

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第19回【指示待ち体質でなく自立した社員を育てる方法とは？】

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライスクウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

Question

私が社員に対して望むことと、社員が私に対して望んでいることには差があります。今まで、社員のためと思って社員が望むようなことをしてきたつもりです。しかし、今までの指導、教育方法はどうも誤りだったかもしれません。もう少し自分の頭で考えて、行動できる人間になってほしいと思っていますが、なかなか「指示待ち体質」は変わりません。自立した社員を育てるには、どうしたら良いでしょうか？

(東京都 会社経営 56歳)

Answer

自立した優秀な社員は
転職リスクも高いジレンマ

会社が社員に対して望むことと、社員が会社に対して望むことに差があるということですが、顧客が貴社の社員に望むことは何でしょうか？ 恐らく、会社が社員に対して望むことと同じではないでしょうか。経営は、誰の視点で考えるかが重要です。顧客中心に考えれば、社員

育成の方向性やスピードも見えてくるはずです。

最近、社員主義がひとつの「流行りもの」になり、多くの企業が会社説明会などで、自社の社員主義ぶりを競い合っているかのようにも感じます。単に多くの社員を集めたいのなら良いかもしれませんが、自立した社員を育成したいのであれば、逆効果になる恐れがあります。社員教育は、社員の志向性に大きく

依存するからです。採用段階で、育成可能な社員か否かが、ほぼ決まってしまうのです。

また、企業のレベルがアップするほど、依存体質の社員が多く集まるようになります。最近の経済状況を反映し、社員はますます安定志向を強めています。依存体質の社員は、安定した大企業を望むようになります。

社員育成に主眼を置くのであれば、採用は、技術・経験による即戦力を期待するより、志向性で選ばなくてはけません。

自立した社員を育てられない理由として、社員の志向性の他に、実は経営者自身の問題もあります。自立した社員が育たないのではなく、経営者自身が育てたくないのです。自立した社員を育てることは、どこでも活躍できる社員を育てることと同じです。でも、これで社員が転職してしまったりリスクが高まります。長く自社で働いてもらいたいのと思えば、社員を会社に「依存」させてしまうことの方が手

つとり早いのです。終身雇用をうたい、福利厚生を手厚くすれば確かに社員は長く働いてくれるかもしれませんが、これは社員の自立できる環境と相反するものになる可能性があります。

個人の成功と組織の成功を「共生」させる努力を

社員育成は、子育てに非常によく似ています。私も12歳の娘がいますが、子供に対しては、「自立」して欲しいと願っています。なぜなら、親はいずれ死に、子供は1人で生きていかななくてはならないからです。自分自身の寿命を考えれば、自分が元気づけよううちに早く子供を自立させたと思うのは当然です。

しかし、親は自分の「命の限り」を知っていますが、経営者は、自社の寿命を認識できていません。永遠に会社が継続するものと勘違いしているのです。そのため、会社が倒産しても社員が1人でも生きられるような

「自立」を目標設定せずに、結果として会社に「依存」させてしまうことがあります。

また、親は子供に対して「自立」を願う反面、いつまでも自分を頼りにしてほしいと思う気持ちもあります。これは、子供ができない親の状態です。子供の自立は、親を頼らないということです。子供から頼りにされないということとは寂しいものです。親には、この2つの気持ち

が併存します。しかし、親がどんなに寂しくても、子供はいずれ巣立っていきます。「自立」の時は、

いざれ訪れるのです。社員育成の場合、子育てと異なり、巣立ちの時がありません。定年退職が巣立ちの時と考えるには無理があります。

ある意味、本当に社員の自立を目標設定するのであれば、終身雇用は捨てなければならぬでしょう。他社でも活躍できる社員を育成すれば、当然、離職率も高くなります。社員の「自立」を促すために

は、まずは経営者自身の社員への「依存」を捨てるべきです。社員あつての経営ですが、この相反する状態を乗り越えない限り、真の社員育成はできないのではないのでしょうか。

羽を折り、飛べない鳥にするよりも、大空を自由に羽ばたける状態にすることがお互いの成功に結び付くと思います。優秀な社員が独立しても、その後も営業代理店や外注先としてビジネスで付き合えるのなら、これに越したことはありません。

ちなみに当社では、組織をパートナーシップにし、共同経営者を育成することを目指しています。「個人の成功」と「組織の成功」とを「共生」させなければいけません。この共生モデルは、同時に次期経営者を育てるものがあり、事業承継問題も解決できるような試みです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)