

② 富田秀夫氏の講話概要

私は、どうしたら社員が心に火をつけるか、どうしたら会社が闘う集団になれるか、試行錯誤してきまして、ああ、こうすれば社員は燃える、こうすれば社員はやる気をなくする、ということがだいたいわかりました。それを皆さんにお伝えしたいと思います。

まず、リーダーがやるべきことは、業績を直接上げるのではなく、組織風土をよくすることです。組織風土というのは、いわゆる闘う集団とか前向きな集団をいいます。そういう集団を作れば、自然と業績はついてきます。

摩擦というのは嫌われますが、摩擦は組織を活性化します。人を強くします。だから、嫌われるということを厭わないリーダーが必要です。コミュニケーションや自主性、チームワークがよいということは、あくまでも回り回って、最終的にそうなるのであって、

プロセスとしてそれを狙ってはダメです。それを狙ったら、絶対に組織は崩壊します。

次に、人は叱られて育ちます。

私は叱ることが基本だと思います。叱ることによって緊張感が出てくる。そして、よくやったときに、本当に心から褒める。力のない人は褒めることも褒め方も分からない。目先の善と悪のがあります。目先の善は将来の悪。目先の善と悪の善は、部下から喜ばれること、好かれることで、楽なことです。しかし、目先の悪、嫌なこと、つらいこと、もつとやれと、そういうことは目先の悪になります。将来的にはその人のためになります。将来の善になるのですが、ほとんどの人は、目先の善をやりたいがる。結果、弱い人をつくり、弱い集団になります。それでは勝ち抜けません。甘いマネジメントでは部下は成長しません。厳しいこと、嫌がることをさせて、それでやったときに、よかったなということ喜んであげ、そういう心のつながりが必要です。

そして、人は信用するが、行動を信用してはいけません。人間という非常に弱い動物に出来心がおこるような甘いマネジメントが罪人を作っている。それは冷酷な人間のすることだ。冷たい人間ほど甘いマネジメントになる。厳しい人間は温かいマネジメントになる。仕事の中では、自分の人格を殺してまで厳しくならなければい



けません。勤務時間中は絶対にそういうことを許さない、そういう厳しい人間になつていただきたいと思えます。

対話力がリーダーの重要な要素です。いい会社というものは、必ずいい対話をしています。対話のないセクシオンは業績が悪い。対話というのは、相手から引き出す力、聴く力です。だから、ただ話せばいいというものではない。聴く力を持たなければいけない。

そして、一生懸命のときは不満が出ません。業績をどんどん追求しているときに、不満などが出てくるはずがないのです。あといくらやらなくてはいいけない、あと何件訪問しなくてはいいけない、これが仕事の世界です。だから、甘いマネジメント、放り投げで、丸投げで頑張つてこいということでは、不満ばかりが出てきます。これは部下殺しの行為です。

湧き水の出ているところはいつもきれいです。湧き水というのは何かといたら、会社というなら社員のマインドです。それは、リーダーのやり方一つです。それがなされていないのは、リーダーの努力不足、能力不足ということになると思います。

③ グループディスカッションから

富田秀夫氏の講話と意見交換の後、塾生は、三グループに分かれ、富田氏の講話を出発点に、ディスカッションに取り組みました。ディスカッションでは、「組織の人間関係に関する課題や今後の可能性について」のテーマのもと、青森公立大学の先生方の助言を得ながら、夕食をはさみ、十六時から二十一時まで熱心な討論が続きました。翌朝八時から、各グループから、塾生の経験に基づいた対話の重要性、従業員と経営者の立場から部下を動かしていくコミュニケーション、組織を動かし永続性を保つための指導者のあり方について発表がありました。発表に対し、富田氏からは「対話のためには心の壁を取り払うこと。自分を変えろこと。」

野田塾長からは、「リーダーに必要なのは会った人を元気づける、前向きさであり、本当にやろうと思うことである。」とコメントがありました。

