

THANKS (VOL. 84)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年6月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その1)・・・「強い」会社の条件とリーダーの役割

約1ヵ月に渡ったバレーボールフィーバーが終わりました。
伊藤家でも、毎晩、「ニッポン、ニッポン」の大合唱。
女子は、見事、1位でオリンピックの出場権を獲得しましたが、男子は・・・
4年後のオリンピックでのリベンジに期待しましょう。

それにしても、今回の女子バレーのチームには、本当に感心しました。
まず驚いたのが、栗原選手や木村選手といった若い選手の大活躍。
「伸び盛り」という言葉がありますが、まさにそんな感じです。
皆、昨秋の世界カップの時よりも、はるかにレベルアップしていました。

そして、忘れてはいけないのがベテラン達。
吉原選手や竹下選手といった、経験豊富なベテランが、しっかりチームを引っ張っていました。
彼女たちがいるからこそ、若い選手が安心して思い切ったプレーができるのです。

しかし、なんと言っても最大の功労者は、年齢も個性もバラバラな選手を見事にまとめた、柳本監督でしょう。

テレビの特番で、柳本監督にインタビューしていましたが、試合に対する作戦の立て方はもとより、選手の動機づけに注力していたようです。

例えば、同じ年でライバル関係にある栗原選手と大山選手。

どちらか片方の選手を、コートに立たせることによって、他方の選手に「自分も・・・」という気持ちを起こさせたり・・・。

いくら、素晴らしい選手を集めても、それだけでは、チームとしては機能しません。
それぞれの役割を認識させ、動機づけ、本番で最大限の力が発揮できるようにしてあげる。
そんなリーダーがいてこそ、優れた成果につながるのです。

THANKSでは、今回から新シリーズとして、「リーダーの役割と部下の指導」について特集します。
なお、ここで言うリーダーとは、部署を束ねるマネジメント層の方々です。
会社で言えば、課長、所長、グループマネジャー、チームリーダーのような方々をイメージしていただければOKです。

「強い」会社になるための3つの条件・・・生き残りのカギ

強い会社は生き残り、弱い会社は消えて行く・・・。

今は、まさに優勝劣敗の世の中です。

そのような認識のもと、企業は生き残りのために、いろいろな改革に着手します。

ところが・・・

トップは一生懸命「改革」を訴えるけれども、現場の社員は動かない・・・

社員は皆、一生懸命働いているものの、バラバラに動いているために、組織としての力が発揮できない・・・

先進的な「制度」を作ったものの、会社の風土や体質に合わずに結局頓挫してしまう・・・

私は、コンサルタントとして、何度、このような話を聞いたことか・・・
リーダーの重要性や役割を考える前に、まずは、「強い」会社の条件について考えてみましょう。

「強い」会社であるためには、以下の3つの条件が揃っていることが必要です。

条件1：会社の方針や戦略が正しいこと

まず、1番目の条件は、会社としての方針や戦略が正しいことです。
自動車にたとえると、方針や戦略は「ハンドル」に相当します。
世の中が右肩あがり成長していた頃は、広くて平坦な道路を、悠々と走っているようなものでした。
少しくらい、ハンドル操作が下手でも、無難に走ることができたのです。
しかし、今の道路は、狭くてデコボコ。
しかも、周りには、走っている車がたくさんいます。
だから、ちょっとハンドル操作を間違えただけでも、崖から転落してしまったり、他の車とぶつかったり・・・
大きな事故につながってしまうのです。

カネボウの凋落

最近、カネボウの記事が新聞をにぎわしています。
稼ぎ頭の化粧品事業は分離され、残った本体も、社員の約4割に当たる1800人もの人が削減されるようです。
どうして、このようになってしまったのでしょうか？
カネボウは明治20年（1887年）の創業以来、日本の産業をリードしてきました。
繊維からスタートして、化粧品、食品、薬品、日用品（トイレタリー等）、電子関連等、カネボウの戦略は「事業拡大」でした。
そして、事業の拡大にともない、売上も順調に伸びて行ったのです。
ところが、バブルの崩壊により、日本経済の成長がストップした時、カネボウは窮地に陥りました。
化粧品は資生堂に劣り、日用品は花王やライオンの後塵を拝し・・・。
経営資源が分散してしまった分、各事業の競争力が、どれも中途半端になってしまったのです。
厳しい時代の中では、「選択と集中」を行い、「強い事業」を育てることが必要です。
トップの役割として、各事業の競争性、将来性を見極め、いち早く、経営資源の集中をすべきだったのです。
しかし、カネボウのトップは、そのようなことをしなかった・・・
その結果が、今の状況です。
まさに、会社としての方針・戦略を誤ってしまったケースです。

条件2：社員ひとりひとりが実力を発揮すること

2番目の条件は、会社で働いている社員ひとりひとりが実力を発揮することです。
自動車は、ハンドルだけでは走りません。
いくら、運転手のハンドルさばきが上手でも、エンジンがイカレてしまっていたら、車はただの粗大ゴミです。
それでは、会社の中で、自動車のエンジンに相当するものは、一体何なのでしょう？
それは「社員」の方々です。
社員ひとりひとりが、自分自身の役割を確実にこなせるような実力を持つこと。
そして、そうした実力を100%発揮できるように意欲的に働くこと。
デコボコ道であっても、坂道であっても、エンストしないで進んでいける強いエンジン。
会社が「強く」なるためには、不可欠なのです。

ある会社の消滅

今から、5年前、ある会社が消滅しました。

上場会社で、倒産した時は、社長が日経ビジネスの「敗軍の将、兵を語る」に登場したくらい話題になりました。

私は、その会社が倒産する半年くらい前から、コンサルタントとして入りました。

「何とか再建できないものか・・・」

きっかけは、スポンサー企業から要請でした。

中に入って状況を確認したら、想像以上にひどい状態でした。

その時に、一番驚いたのが、社員の方々の危機意識の無さです。

中核となるべき社員の方々にインタビューすると、「会社をこんな状況にしたのは、社長が悪い！

自分たちは悪くない！」という言葉ばかりが出てきます。

結局、皆が、責任を社長になすりつけるだけで終わっていたのです。

その後、状況は更に悪化し、給与の支払遅延が起きました。

そのような状態になって初めて、社員の方々も「まずい！」と本気で思ったのです。

ある人が、私のところにやってきました。

「会社はどうなってしまうのですか？」

「・・・・・・・・・・」

「倒産してしまうのですか？ 困るんですよ。 うちはまだ子供が小さいし、就職先だって、なかなか見つからないだろうし・・・。 これまで、正直言って、仕事に手を抜いていたところもありましたが、これからは、精一杯頑張ります。 なんとかしてください」

「・・・・・・・・・・」

話を聞いていて、空しくなりました。

もし、3年前に、社員の皆が、そのような気持ちになっていたら・・・

きっと、状況は変わっていたことでしょう。

トップが方針・戦略を間違えないことは確かに重要です。

しかし、それだけではダメ。

社員ひとりひとりの「力」が必要なのです。

条件3：方針・戦略と社員のパワーを結びつける仕組みが整備されていること

方針・戦略は正しい...

また、社員も実力を持っているし、一生懸命働いている・・・

しかし、なぜか、会社はうまく行かない...

よくある話です。

その原因は、方針・戦略と社員のパワーが結びついていないからです。

自動車にはトランスミッションがありますよね。

ハンドルとエンジンをしっかり連動させています。

会社で言うなら、トランスミッションに相当するのが、「会社の仕組み」です。

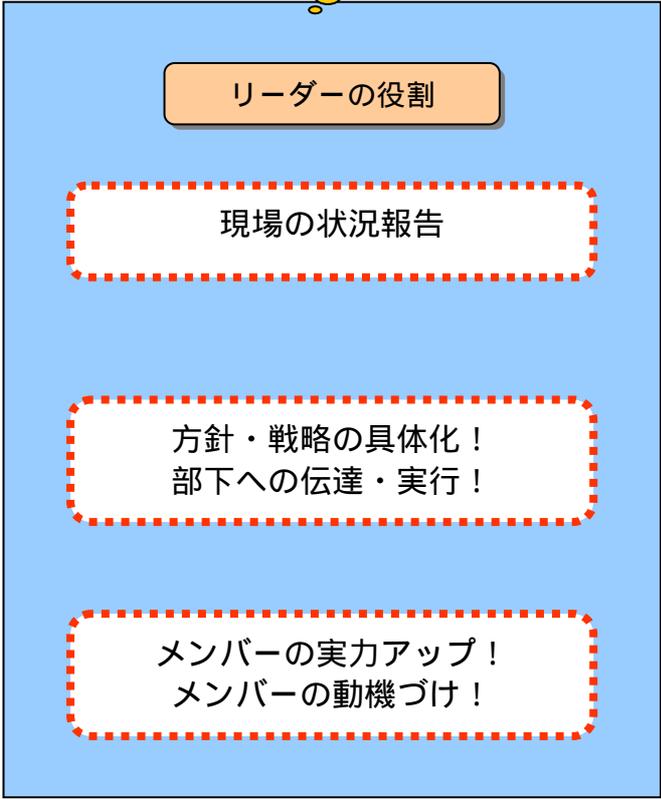
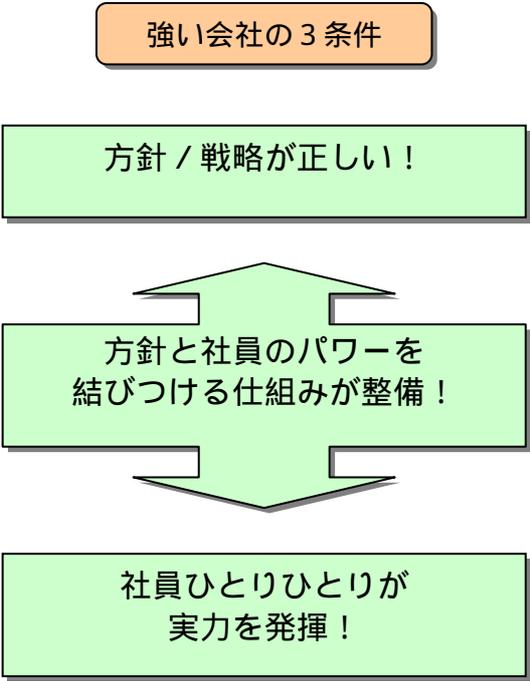
具体的には、社内の組織や各種の制度、さらには情報システム等です。

そういう仕組みが方針や戦略にマッチしていること。

そして、ひとりひとりの社員が思う存分実力を発揮できる環境になっていること。

これも、「強い会社」の条件なのです。

3つの条件とリーダーの関わり



それでは、それぞれの条件に対するリーダー（ミドルマネジメント）の関わりについて考えてみましょう。

まずは、「会社の方針、戦略の策定」について。これは、主として経営トップの役割です。ただし、トップが意思決定するためには、現場の状況をしっかり把握しておかなければなりません。前提が違っていたら、答えが違ってしまいますから。意思決定のための情報を的確に伝えたり、意見を具申したり...これはリーダー（ミドルマネジメント）の重要な役割です。

「社員ひとりひとりが実力を発揮すること」については、リーダーの責任は重大です。「実力を発揮する」ためには、2つのことが必要です。ひとつは、「実力を身につける」こと。リーダーは部下に対して、課題を与え、アドバイスをしながら、部下が実力を高める手助けをしなければなりません。そして、もうひとつは「動機づけ」。人間は生き物ですので、感情があります。「やる気」になって仕事をするかどうかで、成果は大きく変わります。そして、「やる気」を持てるかどうかは、リーダーの言動に大きく関わってくるのです。

最後に「方針・戦略と社員のパワーを結びつける仕組みが整備されていること」について。会社の制度の中で、根幹になるのが目標管理制度でしょう。全社としての方針、戦略をどのように実行して行くのか...リーダーは、会社の方針・戦略を具体化して、実行して行く役割を担っているのです。また、リーダーには、トップの考えを部下にしっかり伝達する責任もあります。この時、重要なのが、テープレコーダーのようにならないこと。単に、「トップは××と言っているので、よろしく」だけではNGです。

トップの考えを、部下が理解しやすいように噛み砕いて話をする事。
また、トップと同じような「熱さ」を持って伝える事。
こうしたことがリーダーに求められるのです。

このように、リーダーは、「強い会社」になるために、非常に重要なポジションなのです。

《次回に続く》