VB経営 虎の巻

プランを実現するには

社長の行動、結果に直結

結果をもたらすのは常に行動である。プランではない。いかに優れたプランを策定したとしても、それが実現しないと意味がない。プランを策定したら、その実現のために社員がどのように行動すべきかについて整理し、共有すべきだ。それがあって初めて事業計画が生きたものになる。

ベンチャー企業では創業社長の影響が大きい。創業社長が何にどれだけ時間を割いているか、どのような行動をとっているか、どのような状況でどのように発言しているか、これらが結果に直接効いてくる。例えば、「攻めの経営をする！」と宣言しておきながら、やっていることが管理的なことばかりだと、絶対に攻めにはならない。顧客中心と言っておきながら、顧客の声に耳を傾ける機会を設けていないと、絶対に顧客志向は高まらない。

わかっていたとしても、それが行動に表れてこないと期待する結果には結びつかない。それだけではない。周囲は異なるメッセージと受け止める。「言っていることとやっていることが違う」――。よく聞く話だが、経営者がここを修正しないと組織が異なる方向に向かってしまう。

ここでいう必要な行動とはマーケティング、営業、管理といった大くくりの活動にどれだけ時間を割いているかという基本的なことから、その時々の言葉や表情、身ぶりといった具体的な行動までを指す。

わかりやすいのは時間配分だ。自分のスケジュールを振り返って、何にどれだけ時間を費やしているかを分析してみるといい。それが現実の優先順位なのである。問題がある場合にはまずここから手をつけたい。

具体的な行動がどうかは、自分では見えないだけに難題だ。周囲からのフィードバックが必須である。ゴルフのスイングをビデオに撮って確認するように、自分がどのような行動をとっているかを確認してくれる仕組みや存在が必要だ。

先日、ある企業で象徴的な事例に出くわした。この会社の社長は「社員をリスペクトする」と社内外で公言していたが、社内では全く逆の認識を持たれていた。なぜなら、社員にダメ出しをする際、問題点を指摘すると同時に、「だから君はいつまでたってもB級なんだ」と批判のひと言が付け加わった。指摘よりも批判の方が語気が強く感情的なので、社員たちには感情的な反発の方が強く残ってしまっていた。

また、この社長は、部下に何かを渡す際に投げる癖があった。悪意はない。しかし、明らかに投げられた方は気分が良くない。「リスペクトのリの字もない」。これが社員の社長評だった。このことに社長自身が気づいていないようだったので、私が指摘した。その後、この社長の行動は目に見えて変わった。社内の雰囲気も併せて変わった。

大がかりなことは何もしていない。ただ、組織の感情に大きな影響を与えていた社長の行動が変わっただけだ。このように、行動は結果に影響を与える。この点にご留意いただきたい。

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・ビジネス・コンサルティング（現マーサージャパン）社長などを経て、2008年カルチュア・コンビニエンス・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9月3日　日経産業新聞