

令和の時代、あるべき会計事務所の姿とは？

～生産性向上の先にある「目的志向型」と「対話型」の重要性～

会計業界の話題と言えば、効率化や生産性の向上などが挙げられる。しかしながら、その本質を見極めながら事務所経営をしている税理士は意外に少ないのではないだろうか。そこで、この分野に携わり、多くの実体験から業績アップのための改善指導を展開するベンチャー企業の(株)ココペリ(東京・千代田区)執行役員でプロフェッショナルコーチの金丸文俊氏に考え方やポイントを解説してもらう。



●「生産性の向上」は避けては通れない課題だが、手段でしかない

年初めや年度始めには、一年間の目標や長期的な展望を描く人が少なくないのではないだろうか。では、令和時代、これからの会計事務所のあるべき姿とは何だろうか？

日頃から全国の会計事務所の生産性向上・業務効率化の支援に携わっている経験から、あるべき姿へのヒントをお届けしたい。

さて、このテーマを考察するにあたって、「ヒトと時間」が経営資源の多くを占める会計事務所にとって、労働人口が減るなかで「生産性の向上」は避けては通れない課題だ。生産性とは、労働者が成果を産み出す上での効率を数値化したものであり、

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 (Output)}}{\text{投入 (Input)}}$$

という計算式となる。つまり、従業員1人の時間あたりの成果(産出)が上れば、労働生産性は上昇する。従って、投下する時間を減らすか、産出につながる担当顧客を増やすか、単価を上げるか、というプロセスで、生産性の数値は向上する。

では、どのようにこのプロセス改善を図れば良いのだろうか。ポイントは次の2点となる。

1. 労働者のスキルアップ・業務効率化 2. 経営効率の改善

注目すべきは上記が指す対象である。前者は職員一人一人であり、後者は管理職や経営幹部の事務所全体のマネジメントである。私が携わる中で、会計事務所が苦手、もしくは弱く感じるのは後者の「マネジメントの改善」の方である。これは言い換えると、ゴール(目的)を描かないまま、分かりやすい業務効率化の施策(手段)ばかりを進めている、ということだ。

生産性の向上は、あくまでも単なる経営課題であり、人手不足の状況では当たり前に取り組むべき施策であり手段である。重要なのは、生産性向上を果たした先に、何を描くのか？という目的・目標の設定である。例えば、業務効率化が進み、労働時間に余裕が出たら、さらに担当顧客数を増やすのか、それとも付加価値提案を強化して報酬単価を高めるのか、目的一つで全く違う方向となる。

現在、会計事務所の業務効率化に効果的なITツールやRPA(ロボットによる業務自動化)等、多くの便利なITサービスが登場しているが、不思議なことに、すぐに導入・活用が進む事務所と、そうではない事務所に分かれる。なぜ、この違いが生じるのだろうか？それは、生産性向上の先のあるべき姿を描けているのか、すなわち、「目的志向型」であるかどうかという点が大きい。また、その「あるべき姿(ビジョン)」を事務所内でコミュニケーションを通じて共有できているかどうか、という点も大きな差になりやすい。

従って、必要なフレームワーク(思考の型)として提言させて頂くとしたら、これからの会計事務所は、「目的志向型」「対話型」への強化だと予見している。

●選ばれ続ける事務所は「目的志向型」

顧問先の企業経営者からも、事務所で働く職員からも「選ばれ続ける事務所」になるには、どうすべきか？そんな問いに対して、あなたは明確に自分の「想い」を語ることはできるだろうか？

なぜ、精神論のようなことを言うのか？と思われるかもしれないが、世界的な調査により、「価値観・ビジョンの一致」が「生産性の向上」との相関関係にあると見られており、経営の重要な要素の一つだからだ。

実際、IT導入のプロジェクト支援をさせて頂くと、導入後に即効で使いこなせる事務所は、組織に「マネジメント」が適切に機能している場合が多い。言い換えると、「手段ありきではなく、目的志向」であるかどうか、「組織全体で目的意識が共有されているか」「一貫性があるか」ということである。

そこで、改めて「あるべき事務所像」は明確であろうか？例えば、顧問先であるお客様との関係は？事務所の職員と所長との関係は？これらの問いを組織で共有できているだろうか？もし曖昧であれば、改めて事務所全体で対話の機会を持つことをお勧めする。

具体例として、私が支援する17名体制の事務所の例を紹介しよう。まず、代表が明確に『コミュニケーション重視型の会計事務所です』と宣言している。徹底的に、顧問先の中小企業経営者に寄り添い、お客様が抱える悩みや経営課題の解決に向けた支援をする、というビジョンを描いている。

その事務所では新規の顧問先で『前の税理士事務所は、話しを聞いてくれなかった。』『税額のお知らせが直前過ぎて、毎月資料を提出しているのに、なぜ、事前に言ってくれなかったのか？』というコミュニケーションに不満を持つ経営者によく対面するそうだ。

お客様が抱える経営課題やお悩みに一緒に向き合うためには、窓口担当者が「時間を確保すること」がどうしても必要になる。つまり、生産性の向上に取り組む目的は、お客様とのコミュニケーションを重視するため、と明確にしているのである。手段としては、分業体制にしたり、クラウドツールを活用する等の工夫をしているが、この対話を重視している点が重要だと思われる。

令和の時代、人類史上、いまだかつてない急激なスピードと規模で「人口減少と高齢化」に直面している。このような時代の中では、みなさんの顧問先の中にも、「経営課題を聞いて欲しい」という経営者が多いのではないだろうか。混沌とした時代だからこそ、会計事務所が経営計画を立て、目指すべき姿を明確にし、事務所の経営に取り組むことが必要だ。そのためのフレームワーク(思考の型)は、右図を参照にしていきたい。

●対話型(情報共有とコミュニケーション)の強化が生産性を高める活力に！

経営学の研究における調査結果を見ると、生産性が高く、業績も良い組織は、ES(従業員満足度)が高く、エンゲージメント(自発的貢献意欲)が高いことが分かっている。エンゲージメントとは、会社と従業員、従業員同士に信頼関係があり、絆を感じている状態である。

価値観やビジョンが似ていると、心理的にも安全性が高いことにより、自由に発言や提案ができたり、組織内での情報共有やコミュニケーションが活発である。ESが高いと、自らのモチベーションを高めやすく、従業員一人当たりの利益額の向上、すなわち「生産性の向上」や、「CS(顧客満足度)の向上」等、ポジティブな成果に波及することが分かっている。

つまり、顧問先の企業の顧客満足度が高く、経営者から「選ばれ続ける事務所」にするためには、まずは従業員満足度を高め、エンゲージメントを高められる職場環境にすることが、重要なのである。

言うまでもなく、会計事務所の最大の経営資源は「ヒト(事務所職員)」である。だからこそ生産性の向上は、この「ヒト」という経営資源を最大化するために意義深いのである。

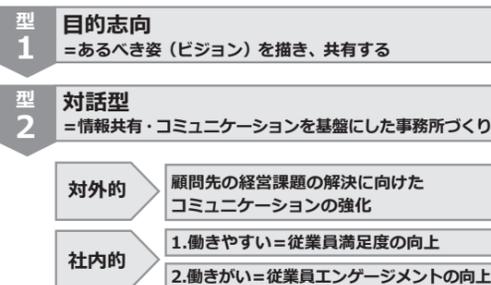
そこで、単なる個人事業主集団から、強い「チーム」づくりを進めるために、重要になるもう一つのフレームワークが、対話型(=情報共有・コミュニケーションを基盤にした事務所づくり)である。

対話型には、対外的・対内的の二つの側面がある。対外的とは、顧問先の中小企業経営者への経営課題の解決に向けたコミュニケーションの強化、という意味だ。

対内的とは、さらに2つの段階があり、第一段階は、事務所内の職員への「働きやすさ」という意味での「従業員満足度の向上」と、第二段階は、「働きがい」という意味での「従業員エンゲージメントの向上」を指している。

もしも事務所で生産性の向上に向けた施策を進めているのであれば、その手段がこのフレームワークのどの部分にあたるのかを考えてみていただきたい。もし目的的设计が弱い場合には、そこを再考して欲しい。あなたなら、生産性向上の先に、どんな事務所のあるべき姿を描くだろうか。

生産性向上の先に、会計事務所に必要なフレームワーク(思考の型)とは？



株式会社ココペリ
執行役員 ソリューション事業部
プロフェッショナルコーチ



金丸 文俊 氏

20歳から一貫してベンチャービジネスに関わり、現在ベンチャー3社目。自身でも起業経験あり。2016年よりココペリ社に参画し、人と組織を活性化させるコーチングの視点とIT活用を組み合わせ、土業事務所の業績アップと業務効率化、生産性向上に向けた支援に従事。