

特集

だから士業は、
こんなに面白い！

人も組織も成長していく「環境」が、 事務所をこんなに成長させる！

ベンチャーサポート税理士法人(東京都渋谷区)

～6名のオフィスリーダーに聞く！～

グループ総数800名超。数百を超える規模となってからも毎年、純増で100名を超える勢いで組織を拡大させているベンチャーサポート税理士法人。前例のない成長から、代表の中村真一郎氏の経営手腕を信望する同業者からの声も上がる中、その核をなすものを探ると、人と組織を成長させていくことにフォーカスした経営スタイルが浮かび上がる。今回は、同事務所の各オフィスリーダーを一堂に集め、現場から見たベンチャーサポートの真の姿を探る。彼らが話す言葉の一つ一つが同事務所の魅力であり、強みとなっていることが分かる。なぜ、ベンチャーサポート税理士法人が異例の成長を続けることができるのか。これを読めば、その一端を知ることができるだろう(文・武田司)

一般の会計事務所とは 「真逆の…」

—まず、前職の事務所と比べたときの、ベンチャーサポートの違いを教えてください。

五味 前職の事務所は、仕事中は無言。向かいの席の先輩の会話が聞こえて笑ったら、怒られました(苦笑)。仕事を教わると言っても、現場に行ってやってみて、帰ってきてから怒られるだけ。初めての就職先でしたから、仕事ってそういうものだと思っていました。

でも、ベンチャーサポートの説明会はそれとは真逆で、明るく、にぎやかなものでした。入社してからもその雰囲気は変わらず、明るい職場だなと感じています。

田中 私は個人事務所を、入社4か月でクビになって転職してきました。その事務所には大ベテランの先生が1名いるほかは、20代のスタッフが4名いるだけでした。若手メンバーは仲が良いから、先生と従業員の間には対立構

造がありました。

前職では仕事中は、いかに早く帰るかしか考えていませんでしたが、ベンチャーサポートでは会社に行きたくないと感じたことがありません。環境が良いから仕事も頑張れる。自分の成長を実感しながら仕事することができています。

迫田 私はスタッフが30名ほどの、個人事務所としては比較的規模の大きな事務所にいました。やっている仕事は今も前職の事務所も同じなのですが、前職では、所長とお局さんの顔色ばかり見て仕事をしていましたね。ベンチャーサポートでは皆、お客様を向いて仕事をしています。仕事の目的が正反対のように思います。—なるほど。でも顧客第一主義を掲げる事務所は多いと思いますが、なぜ、貴事務所では顧客目線のサービスが徹底されているのでしょうか？

五味 弊事務所のお客様は、設立間もない会社がほとんどです。そ

うしたお客様にとって2万円なり3万円なりの顧問料は、小さなものではありません。さらに事業規模も大きくないため、難しい会計や税務も必要ありません。

そうした中で顧問契約を継続していただくためには、お客様と強い関係性を構築していかなければならないのです。関係性を築いていく中で、弊事務所のスタッフは、自然とお客様を自分ごとのように考えられるようになっていくのだと思います。

鳥川 一般の事務所では、所長などの限られた人だけがお客様を獲得してくると思います。しかし私たちの場合、ホームページからのお問い合わせと紹介案件があって、それらに営業スタッフが対応するところから、顧問契約をして担当者に引き継ぐまでのすべての工程がガラス張りになっています。

さまざまなスタッフが関わりながら契約したお客様ですので、担

ベンチャーサポート税理士法人 オフィスリーダー 座談会



ベンチャーサポート税理士法人（東京都渋谷区）

2003年開業。代表・中村真一郎。新設法人の税務・会計支援を中心に、開業から驚異的なペースで事務所の成長を続ける。グループでは、相続を専門とするベンチャーサポート相続税理士法人のほか、司法書士、行政書士、社労士、弁護士の各士業法人を展開。グループ総勢800名超、全国16拠点に展開する士業グループに成長している

当者だけではなく、それぞれが「私たちのお客様」だと感じられるのだと思います。

五味 解約があったり、顧問料の減額の打診があったり、お客様からいつもと違うトーンで電話やメールが来たり、些細なものでも変化があれば、その情報を皆が共有できるようになっています。

担当者はもちろん、営業スタッフなど、誰かがそうした情報をキャッチしたら、すぐに皆で集まって、お客様に対してどのようなアプローチを取るべきかを話し合う。そうした文化がベンチャーサポートにはあります。

一皆さんが担当者として働いていたときは、どのようなやりがいを感じていましたか？

五味 設立したばかりの会社の社長は、社長と言ってもついこの間までは会社勤めだった人たちです。ですから私たちのすべきことは、社長を社長らしく、会社を会社らしくしていくお手伝いをすることが仕事だと思っています。税理士業の中でもさらに起業支援をしていることが、ベンチャーサポートの最大の面白さだと思って

います。

田中 一念発起して起業し、必死で頑張っている人たちの会社や人生を、担当として30～40件、同時進行で見えていくことができます。創業時に夢や希望を熱く語っていた人が、5年後、10年後に少しずつその夢を叶えていく姿を見られることは、この仕事の醍醐味のひとつだと思います。

鳥川 そもそも普通に仕事をしていて、起業家や経営者と本気で向き合う機会あまりないと思います。意思決定者の方々と一緒に仕事ができることは税理士業の醍醐味だと思いますが、多くの事務所では所長や経験のある職員しか、そうした部分を味わうことができません。弊事務所では皆が経営者と1対1で向き合いながら、そうした仕事の喜びを感じられる環境になっています。

平井 前職で私は所長のアシスタントという位置付けであり、お客様は所長のお客様という形になっていました。私はオフィスリーダーになった今でも担当を持っているのですが、今は完全に私がお

客様の窓口になっています。

経営者からの相談や問い合わせが私にダイレクトにやってきて私一人では解決できないこともありますが、相談できる先輩がまわりにいるので負担を感じることなく、お客様からの信頼を感じながら、仕事することができています。

ピボット※していく教育と、 教育者を教育する文化

—会計・税務面の教育は、どのように行っていますか？

五味 教育のロードマップがあり、最低限のことが分かるようになるまで、動画での研修やロールなどさまざまなことを行っています。

新入社員は遅くて半年、早いと2～3か月で担当に付きます。弊事務所には、規模の小さなお客様が多いので、お客様を担当させてから、お客様の成長とともに担当者を成長させていくことができるのです。分からない質問をいただいても、まず即レスしてから、先輩に聞いて対応していく。そうす

※ピボットとは、軸足を定めつつ、軌道修正していく経営手法のこと

横浜オフィス代表・迫田馨氏

【勤続13年/代表歴8年】



教育をレビューをする機会は、おそらくほかの事務所が想像する以上に多い

ることで、できることが増えていきます。

—かなり早いタイミングで担当を持つんですね。

迫田 経験が浅い段階でも担当を持ちますが、まわりの先輩が常に状況を見ていますので、一人で野に放たれたような気持ちになることはないと思います。それ以上に、早いうちから会社を代表してお客様に対峙する経験ができますので、仕事のやりがいや面白みを味わうことができると思います。

それに弊事務所ではお客様がどんどん増えていきますので、人材を育てないとどうにもならないという事情もあります（苦笑）。だからこそ、弊事務所では教育を重視しているのです。

—人材教育は負担が大きく、組織が一定の規模になれば教育担当部門を作って任せられることもできると思いますが、そうはしていないのですか？

鳥川 弊事務所では、教育は全員が行うものだという意識が、全社に浸透しています。新入社員が入ったら、まずは席の両脇に、成長ステージが近く質問のしやすいスタッフを配置します。ですから、入社があるたびに席替えがあります（笑）。質問に答える、困っているようなら声をかける。そうしたことを、いとわらない組織に

なっています。

—教えるのがうまい人もいれば、そうではない先輩もいると思います。

迫田 それは相性もありますが、教育する人の教育をすることも弊事務所の文化です。教育する側、受ける側のレビューをする機会は、おそらくほかの事務所が想像する以上に多く、それらの状況を見ながら、一人一人に対して、次に何を教えるのか、誰が教えるのか、どのような話し方をするかなどをこまめに微調整していきます。

鳥川 日々、教えたこと、フィードバックした内容と、それに対する本人の反応、理解の度合いなどを、LINEでメンバーに共有していくのです。

五味 そうしたLINEグループには、教育を受けるスタッフは入ってなくて、教育担当者とおフィス内のリーダークラスのメンバーが入っています。そのグループに入っていない人が何かを教えた場合にも、個別に情報をもって、グループで情報を共有していきます。

—例えば、どんな内容をLINEするのですか？

田中 初めて教育係を担当するスタッフから、昨日入社した2名とランチに行ったときのLINEがあります。LINEには、麻雀が好きで社内でやれる人がいないかと聞いてきたなどと書いてありまし

教育は全員が行うものだという意識が、全社に浸透しています

た。例えばこれを見たほかの麻雀好きのスタッフが声をかけられるようになります。

これは例が適切ではないかもしれませんが（苦笑）、ほかにもたくさん情報が共有されていますので、一人が聞いたことがほかのメンバーにもタイムリーに伝わっていきます。今日もランチに行っていますので、また報告があると思います。こうしたこまめな情報の積み重ねで、スタッフ一人一人の状況を把握し、みんなで育てていくのです。

—筆マメじゃないと、ベンチャーサポートのスタッフになれませんね。（笑）。

鳥川 そうなんです（笑）。弊事務所の場合、文書化する能力は、とても重要な力になっています。迫田さんは、もともと文章が苦手でしたが、今では鍛えられてうまくなりました（笑）。

LINEでの情報共有があることで、ベンチャーサポートという組織として伝えてほしいことを、教育する人が誤ったかたちで教えていたとすれば、それに対する指導ができます。これはこういう順序で教えてほしい、今はまだこういうことを投げかけないでほしいなどと細かな指示を出すことができるのです。それが教育者を教育していく機会となっています。

それにLINE上で、先輩たちの使っている言葉や教育のテクニックなどを見ることによって、経験の浅い教育者も、伝えるべきこと、共有すべきことがわかり、発信力や質問力も上がっていきます。

迫田 文章を作るときには振り返りができるので、頭の整理になり、反省をする機会になります。それにその人について書いていると、自然と教えている人に対する

新宿オフィス代表・鳥川拓哉氏
【勤続11年/代表歴6年】



愛着がわいてきます。

こうした「書く」文化があるから、教育を一部のスタッフがするものではなく、社員全員で行うものだという意識が広まっているのだと思います。

鳥川 さらに同じように、全国のリーダー陣だけを繋いだLINEグループもあります。こちらでも、各オフィスの運営についての情報共有が活発にされています。LINEグループで情報交換することによって、参加するメンバーの距離感がゼロに近づきます。

今日いるメンバーも普段はめったに顔を合わせることはありませんが、日々顔を合わせているのと同じような感覚があります。実際は、「あけましておめでとう」なんですよ（笑）。

リーダーの「要件」とは？

一各オフィスのリーダーになると、どのように役割や意識が変わりますか？

五味 オフィスの数字に関しては、リーダーたちがすべての責任を持っていて、特に営業面での顧客の純増件数、未回収金の回収などにおいて、結果を出すことが求められています。

一番の役割は、利益を出すことです。ただ、そのために何をやるのかは、それぞれが自由に考えていいことになっています。結果が出ていれば何をしてもよいですし、反対に結果が出ていなければ、どんなに努力をしていたとしても認められません。そうしたところは、はっきりしている組織だと思います。

鳥川 利益を出せていないとすればサービスが行き届いていなかったり、教育がうまくいってなかったり、何かしらできていない

ことがあるはずですよ。リーダーは何が理由でそうなっているのかを見ていながら、先手、先手ですべきことを行っていきます。

平井 オフィス代表になっても、現場にいるときと大事にしているものはずっと変わりません。

それはお客様のサポートだったり、社内の雰囲気だったり、楽しく仕事ができていることだったりしますが、そうした私たちが大事にしているものを、より強くしていくためにどうすればいいのかを考えて、行動していくことはオフィスリーダーも現場のスタッフも変わりありません。サポートやアドバイスをしてくれる先輩がいることも同じです。

一皆さんは、入社から数年でオフィス代表になっていますが、どのような要件があって選ばれたと考えていますか？

迫田 私は入社が早かったから、ラッキーくじを引いただけだと思います（笑）。

吉田 オフィスリーダーは複数人で努めているケースがあります。その中で、オフィス代表は資格を持っていることが前提ですが、今日のメンバーは、オフィス代表とオフィスリーダーを兼任しているメンバーです。

迫田 逆にライセンスを持っていなくてもマネジメント能力に秀でている人がオフィスリーダーと

一人一人の状況を把握し、みんなで育てていく



仙台オフィス代表・田中裕介氏

【勤続8年/代表歴5年】

なっている場合もあります。

一貴事務所ではそれぞれオフィスの規模が大きい分、オフィスのマネジメントも大変だと思います。

田中 仙台オフィスは4年前に私一人で立ち上げました。現在の人数は27名です。私がオフィス代表になれたのは、ベンチャーサポートという組織が「人の成長」をテーマにしており、大阪や東京で営業スタッフとしてやってきた自分にももらった、成長のチャンスだったと捉えています。

五味 私が本店の渋谷オフィスにいた時は、新しいオフィスが展開されるたびに、先輩たちがオフィス代表となるために抜けていくような状況でした。

私も渋谷で一通りの経験をした後に、次のチャレンジとして、オフィス代表に挑戦させていただいたと思っています。

迫田 それぞれオフィスを立ち上げる経緯は異なっており、仙台はゼロベースで立ち上げたため、田中のような攻撃力のあるタイプが必要でした。

鳥川 営業力はリーダーの要件の一つになるかもしれませんが、たとえ営業面が得意ではなくても、同じオフィスに営業力のあるスタッフがいることで補えるケースもあります。

それ以外の要件としては、「人への影響力」が重要になると思い

銀座オフィス代表・五味孝文氏
【勤続6年/代表歴1.5年】



社長を社長らしく、会社を会社らしくしていくお手伝いをするのが面白い

ます。

いくら私たちがオフィス代表を決めても、現場が認める人材でなければ人はついていきません。

オフィス代表には、オフィスの意思決定権があり、スタッフの給与を決める権限もありますので、皆が納得する人をそのポジションに置かなければ組織全体が崩れてしまいます。ですから皆からの人望、期待、信頼が大きな要件になるかと思います。

とはいえ、オフィスリーダーの能力や個性は様々です。

平井 私は実務に長けていたり、マネジメント能力が高かったり、特別なものを持っているわけではなく、性格が明るいだけが取り柄だと思っています。ただ、そうした意味では人に良い影響を与えられるのではないかと思いますし、いろんなところで顔を出しながら、多くの人に助けてもらいながら、今は何とかオフィス代表を務めています。

吉田 私は、当時50名規模になっていた大阪オフィスを分割する形でできた新オフィスで、代表になりました。大阪オフィスの勢いがほかと比べると弱まっていた頃に、「チャレンジングオフィス」という位置付けで、同年齢の若手

メンバー4名を中心に、8名で立ち上げています。新しいオフィスを作っていくという貴重な体験を、私はさせてもらっています。

—各オフィスや人材の変化に合わせて、人や組織が育つ環境が用意されていくのですね。

田中 オフィス代表になれば視点が変わります。見るものが変われば考え方も変わっていきますので、自分自身の成長にも繋がっていきます。

人が成長するために次の新たなステージを見せていく。それもオフィス展開の重要な意味合いなのだろうと思っています。

複数のレイヤー^{*}で、成長をサポート

—オフィス代表としてオフィスをマネジメントする上で、どのようなことに注力していますか？

田中 仙台では、東京のように爆発的にお客様が増えることはありませんので、いかに解約を減らすかをテーマにしています。解約が起きるときは、もちろん担当者に問題があることもありますが、実は営業メンバーに問題があったり、営業と担当者の連携が取れていなかったり様々な原因があったりします。

ですから、私が注力しているのは日々の「違和感」を見つけていくことです。日頃の状況を注視して、少しでも違和感を抱いたら、すぐにそれを解消するように心掛けています。

五味 目標を達成するための要素は、構成比率がおおよそ決まっています。新規、紹介、解約などの件数が毎月どのくらい発生するかはおおよそ決まっていますので、それらを踏まえた上で、あとはどの

くらいの数字を上積みしていかなければならないかを考えます。

通常より解約や減額が多い月なら、月初から紹介の獲得や増額に力を入れていこうと営業スタッフだけではなくオフィス全体に呼びかけていきます。そうした基準値を軸にして行動方針を決め、組織の方向性をまとめていきます。

吉田 難波オフィスはもともと8名で始まった組織でしたから、達成率が多少落ちても、自分の力でカバーできるような体制でした。しかし、今は40名規模になっていますので、転換期にあります。

目標を達成するために必要な要素がいくつかあるとすれば、それを一人一人ができているかどうかを確認し、できていないものを、底上げしていくような作業を今は行っています。

鳥川 今のリーダーたちは皆若いので、どうしても自分が経験したことのない問題に直面するケースがあります。

そうした時に、全国のリーダーを結ぶLINEグループがセーフティネットのように機能していて、税務の問題、人材のトラブルなど、マネジメント上の問題が起これば、すぐに相談ができるようになっています。

また、各オフィスで起こった事例をLINE上でできるかぎり共有していくことによって、未然に問題を解決できることもあります。他のオフィスで起こった問題の解決方法を知っておくことが、各リーダーたちの血肉になります。

そうしたたくさんの情報からリーダーたちが何を抽出して、どのように各自のオフィスをマネジメントしていくのかは各自の自由です。

—オフィス代表という立場から、グループ代表（中村真一郎氏）の存在やマネジメント手法を、どのように感じていますか？

五味 傍からはベンチャーサポー

新しいオフィスを作っていくという貴重な体験を、しています

^{*}レイヤーとは層のこと。複数の層が繋がっていくことを表す。

難波オフィス代表・吉田卓也氏
【勤続7年/代表歴5年】



トは攻めのイメージが強く見えるかと思いますが、実は、内部では守備をガチガチに固めています。

会計業界では損害賠償などのリスクがつきまといいますが、それも全件確実にシミュレーションして、お客様に損害がないようにしているなど、リスク管理への意識が徹底していることを強く感じ、安心感を持っています。

吉田 私はずっと大阪にいますので、中村さんと直接話す機会が多い方ではありません。

オフィス代表になって感じたことは、中村さんをはじめ、全国を飛び回っている迫田さんや鳥川さんなどのグループ運営層の努力量の大きさです。

会社を良くしていくために、力を出しきって動いているのがわかりますので、自分もサボっているわけにはいかないですし、自分の苦労や悩みなどはレベルの低いものだと感じています。

田中 中村さんが仙台のオフィスに来たのはこれまで一度だけです。私は、任せてもらえているからだにポジティブに捉えるようにしていますが、きっと中村さんが私の性格を掌握していて、細かい指示をすることが逆効果になると考えているのだと思います。それでも相談や問題があるときには、いつでもLINEで相談できる環境があるので安心していきます。

五味 私が渋谷のオフィスにいたときは、頻りにランチに行く機会がありましたが、今はほとんどありません。会話する機会は減りましたが、LINEグループにはいますので、中村さんから何も発信がなければ、自分がやっていること、言っていることは間違っていないのだと確認ができます。私はそういう指標としています。

—迫田さんや鳥川さんのお二人には、直接連絡や指示などがありますか？

鳥川 私たち二人は、他のメン

バーより会話の量が多いと思いますが、それは具体的な指示があるというよりも、相談相手としてのものが多くなっています。

迫田 中村さんはトップダウンではなく、相談しながら方針を決めていき、裁量を与えてくれる経営者だと思います。たまにお会いするときは、シンプルにうれしく感じますね。

鳥川 それに以前とは少し変わってきているところもあると思います。自分が現場のリーダーだったころは、ドアを開けた瞬間にピリピリ感が伝わってくることもありましたし（苦笑）、幹部に対して厳しく指導していた時期もありました。

でも今は、リーダー陣たちがしっかり責任と結果を果たせるようになってきて、中村さんが口を出さなくてもよい組織になってきています。

そのかわり、今は役割的に私が厳しいこと、キツイことを言っており、今のリーダーたちには中村さんより自分が怖がられているのかもしれない（苦笑）。自分もうまくいっていないときには意識的に厳しい言葉を投げかけるようにしていますし、それも今の自分の役割のひとつだと思っています。

人や組織が成長していく過程を見れたり、自分たちで作っている感じが楽しい



池袋オフィス代表・平井園氏

【勤続5年/代表歴0.5年】

平井 私たちの組織の魅力は、それぞれの役割やすべきことが明確であり、オフィス展開や新規の取り組みが活発だからこそ、異動して新しい役割に挑戦できたり、新しいポジションに挑戦できたりするところにあると思います。

お客様をサポートしていく仕事の魅力はもちろん、組織を自分たちで作っていく喜びも感じることができます。

そうやって人や組織が成長していく過程を見れたり、それがまた事務所全体の成長に繋がっていくことを感じるすることができます。自分たちで作っている感じが楽しい。今は、貴重な体験ができています。■



座談会が行われた銀座オフィスのエントランスの様子