



小笠原 知世 先生

おがさわら・ともよ ●税理士・経営コンサルタントと学校教諭という両親のもとに生まれ、自身も学生時代から講師経験を積む。その後、「中小企業オーナーの夢をかなえるサポートをする」ため、企業税務のプロフェッショナルとして法人クライアントの財務会計サポートをおこなうと同時に、教育機関で税理士講座講師として活躍する。また、最近ではオーナー企業の問題解決を全般に引き受け、プロ会議ファシリテータ・後継者コーチングと活躍の場を広げている。

【東西】高付加価値型事務所の「働き方改革」徹底比較 職員のモチベーションを 劇的に変える人事制度の勘所

3月22日、「【東西】高付加価値型事務所の「働き方改革」徹底比較」のセミナーを開催しました。

【西】の講師は、業界屈指の成長事務所である御堂筋税理士法人の小笠原知世先生です。

人材不足に悩まされている税理士業界において、成長を続ける御堂筋税理士法人。

同社が、高付加価値なサービスを提供できるハイレベルな人材をどのように定着させているのか。

実際の取り組みを事例に、従業員のモチベーションを高める「働き方改革」の手法を解説していただきました。

なぜ会計事務所が「働き方改革」に着手するのか

「顧客満足度を上げたいなら、まずは従業員の幸せから改善すべきだ」という言葉をご存知ですか？経営コンサルタントであるショーン・エイカーの著書「Happiness Advantage（邦訳：幸福優位の7つの法則）」の一節です。私は、この言葉こそが「働き方改革」を考える上で最も大切なことだと思います。

さて、私たち会計事務所のビジネスというのは、典型的な労働集約型のビジネスです。すなわち、生産性こそが経営における最大の課題。一般に、生産性の向

上には、労働生産性を高めることが非常に有効であると言われていますが、従業員満足はどうすれば高めることができるのでしょうか？それは、従業員に働く場所と報酬を与え、働きがいを感じてもらうことです。また近年、税理士を志す若者が減少しています。このような時代においては、人材の育成と定着がとても重要な課題です。そこで、弊社では従業員教育やモチベーションアップにつながる評価制度など、様々な取り組みを行っています。

働き方改革のKPIとは

企業が熱心に「働き方改革」に取り組んだとしても、結果を示す具体的な指標がなければ、その効果を測定することができません。したがって、効果測定を行うための何らかの評価指標、いわゆるKPI (key performance indicator) を設定することが必要です。ということで、ここからは「働き方改革」の評価指標として適切とされている「働きやすさ」「働きがい」「生

産性」について解説します。

まず「働きやすさ」のKPI。これには「有給休暇の取得率」が用いられることが多いようです。では、これがどの程度の数値であれば「働きやすさ」が高い状態だと言えるのでしょうか。先に結論から申し上げますと、目標は「取得率50%」です。これは、厚生労働省の「働き方・休み方改善指標」という資料に掲載され

ている、企業を対象としたアンケート結果を基準にしています。このアンケート調査によれば、年間で有給休暇を30%から50%取得した方の60.5%が、休暇の取得状況に「満足」と回答しています。半数以上が満足しているのですから、少なくとも「働きにくい」と考えている従業員は多くはないだろう、というようなロジックが成り立つことは容易にご理解いただけると思います。

次は「働きがい」のKPI。これは「エンゲージメント指標」でポイント化できます。エンゲージメントとは「愛着心」や「思い入れ」を表す言葉です。「エンゲージメント指標」が高い社員は、「組織への貢献」や「成功のための自助努力」を行う意欲が高い、と言われていています。昔は、エンゲージメント指標を測定するために、年に1度、従業員アンケートを行っている会社が多かったものです。しかし最近では、不満を持った従業員は1年もたたずに辞めてしまうため、毎週・毎月とタイムリーにエンゲージメント指標を取ることが主流です。弊社ではエンゲージメント指標を測定するため『wevox』という外部サービスを導入しています。定期的に、1回3分程度で回答できる質問を従業員全員に実施。設定したグループごとに、エンゲージメント指標や働きやすさ等をポイント化するサービスです。マネージャーが業務方針の参考にするなど、社内で活用をしています。

最後に「生産性」のKPIですが、これは何を指標にすれば良いのでしょうか。かつて、生産性の指標といえば、1人あたりの「粗利」が基本でした。しかし、今では「1時間でどれだけ粗利を生み出したのか」、つま

イマドキの若手にやる気を持たせる評価と処遇

「イマドキの若手にやる気を持たせる評価と処遇」ということで、弊社の賃金体系をご紹介したいと思います。現在、弊社の賃金体系は業界でもトップクラスの水準だと言われています。

ただ、以前からそうだったわけではありません。私が入所した頃は、業界的にみても決して「高い」と言えるような水準ではありませんでした。ただ、少子高齢化などの影響もあり、賃金を上げないと人の採用がとても難しくなっています。そこで、現在は「能力に

働き方改革時代の人事KPIとは？

01 働きやすさ

週労働時間50h~割合 (%)
年次有給休暇取得率 (%)



03 働きがい

エンゲージメント (ポイント)



04 生産性

時間当たり粗利益 (円)



年次有給休暇取得率と休暇に関する満足度

	(n)	満足 (%)	不満 (%)
0%	152	29.6	70.4
15%未満	199	38.2	61.8
15%~30%未満	279	44.4	55.6
30%~50%未満	243	60.5	39.5
50%~80%未満	312	63.1	36.9
80%~100%未満	91	69.2	30.8
100%	178	73.0	27.0

注:年次有給休暇取得率別に見た休暇獲得状況に関する満足度。厚生労働省 働き方・休み方改善指標 (H29) より

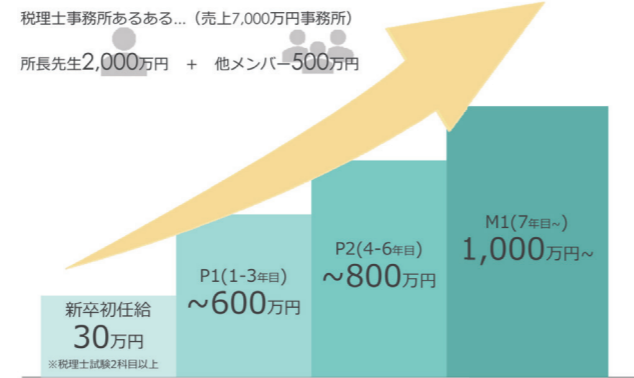
り「時間あたり粗利」が重要視されています。単純に「粗利」を増やしたいのであれば、労働集約型ビジネスモデルでは労働時間を長くすれば実現できます。ただ、同じ「粗利」を確保できるのであれば、労働時間を短くして働きやすい環境を実現したほうが、従業員満足度は高くなりますよね。「働き方改革」を行うのですから、従業員満足度は高くしたい。そこに「時間あたり粗利」を生産性のKPIとする意味があります。また、今後、少子高齢化により労働人口が減少していくことは明らか。そうすると、優秀な人材を集めるためには、より働きやすい環境を整備し「求職者から選ばれる会社」にならなければなりません。

見合った賃金を支払う」という意味で、「初任給＝最低賃金を30万円」としました。このようなお話をすると、「賃金を上げたら経営が厳しくなるのでは？」と心配される方がいらっしゃいます。確かに、経営的な負担は増えました。しかし、高い賃金だからこそ従業員は頑張って仕事をしてくれます。

その上で、「公正な人事制度」を設計しました。弊社では、頑張れば職位や賃金が上がるチャンスが全員にあります。実際、30歳で年収1,000万円となってい

るメンバーもいるのですよ。さて、一般に中小企業では、年収が800万以上であれば、不満を持つ従業員はいません。しかし、税理士事務所やコンサルティングファームには、さらに上を目指す人材もいます。それを考慮し、若手でも大台の1,000万円に手が届く給与体系にしました。今後、弊社では賃金体系や賃金テーブルはもちろん、評価の内容もオープンにすることを検討中です。誰がどのように評価され、どのような結果となっているのか、従業員の納得感を引き出すような仕組みを導入していきたいと考えています。

■ 業界トップ水準の賃金体系



■ 労働時間と時間単価のマネジメント

ただ、それだけの賃金水準を維持するためには、生産性の向上が必須です。そこで、次に弊社の業務マネジメントをご紹介します。私が一番にお話したいのが、弊社が創業当時から活用している「月次投下計画表」。これは、前月末にメンバー全員が作成するもので、「顧客・プロジェクトごとの投下時間」をコミットメントするための計画表です。この計画表には、「毎日、どの仕事に、何時間かかったか」を記録します。この記録を続けると、月末には「顧客・プロジェクトごとの投下時間」が把握できる仕組みです。その内容を、担当者別の売上管理表と組み合わせることで、顧客別時間単価がわかります。加えて、月次決算件数やクレーム件数などのKPIを管理している弊社の独自ツールを使って、担当者別のマネジメントやフィードバック面談などを実施しています。

また弊社では、毎月の1人あたり労働時間を180時間以内に収めることを重視しています。弊社の労働時間は月160時間ですが、そこに残業20時間。合計180時間以内で業務をマネジメントすれば、従業員が自主的に業務知識や専門知識を学習する時間を確保できるでしょう。目標値として、実際の業務は120時間、新たな仕事を生み出す研究開発や業務知識を身につける自己研鑽の時間は40時間。この時間は全社的な基準で、独自ツールで管理する数値です。「特定業務で工数がかかっている」「残業が増えている」といった問題を担当者面談で振り返り、1つ1つ潰しています。

続いて、顧客別時間単価の管理について。実際に顧客別時間単価を見ていくと、時間単価が高い顧客と、

そうでない顧客が明らかになります。業務ごとに基準額を設定しており、それを下回ると、独自ツールからアラートが発信される仕様です。アラートが発信された顧客の業務は、社内で改善ができないか、プラスの提案をして売上アップできないかチャレンジしなければなりません。そういった取り組みを行っても時間単価が基準額を下回り続けるようであれば、解約という選択肢も用意しています。

さらに、従業員の階層ごとにも時間単価の目標額を設定しています。1~2年目の従業員は、記帳代行など生産性が低い業務を担当しているため1万円。3~6年目の従業員は、コンサルティング業務も請け負うので2万円。マネージャーであれば3万円です。自分自身に知識や付加価値がなければ、1時間あたり2万円、3万円といった額は稼ぐことができません。

——セミナーでは他にも長期実践型インターンの導入とその成果、企業ブランディングの重要性、などをお話いただきました。

本セミナーの動画はBizアップ総研ホームページからご覧いただけます。
<http://www.bmc-net.jp/e-jinzai/web-seminar/executive/index.html#jinzai>
 Bizアップ総研ホームページ> WEBセミナー> 経営幹部養成講座> 人材採用戦略



「人事評価制度」を実際に作り上げ
高収益型の会計事務所へと変革する

人事制度構築 ワークショップ

御堂筋税理士法人 代表社員 (CEO)
税理士 才木 正之 先生

職員が納得して新しいことにチャレンジできる

「人事評価制度」を実際に作り上げることで、
会計事務所がコンサルティング業務への
一歩を踏み出すための実践講座です。



御堂筋税理士法人
税理士 小笠原 知世 先生

講座プログラム | 会場 Bizアップ総研セミナールーム (東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター 10F)

第1回【戦略】	7月17日(水) 13:00~17:00	第2回【給与】	8月23日(金) 10:00~17:00
<プログラム> ● オリエンテーション&自己紹介 ● 予備分析 ● 組織デザイン型人事の考え方 ● 予備調査の共有 ● 戦略から組織をデザインする	<ワーク> ● わが社の発展を阻害するものは ● 現状規定チェックシート ● O年体制のシナリオ <宿題> 賃金分析	<プログラム> ● 賃金分析 ● 採用情報他社比較 ● 給与体系づくりのステップ ● 給与に関わる理論 ● 職制・等級フレームを設計する ● 給与・賞与モデルを作る ほか	<ワーク> ● 職制・等級フレーム ● 給与・賞与体系モデル ● 給与・賞与テーブル ● 給与体系移行シミュレーション <宿題> 評価システム設計
第3回【評価】	9月20日(金) 10:00~17:00	第4回【マニュアル化】	10月15日(火) 13:00~17:00
<プログラム> ● 生産性分析と目標管理 ● OKR* 目標を設定する ● コンピテンシーを設計する ● 評価シミュレーション	<ワーク> ● 評価シート設計 (OKRとコンピテンシー) ● 評価シミュレーション <宿題> 運用マニュアル	<プログラム> ● 成果物/進捗状況の確認と まとめと補足 ● 運用スケジュール化 ● HRマップ作成 ● プレ社員説明会=ロープレ ● 講座のまとめとふりかえり	<ワーク> ● 人事カレンダー ● HRマップ (人事制度マニュアル)
第1回【評価者研修】	2020年2月7日(金) 10:00~17:00	第2回【運用フォロー】	2020年6月5日(金) 13:00~17:00
<プログラム> ● 評価調整会議 ・評価の目線合わせ ・仮評価と調整 ● 評価面談研修 ・評価面談のイロハ ・面談3つのスキル ・ロープレとフィードバック ● 新制度の微調整	<ワーク> ● 評価の目線合わせ ● 仮評価 ● 評価面談ロープレ <宿題> 面談の実施	<プログラム> ● 査定調整会議 ・評価の目線合わせ② ・評価と調整、査定 ● 運用レビュー	<ワーク> ● 評価の目線合わせ ● 評価と査定

(本講座/全4回)

(運用編/全2回)

※講座の詳細は同封のパンフレット、またはBizアップ総研のHPをご覧ください。