

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎体力」④【場の空気】を変える》

箱根駅伝で3連覇した青山学院大陸上部の原晋監督は、マスコミに登場したり、新成人にメッセージを送ったり、まさに時の人である。チームに一体感を持たせ、短期と中期の目標設定と確実な実践で意識と考え方を変えるという「理想の空気」を創り出した監督の姿は、企業内での素晴らしい理想のリーダー像と重なる。

監督は学生時代に箱根駅伝を走っていない。また中国電力の社員時代もケガに泣かされ、ランナーとして日の目を見ることはなかった。しかし高校陸上部で主将をつとめた力量は、やがてコミュニケーション能力として開花した。中国電力伝説の営業として、顧客の潜在ニーズを引き出し、省エネ機器販売第一位となった。

原流改革のポイントは、「場の空気」を変え部員のやる気を上げたことである。そのために第一は、怒らないこと。選手が襷（たすき）を渡した後テレビカメラにVサインをした。普通なら不謹慎だと叱られたことだろう。しかし監督は「Vサインが小さいね。もっと大きくやれ。」修行僧のように全力で走りきったらそんな体力はないはずという、従来の考え方を変え微笑んだ。ただ練習に遅刻した者には「遅れることは、君にとって損なことだよ」と諭した。

第二は、上下関係の撤廃。体育会系にありがちな先輩の「俺の分も洗濯しろ」「掃除当番は年生だけがやれ」などという理不尽な強要を厳禁した。先輩に対してイエスとしか言えない「場の空気」を変え、一年生にもモノが言えるように指導したという。また部会では話しやすい雰囲気を作り、発言を促した。

第二は、家族以上の家族になる。監督ご夫妻は陸上部の寮父と寮母。四十人の学生の食事や練習に至るまで一緒の家族である。恋人ができた部員は寮母に相談にくるし、テレビカメラの前でも誰もが「監督は調子に乗りやすい。もっと謙虚でいてほしい」「監督は毎年やせると宣言するわりには、今年の胴上げが一番重たかった」などと屈託なく笑いながら話す。横にいた監督が「選手は大会前に体重を絞るが、僕はストレスで酒を飲み過ぎて太るんだ」と言い返し笑った。これがまさに「理想の空気」(※)である。

(※参照：二月号 第二十二回)



■社長と部長は、お得意先様のご挨拶が一段落し、二人で何やら話をしていきます。

社長：部長、正月の箱根駅伝を見たかい。

い。

部長：見ていました。青山学院大の箱根駅伝三連覇、大学駅伝三冠でした

ね。あの監督はすごい方ですね。

社長：まさに原監督は「イクボス」だね。

な。

部長：社長、今の「イクボス」という

のはどういう意味なのでしょう。

社長：そうか、実は僕もこの間、とある会社の会長さんから聞いたばかり

でね。部下の仕事と生活の両立(ワークライフバランス)に配慮しながら、組織の業績を上げ、自らも仕事

と私生活を楽しむことができる管理職のことを「イクボス」と言うのだ

そう。

部長：そうでしたか。イクメンの変形版ですね。私の時代は「ワークライフバランス」という意識もない「激

い。

い。

ボス」時代でしたから、年休・残業なんてなんのその（笑）社会もそんな働き方を許容していましたから。

今ならとても許される話ではありません。また社員もプライベートも大事にしたいという効率的な働き方を求める人が多いですね。

社長…ただ、この原監督は寮父なので部長が外出する時は自分の名札を反転させて「黒文字」の名前から「赤文字」へ変えるルールがあり、これだけは厳格に管理し、違反者には叱っているという話だった。

部長…やはり、部員の「在・不在」がキチンと明確になっていることが「場の空気」を変えるスタートラインのようですね。

社長…当初は先輩が外から後輩に電話して、名札を反転してくれと依頼していたこともあったようだね。小さな所から改革することを、え〜と、割れたなにかって言ったよな。

部長…はい、それは「割れ窓」の法則ではなかったでしょうか。

社長…そうだったな。内容はどんな感じだったっけ。悪いけれど、教えて

もらえないかな。

部長…かしこまりました。ある時、窓が一枚割れている家がありました。

（参照左図①）

この窓が修理や交換されなかったため、他の窓も割られ、やがて落書きもされるようになったのです。

（参照左図②）

誰も何もしないので、いつしかゴミも投棄され、雑草は生い茂りました。

（参照左図③）

それでも状況が改善されないで、いつしか不法地域になり不審者も出入りするようになったという話でした。

（参照左図④）

社長…そうだったね。小さなことを見逃している

と大きな問題になる。だから小さい当たり前のことをキチンとすることが大事という話だね。

また、逆に考えると「場の空気」が悪くなつても、諦めずに

割れた窓ガラスを修理したり、交換したりする「目に見える」

対策を実施することが重要になるということだろうね。

部長…はい、ご指摘のとおりだと思います。

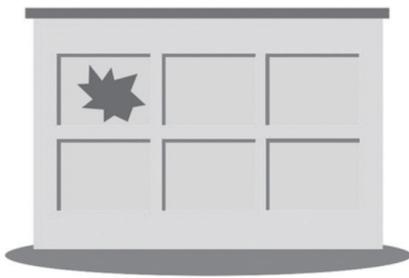
数日後、社長指示で部長と角野課長は全責任者の前で事例説明をしています。テーマは「場の空気」を変えて、部署のメンバーをやる気にさせて成果を上げた具体的な経緯とポイントでした。

部長…角野課長のところは、年上のベテラン部下が二人、中堅が一人、入社二年目が一人という五人です。責任者の皆さんが抱える「ベテラン社員のやる気を上げ、伸び悩む中堅を動機づけ、更には若手社員には辞めないようにする」という課題解決の参考になると思うので聞いてほしい。ではお願いします。

角野…（やや緊張した感じで）この一年半、社内外の多くの方に支えられ、サポートを頂いた内容をかいつまんでご説明します。

部長…説明しづらいところもあると思

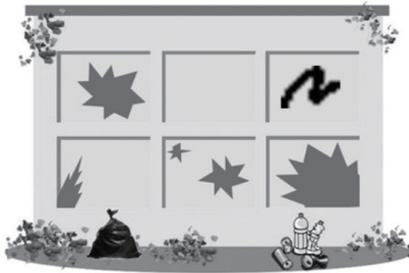
図①



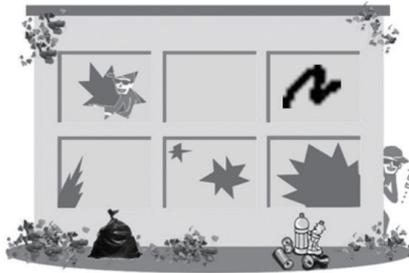
図②



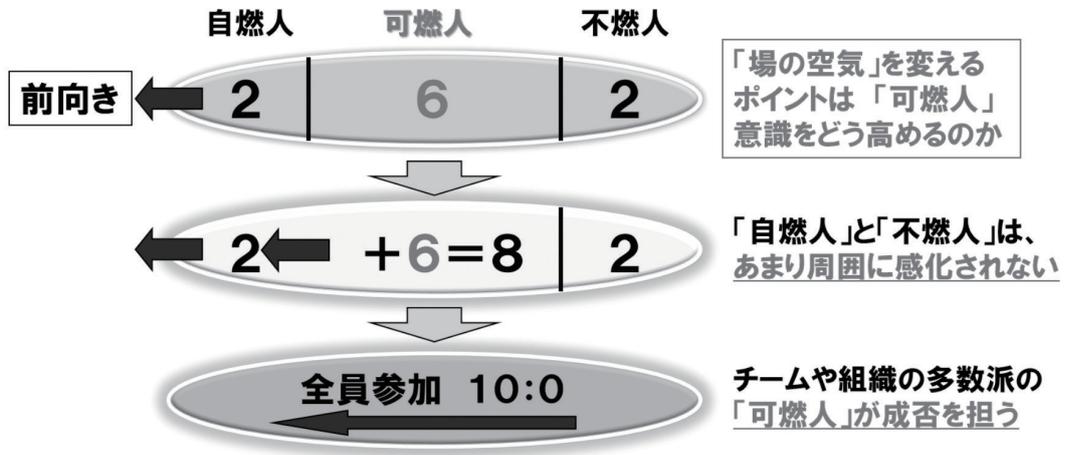
図③



図④



意識レベルにおける呼称	意識レベル	組織論的解説
自燃人【じねんじん】	自分で勝手に燃えている人	20%のできる人
可燃人【かねんじん】	火をつけると燃えることができる人	60%の普通の人
不燃人【ふねんじん】	なかなか燃えない人	20%の物足りない人



うので、まず僕が説明して、それに角野君が答えるようにしようか。その方が少し話しやすいのではないかな。(角野の心情にアシストした)

人は本田君で、可燃人は若手とベテランの一人ですね。そして不燃人は、一販売上が多いベテラン社員ですかね(苦笑)

この図を見てほしい。部下が十人いると、自分自身で課題を見つけ前向きな人「自燃人」が二人、自らは燃えないが動機づけしたら燃える「可燃人」が六人、なかなか燃えてくれない「不燃人」が二人だね。部下はそれぞれの、どのグループに入るのかな？(最初から核心をついてきた)

(参照上図⑤)

角野…そうですね、まず自燃

難しいのは、自燃人だから成果が上がっているかというところではないのです。私のところでは不燃人である先輩の一人は、やや難しいところもありますが、売上や拡売は必ずやり切るといって誇り高い営業のプロです。

ただ、可燃人とされている二人が今回の成果につながったキーマンになりました。

社長…そうか、自燃人・可燃人・不燃人という順番で成績も同じにならないのだね。

角野…そこが悩ましいのです。当初は、組織の方針に積極的に取り組まないと、後ろ向きのこととも言いますが、ちゃんと結果を出す人もいますね。

部長…「場の空気」やチームワークは関係ないと豪語し、結果さえ出していれば、価値観の共有は不要と言う人も見えました。

社長…本当に仕事ができても周囲から信頼される人は、元来独りよがりにはならない。ビジネスでもスポーツでも同じことだろう。自分さえ良ければいい、他人のパフォーマンスなど関係ないという人は、チームプレーを正しく理解していかないと思うよ。

やはりリーダーは「結果を出す人」より「場の空気」を優先させるべきではないかな。

角野…ご指摘のとおりです。我々の部署では、考え方は違っていますが「場の空気」を良くしたいと思っています。賛同者がいました。

部長…だから「場の空気」を変えられたのかな。賛同者がいたというが、その割には苦労したのではないかな。

角野…そうですね、最初の半年は「人」を動かそうとすればするほど動きませんでした(笑)

「君は人をロボットのように操作しようとしている。無意味なことはやめる。」と部長に一喝された時に「場の空気」という、メンバーが思い描いている価値や判断の基準を変えていくことが一番大切だと気づきました。

「場の空気」を変えるといっても、仕事の悩みを聞くとか問題解決のため

めに協力するという大層なことではないんです。

普通に「おはよう」「お疲れ様」

「今日は天気がいいね」とか「ありがとう」なんていう挨拶から始めました。また時には「今度の週末は天気が崩れそうだね」とか「お子さんは元気？」という雑談でした。

部長・角野君のすごいところは、全員に日頃の挨拶やねぎらいの声かけを毎日することで、「存在の承認」をしたことだと思う。

ややすれ違い状態の部下達にも心を寄せ「行動の承認」ができなくても、相手の存在自体をキチンと認めることで心理的距離を確実に詰めていったね。

一部のリーダーのように部下に「無視」「無関心」を装っていたならば、「場の空気」を良化することは難しかったと思う。

角野…一人一人への声かけの他に、メンバー全員が同じ場所に集まっている朝礼や会議の冒頭や、一斉メールで繰り返し伝えたいメッセージを発信し続けました。

更には私の意見に同調してくれる人との会話を、チーム全員に聞こえるようにもしました。「場の空気」

を変えようというよりは、空気に語りかけるというイメージでした。そんなことを四ヶ月続けた時でした。

■角野課長はその頃を思い出しながら話します。

「相手のためと思ってやってきたことが、相手を苦しめているのではないか」という春田課長からの無言の問いかけは、部下との間でも同様に感じられた。角野は自分自身の尺度や視点でしか物事が見えていない？偏見では？想像力が不足しているのではないかなどと自問自答の毎日だった。

角野…私の話し方は、今から考えます

とぼかし表現といいますが、ほのめかすようなところがありました。本田君のような「自燃人」にはほぼ伝わりませんが、他の「可燃人」や「不燃人」には伝わないと思ひ、ハッキリとした言葉で話すようにしました。

すると今度はメンバーから、不平や不満が明確な言葉で「僕はこのようところがおかしいと思う」と返ってきました。

これを受け止めるのには苦勞しました。部長にはご心配を掛けたと思いますが、ここが一番大事だったかなと思います。たぶんお互いに本音をキチンと言い合える理想の関係性が築ける直前でした。

常に目標を達成する人は、目標達成が「当たり前」のことなので、様々な試行錯誤をしていることが全員で共有できました。一方、目標が達成できない人は、目標達成が「当たり前」になっていないので、何をやっても途中であきらめてしまうということですね。

更に半年が過ぎた頃、明らかに

「場の空気」が一変しました。メンバー同士が真剣に「全員が目標をクリアするためにどうするか」を互いに議論や確認の非公式なM/Z会議(※)を自発的にするように変わりました。うれしいことに全員の目の色が変ったのです。(※筆者の造語で

真面目な雑談の略称)

目標は達成して当たり前ですから、そのために何をどのようにやるのかを確認され、受注残管理表の拡充と整備、毎期お題目にあがっていてもクリアできない新規開発の進捗が毎週確認され、新商材取り組み事例報告会など手応えが実感できました。社長…素晴らしい話だ。ご苦勞様。部長、そろそろまとめてくれないか。

部長…角野課長ありがとう。まさに

「理想の空気」に変わる迄の展開だった。最初の助走期間が四ヶ月で更に八ヶ月で現在に至っているが、「場の空気」は気を許すと悪化していくものだ。(参照…一月号 第三十二回)

「目標はあくまでも目標であり、達成できないこともある」とか「目標など達成しなくてもいい」という雰囲気があるチームであると、メンバー達もその「場の空気」に感化されてしまう。角野課長の革新をまとめてみるとこんな感じだろうか。(参照次頁上図⑥)

社長…二人ともありがとう。部長のま

■図⑥ ■チームの「場の空気」を動かす

- ①まず下地を創る 守・破・離の「守」
 - ・リーダーはお得意先様同様に部下の言動を受容する
 - ・日頃からの挨拶やねぎらいの声かけをする
 - ・相手の存在自体を必ず認める(無視、無関心の防止)
- ②仕掛ける 守・破・離の「破」
 - ・朝礼や会議でめざすところを繰り返し語る
 - ・一斉メールで確認しリマインド※させる
(※リマインド:2015年4月第12号をご参照)
 - ・協調者との対話を自然に耳に入るようにする
- ③理想の空気を定着 守・破・離の「離」
 - ・誰もが自由に発言し、アイデアが出される仕掛け創り
 - ・あるべき姿(理想・建前)と現状(現実・本音)の明確化
 - ・ギャップをどのように埋めるのか対策、実践、見直しの継続

とめの③に補足すると、日頃の会話がないのに会議の時だけ発言しろと言っても無理だね。また発言や人格を否定するようなことを言われたら、心を閉じてしまい二度と建設的なことを言わなくなることに注意が必要だね。

角野君は、部下のためによかれと信じてやっても最終的に成果が出なかった時の対応が素晴らしいね。それを悪く言う人は必ずいるのだから、成果が出るまでは説明に回るのではなく、悪く思われても仕方ないと固く心に決めていたように見える。リスクを取って失敗から学び、常に行動を優先させ仮設を立て実証し続けたので、成果に結びついたのだと思う。ご苦労様、本当にありがとうございます。

角野：ありがとうございます。

深々と一礼し頭をあげた時、角野は後ろの方にいた春田課長とふと目が合った。誇らしげだった。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑬

・「場の空気」を動かすメリット
①持続性が高い↓一人一人に声がけはするが、空気を変えれば全員が個々に持続が可能

②効果が高い↓当たり前のことを積み重ねて凄いレベルにメンバ―自身が切磋琢磨し成長する。

③再現性が高い↓リーダーが誰であつても多くの人が正しい価値判断ができ成果に直結する。

また組織の暗黙知が共有され学ぶ組織になる。

(次号に続く)