

第十三回 働き方改革のススメ

社員のモチベーションアップ、お客様満足度の向上、ひいては好業績につながった研修時間の確保



認定取得企業インタビュー

12

御堂筋税理士法人



ホワイト企業認定

代表の才木様、人事担当の卜部様にお話を伺ってまいりました。

Interview
御堂筋税理士法人

勤務時間の15%を研修に充てる大胆な施策

貴社の特徴的な取り組みや制度について教えてください。

私たち御堂筋税理士法人が取り組んでいるのは、勤務時間の15%を教育、学習に充てることです。社内では「15%ルール」と呼んでいます。当社は兼ねてより、税理士の枠を超えて、コンサルタント領域への挑戦をテーマに掲げていました。そのためには新しい知識のインプットを欠かすことができません。そこで社員一人ひとりのスキルアップを図るた

めに、15%ルールを導入しました。社内教育の一例として、SAトレーニングをご紹介します。SAトレーニングとは、経営サポートに必要な知識やスキル、姿勢を身につけることを目的に毎月1回開催されています。研修で、全社員が参加しています。講師は役員およびシニア層のマネージャーです。内容は税務をはじめ、経営サポートスキル向上のための学習や、価値観教育から構成されています。SAトレーニングによって各メンバーの知識向上につながるだけでなく、組織の観点でいうと、シニア層が持つ暗黙知化した知識を形式知化して共有。組織全体の底上げやメンバー間におけるコンサルティングの品質の差を小さくすることにも役立っています。SAトレーニングのほかにも、各ソリューションチームでの勉強会が盛んに行われており、メンバーの中でもとくに若手層のコンサルティング知識の向上につながっています。

練習Ⅱ研修がハイパフォーマンスを生む

制度の導入に至った背景や直面された課題についてお聞かせ頂けますでしょうか？

15%ルールを導入したのは、「中小企業は、試合ばかりで練習をしていない」という課題を感じていたからです。個人的な話なのですが、私は小学3年生の頃からずっと野球をやっていたんです。プロ野球選手として試合がない時は練習をしていますよね。シーズンが開幕する前のキャンプから数えると、試合に充てる時間は2割程度で、あとの時間はほとんど練習に時間を費やしているんです。速い球に対応できるように、遅い球にも対応できるように、止まった球を打つ練習をする選手もいます。試合の時にハイパフォーマンスを出せるように、試行錯誤しながらさまざまな練習に打ち込んでいるんです。

はじめに

多くの会社では、新入社員研修をはじめ、階層別研修や資格取得支援、外部研修など、さまざまな研修や教育制度が整備されています。しかしそれらスキルアップの機会を有効に活用できている方は、どれほどいらっしゃるのでしょうか。一過性の研修になっていませんか？継続して取り組んでいる学習テーマはありますか？

今回ご紹介させて頂く「御堂筋税理士法人」様は、1991年の創業以来、「税理士は中小企業の町医者たれ」というスローガンのもと、早くから経営に関与することに重きを置き、経営者とともに歩き続けることを大切にしている税理士法人です。現在は経営コンサルティングをはじめ、人材育成や事業承継など、経営に関するさまざまな問題をプロフェッショナルとして解決し、お客様の成長発展に貢献しています。

同社は第4回ホワイト企業アワードにて、従業員の育成／能力開発のために画期的な取り組みを行っている企業が選出される「人材育成部門」を受賞しました。「勤務時間の15%を研修に充てること」に至った理由とは。そして教育を充実させたことで起こったメリットとは？

ところが中小企業の現場を見ると、ずっと試合ばかりしています。一流のプロ野球選手があれほど練習しているのに、練習、すなわち研修もしない私たちが成功できるわけがないと考えました。

したがって「OJT」や「OFF-JT」の時間をR&D（研究開発）として確保することに決めました。研修時間を15%としたのは、好業績企業のR&Dへの取り組みをベンチマーク

税理士を超えて
経営者のパートナーに。

御社とともに歩む、御堂筋税理士法人



「お客様とともに、お客様の問題解決を通じ、お客様の成長・発展に貢献すること」を経営方針に掲げる御堂筋税理士法人。税理士の枠を超えて、経営コンサルティングや人材育成の支援、事業承継のサポートなど、多彩なサービスを通じてお客様が抱える課題解決に取り組んでいます。



コーチングをベースにしたコミュニケーションを基本としたボトムアップの組織。心理的安全性の高い職場だからこそ、人が育ちます。

ビジョンを持って働くことができる会社になったのです。そして成長し、新しい分野にチャレンジしながら仕事の幅を広げていくことで、成果が給与に反映される組織になりました。15%ルールは、「組織を健全に発展させ、メンバーの物心両面の幸福を追求する」という当社のミッションの実現に向けて、大きな役割をはたしていると考えています。

他社がやりたがらないことに チャレンジする強い意志

最後に、ホワイト化をめざす方々へ向けたメッセージをお願いします。

当社ではビジネスにおいて、新しいものを生み出し続けたい限り、持続的競争優位性はないと思っています。それは社内に対する取り組みも同じです。他社がやりたがらないことを率先してやることで、現状から脱却することも可能です。当社がホワイト企業アワードを受賞することができたのは、実施したくても時間等に余裕がないことが原因で、諦める企業が多い研修に取り組み続けたからであると考えています。またホワイト化によって従業員満足度が向上すると、顧客満足が高まり、結果的に好業績企業に変貌を遂げると私は確信しています。業績をあげたいのならば、目先の利益を追求するのではなく、まずホワイト化を通じて働きやすい環境づくりや、社員のモチベーションを高める施策を考えてみてはいかがでしょうか。些細な取り組みでも大丈夫です。ひとつずついくと、次々と会社全体に波及していきますよ。

ススキの一言

人材育成において、社内研修は非常に大きな役割をもっています。しかし日々の業務に追われていて時間が確保できなかったり、外部に委託する費用を予算に組み込んでいなかったりと、さまざまなしがらみによって、なかなか実行に移すことができない企業も多いのではないのでしょうか。今回インタビューさせて頂いた御堂筋税理士法人様は、たとえ売上や利益が下がったとしても、勤務時間の15%を研修に充てることで中長期的にメリットがあると踏み、15%ルールの導入を決めました。導入当初、反発の声も少なくなかった中、ルールを制定した代表・才木様は、断固たる決意のもと推進。新規顧客の獲得を制限するなどして、研修時間の確保に取り組みしました。売上や利益が下がることも辞さない方針を打ち立て、会社に研修の重要性を訴えました。才木様の行動で示す取り組みは、社員の方々の動かしきです。そして研修に否定的、受け身だった社員の方々は、成長と成果という効果を実感するとともに、研修に意欲的に取り組むようになりました。いまでは自主的にテーマを決めて小会議を開いているチームもあるそう



ホワイト企業認定

ホワイト企業認定とは 働き方改革を推進する新しいコンテンツ

社団法人日本次世代企業普及機構 (JWS) が次世代に残すべき素晴らしい会社を増やす目的で普及するホワイト企業認定。「生産性・競争力・満足度」が高い企業をホワイト企業と定義し、診断します。多くの認定企業から、採用に対しての有益性を実感されています。

まずは！ホワイト企業簡単診断➡

ホワイト企業認定の取得をご希望の方は
右記QRコードから、1分程度でできる
簡単診断を受診後、本審査へと進みください



です。成長すると仕事の幅も広がり、それにやりがいを見出す社員が増加。離職率も10%以下に収まるようになったと才木様は言います。社員の方々に知識とスキルを与え、マインドも変えた同社の15%ルール。その裏には社員の物心両面の幸福を追求するという旗印のもと、行動で示す才木様のポリシーがありました。皆さんも社内改革を実行したいのであれば、ブレずに続けていかなくては。その姿に社員の方々は心を動かされずにはいけません。



全員参加の経営会議では、年次を問わず、自由闊達に意見を交わすことができます。

トップが率先して 行動に移すこと

15%ルールを定着させるにあたり、どういった点に注力されましたか？

当社の基本方針に「私たちは、経営のソリューション・ツールを開発し続け、効果的な経営サービスを提供します」という一文があります。これを実践し、会計事務所の枠を超えたソリューション・ファームへと進化していくためには、15%ルールが不可欠である旨を根気よく説明しました。しかし「研修も受けて、売上も増やせ」なんて指示を出して、現場の社員がついてきてくれるでしょうか。そのため私は説明するだけではなく、自らも実践するように努めました。具体的には確定申告の新規受注を止めるなどして売上や利益を減らしてまでも、研修に力を注ぐことができる環境をつくったのです。たとえば営業に私も同行して契約のアシストをしたり、極端な場合、商談が長引いたら研修を理由に早く切り上げさせたりと、社員が納得して

自律的に学ぶ人材が増え 相互成長を促すチームが誕生

15%ルールが浸透したことで、どのような成果が生まれましたか？

生まれたメリットとしては、クライアントに対するアウトプットのクオリティが高まったことです。これに関しては、想定範囲内でした。思いがけなかったのは、社員の自己肯定感が高まったということです。短時間や単発の研修であれば、スキルや情報のインプットで留まってしまう。しかし当社では毎月24時

間を研修時間に充てています。24時間あれば、じつくりと行動の振り返りをするのが可能です。当社ではマネージャーが仕事の進め方や振り返りの仕方をレクチャーする面談を毎月実施しています。スキルの定着と方法論の習得、両軸で研修を進めていることで、若手社員は日常業務におけるたとえ小さな成功事例でも、「なぜうまくいったのか」と具体的に振り返ることが習慣になりました。この原因と結果の法則を理解することで、社員の自己肯定感が高まったのではないのでしょうか。人は自己肯定感や小さな成功体験を積み重ねると、さらに上をめざそうとモチベーションが湧いてきます。人材育成に注力したことで、社員の意欲が高まり、新たにチャレンジすることにやりがいを感じるといった声が増えてくるようになったのは大きな成果のひとつです。いまでは社員が自主的に小勉強会を開催したり、ロープレの自主練に取り組んだり、「自律的な学び」やチームでの「相互成長を促す」といった風土が形成されつつあります。

当社では長年、成長のステップが見えづらいことが離職の原因につながっていました。それが15%ルールを導入して以降、社員が成長を実感できる仕組みが構築され、長期的な