

# 新任社長が着任して

## 結果を出すまでの道のり

最終回

### 組織の力で成果を上げる

本連載もいよいよ最終回となりました。今回は「部下の力を引き出し組織として成果を上げる手法」を紹介します。

#### 「良い出し」という手法

あなたは部下に対してどのような接し方をしていますか？昭和気質の方は「おい、あれはどうなったんだ？」「なんでできないんだ！」「気合いを入れて、しっかりやれ！」という感じででしょうか。今は令和の時代です、この手法では、若手社員はついてきてくれません。マネジメント・スタイル

は人によって異なりますし、あなたが就いているポジションによっても変えていく必要があります。

中小企業であれば、組織が小さいため社長が現場の隅々まで仕切って仕事を進めるというのはよくあるパターンです。しかし、社長が隅々まで管理する「マイクロ・マネジメント」というスタイルでは、組織としての力を十分に発揮できないことがあります。なぜなら、この手法では「組織の成果」パフォーマンス」が社長の個人の能力に依存し、社長の能力範囲内では結果を出せないからです。

中小企業であっても部下の持つ

ランナーズ株式会社  
代表取締役

関根 杜至

URL <http://www.runs.co.jp>  
E-mail [tsekine@runs.co.jp](mailto:tsekine@runs.co.jp)



著者プロフィール  
マイクロソフト日本法人を経て、実父が創業した年商60億の同族経営企業を事業承継し、社長就任から短期間で急成長させた実績を持つ。現在は後継者育成に強いコンサルタント会社を経営。



力を最大限に発揮してもらい、組織としての戦闘力を最大化すべきです。責任者にとって最も大切なことは、部下が思う存分力を発揮できる環境を整えることであり、これを実現するためにはマイクロ・マネジメントではなく、責任者が部下に対して大らかな態度で接して、後押しするマネジメント・スタイルが望ましいのではないのでしょうか。

人間とは、あまり意識していないと他者の悪い面ばかりに目が向きがちです。頻繁にダメ出しをされていたら、誰もがガヤル気を削がれてしまいます。

であれば、逆をやってはどうか

でしょうか。「良い出し」をしてみてください。

良い出しとは、常に「○○さんの良いところはどこだろう」という視点で部下に接して、少しでも良い部分があれば具体的に何が良いのかをフィードバックします。

ただし、単に褒めるのではダメです。具体的に何が良いのか、部下が理解できるようにフィードバックしてください。そうすることで部下も「具体的にどのような思考・行動が望ましいのか」を、自分の仕事を介して理解できるようになっていきます。

私の今までの経験から、中小企業であればあるほど良い出しが有効だと確信しています。中小企業は、大手企業とは異なりマンパワーで劣るのは否めず、今いるメンバーで何とか結果を出すしかありません。部下を活かすひとつのやり方として、良い出しは試す価値がありますので、ぜひ実践してみてください。

そうすることで、あなた自身も徐々に他者の優れた点を上手に探

し当てられるメガネを手に入れることができるようになります。

よく言われることですが、良い面を思いつ切り伸ばせば欠点は見えなくなります。一方で、成果が上がっているときは部下の欠点に目がいかなくなります。

しかし、欠点そのものがなくなるわけではないので注意すべきこともあります。特に、過去に失敗経験を持つ部下に対しては、その失敗を繰り返すことがないように適切なアドバイスが欠かせないようください。

失敗してから指摘するのではなく、予防措置的にやんわり助言することが肝要です。社長・管理職ともなれば、失敗のリスクも想定して部下が道から外れないように伴走しなければなりません。

### 部下の思考・行動を 変える「呪文」

どれだけ良いところを褒めても思考や行動が変わらなければ、部下は成果を上げられません。私も

社長時代に、色々な方法を試しましたが、最終的に最も効果的であるとわかった具体的な方法が、

「じゃあ、どうする?」

という問いを投げかけることでした。至ってシンプルです。

この呪文を投げかけるだけで部下の思考は深まっていき、問題解決、目標達成に向けて行動できるようになっていきます。

部下が、会議の場で以下のような発言をする場面に遭遇したことはありませんか。

「本当は○○なんですよね」

「理想を言えば○○すべきです」

「問題は○○なんですよ」

このような言葉が出てきたときにあなたはどうか対処しますか。

私の場合、前述の「じゃあ、どうする?」という問いかけを必ずします。そうすると部下は、具体的にどうするか私に説明しなければならなくなります。

それまで、評論家のようなセリフを言っていました。「じゃあ、

どうする?」という問いかけをされることで、逃げられなくなります。そして、徐々に問題解決に向けて具体策を考えるようになり、次に解決に向けた具体的な行動を起こすようになり、最終的に問題を解決して、目標を達成するまでに成長していきます。

一言「じゃあ、どうする?」と問いかけるだけです。最初は解決策のヒントを少しずつ与えていく必要はありますが、次第に解決させるための思考方法が身につけていきます。

私はこの方法で短期間のうちに会社の業績を大きく伸ばせたと考えています。皆さんも試してみてください。業績が伸びていく可能性が充分にあると思います。

### 専門家を見抜くコツ

最後になります。皆さんがコンサルタント（専門家）に支援を依頼する際の注意点についてお伝えします。

昨今は、中小企業においても専門家に仕事を依頼することは普通になっていきます。専門家を選定する上で大切なことは、コンサルティング会社の看板で選ばないことです。あくまでも個人の力量を見極め、人選し依頼してください。

優秀なコンサルタントは知識だけでなく現場経験が豊富で、提案する解決策がどのような結果をもたらすのか、実行する前段階で予測できています。知識だけのコンサルタントはそれができません。

私は経営者でありコンサルタントなので優秀なコンサルタントを見抜くことは簡単です。しかし一般的には、見極めは簡単ではありません。実は知識豊富なコンサルタントほど危ないのです。コンサルタントを選ぶ際には、面接してどのような経験値があるのか、しっかりと聞き取って選定されることをお勧めします。

最後になります。本連載が貴社の実務に少しでもお役に立てることを切に願っています。