

お役立ち道を究める

人生で仕事を謳歌して幸せになるために





かつての日本では、モーレツ社員、24時間戦う企業戦士が当たり前だった。あからさまな論調こそ影をひそめたが、「仕事は戦いであり、勝つか負けるか?! である」という仕事観は、いまなお世の中で色濃く残っている。

しかし、本来仕事とは「他者の役に立ち、喜んでいただき、その喜びが自分の喜びにつながる」好循環のサイクルを回していくものではないだろうか。

本特集では各界識者に学びながら「仕事を謳歌するためのあり方とは何か?」、「お役立ちの技量と精神を磨き続ける」ために大切なことは何か? について探求する。



お役立ち道の原点

奪い合いからお役立ち合いへ

「お役立ち道」とは何か？ また、人生で仕事を謳歌し、幸せな経済社会を実現することは、現実的なビジネスのあり方として本当に可能なのか？

ジェック代表取締役社長の葛西浩平が、自身の体験を交えてそれらの疑問に答える。

ジェックの理念

ジェックの経営理念は目的と使命で構成されており、それぞれ次の通りです。目的は「お役立ちに満ちた経済社会を創る」、そして使命は目的を果たすための手段であり、「行動理論の改革と集団性格の革新で、お役立ち道を究め続ける企業を創る」としています（2018年6月より改訂予定）。

お役立ち道とは

お役立ち道とは、お役立ちの喜

びとその精神と技量を高め続けることです。

私が考えるお役立ち道を地で行く経営者の一人が、本田宗一郎氏です。先般、HONDAスーパーカブが全世界160カ国で1億台突破とのニュースがありました。スーパーカブの発売は1958年。今年で60年だそうです。本田宗一郎氏の「世の中に役立ちたい、役立って良かったと言われたい」という気持ちに共鳴する社員がいて、皆がそれにこだわって作られたのがスーパーカブなのだそうです。

発売当初、スーパーカブはまさにイノベーションでした。「運転しやすい」「馬力はある」「燃費もいい」「女性がスカートでも乗れる」。しかも「泥が運転者に跳ねにくい」。当時そういうバイクは市場にありませんでした。

まさにお役立ちの喜びを凝縮させ、その後もその地域、国の「誰かに役立ちたい」思いに社員が共感し、磨き続けている実例と言ってよいと考えています。

このように「役立つ喜び」で仕事をし、幸せになる人や組織をもっと増やしたい、そしてお役立

株式会社ジェック
代表取締役社長

か さ い こう へ い

葛西 浩平

Kouhei Kasai

ちに満ちた経済社会にしたいというのが、ジェックの理念であり、私自身の思いでもあります。

実際、日々経営者の方にお目にかかり、多くの企業さまとの接点があります。「お役立ち道」や「Y理論の人間観^{※P7参照}」に立脚した経営に共鳴してくださるトップが増えていると感じています。近年多くの経営者が、表現はそれぞれですが、これからの時代は「奪い合いから脱し、与え合い、お役立ち道を磨き続ける企業だけが発展する」という認識でいると確信しています。

そのことを裏付ける私自身の実体験をご紹介します。皆さまお一人おひとりのお役立ち道の原点について、考える機会にいただければ幸いです。

一生懸命やつてもうまくいかない?!

「誰かの役に立って喜ばれたい」というお役立ち意識は誰にでもあります。自身のお役立ちの原点に気づき、大きくし、周りの人と相互に磨き続けていくことが、世の

中で役に立つものを生み出し、幸せな経済社会を創っていくことにつながっています。

私が最初に就職した織物関係の会社は、当時の業界トップで潤沢な資産もあるから潰れることはない、友人に勧められて入社した会社です。ところが、二代目社長が不渡りを出し、あっけなく倒産しました。その負債を返済するために5、6年は世間平均の半分ほどの給与で働き詰めでした。私の社会人経験は「お役立ち」どころか、「こんなはずじゃなかった」で始まったのです。

その後、ジェックに入社。当時は社会全体が右肩上がりの時代です。ジェックも例に漏れず、量や数が重視される、いわば「モーレツ」が美徳の世界でした。当時の私の気持ちは正直なところ、「働き詰めから卒業したと思ったのに、こんなはずじゃ…」というものでした。営業ではとにかくローラー作戦。毎日10社から名刺をいただくまでは帰ってくるなど、3カ月で最低1社の新規顧客を獲得しないとクビになるとか、そういう時代です。大きな商業ビルの最上階まで

上がり、入居している一社一社の扉をたたく。ジェックの営業研修の主要なコンテンツであるCST（コンサルティングセールストーク）を使って、私なりに一生懸命にやりました。しかしなかなか芳しい成果が上がりません。一年がたち、受注していた案件がキャンセルになったのです。それがきっかけで、上司や周りからの「辞めたら？」という見えない圧力を感じるようになりました。

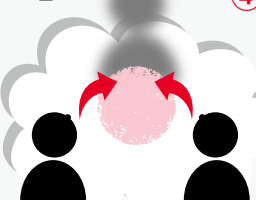
「辞めるにしても小さい子どももいるしなあ…」と、大阪の古びた喫茶店で私は頭を抱えていました。その時に初めて自分の心を客観的に見ていた、つまり内省していたのです。「こんなはずじゃなかった」と不満に思いつつも、自分の中にどことなく踏ん切りがつかない気持ちがあり、悔いがある。なぜだろう？ と考えた時にふいに高校時代の出来事とその時の気持ちがよくあがってきました。

お役立ち意識を磨き、大きくする

高校時代、私はクラスの会長を

お客さまと創る「お役立ちのイメージ」のプロセス

お客さまのお客さま



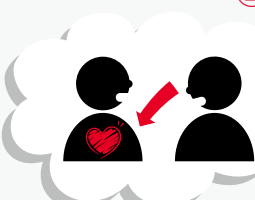
それぞれの強みに責任を持って市場に向けてお役立ち

④



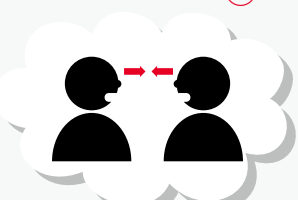
相手が実現したいことを同じ立場で見る

③



相手の気持ちになってみる。心を見る

②



最初は相手に向き合うけれど……

①

務めていました。イベントの時、お化け屋敷などをクラスで創るのですが、私はクラスの「一人ひとりの個性を引き出して、どう全体を盛り上げるか」ということに意識を集中していました。今思うと不思議な体験ですが、自分自身を客観視する自分がいて、今までの自分とは違って、「いい感じ」の自分が出せた体験でした。よく一流のアスリートが自分の力を存分に発揮した場面や状態で「ゾーンに入る」というような表現をしますが、それに似た状態だったと思います。

それに比べて、今の私は一生懸命やってはいるけれど、ベストの心理状態ではないし、自分の個性を活かせてもいない。あの高校時代の気持ちを忘れてしまっていたと感じました。つまりベストを出せていないのに、辞めなければいけないところに悔いがあったのです。それと同時に、これが私のかの「お役立ち」だと気付き、これで勝負をしようと決意しました。

「二人ひとりの個性を活かし、全体を盛り上げる」という私のお

役立ち意識——それはイメージ的には米粒ほどの大きさでしたが、その米粒に意識を集中すると、不思議なもので、「お役立ち意識」そのものが、大きくはつきりとしてきました。米粒だったものが、拳くらいに大きくなり、だんだんとドッジボールくらいの大きさで意識できるようになりました。

そして次に、それをお客さまの懷で意識したら伝わるかどうか試してみようと考えました。そうになると、同じような価値観を持っているお客さまと会いたいと思うようになり、ローラー作戦はやめて、会いたい人に会うための努力を始めました。営業のやり方を変えたのです。

同じような価値観の人となると営業部長や役員、トップの方々です。いよいよ自分のお役立ち意識を試す時がきました。ある飲食チェーンの営業部長との面談で、自分のお役立ち意識をその部長の懷で意識をしながら商談をしました。そうすると、部長も同じようなことを考えていたのです。「一人ひとりを伸ばして、営業部隊全体にもっと活躍してもらいたい」

というのが部長の思いでした。今でも鮮明に記憶していますが、気持ち伝わり、私たちは共感・共鳴しその商談は即決でした。私がお役立ち道に開眼した瞬間です。

その後も半官半民の大企業で、「対峙した人の意識を一瞬にして見抜き、自分都合の売り込みの気持ちが変わずかでもあると、一刀両断にする」と評判の厳しい現場の副長とお取り組みをしたこともあります。そういうお客さまでしたから、最初は苦労をしましたが、自分なりのお役立ち意識を磨いて、お客さまの問題解決に取り組みめば、やがて大きな取り組みに結び付くことを学びました。そして大きな取り組みを成し遂げるために社内にもお役立ちの意識で働きかけると、共感し、共に行動してくれる先輩や幹部がたくさんいたのです。

こうしたお役立ちを継続してやっていると知恵も出ますし、今まで会ったこともなかったような人とも出会うようになります。お役立ちのステージが変わるイメージです。実際、先の半官半民の企業さまからは、関連会社のキー

パーソンを紹介され、次々とジェックのファンになっていただき、長きにわたるお付き合いが続く信頼関係を築くことができました。

個人のお役立ち意識から組織のお役立ちビジョンへ

もう一つ、お役立ち道の原因といえる体験をご紹介します。

名古屋営業所長として名古屋に赴任した直後、バブルが弾けました。ご存じのように、保守的で厳しい市場ですし、バブル後は財布の紐をいち早く締めたエリアです。さらには、狭い市場でライバル会社もひしめいていました。

ここではずいぶん苦労をしました。メンバーを育てながら、お役立ち意識を持つて取り組んでいけばやっていけると踏んでいましたが、まったく新規のお客さまが増えないのです。調べてみるとライバル社が戦略を変えてトップアプローチをかけ、それまでそのライバル社が得意としていた管理職ターゲットの研修だけではなく、全社対象にしたトータル提案をし



ていたのです。

ではどうするか？ ライバルを凌ぐお役立ちをしていくしかありません。今まで以上にお役立ち意識を大きくして、営業所全員で知恵を出し合って取り組むことにしました。

そこでお役立ち意識を発展させ、「中部地区全体をこうしたい」という地域に対する「お役立ちのイメージ」を描くことから始めました。中部地区は自動車関連企業も多く、当時は、トップダウン型で管理中心のマネジメントをしている企業が大半でした。そこで、中部地区をY理論型マネジメントにしていけば、今まで以上に活性化し、新たな価値創造も生ま

れてくるというイメージを描いたのです。そして、5年後には数十社のネットワークを創ろうという「お役立ちビジョン」にしました。

当時からビジョン経営といわれていましたが、組織としてのビジョンを描いても、中核に個々人のお役立ちイメージがあつて、連鎖していくことで初めてシナジーが生まれるのです。そうなればお役立ちビジョンが個々人への動機付けとなり、ふつふつと力が湧いてきます。具体的には、名古屋営業所がドラッカーの提唱する情報活用型組織になろうと考えたのです。つまり、営業が持つてくる情報を私が集約し、トータル提案をしていくことで次第に成果が出て

きました。

お役立ちビジョンを実現していくためには、自分自身がお役に立つ方向でお役立ち意識を磨いていく必要があります。逆に言うところ磨けば磨くほどいい出会いが生まれ、いい仕事ができます。もちろんスムーズにいくことばかりではありませんが、先のライバル社との例のように、困難があるから自分たちが磨かれ、お役立ちの応用力も身につけていくことを実感したのが名古屋営業所時代でした。

奪い合いのビジネスから お役立ち合いのビジネスへ

この機会に、お役立ち道の原点についてご紹介をいたしました。

誰もがお役立ち意識を持つて、何かを成し遂げるために生まれてきており、その人にしかできない使命があるはずと考えています。これに目覚めた人は幸せです。誰からの動機付けも必要ありません。心の底から人生を楽しみ、仕事を謳歌する素晴らしい人生です。

そして世の中にある全てのモノ

は、誰かがイメージしたものです。イメージしたら作れるはずですが、一人でできるとは限りませんが、その思いに共鳴したメンバーと協働し、役に立つものを作り喜んでもらう、まさにお役立ち道です。この道をいくと、奪い合いではなく与え合うビジネス社会ができるはずと信じています。

働き方改革も、その本質は奪い合いをやめようということだと考えています。奪い合いは「勝つか負けるか」、「やるかやられるか」の二極化思考です。分かりやすいというメリットはありますが、それを相手に向けると破局しかありません。そういう支配と服従の構造から脱して、草の根でお互いに与え合い、お役に立ち合う仕事を実践するのが、これからのビジネスです。そういうビジネス観に転換し、幸せな経済社会と一緒に築いていきたいと思っています。

※Y理論の人間観とは？

・人間は、生来働くことが好きなものである
・人間は、生来仕事で発揮する創造性を持っているものである
・人間は、生来自ら責任を果たそうとするものである
という人間観