VB経営 虎の巻

問われる社長の器

インディゴブルー社長 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の最高執行責任者（COO）に就任。10年6月から現職。

「社長の器が会社の大きさを決める」――。年長の経営者が若い社長や経験が浅い社長に対して使う言葉だ。社長たるもの、周囲から尊敬される人間であってほしい。そこには、「あなたの言動は社員から見られているよ」というメッセージがある。

確かに社員たちは社長のことをよく見ている。社長自身が意識している以上に社長の顔色や行動に敏感である。社長にこびるためではない。それが自分の会社、仕事に影響するからだ。

このとき、社員たちは同時に社長の評価もしている。信頼に値する社長か、結する。

一人で何でもに限界

適当に対応しておけばいい「バカ社長」か。こうした社員の評価が会社を動かす原動力を規定することになる。だから、社長の器が会社の大きさを決めることになる。

社長の言動のうち、どのように会社の事業をマネジメントしているかは特に重要だ。これが会社の原動力そのものであり「器」に直結する。

マネジメントでいうと、計画―実行―評価―改善のいわゆるPDCAサイクルがある。これを会社全体の目線で見ると、計画の前に「ビジョン」と「資金調達」があり、改善の後に「報酬」と「学習」がある。

こうしたいという夢が「ビジョン」となり、それを実現するための計画につながる。当然、そのためには資金が必要になる。これが「資金調達」だ。

PDCAサイクルを回す中で、優れた働きをしている個人やチームに対して報いる。これが「報酬」だ。昇給や賞与といった経済的な報酬もあれば、やりたい仕事をやらせることや称賛などの非経済的な報酬もある。これをタイムリーかつフェアに行うことが次の原動力につながる。

評価、改善のプロセスを通じ多くの学びがあるはずだ。成功、失敗いずれにしても、その内容を共有して次につなげる。これが「学習」になる。一人の経験を多くの人間が活用できるようにする。これが組織の仕事力を高めることになる。

問題は、この「ビジョン」から「報酬」「学習」までの全てのプロセスについて、社長自身がどこまでやるかだ。

オーナー系企業では当然のように社長が全てやっていることが多い。一人でやると責任も重いが、ある意味でわかりやすい。しかし、このやり方だとまさに社長が見えている以上には会社は大きくできない。当然、人も育たないし、成長規模にも限界がある。世の中の変化を察知して自ら変わるという進化もしにくい。社長一代で終わりになる可能性が高い。

常に社長が忙しく動き回り、社長が倒れた時点で会社も終わり。有為な人間であればあるほど、そういう企業に自分の人生を預けようとはしない。これではせっかくの事業がもったいない。

会社を成長させようとしたら、信頼できる人間をどれだけ雇えるか、そして育てることができるか。この点で社長の「器」が問われている。

2012年12月18日　日経産業新聞