

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第38回

非常識な実践経営アドバイス



Question

営業統括の経営幹部が独立すると言い出しました。引き留める方法がありますか？

(会社経営 東京都)

Answer

独立を認めてやるのが長期的にお互いのためです

経営の中でなくてはならない人がいなくなれば、ダメージは計り知れません。場合によっては、倒産の危機に瀕する会社もあるでしょう。では、引き留める方法はあるのか？ 引き留

めるために、さらなる報酬のアップ、ポジションを用意する会社もあるかもしれません。

しかし、これは、最も行ってはいけない方法です。結局、これを行うと、引き留めた側には、「一度、会社を裏切った人間・辞めることをチラつかせ条件交渉を行った人間」という印象が残りま

す。

引き留められた側も「あの時、引き留められなければ、自分ももっと成長できた。大きなチャンス逃してしまった」という思いが残ります。

一時的に重要な幹部が退職するのが遅くなるだけで、いずれ関係は決裂することでしょう。悪いことは、早く対処したほうが良いのです。引き留める方法など、どこにもないと思うほうが健全です。

独立したい人には、独立させてあげることが一番と言えます。長期的に見れば、これがお互いに最も正しい選択だったと思うのではないのでしょうか。

ユニクロを運営するファーストリテイリングでは、柳井正氏が、次期社長にと思っていた澤田貴司が独立。さらに、玉塚元一氏を社長に任命するものの柳井氏との間で会社の経営方針が共有できず、柳井氏は社長を兼務することになりました。柳井氏

は、玉塚氏に海外事業の責任者のポジションを用意し、留任を求めたものの、結局は、独立の道を選びました。柳井氏は、代表取締役会長兼社長に就任せざるを得なくなりました。

柳井氏が社長を兼務し、業績は拡大を続けています。これは柳井氏の経営者としての力量とありますが、いつまでも社長を兼務できるわけではありません。

かつて、ダイエー創業者の内功氏も代表取締役会長兼社長という時期がありました。このような役職が付いてしまうのは、事業承継に失敗した証しです。

「去る者は追わず」。これを乗り越えれば企業は伸びる

私のケースで言えば、現在、会長という役職にあります。弊社には社長がいません。数年前に独立したためです。その後、私は社長を選任しませんでした。かつて、武富士が外部から5人の社長を招聘し、次々に退任することがありました。私は、それ

と全く同じ現象が弊社でも起きることを危惧しました。

創業経営者が次期社長を育てることは非常に難しいことです。多くの創業経営者にはカリスマ性があります。そのリーダーシップゆえに会社が成長したと言っても過言ではありません。その成功体験ゆえ、自分と同じ思考法・経営スタイルを次期社長にも求めてしまいがちです。

しかし、同じような思考を持つている人は、誰かが作り上げたものを継承するのではなく、自分自身で作り上げたいと思うことでしよう。創業者と同じ志向を求めながら、事業を継承させることは、不可能なことかもしれない。

現在、私自身が同じ体験をする中で考えているのは、会社の中で、最も重要な人材の退職を想定して組織を作り上げることです。企業は人なりと言いますが、人に頼り過ぎれば、人に依存する経営になり、その人がいな

くなれば立ち行かなくなりま

す。かつて私が勤務していた監査法人で、マネジャーから「誰がいつ辞めても構わない。シニア・パートナーも含めて、誰がいなくなっても困らない」と言われた。リーダーに依存することのない体制が出来上がっているという意味です。

企業にとってリーダーは必要不可欠な存在です。しかし、そのリーダーが強いほど、周りの人は、そのリーダーに依存してしまい、次のリーダーが育たない傾向があります。人材育成もまた、システム化する必要があります。

優秀な部下に対して期待をするのは、部下のモチベーションを上げる上で非常に重要なことですが、期待するほど、経営者自身が部下に

依存することになります。今回の出来事を契機に、体系

だった人材育成方法を確立してみてはいかがでしょうか？ 特定の優秀な社員に頼らない組織を構築することが、創業経営者が行わなければならない重要な仕事だと思えます。

「去る者は追わず」と自分に言い聞かせています。辛い時こそ、会社が成長している時です。いずれ乗り越えられる。

（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）

【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。