

「仕事ができる社員、できない社員」という本からです  
一度決めたことは最後までやる人 「悪い奴ほどよく眠る」 人になれ

たとえば、家を建てる時、必要な設計図は積みめば 10センチもの厚さになります。わが家を建てたときもそうでした。そして、綿密な計算のもと、何から何まで事細かに全部決められ、書き込まれていて、設計図がどんなに完璧を期してあっても、実行段階で必ず修正が入るものです。実際に家を建て始めてからではないと見えてこない問題や改善点が多々あるのです。

やってみるとわかる。やってみると、おかしいところがわかってくる。わかったら、すぐに直してしまえばいい。これが、「権限と責任を現場に任せる」ということに他なりません。逆にいえば、やってみないとわからないことは多々あるのだから、現場で常に判断して、やってみて、それでダメなら直すのが一番早くて確実なのです。そういった判断を繰り返していくと、物事の進むスピードは速くなります。どんなに完璧に計画しても、必ず修正が入ります。修正が入るのは構わないのですが、同じような修正が繰り返し行なわれるようであれば、「反省会」をやって再発防止策を打つ必要が出てきます。

この「反省会」は非常に重要です。しかし、実際にこれをやる会社はほとんどありません。反省会では、それぞれの部署、あるいは各部門がしでかした間違いや失敗をほじくり返します。当然、なぜそう判断したのか、なぜそんなことをしたのかという話になるのですが、ほとんどの会社や社員は間違いや失敗をオープンに話せない体質から抜け出せずに、反省会が機能しなくなります。たとえば、私の提唱する「残業ゼロ」という考え方にならおうとする会社は、どこもたいてい「ノー残業デー」を設置します。「うちもノー残業デーやっていますよ」とアピールして、その先どうなるかという、それで終わってしまうのです。なぜなら「この日は残業しない」という決定に対して徹底したフォローをしないからです。残業を申請すれば残業していい、ではいけません。「ノー残業デー」に残業をしなければいけなくなった理由を見つけ出して、その再発防止策を打たねばなりません。それを行なうのが反省会です。

何度もいうように、会社のレベルは、すべて「徹底度」で決まります。もちろん、社員のレベルも「徹底度」で決まります。ノー残業デー自体も、「できるだけ残業はしないように」といった程度の指示でお茶を濁すのであれば、やるべきではありません。残業した人が出た部署には反省会を求め、再発防止策を提出させて制度を徹底しなければ、なし崩し的に元に戻ってしまいます。私は、残業した部署に対しては、反省会を行なうことと、再発防止策を提出することを必ず求めました。社長の私宛に直接提出された再発防止策には徹底的に修正を入れ、「て・に・を・は」にまで赤字を入れて、何度も何度もやり直させました。すると社員はいい加減に頭にきて、「うちの社長はこんなことまでさせて何を考えてるんだ!」「もう二度と残業なんかするか!」となるわけです。それこそが、私の狙いでした。「社長はわがままだ」とか、「この上司はイヤな奴だ」と思われていい、と割り切るのです。部下に好かれようとする上司より、会社が一度決めたことを最後まで徹底してやるためなら部下に嫌われるのもいとわない上司のほうが、会社にとってはよほど重要な人です。

上に立つ人が部下に好かれることなど、ない、と思ったほうがいいでしょう。上司になったら「悪い奴ほどよく眠る」といわれるようになるべきです。それでも結果を出すことによって、部下はすべての悪感情を癒すことができます。リーダーは結果を出して初めて価値が認められます。そして、失敗をオープンにすることは、その後の成功の確率を高めるために必要不可欠であり、優秀な人はそれを知っているから、ミスを隠したりごまかしたりは決してしないのです。

会社のレベルも社員のレベルも何で決まると言っていますか？

( )