

経営者 になれ

山地章夫
Akio Yamachi

はじめに 優秀な作業者で終わるか、決める側に回るか

これからの時代、作業が速いだけでは差がつきにくくなる。

文章を書くことや資料をつくること、情報を調べることや数字を整理すること、そして企画のたたき台をつくること。こうした仕事の多くは、AIによってかなり速くなった。

今までなら何時間もかかっていたことが、数分でできるようになっている。

しかし同時に、厳しい現実もある。

作業が速くなるということは、作業そのものの価値が相対的に下がるということだ。これまで「作業ができる人」として評価されていた人が、AIによって簡単に追いつかれるかもしれない。

言われたことを正確にこなすだけなら、AIの方が速い。

作業能力の差はAIで縮まる。そのかわりに広がるのは「問い」と「決断」の差だ。何を問いにし、何を判断し、どの選択肢を選ぶのか。誰を巻き込み、何を実行するのか。最後に責任を引き受けて「決める」のは人間である。

今後、会社員は4つに分かれていくと私は考えている。

1つ目は、AIに置き換えられやすい仕事をしている人。自分で考えずに、言われたことをただこなす。目的を理解せず、作業の意味を考えない。そういう仕事の多くは、AIや仕組みに置き換わっていく可能性が高い。

2つ目は、AIを使って作業をする人。AIを使って文章や資料を速く作成し、調べものを速く終わらせる。これらは大事な能力だ。しかし、AIを使って速く作業をするだけでは、まだ作業者のままである。

3つ目は、AIを使って成果を出す人。AIを道具として使いながら、売上を上げる。顧客満足度を高める。業務を改善する。チームの成果につなげる。ここまで来れば、仕事の価値は高くなる。

そして4つ目は、AIを使って経営に参加する人だ。業務フロー自体を見直す。市場を調べる。数字を分析し、顧客の声を整理する。リスクを洗い出したり、選択肢を比較したりしながら、経営判断の材料をつくる。そして、自分なりの意見を持って、会社の重要な判断に参加していく。これから強くなるのは、この4つ目の人だ。

AIを使うことは大事だが、それ以上に大事なのは、AIを使って何を決めるかである。AIを使う人で終わるのか、AIを使って決める側に回るのか。そこに大きな差が生まれる。

本書はAIの使い方解説する本ではない。AIは、あなたの人生を決めてはくれない。これは、あなたが仕事において「決める側」に回るための本である。

経営トップは、社員にもっと経営者感覚を持って働いてほしいと願っている。言われたことをこなすだけではなく、自分で考え、判断し、会社を成長させる側に回ってほしいのだ。

一方で、社員にも願いがあある。もつと稼ぎたい。成長して、認められたい。できれば楽しく働きたい。物心ともに、より充実して働きたい。ただ上から使われているだけでは、仕事は面白くない。

両者の願いは、最初から同じ言葉で語られるわけではない。経営トップは会社の成長を考え、社員は自分の成長や働きがいを考える。入口は違う。

しかし、その2つはつながっている。社員が自分の仕事を自分ごととして捉え、数字を見て、課題を見つけ、判断に参加し、小さな責任を引き受ける。そうなれば、会社は強くなる。同時に、その社員自身の力もつき、任される仕事が増え、報酬や成長機会や仕事の面白さも広がっていく。

この本は、会社のためだけの本ではない。あなた自身がもつと稼ぎ、成長し、認められ、仕事を面白くするための本でもある。

その両方をつなぐ働き方。それが、私の考える「経営者になる」ということだ。

「決める」といっても、管理職になれと言っているわけではない。ましてや起業すべきだと言いたいわけでもない。一会社員であっても、決める側に近づくことはできる。

会議で意見を言うことや数字を見ることが、改善案を出すことやお客様の声を拾うこと。後輩を育て、採用に関わること。クレームから逃げず、部署の計画づくりに参加し、新しい企画を提案すること。そして上司が判断できる材料をそろえること。これらはすべて、決める側に近づく行動であり、自らの仕事を「経営」することだ。

今のあなたの持ち場で、自分の仕事を経営する。これはそのための実践書だ。

第1章

なぜ、優秀な人ほど

仕事に物足りなさを感じるのか

1 優秀な人ほど陥る「作業」の罠	016
2 仕事がつまらないのは、能力がないからではない	018
3 裁量がないと仕事は作業になる	020
4 仕事が良い人は、会社の見方が違う	022
5 経営者と聞くと、誰を思い浮かべるか	025
6 役職だけでは、経営者にはなれない	027
7 経営者は、参加であり姿勢である	029

8 経営者という言葉を、自分に近づける

Column プレイングマネージャーの壁を越えた30代リーダー

033

031

第2章

決める側と決められる側

1 人生には2つの側がある

036

2 決裁権がなくても、決める側には回れる

039

3 勝手に会社のお金は使えない。社長だって同じである

043

4 判断材料をそろえる

045

5 経営参加とは

049

6 決める人として動くから、ポジションがついてくる

051

7 自分で決めた失敗は受け入れられる

053

8 決められる領域は、自分で広げていく

9 あなたは、決める側に近づこうとしている

第3章

経営者の3つの階段 (ABC経営者論)

1 経営者には段階がある

2 経営者は階段で育つ

3 いきなり社長を目指すなんていい

4 A型は、現場を動かす経営者

5 B型は、事業を動かす経営者

第4章

経営者に近づく 4フェーズ・20の実践

1 経営者に近づく20の小さな実践	092
2 まずは、見るものを変える	094
3 次に、考え方を変える	109
4 人とプロジェクトに関わる	125

Column

会社の看板が外れたとき、初めて見えたもの

089

6 C型は、会社を動かす経営者	078
7 まずはA型経営者から始める	083
8 A型を飛ばしてC型にはならない	085

5 事業と判断に近づく

139

Column

経理から現場へ移った若手が、事業を任されるまで

155

第5章

起業だけではない。
経営者への7つの道

- 1 経営者への道は、1つではない 158
- 2 どの道にも、成功条件と落とし穴がある 161
- 3 「脱サラ独立型」——に見えて、自由ではない道 165
- 4 「社内出世経営者型」——会社の中で任される道 168
- 5 「スピンアウト型」——事業を任され、やがて会社を任される道 172

第

6

章

会社は「最高の経営学校」である

1 会社は、給料をもらう場所だけではない	202
2 給料をもらいながら経営を学べる価値	209
3 失敗を学習に変えられる上司になる	214
4 会社の中で学ぶ人が、任される人になる	218
5 任される人は、業績責任を持つ	222

Column

1つの事業ではなく、会社全体を育てる	199
6 「アトツギ承継型」——身内の会社を、次の時代へつなぐ道	178
7 「M & A 承継型」——外から会社を引き受け、再設計する道	181
8 「地域ニーズ実現型」——地域に必要な事業を引き受ける道	187
9 「再挑戦起業型」——失敗経験を、次の経営判断に変える道	191
10 どの道を選んでも、始まりは今の仕事である	195

6 任される人は、改革責任を持つ	225
7 任される人は、部下育成責任を持つ	228
8 任される人は、報告共有責任を持つ	231
9 任される人は、責任を楽しめる	234
おわりに	237

経営者に近づくための 24のキーワード	247
------------------------	-----