

組織変革における抵抗に関するインタビュー調査の報告 (2)

松 田 陽 一

本研究ノートは、学術研究助成金基金助成金基盤研究(C)「企業の組織変革行動における阻害要因に関する理論・実証的研究(課題番号: 23530472)」による助成を受けている。記して感謝を申し上げる次第である。

4. D氏

D氏は、前職の企業勤務時における人員削減や企業再建時に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2012年7月6日に、現勤務企業の応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間半行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦勞したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

(1)「例えば、前職の企業勤務時の話ですが、2つあります。第1は、業績不振から厚生年金基金解散の際の話と希望退職を募った際の話です。当時、会社の業績が良くありませんでした。仮に良くても、上場企業ですから決算は必要です。それで、どうやって決算をしたのかというと、コーポレートスタッフが決算をします。営業が決算するわけではありません。売上はお客さんから入ったお金以外は、それ以上には増えません。しかし、利益というのは、例えば、商品部が取引先からリベートをもらってくる等で操作することはできます。(所属していた)人事部が何をやるかと言えば、人事のコストを下げるということでは何をするのかと言えば給料を減らす、です。一人当たりの給料を減らすというのは労働組合もあって、なかなか難しいです。しかし、働く人数を減らすというやり方もあります。ですから、マネジメントという名のもとに、「1日当たりこれだけのお客さんだったらこれだけの人員でいいです。あなたのところの人員は余っています。こっちが足りていません。であれば、余っている人を足りないところに異動させて下さい」ということです。もちろん現場からは「いやいや、あなたたちは机上の空論で言うけれども、現場はそれでは、まわりません」と反論してきます。そこで、次に「まわらないのであれば会社を潰しますか?赤字の決算をしますか?」という話をしていきます。きついのですが、そうしないと決算が出来ません。お互いに言いわけが出てきます。現場は、人事部が厳しいと反論してきますし、「人が足りないから売上げがのびない」と主張してきます。「分かりました。今から2ヵ月間一切人件費について言いませんし、湯水の如く人を入れてもかまいません。その代わり売上げを上げてください」と再反論します。ところが、「いや、それはまた別の話」です。それに対して、「それはおかしいでしょう。人が入ったら売上げが上がるという、そこに関係を認めるのであれば、人を入れる代わりに売上げの数字を上げて、ということ。それがだめであれば、

「辞職するぐらいの腹をくくってやって欲しい」と言えば、誰もそれ以上言わなくなります。ですから、ある意味で縮小均衡…もうマーケットは広がりにくいから、昔ほど売上げの伸びは期待できないのだから、ということです。…むろんこのようなやり取りは本意ではありません。しかし、抜本的に改革するとか改善するだけの企業体力がないという状態でしたから、もう無理していくしかないということでした。そういうことをやりながら、しかし、あと2、3年しかもたない、という感触がありました。そこで、どこかで何か大きい手立てをうたなければならないという危機感がありました。例えば、希望退職を行うとかです。これ以外に人事施策として一番インパクトがあって効果があったのは厚生年金基金の解散です。2000年から話が立ち上がって、基金の解散は2003年です。実は、年金の規模からいくと、その基金の解散というのは、当時の厚労省の中では最も大きい基金の解散でした。ですから、基金の解散をするに際しては、要は現役の従業員、受給待機者、受給者というように三者に分けて、解散することを先に決めました。次に、解散した時の原資の分配については、受給者を一番厚くし、待機者をその次にし、現役の従業員を一番薄くしました。現役には「これをやらないと決算できない」ということで、表現は悪いのですが、首にずっと刀を突きつけるようなやり方でした。ですから、現場（現役の従業員）からすると人事部というのはとんでもない存在だったと思います。しかし、それで決算の数字的には2〜300億円出てきますから、経営者層も後押しします。役員も全国中を回って受給者と受給待機者に頭を下げていました」

「しかし、希望退職者の募集の方がきつかったです。人件費は、単価×人数ですから、当たり前ですが人数を減らすか給料を減らすか、です。給料を減らすというのは、労働組合との交渉の中でやっていくとか、ある程度限りがあります。それで、次はどうするかと言えば、人数を減らすということになります。例えば、1万人の従業員の中から3,000人リストラします、辞めてもらいます、と言えば、1番から1万まで順番をつけて、7,001番目から1万番目までの人に辞めてもらわなければ意味がないことになります。その一方で、上位の3,000人に辞められたら会社が潰れるかもしれませんから、そのような状況になって欲しくありません。それで、どうするかと言えば、上の（順番の）方にもかく理屈付けをして「今、あなたが辞めたらこの会社はもたなくなります」と言いながら、一方では下の（順番の）方には「今しかこんなチャンスはありません」と言いながら…本当に2枚舌でした。大半は、「いやいや私はここまで一生懸命やってきたし、最後まで石にかじりついてでもやります」となります。しかし、こちらも「ありがとう、その気持ちは分かりますが、しかしあなたにそう言われても（希望退職していただくことが）会社の再生には近道なのですが…」と言います。もちろん「それは辞めてくれ、ということですか？」と反論されますから「いやいやそんなことは言っていない。これはあくまで希望退職ですから…」となります。これが2000年から2005年ぐらいまで続きました」

(2) どのような抵抗があったか (①要因, ②発生のプロセス, ③なぜ抵抗と判断したのか)

(問: しかし、ある日突然では、抵抗するのは当然ではありませんか)

「それは理解できますが、これは、ある意味、お互いの責任なのだと思います。要は、ある日突然、「あなたは会社にとって必要ないです」と言った時に「いやいやちょっと待ってくれ」という反論も分か

りますが、その一方であるのは、「今ごろになって気付くよ」です。「あなたの今までの半年ごとの人事評価は、ずっとA評価がついていましたか」と言えば、通常は「BかCです」になります。よって「それが結果ではないですか。評価は悪いけど一生懸命働いていたら会社に残っていただけるという主張ですが、この会社は別に公務員の役所ではないのだから…民間企業だから潰れることもあります。そうならないように努力しなかったあなたにも問題があるのではないのですか」…という言い方です」

「このように希望退職でしたら、「どうして私なのですか」というように、ほぼ口をそろえて言います。「それを1から10までここで説明しなければなりませんか？」と言って分かる人は2割ぐらいです。残りは「いやいや、そんなことを急に言われたって私だってちゃんとやってきましたし、一生懸命やってきたし…」です。ですから、分かっていないわけです。一生懸命やるのは当たり前です。給料ももらっているのですから…皆、必死でやっている中で、会社の生き残り方法で、最終の唯一の方策と思って決めたわけですから、それについてはあなたも考えてください、ということです」

(3)その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えんということはということか）

(問：しかし「急に言われても」ということは普通ではありませんか)

「逆にこれをじわじわやりますと、表現は悪いのですが、パワハラやいじめになってしまいます。当時でしたら、そこまではなかったのかもしれませんが…ただし、本当に、個別の職場に行って早期退職を勧めていて思ったのは「嫌なことは、皆、やらない」ということです。ですから、普段から、営業店舗であれば店長が、本社部門であれば部長や課長が、部下に対して、「お前大丈夫か。今のよう結果だったら、会社は景気が良い状態ではないのだから、本当にいつ転職・異動になるか分からない。本当にその気持ちを持って仕事をしているのか」という面談をしていません。例えば、個人評価や賞与の数字をフィードバックする時も「本当は、私はもう少し上げることを認めているのだけれど…会社の賞与原資もあるし、仕方がない」…というように自分の言葉にもなっていませんし、責任ある説明にもなってないわけです。マネジャーがそういう体質になってしまった原因を作った我々にも問題があるのかもしれませんが…結局、働いているのは人だし、マネジメントしているのも、されているのも人なのですから…。それは、昔の（某大学大学院の）〇〇先生が言っていた自発的な半自律的作業集団ではないのだと思います。やはり、誰かがドライブをかけていって、誰かがそこに刺激を与えていって、マネジメント・変革を起こすような人がいて、そこがいろいろ刺激を与えるから組織は動いていくのだと思います。普通、自発的には皆は働かない、なおかつ、厳しい仕事はやりたくないのだと思います。臭いものには蓋をしたい、嫌なことは先送りしたい、です。そういう状況を作ってきた組織であればあるほど、こー一番のリストラということになると衝撃は走ります。全部他人事というか、人のせいです。責任を自分に置き変えないからいつまで時間をかけても解決策は出てきません。「どうして私なのですか。私は、ちゃんとやってきましたではないですか」は、最初は良いのですが、「それをいつまで言っているの」ということです」

「これ以外に勤務地の件もあります。つまり、給与は低くても勤務地が地方であれば、それなりに落ち着いてしまうということです。いわゆる一般職です。彼・彼女らは、管理職試験があつて管理職に登用されます。全体の2割ぐらいが管理職登用試験に受かっています。一応、一般職の水準があつてその上に管理職の水準があります。管理職の一番下と一般職の一番上とを比較すると、少し逆転します。それで、当時、管理職だけど部下はいない、また残業代もつかないという人で、一番低い水準が年俸で当時〇〇万円でした。管理職の一番下です。その時、この給与では生活できない、辞めるしかないという声が多かったのですが、皆辞めませんでした。とくに地方にいる人は誰ひとり辞めませんでした。今、実際に転職してみようと思うのは、全く違う意味で、世の中の企業動向を見れば、よく当時〇〇万円も払った、今だったら△△万円でも良かった、という感じです。かなり甘かったと思います。(自分からすれば)相当厳しいことをやっていたつもりだったのですが、世間の企業と比較したらまだまだ相当に甘かったという感じです」

(問：後遺症は残りませんか)

「人間関係の中であればそれは残るのでしょうが、仕方ないと思います。仕事ですから、仕方ないと割り切りました。知っていようが知っていなかりょうが、やるしかありませんでした。逆に知っている人であれば、本当に、「来てくれて良かった」と清々と言ってもらったこともありました。…指摘ですが、暴力的な行動に出られたというのはありませんでした。口で言われるのはしょっちゅうです。それを逐一真に受けていたら体がもちません。人事部の管理職として行っている時は、1人当たり20人とか30人とかリストが渡されます。これは、あなたの担当です、と言って渡されます。店長や部長が面談をしますが、私は、「辞める気ないから」というような人と話をするわけです。個別に全員を呼び出して、話をします。「呼び出されたから何の話かは、分かりますね」と切り出すと「希望退職ですか。私は辞めません。まだ子どもも小さいですし…」と自己事情を言います。それを一通り聞いて、「それは分かりました。ところで、この会社は、どうすれば良くなると思いますか？」という話をします。大半は、管理職に尋ねるのですが、答えが「それを考えるのがあなたたちの仕事でしょ？」です。そこで、「あなたは、昨日今日入った担当者ですか、アルバイトですか。それならそれでかまいません。会社を支えるという意識はないのですか」と指摘します。すごくひどい会社だと思われていたと思っています。…しかし、そういう人たちが辞めて、若干の割り増しの退職金をもらって地方で再就職すると、年収は□□万円ぐらいです。実家から通勤できて、生まれ育った環境で仕事ができる、ということです。…某都市で面談したときのことです。「本当に今回申し込まないのですか」と尋ねると「申し込みません」と回答がありました。そこで「希望退職の翌月から〇〇市に転勤になっても大丈夫ですか」と言えば…「ええ〜」です。「いやいやそれはあります。全国企業だから全国どこへでも転勤してもらうことはあります。当社の従業員ですから、そういうこともあります」と返すと「脅すのですか」です。「脅すとか、そういうことではなくて、あくまで可能性の話です」そういうこともありました。可能性で言えば、仮に〇〇市で半年ぐらい経って職場に慣れたら、今度は△△市に転勤というのものもあるかもしれません。法的な手段に訴えられはしないかという指摘ですが、法的に訴えられても絶対に負けまいようにはしていたつもりです。実際には、希望退職の場合で、裁判になったことは

1度もありませんでしたので分かりません」

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

(2)「第2の話は、2004年からだったと思いますが、J機構が入ってきて、自主経営できなくなった時のことです。再生の構成は、スポンサー企業の取締役が2名とJ機構から派遣が2名です。トップがS氏で、その下がT氏で、その下に弁護士が2人いました。スポンサーは、M社とA社です。よって金融機関と異なるのは、倒産させなかったということです。要は、当時、企業の株主価値を3分の1にして、M社とA社がスポンサーとして入るということです。A社が入る前にその株を持っていたのは、外国のファンドです。よってその前は、そこから1人の役員を派遣してきて、会長と社長が替りました。その時のM社が、絶対にその社長は駄目だと主張したのですが、それでもファンドが招聘してきたのだから何とかしなければならないということで、会長に格上げしたという形にしました。この話をもってきたのは、S社・社長のH氏です。H氏は、当時、H社からの引き抜きで、来ていただいたという経緯があります。ですから、我々プロパーの人間と話をしながらいろいろ進めていたのですが、M社からみると販売チャネルの一つでしかありませんでした。つまり、M社の食料品事業部と繊維事業部とが自分たちの販路を広げるためだけの現場にすぎなかったわけです。結果的に品揃えから何から何まで全部、M社色になります。よって、M社の息のかかっていない食品問屋は全部はずしていけという指示が出ました。それは、あからさまに指示がきます。衣料品も同様です。しかし、現場からすれば今までの付き合いがあります。その一方で、J機構は、とにかく自分たちが書いたシナリオ通りに事が進まないとダメです。そこに今度は、さらに機構でもないファンドでもないM社でもない、銀行がいます。実は、この銀行の担当者に皆ビリビリさせられていました。1ヵ月に1回、人事とか営業とかいろいろな部門の実務責任者を呼びだして、諮問委員会ではありませんが、銀行担当者等が机の向こうに10人ぐらい並んでいて、「先月のこの数字は、以前にはこのように説明がありましたが、どうなっているのですか。全然改善していないではありませんか？」という質疑があります。そこで「あ～」とか「う～」とか言っている場合ではないですから、説明をします。ところが、実際の本部長クラスというのはそこまで説明できませんから、結局、我々が説明することになります。その途中で、「そう言われましても、これ以上は出来ません」とでも言えば、「出来ないと言えるのですか。それであれば、引き上げます」となります。脅しではありませんが、その時一番きつかったのがJ機構の2人でした。ですから、とにかくJ機構は、自分たちの思惑通りに進めていこうとします。例えば、夕方6時とか7時ぐらいのミーティングで、我々を呼び出して、我々が説明させられた数字が翌日の日経新聞に勝手に載ります。例えば、希望退職の人員削減計画では、人員はこういう形で、ここは対象外にして、年齢はこういうようにして、組合との調整はまだこれから、というような人事の完全なたき台レベルを説明しますと、何とそれが翌日の日経新聞にバーっと出るわけです。頭にきながらも、仕方ないと思いつつ、やっていました」

(2) どのような抵抗があったか (①要因, ②発生のプロセス, ③なぜ抵抗と判断したのか)

(3) その抵抗をどのように除去 (克服) したのか (①なぜ除去できたと判断したのか, ②意識や行動を変えるということはどういうことか)

「組合もある程度、事情を理解して、一緒に何とかしていこう、と互いに言っていた時に実際何をやっていたのかと言えば、「今、考えたら、何故こんなバカなことをやっていたのだろうか」と、J機構のネットに書込み (投書) するわけです。何と言えば良いか分かりませんが、デモ行進みたいなものです。意味はない、とは思いながらも、組合とすればそれぐらいしか考えつかなかったのかもしれない。ただ言えるのは、J機構の一番上がS氏で、その顧問というかアドバイザーだった方がT氏です。彼は、連合の会長でした。ですから、連合の会長と組合委員長というのは、やはりそこでつながっているわけです。「少しJ機構のやり方はひどすぎるのではないか？」から始まって、一瞬は治まりました。しかし、J機構としては、「あなた方は我々のいう通りに動くしかないのだから、あなたたちの主導で何かできるわけではないのです」というぐらいのことを言った時に、我々は「そこまで言われなければならないのか」という気持ちでした。ただJ機構も「少し言いすぎました」のようなことを、若い担当者が言ってきましたが…」

「結果的にはK社と対応の決着を図るために作ったのがJ機構です。もし、指摘のように解散していれば、何が起きたかは分かりません。例えば、いろいろなケースがあって、全部A社管轄になりました。これはすぐにスポンサーがついたから良かったのですが、問題はそれがつくかどうかです。実は、会社更生法の申請を出した日に、その店に行ったら、やはりこの申請は出したらだめだと思いました。それは、商品がないからです。メーカーや問屋からすると、回収できないわけですから納品しないのは当たり前です。パンはない、魚はない、肉はない…ということで日用生活品や生活雑貨品が少し残っているという感じで…これが実態か、と思いました」

「前企業の営業形態は、日銭商売です。ある意味では (帳簿上の) 赤字が出ておかまいません。キャッシュが回っていれば良いわけです。手形の支払いサイトが45日とか30日とか取引先によって違います。要は、仕入れた商品がその日に売れてしまえば、あと30日間、そのキャッシュは使えます。小売業は、他社もそうでしょうが、会社更生法の申請を出してはいけない、倒産するのであればその前に閉めるべき店は閉めるという自分たちの意志で動かなければだめだと思います。ですから、閉めると言った瞬間に、自分たちの意志で閉めたのであればまた開店も出来ますが…その一方で、閉めると言った瞬間に、信用がなくなり、取引先もつかない、お客さんも引くということにもなります。それで、国が債務保証して銀行が貸し付けるという形になるわけです」

(問: 「なぜ私が」という現状はどうすれば良いのでしょうか)

「コミュニケーションの前提として言葉の定義を合わせるとか、よく使用する用語の意味を合わせておくとか、ということを常日頃からしていないからそうなるのだと思います。常日頃から同じ言葉を同じように理解する、という考え・行動を意識することが重要だと思います。最近、当社の

新入従業員と会話していてびっくりしたことがあります。例えば、所用で営業部門に行きます。そこで、「〇〇君、M部長はいますか」と尋ねますと「ええっと、M部長は、今日の午前中のスケジュールは、□□でして、午後からは□□になっていまして…」と返ってきます。それで「ごめんなさい…M部長が居るか居ないかを聞いているので、居るなら居る、居ないなら居ない、と端的に言ってもらえれば、それでいいよ」ということをわざわざ言わなければなりません。これは、小さい話のようですが、実は、その一言が全てを象徴しています。聞かれていることと答えていることが一致していません。本人は良かれと思って丁寧に全部説明しようと思っているのですが、しかしそのような必要はなくて、居るか居ないかを尋ねているのですから、「居ます、居ません」で充分です。居ないのであれば、「いつ帰ってきますか」となりますから例えば、「分かりません」とか「分かります。M部長は〇〇時に帰ってきます」とか「すみません、今、分かりませんから至急調べます」とかとても返答はできます。ですから、普通に、単純に考えれば、会話を組立てていくということが出来ないから、結局、仕事もシンプルに組立てられません。これはこの会社に転職してすごく感じます。その理由の1つには、会社創業から22年ですが、もともとは大手新聞社のエンジニア6人が創業した会社です。完全に技術系の会社です。要は、インターネット接続のバックボーン回線の構築ですとかいわゆる課金システム構築が主な事業ですが、何も外注はしていません。全て自分たちで内製化しています。そのような中で技術というのは言葉が一致しないとコミュニケーションが成立しません。しかし、当社はそれが苦手です。良く言えば非常に優秀なエンジニアが自分独自で書くから皆が分かる仕様書が書けない、要件定義が出来ないということはありません。普通に話をしていても頭の中で勝手に要件定義をして、それを行動としてアウトプットしてしまうから周りは大変です。そうは言うものの、基本的に言われたことに対してはシンプルに答えていくという回りくどい事を嫌うという思考はベースにはあります」

「また、皆が悩むのは目的からぶれない仕事をする、です。何が仕事の目的なのか、ということを考えて、本質は何か、というように意識し、考え、行動するということです。しかし、結局、それほど難しいことではありません。商売をやっているのですから、お客さんからお金をもらって、お客さんにサービスの提供をしてゆく、これだけです。よって、何かをする時にお客さん目線で考えたら、これは喜ぶか喜ばないか、だけです。喜ばないことだったらやらない方が良し、今のままの方が良いわけです。喜ぶことだったらやればいいし、仮にお客さんが喜ぶか喜ばないか、あるいはこれは良いか悪いかよく分からないことであれば、やらない方が手間はかからなくて良いのかもしれませんが。例えば、会社の特殊性かもしれませんが、ホームページを見てももらえれば理解いただけるようにバナー広告も何も出ていません。商品は出ていますが、映画の広告もなければ、化粧品品の広告もありません。当社はポータルサイトの事業はしません。そうすれば、お客さんにとって良いかどうか、お客さんは別に喜ばないだろうとすれば、喜ばないことはやらないということです。単純に考えていくと、後は同じ言葉で話しが出来るようになるというのが、先ほどの抵抗勢力ではありませんが、そこに最も大事なことがあると思います」

(問：従業員に若い人が多く、組織が小規模だから出来るということはありませんか)

「それはあると思います。しかし、例えば従業員数が1,000人になったとしても、どうなるのかと言えば、おそらく1,000人でもいけると思います。それは何故かと言えば、こういう仕組みとか、こういう思想とか、こういう考え方とか、少なくとも毎年2回程度、20人が2日間オフサイトで合宿をやりながら考えています。これはコンサルからのアドバイスではなくて、この1つ1つの言葉、1個1個の単語の意味までその20人が皆同じように説明することができます。自分が納得いかなければ、またその場で話せば良いだけです。そうすると会社が1,000人になったとすれば、1,000人の会社を100人毎の10個のグループに分けて、そこにそのエッセンスをもった人間が入って、またこれを繰り返していけば良いと考えています。しかし、結局は組織を作っていくことですから、今、少人数でもうまくいっているかと言えば、うまくはっていないかもしれません。当社はISP (Internet Service Provider: インターネット接続事業) で売上が70億円で、その95%はISP関連事業の従業員とインターネット接続関連事業の従業員で、残りで大学関連事業に従事しているのは5%もいません。人数からすれば5%もいないのですが、事業の戦略・成長性等から考慮すると、理想の人数として112人の中の40人ぐらいが大学関連事業の担当をしてもおかしくありません。内訳は、営業30人、開発10人です。ニューヨークに子会社も作り、営業拠点を作ってブログの展開を始め、やっと芽が出始めたぐらいの状態です。国内主要大学にこの事業の売込みが成功したのですが、その一方で、もともとの組織が大変なことになって回らなくなりました。もともとは部長が1人でその組織を全部見ていました。去年の4月にニューヨークに子会社を作って、グローバル展開をしている企業、例えばM物産、Y衣料品、O製薬のように割と企業内教育に力を入れている大手企業にこのシステムを使ってもらいました。グローバル展開をしている商社のような企業は、インターネット関係が使えれば全てに使えますからとても便利です。つまり、そういうことをやる部署を作ってそこにもう1人、部長ができたわけです。結果、営業部長が2人になって、大学向けと企業向け部長がいました。大学向けの部長の下にも開発部門がある。開発部門が両方からの社内営業を受けてシステム等を作っていきます。基本的には同じものを提供しているのですが、ユーザーからすれば個別にインターフェイスして、大学ごとに学内では同じIDで使えるようにしてくれとか、そういう要求がきます。すると、どちらか一方の工程管理が追いつきません。大学関連事業担当の人は、企業向けが何をやっているのかよく分からない、ニューヨークで何が起きているのかよく分からないということがあります。ところが、逆に他事業担当の人からすれば日本の大学が今どうなっているのか分からない、というような情報がどんどん拡散していった全然大きく集約されなくなりました。一端出ていった情報がまた戻ってくるという流れを、元に戻せば良いのですが、かなり拡散していった、聞いている人は聞いている、聞いていない人は聞いていないという形になってしまいます。もう1回組織として元に戻さなければいけない、ということになっていきますがうまくいきません。これは言い換えると、ISPビジネスをずっとやってきたのですが、今の社長になった2005年の頃は、組織の体をなしていませんでした。上場もしていませんし、当時の創業会長が鶴の一声で、大きい声でガンと言ったら全部通っていました。例えば、1年に1回年棒査定をする際、「彼は頑張っているから100万円上げてやろう」とか「彼は、この間挨拶しなかったから200万円下げよう」とかありえました。それでは会社ではないだろうと思いましたが、しかし当時はそれを言

える人がいませんでした。その人も今ではお引き取りいただいて、大株主として残ってはいますが、「それはこちらに任せて下さい」ということで、少しずつ会社の体にしていって、社内で週に1回はオペレーションに関してのミーティングを開く、ということをやりました。部長のミーティングも毎週月曜日に開く、ということをやりました。ただし、会議をむやみやたらに増やすことは止めましょう、です。新しく、管理をこういうようにやっていきたいと思います、ということ。1個1個決めてやっていきました。…結局、組織というのは一度に100人が1,000人になるわけではありません。合併とかは別ですが、100人が1,000人になるわけではありません。おそらく100の次は110であり、120があって150があって、200があって、1,000だと思います。それをずっとくり返していく、という実感できる肌感覚はあります」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問：あの時にもう少しくしておけばスムーズにいった、ということはあるですか)

「それは、たくさんあると思います。例えば、先ほどの希望退職の件です。厳しい面談をします。要はその面談をする前の1年ぐらい前から、この会社は、このままでは状況が良くないから、せめて管理職層だけでも、今後1年間、皆、死に物狂いで頑張れば業績は上がるかもしれない、ということを書いておけば、あるいははっぱをかけて心に火をつけておけば、もしかしたら業績は上がっていたのかもしれない」

(問：それはなぜ出来なかったのでしょうか)

「おそらく、それを想像する力がなかったのだと思います。結局、現場がゆでガエル状態になっていたのではなくて、我々がゆでガエルになっていた、自分たちがゆであがっていた、ということだと思います。…換言すると、リスク管理が出来ていなかった、ということです。多分大丈夫だろう、と勝手に考えていたわけです。指摘のように本能的に大惨事は起きない、というように想定する、思い込んでいるということだと思います。東日本大震災時の津波もそうです。このような津波は来ないだろう、と思っていたわけです。しかし、リスク管理とは、東日本大震災時の原子力発電所事故を例にすると、結局どこまで想像できるのか、どこまで思いを巡らせることができるのかということです。具体的な例ですと、九電は計画停電リストを発表しました。関電も発表していると思います。ですから、関電にしても九電にしてもそれらの企業の思いとすれば原発を動かせないと、場合によっては停電もありえます、ということです。当社は、長崎に事務所を持っていてコールセンターがありますから、そのコールセンターが止まるかもしれません。リスト発表が6月15日ぐらいだったのですが、我々は、4月ごろから九電が計画停電をしたらどのように対応するのかについてプロジェクトを作り、毎週、協議をしてきました。それで、結局、今何をやっているのかと言うと、サーバー用の無停電装置を作り、2時間から3時間の停電には対応しようということになりました。コールセンターですから、顧客からは電話で要求や問い合わせがきますが、通話機能は全部PCのソフトウェアを使っています。いわゆるクラウドサービスです。よって、電話機だけがあるわけではありません。要は、PCが動けばよいわけです。そのPCは、デスクトップで運用していますが、それを全部ノートPCに代えました。ノー

トPCはバッテリーを持っていますから、それで5時間ぐらいは使えるだろう、ということです。夏場は、PCを全部ノートPCに替え、無停電装置を入れましたので、仮にルーターの電源が落ちてでもインターネットは使えます。ところが、このような話を長崎でやっているのは当社だけです。他社は何もしていないようです。仮にこれで九電が計画停電ではなくて停電すると、ノートPCも無停電装置も市場から手配できなくなるかもしれません。確かに本当に停電、停電と言っているだけで、案外「今年は冷夏でしたね」で終わるかもしれません。しかし、当社としてはPCレンタル・2ヵ月半で、その分の費用を当初から組み込んでおこうということです。要は、そこまで考えるか、考えないのかが、ポイントだということです」

(5)その他

(問：前述以外にはありませんか)

「事前告知というか…先を読むというか、1年前に何が出来たのだろうかと言えば…よく言われたのは店舗閉鎖があります。リストラでただ単にレイオフをするだけでなく、店も閉めます。職場を無くしていくわけです。ところが、お客さんへも含めて「店舗を閉めます」と言うと、売上げが上がります。不思議なことに一瞬ですが、上がります。それは、地元の人たちが「本当に閉めるの?」と言って、買いに来てくれるということだと思うのですが、やはり実際に店舗を閉めるとなると、そこで働く人たちは何とか閉鎖の撤回をしてもらえないかと思って一生懸命になります。しかし、それであれば最初からやっていれば…と思います。これも計画停電と一緒にです。「どうせ、(店舗閉鎖は)昔から言っているけれど、本当は閉めないんでしょう。だって、今まで閉まってないんだから…」です。将来を見据えるというか予測するというのがもう少し出来ていれば、いろいろなことが良い方向に変わっていったのではないかと思います。しかし、それを、普段からどうやって予測するのかということですが…難しいです」

(問：狼少年の例えではありませんが、声高に主張しても聞きいれてもらえたのか、どうかという問題もありますか)

「多分、強い組織というのは、狼少年を「良し」とする文化があるのではないかと思います。狼少年を「おまえは狼少年じゃないか」と、皆が言い出すと、誰も声を出さなくなります。…しかし、悪いことは起きない方が良いでしょうから、「こうなると危ない、良くない」ということにはコストをかけて、リスクヘッジしていくということも大事なことだと思います」

(問：それはリーダーの問題でしょうか)

「もちろんリーダーも含めた組織全体の話です。前社では、非常に強烈なリーダーシップを発揮したオーナーが社長をやっていました。ただし、彼は自分に意見をする人間をはずしていきました。要は、反対者を辞めさせていくわけです。そうすると自分の意見に対して賛成する人間しか残りません。その結果、その組織はどのようなのかと言えば、「いやいや社長が決めたことだから」で動く会社になります。ですから、当事者意識がなくなります。それは正に大企業病というか、ゆでガエルにな

るべくしてなっています。…今振り返ってみても面白いと思うのは、新卒採用をするときには、会社の未来を切り開いてゆけるような人を採用したい、チャレンジャーというか、チャレンジ精神旺盛な人を採用したい、と言います。しかし、よくよく考えてみれば、そのような学生は必要ありません。なぜなら、そのような学生を会社は、実はそれほど求めていないからです。では何故、そのようなことを新卒に言うのだろうか、ということです。結局、チャレンジ精神のある学生が良いのだ、と思っているからです。しかし、本当にそのような学生がきたら不幸です。会社に入っても、すぐにそれほど活躍できる場はありません。それで、何が起きるかと言えば、3年で3割程度辞めるという悲しい結果になるわけです。ですから、本当に採用する会社側も悪いと思います。勘違いして欲しくないのですが、チャレンジ精神旺盛で未来を切り開いてゆけるような人間を採用してはいけないということではありません。そのような学生を採用するのであれば、「組織も変えろよ。新入従業員はこういう志で入ってくるのだから、新入従業員を3年で辞めさせたらあなたの手当も10%ずつ下げるぞ」と店長に言って、部長に言って、1人辞めさせるごとに10%下げます、ということをやっても、とにかく辞めさせないことです」

（問：1年前から危機を伝えておけば良かったということですが、危機を伝える時に具体的な数字は示されたのですか）

「示していません。1年後というか、正に希望退職を実施する時にはいろいろな側面から具体的な数字は示していきます。ただし、数字が自分のこととしてはとらえづらいのだと思います。例えば、3期連続赤字と言われても、「でも決算はできました」とか「会社は残っています」です。「この店は3年連続前年比で10%づつ下がっています。全ての競合店に負けています。3年前、売上げは100億円でしたが、今、この店の売上げは65億円です」と言えば「いえいえ65億円かもしれませんが、お客さんは来ているし、ちゃんと利益出しています。この店は黒字ですから」です」

（問：店長に数字的な危機意識はなかったのですか）

「全くないわけではないのですが、この店は、沈んでいくとか、このままではだめだとかというような危機意識はありません。…また、悪癖もあって、「売上げが全てを癒す」と言う言葉もあります。それを言った時点で、要は売れてさえいればOKということです。売上げさえ上がっていれば、利益は後から自然と付いてくるに決まっている、ということです」

5. E氏

E氏は、現勤務企業における人事制度の変更に係る抵抗の様相を語っている。具体的には、上述のA氏と同様に社内での制度改定に関する抵抗や社内活動に関する抵抗である。インタビュー調査は、2012年7月20日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間半行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦勞したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「いろいろとやろうと思ってできなかったことでは、入社して人事に26年いましたが、最後の2003・2004（平成15・16）年頃に、人事制度を全部変えようとしてうまくいかなかったことがあります。昇格の仕組みや人事評定の仕組みを変えようとか、企画型の裁量労働制を入れようとかしたのですが、うまくいきませんでした。当然、従業員代表と協定締結をし、いろいろな新しい取組みを試みましたが、結局、当時は、時期尚早ということで延期になりました。当時は、営業部門、生産部門、本社部門、そして経営トップ層にもその人事制度の改革委員会に入っていただいていた承してもらっていたつもりでした。ところが、最初の役員会で説明した際に、「そのような大幅改定は、今の時点では、従業員の動揺や抵抗もあるだろう」ということで「暫く、延期しよう」という話になりました。後、私が人事から総務に移ってもずっと温めていたのですが、それが一昨年・去年あたりから昇格制度を変えたりとか評定制度を変えたりとか…制度的な改定は、今、進んできていると思います」

(問：なぜ、変えようと思ったのですか)

「それは、まず評定ですが、評定の開示をしていませんでした。従業員へのフィードバックがありませんでした。よって、従業員の納得性（とくに給与総額に対して）の問題がありました。また、昇格は昇格会議で決めていましたから、経営幹部の会議の中だけで決まっていた。例えば、「B資格になるにはアセスメントが必要ではないか」という意見があって「それでは、アセスメントを入れましょう」となりました。また、評定も5段階でしたが、3に集中していました。3というのは可もなく不可もなくですから、はっきりしようということで、6段階にして、1・2・3と4・5・6にしました。真中はなしで、バーを越えた（4以上の評価）のか、あるいは超えなかった（3以下の評価）のか、そこをはっきりしよう、ということにしました。どうしても「3」に中心化してしまうので、そこをはっきりして、昇格も当然4より上に行ったら昇格対象、3以下だったら非昇格対象ということです。昇給も当然そこで差がつくのですが、そういう仕組みにしよう、それを開示して従業員にフィードバックしようということです」

(2)どういう抵抗があったか（①要因、②発生のプロセス、③なぜ抵抗と判断したのか）

(問：どのような抵抗があったのですか)

「先ほど言ったように、人事制度の改革委員会で、ある程度合意を得て、役員会で人事制度の改革を提案しました。そこで「時期尚早」ということで中止になりました。…多分、何となく大きく変えることに対する抵抗感があったのだと思います」

(問：別の経験談はありませんか)

「過去に、ゆとりと豊かさ創出プロジェクトというのをやりました。これは、当社の企業倫理要綱の中にゆとりと豊かさが明記されています。そして、従業員の人格を尊重して彼・彼女らの働きやすい環境を作ってゆとりと豊かさを実現しようというのが行動指針として創られました。よって、先ほ

どの人事制度の改革の一環としてゆとりと豊かさを実現しようということです。当時は長時間的な労働状況でしたので、仕事を改善し、効率的に仕事をして大きな成果を産み出そうということです。効率化し、時間短縮をして、その部分を自分の、例えば、社会貢献でもいいし自己啓発でもいいし、仕事改善につながるような資格取得とか、そういう時間にあててもらおう…従業員自身の能力を最大限に発揮してもらおうということを企画していました。2005年だったと思います。当時は、各企業が多様性重視、いわゆるダイバーシティーが注目され出した頃で、従業員に休暇をとらせ、有休の取得率を上げようという動きが出始めた頃でした。また、当時、働きやすい会社のランキングで当社が低かったというのものもあるかもしれません。決して従業員にやみくもに休みをとらせようとか仕事で楽をさせようとかというものではありません。名称は「ゆとりと豊かさ創出」でしたから、そういうイメージもありました。時間を短縮することは、従業員にとっては収入・手当減をもたらす、というイメージです。そういうところから従業員の抵抗があったのだと思います。これら以外には、手当制度としてAB手当がありました。営業職は業績が上がれば上がるほど良いのですが、問題はそれ以外の職種の従業員です。AB手当制はそのまま継続するのですが、AB手当よりも残業が多かったら残業の方をとるという残業制に移行しました。ところが、残業をする人がたくさん手当をもらっているのではないかということになりました。AB手当の配分よりも多くなったわけです。本当はAB手当であれば〇万円しかもらえないのに、残業手当の△万円の方が多いということです。残業制であればそうなる話です。そこで、まずAB手当を仕事貢献度に応じて払うことにしました。以前であれば、AB手当対残業手当が7万円対5万円であったのが、7万円対逆転して□万円になってしまうような現象が起こっていたということです。「残業だけに熱心な従業員になぜそれほど払うのですか。自分の方が仕事をして成果を出しているのに…」というようなクレームが来ました。あとは時間短縮をしようと、事業所がそれぞれで取り決めをして、仕事の改善を、例えば、午後8時までには退社をしようということを決めました。午後10時退社を実現しようと、午後8時にチャイムを鳴らしたりしました。ロックアウトまではしませんが、一端、フロアの電気を全部消して、またもう1回点け直してやる人だけ点けて仕事をやるということをしました。そうすると「一生懸命やろうとしているのに仕事が出来ない」というクレームがありました。結局、もっと仕事をしたい、と言う人が意外といて困りました…営業職で売れなくて仕方なく残っている、という人ではなくて、本当に仕事成果が上がっていて、長時間仕事をしている人がいたわけです。一生懸命やって、長時間やって成果を上げている人というのは、本当はもっと短い時間で仕事をやって欲しいのですが…早く退出せよ、ということは「仕事をするな、ということか」というクレームが出てくるわけです」

（問：それはどのようにして解決したのですか）

「解決というより、その活動がなくなりました。経営トップに近い役職者から声が上がってきました。「人事は何をしているのだ」とか「ゆとりとかそんなことばかり言って…」です。役員会での説明後の1年後ぐらいだったと思います。要は、「ちょっと待てよ」ということです。その後、「自分で効率化した仕事をして、ゆとり休暇（年休）を年間3日ぐらいとろう」や「とりあえず休暇をとろう」とやってみました。ところが、「ゆとり、ゆとりと言って休暇ばかりとる。それも仕事をしてない従業員がとっ

ている」という話が出てきました。とくに一生懸命やっている営業職は、ゆとり休暇と言っても実際には休めません。また、仕事時間短縮で、単に従業員のゆとりだけを追い求めた活動だという誤解も相当出てきました。元々は、プロジェクトが「ゆとりと豊かさ創出」ということだったのですが、その名称が良くなかったのかもしれませんが。根本的には仕事改善を目指していました。モデル事業所を作って「仕事改革をしましょう」となって、そこはかなり一生懸命取組んでくれました。例えば、設計だと、営業からの図面作成の依頼が午後6時や7時に来て、「次の日までに作成してくれ」となれば、午後11時や12時になります。ですから、設計の長が、例えば午後4時なら4時までに営業職の依頼を止めて「優先度の高いものをその日にやりましょう」というように、流れを作って時間短縮を実現した事業所もありました。当時、他社は仕事ダイエットという名称で同じ活動をやっていました。当社がやってから2年後ぐらいに雑誌にかなり大きく取り上げられていました。名称と目的とがマッチングして浸透しないと思わずかしいのですが、仕事ダイエットとして本当に仕事の無駄をなくそうということだったと思います。ゆとりと豊かさ創出というのは、何となく従業員に楽をさせるゆとり教育とかがイメージされるようで、よくその弊害と言われていますが、そのイメージがあったようです。ですから、このプロジェクトは、会社の業績を逆に低下させているという空気になっていきました。確かに、そういう名称なので従業員からすれば、権利義務の関係から「権利主張として、ゆとり休暇を言っているのだから休暇をとって当たり前だろう」となるのですが、ではその反対に仕事義務は果たしているのかというと果たしてない人にかぎってとっている…ということをする人も一部で出てきたのも事実です。目的とスローガンが明確ではなかった、ということかもしれません」

(3)その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えらるということはどういうことか）

（問：結局、抵抗を除去できなかったのですか）

「仮に組合とかあれば、ある程度時間を決めているので明確になります。30時間ならその枠内でやる、仮にそれ以上はやらないとか、やったとしても申告しないとか…です。ところが、そこはストレートに全部申告したものを払っています。営業職もあまり問題はありませんでした。あと設計とか現場監督とかは残業制、それ以外のスタッフ職も残業制で、月に80時間超とか100時間超とかいう従業員も出てくるわけです。ただし、長時間労働の弊害もあるので、そこは減らそうということで仕事改善をして減らそう、というのはすごく声高に、また結構強く人事も言っているので営業職でもそこは早く帰そうという動きはあります。おかしな話で、成果が上がらなければ上がらないほど仕事が長時間になっていく傾向があります。単純には言えませんが、同じような規模で50億円の売上げの事業所と30億円売上げの事業所と、どちらが総労働時間で長いかというと、後者の方が長い傾向があります。本当であれば、売上げが少ない＝仕事量が少ない、ということです。よって現場への出荷も少ないのですから、残業時間も短くなるはずですが、逆の場合が多いです。つまり逆に成果を出さんが為に、皆がしゃかりきになって動き回るといふこともあるということですよ」

（問：それは会社にとって反面良い話ではないのですか？何故実現が難しいと思いますか）

「この業界自体は寡占状態ではありませんので難しいと思います。メーカーが数多くいて、そこにプラスしてビルダーがいて、これら以外に地元の工務店がいますから、当社だけ、というのは非常に難しいと思います。標準化もされていません。メーカー、ビルダー、工務店が標準部材でどこかから買ってきてそのまま使う、とでもなれば可能なかもしれませんが、全国規模のメーカーだと、それぞれの部材が違う、システムが違う、だから仕組みが全部違います。そういう面では1つの部材を作り、開発をしても量が出ないから利益が出にくいという面があります。もし標準部材があつて、共有できればもう少し利益の上がる構造になると思います」

（4）変革の促進要因はあるのか

（問：あの時にこうしておけばうまく出来たかもしれない、ということはありますか）

「1つは人事部主導でやっていましたが、本来は仕事改革というのは経営企画部、つまり経営戦略関連の課題みたいところがあつて、そことの連携があまりうまくいっていなかったということがあります。それはいろいろ理由があります。例えば、組織的な壁です。今はどちらかと言えば、本社では、現場部門、経営戦略部門、技術開発部門の間で壁がかなり低くなってきています。部署間の横連携が以前よりも比較的うまく行われているようです。しかし、6・7年前、担当役員ごとに壁がありました。ですから、情報がうまく行かなかつたりとか、一緒にやろうとしても経営企画部門が「そんなことは勝手にやれば…」となつたりとか、逆に経営企画部門がやることに対して人事部門が同様な反応をしたりとかありました。組織の壁があつて、本社一体というか全社的に機運を盛り上げていこうということには至りませんでした。あとは役員の中でも人事担当役員が比較的、影響力がありました。ですからその役員が「さあやるぞ」と言えば、スタッフも動きました。経営トップ層も「では、人事がやれ」となったのですが、経営企画部門とかはついてきませんでした。本当は、皆の歯車がかみ合つて、前進し、仕事改革になるのですが…やはり、仕事の仕組みや、例えば設計であればCADシステムのようになんかいろいろなことが当然関係してきます。仕事改革となれば、営業と設計との関連や書式の整備をすれば事業所ごとの共通化になります。今では、営業本部や支店ごとに大半の書式は統一されています。ところが、以前は独自で書式を作っている部分もありましたから、それを共通化することによって仕組みができ、仕事をもっとうまく流れたりするのですが、そういう点に人事は干渉できません。「こういうことが問題になっていますから…」と仕事不備を洗い出して持っていき、それを話してもなかなか前に進みませんでした。もう少し、役員層を巻き込んでやれば良かったと思います。例えば、営業部門代表や技術部長会のような組織とか、本社の技術・設計・経営企画部門間で情報交換するような機能とかが不十分だったと思います。…役員間と言いますか、縦割りで営業部門は動きますが、本社は機能別の縦割り組織なので、そこが大きいと思います」

（5）その他

（問：やはり意識や行動を変えるというのはむずかしいと思いますか）

「意識が変われば行動が変わるということだと思いますが、行動から変えていくというものもあると

思います。むしろ意識を変えるというよりも行動を変えた方が変えやすい場合もあるかとは思いますが。『こういうようにやれ』と言って、ある意味では考えずにやってしまうということかもしれません…」

(問：意識を変えてから行動を変える、についてはどう思いますか)

「意識を変えて行動を変えるという方が難しく、意識はなかなか変わらないと思います。それは、組織のトップ次第だと思います。組織のトップが「スピード感をもって仕事しよう」とか、「まずはスピードが第一だ」…これが良いのだと…そういうことを言うトップがいて、さらに常にそれを言い続ける…そして、行動もそういうように変えさせる。「遅い」とか「なぜ、今やったことがすぐに出来ていないのか」とか、そういうことを言い続けていると、意識が変わって、組織の文化というか行動が変わっていくと思います」

(問：大規模組織であれば末端までは伝わりにくいと思いますか)

「組織ごと、例えば事業所のトップが『こういうことをやりたい』と言った時にそれが末端まで伝わるには、例えば、1万人だったら、あるいは2万人に伝えようと思ったら、いくら拡声器でやっても伝わるわけがありません。その小さな組織100人なら100人の組織、もう少し中間層の組織、それらの組織構成員の意識や行動が同じ意識や行動に変わらないと絶対に全体の組織は変わりません。ただし、それが6、7割そういう組織が出来てくると全体がすぐ変わると思います。通常、組織というのはどこでもそうだと思いますが、トップの意図通りに動いているのが2割ぐらい、残りの6割は何となく分かったようで分からないけれど何となくやろうとしている、そしてまったく意識が変わらないというか、取り残されているのがそれら以外の2割ぐらいだと思います」

(問：意識や行動が変わらなくても仕事が出来れば良い、あるいは成果が出ていれば良い、という考えについてはどう思いますか)

「それであれば、企業理念を全員持って欲しいと思います。コンプライアンスとガバナンスです。コンプライアンスという概念自体がどういうものなのか、あるいは、当社の企業理念、またウイン・ウイン（win-win）の関係を構築した上での感謝の気持ち、お客様への感謝、それが財産である、という考え方は刷りこみたいと思います」

(問：どうやって刷りこみますか)

「言い続けるしかないでしょう。言い続ける組織のトップがいる…そういう組織が変わっていくのだと思います」

(問：刷りこむというのは難しいではありませんか)

「以前のように企業理念の読み合わせとかを最近はしていないようです。事業所によっては常に冊子を全員が持っています。企業理念と行動規範、それ以外にも企業倫理と企業方針とが1冊になっています。読み合わせを必ずしている事業所はあります。また、〇月の企業倫理月間だったら必ずこれ

の読み合わせを毎日やりましょう、ということです」

6. F氏

F氏は、現勤務企業におけるホテル事業の統廃合に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2012年7月20日に、同社・応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間半行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「2000年頃の当社グループ経営の甲ホテルの移転時のことです。元々甲ホテルが立地していたX地区の再開発に取組む際に、高級ホテルを誘致することになり、甲ホテルのようなビジネスホテルは用途として不要になりました。そこで、甲ホテルを別のY地区に移そうということになりました。そして、甲ホテルを移転させるのに合せて、サービスの品質を今までのビジネスホテルのレベルからグレードアップするとか、ブライダルを充実させるとか、直営のレストランを増やすとか…要は、ブランドを一新するようなことを併せてやろうとしました。甲ホテルは別会社となっており、当時、本社の開発セクションでこのプロジェクトを担当していました。私が経験した抵抗というのは、甲ホテルの移転に際して、ホテルのブランドや運営システムを変革していくことにおいて、別会社である甲ホテルの従業員からの抵抗があつて難しかったという話です。もともと、甲ホテルは、駅近の一等地であるX地区に立地し、近隣に豊富なビジネス宿泊の需要があったため、競争があるような無いような恵まれた市場環境で営業してきました。X地区時代の甲ホテルの建物には、飲食テナントなどの賃貸フロアがあり、テナント入居率も100%で、その賃貸料の収益でホテル会社の収益を賄うという収益構造でした。ところが、甲ホテルのY地区への移転に際して、大半のテナントが、市場環境が変わるY地区の新ホテルには一緒に移転しないことになりました。よって、Y地区へ移転後の新しい甲ホテルは、賃貸テナントの収益に依存せずに、宿泊、宴会、レストランといった本来のホテルとしての運営事業によって収益を生み出す必要に迫られました。とりわけ、Y地域の新しい地元の需要を掘り起こしていく必要がある宴会やレストランの営業のために、外部からの人材を採用し、X地区で長く働いていた従業員とY地区の移転に際して中途採用した従業員とが混在するような形で、新しい甲ホテルの運営事業を行うことになったのです。その際に、発生した出来事を振り返りますと、例えば、あるレストランのコンセプトを、従来の一般的なメインダイニングだったようなものから、もう少しカジュアルで使いやすいコンセプトのレストランに変えよう、ということをやろうとしました。しかし、なかなかレストランのメニュー構成とかは変わりません。シェフたちもサービススタッフたちも、今までのコンセプトにこだわっていて、それは伝統的なフレンチレストランのコンセプトですが、それを変えたくない、ということです。また、ホテルの名称はそのままですが、立地が変わることについては抵抗がありました。それは、全然違うマーケットになってしまうからです。これまでのX地区でしたら、立地が駅近で、お客様を待っていれば良かったのですが、Y地区ではそういうことはそれほど期待できませんから積極的に自らが開拓していかなければならない状況になり、それで皆が戸惑ったのだと

思います。ユニフォーム、ホテルのロゴマーク、宿泊予約システムも変えました」

(2) どのような抵抗があったか (①要因, ②発生のプロセス, ③なぜ抵抗と判断したのか)

(問: それは、かなり大がかりな変革だったためではないですか)

「それはあったと思います。かなり強引にやった面もあります。ホテル従業員は100人ぐらいで、アルバイトの人とかも入れれば200人ぐらいでした。その後、元々、甲ホテルで採用した人と、新しく採用した人との間に対立が起きました。例えば、仕事の命令を聞かないとか…そういうようなことが多々あったと思います。トップダウンである程度決めて、進めることは出来たのですが、何か組織に亀裂みたいなものができてしまって…そこを修復して、皆で一緒にやっていくというところまでにかなり時間がかかりました。対立はしばらくしてじわじわ出てきました。いきなり険悪な雰囲気になったというわけではありません。Y地区での新しい甲ホテルのオープン時には、とりあえずオープンさせないといけませんから、皆で一生懸命やりました。ところが、そのあとしばらくしてから、徐々に「やり方が違う」というような意見が出てきました。…新規採用の従業員グループは、それはそれでまともだったと思います。いろいろなホテルから転職して来ましたが、宿泊部門は、X地区時代からの甲ホテルの出身者が中心で、レストラン・宴会部門は、Y地区からの新規採用の従業員が中心でした。宿泊部門のオペレーション自体も変えたかったのですが、今までのやり方に固執してかなり抵抗がありました。例えば、宿泊需要が高い時は高く売らないといけない、その需要が低い時は安く売るといのが当たり前なのですが、それをなかなかやらない…そういう抵抗がありました」

(問: なぜ対立したと思いますか)

「今まで自分たちが培ってきたものを否定されるような意識があったのではないかと思います。X地区時代からの甲ホテルの従業員からすれば、自分たちがそれなりにやってきたやり方を否定されるわけです。また、別の話ですが、Y地区での新しい甲ホテルの総支配人は、外部から招聘しました。その人と一緒に私は仕事をしていたのですが、その人が「こうじゃないか、ああじゃないか」といろいろ指示を出します。…私達も海外の有名ホテルを研究していましたので、そのようなやり方があるというのは分かっていました。しかし、一緒に進めようとはしていたのですが、なかなかうまくいきませんでした。レストラン・宴会部門の改善や改革は、割と進んだのですが、宿泊部門だけがどうしても進みませんでした。X地区時代からの甲ホテルの従業員たちが、従来のX地区でのやり方になんてしても固執していたからです。X地区時代からのグループのリーダー格の人が中心になって、「新しい人たちのやることは聞かない」というようなことを居酒屋に集って談議していたようです」

(3) その抵抗をどのように除去(克服)したのか (①なぜ除去できたと判断したのか, ②意識や行動を変えるということはどういうことか)

(問: その対立はどうなりましたか)

「その後、甲ホテルは、業績が低迷し、別のホテルチェーンに売却されました。その傘下に入り、しばらくして、そのチェーンから新しい人材の投入が大規模に行われました。それにより、稼働率も

向上し、販売単価も上がりました。最初は、移転後の新しいホテルの建物計画が悪いのではないかと
いう議論もあったのですが、結局は、業績の違いは、マネジメントやホテル運営力の違いであること
が明確になりました。抵抗していた人たちの中には、新しいホテルチェーン下でついていけない人
が続出しました。その一方で、Y地区への移転時に他ホテルから転職してきた人たちが、別のホテル
チェーン傘下に入ったら、かなりの力量を発揮し、様々な分野で活躍していました。…結局、我々だ
けでは、抵抗の除去は出来ませんでした。そのため、売却の意思決定も早かったのだと思います」

（問：傘下に入る話が出てから何とか落ちつくまで、どのくらいの時間がかかりましたか）

「1年もかからないぐらいで業績は上がりました」

（問：旧グループの人はどうなりましたか）

「売却に際して、雇用は守るということでしたので、辞めた人はあまりいません。ただし、残念ですが、
旧グループの人達で、新しいホテルチェーンの傘下に入った後、活躍している人は一部の人たちに限
られます」

（4）変革の促進要因はあるのか

「もっと対立していたら良かったかもしれない、とは思います。思いっきり表面化して、立場の違い
とかも越えて…表現は悪いのですが、思いっきり殴り合うぐらいまでやっていたら、もしかしたら
その先に何かがあったかもしれない、とは思います」

（問：なぜそう思いますか）

「お互い裏で何かをこそこそ言っているだけで「ああだめだ」という感じがあったからです。「なぜ、
どうして」みたいな感じで、もっとやりあっていれば良かった、とは思います。もっと「本当に変えよう」
をやるべきだったのではなかったかと思えます。そういう場がありませんでしたし、我々自身も分かっ
ていなかったのかもしれませんが。その後、私は某外資系ホテルに出向したのですが、そういう共通の
文化が一番必要なのだと、分かりました。皆の共通の価値観というのでしょうか…サービスのオペレー
ションの価値観が共通化していれば、他のホテルから転職してきた人でも、その価値観に基づいて仕
事をすれば問題はあります。そのことを出向して分かったのですが、当時は分かりませんでした。「ど
うして、旧の甲ホテルの従業員は分からないのだろうか」ということだけを考えていた気がします。「別
の某ホテルの人は良いことを言っているのに、どうしてこの人たちだけは分からないのだろうか」とい
うことだけがありました。ですから、本当の立場を越えた共通の価値観作りにもっと取組んでおけば
良かったのでは、と今では思います。そう考えると、将来的な本当の甲ホテルのオペレーションとは
何なのか、ということを皆で喧嘩してでもやっていれば良かったと思います。結局、外枠だけを作っ
て「やり方はこちらが良いからやれ」と言っただけだったのではないかと、思います。何か新しいオ
ペレーションの価値観とそれに基づくオペレーションを作るということを皆で合意できていたら、旧
の甲ホテルの人たちも「今までのやり方に固執せずにもっとこういうやり方を学ぼう」というように

変わったのかもしれませんが。我々も経験が浅く、分からなかったというのがありますが、抵抗にあって、カッカカッカとしてただけで、「それでは、自分は何をしていたのだ」という想いがあります。今こういう状況になると、あの時は対立していたのですが、ものすごく申しわけなかったと思います。我々が、中途採用を含めた新しいホテルの組織づくりに関与していましたから、直接・間接的に引き金を引いていたのは間違いなくと思います。Y地区の新しいホテルで、新卒で採用した1期生は、いろいろな対立を見たのだと思います。そのせいか、彼・彼女らは学んだことが多く、順調に中堅クラスに育っている人が多いです」

(問：抵抗している側は除去されることを考えません。抵抗分子を悪と見ていますが、意外と悪ではないという見方もあります。旧ホテルグループの中で、賛同者はいましたか)

「変えなければだめだ」と賛同してくれた人たちは何人かいます。その人たちは、元々、外部との接触が多かった人です。例えば、婚礼部門の人ですが、いろいろな会社の婚礼部門との付き合いがあって、「他社はどのようなことをしているのか」というように勉強熱心な人です。それ以外に、マーケティングセクションにいた人ですが、いろいろな他ホテルの企画書とかに関心があって、ものすごく研究熱心な人でした。Y地区でのホテルのコンセプトについては、ポジティブで割と力になってくれた、というのはあります」

(問：やり方が違うという発言は昔から居る人からの発言だと思います。その抵抗は、個人的なものだったのですか、それとも徐々に集団的になっていったのですか)

「やり方はどのホテルでも基本は同じなので、全部そのやり方を変えるということではありません。間違ったやり方を正すということではなく、より売上げが上がるための賢いやり方に修正していくということです。しかし、それが感情的に受け入れられなかったのか、日常的な接触の中で、何かツンとした感じというか、ぎくしゃくした雰囲気が徐々に拡大していったという感じです」

(5)その他

(問：人の意識や行動を変えるというのは難しいと思いますか)

「人の意識や行動を変えるというのは本当に難しかったです。自分たちが、寄って立っているところがあるわけですから…。別会社との統合というのは、この全てが変わってしまったということです。自分たちの寄って立っているものがなくなってしまうのだと思います」

(問：それは、経営理念ですか)

「近いと思います。「甲ホテルというのは、我々のこういうコミュニティーなのだ」というようなものではないでしょうか」

（問：それが否定されるわけですから、抵抗があるのは分かります。しかし、別のチェーン会社からチャンスは与えられたと思います。結局、この人たちは変わらなかった、という話でしょうか）

「変わらなかったです。メンタル的にも変われませんでした」

（問：そこまで固執するのには何かあるのでしょうか。旧の甲ホテルグループの中でも変わった人はいたと思いますが、それはなぜ変わったと思いますか）

「多分、そういう人は、元々そういう守るべき甲ホテルということにあまり意識がなかった人だと思います。「私は、単に婚礼の仕事をしに来ているのであって、甲ホテルのために働いているのではない」とか「私は、婚礼のビジネスをするために、たまたま甲ホテルで働いているだけだ」という人だと思います。ですから、別に他のホテルに転職しても「私は別に婚礼の仕事ができます」ということですので、問題ないのかもしれませんが。しかし、旧の甲ホテルの人には、株式会社甲ホテルに入社して、その会社が人生そのものである、というかなり強い価値観があったのかもしれませんが」

（問：意識や行動の変化は何をもって判断したら良いと思いますか）

「見れば、分かるのですが、確かに何か元にある信念みたいなものが変わるから行動が変わると思います。行動が明らかに変わるという様相を見て、いかに「なぜ、彼・彼女らは変わったのか」というのを感じとるか、だと思います。「彼・彼女らの言葉や行動が変わった」ということです。それは、「彼・彼女らの何が変わったのか」を観察し、自分の問題としてとらえられるようになったら「変わっている」と思っているのですが…当事者意識を持って、他人事ではなく、もし自分の立ち位置を持てていれば、行動は確実に変わっているとは思いますが」

7. G氏

G氏は、現勤務企業における経営統合に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2012年7月20日に、指定された喫茶店にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間半行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦勞したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「抵抗というよりも、全体目標に個々の意識や行動の方向を合わせていくことで苦勞したという意味で、3つあるかと思います。第1は、①バブル後に経営状況が悪化した時に、経営改善の一環で全社的にコストカットに取組みましたが、それをやる時に各部門で抵抗があったこと、第2は、②ある程度独立して運営していた複数のグループ会社を一元的に運営していく体制に見直しを行った時に、「今までと異なって、どう変わっていくのか」という意識があったこと、さらに、第3は、③他社との経営統合の際に、いろいろとそれぞれのバックグラウンドが異なることから、その調整が難しかったということです。とくに、③については、考え方の違いとか、「将来的にどうなってゆくのだろう」という不安とかも強かったように思います。一般的に、経営統合とか合併とかにはある話だと思いま

すが、準備期間も少なく、とにかく大きな方向の中でやっていこうとなったために、将来の姿がイメージしにくかったという背景もあると思います。それぞれに独自の文化、歴史、スタイルがあるのですが、それが一緒になって「(自分の)会社自体がどうなっていくのだろう」とか、「自分たちもどうなっていくのだろう」という心配や不安があったのだと思います。また、内部で進めていたために、末端まではなかなか正確な情報共有が図りにくかった面があったのかもしれない」

(2) どういう抵抗があったか (①要因、②発生のプロセス、③なぜ抵抗と判断したのか)

(問：具体的にはどのような抵抗があったのですか)

「自分らが守っているものが全部否定されるのではないか、という警戒感が強かったように思います。一緒にいろいろな仕事をし、話をする中で感じましたが、双方に、まず「守るべきものは、守らなければならない」という姿勢があって、最初はガードの意識が強かったように思います」

(問：具体的には何を守るのでしょうか)

「それぞれに長い歴史の中で培ってきた、自らのアイデンティティでもあるブランドやスタイルなどへのこだわりやそれを支えてきたプライドが非常に強かったと思います。それまでの関係も、シェアを競いあうという関係ではありませんでしたが、経営統合は、それとは別次元の話であり、「皆、一緒にやってゆきましょう」と言っても、「じゃあ明日から」と、すぐに組織の末端まで心の底から理解・行動が浸透出来る話ではありません。ただし、双方とも、前向きなものを目指して、いろいろと互いに気は遣っていたと思います。退職者はいなかったと思います。大きな問題でしたから、それぞれにいろいろな考え方や感じ方はあり、意見のぶつかり合うことはありましたが、その一方で、それは、皆が真剣に自分たちの将来を考えていかなければならないという意識が強かったことへの裏返しであり、本当の意味で良い関係を築くためには欠かせないプロセスだったように思います。単純に、物事を進めていくことを阻害しようとするような悪意の抵抗はなかったと思います」

(問：貴社内での抵抗はありましたか)

「実務レベルの話では、それはなかったと思います。その理由の一つには、トップのリーダーシップが大きかったと思います。双方の会社を良い方向に向けていくためのものだという信念がぶれず、信頼感が高かったと思います。また、成果が実際に可視化できるようになることによって、さらに理解が深まっていったと思います。…基本的には双方とも同じような状況ではなかったかと思います。これだけ厳しい世の中だから一緒にやってゆこうというのが基本だったのですが、当初は先が見えないために、漠然とした不安はあったと思います。その中で時間をかけながら、いろいろな交流や対話を重ねていって、理解は十分に深まっていったと思います」

(問：お客様や金融機関等の反応はどうでしたか)

「お客様に対しては、直接的なサービスが変わるわけではありませんでしたから、お客様からの悪い評価はあまりなかったと思います。金融機関の評価は分かりませんが、経営の問題としてメリット

があるのかどうかというところをシビアに見ていたのではないかと思います。積極的な姿勢という意味では評価されていたのではないのでしょうか」

(3)その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えんということはどういうことか）

（問：その抵抗をどのようにして除去したのですか）

「先ほど言いましたように、時間をかけて相互理解を深めていくというプロセスを、手を抜かず地道に積み重ねていったということではないかと思います。相互に具体的なメリットを実現してゆこうということで、事業ごとにチームを作って、充分にコミュニケーションをとれる体制やプロセスを通して検討を積み重ねる形をとりました。元々、同業者でしたが、敵対・競争関係ではありませんでしたので、協働して「プラスアルファの効果を出していきましょう」ということが両社に共通的な基本認識としてありました。ですから、そういう意味ではやりやすかったと思います」

（問：仕事上で横のつながりは強くなりましたか）

「以前より一定の横のつながりはありました。経営統合後は、前述の事業ごとのチーム編成以外に、とくにスタッフ部門では人材交流を拡大し、一緒に机を並べて仕事をするということを各部署でやっていました。それについても、お互いに同じ目的をもってやってゆこうという土壌形成に寄与したと思います」

（問：営業部門は影響はありましたか）

「営業部門は別々の運営体制ですから、影響はそれほどありませんでした。ただし、例えば、設備の保守管理等のように共通する部分は、共同化し、成功実績を出していくことで、経営統合に関する共通の理解が進んでいったと思います。また、人事や採用などは基本的に別々でしたから、それらをも一気に一緒にしてしまうことで生じる問題はそれほどなかったような気がします」

（問：うまくいったという判断はどのようなことからですか）

「個人的には、象徴的な転換点があったというよりも、意識面では徐々にうまく融合が図られていったという感じがします。感覚的には、3年ぐらいで基本となる土壌が固まっていったのではないのでしょうか。逆に、それくらいの時間をかけて、十分に意見を交わすプロセスがあったから良かったのだと思います。これから先も長い話ですから、無理に一方的な方法をとっていれば、ほころびも出てきたのではないかと思います。ですから、地に足を付けてきちんと足元を固めていく、というのは正解だったと思います。そうでなければ、本当の融合と理解は進まなかったように思います」

（問：人の意識や行動が変わるということはどういうことだと思いますか）

「やはり、基本は理解と納得だと思います。向かっていこうとする方向がそれぞれの立場とか将来とかに対してプラスになる話だ、という基礎的な理解があれば、あとは前へ進んでいけると思います。

しかし、先のイメージが持てないと、どうしても守りに入ってしまいます」

(問：組合との関係はどうでしたか)

「組合とは良好な関係を保っていました。また、経営統合のような大きな問題については、理解や協力を得るようにその都度説明はしていました。しかし、経営判断としてどうするかは経営の問題です。例えば、労働条件に関わる内容が発生すれば、きちんと労使協議を行う体制がとられています。ですから、経営判断自体に対して組合が抵抗することはなかったと思います」

(問：経営統合するということで、従業員の意識が変わったということはありませんでしたか)

「目に見えて具体的に何か変わったということは思いつきませんが、組織内のいろいろな部門で、いろいろなハードルと一緒に乗り越える努力を続けてきたことからくる一体感は、確実にアップしていったと思います。やはり、危機を乗り越えるという経験は、組織のバインドを強める大きな力があります。同じようなことは、神戸の震災復興の際にも経験していますが、それと似たようなところがあるのかもしれない」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問：促進要因はあると思いますか)

「経営統合の件ですと、何か決定的な特定要因があったということではなく、その時、その時で、組織の中核となる管理職層を中心に、皆が高い意識を持ってベストを尽くして取組んできた、その個々の積み上げが大きいと思います。また、マスコミ情報が先行し、「どうなっているのか」と皆が分からない中で混乱した面もありましたので、理解を深め、変革を促進するという視点からすれば、そのあたりが課題だったのかもしれない」

8. H氏

H氏は、現勤務企業における経営環境変化への対応行動に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年7月26日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦勞したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「時代の流れで、企業が成長している時は、それほど抵抗はあられませんが、成長が止まって意識を変えなければいけない、そうでないと企業の存続に関わるという時に、企業からはいろいろ言いますが、その時に相当な抵抗があらわれます。「これまでこうだったのに」とか「どうしてそんなことをしないとイケないの」とかです。当社は、今年で創業90年になります。ペンチ製造1本ですっとやってきました。ところが、最近、徐々に生産量が減ってきています。それで他の製造（事業）にもシフトする必要性があります。それで、シフトしにくいというのではなく、シフトしなければだめだと分

かつてはいても、売り方も作り方も大きく変わりません。大きく変えないと多分だめだろう、ということは皆分かっていると思います。「これは何かまずいよな」という雰囲気はあるわけです。しかし、「変えないといけない」というのはあるのですが、何をどう変えて良いのか分からないし、実際、変えようという時になると、抵抗が働きます。売上げが下がってきて、「こういう形（やり方）に変えなければだめですよ」ということを企業が発表すると、明らかに抵抗が働きます。よって、古い従業員の職場での発言が強い時には、その古い従業員を最初に納得させないとうまくいきません。生産性が半分にまで落ちるような経験もしました。現場に入って、一緒になって働いて、変えないと、変わりません。従業員のキーマンへの対応をうまくやると変わります」

（問：キーマンへの対応がカギということでしょうか）

「どこの企業もそうだと思います。企業の経営者と従業員のキーマンとの話し合いが上手いかなと、一番大事な時になかなか変わりません」

（問：ダイバーシティの推進や給与条件の変更はどうでしょうか）

「この業界は女性従業員が極端に少ないです。女性をもっと採用した方が、もっと良くなることは分かっているのですが、やはり今でも男性社会です。とくに男性でないと出来ないという理由でもないと思います。多分、男でないとだめだという現場の意識がまだまだ強いのだと思います。女性にはこの作業は出来ないという意識です。また女性は結婚したらやめるという、そういう根強い日本における職場風土のようなものがあると思います。私は、こういう仕事をしていますので、外に出ていろいろな情報が入ってきます。よく聞く話は、女性を多く登用している企業は、間違いなく伸びています。ところが、帰社して、そのような話をすると「おおっ」とはなりますが、続きません。結局、徐々に時間をかけて変えていかないと仕方がありません。例えば、地元の商工会議所と連携して、いろいろな情報を引き出す、あるいは宣伝するというのがあります。商工会議所からは、「工場見学をさせて下さい」とか「大学からこういう話があるので、一度セッティングするからお願いします」とかいろいろな情報があります。当社としては「はい分かりました」となるのですが、これを現場に持っていくと「仕事が忙しいのに何でそんなことをしなくてはだめなのですか」となります。しかし、意外ですが、現場の責任者に、例えば、工場案内をさせると、途端に意識が変わります。私達が言ってもだめなのですが、現場の責任者に納得させると途端に目の色が変わります」

（2）どういう抵抗があったのか（①要因、②発生のプロセス、③なぜ抵抗と判断したのか）

（問：何が原因で抵抗するのでしょうか）

「今までの経験上から、抵抗は生活環境というか、生き方の根幹に関わる部分だと思っています。それを変えるというのは話し合いしかないと思います。より多くの情報を与えないと、変わらないと思います。例えば、商工会議所から「お願いします」というように外部からの働きかけを説明して、外部の人と関わり合いを持つと、積極的に変わっていきます」

(問：外部の人の意見や申し出は意外と理解する，ということでしょうか。不一致とか不調和とか喧嘩があると良くないのではないのでしょうか)

「表面上，喧嘩はしません。ボスみたいな人がいて，ボス同士で喧嘩するというのがありますが，喧嘩して得することがない限りやりません。争い事が，度々あるような職場が多いと，企業がおかしくなりますから，それはありません」

(問：やはり，利益が減少する＝給与減少，ということが一番大きいのでしょうか)

「制度を変えると当然プラスに働く人と，マイナスに働く人が出てきます。そのマイナスに働く人の中には，自分の行動パターンを変えるとプラスに変わるのに，マイナスの方しか見ないという傾向の人がいます。そのような人は，話し合いで理解をしていただかないと仕方ありません」

(問：話し合いで出来るでしょうか)

「世の中はこうに変わっているのだから，このようになる」というような話をしないと仕方ありません。「話せば分かる」という教科書的なことではなくて，話をしなければ始まらないということです。例えば，地元中小企業の平均年収というのは，バブル期からすれば，平成から昭和60年代，50年代のところまで下がってきています。年収400万円が普通だと言われています。バブル期には，中小企業でも700万～900万円というのがありましたから，それが全体的に下がってきています。ただし，大卒の若い人の賃金だけが高止まりしています。昔は大卒・新卒と，企業の部長クラスは，年収でも3～4倍も差があったのですが，今はありません」

(問：社内コミュニケーションが弱いというのは抵抗の原因になるのでしょうか)

「コミュニケーションがとれているかとれていないかは，企業のやり方によると思います。よって，人に合わせて話し方を変えないと仕方がないと思います。例えば，社長と話す会を開催しています。とくに若い人は，そうしないと定着率が悪くなります。月に1回程度，居酒屋で行います。また，企業の縦割りばかりではなくて，横つながりを意識したグループ編成やプロジェクトを行っています。これは意外とコミュニケーションがとれます。縦の組織と横の組織とが同時に向いているからです。横つながりは，実際に行うテーマが一つです。これは活発な意見が出ます。参加は指名と挙手の両方です。具体的な例としては，QC活動をするとか，安全関連のものをするとかです。テーマとしては4つか5つくらいはあります。同じテーマで話し合いをしますから，かなりの意見が出ます。全体のコミュニケーションから考えると，縦のコミュニケーションが上手くいっていない時でも横のコミュニケーションが上手くいっている時があります。ですから，100パーセントではないのですが，縦のコミュニケーションが上手くいれない時は，こちらで上手くフォローしている時がかなりあります」

(3)その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えらるということはどういうことか）

（問：抵抗の除去はどのように行いましたか）

「経営者の言葉を理解してもらうということが大前提です。よって、毎年2回、経営方針を発表する会を開催しています。1カ所に全従業員を集めて行います。社内旅行は別にあります。経営方針の発表会を年に2回というのは、10何年続いています。社長の経営方針発表があって、各部門長が社長の経営方針を受けて部門の経営方針を発表します。部門の経営方針をつくる時に主要なメンバーと話し合いをします。年に2回、部下との話し合いの場を必ず設定しています。これには全員が関わります。上手くいっているかどうかは分かりません。ただし、言えることは、これをやり出してから赤字にはなっていないということです。少なくとも、社長が経営方針で発表していることは、ある程度皆が理解しています」

（問：抵抗者を推進グループに取込むという方法はどうでしょうか）

「この人は明らかに抵抗者だ、という従業員を呼んで、話をして「この推進の長になってよ」という直接交渉をします。意外と誰も嫌がりません。抵抗するということは、やり方が気に入らないから抵抗するのだと思います。それを「あなたが長でやってよ」と言うと、「嫌だ」という人はいません。自分が長でそこを仕切れるようになりますから、逆に明確な意識があると思います。単純に「これをこころましようということを、あなたの力でやってください」という世界です。最初は、自分なりの主張をこうだあだとやっても、ブレーンが何人かいて、対象者がたくさんいます。自分の好き勝手にやって、出来るわけがありません。普通の状態にならないと無理です」

（問：推進者に取込む際に辞められるということはありませんか）

「その長をやりたいくないから辞めるという人は、経営方針を発表して「経営者の社長の顔が気に入らないから」という人と同じで、それまでに辞めています。それでもまだ内部にいて抵抗するということは、「自分にやらせてください」ということだと思います」

（問：以前、他社で、合併時に反対者を取込んだのですが、皆その前に辞めてしまってできなかったという例があります）

「それは経営者と話がきちんとできていなかったからです。「これは人間として許せない」という人は早めに辞めます。そのような人を取込もうとしても無理です」

（問：抵抗の除去判断の理由は、売上げや利益の向上ですか）

「それは結果論です。明らかに自分のやり方でやろうとして、試行して、1回や2回は良いのですが、3回目になると人を納得させないとだめです。当然話の仕方が変わります。話の仕方が変わったら成功です。結局、責任者が変わるしかありません。でなければ、部下がついていけないからです。ついていけないということについて、抵抗者本人はすごく苦痛なわけです。ですから、必然的に自分の態

度を変えないと仕方ありません。それでもなおかつだめな場合、例えば、半年間やってもだめな場合は、異動させることもあります。その時に、企業を辞める、辞めないというのが出てきます。本人も、自分の能力では歯がたたないというのは分かっています。それは、途中で何回も注意し、「ここを変えないとだめですよ」という話を何度もしているからです」

(問：自分が変わっていないことに気づくわけですか)

「明らかに他の人がついてこないということを自分自身で自覚できます。その事例はあります」

(問：抵抗者が推進者になることはありますか)

「それはこちらの働きかけをきちんとしない限り無理です。自然に推進者になることはありません。仮に棚ぼたがあったとしても、それを当てにしていたら企業経営は成り立ちません」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問：推進要因はありますか)

「いわゆる手法というのは、世の中でほとんど確立されていると思います。推進するやり方というのはほとんど今の学問では確立されているわけです。それを知っているか、知っていないのかという世界だと思います。先ほどの話ではないですが、女性を上手く登用したら、企業の利益が出るということは、分かっているか、分かっていないのかという世界だと思います。それについて、企業は、積極的に研修をするか、もしくは外部に研修を受けに行かせるか、これしかないと思います」

(問：研修は多いのですか)

「資格取得の義務化までは課していませんが、リーダークラスには積極的に研修を受けさせています。それは、そうしないと考え方が固まるからです。企業が、金銭について積極的に援助しています。援助しないとだめです」

(問：それは仕事とそれほど関係のない英会話教室とかでも良いのでしょうか)

「本人が英会話教室に通い、企業に貢献しようとすれば、英会話が上手になってそれで何かをしなければなりません。そのようなプレッシャーのかかることを誰がするのでしょうか。仕事にあまり関係のない英会話教室に行って、自分は英会話が上手になって、しかも企業に貢献するとしたら、どういう形があるのでしょうか？逆にそういう人は、どのような考え方をしているのでしょうか？単純に教養を身につける一環で、知らないよりは知っている方が良いという考え方だと思いますが、それは企業の教育に対する考え方が、多分、おかしいと思います。企業の援助を受けるに際しては何でもいい、ということにはならないと思います」

(5)その他

（問：ご自身の抵抗体験談はありませんか）

「企業で、仕事をたくさん失敗していますし、「クビ」と何回も言われています。上司から見たら一番扱いにくかったのではないかと思います。ですから、上司からすれば、それは抵抗勢力だったと思います。私が思うには、自分が分かっている部分を分からせてもらえたということが大きいです。仕事で失敗しないと、多分、分からなかったと思っています。そういう意味では、企業はよく辛抱して使ってくれたと思います。理由はよく分かりませんが…しかし、企業はそういう部分がないと発展しないとも思います。また、企業は、従業員が金太郎飴にはなるはずがないと考えているでしょうし、上司も金太郎飴になって欲しいとは思っていないと思います。そもそも従業員が納得しないと思います。企業の中は、バラバラだけど何かまとまる、社長からすれば「たまにはまとまれよ」とならないのかという指摘ですが、経営者の度量で経営が決まってしまう部分がありますので、それは仕方がないことだと思います」

9. I氏

I氏は、現勤務企業における残業削減施策に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年7月26日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦労したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「人事部長を勤めて今年で10年目です。強いてあげると、この業界に問わず、昔はだらだらと残業をしていました。きっかけは8年ぐらい前に、当社が東証に上場するに際してのことです。当時は、その20年前の大証の上場基準とは違って、労務管理などにかなり厳しい基準がありました。ですから、それを徹底してクリアしようということで、だらだら残業しているのをやめて、残業を出来る限りなくすという取組みをしました。禁止にはしませんでした。それは、どうしても残業せざるを得ない場合があるからです。ただし、やる場合には残業申請をする、やらない場合には帰宅するという単純なルールにしました。それを社内でCSR委員会などとも連携して活動しました。その時に抵抗というか、なかなか直りませんでした。意外ですが、当社の場合は、残業代を稼ぐために残業しているわけではなくて、要は「残業代はいらないから、例えば、仕事がおもしろいから残らせて欲しい」という人が多かったのです。これは良いように思えます。しかし、サービス残業はサービス残業です。ですから、いくら本人は良くても、最終的に何かあれば企業の責任になります。それで、残業を徹底してなくしていこうということになり、私なども社内を回ってやったのですが、なかなか直りませんでした。2年ぐらいかかりました。仕事がおもしろいかもってさせて欲しいと言って残業するのは技術系に多いのかという指摘ですが、一部デザイナーとか技術系でそういうケースもありました。しかし、結局、職種には関係なく、例えば、デザイナー全員ではないのですが、午前中はなかなか仕事にならないとか、そういう従業員がいたり、営業系については、だらだらやっている、会議が長い、電話が長い、あえ

て仕入先や取引先を夜に呼んだりするというように、なるべくしてなっていました。それで、これは絶対に出来るはずだということで、2年かかりましたけれども取組みました。それが一番長くかかった抵抗というか、すぐに直らなかった、思うようにならなかったことです」

(2) どういう抵抗があったのか (①要因, ②発生のプロセス, ③なぜ抵抗と判断したのか)

「行動です。指示しても帰りません。しかし、残業申請はしていません。いわゆるサービス残業をしてしまうわけです。残業代は、かなり昔は払っていませんでした。しかし12、3年前から当然申請した分については払っている職種があり、例えば、事務職は全部、払っていました。今、話をしているのは、営業職、企画職、および技術職です。とくに営業職と技術職にはとくにそういう行動が見受けられました。過去は、「みなし労働」ではないですが、自分で労働時間管理をしてもらっていたということです。よって、残業手当を払っていませんでした。しかし、それではよくないということで、「みなし労働」を採用しようかとも思いましたが、仕事の仕方が人によって違いますので難しかったです。しかし、徹底したいと思い、午後5時40分という就業時間を境に、上司の判断が必要ですが、帰宅するか残業申請を提出するか、これによって支払を判断していました」

(問：申請しない、あるいはしにくい状況があったのではないですか)

「それは、残業をなぜするのかにも関わってきます。①100%ではなくて120%まで仕上がっていないと仕事が終われない人、②完璧を目指す人、資料の作成にしてもそのような人もいます。それとは別に③単に仕事が遅い人もいます。今、当社は卸売業ではありませんから、昼間は外出して夜仕事するというのは少ないのですが、それでもそういう行動パターンがありました。8年前のことですが、一部に見受けられたのは、上司が帰らないと帰りにくいとかというよくある話もありました。今は全くそのような習慣や雰囲気はありません。ただし、一部の従業員には求めている以外にも関わらず、仕事への完璧性志向から、例えば、資料の1つをきれいにやりすぎる、あるいは数字が見えさえすればいいのに見え方にこだわって残業する人がいました。仕事が遅いというのは、これは効率の悪い人です。①は、120%する人は対象外、③の遅い人には、能力が急に上がるわけでもありませんから、仕事の担当を変えたり、割り振りを変えたりしました。また、技術職の一部で、午前中は仕事にのりにくいという人については、午前中からでも仕事をしてもらうように変更しました。私も今だに理解できない面はありますが、洋服のデザインをする人には、夜になると仕事の調子が上がってくるという人がいます」

(問：採用時に説明はありますか)

「新卒であれば良いのですが、中途採用で来た人は以前の職場・仕事習慣が抜けません。当社は夜型ではありませんが、夜型の企業は世間にはまだまだあります。裁量労働制の検討をしたのかという指摘ですが、それも考えましたが、多分残業が増えるだけだろうと思いました。絶対に午後・夜の仕事時間が伸びるだけだろうと思いました。結果的に、この活動後、大半の人が朝から仕事をするようになり、デザイナーも早く帰るようになりました。もちろん仕事の質が落ちたらどうしようもないの

ですが…考え方によれば、これは本筋とはやや離れますが、ある人に残業をしてもらうのであれば、別の人を1人採用した方がコストはそれほど変化しません。よって、人を増やしたケースもあります。残業を止めても、コストは決して減りません。残業代は、通常時給×1.25倍を払わなくてはなりません。それであれば、新しい人を採用しても経営できる場合もあります。本当に人に対して仕事が多すぎた部署に関してはそうです。残業を減らして早く帰らせる分、人は増えましたけれど、総コストではそれほど増えていないという話です。さっきの3つのタイプの中には、根本的に絶対的に仕事が多い人もいました」

（問：タイプに分かれる理由は何でしょうか）

「それぞれに理由があると思います。完璧なものを求めるのは性格的なものもありますし、上司に気を使うというのは昔からの日本の企業の1つの姿ではあると思います。とくに日本では顕著だと思います。今は、それはありません。上司がその世代ではなくなりましたから、早く帰る世代になって変わりました。逆に、上司が一番早く帰るような感じです」

（問：それで問題は起こっていませんか）

「本当に緊急の時は携帯に電話します。販売店は午後7時とか8時までやっていますが、緊急事態の時はそうしています。前述の③仕事の遅い人は、仕事を変えたりしましたが、場合によっては仕事が早くなった人もいます。このあたりは、難しいです。能力と関わってきますし、同じ仕事をやっていたら変化はありません。たんに仕事が遅いからではないのかという指摘ですが、明確に本人には言っています。それははっきりしていますし、本人も自覚しています。目標管理制度を入れていますので、年に2回は面接をします。その時にその人が仕事目標を書きますので、そこで仕事を変えたりとか、遅いなどの話もします。当然能力評価は低くなってしましますが、仕方がありません」

（3）その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えんということはどういうことか）

（問：抵抗の除去はどのように行いましたか）

「「早く帰れ」と言っても埒が明きませんので、最終的には、1人1人との話し込みです。人事部が中心ではなく上司が中心でやるのですが、なぜ遅くなっているかを分析していきます。理由が出てきます。単純な話、上司に気を使っていた人は、すっと帰るようになります。気を使わなくても済むようにすれば良いだけですからそうなります。話し込みは、かなりやってもらいました。一時は毎朝朝礼で言ってもらったりしていました。全員一律に出来る話についても、部署個々の特有の事情はあっても各部署の朝礼で言ってもらっていました。販売店は、ほとんど残業がありません。当社の大半の販売店は、GMS（general merchandising store）やデベロッパーの中にある店です。先方との契約も8時間開店（営業）してれば良いということになっています。通常は、朝9時から夜11時くらいまで開いていますが、当社の在庫管理責任で8時間の開店で構わないという契約をしていますので、残業の必要がありません。よって、たまたま帰る時間間際にお客さんと接客していて残業になってしま

うことになったというケースくらいしかありません。その時は元々残業申請をしていますので、ダラダラ残業などは絶対にありません。当社は販売店の従業員も含めて1,500名くらいいるのですが、本社内の200数十名プラス契約社員150名、合計400名超くらいが対象です」

(問：10年前まではこういう問題には手つかずだったのですか)

「手つかずでした。世の中の流れも手つかずですし、業界を問わずそうでした。10年くらい前、成果主義をとっている企業は、みなし労働で、残業代などは全然なくて、年俸制で、それも込みという企業が多かったと思います。その後、変わってきました。成果主義が上手くいかないで元に戻ったのだと思います。当社は、成果主義を毎月の給与にはそれほど反映させておらず、賞与でメリハリをつけています」

(問：それ以外に何か行われたことはありますか)

「アナログですが、私などが毎日職場を回って、帰らせるか、残業申請を出させるか、をしました。最初は毎日のようにしていました。その後1週間に1回になり、最近は1ヶ月に1回くらいです。それでもやめるとまた元の状態に戻ってしまう人がいます。最初は嫌がられました。しかし、向こうも慣れてきました。意識はします。ダラダラ片づけている人もいます。回っていて思ったのですが、この人は仕事をしていない、行動が遅くて1人残っている、というのが分かりました。当時は、フロアの電気を消したりしました。クレームはとくにありませんでした。申請があれば電気は点けました。勘違いして欲しくないのですが、残業を禁止したわけではありません。申請したうえで、また当社も残業代を払いますから、それでやって下さいということです。ですから、サービス残業はダメ、ということですよ」

(問：そのような行動規範は出来ていなかったのでしょうか)

「大半の企業はどうだったのでしょうか。よくは分かりませんが、この業界だけではなかったと思います。アパレルなどもデザイナーを中心に夜型です。今でもそういうところはあります。時間で管理されるのは嫌だということが、一部の企画職とかデザイナー職の人にはいます」

(問：それ以外にはありませんか)

「そのためにというのはないのですが、企業のシャッターも午後6時半から7時で閉めています。扉は開いています。これも1つの「終わりですよ」という合図です。シャッターが閉まって、社員がそれを見れば、意識的には多少効果があります。得意先や仕入先を夕方や夜半に呼ぶという人がいました。例えば、午後6時半に呼んで、そこから糸の仕入や生地の交渉をしていると遅くなります。よって、それは仕入先をお願いをしました。「うちは残業をしませんので、早く来てください」ということを、各部署を通じてやりました。大半の仕入先に協力していただきました。一番難しかったのは、遠方からのお客さんです。仕入先は良いです。これは当社が買う立場だからです。当社が売る立場で、他社と共同で行う卸先相手の展示会に来てもらった場合には、地方からも来られます。そこに来られた方

が、当社が最後になった場合には、そこまでは強制できませんので、それは残業にしました。これらだけが自社努力として解決できない、どうしようもない部分として最後に残ってしまいました」

（問：コミュニケーションについてはどうお考えですか）

「1人1人と話し込んでいくことはコミュニケーションです。単純に作業で1人残る人がいたら、周りが手伝うとかはやりました。それも自発的にやりました。どうしてもA君が残っていたら、その上司が「なぜだろう」となった時に、A君が作業をしていて残っているのであれば、手伝ってあげれば良いだけということになります」

（問：変わってきたことをどこで判断されましたか。例えば、残業申請が提出されるようになったとか、残業時間が減ったとかですか。目に見える部分は何かありますか）

「それは、残業申請が明確に提出されるようになったこと、さらに私が回って皆がいなくなったことです。これ以外にも、例えば、会議が短くなったことがあります。2時間以上の会議はやめようということです。実際はできていない会議もありますが、それを基本にしてそうなったのが、この活動過程でありました」

（問：残業削減だから会議も早めにしようということですか）

「会議時間は伸びれば伸びますから、これはかなり効果があったと思います。電話時間ももっと短くしたいと思ったのですが、これはあまり効果が出ませんでした。今でも人によっては長いです。電話時間短縮はいけるのではないかと思ったのですが、でもこれはなかなか直りませんでした」

（問：他にありませんか）

「これは要因ではないのですが、例えば活動をやり出したときに、早くできる部署とそうではない部署があります。自分たちだけ残ると目立ちます。それはかなり焦りになって良い効果になったかもしれません。蛍光灯もそこだけ点けてやっていますから、焦ります。できる部署の本音を言うと「うちだけ残業申請をしている」となります。その部署の少なくとも部長クラスは、できるだけコストをかけたくない、自署の採算に直接関わってくるので帰らせたい、と考えています。しかし、だからといってサービス残業をさせれば良くないという意識は徹底されています。この実践には、一番リーダーシップが出ます。商売においてもそうです」

（問：意外と〇〇チームが出来たというのはありませんか。散々今まで残業してきたけれど、このチームは予想に反して早く出来た、というのはありませんか）

「あります。理由は、やはり部長の考え方です。個々よりも部長の考え方です。要するに「残業を認めないから、帰りなさい」と言います。しかし、どこまでいっても1人1人の意識はバラバラです。よって、修正するにしても全然スピードが違います。要は、部長のリーダーシップです。確かに、メンバーからすれば、「なぜ急に」というのは、当時はあったと思います。世の中の流れとして、労災

問題が世間で盛んに問われ始めた時ですし、新聞や他の多くのメディアを通じて、皆見えています」

(4)変革の促進要因はあるのか

(問：促進要因はあるとお考えですか)

「日常の仕事の中にいろいろとあると思います。かなりあると思います。例えば、抜擢とかです。それでやる気が出る人もいます。この件については、地道にやりました。また、社長であるトップがそういう意志を表明するというのも1つの重要な要素です。「うちは残業をしない企業になります」宣言です。月初の社長朝礼でも言ってもらいました」

(問：「一生懸命やっているのに、なぜ残業を減らさないといけないのか」とか「少々残業はしていても稼げば良いのではないか」という考えについてはどうですか)

「ですから、残業は禁止していないわけです。必要な時には絶対に残ってもらいますし、どうしても終わらない場合はあります。例えば、イベント時です。極端に、当時残業を禁止した企業も多かったです。この業界でも残業を禁止した有名な企業があります。残業を禁止して、日中のコアタイムで「がんばるタイム」というのを設けて、会議もしない、電話もしない、し〜んとして集中する…そういうことをされていました。しかし、それは現実には合わなかったようです。ただし、その企業は、業績は良いです」

(5)その他

(問：ご自身の抵抗経験はありますか)

「元々システム開発をしていました。若い時はコンピューターのプログラムを組んでいました。そのころに今もベースになっている物流システムというのがあって、土台になったシステム作りをしていました。立場は違いますが、抵抗を受けた側かもしれません。導入時にコンピューター化に反対する人がいました。伝票を書いて…昔は手作業でやっていました。その時の立場で言えば、おかしい言い方ですが、抵抗してそれを取り除いてきました。単品管理をしていこう、ということで導入したのですが、たまたま配属された部署がそういう部署でしたのでそうになりました。もし、営業だったら抵抗していた方が多かったかもしれません。また、システムを組んでいく途中で上司に抵抗したことはあったと思います」

10. J氏

J氏は、現勤務企業における古手の従業員を中心とした旧来的な仕事慣行の改定に関する抵抗の様相を語っている。インタビュー調査は、2013年7月26日に、同社応接室にて行った。事前に送ってある質問項目を机上に置き、許可を得て録音し、対面する形で約1時間行った。以下はその要約である。

社内で施策や活動の普及時に、貴殿が他従業員等の抵抗にあって苦勞したことを思い出してください。

(1)その施策や活動の内容

「抵抗というものの定義ですが、何でもかんでも反抗するものなのか、あるいは何か新しいことをしようと思ったらやめておけというのを抵抗というのか、どちらかと思いました。ご指摘のように前者の方で振り返れば、例えば、最初は上手くいったのですが、仕事の効率化をするのにシステム化した際の話があります。それまでは、手書きだったものをパソコン入力にしますと言った時に、「何でそんなことをしないとイケないの」という反発があったり、「それは出来ないんだ」という昔の古い考え方を持っていたり、「手書きでないとだめだ」という話があります。今は電子データ化することで何でも出来る時代です。ところが、すべての書類をカーボン紙で写して残していた時代があります。3年前まではそうでした。例えば、こういう製品を作るのに、こういう材料をこれだけ使って作ったという記録を残すのに、「パソコンを使えば良いのではないか」と言えば「だめだ。手書きで残さないといけないから」ということです。やや古い従業員です。若い人もいます。理由と言えば、パソコンだとデータが改ざんされる可能性があるかららしいです。それでは、「プリントアウトして最後に印鑑を押せば良いのではないか」と提案すると「元のデータはどれが本当か分からなくなる」という反論があります。それで、最初は少しもめました。今はありません。意外なのは、元々パソコンが苦手というわけではないことです。他の仕事はパソコンを使ってやっています。また、「パソコンのデータが企業のサーバーにあったら、誰かがアクセスして変えるかもしれない、それがいやだったら、紙で印刷しておいて、印鑑を押して保管する。それが一番良いやり方」というのがありました。当社製品の仕様書等は、今でも手書きで保存です。逆にどれが本当か分からなくなります。手書きで加筆し、さらに加筆していくものですから、最終的にどれがオリジナルで、どれが本当か分からなくなってしまふ可能性もあります。それで「だからパソコン入力に変えよう」と再主張すると、また前と同じ反論が返ってきます。まだ一部、そういう抵抗が残っています。毎回印刷して保管しておけば済むことです。保存して、書き換えを不可能にしておけば、データはそう簡単に変更できないというだけの話ですが、そういう抵抗がありました」

(問：手書きで残して、保存するということですが、例えば、火事で焼失した場合、どのように対応しますか)

「そこまでは考えていません。それはロッカーに入れて、鍵をかけておく。しかし、ロッカーが燃えてしまったら終わりです。つまり、火事で紛失したら、終わりです。経理情報的なデータは、3カ所に分散しています。例えば、サーバーをさらに2台追加して、分散するという手段もあります。普通はそうすると思います。元に戻って、それを見ながら誰かが加筆して、それが保存されて、また加筆されて保存されて、それをまた新しく作るためにコピーして、また加筆して…となると、どれが本当か分からなくなってくるということです。加筆者が違うから問題ないのではないかと指摘ですが、例えば、同じものを作っている、「こう作った方が良い」となれば、変わります。そこで元データに変更を加えれば、こっちが本当なのか、あっちが本当なのかとなってきます。そのようなことを未だに平気でやっています。記録は電子データではなくて、残しておく、です。…当社が解釈を間違っ

ているのか、関係官庁の指導（旧書式スタイル）でなされているのか、どの理由によって固執するのかよく分かりませんが、それであれば紙である期間ごとに印刷して、印鑑を押して置いておけば済みます。書くのがいやであれば、PDF化して保存し、「何日現在」と書いておけば良い話だと思います。そういうところが一部まだ残っています」

（問：実際は別として、例えば、「そういう指導が関係官庁からあるだろう」という呪縛によって本人も本意ではなく、渋々やっているということはありませんか）

「それが何人もいます。ここにもいますし、工場にもいます。昔からここにいる人は、大半がそうです。何を何本使ったかなどは、今でも誰がサインしたのか分かりません。そういうものは電子委員会が目を通せば済むことです。簡単に出来ます。今は、それはなくなりました。それがまず第1の抵抗です。日頃、メールはバンバン打っているし、それをメールで貼り付けて送信することは抵抗なくやっています。さらにそれをPDF化して、メールで送信しているということは、パソコンを使っているわけです。エクセルとかワードで表などを作っています。しかし、前述のような人がいろいろな部署にいます。そういう人が部署の発言権を握っています。例えば、工場の製造や技術に、研究所にそういう保守的な人がいるということですよ」

（問：それ以外にありませんか。例えば、研修とか教育制度に抵抗するような人はいませんか？）

「それはありません。思い出すのは、研究所でも、今の組織形態が気に入らないということで文句をいう人はいます。「こんな組織はおかしいだろう」です。例えば、技術と研究が一緒になった際に、上手くセクションが分割していない、ごちゃごちゃになって曖昧な部分があるという批判です。さらに言えば、研究や開発テーマがいくつあっても、そのためにチームがいくつあっても「どうして私がこのテーマの担当で、あの人があのテーマ担当なのですか」ということです。テーマによって評価の差異や上手くいく、上手くいかないがあります。出来る人には難しいテーマを与えます。意外と、出来なかったら「難しいテーマだったから出来なかった」という反発は少ないです。むしろそれより「私はこのテーマをやりたかったのに、やらせてもらえない」というのが多いです。テーマの担当は、部門長（部長か課長）が決めます。指摘されたような社内公募はありませんが、現状テーマを担当しながら、挙手してもらおうというのはあります。親会社はやっています。また、大学に派遣もしています。個人的には、担当を上司の独断で決めてしまうから問題があるのではないかと考えています。「私も担当したかったのに…」となってきます。ですから、いろいろなパターンがあって良いと思います。公募でも良いし、指名でも良いです。例えば、逆出向…子会社から親会社に出向させて、勉強させ、研究と一緒にさせるという取組みを何人かやっていますが、それは指名制です。「行きたい人、いませんか」と公募しても良いと思うのですが…そういう機会がある時に、「私は行きたかったのに、行かせてくれなかった」という人は中にはいます。そういう人が、どのような形でそれらを抵抗として露出させるかです。一番問題なのは、外部に向かって発信する人、ツイッターとかです」

（問：文句・批判をしている間は抵抗ではないのではありませんか）

「これはおかしいだろう」です。健全な意見であれば、聞く耳さえ持てば良いのですが、それを持たないので、それは単なる抵抗だと思っているということです。企業の動きも止まっているわけではありません」

（問：それでなければ抵抗ではないのではありませんか。また、抵抗を悪と考える人もいれば、意外と必要と考えている人もいて、絶対あった方が良いという人もいます）

「文句をいう人がいました。その人を課長に昇進させました。そうしたら良くなりました。難しいテーマを与えて、部下をつけて、そしたら今は機嫌よくやっています。そういう人がやはりいます。しっかりやってくれています。そういう文句をいう人は悪だと考えてしまいがちですが、指摘されたように良いように考えるとそういうことになるのかもしれない。そういう人が2人いて、1人はそっちに行って、もう1人は行けない、では良くありません。同じことを言っているのだけれど、上司からすれば、こちらは良いと評価したから昇進して、もう一方は評価が低くて昇進できなかったということです。このインタビューのテーマにつながりますが、「どうして私はこのようなテーマしか与えられないんだ」と文句を言っている人と、「あなたは課長だから頑張れ」とテーマをたくさん与えて、部下と協力して「組織をまとめなさい」という人もいます。例えば、ここで上手くならない人がいれば、工場に行って技術のリーダーになり、そこでランクが上がって上手くいっている事例は何例かあります。本来はそうあるべきだと思います」

（問：抵抗より困るのは、無関心ですか）

「それだとまだ良い方だと思います。後で絶対に文句を言ってくる人がいます。「そんなはずではなかった」と言ってくる人が、実は一番困ります。例えば、「〇〇を改定します」、「こう変えましょう」とか「こうしましょう」と問いかけて、「いいよ」と返答があったにもかかわらず、実施後に「こんなはずではなかった」と言ってくる人です。それであれば、事前に意見を言って欲しいと思います。何にも言わないで、いきなりです。最初から言って欲しい、分かっているのであれば、最初から言って欲しいです。当社で一番多いパターンです。これが一番困ります。途中で口出しをしてくれる方がまだ良いと思います。ですから、それであれば最初から無関心の方がまだ良いと思っています」

（2）どういう抵抗があったのか（①要因、②発生のプロセス、③なぜ抵抗と判断したのか）

（問：なぜ抵抗するとお考えですか）

「保守的な面が、まだ一部残っているかもしれません。3通りの人間がいると思っています。第1は、オーナー企業時代からいる人で、超保守的です。勤続年数で12年以上です。第2は、その次に入社してきた人、第3は、我々のような出向者です。ただし、これらはコンビネーションが悪いです。その理由は、保守的なことです。それは親会社からの圧力や一方的な指示系統によっています。皆、感じていると思います。「それだったら勝手にやれば」のような感覚です。企業としては独立していても、100%子会社ですから、好きなことは出来ません。ただし過去のオーナー企業の色は資金的にはありません」

(問:100%子会社であれば、親会社が強い影響力を持ったとしてもおかしくないではありませんか)

「しかし、「あの時代(元社長)は良かった」というのがあるようです。親会社ももう少しうまくやれば良いのですが、うまくありません。100%子会社化した時でも、以前より取引はかなりありましたからそれが気に入らないと思っている人もいるし、逆にそうしてもらったおかげで、絶対この企業は安定すると思っている人もいます。いろいろなパターンの人がいます。やり手だった人は、「ちょっと違う」と言い、無関心だった人は「助かった」と思っている人が中にいるということです」

(問:そのようないろいろな人を上手くまとめて、職場を変えていく方法はないのでしょうか)

「一応、職場組織活性化委員会というのがあります。それをコンサルタント3人で運営しています。ただし、外部コンサルタントで、元親会社のOBですから皆で考えてどうしようというのがありません。皆でやろうとはしているのですが、そのコンサルタントは親会社イズムです。また、その委員会メンバーが、部長以上は大半が出向者です。例えば、重役は、今、220人中5人います。その内、2人がこの人で、3人が親会社のOBと出向者です。部長も半分以上は出向者です。それをなくそうとしています。変えないとだめです。部門長が皆親会社の人間だったら腐ります。それがあると思います。それで抵抗している部分もあるのかもしれませんが。…その一方で、親会社からの発注もあります。全売上の20%くらいで、けっこう大きいです。その時に、「あそこはうちの子会社だから」とものすごく高圧的にきます。それで多分印象が悪いのではないかと思います。皆そうは言いませんが、そういう無関心なところもあるのかと思います。もう少し裁量や権限を委譲すれば良くなるのに、と思います。何をするにも全部親会社の許可が必要です。工場を建てるにしても、お伺いを立てています。昔の方が今よりかなり自由に出来たと言っています。今の方が大変で、親会社の監査は来る、内部統制は強すぎるという感じです。それらだけで仕事が終わります。「皆と一緒に頑張って盛り上げましょう」であれば良いのですが、そうではありません。ですから、抵抗する人の気持ちも分からないではありません」

(問:採用は貴社独自ですか)

「親会社とは別です。しかし、お伺いをたてます。「(結果的に採用後)今年は何人採用しました」という事後報告で良いと思うのですが、ダメです。利益も親会社より出しているのに、です。「これだけ利益を出しているんだぞ」と声を出して言えば良いと思います。例えば、高卒の人はオペレーター勤務からです。条件は良くありません。上司からは、親会社と同一条件とは言われていますが、給与も違うし、職場環境も違います。結果的に、別の好条件の職場を見つけて転職します。大きな差異ではないのですが、プロパーで入社した人からみると、「親会社から来た人はたくさん貰っている」というイメージでとらえているようです。「そんなに差異はない」といくら説明しても、理解されず、そこで腐ってしまっている、いわゆる抵抗があります。来年からオープンにしようと思っています。しかし、それで腐っている人、「どうせやっただってこうなんだ」という人がいます。…当社は、最近国立大学・理系卒で優秀な人が多いです。今年入ったのは、院卒3人と高卒が13人、大卒の人が毎年、3人から8人くらいです。多い時で8人くらいです。トータルで15、16人くらいが毎年

況です」

(3)その抵抗をどのように除去（克服）したのか（①なぜ除去できたと判断したのか、②意識や行動を変えるということはどういうことか）

(問：抵抗の除去はどのようにして行いましたか)

「1つはやはり給料の引上げです。今検討していますが、ベースを引上げます。また、もう一つは、やる気のある人にテーマを与えていく、です。これが一番効きます。「次のテーマはこれだから頑張れ」をやった方が頑張ります。ただし、後者は、1回目は良いのですが、次は使えません。次々にテーマを与えられれば良いのですが、それも確定できません。それは、テーマは、お客様から次々にもらうことで決まるからです。そのテーマを与えて、そのままで良いのか、例えばコストを下げるとかもっと種類を考えたり、人が5人かかっているところを4人で作れるのかとかいろいろあります。同じものを作って終わりではなくて、性能は決まっているけれど、コストを下げる、人を減らすとかいろいろあります。1年に新規で3～4テーマくらいではないかと思います。1人が担当するテーマは、1年間に3つぐらいだと思います。1テーマで1年というのは長い方かもしれません。当社で新しいものを作るということはありません。お客さんから「こういうものを作るのだけれど、これは作れますか」という相談があって、試行してみて、当社で作るパターンと、「こういう製法で作ったらどうですか」とお客さんに提案するパターンがあります。それでまたお客さんが、「今までだったら10グラム、20グラムだったけれど、今度は1グラムを作りたい、次には0.5グラムを作りたい…」というようにテーマが与えられ続ける場合と、一発屋で終わりというパターンがあります。やりがいはあるかもしれません」

(問：それ以外にありませんか)

「異動があります。研究から技術とか、自宅からは遠い職場から近い職場への異動です。また、分析ばかりやっていて、「つまらない」となれば、研究に異動させます。また、「やはりこの人は研究に向いていない」と思えば、分析・品質保証・営業等に異動させます」

(問：自己啓発に対応すべく研修機会を増やすということはありませんか)

「それは今、スタートしました。例えば、高卒であれば危険物資格については、試験補助もしていますし、取得後、手当てを増額しています。事前に「こういう資格試験を受けたいです」と申告してもらっています。当社では、危険物資格は絶対に必要です。あとは環境・水質関連資格です。取得を要する資格はかなりあります。工場であれば、フォークリフトとか電気工事関連です。事務系であれば、経理簿記の1・2級があります。それらの資格を取得させて、手当てを上乗せしていきます。手当は、ずっと支給します。1回限りの祝い金的な扱いではありません。その手当以外に、祝い金もあります。例えば、難しい国家試験であれば、5万円とか10万円とかです。通信教育は、親会社からきます。通信教育で、例えば80点以上を取ったら半額、あるいは全額を補助金として支給しています。あとは、学会に行かせたり、講習会に行かせたりして、今までであれば実費だけでしたが、補助をし

ています。それらで、何とかモチベーションを、あるいは「どうせ私なんて」というところを、「勉強してこい」に変えつつあります。親会社の技術学校に1週間行かせるという啓蒙活動もしています。先ほどのように、親会社の研究所に1年とか、半年とか行っています。毎年います。今考えているのは、抵抗勢力にならないように頭の固い人はムリですから、頭の柔らかい人を対象にやっています。そういう人を作らない予防策というのをやっています。また、そうならないように事前の講習会は若い時からやっています」

(問：企業業績に関する情報開示はどうされていますか)

「例えば、今まででしたら、当社はどれだけ売上げを上げていて、どれだけ利益を上げて、と言うだけでした。ですから、売っている人は販売だけしか知りませんでした。作ったものがどれぐらいのコストで出来て、どれだけの利益を出しているのかということに全然分かっていませんでした。機会を作って、他社などでよくある、朝礼等で「今月は売上げがこうでした。皆さんが頑張ったので、こうなりました」とかは全然ありませんでした。上層部は知っています。ですから、部下に対して「あなたがこれを頑張ったから、こうなったよ」とか「工場がこれだけ頑張ったから、これだけ利益が出たよ」とか言って、それで、「だからあなたたちのボーナスが上がったよ」とか、逆に「だからあなたたちのボーナスが下がります」と言った方が良いと思います」

(問：抵抗の除去の判断理由は何ですか)

「「こういうことをします」と言った時に、抵抗する人がいます。そうすると、「一応、こういう方法でやって欲しいのだけれど」と言って、「案をそっちで作って」といって先方にボールを投げます。それで、先方に案を作らせて、先方から「これでどうですか」と聞いてきた時に、「こういうような方向に持っていききたいのだけれど、どうだろうか」と言って、その人達に再度ものを作らせる…そういうキャッチボールをしながら、最終的にその人達に作らせる…それで上手くいった例が多いです。会話のキャッチボールが出来たということ自体が、上手くいっている証拠ではないかと思っています。徐々に差を縮めていって、時間はかかりますが、向こうに考えさせるのが良いと考えています。「こういうようにしたいので、こう持っていききたい」と言って、「やってよ。考えてよ」みたいな感じです。ただし、「何がダメなのかも言って」と言うのと、意外と言えなかったりはします」

(問：前述の問については、無関心行動の減少、学習姿勢が強くなる、抵抗者が推進者になる、でしょうか)

「ポジティブな姿勢です。ある程度評価をあげて、課長に昇進しなくても「主任の中でもあなたは一番上のランクでこの評価でした」であれば、変わります。今まではそうではなかったようです。今もう1つやっているのを含めて、給料、賞与、業績評価、能力評価とか、全部見直しをしています。住宅補助や手当の見直し、あとは役職の職級の見直しも今やっている途中です。今年いっぱいかけてやります。皆に言っています。「普通はこうです。でも当社はこうです」。当社は、中途採用が多いです。中途採用の人が期待を持って入ってきてても、今の職級表がマッチしていません。極論を言うと、高卒

か大卒で入社して、34年か35年勤めると「すごくいいです」になります。しかし、それだと「途中から入ってきて、どうせあがらないのではないか」となってしまう、それも1つの抵抗要因にはなっています」

（問：なぜ、それが従業員同士で分かるのですか）

「多分、お互いに見せ合いをしているのだと思います。それであれば、オープンにしましょう、です。「あなたの給料は、今ここだから…」や「次はあなたが2段階上がりますよ」ということが分かるようにしようと言っています。全部公開するということです。「あなたは何級何号でここです」や「あなたは、今回はAでした。3ランク上のここです」をオープンにするわけです。評価は上司がします。中途で入った人、昔からいる人、出向者というように3つに分かれていますが、それも変えたら良いと思います。抵抗勢力もそこから出ていると思います」

（問：資格取得に対する自己啓発意欲は強くなっているのですか）

「これは徐々に強くなっていますが、インセンティブも必要だと思います。ムチばかりではなく、飴も必要です。とにかく平等にする、不公平感をなくすようにするということです。評価にしても「あなたはこれをやったから評価はこれです」とかです。評価基準も今は、「こういうことをやったらAです」とか「こういうことをやったらBです」とか「あなたは担当テーマがこうで、ここまでやったからこうです」というのが当社にはありません。親会社にはあります。それは期初に「こうやります」と書く目標管理制度がないからです」

（問：評価に対する面談制度はありますか）

「ボーナス時に、「あなたはこのテーマでこのようなことをやったからこうです」です。数字しかありません。親会社はあります。半年に1回あります」

（問：目標管理制度は、従業員数が少ないのですぐにでも出来そうな気がしませんか）

「昔であれば、何とか出来たと思います。難しいのであれば、ある程度の文章を作っておいて、自分で書かせて、自己評価と上司に書かせるというのがあります。何かテーマを与えて、何かをやらせて、何かやりがいを持ったら上手く変わるのではないかと考えています。何とかしたいと考えています」

（4）変革の促進要因はあるのか

（問：例えば、促進要因として社内旅行は考えられますか）

「年に1回行っています。今までは11月でしたが、今年は6月に行きました。従業員全員を1ヵ所に集めます。一応、半強制的です。金・土曜日で行くのですが、ただし費用はすべて企業負担です。毎回、ほぼ全員が行きます。工場は止めます。どうしても動かさないといけないのは、残しておきますが、それでも9割以上が参加します。一昨年は74人中73人が参加して、来なかった人は1人だけでした。楽しい宴会です。今年は1泊2日で広島に行きました。普通は宮島とかに行くでしょう。宮島

には行くのですが、宮島には泊りません。市内の真ん中に泊まります。夜は、「遊んで来い」です。午後9時までは一応企業の行事だから、宴会をやって皆でわいわいやって、新人紹介をやって、ビンゴゲームをやって、少し豪華な景品があって、です。毎年、大所帯で、バス4～5台で行きます。目的は、年に1回社長に会おうということで、たまに親会社から昔の会長さんが来て、ポケットマネーで「よく頑張った人は誰」とか言って、小遣いを渡したりしています。けっこう「古き良き…」が残っています。これは、昔、親会社から出向で来て、ここで社長・会長までやった人が「残せ」と言い残したということらしいです。新しいこともやるが、そういう古い部分も残しているということです。今、抵抗勢力で「(社内旅行を)やめてしまえ」という人はいます。「なぜ土曜日に出社しないといけないのか」とか「なぜわざわざ旅行に行かなくてはいけないのか」とかです。そういう人には「行かなくていいよ。そのかわり仕事をしなさいよ」です」

(問：普段、飲み会などがありますか)

「工場などは車での通勤者が多いですし、この本社も地域がらバス通勤者が多いです。車や単車で来ている人もいますし、皆帰ってしまいます。互助会のようなものを作っていて、2ヶ月に1回、納会をします。たいていホテルです。お金は徴収しています。800円ですが積立てしておいて、2ヶ月に1回程度開催しています」

(5)その他

(問：ご自身の抵抗体験はありますか)

「採用について今回改革をしようとして、一応、作りました。しかし、去年、ばさっと切られました。上司からやれと言われてやったのですが、「これではまだまだ」という理由なのですが、納得はしていません。これがそうかと思います。…あと、親会社から「いやでもやれ」と言われて、だめと言われてもやったことがあります。始末書を書きました。為替なのですが、リスクヘッジをしなくてはなりません。本当は親会社に許可をもらってやらなければいけないのです。それを「これだけ振りこんだから」とやってしまいました。個人ではなくて相談して、皆OKを出して、経営陣もOKを出して、実際着手したら、皆、反対を向きました。それで、「なんでやった」とか「私は言ったではないか」とか「親会社はダメだと言っている」です。このような経験は多いです。…第2工場があるのですが、それを買う、買わないという時にも、「買ったらどう」とか「買っても良いのではないか」とかありましたが、切羽詰まっていたので、「敷地が狭い」という意見があったものの、それでも「買ってしまえ」とやってしまったら、「誰がそんなことをやれと言ったか」です。結果としては買って良かったのですが、そんな例は多いです。やったことが上手くいっているのに、後から言われる、これはかなり多いです。当事者意識がありません。多分、今回も給料を開示したら、利益が減ります。しかし、経営陣の本音は自分たちの時代にやると何かを言われるのが嫌だから「私達がいなくなってからやって欲しい」です」

以下、次号に続く。