

Eiichi Kimura

木村英一

社長の意図通りに
社員と組織を

成長させる

仕組みの作り方

エベレスト出版

経営者は絶対に
この仕組みを導入するべきだ。
確実に会社が変わるだろう。

組織にとって
一番大切な仕組みが
書いてある。

株式会社イワイ(おむすび権米衛)
代表取締役 創業者 岩井健次

税理士法人タクトコンサルティング
創業者 本郷 尚

社長の意図通りに
社員と組織を

成長させる 仕組みの作り方

木村英一 Eiichi Kimura

まえがき

本書は、「会社の成長を加速させ、事業を拡大したい」「売上げ規模の拡大を加速させたい」「今いる社員でもっと利益体質にしたい」「もっと社員の成長を加速したい」と考えている創業社長の方々のために書きました。

まさに、社員の幸せ、お客様の幸せを願う、創業社長の意図を実現するための書です。

企業、組織の運営には、経営戦略に始まり、販売戦略、ビジネスモデル、と様々な戦略、戦術が大切と言われます。こうした戦略、戦術の最上位に位置づけられるべきものを間違っ
てはいけません。

あらゆる戦略、あらゆる戦術、あらゆる計画の最上位に位置するべきものは、社長の意図通りに、組織の成長を実現させるリーダーの確保です。組織の成長を加速するリーダーが組織の中に何人いるかで、その組織の命運が決まるといっても過言ではありません。

これまで出会った数百人の経営者と話をすると、「木村さん、最後は人ですね」という言葉が出てきます。この共通する一言こそ、組織の成長を左右するリーダーが最重要であることの何よりもの証拠です。そして、この言葉の意味するところは、リーダーの育成を

ないがしろにした結末がいかに重大なことであるかも暗示しています。

時間の経過と共に、会社の成長スピードよりも、成長スピードの遅いリーダーは、組織の停滞を生み出すリーダーとして、様々な問題を引き起こす存在になります。

そうすると、どんなに良い戦略、どんなに素晴らしいビジネスモデルの事業であったとしても、会社の成長スピードが鈍化します。本来、ドンドン加速してもおかしくないステージで出店スピードや、新規開拓力が弱くなり、売上げが伸び悩んだりするのです。

この問題は、会社の規模拡大と共に、社員が増えるときに絶対に見落としてはいけない施策を見過ごした結果に起こることです。

社長の意図の実現を強力に推進するリーダーとは、当たり前のように自分の部下である社員を成長させることが出来るリーダーです。一般的に、社員の成長を実現できようになるためには、ある程度の経験年数が必要だと言われますが、私達はそう考えていません。

大事なことは、年数を経ることではなく、社員の成長を着実に実現させる技術の習得です。この社員の成長を加速させる技術を持たないリーダーは、いつか必ず、組織の成長スピードについていけず、組織にとって負の存在となってしまうのです。

人の寿命は、短いですが、組織は人の寿命を超えていきます。永続するものと言われるのです。そのためには、組織が継続して、成長することが前提です。本書では、あらゆる企業、

組織に最も重要な組織の成長を加速させるリーダーに必要な技術とは何かを明らかにしていきます。

本論に入る前に、少しだけ自己紹介をさせていただきます。

私は20代後半に転職をして、売上げ7億の会社が1年半で140億円へと急成長するベンチャー企業にご縁を持ちました。

当初、ある程度の結果は残すことはできました。理念、行動指針、事業戦略、戦術、等々こうした仕組み作りに携わり、そうしたものが如何に組織を規定し、組織の成長に影響するのか、身をもって体験する貴重な機会を得ました。

元々は、戦略、戦術を考えることが私の得意分野だったのです。その成長企業の中にあつて、最大の売上げを誇る組織の責任者として、日々の事業の運営に携わることになりました。

当初は自分の得意分野である、戦術を磨き上げて、圧倒的なスピードで利益率を引き上げることに成功しました。私は、全社の利益にも大きく貢献していることに鼻高々でしたところが、ある時から、自分の組織の成長スピードが失速していきます。そして、売上げも利益も急降下してしまいます。

何度も戦術を練り直しても、全く効果はありませんでした。

理念、行動指針、事業戦略、戦術、仕組みは土台です。組織の骨格です。ただ、骨格だけではもろい。骨格だけでは、しなやかに対応できない。骨格だけでは、組織に活力が生まれない、勢いが生まれない。

骨格を補強し、組織に強さと変化に対応するしなやかさを手にするのは別のものが必要だということを多くの失敗を通して学びました。

140億円企業での経験の後、M & Aに携わり、その成功と失敗も経験しました。万年赤字の会社を1年で黒字化するプロジェクトにも携わりました。数億円を調達して、新規事業の立ち上げにはいくつも携わりました。

こうした経験を経て分かったことは、組織の骨格を補強し、組織に真の強さ、しなやかさをもたらすものが、「人の力」ということでした。

念のため申し上げますが、本書で紹介する内容は、私の経験を記すものではありません。私一人の経験談には何の価値もないからです。私のご支援先の組織で、何度も何度も実践して驚くべき成果を繰り返し実現してきた内容のみ記してあります。企業規模の違い、業種業態の違いを超え、再現性が確かめられた内容のみをお伝えして参ります。

社長の意図通り、組織と社員を動かし、成長を加速させる仕組みは、すでにもう確立しています。是非、本書に書かれた内容を実践いただき、これまでに比べて、圧倒的に早いスピードで成長する社員と組織を目の当たりにしてください。

目次

まえがき	1
------	---

序章 人口減時代における経営の最善の一手	15
----------------------	----

社長の意図を実現する新しいマネジメントに使う時間は、最良の投資

なぜ今、マネジメントか？

- 理由1 今いる社員の生産性が向上するから利益が上がる
- 理由2 新たに採用した社員がすぐに儲けを生み出す
- 理由3 離職率が低下し持続可能な組織になる

第1章 マネジメント技術で組織を変えていく	29
-----------------------	----

95%の会社は打ち手を間違っている

5年で売上2倍以上を実現

マネジメントは技術である

社長交代と試行錯誤

マネジメント技術が組織を動かす、理論ではない

トップダウン組織に未来はない

社員研修には出来ることと出来ないことがある

社員の課題解決能力が向上し続ける仕掛け

人材育成の達人の増殖が未来を創る

仕事をしながら人生が変わる体験をする

頑固者の言動も行動も変わる

リーダーになりたい社員が増える

女性リーダーの誕生

外国人リーダーの誕生

経験がなくても社員の成長を加速するリーダーになる

第2章 停滯組織を成長組織に作り変える……………75

組織の継続的な成長を実現する条件

社員を辞めさせるリーダーは要らない

社員が残り、活躍する社員が増える最重要な要素

成長しない社員を創らない

40代、50代の社員すら成長する本物の技術

事例1 社長が一度は諦めた？60代元部長、男性の事例

事例2 50代前半、自分にも他人にも厳しい部長の事例

M & A 成功事例に学ぶ、組織変革に必要なもの

M & A 成功の鍵

事業承継問題の根本原因を知る

任せられるリーダーを社内で量産出来る機能を持つ

社員の成長が加速する環境の作り方

コロナ禍でも96%の社長が成功

社長の半年間の取り組みから全ては変わる

人の行動に最も影響を与えるのは環境

組織存亡の危機からの大逆転

第3章

社員の成長を破壊するリーダーからの脱却

.....

121

誰もが成長破壊リーダーになりえる理由

成長したい社長+成長したい社員⇨組織の停滞 となる理由

原因1 自己流で立ち向かうから、失敗確率は100%?

原因2 リーダーの経験を押しつけて社員の成長を破壊する

原因3 一人だけで頑張ってしまうリーダーは、社員の成長の機会を奪う

原因4 間違った常識に縛られるリーダーは、社員の成長を止めてしまう

原因5 目新しい制度仕組みばかりを追いかけてしまうリーダーは、成長を逃す

原因6 自らの実践を怠るリーダーは、成長する組織を作れない

原因7 成果でない1on1（面談）を続けるリーダーは、組織を壊す

- 原因 8 社員に不信感を抱かせるリーダーに社員と組織の成長は作れない
- 原因 9 なんとなく「優しいリーダー」は、社員と自分の未来を破壊する
- 原因 10 失敗を責め立てるリーダーは、組織の未来を握り潰す
- 原因 11 手段の違いを認めないリーダーは、社員の成長の実現を遠ざける
- 原因 12 感情的に振る舞うリーダーは、組織の成長を押し止める
- 原因 13 社員の思考力を奪うリーダーは、成長の芽を握り潰す

第4章 社員の継続的成長を実現する成長の鍵

.....

目標を達成しても成長できない問題を解決する

社員の継続的成長は目標達成だけでは実現できない

組織の成長を創造するリーダーが最初に入れるべき要素

リーダーの人間的な成長が組織の成長を加速させる

社員の成長スピードを加速させる

成長創造リーダーは強みと弱みを使い分ける

社員の成長を後押しするリーダーは「今」も「未来」も見る

爆発的な成長のためには仕事に関わる全てのスピードを上げる

組織の速さを創り出す指示をする

成長を創造する「間」を創る

社員の成長の扉を開ける「持ち味」を使いこなす

「気づき」を使つて一氣に行動を変える

マネジメントの前提を変えて組織の成長を確定する

人間の特性を知りマネジメントの精度を向上させる

動物的な反応特性があることを前提とする

変化への挑戦を避ける特性があることを前提とする

目標の設定が下手な特性があることを前提とする

人間関係で悩みを深め生産性が落ちる特性があることを前提とする

確認したばかりの優先順位がズれる特性があることを前提とする

社員の成長と組織の成長を統合する

社会と組織の共通点から分かる組織の作り方

行動指針の作り方と作成後の注意

組織と個人の「念い」の統合

第5章 成長を加速させる手順……………

社員の成長スピードが段違いに速くなる秘密のツール

社員の成長を見える化する

達成される目標の取り扱い方

ズレの最小化が、最大の成果を得る近道

社員の成長スピードを引き上げるリーダーの技術

相手に届くアドバイスと相手に届かないアドバイスの違い

自ら考える量を増やし、考える質を高める

社員の継続的な成長が組織の強さを練り上げる

顧客への提供価値が基準の全て

社員の成長は意図して必然的に創る

自立するから全とうまくいく

仕事への取り組み姿勢が改善するからうまくいく

シンプルだからうまくいく

終章

未来に向かって社員と組織の成長を持続させる

組織が圧倒的に成長する必須条件

全てはリーダーの成長加速から始まった

自らの覚悟と向き合い続ける

成長が次の成長を生み出す

成長を支える原動力を確認する

リーダーに憧れる社員が増える

.....

終わりに

.....

282

著者紹介

奥付

序章

人口減時代における 経営の最善の一手

社長の意図を実現する 新しいマネジメントに使う時間は、最良の投資

これまで個別にご支援してきた200社を超える創業社長の中で、マネジメントがやりたくて創業した方は一人もいませんでした。

「マネジメントは、必要不可欠だが、最優先ではない」

多くの社長にとってこれが当てはまります。だからこそマネジメントは、社長が取り組むべき事柄の中で、常に優先順位が低くなりがちなのです。

会社の業績を改善しようとする、と、

「まず、売上げを上げなければならない。営業力を強化しよう。営業の手法を学ぼう、マーケティングを強化しよう」

「もつと、売上げを上げなければならない。製品企画を強化しよう。企画力を高めよう」
「利益率を上げたい。商品戦略を見直そう」

というように、事業戦略や、商品企画、マーケティング、営業こそが、売上、利益の源泉だと考えられ、そちらが優先されがちです。

もちろん、マネジメント以外のこれらの施策も全て重要な要素であることは疑いの余地

がありません。しかし、本書で紹介する全く新しいマネジメント手法を実践すれば、短期間で、社長の意図通りに、組織と社員を成長させ、業績の改善を実現する仕組みが出来ます。

社長自ら実践すれば、わずか数ヶ月の内に圧倒的な成果の違いを実感することになります。しかも、それは、一時的ではなく継続することができ、継続的に成果は拡大していきます。

その結果、多くの社長にとって、マネジメントの優先順位が大転換するのです。マネジメントが最優先にならなかった理由は、これまでの古いマネジメントでは、成果がはっきりと見えなかったことが本当の原因だと私達は考えています。

そもそも、マネジメントとは何のためにあるのか？

これを明確にした上でこの先の話を進めて参ります。

私達の提唱する新しいマネジメントとは、利益を最大化させるためにあります。まさに、これが社長の意図のひとつでありましょう。

率直に言えば、この新しい意図をもったマネジメントを実践すれば儲かります。社長の使う時間の中で、投資対効果の最も高いものが、この新しいマネジメントに使う時間に変わります。

それも、長い時間をかけて変えていくものではありません。導入が大変であれば、多くの社長は続けられなかったことでありましょう。短期間で成果を実感できます。

社長が真剣に取り組めば、3ヶ月で効果を実感できます。社長以外の、役員、幹部社員、部課長の人がやっても、5ヶ月以内に95%の人が効果を実感します。

企業活動は継続しなければなりません。単発の変化では意味がありません。当然、継続する変化となります。儲かり続けるのです。本来、マネジメントはより多くの儲けを生み出すものなのです。

ここで質問です。

御社のマネジメントは利益の源泉になっていますか？

今、目の前に一人の社員がいるとします。その社員に対して社長の貴重な時間を割く時、その社員が、継続的により多くの利益を稼ぐようになれば、「マネジメントは利益の源泉だ」

と断言出来ることになります。逆に、社長の貴重な時間を割いても、利益につながらないとしたら、大いに問題です。改善が必要です。

社長の時間は貴重です。その時間を有効に使うとしたら、社長の時間が投資になるのか消費になるのかはつきりと分ける必要があります。

時間を投資した以上のリターンがあるとしたら、それは投資です。新しいマネジメント手法を導入すると、これが実現できるのです。まさに、利益を最大化させるための手法といえます。

一方、その逆で、目の前の社員に対して、時間を割いても、時間を割いた以上の価値を生まないとしたら、それは消費です。

先ほど、述べたように、「新しいマネジメントとは、利益を最大化させるためにある」のです。

正しいマネジメントは、間違いなく投資です。打ち出の小槌です。売上げも上がりますが、利益が増えます。どうしてそうなのか、端的に説明します。

なぜ今、マネジメントか？

多くの社長は、マネジメントで利益を創るという発想はありません。それが、マネジメントの優先順位が下がるもう一つの原因です。

マネジメントの優先順位が低い状態で、この本を読むのは辛いと思いますので、誰がこの本を読むべきなのか、はつきりしましょう。

もし、あなたの会社が昨年、過去最高益を達成してないのであれば、利益を生むマネジメントに今すぐ取りかかるべきです。この本の内容を実践すれば利益は必ず改善します。なぜ、そこまで自信満々で断言できるかといえば、ご支援先の企業が、新しいマネジメントを導入されたのち、最高益を連発するからです。

この手法は、組織の成長の原理原則に基づいています。そのため、実践する企業は、業種業態、会社の規模、そして人種や文化の垣根を越えて成果を出し続けています。

「おいおい、ちょっと待てよ、マネジメントをすれば、最高益になる？ 意味が分からない。聞いたことがない」

この疑問、疑念は当然です。新しいマネジメントの仕組みは世の中にまだ普及してないからです。

とはいえ、なぜ、マネジメントが利益に結びつくのか？

モヤモヤを引きずったままで読み進めるのもこれまた苦痛だと思います。ですから、先に結論をお伝えしましょう。新しいマネジメントが利益を生む理由は3つあります。

理由1 今いる社員の生産性が向上するから利益が上がる

たとえば、今まで社員一人が2000万円売っていたのが、3000万円になるとします。売上は上がりますし、利益はもっと上がります。売上は1.5倍、当初の売上の費用内訳が変動費5割、固定費4割だとすると、社員の貢献利益は200万円から700万円と、3.5倍となります。

新しいマネジメントの成果は、「社員の生産性が上がること」です。新しいマネジメント導入後、実施後、わずか半年間で、社員の一人当たりの売上が1.67倍に達して、売上げ、利益とも過去最高になった企業もあります。

詳しくは後ほどお伝えします。

理由2 新たに採用した社員がすぐに儲けを生み出す

採用した社員が売上に貢献するスピードが早ければ早いほど、利益に貢献します。社員の採用は、もちろん、継続的な売上げ拡大のために行っています。ところが、社員の戦力化が遅ければ、売上げは上がらず、新たに採用した社員の人件費の分だけ、利益を圧迫することになります。1年で売上げ貢献できるのか、はたまた、6ヶ月で利益貢献できるのか。経営に大きな影響を与えます。

私がこれまで、ご支援した企業は200社を超える数がありますが、採用した社員の戦力化のための施策が明確になっている会社に出会ったことはありません。多くの会社では、新たに採用した社員がいつどのように戦力化されるのか、決まっています。

一言でいえば、運任せです。これでは、うまくいきません。戦力化は、そのプロセスを設計し、実現させるものです。

相手が、中途社員の場合も同様です。試用期間は決まっている会社はあります。しかし、戦力化までの期間は決まっています。どの企業もサボっているわけではありませんが、明確な基準はない会社がほとんどです。

言葉を選ばずに言えば、「真面目に取り組んでいるものの、なんとなく」やっているのです。

中途社員は即戦力のはずだから、「そもそも戦力化のプロセスなど必要無い」とおっしゃる方もいるかもしれませんが。その考え方も、当然です。ところが、それは間違った常識に毒されているからだ、と私達は考えています。

継続して利益が拡大する組織の社長はよくわかっています。

仮に、同業他社、ライバル社で、トップセールスマンであったとしても、何もせずに、期待通りの即戦力として、成果を上げることはずありません。

9割以上の確率で、期待外れの結果に終わります。ところが、その状況に対して、有効な手立てを打てていないのが現状です。理由は、具体的な改善方法が分からないからです。その対処法はあります。分かっています。例えば、簡単です。ほんの少しの労力で大きな成果の違いを実現できるのです。

仕事は、一人で行えるものではありません。

サッカーに例えるなら、シュートを決める選手はとも目立ちます。しかし、他のメンバーからその選手にボールがパスされない限り、シュートは生まれません。仕事もそれと同じです。

トップセールスマンが、アポイントの電話から、契約書の作成、契約後の細かなフォロー

まで一人でやっているわけではありません。

同じ業界でも、仕事の進め方、仕事の範囲は、会社によって違います。環境が違えば、ゼロからの始まりです。中途社員は即戦力というのは幻想です。

だからこそ、中途採用の社員に対して、前職との違いを素早く埋めるために、戦力化のプロセスが必須なのです。

相手が、新卒の場合、多くの会社は採用に力を注ぎますが、採用後の育成プランがあったとしても、極めて曖昧です。だから結果がでないのです。

新卒採用を実践した会社は、採用面接時の新入社員の印象と半年後に知る実際の行動や言動との違いに驚き、落胆した経験を少なからず持っています。

たとえばそのような状況に陥ったとしても、正しいマネジメントがあれば、何も心配することはありません。中途であれ、新卒であれ、今よりも短期間で戦力化できます。ほとんどの企業では、新しいマネジメント実施前と比べると離職率が半分以下となります。

戦力化のプロセスをもたなければ、新しく組織に加わった社員の戦力化はただの運任せです。運任せか、意図をもってやるのか、その差は天と地ほどの違いがあります。

戦力化の時期が決まっていれば、当たり前ですが、採用された社員は計画通りに戦力化

が進みます。採用した社員が戦力化することは、明確に意図をもった新しいマネジメントの実践で可能となります。

理由3 離職率が低下し持続可能な組織になる

そして、人口減の今、離職率が高止まりの企業には未来はありません。すでに、倒産の理由が人員不足に起因する企業も激増しています。昭和の時代には考えられなかったことです。

多くの企業において、人不足に陥っているのは、人が採用できないからではありません。人が辞めているから、人手不足になっているのです。

あなたの会社で、これまでどれだけの社員が累計で入社したか正確な人数をご存じでしょうか？そして、どれだけの社員が辞めていったか、その累計の人数を知っていますか？辞めていった社員の半分が残っていたとしたら、今日の人手不足は無かったはずですよ。歴史に「たら、れば」はないと言われます。御社の過去の歴史で「たら、れば」の話は意味がありません。過去の話は水に流すとしみましょう。

しかし、今まで通りの比率で、人が辞めていくとしたら、御社に明るい未来があるとは言いがたい。すでに人が辞めすぎて倒産している会社は増えています。

穴の空いたバケツに水を入れ続けるのはもうやめるべきなのです。新しい未来を創るためには、離職率を低下させる必要があります。

離職の問題を抱えている企業が、マネジメントの形を変えて、離職が減らなかったことは一度もありません。必ず実現させることができるのです。

最初の目標は、いま辞めている人数を半分にすること。それが達成できれば、3割にすること。最終目標は1割にすること。これを3年で実現します。

この目標が達成できれば、売上げも利益も当たり前前に拡大し続けます。

繰り返しになりますが、新しいマネジメントを導入すると、離職率の低下が必ず起こります。離職率が現状の半分になったら、離職者分の採用を行う必要はありません。離職率が低下すれば、辞めた人の穴埋めするための採用コストは減ります。採用コストが削減されるとしたら、それは利益が増えることになります。利益への貢献度でいえば、小さくないですが、まだ序の口です。

社員の離職は組織にとって、プラス面はなくマイナス面ばかりです。

一時的にせよ、残った社員は、辞めた社員の穴埋めをすることになります。社内に残った社員は、口には出さないまでも、前向きな取り組みとして、捉えることは難しい業務です。負のエネルギーが社内に溜まることになります。

一方、離職率が低下して、社員の定着率があがると、社内の知識、技術の継承がやりやすくなり、それを土台として、新しい取り組みもしやすい環境が整います。良い組織はドンドン更によくなるこの好循環が生まれていきます。この変化による利益効果は計り知れません。好循環が継続することで、継続的に利益水準が高い状態になるからです。

離職率の低下は、売上げ増、利益増に直接的に関係するのです。当たり前のことですが、現在離職率が3年で50%超える場合は、採用よりも、直ちにこちらを着実に実行することがまず先です。

以上が、意図をもって取り組むマネジメント利益を生み出す3つの理由となります。

確かに、社員の生産性の改善、戦力化の期間短縮、離職率の低下が実現できれば、売上や利益の改善にはつながるかもしれない。でも、まてよ。時間がかかるのではないか？

誰もがこの疑問を持たれることでしょう。もちろん、社員が6名の会社と社員600名

の会社では、同じ時間で変化の量と影響度は違うことは当然です。

しかし、意図をもった組織マネジメントで起こる変化は、実践された社長の想定を上回るスピードと変化の大きさで進みます。これは、支援先の社長の皆さんが口を揃えておっしゃいます。

本編で詳しくお伝えしますが、意図をもったマネジメントは、組織全体を大きく変貌させていきます。それはまるで、芋虫が少し大きな芋虫になるような変化ではありません。芋虫が蝶に変貌するがごとくの大きな変化なのです。

多くの組織で、社員はまだ本来持てる力の半分も出していない。新しいマネジメントの実践で、御社の組織を全く別物に変えていくことになります。これまで、新しいマネジメントを導入した社長が驚くことになったように、きっとあなたも驚くことになります。

次は、あなたの番です。