

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第91回

非常識な実践経営アドバイス



Question

管理部で役職を付けた人が以前と同じ作業をし、部下を育てようとしないうえに、組織化ができず悩んでいます。

(東京都 管理部部長)

Answer

管理職になっても自分で仕事をしたがる人が多い

マネジメントは、トップ・マネジメント(MM)、ミドル・マネジメント(MM)、ローワー・マネジメント(LM)に分けられますが、これは、MMとLMの問題だと思えます。

会社が成長するに従い、組織化は大きなテーマとなります。TMは経営者自身の問題ですが、MMとLMは「仕組み」です。私自身、組織化にはノウハウがあることを十分に気付かず、役職を付ければ組織になると思い込み、結果として組織はフラットの状態にさせていました。

MMとLMが難しいのは、人間の本能に逆らう仕組みだからです。新人として会社に入った時、会社から求められるのは、個人の能力です。これは個人としての生産性の高さ、スピード、仕事の品質、知識などです。また個人として能力が高い人ほど、管理職になっても、過去の成功パターンである「自分で仕事をすること」から抜け出せません。これは、部下の使い方に現れます。個人としての成功体験から抜

けられない人は、部下を与えてもアシスタントとしてしか使いません。本人にとつて部下は、あくまで自分自身の作業スピード、品質を上げるための道具に過ぎず、結局は、雑用係として使うにすぎないのです。

しかし、これは根本的な誤りです。真の管理者になれた人は、組織としての作業スピード、品質にこだわります。部下に任せ、品質共に向上することを知って

います。

人間はどんなに優秀であつても、自分自身で作つたものの誤りを検証することは、非常に苦手です。自分で作つたものに自信があるほど、誤りの発見ができません。しかし、人が作つたものの誤りは簡単に発見できません。部下に依頼をし、それを検証するほうが品質は高まります。

またスピードに関しても、2人の部下を持てば自分1人で行うより、確実に早くできるようになります。こまめに部下の仕事をチェックすることで、品質は維持できます。品質が劣ると思うのは、部下に任せ切りにすることが原因です。私は、自分が行つた場合にかかる時間の1.5倍を部下がかける時間の許容範囲と考え、20分おきくらいで細かく作業のチェックをします。

眞の管理者は「時間」から解放される

本来の管理者は、計画と検証をする人で、実施はスタッフが行うものであることを忘れてはいけません。これを徹底した結果、私は実務から解放され、TMに集中することができました。会計事務所の95%は、年商1億円に達しません。所長自身が実務から解放されず、組織化することもできず、自分の時間が制約条件となり、仕事がいっぱいになったところで、成長がストップするからです。

私自身は、ここまででは分かつていたのですが、問題は、役職者に対してMM、LMを徹底させなかつたことです。かつていた監査法人では、非常に優れたMM、LMがありました。自分自身は、これが身につけていたので、自分が持つていたものを過小評価し、持つていなかったTMを過大評価したため、TMだけにこだわり、スタッフにも将来、経営者になつた時のTMを指導しただけで、MM、LMの重要性を説かず、結果として組織が完全フラット化してしまいました。

MM、LMに成功した会社は、役職が上がるほど、時間から解放されます。監査法人時代、プロジェクトが終了した時、チームで打ち上げをすることになりました。監査チームの責任者であるパートナーが、麻雀が好きだったこともあり、チームで麻雀をすることになったのですが、パートナーから「明日の5時に雀荘に集合しよう」と言われた時は、スタッフ全員、絶句しました。5時は、まだ就業時間中です。われわれの気持ちを探してか、マネジャーが「彼らはまだ、スタッフですから……」とのフォローの言葉にも衝撃を受けました。スタッフでなければ、時間は自由になるということなのです。

ここで気付かされたのは、役職が上がるほど忙しくなる信じていたのが全く逆で、忙しいのは、スタッフであつた自分たちだけだつたということなのです。私はこの2人の上司の言葉で、管理者になる重要性が分かりました。眞の管理者は、「時間」から解放されるのです。

人間が幸福になるには、仕事のやりがいやお金だけでなく、たくさんの自由な時間を得ることだと思ひます。これが理解できれば、皆が眞の管理者を目指すのではないのでしょうか。

(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。久野康成公認会計士事務所
所長。株式会社東京コンサルティングフ
ァーム代表取締役会長。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、インドを始めとする世界20カ国にて、
「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
の幅広い事業を展開。グループ社員総
数は約300人。著書に『できる若者は3年
で辞める!』『母性の経営』(出版文化
社)、『インドの投資・会社法・会計・税務・
労務』(TCG出版)等がある。