

会計業務に留まらず、顧客の長期的利益を最大化するサービスを行いたいと経営コンサルティングを行う会計事務所を設立。利益向上のため、売上の予算実績分析のみならず営業部門の意識変化に伴う行動の転換を提案。命令ではなく、自ら「やりたい」と考え行動できる社員を育成し、結果を出す同社の指導方法に注目が集まる。



◎公認会計士・税理士

久野康成

◎タレント

ケント・ギルト

×

『自ら「やりたい」と思わせる仕組みが重要』
『やらされる』社員ではダメだ』

真の経営パートナーとして
売上利益向上の総合サポート

ギルトパート(以下ケントG) 大手監査法人に在籍されていた会計士が独立を決意したきっかけから教えて下さい。
久野 監査や税務など、会計士としての専門業務だけではなく、経営サポートを第一に行う会計事務所を目指したいと思いついて。売上や利益を上げる仕組みの提供がないと顧客の真のパートナーにはなれませんし、他の監査法人や会計事務所との差別化も図れません。会計監査を行っていますと事業計画上では方針や戦略を改善しているものの、従業員の行動パターンは何ら変わらず、いつまでたっても目標を達成できない会社が目立ちます。そこで売上を担う営業部門の生産性を変え、売上及び収益の成長性の問題を根本的に変えるコンサルティングを始めようと独立した次第です。
ケントG 戦略と現場業務のズレに目を付けられた。しかし、会社は売上

未達成の原因を追求し、改善するべく事業計画案を出しているわけですよ。なぜ、結果が出ないのでしょうか。
久野 内部の意識の問題ですね。従業員は皆、自分自身は頑張っていると思いつているため、あえて自分の意識を変え、行動を変えようとしません。だから結果も変わらない。毎月の営業会議で予算と実績の分析をしても、売上が未達成なのは景気の低迷や顧客の予算減少のため、競合他社が安い商品を出したからなど、外部に原因を求めざるばかりです。顧客へのアプローチ方法や訪問内容など、自身に問題があることをまず気づかせてあげないと。
ケントG 気づきという意識改革がないと、行動を変えようとは絶対思わないですものね。
久野 意識を変化させ、行動を変化させ、結果も変化させると言うサイクルを機能させることが重要ですよ(図1)。

意識が変化すれば行動に出る
生産管理の方法を営業に応用

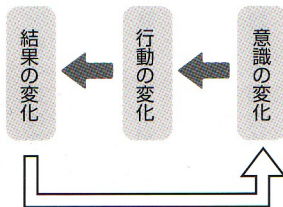
ケントG とはいえ、人間は慣れ親しんだ行動をすぐ変えることはできませんよ。従業員の考えや行動を変えるのは非常に難しいのでは？
久野 その仕組みを提供するのが私どものコンサルティングの特徴です。意識は目に見えませんが、分かっているといっている人でも実は分かっていることが多いです。しかし本当に理解して、意識を変えているならば行動に変化が表れるはずですよ。そこでまず行動の変化を測定するために、営業部門にタイムシートを導入し、新規訪問件数やキーマン面談件数、提案件数など、行動レベルの生産性を一人ずつチェックします。
ケントG 自分はしっかりと働いている

久野康成公認会計士事務所グループ

■久野康成公認会計士事務所
■有限会社 久野総研

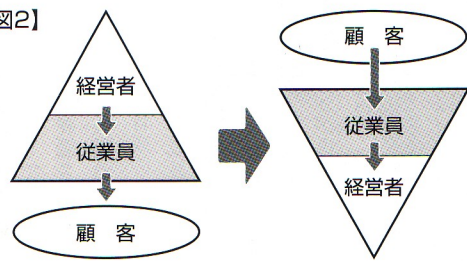
代表取締役・公認会計士・税理士
(社)日本証券アナリスト協会検定会員
久野康成

【図1】



《意識改革のサイクル図》

【図2】



従来の指示系統
(経営者が答えを知っている)

これからの指示系統
(顧客が答えを知っている)

東京都新宿区新宿4-4-17 ヒロノビル4F TEL. 03-5369-2930 FAX. 03-5369-2931



気がしていても、実は無駄なことが多かったり、優先すべき業務を後回しにしていたりと、改革するべき点は誰しも持っているはずですからね。

久野 行動が変わらない人には行動を変えるための意識を変えるコーチングを行います。ただそれだけですと従業員は「やらされている」と思ってしまうですよ。自分から「やりたい」と思わせる仕組みこそが重要です。コーチとは教えることではなく、答えを自発的に引き出すことだという概念の下、まず上の層、部長・課長レベルのコーチとしての能力をアップさせてから、彼らに現場の営業マンの指導を行って頂きます。部下にやりたいと思わせるスキルを上司が身につけていなければ、部下に強制していることになりませんかね。

ケントG 指導は上司と部下、お互い

の信頼関係がないとできないですよ。

久野 信頼関係づくりはコミュニケーションシロンの話で、上司が部下の話を親身になって聞かなければ、部下は自分の考えをいわず、上司の命令を聞くだけになります。そして目標が達成できないければ、外部の責任にして……と状況は永遠に改善されません。上司は部下を認めて信頼関係を築き、指示命令ではなく、部下から答えを出させるようにすれば、部下も自ら答えを出した手前、必ず実現しようと努力するようになります。

顧客のニーズを引き出し 自ら考え行動する社員を育成

ケントG 幹部クラスには、財務分析などの研修がよく見られますね。

久野 一般論の研修では自身の行動の転換につながりませんから、自分達の業務そのものをテーマに、コンサルティング色の強い研修を行っていきます。まず顧客や自社、競合他社を分析し、何が課題でどういう目標でアクションするべきか、具体的な戦略案を作ります。そしてそれを部下に伝え、行動の変化をタイムシートで確認する。もちろんプランは命令するのではなく、部下個人の目的として引き出すよう、部下と上司でディスカッションしながら、更に戦略を練って頂きます。

ケントG なるほど、最終的にボトムアップの戦略案とトップの作った事業計画を擦り合わせることで、本当に中身のあるプランが作成できますものね。



ケント・ギルバートの 取材メモ

公認会計士である代表が会社の経営現状を分析し、売上及び利益を増加させるための明確な手段をアドバイスして下さるとは、経営者にとって非常に心強いですね。

久野 顧客のニーズが多様化している現在、トップが全てを知りつくし、命令を下すには無理があります。ですからボトムの現場の人間が顧客のニーズを引き出し、それを中間層が更に引き出し、また経営者がそれを引き出すスキルが必要なんです。本当の答えは会社の人間ではなく顧客が持っているのですからね。顧客がトップである逆ピラミッド型組織を意識しなければ、会社が何をすべきかという答えは出ないと思います(図2)。

ケントG お話を伺って、本当に頼れる会計事務所だと分かりました。経営者と代表のような会計士がセットとなれば、もはや恐いものなしですね。