

特集

「人を動かす」 事務所づくりの実践

— 事例 01 —

所長が「機能」に徹することで生み出されていく、
組織のベストパフォーマンス

「所長が不在でも成長を実現している事務所」の成功事例として取材に臨んだわけだが、組織運営の考え方がこれほどまでに徹底されているとは思っていなかった。話を聞けば聞くほど、その徹底ぶりは深みを増していく。どこか達観しているかのような経営観。いわゆる熱血型とは正反対の天才肌とも言えるべき経営スタイルだと言えるだろう。総勢80名、組織が自走し、成長を続けている税理士法人YFPクレアの運営手法を、営業、実務、管理、育成、リーダーシップとトップの機能の6つの視点から探った。(文・武田司)

専属スタッフが営業を自走

—「所長不在の経営」が今回のテーマですが、先生は意図的に、事務所の運営から手を離そうとしてきたのでしょうか？

弊事務所は、会計事務所の全国組織であるTKC全国会に加盟している事務所です。TKCの会員事務所では、巡回監査をサービスの基軸として、お客様を担当者に付けていくスタイルで運営していきます。

ですから意図的というより構造的に、所長不在でも事務所がまわる仕組みになっています。

—それでも貴事務所のように、マーケティング面も含めて所長が手を離しながら、事務所を成長・発展させている事務所は多くはありません。どのように組織を構築されてきましたか？

営業面は、当初は私が一手に行っていましたが、組織が10人程度になったときに、全員営業に

移行しました。その後、第3ステップとして営業センターを立ち上げ、現在は営業専属スタッフがお客様をクロージングし、担当者に引き継ぐ流れができています。

営業スタッフは、もともとOA機器や食品メーカーで営業をしてきた人材です。彼らは私の存在に関係なく、自分たちで数字を追いかけていきますから、その意味では自立しています。

—営業センターを立ち上げたきっかけは何ですか？

全員営業では、繁忙期などで、どうしても活動をストップせざるを得ない時期が出てきます。そこで7年前に、専属営業部を作りました。現在は3名になっています。—営業センターでは、どのようなことを行っていますか？

ネットやDMでの集客の計画と実施。それから監査担当者の後方支援として、担当者に指導を行っ



四ツ谷オフィス

取材／税理士法人YFPクレア(東京都新宿区、埼玉県さいたま市)柳田幸紀氏

ています。例えば社会福祉法人のお客を増やしたいというスタッフに、提案の方法を教えたりしています。

—専属営業がうまくいった理由は何だと思えますか？

スタッフの人柄がひとつの理由ではありますが、弊事務所では目標数値などノルマの設定がなく、専属営業と言ってもそれほどシビアな環境にありません。そうしたことも理由になっていると思います。

定点観測する3つの数値

—実務面は、どのようになっていますか？

実務においては、監査はもちろん監査担当者に任せていますが、そのほかに担当者が作成した書面をチェックする担当者や検算を行う担当者がいます。私自身も書面チェックを行いますが、実務上は

私がそれをしなくてもまわる状況になっています。

—士業では実務も営業も所長が行っているケースが多く、その意味で所長のキャパシティを超えることのできない組織になってしまっていますが、貴事務所では営業も実務も手が離れているということですね。

私はもともと銀行に勤めていました。金融機関では当たり前のように組織がありますので、例えば支店長が稟議書を作成したり、お客様対応をしたりするなど、実務を行うことは考えられません。私には、そうした銀行や役所のような組織が理想形としてあるのだと思います。

—そうした組織を士業事務所で作るために、必要なものは何だと思えますか？

まず、全員営業が成功した理由は、スタッフを独立開業させることを前提にしたことだと思っています。成果に応じてインセンティブなどを付けるより、自分の独立

開業のために営業する方がモチベーションが高まると思います。

マネジメントについても同様の考えで、入社して5年で課長になり、課の売上が1億円になった時点で部長となる流れができています。現在、所内にいる部長たちは、すでに独立開業した元スタッフとは同期のメンバーです。独立開業したメンバーとは現在も横のつながりがありますし、所内の部長たちはすぐにでも独立開業できるような人材になっています。

所内では採用も人事もすべて部長に一任し、さらに言えば私にはスタッフの給与を査定する権限もありません。年収は報酬規定によって自動的に決まります。ですから、一つの部署がひとつの事務所として機能しているような状況になっています。

—事業部とする目安として、売上1億円をラインにしているのはなぜですか？

「7歳7人ルール」というものを学ぶ機会がありました。組織の人員は、リーダーの上下7歳以内で、7人以下のメンバーで構成すべきという考えです。会計事務所、一人あたりの売上をおよそ1200万円と考えれば、8人ならおよそ1億円になります。

一なるほど。ほかに、組織が自走するために必要な機能などはありますか？

総務・経理は承認事項があれば、私にメールが届き処理しますが、それ以外は自動的に動いています。

一組織の管理という面では、どのような点を見えていますか？

見ているのは「残業時間」と「基準値」、「紹介率」の3つです。「残業時間」は通常は月20時間、繁忙期は月34時間以内に設定しています。

「基準値」とは、いわゆる生産性です。担当しているお客様の報酬を投入時間で割り、お客様ごとに算出した時間あたり報酬単価の集計値を見えています。基準値としての設定が、パートスタッフは3千円、新人社員は6千円、一般社員は1万円、社員税理士は1万2千円など、人によって異なりますが、それが100%以下や、特に70%未満になっているものは改善していく必要があります。

「紹介率」は年間で5%の紹介が発生しているかどうかを見ます。これは担当件数が20件あれば1件、40件あれば2件の紹介が年間に発生する設定です。

一それ以外に、部や課に対して設定している目標数値などはありますか？

ありません。残業せずに、しっかりと業務を行って適正状態を保つことができればよいと思っています。3つの数値が適正値であれば、年間10~15%程度は

成長していきます。これは5年で倍増する計算です。

一適正状態を保っていればいい？

はい。ほかにスタッフが担当するお客様も、永続的に担当することになっていて、問題などが生じないかぎり担当者を変更することはありません。また、部署間の異動も、本人の希望や不具合などが生じないかぎり行うことはありません。

一多くの場合、組織の活性化などを考えて、それらは行うものだと思いますが…。

自分で必死になって獲得したり、採用したり、育てていくお客様や部下だからこそ、ベストパフォーマンスが発揮できるものだと思います。それが突然シャッフルされてしまうようなら、ベストを尽くそうと思うことはできないと思っています。

一なるほど。この先もずっと関わり続ける相手だからこそ、真剣になれるということですね。

はい。実際に弊事務所では、お客様の所有権の所在を、自己営業と会社営業に分けて考えています。例えば担当者がアフターフォローで獲得してきたお客様なら、本人が所有するお客様とします。反対に既存のお客様からの紹介などで獲得した場合の所有権は、事務所のものとしています。

本人が所有するお客様は、本人が担当しても、腹心の部下に担当させてもいいのですが、独立したときも所有権がありますので、ずっと関与していく責任が発生します。私自身が独立開業した経験からも、その方がパフォーマンスは上がると考えています。

ただし、独立開業を前提としていないスタッフもいますので、積極的に勧めているわけではありません。以前、声を大きくして言っていた時期には、所内から「それ

は困る」というクレームをたくさんもらいましたので（苦笑）。

上手くいっているときは、何もするな

一所長が介入することを制限した方が、組織が活性化すると思いますか？

それは、所長の人柄や組織の人数にもよると思います。所長がいることによって、組織のベストパフォーマンスが発揮できるならいた方がよいと思います。私にはそれができないと思っていますので、営業面は営業部に、実務面は各部課長に任せられた方がよいと考えています。

一先生がそのように思ったのは、いつからですか？

マネジメントで言えば、開業当初からそう思っていました。新入スタッフの採用や教育をする際に、私ではなく、お兄さん、お姉さんのような立場のスタッフがそれを行った方が、求職者も増えて離職数も少なくなると思いました。

そうした考えから、今でも私は入社3年目までのスタッフとは、挨拶こそしますが、私から会話をすることはありません。所内の飲み会も忘年会をのぞいて参加することはありません。忘年会でもテーブルは別にして、お酌などを強いるようなこともありません。

新入スタッフと私が話をすることで、離職が止まったり、スタッフのモチベーションが上がるならばやりますが、所長と経験の浅いスタッフが話をして、良いことなんてほとんどないというのが一般的な状況だと思っています（苦笑）。

一なるほど、先生に限らず、そうした面はあるかもしれません（苦笑）。では、事務所経営において、所長は何をすべきだと考えていま

すか？

現場がまわっているときは、何もしない方がいいと思います。ただし、トラブルや問題が生じたり、部署間の調整などが必要になったときには、それを処理する人が必要です。それが所長です。

これは相続と同じで、父親が健全な家族とそうではない家族では、もめ方が変わってきます。そうした意味での所長の存在価値はあると思います。

ほかに営業面ではお客様を増やさなければなりませんので、口は出します。ホームページ集客にもっと力を入れよう、他土業への訪問を強化しようなど、新規の取り組みについての発案が自然発生することはありませんので必要なことだと思います。実務面でも同様に、ドラスティックな現場の改善はトップにしかしにくいことだと思います。ですから、そこは常に考えています。

ただその時でも、「やってみれば」と提案こそしますが、行うのは現場ですから、やる、やらないを決めるのも現場の判断になっています。

ーリーダーシップの在り方を考えさせられませぬ。土業の場合は、所長の専門家としての実力がリーダーシップと同じものだと考えられる傾向がありますが、先生はどう思われますか？

例えば、私にも7年間の修業時代がありましたのでよくわかるのですが、担当としてお客様の信頼を得ようと頑張っている時に、所長や事務所に仕事の邪魔をされたくないと思うことはよくありました。

実務力についても、いぶし銀の知恵や経験がものをいう場合もあると思いますが、ピークは30代だと思っています。

お客様との関係性で言っても、

世代が変われば、お客様も変わっていきます。例えば私が38歳のとき、22歳の女性ネイリストが開業の相談にきました。そのときに、私はこの人に営業できないなと思いましたね（苦笑）。それをきっかけに、スタッフが自分に合ったお客様を集めていくスタイルに変更したのです。

一なるほど。トップは余計なことをしない方がいいということですね。

そうですね。弊事務所の事業においても、開業時から不動産投資、創業融資、国際税務、医業の4つを中心にしており、料金表も変えていません。

同一業種のお客様を増やしていくことでノウハウが蓄積され、業務も効率化できます。その結果、お客様によりよいサービスを提供できるようになっていきますので、経営的にも効率がよいと思います。

所内においては、労働分配率を下げて、給与を上げていくためにはどうするべきかを常に考えてい

ます。例えば新規事業を開始することでそうなるのならば行いますが、現実的には難しいように思っています。やはり既存事業を少しずつ改善していくことが近道だと思います。

これから力を入れていきたいと思っていることは、案件ごとに原価管理を行い、下位20%の案件の収益性の改善をしていくことです。それには各スタッフの時間の使い方が肝になりますが、そうした改善を自主的にスタッフが行うのは少し難しいと思いますので、テコ入れしていきたいと思っています。

ー余計なことをしないと云ってもやるべきことには、きちんとフォーカスして実行していくということですね。

営業面はマーケティング施策などで一気に変えることもできますが、マネジメントや人材育成には時間がかかります。ですから、少しずつ改善していくのが、結果的に効率がよい。やはり、少しずつしか進みませぬね。■

税理士法人YFPクレア

(東京都新宿区、埼玉県さいたま市)

2008年開業。代表・柳田幸紀。2010年に代表の柳田氏が独立開業前に勤務していた事務所(浦和)と合併し、現、税理士法人YFPクレアとなる。開業から、不動産投資、創業融資、国際税務、医業(非営利税務)の4つの事業に集中し、事務所を成長させる。関与先は法人800件。確定申告は500件超。四谷(東京)、浦和(埼玉)の2拠点。従業員約80名



税理士法人YFPクレアの新宿・四谷オフィスの入るビル