

# マネジメント面のサポート

繁雑な組織調整での悩み解決  
プロジェクトを進めるにあたり、上司と部下、組織間、会社間でよくある事件

リーダーは修羅場の数  
総論賛成、各論反対  
溺れる者に石持たす  
じゃんけんの後出し軍団

設計者がいませーん！ 本当は・・・  
できないことのほうが、説明に苦慮する  
批判はするが、どうするかの実策が出てこない人  
プロとプロぶりっ子  
モノづくりの管理者の迷い

# リーダーは修羅場の数



- ・モノづくりにおいて、立派なリーダーは修羅場の数で決まるかもしれません。リーダーとして成長するには、逃げずにリスクを自ら突破する経験を数多く積むことです。
- ・リーダーは、一人でプレイヤーとして実施していた時代とは違って、チーム全体としての技術的な課題に挑戦しないといけません。また技術以外にも作戦や交渉、人間的な涉外対応もします。上司、部下、他部署とかお客様、仕入先様への交渉、組織や会社のトップに対しての報告があります。
- ・リーダーになったら技術的な問題以外に色々な対応が出てきます。業務遂行上の作戦や交渉、涉外対応、日程管理、投資や工数の管理、負荷マンパワー調整、人材の計画などが挙げられます。
- ・リーダーは若いうちから上の方を見習って、人間学、スピード感、視野の広さ、言い訳方法、複数業務の同時作業などを磨くことです。

# 総論賛成、各論反対

皆の前 会議の中



そうだ、  
世界平和が  
大切だ

個別の相談に行くと



なんで俺が  
実行するんだ！

全体会議でチャレンジすることが必要だということで皆は賛成してくれます。しかし、実際は総論賛成各論反対のケースが多く、全体では賛成であるが、いざ自分の部署が行うとなれば、言い訳をして拒否するケースが多いです。

上の立場の人だけが集まった会議で、カッコいい正論であるような抽象的な話し方だけで、どんどんキャッチボールが進みます。そして、全体の話としては総論賛成ということにはなりません。

しかし、実際に自分の部署に話が降りてきた時に、この話は君がやるんだよということになると、途端に言い訳や反対に回ることがあります。

バッテリーボックス  
に立つリスク



この方  
マネージャーです

自分に自信が無～い  
自分からスタートしたくない。  
誰かやって・・・  
今の平和をのんびりと  
すごしたいのに

会社全体で決まったことをある部署がやることになって、急遽大プロジェクトを担当することになりました。その組織長は自分に自信がなく、自分からスタートしたくない。誰かやってくれないか。今の自分たちの平和な仕事をのんびりとすごしたいといったのが本音かもしれません。

# 溺れる者に石持たす



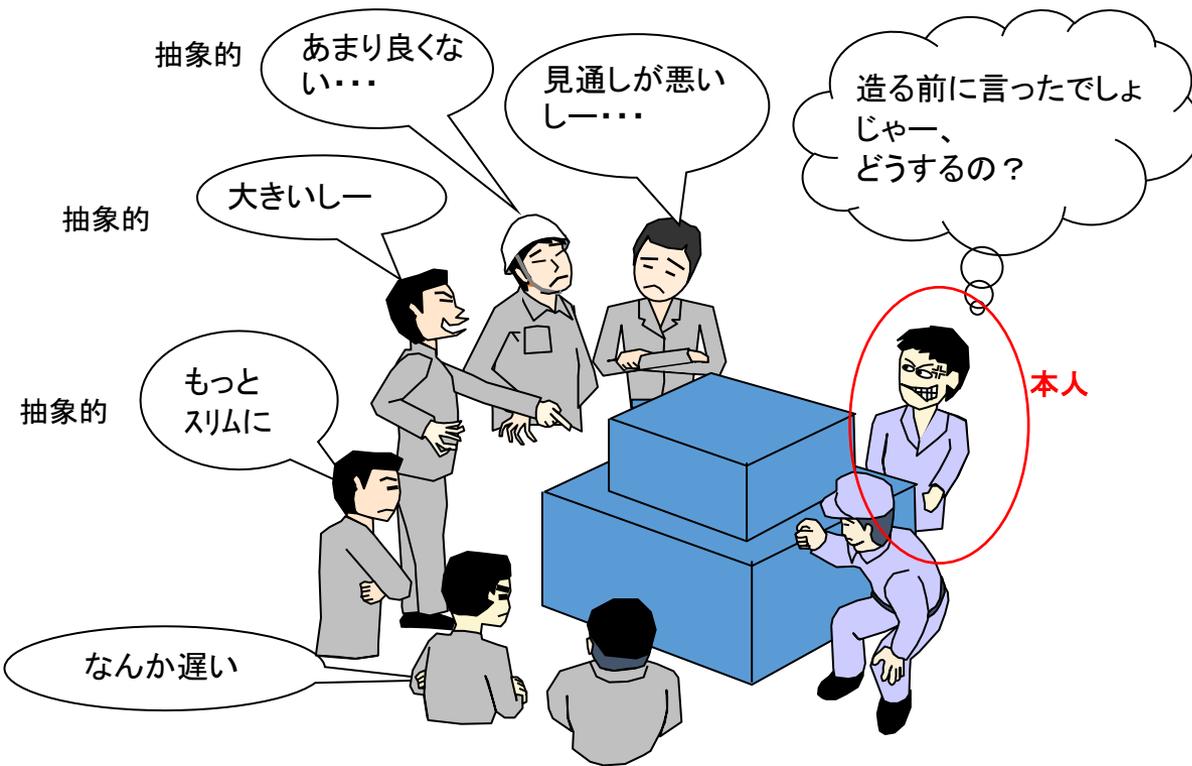
モノづくり業務でピンチでパニックになっている状況の人に対しての話です。

事件が起こると各関係組織は自分事ではないにしろ、状況を各組織の上に報告する必要があります。

そのため パニック状態の当事者に対して詳細報告、説明の山を求めて、余計に当事者がおぼれてしまう状況です。

「溺れる者に石を持たす」とは、橋の上から溺れる人に対して、原因追究して資料をまとめて皆がわかりやすく納得できる対策を考えて早く報告せよという宿題を次々浴びせることです。一刻も早く対策しなければならない担当者は、むしろプレッシャーに感じます。橋の上ではなく同じ目線に降りて、担当者の邪魔をせずに対策に集中させることです。

# じゃんけんの後出し軍団



## 腕組み部隊



- ・モノづくりはトラブルの連続です。  
問題が起きた後、そもそも論の話で、なぜこれを確認しておかなかったのか、なぜこの段取りを入れておかなかったのか、なぜ作った設備メーカーがここに立っていないのか、といったようなことが話題になります。
- ・これから先の解決していく話より、何が悪かったか、誰が悪かったかの話が多いものです。  
「後出しじゃんけん」のように何でも言えます。
- ・担当設計者は、「やるが多すぎて、とてもそこまで確認できなかった」という言い訳しか出ないと思います。  
議論をするなら何でやっていなかったのかということより、なぜそのステップを行うことができなかったのかの業務フローや計画を議論してほしいものです。
- ・ある現場のトラブルが起き、その時にその場所に多くの人物が集まって議論している姿を見かけます。  
多くの関係部署はトラブルに対して把握しておかなければ、各組織の上司から各担当者が怒られることになるため、状況を把握して報告できるように、近寄って状況を聞きに行きます。機械を修理しようと頑張っている人は二人か三人で、その周りに多くの関係部署が腕を組んで取り囲みます。これを「腕組み部隊」といいます。

# 設計者がいませーん！ 本当は・・・

どの会社も同じです。設計者はいつも忙しそう。  
トップからは、別の物件を早く開始したいのに、  
メンバーは新規の作業より、今の仕事にしがみついた方が幸せです。

担当者の心は、実施してもしなくても給料は変わらないため、「お断り」が心に浮かびます。

管理者達も部下の実態が見抜けず、言いにくい点もあって、トップに「人がいません」の報告。

部下の仕事の  
付加価値を誤認  
している上司



いつも本当に苦勞する忙しい人と、  
いってもやらない人の2極化

\*  
部品図ばかり

すべて大切なプロセスですが・・・

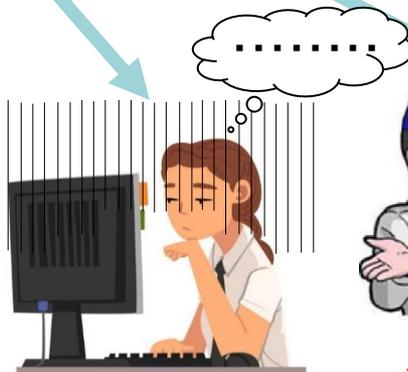
\*  
結論も出ない  
長ーい会議



2025/1/17



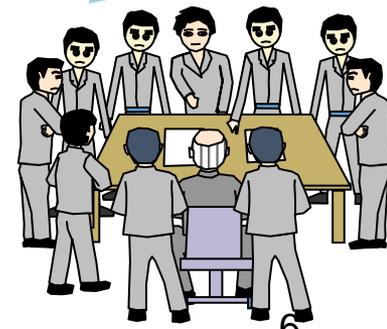
\*  
現場からの  
不具合対応.....



お手伝いの数々



\*  
必要以上の長話



# できないことのほうが、説明に苦慮する



・トップの指示、意向に対して、『はい、できます。』  
というのは簡単であります。

・しかし、直感的に、これはできないと考えて、  
できないことを口頭で説明しても相手からは、  
後ろ向き、積極的でない、となり  
『できない理由は山ほど挙げる。』といわれるだけです。

・結局、実施、トライしてみた挙句、目の前で、  
失敗してみせると、ようやく納得されるわけです。

・山のような工数が無駄になることが多いものもあります。  
また、中にはまれにやってみたら成功するケースもあるが、  
割合はかなり少ないものかもしれません。

・『報告内容が見えない、わからない』をわめくものは、  
実は『見ようとしていない』人かもしれないです。

・わからないを連発して認めようとせずにわが身を守る  
上司もいます。立場に責任のある人は報告を聞く時に、  
本当にわからないのか、または、わかっているが認め  
たくないのかです。

・了解したで報告を聞く場が終了すると、聞いた自分に  
責任が転換されるようなものです。  
いやな話は聞きたくないのか。  
Bat News Farstは本当なのか、組織のリーダーは  
たいへんです。

# 批判はするが、どうするかの具体策が出てこない人

何か？  
わからない

俺も巻き込まれる  
ではないか

ダメ、ダメ、ダメ

何を考えて  
いるんだ

もっとほかの方法は

俺に責任が及ぶ

ただ、会議に  
参加しての  
アリバイ作り

**反面教師**

会議に参加するが、  
本質的でない質問をして  
会議に参加した気になってないですか？

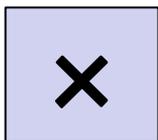
俺の上司は  
何の役に立って  
いるのか……？

課長  
何とか判断して  
くださいよー

それは、非常に難  
しい質問です……



# フロとフロびいっ子



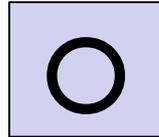
フロの振りをしている 素人

不具合起こって指摘して騒ぐ人



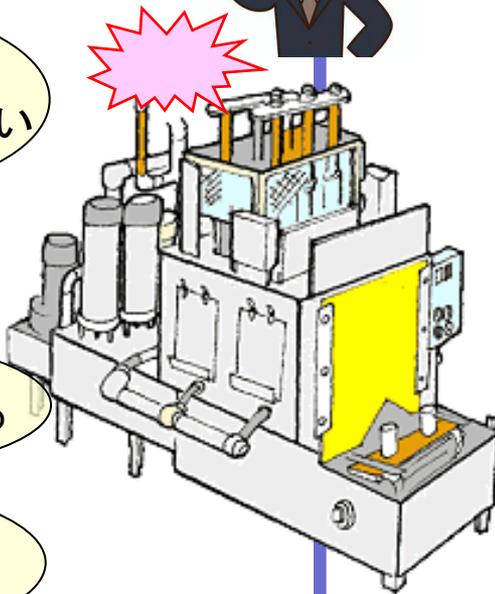
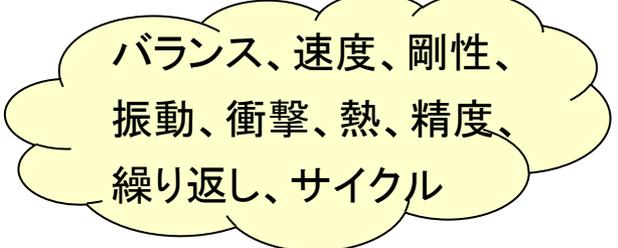
簡単に偉そうに大騒ぎ

不具合を見てじゃんけんの後出しをして、これ見よがしに騒ぎ立てる



本当のフロ

構想、設計段階で造る前に不具合に気づく



10年の修行の結果

膨大なクリエイティブした設備内容から、その部位の不具合を設計段階で見抜く

# モ/づくりの管理者の迷い

リーダーは事件が起こった時に意外と頭の中で悩む

超前向き

鉄壁の守り

上位、他組織からの依頼

トップから嫌われます

メンバーから嫌われます



自分



お断りします

自分



パワハラと紙一重

恐怖政治

話せるおやじ

部下へのスタンス

風通しの悪い職場

メリハリなく  
負荷がオーバー

難問

後処理

宿題



行動

人にやらせる

自分で動く

自分の腕は  
どんどん低下

会社

組織

グループ

個人

自分の負荷  
がオーバー

2025/1/17

10