

4 士業のトップ法人が思考する、組織の強みを伸ばす「方法論」は共通していた!?

人材の多様性と 士業ネットワークで、法人を

一般社団法人全国司法書士法人連絡協議会 「第9回 全国の司法書士法人の集い」
パネルディスカッションより

8月3日に一般社団法人全国司法書士法人連絡協議会（以下、法人協）が開催した「第9回 全国の司法書士法人の集い」で、興味深いパネルディスカッションが行われた。「士業法人の“これまで”と“これから”」と題されたディスカッションに参加したのは、相続税の年間申告件数で毎年トップの数字を記録し続けている税理士法人、国内最大規模の行政書士法人、西日本最大級の社会保険労務士法人、新潟県下最大の司法書士法人のトップという顔ぶれ。コーディネーターも、中部地方最大規模の名南経営グループの一角、司法書士法人名南経営の荻野恭弘氏の手で行われている。本稿は、当日のディスカッションから、「士業法人」にまつわる有益な情報を再編集してお届けする。（文・武田司）

①キーワードは「ダイバーシティ」 法人だからこそ可能な、 多様性ある組織づくり

法人化することのメリットの一つには、「分業化・専門化による業務の質の向上」がある。ディスカッションに登壇した4士業、4つの事務所は、いずれもそれぞれのマーケットで「一番事務所」となる士業法人。ディスカッションの前半では、ナンバーワン法人における人材の活用法が見え隠れした。

天野 弊事務所は相続専門で、従業員は約150名います。さらに、全国92の税理士事務所1019人のスタッフが常時、当グループのスタッフとして働いています。相続専門の事務所として「50代、60代の人々に心が通

うナンバーワングループになる」というビジョンを掲げ、それを目指した組織づくりを行っています。

森本 創業者は私の祖父で、今年で創業70年になりました。従業員は280名ほどおり、全国8拠点に展開しています。業務は、自動車の登録手続きに特化しています。

城 私は開業して25年。従業員は55名です。もともとの拠点は、大分市です。大分県内にはほかに別府市、竹田市に拠点があります。全国では福岡、神戸、横浜に拠点があります。

私たちの業態はまだまだマイナーで、社労士に顧問を依頼している企業は全国では約30%となっています。それも50人程度の小規模な企業が中心です。労働

力人口が減少して、多くの企業で間接部門に人員をさけなくなっています。こうしたことを背景に、弊事務所にはこれまでにない100人以上の規模の企業からの受注が増えています。特に昨年から、こうしたケースが多くなっています。

徳本 今年の4月に名称変更しました。それまでは司法書士法人新潟合同事務所という名称でした。

名称を変えたのは、県内の土地家屋調査士法人と経営統合したからです。現在は、司法書士法人20名、調査士法人18名の38名で業務を行っています。調査士法人の得意分野は開発行為許可申請になりますが、司法書士法人はあまり地方事務所では行っていない相続や事業承継、M&Aなどを手掛けているのが特徴となってい

強化する



ディスカッションに登壇したのは、いずれも、それぞれのマーケットで「一番事務所」となっている士業法人

ます。

荻野 人材能力の向上と、人事評価の取り組みについてお伺いさせていただきます。

城 社労士事務所としてあるまじきことなのですが、弊事務所には、これまで昇給テーブルがありませんでした（苦笑）。しかし従業員が40名を超えたところから、それではいけないと分かり作成しています。

最初に作ったのは非常に安直なもので、顧問契約を受注してきたら、最初の1か月分の顧問料を報奨金とするというものでした。導入したら、現場が追いつかないほど受注が増えましたので、よい制度だと思っています（苦笑）。

人材能力の向上では、弊事務所が取り扱う分野が広範囲にわたるものですから、事務所として得意

分野と言えるものは持っていません。それで今は**社労士が13名いますので、一人一人がそれぞれの専門分野を持つことを目的に、能力開発に取り組んでいます。**

さらに今年4月に、グループの中に司法書士事務所と行政書士事務所、コンサルティング会社を設立しました。現在交渉中の法律事務所と会計事務所が立ち上がればワンストップ化ができ、お客様にもより良いサービスが提供できるようになると思っています。

天野 弊事務所は専門特化していますので、何でもやりますという事務所より組織は作りやすいと思いますが、それでも組織の中にはコミュニケーションが得意な人材もいれば、細かい仕事を黙々と早くこなすのが得意な人材もいます。その中で、みんなに総合力を

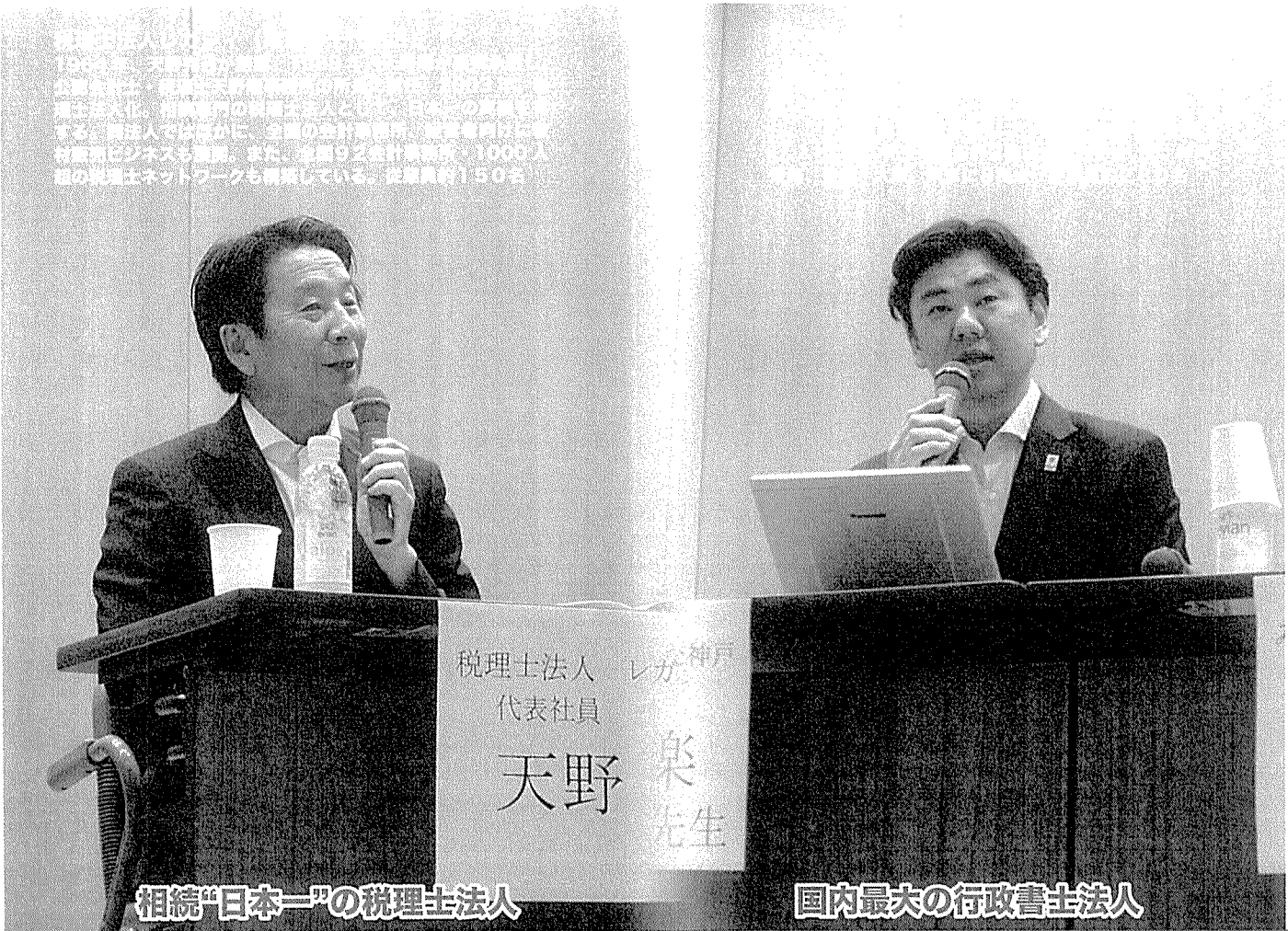
持たせようとするのは、悪手（あくしゅ、よくない一手）であることに気が付きました。

上司と部下との関係を見ていると、上司は得てして自分が得意なところと部下の苦手なところを比較して指導しています。営業力のある人は、営業が苦手な人を低く評価しがちです。しかし、ある方面が不得意でも、その人にはその人なりの特性や特技がありますので、それを認め、活用し、**それぞれが違う特技を持っている集団になっていく方がよいのではないか**と思っています。

今は、そうした風土を、どのように事務所内で作っていくかというに取り組んでいます。

荻野 画一的な人材育成方法では、飛び抜けたパフォーマンスは生まれませんよね。それぞれの得意

税理士法人は、税理士が中心となり、経営者や役員、社員が一体となって事業を行う法人形態です。税理士法人は、税理士の業務を効率化し、経営者の負担を軽減する効果があります。また、税理士法人は、税理士の業務を効率化し、経営者の負担を軽減する効果があります。また、税理士法人は、税理士の業務を効率化し、経営者の負担を軽減する効果があります。



相続“日本一”の税理士法人

国内最大の行政書士法人

税理士法人レガシィ
天野隆氏

行政書士法人きずなグループ
森本楽氏

は、どのようなプロセスで見極めていくのですか？

天野 得意なものを本人が自覚していればいいのですが、案外、上司が思うものと本人が自覚しているものにはギャップがあるものです。

最初のステップは、本人が自分の得意に気付くことだと思います。ヒントは、幼少期にどういうことが好きだったのかを聞くこと。本人が得意に気付けば、あとは場と研修する機会を与えてあげば特技になります。

森本 弊事務所の評価制度は、給料が減額することはない仕組みになっています。役職と給与テーブルは別に動かしています。例えばリーダー職に挑戦したとき、うま

くいかなければ降格しても給料は変わりません。

私たちは、儲かったら儲かった分だけ社員に利益を分配するような仕組みの会社ではありません。そうではなく、たとえ儲からなくても安定した給与・昇給のある会社を目指しています。こうした話は採用時にすべて説明しています。ですから弊事務所では、報酬を目的とした人材を採用しない方針になっています。

経営面から考えても、社員の給与が下がってしまうことを懸念して人事を躊躇するようになってはなりません。判断を曇らせないためにも、そのような評価制度にしています。

荻野 実際に降格したケースはあ

りますか？

森本 今のところ、管理職から降格したケースはありません。

私たちは定年になるまで減額しないことを約束していますが、これは組織の成長に合わせて会社の数字もよくなっていかなければ実現できないものです。ですから、会社の利益や内部留保などの数字は全て、パートスタッフに至るまで公開しています。そうした環境でなければ、信じてもらえないのではないかと思います。

ただし、各個人の給与報酬額だけはクローズしていて、代わりに全従業員の給料と社会保険料、有給消化日数、福利厚生などを含めた一時間あたりの時給にして、公開しています。

「新しい司法書士法人として、2019年10月1日より、新設された日本リーガル司法書士法人（新潟県新潟市）の代表社員として、新潟県内の4拠点に拠点を設け、グループ総勢38名で活動しています。」



社会保険労務士法人

徳本 敏徳 先生

西日本最大級の社労士法人

みらい社会保険労務士法人
城敏徳氏



日本リーガル司法書士法人
代表社員

徳本 好彦 氏

日本リーガル司法書士法人（新潟県新潟市）
1972年開設。代表・徳本好彦。2009年に前代表の永野勇から徳本好彦が承継。登記、相続を中心に金融機関などへの精力的な営業活動で組織を拡大。2018年、土地家屋調査士法人にいがた登記測量社（代表・飯吉弘晃）と経営統合。2019年に法人名（旧名称・司法書士法人新潟合同事務所）を改称した。新潟県内に4拠点。グループ総勢38名

新潟県一の司法書士法人

日本リーガル司法書士法人
徳本好彦氏

徳本 弊事務所でもそうした数字を公開しています。数字を見ることで社員の納得感も変わってくると思っています。ただし、人数が少なければ推測がついてしまいますので、給与に関しては所内の総額を公開するようにしています。それでも私も含めて頭割りすれば、誰がどのくらいもらっているかは検討が付きません（苦笑）。そうしたことを含めても、私は公開した方がよいと思いますし、説明した方がよいと思っています。

人材能力の開発では、経営統合して真っ先に始めたのが、司法書士法人と調査士法人との人材のシャッフルです。人材交流をしながら互いのやっていることを学ぶとともに、経験を積んだスタッフ

に次のステップを示す目的もあり、積極的に人材交流を行っています。

それから、採用は中途採用が中心となりますが、私たちは土業事務所の経験者を採用しないようにしているのが特徴です。採用でキーワードにしているのは、「ノリ採用、キャラかぶりなし」ということ。同じ方向を向いて走れる人材を集めながらも、できるかぎり組織内の人材の多様性を保つことを目的にしています。

その結果、面白いことになっていて、現在、M&A業務を担当しているスタッフ2名のうち、一人は元システムエンジニアで、もう一人は元・歯科衛生士となっています。今回、採用した元・美容師

は、「分かりません～」と言いながらも、必死に戸籍収集を行っています。さまざまな背景を持った人材が集まることで、事務所が活性化してくるのを感じています。

②キーワードは「ネットワーク」 法人ではカバーできない領域をカバーする

法人には、拡大する社会的な要請やニーズに対応するという役割が期待されている。ディスカッションの後半で、地域や顧客ニーズの受皿としての法人の在り方が、「ネットワーク」というキーワードとともに議論されていた。

●パネルディスカッションの司会

司法書士法人名南経営（愛知県名古屋市長） 荻野恭弘氏

1992年に、荻野恭弘が名南経営センターグループ佐藤澄男税理士事務所へ入社。1996年に司法書士登録し、名南司法書士事務所を開設。税理士、弁護士、行政書士、社会保険労務士の各種士業法人を有する名南コンサルティングネットワークの一角として事業を拡大。荻野氏は、司法書士法人名南経営・行政書士法人名南経営の代表社員を務める。従業員約28名（グループ総勢約600名）

荻野 税理士法人レガシィさんは、全国の税理士とネットワークを結んでいます。こうしたネットワークを構築しようと考えたきっかけは？

天野 私たち職業会計人は、仕事が欲しいときに仕事をいただけず、必要ないときに仕事がやってきます。後方で仕事を断ると、次からはいただけなくなってしまう。「仕事を断ってはならない」ということを、私は名南経営グループ創業者の佐藤澄男先生から教わりました。

ですから、そうした時にどうやって仕事をこなすかが問題なのですが、答えは「餅は餅屋に任せる」ことだと思っています。仕事がたくさんあって受けきれなければ、少し余裕のある方に任せる。専門性の高い仕事は、経験のある方をお願いする。そうした考えで、現在のようにネットワークが広がっていきました。

徳本 私たちは地方事務所ですが、地方には地方のやり方があり、それは首都圏の事務所とは大きく違うものだと思っています。

新潟は今、一番手と二番目の地銀が統合して、ひっくり返るような騒ぎになっています。地域の仕事は、地域の事務所が行うべきだと思いますが、地方では、地域の一番事務所が仕事を断るようなことがあれば、仕事の行き先がなくなってしまう。

ですから、地域は**地域でネットワークを作り、どのような仕事でも地域で受けられる体制を作って**いかなければならないと思いま

す。

各地域で、それぞれ規模を拡大している事務所があると思いますので、そうした事務所が中心となって、そうした受皿を作りあげていかなければならないのではないかと考えています。

城 私も、地方事務所の代表として同じように考えています。先日、九州で約150人規模の会社が、給与計算の発注先を探して5つの事務所をまわって断られた挙げ句、最後に弊事務所に相談に求められました。

私たちの業界では、中規模・中堅以上の企業のマーケットが空白の領域になっています。まずは私たちが**各地域で、地域一番事務所になって、そうしたニーズの受皿になっていきたい**と思っています。

森本 自動車の登録手続きは、AIや自動化によっていづれなくなってしまう業務だと考えています。そうであるならば、先行して自ら手続きが要らなくなる仕組みを作ろうと考えて、私もネットワーク化を進めています。全国の行政書士のネットワークを組織化して、この全国組織で新たなサービスを立ち上げ、**日本の自動車登録手続きのすべてを行おう**という目標を立てています。

これから既成の業界をひっくり返すのは、間違いなく同業者ではなく異業種です。全国ネットワークができれば、弊社の各法人の売上は減るかもしれません。たとえそうであっても、業界全体を活性化させていかなければ業界自体が続

かないと感じていますので、3年前からネットワーク作りに取り組んでいます。

天野 私は、家計簿アプリの「マネーフォワード」を毎日使っていますが、マネーフォワードが会計事務所を再定義するかもしれないと感じています。このたび、横浜に支店を開設することになりましたが、コワーキングスペースを提供する『WeWork』が提供するシェアオフィスの機能は、すべてAIで運営されています。

1998年にGoogleが誕生しました。2008年にiPhoneが発売されました。2018年からはAIが本格的にビジネスに利用されるようになりました。

このように10年単位で、世の中を変えるツールが生まれています。こうしたことを考えると、どうやら2018年からの10年は、AIの時代になるように思います。

5年後、10年後の私たちの業界で、私たちの競争相手になるのは同業者ではないでしょう。ライバルは異業種から参入してきます。

そう考えると、**同業者と優劣を競いながらビジネスを争う時代ではなく、争って来るのではないか。**

今日登壇された皆様がおっしゃったように、これからは同業者とネットワークを構築し協業していく時代になるのではないかと私は、そのように考えています。

荻野 皆さま、本日は貴重なお話をありがとうございました。■