

管理からリードへの第一歩

—伊豆・リーダー体験から3か月

幅田 望

アイ・エイチ・アイ マリンユナイテッド
呉工場船舶海洋設計部課長

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻6号 06年12月 / 組織革新研究会・会報

「リーダー特集」

今回は、組織革新研究会に併設されている「リーダーコース」にスポットをあて、最近のリーダー体験者の職場での実践例と、その派遣者からのメッセージを掲載しています。

■管理からリードへの第一歩

アイ・エイチ・アイマリンユナイテッド

幅田 望氏：①

■がらりと変わる

“きつかけ”をつかむ

アイ・エイチ・アイマリンユナイテッド

太田垣由夫氏：⑤

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

五年前に組革研でメンバー参加し、今年八月にリーダー参加。その後、東京ミーティングに参加を続けながら職場でのマネジメントを変えたら部下の動きが変わってきた。この三ヶ月間で実験したこと、報告です。

□

初めて参加したリーダーコース。その二日目の深夜、私の「解任予告」が、メンバーの部屋の玄関ドアに貼り出されました。「次のことをしたらリーダーを解任」というタイトルで、

張り紙には、リーダーとしてやっつけてはいけない五項目が記されています。

- ①メンバーがわかっていることを言う
- ②余計な世話やきを
- ③メンバーが読めばわかることを説明する
- ④メンバーの状況に関係なく指示したり教えたりする
- ⑤ブロックリーダーが説明したことを再び説明する

「まさか！これは研究会なのに、自分が解任だなんて！ どうし

よう」と切羽つまりました。その日の昼、「S-20の仕組みはどうなっているか」で、現地調査に出ようとするとメンバーに向かい、私はすかさず、「皆さん、予定の時間に帰ってくるためには、遅くとも〇時のバスに乗ってください」と言っていました。五年前、組革研のメンバー参加をしたとき、バスの時間を見る余裕など全くなく、時間をロスした苦い経験があったので、つい口に出た言葉でした。「しくじるなよ」という気持ちで…。

続く消化発見の仕事で、メンバーは貼り出された課題を一生懸命に理解して動くようしていました。私はそこに踏み込んで、紙に書いてあること、ブロックリーダーの説明したことを、念押し、ダメ押しを繰り返しました。そうすることが、本人たちの助けになると思ったからです。

「仕事の邪魔をしている！」と、ブロックリーダーの激した声。ドキリとしました。しかし「世話やき」が体にしみ込んでい

るせいか、数分後にはまたやってしまおうのです。深夜になり、とうとう「解任予告」が貼り出されてしまいました。それを見てメンバーたちも緊迫し、「幅田リーダーをそうさせているのは、自分たちの責任だ」と感じているのがわかりました。私は余計につらくありません。

それからは、ただ我慢しました。仕事の中味に踏み込みまいと。そして、メンバーを見るように、耳を傾けるようにしました。仕事部屋の廊下に立ち、仕事が進む気配を感じながら、「メンバーはわかっているんだ、できるんだ」と自分に言い聞かせ、中に入りたい衝動を抑えました。

上期、下期も業績はダントツのビリ。当然です。しゃかりき度が全く足りない。メンバーのポテンシャルでいったら、もっと全力投球できたはずなのに、私のリーダーとしての動きかたが間違っていたために、邪魔をしていたのです。頑張っているつもりでも、ぜんぜん役に立っておらず、メンバーが問題に直面することにストッパーをかけて、追い込めなかった結果が、

業績に現れたのでした。

それはまさに、私の普段の仕事のやりかた、部下への関わりかたそのものでした。部下の状況に構わず、助言したり、世話をやいたり。実は、自分の心配を解消するために、ズケズケ踏み込んでいただけと気づきました。自分の都合、自己満足で部下の動きを阻害し、部下のためになっっていなかったのです。五年前のメンバー参加の時に得たものから「リード」に努めようとしつつ、全く逆のことをやっていたのでした。

現在のポジションについて三年目。リーダーとしての自覚を持って取り組んできたのに、なかなか成果が生まれず、うまくいったという実感をつかめなかった、その原因を突きつけられた思いでした。

「厳しい洗礼」を終え、広島に帰る新幹線では、緊張感から開放されて死んだように眠りました。しかし会社に戻って部下の顔を見たときに、申し訳なさで胸がいつぱいになりました。「今までの自分は薄っぺらだった。部下をみくびっていた」

と。自分を変えよう、自己変革しよう！と、心に誓いました。

世話焼きをやめて 部下に賭ける

職場では、社内設計基準／規格の更新作業において、上期の九月末までに解決すべき課題が、五〇件程ありました。そのなかには前期から残っている技術的に重要な十五件もあり、これまで積み残し課題が多く出ていた仕事でした。

九月六日、入社二年目の若手から三十四年目というベテランまで、この課題に関わる九名の部下を前にして、「この仕事は期末までに絶対にやり遂げます」と決意表明しました。そして達成するための配員と工数配分を見直しました。部下にはここまですを示し、指示や説明、事前アドバイスは一切行いませんでした。

以前だったら処置方針に止まらず、課題を早く確実に余裕をもって終わらせてたくて、部下の状況に関わりなく、ああしろ、こうしろ、と細かい指示を出していたところです。また、その反

面、質量ともに重い課題に対しては期限超過を許してしまうこともありました。できなくて当たり前という決めつけと、難しい課題なんだからしようがないとする、安易な自分がいたのです。

しかし、今回は何も言わずただひたすら待ちました。ただ我慢しました。すると、変化が現れてきたのです。

これまでうまくいっていないことがあっても他人事で、指示や声掛けを待っていた若手メンバーが、相談にやって来て技術課題の解決に自ら動き出しました。また、ベテランの一人は、同じチームのリーダー格とともに若手二人を従来より格段に積極的に引っぱり、技術指導をしながら当期課題の全てと前期積み残しのほとんどを二十日以前に、余裕をもって終わらせました。

さらに当期から主担当に起用した中堅の部下は、他のメンバーの前期積み残しの難題に自ら取り組んで終わらせました。こうした上昇ムードの中で今までになく課題消化が進み、全

てが月末までに無事に終わるか

のように思われました。しかし、四件の課題が残っていたのです。その担当は、納期遅延の常習犯である二人でした。

二人は課長代理職に次ぐ職位にあり、幅広い技術的視野を持つスペシャリストになることが切望されています。現状はそのレベルになかなか到達できず、仕事の遅延も慢性化していて、客先や社内の後工程に迷惑をかけることも少なくありません。

私は、このような仕事への姿勢と技術では、ベテラン層が退職すると同時に、信頼を失いかねない技術集団となってしまうと、かねてから危機感を持っていました。

最終日と定めた二十八日まで、もう三日間しかありません。しかし私は、彼らに変化すること信じて待つことにしたので、ところが、二十七日の晩になっても、四課題の全てが残っており、本人たちには必死さのみじんも感じられません。その夜は、不安で眠れませんでした。「終わらせることができるのか。：終わらなかつたらどうしよう。：明日、彼らにどう言うか、

私はどう動くべきか」ぐるぐる
と考えが頭をめぐりました。し
かし答は一つしかありませんで
した。「何も指示しないで、た
だ待とう」。

翌朝、「最終リミットは今夜だ。
何がなんでも終わらせる！」と
だけ言いました。内心では「終
わらないのでは？」と、不安が
渦まいていました。彼らへの「賭
け」だったのです。

二人の顔つきが変わりまし
た。午後になっても私が何も言
わずにいと、彼らから質問に
やってきました。それまでの、
自分で考えればできるのに安易
に聞いてきたり、手抜きをする
ために聞いてきた内容とは明ら
かに違うものでした。万策つき
て、困りきっている、前に進め
ない、しかし期限は刻々と迫っ
てくる…。眼差しに、逼迫感が
満ちていました。

そしてその夜、課題はなんと
か終了したのです。本人たちは
「あれ、できちゃった」と半信
半疑の顔つきでした。私は感謝
の気持ちでいっぱいでした。あ
りがたい。部下に対する信頼が
大きくなっていました。

しかし、待つことのつらさた
るや…。我慢することにこれほ
どパワーとエネルギーが要ると
は思いませんでした。逆に言え
ば、今まで使っていたエネルギー
がどれほど大きな無駄であ
り、しかもマイナスであったこ
とか。組革研でのあの「解任予
告の張り紙」がなかったら、こ
んなに我慢できる自分になれな
かったと思います。

東京ミーティングでの発見

その二日後、組革研リーダー
参加のフォローの場である東京
ミーティングが開かれました。
ここでは伊豆高原でのリーダー
体験をベースに、職場に戻って
からの「直面して困っている問
題」を持ち寄って、お互いにや
り合います。私は、「納期遅延
の常習犯である二人に、自分は
今後どう働きかけていけばいい
か」という「問題」を持って臨
みました。

そこで他企業のリーダーたち
と議論を重ねるうちに、自分の
関わりかたを省みると、二人の
納期遅延の問題は、易きに逃げ
る部下を許していた自分のマネ

ジメントの結果であることに気
づかされました。これはまさに
自分の問題であったことを痛感
したのでです。

藤田キャンパスリーダーから
は次のコメントをいただきました
。「マネジメントを変えてみ
たら、自分の問題であったこと
がわかったわけですね」「教え
たり、指示したりは害を及ぼす
だからやめる。ただし、それは
マネジメント上のマイナスを減
らすだけであって、ただやめた
だけではダメです。トップダウ
ンは絶対必要です。トップダウ
ンの中味を今までの『そのとお
り動かそう』というものから別
ものに変えねばならない。では
何をトップダウンするか…です」

□

職場に戻って、二人の仕事の
すすめかたを次のように変えま
した。

従来は、月間作業項目と計画
工数を月初めにリーダーが割り
あてていましたが、十月からは
項目と工数を各自で立案し、一
日単位で予定と実績のギャップ
を自分たちで点検することにし
たのです。

前半は、予実のギャップがあ
ってもクリティカルでない限り
挽回を期待して口出しを我慢し
ました。しかし、だんだん遅れ
が目立っても二人の様子は変わ
りません。予実のギャップをど
う自己分析しているかを尋ねる
と、「取引先メーカーの遅れ」
とか「所要時間の見積もりの甘
さ」とか他人事の返事でした。

それでも、自分たちで立てた
計画を達成しようと思っ
ているに違いないと信じて、もうしば
らく我慢することにしました。

後半、さらに仕事のすすめか
たを変えてみても仕事振りに変
化が出てきません。遅れに麻痺
してしまっていて、困ったこと
とは受け止めていないふうでし
た。

そこで、担当業務を二人の間
で完全に交換することにし、す
ぐに実施してみました。遅れて
いる他人の仕事を途中から担当
し、残りの作業が後工程を困ら
せる状況に直面して「これは頑
張らねば」と一念発起すること
を目論んだのです。

しかし…なお、状況は変わり
ませんでした。

歯を食いしばって 易きに流さず

十一月に入り、いよいよ進捗状況に変化が出なければ、個別プロジェクトの担当から降りてもらおうと心に決めました。数日前に再び行なわれた組革研の東京ミーティングに出席して、改めて歯を食いしばって部下と向き合おうと意を固めたのです。

若手社員が担当者に任用され活躍する中で、ベテランが担当からはずされて若手のアシスタントに回るということは大変に屈辱的なことであり、その局面に立たされたら、いても立っても居られなくなるはずです。課題を何としてもやりきらせようと思つたわけです。

第三週の初め、一人の仕事で後工程に迷惑を及ぼす遅れが始まりました。従来と変わらぬ仕事のしかたでは、到底クリアできそうもない状況になりました。そこで、金曜日の十七時までに終わらせなければ担当を外すと伝えました。本人のみならず周囲のメンバーにも聞こえる

ように宣言したのです。

これにはさすがに顔色が変わり、動きかたも少し変わってきました。そして、遅れの出た作業と予定の仕事を合わせて、週末の納期を何とかクリアしたのでした。

さて、もう一人の方は、予定外の出張が入ったこともあつて、月間予定をクリアすることが従来よりさらに難しいという状況に立たされていきました。月末が近づいても、何とかしようとする様子もなく、最終週を迎えてしまいました。

とりわけ後工程に影響の大きい図面の作成が残っていたので、作業の優先順位を聞くと、その優先順位を低く見ており、それを来月に先送りするつもりでいたようです。このままで行くと、出来ず仕舞いで、済ませてしまいます。「今日できなければ明日やればいい」という体質を変えることができません。二日後の十七時までに完了するように伝え、完了できなければ今後の業務が成り立たないの担当を若手と代わってアシスト役に回つてもらおうと宣告しま

した。

彼の顔にはこれまで見たこともない深刻さがにじみ出ていました。それから、今まで聞いたこともないことも聞いて回わり、何とか課題をやり遂げようと悪戦苦闘している様子が見られました。

そして、とうとう期限の10分前に両方の仕事の図面を提出することが出来たのです。その時彼の顔には何ともいえない達成感が表れていました。

これは私にとつても大きな体験でした。メンバーには、やれやれできる力があるのに、リーダーがそれをさせていなかった、易きにながれることを許していた。リーダーの関わりかた次第で、メンバーはいかようにも変化し、成長するということが身にしみてわかつたのです。

伊豆高原のリーダー体験から三か月。リーダーとしてまだまだ小さな一歩を踏み出したにすぎません。「設計で一番、工場が一番、そして全社で一番のチームになりたい！」今までにならぬ仕事への夢がもてるようになりました。これからです。

「定期報告会 Q&A」

上記の幅田氏の事例は、去る12月8日に行われた組革研/定期報告会でも報告されました。以下は、そのときの質問と回答です。

質問 「世話をやかない」「指示しない」とのこと、リーダーの想いはどう部下に伝えているのか？

幅田 想いは伝えていません。今まで指示したり説明してきたことをバタツとやめると、部下たちは「かかわってくれなくなつた」と思うのでは、と当初躊躇しました。でもそれは小さな問題だと、思い切つて何も説明せずにやりました。

藤田CL 想いは伝えるものではなく、相手が感じるもの。リーダーの想いは強ければ強いだけ部下が感じ取り、受け入れられます。しゃべるほどに一番大事なものは伝わりません。

逆に言えば、下が感じ取れるだけのものを持つていなかったら所詮ダメだ、ということだ。

質問 部下の世話をやかない：とのことだが、部下が行き詰っている時はどうすればいいか？

藤田CL このときがチャンスです。部下が困つて、どうしたらいいかわからず、行き詰っていることを是とします。今、多くの上司がその機会を奪つてしまっている。目の前の仕事をうまくやるための道具にしているからです。納期を上が気にしているうちは、永久に部下の仕事になりません。そのマネジメントを変えるのです。

がらりと変わる“きっかけ”をつかむ

—企業の明日を背負うリーダーへ

太田垣由夫 アイ・エイチ・アイ マリンユナイテッド
取締役企画管理部長

〇一年、組研研に新たに「リーダーコース」が創設され、当時四〇歳台後半、次長であった私に参加の声が掛かりました。しかし、私は参加には後ろ向きでした。組研研に参加して以来、「教えない、指示しない」を教訓に、部下に対してそれなりにリードをしていると自負していたからです。

ところが、いざリーダーコースに参加してみると、思いもよらず言動を厳しく叱責され続けました。

ある会期のことです。下期S-20のスタート間際、メンバーの一人が病気になるため、一人で二人分の仕事をするダブルゼッケンの担当者を決めなければならなくなりました。しかしリーダーから指名はできません。「適当にみんなで決めてください」とゆだね、私は脇から見ていました。

すると突然、藤田CLから一喝されました。「自分の身を安全地帯において、リードしようとしている」。その時は、驚くばかりで言われていることがわかりませんでした。

組研研はとことん力を出し切つて、はじめて達成感がある五日間です。あの場面では、業績を上げるため、最強のダブルゼッケンをメンバーに決めさせ、その実現に向けて彼らをしゃかりき状態にして送り出すべきでした。「適当に決める」といった瞬間に、メンバーのそれまでのがんばりを無駄にしてしまったのです。

「いやなことはやりたくない」と、無意識に逃げていたことが後でわかりました。「いかに問題を起こさないようにするか」が習い性となっていたのです。自分を安全地帯に置くことだけは超一流であることに、愕然としました。

大企業病を脱して

課長になって部下を持つてこの方、「どうせ上司は三年たつたら変わるから」と言われるが如く、既存のルールに安住していたのです。自分としては一生懸命に頑張っているつもりでも、大した修羅場もくぐらず、いざとなると波風を避けて「もしや」のように温室で育ってきた

と思いつたのでした。まさに、易きに流れる「事なかれ主義」という大企業病に侵されていたのです。

組研研の会場に向かう登山電車に乗ると、胃が痛みました。しかし、参加の回数を重ね、東京ミーティング、職場と行き来するうちに「自分のなまなまな状態」がまざまざと見えてきたのです。そして、ある会期、私は考えかたと姿勢をがらりと変えました。

「安全地帯を探さない」「逃げない」「全力投球する」をモットーにするようになりました。外れている自分を発見すると軌道修正し、見て見ないふりをしていると気づくと、あえて踵を返して、すぐに見に行くように心掛けました。

また、どんな人でも必ず力を持つている、と素直に思えるようになりました。そして部下であろうと上司であろうと、その人が「持っている力を全然発揮していない」と感じたとき、「もつと力があるだろう。どうして出さないんだ」とすぐく腹が立ち、そんな人と闘うことが当た

り前、と思えるようになりました。

大企業病下では、上司と部下が闘うなどとてもないことですが、「その人のために」という気持ちがあれば、怖れることはありません。自分の中に太い心棒が一本徹った感じがしました。

力を出しきらせる

私も造船業界も、ようやく回復の兆しが見えつつありますが、わが社は、業績の問題もさることながら、ベテランの退職に伴う人員構成の変化がもたらす人と組織の問題に直面しています。今までの延長上には将来がないことは明らかであり、職場をどんどん変えていくリーダーの育成が、喫緊の課題となっております。

リーダーには、職場の課題と部下の動きをピタッと合わせて業績を上げる、という役目がありますが、それが自動巻きでできるリーダーを、組研研を「利用」して育てたいと思っていま

す。いままで何人もの社員をメンバー参加させてきましたが、

このところその中からスポットリーダーを派遣し、東京ミーティングへと送り出しているのはそのためです。

本来、力を持っている社員たちです。ひとり一人が自分で気づいていない力に目醒め、力を出し尽くして結集してほしい。上司には部下の力を二倍も三倍も出させるリーダーになってほしい。そして、明日の会社を担う人間になってほしいと願って

います。

最近では、リーダーコースへの参加も検討していますが、その際は、職場の上司の推薦を条件にするつもりです。リーダーコースに参加するには、派遣者側の上司が会社をこうしたいという明確な意思を持っていることが大切です。

そして、本人が職場で困っている課題に直面しているほど（上司が直面させているほど）、ふさ

わしい状態と考えております。

この課題がどうしても突破できない、何とかしたいという想いを持って参加すると、いろいろなことが見えてくるからです。

「部下の力を出し切らせることに本気で立ち向かう。そのためにリーダーとして何をすべきか」。——四〇歳台後半で私の仕事観と人間観はがらりと変りました。誰もが同じ「きっかけ」を、必ずつかめるはずです。

組織革新研究会 リーダーコース

「本物のリーダー」育成実現のために、二〇〇一年から本コースが組織革新研究会に付設されました。

人と組織の変革に36年間挑戦してきた組革研で、日常以上の仕事との闘いを展開する場の中から生まれてきたマネジメントである「リード」、それを体得するものです。

「リード」は、理論を頭で理解しただけでは、そうかんたんに

は動けません。今までの管理の発想が体に染み付いていて頭でわかっていても行動できないからです。

本コースでは、組革研に連続して参加してチームリーダー体験をくり返し、さらにその体験を職場で展開した結果を東京ミーティングに持ち寄り、切磋琢磨しあう——これをくり返すことで、「リード」の発想と手法を身につけ、体質化され、企業内で、やがてそれを縦横に展開できるようなることが意図されています。

参加者

企業変革のリーダーとなる人
場/時

①組革研 (伊豆高原)

組革研の五会期にリーダー参加 (延長もあり)

②東京ミーティング

(企業内での展開をフォロー)
年間10回/土曜

*スポットリーダー参加

右記リーダーコースに時間的または予算的な制約で参加できない方のためにスポット参加の制度が設けられています。

「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間
(いずれも火/土曜)

第413回	07年 1月23日～27日
第414回	2月20日～24日
第415回	5月22日～26日
第416回	6月12日～16日
第417回	6月26日～30日
第418回	7月10日～14日
第419回	9月4日～8日
第420回	10月16日～20日
第421回	11月13日～17日
第422回	08年 1月22日～26日
第423回	2月12日～16日
第424回	3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス
(静岡県伊東市)

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原 ©

第二巻六号(〇六年十一月)

発行日 二〇〇六年十二月二十日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・二〇・二一

(TEL) 〇三・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六