

会計事務所のための最新ツールが満載! <http://www.accs-c.co.jp/>

[月刊] 会計人のためのコンサルティング情報誌

シリエズ

2005
MAY

5

We'll offer support system for accountants with responsibility, intelligence, exactness and zeal.

特別企画

顧問料アッププログラムの実践事例
**3つのステップで必ず
顧問料がアップする秘策があった!**



全12ページ
企画

**会計事務所の支援で
病医院が変わる**
病医院経営にも変革の波、激変する生き残り競争

特集

組織化は成長のための「最初のハードル」だ!!

事務所の組織化、その考え方と手法

所長が考えたとおりに職員は育ち、組織は形成される——。

1000万円に迫る年収 残業なし! 午後4時30分には退社 職員にとって夢のような職場があった!!



奴田原 健児氏

奴田原会計事務所 所長、(有)奴田原経営研究所 代表取締役社長、高知商工会議所「専門相談員」、高知県中小企業団体中央会「組合指導コンサルタント」その他

奴田原会計事務所では、独立採算制を軸に独自の組織を構築。事務所内には自主独立の社風が醸成され、収益を伸ばしてきた。一方、所長の奴田原健児氏は経営者向けに「龍馬社長大学」を主宰するほか、会計事務所業界では初めて「税理士事務所が他の税理士を支援する」ユニークな活動を展開。土佐の高知から会計事務所業界の「平成維新」を起こせるのか、取り組みを取材した。

「お先に失礼します」 職員は午後4時30分を過ぎると次々と退社していく。本稿の取材を終えた午後5時過ぎには所長・税理士の奴田原健児氏も事務所の戸締りをして退社。空はまた明るかったが、事務所内はずっかり誰もいなくなった。

同事務所の就業時間は午前9時30分～午後4時30分。残業をする職員はいない。確定申告時期も同様で、きっかり午後4時30分には仕事を終えた。生産性向上を職員自らが極めた。結果だと奴田原氏は言う。

さらに同事務所の特徴には職員の給与水準の高さが上げられる。月次訪問などを行なう指導部員と呼ばれる職員の場合、年収は1000万円に迫り、全国的に見ても最高水準を維持しているのである。

残業なしで給与が高い。職員にとっては夢のような職場。大企業でもこれほどの厚遇はなかなか見られないが、果たしてどのような仕組みがあるのだろうか？

職員数が半減しても 品質・生産性が向上する 不思議

十数年前、奴田原氏はある会計事務所業界専門誌に掲載された記事の

見出しに釘付けになった。

25歳で年収1000万円!

奴田原氏は、「うそやろ」と思いましたね」と当時を振り返る。記事には、独立採算制を導入した北関東にある会計事務所が紹介されており、給与水準の高さの理由と給与体系の仕組みが解説されていた。

その後の奴田原氏の動きは速かった。掲載された事務所にすぐさま電話を入れ、「事務所見学をさせて欲しい」と依頼。面識はなかったものの、快諾してくれたという。

「当初は職員に聞かせないで、一人で聞いてこようと思いましたが、それではイカンと思えましたね。職員を引き連れて見学に行きました」と奴田原氏は言い、それが事務所改革成功の一因ともなった。

「やはり職員と一緒に訪問したことがよかったのでしょ、見学後、同行の職員に「やってみるか」と聞くと「これ、是非やりましょう」と職員にやる気がみなぎっていくことが手にとるようにわかったという。

この日を境に職員とともに進める事務所の組織改革が始まったのである。

当時、同事務所には16人余りの職員が在籍していた。にもかかわらず、



図1



「中堅企業者」の成長を支援する「中堅企業者」
 龍馬 健児 & Co., Ltd. の成長を支援する「中堅企業者」
 龍馬 健児 & Co., Ltd. の成長を支援する「中堅企業者」

龍馬健児氏が経営者向けに開いている経営塾。ウェブサイトでもコラムなども発表している。

ハードワークが続いていたのである。生産性は低く、確定申告時期は残業続き。3月に入ると毎日午後10時過ぎになることは当たり前だったという。

しかし、現在は職員数8人（法人関与先件数は約150件）。当時の半分の人員にもかかわらず、残業はまったくない。しかも、収益は当時より増えているというから驚かされる。

これは、優秀な職員を育て、かつ生産性を高めていった結果であるとし、奴田原氏は次のように話す。

「うちの職員は、実務的にはヘタな税理士願掛け。日本でもトップレベルだと自負しています。残業しても給与は増えないわけですから、自分で効率化を考えるわけです。だからこそ半数の人員でも生産性を高めることができたのである。

一方、この仕組み導入後の人員減については「決算・申告業務レベルの仕事までをこなせるように厳しく指導した反面、ついていけない職員が退職していききました。育つ子と育たない子、向き不向きがありますから、仕方がない面もありますね」と奴田原氏は振り返った。しかし、組織化が確立された今は定着率が高いという。

**職員が自ら新規拡大
その原動力は
組織構成にあった**

それでは、同事務所の組織図（図1）を見てみよう。

同事務所では、所長税理士以下、職員の適正に応じて指導部員・補助部員及び総務部員に分かれて業務を担当している。

指導部員は補助部員とのペアを組む、それぞれが独立した事務所のよう組織を形成。指導部員は顧客への指導と提案、補助部員は入力作業など事務所内での業務を受け持っている。日常業務については、すべての職員でこなしている。

指導部員を対象とする給与体系は、利益実績主義、つまり独立採算制を採用、仕事の実績は翌月にすぐ評価され、即給与に反映される仕組み。相続税等の臨時的な業務や新規開拓、顧問料アップ、自計化なども給与や業務量に影響するため、自らが積極的に顧客開拓し、生産性向上に努めるという。

給与は売上から経費を引いた額で、新規開拓に関しては売上の10%が水増しの給与に加算される。

補助部員の給与は、計算上は指導

部員の経費となり、指導部員と事務所で9対1の割合で負担、総務部員は共通経費として、指導部員と事務所で折半して負担している。

こうした仕組みであれば、職員は自然と業務効率を高め、新規顧客を開拓するようになる。だからこそ職員の年収は1,000万円に迫り、全国でも最高水準といえる給与額になっているのである。

奴田原氏は「この仕組みのメリットは職員がやりがいをもって仕事に取り組み、経営の視点が生まれること。そして職員の定着率もよくなりました」と話している。

また、同事務所のウェブサイトには次のようにも掲出されている。

「当事務所より職員数の多い事務所は地元にもいくつもありますが、これらの事務所は税法や会計等についてあまり知識のない職員さんにも決算や確定申告の仕事を担当させているようです。

これらの事務所では、顧問先の増加等に職員さんのレベルが追いつけないのです。顧問先の拡大だけではありません。但し、これは非常に危険なことです。これでは顧問先企業はたまったものではありません。」

業界で初めて!!

私共税理士事務所が
他の税理士事務所の発展をバックアップ致します

- ☆ 税理士または会計士の方へ
(別冊が用意されている方・これから開業される方・既に開業されている方へ)
- ☆ 資格を取得されたばかりの方も、安心してご一読下さい。
- ☆ 私共の25年間の経営実績で会得した貴重な「経営ノウハウ」並びに「税法実務知識」等を全て提供させて頂きます。
- ☆ 地域でトップレベルの事務所になっていただく事を目指します。

※「一命一事業所」に徹して頂きますので、お早めにお申し込み下さい。

叔田原税理士事務所
(有)叔田原経営研究所

私共は、このような事務所には決してなりたくはありません。ただ職員数や顧問先数だけを増やすのではこれは経営ではありません。当たり前ですが、何事も中身が最も大切です。

他の会計事務所に対して、やや、挑発的とも取れる文言も見られるが、それは自事務所のサービスの自信と優秀な職員が在籍することの誇りが現れているとも言えます。

前の事務所と比較して
残業なくとも給与が3倍に

「普通の会計事務所と違いますね。所長の考え、勤務体系、給与とも珍しい事務所です」

実際に働く指導部第三指導課課長・山下紀代子さんは言う。

山下さんは人前6年目。当初、秘書兼総務として採用された後、指導部へ異動。一番右手の指導部員だ。

「以前は、終電がなくなるから早く帰ろう」と言うほど残業がありました。家に帰っても寝るだけで、朝起きるとすぐ出社という毎日でした」

(山下さん)

山下さんは大阪の簿記専門学校を卒業後地元で会計事務所就職したが、専門学校在学中はそれを暗に止められたという。

「講師の先生に、会計事務所は薄給で働き使われるからやめておけ」と言われました。でも、この事務所では違ふと実感しています」と山下さん。実際、大阪の会計事務所勤務していた頃と比べて給与は3倍にあり、現在約750万円の年収に達している。

「固定的な顧問料だけです。相続などがあれば、また変動します」と年収1000万円も射程に入っていると語る。

話す口調からもやりがいと誇り、

喜びが伺える。受け応えも実に深刺とした印象があり、顧客の信頼も厚いことが想像でき、顧客とのやり取りについては次のように話す。

「顧問先様を指導させていただきますと、経理事務のレベルも上がりますから、その分私も楽になりますね。だからこそ指導にも熱が入ります。顧問先様も手間がかからなくなれば、その分月次報酬を値下げさせていただきますから、顧問先様も熱心になりますよ」と山下さん。

驚くべきことに値下げの判断も指導部員個人が行なっているのだ。「なぜそんなことをするのか」とおっしゃるお客様もいます。が、指導して値下げする分、効率が上がり、だからこそ件数を多くこなせるようになる。この好循環で収益を伸ばしてきたのである。

さらに驚くべきことは担当の件数。法人35件、個人30件。補助員のベアとは言え、かなり多いのではないかと……。再度件数を確認すると「あまり件数は意識していませんから」とさらりと言う。つまり、ストレスを感じることなくこなせる業務量というわけだ。

当然何件獲得というノルマもない。山下さんは昨年6件の新規を獲得した。ほとんど自然に、誰に言われるということもなく、である。山下さんより経歴が長い職員は、さらに多くの顧客を獲得しており、仕事が増えることに躊躇することはない。なぜなら、その分給与に反映されるからだ。

他方、事務所経営に関しても指導部員間で相談しながら決めている。「事務所内の備品に関して叔田原はタッチしません。電話代、リース物件も知らないはず。相談というよりは報告。すべてを職員が話し合っただけです」と山下さん。

採用の判断、人件費の負担配分(指導部員90%、事務所10%)も決まっております。面接も職員が行なっている。税法実務研修なども、独自にセミナーに参加しているため、事務所での統一研修はなく、「ごとういう風にやれ」という押し付けはなく、あくまでもお客様に合わせて業務を進めている」という。

もともと事務所の理念や展望に関しては、毎月1回、所長を交えたミーティングで確認しあっており、事務所全体の経営理念はブレはない。

山下さんは、指導部課長である一方、2児(小学4年生と1年生)の母でもある。子育てに仕事、さらに

税理士試験勉強にも取り組む。「がんばり屋ですね」と奴田原氏は山下さんを高く評価している。

事務所のノウハウを「税理士事務所に教えたい」

こうして独自の取り組みを展開する同事務所だが、「昨年、開業25年で初めて収益減になった」と奴田原氏。これまで順調に収益を伸ばしてきたが、全国的にも特に厳しいとされる四国経済、さらに四国内でもダントツで冷え込んでいる高知経済の影響をまともに受け、収益減となってしまったという。

「工業力を表す製造品出荷額は沖縄に抜かれり。高知県は全体が落ち込んで土木しかない。高知青色申告会の件数も以前は4000件あったが、1000件にまで減った。もう、ボタンとためです」と奴田原氏。

だからこそ、高知で培った事務所経営のノウハウを全国で公開し、「できれば東京に打って出たい」と意気込む。

実際、「奴田原事務所の見学をしたい」という打診を他の税理士から漏れ聞いたこともあり、ニーズはあると信じている。そして、「業界で

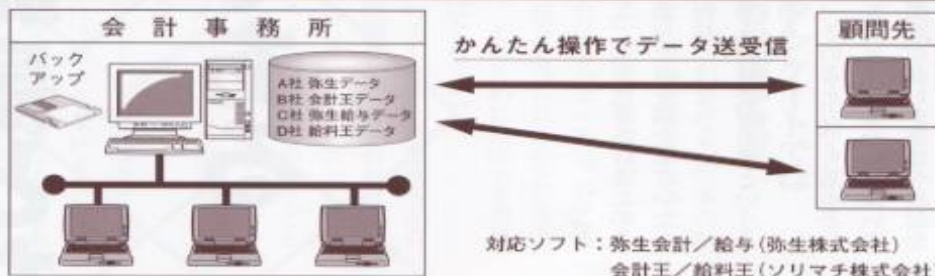
は初めて、税理士事務所が税理士事務所の発展をバックアップするサービス」を始めたのである。(44ページ参照)

具体的には「東京在住の有資格者で、これから開業する人を指導したい」とし、経営のパートナーたるチャレンジ精神旺盛な職員を探しているという。

「今、高知は非常にやり難い。だから、ノウハウを全国的に公開しようと試行錯誤している。東京はダメになる企業があっても、創業がある。高知で学び、高知に育てられたが、幕末の志士・坂本龍馬も脱藩した。今は私も脱藩したい気持ちだ」と奴田原氏は歴史上の人物を例に自身の心境を語る。税理士の指導にかかわるカリキュラムは、千差万別だとし、「相手に合わせて指導し、報酬も相手に合わせる」という。

かつて「高知県で儲かる会社を創る本」を高知新聞社から出版してベストセラーを飛ばし、その後「この一冊で会社は儲かる」(出版文化社)を著した奴田原氏。いよいよ高知を飛び出し税理士業界で旋風を巻き起こすことになるのか。坂本龍馬を敬愛する奴田原氏は会計事務所業界の「平成維新」を目指す。

市販会計ソフトでの自計化といえば『フロンティア21』



かんたん 便利 安全 通信 データ管理 差別化

Frontier 21
110万円(税込)

～すぐに始められる～

フロンティア21スタートパック

サーバー標準構成セット(ハード・ソフト・ハード保守3年)
所内端末ライセンス(5クライアント)/設置/初期指導

◎ランニングコスト:フロンティア21月額利用料(定額) ¥21,000(税込)

*アプリケーションソフト(弥生・会計王・達人)及びフロンティア21顧問先ライセンスは含まれておりません

【お問い合わせ・資料請求】担当/奥原 TEL:03-5420-2711(代) FAX:03-5420-2800
株式会社アックスコンサルティング 〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-3-1 朝日生命恵比寿ビル11F

TEL:03-5420-2711(代) E-mail:accs@accs-c.co.jp URL http://www.accs-c.co.jp