税理士法人サンプル会計

所外秘 | 2026-09-30

顧問先ごとの癖の棚卸し

担当 8 名・顧問先 186 社の決めごとが、どこに書いてあるか

この書類の結論

鈴木さんの 34 社から書き留めます（2026-10-30（金）まで）。次に、どこにも無い「社長の呼び方と話し方」の欄を顧問先台帳に作り、件数がいちばん多い「科目の当て方」は会計ソフトの摘要辞書に入れます。書き留めた中身は、社員税理士が確かめてから台帳に入れます。

作成	AI 活用担当
日付	2026-09-30
版	1.0
機密区分	所外秘

目次

1. この文書について 3
1.1 目的 3
1.2 読み手 3
1.3 範囲 3
1.4 範囲に含まないもの 4
1.5 前提と制約 4
1.6 改訂履歴 4
1.7 用語 5
2. 何をどう測ったか 5
3. 誰が、何を、どれだけ持っているか 6
4. 何が書いていないのか 7
5. 引き継ぎに何時間かかっているか 8
6. 何から書き留めるか 9
7. 書き留める形（顧問先台帳の 1 枚） 10
8. 当社がやること・やらないこと 10
9. 論点と未決 11
10. 次にやること 11

結論

状況　担当 8 名で顧問先 186 社（年間報酬 2 億 6,800 万円）を受け持っています。顧問先ごとの決めごと（科目の当て方・資料の受け取り方・社長との話し方など）は、多くが担当の頭の中にあります。

問題　報酬で重みを付けると **65% がどこにも書いていません（年間報酬 1 億 7,422 万円ぶん）**。辞める見込みが高い担当 1 名の頭の中に 3,693 万円ぶん。書いていない顧問先の引き継ぎは 1 社 6.5 時間で、書いてある顧問先（2.0 時間）の約 3 倍かかっています。

問い　誰の分から、どの決めごとから書き留めるか。

答え　**鈴木さんの 34 社から書き留めます（2026-10-30（金）まで）。**次に、どこにも無い「社長の呼び方と話し方」の欄を顧問先台帳に作り、件数がいちばん多い「科目の当て方」は会計ソフトの摘要辞書に入れます。書き留めた中身は、社員税理士が確かめてから台帳に入れます。

	結果	内訳・母数
決めごとが書いていない割合	65%	年間報酬 174,228,000 円ぶん
辞める見込みが高い担当の頭の中	36,936,000 円	鈴木（11 年目）・34 社
1 社の引き継ぎ（書いていない／ある）	6.5 ／ 2.0 時間	過去 2 年の担当替え 11 件
鈴木さんの分を書き留めると	153 時間減る	34 社 × 4.5 時間

資料: 当社実測（2026-09-01 〜 09-11・担当 8 名への聞き取りと会計ソフトの設定の突き合わせ）。数字の出どころは本文の各章

1.　この文書について

1.1　目的

顧問先ごとの決めごとが、どこに・どれだけ書いてあるかを担当ごとに測り、**誰の分から書き留めるか**を決める。

1.2　読み手

- 代表社員
- 社員税理士
- 担当 8 名

1.3　範囲

- 担当 8 名が受け持つ顧問先 186 社（年間報酬 268,000,000 円・税抜）

- 42 社を開いて、決めごとを種類ごとに数えた深掘り
- 過去 2 年（2024-09 〜 2026-08）の担当替え 11 件の時間

1.4　範囲に含まないもの

> **ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。**

- **税務の判断** — 科目の当て方や特殊処理が正しいかは、貴法人の税理士が決める
- **担当の評価や処遇** — 「辞める見込み」は代表社員の見立てで、評価には使わない（9 章の #4）
- **顧問料の見直し** — 別の書類「顧問料の見直し」で扱う

1.5　前提と制約

> **前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。**崩れたら作り直します。

#	前提	崩れたらどうなるか
1	「書いてある割合」は、聞き取りで挙がった決めごとを数えたもの	聞き漏れた決めごとは数えていない。実際に書いていない割合は、もっと高い可能性がある
2	頭の中の額は、年間報酬 × 書いていない割合（担当ごと）	失う額の見込みではない。顧問先が離れるかどうかは、この書類では見ていない
3	「辞める見込み」は代表社員の見立て（2026 年 9 月時点）	見立てが変われば順番も変わる。鈴木さんの見込みが変わっても、額の大きい順に進める
4	引き継ぎの時間は、2024-09 〜 2026-08 の担当替え 11 件の記録（前任と後任の作業時間の合計。引き継ぎ後 3 か月の問い合わせを含む）	件数が少ないので、1 件の長さで平均が動く。最短と最長も併せて見る
5	金額はすべて税抜	—

1.6　改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-09-30	AI 活用担当	代表社員	初版（2026-09-01〜11 の聞き取りと設定の突き合わせから）

1.7　用語

語	この文書での意味
決めごと	顧問先ごとに違う、処理ややり方の約束（科目の当て方・資料の受け取り方・締めの順番・社長との話し方・過去の特殊処理・社内の期限）
書いてある	会計ソフトの設定（摘要辞書・自動仕訳の規則）、顧問先台帳、手順書のどれかに書かれ、担当以外が見つけられること。担当の手帳は数えない（本人しか見ない）
書いてある割合	担当が受け持つ顧問先の決めごとのうち、書いてあるものの割合（聞き取りで挙がったものを、設定と台帳で確かめた）
頭の中の額	担当の年間報酬 × 書いていない割合。引き継ぎで取りこぼしうる顧問先の報酬の大きさの目安で、失う額の見込みではない
辞める見込み	代表社員の見立て（2026 年 9 月時点）。担当の評価ではない
摘要辞書	会計ソフトで、取引の摘要から勘定科目を自動で当てるための登録

2.　何をどう測ったか

図表 1　測り方

期間	2026-09-01（火） ～ 2026-09-11（金）（9 営業日）
聞いた人	担当 8 名（1 人 60 分）。受け持つ顧問先ごとに、ほかの顧問先と違うやり方を挙げてもらった
突き合わせたもの	会計ソフトの設定（摘要辞書・自動仕訳の規則）、顧問先台帳、手順書。挙がった決めごとが、このどれかに書いてあれば「書いてある」とした
深掘り	42 社を開いて、決めごとを 6 種類に分けて数えた。担当ごとに受け持ちの多い順から 4〜6 社、業種が重ならないように選んだ
引き継ぎ	2024-09 ～ 2026-08 の担当替え 11 件の作業時間の記録
母数	担当 8 名・顧問先 186 社・年間報酬 268,000,000 円

資料: 当社実測（2026-09-01 ～ 09-11）

3.　誰が、何を、どれだけ持っているか

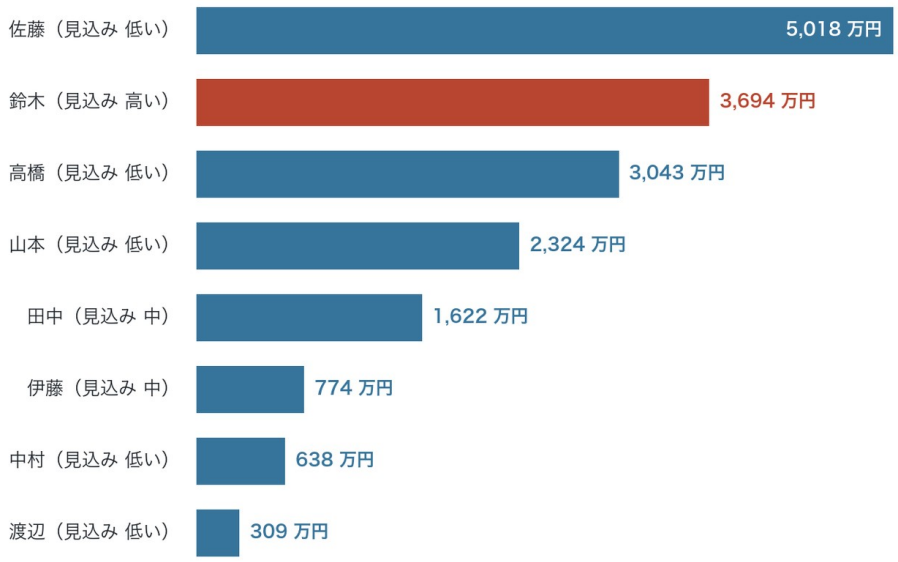
報酬で重みを付けた「書いていない割合」は **65.0%** です。金額にすると **174,228,000 円**（1 億 7,422 万円）ぶんの顧問先の決めごとが、担当の頭の中にあります。

図表 2　担当ごとの持ち高

担当	資格	顧問先	年間報酬（円）	書いてある	頭の中の額（円）	辞める見込み
佐藤（15 年目）	税理士	38	61,200,000	18%	50,184,000	低い
鈴木（11 年目）	なし	34	48,600,000	24%	36,936,000	**高い（本人から独立の話が出ている）**
高橋（7 年目）	税理士	29	44,100,000	31%	30,429,000	低い
山本（9 年目）	税理士	17	29,800,000	22%	23,244,000	低い
田中（4 年目）	なし	26	33,800,000	52%	16,224,000	中
伊藤（2 年目）	なし	22	24,200,000	68%	7,744,000	中
中村（5 年目）	なし	6	11,600,000	45%	6,380,000	低い
渡辺（1 年目）	なし	14	14,700,000	79%	3,087,000	低い
計		**186**	**268,000,000**	**35%**	**174,228,000**	

資料: 会計ソフトの担当の設定と報酬の実績（2025 年度）、当社実測の書いてある割合。辞める見込みは代表社員の見立て

図表 3　担当ごとの頭の中の額（万円、多い順）



朱の棒は辞める見込みが「高い」担当（ラベルにも書いた）。額がいちばん大きいのは佐藤さんだが、見込みは低い。

資料: 当社実測（2026-09-01 〜 09-11）。年間報酬 × 書いていない割合

> **年次が浅い人ほど「書いてある」割合が高い。**教わりながら覚えたので、書き留める習慣があるためです。ベテランほど書いていません。

4.　何が書いていないのか

42 社を開いて、顧問先ごとに違う決めごとを 6 種類に分けました。件数で数えても **64.8%（107 / 165 件）が書いていない**ので、報酬で重みを付けた 65% とほぼ同じです。

図表 4　顧問先ごとに違う決めごと

種類	件数	書いてある	例	書いていない分のありか	どう書き留めるか
勘定科目の当て方	38	15	外注費と支払手数料の線引きが顧問先ごとに違う	担当の頭	顧問先ごとに 1 行で書き、会計ソフトの摘要辞書に入れる
資料の受け取り方	34	9	紙で郵送／メール添付／クラウドに置く／訪問して回収	担当の頭	顧問先台帳に欄を作る
締めの前後関係	29	8	給与が固まるまで仕訳を切らない、など順番の約束	担当の頭	顧問先ごとの手順表に書く
社長の呼び方と話し方	26	0	専門用語を嫌う／数字だけ見たい／家族が経理を見ている	**どこにも無い**	顧問先台帳に欄を作る
過去の特殊処理	21	18	3 期前の役員借入の整理、繰越欠損金の使い方	担当の頭（多くは過去の申告書に残っている）	顧問先ごとに 1 枚にまとめ、申告書のどこにあるかを書く
期限の前倒し	17	8	法定期限より 10 日早い社内の締め切りが顧問先ごとにある	担当の手帳	期限の一覧に入れる
計	**165**	**58**			

資料: 当社実測（42 社を開いて分類。件数は延べ）

> **「社長の呼び方と話し方」は、どこにもありません。**会計ソフトにも紙にも無く、担当が替わるとゼロから関係を作り直すことになります。

5.　引き継ぎに何時間かかっているか

過去 2 年に実際に起きた担当替え 11 件を調べました。時間は前任と後任の作業時間の合計で、引き継いだ後 3 か月の問い合わせを含みます。

図表 5　1 社を引き継ぐのにかかった時間

決めごと	件数	1 社の平均	最短	最長	「前と違う」と言われた回数
書いていなかった	8	6.5 時間	4.0 時間	9.5 時間	11 回
書いてあった	3	2.0 時間	1.5 時間	2.5 時間	1 回
差		**4.5 時間**			

資料: 担当替えの作業時間の記録（2024-09 〜 2026-08・11 件）

鈴木さんが辞めると、34 社を一度に引き継ぐことになります。いまのままなら 34 社 × 6.5 時間 = **221 時間**（後任 1 人の直接作業の約 2.4 か月分）。書き留めてあれば 34 社 × 2.0 時間 = 68 時間で、**153 時間の差**です。

後任 1 人の直接作業の月の時間 93 時間は、顧問料の見直しと同じ前提（職員 1 人の年間稼働 1,800 時間 × 直接作業 62% ÷ 12 か月）。顧問先 186 社すべてを一度ずつ引き継ぐとすると、差は 837 時間。

6.　何から書き留めるか

頭の中の額が大きく、辞める見込みが高いところから。次に、どこにも無いものと、件数の多いもの。確定申告の時期（2〜3 月）は聞き取りをしません。

図表 6　順番と期限

順	やること	なぜこの順か	誰が	いつまでに
1	鈴木さんの 34 社の決めごとを書き留める	頭の中の額が 36,936,000 円で、辞める見込みが高いのはこの 1 名だけ	鈴木（話す）・当社（書く）・社員税理士（中身を確かめる）	2026-10-30（金）
2	顧問先台帳に「社長の呼び方と話し方」「資料の受け取り方」の欄を作り、186 社を埋める	社長の呼び方はどこにも無い唯一の種類。作らないと永久に残らない	当社（欄を作る）・各担当（埋める）	2026-11-13（金）
3	期限の前倒しを、期限の一覧に入れる	手帳にしか無く、担当が休むと誰も分からない	当社	2026-10-16（金）
4	勘定科目の当て方を、会計ソフトの摘要辞書に入れる	件数がいちばん多く、入れれば次から自動で当たる	各担当が挙げ、社員税理士が確かめ、当社が入れる	2026-11-30（月）
5	佐藤・高橋・山本の 84 社を書き留める	頭の中の額が次に大きい 3 名（計 1 億 385 万円）	各担当・当社・社員税理士	2027-01-29（金）
6	田中・伊藤・中村・渡辺の 68 社を書き留める	書いてある割合が高く、急がない。確定申告の時期（2〜3 月）は避ける	各担当・当社	2027-05-31（月）

資料: 当社整理（頭の中の額 × 辞める見込み、どこにも無いもの、件数の順）

鈴木さんの 34 社は、1 社 20 分の聞き取りで計 11.3 時間です。週 3 回に分け、4 週で終えます。

7.　書き留める形（顧問先台帳の 1 枚）

顧問先ごとに 1 枚。**担当が替わっても、この 1 枚を読めば初回の訪問ができる**ことを目安にします。下は記入例で、顧問先・内容とも架空です。

図表 7　顧問先台帳の 1 枚（記入例・架空の顧問先）

欄	書くこと	記入例
資料の受け取り方	何を・いつ・どうやって受け取るか	毎月 5 日までにクラウドの共有フォルダ。通帳の写しだけ郵送
締めの順番	仕訳を切る前に待つものと、その順番	給与の確定（毎月 25 日）を待ってから、その月の仕訳を切る
科目の当て方	ほかの顧問先と違う当て方（摘要辞書のどの行か）	設計の外注は外注費、測量は支払手数料（摘要辞書 12・13 行）
社長との話し方	好む説明の仕方・連絡の手段・同席する人	数字は表 1 枚で。電話より書面。経理は奥様が見ている
過去の特殊処理	何を、いつ、どう処理したか（申告書のどこにあるか）	第 12 期に役員借入を整理（申告書の別表と内訳書に記載）
社内の期限	法定期限より早い社内の締め切り	決算資料は決算月の翌月 20 日まで（法定より 10 日早い）
確かめた人と日	社員税理士が中身を確かめた日	社員税理士　2026-10-30

資料: 当社作成（記入例は架空）

「社長との話し方」には個人に関わることが入るので、誰が見られるかを先に決めます（9 章の #3）。

8.　当社がやること・やらないこと

図表 8　分担

	やること	やらないこと
当社	聞き取って書き留める、台帳の欄を作る、摘要辞書・期限の一覧に入れる、書いてある割合を測り直す	税務の判断、申告書などの税務書類の作成、税務相談（税理士法 第 2 条第 1 項・第 52 条により税理士の業務）。記帳の代行（この契約の範囲外）。顧問先との直接のやり取り
貴法人	決めごとを話す（担当）、中身を確かめる（社員税理士）、順番と閲覧の範囲を決める（代表社員）	—

資料: 税理士法（昭和 26 年法律第 237 号）第 2 条・第 52 条（e-Gov 法令検索）

書いていないものを想像で埋めません。聞いて答えが出ないものは「不明」と書きます。書き留めた先は貴法人のフォルダで、契約が終わってもそのまま残ります。

9.　論点と未決

> **決まっていないことを、決まっていないと書きます。**埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

#	論点	選択肢	決める人	期限
1	鈴木さんに、書き留めの協力をどう頼むか（退職の話と切り離せるか）	① 代表社員から直接 ② 社員税理士から、業務の改善として	代表社員	2026-10-02（金）
2	書き留める時間を、誰の時間から出すか（年末調整の時期に入る）	① 10〜11 月に 1 人週 3 時間 ② 鈴木さんの分だけ先にやり、残りは 4 月以降	代表社員	2026-10-02（金）
3	台帳の「社長の呼び方と話し方」を誰が見られるようにするか（個人に関わる記載がある）	① 担当と社員税理士だけ ② 全職員	代表社員	2026-10-16（金）
4	「書いてある割合」を担当の評価に使うか	① 使わない（数字合わせの書き留めが増える）② 使う	代表社員	2026-10-30（金）

10.　次にやること

#	やること	誰が	いつまでに
1	鈴木さんとの聞き取りの日程を決める（1 社 20 分・週 3 回 × 4 週）	社員税理士	2026-10-05（月）
2	顧問先台帳に 2 つの欄を作り、記入例を 1 社分つける	当社	2026-10-09（金）
3	期限の前倒し（42 社で 17 件）を期限の一覧に入れる	当社	2026-10-16（金）
4	鈴木さんの 34 社を書き留め、社員税理士が確かめる	鈴木・当社・社員税理士	2026-10-30（金）
5	摘要辞書に入れる科目の当て方を、社員税理士が確かめる	社員税理士	2026-11-30（月）
6	担当ごとの「書いてある割合」を測り直す	当社	2027-01-15（金）