求める能力やスキルの向上　を等級・評価とリンクさせる

評価制度で『事務所を成長させる人材』を育成

適切な処遇の決定だけではなく、職員一人ひとりの適正を見て、人材育成の道筋やモチベーションの維持を明示する効果的な評価制度を運用する事務所の事例を紹介！

▶グレード別教育プラン

	仕事力・専門知識				経営力	ものの考え方	コミュニケーション	営業力
	税務サポート	経理サポート	経営サポート	その他				
パートナー	フォローアップ知識更新		専門分野探求	専門分野探求	自己探求	自己探求	自己探求	本来の仕事
マネージャー2	職能要件によるチェック、税理士資格合格				拠点事務所のマネジメント			営業スキル研修
マネージャー1	職能要件によるチェック、税理士資格合格	内部管理制度	単独の実践	分野の選択と専門知識の習得	部下をつけて事務所内マネジメント			営業スキル研修
プロフェッショナルスタッフ2	職能要件によるチェック、税理士資格合格	経理改善・月次決算の標準化	同行OJT 経営サポートマニュアル			NLP（神経言語プログラミング）の理解と応用		営業スキル研修
プロフェッショナルスタッフ1	職能要件によるチェック、税理士資格合格	キャッシュフロー経営習得業務確認	セミナーの運営・参加 経営計画づくり		論理的思考・数学力・業務サイクルなど完全履行	コーチング・ファシリテーション	創造経営教室	
新人	新人教育マニュアルによる研修						マナー研修	

▶評価制度と評価方法

評価方法は、グレードごとに設定した職能面での評価項目と、事務所の文化づくりや組織への影響面でいかに成果を発揮したか行動特性を評価するコンピテンシー評価。グレード別教育プランと評価項目は連動させている。

職能評価
1. 税務サポート
2. 経営・人材育成サポート

＋

コンピテンシー評価
1. 組織への貢献
2. 部下の指導育成

▶グレード別職能評価（税務サポート）

	設立処理	システム立ち上げ	会計初期指導	PC指導	業務確認	経理改善
初級（P1）	法人設立の流れを一通り理解しており、通常の設立手続きをあやまりなく行う。消費税も含めた最適な設立提案ができる。	関与先・事務所監査の合理化を踏まえて会計ソフトを選別し、関与先に導入、立ち上げ処理を行う。関与先の自計化サポートについて、システムの操作指導・証憑整備も含め実施できる。	関与先の会計処理体系を把握し、指導理念にしたがって、妥協なく会計システムにより一般的な会計処理体系を構築する。	関与先経営者・担当者のＰＣに対する基本的な質問に答える。	業務確認の手順に従い、資料の収集及びヒアリングを行い、リスク・課題についての報告書を作成し、業務確認ファイルとして関与先に提供する。	経理・会計業務の効率化についての基本的な知識を習得しており、関与先の問題点を指摘し、改善をすすめる。
中級（P2）	法人設立に関する商法・税法の規定を確実に理解しており、関与先をリードしながら設立手続きを行う。	関与先の業績管理の必要性、監査の合理化等を考慮して、効果的に会計ソフトを加工し、会計システムを構築する。	関与先の会計処理体系を分析的に把握し、関与先の業務の合理化に資すると共に、生産性の高い監査が行えるような会計処理体系を構築する。	関数・グラフ・連携等のやや複雑な技術をもって得意先の指導を行う。	業務確認により明確になったリスク・課題についての対策をもとに提案書を作成し、改善に取り組む。	内部管理のチェックポイントについて十分な知識を持っており、経理改善において内部管理の視点から改善提案をできる。経理改善プロジェクトを提案し、関与先とともに取り組む。

※全9項目のうち、業務確認のみ抜粋

▶グレード別職能評価（経営・人材育成サポート）

コンサルティングを身につける12項目

税務・会計項目とは別に中小企業のオーナーの相談役としてコンサルティングができる人材育成プログラムと評価項目全12項目を連動。

［必須項目］
- 企業診断
- 経営計画
- コックピットづくり
- 会議参加
- 経営の相談役
- 経営・組織管理
- 生産・生産性
- 経営・財務・内部管理
- マネジメント開発

［選択項目］・マーケティング・開発　・生産・生産性　・人材・人事管理

CASE 1

〝自由闊達〟。主体性を評価項目に反映

「中小企業のオーナーのあらゆる課題を解決するには、何ができるか」を信条に、御堂筋の全メンバーが真摯に顧客と向きあえるように評価項目に反映させています。アドバイザリーサービスで重要な論理的思考、コミュニケーションなどグレードごとに達成レベルを明記しています。また、グレードが上がるにつれ部下への指導項目も明記。上司は部下と月に一度、目標設定と前月のフィードバックを実施。どうして達成できなかったのか、達成するためには何が必要かを常に確認することで部下の育成につなげています。

御堂筋税理士法人
代表 **才木正之氏**

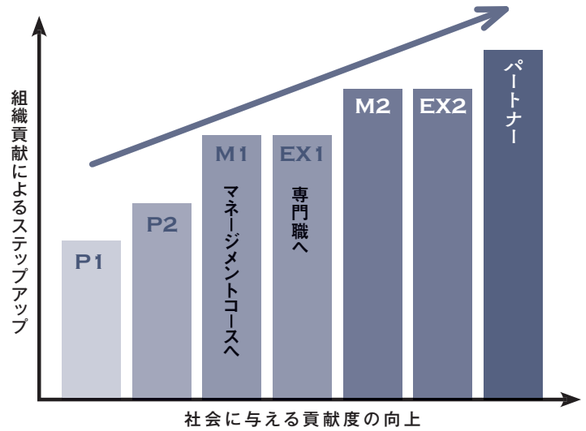
1994年小笠原士郎事務所（現：御堂筋税理士事務所）入所。2017年に代表に就任。職員全員がコンサルティングサービスに従事できる仕組みを整備。

創業／1991年　従業員／26名
本社所在地／大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング4F

▶役職別目指す人材像

グレード	教育プラン
パートナー	組織とクライアントの経営に影響力を持ち、成果を出し続ける
エキスパート2（EX2）	成熟したエキスパートとして人には真似ができない価値創造を行う
マネージャー（M2）	成熟したマネージャーとして組織の成果を最大限に引き出す
エキスパート1（EX1）	専門職としての発展を選択し、他社にはできない技術を発揮する
マネージャー（M1）※7年～	プレイヤーの経験を活かしてマネジメントでチームを動かす
一般社員・プロフェッショナルスタッフ（P2）※4～10年	プレイヤーとして成熟する
一般社員・プロフェッショナルスタッフ（P1）※1～3年	プロの技術と御堂筋税理士法人の仕事のスタンスを磨く

▶グレート（等級）キャリアパス



目指す組織像を実現する横断的なプロジェクト

税務・会計業務をメイン業務としつつ、プロジェクトとしてコンサルティング業務といった付加価値業務にも横断的に参画。

［プロジェクト］
- 経営計画策定コンサルティング
- 資産税・事業承継コンサルティング
- M&Aコンサルティング
- ITコンサルティング
- 人事コンサルティング

▶御堂筋税理士法人の経営ポリシー

経営理念　お客様とともに問題解決を通じ、成長・発展に貢献

リーダーシップ企業を創り、雇用を高め、命を育む栄養を生みだすこと。組織を健全に発展させ、メンバーの物心両面の幸福を追求すること

事業戦略　税理士を超えて経営者のパートナーに

ヒアリング・経営計画策定・セミナー開催多数など実績によるノウハウをもとに顧客の課題解決に貢献

目指す組織像　若手からベテランまでの「ソリューション・ファーム」

顧客に応じた相談役として多種多様なコンサルタントが在籍。それぞれが強みを持ち、適材適所にサポートを行うコンサル集団

求める人材像　絶えず学び続けて自分を高めていく向学心

顧客の成功を顧客と一体となって追求するために、自分自身を高めていく向上心と、さまざまなことに挑戦する探求心。横断的なプロジェクトとして、以下のコンサルティングに参画

▶評価の流れと方法

［ P1からP2へ昇格するための達成目標 ］

定量 年間売上：1,500~2,000万円

マネージャー―クラスが新規顧問先を獲得したら、マネージャー会議でP１～２の誰が担当するか適任者を決める。顧問先一件あたりの年間単価は平均100万円で、単価が上がるほど要求水準が高くなるため、〝誰に任せられるか〟が評価の指標となる。

定性 新規顧客の業務確認

スタートアップの顧客ではなく、既存の会計事務所からの乗り換えのパターンが多い。これまでの会計処理のヒアリング、問題点、乗り換え理由を把握した上で、先方の経理担当とスムーズに移行できるかどうか、一連の流れを一人でできるかどうか。

［ 定量・定性を月１面談でフィードバック ］

最終面談でもらったフィードバックをもとに、来期の年間目標を月間目標に落とし込む。上司の月１の面談では、担当している顧問先での課題、１社あたりにかかる時間、年間売上など進捗とコストを共有。そこから効率的な仕事の進め方など改善できる部分をみつけていく。

［ 昇格のタイミング ］

昇格は年に１回。期首の１月から12月の決算までに、昇格するための目標を上司と定める。
最終面談でフィードバックを行い、来期の年俸及び目標を定める。

自己評価／10月半ば
↓
自己評価表提出／10月末
↓
査定／11月上旬
↓
一次面談／11月中旬
↓
最終面談／11月下旬

▶グレード別に目標数値を設定

［ 定量目標と時間単価目標 ］

	一般社員（P1）	マネージャー候補（P2）	マネージャー
定量目標	1,500～2,000万円	2,500万円	3,000万円
時間単価目標	15,000円	20,000円	30,000円

月間労働時間のうち直接時間を100時間と設定し、間接時間とR&D（研究開発時間）の確保をする前提での目標単価。

［ 時間×生産性を意識づけ ］

他事務所との差別化を見出すには、〝人による付加価値サービスの創出〟。次世代の中小企業の課題を解決できるサービスを生み出す時間・自己研鑽の時間を予め設定する。

顧客の課題解決・価値創造のために時間の配分、仕組みを構築!

お客様の永続的な発展のために何ができるか。これを追求していくと、税務スキルをもとに全員がコンサルティングをできる集団になること。そのためには、メンバー自らが発言・行動できる健全な組織づくりが重要だという考えにたどり着きました。人が主体となるビジネスモデルだからこそ、目標管理とフィードバックを行い、その成果や頑張りを見える化し、それが賃金にも反映される仕組みが必要です。

▶生産性2倍超を実現するためのマネジメント

［ 時間単価を意識した働き方 ］

- 労働時間 ➡ 月180時間未満の徹底
- 生産性 ➡ 顧客別時間単価の管理
- 人材価値 ➡ 時間単価目標へのコミットメント

月の税務サポートにかける時間が限られているため、顧客ターゲットは「年商３億円以上の企業」と設定。一社当たりの年間報酬の平均とサービスの要求水準から、月に担当できる適正な件数は約20件。〝ただ件数をこなして生産性をあげれば良い〟ではなく、高水準の案件を一定レベルで提供、そして新たなサービスを生み出すことが求められる。これは経営理念を実現していくための、指針の体現といえる。

▶グレード別コンピテンシー（概要）

評価項目			等級 P1	P2	M1	M2
①組織への貢献	礼節重視	他を圧倒する水準の、卓越した礼節応待により、他者との間でゆるぎない信頼関係を生み出す	●相手に対して不快感を与えない社会人としての基本マナーを実践している。 ●指示に従って３S（整理・整頓え・清掃）を実践している。	●相手に対して信頼感を与え、TPOに合わせた最適な対応をしている。 ●３Sについて模範となる行動をとっている。	●部下の手本となるような態度・言動・行動などの立ち居振る舞いをし、部下に対しても指導をしている。	●全社員の手本となるような態度・言動・行動などの立ち居振る舞いをし、全社において積極的にこれを徹底させている。
	組織貢献節重視	メンバー一人ひとりを尊重したうえで、自らの職責をまっとうし、妥協のないチームワークと自己実現を追求する。	●組織に貢献するための個人目標を持ち、それを達成するための行動をとっている。	●個人目標だけではなく、組織のさまざまな目標を理解し、それを達成するための行動をしている。	●チーム目標達成に向けて周りを巻き込んで行動している。 ●上司や部下の指示・意見・要望をよく聴き、それを実現しようと行動することによって、社内の信頼を得、高めている。	●全社目標達成に向けて戦略を立案し、部門を指揮し、成果を上げている。 ●チームプレーを基本として、組織が活性化する仕組みや方法を提案し、実行している。
	論理思考	相手の意見を傾聴し、情報をそろえ、論理的に考え、議論し、計数知識やフレームワークを使って周囲にそれをわかりやすく伝える。	●上司からの指示や指導について、確実にその内容を理解し適切な行動をとっている。 ●与えられた仕事について、常に優先順位をつけ、効果的な手順で完了している。 ●問題発見をした時は、ただちにその原因追究/分析し、対策/改善提案をしている。	●お客様が抱える問題を表面的なものだけでなく、多面的に分析し、それに対する問題提起と改善提案をしている。 ●自身が担当するプロジェクトについて、確実にPDCAサイクルを遂行している。	●物事に取り組むときは、常に全体像をとらえて、行動している。 ●プロジェクト活動などで目標達成に向けた戦略や計画が構築されている。 ●積極的にプロジェクトリーダーとして周りを巻き込んでPDCAサイクルを遂行している。	●常に部分最適ではなく、全体最適の視点で行動している。 ●組織の目標達成に必要な戦略・プロジェクトなどを論理的に立案している。
	対人関係	対話を通じて相手から絶大な信頼を得る。表面上の言葉だけではなく、非言語メッセージをとらえて行動する。	●相手の言葉を正確にとらえ、理解している。 ●自分が伝えたい情報を正確に伝えている。 ●適時、的確に報告・連絡・相談をしている。 ●コーチングなどコミュニケーションスキルを実践している。	●さまざまなタイプの方と接し、信頼感を与えリードしながら良好な関係を築いている。 ●他者理解に注力し、常に相手との関係を良好に保つことで良い成果につなげている。	●他者との間で効果的且つ効率的なコミュニケーションを行っている。 ●会議等をファシリテートし主催から絶大なる信頼を得ている。 ●セミナーや講演活動などで相手に対してインパクトを与え良い評価を得ている。	●組織運営が円滑に進むよう全体を俯瞰しながら、各人と最適な方法でコミュニケーションを図っている。 ●セミナーや講演活動などで相手に対してインパクトを与え良い評価を得ている。
	専門思考と実践	サービス力の差は自身の専門性の差であることを理解し、顧客のニーズを正確に把握。常に最も付加価値が高くなるよう課題解決の提案と実践を展開している。	●顧客の課題を十分に把握し、その課題解決のための要因分析を能動的に行っている。 ●課題解決に必要な法的知識、スキルの向上など、自己研鑽を実施している。	●顧客のニーズを正確に理解し、内外のネットワークを駆使し、課題解決を図っている。 ●自身の専門性に関して、顧客の要求に応えられるレベルを理解し、その水準に到達するために行動している。	●顧客の潜在的な課題を発掘し解決に向けた提案をしている。 ●内外のリソースを用い、難解な課題を解決している。 ●自身の専門性の向上のみならず有用なネットワークを構築している。	●顧客と同じ視点に立ち、顧客の経営目標達成のための課題の発掘と分析。実践にあたっては顧客にとっても最も付加価値の高い方法で行っている。他者と差別化できる高い専門性により、顧客からゆるぎない信頼を得ている。
②部下の指導育成	部下指導	仕事の難しさや厳しさを毅然と伝え、求められるレベルに達するまで指導する。		●後輩のタイプに合わせた指導を行っている。 ●後輩に対して要求水準を明確にして指導している。	●部下からの相談を親身に受け止め自分の経験を踏まえた指導をしている。 ●部下の不十分な仕事に対して明確な指摘、指導をしている。 ●部下に行動指針に基づいた行動を実行できるよう指導している	●時には厳しく困難な仕事を毅然として要求し、厳しく指導している。 ●指導にあたっては、適切かつ的確なアドバイスを行い部下のレベルアップに貢献している。
	部下育成	一人ひとりにしっかりと関わり、適正を見極め、それを活かしながら一つずつ確実に成長させる。		●後輩の有するマインドや知識、経験のレベルを考慮しながら最適な接し方をとることにより、後輩のやる気を引き出している。 ●時間を惜しまず後輩育成に着手している。	●自らのPDCAだけでなく部下のPDCAの指導をしている。 ●部下の育成につながる機会やチャンス、仕事を与えている。 ●職能要件書に沿った計画で部下育成に取組み、部下のスキルを定着させている。	●Ｍ１、Ｐ２が部下を育成する際の手本（方法や態度など）となっている。 ●会社の目標、部門の目標を明確にし、仕事を通じた自己実現に意識が向くよう、部下を導いている。
③マネジメント	マネジメント力	効率性と生産性の向上のため、仕事にあてる時間に優先順位をつけて的確に配分する。また、周囲の業務も的確にマネジメントする。	**セルフマネンジメント力** ●自分の職場、自分の仕事を理解し必要な仕事に時間を効率的に配分する。 ●時間厳守を堅持している。	**セルフマネンジメント力** ●業務を俯瞰し、精緻な計画のもと段取りを行い遂行している。 ●チームの業務効率化も考慮しながら、自身の業務の時間配分を調整する。 ●成果に貢献するための自己啓発を行っている。	●自部門の業務やプロジェクトの生産性を高めるための仕組みを立案、展開しスケジュール管理する。 ●常にスケジュールと現実とのギャップを把握し、代替案を持つ。	●会社や自分の生産性を飛躍的に高めるためのアイディアを創造するタイミングをうまくはかり、自部門と他部門との連携をはかる。 ●うまくいかないときは、組織的な代替案で調整する。