

若手ベンチャーの  
悩み解決 ちよつど  
辛口

第6回

# 坂尾塾

ベリタス・コンサルティング  
坂尾塾とは？

事業と組織のバランスをうまく取らなければならないベンチャー企業経営者に対し、多くの成功例・失敗例を見てきたベリタス・コンサルティング代表の坂尾が、その体験に基づき、成功の秘訣（アドバイス）を伝授するための塾。



QUESTION

Q

ポエガネイジア佐藤社長より質問

## 社員に経営者意識を持たせるには？



よく「経営者意識」を社員を持たせようとする社長がいますが、社員にその意識を持たせるのは非常に難しい。成功する経営者は、このあたりをどうやってマネジメントしているのでしょうか？

これは、経営者にとって永遠のテーマかもしれないですね。「社員全員が俺と同じ意識を持ってくれたら、どんなにいいだろう」。経営者なら、一度はこう考えたことがあるのではないのでしょうか。塾長も多くの経営者から、「どうやったら社員に経営者意識を持たせることができますか？」という相談を受けることがよくあります。それでは、塾長の出身母体であり、かつて、社員皆経営者主義を標榜し、経営者意識を持たせることが上手と言われた、リクルートの例をあげながら、説明いたします。

経営者が経営者意識という場合、その中身としては以下の3点が多いように思います。

① 業績・コストに対する意識を持つ  
② 経営数字の視点

② 自分の仕事に対する責任感を強く持つ  
③ 自分や部署だけでなく、全社的な視点を持つ  
④ 全体最適の視点

このうち③だけは、実際のポジションが経営層に近くならないと、共有させることが難しい視点です。ただ①と②に関しては様々な手法で、ある程度高めていくことができます。

リクルートがこれを実現するために行った種々の施策については、創業者の江副さんを始めとする多くの方が本書かれていますので細かい点はそれぞれに譲るとして、塾長が最も重要と考えているポイントだけを説明します。それは「PC（プロフィットセンター）制度」と呼ばれる、部門や課をひとつの収益単位と見立てる管理会計の手法です。

具体的に言うと、例えばひとつの課特に営業課を擬似会社と見立て、課のPL（損益計算表）を作成して収益と費用を課長（マネージャ）がコントロールする、といったものです。さすがにBS（貸借対照表）は作成しませんでした。この「課PL」は、マネージャの経営者意識を養成する

上で、非常に大きな役割を果たしていました。例えば新人が配属されると、その課は人事部に「採用費」をPL上支払います。オフィス家賃や光熱費・文具代等の雑費も課ごとに費用配賦され、いやおう無しに収益だけでなく費用面についても意識が高まります。

アシスタントのスタッフをアルバイトで雇う際にも、業績の良い課は多くのアシスタントを雇うことができ、そうでない課は少人数で業務を回すことになりました。ちなみに塾長が入社した当時の課「PC（プロフィットセンター）」は業績が良く、アシスタントの女性がたくさんいました。「業績が良い課は好みの女性をアシスタントで雇えるんだ」と先輩に言われたのを、昨日のことのように思い出します。もちろんこれは冗談だったのですが。

この制度は、営業部門だけでなく制作部門やスタッフ部門においても、基本的な考えとして浸透していました。営業や制作を含んだ部門全体のPLも作成されており、その中で収益と費用を常にコントロールしていましたから、非営業部門の社員にも常に経営数字を意識させることができる仕組みになっていました。

リクルートが経営者を続々と輩出するようになった最大の要因は、塾長はこのPC制度にあると考えています。新人がアポ取りの電話をかけた瞬間から、「一本の電話でも電話代がかかるんだ。無駄な電話をするな、一本一本真剣にやれ」と言われます。自分の時間やパワーだけでなく会社のコストを無駄にせず、意識的に投資効率の高い活動を行うように若いうちから訓練されるといいますが、経営者意識を育むことにつながっていたのです。

何よりも大切なのは、社員に対して意識を変えるよう個別に働きかけるのではなく、「経営者意識を持たざるを得ない」ような、会社の仕組みを整備するということです。最初から経営者意識を持っている社員なら、早晚自分で事業を始めたいことでしょう。およそ経営者の意識からは遠いところにいる社員が、経営者に近い目線・発想で知らず知らずのうちに行動してしまうような仕組み作り、これが経営者意識を高めるための最大のポイントなのです。

現役経営者が参加した坂尾塾オフ会の模様をブログでお伝えしています。  
URL: <http://kojisakao.com/>

会社概要 **ベリタス・コンサルティング株式会社**  
設立 / 2000年2月29日 資本金 / 7,240万円  
業務内容 / 経営コンサルティング(組織・人事、事業開発、人材開発等)、研修開発・販売 URL / <http://www.veritas-consulting.co.jp/>

PROFILE **坂尾 晃司** (さかお こうじ)  
リクルート組織人事コンサルティング室の創業に参画し、その後、マツケンゼーの伝説的コンサルタント波頭亮の教えを受けた。コンサルタントとして国内外のベンチャー企業数十社をサポート。また、欧米(特にシリコンバレー)のベンチャー事情にも詳しい。

会社概要 **株式会社ポエガネイジア**  
業務内容 / メンタルヘルス(EAP)、ビジョナリーカウンセリング、デザイン、ライティング、求人支援、ブランディング URL / <http://www.poeganezia.jp/>

PROFILE **佐藤 由明** (さとう よしあき)  
産業カウンセラー。心理相談員。立教大学在学中に、アーティスト達のカウンセリングを開始。某有名アパレルレディースブランドにて、SP&プレスマネージャーを兼任。その後、年商10億の新進気鋭ITベンチャーのNO.2。メンタルケアを主とするビジョナリーマネージャーとして、ブランド構築を行う。詩人としてクライアントに心深き詩を贈り、【自分と向き合う】ことを支援する情熱のライフデザインカウンセラー。