

会計事務所の教育

会計事務所を経営する多くの所長は、職員のマネジメントに課題を感じています。「職員がすぐに離職してしまう」「職員のモチベーションが低い」「職員が派閥を作ってしまう」これらの課題を解決するために、所長はどのような取り組みをすべきなのでしょう。今号では、島根県で安野公認会計士・税理士事務所を経営する安野広明氏、宮城県を拠点に展開するアイアンドエス税理士法人の椎木秀行氏、和歌山県で税理士法人あすなろを営む毛満勝彦氏の3名に「会計事務所の教育」をテーマにお話を伺います。

全国から集まってくれた3名は、いずれも10名以上の会計事務所を運営する所長です。「成功談」から「失敗談」までを赤裸々に語ってくれた3つの事務所の「リアルなエピソード」が、多くの会計事務所の参考になることは間違いありません。

顧問先に喜ばれる月次決算資料をフィードバックして 会計事務所の付加価値パワーアップ!



弥生会計 AE



月次決算資料作成ソフト
会計参謀for弥生会計

古田士
会計版も
あります

こんな悩みの
ある方におすすめ!

月次決算資料の作成に
時間がかかってしまう…

経営に役立つ月次報告書を
作成したいけど難しそう…

他の会計事務所と
差別化を図りたい…

※「税理士法人古田士会計」で実際に使用されている月次決算書を作成することができます。

「会計参謀for弥生会計」と連動するのは「弥生会計」だけ!

「弥生会計」×「会計参謀」＝業務効率化＋顧客満足度アップ

シェアNo.1の会計ソフト「弥生会計」は「会計参謀for弥生会計」と連動することにより、カンタン操作で月次決算報告書をスピーディーに作成。顧問先への付加価値の高い効果的な財務コンサルティングが可能です。



弥生会計 AEは、弥生PAP会員専用の製品です。
ご利用いただくには、弥生PAPへのご入会が必要となります。

弥生PAPとは 弥生株式会社と会計事務所がパートナーシップを組み、弥生製品・サービスを活用して、中小企業、個人事業主、起業家の発展に寄与するパートナープログラムです。

「弥生PAP」詳細 www.yayoi-kk.co.jp/rd/pa552



現在
9,370
事務所が
加入中

※ 2019年2月末現在

弥生製品・サービス、弥生PAPに関するお問い合わせ

「弥生会計 AE」詳細 www.yayoi-kk.co.jp/rd/pa553

弥生株式会社

☎03-5207-8857 受付 時間 9:30～12:00/13:00～17:30
(土・日・祝日、および弊社休業日を除きます)

会計参謀for弥生会計に関するお問い合わせ

「会計参謀 for 弥生会計」詳細 www.yayoi-kk.co.jp/rd/pa554

プロ・ビジョン株式会社

☎0120-937-389 受付 時間 10:00～12:00/13:00～17:00
(土・日・祝日、および弊社休業日を除きます)



安野広明さん

安野公認会計士・税理士事務所

あんの・ひろあき ●安野公認会計士・税理士事務所 代表社員。株式会社ビジネスプラン 代表取締役社長。公認会計士。税理士。1979年生まれ。島根県出身。朝日監査法人（現、有限責任あずさ監査法人）、新日本アールアンドエス（現、EY税理士法人）での勤務を経て、2012年にビジネスプランの2代目社長に就任。同年、安野公認会計士・税理士事務所を開業。

本

日は「会計事務所の教育」をテーマに、3名の所長にお集まりいただきました。

3名の所長は、いずれも職員10名以上の規模の会計事務所を運営しています。この規模は全国でもトップ5%に入る数字でしょう。その運営にはどのような共通点があるのでしょうか？

31歳で承継したとき、すべての職員が年上だったんですよ

——安野

——まずは自己紹介をお願いします。

安野 私は島根県で、公認会計士・税理士事務所を経営しています。事務所の規模は、私を含めて12名ですね。

この事務所は父が8年前に急逝したことで、引き継ぐことになりました。当時、私は31歳でした。現在は40歳になり、二代目として9年目を迎えています。

椎木 私は2006年に宮城県の仙台市で個人事務所を開業しました。税理士法人に移行したのは2012年です。私の父が茨城県土浦市で営む会計事務所を支店として税理士法人を設立したのです。

現在は開業から11年目で、自身は45歳ですね。事務所の規模は仙台が14名、茨城県土浦市が9名です。

毛満 私の事務所は和歌山県和歌山市にあります。税理士法人の他に社労士事務所も運営しています。税理士法人の従業員数は、経営者数を入れて11名ですね。私も二代目で、現在は40歳です。事業承継をしてから4年目を迎えました。

——前職を教えてください。

安野 大学卒業後、監査法人へ入所しました。その後、大手税理士法人での勤務を経て現職にいたります。

椎木 私は公認会計士として、監査法人に10年間勤務していましたね。

毛満 神戸にある社員数70名くらいの上場企業で、システムエンジニアとして勤務していました。

「組織」での経験を事務所づくりの「コ」に活かす

——みなさんは、「組織」の中で働いた経験がある点が共通しているのですね。

安野 ただ大きな組織で働いていた頃は、会社のビジョンや理念について考えたこともありませんでした。「自分の仕事だけこなせばいい」という気持ちでした。ですから、「職員側」の気持ちは理解しているつもりです。

また、当時は上司に対する不満もありましたので、反面教師としています。

毛満 私も当時「やりたくない」とか「嫌だな」と感じていたことを、現在は反面教師的に活用していますね。

例えば、前職では経営理念を毎朝読み上げていました。でも、その会社を辞めた次の日には、その理念は思い出せないんですよ（笑）。ですから、自分の経営理念も、わかりやすく伝わるものでなければ意味がないと考えましたね。

私が勤めていた会社は、職人気質のシステムエンジニアばかりでした。その職場で私は「先輩は何もわかってくれない」「先輩のことが嫌だ」など人間関係にも不満がありました。ですから、現在も私が嫌だと感じたことはすべて避けるようにしています。

椎木 私の前職の職場は楽しかったので、不満は特にありませんでした。

ただ、独立した当初、既に開業していた先輩方は、税理士とパートナーだけの小さな事務所として活動しているケースがほとんどでした。そして、その先輩方は「税理士として独立するのならば、このスタイルが一番だ」と言うのです。

給与をアップすると、職員に理念が通じるようになりました

——椎木

その言葉を聞いて、「税理士はともかく、そこで働くパートナーさんは全くうれしくないだろう」と感じました。そこで、私はやる気を持って、楽しく職員に働いてもらえる前職のような組織にしたいと考えようになったのです。

「夢の共有」がモチベーションを作る

——職員の教育において、どのようなコンセプトをお持ちですか？

毛満 私は職員がモチベーションを持つことが重要だと考えています。そして、そのモチベーションを持つにはビジョンが必要です。これが基本の考えですね。

ですから、私はよく「和歌山県で最もお客様からよるこばれる会計事務所になる」という夢を語っています。すると、職員全員ではありませんが、私の夢に自分の夢を重ねてくれる職員もいるのです。——理念教育に注力しているのですね。

毛満 「僕はリタイアする時に、自社ビルを眺めることが夢です」「和歌山でトップの給与水準を目指します」と一緒に夢

を見てくれる職員は、モチベーションが下がらないんです。少しずつ状況でも、どこに向かうかが明快だからでしょう。

特に「新たにセミナーを開催する」「経営計画を策定する」など、普段の業務とは違う取り組みがスタートすると、それが顕著に現れます。私の夢に共感してくれている職員は、どこへ向かうのが明確になっているため「やりましょう」と即答してくれるんです。

椎木秀行さん

アイアンドエス税理士法人

しいき・ひでゆき ●アイアンドエス税理士法人 代表社員。公認会計士。税理士。1973年生まれ。茨城県出身。東北大学工学部資源工学科卒。監査法人で10年間勤務した後、2006年に宮城県仙台市で椎木秀行公認会計士事務所を開業。2012年、父親からの事業承継により茨城県土浦市の会計事務所を吸収する形で、アイアンドエス税理士法人を設立。





毛満勝彦さん

税理士法人あすなろ

代表社員。あすなろ社会保険労務士事務所 所長。税理士。1979年生まれ。和歌山出身。岡山理科大学工学部電子工学科卒。システム開発会社や個人会計事務所での勤務を経て、毛満税理士・社会保険労務士事務所に参画。2018年、税理士法人あすなろを設立し、代表社員に就任。

ただ、夢を共有できていない職員にとって、日常業務以外の取り組みは不満の種です。ですから、私はモチベーションを高められるかどうかに力を入れて、教育に取り組んでいっています。

変化のきっかけは 給与ベースのアップ

夢を熱く語った結果、 6人いた職員のうち、 5人が辞めました(笑)

——毛満

——椎木先生いかがでしょうか？

椎木 私たちは経営理念として「物心両面の幸せ」を謳っています。開業後しばらくは、利益があまりでない側面もあり、「心」を重視していたんです。

当時は給与も低いので、経験者は採用できません。そして、低い給与で雇用した未経験者のほとんどは、自分から勉強はしませんし、ミスも多いんです。

毎朝朝礼を開催したり、職員に講演会に参加してもらったりと、社内での教育に取り組みましたが、それらは全くもって職員の身になりませんでした。職員とのコミュニケーションや意思疎通はうまくいかず、離職も止まらなかった。この数年はかなり悩みましたね。

この数年はかなり組織が改善したのですが、そのきっかけは給与のベースをアップしたことでした。いくら高尚な理念を掲げていても、やっぱり「物」が先なのだと痛感しましたね。

——生々しい話お話ですね。なぜ、給与

のアップに踏み切ったのでしょうか？

椎木 退職した職員が「ここにも安定して生活ができる将来が見えない」と同僚にこぼしていたと聞いたんです。彼は「税理士試験の勉強をします」と言っていたので、2ヶ月もすると勉強はしなくなっていました。ですから、その言葉を聞いた私は「自分のモチベーションが低いのに、何を言っているんだ」とあまり気にはしていませんでした。その1年くらい後に、また別の職員が辞めたいと言いました。彼はとてもがんばってくれていましたね。ただ、結婚して子供もいたので「今の給与水準ではちよつと厳しい」と言われてしまったんです。

その経験から「やる気のない職員はともかく、高いモチベーションでがんばってくれる職員には給与をたくさん出した」と考えるようになりました。そして、実際に2年前に給与体系を変えました。

——新しい給与体系によって、どのくら

いアップしたのですか？

椎木 平均すると10%くらいでしょうか。自身が担当する売上に応じて、アップするんです。例えば、1800万円くらいの売上を作ってくれた職員がいます。彼のように特にがんばってくれた職員は20%くらい給与がアップしていますね。

このように利益を給与に還元し始めてからは、職員もよりがんばってくれるようになったと感じます。そして、この状況を実現できてからは、「心」の話も通じるようになったんです。

所長は31歳、
職員は全員年上。

——安野先生、お願いします。

安野 私たちの事務所は「たくさんの方々が」というビジョンを掲げています。ですから、そのビジョンを全員で共有することが教育の骨格です。

——当初からうまくいきましたか？

安野 いえ、かなり苦労がありました。現在は私よりも年下の職員もいます。しかし、私が31歳で事務所を承継した当時、職員のみなさんはもれなく私よりも年上だったんです。私が3歳の頃から30年間働いてくれている職員もいたほどです。

ですから当時心掛けたのは、とにかく偉ぶらないようにすることですね。職員は「所長」と呼んではくれませんでした。でも、心の中ではそんなことを思っています。

職員の存在を 認めることも 大切な評価ですよ

——安野

8割以上の職員が辞めた 所長の失敗事例

——組織づくりに関して、「失敗した」と感じる事例があれば教えてください。

毛満 事務所を承継した後、「こんな事務所になったら、みんなも喜ぶだろう」と理想を経営計画書にまとめたんです。そして、その内容を職員に熱く語りました。ところがその結果、6名いた職員のうち、5名が退職してしまっただけです。

——それはかなり厳しいですね。

毛満 ただ、結果としては、人が入れ替わることになったので、現在の社風が生まれるきっかけとなりました。その後の採用では、面接で夢に共感してくれた方が入ってくるわけです。

椎木 私の事務所は5名まで職員が増えて、その後1年の間に5名中4名が辞めてしまいました。この原因は私がビジョンを持っていないことでした。退職する職員から「事務所がどこに向かっているのか

業務外のイベントで
チームワークが
高まることもありますね



わからない」「椎木さんが何を考えているのかわからない」と言われたんです。そこから、14名まで増えたのですが、また9名まで減ってしまいました。このときは数を確保しようと、採用基準をかなりゆるくしたことが原因です。入所から3年たつて簿記2級もとれないような人材がいたのですが、周りからの不満も相当集まってしまうでしたね。

同時期には先にお話した、給与の不満も出ました。そこで給与水準を改定し、現在は再び14名の体制となっています。

安野 私は最近の事例なのですが、20年勤めてくれた職員が辞めてしまうことになりました。その原因に、事務所のビジョンを明確にしたことが挙げられます。その方はビジョンを明確にしたことにより、自分がその外にいると思ってしまったのです。

そこから「理念が立派なことはわかるのだが、自分はいっていない」と居心地がだんだん悪くなってしまったようです。この6月までは働いてくれるのですが、面接でどうにかできなかったのかと

いう葛藤がありますね。

何をすればいい？
理念教育のハウツー

——技術教育と理念教育には、どのくらいの比重で取り組まれていますか？

安野 まず、技術に関しては毎月2時間の専門的な研修の時間を設けています。

また、理念に関する教育としては、この6年間、毎月1時間の人間性教育を取り入れています。月刊『致知』という人間学の専門誌を使って、同じ記事を読んだ感想文を発表し合います。その場からは、業務だけでは見えない職員のパーソナルな一面がわかります。

その他にも朝礼などで私が経営計画について話す機会は毎週ありますので、トータルすると理念教育に掛けている時間の方が多くではないでしょうか。

椎木 私たちは、毎日行う朝礼を理念教育の場としています。以前は、技術3に対して理念7くらいの割合だったのですが、

経営者として
楽しい組織を
作りたいんです



楽の感情で話しましょう」という会議を実施しています。「こんな出来事があった、私はこんな理由でうれしかったんです」「あんなことがあって、僕はここが嫌で怒りを感じました」と、起こった事象を自分の感情に落とし込んで話すんです。

所長や上司に承認してもらったことが絶対に必要なんです

——椎木

最近では理念の時間が減っています。ちょうど5対5くらいですね。

毛満 毎朝10分ほど技術教育の場があります。『週刊 税務通信』を読んで、その記事について意見を出し合います。

理念については、毎月2時間の教育の場があります。『理念と経営』という経営の専門誌を読んで、同じようにディスカッションしていますね。また、週に一度は経営計画書の一部分を読んで、意見交換しています。全体では技術3に対して理念7くらいの割合です。

そして、事務所が職員の感情としてよくなっているのか、悪くなっているのかを判断します。そして、この感情の結果を幹部の評価基準にしているんです。

評価制度の本質はお金ではない？

——職員の感情を基準にした評価とはおもしろいですね。安野先生は対一の面談を続けているそうですが、椎木先生は面談を実施していますか？

椎木 私も一対一の面談を実施しています。2年前までは3ヶ月に一度だったのですが、現在は月次で行っています。

毛満 私たちも一対一の面談は行っていますね。まず、現場の職員と幹部は毎月面談を行います。その幹部と私も毎月面談を行っています。そして、3ヶ月に一度になりますが、現場の職員と私の面談もありますね。

——また共通点が見つかりましたね。

安野 面談の際に、私は「目標管理シ

ト」というツールを活用します。その期が始まる際に、職員には業務と家庭の両面での目標を立ててもらおうのですが、その進捗を確認するんです。

目標は立てただけでは意味がありません。毎月チェックして、PDCAを回さなければいけないわけです。そこで、この「目標管理シート」に、先月は実践できたのか、それを踏まえて今月はどのようにするのかを記入してもらいます。

面談ではまずその目標達成についてのアドバイスをしたり、悩みを聞いたりします。もちろん、全く関係ないストレスや感情を聞くことも大切です。否定はせず、とにかく聞くことに徹していますね。

——給与面の評価を伺います。毛満先生は、幹部の査定基準を「職員の感情」にしているそうですが、その他の職員はどのように評価していますか？

毛満 私と職員が3ヶ月に一度行う面談は、給与評価の面談でもあるんです。この職員の評価も業績とは関係なく、その職員がよくなったかどうかで決めています。

——具体的にはどのように判断するのでしょうか？

毛満 評価の基準は職員ごとに4つ設けます。自分で選んでもらう項目もあれば、全社で共通の項目もあります。例えば、今期は「人にやさしく」という基準があります。この基準に対して、どのような

とも「評価」だと私は考えています。

椎木 職員にとって、「所長や上司からきちんと認められている」と感じられることは非常に重要です。評価制度の本質も、そこにあるのではないのでしょうか。ですから、制度に限らず、所長や上司が気に掛けていると伝わる仕組みがあることが大切だと思います。

毛満 同感ですね。評価制度は、単に給与面を評価するだけではなく、何かを評価することを通じて、所長と職員が同じ課題に向き合うためのものなのです。

単に評価制度を導入すれば、いい組織になるといった話ではありません。

職員教育のファーストステップは？

——最後に、これから教育に注力したい所長にアドバイスをお願いします。

椎木 まずは職員の話を聞くことでしょうか。ほとんどの事務所、所長と職員は「大先生とスタッフ」のような関係です。特に資格を指していない職員からすると、所長が偉すぎて差があります。その差を

行動をするのか職員が自分で計画します。

すると、こちらで考えているその職員の課題と、職員自身が直面している課題の照らし合わせができるんです。給与の評価制度ではありながら、職員の悩みとも向き合うことができるわけですね。そして、行動を実践してその課題が改善されたら給与はアップします。

つまり、業績ではなく、行動を改善したら給与があがるわけですね。

——ありがとうございます。みなさん給与は出していますか？

金を出しています。

——これも共通点ですね。どのように決めているのでしょうか？

毛満 先ほどお伝えした面談で決まります。原資は売上と連動していますね。売上目標を達成したら、どれだけの額が給与の原資となるかが決まっているんです。

そして、夏と冬の賞与ではその原資を評価によって分配するわけです。決算賞与は、利益の20%を配分しています。

椎木 私たちは月次で面談を行っています。その3回目評価面談となっていま

評価制度の本質はお金以外のところにあると思います

——毛満

理念が浸透していれば
職員同士が自然と
フォローし合いますよ



また、月次の技術的な研修には私も参加して、採点されるんです。同じ立場にたつのがうれしいと感じてくれているみたいですね。

——本日はありがとうございました。