

長期的な視野で会社を俯瞰すれば やるべきことは自ずと決まる

リーダーズアカデミー学長

嶋津 良智 氏

Yoshinori Shimazu

しまづ よしのり 1965年東京生まれ。(株)リーダーズアカデミー代表取締役兼CEO、リーダーズアカデミー学長。著書に『だから、部下がついてこない!』『あたりまえだけどなかなかできない 上司のルール』『雨がふってもよろこぼう!』などがある。

<http://www.leaders.ac>



——「上司学」を提唱されている嶋津さんですが、「だから、会社が儲からない!」は、どのような思いから執筆されたのでしょうか。

動機は二つあります。特別な能力や才能があるわけではない私が、結果として企業経営の場で一定の成果を上げることができました。うまくいった要因やプロセスを振り返り、考えるという作業はずっと繰り返していきまして、それを本の形で一度まとめておきたかった、ということが一つです。

もう一つは、世界的な金融恐慌のなかで世の中がおかしくなっています。いま、まさに人や企業、ひいては世界全体が「原点回帰」を求められているように思えたからです。このような社会状況では、人は人の原点に、会社は会社の原点に立ち帰る必要があるのではないかと感じています。

たとえば「銀行の原点」といえば、企業が成長していくために必要な融資を行うことや、家計の資産を預かり守ることでしょう。ところが、本来、縁の下の力持ち的な、「影の存在」であるべき銀行が機関投資家の手伝い、あるいは自ら投資に走り、「光の存在」になってしまった。外資系金融機関の経営者は数億円もの年収を得ているといわれますが、これは普通感覚をもった人にとって違和

感を覚える現象といえるでしょう。

私は、この「違和感」が感じられるときは気をつけたほうがいいと、いろいろな場でお話ししています。たとえば株式投資などで「これは上がりすぎているから、気をつけなければ」と手控える人もいれば、「上がりすぎてているが、まだまだ上がるだろう」と、あえて違和感を蓋をして、自分に都合のよいように解釈する人もいます。同じように違和感を感じているにもかかわらず、その後の行動の差によって結果は大きく異なります。

同様に、会社の業績が予想以上に向上して違和感があるとき、逆に潜在能力があるにもかかわらず業績が著しく悪化したときなど、常識の範囲を超えた「違和感」を感じたときには、原点に戻ってみる必要があるといえるでしょう。

長期的な視野をもたずして 会社の成長はない

本書の執筆動機に戻れば、企業の原点は「人」であると考えたわけですから、なぜ「人」かといえば、よい商品を生み出すのも、よいサービスを行なうのも、会社の戦略を考え、それを実行するのも、すべて人にかかっているからです。

実は、本書は経営の本であるにもかかわらず、数字についてはほとんど書かれ

ていません。もちろん私も経営者ですから、経営上の数字にはいつも関心を払っています。けれども、それ以上に、一所懸命に社員を育てたことによって、自然と儲かるようになったという実感があります。実体験を通じて得た、私の「人と組織」についての考えをお伝えできればいいと考えて、あえてそういう作りにしたわけでは

——本書の冒頭で「起業した会社が10年継続したら、奇跡である」と書かれています。どうして大多数の会社は長続きしないのでしょうか。

一番の要因は、長期的な俯瞰ができていないことにあると思います。個人の人生だってそうした視点をもっていないと、幸せなビジネス人生は送れないでしょう。それと同じことです。

たとえば「ワークライフバランス」という言葉があります。二〇代の若いビジネスパーソンがそれを重視するのはナンセンスだと私は思っています。人生で一番多くのものを吸収し、必死で働くべき大事な時期に「仕事も大切。でも遊びも大切」などという姿勢で

『だから、会社が儲からない!』

日本実業出版社
定価 1575 円 (税込)



前著『だから、部下がついてこない!』が反響を呼んだ嶋津氏が、永続的に発展する企業の条件と、その具体的方法論である「人と組織」の強化について記した、経営者必読の書。確実に利益を出し続ける秘訣が描かれている。

は、本人の成長は止まってしまう。一般的に家族をもつ三〇代の半ばから四〇代にさしかかれば、ワークライフバランスを考へることも必要ですが、少なくとも二〇代のうちは、仕事だけに全力を集中すべきです。ビジネス人生を俯瞰すれば、当然そうあるべきでしょう。

会社経営においても、つい目先の利益だけに気をとられがちで、売上・利益は追求しながらも、長期的に見て会社をどのように経営していくかという視点が欠けた経営者が多いように思われます。

人員構成という切り口で見ると「社員一〇人の会社で五人が辞め、新たに五人採用した。そして会社が成長し、三〇人の会社になったところ」で一〇人が辞め、翌年二〇人採用する」といった経緯で会社は大きくなっていきます。その過程で退職する人も出てきますが、年々成長していけば、魅力も価値も上がり、以前より質の高い人が入るようになる。このように、人が入れ替わりながらも成長していくのが、あるべき会社の姿です。

そして、人が入れ替わっていくなかでトップを支え続けて残った人こそ、幹部・役員となる人材です。このような核になる人たちが育っていないことが、実は成長のボトルネックになっている。だとすれば、いま目の前にいるすべての社員がそういう存在になると想定して、若いうちから教育していくことが大切でしょう。会社を構成する社員が強くなければ、会社も強くなりません。幹部や役員になれる実力をもっていない人たちが部下や後輩を育てようとしたところで、よい人材は育たず、強い企業にはなれないということです。

ただ、私も最初からい述べたことを明確に意識していたわけではありません。部下育成に力を入れて、結果的にうまくいった。なぜうまくいったかを考えると、全員に将来幹部になって欲しいと

いう期待を込めて、均等にチャンスを与えてきたからだと思うのです。

これは私の経験に基づいています。特別な能力もない私が変わることができたのは、かつて勤務先ですばらしい上司に出会い、教育を受けたことにあります。その実感から、人は教育で確かに変わるし、だから全員に平等にチャンスを与えて教育しようと心がけてきたわけです。

強化すべきは 上位二割の人材

——機会を平等に与えても、やはり個人差は出てしまいます。本書では効率の面からも「上位二割の強化が重要」と指摘しておられますね。

はい。あらゆる集団は優秀な二割、普通レベルの六割、能力の劣る二割で構成されるといって「二・六・二の法則」というものがありますが、限りあるリソースを最大限に活かすためには、そのうちの上の二割にフォーカスを当てて教育することです。経営者はどうしても、下の二割に目を向けて「この人たちが並のレベルになれば業績は上がる」と考えがちですが、そこが大きな間違いです。

優秀な上位二割を強化すれば、中位層の六割が上位層に引上げられます。すると下位二割も中位層の影響を受け、組織

全体の水準が上がっていくのです。

「業績の八割は上位二割の人間が生み出している」というデータからも、上の二割を強化するほうが速効性があり、組織全体によい影響を及ぼすことができる点でも正しいスタンスだと思いますね。

——教育で社員を伸ばすことは大切ですが、それ以前に、できるだけ優秀な人材を採用することも重要ですね。

もちろんです。私は「人はどんな会社に入りたいか」ということを本気で考えて採用にあたってきました。意外と、本気でそのことを考えて取り組んでいる経営者は少ないのではないのでしょうか。

たとえば環境整備です。一つの例として、会社の拠点をどこに置くかを考えた場合、最寄り駅を私鉄かJRが一線しか通っていない駅にするのか、それともJR各線、その他私鉄が乗り入れるターミナル駅にするのか。当然ながら、確率としてより多くの人を集められるのは、複数の路線が接続するターミナル駅です。分母が大きいぶん、優秀な人材がいる確率も高まる。つまりターミナル駅のそばに拠点を設けたほうが、優秀な人を集めやすいといえます。

また、単純に、汚い事務所より綺麗な事務所のほうが、覇気のない事務所より活気に満ちあふれた事務所のほうが「入りたい」と思ってもらえるはず。そ

のためには、日頃から整理整頓を心がけ、挨拶をきちんとする職場環境を整え、採用面接の際にも活気ある態度で応募者に接すべきでしょう。そういう細かな配慮はぜひふんじてきました。

知り合いのコンサルタントが、採用難に苦しむ中小メーカーから相談を受け、次の三点をアドバイスしたそうです。

①社長が作業着ではなくスーツで面接に臨むこと

②採用面接の会場を工場の会議室からホテルの会議室に変えること

③社名を横文字に変更すること

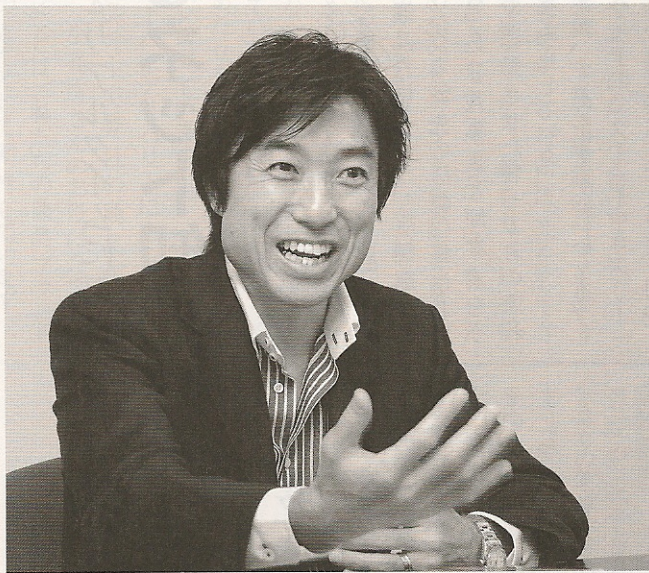
「そんなことか」と思われるかもしれませんが、これで応募者数は数倍に増えたといえます。人が来ないと嘆かず、来てもらうためにはどうすればよいかを真剣に考え、実行すれば状況は変わるのです。それに、大きな会社でもスタート時は社員数人の小さな会社だったわけで、小さいから人が集まらないというのは言い訳にすぎません。

既存の社員の定着率を上げ、戦力アップを図るうえでも、考え方は同じだと思います。つまり「人はどんな会社に居続けたいのか」を本気で考えることです。

いまでも心に強く残っているのは、かつて私が在籍したフォーバルの創業者・大久保秀夫さんがおっしゃっている

た「ビジネスは、人が困っていることを解決したときに成立する」という言葉です。これは組織運営にも通じます。経営者が、社員が何に困っているのかを常に感じ取り、それを解決してあげれば、会社に対する満足度は高まります。

とくにコミュニケーションの問題は、規模にもよりますが、社長が動かないと解決しないことも多い。私の体験でいうと、かつて、毎日終電近くまで働いている社員がいました。いつも遅くまで大変だなどは思いましたが、彼に限らず人間というものは自分で余計な仕事を作ってしまう傾向がある。追い込まれてこそ効



率を上げ、無駄な仕事を捨てられる面もあります。そんな状況でもない。このとき社長である私は本人に「君が上司である部長に何も言わなければ、部長はうまくいっていると思ったままだぞ」とアドバイスしました。何も言わなくても上司が助けてくれると思うのは甘えであり、問題があれば自分から申し出るの当たり前だということを教えたのです。

アメリカ社会は総じて人々の自己主張が強いといわれますが、それは、価値観の異なる多民族多宗教国家で、自分のことを誤解されないための手段だからです。日本ではおおむね単一民族という意識があるせいか、いまだに「暗黙知」が幅を利かせています。しかし「おそらく○○だろう」といった暗黙のコミュニケーションはもはや成立しません。そのくらい、高度成長期を知っている世代と若い世代とは価値観が隔絶している。上からだけでなく、下からのコミュニケーションを活性化させることも重要になっていますし、意見を言い合える企業文化を醸成するうえで、経営者にできることはたくさんあると思います。

その行動は、経営の原点である「人と組織」の重要性に気づくことから生まれます。本書が、そのことを経営者のみなさんに認識していただくきっかけになったら嬉しいですね。

◆