

# 労使の身近な相談先、 調整役として期待

～社労士関与先企業における労使コミュニケーションに関するWeb調査結果～

「新しい時代の労使コミュニケーションの活性化研究プロジェクト」(社会保険労務士総合研究機構プロジェクト)が、社労士及び社労士の関与先企業を対象に実施した「社労士関与先企業における労使コミュニケーションに関するWeb調査」の結果の一部を紹介します。

なお、同プロジェクトでは、社労士が企業の労使コミュニケーションに与える影響について調査、研究を行っており、今回の調査は同プロジェクトの一環として実施しました。

調査結果の全容は、連合会ホームページ会員専用ページ上で公開しております。

## 調査目的

社労士が関与先企業の労使コミュニケーションにどのような影響を与えているのか把握するため、社労士及び社労士の関与先企業を対象に、労使協定締結や人事制度の作成等の局面における関与内容などを調査項目とした調査を実施した。

## 概要

### 社労士向け調査

調査期間：2024年7月26日(金)～8月26日(月)  
調査方法：Web回答(連合会ホームページ会員専用ページ内に回答用URLを公開し、社労士からの回答を募集)  
回答数：380人

### 社労士関与先企業向け調査

調査期間：2024年7月26日(金)～8月26日(月) 再募集：9月6日(金)～10月7日(月)  
調査方法：Web回答(連合会ホームページ会員専用ページ内に回答用URLを掲載したチラシ等を公開し、社労士が自身の関与先企業に同チラシ等を用いて回答を依頼)  
回答数：144社

## Topics 1 関与先企業の身近な相談先であることが明らかに

### 企業から社労士への相談 月1回以上が8割

人事労務管理に関する定期的な相談対応を含む顧問契約を締結している企業において、相談を受ける平均頻度は、1社につき「月1回程度」が40%と最も多く、次いで「月2回以上」が31%となっている(図1)。「週1回以上」を含めると、社労士の8割が少なくとも1社につき月1回は相談を受けていることが分かる。

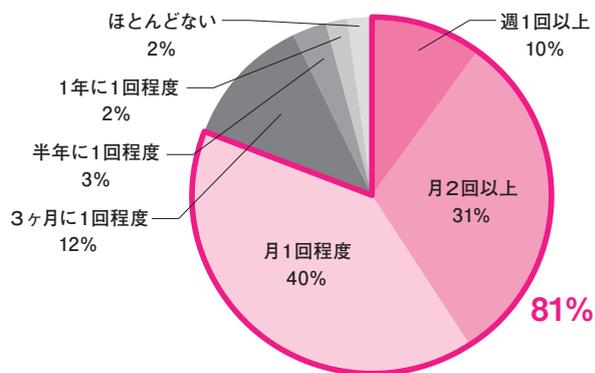
### 社労士の61%が顧問先の一般従業員と接触

社労士として顧問先企業の一般従業員(人事担当部署以外の従業員)と接触する機会の有無については、61%の社労士が「ある」と回答している(図2)。なお、接触する場面としては、「従業員側からの相談の申し入れ」が最も多く、「個人面談への同席(人事評価に係る面談を除く)」「職場懇親会への同席」「入社時、産休育休制度の説明」などが挙げられた。

このように、社労士は顧問先企業にとって身近

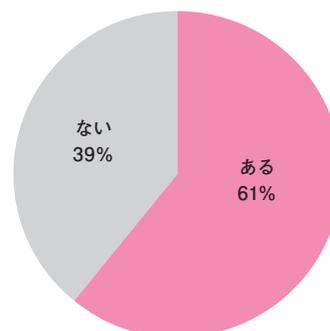
な相談先として認識されており、企業規模や契約内容にもよるが、顧問先企業の一般従業員との直接の接触も多いことが分かった。社労士は企業の

図1 ●【社労士向け調査】顧問先企業からの相談頻度



労使コミュニケーションにおける調整役や潤滑油としての働きも期待されている。

図2 ●【社労士向け調査】顧問先の一般従業員との接触有無



## Topics 2 関与先企業「社労士は労使双方に寄り添った立場」と認識

社労士の関与先企業向け調査において、人事制度（賃金、労働時間、休日・休暇、人事評価等）の作成または見直しに関し、社労士はどのようなスタンスでアドバイスや助言を行っていると感じるかの問いに対し、「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」と答えた企業が85%と最も多かった（図3）。

また社労士向け調査においても、「関与先企業に対しアドバイスや助言を行う際のスタンス、方

針」を聞いたところ、「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」との回答が84%と最も多い（図4）。

社労士は企業と契約を交わし、また使用者側から労務管理上の相談を受ける立場ではあるが、活動スタンスとしては、労使双方のバランスをとることを最も重視していることが、企業、社労士双方の共通認識となっていることが分かる。

図3 ●【関与先企業向け調査】社労士はどのようなスタンスでアドバイスや助言を行っていると感じるか

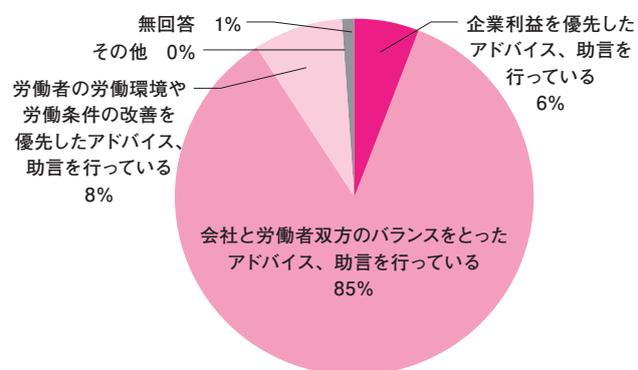
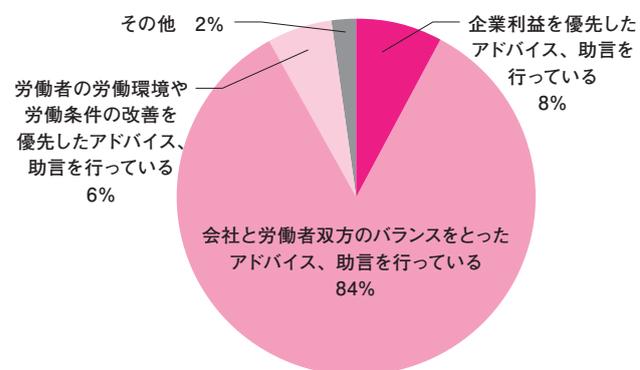


図4 ●【社労士向け調査】関与先企業に対しどのようなスタンスでアドバイスや助言を行っているか



調査結果レポートを  
連合会ホームページで  
公表中

上記以外にも、連合会ホームページにて調査結果を公開しています。連合会ホームページ「お知らせ」または右記の二次元コードからご覧いただけますので、社労士の皆様もぜひ調査結果をご覧ください、日々の活動に役立てていただければ幸いです。



# 第7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～

連合会の動向

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11月29日（金）、「第7回社労士社会政策研究会」を開催した。今回はオンラインにより実施し、全国から550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、連合会あるいは社労士総研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次のように挨拶した。  
「本研究会は労働法制・労務管理・年金・社会保障に関係する研究成果を発表し、社労士の専門性を高めるとともに外部に発信していく場である。昨今、政治・経済・社会が大きく変わろうとしており、年取の壁、失われた30年などいろいろなことが語られている。今回は『賃上げ』をテーマ、起点として生産性の向上、社労士の役割などが議論されると思う。連合会が実施した『2024年度社労士実態調査』の結果もふまえて将来を展望し、『社労士の仕事をして良かった』と思えるようにしていくことが求められている」と、研究会の意義と今回のポイントを説明した。

第1部では、「中小企業・小規模事業者の持続的賃上げに向けて」をテーマに立教大学経済学部教授の首藤若菜氏に講演していただいた。また、研究成果として「地域における労働社会へのアプローチ支援の可能性（中間報告）」をテーマに佐藤淳子氏（滋賀会）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、基調講演をふまえて「中小企業・小規模事業者の賃上げの実態と社労士の役割」をテーマに議論した。また分科会②では、「介護職員等処遇改善加算を活用した人材の確保・育成および定着について」をテーマに、報告及び意見を交換した。

このほか、連合会が設けている「社労士研究助成制度」について、社労士総研の村田毅之所長が説明した。

## 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・小規模事業者の  
持続的賃上げに向けて

講演者：首藤 若菜（立教大学経済学部教授）

#### 【研究成果発表】

テーマ：地域における労働社会への  
アプローチ支援の可能性（中間報告）

講演者：佐藤 淳子（滋賀会）

### 【第2部 分科会】

テーマ① 中小企業・小規模事業者の  
賃上げの実態と社労士の役割

パネリスト：八木 裕之（大阪会）

高野 聖子（東京会）

コメンテーター：首藤 若菜

（立教大学経済学部教授）

進 行：飯野 正明（東京会）

テーマ② 介護職員等処遇改善加算を活用した  
人材の確保・育成および定着について

報告者：五井 淳子（東京会）

コメンテーター：古都 賢一

（全国社会福祉協議会副会長）

進 行：阿部 知佳（東京会）

第1部の基調公演及び研究成果発表の様態を、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：2025年3月末まで）。

## 中小企業・小規模事業者の持続的賃上げに向けて

首藤 若菜 立教大学経済学部教授

労使関係が専門で、経産省の「産業構造審議会・経済産業政策新機軸部会」の委員なども務める首藤氏は、中小企業・小規模事業者の持続的賃上げに向けて、(1)賃上げの状況、(2)賃上げに向けた考え方、(3)人口減少と人手不足、の3点について講演した。



政府は中小企業が賃上げできる環境整備に向けて様々な助成金を設けている。たとえば2023年度の業務改善助成金の申請件数は前年度比で約3倍、さらに24年は、その約2倍になっている。24年度の

補正予算にも関連予算が大胆に盛り込まれており、賃上げを強力に支援する姿勢が顕著だ。

賃上げの方法は大きく①春闘と②最低賃金の引き上げの2つがある。①2024年の春闘での賃上げ率をみると（連合発表）、組合員1,000人以上では5.24%、300人未満は4.45%、平均5.10%。規模により格差があるが、中小企業も労働組合があるところは上がっている。中小企業は組合がないところが多いが、この影響を受けざるを得ない。②最低賃金の引き上げは組合がないところの賃上げの1つの手法である。その状況を見ると、2016年からは3%以上の賃上げが続いている（コロナが影響した2020年除く）。

そうした賃上げが続く一方で、企業の倒産件数は2022年頃から増えてきているが、人手不足を背景に失業率は上がらない状況となっている。

## ●賃上げに向けた考え方

賃金が長年にわたり上昇してこなかった背景に、「利益が十分に出ていないから賃上げは難しい」ということを労使ともに受け入れた結果、賃金が上がらず国内需要が拡大しない、経済成長が停滞、企業利益が上がらず賃金が上がらない……という状況が続いてきたと考えている。「ミクロレベルでは合理的な行動がマクロレベルでは不合理な状況が生まれる」という市場の失敗の1つである。

これを乗り越えるためには政府の施策も非常に重要だが、個々の企業の経営者が「マクロ的な視点」

を持つことも極めて重要だ。「賃上げは経済成長の結果」ではなく「賃上げは経済成長のスタート地点」であると、発想を転換する必要がある。

なお、生産性は業界差も大きい。たとえば製造業では改善しやすいが、サービス産業では向上につながりにくい。そのときにどう賃上げをすればよいかというと、1つは価格転嫁だ。価格転嫁率と賃上げ率の関係をみると強い正の相関があり価格転嫁率が高いほど賃上げ率も高い。また日本では、同じ業界でも大企業は生産性が高く中小企業は低い。これは諸外国にはみられない特徴だ。

都道府県間の賃金格差も非常に大きい。地方の賃上げ、格差縮小を進めていかななくてはならない。

## ●人口減少と人手不足

この間、最低賃金の引き上げが続いているが、今後も中長期的に続くだろう。その要因の1つが「人口減少と人手不足」だ。日本の人口は2004年をピークに減少しており、今後もさらに減少していくことが確実で、高齢化も進む。人手不足は各方面で言われているが、「人手は今が最も多い」のが現実だ。なお、人口減少は約20年間続いているが、働く人（就業者数）は減少しておらず、横ばいの状況が30年以上も続いている。それは働く高齢者と女性が増えているからだ。高齢者・女性は短時間労働者が多いため、働く人数は横ばいだが「人手不足」は進む。したがって、働く高齢者・女性を組み込んだ労務管理に変わらざるを得ない。また女性の労働時間を長くする施策も求められている。

有効求人倍率について過去60年間の推移をみると、高度経済成長とバブル期を除くと倍率は1を下回り、「仕事がない」状況が続いてきた。しかし、過去約10年間は1を上回る「人手不足」となっており、それは今後も続く予想されている。

日本は実質賃金もGDPも過去30年間、ほとんど上がっていない。しかし今後、賃上げをしていければ両方とも上げていくことは可能である。

## 研究成果発表 地域における労働社会へのアプローチ支援の可能性 (中間報告)

基調講演

佐藤 淳子 (滋賀会)

佐藤氏は、連合会近畿地域協議会の推薦入試制度を利用して関西大学大学院の修士課程を修了。2024年から後期課程に進学し、修士論文をふまえた研究に取り組んでいる。その中間報告を行った。



現在、次の2つの問題意識を抱いている。①外国人人材の受け入れ制度の運用への違和感、②様々な理由で「働きたいけれど働けない」人を地域に取り込むにはどうしたらよいか。

前者については、「日本では生活者として受け入れができていないのか」「生活者として受け入れるためには何が必要か」を考えてみたいと思った。本日は、その中間報告を行う。

## ●在留外国人と外国人労働者の現状

外国人人材に関しては、在留外国人の定住化が進んでいるとの指摘がある。欧米では排除を防ぐため教育の重要性が認識され、1990年代から改善策が講じられてきた。しかし日本では、事後的な社会保障での支援にとどまっている。

在留外国人数の推移をみると、2012年末の203万人超が、24年6月末には358万人超と約1.8倍になり、今後も増えていくと予測されている。

在留外国人に「生活オリエンテーションを受けたことがあるか」尋ねたところ、令和4年度調査では「ある」は22.2%にとどまっていた。実際、当事者に聞いてみたが「どこで誰から受けたらよいか分からない」との回答が多かった。なお、現在は出入国在留管理庁のホームページで「生活オリエンテーション動画」が多言語で公開されている。

次に外国人労働者数をみると令和5年10月末時点で204万8,675人となり、届出が義務化された平成19年以降、過去最高を記録。また外国人を雇用する事業所数も過去最多の31万8,775になった。

## ●研究の視点、方向、課題

労働者として短期間滞在する外国人という捉え方から、就労環境の問題点やその改善に関する論文は

比較的多い。しかし「生活者として定住化を視野に入れた困難の改善」を提案する論文は少ない。

先行研究から得られたのは「困難な状況は明確にされつつあるが、職業や社会的役割へのアクセスの困難さに対する解決策は提案できていない」という視点である。そこで次の3事例の研究を通じて、社会的包摂を進めるために必要な要素は何かを確認したいと考えた。(1)能力や事情に応じて特定の活動にのみ参加する「機能別消防団員制度」の活用、(2)ボランティアによる日本語教室の活用、(3)官民連携によるユニバーサル就労概念の活用。

現在、(1)の研究を進めている。滋賀県草津市では「外国人による機能別消防団」を2015年に日本で初めて結成。活動内容は、防災周知活動、研修や訓練への参加、避難所における通訳などに限定されるが、「支えられる側から支える側へ」を目指して活動している。研究では関係者へのヒアリングを実施。みえてきたこととして、①草津市は情報周知に向けた活動を実現できている、②草津市国際交流協会の日本語教室がハブとなって人材確保や広報活動を展開できている、③団員は地域と自身のコミュニティの橋渡しをすることで誇りを持ち、日本での生活の質向上の一助となっている、④消防署は在留外国人との相互理解が進み、困難ケースを想定しやすくなった。また活動が報道されることで活性化につながっている、などがある。

一方、課題としては、①団員の帰国や就職での移動が多いことへの対応、②消防法により活動が制限されるので、その緩和が求められる、などがある。

今回の事例研究では、①キーパーソンの存在が大きいこと、②日本語教室が地域コミュニティへの入り口として機能している、③外国人が住民として活動する制度構築の可能性、④社会的包摂を促す取り組みの一つとなり得ること、がうかがえた。今後は、地域で埋もれている方が労働社会にアプローチできる支援に関する研究を続けていきたい。社労士は、知見や人脈を活かして、外国人の社会的包摂の橋渡し役になれると考えている。

## 分科会① 中小企業・小規模事業者の賃上げの実態と社労士の役割

基調講演で首藤若菜氏が示した3つのテーマについて、飯野正明氏（東京会）の進行により議論した。八木裕之氏（大阪会）と高野聖子氏（東京会）がパネリストを、首藤氏がコメンテーターを務めた。



八木 裕之氏



高野 聖子氏



飯野 正明氏

**(1) 賃上げの状況について**

**八木：**大阪シティ信用金庫の調査「中小企業における2024年の賃上げ動向」では、賃上げをした企業は51.8%で27年ぶりに半数を超えた。賃上げする理由は「雇用の維持や従業員の士気高揚のため」が最多で、業績に関係なく賃上げをする傾向がうかがえる。

**高野：**最低賃金の引き上げについて顧客に説明すると、ネガティブな反応が多いのが実情だ。

**首藤：**賃上げへの対応では、経営の見直しに関する助言も大切になってくると思うが、いかがか。

**八木：**やはり、いかにして生産性を上げるかがポイントで個別の人事管理が求められる。今後そのあたりのアドバイスも必要になるだろう。

**高野：**同規模・同業種の企業の成功事例を紹介して、取り組みを促したりもしている。

**(2) 人口減少と人手不足**

**飯野：**私の事務所は東京にあるが、約6年前に福岡県で3名の職員を完全テレワークで採用した。先般、福島県でも1名採用した。

**八木：**勤務地限定など働き方の多様性を広げることも人手不足への対応策になる。また賃金カーブの見直しをしている企業も複数ある。

**首藤：**テレワークは重要な手法の1つだと思う。職務の明確化などへの対応策はいかがか。

**高野：**最初は職務を限定し、その後、広げている顧客もいる。

**首藤：**テレワークができない職種は今後、人材確保がさらに難しくなるので、労働環境をどう改善していくのかという視点も必要だ。

**高野：**賃金カーブに関しては最低賃金の引き上げでパートの給与が上がる一方、正社員はそれほど上がらないなど、苦慮しているところが多いと思う。

**八木：**65歳まで働くことも含めて賃金モデルをどう作るのかが課題になっている。

**高野：**人口減少への対応では、募集しても集まらず退職が続くといった負のスパイラルに陥る危険性もある。様々な見直しが必要で、今後の課題だと思う。

**八木：**退職や育児休業など業務を見直すタイミングがあるが、マネジメント力の向上も重要だ。

**(3) 賃上げに向けた考え方**

**八木：**賃金の上げ方、賃金設定の仕組みについて、その会社としての考え方を持つことが必要だ。

**高野：**価格転嫁が難しい場合は、業務分担の見直しに社員全員で取り組むことなどを提案している。

**首藤：**たとえば運送業界は多重下請け構造が多いが、末端では価格交渉ができていない。長期的には下請け構造の見直しが必要だ。短期的には、公正取引委員会などの介入が必要であり、現在進行中だ。

**八木：**令和5年の「三位一体の労働市場改革の指針」では、職務給の導入促進が提起されているが、各社に応じたやり方を模索することが大切だ。

**●参加者の質問を受けて意見交換**

その後、参加者からの質問・意見として、「能力開発も人手不足対策になるのでは」「公平で納得できる賃上げが大切」「仕事に無理・無駄が相当あるのでは」などを受けて意見交換。まとめの発言は次のとおり。

**八木：**何に対する給与か、また企業としての賃金に対する哲学を、今後より明確にすることが必要だ。

**高野：**賃金体系は一度決めたら終わりではなく、企業理念とあわせて検討していくことが大切だ。

**首藤：**賃金が今後上がっていくことを前提に様々なことを再検討することが重要だ。人口減でも明るい未来はあると思う。社労士は中小企業のパートナーとしていろいろな助言ができるので強く期待している。

**飯野：**賃上げにとどまらない問題・課題について議論できたと思う。それをふまえて社労士としてブラッシュアップして顧客のもとに行けるようにしたい。

## 分科会② 介護職員等処遇改善加算を活用した人材の確保・育成および定着について

分科会②では、東京都の「福祉・介護職員処遇改善加算取得促進事業」においてコンサルタントを務める五井淳子氏（東京会）が、介護職員等処遇改善加算などについて発表。その後、コメンテーターの古都賢一氏（全国社会福祉協議会副会長）と意見を交わした。進行は阿部知佳氏（東京会）。



五井 淳子氏



古都 賢一氏



阿部 知佳氏

### ●五井氏の発表の要旨

介護分野の深刻な人手不足に対する効果的な取り組みとして、▶職員の身体的負担を軽減する介護福祉機器の導入、▶相談体制の整備、▶標準的な介護事業所より10%程度高い賃金や定期的な賞与の支給、▶事務負担を軽減するICT機器等の導入がある（令和6年版労働経済白書）。

介護職員等処遇改善加算を活用することで、そうした取り組みに着手し推進できると考える。なお同加算は令和6年6月から見直しが行われた（6年度中は経過措置あり）。加算を取得するための8つの要件のうち、社労士の業務に非常に関わりが深いのは次の4要件である。①キャリアパス要件Ⅰ（任用要件・賃金体系）、②同要件Ⅱ（研修の実施等）、③同要件Ⅲ（昇給の仕組み）、④職場環境改善等要件。

このうち①要件Ⅰに関して厚労省は、新たに「キャリアパス・賃金規定例」を提示した。賃金体系を作っただけで運用できていない事業者も多いと考えられるので、その規定例を応用して「作りなおしていきましょう」と提案ができると思う。

②要件Ⅱでは能力評価がポイントの1つだが、厚労省の職業能力評価基準のサイトには、在宅介護業や施設介護業を含む様々な職種・業種の能力評価シートが掲載されており、その利用も有用だ。なお要件Ⅰ～Ⅲを事業所の力だけでクリアするのは難しいので、社労士のニーズは今後もあると思う。

④職場環境改善等要件の内容をみると、他産業か

らの採用の仕組みの構築、子育て・介護のための休業制度の導入、短時間正規職員制度の導入など、社労士の守備範囲の取り組みが非常に多い。また、その他の要件では「生産性向上のための取り組み」に重点が置かれている。関連の助成金などについて情報提供し、サポートしていくことも大切だ。

このほか人手不足への対応では外国人介護人材が非常に貴重な戦力になっている。その確保・育成の点からもキャリアパス等を考えなくてはならない。

なお、この加算は定期的なメンテナンスが必要になる。社労士の出番だと言える。

### ●古都氏のコメント、意見交換の要旨

**古都：**加算要件の「生産性向上のための取組」の具体的内容はすべてよいことだが、それらを実施した結果、残業になってしまうことが懸念される。処遇改善加算は、あくまでも手段でありゴールではない。

**五井：**現場におけるキャリアパスと賃金体系の乖離について、最大の要因は人手不足への対応のため高い給与を提示せざるを得ないことだと感じている。

**古都：**高齢のスタッフで介護サービスを担わざるを得ない地域も多く、平均年齢が60歳のところもある。そうした実情をふまえた支援、ICTの開発も求められる。ICTの導入もゴールではない。外国人介護人材に関しては、地域社会に受け入れていただくことにも取り組んでいくことが必要だ。

**五井：**外国人介護人材による訪問介護では、ハラスメント対策をしっかりと行うことも必要だ。介護事業所に対する社労士の役割に関しては、私自身も事業所のイベントへの参加やボランティアを通じて理解を深めてきた。情報を積極的にとりにいくことも大切で、地域・自治体の特色なども理解しながら寄り添ったサポートが社労士に求められる。

**古都：**能登半島地震で被災した特養ホームの方から、社労士が避難してしまい雇用調整助成金の申請も大変だったという話を聞いた。社労士の皆さんには是非、介護・福祉現場に入っていただき、実務上の課題を政策側に伝えていく。現場での実践と制度をうまくつなぐ役割を期待している。

**阿部：**介護保険法は社労士の仕事であり、苦手意識を持たずに介護事業所を支援していただきたい。