

## 《幹部社員のあるべき姿》

### 経営補佐としての自覚・意識

企業というものは、現金がなくなって、支払いが出来なくなれば、即、倒産です。

この簡単な原理が、雇われている側の社員（従業員）には、頭で判っていても、体で反応できない場合が多いのです。結果として、経営者たる社長だけが、一人で考え、悩むという結果になります。

生業・家業から企業へと発展していく中で、採用した従業員が10人を越えると社長の右腕、左腕と徐々に幹部社員を増やしていった筈です。そして、社長1人でこなしてきた社員（従業員）への指示・命令などを幹部社員に委譲してきたのです。

ところが、往々にして、功勞に報いるために名前だけの肩書きをつけている場合があります。

肩書きをつけることで、本人が成長していけるならば問題ないのですが、そうでない場合は問題です。中小企業では、肩書きにふさわしい業務をしていない幹部が多すぎるのです。

「部下の失敗には知らん顔」、「部下の手柄を自分の手柄にしてしまう」、「社長への報告は良いことばかりで悪いことは報告しない」、「いつまでも部下に業務を委譲せず、部下でも出来る業務を抱え込む」、「社長の言った言葉をそのまま伝えるだけ」（部下が行動できるように、かみくだいて話さない）といったことが、まかり通っていませんか。

つまり、組織としての「人の使い方や運営管理(マネジメント)のやり方」など幹部社員としての力量が備わっていない状態だということなのです。

幹部をその職位にふさわしい業務をしてもらえるように教育訓練するのは、社長しかいません。

日常の業務を通して、幹部らしい業務のやり方や役割を教え込むことを心がけてください。

今回のテーマは、「**経営補佐としての自覚・意識**」についてです。

幹部社員には、経営職として社長を補佐する役割があるのですが、そのような自覚を持たせないままに、長年の功勞に報いるために昇進させて「**部長、取締役、常務、専務**」などという肩書きを乱発していませんか？

確かに、肩書きがヒトを作るという側面はありますが、本人にそれなりの資質がある場合に限られるでしょう。

御社の幹部社員は、社長と同じ目線は、ムリだとしても、それなりの「**経営者意識、経営意識**」を持っているでしょうか？

次の「**チェックシート**」で、自社の現状を確認してください。

## 経営補佐としての自覚・意識 チェックシート

評価年月日： 年 月 日

評価者： \_\_\_\_\_

	質問事項	自己評価		
		はい	少し	いいえ
	役員は、商法上の責任を有する経営者だと自覚・認識していますか			
	幹部は、経営陣の一端を受け持っているという自覚・認識がありますか			
	自社の継続発展を第一に考えて仕事をしていますか			
	自社の継続発展を心から願い、その実現に向かって仕事をするに、喜びを感じていますか			
	企業の代表として、積極的にお客さまと会い、お客さま満足を追及していますか			
	企業の代表として、利害関係者と接し、企業イメージのアップに貢献していますか			
	自社の継続発展に役立たせるために、日頃から、勉強して自己啓発に努めていますか			
	社員に対して、経営陣の一員であるという自覚・認識をもって接していますか			
	油断していると、業績はあっという間に低下し、危機におちいると認識していますか			
	現在の地位は、過去の功勞に対してではなく、現在の能力に対するものだと認識していますか			

このチェックシートを使って、社長自身が、幹部社員をチェックしてみると良いでしょう。  
また、幹部社員自身に自己チェックしてもらうことも出来ます。

このチェックシートに関する 設問の意図や対応策については、次の「レポート」を参考にしてください。

## 経営補佐としての自覚・意識 レポート

### 幹部社員の自覚・意識

#### 1) 経営陣の一端であるか

	役員は、商法上の責任を有する経営者だと自覚・認識していますか
	幹部は、経営陣の一端を受け持っているという自覚・認識がありますか

幹部は、役員と部長で構成されていると想定しますと、役職上のちがいはありますが、社長を補佐する経営層の一員です。その自覚をもって職務遂行にあたっている筈です。つまり、すべてをなげうって、企業の継続・発展に心血をそそぐ役員、そのようになろうと努力する部長である筈です。

言い換えれば、企業とは運命共同体で、「共に栄え、共に沈む」という心意気をもっている筈です。その自覚も、覚悟もないヒトを任命してはいませんか。

世の中には、役員・部長自身が経営層の一員だという自覚も認識もない場合が多いようです。

経営は社長の仕事で、自分はいくまでも与えられた範囲の仕事・役割を果たすだけだと割り切っているとしたら、お先真っ暗です。

社長は、過去の功労に報いるつもりで、役員や幹部に登用してはいけません。

役員も経営陣の一翼を担っており、自分が統括している部門だけでなく、企業全体に目配りする責任と義務があります。このことを十分に意識・自覚させてください。

#### 2) 継続発展を考えているか

	自社の継続発展を第一に考えて仕事をしていますか
--	-------------------------

幹部としての自覚を確認するための質問です。往々にして部門エゴを優先し、企業全体としてみたらマイナスになる行動・活動をするからです。

部門責任者としての職責を果たすだけ、部門最適だけを考えているだけでは困るのです。

社長の片腕として、全社を見回す立場に立ってもらわないと、企業の経営がうまく回らないようになります。

	自社の継続発展を心から願い、その実現に向かって仕事をすることに、喜びを感じていますか
	企業の代表として、積極的にお客さまと会い、お客さま満足を追及していますか
	企業の代表として、利害関係者と接し、企業イメージのアップに貢献していますか

どこの企業でも、一番対立しているのが、営業部門と製造部門です。

営業部門の言い分：工場でもっとお客の要望にあった製品を、もっと安く出してくれないから売れない。

### 3) 幹部社員の自己啓発

自社の継続発展に役立たせるために、日頃から、勉強して自己啓発に努めていますか
--

欧米人に比べて、日本人は社会人になってからも勉強し、自己啓発に努める人が極端に少ないようです。過酷な受験勉強のせいもありますが、企業に入社した後、勉強や自己啓発をしなくても済んだというところに企業側の問題があると思います。

つまり、社員に挑戦するような業務をさせずに、経験を積みだれにでもできるような業務しか、させてこなかったということです。

ですから、いまだにホワイトカラ - の生産性が、欧米の半分にも達しないとわれわれ続けているのです。幹部社員には、自己啓発しなければこなせないような業務、課題をどんどん与えて、スキルアップの機会を与えてください。

### 4) 幹部社員の社員（部下）対応

社員に対して、経営陣の一員であるという自覚・認識をもって接していますか
-------------------------------------

単に社長からの指示・命令を部下に伝達するメッセンジャー役をしているような幹部社員には、即刻移動させて社長直属として部下なしとすべきです。下手をすると素通りもさせずに、途中でブロックしている可能性もあります。

この手の幹部は、業務をきちんとしているように見せることに長けているので、気を付けて見分けてください。

### 5) 幹部社員の自覚・意識

油断していると、業績はあっという間に低下し、危機に陥ると認識していますか
--------------------------------------

企業寿命35年説というのがあります。それほど、企業は生まれては消えているのです。大企業といえども、舵取りを誤れば数年で倒産してしまいます。

幹部に対しては、「**売上低下と売上回収の遅れ、支払いの遅れ**」が企業倒産に直結していることを、クチうるさいと思われてもいい続けてください。

現在の地位は、過去の功勞に対してではなく、現在の能力に対するものだと認識していますか
--

「**功ある者には禄を与えよ、徳ある者には地位を与えよ**」とは織田信長の言葉だということです。

また、西郷隆盛は、「**功ある者にはろくを与えろ、能ある者には仕事を与えろ**」と言っています。

現在に置き換えれば、「**成果をあげた功勞者には多くの報酬を与えよ、人徳がありマネジメント力のある者には、昇進させよ**」ということだと思えます。

本来はこれが正しいのですが、成果をあげた人は、報酬と昇進はセットだと思っているので、昇進させないと不満が残り、その後の成果にも悪影響がでてくるのです。

このあたりの、処遇の仕方は、企業によって異なりますが、慎重に検討してください。