



## 巻頭特別企画

# 100年続く企業づくりを支援 顧客の業績向上と人材育成支援に注力する総合事務所

株式会社関総研 代表取締役 関博  
株式会社関総研 オフィスソリューション 専務取締役 前田紘妙

大阪の医業特化型大型事務所関総研（大阪府大阪市）は今年で創設32年。最近はワンストップ体制の確立に力を入れており、その一環として、人事労務コンサルティング会社、株式会社関総研オフィスソリューションを設立した。顧客のコンサルを行うためには自分たち自身の成長が不可欠とのことで、自創経営の創始者、東川鷹年氏考案の「ラックアップノート」を活用したり、日本経営品質賞に取り組み、環境整備、価値観教育などに力を入れる。関総研の関博代表（前ページ写真右）と、オフィスソリューションの前田紘妙専務（同左）に話を伺った。

## 喜ばれる仕事をしたいの念 でワンストップ体制を確立

—— 関総研の沿革についてお聞かせください。

関 大学卒業後、大阪国税局に入局。その後、監査法人トーマツに勤務しました。監査をしていると、小さな

会社や若い会社ほど熱心に、「何かうちで注意することはありませんか」と質問してきたり、監査後の報告会を開催したりしました。そうこ

うするうちに、喜ばれる仕事を自分でしたいという思いがつのり、昭和53年、30歳のときに開業しました。今年で32年目になりますが、その間

には、だいたい10年ごとに区切りが

あったように思います。まず最初の10年ぐらいは、お客様の拡大に力をついできました。

—— 関総研といえば、医業に特化した大型事務所として高いスキルを持つことで定評があります。

関 M P G（メディカル・マネジメント・プランニング・グループ）設立当初のメンバーがまだ7名ぐら

いのあるときに参加させてもらい、医療に業種特化するようになりました。それが、次の10年間に当たります。

50代の10年間では、ワンストップ体制の確立に力を入れました。船井財産コンサルタンツに入って総合的なコンサルティングを始めた。日本M&Aセンターにも入り。また、人事労務のコンサルティング





●関博（せき・ひろし）

昭和23年、岡山県生まれ。香川大学経済学部卒。国税局に入局後、監査法人トーマツに勤務。昭和53年、関公認会計士事務所を設立。平成2年、株式会社関総研代表取締役社長。平成3年、MMPG近畿会会長就任。平成10年、桜美会総務部長就任。平成16年、監査法人MMPGエーマック代表社員就任。平成16年、株式会社船井財産コンサルタンツ奈良代表取締役就任。平成18年、アズタックス税理士法人設立、理事長に就任。平成19年東京事務所開設。

も始めました。我々は、いつも税金やお金の話をしていますが、そこを本当にやっていくのは人です。ですから、人事労務を手がけることに力を入れました。また、何かの時にはすぐに来てもらえるように、2階のオフィスの中に弁護士さんに開業してもらっています。それで、いわゆるワンストップ体制が整いました。

当初の動機の「喜ばれる仕事をしたい」という思いに基づいて、このように10年ごとに整えていったわけです。とくに税金だけをやるのではなく、とにかく何でもやろうと思っていましたから。まさに、Your success is my businessです。現在は、大阪・東京合わせてスタッフ70数名になりました。

前田 オフィスソリューションは、平成10年にアウトソーシング事業部というかたちで、主に給与計算や社会保険手続き代行の事業部として始まり、平成12年に法人化しました。しかし、給与計算と社会保険手続き

者、東川鷹年先生に出会いました。自創経営とは、社員ひとりひとりが自らの主体性を発揮し創造する中で、自部門の戦略を確立し、戦術を駆使し、成果をあげることです。その東川先生から教えられたことは、制度や人事の仕組みの中に魂を入れていかなければならないということです。このころから、本当にこの会社を良くするにはどうすればいいのかわからない観点がどんどん入ってきて、言いにくいこともだんだん言えるようになっていきました。社長さんが気を悪くされて契約を切られるなら、それはそれで構わないという覚悟が、

社員一人ひとりが主体的に成長をめざせるよう「ジョブ支援」

7万円とか、高いところでも10万円という世界です。そのようなお客様からは、「コンサルティングも顧問料に含まれているんじゃないの」と言われてしまいます。

前田 しかし次第に、そのようなことをいくらやったところで、本当にその会社が良くなるのだろうかという疑問を抱くようになりました。また、その会社の社長さんからご依頼

は、はつきり言っていて儲かりません。薄利多売で利益が残らず、人件費ばかりかかるのです。ですの法人化して1年目、2年目は大赤字でした。現状打開のため、大手会計事務所を視察に行かせていただきましたところ、そこでは人事コンサルティングを行って億の売上を上げていらつしやることを知りました。そこで弊社でも、新たに人事労務のコンサルティングを立ち上げることになりました。

前田 サービスメニューは、当初やっていた給与計算、社会保険手続きから、労務管理、労務相談をはじめ、人事制度の構築、目標管理制度の導入などへ広がっていき、さらには幹



●前田絃妙（まえだ・ひろみ）

関西学院大学法学部卒業後、会計の専門学校を経て株式会社関総研に入社。後に給与計算、社会保険業務の代行を中心としたアウトソーシング事業部を立ち上げ、平成12年にこの人事労務の専門部署を別会社とし、株式会社関総研オフィスソリューションの取締役に就任。現在は中小・中堅企業の人事・労務コンサルティングで活躍中。

は、はつきり言っていて儲かりません。薄利多売で利益が残らず、人件費ばかりかかるのです。ですの法人化して1年目、2年目は大赤字でした。現状打開のため、大手会計事務所を視察に行かせていただきましたところ、そこでは人事コンサルティングを行って億の売上を上げていらつしやることを知りました。そこで弊社でも、新たに人事労務のコンサルティングを立ち上げることになりました。

それからは、いろいろな研修に参加させていただきました。ところが、加させていただけました。ところが、代表の関からは、その間もお客様

このころからできてきました。しかし、逆にそのようなことを言うようになる、信頼の度合いが深まっていくということも実感しました。本当の経営の部分にぐっと入りこんでいくようなコンサルティングに移行できるのです。

前田 私は最初は、関総研内の既存のお客様から仕事をいただければ良いという甘い考えを持っていて、担当者に依頼してお客様の元に同行させてもらったりしていました。しかし、それはまったくダメでした。税務のお客様は、顧問料が5万円とか





に今もお世話になっていますが、先生が講師を務める「人事あすなろ塾」という勉強会に行かせていただいたとき、「本当にコンサルタントになりたいのであれば、1回訪問20万円ということを言えなければならぬ」という話を聞き、どうしようかと思いましたが、今まで一人分700円というような仕事をやってきた人間が「1回訪問20万円」というのは、大変勇気が必要でした。決意して初めて言ったのが、「1ヵ月20万円、訪問回数は2回です」とい

うことでした。そこから、コンサルティンクの内容も充実して、いろいろなことができるようになったので、大体「月額25万円で月2回訪問」というのが標準になってきました。その後、コンサルメニュー自体をもっと充実させようということになり、今は1回訪問20万円というのが標準です。1回の時間はだいたい3時間です。

一般的なコンサル会社は、1年間数百万円という料金設定のところが多いようです。しかし私どもは、1ヵ月20万円とか40万円での1ヵ月更新契約というやり方をしています。いつでも契約解除していただいで結構ですというわけです。

前田 私たちの成長にもつながりますね。

前田 関總研では、日本経営品質賞に取り組んでいるそうですね。

関 日本経営品質賞とは、高いレベルにある顧客本位の経営企業を表彰する、実質的な世界標準の品質賞です。その取得に向けての取り組みの一環として当社では、環境整備、価値観教育などを行っています。本当の意味でお客様志向とは何かと言ったとき、まずは基本的な当たり前のことをしっかりやろうということですね。その上で成長の源泉のベクトルをそろえるということが重要です。社外の方々にも口でいろいろと説明するよりも、実際に来てもらって「あなたのところのようになればいいな」と思ってもらえるのが本物だと思っています。そういう意味で、日本経営品質賞を選びました。ISOよりもこちらのほうが顧客志向だと思っただけです。

お客様が次の月も継続してくださるかどうかが、良い意味での緊張感の中に置かれているということ

最初の評価の際に、「あなたのところは機関車だ」と言われました。私一代の機関車の馬力で会社を引

部社員への研修の依頼もいただくようになった。研修の仕事などやったことがなかったのですが、やはり現場を変えるには幹部の方から変わっていただかなければならないということ、幹部研修を始めることになりました。幹部研修をやっていると今度は新人社員研修や、階層別の社員研修をやってほしいというような依頼もいただきました。ほかにも保険会社、銀行、商工会議所などで講演をやらせていただくようになりました。

また、経営計画作成支援サービスとして、MAPのシステムを導入しました。社長さんに「社長は会社をどうしたいのですか」とお聞きしても、「売上をいくらに、利益をどれだけにする」という答えがあつてそれで終わりということが多く、それでは社員さんに、「何のためにその仕事をするのか」「うちの会社はどういうことで存在価値があり、社会に貢献できるのか」というような社長の思いが伝わりません。そこで、MAPを使って経営計画を作成

すること、あるべき姿、ビジョン、目標、方針」を明確化します。そして経営計画発表大会を開催して、初めての社長さんにも自社の経営計画をしゃべっていただけるようにご支援させていただきます。

さらに、現状分析を行うための経営診断ソフト「SPLENDID21」を導入しました。社長さんも案外、会社の現状を正しく認識していません。社長は認識されていても役員の方の認識レベルと全く異なっていたりすると、それがあつて「SPLENDID21」を使って、社長さんと幹部さんが同じ情報を持つて現状を正確に知ることにより、同じように危機感を持つてもらったり、課題を明確にしたりします。

次に、実行計画書や、バランススコアカードの作成支援、そしてそこから落とし込みとして、営業、製造、管理など各部門の実行レベルでどんなことをやっていくのかということ、自分達で知恵を出し合つて考えられるようになるよう、支援します。会計事務所、社労士事務所、

コンサル会社としても、これからはこのようなご支援が求められていくのではないかと思います。社員が、各個人の力でそれぞれの目標に向けてどんどん上がっていくような強い会社を目指していきたいに支援します。それが人材育成にもつながる。このことは、「過去は今、今が未来」という考え方に基づいています。今というのは、過去に原因作りをした結果であるという意味と、今、将来の原因づくりをしているという意味があります。将来こうなりたいという目標を立てたら、そうなるように今を過ごしていかなければならない。そのために、個人レベルにまで落とし込んだサービスの支援をやり始めています。

関 会計事務所でコンサルをやるための鉄則は、通常の会計事務所のお客様以外のところからお客様を獲得するという事です。また、何かの研修に行くときは仕入れに行くつもりで行くように言っています。仕入れが多いとデッドストックになってしましますから、同時に注文も先に取るようにと。前田はそこをちゃんと理解してやっています。大変だったと思いますが、この鉄則を踏んでいけば、結果的にお客様志向になります。仕入れたものを売ろうと思えば、同じ本を読むでも受け止め方が違ってきます。

前田 既存のお客様から切り離すというのは大切なことですね。今は収益ベースでいくらぐらいでしょうか。関 今、1億を超えたので、2億を目指しているところです。1億を超えたのが一つの壁でした。

前田 オフィスソリューションは、どのような料金体系を取っていらっしゃるのでしょうか。

前田 名南経営センターの小山先生

コンサル会社としても、これからはこのようなご支援が求められていくのではないかと思います。社員が、各個人の力でそれぞれの目標に向けてどんどん上がっていくような強い会社を目指していきたいに支援します。それが人材育成にもつながる。このことは、「過去は今、今が未来」という考え方に基づいています。今というのは、過去に原因作りをした結果であるという意味と、今、将来の原因づくりをしているという意味があります。将来こうなりたいという目標を立てたら、そうなるように今を過ごしていかなければならない。そのために、個人レベルにまで落とし込んだサービスの支援をやり始めています。

経営計画から人材育成までの幅広いサービスをやっていらつしゃる。ここまでするのは大変だったと

関 1億を超えたので、2億を目指しているところです。1億を超えたのが一つの壁でした。

前田 オフィスソリューションは、どのような料金体系を取っていらつしゃるのでしょうか。

前田 名南経営センターの小山先生



「継続してやっていくことは大変ですが、だからこそ、これをやり続けることで成果が生まれてきて、他が真似できなくなってくるということですね。」

「私この30年の間、最初は勉強してアメリカへ行ったり、いろいろなノウハウやスキームを取り入れたりしてきましたが、今は違います。100年続く会社に非常に興味がありまして、そのお手伝いが本当はで

「大事な指標だと思います。黒字ということ、それだけきちんとした数字を挙げて、成果を出しているという事です。業績を挙げ続ける会社づくりのためには、人材育成という観点が必要ですね。」

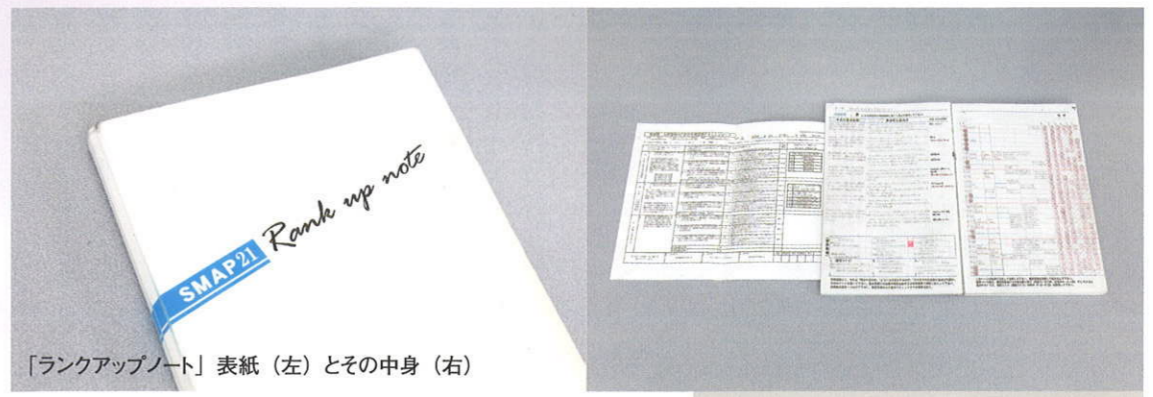
「前田 そうですね、業績向上と人材育成、その両方を考えていたと思います。100年企業を支援する

「結果よりも、プロセスを「見える化」することが大切です。そうすれば、仮に何かが今すぐには「できない」としても、半年後、1年後はできるような予測ができます。このようなプロセスを重視するためにはツールも要ります。ただ、プロセスのツールは地味ですからなかなか継続が難しい。しかし逆に言うと、当たり前なことをきちっとやるのが本当の差別化なのです。他にはなかなか真似できないことですか」

「強いて言うところはそれなりに継続要因を持つていっているのです。会計事務所の視点から言えば、節税ではなく、納税を誇るような社風や世の中にしていかなければならないということ。最近非常に感じます。どれだけ去年よりも多く納税したか、黒字率がどれくらいかということ、これから競うべきではないかと思えます。」

「成につながらるような社員と会社の成長支援をやっていくのが私たちの使命です。そしてそれは、自社において自分自身と自分達の組織の継続発展・成長があつてこそ、可能になります。私たち自身もまだまだこれから成長していく中で、お客様にも成長させていながら、もっともつとサービスの内容を改善していき、本当の成長支援ができる会社をめざしたいと思えます。このテーマには終わりがあります。私達は、この終わりのなきテーマをずっと目指して、やり続けるのだらうと思えます。そのような仕事をさせていただけると、とを非常にありがたく思っています。」

「関代表、これからの時代を生きていくためには、顧問料値下げ競争をやるのではなく、価値で競っていかなくてはならないかと思えます。本当にお客様に役立つかというのは、継続、水続発展をするお手伝いが本当にできるかということですね。これを、自分の使命にしたいと思っています。」



「ランクアップノート」表紙(左)とその中身(右)

「張っている。「もし関さんに何かがあつたらどうなるんですか」と。シヨックでした。今までは、すべて社長が責任を持って社員を引っ張って行くのだと思つていました。しかし、「機関車ではなく、電車型になつて下さい」と言われました。電車は、各車両にモーターが付いています。それが、大きな転機でした。誰かスターのような人がいて、どんな引つ張つていくという会社や事務所は多いのです。しかし、スターはいらないから、みんなで全員野球をする。そういう仕組みを作りたいと思いました。」

「まず自分達自身が成長する。前田専務は、3年後、5年後、どのようにオフィスソリューションを成長させていこうとお考えですか。前田 私どもは経営理念として「社員と会社の成長支援」ということを掲げています。成長支援のお手伝いをさせていただく人間が、自分自身や自分たちの組織を成長させていかなければ、それはにせものだと思います。それでは、本当のコンサルティングができているとは言えません。ですから、私たち自身がまず

「やってみるということを根底に置いています。「年間の目標」を明確化し、そこから「月間目標」、「具体的な進め方」というものに落とし込み、「習慣づくり」をしています。これは「ランクアップノート」といって、先ほどもご紹介した自創経営の東川鷹年先生が作られたノートですが、このノートを使って、まず私たちが自分自身をセルフマネージメントして、自分達を成長させるということをやっています。」



### 私達の誓い

私達は

お客様に座標軸をおき

・難しい事をやさしく

・やさしい事を深く

・深い事を面白くして

安心と信頼をお届けします