

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第40回

非常識な実践経営アドバイス



## Question

意識が変わらない、行動を変えようとし  
ない営業課長の処遇に苦慮しています。

(東京都 取締役管理部長)

## Answer

ポストは過去の評価であり  
現状の反映ではない

課長という地位にあるのは、過去に優秀な成績を挙げたからでしょうが、今の成績を反映しているわけではありません。賞与は、本人の成績によって上下させることができても、職位は

簡単には変えられません。

日本経済が右肩上がりだった頃は、組織の拡大に合わせてポストも増えました。仕事ができなくても「課長止まり」と言われ職位がそれ以上にならないことで調整が図られました。また、地方に飛ばすとか、役職を上げて子会社に左遷する方法もありま

した。このような形でポストをバトンタッチできればまだいいほうです。

ピーターの法則によれば、階層社会において、人間は能力の極限まで出世し、その後、無能になるといわれます。人は有効に仕事ができる最高の地位に昇進し、その後さらに昇進することその職位の仕事がこなせなくなる必要があります。その人の能力に適していない職位だからです。

ゆえにさらなる出世は望めず、結果として、組織の中はすべて無能な人間で埋め尽くされるという論理です。

営業部門で言えば、最初は自分だけが頑張ればいいですが、課長になれば部下の指導や戦略的思考法が求められます。これができるければ課長失格と言われても仕方ありません。

これは、どんな組織でも起こり得る問題です。このような状態になったとき、どのように解

決すべきなのでしょうが？

今の日本企業には、「できなくなった人」を放置したり、退職するまで何年も待ち続けたりする余裕はありません。有能な若者にチャンスを与えていくためには、それに見合うポストを与えなければなりません。だからこれからの時代は、スムーズに「降格人事」を行う必要があるのではないのでしょうか？

ここで注意しなければならぬのは、降格人事の結果、降格された人が会社を去る可能性が高いことです。ここで会社が、ひとりの社員を失いたくないと思うのであれば、結局、何もできなくなってしまう。組織が硬直化し、やがては社会的使命を終えることとなります。

実際、私も当社で降格人事を実施したことがあります。結果として、降格された人の多くは、会社を去っていきました。非情と思われるかもしれませんが、人事とは、会社の理念を反映したものでなくてはなりません。

ん。

経営者がどんなに良いことを言っているにしても、それに反する行動を取っている人に何の処罰もしないことは、会社のベクトルに合わない人を容認していることと同じです。

### 組織を活性化させるには「降格人事」も必要です

評価制度の構築と実施は、経営者の決意を社員に示すものなのです。社員は強いリーダーを望んでいます。情に流され、会社に合わない人の処遇に苦慮する経営者に社員は本当に付いていきたいと思うのでしょうか？ 決断できない優柔不断な経営者に魅了される人が果たしているのでしょうか。

評価には「アメ」と「ムチ」が重要です。しかし、近年、褒めて育てる方法ばかりが取りざたされました。今の若者は、豊かな時代に育ってきた人ばかりです。良いことをすれば、何かもらえるというシステムだけでは機能し

ません。自分の生き方を追求し、「そこまではしたくない」という考え方を抱いている人が多い気がします。

私の経験でも、結果を残せば報奨が与えられるという「アメ」に反応する人より、「ムチ」に反応する人のほうが圧倒的多数で、かつ、スピードが非常に速かったのには驚きました。ご褒美に5千円与えられるより、同額を奪われる心理的影響のほうが大きいのです。

嫌々ながら行うことには効果はなく続かないと思う人もいるでしょう。しかし、正しいことを行わないことと、正しいことを嫌々ながら行うことではどちらが良いでしょうか。

子供の頃、勉強が嫌いだからと言って全くしないより、親に強制的に勉強させられているう

ちに、その楽しさが分かって自ら勉強し始める人もいます。ある程度、強制的にやらせることは、「形に入り心を知る」ことであり、時には非常に効果的であり大切なことです。

これからの時代、降格人事は、次の世代にチャンスを与える上で不可欠の評価手法になる気がします。組織を活性化させるには、生易しい気持ちではできません。経営トップは時には非情な覚悟も必要なのです。

(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 ウォーターハウズ)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。