

「社長のロマンは社員の不満」

1. 「夢(ロマン)」の成功例

右掲は、BMWディーラーで自ら楽笑と名乗る田中会長が書いておられる「遊書」と東大阪で人工衛星プロジェクトを立ち上げた青木さんを合体して作成したイラストです。田中さんの「遊書」
「夢は人を育て、夢は社会をつくり、夢は心を豊かにする、夢を持ちなはれや～」と人工衛星を打ち上げるイメージしてあります。

青木さんは東大阪で製造業を経営されていますが、バブルがハジケ、日本一の物づくりの街から、どんどん、企業が消えて行き街全体が荒廃して行く流れを打開する為に人工衛星を打ち上げるプロジェクトを立ち上げて、国からも補助金が交付されるなどして活気を取り戻したのです。

「まいど1号」と名付けられた人工衛星の開発の様子がマスコミに取り上げられるなどして、全国各地からの訪問客が増えて見事に活気を取り戻し、街の美化なども進んでよい街になったとおっしゃっておられ、まさに、楽笑師匠の「夢は人を育て、夢は社会をつくり、夢は心を育てる、夢をもってなはれや～」という言葉の通りになったのです。



2. 事業と運動の相違

この「まいど1号」が地域に与えた影響力は量りきれないものがありますが、これが「街を美しくしましょう」というのでは何も成果も生まれていなかったと推測されます。「人工衛星を自力で作って飛ばそう」という音頭をとり、組合を結成して、事業化された事が大きな成功要因であったと思います。組合と一言で言いますが、「まいど1号」を作って飛ばすための事業組合なので、参加者の繋がり方が強かったのです。同じようでも、通常のビジネスでの連携とは違って「人工衛星」という「夢」に向かって異業種に分類される企業が自社の得意をベースに役割分担をするもので「営利」という面よりも技術参加という純粋な面が強くて技術者魂を動かしたのです。

これに対して、地域活動が各地で展開されていますが、これらの多くは「運動」的な要素が大きいため、確かに、街にタペストリーや看板が数多く出るようになりますが、前述の「人工衛星」のようなエネルギーにまで高まるという事は少ないのです。例えば、商工会議所などが商店街の活性化に尽力されていますが、商店街全体を巻き込んでの盛り上がりという面では各商店の温度差が出てしまい一過性の効果も覚束ないケースもあり、それを自主的に継続しようという運動にまで発展しにくいのです。

事業も運動も、一つの目的に向かって、多くの企業が参加してマスコミに取り上げられたりするのは同じなのですが、成果に差が出るのです。「まいど1号」は、何年もかかって「人工衛星」という成果物を打ち上げるまでやり切ったのですが、運動の場合、街全体が行うのですが、期間限定的なもので成果も各参加者によってバラツキが出るのです。この成果が一つに結実するのとバラツクのでは評価という点で格差が出るのです。

このように、「夢」を追求するロマンではあるのですが、事業は成果に結実して評価しやすいのですが、運動の場合、「街全体」という風に大きくなりやすいので参加者の取り組む姿勢(夢へのロマン)にバラツキが出て不協和音が出やすいのです。実際に、「街全体」の運動の場合、形だけの参加者が出て、しかも、それにも関わらず、事前活動も不十分ながら成果が大きく出るなどの不公平感などが残るなどの問題が生じるのです。

3. 社内プロジェクト

実際に、各企業においても社内プロジェクトを立ち上げて「事業」や「運動」を展開されていますが、同じような問題を残す結果になっているケースが多いのです。例えば、地域貢献の一環として美化活動をしようというプロジェクトの場合、社員にとって業務なのかボランティアなのかという分岐点があります。当然、業務なら強制力が強く働きますが、業務外なら目的の重要性は理解できたとしても内心に「やらされ感」が働くのでバラツキが出るのです。これが「〇〇事業への進出」という風なビジネスとしての展開なら、当然、業務の一環であり、その上、プロジェクトに選ばれたという誇りも働くので参加意欲は高まるのです。

私の個人的な経験ですが、トヨタ系販売店に勤務していた時に、「クリエイティブ21」というプロジェクトが起こって、リーダーになった経験があります。自動車販売店ですから新車や中古車、修理、保険そして事務部門とメンバーが揃ったのですが、単純に「21世紀を迎えるのだが、何か新しいことを始めよ」的なミッションなので、共通の夢を描けない状態だったので上手く行かなかったのです。逆に、トヨタ自動車の「物流改善モデル店」というプロジェクトでは、トヨタ自動車の専門家のご指導もあったのですが、目的がハッキリしていたので成果を出すまで漕ぎ着ける事が出来ましたし、その流れで各部門の改善活動に発展したのです。

このように、一過性で、しかも立ち消えに終わったプロジェクトの経験もしましたし、逆に、長期間にわたる活動も経験したのです。これらの経験も踏まえて、よく、「社長のロマンは社員の不満」と言われる課題の解決するヒントを出したいと思います。「ロマン」は、辞書的には「夢や冒険などへの強いあこがれをもつこと」とありますが、「夢」や「冒険」がハッキリしているかという点に着目したいのです。ハッキリしていれば、強いロマンにつながり持続力につながるのです。これが第一要素なのです。目的と手段ですが、目的がハッキリすれば、適切な手段を選ぶ事が可能になり、試行錯誤しながらもPDCAを回す事が可能になるのです。

4. 「ロマン」と「支援」で巻き込む

一般的には、社長が目指す方向と「ロマン」として強い思いを示す事が大切なのは言うまでもありません。しかし、今回のタイトルのように、「社長のロマンは社員の不満」と揶揄される程、社員を巻き込めていないケースが多いのも事実なのです。何故なら、現実を追われている上に「現実離れ」した方向を言われるというケースが多いからなのです。私の経験した「クリエイティブ21」のように、言葉だけが先行したプロジェクトでは、リーダーを務める私ですら「何を」という点では不明なままであったのです。これでは、持続できないのです。

また、地域貢献として美化活動が典型的な運動ですが、この活動を通して「成果」は何かと問えば漠然としたものになってしまい、その上、勤務時間外というのでは社員の参加意欲にバラツキが出るのも致し方がない事と言えます。

やはり、「事業」と位置付けた上で「目的」と「手段」をハッキリさせる事が大切なのです。事業ならば、仕事としての強制力があります。例えば、エリア開拓という目的で新規営業所を開設するという手段を示し、このプロジェクトに配属されるならば、意欲が高まるのです。これに「時間軸」を加えて「いつまでに、どの程度」という判断の尺度を明確化させれば、その尺度をクリアしようという意欲が湧きあがって来るのです。その上で、例えば、「不足」の部分に対して支援を惜しまないというスタイルであれば、プロジェクトは、さらに進んで行きやすいのです。このような支援体制を行うことで社員を巻き込む方法をとると成功に向かいやすいのです。私が経験したトヨタの物流改善などは、まさに、トヨタ自動車の支援もあって成果につながったと言えるのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】