

はじめに

本書は、消えゆく運命に抗うための反逆の書である。

経営者と土業の関係が静かに、かつ確実に崩れつつある。経営者は土業をコストととらえ、土業は経営者を売上ととらえる。表面的には「お互いの信頼」を口にしつつも、内情としては単なる取引相手に過ぎない。「そういう時代だから」と割り切ることができれば話は単純ではあるが、そこにはどうしようもない虚無感が漂っている。経営者も土業も「何か欠けている」ということはわかつているのに、欠けているものがわからない。そのパーツを見つけたし、もう一度、経営者と土業の関係に輝きを取り戻す。それこそが本書を執筆した動機である。

経営者であれば、普段の経営のなかで土業に依頼することは珍しくないであろう。土業を活用することは「当たり前」ともいえる。だが人は、身近なものであるほど、じっくり考えることがない。「経営において土業とは」と問われると、おそらく言葉に詰まるはずだ。

これは土業にとつても同じだ。より多くの経営者とながらることばかりに意識

を向け、「その経営者とのつながり」を改めて考える機会が少ない。

経営者は、変遷する環境における経営の舵取りに不安を抱く。土業は、競争激化のなかで従前のサービス提供方法に不安を抱く。両者の不安は、その内容を異にするようで本質的には同じものだ。それは挑戦への不安だ。人は挑戦という言葉に心惹かれ、多用する。だが実際に挑戦をしている人はわずかばかり。なぜなら挑戦は、多くの場合において失敗に終わってしまうからだ。結果として「とりあえずこのままで」ということになり、気がつけば立ち戻れないほど「遠く」に至ってしまい、砂塵のなかに消えていく。

我々は、そんな運命を漫然と引き受けるわけにはいかない。挑戦をするからこそ、人は自分の価値を知ることができる。失敗し、挫折するたびに歯を食いしばって立ち上がる姿に人は感動する。私はそういった「ものわがりの悪い」人が好きだ。いついかなるときでも立ち上がる情熱にこそ本書を捧げたい。

本書の構成は、まず現状分析から始まる。人はときに現実を直視することを避ける。それが自分にとって都合が悪いものであるほど。だが現実を目を背ける限り、「その先」を見つけない。現実を確認したうえで、その原因に

ついて考察をしていく。現実には複雑であり、ある結果に対して「ただひとつの原因」というものはない。想定されるいくつかの原因を指摘しながら、将来の方向性を検討していく。

そのうえで、経営者がいかに土業を活用するべきかについて話を進めていく。経営者は、自らの経営に対して、仮説と検証を繰り返しながら判断の精度を高めていく。それにもかかわらず土業との関係では、「これを土業に依頼する」というだけで思考停止になる。戦略が欲しい。

そこで事例を挙げながら、効果的な土業とのコミュニケーションの取り方について考察する。さらに、変化の加速する時代における土業の活用方法として、チームを意識したプロジェクトの進め方について展開していく。単独の土業で対応できる範囲には、自ずと限界がある。複数の異なる土業がチームとしてひとつの課題に関わることで、シナジー効果が生まれ、問題解決までの時間を短縮できる。

本書の内容は、読者にとって決して耳に心地よいものばかりではない。むしろ耳に痛い部分が多いだろう。それは、本書のベースにあるものが私の実体験、特にあまたの失敗を基礎にして書かれたものであるからだ。辛酸を舐めさせられた

うえて学んだ真実は、痛みを伴うものだ。だが痛みを超えたときにこそ、厳しい現実を突破するための覚悟も生まれる。

本書であなたに問うのは、その覚悟に他ならない。

2022年11月

島田直行

目次

はじめに

第1章 土業はただ消えゆく運命なのか

- ① 「仕方のない存在」になり果てた土業 2
- ② 機能不全を導いた3つの要因 17
- ③ 昨日までの土業、明日からの土業 31

第2章 士業によって能力の限界を突破する

- ① 士業によるリスクの可視化 50
- ② 問題解決に向けたインパクトの強化 65
- ③ 生産性の最適化に挑む 80

第3章 経営のなかに士業を組み込む

- ① 最適解としての士業を見極める 98
- ② 経営資源と士業を紐付ける 114
- ③ プロジェクトの箱を測る 130

第4章 チームとしての可能性を見いだす

- ① 相談の生産性を高めていく 148
- ② 組み合わせがパフォーマンスを上げる 163
- ③ 職場の事件簿——そのとき士業らは 178

第5章 挑戦——そこに士業がいる

- ① 士業は経営者が育てる 196
- ② 士業の力で事業をつないでいく 212
- ③ 運命のなかに使命を見いだす 227

おわりに

第1章

士業はただ消えゆく運命なのか

1 「仕方のない存在」になり果てた士業

▽ 不良在庫が笑っている

「仕方ないから顧問の先生に聞いてみます」。ある経営者の一言が脳裏から離れない。士業はいつの間にも、経営者にとって「仕方のない存在」になってしまったのだろう。どこでボタンを掛け違ってしまったのだろうか。

経営者は、自らの能力を拡張させるべく士業に依頼する。士業は、経営者の求めに応じた専門的知識を提供する。経営者と士業はそれぞれ歯車として機能し、事業の推進力をうみだしていく。両者は、お互いへの期待と信頼によって結ばれている。

だが、その関係が軋みはじめていく。士業は「経営者のパートナーとして期待されている」と楽観的に考えている。これに対して経営者は、士業を「物知りな先生」であってもパートナーにはなり得ない、と悲観的に考えている。専門家として信頼はしているものの、参謀として期待はしていないということだ。

楽観と悲観の対立は、相互不信を引き起こす。このままでは両者の関係性が破綻して、事業の推進力が失われる。それは双方にとつて悲劇だ。ある経営者は、士業のことを「不良在庫と同じだ」と言い放った。活用できないのに費用（顧問料）ばかりかかるという意味だ。士業は経営の役に立たないだけでなく、害悪にすらなっている。それを耳にして、なんとも暗澹たる思いだった。

求められぬものは、いずれ消えゆく。士業は、ただ消えゆく運命なのだろうか。

▽ 経営に士業を呼び戻す

運命のコインには、表に「リスク」、裏には「チャンス」と刻まれている。リスクをチャンスに変えていくのが士業の役割だ。士業のいない世界では、リスクはリスクのまままで終わってしまう。そこに経営者が飛躍するチャンスはない。**経営者には、繁栄を手にするべく、士業を経営に呼び戻していただきたい。**そのために求められる経営者と士業の新たな関係を体系化したものが本書である。

私は、事務所の経営者であり、弁護士という士業でもある。ふたつの立場をあわせ持つ

がゆえに語れることもある。ただ、振り返ってみても、決してすべてがうまくいったわけではない。成功よりも圧倒的に失敗が多い。クライアントから「話にならない」と叱責を受けたこともある。「これでは報酬は支払えない」と不条理な批判を受けたこともある。本書で提案する新たな経営者と士業の関係は、こういった数え切れない失敗に裏打ちされたものである。

まずは、経営者が失望している現状の分析から始めていこう。人は、感情には敏感でも感情を引きだした事実について盲目的だ。ある経営者から、「顧問税理士に不満があるので、誰か紹介してほしい」と相談を受けた。紹介の参考にするため、理由について尋ねた。すると「特にこれといった理由はない。ただ、求めているものと何か違う」という回答だった。不満はあれども理由はない。士業は、明確な理由もないまま不良在庫として廃棄処分されてしまう。これでは士業としても改善の方向性を見いだせない。何が経営者を失望させるのか。それを知るために、経営者の怨嗟の声に耳を傾けてみよう。

▽ 回答だけで、提案のひとつもない

経営者の不満は、士業から積極的な提案がないことから始まる。「質問すれば、清く正しい回答がある。だがそれだけ」という声は少なくない。広告で「提案型のサービスを」と表示している士業ですら、回答だけで提案がない。

士業からすれば、「契約書にある業務をすれば問題ない」ということになる。だが経営者には、そんな反論は詭弁でしかない。こういった不満の原因は、「経営支援」についての**経営者と士業における認識の相違にある**。士業は、経営者からの具体的な質問に知識を提供することを経営支援と考えている。つまり、問題を発見して質問を組み立てるのは、経営者の役割だ。これに対して経営者は、問題を発見することも含めて経営支援だと考えている。

経営者は、自社をよりよいものにするために日々奔走し、「こういう会社にしていきたい」という理想をすでに持っている。ただ、理想と現実の狭間にある自社の問題を、明確に認識できていない。「何らかの問題があるのはわかる。だが具体的な内容がわからない」ということだ。**経営者は、透明な問題に輪郭を与え、対処可能なものにするのを士**

業に期待している。提案とは、こういった輪郭を描くことに他ならない。

ある経営者は、「顧問社労士にはいつも、『人を育てることを大事にしている』と伝えていた。そのために参考になることがあれば教えてほしいとも。それにもかかわらず、助成金ひとつ提案されなかった。自分で調べて相談したら、やっと調べてくれた。すると、期限が過ぎていて利用できませんと。腹が立って仕方がない」とやるせない思いを語った。ここにも仕方がない士業がいる。

▼ 「できない理由」が挑戦を阻む

経営者は、提案がないことのみならず、質問に対する回答にすら不満を抱く。回答として「できない理由」ばかり丁寧に説明されてしまうからだ。

経営者は挑戦していききたい。挑戦には、必ず何らかの問題がある。経営とは問題を乗り越えていくことの繰り返しだ。しかも、正論だけで実現できるほど単純なものではない。ときには清濁あわせ飲まなければならぬこともある。そのうえで、経営者は問題を効率よく突破する方法を知りたい。アドバイザーの資格は問わない。そもそも資格の有無すら

関係ない。求めるのは突破する方法ただひとつ。

それにもかかわらず、期待した士業からの回答は、抽象的な一般論ばかり。長々とした演説の終わりは、「それはやめておいたほうがいい」というもの。これでは支援ではなく、不安を煽ってブレーキをかけているだけだ。経営者は、「なんのために士業に費用を支払っているのか。これだから先生業は経営をわかっていない」と腹立たしく感じる。

士業にとって、「やめておくべき」というアドバイスは使い勝手のいいものだ。事実がいかにも転んでも間違ったアドバイスにならず、自分の面子を保てる。指摘した不安が的中すれば「指摘したとおり」と自慢できる。逆に的中しなければ「それはよかった」でお茶を濁せる。

リスクを提示することは、専門的知識を有する士業にとって難しいことではない。難しいのは、**リスクへの対処法を提示することだ**。批判を恐れる士業は、リスクばかり強調するようになる。世の中では、賛同的な意見よりも、批判的な意見こそ知的で貴重なもののように錯覚されがちだ。経営者も士業からの厳しい意見には、明確に反論することができない。

だが、ビジネスにおいて士業の甘えが許されるはずがない。経営者に対して「挑戦する

な。成長するな」と伝えているのと同じだ。挑戦しないことこそ、企業にとって最大の衰退要因となる。老舗企業ですら、変化しないために変化し続けているものだ。成長のために依頼した土業が、成長の機会を奪ってしまっている。

▽ 清く、正しく、役に立たない

あるサービス業の経営者は、長年にわたり問題社員の対応に苦慮していた。たったひとりの問題社員の存在で、職場全体が凍りついていた。経営者は、職場の雰囲気を変えるべく、コンサルタントのアドバイスのもと、新しい制度を導入した。それでも、「また社長が適当なことを」と社員の目はしらけていた。経営者の努力とは裏腹に、問題社員の行為はエスカレートするばかり。職場の雰囲気もさらにギスギスしたものになった。

耐えきれなくなった経営者は、顧問社労士に「あの社員を解雇する。どうすればいいか」と相談をした。苦渋の決断だった。それにもかかわらず戻ってきた回答は、「解雇は危険です。絶対にやめてください」という教科書的回答だけ。その毒にも薬にもならない回答を耳にした経営者は、自分の覚悟を否定されたようで憤慨した。「そんなことはわか

〔著者略歴〕

島田直行（しまだ なおゆき）

島田法律事務所代表弁護士

京都大学法学部卒。山口県弁護士会所属。

経営者をあらゆる方向から支援することをテーマに“社長法務”と称する独自のリーガルサービスを提供する。労働事件（使用者側）、悪質クレイマー対応及び相続を含めた事業承継をメインに、経営者のあらゆる悩みに耳を傾ける。

常に意識することは、空理空論ではない「この難局をいかに解決するか」という具体的な解決策の模索。これまで労働案件だけでも200件を超える事案に関わり、経営者とともに目の前に立ち塞がる課題を解決してきた。顧問先はサービス業から医療法人まで多岐にわたる。

基本的な姿勢は、交渉による柔軟かつ早期の解決。一方の見解をひたすら突き通すのではなく相手の心情にまで踏み込んだ交渉を展開することで、双方にとってバランスのとれた着地点を見いだすことを旨としている。

自らの中心に据える価値観は「もののあはれ」。いかなる状況でも将来に向けた一条の希望を感じさせることに人としてあるべき姿勢を見いだす。

著書は、『院長、クレイマー&問題職員で悩んでいませんか？～クリニックの対人トラブル対処法～』（日本法令）『社長、辞めた社員から内容証明が届いています——「条文ゼロ」でわかる労働問題解決法』『社長、クレイマーから「誠意を見せろ」と電話がきています——「条文ゼロ」でわかるクレイマー対策』『社長、その事業承継のプランでは、会社がつぶれます——「条文ゼロ」でわかる代替わりと相続』（いずれもプレジデント社）。その他雑誌への連載など執筆多数。