

ツグナラ

T S U — G U — N A — R A

ヒトと事業を結び 地域の未来をつなぐ

ツグナラは、地域の経営資源引き継ぎを支援する
webメディアプラットフォームです。

地域優良企業としての

ブランディング

地域における

事業承継・M&A

地域における

人材採用



GOOD DESIGN AWARD 2020

BEST 100



GOOD DESIGN AWARD 2020

グッドフォーカス賞
[地域社会デザイン]

※地域で初めて2020年度「グッドデザインベスト100」「グッドフォーカス賞」のダブル受賞

資料請求はこちら 



“働く”をよく知るための「労働経済学」

2021年のノーベル経済学賞はアメリカの大学教授3氏が共同受賞。彼らの主な研究分野が労働経済学でした。カリフォルニア大学のデビッド・カード氏は最低賃金の引き上げが必ずしも雇用減につながるわけではないことを示し、世界を驚かせています。このページでは私たちの“働く”をよく知るために、労働経済学における研究テーマを簡単に紹介します。



日本経済は本当に伸びているのか？



ビルトイン・スタビライザーで景気は安定するか？

内閣府が8月15日に発表した4～6月期の国内総生産(GDP)速報値は、物価変動を除いた実質値で前期比1.5%増、年率換算で6.0%増でした。プラス成長は三四半期連続。伸長の主要因は円安による輸出の復調です。一方、個人消費や民間在庫、輸入はマイナスとなりました。これは「国内経済の落ち込み」を示唆するものです。つまり、GDPの約半分を占める個人消費のほか、国内における民間企業の投資、輸入は増えておらず、経済成長を実感できません。こうしたなかで、実質賃金が15か月連続で減少となりました。生活が苦しいと訴える人が増えるのは当然ではないでしょうか。このままの状況が続き、予定通りに増税が実施されるとすれば、景気はますます落ち込むことになるでしょう。

落ち込んだ景気を浮上させるには、政府による財政政策が必要です。その主要なものひとつが「ビルトイン・スタビライザー(自動安定化装置)」です。これは、景気を自動的に安定させる働きをする財政政策のこと。累進課税制度や社会保障制度がその具体例です。累進課税制度は所得が高くなるほど、税負担率が上昇する制度。不景気であれば所得が減少するために税負担も減少し、可処分所得の減少を抑えることができます。そうなれば消費の落ち込みを軽減することが可能です。逆に好景気であれば所得が増加するために税負担が増加し、可処分所得が減少、景気の過熱を抑えることができます。

社会保障制度は病気や高齢、失業などで収入が減ってしまった場合に最低限度の生活を保障する制度のことです。社会保障では病気や高齢、失業を「事故」と考え、必要な給付を行います。不景気によって生まれた失業者に対して失業給付を行うことで景気を支えます。

労働経済学での議論

年金支給額の減少で
景気の落ち込みが
より顕著に

ビルトイン・スタビライザーは1940年頃から注目されるようになり、各国で導入されてきました。しかし、徴税や給付の実施などをリアルタイムに行えないため、ビルトイン・スタビライザーだけで経済を安定させることは難しいとされています。こうしたなかで、各国の独自判断による財政政策がセットで行われるようになってきました。

日本においては実質賃金が15か月連続で減少するなかで、賃金と連動する年金の支給額の低下が問題となっています。つまり、不景気であるにもかかわらず、年金が減少するという事態になっているのです。ビルトイン・スタビライザーのひとつである年金が減少すれば国内経済はどうなるのか。今後の国内経済の行方を注視する必要があります。

労働経済学とは？



“働く”に関する事象すべてを研究対象としています。例えば保育園が増加すると、女性の就業率はどのように変化するかといった具合です。就業率が上がれば消費行動は変わり、経済が動きます。このように労働経済学は教育、人事、環境など、多様かつ広範な研究テーマを含んでいるのです。

知っておきたい労働経済学
その②

外国人にみるジョブ型雇用の迷走



ジョブ型雇用のせいで現場では混乱も

本誌2022年冬号では「ジョブ型雇用とはいったい何か?」という題目でジョブ型雇用について解説しました。今回は外国人労働者を材料にして、日本におけるジョブ型雇用の迷走について見ていきましょう。

その前に「ジョブ型雇用」について振り返っておきます。「**ジョブ型雇用**」とは、職務を特定して雇用し、その職務に必要な人員のみを採用するものです。そして、その必要な人員が減少すれば、雇用契約を解除します。というのも、契約で職務が特定されており、それ以外の労働を命じることができないからです。むしろ、職務以外の労働を命じれば、**法令違反になってしまうのです**。例えばAビルの清掃員がいるとして、Aビルの解体がなされたとすれば、清掃の必要がなくなるため、解雇されます。ジョブ型雇用というのは極めてシンプルなロジックで成り立っていることがわかります。現在の日本で一般的な「職務を限定しない雇用」と真逆のものと言えるでしょう。

外国人の雇用については、一般的なホワイトカラーの仕事に相当する在留資格として技術・人文知識・国際業務、いわゆる「**技人国**」が存在します。技人国の在留資格を得るためにはさまざまな要件がありますが、「**学術的な専門知識**」を身に付けていることが必要となります。例えばITエンジニアであれば理学や工学、金融専門職であれば経済学を履修しているというケースが考えられます。つまり、ジョブと学術的な専門知識が一致した者をITエンジニアというジョブで限定して雇用するというわけです。まさしく欧米をモデルとしたジョブ型雇用を実現していると言えるでしょう。

ところが、技人国の在留資格の外国人を採用した現場では、ジョブ型雇用と職務を限定しない雇用が併存することになり、混乱が生じました。ジョブ型雇用の外国人は新卒の日本人のように、現場の単純作業に従事させることはできません。配置転換も難しく(ジョブが限定されているため)、特別に扱わざるを得なくなるため、職場でのコミュニケーションに齟齬が生まれてしまった。これまでの日本の雇用の常識を変える必要性に迫られたのです。

労働経済学での議論

ジョブ型雇用の
あり方を考えたい

雇用制度は国の文化、慣習などの影響を受けて形成されるものです。ジョブ型雇用制度は欧米を中心に定着しているものであり、技人国の在留資格における外国人雇用の例を見るにつけ、日本の雇用制度と相容れない部分があると思えてなりません。**現在、外国人労働者数は過去最高を更新中。ジョブ型雇用の迷走から学びを得て、自社の雇用制度に活かしたいものです**。

労務管理に必要な知識や資格は会社の規模によって変わります

春号では人事管理と労務管理の違いについてご説明しましたが、労務管理については遵守すべき法律が関係してきます。「知らなかった」では済まされないことが多いのも労務管理です。ではどのような知識が必要で、どのような資格が役立つのでしょうか。実は会社の規模によっても必要な知識などは変わってきます。関連する法律についても確認していきましょう。



① 労働者を初めて雇い入れる場合

社員でもアルバイトでも、社長や役員以外で初めて「労働者」を雇い入れる場合には、労務管理が必要となります。夏号で紹介した法定四帳簿の整備を始め、労働保険、要件を満たせば社会保険の加入が必要となります。また、年1回、定期的に健康診断を実施する必要があります。その他、時間外労働や休日労働を行う場合には、36協定を締結し労働基準監督署へ届け出を行いましょう。

② 労働者が10人となった場合

常時雇い入れている労働者が10人となった場合、労働基準監督署へ就業規則の届け出義務が生じます。また、安全衛生推進者または衛生推進者を選任し、選任者に安全衛生に関わる業務を担当させる必要があります。どちらの推進者が必要かは業種により異なります。

◎安全衛生推進者 林業、鉱業、建設業、運送業、清掃業、製造業(物の加工業を含む。)、電気業、ガス業、熱供給業、水道業、通信業、各種商品卸売業、家具・建具・じゅう器等卸売業、各種商品小売業、家具・建具・じゅう器小売業、燃料小売業、旅館業、ゴルフ場業、自動車整備業、機械修理業

◎衛生推進者 上記以外の事業場

選任者には資格要件があります。

- ①大学または高専卒業後に1年以上安全衛生の実務に従事している者
- ②高等学校または中等教育学校卒業後に3年以上安全衛生の実務に従事している者
- ③5年以上(安全)衛生の実務に従事している者
- ④安全管理者及び衛生管理者・労働安全コンサルタント・労働衛生コンサルタントの資格を有する者

上記に該当する者がいない場合には、安全衛生推進養成講習・衛生推進者養成講習を受講すれば資格要件を満たします。また原則的にはその事業場に専属の者を選任することになりますが、労働安全コンサルタント、労働衛生コンサルタントから選任する場合はその事業場専属でなくても構いません。

〈執筆者〉

小泉 正典

こいずみ まさのり



1971年生まれ。

社会保険労務士 小泉事務所(目黒区上目黒)代表。

一般社団法人SRアップ21理事長・東京会会長。

専門分野は、労働・社会保険制度全般および

社員がイキイキと働きやすい職場作りコンサルティング。

「『届け出』だけでお金がもらえる制度一覧表」(三笠書房)などの著書やメディア掲載・セミナー・講演多数。

④ 労働者が50人になったら

労働者が50人となった場合は、安全管理者または衛生管理者を選任します。安全管理者の選任が必要な業種は、安全衛生推進者と同じです。衛生管理者は常時50人以上の労働者を使用する全ての業種となるため、安全管理者と衛生管理者両方の選任が必要な業種も出てきます。

安全管理者の資格要件は以下の通りです。

- ①大学または高等専門学校における理科系統の正規の課程を修めて卒業した者で、その後3年以上産業安全の実務に従事した経験を有する者
- ②高等学校または中等教育学校において理科系統の正規の学科を修めて卒業した者で、その後5年以上産業安全の実務に従事した経験を有する者
- ③労働安全コンサルタント

衛生管理者の資格要件は以下の通りです。

- ①都道府県労働局長の免許を受けた者(第1種衛生管理者免許/第2種衛生管理者免許/衛生工学衛生管理者免許)
- ②医師
- ③歯科医師
- ④労働衛生コンサルタント

安全管理者、衛生管理者とも選任後は労働基準監督署への報告が必要となります。また、50人以上の事業場となった場合は、産業医も選任し、労働基準監督署への報告が必要です。この他、労働者が43.5人以上となった場合は、毎年6月1日に障害者雇用状況報告書を提出します。

なお、2024(令和6)年10月以降は、社会保険被保険者数が51人以上となった場合、短時間労働者の社会保険加入が義務となります。

④ 労働者が100人を超えたら

100人以上となった場合、以下の女性活躍推進法への取り組みが義務となります。

- ①自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析
- ②1つ以上の数値目標を定めた行動計画の策定、社内周知、公表
- ③行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届け出
- ④女性の活躍に関する1項目以上の情報公開

また、社会保険被保険者数も101人以上となった場合には、短時間労働者の社会保険加入が義務となります。要件に該当する短時間労働者には、事前に面接などをして、社会保険に加入するのか、労働時間を短縮し社会保険に加入しないのかなど今後の働き方について確認しましょう。なお、以下の業種においては、統括安全衛生管理者の選任が必要となります。

◎統括安全衛生管理者 林業、鉱業、建設業、運送業、清掃業

統括安全衛生管理者には資格要件や免許については不要ですが、事業の実施を統括管理する者であること、つまり実質的に管理する権限や責任を有する者となるため、それ相応の職位についている労働者(例:工場長)を選任する必要があります。こちらも選任後は労働基準監督署へ報告します。この他、障害者雇用率が法定雇用障害者数に満たない場合には、障害者雇用納付金を納付しなければならないため、注意が必要です。

④ 労務管理をする上で知っておくべき法律

労務管理をする上で知っておくべき法律としては、「労働基準法」「労働者災害補償保険法」「雇用保険法」「健康保険法」「厚生年金保険法」「安全衛生保険法」「労働保険料徴収法」があります。もちろんこの他にも介護保険法や国民年金保険法など関連する法律は多くありますが、基本的にはこの7つの法律を押さえておけば良いかと思います。もっとも、これら全ての法律を隅々まで網羅することは大変ですので、何をすべきかといった基本的な部分や役所から指摘された箇所、法改正に注意しておきましょう。

このように会社規模によっては、必ず必要な資格・免許も出てきますが、基本的には労務管理を行う場合に必ず必要な資格というものはありません。労務管理の専門的な資格となると、社会保険労務士が該当します。社会保険労務士は会社勤務者も多く、また、人事や総務部の方がスキルアップのために取得する場合もあります。合格率は昨年(2022年度)で5.3%となっていますが、幅広い法律に触れる勉強となりますので、興味があればぜひチャレンジしてみてください。

スキルアップポイント

中小企業の法人税率特例が延長 制度の内容を理解して、成長を目指そう

令和5年の税制改正により、中小企業の法人税率が特例として低く設定（中小企業者等の法人税率の特例）される期間が再度延長され、軽減税率の適用期限が令和7年3月31日までとなりました。このニュースは目立っていませんが、中小企業にとって大きな影響があります。では、この制度がなぜ存在するのか、そしてその先の課題は何か。本記事では、日本の中小企業が直面する現状と、今後何を考えるべきかについて掘り下げていきます。

【執筆者】上田 智雄 うえだ ともお

1975年生まれ。税理士。いっしょに税理士法人 代表社員。
YouTube番組「マネーリテラシー研究所」運営。「円満廃業.com」編集長。
主な監修本に、「納税で得する一覧表」「取り戻せる税金一覧表」「人生の節目の書類書き方教えます」（サブライズBOOK）などがある。



● 中小企業の法人税特例とその意味

中小企業者等の法人税率の特例は、年間800万円以下の所得に19%の基本税率と、租税特別措置法に基づく15%の税率が適用される制度です。

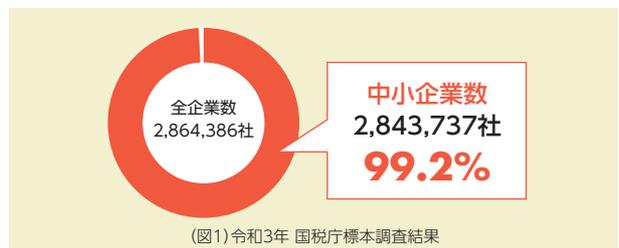
対象	本則税率	租特税率
大法人 (資本金1億円超の法人)	所得区分なし	23.2%
中小法人 (資本金1億円以下の法人)	年800万円超の所得金額	23.2%
	年800万円以下の所得金額	19%

この特例では、年間で出した利益が800万円以下の中小企業は、通常より税金を少なくすることができます。具体的には、大企業が通常23.2%の税金を払うのに対して、中小企業は15%だけです。この差がどれだけ大きいかというと、100万円の利益があった場合、大企業は232,000円の税金を払う必要がありますが、中小企業は150,000円しか払わなくてよくなります。



● この制度が制定される背景

税負担は本来公平に課されるべきであるものの、中小企業に対する優遇が存在するのは、日本全体の企業数が286万社で、そのうち中小企業が284万社、全体の99.2%を占めている事実が影響しています(図1)。



これらの中小企業は、人々の生活に密接に関わる商品やサービスを提供しており、国民の生活にとって重要な存在と言えます。その一方で、①規模の経済が働かない、②人材の確保が難しい、③資金調達コストが高い、といった中小企業特有の課題から、大企業に比べて生産性や収益性が低くなりがちであるため支援が必要となります。

特に、昨今は新型コロナウイルス感染症の影響、物価の高騰、資源の高騰、人手不足といった要因により、先行きが不透明な状



況が続いており、この制度の延長が望まれてきたわけです。

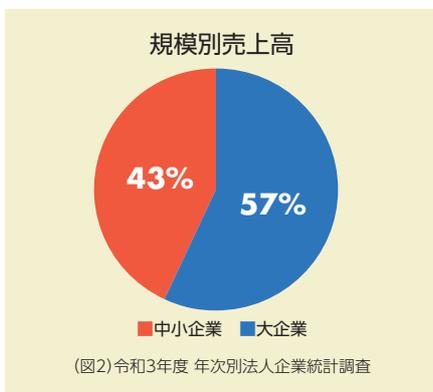
● 知っておくべき2つの注意点

この優遇措置は「いつまでも続かない可能性がある」ということを認識しておく必要があります。

その一つ目の理由は、この制度が租税特別措置法に基づいていることです。この法律はいずれ廃止される可能性があるため、注意が必要です。法人税法も毎年のように改正されていますが、租税特別措置法は制定当初から時限立法であるという特性があり、いずれ無くなるものです。

法人税法	租税特別措置法
一般的	例外的
恒久的	時限立法

二つ目の理由は、中小企業不要論の存在です。中小企業を減らし、大企業を増やした方が国力が向上するという議論があります。中小企業は企業数で99.2%を占めるにもかかわらず、売上高全体では約43%しか占めていない現状があります(図2)。これは、資金力が弱く、設備投資や研究開発、教育研修に十分な資源を割けないため、生産性が低いのが原因とされています。



海外では中小企業の数が増加しており、これは資本主義社会で大資本が優勢であるためです。政府も中小企業の再編に向けた政策を進める可能性があり、中小企業の税制優遇措置が廃止されれば、急速に中小企業の経営に悪影響を及ぼす可能性があります。日本の中小企業にとっては、新たな取り組みにチャレンジして生産性を上げていくことが求められます。

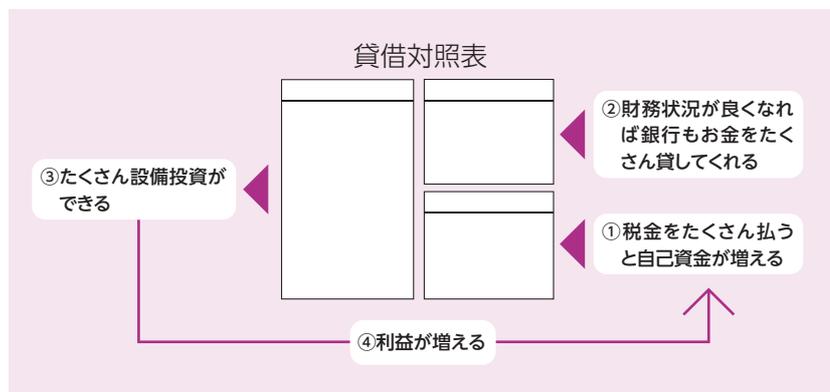
● 税金を払わないと会社は大きくなれない

税金のことを考えると、多くの人は少しでも利益を出さないようにします。確かに、会社が稼いだお金を保持するためには節税が重要です。しかし、節税にだけ焦点を当てて長期的な成長を見失うことは危険です。大事なポイントは「税金を払わないと、会社は大きくなれない」ということです。

税金を適正に払い、利益を積み重ねることで、これが「純資産」として貸借対照表に反映され、会社の財務状態は健全になります。そうすれば銀行や投資家からの信頼も増します。

短期的には、例えば期末に出費することによって税金を節約できます。しかし、結果としてお金を使いすぎた場合、会社の手元の現金が減ってしまう可能性があります。つまり、短期的な節税が長期的な成長を妨げるリスクとなるのです。

法人税率特例の恩恵を受けられる期間に、しっかりと利益を上げて長期的な成長と健全な財務状態を目指しましょう。



利益が年間800万円以下の中小企業は税制上の優遇が受けられますが、「支援が必要な企業(ビジネス)」という評価でもあるのです。この優遇に甘えず、それ以上の利益を上げられるようにビジネスの発展を目指しましょう。

スキルアップポイント

女性が活躍する社会にするために 現状と課題を確認しよう

女性活躍推進法が2016(平成28)年4月に施行となってから7年になります。今年の6月には政府が東京証券取引所プライム市場の上場企業について、2025年をめぐりに女性役員を1名以上選任するように努めること、2030年までに女性役員の比率を30%以上とする目標を掲げました。女性が活躍する社会についての現状と課題について確認しましょう。

【執筆者】小泉 正典 こいずみ まさのり

1971年生まれ。社会保険労務士 小泉事務所(目黒区上目黒)代表。
一般社団法人SRアップ21理事長・東京会会長。専門分野は、労働・社会保険制度全般および社員がイキイキと働きやすい職場作りコンサルティング。「『届け出』だけでお金がもらえる制度一覧表」(三笠書房)などの著書やメディア掲載・セミナー・講演多数。



●女性活躍推進法

女性活躍推進法は、女性の個性と能力が十分に発揮できる社会を実現するため、2016(平成28)年4月から施行となった法律で、正式名称は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」といい、2025(令和7)年度末までの時限立法です。常時101人以上の労働者を雇用する事業主に対して、自社の女性の活躍に関する状況を把握し、課題を分析し、一般事業主行動計画を策定し、労働局へ届け出るなどの取り組みが義務付けられています。

さらに、2022(令和4)年7月からは常時雇用する労働者が301人以上の事業主に対し、「男女の賃金の差異について」が情報公開の必須項目となりました。ただし101人以下の企業については努

力義務となっており、まだまだ認知度や取り組み状況は低い状況です。

●女性が活躍する社会への課題

女性活躍推進法が定められたということは、つまり女性が活躍する社会の実現がまだできていないことを意味します。

少子高齢化社会では、女性も貴重な労働人口となります。厚生労働省の発表によると、女性の育児休業取得率は80.2%と高い水準となっていますが、未だL字カーブが存在し、出産を機に退職または非正規雇用へ変更となる女性労働者が多くいることが分かります。

L字カーブとは、女性の正規雇用比率を年齢階層別に線グラフで表したもので、20代後半をピークにどんどん減少となる曲線がアルファベットの「L」を寝かせたように見えるため、L字カーブと呼ばれるようになりました。L字カーブが生じる背景にある構造的な課題として、「長時間労働を中心とした労働慣行」、「女性への家事・育児などの無償労働時間の偏り」、「固定的な性別役割分担意識」などが指摘されています。

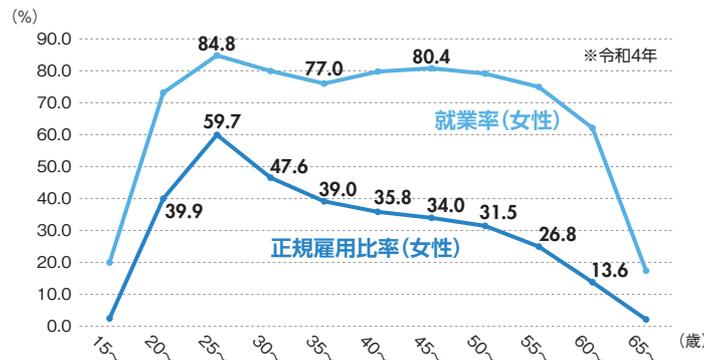
これらを解消するために「女性版骨太の方針2023」では、女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けた取り組みの推進、女性





L字カーブ

女性の正規雇用比率は
30代以降低下
出産を契機に非正規雇用化



の所得向上・経済的自立に向けた取り組みの強化、また女性が尊厳と誇りをもって生きられる社会の実現についての支援が挙げられています。

●会社として取り組むこと

女性活躍推進法の取り組み義務に該当する会社であれば、まずはそこから取り組んでみましょう。努力義務の会社であれば、女性社員の結婚・出産などでの離職について確認し、どのようなニーズがあるのか分析してみましょう。

女性社員の希望として、パート・アルバイトになり短時間勤務したい場合や完全に家庭に入りたい場合もありますが、就業希望があれば柔軟な対応をしていくことも女性の活躍、キャリア形成には大切な点となります。もちろん会社側の対応だけではどうしようもないこともあります(保育園、学童の入所問題など)取り組む姿勢があるかないかは将来の会社の雰囲気なども変わってきますので、何らかの取り組みは必要です。

正規雇用の継続が難しい場合は、例えば育児が一段落した後には正規雇用に戻れるような整備をしておく、新規雇用募集の際に声掛けをするなど、工夫次第で優秀な人材に長く働いてもらえることは可能です。

●ガラスの天井とアンコンシャスバイアス

ガラスの天井とは、女性のキャリアアップでの障壁を意味することによく使われる言葉です。

日本の女性管理職の割合は特に低く、このため前述のように上場企業において女性役員の比率を高めるよう政府目標が掲げられましたが、女性活躍推進だからと言って、本人も望んでいないところへ役員や部長などへの抜擢をしても、逆にストレスやプレッシャーを与え離職させてしまうことにもなりかねません。また、そのポストに見合った実力がなければ、本人にとっても苦しいだけです。

女性の重要ポストへの着任が少ないのは、前例がない、適任者がいないなどもありますが、女性自身が自信がないなど自ら壁を作ってしまうことも多く指摘されています。自信がない最大の原因は、経験値が足りないことによるものです。男性の幹部候補よりも仕事上での経験や成功体験が少ないことが、自信のなさにつながっています。確かに出産育児期間中は働き方に制限がつく場合も多いですが、そこをフォローすることで優秀な幹部が育つのであれば会社としても取り組む価値はあるでしょう。

また、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)も未だ多く存在します。「育児は女性がするもの」「子育て中は負担の少ない仕事がいいはずだ」といったものです。まずはアンコンシャスバイアスというものがあると認識しましょう。無意識の偏見なので、自覚を持つことで一定の対策が取れるようになります。

性別の優劣はありません。同じ仕事をする人間であることを認識し、困っている問題について取り組んでいくことが大切です。女性が活躍する社会にするため、性別に関わらず、重要ポストが務まるよう、人材の育成や柔軟な働き方、そして周囲の理解が必要となります。

女性が活躍できる社会とは、男女の区別なく活躍することができる社会であると言えます。

いまさら聞けないビジネスワード

【テーマ】 アフターコロナの新しい用語② 〈経営用語〉

コロナ禍を経て、社会や生活だけでなく、人々の意識や気持ちにも、様々な変化が起こりました。そのマインドは、企業の経営戦略や事業の方向性を見直すきっかけにもなり始めています。

海外に住んでいる外国人の友人が、趣味で収集している古い時計を日本のオークションでよく買っているんですよ。



コロナ禍による世界的な巣ごもり消費の増加に比例して、越境ECも増えましたね。買い物するのに国境がなくなりつつあります。



越境EC

国境を越えたeコマース(電子商取引)のことで、クロスボーダーECとも言います。本来はその国や地域でしか買えなかったものが、インターネットを通じて簡単に買えるようになりました。外国人の日本製品に対する消費意欲に加え、多彩な決済サービスや翻訳機能の性能が上がり、企業規模を問わず市場を拡大するチャンスが広がっています。

来月、主任が結婚するそうなんですが、お祝いとして価格の5%が災害復興支援の寄付になる商品はどうでしょうか。



いい考えですね。エシカル消費への関心は以前からありましたが、コロナ禍を経て、思いやりのある消費が強くなってきました。



エシカル消費

例えば、障がい者支援になる、発展途上国や難民の支援になる、もしくは環境に配慮したものを、被災地のものといった、社会的課題の解決や、そうした課題に取り組む事業者の応援につながる消費活動を行うことです。エシカルとは「道徳的、倫理的」と訳され、SNSで生産者や事業者の声が直接届きやすいことも、エシカル消費の後押しになっています。

社員研修の計画を立てることになったのですが、どんな内容が良いかアイデアを聞かせてもらえませんか。



リトリートをキーワードにして、ユニークな体験を通じて研修ができれば面白そうですね。



リトリート

軍隊や宗教上では別の意味で使われることがありますが、「日常生活を離れて、自分の時間などに浸る場所・こと」というのが一般的です。楽しむだけでなく、心身のリフレッシュになるような休暇の過ごし方・旅行のキーワードとして使われるようになりました。企業では、チームビルディングやコミュニケーションの研修にも取り入れられています。

コロナ禍でより普及したソーシャルメディアは、今後のCXにおいて重要なツールになりますね。



各世代で使われているSNSや、話題となっているトピックスが違うため、様々な視点からアプローチする必要がありますね。



CX (Customer Experience: 顧客体験)

製品やサービスにおいて、情報収集、購入、利用、アフターサービスといった一連の過程で、顧客が企業に接するすべての体験を意味します。各過程で優れたCXを提供することで、企業やその企業が提供する商品・製品・サービスに対する顧客ロイヤリティを高めることにつながります。巣ごもり消費などを経てCXのアプローチも変化しています。

サービス業を提供する我が社も、ナイトタイムエコノミーに対する戦略を具体化する必要があるのではないのでしょうか。



そうですね。異業種とコラボレーションして、イベントやツアーを開催する実例などがありますね。国や地方自治体の支援も活用できそうです。



ナイトタイムエコノミー

主に18時から朝6時までの経済活動を指します。居酒屋やカフェ、オケ店といった飲食・娯楽サービスのほか、24時間営業のジムや小売店も含まれます。特に観光分野で注目されており、訪日外国人観光客向けに、夜間の娯楽や観光を拡充し、活性化させることで、消費活動を促そうとしています。

頭のストレッチ 集中し続けた頭、少し休めてみませんか?



解答時間の目安

10分

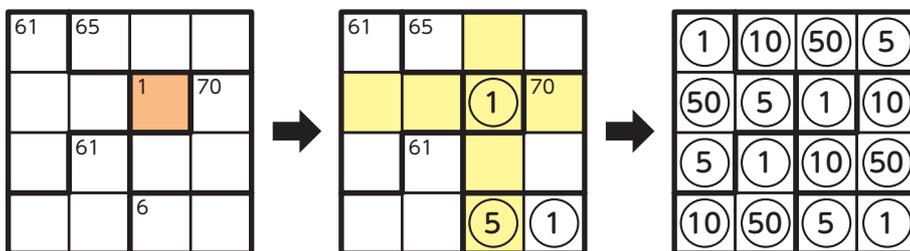
コイン計算

✓ コイン計算

【ルール】

- タテ、ヨコの各列には1円、5円、10円、50円、100円、500円の6種類のコインが1枚ずつ入ります。
- マス目にあらかじめある小さな数字は、太線で囲まれたブロックの中に入るコインの合計を表しています。

【例題】1円、5円、10円、50円の場合



まず、正方形で区切られた「1」に注目してみましょう。1枚のコインで「1円」を表すのは1円玉だけなので、ここには1円玉が入ります。
タテ・ヨコの列に同じコインが入ることはないので、右下の合計6円になる枠は、中央の図のように入れることができます。

【問題】 すでに入っているコインをヒントに、マス目をコインで埋めてください。
色マスに入るコインは何でしょう?

20	5	1155		101	
			62		50
260		5	50		1015
		612		500	
551			100	170	
1					

円玉



「健康経営」の真の意味を知り ビジネスチャンスをつかもう

「健康経営」という言葉が登場して久しくなっています。この言葉を漠然と聞くと、私たちは病気にならず、ストレスなく快適に仕事ができる状態を指すように感じますが、その実際の意味はどのようなのでしょうか。本号では、健康経営の真の意味について深く探ることを目指します。

健康経営の背景

「健康経営」が広く語られるきっかけとなったのは、国が推進している未来投資戦略に関する取り組みです。その背景には、日本の人口動態が影響しています。

経済産業省 ヘルスケア産業課発表の「総人口の長期的推移と将来推計」によると、日本の総人口は今後100年間で、100年前(明治時代後半)の水準に戻っていく可能性があり、急激に減少していきます。人口減少が進む状況では、少子高齢化は避けられません。また、「高齢化の現状」によれば、日本は世界一の超高齢社会に突入しています。全人口に占める65歳以上の人口比率は2015年時点で26.0%となり、超高齢社会を示す21%を大幅に超えています。

これをネガティブに感じる人もいるでしょう。しかし、誰もが健康で長生きを望むのであれば、社会が高齢化するの自然な結果です。そのため、それに適した社会システムを構

築する必要があり、前提として、**生涯現役**であることが求められます。企業に対しては現在、70歳までの就業機会確保が努力義務とされており、定年後も働き続けることが期待されています。

この考え方を基にすると、企業で働く従業員の健康に対する意識を高める必要があり、疾病の重症化や再発を防ぐ方策も求められるでしょう。

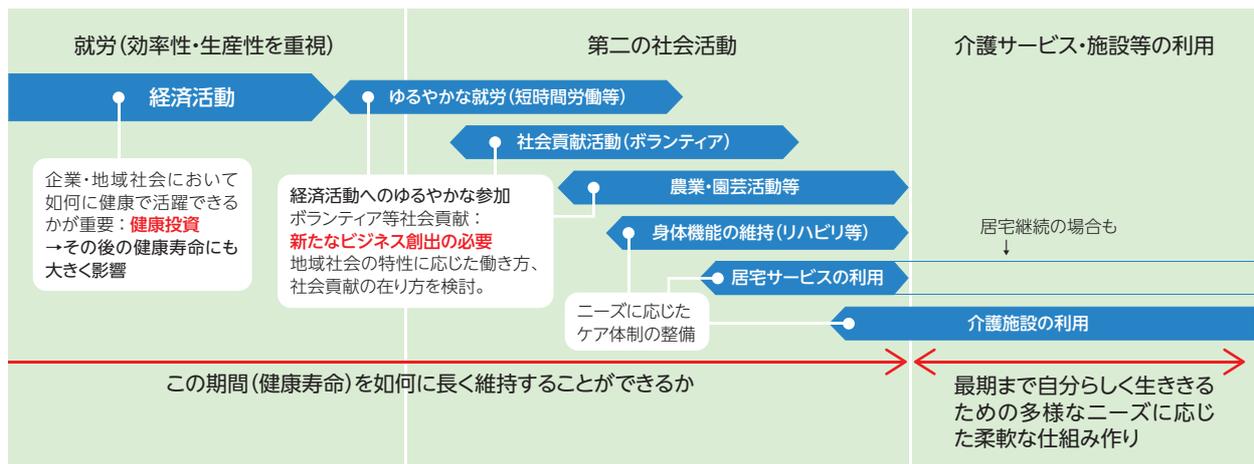
健康経営によって得られる成果

健康経営は国の指針であると同時に、企業にも多くのメリットがあります。以下、主な3つのポイントを説明します。

①労働力の確保

新卒で入社した田中くんが「うちの社長は毎朝、みんなとストレッチをしています!」と熱心に話すとしましょう。これを聞いた

◎ヘルスケア産業政策の基本理念



〈執筆〉 上田 智雄 うえだ ともお

1975年生まれ。税理士。いっしょに税理士法人 代表社員。
YouTube番組「マネーリテラシー研究所」運営。「円満廃業.com」編集長。
主な監修本に、『納税で得する一覧表』『取り戻せる税金一覧表』『人生の
節目の書類書き方教えます』(サプライズBOOK)などがある。



田中くんの母親も安心して、「息子が元気に働ける会社を見つけた」と感じるでしょう。健康経営を採用することで、企業は採用面でも一歩リードする可能性があります。従業員が笑顔で働く環境を整えれば、離職率の低下も期待できます。

② 株価の上昇

従業員の健康を重視している取り組みは人々の共感を得やすく、健康な従業員が生み出すポジティブなエネルギーは、企業のパフォーマンスを向上させ、それが株価にも好影響を与えると考えられます。

③ 公共事業におけるインセンティブ

健康経営に取り組むことで、公的な優遇措置も受けられる場合があります。例えば、公共事業の際にプラスポイントが得られる、または市や町から資金を借りる条件が有利になることも考えられます。信用保証料が割引になる、または助成金や奨励金が提供されるケースもあります。

健康経営から見える 今後のビジネス展開

健康経営は国の方針であり、今後、この活動の推進にかかる圧力は高まると予想されます。その結果として得られる主な影響は、人々の健康に対する意識が向上する点です。将来的に成功するであろう商品やサービスも、この流れから読み取ることができるでしょう。

例えば、オーガニック食品の需要が増えています。無農薬・無化学物質を用いた食品は、過去よりも多く市場に出回っています。また、スポーツジムやヨガ施設も増加の一途をたっています。

今後ビジネスを展開していく際には、“健康”というキーワードが重要な要素となるでしょう。さらに、物事を評価する基準として「健康であるかどうか」が挙げられると、議論がスムーズに進む可能性もあります。

◎健康経営優良法人に対するインセンティブ措置の 具体例

▶長野県松本市

建設工事における総合評価落札方式の加点評価

「健康経営優良法人」認定を受けている事業者に対して、100点満点中1.0点の加点評価。

▶大分県

中小企業向け制度資金「地域産業振興資金」

「健康経営優良法人」等の認定を受けている中小企業・小規模事業者に対して特別利率・保証料率により融資。

▶池田泉州銀行

人材活躍応援融資“輝きひろがる”

「健康経営優良法人」等の認定を取得している中小企業者に対し、銀行所定金利より一律年▲0.10%の融資を実施。

▶東京海上日動火災保険(株)

業務災害総合保険(超Tプロテクション)

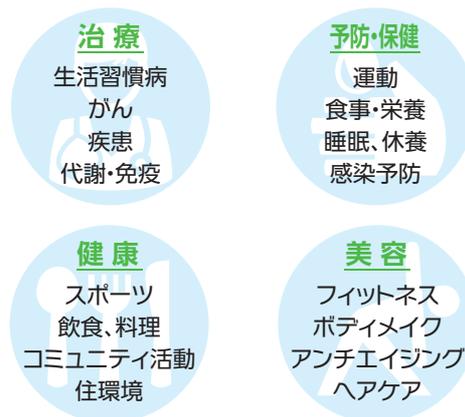
従業員が被った業務上の災害をカバーする保険商品において、「健康経営優良法人認定割引」として5%の割引を適用。

▶住友生命保険相互会社

団体3大疾病保障保険「ホスピタA(エース)」

3大疾病を保障する団体保険において、「健康経営優良法人」に対して健康経営割引プランを適用し、保険料を2%割引。

◎健康関連のビジネス領域例



健康経営という取り組みの背景には、超高齢社会を生き抜くための政府の方針があります。「国が推進しているから」というと遠く感じるかもしれませんが、この方針は数年内に企業経営に広がると考えられます。

健康経営というキーワードは、今後ますます耳にする機会が増えるでしょう。その流れを読み取り、ビジネスで何が求められるのかを感じる能力が今後重要になるでしょう。

参照:「健康経営の推進について」(令和4年6月 経済産業省 ヘルスクエア産業課)

あなたの「？」を「！」にする。

プロフェッショナルひろば

■ 社会保険労務士法人しろくまパートナーズ

東京都北区田端1丁目28番13号201号室
<https://sr-shirokuma.com/>



人事労務の健全化による企業の「本業の促進」を第一に、中小企業の人事労務部門をサポート。労働環境整備のための自主監査、助成金や就業規則のコンサルティング、人事労務DX支援、企業型DC導入支援を展開。人事労務業務のアウトソーシングも請け負う。人事労務のDX支援では、『奉行クラウドHR DX Suite』の導入支援サービスも提供。成長志向の企業向けに創業時から人事データベースを整備し、人事戦略の立案に役立てる体制づくりを強力にサポートしている。

今回のプロフェッショナル

社会保険労務士法人
しろくまパートナーズ代表
社会保険労務士

まつだ しげき
松田 茂樹氏



課題

？

採用と定着が思うようにできない 中小企業に足りない“人事戦略”の視点

人事戦略で重要なのは「配置」と「賃上げ」 人が辞めた時は数少ない賃上げのチャンス

中小企業は人事労務面で様々な課題を抱えています。特に大きな問題が人材の採用と定着が思うようにできていないという点です。企業は採用と定着が思い通りにいけば、必ず発展します。良いものを作れるかどうか、それがよく売れるようになるかどうか組織に所属する「人」次第だからです。

では、どうすれば採用と定着がうまくいくのか。キーワードは「配置」と「賃上げ」です。例えば、課長が辞めた場合、同じポジションで求人かける中小企業があります。しかし、まず考えるべきは、内部昇格です。係長だった人材を課長に昇格(配置)させ、一般社員を係長に昇格(配置)させることを検討するのです。

そうすればそれに伴い一部とはいえ社員の賃上げも実現します。その上で、穴が開いた一般社員の採用を行うのです。ほかにも、正社員が辞めた場合には、長年勤続している非正規社員を正社員に登用(配置)する、その上で、彼ら・彼女らが抜けた穴を採用で補うという考え方もできます。昇格や賃上げで社員の定着率は高まり、そうした昇格を行う会社であることを訴求すれば、採用の際にも有利に働きます。社員が辞めたら即採用ではなく、まずは在職者を第一に考え、配置をかえることによって待遇や働く意欲を向上させること。これが、会社を発展させるための人事戦略のひとつであり、中小企業が取るべき施策なのです。

解決策

！

戦略的に取り組む社内の配置転換 人事データベースを活用して実現

蓄積される労務データが人事戦略で武器になる 『奉行クラウドHR DX Suite』で人事管理を内製化

しかし、そうした人事戦略は経営者や責任者の頭の中だけで行うのは困難です。そこで、必要となるのが社員の個人情報、勤怠、給与、教育研修、人事評価、健康診断などの様々なデータが一元的に管理されている人事データベースです。そして、人事戦略に活用する上で重要な点は、それらのデータが別々のソフトやアプリではなく、ひとつのシステムで統合的に管理されることです。

その観点で検討した場合、最も有力なサービスとなるのが、『奉行クラウドHR DX Suite』です。上記のような項目に関して、全ての社員のデータがひとつのシステムの中で蓄積され、管理

することができます。

これは実に驚くべき効果を発揮します。日々記録されていく勤怠や給与、教育研修、人事評価といった労務データが、毎月、毎年蓄積され続けていくことによって、いつしか分厚い人事データベースとなり、会社の人事戦略にそのまま活用できる武器になるからです。例えば、課長が退職して、昇格できる人材を探す際にも、人事評価などでソートをかけて、候補者をピックアップすることができます。そうして人事管理を内製化し、戦略的な配置を行うことによって、中小企業も成長を加速させることが可能になるのです。

『奉行クラウドHR DX Suite』を導入支援 スタートアップやIPO検討企業に有効

1年間人事労務業務を代行して内製化体制を整備 創業から労務データを蓄積して人事戦略に備える

社会保険労務士法人しろくまパートナーズでは、『奉行クラウドHR DX Suite』の導入支援サービスを提供しています。主な対象は、スタートアップや1、2年目の企業、将来的にIPOを目指す企業などです。『奉行クラウドHR DX Suite』の初期設定を代行し、以後1年間にわたり、入職者のマスター設定やメンテナンス、あるいはデータ上、各社員の残業が多い場合に状況を報告して採用を促すなど人事上の助言も行います。

しろくまパートナーズの支援を受けるメリットは、人事労務の煩雑な業務から解放され、創業初期の大切な時期に本業に集中できることです。また、当初から労務データを『奉行クラウド

HR DX Suite』に蓄積していくことによって、スタートアップとして毎年倍々で成長して社員数が急激に膨れ上がっていく際にも、データに基づいた人事管理を着実に行うことができます。データ管理によって未払い残業代の発生などを防ぐことで、IPOを円滑に進められるという側面もあります。

1年後には『奉行クラウドHR DX Suite』によって構築された充実した人事データベースとスムーズに流れる人事・勤怠・給与業務を新たに雇い入れた人事労務担当者に引き渡します。その後は、人事労務担当者がデータに基づいた戦略的な人事管理を行い、会社の発展を支える役割を担っていくのです。

サービス概要・特徴

奉行認定パートナーの「社会保険労務士法人しろくまパートナーズ」による手厚い人事BPOサービス

① 設定代行

『奉行クラウドHR DX Suite』
奉行Edge勤怠管理クラウド
初期設定の代行

② 運用請け負い

入職者のマスター設定・メン
テナンス（1年間）

③ 引き渡し（1年後）

DX化されている充実した
人事データベースと、スム
ーズに流れる人事・勤怠・給与
業務の引き渡し

- Web申請・同意による従業員からの情報提出
- オンラインによる雇用契約締結
- Webによる勤怠打刻／年次有給休暇申請
- 自動通知による給与明細の電子交付
- クラウドによる年末調整帳票の回収／交付等

＼こんなことも／

- ◎ 入退職時のオリジナル帳票の作成！ 個別の雇用契約書（来年4月法改正あり）も作成！ 回収・交付をスムーズに行うためのHR DX Suite上の業務シナリオも作成！
- ◎ 就業規則を既に施行されている場合、企業様の個別雇用契約書と整合させ、気付きを共有！ 内容についても相談可能！

メリット

しろくまパートナーズが、1年間人事労務担当者の業務を代行している間
人事労務担当者の採用選考に妥協なく取り組むことが可能となり、本業に専念する余裕も生まれます。
採用をせず、既存社員を人事労務担当者に配属する場合でも、人選と育成に時間的余裕が生まれます。

- ✓ スタートアップ当初の大事な時期、人事労務担当者がいない間の混乱を避けることができます。
- ✓ 1年後に引き渡した後も、ご希望であれば「労務」業務（取得手続きなど）は引き続きしろくまパートナーズが行うため、人事労務担当者は「人事」業務（採用・配属・評価など）に集中することができます。

参考価格 ※従業員20名の場合

しろくまパートナーズ 導入支援サービス

導入設計：48万円～ ※初期設定・マスター登録

月額：24.6万円～

含まれる代行サービス

人事BPO／労務顧問／勤怠管理／給与計算／年末調整

奉行クラウド DX HR Suite (クラウドシステム)

月額：2.4万円～ ※ご契約は、法人単位で年間契約となります。

含まれるクラウドシステム

人事DB／労務手続管理／勤怠管理／給与計算／給与明細／マイナンバー／年末調整

※価格はプランによって異なります。（給与計算や勤怠管理などは代行依頼しないというプランもございます。）

月額：約27万円／年額：約370万円（システム導入設計含む）で、ただちに人事労務部門の体制を作ることができます！

お問い合わせ先

社会保険労務士法人しろくまパートナーズ

TEL ▶ 03-3823-8620 HP ▶ <https://sr-shirokuma.com/>

基本を極める

ビジネスの 心得

by
akiko mizuki

顧客側の聴き方の観察 顧客心理を理解した深いアプローチ

営業シーンでは、顧客との深い結びつきを築くため、ニーズや要望に敏感に反応し、言葉の奥に隠された意味の把握が必要です。そのためには、対面時の非言語サインにも注意を払い、顧客の心理状態や期待、些細な変化なども見逃さないよう心掛けていくべきです。今回は、聴き手である顧客を観察する方法について解説します。

美月 あきこ

国際線客室乗務員の経験を活かし、人材育成トレーナーとして年間180回以上の講演・研修を行う。CA経験者のポテンシャルを付加するオリジナルサービスを提供するCA-STYLEを主宰。著書に『ファーストクラスで学んだひとつ上のおもてなし』、『ファーストクラスに乗る人のシンプルな習慣』（以上、祥伝社）など多数。



営業コンピテンシーの肝は観察力

近年「コンピテンシー」という言葉をHR（人材の管理）で頻繁に耳にするようになりました。これは、「個人や組織が特定の役割やタスクを遂行するための必要な能力やスキル」のことです。

営業職に求められるコンピテンシーとは、顧客との関係構築、商品やサービスの販売、成果の達成など、営業活動を成功させるために必要な能力やスキルを指します。上述の通り、営業担当者は顧客との対面時のコミュニケーションを通じて、こうした活動の質向上のための熟達化に努めなくてはなりません。伝えるためのノウハウは浸透していても、顧客を観察するための知識や情報は少ないのが現状です。

では、着座における営業シーンでの、顧客のジェスチャーや目の動きといった非言語情報について確認しましょう。

ジェスチャーから聴き手の心理を読む・基礎編

大きくうなずきながら、身を乗り出すような動きは、顧客が、話の内容や商品等に興味や関心を持っていることを表しています。反対に、腕組みや、左右どちらかに身体を曲げた姿勢からは、「納得できない」「決して譲れない」という負の深層心理が伝わってきます。

どのような場合でも、担当者としては、冷静かつ柔軟な姿勢を保ちながら、対話を進めることが重要です。その中で、顧客の懸念点や不満点を明らかにし、その理由を探っていきます。その上で、顧客の懸念を解消する提案と解決策を提示しながら、積極的なコミュニケーションを図っていきましょう。

また、顧客の表情がこわばったり、硬い姿勢のままだったりするときは、話し手の緊張が伝わっているのかもしれない。担当者自身がリラックスできていないと、顧客は構えてしまい、心に壁を作ります。このような場合、非礼にならない程度に軽いジョークや和やかな話題を振るなど、緊張をほぐす努力が必要です。聴き手の非言語情報は、話し手の心を映す鏡である点への理解も必要です。

目の動きから…

対面で会話をしている時、もっともわかりやすいのが「目の動き」です。眼球を動かす目の動きから心理状態を知る方法は「視線解析」と呼ばれます。

一部例外もありますが、一般的に相手の目の動きが上の方向を向いていれば視覚的な情報処理を表します。顧客が頻繁に眼球を上にも動かす場合には、資料や写真といった視覚的な情報を活用することでコミュニケーションが図れます。また、眼球が水平方向に動く人であれば、言葉そのものや音といった聴覚情報を活用すると良いでしょう。また下方であれば身振りや手振りといった「触運動覚（キネティック）」を通して物事を理解・表現・記憶するタイプであるとされています。

顧客がどのタイプなのかといった傾向を掴んでおくと、アプローチ方法を考える場合に役立ちます。このような相手が物事をどのように理解し、表現する傾向があるのかを知る技法を「アイ・アクセシング・キュー」と呼び、一部の営業研修では既に取り入れられています。

.....

成功する営業担当者は、商品やサービスの提供だけでなく、顧客の背後にある願望や課題を理解し、それに応えるソリューションの提供が求められます。さらに情報だけでなく、顧客の深層心理にアクセスできれば、さらなるパートナーシップの構築への鍵となるはずです。

■ 頭のストレッチ コイン計算 解答

10	5	50	500	100	1
5	500	100	1	10	50
100	10	5	50	1	500
50	100	1	5	500	10
500	1	10	100	50	5
1	50	500	10	5	100

10 円玉

読者の声



掲載させていただいた方には、Amazonギフト券2,000円分をプレゼント! プレゼントアンケート応募時に、ご意見やご感想をお寄せください。

富山県 大野様

インボイス制度開始直前で対応への時間が少なくなってきた中、御社のインボイス制度対応説明会に参加して自社内で対応すべきことを整理することができました。奉行クラウドの機能の日々アップデートで業務がよりフォローされている実感があります。

〈編〉説明会へのご参加、ありがとうございます。いよいよインボイス制度が開始されました。今号のインボイス特集(P2~3)で御社の対応状況をご確認ください。また、WEBサイト「奉行Netサービス」では、OBC製品のアップデート情報など、最新の情報を掲載しております。こちらもご参照ください。

京都府 大久保様

「いまさら聞けないビジネスワード」はとても参考になりました。IoTやDXなどざっくり理解していたつもりの言葉を、再度復習する事ができました。

〈編〉よく耳にする言葉でも、内容をはっきり理解できていないものは多くあります。この連載では、まさに「いまさら聞けない」ワードをピックアップして掲載します。今回は、「経営」に関する用語を5つ紹介しました。ぜひ、再確認してみてください。

●編集後記

「0.5食」と聞いて、どのようなイメージを持ちますか? 「食事の時間や手間を十分にかけて食べる、ちょっとした食べ物や飲み物のこと」(電通食生活ラボ)だそうです。ライフスタイルの変化により、バナナやゆで卵、お菓子などを食事代わりに食べる人が増えていて、朝昼晩の1日3食をきちんと食べているという人は7%しかいないとのこと。これからは、勤務時間内の食事休憩の考え方も変える必要がありそうですね。



プレゼント付きアンケート

アンケートにお答えいただいた方の中から抽選で100名様に素敵な商品をプレゼント!

*当選者の発表は商品のお届けをもって代えさせていただきます。

〈応募期間〉11/30(木)まで

プレゼントの応募はOBC Netサービスから!

www.obcnet.jp

トップページにあるプレゼント応募ボタンをクリック

奉行EXPRESS秋号

プレゼントの応募はこちら (アンケート期限: 11月30日)

Amazonギフト券

20名様 5,000円分

25名様 3,000円分

55名様 500円分

Amazonギフト券をEメールでお届け

*[gc-orders@gc.email.amazon.co.jp]からのメールが受信できるよう設定をお願いいたします。

*Amazonギフト券の当選者はNetサービスの会員登録メールアドレスにお送りさせていただきます。

*AmazonはAmazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です。

奉行EXPRESSは全ページPDFでダウンロードできます。

OBC Netサービス ▶ 資料ダウンロード



奉行EXPRESS 2023 AUTUMN

2023年11月6日発行 通巻第107号

発行人 和田成史
企画・編集・営業 OBC営業本部 マーケティング推進室
制作・デザイン 株式会社電通tempo 株式会社ストラダ

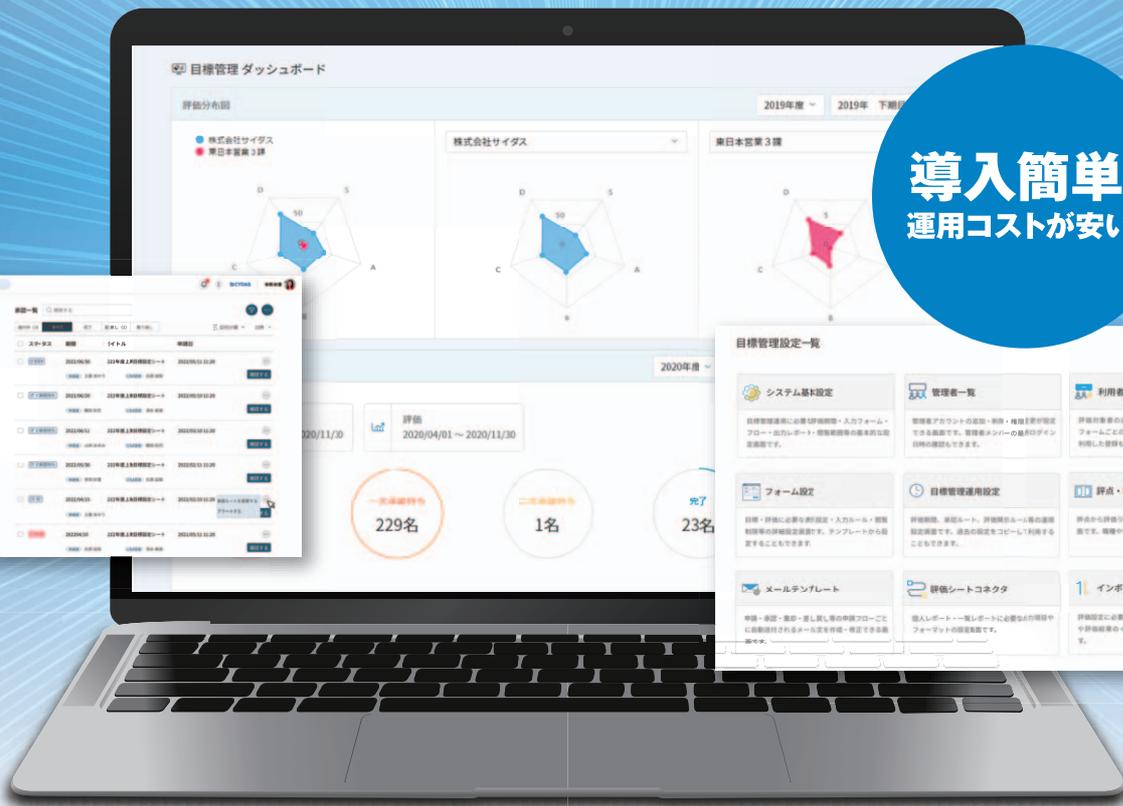
弊社はお客様の個人情報を以下の目的で利用いたします。
①奉行EXPRESSに関するご連絡・ご案内・プレゼントの発送・取材先等の連絡
②誌面、OBCの各種サービス向上のアンケート
③個人情報を特定できない形式の統計資料としての利用
弊社、個人情報保護方針(プライバシーポリシー)に関しましては弊社ホームページ <https://www.obc.co.jp/> をご覧ください。
*QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

次号のお知らせ

奉行EXPRESS 2024 WINTER
2024年2月中旬発行予定

奉行と連携すれば

目標管理の運用が簡単に!



導入簡単!
運用コストが安い!

「ITトレンドGoodProductバッジ」を4部門で受賞

- 🏆 タレントマネジメントシステム 中規模部門
- 🏆 目標管理システム 中規模部門
- 🏆 1on1ツール 中規模部門
- 🏆 離職防止・定着率向上ツール 中規模部門

成長を促す。組織が変わる。
タレントマネジメントシステムに革新を。

サイダスには、社員データの一元化をベースとして、一人ひとりの「働きがい」をつくり、組織の成長につなげるメカニズムがあります。働きがいを高めながら、組織の成長を加速させる「真の人事DX」が実現します。



組織の課題に合わせ 幅広い活用が可能です	目標管理	エンゲージメント向上	人材育成
	スキルの見える化	コミュニケーション活性化	適材配置
	育成・キャリア開発	評価・フィードバック	異動配置シミュレーション
		ISO 30414に適応したダッシュボード	

