

中小企業経営者がナンバー2と付き合う方法は？

【人材育成を考える】



神戸経営研究所
代表 塔筋 幸造

PROFILE (とうすじ・こうぞう)

神戸生まれ、神戸育ちの経営コンサルタント。家業の木材店を継承した後、パソコンソフト会社を起業。現在も代表取締役を務めながら、神戸経営研究所を主宰する。ポリシーは「商売は芸術」「経営はアート」。神戸商工会議所の「MBA早わかり塾」の講師なども務める。
<http://www.kmba.co.jp>

中小企業経営者が特に悩むのは、「右腕となる人材をいかに得るか」ではないでしょうか。私がいつも思うのは、社長は人の「倍」働いているということです。ただなかなか「3倍」は働けません。とすれば、他人の力を借りなければ事業はうまくいきません。会社のナンバー2に対して、自分の意図を分かってもらえないと思ったことはありませんか？

ある会社の例をお話しします。ソフト開発の会社ですが、営業担当の社長と開発担当の役員がいました。互いに切磋琢磨して会社に貢献していましたが、それぞれ考え方や環境、性格、個性が異なり、社長はやや外交的、開発担当の役員は集中して開発に打ち込んでいます。一見役割分担しているかに見えますが、互いに方法論や求める成果が違っているように見えていました。

事業が成長してある程度の規模に近づくと、経営層のずれは大きな課題となっていました。同時に、社員間でのコミュニケーション問題も発生していました。経営陣はこれを解決するため、

求人の際に適性検査を導入し最適なグループを作ってはと考えました。

まずはよく知っているもの同士、社長と役員達が適正検査を受けてお互い開示することにしました。各々の特性が明確に出て、社長自身は「粘り強い」傾向が極めて顕著だという結果でした。社長が驚いたのは、自らの性格の偏りの強さより、他の役員が自分に対して異口同音に「その通り」と言ったことでした。「粘り強い」というのは言い換えれば「しつこい・強引」ともとれます。社長は自分が物わりの良い常識人で、中庸な頑張り屋であると自負していたのです。

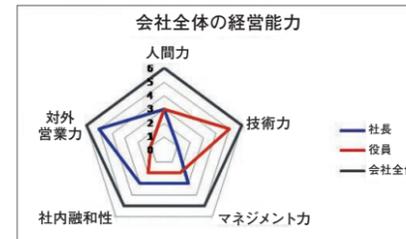
この時社長は、前述の役員が内向的な部分が強傾向が明確に出ていることを見て、ある事件を思い出しました。ある新作ソフトの発売が近づいた頃、普段自己主張しない役員が発売延期を進言、意見が対立しました。その際社長は役員と議論し、結局発売延期は行いませんでした。しかし結果として役員主張が正しく、ソフトには多くの不具合があり回収作業を含めて大変な

問題となりました。

このような、「粘り強い」いや「しつこい・強引」な社長が「おとなしい」役員を押し切る会議は、本当の意見交換ではなかったと考えられます。以後社長はこの役員に接するとき意見に2倍耳を傾け、自分の「粘り強い」性格を抑えるようにしました。折しも会社のターニングポイントにあたる時期でのこの気づきは、経営層の意思統一が円滑に進むきっかけとなり、成長の一助になりました。

この例では2つの重要なことがあります。1つは多様性です。社長だけでは補完できない分野があり、それを埋めるのがナンバー2です。事例に当てはめると、社長の弱点を補完する形で役員が存在があり、組み合わせると全体のバランスはとても良くなります。この評価は、外部から見たあなたの会社です。(図1)

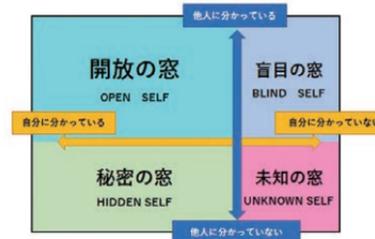
もう1つは、ナンバー2がその能力を発揮するために社長との関係性を整えることです。



(図1)

ジョハリの窓*1を考える

心理学でよく使われるフレームワークに「ジョハリの窓」があります。自分が知っている「自分の特徴」、他人が知っている「自分の特徴」を、その適合状態ごとに4つのパターンに分類することで自己理解のズレに気づき、それを受け入れることでコミュニケーションを円滑にすることを指します。前述の例では、他の役員が知っている自分が知らない「盲目の窓」に社長が気づいたことで、最適な関係の構築の扉が開きました。(図2)



(図2)

私はコンサルの現場で強く感じるのは、他者のことを的確に分析できている社長が、実は自分を客観的に把握できていない現実です。その結果、より親密な協力関係を築くべきナンバー2に対して懐疑的になる、あるいは無理矢理調子を合わせなければと錯覚してしまうのです。

経営資源に限られる中小企業では、社長のキャラクターは重要な強みです。

経営能力評価基準	1. 人間力	意思の強さ・リーダーシップ・行動力・柔軟性があるか
	2. 技術力	生産やサービス構築の技術を持っているかまた向上につとめているか
	3. マネジメント力	財務について把握しているか、経営課題対応に機動力はあるか
	4. 社内融和性	社内で円滑に経営展開できているか
	5. 対外営業力	対外的に情報発信や交渉能力があるか

このキャラクターを単純に押さえるのは得策ではありません。私が中小企業の経営者に進言する方法は、「いいところを伸ばす。ただ1つ弱いところを少し改善する」です。ナンバー2に接するときは、自分の一番の弱点を改善する必要があります。そのためには、弱点を知る方法が必要です。

自分の弱点を知る方法

心理学では自己開示の方法がいろいろ研究されています。エゴグラムという簡単な検査で自身を知る方法もあります。

ただ少し厳しい言い方ですが、事業を推進する社長は本質的に他人の意見を聞きません。誰かの直接的な指摘も、受け入れることが難しい場合が多いのです。

そこで体系的な方法で気づいてもらうため、私はBBH*2という経営者向けのオリジナル適性判断のシステムなどを活用しています。コンピューターが自動判別した結果を出すことで、前述の社長も

このアドバイスには素直に従っていただきました。(図3)

もう1つにはワールドカフェ*3の様な双方向性で確かめる必要があります。例では、性格判断テストと役員会での討議が有効でした。

神戸商工会議所での取り組みとしては、双方向の対話を重視した形式で、かつ経営層のコミュニケーションを実践する「MBA早わかり塾」を開催しています。経営層の意思統一に向け、みなさんも何かに「気づく」きっかけづくりをおすすめします。

経営者のためのBBH分析 - 神戸経営研究所

◎ アドバイス

先を見通す能力が高い分、望みもアレコレとシレ、ど尻山現れ、片一端から行動に移して行こうとするタイプ。しかし望みの高さや視野の広さが人と異なるために、人からの助力を要すつらかったり、説明もわかってもらえずらかったりする面がある。最終的には、気持ちが折れるか折れないかで、ゴールまで到達できるか、人に3頭を下げられるかの判断が変わってくるはず。短気を起こさず、理解を求める気持ちを持ち続けていこう。

◎ 特長点

頭の回転は速いが、現実と理想との差に苦しむ傾向があり、周囲との折り合いもつきづらいため、諸刃の剣の持ち主。正論にも理解者や協力者が思うように集まらないことが多いのは、理想が気高過ぎるからだ。人が見ているものと自分が見ているものの差を理解する方法を探そう。相手を説得するやり方も新しく見えてくるはずだ。

◇ こんな一面も

好奇心が旺盛で新しい試みを厭わず、常に合理的かつ効果的な方法を好むものは素晴らしい傾向と言える。しかし人当たりの良さに戻して、意外に信念が固く、簡単に迎合できない部分があるため、これだと思える方策がみつかるまでシレンマの嵐になる。途中経過も心種やかに過ごせば、更に新たな方策に近づけるチャンスを得られるので、心は平穏に保ちたい。

Copyright © 2015 KMBIA 神戸経営研究所 All Rights Reserved.

(図3) ※この結果は、今回の社長にBBHを試していただいた例です。

*1 1955年夏にアメリカで開催された「グループ成長のためのラボラトリートレーニング」席上で、サンフランシスコ州立大学の心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが発表した「対人関係における気づきのグラフモデル」のことを後に「ジョハリの窓」と呼ぶようになった。
*2 BBH 神戸経営研究所ホームページ参照 <http://www.kmba.co.jp>
*3 複数名での会議における討論のやり方(ファシリテーション)の一形式で、参加者が少人数で自由に発言をしながら、他の様々な意見にも耳を傾ける機会を増やす手法。