

# 部下たちが “宝”に見えてきた —若手のやる気に賭けた 工場再生

高見昌文

住友ゴム工業/泉大津工場長

今から十三年前、アメリカ駐在から帰国した私は、グループ最大規模である工場の製造部門に、約六百人の責任者として赴任しました。

当時三十七歳の私は、「部下が少々多くても何とかなるだろう」と高をくくって着任したものの、いざ業務が始まると、生産、安全、品質、労務面等において頻発する問題の対応に毎日が精一杯。何とかしなければと、焦れば焦るほど、仕事が思いとかけ離れた方向にすすんでいき、あ

つという間に半年が過ぎてしまいました。

悶々としていたある日、人事課長から「組革新」参加の誘いがあり、藁をもつかむ気持ちで参加を決断しました。

参加当初はついていくのも大変で、何がなんだかわからないうえに、職場のことが気になって、ストレスばかりが溜まる状態でした。しかしBS(現S-20)体験を通して、藤田キャンパスリーダー(以下藤田C)のお話を聴いているうちに、自分が

抱える問題の解決の糸口が随所にあることに気づき、いつの間にか夢中になっていました。

私は現場が好きだし、誰よりもよく知っている、部下への指示やリードもできていると、それまでは自負していました。しかし実は、部下に考えるチャンスを与えず、「ロボット症」にしていたのだと気づき、頭をハンマーで殴られたような強い衝撃を受けました。

帰りのバスでは、なぜか涙が止まりませんでした。職場で一刻も早く実践したい！と心がやりました。

職場に戻るとさっそく職・班長と時間をかけて、課題と目標について徹底的に話し合いました。皆の考えを事実を基にして「一覽一望」し、その中で改善計画を作成して活動を開始したのです。同時に、六百人全員との面談を開始。これには二年ちかくを費やしましたが、実に多くの「見えなかったこと」を知ることになり、今までとは違う目で現場を見られるようになりました。

このような活動を通して「現

地現物思考」の強い集団が育っていききました。しかしその後、これではまだ「はこね」を使い切っていないのだと思い知らされる出来事に直面することになるのです。



第2巻4号<sup>06</sup>年<sup>9</sup>月 / 組織革新研究会・会報

この号は、去る七月に行なわれた「組革新/定期報告会」報告集の第二弾です。組革新参加によって、『人と組織の動き』がどのように変わったのか…。第一弾で紹介した昭和電工に続き次の三氏から報告がありました。

- 部下たちが“宝”にみえてきた  
住友ゴム工業 高見昌文氏：①
- 絶対に逃げない  
秋田大学生協 櫻田光治氏：③
- “やらされ仕事”から“自分のもの”へ  
IHIMARINユナイテッド  
岡崎丈典氏：⑥

組革新ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

「ソニー厚木工場」の再来か

○三年七月、住友ゴムはオートタイヤと合併し、私と数名が旧オートタイヤの工場だった泉大津工場に赴任することになりました。実は私は数年前から国内全タイヤ工場の製造部門における生産性改善責任者となっており、この工場の生産性の低さには手を焼いていました。

工場長の立場で改めて工程を見てみると、さらに多くの問題が露呈しました。グループ内で一番小さく古い工場、周りを住宅に囲まれ拡張・増産は困難、グループ総量の一割にも満たない生産量、おまけに製造原価はダントツに悪い。4Sはできておらず、中間在庫が通路にあふれ、従業員の六割は経験の浅い若者。そのうえ、トイレは落書きだらけ…。

なんで俺がここの工場長に：

と、正直、会社を恨みました。対応への困難さが不安となって膨れ、息苦しいほどでした。このままでは数年で、本当に閉鎖される、ひよっとすると、合併後の最初で最後の工場長になってしまうのか…。

しかしそうだったら、六百人の社員が路頭に迷ってしまいます。その背中越しに大勢の家族の顔が見えた時、「いや絶対にそうしてはならない！俺には責任がある」と体の奥底から奮い立ったのです。

組革研で聞いた「三十年前のソニー厚木工場」が、今、まさにここにありました。私は靴の中に持ち続けていた、九年前に



ピカピカになるまで、機械を全員で掃除。普段使っている機械を全員で掃除。ピカピカになるまで、こまめに掃除しています。

必死に書き留めた「はこねノート」を開きました。この一冊は私にとつて、つい忘れがちになる「熱い思い」を持続させるための道具でした。

そして、全社員に危機的状況を訴え、目標〓五年後の姿を掲げたのです。

一・安全、品質、生産性でグループ一番になる。

二・4S+あいさつが一番できる工場になる。

三・当事者意識を持ち、自発的行動のできる社員を育成する。

四・直接原価（材料+労務費+変動経費）において国内工場が一番になる。

しかし皆の反応は、新しい工場長がまた何か言い出した…というものでした。正直、私の中にも実現への具体策は何もなかったのですから。

では、何から手を着けるか。手始めに工場内のトイレを、私と幹部全員で明るい色のペンキで塗り替えることから始めました。小さな工場と言ってもトイレは何か所もあるので大変な作業です。一週間ですいぶんきれ

いになり満足していると「また落書きをされた」と報告が届きました。それにトイレ内で喫煙した形跡も…。私は注意事項だけを貼り付けて、もう一度落書きをペンキで塗り直しました。そんなことが数回続きました。

### ある朝の出会い

同時に着手した工程内改善は、トラブルの連続でした。もぐら叩きのな処置に振り回され、「何をやってもダメだ。やはり工場をつぶすしかないのか」と、暗い日々が続いていました。

そんなある朝、売店の喫茶で朝食をとっていると、夜勤明けの若者二人が声をかけてきました。「おはようございます。新しい工場長ですよね。私は混合班のI、彼は押出し班のN、同期で二十六歳になります。住友ゴムの若手社員と我われとでは、どんな差がありますか？ みんなパソコンが使ってるんでしょうか？」。初対面でしたが、矢継ぎ早な質問に、不思議と会話が弾みました。

「実は、やる気のある若者たちなんだ！ やりたい、学びたいと欲しているんだ！」。この工場は、勤続年数の短い若手ばかりで、指導者層になるべき四十〜五十歳代、職班長が極端に少なく、指示されたことが伝わらない、守れないという弱い組織でした。だから「足を引っ張っているのは若手だ」と思い込んでいたのですが、一気に考えが逆転しました。彼らの前向きな考えかたに、秘められた能力と、工場の将来性が見えたのです。

これがターニングポイントになりました。「無いものねだりをしていてはきりが無い。この若者たちに賭けてみよう！」。それまで「負」に見えていた彼らが、「宝」に見えてきました。

### 改革、始まる

#### ●まず勉強会

彼らの旺盛な知識欲と向上心に対し、可能な限り応えたいと思いました。OBの方やシステム部に頼み込み、安全、品質、パソコン等の「勉強室」を立ち上げ、徹底的に教え込んでもらったのです。（残業時間を教育に使ったために、労務費が一時

的には悪化しましたが。

並行して若手班長、リーダーに対し、五年後、十年後の自分の目標を書いてもらいました。

これを基に順次面談を実施し、彼らと私の想いをぶつけ合い、目標への育成計画を作成し、可能な限り早く実現するように努力させました。

さらに、各種プロジェクトを立ち上げました。キーワードは、①リーダーは若手 ②テーマは育成計画から選ぶ ③少数 ④短期間(二か月以内)勝負 ⑤他人に頼らず、まず自分たちで実行してみる ⑥実績は皆が見えるようにする ⑦定期的に報告会を実施する ⑧優秀事例は表彰する。

最初は手書きで内容の乏しかった報告会も、次第にパワーポイントやエクセルを駆使した立派な資料で発表できるようになり、やがて、工場役員巡視と業績報告にも、これらの報告書を活用できるほどになりました。

生産技術課や生産課任せにしていた生産性・品質改善も、自分たちでI EやQC手法を使って分析改善し、非常に内容の濃

いものが生まれ出したのは、改革に着手してから半年も経っていなかったと思います。

彼ら若手が主役となり、役員たちに向って堂々と報告し、評価されている姿を見て、「方向は間違っていないかった、短期間ですばらしい工場になれる」と確信がわいてきました。

#### ●女性パワー全開

庶務業務の女性たちとも話をし、現場の活性業務への参画を探りました。「いやだ」という返答を予想していたのに、返ってきたのは「やらせてください!」。そして工場見学や社内報・広報活動をはじめ、購入品削減(天使のプロジェクト)や事務改善にまで、女性ならではの目線から参加してもらおうと、嬉々として取り組み、新しい提案が次々に生まれました。

積極的な姿に、女性は現場改善には無関心と思っていたのは勝手な思い込みで、「機会を与えていなかっただけ」だったと痛感しました。

「すごいぞー」と思わず声をかけると、「今度は私がやります!」と元気に手が挙がりま

#### ●情報開示

工場メイン通路の壁一杯を使って「情報コーナー」を開設しました。私からの通信をはじめ、安全、品質、生産性等の目標と実績、トピックスをわかり易く貼り出し、会社や工場の情報共有化を図りました。

幹部を交えての朝礼や月末方針説明会において、私とみんなの意思疎通にずいぶん役に立っています。

#### 生まれ変わった工場

それからの改革は私が経験したことのないスピードで進みました。生産システムもトヨタ生産方式をベースに「泉流ブル生産システム」を創りあげ、中間在庫を半減させ、生産性では三年間で三十%を超える実績を記録。グループ内で一番小さく古い工場は、目標より前倒しで安全、品質、コスト、生産性どれをとっても引けをとらない優良工場に生まれ変わったのです。

泉大津工場の劇的ともいえる再生に、今日、工場見学が後を断ちません。ガイド役は女性で結成された「プリティセブン」。

現場の若手もいっそうはりきって掃除に余念がありません。

今考えると、私が彼らに教えたかった「状況が人を動かす」を、逆に教えてもらったのかもしれない。若者の測り知れない力、彼らの成功体験がさらなる成功を生むことを。

以前の私は、工場長として製品であるタイヤを見ていました。しかし今、見ているのは「人」です。工場の若者との談笑は、私のかげがえのない楽しみとなりました。あの朝、私に話しかけてきた二人の若者も二十八歳になり、それぞれの職場で責任者となって頑張っています。



社長報告会。現場に資料を掲示し、実績を報告しています。

# 絶対に逃げない

## —パート・アルバイト職員の意識変革

櫻田光治

秋田大学生協/専務理事

秋田大学生協はキャンパス内の三店舗・食堂・事務所で営業しています。職場はパート・アルバイトが八割を超えるため、人数確保と定着、仕事への主体的取り組みの徹底が、重要課題になっています。いわゆる「女性の職場」で、新人が定着しづらく、良くも悪くもベテランパートに頼らざるを得ず、新しい仕事に挑戦させるのに苦労していました。

「私たちはパートですから」

「私はパートなのに」という言葉で、自分たちは正規職員とは違ってお客様(組合員)に責任を負う立場にはない、待遇に見合った仕事内容・勤務時間で契約したという意識だけが前面に出ていました。仕事の主体者とはほど遠い状況にあったのです。

九七年に専務理事に就任して以来、私は経営再建から着手して累積赤字の解消を実現しました。しかし、月日を重ねるうちにいつの間にか「守り」の姿勢になっていて、市場環境の変化を考えると「再建もしたが、このままではつづすのも自分か」と、不安を抱いていました。そんな

矢先に、東北地区大学生協で組革研のマネジメント改革を事業革新の軸にすることが決定しました。私も「これに賭けよう！」と決断し、取り組みに着手したのです。

組革研に私を含めて職員全員をメンバー参加させました。私は引き続きリーダーコースにも参加し続けて、店長もリーダーコースに出しています。

### 正念場で逃げるな

〇六年二月四日、「パート・アルバイト職員の契約更改説明会」が開かれました。

心に浮かぶのは初めて組革研のリーダーコースに参加した二日深夜。現場調査をいくらくり返しても発見につながる収穫がなく、我がチームは疲労とあきらめに包まれていました。「自分の担当分は一個を除いてわかった。あとはそのマークがあるこま図がないので調べられない(もう調査に行きたくない)」と言い出すメンバーも出て、チーム全体が仕事を途中で投げ出しそうになってしまったのです。この場面で再度調査に向かわせ

る毅然とした態度がとれず、とうとうリーダーを解任されました。

この苦い経験から「正念場で絶対逃げない。職場での問題を『個全システム』(組革研で行なわれている個を生かすミーティング手法)で出させきり、自分たちの問題にさせる。それなしに変革はスタートできない」と心に念じて当日を迎えました。

「必ず〇か×を打つ」「×は大きくだ」と声をかけながらチームを回り、「馴れ合い」を壊していきました。最終的に各チームで「組合員に迷惑をかけ続ける原因はこれだ！」を一つにし、それを解決するために「私は二月末まで行動をこう変える」を各自一枚具体的に書かせました。そして毎日、自分の行動を振り返るシートと同僚の行動を観察(評価)するシートを書き、枚数ポイントを競わせることにしました。さらに結果(内容と点数)を各自の契約更改エントリーシートに記入させ、自分でやると決めたことをサボると契約更改に響く、ということにしました。すると、直後に二名のアルバイト

イトから、ついていけないので退職したいと申し出があり、数日後には全店で十名程度に増え、その周辺に動揺が広がっていました。

しかし私は引きませんでした。緊急で正規職員を集め「パートを本気で仕事に向き合わせるにはどうしたらよいか」でミーティングを行い、これまで「世話やき」をすることで自立の機会を潰してきた正規職員に対して、店舗間トレードの人事異動を宣告したのです。

### さらに追い込む

手形店では、パート・アルバイト十四人中の六人もが退職することになりました。残り組と中途半端な個人面談でお茶を濁し、忙しさを理由に、この状況を彼女たちで乗りきらせるという毅然とした姿勢を示さない店長。私は彼に、「新学期後若手職員Mを店長に抜擢する」というメールを送りました。その後、彼が本部に来た時に「店をこう変える！」という思い切った行動に出る。それができなければ本部に異動になっても仕

事はないぞ！」と伝えました。

三月四日に出席した組革研・東京ミーティング（リーダー体験を職場展開するためのリーダーコースフオロミーティング）で、「職場で直面して困っている問題」として私はこの問題を挙げました。手形店の店長・パート職員に問題に直面させるにはどうしたらよいか？ その策として自ら「取り組み点数がマイナスになった職員のエントリーシートを専務(私)は受け取らない」と打ち出しました。これによつて、手形店は店長が現状に何も手を打たなければ契約更改希望の八人全員が契約更改できないことになり、三月十三日から閉店に追い込まれることとなります。「本当にそうだったら…」と考えると、頭が真っ白になりました。

ミーティングを覗くと、パートが納得しない顔で「反省文を書く」という課題に取り組んでいました。仕方なく書く反省文、忙しさの現状だけを訴える者、職場改革には大反対だという者。「組合員〓仕事」が真ん中になく、仕事をする姿勢そのものが欠落している様子に、伏せてあるコップを上に向け、水(専務の話〓方針)が注げる状態にすることが先決だと悟りました。私は必死になり、思わず土下座をして、このような状態を放置してきた責任を謝罪しました。すると、ベテランパートから「本音の話」が出始めたのです。チャンスだ！と、引き続き個人面談を行いました。「職場改革は、〓良い仕事〓組合員さんに喜んでもらえること〓を実現するためのものであり、皆さんと同じことを目指しているのだ」と説明し、本人の意思〓現状認識、仕事に対する考えかた、困っていること等を話してもらいました。

### 本気でぶつかる

翌日、手形店で開かれた緊急

すると「自分は仕事が好きだ。お客様のために最大限の仕事をしたい。しかし職場改革の

取り組みには反対で、やる気は全くない。早めに帰宅する夫のために残業ができず、やらなければならぬ仕事も手つかず状態。仕事のことで夫婦喧嘩にもなる」と泣きながら訴えるパートさんがいました。

「あなたがお客様のためにやりたくても時間がなくてできない仕事を、体制含めてやるように変えることが職場改革の目的です。同じ事を目指しているんです。さあ、『今までやりたくても出来なかつたこと』『これからやりたいこと』を書き出しましょう」

彼女は退勤までの一時間に集中して十三点もの課題を書き上げました。そして、次の日からあんなに拒んでいた振り返りシートを自分から書き始めました。その後は、なんと、正規職員の力を借りずにアルバイト七名を使って教科書売場を切り盛りし、「これからやりたいこと」を店内で着実に実現しています。四月中は、八時すぎまで残業することもしばしば。ご主人とも話し合い、ある程度認めてもらったようです。

六人がいつせいに退職した三月十日以降、残り組がその穴をどう埋めるか、進入学で一番のかき入れ時である四月の店づくりをどうするか、とミーティングを重ねるなかで、徐々に自分たちで何とかしていくんだという姿勢に変わっていききました。

その過程でベテランパートの一人を「パートリーダー」に位置づけたところ、皆と相談しながらパート・アルバイトの出勤シフトを組み、日常的な出勤管理、店長・正規職員とパート・アルバイト職員の橋渡し、さらには新人の教育にまで当たるようになりました。

これまで正規職員に縦割りにぶら下がっていたパート・アルバイトたちが、パートリーダーを中心に横につながり始めました。パートリーダーは「ここは『やりがい』がなければ続けられない職場になってきている。自分たちで何とかしている」と、コミュニケーションもよくなつた。新人はそんなつもりで来ないので辞めていくこともある。今はそれが悩みの種だ」と言っています。

# “やらされ仕事”から“自分のもの”へ —“改善”活動の変革

岡崎 丈典

IHI マリンユナイテッド/呉工場船舶海洋設計部課長

呉工場では、大型タンカーやコンテナ船を建造しています。材料費高騰のあおりを受けて厳しい経営状況下であり、生き残りのための「業績向上」が大きな課題になっています。そのため、この課題を達成し、「世界一の工場」にすることを目標に、工場全体で改善提案活動に取り組んでいます。

私は組革研に、三年前にメンバーとして、昨年はリーダーとして、今年五月はVIP担当として参加し、その度に、自分の仕事への取り組みかたを見つめ直す機会を得てきました。

人間は、追い込まれることによつて本来持っている力を出し切り、結果として達成感を得ることができ、そして本気でぶつかり合うことで互いの理解が生まれる。また、リーダーの一言でメンバーの動きが悪くなったり良くなったりする。リーダーは余計な指示や世話焼きをせず、メンバーの動きから教わって課題を出すべきなのに、何が世話焼きで何が指示なのかかわからず苦労しました。きつい仕事でメンバーを追い込んで、逆

に「なにくそ」と本気になり、それをやり遂げた後の表情にメンバーの達成感を感じ取ることができ、など。

さらに藤田C.Lのお話から「改善と改革の違い」を学びました。それが、弊社の改善提案活動に大きな疑問を投げかけるきっかけとなったのです。

## 真意は“改革”にある

従来の改善提案活動は、改善提案シートと呼ばれるA4の用紙に改善した内容を書き込み、毎月一人一件ずつその成果を報告する制度でした。しかし毎回のグループも数件しか出さず、内容も作業マニユアルの追加や不具合追加という程度でした。しかも、提出期限のギリギリに、ノルマを果たすために捻出している状態。という私も、「何でこんな意味のないことをやらなければならぬのか、他の仕事が忙しいのに、面倒くさい」と考えていました。要するに、改善提案はラインの仕事とは別物で、そのために時間を割かねばならないことが不満だったので

しかし、「このやりかたでいくら続けても意味がない。組織風土は変わらない」と気がきました。この改善提案活動のあるべき姿は、「いつも改革を意識して仕事に向き合う姿勢」であり、「このやりかたはおかしいか、どこか変えられないか」と疑問を持つこと。それがまさに藤田C.Lが言われる“仕事”そのものなのでした。

我われが目指さなければならぬのは、改善された状況ではなく、改革された職場や組織なのだ。仕事のやりかたを変えていく風土を根付かせることなのだ！

私は上司と相談し、船舶海洋設計部・機装グループのメンバーが「あるべき姿に到達するためのリード」を目標に定め、私なりの変革活動に着手しました。

## やらされ仕事になっている

まず最初に、頻繁に提案を出す人たちと、全く提案を出さない人を個別に集めました。各々に、変革活動の主旨と、私が描いている「あるべき姿」を話し

ました。そして、なぜこの活動がうまく回らないのか、どうしたらよいかなど、本音を「個」で書き出してもらったのです。すると大きく三つの問題があることがわかりました。

① どんなことが改善・改革になるのかわからない。特に若い世代は、自分より上流あるいは下流の現場における仕事状況が理解しきれず、仕事の全体像が見えないので何が改革につながるのかわからない。そのため、作業マニユアルやチェックリストだけの提案になってしまう。

② せっかく提案しても、その書類はファイルに収められるだけ。表に出ることなく、皆の役に立っていない。形だけの活動で中味がなく、やる気もなくなる。

③ “やらされ仕事”であり、どうせやっても何も変わらない。指示された仕事は残業や休日出勤もいとわずやり遂げようと思うが、仕事のやりかたを変えるのは上長の仕事であつて、自分たちがやるべき仕事ではない。

私は、③の「他人事意識」こそが早急に打開しなければならぬ問題であり、まず「当事者意識」を持たせることが最良の道であると確信しました。

問題①に対しては、改善・変革提案の対象を定義しました。目指すところは「仕事のやりかたを変える」こと。そのために、従来は提案しても改善効果が無ければ却下していたのですが、効果が無くても提案は全て受け付けることにしました。失敗提案、問題点提起、希望的提案、全てを受け付けて失敗や問題を顕在化し、グループ全体で共有化することにより、個人の問題をグループ全体の問題にすることを狙ったのです。

問題②に対しては、毎週のグループ連絡会の後にシヨートミミーティングを設け、伝える必要がある内容を簡潔に紹介する場を設けました。

### 対抗意識に火を着ける

いよいよ、問題③「やらされ仕事になっている」です。ここで、組革研での「グループ分け」が大きなヒントになりました。

組革研では、チームで仕事を遂行する際に、依存派グループ、仕切り屋グループといったように、同質の人をまとめてグループにし、グループ間で差をつけるようにします。こうすると、依存派はグループ内に頼れる人がいないので自ら動くしなくなり、また当初は、依存派グループは仕切り屋グループに一方的に負かされますが、時間が経つとだんだん言い返し始め、本気度が増して、最後には対等に議論するようになっていきます。これはリーダー体験での、大きな発見でした。

機装グループは三チームで構成されています。私は、比較的に年代が若く個性にバラつきのあるAチームを火種チームと位置付け、活動をスタートしました。「その火種を短期間で他のチームへ着火して巻き込もう」。

Aチームは本工九名と派遣社員四名の計十三名（男性十名、女性三名）、平均年齢三十二歳。これを①行動派・仕切り派が多いタンカー班 ②女性と新入社員で構成する真面目なコンテナ船班 ③若い世代で構成する大

人しいバルク班、と三つに分けました。

活動開始日、コンテナ船班のリーダーである私は、上司の指示として、メンバーに「一人五件の提案」を義務付け、否が応でも「変える」ことを意識して仕事をせざるを得ない状況に追い込みました。そして激を飛ばしました。「絶対にタンカー班には負けるな！」

すると、その月は提案数が他班に大差をつけて一番に。私は班対抗のグラフを作り、「コンテナ船班三十件！ ダントツ一位！」と派手なマークを付けて皆が見えるところに貼り出しました。それを見上げて、タンカー班のリーダーが、「お前ら、コンテナ船に負けていいのか、今月は絶対負けるなよ！」とメンバーに喝を入れていきます。

こうして皆が、どこかに改善・変革になるネタがないものかと探し始めました。仕事中心も、「ああ、これ提案になるね」「それがうまくいけば、B級の提案になるよ」という会話が頻繁に飛び交うようになってきました。

各提案に対してはわずかながら褒賞金が出ます。最初は「提案が出ないのは、額が少ないのも原因」と口をとがらせていた面々も、そのうちお金ではなく、人よりいい提案をより多く出すことに夢中になっていきました。大人しいバルク班も、「バルクは、全く提案が出ないな」と揶揄されると、「なにくそ！」と発奮。こうして対抗意識が芽生え、三班が熱く競い合うようになりました。間違ひなくだれもが当事者意識をもって本気に動いています。

こうしてAチームは機装グループ内の他チームと大差で優位に立ち、他を引っ張るかたちになったのです。

改革は未だ途上です。今後は、活動をAチームから機装グループ全体に広げ、問題意識を持った強い設計集団を築き、ひいては設計部・工場全体を牽引する集団になりたいと考えています。そのためにも、「いい人」を捨て、本気でメンバーと向き合い、逃がさず、追い込み、リードしていくことが、私の課題になっています。

# リードは対象の状況によって変わる

## 〈定期報告会／「質問への回答」の中から③〉

質問 「管理」と「リード」の違いとは何か？

藤田キャンパスリーダー 一言  
で言いますと、「管理」は人と組織をダメにするマネジメント。

一方、「リード」は人と組織を飛躍的に向上させるマネジメントです。

管理というのは、物とお金をマネジメントする方法です。しかし、人間には「心」があります。意識もあり、血が通っています。それをマネジメントするのと、心もなければ血も通っていない物をマネジメントするのとが同じでいいはずがありません。正反対でなければいけない。これは単純な話です。

ところが企業のマネジメントをみると、これが一緒になっています。つまり、管理という手間ひまとお金をかけて、人間をダメにしているのです。ダメな人間にちゃんとした仕事ができるはずがない。当然、組織もダメになります。

リードの対象は、部下と仕事

です。どのようなマネジメントをすればいいのか、それは「対象の状況」が教えてくれません。管理には、この発想がありません。こうあるべきだという決め事を実行していくだけで、ここが根本的に違います。

たとえば、待ったなしの仕事があつたとします。部下が考えている時間的余裕がない場合は、何時までにこれをやれと言つて遂行させます。逆に余裕のある時は、上司は口出しをしないほうがいいでしょう。また、わかり易いように極端な例でいうと部下が幼稚園の子供だったら、こと細かに教えて世話をやかねば、何もすすみません。

このようにリードの場合は、対象の状況によってマネジメントが変わってくるのです。つまり上司のありかたというのは、対象（部下と仕事）のありかたで決まるわけです。まず、対象の状況が先なのです。

よく、「部下が動かない」という言葉を聞きます。自分の思う通りに部下が動くなんてことはありえませんよ。おだてても、怒つても動きません。

しかし、人間は必ず動くんです。動かすものが必ずある。何だと思いませんか。職場が火事になつたら、その人は動きまわすね。自分が困ると、人間は必ず動くんです。

職場は困ることだらけなのに、おそらく皆さんは、部下が困らないようにと努力してマネジメントしていませんか。そのなかで、部下は困ることを忘れていく。こうして、皆さんが部下の足を引っ張っているだけなのです。

ですから「部下が動かない」ではなくて、彼が動かなくてもいいようにしているのは自分だと、自分のテーマにしななければダメです。ぜひ、自分自身の問題にしてください。

リードの核心は、部下が困る状況をつくることです。たとえば一つの仕事を彼一人に任せ、一人でやらざるを得ない状況にするなど。しかしあえてつくらずとも、仕事をしようとしたら困る部分はたくさん存在しています。それをいかに個人に切迫するように仕向けるかが、リードの核心になるのです。

### 組織革新研究会

二〇〇六年

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。

### 組革研／定期報告会

次回は、12月8日(金)の  
予定です。

組織革新研究会・会報  
「はこねそして伊豆高原」◎  
第二巻四号◎六年九月

発行日 二〇〇六年九月二十日

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・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六