

人の尊厳、働く楽しさを、企業哲学とせよ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

大久保恒夫・成城石井社長、小城武彦・丸善社長

2009年9月2日（水） 田嶋 雅美

「8種の具材のところてん（生姜だれ）がおいしいの～！ これ、初体感の味ですよ」「いっぱい、具材が入っているけど100カロリーないんだよ」「テレビで紹介されていた特製豆腐、おいしそう！」「食べてないの？ 口の中に大豆の香りが、ふわっと広がるんだよ」

関東・中部・近畿に約50店舗を抱える食品スーパーマーケットである成城石井の社長、大久保恒夫さんとのお付き合いは3つある。まずは、「成城石井フリーク仲間」である（笑）。2人で、成城石井の商品を語り出したら、きりが無い。

話した次の日に、私はごっそり成城石井に買い込みに行く。大久保さんが2007年に成城石井の社長に就任してから、オリジナル商品が驚くほど美味しくなった。成城石井は珍しい輸入菓子や輸入チーズ、ワインの豊富さで有名だったが、田嶋的には、惣菜とパンは「いまいち」だった（すみません！）。

「惣菜とパンが、いまいちなんですけどお～」。大久保さんにずっと言い続けていた。最近の味の向上は目覚しく、惣菜狙いで成城石井に行く日が増えた。様々なユーザーの意見を広く集め、真剣に受け入れているのだろうと感じる。



大久保恒夫 成城石井社長（写真：山西 英二）

2つ目に、コンサルティングの「先生」である。フジテレビのニュース番組「報道2001」の特集で、「流通で奇跡を起こす男」と名づけられ、フリースブームで急成長したユニクロや「無印」ブランドで躍進した良品計画における輝かしいコンサル実績が紹介されていた。私は、大久保さんとは良品計画で互いにコンサルとして出

会った。とかくコンサル同士は倦厭（けんえん）しがちだが、大久保さんは違った。「大久保ノウハウ」を惜し気なく、私に教えてくださった。

そして最後に、クライアント先の「社長」である。良品計画でコンサルをご一緒した後、大久保さんは、事業再生のプロ経営者として九州地域でドラッグストアをチェーン展開するドラッグイレブン（福岡県大野城市）、それから成城石井に招聘された。「田嶋さん、前回と同じことをやってください」。行く先々で、業務改善を任せてくださった。

大久保さんの「業務改革手腕」は、日本有数である。優秀なチェーン経営者でも、商品開発やマーケティングは強いが、オペレーションに精通している人は少ない。私が仕事させていただいた中では、オペレーションかつチェーンマネジメントの両方に長けている経営者のトップ3（順不同）は、大久保さん、吉野家ホールディングス社長の安部修仁さん、キタムラ専務の浜田宏幸さんである。

コンサルと経営者の両方の立場で、業務改革の大成果を上げている大久保さんに「緻密なロジック、現場で徹底的にやり切る力。田嶋さんところの業務改革手法は日本一です」と誉めていただいたときは、涙が出た。私たちの心の勲章として、いつも燦然（さんぜん）と光っている。

再生は「1、2、ジャンプ」

大久保式事業再生のステップは、「1、2、ジャンプ」と命名できる。1で基礎固め。2で人作り。3で事業拡大。最近、大久保さんは、赤丸急上昇でメディアに登場しているが、人作りばかりに焦点が当てられている。が、みなさま間違えてはいけない。大久保式は「1、2、ジャンプ」。ベースの基礎をしっかりとスピーディーに作り上げ、その上に人作りの石垣を積み上げていくのが「肝」なのである。

基礎固めステップは、「挨拶」「売り込み」「品出し」の3点に絞る。その3つの施策のPDCA（Plan-Do-Check-Action）を週サイクルで行い、数値管理や行動管理を習慣化させる。

「挨拶」は、基本の徹底で、レジでの声がけから。「売り込み」は力を注ぐ商品を決めることから始める。成城石井では、売れ筋で粗利も稼げる「人気商品」10品目、他店との違いを明確にする差異化商品としてお薦めしたい「こだわり商品」6品

目を8部門（グロサリー、菓子、酒、惣菜など）から選んで、計128品目を売り込み商品とした。そして棚割りやPOP（店頭販促）をシステム化し、高水準で標準化する。

「品出し」は、弊社と取り組んだ「業務改善」そのものの活動である。完璧な品出しを行なうためのオペレーションは、実は奥が深い。ルールや環境を、緻密なロジックで再構築する。倉庫レイアウト・レジ環境と業務ルール・品出し動作を見直す。弊社オリジナルのワークスケジュールで、ムリ・ムダ・ムラを徹底排除しながらも、「客数の波」に合わせた攻めの業務割当を、店長が状況に応じて計画できるようにして初めて実現する。

その次に来る人作りステップでは、「挨拶」は、レジの声がけから、売り場での味のある接客に進化させ、表彰制度とも連動させる。「売り込み」は、売り場の人に参加してもらうようにし、全店共通の128品のほかに、「私の1品」として、店で売り込み商品を決めてお薦めする。

こうした業務改革により、浮いた時間は教育や研修に費やす。ワインやチーズを飲み食いしながらのワイン講習会や、ソムリエ取得の支援をする。今秋には、選抜メンバー15人を、ヨーロッパ研修に連れていくという。本物のお城に宿泊し、ワイナリーを訪れる。かけがえのない経験になるだろう。

大久保さんは、あるべき理論を現場状況に応じ、シンプルに仕組化する。「たくさんは言わない。難しい言葉は使わない」がモットーだ。「社長室はいらない」と出勤3日目で社長室を廃止。消費者と同じ目線で歩くため、電車で店舗に行く。大久保さんには、現場がすべてなのだ。

感動的な豪腕でヤル気を引き出す

「フランチャイズアドバンテージさんの言った通りにやってください。そうしたら、間違いなくオペレーションはよくなり、人時は適正になります」。大久保さんは、熱く語・・・らなかつた（笑）。

特に、基礎固めステップでは、大久保さんは、淡々と、静かに、しかし、絶対的に指示をする。怒鳴らないし、声高に命令することもない。その代わりに、あまり笑いもせず、有無を言わせない壁を立てるのだ。

ドラッグイレブンの時には、倒産しかけたチェーンの救世主として大久保さんは受け入れられ、「白馬の騎士」と呼ばれていた。だから、誰も反対する人はいなかった。ところが、成城石井は減収減益が続いていたとは言え、そこまで困っていなかった。

ニッチな世界でオンリーワンの世界を築いてきた腕自慢の職人氣質のスタッフが、「本当にできるの？ ま、お手並み拝見」という冷めた視線で、売り込み128品目や、業務改革の打ち手を聞いていた。半信半疑の中で、プロジェクトはスタートしたのである。

それが、毎週行なう会議の度に、参加者の顔も言動もみるみるうちに変わっていった。大久保さんの戦略通りにしていると、あっという間に業績が上向いたからだ。数カ月も経たないうちに、みな顔つきは一変した。

もっとも大久保さんに言わせれば「うちの人たち、すごいですよ。言えば、すぐに、高いクオリティーで進めてくれますから」。今や、大久保さんとスタッフたちに壁は存在しない。

大久保式であれば、基礎固めステップの段階で業績が改善する。業績がよくなれば、スタッフの顔も変わる。活力が出る。それから、人作りステップに入る。ここでは、うって変わって楽しい雰囲気醸し出し、ヤル気を醸成する。

「小売りほど面白いものはない。生活を豊かにできる」と大久保さんは言い続ける。小さなお菓子1個を、ストーリーのある柚子を、食卓で語るだけで幸せな気分になることができる。

働くのも面白い。自分の工夫1つで結果につながるのが分かるから、感慨はひとしおだ。社員にもユーザーにも語りかける。楽しくなっていく様子は、外部者が見ても、手に取るように分かる。しかも！ 驚異的な短期間で変化する。「大久保さん、すごい！」。感動的な豪腕である。

「今まで、学ぶべき失敗をたくさんしてきました。おかげでだいぶ失敗しなくなりましたね。やるべきことは分かっています。どのくらいの期間でできるかの見通しも外れなくなりました。だから、あとはやるだけです」。成城石井のジャンプの時はこれからだ。実に楽しみである。

「官僚たちの夏」に魅せられた“青き魂”

「そう見えないみたいだけど、実は、僕、青臭いんですよ」。言葉の主は、2007年から丸善の社長を務める小城武彦さん。

通商産業省（現・経済産業省）から、カルチャア・コンビニエンス・クラブ（CCC）に転身して常務を任された。その後、産業再生機構のマネージングディレクターとして、カネボウを担当。社長として、再建に務めた。このキャリアに加えて、ロマンスグレーの長髪が似合う顔立ち。確かに、一見すると、お洒落でスマートな雰囲気を感じるかもしれない。



小城武彦 丸善社長

でも、「ええ？ 十分、青臭くみえますけどお」。私にしてみれば、他の人が青臭く見えない方が、やっぱり不思議である。

CCC、カネボウが弊社のクライアントだった関係で、小城さんとはお仕事をさせていただいた。加えて、ETIC（日本の学生インターンシップを本格的にベンチャー企業にも普及させた草分け的なNPO法人＝特定非営利活動法人＝）の活動支援のメンターとしても、何度かご一緒した。本格的インターンシップは、小城さんが通産省時代に、ベンチャー企業支援策の一環として普及を推進していた。

日本を語る小城さんは格好よく、ETIC主催セミナーで、こっそり、学生に混じって一聴衆として聞きに行ったこともある（追っかけじゃありませんよ、念のため）。

先日、小城さん、ETIC、経産省現役、経産省出向中の地方副市長、流通大手企業役員らで集まり、飲み会をした。テーマはもっぱら「日本の未来を語る」……。2次会にカラオケを予約していたが、結局、1曲も歌わず、時間いっぱい、熱く語り合っていた。雑談の中で、人気ドラマ「官僚たちの夏」の話題になった。小城さんは「ぼくは、あの小説を読んで、通産省に入ったんですよ」と告白した（笑）。

私は、私なりの青臭い使命感や正義感を持っている。小城さんの人生観は、それと共鳴する。だから、私は小城さんのファンなのだ。

「官僚たちの夏」に感化されて、大志を抱いて入省した小城さんは、30歳を過ぎて同窓会に行くと、有名企業順に「目が死んでいく」という現象に唖然とした。問い詰めると、彼らは必ず同じ答えを言ったのだ。

「どうせ」という一言である。通産省でベンチャー支援の部署に移った小城さんは、「日本を元気にするのは、ベンチャーだ！」と興奮した。

ベンチャー企業には「どうせ」がなかったからだ。さらに、行政には「自分で稼ぐ」という行動がない。それでは、「いいベンチャー支援はできない」と考えた。自分自身が稼ぐ、リスクをとる勉強をするために、ベンチャー企業であるCCCの門を叩いたというわけだ。「思った通り、CCCには『どうせ』という人は1人もいませんでした。7年間、経営を学ばせていただき、大変、感謝しています」（小城さん）。

さて、7年の間に、日本経済のテーマは事業再生に移っていた。日本の伝統、蓄積された財産があるのに、いつからかそれが逆作用し、社員は「どうせ」と言い始める。小城さんは、その状況を打破したいと、代表権まで持っていたCCCを後にして、産業再生機構に飛び込んだ。

風化した経営理念を作り直せ

小城式事業再生のステップは、ユニークである。「MBA（経営学修士）的アプローチとは真逆かもしれませんね。非常に時間のかかる、しかし、大変重要なプロセスを、僕は必ず踏むことにしています」と語る。第1ステップは、「経営理念の再構築」を全社挙げて作ることに専念するのだ。

経営理念は、どこの会社にも存在する。しかし、老舗企業に行くと、物理的にも、心理的にも、「額に入っている」ことが多い。創業者の思いは月日とともに伝承されずに風化し、創業者を知らない世代の社員にとっては、実感のない形骸化された存在になっているというのだ。だから、「今いる人でもう一度、作り直すのです」（小城さん）。

ふと、情報サービス大手CSKの創業者である故・大川功氏が「創業の思いは一代限り」と、生前、繰り返しおっしゃっていたのを思い出した。

丸善では、経営理念の再構築に当たって、最初に全社員アンケートで3005通を集め、次に選抜した50人で議論し、最後に経営陣でまとめあげていくという膨大な作業を実施したという。

再構築とは言え、老舗企業の遺伝子は全く新しい考えとは馴染まないことを小城さんは知っている。「温故知新」の精神をキチンと持っているのだ。

「老舗企業が長く続いてきたのには、やはり訳があるのです。だから、それを無視した再構築はありえません」。小城さんは古きものに敬意を払う。そのために、過去に学び、残された知的資本を知り、最大限に生かす。事業再生の基本中の基本という。

約4カ月で再構成された丸善ミッションは「知を鑑す、丸善」であった。小城さんは、それを、綺麗な冊子にまとめ、全国行脚で全社員に語っていった。そのプロセスがないと魂は入らない。「自分たちがアンケートで出した言葉が埋められている」と社員は気づく。自分たちが作った経営理念だという意識が高まっていくのである。

そしていよいよ、各部門の強み弱みの徹底分析をして対策を打つのだが、小城式には、分析にも特徴がある。組織の根っこを抜本的に改革するため、社内外200人を360度分析するのである。

古い取引先さんがインタビューし切った後に、ポロッとこぼす「『実はね・・・』」のコメントが、最も実態の問題点を浮き彫りにしていた」と小城さんは言う。仲間を大事にするのは日本的組織のいいところではあるが、逆にそれは外部適応ができなくなる要因ともなる。これらの再生ステップは、内向きに見ている社員の眼を、外に向けさせる、いい機会になるそうだ。

人の眼が光る瞬間が嬉しい

小城さんは、事業再生に必要な治療は4つあると整理する。

- (1) 外科治療：財務改善など数値で病んでいる部分にメスを入れて早急に膿を取る
- (2) 内科治療：意志決定プロセスや組織の動き方を変える
- (3) 心療内科治療：社員が下向かないで上を見るように、リモチベーションをずる
- (4) 漢方治療：鈍ったスピード感を世間に合わせたリズム感に戻す

小城さん曰く、「多くの事業再生の場合、外科治療はするが、それ以外の優先順位が低く、やらないことすらある。確かに、外科治療は短期でできるが、それ以外の治療には時間がたっぷりかかってしまう。日本は村社会だから、外科以外の治療は、アウトサイダー（外部の人間）ではなく、インサイダー（内部の人間）として認められなければ、動かない。インサイダーとして馴染むにはどうしてもかかる時間がある。投資家たちにしてみれば、待てないのは当然かもしれません」。

ん？ インサイダー？ そういや、趣味の面でも、似たような話を聞いたことがあったなあ。小城さんは、外見から想像もつかないが、なんと「秘境好き」なのである。

過去、最も感銘を受けたのは、ニューギニア島イリアンジャヤのダニ族だそう。旅行する前には、インドネシア語を覚え、インドネシア語を分かってくれるダニ族からダニ語を教わる。カタコトでダニ語を話しながら、現地人と全く同じリズムで生活する。

ダニ族の毎日は、山に登り、畑で働き、帰ってきて踊るの繰り返しだ。太鼓の音に合わせて、ただただ踊りまくる。「知」の継承者である小城さんは何も考えずに踊りまくって、その期間、ダニ族と同化していたという（見たかったなあ）。人間の原点に触れ、「ソトモンでは味わえない感動を得た」と言う。

「日本を元気にする」が、小城さんのライフテーマである。確かに、小城さんの周りの人は、みんな元気になっていく。小城さんは、この人は今元気なのかを判断するため、いつも2つの質問をするそうだ。

「一度しかない人生でなぜこの仕事をしているのか」

「今の仕事で成長を実感できるか」

それを、前向きに言えない人は駄目。「目が死んでいる」場合が多いそうだ。しかし、事業再生をしていると、必ず、その眼が、キラッと光る瞬間があるという。「その瞬間が好きなんですよ！」と語る小城さんの目は、きらっきらっと光っていた。

日本人よ、原点に戻れ！

なぜ日本で事業再生を失敗するケースが多いか、と尋ねていくと、おおむね次の答えに集約される。

(1) 経営者の選び方が悪い。だが、残念ながら、日本にはプロ経営者がいないという声もある。

(2) やり方が悪い。痛みを共有せずに、無情にコストカットをするだけでは企業は再生しない。

話は少し飛ぶが、山一証券が倒産した時、「会社に不正を指示され仕方なくやったが、発覚した時には僕に罪をなすりつけていた。とても会社を恨んでいる」と高級車が停まる豪華な自宅でインタビューを答えていた元幹部社員がいた。

なるほど。不正を指示し、なおかつ裏切った経営は論外だが、その人も、不正を押し付けられた段階で、辞めればよかったじゃないか、と私は思った。辞める自由は絶対にあったはずだ。人間として正しいことを、その時点で判断し選択すべきだったと強く思う。

もし、自分の利得も優先しての決断だったならば、他人にすべてを責任転嫁してはいけない。人間として腐る。「目が死んでいく」。

事業再生のケースは、もちろんそこまで病んではいないだろうが、過去の栄光を持っている企業が、いつの間にか負けてしまった悔しさ、負けるに至った組織の骸骨化などで、企業の中には、下を向いている人がたくさんいる。そんな社員に、しゃんとしろ、凜として生きる、と問いかけること。そして、凜として生きる人間が、働きやすい環境を作ってあげることこそが、リーダーとしてのミッションなのではないだろうか。

結論 リーダーシップの美学その3

人の尊厳、働く楽しさを、企業哲学とせよ！

事業再生の極意は、「人間再生」なのかもしれない。業績が悪化の一途にあって下を向いている人たちに対して「上を向いて歩こうよ」と問いかける。ビジネスマンにとって、人生における働く時間は最も長い。家庭でどんなに楽しくても、仕事がつらければ、長時間、苦痛を強いられることになる。

私は、高度な戦術をベースにしながらも、ノーブルな原理原則が、現代の企業経営に求められているように思う。人間として、商売人として、本質的にあるべき哲学を追い求める、日本企業の本来の良さを持ったところこそが、これからの時代に勝ち残ってほしいものである。

■変更履歴

小城武彦・丸善社長の写真を、最近撮影したものに差し替えました。 [2009/09/02 18:00]

| このコラムについて

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていて「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼしる真実にリーダーシップの美学がある。

Copyright © 2006-2016 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.

日経BP社