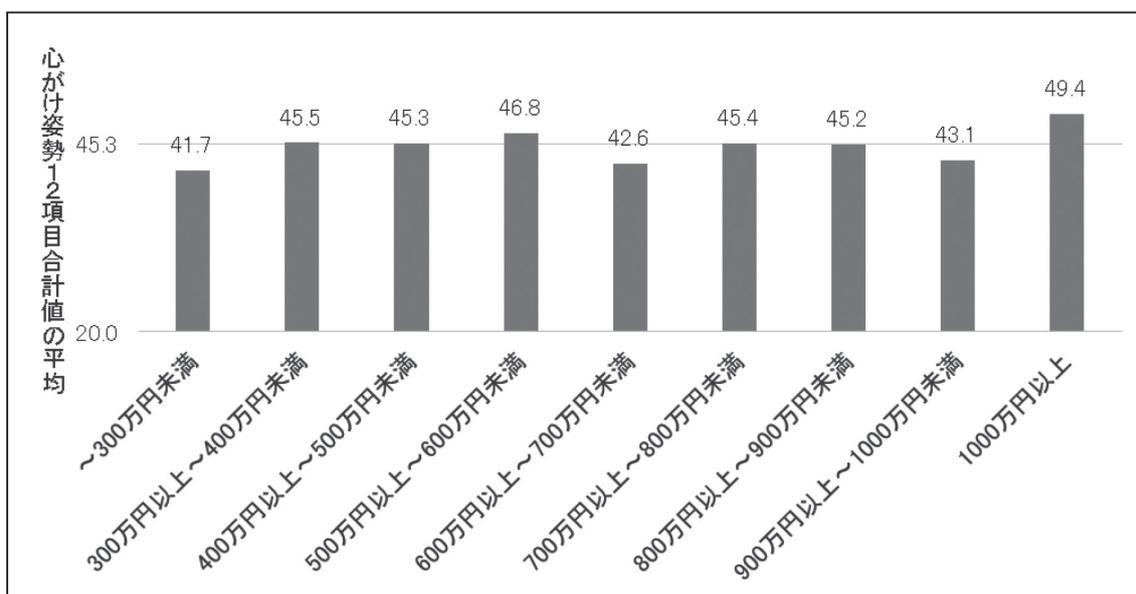
<sup>32</sup> 以上について、アンケート調査結果 その5、本報告書 223-224 頁。

心がけ姿勢12項目合計値と2014年度個人年収の関係について検討するためSpearman相関係数<sup>33</sup>を求めたところ、相関係数は0.259（有意確率0.1%未満）となり、個人年収が高いほど、心がけ姿勢12項目合計値が高い傾向が認められた<sup>34</sup>。

つまり、能力や特性よりも、社労士として働く際に熱心に仕事に取り組むかどうかの方が、開業社労士の個人収入を多くするためには重要であるということになる。

- 企業等勤務社労士の場合

企業等勤務社労士について、2014年度の個人年収の層別に、社労士として働く際の心がけや姿勢12項目の合計値の平均値を求めた結果を下図に示している。企業等勤務社労士全体の12項目の合計値の平均値は「45.3」である。これによれば、個人年収1000万円以上の層が心がけ姿勢12項目合計値の平均値が最も高い（49.4）が、個人年収が高いほど、心がけ姿勢12項目の合計値が高いとまでは言い切れないように見える。



心がけ姿勢12項目合計値と2014年度個人年収の関係について検討するためSpearman相関係数を求めたところ、相関係数は0.154（有意確率5%未満）と、ごく弱い関係ではあるものの、個人年収が高いほど、心がけ姿勢12項目合計値が高い傾向が認められる<sup>35</sup>。とはいえ、開業社労士の場合ほどはっきりした相関が見られるわけではない。

- 参考：企業等勤務社労士 企業規模（従業員数、資本金）と個人年収

企業等勤務社労士については勤務先の企業規模と個人年収の関係が大きいことが予想されるのであり、これを確認しておく必要がある。そこで、回答者の勤務する組織の規模（従業員数、資本金）と2014年度の個人年収との関係の検討を試みた。

<sup>33</sup> 西本によれば、Spearmanの順位相関係数は2つの変数の関係性を調べるために用いる統計的手法である。-1から1の範囲をとり、絶対値で1に近いほど強い相関関係があると解釈される。値がプラス（例：0.7）の場合は一方が増加すればもう一方も増加する正の相関関係、値がマイナス（例：-0.7）の場合、一方が増加するともう一方は減少する負の相関関係にあると解釈される。

<sup>34</sup> アンケート調査結果 その5、本報告書 230頁。

<sup>35</sup> アンケート調査結果 その5、本報告書 230-231頁。

従業員数および資本金と2014年度個人年収についてSpearman相関係数を求めたところ、従業員数と個人年収の相関係数は0.223（有意確率1%未満）であり、従業員数からみる組織の規模が大きいほど、個人年収が高い傾向が（やや弱いものの）認められた。資本金と個人年収の相関係数は0.412（有意確率0.1%未満）であり、資本金からみる組織の規模が大きいほど、個人年収が高い傾向も認められる<sup>36</sup>。社労士として働く際の心がけや姿勢12項目の合計値と個人年収の間の相関係数が相関係数は0.154（有意確率5%未満）であることからすると、企業等勤務社労士の場合には、社労士として働く際の心がけや姿勢よりも企業規模の方が、個人年収との関連性が大きいということが見てとれる。

## 2-4 小括

ここまで、社労士総研のアンケート調査結果に依拠しながら、現在とこれからの社労士業務、社労士の業務別類型、能力・特性、心がけや態度と事務所売上高、個人年収について見てきた。ここでこのアンケート結果の分析に照らして、冒頭で述べた社労士の職域動向についての仮説（マップに描写）の正当性について改めて検討する。

アンケート調査結果から、開業社労士は、1・2号業務を中心とする狭い意味での手続業務を主たる業務としつつも、就業規則の作成・整備などをきっかけとして人事労務コンサルティングの領域にかなり入り込んでいること、これから取り組みたい仕事の多くは人事労務コンサルティングであり、メンタルヘルス対応など職場環境の長期的な整備に関わる業務に取り組みたいと考えていること、売上や個人年収との関係では、1・2号業務と3号業務をバランスよく行っている社労士が経営的に安定していることが明らかとなった。企業等勤務社労士については、総務・人事など企業の中核的な部門の仕事を担当することが多く、その仕事の一環として社労士業務を行う場合が多いこと、将来的に取り組みたい仕事はメンタルヘルス対応など職場環境に関わる人事労務コンサルティングであることが確認された。この結果は、特定の社労士と顧問先に対する聞き取りを内容とした1年目調査の結果を裏付けるものであり、経営的に安定している社労士の特徴を知ることができた点は大きな収穫であった。他方、社労士に必要とされる・期待される能力・特性については、専門的スキルや知識よりも誠実性や責任感など態度に関わる特性の期待値が高いなど、弁護士を典型とするエキスパート型の専門職とはやや異なる能力・特性が期待されていることも確認された。

以上から、1-2の四象限図に表現された当初仮説は一応正しいことが確認されたわけだが、問題は、社労士の専門性が経営者に寄り添う「経営コンサルタント」に近いものに向かっていくのか、なお、独自の専門知識を中核とするエキスパート型の専門職となっていく余地はあるのか、さらに検討する必要がある。以下では、社労士総研が企業対象に行った社労士ニーズ調査を一部参考にしつつ、社労士の人事労務コンサルティングが企業コンプライアンスにどのように貢献するのか、社労士職域はどこに向かっていくのかを検討し、さらに、社労士業務評価指標の可能性について一言することで、本稿の結びに代えたい。

<sup>36</sup> アンケート調査結果 その5、本報告書 230 頁

### 3. まとめと展望：社労士による人事労務コンサルティングの発展可能性と課題

#### 3-1 社労士による人事労務コンプライアンスの発展可能性

##### 3-1-1 当初仮説の確認

本稿の当初仮説は、1号・2号業務が中心だった社労士職域は、近時の企業におけるコンプライアンスへの関心の高まりから、次第に人事労務上のトラブル予防策構築の比重が増え、またうつ病などメンタルヘルス疾患が急増していることから、産業保健関連業務も急速に拡大し、さらに公共事業を行う企業への管理監督の社会的要請から労働条件審査業務が拡大し、社労士職域はもはや「代書業」とは言えない独自の「専門性」を備えるに至っているというものである。もっとも、前節で指摘したとおり、社労士の専門性が経営者に寄り添う「経営コンサルタント」に近いものとなっていくのか、なお、独自の専門知識を中核とする、独立性の高いエキスパート型の専門職となっていく余地はあるのか、さらに検討する必要がある。

社労士の専門性が「経営コンサルタント」に近いものになってきていることは、アンケート調査ですでに確認済みである。特に開業社労士については、2-2-4および2-2-5で明らかにしたとおり、企業と顧問契約を結んだ場合、まず、手堅く信頼を得るきっかけとなりやすい1・2号業務とそれに関連する、特に雇用保険・労災保険、健康保険に関わる法令対応、就業規則整備を行った上で、ある程度信頼関係が確立されてから、労働時間や職場環境、従業員採用に関わるに人事労務コンサルティングに取り組みうとする傾向があることが分かっており、「代書業」的な1・2号業務をベースにしつつも、より長期的には「経営コンサルタント」に近い仕事をしたいと考えているし、実際に行っているということも2-2-1ないし2-2-3で実証されている。企業等勤務社労士については、2-2-1ないし2-2-3から分かるように、総務・人事の仕事の一環として社労士業務を行うということが多く見られるが、企業もまた「経営側の頼もしい相談担当者」という役割を期待していると理解される。現時点で、社労士の専門性が「経営コンサルタント」的な方向に向かっていることは疑問の余地がない。

##### 3-1-2 「人事労務の課題等についてのアンケート調査」との比較検討

社労士の専門職としての動向についてより踏み込んだ検討をするためには、社労士に対するアンケート調査の結果を分析するだけでは不十分である。もっとも、この点、全国社会保険労務士会連合会は、2014年に「人事・労務の課題等についてのアンケート調査」を実施し（2014年11月27日から同12月15日）、社労士に対する企業ニーズについて明らかにしようと試みている<sup>37</sup>。この調査は、企業データベースから従業員規模別に経済センサスに基づいて割り付け無作為に抽出した企業25,000社に対して、郵送で調査票を送付し、回答を求めたもので、有効回答数は6,921社（回収率：27.7%）に上った。

この調査で注目すべき点は以下である。まず、顧問社労士への依頼内容は、「相談業務」（74.7%）、「手続業務」（72.7%）が約7割でほぼ同割合となっている。他方、「給与計算等の業務」の依頼は19.5%で約2割となっており、「紛争解決手続代理業務」は8.6%である<sup>38</sup>。企業が社労士に、手続業務と同程度に、人事労務コンサルティング業務を求めていることは、ここでも確認できる。

企業における人事・労務管理面における課題が複雑化・多様化している中で、企業が社労士に求める

<sup>37</sup> 全国社会保険労務士会連合会「人事・労務の課題等についてのアンケート調査結果」（以下では「人事・労務の課題等についての調査結果」とする）<http://www.shakaihokenroumushi.jp/Portals/0/doc/nsec/senryaku/2016/20160311-3.pdf>（最終アクセス2016年4月2日）。

<sup>38</sup> 「人事・労務の課題等についての調査結果」21頁。

課題も、単なる手続業務を超えて、よりコンサルタント的になってきている。上記アンケート調査によれば、企業における人事・労務管理面における課題は、上位から「求人・採用後の育成」(55.8%)、「雇用の多様化への対応」(55.5%)、「賃金・年金制度」(55.2%)がほぼ同割合で多く、これが人事・労務の3大課題となっている。これに続いて、「人事制度設計」(52.0%)、「教育訓練」(50.7%)、「職場の人間関係・健全性」(50.3%)が次にくる順位の課題となっており<sup>39</sup>、さらに、それらの課題に企業は実際に社労士を使っている(雇用の多様化への対応 11.8%、賃金・年金制度 11.9%、職場の人間関係・健全性 7.0%、人事制度設計 7.9%、教育訓練 2.2%)。ただし企業が社労士を最もよく使っている課題の上位3つは、労務に関する各種相談対応 28.4%、行政による調査等への対応 27.5%、労使関係への対応 19.4%となっている<sup>40</sup>。ここからも、多くの企業が社労士に雇用の多様化対応や職場の人間関係の健全性維持など、従来企業が経営コンサルタントに依頼することが多かったと思われる課題の検討について、社労士を用いていることが窺われる。

社労士が独自の専門知識を中核とする、独立性の高いエキスパート型の専門職となっていく余地はあるのかという点については、企業が社労士に何を期待しているかについての回答が決め手となる。この点、上記アンケート調査では、企業が社労士に期待するのは、まず「最新の法制度や法改正の知識」(60.0%)、次いで「人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明解な助言」(45.8%)、「的確な問題解決能力・コンサルティング力」(40.1%)、「豊富な事例経験に基づくアドバイス」(38.6%)となっており、エキスパート的な専門スキルに対する期待も決して小さくはないということが理解される<sup>41</sup>。社労士がより独立性の高いエキスパート型の専門職になっていくかどうかは、このような企業のニーズにきちんと応えていける専門職として、社労士が企業からより高い信頼を獲得していくことができるかどうかにかかっているといっていよう。

### 3-2 社労士業務評価指標について

本研究プロジェクトで求められる課題として、社労士業務評価指標の構築が挙げられている。社労士の人事労務コンサルティングが果たして企業のコンプライアンスを向上させていると言えるのかどうか、それを判断する客観的指標はあり得るのかどうか、検討して結びに代えたい。

この点、1年目の調査においては、この問題について、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」(人材の定着)とか、「労災申請件数が顕著に減少した」(減・無災害記録)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考え<sup>42</sup>、実際に聞き取りに際して質問した。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

<sup>39</sup> 「人事・労務の課題等についての調査結果」77頁。

<sup>40</sup> 「人事・労務の課題等についての調査結果」79頁。

<sup>41</sup> 「人事・労務の課題等についての調査結果」138頁。

<sup>42</sup> 2年目の座談会においても、社労士によるコンプライアンスの業務評価指標は、優秀な人材の確保、人員の定着、(労働災害の)無災害記録などに帰着するのではないかと、との指摘があったが、これは「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」ということと重なっている。以上につき、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」プロジェクトチーム ディスカッション議事録本報告書 250頁の小林発言を参照。

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、コンプライアンスに関わる社労士業務の評価指標とならない。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。

もっとも、1年目の報告書でも指摘したが、「会社の離職率が目に見えて減少した」、「労災申請件数が顕著に減少した」という結果が見られる場合に、景気等の外的要因をコントロールしたうえで、社労士側の他の指標とを合わせて評価することで、より客観的な社労士業務評価ができるのではないかと考える。例えば、アンケートで質問した「社労士として働く際の心がけや姿勢」の得点は、社労士が経営的に安定できていることと有意な相関があり、この得点がある程度客観化する方法があれば、当該社労士のその得点が高いことと合わせて、顧問先企業の人員の定着、労災の無災害記録に社労士が及ぼしたであろう影響を推し量ることで、社労士によるコンプライアンスについてある程度客観的な業務評価を行うことができるのではないかとと思われる。

### 3-3 結語

以上、社労士業務が「代書業」的な業務からしだいに人事労務コンサルティングを中心とするものに変わりつつあること、その業務内容は経営側に密着した「経営コンサルタント」に近いものとなりつつあるが、なお独自の専門性を有する、独立性の高いエキスパート型の専門職へと社労士の専門性が高度化していく可能性もあることを確認し、不十分な検討ではあるが、社労士のコンプライアンス業務に関する評価指標についても若干の検討を行った。甚だ不十分な内容であるが、これ以上の検討をする能力に欠けるので、この辺りで筆を置くことにする。

# 3 社会保険労務士の業務が 中小企業の業績に及ぼす効果に関する 調査研究報告

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.....	75
1. 社会保険労務士のニーズ .....	75
2. 企業のニーズと社労士の業務とスキル .....	77
3. 受注のプロセス .....	81
4. 紹介される社労士 .....	82
5. 企業へのアプローチ～健康経営～.....	85
6. 調査所感と今後の展望.....	87

## はじめに

まず、前回の調査報告書の概要と、今回の調査の目的とその方法について述べておきたい。

### 【前回の調査報告の概要】

一昨年前から始まった掲題に関する調査は、最前線で活躍する社労士と、そのクライアントにヒアリングを行い、次のような結論に至った。

- 1) 社労士の業務が、業績に貢献している事は、社労士とそのクライアントの双方が認識している。但し、この業績とは売上ではなく、次に掲げる内容が主なものであった。
  - ①助成金等の受給支援
  - ②メンタルヘルス対策支援
  - ③コンプライアンスサポート
  - ④事務作業工数の削減
- 2) 貢献度の具体的な数値は、夫々の実績によって算定は可能だが、客観的なガイドとなるような指標は、企業の個別の背景や事情によって異なり導き出す事はできなかった。
- 3) また、欧米の企業で一般的に用いられる、いくつかの逸失利益の算定方法について、ヒアリング対象企業に、その実施状況や実施の可能性を確認したが、実施、及び実施の可能性のある企業は無かった。

### 【今回の調査の目的】

本プロジェクトの最終目標である、「社会保険労務士の社会的認知の拡大、業務領域の拡張、中小企業への支援介入方法の検討」に立ち返り、社会保険労務士の企業に及ぼす業績貢献指標の策定に留まらず、最終目標に到達するための具体策の模索に重点をおかせて頂いた。

### 【今回の調査方法】

今回の調査では、次のような作業を実施した。

- 1) 社会保険労務士へのアンケート（連合会のホームページ等によって告知）
- 2) グループディスカッション（参加社労士は連合会の推薦、またプロジェクトメンバーの知人）
- 3) 『社労士のニーズに関する調査結果』のデータ活用（2014年、連合会による調査結果）
- 4) 社会保険労務士のホームページの内容（サンプル数は不特定に約100事務所）
- 5) 社会保険労務士との意見交換（セミナーや研修、パーティーなど）

尚、1)と2)のデータ及び内容は、別途開示される予定であり、3)は既に月刊社労士（2015年6月号）によって開示されている内容を参考とした。

また、4)と5)で確認された内容については、適宜この紙面を通してご紹介させて頂く。

## 1. 社会保険労務士のニーズ

この調査を始める時点で、次のような疑問があった。

《日本の企業数は経済情勢を反映し減少傾向にある。しかし、社会保険労務士は毎年増え続け、仕事の無い社会保険労務士が増加するのではないか？》

そんな疑問に対して、『社労士のニーズに関する調査結果』（有効回答企業数6,921社）は、明確な解答を導き出していた。

#### 1) 社労士の認知度・利用の有無

- ①社労士は知っているし、現在利用している…56.4%
- ②社労士は知っているし、過去利用したが、現在は利用していない…9.7%
- ③社労士は知っているが、利用したことは無い…30.6%
- ④社労士という存在は知らないし、利用したことも無い…0.5%

#### 2) 社労士を利用しない理由

- ①特に依頼することが無い…60.8%
- ②費用がかかる…33%

#### 3) 人事労務で課題となっている主な事項と、社労士に依頼している比率

- ①雇用の多様化への対応（高齢者・女性・外国人他）…11.8%
- ②過重労働・ブラック企業対応…11.1%
- ③職場の人間関係・健全性（ハラスメント・メンタルヘルス対策含む）…7.0%
- ④育児介護の両立支援…10.4%
- ⑤人事制度設計…7.9%
- ⑥柔軟な働き方の導入（変形労働時間制・フレックス等）…12.0%
- ⑦賃金・年金制度…11.9%
- ⑧教育訓練（社員研修等）…2.2%
- ⑨労務に関する各種相談対応…28.4%
- ⑩労使関係の対応…19.4%

特記…上記10項目の社労士に依頼している平均は12.2%で、残りの社労士に依頼していない企業の約7割が自社で対応中となっている。

#### 4) 社労士の満足度について（顧問社労士について）

- ①満足…50%
- ②やや満足…34.4%

この四つの設問に対する回答で、次のよう流れを読み取る事ができる。

- ①企業に人事労務の課題は山積している
- ②その課題に社労士はまだ関与できていない（関与しているのは僅か12%あまりである）
- ③関与できない理由の一つに、社労士に依頼する業務だと思っていない（気付いていない）
- ④社労士の必要性を感じていない（自社の社員で対応できると考えている）

## ⑤顧問社労士に満足していない（社労士に依頼している約半数の企業しか満足していない）

満足度についてはかなりショッキングなデータとも言えるが、一方では、社労士の専門性を活かし、活躍する場はまだ数多く残っており、従来の社労士のやり方で満足していない企業に対して、新たな業務提案などによって、業務拡大の機会が残されていると判る。

更に、人事労務の課題に対して、約7割の企業が自社内で対応しているとのことだが、この傾向は明らかに減少に向かっている。従来の日本企業の業務の進め方は、「自前主義」であり、全て自社の資源で賄おうとする傾向が強かったが、バブル期以降、主に欧米の株主の意向によってこの流れが急速に変化している。

基本的に株主は、企業業績を上げるための業務効率を重視し、自社の資源は自社のコアコンピタンスに集中させ、それ以外の作業はアウトソーシング（専門家への外部委託）を推奨している。加えて、少子高齢化による労働力の減少は、「自前主義」の経営者にも否応なく、この流れを受け入れざるを得ない環境を作っている。

だが、人事労務の企業の課題に関して、本来社労士の専門性によって解決されるべき業務であっても、そのこと自体を認知していない経営者や、委託しても想定以上の効果が得られると思っていない経営者からは、社労士への依頼は見込めない。これらの課題については、次章以降の考察で解決の糸口を見つけようと思う。

## 2. 企業のニーズと社労士の業務とスキル

開業社労士に対するアンケートによって、企業の満足度と社労士の業務やスキルについて、いくつかの興味深い結果が明らかになった。

「新規顧客となってまず着手する事の多い業務は」との質問に、次のような結果が出た。

- 1位…雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
- 2位…就業規則の作成・変更・届け出
- 3位…健康保険・厚生年金保険唐の加入・給付の手続き
- 4位…就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
- 5位…給与計算業務
- 6位…従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス

次に、「現在取り扱っている業務は」との問いには、

- 1位…健康保険・厚生年金保険唐の加入・給付の手続き
- 2位…雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
- 3位…就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
- 4位…給与計算
- 5位…就業規則の作成・変更・届け出

6位…従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス

新規の顧客に対する業務も、現在取り扱っている業務も、若干の順位の差はあるが、ほとんど変わっていない。

これに対して、企業側の「社労士に期待する事」は次の通りである。

1位…最新の法制度や法改正の知識（60%）

2位…人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明快なアドバイス（45.8%）

3位…的確な問題解決能力・コンサルティング力（40.1%）

4位…豊富な事例経験に基づくアドバイス（38.5%）

企業が社労士に期待することの多くが、3号業務のコンサルティングやアドバイス業務である。現在の社労士の業務の多くが1・2号業務であることを考えると、この差が満足度の低さにつながっているように思える。

1・2号業務比率…51.6%

3号業務…29.5%

その他…18.9%（研修講師、後見補佐、社員との代理折衝、紛争手続き代理業務他）

勿論、1・2号業務が多い理由には、これらの業務が社労士の独占業務であり、他士業からの干渉を受けにくいこともあるだろう、しかし、社労士に期待される事は、僅かに6位に入っている「従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」だけである。

社労士はこの状況を把握しているのだろうか？ 社労士に「中期的な視点で取り組みたい業務」を聞くと…

1位…就業規則の作成・変更・届け出

2位…就業に関する法定のことがらについての相談・手続き

3位…作業や体制の方法など、就業規則に関わる経営課題相談

4位…従業員の募集・採用・退職など雇用に関する相談・アドバイス

5位…管理者層向け教育・研修

6位…メンタルヘルスに関する個別的な相談

そのほとんどが3号業務に関連しており、企業の「社労士に期待する事」とほぼ一致している。

また、社労士に聞いた「社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性」の結果と、企業の「社労士に期待する事」を照合することによって、ニーズを満たす能力や特性が認識されているかどうかが明確になる。

1位…誠実性（53.1%）

- 2位…責任感 (45.8%)
- 3位…情報収集力 (35.9%)
- 4位…傾聴の姿勢 (24.0%)
- 5位…交渉力 (22.3%)
- 6位…戦略的思考 (21.9%)
- 7位…説明力 (21.2%)
- 8位…説得力 (15.3%)

表現は異なるが、社労士には企業の課題を解決するために必要な能力や特性が認識されていると言える。例えば企業が求める「最新の法制度知識のアドバイス」は、社労士の必要だと思う能力の「情報収集力」が合致するし、企業の「明快なアドバイス」の求めには、「説明力」が対応している。更に「問題解決能力・コンサルティング力」は「戦略的思考・説得力」によって対応できると思える。

今までのデータから、社労士と企業関係を次のように整理した。

- 1) 社労士を利用していない企業は、社労士の業務やその効果を認識していない。
- 2) 社労士と顧問契約をしている企業の約半数しか、社労士に満足をしていない。
- 3) その理由は手続き業務より、もっとアドバイスやコンサルティングを期待しているから。
- 4) 社労士は企業の期待内容を理解し、その期待に応えるためのスキルを認識している。
- 5) 仮説として、社労士は必要なスキルは理解しているが、身に付けられていない。
- 6) 仮説として、社労士は必要なスキルを身につけているが、発揮できる企業との接点がない。

更に、複数の社労士から聞いた話を加えると、一つの傾向として次のような仮説が説得力を持つ。

- 7) 開業が古く開業年数の長い社労士は、比較的顧問契約企業数が多く、手続き業務（1・2号業務）に軸足がおかれている。
- 8) このような顧問先企業では、人事労務の課題が山積し、社内人員での対応に腐心するが、解決は覚束ない。（現在の人事労務の課題解決には高い専門性が求められている）
- 9) このような企業では、顧問社労士が3号業務の受注を働きかけていないか、企業は社労士の業務だとは認識していない。更に、企業側から顧問社労士のスキルや費用対効果に不安を感じて依頼しない場合も考えられる。
- 10) 顧問社労士は現状に満足し、3号業務の取り組みの必要を感じないか、または3号業務を行う為のスキルを保有していないか、企業の求める課題解決に関与せず、他の社労士を紹介するか、または企業の外部の専門企業への委託を許している。
- 11) 企業の顧問社労士への満足度は低まる。

これは、あくまでも一つの仮説であり、全ての社労士がそうであるとは限らない。実際に開業時期が古くても、事務所を拡大して1号から3号まで幅広く手掛けている社労士も存在している事は認識しているが、絶対数から見れば少数派であることに間違いはない。

- 12) 開業が新しく開業年数の短い社労士は、比較的顧問契約企業数が少なく、コンサル業務（3号業務）に軸足がおかれている。
- 13) 企業から3号業務を個別契約で依頼され、その後に顧問契約に至り、1・2号業務も担当するケースが多い。
- 14) 企業は人事労務の課題に対して、社労士と一緒に課題解決に尽力した事を評価して、社労士への満足度は高まる。

前回の調査において、これを裏付けるような内容の話を企業担当者から聞いたので、掲載しておく。尚、質問は「現在の社労士の評価、依頼しようと決めたポイントは？」の回答である。

①当社の事情をしっかりと理解して、的確な解答を頂けた

「業界の特殊性や、当社の状況を正確に理解し、拘り定規な法律論ではなく、実際に困っている問題に対する解決策を提示してくださったから」

②誠実で、説明が解かりやすく、最優先で対応してくれた

「偉ぶることも無く、いつ質問しても直ぐに丁寧に、解かりやすい回答があり、信頼がおけそうだなと思ったので」

③何を相談しても、対応してくれ、頼りになると思えた

「経営課題や社員研修などの相談にのってくれ、必要な場合は、他の専門家を紹介してくれました、中小企業には、人材不足を補ってくれる、こういう人が必要だと思ったので」

④高い専門性を評価して

「メンタルヘルス体制を強化するための研修や、安衛法改正への対応。海外の事情に精通し、情報をタイムリーに提供してくれました」

社労士業務に対する企業の満足度を上げるためには、企業の抱える課題と一緒に解決し、信頼を獲得しながら、経営者の良きパートナーとなっていくことである。ひいてはそれが社労士の職域を拡大し、社労士の貢献度や必要性を周知させていくことになるのだと思う。

社労士が求められる能力とは、社労士として1・2号業務に対応する専門性の部分と、「企業の課題と一緒に解決していく力、つまり社会人力※1」が必要なのだと感じた。

3章の(5)で仮定した「社労士は必要なスキルは理解しているが、身に付けられていない」が事実であれば、社労士が今後、顧客の満足度高め、職域を拡大するためには、この社会人力を高めていくことが一つの鍵となっているようだ。

※1…『社会人力』とは2006年2月、経済産業省が「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として定義づけた『社会人基礎力』に、人材育成企業やコンサルティング企業が、社会で成功するための能力として、「問題解決力」や「提案説明力」「情報収集分析力」など、幾つかの能力を加えて定義した言葉のこと。

### 3. 受注のプロセス

さて、3章（6）で、「社労士は必要なスキルを身につけているが、発揮できる企業との接点を持っていない」と言う仮説を立てたが、その検証を次のアンケート結果から試みる。

質問：「新規の顧客獲得のパターンについてお答えください…」。

- 1位…他士業、専門家からの紹介（68.1%）
- 2位…顧問先からの紹介（52.7%）
- 3位…仕事上の知人からの紹介（28.6%）
- 4位…友人・親戚からの紹介（24.4%）
- 5位…ホームページを見て（22.7%）
- 6位…他の社会保険労務士からの紹介（13.9%）

7位以下は10%に満たない僅かな比率なので、ランダムに列記する。

経営者団体からの紹介／社会保険労務士会からの紹介／ダイレクトメール／テレアポ／講師を行った研修・セミナーの参加者／訪問営業／他

特徴として、その殆どが紹介によって契約に至っている。中にはダイレクトメールや、研修・セミナーの参加者というケースもあるが、その比率はかなり低い。

唯一、5位にホームページが入っているが、これも紹介が絡むケースもあり、純粋にHPで検索して、顧客から社労士に連絡して、そのまま契約に至ったケースはそれほど多くないようだ。

実は、社労士のホームページを100件ほど調査した概要を次に明示するが、約7割が経営者や人事労務担当者などに向けたメッセージであり、その後、どのような業務を得意とするのかが記載されている。これらは、企業の課題解決のニーズで検索した場合、簡単には見つけ出す事はできないし、事務所名を入力しなければ探し出す事は出来なかった。

そして、残りの3割の場合が、専門分野の業務をヘッダーとして掲げ、キーワードを入れると、検索され、リストとして現れる。

#### 《ホームページのパターン（具体例）》

経営者の悩みを解消し、または一緒に解決に向けて努力するヘッダーが多かった。

例1) 社長、お困りのことはありませんか？

例2) 経営者の皆様と寄り添い、良きサポーターになる事が、私たちのモットーです。

例3) 私たちは、中小企業の社長様の「力強い」味方になります！

更にホームページでは、このヘッダーの下に、具体的な社長の困りごとや、企業へのサポート内容が掲げられ、夫々の内容について、具体的な説明が記されていた。

例1) 社員の給与、計算ミスを減らしたい、頼れる人はいないかな？

事業資金を増加させたい、助成金を申請するのって面倒なの、経験豊富なひとはいないかな？  
従業員から妊娠の報告、応援したいけど会社としてやる事ってなんだっけ？

- 例2) 人事労務問題を相談したい
  - 助成金の相談・申請をしたい
  - 年金相談・申請をしたい
  - 給与計算や手続きを外注したい
  - 社員教育を充実させたい
  - リスク対策を強化したい

- 例3) 採用時のトラブルを解消します…試用期間中の見極めの視点
  - 本採用後のトラブルを解消します…本人の納得を得る人事異動、人間関係向上の研修
  - 人事労務ホットラインまで、ご連絡下さい

社労士の専門分野の業務をヘッダーとして掲げた場合の主な内容は次の通りだった。

- 例1) 助成金申請
- 例2) 障害年金手続きサポート
- 例3) 人事労務問題対応、就業規則
- 例4) 労務監査、新規上場、職場改善
- 例6) メンタルヘルス労務対策
- 例7) 外資系企業、業種専門（飲食店等）

尚、社労士へのヒアリングでは、ホームページから直接問い合わせがあつて、顧客となったケースは、専門分野の業務をヘッダーとして掲げた社労士が多かったが、その場合、企業はその検索で何人かのニーズに該当する社労士を見つけて面談し、最終的な判断は見積書を提示した後で契約する流れが多かった。

この流れが一般的であるなら、ホームページのクオリティを上げる事は重要ではあつても、契約の最終的な判断がホームページによるものとは言い難いようだ。

## 4. 紹介される社労士

前章の調査では、新規顧客の獲得は、そのほとんどが『紹介』となっている。では、紹介される社労士とはどういう人達なのか、紹介されやすい社労士と、紹介されにくい社労士の違いについて考察する。

今回の調査では、企業の求める社労士像として、社労士業務の専門性が高く、また社会人力も優れ、誠実で信頼できる人物と言う輪郭が浮き彫りになった。一般的に考えても、このような人物であれば、他者に紹介しようとするのは自然かもしれない。

しかし、紹介で最も多かった相手は、顧客でも、同業の社労士でも無く、他の士業からの紹介だった。他の士業の先生が、一緒に仕事をする事も皆無ではないと思うが、仕事をしたとしても、社労士業務

の専門性や、社会人力を正しく見極められるのだろうか？これが1番目の疑問である。満足度の低い社労士を紹介すれば、紹介者自身が信頼を失うこともある。そのようなリスクを抱えてまで紹介するのは何故なのだろうか？

更に、紹介者の2位には、顧客からの紹介がある。一見して、これは妥当な結果なのだろうと思いがちだが、果たしてそうだろうか？確かに、社労士業務の専門性や、社会人力の有無、信頼に足る人物かどうかは、顧客として接していれば一番良く判るはずだ。だが、顧客が社労士を他社に紹介して、何の得があるのだろうか？もし、紹介料を得られたとしても、たいした金額が見込める訳ではないだろうから、動機としての説得力は弱い。誠実で良くやってくれているからと、紹介したとしても、紹介先で必ずしも同じ評価を得られるとは限らないわけで、むしろ相手担当者との性格の反りが合わないとか、紹介先の必要とするスキルが無かったなどと言うことになれば、やはり紹介者に対する心証は悪くなり、ことによっては実業にも影響がでるかもしれない。

一般的に考えて、人を紹介するという事は、紹介者自身もリスクを抱える訳だから、そう簡単には人を紹介しようとは思わないのが普通だと思うのだが、顧客が敢えて社労士を紹介するのは何故なのか？これが2番目の疑問である。

3番目の疑問として、「短期間に、社労士の何を見て、紹介をするかどうかを判断しているのか」というものである。先にも述べたが、成功する社労士の特徴として、簡潔にまとめれば「社労士業務の専門性が高く、また社会人力も優れ、誠実で信頼できる人物」ということになる。

この特徴の見極めには、社労士に仕事を依頼し、その後のやりとりや、成果物を吟味し、社労士の能力や仕事への姿勢を見て判断されるものだと思う。

しかし今回、「成功していると言われる社労士」から、次のような話を聞いた。

例1) 紹介によって、開業1年目で20社、2年目で50社の顧問先と契約した。

例2) 名刺交換をして、何分間か立ち話をさせて頂いた方から紹介を受けた。

例3) 一二度の会食で、紹介されることもあった。

その他にも、似たような話をいくつか伺ったが、これらの場合、社労士の専門性や、社会人力、誠実な人柄かどうかなど、判断できるよう状況では無いということなのである。

例1の社労士の場合、開業2年目で50社の顧問先を獲得しているが、それほどの短期間で客先に業務の実績を判断するだけのアピールができるものだろうか？ましてや例2や例3の場合など、数分の立ち話や、一二度会食をただけでは、業務の実績どころか、信頼できる人物かどうかの見極めは一体どのようにおこなわれたのだろうか？

実は、この何人かの「成功していると言われる社労士」達と話していて、私自身が共通して感じた事があった。それは、人間的な魅力というのか、人を引き付ける何かを持たれていて、話始めて数分で旧知の仲のような安心感と、楽しさを感じたのである。

この感覚が、短時間で相手に信頼感を抱かせ、この人なら大丈夫、この人と一緒に仕事をしたいと思わせるのかもしれない。このような能力を何と呼ぶのか、定かではないが、ある人は「コミュニケーション能力」と言ったり、「人間関係構築力」、「人間的魅力」などと称したりしているようであるが、小生は

昔読んだ、元関西学院大学教授 谷沢永一氏の『人間通』の一節を思い出す。

『人間関係構築能力の最たるものは、人から好かれる才能であり、それは「可愛げ」である』

『色の白いは7難隠すというに等しく、人の欠点を隠し、世の人から好かれる性格は、人の長所として、これを上回るものは無い』

『可愛げを自力で培い得るか、努力して身に付くものかは、確たる見通しが見つからない』

『むしろ、猿まねは危険であるから、自分も可愛げのある性格になりたいなどと、高望みせぬ方が良いとの自戒が一般的である』

『しかし、可愛げが無くとも、その一段下を目指す事は可能である』

『可愛げの次に人から好まれる資質は、律儀（誠実）ある』

『秀吉は可愛げ、家康は律儀（誠実）で、天下の人心を収攬した』

『律儀（誠実）を磨き上げれば、殆ど可愛げに近づくのである』

（谷沢永一氏「人間通」より抜粋）

この「可愛げ」こそが、短期間で人を魅了し、実績にも勝る信頼を勝ち取り、他者に紹介したいと思わせる大きな要因ではないだろうか？そして、この「可愛げ」とは天賦の才であり、なかなか努力して身につくようなものではなく、可愛げが授けられなかった人々は、「律儀（誠実）を磨きあげよ」と谷沢氏は言っている。

この辺りの人間分析は、かくいう自分の人生を顧みても首肯するところが多いが、社会保険労務士へのアンケートにあった「社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性」の結果を見ても、多くの方が日々同様な思いを持たれている事が窺える。

《再掲》 1位…誠実性（53.1%）

2位…責任感（45.8%）

さて、事例でも判る通り、この「可愛げ」のある人は、少しでも交わる機会があれば、相手を紹介者に変えてしまう事ができる、特異な方々である。中には、社労士としてのスキルが低くて実績があげられない人も、またミスを犯したとしても、「まだ開業間もないのだから仕方が無かろう」などと寛大に許されてしまう事もあったそうだ。

ところが、多くの社労士が、「誠実や律儀」に磨きをかけて、企業にサービスを続けても、それが紹介に結び付くには、それなりの時間や工数が必要となり、事務所が軌道に乗るまでに、顧客を増やせる方は、それほど多くないのかもしれない。

今回のアンケートにご協力頂いた開業社労士の《業務年数の平均は12.3年》となっているが、そのうち《12.6%の開業社労士に顧問契約先は無く、》《32.2%の開業社労士の顧問契約先が5社未満だった。》

たとえ社労士が、「誠実や律儀」に磨きをかけても、そう簡単に紹介されていない事実があり、顧客を獲得することが難しい社労士業界の現状が見える。

## 5. 企業へのアプローチ～健康経営～

社労士の新規顧客獲得方法の中心が紹介であり、その紹介される社労士は、一部の特殊な能力に依存する場合と、長い取引や付き合いのなかから信頼を得て紹介される場合がある。

ここでは、特殊な能力の開発を検討するのではなく、信頼を得るまでの期間の短縮方法や、紹介される方法、または新たな紹介スキームが構築可能かどうかなどを検討する。

本来、小生の研究のテーマは「社会保険労務士の業務が中小企業の業績に及ぼす効果に関する調査研究報告」であり、客観的な指標を導き出す事を目的としたが、現実問題として日本企業の現状においては難しいと冒頭でも触れさせて頂いた。

しかし、米国で始まった「健康経営」という新しい経営手法が、企業業績に貢献している事実が客観的な数値で公表され、日本においても、経済産業省や東京商工会議所が中心となり、この「健康経営」が動き始めている。

そして、この「健康経営」の具体的な推進活動が、社労士業務と重なる部分が多いことから、「企業へのアプローチ」方法の一つとして、ここで簡単にご紹介させて頂く。

「健康経営」とは、1992年にアメリカで出版された「The Healthy Company」から広まったもので、著者のロバート・H・ローゼン（Robert H. Rosen）は経営学と心理学の専門家であり、将来的な労働人口の減少を考えた場合、人的生産性の向上が企業の重要な課題になると考えた。

著書の中でローゼン氏は、経営者は従業員の健康管理を経営課題として捉えるべきで、メンタル面、フィジカル面の双方の状態を改善する取り組みが全社的に必要だと述べ、具体的には、健康的な食生活や運動の指導、禁煙などへの報奨制度、メンタルヘルスのためのカウンセリング強化、労働時間の短縮や、業務空間の改善などが重要であるとしている。

このように米国では、健康経営の取り組みは、効率を追求する企業の新たな経営手法の一つとして始められた。公的医療保険がない米国では、従業員の医療費や保険料を企業が負担するケースが多く、景気の低迷期にあった1990年代、増益に向けた一つの投資策として企業に受け入れられた。

これに対して日本では、2005年頃から高齢者医療負担や、疾病による長期休業補償など、国家が担う補償費用が急激に増加し、更にブラック企業やワンオペ、長時間残業という労働環境の悪化が、自殺や労働災害を急増させ、国家としての重大な課題の解決策として、経済産業省や経済団体などが中心となり、国家的プロジェクトとして活動が開始されている。

経済産業省は東京証券取引所と共同で2015年、日本初の「健康経営銘柄」として22社の企業名を発表した。また、日経BP社と日本生産性本部、電通の三者が「健康経営フォーラム」を主催し、健康経営の啓蒙活動を推進している。更に、商工会議所等が経済産業省の支援を受けて、「健康経営アドバイザー制度（仮称）」の創設を発表した。その他にも、全国健康保険協会や、日本政策投資銀行など、社員の健康と企業の健全な発展を求める多くの団体が、この「健康経営」の新たな効果を認めて、様々な普及促進

施策を展開し始めている。

企業の健康経営を評価する指標を、経済産業省の「第8回健康投資WG事務局説明資料」から引用させて頂いた。

#### ■健康経営を評価するための5つのフレームワーク

〈評価指標の例〉

##### 1. 経営理念・方針

- 企業経営における従業員の健康保持・増進の位置づけの認識
- 従業員の健康保持・増進に関する経営方針などへの明文化
- 経営トップ自らによる従業員の健康保持・増進に係る情報の社内外への発信

##### 2. 組織体制

- 従業員の健康保持・増進の推進を統括する組織の形態
- 専門人材（産業医、保健師、看護師など）の活用
- 従業員の健康保持・増進の推進に対する企業経営層の関与

##### 3. 制度・施策実行

- 従業員の健康保持・増進を行う上での従業員の健康状態や取組に係る課題把握
- メンタルヘルスに関する各種チェックの実施
- 労働時間の管理のための制度や施策の実施

##### 4. 評価・改善

- 従業員の健康保持・増進を目的として導入した施策の効果検証の実施
- 健康状態、医療費、生産性等、取組の具体的改善効果の把握
- 従業員の健康保持・増進施策の効果検証を踏まえた改善の取組

##### 5. 法令遵守・リスクマネジメント

- 関連法令における重大な違反に係る行政指導等の有無

#### ■健康経営アドバイザー制度

経済産業省と東京商工会所は、中小企業に健康経営を普及する上で、「ノウハウの提供」が重要であるとして、健康経営アドバイザーの認定基準と研修プログラムの検討を行っている。

この健康経営の推進には、社労士の業務が重要な役割を果たす事は、上述の資料でも明らかである。

社労士が健康経営に深く関与し、健康経営が日本に普及することで、社労士が業績向上と不可分な士業である認識が広く社会に定着するのではないかと期待している。

## 6. 調査所感と今後の展望

まず、今回の調査で、ご協力を頂いた多くの社労士の皆さん、また、根気よくプロジェクト運営のお世話を頂いた全国社会保険労務士会連合会の事務局の皆さんには、深く感謝申し上げます。

3年前、近畿大学の三柴教授からこのプロジェクトにお誘いを頂いた時、「是非参加させて頂きたい」とお答えした事が昨日の事のように思い出される。

ご存知の方もいらっしゃると思うが、その頃、私は次の2冊の本を出版していた。

1. 「メンタルサポートが会社を変えた！ーオリンパスソフトの奇跡」
2. 「新米メンタルヘルス担当者奮闘記ーストーリーでわかる正しい現場対応」

初めに出版した、「メンタルサポートが会社を変えた」は、私が前職の（株）オリンパスソフトウェアテクノロジー（以後オリンパスソフトと略）の社長時代に実施した、職場改善の施策が具体的に記されており、結果としてメンタル不調者が大幅に減り、売上も大きく飛躍した。この事実を評価頂き、参考事例として現在も読者を増やしている。

この改革の成功の要因は幾つか挙げられるが、私自身が、成功要因の一番の理由を挙げるとすれば、私のサポート役に社会保険労務士（勤務）が付いてくれたことだと思っている。そして、この経験は私にとって、その後の進路を変える大きな出来事になった。

実はこのオリンパスグループに入社する前まで、私の社会保険労務士に対する認識は極めて薄く、せいぜい社会保険の手続き業務の代行屋さん程度にしか思っていなかった。オリンパス入社以前、外資系コンサルティングファームに勤務し、250社以上のコンサルティングを手掛け、弁護士や公認会計士などと一緒に仕事をすることも多く、人事労務系の法律マターでは、弁護士が担当するのが当然だと考えていた。まさに、今回の調査で明らかになった、「人事労務問題は、社労士に依頼することだとは思っていない」と考えていたうちの一人だったのである。

ところが、中小企業の経営者となってみると、全く視野が変わった。オリンパスソフト社は、オリンパスグループではあっても4～500名の中小企業で、弁護士に相談する場合のコストは、しっかりと親会社に支払わなければならない、当時は赤字企業として決して小さな出費ではなかった。

その上、相談の回数は限られていて（相手の弁護士が忙しいので）、弁護士オフィスにオリンパスソフトの関係者がぞろぞろと訪問し、時間を区切られ、確認したい事の半分も聞けずに面談が終了するのである。

面談内容についても、会社の立場で白黒とアドバイスをくれるのではなく、法律上の判断を述べるにとどまり、現場の判断は企業でするべしと、突き放されるように、背中を押されて弁護士事務所を後にするのである。

勿論、そんな弁護士ばかりでは無い事は判るが、当時のオリンパスソフトは、このような環境に置かれ、労働法への抵触に不安を持ちながら、職場改善の施策立案を行おうとしていたのである。

そんな時、社会保険労務士の資格を持つ、総務部の係長が、社内の施策立案検討会議に於いて、控えめながらもはっきりと、それも解かりやすく、実施を検討中の施策のコンプライアンス上の欠点を指摘してくれたのである。

会議の雰囲気は一転した。社長が提案した施策に反対する者などいるわけもなく、ほぼ決定される寸前の施策だったが、この総務係長の発言で、全ての施策への不安が広がった。

結局、他の施策も含めて、再度コンプライアンス視点でチェックする事になり、この総務係長は、「メンタルケア相談室室長」として、その後の改革の全てに関わる事になった。

もしあの時、オリンパスソフト社に社労士が存在せず、または顧問社労士がいたとしても、給与計算と入退社手続きだけを依頼している社労士だとしたら、職場改革と言って実施した施策が労働法に抵触し、企業にどれだけのリスクやダメージを与えていたのだろうと思うとぞっとするのである。

中小企業にとって必要な法律家とは、法解釈で著名な弁護士や、訴訟に強い弁護士などではなく、日常の会社業務を理解して、訴訟の問題になる前に、予防に力を貸してくれる人ではないかと思うようになった。経営者にとって、人事や労務の問題を安心して託せる法律家がそばに居ることで、営業や渉外活動に注力でき、経営効率が上げられるというのが経験上の実感である。

社会保険労務士は、企業にとって強い味方であり、特に日本の中小企業を元気にするためには、社労士の活躍が必須だと、このころから強く思うようになった。

6年の社長在任期間を終えてオリンパスを退職したのち、一人でも多くの人達に、この事を伝えたいという思いが高じて、2冊目の拙著「新米メンタルヘルス担当者奮闘記」が生まれた。主人公のモデルは、上述のオリンパスソフトに在籍した社会保険労務士である。ストーリーは総務部に在籍する一職員が、「働く人も、会社も元気にする」社労士の仕事に憧れて資格を取得し、メンタルヘルスの担当者となって職場で葛藤する人達の問題を解決に導きながら、自らも企業人として、また、社会保険労務士としても成長していくという、社会保険労務士の業務とやりがいをアピールした一冊である。

現在は2冊の本を書き終え、個人でコンサルタントとして企業の課題に取り組む日々だが、今もなお、「社会保険労務士が中小企業を元気にする」と言う持論に変わり無く、今回の調査のプロジェクトチームに加えて頂き、更にその思いを強くした。

日本経済が急激な環境変化にさらされている現在、働き方の価値観や常識が通用せず、今まで以上に厳しい職場環境になろうとしている。企業の人事労務課題は更に重く企業の業績を圧迫し、社労士達は持てる力を一日も早く企業の業績拡大に向け、経営者のサポート役になってもらいたいと考えている。今後も私は、これまでの経験を活かして、企業と社労士の距離を縮めることに注力していきたい。

# 4 社会保険労務士による “従業員の心身の健康”への貢献 —メンタルヘルス対策を中心に—

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	91
はじめに	93
方法	94
結果	94
考察	97
結語	104
参考文献	104

## 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。平成25年度に実施した社労士およびその顧客企業へのインタビュー調査によって、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。今年度は、社労士の業務内容等に関する実態調査結果を分析して、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献の文脈とメンタルヘルス対策への関与の実態を整理した上で、“従業員の心身の健康”への貢献の在り方について検討した。

### 【方法】

社会保険労務士の業務内容、契約や売上高・収入、必要な能力や特性等の社労士の実態に関するアンケート調査票を作成し、全国社会保険労務士会連合会のホームページから調査票への入力を求め、その回答結果を用いて、各項目の単純集計のほか、メンタルヘルス関連の現在業務および今後強化される業務に関係ある要因についての重回帰分析等の分析を行った。

### 【結果】

業務内容等に関する実態調査では、723名からの回答が得られ、そのうち、開業社労士分（524名）、企業等勤務社労士分（170名）について分析した。いずれも、現在の業務として携わることが日常的または多い社労士の割合は、関連3業務である「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」、「メンタルヘルス教育・研修講師」とも限られていたが、今後の強化すべき項目または中長期的な視点で取り組みたい業務としては、比較的高い割合となった。メンタルヘルス関連2業務を積極的に行うまたは今後行おうとする社労士の特性として、「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」や「管理監督者向け教育・研修講師」などの業務を行っていることや、メンタルヘルス関連の資格を有していること、心理士・カウンセラー、医師、弁護士等の専門職と仕事のやり取りが多いこと、社労士としてポジティブな心がけや姿勢で業務を行っていることなどが挙げられた。

### 【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。そこで、労働衛生管理体制を基盤としてメンタルヘルス対策について概観したうえで、社労士の特性を考えたメンタルヘルス対策における役割、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、社労士が“従業員の心身の健康”に貢献を果たす上で必要な資質向上および社労士による健康経営と“従業員の心身の健康”への貢献の指標について考察した。

メンタルヘルス対策をはじめとした職場における労働衛生管理対策は、労務問題への対応の要素があり、また就業規則等の社内ルール明確化が必要である。現在は一部の社労士が積極的に関与しているにすぎないが、ストレスチェック制度の導入やメンタルヘルス不調者の増加によって、今後拡大する業務と考えられるため、社労士の積極的な貢献が期待される。その際、メンタルヘルス対策は、本来は労

働衛生管理体制の中で心の健康づくり計画を立案して実施されるべきものであることを理解するとともに、労働者の健康に対する有効な支援を行うため、研修や認定制度の利用を通じて適切な姿勢と十分な知識の習得が求められる。また、経営トップの意識づけと行動を基盤として、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、継続的改善を図る健康経営の視点で、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号から第1号の6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。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、労働者健康安全機構が運営を行っている産業保健総合支援センター<sup>1), 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。また、社労士が職場の健康管理対策により踏み込んだ貢献をするためには、法令の知識と社労士実務を通じた経験の蓄積だけでは困難な領域も存在する。

そこで、平成25年度に社労士およびその顧客企業へのインタビューを実施し、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。

そこで今回、社労士の業務内容等に関する実態調査の結果を分析し、社労士による“従業員の心身の健康”への貢献の文脈とメンタルヘルス対策への関与の実態を整理し、その上で“従業員の心身の健康”への貢献の在り方について検討した。

## 方法

本研究の研究班メンバーが合同で、業務内容、契約や売上高・収入、必要な能力や特性等の社労士の実態に関するアンケート調査票を作成し、月刊社労士等の媒体を用いて協力を依頼して、日本社会保険労務士連合会のホームページから調査票への入力を求めた。調査期間は、平成27年6月1日から8月16日とした。

調査結果は、各項目の単純集計のほか、メンタルヘルス関連の現在業務および今後強化される業務に関係ある要因についての重回帰分析等の分析を行った。

## 結果

アンケートに対して723名からの回答が得られた。回答者のうち、72.5%（524名）が開業社労士、23.5%（170名）が企業や官公庁等に勤務する社労士であった。社労士事務所や社労士法人に勤務する社労士は4.0%（29名）と少数のため、本分析からは除外した。

### (1) メンタルヘルス関連業務等への関与の実態

#### 1) 開業社労士

開業社労士のうち48名（9.2%）が、隣接専門職の仕事をするために、心理士・カウンセラーの資格を有していた。仕事のやり取りをする機会が多い専門職として、医師44名（8.3%）、看護師・保健師18名（3.4%）、心理士・カウンセラー32名（6.1%）が挙げられた。

現在取り扱っている業務の回答平均値（0：行っていない、1：少ない、2：どちらかというとき少ない、3：どちらかというとき多い、4：多い、5：日常業務である）は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが2.7、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが2.7、メンタルヘルス教育・研修講師が1.9であった。“日常業務である”または“多い”とした割合は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが12.0%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが15.0%、メンタルヘルス教育・研修講師が5.9%であった。さらに“どちらかというとき多い”を加えると、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが20.8%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが28.2%、メンタルヘルス教育・研修講師が11.6%であった。また、今後強化したい・増やしたい業務の回答平均値（1：整理縮小したい、2：どちらかというとき整理縮小したい、3：今のままでよい、4：どちらかというとき強化したい・増やしたい、5：強化したい・増やしたい）は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが3.2、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが3.4、メンタルヘルス教育・研修講師が3.3であった。“強化したい・増やしたい”とした割合は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが10.3%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが15.8%、メンタルヘルス教育・研修講師が14.1%であった。さらに“どちらかというとき強化したい・増やしたい”を加えると、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが33.0%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが42.9%、メンタルヘルス教育・研修講師が36.8%であった。

新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務（19+その他の業務リストから最大5つを選択）は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが6.7%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが5.5%、メンタルヘルス教育・研修講師が2.3%であった。また、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが13.0%、メンタル

ヘルスについての個別的な相談・アドバイスが21.9%、メンタルヘルス教育・研修講師が16.2%であった。

## 2) 企業等勤務社労士

勤務等社労士のうち18名(10.6%)が、隣接専門職の仕事をするために、心理士・カウンセラーの資格を有していた。また、仕事のやり取りをする機会が多い専門職として、医師42名(24.7%)、看護師・保健師29名(17.1%)、心理士・カウンセラー20名(11.8%)が挙げられた。

現在取り扱っている業務の回答平均値(0:行っていない、1:少ない、2:どちらかというとき少ない、3:どちらかというとき多い、4:多い、5:日常業務である)は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが2.7、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが2.5、メンタルヘルス教育・研修講師が1.7であった。“日常業務である”または“多い”とした割合は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが17.0%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが15.9%、メンタルヘルス教育・研修講師が5.5%であった。さらに“どちらかというとき多い”を加えると、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが28.2%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが25.3%、メンタルヘルス教育・研修講師が9.4%であった。また、今後強化したい・増やしたい業務の回答平均値(1:整理縮小したい、2:どちらかというとき整理縮小したい、3:今のままでよい、4:どちらかというとき強化したい・増やしたい、5:強化したい・増やしたい)は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが3.5、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが3.8、メンタルヘルス教育・研修講師が3.6であった。強化したい・増やしたいとした割合は、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが7.6%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが17.6%、メンタルヘルス教育・研修講師が13.5%であった。さらに“どちらかというとき強化したい・増やしたい”を加えると、労働安全・衛生についての相談・アドバイスが46.4%、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスが64.7%、メンタルヘルス教育・研修講師が52.3%であった。

## (2) メンタルヘルス関連業務についての現在の実施状況や今後の意欲に関連する要因

### 1) 開業社労士

メンタルヘルス関連業務である「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と「メンタルヘルス教育・研修講師」の現在の実施状況と他の業務項目との相関を検討したところ、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」については、相関が強い順に、「メンタルヘルス教育・研修講師」、「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題についての相談」、「管理監督者向け教育・研修講師」、「福利厚生制度の設計の相談・アドバイス」、「一般社員向け教育・研修講師」、「従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」であった。「メンタルヘルス教育・研修講師」については、「管理者層向け教育・研修講師」、「一般社員(新人社員含む)向け教育・研修講師」、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」の順であり、その後「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「休業の体制や方法など、就業に関わる経営課題についての相談」、「福利厚生制度の設計の相談・アドバイス」と続いたが、特に上位3項目との関係においては高い相関が認められた。

メンタルヘルス関連業務2項目の現在の業務状況に関係する要因について重回帰分析を行ったところ、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」について最も関係の強い要因は、心理士・カウンセラーおよびその他のメンタルヘルス系資格を取得していることであり、その他、関係の強い順に、2014年度研修講師担当回数、心がけや姿勢12項目合計値、2014年度事務所売上高、弁護士と比較的仕事

のやり取りが多いこととなった。一方、1・2号業務を主体とする開業社労士であることは、マイナスの影響があった。また、「メンタルヘルス教育・研修講師」については、関係の強い要因は2014年度研修講師担当回数であり、その他、関係の強い順に、心理士・カウンセラーおよびその他のメンタルヘルス系資格を取得していること、心理士・カウンセラーと比較的仕事のやり取りが多いこと、心がけや姿勢12項目合計値となった。

メンタルヘルス関連2業務の今後強化される・増えていくだろう考える程度について、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と最も関係の強い要因は心理士・カウンセラーおよびその他のメンタルヘルス系資格を取得していることであり、その他、関係の強い順に、心理士・カウンセラーと比較的仕事のやり取りが多いこと、心がけや姿勢12項目合計値、医師と比較的仕事のやり取りが多いことであった。一方、社労士としての業務年数が長いこと、および年齢が高いことは本項目にマイナスの影響があった。また、「メンタルヘルス教育・研修講師」と最も関係の強い要因は2014年度研修講師担当回数であり、その他、関係の強い順に、心理士・カウンセラーと比較的仕事のやり取りが多いこと、心理士・カウンセラーおよびその他のメンタルヘルス系資格を取得していること、心がけや姿勢12項目合計値であった。一方、社労士としての業務年数が長いこと、および年齢が高いことは本項目にマイナスの影響が認められた。

## 2) 企業等勤務社労士

企業等勤務社労士に関して、同じくメンタルヘルス関連2業務の現在の業務状況と他の業務項目との相関を検討したところ、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」については、相関が強い順に、「メンタルヘルス教育・研修講師」、「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「管理監督者向け教育・研修講師」、「一般社員向け教育・研修講師」、「労働時間・休憩・休日などの就労に関する法定のことがらについての相談・手続き」、「作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題についての相談」、「福利厚生制度の設計の相談・アドバイス」であった。「メンタルヘルス教育・研修講師」については、「管理者層向け教育・研修講師」、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」、「一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師」、の順であり、その後「年金についての教育・研修講師」、「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、「年金に関する相談・アドバイス」と続いたが、特に上位3項目との関係においては高い相関が認められた。

メンタルヘルス関連2業務の現在の実施状況に関係する要因について重回帰分析を行ったところ、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」について最も関係の強い要因は、心理士・カウンセラーと比較的仕事のやり取りが多いこと、併せて、関係が強い順に、勤務時間における紛争解決手続き代理業務割合、所属部署が労務であること、心がけや姿勢12項目合計値、医師と比較的仕事のやり取りが多いこと、心理士・カウンセラーやその他のメンタル系資格を取得していること、担当業務に関して社労士資格を活用できていると思える程度、弁護士と比較的仕事のやり取りが多いことであった。一方、勤務先企業の産業分野が医療・福祉の場合、本業務についてはマイナスの影響であり、この分野の企業に勤務する社労士はメンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス業務が他に比べ少なくなる傾向にあった。また、「メンタルヘルス教育・研修講師」については、弁護士と比較的仕事のやり取りが多いことが最も関係が強い因子であり、その他、関係が強い順に、医師と比較的仕事のやり取りが多いこと、担当業務に関して社労士資格を活用できていると思える程度、紛争解決手続き代理業務割合、所属部署が労務であること、心理士・カウンセラーと比較的仕事のやり取りが多いこと、心理士・カウンセラーやその他のメンタル系資格を取得していること、3号業務の割合であった。一方、マイナスの

影響をもつ要因としては、影響度の強い順に所属部署が総務であること、ファイナンシャルプランナー資格をもつこと、衛生管理者資格を取得していることであった。

メンタルヘルス関連2業務の今後強化される・増えていくだろう考える程度について、「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と最も関係の強い要因は医師と比較的仕事のやり取りが多いことであり、その他、関係の強い順に、従業員数の多さ、担当業務に関して社労士資格を活用できていると思える程度、特定社労士であることとなった。一方、衛生管理者資格を取得していることと、勤務先の産業分野がその他のサービス業であることは、本項目にマイナスの影響が認められた。また、「メンタルヘルス教育・研修講師」については、最も関係の強い要因は、勤務時間における3号業務の割合であり、その他、関係の強い順に、勤務先企業の従業員数、税理士と比較的仕事のやり取りが多いことであった。

## 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。一方、精神面の健康については、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きている。また、平成27年12月より労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度の義務化が施行された（50名未満の事業場では努力義務）ことにより、産業医の選任義務のある50名以上の事業場においては、さらにメンタルヘルス対策の実施が一般的になると考えられる。

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。

### 1. 労働衛生管理体制を基盤としたメンタルヘルス対策

職場におけるメンタルヘルス対策は、厚生労働省から出された「労働者の心の健康の保持増進のための指針」をもとに実施されることが一般的である。この指針による対策の推進では、事業者が心の健康づくり計画を立案することが基本になる。しかし、メンタルヘルス対策は、労働衛生（産業保健）活動の一部であり、労働衛生管理体制の確立なしにメンタルヘルス対策が効果を上げることは考えにくい。したがって、職場においてメンタルヘルス対策を推進する際には、まず労働衛生管理体制の整備状況を確認すべきである。

労働衛生管理体制の原則は事業者責任と労働者の参加であり、事業者および労働者が主体となった対策の推進を産業医等の専門職が技術的な支援を行うことによって成果を上げることができる。したがっ

て、事業者の労働衛生対策推進の方針の明確化とリーダーシップが存在し、労働者代表が参加する衛生委員会を活性化することで推進を図ることができる。また、事業者自身が労働衛生対策を実質的に運用することは困難であることより、衛生管理者を任命して、実務を代行させることが一般的である。50名未満の事業場では、労働安全衛生管理体制に関して、法的には衛生推進者の選任以外の要求はないが、事業者のリーダーシップと労働者の参加機会は、何らかの形で確保すべきである。

労働衛生上の課題は、主に作業環境や作業要因に存在するものと、労働者の健康状態に存在するものがある。多数ある労働衛生上の課題に適切に対応するためには、作業環境や作業要因に伴うリスクの評価、労働者の健康状態に伴うリスクの評価を行い、リスクレベルによって優先順位を付けて必要な対策を講ずることが基本である。また、労働衛生リスクに基づく対策には、管理監督者や労働者の行動や意識の向上が不可欠であり、管理監督者（管理職）教育や従業員教育を計画的に実施することが必要である。このようなリスク評価や対策については、専門的な知識や技術が不可欠であるため、事業者は専門職の雇用や契約に基づく選任（嘱託）または購入によって専門サービスを得て、事業者責任を果たすことが可能となる。このような専門職として、産業医、保健師、作業環境測定士、労働衛生コンサルタントなどがあり、このうち産業医については50名以上の事業場において選任義務が課せられている。また、50名未満の事業場であっても、健康診断の事後措置、長時間労働者に対する面接指導、ストレスチェックに伴う面接指導では、事業者は医師の意見を聴かなければならず、そのような医師の確保が必要になる。

以上のような労働衛生管理体制をもとに、対策の一部として心の健康づくり計画を策定して、メンタルヘルス対策を実施することが望まれる。「労働者の心の健康の保持増進のための指針」では、「心の健康づくり計画」においては、以下の7項目を定めるべき事項として挙げている。

- ① 事業者がメンタルヘルスケアを積極的に推進する旨の表明に関すること。
- ② 心の健康づくりの体制に関すること。
- ③ 事業場における問題点の把握と、メンタルヘルスケアの実施に関すること。
- ④ メンタルヘルスケアを行うために必要な人材の確保および事業場外資源の活用に関すること。
- ⑤ 労働者の健康情報の保護に関すること。
- ⑥ 「心の健康づくり計画」の実施状況の評価と、計画の見直しに関すること。
- ⑦ その他労働者の心の健康づくりに必要な措置に関すること。

この内容は、事業者の積極的推進の旨の表明（基本方針）に基づき、心の健康づくりの体制を整備し、また事業場における問題点の把握したうえで、計画的に実施し、さらには実施状況の評価と見直しを行って継続的に対策を改善して成果を上げるという、マネジメントシステムの概念が基本となっている。

「労働者の心の健康の保持増進のための指針」では、メンタルヘルス対策の推進方法として、対策の主体者で分類した4つのメンタルヘルスケアを提唱している。4つのメンタルヘルスケアとは、労働者自身がストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減するあるいはこれに対処する「セルフケア」、労働者と日常的に接する管理監督者が、心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行う「ラインによるケア」、産業医等の事業場内産業保健スタッフ等が、心の健康づくり対策の提言を行うとともに、その推進を担い、また、労働者及び管理監督者を支援する「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」及び事業場外の機関及び専門家を活用し、その支援を受ける「事業場外資源によるケア」の4つである。メンタルヘルスケアの具体的な対策の内容としては、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、職場復帰における支援を挙げている。これらの対策は、メンタルヘルス不調の発生を予防する一次予防、早期発見・早期対応により影響を小さくする二次予防、不調からの職場への再適応を図る三次予防に整

理することができる。

以上をまとめると、職場においてメンタルヘルス対策を推進するためには、まずは事業者責任に基づき、労働衛生管理体制を構築し、基本的な労働衛生対策を確実に実施するとともに、心の健康づくり計画を策定して、事業場の実態や課題に応じて、4つのケアと3つの予防の組み合わせで整理できる対策を優先順位を付けて段階的に実行していくことが必要である。また、そのような対策が効果を上げるためには、事業者のリーダーシップと労働者の参加、専門職や外部専門資源の活用が必要になる。当然、それらは事業場（企業）の規模や業種など、その実態に合わせて検討される必要があることは言うまでもない。

## 2. 社労士の特性を考えたメンタルヘルス対策における役割

### (1) 労働者の健康状態に応じた個別的対応における役割

前述のように、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、それらは一次予防、二次予防、三次予防に分類されることが多い。このうち三次予防は、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。しかし、産業医が選任されていない事業場においては、主治医からの意見に基づき事業者が本人と話し合って対応を決める必要がある。また、二次予防においても、ストレスチェックやその他の機会に明らかになったメンタルヘルス不調者の医療機関の受診支援、病欠や休職への対応が必要となる。メンタルヘルス対策には、個々の労働者の健康状態に応じた個別的な対応が必要となる取組が中心となる。

このような職場復帰時やその他のメンタルヘルス不調者に対する支援が円滑に実施されるためには、就業規則等に裏付けられているルールが明確になっていることが必要である。具体的には、休職の期間や休職からの復帰許可に関する規定、試し出勤やリハビリ勤務等の規定、半日または時間単位の有給休暇取得に関する規定、復帰後の再発時の取扱いに関する規定などである。社労士は、労働者に直接面接し判断を行う機会が多いとは言えない、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。平成27年度に行った社労士の業務内容等に関する実態調査でも、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスについて、“日常業務である”と“多い”、“どちらかというとき”を合わせて、開業社労士では28.2%、企業等勤務社労士では25.3%が比較的頻繁に業務を行っていた。また、“強化したい”または“どちらかというとき強化したい”を合わせて、開業社労士では42.9%、企業等勤務社労士では64.7%が業務の強化を考えていた。

メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイスを行うには、社労士資格取得に必要な法令上の知識だけでなく、様々な知識や経験が必要になると考えられる。その意味で、開業社労士および企業等勤務社労士とも、この業務が多いことと心理士・カウンセラー等のメンタルヘルス系資格を有していることが相関していたことは、責任を持ってメンタルヘルスについての相談を受けるために必要な研鑽を積んでいるということであり、意義深いことである。今後、社労士が個別的対応の分野で業務を拡大する場合においては、十分な研鑽が必要であると考えられる。

しかし、メンタルヘルス不調には様々な病態がある。たとえば、双極性障害と適応障害ではまったく異なる経過をたどるし、適応障害であってもその背景に発達障害が存在する場合とそうでない場合とで

は、再適応に必要な努力には大きな差が存在する。主治医による診断や意見があっても、医師以外がこのような病態に基づく判断と対応を行うことができない。そのため、主治医からの情報収集<sup>6)</sup> および産業医または産業保健総合支援センター地域相談窓口の活用が必要となる。社労士が直接的に情報収集するか、事業者にアドバイスをして情報収集を行うかは選択肢があるが、情報収集にあたっての留意事項と踏むべきプロセス、相談が可能な医師のネットワークなどが必要となる。

## (2) 組織や集団への介入における役割

メンタルヘルス対策には、職場復帰支援等の個別的な対応以外の組織や集団への介入の取組がある。「労働者の心の健康の保持増進のための指針」<sup>3)</sup> 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に、業務範囲を広げている。このうち、「メンタルヘルス教育・研修講師」については、現在のところ社労士によって実施されている頻度は高くないものの、今後強化したい業務としては高い位置を占めており、特に企業等勤務社労士については「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」に次いで第2位の業務項目となっている。開業社労士については、メンタルヘルス系の資格を持っている以外に、現在の研修講師担当回数が高い場合にその傾向が強いことが分かっており、メンタルヘルス関連以外の研修を行う頻度が多い社労士が、その対象を拡大したいと考えていることが推測される。また、特に企業等勤務社労士においてこの業務が高い位置を占めており、メンタルヘルス関連2業務については、今後“強化したい・増やしたい”または“どちらかというと強化したい・増やしたい”との回答がいずれも50%を超えている背景に、2015年12月に施行になるストレスチェック制度の存在があると考えられる。この制度では、50名以上の事業場で義務化されること（産業医の選任義務がない50名未満の事業場では努力義務）、集団分析の結果を用いて職場環境の改善を図ることが努力義務となっていること、その手法として“職場ドック”等の参加型研修を通じた改善手法があることなどがあり<sup>7)</sup>、企業等勤務社労士が比較的大きな企業に勤務していることが多いことと関連していると考えられる。

メンタルヘルス対策のうち、組織や集団への介入については、一定のメンタルヘルス対策に関する知識が必要なものの、事業者や企業の文化や実態をよく理解する社労士が関わることによって、事業場（企業）に合った対策が実施されることが期待される。その際、社労士には、個別のメンタルヘルス活動ではなく、労働衛生管理体制を基盤として対策が推進されるように事業者を支援することが期待される。

## (3) 労働衛生管理体制や心の健康づくり計画の策定等における役割

メンタルヘルス対策は、本来は職場の労働衛生管理体制を確立し、その中で心の健康づくり計画を策定し、その上で個別対策を実施することが基本であることは前述のとおりである。労働安全衛生法の趣旨を理解し、多くの事業場や企業の取組に関わっている社労士にとって、労働衛生管理体制や心の健康づくり計画の策定といった体制づくりに関して、事業者に対する大きな貢献の余地がある。今回の調査でも、開業社労士および企業等勤務社労士とも、現在の業務については「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」や「メンタルヘルス教育・研修講師」と「労働安全・衛生についての相談・アドバイス」の相関は高いことが観察された。

現在、安倍内閣における日本再興戦略の一環として、国民の健康寿命の延伸は重要なテーマになっており、健全な労働力を確保し、医療費を削減し、そしてヘルスケア産業を育成するという、3つの効果を狙った様々な取組が行われている。この中で、事業者による労働者の健康に対する投資を促すための

政策が展開されている。具体的には、労働者の健康を基盤とした経営を行う“健康経営”を推進する企業に対するインセンティブの設計と取組環境の整備を基本とし、特に中小企業に対しては、健康経営優良法人認定制度の創出とそれと連携した低利子融資や人材紹介などのインセンティブ、健康経営アドバイザーの派遣やガイドブックの提供などの環境整備である。このうち健康経営アドバイザーについては、中小企業の事業者と直に接する社労士が役割を果たすことができれば、我が国の健康経営の広がりとともに社労士の事業拡大にもつながることが期待できる。

### 3. 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

ここまで検討してきた「労働衛生管理体制を基盤としてメンタルヘルス対策」および「社労士の特性を考えたメンタルヘルス対策における役割」を考慮に入れると、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、開業社労士にとっては、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である。この点に関して、インタビュー調査の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。日常的に「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」を行う開業社労士の割合は7.4%と限定的であり、企業等勤務社労士に比べて少ない割合であった。このことは、現時点ではメンタルヘルス系の資格を取得する等、限定的な開業社労士が積極的に対応している状況と考えられる。しかし、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。また、今後強化したい・増やしたい業務として、開業社労士では40%以上が“強化したい”または“どちらかという強化したい”と答えている。労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度の導入の際、社労士自身はその実施者になることはできないが、制度の設計や職場環境改善など様々な部分で貢献が期待されるし、さらに今後のメンタルヘルス問題の広がりを見ると、メンタルヘルス対策の支援は多くの開業社労士にとって顧客獲得や維持という視点からも身に付けるべき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、メンタルヘルス不調者が発生した際、労災認定に繋がるような職場側の課題が存在すれば、その改善に努めるといった、前向きな事業者支援が望まれる。平成27年度に行ったアンケート調査では、開業社労士の現在の業務において「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」および「メンタルヘルス教育・研修講師」と心がけや姿勢12項目合計点との間に関連が認められた。このことは、メンタルヘルス対策を取り組む開業社労士が、より積極的に顧客の問題解決を図る努力を行っていることが推察される。

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。前述のように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見ると、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、

かなりの幅広い知識が求められる。昨今、産業カウンセラー<sup>8)</sup>、メンタルヘルス法務主任者<sup>9)</sup>やメンタルヘルス・マネジメント検定<sup>10)</sup>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いる。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<sup>5)</sup>。それらの資格取得の課程のみでは、必ずしもメンタルヘルス不調者が発生した場合の個別対応のスキルが十分に身につくとは言えない。そのような知識を補うためにも、職場でのメンタルヘルス不調者対応に習熟した産業医等の産業保健専門職や精神科医とのネットワークが必要であるが、少なくとも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<sup>5), 11)</sup>。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。

#### 4. 社労士が“従業員の心身の健康”に貢献を果たす上で必要な資質向上

ここまでの議論をもとに、社労士が労働衛生管理体制の構築やメンタルヘルス対策の実施を通じて、“従業員の心身の健康”に貢献を果たす上で必要な知識を含めた資質について整理してみたい。

“従業員の心身の健康”の向上が達成されるための方策として、労働安全衛生法に基づいた法令遵守を基本とした対応と、事業者のリーダーシップに基づいた健康経営を目指した対応が存在する。両者は必ずしも対立するものではなく、健康経営という視点からも法令遵守は当然行うべき事項である。しかし、事業者が労働衛生管理体制の確立や向上に対して意識を持たせる上で、「法令遵守が企業にとって重要なので、しっかり管理体制を作りましょう」というアプローチと、「従業員の健康は経営の基盤であり、生産性の向上に繋がるので、積極的に対策を進めていきましょう」というアプローチでは明らかに視点が異なる。いずれにしても、それぞれの企業の状況や事業者の意識に応じて、なぜ労働衛生管理体制を構築することが重要かを説明できることが必要であり、そのためには労働安全衛生法についての知識、健康経営の概念や動向に関する知識を有していることが必要である。

次に、労働衛生管理体制を基本とする場合、労働者の参画のもと、事業者の基本方針に基づいて体制を構築し、継続的に活動を改善させるといった仕組みの導入が必要である。このような仕組みは、マネジメントシステムと呼ばれるが、中小企業の場合、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）に関する認証取得は目標となりえないため、OSHMSの詳細事項より、マネジメントシステムそのものの運用に関する概念を提示できることがより重要と考えられる。その上で、具体的な活動を実施することになる。具体的な活動には一般健康診断の実施と事後措置、ストレスチェックの実施と事後措置、管理監督者教育、従業員教育などがある。有害要因が多い職場においては、作業環境測定やリスクアセスメント、特殊健康診断などの必要性が出てくる。これらの多くの活動は、外部サービス機関や社内の衛生管理者等の専門資源によって実施されることが基本であるため、社労士としてはその存在を理解し、各企業において必要な活動に応じて、資源の利用を説明できればよい。

一部、「2. 社労士の特性を考えたメンタルヘルス対策における役割」の繰り返しになるが、このうち、メンタルヘルス不調者や治療と就労の両立支援が必要なその他の有病者への対応については、就業規則等を用いたルール化や、個別事例の対応において労務問題が関連する部分が多く、社労士の知識を活用して貢献できる業務といえる。しかし一方で、病態に応じた対応など、医学的な知識が必要な要素が含まれるため、どこまでは社労士としての業務として実施し、どこからは産業医等の産業保健専門職に相談することを判断できる必要があるとともに、相談のためのネットワークや公的資源を活用できなければならない。また、管理監督者研修や従業員向けにセルフケア研修を行う際にも、一定のメンタルヘルス対策の知識が必要であるために、各種メンタルヘルス対策に関する資格取得や研修受講の努力が不可欠である。また当然のことながら、プレゼンテーション技術などが必要である。

そして、“従業員の心身の健康”といった個別性の高い業務を行っていくには、顧客または勤務する企業に存在する従業員の健康に関する課題について、積極的に問題の未然防止を図ったり、問題解決を図るといった姿勢や、それを可能とする自らの専門性を高めるための努力をするといった、社労士としてポジティブな姿勢が必要となる。

## 5. 社労士による健康経営と“従業員の心身の健康”への貢献の指標

平成25年度に行ったインタビュー調査では、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。これについて、健康経営の視点からすれば、特に中小企業においては、経営トップの意識向上とリーダーシップの発揮で、具体的な課題の多くが解決するため、社労士が関わることによって、特に経営トップが従業員の健康に関して企業としてどのような方針を定め、自らが行動しているかといった評価は非常に重要な指標となる<sup>12)</sup>。

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、アブセンティーズム、プレゼンティー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を評価は、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入手し、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、前後での指標の相当な差が必要となる。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。

貢献の客観的な効果評価を目的とせず、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进行评估する“プロセス評価指標”、サービスの提供量进行评估する“アウトプット評価指標”、プログラムによる目的達成状況进行评估する“アウトカム評価指標”<sup>13)</sup>、アウトカム指標の変化に繋がる途中段階の成果进行评估する“パフォーマンス評価指標”<sup>14)</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労働衛生管理対策は、労務問題への対応の要素があり、また就業規則等の社内ルールの明確化が必要である。現在は一部の社労士が積極的に関与しているにすぎないが、ストレスチェック制度の導入やメンタルヘルス不調者の増加によって、今後拡大する業務と考えられるため、社労士の積極的な貢献が期待される。その際、メンタルヘルス対策は、本来は労働衛生管理体制の中で心の健康づくり計画を立案して実施されるべきものであることを理解するとともに、労働者の健康に対する有効な支援を行うため、研修や認定制度の利用を通じて適切な姿勢と十分な知識の習得が求められる。また、経営トップの意識づけと行動を基盤として、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、継続的改善を図る健康経営の視点で、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 2015年9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-Roudoukijunkyokuanzeneseibu-Roudoueiseika/betten\\_1.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11303000-Roudoukijunkyokuanzeneseibu-Roudoueiseika/betten_1.pdf) (最終アクセス 2015年9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 2015年9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 2015年9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 2015年9月5日)
- 7) 厚生労働省 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル <http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150507-1.pdf> (最終アクセス 2015年9月5日) (最終アクセス 2015年9月5日)
- 8) 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 2015年9月5日)
- 9) 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資格制度 <http://www.oshlsc.or.jp/app/shikakuseido/> (最終アクセス 2015年9月5日)
- 10) 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 2015年9月5日)
- 11) 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
- 12) 岡田邦夫 「健康経営」推進ガイドブック 2015年 経団連出版 東京
- 13) 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-program\\_1\\_01.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/seikatsu/dl/hoken-program_1_01.pdf) (最終アクセス 2015年9月5日)  
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. 【参考資料 1】**

## **社会保険労務士アンケート調査結果**



**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」プロジェクトチーム**  
**社会保険労務士アンケート調査結果(速報)**  
**その1**

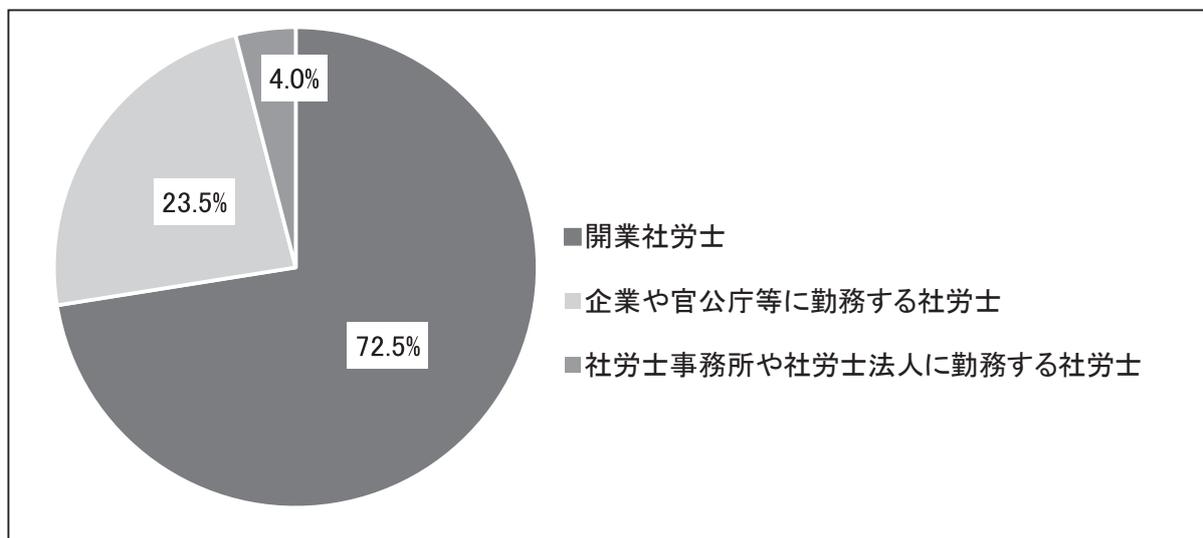
開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)

## —目 次—

開業・勤務の別	111
性別・年齢	111
社会保険労務士としての業務年数	112
特定社会保険労務士か	114
隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格	115
隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格「その他」の内容	116
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職	117
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職「その他」の内容	118
2014年度の個人収入	118

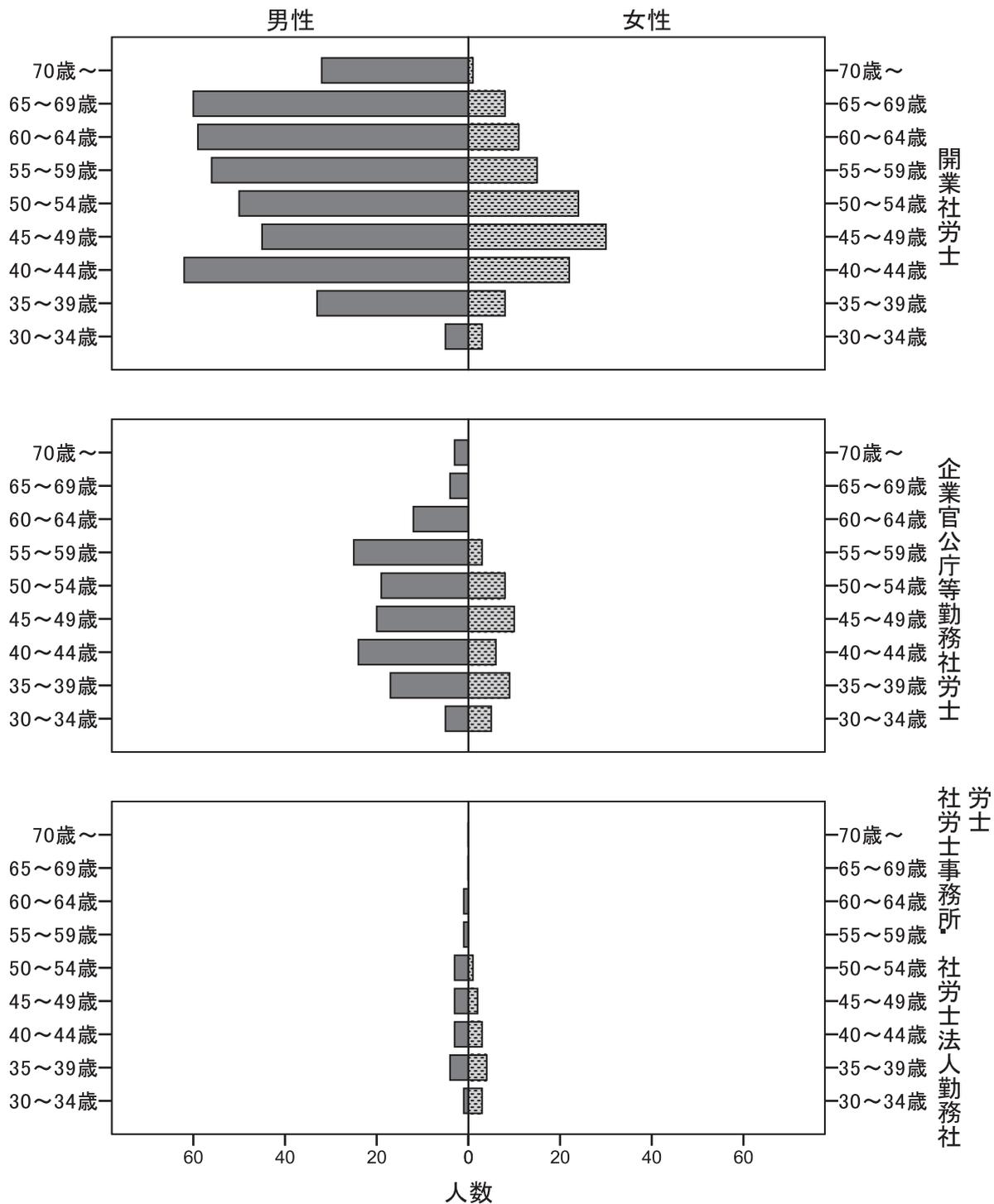
## 開業・勤務の別

アンケートに回答した723名のうち、524名（72.5%）が開業社労士で最も多く、次に多かったのは企業や官公庁等に勤務する社労士（170名、23.5%）であった。最も少なかったのは社労士事務所や社労士法人に勤務する社労士（29名、4.0%）であった。



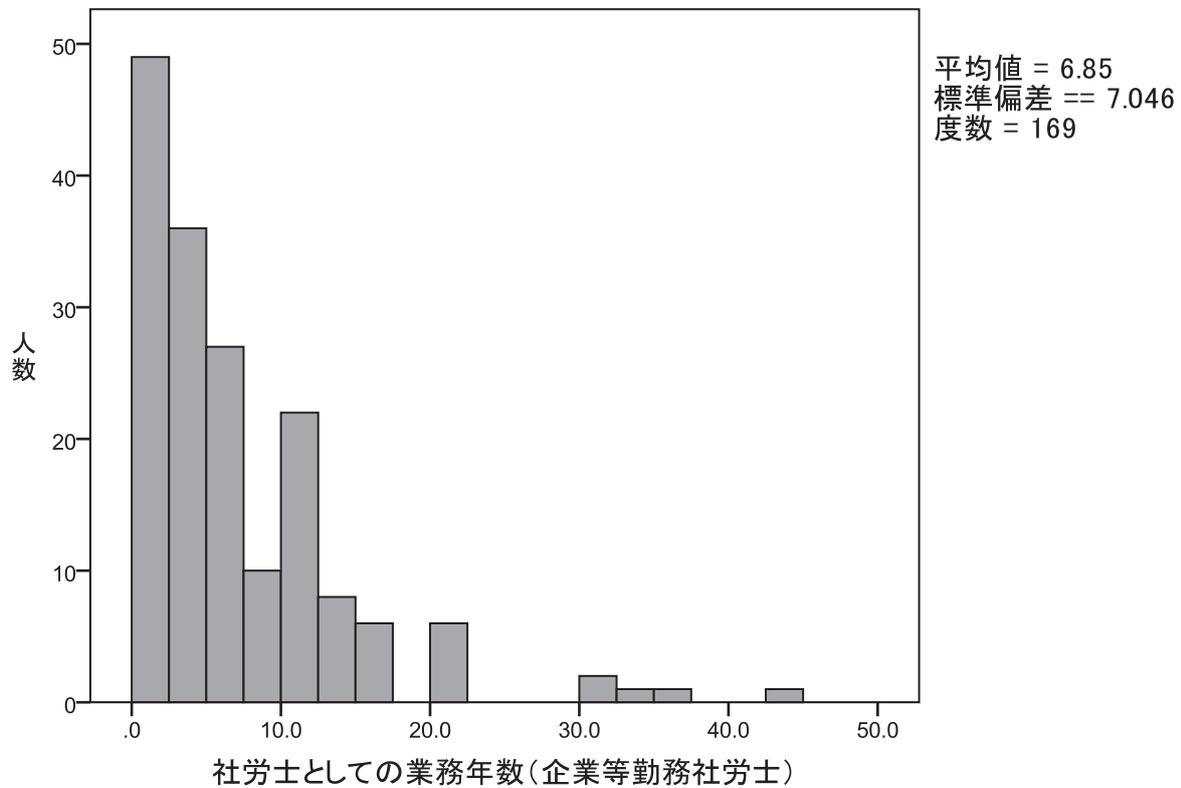
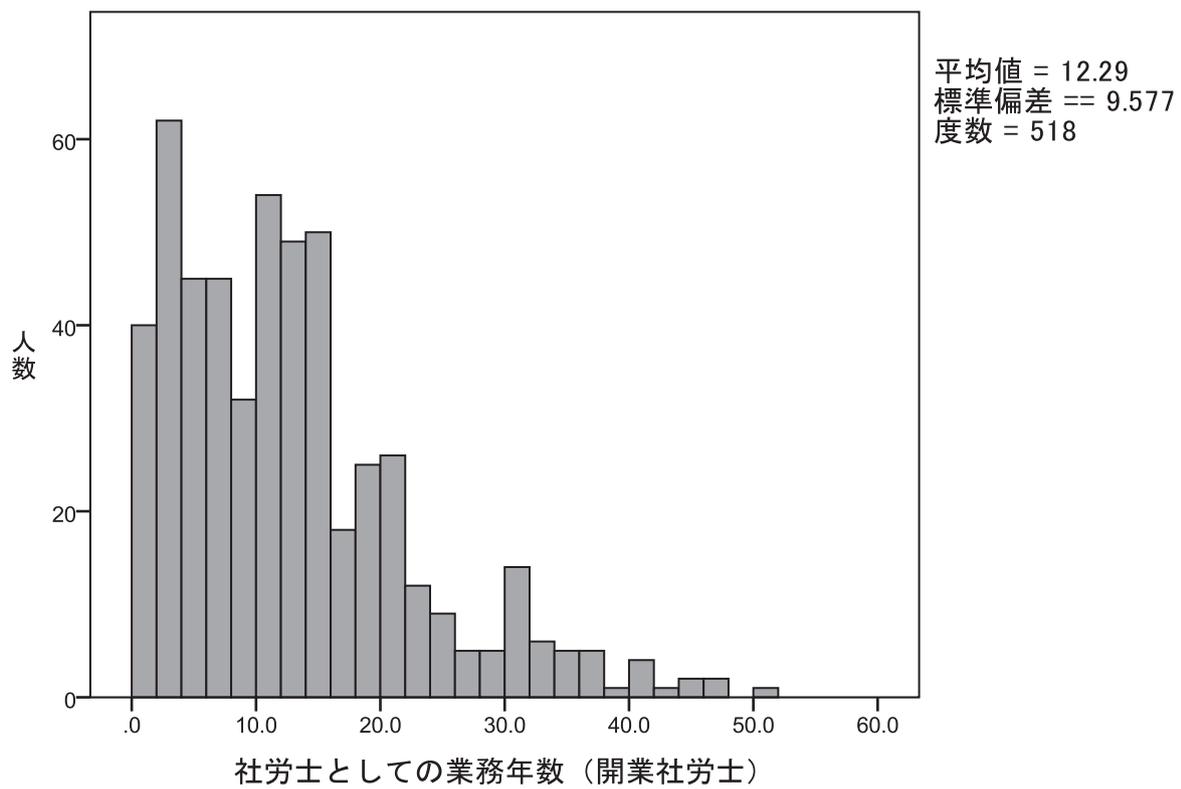
## 性別・年齢

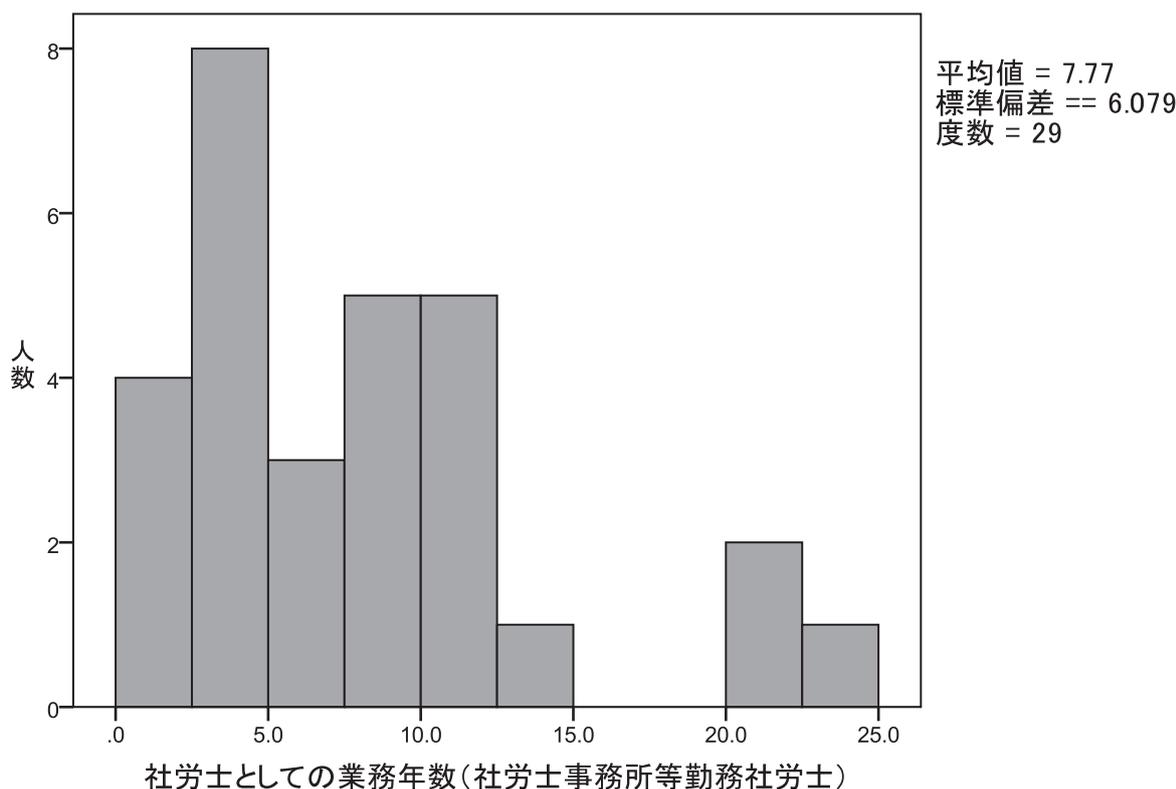
回答者の性別・年齢層を、開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士の別に人口ピラミッド図で示す。開業社労士については、男性は40～44歳の層と、55歳～69歳の層が比較的多い。女性は45～49歳の層が最も多く、この層をピークとして年齢の低い方、高い方どちらの方向にもすそ野をひく山形の分布を示している。なお、開業社労士全体の男女比は、男性76.7%、女性23.3%であった。企業等勤務社労士については、男性は55～59歳の層が最も多いが、40～54歳の層も多く、40～59歳の範囲に比較的均等に分布しているように見える。女性は45～49歳の層が最も多いが、35歳～39歳の層も比較的多い。企業等勤務社労士全体の男女比は、男性75.9%、女性24.1%であった。社労士事務所等勤務社労士については、もともと全体の人数が少ないため、年齢層別の人数の差を比較しにくいですが、男女とも概ね35～54歳の範囲に分布していることが見て取れる。30～34歳といった比較的若い層では男性よりも女性の方が多くいようである。社労士事務所等勤務社労士全体の男女比は、男性が55.2%、女性が44.8%であり、開業社労士や勤務等社労士に比べ女性の割合が高くなっている。



## 社会保険労務士としての業務年数

社会保険労務士としての業務年数について尋ねたところ、開業社労士については、社労士としての業務年数の平均は12.3年（標準偏差9.6）であり、最長は50年であった。企業等勤務社労士については、平均6.9年（標準偏差7.1）であり、最長は43年であった。社労士事務所等勤務社労士については、平均7.8年（標準偏差6.1）であり、最長は24年であった。

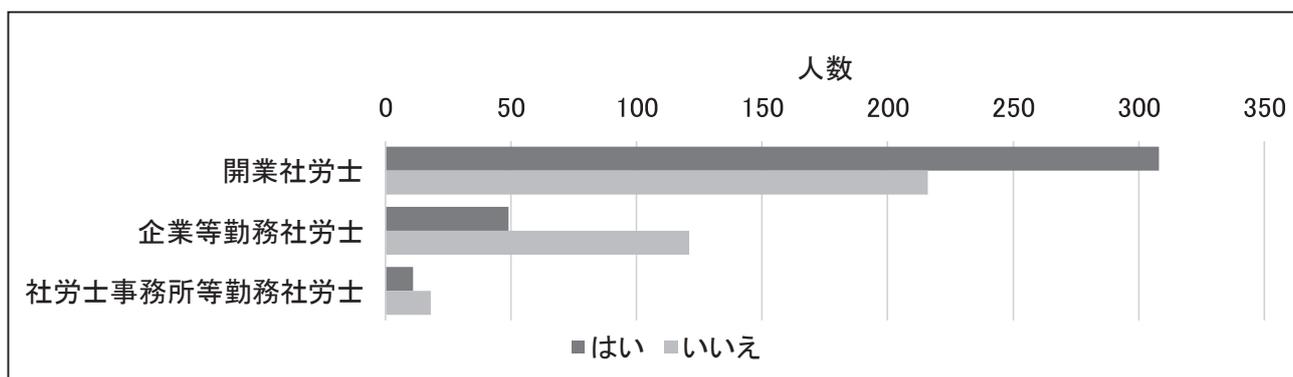




社労士としての業務年数の回答分布を、開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士の別にヒストグラムで示す。開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士いずれについても、業務年数が短い方（概ね10年未満）に偏った分布を示していることは共通している。しかし、開業社労士については業務年数10～16年未満の層にもピークがあり、大きく見ると業務年数16年未満よりも短い方に偏った分布になっている。

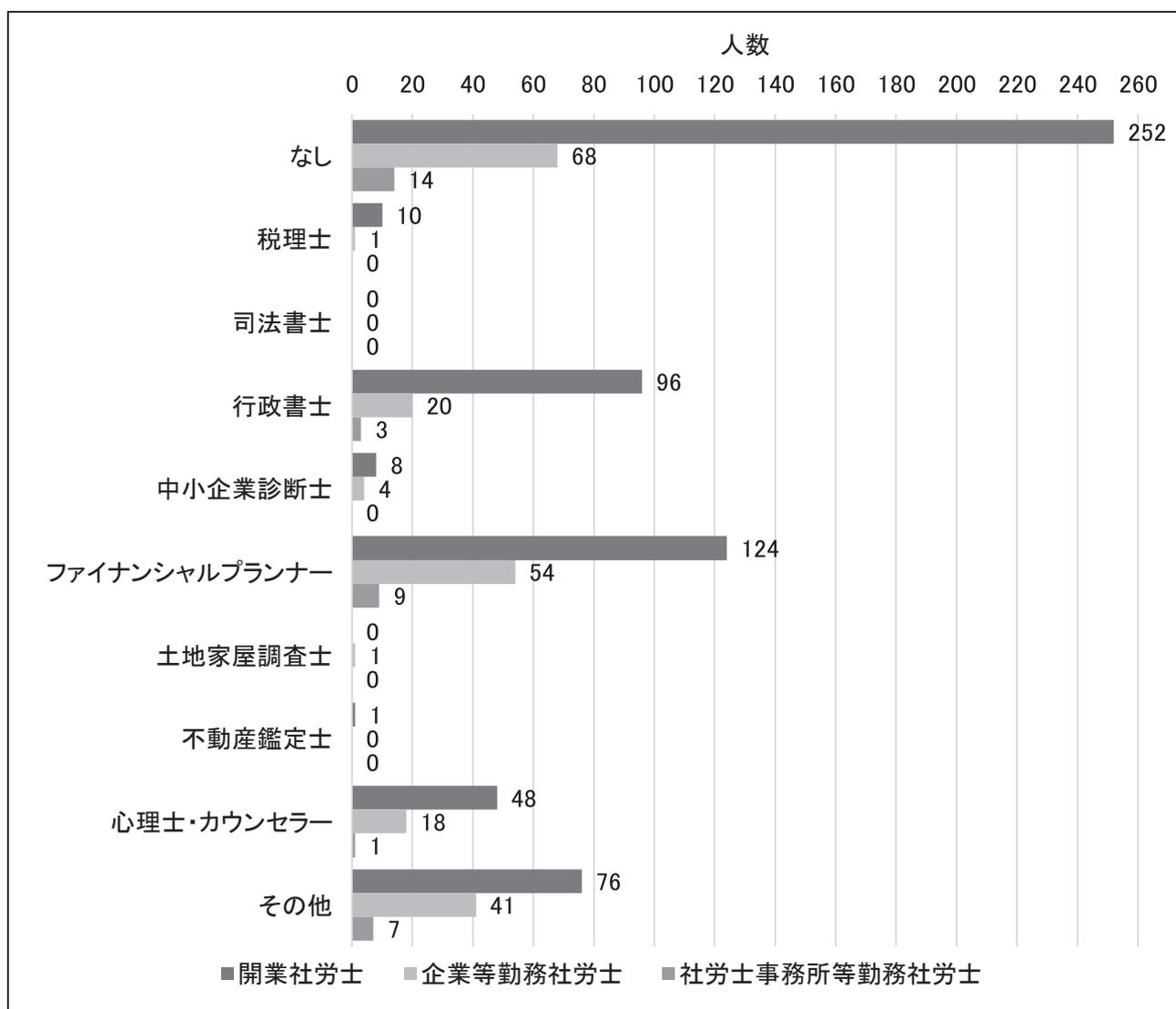
## 特定社会保険労務士か

特定社会保険労務士かどうか尋ねたところ、開業社労士では524名中308名（58.8%）が特定社会保険労務士であると回答した。企業等勤務社労士では170名中49名（28.8%）、社労士事務所等勤務社労士では29名中11名（37.9%）が特定社会保険労務士であると回答しており、社労士としての営業・勤務形態の違いにより特定社会保険労務士の割合に差がある（開業社労士では約6割、企業等勤務社労士では約3割、社労士事務所等勤務社労士では約4割）ことが認められた。



## 隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格

隣接専門職の仕事をするために、社労士以外の資格を取得しているか、している場合はあてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。



開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士のいずれも、隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格は「なし」が最も多かった（開業社労士：524名中252名、48.1%、企業等勤務社労士：170名中68名、40.0%、社労士事務所等勤務社労士：29名中14名、48.3%）。一方、社労士以外に取得している資格のうち、最も多かったものは「ファイナンシャルプランナー」（開業社労士：524名中124名、23.7%、企業等勤務社労士：170名中54名、31.8%、社労士事務所等勤務社労士：29名中9名、31.0%）、次に多かったのは「行政書士」（開業社労士：524名中96名、18.3%、企業等勤務社労士：170名中20名、11.8%、社労士事務所等勤務社労士：29名中3名、10.3%）、続いて「心理士・カウンセラー」（開業社労士：524名中48名、9.2%、企業等勤務社労士：170名中18名、10.6%、社労士事務所等勤務社労士：29名中1名、3.4%）であった。

## 隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格「その他」の内容

隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格として提示した回答選択肢のうち、「その他」についてはその内容も自由回答にて記述してもらった。それらの結果を開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士の別に示す。

隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格「その他」の内容（開業社労士、順不同）

ISO14001環境審査員補、衛生工学衛生管理者、衛生管理者（第1種、第2種）、労働安全コンサルタント、労働安全衛生審査員補、企業リスクマネジメント、セクハラ・パワハラ防止コンサルタント、労働審判員、雇用環境整備士、中小企業庁の経営革新計画等認定支援機関、法的保護情報講師（JITCO）、2級キャリアコンサルティング技能士、キャリアコンサルタント、職業紹介責任者、職務分析士、MTPインストラクター、RSTトレーナー、DCプランナー、年金アドバイザー、年金マスター、証券アナリスト、労働保険事務組合 理事長、産業医、メンタルウェルネスインストラクター、メンタルヘルスマネジメント検定、メンタルヘルス法務主任者、ヘルスケア・トレーナー、心理相談員、精神保健福祉士、社会福祉士、福祉住環境コーディネーター2級、医療労務コンサルタント、1級建築士、土木施工管理技士、電気工事施工管理技士、弁護士、海事代理士、システム監査技術者、情報セキュリティスペシャリスト、公認情報システム監査人（CISA）、基本情報技術者、ビル経営管理士、宅地建物取引士（宅地建物取引主任者）、日商簿記（1級、2級）、秘書検定、消費生活アドバイザー、TOEIC、中学校教員等教員免許

隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格「その他」の内容（企業等勤務社労士、順不同）

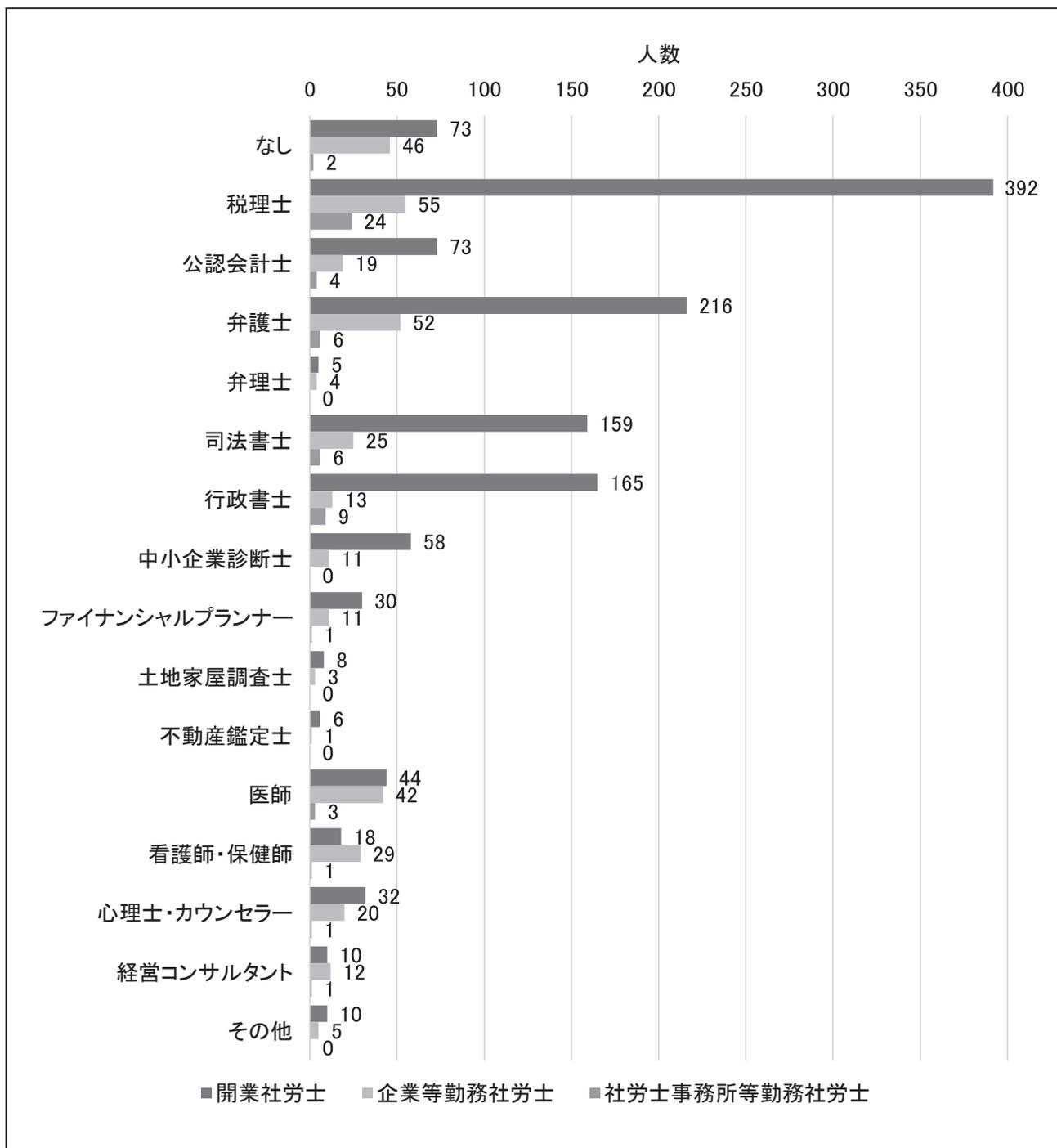
衛生工学衛生管理者、衛生管理者（第1種、第2種）、CIA（公認内部監査人）、公認不正検査士資格、キャリアコンサルタント、DCプランナー、DCアドバイザー、年金アドバイザー（2級、級不明）、メンタルヘルスマネジメント検定、メンタルヘルス法務主任者、健康生きがいづくりアドバイザー、精神保健福祉士、福祉住環境コーディネーター2級、危険物取扱者、ビジネス実務法務検定（2級）、ITコーディネーター、基本情報技術者（第二種情報処理技術者試験）、管理業務主任者、マンション管理士、宅地建物取引士（宅地建物取引主任者）、英検（1級、2級）、平成16年度旧司法試験第一次試験短答式試験合格、法学修士

隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格「その他」の内容（社労士事務所等勤務社労士、順不同）

DCプランナー（1級）、年金アドバイザー、FP技能士（2級）、キャリアコンサルタント、メンタルヘルス法務主任者、産業カウンセラー、心理相談員、宅地建物取引士（宅地建物取引主任者）

## 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職

仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職について、あてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。



開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士のいずれも、仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職は「税理士」が最も多かった（開業社労士：524名中392名、74.8%、企業等勤務社労士：170名中55名、32.4%、社労士事務所等勤務社労士：29名中24名、82.8%）が、その次に多いものの内容には違いが見られた。まず開業社労士で2番目に仕事のやり取りが多いのは「弁護士」で41.2%、3番目に多いのは「行政書士」で31.5%、4番目が「司法書士」で30.3%、5番目が「公

認会計士」で13.9%であった。企業等勤務社労士では2番目に仕事のやり取りが多いのは「弁護士」で30.6%、3番目に多いのは「医師」で24.7%、4番目が「看護師・保健師」で17.1%、5番目が「司法書士」で14.7%であった。社労士事務所等勤務社労士では2番目に仕事のやり取りが多いのは「行政書士」で31.0%、3番目が「弁護士」「司法書士」で20.7%、5番目が「公認会計士」で13.8%であった。

## 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職「その他」の内容

仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職として提示した回答選択肢のうち、「その他」についてはその内容も自由回答にて記述してもらった。それらの結果を開業社労士、企業等勤務社労士の別に示す（社労士事務所等勤務社労士については「その他」の回答なし）。

### 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職「その他」の内容（開業社労士、順不同）

MSW（医療ソーシャルワーカー）、介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士、キャリアコンサルタント、人事コンサルタント、フリーランスの各種コンサルタント、給与計算会社、生損保ライフプランナー、生命保険会社

### 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職「その他」の内容（企業等勤務社労士、順不同）

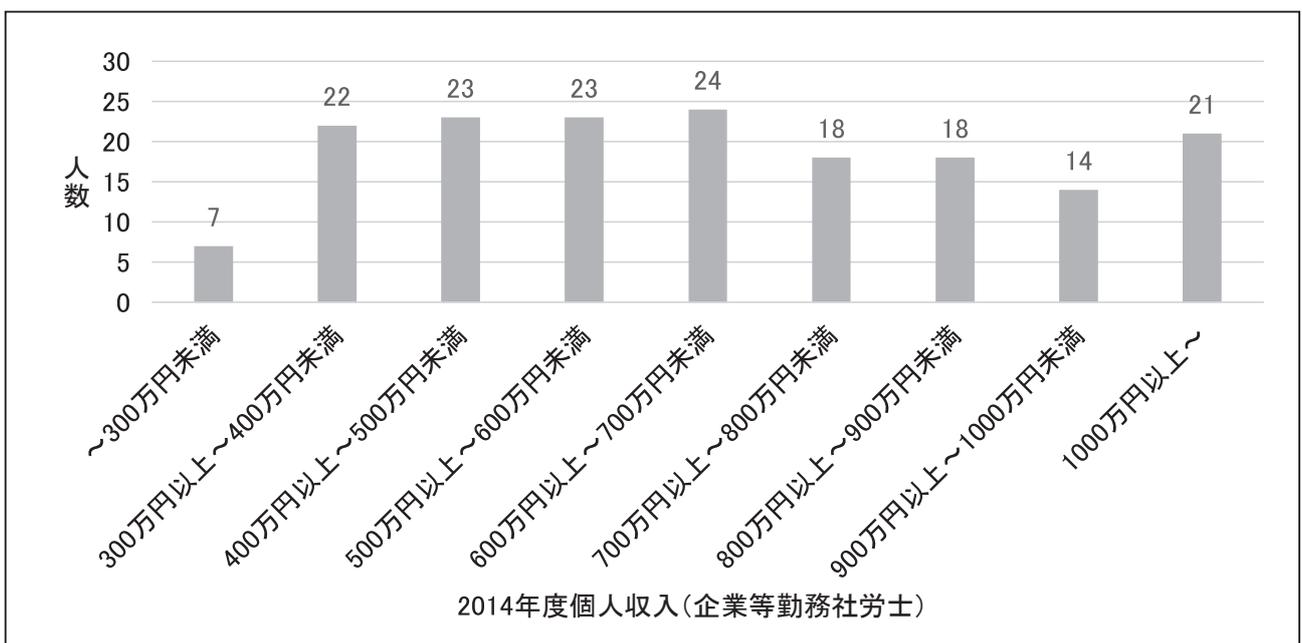
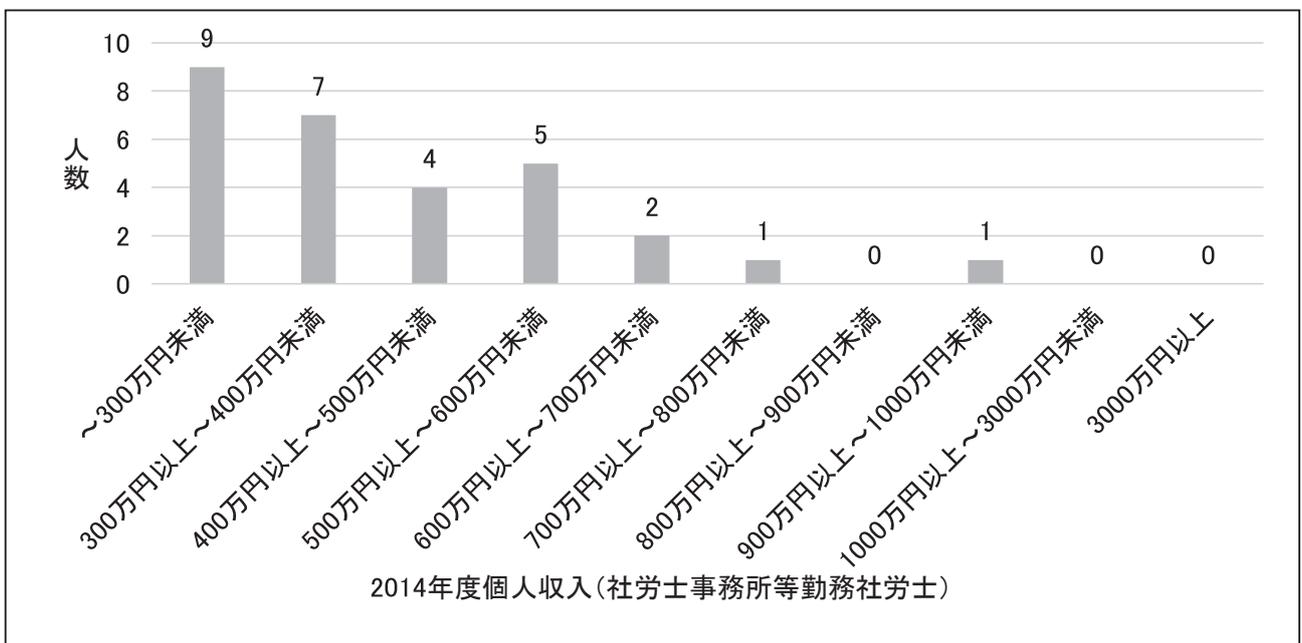
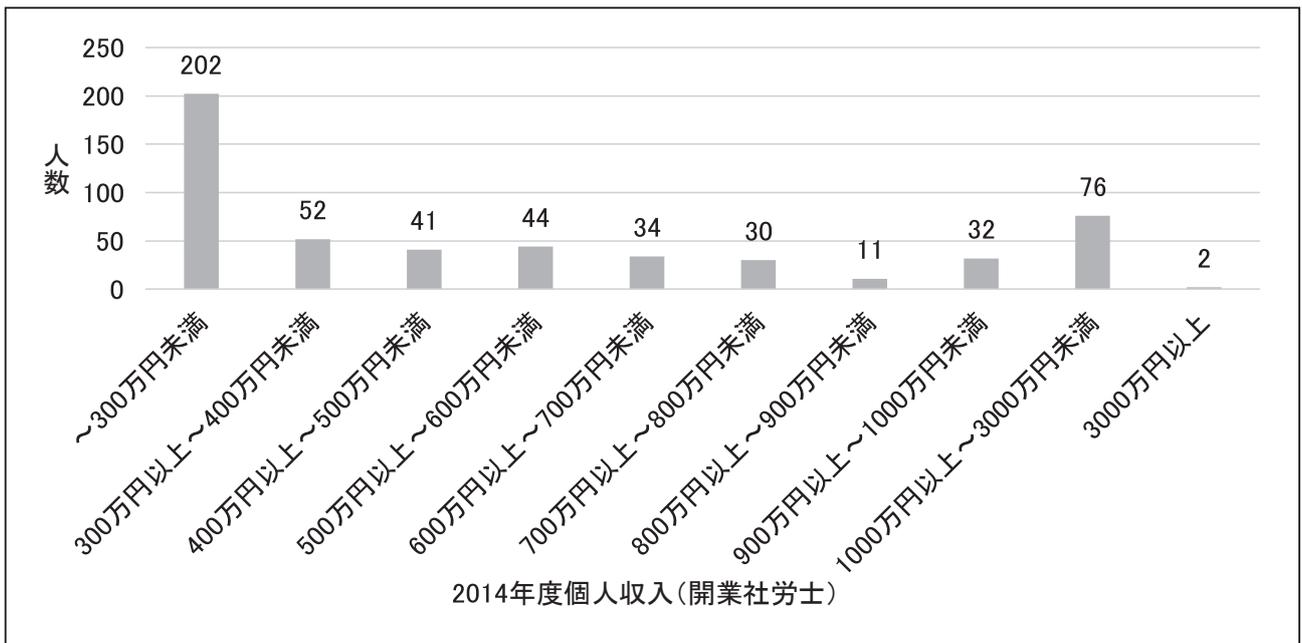
建築士、宅地建物取扱士、公認不正検査士、産業医、社会福祉士、介護福祉士、精神保健福祉士

## 2014年度の個人収入

2014年度の個人収入<sup>1</sup>について、選択肢からあてはまるものを回答してもらった結果を、開業社労士、企業等勤務社労士、社労士事務所等勤務社労士それぞれについて棒グラフで示す。なお、それぞれについて中央値を求めたところ、開業社労士は「400万円以上～500万円未満」、企業等勤務社労士は「600万円以上～700万円未満」、社労士事務所等勤務社労士は「300万円以上～400万円未満」であった。

2014年度の個人収入の分布に関しては、社労士としての営業・勤務形態により違いが認められた。まず開業社労士については、「300万円未満」が38.5%と最も割合が多かった一方で、次に多かったのは「1000万円以上～3000万円未満」（14.5%）であり、個人収入が二極化する傾向が見られた。次に企業等勤務社労士については、「300万円未満」が最も少なく（4.1%）、「300万円以上～400万円未満」から「1000万円以上～」までそれぞれ10%前後の割合で幅広く比較的均等に分布していた（分布のピークが特に認められなかった）。社労士事務所等勤務社労士については、「300万円未満」が31.0%と最も多く、次に多かったのは「300万円以上～400万円未満」（24.1%）と、年収の低い方に偏った分布であり、個人年収が上がるにつれ割合が逡減する傾向が見られた。

<sup>1</sup> 開業社労士および社労士事務所等勤務社労士については、課税前のもので社労士業務に関係するものに限る。企業等勤務社労士については、課税前のものである。





**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」プロジェクトチーム**  
**社会保険労務士アンケート調査結果(速報)**  
**その2**

**開業社労士の業務に関する項目集計結果**

## — 目 次 —

現在社労士として取り扱っている業務	124
現在取り扱っている業務の回答平均値	125
現在取り扱っている業務の回答分布	126
現在取り扱っている業務、その他の内容	127
2014年度に取り扱った業務の売上割合	128
各業務売上割合の平均値	129
各業務売上割合の平均値以外の記述統計値	129
2014年度末時点の顧問契約先件数	129
2014年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数	130
2014年度に担当した研修講師の回数	130
社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考えるもの	131
今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答平均値	132
今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答分布	133
今後強化したい・増やしたい業務、その他の内容	134
新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務	135
まず着手することの多い業務、各項目の選択率（%）	136
まず着手することの多い業務、その他の内容	137
新規に顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務	137
中長期的な視点で取り組みたい業務、各項目の選択率（%）	138
中長期的な視点で取り組みたい業務、その他の内容	139
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性	139
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容	141
社労士として働く際の心がけや姿勢	141
各問いの回答平均値	143
各問いの回答分布	144
全12項目の合計値	145
回答者の社労士事務所について	146
所在地	146
事務所代表以外のスタッフ	147
スタッフ人数	147
スタッフのうち社労士登録者の人数	147
2014年度事務所売上高（経費控除前の額）	148
事務所は社会保険労務士法人化しているか	149
新規顧客来訪パターン	149
回答者本人（開業社労士）について	150
社労士としての業務年数	150
特定社会保険労務士か	151
社労士以外に取得している資格	151

社労士以外に取得している資格、その他の内容 .....	151
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職 .....	152
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職、その他の内容 .....	152
2014年度の個人収入（課税前、社労士業務に関するもの）.....	152

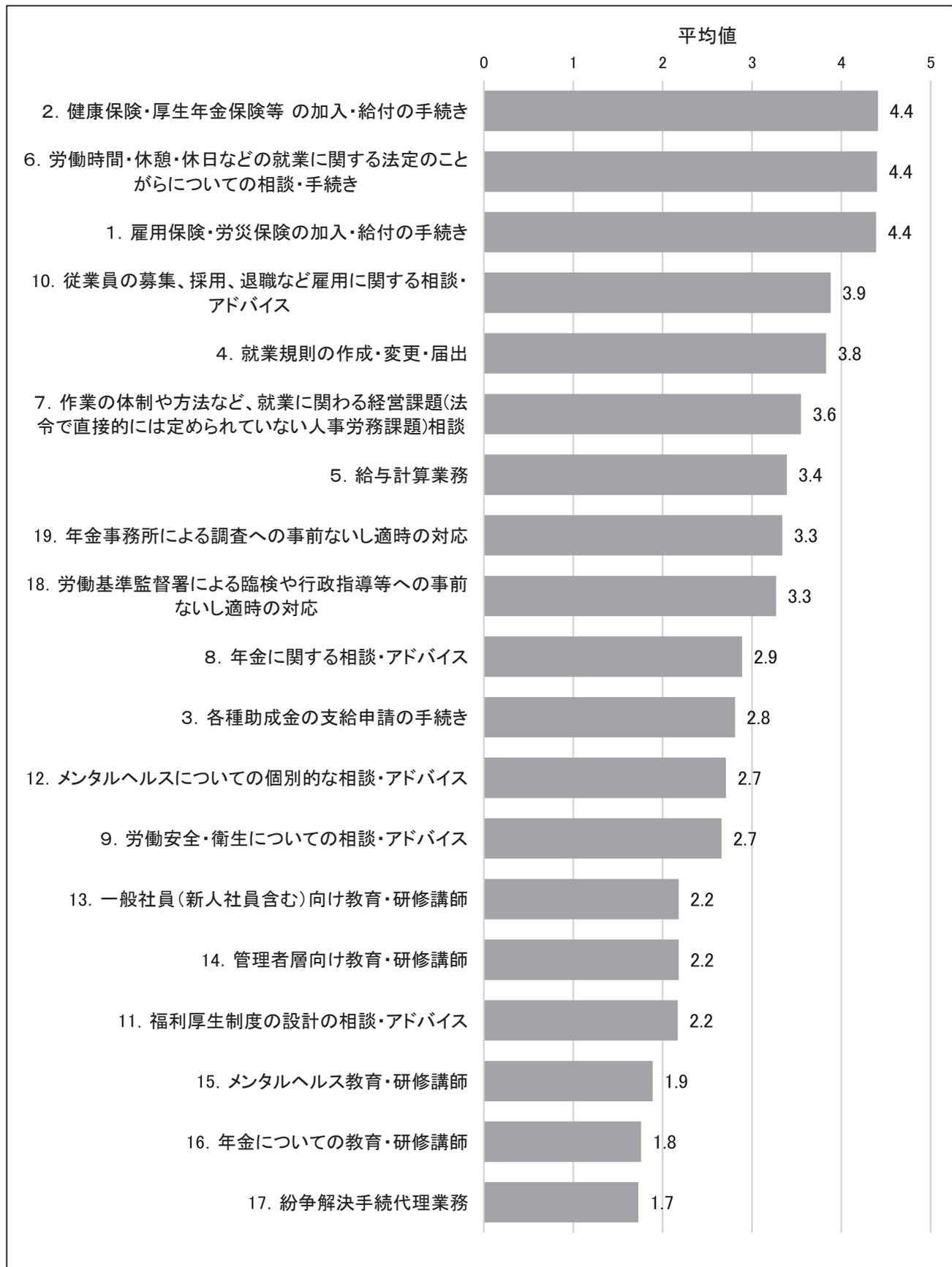
## 現在社労士として取り扱っている業務

以下に提示する全19項目の各業務について「(今のところ) 行っていない」「少ない」「どちらかという  
と少ない」「どちらかという和多い」「多い」「日常業務である」の6段階の選択肢からあてはまるものを  
選択してもらった。「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかというと少ない」=  
3、「どちらかという和多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6とコードすると、各項目のとり  
うる値の範囲は1～6となる（値が大きいほどよく行う業務）。

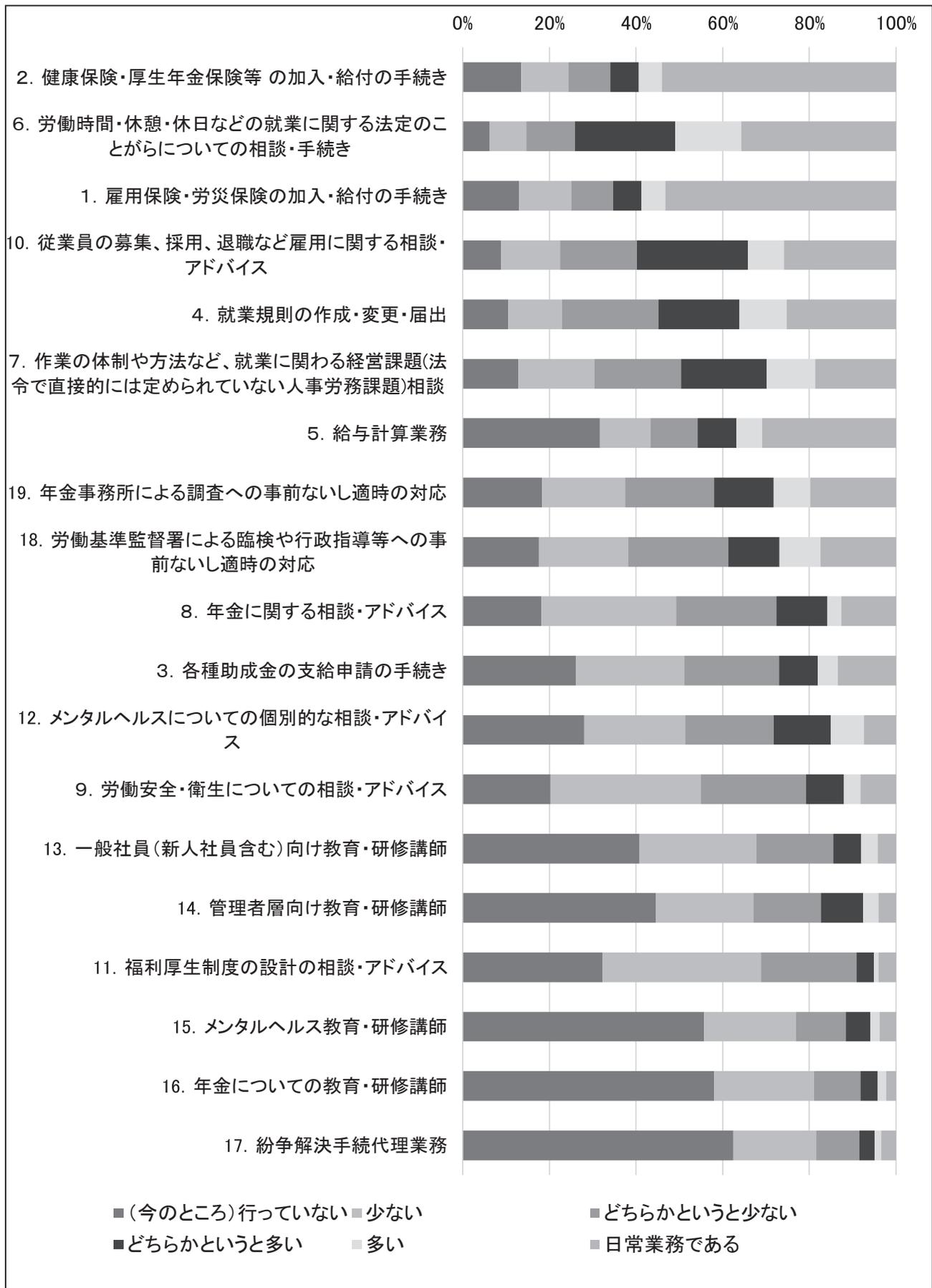
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）  
についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

全19項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全19項目の回答分布についても値の  
高い順に帯グラフで示す。最もよく取り扱われているとみられる業務（平均値4.4）は、「2. 健康保険・  
厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがら  
についての相談・手続き」「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」であった。その他、「ど  
ちらかというと少ない」=3よりも平均値が大きいものを挙げると、2番目によく取り扱われているとみ  
られる業務（平均値3.9）は、「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」、3番  
目（平均値3.8）は、「4. 就業規則の作成・変更・届出」、4番目（平均値3.6）は、「7. 作業の体制や  
方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」、  
5番目（平均値3.4）は、「5. 給与計算業務」、6番目（平均値3.3）は、「19. 年金事務所による調査へ  
の事前ないし適時の対応」「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」で  
あった。

現在取り扱っている業務の回答平均値



現在取り扱っている業務の回答分布



## 現在取り扱っている業務、その他の内容

前述した全19項目の他に、社会保険労務士としてよく行うものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

IPOに関するデューデリジェンス対応/後見 保佐 補助/いい会社づくりのアドバイス/がん患者就の労支援/コンプライアンス全般に関する業務、内部監査業務/セカンドオピニオン（顧問社労士以外）としての労務・経営コンサル（主に人事・労務関係の経営課題に対応）/セミナー講師/トラブルとまではいけない労使間のやり取りに関する相談/ハラスメント事案解決のための相談・アドバイス ハラスメント防止体制構築のためのアドバイス ハラスメント防止研修/マイナンバーに伴うルールづくり 人事システム選定アドバイス/マイナンバー制度に対する相談、導入手続き補助/マイナンバー対応のコンサルティング/モチベーションアップセミナー/リスト以外ではあまりありませんが、2回ほど未払い残業手当の相談があります。/ワークライフバランスに関わる研修/安全衛生委員会の立会、安全教育/介護保険法に基づく許認可申請、変更届出

会社の運営（経営）指導・相談/外国人技能実習制度に関するもの、医療現場の労務環境改善に関するもの/外国人技能実習生関係で事業組合がらみの無料職業紹介、または特定労働者派遣事業関係業務/各種経営者団体等でのセミナー講師/各種団体（介護労働・社会保険協会・私学共済団体・商工会・ローター・ライオンズ）の労務管理・人事管理・教育研修等の講師があります。/各種提出代行/学校教育/簡易裁判所の司法委員、社会福祉協議会の第三者委員会委員/記帳代行/求人票の作成/給与計算講師、労働保険社会保険手続き講師（開業社労士など向け）/給与体系の制度設計/給料計算についての教育・研修講師

均等両立 ワークライフバランス/経営コンサルタント/経営に関する相談、人事制度設計見直し相談、高齢者活用に関する相談/経営会議への参画/経営幹部（取締役、監査役）/経営計画書の作成相談/経営者に対するコーチング/経営者のよろず相談/経営者自身の個人的な相談/経営相談全般/経営内容からの役員報酬設定/原稿執筆/個人による退職、メンタルヘルスに関すること/個人の障害年金受給支援が主力/個人向け障害年金申請代行業務/雇用契約書のチェック/雇用契約書の作成や社内文書のひな形提供/顧問先以外の総務部対象のセミナー講師/厚生年金基金からの脱退/行政機関との交渉/高年齢者雇用アドバイザー/高齢労働者の雇用促進/合同労組対策の使用者側の助言 団体交渉への交渉員としての出席 労働委員会のあっせん 不当労働行為救済申立の使用者側補佐人/再就職支援のための労働法関連の研修/採用にあたっての雇用条件設定/採用試験—新卒・中途採用の能力検査と適性検査。/財務に関する相談、企業間の取引に関する法的、慣習の相談/私が取り扱っている特定の業界向けの労務管理の講師、相談業務/事業運営・事業承継等のコンサル・相談/事業協同組合対象の時宜に応じた研修、講演/事業主と一般従業員に挟まれた中間管理職の身の処し方、振る舞い方、グチを聞く等・・・/事業主自身が制度を理解していないので、従業員から直接連絡を受ける。主に育休。/執筆/執筆など情報発信/社員と間のトラブル仲裁/社外役員/社長の愚痴聞き/社労士業ではありませんが、社労士ということで裁判所の司法委員と調停委員をしており、労務関係事件に係っています。/社労士養成講座の講師/手続き業務（含む給与計算）は事務所スタッフが業務しています。売上比率は、手続き業務（44%）と相談業務（社労士）（56%）ですが相談業務が年々増加傾向にあります。/就業規則の作成・雇用契約書の作成/就業規則や労務管理について、個別労働紛争、労組からの交渉等に纏わる相談/従業員の人事考課、能力開発等/従業員の問題行動とその対処/従業員への説明/出勤簿と給与計算表をリンクさせたEXCELファイルを作成し提供する業務/商工会の相談員として、毎月相

談日をきめ実施。 介護労働安定センターの指導アドバイザー実施／障害年金の相談／障害年金請求代理／障害年金請求代理、障害年金相談／職員のキャリア育成に関する指導 職員の健康管理（心と体の両面）／職長・安全衛生責任者教育、新入者安全衛生教育、人事・賃金制度の策定／職務分析／審査業務／人材適性診断／人事・賃金制度に関するもの／人事・賃金制度の設計、運用・指導／人事考課制度、人事労務デューデリジェンス／人事制度、評価制度の相談や構築／人事制度の構築・改定／人事制度の設計／人事制度の設計、指導／人事制度構築／人事制度設計業務／人事賃金制度の構築等のコンサルティング／人事評価制度の策定と連動する賃金制度の構築／人事労務の社内教材の監修／人事労務業務の改善／成年後見／成年後見業務／組織づくり／組織診断／組織設計、人事制度コンサルティング、採用代行、マネジメントコンサルティングなど／他士業との研修／退職金制度／地方自治体各種審議会委員／賃金 退職金設計／賃金の見直し／賃金制度、昇給管理、確定拠出年金制度の導入 等／賃金制度、退職金制度、人事評価制度の見直し並びに構築／賃金制度、評価（目標管理）制度等の設計、改善／賃金制度、評価制度のコンサルティング 人材育成に関する相談／賃金制度に関する質問を受けている／賃金体系、賃金試算／特定の企業に対してであるが、毎月人事労務等に関し、担当者と2時間程の面談を実施している。／特定労働者派遣事業の届出／年間人件費予算組みと実績報告、マイナンバーの企業対応相談、社労士ソフト開発支援、事務組合の事務処理や電子化相談他／年金セミナー／年金の手続き代理。年金の（再）審査請求代理。／年金記録訂正委員会委員活動、派遣元責任者講習会講師活動／年金事務所における年金相談／年金請求、人事評価／年金請求代行業務（遺族、老齢、障害）／年末調整業務 人事制度の設計／派遣業報告／派遣事業 職業紹介事業 許可申請

派遣事業報告書代行等／評価、人事賃金制度導入コンサルティング／不正競争防止義務関係業務／不良社員円満退職策についての相談／補助金／法改正、助成金は常時PRしている／法改正研修講師／民事紛争の相談／労働基準監督署・ハローワーク・年金事務所への同行／労働契約書に関する相談、作成求人に関する相談、求人票作成 賃金に関する相談 労務相談（トラブル解決）／労働者からの労働相談、ハラスメント、解雇、労働条件の引き下げ等／労働者との個人面談、採用面接立会／労働者派遣事業許可・届出及び相談／労働条件審査の説明、プレゼンテーション／労務リスク全般の評価／労務監査・成年後見／労務管理のみではなく、経営に関する総合的な相談／労務相談／老齢年金の裁定請求

## 2014年度に取り扱った業務の売上割合

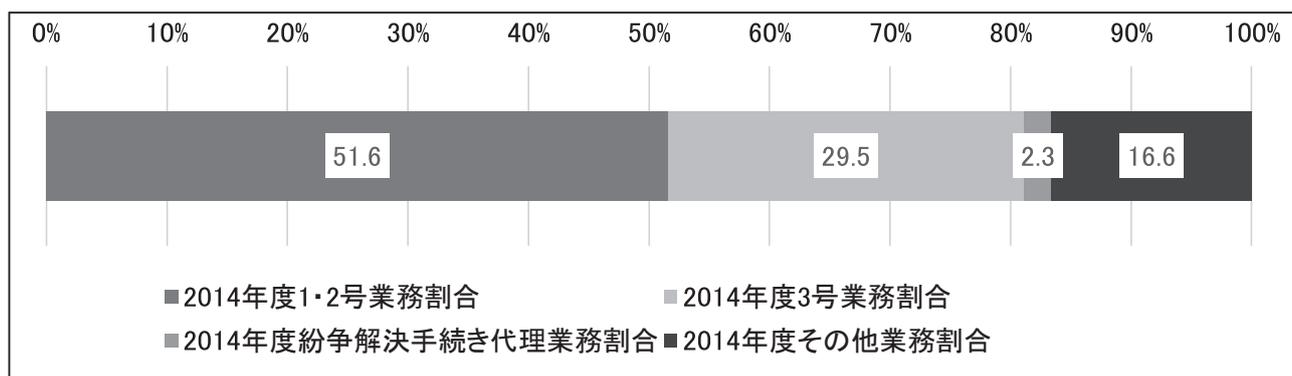
2014年度に回答者が取り扱った業務のうち、1・2号業務<sup>1</sup>、3号業務、紛争解決手続代理業務、およびその他の業務<sup>2</sup>それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>3</sup>。それぞれの業務の売上割合の平均値を求め、100%帯グラフに示す。1・2号業務の割合が最も多く過半数の51.6%、次に多かったのは3号業務の29.5%であり、平均値からみると1・2号業務および3号業務で売上の8割を占めることが推測される。紛争解決手続代理業務の割合は2.3%、その他の業務は16.6%であった。

<sup>1</sup>給与計算は関連する業務として1・2号業務に含めてもらった。

<sup>2</sup>「その他の業務」とは、社会保険労務士としての業務以外（例えば、何らかの副業がある、行政書士と兼業している場合など）一般を指す。

<sup>3</sup>取り扱いはなかったものには0と入力してもらった。

## 各業務売上割合の平均値

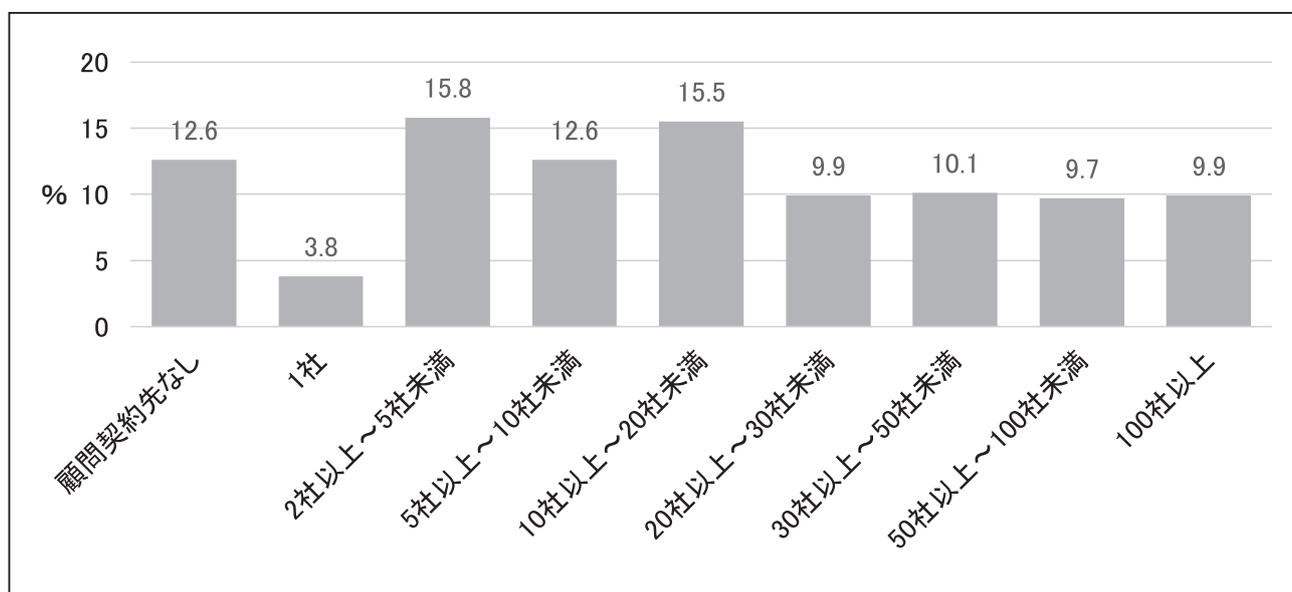


## 各業務売上割合の平均値以外の記述統計値

業務区分	最小値	最大値	標準偏差
1・2号業務	0	100	30.0
3号業務	0	100	24.0
紛争解決手続き代理業務	0	100	8.1
その他業務	0	100	26.5

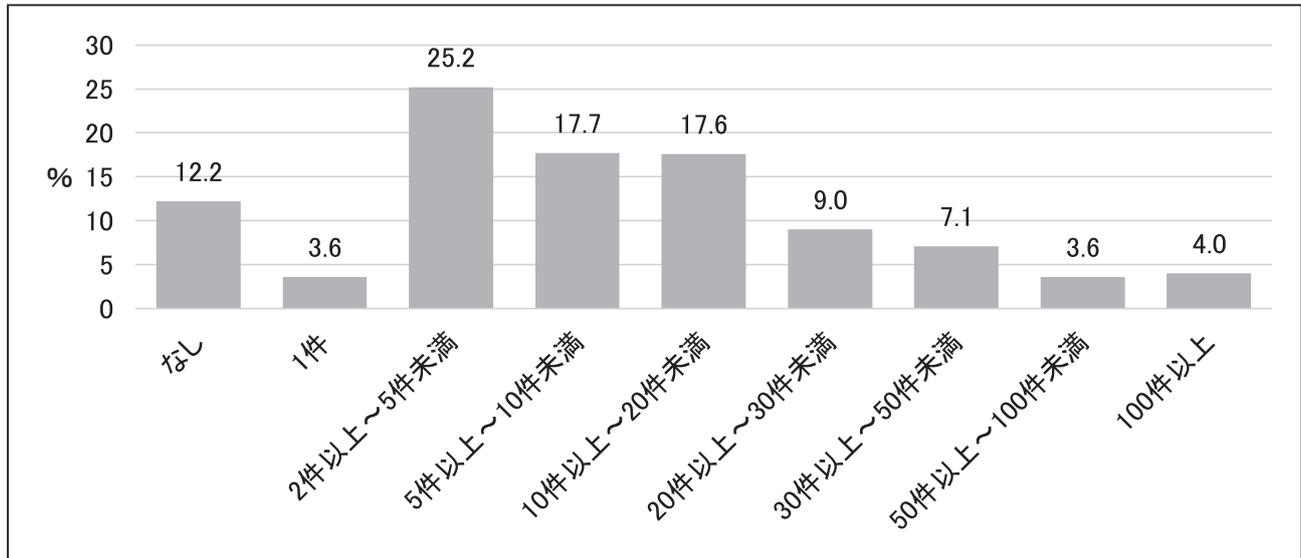
## 2014年度末時点の顧問契約先件数

2014年度末時点の顧問契約先件数（共同で受けている場合も含む）について、「1. 顧問先契約を結んでいる先はいない」から「9. 100社以上」の選択肢を提示して尋ねたところ、顧問契約先件数が「2社以上～5社未満」が15.8%と最も多く、次に多かったのは「10社以上～20社未満」であった。顧問先契約を結んでいないという回答も12.6%で3番目に多かった一方、「100社以上」も9.9%と約1割みられ、顧問契約先数についてはゼロから100社以上までの範囲内では、比較的均等に（各段階1割前後）分布する（特に分布のピークがあるわけではない）傾向が認められた。



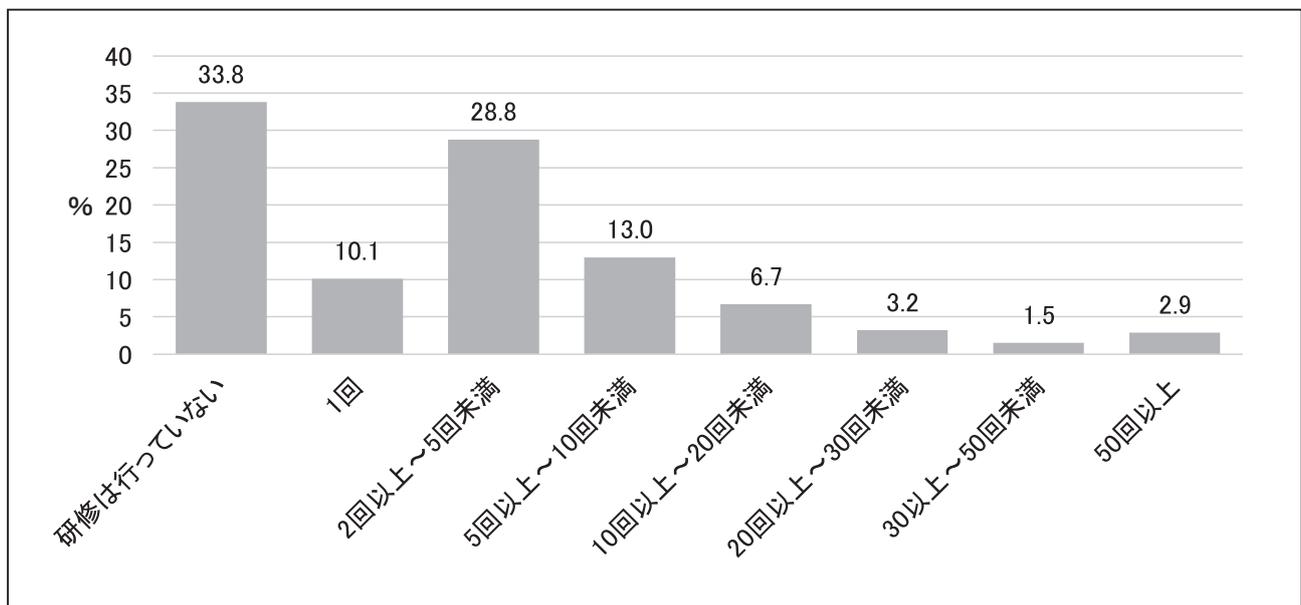
## 2014年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数

2014年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数（共同で受けた場合も含む）について、「1. なし」から「9. 100件以上」の選択肢を提示して尋ねた。「2件以上～5件未満」が最も多く、25.2%であった。次に多かったのは「5件以上～10件未満」（17.7%）、3番目に多かったのは「10件以上～20件未満」（17.6%）であった。



## 2014年度に担当した研修講師の回数

2014年度に担当した研修講師の回数（共同で担当した場合も含む）について、「1. 研修は行っていない」から「8. 50回以上」の選択肢を提示して尋ねたところ、最も多かったのは「研修は行っていない」（33.8%）であり、2番目に多かったのは「2回以上～5回未満」（28.8%）であった。「研修は行っていない」と「2回以上～5回未満」を合わせると全体の7割を超えており、業務として年に5回以上研修を担当する社労士はあまり多くないことがうかがえる。



## 社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考えるもの

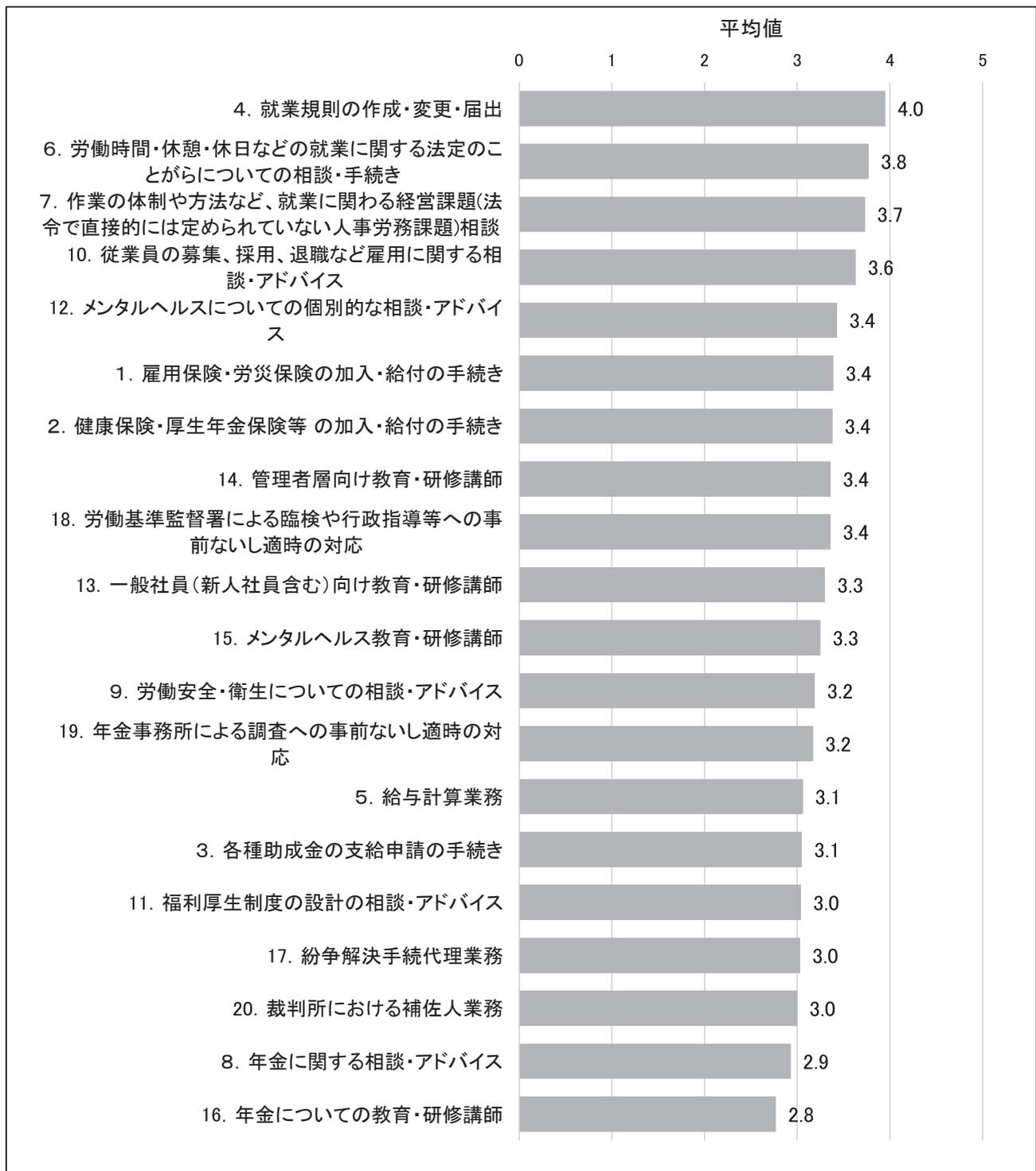
以下に示す全20項目の各業務について「整理縮小したい」「どちらかという整理縮小したい」「今のままでよい」「どちらかという強化したい・増やしたい」「強化したい・増やしたい」の5段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「整理縮小したい」=1、「どちらかという整理縮小したい」=2、「今のままでよい」=3、「どちらかという強化したい・増やしたい」=4、「強化したい・増やしたい」=5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほど強化したい・増やしたい業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
20. 裁判所における補佐人業務

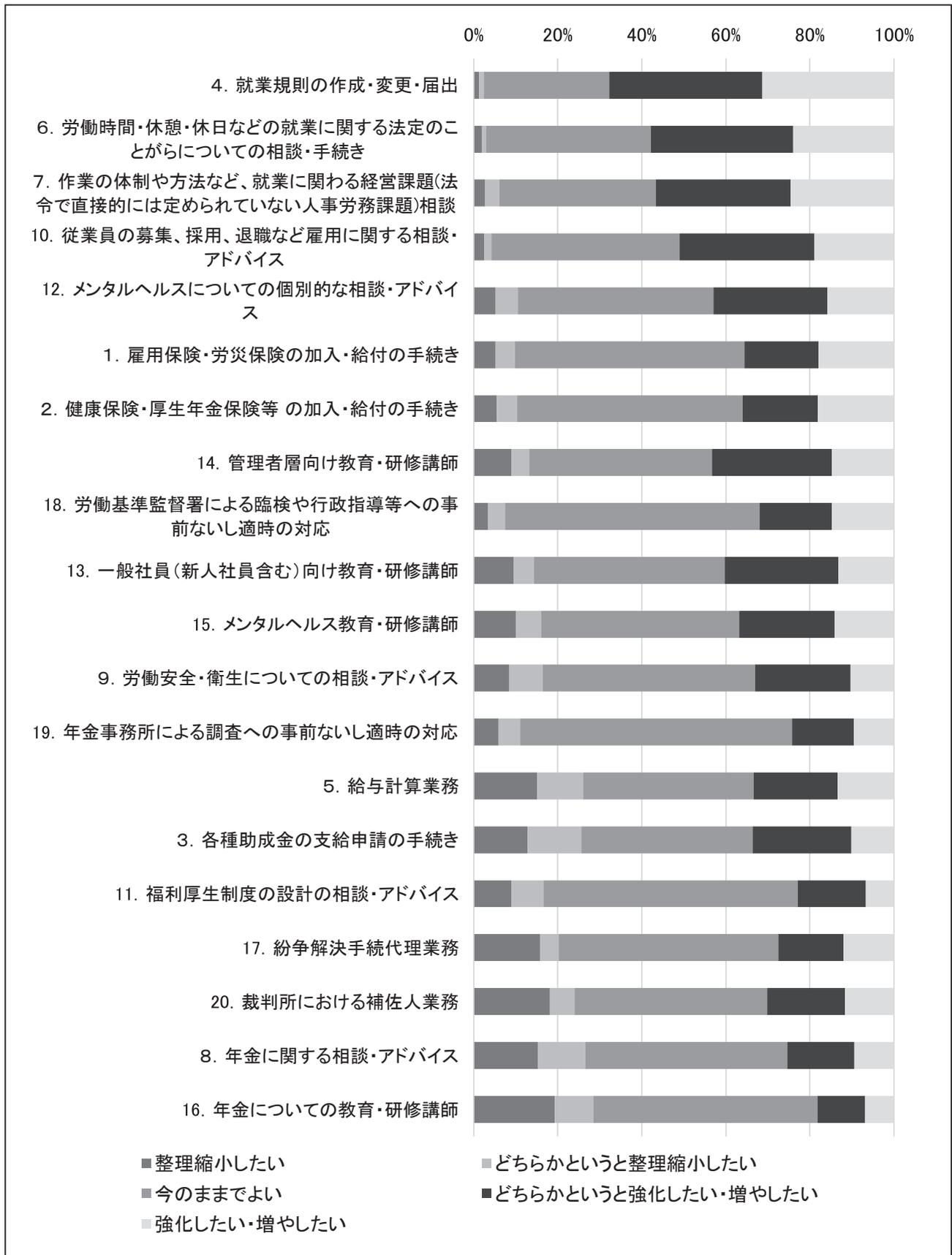
全20項目の平均値について高い順に棒グラフで示す。また、全20項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高い、つまり今後強化したい・増やしたいと回答者が考えている程度が最も高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（平均値4.0）であった。2番目に平均値が高かったのは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（平均値3.8）、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（平均値3.7）、4番目は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（平均値3.6）、5番目（平均値3.4）は「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「14. 管理者層向け教育・研修講師」「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」であった。平均値

が3 = 「今のままでよい」を超える項目が大半（20項目中15項目）であることから、回答者の多くは様々な業務を現在よりも強化したい・増やしたいと考えていることがうかがえる。

#### 今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答平均値



今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答分布



## 今後強化したい・増やしたい業務、その他の内容

前述した全20項目の他に、社会保険労務士の業務として今後強化したい・増やしたいと考えているものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

IPO及びM&Aに関するデューデリジェンス対応/ M&A関係業務/ダイバーシティ、イノベーション強化/ブログなどで社労士からの意見を創出/マイナンバーの管理業務/マイナンバー制度対応業務/マイナンバー対応のコンサルティング/メンタルヘルス対策の社労士等への支援/モチベーション向上提案、労働契約承継法関連/ライフスタイル形成のためのキャリア指導（職場外も含め）/ワークライフバランスコンサルタント業務/医療・介護部門の労務管理改善業務/医療機関の事務長代理（労務管理専門） 職員と直接やり取りができるから/介護保険法に基づく介護事業の指定申請/学校（生徒・PTA）教育/学生を対象とした社会保障についての講師/企業リスクマネジメント/企業経営を視野に入れた人事労務コンサルティング/均等両立支援、ワークライフバランス/経営コンサルタント業務/経営計画書の作成相談/経営理念、人事評価制度/経営労務監査、労働条件監査/決算書からの人件費管理/減らしたいものはあっても増やしたいものはありません/個人情報保護/個別的というよりも人事労務管理業務全般についてトータルかつ高度な対応力を事務所組織として強化したい。/個別労働紛争（あるいは前）の早期の解決/後見人/行政機関との交渉、事務代理の範囲の拡大・解釈の変更/講演・執筆活動/高齢によりあまり考えていません。/今年度で引退予定/採用能力検査、採用適性検査。/事業承継やM&A事案での労務監査/自宅で作業できる業務/執筆業/社員教育/社会貢献活動として経営者向け（無料）相談業務、および（顧問）コンサル業務/社会保険労務士試験の講師/社労士の知名度・地位向上のための、執筆・マスコミ出演/主に労務管理を巡る事業主やその親族などの主導権争いに係るトラブルの事前解決/就労前研修/集团的労使紛争への対応業務 退職金コンサルティング業務（401k）/従業員の評価を踏まえた賃金制度の構築/障害者の就労支援（就職支援と就労継続支援）/障害者雇用促進に関する指導、教育研修/障害年金の審査請求、再審査請求/審査業務/人事・賃金制度の構築/人事・賃金制度の設計、運用・指導 なかでも職務記述書の作成、運用・指導/人事コンサルティング業務/人事制度コンサルティング/人事制度の構築・改定/人事制度設計/人事賃金制度構築等のコンサルティング/人事評価制度設計/成年後見人業務、行政の労働条件審査業務/成年後見制度に関する業務/組織診断/組織人事のコンサルタント/組織風土改革/総額人件費管理/総務人事、管理職マニュアルの作成等/他の国家資格とのコラボ/中小規模事業所向け人事コンサル 従業員の育成支援/賃金制度構築業務/賃金制度設計/転職・適職相談、職業を含めたキャリアプラン/働き方の見直しについて（ワーク・ライフ・バランス）/認定支援機関としての経営相談業務/年金に関する手続き代理、年金に関する（再）審査請求代理/年金に関する相談等があるが、そのなかでも障害年金に力を入れている。/評価、人事賃金制度導入コンサルティング/弁護士との共同受任・補佐業務/補佐人にはならないが、弁護士に対する経営側としてのアドバイス。税理士に対するマイナンバーの支援業務/労災保険特別加入団体の会員を増やす/労働相談（労使双方）/労務コンプライアンスに関するコンサル全般/労務のアドバイス/労務監査/労務管理および組織改革を核とした経営改革指導。中小企業診断士等の周辺分野への拡大・拡張。/労務診断/労務投資とその効果と有り方について

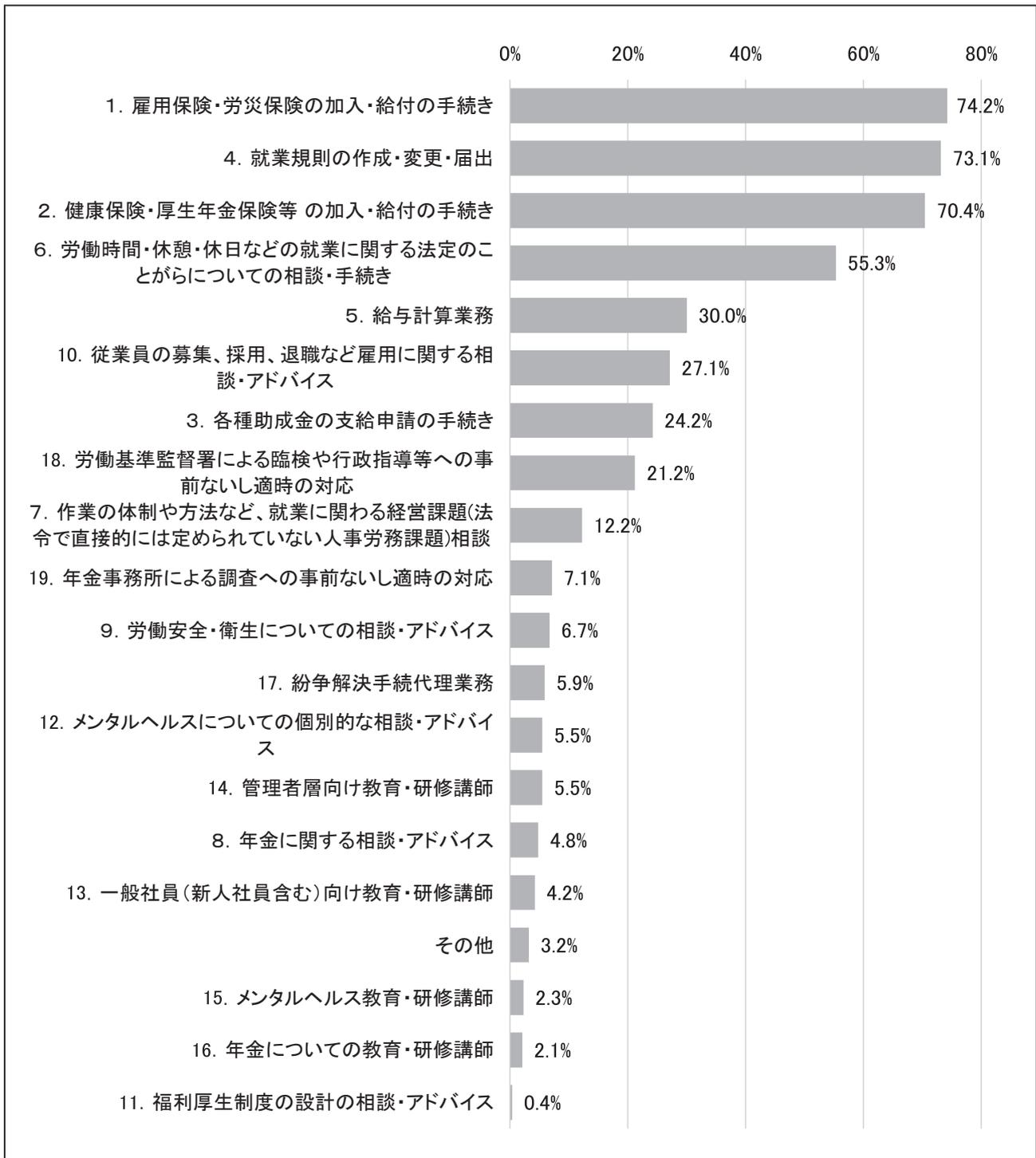
## 新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、どの業務から着手することが多いか、以下に示す19項目（＋「その他」）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
  2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
  3. 各種助成金の支給申請の手続き
  4. 就業規則の作成・変更・届出
  5. 給与計算業務
  6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
  7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
  8. 年金に関する相談・アドバイス
  9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
  10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
  11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
  12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
  13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
  14. 管理者層向け教育・研修講師
  15. メンタルヘルス教育・研修講師
  16. 年金についての教育・研修講師
  17. 紛争解決手続代理業務
  18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
  19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
- その他

全19項目（＋「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率が50%を超えるのを見ると、最も回答率が高かったのは「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」（74.2%）、2番目に高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（73.1%）、3番目は「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」（70.4%）、4番目は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（55.3%）であった。

まず着手することの多い業務、各項目の選択率（％）



## まず着手することの多い業務、その他の内容

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務の選択肢として提示した19項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

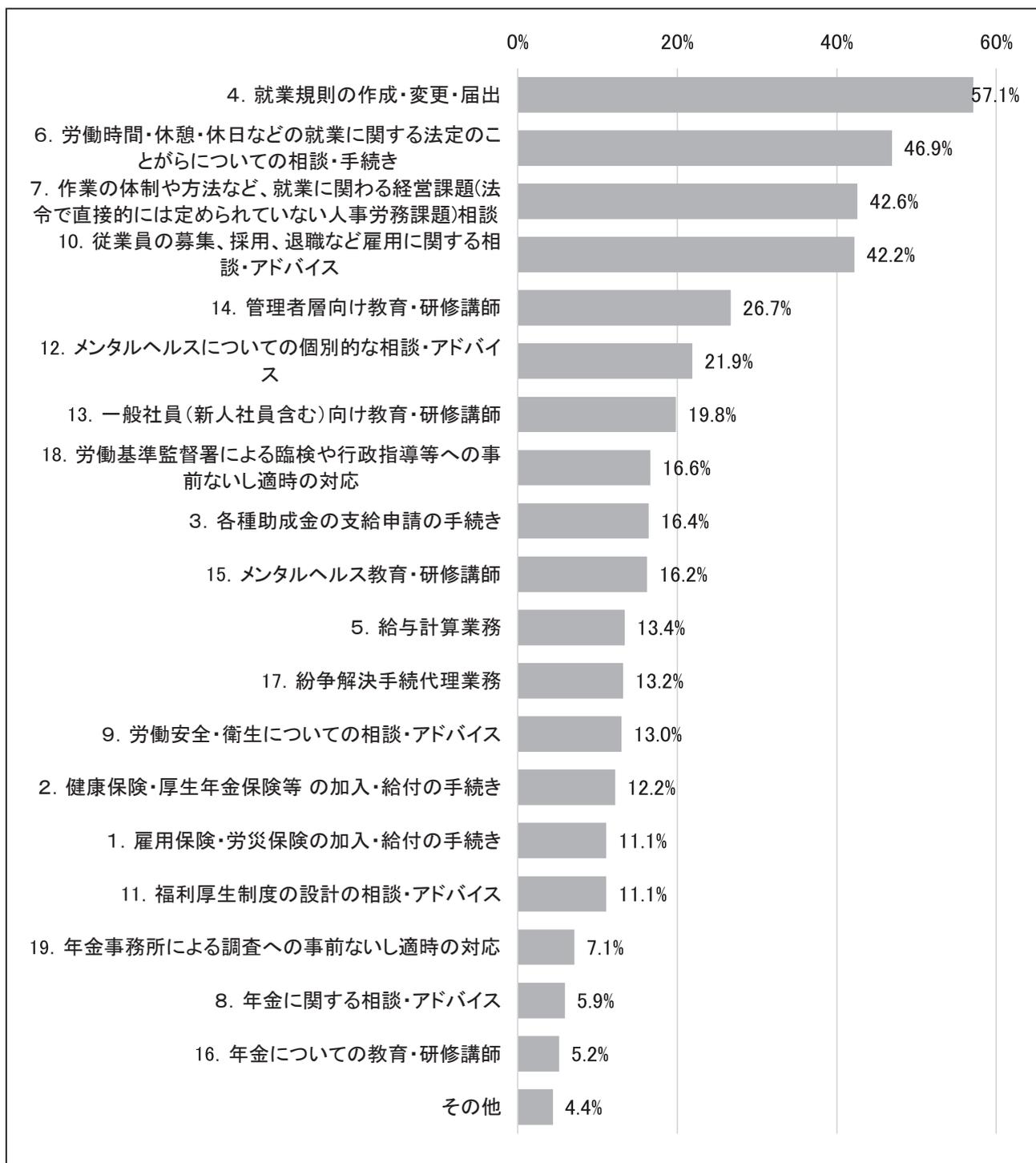
IPO対応/企業がなぜ社労士を頼むことにしたかによる。/原稿執筆/現状の労務管理の問題点分析/今年度で引退予定/支店や営業所、工場などの保険適用のチェック/事業経営全般の相談/集团的労使紛争/障害年金の請求を専門にしている顧問契約は締結しない/人事・賃金制度の設計、運用・指導/人事制度、評価制度の導入/人事制度の構築・改定/賃金制度（退職金を含む）に関する相談/不正競争防止関係/労組との関係、団体交渉参与含む/労務リスクに対するチェック

## 新規に顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多いものについて、前節（新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務）で示した全19項目（+「その他」）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

全19項目（+「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率が40%を超えるのを見ると、最も回答率が高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（57.1%）、2番目に高かったのは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（46.9%）、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（42.6%）、4番目は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（42.2%）であった。

中長期的な視点で取り組みたい業務、各項目の選択率（％）



## 中長期的な視点で取り組みたい業務、その他の内容

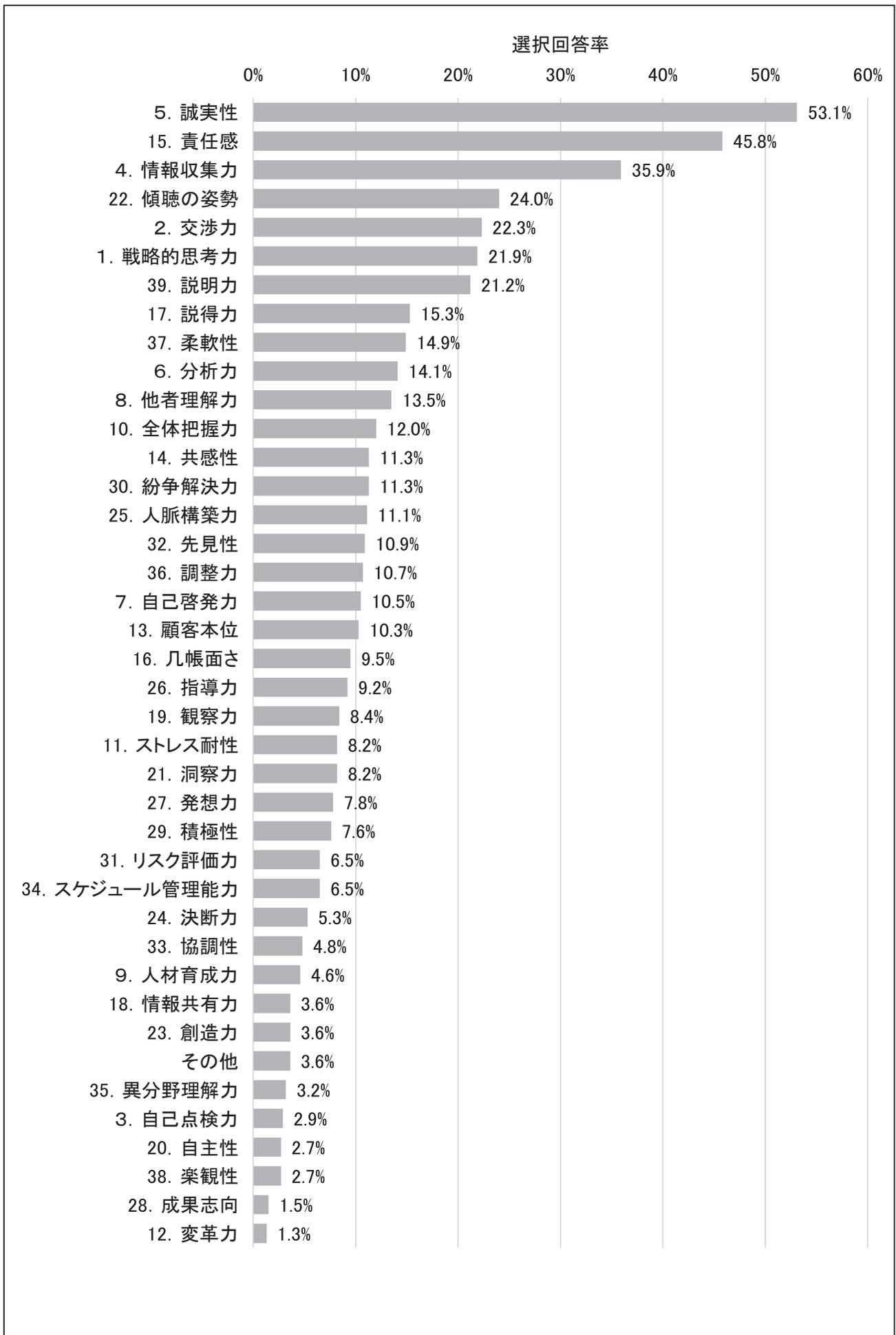
新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多い業務について選択肢として提示した19項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

IPO及びM&A対応／がん患者の就労支援／業務プロセスの効率化／経営全般の戦略／現状の労務管理の問題点分析／今年度で引退予定／最適労務投資の考え方／就労前講座／障害年金の請求を専門にしている顧問契約は締結しない／人事・賃金制度の設計、運用・指導／人事制度、退職金制度の構築／人事制度の構築・改定／人事評価制度・給与制度の構築／評価、人事賃金制度導入コンサルティング／労使の人間関係の向上／労務コンプライアンス態勢の強化／労務リスクチェック

## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性

社労士に必要な、あるいは期待される能力や特性について、能力・特性全39項目（＋「その他」）のうちから最大5個まで選んでもらった。

全39項目（＋「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率が5番目のものは22.3%であったことから、選択回答率が20%を超えるものを見たところ、最も回答率の高かったのは「誠実性」（53.1%）であった。その他、選択回答率が20%を超えるもののうち、2番目に高かったのは「責任感」（45.8%）、3番目は「情報収集力」（35.9%）、4番目は「傾聴の姿勢」（24.0%）、5番目は「交渉力」（22.3%）、6番目は「戦略的思考力」（21.9%）、7番目が「説明力」（21.1%）であった。



## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容

社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性の選択肢として提示した全39項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

コミュニケーション力／営業力／経営者感覚／経営者思考の理解力／経験則／遵奉精神／信頼性／人間力／数字に強くなる／正確性／スピード／専門性／専門的知識／提案力／表現力 文章力／法知識（選択肢に無いのが？）／法的知識

## 社労士として働く際の心がけや姿勢

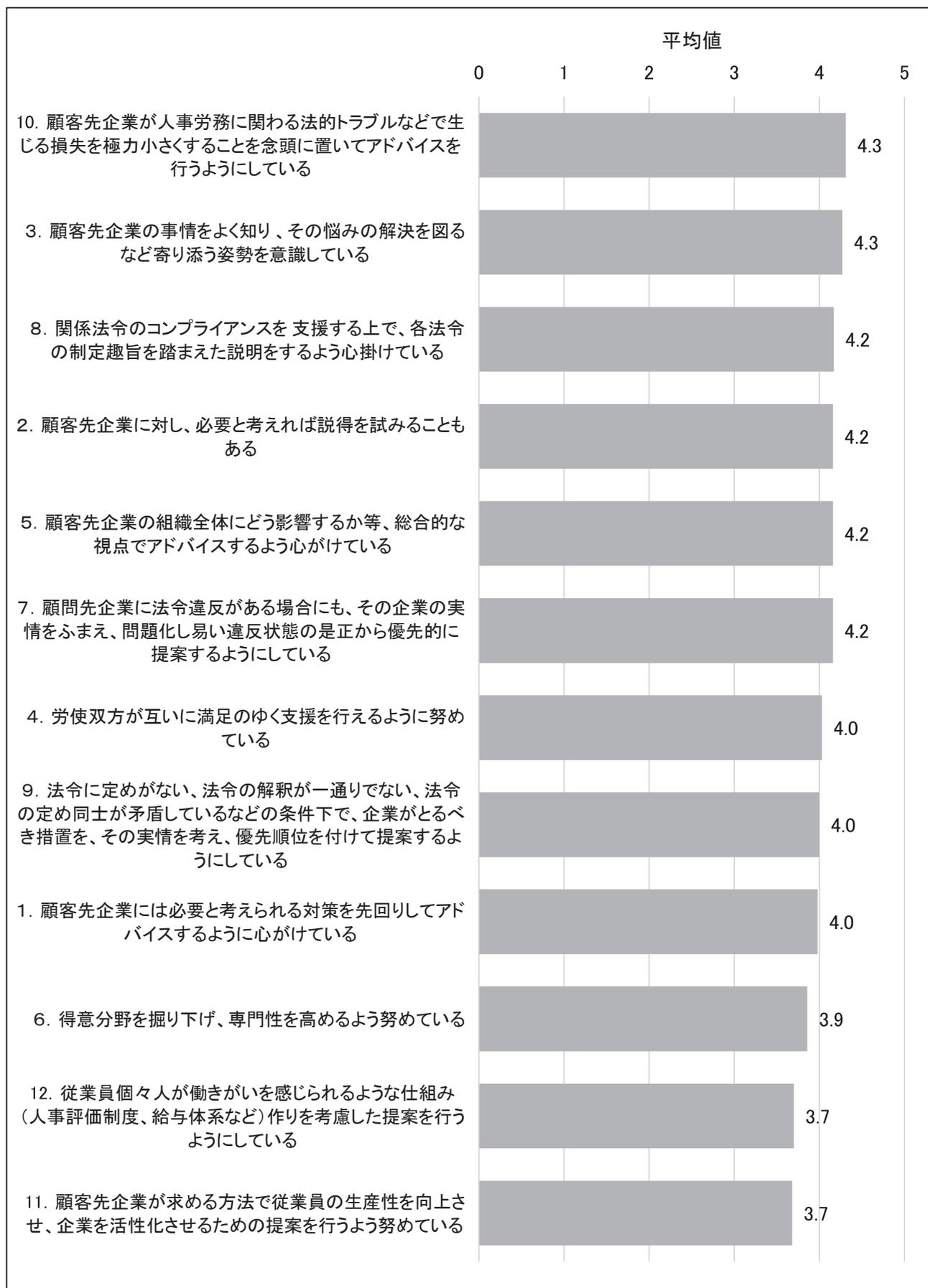
以下に示す、社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いに対し、回答者自身があてはまると思われるものを「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかというにあてはまる」「あてはまる」の5段階から1つ選んで回答してもらった。「あてはまらない」=1、「どちらかというにあてはまらない」=2、「どちらともいえない」=3、「どちらかというにあてはまる」=4、「あてはまる」=5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほどその問いの示す内容に自身があてはまる程度が大きい）。

1. 顧客先企業には必要と考えられる対策を先回りしてアドバイスするように心がけている
2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある
3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している
4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている
5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている
6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている
7. 顧問先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている
8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けている
9. 法令に定めがない、法令の解釈が一通りでない、法令の定め同士が矛盾しているなどの条件下で、企業がとるべき措置を、その実情を考え、優先順位を付けて提案するようにしている
10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている
11. 顧客先企業が求める方法で従業員の生産性を向上させ、企業を活性化させるための提案を行うよう努めている
12. 従業員個人が働きがいを感じられるような仕組み（人事評価制度、給与体系など）作りを考慮した提案を行うようにしている

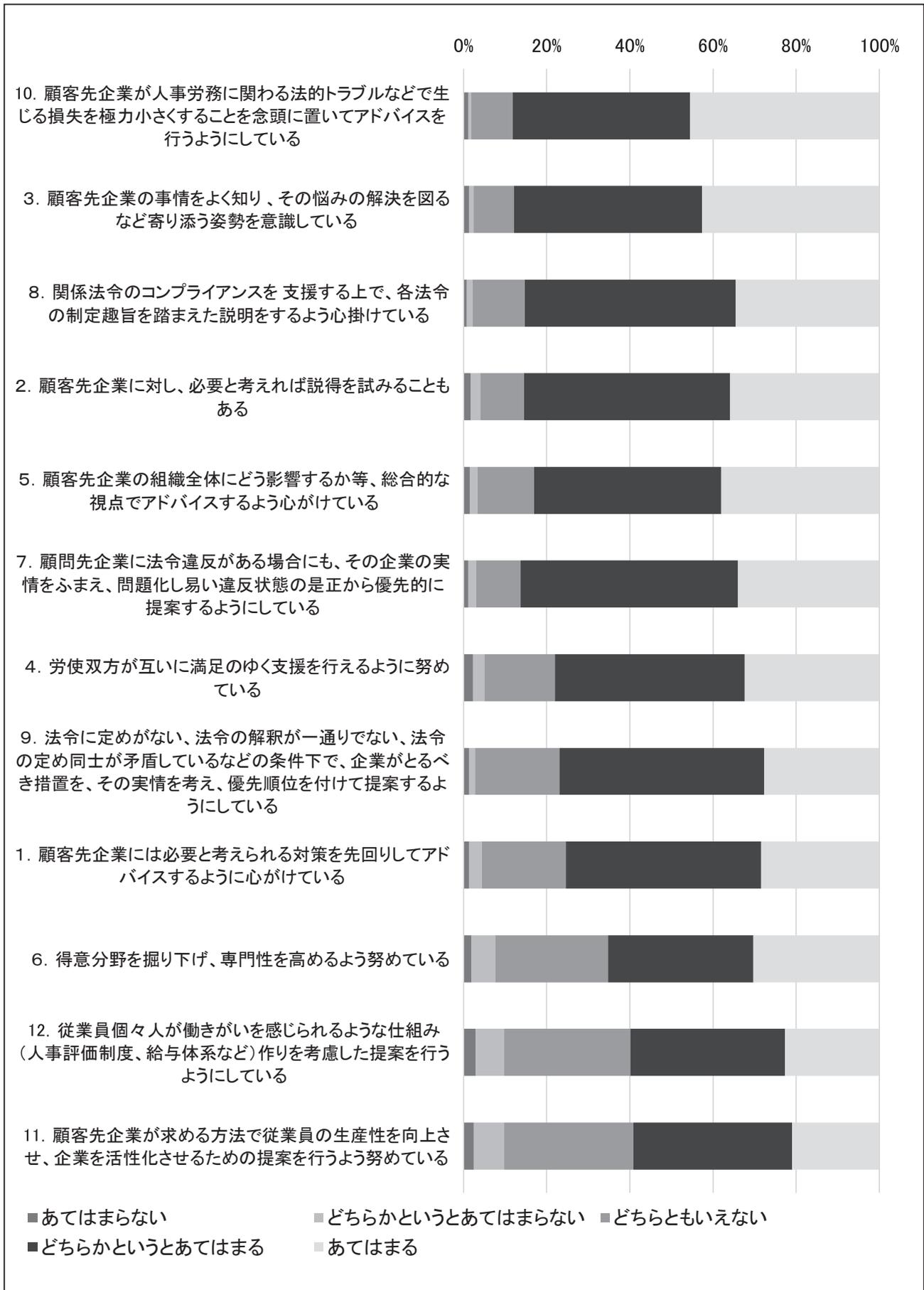
全12項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全12項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高かったのは「10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている」「3. 顧

客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している」(どちらも平均値4.3)であり、次に高かったのは「8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けている」「2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある」「5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている」「7. 顧問先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようになっている」(すべて平均値4.2)であった。平均値が「どちらかというにあてはまる」=4を超えるものが全12項目中7項目と半数を超えており、回答者の多くは本12項目で提示した「社労士として普段働く際の心がけや姿勢」に関し、自身はそれらに概ね「あてはまる」と考えているようである。

## 各問いの回答平均値

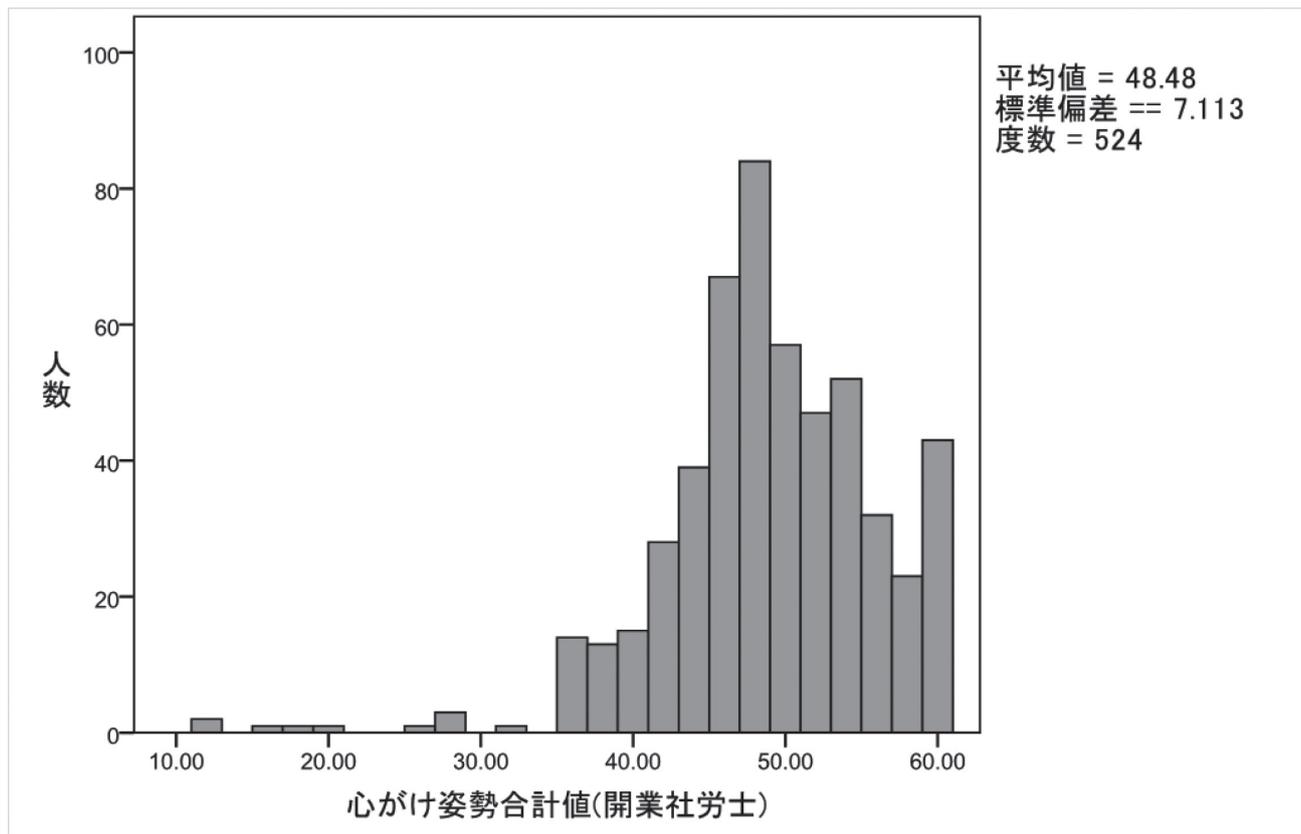


## 各問いの回答分布



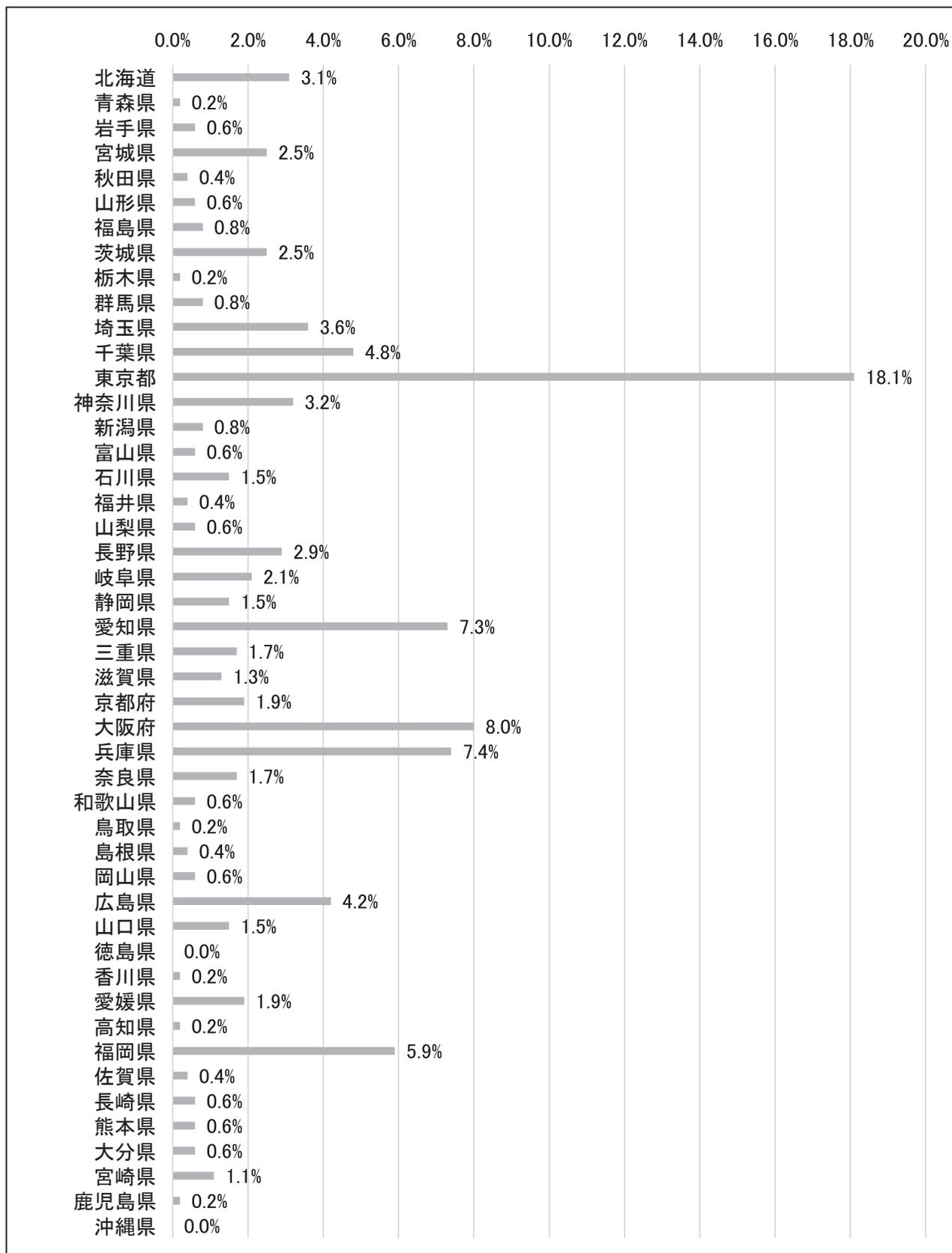
## 全12項目の合計値

社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いの合計値を求め、その値の分布を表したものをヒストグラムにて示す。なお、この合計値の取りうる値の範囲は12（1×12項目）から60（5×12項目）までであり、（アンケート調査設計時の想定としては）社労士として“望ましい”心がけや姿勢を示すほど合計値が高くなるようになっている。平均値は48.5、標準偏差は7.1であった。ヒストグラムより合計値の分布を見ると、どちらかという値の高い方に偏った分布であるように見受けられるものの、平均を中心として左右に裾野をひく概ね山型の分布になっているように見える。



# 回答者の社労士事務所について

## 所在地

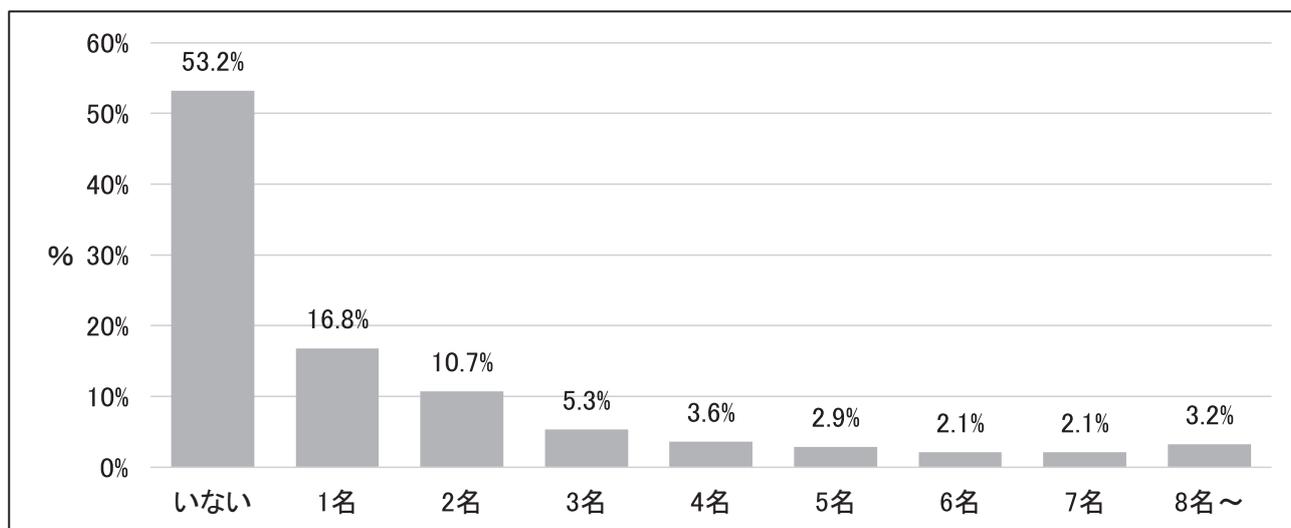


回答者の社労士事務所の所在地について都道府県レベルで尋ねた結果を棒グラフで示す。「東京都」が最も多く18.1%、2番目が「大阪府」(8.0%)、3番目が「兵庫県」(7.4%)、4番目が「愛知県」(7.3%)、5番目が「福岡県」(5.9%)であった。

## 事務所代表以外のスタッフ

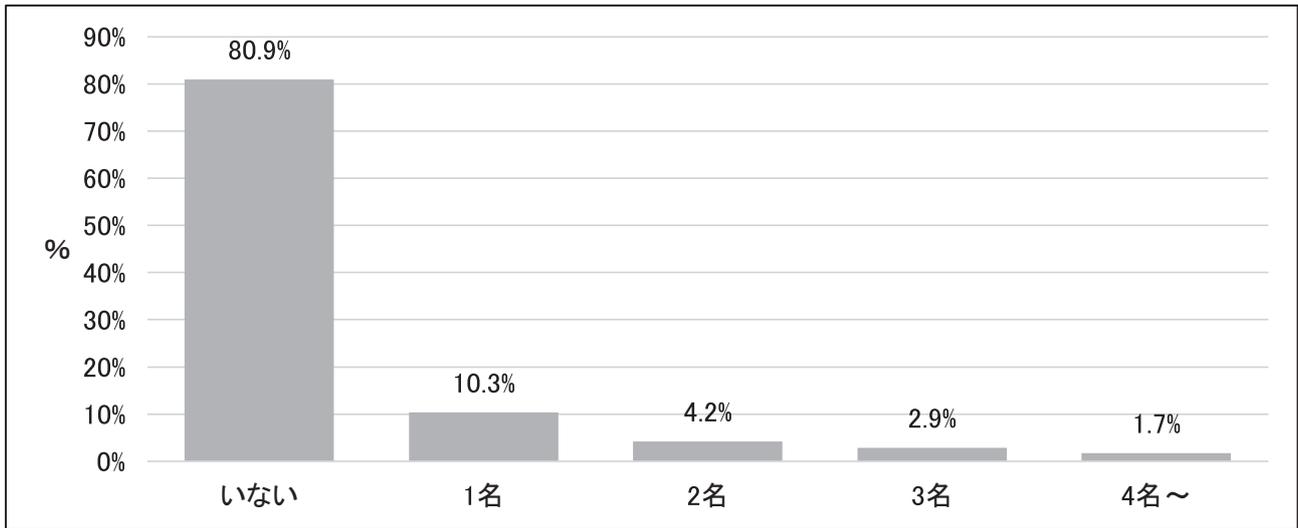
### スタッフ人数

回答者の事務所に、事務所代表以外のスタッフは何名いるか尋ねた。そのようなスタッフがない場合には、「0」と回答してもらった。事務所代表以外のスタッフは「0名=いない」との回答が53.2%と半数を超えており、回答者の開業社労士の半数超は事務所代表=本人が単独で事務所を運営しているようである。なお、平均値は1.6、標準偏差は3.0であった。



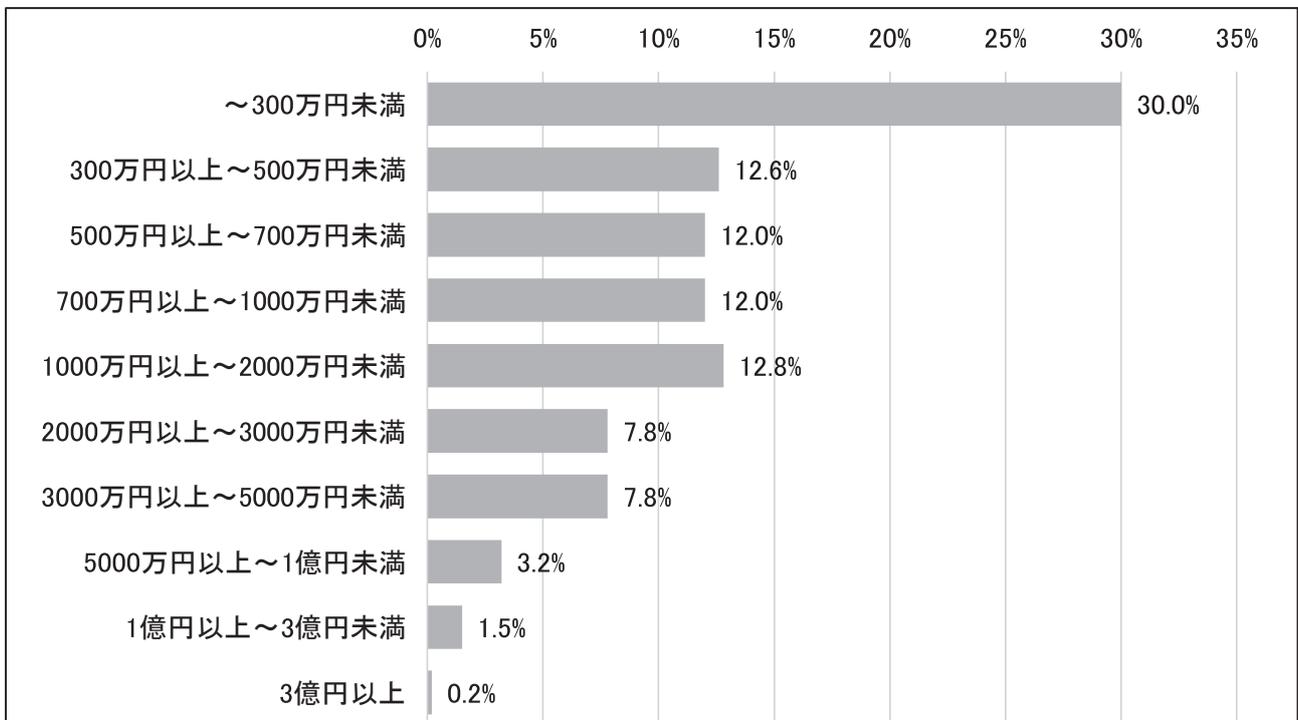
### スタッフのうち社労士登録者の人数

回答者の事務所に、事務所代表以外のスタッフが1名以上いる場合、そのうち社労士登録者が何名いるか尋ねた(1名もいない場合には「0」と回答してもらった)。事務所代表以外のスタッフがいるうち、社労士登録者は「0名=いない」との回答が80.9%であり、回答者の開業社労士に事務所代表以外のスタッフがいる場合、社労士登録者ではない(補助者等)場合が大半であるようである。なお、平均値は1.3、標準偏差は2.1であった。



### 2014年度事務所売上高（経費控除前の額）

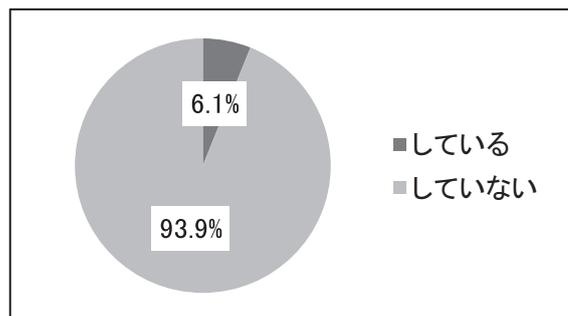
2014年度の回答者の事務所の売上高（経費控除前の額）を選択肢からあてはまるものを回答してもらった。最も多い層は「300万円未満」（30.0%）であり、棒グラフを見る限り値の低い方に偏った分布のようである。一方、事務所売上高1000万円以上の層を合計すると33.3%であり、売上高からみるところ、事務所ごとに経営状況は大きく異なっていることが見受けられる。なお、2014年度事務所売上高の中央値は「500万円以上～700万円未満」であった<sup>4</sup>。



<sup>4</sup> 事務所の経営が一定程度安定している（軌道に乗っている）といえるかどうかは、このレベルが目安のひとつになることも考えられる。

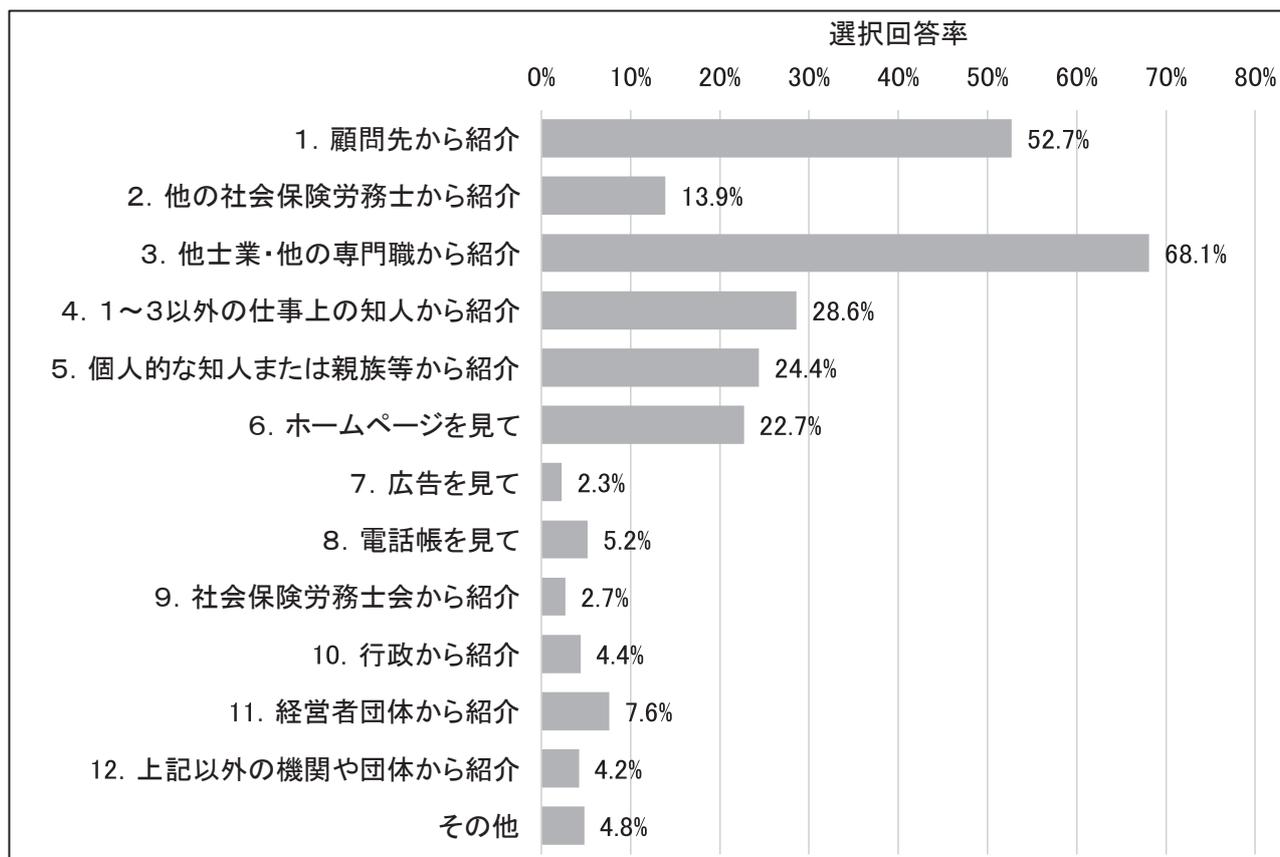
## 事務所は社会保険労務士法人化しているか

回答者の事務所は社会保険労務士法人化しているか尋ねたところ、「している」は6.1%であった。



## 新規顧客来訪パターン

新規の顧客が回答者の事務所に来る場合、比較的多いと思われるパターンは何か、複数回答形式（該当するものはすべて選択）で尋ねた。新規顧客来訪パターンのうち最も回答が多かったのは「3. 他士業・他の専門職から紹介」（68.1%）であり、約7割であった。2番目に多かったのは「1. 顧問先から紹介」（52.7%）であり、約半数であった。その他、選択回答率が20%を超えていたものは、「4. 1～3以外の仕事上の知人から紹介」（28.6%）、「5. 個人的な知人または親族等から紹介」（28.6%）、「6. ホームページを見て」（22.7%）であった。「ホームページを見て」以外は、新規顧客来訪パターンで比較的多いものはいずれも何らか（仕事・プライベート問わず）の人脈を通じての紹介であることが分かる。



新規の顧客が回答者の事務所に来る場合、比較的多いと思われるパターンについて「12. 上記以外の機関や団体から紹介」や「その他」を選択した場合、その内容も自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にまとめた）。

「12. 上記以外の機関や団体から紹介」の具体的内容

JETRO / NPO法人障害年金支援ネットワーク / ライオンズクラブ / 金融機関 / 私の関わる特定の業界団体から / 社会福祉士会 / 出身銀行 / 所属ロータリークラブ / 所属経済団体関係 / 商工会・商工会議所 / 障害者団体 / 前勤務先より / 中小企業団体中央会 / 奉仕団体 / 連合 労働組合

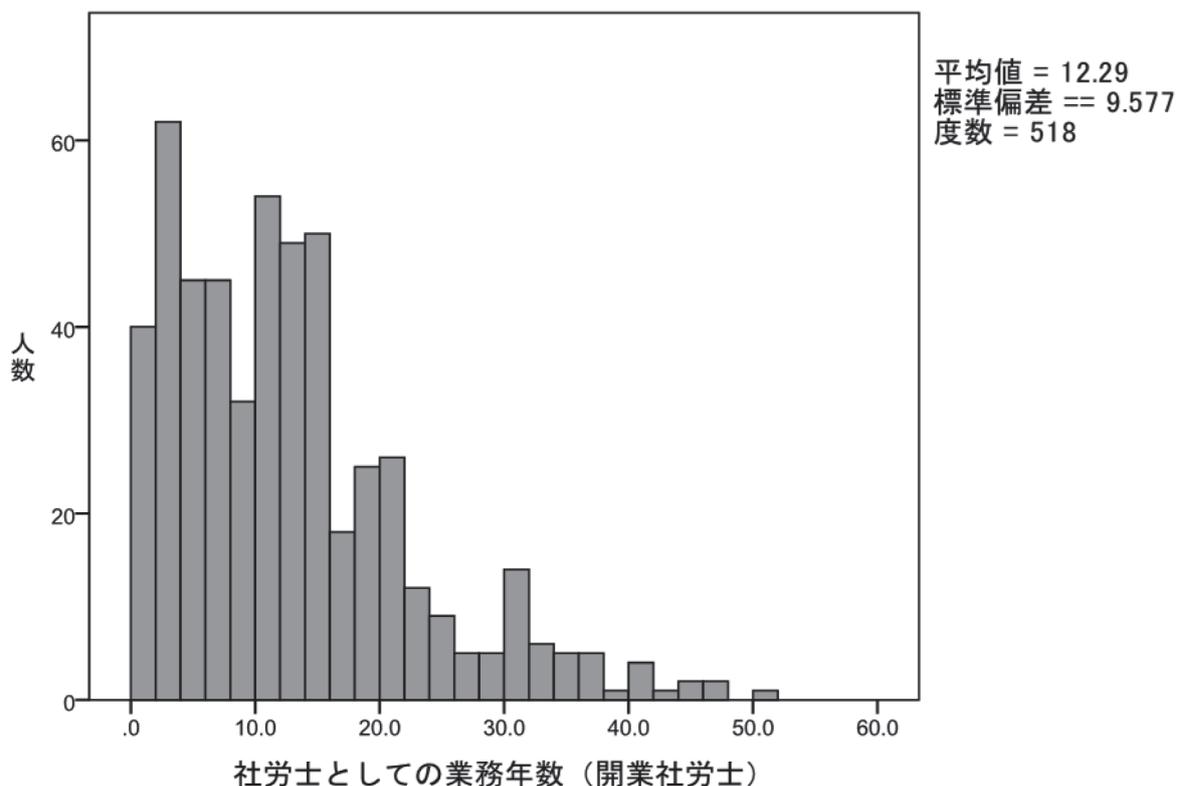
「その他」の具体的内容

ダイレクトメール / テレアポ / ネット検索 / 営業した結果 / 議員さんからの紹介 / 社労士会の名簿を見て / 講師を行った研修会・セミナーの参加者 / 社会保険未適用事業所を訪問 / 社労士会受託業務での訪問先から / 親会社からの紹介 / 税理士事務所から紹介 / 問い合わせ

## 回答者本人（開業社労士）について

以下に示す結果は、「社会保険労務士アンケート調査結果（速報）その1 開業社労士・勤務社労士共通項目（個人プロフィール項目）」の中で示した結果と重複する部分があるが、本報告では開業社労士のみの回答を取り出して集計した結果を示す。

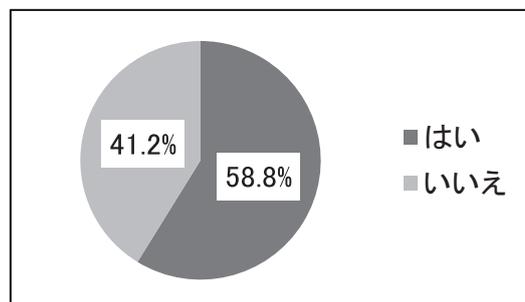
### 社労士としての業務年数



社会保険労務士としての業務年数について尋ねたところ、平均は12.3年（標準偏差9.6）であり、最長は50年であった。

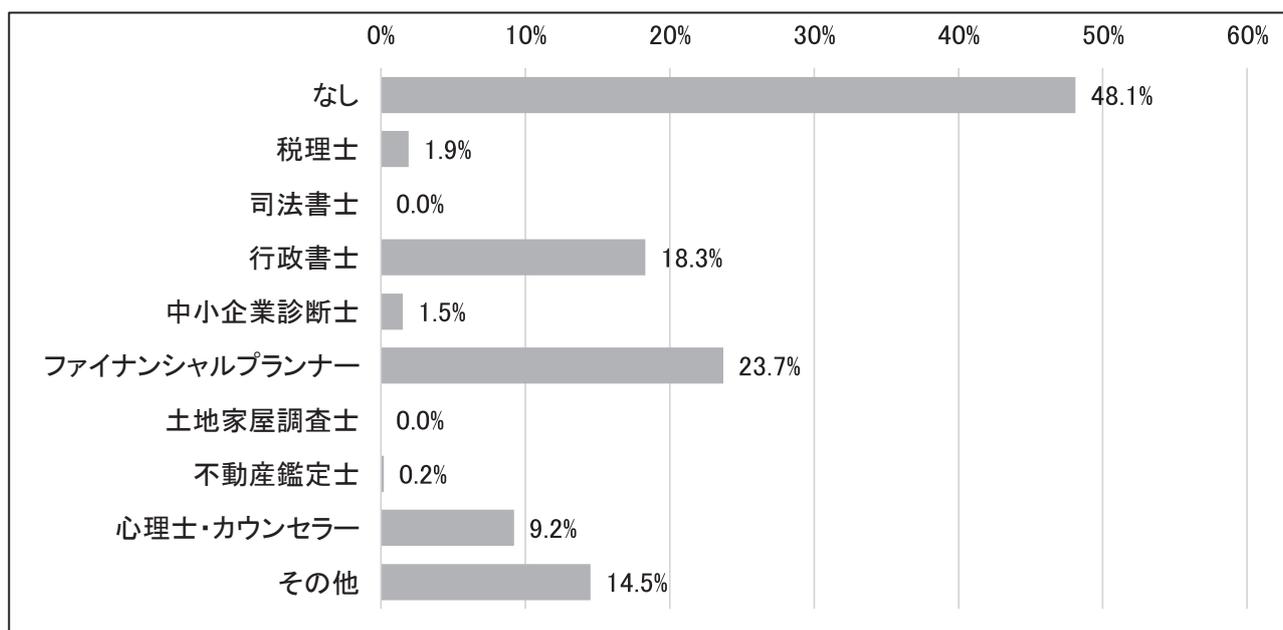
### 特定社会保険労務士か

特定社会保険労務士かどうか尋ねたところ、開業社労士524名中308名（58.8%）が特定社会保険労務士であると回答した。



### 社労士以外に取得している資格

隣接専門職の仕事をするために、社労士以外の資格を取得しているか、している場合はあてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格は「なし」が最も多く48.1%であった。一方、社労士以外に取得している資格のうち、最も多かったものは「ファイナンシャルプランナー」（23.7%）で、2番目に多かったのは「行政書士」（18.3%）であった。3番目に多かったのは「その他」（14.5%）であった。

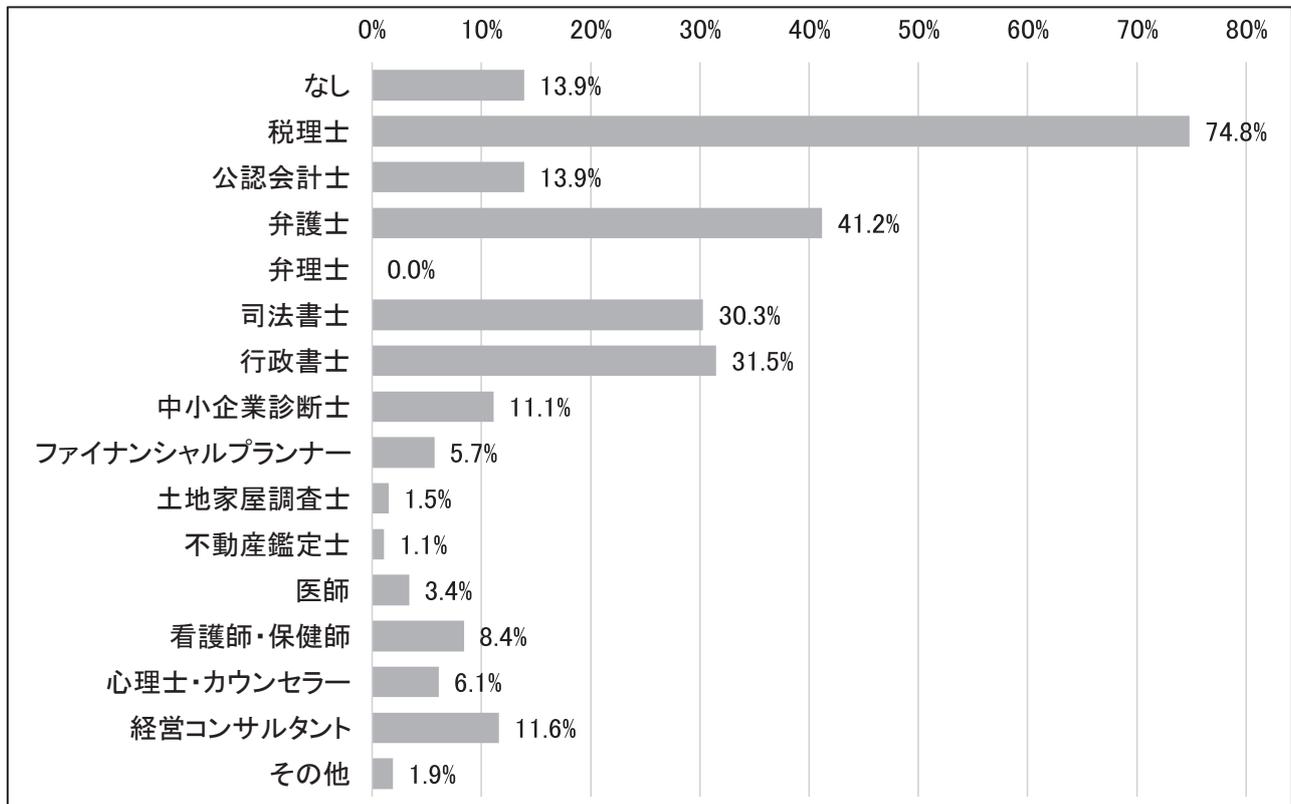


### 社労士以外に取得している資格、その他の内容

「社会保険労務士アンケート調査結果(速報)その1 開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)」の116ページを参照のこと。

## 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職

仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職について、あてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職では「税理士」が最も多く74.8%であった。2番目に多かったのは「弁護士」で41.2%、3番目に多いのは「行政書士」で31.5%、4番目が「司法書士」で30.3%、5番目が「公認会計士」で13.9%であった。

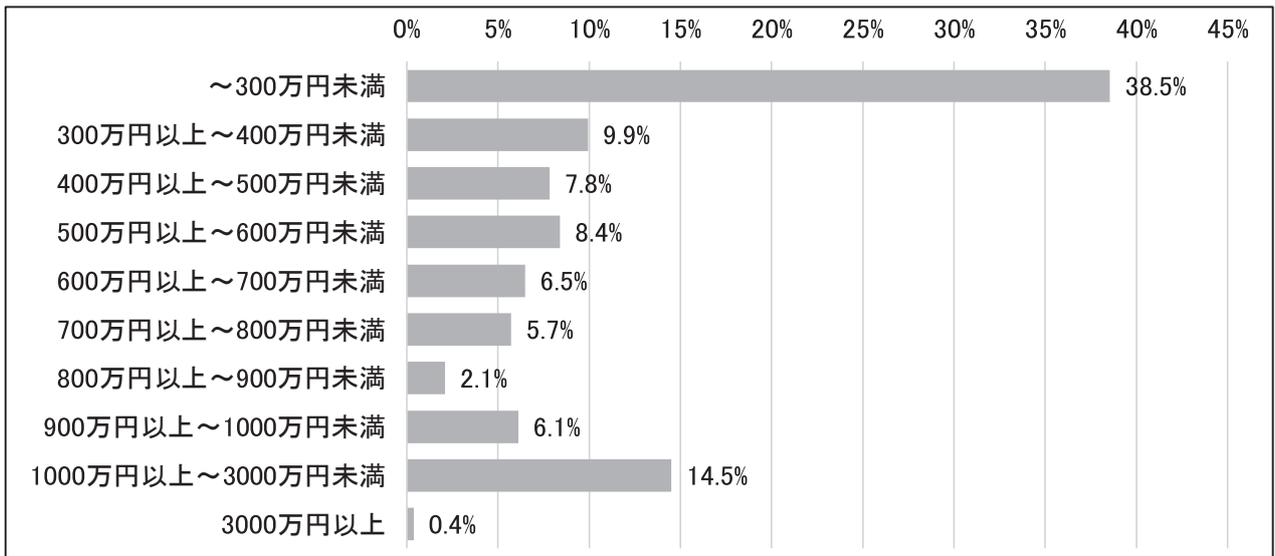


## 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職、その他の内容

「社会保険労務士アンケート調査結果(速報)その1 開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)」の118ページを参照のこと。

## 2014年度の個人収入(課税前、社労士業務に関するもの)

2014年度における回答者個人の収入額(課税前のもので社労士業務に関するものに限る)についてあてはまるものを選択肢から選んで答えてもらった。「300万円未満」が38.5%と最も割合が多かった一方で、次に多かったのは「1000万円以上～3000万円未満」(14.5%)であり、個人収入が二極化する傾向が見られた。なお、2014年度の個人収入の中央値は「400万円以上～500万円未満」であった。





**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」プロジェクトチーム**  
**社会保険労務士アンケート調査結果(速報)**  
**その3**

**企業・官公庁等勤務社労士の業務に関する項目集計結果**

## — 目 次 —

現在社労士として取り扱っている業務	157
現在取り扱っている業務の回答平均値	158
現在取り扱っている業務の回答分布	159
現在取り扱っている業務、その他の内容	160
2014年度の勤務先企業等の勤務時間における各業務の割合	160
勤務先の勤務時間における各業務の割合平均値	161
勤務先の勤務時間における各業務の割合の平均値以外の記述統計値	161
社労士の業務として今後強化される・増えていく、逆に整理縮小されるだろうと考えるもの	161
今後強化される・増えていく（整理縮小される）だろう業務の回答平均値	163
今後強化される・増えていく（整理縮小される）だろう業務の回答分布	164
今後強化される・増えていくだろう業務、その他の内容	165
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性	165
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容	167
社労士として働く際の心がけや姿勢	167
各問いの回答平均値	169
各問いの回答分布	170
全12項目の合計値	171
回答者の勤務先企業等について	172
所在地	172
回答者の（勤務先での）所属する部署	173
回答者が所属する部署にいる社労士（登録者）の人数	174
回答者の勤務先企業等の従業員（職員）数	174
回答者の勤務先企業等の産業分野	174
回答者の勤務先企業等の資本金	175
回答者本人（企業等勤務社労士）について	176
社労士としての業務年数	176
特定社会保険労務士か	176
社労士以外に取得している資格	176
社労士以外に取得している資格、その他の内容	177
社労士資格を活用できていると思うか	177
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職	178
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職、その他の内容	179
2014年度の個人収入（課税前）	179

## 現在社労士として取り扱っている業務

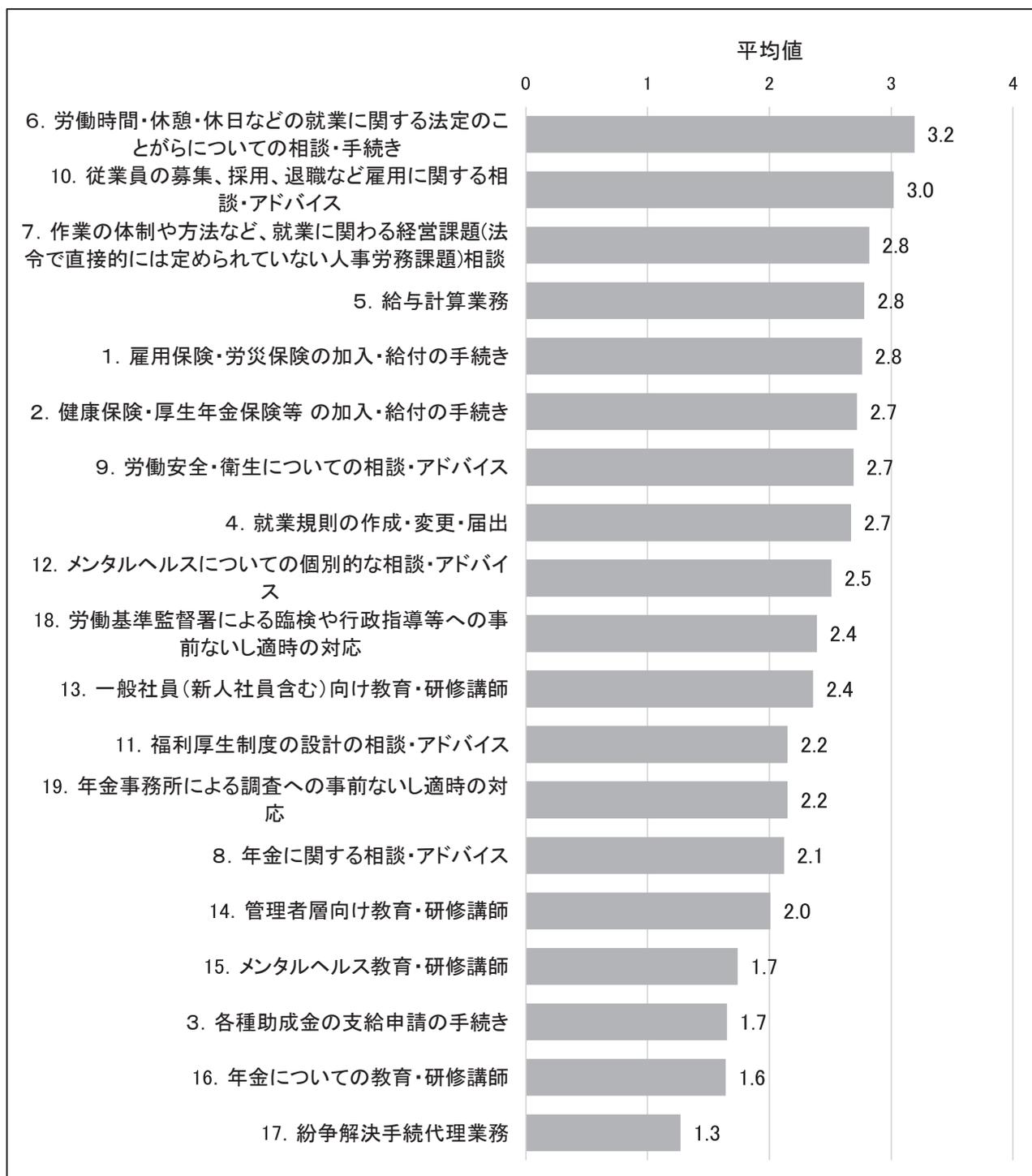
以下に提示する全19項目の各業務について「(今のところ) 行っていない」「少ない」「どちらかという」と少ない」「どちらかという」と多い」「多い」「日常業務である」の6段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。なお、企業や官公庁等に勤務する社労士の場合、担当する業務には社労士としての業務以外のものも含まれることが想定されるが、「あなた個人が社会保険労務士として担当されている業務全体の中での比較として」回答してもらうようにした。「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかという」と少ない=3、「どちらかという」と多い=4、「多い」=5、「日常業務である」=6とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～6となる（値が大きいほどよく行う業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

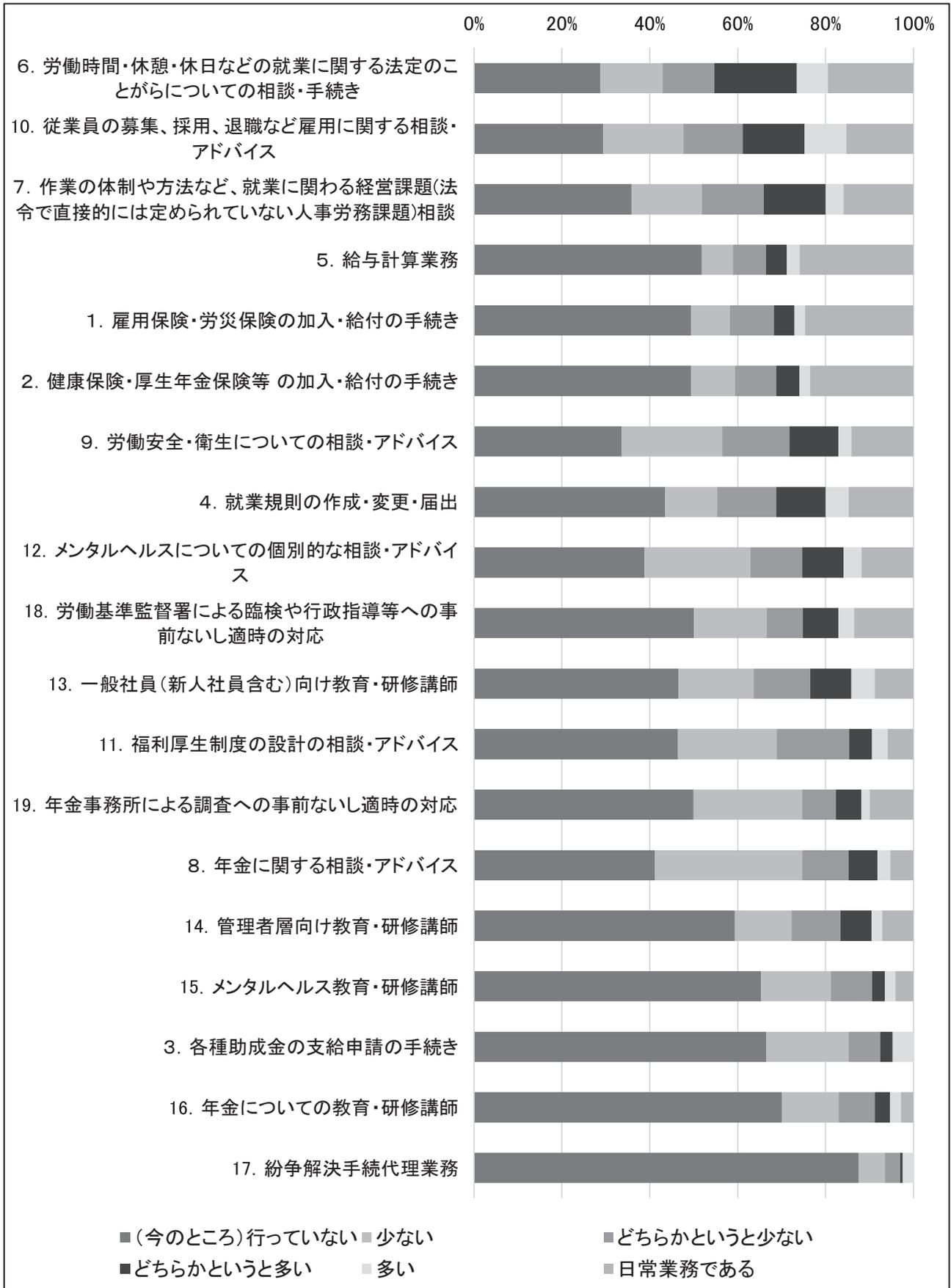
全19項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全19項目の回答分布についても値の高い順に帯グラフで示す。最もよく取り扱われているとみられる業務は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことらについての相談・手続き」（平均値3.2）であった。その次は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（平均値3.0）であった。3番目によく取り扱われている業務は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」「5. 給与計算業務」「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」であったが、これらは「どちらかという」と少ない=3よりも平均値が低く、企業等勤務社労士の（社労士としての）業務の中では比較的よく行われているものの、勤務先の組織内での業務（社労士業務以外のものも当然含まれる）全体の中では「日常業務」もしくは「多い」とはいえない、あるいは「行っ

ていない」場合もあるため、平均値が「どちらかというとき少ない」= 3を下回る結果となっているようである。

### 現在取り扱っている業務の回答平均値



現在取り扱っている業務の回答分布



## 現在取り扱っている業務、その他の内容

前述した全19項目の他に、社会保険労務士としてよく行うものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

①法務相談②社宅管理（宅建保持者のため）③事業所管理（法的側面のみ）④書類申請（登記手続等含む）  
/ 5Sの指導・運営/アウトソーサーに対する人事情報の提供業務（委託先が社保得喪手続き、人事情報整備、給与計算等を行うため）/キャリア教育の一部として大学生に対する労働法や社会保障などの基礎的な情報の提供/スタッフの育成/マイナンバーの実務運用の作成など/メンタル以外の諸相談/医師の労働環境改善のための相談や規定作成のサポート/衛生管理者でもあるため衛生委員会関係/開業社会保険労務士の先生と会社の間立った調整・交渉、グループ会社への労務指導（3号業務相当）/勤怠精査、証明書発行/勤務社労士の人脈を利用した情報収集。その内容は、社労士関連に留まらず多岐に渡り、大変重宝している。/健康診断の手配、受診管理/健康保険組合業務全般（健康保険組合所属）/個人情報保護/雇用契約書の作成、締結/失踪宣告者の戸籍復活。原戸籍調査。/社会保険料、労働保険料の適正化に関する相談/社内各種規程の企画・立案/助成金の申請に関する書類の受付、内容審査/新規開業希望者に対する労働保険への加入促進/人事制度、資格制度、評価制度、給与制度、就業規則等諸規定等作成及び運用管理業務/人事制度の構築、メンテナンス/認知症者に対する支援プログラムの構築等/年末調整/福祉人材育成認証制度の審査員/法改正対応（マイナンバー等）/離職希望社員への対応/労災請求（精神障害、脳・心臓疾患）から民事訴訟等で紛争化しないように適切な対応/労働条件設定についての相談/労働組合との協議

## 2014年度の勤務先企業等の勤務時間における各業務の割合

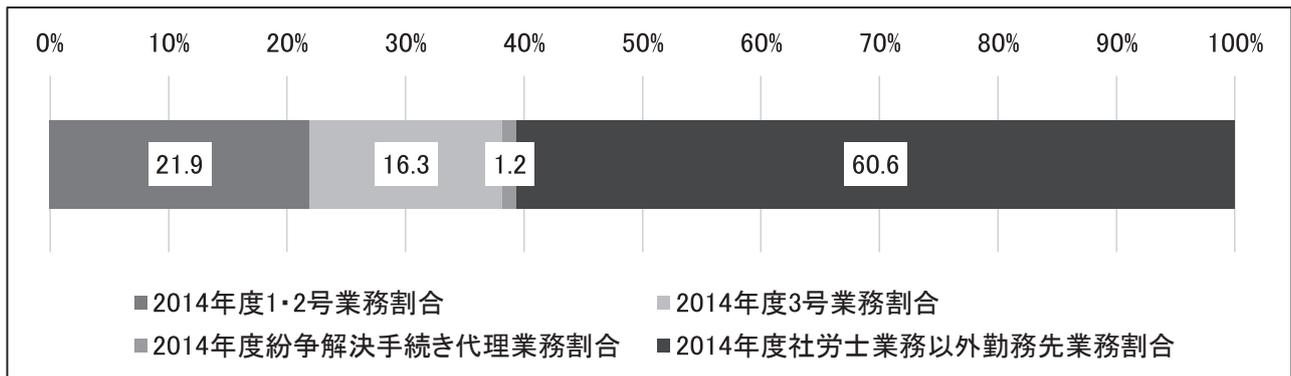
回答者の勤務先企業等における2014年度の勤務時間のうち、1・2号業務に相当する業務<sup>1</sup>、3号業務に相当する業務、紛争解決手続代理業務に相当する業務、および（社会保険労務士としての業務以外の）勤務先の業務<sup>2</sup>それぞれにあてた割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>3</sup>。それぞれの業務の割合の平均値を求め、100%帯グラフに示す。1・2号業務の割合が最も多く21.9%、次に多かったのは3号業務で16.3%であった。一方、社労士としての業務以外の勤務先の業務の割合は60.6%であり、企業等勤務の社労士の場合、社労士としての業務よりもそれ以外の業務の方がメインであることがうかがえる。なお、社会保険労務士としての業務以外の業務が、勤務先企業等における勤務時間の100%であると回答した者は170名中37名（21.8%）であった。言い換えると、現在の勤務先では社労士としての業務を行っていないと解釈できる割合は（企業等勤務社労士の）約2割ということになる。

<sup>1</sup> 給与計算は関連する業務として1・2号業務に含めてもらった。

<sup>2</sup> 社会保険労務士関連の業務（1・2号業務、3号業務および紛争解決手続代理業務）以外のもの一般を指す。

<sup>3</sup> 取り扱いのまったくなかったものには0と入力してもらった。

## 勤務先の勤務時間における各業務の割合平均値



## 勤務先の勤務時間における各業務の割合の平均値以外の記述統計値

	最小値	最大値	標準偏差
1・2号業務	0	100	27.9
3号業務	0	100	23.0
紛争解決手続き代理業務	0	20	3.8
その他業務	0	100	34.9

## 社労士の業務として今後強化される・増えていく、逆に整理縮小されるだろうと考えるもの

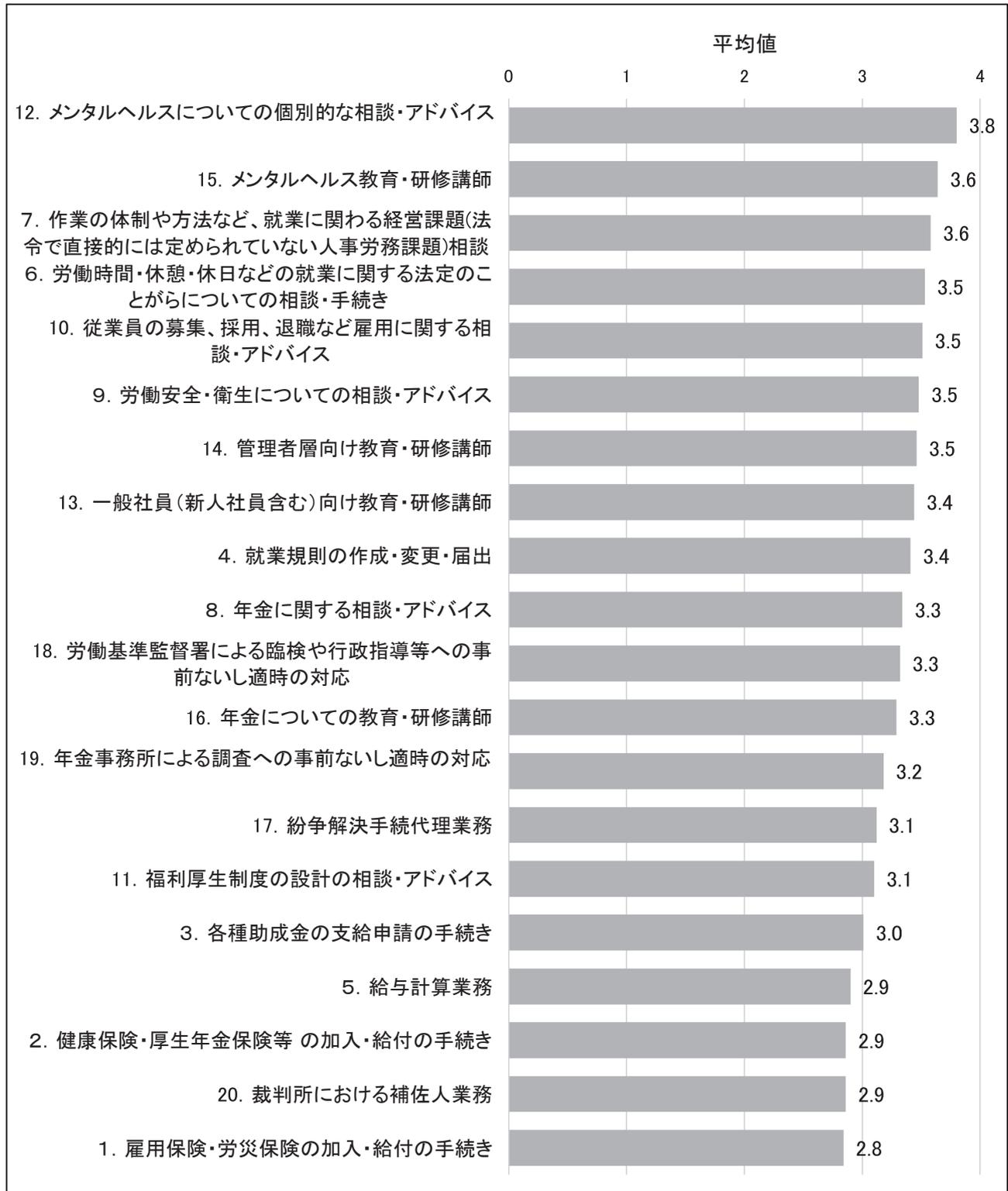
以下に示す全20項目の各業務について、回答者が勤務している企業等で今後強化されるだろう・増えていくだろう、あるいは逆に整理縮小されるだろうと考える程度を、「整理縮小されるだろう」「どちらかという整理縮小されるだろう」「今のままだろう」「どちらかという強化される・増えていくだろう」「強化される・増えていくだろう」の5段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「整理縮小されるだろう」=1、「どちらかという整理縮小されるだろう」=2、「今のままだろう」=3、「どちらかという強化される・増えていくだろう」=4、「強化される・増えていくだろう」=5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほど強化される・増えていくだろうと回答者が考える業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことからについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談

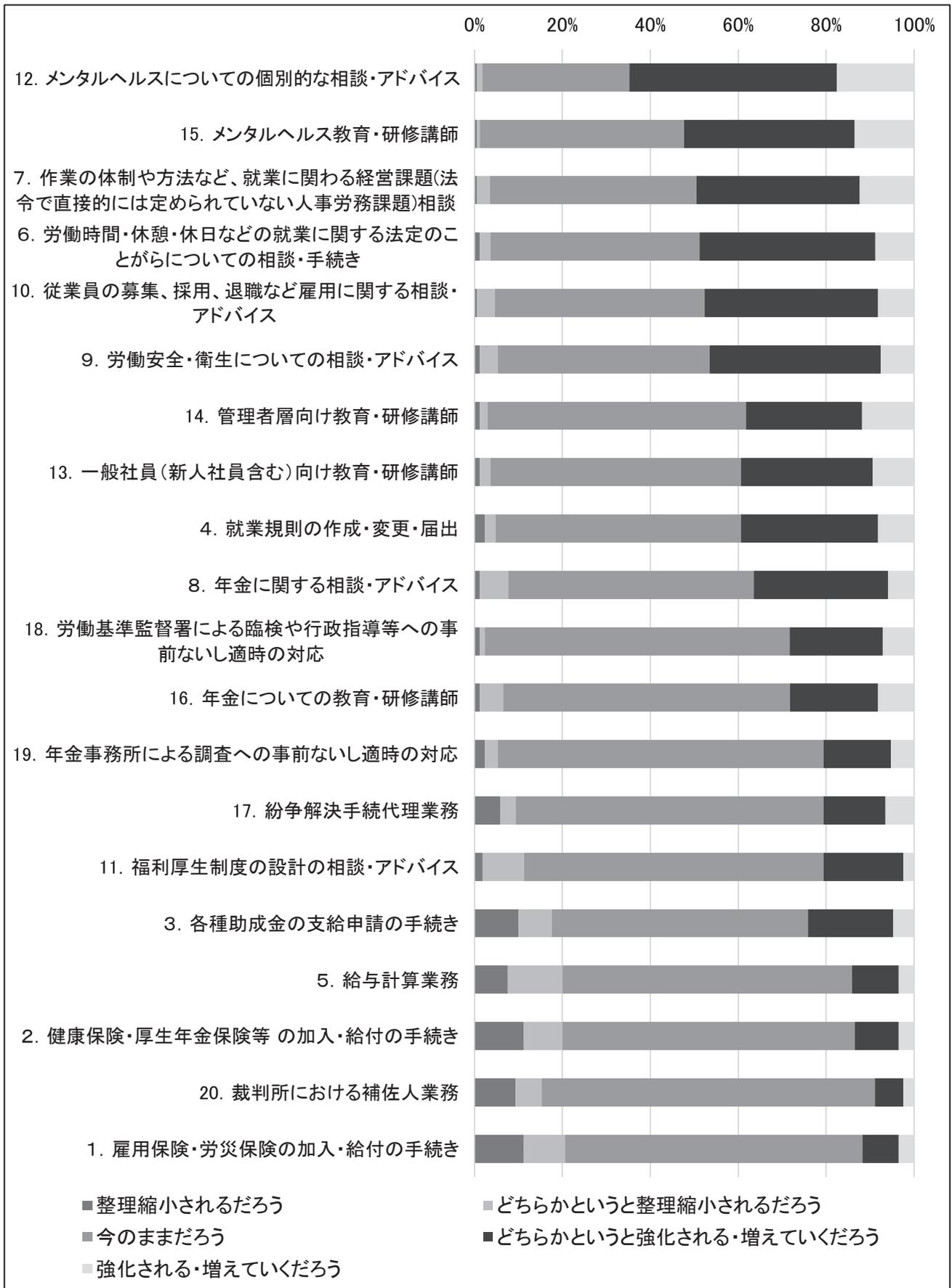
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
20. 裁判所における補佐人業務

全20項目の平均値について高い順に棒グラフで示す。また、全20項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高い、つまり今後強化される・増えていくだろうと回答者が考えている程度が最も高かったのは「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」（平均値3.8）であった。2番目に平均値が高かったのは「15. メンタルヘルス教育・研修講師」「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（平均値3.6）であった。3番目は「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」「14. 管理者層向け教育・研修講師」（平均値3.5）であった。平均値が3＝「今のままだろう」を超える項目が20項目中16項目と大半を占めることから、回答者の多くは自らの勤務先において、メンタルヘルス関係を筆頭に社労士としての業務の多くはどちらかといえば今後強化される・増えていくだろうと考えていることがうかがえる。

今後強化される・増えていく（整理縮小される）だろう業務の回答平均値



今後強化される・増えていく（整理縮小される）だろう業務の回答分布



## 今後強化される・増えていこう業務、その他の内容

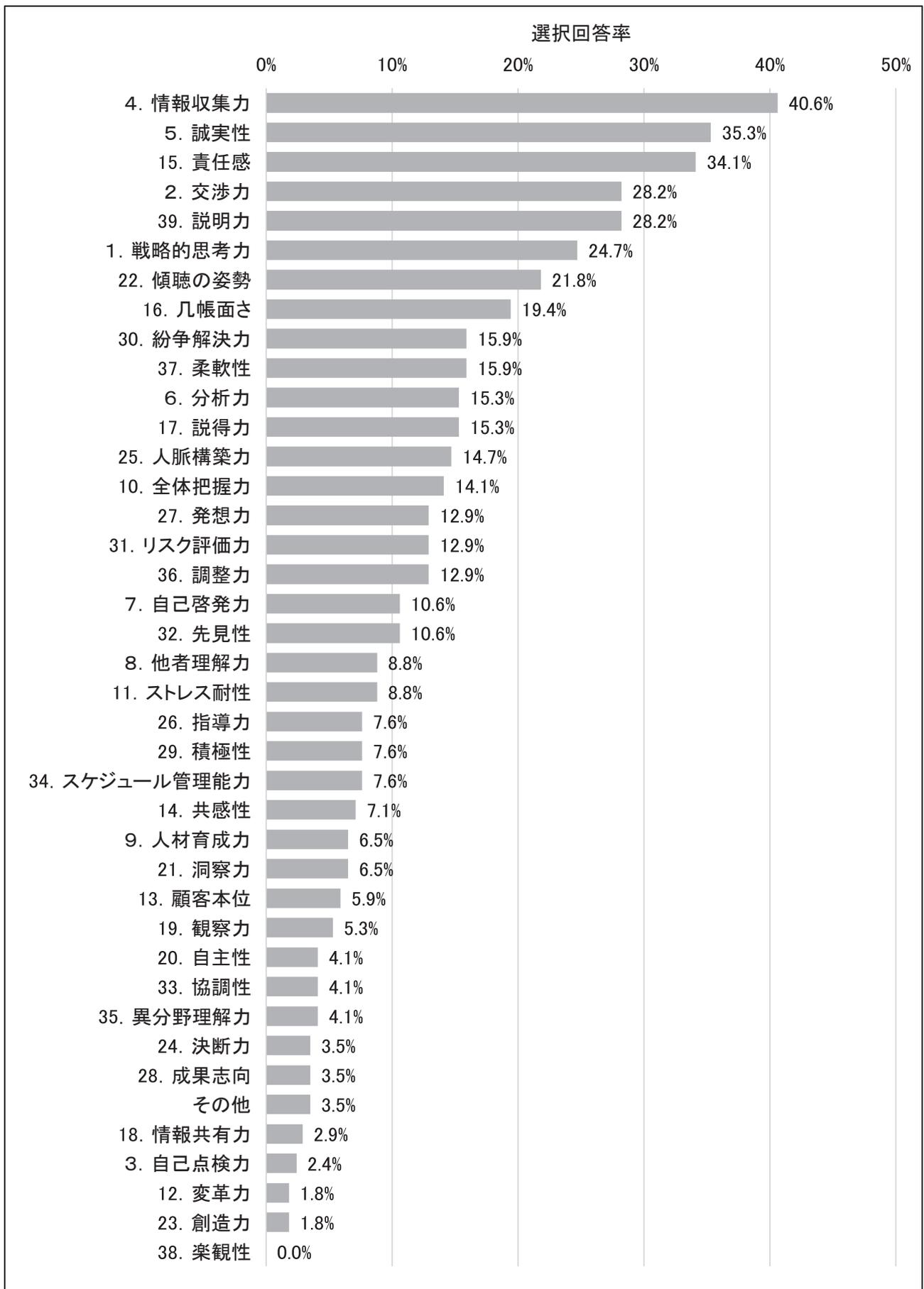
前述した全20項目の他に、社会保険労務士の業務として今後強化される・増えていこうと考えているものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にはまとめた）。

55歳以上の方へのキャリア相談/60歳以降の嘱託契約/グループ会社統括としての人事制度を通して、企業風土を活性化させる。/ハラスメントに関する相談・解決業務等/マイナンバー関係/医療機関における医師の労働環境および待遇改善のための諸規定の作成/改正法対応等についての提案業務（3号類似）が増えると考えます。/外国人雇用の労務管理/外国人労働者の雇用状況届け出/規程類の見直し/給与計算運用体制の改革など業務運用の改革/健康経営への提言や対応/個別労働紛争解決処理/従業員が増えるにしたがって問題社員の対応は増えていくと予想しています。また、メンタルで問題を抱えた社員の対応も増加すると思われます。/助成金の申請の書類の受付、内容審査/新しく事業を考えている人に対する広義での社会保険への加入勧奨/人事トラブル事案へのアドバイス、雇用形態の多様化を背景とした就業管理、海外労務相談/人事労務管理全般について企業にふさわしいコンサルティング（外部の目から見たアドバイス）/認知症者を介護する家族・支援者への研修講師・相談業務等/法務相談（企業の法務部門担当。社労士業務だけなら社労士は必要ではない（専任の社内担当者で足りるため）。/労働組合の対応/労務監査

## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性

社労士に必要な、あるいは期待される能力や特性について、能力・特性全39項目（+「その他」）のうちから最大5個まで選んでもらった。

全39項目（+「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。上位5つまでを挙げると、最も回答率の高かったのは「情報収集力」（40.6%）であった。2番目に回答率が高かったのは「誠実性」（35.3%）であり、3番目は「責任感」（34.1%）、4番目は「交渉力」「説明力」（28.2%）であった。次に、回答率が2割を超えるものを挙げると、「戦略的思考力」（24.7%）、「傾聴の姿勢」（21.8%）であった。



## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容

社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性の選択肢として提示した全39項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

いずれも必要だが、特にアウトプットの/スピード感/顧客開拓力/商売気/問題解決力/倫理観

## 社労士として働く際の心がけや姿勢

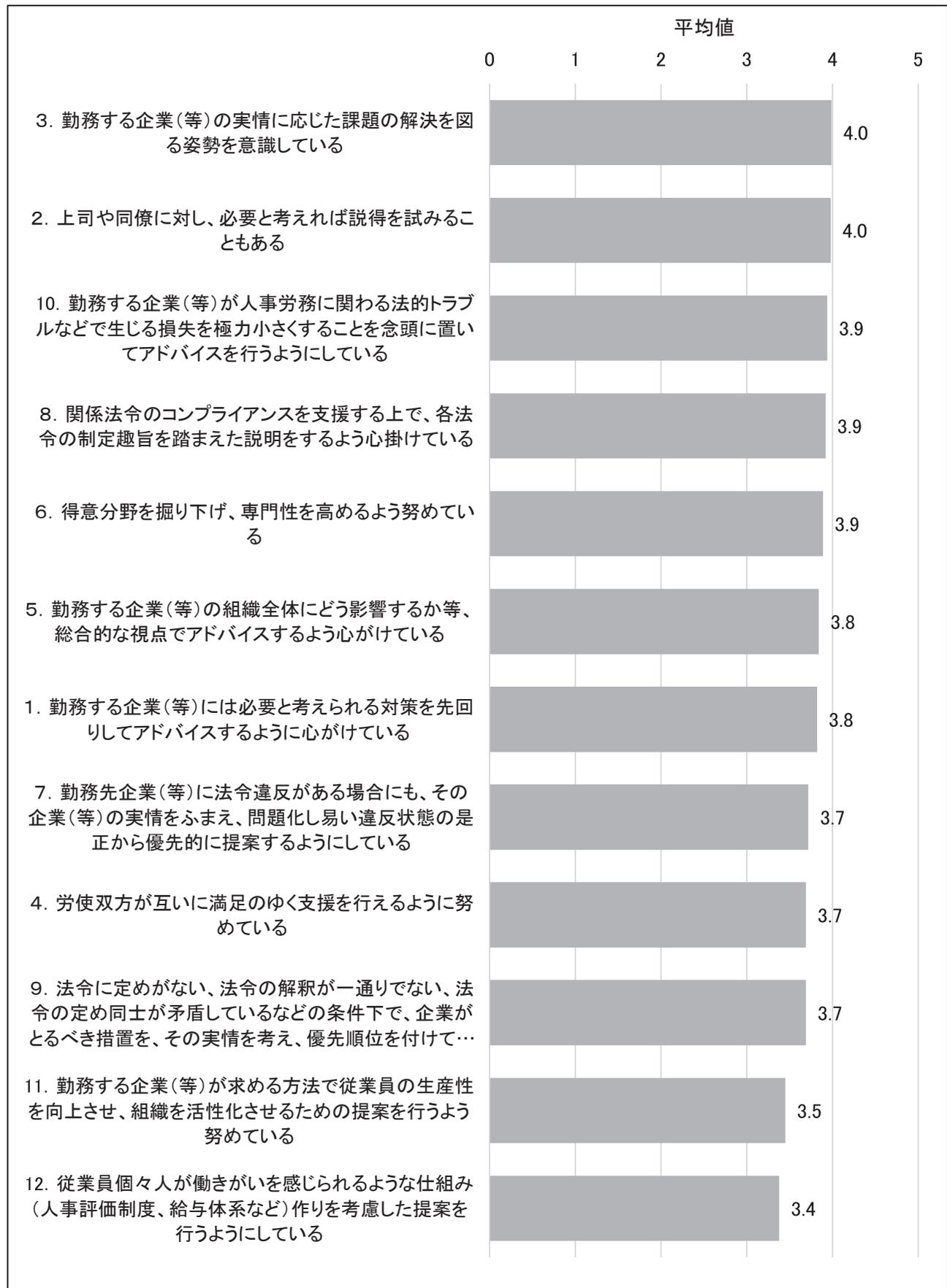
社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いに対し、回答者自身があてはまると思われるものを「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかというにあてはまる」「あてはまる」の5段階から1つ選んで回答してもらった。「あてはまらない」= 1、「どちらかというにあてはまらない」= 2、「どちらともいえない」= 3、「どちらかというにあてはまる」= 4、「あてはまる」= 5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいかほどその問いの示す内容に自身があてはまる程度が高い）。

1. 勤務する企業（等）には必要と考えられる対策を先回りしてアドバイスするように心がけている
2. 上司や同僚に対し、必要と考えれば説得を試みることもある
3. 勤務する企業（等）の実情に応じた課題の解決を図る姿勢を意識している
4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている
5. 勤務する企業（等）の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている
6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている
7. 勤務先企業（等）に法令違反がある場合にも、その企業（等）の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている
8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けている
9. 法令に定めがない、法令の解釈が一通りでない、法令の定め同士が矛盾しているなどの条件下で、企業がとるべき措置を、その実情を考え、優先順位を付けて提案するようにしている
10. 勤務する企業（等）が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている
11. 勤務する企業（等）が求める方法で従業員の生産性を向上させ、組織を活性化させるための提案を行うよう努めている
12. 従業員個々人が働きがいを感じられるような仕組み（人事評価制度、給与体系など）作りを考慮した提案を行うようにしている

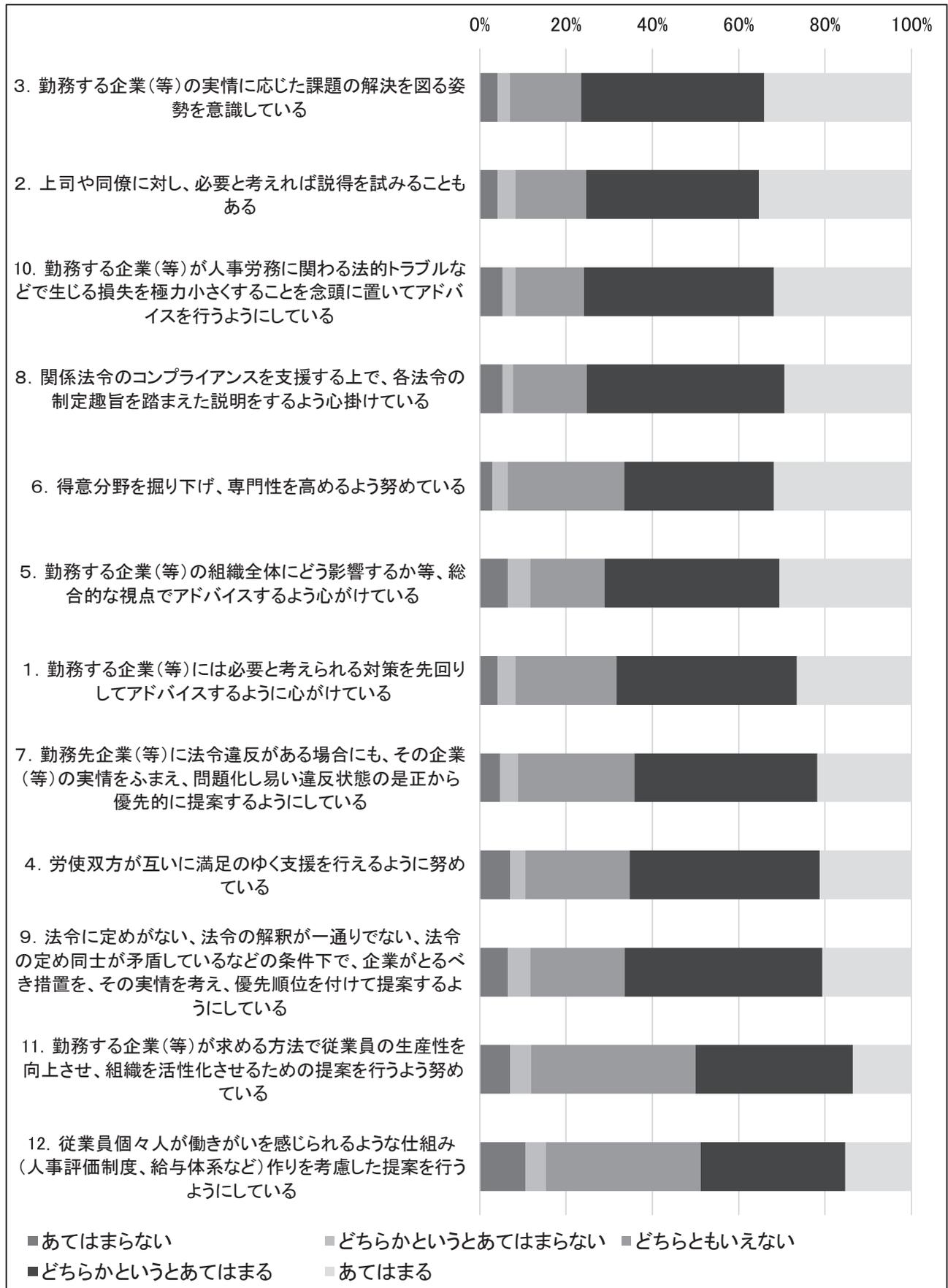
全12項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全12項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高かったのは「3. 勤務する企業（等）の実情に応じた課題の解決を図る姿勢を意識している」「2. 上司や同僚に対し、必要と考えれば説得を試みることもある」（平均値4.0）であった。次に高かったのは「10. 勤務する企業（等）が人事労務に関わる法的トラブルなど

で生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている」「8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けている」「6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている」(平均値3.9)であった。全12項目中10項目で平均値が3.5を超えていることから、回答者の多くは本12項目で提示した「社労士として普段働く際の心がけや姿勢」に関し、自身はそれらに「どちらかというにあてはまる」と考える傾向があるようである。

## 各問いの回答平均値

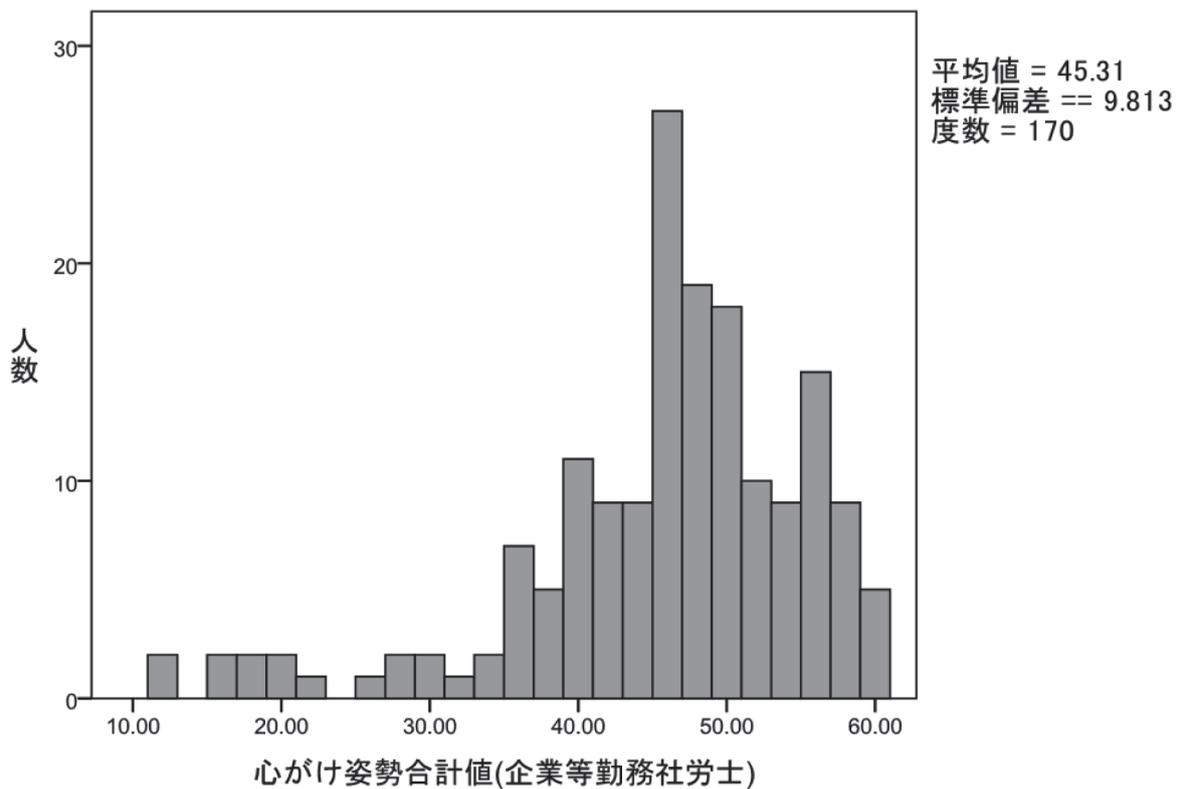


## 各問いの回答分布



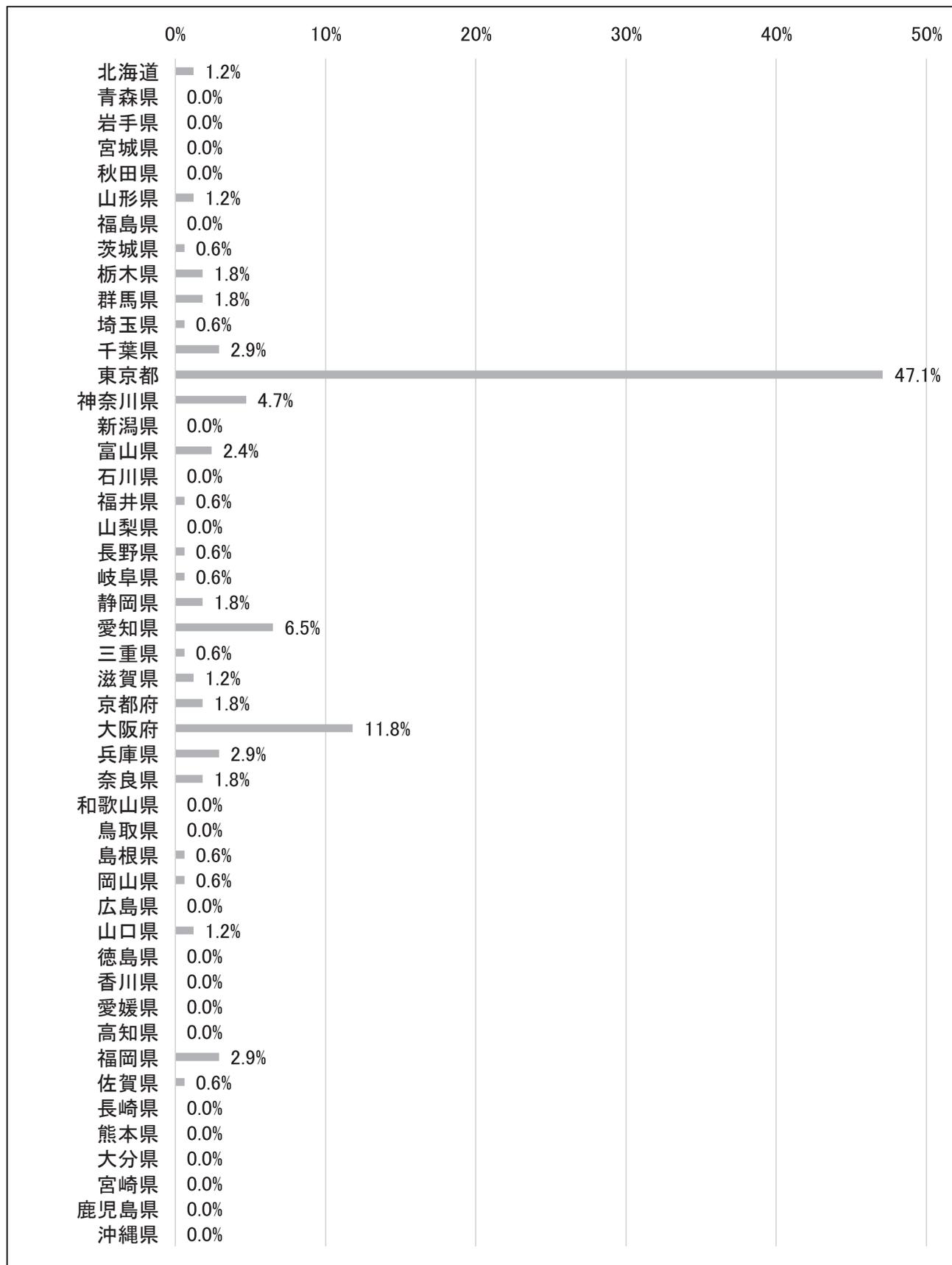
## 全12項目の合計値

社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いの合計値を求め、その値の分布を表したものをヒストグラムにて示す。なお、この合計値の取りうる値の範囲は12（1×12項目）から60（5×12項目）までであり、(アンケート調査設計時の想定としては) 企業等勤務の社労士として“望ましい”心がけや姿勢を示すほど合計値が高くなるようになっている。平均値は45.3、標準偏差は9.8であった。ヒストグラムより合計値の分布をみると、どちらかという値の高い方に偏った分布であるように見受けられるものの、平均を中心として左右に裾野をひく山型の分布になっていると見てよいと思われる。



# 回答者の勤務先企業等について

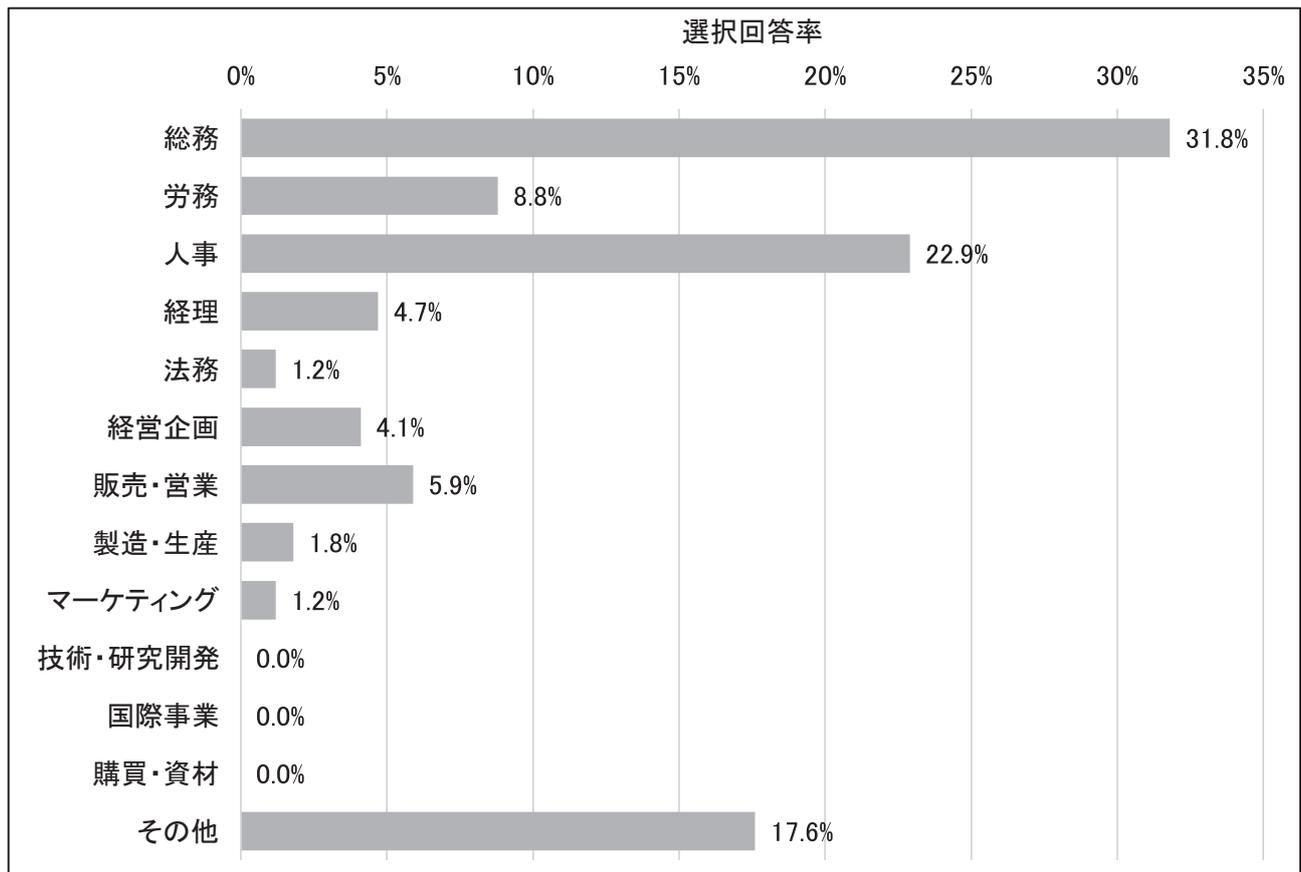
所在地



回答者の勤務先企業（等）の所在地を都道府県レベルで尋ねた結果を棒グラフで示す。「東京都」が最も多く47.1%、2番目が「大阪府」（11.8%）、3番目が「愛知県」（6.5%）であった。

### 回答者の（勤務先での）所属する部署

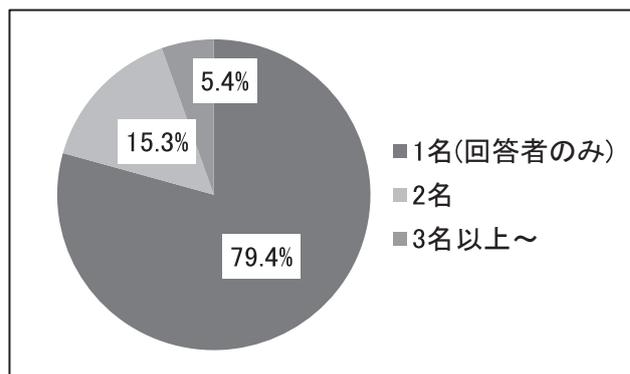
回答者の勤務先での所属部署を選択肢から1つ選んで回答してもらった。最も多かったのは「総務」（31.8%）であり、2番目に多かったのは「人事」（22.9%）、3番目は「労務」（8.8%）であった。一方「その他」も17.6%と比較的多かった。「その他」の具体的内容についても続けて示す（各回答ごとに「/」で区切り、重複するものは基本的にはまとめた）。



キャリアセンター／コンサル／サービス／パートナー／ロジスティクス／医局／医療法人／一般社団法人  
 事務局のため部署には分かれていません／営業管理／教育・教育研修／健康福祉／公務員：福祉事業部  
 門／国民健康保険・国民年金担当／財務・税務顧問／社会福祉事業／社労士事務所／助成金関連／助成  
 金受付担当／情報システム／人材サービス部労務・総務／総務、経理、人事／大学事務局／品質保証／  
 法人支援／役員

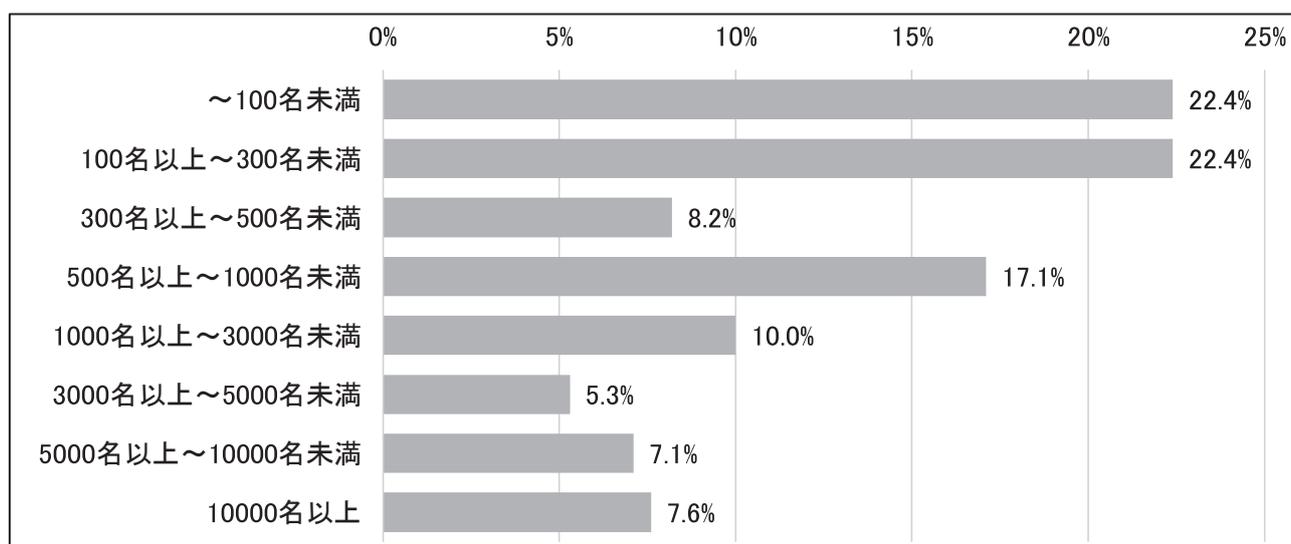
## 回答者が所属する部署にいる社労士（登録者）の人数

回答者が所属する部署の社労士（登録者）の人数を尋ねた。なお、この人数については回答者自身を含めてカウントしてもらった。例えば、所属部署の社労士（登録者）が回答者（自分）のみである場合は「1名」とカウントしてもらった。回答者の所属部署にいる社労士（登録者）の人数は1名（回答者のみ）との回答が最も多く79.4%であった。なお、平均値は1.3、最大値は10であった。



## 回答者の勤務先企業等の従業員（職員）数

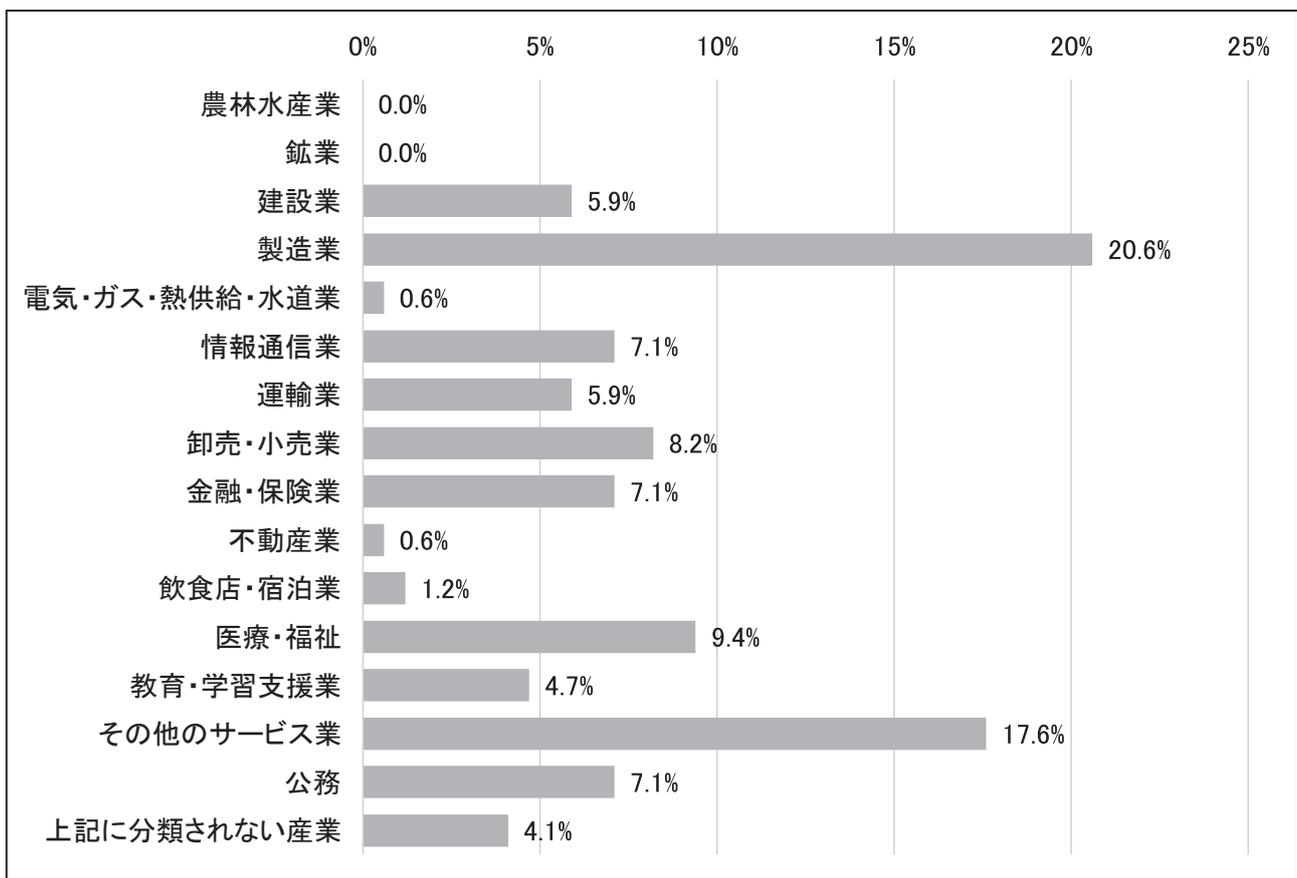
回答者の勤務先企業等の非正規雇用を含む従業員（職員）数<sup>4</sup>について、選択肢からあてはまるものを1つ回答してもらった。最も多かったのは「100名未満」および「100名以上～300名未満」（22.4%）であった。2番目に多かったのは「500名以上～1000名未満」（17.1%）であり、従業員（職員）数が1000名未満の層が7割（70.0%）であった。



## 回答者の勤務先企業等の産業分野

回答者の勤務先企業等の産業分野について、主たる事業内容から判断してあてはまるものを1つ選択してもらった。最も多かったのは「製造業」（20.6%）、2番目に多かったのは「その他のサービス業」（17.6%）、3番目に多かったのは「医療・福祉」（9.4%）であった。なお、提示された選択肢にあてはまらないため「上記に分類されない産業」を選択回答した場合、その内容も自由回答にて答えてもらった。それらの具体的内容については続けて示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

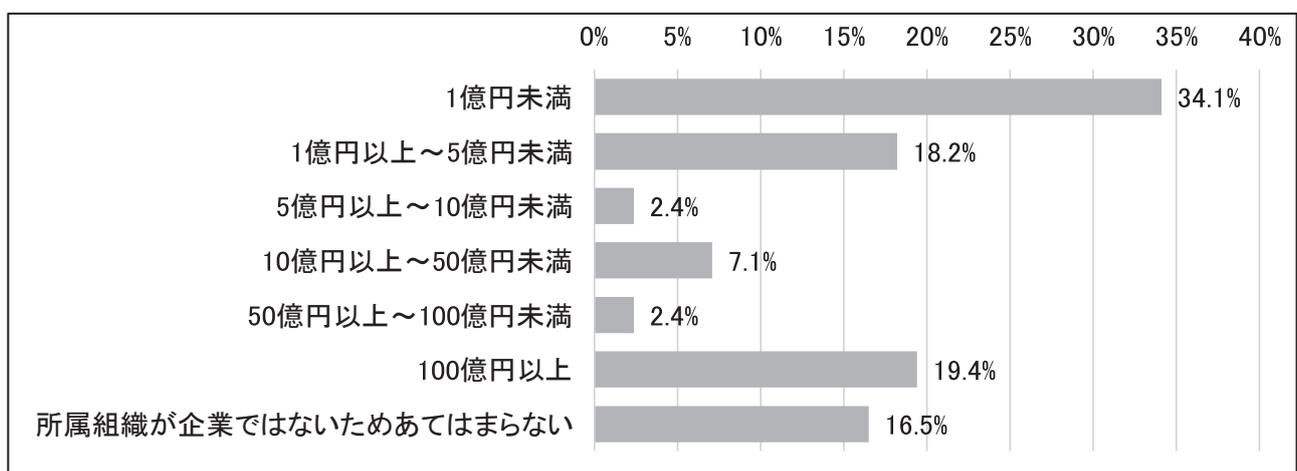
<sup>4</sup> 支部・支店の人数も含む。また、連結対象子会社も含む。他方、関連会社は含まない。親会社も含まない。



コンサルティング／協同組合／試験研究機関／新聞業／生活協同組合／税理士法人／中小企業協同組合

### 回答者の勤務先企業等の資本金

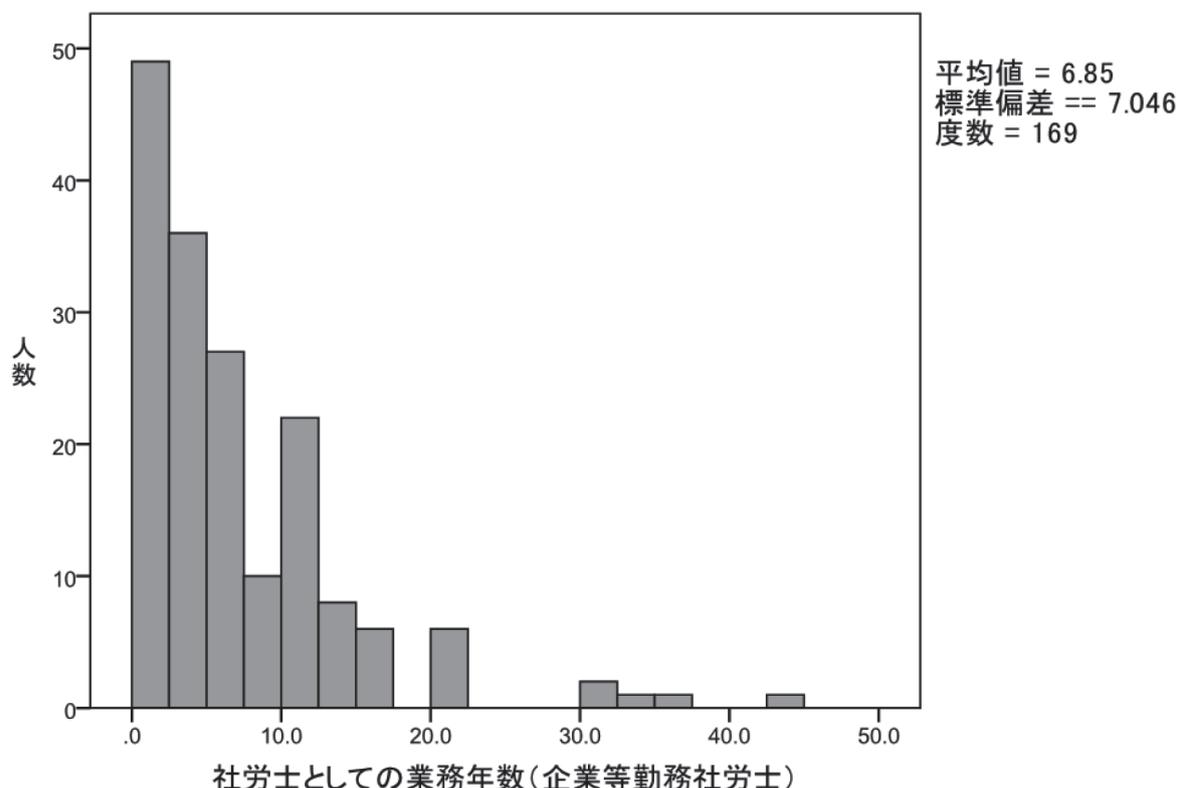
回答者の勤務先企業の資本金について、あてはまるものを1つ選択してもらった。なお回答者の勤務先が企業ではない場合も想定されたため、「所属組織が企業ではないため（資本金に関する問いは）あてはまらない」という選択肢も設けた。最も多かったのは「1億円未満」（34.1%）、2番目に多かったのは「100億円以上」（19.4%）、3番目に多かったのは「1億円以上～5億円未満」（18.2%）であった。「所属組織が企業ではないためあてはまらない」は16.5%であった。



## 回答者本人（企業等勤務社労士）について

以下に示す結果は、「社会保険労務士アンケート調査結果（速報）その1 開業社労士・勤務社労士共通項目（個人プロフィール項目）」の中で示した結果と重複する部分があるが、本報告では企業・官公庁等に勤務の社労士のみを回答を取り出して集計した結果を示す。

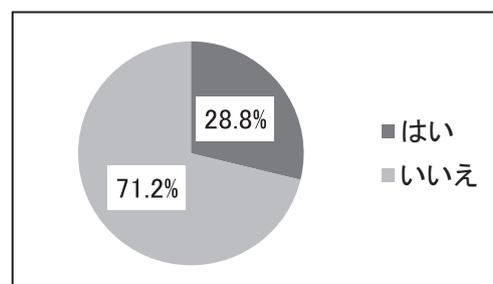
### 社労士としての業務年数



社会保険労務士としての業務年数について尋ねたところ、平均は6.9年（標準偏差7.1）であり、最長は43年であった。

### 特定社会保険労務士か

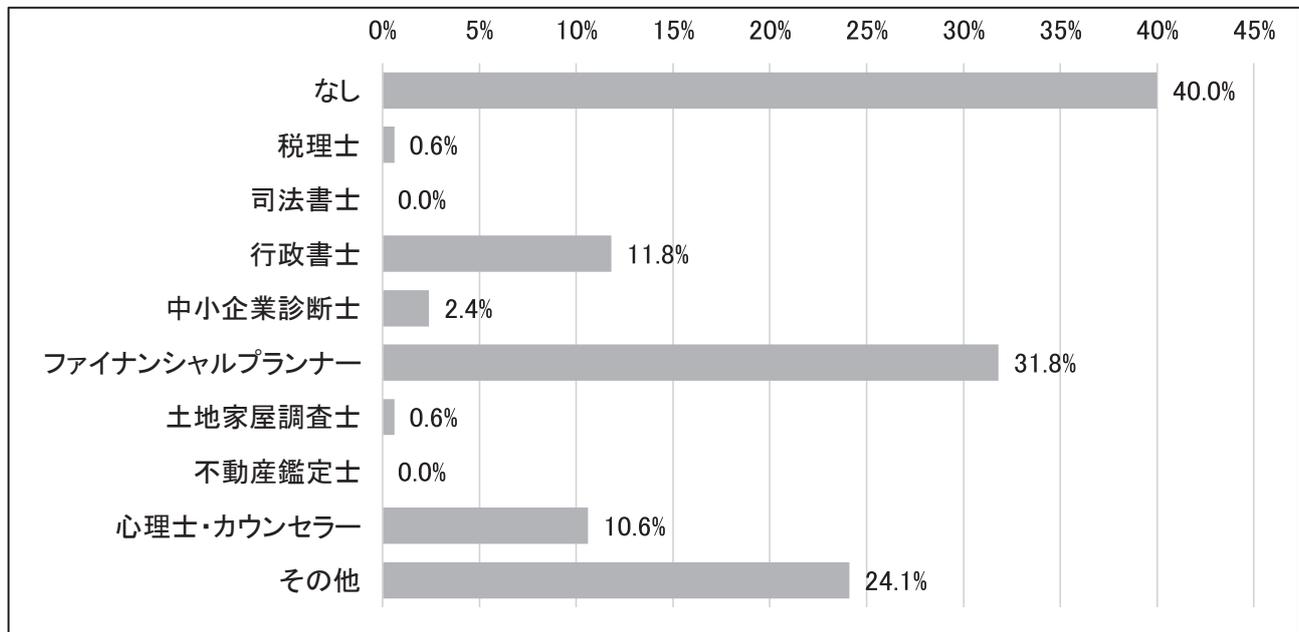
特定社会保険労務士かどうか尋ねたところ、企業等勤務社労士170名中49名（28.8%）が特定社会保険労務士であると回答した。



### 社労士以外に取得している資格

隣接専門職の仕事をするために、社労士以外の資格を取得しているか、している場合はあてはまるも

のすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得している資格は「なし」が最も多く40.0%であった。一方、社労士以外に取得している資格のうち、最も多かったものは「ファイナンシャルプランナー」(31.8%)で、2番目に多かったのは「その他」(24.1%)であった。3番目は「行政書士」(11.8%)であったが、僅差の4番目は「心理士・カウンセラー」(10.6%)であった。

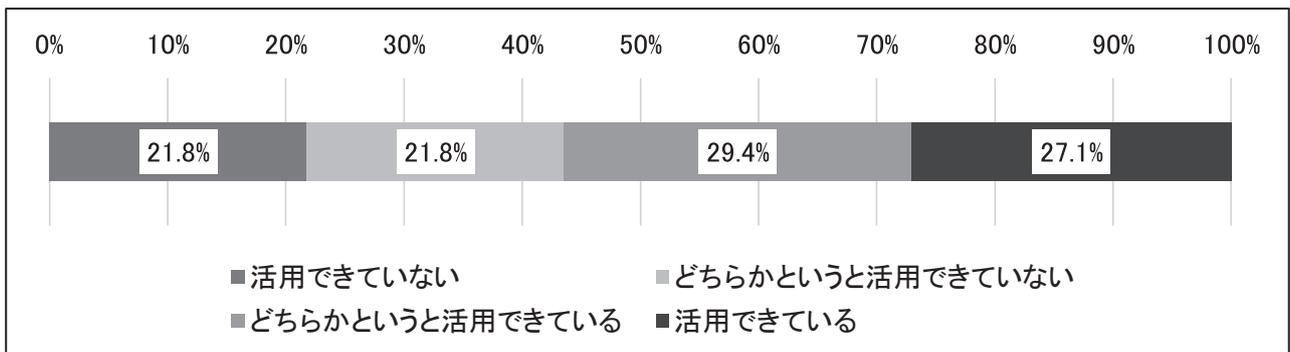


### 社労士以外に取得している資格、その他の内容

「社会保険労務士アンケート調査結果(速報)その1 開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)」の116ページを参照のこと。

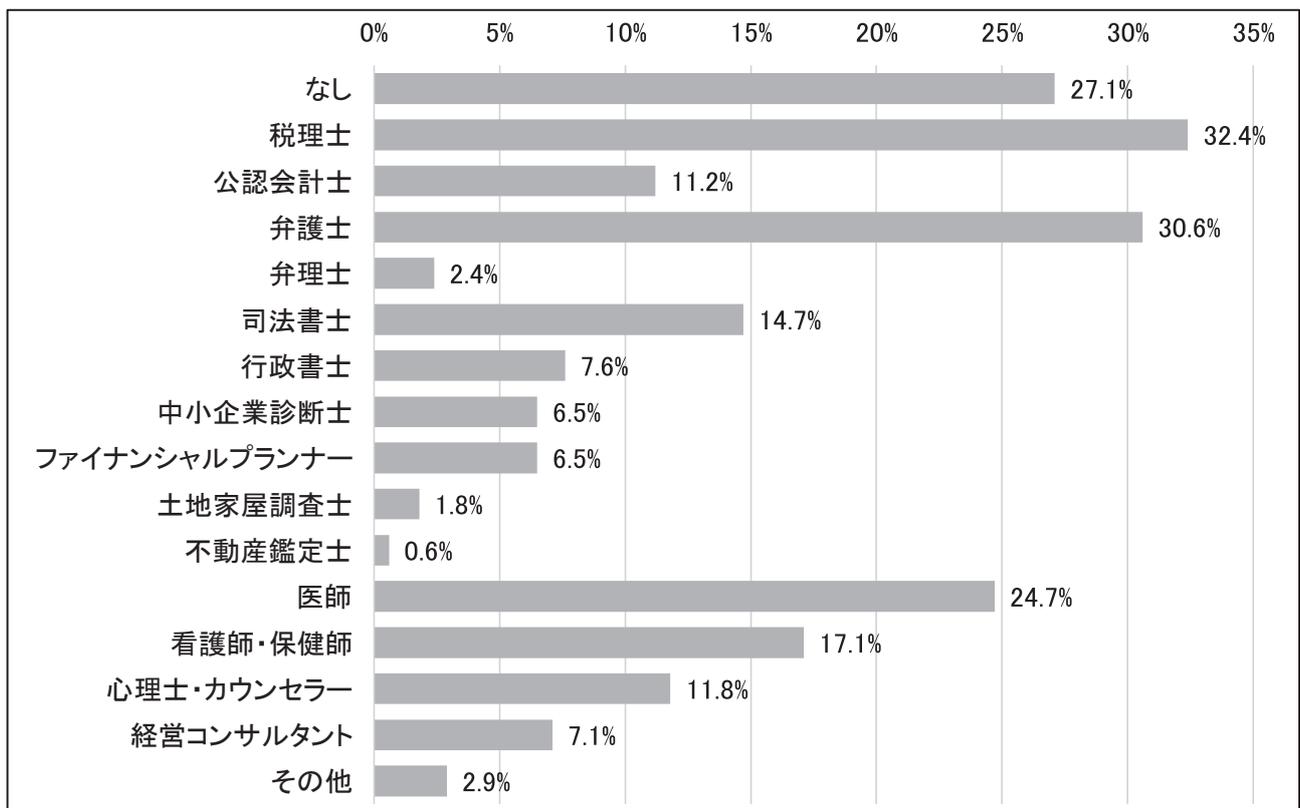
### 社労士資格を活用できていると思うか

回答者自身が勤務先企業等で担当している業務に関して、社会保険労務士資格を活用できていると思うか、「活用できていない」「どちらかという活用できていない」「どちらかという活用できている」「活用できている」の4段階であてはまるものを尋ねた。「活用できている」(27.1%)と「どちらかという活用できている」(29.4%)を合わせると56.5%であり、現在の職場で社労士資格を活用できていると思う割合は半数を超えている一方、社労士資格を活用できていないと思う割合も4割余り(「活用できていない(21.8%)」+「どちらかという活用できていない(21.8%)」=43.5%)と、肯定・否定ともにほぼ半分に分かれる結果であった。



### 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職

仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職について、あてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職では「税理士」が最も多く32.4%であった。2番目に多かったのは「弁護士」で30.6%、3番目に多かったのは「医師」で24.7%であった。一方、他士業や他の専門職との仕事のやり取りは「なし」との回答も約3割(27.1%)と比較的多く見られた。なお、「医師」(24.7%)と「看護師・保健師」(17.1%)を合わせると41.8%であり、企業等勤務社労士は医療系専門職との仕事のやり取りが多いと考えてよいのではないだろうか。

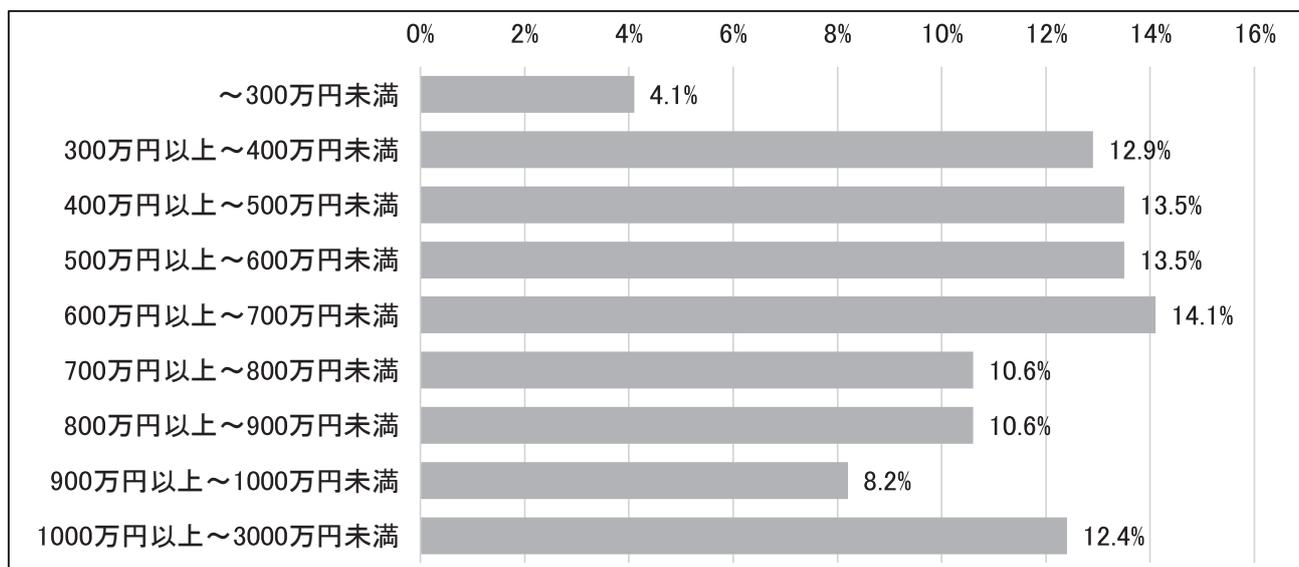


## 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職、その他の内容

「社会保険労務士アンケート調査結果(速報) その1 開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)」の118ページを参照のこと。

### 2014年度の個人収入(課税前)

2014年度における回答者個人の収入額(課税前)についてあてはまるものを選択肢から選んで答えてもらった。2014年度の収入額(課税前)「300万円未満」が最も少なく(4.1%)、「300万円以上～400万円未満」から「1000万円以上～」までそれぞれ10%前後の割合で幅広く比較的均等に分布しており、分布のピークは特に認められなかった。なお、中央値は「600万円以上～700万円未満」であった。





**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」プロジェクトチーム**  
**社会保険労務士アンケート調査結果(速報)**  
**その4**

**社労士事務所等勤務社労士の業務に関する項目集計結果**

## —目 次—

本稿で示すアンケート分析結果について	184
現在社労士として取り扱っている業務	184
現在取り扱っている業務の回答平均値	185
現在取り扱っている業務の回答分布	186
現在取り扱っている業務、その他の内容	187
2014年度に取り扱った業務の売上割合	187
各業務売上割合の平均値	187
各業務売上割合の平均値以外の記述統計値	187
2014年度末時点の顧問契約先件数	188
2014年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数	188
2014年度に担当した研修講師の回数	189
社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考えるもの	189
今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答平均値	191
今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答分布	192
今後強化したい・増やしたい業務、その他の内容	193
新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務	193
まず着手することの多い業務、各項目の選択率（%）	194
まず着手することの多い業務、その他の内容	194
新規に顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務	195
中長期的な視点で取り組みたい業務、各項目の選択率（%）	196
中長期的な視点で取り組みたい業務、その他の内容	196
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性	197
社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容	199
社労士として働く際の心がけや姿勢	199
各問いの回答平均値	201
各問いの回答分布	202
全12項目の合計値	203
回答者の社労士事務所について	204
所在地	204
事務所代表以外のスタッフ	205
スタッフ人数	205
スタッフのうち社労士登録者の人数	205
2014年度事務所売上高（経費控除前の額）	206
事務所は社会保険労務士法人化しているか	207
新規顧客来訪パターン	207
回答者本人（社労士事務所等勤務）について	208
社労士としての業務年数	208
特定社会保険労務士か	208

社労士以外に取得している資格	208
社労士以外に取得している資格、その他の内容	209
仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職	209
2014年度の個人収入（課税前、社労士業務に関するもの）	210

## 本稿で示すアンケート分析結果について

本アンケート調査に回答した723名のうち、社労士事務所および社労士法人勤務の社労士は29名と少数であることを踏まえた上で、実態の一端をうかがえる参考データとして捉えていただければ幸甚である。

## 現在社労士として取り扱っている業務

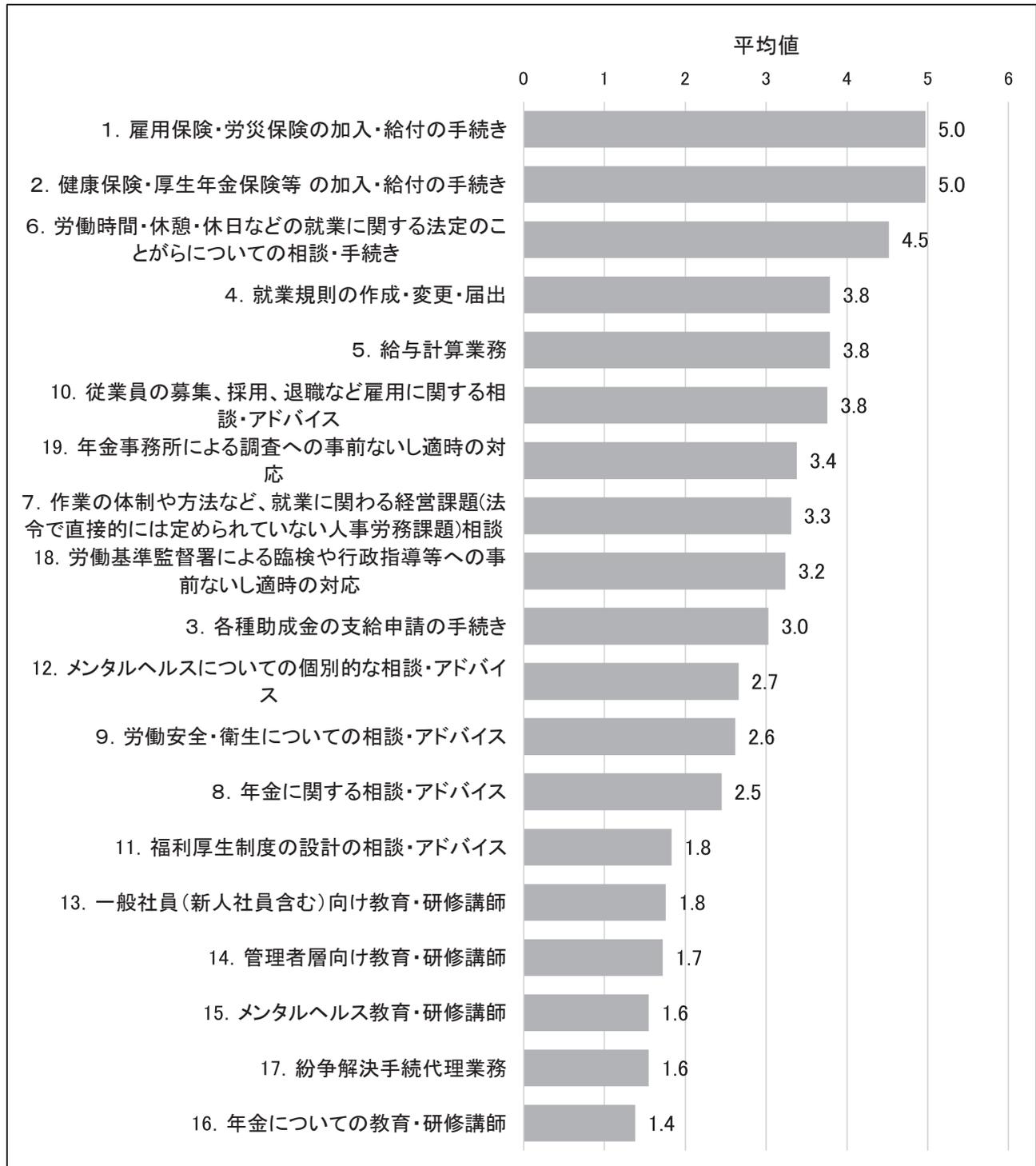
以下に提示する全19項目の各業務について「(今のところ) 行っていない」「少ない」「どちらかという」と少ない」「どちらかという」と多い」「多い」「日常業務である」の6段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかという」と少ない」=3、「どちらかという」と多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～6となる（値が大きいほどよく行う業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

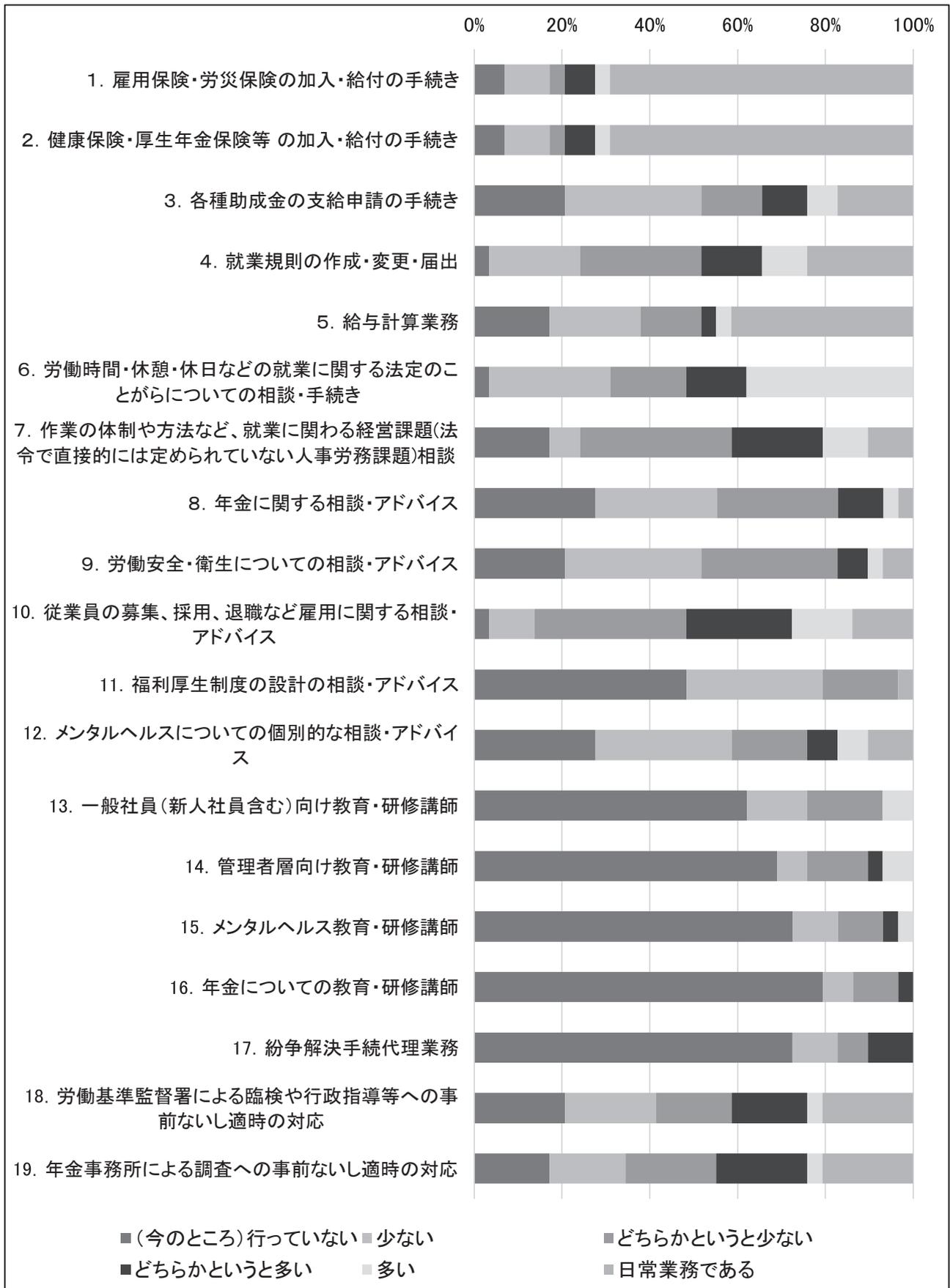
全19項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全19項目の回答分布についても値の高い順に帯グラフで示す。最もよく取り扱われているとみられる業務（平均値5.0）は、「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」であった。2番目によく取り扱われているとみられる業務は、「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（平均値4.5）であった。その他、「どちらかという」と少ない」=3よ

りも平均値が高いものを挙げると、「4. 就業規則の作成・変更・届出」「5. 給与計算業務」「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（3項目すべて平均値3.8）、「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」（平均値3.4）、「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（平均値3.3）、「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」（平均値3.2）であった。

### 現在取り扱っている業務の回答平均値



現在取り扱っている業務の回答分布



## 現在取り扱っている業務、その他の内容

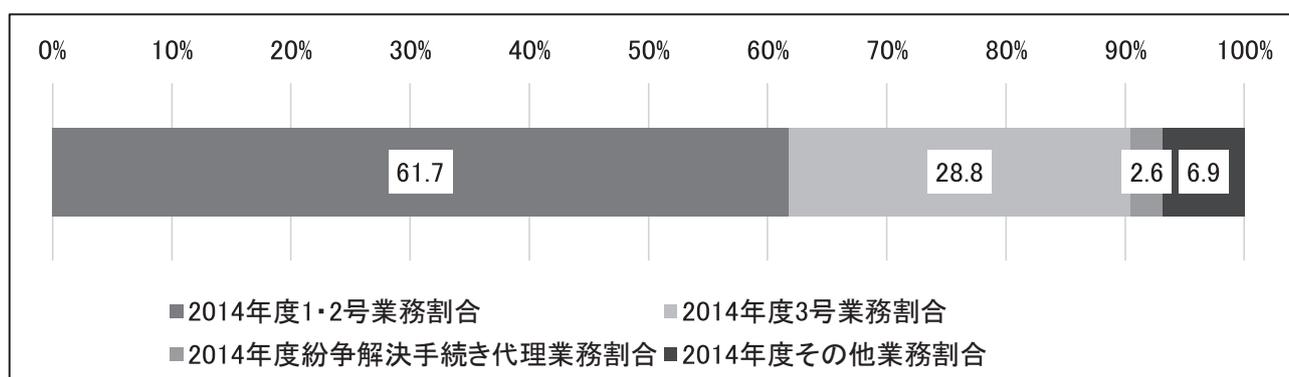
前述した全19項目の他に、社会保険労務士としてよく行うものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

マイナンバーにかかる研修・商品開発/介護保険制度の相談、手続/外国人研修生法的保護研修/人事  
コンサル 退職金コンサル  
退職金制度設計/年度更新、保険料改定作業、労働保険事務組合の運営/労働社会保険に関連しての生  
損保の相談/労働保険事務組合業務/労務問題等の相談業務

## 2014年度に取り扱った業務の売上割合

2014年度に回答者が取り扱った業務のうち、1・2号業務<sup>1</sup>、3号業務、紛争解決手続代理業務、およびその他の業務<sup>2</sup>それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>3</sup>。それぞれの業務の売上割合の平均値を求め、100%帯グラフに示す。1・2号業務の割合が最も多く61.7%、次に多かったのは3号業務の28.8%であり、平均値からみると1・2号業務および3号業務で売上の9割を占めることが推測される。紛争解決手続代理の割合は2.6%、その他の業務は6.9%であった。

### 各業務売上割合の平均値



### 各業務売上割合の平均値以外の記述統計値

	最小値	最大値	標準偏差
1・2号業務	0	100	26.2
3号業務	0	100	25.2
紛争解決手続代理業務	0	40	8.3
その他業務	0	50	13.3

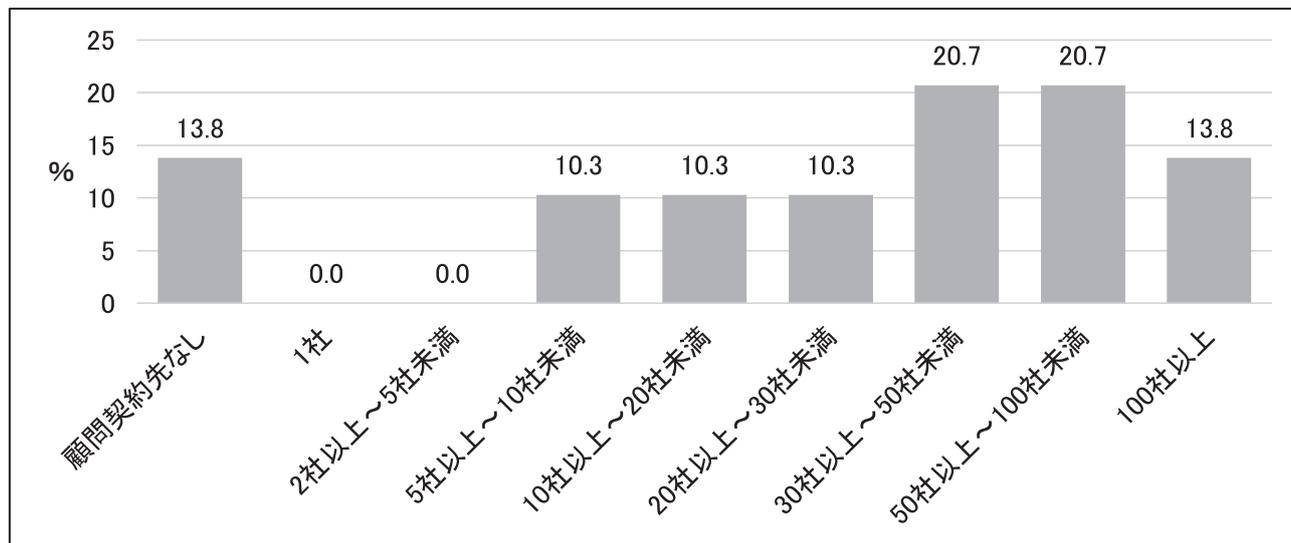
<sup>1</sup>給与計算は関連する業務として1・2号業務に含めてもらった。

<sup>2</sup>「その他の業務」とは、社会保険労務士としての業務以外（例えば、何らかの副業がある、行政書士と兼業している場合など）一般を指す。

<sup>3</sup>取り扱いのまったくなかったものには0と入力してもらった。

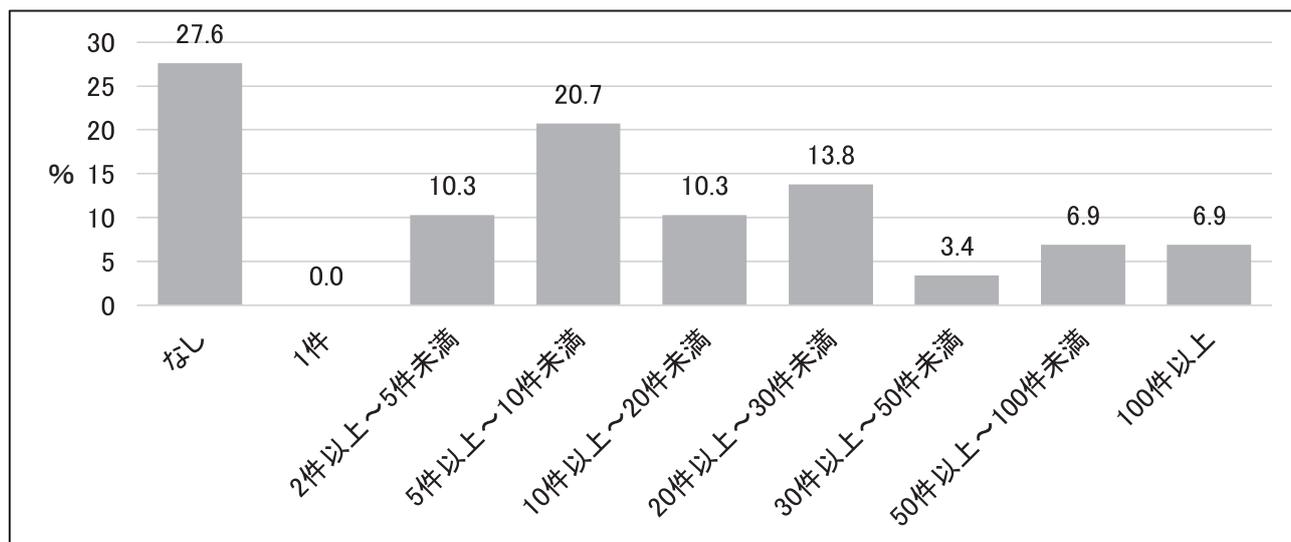
## 2014 年度末時点の顧問契約先件数

2014年度末時点の顧問契約先件数（共同で受けている場合も含む）について、「1. 顧問先契約を結んでいる先はいない」から「9. 100社以上」の選択肢を提示して尋ねたところ、顧問契約先件数が「30社以上～50社未満」および「50社以上～100社未満」（いずれも20.7%）が最も多く、次に多かったのは「顧問契約先なし」および「100社以上」（いずれも13.8%）であった。



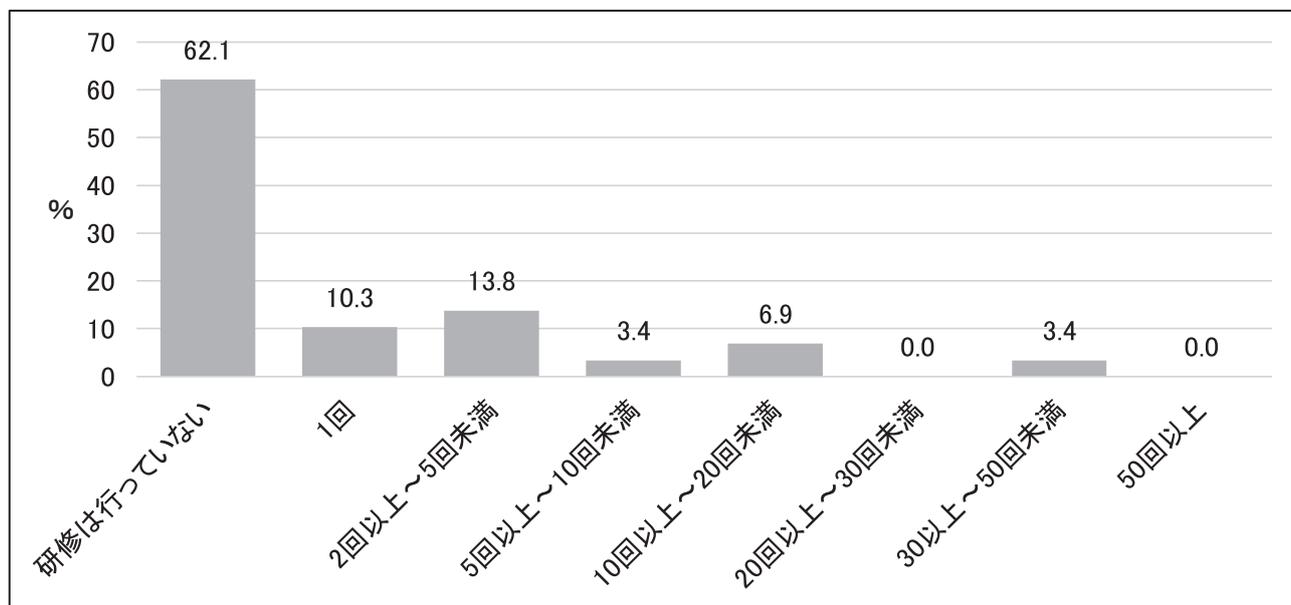
## 2014 年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数

2014年度における顧問契約以外の業務（手続き業務等）の契約件数（共同で受けた場合も含む）について、「1. なし」から「9. 100件以上」の選択肢を提示して尋ねた。「なし」が最も多く27.6%であった。次に多かったのは「5件以上～10件未満」（20.7%）、3番目に多かったのは「20件以上～30件未満」（13.8%）であった。



## 2014 年度に担当した研修講師の回数

2014年度に担当した研修講師の回数（共同で担当した場合も含む）について、「1. 研修は行っていない」から「8. 50回以上」の選択肢を提示して尋ねた。最も多かったのは「研修は行っていない」（62.1%）であり、2番目に多かったのは「2回以上～5回未満」（13.8%）、3番目に多かったのは「1回」（10.3%）であった。



## 社労士の業務として今後強化したい・増やしたい、逆に整理縮小したいと考えるもの

以下に示す全20項目の各業務について「整理縮小したい」「どちらかという整理縮小したい」「今のままでよい」「どちらかという強化したい・増やしたい」「強化したい・増やしたい」の5段階の選択肢からあてはまるものを選択してもらった。「整理縮小したい」=1、「どちらかという整理縮小したい」=2、「今のままでよい」=3、「どちらかという強化したい・増やしたい」=4、「強化したい・増やしたい」=5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほど強化したい・増やしたい業務）。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
3. 各種助成金の支給申請の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
5. 給与計算業務
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
8. 年金に関する相談・アドバイス
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス

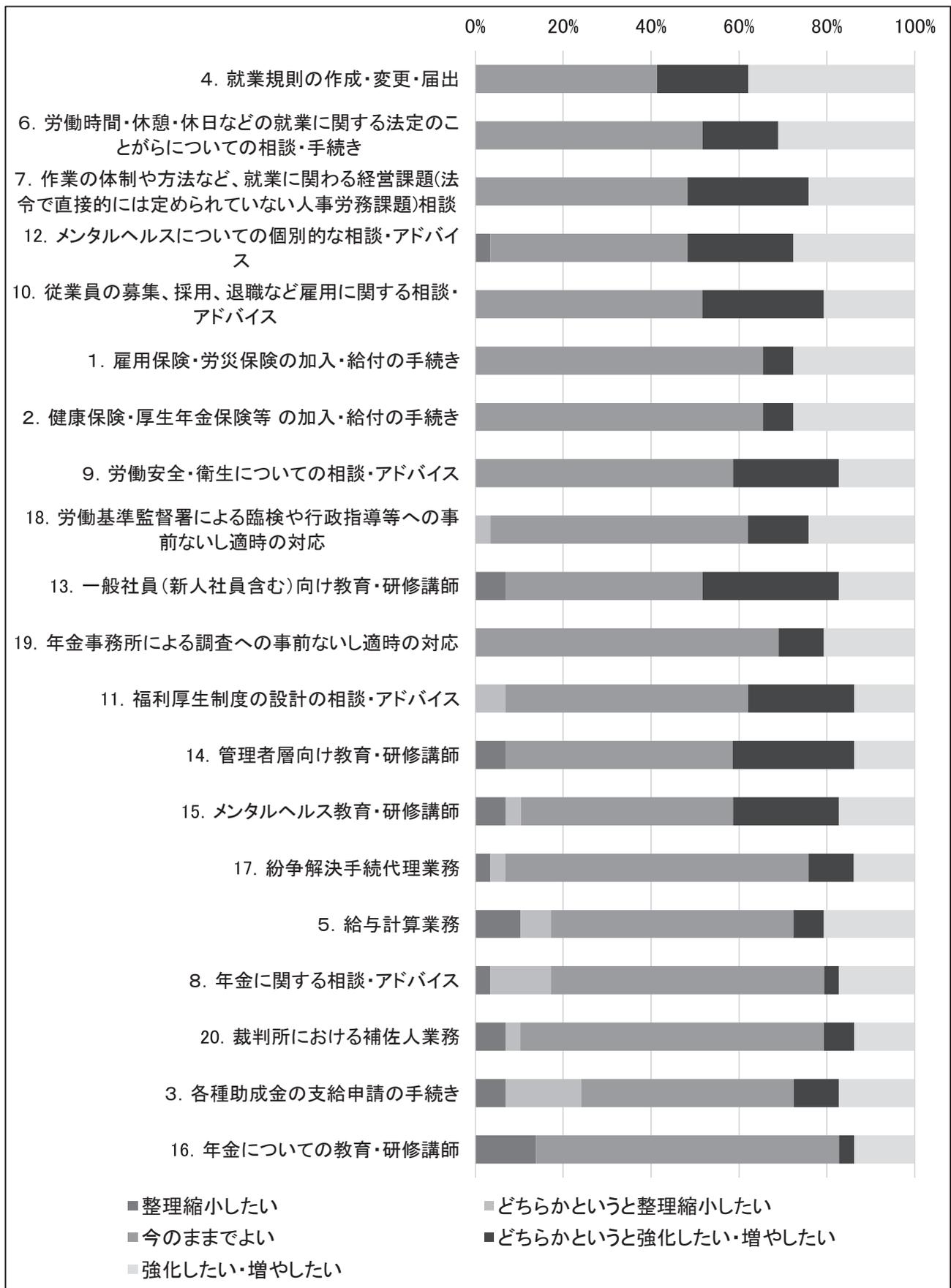
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
14. 管理者層向け教育・研修講師
15. メンタルヘルス教育・研修講師
16. 年金についての教育・研修講師
17. 紛争解決手続代理業務
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
20. 裁判所における補佐人業務

全20項目の平均値について高い順に棒グラフで示す。また、全20項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高い、つまり今後強化したい・増やしたいと回答者が考えている程度が最も高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（平均値4.0）であった。2番目に平均値が高かったのは「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（いずれも平均値3.8）、3番目は「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（いずれも平均値3.7）であった。4番目は「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」「18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応」（いずれも平均値3.6）であった。

今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答平均値



今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）業務の回答分布



## 今後強化したい・増やしたい業務、その他の内容

前述した全20項目の他に、社会保険労務士の業務として今後強化したい・増やしたいと考えているものがあれば自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

ポジティブメンタルヘルスの考え方をもとにした企業への提案業務/マイナンバー制について/介護保険相談、申請業務/経験が浅く、まだ思案中です/人事コンサル 金コンサル/生保、損保取扱い業務/退職金制度設計

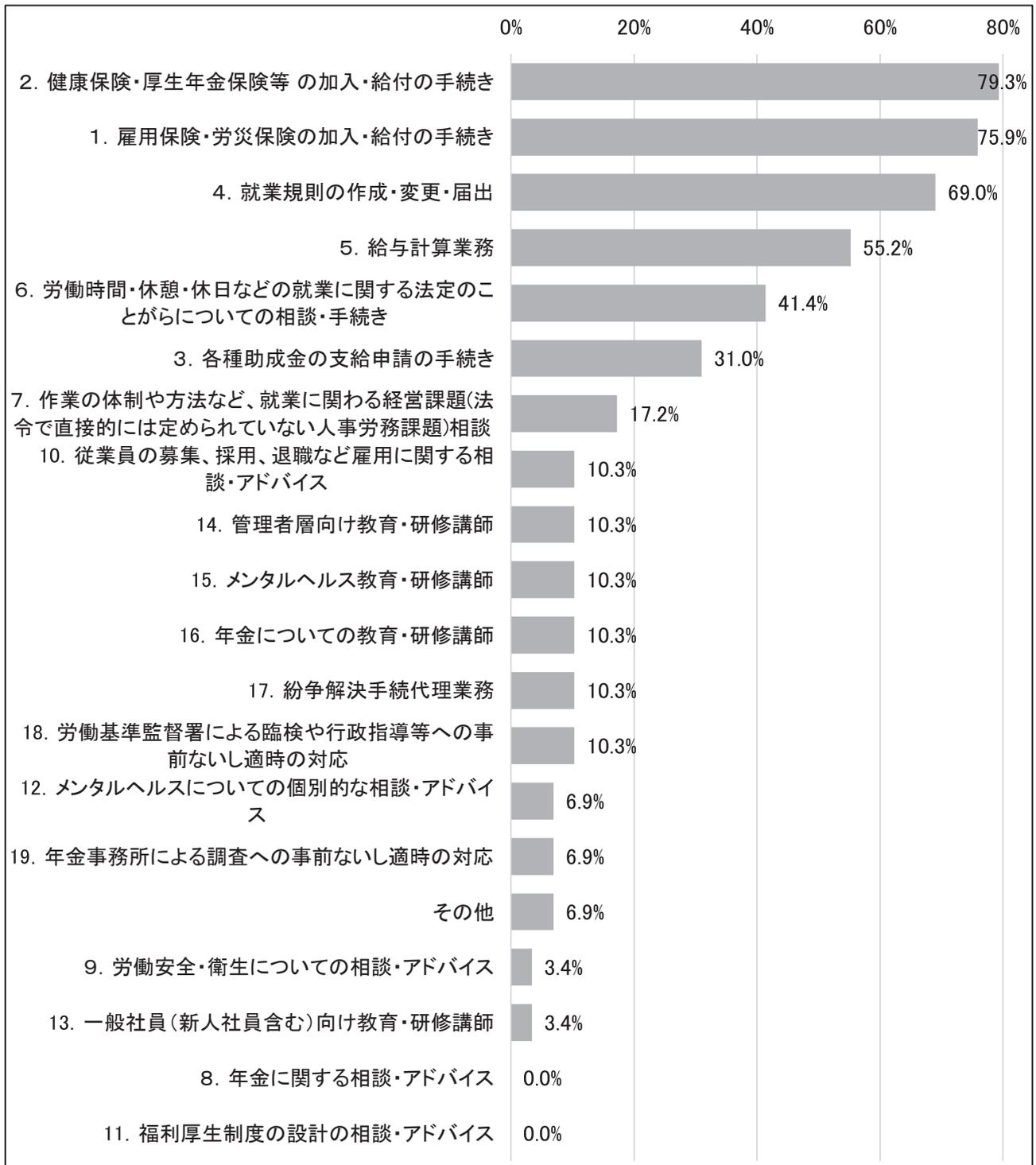
## 新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、どの業務から着手することが多いか、以下に示す19項目（+「その他」）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
  2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
  3. 各種助成金の支給申請の手続き
  4. 就業規則の作成・変更・届出
  5. 給与計算業務
  6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
  7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
  8. 年金に関する相談・アドバイス
  9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
  10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
  11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
  12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
  13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
  14. 管理者層向け教育・研修講師
  15. メンタルヘルス教育・研修講師
  16. 年金についての教育・研修講師
  17. 紛争解決手続代理業務
  18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
  19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
- その他

全19項目（+「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率が50%を超えるのを見ると、最も回答率が高かったのは「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」（79.3%）、2番目に高かったのは「2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き」（75.9%）、3番目は「4. 就業規則の作成・変更・届出」（69.0%）、4番目は「5. 給与計算業務」（55.2%）であった。

まず着手することの多い業務、各項目の選択率（％）



まず着手することの多い業務、その他の内容

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務の選択肢として提示した19項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「／」で区切り）。

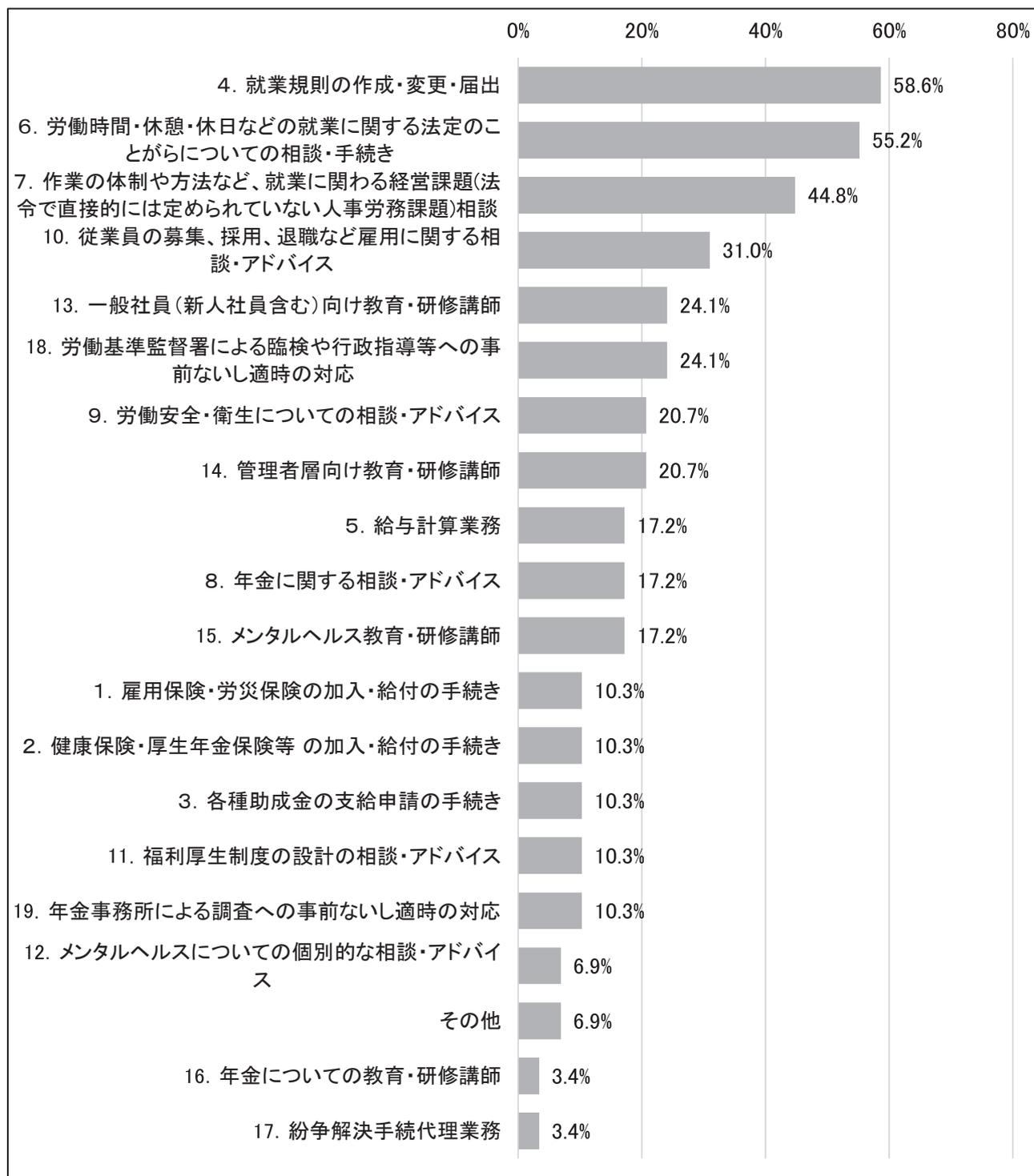
勤務先グループの意向によります／賃金制度設計

## 新規に顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点で取り組みたいと考えることが多い業務

新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多いものについて、前節（新規に顧問契約を結んだ場合、まず着手することの多い業務）で示した全19項目（+「その他」）の業務リストから最大5つまで選んでもらった。

全19項目（+「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率が30%を超えるものを見ると、最も回答率が高かったのは「4. 就業規則の作成・変更・届出」（58.6%）、2番目に高かったのは6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」（55.2%）、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」（44.8%）、4番目は「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」（31.0%）であった。

## 中長期的な視点で取り組みたい業務、各項目の選択率（％）



### 中長期的な視点で取り組みたい業務、その他の内容

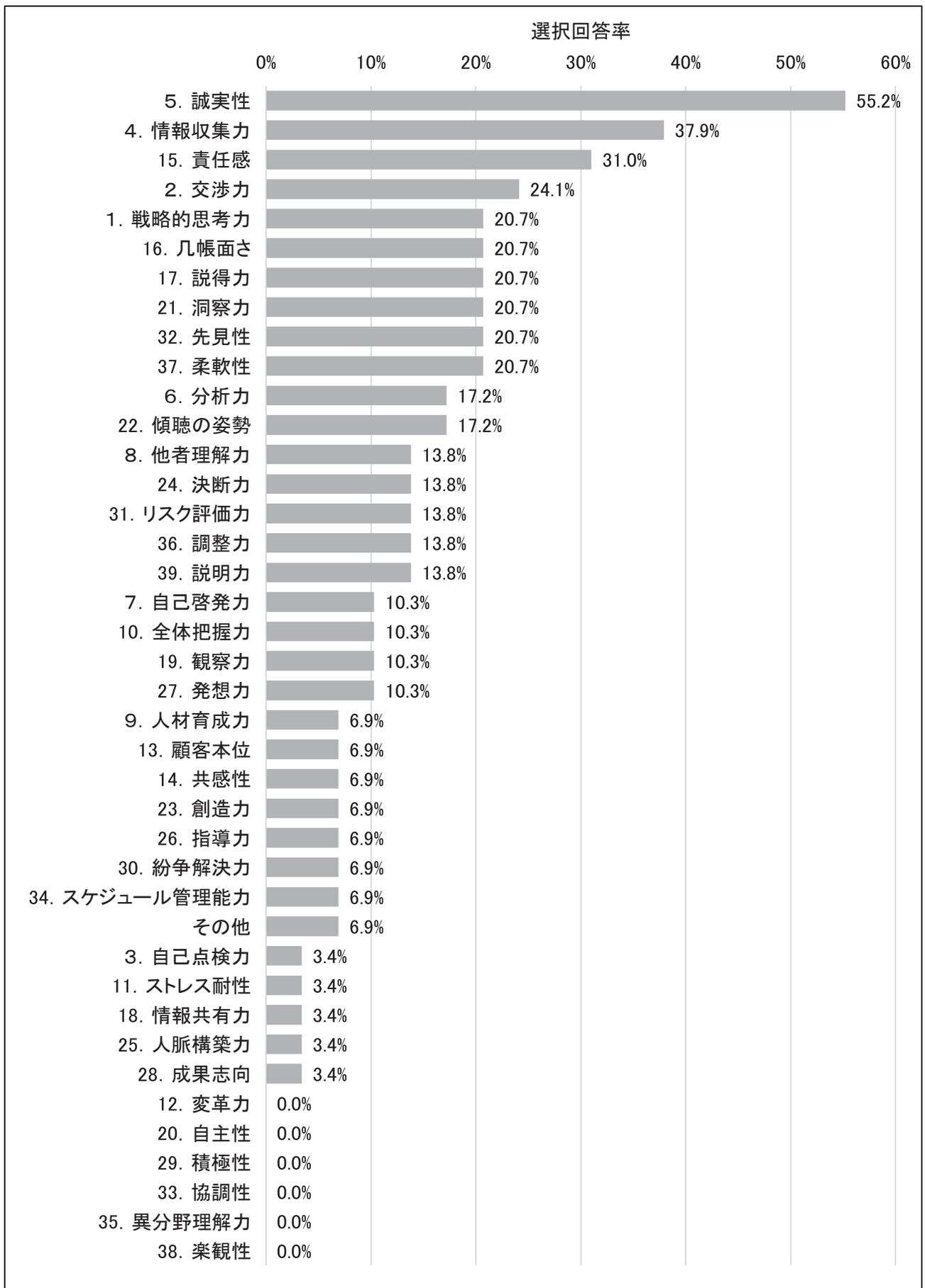
新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多い業務について選択肢として提示した19項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

人事評価制度の構築／賃金制度設計

## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性

社労士に必要な、あるいは期待される能力や特性について、能力・特性全39項目（+「その他」）のうちから最大5個まで選んでもらった。

全39項目（+「その他」）について選択された割合の高い順に並べ替えた棒グラフを示す。選択回答率の上位5つまでを挙げると、最も回答率の高かったのは「誠実性」（55.2%）であった。2番目に高かったのは「情報収集力」（37.9%）、3番目は「責任感」（31.0%）、4番目（24.1%）は「交渉力」であった。5番目（20.7%）は「戦略的思考力」「几帳面さ」「説得力」「洞察力」「先見性」「柔軟性」であった。



## 社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性、その他の内容

社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性の選択肢として提示した全39項目以外の「その他」を選択した場合、その内容を自由回答にて答えてもらった。その内容を以下に示す（各回答ごとに「/」で区切り）。

一度であきらめない強さ／論理的思考力

## 社労士として働く際の心がけや姿勢

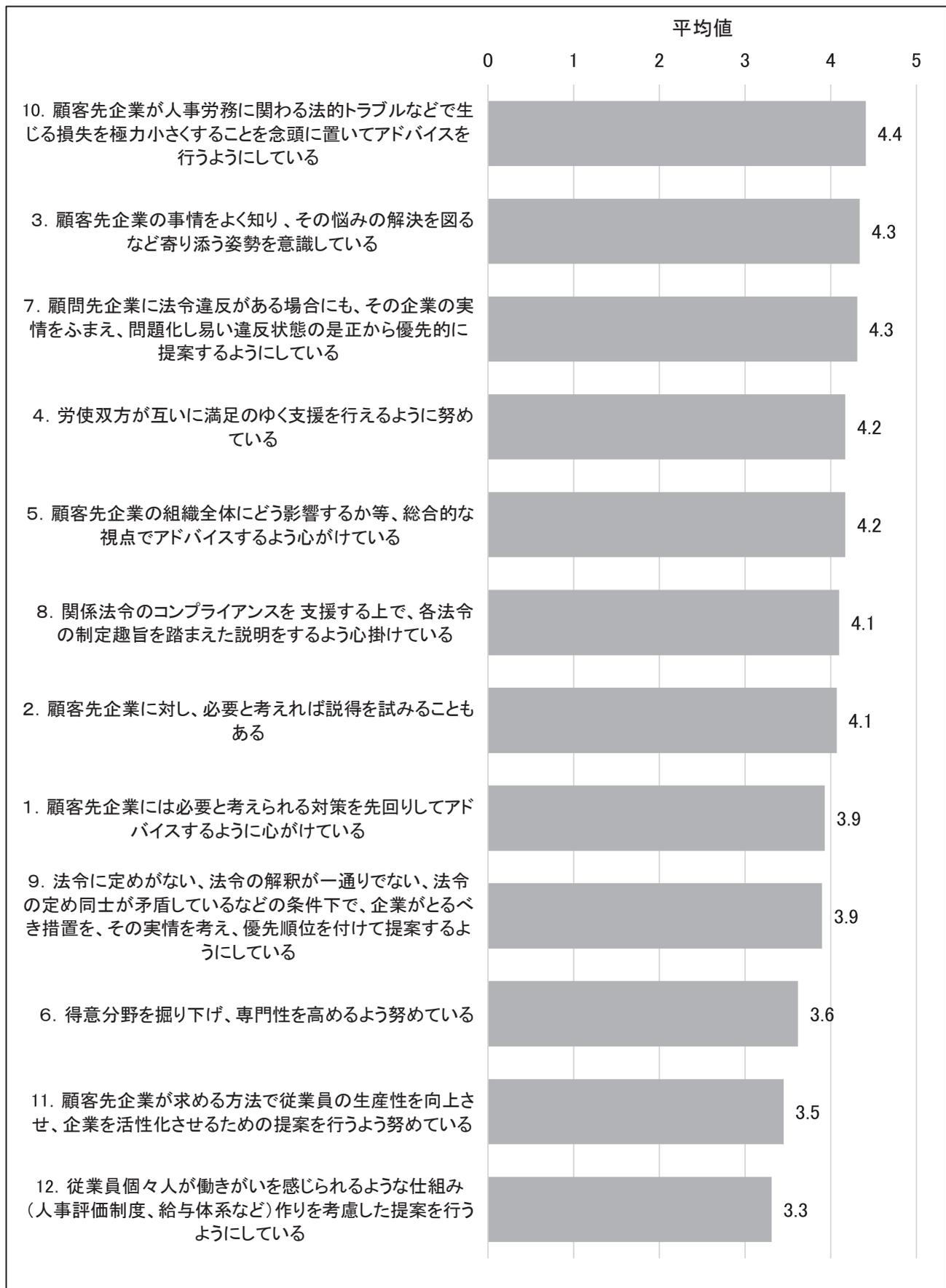
以下に示す、社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いに対し、回答者自身があてはまると思われるものを「あてはまらない」「どちらかというにあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかというにあてはまる」「あてはまる」の5段階から1つ選んで回答してもらった。「あてはまらない」=1、「どちらかというにあてはまらない」=2、「どちらともいえない」=3、「どちらかというにあてはまる」=4、「あてはまる」=5とコードすると、各項目のとりうる値の範囲は1～5となる（値が大きいほどその問いの示す内容に自身があてはまる程度が大きい）。

1. 顧客先企業には必要と考えられる対策を先回りしてアドバイスするように心がけている
2. 顧客先企業に対し、必要と考えれば説得を試みることもある
3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している
4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている
5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている
6. 得意分野を掘り下げ、専門性を高めるよう努めている
7. 顧問先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている
8. 関係法令のコンプライアンスを支援する上で、各法令の制定趣旨を踏まえた説明をするよう心掛けている
9. 法令に定めがない、法令の解釈が一通りでない、法令の定め同士が矛盾しているなどの条件下で、企業がとるべき措置を、その実情を考え、優先順位を付けて提案するようにしている
10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている
11. 顧客先企業が求める方法で従業員の生産性を向上させ、企業を活性化させるための提案を行うよう努めている
12. 従業員個々人が働きがいを感じられるような仕組み（人事評価制度、給与体系など）作りを考慮した提案を行うようにしている

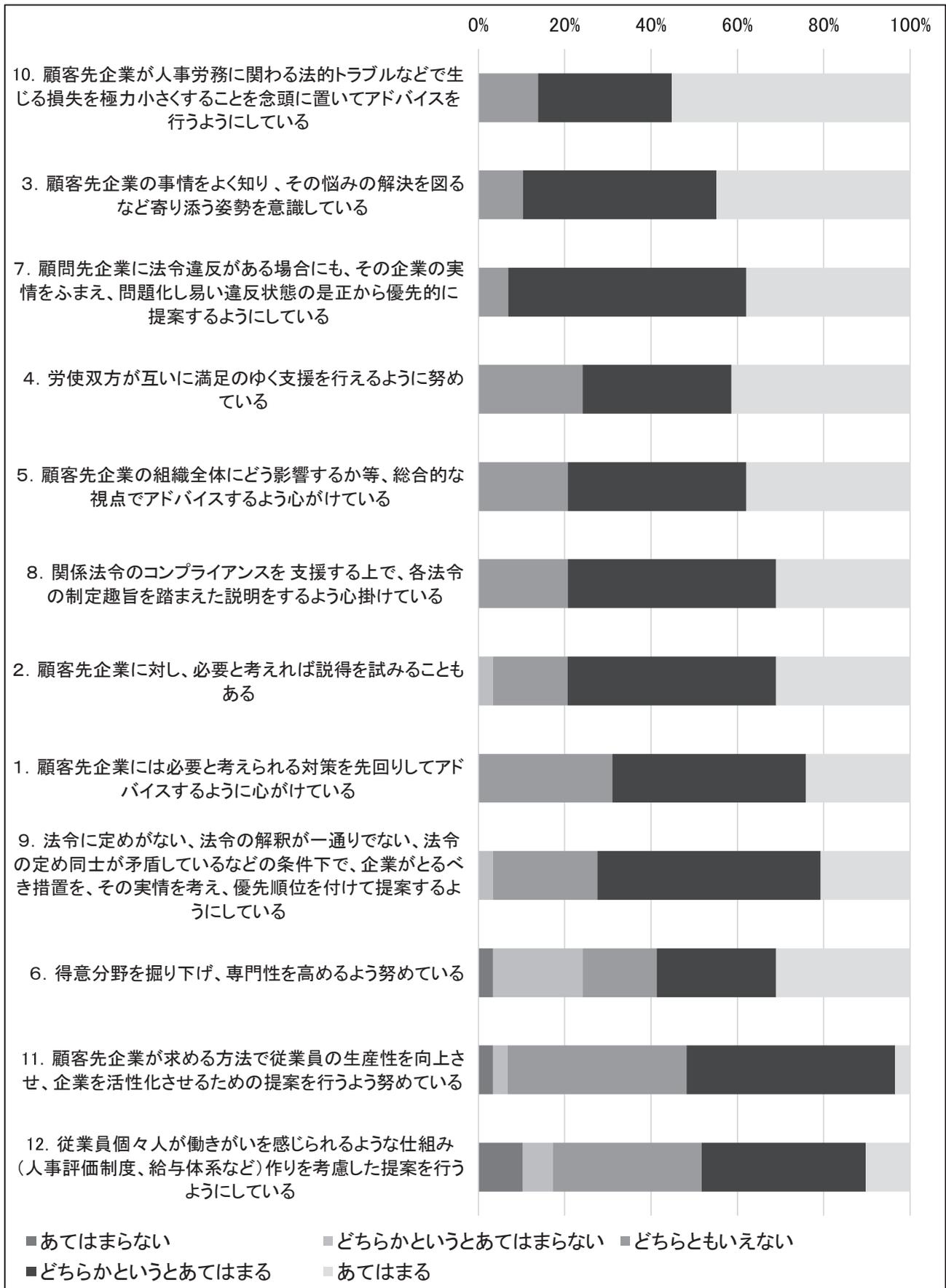
全12項目の平均値について値の高い順に棒グラフで示す。また、全12項目の回答分布について平均値の高い順に帯グラフで示す。最も平均値が高かったのは「10. 顧客先企業が人事労務に関わる法的トラブルなどで生じる損失を極力小さくすることを念頭に置いてアドバイスを行うようにしている」（平均値4.4）であり、次に高かったのは「3. 顧客先企業の事情をよく知り、その悩みの解決を図るなど寄り添う姿勢を意識している」「7. 顧問先企業に法令違反がある場合にも、その企業の実情をふまえ、問題化

し易い違反状態の是正から優先的に提案するようにしている」(いずれも平均値4.3)、その次に高かったのは「4. 労使双方が互いに満足のゆく支援を行えるように努めている」「5. 顧客先企業の組織全体にどう影響するか等、総合的な視点でアドバイスするよう心がけている」(いずれも平均値4.2)であった。

## 各問いの回答平均値

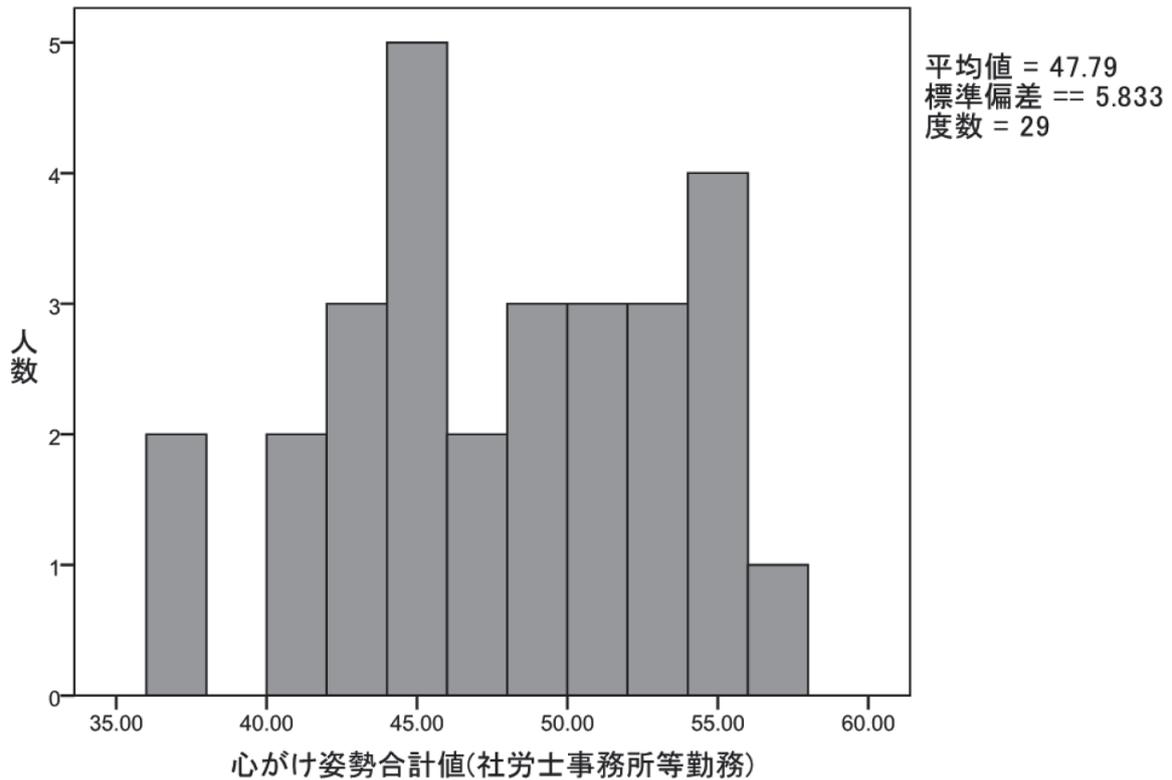


## 各問いの回答分布



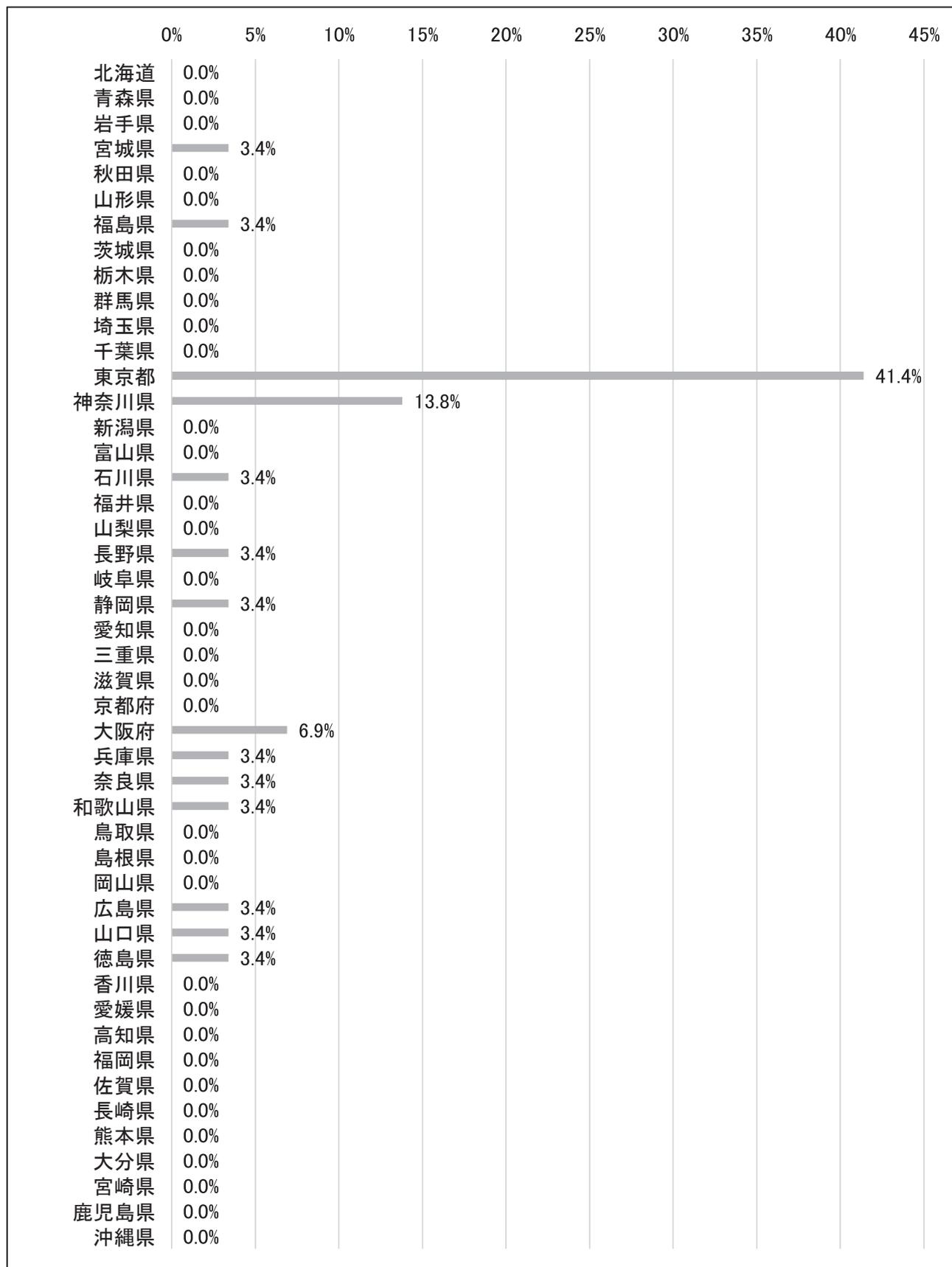
## 全12項目の合計値

社労士として普段働く際の心がけや姿勢に関する全12項目の問いの合計値を求め、その値の分布を表したものをヒストグラムにて示す。なお、この合計値の取りうる値の範囲は12（1×12項目）から60（5×12項目）までであり、（アンケート調査設計時の想定としては）社労士として“望ましい”心がけや姿勢を示すほど合計値が高くなるようになっている。平均値は47.8、標準偏差は5.8であった。ヒストグラムを見ると、合計値45付近と55付近にピークのある、二峰性の分布を示しているようにも見受けられる。



# 回答者の社労士事務所について

所在地

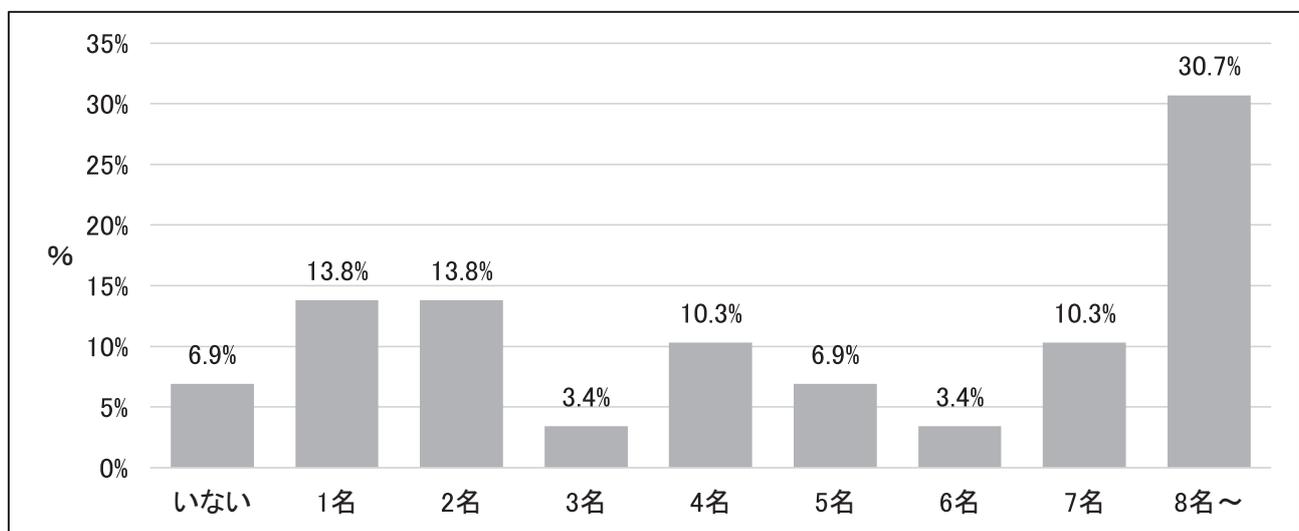


回答者が勤務する社労士事務所の所在地について都道府県レベルで尋ねた結果を棒グラフで示す。「東京都」が最も多く41.1%、2番目が「神奈川県」(13.1%)、3番目が「大阪府」(6.9%)であった。

## 事務所代表以外のスタッフ

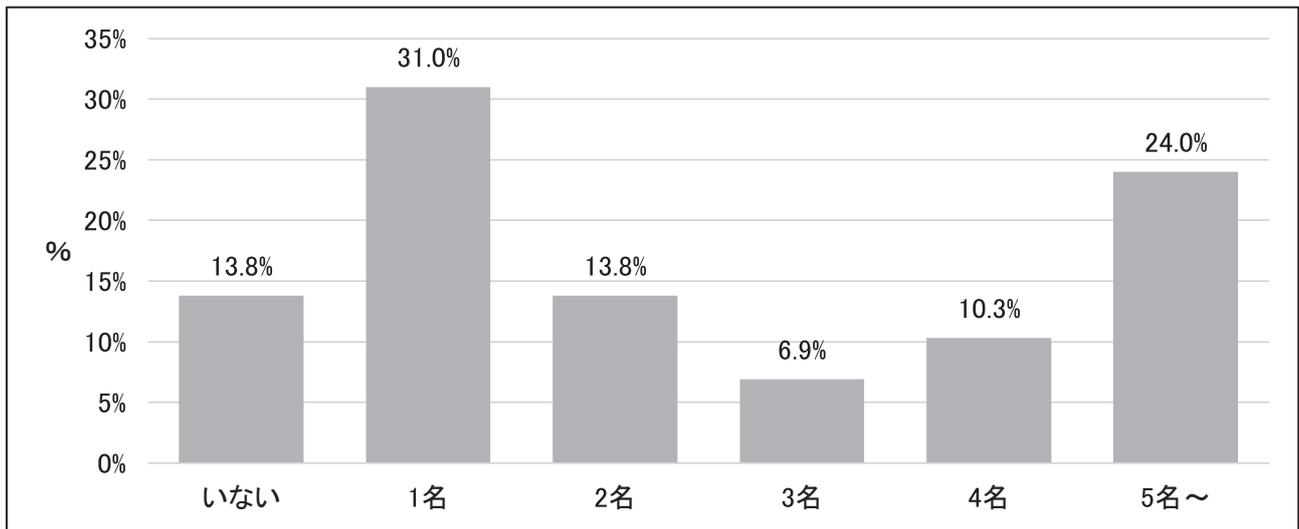
### スタッフ人数

回答者が勤務する事務所に、事務所代表以外のスタッフは何名いるか尋ねた。そのようなスタッフがない場合には、「0」と回答してもらった。「8名以上」との回答が30.7%と最も多く、次に多かったのは「1名」「2名」(いずれも13.8%)であった。なお、事務所代表以外のスタッフが「いない」とは、すなわち、回答者自身が「事務所代表」でなければ内容的に矛盾するのではないか(回答者は社労士事務所等勤務社労士である)と思われるが、本稿ではデータからの集計結果をそのまま示すのみにとどめておく。



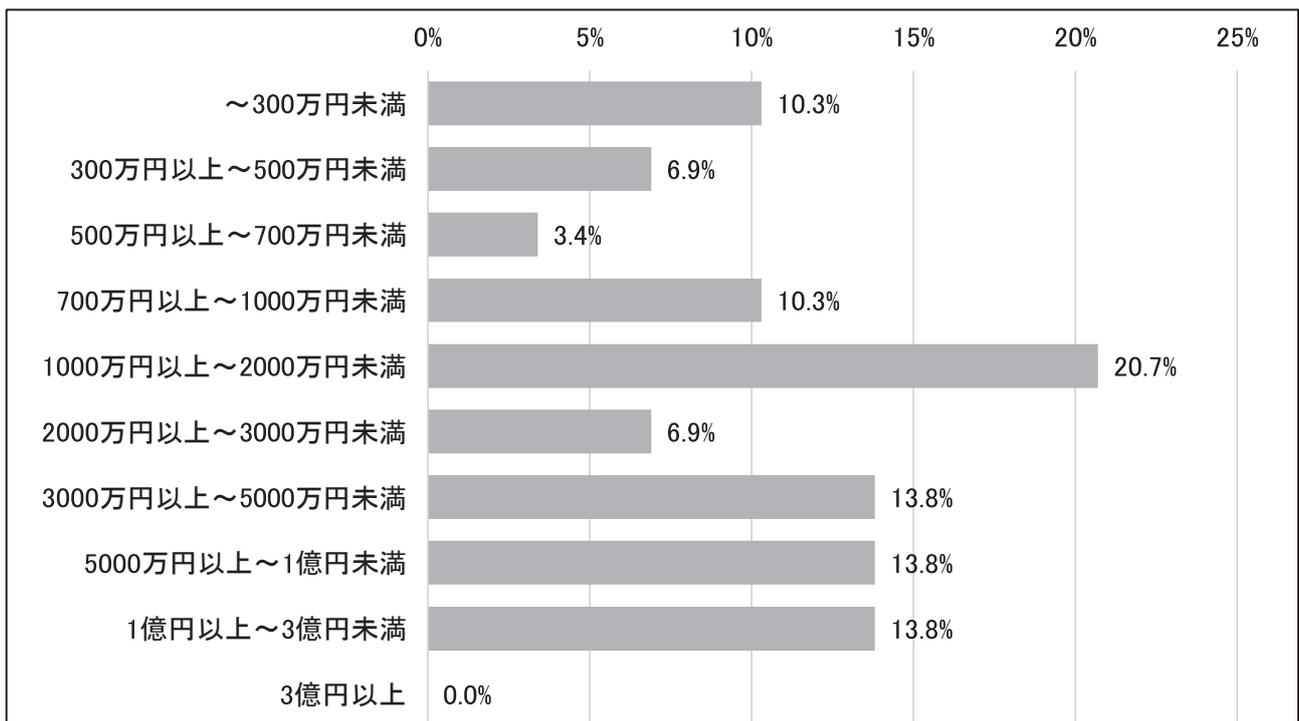
### スタッフのうち社労士登録者の人数

回答者が勤務する事務所に、事務所代表以外のスタッフが1名以上いる場合、そのうち社労士登録者が何名いるか尋ねた(1名もいない場合には「0」と回答してもらった)。事務所代表以外のスタッフがいるうち、社労士登録者は「1名」との回答が30.1%であり、最も多かった。次に多かったのは「5名以上」(24.0%)であった。



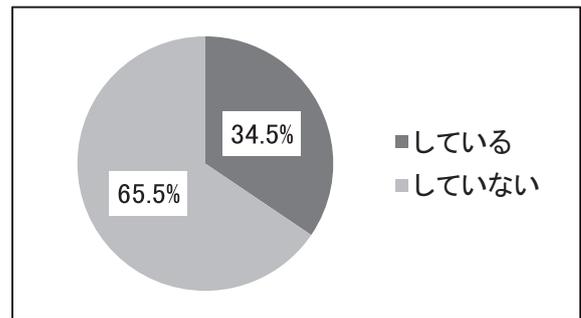
### 2014年度事務所売上高（経費控除前の額）

回答者が勤務する事務所の2014年度の売上高（経費控除前の額）について選択肢からあてはまるものを回答してもらった。最も多い層は「1000万円以上～2000万円未満」（20.7%）であった。なお、2014年度事務所売上高の中央値も「1000万円以上～2000万円未満」であった。



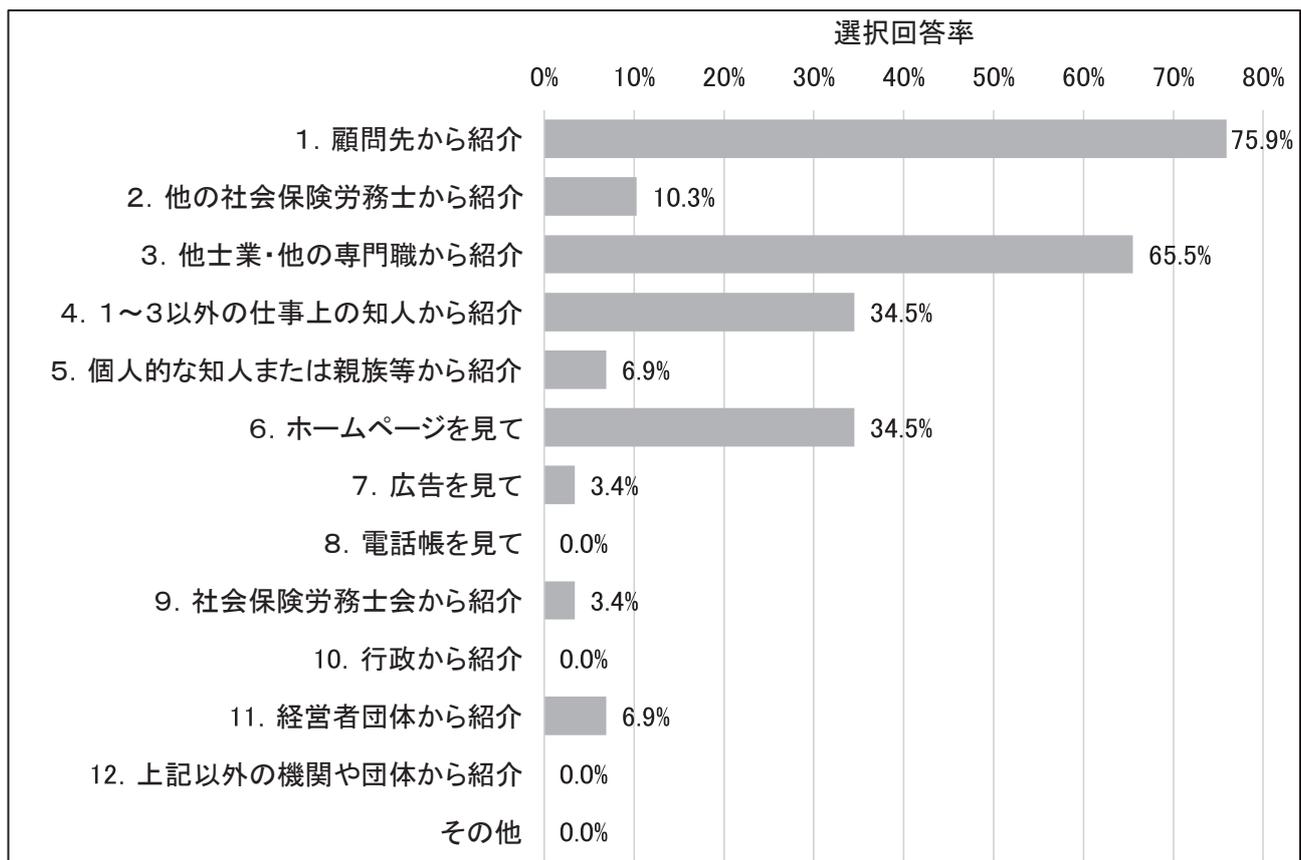
## 事務所は社会保険労務士法人化しているか

回答者の勤務する事務所は社会保険労務士法人化しているか尋ねたところ、「している」は34.5%であった。



## 新規顧客来訪パターン

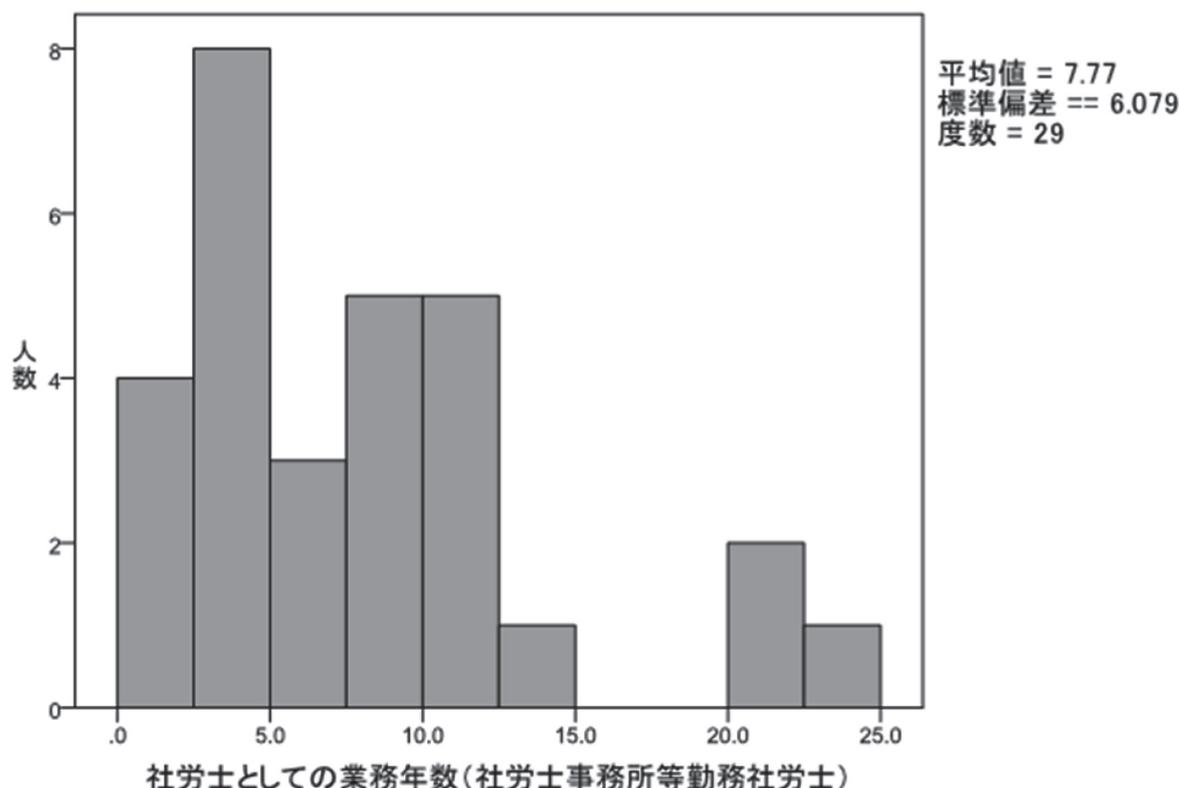
新規の顧客が回答者の勤務する事務所に来る場合、比較的多いと思われるパターンは何か、複数回答形式（該当するものはすべて選択）で尋ねた。新規顧客来訪パターンのうち最も回答が多かったのは「1. 顧問先から紹介」（75.9%）であった。2番目に多かったのは「3. 他士業・他の専門職から紹介」（65.5%）、3番目に多かったのは「4. 1～3以外の仕事上の知人から紹介」「6. ホームページを見て」（いずれも34.5%）であった。「ホームページを見て」以外は、新規顧客来訪パターンで比較的多いものは仕事上の人脈を通じての紹介であることが分かる。



## 回答者本人（社労士事務所等勤務社労士）について

以下に示す結果は、「社会保険労務士アンケート調査結果（速報）その1 開業社労士・勤務社労士共通項目（個人プロフィール項目）」の中で示した結果と重複する部分があるが、本報告では社労士事務所・社労士法人勤務社労士のみのお返答を取り出して集計した結果を示す。

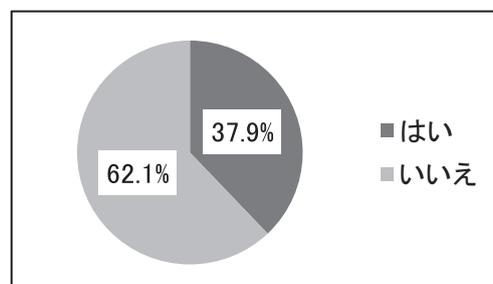
### 社労士としての業務年数



社会保険労務士としての業務年数について尋ねたところ、平均は7.8年（標準偏差6.1）であり、最長は24年であった。

### 特定社会保険労務士か

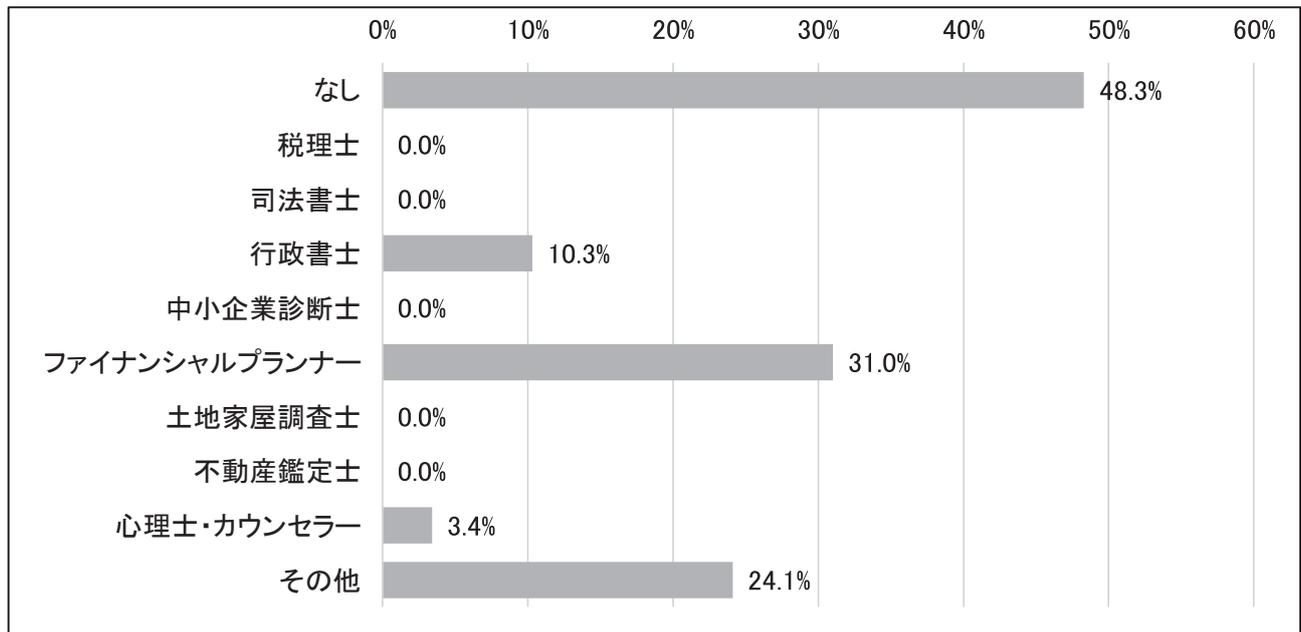
特定社会保険労務士かどうか尋ねたところ、29名中11名（37.9%）が特定社会保険労務士であると回答した。



### 社労士以外に取得している資格

隣接専門職の仕事をするために、社労士以外の資格を取得しているか、している場合はあてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。隣接専門職の仕事をするために社労士以外に取得して

いる資格は「なし」が最も多く48.3%であった。一方、社労士以外に取得している資格のうち、最も多かったものは「ファイナンシャルプランナー」(31.0%)で、2番目に多かったのは「その他」(24.1%)であった。3番目に多かったのは「行政書士」(10.3%)であった。

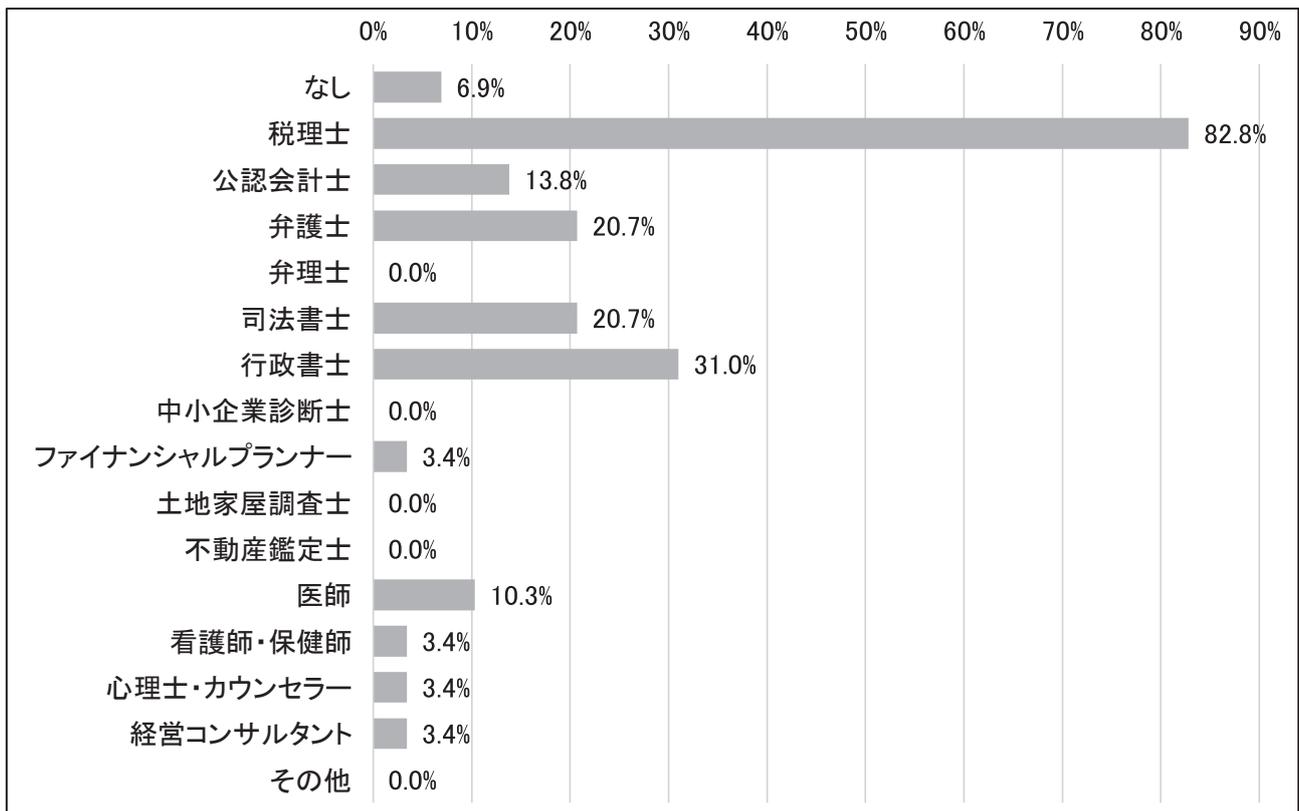


#### 社労士以外に取得している資格、その他の内容

「社会保険労務士アンケート調査結果(速報)その1 開業社労士・勤務社労士共通項目(個人プロフィール項目)」の116ページを参照のこと。

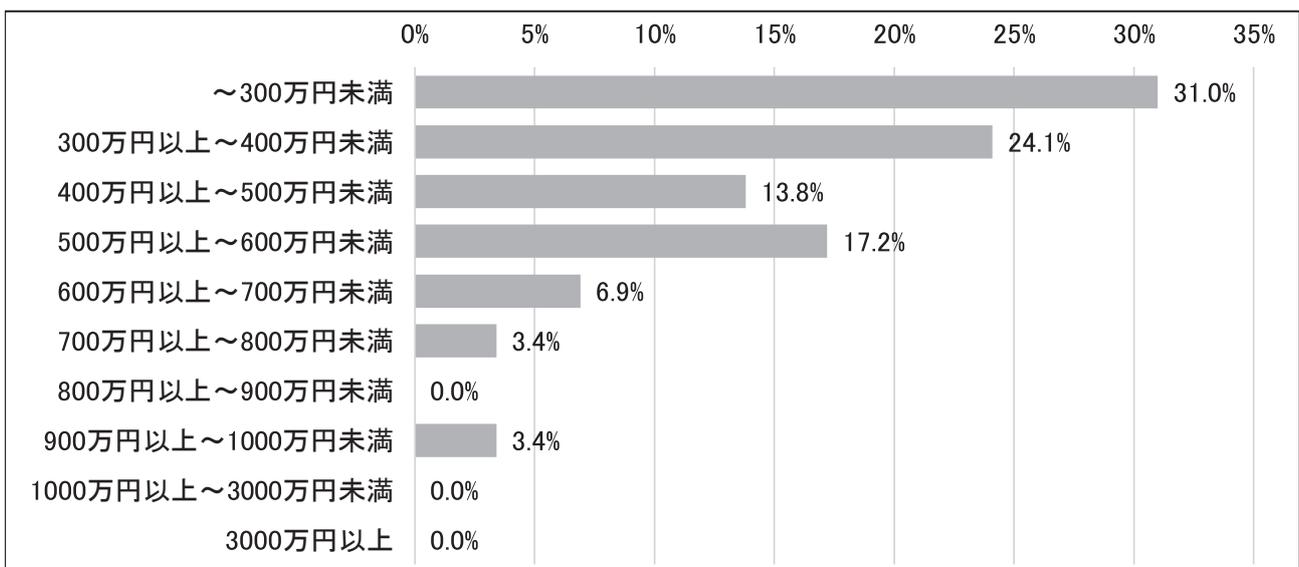
#### 仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職

仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職について、あてはまるものすべて複数回答形式で選んで答えてもらった。仕事のやり取りをする機会が比較的多い他士業や他の専門職では「税理士」が最も多く82.8%であった。2番目に多かったのは「行政書士」で31.0%、3番目に多いのは「弁護士」「司法書士」でどちらも20.7%、5番目が「公認会計士」で13.8%であった。



### 2014年度の個人収入（課税前、社労士業務に関するもの）

2014年度における回答者個人の収入額（課税前のもので社労士業務に関するものに限る）についてあてはまるものを選択肢から選んで答えてもらった。「300万円未満」が31.0%と最も多く、次に多かったのは「300万円以上～400万円未満」（24.1%）と、年収の低い方に偏った分布であり、年収が上がるにつれ割合が逡減する傾向が見られた。



**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」プロジェクトチーム**  
**社会保険労務士アンケート調査結果(速報)**  
**その5**

相関分析等、より踏み込んだ分析

## —目 次—

(開業社労士) 現在取り扱っている業務と今後強化したい・増やしたい (逆に整理縮小したい) 業務との関係	213
(開業社労士) 新規顧問契約後まず着手する業務と中長期的な視点で取り組みたい業務との関係	215
(開業社労士) 事務所売上高との関係	217
顧問契約件数、手続き業務等顧問契約以外の契約件数、および研修講師担当回数との関係	217
顧問契約件数、手続き業務等顧問契約以外の契約件数、および研修講師担当回数と 事務所売上高のコレスポンデンス分析	218
事務所売上高と業務年数	219
社労士として働く際の心がけや姿勢 12 項目合計値との関係	220
(開業社労士) 各業務売上割合からみた開業社労士の 4 類型	221
(開業社労士) 開業社労士 4 類型と事務所売上高および各業務 事務所売上高との関係	222
社労士に必要な・期待される能力・適性との関係	223
開業社労士 4 類型別にみた新規顧客来訪パターン	224
(開業社労士) 開業社労士 4 類型と性別・年齢	226
(開業社労士) 開業社労士 4 類型と業務年数	227
(企業等勤務社労士) 現在取り扱っている業務と今後強化される・増えるだろう (逆に整理縮小されるだろう) 業務との関係	227
個人年収との関係	230
(開業社労士・社労士事務所等勤務社労士) 社労士として働く際の心がけや 姿勢 12 項目合計値と個人年収	230
(企業等勤務社労士) 企業規模 (従業員数、資本金) と個人年収	230
(企業等勤務社労士) 社労士として働く際の心がけや姿勢 12 項目合計値と個人年収	230

## (開業社労士)現在取り扱っている業務と今後強化したい・増やしたい(逆に整理縮小したい)業務との関係

「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」から「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」まで社労士業務19項目について、現在取り扱っている程度（「(今のところ) 行っていない」「少ない」「どちらかというと少ない」「どちらかという和多い」「多い」「日常業務である」）および今後強化したい・増やしたい（逆に整理縮小したい）と思う程度（「整理縮小したい」「どちらかというと整理縮小したい」「今のままでよい」「どちらかというと強化したい・増やしたい」「強化したい・増やしたい」）両方について尋ねた。

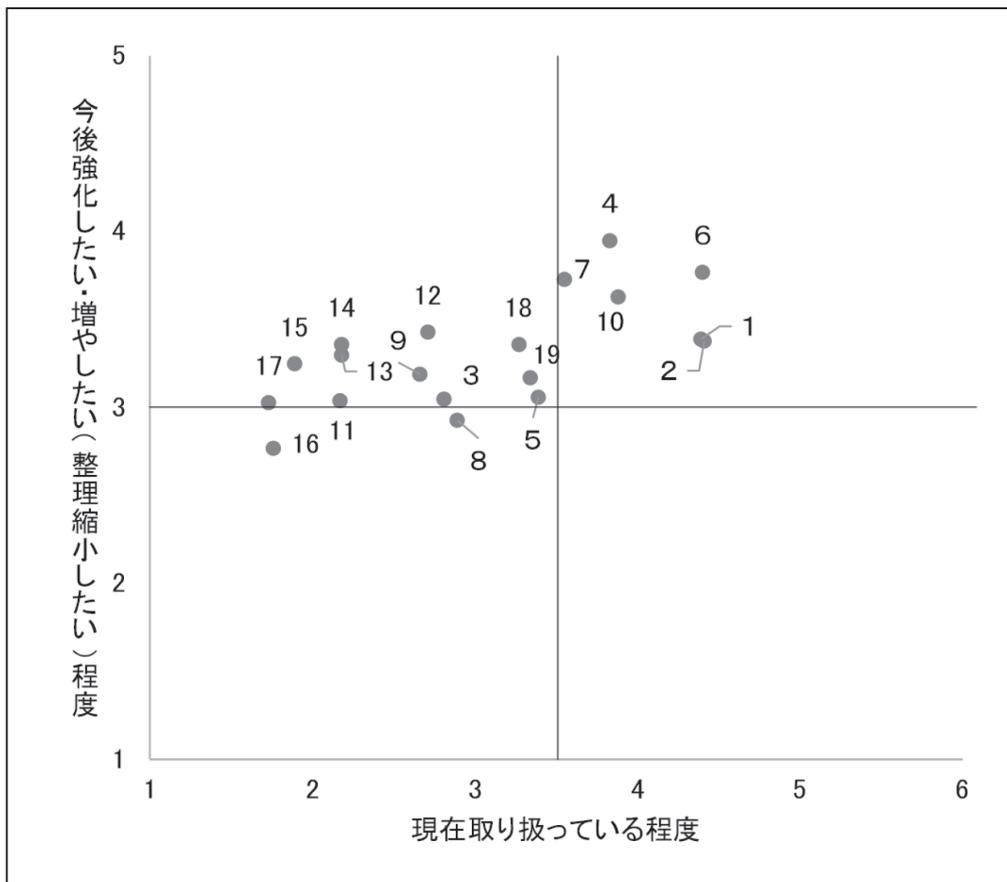
現在取り扱っている程度の回答について、「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかというと少ない」=3、「どちらかという和多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6をそれぞれ割り当て、全19項目について平均値を求めた。今後強化したい・増やしたい（逆に整理縮小したい）と考える程度の回答について、「整理縮小したい」=1、「どちらかというと整理縮小したい」=2、「今のままでよい」=3、「どちらかというと強化したい・増やしたい」=4、「強化したい・増やしたい」=5をそれぞれ割り当て、やはり全19項目について平均値を求めた。これらの2種類の平均値を下表に示す。

	現在取り扱っている程度	今後強化したい・増やしたい(整理縮小したい)程度
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	4.4	3.4
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	4.4	3.4
3. 各種助成金の支給申請の手続き	2.8	3.1
4. 就業規則の作成・変更・届出	3.8	4.0
5. 給与計算業務	3.4	3.1
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことからについての相談・手続き	4.4	3.8
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	3.6	3.7
8. 年金に関する相談・アドバイス	2.9	2.9
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	2.7	3.2
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	3.9	3.6
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	2.2	3.0
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	2.7	3.4
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	2.2	3.3
14. 管理者層向け教育・研修講師	2.2	3.4
15. メンタルヘルス教育・研修講師	1.9	3.3
16. 年金についての教育・研修講師	1.8	2.8
17. 紛争解決手続代理業務	1.7	3.0

18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	3.3	3.4
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	3.3	3.2

全19項目それぞれについて、X軸に「現在取り扱っている程度」の平均値を、Y軸に「今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい程度）」の平均値をプロットした結果を下図に示す。

図ではX軸「現在取り扱っている程度」について「どちらかという少ない」=3、「どちらかという多い」=4の中間点である3.5に直線を引いて業務の多い・少ないの別を示している。一方、Y軸「今後強化したい・増やしたい（整理縮小したい）程度」については、取りうる値の範囲が1～5であるため、その中間点の3.0に直線を引いている。



この図より、19項目の業務について次に示す①～④の分類を試みた。

①現在もよく取り扱っていて、今後も強化したい・増やしたいと考えている業務

1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
4. 就業規則の作成・変更・届出
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス

②現在はどちらかという取り扱いが少ないが、今後は強化したい・増やしたいと考えている業務

- 3. 各種助成金の支給申請の手続き
  - 5. 給与計算業務
  - 9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
  - 11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
  - 12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
  - 13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
  - 14. 管理者層向け教育・研修講師
  - 15. メンタルヘルス教育・研修講師
  - 17. 紛争解決手続代理業務
  - 18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
  - 19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
- ③現在はこちらかという取り扱いが少なく、また今後も強化したり増やしたりするつもりがない業務
- 8. 年金に関する相談・アドバイス
  - 16. 年金についての教育・研修講師
- ④現在をよく取り扱っているが、今後は整理縮小したい業務
- なし

項目16と項目8以外の項目全てがY軸3より上にあり、また項目16と項目8はそれぞれ2.8、2.9と3を大きく下回っていないため、今後整理縮小したいという業務は全般的に見るとほぼないものと考えてよいだろう。

## (開業社労士)新規顧問契約後まず着手する業務と中長期的な視点で取り組みたい業務との関係

「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」から「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」まで社労士業務19項目について、回答者が新規に企業等と社労士としての顧問契約を結んだ場合、どの業務から着手することが多いか、最大5つまで選んでもらった。一方、新規顧問契約後、中長期的な視点である程度時間がかかっても取り組みたいと考えることが多い業務についても同様に最大5つまで選んで回答してもらった。

全19項目についてそれぞれの選択回答率を集計した結果を下表に示す。

	まず着手	中長期的視点で
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	74.2%	11.1%
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	70.4%	12.2%
3. 各種助成金の支給申請の手続き	24.2%	16.4%
4. 就業規則の作成・変更・届出	73.1%	57.1%
5. 給与計算業務	30.0%	13.4%
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	55.3%	46.9%

7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	12.2%	42.6%
8. 年金に関する相談・アドバイス	4.8%	5.9%
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	6.7%	13.0%
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	27.1%	42.2%
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	0.4%	11.1%
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	5.5%	21.9%
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	4.2%	19.8%
14. 管理者層向け教育・研修講師	5.5%	26.7%
15. メンタルヘルス教育・研修講師	2.3%	16.2%
16. 年金についての教育・研修講師	2.1%	5.2%
17. 紛争解決手続代理業務	5.9%	13.2%
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	21.2%	16.6%
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	7.1%	7.1%
中央値	7.1%	16.2%

全19項目それぞれについて、X軸に「新規顧問契約後まず着手する」の選択回答率を、Y軸に「新規顧問契約後中長期的な視点で取り組みたい」の選択回答率をプロットした結果を下図に示す。

図ではX軸「新規顧問契約後まず着手する」について「まず着手」全19項目の中央値の7.1に直線を引いている。一方、Y軸「新規顧問契約後中長期的な視点で取り組みたい」については、「中長期的視点で」全19項目の中央値の16.2%のところで直線を引いている。

この図より、19項目の業務について次に示す①～④の分類を試みた。

①まず着手し、その後も中長期的な視点で取り組みたいと考える業務

- 3. 各種助成金の支給申請の手続き
- 4. 就業規則の作成・変更・届出
- 6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
- 7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
- 10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
- 18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応

②どちらかというとすぐに着手するよりも、中長期的な視点で取り組みたいと考える業務

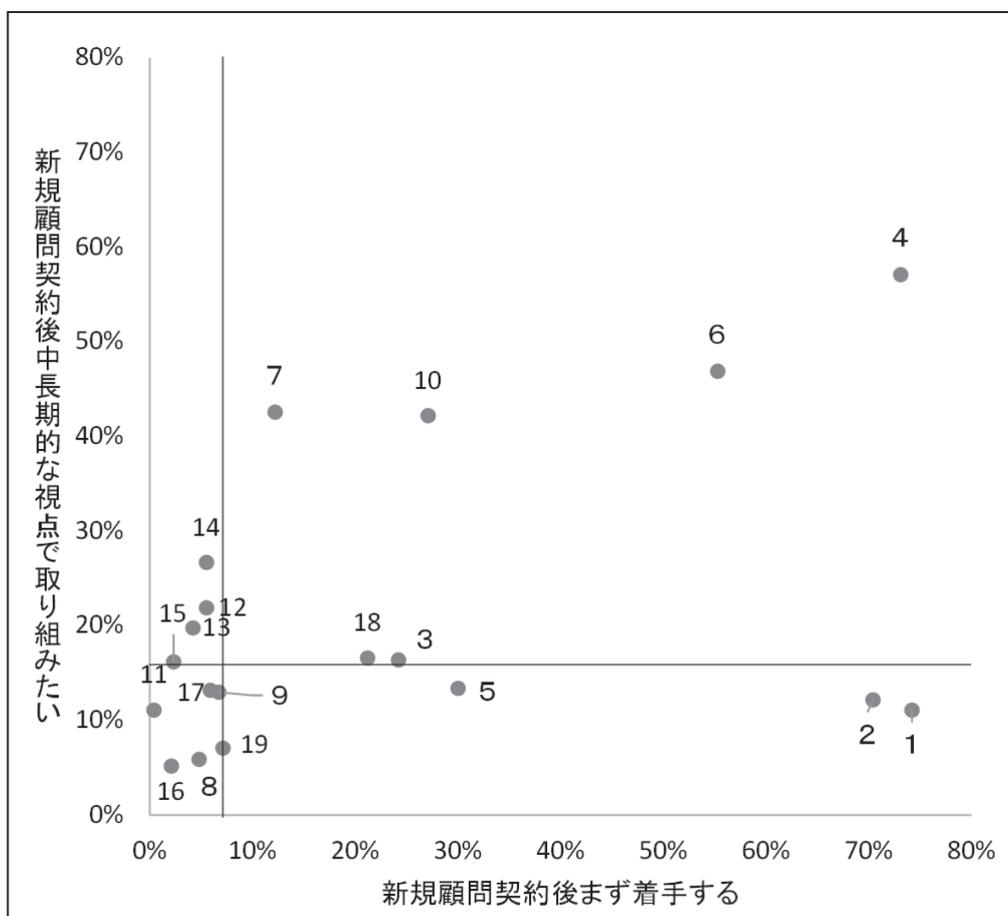
- 12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス
- 13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
- 14. 管理者層向け教育・研修講師
- 15. メンタルヘルス教育・研修講師

③新規顧問先についてあまり想定することのない業務

- 8. 年金に関する相談・アドバイス
- 9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
- 11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
- 16. 年金についての教育・研修講師
- 17. 紛争解決手続代理業務
- 19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応

④まず着手するが、中長期的な視点で時間をかけて取り組むべきものとはあまり考えない業務

- 1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
- 2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
- 5. 給与計算業務



## (開業社労士) 事務所売上高との関係

### 顧問契約件数、手続き業務等顧問契約以外の契約件数、および研修講師担当回数との関係

2014年度末時点の顧問契約先件数、2014年度における手続き業務等顧問契約以外の業務契約件数、2014年度に担当した研修講師の回数および2014年度の事務所売上高の関係について、Spearmanの順位相関係数<sup>1</sup>により検討を行った(下表参照)。

<sup>1</sup> Spearmanの順位相関係数は2つの変数の関係性を調べるために用いる統計的手法である。-1から1の範囲をとり、絶対値で1に近いほど強い相関関係があると解釈される。値がプラス(例:0.7)の場合は一方が増加すればもう一方も増加する正の相関関係、値がマイナス(例:-0.7)の場合、一方が増加するともう一方は減少する負の相関関係にあると解釈される。

	顧問契約先件数	顧問契約以外業務契約件数	研修講師担当回数
顧問契約先件数	—		
顧問契約以外業務契約件数	0.487***	—	
研修講師担当件数	0.285***	0.333***	—
事務所売上高	0.847***	0.529***	0.441***

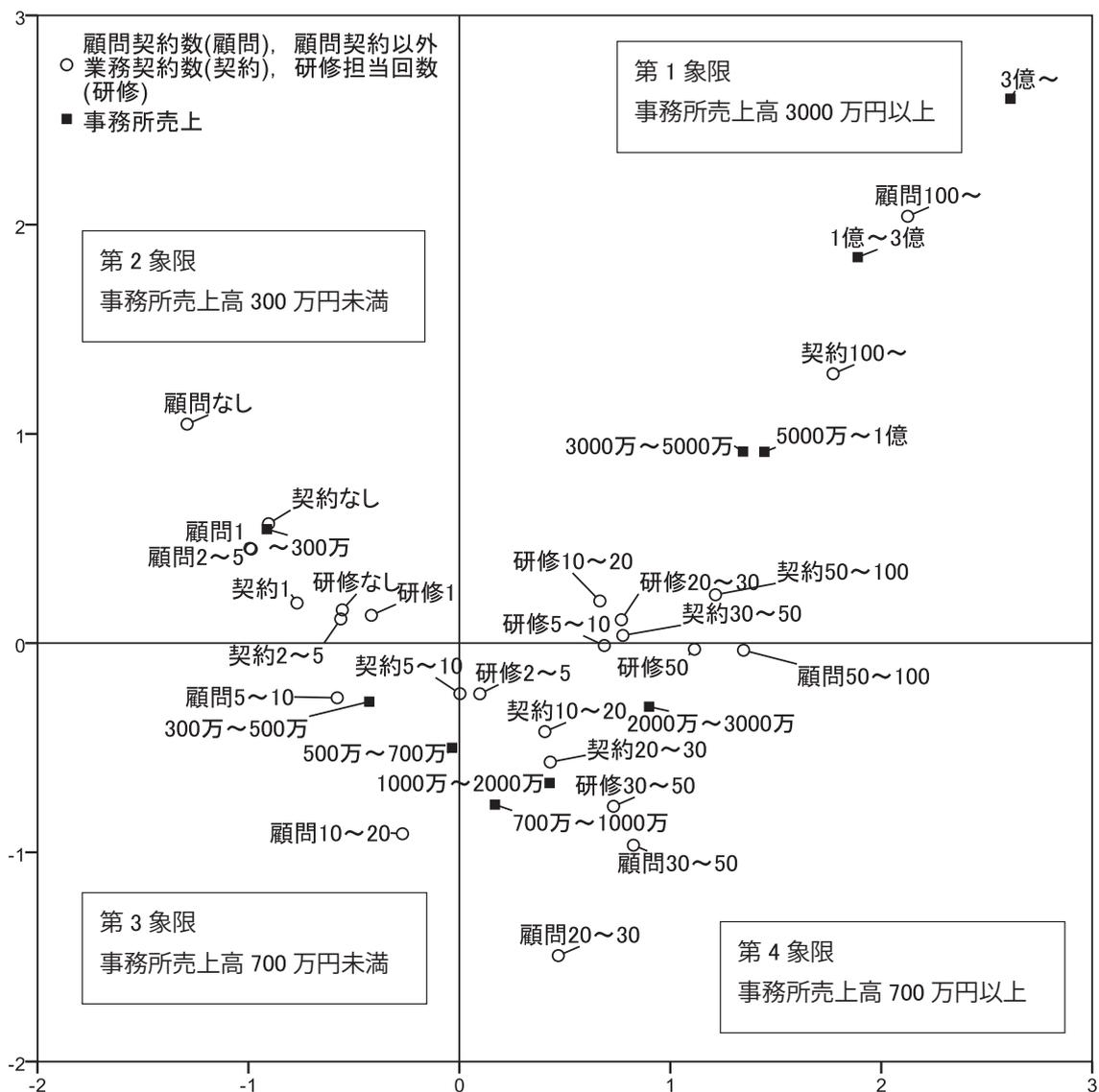
\*\*\*：有意確率0.1%未満

4変数全て（顧問契約先件数、顧問契約以外業務契約件数、研修講師担当回数、事務所売上高）の間にそれぞれ有意（0.1%未満）な正の相関関係があることが認められた。つまり、顧問契約先件数が多ければ、顧問契約以外の業務契約件数や、研修講師担当回数も多く、ひいては（当然のことながら）事務所売上高も多くなるということが示された。また、相関係数の値から解釈するところ、事務所売上高と最も相関が強いのは顧問契約先件数であることも分かった。

#### 顧問契約件数、手続き業務等顧問契約以外の契約件数、および研修講師担当回数と事務所売上高のコレスポネンス分析

2014年度顧問契約数、2014年度顧問契約以外の業務契約数、2014年度研修講師担当数と2014年度事務所売上高との関係を視覚化して捉えられるようにするために、コレスポネンス分析<sup>2</sup>により2次元マップを作成した。この2次元マップを見ると、事務所売上高500万円～700万円がほぼ $X=0$ の軸にあり、 $X$ 軸マイナス側が事務所売上高700万円未満のグループが位置し、 $X$ 軸プラス側に事務所売上高700万以上のグループが位置している。 $X=0$ をひとつの区切りとして見ると、事務所売上高が年700万円以上を、独立開業して一定程度“成功”している社労士として考えることができるのではなだろうか。そのように仮定した上で、事務所売上高と顧問契約先数等との関係を見ると、事務所売上高700万円未満グループが位置する第3象限には顧問契約数20未満までが位置しており、顧問契約数20件超がひとつの目安となるようにも思われる。2次元マップ全体を見ると、顧問契約数および顧問契約以外の業務契約数と事務所売上高とは（当然のことながら）正比例の関係にあるように見受けられるが、研修講師担当回数と事務所売上高とは必ずしも明確な正比例の関係ではないようである。ただし、 $X=0$ を区切りとして見た場合、事務所売上高700万円以上の層で研修講師担当回数が多い傾向は認められる。

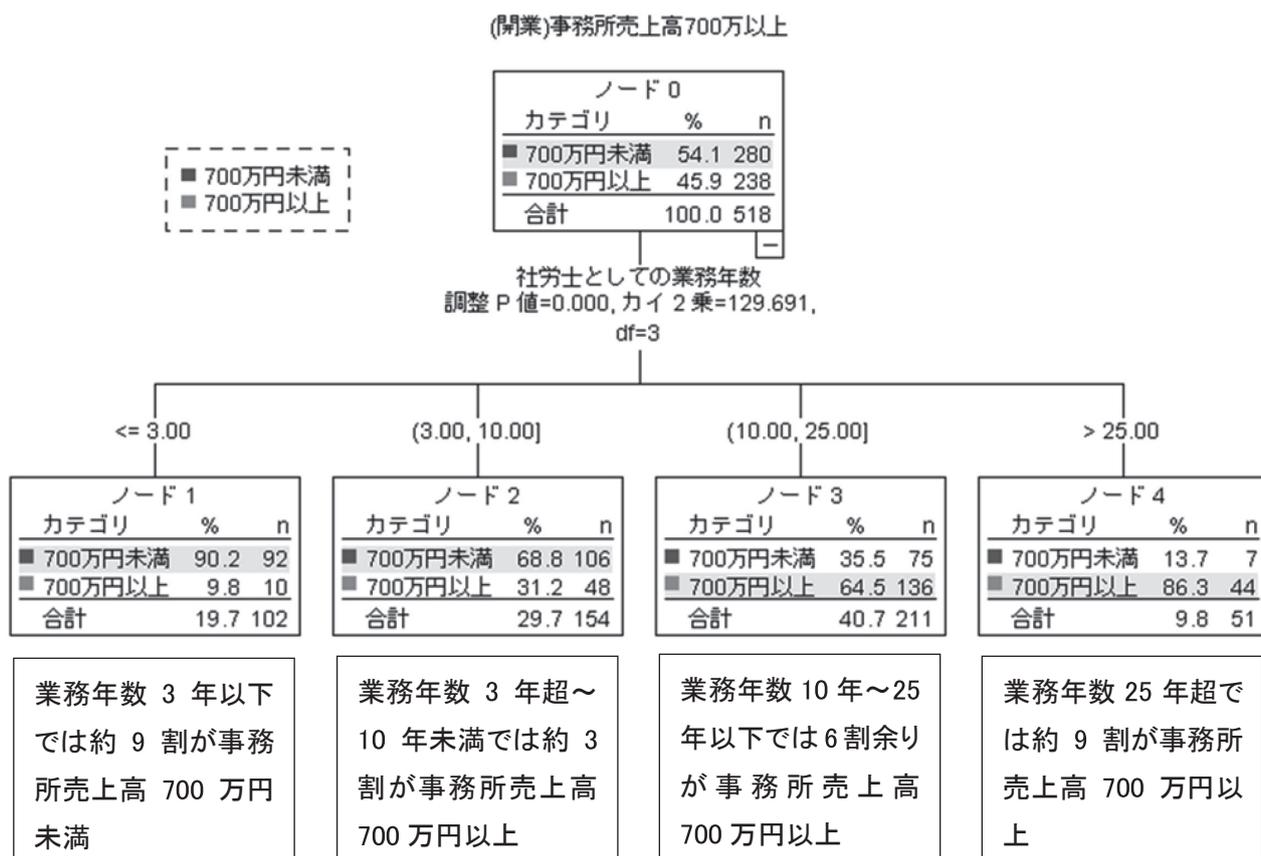
<sup>2</sup> コレスポネンス分析とは、アンケート調査等のクロス表を基に、行要素と列要素の相関関係が最大になるよう数量化して、その行の要素と列の要素を多次元（多くの場合2次元）マップ上に表現する統計的手法であり、要素間の類似度や関係性の強さを調べることができるものである。今回は行要素に事務所売上高を、列要素に顧問契約件数、手続き業務等顧問契約以外の契約件数、および研修講師担当回数を配したクロス表を作成しコレスポネンス分析を行った。



### 事務所売上高と業務年数

2014年度事務所売上高と回答者の社労士としての業務年数との関係を、Spearmanの相関係数により検討したところ、相関係数は0.562（有意確率0.1%未満）であり、業務年数が長ければ事務所売上高も高くなる正の相関関係にあることが認められた。

さらに、分析ツリーという統計手法を用いて、2014年度事務所売上高700万以上か否かと社労士としての業務年数の関係の探索を試みた。分類ツリーの結果の図を見ると、業務年数3年以下では事務所売上高700万未満の割合が約9割（90.2%）であるが、業務年数3年超～10年未満では事務所売上高700万円以上の割合が3割を超え（31.2%）、業務年数10年以上～25年未満になると6割余り（64.5%）が事務所売上高700万円以上となっている。さらに、業務年数25年超では約9割が事務所売上高700万円以上となっている。社労士として開業して1～3年間は業務を軌道に乗せるための助走期間であり、3年目を過ぎると業務をさらに発展させていく社労士と、伸び悩みはじめる社労士の明暗が分かれる時期になるのかもしれないと、この分析結果からは推測される。



### 社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値との関係

2014年度末時点の顧問契約先件数、2014年度における手続き業務等顧問契約以外の業務契約件数、2014年度に担当した研修講師の回数および2014年度の事務所売上高と、社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値<sup>3</sup>とのSpearmanの順位相関係数を求めたところ、これら4つの変数全てについて有意(0.1%未満もしくは1%未満)な正の相関関係が示された。ただし、顧問契約先件数と顧問契約以外業務契約件数については、相関係数の値が0.2未満であり、ごく弱い相関関係であることは留意しておく必要がある。研修講師担当回数および事務所売上高については、社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値が高いほど<sup>4</sup>、多くなる傾向が認められるとあってよいだろう。

	顧問契約先件数	顧問契約以外業務契約件数	研修講師担当回数	事務所売上高
心がけや姿勢12項目合計値	0.197***	0.150**	0.373***	0.272***

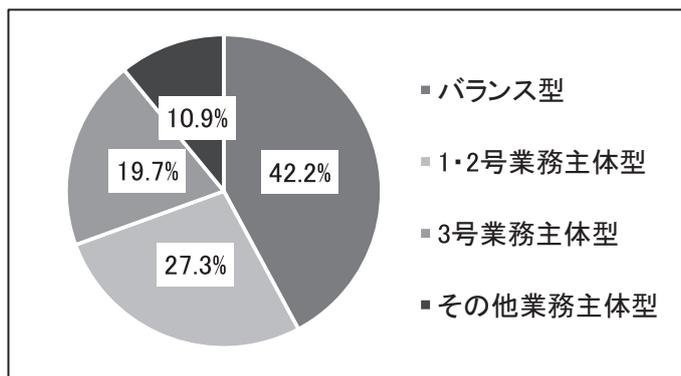
\*\*\*：有意確率0.1%未満、\*\*：有意確率1%未満

<sup>3</sup> 社労士として働く際の心がけや姿勢12項目の内容については、「社会保険労務士アンケート調査結果(速報)その2 開業社労士の業務に関する項目集計結果」の141-145ページを参照のこと。

<sup>4</sup> 「心がけや姿勢12項目合計値」については、(アンケート調査設計時の想定として)社労士として“望ましい”心がけや姿勢を示すほど合計値が高くなるようになっている。

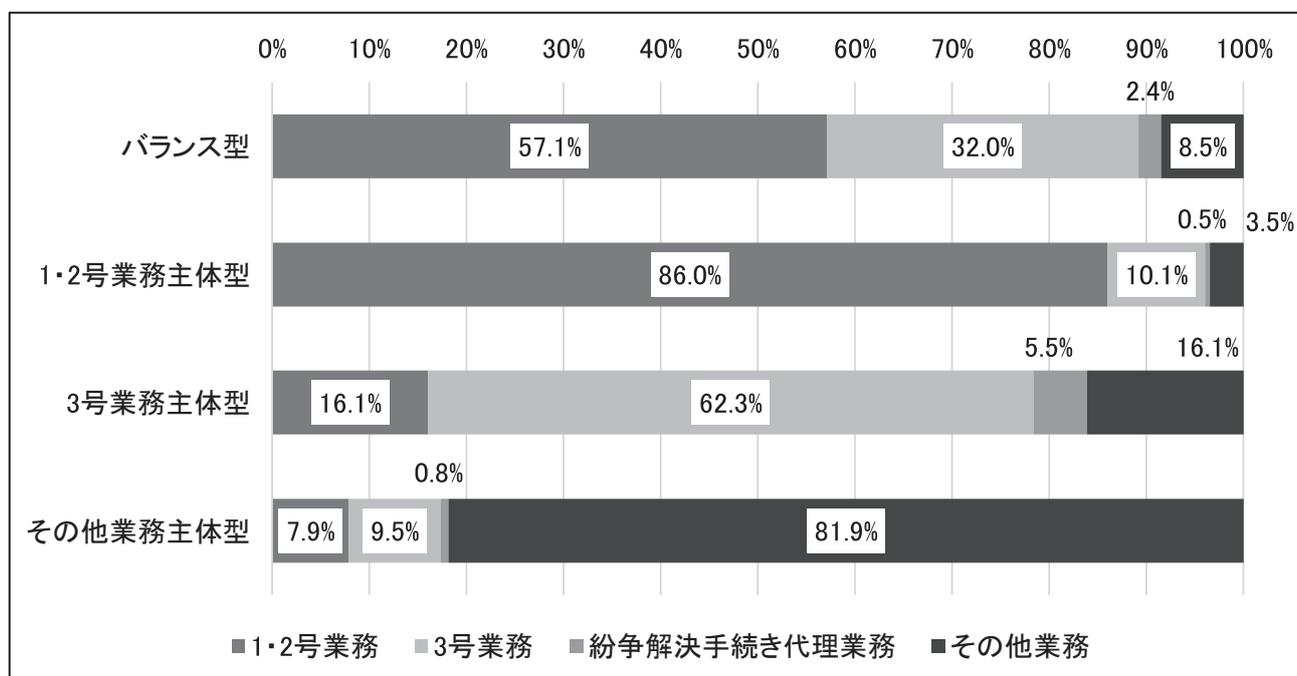
## (開業社労士) 各業務売上割合からみた開業社労士の4類型

2014年度に回答者が取り扱った業務のうち、1・2号業務<sup>5</sup>、3号業務、紛争解決手続代理業務、およびその他の業務<sup>6</sup>それぞれの売上の割合はどのくらいであったか、合計して100%になるように回答してもらった<sup>7</sup>。それらの売上構成比率を基準にし、クラスタ分析<sup>8</sup>を用いて開業社労士の類型化を試みた結果、開業社労士は「バランス型」(42.2%)、



「1・2号業務主体型」(27.3%)「3号業務主体型」(19.7%)「その他業務主体型」(10.9%)の4類型に分類できることが示された。

これら4つの類型別に2014年度の各業務売上割合(%)の平均値を集計した結果を下図に示す。



「バランス型」に分類される場合、平均的にみて売上の内訳の約6割は1・2号業務、約3割が3号業務であり、その他の業務が1割程度とみられる。「1・2号業務主体型」では、1・2号業務で売上の約9割を占めているものとみられる。「3号業務主体型」では、3号業務で売上の6割余りを占め、1・2号業務とその他の業務がそれぞれ約2割ずつという傾向のように見える。「その他業務主体型」では、その他の業務が売上の約8割を占めており、社労士としての業務以外の業務を主体とするグループのように思われる。

<sup>5</sup> 給与計算は関連する業務として1・2号業務に含めてもらった。

<sup>6</sup> 「その他の業務」とは、社会保険労務士としての業務以外(例えば、何らかの副業がある、行政書士と兼業している場合など)一般を指す。

<sup>7</sup> 取り扱いのまったくなかったものには0と入力してもらった。

<sup>8</sup> クラスタ分析とは、データの構造が似ている個体を同じ房(グループ)にまとめて、そうでないものを異なる房に集めるデータの処理方法である(参照: <http://www1.doshisha.ac.jp/~mjn/R/28/28.html>)。ここでの場合、1・2号業務の売上割合が特に多いグループ、3号業務の売上割合が特に多いグループ、その他の業務が特に多いグループ、そしてそれ以外の、1・2号業務あるいは3号業務どちらかに特に偏っていないグループといったように、各業務売上割合の内訳という「データ構造」で回答者を分類している。

## (開業社労士) 開業社労士4類型と事務所売上高および各業務

### 事務所売上高との関係

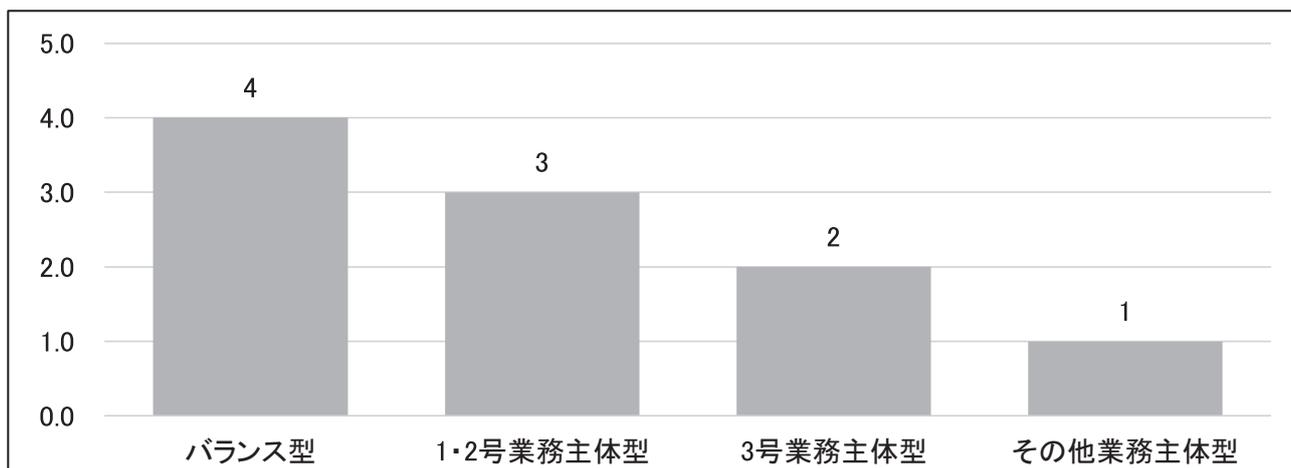
2014年度の各業務売上割合からみた開業社労士の4類型別に2014年度事務所売上高の分布割合を集計した結果を下表に示す。

「バランス型」では2014年度事務所売上高が「300万円未満」から「3000万円～5000万円未満」までの層それぞれについて10%台の割合であり、事務所売上高の低い方から高い方まで比較的万遍なく分布していることが分かる。「1・2号業務主体型」は「300万円未満」が約3割(28.0%)と最も多いが、「バランス型」と同様に事務所売上高の低い方(300万円～500万円未満)から高い方(3000万円～5000万円未満)までそれぞれ10%前後の割合で幅広く分布しているように見受けられる。「3号業務主体型」も「300万円未満」が約4割(39.8%)と最も多い。また、「バランス型」や「1・2号業務主体型」に比べどちらかという事務所売上高が低い方に偏った分布になっているように見える。「その他業務主体型」では「300万円未満」が約7割(70.2%)であり、前節の各業務売上割合の結果とも考えあわせると、社労士事務所としての売上よりも副業の比重の方が大きいグループではないかと推測される。

2014年度事務所売上高	バランス型	1・2号 業務主体型	3号業務主体型	その他 業務主体型
300万円未満	16.7%	28.0%	38.8%	70.2%
300万円～500万円未満	14.9%	10.5%	12.6%	8.8%
500万円～700万円未満	11.3%	13.3%	15.5%	5.3%
700万円～1000万円未満	10.9%	14.7%	14.6%	5.3%
1000万円～2000万円未満	17.2%	9.8%	11.7%	5.3%
2000万円～3000万円未満	10.9%	10.5%	1.9%	0.0%
3000万円～5000万円未満	10.0%	10.5%	1.0%	5.3%
5000万円～1億円未満	5.0%	2.1%	2.9%	0.0%
1億円～3億円未満	2.7%	0.7%	1.0%	0.0%
3億円以上	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

開業社労士の4類型別に2014年度事務所売上高の中央値<sup>9</sup>を求めた結果を下図に示す。「バランス型」の中央値は4＝「700万円～1000万円未満」と、4類型の中で平均的な売上高が最も高い傾向であった。次に高かったのは「1・2号業務主体型」で中央値3＝「500万円～700万円未満」、3番目が「3号業務主体型」で中央値2＝「300万円～500万円未満」、最も平均的な売上高が低かったのは「その他業務主体型」で中央値1＝「300万円未満」であった。

<sup>9</sup> 平均値ではなく中央値を求めた理由は、事務所売上高の分布に偏りが認められたためである。



### 社労士に必要な・期待される能力・適性との関係

「1. 戦略的思考力」から「39. 説明力」まで全39個の能力や適性<sup>10</sup>について、社労士に必要な、あるいは期待されると思われるものを最大5つまで選んで答えてもらった。開業社労士4類型別に回答率が高かったもの上位5つを集計した結果を下表に示す。

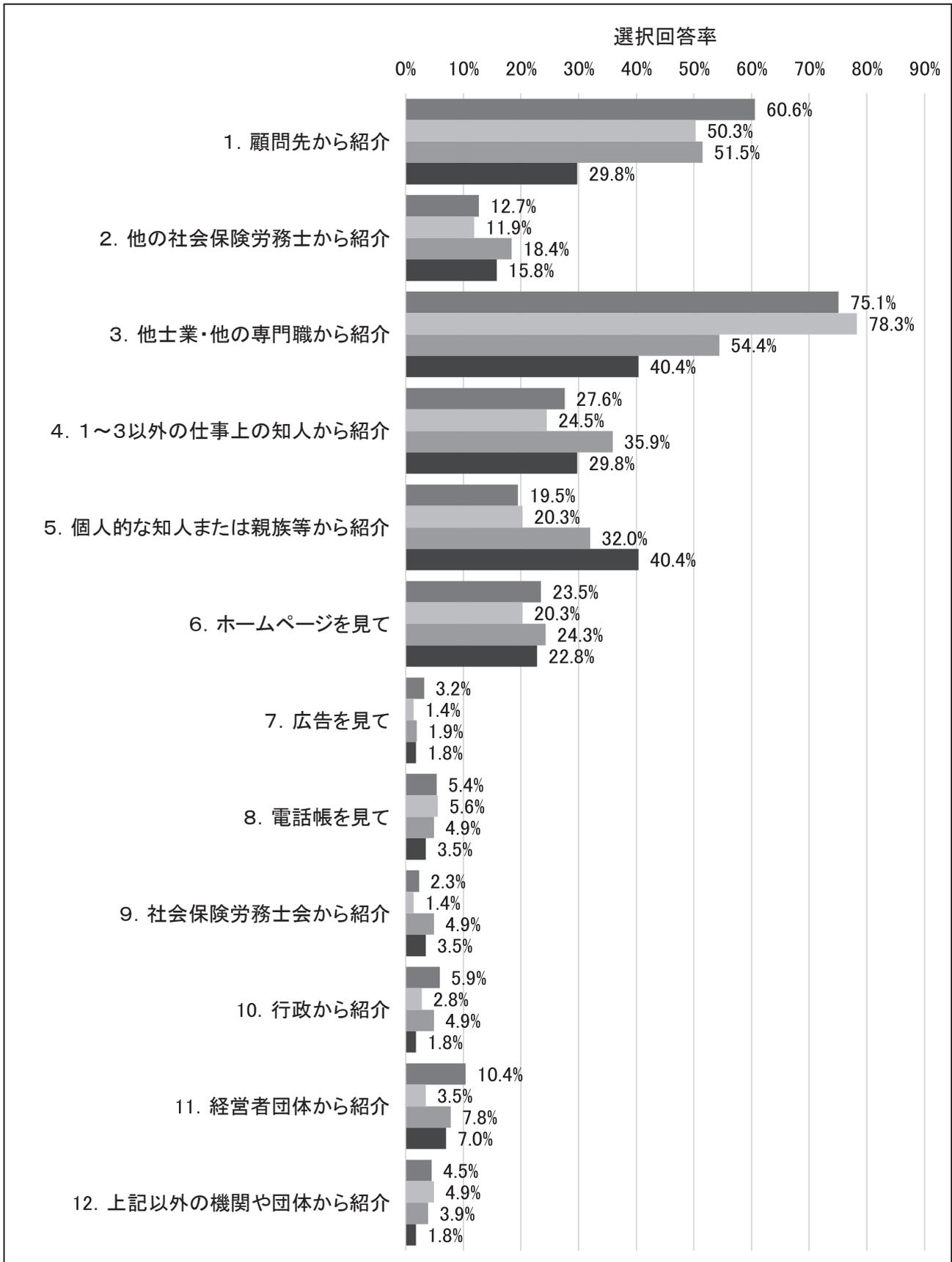
社労士に必要な・期待される能力・適性については、4類型別による違いはほとんど認められなかった。すべての類型で上位5つのうちに「4. 情報収集力」「5. 誠実性」「15. 責任感」「22. 傾聴の姿勢」の4つが含まれる結果となった。これらの4つは社労士に必要な、あるいは期待される能力・特性の中核をなすものと考えられる。なお、4類型により違いが見られたものを挙げると、「バランス型」および「1・2号業務主体型」では「2. 交渉力」が、「3号業務主体型」では「1. 戦略的思考力」が、「その他業務主体型」では「39. 説明力」それぞれ上位5つまでに入っていた。

<sup>10</sup> 計39個示した中に含まれないものについては「その他」として回答者が考えるものを回答してもらった。

4類型の別	能力・適性	選択回答率
バランス型	5. 誠実性	56.1%
	15. 責任感	48.9%
	4. 情報収集力	39.4%
	22. 傾聴の姿勢	23.1%
	2. 交渉力	22.2%
1・2号業務主体型	5. 誠実性	52.4%
	15. 責任感	47.6%
	4. 情報収集力	36.4%
	2. 交渉力	25.2%
	22. 傾聴の姿勢	21.0%
3号業務主体型	5. 誠実性	58.3%
	15. 責任感	35.0%
	4. 情報収集力	31.1%
	1. 戦略的思考力	29.1%
	22. 傾聴の姿勢	29.1%
その他業務主体型	15. 責任感	49.1%
	5. 誠実性	33.3%
	39. 説明力	33.3%
	4. 情報収集力	29.8%
	22. 傾聴の姿勢	26.3%

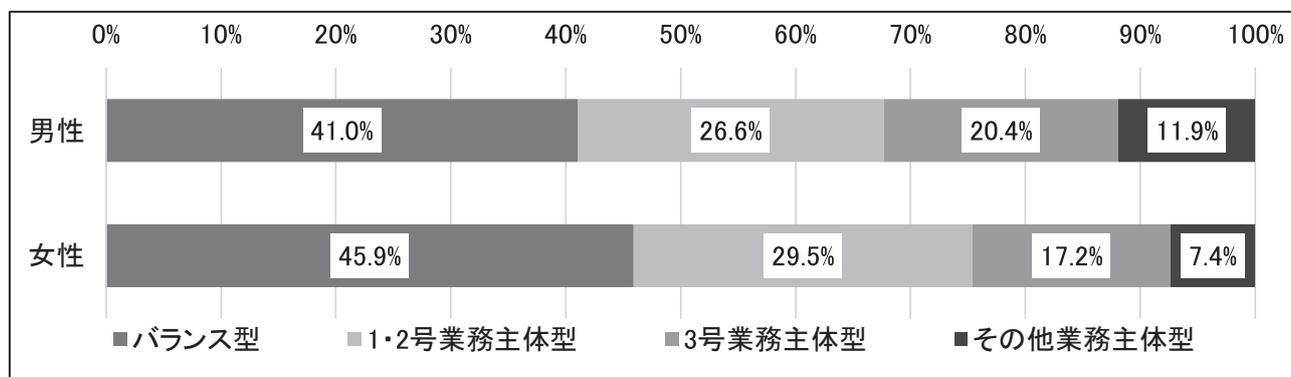
#### 開業社労士4類型別にみた新規顧客来訪パターン

新規の顧客が回答者の事務所に来る場合、比較的多いと思われるパターンは何か、複数回答形式で尋ねた結果を、開業社労士4類型別に集計した結果を下図に示す。4類型による差が認められるのを見ると、「顧問先から紹介」が「バランス型」では約6割（60.6%）、「1・2号業務主体型」および「3号業務主体型」ではどちらも約半数（それぞれ50.3%、51.1%）であるのに対し、「その他業務主体型」では約3割（29.8%）と少ない。「他士業・他の専門職から紹介」については「バランス型」および「1・2号業務主体型」では約8割（それぞれ75.1%、78.3%）と高率なのに対して、「3号業務主体型」では半数余り（54.4%）、「その他業務主体型」では約4割（40.4%）という結果になっている。一方、「個人的な知人または親族等から紹介」では「その他業務主体型」で約4割（40.4%）、「3号業務主体型」は3割余り（32.0%）なのに対し、「バランス型」および「1・2号業務主体型」では約2割（それぞれ19.5%、20.3%）と比較的少なかった。

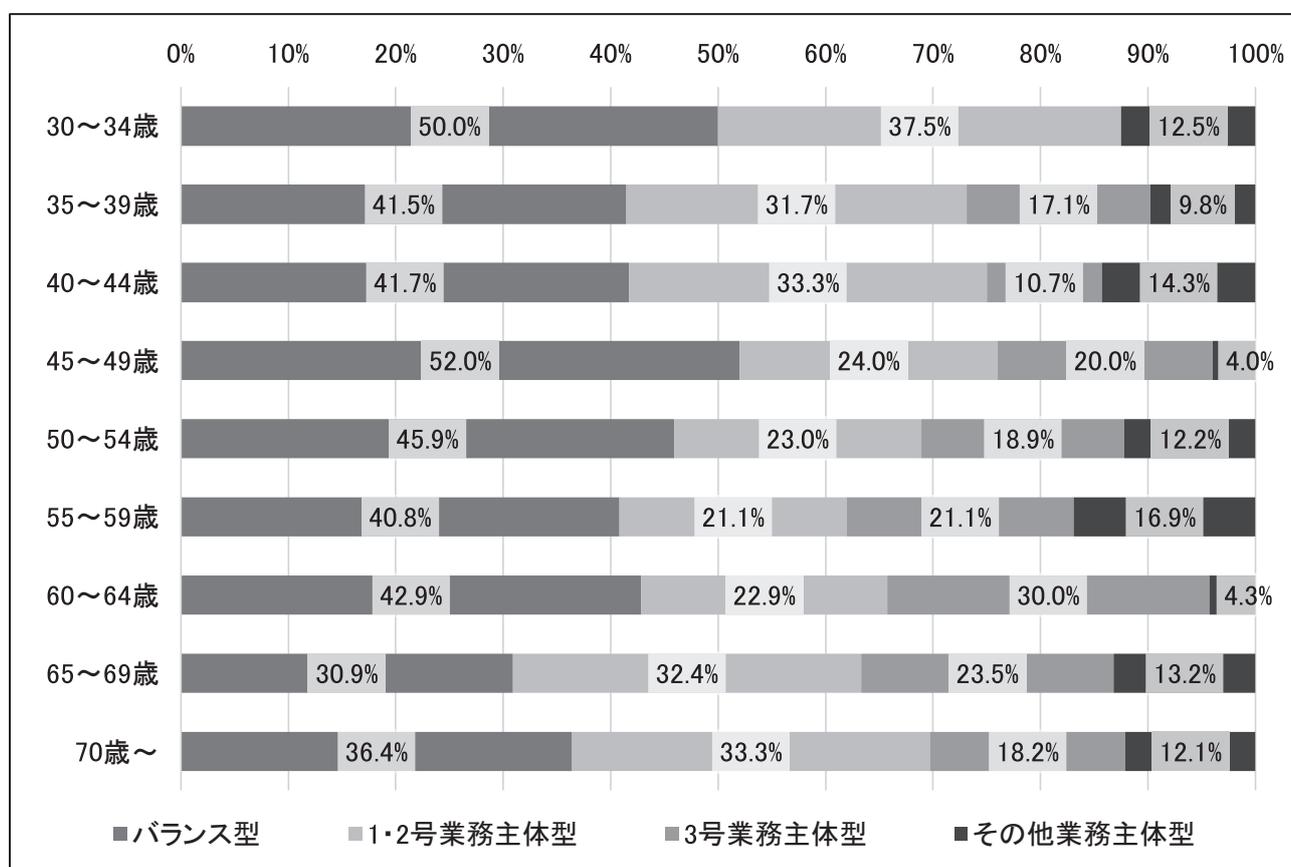


## (開業社労士) 開業社労士4類型と性別・年齢

まず性別に開業社労士4類型の分布割合をみた結果を下図に示す。割合の値を見ると、女性でやや「バランス型」と「1・2号業務主体型」が多い傾向が認められるものの、カイ二乗検定を行ったところ4類型の分布について性別による差は認められなかった。

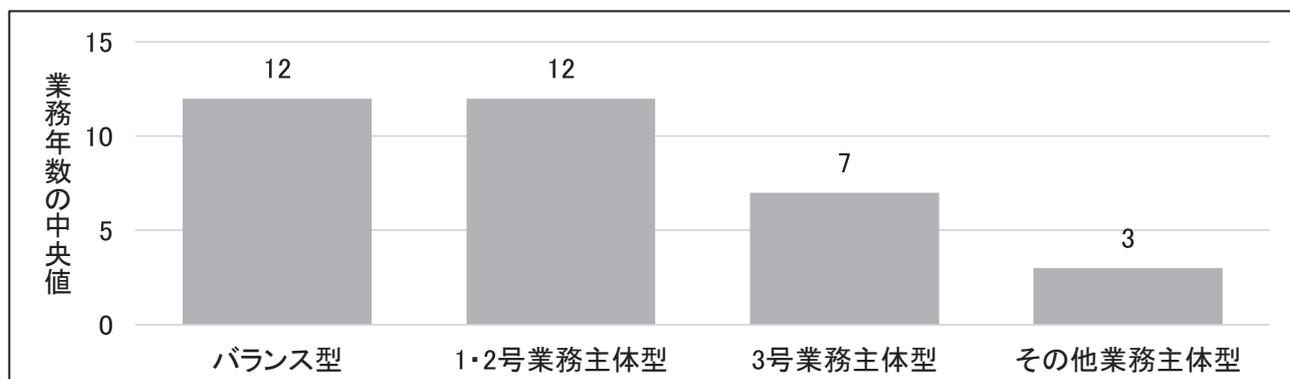


次に年齢層別に開業社労士4類型の分布割合をみた結果を下図に示す。グラフを見ると、最も若い層(30～34歳)では「3号業務主体型」が見られないといった違いはあるものの、どの年齢層でも概ね「バランス型」が最も多い傾向が認められる。「1・2号業務主体型」および「3号業務主体型」についてはどちらかというとも年齢層の高い方で「3号業務主体型」が多いようにも見受けられるが、カイ二乗検定により検討したところ、4類型の分布について年齢層による差は認められなかった。



## (開業社労士) 開業社労士4類型と業務年数

開業社労士4類型別に社労士としての業務年数の中央値を求めた結果を下図に示す。「バランス型」と「1・2号業務主体型」が中央値12で、他の2類型よりも平均的にみて社労士としての業務年数が長い傾向が認められた。一方、「その他業務主体型」の中央値は3と他の3類型と比べ社労士としての業務年数が短い傾向であった。



## (企業等勤務社労士) 現在取り扱っている業務と今後強化される・増えるだろう (逆に整理縮小されるだろう) 業務との関係

「1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き」から「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」まで社労士業務19項目について、回答者が勤務先の企業等で現在取り扱っている程度（「(今のところ) 行っていない」「少ない」「どちらかというと少ない」「どちらかという和多い」「多い」「日常業務である」）および、勤務先の企業等での今後の（回答者が考える）見通し（「整理縮小されるだろう」「どちらかという整理縮小されるだろう」「今のままだろう」「どちらかという強化される・増えていくだろう」「強化される・増えていくだろう」）の両方について尋ねた。

現在取り扱っている程度の回答について、「(今のところ) 行っていない」=1、「少ない」=2、「どちらかというと少ない」=3、「どちらかという和多い」=4、「多い」=5、「日常業務である」=6をそれぞれ割り当て、19項目について平均値を求めた。今後強化される・増えていくだろう（逆に整理縮小されるだろう）と考える程度の回答について、「整理縮小されるだろう」=1、「どちらかという整理縮小されるだろう」=2、「今のままだろう」=3、「どちらかという強化される・増えていくだろう」=4、「強化される・増えていくだろう」=5をそれぞれ割り当て、やはり19項目について平均値を求めた。これらの2種類の平均値を下表に示す。

	現在取り扱っている程度	今後強化される・増えていくだろう (整理縮小されるだろう)程度
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	2.8	2.8
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	2.7	2.9
3. 各種助成金の支給申請の手続き	1.7	3.0
4. 就業規則の作成・変更・届出	2.7	3.4

5. 給与計算業務	2.8	2.9
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	3.2	3.5
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	2.8	3.6
8. 年金に関する相談・アドバイス	2.1	3.3
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	2.7	3.5
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	3.0	3.5
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	2.2	3.1
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	2.5	3.8
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	2.4	3.4
14. 管理者層向け教育・研修講師	2.0	3.5
15. メンタルヘルス教育・研修講師	1.7	3.6
16. 年金についての教育・研修講師	1.6	3.3
17. 紛争解決手続代理業務	1.3	3.1
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	2.4	3.3
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	2.2	3.2

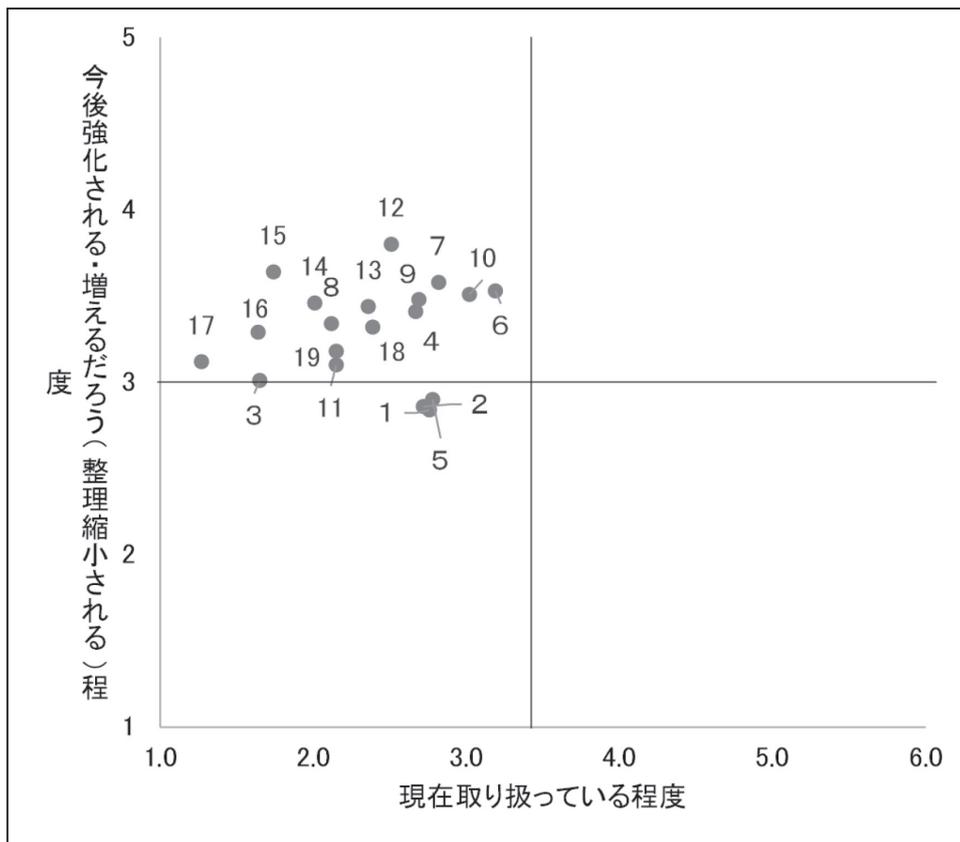
全19項目それぞれについて、X軸に「現在取り扱っている程度」の平均値を、Y軸に「今後強化される・増えていくだろう（整理縮小されるだろう）程度」の平均値をプロットした結果を下図に示す。

図ではX軸「現在取り扱っている程度」について「どちらかというとき少ない」=3、「どちらかというとき多い」=4の中間点である3.5に直線を引いて業務の多い・少ないの別を示している。一方、Y軸「今後強化される・増えていくだろう（整理縮小されるだろう）程度」については、取りうる値の範囲が1～5であるため、その中間点の3.0に直線を引いている。

この図より、19項目の業務について次に示す①～④の分類を試みた。

- ①現在もよく取り扱っていて、今後も強化される・増えていくだろうと考えている業務  
なし
- ②現在はどちらかというとき取り扱いが少ないが、今後は強化される・増えていくだろうと考えている業務  
(この分類に入る項目は全19項目中16項目と大半を占めている)
  - 3. 各種助成金の支給申請の手続き
  - 4. 就業規則の作成・変更・届出
  - 6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き
  - 7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談
  - 8. 年金に関する相談・アドバイス
  - 9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス
  - 10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス
  - 11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス
  - 12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス

- 13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師
  - 14. 管理者層向け教育・研修講師
  - 15. メンタルヘルス教育・研修講師
  - 16. 年金についての教育・研修講師
  - 17. 紛争解決手続代理業務
  - 18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応
  - 19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応
- ③現在はこちらかという取り扱いが少なく、また今後も強化されない・増えないだろうと考えている業務
- 1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き
  - 2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き
  - 5. 給与計算業務
- ④現在によく取り扱っているが、今後は整理縮小されるだろうと考えている業務なし

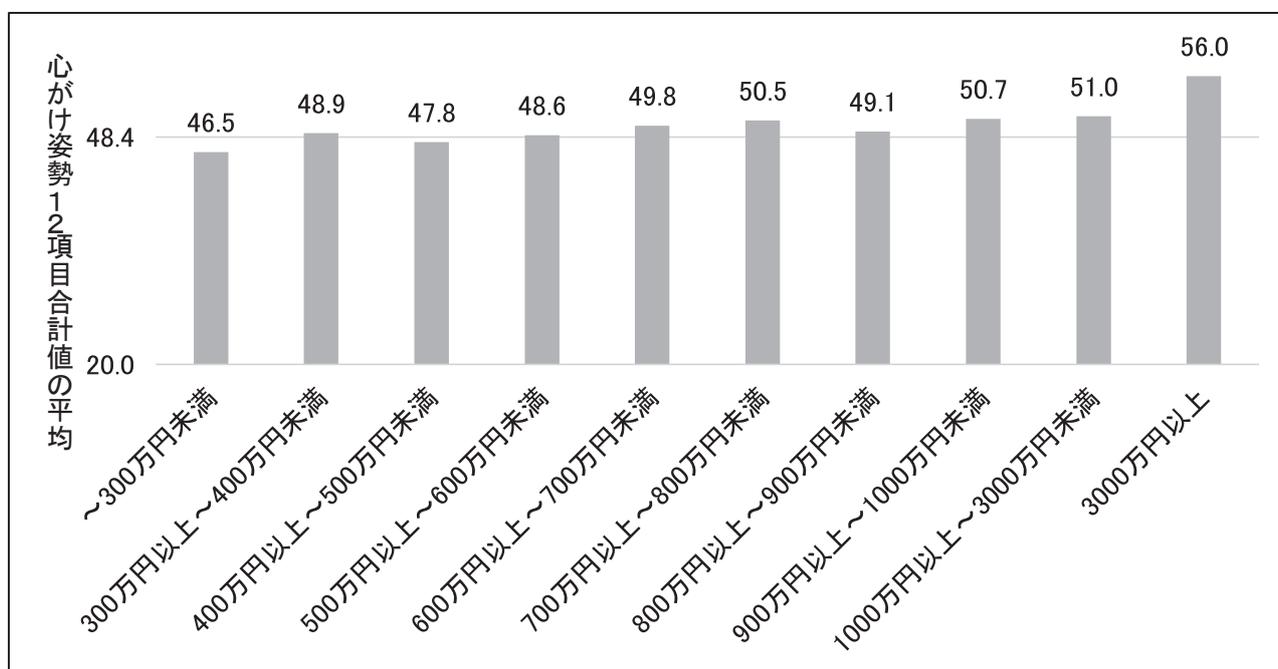


## 個人年収との関係

### (開業社労士・社労士事務所等勤務社労士) 社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値と個人年収

開業社労士および社労士事務所等勤務社労士について、2014年度の個人年収の層別に、社労士として働く際の心がけや姿勢12項目の合計値の平均値を求めた結果を下図に示す。なお棒グラフ縦軸の目盛「48.4」とは、開業社労士・社労士事務所等勤務社労士全体の平均値である。棒グラフを見ると、どちらかというと個人年収が高いほど、「心がけ姿勢12項目合計値の平均」値が高くなっているように見受けられる。

さらに、心がけ姿勢12項目合計値と2014年度個人年収の関係について検討するため、Spearmanの相関係数を求めたところ、相関係数は0.259（有意確率0.1%未満）で、個人年収が高いほど、心がけ姿勢12項目合計値が高い傾向が認められた。



### (企業等勤務社労士) 企業規模（従業員数、資本金）と個人年収

企業等に勤務する社労士について、回答者の勤務する組織の規模（従業員数、資本金）と2014年度の個人年収との関係の検討を試みた。従業員数および資本金<sup>11</sup>と2014年度個人年収についてSpearmanの相関係数を求めたところ、従業員数と個人年収の相関係数は0.223（有意確率1%未満）であり、従業員数からみる組織の規模が大きいほど、個人年収が高い傾向が（やや弱いものの）認められた。資本金と個人年収の相関係数は0.412（有意確率0.1%未満）であり、資本金からみる組織の規模が大きいほど、個人年収が高い傾向も認められた。

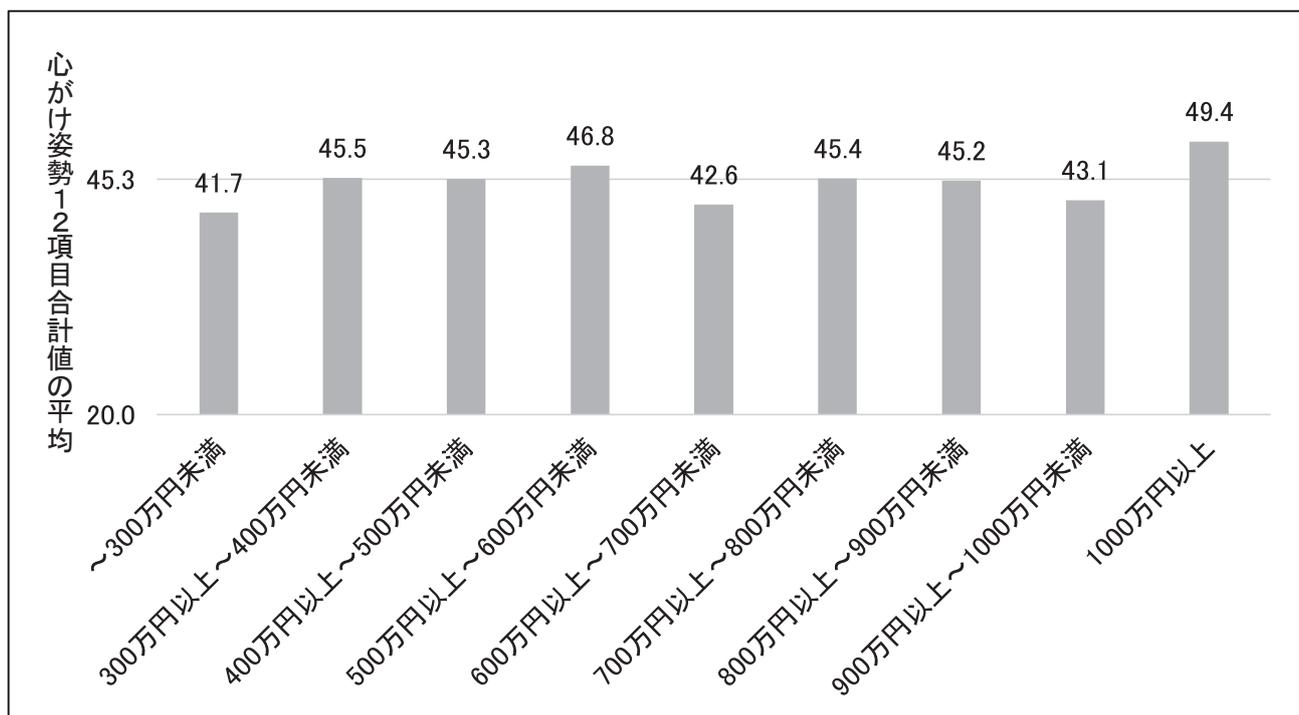
### (企業等勤務社労士) 社労士として働く際の心がけや姿勢12項目合計値と個人年収

企業等勤務社労士について、2014年度の個人年収の層別に、社労士として働く際の心がけや姿勢12項

<sup>11</sup> 回答者が勤務する組織の「資本金」について問うた選択肢には「所属組織が企業ではないためあてはまらない」もあったため、この選択肢を選んだ回答者は資本金と2014年度個人年収の相関分析においては除外した。

目の合計値の平均値を求めた結果を下図に示す。なお棒グラフ縦軸の目盛「45.3」とは、企業等勤務社  
 労士全体の平均値である。棒グラフを見たところ、個人年収1000万円以上の層が心がけ姿勢12項目合計  
 値の平均値が最も高い（49.4）が、個人年収が高いほど、心がけ姿勢12項目の合計値が高いとはい  
 えないように見える。

さらに、心がけ姿勢12項目合計値と2014年度個人年収の関係について検討するため、Spearmanの相  
 関係数を求めたところ、相関係数は0.154（有意確率5%未満）と、ごく弱い関係ではあるものの、個人年  
 収が高いほど、心がけ姿勢12項目合計値が高い傾向が認められた。ただし、前節で示したように、勤  
 務組織の従業員数（相関係数0.223）や、勤務組織の資本金（相関係数0.412）の方が個人年収との関係が  
 強いことは留意しておく必要がある。



## 2015年9月3日追加分析（森先生リクエスト分）結果

### ■ 結果よりピックアップ

- メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス業務と労働安全・衛生についての相談・アドバイス業務とは強い相関関係がある→メンタルヘルス関係の相談・アドバイスを業務としてよく行う社労士は、と労働安全・衛生についての相談・アドバイス業務も同じくよく行う傾向にある（これは開業社労士・企業等勤務社労士とも共通した傾向）。
- 開業社労士においては、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス業務を業務としてよく行う場合、メンタルヘルス関係以外の相談・アドバイス業務および教育・研修講師もよく行っている傾向がある。
- 企業等勤務社労士については開業社労士の場合とやや傾向が異なり、メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス業務を業務としてよく行う場合、その他の業務も幅広く担当している、もしくは勤務先の状況によって担当する業務が様々である可能性が考えられる。

### ① 現在取り扱っている業務の回答分布および今後強化したい・増やしたい業務の回答分布（%）、開業社労士と企業等勤務社労士別の集計結果

#### • 現在取り扱っている業務

全19項目中17項目で開業社労士と企業等勤務社労士で回答分布割合に有意な差（カイ二乗検定、有意確率5%未満）が認められ、開業社労士と企業等勤務社労士の間には社労士として取り扱う業務の量およびその内訳について差があることが分かる。業務量については、企業等勤務の場合、社労士業務以外の勤務先の業務も担当していることが多いため、当然のことながら開業社労士に比べ社労士としての業務の量（頻度）は少ない結果となっている。業務内容の内訳については、「6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き」や「10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス」といった相談・アドバイス業務は比較的行っているようだが、それ以外の各業務については「行っていない」が約5割から5割以上となっている。

逆に、開業社労士と企業等勤務社労士で有意な差がなかった項目は、「15. メンタルヘルス教育・研修講師」と「16. 年金についての教育・研修講師」の2つであった。この2つの項目については、開業社労士・企業等勤務社労士の両方とも「行っていない」が半数超であり、開業社労士・企業等勤務社労士ともにあまり行っていない業務のようである。

現在取り扱っている業務の回答分布（表中の数値は%）

		(今のところ) 行っていない	少ない	どちらかというところ少ない	どちらかというところ多い	多い	日常業務である	有意確率 (カイ二乗検定)
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	開業社労士	13.0%	12.0%	9.7%	6.5%	5.5%	53.2%	0.000
	企業等勤務社労士	49.4%	8.8%	10.0%	4.7%	2.4%	24.7%	
2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	開業社労士	13.5%	10.9%	9.7%	6.5%	5.3%	54.0%	0.000
	企業等勤務社労士	49.4%	10.0%	9.4%	5.3%	2.4%	23.5%	
3. 各種助成金の支給申請の手続き	開業社労士	26.1%	25.0%	21.9%	9.0%	4.6%	13.4%	0.000
	企業等勤務社労士	66.5%	18.8%	7.1%	2.9%		4.7%	
4. 就業規則の作成・変更・届出	開業社労士	10.5%	12.4%	22.3%	18.7%	10.9%	25.2%	0.000
	企業等勤務社労士	43.5%	11.8%	13.5%	11.2%	5.3%	14.7%	
5. 給与計算業務	開業社労士	31.7%	11.6%	10.9%	9.0%	5.9%	30.9%	0.000
	企業等勤務社労士	51.8%	7.1%	7.6%	4.7%	2.9%	25.9%	
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことからについての相談・手続き	開業社労士	6.3%	8.4%	11.3%	23.1%	15.3%	35.7%	0.000
	企業等勤務社労士	28.8%	14.1%	11.8%	18.8%	7.1%	19.4%	
7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	開業社労士	12.8%	17.6%	20.0%	19.8%	11.1%	18.7%	0.000
	企業等勤務社労士	35.9%	15.9%	14.1%	14.1%	4.1%	15.9%	
8. 年金に関する相談・アドバイス	開業社労士	18.1%	31.1%	23.1%	11.8%	3.2%	12.6%	0.000
	企業等勤務社労士	41.2%	33.5%	10.6%	6.5%	2.9%	5.3%	
9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	開業社労士	20.2%	34.7%	24.2%	8.8%	3.8%	8.2%	0.000
	企業等勤務社労士	33.5%	22.9%	15.3%	11.2%	2.9%	14.1%	
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	開業社労士	8.8%	13.7%	17.7%	25.6%	8.4%	25.8%	0.000
	企業等勤務社労士	29.4%	18.2%	13.5%	14.1%	9.4%	15.3%	
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	開業社労士	32.3%	36.5%	22.1%	4.0%	1.1%	4.0%	0.000
	企業等勤務社労士	46.5%	22.4%	16.5%	5.3%	3.5%	5.9%	
12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	開業社労士	28.1%	23.3%	20.4%	13.2%	7.6%	7.4%	0.005
	企業等勤務社労士	38.8%	24.1%	11.8%	9.4%	4.1%	11.8%	

13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	開業社労士	40.8%	26.9%	17.7%	6.5%	3.8%	4.2%	0.010
	企業等勤務社労士	46.5%	17.1%	12.9%	9.4%	5.3%	8.8%	
14. 管理者層向け教育・研修講師	開業社労士	44.5%	22.5%	15.6%	9.7%	3.6%	4.0%	0.003
	企業等勤務社労士	59.4%	12.9%	11.2%	7.1%	2.4%	7.1%	
15. メンタルヘルス教育・研修講師	開業社労士	55.7%	21.2%	11.5%	5.7%	2.1%	3.8%	0.272
	企業等勤務社労士	65.3%	15.9%	9.4%	2.9%	2.4%	4.1%	
16. 年金についての教育・研修講師	開業社労士	58.0%	23.1%	10.7%	4.0%	1.9%	2.3%	0.059
	企業等勤務社労士	70.0%	12.9%	8.2%	3.5%	2.4%	2.9%	
17. 紛争解決手続代理業務	開業社労士	62.4%	19.1%	9.9%	3.6%	1.5%	3.4%	0.000
	企業等勤務社労士	87.6%	5.9%	3.5%		0.6%	2.4%	
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	開業社労士	17.6%	20.6%	23.1%	11.8%	9.5%	17.4%	0.000
	企業等勤務社労士	50.0%	16.5%	8.2%	8.2%	3.5%	13.5%	
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	開業社労士	18.3%	19.1%	20.6%	13.7%	8.4%	19.8%	0.000
	企業等勤務社労士	50.0%	24.7%	7.6%	5.9%	1.8%	10.0%	

- 今後強化したい・増やしたい業務

全20項目中19項目で開業社労士と企業等勤務社労士で回答分布割合に有意な差（カイ二乗検定、有意確率5%未満）が認められた。ただし、これらの項目は開業社労士と企業等勤務社労士で尋ね方が異なっており、単純に回答割合を比較しない方がよいかもしれない。開業社労士においては「今後増やしたい・強化したい」と、回答者本人の今後の“方針”や“意欲”として尋ねているのに対し、企業等勤務社労士においては「今後強化されるだろう・増えていくだろう」と考えるかどうか、勤務先での見通しを尋ねているからである。

このような違いは一旦留保して回答状況を見ると、企業等勤務社労士の方が多くの項目で「今のままだろう」と答える割合が、開業社労士が「今のままでよい」と答えるよりも多くなっている。ただし、「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」「15. メンタルヘルス教育・研修講師」については、どちらかという開業社労士よりも勤務社労士の方が「強化される・増えていくだろう」と考える傾向があるようである。

なお、開業社労士と企業等勤務社労士で有意な差がなかった項目は「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」であった。

今後強化したい・増やしたい業務の回答分布（表中の数値は％）

		整理縮小したい （されるだろう）	どちらかという と整理縮小したい （されるだろう）	今のままでよい （今のままで だろう）	どちらかという と強化したい （さ れるだろう）・増 やしたい（増え てい く だ ら う）	強化したい （される だろう）・増 やしたい （増えて い く だ ら う）	有意確率 （カイ二乗検定）
1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の 手続き	開業社労士	5.2%	4.6%	54.6%	17.7%	17.9%	0.000
	企業等勤務 社労士	11.2%	9.4%	67.6%	8.2%	3.5%	
2. 健康保険・厚生年金保険等 の加入・ 給付の手続き	開業社労士	5.5%	4.8%	53.6%	17.9%	18.1%	0.000
	企業等勤務 社労士	11.2%	8.8%	66.5%	10.0%	3.5%	
3. 各種助成金の支給申請の手続き	開業社労士	12.8%	12.8%	40.8%	23.5%	10.1%	0.001
	企業等勤務 社労士	10.0%	7.6%	58.2%	19.4%	4.7%	
4. 就業規則の作成・変更・届出	開業社労士	1.3%	1.1%	29.8%	36.5%	31.3%	0.000
	企業等勤務 社労士	2.4%	2.4%	55.9%	31.2%	8.2%	
5. 給与計算業務	開業社労士	15.1%	10.9%	40.6%	20.0%	13.4%	0.000
	企業等勤務 社労士	7.6%	12.4%	65.9%	10.6%	3.5%	
6. 労働時間・休憩・休日などの就業に 関する法定のことがらについての相談・ 手続き	開業社労士	1.9%	1.0%	39.3%	33.8%	24.0%	0.000
	企業等勤務 社労士	1.2%	2.4%	47.6%	40.0%	8.8%	
7. 作業の体制や方法など、就業に関わ る経営課題（法令で直接的には定めら れていない人事労務課題）についての 相談	開業社労士	2.7%	3.4%	37.2%	32.1%	24.6%	0.003
	企業等勤務 社労士	0.6%	2.9%	47.1%	37.1%	12.4%	
8. 年金に関する相談・アドバイス	開業社労士	15.3%	11.3%	48.1%	16.0%	9.4%	0.000
	企業等勤務 社労士	1.2%	6.5%	55.9%	30.6%	5.9%	
9. 労働安全・衛生についての相談・ア ドバイス	開業社労士	8.4%	8.0%	50.6%	22.7%	10.3%	0.000
	企業等勤務 社労士	1.2%	4.1%	48.2%	38.8%	7.6%	
10. 従業員の募集、採用、退職など雇用 に関する相談・アドバイス	開業社労士	2.5%	1.7%	44.8%	32.1%	18.9%	0.002
	企業等勤務 社労士	0.6%	4.1%	47.6%	39.4%	8.2%	
11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバ イス	開業社労士	9.0%	7.6%	60.5%	16.2%	6.7%	0.004
	企業等勤務 社労士	1.8%	9.4%	68.2%	18.2%	2.4%	

12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	開業社労士	5.2%	5.3%	46.6%	27.1%	15.8%	0.000
	企業等勤務社労士	0.6%	1.2%	33.5%	47.1%	17.6%	
13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	開業社労士	9.5%	4.8%	45.4%	27.1%	13.2%	0.001
	企業等勤務社労士	1.2%	2.4%	57.1%	30.0%	9.4%	
14. 管理者層向け教育・研修講師	開業社労士	9.0%	4.2%	43.5%	28.6%	14.7%	0.000
	企業等勤務社労士	1.2%	1.8%	58.8%	26.5%	11.8%	
15. メンタルヘルス教育・研修講師	開業社労士	10.1%	5.9%	47.1%	22.7%	14.1%	0.000
	企業等勤務社労士	0.6%	0.6%	46.5%	38.8%	13.5%	
16. 年金についての教育・研修講師	開業社労士	19.3%	9.2%	53.4%	11.3%	6.9%	0.000
	企業等勤務社労士	1.2%	5.3%	65.3%	20.0%	8.2%	
17. 紛争解決手続代理業務	開業社労士	15.8%	4.4%	52.3%	15.5%	12.0%	0.000
	企業等勤務社労士	5.9%	3.5%	70.0%	14.1%	6.5%	
18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	開業社労士	3.4%	4.0%	60.7%	17.2%	14.7%	0.008
	企業等勤務社労士	1.2%	1.2%	69.4%	21.2%	7.1%	
19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	開業社労士	5.9%	5.2%	64.7%	14.7%	9.5%	0.060
	企業等勤務社労士	2.4%	2.9%	74.1%	15.3%	5.3%	
20. 裁判所における補佐人業務	開業社労士	18.1%	5.9%	45.8%	18.5%	11.6%	0.000
	企業等勤務社労士	9.4%	5.9%	75.9%	6.5%	2.4%	

## ② メンタルヘルス関係2項目と、他の業務項目との相関

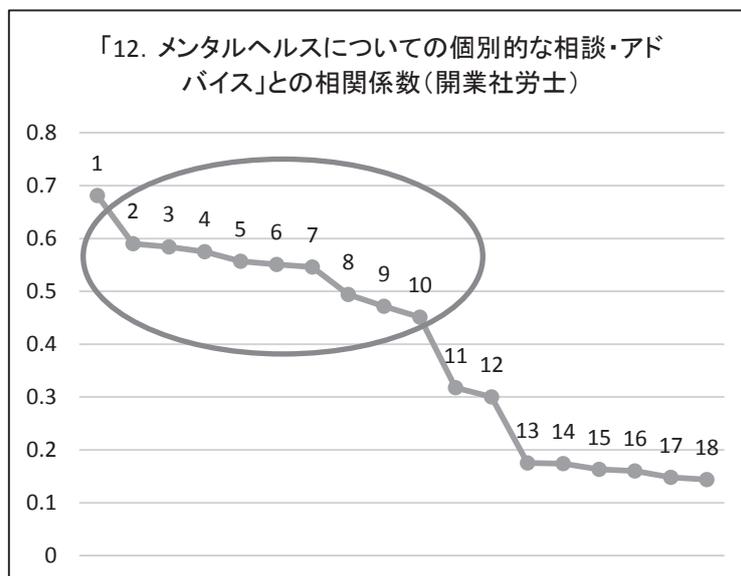
現在社労士として行っている業務全19項目のうち、メンタルヘルス関係の2項目「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」および「15. メンタルヘルス教育・研修講師」それぞれについて、他の業務項目との相関（共起関係）の強さをPearsonの相関係数で検討した。

まず開業社労士について検討したところ、「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と最も相関が強かったのは「15. メンタルヘルス教育・研修講師」であり、2番目は「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、3番目は「7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談」であった。表の相関係数の値を折れ線グラフに示してみたところ、2番目から10番目まではゆるやかに値が減少しているが、10番目（「4. 就業規則の作成・変更・届出」）と11番目（「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」）の間で減少率が大きく、2番目から10番目までの項目と、11番目以降の項目は異なる傾向をもつ＝異質であると考えてよいように見える。

(開業社労士)「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と他の業務項目との  
 相関 (相関係数の大きい順に並べ替え)

順位	現在行っている業務	相関係数	有意確率
1	15. メンタルヘルス教育・研修講師	0.681	**
2	9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	0.59	**
3	7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題 (法令で直接的には定められていない人事労務課題) についての相談	0.584	**
4	14. 管理者層向け教育・研修講師	0.575	**
5	11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	0.557	**
6	13. 一般社員 (新人社員含む) 向け教育・研修講師	0.551	**
7	10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	0.546	**
8	6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	0.494	**
9	18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	0.472	**
10	4. 就業規則の作成・変更・届出	0.451	**
11	19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	0.318	**
12	17. 紛争解決手続代理業務	0.3	**
13	3. 各種助成金の支給申請の手続き	0.175	**
14	16. 年金についての教育・研修講師	0.174	**
15	1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	0.163	**
16	5. 給与計算業務	0.16	**
17	2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	0.148	**
18	8. 年金に関する相談・アドバイス	0.144	**

\*\* : 有意確率 1%未満

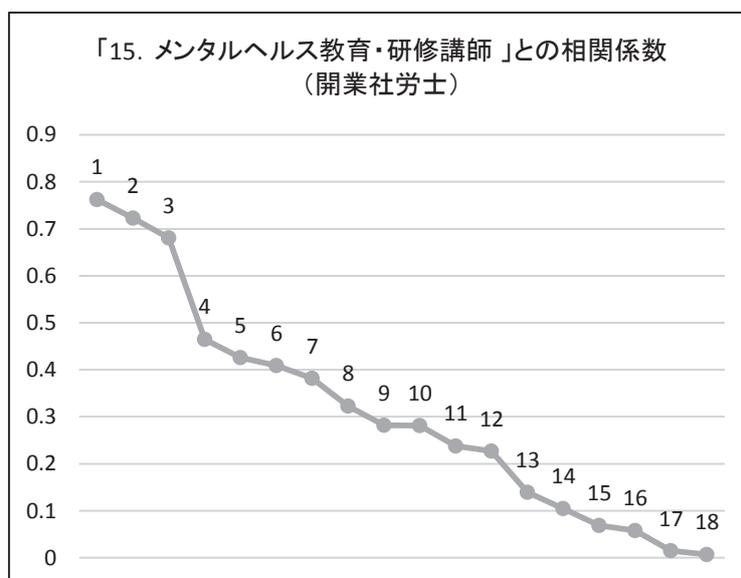


次に開業社労士の「15. メンタルヘルス教育・研修講師」と他の業務項目との相関について検討したところ、最も相関が強かったのは「14. 管理者層向け教育・研修講師」であり、2番目は「13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師」、3番目は「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」であった。表の相関係数の値を折れ線グラフに示してみたところ、1番目から3番目までは比較的ゆるやかに値が減少しているが、3番目（「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」）と4番目（「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」）の間で大きく値が減少しており、1番目から3番目までの項目と、4番目以降の項目は互いに異質なものであると考えられる。

(開業社労士)「15. メンタルヘルス教育・研修講師」と他の業務項目との相関（相関係数の大きい順に並べ替え）

順位	現在行っている業務	相関係数	有意確率
1	14. 管理者層向け教育・研修講師	0.762	**
2	13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	0.723	**
3	12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	0.681	**
4	9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	0.465	**
5	7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	0.426	**
6	11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	0.409	**
7	10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	0.382	**
8	6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	0.323	**
9	4. 就業規則の作成・変更・届出	0.282	**
10	18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	0.281	**
11	17. 紛争解決手続代理業務	0.238	**
12	16. 年金についての教育・研修講師	0.227	**
13	19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	0.139	**
14	3. 各種助成金の支給申請の手続き	0.105	*
15	5. 給与計算業務	0.069	**
16	8. 年金に関する相談・アドバイス	0.058	**
17	1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	0.015	**
18	2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	0.007	**

\*\*：有意確率1%未満、\*：有意確率5%未満、空欄はn.s.



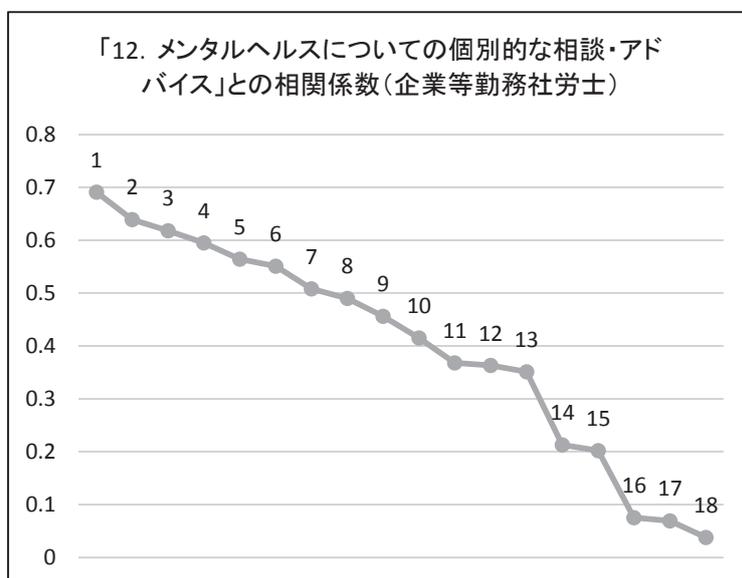
企業等勤務社労士についても、「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と他の業務項目との相関を検討した。最も相関が強かったのは、「15. メンタルヘルス教育・研修講師」であり、2番目は「9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス」、3番目は「14. 管理者層向け教育・研修講師」であった。表の相関係数の値を示した折れ線グラフを見ると、1番目から13番目までほぼ直線的に値が減少しているが、13番目（「8. 年金に関する相談・アドバイス」）と14番目（「19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応」）の間で大きく減少しており、13番目の項目と14番目の項目は内容が大きく異なることが考えられる。なお、1番目から13番目まで値の減少率がほぼ一定に見えることは、企業等勤務社労士として「メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」を行う場合、その他の様々な業務も幅広く担当する（勤務先の状況によって組合せが多様？）ことを示唆しているのかもしれない。

(企業等勤務社労士)「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」と他の業務項目との相関 (相関係数の大きい順に並べ替え)

順位	現在行っている業務	相関係数	有意確率
1	15. メンタルヘルス教育・研修講師	0.691	**
2	9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	0.639	**
3	14. 管理者層向け教育・研修講師	0.618	**
4	13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	0.595	**
5	6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	0.564	**
6	7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	0.551	**
7	11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	0.508	**
8	10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	0.49	**

9	18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	0.456	**
10	4. 就業規則の作成・変更・届出	0.415	**
11	17. 紛争解決手続代理業務	0.368	**
12	16. 年金についての教育・研修講師	0.363	**
13	8. 年金に関する相談・アドバイス	0.351	**
14	19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	0.213	**
15	1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	0.202	**
16	2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	0.075	**
17	5. 給与計算業務	0.069	**
18	3. 各種助成金の支給申請の手続き	0.038	**

\*\*：有意確率1%未満、空欄はn.s.



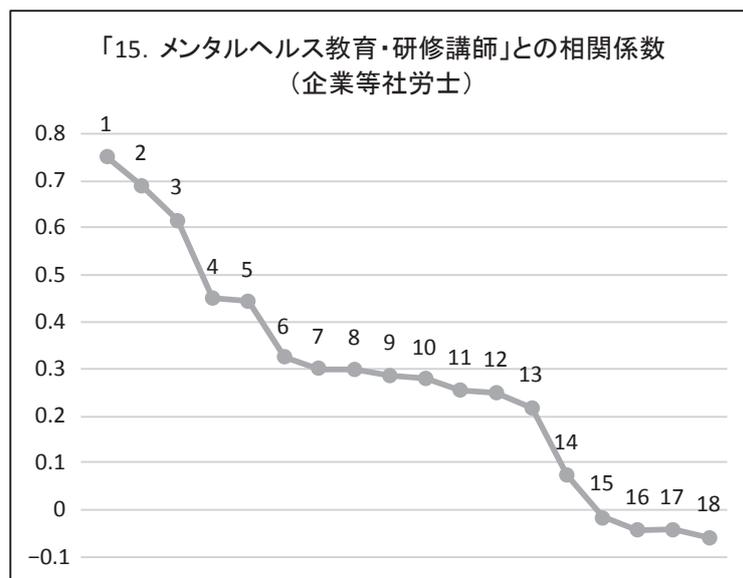
最後に、企業等勤務社労士の「15. メンタルヘルス教育・研修講師」と他の業務項目との相関について検討したところ、最も相関が強かったのは「14. 管理者層向け教育・研修講師」であり、2番目は「12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス」、3番目は「13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師」であった。表の相関係数の値を折れ線グラフに示してみたところ、3番目（「13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師」）と4番目（「16. 年金についての教育・研修講師」）の間で大きく値が減少しており、1番目から3番目までの項目は4番目以降の項目とは異質なものであると考えられる。

(企業等勤務社労士)「15. メンタルヘルス教育・研修講師」と他の業務項目との相関（相関係数の大きい順に並べ替え）

順位	現在行っている業務	相関係数	有意確率
1	14. 管理者層向け教育・研修講師	0.751	**
2	12. メンタルヘルスについての個別的な相談・アドバイス	0.691	**

3	13. 一般社員（新人社員含む）向け教育・研修講師	0.62	**
4	16. 年金についての教育・研修講師	0.45	**
5	9. 労働安全・衛生についての相談・アドバイス	0.444	**
6	8. 年金に関する相談・アドバイス	0.325	**
7	17. 紛争解決手続代理業務	0.3	**
8	11. 福利厚生制度の設計の相談・アドバイス	0.299	**
9	6. 労働時間・休憩・休日などの就業に関する法定のことがらについての相談・手続き	0.288	**
10	7. 作業の体制や方法など、就業に関わる経営課題（法令で直接的には定められていない人事労務課題）についての相談	0.279	**
11	18. 労働基準監督署による臨検や行政指導等への事前ないし適時の対応	0.255	**
12	10. 従業員の募集、採用、退職など雇用に関する相談・アドバイス	0.25	**
13	4. 就業規則の作成・変更・届出	0.218	**
14	19. 年金事務所による調査への事前ないし適時の対応	0.076	**
15	1. 雇用保険・労災保険の加入・給付の手続き	-0.013	**
16	3. 各種助成金の支給申請の手続き	-0.04	**
17	5. 給与計算業務	-0.041	**
18	2. 健康保険・厚生年金保険等の加入・給付の手続き	-0.055	**

\*：有意確率1%未満、空欄はn.s.





## **IV. 【参考資料 2】**

### **ディスカッション議事録**

## ○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」プロジェクトチームディスカッション議事録

#### 参 加 者 埼玉県社会保険労務士会

小山 清 (こやま・きよし) (開業5年目:但し、父親から事務所を引き継いだ経緯あり)  
水出 祐子 (みずいで・ゆうこ) (開業25年目)

#### 千葉県社会保険労務士会

神田 眞弓 (かんだ・まゆみ) (開業13年目)  
小林 博幸 (こばやし・ひろゆき) (開業5年目)

#### 東京都社会保険労務士会

助川 弘美 (すけがわ・ひろみ) (開業18年目)  
武田 邦隆 (たけだ・くにたか) (企業内勤務・登録10年目)  
中尾 秀隆 (なかお・ひでたか) (開業32年目)

#### 神奈川県社会保険労務士会

佐川 陽子 (さがわ・ようこ) (開業8年目)  
高橋 毅 (たかはし・たけし) (開業15年目)

#### 愛知県社会保険労務士会

水野 勝康 (みずの・かつやす) (開業9年目)

#### 大阪府社会保険労務士会

森岡 利行 (もりおか・としゆき) (開業13年目)

#### 質 問 者 福井 康太 (大阪大学大学院法学研究科教授) \*共同司会

天野 常彦 (天野メンタルオフィス代表・元オリンパス・ソフトウェア社代表取締役社長)  
森 晃爾 (産業医科大学産業生態科学研究所教授)  
西本 実苗 (大阪大学大学院法学研究科特任助教)

#### 司会・書記 三柴 丈典 (近畿大学法学部教授)

#### 同 席 者 石井 裕一:社会保険労務士総合研究機構

小林 勝巳:社会保険労務士総合研究機構

日 時 2015年10月27日 (火曜) 13:00 ~ 15:20

場 所 全国社会保険労務士会連合会本部6F会議室  
東京都中央区日本橋本石町3-2-12

## 1 社会保険労務士対象のアンケート調査の結果についての意見聴取

・本年6月1日から8月16日にかけて実施し、700名以上の社労士の方々の回答を得たアンケート調査結果の要点につき、推察される背景などにつき、論点ごとにご意見をうかがいたい。

○全体を通じて

①業務上の心がけ（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明などの12項目）と個人年収の相関関係は、緩やかな傾向ながら実証された。これは、弁護士などとは異なる、社労士に特有の結果と解される。もっとも、全体に回答のポイントが高く、回答者間の相違は「緩やか」なものにとどまった。

開業社労士と勤務社労士の間では、尋ねた12項目の内容が若干異なるが、勤務社労士において個人収入との相関関係が若干弱い傾向がみられた。

### 【意見】

**水野**：たしかに、中小企業では、社会保険労務についてのスキルを説明しても理解されにくい傾向がある。けっきょく、仕事を得るにも、その後契約関係を続けるにも、人間同士のつながりがものをいう面がある。

**森岡**：特に中小企業では、社労士が関与することでトラブルが生じにくくなるはず、という安心感の提供を求められている面があるように思う。

**助川**：そもそも、社労士業務は「人」に関する仕事なので、業務上の心がけと個人年収の相関関係についての分析結果には納得できる。現に、顧問契約などの解約は、業務上の心がけに深く関わる、人としての信頼関係が壊れたことで生じるケースが多いように思う。

（**福井**：専門的なスキルは契約の獲得や維持のうえで強みにならないのか？）

**助川**：「スキルが強み」というのは、セミナー講師などをきっかけに社労士業務の契約を獲得するようなタイプの社労士には当てはまるだろうが、通例は、クライアント企業（関係者）との最初の接点は人対人の個別的な関係であることが多いし、実際の業務を行う際にも、企業の内部に入り込んでその事情を知る必要があることから、「寄り添い力」が求められる。

**佐川**：たしかに、スポット的な契約はともかく、特に顧問契約の場合、やはり企業の内部に入って内部事情に詳しくなる必要があるという社会保険労務士業の特質、特に労務管理業務の特質に照らして、この結果は理解できる。

**武田**：今回の参加者では、私のみが企業勤務社労士なので、その観点から意見を述べたい。企業勤務社労士は、企業に所属しながら資格試験を受検して合格し、社労士登録することが多い。通常、資格を得ると、役職・収入共に上がっていく。社労士会の中には企業等勤務社労士で構成される会もあり、互いの意見交換も行われている。企業等勤務社労士は組織人である以上、営業など社労士業務とは異なる仕事をすることもあり、そうなると（：人事・労務・総務部門から外れると）社労士会から離れる傾向にある。しかし、企業等を退職して開業すると、ふたたび会に戻ることになる。

②必要な能力・特性については、39項目の選択肢の中で、①誠実性、②責任感、③情報収集力、④交渉力、が上位回答を得た。ただし、開業社労士では、上位5項目に「傾聴の姿勢」が入ったほか、「戦略的思考力」も上位に入った。他方、勤務社労士では、「几帳面さ」の優先度が高かった。「リスク評価力」については、勤務社労士の方が重視する傾向が強かったが、勤務社労士の場合、所属組織の防衛に関わるリスク、開業社労士の場合、顧客組織のリスクを想定するなど、そもそもリスクに関する理解が異なっていた可能性が高い。

## 【意見】

武田：企業等勤務社労士である私の経験上、リスク管理面では、たとえば個人情報のセキュリティについて、管轄行政からの強い指導もあり、相当の対策を行った経験がある。私は生命保険業に勤務していたことがあるが、銀行・生命保険業などでは、金融庁からかなり厳しい指導が行われた。

水野：開業社労士と企業等勤務社労士の最大の違いは、開業では営業が必須となることだろう。よって、開業社労士に必要な能力・特性の調査では、営業に必要な要素が上位にランクインしたのではないか。

小林：私は長年人事労務の職務に就いていた。人事労務の職務は、経営と労働者のつなぎ目であり、現実直面する課題に対応する際には、情報収集と傾聴の姿勢を心掛け、誠実さと責任感を持って交渉・説得することが重要だ。社労士も経営と労働のつなぎ目という意味では同じ立場にあり、示された能力・特性が上位回答を得たのは納得できる。

（福井：要するに、機転や頭の回転ばかりでは対応できず、場面に応じて傾聴の姿勢、誠実さなどが特に求められる業務ということでしょうか？）

水出：私は、中小規模にも至らない零細企業の業務を多く受託しており、必然的に社長と直接やりとりする機会が多くなっている。この方々は、自分自身の考えで経営をしていることが多いので、社労士（である私）には、その仕事の内容を伝える、たとえば関係する法律の話をする前に、傾聴の姿勢が多く求められる。

（福井：その点、弁護士は法律を先に立てて事業者と話をしようとするところがあり、故に打ち解けられないこともあるようだ。）

## ○開業社労士について

①「バランス型」、「1・2号業務主体型」、「3号業務主体型」、「その他業務主体型」の4類型の中では、「バランス型」の事務所売上高の中央値が「700～1000万円未満」と最も高かった。

その他の結果からも、あまり「奇をてらうような業務」にまい進するよりも、1・2号業務で業務基盤を固め、そこで得られた情報や人間関係を発展させるなど、何らかの形で「社会保険労務士らしさ」を活かし、なおかつ自身の個性やキャリアを活かした業務スタイルを確立した方のほうが、相応の事務所売上を得て長く活動を継続する傾向があると解された。

## 【意見】

神田：私は開業以後5年くらいは1人で業を営んでおり、その頃は顧問先は少なく、3号業務主体だった。その後、事務所スタッフを雇用した後、安定的な業務と収入を得る必要が生じ、1・2号業務のような手続的業務などを増やすように心がけた。こうした業務には、事務スタッフでもある程度作業がで

きるメリットもある。そのような体制ができて以後、自分は3号業務に集中するようにしている。こうした事務所の事情からも、調査結果には納得できる。

(福井：初年度のインタビュー調査でも、1・2号業務で固定収入を得て、それを糧に3号業務などに打って出るというスタイルをとる社労士が多かったように思う。)

森岡：私の場合、3号業務を中心に行っているが、確かに実体験として安定性には欠けると感じる。

(福井：社労士の場合、1・2号業務を基礎とすることで、結果的にオールラウンダーになっていくということではないだろうか。)

森岡：とはいえ、マイナンバー制度の普及などで、将来的にカード1枚で社会保険などの手続きができるようになると、手続業務は減少し、今までのようにはいなくなるのではないかと。

水野：実際には、特に若手社労士の場合、1・2号業務の契約をなかなか獲得できず、税理士から紹介された業務でしのいでいるような現状もある。自分の事務所でも、年金機構の下請業務などで収入を得ている。

(福井：若手の場合には、(年金事務所の窓口業務を含めた)いわゆる「行政協力」を引き受けるところから始めざるを得ない面があるのではないかと。水野先生は、開業当初はどのようなスタイルで仕事を始めたのですか?)

水野：自分の場合、今に至るまで、あれもこれもやっている。

助川：実際、1・2号業務が殆どという業務スタイルの方には、年配の方が多いのではないかと。1・2号業務を基礎として、それを糧に3号業務などに展開する業務スタイルが一般的だと思う。今の若手は、何でもやらないとお客さんを獲得できないのではないかと。

中尾：私は、開業から32年くらいになるが、開業当初は、先輩社労士から、「社労士としての旗を振り続けよ」と言われた。その当時、3号業務で生活できている人は殆どいなかった。飛び込み、DM(ダイレクト・メール)を含めてさまざまな営業活動を必死で行い、中小・零細事業の社長に会って、相性があれば仕事の依頼が来る、という状況だった。時には雑用係までやりながら、1・2号業務を獲得していった。今の若手社労士にとっても、そうした営業活動が有効か、必要かに疑問はあるが、それなりの(：それに準じるような)努力をしているか否かに疑問を感じることもある。

もっとも、地方では、労働保険事務組合を併設する社労士が労働保険業務を寡占し、新たに起業する会社も少ない中、新人がなかなか1・2号業務の契約を獲得できない実態がある。その結果、助成金申請支援業務などに注力せざるを得なくなる面もあるだろうが、安定性などの面ではリスクもある。また、1、2号業務に当たる給与の算定基礎届を他士業が行うなどの業務侵害行為があるとの話も聞く。そうだとすれば、想定外のライバルともいえる。

正直なところ、年齢があがると1・2号業務が面倒になり、より体力のいらぬ3号業務主体のスタイルにしたいと考えるようになる面もあるが、そもそも1・2号業務へのニーズの先細りの懸念などもあり、既に1・2号業務の受託先を持っている社労士でも、3号業務などに打って出ざるを得なくなっているように思う。

助川：マイナンバー制度を含め、手続業務の電子申請化、情報管理のIT化などへの対応では、設備投資をうまくやれば、中小企業に対するシステムの導入から維持管理に関わるパッケージでの総合的な支援や、関係制度づくりなどで仕事を獲得する余地はあるのではないかと。

②新たな顧問先では、社会保険関係の事務的作業や（若干少ないが）就業規則の作成変更から着手することが多く、その後もそうした作業を継続している例が多いが、将来的には、就業規則の作成変更、人事労務関係の経営課題、管理者・一般社員向けの教育・個別相談・アドバイス、メンタルヘルスに関する教育・個別相談・アドバイス、紛争解決手続代理業務など、顧問契約先の経営改善に関わるソフト面での業務が増加すると見込まれ、自身でも取り扱っていきたいと考える方が多かった。

③給与計算業務は、社会保険関係の事務的作業より着手時や現在の取扱件数が若干少ない傾向がみられた。両者は関係が深いため、一体的に取り扱われる方が業務効率も上がると解されるが、給与計算だけを内製化したり、別の専門業者に依頼する顧問先が少なくない実態がうかがわれた。

④事務所売上高と関係が深いのは顧問先件数であり、一定の顧問先を持つ社労士に顧問契約先以外からの業務や研修講師が依頼され易い傾向もみられた。他方、業務の方向性や性格にもよるが、顧問契約以外からの業務や研修講師の件数と事務所売上高が正比例するわけではない。

⑤開業社労士では、個人収入が300万円未満の数が比較的多いのは確かだが、開業後の年数が少ない者が多く、準備段階にあるとも解される。また、1000万円以上の数も多く、二極分化傾向がみられる。

⑥開業後約10年以上事業を継続できている事務所は、売上高が700万円以上あり、顧問先が20件以上あるところが多い。その振り分けは、開業後3～10年の間に進む傾向にある。

## 【意見】

**水野：**この調査結果では、300万円未満の選択肢が一括りにされているが、実際には100万円未満の収入にとどまる社労士も存在する。年金事務所の窓口などをしている方は、特に低収入という実態もある。

**佐川：**私の所属する支部に対応する地域は住宅地で、会員の大半は、年金を受給しながら自宅で開業している方々である。年齢別に収入を見れば、そうした事情も浮き上がってくるのではないか。社労士は弁護士などより参入し易いこともあり、社労士としての収入がメインでない場合も多いと思う。

**武田：**私も60才を超えていて、年金を受給している。

**小林：**私も60才を超えていて、年金は安定収入になっている。その年齢層の人たち（「年金社労士」と呼ぶ方々もいる）は、社労士としての収入は少ないことが多いのではないか。

（西本：とはいえ、調査結果では、社労士としての業務年数が少ない方々の収入が低い傾向にあった。）

**助川：**福井先生が指摘された、開業後3年間程度は行政協力などで何とか収入を得て過ごして経験を積み、その後の展開を図る傾向、というのは納得できる。経験上、その期間内にグンと伸びる方もいたし、そうでない方もいた。その結果には、仕事に対する心がけや野心、営業努力などが大きく影響したように思う。

（西本：今回得られたデータでは、男女間の年齢分布にも違いがあり、性差と収入の相関関係も分析してみたい。）

**助川：**個人的には、男性は40代での開業、女性は30代での開業が多い印象を持っている。

（福井：同じ低収入であっても、主に女性が結婚して、いったん仕事を辞めてから社労士資格を取得して仕事に戻って来るような例、主に男性が40代くらいで脱サラして社労士資格を取得して独立した例など、一定の分析視角からデータを「輪切り」にすると、いろいろな傾向が浮き上がる可能性はある。）

**水野：**今は、年金機構などでのいわゆる行政協力でも、ペーパーテストを課されるなど、受託に際して高いハードルを求められるようになって来ている。こうしたスクリーニングへの対応は、連合会の研修などでは難しいのが実態。

**武田：**たしかに、年金機構での業務を受託する際にも、わりと複雑なパソコン操作スキルを求められ

たりする。他方、社労士は営業力を鍛えられていることが多く、機構への来訪者に、つい、「いらっしゃいませ」と挨拶してしまったりするなど、行政協力業務にはなじまない面もある。

**水野**：行政協力には、外部の人間にとっては、それ専用の知識がないとなじめないような業務が増えている。

**中尾**：前向きに今後を展望すれば、成年後見制度の支援、労働条件審査などに業域拡大の可能性はないか。

**水野**：労働条件審査については、愛知県会でも取り組んだが、まだ1件しか業務を獲得できていない状況にある。

**武田**：人生経験や、企業での勤務経験などは必要になるが、たとえば安全衛生委員会の委員などなんでも引き受けて、企業の従業員のガス抜きの役割を担うという方法もある。

## 2 社労士の業務が中小企業に与える影響に関する評価指標案についての意見聴取

・一昨年行われた、顧問先を約40社以上持ち、特徴的な業務のスタイルを持つ7名の社労士とその支援先企業へのインタビューの結果を踏まえ、調査担当者が立てた評価指標に関する仮説について意見をうかがうことにより、その妥当性を測る。

### (1) コンプライアンス関係

・支援先が負担していた罰金、賠償金、和解金、弁護士費用などの法的な費用を減少させた場合、年ごとの平均でその金額を測る。

・（経営者に社労士の仕事の意義を理解してもらう目的で、）人事労務管理に関わるトラブルの減少によって企業がブランド価値を失わずに済むようになった場合、その分を金銭に換算して評価する。具体的には、企業がブランド価値に投資した金額のうち、改善前に失われていた推定割合を乗じるなどして計算する。

・従業員の年間労働時間を1600時間にする、有資格者の育児休暇取得率を100%にするなど、組織が設定した目標の達成に貢献した場合、その貢献割合も加味して数値化する。

### (2) 企業業績関係

・以前は得られていなかった助成金を得られるようにした場合、その受給金額を測る。

・心身の不調による従業員の欠勤や作業効率の低下を改善した場合、それによって得られた（：プラスされた）労働時間を測り、その従業員の平均賃金額を乗じる。

・人事部門など間接部門の作業時間が減少した場合、その時間数と減少したコストを測る。

### (3) 従業員の心身の健康関係

・社労士の業務が従業員のこころと身体の健康（病気による欠勤・休業率、健康診断での有所見率などを測る）に与えた影響を測る。

・同じく従業員の健康に役立つ研修や相談などの取り組みに与えた影響を測る。

・同じく従業員の健康に役立つような手続（職場復帰のルールなど）の整備や運用に与えた影響を測る。

## 【意見】

### (1)について

森岡：私の場合、そもそも法的費用を負担しているような顧問先がない。

(福井：仮説として打ち出しはしたが、そもそも、予防では起こっていない現象を数値化できないので測りようがないという限界もある。)

森岡：ブランドの喪失については、そもそも企業間のブランド価値の違いを測れるだろうか？

(福井：売り上げや、拠出した広告費用などとの関係で積算できるのではないか。)

(天野：あくまで一般論としてだが、ブランド価値の測り方はいくつかある。広告費用、広告による売り上げの伸び率などが考えられる。)

森岡：広告などに全くお金をかけていないところもある。また、法違反などについて、企業名を公表されても実質的な影響を受けない企業もある。

福井：そもそも企業規模による適否もあるのだろうか。

小林：今日の機会のために、顧問先50社ほどにも意見を聴いてみたところ、社労士の貢献という以上の指標も、けっきょくは、優秀な人材の確保、人員の定着、(労働災害の)無災害記録などに帰着するのではないか、という意見があった。

神田：私の場合、従業員数30～50人の顧問先が多いが、労基法上の割増賃金支払い義務違反などについて、私が関与することで是正されると短期的には負担が増えることもあった。けっきょく、中長期的な視点で、改善の結果として売り上げや利益の上昇が生じたか、労働生産性が向上したか、などが指標になるのではないか。

助川：労働条件の悪化は離職率にも現れるため、離職率も指標になり得るのではないか。

(福井：離職率については、我々の検討で、マクロでの景気による影響も受けるのではないか、つまり、景気が悪ければ辞職され、逆に良ければ優れた従業員を引き抜かれ、といった問題が生じるので、指標とするのは困難だと指摘された経緯がある。)

(天野：では、従業員の満足度に置き換えられないだろうか？)

助川：先の私の発言は、365日24時間にわたりシフト(交替)制労働という会社を想定したものだ。そういうところでは、労働条件の悪化が明確に離職率に現れる傾向にある。

森岡：従業員の満足度調査は、たしかに労務コンサルティングが果たした貢献の指標として活用できるかもしれない。ただ、経営者によっては、パンドラの箱を開けるとの感覚を持つ場合もあり、実際に継続的に実施される機会は少ない。そのため、まずは、経営者の理解を得ることが必要である。

### (2)について

(天野：そもそも助成金の場合、目標にすると弊害が生じることも多いので撤回する。プレゼンティズムやアブセンティズムは、アメリカでもとられている評価手法だが、日本の中小企業では、経営者との信頼関係がないと調査できず、その信頼関係自体が両指標に影響を与えるうえ、信頼関係の質もアメリカとは異なることなどから、日本の中小企業の実態にそぐわない感じがするので撤回する。間接部門のコスト削減についても、実際には調査協力を得るのが困難なことが多いため、撤回する。)

### (3)について

(森：一応、仮説は示したものの、率直に言って、定量的な評価は難しく、ルールづくりや体制整備などへの「貢献」しか測れないような感じを持っている。)

佐川：確かに、ストレスチェック制度の実施を好例として、個々の健康問題には立ち入れないが、体制づくりには関わられるのではないか。

(森：あえて、それらの数値化を考えれば、社労士の介入がなければ組織が割くことになる時間のセービング数になるのだろうか。)

佐川：そう思う。

中尾：私の場合、実際には予防より発病してから受ける相談が多い。すると、最初は処遇問題への対応から支援をはじめ、一般的な再発防止や、人格障害など特異なケースへのリスク管理のための体制整備といった事後的対応に繋げることになる。やはり、支援先が高い賠償金を支払わされたりすると、社労士の有難味が分かってもらえることもある。そのようにして社長が関心を持ってくれば、他社の例なども挙げて予防の取り組みの必要性について説得したりもする。ただし、あまりに相談が長引いたりすると、顧問料と見合わなくなってしまうこともある(笑)。

### 3 分担研究者による各調査担当領域に関する意見聴取

各分担研究者から、分担テーマに関する任意の質問が行われた。

#### (1)コンプライアンス担当・福井氏より

：企業のコンプライアンスに貢献できたと感じるのはどのようなときか。

#### 【意見】

水野：就業規則、労働契約書の修正指導などの業務では、分かり易く実感できる。

森岡：コンプライアンスへの貢献については、労基署による定期検査などで違反の指摘がなかったとき、企業への指導の成果があったと感じることもある。

神田：私がコンプライアンスを支援したある会社の部署は、残業代の計算を一定時間までとする上限を敷いていた。過重労働も生じており、労基署から残業代の不払いについて2度目の指摘を受けた際、専門家の支援を受けるよう指導され、私が依頼を受けて支援することとなった。労力を尽くして1から業務システムを改善し、社長から感謝の言葉をいただいた時には、まさに企業のコンプライアンスに貢献できたという充実感を得られた。

#### (2)企業業績担当・天野氏より

：企業へのコンサルティング(3号業務)の報酬をどのように決定しているか。また、その価値を企業に認めさせているか。

#### 【意見】

森岡：支援先の従業員数を基礎としつつ、予め合意した成果物(達成目標)にかかる工数と投入する人数などを踏まえて算定する。

水出：労働者の労基署への申告、弁護士の依頼などにより法的紛争が生じた場合、先方の請求額と自身の介入による結果とで差額が生じれば、それを経済的利益として一定割合の対価を得る。未払い賃金請求があった場合などにも適用できる方法だと思う。

助川：基本的には定額顧問料制をとっており、その金額は、概ね事業所への支援にかかる時間数などを基準に決めているが、支援の成果を踏まえて加算する。資料の作成など手間暇を要する業務を求めら

れば、その分の料金を加算することもある。団体交渉の支援などでは、先方（：労働組合側）の要求に対応する際に、実態調査が必要になったりするので、業務を引き受ける段階で報酬の算定基準について交渉することもある。とはいえ、仕事を進めて行って、それにかかる業務の負担などが明らかになって来てから具体的な金額を決めることもある。

佐川：派遣会社などでは、3号業務のみを内容とする顧問契約もある。そうした例では、会社の従業員数と業務にかける手間暇を基準に算定する。労働条件審査などでは、まず簡易な調査をして、不適正な部分などを確認したうえで、適正化に要しそうな手間暇や難易度などを考えて報酬の額や基準を提案する。もとより客観基準はないため、結局は顧問先の納得が鍵になる。

（天野：経営コンサルティング業では、要する工数や人月（にんげつ：1月に要する人数）、タイミングとしては、業務に関連する情報収集などにより目的の達成に必要な業務の全貌が明らかになった段階で決定するのが一般的である。）

### (3)産業保健担当・森氏より

：社会保険労務士は、どのような方法で、どこまで従業員の健康問題に貢献できるか。企業や産業保健の専門家は、社会保険労務士に何を期待できるか。

## 【意見】

（森：今回のアンケート調査の結果、今後着手したい業務にメンタルヘルスを挙げる社労士が多かったが、今現在、実際に従事している社労士は少ないとのデータが出た。着手の障害となっている要素はスキルか？）

助川：我々の仕事は基本的には問題発生の予防であり、メンタルヘルスについても、不調者の発生や関連する問題の未然防止のための提案をどうするかを模索しているのが現状である。産業医の選任などには関与できるが、十分な知識やネットワーク、戦略をまだ持ち得ていないように思う。

神田：たしかに、実際に不調者が発生した企業では、深刻に受け止めて対策を考える傾向にある。パワハラやセクハラに関する問題も、よく耳にする。私自身は、そうした現状を踏まえ、予防と事後対応の双方を行う必要があると感じている。性差を踏まえた対応の必要性に関する意識改革も求められるので研修をしたりしているが、個別の案件への対応では、会社の実情に合った職場復帰支援などもなかなか難しい。何とか関与しようとはするが、自分自身までメンタル不調に陥りかねないようなこともある。

（森：たしかに、可能かつ効果的な関与の仕方として、一般的な予防対応と個別的な事例対応があり、後者では医師の関与が必要なのに連携が難しいといった問題があるのだろうが、経営者へのアドバイスなどで貢献できないか。）

神田：メンタルヘルス問題の予防や事後対応について、事業者も交えて話し合う機会はあるが、個別案件で直接対応するとなると、医学的知識もないので、怖くてなかなかできない。

（森：社労士が、喫茶店などで経営者の代役として不調者と面談する例もあると聞いたことがあるが。。。）

中尾：私自身は、そのような業務は、原則として断っている。メンタルヘルス不調者への対応でミスをすれば、大きな問題が生じかねない。

（森：仮に面談したとしても、あくまで経営者の代理の役割にとどまるということか？）

助川：専門資格がないため、それ以上を行おうとすると、社労士の倫理にも抵触しかねないように思う。

佐川：メンタルヘルスについて、専門家同士の関係で、社労士に何を求められるかを考えると、医師ではないので、休業の取らせ方のような労働法、社会保障法実務的な役割が中心になるのではないか。

(森：障害者手帳の取得の支援などか?)

武田：私は、会社の就業規則をうまく解釈して、会社にとって必要な人材と会社の双方を満足させるような介入をした経験を持っている。

\*なお、ディスカッションの終了後、小山氏より、3つの指標全てについて、支援介入先の企業規模により指標のありようも異なるのではないか、との意見が寄せられた。

## 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 平成29年 3 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 : 03-6225-4870 FAX : 03-6225-4871