

社長が**無意識**に  
会社に与える  
**ロスタイム**

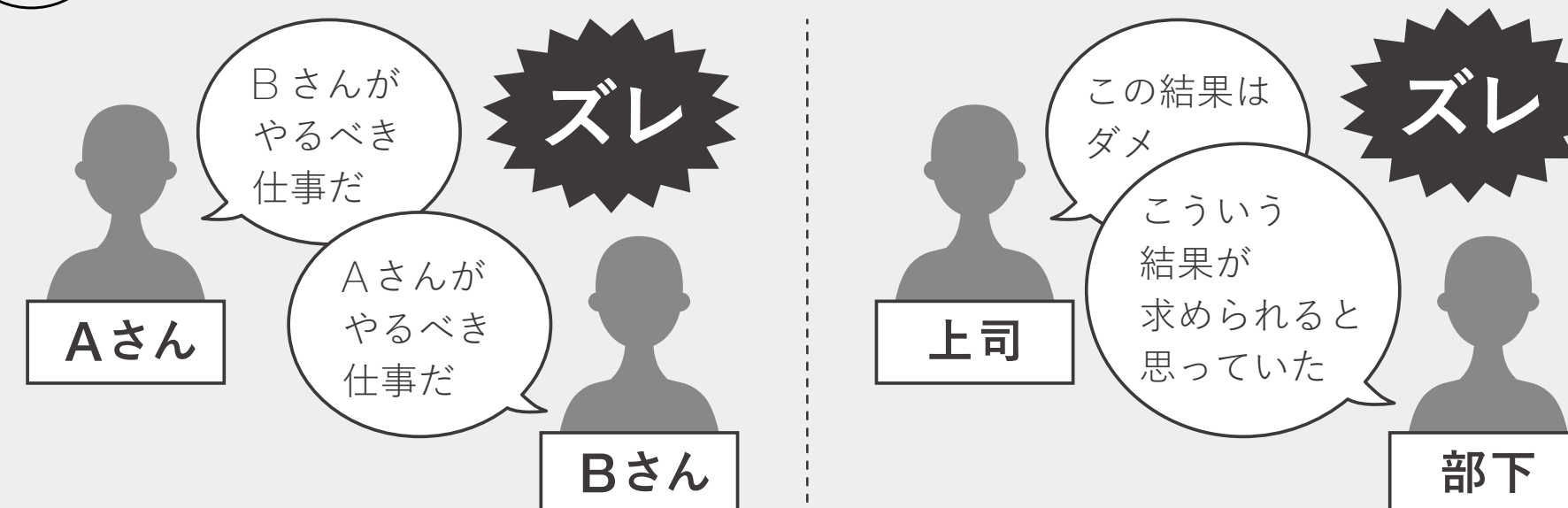


# 組織運営の問題は 誤解や錯覚から生まれる

組織運営する上で重要な前提条件は同一ルール下に身を置くということです。同じ会社にいる人でもそれぞれの常識や判断基準、独自の“普通”を持っています。この事実を無視したコミュニケーションを行うと一つの事柄に対して同じ解釈になることはまずありません。解釈がずれた状態でコミュニケーションを行うと、対立が発生しやすくなります。この対立を解消するために、それぞれのルールの答え合わせに、よけいな時間を費やすことになり、莫大なロスタイムが発生します。ロスタイムを生まない組織運営の一丁目一番地は組織に明確なルールを設定し、それを組織のメンバー全員に正しく認識させることです。

## 2つの誤解・錯覚

### 1 相互間の認識で起こる誤解や錯覚



### 2 「事実のしくみ」に対する誤解や錯覚

正しい順序(事実のしくみ)

- 1 サービスを提供
- 2 対価をもらう
- 3 給料を支払う

誤解された順序

- 1 給料を支払う
- 2 サービスを提供
- 3 対価をもらう

破綻

社長や管理者が変わることで誤解や錯覚を解消できる

# 明確なルールを設けない 組織運営は莫大なロスタイムを生む

組織運営する上で重要な前提条件は同一ルール下に身を置くということです。同じ会社にいる人でもそれぞれの常識や判断基準、独自の“普通”を持っています。この事実を無視したコミュニケーションを行うと一つの事柄に対して同じ解釈になることはまずありません。解釈がずれた状態でコミュニケーションを行うと、対立が発生しやすくなります。この対立を解消するために、それぞれのルールの答え合わせに、よけいな時間を費やすことになり、莫大なロスタイムが発生します。ロスタイムを生まない組織運営の一丁目一番地は組織に明確なルールを設定し、それを組織のメンバー全員に正しく認識させることです。

## ルールと組織運営

ルールが無い組織

自発的な動き

やりがい

理想的な組織運営に見えるけれども...

同一のルールが必要

ルールが同一でないと...

独自ルール

別々の解釈が  
生まれる

独自ルール

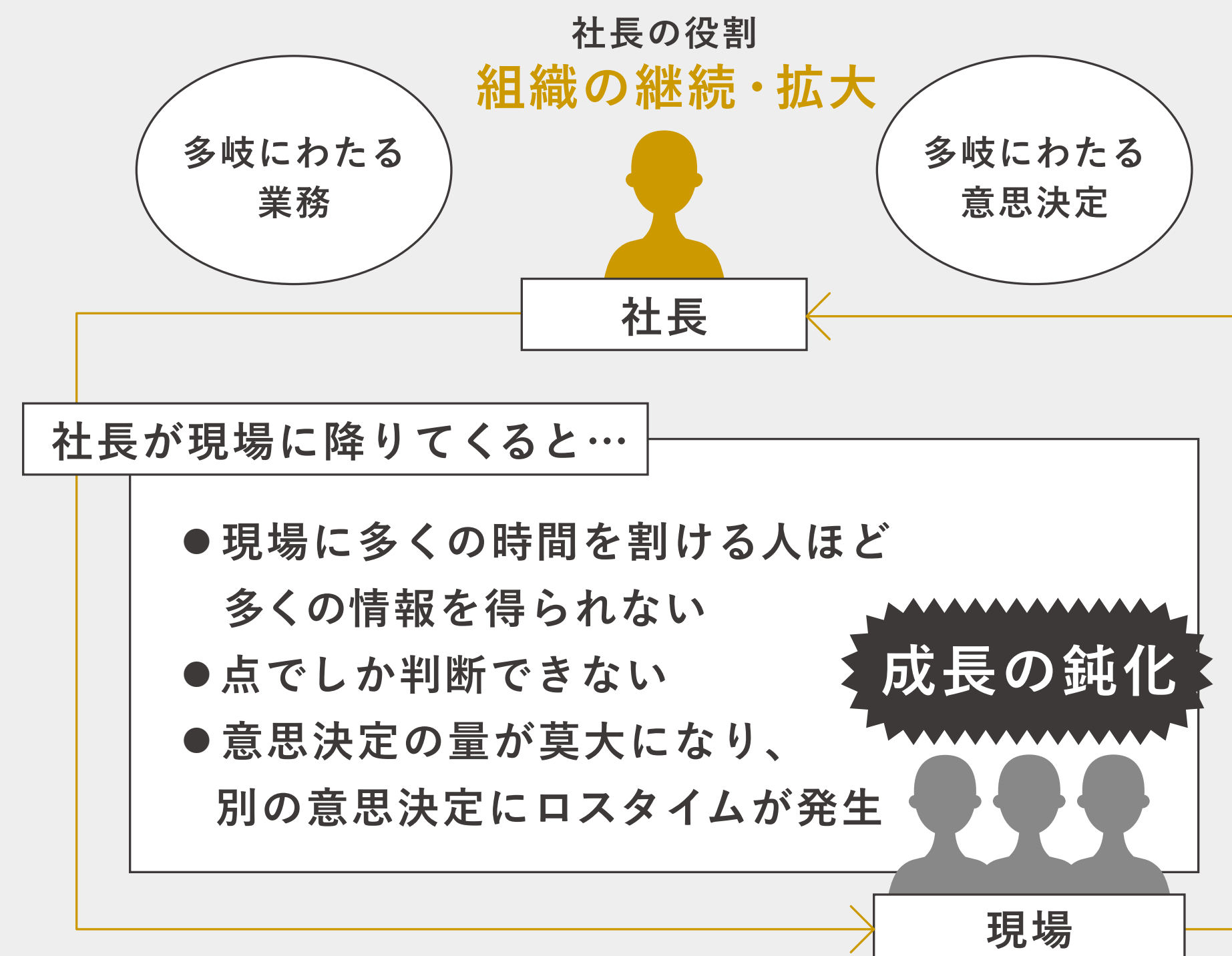
答え合わせの莫大なロスタイムの発生

ルールという前提条件が合致して  
初めてコミュニケーションが成り立つ

# 社長自ら 現場に入っていない

「社長が常に現場に関わることで、判断の精度が上がり、問題を未然に防ぎ、業務スピードも向上する」との考え方には一理あります。しかし、組織が成長・拡大していく中で、常に「良い判断ができる」「問題を未然に防げる」「業務スピードが上がる」状態を維持するのは現実的ではありません。なぜなら、社長の仕事は資金繰りや各部署の管理など多岐にわたるからです。組織の拡大とともに意思決定を求められる量も増えていきます。各リーダーが判断すべき現場の意思決定や管理までも社長が行ってしまうと社長の業務は莫大になり、どんどん社長だけではこなせない量になっていきます。それだけではなく、現場は社長の「意思決定待ち」というロスタイムが発生していき、組織運営のスピードに悪影響を及ぼしていくことになります。

## 社長と現場の距離感



社長が現場に近い、近すぎることは  
組織拡大の大きな弊害

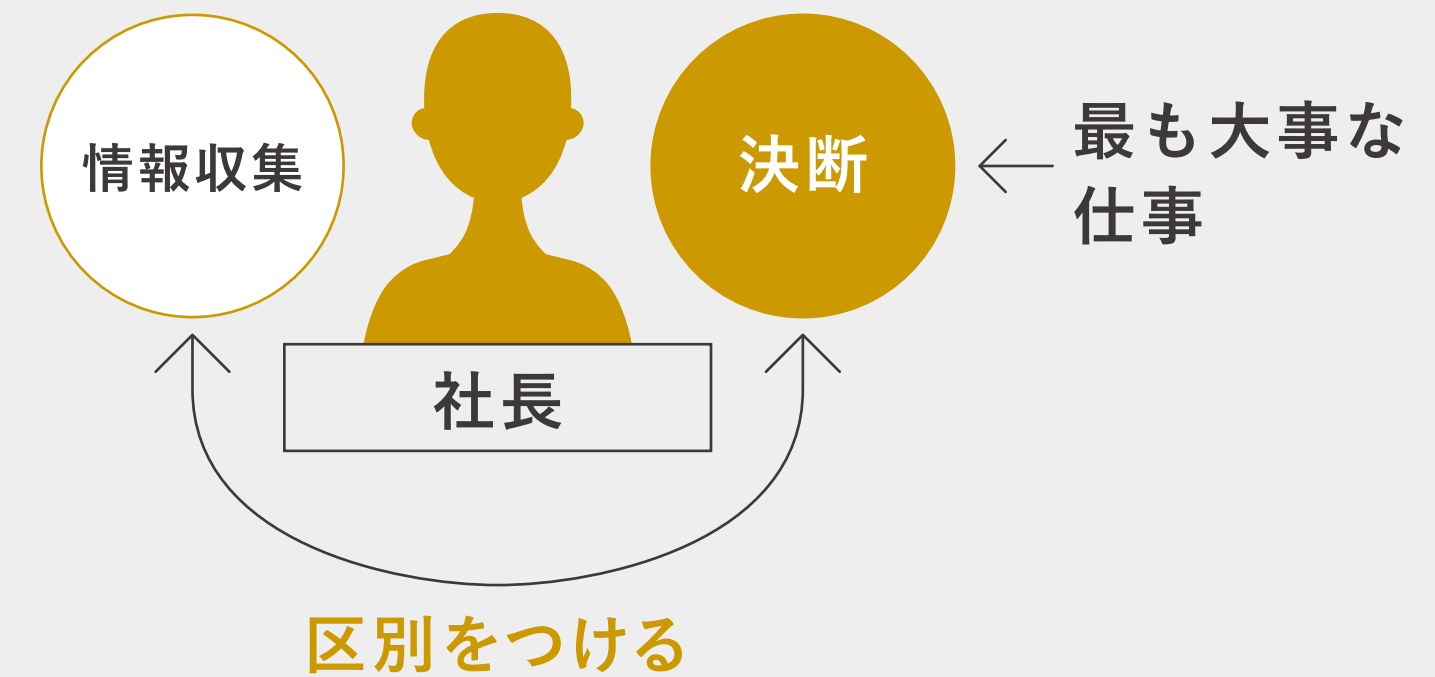
## 社員一人ひとりの声に 耳を傾けることをやめる

社長の最も重要な役割・行為は「決断」です。「社員の意見を取り入れることで活発な組織になる」と考えがちですが、現実には逆に組織が混乱してしまうこともあります。

社長が「決断」するためには正確な情報が必要です。そのため、社員の声に耳を傾け、現場で起きていることを理解することは有益です。しかし、情報収集と決断を混同し、部下に判断を委ねてしまうと、責任の所在が曖昧になり、組織運営に支障をきたします。

社員の意見を完全に無視してワンマンで進むのも問題ですが、意見に耳を傾けすぎて「決断をしない」ことはもっと危険です。社長が決断を避けることで組織全体が迷い、目標達成が困難になります。

### 社長の役割は「決断」すること



責任を果たす = 決断をくだす

#### 決断から逃げ腰になってしまう「錯覚」

- 社長の役割は決めさせることと錯覚している
- 部下に、社長が決定したルールを評価する機能があると錯覚している
- 決断をゆずることで責任が緩和されると錯覚している

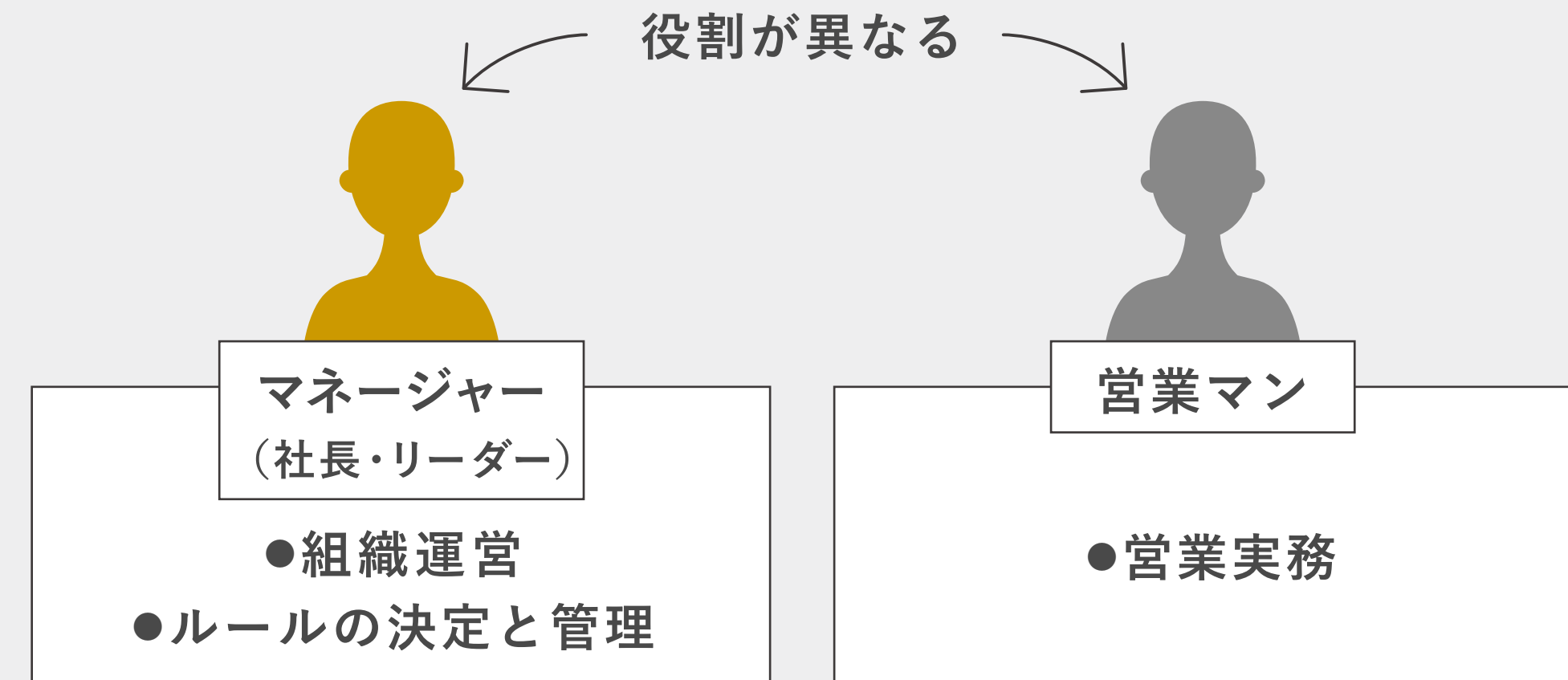
社長が「決めないこと」で組織の動きは鈍化する

# 社長がトップ営業マンであり続けることをやめる

社長に求められるのは最も高い営業力ではありません。

社長が率先して営業活動を行い、社員に対して模範を示すことは、一見すると組織全体の士気や動きの向上に役立つように見えます。しかしこれらの状態は、組織の拡大や成長に限界が生じます。マネージャーや社長の主な役割は、営業成績を上げるのではなく、組織を適切に運営し、業績を向上させるためのルールを設定・管理することです。しかし、リーダーが営業活動を率先して行くと、組織の管理業務がおろそかになり、長期的には組織の成長にマイナスの影響を与えます。社長は営業マンがより実績を上げるためのルールをつくり、営業力のある人材をより成長させていくことが何より大切です。

## 異なる役割



実務能力でポジションの上下が決まっているという誤解



# 社員のモチベーションに 気を配るのをやめる

本来、社員は自らの報酬に見合った貢献をしなければなりません。価値循環の正しい順序は、お客さまにサービスを提供し、その対価で利益を得て、その利益から社員に給与を支払うというものです。経営者にとっては当たり前の事実ですが、一般の働く人の中には「給料があるから頑張る」という逆の考え方を持ってしまう人が多いのも事実です。このような考え方は「何かを得ることができるから働く」という思考が成立し、「モチベーションが上がらないから、がんばらない」も成立してしまいます。社長が社員のモチベーションに気を配り、モチベーションが先行してしまうような組織運営をしていると、業績が低迷した際でも社員の働きはモチベーション次第になるので、社長はモチベーションを与えることに奮闘しなくなってしまうのです。

## モチベーションではなく評価で人を動かす

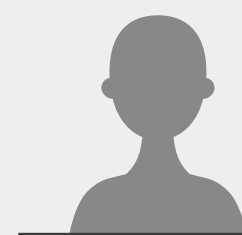
✕ 多くの人が誤解しがちな給与に対する考え方

- ① 会社が給料を払う
- ② お客様にサービスを提供する
- ③ お客様に対価をいただく

正しい順序は  
② → ③ → ①

「何かを得ることができるから働く」という思考

頑張るには理由が必要になる



上司

モチベーションを  
与えようとする

勘違いの助長

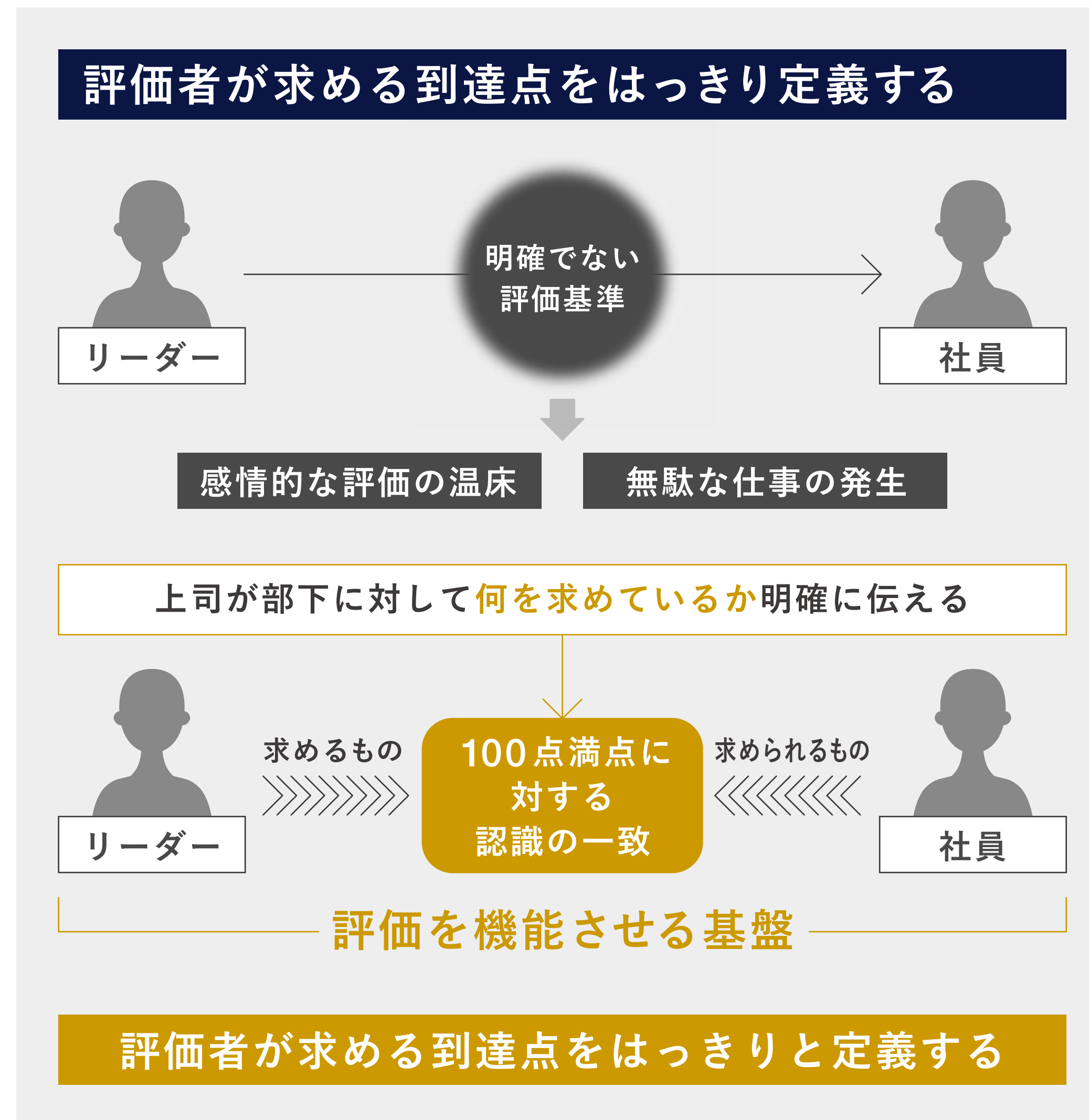
○ ルールの明確化

置かれている状況を  
正しく認識させる

- 自分は誰から評価を得なければならないのか
- 評価を得るには何をいつまでにやらなければならないのか

# 数字・事実で判断できない 評価基準を伝えるのをやめる

評価を行ううえで最も大切なのは「上司が部下に対して何を求めているかを明確に伝えること」です。例えば、「うちの会社によい見本がいるじゃないか。〇〇君みたいな統率力のあるマネジャーに育ててくれ」という言葉は、部下に対する明確な指針を欠いています。評価とは「求めている事柄に対する到達度を評価する」ものなので、「何を求めているか」が伝わっていない状況では、評価を始めることができません。「与えた役割に対して、この期間、どういうことを求めるか」こうした基準が社長にも定まっておらず、感覚的・感情的な評価になっていないかをまずは見直さなくてはなりません。

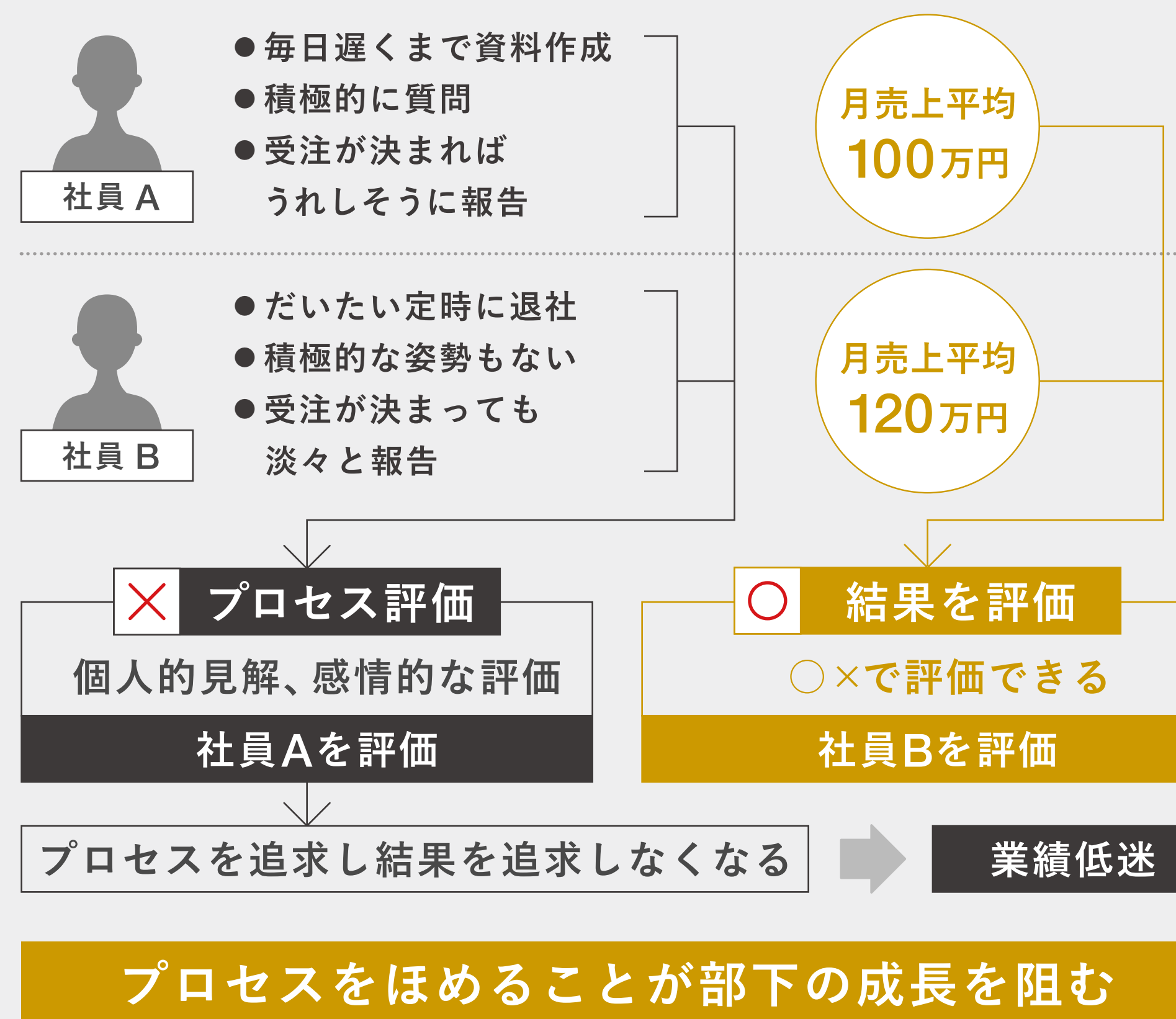


# がんばっている姿を ほめるのをやめる

「プロセスを評価する」ことが業績向上に繋がるという考え方は、実際には多くの場合機能しません。プロセスとは、努力や情報収集、コミュニケーションなどを指しますが、これらは感覚的なものであり、具体的な数値で評価できないため、個人的見解や感情が入りやすいのです。プロセスの部分を評価されると、評価される側はプロセスの方に意識が向かうようになります。組織全体でプロセス評価が横行すると、やがて従業員は良い結果よりも良いプロセスを見せることに集中し、本来の業務目標を追求しなくなります。評価すべきは結果であり、結果は客観的なもので、頑張っている姿を評価するのは、目標を達成した際に限るべきです。

## プロセスをほめると部下の成長を阻む

### ■ プロセス評価と結果を評価



# 社長が直接、社員の相談に乗るのをやめる

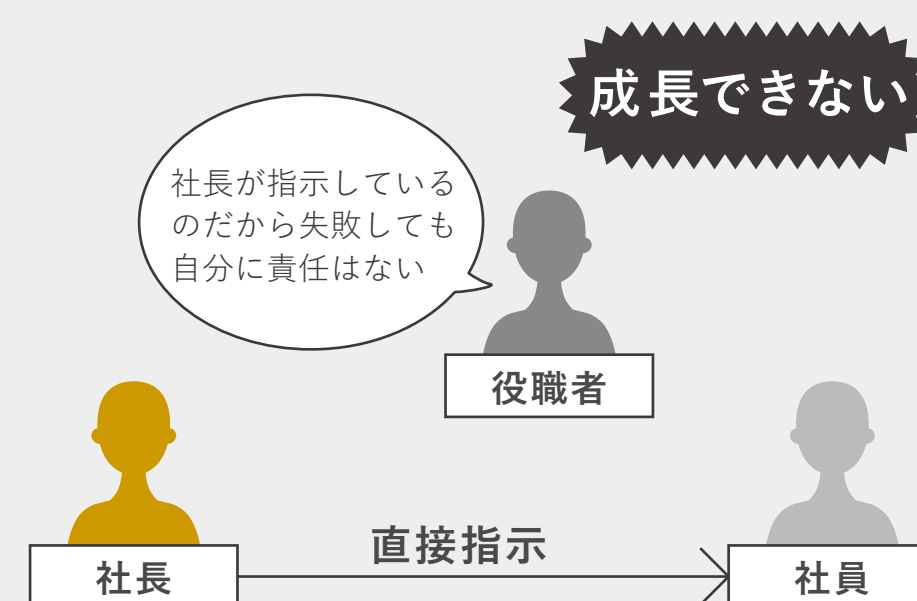
社長が役職者を飛ばして直接部下を指導することで、多くのマイナス面が生じます。具体的な弊害は以下の4点です。

- ① 役職者は責任感を失い、成長が阻まれる。
- ② 上司である役職者を軽視するようになる。
- ③ 部下は二人の上司がいるという錯覚を持ち、社長の判断を優先することが多くなる。
- ④ 部下は役職者に報告すべき事項を社長に直接報告し、役職者が部下の状況を把握できず、役職者が不当に社長から低い評価を受ける。

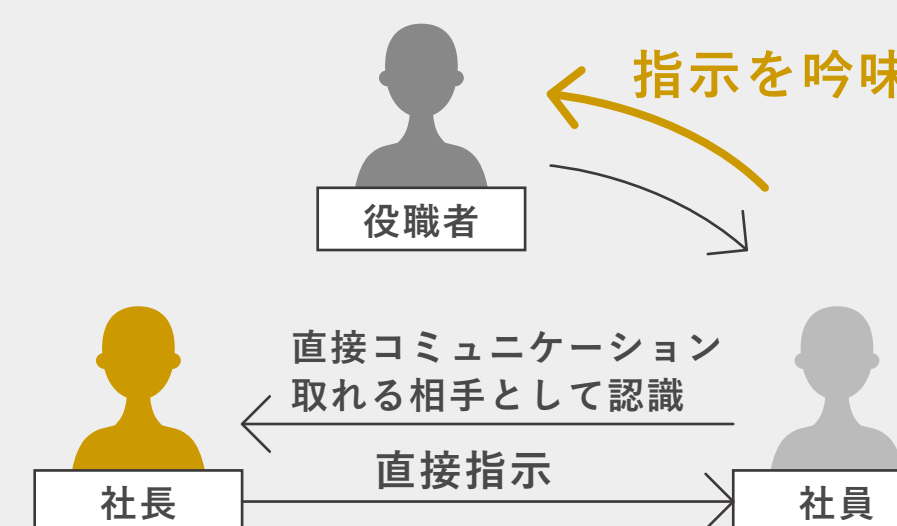
したがって、基本的なコミュニケーションは、直属の部下とだけ行うべきです。皆と話す機会が減ってしまうことは、寂しいですが、会社の成長のためにはこうあるべきなのです。

## 役職者をとばすマネジメントの弊害

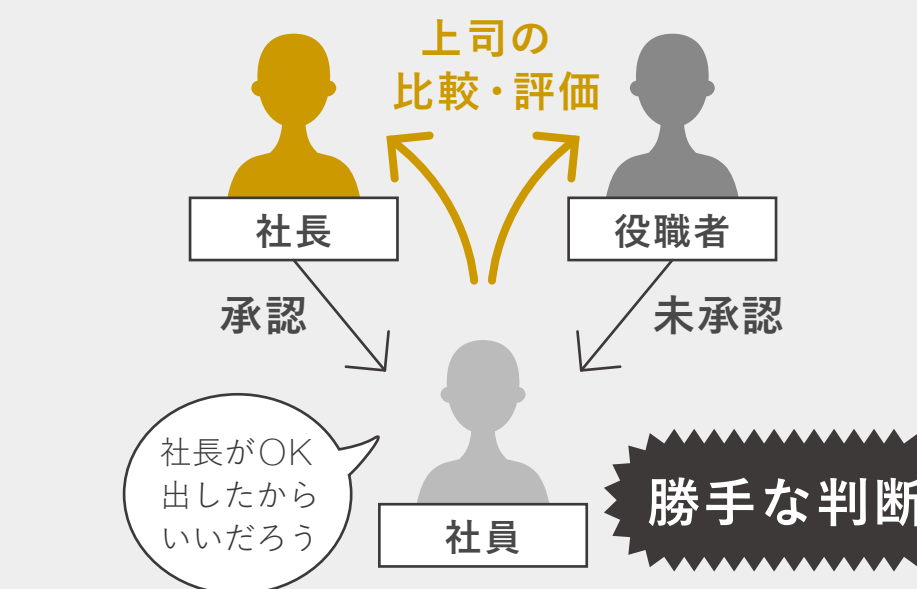
① 役職者が無責任になる



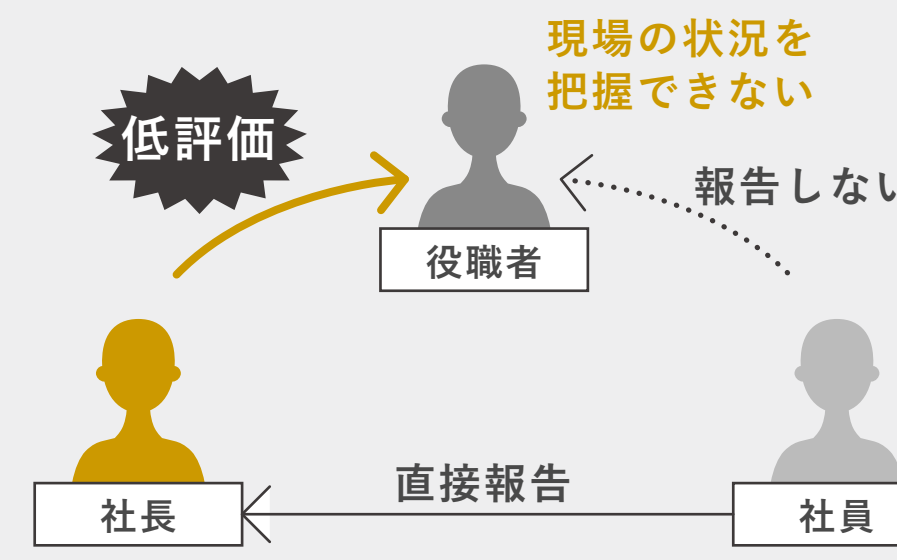
② 部下が上司を上司として認識しなくなる



③ 上司が2人いると錯覚する



④ 役職者の評価を間違える

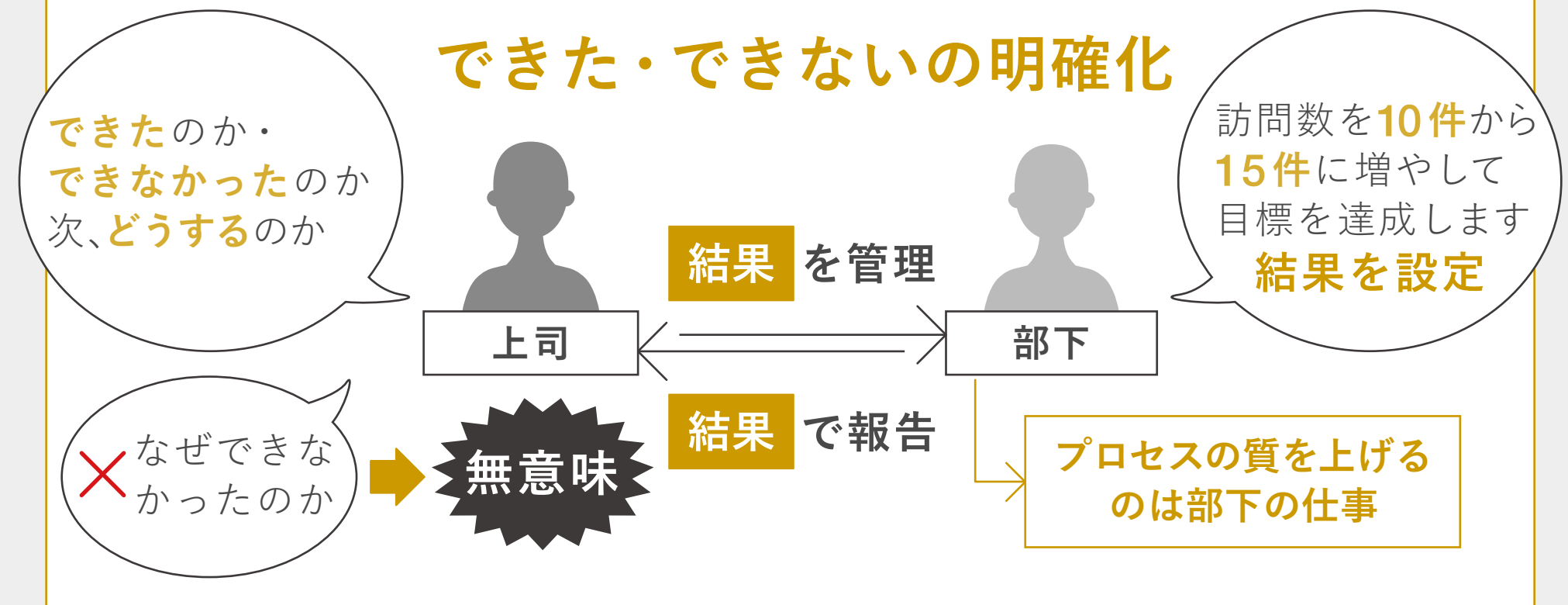


# 部下の仕事に 細かく口を出すのをやめる

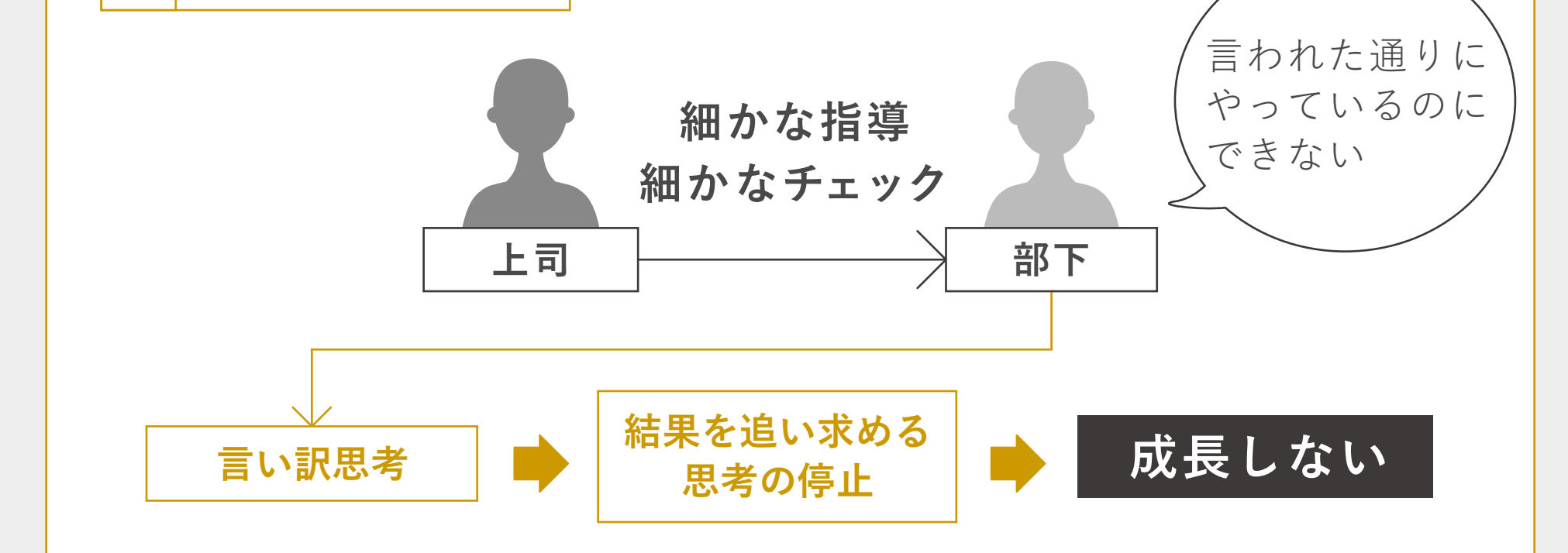
部下の成長を促すために、プロセスを管理しすぎることは誤りです。細かい部分まで指導し、常に軌道修正を行うことで部下が自立して成長できない状況が生まれてしまいます。さらに、上司がプロセスに過剰に介入すると、部下は「上司の指示通りにやっているから自分の責任ではない」と言い訳をするようになり、本来求められている結果を追求する意識が低下します。したがって、マネージャーは結果に注目し、部下が自分の力で成長できるような環境を整えることが求められます。明確な目標と結果を設定することで、部下は自ら考え、行動し、結果を出せるようになるのです。

## プロセスにつきあわない

### ○ 結果を管理



### × プロセスを管理



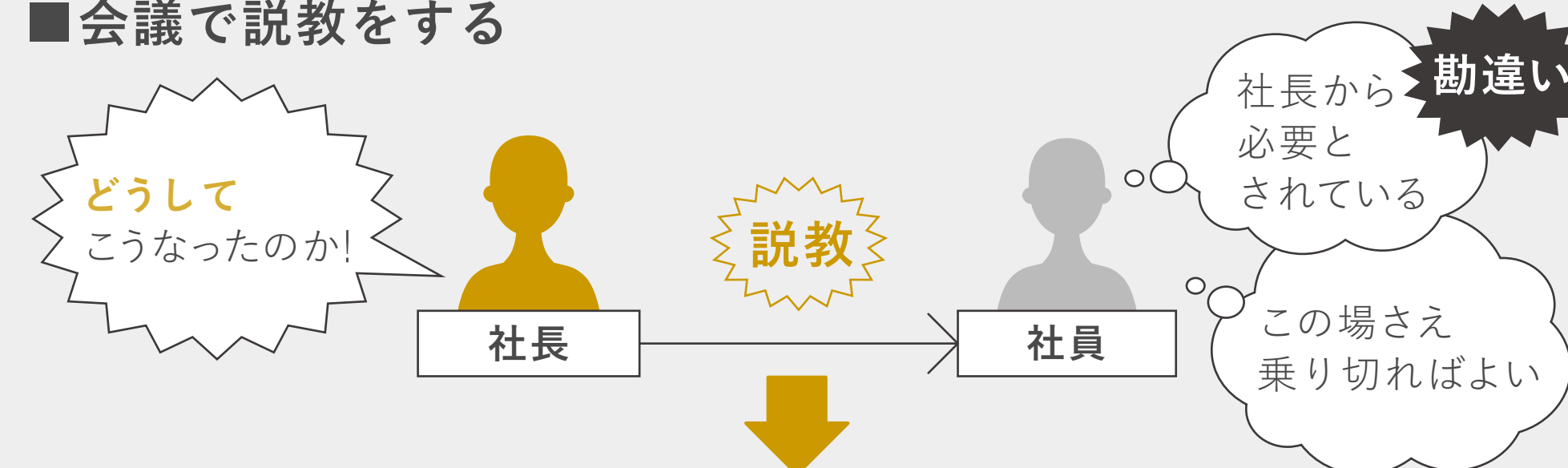
## 社長が会議などで説教するのをやめる

社長の説教は、部下に一時的に「自分は必要とされている」と感じさせるものの、実際には逆効果であることが多いです。説教を受けた部下は、その場を乗り切ること集中し、会議終了時には「やっと終わった」と安堵するだけになってしまいます。

部下が会社に貢献できるのは、結果によってのみです。社長にとって必要とされる存在であるためには、良い結果を出さなければなりません。したがって、社長や管理者は、長々と説教するのではなく、求める結果を明確に示すことが求められます。「次、どうするのか」を求めることで、効率の良い、緊張感のある会議を実現することができます。

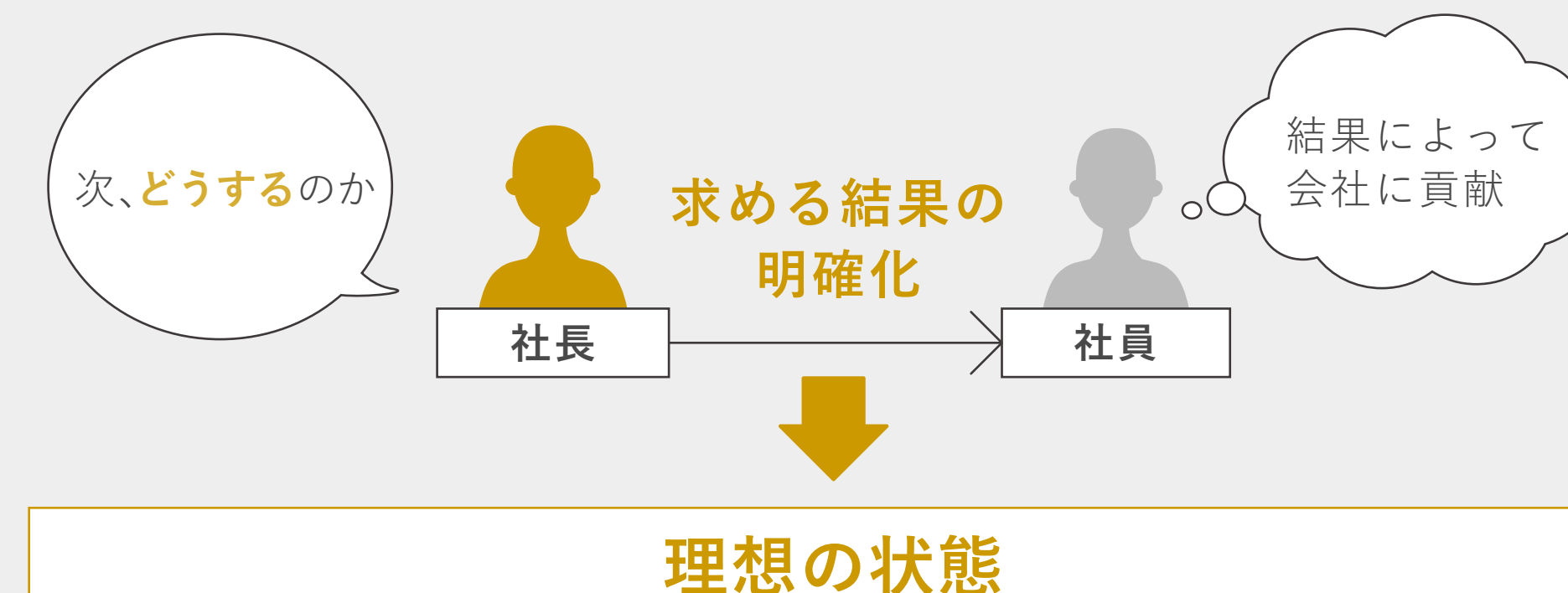
### 効率の良い緊張感のある会議

#### ■会議で説教をする



理想の状態からは程遠い

#### ■会議で結果を求める



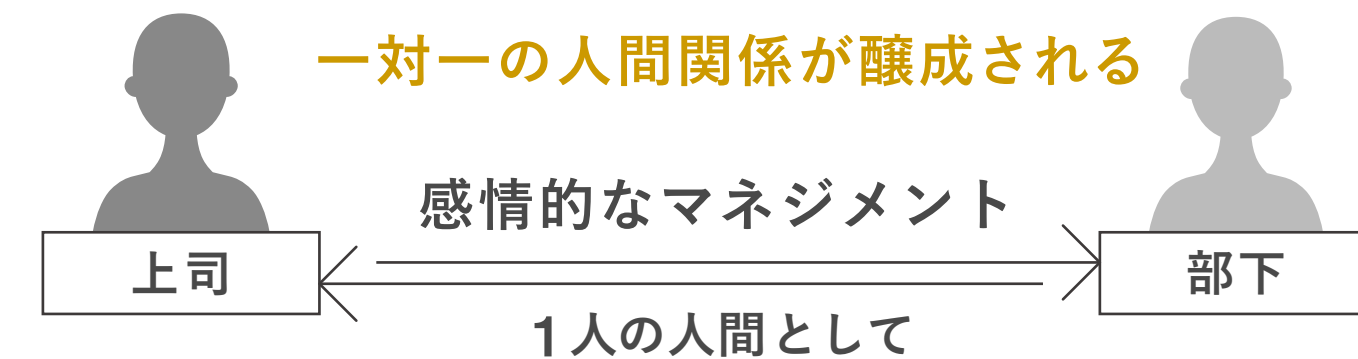
# 仕事について 社員に熱く語るのをやめる

感情に基づくマネジメントは、短期的には部下との関係を深めるように見えますが、長期的には問題を引き起こすことが多いです。上司が感情的に接すると、部下は上司を個人として見るようになり、指示を個人的な意見として受け止めます。これにより、指示を「聞くか聞かないか」という選択肢を持つ錯覚に陥り、指揮命令の関係が曖昧になります。

組織は冷静に機能する必要があるため、感情を持ち込むことは避けるべきです。リーダーは事実を正しく認識し、適切な指示を出すことが求められます。感情がマネジメントに入り込むと判断ミスを招き、組織に損害を与える可能性があります。感情は組織運営において敵であり、リーダーは冷静に事実を見極め、正しい判断を下すべきです。

## マネジメントに感情を伴わない

### × 感情で部下を動かす

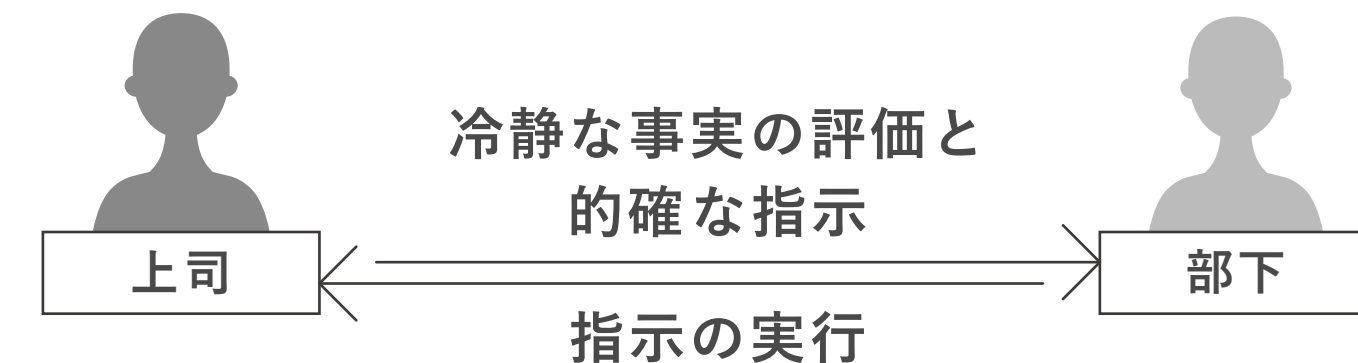


事実を正しく  
見極められない

指示を聞く・聞かないの  
選択肢が生まれる

感情がマネジメントと事実を歪め指揮系統が破綻

### ○ 感情で部下を動かさない



それぞれの機能を果たす

## 社長が現場の部下と飲みに行くのをやめる

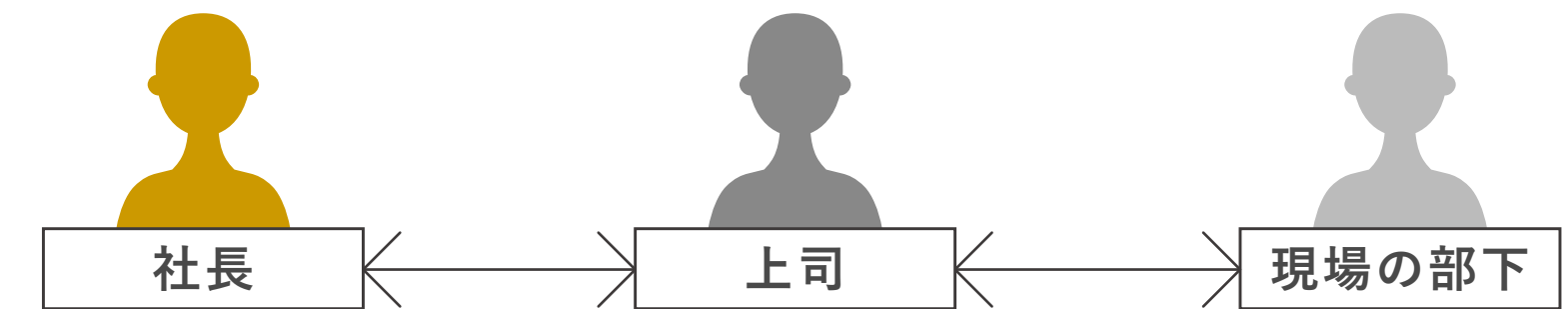
社長と現場の社員が飲み会やプライベートな場でコミュニケーションを取る機会が増えていけばいくほど、その社員は社長をひとりの人間として認識するようになり、社長、社員の距離感が保ちにくくなっていきます。そして、社長と現場の社員の距離が近づくと、その間にいる上司（中間管理職）と現場の社員の距離感をもっと近づかざるを得なくなります。上司と部下の距離感が近づくと位置関係が保ちにくくなり、ルールの徹底が難しくなっていきます。社長が現場の社員と飲みに行く際には、その社員の直属の上司も同伴させましょう。特に直属の部下以外との飲み会には、仕事上のテーマが必要です。この場合、業務に関する具体的な指示は避け、抽象的な話題や会社のビジョンについての会話に留めるべきです。

### 社長と社員の距離感をしっかりキープする

■ 直属以外の社員と飲み会に行くとき

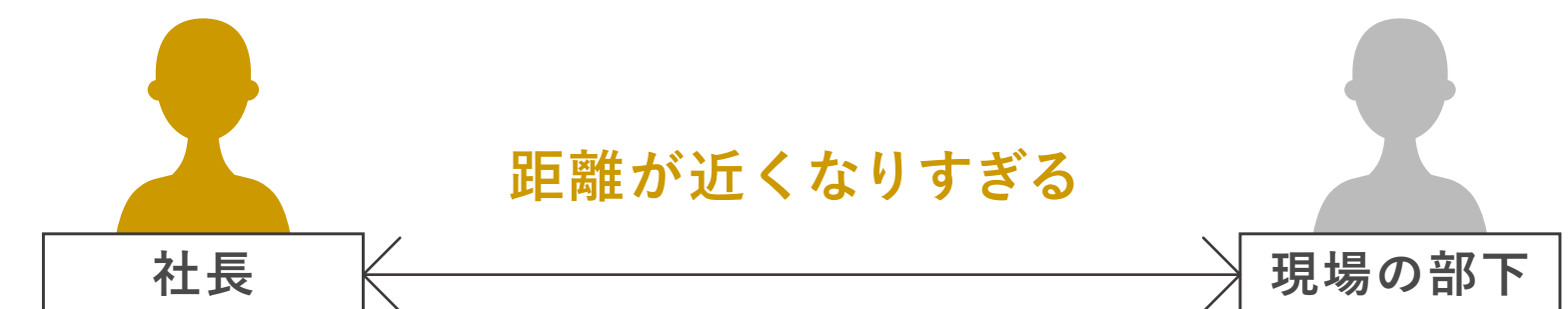
○ 直属の上司も参加する

社長と部下の距離を適切に保つ



× 2人きりで飲みに行く

距離が近くなりすぎる



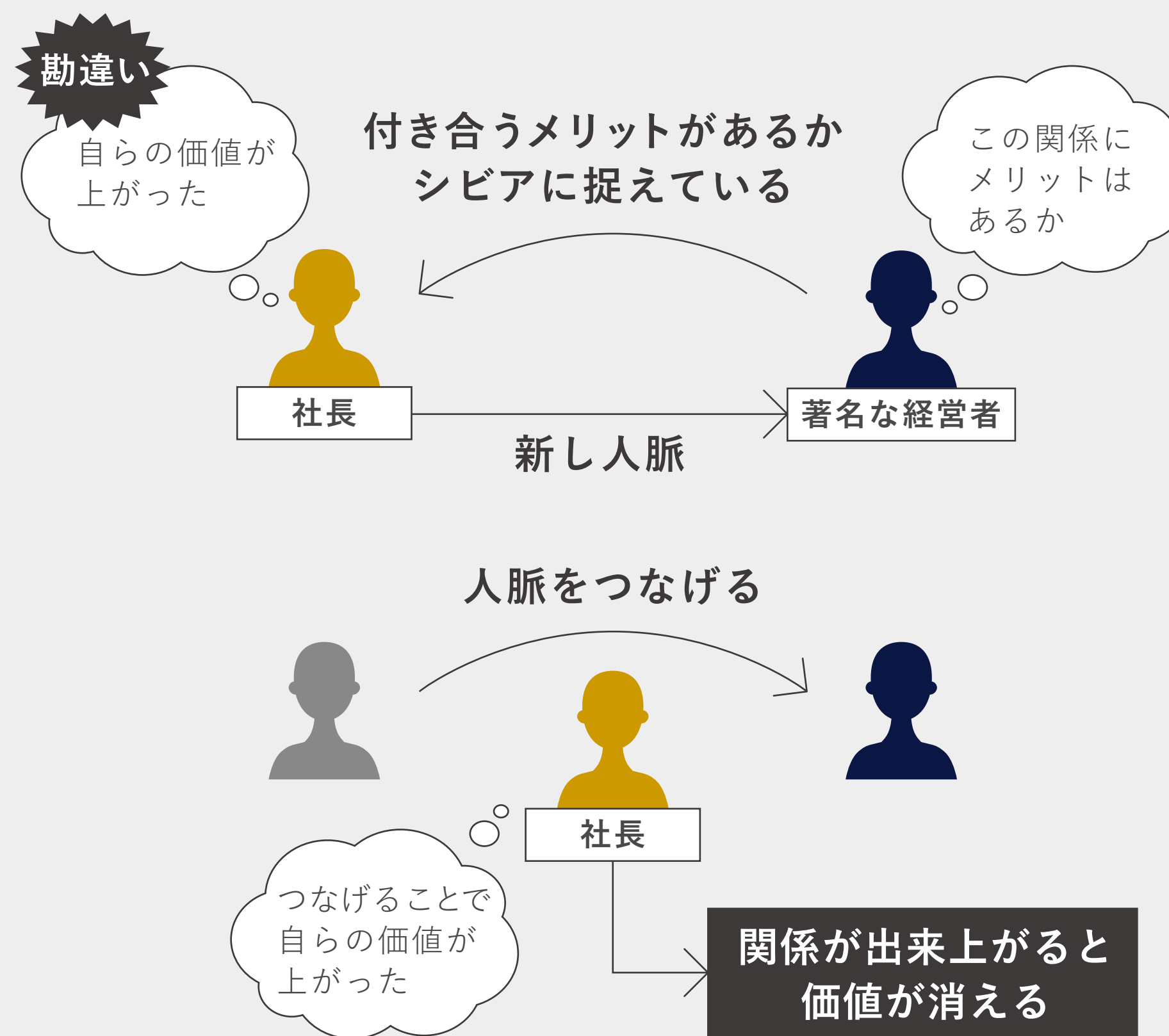
ルールの徹底が難しくなる

## 人脈をむやみに 広めることをやめる

多くの社長が著名な経営者と知り合いになることで自分の価値が上がると勘違いしています。しかし、著名な経営者ほど人脈をシビアにとらえ、付き合うメリットがなければ関係を続けません。人脈を増やすこと自体は重要ですが、自身も成長しなければその関係を継続するのは難しいです。

また、「〇〇さんと知り合い」と言って自分の価値を高めようとする行為は、相手にその価値を見抜かれてしまいます。さらに、知り合いをつなぐことで自分の価値を上げようとする社長もいますが、つなぎ終わった後はその価値が消えてしまいます。社長はむやみに人脈を増やしてはいけません。

### 自らも経営者として成長しなければならない



4,400社を超える企業のマネジメント改善の支援実績

## 識学無料体験

あなたのマネジメントの悩みを解消する

1時間の無料セッション

無料相談のお申し込みはこちら ➡

