

高田 相手に伝わらないときてくれないんですよ。でも、伝わるとすごいですよね。

佐々木 さっき高田社長の話を聞いていると、お手紙をお書きになられていたとか、やっぱり届ける努力をされていますもんね。

高田 あとから店の者に聞いたら、そこで活躍したのが今年入った新入社員だったんですよ。4月に入社してすぐコロナが広がっていたから、何もまだ仕事できていない社員の素直なアイデアが、従来いた社員達が新鮮に感じたみたいで。お店では社員たちがよく話をするようになったらしいんですよ。これからどうしたらいいかと。そこで発案者として新入社員が活躍した。それで千羽鶴を折って手紙を出そうと。そんなことは今まででは絶対ありえない話で。そういうことが起きたんです。

佐々木 アイデアを実行に移していくっていうのはすごく大きいステップですよ。それを社員さんがやられて、形にできているというのは、すごいなと思います。もともとそういう土壌があったんだと思いますよ。

三田 新入社員がアイデアを言い出せるのは、そうだと思いますね。

高田 考えるようになったんでしょうね。僕も社長になってちょうど15年ですけどね、これまで考えることの大切さだけを教えてきたんですよ。まず考えろと。テクニックじゃなくてね。みんなアイデアを出して考えれば、エネルギーも湧くし、やる意欲も出る。そんな中でコロナ禍になって、これでは大変だったことで、社員みんながより考えるようになったんだと思います。

佐々木 高田社長は、「自分でやったほうが早い」と思う瞬間とかはないですか？

高田 しょっちゅうありますよ。でも我慢する。

倉本 社内では2週間に1回会議をやっているんですけど、「考えろ」というワードが出てくるのは今まで以上に増えました。社長はちゃんと答えを持っていて、ヒントをくれるんですよ。

佐々木 それはなにか待てるようになったきっかけがあったんですか？実際多くのリーダーが待てずに指示を出してしまっていると思うんですよ。特に局面を開かないといけな場面ではそうだと思います。待たなきゃいけないというのは頭ではわかっているんだけど、なかなかできない。

高田 全然昔はまったくそんなことなかったんですよ。その時はまったく正反対で、結論ありき。全部こうしてほしいということを伝えるトップダウンの状態でした。考えることの大切さを知ったのは、初めて社長になった時でこの会社を一人前にするために、まず自分で考えるようになったんです。2011年の東日本大震災の時は本当に大変で、自分で一生懸命どうしたらよくなるかと考えていたんですよ。頭の中にだめになるという思想はひとつもなくて、よくなるためにどうしたらいいかばかりを考えていました。そうすると自分の中にとんでもないエネルギーが出てくるんですよ。当時私は飛行機に乗って、レンタカーを借りて、支店周りをしていました。そういう情熱が人に言われたらできないけど、自分で考えて、判断するとできる。だから、考えるんです。自分で考えたことなら、自分で味付けすることもできる。以前まったく違った時は、自分も歯車のひとつとして動いていたので、どちらかというかとえられた中で考えていたんですよ。だからあんまり経営している感覚はなかったんですよ。自分に任せられた時から発想を変えるようになった。なので、たぶん佐々木さんはすでにご自分でやられているので、とくにできていると思いますよ。

佐々木 いやいや勉強になります。ありがとうございます。すごく腹に落ちました。そうですね。自分のこと顧みたら、そういう機会を与えるのではなく、逆に奪っていたのかもしれないとすごい反省しました。とにかくスピーディーに物事を動かさないといけないということに気をとられて、一刻を争うぞって自分の中で焦っていたなど。でもそれが自分の想像していなかったようなことがどんどん展開されていくような状況にするには、高田社長のおっしゃるように個々に考えない限りは、起き得ない話ですよ。

高田 4月に入って、すぐコロナだったので、春に予定していた社員教育は何もできなかったんですよ。唯一したのは、本社で新入社員10人に自分が話をしたくらい。その時に、考える大切さについて話をしました。技術を身につけることは今はできないけど、考えることはできるから、店の人間と臆せずに一緒に話し合ってくれと伝えたら結局それがよかったみたいですね。まだ誰一人やめてないんですよ。このコロナ禍で。今まではどうしても4月に入ると、夏までに何割か辞めていたんですよ。今年は一人もやめていないです。

佐々木 災い転じてというか、大変なことも多いけど、そういうプラスの側面もあるってことなんですね。

三田 昨年、明治学院大学で、ローカル経済のフォーラムにゲストで呼ばれて行ったんですけど、タイをはじめ少数民族の人たちが結構来ていて。その方たちは意外と待つことに価値を置いていたんですよ。日本人はそれが欠けているんじゃないかという指摘があって、結構面白かったですね。時間をかけて、物事がゆっくり変化していくのを半ば楽しむではないですけど、あまりスピード感を持ちすぎないで取り組むってことですね。あとは若い人とか次の世代の人に期待すること。自分で全部やらない部分もあって、すごいおもしろい考え方だなと思いました。日本人が未来世代を信用していないんじゃないかみたいな意見までありましたね。