

クレドの導入により 飛躍的な発展を遂げた 先進的な会計事務所の取り組み



トリプルグッド税理士法人

10年前にクレドを導入して以来、毎年の増収増益を実現し大きな発展を遂げているトリプルグッド税理士法人。事務所のスタッフは80名を超え、関西圏でも屈指の会計事務所に成長した。クレドの導入によりサービス品質が向上。結果、担当者1人ひとりのクライアントからの信頼が増し、紹介案件の数が飛躍的に伸びたそう。いま、業界内で大きな注目を浴びているトリプルグッド税理士法人の取り組みやビジョンについて、代表の実島誠先生に話を聞いた。

10数年前に社風改善のため クレドを導入

およそ10数年前ですが、大阪にリッツカールトンが開業しました。そこでクレドをベースとしたすばらしいホスピタリティ溢れるサービスでお客様から評価されているということを知りました。これは凄い！と直感的に思い、自社の経営理念を考え、文書化したのが始まりです。

ホテルという「接客業」と「会計事務所」では随分と仕事に違いがあるイメージかもしれませんが、「サービス

業」という面では同様ですし、定型的な仕事ではなくお客様の状況に合わせて臨機応変にサービスを変化させて問題解決やご提案をしていくという面でも実は似ていたんですね。

ホテルでも色々なお客様がいらっしゃる。国籍も違えば習慣も違う外国人の方にも対応していかななくてはなりません。会計事務所も色々な業種の社長さんがいらっしゃる。お困りごとも問題解決の方法も人それぞれで、そう

いうところでは共通点があるのです。

クレドを作ることは簡単なのですが、それが目的ではなく、「浸透」させなければ意味がありません。そういう意味ではまず「クレドの浸透」にとても苦労しました。

みんなが集まる朝礼で毎日復唱したりして触れる頻度も多くしましたし、クレドの意義や目的などの付加情報も毎日伝えました。粘り強く、辛抱強く伝え続けていくしかないのだ、と痛感しました。



所長先生の価値観を文書化し 企業文化をしっかりと根付かせる

クレドが目指すところは「お客様に喜んでもらうこと」だと思います。最初は「自分」にとって仕事とは何なのかという視点しか持っていなかった職員が、クレドを毎日復唱していくことで、段々と「お客様」にとって仕事とは何なのか？「会社」にとって仕事とは何なのか？というふたつの視点が加わってくるようになりました。

仕事の意義を「お客様」「会社」「自分」にとってどうなのか、毎日意識することができるようになると、自ずと「やるべきこと」と「やらないこと」を自分自身で判断することができるようになります。こんな風になってはじめて、「ようやくクレドが浸透してきたな」ということが実感できました。

会計事務所の性質として、決まったことをマニュアル通りに行うとか、

ルール通りに帳簿を付けていくとか、やることが決められていてその通りにやるが一番大切なことだ、という考え方が強いのではないかと思います。決められたことを決められた通りに実施することは決して悪いことではないのですが、それだけでは「自分で判断ができる」人間にはなれません。

自分がやっている仕事は、「お客様にとってどうなのか？」「税務署から見たらどうなのか？」「事務所としてはどうなのか？」、相手目線を持ちそれを認識することでバランス感覚を持つことができるようになるのです。

世の中には「顧客視点」がきちんと企業文化、企業風土になっている会社が沢山あるのですが、会計事務所をはじめとする士業事務所にはこの「顧客視点」が圧倒的に足りていません。

所長先生が言ったこと、所長先生に注意されたこと、所長先生に褒められたことなど、良くも悪くも所長先生の発言は職員に大きな影響を与えます。ひとつひとつの発言を理解してもらうことはできても、その発言の元にある根本的な思想やバックボーンはなかなか理解してもらえません。また、所長先生ひとりがその思想やバックボーンを伝えようと思っても全員に浸透させるには物理的にも限界があります。だからこそ思想やバックボーンを「文書化」することが大切なのです。

所長先生の価値観をきちんと文書化することで幹部から中堅職員に、中堅職員から新人職員にもその価値観をしっかりと伝えることができます。文書化するからこそ毎日みんなで共有して繰り返し理解もできるのです。

所長先生の強い指導力で事務所が機能していたとしても、それは所長先生のカリスマ性で事務所の機能が保たれているだけで、企業文化が浸透して事務所が機能しているのとは全然違います。所長先生が世代交代した段階で事務所の企業文化がガラッと変わってしまった事務所も沢山ありますよね。価値観を文書化することで、企業文化を所長先生から切り離し独立させる。そうすることで初めて、全員に浸透し長く続く企業文化が作られるのです。

また、企業文化を所長先生から切り離すことで、企業文化をみんなでつくっていくことができます。それもまた長続きする企業になるためには必要なことなのだと認識しています。

クレドはお客様にも配布 「お客様」「職員」と理念を共有

実はトリプルグッドのクレドも、初代のものは私がリッツカールトンのクレドなどを参考に3ヶ月程度で作ったもので、会社の全員で作ったものではありません。当初は行動レベルのことが多く盛り込まれていました。例えば、「挨拶はきちんとしましょう」とか「かかってきた電話は3コール以内に取りましょう」とか、そういったレベルのものでした。企業文化が成熟するにつれて思考レベルや価値観レベルのことを多く盛り込むように変化していきました。

会計事務所や士業事務所に求められているものも時代とともに変わっていくのは当然のことですから、そのような外的要因の変化も折込みながら改変をしています。1年半ほど前に改変した最新のクレドのキーワードは「自律」です。自分で考えて行動することによって従業員満足が満たされ、いいサービスができて付加価値が高まり、結果的にお客様満足度が高まり収益も上がる、そういう考えです。

中小企業の経営者と従業員の関係は多くが「取引の関係」になりがちです。経営者は賃金を払うことで従業員の時間（＝労働力）や精神的な負担を買っている。この関係性だけで会社が存在していると、どうしても会社は良くなりません。クレドを導入することでこの関係がガラッと変わるのです。同じ理念に向かえるようになれば、仕事の意味を考えながら働けて、精神的な満足度も従業員が得られるようになっていきます。すると、会社は必ず良い方向に向かっていくようになります。

また、トリプルグッドでは、自社のクレドをお客様にもお配りしているのですが、そうすると、ほぼ全ての方が「中小企業の100年経営で、日本を元気に！」という私達のミッションに共感していただけます。この共感が、まずはお客様と我々の距離を一気に縮

めてくれます。仮に同じサービスを同じ価格で提案している他の会計事務所があったとしても、理念に共感していただいていることで、自ずとトリプルグッドを選んでいただけるようになるのです。

それに、私達がこのミッションを達成できた時には間違いなく、お客様も良くなるし、社会も良くなる。そう感じていただけることが、自社のクレドをお渡しすることの最大のメリットですね。

これは採用求人の際にも同じことが言えます。先ほどもお話ししたように、経営者と従業員が取引の関係になってしまうと、良い会社にすることができません。まず自社のミッションに共感してもらえると、「お金をもらえるから働く」だけではない「働きがい」を持つことができるのです。



会計事務所甲子園日本一になった瞬間



事務所内にはバーカウンターがあり、スタッフの憩いの場となっている。

自社クレドの導入により、 会社の利益向上は実現するのか？

そもそも根本的な概念として「お金
儲けなのか、それとも社会貢献なのか」
という二者択一ではなく社会貢献し
ながらお金を儲けられるのが本来の姿
だと思います。「論語と算盤」という
言葉もあるように、社会貢献とお金儲
けは一体であるべきもののなのです。逆
にお金儲けだけの会社や社会貢献だけ
の会社は長続きしません。「社会に良
いことをしているのにお金が儲からな
い」というボランティア的なことしか
できていない会社は、私の感覚からは
理解できません。

クレドの話を多くするようになって
から「実島さん、いつから聖人君子に
なったの？」と言われることが増えた
のですが、聖人君子でもなんでもなく、
お客様にも喜んでいただいて社員にも
喜んでもらって、もちろん自分も儲け
たいと思っています。

お客様の利益になって自分たちの
利益にもなるものを「共通の目的」と
言ったりします。会社が得をしたらお
客様が損をするとか、お客様が得をし
たら会社が損をするとか、一般的には
そう考えがちですが、決してそうでは
ありません。どちらも得をすることを
目指していくのがクレドの考え方なの
です。

クレドを用いて企業の悪循環を改善 税理士の担う役割は大きい

今、中小企業の7～8割が赤字だと
も言われています。また別の統計で
は、仕事に意欲を持って取り組んでい
る従業員の割合は6%とも言われてい
ます。意欲も持っていないけれど経営
者と敵対せずに働く従業員の割合が約
70%、敵対する従業員は25%程度だそ
うです。

人生の多くの時間を過ごす場所であ
る会社に対する意識がそのような状態
であるということは、非常にもったい
ないですね。同じ長い時間を使って
働くのであれば、いきいきと働きがい
のある職場にしていきたいし、そうで
きと思っているのです。働く意欲が
無いから会社の利益も出ない、今、そ
のような悪循環の状態になっている中
小企業が多いのかもしれませんが、働
く意欲と会社の利益は確実に連動して
いると私は思っています。

また、日ごろ中小企業の財務の数字
と経営支援をしている税理士こそが、
その悪循環を好循環に変えていくお手
伝いができる存在だと感じています。

ただ、会計事務所でも同じような状
態で働く意欲の無い職員が多いところ
も少なくありません。まずは会計事務
所自身でクレド導入を実践していただ
き、自分自身で良さを実感したうえで
中小企業に広めていただければと思い
ます。



トリプルグッド税理士法人 代表・税理士 実島 誠 先生

大手監査法人等の勤務を経て、1997年税理士事務所を創業。社員全員で作成した独自のクレドを全員が常に携帯し、クレドの価値観に基づいて考え、行動する「クレド経営」を約10年前から行っている。以来、毎年連続して増収を続けていると同時に、社員の「働きがいの向上」にも成功。「働きがいのある会社ランキング」2014年度・第1位、「会計事務所甲子園」第1回決勝大会・日本一を獲得した。

【ビズアップ総研 e-JINZAI コンテンツ】

「トリプルグッドグループの経営戦略のすべて」（平成26年5月公開予定）