

LECTURER 講師

**佐々木 常夫 氏**

(株)佐々木常夫マネージメント・リサーチ 代表取締役

SUBJECT 演題

**リーダーのための働き方改革**

## 1. 自己紹介及び家族について

皆さん、こんにちは。佐々木です。

今日は、「リーダーのための働き方改革」というタイトルでお話しますが、最初に、私の会社での経歴を御紹介します。東レという会社に入って、東レで定年退職をしました。普通のサラリーマンです。会社の中では、企画とか管理の職をしてきまして、たまたまですけど、東レの3代の社長に仕えました。2003年に、東レ研究所に来ました。東レにいたときには、結構忙しかったのですが、社長になりましたら、暇になりました。このとき、私は出版社の社長に頼まれて、本を書きました。「ビッグツリー」と言います。結構評判になりまして、テレビに出たり、新聞、雑誌の取材もたくさん来しました。

家族のことを紹介します。子供が3人います。一番上の子が、自閉症という障害を持って生まれました。自閉症というのは、こだわりがあることと、コミュニケーション能力に欠陥があるという、大きな特徴があって、自分の関心のあることはやりますけど、それ以外のことはやりません。なかなか社会性がないのです。今、週に3回ほど、施設に通うような生活をしています。

私のパートナーの話します。1984年に、急性肝炎で入院し、以後3年間で5回入院しました。97年に肝硬変とうつ病のために、3回入院。98年に5回、99年4回、00年5回といった具合に、これまでに41回入院しています。

うつ病とわかったのは2000年頃です。この年に自殺未遂をしています。その次の年、また2回やっています。

最初、私は大阪に18年間いたのですが、87年



に、東京行って、大阪行って、東京行って、大阪行って、東京。しょっちゅう移動しています。

パートナーはほとんど病院生活で、子供はまだ小さかったので、毎朝5時半に起きて、子供たちの朝食と弁当をつくります。当時は給食がなかったものですから、弁当もつくらなきゃいけない。この年に、私は課長になっていましたので、1時間早く会社に行きます。みんなが出て来る前に、自分の仕事と部下の仕事の段取りを決めて、あとは一直線に仕事をやって、夕方6時には会社を出ます。家に着いて食事をさせ、宿題をやらせてお風呂に入れます。土曜日は、病院に見舞いに行きますけど、1週間に1回しか行けませんから、なるべく長い時間いてあげます。日曜日は、1週間分の掃除と洗濯と買物ですね。

私は、自分の家族のために、自分の時間を確保しなきゃいけなかった。最大の障害の一つは、長時間労働と非効率労働です。

仕事の成果と、長時間労働とは、必ずしも関係がありません。ある脳学者のレポートを読みましたら、一般の人は、自分の脳の濃度、脳の労力の6%しか使っていないそうです。94%の脳細胞は寝ているのですよ。この寝ている脳細胞をたたき起こして、戦略的、効率的な仕事をしなきゃいけないということです。

## 2. タイムマネジメントとリーダーシップ

いろいろな企業や組織が、働き方改革をしよう、ワークライフバランスをしよう取り組み始めています。

ワークライフバランスというのは、日本語で、「仕事と生活の調和」と訳されます。ワークライフバランスというのは、「個人も組織も共に成長する経営戦略」です。ですから、その人は、それまで8時、9時まで残っていたとしたら、定時に帰っても、それと同じかそれ以上の結果を組織に残さなきゃいけない。つまり、ワークライフバランスというのは、仕事の改革になって初めて実現できる経営戦略ということになります。ですから、「きちんとしたタイムマネジメント」が要るということになります。そのためには「強いリーダーシップ」が要ります。

### (1) 仕事の進め方の基本10か条

私が課長になったとき、部下全員に「仕事の進め方の基本10か条」というものを発信しました。この10か条を毎日のように言い続け、次の職場でまた同じ話を言い続けました。私は38歳で課長になってから、東レ経営研究所の社長を辞めるまで二十数年間、毎日同じ話をしてきました。私は、「よい習慣は才能を超える」と思っています。少々能力がなくとも、よい習慣を持っている人は、毎日確実に成長していつか才能ある人を抜いていきます。よい習慣というのは、例えば次に書いたようなことです。

### ①計画主義と重点主義

これは当たり前のことですが、案外皆さんされない。私は、1年の初めに、部下全員と2日間ほど議論して、今年やるべき仕事を決めます。例えば、プライオリティの高い順番に、10個決めたとしましょうか。決めたらやらなきゃいけないことがあります。その計画を上司に報告し、上司の意見を聞くことです。上の方は、また違った考え方を持っていますからね。この優先順位が逆だとか、ここに書いてないけど、君にやってほしいことがあるなど、計画を修正します。1年たったら、フォローアップをします。その計画がどれだけできたか、なぜできなかったか、どうしたらできたのか。そして次の年の計画を立てます。1か月の計画を立てます、毎月ですよ。1週間の計画を立てます、毎週ですよ。私は、会社へ行く途中、電車の中で手帳を見ながら、今日一日の計画を立てます。私は、デッドラインを決めて追い込めと言っています。この仕事は午前中に片づける。この仕事は今日中に片づける。自分でデッドラインを決めて自分を追い込んでいく。だから仕事をしない。

### ②効率主義

仕事は常に最短コースを選ぶことです。

### ③フォローアップの徹底

重要な仕事は、フォローアップを徹底することで、次のレベルアップにつなげていきます。経験することが大事なのではありません。経験を振り返って、内省することによって、経験が識見に変わっていきます。

### ④結果主義

仕事はただ努力しましたでは済みません。結果を出さなきゃいけない。結果で評価されるということです。

### ⑤シンプル主義

物事のわかっている人の話はわかりやすく、簡単です。わかってない人の話は長くて複雑です。

私は、東レ経営研究所の社長になったとき、毎週月曜日、朝礼をやることにしました。2人ずつ3分間スピーチをやらせた。最初の頃は、なかなか3分では終わりませんでした。3か月たったら、全員3分で話します。習慣というのはそういうことです。6分で話をするのは簡単、3分で話をするのが難しかった。資料5枚は簡単、資料1枚は難しい。

#### ⑥整理整頓主義

整理整頓は、仕事のスピードアップにつながります。

#### ⑦常に上位者の視点

課長には課長教育をするわけではありません。部長教育をします。その人が、その立場になったときに、すぐその仕事ができるということもあるのですが、一つ上の視点で見ると、仕事の風景が変わってきます。

#### ⑧自己主張の明確化

自分の考え方はきちんと持つこと。

#### ⑨自己研鑽

#### ⑩自己中心主義

一番大事なことです。自分を大切にすること。自分を大切にすることは、人を大切にすることにつながります。

## (2) 偏見を含めてのアドバイス

この「仕事の進め方の基本10か条」と一緒に、「偏見を含めてのアドバイス」というものを発信しました。処世訓です。これは私が38歳の時に書いたものです。今だったら、もっと気の利いたことを書きますけどね。今日はその中からいくつかをご紹介します。

- 3年で物事が見えてくる、30才で立つ、35才で勝負は決まり  
組織に入って、3年もたったら、世の中のことは

大体わかります。30歳になったら、大きな仕事ができます。35歳になったら、部長が取締役の仕事ができます。やってやれないことはない。ただ、いろいろな経験を重視し年功序列の社会ですから、35歳以降を待たなきゃいけない。私は、成長角度と言っておりますが、その人の人生観、仕事の進め方、コミュニケーションの取り方、こういった成長角度も、35歳になったら大体決まってくる。この成長角度が高い人が低い人に抜かれることは絶対ないという意味で、勝負は決まりと。

今考えてみると、ちょっと違っていましたね。人によっては、45歳を過ぎてから伸びてくる人がいます。人によっては、取締役になってからも伸びてくる人がいます。私は今だったら、志さえあれば、何歳からでも伸びてくると思っています。

#### ○礼儀正しさにまさる攻撃力はない

私は、部下に礼儀正しさ一本で、東レの役員になれると言ってきました。役員というのはリーダーです。リーダーというのは、私は幼稚園のときに教えてもらったことを、きちんとできる人だと思っています。どんなことを教えてもらったか。人にあつたら挨拶をしなさい。みんなと仲よく遊びなさい。仲間外れをつくってははいけません。うそをついてはいけません。間違ったことをしたら、勇気を持ってごめんなさいと言いなさい。まあ、こういった類のことでしょう。こういうことができる社会人はそれほどいない。

#### ○ビジネスマンの鉄則は時間厳守

#### ○きちんと言葉で話をしなさい

暗黙知はだめ。話をしたって、なかなか通じない。話をしなかったら、全く通じません。

#### ○読書の価値は、本の数ではない

私が東レの課長になったとき、東レに三賢人と言われていた人がいました。3人の賢い人です。1年間に200冊以上の本を読みます。何でも知っています。この3人に共通したことがありました。

それは、3人とも仕事ができない。仕事をしない。仕事というのは、知識があればいいということじゃない。パッション（情熱）が必要だと思います。

いい話を聞いた、いい本を読んだ、いい映画を見た。それがどうしたというのですか。自分の行動に落とし込まないような知識なんか、幾ら積み重ねても何の役にも立たないと私は思っています。

### ○子供は親の鏡、親は子の鏡

私は子供のために、毎月のようにPTAに行ったのですが、当時はお父さんは一人も来ません。自閉症者親の会というところに、私は出入りしていたのですが、来るのはほとんどお母さん。父親は、職場で仕事をしているだけでいいのか、自分の家族やコミュニティに対する責任はないのかなと思ったので、こういうふうに書きました。

## (3) タイムマネジメントは仕事の管理

タイムマネジメントの最も大事なことは何かを正しくつかむことです。組織の仕事は、ピンからキリまであって、雑用もたくさんあります。それを拙速にやって、肝心要の仕事を完璧にやる。タイムマネジメントは、時間の管理ではありません。仕事の管理です。

## 3. 部下を定時に帰す仕事術

私は東レでの経験を「部下を定時に帰す仕事術」という本にまとめました。

これから申し上げることは、私が東レという会社の中でやってきたことであって、皆さん方の仕事に合わないことが幾つかありますので、それを踏まえて聞いてください。

この本は、三本柱で構成しています。計画が第一、効率化が第一、時間を増やしなさい、の3つの柱です。

### (1) 計画先行・戦略的仕事術

#### ①戦略的計画立案で仕事が半分に

まず、計画先行です。私は、戦略的計画立案は、仕事を半分にすると思っています。同じ仕事をやっても、2週間かかる人と、1週間で済ます

人がいます。それは、能力の差ではありません。人間の能力が2倍も違うわけがないですね。その仕事の重要度を、どう考えているかということと、段取りの差なのです。

私が課長になったとき、一番最初にやった仕事は、部下13人が、過去1年間に、どんな仕事にどれだけの時間をかけたかという分析をやりました。

1か月単位で、その仕事に何時間かけたかを書いてもらう。そのときに、各自が抱えている仕事の中での重要度ランキングをつけてもらう。一番重要な仕事は、5、次は4、3、2、1というように。

A君は、私から見た重要度ランキングが2か3の仕事で、5日で十分なのに2週間やっています。

B君は、私から見たら、極めて重要な仕事を10日間やって、途中でやめています。完成していない。これは3週間かけてでも、完成すべき仕事だったから、かけるべき日数は3週間必要なのです。

こうして上司である私の意見を踏まえて、全ての業務にかけるべき日数を入れていって、合計しました。実績の40%、つまりこの仕事を何日間でやると決めて、そのとおりにやれば4割。適切な計画をつくれれば、大体半分になります。

私の課というのは、私の着任前は一人当たり月六十数時間の残業をやっていました。こういうやり方に切り替えたら、我が課がどうなったかといったら、六十数時間の残業が、ゼロにはなりませんでしたけど、一桁になりました。

#### ②部下力の強化

私は、東レの中で部下に仕事を発注するような上司に、ほとんどお目にかかったことはありません。そういうことを上司に求めても、無理なようですね。ではどうするのか。部下がやるのです。部下が上司を使って、自分の仕事に結果を出すこと。一番大事なものは、「上司の注文を聞く」ということですね。業務計画を上司に報告し、上司の意見を聞きます。仕事が発生したら、その品質基準を聞きます。重要な仕事でも、全部終わってから報告するのではなくて、途中までいったところで、ここまできましたけど、この方向でいいので

すかという確認を取って、無駄な作業をしないようにするということが大事ですね。

## (2) 時間節約的・効率的仕事術

### ① プアなイノベーションより優れたイミテーション

私は30代の初めに潰れかかった会社の再建の仕事に行ったことがあります。私が、東レに戻って最初にやった仕事は、書庫の整理です。企画の仕事というのは、書類を作るのが仕事みたいなもので、書類が大事です。私の後ろに、先輩がつくったたくさんの書類を保管した書庫がありました。経営会議の資料、開発会議の資料、何とか事業の分析。私はその書庫に入って、朝から晩まで全ての書類を読みました。1か月かかりました。書類を半分捨てました。残すべき書類を、カテゴリ別に重要度ランキングをつけて、ファイルリストをつくりました。組織の仕事は、同じことの繰り返しです。誰かがどこかで似たようなことやっています。私は仕事を言われると、あ、それは、あのファイルと、あのファイルと、あのファイルにあるなって。三つ取り出してきて、そこに書いてある考え方、フォーマット、着眼点、これをいただきます。最新のデータに置きかえて、自分のアイデアを乗っけます。仕事が早くて、できるに決まっていますよ。だって、そこにある経営会議の資料が一番優れた作品が残っている。それを使うのですからね。だから、私は部下に言います。あなたの、そのしょうもない頭なんか使わないで、先輩の優れた作品を盗みなさい、と。「プアなイノベーションより優れたイミテーション」、優れたイミテーションを繰り返すうちに、優れたイノベーションになるということですね。

### ② 仕事は発生したその場で片づける

私は、経営会議や常務会の議事録を書く仕事をやっていたことがありますけど、議事録は必ずその日のうちに書く。次の日には持ち越さない。海外出張が終わり10日ぶりに入社すると、山と積まれた書類と、上司が私に仕事を指示しようとして待っています。出張レポートを書けない。どんどん延びていく、どんどん品質が落ちていく。

### ③ 長時間労働は「プロ意識の欠如」「想像力の欠如」「羞恥心の欠如」

私が課長や部長をやっていたときの東レというのは、どの職場も長時間労働でした。

長時間労働とは、「プロ意識の欠如」「想像力の欠如」「羞恥心の欠如」であると私は考えております。

プロというのは、限られた時間の中で、結果を出すのがプロですね。だらだら夜中までやって、結果を出したらともかく、出せなかったらアマチュアだということですね。

想像力の欠如というのは、そういう働き方をしていたら、どうなるかということが想像できないのか。体を壊すかもしれない。メンタルがやられるかもしれない。本を読む時間、人に会う時間がなくなってしまう。

羞恥心の欠如というのは、たいした結果も出さないくせに、残業代を請求するのか。羞恥心がないですね。20代、30代のアマチュアならともかく、40代、50代のベテランになって、長時間労働で仕事をカバーしようとは、いかがなものですかという意味です。

## (3) 時間増大・広角的仕事術

### ① 捨てる仕事を決める、拙速を旨とせよ

仕事は発生した段階で品質基準を決めなきゃいけないと言いましたが、一番いいのは、その仕事をやらないことです。組織の仕事で、やらなくてもいい仕事があるのかなと思うかもしれない。これもやりようですね。

前田さんという方が会長だったとき、自分から主導して、アジアの繊維の国際会議を開いた。各国のトップを呼んできて、京都で3日間、朝から晩まで議論して、共同コミュニケを出すというイベントを毎年やっていたのです。私は、3回目の担当になったときに、1日目の冒頭の前田会長の挨拶原稿を書くように、と指示を受けた。私は、過去2回の議事録を読みました。1回目の冒頭の挨拶がすばらしかった。いろいろな人の知恵が入って、格調の高い文章でした。2回目の原稿はたいしたことない。私は、この1回目の原稿の、日

時と場所を、3回目に置き直して、そのまま持っていった。前田会長は何と言ったか。「さすが佐々木だ、出来がいい、これでいこう。」と。

何年前だろうと、いいものはいいのです。私が、その原稿を一から書いてごらんください。3日かかりますよ。私が要した時間は1時間。日時と場所と出席者の名前を変えるだけですからね。もっといいことがあります。私の上からの評価は、三重丸ですね。

仕事が発生したら、それをやらないで済ます方法がないのか。よしんば自分がやらなきゃいけないとしても、そのことで一番詳しい人は誰か、とその人に聞きに行きます。そのことで一番詳しい資料はどこにあるか、その在りかを知っておきます。どこにアクセスしたらデータが取れるか、そのやり方を知っておくことが大事ですね。

## ②出ない、会わない、読まない。

私は会議に出ない、人に会わない、書類を読まない。極めて危険な思想ですから、皆さん方にお勧めしませんよ。ただ、私が東レで出た会議のうち、3回に1回は、出る必要のない会議でした。後で議事録でも読めばいいものですよ。ですから、そういう会議には出ないことに決めました。どうしても出なきゃいけない会議があります。そういう会議には出ますけど、自分の仕事を持っていき、アルバイトをやります。なるべく早く行って一番目立たない席に座る。人の話は聞かないで自分の仕事をやる。

人に会わない。10年ほど政府の審議会の委員を務めてきました。1年に二つずつぐらい掛け持ちでやってきました。中央省庁の課長さんと担当の方が説明に来たい、と言ってくることがあります。私は全部断ります。データと資料をもらって、読んでから電話で話をします。そうしないと彼らは霞が関から私のオフィスに来て、説明して帰る。一人2時間半、二人で5時間。国家のために、重要な仕事をやっている人が、そんなことやっていていいですか。人に会うことは大事なことですけど、みんなそれぞれ時間に制約があるわけですからね。工夫しなきゃいけないということです。

## ③上司との付き合い方は最重要課題

ビジネスマンにとって何が大事か。それは上司ですよ。自分の評価を決め、異動を決める人ですからね。上司とは丁寧に付き合うべきです。私は、上司のスケジュールを詳細にチェックして、2週間に1回、一番暇な時間帯に、30分のアポイントを入れるようにしていました。必ず事前に文書で出します。簡単なメモでもいいのです。報告事項の3件、何の件、何の件、何の件。相談したき事2件、何の件、何の件。人間というのは、予告編が来ると落ち着くのです。これ続けていたら、どうなると思います。30分のアポイントが20分になり、15分になります。ローリングですから。上司は、私の仕事の内容をよく理解し、私の持っていきたい方向に、上司を誘導できるからです。仕事がやりやすくなるということですね。

## ④2段上の上司との上手な付き合い方

皆さん、余りやらないのはこれですね。2段上の上司。課長だったら、部長の上、部門長とか取締役ですね。上司はなぜ大事かということ、自分の評価を決め、異動を決めるからです。この2段上の上司は、それをひっくり返す人ですね。嫌な上司を飛ばしてくれる人ですからね、ここと上手くやらなきゃいけないですね。

## ⑤会議は最小限に

会議の効用は認めます。議論すればするほどいい。だけど関係ない人も巻き込みます。司会が下手だとだらだら続いてしまう。私は、できるだけ会議はやらない。そのかわり、そのテーマに関連する人だけを集めてのミーティングはよくやります。5、6分で終わることもあれば、20分ぐらいかかることもあります。

## ⑥時間の設定

時間の設定というのはすごく大事なことです。私のところに、2週間に1回、取材がきます。何々について、1時間ください、と。私は内容を聞いて、ああ、それだったら40分でやってください、と時間設定します。

40分でやってくださいと言われたら、この人は時間がない人、時間に厳しい人だということで、先方は9時に来たら、余計なことは省いていきなり本題に入ります。9時40分に終わらなくても、9時45分で終わります。だから、時間の設定というのは、すごく大事なことです。

## 4. 経営改革実践の例

### (1) トップは現場が変わるための仕組みづくりを

私が働き方改革のためいろいろ取り組んでも、私とその職場を離れますと、その職場はあっという間に元の木阿弥になります。次のリーダーはやらない。私は東レを卒業したのですが、東レはそれほど変わってない。組織は変わらないのですよ。一人や二人が動いても。

組織を変えようと思ったら、条件があります。一つはトップですね。現場を変えようと思ったら、変わるための仕組みをトップがつくってやらなきゃいけない。

### (2) SCSKの事例

これから、私のコンサルした会社を御紹介します。SCSKという住友系のITベンダーの会社です。ITベンダーは、ざっと100時間ぐらい残業します。でもこの会社の昨年の残業実績は（月間）18時間。1日1時間やっていないのです。この会社は、合併したときに働きやすい環境を整備して、職場ごとに毎日、毎週、業務の優先順位づけをすることを義務づけた。Ibest運動を展開、電話1分、議事録1枚、会議1時間を原則とする。合い言葉は、「smart work challenge20」。前年比2割の残業の削減と、有給20日間、全部取得を義務づける。ノー残業デーを作りました。裁量労働制、フレックスタイムとテレワークを導入していきました。この会社の中井戸社長は、自分一人では会社を変えることはできない。上級、中間管理職を巻き込もう、全部長を巻き込もう、と、集めて合宿したり、議論させていましたね。

最初に議論させて決めたのが、この会社をどういう会社にしたいか、ということ。決めたのは、

人を大切にする会社、確かな技術に基づく、最高のサービスを提供する会社、成長する会社にしよう。そのために、どういうことをやればいいのかという具体策をみんなで議論して、社員に展開し、全社で成功した事例を共有化していったのです。

中井戸社長は文化革命を二つやると言っておりました。一つは、早く帰ることが正しい。二つ目は、女性が活躍できない会社に未来はない。別に、女性だけじゃないですよ。男性だって、介護の問題を抱えているような人もいますからね。そういう人でも活躍できない会社に未来はない。

この会社のユニークなところは、減った残業代、これを全額じゃないのですけど、次のボーナスで社員に還元したのです。

この会社、毎年残業が減って5年連続増収増益です。トップが号令をかけて、仕組みをつくってやったら、こういう結果になるという、一つの例です。

## 5. 自分と人を活かすマネジメント

### (1) 自分の考えを確立、主体性をもつ

マネジメントについて、ちょっと補足をします。まず、自分の考え方を、きちんと持つことです。主体性を持って当たる。つまり、当事者意識です。会社だとか、上司だとか、そういうのじゃなくて、自分はどうするのだということです。私は東レに入社して以来、常に東レのマイノリティと言われてきました。変な奴がいるなど、いつも言われていましたが、私には、自分の生き方というのがあったものですから、それに応じた働き方をしたというだけの話ですね。

### (2) 目的を明確に 自分のミッションは

それから、自分の目的、目標をきちんと持ちなさいということですね。管理職の目標、ミッションというのは、成果を上げること以外に、何かを育成することがあるわけですからね。だから、そのミッションを忘れてはいけないということです。

### (3) 優先順位を決める 何が重要か

それぞれ優先順位を決めなさい。仕事をやっていると、新しい仕事がどんどん出てきますから、古い仕事をそのままやっていると今後苦労します。断捨離という言葉があります。断つ、捨てる、離れる。タイムマネジメントというのは、ある意味、どの仕事を切るかということです。価値が少なくなった仕事をやめてしまうか、従来の半分の時間でやるか、誰かにやらせるか。いずれにしても、自分の手元から離れることが大事です。

### (4) 仕事の効率化の両輪はコミュニケーションと信頼関係

私は課長のときに、春と秋に、部下と面談を持っていました。会社は年に1回でいいと言うのですけど、私は2回持っていました。一人大体2時間かけます。最初はプライベートのことを聞きます。お父さん、お母さんは元気か、家族はどうしている等。

私は、部下は家族みたいなものだと思っていますので、その家族のために何かしてあげられることはないかという気持ちが相手に伝わり、かつ、彼らは私に言ったことがどこにも漏れない、そういう信頼関係があったのですね。幾らでも話をしてくれます。その次に、仕事の話です。社員は、仕事をする前に、いろんな事情を抱えていますからね。それを聞いてあげることが大事です。私は「仕事の効率化の両輪は、コミュニケーションと信頼関係」だと思っています。コミュニケーションというのは、品質基準を決めてやったり、途中でチェックしたりすることです。信頼関係があったら、私に変なことをしようとしても部下が止めてくれます。悪い情報が、すぐ入ってきます。信頼関係のない職場は極めて効率が低いということです。

### (5) その人に合わせた対応

組織を構成する人は十人十色、みんな違うので、その人に合わせた対応をしてやらないといけないということです。管理職が気配りをしないとイケないのは、ちょっと遅れぎみの人、ちょっと

変わっている人、ほったらかしにされているような人。管理職のリーダーというのは、部下の人生にコミットしてやらなきゃいけないですからね。

### (6) 多くを語るな 多くを聴け

私がたくさん仕事術の話をするのは、私が考えたのではないのです。私は考える場を提供したのです。今年1年間やるべき仕事は何か、みんなで議論しよう。この難しい仕事を成功させるためには、どうしたらいいのかみんなで議論しろと。全員で議論したら、いいこと言う人が2人、3人いますよ。そのいい知恵に、新しい知恵がまた乗かって、組織のパワーが上がっていきます。私は、その財産を持って、次の職場へ行って、また同じことをやるわけです。

### (7) 時間的余裕を持つ

時間的余裕を持つこと。一番忙しいのは課長です。上からいろいろ言われて、下から突き上げられてね。課長は幾ら残業をやっても、残業手当がつかない。だったら、さっさと帰ればいいじゃないかと思うのですが、最後まで残っている。みんな真面目なのですね。ですけど、課長がそんな仕事のやり方をやっていたらどうなると思います。部下が相談に来ない。悪い情報が入ってきません。いい情報を取りに行けない。仕事は後手後手ですね。ですから、上に立てば立つほど時間的余裕を持たなきゃいけないということになります。

## 6. アドラー：人間関係を縦でなく横で捉える

アドラーの話をしたと思います。アドラーの本を何冊か読んでみると、彼の考え方に共鳴するところがあったので、御紹介したいなと思った次第です。

アドラーは、世界はシンプルである、人はいつでも変われる、誰でもが幸せになれる、と冒頭で言っています。

人間の全ての悩みは、対人関係にある、と言っています。誰かと付き合う度に、悩みが生じてく



るという。そこで、悩みが余り出ないようにするためにアドラーは「人間関係を縦ではなく、横で捉えなさい」と言っているのです。縦というのは、上司と部下、親と子というね。こういう関係ではなくて、横で捉えなさい、対等で捉えなさいって言っているわけです。

人間関係を、縦ではなく横で捉える。いつでも人間は変わって、いつでも幸せになれるということだと、アドラーが言っています。

私は、30歳のときから、自分の上も下も、全部「さん」づけで呼ぶことにしました。

私は、みんなそれぞれ強さを持っているから、敬意を表して「何とかさん」と呼ぶ。呼ばれた方はどうなるかと言うと、新入社員も含めて「何とかさん」と呼ばれたら、自分は尊敬されているというふうに感じますよね。だから、主体的になって、いろいろ提案したり、考えたりしようという気になるのです。そうすると、すごく仕事がやりやすくなっていくということがあります。

## 7. 運命を引き受ける

私の人生観の真ん中にあるのが「運命を引き受けよう」という言葉です。

私は6歳で父を亡くしました。母は父のかわりに働きに出て、大変苦勞して、子供4人を大学まで出したのですが、愚痴を言うこともなく、いつもニコニコしていろいろなことを語りかけてくれました。その中で一番多かった言葉が、この言葉です。我が家にもいろいろなことがありましたけど、最後に神様にプレゼントをいただきまして、今は大変幸せな毎日を過ごしています。

私の話は、これで終わらせていただきます。御清聴ありがとうございました。

講師略歴

**佐々木 常夫**

(株)佐々木常夫マネージメント・リサーチ 代表取締役

1969年に東京大学経済学部卒業後、東レ株式会社に入社。プラスチック企画管理部長や経営企画室長などを経て、2000年に東レ取締役、2003年に株式会社東レ経営研究所社長。2010年から株式会社佐々木常夫マネージメント・リサーチ代表取締役。

著書に「ビッグツリー」「そうか、君は課長になったのか」などのベストセラーがある。

2011年にビジネス書最優秀著者賞を受賞。

「ワーク・ライフ・バランス」のシンボリック的存在と言われている。