論　　考

上司、幹部を輔佐し
組織を動かす

（株）T・M・D・グループ
代表取締役
上　床　訓　弘

・・・・・・・・・・・・・・・・・・

内　容　項　目

１「上司、幹部を動かして、やっと
　一人前」
２　輔佐の実践ポイント
３　的確な輔佐ができるための要件
４　太宗の「直言」についての考え
５「バカもの！自分で考えろッ！」
６　起訴されてしまった主任
７「今、動かないと後悔しますッ！」

・・・・・・・・・・・・・・・・・・

１「上司、幹部を動かして、やっと一人前」

昔からしばしば耳にする言葉がある。

「部下を動かして当たり前。しかしそれだけなら半人前。上司、幹部を動かしてやっと一人前」

管理者として、部下たちを動機づけ、最適に実践行動させるのはなかなか難しい。日頃から適切なマネジメントとリーダーシップを発揮していなければならない。

しかしこれは当たり前のレベルであって、まだ一人前ではないというのだ。さらに上司や幹部を動かしていかなければ、職務をまっとうしていることにはならないということである。

自分が預かっている部門や部署の全員が、最大の努力をして目標を達成する。これはその管理者の固有の責任であり義務である。

その管理者を、それだけで「良しとする」わけにはいかない。今後の経営環境の動向を考えた時、自部門、自部署の体制や運用の面で、大きく改革していく必要のあることが出てくる。それらを進めるための方策は、人事面でも予算面でも自分の職務権限を越える場合が多々ある。これは上司、幹部に上申して決裁をもらわなければならない。

管理者としては、さらにダイナミックに上

司、幹部にアプローチすべきことがある。
　会社の組織全体が経済環境や市場動向に適応しなくなりつつあるのではないかと、ある会社の中堅の管理者は日ごろから感じていた。そこで彼は、有能な同僚の管理者数人を誘い、内輪のミーティングを重ねて、全ての部門・部署の具体的な整理・統合を盛り込んだ組織機構の改革案を作成した。
　事前に数回、社内で最も実力を持っている専務取締役の耳に入れておき、やがて稟議書で公式に上げた。
　この案には数ヵ所の部分修正がなされたが、決定し、全社的な組織改編がなされた。

　経営を取り巻く環境はたえず変化している。競合他社もどんどん変わっていく。立ち止まっていてはすぐに脱落してしまう。
　自分たちの会社も、変革し続けなければならない。
　経営幹部も、その本来の役割として、会社全体の改革をどう進めるべきか、常に考えている。しかし人間が誰しも持っている、自分の発想を制約する無意識の枠組みによって、その彼らにも限界があるのだ。

　そこで管理者が、現実に部門、部署を運営している者としての視点で、上司や幹部に進言してゆく意味がある。
　今後さらに、組織全体を適切な方向へ変革

してゆくために、上司や幹部を大いに動かしていきたい。すなわち輔佐機能を積極的に発揮していきたい。

今日、常用漢字では、「輔佐」ではなく「補佐」と書く。「輔」は認められていない。しかし私はあえてこの「輔」を使いたい。

「補」とは、「つくろう」「当て布をする」という意味である。したがって「上司、幹部への補佐」とは、「上司、幹部が何らかのミスをし、部下である自分がその結果をつくろう」という意味になってしまう。確かに上司、幹部も人の子。失敗やミスもある。しかし基本機能としてこれはおかしい。

「輔」とは、「タメギ」のことである。これは、昔の荷車の車輪の両側に、その車輪が外れないように、車軸に打ち込まれた釘のことである。両側から車輪を支え助けて、荷車自体がしっかり動くようにするための、極めて重要な役割を担っている。

「輔」は、常用漢字には認められていないが、人名用漢字の追録に入れられている。男の子に「大輔」「祐輔」などと使っている例が多い。世の中を大きく支えることのできる男、人々を広く助けられる人間になって欲しいという親の思いがそこにあるのだろう。

２　輔佐の実践ポイント

「輔佐」の実践ポイントのまず１つ目は、上司、幹部に的確で迅速な情報の提供をすることである。

自分自身が把握した、社外、社内のさまざまな情報を、正確、迅速にどしどし上げていくことである。報告、連絡がこれである。

ナポレオンは「負け戦の報告は食事の前に、勝ち戦の報告は食事の後に！」と言った。

「食事の前、後」というのは言葉通りの意味ではない。その組織にとって問題となるまずい情報はできるだけ早急に、上司、幹部の耳に入れなければならない。その一方、良い情報はさほどの迅速さはいらないということである。

現実には、各組織の中でこれらが実践できていないことが多い。とりわけ自分の部門・部署内で引き起こされた失敗やミスの報告・連絡は、上司や幹部にスムースに伝えられることがない場合がある。その報告が遅れれば遅れるほど、問題がこじれ、大きくなってしまうものだ。これなどはよくよく管理者として自戒せねばならない。

第２は、意見具申である。

上司や幹部に対して、自分の意見をつまびらかに申し述べることである。

具申するためにはそのことについて、具体案がなければならない。ただ単に、「部長！

この件はどのように取りはからいましょうか？」では、お伺いでしかない。
「部長！この件はかくかくしかじかです。したがってこのようにした方が良いと存じます。ぜひよろしくご承認ください」と持っていくのでなければ、意見具申にはならない。

「輔佐」の弟３は代行である。自分の上司や幹部が、別の重要案件でそちらの方へ出かけねばならない時など、その上司、幹部の業務を、自分自身が替わって行うことである。

これらのうち輔佐機能として私が最も重視しているものは意見具申である。
「的確な意見具申ができる者は、伸びる」と言われている。これはさまざまな企業で、「まさにその通りだ」と思える例が多い。いろいろな企業を見ていて、建設的な姿勢を持ち、上司や幹部にどしどし意見具申している者は、昇進、昇格が確かに早い。意見具申できる者は、それだけの要件を身につけているからである。

意見具申よりもさらに厳しく、上司、幹部に対して行っていくのが「直言」である。これは上司、幹部に対する不必要な遠慮を取り去って、自分の信じることを率直に述べることである。
さらに徹底して行うものが「諫言（かんげん）」。

これは上司、幹部が倫理性や正当性を欠く言動をしようとしている場合、部下の立場であっても「そういうことを行ってはなりません！」と諫(いさ)めることである。

今日の組織の中に、直言や諫言はもとより、意見具申さえもなされていない組織がある。このような組織は「トップダウン」のみによる経営がなされている。

創業社長が君臨し、急成長した企業にこのケースが多い。

社長はエネルギッシュで、多彩な能力を持ち、全ての従業員を掌握し、全ての決定を一人で行ってきた。

その社長を支える側近たちはいるが、彼らはいずれも「イエスマン」。社長に客観的で正確な情報は入らない。「おそれながら、社長！その件に関しましては・・・」などと言ってゆく者は一人もいない。

従業員は何も言わず、何も言わされず、指示されたことだけを、黙々とやっている。

連絡、報告は、求められたことに関して厳しく要請される。しかしその社長の耳に障るような連絡、報告がなされることは殆どない。

そのうちに社長は誤った意思決定をするようになり、経営はおかしくなってゆく。

意見具申の大切さ、必要性など、全く認識されていないのだ。

３　的確な輔佐ができるための要件

情報の提供や意見具申、代行が的確に行えるためには、いくつかの要件が必要である。
その要件を満たさないままで、輔佐機能は発揮できない。不十分なままにこれを行えば、まったく見当はずれの無意味なものになる。さらに場合によっては上司、幹部からの叱責を受けることになる。

要件のまず第１は、自分自身の部門・部署での役割期待項目を明確に把握し、それらを達成する努力が十分できていることである。要するに、自分の守備範囲の業務を完遂しようとしていることである。
第２は、より広い視野とより長期の視点があることである。
自分の部署のみの視野では輔佐などできない。また「今だけ」の視点ではどうにもならない。全社的な視野でものごとをとらえ、さらにこれからの１年間、３年間あるいは５年間で、状況がどう推移するのかについて、洞察できていることが大切である。

第３は、問題形成、課題形成の能力を身につけていることである。問題や課題に関する具体的なデータをおさえ、内容を的確に分析し、その要点を明確に把握する力が必要であ

る。さらにそれを踏まえて、現実にどう手を打ち、行動すべきかという、政策企画力、対策立案力が必要とされる。

第４は、表現力があること。上司、幹部に的確にこれらをプレゼンテーションし、彼らを動かさなければならない。そのために口頭表現力や文章表現力が必要である。

口頭表現力は十分あるが、文章表現力が不十分という者がいる。この逆の管理者もいる。やはりその両面を、これからさらに自身で開発していきたい。

第５は、会社全体の経営理念、ビジョン、方針は当然、それをブレークダウンした上司や幹部の方針や考え方を、的確につかんでおくことである。

第６は、上司や幹部の懐に飛び込めることも大切だ。

これは自分の心を偽っていわゆる「ゴマスリ」をしたり、「イエスマン」になれということでは決してない。

管理者としての自らの主体性を十分保持しつつ、上司、幹部との良い相互関係をつくっておくことが大切だ。その上で「是々非々」の姿勢で判断し、進言することである。

上司、幹部との人間関係が良くない間柄で意見具申をしても、それが聞きいれられることはまずない。結局その本人は周囲の者に不満をブチまけることとなる。

「うちの部長は無能だよ。オレが提案した、この部門、部署にとって極めて重要な改革案を、ことごとく握りつぶすんだからな・・・。彼には問題や課題が全然見えてないんだよ」

その部長に直接会ったことがないので、彼が無能なのかどうかはわからない。ただはっきりしていることは、その本人自身が有能だとはとても言えないということである。

4 太宗の「直言」についての考え

西暦600年代初め、中国・唐王朝を、父・高祖とともに築いた太宗は、帝王としてすばらしいリーダーシップを発揮した。彼の治めた時代は、後々、「貞観(じょうがん)の治」と呼ばれることとなった。

太宗の語録は「貞観政要」という書物にまとめられ、帝王学のテキストとして現在でも多く読まれている。

この中で有名なものに、「草創と守成のいずれが難しいか？」という項目がある。新しい体制を創り上げるのと、その体制を守り維持するのとでは、どちらが難しいか、ということについて、太宗と部下の問答をまとめた部分である。これについての太宗の答は次の通りであった。

「創業の困難さはもはや過去のことである。これからが問題だ。今後お前たちととも

に守成の困難さを乗り越えていかねばならない。守成のほうが難しいことなのだ」

そのほかにも示唆に富む太宗の語録がたくさんある。

ここでは直言、諫言についての太宗の語録を見ておきたい。

貞観５年のある時、太宗が重臣の房玄齢たちに言ったという。

「昔から帝王たちの多くは、自分の感情のおもむくままに喜怒し、喜んだらみだりに功績のない者を賞したり、怒った時はみだりに罪なき者を殺したりした。このことで天下の争乱がしばしば起こっている。朕(ちん)はいつも、このことを忘れたことがない。

これらのことで朕に問題があれば、お前たちからも情を尽くして、是非、厳しく諫言してくれよ。

一方、お前たちもまた、部下たちからの直言や諫言を必ず受け入れよ。部下たちからの発言が自分の意に添わないからといって、すなわち自分の短慮を押し通して、なぜ受け入れることができないのか？もしそれらを受け入れることができなければ、どうして私や他の人々を諫めることができるだろうか」

唐の時代は約300年間続くのだが、その根底に、太宗のこのような思想が機能していたからそれが可能だったのだと考えられる。

５「バカもの！自分で考えろッ！」

稟議書（ひんぎしょ、りんぎしょ）はそれぞれの重要案件に関する、意見具申書、提案書である。起案者が作成し、経営幹部たちに回覧し、それぞれ承認印が捺され、あるいは彼らの意見が加えられて、最後に決済者に届き最終判断が下される。

起案者は当然のこと、回付される幹部たちにも意見具申の能力が大きく求められる。とりわけ全体の視野、長期の視点、本質洞察力、問題・課題形成力が必要だ。

次の事例は、稟議書にまつわるある取締役のことである。

阪急電鉄、阪急グループの創始者であった小林一三（いちぞう）は、昭和９年（1934）に阪急の会長を辞任した。

その後、東京電燈（現在の東京電力）からの強い要請があって、東電に入って副社長に就任し、やがて社長となった。

当時東電は、それまでの放漫経営がたたって破綻しかかっていた。そこで彼の経営力が求められたのだ。

小林の手腕と努力で東電は立ち直った。

彼が社長をしていた頃のエピソードを、かつて三神良三氏が、「小林一三・独創の経営」

という書籍の中で取り上げていた。
　孫引きになるがそれを紹介したい。

　小林は従来、全役員が個室で執務し、役員会の時だけ顔を会わしていたのを、改めることにした。
　「なにも改まって常勤役員会を開催することはない。大部屋に役員全員がいて執務しておれば、常に打ち合わせもでき、意見交換もできる」
　早速、社長以下全員が大部屋で執務することになった。東電としてこれは画期的なことであった。各役員の意思疎通にはよい方法だった。
　そんなある時、営業部門を所管していた福田取締役が、小林社長の隣で執務している新井副社長の机の前に椅子を持ってきて座り、相談していた。自分の所に回ってきた稟議書についてである。
　福田は新井が営業部長の時、その下で次長として、稟議書に判をつく前に、新井の意向を聞く習慣があったという。しかもその時は、難しい案件の稟議書であったのか、長い時間「どう考えましょうか？」、「判をつくべきでしょうか？」などと相談していた。
　すると、隣でこの様子をにがにがしく思っていた小林が、突然、大声で怒鳴ったのだ。
　「バカもの！自分で考えろッ！」
　これには福田がびっくりした。

それ以上に、大部屋にいた役員全員が驚いた。大部屋全体がシュンとなったという。
福田は顔面蒼白となり、自分の席にもどって考え込んでしまった。
福田は上司から、仕事の上で「バカモノ」呼ばわりされたことは初めてであった。ムカッとして、会社を辞めようと思ったらしい。

しばらくして小林社長が外出した。
その時、新井が言った。
「小林社長が怒ったのは、取締役ともなれば、みんなそれぞれ権限もあれば責任もある。それを自分で考えようとせず、すぐに上長の意向を聞いてやろうとする。もっと、自分の立場に責任を持って、事に当たれと叱ったんだ。今までの社長とは違うから、福田君に限らず、みんなお互いに、自分の権限と責任を十分自覚して仕事に当たることにしよう」
新井は全員に、そういって聞かせたという。

６ 起訴されてしまった主任

この事例は、ある化学工場の大爆発事故に関するものである。これはかなり以前の事例だが、現場レベルでの輔佐行動のありようを教えてくれる。

ある時、その工場のラインを支える主要な

ボイラーが、突然、大爆発を起こした。
　工場従業員に死者が出た。そして沢山の重軽傷者が出た。さらに工場に隣接する一般家屋や住民にも被害を及ぼした。
　事故当日は当然、工場もその周辺地域も大混乱となった。そのような中で、事故原因についての警察の捜査は、徹底して厳密に行われた。工場内のあらゆる箇所が現場検証され、やがてその後、多くの従業員に対する個別の事情聴取が行われた。
　その結果、会社や工場の幹部、関係部署の管理者たちが逮捕され起訴された。

　爆発したボイラーを担当していた主任は、その事故の発生以前に、当該のボイラーの調子の悪さが気になっていた。
　時おり機械の異常音がしたという。また、メーターの振れの異常さなどもあったという。そこで彼は直属の上司に報告、連絡をしていた。
　「ボイラーのようすが、なんだかおかしいです！機械を止めて点検した方がいいんじゃないでしょうか？」
　上司は職制を通じて、工場幹部に伝えた。工場幹部は回答を現場に戻した。
　「点検するためには、少なくとも1、2週間はライン全体を止めなければならん。そうなると生産性が大幅にダウンしてしまう。もうしばらくようすを見ながら運転するように。

なお、異常音やメーターの異常な振れが起こっているのは何が原因だと考えられるか、担当部署で検討しておくように！」
結局、主任のその意見は握りつぶされた。
そのような中で、爆発事故が起きたのだ。

結果的にその主任も起訴されてしまった。
主任は上司や幹部に、意見具申をしていたではないかということになる。
しかし検察としては「この程度の発言は意見具申ではない」と判断した。
「もっと積極的に上司や幹部を動かそうとする姿勢、努力がなければならない。この程度の発言は、意見具申には相当しない」
ということだったのである。
「永年自分が担当しているボイラーである。その構造や内部の状況は理解できているはずだ。異常音やメーターの異常な振れの状態で、内部に何が起こっているのか、判断できないはずがない。したがって、“ボイラーのようすが、なんだかおかしいです！機械を止めて点検した方がいいんじゃないでしょうか？”といった程度ではダメだ。
“原因として、これこれのことが考えられます。このままだと爆発する可能性があります。そうなると取り返しがつきません。すぐに止めて点検し修理しましょう。とにかく、ぜひともお願いします”ボイラー担当の責任者としては、このような場合、そこまで言っ

て初めて意見具申になるのだ」
　このような認識であったという。

7 「今、動かないと後悔しますッ！」

　これは、工場のある若い従業員が、会社全体を動かした事例である。
　平成17年(2005)4月25日9時18分、ＪＲ西日本、福知山線で脱線事故が発生した。
　尼崎駅近くの北側で、カーブを曲がりそこなった快速電車が脱線転覆、マンションへ激突した。死者107名、負傷者562名を出す大惨事であった。

　この事故現場の南隣にある機械器具メーカー、日本スピンドル製造では、事故直後から、経営トップの決断で工場の操業を全面ストップし、従業員全員が事故現場に駆けつけ、救助活動を行った。同社はこの努力に対して、この年11月に、紅綬褒章を受けた。

　経営トップの決断を引き出したのは、現場の若い従業員だった。彼は緊急の提案、意見具申で会社を動かしたのだ。
　その経過をその20日後の5月15日、産経新聞が報じた。以下はその概略である。

　この会社では、早朝から幹部、管理者によ

る月曜日の定例会議を行っていた。
　午前9時20分過ぎ、その会議室に突然、作業服姿の若手従業員が飛び込んできた。
　そしてその従業員が大声で叫んだ。
「大変な事故が起きていますッ！われわれもすぐに救助に行くべきです。今、動かないとわれわれは後悔することになりすッ！」

　事故発生時､すさまじい大音響が起こった。
　しかし広い工場の最も南側にある事務棟の会議室には届かなかった。
　その従業員は敷地の最も北側の、事故現場近くの工場棟から飛ぶように駆けつけてきたのだ。
　切迫した彼の言葉に､「これはただごとではない」と感じた同社の安全管理者Ｓ氏は、ヘルメットをかぶり、会議室を飛び出し現場へ走った。
　途中、腕をぶらーんとさせ、呆然自失の状態で歩いてくる若い女性とすれ違った。
　西門の工場脇の道路は、負傷者で埋まっていた。「助けてェーッ！」「痛い―ッ！」という叫び声が聞こえてくる。
「これは会社全体で動かねばならん」
　総務部長のＴ氏は、社内の危機管理マニュアルにのっとり、事態を社長に報告した。
　社長は工場の操業を全面ストップし、全社で救助と救護にあたることを決断した。
　午前10時前、社内放送で社員食堂に全従

業員150名が非常招集された。
　はしごやバール、スパナ、担架、水、タオル、ガーゼ、消火器、添え木の板など。従業員それぞれが、役立ちそうだと思うあらゆる物を職場から持ち出し、現場へ走った。
　現場では先発隊の30人が救助活動を行っていた。
　担架が足りず、電車の座席をバールでひきはがし、それに負傷者を寝かせて仮設テントまで次々と運ぶ。
　負傷者の病院搬送用に、精密機械を運ぶための、振動が少ないトラック10台をかき集めた。このトラックを使って、白バイの先導で３つの病院に、ピストン搬送を続けた。

　事故現場で救助活動を指揮したＳ氏は振り返って言っている。「車両に閉じ込められた女性の“イヤーッ！”という叫び声が、今も耳の底から離れません」
　彼はさらに言っている。
　「会議室に一番に飛び込んできてくれた従業員の“今、動かないとわれわれは後悔します！”という言葉に、心を動かされました」
　これはまさしく組織全体を動かした、すばらしい意見具申であったと言ってよい。

（うえとこ　くにひろ）