

## はじめに

「先生、お話があります。」

その一言を聞いたときに、胸の奥をぎゅっと掴まれるような感覚に襲われました。経験のある方ならおわかりいただけるかもしれませんが、この言葉の先に続く内容は、たいていの場合「退職の申出」です。

ある年、事務所を支えていた中心メンバーが退職を申し出たことを皮切りに、まるで堰を切ったように職員が続けて辞めていき、気づけば数カ月間に職員の過半数が退職を申し出ていました。退職理由は千差万別でしたが、当時の私には「退職の申出」は「この職場にはいたくない」という職員達からのメッセージとしか聞こえず、「私は経営者として至らないのだ」と突きつけられているような感覚になりました。出口のないトンネルを彷徨っているような気持ちにもなりました。

考えても答えは見つかりません。

ただ一人、どうしても辞めてほしくなかった職員を慰留するために、「これまでの働き方や雇用の仕組みを抜本的に変えるしかない」と決断し、その職員に言いました。

「1カ月だけ時間をください。事務所を働きやすい仕組みに整えます。それでも続けられないと感じたら退職を選んでください」。

こうして、急ピッチで事務所改革に着手しました。思いきってフルリモート化に踏みきり、全国から職員を募集できる体制にしたのです。同時に、職員達がより柔軟に時間を使うことができるよう、

コアタイムのないフルフレックスタイム制度も導入しました。

当時、社労士事務所でフルリモートを採用する事例はほとんどありませんでした。紙文化が根強く、対面のコミュニケーションが前提となる場面が多いからです。しかし私は、従来の前提にしがみついているのは職員との約束を守れない、と感じました。これまでの延長線上で戦っても、東京都内の採用市場では選ばれず欠員補充のための人材は集まらない——とも考えました。

これらは私にとって「新しい雇用の形」への転換であり、この形で組織を運営していくためには「職員を信頼し、自律を前提とした組織運営」への移行も必要になりました。

人は、自分を尊重し、話を聞いてくれる相手に心を開きます。関心を寄せ、丁寧に向き合ってくれる相手に、信頼を寄せます。ところが、改革前の事務所は効率化されない業務が職員達を疲弊させ、仕事の責任や達成感を味わったりやりがいを感じたりする機会もありませんでした。そして何より、職員一人ひとりの人生観や大切にしている価値観、日々どんな思いで働いているのか、その背景を知ろうとしていませんでした。

振り返れば、私は「職員を大切にしているつもり」でいながら、本質的には守れていなかったのだと思います。だから職員達は離れていった。今ならそう理解できます。

行き詰まった状態から少しずつ組織を立て直すうちに、確信できたことがあります。それは、「人は誰かの役に立てていると実感できるとき、自ら動き、組織を支える存在へと成長していく」ということです。そのための土台として、可視化・共有化・仕組み化・言語化・自律支援が必要だということです。

組織は、放っておいて自然に良くなるものではありません。私は



組織はぬか床のようなものだと思っていて、ぬか床を毎日かき混ぜるように、絶えず手をかけ続ける必要がある。たとえ今日うまくいっていても、明日はまた別の調整が必要になる。組織とはそういうものだと考えています。

ですから、組織運営の改善は手をかけるほど効果が表れます。私も今なお改善の途上にあります。

もしあなたが今、組織運営に悩み、どう改善すればよいのかわからず立ち止まっているとしても、大丈夫です。小さな改善を積み重ねることで、必ず組織は変わっていきます。

本書が、その第一歩を踏み出すためのヒントになれば、これほど嬉しいことはありません。

令和8年3月  
古川 天



# CONTENTS

## 序章

## 士業事務所へ脱属人化と 自律的な組織が必要な理由

- 1 士業事務所における組織課題 .....12  
人手不足時代の経営リスク 12  
「人が入れ替わっても回る組織」になるための3つの鍵 13
- 2 離職率63%をきっかけに事務所改革に着手 .....15  
開業当初の状況 15  
有資格者の採用後に起こった事務所の変化 15  
事務所改革を約束して慰留 17  
事務所改革として取り組んだこと 18
- 3 「経営者がマネジメントに専念できる組織」、「人が入れ替わっても回る組織」を目指す .....21  
理想とする組織像を設定 21  
本書の全体像 21

## 第1章

## 「人が入れ替わっても回る組織」の 基盤づくり——「人」から「仕組み」へ

- 1 組織は「可視化・共有化・脱属人化」で強くなる .....24  
業務の効率化 24  
コミュニケーションの活性化 25  
評価の公正性の向上 25
- 2 属人化を生む要素を取り除く .....26



属人化は離職の要因にもなり得る	26
ルールの統一による「仕組み化」を徹底する	26
「伝わる」情報共有を心がける	27
マニュアル化で「仕事を共有」する	29
ミスやヒヤリハット事例も共有できる仕組みをつくる	30
「ミス」の再発を防げる仕組みにする	31
<b>3 フルリモート・フルフレックスタイム制度の運用</b> ……………	<b>33</b>
フルリモートの課題とその解決策	33
活用しているツールと導入時のポイント	37
フレックスタイム制度に関する課題と解決策	39
職員の意識はどう変わったか	41
生産性と多様性を両立するための工夫	42
<b>4 契約労働時間の最低保証制度の導入と人事制度の 明確化</b> ……………	<b>44</b>
契約労働時間の最低保証制度とは	44
責任ある仕事にはきちんと報いる人事制度へ	47

## 第2章

## 「職員が目標を持ち、組織のために 自ら考えて動く」マネジメントへの移行

<b>1 経営者がマネジメントに専念するために必要なこと</b> ……………	<b>50</b>
経営者や管理者が実務を手放せない理由	50
経営者や管理者が実務から離れるためのステップ	51
<b>2 1 on 1改革：「業務確認」から「自己開示」へ</b> ……………	<b>52</b>
面談での質問から感じた職員達の不安や不信感	52
1 on 1を「自己開示」ができる場に	54
職員間のコミュニケーションを増やす	57

1 on 1 を形骸化させないためのポイント	61
<b>3 職員と方向性を共有する新たな1 on 1「カラシル」へとバージョンアップ</b>	63
1 on 1 を職員と方向性を共有する場に	63
方向性の共有で起こった変化	67
カラシルの特徴	71
対話を通じた職員のエンゲージメントの向上方法	73
<b>4 設定する目標を「定性」から「定量」へシフトさせる</b>	76
まずは目標設定に慣れる	76
「定性」から「定量」へ	77
個人の成果を組織の成果に結びつける仕組み	77
定量的評価を職員が前向きに捉える工夫	78
マンダラチャートを「カラシルノート」にアップデート	79
対話の相手を同僚にも広げる	81
<b>5 「全体ミーティング」で職員の主体性を引き出す</b>	83
フルリモート・フルフレックスタイム制ゆえの課題に対応	83
会議の目的を宣言	84
議事進行表で目的を明らかにする	84
実行管理のために「アクションリスト」を作成	86
ファシリテーションを職員のローテーションで行う理由	87
職員主導で会議を進める効果	88
<b>6 会議を「決める場」とするための運営方法</b>	90
会議を決定の場にする進行ルール	90
「失敗を恐れない文化」を醸成して意思決定のスピードを上げる	91
意思決定の責任と権限の明確化	92



決定事項の進捗フォロー体制の整え方	93
<b>7 「ここで働きたいと思える組織」を考える</b> .....	94
職員は上司に本音を語らない	94
「辞める理由」の追及より前兆の見極めが重要	94
早期発見のために上司が意識的に行うべき3つの行動	96
「どうすれば働きたいと思えるか？」を考える	96
<b>8 「この組織で働きたい人」を採用するには</b> .....	97
職員が「一緒に働きたいと思える人物像」を定義する	97
テキストでは伝わらない情報を採用動画で伝える	99

## 第3章

## 属人化の発生と進行を 予防するために

<b>1 属人化の進行メカニズムと対策</b> .....	102
属人化の進行メカニズム	102
対策の第1段階—業務に関する情報の「見える化」をする	103
対策の第2段階—「判断の背景情報」を共有する	103
マニュアル化する	104
属人化は「懲戒処分にも匹敵する悪」を共通認識にする	105
<b>2 承認欲求から発生する属人化を防ぐ</b> .....	107
個人の承認欲求と組織の目標達成を両立する方法	107
承認欲求を「共有化」に転換するための仕組み	108
<b>3 「共有化」は組織全体を強くする</b> .....	110
脱属人化は「誰もができる仕事」を増やすこと	110
組織としての学習力や対応力の向上につながる	111
挑戦を後押しすることができる	112

- 4 職員にスポットライトが当たる仕組みをつくる .....113  
情報発信の場を活用する 113  
自己肯定感を高める事務所ブランディング 115

第4章

自律的に動く組織をつくるために

- 1 2週間特別有給休暇制度「スペシャル2ウィーク」  
の導入 .....118  
制度導入の狙い 118  
なぜ「2週間の連続休暇」なのか 119  
制度導入前後の職員の意識と行動の変化 120
- 2 「毎月の引継ぎ」で誰が不在でも業務が滞らない  
体制をつくる .....121  
なぜ属人化の解消に効果的なのか 121  
引継ぎマニュアルの作成方法 122
- 3 副業経験が組織に還元される仕組みをつくる .....124  
副業によるキャリアの自律と組織貢献の両立 124  
制度導入に伴うリスク管理ポイント 125
- 4 自ら考え、行動できる職員に育てる仕組み .....127  
「自分で考えて描く目標」を設定する 127  
制度やルールで行動を整え、言語化で考える力を養う 128  
週1回のロールプレイングで顧客対応力を磨く 129  
「振り返り」の習慣化で自分の人生を自分で舵取りする感覚を  
養う 132



## 第5章

## 職員の成長とキャリア支援に対する考え方

- 1 「生まれてきてよかった」と思える働き方とは .....136
  - 職員が主体的に成長できる環境を整える 136
  - 成長を後押しできる組織となるために 137
- 2 「学び続ける組織」で自律を促す .....138
  - 自分の人生を自分の意思で選び取るためのキャリア支援 138
  - 学習意欲が高まる環境を整える 139
- 3 「65歳以降は面倒を見られない」からこそ支援する .....140
  - 組織としてのキャリア支援の範囲を明確にする 140
  - 自分を知り、自分で選ぶためのキャリアの「見える化」 140
- 4 独立できる人材を育てられるのは強い組織 .....142
  - 独立志向の人材が組織に与えるポジティブな影響 142
  - 資格がなくても独立できる 142
- 5 「人を育てる仕組み」としての評価制度 .....144
  - 評価軸①—能力 144
  - 評価軸②—勤務態度（姿勢） 145
  - 評価軸③—貢献度 145
- 6 スモールステップによる自己肯定感づくり .....146
  - 自己肯定感の源泉は「自分も誰かの役に立てている」 146
  - スモールステップによる自己肯定感づくりとは 146
- 7 多様な経験を生かせる職場にする .....148
  - 声優学校で磨かれる「伝える力」 148
  - 資格取得で深まる専門性と自信 149
  - 副業がもたらす視野の広がり 149
  - 子育てを「チームで支える」文化 150

## 経営者の覚悟 一雇用 に責任を持つ

- 1 経営者は従業員のキャリアにどこまで責任を持つべきか ..... 152  
キャリアの自律を支援する時代の経営者に求められること 152  
経営者として従業員の未来にどう向き合うか? 153
- 2 「自分の力で生きていけるよう育てる」ために ..... 155  
従業員の自律に必要なサポートとは 155  
キャリアオーナーシップを促すことで組織の価値を上げる 157
- 3 本書を読んだ経営者が明日からできること ..... 159  
本書の考え方を定着させるための継続的な施策 161

※マンダラチャートは、一般社団法人マンダラチャート協会の登録商標です。  
下記のQRコードを読み取ると協会ホームページにアクセスすることができます。



序 章

士業事務所に  
脱属人化と自律的な組織が  
必要な理由



# 1 士業事務所における組織課題



## 人手不足時代の経営リスク

士業事務所では一人が複数業務を担当することが多く、一般的にノウハウを含めた知識や業務判断、業務手順などが特定の個人に集中しやすくなります。これを「属人化」といいます。専門職として働き、顧問先ごとに担当制を敷いているような場合は個人がノウハウや知識を保持していても特段困りません。むしろ「これについては〇〇さんに聞けば早い」という属人化を前提とした事務所経営を行っているところもあります。

しかしコロナ禍を契機として、職員が出勤できないことによる事業継続リスクが明るみになり、離職リスクもより強く意識されるようになりました。特に優秀な職員の離職は、その職員が習得したスキル、ノウハウ、知識も一緒に去っていくことを意味します。これほど大きな損失はあるでしょうか。欠員の穴を埋めようと新しく社員を採用しても、職場には簡単な手順書しか存在せず（あるいは手順書もなく）、育成のよりどころが「先輩の背中」しかなければ、戦力化は遅れ、品質は低下し、顧客対応も後ろ倒しになりかねません。

見よう見まねで業務を覚えさせ、ケースバイケースという言葉で隠れ蓑にして従業員に独自判断をさせる士業事務所は少なくありません。まさに「人による」仕事の進め方です。これでは業務遂行が人の記憶と勘に左右され、欠員ひとつで要となる作業が止まりま



す。納期は遅れ、新しい職員が入っても既存社員の負荷はさらに増していく、という悪循環に陥ります。

## 「人が入れ替わっても回る組織」 になるための3つの鍵

このように、属人化は組織に3つの損失をもたらします。第一に業務速度の低下です。業務を抱える特定の従業員の判断を待たなければならないとなると、組織の意思決定速度は鈍ります。第二に再現性の低下です。手順が人ごとに違えば、成果の質は安定しません。第三に学習の断絶です。経験が言語化されずに退職や異動で失われれば、組織の記憶（ナレッジ）は毎回ゼロに戻ります。

これからの組織に求められるのは、「人がいれば回る」から「人が入れ替わっても回る」という発想の転換です。その鍵となるのが、可視化、共有化、脱属人化の3つです。

### (1) 可視化（言語化）

まず、従業員に主要業務の流れを1枚の紙に書き出してもらい、自分の業務を可視化（言語化）させます。完成見本やチェックリストがあるのが望ましいのですが、頭の中の業務手順を具体的に書き出し、他の人に見える状態にしておくことが必要です。マニュアル作成はその代表的手段であり、最低限、①目的、②方法、③手順、④判断基準、⑤原則行動、⑥イレギュラー対応を記載します。これが「可視化」です。

### (2) 共有化

次に、可視化された業務の状況をリアルタイムで報告してもらいます。日々の業務は生き物です。「これからやる／進行中／完了した」との状況で判断が変わります。当社では「共有化」を、「どの

ような状況、状態になって次にどんな行動をとらなければならないのかを知らせること」と定義しています。「いま、誰が何をどこまで進めているか」を全員が随時把握できる状態を「共有化」といいます。

### **(3) 脱属人化**

そして、特定の人がいなくても業務が回るように仕組み化することが「脱属人化」です。標準化する業務の範囲を決め、欠員や不在時に他の誰でも対応できるような仕組みにすることで強い組織をつくるのです。仕組み化を進める過程では、一時的に売上が下がるかもしれません。「うちは人が少ないから仕組み化は後にして、今は目の前の業務をこなすことに集中しよう」という事務所も多いでしょう。

しかし、それではいつまで経っても属人化の沼から抜け出すことはできません。これからの時代、業務の属人化は経営リスクに直結していきます。「その人」でなければならない業務をつくらないこと、それが人手不足解消の鍵となるのです。

## 2 離職率63%をきっかけに 事務所改革に着手



### 開業当初の状況

ここで少し私自身の話をします。2013年5月1日、私は千葉県浦安市で社労士事務所 T.E.N を開業しました。当初は会社勤めをしながら形だけの開業でしたが様々なご縁があり、東京都中央区日本橋に事務所を移転しました。翌年には顧問先が少しずつ増えたこともあり、社労士の仕事に専念することにしました。

社労士の仕事は多岐にわたりますが、私の場合は手続業務や給与計算業務の委託を含む顧問契約が主たる仕事のため、顧問契約をいただくことは人力が必要になることを意味します。開業して5年後の2018年には職員数は8人になっていました。その後も顧問契約を結ぶたびに職員を雇用する、を繰り返し、売上が上がっても人件費も増加するため、利益は薄利のままという状態が続きました。



### 有資格者の採用後に起こった 事務所の変化

2021年1月、私は長男の中学受験に付き添うため事務所を空ける日が多くなることを職員達に伝えました。当時、事務所で私以外に社労士資格を持っている職員はいなかったため、職員達が相談先に困らないよう、先輩の男性社労士に職員達の相談に乗ってもらえるよう頼みました。加えて3月、初めて社労士資格を持った職員を採用しました。

「家が近所だから」「事務の仕事がいい」「パートで扶養の範囲内で働きたい」という理由で働いていた職員が多かったところに、社労士事務所で働きたいという意欲と資格を持った、いわば「ガチ社労士」が登場したのです。

当時の私は「業務を捌いてくれる人」を求めて職員を雇用し、顧問先と会うため毎日事務所を留守にし、職員達の業務チェックは夜中に行っていました。そこに労務経験を積んだ勉強熱心な職員が加わり、それまで職員達に任せてこなかったような業務（労務相談や就業規則、社内規程整備）も、少しずつ任せられるようになっていきました。職員達は、「私たちの仕事ではない」と線引きしていた業務を行う新入社員が現れたことで、「自分たちも高度なレベルを求められるようになるのでは？」と考えたようです。求められるレベルと労働条件や待遇とを天秤にかけ、「この事務所で働き続けるかどうか」を考えるようになったのでしょう。

私は職員達がどんな気持ちで働いているとか、この事務所でどんなことがしたいとか、どんな人生を送っていきたいかなど、考えたこともありませんでした。人事労務分野未経験の職員達が自分達で調べて壁を感じたり行き詰まったりしていたことに、気づいていませんでした。常に疲弊しながら残業もして、顧問先に迷惑をかけてはいけないという責任感から必死で働いていたことにも、気づいていませんでした。

結果として、2021年4月から7月までの間に、その年に入社した職員を含む7人が次のように退職理由を告げて去りました。

- ① 長時間労働に耐えられません。これ以上働くとメンタルを病みます（総労働時間は長くても月に190時間程度でした）。
- ② 飲食業の仕事がしたくなかったので辞めます。
- ③ 中学に進学する子どもの勉強をサポートしたいので辞めます。
- ④ 子どもの教育費のため、もっと給料の良いところに転職する



ので辞めます。

- ⑤ これ以上頑張ることができないので辞めます。
- ⑥ 義両親と実の両親の介護が始まったので辞めます。
- ⑦ 体調を崩してしまったので辞めます。

上記が本音だったかはわかりません。はっきりしているのは職員達が「辞めたい」と思ったことです。



## 事務所改革を約束して慰留

そして2021年7月下旬、その年最後となる退職の申出がなされました。この職員（スタッフHとします）は、「私より長く働いてきた人が辞めます。その人はみんなをまとめてくれて、面倒を見て仕事を教えてくれました。彼女が辞めたら、年次から見て私とその役割をしなければならないと思います。私にはそんなことはできません。だから退職したいと思います」と話しました。私が転職するのかを聞くと、「すぐに転職するかはわかりませんが、仕事はします」と答えました。働く意思のない人を引き留めることはできませんが、転職しようというのなら働く意思があるということですから、引き留めることは可能だと考えました。

スタッフHをこれからの事務所に必要な人材だと思った私は「私に時間をもらえませんか？9月1日から制度を変えて、働きやすい事務所にします。1カ月働いてみてやっぱり働き続けられないと思ったら、9月30日で退職してください。でも、続けられそうだと思ったらそのまま働いてください」、と引き留めました。

9月30日という期限は、かねてより「2カ月前に退職を申し出てもらえると助かります」と職員達に伝えていたからです。私からの提案を断り切れないスタッフHの人柄の良さに付け込んだ形で、事務所改革がスタートしました。



## 事務所改革として取り組んだこと

### (1) 4つの改革

私は職員の退職理由を踏まえて、4つの改革を実施しました。

1つ目は、勤務時間に関するルールを変更し、職員が時間を選べるようにしたことです。

#### 【従前】

- ・勤務時間：午前9時始業 午後5時終業
- ・休日：土日祝日、12月29日から1月3日

#### 【改革後】

- ・勤務時間：140 (130) 時間、130 (120) 時間、120 (110) 時間  
／80 (75) 時間、70 (65) 時間、60 (55) 時間の中から選択。  
( ) 内は月の最低労働時間。
  - ・休日：日曜日、12月29日から1月3日
- ※勤務時間はのちに145 (130) 時間、135 (120) 時間、125 (110) 時間／  
85 (75) 時間、75 (65) 時間、65 (55) 時間に変更。

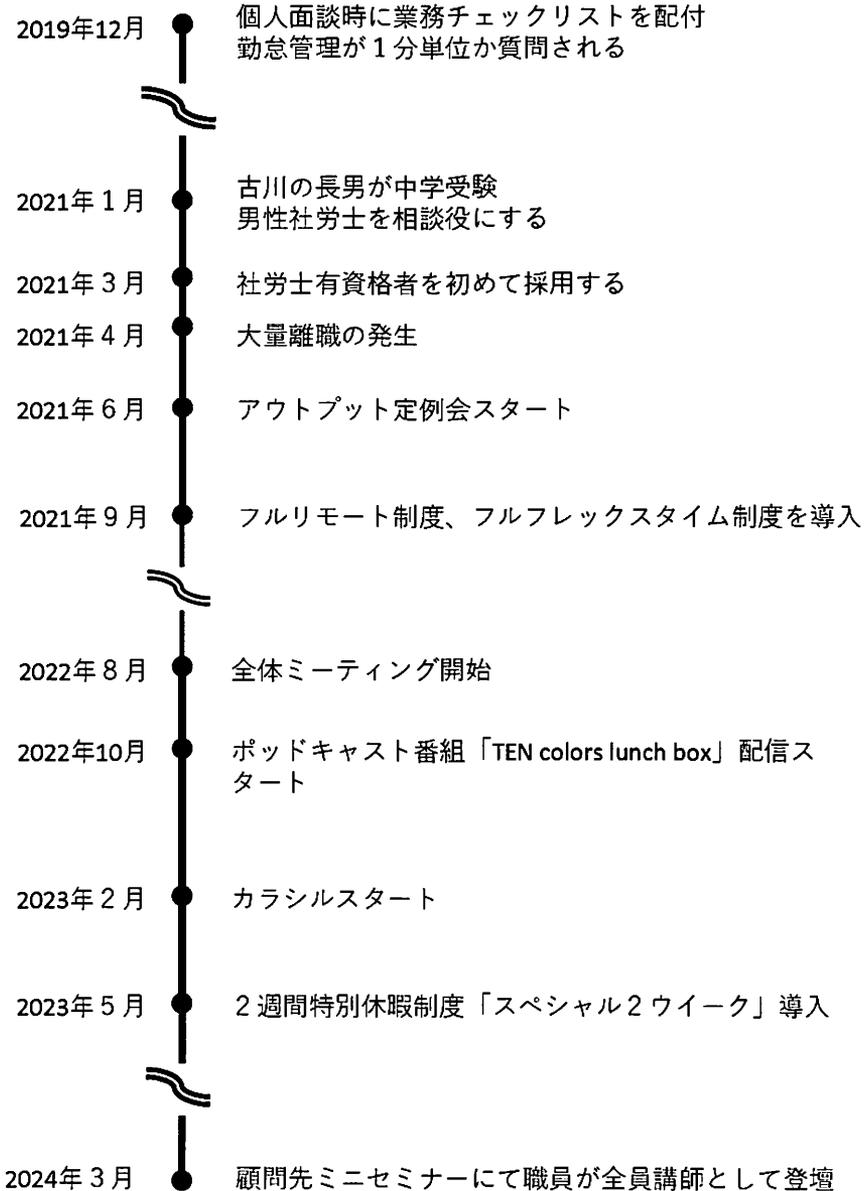
2つ目は、コロナ禍で在宅勤務をした場合に支払っていた在宅勤務手当を廃止する代わりに、職員の時給を17%以上昇給させたことです。

3つ目は、フルフレックスタイム制度の導入です。午前6時から午後8時までをフレキシブルタイムとし、職員が選んだ時間帯で働けるようにしました（のちに職員側から午前5時から働かせてほしいという交渉を受け、「午前5時から午後8時まで」に変更）。

4つ目は、フルリモート勤務の確立です。リモート勤務は2020年4月1日から開始していたものの、郵便の発送や受取りのため、職



序章 士業事務所に脱属人化と自律的な組織が必要な理由  
2 離職率63%をきっかけに事務所改革に着手



員達は当番制で週2回程度事務所に出勤していました。顧客対応をしながら事務所の庶務も行わなければならない、事務所の事務整理が追いつかない状況でした。2021年9月に庶務部署を作り出勤する専任職員を採用したことによって、職員達の出勤回数は週1回程度になり、本業に専念できるようになりました。

## (2) フルリモート職員の採用

こうした改革が実を結び始めた頃、私はフルリモートで働く職員の採用に踏み切りました。

当社のある東京都中央区には9万社弱の企業があり、上場企業は300社を超えます。これらの企業に勝る福利厚生含めた労働条件を提示して職員を採用することは、残念ながらできません。しかしフルリモート勤務の環境が整ったことで求人範囲を東京近郊に限定しなくてもよくなり、採用の主戦場を地方を含む全国に広げることができたのです。

Twitter（現X）を利用して求人呼びかけたところ、リモート勤務の需要は高く、全国約20名の方から連絡がありました。

- ① リモート勤務をしながら在宅で子どもの面倒を見ることは許可できないこと、
- ② 個人情報に触れる機会が多い仕事のため、リビングや家族がいる部屋で仕事はできず、執務室を用意してもらわなければならないこと、
- ③ リモート勤務中は始業から終業までZoomでカメラをオンにしてつながらなければならないこと

など細かな条件を伝えたところ、最終的な求人は2名に絞られましたが、当社に合った人材を採用することができました。

これらの取組みをどう実現したのか、本書を通じて解説していきます。

## 著者略歴

古川 天（ふるかわ ひかり）

新潟県出身。大妻女子大学文学部卒業。

新卒で株式会社コメリに入社後、結婚を機に退職。

2004年 約3年半の専業主婦期間を経て社労士事務所へ再就職。

2006年 社会保険労務士試験に合格、登録。

2010年 自身の転勤を機に家族で上京。

2013年 会社勤務の傍ら社労士事務所を開業。

2014年 会社を退職し、社労士業を本業とする。

2021年 自身が関わる組織において離職率63%という深刻な状況を経験。

2022年 個人事務所を法人化し、社会保険労務士法人 TENCOLORS を設立。代表社員に就任。

### ●社労士事務所開業まで

社労士事務所に就職したきっかけは、「労働者の職場環境を整えたい」という思いであった。当初は労働者側の支援に関心を持っていたが、実務に携わる中で、労働者の職場環境を本当に向上させるためには、企業側への適切な支援が不可欠であると考えられるようになる。その思いから、企業と労働者の双方に関わることができる社労士事務所で働くことを志した。

再就職当時は、人事労務の専門知識や資格、事務経験、パソコンスキルも十分とはいえない状態からのスタートであったが、現場での実務を通じて経験を積み重ねた。

その後、給与計算アウトソーシング会社へ転職し、給与計算業務を専門に担当。業種・規模・制度の異なる企業の給与計算に数多く携わり、関与した企業は約400社にのぼる。多様な給与計算を経験する中で、制度や理論だけでなく、現場で正確に運用される実務としての給与計算の重要性を深く認識する。