

物流塾

活力ある現場づくり



柴田 昌治 スコア・コンサルトプロセスデザイナー代表

有していく努力」。つまり、人材が多様化し、環境変化の激しい時代のマネジメントに不可欠なのは、上司と部下が信頼関係の下に、チームとして同じ「目指すもの」に向かって努力をしていくこととする状態なのである。

ところが、現実にはそうした状況をつくられている組織、職場はまだまだ少数派。これまでのトップダウン型マネジメントが強いってきた仕事の仕方、心の持ち方というのは、そのままでは変わらない。部下の方も、目の前に山積している仕事をどう処理するか、にのみ意識が集中している。何年も先を見据え仕事をしている人など、まだほとんどいないのが現状だ。仕事に追い掛けられているということだ。

まず、こうした状況を転換することが必要だ。そのためには、単なる数値目標を共有するのではなく、上司と部下が一緒になって「こんな職場にしていこう」とか「こんな会社になろう」とか「こんな会社になろう」とか、思いや意志、意欲を共有する。そういう関わり合いをする中でチームは生まれてくる。

多くの人が、目の前の仕事を処理するのが自分の仕事、それ以上でも以下でもないという切り切っている現状では、誰にも分かりやすい「具体的な共に目指すもの」を見つけた努力が欠かせない。適切な共通の目指すものが見つかりさえすれば、チームへの道は開けてくるのだ。

マネジメントの第三步は?

第8回

だが、いまは違う。社会の動きや顧客ニーズを考えたも、日々刻々変わっていく現実組織も柔軟に対応していかざるを得ない。加えて、さまざまな個性、雇用形態の人々を束ね力を集中させていかねば立ち行かないから、立場の力を背景にしたマネジメントには限界がある。にもかかわらず、ついつい「力」に頼ってしまうがちなのが、ありがちなマネジメントだ。

立場の力を駆使することなくマネジメント力を発揮するのは、やり方さえ間違わなければ難しくはない。成功のキーコンセプトは、上司と部下が単なる指示命令の関係ではなく、チームになっていく、というところだ。そのために、どうしても必要になる最初のステップが「互いの信頼関係構築」だ。もう一つ、忘れられがちだが、決定的に大切なものは「目指すものをみんなで共

【お詫び】10月31日号で掲載の寄稿は第9回でした。お詫びして第8回を掲載いたします。

しばた・まさはる 昭和19年2月29日生まれ、73歳。神戸市出身。54年、東京大学院教育学研究科博士課程修了。大学院在学中にドイツ語学院を起業した後、ビジネス教育の会社を設立。社員が主体的に協力し合っしていきたいと働ける会社にしたい、という社長の思いが組織の隅々まで伝わる会社づくりをめざしサポートを続ける。著書多数。近著に『できる人』が会社を減らす(DHP研究所)。