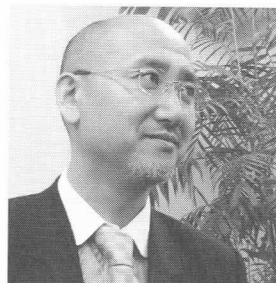


久野康成の「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第25回「期待して、昇給させていいのでしょうか？」

【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

会社を創業して3年がたちます。まだ、管理規定も何もない会社です。社員は数名いますが、その昇給方法に頭を悩ませています。創業の頃は、儲けが出れば利益を社員に配分すれば良いと考えていましたが、社員の給与が安定しませんでした。定期昇給のような発想を取り入れたのですが、どうも私の思いが社員に伝わらないようです。ベンチャー企業の社員の昇給はどのようにすれば良いのでしょうか？

(東京都 36歳 会社経営)

Answer

昇給とは過去の実績を承認したことになる

私が独立して会社を始めた頃、ある経営者にこんなことを言われました。

「久野さん、あなた、社員に期待して昇給させているでしょう？」

本当にびっくりしました。なぜ、私の経営スタイル、社員への昇給の方法までが見透かされて

しまったんでしょう。

「最初は、みんな、社員に期待して昇給させて失敗するんだよ。昇給は、何をしたかという結果で決めなければいけないのだ」

この言葉は、本当に衝撃的でした。小さな会社にとって、一人ひとりの社員の存在は非常に大切です。いつ倒産するかも分からないような小さな会社に正社員として働いてくれる社員を大切にしない経営者など、どこに

もいません。当然、大きな期待をかけるのは当たり前です。期待をし、来年はもっと頑張つてほしいという思いで、実績以上に評価し、昇給させたくなるのは経営の自然な思いです。

しかし、それではダメと完全に否定されました。さらに、期待で昇給させて失敗するという言葉には、私自身にも心当たりがありました。

経営者からすれば、期待して昇給させたのだから、もっと頑張つて働いてほしいと思います。社員からすると、今までの実績が評価されて昇給したのだから、今までも同じように仕事をしていたら良いと考えてしまうのです。期待して昇給させた経営者の思いなど、全く社員には伝わらないのです。

昇給とは、ある意味「承認」です。つまり、昇給させたことで、社員の今までの行動を経営者が同意し、承認してしまったのです。経営者と社員との間で期待のギャップがあるほど、経営者

は苛立ちを覚えます。その結果、社員との関係がギクシャクしてしまうことも起きます。時には、昇給させたが故に、大切な社員を失うことにもなるのです。私もこのような過ちを犯してきました。

感情を乗り越えて冷静、合理的判断が求められる

しかし、社員に期待をすればするほど、逆に減点主義で社員を評価してしまいます。社員が一生懸命頑張つていても、どうしても「まだまだ」と感じてしまいます。社員が95点の仕事をしても、「詰めが甘い」と思ってしまう。普段は怒っている経営者も社員の昇給の時期になると、「期待」によって高い昇給をさせてしまいます。これではチグハグですね。

加点主義で評価をすれば、少しの変化でも褒められるようになります。そして、結果に基づいて昇給を決定することができるようになります。減点主義と加

点主義でどちらが良いかと言えば、加点主義のほうが圧倒的に良いのです。

しかし、経営者の社員に対する期待や思いが、分かっているにもかかわらず、期待している社員に対して加点主義を行うのは簡単です。何度も言いますが会社の中で期待していない社員などいません。この矛盾をどのように解決するかが経営者にとって大きな課題だと思います。

われわれは、心のある動物です。心がある故に感情で動きまわります。合理的な行動が何か分かっていながら動けないのです。人が人を評価するのはどうしても感情に流されてしまいます。

ではどうすべきか？ 社員を褒めることは本来、人間の自然な感情によるものです。期待している社員を褒められないのも自然な感情なのです。この感情と承認は切り離して考えなくてはなりません。承認は、「経営手法」なのです。

経営手法と考えれば、加点主義で評価し、期待に満たなかった社員も承認することができそうです。自分の感情と切り離し評価ができるからです。

実は、私自身、いまだにこれが苦手です。十分にできていません。私自身が経営者として未熟なので、自分に対する戒めとも思っています。社員に対して思いがあるからこそ、ついついキツイ表現をしてしまいます。相手にいつか伝わるだろうと「期待」してしまう自分がいます。

社員の評価は、経営者にとって非常に重要な仕事です。また、人間味の出るところでもあります。しかし、合理的かつ冷静な判断が要求され、人間的判断を乗り越えなければならぬところが経営者として最も難しいところだと思います。

(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)