

## 第5回社労士社会政策研究会を開催

～社労士の学術的知見を共有し、研究成果の対外的発信を目指す～

社会保険労務士総合研究機構（以下「社労士総研」という。）は昨年12月7日（水）、「第5回社労士社会政策研究会」を開催した。新型コロナウイルス感染症の影響にも配慮して会場参加とオンライン参加のハイブリッドにより初めて実施し、全国から717名の会員の皆様にご参加いただいた。

※本研究会で発表された内容はすべて登壇者の個人的見解であり、連合会あるいは社会保険労務士総合研究機構の公式見解を示すものではありません。

開会にあたり大野実会長が挨拶。「今回は会場に参加されている方とオンラインで参加されている方があり、初めてハイブリッドで開催している。社労士社会政策研究会は、労働法制・労務管理及び年金・社会保障に関して研究し、私たち自身の専門性を高めるとともに、会員の皆様の研究成果を社会に広く発信していくことを目的に、連合会が継続的に開催しており、今回で5回目になる。社労士の専門性や知見を高めて、社会から信頼される社労士となることが重要である。また社会に対して情報発信していくことが大切だ」と述べ、研究会の意義を強調した。

第1部においては、中小企業の事業承継における社労士の関わり方について、明治大学教授であり、経済産業省中小企業庁事業承継検討会座長を務める山本昌弘氏に講演していただいた。また研究成果として、介護人材のダイバーシティ・マネジメントをテーマに奥林美智子氏（東京会）に発表していただいた。続く第2部では、2つのテーマについて分科会を開催した。分科会①では、基調講演を踏まえて、「中小企業・小規模事業者の事業承継における社労士の関わり方」をテーマとし、特に中小企業のM&Aにおける社労士の役割について具体的な報告を受けた。また分科会②では、「パワハラの実態と意義」をテーマとし、パワハラの実態と意義の整理された。

このほか、村田毅之社労士総研所長より連合会が設けている「社労士研究助成制度」について説明がなされた。

### プログラム

#### 【第1部】

○開会挨拶 連合会会長 大野 実

#### 【基調講演】

テーマ：中小企業事業者の事業承継に関する社労士の関わり方  
講演者：山本 昌弘（明治大学商学部教授）

#### 【研究成果発表】

テーマ：介護人材のダイバーシティ・マネジメント  
講演者：奥林 美智子（東京会）

#### 【第2部 分科会】

#### テーマ①「中小企業・小規模事業者の事業承継における社労士の関わり方」

報告者：今西 昭一（愛知会、愛知県事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者）

コメンテーター：山本 昌弘  
（明治大学商学部教授）

進 行：沼田 博子（大阪会）

#### テーマ②「パワハラの実態と意義」

報告者：高野 浩一（東京会、東京労働局紛争調整委員会あっせん委員・調停委員）

コメンテーター：横山 ちひろ（東京労働局雇用環境・均等部指導課課長補佐）

進 行：村田 毅之  
（社労士総研所長、松山大学法学部教授）

第1部の基調講演及び研究成果発表の様様を、連合会ホームページ会員ページ「お知らせ」にて配信中です（配信期間：2023年3月末まで）。

## 【第1部】

基調講演

## 「中小企業事業者の事業承継に関する社労士の関わり方」

山本 昌弘 明治大学商学部教授



山本氏は、中小企業のM&Aの実態に関する調査研究などに携わるとともに、2014年度には中小企業庁の検討会の座長として「事業引継ぎガイドライン—M&A等を活用した事業承継の手続き—」を策定。その後も「事業承継ガイドライン」の改訂や「中小M&Aガイドライン」「中小PMIガイドライン」

の策定に携わってきた。山本氏は、各種ガイドラインの概要を紹介。PMIとは、「POST MERGER INTEGRATION」の略語で、主にM&A成立後に行われる統合作業である。M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なものとされる。人事・労務関係が含まれており、山本氏は、このプロセスにおける社労士の関わり的重要性が高まっていることを指摘した。

山本氏は、中小企業の休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移について提示。休廃業・解散件数は2013年の3万4,800件から2020年には4万9,698件にまで増加。経営者の平均年齢も2013年の60.4歳から年々上昇し、2020年には62.5歳にまで上昇している。経営者の高齢化とともに休廃業・解散件数は増加する傾向であり、山本氏は、中小企業の事業承継の重要性を指摘した。

事業承継には、①親族内承継、②従業員承継（役員承継を含む）、③社外への引継ぎ（M&A等）、の3類型があ

る。山本氏は、中小企業のM&Aの実施件数は年々増加していることを提示した。たとえば各都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターが関与したもので、2014年の102件から2021年には1,514件とおよそ15倍になっている。

山本氏は2022年3月に公表された「中小PMIガイドライン」に言及。M&A成立後のPMIでは概ね1年を集中実施期と位置付け、それ以降をポストPMIとしている。山本氏は、「M&A成立後、100日間が統合にとって重要な期間だとこのガイドラインでは強調している。この間に必要であれば専門家の協力を得て、積極的に統合を進めていく」と紹介。山本氏は、PMIにおける社労士の取り組みとして大きく次の4点を示した。①人事・労務関係の法令遵守等が不十分な場合には是正して法令遵守等を徹底する。②譲受側・譲渡側の双方の従業員等が納得できる人事・労務関係の内部規定類を整備し、これを徹底する。③従業員との個別の労働契約関係等の不備を是正し、更に改善する。④譲受側・譲渡側間での組織や人事配置の見直し、人材配置の最適化を行う。

「M&Aが増加してくると、M&A後の統合、特に人事・労務関係の統合が重要になるであろう。社労士の方々には事業承継やM&Aの最先端のところで活躍いただければと思う」と結んだ。

研究成果  
発表

## 介護人材のダイバーシティ・マネジメント

奥林 美智子（東京会）



奥林氏は、連合会の提携大学院である明治大学大学院経営学研究科（経営労務プログラム）を2021年3月に修了。本研究会では研究成果として修士論文を発表した。介護事業所で働く職員の7割は訪問介護職員と介護職員だが、介護職以外からの転職者が多くを占め、新卒でも介護福祉系以外の学卒者が多

い。奥林氏は、「介護職のバックグラウンドは他職種よりも多様で、多様な人材をマネジメントするスキルが求められている」と指摘。ダイバーシティ・マネジメントの観点から、人材の多様化への対応について考察した。

多様な人材をマネジメントするにはコンフリクト（意見の対立・衝突）の調整や組織の統合が必要となる。「調整・統合」の仕掛けを組織デザインでは①標準化、②ヒエラルキー、③環境マネジメント、④スラック資源活用、⑤水平関係の設定、で説明する。奥林氏は、「これらを「情報共有」により進めることで、コンフリクトが調整されて離職率が下がり、人材不足の解消や多様な人材を生

かすマネジメントが可能ではないか」と仮定した。

3つの社会福祉法人からヒアリングし、結果を前述の①から⑤で比較検証。そのうち、最も優れたマネジメントが実施され、離職率も低いA法人を事例に、「情報共有」のマネジメントへの効果を考察した。

A法人では、会議や委員会、グループウェアや人事異動・研修などによる情報共有が充実している。これにより、コンフリクトの調整手段である標準化や階層化が進み、組織の統合が図られている。また、職務の分化により多様な人材を適材適所に配置し、さらに法人の拡大が職務の多様な選択肢を拡げている。この結果、「離職率が抑えられ、多様な人材を生かすマネジメントを実現している」と分析した。

「今後、『情報共有による組織の統合』は、多様な人材が活躍するための有効なマネジメント手法となる。とりわけ、中途採用が多い中小企業では、情報を標準化、明示化し、インフォーマル組織や暗黙知に頼らずにコミュニケーションの頻度を高め、情報格差を埋めることが求められる」と結んだ。

## テーマ① 中小企業・小規模事業者の事業承継における社労士の関わり方

分科会テーマ①では、沼田博子氏（大阪会）の進行により、今西昭一氏（愛知会）が報告した。基調講演を行った山本昌弘氏（明治大学商学部教授）がコメンテーターを務めた。今西氏は、愛知県事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者を務めている。その立場から中小企業のM&Aにおける社労士が果たすべき役割を中心に解説した。



今西昭一氏



山本昌弘氏



沼田博子氏

## 『人』に関わる社労士がPMIにも関与を

今西氏は冒頭、「事業承継は社労士にとって他人事ではない。M&Aについて知り、関与していくことは中小企業にとって人的資本の維持・向上につながる」と述べた。さらに「社労士が『人』に関わる専門家として関与をもっと深める必要がある」と強調した。

事業承継とは、①人（経営）②資産③知的資産——の3つの承継であることを改めて提示。さらに▷企業価値の中心は無形資産で、その中核が知的資産▷その中核は人的資本——と指摘。「事業承継は、『人』の承継」と位置付けた。

今西氏は、事業承継のうち特に第三者承継（M&A）を取り上げ、中小企業のM&Aでは、株式譲渡と事業譲渡の2つが中心になると指摘。それぞれの特徴をみると、株式譲渡は、労働契約は不変である。また手続きが簡便というメリットがある一方、不要な資産や事業を引き継ぐなどのデメリットもある。また事業譲渡ではいったん、労働契約を解消し、労働者は譲受企業と新規契約を結ぶことになる。簿外債務等の承継リスクを分離できるなどのメリットがある一方、許認可の引継ぎができないなどのデメリットもある。

## M&amp;A手続きは3段階

M&A手続きは、大きく(1)プレM&Aフェーズ、(2)移行フェーズ（プレPMI段階）、(3)PMIフェーズの3段階があることを示し、「事業承継を考えると、

PMIが主眼」と指摘。「PMIフェーズ」では、「『人』の統合が最重要課題」とした。その上で各段階での社労士の関わりを解説した。

まず(1)プレM&Aフェーズでは、譲渡側の場合は、経営者に「事業をやめる理由」を聞くとともに、人事労務面について協定書類の作成や賃金の未払いの有無などを確認する。時間がある場合は労務監査の実施を提案する。一方、譲受側の場合は、経営者に「統合後の人事イメージ」を尋ねることを示した。

(2)移行フェーズ（プレPMI）では、譲渡側の場合は、労務DD（デューデリジェンス。対象企業の価値やリスクを把握するための調査）に向けた準備等を行う。一方、譲受側の場合は、統合後を意識し、譲渡側の労働条件や人事情報等の情報を取得する。労務DDが重要であり、結果によっては譲受の中止もあり得るとした。PMIを円滑に進める上で「相手先の賃金他労働条件をしっかりと把握する必要がある」と述べた。

最後の(3)PMIフェーズでは、経営統合・信頼関係構築・業務統合の3領域で作業を進めるが、共通点は『人』であり、「PMIで一番重要な業務は『人』に関わるもの」と強調。譲渡側で、M&Aの前から人事労務管理をしっかりと行っていれば、統合後も引き続き顧問として依頼されるケースが多いことを紹介した。譲受側では、就業規則や労働時間の対応、賃金水準の調整などを行うことを説明した。特に賃金については、譲渡側の方が高く、労働者にとって不利益変更を伴うケースもある。今西氏は、中小企業庁の『PMIガイドライン』にはPMIの詳細やポイントが記載されていることから参考にするよう求めた。

最後に今西氏は、事業承継に社労士が積極的に関与するためにも事業承継の意義、特にM&Aの全体像とその流れを把握して対応していく必要を指摘した。

コメンテーターの山本氏は、これまで事業承継においては、弁護士や税理士、公認会計士などの関与が中心であったが、「幅広く行うには人事・労務の問題は避けて通れない」と指摘し、社労士の関与に期待を寄せた。さらに「社労士会としても何らかのアクションを起こしてもよいのではないかと述べた。



## テーマ② パワハラへの紛争処理における社労士関与の実態と意義

分科会テーマ②では、村田毅之氏（社労士総研所長・松山大学法学部教授）の進行のもと、東京労働局で紛争調整委員会あっせん委員・調停委員を務める高野浩一氏（東京会）と、労働紛争調整官として紛争解決援助などに関わってきた東京労働局の横山ちひろ氏がそれぞれ発表を行い、パワハラへの紛争処理における社労士関与の実態と意義に関して説明した。



高野浩一氏



横山ちひろ氏



村田毅之氏

### 社労士はパワハラへの紛争に進展する前に関与できる

高野氏は、パワハラへの現状やパワハラへの紛争解決手段における社労士の関与状況を整理した上で、パワハラへの紛争に社労士が関与する意義を説いた。

労推法に基づくパワハラへの相談は、防止措置が大企業に義務付けられた2020年度は1万8,363件、2021年度は2万3,366件となり、中小企業にも適用された2022年度以降は、さらなる増加が見込まれる。また、直近2年間減少したかに見える民事上の個別労働紛争相談においても、大企業が労推法上の相談扱いに移行して除外された件数を計算に入れると、他は横ばいである中「いじめ・嫌がらせ」の件数だけが伸び続けており、内容別では「解雇」などを抑えて長らくトップを占めている。

一方、社労士が関与するパワハラへの紛争処理手段としては、社労士会労働紛争解決センターのあっせん、都道府県労働局の紛争調整委員会のあっせん・調停、都道府県労働委員会のあっせんなどのほか、補佐人として関与する労働社会保険の行政訴訟や個別労働関係紛争に関する民事訴訟などがある。中でも社労士会労働紛争解決センターは、2014年度の208件をピークに申立件数こそ伸び悩んでいるものの、民間ADR機関でありながら、全国レベルでの運営を継続している点が評価されていると指摘した。

さらに高野氏は、社労士は会社の人事労務管理に日常的に接しているので状況を把握しやすく、紛争に進展する前にアドバイスができるほか、労務にかかる専門性も備えていることから、あっせん・調停の代理人、労働審判に関与する者として適任だと強

調。また紛争に関与して解決するだけでなく、相談窓口の設置や運営の指導、社員研修、再発防止のほか、パワハラに対応するための社内体制を支援する役割を担うことができると説明し、社労士の積極的な関与を求めた。

### 非公開・無料で解決できるメリットを知ってほしい

横山氏は、労働局で実施している「行政指導」（報告徴収、助言・指導・勧告）や、紛争解決援助として行う「調停」、「あっせん」の制度を紹介するとともに、訴訟に進展する前に調停やあっせんで紛争を解決するメリットを知ってほしいと訴えた。

報告徴収は、法に基づく適切な措置が実施されているか事業主に報告を求めるもの。横山氏によると、報告を受けて違反があれば、①口頭で助言、②文書で指導、それでも直らなければ③勧告、とステップを踏んでいくので、仮に違反を指摘されたとしても、慌てて取り繕ったり、形式的に是正したりといった対応ではなく、会社の実情に沿った効果的な措置を検討し、実施していくことが望ましいなどと述べた。

他方、調停とあっせんについては、その概要や両制度の違いなどを説明（下表参照）。

	調停	あっせん
内容	労働施策総合推進法に関するトラブル	その他（民事上のトラブル）
メリット	法に沿った検討	迅速
ゴール	調停案受諾勧告書	合意書

横山氏によると、労働者側が申請した調停では、労働局長名での調停開始決定通知が会社に届くので、特に小規模な会社ほど、訴えられたかのように驚かれることが多いという。そこで横山氏は、社労士にお願いしたいこととして、まずは「（訴訟ではなく）労働局の調停でよかったじゃないですか」と会社側の誤解を解消してほしいと発言。その上で、お互いに負担が大きい訴訟に進展する前に非公開・無料の調停で解決できる制度のメリットを十分に説明し、解決に向けて歩み寄る姿勢を促してほしいと説いた。同様にあっせんに関しても、相手側の主張を全否定するのではなく解決に向けて対応した社労士の好事例などを紹介した。

さらに横山氏は、当事者間の話し合いでは解決が難しい場合でも、第三者が加わることで解決できるケースがあると説明。解決に向けて、会社側から調停などを依頼する事業主申請の活用も推奨した。