

優秀なワンマン社長の前に立ちはだから 「成長の壁」を、任せられる組織で解決

Special
Feature7
July

会社には「成長を妨げる壁」があります。順調に成長しても、急に成長スピードが止まってしまうのです。年商3億円、年商10億円という具合に、1と3がつくところに「年商の壁」が立ちはだかります。また、優秀なワンマン社長であればあるほど、この壁の罠にはまるのです。

本稿では、それを認識するために「3つのワンマン病」と称して解説を進めていきます。そして、どのようにワンマン経営から脱却し、成長の壁を乗り越えるのかを、組織作りの「3つのステップ」から解いてみます。

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
税理士法人鶴田会計 執行役員
中小企業診断士・米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

優秀な社長の

「3つのワンマン病」

シーン①

「任せられない病」

「社長、A社の松本部長から納期のことでもクレームがきています。どうしたらよいでしょうか？」

「何やっているんだッ。私から連絡するよ！」

「もしもし、松本部長でいらつしやいますか？この度は申し訳ありません。ええ、ええ、この件は私が責任を持って…」

シーン②

「口出しせずにはいられない病」

「私はオプザーバーとして

参加するので、遠慮せずに皆さんで自由に議論してください（今日の会議は黙って聞き役に徹しよう…）」

（1時間後）

「違うだろ。黙って聞いていたけれど、それじゃ何も進まない。おかしいじゃないか。なぜ当たり前のことのできないんだ？私がやるんじゃない、やるのは君たちだ。自分で考えて自分で動こうよ！君たちならできるとよ！期待しているよ！」

シーン③

「1から10まで指示病」

「鈴木さん、〇〇の件はどうなっている？そう、では次はそれを提案書にまとめていつでも行けるようにしておいてください」

「田中さん、〇〇の動きはどう？えっ、なんで動いてないの？遅いよ！その日にやれることはすぐにやる。そんなの仕事の基本だよ。すぐに連絡して。ただ

し、あのまま伝えてはダメだよ。こう修正してくださいね」

...

よくある風景ではないでしょうか？これが、現代版のワンマン社長です。

一昔前は「強烈なトッピング」のワンマン社長が、次から次へと命令を飛ばす組織が「ワンマン経営」と呼ばれていました。

しかし、最近では「社員を信じ、期待しよう」「もっと考えていながらも、結局は冒頭のケースのように振る舞い、葛藤しているワンマン社長が増えてきているように感じます。

「信じたいし、任せたいけれども、任せられない」

という葛藤です。

この3つの症状の「背景」と「特徴的な症状」を図1にまとめます。



図1 デキる社長が陥る3つのワンマン病。その「背景」と「特徴的な症状」

任せられない病

①なぜ任せられないのか？

- ・自分そのものが商品、もしくは自分の人間関係で受注しているので期待に背けない
- ・自分のコピー、自分と同じレベルを求めすぎ（心構え、営業力、作業力すべて）
- ・任せて失敗するのが怖い
- ・何をどこまでどのようなステップで任せればいいのかわからない

②特徴的な症状

- ・常に余裕がない（食事中もゴルフ中も携帯電話を手放さず指示や対応に追われる）
- ・営業も現場も自分がいなければ回らない
- ・人が増えても質的向上にならず、逆に生産性も品質も低下する

口出しせざるを得ない病

①なぜ口出しせざるを得ないのか？

- ・自身の成功体験と勝利の方程式が確立し、自分の価値観や考え方が絶対
- ・当たり前や常識の基準が高すぎる
- ・よって、どうでもよい意見やどうでもよい議論に聞こえる

②特徴的な症状

- ・途中までは見守ろうとするが、期待を裏切られてすぐに我慢の限界を超える
- ・最後にちやぶ台をひっくり返されるので、社員には「言ってもムダ」という諦めが生まれる
- ・社員からの意見や提案は出なくなる

1から10まで指示病

①なぜ細かいことまで指示をするのか？

- ・社員の主体性がなく、意見や提案が出てこない
- ・社員が動くスピードが遅い
- ・放っておくと何も進んでいかない不安や恐れ

②特徴的な症状

- ・トップへの依存体質が風土になる
- ・指示をすればするほど、社員は目先のことや言われたことだけをこなすようになる
- ・自己決定感がないので、社員の「やらされ感」が高まりモチベーションが低下する
- ・社長は、一人相撲を取るしかなくなる

これらのワンマン病があっても、強い営業力もしくは強い商品力があれば、創業から年商2〜3億円（サービス業などの高粗利率の業界ならば7千万円〜1億円）くらいまでは成長することができます。

売上げの壁を打ち破れ

図2 年商の壁にある会社に現れる症状

- ・すべてのことが社長頼みである
- ・社長と社員との心理的なミゾが大きくなっているような気がする
- ・マネージャーと呼ばれる人間がいるにはいるが、ただの「ちょっと仕事ができる人」で「マネジメント」が行われているとは言えない
- ・人を雇っても定着しない。「人を育てる」風潮が薄く、育て方もわからない
- ・仕事に追われて、職場がギスギスし出す
- ・仕事が「人」についており、「仕組み」や「組織」でまわっている気がしない
- ・社員に自発性がなく、言われたことをいかに「こなすか」に集中している
- ・提案する場がない、提案しても否定される
- ・「何か変だな」「もっとこうの方がよいのでは？」と思っているスタッフはいるが、表には出てこない
- ・会議は社長の独演会である

会社成長を妨げる壁「1・2・3の法則」

会社には「成長を妨げる壁」があります。順調に成長していても、急に踊り場に差し掛かったかのように成長スピードが止まってしまうのです。これは、「1・2・3の法則」と呼ばれています。年商3億円、年商10億円という具合に、1と3が

つくところ、年商の壁が存在するのです。そして、壁にぶつかっている会社では図2のような症状が起こります。理由は、成長に向けての課題が「営業力」としか認識されおらず、「組織作り」ができていないためです。このような会社は、「社長個人の能力、スキル、行動力、人脈、センス」で仕事が進みます。社長一人で

動かし、稼ぎ、社長が休むと会社も止まる状態。「会社」とは言っても、「組織」ではなく「社長」が会社なのです。

以上の状態では、社長のキャパシティが会社のキャパシティなのですから、そのやり方を続けている限り、会社が今以上に成長することはありませぬ。

この壁を乗り越えるためには、社長が一日も早く現場の「商売・作業・営業」から抜け出して、「経営」をする必要があります。

経営における社長の役割は、「一人芝居」から「劇団のプロデューサー」へと変わります。

社長が自ら演じて聴衆を感動させるのではなく、キャストや裏方さんなどスタッフ全員のスキルを上げ、モチベーションを鼓舞しながら、全体のクオリティを保ち、お客様に満足していただく役割です。

ワンマン社長に必要な我慢と行動改善

まずは社長自身が冒頭の3つの病を克服する必要があります。つまり、「任せろ」「口出しをやめる」「細かい指示をやめる」のです。

また、問題発生時や社員からの相談が持ち込まれた時の社長個人の対応として、次の2つを意識するとよいでしょう。

①社長が答えを出さない

・答えが部下から出てくるまで待つ。「社長どうしましょう?」と相談に来ても、「どうすればいいと思う?」と聞き返す
・自分と同レベルの答えでなくとも我慢する。同レベルの答えは出てこないのが当たり前

②質問する

・背景(過去)に対しての

Why)と目的(未来に対してのWhy)を質問する

・根拠を質問する
・5W2Hを質問する(誰が、いつ、どこで、何を、どうする、なぜ?いくら?)

成長の壁を乗り越えるための組織作り

次に、成長の壁を乗り越えるための組織作りの手法として、「3つのステップ」を紹介します。

●STEP 1

再現性のある仕組みを作り現場の仕事を任せる

社長より能力や経験が低い社員でも、仕事を獲得して仕事を回すことができる「仕組み」を作ります。ちなみに、仕組みとは「成果達成のための再現性のあるやり方・工夫」を指します。そして昨今、集客の仕組み、人材育成の仕組み、儲かる仕組みなど、「○○

の仕組みを作る」という言葉をよく耳にするようになってきました。

標準のやり方やマニュアル、ツール、肝となるポイントが決まっており、担当者がおらず誰がやっても再現性があれば「仕組みができあがっている」と言えるでしょう。例えば、営業ならば、トークスクリプト、標準提案書、事例紹介などのツールと、それに関連する教育全般を指します。

社長は、仕組みができて初めて「商売・作業・営業」を任せることが可能になり、現場から退くことができるかと心得ましょう。

「仕組み」と対比で使われるのが「属人的」という言葉です。その人物しかできない、いなくなったら止まってしまいう状態です。

最初は社長が仕組みを作ります。ただし、ワンマン社長は優れた感覚で仕事を進めるのが得意な一方で、

標準化・言語化することが苦手だったり、面倒に感じたりすることが多いです。

その場合は、社長の暗黙知を引き出しながら作り上げるのが、マネージャーの役割であつても構いません。

任せることでミスや失敗が多発して一時的に売上が品質が下がる可能性もありますが、覚悟を決めて退かなければなりません。

●STEP 2

仕組みのチェック・フォローをし、マネジメントを任せる

成長の壁を乗り越えるためのマネジメントとは、「再現性のある仕組みを作り、できあがった仕組みをグルグル回しながら成果を出し、さらにスパイラルアップさせる取り組み」を意味します。単純に同じことをくり返すのではなく、好循環させるのがポイントです。仕組みを実際に活用してみると現実にそぐわない部





分が見つかります。それは「プロセスの再現性」があるとは言えません。再現性のないプロセスによる成果は、単なる「まぐれ当たり」でしかないのです。

経験からの知見などをフールドバックし、仕組みそのものをレベルアップさせることで「成果の再現性」を向上させましょう。

退いた社長は、仕組みが回り成果につながっているか、バイラルアップしているかを、チェック・フォローすることに徹します。最終的には、これらをマネージャーに任せることが目標です。それがマネジメントを任せることなのです。

●STEP 3

全社員を巻き込み、成長のための課題解決に取り組む
社員が自発的に動き、現場の問題を解決し、経営参画して、組織成長のための課題に取り組む組織を、

「自律問題解決型組織」「自働成長組織」と呼びます。

ここまでくれば、ワンマン経営ではなく「全社員参画型経営」です。そして、主体的に動ける社員は、次のように行動します。

「今、しなければいけないことはこれです。だから、こういう提案をします。その根拠はこうです。OKなら責任をもってやり遂げますがいかがでしょうか？」

「実行した結果はこうでした。このような成果が挙げられ、効果が挙がらなかった原因はこれです。原因をこのように解決して、次はこうします」

「問題ないので、このままお任せください。こちらの問題は対応済みで、同じ問題は起こりませんので安心してください」

このような社員ばかりに

なれば、もうワンマン経営の必要はありません。社長は、このような社員に育てるための社員教育の「場」を設ける必要があります。

①計画策定プロセス（経営課題）目標設定と実行計画、誰が何をいつまでに
の場

「今、しなければいけないことはこれです。だから、こういう提案をします。その根拠はこうです。OKなら責任をもってやり遂げますがいかがでしょうか？」
と言える人材を育てるためには、

- ・社員で、現場の問題や組織成長の課題を出し合う場を作り提案をしてもらう（最初は質・レベルは問わない。まずは本音で話し合う場作りが重要）
- ・根拠を問ひ、甘かったらフールドバックする
- ・解決のための実行計画を作ってもらい、甘かったら

らフールドバックする
・実行宣言をしてもらう
②計画の実行と
モニタリングの場

「実行した結果はこうでした。このような成果が挙げられ、効果が挙がらなかった原因はこれです。原因をこのように解決して、次はこうします」
と言える人材を育てるためには、

- ・毎月、計画の実行度合いや成果を報告、発表してもらい、甘かったらフールドバックする
- ・次のアクションを宣言してもらおう
- ・横展開やさらなる仕組み化の提案、実行を促す
- ．．．
- これらのPDCAサイクルを、組織的に会議の場で進めることで、人財育成と会社成長を両立させることができます。
- 社長の思いつきで感情的

に指導し、指示命令し、叱咤激励し：ではなく、「共通のフォーマット」と「計画策定の場と定期的なモニタリングの場」を通じて、マネージャー、社員の課題設定力、構想力、実行力、分析力、仕組化力を育てていくのです。

まとめ

以上のように、ステップ・バイ・ステップで「任せる領域を拡大」し、「任せるレベルを深化」させていくのが、ワンマン経営から脱却し、成長の壁を乗り越えるための組織作りのポイントです。

「任せられない」と言っているのは、永遠に会社の成長の壁を乗り越えることにはできません。「ワンマン経営」ではなく、「全社員参画型」の経営システム。これを作り上げ、次のステージにチャレンジしてみましよう。