

## 第5回全国の司法書士法人の集い パネルディスカッション

## 「ボスがいなくても成長する組織」とは

進行役

株式会社コンサルティングファーム 代表取締役 山口 毅

パネリスト フクダリーガルコントラクト&amp;サービシス司法書士法人 代表 福田龍介

司法書士法人ファミリア 代表 金子英之

※ このパネルディスカッションは、平成27年7月11日に開催された「全国司法書士法人連絡協議会（法人協）」において行ったパネルディスカッションの内容に加筆・修正を施したものである。なお、意見にわたる部分は出席者らの個人的見解であり、出席者の属する組織等の見解を示すものではない。（編集部）

## I 各自の自己紹介、法人設立の趣意

山口 本日はパネリストとして、フクダリーガルコントラクト&サービシス司法書士法人の福田龍介さん、司法書士法人ファミリアの金子英之さんをお招きしています。これから、先ほどの基調講演で皆さんにお伺いした内容についてお二人にご議論いただきたいと思えます。福田さんは、新・中間省略登記で有名な方で『資格起業「3年で10倍」の法則』（日本実業出版社、2007年）という本も出されています。金子さんは名古屋で司法書士法人、調査士法人、不動産流通、金融と幅広く土業のコングロマリットのな集団を率いられている方です。まずは、お二人に自己紹介をお願いします。

福田 ありがとうございます。私が司法書士の資格を取ったのは1989年、34歳のときで、自分の事務所をつくったのが2002年、47歳のときです。いずれもかなり遅いです。資格を取ってから13年間は司法書士事務所に3か所勤めたほか、マンションデベロッパーにも3年ほど勤めました。

山口さんが書かれた『スペシャリストからプロフェッショナルへ 生き残る司法書士の条件』（金融財政事情研究会、2014年）をお読みになった方も多と思うんですけども、本の

なかで司法書士のさまざまなキャリアプランについてふれられています。私も最初は個人事務所の勤務司法書士で、その後企業内司法書士、個人事務所経営を経て今は法人の代表と、一通りのキャリアを経てきました。

先ほど私の著書をご紹介いただきました。今考えると大変恥ずかしいんですけども、2002年に独立して最初2人で始めたんですが、その後3年で規模も売上も10倍—スタッフ20数人、売上2億4,000万円ぐらい—になったので、「3年10倍」というテーマで講演したり、書籍を出版したりしました。しかし、3年で10倍にしてからジェットコースターのようにガクッと売上も下がり、人数も減り、一時はもう売上半分以下、人数も10人ぐらいになりました。そこからまたジワジワとよみがえってきて、今、また20人ぐらいの事務所規模になっています。

山口 ありがとうございます。では金子さん、よろしくをお願いします。

金子 名古屋から来ました金子です。大先輩ばかりで緊張していますが自己紹介をさせていただきます。司法書士の資格に合格したのは2001年で、2003年に開業しました。それから1、2年で土地家屋調査士と行政書士の資格を取りました。先ほど山口さんからご紹介いただきましたが、不動産の仲介事業と住宅ローンのフラット35の販売代理店をやっています。他の事業も合わせて事務所の規模は100名弱ぐらいです。

最初は1人で始めて、2007年ぐらいに法人化しまして、その後、債務整理で売上をあげていたわけですけども、それが減って、今はハウスメーカーさんなどからのお仕事メインです。



やまぐち たけし 株式会社コンサルティング  
山口 毅 ファーム 代表取締役 司法  
書士

1960年 北海道帯広市生まれ  
1983年 岩手大学人文社会科学部卒業  
1983年 協和発酵工業株式会社入社  
1986年 協和発酵工業株式会社退社  
1988年 司法書士試験合格  
1988年 受験指導校にて司法書士専任講師  
1992年 池袋法務事務所開設 代表就任  
2000年 株式会社コンサルティングファーム設立  
代表取締役就任  
弁護士・税理士・公認会計士・司法書士・社会保険  
労務士・弁理士・不動産鑑定士・1級建築士・行政  
書士・中小企業診断士などの国家資格者を中心とし  
たネットワーク「メンターネットワーク」を主催。  
「メンターネットワーク」とともに企業への付加価  
値のあるサービスを提供するとともに、国家資格者  
の経営支援も行う。

山口 どうもありがとうございます。本題に入る前に、個人事務所を法人にした経緯と、お二人とも何のために法人をつくったのかについてコメントをお願いします。

福田 私の場合、独立するのは遅かったんですけども、独立当初から、とにかく「事務所を大きくしたい」、それだけを考えていて、実際に短期間で大きくなったんです。ですので、法人化は当然というか、実体に形式を合わせたということです。

金子 私は実家がある名古屋市の近郊で開業し

たのですが、しばらくして債務整理が盛んになり、その事業をやるためには中心部に拠点があったほうがいだろうということになり、もともとあった事務所を閉鎖せず、名古屋市に支店をつくって法人化をしました。支店を出すために法人化したということです。

## Ⅱ 「ボスがいなくても成長する」ための組織構成とボスの役割

山口 それでは、本日のテーマである「ボスがいなくても成長する組織づくり」という視点でお二人にお聞きします。先ほど基調講演で、「法人の優位性を生かすために克服すべき課題」についてお話ししました。継続性を維持するための仕組みづくりとして人に役割をつけるのではなく「役割に人をつける」というやり方があるのではないかという投げかけをしました。その点について工夫されていることや仕組みについてお聞かせいただけませんか。

福田 組織としては約20人で、チームが4つあります。コンサルティング第1グループ、第2グループ、第3グループと、もう1つがアドミニストレーショングループです。「アドミニ」は、要は総務経理です。コンサルティング第1、第2、第3というのは、担当分野別ではなく、それぞれのグループが何でもやっています。売上の95%は不動産登記ですが、グループごと取引先を何社か担当し、それぞれのグループにグループリーダーが1人おります。1グループは4人から6人で、それぞれ数値目標、売上目標をもって、グループリーダーがそれをコントロール、マネジメントして、目的を達成していくというやり方です。基本的に、今の私の考え方は「全員攻撃、全員守備」で、営業専門社員は今のところ置いていません。

山口 では、ボスは何をやっているんですか。  
福田 私は直接的な仕事はしていません。今、私のやるべきことはやはり仕組みづくりかなと思っています。大きく分けて3つの要素、1つは技術や知識、1つはサービス、1つがマーケティングあるいは営業なんです、その3つ全

般にわたってレベルを上げていく、そのための仕組みをつくって提供していくことが重要だと思います。具体的には私がマニュアルをつくったり、研修の講師をやったり、そういうことをしています。社員には、「うちが潰れて、みんな放り出されても生き残っていただけるだけの実力をつけてやっているんだ」と言っています。こないだある社員に研修についての感想を聞いたら、「龍介さんが日ごろ『実力をつけてやる』と言っていることが、お題目じゃなく、ほんとうにそういうことをやってもらっていると感じています」と言ってもらって、ちょっと嬉しかったです。

もう1つ、個々人のキャリアプラン策定を手伝うこと、特に資格者のキャリアプランです。資格者の独立は非常に残念なことですが、自分もそういうキャリアを積んできましたので、独立は仕方がない。どうせ独立するのであれば、当人にとっても事務所にとってもいい形で独立していけるようなキャリアプランをつくる手伝いをできればと思っています。

金子 私たちは、部署はお客さまごとに分けています。「お客さまごと」というのは、仲介や普通の権利の登記をやる部署と、ハウスメーカーさんや工務店さんのお仕事をいただく建物の登記をやる部署です。私たちは土地家屋調査士もいるので、表題登記から設定まで一連でやる部署と、測量する部署、債務整理というように、業種ごとに部署を分けて効率よくできるようにしています。各部署にはリーダーを置いていて、基本的に私は実務はノータッチです。社員が私に判断を求めるといことはほとんどなくて、トラブルに関しての相談はあっても、実務的な相談も、実務の知識を私に聞いてくることも一切ありません。各部署で会議を定期的に行っていますが、その会議にも私は出席しないようにしています。もちろん議事録等には目を通しますし、各部署の責任者から上がっている意見についての相談は受けますけれども、対応は各部署に任せています。

山口 今のお話を聞いていると2人は何もやっていないのではないかと(笑)、という感じがす



ふくだ りゅうすけ フクダリーガルコントラクツ  
**福田 龍介** & サービス司法書士法人  
 代表社員 司法書士・不動産リスクコンサルタント  
 1955年生まれ

早稲田大学法学部卒業

1989年司法書士登録 大手司法書士事務所等の勤務を経て、2002年フクダリーガル コントラクツ & サービス (FLC&S) を設立し独立開業。開業3年で事務所規模、売上を10倍にしたため、「3年10倍の法則」を講演、著作物等で発表。現在の事務所人員数は23名(うち司法書士12名)。

著書『新・中間省略登記が図解でわかる本』(住宅新報社)はロングセラーで、全国での講演実績も多数。代表を務める司法書士法人のモットーは「夢をかなえる事務所」。スタッフ個々人の実力をもっと伸ばすため教育・研修にも力を入れ、「総コンサルタント化」を目指す。

るんですけども、どうでしょう、福田さんも金子さんも明日から出勤しなかったとしたら、どれぐらい事務所がもちますか。

福田 今でもあまり事務所にはいないですから(笑)、ずっと続くんじゃないですか。完全に私に取ってかわれるだけの人材はまだ育っていないので、そこはマイナス要因だとは思いますが、私がいなくなれば、逆に今度は結束が強まってもっと成長するかもしれないです。

金子 うちも、ずっと継続すると思います。私がいつもやっているのは、事務所の方向性とか戦略の策定です。私がいなくなることで成長は多少鈍るかもしれませんが、普段どおり



かね こ ひでゆき 司法書士法人ファミリア 代  
**金子 英之** 表社員 司法書士・行政書  
 士・土地家屋調査士

1973年 愛知県生まれ

1996年 南山大学法学部卒業

その後、一般企業に就職

2001年 司法書士試験合格

2003年 行政書士試験合格

司法書士・行政書士 金子英之事務所を開業

2005年 土地家屋調査士試験合格

2007年 司法書士法人ファミリア設立

2009年 土地家屋調査士法人設立

一. 最高・最良のリーガルサービスを提供し社会に  
 貢献する

一. ユーザーからアクセスしやすい環境を整え社会  
 から必要とされる存在であり続ける

一. 仕事を通して縁のある人々の幸せを実現する  
 を経営理念に、借金の整理や過払請求、相続の  
 手続や不動産の名義変更、建物の登記、土地の  
 測量や土地境界の確定等を行っている。

お客さまからいただいた仕事をやって、その  
 お客さまに喜んでもらってまた紹介が来る、  
 そういうサイクルは残るんじゃないかなと思  
 いますので、多分、ずっと続くんじゃないか  
 かなと思います。

山口 すでに組織ができ上がっているわけ  
 ですね。おそらく、「ボスがいなくても成長  
 する組織」というのは一ほんとうにボス  
 がいなくても成長し続けるかどうかとい  
 うことは別にして一特定の個人がいなく  
 ても、ボスの役割を果たす

人が入れかわり立ちかわり現れること  
 で自律的に動いていく組織だと思  
 います。個人事務所の場合はな  
 かなかそこが難しく、開業  
 された先生がお年をとられて働  
 けなくなると事務所自体を閉  
 めざるを得ないということも  
 よく聞きますが、お二人の事  
 務所に限ってはそういうこと  
 はないということで安心しま  
 した。

### Ⅲ 経営上の課題と解決手法

山口 次に、お二人とも独自の経営の仕  
 組みを構築されてきていると思  
 いますが、その仕組みは環境  
 の変化に合わせて常に改善し  
 続けるべきものだと思います。  
 だとすれば、「仕組みが改善  
 され続ける状態」というのは  
 どういうもので、その実現の  
 ために課題となったこと、そ  
 れを解決するために工夫した  
 ことがあれば、教えてください  
 ますでしょうか。

福田 この質問は事前に宿題として  
 いただいていたんですが、実  
 際に書き出してみたら非常に  
 多くの課題がありました。克服・  
 改善してきた課題のなかで特  
 に問題だったのは営業です。  
 3年ぐらい前までは私が1人  
 で営業をしていました。そも  
 そも事務所内で「営業」とい  
 う言葉を使うこと自体、タブ  
 ー視されていました。でも、  
 私一人ではやはりいくら頑  
 張っても限界があるので、何  
 とかしたいと思っていたん  
 です。やり方としては、まず  
 考え方を変えてもらわな  
 きゃいけない。そこで「フク  
 ダリーガルの教科書」とい  
 うものをつくり、そこに事  
 務所の基本理念—最終的に  
 は社会貢献だということ—  
 を実現するためには営業は必  
 要で、売上を上げて利益を  
 残していかなければいけな  
 いといったことを盛り込ん  
 で、繰り返し研修しました。  
 採用も、営業に抵抗のない  
 司法書士業界以外の人を中  
 心に採るようになりました。  
 この件では山口さんにも人  
 材紹介でご協力いただきました。  
 こうして営業に肯定的な人  
 が多数派になると、ネガ  
 ティブな考えだった人間も、  
 考え方が変わるか、それに  
 耐えられない人間は辞めて  
 いくという形になって、今  
 はスタッフの大半が意識も  
 変わり、行動も変わり、ちょ  
 っと驚くぐらいの成長ぶり  
 を見せています。

金子 私も事務所を継続的に発展させたいと思っていました。もし自分が全ての実務をこなしてしまうと、自分が処理できる案件の限界が会社の規模の限界になってしまうと思いましたので、社員が10人を超えたぐらいになったときに「もう私は実務をやりません」というふうにして、各責任者に任せるようにしました。私はなるべく口を出さないようにして、彼ら自身に考えさせる。先ほど言いましたように、部門内の会議も私は出席せずに、課題があったら自分たちで考えて自分たちで解決をするようお願いしています。

山口 では現在課題になっていることと、それを解決するために、考えられたり、実行されたりしていることがあれば教えていただけますか。

福田 5点あります。1つ目はものの考え方です。「自分の頭で考える」ということなんですけれども、今、金子さんのお話を伺って、なるほどそうやって解決すればいいんだと、非常に勉強になりました。

2つ目はレベルアップです。司法書士業務の知識とか技術、サービスの提供の仕方、マーケティングの仕方、全般にレベルを上げていかなければならない。これからマーケットも縮小してくるので、生き残っていくためには、やはり一人ひとりのレベルをもっと上げていかなきゃいけない。

3つ目の課題は業務の効率化です。私の事務所もITを使って効率化していますが、まだ非効率な部分があります。要するにその仕事をやるべきでない人がその仕事をやっている。わかりやすい例だと、登記の申請書の作成を資格者がやっている。非常にもったいないので、こうした部分は分業化をもっと進めたいと思います。それから、マネジャーが業務をやっている。うちもマネジャー（「グループリーダー」）が、コンサルティング部門で3人いますが、3人ともプレイングマネジャーなので余裕がない。彼らが業務をやっちゃうと、もういっぱいいっぱいになっちゃいます。

4つ目の課題は新規開拓です。営業がゼロか

ら顧客を獲得する力がまだ弱い。新しいサービスを考える、提案する力もまだ弱い。

最後の5つ目は、客単価を上げたいという課題です。

これらのうち、1つ目の課題については今後金子方式でいきます（笑）。あとは、やはり研修、教育を通じて一つひとつコツコツと解決していきたいと思っています。

金子 私は、独立する人間が多いのが一番の課題です。法人化して今で8、9年目ですが、司法書士法人も土地家屋調査士法人もほぼ4年まで、短いと2年ぐらいで独立してしまいます。他の事務所へ行くというわけではなく、例えば旦那さんが東京に転勤という理由で辞める人はいても、よその事務所へ移った人は1人もいないんです。

対策としては、最初から独立したいから仕事を覚えさせてくださいという人間はもう採用しない。そういう人はそういう修行できるような事務所に行ってくださいというふうにしよかなということと、収入や雇用の面などで独立するよりメリットが感じられる仕組みをつくっていききたいと思っています。具体的には、自分の受けた仕事によって給料が連動するような仕組みに変えていきたいなどはと思っています。

山口 金子先生の拠点である愛知県は本当に独立意欲が強い地域だと思います。東京は独立して食べていくのが難しい地域ということもあって、法人に入ることを選択する司法書士が多いようです。先ほど金子さんのお話にもあったように、独立するより魅力的なキャリアプランや報酬プランというのを各法人で工夫されてきていて、法人で活躍する方たちもずいぶん出てきたなという印象です。

次に、克服すべき課題に絞ってお話を続けます。規模拡大によるネガティブ要因をどう克服していくか。例えば一人ひとりに目が行き届かないので管理や評価がしづらいつつとか、個々人、チーム、部署で統一した動きができづらくなっているといったことですが、これらの課題を克服する仕組みづくりについて、工夫されていることがあれば教えていただけますか。

福田 やはりチーム制でリーダーにマネジメントさせるというところですかね。先ほどのお話ですと、ミドルマネジメントということになるのでしょうか。ただ、そのリーダー自身にも教育研修をして、山口さんにもご指導いただいているんですけども、定期的にリーダー会議をやっています。組織の統一性を維持するという点では、やはり研修をやっています。技術的なテーマだけでなく、ものの考え方を育てるというようなテーマもやります。結局、ものの考え方は日常の細かい言動にあらわれてくるので、電話対応マニュアルを細かくつくったり、朝研修と称して全員に話をさせるとか、そうやって少しずつものの考え方をフクダリーガル色に染めていくということをしています。

山口 私は、福田さんの事務所のコンサルティングをさせていただくなかで、賞与や昇給のときにリーダーが部下を評価する考課表をみせていただく機会があります。評価のコメントを見ると、チームリーダーが各メンバーについてよく理解して、よく指導しているなど感じます。同時に感じるのはリーダーのメンバーへの思いです。リーダーとしてはチームメンバーの賞与を上げてもらいたいわけですが、リーダーが「(チームの)この人を評価してください」と訴えている文言を見ていると、ほんとうに一体感があるなどという感じがします。話がそれましたが、研修に関しても、月1回やられていますね。

福田 月次の研修は、トータルで各人4時間です。あとは朝研修ですね。

山口 外部講師を招くこともあるんでしょうけれども、福田さん自身が講師に立たれて、しっかり研修されているのはすごく感心させられます。

福田 ありがとうございます。ただ、最近は私が一方的にしゃべるのではなく、全員に発言をさせるようにしています。ブレインストーミング的な、要するに正解のないディスカッションをやるようにしています。

山口 では金子さん、お願いします。

金子 一人ひとりに目が行き届かないという課

題には、ミドルマネジメントにマネジメントさせています。賞与や昇給の評価についても、もちろん最終的に私が多少の調整をしますが、ミドルマネジメントに評価させています。

個々人やチームで統一した動きができないという課題に対しては、私が毎日朝礼で言い続けるということですかね。そんな難しいことは言っていません。例えば、「ちゃんと挨拶しろ」とか。あと、我々の仕事は労働集約型だと思いますので、1人単価が100万か、20万かによって利益が全然違うわけで、その生産性を上げるようにしろということと、お金は天から降ってくるわけじゃなくて、あなたたちがお客さまに信頼されてお仕事をいただいたところから利益が出て、給与が出て、あなたたちも評価される。そのためにはあなたたちがお客さまに評価されて、いただいたお仕事をもう一度いただけるようにならなければいけないとか、リピートや紹介がないのは、あなたの仕事がお客さまに評価されていないんだよとか、そういうことを常に朝礼で、同じようなことを何十回、何百回とか言い続けるようにしています。

山口 「当事者意識をもってもらうということに尽きる」ということですね。

#### IV 仕事を獲得する仕組みづくり

山口 最後になりますが、一般的に個人事務所は、ポストが仕事をとってきて他のメンバーが来た仕事をこなしているところがほとんどだと思います。お二人は営業をされますか、また組織的に仕事を獲得する仕組みどのように構築されているのでしょうか。

福田 先ほど私1人で営業をやっていたって言いましたけれども、私は営業力があるんです(笑)。なぜか知らないけれども当たり前にお客さまを獲得できてしまうので、部下に営業のやり方を教えることができなかった。「普通にアポイントをとって行けば仕事をもらえるでしょう、何でできないんだ、普通にやればできるだろう」と。このところは山口さんに非常に力になっていただいて、営業の考え方とやるべきこと—例えばお客さまのところへ行って困って

いることを聞いてみて、私たちにでできることがあったらそれをやるということなんですけれども—そういう行動目標を設定し、その上で実際にその行動ができるかどうかをチェックするという仕組みを導入しました。今は、各グループリーダーが主導して営業会議を毎月やっています。最近私はその会議には呼ばれなくなりました。

もう1つは、やはりサービスレベルを上げるということです。高いレベルで仕事をしないと仕事の継続、拡大にはつながっていかない。一番重要なのは意識の持ち方であって、その訓練として、先ほど申し上げたように、金子さんと同じように研修の場で繰り返しマインドを育てていく、ということをやっています。リーダーも育ってきました。実際この2年以上退職者が1人も出ていないというのが非常に嬉しいです。

**金子** 私は福田さんと違ってあまり営業が得意ではないので、仮に自分が回ったとしてもそんなに量的に営業ができるわけでもないという考

え方です。ですから営業の専任部隊というか、新規開拓するだけの人間、「こんにちは」という、最初の入口の営業だけをさせる担当がいて、そこからお取引が始まって、継続的にお仕事を増やしていくという仕組みにしています。それを継続させる仕組みを山口さんに教えていただいています。

**山口** お二人とも地域や規模が異なりますが、福田さんは「フクダリーガルの教科書」と研修で日々意識改革をされている。先ほど僕がお話しさせていただいたハード面とソフト面で言うと、ソフト面の課題の強化に相当お力を入れてやられているかなという感じがします。金子さんは、最後おっしゃられたように、自分ができるもの・できないものを冷静に区分けした上で、自分の役割は何かということをしっかり整理整頓して、足りないところにしっかりと手を打たれている。まさに仕組みをつくっていらっしゃるかなという感じがしました。

本日はありがとうございました。