

社長のリーダーシップ

～魅力あるビジョンを社員に共感させよう！



戸村豪輝
 (株)ちばぎん総合研究所
 経営コンサル第二部
 主任コンサルタント

最近、我々にいただくオーダーの中で、管理者に対する教育、研修という内容がとて多くなってきている。少ない人材で何とか組織を回している中小企業にとって、部門を取り仕切る管理者の能力を向上し、組織力を上げていくことは必要不可欠であり、管理者の底上げを図りたい社長の気持ちはよくわかる。

多くの社長は、「うちの管理者は管理者としての仕事をしていない。意識、責任感がなさすぎる」と嘆いており、我々にくる管理者研修のテーマも、そういった意識や責任感の向上がメインとなる。

管理とは、「部下を使って、仕事の成果を上げること」、すなわち、いかに自分の手を動かさずに、部下を動かし、成果を上げるかということになる。その機能は大きく分けて5つある。①目標を設定し、それを達成するための段取りを決めること(計画)、②目標を達成するために人、モノ、金等の経営資源を効果的に編成すること(組織化)、③目標や計画に向けて人々に行動を起こさせること(指令)、④活動の過程や結果がはじめの計画どおりに行っているかを検討し、必要により修正すること(統制)、⑤これらの機能が円滑化するよう関係者に働きかけ、調和と均衡を保つこと(調整)である。

この機能のうち、「指令」と「調整」に苦戦している管理者が圧倒的に多い。なぜだろうか？ それは管理者が社長の理念やビジョンをまったく理解していない、もしくは賛同していないからである。

「社長の理念は何ですか?」、「将来どのような企業になるべきか、社長からどんなビジョンを聞いていますか?」と管理者に質問しても、残念ながらよくわかっていないか、しらけて批判的な含みを持った話を聞くことも少なくない。そもそも、管理者が社長の理念やビジョンを心の底から理解、共感していないのに、部下にどう指令し、関係者とどう調整を図っていくのだろう。「社長は何を考えているかわからないけど、そういうことだから……」、「俺はおかしいと思うけど、社長が決めてしまったから……」。そんな上司からの指令を受け、会社のために全力でがんばる部下がどこにいるだろうか?

誤解を恐れずに言えば、管理者がレベルアップしない原因の一端は社長自身にもあるといえるのではないだろうか。管理者のマネジメント能力を嘆く前に、社長自身が会社のビジョンを真剣に考えているか、それを社員の腹に十分落とし込ませているか、今一度よく考えてみてほしい。厳しい

言い方かもしれないが、会社の幹部なのだから自分の考えを「理解しているはずだ」、「理解して当然」というのは社長の傲慢^{ごうまん}であると思はる。

ビジョンを共感させるのは非常に難しい仕事である。日々激しく移り変わる外部環境を敏感にとらえ、つねに魅力あるビジョンを生み出していくと同時に、社員と膝^{ひざ}を突き合わせ、粘り強く理解させる努力を続けていくこと、これは社長の仕事の中で一番大切なことだ。これが正しく社員のベクトルを同じ方向へと導いていく、社長にとって必要なリーダーシップなのではないだろうか?

魅力あるビジョン、それは社長ひとりよがりのもものでは決してなく、社員にとって「夢」のあるものでなければならない。自身の見栄や体裁を満たすためではなく、現場で働く社員の未来を真剣に考え抜いたものでなければならない。そして、単なる「夢」で終わることのないよう、実現可能なプロセスを、社長自らできるだけ具体的に考えていく必要がある。ビジョンを考え続けること、それが止まった時点で会社の成長も止まる。社長が行うべき努力は並大抵のものではないと思うが、ぜひ魅力あるビジョンを掲げて、社員を心から共感させていただきたい。