

税理士事務所の人材育成 虎の巻

黒川税理士事務所
「人間力」を育む

税理士 黒川 明

■「税務バカ」は要らない

—はじめに事務所の紹介をお願いします。

弊社は、2008年の創業以来、約10年間で中小企業1,000社以上のお客様との契約をもつ、多摩地域最大規模の税理士事務所に成長してきました。

現在は社員40人、パート30人の計70人体制です。このうち、育成対象の中心は、入社3年目あたりまでの25人ほどです。おかげさまで今年、「働きがいのある会社」ランキングでベストカンパニー（従業員100人以下の部）に選ばれました。

—どのような特色の事務所ですか。

一般的な税理士事務所における業務にとどまらず、中小企業の経営のサポートであれば何でもやるというスタンスです。

中小企業の社長さんは多くの経営上の悩

みを抱えています。このうち税金に関するものは5%くらいではないでしょうか。ここだけに焦点を当てて経営者とお話することに価値はないと考えています。

多少語弊はありますが、税理士事務所業界でよくみられがち「税務バカ」だと、社長さんから経営に関する相談をされてもありがたりの答えしかできませんよね。すると、社長さんはもう相談事をしようとは思わなくなってしまいます。こうなると、本来の税務の相談までしてもらえなくなる可能性もあると思います。

そのため、税理士資格云々ではなく、お客様が「この人と話せてよかった」と思える人財の育成を心がけているところです。

■大切なのは「人間力」

—「この人と話せてよかった」と思える人

財について詳しく教えてください。

社内では「人間力と専門知識」と呼んでいるのですが、この2つが中小企業の経営をサポートするための基盤であると考えており、社員に求めています。

「専門知識」は、税務をはじめお客様ごとに知っておくべきさまざまな知識のことですが、これを身につけるのは私たちの商売をするにあたって最低限の礼儀です。

しかし、どれだけ「専門知識」があっても、この人と話すと明るくなるとか、この人は本当に経営のことを考えてくれていると思わせるような「人間力」がなければ何も始まりません。そのため、「専門知識」も大事ですが「人間力」にも重きを置いています。

この業界では「人間力」の部分にやや課題のある事務所が少なくないと思います。例えば、開業20～30年の税理士さんとうちの3年目の社員を比べると、専門知識や経験値には圧倒的な差があります。しかし、そんなベテラン税理士さんからうちに乗り替えて、3年目の社員の仕事に満足いただいているお客様が実際に多数いらっしゃるのです。これはまさに私たちが大切にしている「人間力」の違いなのだと思います。

人材採用

■新卒採用拡大中

—では採用について教えてください。

近年、新卒の学生を多く採用しています。基本的に資格・学歴・経験は不問で、「人間力」を重視した採用を行っています。この段階では、私たちが一緒に働きたいと思えるような魅力といったところでしょう

黒川税理士事務所

設立▶2008年

事務所所在地▶東京都多摩市落合1-15-2
多摩センタートーセイビル3F

職員▶70人（税理士2人）

主な取扱業務▶税務顧問、税務セカンドオピニオン、単発決算代行、確定申告、創業支援・会社設立代行・シニア創業支援、助成金申請代行、事業承継支援、経理代行、遺産相続、給与計算代行、財務コンサルティング



黒川 明（くろかわ あきら）

黒川税理士事務所代表。税理士。1978年生まれ。事務所を多摩地域最大規模の税理士事務所に成長させる。趣味はお酒で仕事後のビールと日本酒を愛する。尿酸値は少し高め。スポーツではパワーリフティングにハマり2014年東京都パワーリフティング選手権大会120kg級で優勝。漫画好きで自宅の一室は約2,000冊の漫画ルームとなっている。

か。これが欠けていると育成も難しくなります。教育力が高い事務所であればよいのでしょうか、うちではまだ厳しいですね。

2013年に初めて新卒を採ったのですが、そのときは新年度の直前になってもまだ就職先がない、箸にも棒にもかからない学生がたまたま来まして（笑）。しかし、採用してみるとなかなかの人財で、今では部下

を持ってバリバリ働いてくれています。その翌年から3人、1人、11人、今年は8人の新卒者を採用しました。

知り合いの税理士さんも最近になって新卒採用を始めていますが、新卒者を育てるのにはどうしても時間がかかります。しかし、中途人材は大手事務所に行ってしまうのでなかなか採用できません。それに比べると、新卒市場は競争が激しくありませんし、会社の方向性を共有しやすく、よい社風がつくれます。そのため、今は新卒採用に注力しています。

■《面倒くさい》採用プロセス

——具体的な採用活動をお聞かせください。

まず、志望する学生さんを会社説明会に呼び、うちがどういう会社なのかを説明します。そして、エントリーした人に対して、人事部による書類審査と1次面接、幹部社員による2次面接を行います。

その後、職場体験として5日間実際に働いてもらいます。もちろん、この段階ではまだ内定は出ていません。当然未経験者ばかりなので仕事などできない前提ですが、税の話にアレルギーがないか、データの打込中に倒れてしまわないかなど、仕事を体験してもらうことでうちの会社に合うか合わないかを判断しています。

ただ、どちらかというところ、学生さんにうちの会社をじっくりとみてもらおうという意味合いで捉えています。うちの職員が嫌いなタイプの人間の集まりかもしれないからね（笑）。この間に代表である私が最終面接を行い、合否が決まります。

一連の採用プロセスでは、志望する学生さんに対して、とにかく何でも質問するよ

うに伝えています。うちはよい面もありますがその分課題もたくさんあるので、すべてを嘘偽りなく答えるように心がけています。「うちはブラックだよ」とか（笑）。

こうした《面倒くさい》採用プロセスによって、入社後の「こんなはずじゃなかった」という事態をなくすようにしています。

■人材が半減した教訓を活かす

——なぜ採用プロセスにこれほど手間をかけているのですか。

背景にはこれまでの苦い経験があります。

弊社では、お客様が毎年200社以上増えています。一方で、特に営業活動もせず、毎月同じ仕事をしてお金をもらえて、所長先生がたまに専門的な仕事をしているという普通の事務所で働いてきた経験をもつ中途人材には、うちのことを税理士事務所と思ってもらえず、考え方の違いに苦労したことがありました。

また、お客様は若い社長さんが多くなっています。そのためか、1年で一気に成長する会社もあり、経営者の悩みごと前年の年からどんどん変化していきます。これがうちの仕事の醍醐味なのですが、逆にそれを負担にしか思わない人もいました。

さらに、以前はどれだけ残業をしても仕事が終わらず、不夜城と呼ばれていました。今でこそ定着率はよくなりましたが、こうして、一時は14人いた社員が半分辞めてしまったことがあったわけです。

このとき、考え方や方針が合わない人を採用したらお互いが不幸になることを経験したことで、先ほどのような入念な採用プロセスを導入することにしました。

こんな《面倒くさい》採用をしている事

務所はほとんどないと思います。採用プロセスのせいでエントリーしない人が出てくるデメリットもありますが、逆にいえば、この関門を経て入社してくる人とは同じ価値観で働くことができます。

人材育成

■双方向型のクロタイム

——具体的な人材育成方法を教えてください。

いくつかの研修制度を設けています。

まず、全職員向けに、毎日お昼休み明けに30分間の午後研修を行っています。講師は、日ごろ申告書のチェックを行うなど事務所の業務品質を管理している業務管理部が担当しています。この部門は2人体制で、別の税理士事務所や企業の経理部で税務の経験が長い者が在籍しています。

内容は税務に関する知識で、年末調整や確定申告などのシーズンに合ったテーマや、修繕費、交際費などの基本的なテーマなど、毎回異なるものを取り上げています。

また、新入社員向けに、私が週1日1時間の研修（通称クロタイム）を開いています。内容は、先ほどの「人間力」や、お客様がどのようなことを考えているのか、人として大事なことは何か、などです。

この研修では、私が一方的に話すのではなく、新入社員が主体的に発言できる場になるよう工夫しています。例えば先日は、「人間力」の重要な要素である挨拶をテーマにしたのですが、相手が気持ちよくなるのはどんな挨拶か、よい挨拶にはどんな特徴があるか、などについて自由に意見を出示してもらいました。これらを受けて、自分たちの挨拶はどうなのか、できていないか

ら練習してみようというイメージです。

新入社員には、別途週に1回1時間、会社のナンバー2による研修も実施しています。この研修では、お客様のサポートにあたり何が大事なのかといったサービス業としての意識を教えています。

——研修だけでもかなり充実していますね。

研修以外にも、今は教材や本が巷にあふれていますので、それらをできるだけ事務所で購入するようにして、その都度全職員に紹介しています。例えば、記帳代行から申告書作成のテストができるパソコンソフトや、最近はあまりみる機会のない手形や小切手などにもふれながら模擬的に決算をつくる教材などです。

これらには各自の時間に自主的に取り組ませています。わからないことは先輩や上司に質問するよう指導しています。

あとはやはりOJTですね。新入社員には日々のデスクワークをどんどんこなしてもらいます。もちろん、はじめからうまくいくわけではないのですが、質問しながら進めていくうちに、先ほどの教材学習もあいまって徐々にわかるようになっていきます。

一応人材育成に関係するしくみについてお話ししましたが、これらを十分に消化できてはいないでしょうね。

■焦らせ不安にさせて勉強させる

また、気持ちの面では、新入社員になるべく早く自分の担当をもってもらうようにしています。最初は「無理ですよ……」と返事をされるのですが、「X日にお客様が来たら、『私が担当です』と言ってもらうから」と伝えるのです。すると、焦って不

安になって自然と勉強するようになります。

個人差はありますが、早ければ入社3か月で年商1,000万円くらいの会社を担当するようになります。

税理士事務所職員の仮免試験と考えているTKCの中級職員検定が毎年11月にありますが、これも、「合格しなければ人間じゃないよ」と発破をかけて新入社員に勉強してもらっています。

■代表自ら全職員とコミュニケーション

——一連の取組みによって現場で必要な力が身につくそうですね。

これだけではなく、経営理念についてのコミュニケーションも大切にしています。

まず、理念研修として、私が講師になり全職員向けに会社の経営理念や歴史について新入社員が入る都度話をしています。創業1年目に自宅兼事務所の机で子守りしながら私がパソコンを打っている写真をみせたりして、いつ、どのような出来事があり、それが現在のどのような考え方に繋がっているのかを説明しながら、経営理

念・歴史の共有を図っています。

経営理念は毎朝の朝礼でも取り上げます。朝礼には、今日も元気にいきましょう！という意味合いもありますが、うちでは、当番の者が会社の経営理念について作文をしたため、全職員の前で読み上げています。その内容は、事前に当番と私の間で入念にコミュニケーションします。この作業にはいやが応にも頭を使いますし、聞いている側にとっても勉強になることから、経営理念を深める場になっています。

これとは別に、毎月全職員が経営理念に関する作文を書いています。この作文すべてにも私が目を通して見ます。読むのに夜中までかかることもあります。このコミュニケーションを大切にしています。

朝礼の作文は約3年前から、毎月の作文は約6年前から継続していますが、これも人材育成、特に「人間力」の育成の一環だと考えています。

■実感している「脱皮」

——そのコミュニケーションからどのようなものが生まれているのですか。

例えば、「働く私たちの幸せが日本一」という会社にしたと考え、これを目標の1つとして掲げています。以前は、会社がどんな姿であれば幸せなのかを考える人が多かったのですが、最近では、幸せとは自分でつかむものだ、考え方次第ではないかという意見が挙がるようになりました。

いやなことがあっても、「会社が悪い」と愚痴をこぼすのではなく、これを乗り越えたら実力が上がるとか、次のステップへ行けると言うことができれば、自ずと専門知識も身についてくるものだと思います。



もちろん会社自体が変わらなければならない部分もありますが、自分自身が変わることによって幸せになるに相応しい力をつけなければいけないと書かれた作文もあり、そのあたりの「脱皮」を実感しています。

人材育成体験談

■同期10人、順調に成長中

——人材育成に関する成功体験について教えてください。

昨年の新卒者で現在在籍している10人はすごくチームワークがよいのですが、それだけでなく、とても会社好きになってくれています。これは、研修や作文などを通して会社の考え方や方針をしっかりと伝えることができたからではないかと思っています。

よい人財を採用できたことも大きいのですが、やはり何かを一方向的に押しつけるのではなく、みんなで意見を出し合い、考えてきたこともよかったです。

■育成環境の充実でぬるま湯に!?

——逆に課題についてはいかがでしょうか。

課題はいっぱいありますが(笑)。かつて社員が少なかったころは、1人が何役もこなし、今よりも早く担当のお客様をもって、個々がどんどん成長しなければならない環境でした。最近のように教材なども充実しておらず、わからないことがあっても質問に答えてくれる人がいませんでしたが、それでも個々の成長はとても早かったように思います。

それに比べると、今は会社が大きくなって人を育てる環境が充実してきた一方で、

危機感がなくなり、ぬるま湯みたいになっているな、もうベンチャー企業ではなくなってしまったな、と思ったりもします。

もちろん、今でもみんながんばってくれています……いや、やっぱり昔のほうがもっとがんばっていましたね(笑)。

今後の展望

■人財のために成長企業であり続ける

——最後にこれからの展望をお願いします。

会社説明会のとき、多くの学生さんが「私は会社に入ってから成長したいです!」と言ってきます。そのとき私は、「成長したいなら成長企業に入ったほうがいいよ」と答えるようにしています。

これは私の持論ですが、人が成長できる環境はさまざまあるものの、成長企業に身を置くことが一番重要ではないでしょうか。成長企業はあらゆるものがぐちゃぐちゃな状態です。だからこそ、頭を使って貪欲に仕事ができます。また、成長しているから次々と新しい仕事生まれ、ポジションもできて、立場が人をつくっていきます。

今、うちにはそういう私の言葉を聞いて入社してくれてきた人財がたくさんいます。各業種のプロの育成、中小企業の経営課題ごとの専門部署設置、士業部門の強化、支店展開などやりたいことは山ほどありますが、彼らのために、これからも成長企業であり続けて、人財が躍動するポジションをどんどんつくっていきたいと思います。

——本日はありがとうございました。

6月29日、黒川税理士事務所にて