

特 集

会計事務所のパラダイム転換に伴う 新ビジネススキル「経営コーチ」への 取り組み

株式会社イーシーセンター代表取締役 税理士 榎本恵一
YMG林会計 代表税理士 林 充之

会計業界に大きなパラダイムの転換が起きている。お客様である中小企業の経営の中核に踏み込んだ「経営パートナー」としての存在意義が、税理士に問われ始めているのだ。こうしたなか、株式会社イーシーセンター代表の榎本恵一税理士、YMG林会計代表の林充之税理士らは、「経営コーチ」というコンセプトを提唱。良いスポーツ選手を育てるには良いコーチが必要であるのと同様、良い経営者を育てるには良いコーチが必要——そのために税理士も経営者のコーチとして、「伝える力」「聴く力」を身に付け、共に成長していくべきと主張する2人に「経営コーチ」への情熱を聞いた。

お客様と一緒に成長する 「経営コーチ」

——「経営コーチ」取り組みへのきっかけからお伺いします。

榎本 経済アナリストの藤原直哉先生の「リーダーシップ研修」に参加していただく感動したことが直接のきっかけです。まさに時代の転換点なのかなと思います。その研修で林先生ともご縁があったのですが、そこからとんとん拍子に話が進んでいきました。会計事務所もコーチングの技法を取り入れて、もう一度「よろず相談所」になれたらいいなと思います。機械はどんどん進化し、いろいろと便利なものが出てきました。ですが、「人に伝える」役割は我々や職員さん一人ひとりにゆだねられています。社長の気持ちをとらえて、データについてきちっと説明してあげられるようにならないといけない。そのための手法の定義づけをしようというのが、「経営コーチ」です。

——ただ試算表を持って行って、「先月の数字はこうでした」などという話ではないということですね。

榎本 それでは感動が何もない。フィ



林 充之氏（左）、榎本恵一氏（右）

ギアスケートにしてもゴルフにしても、選手とコーチが一緒に作り上げていくものです。そこに我々は感動する。そのようなことを、職員さんにやってもらいたいです。所長はもちろん「経営コーチ」ですが、職員さんにも、ぜひともその会社の良き相談相手になってほしい。その定義づけをしようではないかということです。林先生のおっしゃっている「プチコンサル」的なものをしたい。人が生きて、そしてお客様と一緒に成長させていただく、ということだと思います。

—— 林会計では、実際にお客様に対してどういう形で「経営コーチ」という手法を取り入れて指導なさっているのですか。

林 当事務所では月初に、「経営」をテーマに研修をやります。その中で、「プチコンサル」を所内に浸透させることを考えています。税理士業界もグローバル化する中で、いろいろなことを学んでコンサルティンクしていくのは大変なことです。監査担当者は、ただでさえ税務六法を覚えなければなりません。その上さらに他のスキルまで習得しようというのは難しいことです。し

かし、難しく考えるのではなく、顧問先に通っている内に、社長との接点が増えてくるはずですから、その中で社長の悩みを引き出してあげられればよいのだと。大それたコンサルティンクをやる必要はない。それを私は「プチコンサル」と言っています。

職員達には、「そんなに覚えなくていいから、一言でもしゃべって来い」と言っています。しゃべるといいうのは、コミュニケーションをとることです。一方的にはなくて、聴く技術、引き出す技術が必要で、ここにコーチングとの共通点がある。「プチコンサル」が発展して「経営コーチ」になっていると思うんです。

うちの職員にも、ツールを用意して研修するという形でやっています。ツールとしては、まず「決算報告会」。大それた名前がついていますが、決算診断提案書をその場に持っていく、まず一言二言しゃべることから始めよう。そう簡単なお話から始めています。従業員のモチベーションは、いつも高いわけはありません。下がっているときもある。そんなときでも気楽な気持ちから始めなさいというこ



榎本 恵一（えのもと けいいち）

1963年 東京生まれ。専修大学商学部会計学科卒業。産能大学大学院(MBA)修了。税理士。榎本会計事務所副所長／(株)イーシーセンター代表取締役。財務や経営に関するコンサルティング・人事コンサルティングを中心に、現場での経験をふまえたセミナー・講演、インターネットや書籍などでの情報発信に精力的に取り組んでいる。主な著書に「めざせ! 経営コーチ中小企業のサポーター」(万来舎)、「起業を成功へと導く経営コーチ」(万来舎)、「知って得する年金・税金・雇用・健康保険の基礎知識」(三和書籍)他がある。

とです。「これは監査業務におけるひとつのプラスアルファの仕事だから、大それたことは望まない。少しでもいいからやってこい」と言っています。その実践する心が大切なのです。

榎本 もうひとつ別の言葉で言わせてもらおうと、「社会人基礎力養成」だと思っ
うんです。やはり基本は簿記会計から入っ
ていきます。一方で、税法はどんな
変わっていく。本当は、それを伝

える力とか、社長の思いを聞く傾聴力とか、そういうものを兼ね備えていないければいけないのですが、それはなかなか一朝一夕にできるものではない。さらに、会計業界は10年後や15年後の将来が明るいということを見せないといけないと思うのですが、そのためには、若い人たちにもプラスアルファのサービスができるような力をつけてもらわなければなりません。そうしなけ

ればお客様を納得させられない。納得させられたら、それがひとつの我々のステージになるのではないかと思っ
ます。そのような思いは昔からありま
した。

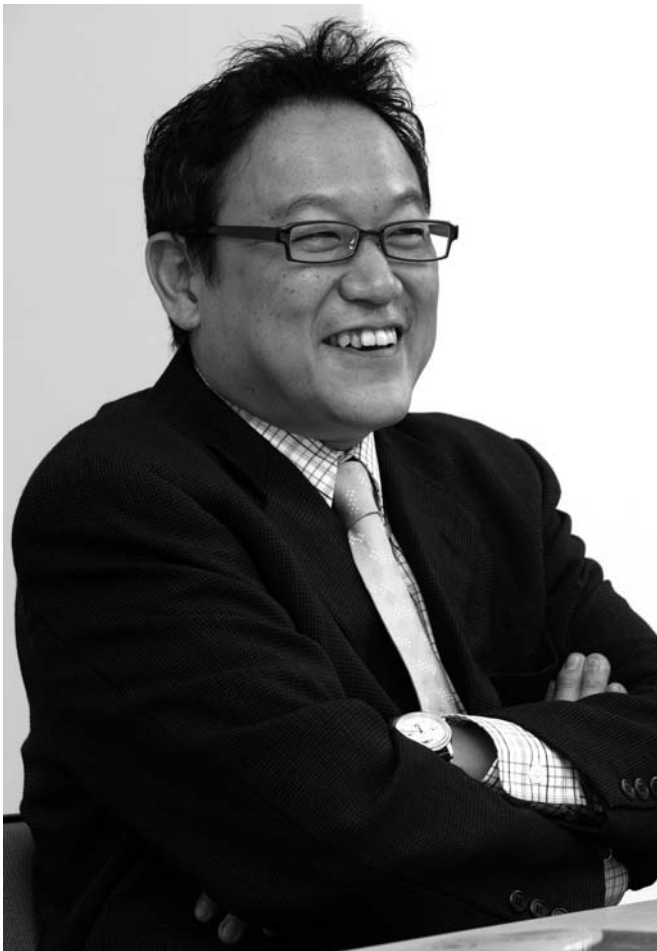
——「経営コーチ」を職員さんに浸透
させていくための仕組み、トレーニング
についてお聞かせください。

榎本 始まったばかりですから、まず
は継続させていくことが何よりも大事
だと思っます。これからが正念場です。

先日、『めざせ! 経営コーチ』という
本を林先生や中小企業診断士の方と共
著で書かせていただきましたが、この
中に思いが詰まっています。この本も
そうですが、これからまた何かものを
つくるにしても、できる限り人間味あ
ふれるもので伝えていきたいと思っ
ています。素人っぽくて良いのではない
かと思っます。職員さんたちも我々の
後ろ姿を見えています。これは本気だ
なと共感できる部分については、職員
さんもやってくれると思っます。

—— 所長の熱い思いが皆さんに伝わっ
ていく。これは大切なことですね。

林 榎本先生がいつもおっしゃられる
ように「熱いハートで継続」というこ



林 充之 (はやし みつゆき)

YMGグループ代表税理士。林充之税理士事務所所長。
決算診断実践会役員、ACF顧問、YMG医療福祉経営研究会代表。
元大原簿記学校、法人税講師。
YMGグループの代表税理士として職員を総括・牽引すると共に、
近年は提携先や外部団体からの要望に応え、全国各地で積極的に
講演活動を行っている。
主な著書として「経営コーチ」(万来舎・共著)、「ときめき会社法」
(八千代出版・共著)、月刊税理「この資産にはこの評価」他多数。

とは大事なことだと思えます。そして
そのためにはもうひとつ、「組織的にツ
ールを使っていく」ことも大事だと思
うんです。さきほど言ったような税務
以外の本格コンサルと言えば、例えば
「組織再編」などが挙げられますが、そ
ういうものを必要としているのは、実
は一部のお客様だけなんです。それが
例えば10%だとすれば、あとの90%の
お客様は中小零細の企業さんが多いも

のですから、そういう面のコンサルテ
ィングスキルは要りません。難しいコ
ンサルティングよりも、コミュニケーション
ションが大切だと考えています。その
ために、「コーチング」という技法を使
って専門家としてのコミュニケーション
ンを行う。そして、そのツールとして
「決算診断提案書」を使ってみたいして
います。あるいは、「うちの所長が書い
たものですが読んでみてください」と

単行本(「経営コーチ」)をコミュニケ
ーションの道具として使う。ツールを
用意して、「これをこんな風に使ってし
ゃべってきなさい」と…。そういう指
示・指導の場を組織的に作り、それを
継続的にやっていくことが大切だと思
います。

90%のお客様のために 手法を平準化

—— 方向性を示して思いを伝え、具現
化のためのツールを用意し、活用方法も
示す。平準化されていますね。

林 平準化が難しいとよく言われます。
しかし、それは「組織再編」といった
一部のお客様が求めるような本格コン
サルをやるうとするから難しくなるの
です。そうではなく、90%のお客様に
対してできるコンサルティングでいい。
これは、それこそ社長の思いを聞いて
あげるなど、ちょっとしたことでもいい
んです。人間は、頭の中にあることを
整理しながら会話していきます。そう
して整理していったことが経営の役に
立っていくわけです。今まで点と点で
ばらばらだった考えや思いを、我々が
コーチングの技法を使って線で結び、



社長の頭の中を整理してあげる。それが経営の役に立っていくわけです。「プチコンサル」というのはそういうことだと思っています。我々がアイデアや答えを出すわけではありません。答えは社長の中にあると思いますので、それを引き出すためのツールを用意し、それを90%のお客様に対してやるわけです。ですから、平準化できる可能性がある。それを継続していけば、その事務所に全てが根ざしていく。それを目指しています。

榎本 この「事業計画書」というツールは、「LTP藤原KAZEN研究会」が監修する新しい仕組みだと思えます。要するに、専担者はいらさない、簡単なものを職員皆で持とう、という考え方なんでしょう。精緻なものを作らなければいけない仕組みもあるでしょう。ラフでも良いから持っていた方が良く、というものもあります。そこをさらには会話力や傾聴力を磨くことでお客様の満足度を上げていくというふうになっていくのではないかと思います。

林 この「事業計画書」は、実は、「職員さんが指導できる事業計画書とはどのようなものか」というコンセプトのもの

とに作られたものなのです。例えば、経営理念のサンプルがこの中に何百も入っている。その中から経営者の方々に選んでいただく。基本的に最初に簡単に作れるというものを目指しました。すべて、担当者に落とし込めるものを用意しながら、「経営コーチ」というものが概念としてあるんだということですよ。

——「理念を持ちましょう」と言っても、「理念なあ」と、中小企業の社長はそこで詰まってしまう(笑)。

林 ええ。そこで「俺は〈地域貢献〉かな…」なんて、ワンワードを出してもらったら、「〈地域貢献〉に関する経営理念でサンプルにはこのようなものがあります」と、サンプルをお見せします。すると、「じゃあこれにしようかな」ということになる。今までにこんな事業計画書はなかったのではないのでしょうか。社長の思いを具現化させる、そのお手伝いをする。結局それが発展していくと、難しいスキルを必要とする最後の10%の人にも対応できるようになっていくのだと思います。そのときには担当者は誇りを持ってコンサルティングができるようになる。そう信

じています。

—— 皆さん方が身につけていくと、結構楽しいツールになるのではないですか。

榎本 そう思います。「LTP藤原KAZEN研究会」のメンバーは皆、非常にユニークな方々ばかりです。皆さん全国各地で活躍されています。LTPは、これから20年間続くことがひとつの使命になっていますが、その間に日本という国は大きく変わっていくでしょう。職員さんともども我々も必死に勉強していかないとその変化についていけなくなる、そんな時代だと思えます。とは言っても、勉強も楽しみながらでないと続かないと思います。切磋琢磨して、どんどん改善されていけばと思います。

職員さんの名刺に「経営コーチ」とつけられる利点

榎本 「経営コーチ」という概念ができてから、税理士の資格がなくても社長さんといういろんなキャッチボールができるようになりました。税理士は資格者として名乗れますが、職員さんは名乗れません。しかし、「経営コーチ」と

というのはその会計事務所に与えられる称号ですから、先生に管理監督していただければ、職員さんの名刺にも「経営コーチ」とつけることができるのです。これは非常に喜ばれています。職員も、「こういうコンセプトで、御社は継続的に発展する企業になっていただいたく、我々も頑張っているんです」と持っていけば、社長にも喜ばれると思います。

—— 実際にお客様は「経営コーチ」というものをどのようにとらえていらっしゃるでしょうか。

林 例えば新規のお客様と話すとき、名刺に「経営コーチ」とあると、税理士の本業の話にプラスアルファとして、先ほどのスケートやゴルフのコーチの話などを例に上げて「そういう役割を担うのが我々なんです」と言えます。すると、「今うちでやってもらっている税理士さんにはそれはないなあ」という話になります。

榎本 我々は40代ですが、これからは30代、20代の人もどんどん出てくるでしょう。逆に我々がこういうことをやることによって、年配の先生方も触発されるのではないかと思います。そう

やって切磋琢磨していくことが、この業界の発展につながると思うんです。だから、いろいろなことを考えればいい。そしてお客様から選んでいただくということになっていけばいいと思います。

林 お客様に「プチコンサルやります」と言うと、あまりウケが良くありません。それなら「経営コーチ」という名前にして、そういう称号を与えることにしよう。職員達もそれで話題ができます。すべてを標準化することによって、通常の監査プラスアルファの業務ができるような事務所作りが可能になると考えています。そのためには、職員教育の継続も大切なことだし、それに関わるツールも作っていかないと、それにならないと思います。「経営コーチ」というものが全国的に普及し、「経営コーチさんですね」「そうです」と、誰もが日常口にするぐらいの言葉にまで普及してくれればと思います。

榎本 林先生とは、「minds」に載せようというぐらいの話をしていますよ。

未来費用としての職員教育

榎本 また、職員の辞職を防止する効

果もこのシステムにはあります。難しい教育をしようというのではなくて、社会人基礎力を磨く。ここがポイントです。職員が勇気を持ってお客様に接すると、お客様も励まされ、事務所とお客様とが自然と良い関係を保つていけるのではないかと思います。ですから事務所は、職員にも未来費用を提供して勉強させるべきだと思います。そのため組織的な仕組みづくりをする。それで職員が自信を持ってお客様と話せるようになれば、職員も楽しいでしょうし、事務所の発展にもつながります。

—— 職員育成のための未来費用は重要ですね。事務所の活性化にも、職員さんの定着にもつながっていきますね。榎本 「経営コーチ」というのは今までなかったスキルなんです。税務のスキルやコンサルティンクのスキルは、これまで何十年も、多くの人々が勉強してきた。ところが、これをお客様に伝える技術、聞き込む技術というのは勉強したことがありません。そこにフォーカスしたのがコーチという概念だと言えます。

タイガーウッズのコーチに、「あなた

はタイガーウッズよりゴルフがうまいんですか？」と聞くと、「そうではない。私は、次の試合のイメージ作りのために、いろいろなウッズに聞いてあげているんだ」と言ったそうです。「あのこの何番でもしバンカーに入ってしまったらどうやる？」「明日はその手前で止めるようなうち方をするか？」というようなことを聞いていって、翌日のイメージ作りを手伝ってあげると……経営コーチも同じです。1年間のイメージを作ってあげる。このような考え方は今までなかったものです。

『経営コーチ』という本を出版してちょうど1年経ちます。その間に全国を回り、いろいろな先生方とお話してきましたが、我々がやっていることに對して、先輩の先生方も大いに期待してください。若い我々がやらなければならぬと思います。それが会計事務所の発展につながるのです。

また、様々なことが複雑化・多様化する現代社会の中で、細かい数字の話ばかりしていることが、企業の存続にそんなに意味のあることなのか……と思うんです。それよりも、「資本金がなくなりましたが、会社は続くんですか？」

「こういうときはどうなのだろう？」などというのを、聞いてあげる。社長にとつて、そういう話し相手がいるということは、大変大きなストレス解消になるのではないのでしょうか。

認定協会を立ち上げ、 「経営コーチ」の普及に注力

榎本 「経営コーチ」のコーチング技術、人と人をつなげる質問力、そういうものを、今、改めて勉強している最中です。そして、いろいろとわかってきた理論をまとめて講座にしようと考えています。その講座を受講した皆様を「経営コーチ」として認定しようということ、日本経営コーチ認定協会」という組織も立ち上げました。そこでリーダークラスとコーチングの理論を学んでいただきたいと思います。教材はこちらで用意し、我々もともに勉強していきます。そしてそれを、職員の皆さんに伝えていく。例えば、「eラーニングシステム」のようなものを作り、職員さんに「eラーニング」のうち年間何単位を取りなさいと指示する。それを取得した者だけが「経営コーチ」と名乗ることができる。そんな流れを作っていくかと考えています。

—— そういう仕組みがあつて、組織でそれをバックアップするという体制を作っていくわけですね。

榎本 一事務所でできることは限られています。ですから、それを皆でやっていきたいと考えています。そのため協会を立ち上げたわけです。コーチングという、今まで会計事務所になかった概念を取り入れた協会として発展していけばいいなと思っています。

林 いろいろな世代のそれぞれの能力を持った方たちが参加されていくことで、夢が実現できるのではないかと思えます。資金のあるなしではなく、積極的に新しい会計事務所をめざそう、という先生方、そしてその先生と一緒に力になって取り組もうという職員の方々を力を含ませることが、お客様の満足を生んでいくのだと思います。そして、ひいてはそれが日本を変えていくと思えます。税法や財務会計の知識を吸収し、その知識を伝える力や、聞く力という部分も含めて、「eラーニング」のような方法でどんどん学習していただきたいと思っています。

—— 最後に、多くの先生方に、「経営

コーチ」に対する熱いメッセージをお願いします。

林 私が一番伝えたいことは、職員の方たちが「経営コーチ」と名乗ることが大事だ、ということですよ。所長先生だけが「経営コーチ」ではまったく意味がないと思っています。やはり、現場に行く担当者の方が、いかに高いレベルの仕事をしてくるかが重要です。しかし、その高いレベルになるのもそれほど難しいことではない、ということとを伝えてあげたいと思っています。

所長先生が一人でやっているワンマン事務所は、顧問先が解約になるということはほとんどありません。スタッフ数名の事務所、若い職員が顧問先を担当しているような事務所が、顧問先を減らしていったりしているわけです。なぜかと言えば、その担当者がお客様の望む能力よりレベルが落ちるからです。そのレベルを上げるために必要不可欠な能力が、コミュニケーション力、つまり「聞く力」「質問力」なのです。逆に言えばこの二つの基礎的能力が身につけていなければ、他のより高度な技術を持っていなくても、信用を得ることができません。「お前は若いけれど

も面白いヤツだな」と思われるようになるれば、まずはそれで十分だと思います。そこから何かが始まってくる。長く付き合っていれば、仲の良い事務所と会社との関係というものが出来上がってくるでしょう。「経営コーチ」は、それを作り上げるための一つのツールであり、学ぶ方向性だと思っていますので、ぜひご賛同、そして参加していただければと思います。

榎本 「LIP藤原KAZUEN研究会」発足後、最初に作ったのが『経営コーチ』という本です。会計事務所は、職員さんや裏方さんがいて、はじめて発展していけると思いますが、そういう部分に対する新しいフレームがやっとここで緒に就いたという感じだと思えます。これから林先生含めLIPのメンバーの方々や顧問の先生も含め、皆様と切磋琢磨して素晴らしいものに仕上げていこうと思います。講演会というかたちで、全国を回らせていただきますので、その折には是非、「経営コーチ」に肌で触れていただき、ご理解いただければと思います。我々の業界の未来は我々で作るんだという気持ちでやっておりますので、是非ともご参加

いただきまして、マインドを高めていただきたいと思います。「品質の時代」だということを決して忘れてはいけませんと思っています。

—— 今日はお忙しい中お時間をいただきました。どうもありがとうございます。

