

日本総合研究所/経営コンサルタント
ティング部 部長

主席研究員 手塚 貞治

事業の目的

「経営者のマネジメント」とは、どのようなものだろうか。何をする仕事なのだろうか。「経営者のマネジメント」とは、どのようなものだろうか。何をする仕事なのだろうか。何をする仕事なのだろうか。



困ってしまつたろう。

第1は、事業の目的を決めるといふことである。これはドラッカーも言うように、経営者にとって最初の役割である。経営方針やビジョンといった最上位の方針は、言つまでもなく経営者の責任で策定すべきものである。

また言うまでもなく、社員プロジェクトの答申案を決定するのにも、経営者である。経営者自身が承認して経営者の名前を出す以上、それは経営者が決めたということに相違ない。お前たちが考えたものだろう」などと社員に責任転嫁してはならないのである。

羅針盤

の会社になると、社員プロジェクトを編成して答申案をボトムアップで作らせるといふやり方をとる場合が多い。社員のモチベーション向上という目的で、そのようなやり方をとること自体は間違いない。しかし、責任の所在が曖昧になる原因がある。

社員プロジェクトに考えさせる場合であっても、プロジェクト開始時に何らかの方向性を伝えるのは、経営者として最低限の責任である。時々見かけるのが、社員に「ゼロベースでみんなのやりたいように考えてくれ」などと指示するやり方だ。一見、社員側をおもんばかっているように見えるが、社員側からすれば、どこまで任されているのか

経営者のマネジメント5つの要素

- 1 事業の目的を決める
- 2 投資の方向性を決める
- 3 組織を動かす
- 4 利害関係者との信頼関係を築く
- 5 危機に対応する

経営者のマネジメントとは何か？

最高レベルの不確実性

営者にしかできない判断である。M&A(合併・買収)と新規事業はその最たるものである。

M&Aの場合、デューデリジェンス(買収監査)や統合シミュレーション等は事務方がやることだ。しかし、本当の意味での相手方との相性や成長ポテンシャルの評価については、経営者自身が行うしかない。経営者自身が先方の経営陣と交流し、先方の価値観や企業風土を見極めて、その実感を踏まえた上で評価す

絶えず変革を促すということである。いわゆる「成果主義」のように、単に二onジンをぶら下げるだけで人は動かないということとは、1990年代以降の試みで明白になったはずである。組織を「動かす」には、経営者自らによる仕掛けが必要となるのだ。その仕掛けとは、行動基準を作り、権限委譲をし、自分で考えて動く自律型人材を育成することである。

こうしたやり方が、権限委譲のヒントとなるだろう。これらのことは、経営者自身が実践しなければ、「絵に描いた餅」に終わってしまうことである。経営者自身が腹を決めて取り組むべきことである。

信頼を築く

社員としてどういった行動をすべきなのか、は行動指針などの形で示されることがあるだろう。しかし、単なる入口ーガンだけでなく、仕組みに落とし込む必要がある。「挑戦する風土を目指す」などと掲げながら、失敗してマイナスイ評価をされるのならば、社員は誰も挑戦などしないだろう。本当に挑戦する風土を実現したいのであれば、前向きな失敗は評価するのだということも、経営者自らが人事制度に反映し、メッセージとして送り続けるべきである。

第4は、利害関係者との信頼関係を築くということである。経営者は会社第一のスポークスマンであるべきだ。様々な外部諸機関とのコミュニケーションをマネジメントすることが求められる。キーワードは「IR」と「CSR」である。IRとは「投資家向け広報活動」である。一見上場企業にしか関係ないものだったが、そうではない。投資家とは、広い意味で資金の出し手、つまり株主だけでなく金融機関もその対象である。非上場企業の場合でも、銀行対応を経理部長任せにするのではなく、こまめに経営者自身が説明を行うことが効果的である。

実際に起つてしまった危機に對してどのように対応するかという「クライシスマネジメント」が、極めて重要な課題となっている。その重大性・緊急性の観点から、特に事後対応としての「クライシスマネジメント」にこそ、経営者の陣頭指揮が求められる。なぜなら、緊急事態の場合、通常の組織内の指揮命令系統では対応し切れないことが多いからである。どんなに事前のリスクマネジメントを準備していたとしても、必ずや想定外の事態が発生し、組織は少なからず混乱を極める。その中で組織を在るべき

経営者のマネジメント vs 管理職のマネジメント

経営者	管理職
未来を予見して不確実性に処する	情報を収集して確実性を求める
変化を求める	秩序を求める
哲学や価値観を重視する	手続きを重視する

見えない将来を予見 求められる意思決定

一言で言うと、「最高レベルの不確実性」ということだ。経営者の意思決定とは、十分な情報の中で行われることとは決していない。既存の情報とどんなに収集したところで、答えが出ないものばかりである。実際の社長の仕事においては、MBAの教科書が教える「意思決定論」などは何の役に立たない。絶えず情報不足の中で「見えない将来」を予見しながら、意思決定をすることが求められるのだ。このような意思決定に際して責任を取れるのは、経営トップ以外にいないのである。

自分で考えて動く自律型人材を育てることである。こういうことを申し上げると、「うちには任せたくても任せられないような人材がいらない」と経営者の方に反論されることがある。

しかし、それは「二ワトリが先か卵が先か」の議論である。権限委譲が進まないのは、経営者自身が箸の上げ下ろしレベルまで口を出すからである。自分自身が社員の考える機会を奪っていないか、自問自答をしていただきたいものである。

その点、「できる経営者」には共通点が見られる。それは「メリハリを利かせた権限委譲」だ。その事業にとって「肝」と思われる部分は経営者自身が直接詳細に関与するが、それ以外は現場サイドに委譲するというやり方である。

危機に対応

例えば、ある小売業の経営者は、既存店舗の運営は社員に任せるが、新規店舗物件の開発の可否にだけは口を出す、というやり方をしている。

最後は、危機に對応するということである。大震災、海外での暴動、各種の不祥事など、ここ数年だけでも、企業を取り巻く危機はますます想定外のものとなりつつある。あらかじめリスク要因を想定してそれに対する準備を行うという事前対応の「リスクマネジメント」だけでは、防ぎようがない。

私の尊敬するある社長は言う。「経営会議で徹底的に議論をせよ。しかし決定は常に私が行う」。まさに、その境地である。

てつか・さだはる 東京大学卒業後、NTTを経て日本総合研究所に入社。その間、東京大学大学院博士課程修了、博士(学術)。専門分野は、経営戦略策定、事業計画策定、IPO支援、IR支援など。著書に、『マネジメントの基本』『戦略フレームワークの思考法』『経営戦略パーフェクトセオリー』『ジュニアボード・マネジメント』ほか。