

ヒアリング 社労士 A

基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務
主な顧客規模	従業員数 50 人以上 300 人未満の企業（大企業の子会社が多い）
相談頻度	月 2 回以上
企業側担当者	人事担当部署の管理職（役員、人事部長、人事担当者）
社労士からの接触頻度	3 ヶ月に 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

- ・ 最近では 100 ～ 300 人規模の企業の社会保険、給与計算、労務相談、規程整備、人事諸制度の設計等の業務をセットでご依頼いただくことが増えている。
- ・ 急成長している企業では労務への対応が後手になっていることが多く、また、他社事例や法改正情報などの情報を得たいというニーズも高い。
- ・ ハラスメント研修や管理職研修、セカンドライフプラン研修など、社内研修のニーズが高い。
- ・ 中堅企業や大企業では、顧問先の社長と直接接する機会はほとんどなく、人事担当役員や人事担当者とのやり取りが中心である。

関与先企業の労使への関わり方

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・ ある企業で賃金制度等の改定を行った際の事例だが、当該会社は従業員の納

得性を重視していたため、週1回説明会や従業員同士の議論の場を設け、役員から全従業員に対して説明を行った後、部門別に分かれてディスカッションを実施している。説明そのものは、私や事務所の所員（社労士）ではなく、会社の役員や人事担当自身が行い、質疑応答も含め直接対応している。私の事務所では、想定Q&Aなどの作成には深く関わることもあるが、対応そのものはあくまで会社役員や人事担当者が行い、その場で回答できない質問は持ち帰った上、事後に相談を受ける形式をとっている。

- ・ 企業が人事制度の改定等を行う場合、企業の人事担当者が制度内容をしっかりと理解し、従業員への説明やその後の運用ができなければならないと考えている。このため、私や事務所の所員（社労士）が説明会に同席するケースはあるものの、法律部分の回答に留まり、会社としての考え方や目指す方向、改定の必要性、さらには運用上の細かい実務については、企業の人事担当者が答えることが重要と考えている。このため、制度設計段階から深い議論を行うことによって人事担当者の理解を深め、制度改定後の運用ができるようにしていくことが大切だと考える。
- ・ 人事制度を改定する際、従業員全員から同意書を取るかどうかは問題となるが、特定の従業員との対立関係が生じてしまう可能性もあるため、必ずしも同意書を取得せず、丁寧な説明を繰り返すことによって従業員の納得を得ることも少なくない。
- ・ 近年、特に中小企業で人手不足が深刻な状況となっていることから、法律を上回る会社独自の制度の検討にあたって他社事例などを聞かれることが多い。顧問先に対して、法律の解釈だけではなく他社の動向を伝えることも社労士の大きな役割だと感じている。

➤ **日常的な労務相談**

- ・ 近年、休職、懲戒などのほか、テレワークを起因とするトラブルの相談も多くなっている。私や事務所の所員（社労士）が直接会社と従業員の間に入ることはない。

➤ **労使協定締結場面**

- ・ 顧問契約を締結した当初は、36協定締結に伴う過半数代表者の選出について、あらためて人事担当者から相談を受けるケースが多い。その際、過半数代表者の適切な選出方法や過半数代表者の役割などについて書面などを用い

ながら丁寧に説明している。2回目以降は、顧問先から相談を受けることは少ない。

- ・ 過半数代表者の個人的な考えにより、36協定にサインをせず、必要な残業ができず、他の従業員から不満があがるというケースがときどきある。

労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

- ・ 会社が社労士と顧問契約を締結していることで、従業員の納得性や会社としてのクリーンなイメージを従業員に打ち出す効果もあると感じる。

その他

- ・ 従業員アンケートの実施について、こちらから提案することは多くない。特に中小企業では、従業員の意向に沿った対応をする余裕がないと、ただ聞くだけになってしまい、逆に従業員の不満につながってしまうこともある。
- ・ 人事制度や就業規則等の見直しの際、従業員との信頼関係がしっかりとできている場合には、従業員からの反対意見はほとんど出ない。ただし、会社側の説明があいまいな場合やごまかそうとしていると感じさせた場合、従業員にとって不利益な変更になっているのではないかという不信や不安、不満が生じることもある。このため、従業員に対して誠実かつ丁寧に説明することが重要であり、それが結果的に労使の信頼関係の構築にもつながる。説明した結果、従業員から反対の声や要望が出てくることもあり得るが、制度改定を行う場合、最後は経営者としての覚悟が求められる。

ヒアリング 社労士 B

基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 執筆・講演業務 ・ 助成金業務
主な顧客規模	従業員数 100 人未満の企業
相談頻度	月 1 回程度
企業側担当者	代表者（社長）以外の役員
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	労働者の労働環境や労働条件の改善を優先したアドバイス、助言を行っている

【補足】

働き方改革推進支援センターの支援員をしている。センターに寄せられた相談対応において、法律面の説明や、規程作成、助成金活用に関するアドバイスを行っている。

関与先企業の労使への関わり方

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・ 働き方改革推進支援センターの支援員として、一年変形労働時間制の導入や週休 2 日制導入に伴う就業規則の見直しに関与した。残業が減らないとのことだったが、状況を確認すると、特定の人が長時間労働している状況だったため、分担やヒアリングの助言をした。企業側担当者は総務部門管理職だったが、熱心な担当者だったため、とにかくブラック企業と言われて従業員も入ってこないような会社にしたくないと社長に働きかけていた。その会社は 1 年変形労働時間制を導入した結果、効率が良くなり、さらには完全週休二日制を実現したことで採用も増えた。

➤ **日常的な労務相談場面**

- ・ 企業側担当者と会話する中で、介護や病気療養による離職の可能性等の情報を聞き、適宜、規程整備などの助言をしている。
- ・ パワーハラスメントによる休職が発生した際は、ハラスメント防止措置について説明し、就業規則の整備に関するアドバイスをした。また、パワーハラスメント防止研修の実施を提案したところ開催され、相談窓口を受託することになった。

➤ **労使協定締結場面**

- ・ 労使協定の締結に関しては特段実態を把握していない。顧問先に確認したところ、年1回総会で過半数代表者を決めているとのことだった。

労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

- ・ 前述のパワーハラスメント防止研修の実現及び相談窓口の導入が円滑化に取り組んだ事例にあたる。
- ・ 関与先企業で、有給を取る従業員がいると、社長が親心で具合悪いのかと電話をかけてしまうため、有休の自由利用ができないという話があった。社長も年5日有給休暇を与えていたら会社が回らないと話していたが、法律で決まっている、与えなかったら違反になると説得したケースがある。

労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

- ・ パワーハラスメント相談窓口を引き受けたことにより、双方代理の問題がでてくる。しかし、それは争いになってから代わりの弁護士や別の社労士に行っていただく等対応すればよいと考えている。私が相談窓口を引き受けることで争い防止に繋がると考えており、力になりたいと考えている。

ヒアリング 社労士C

基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務 ・ 助成金業務 ・ 年金に関する相談、手続
主な顧客規模	従業員数 10 人未満企業
相談頻度	月 2 回以上
企業側担当者	人事担当部署の管理職
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

- ・ 最近は特に研修の依頼が非常に増えてきていると感じる。
- ・ 以前は、手続業務は中小企業・小規模企業、コンサル業務は大企業から受託する印象が強かったが、今は大企業の手続アウトソーシング化が進んでおり、コンサル業務を受託していた企業から手続代行の依頼が増えている。おそらく人手不足が要因だと思われる。
- ・ プロジェクトを進める際の関わり方としては、月 1 回は先方の担当者と定例の打合せを設け、それ以外は日常的な電話、メール、チャット等で相談対応している。
- ・ 社長レベルと会うのは中小企業が多い。年齢が近い経営者とは、同じ経営者としてコミュニケーションをとることもあるが、こちらから積極的に関わるようにはしていない。

関与先企業の労使への関わり方

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・賃金制度や評価制度設計時の企業側コアメンバーは、人事担当者が中心ではあるが、現場の意見を聞くために従業員に入っていただくケースはある。具体的には、従業員アンケートや、制度理解のための管理職研修である。管理職だけでなく全体に向けた研修を実施する場合もある。従業員に安心感を与えるために、会社の方針発表の場に我々社労士が出るケースはある。

➤ 日常的な労務相談場面

- ・企業の人事担当者とのやり取りが中心だが、私自身は社長や取締役から直接相談を受けるケースもある。双方代理の問題があるため、一般従業員との間には極力入らないようにしている。一般従業員との直接のやり取りを企業から依頼されるケースもあるが、引き受けずに企業へのアドバイスに留めている。

➤ 労使協定締結場面

- ・主に 36 協定になるが、業務を受託している企業に対しては、毎年締結時期になるとこちらから昨年ベースの雛形を渡し、内容を検討するよう連絡をしている。戻ってきた書類を確認する際に、過半数代表者が管理職になっている、毎年同じ人になっている場合には、我々から指導するなどコミュニケーションをとる。過半数代表者に対して我々が何か対応するのではなく、あくまでも人事担当者に対して、適正なやり方ができているかどうかのチェックをしている。

■ 労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

- ・ハラスメント研修の実施依頼が非常に多くなっている。以前は管理職向けに実施することが多かったが、今は全従業員向けに実施することが増えた。前までは管理職と部下との間のハラスメントだったのが、同僚同士のハラスメントもあがってきており、コミュニケーションの在り方を全員に伝えてもらいたいとの依頼がある。法律面の話だけではハラスメント問題は解決しないため、適切なコミュニケーションの取り方とは何か、についてまで研修するようになっている。
- ・労務管理は人事の仕事ではなく、現場の管理職の仕事だと考えている。企業からも管理職向け労務管理研修の依頼を受けることが多くなった。経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報を管理するのが管理職の一番の仕事であるとの研修

を実施することにより、間接的に労使コミュニケーションの円滑化を促していると考えている。現場の管理職が理解していないことでトラブルが起こるパターンが多いため、現場がとても重要である。

- ・ある企業の社長から、年次有給休暇取得時の賃金計算が適切でないと従業員から指摘を受けたと相談があった。従業員の指摘はもっともだったが、社長はコンプライアンス違反なく適正に対応していると誤魔化そうとしていたため、きちんと間違いを認め是正した方がいいと助言した。このような事例は多々あり、社長はどうしても感情的になり、良くない方向に持って行こうとするが、社長自身も不安なため第三者である我々に意見を聞いてくる。その時に双方の考え方のバランスを取るアドバイスが求められる。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

- ・双方代理のリスクは常に意識している。あくまでも企業の後方支援という形で関わっており、コンサルタント会社のように企業経営にまで口をだすようなことは意識的にやらないようにしている反面、もどかしいとも感じる。
- ・社労士が入る効果としては、即効性のあるものではない。経営者、管理職、人事担当者を育て、支援しながら徐々に会社が良くなっていくというイメージである。

質疑、ディスカッション

ディスカッション：過半数代表者への支援について

Q．過半数代表者に対する情報面のサポートをどのように行うかについてアイデアはあるか。例えば働き方推進支援センターのようにプラットフォームを作り支援することは考えられるか。

社労士 C

過半数代表者自体がなりたくてなっていないケースが非常に多い。よくあるのは人事担当者になるケースや、若手がやらされるケースで、積極的に引き受けてない中で、もしそういったサポートセンターがあったとしても、相談しないのではないか。作ったのはよいがほぼ活用されないのではないかが一番大きな懸念である。また労働局で実施するとなっても、おそらく対応するのは社労士になるだろう。

社労士 A

東京会でも社労士 110 番という無料相談窓口があり、一般の人や経営者でも相談を受ける体制がある。謝金の問題はあるが、相談者が労働者側であっても研修体制を整えれば、対応できる社労士は十分にいると思う。

社労士 B

今でも監督署は就業規則の規定について相談をうけると、法違反かどうかということでなければ、働き方改革推進支援センターの利用勧奨をしている。

ヒアリング 社労士 D

■ 基本情報

受託業務	・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 執筆・講演業務
主な顧客規模	従業員数 300 人未満の企業 従業員数 1000 人未満の企業
相談頻度	月 2 回以上
企業側担当者	代表者（社長）以外の役員 人事担当部署の管理職 人事担当部署の従業員
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

- ・ 社労士法人全体では小規模企業から上場企業まで様々な顧客が存在するが、自身の担当顧客は従業員数で数百名以上の中堅～上場企業が中心である。
- ・ 社労士は、何かしらの社会人経験を積んでから目指す人が多く、例えば就職した会社において労働面で何等かの問題を感じたことをきっかけに労働基準法を勉強し始めたケースも多い。よって、キャリア初期においては、労働者側のマインドを持っていることが多いが、実際に仕事をする中で労務管理の現場の実態を理解し、バランスが取れてくるようになる。私自身も学生時代の社会科教諭の影響で労働問題に興味を持ったことで社労士を志した。

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・ 就業規則改訂など法律に絡む内容であれば、不安に思う事業主もいるため、従業員説明会などに立ち会うケースが比較的多いが、大前提としては会社が主体的に行うべきと考えるため、私自身が過度に前に出ないようにしている。
- ・ 人事制度の場合は、より会社の主体的な意思を示すことが重要であるため、説明会等にはあまり立ち会わない。ただ構築段階においては、従業員アンケートの集計等に第三者である社労士が入り、分析や本質的な課題の絞り込み等を行うことも多い。人事評価制度は現場の意見が入らなければ内容の薄いものになるため、各部門の中堅社員にヒアリングを実施するケースがある。
- ・ 人事制度の説明会に出席する場合、社労士が説明をするというよりは、会社が一方的に決めたのではなく外部専門家の客観的意見を聞きながら進めた、ということを理解いただくために同席をするという位置づけが強い。質問にもその場で社労士が回答するのではなく、後日会社と社労士とで検討してから従業員にフィードバックしている。
- ・ 労働組合がある場合は、組合に適宜情報を共有しながら進めるが、組合がない場合は、丁寧に時間をかけて説明会を行う、できるだけ質疑応答の期間を設けるなど対応している。本来は組合がない企業においても従業員の意見を聞きたいところだが、適切な人選が難しい側面がある。かといって全体に聞くと話が進まないなど課題がある。

Q．従業員説明会時の過半数代表者の位置づけはどうか

- ・ 人事制度構築において、従業員側の意見を聞くというのは、例えば等級制度や人事評価基準を整備する際に現場の意見を入れるという意味合いが中心であるため、各職場のリーダークラスからの意見聴取が中心となり、過半数代表者とのやり取りは発生しない。

➤ 日常的な労務相談場面

- ・ 基本的に使用者側である経営者や役員、管理職などとのやり取りが多いが、被用者保険の適用拡大等、従業員にしっかり説明をし、その理解を得なければならない場合は、積極的に従業員と面談、意見交換を実施する、ビデ

才配信等で説明する等の機会を設けることもある。

- ・ また関与先企業の要望があれば従業員と面談をすることもある。ハラスメント相談窓口を受託している場合は、相談者からヒアリングを行うこともしばしばある。相談窓口以外でも、ハラスメント関係のトラブルにおいて、女性相談者に外部の女性社労士からヒアリングをしてほしいとの依頼があった際は、社労士法人内の女性社労士が対応した。
- ・ 小規模企業では、訪問時に社員から声をかけられて相談にのることがある。従業員に認知され、仲良くなり直接相談されるケースは企業規模が小さいほど起こり得る。

➤ 労使協定締結場面

- ・ 36 協定など定期的に発生するものは、書類作成は行うが、過半数代表者選出以降は会社で行うケースが大半である。ただ、過半数代表者が理解しているのか、会社が説明できない場合本来は社労士が説明しないとならないのでは、と感じているが、なかなか対応できていないのが実態である。
- ・ 同じ労使協定でも、例えば継続雇用の協定など各種制度との関係性が強いものの場合は、仕組みや法律の説明、質疑にも立ち会うケースがある。

■ 労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

- ・ 組織サーベイのようなものをすることはある。課題を洗い出し、PDCA を回して改善していく一連の業務を、コンサルティングサービスとして受託をする場合がある。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

- ・ 社労士は企業側の立場であると思われることがあり、社会的にみても中立性の担保に課題がある。社労士法の理念として中立性の意識はあるが、仕組みとして担保されているわけではない点が悩ましい。大半の社労士は労使双方の状況を理解し、バランスの良いアドバイスを行っていると思われるが、一部の社労士は残念ながらどちらかに偏る仕事の仕方をしているケースがあり、中立性を疑わせる事象が見られる。
- ・ 今後に関しては、より丁寧な労使の間に入って説明をしていった方がよいと思う一方、時間の捻出や報酬とのバランスをどうとるのか等の問題があるの

と、利益相反の問題も大きい。ただ、36 協定など最低限守らなければならない基準に関するものは、しっかり事業主側にも理解いただくよう説明をしていくことはできる。

- ・個別の質問に従業員から直接受ける場合の利益相反は、適法性を満たしていない場合に、正論を述べなければならない点が悩ましい。中途半端に入ると、出来ていないことを棚に上げて、本当はこうすべきと言わざるを得ないが、それで労使関係が悪化してしまっては意味がない。コンプライアンスをしっかりと守るスタンスの企業であれば安心してアドバイスできるが、すべての企業がそうではないためかなり気を遣う。利益相反を避ける意味でも、事業主に先回りして相談したうえで回答するなど工夫する。

ヒアリング 社労士 E

■ 基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務 ・ 助成金業務
主な顧客規模	従業員数 50 人未満の企業（30 名前後）
相談頻度	月 1 回程度
企業側担当者	代表者（社長）
社労士からの接触頻度	3 ヶ月に 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・ 企業側窓口は役員のみであることがほとんどである。オファーがあった際は、なぜ見直しが必要なのか、背景にトラブルや改善したい点など何かしらの考えが潜んでいることもあるため詳しく聞くようにしている。
- ・ 就業規則の作成段階で従業員に関わる機会はほとんどないが、企業から依頼があれば説明会を実施する。
- ・ 就業規則改訂に伴う意見書をもらう際に従業員と関わることもある。ある企業において、過半数代表者に就業規則の意見書について説明をした際に、20 項目ほどの意見が返ってきたことがあった。そのまま届出することもできるが、今後のトラブルの種になるため、なぜこのような意見がでたのかについて、経営者側と話し合いの場を設け、意見書記載の内容を踏ま

えて再度就業規則の見直しを行った。

➤ **日常的な労務相談場面**

- ・ 労務相談については企業の役員とのやり取りが中心だが、相談の背景を確認するようにしている。例えば解雇の相談であっても、なぜ解雇が必要なのかについて理由をしっかりと聞く。
- ・ 従業員からの相談は、企業側から依頼がない限りは直接受けないようにしている。時々従業員が社労士と話したいと言っていると、企業側から依頼されるケースもあるが、原則、企業側窓口、従業員、社労士と、三者交えた状態で話を聞くようにしている。

➤ **労使協定締結場面**

- ・ 締結場面に立ち会うケースは数回しかない。過半数代表者の選出方法について企業から聞かれた場合は説明するが、真剣に聞く企業もあればそうでない企業もある。小さい企業は日々の経営に必死なため、労務関係は二の次三の次になってしまい、労務について時間をとることが難しいといわれることもある。
- ・ 過半数代表者制度についてどの企業にも同じような説明を行っているが、企業窓口や過半数代表者の考え方や姿勢によって対応が異なり、詳細な選出過程を共有してくれる企業もあるが、多くの企業は「挙手による」「信任による」等書いて送ってくるだけである。

■ **労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験**

1 か月単位の変形労働制を導入している企業で、時間管理の複雑さから制度導入を継続するか労使の意見がわかれていた中で、労使が入る社内会議に参加してほしいとの依頼を受けた。変形労働時間制と通常の働き方の違い、それぞれのメリットデメリット等を説明する交通整理のような形で入り、最終的には労使の合意がとれた。

役員と従業員が対立している状態で顧問先になった小規模企業がある。従業員の大半が退職しており、そこからどのように従業員と向き合っていけばいいのかについて社長と継続的に話し合いをした。労働時間を見直すなど前向きに取り組み、今では従業員が定着して良い方向に進んでいる。

- ・その他にも、給与計算の過程でタイムカードを確認した際に、長時間労働が続いている等、職場環境の状況が分かることが多いため、そこから企業にアプローチして改善を働きかけることを意識している。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

- ・労働法令等コンプライアンスについて、企業側も労働者側も知識がないことが多いため、一から説明し理解を得なければならず、自分自身の知識もしっかりインプット、アウトプットしていかなければならない。
- ・また、労使双方との関係構築やバランスのとり方難しい。どのような形で伝えたら聞いてもらえるのか、社長や担当窓口と良好な関係をどのように構築していくのか日々頭を悩ませている。
- ・労働基準監督署の指導や大量退職など、きっかけがないと企業が法令順守に動かず、どうしても目の前の仕事が優先されがちである。法改正の説明をしても聞き流されることが多く、労働者が労働基準監督署に行く、弁護士を雇うなどトラブルが起きて初めて連絡がくるのが現状である。

ヒアリング 社労士 F

■ 基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務 ・ ハラスメント相談窓口 ・ 海外労務 ・ 社外取締役（監査等委員）及び社外監査役
主な顧客規模	従業員数 10 人程度から数万人規模の企業
相談頻度	月 2 回以上
企業側担当者	人事担当部署の管理職及び担当者
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

- ・ クライアントを対象に毎月オンラインの無料セミナーを実施し、旬なテーマや法改正事項を情報提供している。
- ・ IPO に向けた労務デューデリジェンスに力をいれている。N-2 期頃から関与し始め、課題を検出しプライオリティをつけて、2 年間かけて伴走して労働環境を整備していく。小さなスタートアップの会社であっても初めから上場を意識している若手経営者はコンプライアンス意識が高い。
- ・ M & A の場合は、労務デューデリジェンスよりもディールが終わった後の PMI（統合プロセス）が大事と考え、多く関与している。
- ・ 当方が社外役員をしている企業がプライム市場に上場する過程においては、ボードメンバーとして参加した。社外役員は会社の中から労務コンプライア

ンスを検討でき、かつ、従業員とのコミュニケーションも活発にとれて、人事の施策への考えを聞くこともできるため、社労士が社外役員として関与し経営者目線で話すことは良いことと思う。なお、社外役員をしているところは顧問契約も解消しており、関連当事者取引にはならないようにしている。ただ関与しすぎると今度は監査等委員、監査役として執行を牽制する立場では支障が生じるため、頃合いを見ながらになるが、顧問として関与している時以上にコミュニケーションが取れていることを実感している。

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

- ・ 就業規則改訂等においては、請け負って手直しして納品ということではなく、ニーズの背景にある目的を必ず確認したうえで、改訂の方向性を共有し、対話によるコンサルティング形式で時間をかけて丁寧に行っている。
- ・ 人事制度の設計においては、各等級、各部門の評価項目について、部長レイヤーからリーダーレイヤーを含め、ディスカッションを行う。やはり従業員自ら評価項目の設計に関わってつくっていかないと、押し付けられてやらされている感が出てしまうため、当事者意識を醸成するようにしている。

➤ 日常的な労務相談場面

- ・ ハラスメントの外部相談窓口を実施している。人事部長がハラスメント行為者の対象になったことがあり、どのように人事と共有するか悩んだことがあるが、その時はさらに上の人事担当取締役（CHRO）と共有しながら対応した。相談を受ける際は利益相反を意識しており、ここで問題が拗れると本当に大きな問題になってしまうため、相談内容を一旦受け止めるのみでアドバイス等はせず、速やかに人事と共有のうえ対応方法を協議する。
- ・ 労務トラブルを世の中から一掃できないかを本気で考えており、労務トラブル対策セミナーを頻繁に実施しているが、同様のセミナーを企業の社内向けに実施してほしいとのニーズがあり対応している。社労士の業務において普段コミュニケーションをとっているのは経営者や、人事担当者であり、当然ながら彼らに対して当方も一生懸命情報提供しているが、それでもトラブルがなくなるのは、そこから先の各部門の所属長に労務管理の知識が伝わっていないためだと考えている。このため、マネージャーやリーダーに

向けて、労働判例を題材にしてディスカッションやワークショップを取り入れた労務管理研修を実施している。

➤ **労使協定締結場面**

- ・ 労使協定の締結については、私たち外部の人間が関与するという意識が今までなかった。労働者の中でこういったツールを使いながら承認をとっていくかについては話すことはあったが、積極的な関与は今まではしていない。

■ **労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験**

- ・ ハラスメントの外部相談窓口での関与が挙げられるが、特に外資系企業はHR 部門において我が国の労働法の知識に不安を感じていることが多く、パワハラの場合が生じた際に、企業の法務部と一緒に相談者、第三者、行為者それぞれへのインタビューに同席してほしいとの依頼がある。ただ、主体的に動くのは企業であり、私はオブザーバーとして同席する形で、法律面や判例動向の問い合わせがあった際に発言の機会を得ている。また社外取締役（監査等委員）としてハラスメント行為者に対するヒアリングも行うことがある。
- ・ クライアント企業の中には就業規則における懲戒規定に、懲罰委員会のメンバーに顧問社労士が含まれているケースがある。その際、懲罰委員会に参加し、行為者を呼んで弁明の機会を与え、委員会を主導し懲戒処分の種別の決定まで関わることとなる。ただ最終的には決定権者は会社であり、当方はファシリテーターとして関与した。
- ・ 改正育児介護休業法により個別周知や意向確認というシーンがあるため、これに同席し制度の説明を行うことも行っている。その意味ではこれからますます育児休業を取られる方とのコミュニケーションは発生する。

■ **労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点**

- ・ 中小企業の場合は適法性が不十分なケースが少なくないため、社労士が従業員とのコミュニケーションに関与してしまうと、聞かれたら正論を言わなければならないという難しい局面になり、クライアント企業との関係性が悪化する懸念がある。

- ・法令遵守について経営者の理解を得るには、IPO や M & A など何かトリガーがなければなかなかその必要性が伝わりにくい。それでも近時は人的リソースがますます不足しており、リクルーティングやリテンションに頭を悩ましている会社がほとんどである。その意味では労使双方の間に立って支援を行う機運は醸成できるのではないか。
- ・日頃、労務デューデリジェンスを行っている立場からすると、労使協定の適法性については、とりわけ重点的な観点を持つべきであり、そこに社労士が関与する意義は大きいと感じている。2019 年の労働基準法改正で使用者の意向によって選出された過半数代表者により締結された労使協定は無効となった。無効になると労働基準法 32 条違反となり重大なインシデントになるため、そこに社労士が何らかの関与し、適法性を担保することが重要であると感じる。

Q . 労働組合の有無による労使コミュニケーションの関与の仕方に違いはあるか。

組合があれば窓口が一本化され、コミュニケーションは取りやすくなる。IPO でコンプライアンス機運を醸成、構築していく過程においては、従業員の協力が当然必要となる。とりわけ労働時間管理では、労働時間適正把握ガイドラインのさらに高い基準を求められ、1 分単位での打刻は当然として、PC や入退出のログとの乖離が労働時間とみなされる場合がある。従業員が PC をつけたまま帰る、夜中に起動させる等があると、これがすべて労働時間か否かについて説明しなければならない。そのため、従業員に対して勤怠管理に関する説明会を開き、勤怠の記録、打刻の仕方など具体的なところまで指導を行うことが必要となる。

Q . 「会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている」との回答だが、中立性の担保はどこまでであると認識しているか。

もはや使用者側が専断的なトップダウンだけでやるような時代ではない。やはり人的なリソースが十分に足りておらず、リクルーティングにおいてはむしろ逆に会社側が選んでもらわなければならない立場になっている。

私が意識しているのは、経営者がイリーガルなことを発想した時に、それを

嗜めて、そんなことをしたら人を採れないとちゃんと言えるかどうかだと思う。それは労働者側の問題行動に対しても同様であり、経営者に対しても労働者に対しても是々非々であると思っている。

相談窓口については、労働者からしっかりとヒアリングし、着地点が何なのかというところまで聞いている。謝ってほしいのか、懲戒をかけてほしいのか、異動させてほしいのか聞いて、それに対し回答はしない。人事と共有、協議をして、今現状こういう問題が現場で起きている、ということを人事がまず知り、経営陣と共有を図ることが大事だと思う。それをソリューションするためにはどうしたらいいのかを一緒に考えていく。

ディスカッション：労使コミュニケーションを促す仕組みについて

Q．特に労働組合がなく、過半数代表者もあまり機能していない中小企業において、どのような工夫をすれば労使コミュニケーションが促されるか。

社労士 F

労使がコミュニケーションを図るための窓口の選定に注力した方がいい。過半数代表者が申し送りで選出されているケースは結構あり、使用者の意向が働いているケースもあると思われる。労働者側で自発的、内発的に選出されるように、選出手段の提案も含め窓口を整備する。一对多の関係だと収拾がつかないため、過半数代表者の実効性を高めることが重要であり、選出方法も含め社労士が関与することができたらいいのではないか。

選出においては全従業員や最下層のレイヤーまで呼んでしまうと収拾がつかないため、管理監督者の下くらいのレイヤーを集めて、過半数代表者はどのような役割でどういうことをするのかをレクチャーする機会を設けるのはどうか。

社労士 E

顧問先でオンライン従業員説明会を開いた際に、過半数代表者がどういう立場かを説明した後、その場でどう選出するか決め、選出まで至ったことがあった。小規模企業ではこのような形で定期的に決めていくのも一つの仕組みかと思う。

社労士 D

労働組合がない企業では、労使コミュニケーションが機能していないという実態がある。企業によっては職種、雇用形態が多様化しており、意見収集が全くできていないことは、職場の環境整備においてもかなりの問題である。

現実的には、従業員が積極的に手を挙げてくれるような状況でもなく、前向きな企業はいいが、そうでない企業では面倒と捉えられるだろう。管理職の少し下ぐらいが、職場を変えていくキーになってくると思われるため、その人材の育成も含め社労士が関与できると良い。彼らは次世代の管理者候補として比較的理解もあるため、労務管理の基本的知識、ハラスメント、労働時間管理などを教育していく。現場レベルまで実施すると意見集約が難しくなり、単なる

一対多の関係になってしまい混乱を招く恐れがある。

できれば複数代表を作ればよいが、小規模だと難しい面もあり機能しないかもしれない。

社労士 C

育児介護休業法の制度説明の義務化と同様に、過半数代表者に関する説明義務が法的にあると良いかもしれない。一定規模になると権限をどこまで過半数代表者に与えていくかの問題もあり、いわゆる問題社員が過半数代表者になった場合、かえって労使関係が悪化する可能性があるため、複数代表の検討が必要かと思う。

社労士 A

中小企業において話し合いにより選出する際のリスクは、手が挙がらないということと、先鋭的な人が選出され、全面的に反対する、反対意見を煽るなどが考えられる。前者は教育をしていけばいいが、後者は経営にとっては足かせになる。

ディスカッション：過半数代表者への支援（情報提供、教育、相談窓口等）の仕組みについて

Q：選出された過半数代表者への情報提供、相談受付などの支援の仕組みについて何かアイデアはあるか。例えば社労士会等で支援センター、プラットフォームをつくり、対応することは考えられるか。

社労士 C

何かしらのセンターを作るのも一つの手だが、顧問社労士がいる中で、他の社労士が関与するのは余計なトラブルが発生するのではないか。特に小さい企業では、従業員から社労士が認知されているケースがあるため、過半数代表者側が顧問社労士かセンターかで相談先を選べるようにしてはどうか。ただ、実際に過半数代表者が外部に相談するかは不明である。中小企業小規模企業では面倒に思いながら引き受けたという過半数代表者が大半であるため相談に行かないのではないか。

社労士 D

全ての企業に社労士が関与しているわけではないため、受け皿の一つとしてセンターがあるのはよいと思う。

ただ実務的なことをいえば、センターに配置される社労士は比較的若手が多く、どこまで実践的なアドバイスができるかが課題となる。相談員の教育や品質担保の問題があり、顧問社労士とのトラブル発生が想定される。またスポットで関与すると、前提となる情報がなかなか掴めず、表面的な相談対応になってしまう。労使協定に限定されるのであれば十分対応できると思うが、就業規則の意見書となるとあらゆることを扱うため、現場の実態も踏まえたアドバイスができるか課題がある。

社労士 B

厚生労働省の委託事業である働き方改革推進支援センターでは企業から連絡を受けて社労士を派遣する制度があるが、その応用で過半数代表者が相談を受けたり情報提供できたりする機関があれば、利益相反の面も解決できる可能性があるのではないか。

なお、働き方改革推進支援センターでは、一時期リストをもとにプッシュ型支援を展開していたが、顧問社労士がいると回答した企業については支援を行わないようにしていた。

ディスカッション：過半数代表者選出に関する説明について

社労士 E

過半数代表者とは何か、選ばれた人は何をするのか、労使協定とは何かというレベルについては、顧問社労士が積極的に説明しなければならないということを国が先導すれば良いのではないかと。今はそこまで意識をしていない社労士が多いが、この部分を社労士の仕事として認知されるだけで社労士の意識が変わり、またそれが社労士の営業内容の一つにもなる可能性もある。

社労士 D

社労士は様々な業務を事務業務として捉えている傾向が強いのではないかと。例えば、36 協定にしても、締結のプロセスというよりは、判子が押されたものを監督署に届け出るのが我々の仕事だと考えているのではないかと。その前段階にもっと重要なことがあると意識づけをしていく何らかの通達、ガイドラインがあれば、社労士会もしっかり会員に周知広報し、研修等でも徹底していけば一定の改善は行われるのではないかと。

社労士 F

法改正で過半数代表者の要件を社労士が担保することはできないのか。管理監督者ではない、使用者の意向が働いてないというのを、社労士がお墨付きをつけなければ過半数代表者として認められないということはどうなのか。

社労士 C

衛生管理者や産業医の届出のように、過半数代表者を労基署に届け出る仕組みはどうか。過半数代表者の届出にチェックリスト欄があり、使用者の意向で選出されたものではない等チェックをして出す形になると多少抑止になり、社労士が代行して届け出る場合は相当な覚悟になる。

ヒアリング委員

確認欄に社労士の名前が入れば、なにか疑義があった際に労働基準監督署から社労士に確認される可能性があり、覚悟を持ってサインすることになる。専門家が担保しているというサイン欄を協定届に作ることは形式的には可能かもしれない。専門家としては弁護士か社労士が想定される。義務ではなく空欄だすことも可能だが、確認欄を設けることによって社労士に相談するきっかけにはなる。

ヒアリング委員

今のところ一社一社の選出に立ち会っていないなかで、どうやって選出の適正さを担保できるのか。よく職場に行っている、従業員も社労士の顔を知っている状況では可能かもしれないが、本当に社労士の多くがそうなのか。形式上

は適正でも実質が適正じゃない場合のチェックが効くのか。会社側の指示を受けて投票している場合に外部にいる社労士がわかるのか。

社労士D

我々がすべての顧客に関して担保できるのかというとおそらく難しい。すべての顧客に回って確認をするわけにもいかず、回って確認したところでどこまで担保できるのか、最終的には難しいところはある。しかし確率を上げることができ前進すると思うので検討の価値はある。

ヒアリング 社労士 G

■ 基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務 ・ 助成金業務 ・ 年金に関する相談、手続 ・ 健康管理 ・ 翻訳 ・ 認証取得 ・ DX
主な顧客規模	従業員数 100 人未満の企業
相談頻度	週 1 回以上
企業側担当者	代表者（社長）以外の役員
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

労務、給与、採用がメインだが、理念、ミッション、ビジョン、バリュー、カルチャーなどを構築するサービスや、健康経営、経営の参謀として社外役員を務めるサービスなどもしている。

事務所スタッフ向けに毎月 1 回、終日の研修日を設けている。

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

評価制度では、業界業種に特化したスキルマップを作る仕組みの構築支援をしており、ブラッシュアップするために、従業員とディスカッションし、コミュニケーションを図っている。

➤ 日常的な労務相談場面

最も多いのはパワハラ案件の相談である。パワハラ相談への対応方法と併せてハラスメント研修の実施を提案している。相談対応に関しては、自分自身で判断をするとともにセカンドオピニオンとして AI を活用し、抜け漏れがないか確認しており、それによりスピードをもって対応できている。

ただし、AI に聞いた回答をそのまま返すのは禁止とスタッフに伝えている。自分で答えがわからないまま AI に聞いても正しいかわからないため、先に答えを探してから、AI を使うという順番だけは守っている。

Q . AI の使用が社労士の成長阻害にならないか

本人が能力をつけていくという軸と、顧客から求められていることに対して答えるという軸と二つある。若手が AI に頼ると確実に退化するため、能力を伸ばすという面では絶対使わない方がいいと思っている。ただ、一方で顧客から求められていることに答えるという部分では、素早く対応することができる。

➤ 労使協定締結場面

労使協定を締結に関してはあまり支援をしていないが、労働者代表を選ぶ際の記録の残し方、選出手法等のレクチャーを日頃から行っている。

■ 労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

例えば人事評価制度を導入する際は必ず説明会を開催している。評価制度や育成制度は労使コミュニケーションを向上させる一つの手法だと考えており、1 on1 ミーティングの毎月実施などを提案している。実際にうまく回っているかについてもフィードバックを受け改善提案をするなど、仕組み構築の支援をしている。

ハラスメント防止研修も労使コミュニケーションを改善する取り組みだと考えており、研修の実施に加え、終了後にアンケートを取るようにしている。またハラスメント予防の観点から、アンケートの結果に基づく面談、アプローチ方法、結果の記録等のアドバイスしている。また評価制度を構築前や構築途中

でのアンケートのサポートも関与している。

参謀として関わっている会社には毎月訪問し、幹部候補の若手と面談する日を設けて、幹部候補の若手と2時間くらいディスカッションや課題解決をしている。教えるではなく、時代の変化や業界の変化に追いついていけるように、自ら学ぶ仕組みを作ることが大事である。育成の仕組みをしっかりと構築、運用している会社は、離職が減っている感覚がある。50人程の小さい会社でもそのような仕組みを構築している。

Q. 人的リソースや時間捻出が難しい中小企業では難しいのではないかと

会社の短期的な課題、中期長期の課題が何なのかを把握し、短期的なものはどんどん解決していくが、新卒採用等の中期的なものはすぐ解決せず準備が必要なため、作戦立てないといけないという話をする社長も納得してくれて、時間捻出をしてもらえるようになる。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

一つ目の課題は賃上げである。最低賃金が時給1500円まで上がるとなると毎年80円以上賃金をあげていかなければならず、単に最低賃金上げないとダメだと伝えるだけでは済まない。商品やサービスの値上げ、値上げするためのサービスの品質向上や付加価値をつけるということも提案しなければならないと考えている。賃上げができない会社はなくなればいいという声も聞くが、このままでは本当にそうになってしまい重要な課題と捉えている。

二つ目の課題は人材育成であり、国も取り組みを進めているが、我々も育成に関わっていく必要があり、それが離職率の低下や、従業員満足の向上にも繋がると考えている。

三つ目の課題は人材採用である。給料高い、休みが多いなどの表面的な条件だけでは上手く採用できずすぐ辞めてしまうため、本当の意味で魅力のある会社を作らなければならない。待遇もそうだが、労使コミュニケーションがしっかり取れている会社が採用も成功できる。魅力的な会社はたくさんあるが、広報がうまくできていない会社もあり、しっかり発信できるようになると地域や業界で魅力のある会社のモデルケースにもなるため、会社の魅力を最大化する取り組みをしていかなければならないと考えている。

ヒアリング 社労士 H

■ 基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ コンサル業務（企画・立案・制度設計及び実施のための運用・アドバイス） ・ 労務監査 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務 ・ 助成金業務 ・ 年金に関する相談、手続 ・ 外部相談窓口 ・ 社内研修講師派遣 ・ ストレスチェック
主な顧客規模	従業員数 50 人未満の企業
相談頻度	月 1 回程度
企業側担当者	代表者（社長）以外の役員
社労士からの接触頻度	3 ヶ月に 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

人口 11 万ぐらいの都市であり、大企業、上場企業などほとんどないため、顧問先は 50 人未満が大部分を占めている。大企業も一部あるが、手続関係のアウトソーシングをする企業はほとんど小さい企業で、大企業だと労務相談だけである。

業種は多岐にわたるが、県内は公共工事、土木工事などが多いため、土木、建築業の顧客が多い。また処遇改善加算制度の支援に取り組んでおり、介護、障害福祉、幼稚園、保育園、病院の顧客が他の事務所に比べて多い。

現実的なスタンスとしては、使用者側のバックアップに注力している。賃

金、労働時間、休日といった労働条件に関わる部分は経営陣と話し合っ
ていくため、従業員が関わってくることはほとんどない。

関与先の規模が小さいため、人事労務担当者がいないところも結構ある。そ
うなると社長や役員、もっと小さいところでは社長の奥さんと話すことが多
い。

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

人事制度においては、例えば評価制度を入れる際には現場がわかっていない
と職務分析もできないため、現場の管理職、上司に集まっていただき、プロジ
ェクトを組んで進めることが多い。導入後も考課者訓練などの場面で管理職
や、場合によっては一般社員にも関わっていただく。

介護、障害福祉、幼稚園、保育園において、本来であれば管理職になる資質
として求められるのはリーダーシップ性やマネジメント力だが、小規模のこれ
らの業種だと、経験の長さやスキルの高さなどで役職に就くことが多い。その
ため管理職になってからトラブルやハラスメントが起きることが多く、コミュ
ニケーション手法や評価者訓練で、面談の手法や正しいスキルアップについて
支援している。その場合は経営陣ではなく、現場の人たちと直接かかわって進
めることが多い。

➤ 日常的な労務相談場面

基本的には社長もしくは役員からの相談が多いが、規模が大きい事業所であ
れば、人事担当ともやり取りがある。気をつけたいのは、日頃担当者とのやり取
りし我々とある程度関係性ができていると、その方が退職される際に我々に法
的知識を求めてくる場合がある。個人的な利益を優先したアドバイスを求めら
れていると思った時には、会社に伝えて直接のやり取りを止めるなどしてい
る。利益相反ではないが、その後トラブルに発展した時に、どちらの味方なの
かとなると困るため気をつけている。

労使トラブルで非常に多いのはハラスメント関係であるため、ハラスメント
研修は頻繁にやっている。

➤ 労使協定締結場面

実際企業だと 36 協定などの印鑑やサインが一番言いやすい人からとるとい

うことが多いようだが、最悪トラブルになった時に、その協定自体が無効になる可能性がある」と伝え、選出の仕方について掲示や回覧できるようなフォーマットを提供して、それを使用して選出するよう伝えているが、どこまでできているかは把握できていない。

■労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

問題社員について、事業主から何度言っても聞く耳を持たないから指導してほしいと依頼を受けたことがある。その際は「社会人としての心構え」のようなことを伝えたところ、反発することはなくなったと聞いている。その際は法的なことや、義務や権利ばかり言わないよう気をつけた。事業主の意向が辞めさせたいというのであれば、少し強めに話をすることもあるが、今回のケースは改善されるのであれば今後も働いてほしいということだったためこのような対応をした。

Q . 企業が辞めさせたいという意向を持っている場合はどういう関与の仕方をしているのか。

基本的には我々は表に出ず、企業が送るメールの文面について、後々問題になった際に不利にならないように、パワハラに近い発言がないか等をチェックしている。訴訟にならないようにする、訴訟になったとしても大きな問題にならないよう弁護士に引き継ぐのが我々の仕事だと思っている。どうしても事業主が感情的に対応するとトラブルになるため、それを防ぐために同席することもある。また、なるべく解雇は避けるように伝え、自己都合と解雇の間にも、合意や退職勧奨というものがあると説明し、どれに持っていくか話し合う。

Q . トラブルの原因が使用者と労働者のどちらにあるかの判断が難しいケースもあるがどうバランスをとっているか

バランスは持っておらず、なぜかというところまで掘れてしまったら、最善に解決するにはどうするかを考えている。ただ、今回トラブルが起きてしまった原因については、その後、事業主と話し合い、ハラスメントが原因なのであれば、ハラスメント防止策を事業主と一緒に考えていく。今、目の前で起きているトラブルに関してはどう解決するかのみである。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

問題社員に対応する際、労使関係がうまく構築できていない中で我々専門家が対応すると、相手も構えてしまう場合があるため、そうならない関与の仕方が課題である。

基本的には我々も企業防衛として使用者側の立場に立って進めるが、あまりにワンマンな社長だとどう宥めるか、どううまく促すのかが我々の仕事だと思っている。幸い今はそういう会社は人が集まってこないため、以前に比べて改善されている。

Q. 処遇改善加算に関する支援において社労士はどのように関与しているか

介護、障害福祉、幼稚園、保育園、病院などは、大部分が国のお金で運営されており、賃上げや福利厚生を実施したい場合、もともとの収入が決まっているため難しい面がある。処遇、賃金を上げていかないと人材が他業種に流出してしまうため、国が職員の処遇改善の補助を行う処遇改善加算制度がある。ただし加算には条件があり、例えば介護ではキャリアパス要件として研修実施、昇給や昇格制度の明確化等がある。特にグループホームなどの小規模施設の経営者には細かな加算ルールを理解しづらいため、社労士が施設規模等にあわせた提案をしている。さらに、加算分の分配方法についても支援を行っている。改正が頻繁に行われるため支援のニーズも多い。

ヒアリング 社労士 I

■ 基本情報

受託業務	・ 手続業務 ・ 各種諸規程作成、改定、整備に関する業務 ・ 労働及び社会保険に関する相談業務 ・ 給与計算業務 ・ 執筆・講演業務
主な顧客規模	従業員数 300 人未満の企業
相談頻度	月 2 回程度
企業側担当者	人事担当部署の管理職・社長
社労士からの接触頻度	月 1 回程度
社労士としてのスタンス	会社と労働者双方のバランスをとったアドバイス、助言を行っている

【補足】

特徴としては、セミナー講師をしているということ。手続業務は昔はやってはいたが、最近は手続業務を企業が対応できるのであれば、サポート側に回り、労務相談や労務顧問を増やしていくように動いている。

活動地域の場所柄製造業が多く、大企業に紐づく中小企業が多い。10 人ぐらいの小規模から 300 人規模までの企業の顧問をしている。

また商工会議所の専門相談員として、顧問社労士がいない企業からの相談対応もしている。

また NPO 法人については、非営利でボランティア団体から始まった経緯もあるため、安い顧問報酬で支援している。

■ 労使との関わり事例

➤ 人事制度の作成、見直し過程

評価制度入れたいと話があった際は、きちんとした運用ができるのかをヒアリングしている。いきなり職務分析して制度を作るよりは、業務改善など含めて、従業員にヒアリングしながら業務整理をするよう提案している。また人事制度を導入した場合は管理職の仕事が増えるため、管理職による運用が可能な

状況かなど話をする。スケジュールについては半年後に導入など希望されることがあるが、1年程かけて従業員ヒアリングから取り組むよう提案している。

なお、人事制度を導入するとなった際は、提携の社労士と共同で進めている。

労働時間や休日休暇は、従業員の関心が高くしっかり説明しなければならないため、説明会資料を作成するとともに、依頼があれば説明会に同席もする。単なる変更点だけではなく、趣旨をしっかりと伝えなければ従業員の理解が得られないため、丁寧に対応するよう企業にアドバイスしている。

賃金は従業員にとって重要であるため、賃金規程の変更がある際には説明会に参加するようにしている。従業員には一切不利益がない場合も、各事業所や支店での説明会に同行し、日本語が分からない技能実習生も理解できるよう、時間をかけ丁寧に対応している。説明会に同行すると、普段なかなか会えない従業員の顔が見え、企業の雰囲気を知ることができるため大変勉強になる。

Q．中途入社スキルを考慮した賃金設計を行っているか。

中途入社スキルについてIT業界は評価しやすいが、製造業については、同じ製造業からの転職でも使用する機械や作っているものも違うため、覚えるまで時間がかかるため年功を大切にしている企業が多い傾向がある。

➤ 日常的な労務相談場面

社長から直に電話がかかってくるケースもあるが、基本的には人事担当とのやり取りが多い。今までは頻繁に訪問していたが、コロナ禍以降は基本的に電話やメール、オンラインミーティングで対応している。電話で対応する場合は、話した内容の真意が伝わっていない可能性があるため、後でメールにて要約と結果を送り、本当の趣旨が伝わるように気をつけている。

パワハラ相談がとても多く、対応方法についてサポートしている。ヒアリング担当を誰にするか、どのようなことを聞くかなどの対応策を一緒に考えることが多い。

メンタル不全休職者の休職延長や復職には注意して対応しており、求められれば面談や説明と一緒に参加することがある。私が経営者側に話したことがきちんと伝わっていないことによるトラブルが起きないように、休職者へ伝える際の注意事項を伝えるようにしている。

通勤災害など急を要する場合は従業員本人から私に電話してくることもある。総務担当者等の間を挟むと時間がかかるような場合は直でやり取りすることがある。状況に応じた対応をしている。

労使間にトラブルが発生している時には私が直で対応すると、利益相反や勘違いを生んでしまう恐れもあるため、直接従業員とお話することはなく、人事総務から連絡をもらい対応している。小規模な会社では、従業員も私のことを知っており、食事会等に参加することもあるため比較的近い関係だが相談された際の対応が難しいことがある。

➤ 労使協定締結場面

就業規則改定時の説明会に同席すること、意見書の取り交わしの説明をすること、育児介護休業法の改定での労使協定の締結に立ち会う事がある。社長が説明するのは難しい場合もあり、協定に関する説明の場への立ち会いを希望する経営者は多い。

小規模な会社では、従業員全員が集まる会議に参加し、育児介護休業法改正内容や過半数代表者に関する説明をし、その場で決めるという流れで立ち会うこともある。大規模な会社は全員集合が難しいため、従業員代表の選定の仕方を説明し、会社ごとに決めてもらっている。

■ 労使コミュニケーションの円滑化に取り組んだ事例、経験

- 年次有給休暇の5日の時季指定義務の開始当初、非常に抵抗をしている建設業の社長がいたが、法的なリスクの説明し、各拠点の長への説明や情報共有を行い、元請のコンプライアンス意識の高まりも影響し、少しずつ理解を得て社長の意識が変わった事例がある。
- 小規模な企業において事務所移転をきっかけにテレワークを推進する話になり助成金を提案した。フレックスタイム制や特別休暇の導入を提案したところ、若手女性社員から非常に喜ばれた。コロナ禍で他企業がテレワークに移行していく際も、この会社は事前に準備ができていたためスムーズに移行できた。
- 顧問先がキャッシュアウトしてしまう可能性があり、来月の賃金も払えなかもしれないという相談を受けた際に、中小企業診断士、弁護士、支援機構を紹介し、私がハブとなって適切な人に繋げることで会社の危機を乗り越え

ることができた。適切な専門家に繋いでいくことも社労士の役割だと感じる。

■ 労使双方の間にたって支援を行うなかでの課題、注意点

上手に真意を伝えられているかが難しく、自分にとって良いように捉えられてしまわないように、口頭で話した内容をメールでまとめるなど注意している。

社長から「社労士はうちの会社の人だと思っていいから」と新入社員に紹介されることがある。嬉しいことだが、本人から退職したい等、社長には内緒の相談がくることがある。その際は社長には一応伝えつつ、他の相談先を案内するなど対応した。

私たち社労士は会社側と顧問契約を締結しているが、中立的な立場でもあると思っている。中小企業の社長は自分の思いが強い場合があるが、より良い方向にちょっとずつ引っ張って寄り添っていくのが顧問社労士だと感じている。社長も従業員と良好な関係作りを頑張ってはいるが、従業員との関係は崩れやすいため、寄り添いながら労使の間に入り、中立な立場で時には社長に理解してもらうことも大切である。

Q . 職場改善について企業に提案する際に、一般的なトレンド等の観点を参考にしているのか、それとも従業員から聞いた現場の悩み、相談を参考にしているのか。

流行などのアンテナはあるが、その会社の従業員の悩みが聞こえてくる状況に応じて対応している。例えば給与明細や有休取得状況等のデータで把握したことについて、訪問時に人事担当者に状況を聞き、制度提案をしている。世の中の流れと合わせて、顧問先従業員も一緒に変わってきていると日々感じる。

質疑

Q．企業の人事部門を丸ごと引き受けることはあるか。

社労士 G

数は少ないが、社外役員のような立ち位置で契約している会社では、総務担当役員がやるような仕事に近いこともする。本当に事務員もいないところは、財務や経理代行も含めて、月次の試算表を作るサポートを事務所スタッフがやっている。契約内容によっては採用関連も例えば求人を専門学校だすときに全て対応する。

社労士 H

労務管理 BPO のような形でもっといろいろやっていきたいという思いはある。例えばボーナスの配分決定などは関与しやすい。以前、新しくクリニックを開院する顧客において、立ち上げのサポートから入ったことがある。その際は、従業員の求人の応募先を引き受け、求人応募状況や応募書類の共有、面接同席、直接応募者と給与の交渉まで行った。

社労士 C

社労士が求められているところが拡大していると感じている。要因としては人事の専門家が企業にいないケースが増えてきている、また法律が複雑化しており人事部門自体を社労士にアウトソーシングするケースが発生してきている印象がある。

Q．社労士が過半数代表者に労使協定の説明をする際に、どこまで踏み込んで話をするのか。自身が関与する会社においては、労使協定の締結時等に労使は対等に話し合えていると感じているか。

社労士 G

労働時間が長い会社で賃金制度を変える場合や、36 協定締結についても法改正後の初回の時は間に入って説明会をするなど、ある意味深く入ってやる面はあるが、一社につき一回関われば大体仕組みは構築できる。

社労士 H

労使協定締結する際は、様式を提供してその通り行うよう伝えているが、今はメールのやり取りが増え、どのように選出されたかの確認まではしていない。以前は 36 協定の更新時期に書類を実際に持っていき、過半数代表者から判子をもらう際に、質問された場合はどういう協定なのか説明をするが長時間かけてレクチャーするわけではない。

また労使が対等かという点、就業規則の変更届を出す際の意見書については、ほとんどは「特になし」と書いてくるが、中には結構書いている方もいる。そこはちゃんと主張ができる職場なのだと感じる。ただ多くは対等とは言えず、組合があるところは組合に気を使って労働条件の変更を進めるが、組合がない小さい企業がほとんどである。

社労士 I

36 協定はあまり質問がなく、労働者側も問題のない内容であれば、すんなりサインをするためあまり深く入り込んでいない。

就業規則変更の意見書は、捉え方は過半数代表者によって様々で、「特になし」と書けばいいと考えている人もいれば、要望を書く人もいる。過半数代表者として皆の意見を聞くような人を選ぶと良いのだろうが企業によって異なる。社労士として関与する際は、意見書には「特になしと書く方もいれば意見集約して反映する方もいるため考えてください」と伝え、一旦持ち帰ってもらうようにしている。

過半数代表者の選任の仕方は、やはり形骸化してきており、選任の方法を変えた方が一般従業員まで理解が進むような気がする。過半数代表者の立場は労務組合の専従者と違い、他の仕事もしながら担当しているため、責務を重くしてしまうと担当したいと言う方が出てこない可能性があり、悩むところである。

ディスカッション：社労士はどちらの味方か

社労士 G

私は経営側と労働者側のど真ん中のポジションで仕事をしている認識でいる。経営側で問題起こしたらそちらにしっかり話しをする、労働者側に問題があったらそこを直すようにするため、どちら側というのはない。会社からお金

をもらっているが、そのお金を生み出しているのは従業員であるため、ど真ん中というポジションだと思っている。

社労士 H

やはり企業側のバックアップであり、トラブルになった時は会社にとっていかに問題なく終わらすかというスタンスで進める。ただその後になぜこの問題が起きたのかは考えなければならないとアドバイスしている。例えば、賃金相場が上がり採用に影響するため賃上げを検討してはどうか、ハラスメントが多いため対策を考えてはどうかという話をする。また極端にワンマンな事業主にはこのままだと会社が発展しないと、言葉に気を付けながら忠告をすることはある。

ディスカッション：過半数代表者の選出方法について

Q：持ち回り決議を認めず挙手か選挙とした場合に、特に小企業からの抵抗あると思うか。

社労士 I

小さい企業だと従業員が少なく言いやすいため抵抗はないと思う。大きい会社では誰かわからない人が過半数代表者になることもあり大変かと思う。

社労士 C

持ち回り決議をやっているところはあまり多くない。選出方法は浸透してきており我々も過半数代表者をきちんと選ぶよう指導している。行政指導も厳しくなったため、不適切な選出は減っている印象である。

ディスカッション：企業の意識の変化について

Q：最近ブラック企業が減っていると聞くが、実際、どの時期に何がきっかけで企業は変わってきたと感じるか。

社労士 H

働き方改革関連法がきっかけではないように思う。世の中の風潮からそういう会社はダメ、経営者として失格という認識が生まれたのではないかとはい

っても地元で起業する人はパワーがあるため、ハラスメントをしがちであり、労働条件も厳しく残業代も払わない会社は未だにあるが、以前に比べたらかなり減っている感覚がある。人手不足も原因であると思う。

社労士 I

SNS による影響が大きいと感じる。従業員の閲覧、書き込みを経営者はとても意識している。特に若い方は、固定残業代とみるとブラックに感じるなどの情報を企業側も意識するようになり変わってきている。

社労士 G

人がすぐに入れ替わってしまうなどの相談に対し、こういう会社にならないとダメだと話し続け、それこそ5年かけて残業がなくなった会社もある。きっかけとしては法律というよりも、会社が痛い目を見たから変わったというのが一番かと思う。