

人が、組織が、変わり始めた

松村光展

昭和電工/アルミニウム事業部門
押出・機能材事業部生産・技術統括部長

ほこね そして 伊豆高原

第2巻3号⁰⁶年₈月 / 組織革新研究会・会報

変化の始まり

「自己紹介します。私について知りたいこと、聞きたいことを紙に書いて貼り出してください。」
○四年十二月、翌一月から新事業部長として就任予定の西出俊男のもと開かれた職制ミーティングはこうして始まりました。事前にコピー用紙の裏紙とマジックの準備を指示されていましたが、まさかこんなことが始まるとは……。これが「紙に書くミートイング」、「一覽一望」のスタートでした。

続いて、○五年度の方針に織り込まれた改善活動についての課題の中で、当時問題のあった押出プレスの後面テーブルの復元・改善を職制自らがやることになり、その段取りについて以下の指示がありました。

「準備／観察結果発表会」

- 一. 設備、現象をよく観察しておく。
- 二. 観察した結果をありありと絵で描いて発表する。

この号は、七月に行なわれた「組革研／定期報告会」報告集の第一弾です。

「昭和電工／アルミニウム事業部門 押出・機能材事業部」特集

昨年九月から職場ぐるみで組革研にチーム参加を続けている同事業部から、三氏の報告がありました。

- 人が、組織が、変わり始めた
松村光展氏……………①
- “ありありと”浮かび上がった事実
山中 明氏……………③
- 見えないものが見えてきた
荒川勝行氏……………⑥

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

「持参するもの」

- A. 事業再興のために何とかせねばという思い。
- I. 不良や不具合状況を先生にして仕事をすすめていくという考えを、行つてみようという思い。
- ウ. 絵を描く子どもの素直な心。

「実行日」

一月四日。社長の年頭挨拶は代表者一名が聴く。他の課長は現場で実行。実行を通して課題とすすめかたのイメージを体験でつかむ。以上

今まで体験したことのない、わけのわからない一日でした。この新事業部長が組織革新研究会と深い関係を持っていたのを知ったのは、しばらく後のことです。

やってみる、変えてみる

○五年六月の全社計画会議の席で、事業部長は宣言しました。「事業部は二つの病気にかかっている。ひとつは『対策病』、もう一つは『コミュニケーションがとれない病』。これを、治し

ます」。

「対策病（編集注）」

問題が起こったときに、対象がどうなっているかを捉えるのではなく、どう対応するか（対策）にすぐなってしまうこと。組革研では、仕事のすすめかたとして「仕事展開方針」を掲げ、対象を明らかにすることに多くの時間を割いている。

この年の事業部の方針には、『やってみる、変えてみる』を事業部全体で展開する」という言葉が盛り込まれていました。具体的に求められていたのは、「できること、やらねばならぬことから、やってみる」ということです。

しかし現実には、従来の慣習に捉われてしまい、頭ではわかったつもりでも行動が伴わない、という状況が続いていました。そこで、指導はあらゆる現場で、さまざまな機会を捉え、実践を通して行われたのです。

たとえば設備事故や労働災害では、「人を責めず、状況を攻める」。発生した状況を「再現」するため、徹底的な調査を行い、

それを絵で描き、一覧一望を繰り返し、その問題の「根っこ」にまで迫るように求められました。

管理職から順次組革研に参加したのはこの頃からでした。参加者の受けとめかたもさまざまだったと思います。

しかし組革研体験が増えるにしたがい、「対象」、「ぶら下がり」、「指示待ち」、「ロボット症」、「個全」、「二覧一望」など、多くの組革研で使われている言葉が、職場の共通語となってい

きました。今では、「仕事展開方針」の模式図を貼り出して、「対策病」の予防に役立てている職場もあります。

病気の回復

こうして、あちらこちらで人が、組織が、変わり始めました。それは、当初は訳もわからず、言われるまま、見よう見真似でやってみたこと、そして後日組革研に参加して一連の出来事がパツと結びついたもの、参加後に思い立って取り組んだことなどさまざまですが、こ



05年1月4日 職制自らが現場で決行

こには数例だけ紹介します。

たとえば、部や課の方針を、これまでのように上位職からの示達ではなく、横組織間や部門内メンバーで×打ちを行って、部門間の共有と部門内での浸透・理解を深めています。部門間のケースでは、これにより、技術部門に対して他部門から多くの期待と要望が

門が受入れて方針が修正されました。

また、職制ではなく若手をリーダーに立てた横組織間メンバーによるチームを編成して、新しい分野への参入を目指し、日常業務とは別に、8つのSAU (Strategic Attacking Unit) 活動が展開されています。すべてのSAUで「大変だが、おもしろい」とメンバー自身が活動を評価しています。この活動により、高難易度のヒートシンク、各種材料の技術開発などが実現しました。

SCMでは、「やらずにできない」と結論を出していたことについて「やってみよう」という言葉が出てきました。そしてSCMの課長と梱包・出荷担当職場の課長が、三十年来できなかったパレット三段積みを実現させ、かつて四段に積んだ状態では見渡せなかった場内が、ひと目で見えるようになったという例もあります。

このように、それまでは『できない』と思っていたことが実現したという事例は多々あり、その一部を、私に続いて二名よ

り報告させていただきます。現在は、定期的にリード研究会を実施しています。延べ六十五名が参加し、各自の「困っていること」や「やってみたく」とを事例に、対象の概念やリードのありかたなどについての研究がすすんでいます。そして、組革研に参加し、心に感じたメンバーによって、職場にはかつてなかった変化が起り始めています。

一方、組革研でリーダーまで体験した自分自身はどうかと問われると、従来のマネジメントから脱却しきれず、リードチャンスを逃すことはたびたびです。また、変化し始めたメンバー参加者も、すぐに従来のパターンに陥って、「先祖返り」と叱責される場面もあります。組革研での体験を職場で生かし、それを続けていくことは非常に難しく、簡単にはいきません。

しかし、先日の〇六年全社計画会議の席上で、事業部長は次のように報告しました。「二つの病気にかかっていた事業部は、集中治療棟から出て、一般病棟の大部屋に移りました」。

“ありありと”浮かび上がった事実

—“対象”から教わった安全“対策”

山中 明

昭和電工/アルミニウム事業部門

押出・機能材事業部押出品小山製造部押出二課長

私が担当する工場建屋は、組革研のテントの約五十倍ほどの大きさです。押出機、引抜機、熱処理炉など十数基が点在しています。そこでは、押出・引抜加工によるアルミニウム素材の製造を行なっています。業績はかつては好調でしたが、バブル景気の崩壊以降は水面下の潜水艦で、時折水面に出てもすぐ潜るといふ状態でした。〇三年には、押出機を一部廃棄するという荒療治も実施されましたが業績は芳しくありませんでした。

そんな中、〇五年一月に上司が変わり、それまでとはまったく違う仕事のすすめかたになりました。

事故はどのように起こったか

我々の荷役装置の主役はフォークリフトです。当時は七台が稼動していました。フォークリフトは便利な装置である半面、労働災害が多く、かつひどい怪我を負うので運転には資格が必要です。

安全には留意していたはずなのに、〇五年九月、とうとう事

故が起きてしまいました。荷物を降ろしてバックしかけたフォークリフトに、一人の従業員が右足の甲を轢かれ、骨折したのです。被災者は、フォークリフトに置き忘れた物を取ろうとして、バックして近づいてくるフォークリフトを待っていました、声もかけずに。一方フォークリフトの手は、今通った直後だったので、後ろを確認するまでもないと、一気にバックしたのです。これが事故の原因でした。以前ならすぐに対策を打ち立てたでしょう。それも「声をかけ合おう！ 指差し確認しよう！」というような人の行動を規制するものばかりを…。

〇五年以降の変化の中で、「事実をありのままに再現する」、「よく調べる」、「子ども心に絵に描いてみる」を求められていました。今こそ、実行するときだ！ と思いました。

絵が訴えかけるもの

実行に当たり、当事者だけではなく製造部、鑄造課、押出課からも課長、班長、作業員を動

員して、納得がいくまで調査を繰り返しました。すると、今まで見えていなかった事実が浮かび上がってきたのです。フォークリフト運転手は、本来降ろすべき次工程の場所に荷物を降ろせず、とりあえず空いた場所を見つけて置いた。狭い場所だったので、フォークの爪で製品に傷つけないようにと、前方ばかりに注意を払い、後ろに気をつけることができなかった。また、周囲にやたらと中間仕掛品が多く、壁をつくっていた。そのため見通しが悪く、足の踏み場もない状態だったことが、描かれた絵からわかりました。それは、災害が発生した現場だけではなく、私が担当する工場全体の姿であることもありありと見えてきました。長年身を置いていた環境に慣らされて見えなかったことが、このとき初めて強い違和感を感じ、わかったのです。

それでも今までの私

でしたら、「管理課の指示に従ってやっているんだ、どうしろというのか」とすぐに反発したでしょう。しかし、被災者の骨折の絵、事故の再現の絵、そして周囲に高く積まれた中間仕掛品の絵が、「それは違うぞ！」と訴えていました。

若い力が現場を変える

「現場を変えよう。しかし古い私だけではダメだ。若い力を借りよう。やってみてダメなら元に戻せばいい。今より悪くなる



フォーク走行エリアが広がり、見通しもよくなった

組織革新研究会／定期報告会
(2006年7月21日／金)

組革研参加によって
「人と組織の動き」がこう変わった

「変革」への原体験

フリーズされていた「人間力」が解凍され、
「その気」の再生と「意識」の改革を体現する

組織革新研究会は、参加者一人ひとりが「変革への原体験」をする場です。フリーズされていたその人の人間力が解凍され、「その気」の再生と「意識」の改革を体験します。

今回の報告会では、組革研への参加によって、『人と組織の動き』がどのように変わったのか』をテーマに、六人の方がたにご報告いただきました。

[報告者(報告順・役職は当日のもの)]

松村光展氏

昭和電工／押出・機能材事業部生産・技術統括部長

山中 明氏

同／押出・機能材事業部押出品小山製造部押出二課長

荒川勝行氏

同／押出・機能材事業部品質保証室小山・那須検査課長

岡崎丈典氏

IHIマリンユナイテッド／呉工場船舶海洋設計部課長

櫻田光治氏

秋田大学生協／専務理事

高見昌文氏

住友ゴム工業／泉大津工場長

[出席者] 120人(75社)

役職別内訳 (役員35人、部長クラス45人、課長クラス29人、課次長以下11人)



岡崎氏、櫻田氏、高見氏に報告していただきました内容は、次回4号「定期報告会・報告集第二弾」において紹介します。

「ことはないのだから」と決意しました。部下の二人の班長を呼出し、「ありあり」と描かれた絵を囲んで、「この状態から脱皮するにはどうしたら良いか？」と投げかけました。彼らは絵を貼り出し、班員たちと再度見ていきましたが、しばらくして、個々で思いを紙に書き始め、一覽一望して×打ちを繰り返していきま

した。彼らは最終的に「中間仕掛品を削減するため、工場のパレットを減らす。検査待ち製品の置き場をとことん削減し、フォークリフトの運行エリアを拡大する」という結論に行き着きました。さらに問うと、「すぐ元に戻ってしまうかもしれない。フォークリフト走行範囲に、また中間仕掛品があふれかえるのでは」と心配事をあげていました。実は、私も懸念していたことです。

次に彼らに託したのは「やってみる」でした。彼らはペンキで、床のフォーク運行エリアの幅を大胆に広げて印しました。荷の表示も「〇〇待ち」と明示し、それまでは連名で書いていた責任者の名前を一人だけに変えました。周囲も非常に協力的で、心配していた「元に戻ってしまう」ことは起こりませんでした。

三か月が過ぎたころ、管理課から「スムーズに流れるようになって、リードタイムが短くなった」という評価が下りました。部下は自分で考え、実行する力を持っている。それを信じることなく、阻んでいたのは上司である自分だった。古い考えで縛り付けている自分がいたのだと痛感しました。こうして部下への見かたが変わったとき、私の中にも大きな変化が起こりました。以前は常に先頭に立ち、「お前ら、ついてこい！」と采配を振るっていたのですが、今では意識して三歩下がっています。例えば朝礼でも、出席者の様子を後ろから観て、部下が自ら考え行動するのを待つようになりました。

見えないものが見えてきた

—「対策病」からの脱出

荒川勝行

昭和電工/アルミニウム事業部門

押出・機能材事業部品質保証室小山・那須検査課長

自社生産品に対して、抜き取りで各種検査を行なう検査課では、毎月、不良品やクレームが頻発しています。しかし不良品が発生すると、どの部門も、自

部門を棚に上げて他部門のせいにする風潮が見られました。では検査課はどうかというと、他部門など配慮せずに試験・検査をしていたと思います。

私かというと、仕事の方針、具体的な手順を定め、三十名の部下に細かく指示を出していました。指示しないと部下は動かなかったし、指示した内容の半分もできていない状態でした。

西出事業部長の就任後、課長以上が参加し会議室で行なっていた実績会議が、現場で立ったままで行なう改善指導会へと変わりました。各課の活動報告に対し、事業部長自らが指導するのです。私たちは、指導内容を自部門の活動に生かそうと見よう見まねで実践するのですが、叱られるばかり。『対策病』だ。『事実をありのままに』ができていない。『やらねばならぬこと』がわかっていない！。考えても考えても、それがどうい

ことなのかわかりません。苦悶の日々でした。

自分が変わろう

我々検査課では、「クレームに学ぶ」と称し、現場に看板を立て、要因を貼り出して、原因を特定する作業が始まっていた。

しかし、深く事実には迫れないまま推測が入り、やり直しを繰り返し、部下たちは閉口していました。時間はかかるし、疲れの自分たちがなぜそこまでやらなければならないのか…。

そんな最中の〇五年十一月、私に組革新への参加の順番が回ってきました。「どうせ宗教的な洗脳、スパルタによる特訓の合宿だ」と思い、気持ちは重くなるばかりでした。ところがこの組革新で、生まれて初めての「彷徨い」を体験したのです。上期S-20では海辺と街を行ったり来たりして彷徨い、暗い道で途方にくれました。無力さに打ちのめされた自分を奮いたたせ、仕組みを調べて下期に臨んだのに、下期でま

たしても彷徨ってしまいました。戸惑い、最後は足を引きずりながら必死に走ったのに、ゴール行きの最終バスに乗り遅れてタイムアウトとなりました。

精一杯やったという充足感より、達成できなかった無念さが上回っていました。自分の「人間力」が試されたのです。「事実をよく観ることの重要性」を理屈でなく失敗体験によって思い知りました。貴重な体験でした。部下にも息子たちにも体験させたいと思いました。

藤田キャンパスリーダーの話に感銘をうけ、忘れないように、「人を人として」「管理するのでなくリードする」「事実(対象)をありのままよく観る」「自分の都合で考えない」と手帳に貼りつけました。事業部長もかつてここで学んだことを知り、そうだったのか！と合点しました。

「忘れないうちにすぐ実行しなければ。自分が変わろう、部下のロボット症を変えよう」と決断しました。職場に戻って、さっそく部下と一緒に、〇五年のクレームを一件一件調べ、自分たちが良い

検査をしていけば流出させずに済んだと思える物件を抽出してみました。すると三十件もあつたのです。それを「自責任の流出クレーム」と位置付けました。

そして〇六年度は三十五%減を目標に掲げました。

自分の問題に

「クレームに学ぶ」では特に「事実の確認」に時間をかけました。「なぜ」ではなく「どのようなであったのか」。それを続けているうちに皆の意識が少しずつ変わり始めました。

そこで、課長の私が中心に実施していた「クレームに学ぶ」を、クレームが出た職場の班長を中心にやらせることにしました。一覧一望して、調査が浅かったり事実でない場合には私が×をつけ、やり直しをさせました。ほとんど×でした。部下は閉口していましたが、繰り返しうちに、図面や指示文書、検査規準や検査方法などの不具合がありありと見えてきました。今まで潜んでいた根っ子の部分、見えなかったものが見えてくると、それに対して手を打と

うと、自分たちで調査するようになりまし。どのようにするのかを考え、絵や写真を使って全員で共有するようになったのです。「クレーム、不良品は我々を写す鏡、自分たちに何かを教えてくれている」という発想。こうして早々と上期中に、自責クレーム件数三十五%削減目標が達成されたのです。

動き出した人間力

工場内で、引張試験における問題点が浮上しました。私は試験室のS班長に「引張試験のリードタイム短縮」をテーマ化して個別改善として取り組ませようとしまし。彼は渋りました。「自主保全もうまくすすんでいない中で個別改善まで始めたら、デイリー業務まで遅れてしまふ。土日も公出し、残業過多になつてゐるのに無理だ」と。

しかし私は「自分の都合で考えない」「やってみる」を実行することにしまし。S班長をリーダーにチームを結成させ、「推測は一切いれずに事実だけを数字で捉えてほしい」と一つだけ要請しまし。期間は〇六

年一月〜六月までの六か月間としまし。

チームメンバーは現状のリードタイムを調査したうえで、「トータル時間を半減させる」という目標を立てました。実は大雑把な目標でした。しかし私は一切指示をせず、週一回の会合に出てアドバイスするだけに徹し、彼らだけで遂行させました。すると彼らは、どのように活動するのかを相談し始めました。作業をVTRで撮影し、コマ送りして各々の作業を層別し、歩数や時間を割り出し、必要作業時間、作業が集中する時間帯、無駄な時間などを、数値で明らかにしていったのです。

しかし、問題点が見え、改善する場面になると、S班長は得意な理由を言い始めました。「忙しい、人がいない」と。「やってみて駄目だったら戻せば」と、彼と幾度も話をしまし。

活動は試行錯誤しながらもすみ、先入れ先出しへの挑戦、製造へのサンプル長さの協力要請、歩く時間短縮のための治具仕様変更などに取り組んでいっ

たのです。

会合のたびに、S班長の姿勢が前向きになっていくのを感じました。チームメンバーが一所懸命に活動をしているのを見て、うれしさがこみ上げました。

五月、成果を調べてみて驚きました。「リードタイム半減」という大雑把な目標を達成してしまつたのです。そこで本活動をまとめ、初めて改善指導会で披露することにしまし。

しかし課内でリハールをしましところ、またもや問題が起きました。S班長はボードの前で懸命に語っているのですが、聞いている側には言っていることがわからないのです。実は、彼は文章も説明も苦手でした。すばらしい活動の成果が、これではチーム以外の人たちに伝わらない。そこでわからないところに皆で紙を貼り、どのようにすれば良いのかを考えさせました。リハールは本番五分前まで五回も繰り返され、本番になると、全員の気持ちがびつたりと一つになっていました。

発表後、事業部長がS班長の肩に手をのせて「いろいろやっ



てくれていたんだな。ありがとう」と声をかけてくれました。

S班長もチームメンバーも事業部長も笑顔でした。彼は、やればできること、最後まで最善を尽くす大切さを学び、変えることに前向きになりました。

現在、検査課ではおもしろいことが起きています。月一回の課内での勉強会に加え、各サークルでリーダーを中心としたミニ勉強会が（強制してないのに）始まりました。また、室長、課長、係長を含む全員が通信教育を（昨年は誰もやらなかつたのに）やり始めたのです。

部下を、自分を、追い込む

〈定期報告会／「質問への回答」の中から①〉

当日の報告者による報告後、出席された方からの「質問」ならびに「質問への回答」が行なわれました。今号では、その中から二例をご紹介します。

質問 組革研ではすごい力を出したメンバーが、会社に戻るといい人、世話好きに戻ってしまう。頑張っていた部下も元に戻ってしまふ。何がいけないのか。

藤田 C L（キャンパスリーダー） これは、多くの方が抱えている悩みでしょう。組織革新研究会を体験したからといって、たった五日間で人が変わるということはありません。

あるエピソードをご紹介します。組革研には、小学3年生から中学3年生までを集めて行く「チームワーク学校」というのがあります。典型的な二人の親御さんがいました。一人は、「帰ってきてても、うちの子供は全く変わっていません」と、事務局に電話で苦情を言ってきた。私は、心底あきれました。逆に、「寝小便をするので、それに配慮していただけますか」と、手紙つきで子供を送り出してきた父親がいましました。「寝小便することは、一回もありませんでしたよ」と私が一筆書いてその子に持たせて帰

宅させたら、丁重な手紙で「ありがとうございます。寝小便は親の問題、家庭の問題というところが分かりました」と言ってきました。まさに、これに似ています。

どんな体験をしても、それが職場で生かされるには、もう一山超えていただかねばなりません。

松村（報告者） キーワードは、「やってみる」です。よくわからなくても、組革研で見たこと、聞いたことを、とにかくやってみる。すると後になり「ああ、一山越えたかな」と気づくことになる。しかしそれもすぐに戻ってしまう。だから繰り返し、時間をかけて、やり続けることだと思ふ。

藤田 C L しかし、松村さんの職場は、部門トップに西出事業部長という組革研へのよき理解者がおられる点で、恵まれていると言えるかもしれません。

本日に、『改革』するのは大変です。『改善』と『改革』の違いがおわかりになりますか。『改善』は今までの延長上にあります。『改革』は、今まで

の否定の上に存在するものです。日本人は『改善』が得意です。ところが『改革』となると、周りのすべてが抵抗勢力になってしまふ。

自分の理解の範囲を超えることを誰かがやるのを、皆、非常に恐れます。上司はもちろん、同僚はなおのことです。人間は今までのやりかたを変えられることに強く抵抗する。組革研を体験してもなかなか職場でうまくやれないのは、周りが抵抗勢力になるからです。

つまり、企業のトップ、派遣者は、本当に組織を改革したいと思つて部下を派遣しているのか、そのことがとても重要になってきます。部下を派遣した上司の方は、体験してきた部下をぜひとも支えてください。「思い切つてやってみなさい」と。

高見（報告者） 確かに上がその気にならなければ、絶対にダメでしょう。弊社でも十数年前から百五〇名ちかくが組革研に参加していますが、体験を生かしている人間は、残念ですが一割もいません。私自身も、チャンスがなければ生かせなかつたか

もしれない。チャンスというのは「追い込まれた状況」です。組革研で「自分が持っていた力」に気づいた。そして、「自分がやらねば工場はつぶれる、六〇〇名の社員とその家族が路頭に迷う」という状況に追いやられたからこそ、必死になれたのです。

「状況が人を動かす」と、藤田キャンパスリーダーも言つておられるが、そういう状況に、自分も部下もどうやって追い込むことができるかを考えるべきではないでしょうか。熱い思いがあつても、課題や上のフォロワーがなければ、冷めるのは、人間当たり前のことです。

冷めてしまふ前に、課題を与える。私は戻ってきた部下と話をし、一番困つていふことに取り込ませる仕組みをつくつていきます。その課題に対し、今行つていふことを皆の前に貼らせ、できていないと苦言を呈しています。

状況を変える。部下を追い込むということは、自分も追い込まれることになりきつたのです。が、大切なことだと思います。

部下にはもっと力がある

<定期報告会／「質問への回答」の中から②>

質問 組革研で「リード」を学んだつもりだが、職場に戻ると、つい部下の行うことに口を出してしまう。どうしたらいいか。

荒川(報告者) ただひたすら我慢するしかありません。私も仕事は計画を立てて細かく指示を出し、部下がそのとおりにやらないとイライラする性格でした。「リード」を頭ではわかっているけど、行動がついていきません。しかし一年間、「指示はしない、アドバイスだけ行う」と意識してやってみたら、だんだんできるようになってきました。すると部下自身も、「今までは課長がやっていただけ、自分たちがすることなんだ」と意識が変わってきました。

藤田 C L つい口を出すのは、自然のことです。無責任なら放っておくが、よりよくやらせてあげたいから、口出しや手助けが出るのです。

ネジメントとは著しく違います。やっていることは、ことごとく常識の反対ばかりです。例えば「×打ち」。企業で行っているのは「擦り合わせ」ですから、逆です。このように、メンバーは、チームリーダーから普段とはまったく違うマネジメントを受けます。

そして「リーダー参加」ではリードのしかたを学びます。リーダーの皆さんは参加前に私の本『人を人として』『状況が人を動かす』を読んだのでわかっているとおっしゃるが、実は、頭の中に言葉がインプットされているだけなんです。具体的に動くかといえば、動けません。

「×打ち」個全システムというぶつかり合い法も、擦り合わせ法に変化してしまいます。こうしてリーダー参加のなかで、失敗を繰り返しながらリードのしかたを身に付けていきます。「改革」は今までの否定の上に存在すると、先に申し上げましたが、これは「人の否定」ではありません。今までの見かたを変えてみるという「見かたの否定」です。真つ逆さまから見

みる。すると、先の報告にもあったように、部下にはこんな力があつたんだと気づくことになります。

どの企業でも、各ポジションにおける上長の行動は、「部下には力がないと思っている」と思わせるものばかりです。「部下はダメだ」と思った瞬間に、問題は解決できなくなります。問題が部下側になるからです。部下を教育してやろう、おだててやろうと「操縦する」ことになりません。しかし人間は誰も、自分が操縦されていることに反発します。それは「心を操縦されていること」だからです。下から上はよく見えるので、そこに反発はあつても、受け入れることは絶対にありません。

その逆で、「部下にはもつと力があるはずだ」とみた瞬間、問題は上司(自分自身)のものになってきませんか。このように今までの問題意識を否定すると、違った発想が出てきます。この発想を抜きにして、「リード」は、ありえません。そしてここからこそ、改革が生まれるのです。

組織革新研究会

- 二〇〇六年
- 第四〇九回
- 8月29日(火)～9月2日(土)
- 第四一〇回
- 9月12日(火)～16日(土)
- 第四一一回
- 10月17日(火)～21日(土)
- 第四一二回
- 11月14日(火)～18日(土)
- 二〇〇七年
- 第四一三回
- 1月23日(火)～27日(土)
- 第四一四回
- 2月20日(火)～24日(土)

組織革新研究会について
は、左記事務局にお問合せください。

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原◎
第二巻三号(〇六年八月)
発行日 二〇〇六年八月十日
発行所 マネジメントセンター事務局
〒一〇〇〇〇一四
東京都千代田区永田町二・一〇・二一
(TEL) 〇三・三五八二・二二二一
(FAX) 〇三・三五八一・二二二六