



急拡大よりも所員の給与と働きやすさを軸にした事務所作り

IT・AIの積極的な活用が大きな強み

代表・公認会計士・税理士

野村 篤史 先生

税理士法人 のむら会計
nomura-tax.com

〒920-0863
石川県金沢市玉川町6-33
TEL：076-262-0126 / FAX：076-232-3116

石川県金沢市にある税理士法人 のむら会計。

代表の野村篤史先生は、

公認会計士として大手監査法人で経験を積んだ後、「目の前の人に感謝される仕事がしたい」と税理士の道へ。

親族が創業した事務所を

2014年に引き継いで以来10年以上、

“急拡大”よりも“働く所員の幸せ”を軸にした

事務所運営を行っている。

事務所の現在の取り組みや今後の展望について、

野村先生にお話を伺った。

目の前の人に感謝される仕事がしたいと大手監査法人を退職、税理士の道へ

——まず初めに、野村先生が税理士を志したきっかけを教えてくださいませんか。

中学・高校時代は、弁護士になりたいと思っており、もともと公認会計士や税理士になりたかったわけではありませんでした。ただ、自分ひとりの力で独立して仕事をしたいという想いはずっとありました。土業に対する憧れが芽生えていった根底には、父親が大企業のサラリーマンで、仕事が思うようにいかない場面を見てきたことや、父から「一国一城の主として、自分の裁量で働ける方が良い」という考えを聞かされてきた経緯があります。慶應義塾大学商学部に進学し、周囲がサークルやアルバイト中心の生活を送る中、私は「力をつけて自分の力で生きたい」という想いを強く抱いていたため、楽しむだけの大学生活ではなく、将来への備えとして専門性を身につけたいと考えていました。商学部ならば公認会計士が王道な上、当大学は合格者も多く、周囲にも挑戦者が多かったので、自然な流れで公認会計士を志すことができました。ただ、私は簿記が苦手で、当初は簿記の勉強に身が入らず、周囲の「1週間勉強したら受かるよ」という言葉を真に受けて、毎回1週間だけ勉強しては不合格といったことを繰り返してしまい、結局簿記3級は一度も合格できませんでした。それでも、公認会計



■ のむら・あつし / 1984年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。2007年に公認会計士試験に合格。2008年に新日本有限責任監査法人に入所し、通算で50社以上の上場企業の監査業務に従事。2013年に金沢市に移住し、会計事務所で税理士業務を経験した後、2014年に税理士法人のむら会計を設立。代表に就任した。

士試験に本格的に取り組むと決めてからは、きちんと腰を据えて勉強に真剣に取り組むようになりました。

——公認会計士試験に合格された後、どのような経緯で金沢市に事務所を構えることになったのか、教えてくださいませんか。

公認会計士資格取得後は、EY新日本有限責任監査法人に入社し、上場企業の監査を担当しました。同期も優秀で、キャリアの出発点としては非常に恵まれた環境だったと思います。しかし、監査業務は「会社のミスを見つける仕事」で、それは投資家保護が目的です。ミスを見つけても、目の前の人から感謝されるわけではなく、働くうちにそのことに違和感を抱き始めました。また、私には“独立

できる専門性のある仕事”の手段として公認会計士を選んだ自覚があり、会計理論や税務理論が好きなわけではなかったため、「理論ばかりを突き詰めることが本当に人の役に立つのか」「自分が面白いと思えるのか」と疑問に思うようになりました。しかしながら、監査法人で働いたことで得られた力もたくさんあります。多くの会社を見ることで全体像を捉える力が身につきましたし、会計基準や他社事例から正しい判断を導く思考力も鍛えられました。特に、金融機関の監査経験を通して「お金を貸す側の視点で決算書を読む力」が身についたのは大きな武器になりました。ただ、やはりどうしても「目の前の人のためにできる仕事をしたい」「感謝される距離感で働きたい」という想いが強まり、税理士事務所へ進む決断をしたのです。



私が金沢市に来ることになったのは、妻の実家が現在の事務所を創業した家系だったからです。創業者である妻の祖父が亡くなってからは、祖父の弟子だった方が引き継いでいたのですが、その方も80歳を超えて事務所の運営が難しくなっていました。妻からは「継いで欲しい」とは言われませんでした。妻の父は税理士資格を持っておらず、代表にはなれないため、事務所を今後どうするか悩んでいたことから、それならばと事務所を引き継ぐ決断をしました。

IT・AIへの積極的な対応で 若い世代から選ばれる事務所へ

—— 貴所の強みを教えてください

IT・AIへの積極的な対応が大きな強みです。税理士事務所は古い体質のところが多く、メールすら返ってこないといった話も割とよく聞く中、弊所では新規顧客のほとんどがChatworkを利用し、日常のやり取りをスムーズに行える体制が整っているため、その点で他所と差別化ができています。また、Googleドライブでの資料共有を標準化してお

り、決算書などの重要書類もクラウドで安全に共有し、紙やメールに依存しない運用体制を取っています。ZoomやGoogle Meetなどのオンライン会議機能も積極的に活用し、若い経営者層にも受け入れられやすいスタイルのためか、結果として、古い事務所が多い業界の中で若い世代のお客様に選ばれる事務所になっていると思います。

—— 今後はどのような分野に力を入れていきたいとお考えですか。

AIへの対応は今後ますます必須になりますから、まずは所員全員が触れておく環境作りが重要だと考えています。使い方としては、まずは業務効率化と品質向上です。入力作業の効率化やチェック作業の自動化、ミス削減など、確実に成果が出る領域から取り組んでいきます。昨年からNECのエンジニアと共同でAIアプリを開発するプロジェクトも進めてきました。たとえば、預金通帳やクレジット明細をアップロードしてCSV化するアプリや、決算書と元帳を入力すると主要増減を自動で検出するアプリ、仕訳データの入力で重複チェックを入れてくれるアプリなど、独自の効率化ツールを開発しました。同じように、

経営支援の領域でもAIを活用できないかと考えています。3C分析やSWOT分析などはAIで簡単に作成できてしまいますし、顧問先の事業理解や経営計画の作成にもAIを活用できると思います。AIは業務効率化と経営支援の両面で事務所の未来を左右するため、しっかり力を入れていかなければならないと考えています。

—— AIの活用についてのアイデアや方針は野村先生が立てているのですか。

ITやAIの取り組みは、ほぼすべて私を起点としていて、ホームページ作成もAIプロジェクトの発案も、最初の仕掛けは私が行っています。ただ、その後は私ひとりで抱え込む形ではなく、組織として動く仕組みを構築しています。所内にはAI委員会、業務改善委員会、年末調整・確定申告効率化委員会、経営支援委員会、人事委員会の5つの委員会があり、委員会は5～6年間継続して運営しています。ネタの提供や方向付けは私から働きかけますが、委員会のメンバーで毎週1回15～30分のミーティングを行い、検討して実行していく体制になっています。

—— 野村先生からご覧になって、会計業界はAIへの対応をどのように捉えていると思いますか。

業界内でも、AI対応のレベルの差が極端に広がっていると感じます。先進的な事務所は、システム専門家で、かつ会計の知識も併せ持つ人材を投入し、AI活用に本格的に取り組んでいる一方、先ほども言ったようにメールすらまともに返せない事務所も存在しています。この格差は今後さらに拡大する可能性が高く、AIを使いこなす事務所とまったく対応できていない事務所の差が、業務品質やスピード、顧客満足度に直結していくでしょう。私も、最低限のレベルについていかないと危険だという認識を持っています。弊所は、あいわ税理士法人さんが中心となって進めている、複数の会計事務所が連携して新しい価値を生み出すプロジェクトである「会計事務所ビジョンアライアンス」に参加していますが、そのような機会を活用し、他所がどこまでAI対応しているのか、どんな取り組みをしているのかを把握して、場合によっては一緒に取り組むことで、取り残されないようにしています。ちなみに、「会計事務所

ビジョンアライアンス」の一環として、先日、弊所とあいわ税理士法人さん、福井県の税理士法人日本綜研さんの3社で金沢学院大学に赴き、学生向けに仕事の説明や就職に向けた話をする機会がありました。

—— AI対応以外の部分で、今後伸ばしていきたい分野はありますか。

事務所としてコーチングのスキルを今後も引き続き強化していきたいです。税理士業界でもコーチングを取り入れる事務所が増えていますが、「人の話をきちんと聞けること」は非常に重要な価値だと考えています。所内での職員同士のコミュニケーションでも、顧問先との面談でも、相手の話を丁寧に聞く姿勢は不可欠です。私自身、半年間コーチング講座に通っていましたし、ふたりの部長にも月1回、外部コーチによるコーチング講座を受けてもらっています。「きちんと人の話を聞く」ことを大切にしているのは弊所の特長だと思います。

また、弊所では、所員に対して“自分たちは主役ではない”という姿勢を徹底しています。ミッションに「関わる人の『納得いく決断』と『安心』を誠実にサポートする」と掲げている通り、あくまで主役は顧問先であり、税理士はサポート役だという価値観を大切にしています。納得いく決断のために必要な情報提供はしっかり行いながら、お客様の要望を丁寧にヒアリングし、やりたいことを実現できるよう支援することが私たちの役目だと考えています。

事務所の規模拡大は目指さず 質の高い仕事を提供できる体制作りを重視

—— 2014年に事務所を引き継がれてからこれまでで、どんなことが印象に残っていますか。

私が引き継ぐ前の事務所は、長年のサイクルの中で完全に成長が止まってしまっていました。もともと2億円近くあった売上が7,000万円まで落ち込み、若手も育たず、給与も上げられない、非常に厳しい経営状況でした。そんな中、私が最年少という状況で入ることになり、当時私に一番年が近かった32～33歳の所員に対して、「きちんと若手を育成してあなたに後輩を作ります。そして、きちんとあ



なたの給与も上げます」と約束をして事務所改革を進めました。徐々に人を増やし、環境と仕組みを整えた結果、所員数も20名になり、その所員も今では中堅の立場となって部下を持ち、担当売上も2,000万円を超えるほどに成長しました。給与も当時の倍以上になっています。もともと本人に資質があったのは確かですが、私が環境を整えることで力を発揮できるようになったことは、私にとっても非常にうれしい出来事でした。また、事務所の売上をほぼ最盛期の数字に戻せたことも良かったです。所長に就任した当初は「人生が詰んでしまった」と感じたほどの大変な状況でしたが、「3年でなんとかならなければ辞める」と思っ

——採用についてはどのようにお考えですか。

採用人数の明確な計画は立てていませんが、お客様が望む質の高い仕事を提供できる体制を整えることを重視しています。結果として、毎年1〜2名程度のペースで自然と人が増えていますが、採用人数を増やして売上を急拡大させるつもりはありません。

——応募の状況はいかがですか。

積極的に求人を行っていないため、最近では応募数が減りました。と言うのも、AIの進化によって今後の業務量や必要人員がどう変わるか分からないので、むやみに採用を増やすよりも、今いる所員の能力を伸ばし、AIを活用して生産性を高めるほうが良いと考えているからです。そうすれば所員の給与を上げることもできますし、満足度の高い働き方を提供できると思います。現在、税理士が5名在籍しているので、新たにもうひとつ拠点を作れば私の所得を増やすこともできると思うのですが、それにはあまり魅力を感じません。無理に規模を拡大するよりも、所員が「この会社で働けてうれしい」と思える事務所を作ることが最優先だと思いますし、その過程として売上が伸びるのが理想だと思っています。

——所員教育はどのように行っていますか。

所員教育は本当に難しいと感じていますが、仕組みを整

えながら改善してきました。今年も大卒で新入社員が入所しましたが、まずは、今年4年目になる所員を教育係に付けてメインで指導してもらっています。加えて、新人と教育係ともに1対1による負荷を軽減するため、メンターを配置し、月1回の食事会などで相談できる場を設けています。また、部長による月1回の1on1も実施し、多面的にフォローする体制を整えています。実は、過去に教育係と新人の1対1の関係に任せすぎたことがあり、両者に過度に負担をかけてしまったという思いが今でもあります。現在は、教育係の担当時間を3〜4割に抑え、メンターや他の所員にも新人教育に係わってもらい「事務所全体として新人をサポートする」という点を意識しています。これにより教育係のプレッシャーが下がり、また、新人も複数のメンバーと一緒に仕事をすることで、仕事を多面的な視野で見られるようになる効果があると考えています。私自身も新人と一緒に仕事をする場を設けています。また、1年後までに達成したい項目をまとめた育成カルテを作成し、1on1の際に進捗を確認するためのツールとして活用しています。ただ、カルテに過度にこだわらず、新人が主体的に成長できる環境を作ることを重視しています。

——評価制度について教えてください。

評価制度は非常にシンプルで、「担当売上」「月20日までに決算書をレビューへ回せたか」「新規売上をどれだけ担当したか」の3点だけを数値で見te評価しています。曖昧な評価は行わないよう、たとえば「改善活動をどれだけ行ったか、1〜5点で評価」といった主観が入りやすい項目は設けていません。そのため、AIやシステムを使わなくても結果を出せるのであればそれで良いし、逆に伸ばしたい人はそれらを活用すれば良いというスタンスです。最低限のルールはありますが、「AIを積極的に使いなさい」と強制することはありませんし、それが所内のストレスの少なさにもつながっていると思います。

——そのような事務所の仕組み作りや運用方法について、どちらかの事務所を参考にされたのでしょうか。

さまざまな税理士や経営者に話を聞き、取り組みを学んできました。最初は金沢市内の仲の良い税理士の手法を

真似て、ホームページも参考にしましたし、その後は一般社団法人中小企業税務経営研究協会に所属し、来所型への転換やWEBマーケティングの他、付加価値業務に依存しすぎないシンプルに利益が出る運営方法などを学びました。さらに、宮崎市にある税理士法人ステラの池上成満先生の講座も受講して、徹底した仕組み化の考え方も取り入れました。一方で、私が最も苦労したのは人事です。所員をまとめるのはとても難しく、非常に苦労したため、人事の専門家向けのセミナーやチームビルディング、コーチング、識学など、人事領域を徹底的に学んだ時期もありました。こうした経験が現在の組織運営の基盤になっています。その成果か、弊所は離職率が非常に低いです。これまでの約13年間で、事務所に合わなくて退職した所員は2名しかいません。私は人を切り捨てられない性格で、良いところをできるだけ伸ばしてあげたいと思っています。そのため、売上を2倍、3倍にするような急拡大を望むというよりも、自分が納得できる仕事をし、所員の給料が少しずつでも確実に上がることを大切にしています。実際に給料も増やせているので、間違ったやり方ではないのかなと感じています。

——野村先生の価値観や判断基準が一貫しているのて、それが貴所の実質的な指針となっているのですね。事業の展開や新たなサービスへの取り組みについてはいかがでしょうか。

ニーズのあるところには、どんどん展開していきたいと考えています。弊所の「経営支援委員会」では、税務以外の収益源作りにも力を入れています。このチームの主な取り組みは3つで、ひとつ目は財務コンサルです。主に私と、もうひとりの公認会計士が担当しています。10年以上契約が続いているクライアントもおり、経営会議に弊所のメンバーが加わることで、会議のファシリテーションを行っています。ふたつ目は、資金調達コンサルです。金融機関の考え方を理解して計画書を作成するスキルが必要ですが、事務所としては提供しやすい分野です。もうひとつは税務調査対応です。これは、新たな収益源として最近力を入れ始めている分野です。昨年、自社のサイトに専用ページを整備し、税務署OBが中心となって対応する体制を作りました。ページを公開してから1年で4〜5件の問い合わせ

わせがあり、実際に売上も獲得しているため、スポット収益で、これまでと異なる顧客層を対象とした新しい収益源として伸び始めています。このノウハウは池上先生の講座で学んだものを活用しています。

💡安心して働ける職場環境の整備と給料を着実に増やすことを最優先に

——5年後、10年後に向けて、野村先生の今後の目標を教えてください。

所員の給料をしっかりと増やしたいという想いを強く持っています。別に自分が良い人だからというわけではなく、きちんと所員が定着し、良い仕事をして、お客様に価値を届けるために必要なことだからです。地方都市では、市役所や県庁が“安定した就職先”として人気ですが、私は、会計事務所をその水準と同等、もしくはそれ以上の給料を払える魅力的な職場にしたいと考えています。自分自身が秀才や天才ではない前提で、何とか創意工夫をして、少しだけ人より成果を出してきたキャリアを持っているので、そのスキルを所員にも浸透させることができれば不可能ではないと考えています。ただ一方で、先ほどのとおり大規模化は目指していません。所員が安心して働けて、給料が着実に増えていくために必要な規模で、無理なく運営していくことを重視しています。

——売上の目標はありますか。

目標というよりは、逆に、まず所員の給料をどれくらい増やしたいかを基準に考えています。その金額から逆算して、必要な売上を設定するスタイルです。つまり、売上目標が先にあるのではなく、所員の待遇を良くするために売上を組み立てるという発想です。利益については、賠償などのリスクに耐えられる最低限の利益が出ていれば十分という考えで、大きく伸ばす計画は特に立てていません。安定してつつましく、長く続けられる運営を大切にしていきたいです。

——本日はお忙しい中、貴重なお話を聞かせていただきどうもありがとうございました。