

代表・黒川明氏



事務所
DATA

東京都多摩市、新宿の2拠点
グループ総勢100名

とにかく明るい、
鳥巢さん。



さがけ税理士法人（東京都多摩市）の
No.2は

3者鼎談 鳥巢かおり（とりす かおり）氏

勤続14年、新宿支店支店長

with「とにかく大っきい、黒川さん。」



会って5分も話せば、この人がなぜ顧客の紹介を次々と増やすことができるのかが分かる。そんな存在が、鳥巢さんだ。「率直な対応、真摯な物言い」。これが「率直な物言い、真摯な対応」ではいけない。あけすけなところが好感は持てても、どこか重苦しく感じるからだ。ストレートな物言い、立居振る舞いがツッコミどころとなり、場に笑顔をあふれさせる。そうしたところが、彼女がナンバー2のポジションとして活躍できる要因になっているのだろう。それを誌面でどれだけ伝えられるか——といったチャレンジ企画を、代表の黒川明氏との3者鼎談で。(文・武田司)

トップとNo.2の「夫婦漫才」

※カッコ内は取材者の心の声や状況説明など

—鳥巢さんの入社は、いつですか？

黒川 事務所が2008年の設立なのですが、鳥巢はその翌年の2009年に入社しています。

—鳥巢さんの前職は？

鳥巢 服飾デザイン系の専門学校で、8年間ほど担任のような立場で学生のサポートをしていました。

—その後の入社までの経緯は？

鳥巢 私は仕事が好きなんです。上は3歳の子を抱えつつ下の子どもが6~7か月のころに、今の未知の世界に飛び込みました。

—なんでまた、そのようなことになったのですか？

鳥巢 私は簿記も知らなかったのですが、求人票に「経営者をサポートする仕事」と書いてあったので、学生や親御さんなどのサポートをしてきた私の経験や強みを活かせるのではないかと思ったからです。入社したら簿記が必要だっ



新宿支店のスタッフたちと。
とにかく明るい、鳥巢さん

たので、入ってから必死に勉強しました（苦笑）。

—その後は、お客様を担当して？

鳥巢 そうです。入社して2、3か月目には外回りをするようになりました。

私は詰め込まれて学んでいくタイプではないので、さまざまなことを経験しながら学んでいきました。

—その頃は開業2年目ですが、事務所には何名くらいいましたか？

黒川 私と鳥巢ともう一名の3名です。もう一名のスタッフも、まだ在籍しています。

—それは素晴らしいですね。鳥巢さんはその後、どのようにポジションが変わっていきましたか？

鳥巢 どのような経緯かと言うと、お客様が増えるに連れてスタッフがが増えて、増えたときに「長」みたいな役割になっていって……。

—（このあたりから、鳥巢さんの受け答えが怪しいことに気づく取材者）

黒川 すみません、説明するのが不得意なので（苦笑）。スタッフが増えてくると、私だけではまともできませんので、チームリーダーのようなポジションを2つ設けました。その一人が鳥巢でした。

チームが4つ、5つと増えてきたときには、それらを統括するリーダーも鳥巢に任せました。

鳥巢 でも、メンバーをまとめるリーダーという感じではなくて、黒川と私が似ていて、それで自然と黒川の代わりにスタッフの相談を受けるようになっていった感じなんです。

—どういところが似ているのですか？

鳥巢 細かいことよりも、お客様への対応を優先するところなど。私と黒川は、判断するときのものさしが似ているのだと思います。

—（このあたりで確信する取材者）。トップと考え方が合っても、マネジメントができない人もいます。やはり、リーダーとしての資質があったのではないですか？

鳥巢 ありません。私はマネジメントができません。

黒川 実務もできない（きっぱりと）。—あ。でも、マネジメント側に立つ時には、実務ができない方がいい場合もありますよね（と、フォローする取材者）。

鳥巢 私はできないことが本当によくあるもので、そこはみんなにお任せしています。私が入ったところで、何も良いことがないので。「ごめんなさい、お願いします」とか言って。

細かいことは得意な人に任せたい方がいいと思っています。自分の役割は、大枠で判断していくことだと思っています。

—なるほど（大雑把な人なんですね）。

黒川 たぶん、鳥巢は論理的に整理することができないのだと思

ます。

例えば、鳥巢は顧客対応が上手だから、そのやり方を社内で標準化しようとなったときに、いくら本人に聞いても何をしているのか、何がポイントなのか、そうしたことが皆目分からない……。

だから、私に似ているとかではなくて、何も考えていないのです。だから、私の方がちゃんと深く考えていますよ（と、さりげなく自分の株を上げる黒川氏）。

—なるほど（鳥巢さんと一括りにされたくないんですね）。

鳥巢 だから、私のことで苦労してきたメンバーもいると思います。でも、感覚でやってきたから、スピード感があったという面もあると思います。

—（二人とも自分の株を上げることに必死ですね）。鳥巢さんは、ナンバー2という立場で苦労されたりしたことは？

鳥巢 みんな知っていますが、黒川ともっとも戦っているのは私。いつも戦っています。

—それは、例えばどういうことですか？

鳥巢 黒川は、多摩本店を統括しています。でも、現場を含めて管理部も、なぜか上長の黒川には相談せずに……

—鳥巢さんに相談するってことですか？ 相談されて、鳥巢さんが判断していく？

鳥巢 そうなんです。だから大変で。もちろん、大きな金額が動く

ことや経営判断が必要なときは、私から黒川に相談しますが。

黒川 本店には、私を信頼しているスタッフはいないんです。だから、本店でうまくいっていないことは全て、話の流れの中でいつも私のせいにされています(苦笑)。

— (そういう状況なのに、本店がよくまとまっていますね。) だったら、鳥巢さんが新宿支店に異動した時は大変だったんじゃないですか?

黒川 たしかに一時、本店がおかしなことになったことがありました。生産性がガクンと落ちたり・・・。

鳥巢 そう言えば、不平不満が充満したような時期もありました。今はそのようなことはありませんが・・・。

— (なぜ、二人そろって怪奇現象が起きたときの口調になるのか?) そんなお二人の間では、どのような衝突があるのですか?

鳥巢 私が言うのは、「社長としてこうあってほしい」「お客様にはこう振舞ってほしい」「小学生みたいなことしないでください」など・・・。

黒川 そうしたことも言われますが、そうしたことで本気の衝突にはなりません。例えば今、私はテレワークで家に引きこもりがちなのですが・・・。

鳥巢 代表が社内になくてもいいのですが、黒川はやはり存在が大きいので、会社に来たときはみんなの士気が上がります。だからすこしでも多く、みんなとコミュニケーションをとってほしい。それがお客様への対応にも繋がるから、と話しているのですが・・・。

黒川 それは筋が通った話です。筋が通っているからこそ、腹が立ってきます。ぐうの音も出なくなってしまうから(苦笑)。

— (やれやれ)。

黒川 ちょっと前に鳥巢と電話で話していた時にも、何も言えなくなってしまう。でも、負けを認めるみたいで素直になれなかった。そのまま何も言わずにガチャって電話を切ったんですね。そうしたら「同じことをお客様にもやるんですか?(怒)」って詰められた。それで、さらに何も言えなくなりました(苦笑)。

鳥巢 すみません、しょうもない話で。

黒川 翌日に ZOOM 会議に鳥巢が入ってこなかったから、電話したんですよ。「始まっているよ」って伝えたら、何も言わずにガチャと切られました。私には、あんなにガミガミ言っていたのに!(笑)

— 「夫婦漫才」を見せられているかのようですね(どっちがボケで、どっちがツッコミ?)。

鳥巢 そうなんです。みんなによく言われます。

— 事務所のナンバー2って、所長の奥さんであることが多くあります。開業してすぐに所内のことを任せられる。経費もかからない、裏切られることもない。だから、それと一緒になんです。

鳥巢 そうなんですかね。

— そうだと思います。でも、貴事務所のこれまでを振り返ると、資格者が長く入ってこない時代がありました。資格者がいなかったからこそ、鳥巢さんの存在が大きくなったという面はありますか?

鳥巢 黒川は、当初から経営と資格業は別と考えているようです。私も一般の事業会社の仕事しか経験していませんので、資格うんぬんではなく、得意な人が得意なことをやるということが社内では当たり前のことになっています。きっとそこは、意見が一致するところだろうと思います。

「心理的安全性」と「心理的不安全」の効用

— 黒川先生との息はぴったりですが、鳥巢さんは部下をまとめる立場にもいるわけです。

そこはどのように考えていますか?

鳥巢 残念ながら、できないんですよ、それ(マネジメント)が。ごめんなさい、いい答えはありませんか?(と言って、黒川先生に助けを求める) 一では、黒川先生。なぜ、自分でもマネジメントをできないと言う鳥巢さんを支店長にしたのですか?

黒川 そうですね。私たちの仕事で、お客様対応はもっとも大事なものです。鳥巢はその能力が高い。実際に、お客様を担当していてもクレームなんて聞いたことがありません。それからご紹介をいただく割合が異常に高い。

部下を持って部下の離職率が低かったり、成長スピードが早かったりします。そうしたチームを鳥巢はいつも作ると、ずっと感じていました。

— なるほど。「できない」とは言っていますが、教えなくても部下は、鳥巢さんの仕事ぶりを見ていれば学べるわけですね。

黒川 アレですね。鳥巢のチームには、今流行っている「心理的安全性」があるんですよ。だから、部下たちは能力が発揮できる、成果が出せる。

弊社は働きがいの調査機関である Great Place to Work により、今年も「働きやすさ」と「やりがい」の両方がかね備わった「働きがい認定企業」に選出されていますが、その中で私だけが、「心理的不安全」を感じているんです(苦笑)。

— (やれやれ)。鳥巢さんは、支店のメンバーとのコミュニケーションをどのようにしていますか?

鳥巢 どのように...?

— (やれやれ)。例えば、悩んでいる、困っているメンバーがいたとします。そうしたときに・・・(あー、そうか) 鳥巢さんは何も考えていないんですね。自然にやられているんですね。

鳥巢 それは・・・。(すこし考えて) 一緒に働いているメンバーに聞いてもらった方が・・・(と言って、新宿支店勤務3年の山内税理士を連れてくる)。

— 鳥巢さんのチームには「心理的安全性」があるという話も出ていましたが、新宿支店のスタッフにとって鳥巢さんはどういう存在ですか?

山内 スタッフは、どんなことがあっても最終的には鳥巢さんがフォローしてくれるという安心感を持って、働いていると思います。

責任を部下に押しつける上司も少なくないですが、鳥巢さんはミスやクレームがあったとしても、従業員とお客様を全力でフォローしようとします。そうした一体感、お客様にも伝わっているように思いますし、結果的にそうしたことがお客様の信頼を得ることに繋がっているように思います。

黒川さんは本店にしかいないのでほとんど会う機会はありませんが、黒川さんはもともと大きな存在感があります。

鳥巢さんが電話で厳しい口調で話しているときは、その相手は黒川さんなんだろうということは、私たちは察しがついています。一ありがとうございます。

(山内氏が仕事に戻る。部下に持ち上げられて決まりが悪そうな鳥巢さんが、聞いてもいないのに口を開く)。

鳥巢・・・私は緻密に考えたりできないから、誰かの成長を細かく管理するというようなマネジメントはできません。

でも、できていることがあるとすれば、私たちがお客様のために

サービスを提供していく中で、お客様にとって、さきかけ税理士法人として、どのように行動すべきか、どうしていくのがよいのかはいつも考えています。

その上でみんなが頑張ってくれているから、事務所が成長できているのかなと思います。みんなは私よりもきめ細かく仕事できて、そうしたメンバーのおかげで今、業績は非常によくなっています。

— 新宿支店ができたのはいつでしたか?

鳥巢 2018年です。本店からパートスタッフさんに一緒に来てきてもらって3名で始めましたが、今では23名になっています。

— お客様はどうやって増やしていますか?

鳥巢 当初は私のお客様を中心に50社ほどでしたが、現在は300社を超えるお客様を新宿支店で担当しています。ありがたいことに、増えたお客様の多くが、お客様からのご紹介になっています。

— では、移転を終えたばかりの新宿支店のこれからの抱負を教えてください。

鳥巢 抱負ですか? 新しく出店するオフィスは、すこし背伸びをしました。お客様層に見合うように、フロアの大きさも賃料も背伸びしましたが、背伸びした分、みんなで頑張るぞ!!!

— (抱負はノープランでしたが、きっと、新宿支店は大きく成長していきそうです。「元気が取り柄の鳥巢さん」でした。) ■



新宿支店が所在するビルの外観



新宿支店の執務スペースの様子



つけ麺食べてる、鳥巢さん