

経営のヒント119 誰をバスに乗せるか？

最初に人を選び、その後に目標を選ぶ！

「ビジョナリーカンパニー 飛躍の法則」コリンズ著
...こんなショッキングなことが書いていました！（66p）

誰をバスに乗せるのか？

今回の調査をはじめた時、良好な企業を偉大な企業に飛躍させるためには、新しい方向や新しいビジョン、戦略を策定し、つぎに新しい方向に向けて人々を結集するのだろうと我々は予想していた。調査の結果は、まったく逆であった。

偉大な企業への飛躍をもたらした経営者は、まずはじめにバスの目的地を決め、次に目的地までの旅をともしにする人々をバスに乗せる方法をとった訳ではない。

まずはじめに、適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、その後どこに向かうべきかを決めている。

要するに、こう言ったのである。

「このバスでどこに行くべきかは分らない。しかし、分っていることもある。適切な人がバスに乗り、適切な人がそれぞれふさわしい席につき、不適切な人がバスから降りれば、素晴らしい場所に行く方法を決められるはずだ」

飛躍を導いた指導者は3つの単純な真実を理解している。

第1に、「何をすべきか」ではなく「誰をえらぶか」からはじめれば、環境の変化に適應しやすくなる。人々がバスに乗ったのは目的地が気に入ったからであれば、10キロほど走ったところで行く先を変えなければならなくなった時、どうなるのだろうか。

当然、問題が起こる。

だが、人々がバスに乗ったのは同乗者が気に入ったからであれば、行く先を変えるのははるかに簡単だ。「このバスに乗ったのは、素晴らしい人たちが乗っているからだ。行く先を変える方がうまくいくんだったら、そうしよう」

第2に、適切な人たちがバスに乗っているのであれば、動機付けの問題や管理の問題はほぼなくなる。適切な人材ならば厳しく管理する必要はないし、やる気を引き出す必要もない。

最高の実績を生み出そうとし、偉大なものを築き上げる動きに加わろうとする意欲を各人が持っている。

第3に、不適切な人たちばかりであれば、正しい方向が分かり、正しい方針が分かっても、偉大な企業になれない。

偉大な人材が揃っていないければ、偉大なビジョンがあっても意味はない。

<経営のヒント>

要点は適切な人材を集めることだけではない。

誰を選ぶか」をまず決めて、その後に「何をすべきか」を決める。ビジョンも戦略も戦術も組織構造も技術も誰を選ぶか」を決めた後に考える。この原則を一貫して適用する。

反対は「一人の天才を1千人で支える」方式をとっている場合が多い。天才的な指導者がビジョンを確立し、ビジョンを実現するために有能な兵士を集める方式である。この方式は天才が退けば崩れる。

第二の要点として、偉大な企業への飛躍には、人事の決定に極端なまでの厳格さが必要なことである。

・・・誰に報酬を払うかが問題で、どう支払うかは問題ではない！

報酬制度の目的は、不適切な人々から正しい行動を引き出すことにはなく、適切な人をバスに乗せ、その後もバスに乗り続けてもらうことにある。