五月女善重／五月女総合プロダクト代表取締役

自由と責任の、絶妙なバランス

社員が自主性を発揮し、生き生きと働くことができる会社。それが「五月女総合プロダクト」だ。何が、そのような企業風土の実現を可能にしているのだろうか。同社の五月女善重社長に、その秘訣を聞いた。

経営者は「人づくりをする人」の北極星

「人づくり、などという大層な考えはありません。あえていうなら『人づくりをする人』が、働きやすい環境を整えるだけです」。そう語る五月女社長も、以前はトップダウンの時期があった、と振り返る。

「自ら陣頭指揮を取っていたときは、自己にかかるストレスも、相当なものでした」

だからこそ、身をもって「教育する側は、大変な負荷がかかるのだ」と、理解できるという。そのような思いがあり、数年前からは、思い切って社員に権限委譲をはじめた。

店舗運営に関しても、最低限のマニュアルは存在するが、「それぞれの店舗に個性があって良い。店長のカラーが出て良い」という考え方だ。

「特に私から、こうしなさい、ということはなく、私自身が見聞きしたことで、〝いいな〟と思うことを伝えるだけです。すると、その〝いいな〟と思ったエッセンスを読み取り、店長たちが自発的に行動しているようです」と話す。

最近では、ある店長の発案で、店舗の役職者（10人程度）の教育の一環として、複数の業界誌を回し読みし、各自が印象に残ったテーマについてレポートを作成する、という取り組みを開始した。この件に関しては、五月女社長も突然知り、また「回し読みでボロボロになった業界誌を初めて見た」そうで、驚かされたのだとか。

「つねづね、資源を最大限に活用するように伝えているので、その思いが具現化されたように感じました」と五月女社長。

「店長たちも個性がありますから、プロセスは違うのですが、『会社を良くしよう』という目標が一緒なので、結果的に目線のそろったスタッフが育成されるのです。経営者は、彼らの目線がブレないように導く北極星の存在でよいのだと思います」

若い世代に感じる「厳しさへのあこがれ」

最近の若い世代に関して、「自主的に動くのは、苦手な人が多い」と指摘されることも少なくない。

しかし五月女社長は、「若い方を批判するのは、天に向かって唾を吐くようなもの」という。

「ゆとり教育は、大人が楽をするために作られたシステムだと思うのです。ゆとりを生みだしたのはわれわれ大人ですから、教育して導くのも、私たちの役割」と言い切る。

Yoshishige SAOTOME

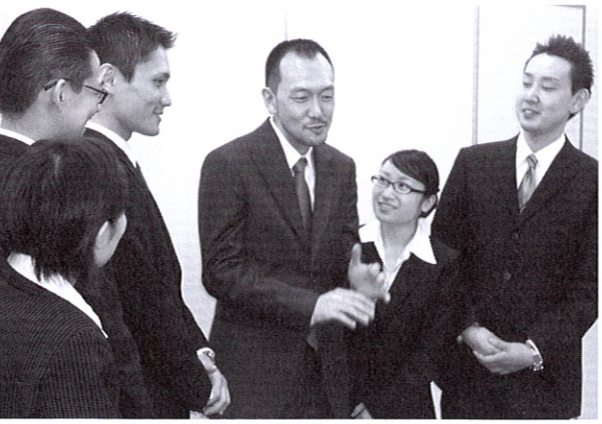
五月女総合プロダクト代表取締役社長。1965年生まれ。栃木県南部を中心に、「ライブガーデン」の屋号などで、10店舗のホールを展開している。趣味は筋トレ、読書。

自社の新卒社員教育に関しても、「現場の指導法をみて、『厳し過ぎるのでは』、と懸念したこともありますが、結果的に、厳しい教育を受けた彼らは、頼もしいぐらい伸びています」と語る。

そして「若い世代は、厳しさへのあこがれがあるように思う。〝愛情あふれる厳しさ〟を経験した彼らは、その指導をよく理解し、次に繋げようとするので、結果的に主体性を発揮することになるのです」という。

五月女社長のユニークな考え方を象徴するのが、こんな言葉だ。

「社会人として未熟なうちは、『怒られるのが嫌だから渋々やる』でも良い、と思うのです。私も先代から厳しくしつけられ、毎朝、神棚を拝むように言われたのですが、子供のころは嫌でたまりませんでした。しかし、拝んでいるうちに〝拝む意味〟が理解でき、今では手を合わせないと、落ち着かなくなりました。このように、最初は嫌々やっていても、継続して実行していくうちに、なぜそれをやるのかが理解でき、自主性が育まれるのだと思います」


新卒社員にも気さくに声をかける（中央）

世代や経験によって、〝自主性のレベル〟はずいぶんと異なってくるということだ。重要なのは、その違いを正しく捉えた上で、それぞれの段階に応じて、対応の仕方を変えていくことだろう。

責任のない自由はない

自主性を育み、発揮できる環境の同社においては、社員が生き生きと働いている。ある店長によると、「みんな社長が大好きで、社長が店舗に顔を出すと、社員もアルバイトスタッフも目を輝かせる」のだとか。

五月女社長自身もスタッフと話をすると「すごく楽しい」といい、「役職者はもちろんですが、一般スタッフまで、〝聞いてください、いま私は、こんな取り組みをしているのです！〟という気配を感じるのです」とほほ笑む。

自主性を尊重する、というと、どんな場合でも放っておけば良いと受けとる人もいるかもしれない。しかしそれでは、ただの〝放任〟になってしまう。

「責任をひとつ手に入れるということは、自由をひとつ手に入れるということ。言い換えれば、責任のない自由はない、ということです。その思いを、社員たちはよく理解し、自発的に行動しているようです」という五月女社長。

要は、強固な信頼関係が、すでに出来上がっているということだろう。

「ある店長が、中途入社したばかりの社員を叱咤したのですが、そのフォローとして〝20年先も一緒に仕事をしたいのです〟という言葉をかけていました。自分の部下ながらも、素晴らしい教育法だと感心してしまいました」と、目を細める。

人の可能性を信じるから「人財」ではなく「人材」

同社の社員たちの共通点として、五月女社長が真っ先に挙げるのは、素直さだ。

「彼らは、自分が間違っていたら、それをちゃんと認めますし、良いものはしっかりと取り入れていく柔軟さももっています。それは、すごいことだと思いますね」

五月女社長は、社員をそう高く評価するが、社員が素直なのは、社長自身が素直な人柄だということにも起因していると考えられる。

たとえば、最初に挙げた業界誌レポートの件のように、役職者が何か自発的に取り組みを始めた際など、「本当に驚いてしまって、思わず本人に『すごいな』と電話してしまうこともある」とか。

こういった五月女社長の素直な感情や行為が、より一層、社員の素直さを育み、仕事へのモチベーション向上にもつながる、ループを作っていくのではないだろうか。

さまざまなパチンコ企業のイベントによく参加するキャンペーンガールからも、同社のスタッフは、「細やかな気遣いがあり、店舗全体の雰囲気がよい」と評価されるという。

それも、「人の和を大事にしたい」という、五月女社長のシャワーが、すみずみまで行き渡っている証拠のように感じた。

最後に、取材で聞いた興味深い話を一つ紹介したい。

昨今では、人は財産であるから、「人材」を「人財」と書く企業も少なくない。

しかし、五月女社長は、「『財』という字はモノを表す言葉。人はモノではありませんから、当社では『人材』と書きます。材料の『材』は木材に由来しますが、木材には、さまざまなものに変化するという特徴があります。つまり、『人材』という言葉にも、人はさまざまな可能性を秘めているという意味が込められているのだと思います」

働く人の可能性を信じ、伸び伸びと力を発揮させていく。それが五月女社長なのだ。