

4大会計事務所のグローバルの経営実態を知る、ただ一人の人物に聞いた！

プロフェッショナルファームの 成長を支えるキーワードは、 「COLLEGE-ALITY」

(カレッジアリティ)

取材／元青山監査法人代表社員、元監査法人トーマツ代表社員 公認会計士 渡邊啓司氏

多種多様——さまざまな形で、グループ化が加速する士業事務所。それがどのような形であれ、グループ化後に力が結集し、成長に向かって突き進むマネジメントやリーダーシップが発揮されるチームになっていなければならない。士業においては、その「正解」の形を4大会計事務所に見ることができる。世界の4大会計事務所の2つの事務所においてパートナーを務め、ビッグファームのマネジメントスタイルを細部まで知り尽くした渡邊啓司氏に聞いた。(文・武田司)

プロフェッショナルの組織を動かす 原理は、「パートナーシップ」

—渡邊先生はご自身の経験から、大手会計事務所において、どのように経営が行われているかについて、高いご見識があります。

もともと監査で発展してきた大手会計事務所が、さまざまな領域にビジネスを広げながらも、組織として成長を続けられる理由はひとつ。それは「パートナーシップ」です。

組織体制としては、全体をまとめるトップは一人。パートナーの中から選ばれたトップを中心に会議を行い、共通の目標に向かってそれぞれの事業でビジネスが行われています。ですから、自分たちが目指すビジネスとは異なることは行いません。

寄せ集めではなく、ひとつのパートナーシップで結ばれたプロフェッショナルたちが、さまざまなビジネスを行っているのです。—4大会計事務所のマネジメントは、合議制というイメージが強くあります。

全体をまとめるのは、常に一人のトップです。会計事務所の原点は監査であり、監査を

中心とした事務所と、それから派生して生まれたコンサルティング業務、アドバイザリー業務などがあり、ほかに日本のように税務が切り離されている国には税理士法人などがあり、ビジネスが多岐に分かれています。これらの中から何人かのパートナーが選ばれ、合同で経営会議が行われるものの、最終判断を行うのは常に一人のトップです。

そのリーダーは監査事業部から選ばれる時代が長く続きましたが、アメリカでは最近、コンサルティング事業部の存在が大きくなり発言力が増している関係から、コンサルティング事業部からトップが選ばれるようになってきています。

—トップは、どのような過程を経て選ばれるのですか？

そもそも、それぞれのビジネスの組織が、パートナー制度になっています。パートナーとは、共同経営者です。各ビジネスの中からパートナーを選んで、さらにそのパートナーの中から代表者を選び、パートナー全員で投票して一人のトップを選ぶ形になっています。

そもそも職階は、基本的に4段階に分かれています。現場を担当する「スタッフ」と現

場の責任者となる「シニアスタッフ」がいて、シニアスタッフの中から実力のある人材が「マネージャー」となり、マネージャーの中から選ばれた人材が「パートナー」になります。

パートナーには営業が得意な人もいれば、品質管理が得意な人もいます。たくさんのお客様を持っている人が必ずしもパートナーになるわけではなく、それぞれの仕事の成果に応じて、優秀で組織に必要な人間をパートナーとして選んでいきます。

—そこは、一般の会社組織と同じようなものですか？

プロフェッショナルの集団ですから、会社組織とは異なります。もっとも異なる点は、評価制度にあります。仕事の評価を客観的に行うシステムがあり、その評価システムの中で、優秀な人材を絞り込んでいくのです。

例えばアメリカでは、ある年に100人の人材が入所するとすれば、そこからシニアスタッフに昇進する人間は、50人に過ぎません。

—それが、評価システムによって決まるということですか？

はい。仕事ができるかできないか、知識があるかないか、コミュニケーションができるかどうかなど、たくさんの評価項目があり、その評価に従って、シニアスタッフに昇進する人材が選ばれます。

100人のうちの50人は、3年から4年

をかけてシニアスタッフに上がりますが、残りの50人はこの段階で解雇されます。日本では解雇されることはありませんが、シニアスタッフに上がれない人には、次第に仕事のアサインされなくなっていくます。さらに50人のシニアスタッフから、マネージャーに上がるのは20人程度。最終的に100人の中でパートナーまで到達するのは、1人か2人程度しかいません。

—パートナーになるまでに、評価制度でふるいにかけられるわけですね。

パートナーは、基本的に共同責任で経営を行うグループです。日本にもパートナーシップと名の付いた経営組織がありますが、それらは、ここでいうパートナーシップとは異なるものです。

例えば、日本の法律事務所でパートナー制度で経営を行う事務所はたくさんありますが、それらは組合形式です。また、日本にあるグローバルな監査法人は、形だけ世界の組織に組み込まれているため、パートナー制度と言っても、母体が古くからの会計事務所の場合は、大先生がいて弟子がいるような組織になっていますから、日本では本来の意味のパートナーシップになってはいません。

例えばアメリカの大手会計事務所には、2千人ほどのパートナーがいます。6～7万

●PROFILE

1975年、プライスウォーターハウス会計事務所（現PwCあらた有限責任監査法人）入所。1987年、青山監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）代表社員に就任。同時にPrice Waterhouse（現PwCあらた有限責任監査法人）Partnerに就任。1995年、監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に移籍。翌年、同所代表社員に就任。1997年、監査法人トーマツManagement Committeeメンバーに就任。同年、デロイト・トウシュ・トーマツ AP Leader of Emerging Strategic clientsに就任。2001年、監査法人トーマツの経営会議メンバーに就任。2003年、デロイト・トウシュ・トーマツ Global Board of Director and Governance Committeeメンバーに就任。同年、日本人で初めてデロイト・トウシュ・トーマツ Global Middle Markets Leaderに就任。2004年、監査法人トーマツ Executive Management Groupメンバーに就任。2008年、定年により監査法人トーマツ退所。プライスウォーターハウスでは、日本で初めて会計士による株式公開支援業務を開始。1995年の監査法人トーマツへの移籍後は、アジアパシフィックやグローバル部門のリーダーを歴任。プライスウォーターハウスとデロイト・トウシュ・トーマツの2つの事務所においてパートナーを務め、経営に従事するなど、稀有な経歴を持つ。退所後は、SBIホールディング株式会社などの社外取締役を歴任している



人いる従業員全体のうちの2千人です。アメリカの会計事務所においてパートナーとは、組合員ではなく純粋な共同経営者であり、端的に言えば、儲かった利益を互いに山分けするような関係のグループです。

2千人のパートナーは、全員が等しく同じ権利を持っています。日本の会社で、同じ役員でも常務取締役や専務取締役などで権限が異なるようなものとは違います。もちろん職務においては、社長職に付く人もいて、役員となる人もいます。しかしそれはあくまでもそれぞれが担当する役割であって、権利はパートナーはみな平等となっています。

私は、プロフェッショナルのビジネスにおいては、パートナーシップこそがもっともふさわしい組織形態だと思っています。

パートナーを結ぶものが、 「COLLEGE-ALITY(カレッジアリティ)」

一経営者が2千人もいる組織で、経営がバラバラにならないのはなぜでしょうか？

パートナーは、誰もがよく働きます。自分の損得抜きに動き、仲間を助け、事務所のために猛烈に働きます。

私も、それはなぜかと思っていました。

それが分かったのは、アメリカで年に一度行われる、2千人のパートナーが集まる会議に参加したときでした。その会議では、パートナーが小さなグループに分かれて、「我々にとってもっとも大事なことは何か」を議論

するワークが行われました。

そのときに、多くのグループが口にした言葉が「COLLEGE-ALITY(カレッジアリティ)」でした。日本の英語の辞書には載っていない言葉で、アメリカの辞書を引くと、「責任を分け合う仲間同士が助け合う組織」とあります。

「COLLEGE」は大学です。つまり、儲かる、儲からないとは関係なしに、お互いを励まし、助け合い、切磋琢磨する学生時代のような組織です。それを表した言葉がカレッジアリティです。

私は、これがプロフェッショナル同士がつながり合う言葉として、もっともふさわしいものだと思います。その精神が根本にあるから、2千人の中から1人のリーダーを選んでも、うまくまわっていくのです。

私は、欧米人の組織は、もっとアグレッシブでビジネスに徹した人が、上に上がっていくものだろうと思っていました。その中でトップとなる人は、人情もへったくれもないような人物なんだろうと考えていました。

しかし、私が個人的にもお付き合いした世界中のビッグ4のトップには、そうした人はいませんでした。全員に共通していたのは、素晴らしい人格の持ち主だということです。なぜなら、そうした人格者でなければ、パートナーシップのトップになれない仕組みになっているからです。

—2千人から1人のトップを選ぶ投票では、派閥を形成したり、票を集めたり、組織内の政治によってトップが選ばれることはないのですか？

人間の集まりだから、そういうものがない



わけではないと思います。しかし、トップを選ぶ際には、段階があります。まず候補者を選ぶ委員会があり、委員が手分けをして全パートナーの意見を集め、委員会としての推薦者を決めた上で、パートナーによる認否の投票が行われます。

そうした選出方法ですから、何か画策しようとしても、たかがしれているのです。

一人格者でなければ、そもそも推薦されないということですね。

私はデロイトの中で、世界中から選ばれた25名のグローバルボードのメンバーになりましたが、そのボードでもトップになるのは人格円満な人でした。

例えば、当時のビッグエイト（8大監査法人）の中で、アーサーアンダーセンはビッグエイトの中では後発の事務所でしたので、超アグレッシブで、世界中の優秀な人材をアメリカに集めて、徹底的に教育を行い、競争力をつけて急成長しました。しかし、売上至上主義でお客様に過剰サービスを行い、粉飾をした結果、破綻しました（エンロン事件）。

現在も残っているビッグ4では、そうした過剰な競争は行っていません。

それぞれ特徴はあります。プライスウォーターハウスはアングロサクソン中心の組織であり、デロイトは世界中から人材を集めた組織です。KPMGはヨーロッパ中心です。しかし、どの組織も、アンダーセンのような売上至上主義ではない点で共通しています。

現在のビッグ4は、どのグループも従業員は30万人程度います。私が在籍してい

た10年前のデロイトは24万人で、その24万人の組織が世界中でパートナーシップを作って、ひとつのコンセプトの下にビジネスをしています。

その巨大な組織の中で、血液のように流れている精神が、「COLLEGE-ALITY（カレッジアリティ）」だと私は思います。

公平で厳格な「人事評価制度」が、組織のカギを握る

—そうしたカレッジアリティは、組織の中でどのように育まれていくものですか？

ポイントは、人事評価制度だと思います。人事評価制度の特徴も、売上至上主義ではない点にあります。

もちろん営業に強くて、その能力が飛び抜けていて、みんなが組織に必要な人間だと考える人材は、パートナーになっていきます。しかし、まったく営業はできないけれど、組織としてプロフェッショナルな品質を保つために必要不可欠な人材もいます。

まったく新しい仕事を取ってこないのにパートナーにするのか？といった議論が行われることもありますが、この人材がいなければ品質が維持できないなど、さまざまなことを議論しながら、特徴のある人材をミックスして、パートナーを選んでいきます。

評価は仕事面だけではなく、コミュニケーション能力や人格にいたるまで、実にさまざまに多岐にわたる項目で評価されます。

デロイト トウシュートーマツ リミテッド (DTTL) は、世界150を超える国・地域において約28万6千人ものスタッフを有する



4kclips / Shutterstock.com
Deloitte building in Downtown Los Angeles - CALIFORNIA,
UNITED STATES - MARCH 18, 2019

例えばマネージャーに昇進させるか、させないかというときの評価項目のひとつには、プロボノ活動（社会貢献活動）をしているかどうかといった項目がありました。

こうした評価は、日本ではあまりされていません。仕事だけではなくて、全人格的な評価がベースとなっているのです。

入社したときから、全人格的な評価がされていきますので、人格的に欠陥のある人材は、ステップアップしていく過程でふるい落とされます。

こうした評価制度はアングロサクソンが作ったものですが、彼らは自分たちの組織の弱点を知っているのだと思います。ですから、それに打ち克った人材だけを上に上げていく仕組みになっています。そうした意味で、アングロサクソンは懐が深いと感じます。

—先生自身が、カレッジアリティを体現した経験を教えてください。

当時、私はプライスウォーターハウスの中で、株式公開支援を行うグループを立ち上げていましたが、マーケティング方針の相違があって、プライスウォーターハウスから会計士50名を引き連れてトーマツに移籍しました。私自身は一人か二人だけを連れて、独立開業するつもりでいましたが、仲間が増えて、結果50人となり、移籍先を探すことになりました。そのとき、それまで日本ではなかったことですが、上場企業10社を含む80社も、私と一緒に事務所を変更しました。

トーマツに移籍するときの条件は、自分のチームの評価は、自分たちで行うということ。トーマツには別の評価体系のシステムがありましたので、そうした権限を与えてもらう約束でトーマツを選びました。

私はその15年後に定年退職しましたが、そのときに私のグループは350人に増えていました。

パートナーシップ型の組織は、数十万人の組織でも機能しますが、数十名、数百名の組

織でも機能します。

私のチームは毎年、家族全員を呼んでクリスマスなどのイベントでパーティーを行います。ですから、メンバーの子供たちが成長していく姿をみんなが知っています。また、毎年一人か二人が新しいパートナーに選ばれますが、そのお祝いパーティーのときは全パートナーが夫人同伴で参加します。パートナーとは夫婦単位でお付き合いしているのです。

そうやってひとつのチームとして、カレッジアリティを実行してきました。私は、小さな組織でも、パートナーシップを持って、カレッジアリティの精神で成長していくことができるということを体験しています。パートナーシップは、小さな組織でも通用するのです。

—人と人との結びつきをどのように築き、強くしていくかということですね。

そうですね。組織というより、一対一の人間同士のつながりあい重要です。

—それは、もたれ合う関係ではなく、あくまでもプロフェッショナルとしてのつながりであることが前提になりますね。

はい。実際に、私はトーマツで3名のパートナーを解雇しています。いずれも当時、日本に5拠点あった支店で、期待する結果を出せなかったメンバーです。

私のグループではパートナーが15名いて、それぞれ目標を立て、お客様をどのように増やそうかと、喧々諤々の議論を行います。他のパートナーへの指摘や意見も多く上がります。そうした議論が、毎回ミーティングで行われています。ただの仲良しグループではありません。

—日本の組織では、そうした姿はあまり見かけませんね。

そうした厳しさを持って仲間に接することができるのは、公正な人事評価システムがあるからです。これは、人を育てていくシステムでもあります。

日本の企業と決定的に違うのは、評価を行った人間が、評価を受けた人間に、採点結果について、一対一で全て説明を行う点にあります。さらに評価に対し、説明を受けた人間が納得しサインをしなければ、評価が終わりません。本人がサインしない人事評価は通用しないのです。

スタッフの評価はシニアスタッフ、シニアスタッフの評価はマネージャー、マネージャーの評価はパートナーが行い、パートナーの評価は他のパートナーによって評価されます。同意していない点については、「この点について同意しません」などと書かれます。

だから評価をする方も、真剣です。相手を納得させるには、根拠なく評価はできません



デロイト・トウシュ・トーマツで、グローバルパートナーを務めていた時の渡邊氏の様子を報じた紙面

からね。そうやって評価の公平性を保っているのです。

ですから、パートナーシップを支えているのは、公平な評価だと思います。こうした仕組みでの評価が、全世界共通で行われています。

パートナーは必ず育てられる！

—なぜ、4大会計事務所のような巨大な組織が、トップが変わっても成長し続けられるのか、その理由が分かってきました。

触れておかなければならないのは、ビッグ4にはずば抜けた収益力があるということです。若く優秀な人材がドロップアウトするリスクを負いながらも、必死になってパートナーを目指すのは、経済的に大きなメリットがあるからです。

私が在籍していた頃のアメリカのパートナー、2千人の平均給与は1億円ほどでした。さらに驚いたのは、これは国によって異なりますが、退職後の手厚い年金制度です。収益力の低い日本では、ほとんどの事務所が一括払いの退職金になっていますが、アメリカの事務所ではパートナーを10年か15年以上務めると、年間3千万円程度の年金が亡くなるまで支払われ続けます。

日本よりアメリカの方が収益力が高い理由は単純で、監査報酬が高いからです。日本で、監査報酬を年間1億円払う企業は限られていますが、アメリカにはたくさんあります。監査報酬が安いので、日本のパートナーは年収3千万～5千万円ほどですが、欧米では年収1億円です。東欧の小さな国はグローバル企業の仕事を紹介してもらって仕事をしていますが、パートナーの人数を増やさないようにしながら、一人1億円の年収を確保していました。

このような経済的なメリットをぶら下げて、競争させているという一面もあります。—なるほど。当然ながらそうしたものがなければ馬力も出ませんね。では、そうした競争に勝ち抜くカレッジアリティを持った人材を集めるために、どのようなことを行っていますか？

それは、残念ながらありません。採用などでは分からないものです（苦笑）。長い時間、一緒に仕事をしていく中で、お互いに信頼できる人間かどうか、だんだんと見えてくるものだと思います。

スタッフからポジションが上がっていく中で、さまざまなふり合いがあって、パートナーとして信頼できる人材が出てくるものだと思います。



イメージ図。渡邊氏の話より編集部が作成

—そもそも長い期間や接触の積み重ねがないと、信頼は築けないものですからね。

一つ言えることは、小さな組織でも自分と一緒に経営を行う、共同経営者になれる人材を育てられるということです。

人を動かすものは、経済的なメリットがひとつにはありますが、それだけではありません。同じ立場になって一緒に仕事をしていきたいと思わせる気持ちを、トップが時間をかけて育てなければ、必ずパートナーは育っていきます。

必要なことは、パートナーを対等に扱い、同じ権利を与え、上下関係にないことを、トップが皆に示し続けることです。トップのマインドがそうになっていなければ、パートナーを目指そうという気持ちは芽生えません。

いわゆる会社組織とプロフェッショナルの組織が異なるのは、トップとメンバーが上下ではなく水平の関係でつながっていることです。プロフェッショナルの組織は会社組織ではなく、カレッジアリティでつながる仲間同士の集まった組織で、そうした意識の積み重ねがあって、関係が強固になっていきます。

トップがカレッジアリティのある相手を探し、自らもカレッジアリティの精神で働いていることを示し続けていけば、働いているスタッフもこのメンバーと働きたいと考えます。この人とフィフティーフィフティの関係になれる、なりたいと感じれば、そのポジションを目指すために努力します。そうした信頼関係の元となるものが、カレッジアリティです。

ですから、トップの心構え次第で、共同経営者となる人材は育てられるものだと思います。■