

毎週土曜17時配信の経営者向けマネジメント学習メルマガ

社長

「会社を良くするために
他部署にもどんどん
意見・提案しようよ!」

社員

「お客様アンケートとりましょうよ!」
「現場でこのマニュアル使って!」
「営業の仕方変えてみたら?」

営業現場

「意見対応が重い…
この状況で営業目標達成は
無理なのは…」

今日のテーマは

責任は重複させない

■ 免責について

まず「責任」がうまく機能していない場合に起こる「免責」について、解説します。

責任を重複させないことは、この「免責」を避ける為にあります。

免責は「目標未達成」や「ルールの違反」があった時に「誰もそのペナルティを負わず、改善もされない」という状態です。

免責意識のある営業マンは目標が達成できなかったとしても「営業サポートのせい」「他部署を手伝ったせい」「会議が多かったせい」と、未達成の原因を自分以外に見出します。

他責の思考になってしまうのです。

しかし、営業マンが他責の思考になってしまうのは、彼の性格・人間性が原因ではありません。

「目標を達成なくてもペナルティがない」「営業マンの評価軸を明確にしていない」という構造を放置するマネジメントにこそ、問題があるのです。

2,000 を超える識学導入企業から「免責」を排除できず苦しんだ例と、その改善の過程をご紹介します。

間違ったマネジメントが生み出した免責意識

当時、約 60 名ほどだったこの企業は、ここ数年の売上の低迷に悩んでいました。

社長が識学マネジメント講師に話して下さった同社内のマネジメントは、下記のようなものでした。

「会社が停滞し、どこの部署も悩んでいるから、部署を超えて意見交換を行い、改善を図っている。」
「支店間でも積極的な協力体制を築いている。社員同士は皆、手を取り合って頑張ってくれている。」
「社内の細かな問題・改善点にも気づいた人が動いてくれる社内風土を目指している。」

このような社長の想いの通り、社員様方も意識的に協力し、積極的に他部署へ意見・提案できていました。皆で協力、皆で提案することで、停滞を打破しようとしていたのです。

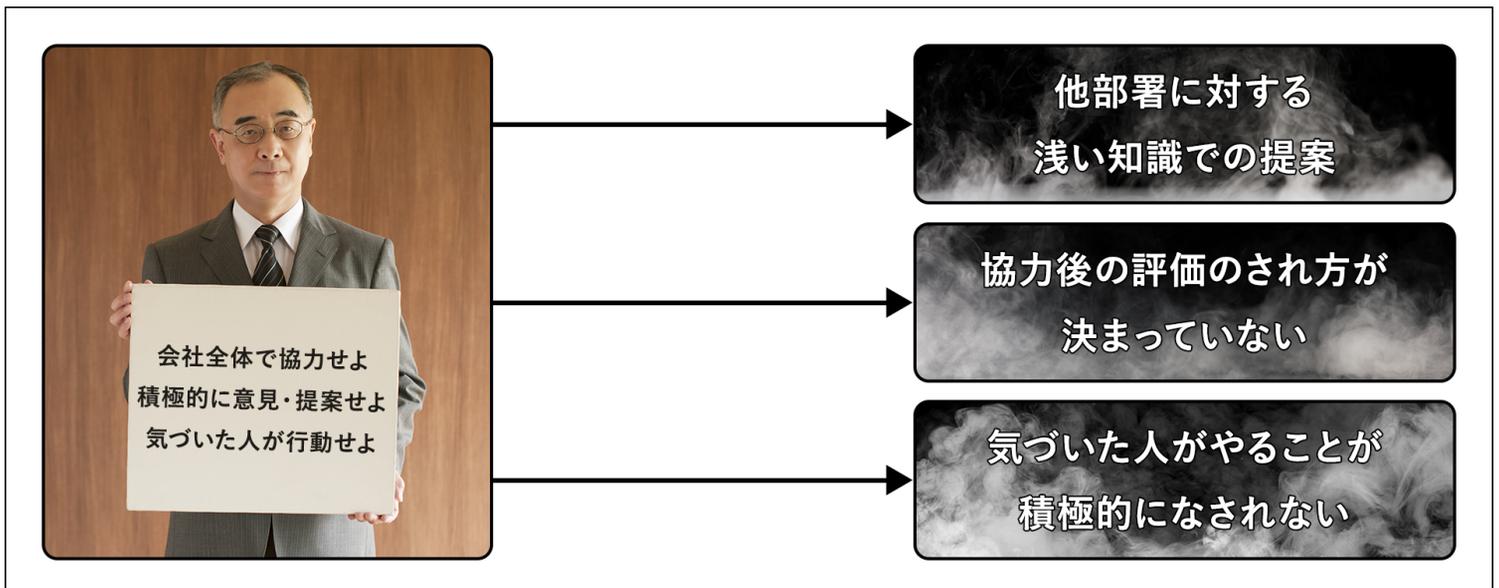
しかし、識学マネジメント講師は、この「協力体制が生み出す免責意識」に強い危機感を持ちました。

講師がさらに深く話を聞くと

「営業部の営業手法に、管理部の意見を取り入れている。」
「支店間で協力する案件の『売上の分配方法』や『担当業務範囲』は曖昧である。」
「コピー用紙の補充など『気づいた人がすべきこと』は実際には徹底されていない。」

のような問題も起きていることが分かりました。

間違ったマネジメントが責任の所在を曖昧にし「自分の責任ではない」と「免責思考」を持つ者が増え、各責任は果たされず、売上も落ち込むという負のサイクルが発生していたのです。



「組織内での立場の認識」が整った組織とはどのような組織か

社長のマネジメントに対する考え方は、いずれも「免責意識」を助長するものです。

「会社が停滞し、どこの部署も悩んでいるから、部署を超えて意見交換を行い、改善を図っている。」というマネジメントを例に解説しましょう。

営業支店は「売上を上げる」ために膨大な日々の営業体験をふまえて、施策を考え、営業手法に落とし込み、実践しています。

そんな中、たった1件の営業マンに対するクレーム対応をした管理課社員が「お客様の為に、今後は各支店で満足度を図るアンケートを実施すべきです。」と意見したとしましょう。

正しく機能している組織では、このような「当人の責任範囲外」への意見は参考にはされても、強制力はありません。

しかし、組織のトップである社長が、この提案に対して「自分の業務と関係が無いにも関わらず、会社を想ってしてくれた貴重な提案だ。」とポジティブに受け取り、さらに管理課社員を高く評価するとどうなるでしょう？

「責任範囲外への意見」をすれば高く評価されるのだから、各社員は積極的に意見・提案を上げるようになります。

意見・提案を受けた側は、これを受け入れ、実行しなくてはならない無言の圧力が発生します。「善意でしてくれた意見・提案」を放棄することは、社長からの評価が下がることに繋がるからです。

各営業支店長には「売上向上」だけでなく「他部署からの意見対応」という負担を強いることになります。

そして「他部署からの意見」は必ずしも有用なものではありません。現場を最もよく知る支店長から見れば、反対したくなる提案もあったでしょう。

ここまでくると「他部署からの無駄な施策ばかりに時間をとられては、営業目標などクリアできない」と、営業支店長が「免責意識」になるのも無理がないように思えます。

「責任範囲外だとしても、会社の為に意見せよ」という社長のマネジメントが、ここまで根深い問題を生み出していたのです。

正しいマネジメント

営業支店長



自らの知見で作戦立案

有効な作戦により

達成

高評価

売上目標達成のために
作戦考えるぞ!

誤ったマネジメント



「せっかく他部署がくれた
意見・提案を蔑ろにはいけないよ!」

営業支店長



分かりました、社長



管理部長

「営業資料を
改良しましょう!」



高評価

無責任者の提案で作戦立案



サポート長

「お客様に
この案内を
してください!」



高評価

無責任な作戦で

未達成

低評価

離職発生

「他部署の言いなりなのに
評価だけは下がっていくのに
耐えられません。」



責任と権限を明確にし免責を排除する

このメカニズムに気づいた社長は、様々な社内変革を実行しました。
ただし、それらの原点は一つです。

「一つの責任には、一人の責任者がある」

いかなる作業・目標においても、一人の責任者を設定する仕組みを整備したのです。

「支店の売上目標」という責任には「支店長」という責任者があります。

「支店の売上目標」達成のために、他部署からの提案に「従う」か「従わない」かは、支店長が決めるものです。

同時に「支店の売上を果たすための施策は支店長が決める」という権限も発生します。

「昔は、私が何の為に支店長をしているのかわかりませんでした。

いろいろな部署からの意見に左右されて、それで疲弊して、売上も上がらなくて。

売上が上がらないことを『自分のせいじゃない』とまでは思っていないつもりでしたが、達成の為に100%頭を使ってたか、というところじゃなかったですね。

『管理課発信のあの書類をまとめなきゃ』とか『営業サポートさんから指示された案内をお客様にしなきゃ』とか、正直『これはやっても売上にならないだろうな』っていうことのために、深夜まで働いたりしていました。

今は支店が達成するか、しないかは全て私の選択と行動次第です。

私が選択を誤れば支店は達成しません。

時々、私には思いもしないような施策が他部署から上がってきて採用することがありますが、そうでないものは一切取り組みません。

この責任と権限の明確化が、明らかに当社の今の成長に繋がったと思っています。」

弊社は膨大な企業様のマネジメントコンサルティングを行う中で、責任と権限が不明確なことで「社長」も「社員」も苦しんでいるというケースをたくさん見てきました。

もし、あなたの組織でも心当たりのある問題がありましたら、是非「責任と権限を明確にし免責を排除する」ことの重要性を思い出してください。