

- ・ 著者が伝えたいこと

まえがき

マネジメントが下手だからビジネスがダメになったのではない。マネジメントなんかにうつつを抜かしているからビジネスがダメになったのだ。むしろ、余計なマネジメントなんかするな。

この本で私が伝えたいのは、そういうことである。

- ・ 建前論を交わして終わる

ところが、経営者や管理職がマネジメント信仰に陥っている企業では、「こうする」「こうしたい」という意志がまったく示されず、その代わりに「こうあるべき」とか「こうするべきではない」という意見ばかりが主張されるようになる。「こうあるべきだ」という意見を言うぐらいなら、実際に自分で行動してみればよいのだが、自分で行動する気がないからか、あるいは成果を生み出す自信がないからか、**建前論的な意見ばかりが交わされ、具体的な行動は何一つ起きない**。

- ・ 自分の意志をまったく示さない

マネジメント信仰を持つ人は、次のような考えを持っている。

「経営における失敗は、周囲の意見に耳を貸さずに、個人の偏った意志を通してしまったために引き起こされる。だから、会社の経営においては、個人の意志を極力抑えて、より多くの人々の意見をまとめることが重要である。そして、正当な意見を言えるようになるためには、マネジメントに関する知識を蓄積しておかなければならない」

このような考えが広がり、日本の経営者や管理職の中には、**もっともらしい意見は言うが自分の意志をまったく示さない人が増えている**。

- ・ 「真似ジメント」横行

ところが最近では、マネジメント本に書いてあることをそのまま真似したり、決定するときの根拠とすることが多い。つまり、他社事例を見て、「**他社がやっているから当社もやる**」と考える「真似ジメント」が横行しているのである。

「他社事例が自社に当てはまれば、真似ジメントでも問題ないじゃないか」と思うかもしれない。その通り。他社事例で自分のビジネスにも使えることは、積極的に取り入れていくべきである。問題は、**経営者や管理職が他社事例を使うことに逃げてしまい、自らの意志を示さないこと**である。あるいは、その事例でうまくいかなかったときに「参考にした事例が悪かった」といって責任を回避してしまうことである。

自らの意志を示さず、責任を回避しながら物事を進めることができるから、経営者達は「真似ジメント」に頼りがちになる。しかし、当然のことながら、意志を示すべき者が最初から逃げ腰になっている策などうまくいくはずがない。したがって「真似ジメント」は、ほとんどの場合、失敗してしまう。何かに失敗すると、意志を示すことに自信が持てなくなり、ますます他社事例に頼るようになる。こういうことを繰り返しているうちに、自分の意志をまったく示さない（示せない）ようになる。

- ・ 「消去法」の落とし穴

自分の意志がはっきりせず、判断基準がわからないとき、そこでなされる判断は「**消去法**」によるものになる。「何をしたいのか」ということではなく、「これにはどのようなリスクがあるか」ということを考えて、もっともリスクの少ないものを選ぶのである。

消去法は、合理的な決定方法であるととらえている人が多いが、実は大きな落とし穴がある。それは、「消去法ではリスクが最も小さいものが選ばれる傾向があるため、無難でありきたりな判断しか行われなくなり、そのうちに大胆な改革ができなくなる」ということである。業績低迷が続いている企業ほど、経営者や管理職は、自らの勘や度胸に基づいた行動をとることに自信をなくし、人前で自分の意志を示すことを控えるようになる。そこで、何をやるにしても、いくつかの案をあげて、それらの中から消

去法でやるべきことを決めるようになる。

こうなると、リスクな案は検討段階で没になってしまい、結局、**大胆な改善策を講じることはできなくなる**。

・成果主義

2000年ごろ、多くの日本企業が成果主義を導入した。成果主義の導入とそれに基づくマネジメントこそが、日本企業の諸問題を解決するために必要であると、マネジメント信仰を持つ者たちは考えていた。成果主義導入はもともと人件費削減の意味合いが強かったものであるが、そのうちに次のような目的や導入効果が付与されていった。

「欧米の企業は成果主義を取り入れている」

「年功序列や終身雇用では人件費負担が重い。競争に勝つためには成果主義が必要だ」

「やればやっただけの報酬がもらえて、できる人間のモチベーションが向上する」

「会社が求める成果が明確に示されるため、組織の効率性が向上する」

結果はどうであったか。多くの会社で成果主義は機能しなかった。それどころか、次のようなマイナス面が出てきた。

「自分の成果だけを追い求めるようになり、社員同士のチームワークは乱れた」

「ミスをすれば報酬が下がるという恐怖心から、リスクを恐れるようになった」

「挑戦的なことに地道に取り組んでも、会社が成果として認めないため、大器晩成型の『できる』人間のモチベーションは下がった」

「短期的には効率性は向上したかもしれないが、長いスパンで見れば企業の競争力は落ちてしまった」

いま振り返ってみれば、**成果主義導入の目的のほとんどは、人件費削減を図りたい経営者や仕事を増やしたいコンサルティング会社が、自分達の行動を正当化するためにでっち上げた作り話にすぎなかったことがわかる**。そして、成果主義を導入した日本企業の多くで、頭の中で考えた都合がよいことは起こらず、社内は混乱した。

・「都合のよいことばかりを考える」

以下が、「都合のよいことばかりを考える」傾向の典型的な症状である。

- ・「あるべき論」や「雰囲気」で方向性が決まる。一度決まると、その方向性に沿うような都合がよいことしか考えない。
- ・様々な計画にそれを策定する人の「見栄」や「保身」が感じられる。ありきたりなことでも重大なことのように取り繕った計画が作られる。あるいは、実現できないような計画や目標が策定される。
- ・現実的な厳しい話を嫌い、甘い話にしか興味を示さなくなる。地道な仕事は損という感覚が広がり、目立つ仕事に多くの人が群がり、その奪い合いをはじめめる。
- ・反対意見が出ることを嫌う。満場一致で決めようとする。これは、仮に失敗しても「満場一致で決まったのだから仕方がない」ということになり、責任の所在を曖昧にすることができるからである。

・ご本社様の言い分

ある中堅商社での話。

その商社の支店長は、3種類の営業報告を作成しなければならない。1つ目は、営業本部に提出する報告書である。これは毎月、売上高や支店の状況などを報告するものである。2つ目は、経営企画部宛の報告書で、これは6ヶ月ごとに提出する。この報告書は、3年前に事業計画を策定したときから提出を義務付けられたものだ。各部門の事業計画の達成状況を報告するもので、営業本部への報告書とは別に、重点商品の売上高や新規顧客の開拓数等のデータを集計しなければならない。3つ目の報告書は、人事部に提出するものである。これは賞与の査定に使われるもので、支店長が設定した組織目標の達成度合いを申告する。厳密に言うと報告書とはいえないが、これも6ヶ月ごとに作成し、提出しなければならない。

・・・

この商社の売上高が、今年度に入ってから極端に減少しはじめた。営業本部にあがってくる報告書の数字は惨憺たるものである。支店長は毎週のように本社に呼び出されて、

本社の各部長も出席して売上減少の原因や対策に関する会議が行われた。その会議の席上で、社長が怒りをあらわにした。

社長「支店がこういう状況になるまで、本社のどの部門も気がつかなかったのか。支店長に聞いたら、営業本部だけじゃなく、**経営企画にも人事にも営業データが報告されているというじゃないか。それを見ていながら、みんな放っておいたのか**」

経営企画部長「私達は、各支店から数字を報告してもらっていますが、それは事業計画の進捗管理に使っているもので、支店にアドバイスをするためのものではありません」

人事部長「人事部に報告してもらっている数字も、賞与の配分に使うもので、各支店の売り上げ状況を確認するためのものではありません」

社長「本社部門は計画の進捗状況や報酬の管理は行っているが、それ以外は関係ないというのだな。それでは、この**売上高減少の責任は一体、誰にあるのだ**」

これまで一度も意思統一をしたことがなかった本社部門が、支店長の前で初めて同じことを言った。

本社部長達「**責任はもちろん各支店長にあります。本社は支店を管理しているだけで、責任は現場の管理職にあります**」

・「管理はするけど無責任」

「**管理はするけど無責任**」のまとめ

マネジメント信仰が強まり、ルールや制度によって社内を管理しようとする志向が強まると、かえって組織における責任の所在が曖昧になる。また、ビジネスに対する積極性が失われて、組織は衰退してしまう。ここでは、報告書やリスク管理の例をあげたが、似たようなことはたくさんある。

例えば、次のようなことが見られるのならば、その職場は「管理はするけど無責任」という状況に陥っている。

- ・企画、総務、人事、経理、法務、**監査等の管理部門の権力が強い**。それらの部門が頻繁にルールや仕組みの見直しを行う。
- ・規程や基準が数多く存在する。それらに書いてあることが複雑で細かすぎる。
- ・些細なことでも届出や承認が必要になる。その結果、管理帳票や書式の数が多くなる。例えば、次の点についての管理が厳しくなる。
 - ①休暇や残業の届出等の労働時間管理に関すること
 - ②経費の使用に関すること
 - ③出張や業務上の外出に関すること
 - ④書類の保管に関すること
 - ⑤会社情報、営業情報、個人情報に関すること
 - ⑥パソコンなどの情報機器の使用や持ち出しに関すること
 - ⑦携帯電話やEメールの使用に関すること
- ・匿名での「職場相談」や「内部告発」を認め、現場の意見を吸い上げると会社が言い出す。しかし実際には、社員がお互いに監視しあい、重苦しい雰囲気になっている。
- ・何事においても内容より形式が重視される。
- ・**形式的なことや目立つことはするが当たり前前のができなくなる**。職場内のイベント等が盛んに行われ、ほぼ全員が参加するが、日常的には「おはよう」「お疲れ様」等の挨拶が交わされない、他人の机で鳴っている電話には出ようとしない、等。