

人材難時代の課題。一人あたり生産性はどうすれば高められるのか!?

# FIVE STAR MAGAZINE

2016.11 35

年間購読/年間6冊・30,000円(税別・送料込)

発行/LIFE & MAGAZINE 株式会社

◎本誌は以下の事務所にお届けしています  
税理士、司法書士、弁理士、社会保険労務士、行政書士  
など(購読者の多い順)

特集

# 生産性 アップの 切り札

分業化、製販分離、パート活用、  
システム化、テレワーク、教育・・・

独自の生産管理システムを構築

**税理士法人Bricks&UK**

分業化とソフト開発

**司法書士法人行政書士法人社会保険労務士法人 中央グループ**

40名超のテレワークスタッフ部隊を設置

**社会保険労務士法人サトー**

新人を早期に育成する「教材」の作成

**ASK税理士法人**

20年間にわたる「パート活用」の集大成

**税理士法人SS総合会計**

ほか

士業事務所のための経営専門誌

**The Magazine for Professional Firms**



生産性UPの切り札



# インフラ 徹底整備

事例／税理士法人松本(東京都新宿区)

「風俗専門」という打ち出しのインパクトから、営業戦略やマーケティング手法が注目されることの多い税理士法人松本。しかし、その業務体制もかなりの本格派だ。「風俗 税理士」などの検索キーワードでトップ10をほぼ独占し、年間120件ペースで顧客を増やし続けるなど集客面は万全。今年3月には東京・新宿に2店舗目を出店し、支店展開を進めるパッケージングは整った。事務所の生産性を高めていくための整備も細部に渡り、着々と進んでいる。キーワードは「インフラ」。その取り組みを代表の松本崇宏氏に聞いた。(文・朝河さくら)

## 低熟練スタッフを前面に出す インフラの仕組み

—生産性を高めるには何がポイントだと考えていますか？

私は、インフラと事務所の基本的なルール・考え方が重要だと考えています。事務所が目指している方向性をスタッフ全員に理解してもらった上で仕事をすることが、効率化の大前提になると思っています。インフラが重要だと思うのは、スタッフに、なるべくキャリアの早い段階でお客様対応をさせるようにしているためです。お客様と接することによって、スタッフは自分で考えるようになり、成長します。

弊事務所が来所型にしている理由は、面談室に設置しているネットワークカメラによって、上長が同席していなくても、面談の様子をモニタリングできるようにしているからです。お客様への説明に不備があったときなどには、モニタリングしていれば面談中でも内線で教えることができます。だから比較的難易度の低いお客様なら、低



代表の松本崇宏氏



2つの支店にある6つの面談室の様子をモニタリングするネットワークカメラ

熟練のスタッフにもなるべく早い段階で、担当を経験させることができます。

面談の様子を毎回見ているわけではありませんが、いつまでも先輩の隣でメモを取っているだけでは成長のスピードは上がりません。実際にお客様に説明をして、冷や汗をかきながら覚えることが血となり肉となると思います。また、ネットワークカメラではお客様と契約を交わしたときの状況を映像で保管することもできます。

低熟練スタッフのサポート体制をインフラ面で整えることによって、一人一人の生産性は上がってくるのだと思います。

—そのために、本店と支店の合計6つの面談室にネットワークカメラを設置しているのですね。他に、インフラ面での取り組みはありますか？

インフラ面で徹底しているのは、期限管理とグループウェアの活用です。

例えば決算なら、申告が完了するまでの工程の中に、期限管理のタイミングを6回設けています。進捗は、グループウェアを使って詳細に報告してもらっています。

同時に、収益性の確認も行っています。それぞれの業務にどれだ

けの時間がかかったか、またその時間あたりの報酬はいくらなのかをスタッフに報告させています。

1時間あたりの報酬が5千円以下なら利益は出ません。こうした管理は、スタッフに自分の生産性を意識してもらうために行っています。この報告にも期限を設定しており、遅れると上長からフォローが入ります。こうした期限管理の仕組みはしっかりと機能してきています。

—生産性の面で言うと、チェックに時間を取られることはマイナスですよ。

確かに一元的に見れば無駄に思えますが、それよりもマイナスになるのは、スタッフが成長しないことだと思います。

特によく見なければならぬのは、中級のスタッフです。仕事に慣れてくる頃が一番ミスをしやすからです。ミスを恐れて困る形になってしまうより、前に出していくことでスタッフは成長し、ひいてはそれが事務所を成長させるのだと思います。

### 事務所にいることがスタッフにとって安心であるかどうか

—低熟練のスタッフを前面に出していく

上でポイントとなるものは何ですか？

それは、低熟練のスタッフでもできる仕事を作ってあげることだと思います。例えば、飲食店や美容業は基本的に現金商売なので、税務や会計の処理で言えば難易度の低い業務です。そうしたお客様を増やすために、今は飲食店や美容業への営業も始めています。

—今、低熟練の位置付けのスタッフは何名いますか？

弊事務所では3年経ったらエース級の人材に成長していきますので、1、2年生が対象です。

未経験者で1、2年目のスタッフは8名います。

—どのような体制で低熟練スタッフをサポートしているのですか？

弊事務所には、1から6までの等級制度があります。3等級になるとお客様を担当し、下の等級のスタッフの指導も行うことになっています。4等級は支店長を任せられるスタッフです。低熟練の1、2等級のスタッフは、3等級のスタッフの下についています。

—そうすると、3等級の方の負担が大きいですよね。

痛い指摘ですね(笑)。確かに大変ですが、最も売上を上げられるポジションでもあり、そこで頑



写真は、今年3月に開設した新宿本店のエンタランス(左列上)と執務スペース(右)、亀戸支店のエンタランス(左列中央)と執務スペース(左列下)。高級感のあるエンタランスはさながら銀座や赤坂のクラブのよう

税理士法人松本(東京都新宿区)  
2007年開業。代表・松本崇宏。風俗業を  
専門に全国から顧問先を集め、開業わずか  
7年で300件の顧問先を獲得。その後も  
年間120件ペースで拡大を続けている。  
今年3月には、東京・新宿に出店。従業員  
36名

ることで生産性を高める。それが、貴事務所の特格的な取り組みですね。

営業面では、集客から商品プラン、メニュー表、見積書までパッケージ化されているので、誰がやっても同じように結果を出すことができます。そういう意味では、営業面の管理は比較的うまくできているかもしれません。

でも、生産性を上げる取り組みでは、弊事務所にはこれといった特色はないと思っていますので、記事になるかどうか(苦笑)。

—いえ、開業10年ほどの事務所で、これだけしっかりと仕組み化ができていて、やり切っている事務所は少ないと思います。なぜ、やり切ることができるのでしょうか？

いえ、まだまだです。私はもっと高い目標を目指しています。

スタッフにはそれぞれ自分の求めるものがあって、それぞれに合った環境を作るためには、やはり規模を拡大しなければなりません。そのためには、私自身がもっと高いところへ上がらなければ、みんなも成長していきません。私はみんなを引っ張ってあげたいと思っているし、引っ張っていった結果、気付いたらスタッフが自走し始めているような形が理想なのだと思います。

業界の中では、私は色物と思われがちなのですが(笑)、事務所のことは真面目に考えています。それは、事務所とスタッフをもっともっと成長させていきたいからです。

張ればさらに上にいくことができるのが3等級のスタッフです。だから3等級は花形ポジションです。

育成面では、スタッフに年に2回、意思確認のための面談を行っています。面談では、スタッフそれぞれに、何を優先したいか等を確認します。それは人によって給与かもしれないし、時間かもしれない。一人ひとりによって考え方は異なるため、面接で都度確認をしています。さらには自分の適正年収や、他のスタッフの適正年収がいくらだと思うかなども評価させています。

—そういったことは、あえてはっきりさせないようになっている組織の方が多いと思いますが、なぜ確認をしているのですか？

私は秘密主義が嫌いです。全てオープンにしていきたいのです。私の目標は、大きな家族経営で、家長としてスタッフの悩みや問題、希望を知りたいと思っていますのです。

—その想いは熱く見えますが、やっていることはドライですよね。

そうかもしれませんね。普通、他のスタッフの給料はいくらが良

いかなんて、聞きませんよね(笑)。

—スタッフの意思確認ひとつとっても、細部まで徹底されていますよね。

もちろん弊事務所でも、これまで行ってきた取り組みの中には形骸化したものもあったかもしれませんが、それでもずっとやり続けています。意思確認を行うのも、スタッフが安心して働くことができるかを確認するためです。給料面も含めて、この事務所にいることがそのスタッフにとって安心であるかどうかを確認しています。

ネットワークカメラや業務報告書による連絡は、事務所としての自己防衛の手段でもあります。トラブルが起きてからでは遅い。

スタッフは業務報告書をきちんと書いていけば、問題が起こったとしても、それに対して未然に対処をしていなかった上長の責任になります。

スタッフのトラブルを未然に見つけて防いであげることが私の仕事だと思います。徹底ができているのは、やはり何度も言い続けているからではないでしょうか。

—インフラや仕組みによって業務面の安心を提供し、低熟練スタッフも戦力にす