

# 風土改革

## 風土改革の プロセス③

今回は、河原さんと山下さんのやりとりを追いかけながら、スポンサーとして「なんとかしたい」という強い思いを持つ人間からの信頼を得ていくプロセスをみていこう。そこに、管理者としての常識にはないポイントがある。従来、組織のなかでは、役員や管理者は「立場」で上からの命令を部下に伝え、鼓舞し、仕事の進捗を管理し、上に報告するだけで良かった。こういうスタイルで仕事をしてきた人たちは、現場の自発性を引き出すとひと口に言ってもまったく心得がない。「指示・命令したり指導することはやってきたけれど、人をやる気にさせるなんてやったことがないし、どうしたらいいのかもわからない。そもそもその必要性を感じない」——。ある大手機械メーカーの役員の言葉が象徴している。

### 「思い」を受け止めることは 実際には簡単ではない

さて、河原さんと山下さんたちとの話し合いである。

「自分の設計している製品が本当にお客様の喜びにつながっているのかわか見えない。世の中の役に立っているのか、自分の仕事に価値があるのかモヤモヤしている。そもそも、会社のめざす方向も腑に落ちない。管理職の方々はどう思っているのでしょうか？」

A事業部の製品は家電製品の部品やデバイスを設計しているだけに、製品を納めている完成品メーカーの声は聞

こえても、最終消費者の顔が見えづらく、声も届きにくい。家電量販店に完成品が並んだのを見て、「おれの設計した部品が使われている」と初めて実感できるにすぎない。山下さんの話は、多くのエンジニアが感じていることでもあったが、誰もが「そういうものだろう」と諦めてもいた。

「そんなことを考えて仕事をしたことはないな。とにかく目の前の仕事を自分の持っている知識や技術で解決できることが最大の喜びだった。それがエンジニアというものだと思っている」「そう思います。でも、世の中の役に立っているという実感がほしい」「今は目の前にある仕事に集中することも大事だろう？ それをキチンとこなしただうえで、やりたいことをやってもいいんじゃない？」「そんな余裕はなかなかないです」「時間は自分でつくるもんだよ」「でも、お客様が喜んでいいのかどうかは気になりませんか？」「もちろん気にはなるけど、目の前の仕事をきちんとこなししていけば自ずとお客様の要望に応えられると思っている。それにお客様の声なら営業やお客様相談室に行けば見られるけど。それじゃ、ダメなの？」「……」

山下さんは血圧がどんどん上がるような感覚に見舞われていた。そして話し合いも終盤の頃、「なんとなく正論を言われて説得され、指導されているような感覚です。言うことがはね返されてくる」と河原さんに向けて絞り出すように言った。自分た

## スポンサーに求められる

ちから頼んでつくってもらった場ではあったが我慢できなかったのだ。

河原さんは、日頃何を言っても手応えの少ない部下に物足りなさを感じていただけに、彼の率直な物言いに戸惑いながらも、正直嬉しかった。しかし彼とのやりとりはというと、最後まで噛み合うことがなかった。同じエンジニアとして対等に話ができると思っていたが、実際には山下さんの思いを受け止められない。

管理者として問題点を解決の対象物としてとらえ、すぐに答を出してしまう。だから、相手を詰問してしまったり正論を吐いてしまったりすることになる。現場が自発性を発揮して元気になることが大切だと頭では認識していたが、若い社員を目の前にすると知らず知らずのうちに立場が顔を出してしまう。それを指摘するような山下さんのひと言に大きなショックを受け、彼のやる気がしぼんでしまわないかと心配で、その日はろくに眠れなかった。

### 困っているときに助けてくれる 人が人を信頼する原則は不変

このようなやりとりは珍しくはないが、「思い」を受け止めるには管理者の「立場」は邪魔でしかないようだ。風土を変えていくために必要なのは「改革を進める大きなエネルギー」であり、その源泉は「なんとかしたい」という個人の思いである。立場が上にある人間がその思いを受

# 最大の要素は人に共感できること

け止められなければ、組織が変わっていく可能性は小さくなるばかりだ。

必要なのは、「エンジニア」として、変化を求める「仲間」として、あるいは「人」として、困っているときに助け合ったり、一緒に悩み考えるやりとりを通じてお互いの間に生まれる「共感」なのだ。

その後、山下さんは仲間たちと、顧客の声や市場の情報を求めて関連部署に直接話を聞きに行き、集まった情報を分析して、その結果を反映した試作品をつくらせようと走り回っていた。ある日、直属の部長から「最近、いろいろなところへ行っているようだけど、何をコソコソやっているんだ」と詰問された。山下さんは今までにも部長に自分の問題意識を話してきたが、まともに聞いてもらえなかった。うんざりといった表情で山下さんが説明していると、席が近くてやりとりを耳にしていた河原さんが、「でも、僕らも若い頃はコソコソやっていたし、勝手に出張もしていましたよ。部長もそうだったじゃないですか」と助け舟を出してくれた。

このひと言は、河原さんにとっては「このままではまずいな」という危機感が促したひと言であり、山下さんにとっては、「ああ、この人はわかってくれている」と共感を覚えたひと言だった。目の前の課題を知識と頑張りややつけるだけでなく、自分の問題意識から生じる課題に取り組み、解決するために動いていく

——そんな、自発的な行動をこの人は後押ししてくれそうだと本気で思った。先のやりとりでは、双方が不慣れなこともあって立場から抜け切れなかったが、ひょんなことから共感できる部分を見出せたのである。

実は、こういった日常の困っている状況での言動こそが、本当に信頼感が醸成されるか否かのバロメーターになる。河原さんが部長の立場を慮って、たとえば「組織人としての自覚が足りないかもな」とでも言おうものなら、先日のやりとりの影響も加わって、山下さんは二度と自分からは近づこうとしないだろう。

この出来事以来、河原さんは難しい表情は変わらないものの、陰に陽に山下さんの相談相手になっていった。山下さんの試作品製作を促進するために、キーデバイスの設計担当者「力を貸してやってくれ」と依頼したり、製品設計部門を管掌する役員に話をして山下さんたちとの話し合いの場をつくった。河原さんには、この役員であれば彼らの自発的な行動を受け入れてサポートしてくれるという読みがあった。

## ■ 万能リーダーはいらない スポンサーになろう

いわゆるリーダー待望論は、常に新聞や雑誌にみられる。そのリーダー像は、①自分で組織のめざすビジョンをつくり、語る、②部下を動機づけ、主体性を高めることができる、③人生

の哲学を持っている——にだいたい絞られるが、しばしば歴史上の人物も引き合いに出され、まさに「万能リーダーよ出でよ」といったところだ。しかし、多くの企業にかかわってきた私の体験で言うと、それらは現実にはないものねだりに等しい。今日のような多様な価値観が存在し、刻々と周りの状況が変化する時代に、カリスマ的な万能リーダーを求めること自体が矛盾している。もうそんな時代ではない。

スポンサーは、これからの時代に求められるリーダーのひとつの姿でもある。思いの強い人材を見つけ、彼らが動きやすい状況をつくり、成果につなげる。他人の思いを生かすことに自分の知恵を総動員する。いかに変化のコアとなる人材を生かすのかを寝ても覚めても考える。そのために求められる何よりも大切な要素は、彼らの思いに共感できて、その思いを形にしていくプロセスを支援する力である。

もちろん、何にでも共感しろという話ではなく、前向きな思いを感じとることが大事だ。他者への依存心から出る不平不満、客観的で鋭い指摘にみえる単なる評論、立場に擦り寄ってくる邪心に共感しては組織としての成果は覚束ないだろう。

### 【今回のポイント】

- 「管理者の常識」から離れる
- 前向きな「思い」への「共感」が大切
- 信頼は日常の何気ない言動から得られる