

# 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63回



## Question

**若手を管理職に起用した結果、部下が上司になるなどの逆転が生まれ、経験の長い社員のやる気が下がっています。**

(人事部部長 52歳)

の三種の神器といわれた年功序列も、また時代に適さない制度と言えます。

若手の次世代リーダーに重要な影響で、採用は日本より海外が中心となり、日本の親会社の平均年齢は、今後、ますます上がっていくことでしょう。

日本は、急速に少子高齢化に向かっていますが、規模がある程度あり、かつ終身雇用を維持してきた社歴の長い企業もまた、全く同じ状況に陥っています。さらにグローバリゼーション

見きました。

今までの社員教育は、技術や知識の習得、さらには管理者を養成するためのマネジメントやリーダーシップ教育が中心で、管理者になれたなかつた人たちへのフォローアップが十分なされませんでした。敗者は立ち去るか、会社に残るのであれば甘受すべき、ということでしょうか?

競争主義の営業会社やコンサルティング会社ならともかく、日本の態度を取る姿を、私も多く

## Answer

管理職になれなかつた人を切り捨てるのは大問題

日本は、急速に少子高齢化に向かっていますが、規模がある程度あり、かつ終身雇用を維持してきた社歴の長い企業もまた、全く同じ状況に陥っています。さらにグローバリゼーション

の影響で、採用は日本より海外が中心となり、日本の親会社の平均年齢は、今後、ますます上がっていくことでしょう。

そのような中で、次世代のリーダーを育成するために、若手に重職を任せしていくことは重要になります。市場が安定している時ならともかく、日本の経営

になります。市場が安定している時ならともかく、日本の経営

知識や技術の習得に長い時間を要するメーカーであれば、このような社員を敗者として切り捨てるのは、組織的に大きな問題を生みます。そもそも、組織の中で勝者と敗者を生む文化をつくること自体、ギスギスした組織風土が生まれ、良い協力関係を構築することができません。

そもそも競争は、社内でするものではなく、社外の競合他社とするものなのです。野球で言えば、送りバントや犠牲フライを打つことが、チームが勝つ上で非常に重要な戦略になります。野球選手は、チームの勝利のために早くから自分が犠牲になることを学びます。チーム的では、試合に勝つことで、各選手が良い成績を残すことではないのです。

## スキルや経験以上に「協調性」に高い評価基準を

演劇でも、すべての役者が主役になれるわけではありません。脇役・端役があつて、ひとつ

の劇が成り立ちます。その一つひとつが重要であり、主役・脇役の違いはあっても、役割としての重要性には違いがないということはシェークスピアをはじめ、多くの演出家・監督が何度も言つてきました。

配役によって、役者がモチベーションを下げてしまつては、良い演劇を作ることはできません。もちろん役者も人間です。特に、主役には、これから将来性を買われ、経験が少なくても抜擢される人が多くいます。配役によつて主役を妬んだり、非協力的态度を取る人も多くいたことでしょう。だからこそ、これを避けるための価値観の形成が必要だったのです。

企業も全くこれと同じではないでしょうか？ 終身雇用・年功序列があつた時には、表面化していなかつただけです。新卒で入社する時、「協調性」は非常に重要な要素であり、能力が高くて協調性が乏しい人が採用される確率は低いと言えます。

30代になれば、スキルや専門性、さらには管理職になるためにはマネジメント能力が重要になります。問題は管理職になれなかつた人です。彼らに要求される能力は、年下の上司に対する「協調性」なのです。ここを評価項目として重視している会社は少ないよう思います。

ベテラン社員のモチベーションを高める方法は2つあります。第1は役者の世界と同じような価値観の形成を図ることです。役職とは与えられた役割にすぎません。人間としての生き方や人格とは関係ありません。しかし、重要な役割に対して敬意を払うことはしかし、ここで評価される協調性とは、通常、同僚や上司に対するものであり、年下の部下に対するものではありません。

第2は評価制度の中で「協調性」を重視することです。評価は、強制力を持ります。ベテラン社員に対しては、スキルや経験以上に重要性の高い評価項目であります。問題は管理職になることがあります。評価もまた、企業の価値観を反映します。トップが何を大切にしているかを表現するものなのです。

(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)

**[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。