

経営者の仕事は、言い続けること

日経ビジネス 2014.1.20 の J・フロントリテイリング奥田務社長の「経営教室」から

改革を実行するに当たって、最も苦労したのが社員のマインドを変えることです。

当初は、陰でこう言われたものです。「今度の新しい社長の言うことも、しばらくしたら消えていく。今はじっとして風がやむのを待てばええ」、と。大丸では、過去にも先輩経営者がいろいろな改革を進めましたが、すべて尻つぼみになっていた。私も同じだと思われたのでしょう。

人間は、自分の生活やスタイルを変えたがらない生き物です。ですから、私の改革に対して、何らかの反発があることは理解できます。しかし、だからこそ、社員のマインドを変えるには、経営者が断固として思いを貫き、同じ言葉を言い続けなくてはならないのです。

「私が大丸に籍を置く限り、これは絶対に変えませんよ」。こう繰り返し、何度も何度も同じことを言い続けました。すると徐々に思いが伝わり、社員の方が少しずつ

つ考え方をえるようになる。根気比べのようですが、言い続けることこそ、改革時の経営者の仕事です。

最近、私のところにも組織に関するご相談がよくあります。

「従業員に指示をすると『無理です』『出来ません』という返事がすぐにくる」

「今までの沈滞ムードを変えようと、意識変革をさせようとしても、全く響かない」

「管理職の立場にありながら、会社の方針に従わず、部下をまとめようとしなない」

「当事者意識がなく、他部門のことには全く関心をもたない」

このようなとき、従業員の意識を変えることが必要になります。しかし、何度言っても変わろうとしない従業員に対して、大抵の経営者は途中で諦めてしまう。

「もう無理だ」、「なぜいい大人なのに同じことを何度も言わなければならないのか」と。

このような心境になるのはよくわかります。しかし、本当に変

えなくてはならないと思ったら、冒頭のように「諦めず、繰り返す」しかありません。

こどもに対して行う「躾」のように、出来るまで、変わるまで何度も何度も言うのです。

特に組織風土を変える必要がある場合には、特にさまざまな抵抗があるでしょう。

人が変わるときは、他人に指摘されたときではなく、自ら変わらなくてはならないと感じたときです。

他人に言われて変わるとしたら、日頃から尊敬している方、憧れている方に言われたときだけでしょう。

それ以外では余ほどのことが無い限り変わりません。それでも変えていくためには、奥田社長のよう何度も言い続けるか、本人に気づきを与えるかです。

JAL を変えた稲盛さんでさえ何度も話し合いました。稲盛さんほどの方が言っても、最初は抵抗していたものです。誰でも今までのやり方は否定されたくないものですから。