



## 巻頭特別企画

# 人材は理念のある事務所に根付く 先端事務所に学ぶ人材獲得の方向性

税理士法人トップ会計事務所代表社員 税理士 増山雅久  
税理士法人古田士会計取締役部長 飯島彰仁  
株式会社MSI Japan 経営企画室 ゼネラル・マネージャー 村上勝哉

「会計事務所は人材がすべて」と言われているが、その人材の定着に苦勞するのが会計業界に共通する悩みである。ところがそのような状況のなかで、高い人材定着率を誇り、それが成長に結びついている事務所もある。総合病院の顧問先支援に定評のある税理士法人トップ会計事務所（川崎市川崎区）と、経営計画作成支援で熱狂的なファンが多い税理士法人古田士会計（東京都江戸川区）はその代表格である。今回の取材では、トップ会計事務所代表社員の増山雅久氏（写真中央）と、古田士会計取締役部長の飯島彰仁氏（同右）に、人材を定着させる事務所作りについてお話を伺った。また、会計事務所向けに人材紹介事業を展開する株式会社MSI Japan（東京都千代田区）ゼネラル・マネージャーの村上勝哉氏（同左）にも同席していただき、人材のプロの観点から、優れた人材を獲得する会計事務所の条件についてお聞きした。

## 職員に求めるのは人間性

—— 本日は、総合病院の顧問先支援で高い支持を得ている税理士法人トップ会計事務所の増山先生と、

経営計画を中心とした顧問先支援で 支援で顧問先から高く評価されている  
熱狂的なファンの多い税理士法人古田士 ますが、そのような支援サービスを 表れると思います。古田士会計で  
田士会計の飯島部長に、会計事務所 提供するためには、優れた人材が必 ているのですか。  
最大のテーマである人材についてお 要不可欠です。 飯島 当事務所は1年に10名ほどの  
話をお聞きしたいと思います。 例えば人材採用の場面では、会計 人材を採用しています。その内訳は、  
両事務所とも税務にとどまらない 事務所の人材に対する価値観が率直 新卒採用が半分、中途採用半分です。





■飯島彰仁 (いじま・あきひと)

税理士法人古田士会計/株式会社古田士経営取締役部長。採用責任者。未来会計コンサルタント。中小企業経営者・幹部向けに古田士式月次決算書を活用し、どこに手を打てば利益が出るかという気付きを提供。未来会計コンサルタントとして、参加した月次決算会議はのべ1200回を超える。今までに200名以上の経営者・幹部向けに勉強会講師として参加。会社経営のノウハウと指導・実績をお客様に評価され、紹介による平成23年度新規開拓実績は891万円。会計事務所向けサービス【会計事務所経営支援塾】企画・運営・講師も務める。



■増山雅久 (ますやま・まさひさ)

税理士法人トップ会計事務所代表社員。税理士。昭和52年、税理士登録。増山雅久税理士事務所(現、税理士法人トップ会計事務所)開設。中小企業に対し、税務面のみならず、経営全般にわたる指導を展開。平成11年以来、中小企業のM&Aに積極的に取り組むとともに、M&Aを経営戦略の一環としてとらえ、着実に拡大を進めている。著書に『会計事務所のM&A成功術』(幻冬舎)がある。

事務所は、人材に関してもしっかりとした理念をお持ちだと再認識しました。

当社は人材紹介事業を通じてトップ会計事務所様や古田士会計様とお付き合ひがありますが、いずれも人材定着率が大変高い事務所です。定着率の高い事務所には共通点があります。事務所に活気があり、職員さんがやりがいを持って仕事に取り組んでいます。結果として職員さんの定着率が高まり、それが顧問先支援の質的向上につながるという相

乗効果が生まれています。こうした環境を実現されている事務所の多くが、しっかりと経営理念を掲げ、それに基づいて人材を採用されています。

**人材育成の基本**

—— 優れた人材を得るためには、優秀な人を採用するだけでなく、採用した人を育てる仕組みも必要だと思います。人材育成にはどのような取り組みをしていますか。

**飯島** 古田士会計では、人材教育には2つの側面から取り組んでいます。ひとつは人間性を育てるための理念教育、もうひとつは技術的な面での教育です。

前者については、徹底して取り組んでいます。あいさつや礼儀作法を身につける。掃除をきちんとやる。人として当たり前のことですが、とにかくそれを皆で繰り返しします。そのどこの理念教育なのかと思う方がいるかもしれませんが、人間は初歩的な部分が一番大事なのです。

あいさつの仕方、掃除のやり方にも人柄が表れます。そのような部分を少しずつ磨いていくことが大切だと思います。そして、そのような方法でしか人間性は高めていけないと考えています。

社内で元気なあいさつができない職員が、社長の前で笑顔のあいさつができるでしょうか。元気なあいさつのできない職員が、悩みを抱える社長を元気づけられるでしょうか。日頃の何気ない行動こそがすべてなのです。

さらに中途採用の半分は、他業界からの採用となります。採用で一番大切にしていることは、求職者の資格や能力ではなく、その人の人間性です。知識はあとからいくらでもつけられるものです。しかし、人間性を高めるのは簡単なことではありません。

私たちは、「日本中の中小企業を元気にする」という高い志を掲げています。それを実現するためには、人様に喜んでいただくことにやりがいを感じる人材が必要です。これは

まさに人間性、人柄の問題ですね。人材採用の際には、そのような点を重視しています。

—— 増山先生の事務所はいかがですか。

**増山** 当社の人材採用は中途採用が中心ですが、採用においては親しみの持てる人物かどうかを重視しています。人から好かれるタイプであることが第一の条件だというのが、これまで多くの採用面接を重ねてきたなかで得た結論です。

ですから、面接ではその人の人柄を知るために、わざと嫌なことを聞き、その反応を試したりもします。

当事務所はM&Aで他の事務所を合併したりしていますので、職員にはいずれは幹部として各事務所の責任者になってほしいという希望があります。したがって、コミュニケーション能力や、人を育て統率する能力はあるとよいですね。

資格の有無はその人の士業に対する姿勢を反映しますから、もちろん重要ではありません。ただ、いくつも

資格を持っているので期待して採用したら、人とのコミュニケーションが満足にできなかった、といった失敗例もありましたから、それだけを基準にはできません。

—— 本日は会計事務所向けに人材紹介事業を行っているMSJ Japanの村上ゼネラル・マネージャーにもご同席いただいています。村上さんは会計業界の人材に関する専門家ですが、今のお話を聞いてどう感じましたか。

**村上** やはり人材定着率の高い会計



**■村上勝哉 (むらかみ・かつや)**  
 株式会社MS-Japan経営企画室ゼネラル・マネージャー。同社の会計事務所向け人材紹介事業推進や、登録者獲得の為に企画・立案も手掛ける。会計業界への造詣が深く、会計事務所の所長向けに人材採用のアドバイスなども行っている。

**■株式会社MS-Japan**  
 会計事務所向けに有資格者を含む人材紹介サービスを行っている。事務所の経営理念まで考慮した人材マッチングに定評がある。

公式サイト  
<http://www.jmsc.co.jp>

会計業界向け人材ポータルサイト「KAIKEI-NET」  
<http://www.kaikenet.com>

人材紹介に関する問い合わせ  
 電話 03-3239-7373 FAX 03-3239-7397

古田土会計のあいさつや掃除の取り組みは、毎年、多数の見学者が訪れるほど有名ですね。

**飯島** あいさつや掃除を徹底するとするのは一種の「縛り」ですが、これは水泳でいえばフォーム、剣道や空手なら形に相当するものだと思います。それがきちんとこなせて初めて、その人本来の力が発揮できると考えています。

また、人材を育成する場面では、学ぶ側に素直さがあることがとても重要です。斜に構えた態度をとっているために、公私にわたり損をしている人を何人も見てきました。あいさつや掃除には、素直さを身につけるといいう効果もあると思います。

その一方で、教える側の人間も、全力でことに当たらなければなりません。教えられる側の人間の将来をも左右しますから、真剣勝負でなければなりません。ですから、その職員のためにあるのであれば、時には叱ることも必要だと思います。我が身を案じるあまり、部下を叱れない上司は上司失格ですね。

**増山** 私の場合は叱るのではなくアゲる。古田土会計が合うだろうと、第三者の目で見ても、客観的に判断してもらえるところがありがたいですね。

**村上** 当社は20年以上会計事務所向けに人材を紹介してきた経験から、長く働き続ける人を紹介することが、所長先生から最も喜ばれることを認識しています。ですから、人材を紹介するにあたり、その人材が事務所のカラーに合っているかどうかは、最も時間をかけて検証する部分です。例えば税理士試験に3科目以上合

ドバイスでしょうか。その職員のために、「こうすれば成長できるよ」とアドバイスしてあげる。

行為の根本は飯島さんのおっしゃることと同じだと思います。ただ、叱るといふ行為は人格否定と捉えられてしまう危険性があるため、アドバイスをするにしています。

**飯島** 増山先生の仰ることは大変ありがたいです。大切なのは、上司が部下の幸せを本気で考えているかどうかということだと思います。きちんと仕事をすればお客様に喜んでいただける。本当によい仕事をすれば、心から感謝していただける。そのような経験に導くために部下に接しているのか。上司はそれが問われるのだと思います。

その意味では、上司もまた人間性を高め続ける必要があります。増山先生は人材育成にどのように取り組んでいるのですか。

**増山** いったん採用したからには、こちらにも責任がありますから、職員にはしっかりと教育を施します。目的は、コミュニケーション能力の格している、簿記の資格があるといった求人条件を、当社のシステムで検索するのは簡単です。しかしそのような条件だけで人材を紹介しても、事務所のカラーに馴染まずにすぐに辞めてしまうことがあります。

所長先生の理念を理解し、職員の皆さんの働く姿勢を知り、そのうえで紹介する人材が合っているかを検証する。それが私たちMSJapanの最大の仕事だと認識しています。

醸成です。伝えるべきことを正確に伝えられるようにする。そのための訓練に力を入れています。

毎週行っている勉強会では、社員に講師をさせています。テーマを決めて発表する内容を1枚にまとめさせる。プレゼンテーション能力の醸成と知識の習得、一石二鳥です。

その後、社員を連れて飲みにも行きます。これもコミュニケーション能力醸成の一環ですが、そこで褒める。フォローやフィードバックもしています。

両事務所の人材教育への取り組みについて、村上さんのご感想をお聞かせください。

**村上** トップ会計事務所様や古田土会計様も、人材育成に情熱を持っているという印象です。

**飯島** 増山先生は、古田土会計の人材に対する姿勢についてどのような印象を持ちましたか。

**増山** 古田土会計さんは理念教育に力を入れていますが、理念の定着は大事ですね。そのために、基本的なことを何度も繰り返すのは人材育成の王道だと思います。

### 経営理念を踏まえて人材を紹介するMS-Japan

ところで、トップ会計事務所と古田土会計はMSJapanの人材紹介サービスを利用していらっしゃるようですが、同社のサービスのどのような点を評価して利用しているのですか。

**増山** 当事務所のニーズに合った人材を複数紹介してもらい、そのなかから選択できるところが大きなメリットです。MSJapanから紹介される人材は、すべてこちらが出した条件を満たしていますから、マッチング率は大変高いといえます。不特定多数に募集をかける膨大な数の応募者が来ますから、効率という点でも助かっています。

**飯島** 増山先生のお話にもありましたが、MSJapanのサービスの最大の特長は、私たちのことを理解してくれていることだと思います。

会計事務所は3万社以上ありますが、そのなかの1事務所である古田土会計がどんな事務所なのかを理解し、そのうえで人材を紹介してもら

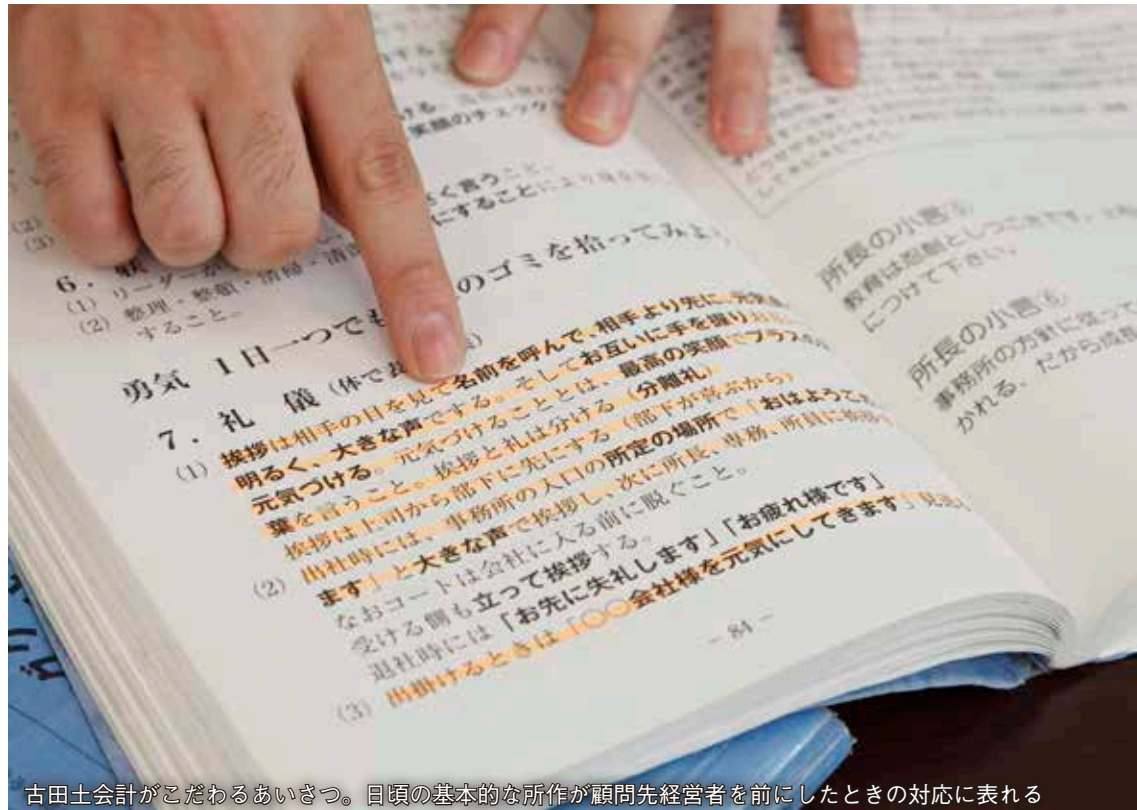
ひとつなのです。基礎を繰り返す。気がついたらすぐにアドバイスをする。それを根気よく続けることが大事だと思います。

また、古田土会計さんは職員が元気に働いています。そのような環境作りをすることもとても大切だと思います。

ちなみに当事務所は、組織のあり方を逆三角形にたっており、社章の意匠も逆三角形にしています。

逆三角形というのは、社員が上で幹部が下であることを表しています。





古田士会計がこだわるあいさつ。日頃の基本的な所作が顧問先経営者を前にしたときの対応に表れる

幹部の役割は、サッカーでいえばコーチのようなものです。サッカークのヒーローはフィールド上の選手ですが、会計事務所のヒーローも、前線に立つ職員から生まれると思います。

所長の私の役割は、プレーヤーである職員が夢を持って走り回れる環境を作ること、そのために事務所のビジョンを明確に打ち出すことだと考えています。

これは私見ですが、職員の定着率が低い事務所は、所長が主役で社員は補助というパターンが多いのではないのでしょうか。それで社員の働きに不満を述べていたとしたら、それは所長として失格だと思っています。

**飯島** 増山先生からヒーローは職員から生まれるべきだというお話がありました。古田士会計も考え方は同じです。トップがビジョンを掲げ、職員に夢を持たせるのはとても大切です。

我々は年に300〜400人ほど採用面接をしていますが、そのなかには他の事務所を辞めて応募してきた方もいます。そのような方の話を

聞いてみると、自分の将来に絶望して転職を志す方が多い印象です。

とはいえ、経営に行き詰った会計事務所がそこまで多いとも思えませんので、所長先生が事務所のビジョンを職員に語っていないのではな

いかと想像しています。

増山先生はそれをスタッフの方々に話されていると伺っています。だから職員の定着率が高いのだと思います。

当事務所の所長の古田玉もそこはしっかり話します。古田士会計の将来像、そしてスタッフの未来。幹部、役員、支店長とポジションを用意し、職員が誇りを持って働ける未来を示す。それが大切だと思っています。

—— 将来像というお話が出ましたが、増山先生と飯島部長に、事務所

所と日本政策金融公庫が入りますので、これらの組織との連携を図るつもりです。

このようなことをしているのは、事務所の永続性を実現するためです。組織を継続させるためには、定期的に新しい空気を呼び込むことがとても大切です。それが新陳代謝を促し、時代の変化に対応できる基盤を形成します。

事務所に永続性がなければ、職員も安心して働きません。逆に、「ここで頑張れば大丈夫だ」と思えるビジョンが事務所にあれば、職員は大変な頑張りを示してくれます。

**飯島** 所長の古田玉は今年、60歳になります。本人はあと10年代表を務めると、経営計画発表会で言明しました。あと10年で次世代に事業を承継するということです。

そのために、30〜40代から私を含めて3人を部長に指名しました。「一生、スタッフとその家族を守る」というのが古田士会計の理念です。パートを含め140名ほどのスタッフ全員が未永く幸せに暮らせるようにすることが、次世代の

リーダーの肩に掛かっています。私たちは、これまで古田玉が築き上げてきたものに、より一層磨きをかけていかなければなりません。私たちはチャンスは与えてもらったわけですから、それを受け止め、理念をしっかりと受け継いでいきたいと思っています。

当事務所のお客様は1700社に迫ろうとしています。増加に伴い、お客様のニーズはどんどん多様化していますので、人材はいろいろなタイプが欲しいというのが本音です。お客様のニーズであるワンストップ事務所を目指すためにも、資産税など、まだ不完全な分野におけるスペシャリストを育てていきたいと考えています。

**村上** トップ会計事務所様も古田士会計様も明確なビジョンをお持ちですし、それが職員を大切にしようとする方向に向いているのが印象的です。

私は職務上、採用面接を終えたあとの求職者から話を聞くのですが、大概の場合、学校が近いとか、給与がいい、やりたいことがやれそうだ、といった観点で応募事務所を測りま

す。ところが、飛びぬけて優秀な事務所に面接に行った求職者の反応は違うのです。なぜ、会計業界に入ろうとしているのか、将来何を目指しているのか。そんなことを質問されたうえで、事務所の将来像について聞かされた。その対等な目線がとても好印象的だった。話を聞いてモチベーションが上がった。この事務所が勝負してみたい。そんな話を聞きます。

会計事務所はサービス業であるという認識をお持ちの所長先生は、面接もとても上手です。一緒にタッグを組んで中小企業を支援していこうと求職者に訴えます。求職者は所長のビジョンに惹かれ、本気でここでやろうと思うわけです。

トップ会計事務所様と古田士会計様は、求職者の表情が変わる事務所のひとつです。本日お話を伺って、その背景にある理念やビジョンを再認識しました。私たちがMS-Japanは、人材を大切にしている会計事務所のために、これからも一線級の人材のご紹介に努めていきたいと思っています。

**増山** 会計事務所に商品があるとす

## 人材に関するセミナーを開催

今回の取材でお話を伺った税理士法人トップ会計事務所の増山雅久先生と、税理士法人古田士会計の飯島彰仁氏、株式会社MS-Japanの村上勝哉氏が講師を務めるセミナーを、11月7日に開催する予定です。詳細は弊誌同封の案内チラシか、ウェブサイト (<http://www.jkeiei.co.jp>) をご覧ください。

れば、それは「人」だと思っています。優秀な人材に働き続けてもらう環境を持たなければ、商品サービスが悪いということになってしまいます。その意味では、職員にビジョンを語り、同志として接するのは基本だと思います。

当事務所は、これからも社章に掲げた逆三角形の理念にのっとり、職員からヒーローが生まれる事務所作りに取り組んでいくつもりです。

—— 本日に今日は大変貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。皆様のご発展を祈念しています。