

リーダーの立場から「事務所の求める人材像」をお伝えします。

## 我々が望む人材とは？ リーダー4人に伺いました。

スタッフ・インタビュー '06

Staff Interview 2006



### プロフィール（入社歴、リーダー歴、チーム・スタッフの人数）

司会：最初に皆さんの簡単なプロフィールからお聞きしたいと思います。リーダーになってどれくらい？

木村：約5年くらいですね。

司会：現在、チーム・スタッフは何人ですか？

木村：3人です。

司会：瀧田さんは、リーダー歴は1年くらい？

瀧田：8ヶ月で、チーム・スタッフは2人です。

司会：佐久間さんは、事務所でリーダー制がスタートした時からになるから、6年？

佐久間：そうですね。

司会：チーム・スタッフは？

佐久間：5人です。

司会：守屋さんは今年の4月からリーダーに・・・？

守屋：そうです、まだ3ヶ月で、チーム・スタッフは2名です。



### リーダーたちの仕事の中身と、チーム・スタッフ育成の基本スタンスとは？

司会：リーダーの仕事について、チームとして一人ずつ話を聞きたいなと思います。では、木村チームとしてのリーダーの仕事というのはどんなことですか？

木村：う〜ん、チーム・スタッフが担当しているお客様に対する仕事の調整役ですね。具体的には、お客様の要望を担当者へ噛み砕いて説明したり、仕事のスケジュールを調整したり・・・。

司会：他にはどんな仕事がありますか？

木村：やはり、税務判断が多いですかね。チーム・スタッフと同行した時や事務所にいる時に相談されるので、その都度フォローする様な感じですね。なるべく、答えを教えるのではなく、まず、お客様の状況を正確に把握することから、アドバイスしますね。そして、その状況から、税務の考えから教えるというよりは、チーム・スタッフに質問しながら、答えを導き出すよう心がけてます。



司会：木村さんは、外出が多くて事務所で見かけることがあまりないですけど・・・。

木村：そうですね、チーム・スタッフから電話で聞かれる場合は、その場で答えを言う場合もありますね。

司会：木村さんの場合、自分のお客様に対応する時間とチーム・スタッフと同行する時間の比率はどのくらい？

木村：う〜ん、50対50くらいですかね。その他にスポットで事務所内のプロジェクトの仕事もありますね。

司会：瀧田さんはどうですか？

瀧田：2が自分の仕事で、1がチームの仕事くらいですかね。

司会：瀧田チームは、まだ実務経験の浅い若いメンバーですね。そういうメンバーに対して、どんなフォローをしているの？

瀧田：若いスタッフといえども、お客様から見れば事務所としてサービスを提供しなければいけないので、お客様からの質問にスタッフが答えられない場合は、スタッフには「調べてお答えします」として、なるべく迅速にアドバイスし、答えを導きだす形を基本にしています。時間はかかりますけど、・・・。

司会：確かに時間は必要ですね。

司会：一番リーダー経験が豊富な佐久間さんは、自分の仕事とチームとしての仕事の時間配分は、どうですか？

佐久間：7割が自分の仕事、3割がチームの仕事ですかね。本当は1対1くらいにしたいんですけど、うちはチームメンバーが多いので、他のチームに比べて、私とチームスタッフの1対1で接する時間がどうしても少なくなりますね。そこがもどかしいところです。

司会：佐久間チームの中で言うと、実務経験のないA君の育成について教えてください。

佐久間：会計・税務知識とか実務経験の面は、確かにこれから時間が必要だと思いますね。あわせて「お客様との対応や接し方とか、ちょっとした気遣いがね、どれだけ自分の中でできるか？」という、目には見えないサービス（心遣い）の要素がお客様と信頼関係を築く上で、とても大切なんです。でも、この部分を身につけるのは簡単ではなくて、知識だけ詰め込んで、お客様に対応できるかと言ったら、そうではないんですね。

司会：知識とサービスの2つの要素を身につける必要性を本人に理解してもらうことから、育成が始まるということですね。



司会：守屋さんは、まだリーダーになって3カ月、手探りみたいな所があると思いますが、リーダーになる前と後では、何か仕事の中で意識的に考えてやっているようなことは？

守屋：正直あまりないんですけど(笑)。自分は「木村さんとか佐久間さんとか瀧田さんにいろいろ教えてもらった経験を、今度はどうやってチームのメンバーに伝えれば、彼らが理解してくれるのか？」ということを考えながら、仕事をしています。

司会：メンバーのB君は、社会人1年目ですけど、どのあたりから育成を考えていますか？

守屋：B君は、学生時代から税理士を目指してこの事務所で社会人になったのですが、おそらく、「社会人になるという意識より、早く税理士資格を取りたいという意識の方が強い」と思うんですね。一方で自分は、別の業界で社会人になり、途中から税理士を目指したので、社会人になった頃の自分を振り返ると「働くってどういうことなのか？」という基本的なことを考えることが、その後自分の中ではとても重要だったと思います。B君には、「税理士になる以前に社会人になるって、どういうことなのか？」をもっと考えてもらうように意識して仕事を教えています。

## 人が成長するための必要な要素とは？

司会：皆さん、チーム・スタッフといっても実務経験のある人や新卒の人など、さまざまかと思いますが「これからどのように成長してほしいか？」を聞かせて下さい。

佐久間：うちのチームには、次のリーダー候補と言われている人がいるんですけど、少し足りない点があるんです。それは、「お客様に対して本当に何をやってあげたら喜んでもらえるか？」「この会社には、こうする事が必要だ！」「こうしてあげなければいけない！」という意識の持ちようが弱いというところかなあ。

つまり、自分の仕事のテーマが、税務処理や決算だけではなく、「その会社を良くしようという信念を持って接しているか」ということなんです。「そういう姿勢をもっと強く持って、積極的に関わって行って欲しいなあ」と思います。

中小企業のお客様は、会計・税務はよくわからなくて、正直なところ担当者が手を抜こうと思えば抜ける部分があります。でも、「手を抜いたところが翻って会社の成長のために必要な事であれば、どうかな？」と……。だから、「まず担当者には、お客様の成長を支援する」という視点で、自分の仕事を組み立てるようになってもらわないと、その人の下にチーム・スタッフを任せることはできないですね。

自分も採用の面接に数年携わってきましたが、何か自分のことしか考えていない人が多いような気がするんです。ちょっと経験があれば先生と言われるかもしれません。お客様からお金を頂いて、そのお金から自分が給料をもらっている訳だから、仕事の基本スタンスも、自分の側から考えるのではなく、お客様の側から組み立てなければいけないはずなのに、何か勘違いしている人が結構いますね。お客様があって、次に事務所があって、最後に自分がある。そういう考えで仕事を組み立てられるようになって、そこに税務の知識とお客様との対応が身に付くようになれば、リーダーになれるかなあと……。逆にわれわれリーダーが、そのように育てていかなければいけないんですけど。

司会：今の話ですと、会計・税務の知識が一定レベルの人でも、仕事の組み立て方の基本スタンスがズレていたら、その人にはお客様を担当させられないということですか？

佐久間：まあ、結論から言うと、そうですね。事務所の方針というか、近藤さんの考え方というもの、この点を重要視しています。

瀧田：伸びる人って「どうしてこれをやる必要があるのか？」ということを考えているんですね。指示されたことをただ処理するのではなく、自分からお客様と同じ視点に立って、常に何故？を思考しながら仕事に取り組む人は、わからないことをリーダーへ質問する場合でも、質問の掘り下げ方が違いますね。また、そう



いう意識が身につくと、お客様への質問にも活かされ、質の高い仕事につながりますね。

リーダー全員：う～ん、納得！

司会：木村さんのメンバーの中でも、今の話に近いスタッフはいますか？



木村：え～、いますね。土井君はあるお客様の決算処理を初めて任せた時に、何でこの会社は経費がこんなに増えたんだろう？って、常に会社を良くする意識をもって、私に質問をしてきましたね。

守屋：例えば、自分がお客様に言った一言で、社長の考え方が変わるってあるんです。もしこちらからアドバイスをしなかったら、会社は間違った方向に進むかも知れない。そういう経験をチーム・スタッフにもなるべく早く経験させたいと思うけど、それには、佐久間さんが言っていた「仕事の組み立て方」や瀧田さんが言ったように、「お客様と同じ視点で思考する」ことが本人に身につけていないと、こういう経験はなかなかできないですね。



司会：そういう経験って、例えば決算書を作る（数字をまとめる）だけの仕事でなく、お客様の視点で決算というものを考えることですね。

佐久間：「どれだけその会社のことを先まで考えているか？」という事だと思うんですよ。日常の業務に追われていると、何をやってよいか？を見失ってしまって、とりあえず訪問し、処理して終わらせて、お客様と世間話して帰って来るみたいになってしまうと、それこそ次の訪問時に何話そうかな？とネタ探してみたいになってしまうんです。そうなるとお客様も感謝してくれないし、訪問する本人もただこなしているだけの悪循環ですね。問題を抱えていない会社なんてないですから、自分が担当として一年かけて、そのお客様に何ができるのか？という発想ができるかがポイントですね。例えば、「自分の実力に合わせて、経理資料の整理でもいいですし、社長の考え方をもう少しこちらの方向にシフトさせる」でもいいのです。「このまま進めば先々どうい



問題が起こるだろうか？」とか、そういうことをある程度推測した上で、1年後に自分でこういうステップで仕事をやって行こうというのがあれば、その時点でお客様より半歩くらい先を行けているので、急に社長から相談されても、一緒にアタフタせず「私は御社に対しては、今はこういう時期で先々こうしていかなければならないと考えているので、まだ今はこうすることで十分な段階だと思いますよ」とか、「やるのならこういう形の方が良いですよ」と落ち着いてアドバイスできるじゃないですか。そしてお客様も、初めて相談したのにきちんとした答えが返って来て、「そこまで考えてくれるんだ」と喜んでくれますし、そういうことを繰り返していくと信頼が増し、「まずは担当者に相談してみよう」という好循環になります。そういう中で、社長から感謝の言葉を聞いた時は、本当に自分も嬉しいですよ。

だからチーム・スタッフを見た場合、お客様が喜んでくれて、自分も嬉しかったという経験をしているかどうかというのは、本人が成長する上ですごく大きなポイントになると思います。「やらされている仕事を正確に片付けているだけか？」「自分で積極的に取り組んでやった事の結果が出たかどうか？」というのでは、仕事に対する達成感がぜんぜん違いますから。

木村：そうですね、成長する人は、お客様を訪問した時に、いろいろな話や報告をして、逆に仕事を増やして帰って来てるんですよ。訪問して報告して仕事が終わったのではなく、社長と同じ視点で話をすれば、おのずとお客様の問題点が見えてきますので、その人は、ますます忙しくなっちゃうんですね。何にも考えない人は、訪問して報告して、これはこうですからと・・・で終わり。それでは、お客様からの信頼も、本人の成長も望めませんね。

## 事務所が望む人について

司会：最後に、どんな人に近藤事務所で一緒に働いてもらいたいのか？聞かせて下さい。

佐久間：第1に「お客様の立場に立ってものを考えられる」人ですね。2つ目は、（高いレベルの）専門家を目指す意識、これは当然のことなんですけど、3つ目は、コミュニケーションをきちんと取れる人、かなあ。それはお客様と接する上でも、事務所内のスタッフ同士でも、コミュニケーションがきちっと取れないと、税務の判断する時に、自分勝手な判断をしてしまうような人は、結局、お客様に迷惑をかけてしまいますから。このコミュニケーションがしっかり取れるというのは、友達同士のコミュニケーションではなくて、ビジネスの上でのコミュニケーションという意味です。

守屋：実務経験があって転職を考えている人ならば、自分の経験から言うと、今自分がやっている仕事のやり方で本当に良いのか？と疑問を持っている人にとっては、この事務所は本当にいろいろと学べるとは思いますけど、事務所がそういう人が欲しいかということ、多分Noなんですよ。おそらく、即戦力として活躍してもらいたいという面から見れば、仕事の中で自分なりに答えを引き出せる人だと思えます。

木村：うちの事務所のお客様は、同じ業種でも成長過程にある会社から、ある程度の規模まで成長しているお客様など一通り経験できますから、お客様の成長過程を見て取れるということは、自ら進んで吸収したいという意欲を持った人でないと、うちの事務所の価値はわからないと思います。

瀧田：同じように、上昇志向の強い経営者が多いというのが、うちの事務所の大きな特長だと思うんですけど、そういう経営者と話す機会が多いので、必然的に自分のスキルも上げなければならないし、いろんな意味で自分にとっても刺激がありますね。

佐久間：近藤事務所は成長志向のお客様が集まってくるので、お客様企業の成長、つまりお客様の環境変化に事務所のスタッフも合わせて変えて行かなければならないんです。お客様をリードしてお客様のためにサービスを提供するには、自ら力をつけざるを得ない。それには、自分自身で積極的に環境変化を受け入れる思考を持っていることが、不可欠な要素ですね。

司会：皆さん、お忙しい中、ありがとうございました。