

武蔵野・小山昇流「手帳型経営計画書」



いい仕事には「型」がある 経営計画書は 型を学び組織で成果を 出すために必要

ランドマーク税理士法人は1997年に清田幸弘代表が開設。10拠点140人を擁する、業界でも大手事務所の一つだ。

変化する法律や制度、それに伴って増え続ける事例などについての勉強に多くの時間を割く必要がある。理念は朝礼で共有できても、あまりに忙しく、仕事の方法論までを共有する時間はなかなか取れない。そこで清田代表は、経営計画書の作成を決意した。その仕事の「型」を共有し、組織の基礎固めをしようと考えたのだ。

2015年5月、清田代表は武蔵野の「実践経営塾」入門から数カ月後に最初の経営計画書を作った。



ランドマーク税理士法人の経営計画書。写真は清田さんのもの。まだ「実質1冊目」ということもあり、書き込みが多いのだという。

「元々、私は小山さんのフォーマットを真似て（笑）、あつという間に作り、半年後に「第2版」を作りました。それが現在、使っているものです（4ページ写真）」

清田代表にとって何より大きかったのは、経営計画書作成を通して自分の経営哲学を体系化できたことだという。「頭の中で考えていたことを一度、紙に落とし込む。その過程で頭の中が整理される。それだけでも経営計画書を作る意味はあります」

経営計画書の内容を社員に浸透させるためには、朝礼や勉強会で読み上げることが有効だが、「みんな仕事や勉強で時間がないので、勉強会はほとんどやっています」（清田代表）。そこで清田代表が勉強会の代わりに、と考えているのが「所属の経営計画書作成への参加」だ。

「まずは幹部所員から。経営計画書を読み込み、足りない要素を考えて案を出してもらおう。一連の作業を通して、弊社の仕事の流儀を浸透させた」と考えています。

現在の経営計画書を作る際、清田代表が重視したのは、実は「飲みニケーション」の項目だという。

「これも小山さんの受け売りですが、管理職への「部下と飲みに行け」というメッセージを込め、盛り込みました。部下は上司が気にかけてくれていると思えばモチベーションを維持できるし、仕事上の意思疎通も円滑になります」

この業界は離職率が高く、それが悩みの種だったが、経営計画書の効果もあり、業績は上がり、離職率は大きく下がったと清田代表は笑った。

ケース①——2015年～ ランドマーク税理士法人

税理士法人 ● 東京・丸の内

専門家集団に
チームプレーを学ばせる、
格好のツール



●今の「経営計画書」は—

2冊目

●最初に作成したのは—
2015年9月

ランドマーク税理士法人の経営計画書は現在のもので2冊目（左）、この版から、本格的に使い始めた。

とかく、個人技で勝負していると思われがちな専門職といえど、より良い成果をあげるには「チームプレー」がカギを握る。

大手税理士法人のトップは、経営計画書の導入でチーム力向上を図る。

「（税理士や会計士など）士業の人間は独立志向が強くプライドの高い人が多い。しかし、専門家であるという自意識が強い人ばかりだと、組織として成果が出にくくなる」

そう語るのはランドマーク税理士法人の代表税理士、清田幸弘さん。同法人は東京と神奈川に10拠点を構え、140人を超えるスタッフを擁する有力事務所だ。

「私はかねてから、お客様にご提供する仕事の「品質」を安定させたいと考えてきました。そこで、仕事に必要なス

キルや知識を体系化すれば、安定的に結果を出せるのではないかと考えた」

そう語る清田代表が、型として注目したのが、武蔵野流の「経営計画書」だった。

「以前から「クイックレスポンス」や「環境整備」の重要性といった小山（昇・武蔵野社長）さんの経営哲学には共感を覚えていました。武蔵野さんにお世話になる前から、当事務所では毎日、朝礼を開いてクレドを暗唱して理念を共有していました」

税理士という職業は、日々、

「作るう」。思いたった瞬間から、変革は始まる—— 1冊の小さな「手帳」が会社と、 社員を変えた

専門家集団に組織力を、伸び盛りの若手集団にはちよつとした冷静さを、そして信じる名門企業には、未来への希望を——
1冊の小さな「手帳」は組織に大きなものを、もたらした。

別冊「経営計画書の作り方」

完全保存版

本誌から外してご活用ください