VB経営 虎の巻

創業社長の役割

好きな仕事もほどほどに

私には「コンサルタント」「経営者のコーチ」「リーダーシッププログラムの開発者」「研修講師」「企業の社外役員・顧問」という顔のほかに、「ベンチャー企業の創業社長」という顔がある。

これまで外資系企業の社長、150人、350人、3000人規模の会社の「雇われ経営者」という仕事をしてきたが、10人足らずの会社の、しかも創業社長という役割は初めてだ。同じ「社長」という肩書でも「雇われ社長」と「創業社長」では動き方が大きく違うことを実感している。

雇われ社長の仕事は多くの関係者の利害を調整しながら会社の成長を図ること。ルールを守ることも求められる。

創業社長は自ら成し遂げたいこと、やりたいことを事業にした会社の社長だ。ルールだって作る側である。どっちがおもしろいかというと、間違いなく創業社長だ。なにしろ、自分自身でビジネスを育てている実感がある。成功するも失敗するも全て自分。この醍醐味が起業の魅力である。

しかしながら、社長本人がこの醍醐味を堪能してばかりいると会社としては成立しなくなる。組織的な動きにならないので成長しないのだ。すべては一芸に秀でた社長次第。社長が倒れたら、それでおしまい。これを〝パッケージモデル〟と称している。拡大再生産が可能なパッケージにするとしたら、創業社長は芸人社長としての動き方を意識的に変える必要がある。さもないと頭ではわかっていても行動が伴わず、実態として事業を成長させることができない。

具体的には時間配分だ。好きな仕事に費やす時間で1週間を埋め尽くさないようにしたい。ややもすると、顧客優先を言い訳にスケジュールがびっしり埋まってしまう。自社のビジネスモデルの強化や社員の育成、業績管理のための時間をブロックしよう。週に3時間でいい。土日でもいい。このための時間を設けることをお薦めする。

この手のことがどうしてもできない場合には、経営管理を担当してくれる人材を採用した方がいい。ただし、不安定なベンチャー企業で働いてくれる社員は創業社長の想いや人柄に共鳴して入社した人ばかりのはず。その管理担当に創業社長と同じ想いがないと人が離れて逆効果になる。仕事の醍醐味を徹底的に追求したいなら、相当真剣に人選を進めるか、本当に自分の働き方を変えるか、このどちらかにしないとずっと芸人モデルを追求することになる。

ちなみに本稿は自分に対する戒めでもある。私もつい気を許すと芸人社長になってしまう。創業社長には誰も指摘してくれない。心を静かに自戒する癖をつけたいものだ。

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、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。

2013年5月28日　日経産業新聞