

問いかけ続けるのは お客様が“どうなりたいか”

～伴走型コンサルティングを高山市と名古屋市の2拠点で展開～



MMPCコンサルティンググループ

理事長

松井 孝知 氏

- 住所：
〔高山オフィス〕高山市西之一色町3-678
〔名古屋オフィス〕名古屋市中区錦1-6-17 origin錦2F
- TEL：0577-34-2424
- URL：https://www.matui.net/
- 事業内容：税理士業務、行政書士業務、税務・財務・
財産コンサルティング業務、パートナーとの
協働コンサルティング業務など
- 従業員数：52人

■ お客様と共に考えるのは「理想像」

聞き手：まずは事業内容についてお聞かせください。

松井理事長：税理士の基本業務として、法人のお客様であれば税制面をはじめとする経営のサポート、個人のお客様であれば相続税などのサポートをしています。

特に事業を営むお客様には毎月1回訪問し、年次の会計報告だけでなく毎月の業績も確認し、その中で、「問題解決をはかる」というよりは「これからどうなりたいか」をお客様と一緒に考えています。

また、コンサルティング領域の業務においては、KPI (Key Performance Indicator / 重要業績評価指標) やKGI (Key Goal Indicator / 重要目標達成指標) と呼ばれる事業活動の指標を決めて、数年後「組織として世の中でどうなっていたいか」、「そうなるためにどんな製品やサービスを提供していくのか」という問いを投げかけ、発案を促します。

私たちはこれを「目標管理(財務コンサルティング)」と呼んでいるのですが、従来の税理士業務である「記帳指導」のような仕事からは一歩踏み込んだ、いわば“お節介”な、対話を大切にサポートをしています。

■ 国道41号沿いに建つ “来社型”新生オフィス

聞き手：なるほど、どんな仕事にも付加価値が求められる昨今の経営者さんにマッチしたスタイルなのではないかと感じます。

ちなみに、本日は2020年12月に新築された新社屋「studio mirai」について伺います。1階はガラス張りであることもあり、とても開放的な空間になっています。

松井理事長：会計事務所というと、事務室で静かに仕事をしているイメージされる方が多いかもしれませんが、私たちは、来社型のオフィスを目指しています。経営計画を立てたり決算報告をしてじっくり自社のことを見つめたり…そんな時間・空間づくりを考えた時に、一番入りやすい1階を“会話が生まれる場所”として大切にしたいと思いました。そもそもオフィスというのは「人が行き交う空間」であるべきだと思うんです。

聞き手：お客様からも全体が見渡せる斬新な印象で、壁もありません。ちなみに理事長室はあるのですか？

松井理事長：ありません。全席フリーアドレスとし、1階は来客などにも対応できるエリアとなっていて、2階がスタッフ専用の作業とコミュニケーションのエリアです。以前の社屋は3階建てでしたが、空間を使いこなす工夫をし切れていなかったという反省もあり、延べ床面積をあえて3分の2に圧縮した建物としました。

■ 「会社は放っておけばおかしくなる」

聞き手：グループの歴史についても教えてください。

松井理事長：創業者である父(現会長)は、商業科の高校を卒業した後、ある事業会社の経理として就職しまし



【写真左】
2020年12月に完成した新社屋「studio mirai」外観。studioの語源が「勤勉」であることを知り、勤勉な人が集まり未来を創造するという願いを込めてネーミング。

【写真右】
2022年に創業50周年を迎えての集合写真。名古屋オフィスのスタッフに初お披露目のstudio mirai。「当日は久しぶりに全スタッフが集まり、ボーリング大会、オフィスツアー、食事会と楽しいひと時を過ごしました。」と理事長談

た。そこはいわゆる“自転車操業”の会社で、資金繰りの役割を担うことになりましたが、結局会社は倒産し、父はリストラされます。そこでたまたま出会ったのが会計事務所だったそうです。父がよく口にする言葉に、「会社は放っておけばおかしくなってしまう」というものがあります。その後1973年に独立した父は、話し合いを軸とした“会議支援”として、今も続く目標管理(財務コンサルティング)の基礎を確立しました。

私たちは第二世代となりますが、創業以降は税理士業務の一本柱にコンサルティングという柱を加えて事業に広がりを持たせたこと、そして後継者不在の事務所を譲り受ける形で名古屋オフィスを開設し、高山市から名古屋市へと市場を上げたこと、この2つを転機として、今も少しずつ変革を続けているところです。

聞き手: 人材育成についてはいかがでしょうか。

松井理事長: すごく難しいテーマだと感じています。個人的には、人から「こうなさい」と言われて成長するよりも、自らが「こうありたい」と思って成長してほしいと思っています。そういう人材の方が積極的にPDCAも回せると思うんです。ですから人を育てるにも、ベースにそういう要素がないといけないと思います。

グループとしては、毎年現場のリーダー層と経営計画を立てるようにしています。これから5年、10年後に向けたグループの理想像を確認し、目標設定を見直します。そしてそれを達成するためにどんな組織活動が必要かを考え、年間計画に盛り込んでいきます。その中で社員一人ひとりの役割をもとに、個別の目標設定を行います。

社員の個性は尊重しながら、組織としての目標や計画と連動させていく、そうして一貫通貫させることが大切だと感じています。これを繰り返して、組織の習慣にしていこうとをまずは目指しています。こうした活動が整ってきて、ようやく人事制度の見直しにも着手できるようになってきた、というところです。

聞き手: 数年先を見据えてというと、中期計画を毎年練り直されているというイメージですね。

有給休暇の取得率向上や定年年齢の引上げといった昨今の課題についてはいかがですか。

松井理事長: “地元に住む長男”といった社員も多いので、それぞれに親の介護や子育てなどを担っています。特に高山市は人口減少が加速している状況ですから、休み

を取るのもお互い様、チームワークやローテーションで工夫しながら協力し合う体制となっています。定年年齢は現在60歳としていますが、実際にはスタッフそれぞれの考えや希望を聞きながら対応していますね。

■ 高山、名古屋の企業を支える インフラとして

聞き手: 今後の展開についてはいかがでしょう。

松井理事長: 創業の精神を引き継ぐという意味で今後もお客様の伴奏者として「目標管理」を担っていきたいと思います。創業者がグループの代表を務めていた当時は「会計事務所だけ何でもできる」を標榜しましたが、私の代になってからは“業務のリストラ”を進めてきました。というのは、目標管理の専門家としての個性を高めていくことが使命だと考えたからです。例えば同業者でも得意分野が違う事務所もありますので、お医者さんが専門医を紹介してくれるのと同じように、お客様の課題に応じて時には信頼できるパートナーをご紹介することも必要だと思っています。企業を支えるインフラというプライドを持ち、地元の企業に選んでもらえる仕事をしていきたいですね。

聞き手: 休日の過ごし方についても教えてください。

松井理事長: 休日はまずトレーニングをして、掃除や買い出し、料理をしたりします。まだ子どもが小さいのですが、以前、妻からの言葉で家事や育児の大変さに気付かされることもあり、それからはできるだけ家事を任せきりにしないようにと、気を付けるようになりました。

高校の時は山岳部でしたから時々ボルダリングをすることもありますし、以前から楽器が好きで、余裕がある時はギターをさわったりもしますよ。

聞き手: 本日は貴重なお話をありがとうございました。

聞き手 (一社)岐阜県経営者協会 広報部会委員

高山信用金庫

専務理事 **野村 清彦**

【2023年 春季労使交渉・協議のポイント】

■労働者側の考え ※「連合白書2023春季生活闘争の方針と課題」日本労働組合総連合会より一部抜粋

1. 意義と基本スタンス — 2023春季生活闘争スローガン「暮らしをまもり、未来をつくる。」

- (1)「未来づくり春闘」でデフレマインドを断ち切り、ステージを変えよう
- (2)「働くことを軸とする安心社会」に向け、格差是正と分配構造の転換に取り組もう
- (3)「みんなの春闘」を展開し、集团的労使関係を広げていこう

2. 取り組み内容と具体的要求項目

- (1)賃金要求
 - ・賃上げ(中小組合の取り組み[企業規模間格差是正]/雇用形態間格差是正の取り組み)
 - ・男女間賃金格差および生活関連手当支給基準の是正 ・初任給等の取り組み ・一時金
- (2)「すべての労働者の立場にたった働き方」の改善
 - ①長時間労働の是正 ②すべての労働者の雇用安定に向けた取り組み
 - ③職場における均等・均衡待遇実現に向けた取り組み ④人材育成と教育訓練の充実
 - ⑤60歳以降の高齢期における雇用と処遇に関する取り組み
 - ⑥テレワーク導入にあたっての労働組合の取り組み
 - ⑦障がい者雇用に関する取り組み
 - ⑧中小企業、有期・短時間・派遣等で働く労働者の退職給付制度の整備
 - ⑨短時間労働者に対する社会保険の適用拡大に関する取り組み
 - ⑩治療と仕事の両立の推進に関する取り組み
- (3)ジェンダー平等・多様性の推進
 - ①改正女性活躍推進法および男女雇用機会均等法の周知徹底と点検活動
 - ②あらゆるハラスメント対策と差別禁止の取り組み
 - ③育児や介護と仕事の両立に向けた環境整備
 - ④次世代育成支援対策推進法にもとづく取り組みの推進
- (4)運動の両輪としての「政策・制度実現の取り組み」

現下の経済・社会情勢を踏まえ、「働くことを軸とする安心社会—まもる・つなぐ・創り出す—」の実現に向けた政策課題について、幅広い運動を展開する。

■経営者側の考え ※(一社)日本経済団体連合会「経営労働政策特別委員会報告2023年版」より一部抜粋

1. 基本スタンス — 「賃金引上げのモメンタム」維持・強化の必要性

長らくわが国社会に染みついたデフレマインドを払拭し、賃金と物価が適切に上昇する「賃金と物価の好循環」を形成していく必要がある。中期的な観点から、働き手の価値協創による成長とその適切な分配としての「人への投資」を通じて賃金引上げの機運をさらに醸成し、そのモメンタムの維持・強化を図り、「構造的な賃金引上げ」「分厚い中間層の形成」につなげることが望まれる。

2. 多様な方法による「人への投資」

〔賃金引上げ〕

- ・月例賃金(基本給) 制度昇給、ベースアップの目的・役割を再確認しながら前向きに検討を
- ・諸手当 同一労働同一賃金法制への対応とあわせて、あり方の再確認、必要に応じた見直しを
- ・賞与・一時金(ボーナス) 自社の制度に則った適切な分配と支給水準の引上げについて前向きな検討を。物価動向への対応は賞与等への特別加算のほか、特別一時金の支給も考えられる

3. 総合的な処遇改善・人材育成

- ・「働きがい」の向上と人材育成
企業が自社の競争力を維持・強化していくには、環境変化に適応できる人材の確保・育成が不可欠
- ・「働きやすさ」の向上
多様な働き手の活躍促進には、働きやすさを実感できる働き方・職場環境の整備が基本となる

4. 未来を「協創」する労使関係を目指して

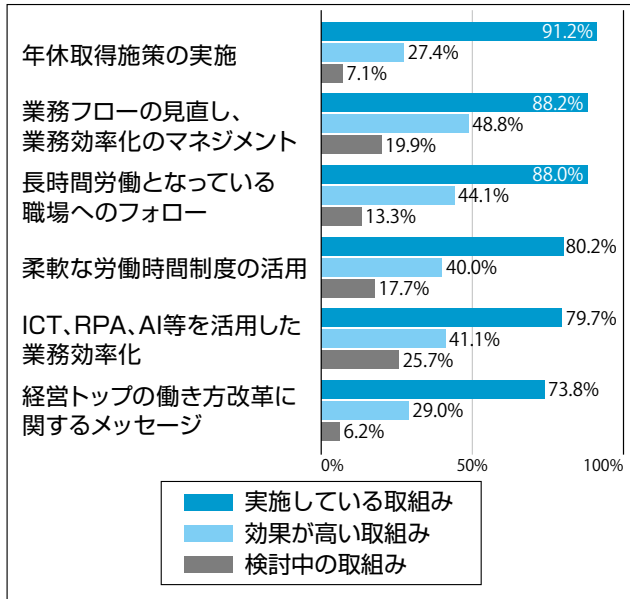
2023年は物価上昇という近年とは大きく異なる状況。労使は「闘争」関係ではなく、価値協創に取り組む経営のパートナーであるとの認識の下、経団連はわが国が抱える社会的課題の解決に向けて、未来を「協創」する労使関係を目指していく。

【ジョブ型採用・リファラル採用の「採用割合を増やす」企業が約3割に】

経団連の調査によると、「働き方改革フェーズI」(=長時間労働削減や年休取得促進等、労働投入量の効率化などによる生産性向上の取組みと定義)については下記のグラフの通りとなった。

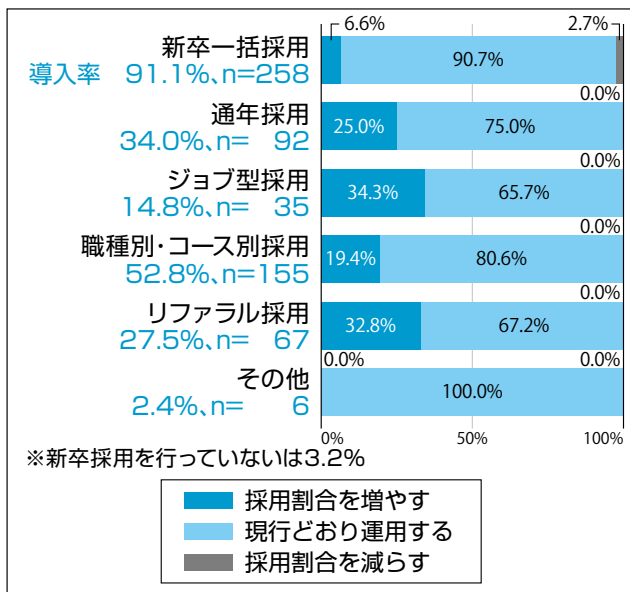
2022年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査

春季労使交渉・協議の結果や、人事・労務に関するトップ・マネジメントの意識・意見などを調査するもので、1969年から毎年実施。調査時期は2022年9～11月。調査対象は経団連会員企業(1,512社)で有効回答数は374社。



新卒採用における採用方法と今後の方向性については、91.1%が導入している新卒一括採用について、今後も多くの企業が「現行通り運用する」とした一方で、ジョブ型採用、リファラル採用を導入している企業では、今後「採用割合を増やす」とした企業が3割を超える結果となった。

■ 新卒採用における今後の方向性



資料出所：一般社団法人 日本経済団体連合会
「2022年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

労働行政レーダー ヘッドライン

全国の小規模事業所の賃金等実態は

厚生労働省によると、小規模事業所(常用労働者1～4人規模)において、2022年7月時点の「きまって支給する現金給与額」は20万3,079円(前年比1.6%増)、「1時間当たりきまって支給する現金給与額」は1,531円(同0.1%増)。1年間に賞与など特別に支払われた現金給与額は25万8,268円(同2.0%増)だった。(有効回答数は18,741事業所)

資料出所：厚生労働省「令和4年毎月勤労統計調査特別調査の概況」

2022年の人口移動 岐阜県は3,803人の転出超過

総務省によると、2022年の1年間に岐阜県内へ転入した人は3万3,080人(前年比3,184人増)、県外へ転出した人は3万6,883人(同1,860人)で、3,803人の転出超過となった。愛知県も7,910人の転出超過、三重県も4,505人の転出超過となっている。また全国では転入超過が東京都をはじめとする11都府県、転出超過が36道府県だった。

なお移動の状況を年齢別で見ると、都道府県間での移動者数は22歳が最も多く、都道府県内での移動者数は25歳が最も多くなっている。

資料出所：総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告 2022年結果 結果の概要」

学校や行政機関等における敷地内全面禁煙は87.4%

2020年4月に全面施行された「健康増進法の一部を改正する法律」について、2022年1～2月時点の経過を調査したところ、敷地内全面禁煙としているのは「病院」100%、「幼稚園、小学校～高校、特別支援学校等」95.5%、「児童福祉施設(保育所等)」90.9%、「大学・短大(大学院を除く)」65.8%。「行政機関」は66.9%だった。

資料出所：厚生労働省「令和3年度「喫煙環境に関する実態調査」調査結果(概要)」

自転車運転時のヘルメット着用が努力義務化

自転車を利用する際の乗車用ヘルメットの着用については、これまで13歳未満の子どもが乗車する際に着用させるよう保護者が努めるべきとされていたが、2022年4月に公布された改正道路交通法の施行により、2023年4月1日からは、自転車を運転するすべての人について「努力義務」となる。着用しないことでの罰則はないが、自転車事故において約7割が頭部に致命傷を負っていることから、警視庁では、子どもはもちろん大人も着用を努めてほしいとしている。

資料出所：警視庁「自転車用ヘルメットの着用」