

## 『電通、鬼の十訓』

次に掲げるものは「電通、鬼の十訓」として知られているものです。

- 1.仕事は自ら、「創る」べきで与えられるべきではない。
- 2.仕事とは、先手先手と「働きかけ」受身でやるべきでない。
- 3.「大きい仕事」と取り組み。小さい仕事は己を小さくする。
- 4.「難しい仕事」をねらえ。それを成し遂げるところに進歩がある。
- 5.取り組んだら「放すな」殺されても放すな。
- 6.周囲を「引きずり廻せ」。引きずると、引きずられるのとは長い間に天地の開きが出来る。
- 7.「計画」をもて。長期の計画をもっておれば、忍耐と工夫と正しい努力と希望が生まれる。
- 8.「自信」をもて。自信がないから君の仕事は迫力も粘りも厚みすらない。
- 9.頭は常に「全回転」八方に気を配って一分のすきがあってはならぬ。サービスとはそのようなものだ。
- 10.「摩擦を怖れるな」。摩擦は進歩の母、積極の肥料だ。でないと君は卑屈未練になる。という物で、多くは管理職に登用される際に教えられるものです。

### ■誰が「鬼」になるのか

私は、この「鬼の十訓」を読んで感じることは、確かに、その通りと頷ける個所が多いのですが、最後の「摩擦を怖れるな」は、実際には、なかなか難しいと感じる点なのです。お客様の状況を見ていると実は「仲良しクラブ」を志向する人たちが目立つように思えるのです。ハッキリと物を言わずに、婉曲な表現を好むような雰囲気なのです。（「ゆとり教育」の結果？）「仲良しクラブ」状態から脱出するためにコンサルタントを呼んで、その脱出「術」の指南を受けるのですが、実際に、「術」を教えただけでうまく展開できる訳ではなく、必ず、誰かが「鬼」になって実践に向かう管理の役割を果たす必要があるのです。

ところが、そもそも「鬼」になるという状況すら「見えない人」が多いのです。「管理職とは何か？」と質問すると、どんな答えが来るのだろうか？管理職には、部下の報告を聞いて、その報告から浮かぶ問題点を明確化して、さらに、部下に解決のためのアクションをとらせるという重要な任務があるのです。ところが、「仲良しクラブ」化しているので、日報すらおざなりになってしまっている現場があるのです。「日常管理」という言葉があるが、「良い」「悪い」の判断基準をシッカリとをもって、「良い」場合は、さらにうまく行くようにアドバイスして、「悪い」場合は、問題点を明確に指摘して「解決策」を引き出してアクションさせるという事が基本であると思うのです。

逆説的な表現をすると、管理職とは、この難しい「摩擦を怖れるな」を実践できるという事であり、「摩擦を怖れない」から「鬼」になれるのです。この「摩擦を怖れない」がポイントなのです。

### ■なかなか「変わらない」部下

社員の中から新しく管理職になった人が出たとします。「地位は人をつくる」と言いますが、その役職にふさわしい人に変貌するのでしょうか？最近の若い人を見ていると「肩書き」というものに憧れている傾向を見受けます。我々のようなコンサルタントとかリーダーとかマネージャーとか様々です。このような肩書きをつければ、自動的に人が育つならドンドン肩書きをつければよいのかも知れません。しかし、殆どの場合、上司からもアドバイスがないので、「そのまま」というケースが多

いのです。

タナベ経営さんの「訓」に、「変革」「自分を変え、やり方を変え、リズムを変えよう」という物があります。私は、「やり方」を変えないと「自分」も「リズム」も変わらないと思っています。この「やり方」をアドバイスしてあげないと動けないのです。私の経験では、毎朝、ショート・ミーティングするという方法があります。私は、主任という一番低い役職の時から、このショート・ミーティングをしていました。「人を引っ張る」という最初は「集める」事だったのです。もちろん、集めるだけでは部下は満足しませんので、仕事の手配や進捗の確認などを行ったのです。

## ■「鬼」になる

このように、管理職と言われる人は「集める」という事が出来ないと勤まらないと考えています。この変化に部下が文句言わずに従うようなパワーを秘めていると適切な昇格だったと証明されるのです。ところが、誰でもがうまく「集める」という事ができるとは限らないのです。大抵の場合、すぐに崩れてしまいます。上手く行く人とすぐに崩れる人の差は「何」かを追求する必要があります。いろんな要因が考えられますが、多くは「実績」と「人柄」に起因していると考えています。

一般的な事例ですが、息子さんが社長になるケースでも同じです。息子さんが「実績」を積んでおれば、「人柄」を磨けば、部下からの「求心力」ができますが、それが不十分な場合、大変なご苦労にあるケースがあります。息子さんとペアになる営業部長のような存在があつて、その方が「鬼」の働きをして、息子さんがトータルな活動をするという風な構図が出来れば、その「鬼」を中心にしうまく回転するようになります。

ところが、ご自分が「社長」と「鬼」の両面を果たす必要があるケースが結構、多いのです。これでは、「鬼」の部分が不十分になってしまうので、求心力がバラけてしまうのです。こんな場合、早く「片腕」を見つけるように思います。なかなか「片腕」になる人を見出すのは困難ですが、「三顧の礼」という事もありますので、優秀な人材を引き上げることが大切と考えています。

## ■まとめ

- ・「電通 鬼の十訓」
- ・この最後の「摩擦を怖れるな」が、今、一番難しい課題である
- ・「ぬるま湯」体質に変えるには、誰かが「鬼」にならねばならない
- ・先輩は、部下が昇格した時に「変わる」ことをアドバイスしないと部下は何も変化しない
- ・マネジメントの基本は「集める」ことである。  
(数字も人も)
- ・2世3世の場合、片腕となる人を見つけるのも一つの方策である。