

未経験者を磨き上げる

経営理念を共有する リーダーの育成法

株式会社人財開発
代表取締役会長兼CEO

久野 康成

Kuno Yasunari

人材は企業の要である。だが、人材難に苦しむ中小企業が多い。本当に中小企業には良い人材がおらず、集めることは難しいのだろうか。「人はいる。育てていないだけ」。こう話すのは、発想を転換した人材育成で、業界大手の会計事務所・経営コンサルタント会社を築いた久野氏である。たった3年半で社員6人の会社を400人超とし、この春には新卒だけで80人を採用するという。「経営理念が一番大事」「未経験者を採用せよ」と喝破する久野氏が人財開発の要諦を明かす。

● 未経験者を磨き上げる

経営理念は 人材育成のテキスト

人材の開発に悩む中小企業経営者は多いものです。また「中企業だからいい人材がきてくれない。人がいない」と愚痴をこぼされる。それは、人はいるのに育てていないので

ないでしようか。現在は大企業でもそのほとんどは一人、二人でスタートしています。最初は、他の中小零細企業と同じよう経営基盤は脆弱だったのです。

では、伸びる企業とそうでない企業の違いは何でしょう。トップのビジョン（経営理念）、志の違いであり、またリーダーたる人材を育てることができたかの差だと気がつくでしよう。

経営理念がなく、目標の低いトップについてく

る人はいません。トップが大きなビジョンを描き、その大きな人材が集まるのです。社員を引きつけるには、社員がワクワクするような夢を語り、ビジョンを共有し、同志になつてもらうことです。





私は我が社の経営理念を、A4紙百二十ページのレジュメにまとめました。その内容は「何のために仕事をするのか」「社員に何を提供する」「お客様に何を提供したいのか」「世の中のために何をしたいのか」を私自身の言葉で語ったものです。社員に私の考え方、行動するための指針を伝える上で、これは非常に有効でした。

何にせよ、人を動かすには理念が最重要だと思います。知識や技術的な教育を後回しにしても、経営理念で私の想いを社員達に伝えています。

リーダーとなる 『人財』の育て方

ところで、皆さんが創業者や後継者になつた当初は「お金持ちになる」「家業を守る」という考えだったとしても構わないのです。しかし、この意識を変えて世の中のために尽くす、という大きな理念に転換しなけれ

ば、協力者を集め、企業を成長させることはできません。

そして、経営理念を共有していくことです。私も最初は、人間性に関係なく、仕事のできる社員に目を向けました。けれども、そういう社員はすぐに辞めてしまふものです。ある程度は技術スキルや機転で切り抜けても、成長の段階で必ず人間力の壁に突き当たります。

ここがリーダーとなる人材と専門職で一つのことを追求する職人の分かれ目です。職人ならば技術があればいいでしょう。けれども、職人一人でこなせる仕事量には、必ず限界があります。ところが、人を動かすリーダーには限界がありません。だから、リーダーとなる社員の人間力を育成することが重要になつてくるのです。

リーダーとは、周りの社員から「あなたのようになりたい!!」といわれる人です。リーダーは



皆の目標となる『人間』を自分のなかに作るのです。徹底的に意識を高めることでモチベーションが上がり、時間と共にリーダーに育つのです。

「個人事業主」と 「経営者」の違い

私自身、最初は本当に苦労しました。会計事務所兼経営コンサルタントとして独立して三年目、仕事は順調に伸びる半面、自分の後継者になるような人材はなかなか残ってくれませんで

ました。でも私が現場を走り回る必要があり、私のキャパシティいっぱいになれば、会社の成長が止まってしまう恐れがありました。ここで大きなターンингポイントになつたのが発想を『個人

コストをかけず人を育てる ビジネスモデル

新しいビジネスモデルを考えたのは、独立から六年経つてやっと社員六人になつた頃でし

ました。事業主』から『経営者』に転換することでした。個人事業主は『一人親方』のトップが現場で動き回らなければ会社を運営できないトップです。経営者は仮に自分がいなくても、会社が回していく仕組みを作る人です。

中小企業経営者は「体が二つほしい」「一日二十四時間では足りない」といいます。そこでトップと同じような質の高い仕事ができるリーダーを十人育てれば、一日二百四十時間、百人なら一日二千四百時間にすることができるんです。つまり、トップがすべきは走り回ることではなく、人材を育てるシステム

を確立することなのです。私はこれがステップアップのポイントだと気がつきました。

会計士や税理士を目指す人を雇い、お客様の会計事務所に経理事務スタッフとして派遣するビジネスを始めたのです。人材を育成しながら、収益を上げることができる新しいビジネスモデルです。これをスタートしてこの三年間で、当社の社員は四百人に増えました。

た。経営コンサルタントほどではなくても、財務コンサルタントを育成するのに三年はかかります。人材が育つのを待つ企業体力はない一方、人材がいなければ売上は増えません。中小企業ならどこにでもあるジレンマを抱えていたのです。経営理念があつても、それを具体化する仕組みがなければ、絵に描いた餅に過ぎません。

この状況の打破には、発想を転換するしかなかつたのです。人が育たないことが足を引っ張っているなら、人を育てるのをビジネスにしようと考えました。

した。そもそも会計士や経営コンサルタントは職人的な職種で、当時は私も自分しかできないう職人芸的な仕事を目指していました。私の腕が上がれば上がるほど、社員に求める技術水準は上がり、さらに人材育成に時間がかかっていました。いつまでも私が現場を走り回る必要があり、私のキャパシティいっぱ

Relieve 16

未経験者を育てる利点



研修風景

私が考える中小企業が陥りがちな失敗パターンは『即戦力』を求め、経験者に頼ることです。ですが、経験者はすぐ辞める人も多いし、経営理念の共有もしにくいものです。

私は未経験者を採用して、育てています。もちろん、即戦力にはなりませんが、ポテンシヤ

ルの高い未経験者を選ぶことが重要なのです。なぜなら『人の意識は一瞬で変わる』からです。

未経験者には、経営理念が浸透しやすいのです。

けれども、当社では未経験者の社員に技術については一切教えません。技術の習得には長い時間を要しますが、技術から教えてしまうと、こちらが求める幹部候補、つまりリーダーではなく、職人になってしまふからです。お寿司屋さんでも

技術は自分で獲得していくものであり、仕事の実

践の場で覚えていくもの

です。

私が教えるのは、プロフェッショナルとしての考え方、つまり経営理念です。「お客様の力になりたい」「世の中を良くしたい」という気持ちに對して人の心は動くので、この気持ちがあれば、未経験者でもまたたくま

に仕事を覚えていきます。

教育モデルの作成を！

ですから、人材を教育するモデルが肝要なんです。当社で行っている具体的な人材育成の教育は、まず挨拶、大きな声で目標を発表すること、そして朝の研修での三分間スピーチです。朝の研修のために、始業時間を三十分早めましたよ（笑）。

三分間スピーチで社員に話してもらうのは、とにかく『感動』させる話です。これは話し方のトレーニングではありません。

人を感動させるには自分が感動しなければなりません。聴衆に何かをしてあげたいという気持ちがなければ、感動させられません。スピーチ後にはものの見方、考え方などをディスカッションします。これらを通じて、外向きの人間になつてもらうのが狙いなんです。

会社は理念以上には大きくな



講演する久野さん

株式会社人財開発

☎ 03-15369-12930

所在地：東京都新宿区

<http://www.jin-zai.co.jp/>