

理想の会社作りⅣ

内向き・守備が組織全体を覆うと必ず大企業病が発生し、放っておけば病状は月日とともに悪化し、ついに回復不能の化石の組織になる。その過程で、ぬるま湯の環境をスイスイ泳ぐ人喰い鮫社員が発生。会社を食いものにするだけでなく、まわりを反会社の不良社員に感化していく。

反会社の行動をする欠陥課長

研修に多数の社員を派遣しているお得意様の専務からクレームの手紙を頂戴した。「あなたは進藤英二郎を優秀な管理者とよく評価してくれたが、進藤は会社では問題管理者であり納得できない」と書き出し、どんな問題があるかを具体的に示した。

進藤課長は長く資材部の責任者をしてきたが、仕入れ業者とのつき合いが目に余るようになった。業者は購入価格と数量の決定権を持つ資材部に弱い。届け物をずる。飲食の接待をする。資材担当者が業者の誘いを受け

るのはある程度仕方ないと思う。業者の社長は有利な取引を保証してもらったために、儀礼として届け物や饗応をしているのである。責任者はそれを察して節度を持ってつき合う。贈賄が度を越えたと

思ったら断る場合もある。進藤課長は業者の誘いに応じて飲み食いしたり、ゴルフ、温泉旅行などで一緒に遊ぶことを、自分の仕事とした。誘いを断ることは一切なく、それどころか「今度〇〇カントリークラブでやりた

いね」とつぎを請求した。お車代として一万、二万の現金も受け取っている。会社の名誉に関わるので進藤を

時に戻り、休日出勤もなかった。現場の技術者は不眠不休に近い状態が続いた。疲れがたまり、神

経がいらなくなった。ふだんは温和な人も、ささいなことでも上司につかり、文句を言った。病気で倒れる人も出た。

ある朝、朝礼で進藤は部下に、「このように異常な状態が続くのは常務のせいである。常務が毎日現場で目を光らせているからみな疲れてしまう。目障りな存在だ」と話した。(進藤課長が朝礼でこんな話をしたと一人の社員が報告してくれたので私はこのことを知った)。

経営管理講座 280 染谷和巳

- ① つねに先頭に立って行動している
- ② 上司にも部下にも信頼されている
- ③ 表情は明るく言語は明瞭である
- ④ 健康で気力が横溢している
- ⑤ 困難な仕事から逃げている
- ⑥ 仕事が無難である
- ⑦ 部下に甘い、やさしい
- ⑧ 部下に嫌われることを恐れている
- ⑨ 部下が指示に従わない
- ⑩ 部下になめられている
- ⑪ 自分中心の言動が多い
- ⑫ 上司や会社を批判している
- ⑬ 「できない」「無理だ」が多い
- ⑭ 部下にマイナス思考を吹き込んでいる
- ⑮ 仕事を一人で抱え込んでいる
- ⑯ 失敗を隠し、悪い報告はしない
- ⑰ 決定できず優柔不断である
- ⑱ 何でも上司に頼っている
- ⑲ 視野が狭く、目先のことにこだわる
- ⑳ 数字に弱い
- ㉑ 部下に冷たく無関心である
- ㉒ 部下をえこひいきしている
- ㉓ 上司を避けている
- ㉔ 勉強しない
- ㉕ ①、②に「はい」と答え、③、④に「いいえ」と答えた人は優秀な管理者である。進藤は前半すべて「いいえ」で、後半すべて「はい」のダメ管理者である。そのうえ、進藤は頭の回転がよく弁も立ち、反会社の思想をまわりの人に説き、支持を得ている。いわば主流を外れた影の親分的存在、つまりインフォーマル・リーダーになりつつある。若い素直な社員を、組織より個人優先の不満分子に変えている会社ガンである。以上を参考にどうか今後の指導をよろしく頼む——と専務の手紙は結んでいた。

また家はりんごと田んぼの農家なので、春、夏、秋に農繁期休暇を三日間ずつとっている。ある時、お母さんに聞くと息子は春一回半日、田起こしを耕運機でするだけのこと。進藤は農作業にかこつけて堂々とする休みをしていた。進藤は研修では自分が先頭に立って夜勤、休日出勤をしたと自慢して言っているが、それをしたのは進藤ではなく常務である。ウソをついてまで人の功を自分の手柄にする。事実を知らない人は進藤は優秀な社員だと思ふ。短期間の研修でそれを見破れないのは仕方ないが、講師の皆さんが誤解しているのを、そのままにしておけない。以上を踏まえたいので今後の指導をしてもらいたいと願うのだ。

進藤の奥さんから、残業で毎晩九時過ぎに家に帰ってくる。仕事があつた。進藤は残業せず遅くても午後六時には退社している。調べたところ毎日パチンコ屋経由であつた。

機械の設備が整っていない、機械の製造スピードが遅い、これでは増産計画を達成できない、納期に間に合うわけがないと言って仕事を進めなかつた。先頭を切つて走らなくてはならないリーダーが、取り組む前からは仕事を放棄した。

やむをえず製造担当役員の常務が現場に張りついて陣頭指揮をとつた。連日の残業と休日出勤。機械の性能が不足な点を、時間“で補つて生産を上げた。この総力戦が約四十日間。部品は納期どおり親会社に納めることができた。

この間、進藤はなにをしてきたか。生産の現場でつぎつぎに発生する問題には一切タッチせず常務に任せきり。材料運びと不良品の片付けをしていた。現場の機械の前には立たず、事務所の中で書類を見ていた。

そして自分は残業をせずほぼ定時に帰り、休日出勤もなかった。現場の技術者は不眠不休に近い状態が続いた。疲れがたまり、神

- ① 部下に的確に指示命令を出している
- ② 上司に過不足ない報告をしている
- ③ 部下に仕事を任せている
- ④ その時その場で部下を叱っている
- ⑤ 小さいことでも遠慮なく注意している
- ⑥ 他部門に協力している
- ⑦ 部下をほめている
- ⑧ 率先垂範している
- ⑨ 仕事の工夫改善をしている
- ⑩ 部門の問題を発見、解決している
- ⑪ 人の話をよく聞いている
- ⑫ 自分の意見をはっきり言っている
- ⑬ 会議で自分から手を挙げて発言している
- ⑭ 会議で建設的な提案をしている
- ⑮ 新しいことに喜んで取り組んでいる
- ⑯ 変化を歓迎している
- ⑰ 他部門に協力している

主流を外れた影の親分的存在

では具体的にどのような指導をしてもいいかは、あなたの指導方針にあるとおり。進藤はまさに四〇の設問の①、②がNO、③、④がYESの男である。その設問は以下である。

上から下へ感染する大企業病

この会社は従業員二百人の中堅メーカーである。大手自動車会社で零点的欠陥管理者であり、そのうえまわりに悪影響を与える不良社員である。厳しい経営者なら問答無用で解雇している。専務は進藤についてこれだけマ

イナス面を把握していながら、処罰しない。教育研修機関に「どうか進藤を直してくれ」と頼むばかり。ここに問題の本質がある。進藤は経営陣が社員を尊重し、犯罪を犯さない限り解雇や降格はしないことを知っている。みんなが働いているのに課長の自分がさつさと退社しても処罰されない

つと注意さえされないことを知っている。大企業病は下からではなく上から蔓延していく。上が許し、見逃し、甘やかすを続ければ、三年でこうした環境で、水を得た魚のごとくこのびと活動するのが進藤のような社員である。

常識的に判断すれば製造部の一般従業員に降格が妥当だろう。あるいは配送部の運転手か倉庫の管理員に配置換えし、悪影響を最小限に抑えるべきだろう。

常識的に判断すれば製造部の一般従業員に降格が妥当だろう。あるいは配送部の運転手か倉庫の管理員に配置換えし、悪影響を最小限に抑えるべきだろう。