

株式会社古田土経営

定型サービスのパッケージ化、朝礼や駅前清掃を通じた社員教育により無資格・未経験者でも高品質のサービス提供を実現

企業情報			
設立年	1997 年	本社所在地	東京都江戸川区西葛西 5-4-6 アールズコート 302
資本金	30 百万円		
売上高	1,401 百万円（グループ：2015 年 12 月期）		
事業概要	税理士事務所・社会保険労務士事務所・経営コンサルティング業		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	157 人（うち正規従業員数 126 人）	正規従業員の平均勤続年数	7.1 年（男性 7.5 年、女性 6.1 年）
属性ごとの人数等	—		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「長時間労働の削減」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社古田土経営（以下「同社」）は 1997 年創業、税理士事務所・社会保険労務士事務所の運営および経営コンサルティング業を展開している。

公認会計士・税理士である創業者が精力的に事業を拡大し、33 期連続増収、無借金経営、売上高経常利益率 20%以上の状態で成長してきたが、業界特性として繁忙期には長時間労働が深刻な状況となっていた。また有資格者は同業界内で定期的に転職してしまう傾向にあり、継続的な人材の確保が難しい状況であった。

こうした中、社長は、サービスメニューの拡大により顧客ターゲットを拡げ、同業他社との差別化を図った。具体的には、中小・零細企業向けの「税理士以上、コンサルタント未満」のサービス提供を目指し、数字が苦手な経営者でも重要なデータを直感的に理解できるようなグラフや図表を加えて「古田土式月次決算書」のフォーマットを作成。売上や利益、財務体質の改善、経営計画書の作成・運用指導を中小企業・零細企業などに実施することとした。さらに、その活用方法を自社に留めることなく、セミナーや会員制オンラインスクールを通じて同業の会計事務所向けに提供している。

以上のような工夫を凝らすことで定型サービスをパッケージ化し、未経験者や資格のない者でも、1 年ほどの短期間で一定の品質のサービスを提供する仕組みを実現したのである。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な事情・キャリア観に応じた無理のない働き方を提供

社長はさらに、同社の理念に共感する社員たちが、資格や働き方の制約の有無にかかわらず、各自のキャリア観に応じて最大限活躍できるよう、様々なキャリアパス、きめ細やかな育成体制、そして働きやすい環境の実現を目指した。

社員のキャリアビジョンとして、支店長を目指す「支店長コース」以下、「経営者コース」、「エキスパートコース」、「独立コース」、「一般社員コース」の 5 つのコースを提示。社員はそれぞれの目指すゴールに向けて自己研さんに励んでいる。

また、通常の正社員の勤務体系とは別に、家庭の都合や資格取得などのために一定期間残業を制限した「正社員 B コース」を設置。「能力ではなく勤務時間に制約のある社員」として位置づけられた。この制度により「パンジーさん」と呼ばれるパート社員が正社員への転換を目指しやすくなった。また「ステップアップカード」を用いてキャリアアップを可視化したことも手伝い、既に 7 名が正社員への転換を果たしている。

さらに業務を整理し、顧客と接する業務、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務に切り分け、それぞれを集約。それらを、個々の社員の適性・スキルや時間的制約に合わせて割り当てた。「B コース」の社員やパート社員は主に、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務を担当し、顧客都合による残業に対応しなくてよいように工夫している。

また、こうした業務の切り分けにより、障がいのある社員の活躍も可能となった。同社では精神障がいのある社員 3 名、知的障がいのある社員 1 名、身体障がいのある社員 1 名を採用している。障がいのある社員も同一賃金テーブルにて評価されるほか、昇進にも同じルールが適用されており、障がいの有無に拘らず分け隔てなく同じ執務スペースで作業を行う。社員をサポートする「サポート課」の要員として、従来は各個人で対応していた単純作業を一元管理し、障がいのある社員へ切り出すことで彼らを戦力

化し、全体を効率化することができた。現在では、これまで単純作業に従事していた精神障がいのある社員 2 名が、「皆と同じ仕事がしたい」と社内研修を受講、それぞれ簿記 2 級に合格し活躍の場を広げている。



▲共有スペースに「新人教育スケジュール」を一覧化

ユニークな朝礼や駅前清掃を通じた社員教育で全社員が一丸となる地固めと「コンサルタント」の心得を共有

同社では 300 ページに及ぶ経営計画書を毎年作成し、自社の企業理念をはじめ、経営状況や諸制度、社員の日々の行動規範まで網羅的に記載し、常に全社員に携帯・参照させることで、理念や価値観の統一、経営参加意識・経営者との信頼関係の醸成を図っている。そのほかにも、毎朝 25 分間の朝礼の実施、独自の体操や表彰・3 分間スピーチなど、社員が参加する様々な活動を訓練として取り入れることによって、同社のメンバーとしての一体感を高めると同時に、「サービス業」として一定の品質のコンサルティングを顧客に提供するための共通の下地を形作っている。

また業務に必要な知識の習得のみならず、話す順序や対応方法に至るまでのノウハウをパッケージ化し、職階ごとのきめ細やかなグループ研修や社内動画サイトによる WEB 研修を通じて社員に提供することにより、無資格者、未経験者でも顧客に対し効果的な「経営指導」を行うことが可能になっている。



▲見学者が絶えない毎朝の朝礼は「人前でわかりやすく話すための訓練」にもなっている

「時短 3 年計画」により最大残業可能時間を 3 年で 22 時 30 分から 20 時までに繰り上げ

懸案であった残業削減についても、社長が強力なリーダーシッ

プを発揮、経営計画書に最重要課題として掲げ、「時短 3 年計画」のロードマップを示した。2013 年から半期ごとに全社員の帰社時間を 30 分ずつ早めていくもので、22 時半からスタートし、2015 年の 12 月までに 20 時を最大の残業可能時間と定めた。社長は毎週月曜朝の勉強会で、「家族のために社員が早く帰れる会社にすることが経営上重要なポイントである」ことを繰り返し社員に説くとともに、各種業務の IT 化、システム化、クラウド化を実施。システム導入により残業時間が可視化され、上司が原因まで遡って対策を検討するようになった。さらに「20 時アウトカード」の方式も導入、20 時以上も残業をしている社員にカードを書かせ、見えるように積み上げていき、当該社員の上司の管理能力が問われる雰囲気醸成するなど工夫した。顧客の理解も得べく、毎月顧客に配布する社長直筆のコラムにおいて残業時間の削減を宣言、電話応対も 20 時で終了するなど徹底した。これらの地道な努力の結果、全社員の 90%以上が 20 時帰宅を達成し、業務の効率化を実現している。

ダイバーシティ経営による成果

長時間労働削減に取り組み始めた 2012 年以降、「コンサルタント業は長時間労働が当たり前」といった思い込みや慣習を排することに成功。労働時間が削減されたにもかかわらず、経常利益は過去実績を超える 3 億円以上、売上高経常利益率は 23.8% から 26.4%を維持している。

また、働き方を変え女性の活躍を可能にしたことにより、女性中心の社会保険労務士チームによる「労務サポートサービス」という新商品も生まれた。これは社長と 30 年来共に会社を築いてきた女性専務の指導のもと、毎年の法改正に対応した就業規則の作成を月額顧問料化したものである。本サービスにより、同社の利益は 3 年前と比べ年間 3000 万円増加、新たな収益の柱となっている。

同社ではここ数年は契約獲得のためのいわゆる営業活動を一切していないが、毎年口コミで 150 件から 200 件の新規契約が増加している。そこには、「難しい数字の話を分かりやすく説明してくれる、元気で丁寧なコンサルタント」への期待と信頼が現れている。

こうした実績が評価され、厚生労働省や東京都産業労働局から事例発表の依頼も受けるなど、ビジネスモデルの新規性と人材活用の的確性について高い評価を得ている。