

強いチーム創りの着眼点

えこひいきの勧め

最近、経営者と面談すると「細かい管理業務に追われることに、ほとんど疲れた」とこぼす方が目立つ。細かい管理業務とは何か確認すると、営業の訪問件数の管理や日報の提出管理といったような、当人の能力のあるなしに関係のない、当たり前のことをさせるための管理である。このような管理業務に社長の時間が奪われているとしたら、その企業の先行きはかなり危うい。

その理由は、

- ①社長が管理業務に忙殺され、次なる経営の打ち手を考え実行に移せない
- ②マネジャーが部下管理を怠り、実質的に野放しにしている
- ③やるべきことをやらない一般社員が多数を占め、事なかれ主義が蔓延している

以上、3つの問題の発生が想定できるからだ。

決められた顧客訪問件数を実施すること。決められた訪問前準備と面談後の顧客フォローをすること。決められた社内報告をすること。というように、決められたことを社員が誠実に実施して成果が上がらなければ、その責任は社長が取る。社長の仕事は、社員の努力に見合うだけの成果が出るような経営戦略を描くことだからだ。同様に、もし、決められたことをやらないのならば、その責任はやらなかった本人が取らねばならない。

業績不振企業の実態を見ると、社員が決められたことをやらないことに問題の発生原因が行きつく。

この問題を解決するには、決められたことをやらない社員に辞表を出していただくことなのだが、その前に打つべき手を紹介しよう。

- ①社員が必ずやらなければならないことを明文化する（壁に貼り出す）
- ②やらなかった時の罰則規定を設ける
- ③やるべきことができているかどうかの見える化を日々行う
- ④罰則規定を厳格に運用する

以上の4点を実行し、社長は、やるべきことをやっている社員にだけ、成果がでるようなフォローを徹底して行う。もう少し分かりやすい言い方をすると、明らかにえこひいきするのだ。仕事のやり方を手取り足取り教えるとか、営業同行をすることか、重要顧客を担当させるというように。やるべきことを実直に実行している社員が成果を出すための手助けを徹底して行う。

そして、やるべきことをやらない社員には、④罰則規定を厳格に運用すればいい。いたって事務的に。もし、その社員がやらなかった理由を具申してきたら、その内容を聞いて上げてもらって、「理由は分かったが、決まりは決まりだから」と言い、罰則規定をそのまま適用させる。

人を覚醒させるには、自分の無力さを痛烈に感じさせるのに限るので、決められたことを実直に行う社員と、行わない社員に、圧倒的な成果の差を見せつけることで本人の自覚を促す。これでも効き目が表れないなら、本当に辞表を出してもらわないだろう。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング
代表パートナー 平堀 剛