

《業績が思うように上がらない、原因は自分以外にあると考えていませんか？》

社長の経営に取り組む姿勢

このシリーズでは、「社長の経営に取り組む姿勢」について、以下の5つ視点からの評価を試みています。

1. 業績と意思決定
2. 自己変革
3. 正しい経営姿勢
4. 末端掌握
5. その他

特に、中小企業の場合は、社長の力に依存する割合が、非常に高いので、「社長＝企業」であり、社長の一挙一動が、そのまま企業の一挙一動となるのです。

したがって、社長が「経営に取り組む姿勢」を正して経営に当たらないと、早晩、業績が悪化して最悪は倒産ということになりかねません。

例え、幹部社員といえども、社長に経営に取り組む姿勢について直言することは、出来ません。

社長自身が、自らを律し、絶えず意識・認識しないと、「経営に取り組む姿勢」を保つことは困難です。

今回のテーマは、中核となるべき「業績と意思決定」についてです。

1. 業績と意思決定

「会社の業績は社長次第」、「企業は社長の器以上に大きくならない」と言うことは、企業の大小に関係なく言えることです。

ところが、社長自身は、「業績が思うように上がらない原因は、自分以外にある」と、「他責」であると考えていませんか。即ち、「景気が悪い」、「社員が働かない」、「発注元のコストダウン要請がきびしい」といったような自分以外のところに原因を求めていますか。

次の「チェックシート」で、自社の現状を確認してください。

チェックシート

評価年月日： 年 月 日

評価者： _____

No.	質問事項	自己評価		
		はい	少し	いいえ
①	業績は「やり方の上手下手」で決まるものではありません。「意志決定の結果」によって決まるのだと認識していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②	この意思決定をするのが、社長であると自覚していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③	意思決定の結果責任は、社長がすべて背負うのだと覚悟していますか。 (倒産した時の状態を考えてください)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④	「実行の責任は幹部・社員にある」ことを十分に説明していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤	実行してもらうには、「その内容を明確にして文書化し、方針・目標や留意点なども明示する」必要があると認識していますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥	幹部・社員は「当初の予定と異なる事態になった時は報告する」ことを十分に認識させていますか（放任するものではありません）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑦	「会社の業績は、社長次第」という認識がありますか	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

このチェックシートに関する 設問の意図や対応策については、次の「レポート」を参考にしてください。

レポート

1) 社長は意思決定者

企業経営は、「やり方」の上手下手で業績が決まるものではありません。「意志決定」の結果によって業績が決まるのだということを銘記して欲しいのです。この「意志決定」を行うのが、社長です。

「意志決定は社長」、「実行は幹部・一般社員」の役割です。社長は意思決定したら、それを明確に文書化し、付随する方針や留意点も明示し、その上で社員に実行させるのです。

意思決定の結果責任は、すべて社長が背負います。その証拠に企業が倒産した時に責任を負うのは、ただ一人社長だけです。

ただし、独断で決めてよいということではありません。衆知を集めた上で独裁するのです。

日本人は「仕事を任せる」といわれると、任された人は「自分の思うように自由に、好き勝手に、何をやってもよい」という意味に受取るので、恐ろしい事態になりかねません。

「実行すること」を任せるのであって、「決定する、判断する」ことを任せるのではないことに十分留意してください。したがって、「当初の予定と異なる事態になった時は報告・相談・連絡する」というフィードバックがきちんと機能させる必要があります。

「任せる」と「放任する」は、違うのだと認識してください。

2) 会社の業績と社長の資質

「会社の業績は社長次第」、「企業は社長の器以上に大きくならない」と言うことは、企業の大小に関係なく言えることです。この事は、図らずも、日産自動車（株）を再建したカルロス・ゴーン氏によって実証されたのです。

大方の社長は、「業績が思うように上がらない原因は、自分以外にある」と、「他責」であると考えていませんか。即ち、「景気が悪い」、「社員が働かない」、「発注元のコストダウン要請がきびしい」といったような自分以外のところに原因を求めているのです。

そのようなところに原因があることも、事実ですが、その中にあって安定した利益を上げている会社も多々あります。

このような会社の社長に共通するのは、以下の2点です。

- ① 世の中の動きや顧客ニーズの変化を的確に察知して、それに合わせて企業を変化させている。
(変革している)
- ② 社長が、「うまくいったのは、社員を始めとした皆さんのおかげ」、「うまくいかなかったのは、自分が原因」とあるという姿勢をつらぬいている。

したがって、社長は、「経営やマネジメントのスキル」をみがいて、業績を向上させ、社員を始めとする利害関係者に満足してもらうような企業を作り上げる責務があります。

3) 取り組むべき課題・テーマ

①	業績は「やり方の上手下手」で決まるではありません。「意志決定の結果」によって決まるのだと認識していますか
②	この意思決定をするのが、社長であると自覚していますか
③	意思決定の結果責任は、社長がすべて背負うのだと覚悟していますか。(倒産した時の状態を考えてください)

社長の業績への関与、意志決定の重要性についての確認をしています。経営方針、経営計画などの策定は、社長の専権事項です。そして、実行した結果の責任は、社長にあるのです。

④	「実行の責任は幹部・社員にある」ことを十分に説明していますか
---	--------------------------------

⑤	実行してもらうには、「 その内容を明確にして文書化し、方針・目標や留意点なども明示する 」必要があると認識していますか
⑥	幹部・社員は「 当初の予定と異なる事態になった時は報告する 」ことを十分に認識させていますか（放任するものではありません）

実行責任は、幹部・社員にあるのですが、社長には当然進捗と異常事態対応が求められます。したがって、実行責任者へのフォローや異常事態発生時（未達成時）に報告を受けて対応策を指示することが社長の責務となります。

社長も計画の重要な部分の実行責任がありますが、ほとんどは幹部を含めた従業員にあるのです。ただし、前提条件があります。⑥項の質問にあるように、実行するために必要な指示・命令が明確になっていることです。「とにかく、やってみてくれ」はダメです。

その通りに実行したにもかかわらず、達成できなかった場合は、計画自体に不備があったということで、社長の責任となるのです。案外、「うまくいけば、自分の手柄、まずい場合は従業員のせい」としてすませている社長が多いのではと危惧しています。

⑦	「 会社の業績は、社長次第 」という認識がありますか
---	-----------------------------------

「**企業は、社長の器以上には大きくなれない**」という言葉もあります。いかに社長の存在が大きく、また重要かを示しています。

このことを十分認識して、日頃の自己研鑽をしてください。