

ダメなリーダーは現場に「要求」し、優れたリーダーは現場を「○○」する。

現場に「OKY」と思われたら、リーダーは失格である

「結果を出せ」リーダーが現場に対して、よく投げかける言葉です。もちろん、結果を出して初めて「仕事をした」と言えるのですから、言わんとすることは間違っていない。しかし、このモノの言い方に、私は強い違和感をもちます。なぜなら、誰でも言える言葉だからです。

現場に目標を与えて、それを達成しているか否かを管理する。そして、達成していなければ、「結果を出せ」とプレッシャーをかける。それだけなら誰でもできる。誰にでもできることしかやらないで、「結果を出せ」と命令するのはおかしいと思うのです。「OKY」。これは、私が、それなりの職位に就いた後に、現場のスタッフから聞かされて、強い印象とともに記憶に刻み込まれた言葉です。彼は、本社から「結果を出せ」とプレッシャーを受けていることを明かしたうえで、この言葉を口に出したのです。「お前が来てやってみろ」。頭文字をとって「OKY」というわけです。

目標を達成できていないことなど、現場もわかっている。なんとかしようと思って、一生懸命に働いているわけです。にもかかわらず、解決策のひとつも示さずに「結果を出せ」と迫る。だったら、「お前が来てやってみろ」と言いたくもなります。それが現場の本音だということを、改めて印象づけられたのです。

そして、こう思われた瞬間に、リーダーは“悪代官”に堕します。

汗水たらして働いている現場からすれば、居心地のいい温室にいなから、「結果を出せ」と油を搾るごとくに迫るのは、現場に圧政を強いる“悪代官”にしか見えないのです。それでは、誰も本気でついていこうなどと思うはずがありません。さらに、現場から遠い本社部門に“悪代官”＝“役員”が重層構造で過剰に存在していれば、それが“動かしがたい分厚い壁”のように感じられます。これが、実働部隊たる現場の諦めムードを生み、組織全体をレームダック（死に体）に陥らせてしまうのです。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ」。旧日本軍の連合艦隊司令長官・山本五十六の有名な言葉にあるように、何よりも、まず「やってみせる」ことができなければ、人は動きません。リーダーシップの原点は「やってみせる」ことにあるのです。

「やってみせる」ことなくして、リーダーシップは発揮できない

これは、私の痛恨の失敗から学んだことです。

入社2年目のときに、タイ・ブリジストンでタイ人従業員に在庫管理の適正化を求めて、強烈な反発を食らって工場機能が停止しかける事件を起こしたときです。あとき、私自身が“悪代官”のようになっていました。現場のことを何も知らないのに、「在庫管理をちゃんとしろ」と一方的に要求してしまったからです。タイ人従業員たちは、心の中で「OKY」と思ったはず。だからこそ、私に強い反発を示したのです。

一緒に汗をかくことで仲間に入れてもらわなければ、何も始まらない。そう思った私は、現場に飛び込みました。そう思った私は、現場に飛び込みました。最初は見習いのようなもの。タイ人従業員にあれこれ指示されながら走り回るほかありませんでした。しかし、だんだん手順を覚えてくると、そこには細かい問題が山のようにあることに気づくようになりました。たとえば在庫管理表。タイヤの種類ごとに、在庫管理票に入荷数と出荷数を記入していくわけですが、これが非常に杜撰だった。字が汚くて何と書いてあるかわからないような状態だったのです。それもそのはず。在庫管理票はペラ紙。その上部を棚にセロテープで止めているだけだから、記入するときにはデコボコしたタイヤや手の平を下敷きにするほかない。判読可能な時を書くのが難しいのも当然だったのです。そこで、解決策を考えました。

東北から元気発進！！ワクワク“夢実現”プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

在庫管理票の下に板を貼り付けるようにしたのです。こうすれば、字が綺麗に書ける。しかも、ササッと書けるからストレスも感じません。こうして、個別具体的な問題を解決してみせたとき、初めて彼らの私を見る目が変わったのを感じました。

その他にも、問題点に気づくと、それを一つひとつ解決していきました。すると、仕事もラクになるし、在庫管理もうまくいき始める。こうなると、現場が盛り上がり始めます。そして、タイ人従業員たちも「お前、なかなかやるな！お前の言うことを聞いたほうが良さそうだ」という対応に変わってくる。こう思ってもらえたとき、初めて私は未熟ながらもリーダーシップを発揮できるようになったのです。

現場には現場の「やむを得ない事情」がある

もちろん、私自身が現場で苦しんだことも数多くあります。例えば、トルコに在住していた頃のこと。当時私は、受注契約を結んでいるにも関わらず、現地のバイヤーから「やっぱりいいない」などと言いつつ困っていました。「あなたはこの契約書にサインをしているじゃないか」と迫っても、「あの時は本当に自分も納得したからサインもした。ただ一晩考えたらやっぱりいいないと思ったんだ」と取り付く島もない。これにはホトホト困りました。

しかし、最も困ったのは、日本本社からのプレッシャーでした。「何をやっているのか？ちゃんと契約を結んでいるのか？」「なぜ、契約履行を迫れないのか？」と責め立てられる。もちろん、言われていること自体は正しい。西欧流のビジネスを前提とすれば、当たり前な指摘なのです。しかし、現実はいかにない。

何しろ、当時の中近東には西欧流の契約概念が定着していない国が多かったので、こちらの思惑どおりにはいかないのです。たとえ裁判に訴えたとしてもイスラム法での争いになるのですから、私に勝ち目がないことは明らか。私一人の力でどうにかできるような簡単な問題ではなかったのです。しかも、当時、その国に在住していたのは私ひとり。孤軍奮闘を強いられていましたから、なおさら苦しかった。まさに「OKY」。「お前が来てやってみろ」と言いたくなったものです。

とは言え、「日本にいながらにして、それを理解して欲しい」と訴えたところで、日本本社はその国の現実を肌で理解していないのだから無理がある。結局のところ、自分の力で何とかするしかない、と思いを定めるほか無かったのです。

私は、海外駐在が長かっただけに、このような経験を沢山してきました。要するに、現場には現場のやむを得ない事情があるということです。その事情に誰よりも苦しめられているのは、現場にいる人間なのです。ところが、現場から離れた場所にいる人には、その事情がわからないから、「なぜ、当たり前のことができないのか？」と責めてしまう。ここに不幸が生じるのです。

リーダーが現場を指図するのではない。リーダーは現場をサポートしなければならないのだ、と。ほとんどの会社の組織図を見ると、社長を頂点に、現場を底辺に置く三角形の形をしています。これが、勘違いのもとなのです。現実には逆。結果を出し、利益を生み出しているのは、常に現場。実際のところ、リーダーは「1円」たりとも生み出してはいないのです。だから、その現場こそが組織の頂点であり、それを底辺で支えるのがリーダーだと認識すべきなのです。

DIAMOND online 株式会社ブリジストン元 CEO 荒川 詔四

当社がある伊達市梁川町に新しい名物ができました。

伊達物産さんの「肉ゴロッとおにぎり」。

なんと全国スーパーマーケット協会の「お弁当・お惣菜大賞 2019」

おにぎり部門で全国 4,655 点中 1 位の最優秀賞に輝きました。

お越しの際は是非、食べてみてください。伊達鶏を使用していて美味しいです。

梁川・まちの駅で 1 個 130 円で販売されています。



東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します