



社会保険労務士法人アドバンス
代表社員 所長
伴 芳夫氏

第2回 社会保険労務士法人アドバンス

次世代幹部育成やOKRで チャレンジする組織に変革

これからの士業事務所経営には、職員と事務所が相互に成長をサポートする関係「エンゲージメント」が重要となる。今回は、職員が経営に参加する仕組みをつくり、挑戦する組織、へと変革した社会保険労務士法人アドバンスの取り組みに迫る。

組織を縦と横につなぎ
多能工化を目指す

当社では、「職員一人ひとりがプロフェッショナルになる」というテーマを掲げています。以前は、労働保険や社会保険の手続きなど、特定の分野を深掘りする傾向にありました。しかし、IT化により手続き業務はなくなる可能性があまりです。限られた分野に強いだけでは時代の変化に対応しきれません。そこで近年は、「多能工」なプロフェッショナル組織を目指すようになりました。組織全体を横につないで連携し、縦と横に人材が混ざり合うことで生まれるシナジーを大切にしています。

創業して30年以上経つ事務所です。20年近く勤めている職員も多く、平均年齢も高い。福利厚生も比較的充実していますし、働き方改革も積極的に取り組んでいます。40名超の規模にも関わらず、ここ3年間は退職者ゼロです。一方で、昔ながらの風土が根強く残っていて、変化に対応できない部分もありました。

そのマインドを変えてもらう必

参加型組織をつくり チャレンジを仕組み化

要があったため、2015年に私が代表に就任し、拠点を統合する2017年のタイミングで、職員に求める『5箇条』を掲げました。

「コミュニケーションの徹底」「変化を絶やさない」「助け合いの気持ちを持つ」など、当たり前のことなのですが、改めて宣言したのです。職員も、この5箇条をスムーズに受け入れてくれました。それぞれが問題意識を持っていましたし、私が事務所を承継したことで、「自分たちの事務所は変わっていくんだ」ということを理解してくれていたのだと思います。

組織を変えていくにあたり、一番の課題は「チャレンジ精神を持つこと」でした。その取り組みの一つが、2019年から始めた部長の公募制です。それまでは、いわゆる文鎮型の組織だったため部長職を置いていなかったのですが、「自分が部門を変えたい」「チャレンジしたい」という思いがある人に立候補してもらい、任せることにしました。勤続年数に関係なく

立候補できますので、なかには自分より先輩たちをマネジメントすることになった部長もいます。

また、組織全体を横断的につなぐための仕組みとして、4つの委員会を設けています。そのうちのひとつである「ジュニアボード委員会」は、管理職ではない職員を集めて、各現場から上がったさまざまな改革のアイデアを検討し、決定、実現していく委員会です。一定の権限を付与することで、経営に参加する意識を持ってもらうことが目的です。

もちろん、ジュニアボード委員

会に参加している職員以外にも、全員が常に改善意識を持つことが大事です。そのため、半年に1個以上改善のアイデアを出さなければ賞与がもらえないルールにしています。このルールも、特定の人は意見を出さない現状を受けて、ジュニアボード委員会が決定したことです。ほかにも、有給休暇とは別に、誕生日などにアニバーサリー休暇を取得したら5000円支払われる制度なども、この委員会から生まれました。

毎月10個前後のアイデアを話し合うので、変化のスピードはかなり早くなりました。経営陣の会議では、現場ベースで出てくる細かいアイデアは後回しになってしまいがちなので、意思決定が早くなった効果はすごく感じます。

OKRを導入して 個々の目標を見える化

職員一人ひとりのチャレンジに関しては、2020年からOKRを取り入れました。私たちは、お客様に人事評価制度構築のサービスを提供しているのですが、正直なところ、自社ではそれほど評価

社会保険労務士法人アドバンスが目指す 人材像・組織像

経営理念・ビジョン

SUPPORT A BRIGHT FUTURE
～ともに迎えよう、希望の朝を～

ビジネスモデル

企業運営に必要な諸手続きの代行、さまざまな問題の解決、組織活性化への取組み支援など、企業の健全な発展に必要なサービスをワンストップで幅広く提供する

目指す組織像

職員一人ひとりが「多能工。なプロフェッショナルになる

職員に求める5箇条

- ①コミュニケーションの徹底
- ②変化を絶やさない
- ③男女平等
- ④助け合いの気持ちを持つ
- ⑤仕事は楽しくやる

取り組み

3 エンゲージメントサーベイで事務所の弱点を可視化

月に1回、MotifyHRで働きがいに関する調査「エンゲージメントサーベイ」を実施している。働き方改革を推進していることもあり、全体的に事務所に対する評価は高いが、成長機会やキャリアアップに対する評価が低いことが判明。これを受け、教育カリキュラムやキャリアパスの再構築に着手している。MotifyHRのリマインド機能を活用し、サーベイは毎回、回答率100%を達成している。



事務所全体はもちろん、社員個々や部門の状況も可視化できるため、課題を客観的に把握しやすくなり、1on1面談でも活用できる



取り組み

2 OKRを取り入れて目標に向かうプロセスを評価

2020年から、MotifyHRを活用してOKRを導入。1月に、1年の目標（O：Objectives）と達成するための成果指標（KR：Key Results）を設定。「頑張る」「推進する」などをNGワードにし、完了形をイメージできる目標を立てる。このOKRをもとに、月に1回、部長と1on1面談を行う。また、書き初めで1年のテーマを発表するのも恒例行事。書き初めとOKRはデータで全職員に共有する。

2021年のテーマ

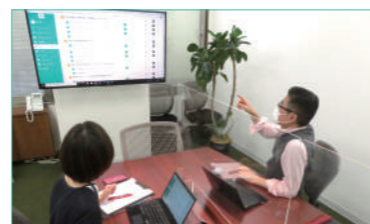
始動

OKR2021

- 従業員エンゲージメントの最大化
- 九州・沖縄域内への情報発信拡大と影響力拡大
- ICT積極活用による先進的ビジネスモデルの構築
- 顧客満足度の追求による強固な顧客基盤の形成

伴氏の2021年の書き初めとOKR。これをもとに部長や職員がOKRを考える

1on1面談では、MotifyHRでOKRの進捗を確認



取り組み

1 部長公募制とジュニアボードで経営参加型の組織に変化

組織を良くしたいと考える職員が経営に参画できるよう、2019年から公募制で部長職を設けた。勤続年数は問わず、任期は1年。立候補者は、部門をどう運営していくかをプレゼンし、伴氏が判断する。また、組織全体の横の連携を高めるために4つの委員会を設置。ジュニアボード委員会では、事務所内のさまざまな改善アイデアを話し合い、決定、実行する。特定の職員だけが意見を出さないよう、半年に1回以上改善のアイデアを出さなければ賞与がもらえないルールも設定。

組織を横につなぐ4つの委員会

- ▶ジュニアボード委員会
- ▶DX委員会
- ▶環境美化委員会
- ▶イベント・行事委員会



ジュニアボード委員会には非管理職の職員が参加。月に10案程度を検討する

〔組織づくりにおける課題〕

- 30年超の歴史があるため、在籍年数の長い職員が多く、昔ながらのやり方が染み付いている
- 黙々と目の前の仕事をこなすタイプの職員が多く、積極的にチャレンジする風土がない
- 福利厚生が充実しており、定着率が高い反面、年功序列的なキャリアパスになっている
- 所長が全員をマネジメントする文鎮型組織で、職員各自が掲げる目標や評価制度がない

列的な昇進だったこともあり、キャリアアップの部分で低く評価する職員が多かったです。ここはこれからの課題として、キャリアパスを整えているところです。

士業事務所自らが顧客に誇れる組織になる

当社は、スーパーフレックス制度や月曜～土曜の間で好きな日を休みにできる選択休日制度などがあり、かなり働きやすい環境だと思っています。さらに現在は、教育カリキュラムを整えて、個々の成長スピードを加速しながら、多能工化を目指しています。

まずは、1年間でその部門の基本的な業務を覚えてもらえるようなカリキュラムをつくりつつ、希望者は閑散期に1週間程度、他部門の業務を経験する短期留学制度を取り入れています。

また、クライアントのIT支援を行う株式会社を併設しているのですが、従業員はその株を買えるようにしているほか、若手社員を役員に抜擢しています。株主は利益が出れば恩恵がありますし、役員報酬をもらうためには株主の承

制度の必要性を感じていませんでした。それは、文鎮型の組織で、私がある程度全員の状況を把握できていたことが理由です。

しかし、部長職を設けたことで、彼らが部下を評価できるようにならないといけない。ただ、評価はマイナスの部分も見なければならず、ギスギスしたものになるのが嫌だったんです。それよりも、目標を立てて、その目標に向かう姿勢にフォーカスを当てたい。それがOKRだったのです。

OKRを始めるために、アックスコンサルティングの「MotifyHR」を導入しました。導入の決め手は、UI/UX（※）が良かったこと、毎月のエンゲージメントサーベイがあることです。

OKRは、まず私が事務所全体（O（目標）を立て、部長に共有

し、部門の目標を立ててもらおう。それを、各職員が自分の目標とKR（成果）に落とし込んでいきます。そして、月1回の1on1面談で部長と進捗を確認しています。部長たちは、「OKRで目標が明確になり、1on1が効率的にできるようになった」「部下とコミュニケーションが取りやすくなった」と話しています。また、職員も、日ごろ不安に思っていることや自分のやりたいことを話す場ができたことで、意見やアイデアをよく出すようになったと感じています。

エンゲージメントサーベイは、働きがいに関する調査ができるため、職員がどこに不満や不安を抱いているのかを可視化できます。当社の場合、全体的に評価は悪くないのですが、これまでは年功序

認が必要です。経営的な視点を養うと同時に、チャレンジ精神のある職員のためのポストを用意し、将来的な幹部を育成しています。

士業事務所はお客様をコンサルする立場ですが、実は自分たちだけでいけないことが多い。でも、もう「先生商売」は通用しない。自らが体現できている事務所にか依頼は来ないと思っています。そのためにも、早く一般企業と同じ土俵に乗ることが必要です。特に、私たち社労士が関わるHR分野は、まだまだブルーオーシャンで、規制緩和されれば大手の民間企業が参入してくる可能性も高い。そこに対抗できるようにしておくには、まず自分たちがクライアントに誇れる組織をつくるのが重要だと考えています。



社会保険労務士法人アドバンス 代表社員 所長

伴 芳夫氏

地元鉄道会社に勤務後、2007年に入所。2015年より代表社員に就任。近年では、年間30件超の人事給与制度コンサルティング業務に加え、セミナー・研修講師を多数務めるなど、多方面で活躍している。

社会保険労務士法人アドバンス

創業/1986年
従業員数/47名（グループ全体）
本社所在地/福岡県福岡市中央区舞鶴2-2-11 富士ビル赤坂8F
拠点数/2

※UI/UX：ユーザーインターフェース/ユーザーエクスペリエンス。ユーザーの視覚に触れるデザインや、製品・サービスを通じて得られる体験のこと