

## 「ダブル・スタンダード」

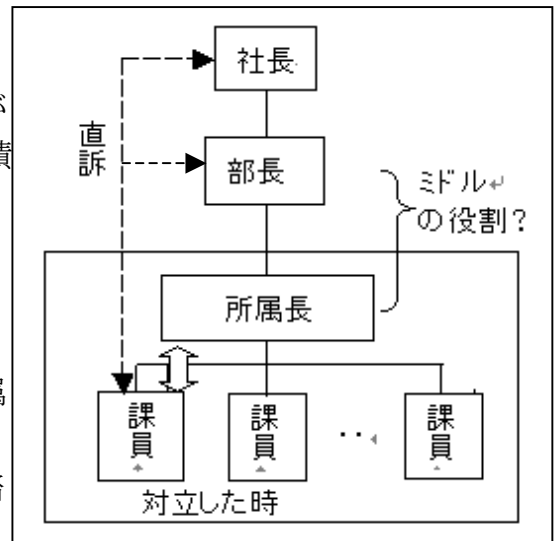
### 1. 「直訴」による混乱

右掲は、一般的な企業のタテ系統を示しています。現場では、所属長を中心とした組織が出来ているのですが、時たま、所属長と課員との間でモメルことが起こり、業績が悪化するケースがあります。また、このような状態を回避したいという課員が、例えば、所属長を飛び越えて直接社長や部長に直訴することが生じます。

このような「直訴」への対応が難しいのです。直訴する課員の思いもある一面では正義なのです。確かに、所属長が無能な場合もありますが、多くの場合、個人的な感情もモツレが対立を大きくしているのです。この背景を踏まえないで、社長や部長が「直訴」を受け入れてしまうと現場は、さらに混乱するのです。社長や部長が自分(多くの場合、連帯して)の言い分を聞いてくれたので、直訴した側は正義が通ったと勘違いするのです。誠に、「直訴」を聞くというのは難しい局面を引き起こすと覚悟しておかねばならないのです。

このような事態になると現場の所属長の存在は軽いものになり、統治できなくなるのです。その結果、現場での日常管理が機能しなくなるので、早く解決する必要があるのです。ところが、多くの場合、社長や部長が所属長へのヒアリングを怠りがちになるのです。一方の側の事だけで解決するものではないので、所属長の言い分も聞く必要があるのですが、このアクションを行うと課員の直訴がオープンになるので課員側は直訴の時に「連帯」して社長や部長の動きを封じ込めようとするのです。

これでは、ジャッジがないので「摩擦」状態が引き続くのです。現場では、所属長の指示を無視し始めて、課員が勝手な行動をとり始めるのです。これでは、通常の決済機能が働かないので業績は急降下するのです。ひどい場合は、半減という事態も考えられるのです。その原因は、課員が連帯して直訴して「所属長」の存在を否定したことを聞いてしまったことにあるのです。



### 2. 対立の原因

所属長と課員が対立を起す場合、多くのケースでは、所属長より業績や能力の高い課員がいて、この課員の主張を所属長が拒否するという事が原因となっているのです。確かに、ちょっと優秀な課員がいると課員同志が仲間意識で連帯してインフォーマルなリーダーシップを作ってしまうのです。これが、第一の2重構造になのです。

このちょっと優秀な課員がリーダーになって連帯して「直訴」するので、直訴された社長や部長はよく注意する必要があります。「所属長」という存在を否定するような「相槌」を打ってしまうとトンでもないことになるのです。前項でも書いたように反乱を肯定した状態になるので、対立がさらに悪化してしまうのです。この時点で、当事者である所属長が「直訴」を知らないケースもあるのです。こんな場合は、悲惨な状態になるのです。所属長からの呼びかけに応えないので、心理的なストレスは業績の悪化以上に高まるのです。本当に、原因が分らずに悩んでしまう事になるのです。

また、恐ろしいのは外から煽る存在がある場合です。出入り業者や他の組織が加担していると違った魂胆から出る余計な智恵が入り込むので、さらに混乱を深くしてしまうのです。こうなると社長

や部長がこの背景を把握せずに聞くと所属長の存在がいかにも「無能」に響いてしまうのです。しかし、本来、能力があったから所属長に任命している筈なのです。この原点を見失うと大変な結果になってしまうのです。

私が経験したケースでは、出入り業者間で「利権争い」が起こっていて、所属長とうまく行っていない業者が立場を逆転させようとして課員に仕掛けたケースがあったのです。このような状態にも関わらず、直訴を受けつけた社長さんが課員たちと業者も含めた状態でヒアリングしてしまったのです。確かに、言い分に「理」があるので、思わず「相槌」を打ってしまうのです。その連続の結果、この直訴の交渉はドンドン正当化されてしまい、社長が「聞き入れた」という担保が反乱側に出来てしまったのです。

この結果、社長が結論を出すまで非常にギクシャクした状態が続いたのです。そして、結論が出て「無能な所属長」というレッテルを貼り、反乱側を分離するという結果になったのです。この後、直訴というモノが横行するようになり「現場の統治」が効かなくなったのです。

### 3. 対処法

本来、会社社会は「タテの序列」が重要なのです。それを飛び越えて「直訴」する場合、その人の言い分に「正義」があるのは当然なのです。あるケースですが、iPadを購入したいという課員からの直訴があったのですが、社長さんは唐突な申し出だったので「もっと現場で検討しろ」と拒否したのですが、何度も直訴されたのです。何しろ、iPadというIT端末の購入ですから、所属長がその事を理解できないのですから、現場の若い人たちが連帯して直訴になったという事例なのです。こんなiPadの購入だけでも「対立」が生じるのです。この場合は、iPadを購入するプロジェクトという形で解決されたのですが、ちょっと間違くと「無能な所属長」というトンでもない事態に発展しかねないケースだったのです。

しかし、多くの場合、ちょっとした「違い」が感情的なしこりを残して、それが積み重なって大きくなっているのです。その状態で、ちょっと能力のある課員がリーダーシップをとって課員同志の連帯を作って、丁度、サッカーのオフサイド・トラップ状態に所属長がハマってしまうのです。この状態を早く察知して、直訴の前に、社長や部長が該当の所属長をヒアリングする必要があります。直訴があってからでは、即座に所属長をヒアリングして、職場の雰囲気改善を指示するのがベターな対処法なのです。出来れば、両方を同席させて「事態」を共通認識させて、一方的な非はないと両方に理解させて「感情」を解きほぐす会合を持たせるのが良いのです。

間違っても、即座に人事に手を出してはいけません。「感情」がベースになっている場合、権威のあるものが上手に中に入って納める事が大切なのですが、深入りせずに両方の非を認識をさせて「両者成敗」的に落とし込むのが常套手段と考えます。これで解決しない場合は、人間的な問題が根本的な原因となるので、最終的に「人事異動」を両者成敗の原則で行うことがベターな解決策になるのです。

### 4. 予防策

このような事態が起こるのは、所属長と部下とのコミュニケーション不足が原因の1つなのです。職場運営の基本を示しておく必要があり、その状態が全社のやり方・風土となっている必要があります。確かに、金太郎飴的な組織構造にも大きな弊害があるのですが、職場運営の進め方はOJTで引き継がれることが重要なのです。

しかし、幾らOJTを通して引き継がれても個人差が生じるので、課員から見ると「前の所属長」の

残像が働いて、自分たちに不都合な指示に対して「不満」となってくすぶるのです。この共通の不満が蔓延すると現場でインフォーマルにリーダーとなって打開しようという作用が起こるのです。この作用がうまく働くと相乗効果になって職場の活性化が進むのですが、どうしても個人の感情が入るので「対立」という方向に進むのです。

社長や部長がこのインフォーマル・リーダーの存在を普段から把握しておく必要があるのです。多くの場合、このインフォーマル・リーダーは次の幹部社員に育つ人なのです。この人に「反乱」したという汚点を残させて、その後に悪影響を残したのでは「人材育成」という視点から失敗に終るのです。

そういう意味でも「インフォーマル・リーダー」を顕在化(例えば、班長など)させて、所属長と課員という関係ではなく、所属長⇄班長⇄課員という中間の位置づけをオーソライズさせるのが「予防策」の1つと言えます。「班長」という立場で、自分の思いを実現させる事で「思い」と「現実」の乖離を体験させるのです。所属長は、班長の前向きな提案を「やってみなはれ」で後押しするだけで済むのです。多くの場合は、頭で考えることを現実化させる事、その責任を負う事の重大性を認識すると「対立」構造にまで発展しなくなるのです。

## 【まとめ】

1. 職場の乱れを解決しようとする作用が「直訴」となるケースがある
2. 「対立」のベースは感情という点にある
3. 「両者成敗」が基本
4. インフォーマル・リーダーを「班長」などでオーソライズさせる