BOSS × Wiz Biz

松本和義

コンサルティングＺＥＲＯ社長

本当の「理念」を作り社内に浸透させると会社の課題を解決する

まつもと・かずよし　稲盛哲学に共感・共鳴し、京セラコミュニケーションシステム（現・KCMC）へ入社。その後、フェイス総合研究所などで理念を浸透・実践できる方法を模索。試行錯誤を繰り返し、理念浸透と業績を連動させる独自のコンサルタント手法を生み出し、２０１４年コンサルティングＺＥＲＯを設立。

面談で課題を見つけ出す

――具体的にはどのようなコンサルをされているのですか。

まずはいい会社を作るというのが大前提です。いい会社の定義は「お客さまに支持されること」「働いている社員から支持されること」「取引先から支持されること」「社員の家族、そして世の中から支持されること」です。どんな会社でも、何らかのものを構築するのが目的だと思うんですね。そのときに「七方よし、八方よし」という会社を作っていくための一番のコアになるのが理念。その理念を作り会社に浸透させることを目的にしています。

――これまでのコンサルとしての実績などうかがえますか。

会社の創業は２０１４年で、３年目になります。新卒で京セラコミュニケーションシステム（現・ＫＣＭＣ）に入社して４年、その後、別のコンサルタント会社などを経て独立しました。これまでコンサルタントとして理念構築に携わってきたのは約１５０社です。顧問としてずっと関わる会社もあれば、年に数回の単発的な研修のような関わり方などさまざまです。

――コンサルタント会社にはいろいろありますが、他社との違いはどこでしょうか。

理念の浸透ということに軸足を置いてやっている会社は少ないと思います。理念の浸透というと、朝礼の仕組みや、話の伝え方という枝葉の部分になってしまいがちです。しかし、本当の理念の浸透は、トータル的に会社の仕組みに変えなければならないとか、人事の全体のデザインをしながら行うことが必要になってきます。

――具体的にはどのようなことから始めるのですか。

「理念を作る」にあたって必要なことは、社長の生い立ち、過去の人生の流れ、それ

ぞれ節目で何を大切にしてきたかというアプローチ。加えて、社長は何が好きで何が嫌いかという価値観の抽出もします。

とはいえ、社長の思いや価値観から理念を打ち出して、それを言語化しただけではダメです。それを課題解決につなげていくということがとても重要です。

そのために従業員との面談をしています。面談を通じて、会社のどこにどういう課題があるか。そして、何をすれば課題が消えるかを考えていきます。

――社長と社員が言っていることにひらきがありますか。

もちろんあります。社長の言ってることが伝わっていることもあれば、勘違いされていることもある。社員との面談では会社の課題が見えてくるのと同時に、社内の強みや人間関係が見えてきます。こうしたことをひと通り聞いたうえで、社長の話し方に問題があれば、思いの伝わる話し方の提案、場合によっては、社員の相性も考えた人事異動、組織替え、新しく部署を作る提案もしています。

理念が業績を上げる理由

――理念をしっかりさせると売り上げがアップするといった話を耳にしますが、何がそうさせるのでしょうか。

理念が明確になればなるほど入ってくる人の質が変わるということを感じます。もちろん、理念に共感する人たちが入ってくるわけですが、最近の傾向では自分のライフワークではなくより大きなものを実現したい、より高度な欲求や思いを持っている人たちが増えています。そういう人たちは質も高い人が多いと思います。

ひとつの理念は、その会社の共通言語になると思うんですね。だから、それができると、普段の会話の質が変わる。会話の質が変わると思考が変わる、思考が変わると行動の質が変わる。行動の質が上がってくれば結果も変わってくるという流れではないかと思います。それが社風になり、その社風は一人ひとりのパフォーマンスを上げるためのキーワードになり業績にもつながっていくのではないでしょうか。

――実際のプログラムはどうなっているのですか。

年に1回、組織診断を行っています。初めに行った組織診断に基づいて、それぞれ改善プログラムを組んで、1年後に再びアンケートと面談を行いどこが改善できて、どこが改善できていなかったかを明確にして次の提案を行います。改善点のタネが尽きることはありません。

具体的なプログラムとしては、例えば、テレビでやっている「しくじり先生」などを社内で開いたこともあります。これは自らの失敗をみんなに伝えて参考にしてもらうという狙いもありますが、失敗したことを話すことで開かれた会社というマインドを伝えることができます。マインドの引き継ぎは難しいのですが、こうしたことで風通しをよくすることに繋がります。

――クライアントのコンサルを行う際に、必ずこれだけはやるというこだわりなどはありますか。

作った理念だけは自問してもらっています。具体的には「1週間たってできましたか」と必ず質問しています。

また、理念を作る、プロジェクトを立ち上げるというときは、毎回必ず社長に出席してもらいます。結構多いのは人事制度などを作っているときに、「急用が入ったからやっておいてくれ」とか「みんなで作っておいて」といったような外の事情を優先されることです。これが重なって何回か欠席して、次に出てくると「自分はそうは思わない」とひっくり返される社長がいるんですね。これは一番やってはいけないこと。プロジェクトなどのときは社長の出席は必須です。社長が出席できないのなら中止にする。任せることと放任は違います。 B