

『母性の経営』の著者が語る 仕事においても 大きな力を発揮する母性

家庭だけではなく、仕事においても大きな力を発揮する母性。
『母性の経営』の著者、久野康成さんと井上ゆかりさんに話を聞いた。

母性の経営
久野康成・井上ゆかり著

こうじて、あなたの職場が
ギスギスしなくなった

『母性の経営』

久野康成、井上ゆかり著
出版文化社 ¥1,500
※現在は「もし、かけだしカウンセラーが経営コンサルタントになつたら」というタイトルで発売中。

父性型リーダーと 母性型リーダー

経営にも母性が必要——。そう断言するのは、年間数十社のコンサルティング実績を持つ、東京コンサルティンググループ代表取締役会長兼CEO・久野康成さんだ。

「リーダーには父性型と母性型の両方のタイプがいると思います。どちらにも利点と欠点があつて、お互いに補い合う関係がいちばんいい。父性型の社長と母性型の副社長というような組み合わせでうまくいっている会社も多くあります。

子育てでも、母親と父親がいて、使う言葉や方法は違いますが、子どもを導く方向性は同じですね。ですから経営においても、タイプの違うふたりが、ひとつの方針に向かって組織を動かすという考え方ができると思います。そうするとうまくいくということを提案したいと考えています」(久野さん)

会社の発展とともに 起き始めた問題とは?

社員も経営者も 同じ方向を向いているはず

こうして6年前に入社したのが、『母性の経営』の共著者として小説部分の執筆を担当した、井上ゆか

いたのは、実体験からだった。久野さん自身は典型的な父性型リーダー。強い言葉と態度で会社の進むべき道を示し、危機にあってはドラスティックに決断する。そのリーダーシップで、13年前に設立した会社は着実に発展した。ところが、年に100名近く社員が増えるようになると、問題が起き始めたのだ。

「社員がウツになつてしまつたり、それがひどくなつて出社できなくなつたり、辞めてしまつたり……。社員からは、私は全然話を聞いてくれない人だと思われていました。このままでは続かないという状況になつてきて、非常に悩みました。それで社員向けのカウンセラーを採用することにしたのです」

(久野さん)

『母性の経営』の著者、久野康成さん（左）と井上ゆかりさん（右）。東京コンサルティンググループのオフィスで。



りさんだ。井上さんは母性型リーダーについてこう話す。

「私は、すごくもつたいないなと思っていたんです。というのは、社員は会社の中でやりがいを持つて仕事をしたいと思ってますよね。一方、経営者も社員に生き生きと仕事をしてほしいと思っています。

お互い同じ方向を向いて、同じ目標を持っているのに、使う言語や目標とするスピードが違うために理解し合えず、不満を持つてしまふ。でも不満を持っているだけでは何も解決しないんですね。経営者の考えをどれだけ社員にわかりやすく伝えられるかというのが、私にとって母性型経営のスタート点です」（井上さん）

母性型リーダーがいなくて困っている会社が多い

井上さんが社員の話を聞くようになって、社内の雰囲気は少しずつ変わっていました。そこで久野さんは考えた。

「当社のクライアントにも父性型の経営者が多いんです。つまり

母性型のリーダーがないために困っている会社は多い。そこで、社外へのカウンセリングのサービスを開始することにしました」（久野さん）

社員向けのカウンセラーだった井上さんが、いきなり経営コンサルタントになったのだ。

『母性の経営』は、このときの体験を小説仕立てにまとめたもの。仕事をとるか結婚をとるかで悩む女性、上司とのコミュニケーションがうまくいかない技術職、後継者にと思って育ててきた部下に「辞める」と言われて落ち込む社長など、現実感のあるストーリーが並ぶ。それもそのはず、「本当にあった話」だからだ。

カウンセラーが経営コンサルタントになる

井上さんは、様々な立場の人たちの悩みを時間をかけて聞き、解決していくが、いわゆる「産業カウンセラー」とは少し違う。

「経営の一部としてカウンセリングを使うというのがこの本のテー



“

自分が「すべきこと」を
「やりたいこと」に
変えるプロセスが大切。

“



井上ゆかり Yukari Inoue

山梨県生まれ。茨城大学教育学部にて心理学を学ぶ。卒業後、株式会社人財開発入社。社員向けのカウンセラーを経て、経営者の立場に立ったカウンセラー、「マネジメントセラピスト」として、企業向けに社員フォローや育成のコンサルティングを展開。

自分がやりたい仕事をするには独立するしかない

社内の問題を解決するだけでなく、それを社外へのサービスとして生かす。転んでもタダでは起きないたくましさの原点はどこにあるのだろうか。

「いちばん大切にしているのは、お客様のニーズに応えるということです。

私は、もとは監査法人の会計士として、株式公開のコンサルタントをしていましたが、約9割のお客様が株式公開を途中で断念してしまっています。それを見て、根本的な原因である『収益の改善』をサポートするプロが求められていると感じました。

ただ、監査法人ですから、当然周りから『そこまでやらなくていい

マです。ですから、従業員の話を聞くという行為は普通のカウンセラーと同じですが、やっていることは社員を導くこと。母性型リーダーの役割をカウンセラーが受け持つたということです」(久野さん)

と言われました。それならば、自分がやりたい仕事をするには独立するしかないと思つて、自分の会計事務所を作つたのが始まりです」(久野さん)

これではせつかくの人材をつぶしてしまう

事務所設立後も、次々と新しい

ことにチャレンジする。当時、経験者しか採用しないのが常識だった会計士業界で、「これではせつかくの人材をつぶしてしまう」と考え、大量の未経験者を採用して経験を積ませた。

また、近年の日本企業のアジア進出をサポートするため、いち早くアジア13カ国に会計事務所を開いた。多くの社員に海外赴任のチャンスをつくり、国際的に活躍できる人材の輩出を目指している。

人材育成において心に残っていることは?

「新卒入社で成長著しいといえど、井上はよく頑張ってくれていると思います。最初は、私のコンサルタント業務に、土曜日にもかかわ



”
できる人間ではなく
できた人間に
なつてほしい——

“

久野康成 Yasunari Kuno

1965年、愛知県生まれ。公認会計士。税理士。滋賀大学経済学部卒業後、青山監査法人を経て、98年に久野康成公認会計士事務所を設立。2005年有限会社人財開発(同年株式会社化)、06年に東京税理士法人、07年に株式会社東京コンサルティングファームを設立。香港やインドなど海外にも事業を展開している。

らず『一緒に行きます!』と志願してきました。それでいろいろやらせてみました。3年目で人事部長に抜擢したり、私の秘書も経験させたりしました』(久野さん)

3年くらい部長職にいると あぐらをかいてしまう

井上さんは、いまはインド事務所の責任者だ。

「私が入社したきっかけは、雑誌の求人ページに久野の話が載っていました。求人の記事なのにすごく厳しいことを書いていて、まことに驚きました。そして、この人の下で働きたいなと思ったんです。だから土曜日でも関係なく、ちょっとでしゃばってみて(笑)。

また、その記事を読んだとき、この人の言葉を私ならもつとうまく伝えられる部分もある。伝わったらその価値は大きいということを感じていました」(井上さん)

抜擢した側は、どんなことに気をつけているのだろうか。

「3年くらい部長職で同じ仕事をしていると、そこにあぐらをかいて

しまうんです。それは若くても同じですね。ですから、そこで一度部下をはずして、新規事業の立ち上げを担当させるなどの工夫はしています。本を書いたのも、時間はかかりましたがいい経験になったのではないかと思っています」(久野さん)

できる人間ではなく できた人間に なつてほしい

「できる人間ではなく、できた人間になつてほしい」。これが久野さんの人材育成の考え方だ。

「できる人間と、できた人間って、ちょっとニュアンスが違うじゃないですか。『心と技』という、仕事をする上で大切な要素がありますが、できる人間というのは、技、つまり知識や技術がある人です。職人的に仕事はできる人ですね。一方、できた人間というと、心のレベルが高い人のことです。

いまの学校教育では、個性を大切にすることが利己主義になつながらてしまっている部分があると思います。それはゆとり世代



母性の経営のための5つのポイント

1 父性型リーダーと母性型リーダーは、お互いに補い合う関係。

2 母性型経営の原点とは、経営者の考えをわかりやすく社員に伝え、同じ目標に向かって力を發揮できるようすること。

3 世の中の役に立つ人間は、自分のために働く人間ではなく、人のために働く人間。それを教えることは会社の使命。

4 強いリーダーが出てくると、母性的重要性が増す。

5 自分が「すべきこと」を、「やりたいこと」に変えていくプロセスをサポートできるのが、母性型リーダー。

だけではなく、我々戦後生まれの世代にも言えることです。残念ながら、権利だけ主張して自分がすべき義務については考えない人が多いですね。

ところが世の中の役に立つ人間というのは、自分のために働く人間じゃなくて、人のために働く人間なんです。そういう志のある人間が、「できた人間」ですし、若い人にそれを教えてあげることは、我々の使命だと思っています」(久野さん)

朝8時から9時半まで 毎日行われる朝研修

その教育の場が、朝8時から9時半まで、毎日行われている朝研修だ。生き方にについて学んだり、英語も織り交ぜたスピーチを発表し合ったりの研修で、1時間半はあつという間に過ぎてしまうという。

「新人として入ってきて、知識や技術を習得しようと頑張るのは、もちろん大切なことです。ただ、これからやりやっていると、職人化した『できる人間』にはなつても、リーダーにはなれません。『自分はできる』と思ってしまうからでしょうが、心のレベルが上がりにくくなるんですね。

ですから朝研修では、『生き方』をメインテーマにしています。知識や技術は自分ひとりでも習得できますが、生き方や働き方といった人間教育の部分は、最初は導いてもらわないとわからない。そこを教えるのが、本当の教育だと思います」(久野さん)

目指しているのは、次世代のリーダー、経営者の育成だ。

母性と父性は両方いるからこそ生かしあえる

現代の日本社会を見ていて感じることは?

「母性も父性も、いまの日本には両方欠けているのではないでしょうか。日本の政治が迷子の状態になつてしまっているのは、国としての目指すべき方向を示す強いリーダーシップが欠けているからだと思います。

いまの時代、単に国民の話を聞



“母性と父性は、両方いるからこそ生かしあえる。”

“

けば、「税金は少なく」とか「補助金がほしい」と言うに決まっています。話を聞くだけでは、借金がどんどん増えるのは当たり前です。

強いリーダーがいないと、母性を發揮しても「甘やかし」になってしまって、結局ぬるま湯につかっているような状態になるんですね。いまは、企業でも政治でも、強いリーダーが絶対に必要です。強いリーダーが出てくると、母性の重要性ももっと増してくる。

母性と父性は、両方いるからこそ生かしあえるものだと思います」

(久野さん)

母性がなければできない とても大切な仕事とは?

最後に、女性たちへのメッセージを聞いた。

「仕事をするにしても家庭を持つにしても、長期のビジョンを持つといいと思います。自分が死ぬ年を仮に設定していくと、それまでの計画を設定していくと、あまり小さな悩みにとらわれすぎずに、安定した生き方ができると思います」(久野さん)

死ぬまで やつていきたいこと

「すごく時間はかかりますが、母性がなければできない、とても大切な仕事だと思っています」(井上さん)

「たぶんみなさんも、それはわかっていると思うんです。たとえば、自分の勉強に対しても投資したほうがいいのはわかっているけれど、つい短期的な、自分のやりたいことに関心がいってしまう。

必要なのは、自分が『すべきこと』を『やりたいこと』に変えていくプロセスだと思います。私がカウンセリングの中でもやっていることも、ひと言で言えばこういうことです。父性型リーダーが10秒くらいで話すようなビジョンを、何時間もかけて、社員ひとりひとりの『やりたいこと』に結びつけていく。

私の場合は『人財』を残すということを、最終目標に設定して、死ぬまでやつていきたいと思っています」(久野さん)

を率いる久野さんには、意外にも母性的な、もうひとつ夢がある。

さん

すかさず井上さんが補足する。

「ひとりでも多くの優秀な人材をかっていると思うんです。たとえば、自分の勉強に対して投資した

アナンバーワンの国際会計事務所という目標もありますから、もちろんこれに向けて努力もしています。ですが、ライフケアにすべきものはもう少しシンプルで、当たり前のことを毎日やるようなこと

だと思うんですね。

アナンバーワンの国際会計事務所をを目指して発展を続ける東京コンサルティンググループ。それ



久野康成さんと井上ゆかりさんの直筆サイン入り著書「もし、かけだしカウンセラーが経営コンサルタントになったら」(内容は「母性の経営」と同じ)を3名様にプレゼント。くわしくは118ページをごらんください。