

「上司が変わると企業が変わる！」

～イクボス?ダメボス? 今、求められる上司になるためのヒント～



佐々木 常夫さん ((株)佐々木常夫マネージメント・リサーチ代表取締役)

プロフィール

自閉症の長男とうつ病の妻を持つ。肝臓病をも患う妻は20年の間に43回もの入院、3回の自殺未遂を起こす。育児、家事、介護に追いつけられる状況の中で、破綻会社の再建やさまざまな事業改革に取り組む。2001年、同期のトップで取締役就任、2003年東レ経営研究所社長。その著書「ビッグツリー」が反響を呼ぶ。2011年ビジネス書最優秀著者賞を受賞。

三重県総合文化センター20周年を記念し、2日間行われた今年の男女共同参画フォーラム。『働き方』や『企業を変える、企業が変わる』ことをテーマに、基調講演やパネルディスカッション、ワークショップなどを開催、多くの方にご参加いただきました。

今回は2日目に行われた佐々木常夫さんの基調講演「上司が変わると企業が変わる！～イクボス?ダメボス?今、求められる上司になるためのヒント～」をより詳しくお伝えします。

家族と仕事

まず家族の話少し。私は3人子どもがいますが、一番上の子が自閉症でした。パートナーは肝臓病を患い、そしてうつ病も発症。入退院を繰り返し、2人とも入院しているときもありました。

ではこの苦境をどう乗り切ったのか。課長だった当時、朝は5時半に起きて子どもたちの弁当を作りました。みんなより1時間早く出勤し、自分と部下の仕事のスケジュールリングをする。仕事は徹底的に効率化しました。夕方6時には会社を出て、夕食を作り子どもたちに宿題をさせお風呂に入れる毎日でした。土曜日は病院にお見舞い。1週間に1回しか行けないので、できる限り長い時間いるようにしました。日曜日は掃除や洗濯、買い物などをまとめてやっていました。

私にとってラッキーだったのが、当時小学生の娘が母親譲りの料理好きだったこと。お手伝いから始まり、そのうち自分で料理本を買って3週間ほどもすると主婦の腕前に。その娘のことは戦友と呼んでいます。

2003年になると、あれだけ入退院をくりかえしたパートナーが入院しなくなりました。なぜかを考えるとその年東レの社長に就任しました。社長ですからみんなには私の指示で動いてもらいます。無駄な会議はやらない、資料は極力短く簡潔に。社員も忙しいときはしょうがないが、基本は定時で帰ってもらうことにしました。今まで電話しても帰ってこれなかったパートナーが帰ってきてくれる。自分をサポートしてもらえるとの安心感が彼女のうつ病を治していきました。

私は家族のために時間を確保する必要がありましたが、それは皆さんも同じです。映画が見たい、本が読みたい、自己啓発の勉強をしたい。できない最大の障害の1つが長時間労働と非効率労働です。仕事でよい成果がでることと長時間労働は必ずしも関係はない。ある脳学者のレポートを読んだら、人間は自分の脳の6%しか使っていないそうです。使っていない脳を叩き起こして、戦略的・効率的な仕事をやらなきゃいけない。

周囲には重荷を背負った人間は多い。障がいを持つ人、病気の人…それは恥ずかしいことではなく、いつ自分に降りかかるかわからない。手を差し伸べていくことが必要です。

タイムマネジメントはすべての基本

最近企業でもワークライフバランスという言葉がよく使われますが、定時に帰って生活を充実させようということではありません。ワークライフバランスとは個人も会社も共に成長する経営戦略です。定時に帰っても今までと同じかそれ以上の成果を残さなくてはいけないので、仕事の改革があっではじめて実現できる経営戦略であり、タイムマネジメントが重要となってくるのです。

課長時代、部下に10か条を伝え指導してきました。

私は良い習慣は才能を超えようと思っています。仕事は絶対計画的でなくてはならない。1年の初めに計画をたてる。その計画ができたのかできなかったのか、次年度の計画につなげていきます。1か月の計画をたてる。1週間の計画をたてる。よく部下にはデッドラインを決めて追い込めといっています。ダラダラ仕事をしない。仕事は最短コースを選ぶ。そしてフォローアップの徹底。仕事は「頑張りました」では済まない、結果を出さなくてはならない。

次にシンプル主義。物事が分かっている人の話は短く分かりやすいものです。東レ研究所社長時代、毎週月曜に朝礼をやることにし、2人ずつ3分間スピーチをしてもらいました。最初はできなかったが、3か月経つと全員ができるようになりました。6分のスピーチはできるが3分は難しい。資料5枚は簡単だけど1枚は難しいのです。また整理整頓は仕事のスピードを上げます。そして部下には常に上位者の視点を持って、課長には課長教育をするのではなく部長教育をします。一つ上の視点でみると仕事の風景が変わってきます。

自分の考え方をきちんと持つこと、自己研鑽をすることも大切ですし、もっとも重要なのは自分を大切にすること。自分を大切にすることは、人を大切にすることです。

部下には礼儀正しさ一本でリーダーになれると言ってきました。私はリーダーとは幼稚園に教えてもらったことをきちんとできる人だと思っています。人にあったら挨拶する、仲間外れをつくらない、うそをついてはいけない、間違ったら勇気をもって謝るなどでしょうか。これができる社会人はなかなかいません。



リーダーの定義

ビジネスマンにとって大事なものは上司。自分を評価し異動を決める人です。私のリーダーの定義は、一緒に仕事をやって勇気と希望をもらえる人です。タイムマネジメントの補足ですが、自分がどう生きたいのか働きたいのかを考えてみることです。自分の意思で生きることは覚悟と勇気があります。でも人に流されることは後悔するんです、自分の人生ですから。私は人生の節目節目に自分に問うてみる。また1年で一番暇なとき、年頭に今年の仕事の進め方を考えて、入社したときに部下にも共有しました。部下には1週間の工程表を書かせます。自分の部下が何の仕事にどれだけの時間をかけているのか、知らない管理職は多いです。部下は部下で、この仕事を何時に終わらせようなんて考えていない。これではタイムマネジメントはできません。これが難しい組織なら、計画を立てるのは大変なので、終了した時点で書かせて実績だけ出させます。それをフォローアップすれば仕事のマネジメントがしやすくなります。

会社はなかなか変わりません。変えようと思えば条件があります。トップですね、トップは本気になってやらなきゃいけない。日本の製造業の生産性・競争力は世界でもトップクラスです。しかしホワイトカラーの生産性は先進国中最下位グループですよ。同じ国なのにどうしてこうなるのか。経営の怠慢なんです、真剣になってやらないから。トップが号令をかけるだけでは変わらない、仕組みづくりをしてノウハウを与えてやらなきゃいけないんです。

良いリーダーになるためには、自分の考えをはっきりさせて目的を明確に。プレイングマネージャーになると部下の監督と成長という重要なミッションを放棄することになります。組織を構成している人は十人十色。その人に合わせた対応をしなければいけません。私はいろいろな効率的な仕事術の話はしますが、これは私が考えたものではありません。私がしたことは考える場を提供しただけで、この難しい仕事をするためにはどうしたらいいかみんな議論します。そうすれば良いアイデアが出てきます。

リーダーは時間的余裕を持つことです。忙しそうにしていると部下が相談に来ない。悪い情報も入ってこないんです。よくリーダーは叱るよりほめなさい、暗いよりも明るくあれと言われますが、それじゃあ野村さん（※1）はどうするんですか？ぼやいてばかり、あんな暗い人いませんよ（笑）。でも彼は一流のリーダーです。あれが彼の地なんですよ。組織の中でリーダーをやっていくということは、全人格をさらけ出すこと。怒りっぽい人は怒った方がいい。そんなことよりも、このチームで結果を出そうという志、部下を成長させようという志を持つことの方がよほど大事です。リーダーは強くなくてはいけない、実行力がなければいけない。ですが一方で優しさ・思いやりがなければいけない。それぞれの部下、成長に資するという優しさがないといけません。

人は何のために働くのか、段階はありますが、最終的には自分を磨くために働くんです。仕事というのは志がないと人はついて来ません。人は自分が成長するためと何かに貢献するために働いています。人の幸せというのは体重計や血圧計で測れるものではない、置かれた環境の中で感ずるものだと思ってきました。

タイムマネジメントとは時間の管理ではない、仕事の管理です。職種によって違います。戦略的計画立案は仕事を半減させると思っています。同じ仕事をして1週間かかる人と2週間かかる人がいる。これは能力の差ではない。2倍も個人の能力が違うわけがない。その仕事をどう考えているかの価値観の差と段取りの差です。課長になってはじめてやったことは、部下が過去1年間にどの仕事にどれだけの時間をかけたのかを調べました。そうすると実績はかかった時間の半分程度しかできていませんでした。それからは業務計画書を出させました。それを承認するか修正指示をします。私は部下に仕事を発注し部下は私から仕事を受注するのです。10人以上の部下を持てばプレイングプレイヤーをやる暇はありません。管理職というのは組織を構成する全体の輪を最大限に持っていくことが仕事です。仕事はどこかに偏りがあって適切な配分に変えてあげなきゃいけない。重要な仕事は終了してから報告を受けるのではない。必ず中間段階でチェックしてあげて無駄を減らしてあげる。このスタイルに変えてから我が課は残業が1ケタになりました。

ただこれまでに部下に仕事を発注するような上司に、ほとんどお目にかかったことはありません。ならどうするか。部下力をつけるしかありません。上司をうまく使って自分の仕事に結果を出す。上司から注文を聞き、仕事が発生したらその背景と品質基準を聞きます。重要な仕事は途中でこの方向でいいか確認を取るんです。

効率的な仕事術ですが、会社の仕事は同じことの繰り返しです。先輩の資料を新しく書き換えて自分のアイデアを入れる。仕事が早くて出来がいいに決まっているんです、残されている資料に落第したものはないのだから。プアなイノベーションより優れたイミテーションを繰り返すことによって、優れたイノベーションが生まれます。

突然、営業部に管理職で異動になりました。営業経験がありませんから部下からも軽く見られます。私がまずやったことは、営業の神様と呼ばれていた5人の社員にメールをし、時間をもらったこと。営業とは何かを教えてくださいとお願いしました。その時、私は優れたメンターを5人持ったんです。自分の周りにメンターがいないという人がいるが、当然です。誰も教えてはくれません、自分からつかみに行かないといけないのです。

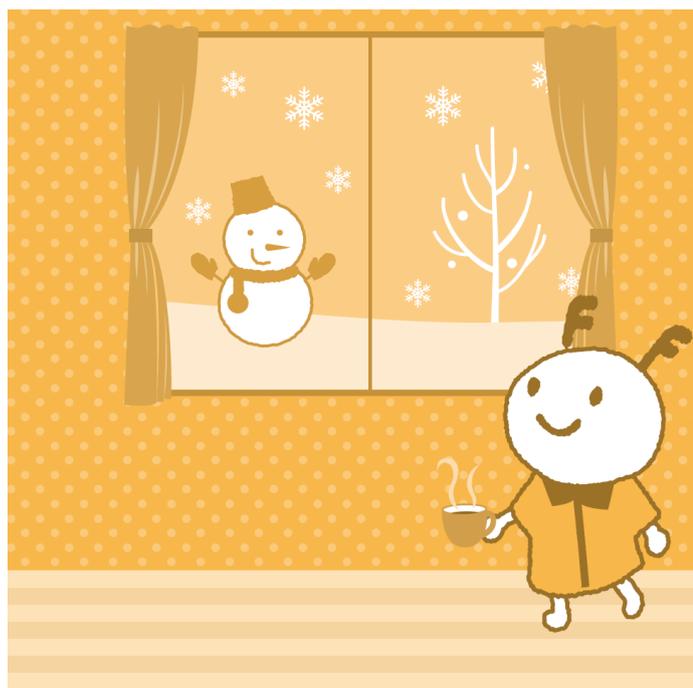


最後になりますが、自分の運命を引き受けるということ。私は6歳で父を亡くしました。母は女手一つで育ててくれて、4人の子どもを大学まで出してくれました。いつも笑顔でいろいろな話をしてくれましたが、一番多かった言葉が「自分の運命を引き受ける」。頑張っても結果ができないかもしれない。でも頑張らなかつたら結果は出ないと言ってくれました。

我が家もいろいろありましたけど、最後は神様にプレゼントをもらって大変幸せに過ごしています。

※1 野村克也さん（元プロ野球選手・監督）

1954年に南海ホークスに入団。現役27年間にわたり球界を代表する捕手として活躍。また、70年の南海でのプレイングマネージャー就任以降、延べ四球団で監督を歴任。他球団で挫折した選手を見事に立ち直らせ、チームの中心選手に育て上げる手腕は、「野村再生工場」と呼ばれ、数々の輝かしい功績を残した。



情報誌「Frente」vol.60では、佐々木常夫さんの講演以外にもワークショップやパネルディスカッションなど、男女共同参画フォーラムの様子をたくさん紹介しています。

HPからもダウンロードできますので、ぜひご覧ください！

http://www.center-mie.or.jp/frente/information_magazine