

THE LONG INTERVIEW

— この人と1時間

インタビュアー（構成・写真）

伊藤秀範

風土改革コンサルタント
株式会社プロフェス 代表取締役

手塚 利男さん



てづか・としお

1952年山形県南陽市生まれ。1968年、いすゞ自動車株式会社に入社。91年に同社の全社風土改革推進を担当。470億円の赤字から黒字浮上、復配に貢献する。97年、川崎工場の総務部長として、「伸び伸びした工場づくり」に取り組む。99年にいすゞ自動車の100%出資会社のキャリア開発株式会社に取り締りとして出向。2001年、いすゞ自動車を退社し、風土改革コンサルタントとして独立。株式会社スコラ・コンサルタントのパートナーとして、「やらせない」工場変革」「組織風土改革」のコンサルティングを開始する。06年、株式会社プロフェスを設立し、代表取締役に。現場密着を重視し、クライアントの現場に入り込む支援を得意とする。著書に、『部下からも会社からも信頼される中間管理職の教科書』（同文館出版）『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』（日本経済新聞出版社）などがある。

風土改革コンサルタントとして活躍する手塚利男さん。いすゞ自動車時代の人事マン時代から数えれば約25年間、多くの「ギスギスした職場」の変革に関わってきた。そんな風土改革一筋の手塚さんの新著『部下からも会

目立たなくても協働できる
普通のリーダーを応援したい



社からも信頼される中間管理職の教科書』(以下、『中間管理職の教科書』が先日、出版された。『中間管理職の教科書』というタイトルから、いわゆる組織のリーダーシップ論と受け取るのは早計だ。カッコいいリーダー論の書籍が書店のビジネス本コーナーを席卷するなか、手塚さんはあえて部下や上司などの「板挟み」でしんどい思いをしている大半の普通のリーダーに光を当てる——職場の風土改革のプロとして、多くの中間管理職と接してきた手塚流の、気負わず自然に組織をリードしていき「普通のリーダー」のススメ!に耳を傾けてみたい。

「カッコいいリーダー」本への違和感

本屋のビジネス書コーナーに行くと、さまざまなリーダーシップ関連の本が並んでいる。だが、風土改革の現場で多くの管理職者と接している手塚利男さんは、本屋でそれらのリーダー本を目にするたびに、自分がイメージする中間管理職の人たちとのギャップに、違和感を覚えることも少なくないという。

「その多くは、カリスマ経営者やスポーツの名監督などがモデルの、いわゆる一部のカッコいいリーダー論のように、私には映ってしまうのです。

実際、職場のリーダーである中間管理職の人たちというのは、そうしたカッコいいリーダーなどではなく、ごく普通のリーダーが大半です。

部下や上司との板挟みで悩み、ストレスも

抱えている。カッコいいか、悪いかでいえば、どちらかといえば『カッコ悪い』の部類に入りそうな中間管理職の人たち。

そんなごく普通の人である中間管理職がリーダーシップ本を読み、リーダーはかくあるべきだという定石に縛られて、無理に背伸びをしてしまう。本人は率先垂範しているつもりでも、実は部下の前では空振りしている。そんなケースも多いのです」

上司はアツいが 部下はシラけている

上司であれば、誰もが部下の前では「カッコいいリーダーでいたい」と願うもの。しかし、名選手、名監督にあらざ——の言葉があるように、世間一般でいう「カッコいいリーダー」像がそのまま、部下のやる気を引き出し、伸ばす上司であるとは限らない。

「例えば現場教育のためのプレゼンテーションにおいて、部下に質問の余地を与えないほどの完璧な資料を作り込んでくる上司というのが、たまにいます。部下の手前、恥ずかしいプレゼンテーションはできないという、おそらく強い責任感の持ち主なのでしょう。

しかし、そんな上司の頑張りとは裏腹に、部下のほうはただ一方的にいい話を聞かされただけ、という冷めた受け止め方をしているケースも実は少なくありません」

手塚さんは、上司があまりにも定石とされるリーダーシップ像に捉われ過ぎることで、逆に部下の成長の妨げにもなりかねない点を指摘する。



THE LONG INTERVIEW

「先のプレゼンテーションの例で言えば、むしろ意識的に不完全な資料を用意して、部下からの突っ込みや質問が出やすくなる狙いの要素もあったほうが、部下の参加意識を引き出すなどの効果が期待できるのではないかと私は思います。

上司の大半が普通の人であるように、部下の大半も普通の人なのです。普通の部下たちがいい形に変わってくれなければ、結局、上司としては負けだと思うのです。

無理に頑張り過ぎなくても、カッコよくやろうとしなくても、上司は部下を引っ張っていけるはずです。もっといい意味で開き直って、定石のリーダーシップ像とは違う切り口でやってみたらいいのではないかと思うのです。それを言いたかったというのも、本書を著した1つの動機ではありますね」

キーワードは 「うまく協働できる人」

無理に頑張り過ぎなくても、カッコよくやろうとしなくても、上司は部下を引っ張っていける。そんな「普通のリーダー」の定義として、手塚さんは新著の中で「うまく『協働』できる人」というキーワードを挙げている。

「私がこれまでの風土改革コンサルタントとしての関わりの中で、確信していることが1つあります。仕事ができる中間管理職というのは、相手が部下であろうと上司であろうと、うまく『協働できる人』である点です。

そして、その協働する知恵というのは本来、すべての人間に備わっているものではない



いすゞ自動車時代も含めて25年間、
企業の風土改革に取り組む手塚さん

か、と私は思っています。なぜなら、人間はそもそも1人では生きていけない。お互いに助け合わなければ生きていけない存在だからです。

ただ、会社組織の中においては、中間管理職の役割として、そこにはなかなか光が当たりにくい現状もあります。

その理由の1つとしては、協働という性格上、リーダーである自分自身はあまり目立たなくなってしまう点もあります。つまりカッコいいリーダーを志向する中間管理職から見れば、自分自身の評価という部分に光が当たりにくくなることへの懸念もあるのかもしれません。

部下から見た本当の 「頼れる上司」

「一方で、しんどい思いをしながら精緻なプレゼンテーションの資料を作り、熱弁をふるっても、それが相手に響かず、協力も得られなかったら、単なる自己満足で終わってしまいます。



うまく協働できている中間管理職というのは、突っ張らず、自分の弱みも見せられる人。一見、カッコはよくないリーダーかもしれません。しかし、見方を変えれば、部下に対して弱みを見せられるというのは、実は自分に自信がなければできないことでもあります。余裕がなければ、自分をさらけ出すだけの勇氣も持てないと思うからです」

そして、手塚さんは「上司だからといって、無理に自分はできる人でなければいけないと思わないほうがいい」とアドバイスする。

「むしろ部下から期待される上司とは、仕事そのものはできなくても、周りの部署との関係づくりに骨を折ってくれる人、あるいは部下からの提案に対しても、気の利いたアドバイスはなくとも、愚直に会社の上層部に対して掛け合ってくれる人。そうした上司のほうが、実は、部下から見れば頼りになるリーダーなのです」

「同調圧力に屈しない」という隠れた魅力

新著『中間管理職の教科書』の中には、「職場を変えるリーダー」として6人の事例が載っている。いずれも会社組織の中では「カッコいいリーダー」とは映らないタイプの人たちである。

「6人は、会社を守るという意識よりも、自分なりの生き方、部下を大事にするという個の姿勢が強調されがちな人たちです。人事からはどうしても高評価を得られにくいタイ



新著の『部下からも会社からも信頼される中間管理職の教科書』

プかもしれない。

ただ、この6人の事例からぜひ人事担当者にも知ってもらいたいと思うのは、この中間管理職の人たちというのは、よく言えば組織の中の同調圧力に屈しない人たちでもあるということです。

同調圧力に屈しない人たちは、一般的に「経営に対して協調性がない人たち」とも受け取られがちである。しかし、世間の企業不祥事との関係でいえば、彼らの存在は「企業にとっての自浄作用のパロメーター的な存在にもなり得る」と手塚さんは考えている。

「人事担当者には、そうした同調圧力の空気に流されない人たちもしっかりと評価して、しかるべきポストにも就けていく。風土改革という観点からも、そういうことも意識的にやってほしいとは思いますね」

家族へのヒアリングから得た気づき

中間管理職の人たちの多くが日々、感じている組織内での板挟みの苦しみ、葛藤。「その板挟みのレベル感とは、実際、どの程度なのか?」。新著の執筆では、その精査のため



THE LONG INTERVIEW

の独自ヒアリングもかなり意識的に行った。

「私もいすゞ自動車時代に中間管理職を経験しているわけですが、板挟みで苦しんだという実体験はあまりなかったのです。

また、普段、風土改革コンサルタントとして接している各企業の中間管理職の人たちというのは、自社の風土改革にとっても意欲的な人たちです。この本の執筆でイメージしていたいわゆるごく普通の中間管理職の人たちとは、実は最初の挨拶程度で、その後はあまり接する機会はなかったのです。

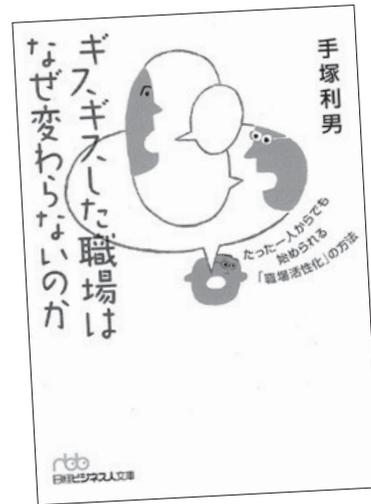
今回、この本を執筆するにあたっては、意識的にそうした中間管理職の人たちと触れ合い、あるいは観察をする機会を多くつくるようにしました」

また、身近なところでは、中間管理職として働く手塚さんの家族へのヒアリングも行った。

「余談ですが、管理職として働いている妻や娘とのやりとりも、本を執筆するにあたっては、有効なヒントを与えてくれました。

妻はパートから正社員になり、今は管理職の立場で働いていますが、パートで働く前は専業主婦をしていたぐらいで、特にマネジメントの勉強をした経験もないわけです。それでも管理職になり、自分の部下を持つようになってからは、毎日のようにイキイキと生活しています。

妻に、部下との関係で何か工夫をしている点はあるのか？であったり、娘に、部下に対してどのような配慮をしているか？といった質問をするなかで、少しずつ普通の中間管理職が感じているであろう板挟みのレベル感と



職場活性化のノウハウが詰まった『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』

「いうものが、自分なりに把握できていったというのにはありました」

職場活性化に必要なこと

風土改革コンサルタントである手塚さんには、人事関係者の関心も高い「職場活性化」の秘訣も聞いておきたい。

「最近は無駄な会議は減らす傾向にあるなど、なかなか社員同士が雑談をする機会というのが減ってきているようにも感じます。

しかし、雑談は社内の人間関係の潤滑剤としても私は必要だと思います。タバコを吸う人たちにとって、社内外の喫煙スペースは、とてもいい情報交換の場になっているという話を聞きます。

残業規制ムードの中で無駄なことを絞っていくのなら、意図的に無駄なことをやる仕組みというのをつくりないと、雑談の機会というのはどんどん減っていく懸念はありますね。人と人が直接語り合う場合は、会社として意識的につくったほうがいいと思います」

雑談から知恵が生まれる

「私がお手伝いしている会社もそうですが、組織風土を変えたいと思っている会社は、そうした社員間の雑談の機会をすごく大事にしています。

雑談から知恵が生まれることもあります。それは集まる人がどれだけ情報を持っているかによっても成果は異なりますが、そこからいろいろなプロジェクトを創出している会社もあります。

忙しくて時間があまりない人にとっては参加するのも大変ですが、それを後押しする社内の制度化によって普及しています」

たかが雑談、されど雑談——ではないが、手塚さんのような風土改革の専門家から見れば、雑談の様子でその会社の社風、カルチャーも見えてくるという。

「雑談を楽しめる人というのは、やはり情報も豊富に持っている人、何かしらの課題感を持っている人です。自分でテーマや課題を持っているから、そこに情報が集まるし、そういう人たちが集まることでやはり面白い雑談ができるわけです。

その意味では、雑談を楽しめる会社とそうでない会社の社風というのは、はっきり分かります。今まで上司の指揮命令だけで回してきたような社風の会社では、あまり雑談をしても内容が深まらないので楽しめないというのはありますね」

では、会社に有益な知恵をもたらすような雑談のある社風にするには何が必要なのか。



これからも現場密着をモットーに風土改革に邁進！

「有益な雑談が楽しめる会社にするためには、訓練もそれなりに回数を重ねていくことが必要です。やってもあまり盛り上がらないし、知恵も集まらないからといって短期で諦めるのではなく、中長期的に継続してやり続けることです。一緒に集まる工夫をし、その回数を重ねていくなかで、お互いに気づきを得たり、学ぶこともあると思うのです」

「考えない」のではなく 考えさせていない

「一番よくないのは、1回、2回やっただけで、うちの社員からは知恵が出ないと諦めてしまうこと。よく『うちの社員は自分で考えるということをしない』と愚痴をこぼす経営者もいます。しかし、どんな社員であっても自分の趣味の話であればものすごく饒舌になり、相手にいろいろと教えてくれたりもします。

例えばゴルフを愛好する社員であれば、会社の仕事に関する話題はあまり口にしないで、好きなゴルフの話は積極的に口にすると、というのはよくあることです。

実際、そうした社員が社内のゴルフ会とか



THE LONG INTERVIEW

に参加すると、結果のフィードバックも早いです、よく工夫もしている様子がうかがえます。ただ、その早いフィードバックや工夫が、あまり仕事には生かしていないだけなのです。

1人ひとりの社員には本来、考える力はあるのです。考えないのではなく、考えさせていないということなのです」

意図的に「時間をつくる」

手塚さんの他の著書『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』では、「仕事の仕方は上が決めるもの」「下が何を言っても始まらない」「どうせ言っても無駄」などのギスギスした職場を変革するための仕掛けとして、「雑談」の効用も紹介されている。手塚さんに“普通のリーダー”である中間管理職の人たちがそこで担うべき重要な役割とは何なのか？も聞いてみたい。

「中間管理職の立場で今すぐにでもできることは、そのための時間を取るということです。例えば課内会議などで、初めの10分間は仕事とは関係のない雑談の時間にするように決めておきます。

毎回、当番の人を決めてその人からまずは自分のことについて話してもらいます。最初のうちは参加者に話すことに慣れてもらい、回数を重ねるに従い、今度はこういうテーマで話してみようか？という具体的な内容の流れに持っていきます。

そしてその次は、気軽に話ができる雰囲気づくりをいろいろと工夫していきます。

いずれにしろ、中間管理職として真っ先にすぐやれること。それは意図的に時間を取る

ということです」

そして、そこからさらに雑談を「知恵を生み出す場」にしていくためには、人事サイドの視点も問われよう。

「風通しのよい職場が、単なる仲良しクラブになっていないか、という視点は必要ですね。雑談の訓練が功を奏して、気軽に話ができるような職場にはなったものの、仕事は前と変わらないというのでは、単なる仲良しクラブです。

そのためにも、雑談の場をつくる目的というもの、あらかじめはっきりとさせておかなければいけないと思います。お互いに何でも言いやすい関係性を、その先の仕事にも生かしていけるようにするという目的の共有です。

そうでなければ、上司から『君の課は雰囲気は良くなったらしいけれども、仕事は甘くなっているのではないか』と指摘されかねません」

「人事マン」時代のエピソード

実は手塚さんには以前、本誌の「前職人事マン」という連載記事に登場してもらったことがある。インタビューの最後では、そこでは触れられていない自身の「今だから話せる、あの経験があればこそ」のエピソードについても触れてもらった。

「いすゞ自動車の本社では3年間、全社風土改革推進を担当しましたが、その間に一度、本社から追い出されそうになったことがあるのです。



私はこの通り、自分でいいと思ったことは、1人でどんどん行動し始めるタイプであるため、社内的には結構、自分の知らないところで、実は波風も立てていたようなのです(笑)。

私はもともと工場出身です。周囲では『あいつは工場出身なのに、工場側の役員よりも、本社側の役員と密に情報交換をしている。もしかすると裏で工場側の都合の悪い情報を本社側に流しているのではないか』などと噂されていたようなのです。

そんなある日、あるルートから、私が本社から工場に戻されるという噂が伝わってきました。驚いた私はすぐに本社の人事担当役員に確認に行きました。そうしたら怒られましたね(笑)。「お前は、自分の人事に口を出すな」と。どうやら私を工場に戻すという動きがあるのは事実だったようです。その本社の人事担当役員は、私たちの風土改革活動をずっと支援してくれていた人でした」

そして、人事担当役員は、ある決断を手塚さんに求めた。

「怒鳴られた後に、『そういう話は確かにある。で、君はどうしたいのだ？ このまま本社に籍を置いて、風土改革活動をもっと極めたいと思うのなら、そのまま続けてもいい。ただし、いすゞのために風土改革をしたいというのなら、もう辞めなさい。あくまでも、君自身のためにやるのなら、ここに残ってやり続けてもいい。君1人の給料ぐらいは痛くもかゆくもない。自由にやりなさい』と。

おそらく人事担当役員はその言葉がなかったら、私は工場に戻っていたかもしれません。もしそうしていたら、その後の私の生き方も



企業不祥事のニュースを見るたびに、手塚さんは同調圧力に負けない組織づくりのできるリーダーの必要性を感じている

今とはガラッと変わっていたのだと思います。

その役員にはすごく助けられましたし、彼がいなければ、今の風土改革コンサルタントとしての自分はなかったと思います。人事マン時代にはそんなこともありましたね」

After an Hour

手塚さんとは本誌取材で2度目、約5年ぶりのインタビューである。その再開の機会をつくってくれたのが、今回のインタビューのテーマとも深く関係している手塚さんの新著『部下からも会社からも信頼される中間管理職の教科書』であった。

同書の中で、記者が一番共感したのが、「カッコいいリーダー」像との対比として描かれていた、うまく「協働」できるリーダーのところである。

記者は最近、福祉や医療の分野で活動をする機会もあるが、その中でも「協働」はよく多用される言葉であり、「相手に寄り添い、支える」スタンスが重要な意味を持つ。

手塚さんへのインタビューを通して、一般企業の場合においても「部下に寄り添い、支える」スタンスの「協働」型リーダーが待ち望まれている——そんな時代の流れを感じた。

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ

—この人と1時間