



有限会社人事・労務 代表取締役  
日本ES開発協会 会長  
社会保険労務士

## 矢萩 大輔

**中小企業が大きな志を持って  
社会を変える。  
社労士は環境問題や社会的課題を  
解決しようとする  
優良企業の担い手となる資格です。**

日本のプロフェッショナルシリーズ  
第303回

# 日本の社労士

現在、顧問数400社を数える有限会社人事・労務。そのトップである矢萩大輔氏は、1995年当時、都内最年少の26歳で独立開業した社会保険労務士である。ICS(顧客満足)とES(従業員満足)は車の両輪。中小企業の経営者とそこで働く従業員が、仕事を通して充実した人生を歩むお手伝がしたい」と、人事の世界にホスピタリティを持ち込んだ矢萩氏に、資格取得の経緯からこれから目指すべき人事の世界を語っていただいた。

### 応援団で学んだ哲学

「小さい頃は泣き虫で、幼稚園の隅っこで泥んこ遊び…。見かねた父が小学校1年から剣道を習わせたんです。小学校では団体戦優勝、高校では神奈川県で準優勝と、何とか元気な少年に育ったわけです(笑)」

笑顔で話す矢萩大輔氏は、今では泣き虫だった姿が想像つかないくらい、がっしりしたスポーツマンタイプだ。

矢萩氏は顧問数400社を数える人事コンサルティング会社、有限会社人事・労務の代表。1995年当時、都内最

年少の26歳という若さで社会保険労務士として開業し、現在「組織のワクワクをコンサルティングする」をサービスコンセプトに八面六臂の活躍をしている。

自称「もやしち子」だった矢萩少年が、いかにして社労士になったのか。そのバックボーンには精神的・肉体的に鍛えられた剣道、そして大学時代に所属した応援団があるようだ。

「大学で一番厳しい部活を探したら、それが応援団でした。だから入ったんです。例えば野球部が試合で負ければ野球場の周りを鍛練、3年次には日本橋から京都までの道のりを高下駄行脚、品川から江ノ島まで68キロマラソンと、やることなすこと考えられないくらい、本当に厳しい部活でした。授業にはほとんど出ないので、応援団だけで大学時代は終わった感じです。4年で卒業できたのが不思議な位ですよ」と、矢萩氏は振り返る。

大学を卒業すれば社会人生活が待っている。矢萩氏は「大きいものを動かす男らしい仕事。何億円ものお金を動かし、自分の作った橋やビルが形として残る」ゼネコンという職場に憧れて入社。

ゼネコン時代は仙台支社工事事務課に配属され、材料手配や工事現場の資金管理・伝票作成といった、工事現場の総務経理を担当した。「男らしい仕事」だから、建設現場の仕事は非常に楽しかった。しかし、建設現場はもともと理系出身者が圧倒的に多い、理系の職場でも

あった。「建築士を取りたい」と言っても「矢萩は文系だから必要ない」と言われてしまう世界に、いつしかわだかまりを覚えるようになっていた。

あるとき、矢萩氏の現場で労災事故が起きた。家族から電話が入る中、会社側はどう対応すれば良いのか、また労災申請はどのようにすればいいのか、誰も分からなかった。対応に苦慮する中、本社総務担当が仙台の社労士に相談すると、会社側からの提案を伝え、家族との交渉をテキパキとまとめていった。その社労士は家族からも会社からも信頼され、「本当にありがとう」と感謝されたのである。それを目の当たりにした矢萩氏は、「社労士とは、感謝される凄い資格なんだなあ」と感心したのである。

この事件の後、矢萩氏の上司が激務で倒れた。文系出身の上司の姿は、それまでわだかまっていた感情に追い討ちをかけた。

「このまま、ここにいても将来はない。何かを目指さなければ」と考えたとき、浮かんできたのが、あの社労士の姿だったのである。

「自分は、もともと人を応援したり、人を元気づけるのが好きで、頑張っている人からエネルギーをもらって自分も頑張れるタイプ。社労士はまさに理想の仕事だ」

経営に必要な「人・もの・金・情報」の中で人を扱う国家資格は社労士しかないことも分り、矢萩氏はますます「社労士になりたい!」と強く思うようになった。

こうしてゼネコン勤務とともに社労士試験に挑戦し始めた矢萩氏は、2回目の社労士試験で晴れて合格を手にしたのである。



### 恩師との出会い

ゼネコン時代に矢萩氏が常に感じていたのは、「仕事は誰とやるかによって大きく左右される」という思いだっ



▲ スタッフは総勢31名(うち社労士12名、行政書士2名)、顧客は400社を数える

た。

「建設現場では自分の目指すべきロールモデルにならなか出でなかつた。どこかに目指すべき師匠はいないだろうか」

そんな思いを抱きながら社労士の合格記念パーティに出席した矢萩氏は、そこで東京都台東区で開業している社労士の川口義彦氏と運命的な出会いをする。試験に合格したもの、仙台で開業する周囲の先輩社労士は、口を揃えて「25歳で開業は難しい」と言った。川口氏に相談すると「私も23歳で開業した。もし君にやる気あるなら、今から事務所へ遊びに来なさい」と言う答えだった。「誘われたまま、台東区の事務所へ遊びに行かせていただきました。言葉は悪いけれど当時の社労士事務所というと、こじんまりしたビルの一室というイメージがあったのですが、川口先生はお抱えの外車にのり自社ビルまで持っていた。「こんな社労士もいるんだ」とびっくりしましたね。その時、先生から「会社を辞める気があるなら、無給だけ来年4月からインターンとして年度更新作業を手伝いに来なさい」と誘われたんです」

こうして1995年3月、3年間勤務したゼネコンを退職した矢萩氏は、川口氏の事務所にインターンとして入ることになる。お約束通りの「無給・手弁当」ではあるが、社労士がメインとする1号・2号業務の基本業務を学ばせてもらえたことに加え、川口氏の立ち居振る舞い、お客様への対応といった、仕事の心構えを教えてもらった大切な時期でもあった。また、川口氏は合同事務所を主宰しており、そこには40名の先輩がいる、実務を身に付けるには最適な環境だったのである。

1995年という年は、阪神淡路大震災と地下鉄サリン事件が起きた年でもある。この年の10月、半年間のインターンを終えた矢萩氏は、「金なし、コネなし、経験なし」で開業を決意する。

26歳。都内で最年少の社労士の誕生である。



## 独立、そして会社倒産からの再起

独立開業した矢萩氏は、川口氏の合同事務所に所属しながら、友人・知人からの紹介で、何とか事務所を軌道に乗せようと頑張っていた。

1998年、独立して3年目を迎えた頃、「1・2号業務だけでなく、3号業務と言われる人事コンサルティングの世界でもこの資格を活かしたい。資格の枠を超えたチャレンジをしたい」と考えるようになっていた矢萩氏は、友人の説いて社労士（矢萩氏）公認会計士、海外進出コンサルタントの3名によるワンストップ・アウトソーシング会社「レイバーアカウント」を設立した。お金もないのに渋谷の一等地に事務所を設け、友人・知人から借金して1000万円を出資したのである。

ところが、「レイバーアカウント」は、いくら営業しても仕事が来なかった。資金は、何ヵ月かで事務所家賃や広告宣伝費として消えてなくなり、ケンカが絶えなくなった。話し合いの結果、「俺たちはビジネスをやる前に友人だ。それを優先して、もう会社は潰すしかない」という結論を出し、わずか1年足らずで会社は倒産してしまったのである。

「借金をそのままにして潰したので、私を信用して出資してくれた友人には、本当に迷惑をかけてしまつたんだ」と、矢萩氏は顔を曇らせる。

倒産した原因は、アウトソーシング業務自体が時期尚早だったことが大きいだろう。しかし、新しいことに挑戦したい気持ちが先走り、資本力が伴わないまま始めてしまった自分に対して、矢萩氏はやるせない思いで一杯だった。出資してくれた友人達は離れていく、

また会社を作った事で、合同事務所での仕事は中途半端になり、恩師である川口氏にも迷惑をかけてしまった。

開業から順調に運んでいた、若く奢っていた矢萩氏に、川口氏は何も言わなかつたという。「いまは何を言っても無駄」。そんな思いがあつたのだろう。しかし、倒産して窮地に追いつめられたとき、救いの手を差し伸べてくれたのは、やはり川口氏だった。

「良かったら『賃金士』の販売権を買わないか」そう、川口氏は矢萩氏に持ちかけた。

「賃金士」とは、川口氏の事務所が開発した賃金設計のためのシミュレーションソフト。3号業務をやりたかった矢萩氏には、非常に魅力的な商品に思えた。倒産してお金もない状況ではあったが、矢萩氏はこの『賃金士』に自分の人生をかけるような思いで、再び友人から借金をして権利を購入。そして『賃金士』を主力商品として再起を図り、1998年、人事コンサルティング会社「有限会社人事・労務」を立ち上げた。

「川口先生からは人生の岐路で、いろいろなチャンスを頂きました。やはりどの仕事をするかではなく、誰と仕事をするか。良い師匠との出会いがなければ、いまの自分はありませんでした」

## コンピュータに強い社労士

「賃金士」の販売権は得たものの、すべての資金を商品に投資してしまった矢萩氏は、運転資金もなしに(有)人事・労務をスタートした。魅力的な商品を持ちながら、売り方を知らないために、一時は事務所を撤収、スタッフも離脱していった。

倒産から始まり、友人を裏切ってしまったことへの後悔、信頼して出資してくれた仲間への多大なる迷惑…。矢萩氏は「このままだこかへ逃げてしまいたい」と何度も思ったと言う。



▲大手ゼネコンに勤務するも、目指すべき方向を転換し社労士を目指す



しかし、そんな状況下でも矢萩氏は逃げ出さなかつた。それは、大学時代から抱いていた「人の役に立つ仕事をしたい」という「志」があったからだ。応援団にいるとき、「応援してもらえてよかった」「矢萩が頑張る姿を見てもっと頑張ろうと思った」と、多くの学生達が声をかけてくれた。この時感じた「人を元気にしたい」という思いや「志」が、どん底の矢萩氏を支えていたのである。

沈んだら、後は浮き上がるだけだ。ここから矢萩氏は、再び起死回生に打って出る。

当時、賃金制度等の人事コンサルティングに関わる3号業務を手がける社労士は決して多くなかった。矢萩氏は「一つ手続きをして終わり、会社も決算をして終わりではなく、もっと経営者のためになることがあるのでは」と考えた。当時はパソコンが普及し始めた時代。まだまだ中小企業がコンピュータを導入する時期ではなかった。

そこで矢萩氏は「賃金士を導入してもらい、コンピュータと3号業務を結びつけたら喜ばれるはずだ」と考えた。

矢萩氏の読み通り、それまでは給与計算のコンピュータ化など夢のようだった中小企業から、瞬く間に給与計算の依頼が来るようになった。コンピュータ導入のセミナーや講演の依頼も増え、「コンピュータに強い、若くて元気な社労士がいるらしい」という評判を聞きつけ、3号業務の依頼が増えていった。

折しも日本の会社の人事制度や賃金制度に、年俸制や実力主義が導入されつつある段階でもあった。時代にリンクした矢萩氏の人事コンサルティングは、ついに裾野を広げ始めたのである。

## 恩師の合同事務所を継ぐ

2000年、恩師の川口氏が台東区の合同事務所を閉める事になった。「在籍している社労士のメンバーともども、君に合同事務所を引き継いでもらいたい」というのが恩師の意向であった。「成功するかどうかはわからないけれど、師匠の願いは叶えたいと思った」と矢萩氏は振り返る。

こうして矢萩氏は合同事務所を引き継ぎ、川口氏の弟子たちと共に新たなスタートを切った。この合同事務所で一緒になったメンバーが、現在、(有)人事・労務で矢萩氏の右腕・左腕を務めるブレーンたちだ。3号業務を扱う社労士

事務所が都内で徐々に増え始める中、矢萩氏自身はすでに指導の実績を築きつつあった。合同事務所では3号業務の勉強会を開き、メンバーと共同で大きな案件に携ることができるようになってきた時期である。

矢萩氏は川口氏から「合同事務所と共同事務所は違う。共同事務所は共同便所と同じで、皆が無責任になつてしまふ。誰が沢山使つた、使わないので、自分が売上が上がつたと、いさかいが起こる。だから合同事務所にして、仮にメンバーが一人で赤字になつても責任を持つ人が上に立たないと絶対にうまくいかない」と教わった。実際、川口氏の合同事務所では、氏が重しなつて責任を取つてくれたので、若い矢萩氏たちは安心して働く事が出来たのである。

矢萩氏は、その精神を引き継いで「合同事務所は赤字になつても私がやる」と、心に誓つた。

それから10年。現在、(有)人事・労務は、人事・労務・賃金制度コンサルティングを中心に400件の顧問先を持つまでに成長した。個人事務所を置く合同事務所で1号2号業務を、(有)人事・労務で3号業務を扱うが、業務の占有率は7割が3号業務、3割が1号2号業務だ。矢萩氏は、名実ともに人事コンサルティングに特化した社労士となつたのである。

## ES(従業員満足)を主軸にサービス展開

(有)人事・労務のコンセプトは「未来の“働く”を考えよう」。この精神のもと、社労士の未来を自分たちで考え、労働市場に問い合わせていく。

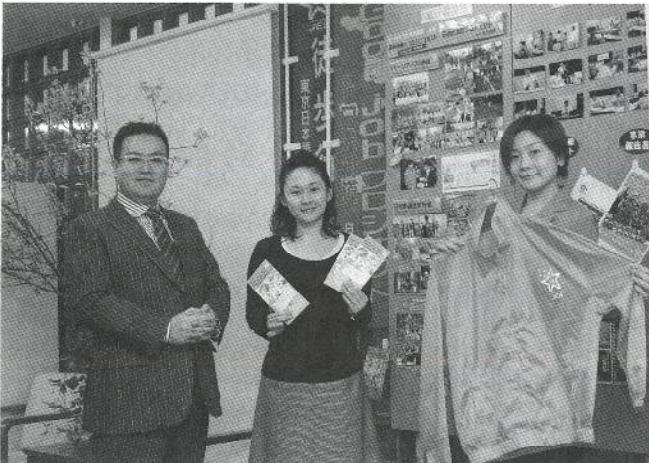
現在、主軸を置いているのはES(従業員満足)を中心とした企業の組織作り。仕事を通して自己の成長・人生の成功を実現するための人事制度作りを目指している。「人事考課の点数が高かつた、売上が上がつた」で満足して完結する数字至上主義ではなく、自分にとってより良い人生につながっていくかどうかを考慮した制度作りを標榜している。その中心となるのが「クレド(信条)」。

「企業の経営理念やビジョンのように抽象的ではないクレドを元に、ESを中心とした企業の組織作りに取り組む」と、矢萩氏は意気込む。

「このESという領域を意識した組織作り、人事制度作りへの着手では、かなり先行していると思います。そして単に人事制度を作るだけではなく、私たちが考えたES向上型人事制度を実際に体感



▲事務所はつくばエキスプレス浅草駅より徒歩5分



▲「日光街道徒步行軍」は「働く」意味を考え感謝の心を育てる社会活動

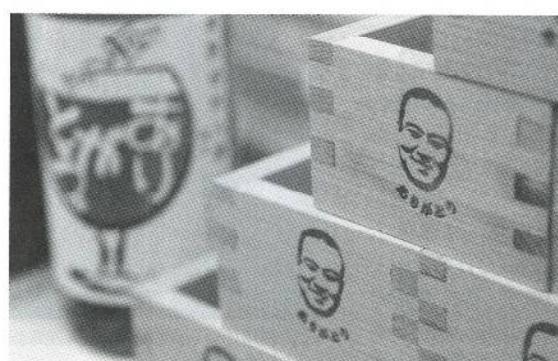
できる『体感シリーズ』というメニューも用意しています。このESの分野こそ、我々社労士の専門領域であると自信を持っています

個人の主体性の向上や情報共感といったESの手法を駆使して、「組織のつながりを作る組織能力」を高めることに、矢萩氏は注力している。

社員が自社の制度に納得し、自社や自社の商品に誇りを感じながらイキイキ働く環境をつくることができれば、自ずと会社の業績を上げることができる。そのためES(従業員満足)向上型人事制度は、会社と社員の重要なコミュニケーションツールとなる。ESを高め、社員が自社の仕事を通じて成功していると実感できる人事制度を構築する。給与や地位といった目に見える報酬だけでなく、目に見えない「やりがいのある仕事、新たな能力や知恵、周囲からの承認」といった非金銭的報酬をもたらすことで、皆が「この会社で働くことの意義」を感じられる。その仕組み作りと運営が、矢萩氏の心血を注いでいるES向上型人事制度なのである。

社員教育においても、一人の個人に技術を教えるのではなく「組織のつながりを作る」ことが大事だと矢萩氏は話す。

「技術だけを教えて人間はなかなか伸びません。こうした企業が多いのは、技術の前に会社の組織風土そのものが、個人が伸びないカチカチの土壤になっているからです。まず、そこをどうやって耕すかですね」



ESを主軸とした展開として、「人を大切にする経営」を目指す経営者のための日本ES開発協会も立ち上げ、主宰者としてESトレーナー制度や社内ルールクリエーター等、組織活性化のための新しい施策の普及活動にも乗り出した。

CSを追いつけてきた企業が疲弊し、お金中心、もの中心のモチベーションの在り方だけでは難しいことに気がつき始めた。そこに矢萩氏は「従業員満足:ES」を社内に取り入れ、持続的・継続的なモチベーションを持つつ、企業経営を動かしていく方法を模索し提案し続けている。その成果が芽を出し始め、2009年からはESに興味をもつ企業が増え、2010年に入ると依頼・問い合わせが急増しているという。

## ESの次に来る 「SS」の領域とは

そして今、矢萩氏は、このESの分野と人事分野を包括し、社会貢献をビジネスへつなぐソーシャル・サティスファクション(SS)の領域に取り組み始めている。

社会貢献をビジネスへつなぐ。一見、何をするのかはわかりにくい。

「企業はCSRに対しては、部署を作つて取り組んでいます。CSRは企業としてのアピールにはなるものの、そこから何かビジネスが生まれる仕組みにはなっていません。

一方、世間では積水ハウスのエコハイムが全社売上の20%を占め、トヨタのプリウスに乗るのがアメリカではステータスシンボルになっています。このように、最近では「人・もの・金・情報」以外の経営の軸として、環境問題や社会的課題解決が一つの競争軸になりつつあります。つまり、社会に良いこと、環境問題や社会的課題を解決する事を、すべての企業のサービスや商品に入れ込んでいくことが求められているのです。

具体的には、中小企業とNPO法人を結びつけ、SSの活動を具体的な形にする。または、団体を作り、お金がない中小企業もその中で何か活動をする。そういうことが、そのまま企業の収益に結びついていくと考えています。

例えば、ある警備会社が地域からあまり良いイメージを持たれていないとしたら、地域のための清掃活動をする、あるいは地域をパトロールすると言ったように、何か地域の役に立つ取り組みを始めてみる。それにより、その警備会社に勤務している社員自身の人間力を高め、地域の方から「あの会社の商品を買おう」「あの会社のサービスを受けよう」「あの会社に子どもを勤めさせよう」と言われる会社になれるよう持っていく。これがSSの具体的な取り組みです。今このSSの分野を広めようとしているのです。

一例が、日本ES開発協会がNPO法人と組んで行う「Good job Project」というイベントだ。

秋に行なう「日光街道徒步行軍」では、日本橋から始まる日光街道計143kmを、4日間掛けて歩き通すチームと、各拠点で地域の清掃活動を、行うチームとに分かれ、ゴールである日光東照宮を目指す。共に歩く仲間同士、あるいは



▲ ESの次に来る「SS(ソーシャル・サティスファクション)」の分野に取り組んでいる矢萩氏

はゴミ拾いをする地域とのつながりを実感しながら、「働く」意味を考え感謝の心を育てる、という狙いもある。

こうした社会活動に、例えば会社の人事制度で3等級以上の管理職は必ず参加してもらい、その活動を通して、志の大いきい会社を作つて行こうというのである。

しかし、社員が参加しやすい環境を整えるためには、会社の人事制度の等級基準を変えたり、就業規則の中に地域貢献のための時間や特別休暇を導入するなど、改善していくかなければならない点が多々ある。

「どこまでできるか。私一人の力では限界があるので他の社労士の方たちに集つていただき、日本ES開発協会で、社会を変えるような志の高い中小企業・レバレッジ企業を作ろうという想いで動いています。中小企業が大きな志をもつて社会を変えるのです」と、矢萩氏は言い切った。



## 「修己治人」

現在、労人事・労務は本社、新潟支社、横浜オフィスを併せて総勢31名(うち社労士12名、行政書士2名)。その幹部は矢萩氏を含め、最初は社労士事務所のインターンから始めたメンバーが大半で、皆、組織の哲学と経営理念を理解し、共感して集つた仲間たちだ。

「自分で技術を身につけて、この仕事が楽しいと思い、当社の哲学に賛同してくれた人が最終的に伸びてきています。お金より、まずは自分自身を高めて、己の成長が人生の成功と考えている人たちが中心となって活動しているんですね」と、矢萩氏は笑顔を見せる。

今年で41歳。今後はSS分野に力を入れて行くという。「志の大きい中小企業が社会を変えていく。志の大きい企業が志の小さい企業を食う時代だ」と矢萩氏は繰り返す。

「ライブドア事件やリーマンショックを越えて、日本は「働くねばならない」から働くイミそのものを問う新しい転換点に来ています。日本人にはそうした志、文化がある。企業

にその考え方を根づかせ、日本から世界に発信していく。社労士はその担い手になれるはずです。社労士が一つになって動いていけば、社会を変えられる、歴史に参加できるだけの力があると思います。

社労士という分野はこれからますます活動の幅が広がりますし、社会を変えていく、環境問題や社会的課題を解決していく人材を世の中に送り出していく、重要な役割を担っていると思います」

「イキイキと働くかっこいい大人を世界中に増やす」ため、矢萩氏は志を同じくする仲間たちと今日も活動を続けている。座右の銘は「修己治人」。人を治めるには、

何よりも自らを修めなければならないという意味だ。「人を応援し元気づけるには、その人以上の鍛錬を積んでいなければ応援できない」という、学生時代に叩き込まれた訓示でもある。

いま社労士を目指している、あるいはこれから始めようとしている読者には、「世の中に役立つために」という理念を持って活躍する先輩がいることを忘れずに受験勉強を乗り切って欲しい。

## プロフィール

### 矢萩 大輔(やはぎ・だいすけ)

1969年生まれ、神奈川県出身。1993年明治学院大学卒業後、大手ゼネコンに勤務。1994年、社会保険労務士試験合格。1995年10月、当時都内最年少の26歳で社会保険労務士として開業。1998年、有限会社人事・労務を設立。現在、400社超の顧問先を抱える。また「人を大切にする経営」を目指す経営者のための日本ES開発協会を主宰。ES(従業員満足)トレーナー制度等、組織活性化のための新たな施策の普及活動を行う。全国の青年会議所や商工会議所、独立行政法人でのセミナー講師も多数務める。USENビジネス・ステーションのナビゲーター、日経BizPlusの連載等、出演や連載、著書も多数。

座右の銘:「修己治人」

趣味:36歳から始めた空手

事務所:東京都台東区松が谷3-12

松が谷センタービル5F

TEL:03-5827-8217

URL:<http://www.jinji-roumu.com/>