



HATASE  
HOLDINGS

# Romantic Management

マネジメントの本質とはなんだろう。

良いチームとはどんなチームのことをいうのだろう。

どうやったら良い人が集まり、企業は成長し続けるのだろう。

それは時代が変わっても業界が変わっても経営における永遠のテーマであり、マネジメントに成功することが、経営の成功と位置付けている経営者も多い。

HATASE HOLDINGSは、これまでの膨大なリサーチと投資の実績によって蓄積した情報や経験をもとに、マネジメントに関して初となるレポートを作成しました。

## Romantic Management —— 想像を超える経営

マネジメントの戦略が機能するためには、それが社内に浸透する必要がある。

だから冗長であってはいけないし、直感的にわかるものでなければいけない。

本レポート『Romantic Management』では、想像を超える経営手法について5つのメッセージにして解説している。



# I

経営はバスに似ている。  
終点に着くまでにたくさんの人が乗り、  
たくさんの人が降りていく。





マネジメントは、素晴らしい人材をどうやって獲得するかという問題から始まる。

経営をバスに例えるファンドマネージャーがいた。彼はこう表現した。

「経営はバスに似ていると思う。終点に着くまでにたくさんの人が乗り、たくさんの人が降りていくけど、最後まで乗ってる人は多くはないんだよ。」

その通りだ。会社が創業してから大成するまでの過程で、最初から最後まで社内にいる人もいれば、途中から入ってくる人、途中で抜けていく人がいる。

一人降りたくらいで落ち込んでいては運転手は務まらないし、乗客が増えたからといって運転が慎重になりすぎていては目的地までたどり着けない。

必要な人を乗せ、降りたい人を降ろし、変わらずに目的地を目指すのは、バスでも経営でも変わらない。

そして、このバスの例え話にはもう一つの意味があると思う。それは、座席を開けないと次の人が乗れないということだ。

素晴らしい目的地を目指すバスは満員になりやすく、誰かが降りないと次の人が乗ることができない。

成果を上げない人材に対して、手間やコストをかけていては、新たな優秀な人材を採用することはできない。

マネジメントについて考え始めたら、誰を採用するかを悩む前に、誰がこのバスに相応しくないのかよく考えるべきだ。

空席ができれば、きっと次のバス停に素晴らしい人材が待っている。



# 2

登山の方法を教えるのではなく、  
山頂にたどり着いた時の感動を伝える。





素晴らしい人材を獲得したら、次に考えることは、どのように教育し、評価し、生産性を高めるか、ということだろう。

100時間の研修を行うことだろうか。100ページの社内規定を作ることだろうか。

もしあなたが、原子力発電所を運営している経営者なら、あるいは、全世界にワクチンを届ける医薬品メーカーなら、こういった規制は必要不可欠だろう。

一つのミスが企業の存続を揺るがすような産業においては「安全管理」や「規制」がマネジメントの中心になる。

でも多くの企業にとってはもっと別のことが重要になる。

ミスをしないことよりも、より多くの付加価値を生み出したり、イノベーションを起こす方が、企業の存続にとってインパクトがあるからだ。

そういった企業が、採用した人材に対して伝えることはなんだろう。それはたった一つのことだった。

「登山の方法を教えるのではなく、山頂にたどり着いた時の感動を伝える。」

登山をしたことがない人に、登山のルールやマナーを話しても、登山をしようとは思わないだろう。でも、山頂にたどり着いた時の感動を伝えたら、その感動を味わってみたいと思うはずだ。

経営においても同じ。あなたの事業がどんな風に社会に価値をもたらしているのかをもっと語ろう。今期の経営目標を達成したらどんな感動が待っているのかを全力で伝えよう。

その感動が伝われば、社員がやるべきことは自ずとわかってくる。

多くのことではなく、重要なことだけを伝えれば良い。



# 3

セルフイメージを再定義する。





経営の目標が社員に伝わったら、次は何をすべきか。

次こそ具体的な業務を指示し、成果を評価し、勤怠管理すれば良いのか。

とんでもない。そんなことは最後までやらない。

次に経営者がすべきこと、それは

「セルフイメージを再定義する。」

「私は事務なので」、「総務課に配属されました」、そんな話は企業の中でよくある会話だが、そんなことでは企業は好転しない。

世界的企業の経営幹部がどのように経営幹部まで上り詰めたのかを調べていくと、面白いことがわかる。

下請け企業の契約アナリストから親会社の取締役に至り出世した人がいたり、清掃のアルバイトからその清掃していたオフィスの会社のCEOになった人物までいる。

もし彼らが、「下請けなので」、「ただの清掃員だから」というセルフイメージのままだったら、このような出世はあり得ただろうか。

ダイヤモンドの原石はどこにでも眠っている。

ダイヤモンドの原石に「君はダイヤモンドだ」と教えよう。

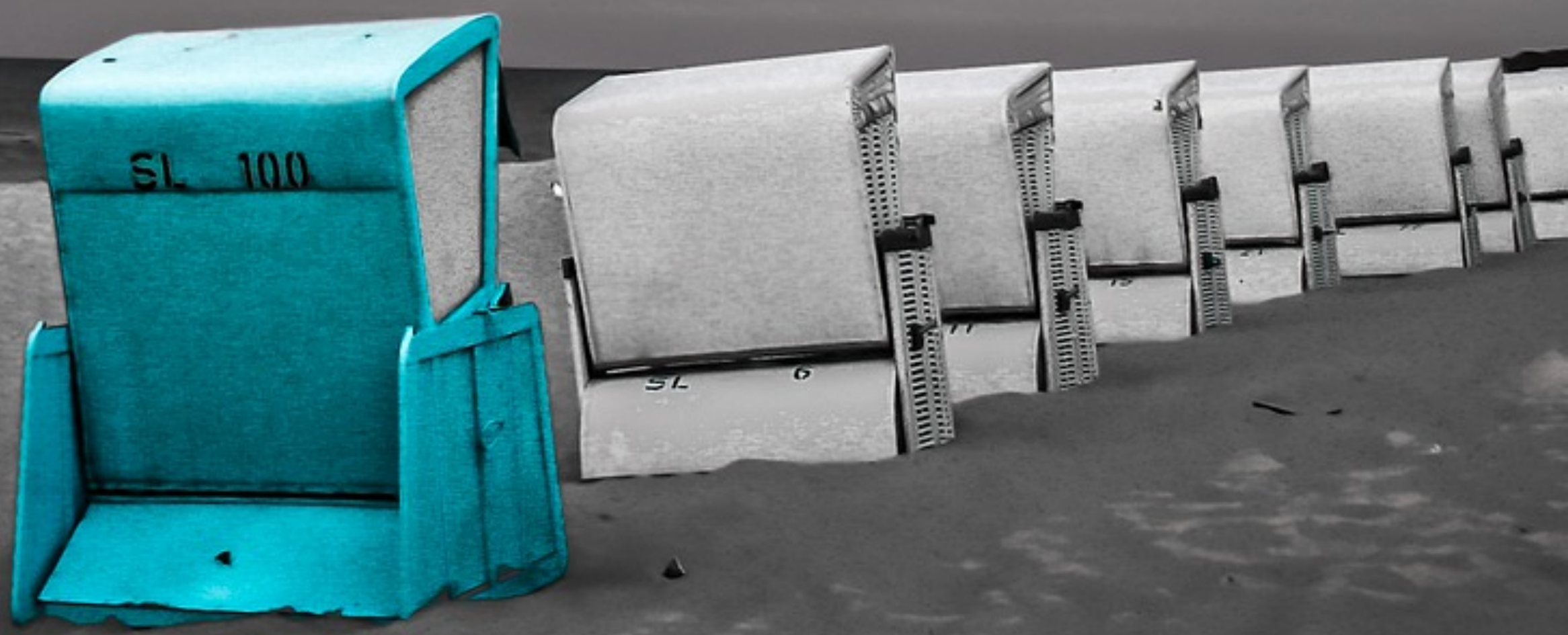
自らを石だと思っていたら輝くことはない。

ダイヤモンドだと気付かせてあげることができれば、自らを磨き続け、素晴らしい輝きを放つだろう。



# 4

突然変異を受け入れるエコシステムを作る。





優秀な人材が必ずしも全ての面において優秀とは限らない。

サボり癖があるけど営業成績No.1の社員や、遅刻は日常茶飯事だがあっという間にバグを治すプログラマーというのはどこの組織にもいる。

全ての面において平均以上を求めてはいけない。そんなことで評価されるのは学生時代までの話だ。

「突然変異を受け入れるエコシステムを作ろう。」

そのことの重要性は生命の歴史からもわかる。なぜなら、生命は少しずつ進化してきたのではないからだ。

突然変異した生物がときどき生まれ、偶然にもその生態が環境に適合し、爆発的に増殖してきたのが生命の歴史である。

もし、突然変異をした生物がいつも多数派に負けていたら、地球上の生命はここまで多様性のある進化をすることはできなかった。だからこそ突然変異を受け入れる環境というのはとても重要だ。

でも、多くの組織では多数派優位が起こっている。

普通と違うという理由で、アイデアは潰され、パフォーマンスは発揮されなくなってしまう。

そういうことが繰り返される企業は、時代の変化に適応したイノベーションを起こせなくなり、結果的に全体が衰退してしまう。

組織を変えるのはいつも異端児だ。

彼らのイノベーションの種を育てよう。

突拍子もないアイデアを社内で検証しよう。



5

人材のレベルは経営者のレベル。





4つのプロセスを経て、組織は素晴らしく変化した。

他に変わるべきところはなんだろう。

それは他でもない経営者自身である。

「人材のレベルは経営者のレベルを反映している。」

人が変化するもっとも大きなきっかけは「誰かが変わったから」だという。

会社でもっとも影響力の大きい人物は間違いなく経営者だ。

だから経営者自身が変わろう。

何を変えるべきか。

すでに素晴らしいことをより良くするのは難しい。

でも、まだ着手したことのない問題に取り組むのは簡単で、しかもインパクトがある。

身だしなみに無頓着でいた社長が、いつも整ったファッションに変えるだけで、業績は大きく変わる。

高圧的でトップダウンだった社長が、社長室を出て社員といる時間を増やすだけで生産性は向上する。

新しいことに挑戦するという姿勢は、社風となって社内に伝搬し、そのようなチャレンジャー精神が、新たなビジネスのアイデアを企業にもたらすかもしれない。



経営はバスに似ている。  
終点に着くまでにたくさんの人が乗り、  
たくさんの人が降りていく。

登山の方法を教えるのではなく、  
山頂にたどり着いた時の感動を伝える。

セルフイメージを再定義する。

突然変異を受け入れるエコシステムを作る。

人材のレベルは経営者のレベル。



一見、無関係に見える事実にも因果関係はある。

そう信じて、経営に無関係に見えることに取り組んできた結果が、今日の成果だ。

あの日の決断は、正しい判断だったのだろうか。

あの日の別れは、新しい出会いを作ってくれたのだろうか。

あの日の失敗は、今日の成功につながっているのだろうか。

いつもそのときは不安と疑念でいっぱいだが、

いつも振り返ると、全てがつながって今日の成果があると教えてくれる。

何回も何回も振り返って、歩いてきた道を確認したあと、僕はもう振り返らなくなった。

振り返らなくても、この道が素晴らしいことはもう分かっている。

全ての道が素晴らしく、全てのゴールが素晴らしい。



Transforming to make the world Romantic.

