

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29回「ゆとり教育」世代への、良い教育方法がありますか？」

【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。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(プライス 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、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・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360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』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

Question

ゆとり教育世代に育った新卒の部下の扱いにホトホト困っています。自分が会社に入った頃に比べると、全く基本ができていない気がします。仕事の効率が悪いかかわらず、定時になればすぐに帰宅してしまいます。会社に入ったばかりの頃は、覚えなければならぬことがたくさんありますし、先輩に教えてもらわないといけないことも多いはずですが、もともと真剣に仕事に取り組んでもらいたいのですが、このような部下はどう指導していったらよいでしょうか？

(東京都 31歳 管理部)

Answer

優秀な上司とは仕事をコントロールする人です

「最近の若者は……」っていうのは、歳を取った人の常套句ですね。2千年以上の昔から、若者は批判され続けてきました。歳を取ると自分が若かった頃のことなどすっかり忘れ、相手の欠点が目につくようになります。嫁姑問題のようなもので、時代が移ってもなくなりません。

これは、ゆとり教育世代の問題というよりも、単に部下に能力がないのか、あなたに指導者としての能力がないのかのどちらかでしょう。「他人と過去は変えられない。自分と未来は変えられる」といわれるように、相手の問題ではなく、自分自身の問題と考えることが重要です。

日本の伝統として、上司が帰宅するまで、部下も同じように仕事をします。企業がありますが、

私は感心しません。このような文化は、エネルギーを価値の創出以外に浪費させるだけです。しかし、あなたの部下が、あなたが忙しいにもかかわらず暇だとすれば、仕事の割り当て方に問題があるのでしょうか。

部下が暇で上司が忙しいのは、あなたが部下には、「まだ仕事を任せられない」と思っているためかもしれません。部下の仕事は、すべて上司が責任を取らなければなりません。部下にまだスキルや経験がないと思えば、部下の失敗を自分が尻拭いするよりも、自分が仕事をしたほうが早くて正確になります。そのため、まずまず、自分だけが忙しくなってしまうのです。

優秀な上司とは、仕事をコントロールする人であり、自ら作業を行う人ではありません。自ら作業を行い、正確でクオリティーの高い仕事をする人は、優秀な「部下」なのです。あなたは自分が部下の時、優秀だったのかもしれないが、上司になっ

たときも部下であったときと同じ価値観で仕事を進めているのでしょうか。その結果、部下の生産性を上げることができない最悪の上司になっているのかもしれない。

部下を信頼して任せることが自分の成長になる

私が監査法人に入って1年目の時、スコットランド人の上司と2人で外資系証券会社の監査を担当しました。私にとっては、証券会社の監査も外人と2人で仕事をするのも、監査調書すべて英語で書かなければいけないことも初めてでした。そのような状況の中で、外人の上司は、夕方6時に「明日また逢いましょう!」と言って、私を1人取り残し帰宅してしまうのです。取り残された私は、毎日、終電まで半べそかきながら仕事をしました。上司は、朝やってくる「もう終わったか?」と聞くだけです。今までの日本人の上司は、部下より早く帰宅することはあ

りませんでした。このような仕事の進め方は、当時の私にとつて非常に衝撃的でした。

私が上司になったときには、彼の仕事のスタイルを真似て、部下に物すごい量の仕事を割り当てて、自分は残業しないようにしました。部下も必死で仕事をしてくれたので、結果として誰よりも早く仕事を仕上げられるようになりました。

独立した後もこのスタイルは変わらず、スタッフに私の仕事を全部割り当てたので、すっかり暇になりました。暇になったので、結果として組織を大きくすることができたのです。作業で忙しい上司は、仕事に忙殺されるため、組織の拡大に注力できません。組織を成功に導ける上司は、仕事を部下に任せることができる「暇な上司」なのです。

今後、あなた自身が成長するには、自分が作業から解放されなければいけません。部下を信頼し、任せることです。

しかし、この転換は非常に大

きなもので、自分が今まで得意にしてきた仕事の処理スピードの速さやパソコン・スキルなどは、真の「マネジャー」になることによつて、アドバンテージにはならなくなります。それを捨てる代わりに、マネジメント能力の高さを身に付けなければならなくなるのです。マネジメント能力の中で最も重要なものは、人を扱う能力なのです。

これは単なるスキルではありません。あなたが部下から「あなたのような上司になりたい」と思われるような存在になることが重要です。こういう状態になれば、部下と信頼関係が生まれます。人間は、「何を言われるか」ではなく、「誰に言われるか」に従うところがあります。部下の問題を自分の問題と考えられた時、できる上司への第一歩となるのです。

(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)