

# 新春対談

公益財団法人21世紀職業財団 伊岐典子会長×東京都社会保険労務士会 寺田晃会長

## 新しい社会に社労士として どう対応するか

謹賀新年

2021年が明けた。2020年は東京オリンピック・パラリンピックの年だったはずである。それが、新型コロナウイルスの襲来で社会は大きく様変わりし、経済も労働も思いがけない影響を受けた。コロナ禍はなお続いている。社労士は、この新しい社会にどう対応していくべきなのか——「公益財団法人21世紀職業財団」の伊岐典子会長と東京会の寺田晃会長が対談し、「コロナ禍と多様な働き方、そして社労士のあり方」を探った。



### 21世紀職業財団と緊密なつながり

**寺田** あけましておめでとうございます。初めに公益財団法人21世紀職業財団（以下「財団」という。）と東京都社会保険労務士会（以下「東京会」という。）とのかかわりですが、「良好な雇用環境を整備し労働者の福祉の増進を図ることで経済社会の発展に寄与すること」を目的としている財団と、「事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資すること」を目的とする社労士は、方向性を同じくしていることもあり、今年度から財団の理事にとのお声がかかり、



東京都社会保険労務士会 寺田晃会長

お受けすることにいたしました。

**伊岐** 寺田会長に当財団の理事をお引き受けいただいたことで、両団体は一層緊密な関係を築くことができました。また、以前より当財団が注力しておりますダイバーシティマネジメントの推進やハラスメントの防止において、多くの社労士の方々にコンサルタントや講師を務めて頂いております。東京会は、当財団にとって欠くことのできない、ステークホルダーの一つといってよいと思っています。



### コロナ禍でテレワーク 一気に、そして多様な 働き方へ

**寺田** 昨年は新型コロナの影響により、東京会の厚生事業、研修、意見交換会などを軒並み中止せざるを得ませんでしたが、そのような状況の中でも、社労士の使命としてやらなければならないことはありました。

まず、雇用調整助成金に特化して、5月から東京会が開設した無料相談事業の「社労士ホットライン」には、7月までの3か月間で2,529件の問い合わせがありました。それから、厚生労働省によって5月に開設された「雇用調整助成金専用コールセンター」には、相談員として大勢の東京会会員の協

力を得ました。これは、雇用調整助成金にかかる社労士の問い合わせに対して相談員である社労士が答えるというとても専門性の高い事業で、相談件数は昨年11月時点で1万2000件を超えていたことです。その他、東京都の依頼で、訪問によって社労士が相談助言をする「休業等支援専門家派遣」や、東京都中央卸売市場の無料相談会にも東京会会員を派遣しました。

こうやって振り返ってみると、やはり雇用調整助成金に関するものが多かったです。それだけ、コロナ禍が雇用環境に与えたダメージは大きかったのだと感じました。

**伊岐** おっしゃるとおりコロナ禍は、雇用の実情に大きな変化をもたらしました。一番顕著だったのは、テレワークの飛躍的な増加でしょう。東京商工会議所の調査によると、2020年10月初時点では300人以上の企業では69.2%がテレワークを実施していましたし、30人未満の小規模な企業でも実施率は38.1%と、一気にテレワークが広がったことがわかります。日本生産性本部による労働者ベースの調査では、昨年10月時点で18.9%の実施率とのことでした。同じ調査でも5月は31.5%、7月は20.2%だったため、実施率は下がり気味ですが、2割前後で下げ止まるか…。

これらの数値をみてみると、今がまさに、雇用のありよう、仕事の仕方を変革できるチャンスの時だと感じています。新しい時代にステップアップしてゆくのか、元に戻ってしまうのか、その境目にあるのではないでしょうか。

当財団はダイバーシティマネジメントという切り口で、企業に対して多様な働き方ができるような環境作りを支援しております。テレワークはその重要な要素の一つですが、これまでその実施率は中々上がりませんでした。それが今回、いきなり上昇したのです。さきほどの日本生産性本部の調査によりますと、テレワークを経験した労働者自身の68.8%が今後もテレワークを

続けたいとしています。いろいろ課題はあるにせよ、この流れをサポートしていくたいと思っています。

それから、当財団で実施している各種研修については、これまで参加者を集めて行うリアル研修のみだったものを、企業からの要望に応えてオンラインによる研修の手法を開発、整備し提供しました。また、ハラスメント防止コンサルタント養成講座もオンライン研修に切り換えました。

それと同時に「コロナハラスメント」や「リモートハラスメント」といわれているハラスメントの問題についても注目しています。当財団では社外の相談窓口の業務を企業から受諾していますが、そこに寄せられる相談から、コミュニケーションの軋轢の問題が起きていることがわかります。これまで皆が同じ場所に出勤していたので、意識しなくとも会社の中で何が起きているかがわかつっていましたが、テレワークになってからは、上司や先輩の指示があっても、指示の背景や根拠は何なのかよくわからない。伝えたり、伝えられたりする範囲が狭くなってしまい、それが重なってハラスメントと感じてしまうという問題が顕在化しているようです。

**寺田** 財団の研修の手法、ハラスメント問題の調査結果等、社労士にとっても参考になるところが多いと思います。

コミュニケーションの問題をとって考えてみても、この新型コロナウイルスという



のは、人と人との距離を離すやっかいな毒性を持つウイルスのようです。しかし、そうであったとしても働き方改革のスピードが緩むものではありません。今年4月から同一労働同一賃金が中小企業にも適用されることになります。こうしたことについても社労士としてしっかり対応する必要がありますし、実務家である社労士が関わることでスムーズに実現するものと思っています。

今回、雇用調整助成金の手続きに携わることで痛感したのですが、労働基準法における法定三帳簿すら備えていない企業が多く見受けられたということです。労働者名簿、出勤簿、賃金台帳といった基本的な帳簿なので、これらがちゃんと備え付けられていれば助成金の手続き自体そう難しいことではありません。特に社労士が関与していない小規模な企業に多くみられたようです。働き方改革ではそういう基礎的なことから社労士としてサポートしていくかなければ感じています。

**伊岐** 同一労働同一賃金に関しては、昨年10月、最高裁判決が相次いで出され、賞与、退職金はともかく他の諸手当については非正規社員にも支払う方向が明確になりました。多様な働き方を日本に定着させることを考えると、とてもよいことだと思っています。企業でも、雇用管理の仕組みをきちんと整備しなければなりません。新卒一括採用の正社員だけで企業運営をするの

はもはや不可能な時代に入っています。

今回のコロナ禍で、自分の生活の中で何が一番大切なことを考え直すようになったという人も多いようです。テレワークをきっかけに、働く場所は東京でなくてもいいじゃないか、フリーランスだってありではないか、といったように働き手の視野が広がっているように思います。企業側でも、報酬体系の見直しなどいろいろと模索されていくのではないかでしょうか。

**寺田** 人生百年という時代が到来しているといわれていますが、それを見通した働き方を模索し、労使が納得するような働き方が構築されなければいけないということですね。そうした時代において、企業としてはそれぞれの経営戦略に基づいた制度、採用、評価の仕方が必要になってくるでしょう。そこに社労士がどう関わるのか。

社労士法において規定されている社労士業務には、一、二号の申請書類や帳簿の作成業務に加え、三号として労務管理という広範な分野を対象とした「相談又は指導」の業務があります。つまり、中小・小規模事業者の身边に、常に寄り添ってアドバイスしたり質問を受けたりすることができる社労士が、今求められているのです。働き方改革を担うのにもってこいの資格が社労士だと確信しています。

**伊岐** そうですね。テレワークの導入などこの度の事態が企業経営に与えた影響という



ものを考えてみると、東京商工会議所の調査では、「業務プロセスの見直しができた」という前向きな回答が39.7%にのぼっていました。ところが、一方で「定型業務での生産性が上がった」という答えは14.3%にとどまっていて、目に見えて生産性が上がったとは評価できないと思います。他の調査をみても、コロナ禍の結果、全体としては生産性が下がったという企業が多いようです。これをいかに回復軌道に乗せるか、これから大きな課題だと思います。

例えば、夜討ち朝駆けで日曜もない、という手法で成果を挙げることが求められてきた営業職は、育児等時間制約のある女性にはハードルの高い職種という面がありました。これが働き方改革によって別の手法をとることができますと、日中の時間帯に営業ができ、成果を挙げられるようになることで、女性の能力を活用し、生産性が向上することが期待できると思います。

一方、懸念されるのは格差の問題です。大企業ほどテレワークの実施率が高い、年収の高い人ほどテレワークをしている、という調査結果があります。そうすると中小企業と大企業、一般職と総合職や専門職の格差が広がっていくことが懸念されます。販売や現業職のようにテレワークのなじまないところとの格差も出てくるでしょう。まさに企業の労務管理の難しいところであり、これをどう摩擦の少ない形にしていくか、社労士の皆様の支援が必要になるところだと感じています。

**寺田** 確かにテレワークを取り入れができるかどうかという問題は大きいでしょう。例えば、社長以下10人で家賃100万円のオフィスに入居していた企業が、5万円のオフィスに移り、社長だけがオフィスに出勤し、後の9人はテレワークといういわゆる「ジョブ型雇用」に移行する企業も増えてきたと思います。しかし、これはどんな職業でもできるわけではありません。旅館業ではできないし、飲食店でもできま

せん。私は逆にコロナ禍においても、必ず人と人が直接的にかかわらなくてはならない職業がこんなにも数多くあるということを改めて実感しています。

もう一つ、私としては企業の伝統というか歴史というものが薄れていくのではないかと心配しています。そういうものはテレワークだとどうしても伝えにくい面があり、この状況下で今後どうやって百年企業を作っていくか、企業の未来像をどう考えるのか、未だ解決策が見えていない企業も多いのではないでしょうか。社労士事務所でもそうです。今までであれば、所長や先輩から直接指導を受け、行動をともにすることによって仕事やその事務所の特長を身につけていく、といったことがこれからは少なくなっていく。そこに、どうしても一抹の寂しさと不安を感じてしまうのです。

また、社労士の業務である労務管理となるとマニュアルでは対応できない部分が沢山あります。企業にはそれぞれカラーがあって、社労士はそれぞれの事情に応じたアドバイスをする。それが人と人とをつなぐ社労士の仕事の特長でもあり、身近に寄り添うといった面も失われてしまわないかと危惧してしまいます。

**伊岐** メンバーシップ型雇用は、欠点があるとされながらも長年我が国では主流でした。その大きな要因は、OJTがうまく機能していたからだということでしょう。それが全くなくなるとは思いません。しかし、例えばどんな企業でも間違いないICT人材が必要になっていますが、これはOJTだけでは育成できません。労働者自身もそうした分野の能力を修得するためには、意欲と努力をもってOFFJTに取り組み、自律的にキャリア形成をする必要がありますし、企業もそれができる人材を求めているのではないかでしょうか。就職前の学校教育だけでは不十分で、企業は労働者が自己啓発のできる環境を構築する必要があります。私自身、年齢に逆らってデータサイエンスなどの自己啓発をやっています。

中小企業についていって、これまで販路が限定的だったのが、今はインターネットを活用して外国からも引き合いがある企業も増えたと聞きます。技術さえあればチャンスも広がる、DX（デジタルトランスフォーメーション）がこのような動きを加速するかもしれません。



## コロナがもたらした変化、そこから新たな人事評価制度の構築へ

**寺田** このコロナ禍の前後で、雇用を取り巻く環境は本当に大きく変わりました。

**伊岐** そうですね。有効求人倍率は大分下がりました。リーマンショックの時ほどではないにせよ、新卒の就職も厳しい状況になっているようです。一方で、長いトレンドでみると、日本の労働力人口構成は若い人が減り、特に中小企業は厳しい採用状況におけるています。しかしそこをうまく大企業から中小企業に人材を振り向ける、いまがチャンスではないかとも思います。

たとえば、就職先を選ぶ基準は昔とはずいぶん変わってきています。大企業かどうかという「規模」ではなく、テレワークができるところかどうかなどといった要素が重視され始めました。特に女性は、育児と仕事の両立支援を求める場合も多く、今では一定以上の企業がそういった制度についての情報を公開し、求職する側も、公開された情報をもとに自分の能力を発揮できるかどうか考えて、就職先を選べるようになってきています。

**寺田** コロナ禍がなければテレワークもこれほどまでに急速に普及しなかったかもしれませんね。当初は、オリンピック・パラリンピック開催時の交通緩和を目的として小池都知事がスマーズビズの一環として推進したわけですが、コロナ禍がきっかけで一気に広まりました。広がったこと自体はよかったですですが、きっかけとしてどうだったのか、判断に迷うところです。

**伊岐** 冒頭に寺田会長がお話をされた雇用調整助成金もコロナ禍をきっかけに評価が大き

とはいっても、face to faceを渴望する気持ちもわかります。ICTとかDXとかいつても、最後に残るものは何なんだ、という問い合わせに対して、そこには人ととのつながりがある、というご意見には賛同いたします。

く変わりましたね。この助成金は、創設時には大いにもてはやされていたものの、最近はスムーズな労働移動を妨げる悪しき助成金だなどといわれていました。ところがコロナ禍で一気に存在感を高めました。労働者に安心をもたらし、日本経済を安定軌道に乗せる有効なツールだと改めて認識されたのです。

**寺田** これがよいという絶対的なものはありません。やはり、労使で考え、あるいは私ども社労士が間に入ってバランスのとれた人事制度といったものが必要なでしょう。

**伊岐** 評価制度にも確かに課題が残ります。昔は在宅勤務なら評価は最低だよ、ということがありました。しかし今は、企業の活力を維持するためにテレワークを織り込ん



公益財団法人21世紀職業財団 伊岐典子会長

だ評価制度を構築していかなければなりません。

考えてみれば、多くの企業が実施している目標管理の制度というのはリモートにも適した仕組みなのかもしれません。ところが、肝心の目標があいまいだったり、定性的であって定量的になつていなかったり、タイムスケジュールが明確でなかったりするとその良さが失われてしまいます。この評価制度の整備は、まさに社労士の方々の出番でしょう。

それから転勤の制度も変わってくると思います。テレワークでよいのであれば、わざわざ住まいを移さなくても異動が可能になるケースも出てくるでしょう。女性活躍という観点からすれば、転居せずに更なるキャリア形成が可能になるかもしれません。制約はありますが、少しずつよい方向へ変化していくのを期待しています。

**寺田** 労働時間の管理にも課題がありますね。みなし労働や裁量労働などあいまいに使われているように感じます。テレワークの結果、労働時間が過重になったとか、逆に過小になったとか、テレワークに慣れていないために起こる労働時間の課題もあるようですが、いかがでしょうか。

**伊岐** 見なし労働や裁量労働はどうしても抵抗感を持たれがちですね。そこでスーパー・フレックスとテレワークをセットで取り入れる企業もかなり出てきています。やはり、そういう柔軟な労働時間管理が大事なのだと思います。



全国社会保険労務士会連合会が発行しています「ニューノーマルに対応した新しい働き方の実現」というパンフレットは非常によくできていると思います。こういうことを社労士の方々が率先してやっているというのは素晴らしいことです。東京会、社労士の皆様の更なるご活躍が期待されます。

**寺田** 最後にこれからデジタル化が進み、その核となるマイナンバーカードの活用目的が①社会保障、②税、③災害対策であることからも、社会保障の担い手である社労士が国民から注目を浴びることは間違ひありません。いずれにせよ、私ども社労士も新しい社会の中でいろいろ忙しくなりそうです。本日はどうも有り難うございました。

## Profile 伊岐 典子

1956年 福岡県福岡市生まれ  
1979年 労働省（当時）入省  
2009年 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長  
2012年 厚生労働省東京労働局長  
2014年4月 ブルネイ駐箚特命全権大使（2017年7月退官）  
2018年6月 公益財団法人21世紀職業財団会長（現在）

## 東京会公式Facebookページで東京会の情報を発信中!!

東京会では、国民の皆さんや東京会会員の皆さんに向けて、法改正に関する内容や東京会が主催する事業主や人事・総務担当者向けのセミナー等の情報を東京会公式Facebookページで発信しています。

東京会公式Facebookページは、以下のURLまたはQRコードからアクセスすることができます。会員の皆さんにおかれましては、「いいね！」や「シェア」により、お知り合いの方に情報共有していただき、東京会の広報活動にご協力ををお願いいたします。

東京会公式Facebookページ <https://www.facebook.com/tokyosr.jp>

※「いいね！」や「シェア」には、Facebookへのアカウント登録が必要です。

