

取材／オータ事務所グループ（オータ事務所行政書士法人、東京都新宿区）

オータ事務所株式会社CEO 太田哲也氏

オータ事務所の改革の要となった「Vision & Voice マガジン」の誌面

文書番号190607Y

OTA VISION - VOICE

番号	102.10527-197	発生日	R1.5.27	発生場所	朝MTG	作成者	6/7 田中
テーマ1	本当に大事な核の部分「我々が何をしたいのか、どうしているのか」						
VISION	営業部は実績を上げるために悩んでいるが、悩むことによって色々なアイデアが出てくるので大いに結構なことだ。 法務部の設置に関しては、コンプライアンスを売る当社がなぜ法務部がなかったのか不思議だ。 皆さんには、こちらがどうしているのか、何が核の部分か、ということを考えて、契約書を作る前に持ってきてほしい。 ネットで検索したものを「こういうのはどうでしょうか」持って来ることがあるが、私が重要視しているのは中身で最初から体裁を整えることは不要だ。 契約書は社会性とかバランスとか会社のビジョンとか、色々なものが絡んでくる。単純に契約書として法律に合っているかというのは二の次だ。契約書のチェックや体裁は後からいくらでも専門家がやってくれる。 皆さんが常に何か書面を考えるときは、本当に大事な核の部分「我々が何をしたいのか、どうしているのか」を短いものを出してきてもらえば良い。 営業部や他の部署で色々な書類を作って顧客と取り交わしてきたと思うが、今後顧客であったり外注さんであったり、外部と取り交わす書面に関しては法務部を通してやっていただきたい。						
VOICE	VISIONを理解して思ったこと						
日付	5/31	①建設業法のコンプライアンス強化に伴い各社ともセンシティブになっており、顧問弁護士に相談する頻度も増しているようなので、営業担当としては核になる事項をコンパクトに伝えていきます。					評価
氏名							推進コメント
日付	6/3	①会社の求めていることは、「アイデア」や「何かをしたいという考え」を率直に述べることであり、体裁や考えすぎで言わないという停滯感をなくすことであると感じました。業務部でも作成者が作成だけにとどまらず、広く会社の流れを把握することによって色々な「アイデア」が出し易い雰囲気を作る必要があるかと思いました。					代表コメント
氏名							理由
日付	6/5	①法務部を設置することで、私達が商品にしているものはコンプライアンス遵守のための手段であり、書類を作っただけではないということを再認識できる機会になると思います。書類を限りなく作成し法定期限内に提出することは提供する成果物のクオリティの問					
氏名							

日本最大級の行政書士法人の「承継」。 事務所経験ゼロの「リリース経営者」が行った、 所員60名の組織の「意識改革」

建設業を専門とする、日本最大級の行政書士事務所グループを襲ったピンチにCEOとして登板し、3年間で旧態依然とした組織を立て直し、改革に向かわせている——。これをまったく事務所経験もなく、引き継ぎもなし、土業とは無縁の人物が行ったという。改革の中核には、「Vision & Voice マガジン」というツールを使った取り組みがある。承継については期間限定の「中継ぎ登板」だと話す、オータ事務所株式会社CEO太田哲也氏に話を聞いた。（文・武田司）

まったく関与していなかった父親の事務所を、承継

一先代で、父親の太田宏先生は、建設業許可の分野で、日本最大級の行政書士事務所を築き上げましたが、太田哲也社長は、代表に就任するまで行政書士には無縁だったそうで

すね。

私は38歳まで、プロのレーシングドライバーをやっていました。それ以外にもモータージャーナリストや、チーム運営などにも携わっていましたが、引退してから15年ほど、自分の得意な自

動車関連の分野で、会社経営を行ってきました。

この事務所を引き継ぐにあたって、そこで学んだことが大いに役立っています。

一父親の体調不良もあり、お母様から懇願されて、事務所を引き継がれたとお聞きしてい

ます。

オータ事務所の継承は、私の人生に予定されていなかったことでした。私がレーサーの道を選んだことによって親子の関係は30数年前に途絶し、その後、孫が生まれプライベートの付き合いはできたものの、仕事面ではまったく交流のない状態でした。

父は、事務所を自分がずっと続ける考えでいたと思います。ですから、後継者の育成も選定もしてきていませんでした。

そうした状況の中で、父が80歳を超えて突然、身体の具合が悪くなり、さまざまな経営判断ができなくなっていきました。

—そうした複雑な経緯があって、引き継いでいるんですね。

父が事務所にほとんど来れない時期が3年ほど続きました。そのタイミングで今から4年前、私はこのグループのCEOに就任しました。

—いわゆる親族内承継とはいえ、引き継ぎや伴走期間はまったく無かったんですね。

はい。私はあくまでリリーフ、私の最終目標は後継者を作るまでの3年間と、所信表明で伝えています。

—CEOに就任したときの事務所の規模は、どのくらいでしたか？

約60名でした。人数はいるものの明確な組織図はなく、役職名だけは付いていましたが責任の所在が不明瞭で属人化しており、業務に各担当が紐付いている組織でした。営業は担当制で、担当者しかお客様の会社の詳細が分からない、上司も部下が何をしているか関心が薄い。そうした組織構造でした。

こうした状況は、多くの土業事務所も同じような状態かもしれませんが、属人性によるリスクも高いと感じていました。

ただ、組織として効率的だと感じたのは製販分離制です。書面の



取材時に、オータ事務所株式会社CEOの太田哲也氏を撮影

作成や管理を顧客担当者が行うのではなく、弊事務所では専門性の高い作成部で行っていました。こうした分業制が管理機能の強化につながり事務所の強みになっていました。とはいえ、作成部も個別業務は各スタッフに紐付いた組織になっていました。

意識改革のために行った、「たった一つのこと」

—そうした組織を変えていくために、何から手を付けましたか？

はじめに所信表明をしました。それは「(業務の)標準化をすること、属人性を排除すること。それから、私は3年間だけ在任する」と、話をしました。その間に、事務所を未来に継続できるビジョナリーカンパニーに変えると、所員全員に伝えたのです。

すると、所内の資格者からは、「土業には合わない」という声が上がりました。

—やはり、所内の抵抗が起きますよね。

そうですね。私は、半数くらい辞めるのは仕方がないと考えていました。だって正当な二代目どころか、まったく事務所を知らない門外漢が、突然自分たちのトップ

になるわけですから、「何を言ってるんだ!」と思って当然ですよ(笑)。

さらに私が事務所に来られるのは、基本的に週1日だけです。月曜日だけは朝からいますが、それしか所内にいませんので、責任者となるスタッフを早急に育てなければならぬと考えました。そして、責任の所在を明確にするため、階層化した組織図を作りました。

—幹部の育成は一朝一夕にはいかないものだと思いますが、どのようなことを行いましたか？

大事なのはスタッフの意識を変えることだと私は考えました。それで始めたのが、「Vision & Voice マガジン(以下、V & V マガジン)」です。

これは、私が毎週朝礼で話したこと(Vision)について、スタッフが自分の考え(Voice)をコメントしていくものです。朝礼では、世の中の流れと会社の方向性を説明し、スタッフとリーダーがとるべき言動などを伝えます。

当初は、「業務改革は大変だ」というVoiceが並んでいましたが、半年もすると自己変革や成長の意思を示す者が何人か現れはじ

めました。そうした者を今度は、「VISION 委員」に据え、Voiceにコメントをつけさせました。こうしたことを繰り返す中で、内容がどんどん良くなっていきました。上司が書くコメントも、的を射たものになっていきました。

V & Vマガジンは、社員全員がどのコメントも読めるようになっていきます。会社全体としても情報をオープンにするように変更していきました。

—なぜ、始めに取り組んだものが、V & Vマガジンだったのでしょうか？ もっとすぐに結果の出るようなことに手を付けるものではないのでしょうか？

V & Vメソッドは私の元々のビジネス（安全運転教育コンサル）の独自手法です。一般的な安全運転講習では、交通ルールや運転技術を習います。しかし事故が起きる状況がさまざまある中で、それぞれのケースについての対処策をひとつずつ覚えるようなことをしても、活用しきれないと私は考えています。

知識や技術よりも大切なことは、当人の自覚や意識です。事故を起こしたら会社や顧客に多大な迷惑をかけます。でも事故を起こす可能性は誰にでもあるでしょう。だからこそプロフェッショナルとして、絶対に事故を起こしてはならないという自覚や意識が大切になります。

業務改革を行うにしても、当人が

改善しなければならないと感じることが大切で、いくら他人から言われても、自分が必要だと思わなければ、行動に移せません。でも本当に自分が必要だと思えば、様々なアイデアが湧いてくるものです。—なるほど。遠回りのようで近道なんですね。

やり方は正反対ですが、往時は、厳格だった先代の存在が、そうした機能を果たしていたのだと思います。でも先代が事務所に来なくなって、そうした所員の意識が弱まってしまったのかもしれない。

—朝礼で話す内容は、どのようなものですか？

内容は事前には決めていません。朝礼では、各部署のリーダーが週次の活動報告を行います。それらの報告から感じた違和感や修正点、そして良いところなどを伝えます。

また、スタッフは許認可業務のせいなのか世の中の経済動向などに関心が薄いようです。ですから世界情勢に関心が持てるような話題も意識しています。

後継者の育成とIT化の推進

—意識改革を実行して、どのような成果が生まれていますか？

半分まではいかなかったけれど、5、6人の退職者が出ました。しかしその後からはぐんぐんと状況が良くなってきています。具体的には、今まで組織に埋もれてい

て、発言や活動が活発ではなかった社員が成長してきました。

例えば、現在の営業部長。彼女は、これまで作成部で一部の仕事だけ行っていましたが、現在は営業のリーダーとして活躍しています。

ほかにも現在の役職者には、以前は組織の下部にいた社員もいます。注目されていなかったり目立たなかった社員たちが、今は、部長や次長、課長などになっています。皆、自分を成長させたいという想いを持つようになった社員たちです。

—そうした人材が抜擢・登用されている背景には、V & Vマガジンの効果がありますか？

そうですね。当初はそうした社員たちのV & Vマガジンへのコメントも、周囲を気にしたような発言ばかりでした。それが、自分の考えを少しずつ話すようになり、そうなってくると、成長意欲や自己変革意識を持っている人材とそうではない人材の見分けがつくようになってきます。やる気を見せるスタッフを登用していきました。

—V & Vマガジンで行っていることは、日報や週報と似ています。それでも、そうした成果が生まれているのは不思議ですね。

日報よりも個人の考えや本音が現れます。それを見逃さないことだと思います。

—太田社長は現在も、週に一日のペースで事務所の運営に携わっているのですか？



エントランスの様子



所内の様子

今年になってからは、経営幹部向けのミーティングを金曜日に、私の横浜の会社で行うようにしました。ここにきて、早急にIT化や業務自動化のペースを上げなければならないと感じているからです。

—引き継ぎから4年が経って、業績はどのように推移していますか？

業績はずっと良くなっています。コロナ禍にあった今年も、テレワークや時差通勤をすぐに行い、今のところ大きな落ち込みはありません。むしろコロナの状況は、業務改善のチャンスだとも思っています。

従業員数も70名ほどに増えましたが、もっともっと採用するつもりです。

—業務改革を行う上で、代表自身が実務を知らないことの障害はありませんか？

もともと経験と責任感のある専門性の高いスタッフがいました。ポテンシャルはあるけど、方向性がバラバラになっていたのです。私が行ったのは、進む方向を明確にただけです。実務はスタッフを信頼して任せています。

各自が持っている情報やノウハウは全体最適化のために共有化していかなければなりません。そのため現在は、そうした状況を解決するために、顧客管理システムやチャットツールを導入して、顧客との会話の内容や業務の進捗状況などを全て入力させています。

—V&Vマガジンで頭の中の見える化をして、そのあとにツールを使って情報の見える化をしたということですね。

そうです！ 今はチャットを見れば、リアルタイムで社員間の会話が見られます。その情報は断片的なものであっても、氷山の一角から感じた違和感や疑問点が出発点になります。そこに根深い問題があることがあり、そこを指摘して解決させていくのです。

また社員は、問題が起こったときに私が何を言うかを見ています。リーダーが黙っているとき

は、すぐに「遠慮なく問題点を指摘しなさい」と繰り返し伝えていくことで、徐々に私と同じような考えや行動ができる社員が増えてくるようになりました。

そうした擦り合わせを今、一生懸命行っているところです。

—そうした社員たちが、後継者の候補になっていくということですね。

そうですね。私が考えているのは、次の後継者は、私のような強いリーダーシップを持つ人物ではなく、理解力のある人材がよいと思っています。あるいはそれは複数人になるかもしれません。一人の力は決して強くなくても、皆が知恵を出し合って、会社の意思決定を行える組織を作ればと思っています。

そうした人材が早く育ってくれば、私はすぐに辞められるのですが（苦笑）。最初は「3年で辞める」と話していましたが、3年では難しかったですね。

—それでも、短期間で成果が生まれています。大きな変革を断行したわけですが、それができたのは、正直、開き直りの気持ちもあったのではないですか？

それは、あると思います。きっと、「(スタッフの)皆さん、どうか事務所の立て直しに協力してください、お願いします」というスタンスでは、改革は進まなかったのではないかと思います。

「頼まれてここに来た。あくまでもリリース。三年間だけ我慢しろ」。当初の私はそんな気持ちでした。皆「何だよ」と反発するの

が当然でしょう（笑）。そうしたところからのスタートでした。スタッフにはよく我慢してもらったと思っています。

—これからの抱負を教えてください。

私が一般の士業事務所の二代目経営者の方々と異なるのは、私の場合は、あくまで後継者に引き継ぐための中継ぎ登板だということです。先代のように、事務所の繁栄が自己実現の証と考えているわけではありません。

最近ではSATOグループの佐藤良雄代表から士業事務所の在り方について、いろいろと教えていただく機会があり、業態を変化させる必要性を感じるようになりました。

後継者に引き継ぐためには、経営基盤を固めながらも、RPA導入などのIT化で生産性と信頼性を高め、コンプライアンスを含めた管理体制を強固にする。そのためにはやる気のある人材を多く集め、企業規模と質をさらに高める必要がある。そう考えるようになりました。

現在は書類作成代行にとどまらず、Webセミナーを月二回ペースで実施するなどしてコンプライアンスのコンサル業務への移行もスタートしています。今後は、当事務所で蓄積したノウハウを他の行政書士さんに提供する業務も進めるつもりです。

そうしたことも含めて、私たちの取り組みが、後継者でお悩みの事務所のヒントになれば幸いです。■



オータ事務所行政書士法人が所在するビルの外観

オータ事務所行政書士法人（東京都新宿区）

1971年、太田宏が開業。建設業許可可の分野で、日本最大級の行政書士事務所を築き上げた。1996年に、太田哲也がオータ事務所株式会社の代表・CEOに就任。同氏は、4年連続でル・マン24時間レースにフェラーリで出場するなど、トップカテゴリーでプロフェッショナル・レーシングドライバーとして活躍。38歳のときにレース中の多重事故に巻き込まれ、瀕死の重傷を負うが、3年の療養生活を経て社会復帰。モータージャーナリストとして活動するほか、安全運転教育を行う会社とイタリア車のチューニングブランドの二社を経営するなど、経営者としても精力的に活動している