

カリスマ型経営には限界がある

私は組織人事コンサルタントとして、これまでに二〇〇〇人を超す経営者と会ってきました。その多くが中小企業の経営者ですが、皆さんの口から共通して語られるのは、「人が育っていない」「優秀な人材が入社してくれない」ということです。仕事を部下に任せることができないため、重要な意思決定のすべてを社長が一人で行い、社長自ら営業に駆け回り、二四時間、汗水垂らして働く結果になっています。このように、好むと好まざるとにかかわらず「カリスマ型の経営」を余儀なくされている経営者が数多くいるのです。

経営者だけではありません。私の会社の研修に参加するマネジャー層の多くは、「部下が思うように動いてくれないから、無理してでも自分がやるしかない」と異口同音に語ります。

しかし、絶対的なリーダーシップで頑張る経営者も、部下の分まで働くマネジャーも、今の仕事のスタイルをいつまでも続けられないことを知っています。「人が育つ

たら権限委譲をしよう」と思っているはずですが。しかし現実には「人が育っていない」から、仕方なく頑張らざるを得ないとあきらめているように見えます。

実は、私自身も同じような悩みを抱えていました。リクルートで一二年間鍛えられたあと、IT企業の役員として転出し、六年前に現在の会社の社長に就任しました。今は社員四〇人ほどの会社に成長しましたが、スタート時は社長と社員一人という極小コンサルティング会社でした。創業から四年間は早朝から深夜まで働き、売り上げの七〇%は自分で稼いでいました。この間、常に私の頭の中にあっただのは、「人が育つたらこの状況を変えよう」という思いでした。

松下幸之助や本田宗一郎のような天才的な経営者ならいざ知らず、ごく普通の経営者が自分一人ですることには限界があります。自分が何でもかんでもやっていたら、経営者の能力を超えて会社が大きくなることは絶対にはありません。同じことを続けていては社員のためにならないし、自分もつぶれてしまうことはわかっていました。しかし、社員が育っていない状況を目の当たりにす

ると、私が先頭を切って走るほかにはなかつたのです。

ところが、あるとき、フツと考え方が変わりました。過去の自分を振り返ってみると、リクルート時代も、IT企業に入ってからでも、自分は常に周囲の人に「育てられていた」ことに気づいたのです。

育てなければ、絶対に人は育たない。

この単純な真理に気づいた私は、それを実行に移そうと決心しました。そして、自分なりの部下育成プログラムを試行錯誤し始めたのです。

人を育て、チームとして結集する

それまでは、部下に同行して企業を回り、営業活動、コンサルテーション、研修プログラムの打ち合わせなどをOJTとしてやっていました。しかし「部下を育てよう」と決めてからは、同行を一切やめました。同行している限り、部下は常に私に頼り、自分で考えようとしないう。つまり「育っていない」と感じたからです。その代わり、部下がお客さまを訪問するときは、事前の打ち合わせ、リハーサルを人念に行い、帰社してからのチェック作業を丁寧に行うようにしてみました。

言葉で言うのは簡単ですが、実行するには「勇気」と「辛抱」がいました。未熟な部下に仕事を任せることは不安です。何かミスがあったら、取引停止になるリスクもあります。自分も現場に行ったほうがはるかに楽で

す。部下もそのほうが安心でしょう。

しかし、「楽」や「安心」から成長は生まれません。自分にそう言い聞かせながら四年間、我慢を続けました。決して順調な道ではありませんでしたが、我慢のこいあって、現在では売り上げの九〇%を部下たちが挙げるまでに成長してくれました。今でも、自分が現場に出れば会社全体の売り上げはもっと増えるだろうとの自信はあります。しかし、短期的にはそれでよいかもしれませんが、会社の先行きは不安です。

私が理想とする会社の条件は二つあります。一つは、少しづつでもよいから成長し続けること。もう一つは、社員がイキイキと楽しく仕事を続けられることです。一日で一番長い時間を過ごす会社は楽しくなかったら、働く人たちは不幸です。会社も、そこで働く人もともに成長できる環境をつくり上げることが大切なのです。

経営者やマネジャーが一人でできることには限界があります。社員一人ひとりが成長し、それぞれの部署が力のあるチームとしてまとまり、その結果、会社全体が強力な連合チームになってこそ、会社は未来に向かって成長することができます。経営者は「お山の大将」ではなく、よきチームリーダーであるべきなのです。

経営者が全体を引っ張る「カリスマ型経営」を脱し、社員の力を集めて優秀なチームをつくるにはどうしたらよいか。その方法をこれからお話ししましょう。