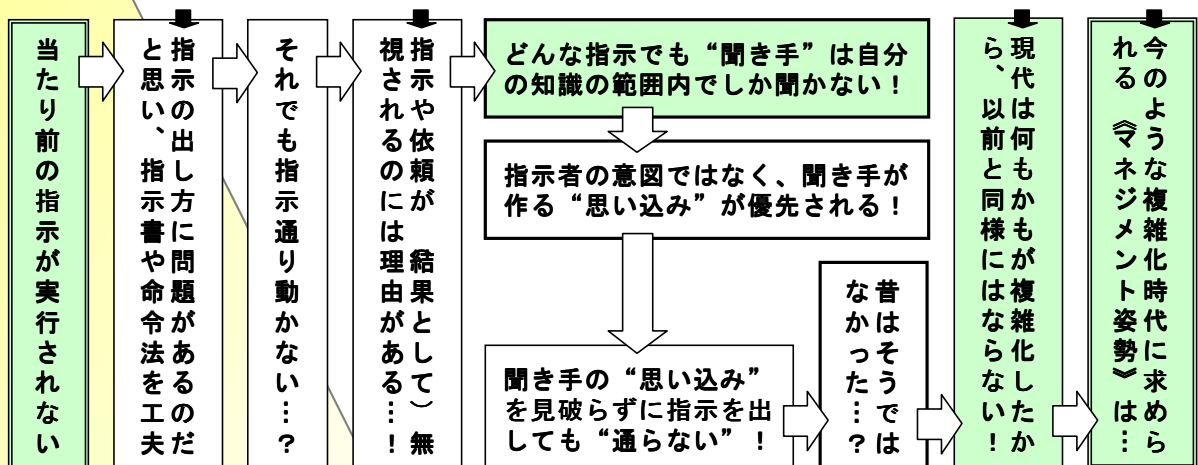


いかに指示や命令を丁寧にしても

“聞く姿勢” がなければ経営は危うい?!

◆◆◆ 現実を軽視した姿勢は逆効果になる ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】 マンション建設会社の技術責任者の“後悔” …………… 1頁
- 【2】 なぜ“正式な指示”が簡単に無視されるのか …………… 2頁
- 【3】 本当の“原因”が新聞報道の事件で分かった！ …………… 3頁
- 【4】 マネジメントは一方通行では“通らない”！ …………… 4頁
- 【5】 “言う”より“聞く”～それが最大のキーワード …………… 5頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

【1】マンション建設会社の技術責任者の“後悔”

1》快適マンション建設のはずが…

マンション建設の技術責任者であるKさんは、新しいタイプのマンション設計を社内認可しました。それは“**逆梁工法**”と呼ばれるもので、従来のマンションなら、天井下にできる横の梁を、床の上に持って行こうとするものです。

こうすれば、“窓を天井まで広げる”ことができ、採光がよくなる上に、部屋が広く見えるのです。特に、ベランダを縮小しながら、部屋からの眺望に気を使う高層マンションでは、

すでに顧客満足度の高い工法になっている

とも言われます。ところがKさんが社内認可したマンションでは、完成後に予想外の問題が持ち上がりました。

2》外壁タイルが割れる？

マンションには当然、地震に備えた構造が作り込まれます。それは、ご承知のとおり、建物を完全には固定せず、地震とともに無理なく“揺れる”柔構造にし、倒壊を防ぐものです。

そのため、マンションの柱には、完全につないでいるものと、完全には固定されていないものが出てきます。逆梁にしたマンションも、その耐震構造には問題がありませんでした。

しかし、マンションの外壁に貼り付けた“タイル”が、この耐震構造に対応していなかったのです。つまり、壁面タイルには“スリット”と呼ばれる切れ目を入れていなかったため、建物自体は柔軟に揺れても、タイルが同じようには揺れず、その結果、**タイルだけが割れてしまう**危険があったわけです。

3》震度5の地震で問題発生！

実際にマンション完成1年後に震度5の地震があり、その際タイルにひびが入り、その半年後には、季節外れの大雨で、タイルの一部が剥げ落ちてしまいました。外壁タイルが逆梁に対応していないことが分かったのは、その時です。

Kさんはあわてて設計図や指示書を見直しましたが、下請業者に出した文書には、きちんとした指示が織り込まれています。

指示は（文書としては）完璧だった

のです。

では何がいけなかったのでしょうか。



【2】なぜ“正式な指示”が簡単に無視されるのか

1》遠まわしな言い方が誤解を招く！

外壁を受け持った建設会社（中堅ゼネコン）では、現場の責任者に“逆梁”の経験がありませんでした。しかし『分からない』と素直に口にするには、プライドが高過ぎたようです。

設計図や仕様書を見ながら、遠まわしに

『よく分からないところもあるので、こっちのやり方でやっていいですか』という聞き方をした

そうです。本当は教えてもらいたかったのです。一方設計者は当然現場が“逆梁”を理解しているものだと思い『仕様書の範囲内ならご自由にどうぞ』と、安易に答えてしまったわけです。

軽い口調だったので、重要事項についての質問だとは『思わなかった』と設計者は、後になって反省していました。

2》分かりきったことでも聞きたかった…？

さらに逆梁ではない部分のタイルを貼った後も現場の責任者は、逆梁の部分について『下までやりますか』と設計者に質問しました。現場責任者はとにかく、設計者に手取り足取り教えて欲しかったのです。そのマンションには逆梁ではない部分もあり、スリットの位置が指示書内で“違っている”ことの確認な理由を、現場責任者は“口頭”で確かめたかったのでしょう。

しかし、別のマンションの設計で多忙だった設計者は、

指示通りにやってください

としか言いませんでした。分かりきっていることを聞くな、という思いだったわけです。

3》指示は守られないのが普通なのか…

悲しくなるような“失敗報告”を聞きながら、Kさんは設計者と現場責任者に『もういい』と怒鳴ってしまったそうです。うんざりしたのでしょう。そして、これまで建設したマンションの総点検を始めました。

すると、外部の電灯につけるはずだったタイマーがついていないとか、セキュリティー上鍵をつけるはずだった共有部分がオープンになっているなど、致命的ではないにせよ多数の“ミス”が発見されたのです。『なぜ言われたとおりにできないのか』とKさんは激怒を通り越して脱力感で一杯になりました。



【3】本当の“原因”が新聞報道の事件で分かった！

1》“ずさん”と言うより“不自然”な事件

しかし、新聞である事故の記事を見た時、Kさんは『(自分の失敗も)これが原因か』と気づいたのだそうです。その事故とは、ある市営プールの吸水口に少女が吸い込まれて死亡するという痛ましいものでした。

そして、新聞はこぞって『本来ボルトやネジで固定するはずの吸水口のフタが針金固定だった』と、**管理のずさんさ**を強調していました。でもなぜ、わざわざネジで留めず、針金を使ったのでしょうか。ずさんというより、むしろ不自然です。

2》“不自然”さの原因が分かる！

その答は2006年8月4日のYAHOOニュースに掲載された毎日新聞の記事で分かりました。プールの吸水口のフタは全部で6枚あったのですが、**フタの四隅を留めるボルトの穴の位置が、それぞれ違っていた**のです。施工業者がすべてのフタの穴の位置をそろえず、個別に穴をあけて固定していたわけです。

その後、プールの清掃などでフタが外され、

どれがどこのフタか分からなくなった

のでしょうか。再度取り付けようとしても、フタの穴とそれを固定するプールの壁に埋め込まれた留め具の穴の位置が違うのですから、当然ネジは入りません。もちろん、その際に全部のフタを元通りの位置に戻す工夫をすればよかったのですが、その組み合わせは想像以上に多く、穴合わせ作業が現場で“時間切れ”になった可能性もあるのです。

3》あいまいさが残る“指導書”

一方、現場への指導書では『フタはボルトやネジなどで固定すること』とあったそうですから、現場がこの指導書の“**など**”を**拡大解釈**し、とにかく“固定すればよい”と考えて、針金を使うようになった経緯は、Kさんには分かる気がします。

もちろん少女の死亡には、市も業者も責任を免れることはできませんが、

あり得ないミスではない

ことが分かるという意味です。この事件から、**Kさん自身の考え方の不適切部分**が、徐々に明確になってきました。



【4】マネジメントは一方通行では“通らない”！

1》聞き手は自分の“知識”で聞く

仕様書や指示書は、年々ますます複雑化しています。マニュアルなども分厚すぎて、最近では読むだけでも大変になりました。世の中が複雑になり、技術も高度化したために、当然といえば当然のことです。

しかし、そんな仕様書や指示書は“指示する側の知識”で書かれており、決して“指示を受ける現場の視点”からまとめられてはいません。そのため専門用語を駆使する上に、たとえば、

フタはボルトやネジ“など”で固定すること

の“など”のような余計な言葉をつけてしまうのです。

指示側は、完全に固定するには他の方法もあり得るという“論理的な視点”から書くのですが、読み手は“別の方法でもよい”と受け取るかも知れません。聞き手は自分の“知識”の範囲内で聞くからです。

2》“指示する”より“話をさせて”いれば…

そんな新聞記事を読みながら、Kさんが一番悔やんだのが、部下の“マンション設計者”の態度でした。現場の責任者の二度にわたる質問に際し、一方的に指示を繰り返すのではなく、

あなたは、どんなやり方をしようとしているのですか？

下までとおっしゃいましたが、下とはどこですか？

と聞き直し、現場責任者に“発言”させていれば、問題が生じようもなかったからです。

聞き手は自分の“知識”で聞くのですから、どの程度の“知識”でいるのか、そのレベルを確認することが不可欠なのです。

3》Kさんが得た教訓

そのマンションでは、目ざとい住人に、横のスリット（タイルの切れ目）どころか縦のスリットもないことを見抜かれ、結局“費用負担”の明確な合意もないまま外壁工事を全面的にやり直す結果になりました。しかも、横のスリット以外にはまったく欠陥はないと言い切った後で住人に縦のスリットの欠陥を指摘されたものですから、Kさんは、**マネジメントの自信を、その根底から打ち砕かれたような気分になってしまったのです。**

ただ、そんな中でも**3つの発見**をしたそうです。



【5】“言う”より“聞く”～それが最大のキーワード

1》第1の原則

その発見は、現代的なマネジメント3原則とでも名付け得るものですが、その第1は、すでに申し上げたとおり

拝聴主義、つまり“言う”より“聞く”ことを重んじる

姿勢です。先の市民プールの例でも、吸水口のフタの指示で終わるのではなく『どういう風に処置しましたか』と聞いておけば、事態がより把握できたかも知れません。

指示に対して『はい分かりました』と言われても、どの程度の知識レベルで“分かった”のかによって、結果は大きく違うのです。

2》残りの2つの原則

第2は『現場主義』です。昭和の頃には、とにかく現場に行く“現場百篇”^{げんばひゃっぺん}が当たり前でした。しかし効率化（合理化？）で、特に責任者に近くなるほど忙しくなった現代では、現場百篇^{げんばひゃっぺん}の設計者や管理者が少なくなっています。それが現場の“危険信号”を容易に見落とす原因になっていますし、同時に、現場が設計者や管理者に“話しにくい”雰囲気も作っているのです。

第3は『図式主義』です。仕様書をすべて図にしていれば、事態は変わったでしょう。文書を読みこなすにはそれなりの知識が必要ですが、図式なら“分かる、分からない”がはっきりして、なかなか読み飛ばすことができないからです。

3》従業員指導も同じこと

複雑さを意識しないでも済んだ時代には、指示や依頼の方法が重要なマネジメント課題でした。マニュアルなどは指示書の詳細として発展したわけです。

しかし、複雑化する一方の昨今では、どんなに丁寧な“命令”を出しても、現場は容易に誤解してしまうのです。そのため、**指示するに終わらず“現場の誤解を事前に発見する”ことが、マネジメントに強く求められるようになって**います。それは外注先だけではなく、社内の人材に対しても同じでしょう。一方的な命令は必ず誤解されると認識して、現場の理解を確認する、それが現代マネジメントの課題かも知れません。**“言うより聞く”それが最大のキーワード**です。以上

