

0. 序

大平華子が課長になってから 3 か月たった。課員の皆が一応落ち着いて仕事をしてきている。課員の間の相互協力も、それなりに行われるようになったし、残業時間も少し減ってきた。しかし、華子の目で見た部下は、何か萎縮しているようである。確かに、指示されたことはきちんと行うし、技術的なことも検討して、答えが出てくる。これで文句を言うわけにはいかないと思うが、何かおかしいと思った。

そのように悩んでいた時、会社のOB会があり、田中も参加するという話を聞いた。そこで、田中にそのついでに会えないかと、メールで依頼した。田中からは、ちょうど状況を見たいと思っていたところだと、快諾の返事が返ってきた。

1. 久しぶりの出会い

OB会は、17 時からであったので、田中とは 15 時から会うこととした。会議室を予約したが、田中はその 5 分間前に職場に姿を現した。それとなく部屋を見ていたのを感じて、華子は試されていると思い少し緊張した。すぐに会議室に案内して、意見を聴くことにした。田中はすぐに話し始めた。

「大平さんは、課内をうまくまとめているようですね。机の上がきちんと整理されていました。また受け入れてくれた人も、礼儀正しく無駄がありませんでした。」予想外の褒め言葉で少し戸惑ったが、確かに今の課員はよく動いているのは納得した。しかし、これだけではいけないということは、華子はよく知っていた。そこで正直に田中に教えてもらうことにした。

「ありがとうございます。確かに、指示には従ってくれるのですが、何か足りないものがあるのです。申し訳ないですが、アドヴァイスいただけないでしょうか。」

田中は、想定内の反応だったので、少し笑みを浮かべて話を続けた。

「確かに、皆あなたの顔を伺う面がありましたね。それは感じていましたか？」

華子は、このことは少し感じていた。自分は厳しくしたつもりはないし、部下の意見を聞くようにしたつもりであったが、どうも通じていないと言う想いを、正直に打ち明けた。

「おっしゃる通りです。私はできるだけ皆の意見を聞くようにしているのですが、皆はそう思っていないようです。」

田中は、華子が現状を掴んでいるのを知り少し安心した。そこで、現状を確認するためもう一つの質問を加えた。

「大平さんは、今回の改革はある程度で来たと思いますか。貴女の出した新しい体制は、皆に理解されていますか。」

華子は、なぜ今この質問をされたかは理解できなかった。しかし現状では自分が考えている方向で、生産性の向上と相互協力が進んでいるので、その旨を答えた。「確かに、教えていただいたことを実現するように皆に言いました。はじめは反発や戸惑いもありましたが、何とか皆もその方向に進んでいるようです。」

田中は、華子の理解がまだできていないので、もう少し説明することにした。

「組織の作り方は、状況によっていろいろあります。特に新しいことを浸透させるため

には、トップダウンで強引に行うことも必要です。皆にイメージができていない、しかしトップにしっかり考えのあるものは、上から強制的に抑えてでもやらせてみる。そこで皆が、イメージを共有できるようになって、改善ができるようになれば、皆が参加するように徐々に仕向けていくのが、一つのやり方です。」

華子は、これで一つのもやもやが、解けたように思った。

「それでは、私はこれから皆に改善を出してもらうように、切り替えるのですか？」

田中は、もう一歩踏み込んでほしかったが、とりあえず話を進めることとした。

「そこで、具体的な仕事ですね。貴女の部下は、貴女の方針を自分たちのものと考えていますか。言い換えると自分たちで、育てていくという気持ちになっていますか？」

この質問は、華子が今まで悩んでいたことを明らかにしたものであった。

「確かに、そこまで行っていません。これこそ私が抱いていた不安でした。」

田中は、華子を鎮めるためにもう少し説明した方が良いと考えたので、説明を続けた。「激しい改革には、皆がついていくのがやっとなです。但し、その状況をできるだけ早く抜けて、多くの人が参加する意識を育てることが大切ですね。貴女の手先では、その段階にきていますか。私の見るところでは、かなり良いところまで来ているように思いますが？」

華子は、少し冷静になって、今の状況を客観的に見直した。

「確かに、新しい体制は皆納得しているように思います。しかし、各リーダーも含めて、私の顔色を窺うような感じがします。これは、私がいかに全部の図を書きすぎたからだと思います。」

田中は、これに関してもう一つヒントを出すことにした。

「確かに、組織が安定したら、皆が参加するように仕向けたらよいでしょう。報連相と言いますが、上司から部下への相談も大切ですね。部下に上手に頼ることも上司の能力です。」

華子は、これで何か道が開けたように感じた。

2. 展開方針

田中は昔の知り合いにあいさつに行くということで、直ぐに席を立った。華子ももう少し自分で考える時間が欲しかったので、引き止めなかった。

華子は、田中の指摘通り、新しい組織の考え方がある程度定着したので、運営を変えるべき時期と言うのは、納得した。特に、課員の参加意識を育てると言う具体的な方針ができたので、今までの悩みが解決方向に向かった。また、部下を頼ると言う言葉は、今までの張りつめていたものが少しほぐれたように感じた。

そこで席に戻ると、グループリーダーの内、管理業務Gを任せている一番年上の内田茂が声をかけてきた。

「一寸よろしいですか。実は、運用用のパソコンの内 1 台が、少し動きが不安定になっているのですが…」

華子は、直ぐにリプレースをと指示したくなったが、内田がわざわざこのような言い方をした理由があるのではと思い質問した。

「内田さんの意見はどうですか。」

「そうですね。宜しければ、この機会に Windows のバージョンアップを考えて、2 台とも入れ替えるのは如何でしょう？パソコンのスペックを上げる必要がありますが、今後のメンテナンスや操作性の向上で、レンタル費用の増は吸収できると思います。」

華子は、内田の提案はもっともと思った。しかし、もう少し考えると、なぜ内田がこの提案を持ってきたのかが反省点となった。先ほどの田中との話で指摘されたように、皆が自分の顔色を窺って萎縮していないかと言う疑いが出てきた。そこで内田にそれとなく聞いてみた。

「内田さんの考えでよいと思います。でもバージョンアップの話なら、その様に大げさに考えずにすぐにできるのでは？」

すると内田の顔が少し和らいだように見えた。

「そう言っていただけると、やりやすいです。何分、課長の検討は隙がないので、意見を言いにくいという評判です。」

華子は、想像が当たり少しショックを受けたが、これを言ってくれた、内田の苦労人としての配慮に感謝することは忘れなかった。

「教えてくれたありがとう。私は、そんなにきつく見えていますか。」

内田は苦笑して答えた。

「確かに、課長の出された新体制は、ようやく上手く動くようになりました。その考えは正しいと思います。しかし、全て課長が考えられたものですので、我々が口出しする余地はありませんでした。私は良いですが、若い人たちに自分達の意見を取り上げてもらったと言う経験を、させていただいても良いのではと思います。」

華子は、この話は先ほどの田中の話とつながって納得したので、苦笑しながら礼を言った。

「ありがとう。これからもよろしくお願いします。」

3. 内幕話

その後、課の庶務事項を担当している、藤原真子さんが一寸よろしいですかと声をかけてきた。

「大平課長になってから、皆の備品購入が少し抑え気味ですね。」

華子は、藤原さんは自分より年上の一般職で少し苦手であったが、このような言い方をするには何か理由があると思いもう少し話を聴くことにした。

「藤原さんが見て、課内で私がけちと言う評判が立っているのですか？」

藤原さんは笑いながら続けた。

「けちと言う話ではありません。大平課長の検討は隙がないので、皆が意見を言いにくいというのですね。」

華子は、どこかで聴いた話だと思ったので、直ぐにごめんをすることにした。

「それは、内田さんにも言われました。藤原さんが見て、何か買うべき物がありますか？」

すると、予想外の答えが返ってきた。

「若手の平木君ですが、新しい形の修正テープ買ってもらえるかなと、悩んでいました。」

華子は、自分の方針として業務改善は受けるつもりだったのに、そのよう動きが理解されていないことに少しショックを受けた。しかし、その動揺を隠して、とりあえず実務的

に確認することで格好を整えた。

「そうなの。そのテープだと修正はしやすくなるの？」

藤原さんは、微笑みながら答えた。

「それは、だいぶ違います。今までより細かく出来ますから…」

華子は、とりあえず結論を出そうとして答えた。

「それなら、すぐ買ってください。」

藤原さんは、何か言いかけたが単に承諾の返事を返したので、華子は余計に不安になった。そこで、先ほど田中と話した会議室の予約がまだ残っているのを見て、藤原さんに来てもらうことにした。藤原さんも素直についてきてくれた。

華子は、正直に助けてもらうことにした。

「藤原さん。私のやり方で、何か問題があるのですか？宜しければ教えてください。」

藤原さんは、少し迷った表情を見せたが、背筋を伸ばして話し始めた。

「私の立場でこのようなことを言うのは失礼ですが、課長が就任された直後に指示されたことは、皆もっともと思いました。しかし、今の段階では、皆がもう少し考えを言えるようにしても良いと思います。」

華子は皆の考えを、押さえて付けているつもりはなかったが、もう少し藤原さんの話を聴きたいので、黙って続きを促した。

「確かに、課長は細部まで目が届きます。皆が意見を言う前に、課長が既に手を打つことも何回かありました。それはそれでよいかもしれませんが、意見を言いにくくなるのは確かです。そして、課長は別の世界の人、自分達の考えとは別と切り離して考えるような『空気』が出来ています。」

華子は反論したい気持ちも在ったが、何となく思い当たる節もあり、黙ってうなずいてしまった。藤原さんは、少し思案したようだが、思い切ったように話を続けてきた。

「内田さんが、今回バージョンアップの話を持ってきたのも、少しは『空気』が変わるかと思ってのことではないでしょうか？但し、課長には誤解しないで欲しいのですが、今の課長のやり方で楽になったと言う人は多いですね。確かに、鈴木課長も良い人でしたが、会議が長いしやや詰め込みすぎという感じがしました。大平課長になってから、会議などの拘束が少なくなったということでは、喜んでいる人も多いですね。大平課長は、全体をきちんと掴んでいるから、ここまで激しく変えることが出来たと思います。そのことは皆納得していますが、逆に全て課長が掴んでいるだけに、意見を言いにくいということですね。」

ようやく華子も状況がつかめてきた。

「少しやりすぎたかしら。もっと始めから皆さんの意見を聞きながらまとめていかないとイケなかったのですか？」

すると藤原さんは、意外な指摘をした。

「それは違うと思います。課長が示していただいた、課員全体の協力体制や、電子掲示板活用による会議効率化は、今まで皆がイメージすら出来なかったものです。そのことを議論しても、とても収まらなかったでしょう。この短い期間で、課の運用と言うか流れが変化したのは、課長のやり方が正しかったからです。」

華子は、この指摘を聞いて正直驚いた。確かに皆にイメージがないという条件で新しい

ことの提案を受け入れてもらうことの難しさは、自分がSEだった時によく悩んだことであった。しかしこのことを一般職の藤原さんが指摘したと言うことに違和感を持った。それが表情に出たかもしれない。藤原さんはさらに微笑みながら追加した。

「私もこの会社に永く勤めていますが、このように改革を自分で描いたイメージ図を造って進めた課長に仕えたのは、貴女で3人目です。」

華子はなぜこの話になったか、もう少し聴かないといけなかったが、何か引っかかるものがあり、少し質問した。

「もしやその2人は、私の知っている人ですか？」

藤原さんは、これを聞いて待っていたとばかりに、話し出した。

「そのとおりです。一人は、女性管理職の草分けと言われた、中野さんです。」

華子は、思いがけない名前が出て驚いた。

「中野さんは、私が入社した時に指導してくださった方です。」

しかし藤原さんはこのことを知っているようであった。

「そうですね、でももう一人の名前は、もっと知っている方ですよ。あの田中大課長です。」

ここまで来ると華子はもう驚かなかった。

「やはりそういうことでしたか。」

藤原さんは、姿勢を正して話を続けた。

「ここまできたら全てお話ししましょう。実は、中野課長のときは、新機軸を打ち出し途中までは上手く言ったのです。しかし、課長がすぎすぎて皆が萎縮して、課の運営がおかしくなりました。そこで、田中さんの息のかかった大川さん達が、積極的に発言するようになって、課の流れを変えたのです。」

華子は、まるで自分が言われているようで、身をすくめてしまった。

「話は変わりますが、田中さんはさすがに大課長でした。確かに最初は、大胆な変革を行い、しかも自分で実務を行って見せながら、徐々に皆を巻き込んでいきました。1年後などは、丸投げ大課長というぐらいに、皆に仕事を振って、ご自身は長期戦略の図を書いていらっしゃいました。」

華子も、ようやく藤原さんが言いたいことが見えてきた。

「つまり私は、そろそろ皆さんの意見を聞きながら、巻き込んでいかない時期になった、と言うことですね。」

藤原さんは、少し戸惑ったようだが話を続けた。

「そうですね、最初の絵をかくことが出来る人は少ないですが、その絵に対して色々いうことのできる人は多いです。その中には評論家的な人もいますが、改善案を出す人もいますね。そのような人を上手く巻き込むことが大切だと思います。もう一つ言わせていただければ、私が使えた課長さんの内、大物と言われた人たちは皆、部下に上手に頼っていましたね。人を使うと言うより、その人に任せて自分は支援しているのだと言う感じです。」

華子もある程度落ち着いてきたので、素直に藤原さんに感謝することが出来た。

「藤原さん、言ってくれてありがとう。これからもよろしくお願いします。」

藤原さんも、華子の真意が理解できたようで、もう一言付け加えた。

「課長の場合は、中野さんと比べて、まだ話を聴いてもらえるという、空気があります。つまらないことを言って、笑われないかと恐がっている面はありますが…」
華子もこれには苦笑したが、一歩前に出る道が開けたと気が楽になった。

4. 実行編

華子は、もう一度、内田さんと話して見たいと思った。そこで、一区切りついた後、彼に声をかけた。内田さんも、何か期待していたようで、直ぐに時間をとってくれたので、二人で会議室にこもることにした。

「内田さん、先ほどはどうもありがとうございます。他に、何かあれば教えてください。」

内田もこの言葉を待っていたようであった。

「実は、一つ重たい問題があります。課長の業務効率化が、上手く行き過ぎたため、残業時間が減って、少し困っているものがあるのです。家のローンなど抱えているので、厳しいのです。」

華子は、これには思い当たることがあった。

「確かに、業務効率化で残業時間は減りましたね。その分賞与などで報いてあげたいのですが、何分時間がかかりますね。」

内田も華子が、押さえつけようとしていないのを感じてほっとして続けた。

「そのとおりです。確かに若い人たちは、将来の昇給など見えていますが、ある程度の年の人間は将来より、今の収入に目がいきますね。しかもまじめに働いている者なので、何とかしてやりたいのです。」

華子もその個人の顔が浮かんできた。

「もしかして春山さんのことですか。彼は、技術的な深みはないが、実直に仕事をしてくれますし、人当たりも良いです。」

内田は、華子がそこまで見てくれているのを見て嬉しかった。

「そのとおりです。他にも何人かいますが彼が一番悩んでいます。」

華子は、一つの案があったので、内田にぶつけてみることにした。

「彼なら、残業を増やす手はあるかもしれませんが。実は、今までと違い私たちが早く帰るので、社内サポートの対応が、定時後弱くなったと言うクレームが出ています。」

内田は、これで少し気になることがあったので、聞いてみた。

「そう言えば、先日営業部長が夜8時ごろに電話したのに、対応できなかったと、怒っている話を聞きましたが…」

華子は苦笑して説明した。

「あの件は、向こう側のミスでした。ネットワーク接続ケーブルが、外れていたのですね。そのような状況だったので、向こうも恥ずかしくていえないのです。もう一つ言えば、今回の作業時間短縮の動きは、部長フォロー事項なので、内の部長からも営業部長に『お話』があったようです。」

内田も納得した。

「そうでしたか。部長も良く動いてくれますね。」

ここで華子は核心に踏み込んだ。

「そこで、せめて3時間ぐらいの残業時間に春山さんのような、対応力のある人を残す

のはあるでは？」

内田は、これを聞いてびっくりした。

「しかし作業時間短縮が課長の主方針では…？」

華子は、内田の反応に少しがっかりしたが、もう少し説明を続けた。

「私のミッションは生産性向上です。時間短縮だけではありません。仕事を増やすことで収入を確保する手もあります。」

内田は、盲点を突かれたが何とかついていこうとした。

「つまり残業時間を使うような仕事を考えるということですか？」

この答えは、華子の満足いくものではなかったが、もう少し説明することにした。

「一番優先度の高いのは、社内も含めてお客様の必要に答えることです。そのためには、トラブル発生時に、一次対応の出来るそれなりの人材を、少なくとも残業定時までは待機させることは有効ですね。ただし、会社として単なる待機要員を置くだけの余裕はありません。そこで、待機時間を有効活用する業務をバックグラウンドジョブとして持っておく。その作業をしながら待機するという考えです。」

内田にも少し見えてきた。

「そのような都合の良い仕事はあるのでしょうか？」

華子は答えを準備していた。

「実は、この前に営業部長のところに、例の一件でご挨拶に行ったとき、四方山話をしてきました。そこで、あの部には古くからのデータが紙ベースと電子化が混在して残っています。そこで紙情報を整理し、電子化する作業を、外部に出すべきかで悩んでられました。これなら、納期は柔軟性があるので、バックグラウンドジョブとしては適当だと思います。春山さんのような方には、少し格下業務ですが…」

内田は、ここまで言われれば、あとは自分に対応しないといけないと思った。

「判りました。そこまでしていただければ、こちらで体制案の叩き台を作ります。なお、春山さんへの根回しは私がしましょうか？」

華子は、前の藤原さんの意見を入れて丸投げすることにした。

「お願いします。なお、待機要員の必要性に関しては、前回の営業部長のトラブルを正確に言っておいてください。今までは少しぼかしていましたが、営業部長はかなり強固な反論でした。今回は確かに外のお客様への迷惑はないので、良かったですが、受注機会損失などは恐いですね。」

内田は、華子の微妙な変化を感じたので、素直に頭を下げた。

「色々と考えていただきありがとうございます。」