

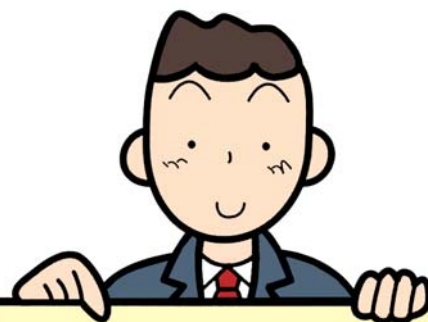
とちぎ社労士 No.116



カワセミ (真岡井頭公園)

撮影：県央支部 今井敬史会員

- ★会長挨拶
- ★安全管理研修会
- ★社労士自主研究会
第5回 目からうろこの会
- ★会員からの寄稿
日本型雇用システムと
社労士のコンサルティングを考える
- ★行政官庁等との事務連絡協議会開催
- ★栃木県産業別最低賃金について
- ★事務局だより
- ★編集後記



発行

栃木県社会保険労務士会
宇都宮市鶴田町3492-46
TEL 028 (647) 2028
(ホームページ) <http://www.tochigi-sr.jp/>
(Eメール) tochigi-sr@tea.ocn.ne.jp
発行人 藤 沼 清 市

会 長 挨拶



栃木県社会保険労務士会 会長 藤 沼 清 市

新春を迎え、謹んでご挨拶を申し上げます。

皆様におかれましては、健やかな新年をお迎えのこととお慶び申し上げます。

旧年中は、本会の業務運営に多大なご協力とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

昨年は、世界的な異常気象により、国内でも各地で災害が生じ、尊い人命、日常の平和な暮らしが脅かされた年でした。

経済面でも、急激に円安が進み、輸入原材料の高騰で、物価が上昇するなど、国民生活や中小企業の事業経営への今後の影響が懸念されます。一方、政府が推進する賃上げも、一部の大企業が中心で、中小企業にまで浸透するには至っていないのが現状です。

今年は「未」年、家族安泰、平和をもたらす縁起物にたとえられています。今年こそ、何事も平和で安泰となるよう願いたいと思います。

社労士業務に目を向けますと、昨年11月に第8次社労士法改正が可決成立。改正内容については、すでにご周知されている事と存じます。ご確認願えればと思います。

また、今年10月には、いよいよマイナンバー制度が導入されることとなります。国民ひとりひとりに番号が付与され、平成28年1月から運用開始予定です。私たち社労士業務にも多大な影響となることは避けられません。まず、税制面、社会保障制度面での手続業務に大きな変更が生じることが予想され、今後の研修等で情報をお伝えすることになります。このマイナンバー制度は、個人情報を取扱う社労士には、より厳しい情報セキュリティが求められることになり、事務所の運営にも厳正な情報管理を要することとなりそうです。

今年は戦後70年の節目の年、社労士制度発足から50周年も間近となる中、私たち社労士への期待も高まりを見せ、広く国民から認知されるに至っています。これに応じるには、日々の研鑽に加え、高い倫理観を持って「士業」に邁進することが肝要です。

会員の皆さまにとって、今年が充実した1年となることをお祈りし、皆さまからのご協力とご支援を賜りながら会務を推進して参りたいと思います。



安全管理研修会

平成26年11月14日(金)鬼怒川温泉ホテルにおいて、平成26年度安全管理研修会が開催され35名の会員が研修会に参加しました。

第1部「中小企業における衛生管理」

当県会の役員もされている県西支部の藤田会員に、開業するまで勤務されていた会社における、衛生管理者としての豊富な労働安全衛生対策の経験をもとに、安全衛生管理体制、作業環境管理、快適な職場づくりなどについて、詳しく、またわかりやすく講義をしていただきました。

労働安全衛生の業務は、多くの社労士にとっては苦手な分野になるかと思います。

この研修を受講した事を機会に、衛生管理者の試験を受けてみる事も良いのではないかと思います。



講師 県西支部 藤田 直之 会員

第2部「職場におけるメンタルヘルス対策について」

坂寄先生は、平成6年に「とちぎカウンセリングセンター」として、県内で初めての民間カウンセリングルームを設立され、平成16年に「とちぎグッドメンタル&キャリア」に改称され、代表として活躍されております。

主に臨床心理士・産業カウンセラーとして、働く方の心の健康・仕事上の悩み・ストレス・不安・休職・復帰などの問題に対し、カウンセリングやコンサルティングなどをされており、企業へ出張し管理監督者向け、一般従業員向けなどのメンタルヘルス研修や、パワハラ防止などのニーズに合わせた研修もされているそうです。



講師 臨床心理士 坂寄 和弘 先生

今回の研修は、社労士向けの内容であり、最近では企業とメンタルヘルスの関係で、過重労働・職場の人間関係・高度な業務などによるストレスからのメンタルヘルス不調になる労働者が急増しており、それに伴う精神障害による労災申請や高額な労災判例が増加しているということです。

企業にとっては、安全配慮義務違反とならないように、労働者が休職状態になる前の1次予防（未然防止）、2次予防（早期発見・対応）が重要であるということでした。

今回の安全管理研修会に参加された方の中から2名の会員の方に、研修会の感想を書いていただきました。

安全管理研修会に参加して

県央支部 大根田 博 章

安全管理研修会に参加して藤田先生による「中小企業における衛生管理」と臨床心理士の坂寄先生による「職場におけるメンタルヘルス対策について」をテーマに勉強させていただきました。

平成27年12月にストレスチェックが義務化されることから、メンタルヘルス及び労働安全衛生法の分野に注目が集まっており、社会保険労務士が活躍できる分野に成長すると私は思っています。

藤田先生の講義では、安衛法の基礎的な部分だけでなく、藤田先生自身が経験した衛生管理者や衛生委員会の活動経験を交えて説明して頂いたので、知識だけではわからないところも知ることができました。

坂寄先生の講義では、メンタル不調になる原因や対応、医療機関への受診を勧める目安を教えてくださいました。また、具体的な事例を交えて説明して頂いたので実務に近い形でイメージすることができました。

せっかく学んだことなので、知識としてそのままにしておくのではなく、知恵として活用していきたいです。それと同時に今後とも積極的に研修会に参加したいと思います。

県央支部 平 出 宣 幸

平成26年11月14日に開催された安全管理研修会に参加して、県西支部の藤田直之先生による「中小企業における衛生管理」、および臨床心理士の坂寄和弘先生による「職場におけるメンタルヘルス対策について」をテーマに、社労士として身につけておくべき必要な知識と最新情報の勉強をさせていただきました。

第1部の藤田直之先生の研修では、安全衛生管理体制や健康管理など、安全衛生に関する全般的な内容を、定期健康診断や受動喫煙防止に関する助成金とも絡めながら、説明をいただきました。また、衛生管理者として実務に就いていた経験から、実務では安全衛生分野についてどのような対応をされてきたのかなど、貴重なお話をいただきました。

第2部の坂寄和弘先生の研修では、メンタルヘルスを怠ることによって発生する業務災害や生産性の低下を防止するために、未然防止や早期発見の重要性を指摘され、身体面・心理面・思考面・行動面でのストレスの現れ方や職場でいつもと様子が違う社員に気付いた場合の対応について説明をいただきました。また事例をふまえて、セルフケア（従業員自らが行う行動）とラインケア（管理監督者などが行う活動）のバランスを大切にしながら、一次予防・二次予防の重要性、そして必要な場合には医療機関などの専門機関を利用することの必要性について解説していただきました。

近年の労働安全衛生法改正により、労働者数50人以上の事業所に対してメンタルチェック実施等が義務付けられるなど、今回のテーマは法改正への対応が求められているなかで、大変有意義な内容であり、勉強になりました。今回このような研修の機会をいただき、ありがとうございました。

近年の労働安全衛生法改正により、労働者数50人以上の事業所に対してメンタルチェック実施等が義務付けられるなど、今回のテーマは法改正への対応が求められているなかで、大変有意義な内容であり、勉強になりました。今回このような研修の機会をいただき、ありがとうございました。



安全管理研修会風景

～シリーズ～

社 労士自主研究会

第5回

目からうろこの会

目からうろこの会は「女性同士、心置きなく疑問点を話し合える勉強会があったらいいですね」との第一声により平成20年に女性社労士5名で発足しました。その後、県会の実務研修会などで知り合った会員などが加わり現在7名で活動しています。

これまでの内容は、労働基準法解釈総覧や賃金に関するテキストなどを用い担当者が発表しその中での疑問点を話しあうことを行ってきました。

現在は、前半は主に労災保険に関する事例紹介や気になっていることなどをテーマに担当者が発表します。後半は最近の業務のなかでの疑問点や、発見点を出し合い意見交換をします。話をしていくと霧が晴れるように疑問点が解決したり、時に自分の理解の間違いに気づいたりします。いろいろな意見を聴くことにより、多角的な考え方を学ぶ機会になっていると思います。また、行政との対応などの経験談も、参考になることがたいへん多いと感じています。

それから、夏には暑気払いそして冬には忘年会を開催。女性同士、横道に逸れた諸々の内緒話に花を咲かせるひとときを楽しみながら、勉強をしてみませんか。



《勉強会要綱》

日 時：毎月1回（不定期、担当者希望日）13時30分～17時00分

会 場：宇都宮市内 生涯学習センター

《26年度実施したテーマ》

- 事例紹介 貨物取扱事業でのアキレス腱断裂
- 基礎疾患のある者の「過重な業務」の考え方
- 重大事故における対応と関係諸法令
- 上肢障害の労災認定
- 通勤災害
- 第三者行為災害
- 介護給付について
- 事例紹介 薬局事務員の足指の骨折事故
- メンタルヘルス不全労働者の労務問題
- 事例紹介 突然、事業所に労働基準監督官がやって来た！
- 感染症の場合の対処方法
- 他制度との調整

■会 員：田村 敬子、荒井 由美、菊地 幸子、岡本かおり、藤川 佳織、西川 育美、松本喜美子

会員からの寄稿

日本型雇用システムと社労士のコンサルティングを考える

県央支部 山口 徹 実

昨年9月29日、安倍首相は政府と経済界、労働界の代表でつくる「政労使会議」の再開を受けて「年功序列の賃金体系を見直し、労働生産性に見合った賃金体系に移行することが大切だ。」と述べました。確かに今や「労働時間＝労働の対価」が当てはまらないのですが、何かすべて「年功序列の賃金体系」が悪いと聞き取れました。最近の「ホワイトカラー・エグゼンプション」の議論や、景気回復のための賃金引き上げの議論と違って、それは事業体のそれぞれの規模、業種業態、文化（風土）、歴史、経営理念のもと、労使間で決めることであり、賃金体系にまで政府が口を出すべきことではないと感じます。私が、人事コンサルティングを実施する際において避けて通れない箇所です。そのためにも、今一度、「日本型雇用システム」の何が良い点で、何を補わなければならないか、またそのコンサルティング・スタンスについて以下に整理してみます。

「人」に「仕事」をつけるか。それとも「仕事」に「人」をつけるか。一般的には、前者を日本型の職能給的な考え方、後者を欧米型の職務給的な考え方と言えるだろう。

欧米的な「仕事」重視の考え方では、職務記述書の記載された仕事内容、権限、責任に基づきその仕事を遂行できる人を選んで貼り付ける。したがって、性別、勤続年数、年齢、人種などといった属性は関係がない。職業が社会的に確立しており「就職」が可能なわけである。定年退職という考え方も薄い。

一方、日本型では、医療・介護などの資格が必要条件の業界を除いて、「就職」ではなく「就社」であり、「私は〇〇の仕事をしています。」ではなく「私は〇〇会社に勤めています。」である。つまり、その使用者の組織の一員（構成員たるメンバー）になり、その組織の文化に染まることが求められる。一緒に気持ちよく働ける仲間となり得るかどうかの主たる採用判断基準となり、その時点での業務遂行能力は問わない。これから就くであろう様々な仕事について先輩方に鍛え教えられながらできるようになる「潜在能力・期待能力」があればよい訳であった。また、かつての労働者も無期雇用契約の「正社員」になることを望んだ。

ここから、仕事内容、勤務地、勤務形態など全てを使用者側に委ねて働く代わりに定年まで安心して雇用保障が受けられる終身雇用という日本独自の雇用システムに発展した。全てを委ねて働くことを示す判例として、1986年の東亜ペイント事件。高齢の母と保育士の妻、2歳の子を抱えた男性労働者に神戸から名古屋への転勤を命ずるも拒否したことを理由に懲戒解雇された事案。最高裁は「転勤は、労働者に通常甘受すべき程度を著しく超える利益を負わせない限り権利の濫用にならない。」としてこの事案を一蹴。また、1991年の日立製作所武蔵工場事件。残業命令を拒否しその始末書提出も拒否したことによって懲戒解雇された事案。最高裁は「労働者は、労働契約に定める労働時間を超えて労働する義務を負う。」などがある。最高裁

の判断からして社会もそれを許容していたのであろう。しかし、使用者側も労働者への福利厚生を充実するとともに、安心して働ける職場を提供することで、決して一緒に働く仲間の労働者を使い捨てることはなかった。昨今のブラック企業とは、この使用者側の強い指揮命令権は残すものの、福利厚生、安心して働ける部分だけをそっくり削ぎ落としたものであり、日本型雇用システム自体に問題があるわけではない。

職務給的な考え方はその「仕事」ごとに決めた賃金、一方、職能給的な考え方はその「人」ごとに値踏みして決めた賃金である。実際に従事している仕事への顕在能力ではなく、いかなる職務も遂行する潜在能力を評価することである。ここに人事評価（考課）の必然性が生じる。また、潜在能力を顕在能力に昇華させるための教育訓練体制の必然性も生じる。

日本型雇用システムの行き詰まりを指摘されて久しい。特に終身雇用から派生する「年功序列型賃金」への批判である。その相対する「成果主義型賃金」も一時期大いに議論され、その導入結果の評価も出尽くしてきた感がある。何故、日本社会において成果主義型賃金が馴染まなかったのか。その理由としては、

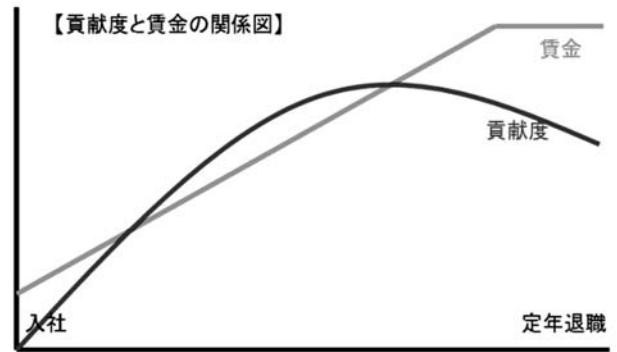
- ① 自分の仕事と他人の仕事に明確な境目がなく、責任の所在が明確でなかった。
- ② 中央の人事担当者に決定権が集中し、現場の責任者に人事裁量権がなかった。
- ③ 個人目標を設定し難い、個人成果を把握し難い業種・業態にも適用しようとした。
- ④ 成果を測定し公平に評価するシステム自体が脆弱であった。
- ⑤ 短期的成果を求めるあまり、そこに至るまでのプロセスの評価が出来なかったことで、長期的な研究開発、失敗を恐れぬチャレンジ精神が萎縮した。
- ⑥ 長期的にその事業体の文化に馴染んだ労働者を育てようとするのが希薄となった。
- ⑦ 単なる中高年労働者の賃金を切り下げるツールと理解された。
- ⑧ 労働者も「上司が悪い」などの責任を転嫁する言い訳がなくなってしまった。
- ⑨ 長期的就労を促せないことから知識・技能の蓄積に対する危機感が生じた。
- ⑩ 組織への貢献度が高い労働者は、金銭目的だけで働いていなかった。

などであろう。実際、成果主義の本場アメリカでも「個人の業績だけでなく組織への貢献度を加味しなければ、組織が正常に機能しなくなる。」との認識も生まれていると聞く。

日本型雇用システムの問題の一つ目は、人事評価（考課）である。情意考課などの個人的主観が入る要素も多いことから人事評価に満足する労働者は少ない。一般的には労働者は自分の評価を2～3割高く見積もっているようだ。また、上司が部下へ納得感あるフィードバックを行うためにはそれ相応の能力、または歴然とした部下との力量差が必要である。人事評価を単なる値踏みの視点だけから捉えると波風が立つものであり、中小企業における人事評価とは処遇を格付けるものではなく、今後どのように育てるかを考えるツールと位置づける方が受け入れ易いと考えている。人事評価（考課）は、年功序列か成果主義かといった対立関係の問題ではない。その事業体が経営と人事評価（考課）、組織と人事評価（考課）の関係をどのように捉えるのか、どのような場面や条件で労働者は自分の能力を最大限に発揮するのかを熟慮した上でのマネジメントが必要である。

問題の二つ目は、今の時代において、労働者が生き生きと働くことで能力を最大限に発揮し、組織として最大の成果を生み出すためのモチベーションとなりうる最適な賃金体系とは何かである。当然ながら事業体によって異なるだろう。

年功序列型賃金では、右図の通り、貢献度が低くなっ



たとしても賃金だけは上昇する。何故なら潜在能力は落ちないことが前提だからである。ここで問題が生じる。終身雇用の昇給・昇格モデルから外れた中高年労働者対策である。管理職のポストは限られる。そのポストから除外されたオジサン達を守ろうとすれば、若年層の雇用、非正規社員の雇用条件は劣化する。そのため、一般的には50歳～55歳位での役職定年制度や昇給停止制度でその欠点を僅かながら補ってきた現状がある。政府は、景気回復の一環として「賃金を貯蓄に向けがちな高齢層から、お金が必要な子育て世代へ回るようにするため」との理由によって年功序列の賃金体系を見直したいとしている。また、日立製作所では、昨年10月、「優秀な技術者の中国・韓国企業などから引き抜き防止策」として管理職に成果主義型賃金を適用すると発表した。しかしながら、パレートの法則からも大きな貢献を果たす中高年労働者、管理職は全体の2割程度であろう。そこから外れる8割のモチベーションなどをどのように考えるのか。人在豊富な大企業ではいざ知らず、一人が何役もをこなす中小企業と一緒にすることはできない。

旧来型日本型雇用システムの短所を理解しながら成果型賃金制度の長所も積極的に取り入れることができれば、日本人の気質に、日本社会に、より適応したシステムになり得るのではないかと考える。そのためには、事業所の業種・業態、規模、文化、歴史、経営者の思いなどに配慮しつつ、以下の点を考慮しなければならない。

- ① 賃金制度においては、勤続年数に応じた昇給ばかりではなく、降給もある柔軟性のある制度とすること。
- ② 個人単位での成果を測り難い、また目標を設定し難い仕事や階層への成果給の導入は見送ること。
- ③ 成果主義型賃金を導入する場合において、個人単位の成果だけでなく、部門単位、全社単位の成果との組み合わせを検討すること。
- ⑤ 月次賃金を生活給分、賞与は利益還元金分などとそれぞれの位置づけを再検討してみる。
- ⑥ 年収700万円以上の管理職には、年俸型賃金（業績賞与別枠）も検討してみる。
- ⑦ 人事評価システムの策定にあたっては、現場の意見も尊重し、その運用においては、評価者へのトレーニングを実施し、評価者自身の「評価の癖」を知らしめること。
- ⑧ 前向きな失敗は奨励する「チャレンジ精神」が醸成されるシステムを組み込むこと。
- ⑨ 一般の正社員だけでなく、地域限定型、短時間勤務型などの正社員も認め、労働者におけるワークスタイルの多様化に対する選択肢を増やすこと。
- ⑩ 中高年労働者達のモチベーションが維持できる居場所（出向先を含む）を提供、開拓すること。

などであろう。働くモチベーション、事業体へのロイヤリティを高めるはずの賃金体系の改革が、逆に低める施策であってはならない。

問題の三つ目は、社内教育体制の整備と充実である。これがなければ日本型雇用システムの良さは活かされない。昨今の若年労働者は自ら学ぼうとするのではなく、教えられることを待っている受動型である。その良否は別としても、社内でのOJT、OFF-JT、ブラザー（シスター）制度、ロールモデルなど様々な教育訓練体制の整備が必要であろう。

「ジョブカード」などの労働行政における公共職業訓練は、正に「仕事」中心の訓練制度である。その労働行政の教育訓練に「人」の教育を求めるのはあまりにも酷である。

雇用システムの変革は必然的に日本社会における人と人のあり方にも影響を及ぼす社会全体の問題であろう。我々には、単に年功序列だとか、単に成果主義だとかの言葉に囚われることなく、時代のはやりに流されることなく、顧問先の業種業態や独自の歴史や文化、経営と人事評価の関係、教育訓練体制などを踏まえた適切なアドバイスやコンサルティング（個人的には、アドバイスは無償で行うサービス、コンサルティングは有償で行うサービスと解釈している）が求められている。前職の会社で幾つかのコンサルタント会社とお付き合いしたことから、そのプロモーション手法を垣間見てきた。見栄えの良い分厚い提案書を提示し、聴き心地の良いプレゼンを行う。しかしながら、その成果に関して保証しているものではない。恐れずに言えば、改善方法などを提案し、それが達成できない場合は会社側の取り組み、実行力が足りなかったとの論法。的確な処方箋を提示してくれるもののその実効性までは担保できない。若いコンサルタントが、経営理論を振りかざすことだけでは成果は出ないであろう。我々社労士が顧問先のコンサルティングをする場合、一般的には、賃金体系・退職金制度・人事評価制度などの設計、社員・管理者研修の計画・実施などが主なものであろう。短期間で効果は測りたいサービスだが、顧問契約である以上、継続的な責任がついて回る。スポット契約のコンサルタント会社のように「作りっぱなし」で逃げることはできない。この点が、我々が実施するコンサルティングの強みでもあり弱みでもある。我々には、世の中の流れを見極めながら、そして現場を巻き込みながら現実的な「打ち手」を繰り出しつつ、かつその結果・成果を確認しながらの更なるアドバイスやコンサルティングの実践が求められていると考える。

以上



広報委員会からのお知らせ

会報「とちぎ社労士」の表紙（カラー）の写真について、掲載ご希望の方は事務局までお申し出ください。また、会員からの投稿記事についても随時募集しておりますので、是非寄稿していただくようお願いいたします。

行政官庁等との事務連絡協議会開催

恒例となっている事務連絡協議会を、全国健康保険協会栃木支部、日本年金機構、栃木労働局との間でそれぞれ開催しました。

社会保険労務士会も各行政官庁等とも国民の利益という目的は同じという観点で、実務者レベルの意見情報交換等が行われました。主な内容は以下のとおりです。

尚、当会からの要望事項に関する回答報告は、後日送付いたします。

《全国健康保険協会栃木支部》

平成26年11月17日 14時30分～15時00分

議 題 1 健康保険証発行の遅れについて

《日本年金機構》 平成26年11月17日 15時00分～16時30分

- 議 題
- 1 被扶養者の認定の添付書類について
 - 2 被扶養者調書認定の基準について
 - 3 社会保険事務説明会の開催通知について
 - 4 年金窓口での対応について
 - 5 事務センターが高崎に集約され合理化された事による会員からの問い合わせ意見について

《栃木労働局》 平成26年12月12日 15時30分～16時30分

- 議 題
- 1 労働基準監督署の事務処理確認方法について
 - 2 某労働基準監督署の窓口対応について
 - 3 ハローワークの紹介状の書式について

以上、主な議題のみ報告いたしましたが、今回はさらに詳細な情報交換が行われております。

今回の議題に全部は上りませんでした。高崎の事務センターの取り扱い方法について会員からの問い合わせが増えております。

会員がスムーズに業務遂行できるよう今後ともこのような協議会を継続してまいります。

改善・要望等のご意見がございましたら、何時でも会の方へご連絡ください。



けんぽ協会



日本年金機構



栃木労働局

栃木県産業別最低賃金について

必ずチェック 最低賃金 使用者も、労働者も。

【地域別最低賃金】特定（産業別）最低賃金が適用されないすべての労働者に適用されます。

最低賃金の件名	時間額	効力発生日
栃木県最低賃金	733円	平成26年10月1日

【特定（産業別）最低賃金】18歳未満又は65歳以上の労働者は栃木県最低賃金が適用されます。

最低賃金の件名	時間額	効力発生日
塗料製造業最低賃金	875円	平成26年12月31日
はん用機械器具、生産用機械器具、業務用機械器具製造業	821円	
電子部品・デバイス・電子回路、電気機械器具、情報通信機械器具製造業	822円	
自動車・同附属品製造業	825円	
計量器・測定器・分析機器・試験機・測量機械器具製造業、医療用機械器具・医療用品製造業、光学機械器具・レンズ製造業、医療用計測器製造業、時計・同部分品製造業	821円	
各種商品小売業	786円	

詳しくは、栃木労働局労働基準部賃金室（電話028-634-9109）

又は最寄りの労働基準監督署へお問い合わせください。

事務局より年会費納入のお知らせ

例年、4月1日付にて年会費納入通知を送付しておりましたが、今回より3月中にお送りすることになりました。

年会費は4月1日付で発生するのですが、4月に入って納入通知書を受け取ってから慌てて退会を申し出る方が時折いらっしゃいました。

しかし、4月に入ってから退会しても年会費はお支払いいただかなければなりません。このような事態を避けるため、3月中に納入通知をお送りいたしますので、退会をお考えの方は3月中に手続きを行ってください。

なお、納入につきましては通常通り4月1日以降にお振込みくださいますようお願いいたします。

また、4月より銀行引落としへ変更ご希望の方は、申込書類をお送りしますので平成27年3月13日(金)までに事務局までご連絡ください。