

モチベーションファクター対談

公開日 2024年3月23日

ボトムアップの巻き込み型リーダーシップの使い手が 実現する地域活性・創生

価値観の多様化、環境変化の加速、情報化の推進が、一律の指示、命令によるトップダウンのマネジメントの効果を急減させています。ボトムアップの巻き込み型リーダーシップの必要度が日増しに高まっているにもかかわらず、その担い手は、極めて少ないと思えてなりません。

今回は、長く営業部門で大組織の陣頭指揮をとってきたにもかかわらず、トップダウンの気配を見せずに、周囲を巻き込むリーダーの一人、株式会社フォーナレッジの西川勤さんと対談させていただきます。

対談者（敬称略）

株式会社フォーナレッジ シルバーアドバイザー コンサルタント 西川 勤さま	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
---	--------------------------------

プロフィール

株式会社フォーナレッジ

シルバーアドバイザー コンサルタント 事業構想修士 (MPD)

M&A アドバイザー/日本 M&A アドバイザー協会

西川 勤 (にしかわ つとむ)

カリモク家具株式会社で営業、営業企画部、営業推進部、多摩・横浜営業所所長などを歴任後、3事業（新市場・小売り・システムF）の統括部長、中部地区・新市場営業部部長&取締役を務める。現在は、株式会社フォーナレッジにて、シルバーアドバイザーとして企業のコンサルティング業務推進。趣味はゴルフで月3回のラウンドを楽しむ。



モチベーションファクター株式会社

代表取締役 山口 博 (やまぐち ひろし)

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を根にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。

(山口)

西川さんは、中部地区営業部、新市場営業部などの部門でリーダーシップを発揮されてきました。

(西川)

私は、営業部門で一貫しました。その営業をバックアップする営業企画部、営業推進部の経験が、自身の知識や知見を広げ、全体を俯瞰して捉えられる判断力・企画力や行動力が養われたと考えます。そこで、新しい取組の事業アイデアを抽出することもできました。その企画や販促が、営業やビジネスパートナーに伝わり、PDCA サイクルを回して、リーダーシップ力が築けられと考えます。

(山口)

リーダーシップを発揮される時に、どのようなことを心がけてこられたのですか。

(西川)

尾張・三河商人の考え方は、堅実で勤勉、創造的で革新的、競争的で協調的という特徴があります。私もその血が混じっているようです。私は、営業企画部に配属された時に、上司の部長（後の副社長）から教わったことは、「何事も石橋を叩いて渡れ」という故事の教訓です。取引業者は、1社でなく最低でも3社以上考えなさい。と強く言われました。営業面も同様に、景気に影響される業種だけに、取組先を既存だけでなく新規開拓で安定した売上が取れるよう、異業種にノウハウ提供して前向きな取組先を獲得して売上が安定させることです。



広い交流範囲で、ボトムアップの巻き込み型リーダーシップを発揮し続ける

(山口)

私が実施している M&A における PMI コーディネーター養成講座に、西川さんがご参加いただいたことをきっかけに、それ以来、折々にご助言いただいています。営業部門を担う方は、とにかく押しの強いアピール力に長けた方が多いのですが、西川さんには、真逆の印象を受けていました。

(西川)

成熟している消費市場において、プッシュ型営業は、認知度・消費頻度が高い商品のマス販促は通用しますが、プル型営業は、顧客の生活感の多様性が高まっており、その客が商品購入にあたり企業の商品やサービスなどの良さや違い（エシカル消費）を情報共有し、納得して消費行動に繋がっていきます。

(山口)

プル型営業により、多様な顧客を巻き込むわけですね。

(西川)

トップダウン型の強い組織が成り立っていくかと思うと、多様化したユーザーに対応できる多様化した社員が納得して、ビジネスをする環境を作らないと良くならないと考えます。社員の育った環境は違いますが、それぞれ素晴らしい個性や才能を持っています。方向性を明示して、ノウハウを教えて、体験させて、PDCAで回す力を掴めば、必ず成長します。

(山口)

トップダウンではない、ボトムアップのリーダーシップの効果だと思います。私は、トップダウンを発揮する際にはボトムアップを混在させずに、トップダウンに徹する。ボトムアップを繰り返している時には、トップダウンの気配を一切みせずにボトムアップに徹底することが、トップダウン、ボトムアップそれぞれの効果を高めると考えています。

(西川)

それによって、問題点一課題解決型営業に繋がっていきます。樹形図というものがあります。その他、アイデアを発想するランダムインプット法、コンバイン法、アルゴリズム法とかあります。各企業・業種によってソリューションを抱えています。その課題解決を一緒に行ってやれば、安心して力を発揮して活路が見出すことができます。ワークショップで理解させるとか・・・。

(山口)

西川さんは、ボトムアップの巻き込みスキルを、これまでのご経験のどの場面で、高めてこられたのですか。

(西川)

高校・大学時代は、ハンドボールクラブやスポーツ少年団のリーダー活動、スケートボードや競技スキーで知り合った人とのつきあいの幅が多く、自然に友達も増え行動範囲が広がりました。特に、スキーは新潟県妙高高原の赤倉の老舗の旅館でお世話になり、赤倉は第二のふるさとです。

(山口)

交流範囲、行動範囲が広い中で、活動されていたのですね。

(西川)

今では、地元の先輩・同級生、前職時代の仲間や取引先の方と楽しんでいます。特に、課題解決型の営業サポートを中心に仕事に徹していましたので、退職後も声をかけて頂き幸せです。新規事業や新規開拓など、新しい試みや新しい異業種との取組は、とても新鮮で楽しく仕事ことができました。それらは、営業企画・営業推進部・小売り事業・新市場営業部で、苦労はしましたが、培った経験を活かすことができたと回想しています。現在のアドバイザーの仕事に活かしています。

(山口)

さまざまな仲間や取引先との交流が、結果的にビジネスにも役立っているのですね。年代的にも広い範囲で、ネットワーキングされているように拝察します。

(西川)

事業構想大学院大学では、年齢関係なく学びの場として、新規事業を興すために、63歳・64歳と通い、真剣に勉強をしました。実務を経験した教授が多いので、アカデミックなことだけでなく、産・官・民に連携した具体的なビジネスの在り方事例のお話を数多くいただきました。また、学生も私の娘と同年代 30 半ばから 60 代まで幅広く、各業種でがんばっている仲間と出会えたことは、私の宝であります。



多様なメンバーとのネットワーキングのための高いモチベーション

(山口)

私は、さまざまな企業の各層を対象に、能力開発プログラムを実施していますが、西川さんは、同僚の方や、お取引先の方に、プログラムをご紹介いただき、西川さんからご紹介いただいた多くの方々にプログラムに参加いただいています。おかげさまで、ネットワーキングを拡充させていただき、感謝しています。

(西川)

ネットワーキングの拡充の大事さは、年齢・職業関係なく異業種の方との出会いであり、人脈とともに知識・知見の広がりでもあり、自らの成長に繋がります。私は先生やビジネスを通して知り合った方をビジネスパートナーとして捉えコミュニケーションとっています。

(山口)

異業種の方から気づかされることは、本当に多いと思います。

(西川)

2024年1月から毎週・社会情勢情報を発行、送付しています。異業種の方が多いので、物事の視点・捉え方が全く違います。そこで、どんな情報が欲しいのか、またリサーチして欲しいのか？尋ねています・・・。さまざまな、要望があって、メールにて対応してお話ができます。自分が持ってない、考えてない要望も多く、知識や知見が広がっています。人脈が広がることは成長に繋がる。とても嬉しく、頼もしいことです。



(山口)

何がきっかけで、この取り組みをされるようになったのですか。そのような機会を、多くのビジネスパーソンに提供できれば、世の中のネットワーキングはさらに拡充すると思えてなりません。アフターコロナの今日、依然、世の中のコミュニケーションレベル、エンゲージメントレベルが低下してしまっており、それが見過ごされているように思えてなりません。

(西川)

私の性分かもしれませんが、常に先のことを考えていくタイプです。結果が良くても、同じことが続くかどうか？その先がどうなっていくのか分かりません。市場環境や物事の移り変わりやトラブルに素早く柔軟に対応する力をつけることがとても重要です。

世の中のコミュニケーションレベルの低下は、人と接触しなくても仕事や趣味ごとができる時代になってしまったからです。それにより、人間関係の悩みが生じて仕事そのものに対するモチベーションの低下があります。エンゲージメントレベルが低くなっているのはその相関関係からだと思います。それらにより、色々なトラブルが起きて世間を騒がしています。

(山口)

コミュニケーション、エンゲージメントのための、モチベーションが必要ですね。

(西川)

まさに、やり抜く力（グリット）を身に付けることが必要な時と感じています。困難に立ち向かう度胸、失敗しても諦めずに続ける復元力、自分で目標を見据える自発性、最後までやり遂げる執念、このモチベーションを持ち続ける必要が重要です。

(山口)

現在は、株式会社フォーナレッジで活躍されています。人生 100 年時代といわれますが、今後どのように、人生設計を実現されていく計画ですか。

経験を生かして、地域活性・創生に取り組む

(西川)

私は、カリモク家具を退職した時に、自分が 43 年間勤務できた感謝と多くの部署で経験して培った知識・知見を持って、企業や地域活性・創生のサポートをしていきたいと考えました。また、参与時代に事業構想大学院のゼミで学んだ新規事業や新規開拓の精神を活かしていきたいと思いました。

そこで、私の気持ちが神様から各社へ通じたのか・各社から声がかかってきます。現在では、工務店、家具メーカー、有名パテシエの洋菓子、あるインフラ企業のリフォーム部門からアドバイザーとしてのコンサルティングのお話が舞い込んできました。

(山口)

これまでの経験を、地域活性・創生に役立てていらっしゃるわけですね。

(西川)

さらに、三重県の伊勢市の商工会の会員として、本部にて例会やマッチングビジネスの進め方、行政の施策・支援給付金などの情報提供などの奉仕業務になります。将来的には、地域の自治会に絡んでいき、大変と思いますが保護司の役割をやりたいと考えております。ちなみに妻は民生委員で頑張っています。世間のお役の立つお手伝い活動こそが、生涯の自分の仕事ではないかと感じております。

(山口)

西川さんにお会いするたびに、さまざまな背景をもつ多様な方々と交流していくための、高いモチベーションレベルを発揮されているように感じ、私も感化されてモチベーションが高まっていることに気づいていました。多様な方々との交流が、相互のモチベーションレベルを上げることを、西川さんは実証されているように思います。

