

## 第3部 改革の現場

## サン共同の働き方改革

朝倉 歩

サン共同税理士法人  
税理士

サン共同では、人材採用のために積極的な働き方改革が行われている。その中心は「残業なし」で、毎朝のTo Doメールや時間の有効活用の考え方の浸透、リサーチシート、訪問なしなど、多くの取組みが行われている。他にも、短時間勤務、フレックスタイム制はもちろん、仮想化環境を活用したテレワークと、多くの改革メニューをとりそろえている。人材不足の中、働き方改革を通じて、これからの「会社選びの考え方」をひっくり返したいと考えている。

## 【事務所概要】

サン共同税理士法人

設立：2016年6月

所在地：東京都港区南青山1-1-1 新青山ビル東館15階

取扱業務：創業・IPO支援、税務顧問、連結納税、組織再編、国際税務、相続・贈与税対策、事業承継税制など

職員：28名（税理士7名、公認会計士・税理士1名、社会保険労務士2名）

## I 取組みのねらい

## ■人材採用のための働き方改革

—まず、積極的に働き方改革を進めている理由を教えてください。

大きなねらいは、ずばり人材採用です。私はデロイト トーマツ税理士法人から独立し、サン共同グループに参画して当法人を設立しました。この4月で設立4年目を迎え、すでに会計事務所の承継を3度経験し、おかげさまで業績も順調に推移していますが、これからさらに顧問先を増やし、

安定したサービス提供と品質向上のため、事務所をある程度の規模に拡大していく必要があると考えています。

しかし、ご存知のとおり、昨今税理士試験受験生がどんどん減り、この業界は今後ますます人材の獲得が難しくなります。その中で、「多くの人材に選んでもらえるような事務所になければならない」という問題意識を強く抱いています。

—「働き方改革で人材採用」ですか。

例えば、外資系の金融機関などで働けば数千万円の給料がもらえることがあります。一般的に税理士事務所は、職員全員がそのような企業と同じ金額を稼ぐために働く業種ではありません。

そういう業界で、かつ日本全体で人材不足といわれている中で、当法人で働きたいと思ってもらえるようにはどうすればいいかを考えています。

多くの業種の中から税理士事務所働く

ことを選ぶわけですから、当然専門的な業務をやってみたい、知識を得たいと考えてやってくる人が多いでしょう。そういう人のために、当法人では税務顧問業務だけでなく、相続対策、国際税務など幅広く業務展開しているところです。

しかし、ある程度の規模の事務所になればそれは当たり前のことでしょう。それを前提条件とした上で、「こんなところで働きたい」という思いを叶えられる事務所になることが大きな魅力になると考えています。

—他の先生方も同じような思いをお持ちなのですか。

私の他にもビッグ4出身者が在籍していますが、ビッグ4では、体力的にきついだけでなく、脳も相当消費されます。そこで経験を積み、「働き方を優先したい」と考えた優秀なメンバーが集まっています。

だからこそ、事務所として、働きやすい環境づくりを積極的に進めています。

—ホームページも大変力を入れていらっしゃいますね。

事務所の働きやすさをどんどんアピールしたいと考えています。わかりやすいのはやはり「残業なし」でしょうか。

普段から頻繁に採用面接を行っています。が、「本当に残業がないんですか？」という質問をかなりいただいています。

そのとき、実際のタイムレポート（勤怠管理表）を見せるんです。もちろん、スタッフの名前は隠しますが、みんな定時の6時台に帰っているという実態をみて、みなさん驚かれます。

これだけ働き方改革が話題になっていても、まだブラックな事務所が少なくないからではないかと思えますね。

## II 取組みの内容

## ■毎朝のTo Doメール

—早速具体的な取組みを教えてください。

現在、青山と板橋と八王子に拠点があり、私を含めて役員3名、CS職22名、それにOS職が3名という体制で、職員のうち3名が産休・育休中です。職種定義としては、クライアントに請求できる業務を行うのがCS職で、OS職は人事・経理・秘書・広報といった総務全般を担当するバックオフィス専門職です。

これ以外に、事務所働く入力スタッフが5名、在宅勤務の入力スタッフが10名ほど在籍しています。

定時は9時～6時ですが、まず、毎朝出勤したとき、スタッフにその日1日8時間でやる仕事、To Doを上位者宛にメールしてもらいます。例えば、A社の仕事を3時間、B社の仕事を3時間、C社の仕事を2時間というイメージです。これは、何となく仕事を始めて、何となくその日が終わらないようにするためです。

退社するときも、朝にメールしてもらったTo Doの進捗や残りの仕事をメールしてもらいます。もし仕事たまっている人がいる場合には適宜調整し、優先度が高い仕事の作業漏れがないか、その優先度をしっかり認識してもらっているかなどを確認しています。

こうして、8時間の中でしっかり仕事をこなすということを徹底しています。

—メールの確認が大変そうですね。

そうですね。私は特別ですが、多いときは1日500件くらいメールが来ます。

でも、スタッフみんなが6時に帰ってくれたことがわかったら、「今日もよかった」と安心できます。逆に、6時を過ぎてからメールが来ないと、「え？ まだ帰ってないの？」という感じです。大げさに聞こえるかもしれませんが、何かこう、身を削られるような感覚になります。

スタッフには、毎週のランチミーティングのときに、「残業なしをアピールしたいから、残業は絶対にしないでくれ」「みんなも大事だけど、みんなが残業をしようというスタッフが入ってこなくなるから残業しないでほしい」と伝えています。

### ■160時間の使い方

—仕事のやり方について、どのような工夫をされているのですか。

この話が一番の核だと思っていますが、1日8時間、1か月20日間働くと、合計で160時間働くことになります。今、残業の上限時間が話題になっていますが、もちろんこの数字には残業の時間は一切入っていません。これに加えて、通勤時間が1日往復で2時間、1か月で40時間かかるとしましょう（図表参照）。

当法人では、入力業務は入力スタッフが行っていますし、電話対応やお茶出しはOSのスタッフが担当しています。また、RPAを積極的に導入して、電子申告などの簡単な作業はロボットがこなしてくれます。

そのため、他の事務所で残業なしの日の半分、あるかどうかわかりませんが、残業

【図表】時間の有効活用の考え方

従来型事務所	雑務 80h	専門業務 80h	通勤時間 40h
これからの最先端事務所	専門業務 160h		空き時間 40h

なしの月の半分の時間しかできないような専門業務を、1日8時間、1か月160時間集中して取り組むことができます。

### ■リサーチシート

—なるほど、とても興味深いです。

今お話しした考え方を踏まえた上で、スタッフには限られた時間を有効活用しながら働く習慣を身につけてもらっています。

また、スタッフには向こう数か月間の勤務予定をリサーチシートというものに入力して、自己申告してもらいます。これにより、半月ごとのスタッフの稼働予定を管理しています。

例えば、年末のころに、2月後半・3月前半の稼働予定が何時間かを把握します。1か月160時間ですから、半月80時間の稼働予定が入っていればすぐに調整してあげなければなりませんし、逆に40時間くらいしか埋まっていない人にはもうちょっと仕事を頼めることがわかります。

現状では、スタッフそれぞれが入力した結果、80時間の8割である64時間を超えて負担になりそうであれば、自ら申し出てもらうようにしています。

このリサーチシートで稼働予定をしっかり管理していけば、スタッフみんなが働き過ぎず、働かな過ぎず、適量の仕事ができ

るようになると考えています。

—細かく管理されているのですね。

今はGoogleのスプレッドシートを使っていますが、昨年夏から1年近くかけて自社システムを開発しており、今年の春先にはリリースする予定です。新しいシステムでは、稼働予定が一定の基準に達した場合、自動でアラートが出るようにしようと思っています。

また、業務の平準化もさることながら、今、顧問先がどんどん増えているので、このリサーチシートによって、そもそも現状の人数では仕事が回らなくなってしまうという見通しを立てることができそうですので、いつまでに何名採用するという要員計画にもつなげたいと思っています。

### ■訪問なし

—まだ別の取組みもありそうですね。

他にも、当法人では、スタッフが顧問先を訪問しません。

顧問先を訪問するとなると、電車で30分だとしても、少し早く到着しなければいけませんし、訪問のための準備、上長への報告、当法人はビジネスカジュアルなので着替えもしなければなりません。それまでにやっていた仕事を途中で止めることにもなるなど、訪問1つでさまざまな影響があります。

—顧問先様の反応はいかがですか。

顧問先には新設法人が多く、そういうものだという感じですね。

もちろん、顧問先とはしっかりコミュニケーションをとっています。訪問なしの代

**朝倉 歩 (あさくら あゆむ)**  
サン共同税理士法人  
統括代表 パートナー 税理士

1978年東京生。武蔵大学経済学部卒。2004年より約12年間、現デロイト トーマツ税理士法人に勤務。16年よりサン共同税理士法人の代表社員として参画。クライアントサービスだけでなく、税理士法人や弁護士からの税務相談や申告書レビュー業務など、同業の専門家に対して多くの税務サービスを提供している。

わりに、スタッフにはビジネス用のiPhoneを貸与し、顧問先とiPhoneを使ってメールや電話で連絡してもらうようにしています。顧問先からすれば、訪問されるよりも、いつでも質問できるほうがメリットだと思います。

直接話したい場合も、事務所が駅直結のビルにあるのでお越しいただきやすくなっています。駅に着いてから5分、10分歩くような場所ではありません。スタッフにとってもメリットは大きいので、新拠点なども同様に、家賃には今後もお金をかけていくつもりです。

顧問先からなぜ訪問がないのかと言われた場合は、移動時間分のタイムチャージを請求していいですか、無駄話に顧問料を払っていませんか、という話をします。

実際に、業界未経験で入社してきたスタッフには、今まで一度も顧問先に訪問したことがない者もいます。

—そういった経験をしないことによるデメリットはないんでしょうか。

たしかにマイナス面はあるのかもしれませんが、しかし、訪問することによるデメリットのほうがあまりにも大きいと考えます。

しかも、顧問先への訪問は、結構ハードルが高くリスクも高い仕事です。顧問先へ行くと、聞かれたことにその場で答えなければいけません。一方で、メールでのやりとりや事務所に来ていただく場合であれば、他のスタッフのサポートを受けられるため、すぐに担当を持つことができ、実践しながら学ぶことができます。「訪問なし」がもたらす効果はかなり大きいと思います。

### ■必要な寄り道はする

—1日8時間を徹底される中で、どうしても仕事が進まないこともあるのではないかと思っています。

そうですね。うまく仕事が進まないことも、1年上のスタッフならもう終わっているような仕事に時間がかかってしまうことも当然あるでしょう。

でも、それは成長に必要なプロセスです。入社してまもないスタッフにはメンターをつけていますが、1日8時間を言い訳にして、わからないことをすべてメンターに聞いて、何でもかんでも教えてもらっていると、何も身につきません。自分で調べた上で、わからないところだけを聞くなど、少し寄り道をすることも大切だと思います。

とはいえ、6時には帰ります。入社してから事務所に慣れてきた3か月後、半年後くらいでしょうか。その寄り道すべき時期に、時計を見て、6時になったから帰るといふマインドの人はいませんが、それでも、

「早く帰ってね」と口うるさく言っているので、みんな6時までには仕事や寄り道を終えるように必死で頑張ってくれています。

### ■柔軟な働き方

—ここまで「残業なし」の取組みをうかがいましたが、他の働き方に関する取組みを教えてください。

現在、短時間勤務、10時～4時をコアタイムとするフレックスタイム制、テレワークを導入しています。

例えば、あるスタッフは、お子さんが小さいため、9時～5時の短時間勤務です。さらに、朝の通勤が厳しいようなので、週2日程度在宅勤務もしています。

またあるスタッフは、こちらもお子さんがまだ小さいので、7時～4時で勤務しています。この場合は時短ではなく、フレックスタイムになります。

別のスタッフは、定時の6時までですが週4勤務になっています。

このように、退社時間を早めているスタッフもいる上に「残業なし」なので、6時以降には事務所はがらになります。

—テレワークについてもおうかがいできますか。

現在、完全にテレワークで人力などの業務を行うスタッフがあります。そういうスタッフは、先ほどの1か月40時間の通勤時間が丸々なくなります。その分、お子さんと一緒に過ごす時間したり、勉強したりできます。

例えば、担当している仕事の期限まであと2日しかないとき、事務所に出て、会話もしなければいけないし、メールもチェックしなければならぬ、だから終わら

なそうなときも、家でやれば終わることがあるんですね。スタッフに折り畳みの薄いポータブルモニターを貸与しているのですが、それを自宅のリビングに置いて、音楽を聞きながら集中して一気にやったほうが早いです。

ただ、通勤時間がなくなるから、楽だからといって、スタッフみんなにテレワークを認めているわけではありません。テレワーク勤務ガイドラインを作成し、テレワークをすることによって、事務所としての生産性を向上させることができるスタッフに許可するという方針をとっています。

わかりやすくいうと、担当の顧問先の数や売上などの基準を決めて、仕事の基本ができて、業務の進め方、時間の使い方がわかってきた人がテレワークをしています。

—誰でもというわけではないんですね。

その上で、例えば、大雪の予報が出たようなときには、「全スタッフテレワーク勤務」とすることがあります。

当法人は帳票をすべて電子化し、サーバーを仮想化しているため、いつでも在宅で仕事ができる環境になっています。先ほどお話ししたように新設法人の顧問先が多いので、電子帳票化を進めやすいのです。セキュリティ面でも、電子化することにより紙媒体の紛失リスクがなくなり、データの持ち出し状況も厳密に把握できるようにIT担当者が徹底管理しています。

何より顧問先に迷惑をかけるわけにはいきません。「明日は雪なので申告に間に合いません」とは言えませんからね。でも、間に合わないとは言えないから誰かにやってもらおうかと考えるのではなく、テレワ

ークにするのです。こうしたテレワークができる事務所とできない事務所、今後大きな差が出ると思っています。

この電子帳票についても、今後自社システムを開発する予定です。

### ■柔軟な休み方

—休み方の取組みについてはいかがですか。

有給休暇消化率100%の継続ですね。

中には有休の日数が10日、20日というスタッフもいますので簡単ではありませんが、まず、政府が推進する有給休暇の計画的付与を行っています。当法人は土日祝日休みで夏季休暇はありませんが、税理士試験やお子さんの休みが多い夏季に有給休暇の計画的付与制度を利用してもらい、計画的に休んでもらうことで、ある程度消化してもらっています。

その上で、多くのスタッフにはお子さんがいます。ご自身が元気でもお子さんが風邪やインフルエンザになることはもうしょっちゅうなので、有給休暇を取らざるを得ない人が恒常的にいるんですね。そんなときに遠慮せずに休んでもらっています。

現在はまだ事務所に入ってもないスタッフが多く、残日数も少ないですが、「有給休暇消化率100%」は「残業なし」のようにわかりやすい成果なので、今後も続けていきたいと思っています。

—その他特徴的な制度はありますか。

誕生日休暇ですね。以前あるスタッフが6時ごろに事務所に行ったとき、「これだけお願い！」とコピーをお願いしたことがありました。後日たまたま、そのスタッフが、先週の金曜日に誕生日だったと聞きました。

「そうか、先週の金曜日だったのかあ……。あ、その日6時に仕事を頼んじゃった日だ……」ということがあったのです。

誕生日は、その人にとって特別な日ですが、仕事はその日にやらなければならないことはほぼありませんし、もし外せない仕事があったとしても他のスタッフがやればいいじゃないですか。

そう考えて、スタッフそれぞれにとって大切な誕生日を、堂々と確実に休める日にしています。

### III 今後の展望

#### ■「会社選びの考え方」をひっくり返す

——大変意欲的な取組みについてお話しいただきましたが、最後に、今後の展望についてお聞かせください。

今、税理士事務所で働きたいという人は、まず、多くの仕事の中からこの業界を選び、次に、ビッグ4に入りたいとかどここの事務所に入りたい、いや、働きやすそうなサン共同に入りたい、といったことを考えていると思います。その結果、当法人を選んでもらえることも当然うれしいのですが、この会社選びを思いきりひっくり返したいと考えています。

働き方が柔軟で、ビジネスカジュアルで、在宅ワークもできて、産休も取れる。残業もなしで、6時以降のオフの時間は、遊びであったり、勉強であったり、家族との時間であったり、あるいは副業であってもいいと思いますが、自由に時間を使える、そういう会社で働きたい、それがたまたまサン共同だった、という順番にしたいんです。

つまり、税理士事務所で働きたいと思っ

た人が、税理士事務所の中から職場環境がいいところを選ぶのではなく、労働環境がいいところを探したらサン共同で、この業界だったという流れにする。そうすることで、人材不足が解消されるんじゃないかと考えているのです。

今、どの事務所も人材採用で悩んでいます。だからこそ、人材採用の面で負けない組織になりたいと考えています。

税理士業務が将来AIでなくなる士業1位といわれており、業界全体で淘汰はされていきますが、テクノロジーの変化に強い最先端の事務所の未来は非常に明るいです。数ある会社の中からサン共同を選んでくれる人のために、事務所としての将来や、その人自身の働き方や休み方、その先の未来を見えるようにすることが、事務所の経営者の役割なのかなと思っています。

——ひっくり返すことができれば、税理士業界の未来も描けそうです。

そうですね。私自身も税理士ですが、たくさんお金を稼げるからというよりは、楽しく働いて、ぐっすり眠れるからやっているのだと思います。

たしかにきついことも少なくはありませんし、事務所の経営は孤独だなど思うこともあります。それでも、事務所を少しでも大きく、働きやすくして、スタッフが、家族や大学の同期に「いいところで働いているよ」と自慢できるような事務所にしていきたいと思います。

——本日はありがとうございました。

——2月22日、サン共同税理士法人にて