

## 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10回【実力ではなく上司の好き嫌いで昇進が決まっている】

【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。明誠監査法人パートナー。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(ブライスクウォーターハウス)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、福岡、香港、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・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430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』(共に出版文化社)がある。

## Question

私の会社では社員の実力ではなく、上司の好き嫌いで昇進が決まっているように感じます。会社には、形だけの評価制度がありますが、実質的には機能していません。実力のある人を評価することができない企業は非常に問題だと思えます。この先、ここにいう意味を見つけることもできません。このような会社は今後、変わることに期待できるのでしょうか。それとも早く、転職するほうが良いのでしょうか。

(兵庫県 会社員 29歳)

## Answer

組織は人間の集まりであり、好き嫌いは当然ある

実力で評価されないということ、好き嫌いで評価されることは性質が根本的にこととなります。最初に実力で評価されないケースを考えてみます。普通に考えれば、実力のある人が評価されるのが当たり前と思うかもしれませんが、世の中、それほどシンプルではありません。

ある外資系会社の人事部長と会った時のことです。当社は、経理スタッフの紹介事業も行っており、人事部長に顧客志向の重要性と企業との理念共有の大切さを説き、そのような人材を紹介するといったら、

「頑張ってもらっては困る。言われたことだけをやってくれれば良い」

この言葉を聞いた時、愕然としました。もし、この言葉を社長

が聞いたらどのようなふうに思うでしょうか。優秀な人材が採用されないこと、評価されないことは実際に起こりうることです。上司にとって優秀な人材は、自分のポジションに取って代わる脅威なのです。

経営者は常に、いかなる人材が採用または評価される傾向にあるのかモニタリングしていなければなりません。時として現場では、とんでもない事態が発生している可能性があります。

別の外資系の社長は、このようにことが実際に起きるので、課長レベル以上の採用は、すべて自分が判断していると言っていました。その社長は、人事部長の役割は、自分より優秀な人材を採用し、育てることだとおっしゃっていました。これができない限り、人事部長としては、失格なのでしょう。

実力があるのに評価されないとすれば、本当は、実力がありすぎて脅威になっているのかも知れませんか。この場合の対処方

法は、ひとつは「待つ」ということです。本当に良い会社は、ダメな上司を必ず排除するはずで、待つのが嫌な人は、徹底的に目立ってみるのも手です。そうすれば、経営者の目に留まることでしょう。

次に好き嫌いで昇進を決めるということですが……私は、好き嫌いで昇進を決めることは、非常に有効なことだと思っています。先に述べたことと矛盾するように思われるかもしれませんが、組織は人間の集まりです。気が合うか否かは非常に重要な要素なのです。ポイントは、好かれる社員とはいかなる社員かなのです。

### 退職も選択だが、評価されない理由も考えよう

まず第1に、優秀な社員は好かれます。経営者が本当に優秀であれば、自分以上に能力のある人を探し、育てることを常に考えているはずですが、これができなければ、事業承継したとこ

ろで先細りしてしまうからです。見つけ出せなければ、死ぬまで社長を譲ることができなくなります。第2は、コミュニケーション能力の優れた人間は好かれます。部下と上司の関係におけるコミュニケーション能力とは、ホウレンソウ(報告・連絡・相談)のレベルの高い人です。悪い情報、いち早く上司に報告できる人ほど、真の意味でコミュニケーション能力の高い人と言えるでしょう。

第3は経営理念を共有し、会社の方向性に合った仕事のできる人です。いくら優秀でも自分勝手な仕事をする人は、決して好まれません。このような人は、自分で事業を始めることをお勧めします。

実は、私はこの第3のポイントで会社と方向性が合わず、会社を辞め独立することになったのです。より顧客志向に立った収益改善のコンサルティングが行いたかったのですが、監査法人では限界がありました。私は

会社のベクトルに合わない人間だったのです。

もし、相談者が優秀でありながら直接の上司のみならず、経営者からも評価されないとすれば、その理由を深く考えてみなくてはなりません。会社と方向性とずれている可能性があるからです。

本当に実力があり、自分でやりたいことがあるのなら、会社と袂を分かち、自分で事業を始めるのもひとつの方法です。

しかし、その前に、好き嫌いで判断されているとすれば、自分が好かれていない本当の理由を探るのも重要です。会社の問題と結論付ける前に、自分自身に問題はなかったのか考える必要があります。多くの場合、評価されないのは、会社の問題ではなく、自分自身の問題に起因するからです。

(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)