

香喜心総合事務所 スタッフのみなさまへ 20250501

香喜心のビジョン（目指すべき姿）

人事労務の「お困りごと」をシンプルに解決する

複雑な人事労務の問題を、シンプルに解決できる専門家とし、価値を高め、対価を享受できる事務所に
する。具体的には3点確保の問題解決を目指します。

1. 法令・就業規則（規則）
2. 従業員と経営者両者の感情・納得感（感情）
3. 事業の継続性・キャッシュフロー（お金）

人生の再出発の場所となる

就職の失敗、結婚退職、出産退職、転職などで、思い通りのキャリアが、途切れてしまった方や、現状
の自分を変えたい人は多いと思います。弊所は、そんな方たちで、向上心のある方に、積極的にチャンス
をつくり、また成長の機会を提供していくことで、事務所自体が成長していく仕組みをつくっていきま
す。

香喜心の価値観（就業規則より一部抜粋）

- 「何をするのかの前に、何故やるのか」を意識する
- 再現性の確保と顧問先の把握（記録、保管、マニュアル）
- 顧問先からの質問に、その趣旨・背景を質問する
- クイックレスポンス（電話は当日、メールは24時間）

香喜心の価値観 なくしたいこと（就業規則より一部抜粋）

カンパニーの語源は、ラテン語の「companio（コンパニオ）」で、「一緒にパンを食べる仲間」という
意味です。それにならって、私自身は、事務所に参加してくれる人たちを、「目的と利益を享受するメン
バー」だと定義しています。メンバーが、メンバーシップ（メンバーとしての貢献の自覚）を持ち、目的
を達成し、利益を享受する好循環を継続するには、次のことをなくしたいと思っています。

- 悪口・・・自分自身の品位を落とすだけですし、事務所の品位も落とすことになります。
メンバー間はもちろん、顧問先、業者などに対しても同様です。
- 愚痴・・・愚痴は単体だと愚痴ですが、解決策とセットにすると、問題解決になります。
解決策までセットにして、考える習慣を身に付けてください。
- ミスの追求・・・犯人捜しや、誰のせいのミスなのかを突き詰めても、何も生みだしません。必要な
のは、次からどうやって改善するかだけです。

事務所は、公の場です。公の場で上記の言動は、品位を落とすだけのものです。公の場では謹んでくだ
さい。（プライベートの場での発言までは当然関与しません）

<求められることを提供しないと、社会の役に立てないし、生き残ることができない>

社会情勢は刻々と変わっていきます。今ある職業が50年後にはもう自動化されて存在しないということは、もう当たり前前の時代だと思っています。そのために香喜心も常に変化をしていく必要があります。

例えば、リフティングが連続1万回できる少年がいたとします。おそらくその少年はプロサッカーで活躍できるでしょう。しかし、そのこの世界にサッカーという競技がなければというプロ競技がなかったら、ただの「ボールを落とさないでいることが上手い人」ということになってしまいます。つまり世の中に必要とされることを磨いていかないと、誰かの役に立ったり、感動させたり、あるいはビジネスにはならないということです。

令和4年の総合労働相談の件数は124万8368件になります。これは実に1日に4803人、1時間に600人、1分間に10人が労働相談している計算になります（平日260日。1日8時間計算）。今後はこういった社会情勢を踏まえて、社労士事務所に求められるものは、問題解決であることは間違いのないと思います。

顧問先からの人事労務に関する質問やお困りごとについて、法律の解釈を伝えるだけなら、厚生労働省のホームページを案内すれば済みます。そうではなく、なぜ困っているのか、どういう解決をしたいのか、その上で法令とどうやって折り合いをつけるのか、が大事になってきます。そのために社労士事務所に求められるのは質問力です。質問によって、問題の本質を言語化します。その上で従業員と経営者の納得感の得られる着地点にリードするための調整力・説明力が求められます。

そして問題解決のその先は、顧問先スタッフに雇用契約から関わり、就業規則などの周知、給与計算などを通して、風土改善の役割を担うことを目指します。

<長く働いていただきたい>

「数年間経験積んで、いずれ他の事務所にいきたい」という方は、申し訳ないけれど、香喜心には不向きです。当然、職業選択の自由を縛ることはできないため、従業員の将来まで縛るわけにはいきません。とはいえ、最初から転職することがわかっている人に、私も全力で教えたりできるほど、人間できていません。なので、少なくとも採用時、又は正社員になったときには、「長く働きたい」と思っていたきたいです。

正社員みなさまへ

◎キャッシュフローについて

香喜心が従業員への優遇できるのも、経営的な基盤があり、生産性を高めていることが前提です。基本的な考え方としては、社会保険料なども含めた人件費が、売り上げの55%（粗利の50%）というのを目安にしています。ここから大きくずれてしまうと、事務所は機能しません。個人ごとでなく事務所全体として人件費が売り上げの55%という目安をクリアしていればいいと思っています。数年にわたってこの基準が維持できない場合は、仕組みを再構築せざるを得ません。

◎他のスタッフへのフォローについて

香喜心が大事にしている、記録・保管・マニュアルや、各種ソフトの使い方などは、新人スタッフなどはかなり苦戦すると思うので、フォローしてください。

また手続きなどで、相談されたときには、根拠を持って説明、対応してくれればよく、それを尊重します。また、基本的に、正社員やパートタイマーに依頼している顧問先は、ほぼ法令遵守している事業所です。そのため、法令通りの考え方で構いません。

◎補足説明

香喜心の変形労働はかなり特殊なので、顧問先の給与計算とは、別にお考えください。また、信頼関係が基盤として成り立つやり方ですので、ご承知ください。

◎正社員のインセンティブ

- ・月々の顧問料以外に、報酬が発生した場合に支給（工数による残業発生は加味する）
- ・支給額は、本人の関わり（寺田のフォローの関わり）によって、都度決定
- ・具体的には、算定・労働保険、年末調整、処遇改善申請、ベースアップ評価料申請、採用支援、助成金など
- ・助成金については、担当が決まっているところは、原則的にはその担当にやってもらう。

ただし、助成金の有無を選べないので、金額を調整する場合があります

担当がない、またはパートタイマーが担当している顧問先の助成金は、まずは正社員に希望者確認します。

◎正社員へのお願いしたいこと

今年と来年で、売上が変わらない場合、物価の上昇や、最低賃金の上昇などで、利益は必ず少なくなります。その場合、十分な昇給原資を確保することができません。また仮に、新規の顧問先をお断りした場合、代表が亡くなった場合や、経営不振で閉鎖する事業所があるので、売上は下がっていきます。つまり、スタッフの昇給のためには、適切なスピードの事業拡大が必要になります。

次に、事業拡大が必要だとして、それには必要な資源は人材です。人材は一朝一夕には育ちません。また外部からスキルのある人を採用しても、上手くいくとは限りません。そのため正社員には、経験者、未経験者、年齢を問わず、採用した方への指導や教育をお願いしたいと思います。

また、パートタイマーと社員の違いについて明確にしました。

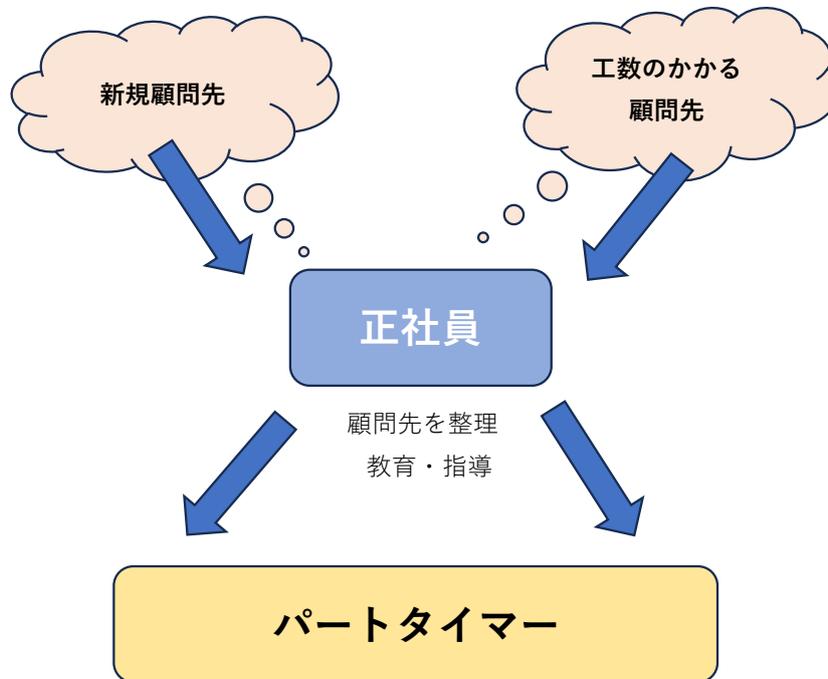
	正社員	パートタイマー
基本方針	顧問先のことを把握、対応して、不明な点を寺田に相談する	顧問先の情報を確認、共有して寺田の指示で対応する。
給与計算	規模が大きいところ、内容が複雑なところは、正社員が担当	習熟度に合わせて、担当顧問先を決める
訪問	担当者が主体となり、訪問を設定する。ただし、夜の時間、土日などは除外 原則、寺田が訪問する場合は、原則同行していただきます。	原則なし ただし、本人が希望すれば同行可能
メール・電話などの連絡	基本的にスタッフ完結。	給与計算、手続きなど、答えが明確なものについては、対応してもらおう。
教育	新人の教育を担当する	
待遇	ファミリーサポート・ヘルスケア手当あり	
賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7月インセンティブ 算定基礎、労働保険の担当量によって支給 ・ 12月インセンティブ 年末調整の担当量によって支給 ・ インセンティブは、事務所として、またはある程度は個人として、収入以上の分配はできない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月々の特別手当として支給

正社員の役割（パートタイマーとの違い）

コミュニケーション	<p>顧問先とのコミュニケーションを1人で完結する（もちろん必要に応じて、寺田がフォローします）。訪問や zoom 面談についても担当者主導で、完結を目指す。</p> <p>※家庭の状況や時間の制約などある場合は、寺田のみ対応で構いません</p>
対応する顧問先	<p>対応が難しい顧問先は、正社員の方に対応していただきます。判断基準は次のようなものです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員人数 ・ 給与計算の複雑さ ・ 質問の量 ・ コミュニケーションの量 ・ 締め日と支払日の間隔 ・ 訪問頻度 ・ 代表者や担当者のキャラクター
顧問先整理の役割	<p>顧問先の給与計算作業の整理を目指していただきます</p> <ul style="list-style-type: none"> ①分類する 適用されているルールごとに、グループをわけ ①ルール化する グループごとに適用しているルールを明確化 ②共有化 ルールを、マニュアル化して、事業主、スタッフ、弊所の共通認識にします。給与が間違っていると指摘されるのは、この共有化がされていないから

です。法令的にはあっても、共有化がなされないと、顧問先や従業員とトラブルになります。

このように、正社員が対応して、顧問先を整理していくことが理想です。イメージ的は次のようなものになります。全ての事業所を整理できるわけではありませんが、目指すイメージとしてお伝えします。



また、基本的には、人権費が50%とすると、1人が対応できる金額はすぐに限界に達します。それを超えるには、上記のように仕事を回すことで、事業所として、効率化を上げて、事業規模を少しずつ拡大していくほかありません。

また、チーム制（社員＋パート2名）などで、効率化を上げる方法もありますが、こちらを進めるかどうかは、まだ決めきれておりません。

いずれにしても、何もしないと、1人当たりのすぐに頭打ちになってしまいます。それを打破するためにも、ご協力よろしくお願い致します。

※労働分配率とは

人件費に付加価値をどれだけ分配したのかを表す指標が「労働分配率」です。

※人事生産性とは

人時生産性の「人時」は従業員1人が1時間に対応できる作業量を、「生産性」はインプットに対するアウトプットの割合のことを指します。つまり「人時生産性」とは、従業員1人が1時間労働した場合、どの程度の粗利額を生み出せるかを表す指標です。「人時生産性」が競合他社や自社の他部門よりも高い場合は、より利益を生み出しやすい、優れた企業や部門だといえるのです。

補則資料

◎顧問先からの相談対応について

顧問先から香喜心に寄せられる相談については、実はほとんどが手続き給与計算に関わることです。なので、自信をもって対応していただいて構いません。根拠を持って担当者が判断してことについては、もちろん修正することはありますが、否定することはありません。

ちなみに、寺田が気を付けているのは、以下の点です。従業員と経営者の両方の納得感が高める解決を目指しています。

①自分で説明できるか

顧問先の経営者から、スタッフに直接説明を求められてとき、根拠をもって説明できる判断か

②法令と合っているか

法令と完全一致するのが理想です。ただし実際の経営では、そうもいかないときもあります。その場合は、どういうリスクがあるかを経営者に説明し、経営判断として選択してもらいます。ただし、その場合は、リスクを冒すことの目的、今できなくても（法令を守れなくても）、将来はどうしていいきたいのかは、必ず確認します。

③就業規則や過去の対応と一貫性があるか

過去の対応と変更するなら、その理由づけ（大儀名分）があるかどうかを確認します。また今回初めてケースなら、それを今後の基準として決めることになることを説明します。何回かニュースレターなどでも紹介したことがあります。人間は「理由」が大好きです。そしてその理由について、自分の価値観に照らし合わせて、許容できれば納得し、許容できなければ、納得してくれません。いわゆるアンガーマネジメントの「～であるべき」という考え方です。そのために「なぜこうなるのか」という説明を顧問先のスタッフはいつも求めてきます。

④玉虫色に色をつける

法令というものは、一見白黒がわかりやすい印象ですが、解釈によって大きくことなります。そういったときは、目的や最終着地点を明確にして、それに向けて根拠を作っていく作業が必要になります。例えば、処遇改善加算は労働者にしか分配できません。代表の配偶者に処遇改善加算を分配したいのであれば、労働者性を証明するために、雇用保険に加入するといったことが、それに当たります。玉虫色に色をつけるときは、その根拠を香喜心で用意することが必要です。

◎顧問先からの相談対応について

顧問先からの相談はいつも唐突です。でもそのまま法令を基準に答えてしまうと、顧問先の困っていることは解決できません。そのため質問が大切です。これも場数を踏んでいけばできるようになりますし、特別な知識が必要なものでもありません。まずは積極的に対応してみてください。

質問は型があって ①具体体には？ ②理由は？ ③目的は？ ④未来については？ というのを寺田は実践しています。頭文字をとって 「ぐ り も み」と覚えています。

例 (顧問先) 有給休暇の申請があったのですが、断ることはできますか？

(香喜心) 有給は断ることはできませんが、時期変更権というのがあり、変更はできます。

これでは、顧問先のお困りごとの解決にはなりません。

(例)

(顧問先) スタッフから有給休暇の申請があったのですが、断ることはできますか？

(香喜心) 具体的に、どんな状況で申請があったのですか？ (具体例)

(顧問先) 自分の担当している業務はまったく終わらせようとせず、トラブルがあっても報告もなく、突然来週から有給使って旅行に行くというのです。

(香喜心) なぜそのスタッフの有給を断りたいのですか？ (理由・目的)

(顧問先) 断りたいわけではないけど、他のスタッフに迷惑かけないならいいと思っています。

ただ、他にもトラブルの報告などはしてほしいと思っています。

(香喜心) それであれば、有給の取得と、本人の態度の改善はわけて考えてはいかがでしょうか。

今回は、①有給は使っているが、シフトの穴があかないように自分で他のスタッフと調整する ②その上で、業務態度や報連相については注意する。

というのはいかがですか

以上のように、質問の裏にある「何に困っているのか」というか質問することは大事です。今回は未来の質問はありませんでしたが、解雇トラブルのときなどは、未来の質問もします。

自己紹介

香喜心総合事務所という変わった名前の従業員になっていただき、心より感謝いたします。自分自身の自己紹介と、価値観を少し書きたいと思います。

私自身の話しですが、大学入学のときに1年浪人し、大学在学中も1年休学したため、大学卒業時は24歳になっていました。卒業時はいわゆるフリーターでしたが、その後、ずっとやりたかったマスコミの会社で内定をもらい働き始めました。ところが、完全な休みは月に2回程度、終電近くまで残業があり、そして残業代もないという、超ブラックな会社でした(残業については自分自身の要領が悪かった面が大きいと今では思います)。そんな会社は10ヶ月しか続かず、退職後ハローワークに行き、「土日が休みで残業がない仕事がしたい」と言って紹介されたのが障害者福祉の仕事でした。

少しは興味があった福祉の仕事でしたが、もちろん知識も経験もありませんでした。しかし、やればやるほど、面白いものでした。そして誰かの役に立っているという実感がありました。そこで仕事をしながら通信の専門学校に行き、社会福祉士の資格を取りました。もともと計画していたバックパッカーをやる

ため、一回退職はしましたが、日本に帰国後も迷わず福祉の道に戻りました。結局 1998 年から 2007 年までの間に 7 年半ほど勤務しました。

ところが、転機がやってきました。自立支援法という障害者福祉の関連する法律が施行されたが 2006 年です。法律そのものは必要なものだと思いますが、そのときに障害者福祉の報酬（法人が国からもらサービス費）が大きく整理されました。こういうとき、政府はかならず削減ではなく「適正化」という表現をします。私がいた法人は従業員 500 人以上、運営施設が 10 カ所以上のマンモス法人でした。そこで本部から言われたのが「法人の収入が下がることになった。人員を整理するか、または全員の給与を下げるか、どちらがいいか各施設で話し合っしてほしい」という通達が出されました。当たり前ですが、リストラしようという施設はなく、全員の給与を下げるということになりました。今思えば、最初からリストラではなく、減給の同意を得るためのものだったと思います。

社会福祉法人の給与は、号俸給というもので、いわば一生分の給与がわかってしまうようなものです。いとも簡単に、それを書き換えるという法人の方針に、私は、違和感を感じました。そしてこのまま昇給して 30 年務めたとして、、、自分の昇給額を見て、他の道を指す探すことを考えました。33 歳のときです。結婚もして住宅ローンもありました。

33 歳で昼間は福祉の仕事をし、夜は原簿記学校の夜間に通い始め、簿記論を勉強し始めました。簿記そのものは、今は好きですが、当時は全くよくわからず、時間だけが過ぎていきました。今でも覚えているのは、勉強して半年ほどたったときの模試で 0 点を取ったときです。さすがに今までの人生で 0 点を取ったことはなく、正直、そのまま勉強していつかモノになるかどうか、不安しかありませんでした。そこで、税理士試験はちょっと延期し、まずは簿記 2 級をとって先に転職を目指しました。簿記 2 級はすんなり取れて 2007 年の 7 月頃から転職活動をし始めました。

とはいえ 34 歳で税理士事務所未経験どころか、ワード、エクセルもほぼ触ったことがないというのが当時の私です。もう何十社応募したかわかりません。WEB でエントリーして、ほとんどが履歴書の提出さえ、させてくれませんでした。当時、福祉の仕事では、同僚からも、保護者からも信頼が厚く、本当に頼りにされていました。そんな状況だったので、「もうこのまま福祉の仕事をやればいいじゃないか」と何回も考え、そして悩みました。

ほとんど転職をあきらめていた頃、東園（ひがしぞの）という変わった苗字の税理士から、WEB の転職サイトを通して、逆エントリーされました。すぐに土曜日に面接をしてもらったのを覚えています。2 時間ほど話をしたあと、衝撃的なことを所長（東園税理士）は言いました。「採用かどうかは寺田君が決めていいよ」と言ったのです。これには驚きましたが、その場で「お世話になります。よろしく願います」とお願いしました。

入社してからは、まさに死に物狂いで努力しました。まずは毎日 7 時に出社して事務所の掃除をしていました。それを続けていると、所長が朝の時間を使っていろいろ教えてくれるようになりました。そして、所長の「寺田君は税理士のセンスないから、社労士の受験したほうがいい」という一言で、社労士に路線変更して 3 年後に合格しました。

その後、所長とは、いろいろあり、袂を分かつことになりました。しかし、あのとき所長が拾ってくれなかったら、自分は社労士にはなっていなかったと思います。当時の私に、何を感じて採用してくれたのかわかりませんが、所長はその後よく言っていました。「やる気があるなら、機会をつくる」そう言って、沢山の未経験者や、どうみても他の会社ではじかれたような人も、幹部の反対を押し切り採用していました。そして、結局解雇するか、自ら退職していきました。30代半ばの未経験者で採用して、長く勤務したのは自分一人でした。

その後開業して思うことは、「機会さえあれば、誰でも再出発できる」ということです。人材というのは、インスタントラーメンのようにお湯を注いで、すぐにできるものではありません。だからこそ、「社労士の仕事がしたい、人事労務という仕事がしたい」という人は、未経験であっても、時間がかかっても、積極的に育てていきたいと思っています。別に誰かの恩返しというようなことは考えていません。ただ自分も所長のように、機会を与える人でありたいと思っています。

香喜心は「人生の再出発の場所となる」となることを実践していきたいと思っています。