

いうことを全く考えたこともなく、空から降って湧いたような話だったのです。通常二代目となる人は、それなりの心づもりもあるではないですか。私の場合にはそれが全くなかったの、とにかく五里霧中でした」

こうしたもろもろの問題に整理がついていよいよスタートしたのが1992年10月。後継者として、所長となる心の準備もできない状態で始まった事務所は、それからの3年間、決して平坦な道のみではなかった。

「お付き合いでついてきてくださったお客様は、一周忌と三回忌を区切りに徐々に抜けていかれたので、3年の間に引き継いだ150件のお客様はどんどん減っていきました。まだ、私自身が所長、経営者になれていませんでしたから、お客様も不安だったのじゃないかな。それは仕方ないことだと思います。今でこそ自分の考えを自分の言葉で話しますが、当時の私は話をするのもへたくそで、意思伝達もうまくなかったのだと思います」

所内でのスタッフとのコミュニケーションもうまく回るまでに時間がかかった。それまでは横並びだったスタッフたちに、上下関係を求めなければならなくなったためである。所長にならなければ決して知りえなかった苦労がここにもあった。

「自分はとにかく土日も休まず出勤しました。特に用がなくても何かしら仕事をして、『仕事しているぞ!』という背中をスタッフに見せ続けようと思いました」

当時は轟氏自身がある程度の件数を担当し、その他に事務所の管理・運営・経営までを担う体制だった。土日も動かなければ終わらない業務量だったのも事実である。

さて、開業して、轟氏があえてしなかったことがある。それは、スタートして1年間は岡本先生の机に決して座らないということだった。

「この時は、あえて先生と呼ばせなくても、いずれ呼んでくれるようになるだろうと考えていました。3年位は仕方ないと思っていましたが、それでは組織としてうまく機能しないことがわかり、開業から半年位したあるとき『先生と呼びなさい。私为中心で動くから、ついてこれないや

ツは辞めてもいい』と宣言しました。

最初は仲良しクラブでいいのかなあと感じていましたが、やはりそれではうまくいきませんでした」

当時の轟氏は、とにかく一つ一つを試行錯誤しながらかたちを整えていくのに必死だったのである。

このような動きの中で、スタート時から3年間はお客様も減少し、轟氏自身も目の前の業務をこなすことが精一杯で、何のビジョンも持てなかったという。

「スタッフだった頃考えていたのは、給与を多くもらいたいといったことばかり。それが独立後は自分の給与は二の次にしなければならなくなった。その時痛感したのは、権利義務の関係ですね。

社員の時は権利先行。何もなくても給与をもらえました。今は逆で、義務先行。先に何かを渡してあげて、それでこうしなさいとなりました。それが、立場が変わってからの最も大きな変化です」

そして、スタッフの時には後で考えればいやで済んだことも、先送りできないのが所長、経営者の立場である。即決まではいかなくとも、期間をおかずに結論を出さなければならない。当然、判断に対して不満が出るケースもある。良い判断をしても誰も何も言わないが、悪い時にはすぐに声が上がるのが世の常。

引き継いでの独立の様々な苦労は、轟氏の人間としての年輪を一回りも二回りも大きくしたようだ。

## 会計事務所とお客様は対等のパートナー

無我夢中、試行錯誤の3年がたつと、お客様の方が轟氏を所長として認識してくれるようになった。轟氏は、ここに来てやっと自分自身のカラーで事務所運営を考えられるようになった。まず、お客様に対するメッセージを今まで以上に増やす努力を始めた。また、人の問題では苦労をしたので、給与規定を含め所内の人事整備を始め、研修を充実させるように少しずつ動き始めた。轟事務所の胎動が始まり、新人採用によって所内の空気も少しずつ変わって

いったのである。

事務所の経営をしていくうちに、轟氏は以前から釈然としなかったあるひとつの思いを具現化しようと考え始めた。それは「会計事務所のおかしなところ」を直そうというものである。

「会計事務所では、お客様を顧問先、関与先と呼びます。でも、顧問も関与もしていないし、ただお金をもらっているだけですね。税理士は、お客様のところへ行くと、先生と呼ばれて、食事をご馳走になったりお酒をいただいたりした上に、盆暮れをいただいて、さらに報酬までいただく。それなのに会計事務所側は顧問先・関与先と言っているのです。これはとてもおかしいと思いますよ。

会計事務所とお客様の関係というのは、どちらが上も下もなく、お互いに信頼を分かち合えるパートナーであることが重要。そのパートナーであるお客様に少しでも喜んでいただけるように、私たちはお客様の役に立つこと、お客様とともに成長・発展することを目標として、常に精進し努力していくべきです」

この考えから、轟氏の事務所では顧問先、関与先という呼び方を一切せずに「お客様」と呼ぶように徹底している。お中元・お歳暮に関しては、これまではお令状を出すだけでした。それも「おかしい」と思う気持ちが払拭できず、結局今では同等の品物を送るようになった。食事に関しても、税務調査時はなるべく自分たちで外に食事にできるように、ご馳走になった時にも、次の機会にはこちらからご馳走するようにしている。

「自分で経営してみてわかったことは、誰かにご馳走するというのは大変な支出になるし、時間も使わなければならないということ。大変な努力なのです。パートナーとは常に「GIVE&TAKE」の関係。片方の比重が大きくなるようなことはなくしていかなければ、対等な関係にはなりません。そして、お客様も我々を選ぶけれど、我々もお客様を選ばせていただこうと思っています。対等でなければ、おもしろくないですね。我々もお客様のために命をかけるぐらいの覚悟で臨みます。例えば、夜来てくれと言

われれば夜中でも飛んでいきますし、休みの日もプライベートよりも優先して急な依頼にお応えし、できなければ徹夜も辞さない覚悟です。

そうした意味で、私たちは体を張ってお客様のために動きます。それはなぜかといえば、そのお客様が好きだからだと思うのです」

こうした経営をすることにした時点から、それまでのお客様についても報酬を洗い直し、業務内容に見合った金額になるように調整した。自分にとってもお客様にとっても不本意な報酬は得ないようにすることを徹底したのである。また、厳しい状況にあるお客様には、報酬を度外視して助けの手を差し伸べる。「助けてもらったこともあるので、義理人情で」と、轟氏は話す。下町育ちの轟氏の心髓が光る一瞬である。

## お客様を元気にする事務所

報酬についての見直しは、したい気持ちはあっても一所員の立場ではできなかったことだった。これが、経営者となることで可能になったことの一つである。

「岡本先生は、ありがたいことにかかなりの権限を委譲してくれていました。でも、報酬まではさすがにいじれませんでした。自由に仕事をさせていただいた、その良い部分は今の事務所にも継承していきたいと思っています。ですから、当事務所のスタッフには、お客様を一家丸ごと任せ、報酬にまで踏み込んで担当してもらっています。責任を持って仕事してもらって代わりに、権限は渡すというやり方ですね」

お客様とは対等の立場でありパートナーであることも、スタッフにも徹底している。これも経営者となって実現できたことのひとつだ。

さらに、経営者の苦労がわかるようになったことは轟氏自身を人間的に大きくさせたが、それは事務所のスタンスを決定する要素にもなっている。会社を設立し継続していく素晴らしさをお客様である経営者にわかってもらい、そ



◀下町育ち、独立後も年末には実家の小売店の店頭に立ったという



◀勤務先の所長先生が突然亡くなり、結果的に事務所を引き継ぐかたちで突然の開業



◀案件の相談を受ける轟氏、自然と表情が引き締まる



◀壁にはプラス思考の轟氏らしい言葉の数々が掲げられている



◀会計事務所のおかしなところを直したい、という思いから独自の方針を立てた轟氏



◀お客様とは対等の立場でありパートナーであると轟氏