

## 第5回全国の司法書士法人の集い 基調講演

「ボスがいなくても成長する組織」を実現するために  
— 一仕組経営が「自律成長」と「勝ち残り」のカギを握っている —

株式会社コンサルティングファーム 代表取締役 山口 毅

## I 組織の経営課題

コンサルティングファームの山口と申します。「『ボスがいなくても成長する組織』を実現するために一仕組経営が『自律成長』と『勝ち残り』のカギを握っている」というテーマについて皆さんと一緒に考えていければと思っています。

私は昭和63年に司法書士になり、その後、受験予備校で講師をしていました。今は司法書士の傍ら、人材紹介と事務所のコンサルティングもさせていただいています。人材紹介をしますと、いろいろな相談をいただきます。例えば、「すぐ辞めてしまう者ばかりで、なかなかいい人が採れません」とか、「忙しくて、みんな不満を持っています」とか、最近ですと、高齢の先生が事業承継の問題を抱えられていて、そのために人材が欲しいということもあります。人材をご紹介するにあたって、事務所経営についてお話を聞いていくなかで、実は人材の問題というより事務所自体に根本的な問題があるのではないかと、経営課題について考えるようになりました。

一方、私は「メンター」という経営者の相談役もやっていますが、経営者の方とお話をしてアドバイスするだけでは効果が出にくいことを痛感しました。つまり、経営者の方に助言しても、その方針が組織に浸透しないことが多々あったのです。

このように経営者の方と一緒に事務所の組織変革をしていくなかで考えたことを、今日のテーマである「ボスがいなくても成長する組織」というテーマに沿って、皆さんにお伝えしたいと思います。

私は、組織の経営課題は大きく2つに分かれ

ていると思っています。1つはハード面、もう1つはソフト面です。

## ①ハード面の4課題

ハード面には4つの課題があります。まず「可視化できるもの」です。組織の目的、あるべき姿とそこに至るプロセスで、経営理念、経営ビジョン、経営戦略、経営計画といわれるものです。

2つ目は、「組織構造」です。目的を達成するためにどういう組織をつくっていくか。拠点をつくる、チームをつくる、ペアにするとか、分業化するとか、その組織の特性や成長ステージによってフォーメーションを変えていきます。

3つ目は「制度」。例えば、組織に所属する人を動かすために、人事制度や評価制度などをつくって組織が求めることを示し、自分たちが何をすれば評価されるかを明確にします。目標管理もこの領域に該当します。

4つ目は「業務プロセス」。これには、受注するまでのマーケティングプロセスと、受注した仕事をどのように効率よくこなしていくかという業務プロセスの問題があります。

こうしたハード面の4つは、可視化・文書化できる経営課題ですが、これらは皆さんもその必要性を感じられていて、ある程度対応されていると思います。

## ②ソフト面の2課題

もう1つの経営課題はソフト的な側面です。「仏つくって魂入れず」といいますが、ハード面が仏だとすると、その魂をどうやって入れていくかということです。ソフトな側面には、大きくいうと2つの対処すべき課題があります。

まず「所属するメンバーの関係性」です。例えばペアで仕事をしていると、そのペアの関係

性になりますし、チームとして数人でやっているとすると、その中の人間関係になりますが、これらの関係をどう良好に保って働きやすい状態をつくっていくかということです。最終的には組織全体の風土や文化をどうつくっていくかということになります。このソフト面というのがなかなか難しいと感じてはいますが、そういう問題も経営課題の一つなのだと認識することが重要です。

もう1つは、「一人ひとりの力をどう伸ばしていくか」ということです。例えばキャリアプランをどうつくってあげるか、その人の能力をどうやって引き上げるか、どうやって目標を管理していくか、個別の人に着目して対処すべきことです。

「ボスがいなくても成長する組織」をつくっていくためには、ハード面とソフト面合わせた6つの経営課題を、どう解決していくかという視点が必要なのかなと思っています。

そのために、レジュメをお配りしておりますけれども、【図表】を参照しながら、皆さんと

一緒に書き込んでいきたいと思っています。

## Ⅱ 司法書士法人の目的と課題

皆さんペンをとっていただきたいのですが、まず、法人の目的は何でしょうか。この質問には2つの意味があります。皆さんご自身の法人の目的は何かということと、もうちょっと大きな意味で、司法書士の法人化という制度がなぜつくられたか、その政策的な目的、制度趣旨は何なのか、この2つです。この2つについてお書きになってみてください。そして、この2つが合致しているかも確認なさってください。

個人的な意見として、法人の制度趣旨とは、「個人では達成できない社会的な価値を、法人という枠組みを使って提供する」、そのために法人がつくられたのだと私は思います。つまり、個人事務所と全く同じ価値しか法人が提供できないのであれば、法人という制度をつくった意味がない。法人にしかできないものというのは何なのかということを考えて、法人をつくっていく必要があると思います。

### 【図表】講演レジュメ

1. 司法書士制度改革の目玉であった法人化
  - (1) 目的
  - (2) 価値提供のために法人が備えている優位的特徴（武器）
  - (3) 優位的特徴を生かすために必要なこと
    - ① 克服すべき課題の解決
    - ② 優位性を最大化するための仕組みづくり
2. 「ボスがいなくても成長する組織づくり」こそが、法人が社会的役割を果たすために求められること
  - (1) 克服すべき課題の解決
    - ① 継続性を維持するための仕組みづくり
    - ② 規模拡大により発生するネガティブ要因を克服する仕組み
  - (2) 成長のポイント
    - ① 社会が求める価値を提供し続けること
    - ② 競争優位性を創り出すこと

## ①司法書士法人の「武器」

【図表】の1(2)は、社会的な価値提供のために法人が備えている優位的特徴、武器は何かということです。「武器」はおそらくいっぱいあると思うんですけども、法人という枠組みを使って社会的な価値を提供していくわけですから、武器を最大限使うということが求められると思います。私なりの考えとしては3つ。1つは「継続性」です。つまり、法人の継続性という武器をいかに生かして社会的な貢献ができるかということです。

2つ目は「規模の拡大」です。大きければいいというわけではありませんけれども、一定の規模がないとできないことは数多くあります。例えばテレビ広告をしても、受任するための人数が十分いなければ、いくら電話が鳴っても受話器をとれないということになるわけです。もちろん小規模の法人は本来の法人じゃない、というわけではないですが、そもそも法人という制度をわざわざ法律化して世に打ち出したということは「個人事務所できないことをやってよ」と私たちに要請しているわけで、個人事務所と同規模の組織では、それは実現できないわけです。

3つ目が「拠点」です。いかに優れたサービスであっても、特定の地域でしかサービス提供できないというのが個人事務所です。日本全国どこにでもその価値を提供することができる、そのノウハウを横展開できるというのは、法人ならではの価値なのかなと思います。

## ②法人経営の克服すべき課題

一方で、優位的特徴によるデメリット、つまり、継続性とか規模の拡大とか拠点の展開ということをしたことによって、ネガティブな要因も当然発生してきます。優位性、特徴を生かすために必要なこと、克服すべき課題が出てくるんですね。どんな課題が想定されるでしょうか。個人事務所では発生しづらかった法人独自の課題です。この点は後ほど皆さんにお聞きしてみたいと思います。また、優位性を最大化するための仕組みづくりも重要です。優位的な特徴を生かすためには、先ほどお話しした組織の

6つの経営課題、ソフト面とハード面を整えながら、全体最適になるように組織づくりをしていくこと求められる。個人事務所にはなかった新たな経営課題を克服する必要が出てくる。これが法人経営の難しさです。それはもう私が言うまでもなく、皆さんが感じていらっしゃるごとのだと思います。

そして、こうした課題をボスが自ら一個一個発見して解決していくことは不可能です。例えば、1人の司法書士が5人の補助者—東京だと5人までは雇えましたね—の面倒をみて、自分が受託して指示してそれをチェックしてという状態だと、これらの経営課題はほぼ出てこない。だからこそボスがいなくても組織が勝手に回っていくという状態をつくっていかないといいことなんです。つまり、今回のテーマである「ボスがいなくても成長する組織づくり」、それこそが法人が社会的な役割を果たすための必須条件なんだろうなと思っているわけです。

## Ⅲ 「ボスがいなくても成長する組織」のために

## ①役割に人をつける

【図表】2(1)「克服すべき課題の解決」を見てください。継続性を維持するための仕組みづくりについて、皆さんはどう工夫されていますか。私からいくつか事例を上げますと、1つは、「人に役割をつけるのではなく、役割に人をつける」という考え方です。もともと司法書士の業務はその人の能力に依存する傾向があります。専門職ですから当然ですが、そうすると、その人がいなくなるとその部署や支店も維持できない維持が難しくなる。なるべく「この人だからこの仕事をさせる」ということではなくて、「こういう仕事に対して誰を配置しましょう」という考え方をしていけないと難しい。この問題を解決するための仕組みとしては分業化があります。分業化のいいところは、仕事を分担することで一個一個の仕事自体の難易度が下がり、比較的誰でもできるという状態を実現できる点です。

「ペア制」も有効です。私は、事務所にコンサルティングへ入らせていただくとき、BtoBの場合は、当事者意識を持たせるためにお客さまに対して担当を必ずつけるようにしています。併せてペア制にして、フロントとバックエンドというつくり方をしています。一人がいなくなってももう一人がお客さまのことを理解していますので、人に頼ることによる障害をヘッジすることができます。これも1つの工夫だと思います。

あとは職務分掌の整備です。面倒ですが、具体的にどんな仕事をしているかということ、全て文書化します。役割を文書化して、誰にでもわかりやすいように、後から来た人がすぐ引き継げるようにするということです。「うちの組織は、この基準に則ってこういうサービスをしています」ということをちゃんと決めておけば、人が入れかわっても同質のサービスを提供し続けることができるわけです。

## ②現場に権限委譲する

継続性を維持するための仕組みづくりの2番目として、マーケティング的な視点から私がお勧めしているのが、「環境変化をちゃんとキャッチアップして自己変革ができる組織をつくっていく」ということです。今は非常に変化が激しい時代ですから、お客さまもどんどん変化します。私が平成4年に開業していたときは銀行が強かったのですが、次に不動産会社が強くなって、不動産仲介が強くなったと思ったら、次は東京だと買取転売業者が強くなるというように、どんどん司法書士の発注元が変わっていくわけです。組織が大きくなってくると、情報がトップまで行き着かない、隅々の情報をトップがわからないという状況になってしまうので、現場で今どういう変化が起こっていて、どう対応していかなくちゃならないかという情報を経営層に上げていく仕組みが必要になってくるということです。そして、なるべく権限を現場に委譲する。即対応できるようにする。「この見積り、こういうふうに言われたんですけども」などと、ボスに逐一全部上げていくようなことをしていたらスピードが追いつかないですし、

ボスも毎日見積りチェックだけしているというようなことになってくるわけですから、なるべく現場がそういうことを判断できるような仕組みをつくっていくことも必要でしょう。

## ③ミドルマネジメントの強化

【図表】の2(1)②「規模拡大によって発生するネガティブ要因を克服する仕組み」について考えてみましょう。皆さんの事務所も、個人事務所からだんだん規模が大きくなって、個人事務所のときは発生しなかったいろいろな問題点が発生してきていると思います。そうしたネガティブ要因をどう解決していくか、そのための仕組みをどのように工夫されているのかを書いてみてください。

そもそもネガティブ要因とはどんなことがあるでしょう。例えば、「一人ひとりに目が行き届かないために正しく管理や評価ができない」。事務所規模が小さい頃は、こいつ頑張っているとか、サボっているとか、すぐわかるわけですが、それがわからない。そこを克服するために、皆さんの法人ではどのような仕組みを取り入れているのでしょうか。日々悩まれて、いろいろ工夫をされていると思います。いくつか解決策を例示させていただくと、1つはミドルマネジメントを置いてその役割を強化するということがあります。いわゆる中間管理職、ここをいかに鍛え上げるか。要はボスに全て判断を委ねるのではなく、中間管理職に権限を委譲して判断させることが非常に重要になってくる。

先ほどの組織づくりでいえば、私がよく提案しているのは、5人を1組として1人のミドルマネジメントを置く、ないしは5つのペア、チームに対して1人の管理職を置くというやり方です。ただ、ミドルマネジメントといっても、多くの方がほぼプレイングマネジャーになってしまうので、本当の意味でボスがいなくても回る組織をつくっていくためには、やはり仕事をしない管理者をどうしても置かなきゃならない。そうじゃないと、新しく仕組みをつくっていくとか、変化に対応して創造をしていくということではできないでしょう。私の経験で

は、実務と創造的業務を両立できるプレイングマネジャーには出会ったことがありません。あとは、管理マニュアルをつくっていただいています。これはミドルマネジメントや上級マネジャーといった階層ごとに、管理項目を決定して、管理者によって管理内容が変化しないようにすることで、属人的な組織にしないようにするためです。なるべく日次管理、週次管理、月次管理、年次管理といった基本的な管理項目はしっかり決めておくべきです。年次管理の例でいえば、3月決算だとすると、4月から新しく期が始まるので、2月ぐらいから今期の総括と来期の予算組みをやり始める。日次管理でいえば、朝出社してスタッフに指示すべき内容をあらかじめ細かく決めておく。そうすることによって、人によってやることが変わらなくなる、ということです。

もう1つ、規模拡大に伴って生じるネガティブ要因を挙げると、個々人、チーム、部署、事務所全体で統一した動きができないという点があります。この課題を解決するためには、チームメンバーについてはミドルマネジメントが管理して、部門はその上のマネジャーが管理をするというように階層別の管理の仕組みをつくります。そのことでチーム間、部門間の隙間が発生しないように、またチーム間や部門間の調整機能が働くようにするわけです。例えば、「Aチームが忙しいので、Bチームの人、ちょっと手伝ってよ」とマネジャーが調整するといった具合です。

#### IV 社会的価値と情報収集

【図表】2 (2)「成長のポイント」の「① 社会が求める価値を提供し続ける」という点について考えてみましょう。社会の求める価値で

すから、市場が何を求めているかというのを常にリサーチして、それを吸い上げる仕組みをつくっていくということです。併せて、吸い上げたものに対してどういうサービスをつくってあげればいいのかということを考える必要もあります。よく「忙しいなかでそんなこと従業員がやるんですか？」と聞かれるんですけども、これがやるんですね。やはり業務をただこなすだけでは楽しくない。お客さまの問題を解決するために自分たちは何ができるのか、そういう思考にもっていくもためには、まずお客さまのことを知る。「取引先の社長は会社を将来どうしたいと思っていると思う？」といったたぐいのこと従業員に調査させるわけです。そうすると、お客さまの思いや課題が浮き彫りになって、その解決策を従業員が自発的に考えるようになる。そのように仕組化していくということがポイントだと思います。

「② 競争優位性をつくり出す」についても同じことがいえます。規模や継続性を生かして競争優位性をつくるとしても、そのための情報収集が必要です。なるべく現場レベルでお客さまをリサーチして、経営者に情報を伝えられるような組織をつくり上げていくことが重要なんじゃないかなと思います。

司法書士の法人制度ができて約12年経ちますが、個人事務所ではできなかった価値を提供していくためには、ボスがいなくても回る組織をつくっていかざるを得ない。そのためには、やはりしっかりとした仕組化がないとおそらく実現できない。いくら頑張れと言ってかけ声をかけても、気合いだけじゃすまない、もうそういうステージに司法書士業界もきているのだと思います。