

取材を行う前は、「事務所のナンバー2の存在がどれだけ事務所の成長を支えるのか」をテーマにした記事になるのだろうと考えていた。しかし、そうした記事にはならないことに、早々に気が付いた。相続専門事務所として、日本一の実績とブランドを持つに至った現在の税理士法人レガシィを築いたのは、まぎれもなく天野紹子氏の功績だった。一人の女性の手によって進められた5つの改革。その強く、しなやかな手腕に、驚かされることも多いはずだ。(文・武田司)

## 改革を通じて、マネジメントに向いていた自分を発見

—事務所の経営に参画した経緯を教えてください。

私は大学を卒業してすぐに夫と結婚し、3人の子供の子育てを真摯にやってきました。一つのことに集中して、考え抜いて実行するタイプです。当時は全く気付いていませんでしたが、家庭内のマネジメントが税理士法人のマネジメントに通じることに、後で気づきました。

2005年に事務所内で問題が起きて、代表が頭を抱えて悩んでいる時期が続きました。話を聞くうちに、実際はどうなっているのだろうと興味がわき、事務所に行ってみました。

来てみると、組織運営に課題があることが分かりました。

そこで、「これじゃ、いけない」「ああしたら」「こうすれば」と、代表に自分の考えを話したのです。それが始まりでした。

—2005年当時の事務所は、何名くらいの組織になっていましたか？

100人ほどの事務所でした。そのときは、まだ相続専門だけの事務所ではなく、一般の会計業務も行っており、売上は資産税が多かったですが、従業員数は会計業務の方が多くなっていました。どちらかという専門家とパートスタッフの方ばかりで、管理者がお

らず、組織の体を為していないことが気になりました。

その後、新しいプロジェクトが立ち上がりましたので、私は、そこに参加しました。プロジェクトの動きを見ていると、どのような組織になっているのかが分かります。

私は何も言わずに様子を見ていましたが、プロジェクトの内容よりもメンバーの意識の方が気になりました。

—何から手を付けましたか？

2006年になってからは、一年間コンサルティング会社を入れて、人事制度を変えていきました。コンサルティングを受けて事務所の制度を変えたのです。そうしたやり方で、少しずつ組織を変えていきました。

翌2007年に、私は顧問に就任しました。2012年からは現在の専務となっています。

—所内の方たちは、どのような反応をされていましたか？

素直な方、様子見の方、無関心な方、反発する方それぞれの反応はありました。私は反発されると燃えるタイプですので、メールでも、面と向かった話でも絶対に引きませんでした。

とはいえ、身体は悪くしました。それでも、負けたくないという気持ちの方が強くありました。こうした私の気性には、代表もびっくりしたと思います。普段は



大手町オフィスのレガシカフェにて

取材／専務・天野紹子氏  
税理士法人レガシィ（東京都千代田区）

## 「日本一」への 5つの改革断行

わりと穏やかで、そうした気性は表に出しませんから。そうしたものがあのだと、自分でも驚きました。

—代表とも、当初は軋轢がありましたか？

はい。夫という立場からみれば、嫌な存在だったと思います。ですから当初は、代表からも抵抗がありました。「(会社のことを)知りもしないくせに何を言うんだ」という感じで、「何が狙いなんだ」ということも言われました(苦笑)。

でも、次第に私が言っていることが、組織を思って言っている正論だと代表も感じるようになり、次第にビジネスパートナーとして、私の存在を見るようになっていきました。

—どのようなことを問題だと思われたのですか？

税理士法人ですから、専門家がたくさんいて、専門的な仕事を規律よく終えていく。そうした専門

家の組織としての理想像が、私の中にありました。そこでいろいろなことに気が付くことができました。

—専務が行われた改革は、大きく5つあるそうですね。

### 改革 1

1つ目は事務所のブランディングです。当時は、それが諸問題の根源になっていたと思いました。

求職者や提携先企業、お客様などに認知していただくためには、事務所の場所は、丸の内か大手町にあった方が良いと考えました(2009年、御茶ノ水から大手町に移転)。

それから、広告宣伝にも積極的に取り組みました。当時はネット広告は主流ではありませんから、新聞、雑誌、駅の広告などに積極的に出稿しました。移転後には、日経フェアにも参加させていただけるようになりました(2013年、第1回日経相続事業承継フェアで、天

野隆が講師として招かれる)。そうしたことも、やはり大手町に移ったことで、事務所の存在が認知されるようになったからだと思います。

同じ頃に事務所名も、現在の名前に変更しています(2008年、税理士法人レガシィに社名変更)。それまでは、お客様に向けた「思援(しえん)」という事務所名でした。それを採用を意識して、格調の高い響きのある「レガシィ」に変えました。

—業績面でも、変化はありましたか？

### 改革 2

業績を上げるための仕組み作りも行いました。当時はまだ一般の顧問業務も行っており、相続税に専門特化していこうと考えました(2009年、会計税務部門と資産税部門を統合)。

相続では、相続税の申告業務だけではなく、相続後の不動産売却部門を内製化しています(2007

年、リアルエステート部門の発足)。それまでは全て外注していたものです。これらは全て報酬単価をアップさせて、業績を上げようという試みでした。

—矢継ぎ早に改革を行っていますね。その後は？

### 改革 3

まだまだ続きます(笑)。3つ目に行ったのは、生産体制の強化です。税理士業界では、ある程度経験を積むと人材が辞めていってしまいます。そのため、生産体制の強化が急務の課題でした。

専門家は、人に教えることを好みます。ですから、専門家をチーム制に変更しました(2011年、チーム制を採用)。5、6人くらいの単位のチームに分けて相互に教えたり、支えていくことのできる組織の形にしました。

また、専門家は業務以外の負担が増えることを嫌います。ですから、管理者を一人にせず、リーダーが2人いるチーム体制にしました。そうしましたが、時間が経つにつれ自然とどちらかがリーダーになっていきました。

—専門家の組織の機微を捉えて、改革されて

いったわけですね。見事です。

職人気質のある代表が苦手なのは、人事と組織作りでした。ですから、そこは自然と私が行うようになっていきました。

組織が変わっていくときには、どうしても抵抗があります。そうした摩擦のあるところは、全て私が引き受けました。

さらに、スタッフたちの状況にはつぶさに目を配り、夜中までメールをしたり、体調やモチベーションを慮ったり、そうした人事面にはとても気を遣ってきました。

—人事権は会社の肝で、それによって組織風土が決まってきますね。

### 改革 4

4つ目は、組織風土の改革です。残業が多いところから問題が始まっていたので、生産体制を強化して残業時間を削減するとともに、社外の税理士ネットワーク作りに取り組みました。たとえ社内でも仕事があふれても、外部のネットワークがあれば対応できます。当時は、2015年の相続税改正を前にして、どのくらい申告業務が増えるかと、社内が戦々恐々とし

ていました。ですからその1、2年ほど前から、積極的に外部の税理士ネットワークを構築して仕事を任せていきました。ですから、改正になって受注が大きく増えてもビクともしませんでした。

—専門家をまとめるのは大変ですが、そこで気を付けていることは？

### 改革 5

組織風土の改革として取り組んだのは、社内スタッフの結束です。2010年に大量退職がありましたので、残っているスタッフたちを絶対に辞めさせてはならないという気持ちが強くありました。

まずは、中心となる人の結束を重視しました。飲み会を多くすることによって、皆の気持ちがわかり、こちらの考えを述べ、互いの信頼を醸成していきました。これからの方向性を話しながら結束をはかりました。

同時に、イベントも多く行いました。スポーツ大会、忘年会、クラブ活動を作って、組織の風土を良くしていくことに力を入れました。

## 人材の資質を見抜く、独自の視点

—多くの改革は、専務の発案によるものが多かったのですね。

改革を表で行ったのは、全て代表です。

私はその裏で動いていましたが、当時の幹部はみんな知っていました。

自分でも、あのときは神がかり的な状態だったと思います。私がやらなくて、誰がやるんだと、思っていましたからね。

—そうした芯の強い部分がありながら、人材の資質を見抜く取り組みのエピソードには、女性らしい、細やかさを感じます。

その時にいるスタッフの中で、



天野紹子氏がプロデュースしたオフィスの様子

いかに優秀な人材を見つけていくかが大切になります。

私は機会のあるごとに、その人の普段の様子や振る舞いを見ている。例えば、飲み会やカラオケ。少人数で行くと、誰かが我慢できなくなって仕切り出します。誰が誰をサポートするのも見えています。私は、リーダーとしての資質を誰が持っているのかを見てきました。

現在、幹部や責任者になっているスタッフは、そうした人材が多くなっています。

—最後に、これから行おうと考えている改革について教えてください。

社内では、2018年に策定した、ミッション・ビジョン・バリューに即して「これからはブランディングではなく、マーケティング」だと話しています。ネット上のプラットフォームを通して、お客様のニーズや願い、利便さを実現していくことが重要になってきていますので、私たちもそこにシフトしていきたいと思っています。

成果を出すことについては、長男の副代表（天野大輔）が今、率

先して取り組んでいます。私が指示したことは、ブレイクスルーではなくて、イノベーションです。既存のものを壊して、驚くようなことをやらなければ、これからは成果がでないと思います。

さらに、生産体制についてはBPRによる効率化を推進しています。安心して受注が取れる体質を作っていきます。

これらは代表と私と副代表の3人で、共通認識していることです。

—まだまだ改革は続く、ということですね。

そうですね。そうした中で、私という存在はこの事務所において、どのような役割を果たしたのだろうと考えました。

私が行ってきたことは、代表から副代表に、夫から息子に、橋渡しをする役割だったのだろうと思っています。これは、私にとっては誇るべき、大きな功績です。

これからの私の楽しみは、経営者としての息子がこれからどのように活躍するのか、あるいは活躍しないのか——それはわかりませんが、成長していく姿を目の当たりに見れることです。学校の授業参観はできても、職場でこうした

ことのできる母親はいませんよね（笑）。それができる私は幸せだと思いますし、会社に入った甲斐があったと思っています。

でも、歌舞伎のような世襲の世界ではないので、事務所を存続させなくてもいいと思いますし、小さくやっても構わないと思っています。本人がマネジメントを楽しめればいいのです。

—仕事が一番と考えてしまう男性にはできない発想ですね。きっと、そうした考えが根本にあるから、様々な改革ができたのでしょう。専務は経営に関しては、どうやって学んでいるのですか？

経営者には2つのタイプがあると思っています。外部から知恵を吸収してアレンジして実行するタイプ。自分の内にあるものを深く掘って湧き出てくるものをアレンジして実行するタイプ。私は後者だと思います。

母校の湘南高校、慶應義塾大学の友人は企業の役員が多いので、マネジメントについて刺激ある会話も楽しんでいます。

—なるほど。独創的な発想の生まれる理由がわかったような気がします。本日はありがとうございました。■



天野紹子氏がプロデュースしたエントランスの様子

#### 税理士法人レガシィ（東京都千代田区）

1964年、天野克己が創業。1988年、天野隆が事業承継し、公認会計士・税理士天野隆事務所の所長に就任。2003年、税理士法人化。相続専門の税理士法人として、日本一の実績を有する事務所に育てあげた。同法人ではほかに、全国の会計事務所、経営者向けに教材販売ビジネスも展開。また、全国92会計事務所・1500人の相続税理士ネットワークも構築している。天野紹子氏は、2006年から経営に参画。2012年に専務に就任。東京と横浜の2拠点。従業員は約150名