

現在、社労士総研研究プロジェクトとして、「次代の人事労務提言プロジェクト」が進められております。同プロジェクトの代表研究者として、研究を先導していただいている広島国際大学医療経営学部講師の石川公彦氏からのレポートを掲載いたします。

「次代の人事労務提言プロジェクト」の経過報告（1）



代表研究者 いしかわ きみひこ 石川 公彦
(広島国際大学医療経営学部講師)

1. はじめに

ご存じのとおり、社労士は労務管理の領域を扱う唯一の国家資格である。しかし、労務管理の専門家として、そのプレゼンスはいかほどの位置を占めているであろうか。社労士は人事労務制度の構築にどの程度寄与しているであろうか。労務管理や労働社会保険に関するコンサルタント業務（いわゆる「3号業務」）は、業務全体のうちどの程度を占めているであろうか。また、社労士業界として、望ましい人事労務のありようを時代に先駆けて示してきたであろうか。「次代の人事労務提言プロジェクト」はこのような課題に対して、ささやかな貢献を果たそうとする試みである。

社労士総研の調査研究として本プロジェクトがスタートして2年が経過し、現在、報告書をまとめる段階を迎えている。そこで、プロジェクトの経過を本誌2号にわたって報告することとする。本号ではプロジェクトの研究意義について、次号では研究の具体的な内容とその後の展開について述べる。

2. 問題意識

筆者はおよそ10年にわたって社労士制度について学ぶ機会を得てきた。2008年から明治大学大学院経営学研究科における経営労務プログラムへの助力を契機として、多くの社労士の先生方と交流させていただき、2010年からは社労士総研の主任研究員として「オールヒストリー事業」を主導し、社労士制度の設立の経緯を個人ベースで聞き取る作業を行っ

てきた。その過程で社労士制度の設立前夜から今日までの発展の経緯を学んできた。また、2013年以降は社労士制度推進戦略室の参議を務めさせていただき、戦略的見地から社労士制度に関する議論に参画してきた。

これらの活動の中で、これまで社労士総研の研究プロジェクトとして取り上げられることが希薄であった大企業の人事労務制度を研究対象とする必要性を痛感してきた。また、その調査研究のプロセスでは勤務社労士の協力を仰ぎ、勤務社労士として日々接している会社組織の内側の「力学」をふまえた現実味のある議論と実践が、社労士制度をさらに発展させるであろうとの確信も得ていた。

これまでの研究プロジェクトは、中小企業を研究対象とするか、法改正や新制度の理解を促すためのものが多くを占め、開業社労士の業務開発と拡大に直接的に関わる内容が中心であった。そして、それらの調査研究は、社労士制度の発展において確かに重要であり、不可欠のものであった。しかし、今後のさらなる発展を望むのであれば、大企業の人事労務を調査すること、またその調査と実践のプロセスに勤務社労士が関わることも、社労士業界全体の発展にとって必要不可欠であることを看過してはならない。本プロジェクトはそのような視点から設計されている。

では、それはなぜであろうか。大企業の人事労務を調査することと、調査と実践のプロセスに勤務社労士が関わるのが、なぜ社労士業界全体の発展にとって必要不可欠なのであるか。以下、「3. 調査対象——大企業の人事労務制度」と「4. 戦略的な

方法論——三段階のプロセス」を述べながら、その理由を明らかにしたい。

3. 調査対象——大企業の人事労務制度

開業社労士の場合、クライアントの多くは中小企業だが、人事労務制度の構築にあたって、何を参考にしているであろうか。通常、大企業において定式化された人事労務制度や大企業の先進事例を参考にしているであろう。中小企業の事例集などを用いる場合であっても、その内容の元を問えば、そもそも大企業でなされてきた試みが集積され「定番化」した制度であり、企業規模に応じてマイナーチェンジさせたにすぎないものが多い。すなわち、ここで生じていることは、大企業の人事労務制度（のエッセンス）が、開業社労士等を介して、中小企業へと波及しているということである。

従前より、大企業が採用する人事労務管理の手法は、中小企業や官公庁の人事労務管理にまで波及する傾向を有してきた。かつて大企業を中心に「能力主義」が唱道され、職能資格制度が採用されると、多くの企業がこれに追従し、能力主義管理を採用するに至った。同じく、大企業を中心に「成果主義」が唱道されるようになると、これを参考にした人事労務制度を採用しようとする中小企業等が後に続いた。

要するに、日本の人事労務のありようを主導してきたのは、大企業（の人事部門）であり、中小企業ではなかった。この事実をふまえれば、人事労務に関して社労士が日本全国に広く影響力を持つためにアプローチすべき対象は、第一に大企業の人事労務ということになる。社労士業界が大企業に直接的な影響力を持てれば、その影響は自ずと中小企業にも波及していき、労務管理の専門家としてのプレゼンスも上昇していく。プレゼンスが上がれば、「3号業務」に対するニーズとマーケットは確実に拡大するであろう。そこで、本プロジェクトにおける調査対象は、第一に大企業の人事労務制度に照準を合わせて設定することとした。

4. 戦略的な方法論——三段階のプロセス

それでは、大企業の人事労務のありようにどのようにしたら直接的な影響力を及ぼすことができるだろうか。その一つの解答は、大企業の勤務社労士と連携することにある。大企業の勤務社労士と連携することが、社労士業界として今後きわめて重要な戦略となるであろう。

第一に、「受信」という点が重要である。大企業に籍を置く社労士から、職場で採用されている人事労務管理の手法、現在検討されている課題、今後の方向性などをヒアリングし、意見を集めることは、人事労務のありようを主導するうえで不可欠の作業といって過言ではない。大企業における先進的な人事労務管理の実践動向を学ぶことは、中小企業や非営利企業をクライアントとする開業社労士にとっても有益であることは言を俟たない。

第二に、人事労務管理の最新動向を「受信」するだけではなく、受信したものに基づいて「議論」という点でも重要である。今後、広く波及していく可能性のある大企業の最新の人事労務管理手法と課題を調査し、これが中小企業や官公庁の経営と労働に対してどのような可能性と課題を引き起こしうるか、ひいては、日本全体の労働と生活のあり方にどのような影響を及ぼすのかについて議論することが重要である。

企業の枠を超えて第三者的に、かつ、労務管理の専門家として、社労士が議論する場を設定することは、単なる利潤追求に止まらない社会的意義を有している。議論の場は、大企業の勤務社労士、開業社労士、中小企業や非営利団体等の勤務社労士など、様々な立場の社労士によって構成されていることが望ましいであろう。

第三に、実践を通じて「発信」していくという点でも、大企業の勤務社労士と連携することは重要な意義を有している。先述したように、大企業の影響力は甚大であり、大企業の人事労務管理の実践は、広く波及していく傾向を有している。したがって、様々な立場の社労士による議論をふまえた人事労務管理の手法が、大企業の勤務社労士を介して、大企業の人事労務にフィードバックして採用されるならば、日本全体の人事労務のありように社労士業界と

して直接的かつ波及的な影響力を行使できるようになる。

これまで開業社労士の影響力は、中小企業をベースに発信されることが通例であったが、大企業の勤務社労士とも連携し、彼ら彼女らを通じて、あるべき人事労務管理の手法を実践的に発信していくことで、社会全体にさらに大きな影響を与えることが可能となる。

以上を要約すれば、大企業の勤務社労士と連携しながら、社労士業界全体で「①受信（課題抽出）→②議論→③発信（実践）」を展開していくことが求められる。一見、遠回りにみえるかもしれないが、このような試みが社労士の労務管理の専門家としてのプレゼンスを押し上げ、ひいては「3号業務」のニーズとマーケットの拡大に通じていくであろう。

したがって、本プロジェクトのプロセスも、可能なかぎり勤務社労士と連携を図りつつ、「①受信（課題抽出）→②議論→③発信（実践）」の流れに対応させて設計することとした。そのため、本プロジェクトは全体として3つの段階で構成している。第一段階の「受信」フェーズでは調査チームを組んで大企業の人事労務制度の調査にあたる。第二段階の「議論」フェーズではプラットフォームを設置して議論を重ねる。第三段階の「発信」フェーズでは調査研究の報告書を作成すると同時に、社労士による実践も想定している。これらの詳細は次号で述べることにしたい。

5. 研究の目的—— 社労士に固有の理念に基づく提言

本稿の冒頭で、社労士業界として、望ましい人事労務のありようを時代に先駆けて示してきたであろうかと問うたが、順調に経営を行っている（と実感している）とき、企業は人事労務のありようを変革する必要を感じない。一方、不調な時にはあらゆる方面から改善の筋道が示されるため、社労士の言がその他大勢に埋没してしまう可能性が高まる。

このような状況の中で、社労士が労務管理の専門家として、ゆるぎない存在として、望ましい人事労務のありようを提示するには、国家資格として社労士に固有の理念に基づく提言ができるか否かにかか

っている。言い換えれば、社労士だからこそ提示できる「理想」を持っている必要がある。そうでなければ、社内の人事系マンパワーに不足を感じていない企業、特に大企業は、人事労務の見直しや再構築にあたって、自前で間に合わせてしまうであろう。

翻って、私たちは社会保険労務士法の第一条に焦点を合わせたい。第一条では、社会保険労務士法の目的を「社会保険労務士の制度を定めて、その業務の適正を図り、もつて労働及び社会保険に関する法令の円滑な実施に寄与するとともに、事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目的とする」（下線は筆者）と定めている。

すなわち、事業が順調な企業であれ、不調な企業であれ、社労士は「事業の健全な発達」と「労働者等の福祉の向上」の同時達成を目的に掲げた国家資格である。これは国家資格として社労士固有の立ち位置であり、理念の表明でもある。現在、政府の主導のもとに働き方改革が実行に移されつつあるが、その主眼は社会保険労務士法第一条の理念と重複する部分が多い。時代のニーズは社労士の掲げる理念にこれまで以上に接近しつつある。この今日の状況に鑑みて、いまこそ社会保険労務士法第一条に端的に示される理念に基づいた「理想」を現実的に語る事が、冒頭で問うた「社労士業界として、望ましい人事労務制度のありようを時代に先駆けて示す」ことにつながり、社会における社労士固有の位置を確たるものにするであろう。そして、そうであってもこそ社会も企業も社労士の言に耳を傾けるであろう。

したがって、本プロジェクトの研究目的は、国家資格として社労士に固有の理念に基づき、次代の人事労務のありように関する提言（実践を含む）を行うことにある。

なお、「事業の健全な発達」の内容は時代状況によって変化するため、その変化に伴って、「望ましい人事労務」の内容も変化させていく必要がある。社労士は社会の動向を常に注視している必要があり、「望ましい人事労務」を不断に検証し、必要に応じて刷新を図っていくことが求められる。ただし、その場合であっても「事業の健全な発達」と「労働者等の福祉の向上」の同時達成を目指す理念は不変であり、両者の同時達成を目指すことが、国家資格としての社労士に固有の使命を与え、社労士のニーズ

とマーケットを拡大するであろう。

6. 小 括

以上に述べてきたことを要約すると、本プロジェクトの研究意義は、第一に、社労士が大企業の人事労務のありようにも直接的な影響力を及ぼし得る国家資格とし、そのことで社労士業界のプレゼンスを高め、労務管理の専門家としての地位を確固としたものとするところにある。

第二に、これまで社労士総研のプロジェクトとして十分に調査対象とされてこなかった日本の大企業の人事労務制度を調査することで、社労士制度の新たな発展を期すところにある。

第三に、調査研究の過程と実践において、勤務社労士との連携を重視することで、労務管理の専門家としての社労士業界の影響力をこれまで以上に高めるところにある。本プロジェクトではさしあたり勤務社労士によって構成される「プラットフォーム」を設置して企業横断的な議論を行い、そこで出された

アイデアや気づきを職場に持ち帰って実践していただくこととした。今後可能であれば、勤務社労士と開業社労士によって構成されるプラットフォームへと拡大し、より充実した議論と実践を展開していくことが望まれる。

第四に、社労士の影響力の源は、国家資格としての社労士に固有の理念（「事業の健全な発達」と「労働者等の福祉の向上」の同時達成）に基づく提言と実践に依るものとし、社労士の存在意義と固有の強みを再認識することにある。

以上の研究意義に基づいて、本プロジェクトは立ち上げられた。次号では、プロジェクトの具体的な内容を説明しながら、その後の展開を述べることにしたい。

Profile 石川 公彦

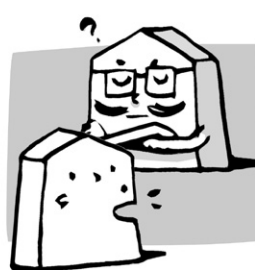
明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。一橋大学大学院社会学研究科フェアレイバー研究教育センター シニア・リサーチ・フェロー、明治大学経営学部助教などを経て、現職。全国社会保険労務士会連合会 社労士制度推進戦略室参議、国分寺市まち・ひと・しごと創生推進会議 副会長などを務める。

（ヒント）
初手一発！

★解答は67頁に

11手詰

9	8	7	6	5	4	3	2	1	
					銀				一
								王	二
					角			王	三
					飛			王	四
									五
									六
									七
									八
									九



詰将棋

（持駒）角銀

山中高尚