

なぜ、社長は マネジメントを すべきではないのか？



自動で高い成果をあげる組織の

5つの原則

「優秀な社員が辞めてしまう…」

「目標を達成できない言い訳をする社員が多い…」

「社内のマネジメントで手が回らない…」

これらの問題を、たった5つの原則で解決。

株式会社識学 代表取締役社長 安藤 広大

※本資料は、識学代表取締役社長 安藤広大が登壇したセミナー「社長がすべき仕事とは」の内容をもとに編集しております。

なぜ社長は
マネジメントを
すべきではないのか？

目次

- 社長がすべき仕事はマネジメントではない

自動で高い成果をあげる組織の5つの原則

- 全社員に対し、「組織の一員である」認識を持ってもらう
- 誰からの評価を得るべきなのかを明確にする
- ポジティブな評価だけでなく、マイナス評価も定義し、伝える
- 平等な競争環境を作り出すために、距離感を欠かさない
- 社員に「この会社にいたい」と思ってもらえる2つの方法を実践する

社長がすべき仕事はマネジメントではない

社長がすべき仕事はマネジメントではない

会社が高い成長を続けていくためには、社長が

「社長にしかできない仕事」を行う必要があります。

たかさんの経営者に話を聞くと、「社員のマネジメントに自分の時間の5〜8割を使っている」という方は珍しくありません。しかし、社内のマネジメントだけでそんなに多忙では、本当に社長がすべきことはできません。

では、「社長にしかできない仕事」

「社長がすべき仕事」とは何なのでしょうか。

それは、経営理念の実現に向け、

会社・社長自身・従業員を成長させること です。

そして、そのための仕組みを作ることです。

社会への有益性をより多く発揮するためには、社長は「社内」ではなく「社外」に目を向け、ビジネスを通し、

どうやって社会に貢献していくのかを

考える時間を作っていかなければならないのです。

社長がいつまでも日々のマネジメントに忙殺されていては、

このような役割を果たすことができません。

社長がすべき仕事に専念するためには、

社長が細かく現場を見なくても成果が上がる状態が必須です。つまり、

自動的に高い成果をあげる仕組みを構築し、滞りなく組織運営がなされている必要があります。今回はこの仕組みを作る5つの原則をお伝えします。

原則 1

全社員に対し、

「組織の一員である」認識を持ってもらう

全社員に対し、「組織の一員である」
認識を持ってもらう

1つ目の原則は、とてもシンプルです。しかし、多くの社長ができていない・意識していないことでもあるかもしれません。

まず最初に取り組むべきなのは、全社に対し、「社員は会社組織の中の一員である」という当たり前の事実を正しく認識させること。

社員は組織の一員だからこそ、組織の成長に貢献することが求められます。

ところが組織に所属しているものの、外部の人間のような感覚を持つている人がいます。このような人は組織の一員という認識がないので、会社の成長に貢献しようという意欲が生まれません。

この認識のズレを正すには、全社ルールを設定し、守らせることが効果的です。

たとえば、友達グループの中に、暗黙のルールみたいなものが存在していませんか？そして、そのルールを守れない人は、いつの間にかグループの中からいなくなっていたりします。

つまり、「同一のコミュニティ下に存在する」＝「同一のルール下に存在する」という認識になるわけです。これを組織に置き換えて考えると、ルールを守る状態を維持することで、組織の一員であるという認識を醸成できます。

ただ、このルールの設定にはポイントがあります。それが、個人の能力は必要なく「やる・やらない」で解決するルールにすること。当社ではこれを「姿勢のルール」と呼んでいます。

【姿勢のルールの例】

- ・ 挨拶をする
- ・ 勤怠の打刻をする
- ・ ユニフォームを着用する など

組織の一員になるためにやらなくてはいけない最低限のことを全社のルールとして設定し、徹底して守らせることが重要です。能力に左右されない姿勢のルールを守らない人というのは、つまり「自分の意思で会社や上司の決定を守らない人」です。

このような人は冒頭お伝えした通り、組織の一員という認識がなく、会社の成長に対する貢献意欲が低いと考えられます。ですから、姿勢のルールを守らないままに組織に所属させてはいけません。ルールを守れるまで言い続けることが必要です。

全員が姿勢のルールを守っている状態になれば「組織の中にいることを全員が認識した状態を作れた」ということ。この状態になつてはじめて、能力や経験、お客様の状況によつて出来る・出来ないが変わる目標に向かつて全力で取り組める組織になるのです。

原則2

誰からの評価を

得るべきなのかを明確にする

誰からの評価を得るべきなのかを 明確にする

ルールにより、自分は組織の一員であり、組織成長に貢献する立場であると認識させました。次にすべきことは、「誰からの評価を得るべきなのか」を正しく認識してもらおうこと。これが2つ目の原則です。

誰からの評価を得るべきなのか。それは「自分の直属の上司」です。直属の上司から評価を得ることとは、会社に貢献していることになります。なぜなら、全員の評価は繋がっているからです。

たとえば、直属の上司の上にいる上司が、直接メンバーに称賛や発言をしてしまうと、メンバーはどちらの上司が評価者なのか分からなくなってしまうます。

また、別部門の管理職が直接メンバーに称賛や発言をしてしまうと、メンバー自身が評価者を選ぶような錯覚を起こします。このように、「直属の上司は評価者ではない」あるいは「自分で評価者を選ぶ」といった誤解や錯覚を起こすようなマネジメントは避けましょう。

また、組織図についても重要です。

組織図は、自分は組織のどこに位置しているのか、誰の評価を得なくてはいけないのか、そして役割に対しての責任が明確になります。そのため、**組織図に従って運営することが、自動的に高い成果を上げる仕組みづくり**に欠かせないのです。

注意点として、責任を果たせない言い訳が成立する状態にしないこと。**言い訳ができる状態は、責任と権限にズレがあります。**そこで、責任と権限が合致した状態を作らなくてはなりません。

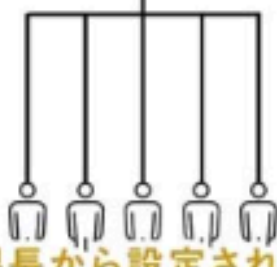
具体的には、部下が果たすべき責任を明確にした上で、上司から「権限が足りないと思っただらいつでも言つてほしい。ただし期限を過ぎてから権限が足りなかつたという言い訳は認めません」と伝えさせていただきます。そうすれば、必要に応じて権限についての提案が部下からあがってきます。上司は「今の権限の範囲内で責任を果たすことを求めている」あるいは「その権限を与えるから、しっかりと責任を果たして欲しい」と伝えて、権限を明確にします。

開発部長


部全体の数字は、私に全責任があるが
現場に直接指示してはならない
課長を通じて組織運営しなければ

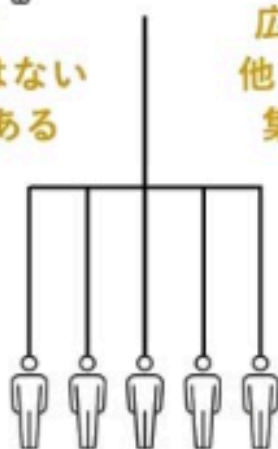
 企画課長


部長が私を飛び越えて
部下に指示出しをすることはない
課の数字は私に全責任がある



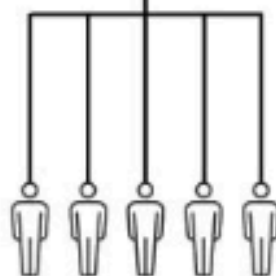
課長から設定された
目標の達成に集中しよう

 制作課長



 マーケ
ティング課長

広告業務は私の責任であり
他課から口出しされないので
集中して仕事に取り組める



このように、部下の意識上で責任と権限のズレを起こさない、つまり**責任逃れの言い訳が成立しない**ようにしておくことが肝要です。

原則 3

ポジティブな評価だけでなく、マイナス

評価も定義し、きちんと伝える

ポジティブな評価だけでなく、
マイナス評価も定義し、きちんと伝える

1つ目と2つ目の原則で、評価を得るべき相手と、
果たすべき責任が明確になりました。

3つ目は評価です。

評価における項目は「期限」と「状態」を明確に
した、人によって解釈がズレない「完全結果」で指
定する必要があります。

【一例】

○ 「10km (=状態)」を「60分 (=期限)」で走る

× 10kmをなるべく早く走る

↓

「なるべく」という期限は、
人によって解釈がズレてしまう

○ 「帰宅時 (=期限)」は、机の上に「物を置かず (=状態)」
に帰りましょう

× 机の上をきれいにして帰りましょう

↓

「きれいに」という状態は、
人によって解釈がズレてしまう

「人によつて解釈がズレない」をもう少し具体的にすると「**期限**」と「**状態**」を「**数値で管理**」することです。数字は誰が見ても認識のズレが生まれません。これらを、上司と部下とで認識にズレが生じないように設定しておく必要があります。この期限と状態は、評価に限らずルールにも必要な要素です。

そして、評価制度において重要なのは「どのような成果を出せばどれくらい昇格・昇給する」というプラス評価を定義するのはもちろん、「未達成だとどれくらい降格・降給する」というマイナス評価も明確にしておくことです。

多くの企業は「余計なストレスをかけたくない」「業務効率を低下させたくない」などの理由から、本人にマイナス評価を伝えません。しかし、マイナス評価は「余計なストレス」ではなく「必要な恐怖」とも言えます。

もし、会社からの評価が下がっているのに降格や降給というマイナス評価がないと、本人は「会社からの評価は変わっていない」と認識し続けます。そのため、本人の行動は変わりません。会社からの評価はどんどん下がってしまいます。一人ひとりの成長に繋げるのなら、危ない状態に向かっているタイミングで、本人にきちんとフィードバックすることがベストです。

当社の評価制度は、プラス評価とマイナス評価の基準が完全結果として明確になっており、社員が不平不満を言うことはほぼありません。実際、ローパフォーマーの社員が何度か降給したことで、評価が下がる原因は自分にあると反省し、不足と向き合って成長した結果、入社3年後にはハイパフォーマンスマーを抜いていく姿を何度も見て来ました。

会社が臆することなく必要な恐怖を与えることによつて、人は必ず成長するのです。

原則 4

平等な競争環境を作り出すために、

距離感を欠かさない

平等な競争環境を作り出すために、 距離感を欠かさない

自動的に高い成果を上げる仕組みづくりとは、**頑張らざるを得ない環境**を作るということです。これまでお伝えしてきた、①組織の一員であることを認識し、②組織への貢献を評価する人を明確にし、③貢献に対するプラス評価とマイナス評価を定義したことで、この「**頑張らざるを得ない環境**」へ限りなく近づけることができます。しかし、

「市場が悪い」「景気が悪い」「商材が悪い」など、環境要因という言葉の材料があります。

そこで必要なのが、「**競争環境**」。これが4つ目の原則です。同じ条件でも達成している人がいれば、達成できない原因を探るベクトルは、環境ではなく自分に向きます。

競争環境がある組織は、同一ピラミッドの中に全員がいる認識で、上司からの評価を得なくてはいけない状態が作られています。そして姿勢のルールと役割、それに伴う責任を明確にすると、評価を得るための競争が起こります。

しかし、いくらルールや責任を明確に定めても、配が不平等な「えこひいき」があると競争が起きにくくなります。とはいえ、誰が見ても平等な配配というのは不可能です。

できるだけ平等性を保つために重要なのが、ルールのを決める側の上司と、その中で競争する部下との距離感です。

距離が近いと「自分だけが不利な状況なのは」と、競争に負ける理由をルールに求めます。しかし、適度な距離感があれば「ルールの変更は不可能で、その状況のなかで勝たなくてはいけない」と認識します。

平等性を担保して競争環境をつくるためには、上司と部下には適切な距離感が必要なのです。

原則5

社員に「この会社にいたい」と

思ってもらえる2つの方法を実践する

社員に「この会社にいたい」と

思ってもらえる2つの方法を実践する

ここまでの原則を実行することで、社長が細かく現場を見なくても成果が上がる状態となります。一方で社員たちからすると、頑張らざるを得ない環境とは、高い目標に対して、工夫を余儀なくされるという厳しい環境でもあります。つらくなつた社員が辞めてしまおうといったリスクも考えられます。

この事態を回避するには、社員に「この会社になりたい」と思ってもらわなはいけません。これが最後の原則です。

この会社にいたいと思ってもらう方法としては、「社員に利益を与える」こと。たとえば、頑張った人には給料を上げていく仕組み。しかし社員にとつてはプラスですが、青天井で上げ続けることは不可能です。「利益」とは、会社と社員とで一致していることが前提であり、相反するものは継続できません。会社と社員とで合致する利益は2つあります。

1つは、**成長感**です。会社がやるべきことは、モチベーションを与えることではなく、成長感を認識できる環境を作ること。その環境下で頑張った社員たちは自らの成長を感じます。

出来なかつたことができるとなり、連動して給与・役職が向上する。その成長実感こそが利益なのです。そして、「成長できるこの会社に居続けたい」と思うようになります。

ただし、本人が成長を実感するまでの時間は個人差があります。それぞれが認識できるまで、会社としてサポートすることが求められます。

2つ目の利益は、**進行感**です。進行感とは、会社が企業理念に向かって進んでいると社員が実感することです。大前提として、社会性のある企業理念であることが必要になります。

組織はまず集団の利益があり、結果として個人にも利益になるという順番です。企業が社会に貢献して理念に近づいていけば当然利益も増えていき、給料はもちろん、会社の一員である社員一人ひとりの価値が上がります。

社会性のある企業理念を示し、そこに向かって進んでいる進行感を表現することこそ、社長がやるべき仕事であり、社長にしかできない仕事です。社員が進行感を認識できれば、会社の一員であることに誇りを持つと同時に、利益を感じるようになります。

自動的に高い成果を上げられる仕組みを構築し、一人ひとりが成長感を認識できる組織を作る。社会性のある企業理念に向かつて進んでいるという進行感を社長がしっかりと表現し続ける。それによつて、人も組織もどんどん成長しながら高い成果を上げる、かつ人が辞めない「最強の組織」を作っていくことが可能です。

※本資料は識学主催のオンラインセミナー「社長がすべき仕事とは」の内容をもとに、クラウド活用と生産性向上の専門サイトBizHintにて再構成した記事(<https://bizhint.jp/report/821688>)を転載したものです。

無料マネジメント相談のお知らせ

弊社では、累計4000社以上に導入された

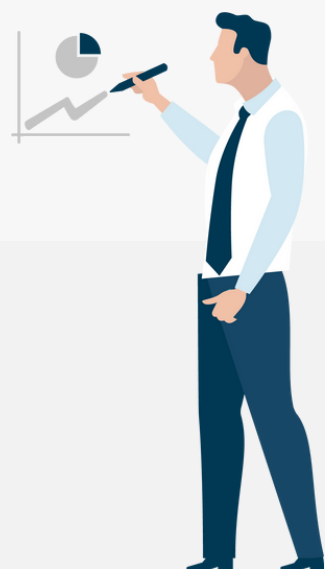
「識学」講師による無料マネジメント相談を行っております。

- 経営幹部の育成法が分からない…
- 「部下とのコミュニケーション」がうまくいかない…
- 「会議」が多すぎて困っている… など

マネジメントに対して、

不安や課題を抱えている経営者の皆様、

弊社講師が、豊富な事例より解決を手助けいたします。



[無料マネジメント相談の詳細はコチラをクリック](#)