

I. はじめに

2022年度で年次レポート作成も4回目となる。過去3年間の活動の背景となった人事労務界の変遷を振り返ってみると、2019年度「働き方改革による生産性向上」⇒2020年度「働きがい改革と人的資源の活用へ」⇒2022年度「人的資源活用から人的資本経営へ」である。

2022年度は、コロナウィルスの影響終息に向けた動きが見えたものの、ウクライナ情勢を一因とする物価高騰や急速な円安の進行等、経済環境にとって波乱の一年であった。一方、人事労務界に関しては、人的資本経営、学び直し(リスキリング)等のキーワードが注目を集めた年でもあった。

経営管理実務研究会として、今年度は下記テーマを取り上げたので、その一部につき紹介する。

グループ	発表したテーマ名
A：制度/ルール	1. 「働き方改革」で「ディーセント・ワーク」に近づくのか？
	2. 「職務権限規程整備の支援～職務調査手法の利用～」
B：マネジメント	3. 「ドラッカー経営哲学入門」*1
	4. 「働き方改革の潮流下で、改めて「いい会社とは？」を考える」
	5. 「社会保険労務士法人 ○○流の事務所経営」*2
C：コンサル技法	6. 「人的資本経営～迫り来る波にどう乗るか、やり過ぎるか～」
	7. 「見える化；可視化の効用」
	8. 「社員研修事例」
	9. 「2021年度働き方改革推進支援事業に参加して」

各発表テーマの紹介は、自主研例会（テーマ発表）の議事録を転用したもので、発表/セミナー概要、質疑応答（Q&A、コメント）等から成る。*1*2については外部講師（弁護士*1/社労士*2）によるセミナー

II. 各テーマの紹介

A グループ： これからの働き方：

1. 「働き方改革」で「ディーセント・ワーク」に近づくのか？」

・テーマの背景：

ILOが唱道する「ディーセント・ワーク(DECENT WORK)」を考えた時、現在の日本の労働者を取巻く環境は、ほど遠いと言うのが実感である。そこで今回は、ILOが目標とする「ディーセント・ワーク」と日本の現状を比較した上で、現在日本政府によって進められている「働き方改革（特に改正労働基準法）」が、「ディーセント・ワーク」の実現に資するものなのか、それとも逆の方向に後退させるものなのかについて、5つの論点を提起して、議論をした。加えて、「働き方改革」の対象ではない1つの論点（番号6）についても、議論の対象とした。

● 論点の列記：

番号	内容
1	正規雇用と非正規雇用を並列にして、多様で柔軟な働き方を労働者が自分で選択できると呼ぶことは正しい認識か？
2	① 時間外労働の上限規制、②年次有給休暇の確実な取得、③月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率引上げ等の施策で、労働時間の削減や過労（自）死の防止は進むのか？
3	パート有期法8条の「不合理な相違を設けてはならない」は「合理的でなければならない」とした場合より非正規労働者にとって不利ではないのか（本当に同一労働同一賃金か）？
4	日本型同一労働同一賃金は、ILOが推奨する「得点要素法」による「同一価値労働同一賃金」と比べて非正規労働者にとって不利ではないのか？
5	高度プロフェSSIONAL制度、裁量労働制、みなし労働制、フレックスタイム制などは、労働者から見た働き方（労働時間管理）の選択肢ではなく、際限なく働かせた挙げ句の残業手

	当の削減策ではないのか？
6	雇用契約を回避する為の（脱法行為としての）雇用類似契約が横行しているのではないのか？

ディーセント・ワークに関する資料：厚生労働省の Website に次の記事がある。

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/kokusai/ilo/decent_work.html

● **ディーセント・ワークの説明、働き方改革の導入経緯/内容**

(1) **ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）：**

- ・概念；1999年の第87回ILO総会に提出された事務局長報告において初めて用いられた。
- ・実現；①雇用の促進、②社会的保護の方策の展開及び強化、③社会対話の促進、④労働における基本的原則及び権利の尊重/促進及び実現の4つの戦略的目標を通して実現される。日本では2012年「日本再生戦略」においてもディーセント・ワークの実現が盛り込まれている。
- ・「人には good job が必要である。good とは」；

①	雇用機会への接近。仕事がなければ good job はない
②	仕事の基準。自発的であり強制ではない。通常の収入で、本人と家族の必要を満たすもの
③	安全。社会保障をとらない、労働時間、労働量、安全性がある事
④	不満があったらアピールできる手段がある事。差別、ハラスメントがなく公正な取扱いをうける事

- ・各国の状況；

アメリカ	職が多いが失業もやさしい。低失業率である⇒DECENT WORK とは言えない
ヨーロッパ	失業率が高いが解雇は難しい⇒DECENT WORK では、このアメリカとヨーロッパの良さの二つを求めている
デンマーク	雇用の機会が多い。雇用しやすい。労働市場の自由性は高い。しかし、解雇されても収入が保障されている。社会対話が進んでいる。デンマークはILO条約の批准率も高い。条約の実効性は社会対話で実行した方がコストも低く、実効性もある
オランダ	80年代前半に経済危機にあり、アメリカ・モデルに近づけるとい論調が多かったが、社会保障の切り下げを行わず、アメリカ型ではなく社会対話によって経済の自由化と社会保障の高さの二つを追及した。今日ヨーロッパの最低水準の失業率

(2) **働き方改革の導入の経緯/内容：**

- ・導入の経緯

第1次安部内閣	労働ビッグバンが提唱されていたが、年金記録問題に追われた為、法案不成立
2015年	時間外労働割増賃金の削減/年次有給休暇の確実な取得/フレックスタイム制見直し/企画業務型裁量労働制見直し/高度プロ制度創設等を内容とする 労働基準法等改正案※ を国会に提出
2016年	“働き方改革実現会議”が発足
2017年	“働き方改革実行計画”を決定。先の 法案※ は「サービス残業や過労死を助長する」等の反対があつて、一度も審議されないまま、廃案となった
2018年	働き方改革関連法案 は最重要法案の一つと位置づけられ、国会に提出された。審議中に裁量労働制の労働時間データを巡って質疑が紛糾し、裁量労働制に関わる部分を法案から削除⇒一部野党の反対があつたが、賛成多数で可決され成立
2019年	4月1日から順次施行される

- ・内容

第1の柱	働き方改革の総合的かつ継続的な推進（雇用対策法改正）
第2の柱	長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現等（労働基準法等改正） 時間外労働の上限規制の導入、長時間労働抑制策/年次有給休暇取得の一部義務化 フレックスタイム制の見直し、企画型裁量労働制の対象業務の追加、高度プロ制度の創設、勤務間インターバル制度の普及促進、産業医/産業保健機能の強化
第3の柱	雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保 パートタイム労働法/労働契約法改正、労働者派遣法の改正、労働者に対する待遇に関する

● 6つの論点に関する議論で、印象に残ったコメント：

- ・長時間労働の抑制策として、法による規制強化（時間外労働の上限規制/年休の確実な取得）もあるが **完全フレックス制（コアタイムなし）の採用も効果大**
- ・裁量労働制は生産性向上を指向しているものの、人件費削減の色合いが濃く、過重労働の温床になる。過重労働を軽減するのであれば、労働者自身で仕事の達成目標を下げたり、スケジュールを延期したり、仕事量を削減したりできるように裁量を与えるのが本筋であるが、その部分の裁量権が労働者に与えられない現状では、フレックスタイム制（特に、フルフレックス）の導入が、働き過ぎに歯止めを掛けながら生産性を向上させる事が出来る唯一の方法と考えられる。
- ・近年、総務/労務/経理業務はBPO（Business Process Out-Sourcing）とし、中核（戦略的）業務は本体に残す傾向にある⇒社労士は **Out-Sourcingの受け手（事務屋）**との位置づけか。
- ・社労士の業域拡大として、労働基準監督官の業務受託もある⇒憲法/民法等の素養が必要。
3号業務（コンサル；例えば、人的資本の有効活用）遂行には経営に関する知識/知見もいる。

2. 「職務権限規程整備～職務調査手法の利用～」

職務調査の留意点の紹介

- 1) 目的の明確化
 - ① 職務基準書の作成
 - ② 職務基準書と人事考課の評定項目とあわせて職種職位別評定項目の生成を目指す
 - ③ 各所属の業務を棚卸するための基本資料作成
- 2) 辞書の作成
 - ① 使用される文言の定義を定める
 - ・ 策定する＝施策・制度・予算といった相当大きな対象の作成
 - ・ 企画する＝施策・制度・予算の範囲内での対象の作成
 - ・ 制御する＝対象を完結するため有形無形の影響を及ぼすこと
 - ・ 保管する＝いつでも使用が可能ないように整理整頓しなおしておく
 - ・ e t c
 - ② 使ってはいけない文言を指定
 - ・ 管理する
 - ・ 調整する
 - ③ 使用不可文言の言い換えを規定
 - ・ 管理する→制御する o r 保管する
- 3) 記載用フォーマットの作成
 - ① 仕事の大きさの整理：大分類・中分類・小分類・（作業）別
 - ② 習熟度の整理：役職別・経験年数（1年目・3年目・指導者）別
 - ③ 難易度の整理：指導の下でできる・支援を受けてできる・1人でできる・指導や改善ができる
- 4) マニュアルの作成
 - ① 大分類＝業務分掌記載事項
 - ② 中分類＝課業→これだけでひとつの仕事として完結するもの
 - ③ 小分類＝課業を成り立たせるやめに行う仕事
 - ④ 作業＝難易度の差がほとんどない仕事
 - ⑤ 記述形式は「・・・を・・・する」にまとめる
 - ⑥ 気配りやフォローに類する目に見えない仕事も記載する
 - ⑦ 職種ごとの記載事例を提示する
- 5) 説明会の実施
- 6) その他 全員記載でなくても全職種記載であれば可

B グループ：マネジメント

3. 「ドラッカー経営哲学入門」

・テーマの目的：

人こそ最大の資産である」というP・ドラッカーの経営哲学, 経営の原理原則を学び、職場の改善
或いは顧問先会社様の経営支援に役立てる。

●ドラッカーの思想

(1) 底流にある考え方：

「人を大事にする社会」「人間の本当の幸せとはなにか」

(2) より良い社会をつくっていく為の組織/企業のあり方について書かれたのが「マネジメント」

⇒お金儲けのための方法ではなく、人と人が一緒に働きながら、まっとうな社会をつくっていく
ための方法

(3) マネージャーの仕事：

「オーケストラにおける指揮者こそが、企業におけるマネージャーの役割だ。」

「テンポだけではなく、方向性、演奏者の「強み」に着目し、各々の優れた部分を引き出すことを常に
考えている。それぞれの演奏者の強みを引き出すことで弱みは意味のないものとされ、一人ひとりがソ
ロで演奏するのはとは違う感動を聴く者に与えることが可能になるわけです。」

◎マネジメントの3つの役割：

- ① 自らの組織に特有の使命を果たす。(強みを生かす)
- ② 仕事を通じて働く人々を生かす。(やりがい&成長を提供)
- ③ 自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。

★企業：顧客の創造（客が喜ぶざ財/サービスを提供）、利益を上げる（企業存続の前提条件）

★良い会社の条件とは？：①お客様に喜んでもらえる（社会貢献ができる）会社である事。

②働く仲間にも喜ばれる（職場環境が良い）会社である事。

③（特有の使命を果たすことができる）高収益な会社である事。

【経営者にささるP・ドラッカーの言葉】

- ・弱みを克服しようとするよりも強みを伸ばす
- ・コミュニケーション成立のカギは「受け手」にある
- ・正しい意思決定には適切な意見の不一致が必要である

・入門書 NHK 100分 de 名著ブックス マネジメント ドラッカー 上田惇生（NHK 出版）

最後に

・「ドラッカー先生の書物にふれると、「経営者としてよりも、人間としてどうあるべきか」を常に問
われているような気がする。しかし、それが実は経営のもっとも重要

4. 「働き方改革の潮流下で、改めて「いい会社とは？」を考える」

・テーマ発表の内容：

第1ステップ	日本の現状についての再整理：寺島実郎氏講演
第2ステップ	課題発見/抽出の契機： 1) 奈良県労働委員会セミナー 西谷敏氏（奈良県労働委員会公益委員） 2) 「いい会社はどこにある？」ダイヤモンド社 3) 「拝啓 人事部長殿」サイボウズ式ブックス 高木一史（サイボウズ 人事労務部）著
第3ステップ	纏めと所感：「ドラッカー理論」2022年経営管理実務研例会・例会より

●**第1ステップ**：日本の現状についての再整理

- ・日本経済の現状；世界の GDP シェアの推移，技能五輪における日本選手の成績，国民生活の状況（現金給与総額/全世帯消費支出）
→2000年に比し大幅に低下、誠に情けない状況だ！

●**第2ステップ**：課題発見/抽出の契機

1) 奈良県労働委員会セミナー；働き方改革の流れ（概略）

第1段階の「働き方改革」	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間関係（時間外労働の上限規制，年休の時季指定の義務化等） ・正社員と非正規社員の均等/均衡待遇の拡大
第2段階の「働き方改革」	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方の多様化/柔軟化（2021年版経団連「経営労働政策特別委員会報告」） テレワーク（働く場所/時間），裁量労働制の拡大（労働時間/賃金の対応関係） 副業/兼業の促進，選択的週休3日制，フリーランスの利用拡大 解雇の金銭的解決（解雇規制の緩和/労働移動の促進）の6点
キー・コンセプトの検討/検証	<ul style="list-style-type: none"> ・多様化/柔軟化⇒労働法規制の緩和 ・“労働者のエンゲージメントを高める” ⇒働きがい=やりがい+働き易さ ・就労形態⇒パート/アルバイト，テレワーク，フリーランス（労働者性とその保護） ・仕事を通じての社会的結合⇒働きがいの源泉としての人間的な繋がり

2) 「いい会社」を見つける3つの軸と9つの視点

仕事軸（Work）	「やりがい」「キャリア」
生活軸（Life）	「負荷」「勤務環境」「人間関係」
対価軸（Money）	「報酬水準」「カーブ/分布」「査定/評価」「雇用」

- ・150社/職種を格付けし、評価スコア（1～5段階）で表した。

格付けと評価表

評価点	評価記号	評価結果
4.8～5.0	Aaa	働く生活者にとってのベストカンパニー
4.6～4.7	Aa	超優良企業
4.1～4.5	A	優良企業
3.6～4.0	Baa	優良企業予備軍
3.1～3.5	Ba	普通の企業
2.6～3.0	B	不良企業予備軍
2.1～2.5	Caa	不良企業
1.6～2.0	Ca	労働不適格企業
1.0～1.5	C	働く生活者にとってのワーストカンパニー

3) 「拝啓 人事部長殿」から

- ・人事の仕事とは、「**会社の理想の実現**」と「**社員の幸せ**」を両立させる事にある。
「**組織の目標**」と「**個人の目標（成長）**」をバランスさせる仕組みを作る事にこそ、存在価値がある。

●**第3ステップ**：良い会社の三条件とは？

- ・お客様に喜んで貰える（社会貢献ができる）会社。
- ・働く仲間にも喜ばれる（職場環境が良い）会社。
- ・（特有の使命を果たすことができる）高収益な会社。

【参考】

★マネジメントの3つの役割として、ドラッカーは以下に定義。

- 「社会の問題について貢献する」
- 「仕事を通じて働く人を幸せにする」
- 「自らの組織に特有の使命を果たす」

Q&A

C) 日本経済の低迷は、労働移動の促進は上手く行われていない事が原因の一つ。

C) 各社の経営理念/ビジョンを掲載しているが、

ソニー；「Creativity と Technology の力で、世界を感動で満たす」

サイボウズ；「チームワーク溢れる社会を創る」の2社は印象に残る。

特にソニーは設立趣旨書「愉快ナル工場・・・」に似ている。原点回帰を想起させる。

【会議後メモ；お役立ち情報】 “100分 de 名著ブックス マネジメント ドラッカー NHK 出版” から

組織が自らの使命を果たす 為の5つの目標	① マーケティング, ②イノベーション, ③経営資源, ④生産性, ⑤社会的責任 ※「利益とは？」企業や事業の目的ではなく、 事業継続の条件 , 事業に対する意思決定の理由/原因/根拠ではなく、 妥当性の尺度 。
イノベーションを起こす 7つの機会	① 予期せぬ成功/失敗, ②ギャップ, ③ニーズ, ④産業構造の変化, ⑤人口の変化, ⑥認識の変化, ⑦新知識の獲得, 発明/発見
マネジメントに必要な 4つのスキル	① 的確な意思決定, ②コミュニケーション力, ③管理能力 ④経営科学の活用
成果を上げる為の 5つの能力	① 時間管理, ②貢献, ③ 強み , ④集中, ⑤意思決定
ポストモダンの為の方法論 7つの作法	① 見る, ②分かったものを使う, ③基本と原則を使う, ④欠けたものを探す, ⑤自らを陳腐化させる, ⑥仕掛けをつくる, ⑦モダンの手法を使う (限界をわきまえつつ、論理/分析を使う)

5. 「社会保険労務士法人 ○○流の事務所経営」

・ **テーマの概要：**

講師は、特定社会保険労務士/中小企業診断士/行政書士他の資格を有する。発表内容は、社労士法人を運営するに至る経緯等、社会保険労務士法人の概要(経営方針を含む)、社会保険労務士法人の顧客構造(顧客の業種/相談内容と自法人のマーケティング戦略を含む) 社会保険労務士法人の将来像(今後の発展と事業の承継)の4つであった。

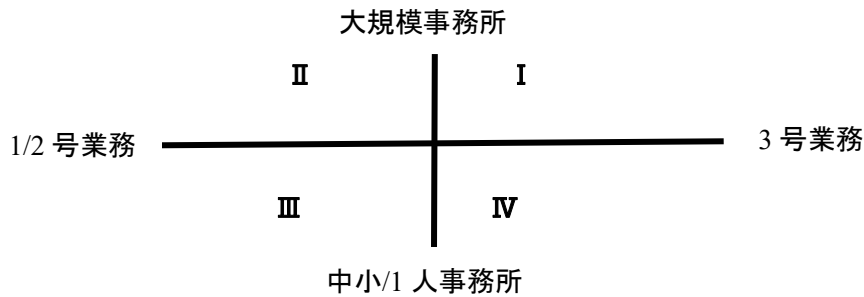
・ **社労士法人化のメリット/デメリット：**

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表社員(社労士)への給与所得控除あり ・ 代表社員(社労士)給与につき全額経費算入可 役員報酬で一定の条件満たせば、損金算入可 ・ 顧問先からの報酬について源泉徴収不要 ・ 設立後 2 事業年度の間消費税の免税事業者 ・ 所得が多い場合、税率は法人が個人より低い ・ 配偶者への給与を支給し易くなる、控除対象 配偶者や第 3 号被保険 者とできる場合も ・ 社会的信用度の向上, 事業承継が行い易い ・ 決算月定款で自由に設定/赤字 9 年間繰越 可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一旦役員報酬決めると期の途中で変更は難しい ・ 決算書類作成/税務申告等、会計知識が必要 ・ 赤字でも法人住民税の均等割が課される ・ 法人化への手続き費用, 記載金額によっては 発行する領収書に収入印紙を貼らなくては ならなくなる, 法人の分の社労士会費/入会金 を余分に払う必要がある

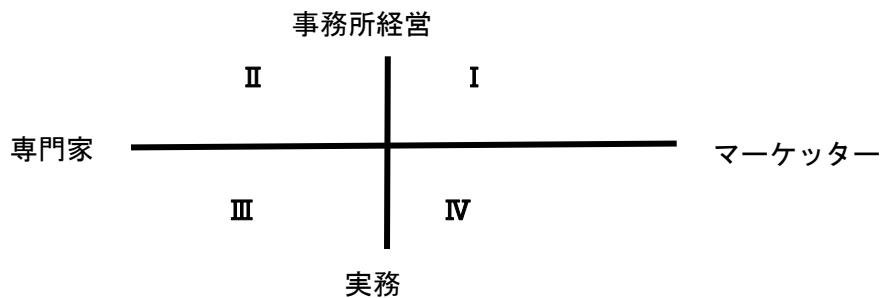
※メリット/デメリットの両面；強制的に社会保険の適用事業所となる

・土業事務所の経営マトリクス：

① 対象業務とスタッフ規模



② 経営者の種別



◆マニュアル化については、業務の種類に応じ必要であるとする

◆成長戦略ロードマップ：船井総研（業種別）のものを準用。

・事務所で使用するフレームワークの紹介：

SWOT 分析, ビジネスモデルキャンバス, 5Force（買い手/売り手/業界内/新規参入/代替え品）
アンゾフの成長マトリクス, パレート図

・事務所の経営指針/将来像：

（事務所経営にあたって心がけていること）

企業経営の健全な発展に貢献, 仕事を通じて成長の場を提供, 地域にとって必須の存在となる
⇒良い顧客と仕事をする事⇒経営者の最も重要な仕事の一つは、**良い顧客を獲得**する事

（今後の経営について）

中小企業のサポート業として、

① 「現商品を現市場へ；市場浸透」投入するだけでなく、「新商品を現市場へ；新製品開発」
又は、「現商品を新市場；新市場開拓」へ投入して行きたい。但し、「新商品を新市場へ；多角化」
の戦略はとらない。② 各スタッフの能力/働き方/専門力を結集し、新たな付加価値を創造する事により、顧客にとってなくてはならない存在になりたい。そのためには、**差別化**（組織の能力/仕組みによる差別化）された専門家集団を作って行く。

Q&A

Q) 保有資格の内、どの資格に関連する業務が多いですか？

A) 社会保険労務士関連業務が9割占める。

Q) 5Force の内、一番の競争相手は、顧客の悩み/困り事の多い事項は？

A) 新規参入として HR テック企業である。賃金台帳整備/勤怠管理業務での困り事が多いように感じる
HR テック提供のアプリにしても、使用上でのトラブル(顧客側)が結構多い。それらのお困り事を
解決するサポート/ソリューション業務にも注力して行きたい。

100 人以上の事業所であれば、勤怠管理業務アプリ導入のメリットがあると思う。

Q) 差別化するための施策は？

A) 所員に勉強して貰う事ですが、なかなか上手く行きません。

6. 「人的資本経営～迫り来る波にどう乗るか、やり過ごすか～」

・テーマの背景：

新聞やメディア等の報道「人的資本経営」が採り上げられる機会が増えてきている。このような背景のもと、今回本テーマを発表する。内容は、下記6パートから成る。

- ＝第1章：人的資本経営とは、国内外の動き＝
- ＝第2章：日本の問題と「人材版伊藤レポート」＝
- ＝第3章：人的資本開示とHRテクノロジー＝
- ＝第4章：人的資本経営の方法＝
- ＝第5章：人的資本経営の否定的論点＝
- ＝第6章：中小企業と社労士業の関わり方＝

＝第1章：人的資本経営とは、国内外の動き＝

- ・人的資本経営とは、ヒトの価値を見えない資産（資本）と捉え、その開示/活用/投資を通じて企業価値の向上を図ろうとする思想、方法論。
- ・欧米：ISO30414*1 による開示基準制定と米国SECの開示義務化、投資家への情報提供の動き、日本：新しい資本主義からの可視化とCGC改訂や有価証券報告書等における開示義務化の流れ。
*1：人的資本開示に関するグローバル基準のガイドライン、11項目58指標に亘る

＝第2章：日本の問題と「人材版伊藤レポート」＝

- ・日本の不都合な真実
賃金が低い；2000年以降、賃金は伸び悩みで、米国の半分/OECDの平均以下/韓国の9割、無形資産が少ない、人材投資少ない、自己啓発していない人が多い、エンゲージメントが低い。
- 「人材版伊藤レポート」は、「1.0」で「3P-5Fモデル*2」を提示し、「2.0」でそれぞれの 具体的/ノウハウや企業事例を示した。 *2：3つの視点；Perspectiveと5つの要素；Factor
3つの視点：経営/人材戦略との連動、As-To Beギャップの定量把握、企業文化への定着
5つの要素：動的な人材ポートフォリオ、個人/組織の活性化として；知/経験のD&I、リスキ/学び直し、従業員エンゲージメント、 場所/時間に捕らわれない働き方

＝第3章：人的資本開示とHRテクノロジー＝

- 人的資本「開示」の方法として、任意開示と法定開示があり、任意開示：ISO30414や政府の「人的資本可視化指針」、法定開示：金融商品取引法や女性活躍法等で規定されるが、今後の動きを注視。
- ・ISO30414の11項目58指標（任意）

項目	指標
1.倫理とコンプライアンス	①苦情の種類/件数、②懲戒処分の種類/件数、③倫理/コンプライアンス研修を受けた従業員の割合、④⑤
2.コスト	①総労働力コスト、②～⑦
3.ダイバーシティ	①年齢、②性別、③障害、④その他、⑤経営者のダイバーシティ
4.リーダーシップ	①リーダーシップに対する信頼、②③
5.組織風土	①②
6.健康/安全/幸福	①労災による損失時間、②労災件数（発生率）③死亡率
7.生産性	①1人当りEBIT/売上/利益、②人的資本ROI
8.採用/異動/離職	①②、③採用にかかる平均日数、④重要ポストが埋まる迄の時間 ⑤、⑥内部登用率、⑦重要ポストの内部登用率、⑧離職率、⑩⑫⑬
9.スキルと能力	①人材開発/研修の総費用、②～⑤
10.後継者育成計画	①～④
11.労働力	①総従業員数、②フルパートタイム

※赤字：大/中小企業共、対外開示を推奨、黒字：大企業の対外開示を推奨、残り：対内開示

- ・金融商品取引法（有価証券報告書）における開示の義務化；2023年に約4000社対象

従業員の状況	女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差
サステナビリティ情報	・人材育成/社内環境整備方針

(新設)	・人的資本や多様性の測定可能な指標と目標
------	----------------------

- ・金商法以外の法令による制度開示；100人未満は不要

法令名	開示内容
女性活躍推進法	女性労働者の割合，女性管理職比率 男女の勤続年数の差異，月当り平均残業時間，有休取得率
労働施策総合推進法	正規雇用者の採用者数に占める中途採用者数の割合
育児介護休業法	男性の育休取得率
次世代育成支援法	次世代育成の対策内容/実施期間/目標

- ・人的資本経営にとってHRテクノロジーは必須のツールであり、特にタレントマネジメントシステムとエンゲージメントサーベイツールは有効。

＝第4章：人的資本経営の方法＝

- ・人的資本経営のフレームワークとして、①KPIによる目標管理，②戦略的な人事課題の解決，③人材育成投資への注力，④エンゲージメント測定/向上，⑤個人のキャリア自律支援等が考えられる。

＝第5章：人的資本経営の否定的論点＝

- ・欧米が仕掛ける、新しい形の覇権確立のスキームの匂いがする。既存概念の焼き直しであり、微妙に違うだけ！（例えば、トヨタのカイゼン⇒リーン生産方式への概念提示）
- ・中小企業の実態として、配置する人材に余裕がない、データ収集の仕組みが未整備、何をすべきか分からない/興味もない。
- ・人的資本経営にはITが必要，システムの選定/導入は慎重に！ 鍵は「目利き」「運用」
「目利き」：業者の言うことを鵜呑みせず、自分たちで使い方を検証する「システムで何ができるか」より「自分たちのしたいことがシステムでできるか」
「運用」：使いこなすための社内の人材の選出・育成、トップや経営幹部層の積極的な関与、ユーザー全員を巻き込んで確実に使わせる環境構築

＝第6章：中小企業と社労士業の関わり方＝

- ・中小企業の人的資本経営は、金融機関への情報開示，取引先/求職者へのアピール，従業員に対する働く環境整備，士気向上や能力アップの面から重要。
- ・社労士の関わり方としては、労務管理支援+開示対応，開示項目に紐づく課題解決，人的資本経営コンサルティング等が考えられる。

Q&A

- C) 「野生の経営」野中郁次郎著で、最近の日本企業の過剰行動として“Over Analysis””Over Planning”“Over Compliance”が挙げられていた。
又、ワークマン式「しない経営&エクセル経営」においても、価値を生まない無駄な業務はしないと述べられている。上記事項を鑑みると、人的資本開示に関しても中小企業は人的資源に限りがある為、開示項目を絞って行うべきと考える。
- C) 副業/兼業にかんして、昨今、公的機関においてもマッチングサイトを開設しており、中小企業においても外部人材活用する上で多いに利用できると思う。
- C) Intangible（無形&非財務）資産には、人的/構造/関係資本との模式図が示されているが、これに関連して、過日メールで会員宛に送付した文面を再提する（⇒会議後メモ）
- ・知的資産経営報告書：人的資産/構造資産/関係資産及びその他の資産；提供する製品/サービス等の成果物や事業/実績/設備等、自社の優位性を説明する不可分な経営資源の情報等を記載
- 知的資産報告書は、取引先/金融機関/採用/従業員等が開示対象である。
人的資産；人材に関する強み，構造資産；組織（仕組み）に関する強み，関係資産；社外との繋がりに関する強み
- ・中小企業版人的資産報告書(Human Asset Report)，無形資産報告書(Intangible Asset Report)のようなものを作れたら良いですね。
 - ・企業の魅力（求人票への記載）：経営理念，企業の強み，人材育成に関する情報，受賞歴/認証取得/

C グループ: コンサル技法

7. 「見える化; 可視化の効用」

・概要:

発表の背景及びプラスチック加工業の診断事例について解説した。

内容: 1) 発表の背景 (ニューズレター投稿記事より)

2) プラスチック加工業の診断事例

1) 発表の背景 (ニューズレター投稿記事より)

日本経済新聞の日曜日毎に朝刊第1面に「チャートは語る」というコラムを見て感じるのだが、データを集計/加工し、**人に伝えるにはやはりアナログ(図表)的手法が読み手にとって理解し易い。**年を重ねると、文章を読む或いは書く事が億劫になり、しばしば**箇条書きや図表に頼る**ようになる。僕も長い会社生活のなかで、徐々に図(グラフを含む)、表を多用するようになった。ワード/エクセル/パワーポイントの出現がこれに拍車をかけたかもしれない。2つほど例**(グラフ化/マトリックス(表)化)**を挙げた。

●代表的なグラフには、棒グラフ/折れ線グラフ/円グラフがあり、場合に応じて使い分ける。

従業員の残業時間の推移や個人差の把握にはこうした上記のグラフが有効であり、労務管理の強力なツールになり得る。

●ある会社は労働時間削減の為、勤怠管理機器の導入を考えている。A/B/Cの3案が候補に挙がってきた。評価(価格/操作性/性能等)結果を記載すると下表の結果になった。

各欄を語句で記載するも良いが、**記号(◎/○/△/×)やスコアリング(点数付け)で可視化する事**で機器選択の意思決定に至る過程が非常に分かり易くなる。

評価項目	A案	B案	C案
V	○	×	×
W	△	◎	△
X	○	◎	○
Y	△	△	×
Z	×	○	○
合計*1	6	9	5

*1: ◎; 3点, ○; 2点, △; 1点, ×; 0点, とした時の合計点

僕は、直観(アナログ)を大切にするが、直観的判断をデジタル情報(文字/数値)で裏付ける事が必要と考える。**グラフ化/マトリクス化⇒見える化は、デジタル情報を直観(アナログ)的判断に変換する際の有用な手法である。**因みに、このグラフ化/マトリクス化は、小生が実践している手法でもある。

2) プラスチック加工業の診断事例

●売上増収, 製造原価低減/稼働率向上が粗利益に与える影響:

売上高増収率, 製造原価低減率(稼働率向上を含む)を変化させた時の粗利益増加額のシミュレーションを行い、両者の粗利益向上に対する寄与度をグラフを用いて考察した。

●コミュニケーションの深化(ホワイトボードの更なる活用):

日程/進捗管理に役立てる(現存するツールを最大限利用)

8. 「社員研修事例」

・テーマの概要:

テーマ発表の講師が実施した社員研修の事例紹介, 内容は社員研修計画, 問題解決技法(SWOT分析), 現代用語, 社名の知識の4パートから成る。

＝社員研修計画＝

種類	内容
対人コンタクト能力; Human Skill	コミュニケーション及びその能力向上, 積極的傾聴 文章/メールの書き方, 話し言葉/書き言葉
問題解決能力; Conceptual Skill	PDCA サイクル, 業務改善技法, 分かり易く伝える論理的思考, キャリアアップ 目標の自己管理, 自己分析と指示伝達, 問題解決技法(SWOT 含む), 組織風土改善
社会人能力; Technical Skill	会社経営の仕組み(P/L,B/S), コンプライアンス, 労働/社会保険の知識, iDeCo 会計/会社/経済/社会の知識

＝問題解決技法＝

・問題解決手法の体系表

・外部⇒内部環境 ・企業/事業⇒ 現場/組織/個人 ・改善⇒改革	区分	問題解決手法の フレームワーク	問題構造化 ツリー
	環境変化への対応	3C,4P,5Force, SWOT ,バリューチェーン	ロジックツリー, マトリクス, フロセス 分析, カート/ゲルピンク
	標準/目標への対応	QC/改善, 目標管理	PDCA
	コミュニケーション対応	真報連相, 積極的働きかけ	振り返り

- ・クロス SWOT 分析：自社（自分）と取り巻く環境を 4 つの視点で整理し、今後の対策を導く手法
S ; Strength 強み, W ; Weakness 弱み, O ; Opportunity 機会, T ; Threat 脅威

【考え方】

		外部環境	
		機会	脅威
自社 内部 環境	強み	【強み×機会＝積極攻勢戦略】 強みを武器に、機会を最大限に生かす	【強み×脅威＝差別化戦略】 強みを生かして、脅威に対抗する
	弱み	【弱み×機会＝弱点回避戦略】 弱みによって、機会を失わないように 対策を打つ	【弱み×脅威＝防衛策】 弱みと強みの重なる最悪の 事態を回避する

- ・整骨院/ラーメン店/社労士業の事例演習

＝現代用語＝（社会人が知っておくべき 英語/カタカナ用語）

ジャンル	用語 ; 30 題
社会	コンプライアンス, ガバナンス, CSR, ESG, サステナブル, ダイバーシティ, SDGs, NPO, NGO, WLB QOL, EC, ワークション, FTA, EPA, TPP, GAFA
技術	ICT, IoT, 5G, DX, EV, MaaS
経営	ROA, ROE, CEO, IPO, IR, M&A, デフォルト

＝社名の知識（由来）＝（大企業 25 社）

- ・シャープ, 花王, キヤノン, 小岩井牧場, ダスキン, パイロット, リンナイ, 吉野家, トヨタ
富士通, ブリジストン, コクヨ, グンゼ, ワコール, キッコーマン, カルビー, フマキラー, 三越
積水化学, アートコーポレーション, ファンケル, クボタ, 日本生命, 双日

Q&A

- Q) クロス SWOT 分析において、今後の対策をどの象限（4 つの戦略分野）に入れるか難しい。
- A) 対策案を考えるに当り、整理する意味で用いるものであり、気にしなくてよい。

9. 「2021 年度働き方改革推進支援事業に参加して」

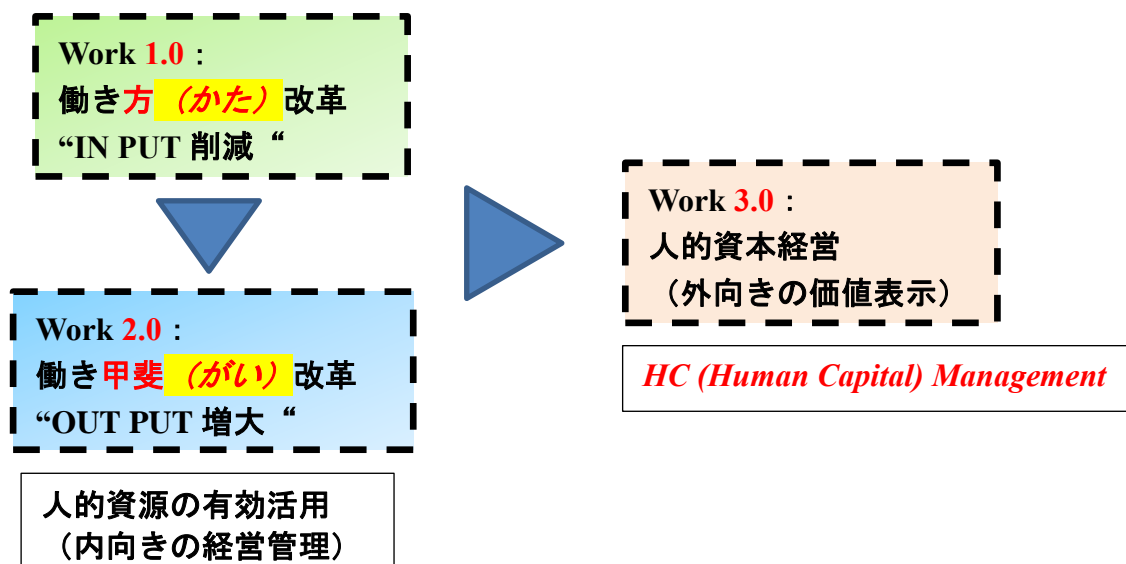
・概要：

昨年に続き、2021 年度働き方改革推進支援事業に参加し、今回、支援概要、感想/コメント等について紹介。（期間；2021 年 8 月中旬～2022 年 3 月上旬、対象企業；9 社（窓口相談 2 件含む）/延べ 18 回支援、1 社当り；1～6 回/1 回当り 1～3 時間）。又、働き方改革グッドプラクティス 2021（小生が担当した支援事例；2020 年度実施分）についても紹介した。詳細は、企業情報に関連するので本報より割愛する。

Ⅲ. おわりに

昨今、企業価値に占める無形固定資産の重要性、特に「ヒト」への関心が高まっている。人材を資本として捉え外部に開示するとともに、投資対象としてその価値を最大化して企業価値向上に繋げる「人的資本経営」である。

下図で言えば、働き「方」改革の「Work1.0」から、**縦**即ち「HR(Human Resource)マネジメント」へ、そして **横**即ち「人的資本経営」へと拡がって「Work3.0」となる変遷である。社労士もこの流れを見つめ、自らの業域に対する視野を広めていくことが重要かと思われる。



【あとがき】

● 良い会社の三条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様に喜んで貰える（社会貢献ができる）会社。 ・ 働く仲間にも喜ばれる（職場環境が良い）会社。 ・ （特有の使命を果たすことができる）高収益な会社。
● マネジメントの役割 — ドラカーの定義 —	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「社会の問題について貢献する」 ・ 「仕事を通じて働く人を幸せにする」 ・ 「自らの組織に特有の使命を果たす」
● 社労法第 1 条	「社労士の責務・・・事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資する」

上表 3 項目は、それぞれ親和性があり、企業へ人事労務コンサルを行う社労士にとってのバックボーンや O.S.（オペレーティングシステム）になると考える次第である。