

素人小説

第4回「某社長の葛藤」



株式会社 BSO

1 第4回「某社長の葛藤」

- ・これが閉塞感なのか
- ・社員への虚しい期待感
- ・「もやもやの整理」
- ・自分の怠慢が結局原因
- ・経営者の役割は何か
- ・考働する経営者になる
- ・顔の見える経営者を目指す
- ・自分の意志を常に伝える
- ・考える社員を創る
- ・60周年事業に取り組む

これが閉塞感なのか

株式会社大谷製作所の大谷社長は、バブルが弾けてから続いている出口のない不景気の中で、環境に左右される経営は経営者の能力のなさによるものと常々言ってきた手前もあり、自分の会社もまた業績低迷していることに苦々しく思う日々を過ごしている。

数年前までは、一般に景気が悪いといわれながらも一応利益はいくらかは出せた。親父から後を継いで23年も経ち、経営経験も充分にあり自信もあった。しかし、ここ2、3年は色々と手を打つのだが、利益が出ないどころか出せる感じが掴めない。手を打てば打つほど業績がじりじりと悪くなる。最近は経営する能力が自分にはないのではないかと思うことが多くなっている。来年創業60年を迎える。50周年のときは、どのような周年事業をやるかと思いを巡らし夢を語り毎日が有意義で充実感があり楽しかった。しかし、今度の周年事業を考えるのも億劫で人には言えないもやもやした焦りを感じている。

社員への虚しい期待感

このような彼の心労を気にする社員がいないだけでなく、会社の台所は火の車だということに社員の関心事は待遇改善の話ばかりである。まして、現在の会社

の先行きについての危機感など持つこともない。無性に腹が立つ。何かの研究会で、「危機感をもって事に対処しようとするのは、その会社を放棄することの出来ない経営者だけであり、社員に危機感を持たせて何になる。持たせて使命感などに燃えて意欲的に働くことを期待するの大間違いである。」ということを感じたことを思い出し、社員に分かつて貰おうとする気持ちがあつたことを恥ずかしく思った。

みんなで知恵を出して、自分たちの会社を生き甲斐のある会社にしようと投げ掛けても乗ってこないどころか冷めた目で傍観している。むしろ、経営者がしなければならぬことを自分でせず、社員に負担させようとしていると言う。このような認識を持つ社員にしてしまったことを情けなく思うし、経営者として自分が行ってきた経営について大きな責任を感じてしまう。

「もやもや」の整理

このような状況から脱皮することを急がねばという焦りを持ちながら、改めて「自分の経営」について考えることにした。以前にたまたま何の気なく参加した泊まり込みの講習会で習った「親和集約法」という手法を使って「もやもや」を整理することとした。

とにかく、会社について、社員について、得意先について、経営についてなど思っていること、感じていることを何でもカードの一つ一つ書き出すことにした。書き出したカードは総数1023枚になった。予定がたまたま一日空いていた平日。最近は殆ど使っていない父が建ててくれた家の12畳の和室の客間にカードを広げて、講習会でメモしていたノートを出しポイントを確認する。秘書に今日は自宅で籠もって仕事する旨を伝え、朝刊を読み終えてから親和集約の作業に取りかかった。

1023枚のカードについて最終の親和集約が終わったのは夜中過ぎの午前2時過ぎであった。確かに疲れた。しかし、問題がはつきりし、やるべき事ははつきりして、快い疲れであった。整理して具体的にやるべき事が明確になった。出来そうになった問題について、明日から実行しようと思心に決めて寝床に入った。

自分の意情が結局原因

「もやもや」を整理して、まず第一に出てきた問題点は、経営者と社員では立場や役割が根本的に違うことの認識が不足していること、そのため経営者としての役割を全うする事への努力が欠けていることを捉えることが出来た。

経営者の役割は何か

企業経営の中では、社員は現在に生きています。また、現在を生きることにより努力しなければ会社は成り立たない。経営者は、社員に役割を理解させることが重要であるが、会社が将来的にも生き続ける事に関心を持たなければならぬし、この役割は経営者としての自分しか果たせない。特に、「現在の延長が将来ではない」ことから、経営者の関心事は「社員にとっては余分なこと」になりがちで、社員の理解を求めつつも、やはり経営者の役割は孤独な取り組みにならざるを得ないのだと思つた。

それが正しいか正しくないかを悩み躊躇している場合ではなく、また社員が関心を示さなかつたり無責任な意見を言おうと、「我が社の将来」「我が社がめざす目標」を自分で創り、社員に働きかけることが自分の重要な仕事であるということと考へた。

考へる経営者になる

企業力は、企業がめざす目標に向かって全社員がそれぞれの役割を全うする事が出来るか否かにかかっている事も再確認した。そして、この状況を創り出すこ

とも、また経営者である自分の役割であることが自覚できた。そのためには、経営者として自分がまずしっかりすることが肝心であり、社員にはそれぞれ役割を果たすことに専念もらう。現在の閉塞状態からの脱皮策を見つけ出し会社という船を状況から脱出させていく指揮を執ることは自分の役割であり、自分以外にこの役割を果たすものはないと思った。

顔の見える経営者を目指す

このような閉塞状態に自分が陥っていたのは、やはり自分の殺に閉じこもり自分の狭い考えや生き方の中にいたことが大きな要因になっていったということもわかった。このような反省から、とにかく積極的に、得意先や仕入先などの外部に出て自分の目で肌で現代を見ることにした。また、色々な角度からの見方ができるよう、自分の会社の事業には殆ど直接役に立たないと感じて長期欠席していた異業種交流会にも改めて皆勤出席をめざすことを決意した。

自分の意志を常に伝える

社員に自分の考えや気持ちを言わずに、社員に期待感だけでも何の役にも立たない。言わないから社員はどのような役割を果たして良いのか、役割を果たす

べきかなのか自覚出来ない。それでいて期待だけ寄せるのは虫が良すぎる。何も言っていないのだから、社員は自分勝手に解釈し自分の都合で自分の行動をする。当たり前のこの現実を自分が行っていたことにまた大きな問題があったと苦笑した。とにかく、経営者である自分と同じ責任意識を持って仕事に従事してくれることを過度に期待せず、社員に機会を見つけて自分の考えや気持ちを頻繁に発言することとした。

考える社員を創る

自分が期待するレベルで社員は役割を果たしてくれないと常々思っていたが、今回自分の「もやもや」を整理分析して、分かったことがある。これも結果的に見ると当たり前のことだったのだが、社員はどうも「自分は人一倍やっている。でも、給料もそれに見合った分もらっていない。」という風に考えている様子である。また、「指示待ち族」の社員ばかりなのにウンザリしていたが、よくよく考えてみると、「あれせい、これせい」という指示の出し方だけで、社員に自分で考えさせたり自分の役割を自覚できるような仕事のさせ方もしてこなかった。そのような風土に自分がしてきたように思う。

色々と発案する社員が過去には何人かいた。彼らは上司や同僚と協調する事に

は関心がなく、また経営者である自分も、彼らの発言を自分勝手な発言として、また文句の多い人間としてみていた。うちの会社には好ましくないタイプと考え結果的に排除してきたように思う。「従順で」、「真面目で」、「行儀がよい」一見優等生のようなのであるが、質の良い機械である。考えて価値ある行動を行う、いわゆる「考働」人とはほど遠く、また未知なる時代環境を切り拓く「挑戦」する人間といった現代社会で必要な人材からはほど遠い。

彼は「急がば回れ」で行くことにした。種を撒きながら、また時間がかかって、この「考働人」を育てること、今まで純粹種で来たが混乱が当分続くことを覚悟して、中途採用者を入れ、外部の血を混ぜることとした

60周年事業に取り組む

彼は「もやもや」を整理分析する事で、問題点を明確にすることが出来た。また自分がやるべき事が何であるかをハッキリさせることが出来たことに満足している。今回色々考えた事を自分だけの実行課題とするだけではなく、「60周年の周年事業」として社員にも参加参加させて取り組むこととした。「60周年」は、我が社の「新創業」元年のイベントを行うことにしようと思心を決めた。未来に向かって「大谷製作所丸」をまた走らせる。その船長として自分が役を果

9 第4回「某社長の葛藤」

たせることが嬉しくなった。