

はじめに

理想と現実の間には、たいてい「そうは言っても」という諦めにも似た感情が挟まっているものです。労働事件にしても同じです。顧問先から「社員とトラブルになって」と連絡があれば、事実を確認して、参考文献にあたり、正しいアドバイスを追究するでしょう。でも現実のトラブルは、調べれば必ず解決できるというものではありません。予想外の展開をすることもあれば、そもそも前例がないということもあります。私は、これまで200件を超える労働事件を経営者側で担当してきました。教科書通りに展開した案件などまったくありません。ときに依頼者から責められて、「なぜうまくいかないのか」と泣きたくなったこともあります。予期せぬ展開は、思考を停止させるばかりではなく、ストレスとして重くのしかかります。「それでもなんとかしなければ」と無理に事案を進めようとすると、たいていより難しい局面を迎えてしまいます。八方塞がりにならないためには、「こうあるべき」という理想と「でもこうなる」という現実をつなぎ合わせる発想が求められます。

弁護士は、労働事件について理想と現実の狭間に身を置きながら、目の前の事件に折り合いをつけていきます。こういった弁護士の思考方法は、労働事件に触れる社労士の先生方にとっても参考になるはずですが、もっとも、弁護士の思考方法は必ずしも言語化されておらず、外部から把握しにくいところがあります。仮に先生方が何かを質問しても、結論だけ回答されて、その過程について十分に説明されるとは限りません。これでは先生方のスキルの向上につながりません。

本書では、労働事件を担当してきた弁護士の視点から、「事件をいかにとらえているか」について解説をしていきます。いわば労働事件における“思考の展開図”といったものです。本書を読めば、弁護士が理想と現実を紐づけながら妥当な解決策を見いだしていくプロセスについて、理解していただけるはずです。そこでは一般的な教科書では触れることのない周辺事情についても、あえて触れています。現実の問題を解決していくうえでは、法的論点には該当しない周辺事情こそ決定的な意味を持つことが多々あるからです。それは一見すればたわいない知識のように見えますが、積み重なることによって大きな自信へとつながっていきます。特に、先生方が経営者あるいは弁護士と協議する際の迫力にも影響します。「この先生は空理空論ではなく現場を知っている」という印象を与えることができるはずです。

本書の特徴について少し触れておきます。本書のベースは、社労士の先生方から私の事務所に寄せられた相談や自分の失敗談です。できるだけ労働事件のリアルを共有していただきたいので、表現の正確性よりも伝わりやすさを重視しています。また本書では、私が先生方に語りかけるような形式をあえて採用しています。これは普段のセミナーを意識したものです。私は教条的に何かをお伝えするというのが苦手です。情報を一方的に伝えるのではなく、先生方と一緒に考えるということを大事にしています。弁護士と社労士が自らの役割を自覚して相互に意見を交わしていくことが、あるべき士業連携と考えているからです。ですから、読みながら「自分ならどうするか」について、ぜひ考えてみてください。みなさんの思考があってこそ、本書はひとつの本として完成します。

現実の問題に、唯一の正解というものはありません。正解がないからこそ人は悩んでしまいます。その悩みから逃げ出さず、結論を出していくことにこそ士業としての存在意義があります。いかにして結論を出していくか。その思考の土台をともに作り上げていきましょう。

それでは、さっそく事件の解決に向けた思考を展開していきます。

2023年9月

弁護士 島田 直行

〔 目 次 〕

はじめに

序 章 | 社労士、労働事件に挑む

Ⅰ	なぜ労働事件に悩んでしまうのか	2
	社労士の役割	2
	より高いステージに至るために	3
	なぜ労働事件は取り組みにくいのか	5
Ⅱ	立ち向かうためのマインドセット	13
	必要なのは「無駄な力を抜く」こと	13
	勝つのではなく、解決する	14
	目指すのは本質的な解決	16
	職域を守る	17
	書面を活用し、口頭説明は最小限に	19
	議論をせず、ときに手放す	20
	難しい社員への対応	22
Ⅲ	解決手段の解像度を高める	24
	紛争解決手段の整理	25
	「あっせん手続」と「調停」	26
	「労働審判」と「訴訟」	27
	補佐人の強みは「自分ごと」になること	30
	和解の大きな利点	32
	労働審判を会社から申し立てる!?	33

第1章 | 採用 | はじまりがすべてを決める

I	すべての労働事件は採用に通じる	38
	中途採用では前職の事業規模に要注意	38
	実績と年収の乖離はなぜ起こる？	39
	期待値を具現化し、コンセンサスをとる	41
	社労士が採用に関与しよう	43
	「採用に強い会社」の定義	44
	まずは離職の原因を特定する	45
	募集方法はハローワークがお勧め	46
	選考プロセスの落とし穴	48
	適性検査を駆使する	49
	採用後のフォローで組織になじませる	50
II	パワハラ、声なき声に耳を傾ける	52
	相談しやすい風土作りに知恵を絞る	52
	パワハラ気質の部長は経営者とともに指導	54
	第三者がクレーマー化したケース	55
	パワハラか否かの判断軸	56
	慰謝料請求に発展した場合	58
	パワハラで揉めないために	59
	【参考書式1】業務指導書（例）	60
	パワハラを「自分ごと」にする研修	61
III	定年後の再雇用、その期待と限界	63
	定年後の再雇用の難しさ	63
	退職金規程にメスを入れる	64
	定年制の廃止はハイリスク	66
	「ある定年社員の再雇用を控えたい」と言われたら	67
	再雇用する場合の注意点	69
	再雇用時の賃金設定のキモ	72

第2章 | 育 成 | 人を育てる、組織を固める

I	重大な労災事故で慌てないために	76
	人材育成、ふたつのベクトル	76
	労災事故発生時のポイント	77
	行政上の責任への対処	78
	刑事上の責任への対処	79
	民間の保険制度の知見を深める	80
	民事上の責任への対処	82
	賠償額計算時の留意点	84
	損害賠償請求での論点	86
	示談、和解時は調整に注意	87
II	セクハラから被害者を守る	89
	現実には教科書通りにはいかない	89
	STEP 1 ヒアリングと証拠の確認	90
	STEP 2 調査の開始	91
	STEP 3 調査結果の判断	92
	STEP 4 認定事実への対応	94
	被害者から加害者の退職を求められた場合	95
	加害者の処遇	97
	【参考書式2】降格処分時の確認書(例)	99
III	社員の不正、根底にある経営者への羨望	100
	不正の動機	100
	ブラックボックス化が招くもの	101
	不正の種類とその方法	103
	不正発覚後の対応	105
	刑事告訴をするか否か	107
	民事賠償の損害額算定	108
	具体的な返済方法と連帯保証人の検討	109

赦しが被害弁償のモチベーションになる	111
Ⅳ 社員がうつ病を発症、会社としての対応	112
労災としてのうつ病	112
私病としてのうつ病	116
就業規則運用のポイント	118
【参考書式3】休職に関する確認書（例）	120
産業医との連携	122

第3章 | 離職 | 将来のため「終わり」にこだわる

Ⅰ 失敗しない退職勧奨の進め方	126
退職をめぐる経営者の誤解	126
事前の準備は念入りに	128
面談時のポイント	129
【参考書式4】退職勧奨の書面（例）	131
退職金の上乗せ分の検討	133
意向確認から退職までのポイント	134
【参考書式5】退職合意書（例）	136
退職に応じないとき	137
Ⅱ 不当解雇で復職を求められたときに	139
「絶対に争われない解雇」はない	139
解雇の通知は書面で確実に	140
解雇理由証明書の発行	141
あえて争わない選択もある	142
解雇の有効を争う	143
士業チームで解決を目指す	144
労働審判の期日には同行する	145
スピード解決を目指す理由	147
合意内容決定のポイント	148

Ⅲ	社員が自ら退職するときに	151
	退職の申出は突然に	151
	退職の引き留めはすべきか	152
	退職動機の確認	153
	競業禁止義務を課すことができるか	154
	競業禁止義務違反での損害賠償請求は可能か	156
	不正競争防止法違反とは	158
Ⅳ	退職した社員から残業代請求が	160
	就業規則変更での事件	160
	土業の直感には価値がある	163
	制度運用のフォローをする	163
	勤怠管理は客観性の高いシステムを使う	164
	請求を受けたときのポイント	166
	早期の和解を目指す	168
	問題点の修正を提案する	169

終章 | 自分を犠牲にしないために

Ⅰ	経営者とのトラブル対処法	172
	声の大きな顧客に翻弄されない	173
	合わない顧客との契約解除	174
	契約解除に備えた顧問契約書を作る	177
Ⅱ	経営者と末永く良好な関係を築く	179
	経営者と良好な関係を維持するために	179
	終わりなき旅路のコーディネーター	183

おわりに

序 章

社労士、 労働事件に挑む



I なぜ労働事件に 悩んでしまうのか



社労士の役割

「関与先で労働事件が起きてしまって。この対応で大丈夫でしょうか」

先生方から私の事務所に寄せられる労働事件は、こういった救いを求める連絡から始まります。「なんとかしなければ」という使命感に駆られるものの、アドバイスに自信を持たずに意見を求めるのでしょうか。誰しも不安を覚えながら仕事をしています。労働事件に関わることは、先生方にとって普段の業務ではないでしょう。毎日のように顧問先から労働事件の相談が飛び込んでいたら驚きです。それは提供するサービスを間違っているか、顧問先の選択を間違っています。いずれにしても、経営を見直すべきでしょう。

たいていの先生にとって、労働事件は不意を突かれて発生するもの、いわば交通事故のようなものです。普段の業務で関わることが少ないがゆえに経験値も上がらず、「いざ」というときにも対症療法的なアドバイスで終わってしまいがちです。ときにはア

ドバイスを見誤って、自己嫌悪になることもあるかもしれません。

だからといって「事件になれば弁護士に丸投げすればいい」というのは暴論です。現実には多くの経営者が、労働事件により精神的にも経済的にも疲弊しています。組織に関する本やセミナーが世間に広く求められていることが何よりの証左でしょう。労働事件は、経営者にとって「どこかの事件」ではなく「目の前の事件」です。先生方の役割は、「人」という経営資源を通じて組織を活性化させていくことです。これからAIなどが発達しても、私たちは「はたらく」ということからおそらく離れることができません。人は、労働を通じて生活の糧を得ているだけでなく、社会との接点も手にしているからです。そして、社会との接点を通じて初めて「自分とは何か」を知ることができます。「何もしてなくていい」という環境に人は耐えることができません。社会との接点を喪失することで、自分を見失ってしまうからです。社労士は、労働環境の整備を通じて人々が「自分とは何か」という永遠の問いに対峙することを支援しているわけです。ですから先生方の活躍の場は、社会が複雑化し、自分を見失いがちになる人が増えるほど、いっそう広がっていくでしょう。



より高いステージに至るために

もっとも、働き方や価値観といったものは普遍的なものではなく、時代とともに変化します。変化はときに労使双方の誤解を生み出し、労働事件の要因となります。私たちは、労働事件のない穏やかな職場を求めて努力しています。ですが、いかに努力をしても「経営者」と「労働者」の立場の違いを超えることはできま

せん。そのため、意見の対立は不可避免的に発生してしまいます。立場が違うのに意見の対立がまったくないというのは、かえって不自然なことです。現実主義者の私たちは、「意見の対立はゼロにはならない」という前提で、目の前の課題に取り組むべきです。

「労働事件をやったことがないので」「労働事件は業務外なので」というのは、職務放棄のようなものです。経営者からすれば、「いざというときにこれか」ということにもなりかねません。駆け出しの頃、とある社労士の先生から労働事件の紹介を受けて解決したことがあります。ひとり悦に入っていたら、依頼者から「やはり弁護士は社労士と違って頼りになりますな」と褒められたのですが、紹介者の顔をつぶしたようで、なんとも気まずい思いをしたものです。弁護士に丸投げすることは、ときに経営者の信用を失墜させることになります。ですから、労働事件については社労士という立場から関与するべきです。ここでのポイントは、**弁護士とは違った、社労士という独自の立場で事件を見る**ということです。同じ立場で見ても仕方ありません。違う立場で見るからこそ、より多面的に事実をとらえることができます。

社労士の業務のひとつとして、事業における労務管理、その他の労働に関する事項についての相談・指導があります。労働事件に触れることは、こういった相談・指導のレベルを格段に上げます。内容がより具体的になるからです。例えば「それは危険です」と伝えるのと、「それをするとな〇〇と展開していくでしょう。〇〇円くらいの負担にもなる可能性があります。だから危険です」では説明の迫力が違います。「やったことがない」と言って自分をごまかしても、事態は好転しません。「やったことがないから、やってみる」という発想に切り替えるからこそ、より高いステージに至ることができます。



なぜ労働事件は取り組みにくいのか

もっとも、労働事件に向き合っていこうと決意しても、どこから手をつけるべきかわかりにくいものです。事件の種類ひとつとっても、不当解雇もあれば横領もあるなど多様です。「これだけ知っておけばいい」というものでもありません。学ぶほどにわからないことが増えてくるものです。

私自身、事件を担当するたびにわからないことに出会います。わからないことばかりだと、次第に虚無感に襲われてきます。そのため、「労働事件に関わっていこう」という高いモチベーションを維持するのがとても難しいわけです。こういうとき、無理にモチベーションを高めようとあがいてもうまくいきません。試験前に限って無意味に部屋の模様替えをするようなものです。人生で幾度となく突発的な模様替えに挑戦してきましたが、何ひとつ好転しませんでした。大事なことなのでもう一度言います、夜間の模様替えは意味がありません。

何事も原因を特定しなければ、解決策を見いだすことができません。そこで「なぜ先生方にとって労働事件は取り組みにくいのか」について整理してみます。ここでは、①知識の活用、②事件との距離感、および③事案の予見可能性という3つの観点から考えてみます。

(1) 知識の活用 ～点としての知識をつなげて面にする～

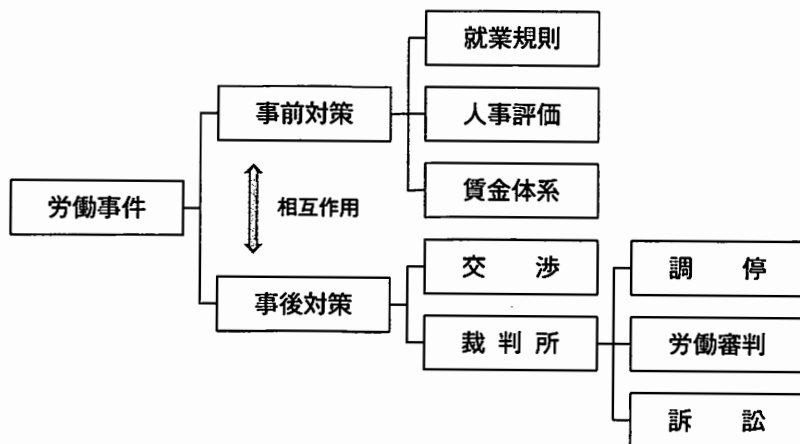
まずは知識の活用についてです。労働事件のコアとなる知識については、すでに多くの先生が本やセミナーを通じて学んでいるはずですが、仮に不足していれば、補充すればいいだけです。もっ

とも知識を手にしたからといって、労働事件にうまく対処できるようになるかといえば、それほど単純な話ではありません。そこには、知識の活用という観点が欠落しているからです。現実の課題について知識を用いて解決していくためには、知識の取得（インプット）と活用（アウトプット）というふたつのプロセスを要します。先生方に圧倒的に不足しているのは、知識の活用という視点です。

教科書やセミナーは、知識の取得を目的として提供されるものです。知識の伝達性を高めるために、そこで示される事例からは不要な事実が除去されています。原因から結果に至るまでが、論理に基づき直線的に描かれているのです。ですが、現実の事件は、論理だけでなく感情も含まれるため、曲がりくねったものです。そのため教科書で学んだ知識を形式的にあてはめても、たいていうまくいきません。「学んだことは無駄だったのか」と泣きたくなるときもあります。現実には教科書のようにはいかないということで悩んでしまうわけです。「教科書に合わせれば融通が利かず、現実には合わせれば方針が定まらず」というのが労働事件の難しさです。

では、せっかくの知識をうまく活用するにはどうすればいいのでしょうか。そこで求められるのは、知識に対するより広い視点です。事件は、広がりのある概念です。問題を解決していくためには、事件の全体を知識で包み込むような発想が求められます。包み込むためには、点としての知識を結びつけて、面にする必要があります。先生方に必要なのは、この知識をつなぎ合わせて面にする視点です。樹形図のようなものをイメージするとわかりやすいでしょう。知識をつなぎ合わせる視点は、教科書などではなかなか学ぶことができません。事案の解決に必要な知識がすでに取

【図表】 知識をつなぎ合わせる視点



捨選択されており、自分で考える必要がないからです。いわば調理前に材料の下準備がなされているようなものです。これでは失敗しない代わりに、上手くもなりません。まして応用力などつくはずありません。

知識をつなぎ合わせるという視点は、なくても日々の業務に支障が出るわけではありません。ですが、あれば事件の見え方がまったく違いますし、「やるべきこと」がクリアになるので業務の効率化にもつながります。異なる知識をつなぎ合わせることで、バランスのとれた解決策を見いだしていく。それが労働事件を本質的に解決していくうえで必要な姿勢です。社労士の先生方による勉強会などに講師として呼んでいただいた際には、知識をつなぎ合わせる視点の重要性をお伝えしています。参加者の方からは、「なんだかすっきりしました」という意見をいただくこともあります。それは自分のなかにある知識がつながり、ひとつの体系ができあがったからです。知識があるべき場所に位置づけられたと

表現してもいいかもしれません。

本書では、知識をつなぎ合わせるということをお伝えするため、第1章からは少し変わった視点で典型的な事例を解説していきます。聞いたことのある事例でも、スポットライトの角度を変えると印象が随分違ってきます。典型事例を学ぶことは、武道などにおける「型」を学ぶことに似ています。基本の型がない状況でいくら付加的情報を手に入れても役に立ちません。ですから、事例に目を通しておくことは、これから労働事件に取り組む方にとって必須です。同時に、**有名な論点だけ押さえても現実の問題を解決することはできません。論点ではないけれども実務で悩みがちなところというものがあります。**本だけではなかなか回答を見いだせないところです。そういった情報こそが、まさに点としての知識をつなぐものであり、先生方の強みになります。

(2) 事件との距離感 ～公正な立場とは何か～

次に、事件との距離感についてです。労働事件に関与する士業は、弁護士と社労士が中心になります。両者は同じく労働事件に関与するものの、事件との関わり方、いわば当事者との距離感がまったく違います。

弁護士は、基本的に労使いずれかの「代理人」という立場で事案に関与することになります。代理人は、依頼者である経営者あるいは労働者のために従事する立場です。つまり、労使いずれの立場であるのかはっきりしています。双方の代理人になれば、利益相反行為ということで問題視されます。これに対して社労士は、基本的に一方当事者の代理人になることはできません。むしろ社労士法は、社労士の職責として公正な立場で誠実に業務を行うことを定めています。ここで難しいのが「公正な立場とは何か」と

ということです。みなさんは「公正な立場」について、いかに考えているのでしょうか。

文言に忠実であれば、公正な立場というのは労使のいずれかに肩入れすることのない中立的な立場、ということになるのでしょう。それは間違いなく正しくて立派なことです。ですが、公正であるとはそれほど簡単なことではありません。そもそも何をもって「公正」と判断するのか、一義的には明らかではありません。**労働事件は、語る人の立場によって見え方が異なってきます。**

例えば、協調性のない社員への対処について相談を受けることもあるでしょう。経営者からすれば、「なぜ他の社員とうまくやってくれないのか。職場がギスギスして困ってしまう」ということになります。これについて社員からは、「他の社員と問題は起こしておらず、業務もそつなくこなしている。そもそも他の社員の機嫌をとることは労働契約の内容ではない」と反論されるかもしれません。このとき先生方に求められる「公正」というのは、いったいどういう意味なのでしょう。なかなか難しいものがあるはずです。この立ち位置の難しさが先生方を悩ますことになります。

私は、双方の言い分が異なるときに、客観的根拠の有無を押さえることが労働事件における公正の意味だと考えています。例えばセクハラ的事案では、被害者保護ということから被害者とされる方の主張を鵜呑みにしてしまうことがあります。これでは印象に引っ張られてしまい、事実を虚心坦懐に見ることができなくなります。被害者による自作自演の可能性も、現実にはあるわけです。

公正な立場を考えるうえでは、もうひとつ問題があります。それは先生方の報酬の取り方についてです。大半の方は、顧問料ということで経営者から日頃の報酬をもらっています。一方当事者

である経営者から報酬をもらいながら公正という立場を語るのは、ときに矛盾を内包しているようにも映ります。経営者からすれば、あまりに公正な立場で労働事件を語られるとやはり面白いものではありません。中立的な立場から経営者に厳しい意見を伝えたある先生は、「誰が報酬を支払っているのか」と言いこめられて相談に来ました。こういうときは「ドンマイ」と励ますしかありません。

労働事件では、圧倒的に経営者が不利なわけです。そもそも労働法制は、労働者を守ることが目的であって経営者を守ることを想定していません。つまり、経営者が相当の経済的負担を強いられることになります。そのため先生方は、報酬をもらいながら、経営者に対して厳しい現実を突きつけざるを得ないこともあります。この点は経営者側の弁護士にしても同じです。ですが、弁護士は基本的にスポットで事件を引き受けるので、「こうなるでしょう」と厳しい現実を伝えることにさほど抵抗がありません。経営者から反発を受けるようであれば、「では他の弁護士に依頼してください」と身を引くこともできます。

これに対して、顧問という立場で定期的に報酬をもらってきた先生方は、経営者の理解を得られないからといって安易に身を引くわけにはいきません。提案の仕方を間違えると契約解消ということにもなります。何よりこれまでお世話になった方に不義理を働いたようで、なんとも後味の悪い思いをすることになります。これについての対処は終章で触れます。

(3) 事案の予見可能性 ～典型を学び、想定外を知る～

最後に触れるのが、事案の予見可能性です。先生方の業務は、定型業務と非定型業務に大別されます。前者は、給与計算や就業

規則の整備といった手続き的業務です。後者は、労働事件のような実体的業務です。多くの先生にとっては、定型業務がメインの仕事になります。

定型業務と非定型業務の根本的な相違は、予見可能性の有無にあります。定型業務では、「これをすればこうなる。だめならこうする」というように次の手順を予見することができます。さすがに「えいっ！どうにでもなれ」みたいな感覚で給与計算をしている方はいないでしょう。定型業務は、基本的にルールに従って物事を処理していくことになるので、スケジュールも組みやすく、かつ発生するコストも目処がつかます。

これに対して、非定型業務である労働事件は予見可能性が著しく低いものです。事例を学んで「おそらくこうなる」と予想していても、たいてい思わぬ方向に展開していきます。相手方である社員の対応に翻弄されることもあれば、依頼者である経営者の対応に疲弊することもあります。経営者からの愚痴を聞きながら「でも、あなたが余計なことを言ったからでしょう」と内心つぶやいた経験は、先生方にもきっとあるでしょう。それでもぐっと耐えるのが大人の態度です。私の場合には、つい「社長があんなことを言うから」と口にしてしまいます。

労働事件の予測が難しい理由は、根底にあるものが論理ではなく感情だからです。もしも事件が経済合理性だけで展開するのであれば、数字だけで判断できるので悩むことも少ないでしょう。ですが感情には合理性がありません。「その人」にしか理解できないところがあります。周囲からすれば「そんなことにこだわらず、争いを控えたほうが得なのに」と思っても、本人にとっては絶対に譲歩できないこともあるわけです。いくら努力しても、他人の感情を理解することなどできません。感情は見えないうえに、

時間とともに変化し続けるからです。感情の移ろいが、労働事件をより複雑なものにしていくわけです。私たちは、予想しない展開になると「話が大きくならないように」と焦ってしまいます。そこで無理にでも話をまとめようとする、相手の感情を抑え込むことになりかねません。それがかえって当事者の反発を引き起こし、問題をいっそう難しくさせます。

では、先の読みにくい労働事件への対処法はいかなるものでしょう。矛盾するように聞こえるかもしれませんが、それは労働事件の典型事例を知っておくことです。その目的は、「予想外の状況にある」ということをいち早く知るためです。「自分が道から外れている」と認識できる人は、ゴールまでの道順を把握している人だけです。そもそも道順をイメージできていない人は、自分が想定外の場所にいることすらわかりません。同じように、典型事例を把握している人でなければ、事案が予想外の展開になっていることを把握できません。「およそこんな感じだろう」という仮説を有することで、「本来の道から外れている。異常な状況だ」ということがわかります。異常であることがわかれば、軌道修正を試みる、外部に支援を求めるといった、異常であることを前提にした対処を考えることができます。仮説がなければ、ひたすら間違った方向に行進するだけになりかねません。気がつけばもはや後戻りすらできない状況に陥ってしまう可能性もあります。典型事例を頭に入れておくことは、炭鉱のカナリアを脳内で飼育するようなものです。予測しにくい分野だからこそ、予測できる範囲の精度を高めておくべきというわけです。

[著者略歴]

島田 直行 (しまだ なおゆき)

島田法律事務所代表弁護士

京都大学法学部卒。山口県弁護士会所属。

経営者をあらゆる方向から支援することをテーマに“社長法務”と称する独自のリーガルサービスを提供する。労働事件(使用者側)、悪質クレーマー対応及び相続を含めた事業承継をメインに、経営者のあらゆる悩みに耳を傾ける。

常に意識することは、空理空論ではない「この難局をいかに解決するか」という具体的な解決策の模索。これまで労働案件だけでも200件を超える事案に関わり、経営者とともに目の前に立ち塞がる課題を解決してきた。顧問先はサービス業から医療法人まで多岐にわたる。

基本的な姿勢は、交渉による柔軟かつ早期の解決。一方の見解をひたすら突き通すのではなく相手の心情にまで踏み込んだ交渉を展開することで、双方にとってバランスのとれた着地点を見いだすことを旨としている。

自らの中心に据える価値観は「もののあはれ」。いかなる状況でも将来に向けた一条の希望を感じさせることに人としてのあるべき姿勢を見いだす。

著書は、『院長、クレーマー&問題職員で悩んでいませんか? ~クリニックの対人トラブル対処法』『社長のための士業のトリセツ』(いずれも日本法令)、『社長、辞めた社員から内容証明が届いています —— 「条文ゼロ」でわかる労働問題解決法』『社長、クレーマーから「誠意を見せろ」と電話がきています —— 「条文ゼロ」でわかるクレーマー対策』『社長、その事業承継のプランでは、会社がつぶれます —— 「条文ゼロ」でわかる代替わりと相続』(いずれもプレジデント社)。その他雑誌への連載など執筆多数。

社労士を対象としたオンラインセミナーやメールマガジンを配信中。