

先月号に引き続き、「次代の人事労務提言プロジェクト」の代表研究者であ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（2）

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)



前号では「次代の人事労務提言プロジェクト」の研究意義を述べた。続いて本号では、研究の具体的な内容と展開について述べることにする。

1. プロジェクトの組織体制—— 本部とプラットフォーム

まず、本プロジェクトの組織体制について説明したい。

プロジェクトを進めるにあたって、「プロジェクト本部」と「プラットフォーム」の2つの組織を作ることとした。前号にも記したように、本プロジェクトは「①受信→②議論→③発信」の流れに即して、全体で3つの段階で構成した。第一段階は「受信」フェーズ（大企業からの課題抽出）、第二段階は「議論」フェーズ、第三段階は「発信」フェーズ（i 報告書の作成、ii 実践）である。

プロジェクト本部のメンバーは、社労士総研の上席研究員である神谷篤史氏、後藤信二氏、筆者の3名で構成し、プロジェクトの全体を統制することとした。また、プロジェクトの第一段階にあたる「受信」フェーズ（大企業からの課題抽出）、及び、第三段階の「発信」フェーズにおける「i 報告書の作成」は、本部メンバーの3名が担うこととした。

一方、プラットフォームのメンバーは、修士（経営学）の勤務社労士を中心として、葛宮周一氏、佐藤敦子氏、重本桂氏、藤田憲二氏、伏島康男氏、船山世界氏、丸山美幸氏、森田賢二氏に、プロジェクト本部の3名を加えた総勢11名で構成することとした。名称を「プラットフォーム」としたのは、第一

に、議論をするにあたってフラットな自由空間を演出するためであった。第二に、自由に議論した中で気づいたことやアイデアを各職場に持ち帰り、「実践」していただきたいと考えたからであった。つまり、メンバーが各所から集まり、フラットな立場で自由に話し合い、その内容を携えてまた各所へ戻っていくイメージを「プラットフォーム」という言葉に託したのであった。

プラットフォームでは、勤務社労士として日々接している会社組織の内側からみた「職場力学」に照らしつつ、社労士として提言すべき人事労務の「理想」を現実的に議論していただくこととした。また、プラットフォームでの気づきを日々の実践にフィードバックしてもらうことも期した。したがって、プラットフォームのメンバーには、プロジェクトの第二段階にあたる「議論」フェーズ、及び、第三段階の「発信」フェーズにおける「ii 実践」を担っていただくこととした。

2. 第一段階「受信」フェーズ—— 企業調査の経過

次に、本プロジェクトの第一段階「受信」フェーズの内容と展開について述べたい。

1) 調査対象企業

調査対象企業は3つの視点から選択した。第一に、日本企業の人事労務の今後を見据え、次代の人事労務を提言するために、これまでいわゆる「日本的経営」を実践してきたと判断しうる伝統的な日本企業

の中から選択することとした。中でも、これまで人事労務系の誌面や各種メディアに取り上げられたことがあり、他企業への波及効果を有する大企業を中心に選択することとした。第二に、可能な限り事業年数の長い企業を選択することとした。なぜなら、人事労務制度の変遷を少なくともバブル経済前後から現在に至るまでの長期間にわたって明らかにする必要を感じていたためである。第三に、先行研究が十分に蓄積されている製造業から選択することとした。さらに、製造業の中でも特定の分野に偏らず、建材、家電、食品、精密機器など幅広い分野から選択することで、製造業全体の人事労務の趨勢を得ようとした。

以上の3つの視点に照らしつつ、技術的にアプローチが可能な企業の中から8社の協力を得て調査を進めることとなった。調査順に企業名をあげると、YKK AP株式会社、株式会社日立製作所、株式会社中村屋、コニカミノルタ株式会社、オムロン株式会社、オムロン京都太陽株式会社、日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社、テスコム電機株式会社である（オムロン京都太陽株式会社と日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社は、各企業の分析にあたって必要となる視点を得るための参考として調査させていただいた）。また、テスコム電機株式会社は歴史ある中堅電気機器メーカーであり、大企業の人事労務との相似と相違を検討するために、中小企業を代表する企業として調査対象とさせていただいた。

この場を借りて、ご対応いただいた8社の皆様に厚く御礼を申し上げたい。また、調査依頼にあたって調整の労を取っていただいた社労士の江村かおり氏、大槻智之氏、全国社会保険労務士会連合会の事務局にも重ねて御礼を申し上げたい。

ところで、ここに付言しておけば、私たち研究メンバーは今回のプロジェクトで取り上げた事例だけで十分とは当然考えていない。今後さらに対象を広げ、比較軸を増やすことで、より精度の高い分析と提言（及び実践）が可能になると考えている。その意味では、本プロジェクトは調査研究の祖型を得るためのささやかな試みであるが、その意義は前号に述べたように決して小さくない。

2) 調査の趣旨

上記8社に対して、2016年にインタビュー調査を実施した。調査に先立って、次のような趣旨説明を行った。原文のままここに掲載し、調査の趣旨を確認しておきたい。

「このプロジェクトの目的は、日本の産業界を代表する企業様から、バブル経済崩壊後から今日までのおよそ20年間における人事労務制度の変革の軌跡（概要）を伺い、この間の課題と取り組みに関する企業横断的な共通項を明らかにすることにあります。同時に、ここで明らかにした課題と取り組みの変遷をふまえて、次代の人事労務制度を考察し、発信していきたいと考えています。

人事労務の課題は時代とともに常に変化の過程にあり、望ましい課題解決のあり方も状況に応じて常に変化していることと存じます。近年、その変化は特に大きく、これまでの日本的な人事労務制度の抜本的な見直しを試みている企業様も多くみられます。一方、変化の方向性を改め、いま一度、伝統的な制度への回帰を試みているケースもみられます。こうした中で、人事労務制度の明確な『答え』は未だみえておらず、多くの企業様が最適解を模索している過程にあるのではないかと考えます。

そこで、私ども社会保険労務士総合研究機構は、個別企業の実情をふまえつつ、各社固有の制約に縛られずに企業横断的な観点から『答え』を模索することにより、次代をひらく思い切った提言につなげたいと考えております」

以上の趣旨説明を行ったうえで、インタビュー当日は、直近20年間を中心として職場で何が課題として認識され、どのような議論を経て、新たな人事労務制度を構築してきたのかを問うた。また、今日認識している人事労務上の喫緊の課題は何か、今後どのように対応していくのかについても問うこととした。

3) 課題と対策の企業個別性

日本企業における人事労務の変遷を一般的な理解で示すと、後掲の【表】のように表すことができる。今回のプロジェクトでは、まずは現在生成しつつあるもの（表中の「?（クエスチョンマーク）」で示した内容）を明らかにするために、8社の現状把握

と分析に努めた。そのうえで、社労士としての「理想」を現実的に議論し、次代の人事労務を提言することが本プロジェクトの意義であり目的であった。

インタビュー調査でみえてきたことの一つは、課題の内容が各社に共通してみられたとしても、課題が生じた原因はケースバイケースであるということであった。これは当然のことにように思われるかもしれないが、人事部門の担当者に直接話を伺わなければ知りえない内容であった。

調査に訪れた8社のうち、管見の限りで、7社の人事労務制度は各誌で紹介されてきた。しかし、これらの内容は新たな人事労務制度の「仕組み」の説明や狙いの解説であって、刷新するに至った職場での議論については、十分に紹介されてこなかった。ところが、職場でなされた議論にこそ、次代の人事労務のありようを考えるうえで重要な論点が潜んでいるはずである。企業横断的に認識されてきた課題は何であるのか、解決に向けて職場で議論されてきた内容は何かであったのか。これらの点をこそ明らかにしなければならない。そして、私たちの研究プロジェクトはこれらの点を明らかにすることが、議論の前提として必須の作業であった。

今回のインタビュー調査で明らかになったことは、例えば、複数の企業で年功的要素の徹底排除を課題とした変革がみられたが、それを課題として捉えた理由は企業によって異なっていた。ある企業ではグローバル化をおし進めるために生じた課題であったが、ある企業では社員の年齢構成がゆがみ、中高年層の人件費を圧縮するために生じた課題であった。つまり、両者で新しく構築された人事労務制度はいずれも年功的要素を排除するものであったが、変革に至った理由は異なっていた。

変革の目的が異なる以上、制度の運用面で両者に違いが生じてくることはみやすい道理である。また、課題が解決されたあと、次代に出来る人事労務のありようも、両者で異なってくる可能性が低い。さらに、これらの企業の人事労務制度を他の企業へ波及させ「移築」させる場合には、制度変革の必要性（課題）がそれぞれの企業の核心部分で共通していなければならない。そこに齟齬が生じていれば、「移築」は単なるブームで終わり、フィットせずに終わるであろう。

そこで、本プロジェクトの企業調査では、企業の個別事情を重視しながら、これまでの課題と対策を明らかにすることを目指した。また、その過程でなされた議論の内容も可能な限り聞き取ることを心がけた。これらの個別性をふまえたうえで、企業横断的なエッセンスを抽出できるかを問うこととした。

3. 第二段階「議論」フェーズ—— プラットフォームにおける議論の経過

前述したように、本プロジェクトの第二段階「議論」フェーズでは勤務社労士を中心としてプラットフォームを立ち上げ、論点ごとに議論していただくこととした。論点は、先の「受信」フェーズで得られた企業調査の内容から、①「賃金・評価制度」、②「社内教育・キャリアパス」、③「雇用ポートフォリオ」の3点にまとめて抽出した。

上述したように、企業は個別の課題を抱え、その対策として人事労務制度を刷新してきた。そこで、各論点の提示にあたっては、聞き取ってきた内容の「枝葉」を取り除くことを避け、個別事情がみえるよう、課題と対策を企業ごとに提示することとした。

進め方としては、論点を一つずつ事前に提示し、プラットフォーム・メンバーがその論点を「宿題」として持ち帰って、各自で「答え」や「アイデア」を考えていただくこととした。そして、次回のプラットフォームで、考察してきた内容をそれぞれ報告いただき、最後に全体で議論するという手順で進めた。

考察と議論のポイントとして、勤務社労士としての経験をふまえて「理想」を考察すること、及び、根拠に基づいて考察することを重ねてお願いした。また、「理想」を考える視点としては、社会保険労務士法第一条（目的）と第一条の二（社会保険労務士の職責）をふまえて考察いただくことを繰り返して要請した。

プラットフォームでは、メンバー各自の知見と経験に裏打ちされた説得的な議論が展開された。議論の内容は多岐にわたるが、メンバーに共通した意見としては、安易な変革はむしろマイナスの効果を招くであろうという点であった。

興味深い内容としては、雇用ポートフォリオを議

表 日本企業の人事労務制度の変遷（戦後以降）

<戦後～1950年代> ※経営民主化運動 ◎アメリカ的経営の紹介と導入 ◎日本経営者団体連盟『職務給の研究—職務給の本質とその実践』（1955） →しかし、アメリカ的経営はそのままでは機能せず、従来の年功的雇用慣行や生産システムが継続	年功主義
<1960年代> ※国民所得倍増計画と高度経済成長 ◎1960年代、能力主義の確立 ◎「日本的経営」の熟成（＝アメリカから導入した手法の日本化） ◎日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践』（1969）	能力主義
<1970年代・1980年代> ※石油危機と危機からの迅速な脱却 ※G5、プラザ合意と円高加速（1ドル＝240円から、120円へ） ◎「日本的経営」が世界へ ◎能力主義の年功的運用へ	
<1990年代半ば～2000年代半ば> ※バブル崩壊と不良債権処理の問題 ◎日本の経営の見直し、アメリカ的経営の紹介と導入 ◎アメリカ式のコーポレート・ガバナンスの導入 ◎富士通が1993年に「成果重視型人事処遇制度」を導入（のちに成果主義） ◎日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』（1995） ◎日経連国際特別委員会『経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新：ホワイトカラーの人事システムをめぐる』（2000）発表以降、「成果主義」という用語の流布 ◎2003年、日本企業の「CSR経営元年」	成果主義
<2000年代後半～> ※仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章（2007年12月） ※アメリカのリーマンショック（2008年9月）と世界金融危機 ◎役割給や職務・役割等級制度の導入（年功的要素の排除） ◎2002年から、大手企業の管理職層を中心に「役割給」の導入（NEC、東京急行電鉄、アサヒビール。武田薬品工業は一般社員も対象）。2007年以降、「役割給」の導入が加速。 ◎日本経団連の提言「今後の賃金制度における基本的な考え方—従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて—」（2007） ◎2014年に日立、日産、2015年にパナソニック、ソニーなど年功制の廃止。 ◎働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」（2017）	?
※印は労務管理に影響を及ぼした経済社会の出来事等を、◎印は日本企業の労務管理の変化や変化を促した提言等を記している。	

出所：筆者作成

論する際に、「(労働CSR)ではなく」「雇用CSR」という視点から検討するべきという意見や、雇用ポートフォリオではなく「賃金ポートフォリオ」を用いるアイデアなどが提示された。また、業務プロセスの変化が雇用ポートフォリオの変化を促しているという指摘もなされた。また、社内教育を議論する際には、独創的な分析ツールが提示された。用い方によっては革新的な分析ツールとなる可能性があると思われる。紙幅の関係から、詳細は報告書で提示することとしたい。

4. 第三段階「発信」フェーズ—— 報告書執筆に向けての展望

最後に、本プロジェクトの第三段階「発信」フェーズについて述べてい。

1) 個別企業の分析編

報告書は二編に分けてまとめる方向で進めている。一つ目は「個別企業の分析編」として、企業ごとに人事労務制度の変遷をまとめる。

先述したように、企業は個別の事情を抱え、それぞれの文脈の中で課題を把握して対策を練ってきた。そしてその結果として人事労務制度をモデルチェンジしてきた。また、運用局面においては、状況に応じて制度を柔軟に適用している場合もある。したがって、表面上は同じくみえる制度が運用面で大きく異なっていたり、現在の課題が解決された後に目指される人事労務の方向性が、企業ごとにまったく異なってくる可能性もある。

これらの事情に鑑みれば、企業間を横断するような安易な定式化と提言は危険である。慎重な分析と考察を重ねる必要があるだろう。まずは企業ごとの事情をしっかりとふまえて、各企業がどのような議論を経て現在の人事労務制度に至ったのかを明らかにする必要がある。個別企業の分析を丁寧に行ったうえで、企業間を通底する課題を析出し、企業横断的な提言につなげたいと考えている。そのために、まずは「個別企業の分析編」を作成する。

2) プラットフォームの議論編

報告書の二つ目として「プラットフォームの議論

編」をまとめる。

プラットフォームでは様々な意見とアイデアが出された。その多くは個別企業の事例ごとに考察されたものである。企業が抱える課題は共通にみえても、その課題が生じた理由や状況はケースバイケースである。その点に十分留意しながら、「プラットフォームの議論編」を作成する。

議論編では、まず、提示された意見とアイデアをカテゴリーごとにまとめる。次に、上述の分析編をふまえて、個別企業を超えて企業横断的に適用しうる次代の人事労務のあり方を、社労士の「理想」として提言したい。

3) 提言の実践

さらに、本プロジェクトは報告書の作成だけでなく、社労士による実践も目指している。

本プロジェクトに参加された社労士にとどまらず、また勤務社労士と開業社労士を問わず、社会保険労務士法に示された理念に基づく「次代の人事労務」に向けて、各所、各局面で提言の実践につなげていくことをもって本プロジェクトは完結する。その主旨は、本誌前号(プロジェクトの研究意義)において述べたとおりである。

可能であれば、今後、開業社労士の先生方にも参加いただき、拡大プラットフォームを設置して議論と実践を重ねることが望ましいだろう。前号で述べたように、社労士が力を合わせることで、日本の人事労務のあり方に今以上の影響力を持ちうるようになり、人事労務のあり方に関して大きなムーブメントを起こせるようになるであろう。その地平を睨みながら、いまはまず本部メンバーとともに報告書の作成に取り組んでいる。

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。

明治大学大学院経営学研究科

(経営労務プログラム)

募集のご案内

平成20年度より、明治大学大学院経営学研究科に経営労務プログラムが開設され、連合会より、同プログラムに社会保険労務士を推薦することとしております。

同プログラムへの推薦により、これまでに93名の社労士が明治大学大学院に入学し、修了した方にはMBA(経営学修士)が授与されています。

つきましては、平成30年度入試におきましても、下記のとおり募集要項が定められましたので、ご案内いたします。

募集要項(要約)

1. 明治大学大学院経営学研究科(博士前期課程)概要

- (1) 大学院所在地
東京都千代田区神田駿河台1-1
・JR中央線・総武線、東京メトロ丸ノ内線／御茶ノ水駅 下車徒歩3分
・東京メトロ千代田線／新御茶ノ水駅 下車徒歩5分
・都営地下鉄三田線・新宿線、東京メトロ半蔵門線／神保町駅 下車徒歩5分
- (2) 授業時間帯
平日夜間(月曜日～金曜日)・土曜日
- (3) 修了要件
①2年以上の在学及び36単位以上の修得
②修士論文(場合によっては課題研究レポート)の提出
- (4) 学費等(初年度)

入 学 金	200,000円
授 業 料	560,000円
教育充実料	60,000円
そ の 他	3,000円
合 計	823,000円
- (5) その他
入学検定料 35,000円

2. 応募要件

以下の3つの要件すべてを満たす場合、応募することができます。

- (1) 社会保険労務士として登録して3年を経過していること。
- (2) 3年以上の実務経験(※1)を有する者、またはそれと同等以上の経験(※2)を有する者であること。
(※1)「実務経験」とは、次のいずれかをいう。
 - ① 開業社会保険労務士または社会保険労務士法人の社員として、顧問先事業所における人事労務管理の実務を行っているか、または行っていたことがあること。
 - ② 社会保険労務士事務所または社会保険労務士法人の勤務社会保険労務士として顧問先事業所における人事労務管理の実務を担当しているか、または担当したことがあること。
 - ③ 勤務社会保険労務士として、勤務先企業の人事労務管理の実務を担当しているか、または担当したことがあること。(※2)「それと同等以上の経験」とは、所属の都道府県社会保険労務士会会長に自己の業務内容等を記載した職務経歴書を提出し、(※1)と同等以上と認められた場合をいう。
- (3) 明治大学大学院に入学する時点で、22歳以上であること。

3. 募集期間

平成29年 7 月24日(月)から平成29年 9 月29日(金)

4. 提出書類

(1) 職務経歴書

- ① 所定の様式を使用してください。
 - ② 所定の様式は、連合会ホームページの会員専用ページ「注目トピック」及び「お知らせ」よりダウンロードできます。
- なお、A 4 版でプリントアウトし、提出してください。

(2) 課題レポート

テーマ 下記 1 および 2 のいずれかから 1 つを選択してください。

1. 「育児・介護休業法」制定からすでに20年以上が経過していますが、男性の育休取得率は2016年度わずか3.16%、介護離職者は年間10万人に達している状況です。男女が共に子育てや介護をしながら働き続けることができる雇用環境を整備するための取り組みについて、社会保険労務士の視点であなたの考えを述べてください。
2. 副業や兼業に関する労務管理のあり方について、社会保険労務士の視点であなたの考えを述べてください。

- ①文字数 : 3,000字程度 (2,700字～3,300字)

※句読点は文字数にカウントしてください。

※参考文献は必ず明記してください。なお、文末に参考文献を列記する場合、文字数のカウント外としてください（文末に文字数を明記してください）。

- ②提出形式：パソコンで作成し、A 4 版横書でプリントアウトし、提出してください。

- ③その他 : レポートは、1 行目に所属会及び氏名、2 行目に選択したテーマ、その後 1 行あけて、4 行目から本文を書き始めてください。

課題レポートの評価基準

1. 与えられたテーマを論じるために、必要な学習をしていると認められるか。
2. 与えられたテーマに関して、ある程度説得的な論理展開を進めて検討を行っているか。
3. 誤字脱字の有無、文章表現の巧拙等、レポートとしての形式がきちんと整っているか。

5. 書類提出先

所属の都道府県社会保険労務士会

6. 提出方法

- (1) 所属の都道府県社会保険労務士会に持参
各都道府県社会保険労務士会の業務時間内に持参してください。
 - (2) 所属の都道府県社会保険労務士会に郵送
特定記録郵便もしくは簡易書留扱いで郵送してください。
- 平成29年 9 月29日(金)必着です。

※提出書類に不備があった場合は受け付けられません。

7. 連合会における推薦者の決定

- (1) 都道府県社会保険労務士会会長の推薦に基づき、連合会に設置された推薦委員会において、提出された課題レポートを審査のうえ決定されます。
- (2) 推薦に関する結果は、連合会から直接応募者に通知します。
- (3) 推薦者の決定に関する照会には応じられませんので、あらかじめご了承ください。

8. 出 願

- (1) 連合会において推薦が決定した場合、別途、明治大学大学院に出願していただくこととなります。
- (2) 明治大学大学院への出願期間は、平成29年12月1日(金)～平成29年12月5日(火)となります。

9. 明治大学大学院における合格者の決定

- (1) 出願者の書類選考・面接試問が明治大学大学院において行われます。
- (2) 面接試問日は平成30年2月21日(水)、合格者の決定日は平成30年2月23日(金)です。詳細は明治大学大学院経営学研究科の募集要項をご確認ください。
- (3) 合格に関する通知は、明治大学大学院から直接合格者に行われます。

お問い合わせ先 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 TEL 03-6225-4870

社労士院生の研究活動に対するサポート体制

—教育補助講師による研究支援体制—

【昨年度入試説明会における明治大学大学院経営学研究科資料より抜粋】

経営学研究科に入学した現役社労士は、2年間の研究活動を通じて修士論文または課題研究レポートをまとめて提出しなければなりません。実務志向の考え方を学術研究志向に転換させるのは、誰でも大変に辛いことです。経営労務プログラムは、修士論文を作成する過程において現役社労士が直面する困難を想定し社労士の研究活動をサポートするための教育補助講師体制を整えています。

1. 授業補助
2. 教材作成
3. 授業のフォローアップ

担当教員の指示に従って、授業のフォローアップを行います。このフォローアップとは、やむをえない事情で授業を欠席した院生に対し、教材を配布したり、授業の概要と要点について解説したり、また、必要な場合には、必読すべき文献を紹介します。

4. 学習への支援・指導

担当教員の指示に従って、院生個人の自学・自習に対する支援と指導を行います。この場合の“支援”とは、書誌の利用法、文献検索法、図書館活用法、研究に必要な文献収集、情報収集に関わるものを指しています。また、この場合の“指導”とは、修士論文執筆に必要な「執筆要領」に関わる助言、場合によっては、修士論文作成上の注意などを指しています。

科目等履修生制度のご案内

明治大学では、生涯学習の推進を図ることを目的として、「科目等履修生制度」を設けています。本制度は、社会人等に対して学習機会を拡大する観点から設けられた制度で、開設されている授業科目のうち所定の科目を履修して、一定の単位を修得することが可能です。

また、本制度で修得した単位は、申請により大学院卒業に必要な単位として認定されるため、前述の大学院推薦制度に応募する前に、本制度を利用して授業の雰囲気等を体感し、不安を払拭した上で、チャレンジされる会員の方もいらっしゃいます。なお、詳細につきましては、下記宛てにお問い合わせいただきますようお願いいたします。

〈問合せ先〉

明治大学大学院経営学研究科

東京都千代田区神田駿河台1-1 TEL: 03-3296-4705

社労士学生が修士論文をめざすとは

遠藤 公嗣

(明治大学大学院経営学研究科教授)



大学院の修士課程（博士課程前期）に入学すると、多くの大学院では、学生が修士論文を執筆して大学に提出し審査に合格することが、修了の条件となっています。明治大学大学院経営学研究科マネジメント・コースもその1つです。毎年、多数の社労士が入学します。その多くが修士論文を執筆し、審査に合格して、めでたく修士学位を取得します。

私は長く大学院で教えています。近ごろ感じるのは、大学院の入学時に、修士論文とは何かのイメージが社労士学生にできていないことです。しかし、修士論文を執筆したいという希望は、多くの社労士学生によって強くもたれています。これは教育指導上の無視できないギャップだと私は思います。できることならば、大学院入学前に、さらにいえばその前の大学院入学を考慮するときに、イメージを持ってほしいと私は思っています。そのために、市販されている大学院志望者向けのガイド本（社会科学系向けが良い）に目をとおすのは良い考えだと思います。

もっとも、市販のガイド本で注意することがあります。ガイド本には、しばしば、2つの研究法が対比されています。たとえば「量的研究法」対「質的研究法」などです。「量的研究法」は数値情報を集めて統計的に分析する方法です。自然科学分野でよく使われます。学生の一部は、これ（に近いこと）のみが研究法の基本だと思い込んでいます。しかし経営学分野では、この研究法がないわけではありませんが、中心ではなく、とりわけ社労士学生にはハードルが高いです。この研究法は、初歩的であれ統計学の知識が必要ですが、社労士学生は知識がないことが多いからです。ところが知識がない学生ほど、この研究法をとりたがる印象があります。また、この研究法には良質の数値情報が必要ですが、経営学分野では入手が容易ではありません。

統計学の知識がない社労士学生の多くは、「質的

研究法」の何かが適していると思われます。その一例として「事例研究」の方法があります。世の中ですでに知られていることとは、学術論文など先行研究にすでに書かれていることでもあり、理論にまとめられていることでもあります。それらを学習して理解し、その上で、ある事例でそれらがどれほど妥当しているかを確かめるという研究です。研究法として比較的に容易だといえるかもしれません。

ここでいう「ある事例」は、社労士としての経験を活用できることが望まれます。「ある事例」に接近しやすいとか、「ある事例」の業界について十分な知識があるとか、という意味です。この点で、経営学分野では、社会人経験のない学生よりも、社労士など社会人学生が有利だともいえます。

「事例研究」の結果、それは世の中ですでに知られているとおりのことだ、ということは理論的にはあり得ます。しかし多くの場合、そうではありません。事例を深く観察し考察すると、何らかの乖離とか、別の論理だとか、指摘されていない重要事項とかに気づくはずですが、これらに気づくと、それは修士論文のテーマになり得ます。もちろん、気づいたことがどれほど価値があるかによって、修士論文の出来の評価レベルが決まります。

修士論文をめざす研究とは何か、社労士学生に適した研究とは何か、などを大学院入学前に考えて頂き、その上で、入学して欲しいと私は思っています。

Profile 明治大学経営学部教授。1950年生まれ。東京大学経済学部卒業。経済学博士（東京大学）。専門は雇用関係の全般。最新論文は「ILO100号条約の審議過程と賃金形態」『季刊労働法』256号（2017年）。近著に、単著『これからの賃金』（旬報社、2014）、編著『同一価値労働同一賃金をめざす職務評価』（旬報社、2013）、共著『仕事と暮らしを取りもどすー社会正義のアメリカー』（岩波書店、2012）、編著『個人加盟ユニオンと労働NPO』（ミネルヴァ書房、2012）など。

もう一つのMBA 明治大学大学院経営学研究科 経営労務プログラム

黒田 兼一
(明治大学大学院経営学研究科教授)



もう15年も前になります。明治大学から機会が与えられ、アメリカ・ミシガン州にあるミシガン州立大学（MSU）で人事労務の研究をする機会を得ました。私は大学院「労働と労使関係研究科School of Labor & Industrial Relations（SLIR）」に身を置きました。その大学院は修了すると「労使関係と人事労務修士」Master of Industrial Relations & Human Resourcesを取得できることになっています。通常の経営学大学院は「経営学修士」Master of Business Administration（MBA）となりますが、ここは労使関係と人事労務管理に特化した修士なのです。私が「もう一つのMBA」と呼ぶ所以です¹。

この大学院のねらいは何でしょう。MSUのSLIRのホームページによれば、「組織（企業）目標と従業員満足を最大化する」人材育成にあるとされています。具体的には、優れたマネジメント能力を体得した人事担当の専門家と、優れた交渉力を体得した労働組合リーダーを養成することにあるとされています。

私たち日本人の感覚からすると実にユニークですが、アメリカのある学会の調査によれば、このような大学院は全米で81校あるといいますから、それほど特異なケースではないようで、普通にみられるといて良いと思います。

このミシガン州立大学での研修を終えて帰国したのが2004年末、ちょうど社会人向けの大学院の再編議論が真っ最中のときでした。私は咄嗟にこのアメリカの大学の事情を思い浮かべ、人事労務や労使関係に特化したものをつくれなかと考えました。

国の事情と社会的・文化的背景が同じではないので、そのまま日本に適用できるはずはありません。しかし大学院の社会人コースの再編にたくさんの示唆があると考えました。

第1に、雇用形態が多様化し、処遇基準が個別化

し、それとともに労働組合の機能が弱体化している傾向は、日米共通の傾向です。そうだとすれば、人事と労務、労使関係をめぐる問題は、企業側にとっても、また働く側にとっても、重大で深刻な課題であり、変化の結節点にいる人事労務の担当者と組合のリーダーたちの役割は重要です。この辺りに目標を絞った大学院コースはアメリカのみならず日本でも重要ではないでしょうか。

第2に、頻発する働くことをめぐる諸問題はジェネラリストタイプのMBAのみでは現実に生起する人事労務の問題を対処しきれないことを示しています。人事労務と労使関係に特化した専門能力育成が必要なのです。1990年代後半の日本のMBAブームにおいてこの点は十分に考慮されませんでした。マネジメントサイドと従業員・組合サイドの双方に目を向けた高度な専門家が必要になっているのではないのでしょうか。

第3に、以上のことと関連しますが、雇用が流動化すればするほど、また処遇が個別化すればするほど、労使双方にとって雇用と人事労務の「社会的公準」が必要になります。「社会的公準」は法による規制も必要ですが、しかしその実際は個々の職場そのものの問題なので、職場での取り組みが決定的に重要です。全国社会保険労務士会連合会が提起する「経営労務監査」もその一つです。個々の企業と職場で人事労務管理と労使関係の視点からの指導と実践が決定的に重要です。その専門家が必要なのです。ここにこそMBAとは別に人事労務と労使関係を専門とした大学院を設ける根拠があります。

私はほとんど直感的にこのように考えました。日米の大学院制度の違い、労働慣行と労働事情の違いを十分に考慮に入れて、私たちの国に見合った形で実現できないだろうかと考えました。幸いなことに全国社会保険労務士会連合会との提携の話が持ち上がり、「経営労務プログラム」としてほぼ似たような形で実を結ぶことができました（2008年）。当時としては、日本国内ではきわめてユニークなコースでした。

「経営労務プログラム」創設10年。雇用と人事労務の大混乱のいま、人事労務と労使関係に特化した「もう一つのMBA」の意義はますます高まっています。現場の混乱が、企業経営と従業員の疲弊を招い

ているとすれば、社労士の活躍が期待されているのです。「人間の顔をした人事労務」の構築と実践、その先頭に立つため「もう一つのMBA」の扉を開けて下さい。

¹ この大学院の状況について詳しくは以下を参照。黒田兼一「人事労務管理者と労働組合リーダーのための大学院」『経済科学通信』No.109、基礎経済科学研究所、2006年2月。

Profile 明治大学大学院経営学研究科修了。専門は人事労務管理論。自動車産業を中心に、戦後日本企業の人事労務管理を研究。1992年から1年間イギリスに、2002年から2年間アメリカに滞在し、現地日系企業の人事労務管理と労使関係を調査。現在は日本の人事労務管理の「これまで、いま、これから」に焦点をあてた研究に取り組んでいる。最近の著書に『フレキシブル人事の失敗』（旬報社）、『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』（ミネルヴァ書房）など。

職務上請求書の取り扱いは適正をお願いします。

戸籍謄本・住民票の写し等職務上請求書（以下「職務上請求書」という。）は、社労士が業務を行うにあたり、戸籍法および住民基本台帳法に基づき、委任状がなくとも職務上請求書を用いて第三者の戸籍謄本や住民票の写し等を請求できるものであり、社労士のほかに弁護士、司法書士、土地家屋調査士、税理士、弁理士、海事代理士または行政書士という限られた国家資格者のみが使用できる請求用紙であります。そのため、**その使用にあたっては、高い倫理観に基づいた厳格な取り扱いが求められており、不正使用、基本的人権を侵害する目的での使用は決して許されるものではありません。**

社労士が職務上請求書を使用することについては、年金の裁定請求や各種給付の請求等社労士業務を行う場合に限定されており、顧問先事業所の従業員の本籍地や居場所確認など、たとえ顧問先からの依頼であっても社労士業務に該当しない案件で使用した場合は不正使用となります。

職務上請求書の不正使用は、社労士の信用または品位を害する行為に該当するため、都道府県社労士会会則に定める処分の対象となり、さらに悪質な場合は社労士法に定める懲戒処分を受ける可能性があります。また、他士業との兼業者が、他士業の職務上請求書を不正使用したことによって業務の禁止等の処分を受けた場合（社労士法第5条（欠格事由））は、第14条の10（登録の抹消）の規定に基づき、社労士登録が抹消されます。

たとえ一人の不法行為であっても、社労士全体の社会的信用を失墜させることにつながりますので、会員の皆さまにおかれては求められている職業倫理を常に認識して、職務上請求書の適正かつ厳格な取り扱いをお願いいたします。

大学院における研究成果と 社労士業務

福島会 奥瀬 円



明治大学経営学部キャリア形成入門「キャリアの入り口としての資格」の講義を担当するようになって本年度で6年目となりました。大学院2年の前期から、主に経営学部1年生及び2年生に国家資格ホルダーとして講義を続けています。この講義は、社会人として必要な「社会人基礎力」を醸成していくことを目的としています。

2011年4月、私が明治大学大学院に入学したことから、明治大学の教壇に立ち、学生に「社労士としてのキャリア」を伝える機会に恵まれました。

本講義では、本来、大学院に進学できる者は学士以上の学歴を要しますが、明治大学大学院は、社労士であって社会人経験が3年以上の者は大学院で学ぶチャンスがあること、また社労士は八士業のひとつ「職務上請求権が与えられている国家資格」であることを学生に伝えます。これで、明治大学経営学部の学生に「国家資格とは何か」「国家資格保有の意義」を認識させるのです。そして私自身、大学院に入学したことによって、社労士として「明治大学の教壇に立つ」という新たなキャリアにつながっていることの理解を促します。講義終了後の学生のリアクションペーパーには、「社労士を知らなかったが興味を持った」「社労士を目指そうと思う」といった意見も多く見られ、この講義を通じて、優秀な学生が早い段階で社労士を知り、資格取得を検討する機会を提供できていると感じております。

私は、福島第一原子力発電所の所在地である福島県双葉郡に隣接するいわき市で、社労士として中小企業支援を行っています。大学院に入学した年に東日本大震災が発生したことがきっかけとなり、原発被災者としての研究テーマ「福島第一原子力発電所事故の影響下における事業継続の事例研究」を選択しました。

いわき市の事業者は、震災から早い段階で復旧することができていますが、復旧が早かった要因は何

か、BCPの存在を含めて、地元の異なる業種7社の事業主へのインタビューにより研究を深めていきました。いわき市は広域都市（1,231.13km²）ですが、特定の地区のみ、また特定の業種のみが復旧が早いわけではなく、早期復旧の要因は、事業者の考え、柔軟性、行動力にあることが本研究で判明しました。

震災後も事業を停止することがない、または早い段階で事業を再開した事業者には、

- ・正確な情報を取捨選択する情報リテラシー
- ・メディアにアクセスし活用する能力、つまりデマにおどられないメディアリテラシー
- ・行政にはたよらず自分自身で臨機応変に判断する柔軟性
- ・BCP策定はしていないし今後も策定の予定はない
- ・地域、家族、顧客といったヒトのつながり

という共通点がありました。これは我々社労士が、今後中小企業支援をしていく過程で非常に重要な視点となっていくものだと考えています。昨今、事業主に寄り添った伴走型の支援が求められる中で、事業への思いやスタンスを踏まえた支援をしていく必要があるのではないのでしょうか。

また、ゼミの中西晶教授から「修士論文の事例を、被災地の現状を後々まで伝えるために書籍として出版したい」とのお話をいただき、2015年9月5日に執筆者のひとりとして一般社団法人地域デザイン学会監修による書籍『安全・安心の革新戦略－地域リスクとレジリエンス－』が出版されました。

2年間の大学院生活の中で多くの経験ができたことに感謝しています。以前の、社労士として「機械的な定型業務をミスなく行う」というスタンスから、現在の、中小事業者の将来を左右する「経営の視点で支援する」という意識改革のきっかけとなりました。これからも、研究の成果を地元いわき市の中小企業・小規模企業へフィードバックして質の高い支援につないでいきたいと思います。

Profile 1992年社会保険労務士登録。2008年中小企業診断士登録。労働保険事務組合業務に30年従事。東日本大震災後は、原発被災事業者の復旧・復興支援に重点を置き、主に「小規模事業者」の支援、被災地での創業支援を行う。2014年東北経済産業局より経営革新等支援機関認定。2015年よりインキュベーションマネージャーを務める。2016年よりいわき市中小企業・小規模企業振興会議委員委嘱。

社労士推薦制度を利用し、明治大学大学院経営学研究科（経営労務プログラム）を修了された大澤卓子氏（東京会）、針尾日出義氏（東京会）が社会政策学会第133回大会において論文を発表され、社会政策学会誌に掲載されましたのでご紹介いたします。

大澤 卓子（東京会）

論文テーマ「職務分析の実際と『同一価値労働同一賃金』
職務評価の試み - 中小企業のあるスポーツ関連会社の事例」



この度、社会政策学会誌第9巻第1号に掲載された『職務分析の実際と「同一価値労働同一賃金」職務評価の試み』は、同一価値労働同一賃金の実現において重要な課題となる職務分析、職務評価をテーマとしています。これまで日本で同一価値労働同一賃金が進まない理由のひとつに職務分析の実施が困難であるとの議論がありました。本論文はこうした議論を踏まえて、職務分析の実施のプロセスと内容、その活用方法をT社の事例をもとに報告しています。

論文の執筆に至っては、2016年の『月刊社労士』8月号の「大学院における研究成果と社労士業務」でも触れさせていただいたとおり、明治大学大学院経営学研究科での指導において、社会現象の本質を捉え、それを論証するための訓練が大きな力となりました。その結果、長い歴史を誇る社会政策学会の学会誌に論文が掲載されたことは、光栄なことだと感謝しております。そして、今回の論文報告が同一価値労働同一賃金の議論発展の一助となれば幸甚です。

最後になりますが、本論文の執筆にあたりご指導くださった遠藤公嗣先生、ならびに指導教授である黒田兼一先生をはじめとする明治大学大学院経営学研究科の教授の先生方に、この場をお借りして心より御礼申し上げます。

<プロフィール> 2007年3月、社会保険労務士登録。開業したのち、2010年12月、現在勤務しているスポーツ用品メーカーにて代表取締役専務、2016年9月、代表取締役社長に就任。近年は自社の人事評価制度の再設計に着手している。

針尾 日出義（東京会）

論文テーマ「看護師にペイ・エクイティを実現する手段の一事例研究」



平成26年3月に明治大学大学院経営学研究科に入学し、遠藤公嗣先生にご指導をいただきました。そして、その調査研究の成果を修士論文としてまとめ、無事修了しました。また、修士論文にまとめた研究の成果の一部を昨年秋に同志社大学で開催された社会政策学会にて発表し、同発表論文を、先日発刊された社会政策学会誌に掲載していただきました。

私の研究テーマは、「同一価値労働同一賃金の実現」です。大学院の研究では、実在する病院にて看護師に職務評価を実施し、さらに同一価値労働同一賃金の実現の可能性を考察しました。先述の学会発表および学会誌にてフォーカスした考察は、修士論文後段の同一価値労働同一賃金の実現（不当な賃金格差の是正）に必要な不可欠である、財源の確保に関する調査研究の部分です。

私は、「職務評価によって不当な賃金格差が明らかにされたとしても、それを是正するための財源の確保が難しい」ことが、同一価値労働同一賃金の実現を阻む大きな要因ではないかと考えました。そこで、共助という考え方にヒントを得て、新たな視点で財源確保の方法を検討し実現可能性の考察を行いました。その研究の過程、調査結果、結論に至るまでを、同一価値労働同一賃金実現に向けた実効性のある財源確保に関する一考察として、学会誌掲載の論文にまとめています。

<プロフィール> 社会保険労務士行政書士はりお総合法務事務所代表。平成24年から今春まで、(株)三菱総合研究所にて、働き方・休み方改革推進事業その他、厚生労働省、内閣府、経済産業省の複数の事業で、企画提案書作成から事業推進・監修、調査報告書作成まで携わる。明治大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。修士（経営学）。