

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第47回

非常識な実践経営アドバイス



Question

会社創業メンバーの処遇に苦慮しています。創業時から取締役ですが、実力が伴わなくなってきました。

(会社社長 東京都)

Answer

優秀な経営者は自分より優秀な人を採用し続ける

友人や元同僚と一緒に事業を始めた場合、創業メンバーの全員が取締役として会社を興すことがあります。しかし会社が成長する時、創業メンバーとの間に問題が発生することがあります。

す。原因は、大きく2つあると思います。

第1は取締役の「能力」の問題です。会社を成長させるためには、優秀な社員を雇わなければなりません。ある意味、優秀な経営者は、特定の部分で自分以上に優秀な社員を雇い続ける努力をします。優秀な人間を魅了して

きるかが経営者に要求される資質と言えます。

後から優秀な人間が多く入ってくれば、以前からいた役職者の処遇が問題になることがありません。これが創業メンバーである取締役となると、簡単に解決できる問題ではなくなります。

第2に発生する問題は、「価値観」の問題です。創業時点では、役員間で方向性が一致しているも、発展するとともに役員間の価値観がずれることがあります。

す。初めは、お金儲けや個人的な成功を果たすために創業した人も多いと思います。

しかし、社員を雇っていく段階で、社員と共有できる理念がなければ、一体感がなくなり、これ以上、成長できなくなることに気付きます。経営者はより多くの人と価値を共有できる社会的な目標設定の重要性に気付くのです。

この段階で、社長と他の取締役との間にギャップが発生する

ことがあります。社長は、会社全体を常に見る立場にあるため、他の役員より多くのことを短期間で学ぶことができます。これに対し、営業や開発、管理などの担当役員は、ある意味、形式上は取締役でも、実質的には従業員の思考法を持ったままというこ

とも良くあります。結局、他の役員との意識のギャップは、社長自身の意識が変化したことによって生まれるものではなく、社長が良い意味で変わってしまったのです。

価値観を共有できなくなった取締役を残すのは問題

これは、夫婦の関係でも起きるものです。そもそも同じ価値観を共有できていなければ結婚することはありません。結婚するには、「一体感」が必要です。しかし、時がたつに連れて、お互いの立場によって、成長スピードも方向性も変わることがあります。この時、初めの頃と同じよう

に相手に一体感を求めれば、不満だけが募ります。ある時点で、親しき仲にも「離別感」が必要になるのです。一体感を求めるほど、相手の足りない所ばかりが目につくようになるからです。お互いの役割を認識し、相手に求めるのではなく、自分が相手に対してできることは何かを考

えなければならぬということなのでしょう。結婚とは修行の場なのです。しかし、役員間で価値観が異なってくることを放置することは問題です。放置すれば、社内派閥が出来上がり、企業が分裂しかねません。より会社を良くしたいのであれば、誰の価値観に合わせるかではなく、顧客や社会にとって何が正しいのかという観点で企業のベクトルを統一することが良いと思います。より多くの共感者をつくること

てみます。

能力が足りない人には、能力に応じた仕事を与えれば良いのです。それが取締役という役割に合わないのであれば、降格させることも必要です。厳しいかもしれませんが、誰のための会社かをもう一度考えてみてください。自分たち創業者のための会社というのであれば今のままでも良いでしょう。しかし、社員、顧客、社会のために存在する会社と定義するのであれば、ここで恩情は不要です。執行役員

制度を利用して、取締役から執行役員になってもらったり、社外取締役やコンサルタントを利用して、報酬委員会を設置し、第三者評価をしてもらうのも方法です。では、価値観もずれてしまった場合はどうすべきか。自分としては、これ以

上頑張らなくても今のまま会社が続けば良いと言った発想に陥ってしまった場合です。現状維持では、より多くの社員に成長の機会を与えることができません。より多くの顧客に貢献することもできないのです。価値観がずれてしまった取締役を残すことは非常に問題です。ポジションとは、過去に何をしたかではなく、将来、何をするかで決めるべきです。情で判断すれば、必ず誤ります。

(このコーナーでは、経営に関するよ

【プロフィール】

久野康成(く・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。