

I 総括研究報告書

近畿大学法学部 教授 三 柴 丈 典

【研究要旨】

・本研究プロジェクトでは、社会保険労務士の業務が中小企業等のコンプライアンス、業績、従業員の心身の健康に及ぼす効果の測定指標の開発を目的として、初年度は7名の社労士とその支援先企業を対象とする聴き取り調査（質的調査）、次年度はそれを踏まえたWEBによるアンケート調査（量的調査）及びディスカッションを行った。

・2年間にわたる調査研究の結果、所期目的とした、社労士業務の企業への客観的な貢献指標の具体的同定には至らなかったが、最終的にはその同定にも繋がる、社労士としての持続性とやりがい（職務満足感）を得るためのKSF（Key Success Factor: 主要な成功要因）の同定には相当程度成功した。

・それを端的に示せば、

1・2号業務等と3号業務は車の両輪であり、その相互作用を促すことが、シナジー（相乗）効果を生む

というに尽きる。

なお、ここでいう1・2号業務等には、労基法108条所定の賃金台帳の調製に不可欠となることが多い給与計算業務や労基署への提出義務が発生する就業規則の作成変更業務も含む（初年度報告書20頁を参照されたい）。

・より具体的にいえば、就業規則の作成変更を含む1・2号業務等は、特に開業社労士の場合、社労士としての専門性を高めるためにも、安定的な売り上げを得るためにも、顧問契約先の社会保険労務事情（及び企業横断的な社会保険労務事情）を知るためにも有意義である。1・2号業務といっても一様ではないので、業界や個別企業の特性に応じて業務遂行方法をアレンジしたり、効率性をあげるなどして、顧客満足度を高める方法もとる得る。しかし、企業等は折々の個別的ないし企業横断的な課題に関する3号業務を求める傾向にあり、社労士がそれに応じられなければ、信頼関係の形成維持は難しい。企業等勤務社労士の場合、定型的な1・2号業務を行う割合は開業社労士より少ないので、人事労務関連業務に就業している場合、更に3号業務的な機能を期待される傾向にあると解される。

そのことは、多くの社労士自身が理解し、現に人事労務に関する経営コンサルタント的な役割を志向する傾向もみられるが、実現できている社労士の割合は少ない。

・そこで、本調査から抽出された成功例（西本助教の分類での「イケイケ」や「ボス」タイプなど）の特徴や分担研究者自身の知見に照らして検討したところ、以下のような力（行動に関わるコンピテンス）を具えることが、顧客からの信頼感を得ることに繋がると解される。

①コンプライアンスへの貢献では、社会保険労務に関する法知識その他企業経営上必要な知識を習得し、その個別事情を十分に汲み取りながら一定の信頼関係を形成したうえで、顧問契約先にとって多少耳障りが悪い内容でも、客観的なアドバイスを、制度趣旨に基づいて、分かり易く誠実にを行うこと

②業績への貢献では、健康経営に関する知識を深め、健康経営アドバイザーの認定を受けるなどして、やはり対象企業の個別事情を十分に把握したうえで、実効性の高いアドバイスや制度設計への関与を行うこと

③産業保健への貢献では、やはり対象企業の個別事情（この場合、従業員の休業率、離職率などの健康関連データなどを中心とする）を十分に把握したうえで、それに応じた産業保健体制づくりや休職や復職支援などに関する就業規則設計を行うこと、従業員向けの教育研修を行うこと、適任な産業保健の専門家とのネットワークを形成し、自身の所掌外の課題については、適宜、産業保健の専門家等を対象企業等に紹介し、連携すること

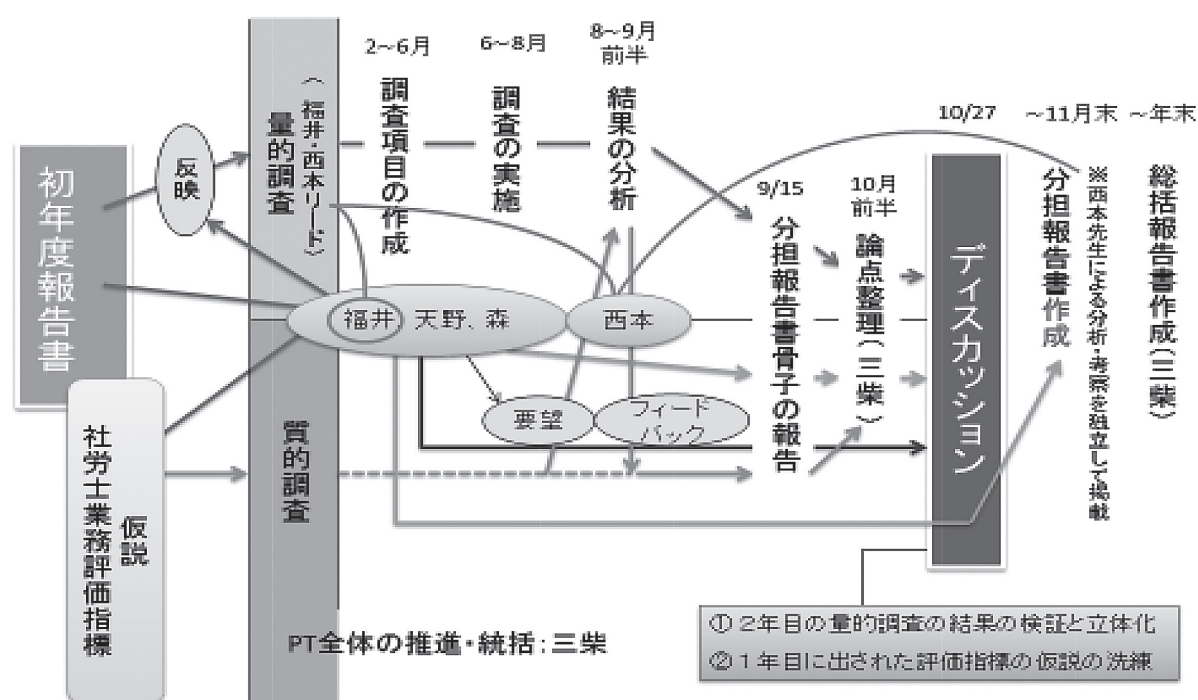
A. 研究目的

・本研究プロジェクトは、①社労士業務に関する社会的認知の拡大、②社労士の業務領域のメンタルヘルスを含めた従業員の健康への拡張、③中小企業支援を行う様々な職種に应用可能な有効な支援介入方法の同定の3点を最終目的として、社労士による中小企業等への支援介入が同企業等のコンプライアンス、業績、従業員の心身の健康にもたらす効果及びその測定のための指標を明らかにすることを課題として開始された。

しかし、社労士の支援を受けている企業側が客観的指標で社労士（業務）を評価しておらず、社労士側も自身の業務の客観的な貢献評価指標を持っていないこと等を示唆する初年度の調査結果を踏まえ、今年度は、貢献指標の同定にとらわれず、社労士としての持続性とやりがい（職務満足感）を得るためのKSF（Key Success Factor：主要な成功要因）の同定を主な目的とした。

B. 研究方法

2年目の研究方法をフロー（流れ）で図式化すれば、以下の通り。



ほんらい、2年目は、初年度の調査結果を踏まえ、量的調査によって社労士業務の貢献評価指標を洗練させる予定だったが、上記の経過から社労士のK S Fを量的調査の主な課題に据え、社会調査の経験が豊富な福井教授と西本助教をリーダーとして調査分析を行った。質問票の作成に際して初年度の質的調査の結果を反映したことや、調査結果の分析に際して他の分担研究者からの（各々の分析視角を踏まえた）クロス集計の要望を踏まえたことのほか、量的調査のプロセスの詳細は西本報告1、福井報告書2-1に記されている。

その後、報告書素案という形式で示された、量的調査の結果に関する分担研究者の評価分析を確認したうえで三柴が論点を整理し、開業社労士と企業等勤務社労士あわせて11名が参加する場でディスカッションを行い、量的調査の結果情報の立体化（背景にある事情や回答者の本音の可視化）と分担研究者の関心に即した質疑応答を経て、各分担研究者が、各々の注力課題（企業のコンプライアンス、企業業績、従業員の心身の健康への社労士の貢献）にかかる分担研究報告書を作成した。

他方、社労士業務の貢献評価指標の開発作業も、副次的な課題として、同時並行的に進めた。すなわち、初年度の質的調査を踏まえて各分担研究者が考案した仮説につき、上記のクロス集計の結果を踏まえて修正し、ディスカッションで議論の対象として洗練させ、各分担研究報告書に反映させた。

C. 結果

1 量的調査の結果の概要

○全体を通じて

①業務上の望ましい心がけ（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目）と個人年収の相関関係は、緩やかな傾向ながら実証された。これは、弁護士などとは異なる、社労士に特有の結果と解される。もっとも、全体に回答のポイントが高く、回答者間の相違は「緩やか」なものにとどまった。

開業社労士と勤務社労士の間では、尋ねた12項目の内容が若干異なるが、勤務社労士において個人収入との相関関係が若干弱い傾向がみられた。もっとも、勤務社労士の場合、1000万円以上の年収の稼得者の回答が数値全体に影響しており、彼らは所属組織で相応の職位にあると察せられ、「上司や同僚への説得」など、その職位にある者でなければ行いにくく、そうした職位にあれば必然的に求められるような質問項目があるので、あまり重視できない可能性もある。

②必要な能力・特性については、39項目の選択肢の中で、①誠実性、②責任感、③情報収集力、④交渉力、が上位回答を得た。ただし、開業社労士では、上位5項目に「傾聴の姿勢」が入ったほか、「戦略的思考力」も上位に入った。他方、勤務社労士では、「几帳面さ」の優先度が高かった。「リスク評価力」については、勤務社労士の方が重視する傾向が強かったが、想定するリスクの内容が開業社労士とは異なっていた可能性が高い。

○開業社労士について

①「バランス型」、「1・2号業務主体型」、「3号業務主体型」、「その他業務主体型」の4類型の中では、「バランス型」の事務所売上高の中央値が「700～1000万円未満」と最も高かった。

その他の結果からも、あまり「奇をてらうような業務」にまい進するよりも、1・2号業務等で業務基盤を固め、そこで得られた情報や人間関係を発展させるなど、何らかの形で「社会保険労務士らしさ」を活かし、なおかつ自身の個性やキャリアを活かした業務スタイルを確立した社労士のほうが、相応の事務所売上を得て長く活動を継続する傾向がうかがわれた。

②新たな顧問契約先では、社会保険関係の事務的作業や（若干少ないが）就業規則の作成変更等から着手することが多く、その後もそうした作業を継続している例が多いが、将来的には、就業規則の作成変更等、人事労務関係の経営課題、管理者・一般社員向けの教育・個別相談・アドバイス、メンタルヘルスに関する教育・個別相談・アドバイス、紛争解決手続代理業務など、顧問契約先の経営改善に関わるソフト面での業務が増加すると見込まれ、自身でも取り扱っていきたいと考える方が多かった。

③給与計算業務は、社会保険関係の事務的作業より着手時や現在の取扱件数が若干少ない傾向がみられた。両者は関係が深いため、一体的に取り扱われる方が業務効率も上がると解されるが、給与計算だけを内製化したり、別の専門業者に依頼する顧問契約先が少なくない実態がうかがわれた。

④事務所売上高と関係が深いのは顧問契約先件数であり、一定数の顧問契約先を持つ社労士に顧問契約先以外からの業務や研修講師が依頼され易い傾向もみられた。他方、業務の方向性や性格にもよるだろうが、顧問契約先以外からの業務や研修講師の件数と事務所売上高が正比例するわけではない。

⑤開業社労士では、個人収入が300万円未満の数が比較的多いのは確かだが、開業後の年数が少ない者が多いため、準備段階にあるか、セミリタイア志向の者が多いとも解される。また、1,000万円以上の数も多く、二極分化傾向がみられる。

⑥開業後約10年以上事業を継続できている事務所は、売上高が700万円以上あり、顧問契約先が20件以上あるところが多い。その振り分けは、開業後3～10年の間に進む傾向にある。

○企業等勤務社労士について

一般の企業労働者と同様の個人収入の分布傾向がみられ、最も重要な影響要因は、所属組織の資本金額だった。もっとも、社労士資格の保有者は、おそらくは組織内で人事総務などの重要業務に携わることが多いため、700万円以上の収入を得ている者が多い。

その意味では、資格がキャリアアップに繋がっていると思われる。

2 西本報告の要旨

・WEBでのアンケート調査（以下、「WEB調査」ともいう）の結果に基づき、開業社労士の業務について分析した。

・本調査研究において想定したコンプライアンスの用語は、「企業（経営者）が自社のステークホルダーからの要請や期待に適応してゆくこと」と定義して分析を行った。

・社労士業務に関連する個人収入、社労士としての業務年数、年齢、性別を基準にクラスター分析（データの構造ないし傾向（ある対象に関する属性の特徴）が似たものを平面図の中で近い位置ないし同じグループ（房）に配置し、そうでないものを異なる位置ないしグループ（房）に配置することで、同類に属するものを容易に見分け、グループを同定したり、ある対象と特定のグループとの距離を見極められるようにする手法）を行った結果、少なくとも以下のような8つのクラスターに分類できることが判明した（以下、「社

労士8類型」または「8類型」という)。

①発展中／兼業

業務年数が5～10年未満と比較的浅く、40代前半で、社労士業務での個人年収は400万円未満の者が中心を占め、女性比率が4割近いグループ。

主に開業して若干年数を経て発展途上中の男女か、家庭生活との両立を図る女性が想定される。

②セミリタイア

業務年数は10年以上に達し、60代後半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は15%程度のグループ。

主に現役の一線からは退任した男性が想定される。

③中堅

業務年数は10年以上に達し、50代前半で、社労士業務での個人年収は600～700万円の者が中心を占め、女性比率は2割程度のグループ。

主に社労士としての事業を平均的なレベルで独立して営んでいる男性が想定される。

④ボス

業務年数は20～25年に達し、60代前半で、社労士業務での個人年収は1000万円以上の者が中心を占め、女性比率は15%未満のグループ。

主に社労士として安定した事務所運営を行っているベテランの成功者が想定される。

⑤スタートアップ

業務年数は2年未満と極めて浅く、40代前半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は3割弱のグループ。

主に社労士として開業後間もなく、なおかつ例外的に当初から高収入を得られるような強み（特殊能力や経験、人脈など）を持たない者が想定される。

⑥イケイケ

業務年数は10年以上に達し、40代前半で、社労士業務での個人年収は1000万円以上の者が中心を占め、女性比率は1割強のグループ。

主に社労士として安定した事務所運営を行っている壮年の成功者（多くは男性）が想定される。

⑦セカンドライフ

業務年数は2～3年程度と浅いが、50代前半で、社労士業務での個人年収は300万円未満の者が中心を占め、女性比率は2割弱のグループ。

主に、別の職業に就いていたが社労士業を新たに開業し、これまでのキャリアを活かしつつ、ある程度は自身の充実感を重視して業務に当たっている者が想定される。

⑧ベテラン

業務年数は20～25年に達し、60代後半で、社労士業務での個人年収は600～700万円の者が中心を占め、女性比率は3割弱のグループ。

主に社労士として独立して平均的なレベルで事業を営んでベテランの域に達した男女が想定される。

・8類型では、「発展中／兼業」(24%)と「セミリタイア」(18.1%)の割合が最も多く、3番目に多い「中堅」(13.7%)を加えると55.8%に達するが、いずれにせよ、社労士のありようは多様であり、類型によっ

て業務や収入などへの考え方も異なる可能性が高い。

・安定した事務所運営をしている「ボス」や「イケイケ」は、概ね顧問契約先件数が多い点で共通するが、「イケイケ」の方が研修講師担当回数が多い傾向にあり、新規業務領域の開拓に積極的な可能性がある。

・「ベテラン」と「中堅」では、平均的事務所売上は前者の方が高いが平均的個人年収は同程度なので、前者の方が事務所に社労士等のスタッフを勤務させていることが多いと解される。

・「発展中／兼業」や「セミリタイア」では、顧問契約件数、顧問契約以外の契約件数、研修講師のいずれについても、「なし」から「100以上」まで幅広く分布するため、オーソドックスな社労士業務より幅広く新たな業務の開拓を図っているか、何らかの専門性を持ってそれに特化した業務スタイルを採る者が他の類型より多い可能性がある。

「スタートアップ」や「セカンドライフ」は、どちらも顧問契約件数、顧問契約以外の契約件数、研修講師のいずれも他の類型より少ないが、「スタートアップ」では顧問契約件数が「セカンドライフ」より多く、「セカンドライフ」では研修講師件数が「スタートアップ」より多い傾向がある。前者の方がオーソドックスな社労士業務志向が強い可能性がある。

・回答者の取り扱う業務ごとの売上高に基づいてクラスター分析を行ったところ、以下の「バランス型」、「1・2号業務主体型」、「3号業務主体型」、「その他業務主体型」の4種類に分類できることが判明した（以下、「社労士業務パターン4類型」という）。

①バランス型

売り上げの約6割は1・2号業務等、約3割が3号業務、約1割がその他の業務で構成されるグループ。

②1・2号業務主体型

売り上げの約9割が1・2号業務等で占められるグループ。

③3号業務主体型

売り上げの6割余りが3号業務で占められるグループ。

④その他業務主体型

売り上げの8割余りがその他業務で占められるグループ。

・社労士8類型とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)成功者グループである「ボス」、「イケイケ」のほか、独立事業者の平均的グループである「中堅」、「ベテラン」、今後の安定的な事務所運営（安定的売り上げ）を図る者が多く含まれる「発展中／兼業」では、5割以上が「バランス型」だった。

(ii)「1・2号業務主体型」は、「ボス」、「ベテラン」のほか、「発展中／兼業」、「スタートアップ」で3割前後だったため、ベテラン層や安定的売り上げを図る経験の浅いグループに1・2号業務等を重視する傾向があると解される。

(iii)いずれにせよ、「3号業務主体型」は開業社労士では少数派であり、社労士にとってオーソドックスな業務形態は、「バランス型」ないし「1・2号業務主体型」だと解される。

・社労士8類型と典型的な19業務（西本報告書2.2（3）等を参照されたい）の現在の取扱い頻度とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)「ボス」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務、年金事務所による調査への対応（いわゆる「年金事務所対応」）等を他の類型より多く行う傾向にある。

(ii)「イケイケ」は、頻度は多くないが、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、管理職・一般社員向けの研修講師などのやや開発的な業務を他の類型より多く行う傾向にある。

(iii)「ボス」、「イケイケ」、「中堅」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務、就業規則の作成変更等、給与計算、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応、労基署による査察等への対応（いわゆる「労基署対応」）、いわゆる年金事務所対応の9項目をよく行う傾向にあり、「ベテラン」も、いわゆる労基署対応、年金事務所対応以外はよく行う傾向にある。したがって、これら2業務を除く7業務は、開業社労士の典型業務だと解される。

(iv)年金に関する業務（相談対応、研修講師等）は、全体的に取扱い頻度が低かった。

・社労士8類型と典型的な19業務にかかる今後の取扱い意欲とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)現在の取扱業務に比べ、社労士8類型の間の相違が少なく、全体に取扱い意欲が高いのは、就業規則の作成変更等、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応の2つだった。労働時間等の法定事項に関する相談・手続、従業員の雇用等に関する相談対応も意欲の平均値が高かった。

顧問契約の締結後に就業規則の作成変更等を行う過程でその職場の事情に詳しくなり、就業に関する経営課題全般に関するよき相談役となりたいという意向がうかがわれる。

他方、「セカンドライフ」と「スタートアップ」は、労働保険・社会保険関係の手続き業務への意欲が強い傾向がうかがわれる。これは、これらの類型の社労士が、未だこうした業務の契約を獲得できていない場合が多いこと（：まずは安定的売り上げや社労士の典型的業務経験を得られる仕事が欲しいという意図を持つ者が多いこと）の証左と解される。

(ii)「ボス」や「ベテラン」は、年金関連業務に消極的な（：整理縮小を図りたい旨の）傾向がある一方、「セカンドライフ」は、比較的積極的な傾向がある。

・社労士8類型と19業務のうち新規顧問契約先で最初に着手する業務のクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

すなわち、選択回答率の高低の傾向は、どの類型でも概ね共通しており、労働保険・社会保険関係の手続き業務、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談・手続の4業務については、どの類型でも選択率が高かったが、「イケイケ」、「ベテラン」、「ボス」、「中堅」の成功・典型型のほうがその他の類型より若干選択率が高かった。

・社労士8類型と19業務のうち新規顧問契約先で中長期的な視点で取り組みたい業務とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

すなわち、ここでも、類型ごとの選択回答率の高低の傾向は概ね共通していたが、選択回答率平均が最も高かったのは就業規則の作成変更等、次が労働時間等の法定事項に関する相談・手続、その次が就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、その次が従業員の雇用等に関する相談対応だった。総じて、就業規則の作成変更等から職場や経営事情を知り、ひいては経営者の良き相談役となれるクリエイティブな業務を行おうとの意欲が強いことがうかがわれる。

・社労士8類型と望ましい業務上の心がけ12項目（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り

添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目（以下、「心がけ12項目」という）とのクロス集計の結果からは、以下の事柄が判明した。

(i)心がけ12項目と安定収入を得ている社労士との相関関係は概ね実証された。すなわち、成功・典型型の選択回答率は、12項目全てについておしなべて高かった。特に「イケイケ」の選択回答率が全項目について高かった。

(ii)「ベテラン」に注目すると、①顧問契約先の事情を知ったうえでの寄り添い、②必要な際の顧問契約先への説得、③法制度の制定趣旨を踏まえた説明の3項目の選択割合が相対的に高かったこと等から、望ましい心がけの中でも中核に当たると解される。

・このWEB調査から判明した事柄を端的に整理すれば、開業社労士が要として重視する業務は、おそらく就業規則の作成変更等であり、望ましい社労士像は、まさに就業規則関連業務等を通じて「顧問契約先企業の事情を知尽したうえで寄り添う姿勢を示しつつ、適宜、他社事情や法制度の趣旨を踏まえて分かり易く説得を試みる者」というに尽きる。

・もっとも、社労士にも様々なタイプがあり、まだ安定した事務所運営ができていないが、それを目指している「スタートアップ」や「発展中／兼業」の一部では、労働保険・社会保険の手続き業務等の1・2号業務の獲得を志向し、「ボス」、「イケイケ」等の成功型や「中堅」、「ベテラン」等の典型型は、仕事の面白さや発展可能性、ルーティン業務との繋がりなどを意識して、法定外の経営課題、従業員の雇用等に関する相談対応などの開発的でクリエイティブな業務の獲得を志向する傾向がうかがわれる。

就業規則関連業務は、その両者に跨る業務とも言えよう。

他方、「セミリタイア」や「セカンドライフ」は、必ずしも安定的な売り上げや業務の拡大を望んでいるとは限らず、特に後者は従前のキャリアを活かした「やりがい」を求めている場合が多いとも考えられる。

また、「発展中／兼業」には、オーソドックスな開業社労士業務の拡大を目指すグループ、行政書士等との兼業で売り上げを構成しているグループ、主に女性が家庭生活とのバランスをとって就業しているグループなど、多様なグループが混在していると解される。

この調査研究は、当初、社労士業務の中小企業等への貢献の指標を開発することを目的として開始されたが、売上高を一例としても、サプライヤー側の業務スタイルや志向の多様性などから、その高低のみでは企業等への貢献の多寡を図り得ず、単一の基準による測定は困難なことが（改めて）確認された。

・就業規則関連業務は、開業社労士が顧問契約先企業の労務事情を知尽し、信頼関係を形成するなどの点で、両者間のコミュニケーションを促進する効果をもたらしている可能性がある。

・上記の望ましい心がけ12項目の中でも特に重要と考えられる3項目を踏まえると、社労士として求められる最も重要な要素は、「信頼関係を前提とした客観的な指摘」と解される。しかし、事務所売上について特定の顧問契約先に依存していると、客観的姿勢をとることは困難なので、多くの顧問契約先を持ち、事務所運営を安定させる必要がある。

3 福井報告の要旨

・社労士の中には、定型的な1・2号業務等から、そうした定型的業務による安定収入と事業者との信頼関係を基盤として、人事労務コンサルティング的な業務への移行を志向する者が多く、現にそうした業務に従事する者が増えている。今後も更にその方向性を発展させる可能性が高いと解される。

・コンプライアンスは、1980年代の消費者意識の高まりや外資系資本の増加による外部からの監視の強化、2000年代の企業不祥事への注目度の高まり、行政による事前規制の緩和とセットで生じた企業による自主規制の要請などから、企業の重要な関心事となった。また、一部の企業は、企業の社会的責任（CSR）の一環として社会へのアピールに活用する積極的な目的で注力するようになった。

・人事労務に関するコンプライアンスは、労働の集約化、高度化などを背景とするメンタルヘルス不調者の増加、労働法令を遵守せず労働環境が低質な、いわゆる「ブラック企業」への社会的非難などを背景に、あらゆる規模の企業の関心を集めた。

こうした背景を前提に、開業社労士、企業等勤務社労士共に、人事労務コンプライアンスの担い手として、監督機関による検査への対応からコンサルティングを含む幅広い役割を果たし得るし、現に果たしている例も多い。

・本研究プロジェクトによるWEB調査での開業社労士の日常的業務に関する調査では、頻度が高い業務は1・2号業務等だが、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応のほか、労基署対応、年金事務所対応等も5点満点で3ポイント以上取り扱っていると回答されており、3号業務にもかなり拡大していると解される。

・企業等勤務社労士の日常的業務に関する調査結果（労働時間等の法定事項に関する相談・手続等、従業員の雇用等に関する相談対応などの業務が多いが、開業社労士ほどのポイントではない）からは、同人らは、社労士ゆえに人事・総務部門に配置されることが多いものの、それらの部門に勤務する1組織人としてそれらの業務に従事していることがうかがわれる。

・開業社労士の業務ごとの売上高に関する調査では、1・2号業務等で半分を超え、3号業務が約3割を占めた。企業等勤務社労士では、組織の一員としての社労士業務以外の勤務先の業務の割合が約6割を占めたほか、勤務先で社労士業務以外の業務が100%と回答した者が2割強だったこと等から、人事・総務部門に所属していないこと等により、業務上社労士資格を活用できていない勤務社労士が少なからず存在する実態が浮き彫りとなった。

・典型的な19業務にかかる今後の取扱い意欲に関する調査では、開業社労士の場合、取扱い意欲が高い業務は、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、就業に関する法定外の経営課題、従業員の雇用等に関する相談対応など、概ね人事労務コンサルティングの取扱い課題であった。ただし、1・2号業務等についても5点満点中3ポイント以上の回答だったことから、（売り上げの安定をもたらす、企業等との定常的な接点を作ることが多い）定型的業務の維持強化も重視する傾向がうかがわれる。

企業等勤務社労士については、基本的に自身で取扱い業務を決定できないため、取扱い意欲ではなく、取扱い見込みを調査したところ、メンタルヘルスに関する相談対応等、メンタルヘルスに関する研修講師、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応のほか、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、従業員の雇用等に関する相談対応、労働安全衛生に関する相談対応、管理職層向けの研修講師などの回答率が高かったことから、定型的業務よりも、人事労務コンサルティング、メンタルヘルス対策などの増加を見込む者が多いことが判明した。

このように、いずれの類型でも、人事労務コンサルティングに関する業務が、今後の取扱いを望まれるか、見込まれるか、その双方である傾向がうかがわれる。

・19業務のうち新規顧問契約先で最初に着手する業務と中長期的な視点で取り組みたい業務に関する調査では、開業社労士の場合、就業規則の作成変更等を含む1・2号業務などの「手堅く信頼を得られ易い業務」から着手し、ある程度信頼関係を得られた後、労働時間等の法定事項に関する相談・手続、

就業に関わる法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応などの人事労務コンサルティングの課題に取り組もうとする傾向が示された。

・必要な能力・特性については、39項目の選択肢の中で、①誠実性、②責任感、③情報収集力、④交渉力などが上位回答を得た。ただし、開業社労士では、上位5項目に「傾聴の姿勢」が入ったほか、「戦略的思考力」も上位に入った。他方、勤務社労士では、最上位回答は「情報収集力」で、「几帳面さ」も上位に入った。

両類型に共通して、専門的能力よりも誠実性や責任感への期待値が高いが、開業社労士には、割合に交渉力や戦略的思考力が求められ、企業等勤務社労士には、割合に情報収集力が求められるという社労士自身の認識傾向がうかがわれる。能力・特性面で、専門性より誠意や態度が重視される傾向は、企業経営者との強い信頼関係の基礎があって初めてその相談を受けられるコンサルタントと共通する。

・望ましい心がけについては、初年度の聴き取り調査から抽出された12項目（先行的なアドバイス、必要な場面での説得、寄り添い姿勢、労使双方の満足度の向上、組織全体への影響を意識したアドバイス、専門性の向上、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、法令の趣旨を踏まえた説明など）につき、開業社労士、企業等勤務社労士共に、項目全般について自身が該当すると考えている者が多かった。

ただし、開業社労士の場合、最上位回答は、人事労務に関する法的トラブルによるクライアントの損失の極小化と、顧問契約先の事情を知ったうえでの寄り添いで、必要な際の顧問契約先への説得、法制度の制定趣旨を踏まえた説明、クライアントの実情を踏まえたアドバイス、組織全体への影響を意識したアドバイスなどがそれに続いていた。企業等勤務社労士の場合、最上位回答は、勤務先企業等の実情に応じた課題解決姿勢、必要な際の上司等への説得であり、人事労務に関する法的トラブルによる勤務先企業等の損失の極小化、法制度の制定趣旨を踏まえた説明などがそれに続いており、いずれの類型でも、クライアント企業ないし所属企業の法的リスクの最小化を当該企業の実情に応じて果たす姿勢が特に重視されていることがうかがわれる。これは、社労士が、クライアントからの独立性を重視するエキスパート型専門職より、経営者に寄り添うコンサルタントとしての特徴を有していることの証左と解される。

・他資格を取得している社労士は、5～6割に上っており（最上位はファイナンシャル・プランナー、その他、行政書士、心理カウンセラーなど）、新たな専門性の獲得を目指して模索する傾向がうかがわれる。

・社労士業務パターン4類型と事務所売上高のクロス集計の結果からは、1・2号業務等を基礎に3号業務も一定程度行う「バランス型」の売上高が最も高い傾向にあり、社労士業の経営面での基本は、今なお1・2号業務等である場合が多いことがうかがわれた。

・社労士業務パターン4類型と必要な能力・特性とのクロス集計の結果からは、類型ごとの相違は殆ど認められなかったが、全ての類型で、情報収集力、誠実性、責任感、傾聴姿勢が上位5つに含まれていたことが特徴的で、社労士業務における態度要因の普遍的な重要性（認識）が示唆される。

・個人収入と望ましい心がけ12項目のクロス集計の結果からは、開業社労士において、両者に正の相関関係があること（個人年収が高いほど12項目合計の平均値が高いこと）が明らかになった。Spearman相関係数（2つの変数の相関関係を示すための統計的手法であり、+1に近いほど正の相関関係、-1に近いほど負の相関関係を示す）も0.259となり、有意と認められた。

企業等勤務社労士においては、両者のSpearman相関係数が0.154とごく弱い相関関係である一方、個人年収と勤務先の資本金との相関係数は0.412と、強い相関関係が示された。

・概ね従業員規模300人未満の企業の社労士に対するニーズ等に関する全国社会保険労務士会連合会

「人事・労務の課題等についてのアンケート調査（2014年11月27日～12月15日）」（以下、「社労士会・企業向け調査」ともいう）によれば、企業が顧問社労士に依頼している業務は、相談業務と手続業務が共に7割強であり、手続業務に偏っているわけではなかった。

また、企業が社労士をよく活用している課題は、回答が得られた6,921社（うち社労士の活用は56.4%）を分母として、上位から、労務に関する各種相談対応（28.4%）、行政による調査等への対応（27.5%）、労使関係への対応（19.4%）だったが、6～7割は社内ですべて独自に対応していた。

さらに、企業が社労士に期待する要素は、「最新の法制度や法改正の知識」（60.0%）、「人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明快な助言」（45.8%）、「的確な問題解決能力・コンサルティング」（40.1%）、「豊富な事例経験に基づくアドバイス」（38.6%）であり、専門的な知識・技能に基づき、なおかつ企業の事情や問題の特性に応じた的確なコンサルティングが求められていることがうかがわれる。

よって、社労士がより独立性の高い専門職になっていくか否かは、こうした企業ニーズに応える能力を現に備え、またそのことが社会的に認知されていくかにかかっていると解される。

・社労士業務が企業のコンプライアンスに果たす貢献を測る指標として、「従業員の離職率の低下」、「労災申請件数の減少」などが仮説として挙げられたが、両者共に景気動向、業界の性格などに外的要因に左右されるほか、コンプライアンスの向上がそれらを押し上げる場合もあること等から、信頼性の高い指標にはなり得ない。

ただし、離職率や労災申請件数の「著しい減少」について、景気等の外的要因をコントロールしたうえで、社労士側の望ましい心がけ12項目と掛け合わせることで、ある程度客観的な測定が可能となるだろう。

4 天野報告の要旨

・初年度の質的調査では、①助成金の受給、②メンタルヘルス対策、③コンプライアンス、④事務作業工数の削減等の面で、企業業績に貢献している旨の認識が労使双方にあることが確認されたが、客観的指標を導出することはできなかった。

たとえば、欧米の企業では、心身の不調による従業員の欠勤や作業効率の低下（いわゆるアブセンティーズムやプレゼンティーズム）を改善した場合、それによって得られた（：プラスされた）労働時間を測り、その従業員の平均賃金額を乗じる等の指標が一般化しているが、報告者自身の確認では、日本で社労士の貢献指標として、現に活用しているか活用可能な企業は見当たらなかった。

・そこで本年度は、企業業績への貢献の指標化に拘泥せず、企業の人事労務に関するニーズと社労士（業務）の現状との関係に着眼し、社労士のKSF（Key Success Factor：主要な成功要因）の具体化に努めた。

・上掲の「社労士会・企業向け調査」によれば、以下の事柄がうかがわれる。

①企業では、雇用の多様化への対応、求人・採用後の育成、賃金・年金制度、人事制度設計、職場の人間関係・健全性などさまざまな人事労務上の課題が認識され、特にバブル期以後は、様々な業務について従前の「自前主義」からアウトソーシング志向に移行する流れがあるにもかかわらず、それらに社労士が関与する割合は1割強にとどまっている。

②その理由には、自社で対応できること、社労士の業務だと認識されていないことなどのほか、顧問社労士に解決能力があるとの信頼を得られていないこともある可能性が高い。

・本研究プロジェクトによる社労士向けのWEB調査によれば、開業社労士が新規顧客契約先で着手する業務や、現在も取り扱っている業務の多くは、1・2号業務等であるが、社労士会・企業向け調査

によれば、企業側が社労士に期待する主な事柄は、最新の法制度や法改正の知識の提供（60%）、人事労務で判断の難しい事案への専門家としての明快なアドバイス（45.8%）などの3号業務であり、この齟齬が社労士への満足度の限界となっている可能性がある。

- 他方、WEB調査によれば、顧問契約先を得た開業社労士が中長期的視点で取り組みたい業務は、就業規則の作成変更等、労働時間等の法定事項に関する相談対応等、就業に関する法定外の経営課題に関する相談対応、従業員の雇用等に関する相談対応、管理者向け教育研修、メンタルヘルスに関する個別的な相談対応など、3号業務等の非定型的な業務が多かった。必要な能力・特性として上位にランクされた情報収集力、戦略的思考、説明力も、概ね企業ニーズと対応している。

- 従って、顧問契約先を多く持つベテランの社労士において特に、固定的な売り上げを得やすい1・2号業務等に傾注し過ぎ、3号業務などの非定型的でクリエイティブな業務を受注するための努力やスキルを欠いている可能性がうかがわれる。

現に初年度の企業での聴き取り調査でも、「業界の特殊性や当社の状況を正確に理解し、杓子定規な法律論ではなく、実際に困っている問題に対する解決策を提示」したことが、社労士との顧問契約やその後の信頼関係に繋がった旨の意見が多く聞かれた。

すなわち、社労士に求められる能力・特性には、1・2号業務等を遂行する専門性のほかに、企業の課題を寄り添って解決していく「社会人力（社会人基礎力+問題解決力、提案・説明力、情報分析力など）」があると解される。

- WEB調査からは、社労士の新規顧客獲得のプロセスの多くが紹介（「他士業、専門家からの紹介（68.1%）」、「顧問契約先からの紹介（52.7%）」）であることが判明した。

たしかに、社労士が開設しているホームページ経由との回答も2割強あったが、そもそも、報告者による独自調査では、企業が抱える人事労務上の非定型的な課題をキーワードとした検索では簡単にヒットしないことが多いうえ、初年度に実施した社労士への聴き取り調査によれば、企業側もホームページのみでは顧問契約相手を決定せず、複数の候補と面談し、見積書を得て最終判断する傾向にある。

また、他士業や顧客先企業からの紹介といっても、当該社労士の業務上の実績や人柄を判断する材料には乏しいはずなので、けっきょく、僅かな接点の中で相手方を信用させてしまう人間的魅力の有無が紹介や選別の要点になっている可能性がある。人間的魅力の要素が、「可愛げ」や「律儀（誠実）さ」だとすれば、後者は後天的な努力で磨くことが可能だが、4割以上の社労士が顧問契約先がゼロか5社未満と回答したことからは、業務を通じた学びが困難な実情がうかがわれる。

- そこで、そうした要素や志向を有しない社労士が顧問契約先を獲得する方策の1つとして、健康経営アドバイザーとなることが考えられる。アメリカの調査では、健康経営が企業業績の向上につながる旨のデータが示され、日本でも普及が見込まれることなどによる。

5 森報告の要旨

- 職域でのメンタルヘルス対策は、労働安全衛生管理の一環であり、効果的な労働安全衛生管理には、管理体制の構築が求められる。しかし、法律上、体制の構築や運営を担う産業医等の産業保健スタッフや衛生管理者の選任義務、衛生委員会の設置義務は従業員数50人以上の事業場に限定されているため、それ未満の事業場において労務管理面等で経営者の支援を行うことが多い社労士に産業保健への貢献が期待され、現に行っている例も多い。企業等勤務社労士であれば、大手企業等において労務管理部門で就業していることも多く、今般のストレス・チェック制度の施行の後押しもあり、やはり産業保健への貢献が期待され、現に行っている例が多い。とはいえ、社労士が産業医等の産業保健スタッフを代行で

きるわけではない。

そこで、安全衛生管理の要素と、社労士の専門性や業務の特質を踏まえ、社労士が果たし得る貢献と充たすべき要件を明確化する必要がある。

- ・継続的な実効的な安全衛生管理には、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）と呼ばれる体制の構築が有効に働く。その要諦は、事業者責任と労働者参加であり、特に衛生面での体制整備や運用を専門的（≡技術的）に支援する要員が産業保健スタッフである。事業者責任は、事業者による安全衛生方針の明確化、リーダーシップの発揮などにより果たされ易くなる。労働者参加は、衛生委員会への参加とその活性化などにより果たされ易くなる。

- ・こうした体制構築により対応を図る労働衛生上の主な課題は、作業環境、作業、労働者自身の健康に関わるリスクであり、それらへの対応では、その調査と評価、優先順位づけを踏まえた対策の実施が求められる。対策の実施は、物的対策と人的対策の両面にわたり、1次予防（健康問題の未然防止）、2次予防（同じく早期発見、早期対応）、3次予防（健康問題の発生後の事後対応や再発防止）の全段階にわたらねばならない。労働衛生リスク対策では、管理監督者や労働者の意識・行動の改善が不可欠なため、人的対策としての計画的な教育研修が強く求められる。

メンタルヘルス対策に際しても、先ずはこうした安全衛生管理体制の整備を果たす必要がある。たしかに中小企業では万全を期し難いが、作業環境管理、健診、健診後の事後措置、長時間労働者対象面接指導などの最低基準は果たす必要があり、そのための公的支援制度も整えられている。

- ・国が発出し、多くの企業で参照されている通称メンタルヘルス指針（「労働者の心の健康の保持増進のための指針」）は、事業者に対し、上記のようなOSHMSの要素を受け継ぐ「心の健康づくり計画」を策定するよう求めている。

ただし、メンタルヘルスに特有の対策として、「セルフケア」、「ラインによるケア」、「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」、「事業場外資源によるケア」が盛り込まれている。また、主に1次予防策として教育研修・情報提供、職場環境等の把握と改善、主に2次予防策としてメンタルヘルス不調への気づきと対応、主に3次予防策として職場復帰支援などが挙げられている。

- ・以上を前提として、社労士が不調者と個別に対応する機会が少ない傾向も踏まえて社労士が行い得る業務を検討すれば、先ず、安全衛生法に関する基本知識を持ち、支援先の事情を把握することを前提に、心の健康づくり計画の策定を支援できる。また、就業規則における職場復帰支援ルール（復帰判定基準、試し出勤等の条件、復帰後に再発再燃した場合の取扱い等）の具体化にも中心的役割を果たせる。

- ・社労士が事業者や不調者に個別的な相談対応をする場合もあり、現にそのために産業カウンセラー等の資格を取得する者もいるが、メンタルヘルス不調の病態と適切な対応法の多様性等に照らせば、医師等のネットワークを形成し、相談・連携しながら踏むべきプロセス等を判断する必要がある。

- ・教育研修・情報提供、職場環境等の把握・改善等の組織的・集团的対策にも貢献できる。メンタルヘルスに関する教育研修は、他の話題でも教育研修を行う開業社労士がよく行う傾向にある。企業等勤務社労士は、個別的な相談対応、教育研修の双方につき取扱い意欲が高い。組織的・集团的対策でも、メンタルヘルスに関する一定の知識は求められるが、その組織の業種や個別事情を踏まえる必要があるため、それらに精通した社労士であれば、支援者として適任と解される。

政府が推進している「健康経営（経営基盤として労働者の健康を重視する方針）」のアドバイザーとして活動する方途も考えられる。

- ・社労士が職域のメンタルヘルスに貢献するための主要要件は以下のように想定される。

①開業社労士によるメンタルヘルス支援が顧客の維持獲得に繋がること

現在、日常的にメンタルヘルスに関する個別的な相談対応を行う開業社労士は少なく（7.4%）、メンタルヘルス関連の資格等を持つ者に限られる傾向にあるが、この問題に関する労務問題への対応は求められることがあり、的確に対応できれば信頼に繋がる。ストレスチェック制度の各企業での実施計画の設計、職場環境改善などでも貢献できる。

②社労士の姿勢

中小企業の経営の厳しさを前提としても、「はじめから退職ありき」ではない不調者対応や、労災認定を受けるような過重負荷の解消等を誘う経営者支援が求められる。現に、メンタルヘルス対策に取り組む社労士は、企業事情を踏まえつつ、適宜、経営者に法の趣旨を分かり易く説いて意見する姿勢を含む「心がけ12項目」の合計点が高い傾向にあった。

③メンタルヘルスに関する知識と人脈

メンタルヘルス不調や対応策の多様性を認識し、必要な人的資源と連携する知識と人脈が求められる。

④社労士の資質

経営者に対して、関係法令遵守の必要性を説くための安全衛生法に関する知識と、健康経営等に関する知識をもって労働生産性の面で経営（者）を支援する姿勢の両者が求められる。

また、特に中小企業では、OSHMSにつき、その詳細よりも概念を分かり易く説明し、適格な組織内外の資源（特に外部資源）を紹介できるようにすることが有効に働く。そのためにも、そうした資源とネットワークを結ぶ上で求められる基本的な関連知識が必要になる。

併せて、どこまでが社労士の適応業務で、どこからが産業保健スタッフの業務か等を見分ける力も求められる。

更に、個別的で手間のかかる問題に対応するための積極姿勢も求められる。

・社労士による従業員の心身の健康への貢献を測る指標については、次のように言える。

①特に中小企業では、経営トップの意識とリーダーシップが従業員の心身の健康に大きく影響するため、社労士の介入により、経営トップがそのための方針を策定したか、自ら率先して行動したかが指標となり得る。

②従業員の心身の健康を測る指標として、健診での有所見率、職場のストレスレベル、メンタルヘルス不調者数、疾病休業率、在職死亡者数などのほか、不調による労働喪失分を金銭的に評価するアブゼンティーズムやプレゼンティーズム等があり、質問紙調査によるものを除き、企業内に存在する情報であるため、容易に収集できる。しかし、社労士の介入群と非介入群の設定による実験計画法の採用は現実的に難しく、対象集団の経年評価を行っても、その変化への社労士の貢献を客観的に測ることは困難である。

③他方、組織ごとに健康上の課題を特定し、その改善を図るための評価ならば実施できる。具体的には、特定した最終目標の達成のため、PDCAサイクルを基本とする計画的な取り組みを行うことを前提に、最終的な目標の達成状況を測る「アウトカム評価指標」、その変化への経過段階の成果を評価する「パフォーマンス評価指標」、計画手順に沿った取り組み状況を測る「プロセス評価指標」、その取り組みへの注力を測る「アウトプット評価指標」を組み合わせる方法が望まれる。

例えばメンタルヘルス対策において、社労士は、職場復帰支援に関する手順の整備、それに沿った支援の実施のような「プロセス評価指標」、管理者研修の参加人数のような「アウトプット評価指標」などに貢献できる可能性が高い。また、優れた産業医等の紹介や同人らとの連携も「プロセス評価指標」などへの貢献と捉え得るだろう。