

PART 3 : 税理士事務所に関するランドマーク税理士法人

業務、制度、風土を改革 正当な評価方法と意識の変革で 残業半減、売上120%達成

かつては深夜でも電気が消えなかったというランドマーク税理士法人。それを助長させていた組織の仕組みを抜本的に改革。代表の清田幸弘氏に、会計事務所ならではの残業時間削減の極意を追った。

悪しき慣習を
一掃する要となるのは
トップの強い覚悟

かつては昼夜かわららず電気が点きっぱなしでした。職員の残業時間も月平均で74時間ほど。100時間を超えている職員もいました。それを助長していたのが、給与形態だったんです。社員には徹底的に残業代を支給することを決めていました。しかし当然、残業時間が増えれば、残業代も増えていきますよね。残業が絶対悪ではありませんが、時間内に仕事を捌ける優秀な職員よりも、仕事の遅い職員の方が給与が高いという現象が起きてしまっていたのです。それもあってか、優秀な職員の離職率が高かったんです。「これじゃいけない」と思い、残業ゼロの旗を掲げました。これが2014年のことです。そこで最初に取り組んだのが「残業ランキング」。弊所は、実務の事務処理担当、営業担当、管理部門、マーケティング部門などさまざまなセクションがあります。しかし、一律で全社員の月の残業時間を洗い出



清田幸弘氏
【せいだ ゆきひろ】

横浜農協に9年間勤務後、資産税専門の会計事務所勤務。1997年開業、相続と法人を中心に展開し、現在では12拠点にわたって精力的に活動中。

ランドマーク税理士法人
設立:1997年 従業員数:150名 拠点数:12
本社所在地:神奈川県横浜市西区みなとみらい
2-2-1 横浜ランドマークタワー37F

したんです。すると、仕事が集中して残業している職員、仕事が集中していないのに残業している職員、仕事が集中しているけれど残業なしの職員が明確になりました。次に、残業の目立つ職員と上司で面談して仕事の進捗をヒアリングさせました。結局のところ、仕事の「見える化」ができていなかったのです。仕事の抱え込みで作業がとまってしまおう。この積み重ねが残業へとつながってたんです。残業ランキングを実施したことで、社内の課題が見えてきました。そこで、①業務効率化、②給与や賞与規定の改革、③日常の社内ルール策定を行うことで残業時間ゼロを目指しました。当然反発もあり

り、去っていく人も中にはいました。しかし、トップである私がそこでブレてはいけない。確固たる意志で「早く帰れ、帰れ」と口酸っぱく言い続けてきました。今もなお、問題は浮上していますが、おかげさまで4年連続120%の売上達成を実現し、社員数90名から150名近くになりました。そして、離職率も12%から9%まで下がりました。もちろん売上が伸びた分は、きちんと賞与に反映しています。「社員が公正に豊かになる」これが、弊所の改革の主たる目的。これから働き方改革に本腰を入れるご事務所は、何のために見直すのか、一度細くして見るのもいいでしょう。

業務改革

入力業務を圧倒的にダイエツト! ITツールの導入

悩む時間、事務処理能力の向上に最新のITツールを導入。すさま時間を有効活用!

移動時間や隙間時間で承認作業をこなす

同じ成果であれば、仕事のスピードが速いほうが生産性は当然上がります。弊所では顧問先へ訪問する外回りをメインとするすべての職員に、iPadを支給しています。また、チャットワークを採用。「税理士部屋」というチャットグループを職員内で設けて、そ



グループチャットを活用することで税務の不明点が即座に解決。ノウハウの蓄積もできる。

の中でお客様から出てきた税の質問に対して、最速解を相談し合ったりしています。私も、そのグループに入っており、進捗を共有しています。さらに税務調査など経験豊富なベテランOBもグループに入っているのです。速くて、正確な税務アドバイスが可能になります。今までは事務所に持ち帰って、調べてから連絡するという方法をとっていましたが、相当な時間短縮が可能になりました。

また、社内承認などもiPadでできるので、移動中や隙間時間で決裁確認しています。

効果・効能

- ・ 税務判断に迷いがある
- ・ 処理能力に個人差がある

時間を有効活用!

制度改革①

人こそ最大の資源! 職員教育への投資

職員の定着率をあげるためにも、入社後の教育カリキュラムをマニュアル化。

教育カリキュラム策定が大幅な残業時間カットを実現

生産性を上げるには、やはり職員の離職率を下げることでですね。戦力となった有能な職員が辞めてしまったら、生産性がゼロになってしまいます。弊所では、毎年20名ほどの新卒を採用し、実務に入るまでに100時間の研修を行っています。しかし、入所する4月は忙しく、先輩職員も時間の捻出が難しいのが実情です。そこで、カリキュラムを予め組んだ研修動画を用意してクラウドにアップしています。さらに、法人税の申告書作成の工程を細かく分けた動画も用

効果・効能

- ・ 新卒採用をしても育たない
- ・ 生産性を上げながら、新入社員を育てる時間を職員が確保できない

研修ビデオやマニュアルを作成し、教育時間を確保!

意。それを見ながら実務をこなしていけば、ある程度まで作成できるといいう仕組みを作りました。いままでは、紙で管理していたため、進捗を管理するのにも限界でした。クラウド化することで、いつでも誰でもどこでも把握できることが大きかったですね。

3チーム体制を採用



トリプルチェックで品質保持

外回りをする営業メインの職員に残業が発生しがち。営業マンが遅れると、他の担当の作業も止まる事態を防ぐ。

制度改革②

公平性がすべてを解決
フラットな評価方法
 お客様担当、管理をはじめとする
 内勤など部門で評価の差が出ないように
 給与・賞与を改訂!

正当な評価と能力開発で 残業時間を削減

残業代込の給与を生活給として考えると、残業時間が減れば生活設計が狂ってしまい、死活問題です。以前は、やった分だけ所得が増える、マグロ漁船のようでした。しかし、間接営業部門は同じ案件を手伝っても担当手当てがつかずに給与に大きな差がありました。残業時間が減っても可処分所得を減らさない仕組みが必要だったんです。そこで、残業時間が減って、業績が上がらなければ賞与に反映させる給与・賞与支給形態に変更しました。能力がある人は正当に評価される。また、何ができるよ

効果・効能

- ・残業が多い社員のほうが給与が高い
 - ・仕事をダラダラしがち
 - ・仕事を捌くスピードが失速
- ↓
- 時間を気にしながら働くように
 給与でその頑張りが反映される

うになれば評価が上がるのか項目を明確にしました。そうすることでキャリアアップを考え、離職率を下げることにつながります。

弊所は資産税・相続税専門のイメージが強いかと思いますが、実は法人税も同じくらい扱っています。「事業承継などいろいろやりたい」という積極的な職員がたくさん在籍していますので、専門チーム体制はとっていません。売上が1〜2億円のお客様の税務に対しては、定型化できるように、全部の税目ができる組織体制をとっています。そのために学ぶことも多く、研修は定期的に行っています。その甲斐あってか、毎年120%の売上を達成しています。

風土改革

残業ゼロを意識づける
社内ルールの徹底
 社内のムリ・ムダを省き
 業務に集中させる環境を整えることで
 残業時間の削減に成功!

社内のルールを決めたら 徹底的に運用

業務効率化と制度を見直しても、日々の細かなルールの設定と運用が重要です。ルールの最終決定は私です。一度決めたらやり通す覚悟を持って運用しています。そうすることで、「常に早く帰るにはどうすればいいか」という意識づけに成功していると思います。働き方を見直すために、何を掲げるのか。弊所は「能力の高い職員が正しく評価される、高収益な税理士法人」を目指しています。そのため、PDCAのサイクルを回し続けながら、現在でもさらなる改善を行っています。

1 清田代表の確固たる意志



「残業問題に限らず、事務所を変えたいと思うなら、トップ自身が何がなんでもやる、という確固たる意志が必要です。朝から晩まで口酸っぱく「早く帰れ」と今でも言い続けています。また、決定事項は必ずやり通す風土を作ることも重要だと思います」

3 毎日の朝礼で終わり時間を決める



「毎朝30分間、テレビ会議システムを活用して、全拠点一斉に朝礼を行っています。決定事項の通達他、進捗の確認などを、決められた時間の中で全職員で行うことで責任を分かち合っています。そのときにも「早く帰るように」と毎日言っています」

5 環境整備で探す時間を排除



「環境整備として、社内の備品と書類の整理・整頓をしています。いつも同じところに、同じ状態で物が置かれているかどうか月に1度、各拠点を巡回しています。物を探すためのムダな時間を省くことで、業務に集中する時間を抽出しています」

2 退社時間をチェック



「12拠点すべてにネットワークカメラを設置しています。各拠点の様子をiPadからモニタリングできる設定にしています。21時、22時を超えても事務所に職員が残っているようなら、すかさず内線をかけて「早く帰れ」とうるさく言っています」

4 残業ランキング発表と個別面談



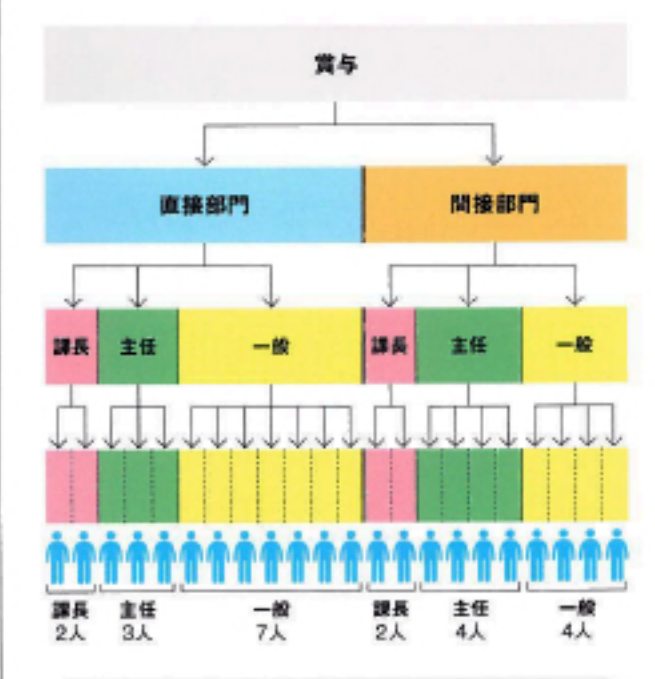
「直接部門、間接部門問わずに、全職員の残業ランキングを公開。月の残業が42時間を超えそうな職員には個別面談を実施し、仕事で抱えている問題を抽出しています。確定申告期間は残業が多くなりがちなので、ITツールや仕組みの見直しがまだ必要です」

6 PDCAサイクルで刷新



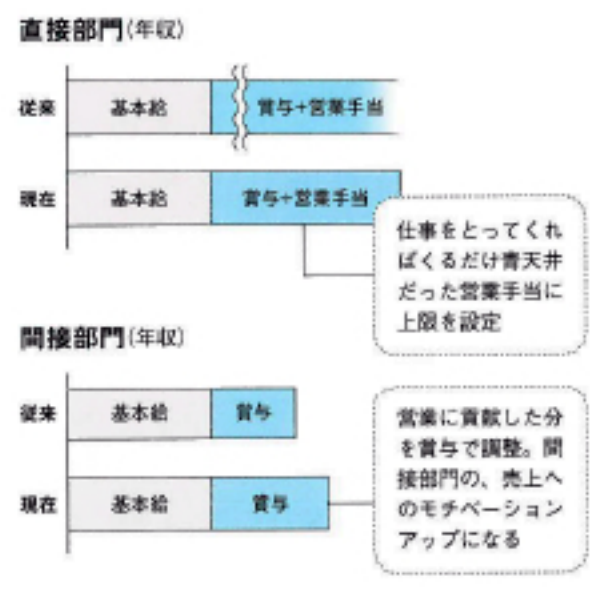
「残業をなくす取り組みはこれからも続けていきます。また、これはいい、と思うものはすぐに採用してPDCAを回していきます。業務効率化のツールを新たに導入するときは全社員に向けて中期経営計画のときに、会場を貸し切って研修を行っています」

ランドマーク税理士法人の評価制度



MEMO:
 全職員を12チームに振り分けて、売上貢献、残業時間などトータルで優秀なチームを年間で競う。上位3チームにはラスベガス、ガムなど研修旅行に行ける機会を贈呈してモチベーションを高めている。

給与形態の見直しで間接部門にも伸びしろ



直接部門、間接部門ともに年2回の賞与で成果を反映。まず直接部門と間接部門で賞与総額の割合を決める。次に役職ごとに振り分け。さらに階級ごとに振り分け。評価項目が明確なので、公平な分配が可能に。