

幹部社員が成長すれば 中小企業は必ず伸びる

「幹部社員の自己革新」10カ条

02

佐藤 剛志 **JAIC**
For Encouragement of Human Resources

JAIC

For Encouragement of Human Resources

はじめに

【リーダーと普通の人たちとの距離は一定である！】

これは、マネジメントの父、ピーター・ドラッカーの至言です。

つまり、リーダーが成長すれば、一般社員や現場社員もリーダーにつられて成長するということ。リーダーが停滞すれば、全社が停滞することになります。

翻って、御社の幹部社員の方々は、毎年毎年、驚くような成長を実現出来ているでしょうか？幹部や役員の立場が、上がりのポジションになってしまっていて、思うように彼ら彼女達が成長できていない、今の立場に安住してしまって、危機感はおろか自己研鑽の意欲をも失っているとは、多くの企業で何う悩みでもありません。

幹部の方々は、仮にも役員のパポジションであるならば、昇進を重ねて今の役職に就いているはず。しかし、この昇進が曲者です。課長までは全社の脚光を浴びていたのに、部長になると停滞する人。部長としての評価は素晴らしかったのに、執行役員になったとたん、期待通りに活躍出来なくなってしまう人。昇進したら、ただの人々になってしまったのは、人事の失敗と言えましょう。実際に、成功する昇進人事

は、全体の3分の1という話もあります。

昇進した人々は、前途洋々ゆえに前途多難である、とは云い得て妙な表現です。では、何故、昇進が失敗に終わることが多いのでしょうか？「ハーバード・ビジネス・レビュー」の編集部から「昇進者の心得」という書籍が出ていますが、そこには以下のような昇進の難しさが記載されています。

「新任リーダーたちは、これまで役に立ってきたスキルや、うまくいった戦力に反射的に頼るものです。何しろ要職に抜擢されたのは、これまでの成功のおかげだからです。しかし、それが間違いなのです。」（「昇進者の心得」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 ダイヤモンド社）

新しい立場やポジションに就いたならば、新しい役割が期待されます。それは、往々にして、今まで彼が成果を上げた成功パターンとは違う場合が多いものです。しかし、昇進した時に、「新しい役割は何か？」「新たに期待されていることは何か？」「新しく身に付ける必要のある能力や知識は何か？」と立ち止まって考察する人はわずかです。

昇進を重ねて幹部まで登り詰めた現幹部陣は、右記の設問に対して、どう答えるでしょうか？本小冊子では、「幹部に期待されていることは何か？」「幹部メンバーが活き活きと自分の強みを発揮するにはどうすれば良いか？」「幹部社員は如何に自分を高めていくべきか？」について、事例を踏まえて考えてみることにします。

はじめに……………001

目次……………004

01 経営者が不満に思う幹部10のパターン……………007

- ① 放置マネジメントのパターン
- ② 管理型マネジメントのパターン
- ③ お山の大将のパターン
- ④ 受動型リーダーのパターン
- ⑤ 保険をかけ、責任回避するパターン
- ⑥ 評論家リーダーのパターン
- ⑦ プレイング重視のパターン
- ⑧ 時間の囚人パターン
- ⑨ 自己利益追求型のパターン
- ⑩ 部下迎合型のパターン

column.01 本当は競争にさらされていない中小企業の幹部達……………016

02 幹部社員の能力を100%以上発揮させる5つのポイント……………019

- ① 幹部社員の長所に焦点を当てる！
- ② 幹部社員と期待をすり合わせる！
- ③ ミッションを明確にする！

column.02 「サンタクロースとミッション」……………029

- ④ マネジメント・チーム作りに着手する
 - ⑤ 幹部社員に意思決定への参画を促す！
- column.03* 経営者の経営スタイルと360度フィードバック……………036

03

「幹部の自己革新」10カ条……………039

第1条 自らの組織にコミットする

第2条 現実を直視する

第3条 上司をマネジメントする

第4条 実行の文化を根付かせ、自ら成果を上げる

第5条 部下こそ最大の資産と考える

column.04 ジム・コリンズの「窓と鏡の法則」……………049

第6条 異論を歓迎する

第7条 会議の生産性を上げる

column.05 ジェイックの幹部会議……………053

第8条 組織に信頼の絆を植え付ける

第9条 汝の時間を知り、自らをマネジメントする

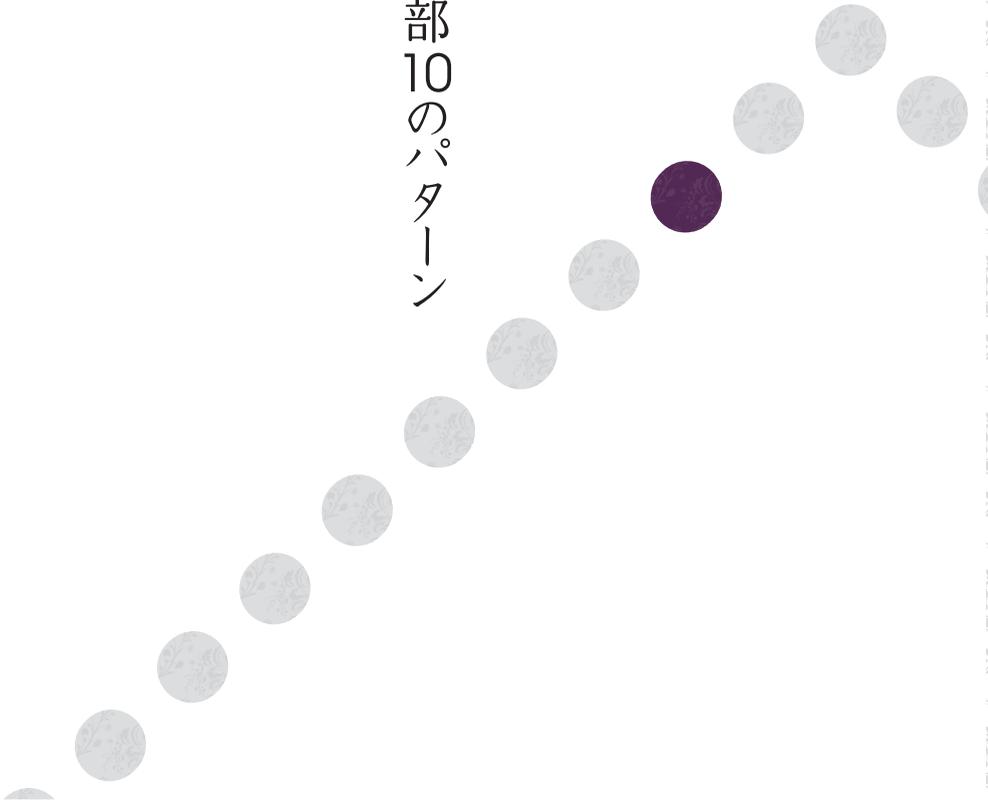
第10条 高い基準を組織に根付かせる

column.06 「インサイドアウト」と自己成長……………062

最後に……………064

01

経営者が不満に思う幹部10のパターン



△急成長を実現したある中小企業の悩み▽

毎年15%以上の成長を8年以上続けている会社の話です。敏腕社長がトップに就いてから、この会社の成長が始まりました。社長の営業力で、瞬く間に、業界のベスト10社に入る躍進をしました。しかし、最近では会社の成長にブレーキがかかり、当の社長からは焦燥感が漂っています。会社の成長に翳りが見え出しているから社長がイライラしているのか、社長が疲れ始めているから会社の成長にブレーキがかかっているのかは分かりません。会う度に、組織への不満を私に話されるのです。

社長曰く「何でも自分が判断しないと先に進まない。幹部に任せると組織が混乱するので、任せられない。身体がいくつあっても足りないよ。」特に、幹部とマネージャーへの不満が大きく、多くの幹部候補の人材を採用し、多くの幹部社員が退職していききました。過去に解任したメンバーもいます。今では、「もう現幹部には期待していないよ。若手のリーダー候補に総入れ替えしたいくらいだよ。」という話もされます。

社長一人の力で成長を実現した。ビジネスモデルの優位性で急成長を果たした。ヒット商品のお陰で会社の規模が3倍にもなった。こうした会社が、成長の踊り場で停滞して、そのまま「じり貧」状態に陥ると、今までの成長の歪みが出て、組織が崩壊す

る危機に見舞われます。

この会社のように、多くの中小企業で、経営トップから幹部陣に対する不満を伺います。幹部社員のパフォーマンスに100%満足している経営トップは皆無と言って良いでしょう。社内で一番実力があり、経験も豊富で、成果を上げた実績があるからこそ、幹部は幹部としてのポジションに就いているはずです。にもかかわらず、何故こうした期待と現実の乖離が発生してしまうのでしょうか？ジェイックでは、教育や組織運営のご相談を受けることが多いのですが、私思うに、幹部陣への不満は以下の通り、10のパターン、ないしそれらの組み合わせに集約されます。

① 放置マネジメントのパターン

権限委譲というセオリーをそのまま適用して、任せっぱなしのパターンです。「良きに計らえ！」では、厳しい環境を乗り越えていくことは出来ないでしょう。こうした上司は、現状を把握していません。何が現在の課題で、優先順位が高い施策なのかを自分の頭で考えていない傾向があります。常に部下の意見調整に時間を割きます。業績や成果も部下次第で、明確なビジョンや自分の意志を持っていません。

② 管理型マネジメントのパターン

これは、真面目で勉強している幹部に見受けられるパターンです。とにかく管理しようとしています。ですから、提出資料や報告書が多くなり、会議やミーティングが多くなります。当の幹部の時間の使い方を調べると、自分の時間の50%以上を会議やミーティングや資料作りに充てている場合もあります。現場に出ないので、マーケットの変化に疎くなってしまい、的確な判断が出来なくなる危険性があります。思考が常に内向きで、外の変化やマーケットでの機会を見落としてしまいます。

③ お山の大将のパターン

このパターンのリーダーは、**「役職を求める人」**、**「リーダーになりたい人」**に多く現われます。リーダーになることが目的で、部下を持つことが目的の人は、いたずらに部下を増やしたりします。部下の数が、自分の評価とでも考えているケースさえあります。その上、こうしたタイプのパターンは、自分の王国を作ろうとします。全社や経営トップの方針とは関係なく、自分がマネジメントしている部門を独立王国にしたいと考えています。ですから、本当の関心は全社の成果ではなく、自部門の成果や自分に対する評価に向かっています。他方、こうした親分肌のパターンは、気に入った

部下を甘やかし、部下を墮落させる危険性もあります。

④ 受動型リーダーのパターン

「受動型＋リーダー」という組み合わせは、適切な表現ではありませんが、現実にごういうリーダーが存在します。リーダーというリードする立場にありながら、常に上司からの指示を待っているタイプです。社長が言わないと動かない、いつも社長の意向ばかりを気にする、社長の一言に右往左往する、といった傾向があります。こうした幹部が多いと、経営者は結局自分で何もかも意思決定し、直接現場のメンバーに指示をしがちになり、幹部の存在意義が薄くなってしまう。

⑤ 保険をかけ、責任回避するパターン

常に自分の評価を気にしすぎるリーダーは、挑戦的な目標設定をしません。責任回避の気持ちはどこかにあるので、常に保険をかけます。例えば、予算の作成をする場合も、未達にならないレベルで低い目標設定をします。こうしたリーダーは、組織の基準を上げる役割を担えません。現状で良しとしてしまう風土を形成してしまう危険性のあるパターンです。2010年のサッカーW杯で、岡田ジャパンが「ベスト

4を目指す」というチャレンジングな目標を掲げましたが、このタイプのリーダーは、こうした姿勢は持ち合わせていません。

⑥ 評論家リーダーのパターン

多くの中小企業では、幹部陣が中途採用メンバーで構成されています。そうすると、組織へのコミットレベルが高くなく、会社のマネジメントに対して、評論家的な見方をしている場合があります。それが高じると、会社や社長の方針や施策に対して、お手並み拝見^レ的に、部外者のような関わり方や日和見的な関わり方をする幹部もいます。そうした幹部が多い会社は、結束感がなく、経営環境が厳しい時に、もろさを露呈します。

⑦ プレイング重視のパターン

多くの幹部社員は、自分の得意なことをやろうとします。生産現場で実績を上げた人は、工場に入り浸ります。営業で成果を上げた人は、マネジメントより自分が営業で成果を上げることに喜びを見出します。本来、組織の上に行けば行くほど、期待されていくこと、なすべきこと、貢献できることを考える必要があります。にもかかわ

らず、こうしたリーダーは過去の成功体験に縛られ、自分の好きなこと、やりたいことに集中するので、上司の指示や期待を無視する傾向があります。

⑧ 時間の囚人パターン

「忙しくて自分の仕事が出来ない」が、このタイプのリーダーの口癖です。「忙しくて、なすべきことが出来ない」というのは、優先順位が付けられていないことが原因です。業績が上がらない理由を聞くと、いつも「時間が足りませんでした」と言います。その反面、忙しいことが本人の充実感の源泉になっているケースもあります。ですから、忙しさに振り回されることを、本当は改善しようと思っていけないのです。幹部たる者は「忙しさや努力」よりも成果に焦点を当てなければいけません。

⑨ 自己利益追求型のパターン

自分のことしか考えないタイプです。本来なら、こうした社員をリーダーの地位に就けるべきではありません。しかし、成果を上げたメンバーをリーダーに推挙していくと、中小企業では自己中心的な人材が幹部になるケースもあります。彼らの最大の関心事は、自分の評価、自分の待遇、自分の達成感なので、組織のニーズに応えるマ

インドは持っていません。会議をしても、他部署の課題には関心を示さず、自分以外のことは、「どうぞ、ご自由に」という態度なので、徐々に孤立していくことになります。

⑩ 部下迎合型のパターン

常に部下に気を遣います。関心事は、部下のモチベーションであって、成果や業績ではありません。部下の意見に右往左往してしまうので、最近の言葉で言えば「ぶれている」軸がない」とい言い方をされます。部下の意見調整にばかり時間と労力をかける結果、顧客の要望やマーケットの変化といった社外の問題に鈍感になってしまいます。

以上の10パターンは、少々極端な書き方をしたかもしれませんが、しかし、この10のパターンは、私が様々な経営トップから伺った中小企業の幹部社員の課題を整理したものです。

組織も社員規模50名を超え始めるころには、社長1人のパフォーマンスだけで成長することは不可能になり始めます。100名、300名を超えてなお、隆々と成長し

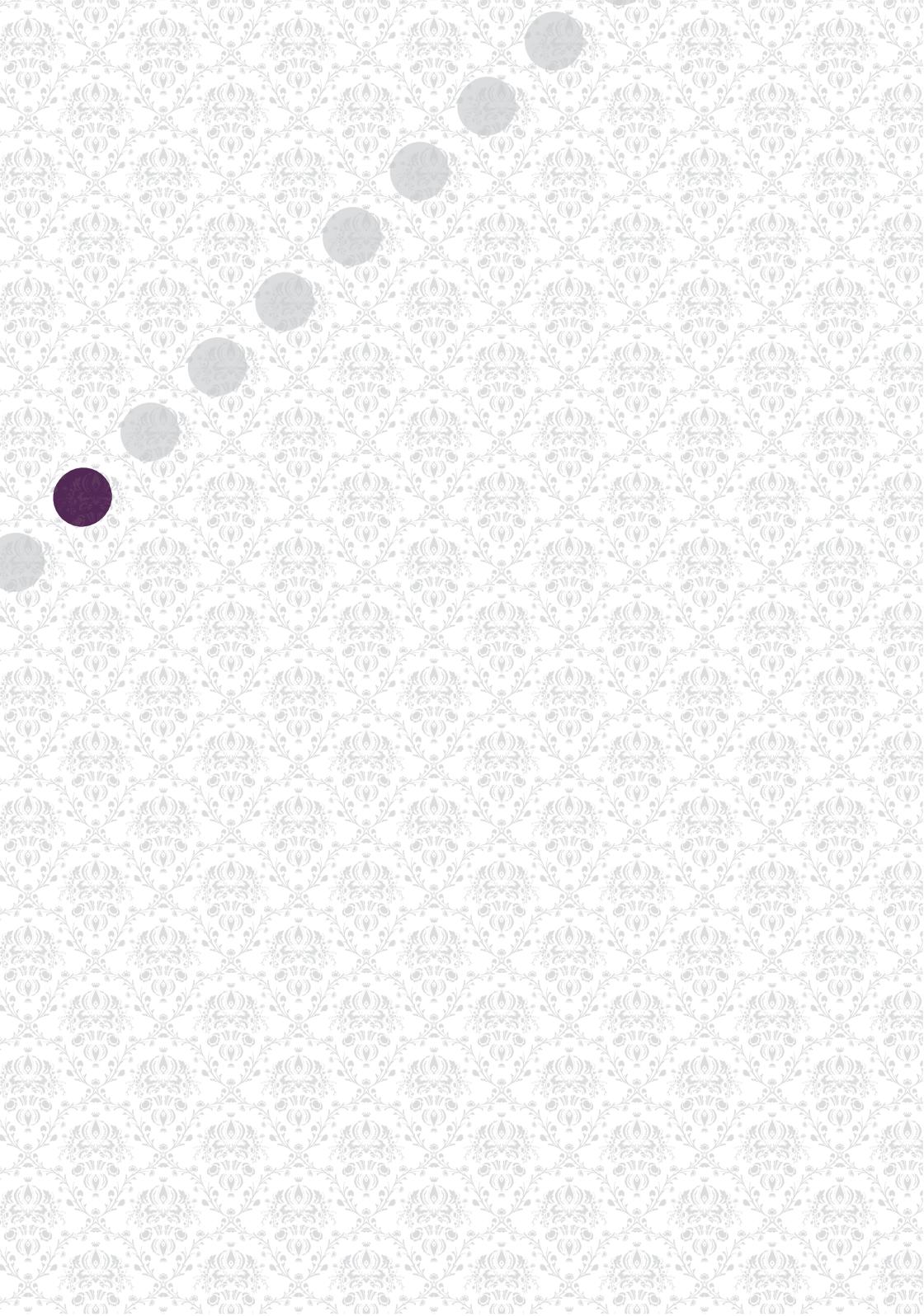
ている中小企業には、社長と一緒に全社をリードして、マネジメントして、部下を指導育成しているリーダー達が必ず存在します。幹部の力量、幹部の人間性、幹部の熱意が、中小企業を飛躍させる源泉なのです。

一方で、幹部社員一人ひとりは、誰かに事細かく管理されている訳ではありません。自らの時間、自らの関心、自らの能力開発に関して、何に集中して、何にプライオリティを置くかは、自分自身が決めます。幹部陣は、自らをマネジメントしなければなりません。よって、逆説的には、幹部たる者は、自分に厳しく、自分を客観的に見て、今まで以上に自己研鑽しないと、自分自身が陳腐化してしまうリスクに晒されていることを理解する必要がありますのです。

本当は競争にさらされていない中小企業の幹部達

ある地方都市の中堅企業での話である。その会社は、化学品の商社としては、県内一のシェアを誇る優良企業であり、社員の待遇は県内で地銀に次ぐレベルを誇っている。2代目の社長は、若い時に東証一部上場企業で、海外事業部に抜擢されるほどの成果を上げ、実家を継ぐ為に退職する時には、当時の副社長に引き留められる程の評価を受けていた。実家の事業を継承して15年が経過するが、一番の関心事は、幹部の育成にある。社長曰く、「地方の中小企業では、社内の競争原理が働かないんだよね。現状では、営業部長の代わりが務まる人材は育っていないし、経理部長の代わりもないんだよね。だから、わが社の部長陣には、本当の危機感がないんだと思う。ちょっと油断したら、自分の代わりがゴロゴロいる。ような大企業とは違うから、それに応じた育成やマネジメントが必要だと痛感するよ。」

この会社と同様に、多くの中小企業では、営業部長のレベルで営業戦略の実行度が制約を受け、経理部長が成長しないと、会社の財務レベルが上がらないという現状にある。故に、中小企業では、幹部陣が「自分の成長が会社の成長を決める」という強い使命感を自らに持つ必要があると言えよう。



02

幹部社員の能力を
100%以上発揮させる5つのポイント



前章の通り、多くの中小企業では、経営トップは幹部陣に不満を感じています。それは何故か？不満というのは、期待が大きいためから発生する訳です。その期待が、彼らの強みや可能性や適性にマッチしているならば、成長のエネルギーになります。しかし、多くの場合、期待していることを全て実現できる「完璧な幹部」を、社長が求め過ぎているのかもしれない。

それは経営者本人にも言えます。多くの企業で、幹部陣、マネージャー、一般社員が社長に求めているものを列挙すれば、以下のようなようになるでしょう。

- 強いリーダーシップを発揮して欲しい。
- 先見性やアイデアを出して、ビジネスモデルを革新して欲しい。
- 将来の輝かしいビジョンを示して欲しい。
- 現場のメンバーと密接なコミュニケーションを図って欲しい。
- 社員一人ひとりの成長に寄与するような育成システムや教育体系を整備して欲しい。
- 思いやりを持って、組織の家長として、頼れる存在でいて欲しい。
- 現場の社員と一緒に仕事をして、率先垂範の姿勢を見せて欲しい。
- 自分達を公平に、そして自分達の頑張りを適正に評価して欲しい。

多分、リストアップすればキリがないでしょう。しかし、こうした期待は嬉しい反面、「俺はスーパーマンじゃない！」という社長の声が聞こえて来そうです。その通り。全てに秀でて、万能な人はいません。社長と言っても、普通の人のです。しかし、彼らは経営トップに、万能なリーダーを求めます。現実の経営では、経営トップは自らの強みを活かすことが、自分にとっても、組織にとっても一番効果的です。商品開発力のあるトップは、新商品開発にリーダーシップを発揮すべきです。営業は誰かに任せたいほうがベターでしょう。財務が得意な社長は、財務戦略を駆使して会社の財務基盤を磐石にすることに力を注ぎ、現場の管理は、幹部陣に権限委譲すべきかもしれません。

幹部の活躍の条件も同様だと思います。幹部陣を生き活きとさせ、活性化させるには、彼らの強みを活かすべきです。幹部陣の問題点を挙げるだけではなく、幹部一人ひとりが現状での能力、経験、強みを活かして、最大限に自らの力を発揮できる環境を作ることに、思考を集中すべきです。そして、そこに大きな期待をかけることです。

中小企業は、社長を含めて「持ち駒」が限られています。桂馬に「横に進め」と言っても、進めません。「持ち駒」を最大化するために、一番効果的な期待や配置や育成

を考えると先決で、〃出来ないこと〃、〃苦手なこと〃、〃足りないこと〃に目を向ければ向けるほど、彼らを最大限に活用することから遠ざかってしまいます。

① 幹部社員の長所に焦点を当てる！

ジェイックでも、幹部への登用で失敗した例があります。教育研修会社なので、研修のインストラクターとして実力がある中堅社員を部門長に抜擢したことがあります。彼はいわゆる職人肌なので、妥協を知りません。ですから、プロフェッショナルとしての姿勢では、彼の右に出るものはいません。しかし、事業部長として部門をマネジメントする立場になると、部下に対して自分と同じような仕事をしないと、人格さえ否定するような叱責をします。徐々に部下の心が離れていきました。その上、計数管理が杜撰すぎて、彼の計画は当てにならないと他の幹部も感じるようになったのです。いつも業績見通しが未達だったので、周りの評価も下がり、部門長を外さざるを得ませんでした。専門職としては優秀でしたが、ラインの長としての資質に著しく欠けていたのです。しかし、です。元の研修講師の仕事に戻すと、顧客の評価も絶大で、本人も水を得た魚のように活躍しています。人は、自分が活きている実感、貢献している実感、成長している実感があると、顔つきや仕事ぶりが変わり、全てが変わ

ります。今では、研修内容も以前より切れが増し、確実にパフォーマンスが上がっているのです。

人は自分の弱点を矯正する為にだけ生きているわけではありません。強みを活かす為に生きているのです。ピーター・ドラッカーは、「組織の役割は、人に強みを発揮させ、弱みを意味なくさせることである」と述べています。弱みや問題点に焦点を当てると思考が矮小化していきみます。強みや機会に焦点を当てると、可能性とビジョンを見出すことができるのです。

② 幹部社員と期待をすり合わせる！

多くの幹部社員は、社長からの評価を一番気にしています。成果が充分でない幹部は、なおさらです。ですから、何を期待し、何を評価しており、今後どうしていくべきか、一緒にどういう課題にチャレンジしていくか、という点を頻繁にコミュニケーションし、すり合わせる必要があります。この確認作業がおろそかになると、疑心が生まれ、コミュニケーションギャップが発生する危険性が高まります。もちろん、だからと言って、毎日、毎週打ち合わせる必要はありません。

君の会社や仲間を想う発言や言動には、私も随分と勇気付けられました。一方で、今後●●君には幹部として、経営陣として、まだまだ成長してもらわなければならぬ。経営に関して、マネジメントに関して、事業観や人生観において、勉強することは山ほどありますが、今、●●君に期待している点は下記の通りです。

① **経営者とのパイプを強化するという方針を貫くこと。**

事業部として、〃社長とのパイプ〃を強化するという方針が出ていましたが、それが飛躍的に強化されるには至っていません。今後のジェイックの成功要因、▲▲事業部の成功要因は、〃経営者との関係強化、社長とのパイプの強化〃であることは疑いようもない事実です。これに集中して、継続して取り組んでもらいたい。その意味からは、毎日5件の企業に電話でアプローチするという方針は的を射ていると思うので、是非継続してもらいたい。

② **個性的で、独自の価値観を持っているメンバーの強みを発揮させること。**

▲▲事業部のメンバーは、社内で1番個性的なのは誰もが認めるところでしょう。リーダーになった時に、多くの人は部下がついてきてくれるか不安になります。多くの場合、部下から反論されたり、批判的な意見を言われると、身構えて、彼らを遠ざけてしまいがちです。そうすると、自分の言うことを素直に聞いてくれるメンバーで

脇を固めてしまい、本当は力のある部下の能力を結集できないケースがあります。これはリーダーシップの中で一番難しい課題ですが、自分の人間力を高めるには、絶好のチャンスです。一人ひとりを知り、一人ひとりに関心を持ち、一人ひとりの個性を尊重しながら、その力を最大化できるようなマネジメントスキルの向上に、是非チャレンジしてもらいたいと考えています。

③ **マインドやモチベーションを超える、自分のミッションや軸を持つこと。**

経営幹部のモチベーションは、会社の意欲を左右します。リーダーが燃えていれば、部下にも着火します。そして、ミッションに突き動かされると、腹の底からの使命感が湧き上がってきます。リーダーは部門や部下を持つ責任が発生しますので、自分のモチベーションは自分だけの問題ではないのです。自分のモチベーションは周囲への大きな伝播力がありますので、●●君には赤々と燃える意欲を自分に着火させ続けてもらいたい。

平成〇〇年〇月〇〇日

株式会社ジエイック

代表取締役社長 佐藤 剛志

こうした「期待のすり合わせ」は、率直なコミュニケーションを生みます。以前、ある中小企業の経営トップの方から、幹部への不満を伺ったので、「そのことを、ご本人にお話されましたか？」と聞いたところ、「直接は言っていない」との返答でした。外部の私に話す一方で、当の本人に直接話していないというのは、疑心暗鬼の原因になりかねません。お互いを尊重しながら、言うべきことを率直にコミュニケーションすることは、何にも増して重要なことなのです。率直なコミュニケーション、率直なフィードバックほど、個々人の成長に寄与することはありません。

③ ミッションを明確にする

組織には存在理由が必要です。それがミッションです。組織をリードする幹部達は、その存在理由に共感し、コミットできなければ、大きな力を発揮できません。ピーター・ドラッカーは、「知識労働者」という言葉を創り、世に広めました。そして、『知識労働者は、仕事に人生を求める』と喝破しています。頭脳を使い、コミュニケーションし、知識を駆使する人たちは、仕事に人生をかける価値を見出したいと感じているのです。

- 自分の人生の軌跡を残したい
- 世の中に違いを生み出す仕事をした

● 自分の努力が無駄にならず、社会に役立つ貢献をしたい

それに応えるのが、ミッションです。そして、特に組織に多大なる影響を及ぼす幹部陣を引き付けるためのミッションが不可欠になります。ミッションがなければ、組織は烏合の衆と化し、方向付けされない人の集まりになってしまいます。

一方で私は、中小企業のミッションは、社長の心の叫びだと理解しています。幾人かの経営者が、「佐藤さん、経営者という仕事は、割に合わない」と時々感じるよ。膨大なリスクを背負っていながら、社員から不満を言われて、この経済危機の中で、会社を存続させる全責任がのしかかってくるからね。」同時に、同じ社長がこうも言います。「とは言っても、社長業の醍醐味は言い表せない程、大きいよね。僕は人生をやり直すとしたら、また経営者になるよ。自分次第で、組織も社員も活性化するし、お客様にも喜ばれるから、こんなやり甲斐のある仕事はないね。今までの経営者人生を経て、今は本当に自社を良い会社にしたんだよ。」

こうした、一見、相反しているとも思える経営者の発言は、それだけ厳しい窮地に身を置いている証左だと思えます。そして、厳しい中で、人生の意味を考え、自分の人生の軌跡を考え、行き着いた先が【ミッション】です。経営者が意義あるとするミッ

シヨンと組織メンバー、特に幹部陣が意味あると感じるミッションを明らかにすることが重要です。人は、理念や価値観に共感すると、信じられない働きをするものです。

column. 02

「サンタクロースとミッション」

クリスマスといえば、全ての子供たちがサンタクロースからのプレゼントを楽しみにしています。ここで、ミッションのあるサンタクロースのチームとミッションのないサンタクロースのチームの違いを考えてみましょう。サンタクロースのミッションとは何でしょうか？ミッションを持っているサンタクロースのチームは、自分たちのミッションを「子供たちに夢を与えること」と定義しています。

サンタクロースはクリスマスの深夜にプレゼントを届けなければなりません。年によっては、寒波が襲ってきたり、吹雪の日もあるでしょう。そんな日に、プレゼントを1個1個、1件1件届けて廻るのは、大変な仕事です。ミッションを心の中に持ち合わせていないサンタクロースにとっては、この仕事は日々の糧を得るためのものですから、「こんな寒

い日に配達しなければならぬなら、割増の手当てをもらわないと、やってられないよ」とか「吹雪いているから、今夜でなくても、明日の午前中に配達すれば良いんじゃない」と思いかもしれません。

しかし、ミッションを大事にし、「子供たちに夢を届けよう」と本気で思っているサンタクロースは違います。「子供たちの喜ぶ顔が見たいから、何としても夜が明ける前に、プレゼントを届けよう」とか「綺麗な包装紙が雪で濡れないように、注意しよう」とミッションの実現に集中することでしょう。

ミッションがあるかないかは、プレゼントを届けた後、つまり「仕事の後」にも、顕著に現れます。プレゼントを届けた後の、両チームの雑談が聞こえてきました。

ミッションのあるチームでは、「子供たちは喜んでるだろうか？明日、あの家に行こうか。」「来年はもっと多くの家を廻れるように、早めに準備しよう。」「こんな会話が交わされています。一方、ミッションのないチームでは、「疲れた、疲れた。今年ほとんどもない天気だったな。」「一晩に100件も廻れなんて、人使いが荒いよな。」「このように仕事の愚痴が多くなり、そういう仕事をしていると人は疲れてしまうものです。」

本来、組織のミッションは、社員に情熱とエネルギーを与え、社員を鼓舞し、毎日の意思決定、行動の礎になるものです。つまり、全社員にとって、自分たちの今の努力が無駄になることはない、と信じられるものでなければなりません。

④ マネジメント・チーム作りに着手する！

会社規模がある一定を超えると、社長1人ではマネジメントできないレベルに至ります。その規模がどの程度かは、業種、業態やマネジメントのレベルで違いがあります。しかし、どこかのラインで、社長1人が社員全員を理解し、顧客の全てに訪問し、その他あらゆる業務に関与しようとする、組織が活性化しなくなります。

この点、真面目な社長ほど、全ての意思決定を自分が行い、会社全体を常に把握していないと不安になるものです。しかし、幹部陣に活躍してもらうには、役割分担をして、ある分野においては権限と責任を持たせなければなりません。社長と幹部陣は、「マネジメント・チーム」という、文字通り「チーム」を結成する必要があるのです。ところが、このチーム編成と役割分担において、中小企業には新たな壁が待ち受けます。こうしたチームが上手く機能している例は非常に少ないのが実情なのです。

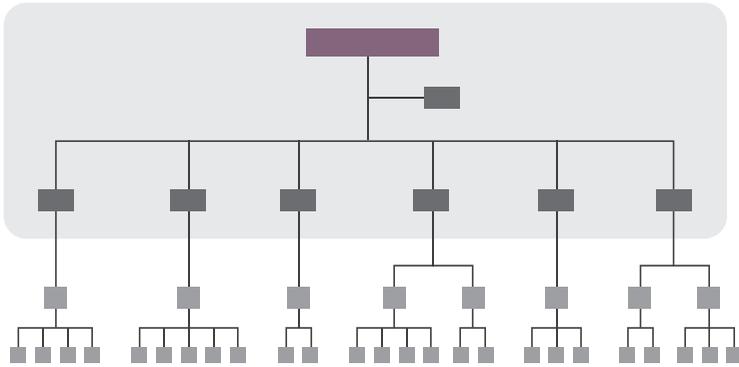
ある地方の印刷会社では、上記のようなマネジメント・チームの編成に取り組んでいました。財務責任者の取締役は非常に能力が高く、財務に関しては、社長は一言も口を挟みませんでした。しかし、営業部隊の幹部と製造部門の役員の仲が悪く、日頃は全くコミュニケーションしない状態でした。ですから、当たり前のように、営業と

製造の連携が悪く、製造は、営業マンの受注した仕事に文句を言い、営業部隊は、受注できない理由を製造部門の技術力の責任にして、会社の業績はジリ貧状態でした。社長は、この状態を非常に憂慮して、様々な手段を使って両者の融合を図りましたが、効果は出ませんでした。結局、この印刷会社では、営業と製造の両取締役を引退させ、若い、新しい経営陣で再スタートを切っています。

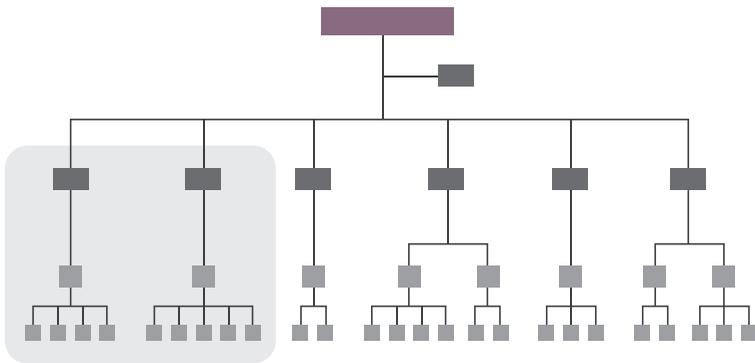
この印刷会社のように、幹部陣には、2つの役割があります。一つ目は、組織図①のように、マネジメント・チームの一員として、経営陣として、全社の課題に取り組むことです。二つ目は、組織図②のように、部門長や事業部長として、部門でのマネジメントで成果を上げることです。この二つの役割は、相反するものではありませんが、バランス良く両立させることが難しい課題でもあります。組織の置かれている状況にもよりますが、マネジメント層は、前者（全社課題の取り組み）にプライオリティを置くべきです。

理由は2つあります。一つ目は、後者の「部門マネジメント」には否が応でも自分の関心とプライドが集中するからです。そしてもう一つは、「全社のマネジメント」が機能しない限り、先ほどの印刷会社のように、会社全体の業績や成果には結びつか

組織図①



組織図②



ないからです。幹部たる者、部門最適に陥らず、全社最適を志向しなければならないのです。

⑤ 幹部社員に意思決定への参画を促す！

私の失敗談をお話します。多くの中小企業経営者と同じように、私もオーナー経営者ですので、最後は全て自分が意思決定するという感覚がありました。採用についても、自分が決める。新規事業への進出も、自分が決める。営業所の設置も、自分が決める。幹部やマネージャーの意見は聞いても、自分の考えを変えることはあまりありませんでした。もっとも私は、いわゆるワンマンタイプではありません。どちらかというと、人の意見や話をよく聞くほうですし、社員は私には話しやすいと言っています。(これがそもそも違っていると、裸の王様になってしまいますが…汗！)

しかし私は、最終的には自分が決めなければ納得できない、頑固な経営者だったのです。採用の面では、必要人員数は自分一人で決めていましたし、大阪への出店も自分一人で決めました。こういう意思決定をすると、幹部陣は、「その決定は、社長が下したのだから、自分の責任ではない」という感覚になってしまうのです。ある時、若いマネージャーが、社長は社員の意見を聞いているようで、実はご自身の意見は絶対

曲げないですよね。ですから、何を言っても聞いてもらえないと幹部陣が感じているのではないのでしょうか？」とストレートに言ってきました。これには、参りました。

それ以来、意思決定のスタイルを大幅に変えたのです。出来るだけ、幹部陣全員に懸案事項を相談します。事業部での決定事項には、私が異議を感じていても、話し合った上で事業部長の決定に従います。意見の違いを大事にして、意思決定のプロセスを皆で共有します。

こうすると、幹部陣の参画意識が違ってきます。年度計画や予算の策定、新規事業への進出、新商品のリリース、社員研修の実施、採用の是非……。これらに関して反対意見をぶつけ合いながら協議すると、最後の意思決定は、皆の決定になります。組織は本当の危機に陥った時は、経営トップが独断専行で意思決定する必要がありますが、それ以外では、やはり衆知を集めて、意思決定する方が良いでしょう。

先日、ジョンソン&ジョンソンの元日本法人社長をされていた、新将命（あたらしまさみ）氏のセミナーをジェイックで開催しました。その中で新さんは「一緒に考え、反対意見も全て出し切ってから決定すると、その決定事項は、皆の【My Baby】になる。それが組織運営のコツだ。」と話されていました。つまり、意思決定のプロセスを共有すると、その決定は、幹部の皆にとって可愛い【My Baby】になるということです。

経営者の経営スタイルと360度フィードバック

「組織の文化」「社員の価値観」「幹部陣・マネージャーの仕事ぶり」等の会社の諸要素には、経営トップの人間性や考え方が色濃く反映されるものである。お好み焼きチェーンの日本一を誇る、千房（ちぼう）の中井社長は、経営者が幹部陣をけなすならば、それは自分に対して唾を吐くようなものだと言われる。その通り。結局、全ては経営者に行き着くのである。

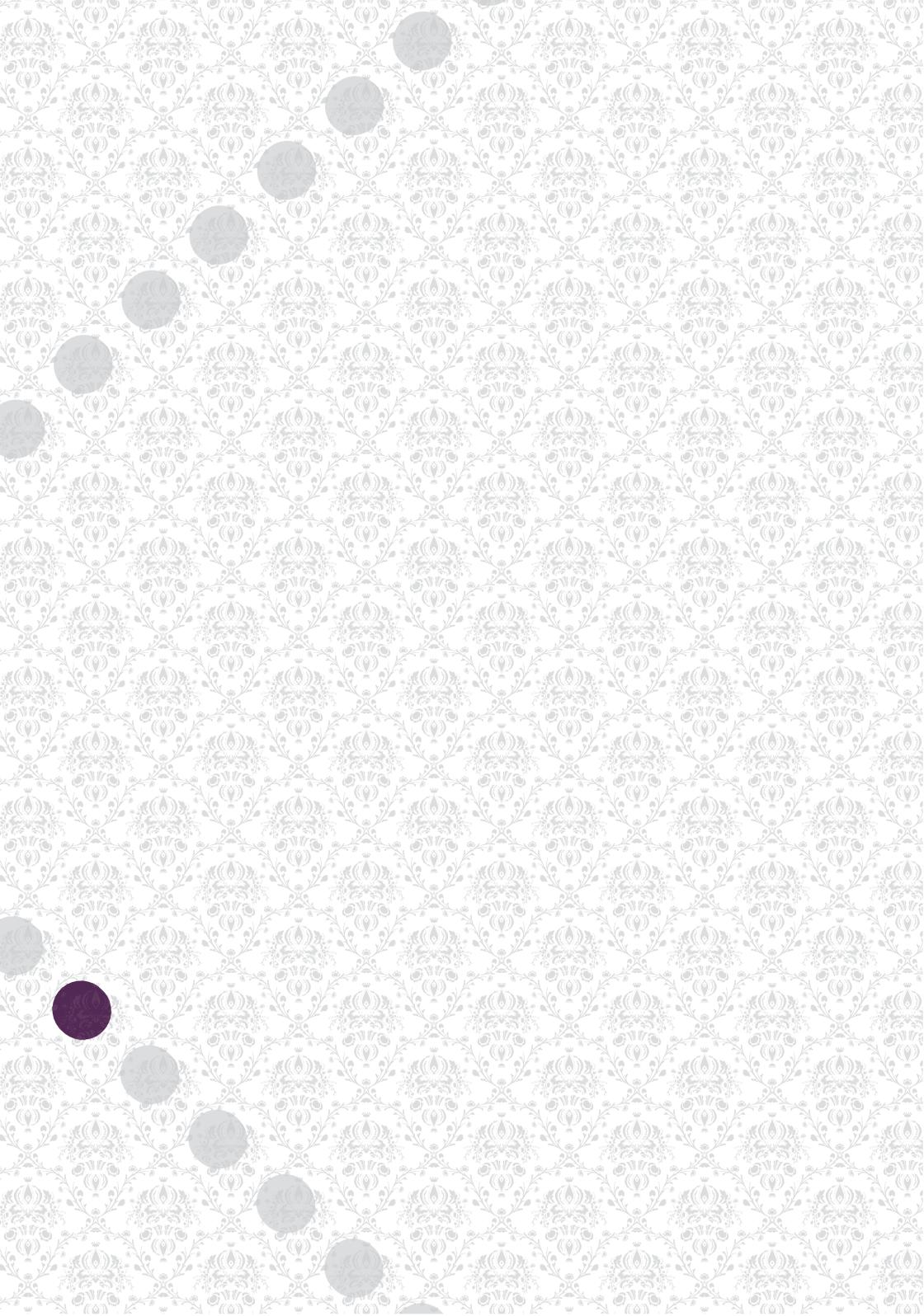
会社を変える為には、幹部やマネージャーが変わる必要があるように、経営トップも自らのマネジメント・スタイルやマネジメント・スキルを日々、高める必要があることは論を待たないことであろう。では、一体どのようにして、経営トップは自らの経営能力を高めれば良いのだろうか？自らの強みと弱みを、どう理解すれば良いのだろうか？

その一つの方法に、「360度フィードバック」という手法がある。自らのリーダーシップに関して、同僚（これは幹部社員）と部下からフィードバックをもらうのである。私は、コーチングで名高い「コーチ21」社のフィードバックを活用したことがあるので、ご紹介したい。これは、私のリーダーシップに関する約60問の設問に対して、社員30名から

5段階評価での採点をもらおうというもので（誰がどう評価したかは、私には分からないようになっていて）、その結果出てきた私の課題が以下の3点である。

- ★将来の明るいビジョンや戦略を指し示すこと
- ★社員一人ひとりの成長を気かけ、モチベーションを高める工夫をもっと実践すること
- ★社員メンバーに対して、もっと公平に接すること

社員からのフィードバックには耳の痛い情報もある。しかし、社員から率直な評価を受けると、そこには学ぶべきことが多くあり、経営者自身の可能性に気付く機会にもなるのである。



03

「幹部の自己革新」10カ条



幹部陣が変われば、会社は変わります。上司が必死に自己革新にチャレンジして、自分を高めようと誠心誠意努力している姿を見せれば、彼らの部下や全社の社員は、必ず刺激を受けます。最初は冷ややかに見る人もいるかもしれませんが、その努力が本物であることが分かれば、「自分も、自分を高めたい」と感じ始め、会社が変わり始めるのです。「隗（かい）より始めよ」（中国の故事）ではありませんが、自らが変わることこそが、周囲に大きな影響を及ぼす最良の方法なのです。

ここでは、幹部陣が自己革新するための10カ条を整理してみました。

第1条 自らの組織にコミットする

先述した通り、多くの中小企業では、幹部陣は中途入社の人材が多数を占めます。そうすると、自らの組織にコミットする気持ちと自らの組織を評論する気持ちが混在するはずで、自分が過去に在籍した会社と、否が応でも比較するでしょう。それ自体は、健全な思考です。

一方、それが故に「評論家マネージャー」に墮してしまっただけで、幹部の責任を果たせません。いつも第三者的で、いつも風見鶏で、いつも責任回避の姿勢を持っているリーダーに人は付いていきたくはないか？ また、幹部が自らの組織に対して、

愚痴を言ったり、評論ばかりする会社は、社内に評論家が一人、また一人と増えていきます。そうして評論家を次々と輩出するきっかけを作り出した幹部は、自分の意思とは関係なく、会社を墮落させていきます。

再三引用するピーター・ドラッカーは「マネジメントは召使である。ご主人は、彼がマネジメントする組織である」と述べています。このフレーズに触れた時、私の中では、衝撃と感動が走りました。マネジメントたる者（幹部たる者）は、組織の命運を握っています。彼らは、組織の召使です。彼らは、自らの組織にコミットしなければなりません。彼らは、自分の能力、経験、熱意を組織に捧げなければならぬのです。勿論、それは社長も含めてです。幹部陣が、自らの評価、自らの権力、自らの自己顕示欲のためではなく、組織のために貢献するマインドを高く持つと、組織の結束力は著しく強いものになります。

第2条 現実を直視する

私が前職において、マネージャーでもある部下と仕事をしていた時のことです。彼は、いつも良い報告ばかりをします。業績見通しの厳しい時でも、如何に見込みがあるか、如何に顧客企業が評価してくれているかを私に報告していました。数値見通し

も、希望に満ちたものでした。しかし、プロセス数値に関して質問すると、先週の報告と違ったり、ひどい場合は昨日の報告とも違うことが頻発しました。そのことを指摘すると、誤った報告をしてしまったことを心から詫びるのです。

その上、業績面では予算を達成できない月が続きます。どうしてマネージャーに昇進できたのかを不思議に思ったりします。さらに、達成しない時の言い訳が巧妙なので、それにも驚きました。「先方の社長が、急に海外出張してしまいました」「役員会の議案が変更になって、協議されなかったようです」「部下の〇〇君に任せた私が悪かったです」等々です。非常に巧妙に『不可抗力だった』ことを説得する術が身につけていました。ある時、私は意を決して、一つ一つの報告と実態の違いを話し合い、マネージャーとしての資質に欠けることを指摘しました。彼は、【現実を直視することが出来ていなかったのです】。

その話し合いの後、彼は他部署に異動し、異動した部署で売上の架空計上をしたことが発覚して、組織を去っていきました。

全てのマネジメントの基本は、現実を直視することです。厳しかろうが、恥ずかしかろうが、部下のモチベーションが下がろうが、事実は事実です。例えば、実際の経

営では、キャッシュは決して嘘をつきません。経営上、財務上では、全ての事象はキャッシュに行き着きます。この厳然たる事実を直視しない会社は、リーマン・ショック以降の不況で姿を消していることも事実です。現実を直視することを避ける組織には、正しい危機感が醸成されません。当たり前ですが、現実や事実を直視しなければ、的確な意思決定が出来ないのです。

第3条 上司をマネジメントする

組織で働く人は、ほとんど全ての人が上司のことで悩みます。上司からどう思われているか？上司と上手くやっていけるか？こうした不安や疑問を感じたことがない人はいないでしょう。しかし、多くの場合、上司は上司で、部下との関係に頭を悩ませます。ですから、「上司をマネジメントする」という視点は、マネージャーや幹部陣が最重要事項として意識すべきテーマなのです。

ある製造業の会社で、長年君臨していたNO.2が退任しました。社長は2代目ですが、現場とのコミュニケーションが苦手で、確かなリーダーシップを発揮できませんでした。その会社の幹部陣は、総じてNO.2へのロイヤリティはあっても、社長とは距離がありました。NO.2の引退後、幹部の一人が、社長を心底サポートして、

新しい体制を構築しよう」と決意して、社長とのコミュニケーションを深めたのです。現場の声を社長に伝え、営業戦略を頻繁に社長に相談し、組織の課題と一緒に協議しました。その結果、今では社長自身がコミュニケーションスタイルを変化させ、現場のメンバーとも意識して会話をするようになり、会社が活気づくようになったのです。社長曰く、「●●君のお蔭で、僕は孤独にならずに済んだし、自分の足りない点を教えてもらったので、本当に助かった」と語っています。当の幹部社員は、今ではこの会社の若き常務として、NO.2の立場にあります。

この幹部が社長を勇気付け、社長を動かさし、社長を教育して、組織の発展に寄与したのです。彼が評価されるのは当然です。多くのビジネスマンは、上司の弱みをすぐに問題にします。そして、上司を変えようとしています。不毛な努力です。まず行うべきは、上司との信頼関係をマネジメントすることであり、上司とのコミュニケーションと相互信頼の強化に、もっともっと多くの関心と労力を割くべきなのです。

多くのマネージャーや幹部が、部下のマネジメントにばかり関心が行きます。マネジメント＝部下指導、と勘違いしている管理者が如何に多いか。ピーター・ドラッカーは、「経営管理者とは、自分が関わる全ての人の成果に責任を持つ人」と定義しています。つまり、幹部陣は、上司、部下、他部署の幹部及びマネージャー、それら全て

の人との関わりや信頼関係をマネジメントして、皆の成果に貢献することが求められているのです。特に上司との信頼関係の構築は、自らの存在価値を高め、自らの権限を広げ、組織に無くてはならない存在となる近道であるといえます。

第4条 実行の文化を根付かせ、自ら成果を上げる

幹部に求められていること、それは成果を上げることです。一生懸命に努力することではありません。成果を上げるためには、行動することです。実行することです。実践することです。戦略を練ることではありません。計画を立案することでもありません。「戦略や計画が必要ない」と言っているではありません。それらは、行動、実行、実践が伴わなければ全く意味がないことを認識すべきなのです。

ジェイツクには、20代の役員がおります。彼は、よく寝坊して遅刻をします。幹部会で決められたことを守らないこともあります。社長の私にも感情的に反発することもあります。しかし、実行力があります。欠点を補って有り余る行動力があります。入社4年で執行役員に登り詰めましたが、今まで目標を達成できなかったことがないのです。荒削りですが、周囲の信頼も抜群です。このように、明確な成果や実行力は、何万言もの言葉以上の説得力があるのです。

逆に、自らの努力や苦勞をひたすら主張するリーダーもおります。自分がどんなに苦勞して、自分の時間を犠牲にして、土日も働いているかを声高に語ります。その努力は素晴らしいものであり、その真摯な努力を継続すれば、必ず成果が出るでしょう。しかし、大事なものは成果です。成果とは、単純に業績だけではなく、顧客との信頼関係作り、重要な企画書や資料の完成、社内のコミュニケーションの円滑化…等々、我々がビジネスを進める上で、必要な成果のことを指します。努力よりも成果が重視される文化を築かねばなりません。実行の文化を根付かせねばなりません。その為には、幹部が行動することです。率先して、働くことです。

他方、幹部陣がマネジメント業務に専念することを重視する組織もあります。部下の管理をする、計画を作成する、会議を開催する…こうしたマネジメント業務に、幹部陣が多くの時間を割く組織です。しかし、多くの中小企業では、幹部はプレーヤー、それも最高のプレーヤーでなければなりません。営業の長であれば、部下と同行して、出来れば責任数値を持つべきです。開発の幹部なら、開発のコア業務にコミットすべきです。幹部が机に張り付いて、大物ぶって部下の管理ばかりしては、その会社は成長しません。中小企業では、専務も常務も、一般の取締役も執行役員も、すべからずプレイング・マネージャーであるべきなのです。

第5条 部下こそ最大の資産と考へる

業績不振の原因に、部下の能力不足を挙げるマネージャーがいます。最悪です。「粒揃いの部下を配置しなければ成果を上げることができない」というのは、マネージャー自らが「誰でも成果を上げられるような仕事しかできない」と宣言しているようなものです。組織のリーダーは、人材、資金、技術、製品、信用、顧客構造……という経営資源を預託されます。そして、それらの資源の可能性を最大限に発揮させ、生産的に活用する務めがあります。

ある中堅企業の月次会議に参加した時、私は感動的な場面に出くわしたことがあります。その会社はNO.2の専務の活躍で、長年にわたって順調な成長を遂げてきました。専務は大いに尊敬を集めています。しかし、2年前の経済危機の波に飲み込まれ、会社は大きな危機に遭遇しました。そこで、その会社は、社運をかけた新規事業に打って出ます。その時から専務は、新規の事業部と元々の管轄事業部の2つを束ねることになりました。NO.2の役割と2つの事業部長の役割を兼務することになったのです。非常事態です。

その体制になって9カ月後、専務は挑戦的な予算を見事に達成して、月次会議で業

績報告をしました。「この予算達成は、皆の頑張りのお蔭です。私のビジネス人生の中で、一番嬉しい出来事でした。本当にありがとう。」涙を浮かべて、感謝の言葉を述べていました。事業部のメンバーも、ハンカチを取り出していました。

この専務は、業績が厳しい時も、決して部下の能力不足を嘆くことはありませんでした。毎月、部下一人ひとりと仕事の成果を話し合い、部下の目標を達成するための支援を考えておりました。部下達に期待し続けました。意欲が落ちている部下には、役割を変え、異動をさせて、部下の強みが活かせる配置に心を砕きました。彼は、部下を能力の足りない存在、弱い存在、管理しなければ成果を上げられない存在とは見ていません。人を貴重な資産として見続けました。その見返りに、部下の目標達成意欲がどんどん上がり続け、困難と思われた予算達成が実現したのです。

御社の幹部陣は、目標達成をした時、心から部下に「ありがとう」と言えるでしょうか？

ジム・コリンズの「窓と鏡の法則」

日本のビジネスマンに根強い人気のあるジム・コリンズの「ビジョナリー・カンパニー」②「飛躍の法則」。その中に、「窓と鏡」の話があるのを、記憶している読者も多いかもしれない。成功を収め、尊敬を集めるリーダーは、上手く行った時は窓の外を見て、上手く行かない時は鏡を見るといふ。つまり、上手く行った時は窓の外を見て、成功の理由を自分の外に求める。例えば、部下のお蔭だ、顧客に恵まれた、他部署の協力の賜物だ、あるいは運が良かったと考える。一方、上手く行かない時は、その理由を鏡の中から探す。つまり、鏡に映る自分の姿を見て、自分の至らなさや自分の能力不足を深く反省する。失敗の原因を、決して不運や他人のせいにはしない。他責には絶対にはしない。そして、その失敗から学び、自分を高めるきっかけにする。御社の幹部の方々は、「窓と鏡」の行動様式を持っているだろうか？

第6条 異論を歓迎する

ある建設会社の役員会での出来事です。その会社では、現場を統括している専務と、営業を統括している常務が、共に強いリーダーシップを発揮して、会社を伸ばしておりました。会議の場面では、お互いが議論することはなく、私にはお互い不可侵の約束でもあるかのような、よそよそしい印象を受けていたのです。

ところが、です。ある会議で組織体制をどうするかという議題になった時、お互いの意見が食い違いました。専務が常務の意見に異を唱えると、常務が激昂しました。話し合いではなく、口喧嘩のような様相になり、終いには2人は全く発言しなくなり、社長も他の役員も、その場を治めることが出来ず、散会になったのです。後日、社長にこの経緯を伺うと、その議案はその後話し合われる機会はなく、組織体制の改編はお蔵入りになったとのことでした。

傍から見ると、まるで子供の喧嘩のようです。しかし、中小企業の役員会では、こうした例はよく見受けられます。反論を自らへの全否定と捉えてしまふ、非常に未成熟な受け止め方です。私は、異なる意見を戦わせて議論できないのが、日本の中小企業の弱点だと感じています。「7つの習慣」で著名なコヴィー博士は、二人の人が同じ意見を持っているとすれば、そのうちの一人は余分である」と、意見の相違の重要

性を説いています。事業部が違えば立場が違うので、意見は異なるはずです。経理と営業では、役割が違うのだから、見解に相違が出て当然です。異論を歓迎するリーダーがいる部署は、ディスカッションやコミュニケーションが活発になり、皆の創造性が解き放たれます。自らの意見が批判され、異論を唱えられても、冷静なディスカッションが出来ることは、リーダーに自信のある証拠です。自分に自信のない人は、批判される自分への攻撃だと捉え、そのこと自体に過剰反応するものなのです。

第7条 会議の生産性を上げる

「事件は会議室で起きているんじゃない。現場で起きているんだ。」という映画の台詞がありました。その通りで、会議は必要悪です。会議は極力ない方が良いでしょう。しかし、会議がないと、意思決定に支障をきたし、部門間の見解の違いを共有できません。多くの企業で、会議に費やされる時間と労力は膨大なものがあります。大手企業になれば、経営トップは自分の時間の50%を会議に取られることも特殊ではありません。ですから、会議の生産性を高めることは、幹部、リーダーにとって不可欠のスキルとなります。では、良い会議と悪い会議は、どう違うのでしょうか？私の見解では、良い会議とは、会議が終わった時に、皆が元気になる会議です。自分の意見を出し切っ

て、他の参加者の意見ももらえた。特に●●部長の問題提起が、参考になった。明日から、○○をやれば、成果が期待できる。よし、頑張ろう！」という心持ちになれる会議です。

また、通常の会議は、議長だけが準備している場合が多いようです。そして、会議が非生産的に終わった場合、あたかも議長である上長の責任のような空気が流れることがありますが、これは全くの誤りです。もちろん議長には、会議を生産的なものにする責任があります。しかし、議長だけでなく会議の参加者にも、会議のレベルを左右する責任があるのです。ですから、生産的な会議の条件は、参加者全員が事前に準備をすることです。そのためには、会議の目的やアジェンダ（議題）が会議前に共有されていなければなりません。

ジェイックの幹部会議

ジェイックの幹部会では、「会議の目的とゴール」「アジェンダと事前の準備内容」を明確にしている。それを準備するようになってから、会議の生産性が劇的に向上した。例えば、ある時の幹部会議のアジェンダ（議題）は以下の通りである。通常、会議日程の3日前までにアジェンダ案を参加者に配布し、追加の議案のあるメンバーは追加依頼をする。

【●月●●日…臨時幹部会の議事内容（案）】

10時00分～10時10分 議事の進め方の確認

10時10分～10時20分 今日の目的とゴールの確認（2人／組で確認）

↓ 前回配布した「ドラッカーの意思決定パーツのコピー」を読んでおくこと

10時20分～12時00分 ジェイックの全社課題と問題のディスカッション（パート1）

12時00分～13時00分 （昼食）

13時00分～15時00分 ジェイックの問題の本質を検討（パート1の掘り下げを行う）

15時00分～15時15分 （休憩）

15時15分～16時00分 意思決定が満たすべき要件を検討

16時00分～16時50分 新しいサービス企画案の説明（●●より）

16時50分～17時00分 （休憩）

17時00分～18時00分 新しいサービス企画案の内容の検討

18時00分～19時00分 今後の取り組みやスケジュールの設計

●●日は、皆が作成した「全社の課題」を20個に集約して、そのような問題が何故発生しているのか？を検討することによって、ジェイックの問題の本質を見極めたいと考えています。

● 議事進行は、マインドマップのソフトを映し出しながら、ディスカッションしたい。

（準備物）① ドラックカーの意思決定シート

② ●●作のセミナー案（担当：●●）

③ マインドマップとプロジェクター（担当：○○）

そして、会議が終了する時には、下記のような「まとめシート」を全員が作成し、終了後管理部が「まとめシート」を全員分コピーして、配布する。また、議事録作成担当は、会議当日中に、作成した議事録を全員にメールする。

【〇月度…幹部会のまとめ】

氏名…

- ①今日の会議に臨むに当たって、貴方はどういう準備をしてきたか？
- ②今日の会議で何を発言し、どういう問題提起をし、参加者にどういう思考の刺激を与えようと考えて準備をしてきたか？
- ③今日の会議の充実度は、100点満点で何点だったか？
点／100点
- ④今日の会議での、貴方の積極度、参加度は、100点満点中何点だったか？
点／100点
- ⑤会議が終わった今、全社及び自部門の第●四半期のコミット達成に向けた成功イメージ度合いは、100点満点中何点か？
全社…… 点／100点 自部門…… 点／100点
- ⑥貴方は、今日の会議で何を学んだか？
- ⑦今日の会議で、誰のどういう発言、アドバイス、指摘が、この会議を有意義なものにしたか？
- ⑧第●四半期のコミット数値を達成する為に、貴方は何に集中し、何を実行するか？

第8条 組織に信頼の絆を植え付ける

組織を進化、発展させるために、「信頼関係」ほど重要なものはありません。しかし、組織に信頼関係を醸成するには、次の3つのハードルがあります。

第一に、組織には、価値観や人間性の異なるメンバーが集まっていることです。生い立ちや育てられ方が違い、兄弟構成・家族構成が違い、今までの経験が違い、得意分野や強みが違います。ですから、同じ現実に対しても、違う風景を見ているのです。同じメッセージを上司が発信しても、受けとめ方が180度異なる場合さえあります。

第二に、組織構造が引き起こす組織の壁があります。部署が違えば、見方も違い、利害が異なります。事業部制を取っていれば、事業部の利益に邁進するドライブが掛かります。職能別組織では、営業と製造が疎遠になることは、多くの企業の頭痛の種です。組織が複雑になればなるほど、お互いのコミュニケーションが取りづらくなり、相互理解が阻害されます。

第三に、人間同士のコミュニケーションの特性が、信頼構築のハードルになります。人と人とのコミュニケーションというのは、頻繁になればなるほど、どんどん円滑になり、話しかけやすくなります。一方、疎遠になればなるほど、一声かけることさえ躊躇する気持ちが働きます。その結果、組織の中では、コミュニケーションの

濃淡があちらこちらに発生することになります。いわゆる、見えない人間関係図というものです。

これらのハードルを乗り越えて、組織の信頼構築の鍵を握るのは、リーダーの人間性です。どの会社にも、役職と関係なく「彼や彼女が言うなら、やってみよう」というインフォーマルな影響力を持ったリーダーがいます。ジェイックにもそういうリーダーがおります。そのリーダーは、今まで抜群の業績を上げてきている訳ではありません。しかし、皆からの信望、人望があります。私は何故、彼には人を惹きつけるものがあるのかを不思議に思っていました。行き着いた結論は、彼が自分の都合や利害を優先しないということでした。彼は仲間の為に動きます。組織の為に動きます。そして、顧客の為に動きます。つまり、先ほどのジム・コリンズの「窓と鏡」の行動様式を持っているのです。彼には私心が無いのを皆が分かっているのです。彼の言葉には説得力と周囲を動かす力があります。日本の資本主義を育てた渋沢栄一は、「人間関係の奥義は、至誠である」と言いましたが、至誠や誠実さ溢れるリーダーの存在が、組織の信頼構築の鍵を握ります。

第9条 汝の時間を知り、自らをマネジメントする

時間ほど、重要な資源はありません。時間は貯めることができません。借りることもできません。そして、時間は万人に平等に、1日24時間なのです。ですから、成果を上げる幹部に共通するのは、時間への配慮が行き届いていることです。この点では、女性、特に既婚の女性の仕事振りがロールモデルになります。彼女達は、家事や育児の責任を担いながら、仕事でも成果を期待されます。毎日夕方5時に帰宅する必要がある中で、集中して仕事をこなす姿は、多くのリーダーが見習うべきではないでしょうか。

時間管理のスタートは、自らの時間の使い方を記録することです。ジェイックでは、今年2月の2週間の期間に、幹部陣の時間日報を記録しました。業務内容を30項目以内に集約して、毎日5分刻みで、何の業務に時間を費やしたかを記録したのです。その結果は、にわかには信じられない、驚愕するものでした。私の時間日報の集計結果は、【経営方針の考察5.6%、メールチェック11.6%、会議+社員とのミーティング21.8%、顧客接触24.0%、自己啓発5.1%、顧客との会食7.9%…】です。戦略や今後の方向性を考える時間を、5.6%しか取っていません。メールに11.6%も時間を

当てています。そのくせ、「忙しくて適わない。時間がない。」と自分では思っているのですから、いかに自分が時間を有効に使っていないか、反省しきりでした。ちなみに幹部陣の時間日報の集計を見ると、【会議＋社員とのミーティング】に、「私：21：8%、A君：38：3%、B君：21：4%、C君：28：1%、D君：24：5%、E君：31：4%、F君：44：3%、G君：8：4%」と膨大な時間を割いています。経営幹部にとって、この数値は必ずしも異常に多い時間ではないかもしれませんが、だからこそ、先述の「会議の生産性」がとりわけ重要になるのです。

その他、ジェイックの幹部陣の時間日報からは、 \rightarrow 将来を考察する時間が取れていない \rightarrow 、 \rightarrow 学習や自己啓発の時間が少ない \rightarrow 、 \rightarrow メールやパソコン業務に時間を割かれている \rightarrow という課題が浮かび上がりました。御社でも幹部陣の時間日報を集計すると、驚くべき課題が見えて、愕然とするはずです。しかし現実を知ること、時間管理についての改善の必要性を強く感じることが出来るでしょう。

第10条 高い基準を組織に根付かせる

ある業界で売上高対経常利益率の平均が3%の場合、自社の数値が5%ならば、一般的には「満足できる水準」かもしれません。しかし、こうした状況で「いや、5%

では満足できない。利益率は10%以上はないと十分とは言えない」と考える幹部が何人いるかで、組織の基準が決まります。

ある医療機器メーカーでは、新商品をリリースする条件が、「世界NO.1の品質」であることです。開発した医療機器が性能において世界一であることが証明されるならば、新商品としてリリースして良いというお墨付きが出ると言います。なんとなく基準の高さでしょうか。こうしたバーを設けている理由は、「もし自社製品が世界一でないならば、顧客は世界一の商品を持っている他社から購入することが、顧客にとって一番の価値である」との思想があるからです。顧客志向もここまで来れば、最高のレベルと言えましょう。勿論、この医療機器メーカーは、素晴らしい業績を上げています。

組織には、その組織独自の「期待すべき水準」があります。そして、会社の文化となっている行動規範があります。遅刻は絶対に許されない、会議には5分前に集合する、という小さなことから、顧客訪問したら礼状を必ず書く、というもので、さまざまです。その中で一番重要なのは、「仕事の水準の高さ」に関する規範です。凡庸な仕事は許さない。最高の仕事をしなければ尊敬されない。こうした文化が、組織力を強化します。そして、そのモノサシを社員に意識させるのは、幹部の一言、幹部の

行動、幹部の仕事ぶりなのです。幹部が、「それは仕方ないよね」「成果は出なかったが、よく頑張ったね」「社長の要求はいつも高すぎるんだよ」「そこまでやらなくても、お客さんには違いが分からないよ」といった、現状をいたずらに肯定する姿勢を持っていると、組織は凡庸になります。組織の基準が墮落していきます。墮落しないためには、常に最高の仕事を追求しなければなりません。平凡であることを忌避しなければなりません。他社と一緒にであることを嫌悪しなければなりません。

「インサイドアウト」と自己成長

世界的なベストセラーとなった書籍「7つの習慣」の中で、「インサイドアウト」という非常に重要な考え方が述べられている。著者のコヴィー博士は、「インサイドアウトとは、自分自身の内面（インサイド）を変えることから始めるということであり、自分自身の根本的なパラダイム、人格、動機などを変えることから始めるということである。」そして、「問題は自分の『外』にあると考え始めたら、その考え方をやめてほしい。その考え方が問題なのだ。」と述べている。

昨今の日本では、多くのビジネスマンが「疲労感」「疲弊感」「閉塞感」に陥っているという。その中で中小企業の幹部陣には、様々な問題と課題に自分が押し殺されそうな切迫感があるかもしれない。そうした状況でこそ、リーダーの役割が脚光を浴びる。今ほど、リーダー達が、自分を変える、自分を高める、自分を成長させる必要がある時代はないのだろう。勿論、「インサイドアウト」の姿勢を持って。

最後に

中小企業にとって、幹部陣の能力の総和が、会社の成長と業績を決めるといっても過言ではないでしょう。元気な中小企業には、社長以外に、組織にプラスの影響を及ぼしている複数のリーダーが必ず存在するものです。

これに対し、ある会社の役員はこう言います。「そうは言っても、現在の経営環境では、幹部自身がワクワクするなんてとてもできない。だから、社員も活性化しないのだ」と。

しかし、本当にそうでしょうか？環境が厳しい時、組織が逆境の時、皆のマインドが沈んでいる時こそ、リーダーの出番です。リーダーのマインド、モチベーション、姿勢や行動が、社員を勇気付けます。経営環境や一般社員のマインドに染まってしまっ、同じように意気消沈しては、何のためのリーダーでしょうか？リーダーとは、皆をリードする人です。如何に現在が厳しかろうとも、明るい将来を指し示す人、皆のビジョンを高める人、価値ある明日のために皆の力を結集する人がリーダーです。ですから、リーダーは明るくなければなりません。リーダーは明日を見なければなりません。そして、リーダーは不屈の精神を持たなければなりません。

ジェイックは、企業の本ムドクター、人材のメンターとなり、人と組織の限らない可能性に貢献し続けることをミッションにしています。現代は組織社会です。多くの人にとって、地縁や血縁より、自らが属する組織が生活の場であり、自己実現の場です。組織での役割や位置付けが、人々の人生の充実度に大きな影響を及ぼします。

そして、人と組織の限らない可能性を拡げる役割を担っているのは、明らかに企業の幹部陣です。幹部たる者は、そうした役割を身に余る期待だと感じて、自らを高める決意をすることが、課せられている使命なのではないでしょうか？我々はそうした中小企業の幹部の方々が、自らを高めるきっかけをこれからも創っていきたいと考えています。

最後までピーター・ドラッカーの言葉で締めさせて戴きます。

『人間集団の基準』というものはリーダーの仕事ぶりによって決定される！』

株式会社ジェイック

代表取締役社長 佐藤 剛志

1986年早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。企業の経営コンサルティングに従事し、同社札幌営業所長等を歴任。97年、ジェイック専務取締役役に就任し、00年、代表取締役役に就任。営業マンやマネジメント層向けの教育研修事業を展開する。01年、20～30代の優秀な営業マンを紹介する、営業職専門の人材紹介事業をスタート。02年、社員研修用の読本やビデオを開発。さまざまなビジネス・ノウハウをコンパクトに凝縮した読本は、全50種類で累計30万部のベストセラーを記録。04年、研修や人材紹介の実績が行政にも評価され、首都圏の1都8県のハローワークにて、年間12万人が受講する就職・転職セミナーを実施。05年、フリーター・第二新卒層の就職支援を行う「JAIC営業カレッジ」を開講。4年間で1500人以上の若者を正社員就職に導き、09年5月26日に「ガイアの夜明け」で放映され、大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計30以上のテレビ・新聞・雑誌等で多数取り上げられる。10年10月より、「企業に本当に役立つサービスを！」を合言葉に、人材育成の革命となる新サービス『JAIC営業セミ・ホーダイ』を立ち上げる。



著者
株式会社ジェイック
代表取締役

Takeshi Sato
佐藤 剛志

著者の佐藤剛志が、社員教育・幹部教育について、実際に自らが実施してきた、具体的な成功事例・失敗事例を交えてお話しする講演会も開催しております。

多くの中小企業では、営業部長のレベルで営業戦略の実行度が成約を受け、経理部長が成長しないと、会社の財務レベルが上がらないという現状がある。故に、中小企業では、幹部陣が「自分の成長が会社の成長を決める」という強い使命感を自らに持つ必要があると言えよう。(P16より)

社長一人の力で成長を実現した。ビジネスモデルの優位性で急成長を果たした。ヒット商品のお陰で会社の規模が3倍にもなった。こうした会社が成長の踊り場で停滞して、そのまま“じり貧”状態に陥ると、今までの成長の歪みが出て、組織が崩壊する危機に見舞われます。(P8より)

幹部社員一人ひとり、誰かに事細かく管理されている訳ではありません。自らの時間、自らの関心、自らの能力開発に関して、何に集中して、何にプライオリティを置くかは、自分自身が決めます。幹部陣は、自らをマネジメントしなければなりません。よって、逆説的には、幹部たる者は、自分に厳しく、自分を客観的に見て、今まで以上に自己研鑽しないと、自分自身が陳腐化してしまうリスクに晒されていることを理解する必要があるのです。(P14より)

本書にあった、上記のようなことに何か感じるところがあるようでしたら、無料でご招待しますので、一度、講演をお聴きください。開催スケジュールは、HPに掲載しております。ご確認ください。

くわしくは ➡

幹部社員が成長すれば中小企業は必ず伸びる 「幹部社員の自己革新」10カ条

2010年9月1日 第1刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1丁目101番地 神保町101ビル7階

phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

幹部社員が成長すれば
中小企業は必ず伸びる

佐藤剛志
JAIC

JAIC

For Encouragement of Human Resources

株式会社 ジェイック 定価(本体800円+税)