

## 人の感情や物事の機微をつかめ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

松井忠三・良品計画会長、安部修仁・吉野家ホールディングス社長

2009年9月16日（水） 田嶋 雅美

私は、組織在籍の経験が乏しいせいか、昔から「スーパーサラリーパーソン」に憧れている。組織で揉まれた方は、自分にはない、研ぎ澄まされたビジネススキルと「絶妙なるバランス感覚」を持っているからだ。

というわけで、「女心と秋の空」。前回、あれほど熱くカリスマの魅力を語ったくせに、今回のエッセイのターゲットは、サラリーマン時代を経て社長になられた、通称「サラリーパーソン社長」にロックオン！



松井忠三 良品計画会長（写真：北山 宏一）

就任当時の下馬評は「一見、頼りなげな風情」だった（すみません！）が、無印ブランドを展開する良品計画を驚異のV字回復に導いた会長の松井忠三さん。ダメな時には、前向きにあげ！で、少しだけ登場いただいた吉野家ホールディングスの安部修仁さん。組織で揉まれ育った2人の経営者を狙い撃ちにしよう。

創業社長（オーナーならなおさら）と、継承者（サラリーパーソン出身ならなおさら）では、スタート時点でミッションが異なると私は思う。少々、乱暴にくくってしまうと、創業社長は「事業（企業）の成立」、継承者は「企業の継続発展」が第1ミッションだ。故に、創業社長には、独自性のある企画力やマーケットを開拓する推進力が、継承者には、企業発展の鍵である人の育成や（市場変化に応じた）改革力が求められる。

松井さんと安部さんは、まさしく、後者の能力にウルトラ長けていると思っている。コンサルティング現場を通じて、私が感じたお2人の共通点は、2つある。

- ① 社員のモチベーションを最大限重視する
- ② 経営の要が「本質」と「改革」

さて、エピソードを交えながら、そして、お2人の芸風(?)の違いを楽しみながら、書き進めてみよう。

## 現場徹底力は「やらされ感の払拭」から

「トップダウンで再度、発信していただく」。2004年当時、チームリーダーをしていた販売部販売オペレーション課課長の山本直幸さんと一緒に、私は松井さんに上申しに行った。

今にして思うと、店舗オペレーション改革「スマートプロジェクト」の大きな分岐点だったように思う。実験店で成果を収め、いざ全店展開を始めた直後のことだったが、現場に妙な空気が蔓延していたのだ。

「オペレーション改革に賛同はしても実施は後回し」という店長やSV（スーパーバイザー）が続出したのである。原因を手繰ると、販売部が「人時が減っても売場は良くなる」というデータをいくら見せても、商品部の責任者たちが本プロジェクトに懐疑的な態度を示していたことに起因していた。良品計画は、伝統的に商品部が強い。現場は敏感にその力関係を察したのだ。

松井さんは、プロジェクトの悩みを黙ってお聞きになった後、「それでは、役員全員に全国の店舗に出向いてもらい、スマートプロジェクトの必要性を話してもらいましょう」とおっしゃった。経費も労力もかかる決断を瞬時にし、また、あまりに飄々（ひょうひょう）とおっしゃるので、勇んで行った私たちは、嬉しいより先に拍子抜けしてしまったほどである。

結果から言うと、この決断は大成功であった。プロジェクトを大きな成果へと導いた。松井さんの名采配であったと思う。松井さんは、店舗の実態をチェックする、自らの言葉でプロジェクトの必要性を説く、エリアで懇親会を持って現場の悩みを聞くことを義務づけた。

松井さんの意図は2つあった。懐疑派の大半は、店を見ていない。だから、まず店の実態を見て、「なんら問題はない、むしろ売場は良くなっている」と実感しても

らう。さらに、自分がプロジェクトの必要性を説くことにより、「評価者」から「当事者」に変えることであった。

後日、松井さんは「あの時、僕が強制的な指令を発信するのは簡単でしたが、それでは、それぞれにやらされ感が募るだけでしょう？ 一時期はしぶしぶ実施したとしても、抵抗感はくすぶり、やがてぶり返す。定着しないうちに振り出しに戻る。田嶋さんの言うように、この活動が文化になるまで行うには、皆が心から必要と思わなくてはならないのです。まあ、とりあえず、他人事を自分事として考えると、本質が見えてくる。どんな仕事でも存外に面白くなってくるものですよ」と語ってくれた。

私は、松井さんと一緒にお仕事をさせていただいた当初から、意志が強く、黙って、自分の方針を実現させる方だなと見抜いていた(!)。人の意見をよく聞かれるし、勉強熱心なので、周囲も騙されがちだ(へへへ、ご無礼を)。

が、ピンときた意見の取り入れ方は素早いですが、よく振り返ってみると、意見が採用されるのはごく僅かしかかないことに気づく人も多いのではなからうか・・・

(笑)。しかし、人間の心理は単純で、一方的に指示されるのではなく、自分の意見に耳を傾けてくれたという満足感はとても大きい。

社長が遠い存在の大手企業では、特に、モチベーションが上がる要因の1つに間違いなくなる。そのうえ、松井さんは、聞き上手、相手に本音を語らせ上手である。議論するより、相手の意見をただひたすら聞く。

社長就任以後、その聞き上手な能力で、現場に社長とのツーカー感を醸し出した。その数が増えるにつれ、「やらされ感」は消失し、自由に発言する文化が生まれていった。松井さんが、唯一、言わないよう静止したのは、「悪口」だけだったそうだ。

## 長時間会議もなんのその

「これは、すごい会社だ」――。

吉野家でお手伝いしたSV指導の標準化を目指し、優秀SVのナレッジを顕在化するプロジェクトで、吉野家の内部が深く分かるにつれ、私たちはそう思った。



SVの調査をした時、店舗分析、問題発見の目線がぴったり合っていたからだ。吉野家のオペレーションシステムが（当時は、牛丼単品の時代）優れているのは、無論、分かっていた。それにしても、SVクラスが、隅々まで目線が一致しているチェーンは珍しい。相当数のチェーンのお手伝いをしているが、いまだに見たことがないほどだ。

にもかかわらず、少しおかしかったのはプロジェクトメンバーから「店舗が100あったら、100店それぞれ、事情が違う。だから、店舗指導員も100人いたら、100通りのやり方で行なっているので、標準化やナレッジの横展開は難しいと思います」と言ってきたことだ。

彼らは100通りと言うが、我々から見たら、大同小異の範囲である。高いレベルで統一されているので、そこから先のわずかな違いが、本人たちにとってはとてつもない差になっているのだ。ちなみに、我々が調査ヒアリングをする時、よくできているところの方が「大きな課題です」と掘り下げていき、逆に一般レベルだと「まあまあ、できていると思うんですけど」と甘い自己評価を下しているのは、ままたる話だ。つまり、問題意識が高いところは課題意識も高く、興味がないところは実際には大してよくはできていないのである。

加えて、敬服したのは、チームリーダーで当時は運営部長だった門脇純孝さんをはじめとするプロジェクトメンバーの集中力の持続力である。各支社から優秀メンバーが参加したので、全員が集まれる日程がどうしても限られてしまう。そこで、その日のうちになるべく多くの議論をしようと「エンドレス会議」と称し、「その日のタスクが終わるまで続けよう」という話になった。

こういった取り決めは、そんなに珍しくはないかもしれない。が、実際に議論が始まってみると、考える作業をしていると集中力が長時間、持たないことに気づく。結局、会議を分散させるようになるものだ。

しかし、彼らは一切、根をあげず、どんなに遅くなっても、議論を適当に終わらせることもなかった。体験上、相当な使命感を持って動いていなければ、あれほどの持続力は保てない。大企業の場合、プロジェクトメンバー自体にやらされ感を感じることもあるなか、「この燃える軍団はなんだ！」というほどの粘り腰であった。

安部さんに徹底的に鍛えられている。というより、会社の遺伝子として染み込んでいる。「やらされ感」を排除する仕組みが色々なところに仕掛けられているが、代表的なのは、現場に新しいことを落とす時の手法に思う。

- ① 実験企画を徹底的に練り込む
- ② 実験は現場が納得するまでとことん行なう
- ③ 全店展開向けにマニュアルや教育プログラムをパッケージ化する
- ④ 指導者が全国行脚をして魂を入れて落とし込む

安部さんは言う。

「長く商売していますから、実験をしなくても成果が見えている企画はたくさんあります。また、マニュアルや教育も、パッケージがしっかりできていけば、それをやりこなせる店長が吉野家にはたくさんいます。それでも、実験をしつこく行なう、全国行脚をしながら、相対で『魂』を吹き込む。遠回りに見えるプロセスも、現場の人が気持ちを変えるには、必要な時間です。なぜならば、人が納得して動くのには、時間がかかるからです」



安部修仁 吉野家ホールディングス社長（写真：都築 雅人）

「行動を変えたくないと思う気持ちが頭では分かっているけど、新しいものへの拒否感につながります。できない理由、やりたくない言い訳が散乱します。人間の気持ちほど厄介なものはありません。実験で練り込む隙間のないロジック、相対で落とし込む時間が、現場の『やらされ感』を払拭する。自分が納得して行動するので、定着力もあがる。急がば回れ、ですよ。」

ところで、安部さんのコミュニケーションは松井さんとは正反対で、自分がとことん説明する派である。「僕の話、くどいですが」と前置きされるが、ホントにくどい・・・（笑）。

ただし、発する言葉は非常によく練られている。米国産牛肉の輸入が再停止になった時には、政府対応を「アツタマ（頭）にきた」とワンフレーズで社員に伝えた（『逆境の経営学』、日経BP）そうだが、演説の前に、鉛筆なめなめ原稿を書いている姿を周りが目撃していたのは、本人には内緒である（笑）。



## 改革には「ゆで蛙」と「ショック」がある

松井さんの改革手法は、「ゆで蛙方式」と「ショック療法」を、時に応じて使い分けるといふ。

「『ゆで蛙方式』とは、社員が改革と気づかぬうちに、温和に劇的な改革がなされていることです。僕が勝手に命名しました（笑）。もっとも『ゆで蛙』は、一般概念としてはネガティブな例えなので、あまり受けは良くありませんが・・・」

（ゆで蛙：蛙を沸騰したお湯に入れると飛び出してしまうが、水に入れて沸騰させると知らぬ間にゆで上がってしまう例え）

「僕は、本来、改革はすべて『ゆで蛙方式』が一番いいと思っていますが、それをするには、経営者に相当な腕が必要です。だから、現実には、緊急事態の時は仕方なく、『ショック療法』も用いています」

例えば、松井さんが行なった「ゆで蛙方式」には、宅送のセンター化事例がある。顧客の宅送比率を上げたい、しかし、宅送業務（梱包、宅配手配など）には、かなりの人時がとられ、店の負担となる、非効率な業務なのだ。そこで、センターで一括して配送する仕組みに変えた。店が気づかぬうちに、人時を減らし、宅送比率を上げる改革に成功した。

「ショック療法」から「ゆで蛙方式」へと移った事例もある。2001年に行なった自動発注システムの導入である。

松井さんが社長就任後、店舗の不良在庫が膨大にあったため、簿価38億円分を溶解・焼却処分にして世間を驚かせたのは周知のことである。適正在庫化するために松井さんが打った手は、オリジナルの自動発注システムを開発して導入することだった。

しかし、発表した途端、大波乱が起きたという。小売りにとって、「発注」は店舗売り上げを伸ばす最も創造的な業務である。当然、優秀な人が配置されている。ましてや、全体業務で3分の1ほども時間がかかっていた業務をなくすなど、すんなりと納得するはずがなかった。

「売り逃しにつながる」「システムの精度は大丈夫なのか」。抵抗勢力の不安のオンパレードだったそうだ。松井さんは、ここは、「ショック療法」しかないと、

システム導入を強引に押し切った。導入してしまったら、それはそれで成功事例が生まれたという。

自動発注の情報をベースに、自店の品揃えを考えて修正を行なう「売れ筋捜査シート」がそれだ。それを皮切りに不満は収束していったそうである。そして「ショック療法」は「ゆで蛙方式」に変わる。花形だった婦人服の発注担当者は、時間が余るので必然的に他部門の業務を始める。声高に指示しなくても、みるみるうちにマルチジョブ化が進められた。

ショック療法には、「アウトソーシングが実に有効」と松井さんは言う。コンサルの投入だ。我々が安部さんの推奨により、良品計画に招聘された折、松井さんから与えられたミッションは、「改革」を黒船到来によって実現することだった。最終的に、プロジェクトの担当役員であった販売部長の長谷川治さんに、「田嶋さんのおかげで、『オペレーション』という文化が加わった」と認めていただいた時は、とても嬉しかった。

松井さんの内部における改革は、人選から始まる。松井さんはもともと、西友時代から、人事・教育畑なので、人の観察眼に優れている。朱を動かすには赤くなれ！でも書いたが、大企業の社員はパーツとして訓練されているケースが多いので、改革が始まり、いきなり「考える」といっても考えられないのが現状である。

「良品計画も同様だった」と松井さんは語る。考える訓練がなされていないので、過去の成功体験の延長線上の考えの枠を越えられない人ばかりだった。ゼロベースでものを見られる人材は同じ部内では皆無といっても過言ではなかったそうだ。そこで、思い切った人事異動を行なった。優秀な人間を一番困った部署に配置したのである。

全く違う分野から人を選び当てはめる。しがらみなくゼロから思考を組み立てるので、正しい指針が出てきたという。全員で頭をひねっても、どうしてもアイデアが出ない時には、他社に勉強しに行った。トップ自ら連絡をしまくり、役員全員を引き連れ訪問し、勉強する。

「有名でないが、深く静かに改革を成功させた経験のある、浮かれていない企業のノウハウが一番、参考になりますよ」（松井さん）。

優秀な企業が命がけで改革した知恵は、様々なヒントを松井さんに与えた。勉強が生きるか否かは、聞く側の、聞き出す能力、本質を引き出す能力にかかっているが、ここにも松井さんの能力が生きていたのだ。また、訪問1回で聞けることには限界があるので、現場同士を引き合わせ、その後、何度も相談ができるようにも配慮した、という。

最近、気になったので、松井さんの「優秀な人の定義」を伺ってみた。「目的を期限までに成就できる人。目的を成就するためには、本質が何かを見極める能力が一番重要ですね」と静かにおっしゃった。

### 「できない理由の潰し方」を探る

さて、吉野家でのプロジェクトの話にドーンと戻る。初期調査の段階で、SVの目線が高いレベルで合致しており、基本的な行動規範や判断基準のマニュアル化しても意味がないことが判明したので、門脇さんらと相談し、「目線は揃っているのに、なぜ指導にばらつきがあるのか」の本質をプロジェクトでは探ることにした。議論を重ね、店長の「できない理由の潰し方に差異がある」という結論に達した。

店長のできない理由は次の3つに整理できた。

- ① やり方が分かっていない
- ② やり方は分かっているが、やらない（意識が低い、あるいはやれない理由がある）
- ③ やっているが、できない（能力が低い、あるいは明確な障害がある）

そこからは、目標目指してまっしぐら。SVナレッジ大辞典を作るつもりで、あらゆるケースの対処法を集めまくった。ほかのチェーンがみたら、のどから手が出るほど欲しいと思われる、吉野家SV指導の極意、「知の結集」が完成したのである。

プロジェクトを通じて、吉野家の考えの根本には、「本質追求」の遺伝子が組み込まれていることが分かった。改めて「これはすごい会社だ」とただただ驚愕した。

しかーし！ ここまで、絶賛してきた吉野家だが、私から見て当時から、唯一の欠点が潜んでいた。吉野家は、会社更生法で倒産の憂き目に遭ってから、同士のつながりで奇跡の復活を成しえた心のつながりが深い集団である。だから、今回書



いたように、目線がぴったり合った同質の人間たちが見事に揃っている。しかし、その強さは裏返せば、唯一の弱点ではないか、と私は安部さんに進言した。

吉野家の方たちとお話していると、確かに自分達の正義としては筋が通っているが、世間の尺度からすると「え？」と耳を疑う言動がしばしばあったからだ。純粹培養されているので、少し世間ズレした部分が見受けられた。だが、当時は圧倒的な勝ち組。誰も指摘はしないで、流してしまう。また、業界トップクラスの高い給与水準だったので、もし、同じ給与だとしたら、世間一般のビジネスパーソンの実力と比べて果たしてそれは同等なのかも気になるところであった。

安部さんは、吉野家の役員会議の俎上に乗せてくれ、その結果、吉野家は弊社と一緒にファンドを立ち上げてくださった。業界発展のために頑張る若い企業を応援するためのファンドだが、同時に、吉野家の将来を担う社員が、他流試合をする場を作ったのである。当時も他企業への出向などは一部導入していたが、それをさらに強化する策だったのだ。

また、投資も大型の事業再生型のものしかしていなかった。事業再生は、吉野家にとっては、経験値もたっぷりあり、手法が確立していた。そこで、新規事業の立ち上げ、アーリーステージの企業の支援で得られる新・マーケット開拓力や創業エネルギーを体験させることが目的であった。

現実には思ったより、ずっと難航した。我々のところに出向してくださった社員さんも何人かいたが、残ったのはお1人だけである（ちなみに、はなまるの河村泰貴社長を指名したが、ついぞ実現しなかった・・・）。

後に、人事部から、吉野家社員は現場大好き人間ばかりなので、本部にあがった当初は、机の前に座っただけで滅入る方がたくさんいると伺った。デスクワークの多い我々の仕事は、さぞかしつらかっただろうと、私は自分の配慮の足りなさに猛省した。残ったお1人は、西武セゾングループから吉野家に移った経歴なので、はなから異質な血も混じってたので続いたのかもしれない。

それでも、BSE（牛海綿状脳症）問題が発生する以前は「吉野家に戻していただいて結構ですから」と言うのが、怒られた時の彼の口癖だった。

安部さんは仲間にとって、最高の親分肌だ。吉野家は居心地のいい、企業の仕組みも立派に整っている。どうしても「戻ればいい」という気持ちが潜在的に働くよ

うだった。ちなみに彼は、BSE以来、戻れない危機感が芽生えたのか、ちょうどその頃からようやく腹が据わり、以降、実績を重ねている。

「田嶋。俺は、吉野家の社長を降りる。ホールディングスを作り、子会社に、もっと出向く時間を使う。現場で、率先垂範しながら、将来を担う人材を育てるのが、俺の吉野家での最後の仕事だ」

ある日突然、安部さんは私にそう言った。「安部さん本気だ！ 吉野家の真の改革にいよいよ乗り出すんだ！」。私は思った。きっと、安部さんは、今頃、現場を飛び回り、くどい説明（えへ）を繰り返しながら、みんなを引っ張っていているのだろうなあ、と思う今日この頃であった。頑張れ～！

## 経営は個性を持ってやればいい

サラリーパーソン社長は、文字通り、サラリーパーソン全員の代表として選出された人間である。社員はつい最近までのチームメートである。だから、経営者と社員には、その立場により決定的なギャップがあるのが就任後に分かったとしても、一方で、経営に不満を持つ社員の気持ちも理解できる。

当然、1人も辞めさせず、育成していきたいと思うだろう。創業経営者は、総じて、コンセプトと企画で強烈に引っ張っていくリーダーシップを発揮するが、継承者は、さらにその後の継承者につなげるためにも、人の和を尊び、社員自らのモチベーションを尊重する。

かといって、トップリーダーにしか見えない先見性や戦略方針を崩すわけにはいかない。松井さんは、歴代の経営者に比べ「素直だが頼りない」と言われ、悶々とした時期もあったそうだ。そんな時、社外取締役であった安部さんに「松井さんは、松井さんの個性をもってやればいい」と言われたのが、心に刺さったという。

以来、自分の意志を通すためにも、「事業にかかわるすべての、人の感情や物事の機微を察知し、大きくバランスをとることで意志を通す技術を身につけた」と述懐する。

### 結論 リーダーシップの美学その5

人の感情や物事の機微をつかめ！

組織の中で揉まれた方は、誰のどこを押せば事業が進むかを心得ている。これからの経営に必要不可欠である「経営心理学」を生で実践しているのだ。

企業発展には、規模の大小に関わらず、改革が必要だ。正しい改革を行なう肝（きも）は、本質が何かを見極めることである。そして、改革を実施するためには、やらされ感のない組織風土を作ることである。社員、株主、取引先のモチベーションを維持向上させること、すなわち、「コミュニケーション力」が大変重要な要素となってくる。

お2人の事例を振り返ってみると、コミュニケーションを円滑に行なうコツは、どうやら、人の感情や物事の機微をつかむことにあると言える。

どうぞ、皆さま、それぞれのやり方でお試しあれ！

## ｜ 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。



