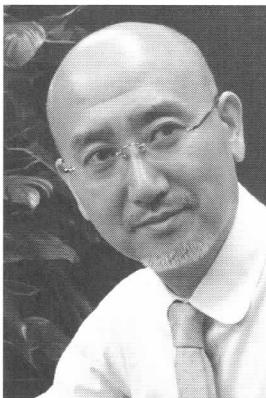


久野康成の 「私なら、こうする!」 非常識な実践経営アドバイス

第71回



Question

社員はたくさんいるのですが、その中から優秀な中間管理職を育てる方法はありますか?

(東京都 会社社長)

Answer

【経営理念の伝道者】か
【部下の代弁者】か?

「会社には社員が余っているが、優秀な人材が不足している」と

これは中間管理職にスキルや経験が足りないわけではなく、その役割や定義が、経営者との間で決定的にずれていることが原因だと思います。

語ることは、会社が大きくなれば不可能です。現場を取り仕切る管理者に自分の「分身」となる「伝道師」の役割を果たしてほしいと願うものです。

その一方で、多くの中間管理職は、上司からの評価もさることなくなります。中間管理職にとっては、上司である経営者よりも部下のほうが身近で大事な存在なのです。

経営者は管理職に対して、自分の思いを代弁し、社員に伝えたいと期待します。経営者が一人ひとりの社員に直接

語ることは、会社が大きくなれば不可能です。現場を取り仕切る管理者に自分の「分身」となる「伝道師」の役割を果たしてほしいと願うものです。

その結果、上司からも評価されなくなります。中間管理職とり、こういう発想に陥った人は労働組合のリーダーと何ら変わりません。

このような価値観の相違は、部下の人事考課の時に大きく現れます。部下に嫌われたくない

と思う上司であれば、どうしても部下に対する評価が甘くなりります。夜遅くまで働く部下に対し、「頑張っている」ことを会社に伝えるため、結果が出ていないにもかかわらず、高い評価を与えることがあります。

往々にして生産性の悪い人間は、夜遅くまで働く傾向があります。仕事を最も重要なのは夜遅くまで働くことではなく、労働時間に見合った成果を出すことです。もちろん、優秀な人間には仕事が集まる傾向があるので、遅くまで働くがざるを得ない人も多くいます。しかし、これは優秀がゆえにたくさんの仕事が集まるだけであり、生産性が悪くて遅くまで働く人とは、決定的に異なります。

管理者育成には、現場を外してやることが重要

経営者は、中間管理職が直接行う評価とは別に、自分なりの評価を多くの社員に行っています。そして、現場から上がつてくる

る評価と自分自身が普段考へている評価とを比較します。

これが同じであれば、自分の価値観が管理職と共有されていられる証拠となり、大きく異なるようであれば、幹部候補から外していくことになります。つまり、評価者の評価方法を見て、経営者は評価者本人に対して評価を下しているのです。

このように将来の幹部候補になり得ない管理職を除いていくと、ほとんど残らなくなります。結果として、経営者は、自社に優秀な管理職がないと思うようになります。

管理職の育成というテーマは経営者にとって、非常に難しいものです。多くの社員は、自分を中心としてキャリア・プランを描きます。しかし、管理職は、自分のキャリアではなく、会社を中心に描かなければいけません。これには、大きな価値感の転換が必要になります。

かつて、終身雇用があつた時代では、自分と会社とを一体と

考える人が多く、会社に対するロイヤリティも高かつたと思います。しかし、転職することが一般化した現在、会社と一体感を持たせることは非常に難しくなりました。つまり、個人の生き方の選択と、会社での役割との調和がとても重要なことと言えます。

当社も海外子会社展開を急激に進めた結果、管理能力の低下を招きました。経営環境が変わったスピードに比べて、管理者育成のスピードが追い付かなくなつたのです。

今までの仕事の延長線上で、役職だけ付けても人間は大きく変わりません。私が行つた改革は、専任として「プロフェッショナル・マネジメント」を置くことです。専任の管理職を置くためには、今までの本人のすべて

[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。

(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)

の業務を外すことが重要です。管理業務のみが自分の役割であり、職業として考えさせてます。その上で、戦略思考とは何か、真の管理とは何をするのかの共有を図ります。