

## 経営者への活きた言葉

## 改革には現場の片隅みにいる日蔭者が必要 松田 昌士(JR東日本顧問)

1. 赤字が続く国鉄時代、組織の板挟みに苦しみました。巨額の借金を抱え、しかもストライキが多発、国民からは「罪人」のように見られる。現場で危機感を抱いた職員からは、いろいろと改革案が上がってきますが、本社に言っても全く動かない。「あと1年したら、定年退職して鉄道弘済会に行けるんだから、静かにしててくれ」という。当然下から突き上げられます。もう辞表を叩きつける覚悟で改革に取り組むしかなかったんですが、危険な賭けに現場はよくついてきてくれました。
2. 私は、民営化後に、JR東日本の社長になっても、土曜日は必ず現場に行き、車座になって社員と話し込みました。「給料上げろ、という要求以外は何でも言ってくれ」と。本社から命令して現場を従わせる、という考え方はダメなんです。知恵は現場からわいてくる。そこに出向いて、「困っていることは何だ」と聞いて回らないと。そうすれば「しょうがない、親分を支えてやるか」という気になります。
3. 父も国鉄マンでした。私が入社を決めた時、酒を酌み交わしながら、こう呟きました。「地位を得て、でかいことをやろうと思ったら、日蔭者をかき集める」。組織から疎んじられ、現場の片隅みに追いやられた者の中に、すごい力を秘めたやつがいる。彼らを奮い立たせる人間になれ」と。その言葉が、私の行動をどこかで支えていたと思います。

(参考:「日経ビジネス」2014年1月6日号)

## ワンポイント経営アドバイス

## 強い組織づくり 井上 礼之(ダイキン工業会長)

1. 多様な個性が集まり、各人がいかに個性を発揮する組織は新しい知恵を創造しお互いに学び、高め合う切磋琢磨の場となります。異なる価値観や異なる専門性を持つもの同士が問題点を直視し、議論を納得のいくまで闘ったかわせることで、新たな解決策が見えてくるもの。他人から素直に学ぶ謙虚さや健全な競争意識があれば、お互いを大きく成長させることとなります。
2. ただし、組織を構成する各人の個性が強ければ強いほど、お互いが個性を出して主張すると摩擦や葛藤が生じます。こうした摩擦や葛藤を恐れ、誰もが言うべきことを言わず、意見の対立もない組織では、真の信頼関係を生み出すことはできません。失礼とか、かわいそうとか考えて意見を言わないのは、枝葉の思いやりに過ぎないのです。

(参考:「関西師友」2014年2月号)