

シングルマザーの課長就任の記録

0. 序

某電機メーカー情報システム部門に勤める、大平華子は、数年前に離婚し現在は、5 歳になる息子の春樹との二人暮らしである。仕事の上では有能であるが、「性格がきつすぎて離婚した」と言う陰の声が聞こえている。入社 15 年でそれなりに成果は出ていると本人も自負していた。そこで 8 月の末に大沢部長からお呼びがかかった。

大沢部長は、部下に対する気配りもよく、いつものようににこやかに話した。

「大平さん、良くやっていますね。」

華子は、自分の勤めについては、子供のために時々急な休みを取るなどしたが、人事総務部門からの支援などもあり、何とか勤まっていると思っていた。また、現在の課長の心配りにも感謝していたので、素直にそのことを伝えた。

「みなさんのおかげです。」

「そこで、現在の鈴木課長のことはどう思われます。」

華子は、自分に対する心配りだけでなく、組織運営においても良いと思ったので素直に褒めることとした。

「立派な方です。皆を活かして仕事をしやすくしてくれます。」

部長は、この答えは予測していたようであった。そしていよいよ本題に入ってきた。

「彼はこの 10 月で本社のシステム部次長に栄転することが内定しました。」

華子は、ある程度予測していたことではあったが、今後に不安を感じた。しかし、部長の前で動揺は見せられないと、なんとか格好をつけた。

「私個人としては残念ですが、会社のためには良いことです。」

すると予想外の返答が来た。

「そこで、彼に後任を打診したら、貴女の名前が出てきました。私も貴女ならと思います。」

華子はこの展開に驚き反射的に断ろうとした。

「ちょっと待ってください。私は今子育て中でして、残業もあまりできないし、急に休むこともあり、会社に迷惑をかけるかもしれないし…」

部長ははっきりした口調で反論した。

「そのことも、鈴木君から聞いています。しかし誰か代りがいますか。」

華子も今の体制で考えたが、和田氏なら時間外の頑張りばかり求められるし、内田氏は頼りないし、という現状を見ると、他にいないと言うことには同意せざるを得なかった。

「確かに内部昇格は難しいでしょうが、ローテーションで…」

言っている自分に迷いがあるのを見越したかのように、部長は突っ込んできた。

「私が聞きたいのは貴女の意志です。今の課の状況をこれ以上良くするために、貴女ができることを考えてください。」

華子は、これ以上断ることはできないと思って、とりあえず時間を稼ぐことにした。

「判りました、急なお話なので、時間を頂けませんか？」

部長もこれ以上は言わず開放してくれた。

「そうですね、今週一杯考えてください。月曜の朝に返事ください。」

華子は、一時混乱したが、自宅に帰り冷静に会社の状況を考えると、他の人材が課長になった時の自分たちの職場は、うまくいきそうにないということも良く判った。ただ息子の春樹のために、残業もあまりできないし、春樹の病気のために急な休暇を申し出たことも何回かあった。昔、自分の先輩の社員が、妊娠中に当日休暇をよくとって、同僚の輦蹙を買っていたことも思い出した。その時責めた側に自分も加わっていたことも思い出し、責任ある立場で休めば皆の迷惑になると、より厳しく責められると思った。

今の鈴木課長は、女性の仕事についても理解があり、残業もしなくても成果の出るように、取り計らってくれていた。自分が課長にならなかった場合に、彼と同じような管理をしてくれる人が、次の課長になるのは難しいような気がした。

その時思い当たったのが、新時代の指導者の中野さんであった。彼女は、女性総合職の一期生として、初めて課長になり、今は本社での特命スタッフでいると言うことを聞いていた。そこで、メールで問い合わせることにした。

「中野純子様

新人の時お世話になった大平華子です

突然のメール失礼いたします。

実は、先ほど私どもの大沢部長殿より、次期課長の打診を受けました。

ただ、私は子育て中でして家庭の事情もあり、この話をお受けしてもよいのか迷っています。

貴女は、課長の経験もあり、何かアドヴァイスいただけないでしょうか？

ご多忙中恐縮ですがよろしく願いいたします。

大平華子拝

と思ったより早く、30 分ほどで返信が来た。

「大平華子さま

中野です

お久しぶり。春樹君は元気ですか？

貴女も大変だったようですね。

さて、貴女のご質問の件ですが、私は答えられません。実は私は、課長としては失敗した人間です。会社幹部のお情けで、表ざたにはなりませんでしたが、管理職としては失格です

しかし、貴女にはもっと良い助言者の心当たりがあります。貴女が新人の頃、一緒に相談に行った、田中さんのこと覚えていますか。彼は、昨年定年になりましたが、その直前まで、大課長として仕事をされていたのを知っているでしょう。

実は彼が、独立してコンサルタント業務をやっています。彼に関しては、会社にも色々な関係があるので、守秘義務も含めた契約を結んであります。従って、気軽に相談し

たらよいと思います。

彼の開業時の挨拶状の電子化したもの添付しておきます。
力になれなくてごめんね。

中野 純子 」

華子はこれを見て、中野さんが課長時代に、厳しすぎたという話を思い出した。そして、新人の時に田中和夫氏に色々と教えてもらったことも思い出した。彼は、女性の勤務についても理解があることはよく判っていたので、一度相談してみることにした。

1. 可能性の発見

田中にメールで連絡をすると、暇だったらしく、すぐに会うことになった。春樹を両親のもとに預け、両親の家の近所の喫茶店で、話を聞くことにした。田中はすぐに来た。昔の田中と比べると、白髪が増えたが相変わらず元気そうであった。

華子は田中に正直に自分の迷いなどを伝えて、アドバイスを貰えないかと頼んだ。

田中は、一つの質問を放った。

「大平さんは、残業などの時間外がほとんどなく、休暇も自由にとれる職場をどう思いますか。」

華子は、田中にも自分の勤め方を非難されたかと思って、少し身構えた。

「確かに私にとっては、勤めやすいと思いますが、少し社員を甘やかしているようにも思います。」

田中はこの答えを予想していた。そして、華子を落ち着かせるように少し微笑みながら、「確かに現在は、残業などを含めて、根性で仕事をする空気はありますね。しかしこれが、いつまでも続くとは思えないです。」

これを聞いて華子は、少し空気が変わったと思った。ここで田中はのんびりした雰囲気です昔話をしだした。

「大平さんは、私が昔ソフトウェアの会社にいたことは知っていますね。当時の私のグループは、女性 3 名、男性 1 名の体制です。その当時は、雇用機会均等法もできる前でした。女性の残業は、週 6 時間以内、年間 150 時間以内です。つまり実質残業するなど言うことでした。また、当時のソフトウェアの仕事では、良くお客さまからの呼び出しがあり、私もグループリーダーの立場ながら、急な出張で不在となることがよくありました。この話、どこかで聞いた話ではありませんか。」

これで華子も気が付いた。

「残業ができない、急に会社に来られなくなると言うことですね。私の仕事そのものですね。」

「そうです、しかし私のグループは、十分な成果を出していました。その結果として他の管理者たちにとにかく言わせないだけの力は持っていました。部下たちにも不自由な想いはさせていません。また、不在時にも代行者を設定し、お客様に迷惑のかからないような仕組みを作っていました。まあ、会社のつまらない管理文書の提出は遅れましたが、それは利益の出ている部門だけに文句は言わせませんでした。」

華子も今まで持っていた悩みの解決の方向は見えたと、実際にできるか不安であった。

「そこまで言える強さがあるとよいのですが…」

「私の場合は、ソフトウェアの標準化が手品の種でしたが、貴女の場合には、知的生産性の向上と言う、もっと広い仕事になりますね。」

少し具体的な道が見えたがまだはつきりしたものにならない。それでもしがみついた。

「確かに、業務の改善は色々とやる必要がありますが…」

「これに関しては、情報の交通整理と言うヒントを出しておきましょう。なお、不在時の代行制度は、業務の優先度を明確にすることで円滑に進みました。私の不在で、お客様や他の部門に迷惑のかかるものは、例え間違いの可能性が在っても、部下の者が処理しました。」

ここまで来て、ようやく成功可能性が見えて、華子も落ちついて話すことができた。

「なるほど。他の人に迷惑のかからないようにするということですね。この話を聞いて少しヒントが見えたような気がします。」

ここで田中は少し微笑んだが、すぐに別の話を続けた。

「今の話は、成功可能性を示すものです。しかし人間が行動するためには、成功可能性だけでなく、意欲を引き起こす必要があります。成功の見込みがありしかもやりたいことでないと実行しないでしょう。この様な人の動かし方を知っておくことも、課長になるためには重要です。そして知識は、自分でも実行しておくことが大切です。さて貴女は本当に課長になりたいですか？」

華子は、すでに課長になってもと言う気ができていたので正直に答えた。

「まだ迷いがあります。しかし、変な人が課長になるよりは、私になったほうがと言う気もします。」

田中はここでひと押しと、切り札を切った。

「それは一つの考えです。そこでもう一面を考えてみましょう。私の話で恐縮ですが、私は父の晩年の子供で、父が働いていないので、中学～高校時代では、色々悩んだことがありました。春樹君と言いましたか、貴女の息子さんも同じような悩みを持つかもしれませんね。その時に、貴女がしっかりした実績のある会社の課長なり部長の肩書きのある場合を考えてごらん下さい。現在では、色々な先人のおかげで、キャリアウーマンのシングルマザーと言うのは、ある程度の市民権を得ていますね。この様な面からも考えてください。」

この話は、華子に厳しく響いた。離婚した時に、自分の苦労は覚悟していたことであるが、子供には不自由させたくないと思っていた。そこで自分の社会的地位を上げることが、子供のことになるという言葉は、身にしみたので田中をじっと見つめて、しっかりと頷いてしまった。しかし、もう一つの疑問が浮かんできた。

「女性の管理職登用に、会社は何か慎重なように思いますか？確かに私は、子供のことで急に休んだりするので、会社に迷惑をかけているので、会社の考えも判るのです。」

田中は、どのように話すか迷っていた問題を、華子から切り出してくれたので気が楽になった。

「これは、私の個人的意見ですが、会社の心配を貴女は誤解しています。私がか会社で女性の部下と仕事をした時、一番困ったのは妊娠出産の期間です。大事なプロジェクト

を任せる場合にも、実質上1年のブランクが生じる危険性があります。1日単位の急な休みなど、短期的なモノはサポートできます。しかし、妊娠出産さらに育児の休業となれば、長期的なブランクとなります。育児は人に代わってもらえても、出産は変わりません。しかし、貴女の場合はこの段階を通り過ぎています。その後働くと言う意思決定は、これからは変わらないでしょうから、会社としては、安心して計画することができます。」

華子もこれで納得した。

「つまり、短期の休みはそれほど気にしないが、長期的な休みを取られるのが困るということですね。」

田中はもう少し踏み込んで大丈夫と思って説明を加えた。

「そうです。私の経験では、妊娠の初期から仕事の負荷を調整する必要があります。私の部下のプログラムは、妊娠初期からミスが多くなりました。ここで負荷をかけてはいけないと、調整に苦労しました。このような状況では、重要な仕事につけるのは難しいですね。一方、1日の休暇は、それ以上の能力で十分補いのつくものです。貴女の可能性をもう一度見直して、この話を検討してはいかがでしょうか。」

華子は、少し迷いの霧が晴れたように思った。そこで正直に思ったことを打ち明けた。

「何か道が少し見えてきたように思います。ただし、私の力でできるかどうか？」

すると田中から、意外な答えが返ってきた。

「宜しければ、今まで私が検討してきた、課長職育成プログラムと、知的生産向上施策の訓練を、行ってみてはいかがでしょうか。私と会うのは情報提供の時間だけです。後は自宅でも、自分の時間をやりくりしながら、身につけることができます。」

ここまでくれば、もう後には引けない。華子は、姿勢を正していった。

「よろしく願いいたします。ところで指導料金はいくらほどでしょうか？」

ここで又意外な答えが返ってきた。

「この話、もう少し後ですべきかもしれませんが、先に種明かしをしておきましょう。

実は、大沢君から先日連絡があり、私に御社の課長研修の案を出すようにとの依頼がありました。貴女の話は、その試供品と言うことですので、貴女の負担はありません。」

華子はこれを聴いて驚いた。その顔を見て田中は続けた。

「課長になるなら、この程度の腹芸はできないと困りますね。部下への支援は、見えない形で行う。そして部下が驚くように持つていくと言うのも一つのテクニックです。覚えておきなさい。」

「判りました。もうすでに訓練は始まったのですね。」

華子はもう逃げられないと思い、上司の好意に秘かに感謝した。そして田中に、次回の話

を1週間後にと約束して別れた。

翌日華子は、大沢部長に、課長の話を受けたいと報告した。課長の鈴木からは一言もなかったが、それから転送されてくるメールが増えるようになった。

2. 課長の業務の確認

2回目の話は、田中の次の質問から始まった。

「課長の仕事の中で、どうしても行わないといけないものは何でしょう。」

「会員の勤務の管理、仕事の割り振りなどの管理業務ですか？」

田中はこの答えを予想していたが、もう少し踏み込んでほしかった。

「もう一つあるでしょう。課長は経営の一翼を担うと書いてあるでしょう。」

華子はこれにはまだついていけない。

「経営の立場と言っても……」

田中は残念だったが、華子自身での答えをあきらめて、自分で説明することにした。

「確かに、経営者の立場で物事を考えろと言っても、課長の立場では理解できないものです。しかし、自分の課のあるべき姿を考えて、良い形に少しでももって行く。このためには、経営者の方針をしっかり理解しないといけません。経営者の方針に合わせて、自分の組織のあるべき姿を描くことが、課長の大切な仕事です。」

華子も少しわかってきた。

「あるべき姿を描くだけですか？」

田中は、管理職になる時飛び越えいといけないギャップを、華子が理解してくれるように思って、話を続けた。

「当然実現しないといけません。しかし、実現は自分でする仕事とは言えません。課員それぞれ自分がなすべきことを理解し、進むことが大切です。一方、職場のあるべき姿は、長としての自分が描くことです。上司から与えられたものに自分の付加価値を付けることが、課長の権利でもあり義務でもあります。部下や、他のスタッフの意見を聞くことはかまいませんが、最後の決断は、全体のバランスを見て自分で行うことが大切です。」

華子も少しわかってきたが、“あるべき姿”を見せろと言われても、思いつかなかった。

「あるべき姿を描くと言うことですか。何かとても難しいように思いますが？」

田中は、ここで何とか華子自身の言葉で、形にさせたいとの想いから、もう少しヒントを出した。

「そう難しいことはありません。既に貴女の頭の中にあるでしょう。」

こう言われて華子は困ってしまった。

「まだ何もありません？」

田中は、もう一枚殻を破る必要があると考えて、丁寧に教えることにした。

「貴女が悩んでいた、『子育て中でも、働きやすい職場』と言うのは、ひとつの理想でしょう。」

華子は、とても会社が受け入れるとは思っていなかったのも、この言葉に驚いた。

「これは、私のわがままとっていましたが……」

田中は、少し講義調になるが仕方ないと思い演説した。

「広く世の中を見ると、子育て中の親が勤めやすい職場と言うのは、一つの理想になっています。また、ジッパーやライターなど、体の不自由な人のために、開発された道具が、一般化した例は世の中に多くあります。貴女が今勤務上の制約とと思っていることも、普通の勤務条件となる可能性は大きいですね。もう一つ別の経営上の利点も考えてみましょう。」

華子はこの言葉に驚いた。

「経営的に、このような職場の利点があるのでしょうか？時間短縮の話は納得しました

が…」

田中は、この反応に少し不満だったが、仕方がないと思って説明を続けた。

「経営的にと言う意味は、もっと広い視野で見てほしいということです。現在は雇用均等法が定着していますね。そこでは女性の総合職も多く採用しています。しかしながら、総合職で採用された女性は、同じレベルの総合職の男性と結婚することも多い。そこで、出産などの機会に、ご主人の給与で生活する専業主婦になることも多いですね。」

華子も、同期の人の例も知っていたのでこの話は否定できなかった。ただそれがどう経営的に影響するのかは解らなかった。

「それは、女性の働き方に不利ではないですか？」

田中はここで、考え方を変えるのが、管理職になる大事なステップなのでしっかり教えることにした。

「会社側の立場で考えてみましょう。総合職の社員を育てるためには、多くの投資をしていますね。また彼女たちも、会社の中での知識やスキルを蓄積しています。これを十分活用できないのは、経営的にも大きな損失ですね。そのために、子育て中の有能な女性が戦力として、復帰する仕組みと言うものを考える価値があるということです。」

華子は、これで目が開けた。

「なるほど、経営的な見方と言うものが少しわかりました。」

田中は、次に実現の話をすることにした。

「当然、課長職は、実現する責任があります。このするためには、生産性の向上など乗り越えないといけない壁があります。」

華子は、現実の話としてまだよく判っていなかった。

「生産性の向上がここで出るのは、よく判りません。もう少し教えてください。」

田中は、ひと山越えたので話のペースを緩めることにした。

「少し話が先走りました。理想の追求と同時に、現実の利益も確保しないとその組織はつぶれます。管理職は、片手にロマン、もう一方の手に算盤を持って、現実と理想のバランスをとることが重要です。会社での力は、実績です。貴女もいずれわかると思いますが、人を助けるためにも力は必要です。」

華子も話としては理解できたが、実行が難しいと思った。

「難しいですね。」

田中は、もう少し考えて欲しいものがあつたので、一つ質問を投げてみた。

「さてここで、あなたを選んだ大沢部長の想いを考えて見ましょう。更に私に声をかけたのは、なぜでしょう。」

華子は遠慮すべきではないと思って、正直に答えた。

「私が考えていることが、彼の目になつたと言うことですか？田中さんということは、昔のソフトウェアの世界の成功が、何かヒントになると言うことでしょうか？」

田中は、華子が正直に答えたので話しやすくなった。

「どちらも正解です。貴女のように短時間の勤務で成果を出す必要があると、追い詰められた人間で、適度な能力があり、しかも誠実に答えを求める人を、彼は探していたのです。もう一つの話は、私が昔ソフトウェアの世界で行ったことを、一般的なデス

クワークに展開できないかと言うことです。つまり、知的生産性の向上と作業の標準化による、個人依存体制の除去ですね。」

華子はもう少し具体化してほしいと思った。

「子育てのような勤務時間の制限で、労働時間短縮を実現する。その一方で、今の人員で今まで以上の成果を上げることで、人件費抑制による利益を生み出す。これは、確かに会社の方針と合っているように思います。しかし、現実にはできるのでしょうか。ソフトウェアの世界で、標準化が大きく成果を生んだと言うのは、わからなくはないのですが…」

田中はもう少し自分で考えてほしいと思ったが、少しヒントを出すことにした。

「そこで、知的生産性の向上です。私の感触では、不要情報の除去で 20%程度の時間短縮は可能ではないかと思います。そのための具体的な手段は、この次にお話ししましょう。貴女も案を考えてください。一つのヒントは、メールなど情報の洪水の中での無駄の除去です。」

華子もこれ以上は自分で考えること再認識した。

「わかりました。次にお会いするまでに、私の受け取ったメールを見直しておきます。」

田中は、最後の宿題を出した。

「それは一つの切り口です。それから、課長の仕事には、管理者としての仕事があります。まず組織をどう作るか、運営方法も含めて考えます。それから、組織としての成果を生み出すように、日常の業務を管理する必要があります。指揮し、計画を立て、実行状況を確認する。部門内外での調整作業も大切な仕事です。課長の立場で、決済し交渉しないと通用しないこともあります。このような課長業務の実務については、もう少し後でお話ししましょう。ただ、計画についてはもう一度考えてください。同僚だった人も部下としてみる。彼らにどう仕事を割り振るか、考えてください。それから、課長の件腫瘍の教材を作ったので、目を通しておいってください。それでは、3日後にお会いしましょう。」

田中は、「課長の教養」と言う資料と、「課長になる為に」と言う 2 つのコピーを渡してくれた。

<http://manabizz.c.ooco.jp/KKyouyou.pdf>

<http://manabizz.c.ooco.jp/KachouKyoukasho.pdf>

これで講習の 1 日目は終わった。

3. 日常業務での確認

その後、会社に出勤し、改めて自分のメールを見ると、先日の打診後では、鈴木課長から CC 又は BCC で転送されてくるメールは、それまでの 3 倍以上に増えていた。そして、彼からのメールをよく見ると、鈴木課長は部下に余分なメールは送らない、自分の言葉を付加し、部下の判断を助けるなどの配慮をきちんとしていることが、よく判った。このように、部下が読むべきメールが整理されていることは、仕事の効率上大きく役立っていることは理解できた。

しかし、ここまで業務の助けができていた組織を、どうすればもっと生産性を上げるこ

とができるのだろうか。悩みはますます大きくなった。

但し、転送されてくるメールを見ていると、転送先の選び方、コメントの付け方には、あるパターンがあり、これは自分でも出来そうと思った。

ただ、もう一つの宿題である、課内の分担については、中々良い考えが浮かばず苦戦した。

4. 知的生産性改善のヒント

講習では2日目だが、出会いでは3度目になり堅さもほぐれたので、華子はすぐに話を開始した。

「メールを調べたら、余分な転送を除去し、内容を整理してコメントすることで、皆の余分な仕事が減ることはよく判りました。しかし、これは現在の鈴木課長でもできていることです。これ以上はどうしたらよいのでしょうか。」

田中は、もう少し答えてほしいとは思ったが、図1を示して考え方をもう少し教えることにした。

「これは、一步踏み込んで、知的生産全般で考えて見ましょう。まずこの図を見てください。これは知的生産を大雑把にまとめたモデル図です。この図からでも、面白いことが読み取れますよ。まずこれで一番大切なものは何でしょう。」

華子はこの図は理解できた。特に、出力重視と言うことは、目的志向と言う考えで納得した。

「会社生活は結果が重要ですから、出力情報ですね。また、後で必要になるかもしれないから、蓄積すること大切です。」

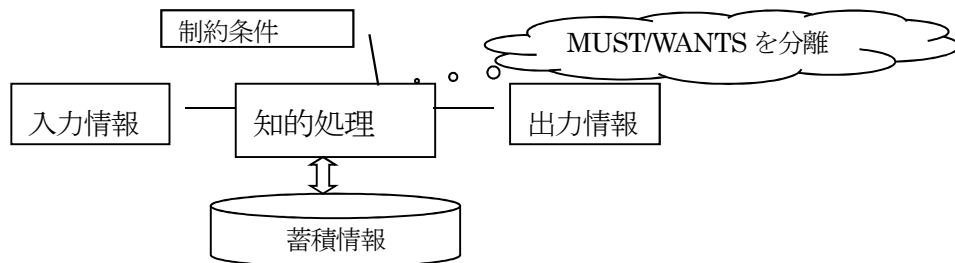


図1 知的生産のブロック図

田中はこの答えに一応満足したので、より具体的に話をすることとした。

「そこで考えると、今皆に転送や回覧されている情報の選択はどうですか？」

この話題に華子も正直に現状を批判した。

「確かに、入手した情報を、その時そのまま送っているように、思います。少しはコメントしたりしていますが・・・」

田中は、これは一つの答えだがもう一步踏み込んでほしかったので質問を繰り返した。

「これが一つの切り口です。まずどの仕事でも、何が成果かを考える。それに必要なものを必要なときに渡せば、仕事は効率化しますね。このような情報整理が大切です。

しかしもう一つ大切なものがあります。」

残念ながら華子はこれにこたえることができなかった。

「知的処理の部分ですか？でもこれは、まとまらないように思いますか？」

田中は質問で対応した。

「細かいことを言えば、そうなります。ところで、貴女が仕事で一番時間を食うのはどこですか？」

華子も自分の経験で答えることにした。

「色々ありますが、判断に迷って悩んでいるときです。」

田中はこれからもう一步踏み込んでみた。

「そのとおりです。そこで、まず色々な仕事で悩むのは、本来の業務で悩んでいるのでしょうか？それ以外の業務で悩むのでしょうか？これを考えてください。」

華子は、本来業務でないとい軽く言う人には反発を覚えていたが、田中の質問なので正直に答えることにした。

「確かに本来業務以外の調整的な要素などで、悩むことは多いですね。」

田中は、華子の迷いを感じたので補足説明を加えた。

「そうです。自分の仕事を狭く考えすぎて、雑用と排除する人も困ったものですが、仕事の交通整理を上手にすれば、本来悩むべきことだけに悩む時間を集中することは可能ですね。このような見方で、仕事を整理してみるのはどうでしょう。特に、制約条件(MUST)と望ましい条件(WANT)をきちんと分離することも大切です。」

これで華子も、図1で田中が言いたかったことの意味が解った。

「確かに、色々な所の交通整理の価値はありそうですね。調整が管理職の仕事と言うのもよく判りました。」

田中は、華子がこの切り口では進めると思い、もう一つ重い問題に踏み込むことにした。

「このように、業務のほうから攻めていくのが一つの切り口です。もう一つは、個人の活性化です。つまりやる気の起こし方です。」

ここでは華子は少し構えて答えた。

「今の課でもやる気はあるように思いますか？」

田中は遠慮なく踏み込んだ。

「貴女が課長になった後は？」

華子は正直に答えた。

「確かに、不安や不満が出るでしょうね？」

「その対策は、次回にお教えしましょう。それでは、3日後にお会いしましょう。」

これで2日目の講習は大きな成果で終わった。

5. 自分で考えると

華子は職場で仕事をしている時も、情報の交通整理と言うことについて考えるようになった。特に、自分の受け取ったメールについて、本当に必要か考えるようになった。例えば、規則集の改定情報を受け取った時は、社内情報の共通掲示板にあるのに、皆に送る必要はないと思った。しかし逆に、その規則と関係のある仕事をしている人には、改訂したことを連絡しないといけないと思った。しかし、このような決定に時間を取れば、後の実

務作業に差しさわりがある。メール処理を現実的に行うためには、自分の読み取りをすばやくして、誰に『正』を送り、後『副』、『参考用』を誰に送るか、すばやく決定する必要がある。メール読み取りと判断速度のアップが、これからの訓練項目だと考えた。

こうして情報の送り先を整理すると、かなりメールが減ると納得した。しかしこれまで皆に情報を転送していたのは、共有するメリットもあるからともう一度思いなおした。現在の担当業務に直接必要はないが、隣人の仕事に必要な情報にも興味を持つことは、無駄ではないと思った。例えば、使用電力量の一覧は、単にメールで転送しているが、これでは皆が読み飛ばすだけで終わっている。しかし、省エネ遂行のための貴重な情報であり、電気料金の削減と言うことは、利益を生む有効な手段である。そのためには、データの意味と削減の方向付けの指針を加えて皆に周知するか、適切な担当者を決めて対応させることも考えないといけないと思った。

この問題を解決するためには、共有すべき情報の掲示板を作るのはどうかと、一つのアイデアが浮かんだ。このための作業負荷増加をどう考えるか、これは自分の宿題と考えた。

6. 組織論(その 1)

4 回目の対話は、田中が別紙の軍隊組織の資料を渡して、解説することから始まった。

<http://manabizz.c.ooco.jp/Guntai.pdf>

「大平さんは軍隊の組織に関して、どれぐらい知っていますか。士官・下士官と言う言葉など聞いたことはありますか。」

華子は軍隊関係の知識は何もなかった。

「少し聞いたことがあります、よく判りません。」

田中は、軍隊の話に拒否反応はあるのは解っていたが、どうしても教えないといけないと踏ん張ることにした。

「組織の話を勉強するときには、まず軍隊組織を理解してください。欧米の組織論は、軍隊組織を理解していると言う前提で展開しています。」

華子は、知らないことの言い訳も含めて、拒否反応があることを正直に言った。

「軍隊と言う言葉に拒否反応があるのですが…」

田中は、本丸に踏み込むことにした。

「確かに、日本では軍隊と言うことに、拒否反応を示す人は多いですね。しかし、権限の分担と委譲形態、迅速な意思決定とその実行ということでは、軍隊組織は優れたものを持っています。まず軍隊における階級の意味を考えてください。」

華子は、まだ本質を理解していなかった。

「会社の主事などの資格と同じようなものですか？」

田中は、このレベルの答えを予想していた。

「軍隊の階級はもっと深い意味を持っています。まず軍隊組織では、意思決定する人間が、一つの場所では一つに決まっています。相手が攻めてくる、そのような緊迫した状況では、意思決定し指示する人は、絞り込む必要があります。特に、軍隊では危険な状況で死傷により指揮を取れなくなることもよくあります。そのような時、その場

で階級が一番上の人間が、自動的に指揮権を継承する。同じ階級なら先にその地位に着いた者という風に自動的に決まります。こうしないと、いざと言うときに混乱が起こるからです。」

華子は緊急対応と言うことは、何とか理解できた。

「そう言えば、保安の掲示に『先任守衛の指示に従う』と言う記載がありました。」

田中は、指揮権の継承でもう少し理解してほしかった。

「同じ考えです。緊急時には、行動が統一されていないと困ります。例えば間違っている、統一を図るために指示者を一人に決めているのです。次に指揮権の継承と言う問題を考えてください。」

「先ほどの、指揮官が指揮を取れなくなったときの代行と言う話ですか？」

華子の理解が、まだ自分の話しに及んでいないので田中は少し失望した。

「そうです。ここで士官と言う立場が重要になります。士官と言うものは、指揮官となる可能性を持っている人たちです。従って、最下位の任官した直後の士官でも、上位者が全滅したら、指揮権を継承する責任があります。会社組織では、総合職が士官、監督職が下士官、一般職が兵卒と考えたらよいでしょう。」

華子も少しわかってきた。

「上司が指揮できないときには、自動的に引き継ぐ仕組みを作ることですね。」

田中は自分の経験を絡めて説得力を増すことにした。

「これについては、議論が分かれるところですが、私の任せられた組織は、全て指揮権継承順位を明確にし、代行順位を決めていました。お客様に迷惑をかけない。担当者に、仕事遅れのしわ寄せが行かないように、外部からの連絡事項を代行者が見て、適宜対応する仕組みです。これに関しては、部下に情報を与えすぎると言う批判もありましたが、体外的な信用は保持できたと思います。」

華子はまだ半分しか理解できていなくて、形通りの答えとなった。

「総合職たるもの、必要なら会社の代表として対応する覚悟が必要ということですね。」責任の話は大切だから、田中はもうひと押しした。

「そして課長は完全な管理職で経営の一翼を担っています。会社の幹部が、全滅したとき、あるいは指示を仰げなくなったとき、貴女に責任がかぶさってくる。これが管理者の責務です。」

華子は、いまさらながら課長の立場を考えてしまった。

「厳しいですね。」

ここで田中は課長就任に対し決断を促すためにきつい話をした。

「そうです。そこで、それだけの責任を取れない人間が、課長になったときの悲劇もよく考えてください。軍隊で言う『無能指揮官が死ぬのは自業自得、しかしその部下がかわいそう』です。自分が有能な課長になることは、適正のない人間を課長にするよりは、部下達の被害が少なく自分の努力でできます。」

華子は、この話は納得してしまったが、もう一つの疑問を口にした。

「下士官と士官の違いはどのようなものでしょう。一般職と兵卒と言うのは何となくわ

かりますが。」

田中は、下士官と監督職の類似性についても話をしたかったが、事務職の職場を考えてその部分は軽く流すことにした。

「下士官は、自分の決められた範囲で最善の能力を出すのが任務です。一方、士官には大局的判断が要求されます。これが大きな違いです。従って、下士官以下には大局的な指揮権の引継ぎは考えないのが欧米式軍隊です。旧日本軍はそこところがすこしあやふやでした。但し、大局的な観点での思考はある程度訓練がいります。そのような育て方も大切ですね。」

華子はこれに納得したので次の質問をした。

「話は変わりますが、指示の出し方も参考になりました。会社では、命令が多いですが、説明の不十分な号令になっていることも多いですね。」

田中は、この話は次に行く組織論ともう少し絡めて議論したいと思ったので簡単に流すことにした。

「逆に、判断力のある部下に指示しすぎる命令も困ったものです。方針を示す訓令で十分なのに、実行方針まで命令する。これでは部下も伸びません。」

華子も苦笑してしまった。

「前の話であった『部下は悩むべきときに悩む』ですね。」

「そのとおりです。権限を与えないと自主性はできません。この区切りが大切です。

さて、軍隊組織は、大体わかったようなので、この次はもっと具体的な組織に入りましょう。」

7. 組織論(その2)

田中は、図2を示して話を続けた。

「組織には、大きく分けて、オーケストラ方式と雅楽方式があります。オーケストラと言うのは、軍隊組織と同じで指揮者の指示でみなが演奏を行う形式です。一方、雅楽には指揮者がいません。皆が他人のパートの演奏もできます。従って他人のことを思いやり相互にあわせながら演奏をしていきます。」

華子は組織の形は解ったが、自分の組織はどちらかとは決定できなかった。

「どちらがよいかは、一言では言えませんね。」

田中はもう少し説明を補った。

「一般的には、大規模の時にはオーケストラ方式しかありません。雅楽方式は7人ぐらいが限度だと思います。但し、階層化を上手く行って、小ユニットは雅楽方式と言うのはありでしょう。そしてメンバーの成熟度によって、組織は変化していきます。」

華子は、成熟度で組織を変えろと言うことで少し気が楽になった。田中は、華子にもうひと押しする必要性を感じた。

「もう一つ言うと、リーダーの器量でも変化します。リーダーの器量が大きくて皆が自由にやれる場合、言い換えると少しの領海侵犯は気にせず自由にさせる場合と、自分の枠に当てはめる場合がありますね。但し、部下の力がない場合は、ある程度の枠の

当てはめは必要でしょう。その見極めが、リーダーの器量です。」

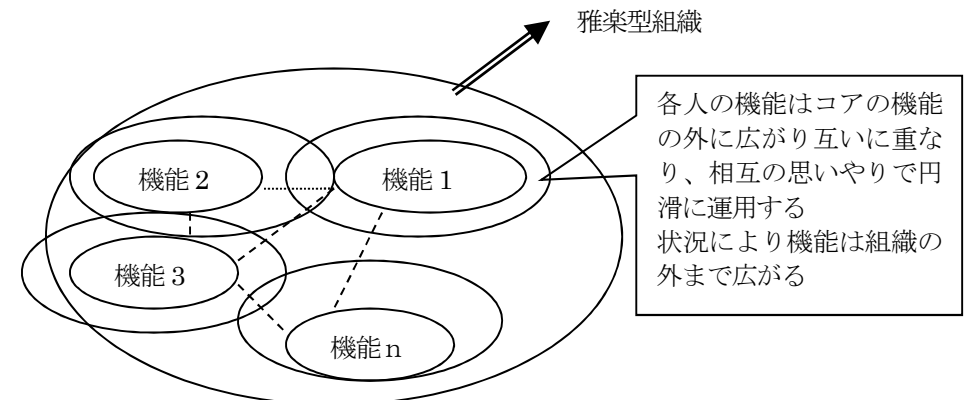
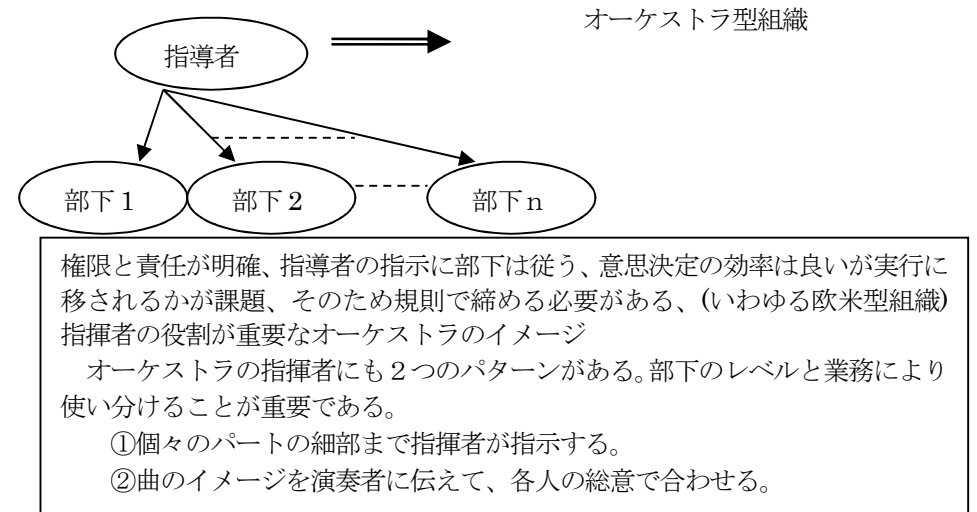


図2 オーケストラ型組織と雅楽型組織

華子は課長になったとして、グループ構成を考えてみた。

「今の課は3つのグループに分かれていますから、3人のグループリーダーに任せることになります。その内、2つのグループは、比較的年齢が高く、相互乗り入れできる人たちです。このグループは、雅楽方式でもよいでしょう。もう一つは、若い人が多いので、リーダーが指示しないと動きません。これはオーケストラ方式です。」

田中もこの反応でよいと思ったが、運営方針を確認した。

「さてそこで、貴女は3人に対してどう動きますか。」

華子は、リーダーとすべき3人の技量が解っていたので、任せることにした。

「方針を示し、運営の細部は任せることになると思います。」

田中は、もうひと押しリーダーへの任せ方を確認すればこの話は一段落と考えて、もう一つの重点に踏み込んだ。

「先ほど説明を省略しましたが、オーケストラの指揮者にも2種類のやり方があります。一つは、一人一人の楽器の音を聞き分けて個別指示をする方式、もう一つは皆に共通するイメージを伝えて、後は各人の調整役に徹するやり方です。軍隊用語では、命令方式と訓令方式と言うべきでしょう。あなたの場合は、3人のリーダーに対しては訓令方式の指揮者となるわけですね。それから、あなたの代行者は誰ですか？」

華子は田中の真意をつかむことはできず、代行者には常識的な答えしかできなかった。

「3人の内、一番年上の内田さんを考えています。彼は、一番バランスが取れていますし、慎重だが決断力もあります。」

田中は、もう一度、『子育て中でも、働きやすい職場』の原点に戻ることを注意することにした。

「あなたの職場では、貴女がいつ休んでも無事仕事が流れるようにしないとはいけませんね。そのため彼には、貴女の代行だから必要情報を全部渡さないといけません。この負荷はかなり大きいですね。もしあなたの後の課長として育てるなら、それでもよいと思います。しかし、そうでないなら別の方法を考えるのも一案ですね。苦勞するにも次のことが見える苦勞と言うことも考えてください。」

華子は、自分の見落としを指摘されて少し困ったが、何とか教科書的な答えを引き出した。

「私の後継になる可能性のある若い人を育てると言うことですか。」

田中はもう少し助け舟を出すことにした。

「そのような切り口も、一つです。代行者としての自覚を持つ中で、育つと言うことはよくあります。それから、もう一つの発想は、集団指導体制です。各リーダーが自分の範囲は決済する。グループをまたがる場合は相互調整する方式もあります。」

華子は、肩透かしを食らったように感じたので、正直に言った。

「あまりはっきりしないやり方ですね。」

田中も本当の答えを出してきた。

「まあ日本的というか、厳しい状況でないなら、これでいけることも多いですね。もう一つは、スタッフの利用です。」

華子はスタッフの欠陥についてどこかで聞いた話で応じた。

「ラインとスタッフのスタッフですか。スタッフが権力を持つのは、よくないと思います。」

田中は、華子がアメリカ式組織の秘書について説明することにした。

「確かにスタッフが権力を握ると危ないのは、今までの歴史が示しています。しかし、権力を握らない仕組みを上手に作ることができます。それは、貴女個人の代行者としてのスタッフです。つまり、貴女の秘書的な役割で、貴女の名前での文書発信のみを行う人材です。」

華子も、このアイデアの利点はすぐに解った。

「つまり、私の不在時の定型業務は秘書が文書発信してしまうと言うことですか。」

田中は、華子が表面的な理解しかできていないのには不満であった。

「そうです、これは、不在時に限らず業務多忙時にもそのようにしておくのです。この方式で大切なことは、秘書は貴女個人につくのであって、課長職につくのではないと言うことです。」

華子は、ここがポイントと田中が力を入れているのは解ったが、納得はしなかった。

「意味がよく判りませんが。」

田中は、スタッフの権力の危険性を華子が理解している前提でもう少し説明を加えた。

「つまり、貴女が生きて課長にある間は、秘書は課長の代行能力を持っている。しかし、貴女が異動した場合には、即座に権限を失うということです。」

華子もこれには同意できた。

「スタッフが権限を持って暴走することを、防止する仕組みですね。」

田中は華子が部下の将来について考えてほしいと、もう少し補った。

「そうです。ただこの場合の欠点も考えないといけません。スタッフになった人間の将来です。貴女の異動で道が閉ざされると言うのは困りますね。」

華子は、この観点は解っていたが、答えが見えなかった。

「そのとおりです。だから若い人には、スタッフ業務をさせにくいですね。スタッフ業務の勉強もしておくとか将来役に立つのですが…」

田中はヒントを出すことにした。

「この問題は、色々深いものがありますが、一つのアイデアは、完全なスタッフにするのではなく、ライン業務をしながらスタッフを行う形でしょう。将来に課長になる可能性のある人に、課長業務を手伝わせる。そういう形の秘書業務ですね。」

華子も少し見えてきた。

「副課長的な立場ですか？」

田中はこれ以上の発想は難しいと考えて、自分の答えを言うことにした。

「それは一つの考えですが、小さな課でそこまではできないでしょう。もう少し若く、総合職で将来のある子に、勉強させる形はいかがでしょう。ただし、判断を要する業務はベテランが支えないといけません。そこは、グループリーダー達の意見を聞くと言うことです。」

華子も大きな変革点が見えた。

「今までは、秘書の立場と言うと、ベテランの一般職のイメージでしたが、それを変わると言うことですね。」

この壁を越えたので田中は少し楽になった。

「確かに、今までの仕組みでは、ベテランの一般職の苦勞人で実務はよく知っている人に、秘書的な業務を任せれば、全て取り仕切ってくれる場合が多くありました。しかし、このようなやり方は、今後はできなくなると思います。」

華子も、一般職と総合職の問題を再度考え直すことにした。

「確かに、これだけ女性の総合職が増えると、それとのバランスが問題ですね。」
田中はキャリアパスの観点を再度強調することにした。
「そうです、給料に見合った仕事大切です。秘書の仕事はそう簡単なものではありませんが、将来のキャリアパスを考えると、秘書だけと言うのは厳しいですね。」
華子は、これで一人の人材をイメージすることができた。
「わかりました。一つのヒントとして考えて見ます。グループリーダーの手前で、性格の良い人を選んで経験させるのは、やってみたいです。」
田中は、念のため危険性を指摘した。
「そうですね。管理職になると提出文書などの作成が増えます。これを経験するのは大切ですね。ただし、能力のある人間に情報を与えすぎる危険性も考えてください。人事秘の文書にも、秘書業務を通じて知る機会が多くなります。そこのところは上手にコントロールする必要があります。」
華子はこの話も無事クリアした。
「今までの秘書は出世を超越していたので、この問題はあまり出なかったのですね。」
「そうです。だから女性のキャリアについての本では、『出世を考えるならスタッフになるな』と書いています。」
「確かに難しい問題ですね。ゆっくり考えて見ます。」
「そうですね、組織の問題は急に変えないほうがよいです。ただ理想を持つことは大事です。特に貴女は、急な休みでも何とか動く組織を考えてください。それでは、次は職場の活性化について話をしましょう。」
この日は、華子にとって大きな収穫のあった一日であったが、宿題も多く残ってしまった。

8. 職場の活性化

5回目では田中はいきなり話し始めた。
「組織を支えるのは、個人個人の力です。これを引き出すためには、一つの考え方として、カウンセリングの創始者のカール・ロジャーズの『人間は自分自身でよくなる力を持っている』と言う発想です。そのために、各人の人格を受け入れて、安心させた上で、組織としての方針を納得させる。これが大切です。」
華子の理解では、安心と言えば雇用の確保と言うレベルでしかなかった。
「各人を安心させると言うのは、雇用の確保と言うことですか？」
田中はもう少し考えて欲しいと思った。しかし、これは華子若さを考慮するとやむを得ないことと思ってもう少し説明を加えることにした。
「それだけではありません。仕事を変えと言うことでも、大きな不安をもたらすことがあります。これは、仕事と人格が渾然としてしまったような人に多く起こります。そこで、技術の進歩などで、今までの仕事が不要になると言われたとき、彼らの不安と言うのは大きくなります。そのような人を多く抱えると、彼らのために不要な仕事を作り出すと言う現象が起こります。」

華子には、これを理解するにはまだ若すぎた。
「確かに、そのような要素はありますね。ただ、仕事に打ち込むと言うことは、ある程度は、そのようなめりこみが生じることは仕方ないと思うのですが…」
田中は、自分の経験を伝える必要性を再認識した。
「安定時代にはそれでもよいのです。しかし、技術革新の時代では、仕事自体がなくなることもあります。そのようなときに、積極的な考えになれるかどうかの一つのポイントですね。創造的自己破壊といいますが、実際に行えるようになるには、難しいものがあります。」
華子はまだ若く、力のある社員だけで動かすことを考えていて。
「確かにそのような面がありますが、私も会社のためにと言うことで、新しい仕事に苦勞して対応してきました。それができればよいのですね。」
田中は、華子ができない人間に目を向けるかを測っていた。
「そのとおりです。但し一言、『それが全員で』と付け加えるだけで、難しさが増えますね。」
華子は、そこで一人の課員を思い出した。40代後半で実直に努めている彼は、そのような変革に耐えるだろうか？彼を切り捨てることはできない。
「確かに、おっしゃるとおりです。」
田中は、精鋭主義に走らないと言うことで合格点を出した。
「そのために、ロジャーズ理論が生きてくるのです。彼は、『人間は自分のことを理解してくれている人の元では、現状を打破してよくなろうとする力を出す。』と言っています。これは、私の経験でも、結構当てはまります。そこで、いわゆる面接やファミリー・トレーニングなどの効果がでてくるのです。」
華子はカウンセリングや面接と言う言葉には、負のイメージしかなかった。
「カウンセリングと言うと、メンタル面で問題のある人が受けますね。面接と言うと人事評価等のイメージがありますが。」
田中は、積極的傾聴法ぐらいは、知っておいてほしいとがっかりしたがカウンセリングに関しての素人と考えてきちんと説明することにした。
「そのような見方で行うと、今回の話での面接は失敗します。面接と言うより、面談と言うべきでしょう。そこでもできるだけ、皆の話を聴くことが大切です。話をとにかく聴く。人間は自分の話を聴いてくれると言うだけで、安心するものです。この時、貴女は相手の人格を大切にしっかりと聴くことが大切です。このメッセージが伝われば、相手は安心します。」
華子も、話を聞いてもらうことで自分も安心した経験を思い出して、納得した。そこでもう少し実務について聞くことにした。
「面接と言うと堅苦しくなりますがどうしたらよいでしょう。」
田中は、ここで自分の経験を伝えるべきと思って、細部まで踏み込むことにした。
「話題の作り方は色々あります。私の経験では、仕事の内容を説明してもらう。そこで一番大切にしていること、難しいことを話してもらう。これをきちんと聴くと、自分

のことを評価してくれていると相手は思ってくれます。これが出発点ですね。」
華子は、時代遅れの仕事の自慢ばかりする、先輩に悩まされたことを思い出し反論した。
「仕事の話を聴くと、相手に引き込まれないですか。彼らの仕事が大切だと言うのは良いですが、先程の変革の時代には不適切な場合もありますか？」

田中は、ここで業務と人格の分離と言う一番大切なことに踏み込むことにした。
「確かに、そのような危険性があります。そこで大切なことは、仕事の内容ではなく、仕事を遂行する人格と言うか、能力を受け入れるのです。あなたの有能性と会社への貢献を、われわれは認識しています。こういう会社からのメッセージを彼らに伝えるのです。ここで大切なことは、個人の人格と現在の業務を分けることです。これは、逆に考えると、仕事ができないと言うことと、人格と言うものは別だと言うことです。」
これで華子にも理解ができた。

「そうして、安心して仕事をするように伝えるのですね。」

田中はもう一步踏み込んでほしかったが、一応合格とした。

「それ以上です。仕事が変わっても大丈夫と伝えるのです。自分の今の仕事がなくなることを含めた改革を行っても、人材を活用すると言うメッセージです。これがないと思いついた改革はできません。」

華子も変革のためには個人を大切に言うことが理解できた。

「面接の効果は判りましたが、ファミリー・トレーニングは？」

田中は、本来はロジャーズのエンカウンターグループまで説明したいと思ったが、そこまで行くのは難しいと判断し、周囲の承認と言う形で説明した。

「この承認を、組織の皆で行うことに意味があります。組織内で承認されている。この認識があれば、もっと力を発揮しますね。そのために、ファミリー・トレーニングでは、お互いの話をきちんと聴く仕組みが大切です。ただ、これはもう少し組織が落ち着いてから行えばよいでしょう。」

「判りました。」

田中は、もう一つ大切な、価値観の共有について確認した。

「なお、朝礼等を上手に使って、全員の価値観を統一すればよいでしょう。良いと思う行為をきちんとほめる。悪いと思うことに注意する。これだけで、皆の価値観ができてくる。朝礼の訓示もこのような効果を考えてください。最後に、あるところで聞いた言葉ですが、組織の活性化に関し深い意味があるので、味わってください。

『中国の反日運動は上層部があおっているだけだから怖くない。しかしアメリカの民衆が反日運動を起こしたら自分の意思で動いているだけに非常に怖いものがある。』

これは、ボトムアップに意見が一致したときの力を示したものです。」

これは華子でも理解できた。

「自分で判断したものは、自主的に実行する。そのための価値観を上手に伝える。確かにそのとおりです。できる限りやってみます。」

「これで、今回お伝えしたかったことの主要部分は終わりです。後は組織の理想的な形を、別途まとめたので読んでください。」

田中は組織の理想論の図式を渡した。

<http://manabizz.c.ooco.jp/RisouSoshiki.pdf>

9. 常に改善する組織

次に会ったとき、田中は、華子に一つ質問を投げかけてきた。

「大平さんは、**CMMI** について、知っていますか。」

華子は、**CMMI** について、情報システムの管理に使おうと言うことで検討したことは知っていた。しかし適用は難しいと言う結論になったことも知っていた。そこで率直に思っていることを言った。

「ソフトウェアの生産組織の評価によいかもかもしれませんが、大げさすぎて文書ばかり作ることになりそうです。私の課では使いにくそうですね。」

すると田中は、微笑して切り返してきた。

「おっしゃるとおり **CMMI** 自体は、そのままでは使えないでしょう。しかし考えて見るとよい組織の条件を示しているではありませんか？」

華子は、何かあるとは感じたが、それが何かは理解できなかった。そこで正直に謝った。

「すみません。もう少し説明してください。」

田中も、こうなると予想していたので、もう少し説明を加えた。

「**CMMI** の 5 段階は知っていますね？」

華子は、知識として知っていることをとりあえず答えた。

「レベル 1 が何とか仕事しているレベル、レベル 2 が管理されたレベル、レベル 3 が定義されたレベル、レベル 4 が定量的に管理されたレベル、そしてレベル 5 が最適化したレベルです。しかし、レベル 3 から上はよく判りません。」

田中は、下手な間違った知識に固執しない、この回答で少し安心した。そこで一番重要なところの説明に入った。

「確かに、レベル 3 から上の区別は、難しいかもしれませんね。ただ、各レベルの違いを追及すると、もう少しわかるのですが、とりあえずレベル 5 の最適化したレベルの意味を考えて見ましょう。これは、仕事を実行している段階でも、モニタして最適化を図るということです。つまり仕事の進捗途中でも、おかしいこと、悪いことがあれば、適宜原因追求をして、最善のものとしていくと言うことです。」

華子もソフトウェアの管理が難しいのを知っていたので、思わず聞いた。

「そのようなことができるのですか？」

田中は上手くつばに嵌ったと考えて、突っ込んで説明を進めた。

「そのための仕組みとして、まず各業務の標準化を徹底して行い、定義を明確にするのがレベル 3 です。その後、定量化して測定できるようにしたのが、レベル 4 です。定量化したデータをリアルタイムで見えるようにすれば、微妙な逸脱も検出できますね。そこで最初の兆候を見て、原因追求を行い、真因をつぶしていく。こうすれば強い組織になります。」

華子もこれには盲点を突かれた。

「確かに、きちんと定義し、それを測定する。その上で、フィードバックをかけて安定させるのは制御の基本ですね。このように段階を踏まないと、最適化を自動的に行う組織にはできないということですか？ただ、私一人で行うには少し荷が勝ちすぎるように思います。」

田中はこの答えも予想していた。そしてここが踏ん張りどころともう一言踏み込んだ。「確かに、理想形を言えば、このような定量化や測定システムが必要かもしれません。しかし目的とするのは、業務プロセスの改善を、持続的に行って成長する組織を作ればよいのですね。」

華子も何音なく言わんとすることが分かってきた。

「確かに、何事も改善を積み重ねることが、重要だと言うことですね。それが、できるだけ短いサイクルで行われればよいのですね。数値化は、一つの手段と言うことで、こだわらなくてもよいのですね。」

田中は、一気に解決すべきと思って、畳み掛けた。

「そのとおりです。大規模プロジェクトの途中を見るためには、定量化の意味も大きいです。しかし、短期で完了し、更に直ぐにやり直しの聞くような社内サービスなら、個別の成功失敗を見て、反省要因を追及する方法でもよいですね。定量化せずとも、1－0のバンバン制御でも成果が出るということです。そのために何が必要でしょうか？」

華子も答えが見えたので即座に反応した。

「つまり、レベル3で言う、定義をきちんとすると言うことでしょうか？言い換えると、理想形のビジョンを共有すると言うことですね。」

田中はここでもう一押しした。

「ここで理想を言えば、明文化した定義が必要ですね。しかしこれが、文書化できるぐらいなら、苦労しないと言うのが、今までの例です。ただそこで止まってしまっただけは何もできません。まずは、管理職の頭の中のイメージでもよいから、良否を明確にする。この軸をしっかりとぶれないようにする。すると、部下にそれが伝わってきます。そして部下の主だった人間が、そのイメージを共有すれば、成功への一歩です。次にそのイメージに合わないものの真因を徹底的に解明する。ここで大切なことは、できるだけ個人にかぶせないことです。なぜか分かりますか？」

華子は、この質問は少し反発を覚えた。

「実際の仕事では、個人の能力不足・不注意によるトラブルが多いと思います。従って個人の能力を向上させるような訓練と言うことではいけないのでしょうか。」

田中は、ここでもう一歩、飛び越えて欲しかった。

「その発言は、担当者のレベルでは、間違っていない。しかし、管理職の立場で、個人の能力不足のトラブルと言う発言は、許されないものです。理由は判りますか？」

華子は言われてみればそのような見方もあると一つの答えを出した。

「計画する権限があるのですから、それだけの能力のある人間を当てないといけません。その失敗の責任は、担当者ではなく管理職ということですか？」

田中は、この答えも予想していたが、もう一歩踏み込ませたかった。

「それは一つの考えです。確かに、『適材適所の割り当ての責任は、管理職にあるのだから、担当者の能力不測を責めることはできない。』は一つの考えです。しかしもっと大切なことがあります。」

華子はこれで考えてしまった。そこで田中がヒントを出した。

「今まで何の話しをしていましたか。」

華子もこれで何を言いたいかわかってきた。

「組織や仕組みの話ですね。そのようなことを、考えるのは管理職の仕事ですから、怠慢という追及を受けるのですね。」

田中はここでもう少し説明しないといけないと考えた。

「管理職の権限で変えることができるものを、考えないと言うのは確かに怠慢です。しかしもう一歩踏み込んで欲しいのは、原因追求の時見えなくなるという現象です。つまり、個人の原因ばかりを見てみると、組織や仕組みに対する追及が弱くなる。個人の能力不足で満足し、それ以外の仕組みや、設備などへの追求が弱くなることを懸念しています。」

華子もこの説明で納得した。

「確かに、安全問題などでも、個人の注意といって済ませるのではなく、設備などで対策をとりますね。」

「そのとおりです。ここでもう一つ大切なことは、組織や仕組みの問題として解決したことは、きちんと残るということです。個人の能力に依存している限り、その個人が居なくなれば、その仕事はできません。徒弟制度で訓練しても、時間がかかります。これが、設備や組織的な対応、ルールとなれば、しっかりと残って行きますね。そういう意味で、仕事のプロセスの改善を行う価値は大きいのです。」

華子もこれで納得したので、自分なりの総括を行った。

「CMMI の考えを行かし、組織の理想像を私なりに作る。特に仕事の仕方、その仕組みを考えて、価値観を少なくともリーダークラスで共有する。その上で、日々改善を行う組織にする。これが、私の課題です。」

10. ある料理店の個室で

ある料理店の個室で、大沢部長が個人的に鈴木課長の送別会を行った。その席に田中が顔を出した。大沢は、田中を上座に座らせて、鈴木を紹介した。

「田中さん、今回はどうもありがとうございました。なおご存知とは思いますが、彼が鈴木君です。」

鈴木も田中の出現は予測していたのでそつなく対応した。

「鈴木です。このたびはお世話になりました。伝説の大課長にお会いできて光栄です。」
「田中です、大沢さんには色々お世話になっています。大沢さん、何か私のことで伝説などと言う怖い話があるのですか？」

「そりゃー十分あるでしょう。私の印象に残っているのは、ソフト会社に出向していた

とき、女性の部下を上手に使って、成果を出したことです。ほとんど残業できない状況で、他の部門よりも高い利益を生み出していた。あのマジックをもう一度実現して欲しいと言うことです。」

「私も、その話は聞きたいです。今の課も結構合理化しましたが、まだ残業した人間が評価される風土が残っています。そこで大平を使って、残業しない風土に持ち込みたいと考えての後任選択です。」

田中は、苦笑して切り返した。

「まず一つ言っておきますが、大沢さん、私のやり方にマジックなどはありません。まともなことをきちんと行っていくだけです。経営者が、救世主やマジックにたよるようになったら、その会社は危ないですよ！」

これは鈴木も納得したし、少し酔っていたので思い切って部長に絡んだ。

「さすが、伝説の大課長ですね。部長しっかりしてくださいよ！」

「鈴木君だって、太平さんに解決丸投げじゃないか！人のこといえた義理か。しかし、まともなことが、きちんとできる風土作りは難しいですね。田中さんはそのあたりの動機付けも上手でしたね。」

田中は、大平部長は解っているが、鈴木課長にもう少し説明しておくことにした。

「そこは誤解がありますね。私は、人使いは下手です。しかし、グループでは、成果を出していた。勝っている間はチームワークの乱れはない。この原則を利用しただけです。皆さん、物事を複雑にしているのです。まず生産性を上げて利益を生む。その結果、行動の自由が利く、こうなれば人間関係に不満が少しはあっても、目標に対しては協力します。」

大平は昔の田中を思い出した。

「しかし、田中さんは、成果を全て部下のものとして、自分は一度も表彰を受けずに頑張っていましたね。」

「そこが、大平部長との違いですか？部長はちゃっかり自分の成果を売り込み、出世して行った…」

「こら鈴木、口が過ぎるぞ。しかし、そのような面はありますね。私達も、田中さんが課長にならなかったことは、ショックでした。」

田中も昔を思い出し、反省を口にした。

「そう言ってくれるのは、大沢さんだけだよ。他の連中は、うるさいと思ったかもしれない。しかし、この話の反省が今回に繋がっている。私が、課長になるチャンスから逃げた結果、困り者の課長が続投したし、その後の改善も遅れたね。まあ大沢さんが立て直したが。」

「確かに、あの時点の田中さんが課長なら、皆厳しいと根を上げたかもしれませんがね、しかし課長になれば変わるでしょうから。現に、定年前に田中さんは大課長として、皆に慕われていたじゃないですか。」

田中はよい機会だから、もう少し華子のために伏線を張ることにした。

「ここに大切な話がもう一つあるね。お二人は、ピーターの法則というのは、聞いたこ

とがあります？」

大沢は聴いたことがなかった。

「鈴木君は聞いたことがあるか？」

「昔聞いたような気がします。『人は無能になるまで出世する。従って組織は無能者の集まりになる』と言う風な法則だったと思います。」

「そのとおりです。これは、降格のない制度で、単純に出世させると、十分起こることですね。課長になったが部長の器でない、それなら課長のまま…という話です。」

大沢はなぜ田中が課長にならなかったか、やっとわかった。

「怖い話だが、そのとおりのことが起こりえるな。」

「そこで私は、課長なるのを逃げたのです。但し、50 ぐらいになると、組織の理想と言うものも見えてきて、自分の好きなようにやりたくて、無理を言って課長にしてもらったのです。」

大沢も田中の言いたいことがなんとなくわかってきた。そして鈴木のためにもう少し田中に説明してもらうことにした。

「今回、田中さんをお願いしたのは、大平君をつぶさないために、課長の心得をしっかりと教えてもらって失敗をできるだけ軽くするためです。私が、かばったりしたら彼女のキャリアに傷がつきます。幸い彼女は昔田中さんに仕事を教えてもらったことがあるので、上手く道に乗ってくれました。」

鈴木はこの腹芸がよめなかった。

「さすがは、古狸ですね。上手く人を手のひらの上で躍らせている。」

大沢は、少し悲しかった。

「こら鈴木、この程度の腹芸ができないようでは、お前の将来もない。」

それを読んで田中がフォローを入れた。

「大沢さんもきついんですね。しかし、上司のサポートは、見えないぐらいがよいと言うのも、一つの考えです。中国象棋で仙人示路というのがあります。指した直後には、ぼやとした手だが、その先では効いてくるので、まるで仙人が導いたようだ、と言う定石です。課長の指導は、このようなものも必要ですね。常に今日明日の話だけでは、単なる現場指導者と同じです。私が昔仕事をしたときの大平さんは、少し尖りすぎていましたが、程よく丸くなっていましたね。向上意欲もまだ十分あるし、発想も柔軟でした。」

鈴木もだいぶわかってきたので、少しは身のあることを言うべく頑張った。

「実は、大沢部長から後任の意見具申を求められたとき、正直言って迷いました。大平以外にももう一人、和田という者が居て彼のほうが専業主婦の奥さんがいるので、残業などでは安心して任せられます。能力は、同程度か少し大平が上、ただ彼女の勤務時間が短いので、アウトプットは同程度でした。正直に大沢部長に 2 人の話をしたところ、大沢部長は『今後の会社は、子育てと両立できるぐらいの、時間効率を向上させるべきだ』と言うことで、大平課長に決まったのです。ただ大沢部長の凄いの、その後すぐに田中さんに連絡を取ったこと、大平が田中さんに連絡するように、何か

ヒントを出したようですね。」

大平は、鈴木にはもっと読んでほしかったが、仕方ないと内幕を説明した。

「正直に言うが、和田を課長にした時、今より時間外が増えるのは目に見えていた。今は、和田の担当者としてのがんばりで、それなりのアウトプットが出ているので、鈴木課長の首は切らないで置いたが、今の時間外を続けていたら、将来はなかったぞ。それぐらい危機意識を持って欲しいな。」

田中も少しフォローすることにした。

「確かに内部昇格した場合には、エースで4番打者が急に引退したチームを引き継ぐと言うことで、大きく成果が落ちることがありますね。そこで、根性主義の課長だと、時間で成果を補おうとするのは、よくある話です。」

大沢は、少し成果を確認することにした。

「そこが逆に時間効率向上に繋がれば、人件費節約効果が大きいですね。田中さん、勝算はいかがですか？」

田中もこの機会に根回しを一つ入れうことにした。

「技術的にはありますね。情報の流れの効率化を行う。それを通じて業務の見直しをすれば、本質業務と付随業務を分けることができる。更に単純業務の切り出しができれば、更にマニュアル化の効果も期待できると思います。」

「素晴らしい。お願いした価値があった。」

大沢の反応を見て、もう一步踏み込むこととした。

「話をよく聞くことですね。私が、技術的にはといった裏をよく読んでください。」

「部長、そう簡単にはいかないですよ。」

大沢もすべてのカードを広げる時が来たと思った。

「鈴木は黙っている。田中さんがこのこういう言い方をするには、私の宿題があると言うことですね。よろしいでしょう。ここまで来たのだから、もう一つ内幕話をしましょう。田中さんも知っているかもしれませんが、内の瞬間湯沸かし器で有名な中西社長に、本社のスタッフが時間短縮に繋がる合理化提案を、昨年提出したのです。しかし、一向に成果は上がらない。そこで社長は怒りまくって『お前達が紙の上だけの成果を出すなら、この冬のボーナスには、“賞与”とだけ書いた紙を持って帰れ。』とわめき散らしているのです。そこで、本社スタッフから、『戦略費の支援を行うから、実効のある時間短縮をしてくれ』と泣きが入っているのです。ですから、必要なものは言ってください。」

田中もこれは知っていたが、素知らぬ顔で応じた。

「設備投資や、開発計画に関しては、大平さんの要求に応じてもらえれば結構です。そこまで私が、図を書くわけにはいけませんから。それより、人間関係のほうです。昔話に戻りますが、私の部下達の人間関係が良かったのは、成果が出ているからです。そのため、筋の良い仕事などを回すか、先ほどの経費予算などで配慮し、金の面での苦労を少し下げて欲しいのです。」

大沢も田中の話には拒絶できないものがあると感じていた。

「少し甘やかすような気もするが、技術改良と人間関係トラブルの2正面作戦はつらいですね。判りました、できる限り支援します。」

田中も、大沢の顔を立てるため、鈴木にもわかるように理論づけることにした。

「大沢さんに任せれば大丈夫でしょう。後は大平さんがどこまでやるかですね。今までに改善のヒントは出しています。なお、こういう改善は、1箇所で成功例が出れば、他も真似して大きく広がります。それを考えれば、少しぐらいの無理はする価値があります。最初の成功例を作ることが重要ですから。」

「判りました。できるだけことはします。」

ここまで聞いていた、鈴木課長はつい口走ってしまった。

「何か過保護のような気もしますが…」

すると大沢部長は苦笑いをしながら、諭すようにいった。

「鈴木君、これは戦略的な仕事だ。失敗は許されない。そのためにはできる限りのことをする。もう種明かしをしてしまおうが、田中さんへのお願いも、裏話がある。」

そこで鈴木課長の脳裏にひらめいたことがあった。

「もしや、太平さんは、噂の『田中イレギュラーズ』ですか？」

田中は苦笑して、答えた。

「その話どこで聞きましたか。私は何も『イレギュラーズ』など変なものを作った覚えはありません。ただ私が一時、若手教育を行ったときの教え子達が、折に触れて助け合っていたので、他の人たちが『田中イレギュラーズ』と呼んだのですね。」

大沢が割り込んできた。

「その話はもう少し説明したほうが良いだろう。田中さんの信奉者は、女性社員など一般的に実力の割に評価されていない人が多かった。彼らが、ホームズの『ベーカー街イレギュラーズ』をもじって、自分達を『田中イレギュラーズ』と言っていたのだ。彼らの伝説の仕事の一つでは、中西社長が部長時代に応援したと言うものだ。トラブル続きのプロジェクトに、社内でその解決を本当に知っている人物を、一般職女性の噂ネットまで駆使して探し出したと言う話だ。大平さんは、イレギュラーズに入るには、若すぎたが、彼女の指導者の中野さんは、主要メンバーだった。従って、大平さんの新人時代には、彼女を連れて田中さんの知恵を借りに言っていた。ここまで言えば想像力欠如の鈴木でも筋書きが、判るだろう。」

鈴木にも筋書きが読めてきた。

「すると、田中さんへのお願いは社長の指示ですか？」

大沢は、鈴木が本社で生きていくためには、この程度の腹芸を身に着けて欲しいと願っていた。

「そう言うことは、口に出して言わないものだ。ただ社長は、スタッフを怒鳴りつけた後に、私に電話して、時間短縮で身のあるものを見たいとおっしゃったのは確かだ。それと、社長と田中さんの間に、先ほどのイレギュラーズの話など、色々な接点があったのも事実だ。」

最後に田中が締めくくった。

「今回の話は、社長も気にかけている戦略的なプロジェクトに準じた扱いとするが、このことは大沢部長だけが知っている。大平さんは、大沢部長に種々相談するという形ですね。なお、先ほど話題になった和田氏の件は何か手を打つのでしょうか。」

これには、大沢が即応した。

「来年4月から始まる新規プロジェクトに回します。当人にも適当な時期に内示したいと思います。」

田中も、これで安心して退出することができた。

「結構です。それでは私はこれで失礼します。」

<就任前編 終わり>