

中小企業生き残りへの道筋 シリーズ2

MIESCアドバイザー **川井 昭陽**さん 三菱航空機株式会社
元代表取締役社長 に聞く

航空機産業
先導者からの
提言

現場で耳にする不満の声を自らへの諫言と受け止め、 そこから見出した“事実”が、確かな経営判断を導く

長年、国産航空機の開発に携わり、国産旅客機『MRJ』の開発を主導してきた川井昭陽さん。自らの経営の現場で感じた課題とその解決方法から、成功への道筋を伺うシリーズ第2回。



Profile

川井 昭陽

広島県出身。

小学生の頃、自宅近くの空港から離着陸する航空機に心を奪われ、エンジニアを志す。

昭和48年 三菱重工業(株)に入社。国産初のビジネスジェット機『MU-300』の開発に携わる。

平成25年 三菱航空機(株)社長に就任。

退任後は、これまでの知見を活かして中小企業等にアドバイスしている。

※注1= 『論語』学而篇からの言葉。言葉巧みで愛想を振りまく者には誠実な人間が少なく、人として最も大事な徳である仁の心が欠けている。

※注2= NHKドラマ「マチ工場のオンナ」平成29年11月24日から放送されたドラマ。原作は諏訪貴子著「町工場の娘」

※注3= レオナルド・ダ・ヴィンチの言葉と言われている。チャンスの神には前髪しかないのに向かってくる時掴まなければならない。通り過ぎてから慌てて捕まえようとしても後ろ髪がないので掴むことができない。

“巧言令色、鮮し仁”。※注1 耳の痛い意見にこそ価値がある

——中小企業の経営者の方と接する中で、どのような課題を感じているでしょうか。

※注2
NHKドラマ「マチ工場のオンナ」をご覧になったでしょうか。主人公の女性は幼くして亡くなった兄の代わりに後継ぎを期待されたものの、父親への反発から専業主婦になりました。ところが父親が急逝したために、準備が整わないままに後を継いで社長となりました。そして、さまざまな苦難に立ち向かい、乗り越えていくのですが、会社と社長に対する『悪口会議』を開き、そこから改善点を見つけていったというエピソードが描かれていました。

——耳の痛いことを言われるわけですね。

私も経営者だったときには、部下から随分、耳の痛いことを言われたものですが、そういう“諫言”をしてくれる人間は大事にしました。孔子は『論語』学而篇のなかで“巧言令色、鮮し仁”と言いましたが、地位が上がる

と厳しいことを言ってくる人間は少なくなるものです。そして、耳に優しい言葉と言う人間を重用してしまいがちになり、会社の実態が見えてこなくなります。

——経営者としては、どうすればよいでしょう。

何よりも“現場”を見ることです。“現場”といっても、機械が動いている場所だけではなく、営業の社員が取引先と電話をしているのも“現場”、総務部門の社員の書類が山積みになった机の上も“現場”。すべての社員が現場を持っています。

——そうした現場で、社員の声に耳を傾けることが大切だと。

時にはムツとするようなことも耳にするかもしれませんが、“不満”はさまざまな問題点を改善する原動力にもなります。社長に対する不満、取引先に対する不満、それぞれの不満は何かしらの“事実”に裏付けられているはず。その事実を受け止め、事実に基づいてフェアな判断を下していくことが経営者には求められているのだと思います。

※注3 “幸運の神には前髪しかない” チャンスを掴み取るための準備を

——判断を下すことは、経営者にとって一番大切な仕事ですね。

私も社長を務めていた時代には、毎日が決断の連続でした。しかし、良い判断だったかどうかは後日にしか判明しません。その決断すべき時点では、自分の決断が最善と信じて進む以外にありません。そのときに常に大切にしていたことは、“幸運の女神には前髪しかない”ということです。近づいてきたときにギュッと掴まないと、通り過ぎてからでは手を伸ばしても届きません。

——決断の早さが重要だと。

もちろん、掴んだ瞬間にはそれが本当に幸運の神の前髪なのかどうかはわかりません。周囲の状況にも左右されるかもしれません。しかしながら、幸運は誰にも平等に訪れるものだと思います。

——早く決断し、幸運を掴み取るためには準備が必要になりますね。

長期的なビジョンとそれに基づく短期

的な目標、経営者はこの2つを常に明確にしておくことが大切です。目標がはっきりしていないと腰が定まらず、舵取りが右往左往してしまう。目標を定めておくことで、いつ訪れるかわからないチャンスに常に対応できる態勢を整えておくことができるんだと思います。

——目標を社員全員で共有しておくことも大切になりますね。

目標の“見える化”をしておくことが大切です。目標を打ち出すと、“そんな目標は達成できません”という意見が出てくるかもしれません。そこで“なぜ達成できないと思うのか”を皆でディスカッションする場を持つことができれば、経営者がこれまで見えていなかった課題に気づけるチャンスにもなります。どういう理由で“できない”と思っているのか、やる気を出せばいいという精神論ではなく、そう思う原因の方が重要なのです。社内の課題について社員が意見を活発に言える風通しの良さは大切にしたいですね。

『中小企業連携』を活用して社外 に意見を求めることも視野に

——社内のディスカッションによって見えてきた課題をいかにして解決していくか、経営者の手腕が問われますね。

短期的な目標を実現する上でネックになっていることをどうすれば潰していくことができるかですね。当事者が皆、問題意識を共有できるようになれば、解決への道筋は見えてくると思います。ただ、問題点によっては社内の一部署だけで取り組んでいてもなかなか解決できない場合もあります。社内の別のグループに相談することが解決の糸口になるかもしれません。

まずは、経営者が自分にとって厳しい意見に積極的に耳を傾け、課題を明らかにすることが一番。課題解決は、自社の強みを磨いていくうえで欠かせないものです。もし、その課題が自社内だけで解決することが難しいようでしたら、『中小企業連携』を活用するのも、解決のヒントを得る上で重要な方策になると思います。



経営者が打ち出した目標を、
なぜ社員が達成できないと考えるか。
その“原因”を知ることが
改善への原動力になります。

次回の広報紙 Miesc No.69は、
平成31年2月28日発行です。