

『経営資源の再起動。』  
～社員が稼ぐ会社を経営する～

2012年11月6日  
リソースアクティベーション株式会社

1. 社員が稼ぐ会社になるために
2. 組織とGAPメカニズム
3. メッセージ

# 1. 社員が稼ぐ会社になるために

## 過去に支援をしてきた企業を大別すると・・・2タイプに分かれる

### 社長は未来を考え、社員が稼ぐ会社

資産形成、雇用確保、社会貢献、文化活動・・・。  
社長がやりたいことが何でもできる会社

景気に影響されず  
成長している

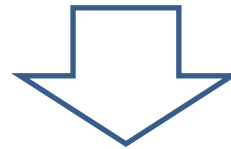
### 社長が稼いで社員を養う会社

社長1人のパワーに依存し、継続しない。  
環境の変化に弱く、社長はいつも業務で大忙しな会社

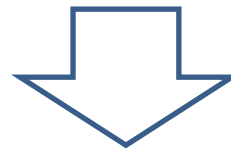
景気の影響を受け  
苦戦している

**『社長は未来を考え、社員が稼ぐ会社』になることが重要！**

『社長は未来を考え、社員が稼ぐ会社』  
になるためにはどうすればいいの？



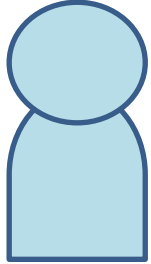
社長と社員との間にあるGAPは無くならないこと  
を理解し、GAPを補完する仕組みを作ること



『社長と社員の間には存在するGAP』の本質を理解することが  
はじめの第一歩！  
理解してても“意識”してないと罠に陥る！！⇒人材育成無限地獄

# GAPの症状① 社員に不満を抱く社長たち

社長



うちの社員が気を利かせてちゃんとやれば、もっと儲かるはずなのに…

## 【社員に不満を抱く社長たち】

★社長の期待を下回る社員のパフォーマンスが不満の根源

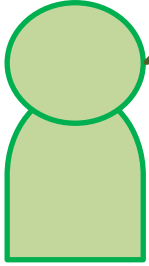
→特に事業規模が小さくなればなるほど、不満の度合いが強くなる傾向

→「うちの社員たちを何とかしてほしい！」(社長の心の叫び)

**Q.それなのになぜ、社長は社員(=ストレスの源)を雇って、わざわざ「組織」で事業をするの？**

## GSPの症状② 社長に不満を抱く社員たち

社員



社長がもっと冷静に状況把握・指示命令してくれれば、ちゃんとやるのに……

### 【社長に不満を抱く社員たち】

★社長の指示命令が無理難題、支離滅裂、朝令暮改で、理解も実行もできなくなる

→下手に動けば怒られる、動かなければ怒られる。逆鱗に触れれば首が飛ぶかもしれないという恐怖の日々

→「うちの社長を何とかしてほしい！」(社員の心の叫び)

**Q.それなのになぜ社員は、自分で事業を起こさず他人の事業を手伝おうとするのか？**

**Q.それなのになぜ、社長は社員(=ストレスの源)を雇って、わざわざ「組織」で事業をするの？**

**A.それは、1人でできることは限られているから。1人でやるよりも儲かるはず。**

**Q.それなのになぜ社員は、自分で事業を起こさず他人の事業を手伝おうとするのか？**

**A.それは、自分で事業リスクを負えないので、他人の事業を手伝うことで報酬を得るため。自分でやるより安全なはず。**



**【利害は一致している！！】**

**社長も社員も双方にとって、一緒に事業活動をした方が、出来ることが増える(選択肢)/効率的/カバーし合える(リスクヘッジ)。**

**つまり、組織力を発揮する=稼ぎやすい、儲けやすいという暗黙の狙いがある。**



# 利害が一致してもGAPは存在する

## 社長は

- 変化を好む
- 加速を好む
- 拡大を好む
- 社員の成長や幸せを親心で考える
- 部下のモチベーションを気にする
- 社員であった頃の自分を思い出し「自分ができたから社員もできる」と思いこむ



社員に給料を払うために働くという矛盾  
ストレスに給料をはらうという不条理

## 社員は

- 安定を好む
- ゆとりを好む
- 自分のポジションさえ確保できればどうでもいい
- 親の思いに興味がない・・・知ろうともしない
- 社長の機嫌を気にする
- 社長になったことがないから、社長という立場も思考も理解できない

VS



頑張っても報われないという矛盾  
社長の“お気に入り”だけが報われるという不条理



【社員が悪いのか？社長が悪いのか？】



答えは、『どっちも悪いがどっちも悪くない、**“単なるボタンの掛け違い”**である』

# まずはここからスタート

---

社長と社員の“**ボタンの掛け違い**”を解消するために  
一番大切なこと



社長と社員の間に**あるGAP**を理解すべき



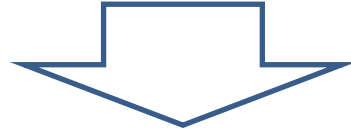
**GAPは自然の摂理・普遍のメカニズムである**

## 2. 組織とGAPメカニズム

**「組織」になっても“力”を発揮できない・・・**

---

**社長と社員は「組織」で事業活動することで⇒利害一致！**



**しかし、GAPは存在するので**



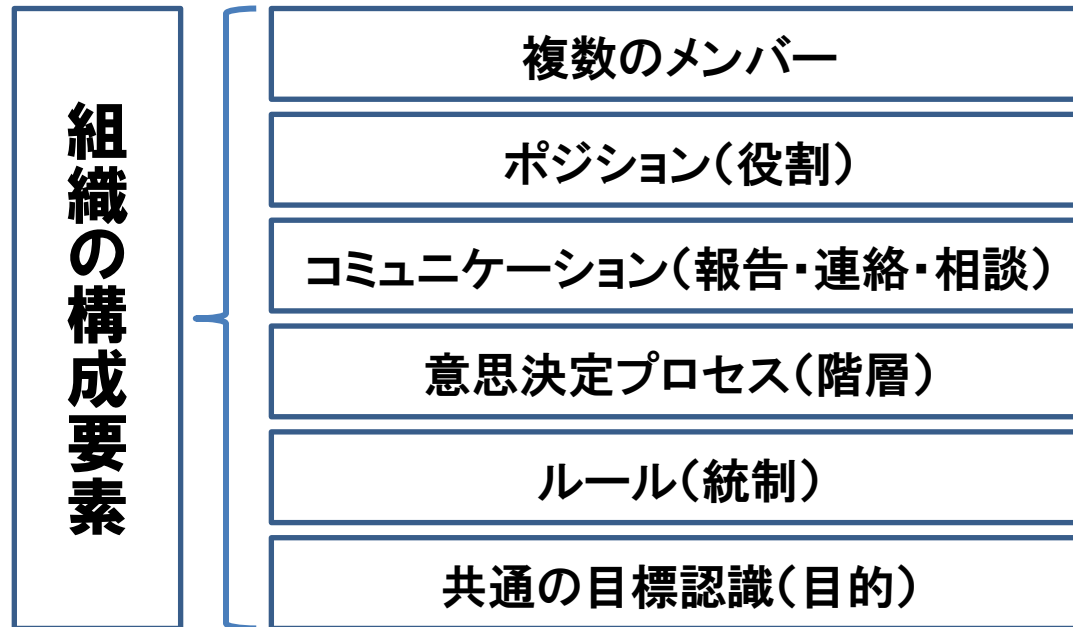
**社員雇用＝組織を作る ≠ 「組織力を発揮する」**



**無意識的に社員たちが“給料をもらう集団”になっている**

# そもそも組織とは？

**組織＝共通の目標達成のために、分業して協業するメカニズム**



※どれか欠けても「組織」ではなくなる → ただの「集団/集合」になる

例1) 共通の目標があっても、個々人が個別的に仕事を遂行するならば「組織」ではない  
→ 同じ目標をもった「集団」

例2) 行き過ぎた成果主義で、社員間競争が激しくなると「組織力」は失われる

## ■組織のメリット・デメリット

【メリット】 個人では実現できない目標を達成でき、対応できない問題を解決できる

【デメリット】 メンバー間の「調和」が惰性を生み、変化・挑戦を抑止する

# GAPメカニズム

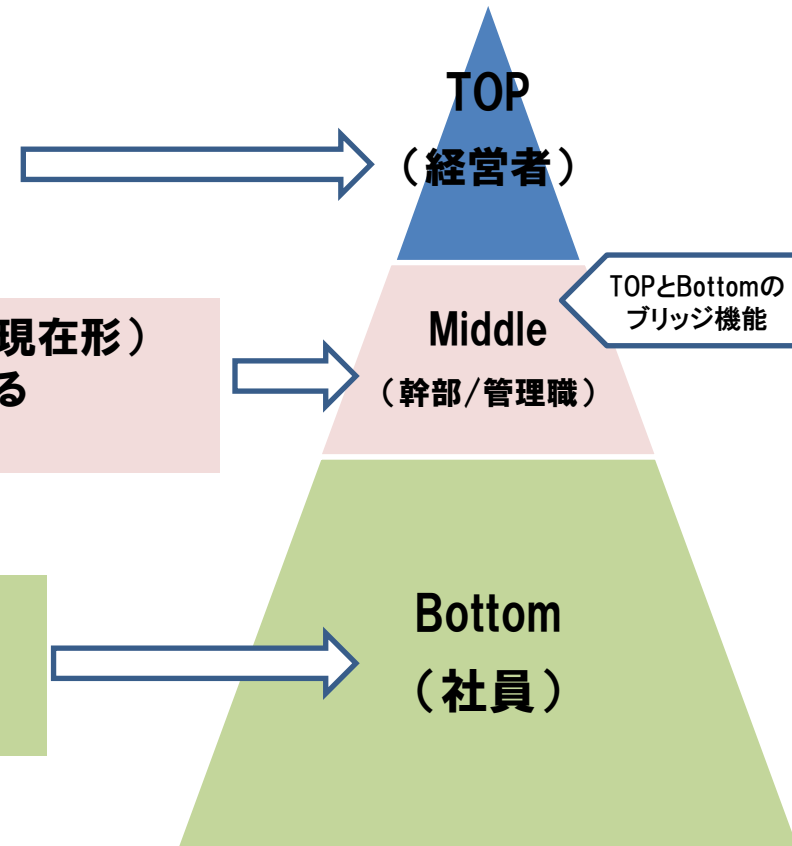
## 組織のピラミッドでみる志向性<sup>※1</sup>の違い →組織階層によって志向性が異なる

TOP(経営者) = want志向 …ビジョン型(未来形)  
→ビジョンを描き、可能性を切り開く志向

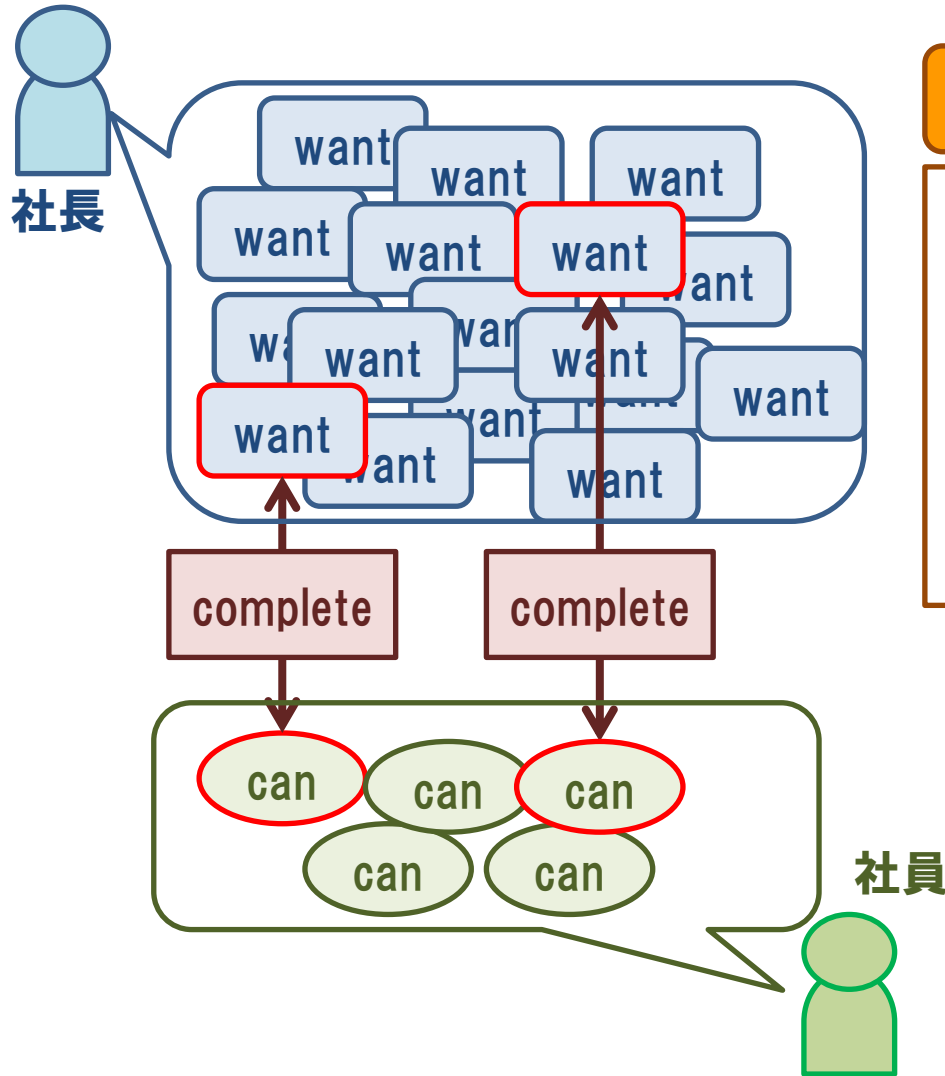
★Middle(幹部/管理職) = complete志向 …実現型(現在形)  
→達成・実現意欲、使命感を持って自ら取り組み完了する  
部下にもやらせて完了する志向

↑ 中小企業の多くは、ここが弱い！！

Bottom(社員) = can志向 …実行型(過去形)  
→過去にできたことベースに考える。できる事をやるだけ  
盲目的に実行する志向



※1 志向とは：意識が一定の対象に向かうこと。考えや気持ちがある方向を目指すこと。



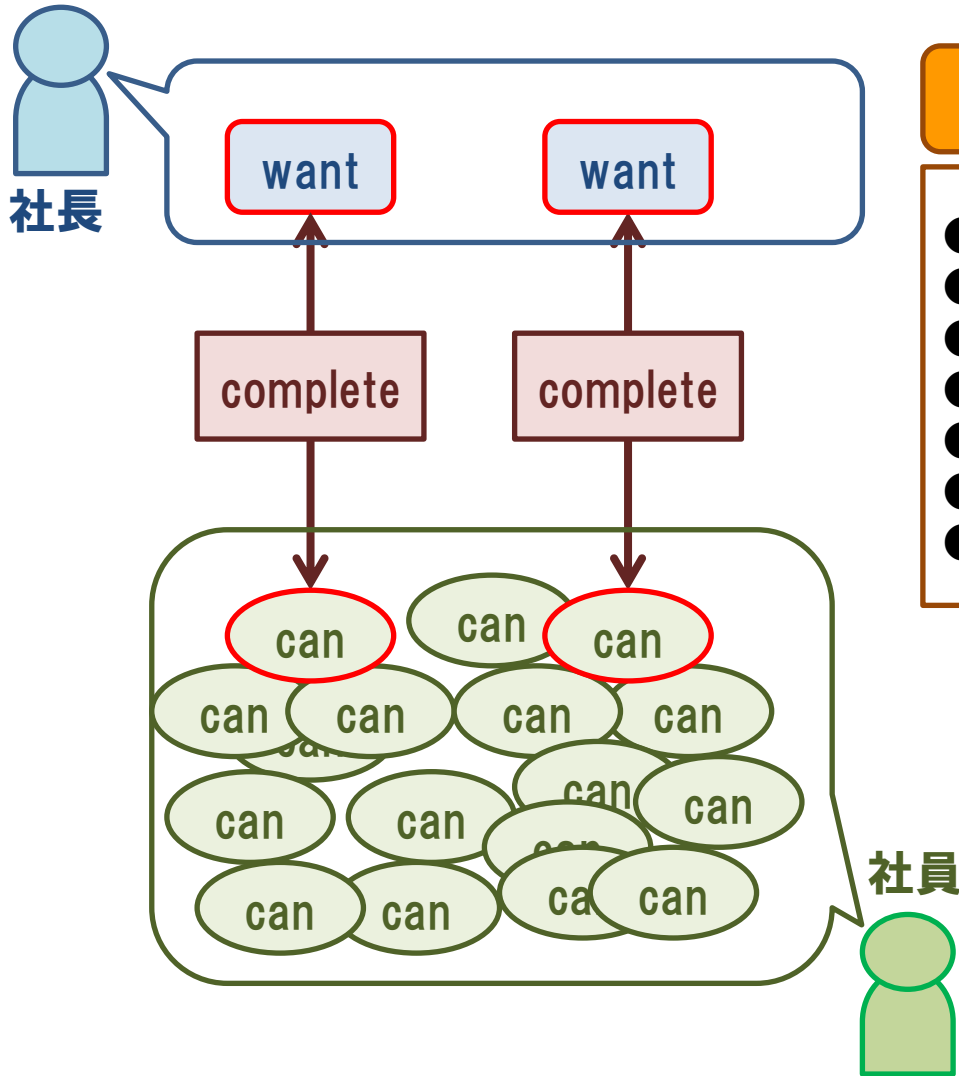
## 特徴

- ベンチャー企業に多い
- 社長だけがやる気満々
- チャレンジするが現場が付いてこない
- 何をやっても中途半端
- 具体性がなく、あれこれ手を出すが無も実現できない
- 自社理解が浅い



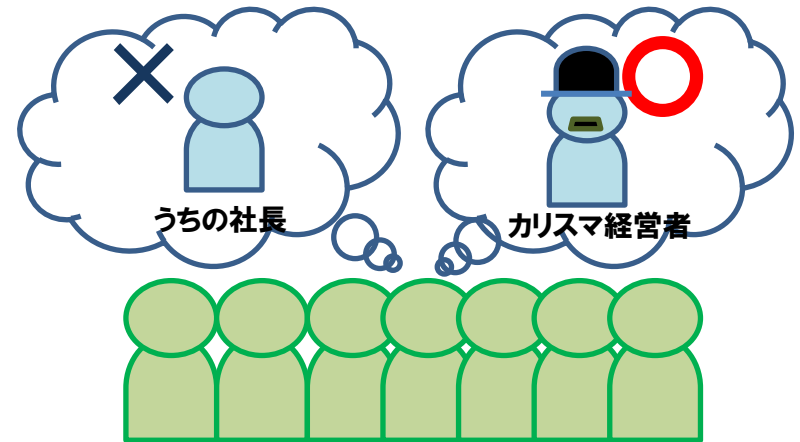
会議ではモアイ像のような社員たちに、裸の王様が演説している状態

# よくあるパターンB Bottomのcan志向が強い企業



## 特徴

- 技術系企業に多い
- 成功体験にしがみつく傾向あり
- チャレンジ(投資)しない
- 環境変化に弱い
- 人材育成が大好き
- できることだけを繰り返えそうとする
- 言われたことだけを盲目的にやる



社員はみんな「経営者評論家」のように、理想の経営者との格差を論評している



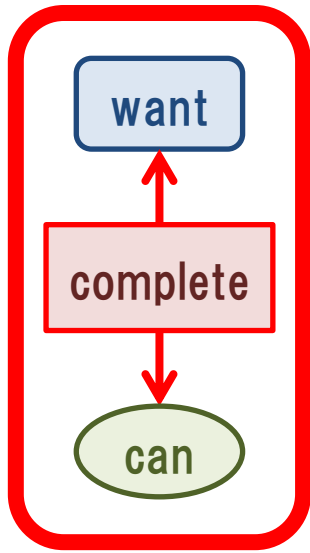
Topのwant志向とBottomのcan志向は、未来と過去の視点の違い＝交わることが無い  
⇒「社長が孤独」と言われる所以。社長のwantを理解できる社員は少ない。



Middleがしっかりcomplete志向を発揮していれば、TopとBottomを結び付けて、やりたいことを実現できる＝「組織力を発揮する」



**「組織が力を発揮」するには、Middleが大切！！  
(complete志向をもった幹部/管理職)**



でも、中小企業に有能なMiddleは少ない  
⇒人(志向)ではなく仕組みで機能補完するしかない！！

↑ 実現できている＝組織力を発揮している

# ダメな同義語

---

**やりたい** ⇒ **やっていない**

**やっている** ⇒ **できていない**

**できていると思う** ⇒ **できていない可能性あり**

**このような発言**あれば、**自社認識が低い会社**

## 3. メッセージ

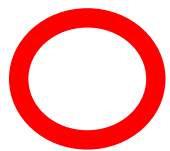
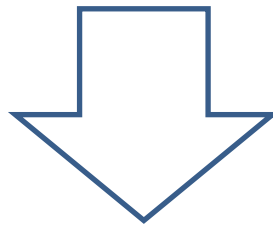
# メッセージ①

社員とGAPが存在することは「当然のこと」と認識するべし

【よくある間違い】



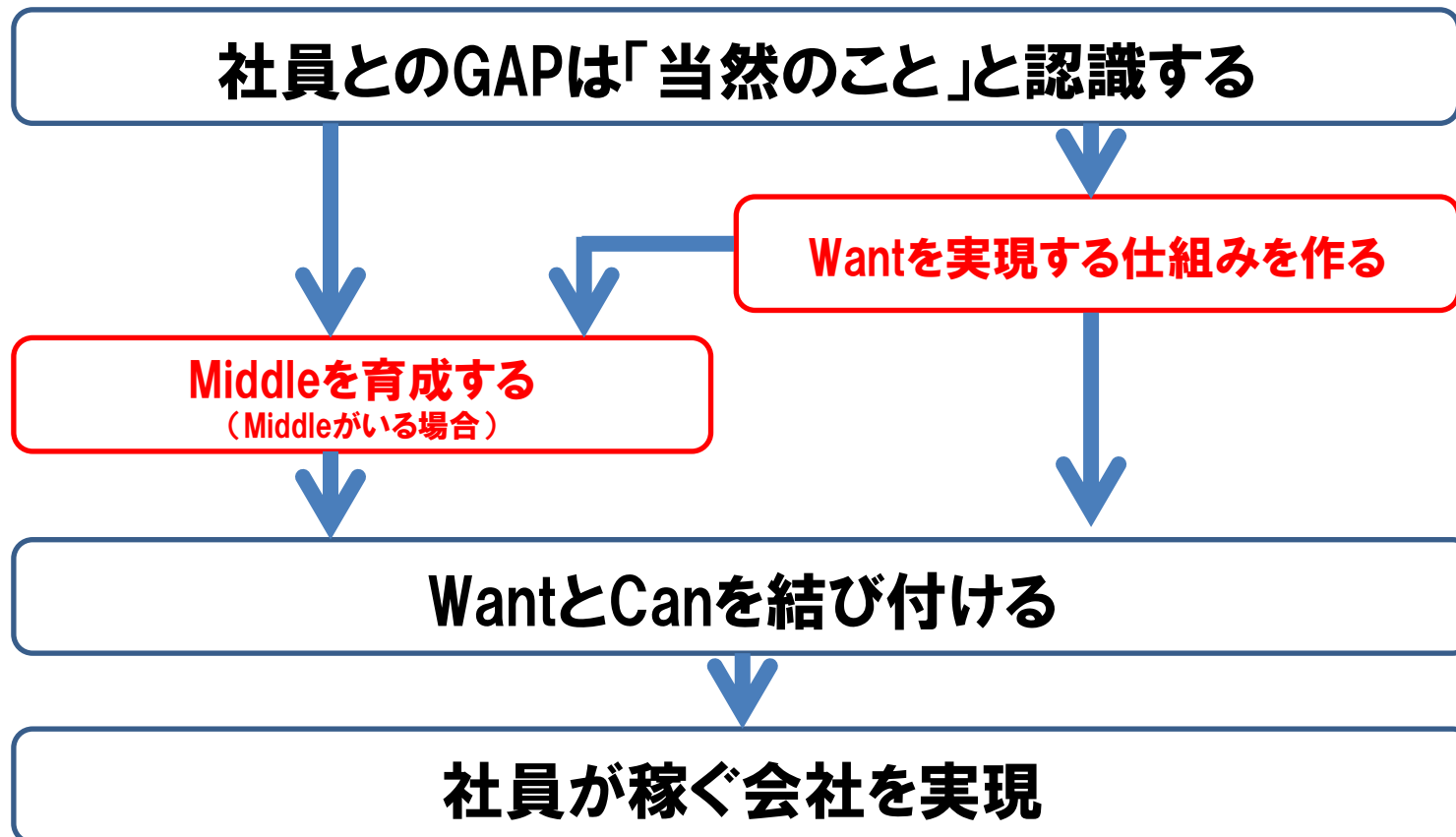
自分の考えや価値観を全社員に理解してもらおうと  
飲みニケーションを頻繁に実施する



MiddleもしくはMiddle候補の社員にのみwantを理解  
してもらえばよい。

社員とのGAPを解消しようとすることはムダである

### 社員が稼ぐ会社はこの流れで作るべし



「幹部/管理職を育成する」or「仕組みを作る」ことが一番の近道

## 変化に適応できる会社のみが生き残ると認識すべし

『忘れがちな大前提』

経営環境は常に変化している＝適応できなければ淘汰される

⇒ダーウィンの進化論？

『強いものや賢いものが生き残るのではなく、  
変化に適応したものだけが生き残る』

「社長が考えたことを実現できる会社＝社員が稼ぐ会社」  
でないと、経営環境の変化に適応できない。

これをよく理解して、社員のみなさんに稼いでもらいましょう!!

---

**ご清聴ありがとうございました**