

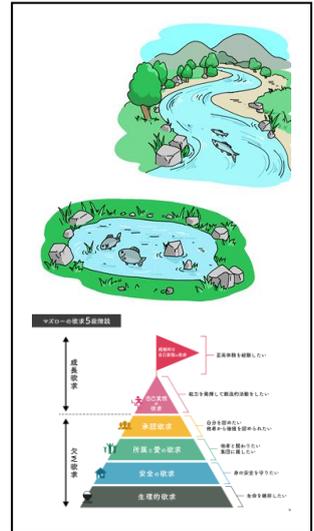
今さら聞けない#900「川の魚、池の魚」

1. エンゲージメント

右上は私がサラリーマン時代に勤務したトヨタ系販売店の故福井社長が例え話として「川の魚、池の魚」を語って下さいました。池の魚は外敵のリスクが少ないので太って泳ぎが緩慢だが、川の魚は外敵も多くいるので筋肉質で泳ぎが俊敏だという話で、池の魚にならないように諭されたのです。一般的に会社員となり、一定の仕事が出来るようになるとその状態に満足する人が出て来ます。満足すると成長が止まり、そして、「自分の仕事」という垣根を張って次第に保守化していくのです。小さな会社では人事異動で転機をメイクする事が出来ないで、生産性が低くなって同じ仕事をやり続ける事になるのです。

右下は「マズローの欲求五段階説」ですが、誰も当初は青雲の志をもって入社するので「やる気」に満ちているのです。しかし、年月が経過すると組織に馴染みモチベーションの変化が起こり、当初の「青雲の志」から徐々に段階が下がって行き、中には「給料さえもらえれば」というレベルになる方が出て来るのです。確かに、「自己実現」を目指し続ける方は極少数派ですが、少なくとも、当初の「認められたい」という気持ちを持ち続けたいものです。

最近では、エンゲージメントと言って組織と個人の間関係を良くしようとしています。エンゲージメントを分解すると「貢献感・適合感・仲間意識」の3要素であり、かつては「やる気」とか「忠誠心」と言って個人の問題という印象が強かったのですが、組織と個人の双方向の関係というように変わっています。まず、「貢献感」が大切であり、個人やグループが貢献していると実感できることが重要です。次に「適合感」ですが、組織やグループのカルチャーが自分にフィットしていると実感する事で、最後の「仲間意識」となって協調出来る事が最終的に大きなポイントになります。

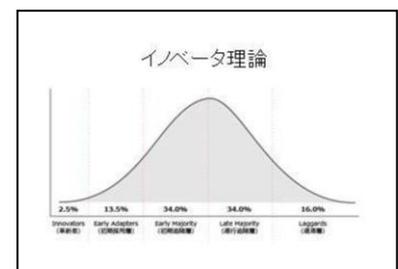


2. 「出る杭は打たれる」

右掲は「出る杭は打たれる」のイラストですが、「川の魚、池の魚」の喩えでは、「川の魚」となるには、前述の3要素「貢献感・適合感・仲間意識」の最後、「仲間意識」が悪く影響すると組織の生産性が低下するように働くので、定期的にマンネリを打破する事が重要になります。特に、若い人が抱く「3つの‘不’」(不足・不便・不親切)のグチを上手く引き出して「前向きなグチ」と捉えて成長力に変える事が重要です。「ラインの十年後は班長に聞け」という言葉がトヨタにあるそうですが、現場の長である班長が描く未来像を重視しているのです。「夢を肴に」という言葉がありますが、若い人が描く十年後の世界(夢)を聞き出せる環境を作り、(夢)語り合いたいものです。



しかし、右掲のイノベータ理論に示すように積極的なイノベータは僅かに2.5%であり、関心はあるが動かないアーリーアダプター層が13.5%もあり、この層は「言われれば、やるよ」という意識の方が多いのです。従って、自ら申し出ることを期待せずに適性を加味して「やってみないか」と尋ねることが大切です。この尋ねることで「出る杭」ではなくなるので周囲のやっかみも少しは緩和されるのです。つまり、「池の魚」から「川の魚」へ引き出すことになりますので、方向性を定めて泳ぎ始めるように配慮する事が大切です。「着眼大局、着手小局」で、本人が一步步進めるように「出来る事」からリードして成功体験を積ませて自信を持たせることでマズローの法則のように「自己実現」に向かわせるのです。



3. 「川の魚、池の魚」

このようにして「川の魚」として自立した行動をとれるようになると、当然、いろんな場面に遭遇しますが、この「出会い」を報告するように躡ける事が大切です。私自身の体験ですが、昭和58年（'83年）にIBMがUOSという団体を組織しており、社内システムが一段落していた時だったので故福井社長に加盟して他社のソフト開発をする許可を得たのです。この時、IBMの灰本課長に挨拶に行ったら「毎月、A4で1頁でも良いから社長にレポートしなさい」とアドバイスを受け、これを忠実に実行したのです。最初は昭和58年4月でしたが、手書きで10万円の売上の報告でした。この報告の習慣が身に付いてUOS活動は3年で1億円の売上が挙げたが、社内のシステム開発の時期が来たのでキッパリと止めて、当時、拝命した経営企画室長として「MSウイークリーレポート」と名付けて、私が見つけた経営課題を報告するツールになりました。

今から思えば、IBMの灰本課長のアドバイスがなければ「川の魚」となって自由度が高まり、道を間違える危険性もあったと思っています。別に社長から要求された報告ではないので、適度に口頭報告でも良かったかも知れませんが、その後、トヨタの物流改善プロジェクトの情報に接して、即座に報告したら、社長がトヨタにモデル店に立候補する手紙を出して下さりトヨタ方式を学ぶ機会を得ることが出来たのです。その後も「全社オンライン」の構築やそのシステムを利用した「営業所改善」のOJT活動などを行いました。

こうして、当時、やりたいと思ったことを全て行い、転換期が来たのです。平成4年の盆休暇明けに「業務課長を命ず」という辞令が出たのです。「川の魚」から「池の魚」に戻る辞令なので、私は家庭事情もあって「社長はクルマの道、私はシステムの道を歩みたい」という辞表を出して、退職し、関連の情報システム会社に就職したのです。この転職で「川の魚」に戻ることを夢見て、自費で船井総研の客員経営コンサルタント養成学校に通い、無事に右掲の資格を得たのです。申し込む時には担当役員に相談して「資格をとって、システム開発に活かしてくれ」と励まされたのですが、資格を得た11月にはその方が東京へ転勤しており、他の役員や幹部が「出る杭」と反対したので、担当した開発案件が終了した時に辞表を出し、平成7年7月に会社を創業して、自力で「川の魚」に戻ったのです。



4. セルフエスティーム

しかし、私自身はまもなく満75才になります。「川の魚」として、いろんな方と出会い会社経営を続ける事が出来ましたが、来年7月に事業承継する予定でいますので、それこそ「働き方改革」が必要になります。つまり、徐々に「池の魚」になって行くことを前提に生活スタイルを変更する必要があります。フレイル対策として「脳と足のトレーニング」を行いながら、「運動」x「食事」x「社会性」→「健康」という基本を継続したいと思っています。例えば、社会性では「独り言川柳」を初めて1年が経過しましたが、ブログやメルマガ、X(ツイッター)に投稿して「友達」や「フォロワー」に励まして頂いています。ネットだけでなく、地域社会でも交流が増えています。

そして、「百歳現役」を目指しているので、最近の「ソフト老害」にも注意して下の世代に不愉快な思いをさせないように心得たいと思います。特に、経営コンサルタントなので社員さんの意見聞き、それを消化して経営者にぶつける必要がありますが、その際に経営者の受けを狙って意見をまとめるようなことはしないように考えています。こんなことを意識して、いろんな方々と交流して自分の居場所を確保して、今後も楽しく生活してセルフエスティームを感じて行きたいと思います。

ソフト老害のMJS

M: 昔話

J: 自慢を武勇伝

S: 不要な説教

常見陽平: 千葉商科大学准教授

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