

工場革新への挑戦

— 熾烈な競争時代を勝ち残れ！

アイ・エイチ・アイ マリンユナイテッド
呉工場

○二年、石川島播磨重工業の船舶海洋・艦艇部門から分社独立し、アイ・エイチ・アイマリンユナイテッドが誕生しました。同社基幹工場である呉工場は、『戦艦大和』を建造した呉海軍工廠の流れを汲む歴史ある造船所です。現在、従業員約一〇〇〇人、協力会社のメンバーも含め約二〇〇〇人が、船舶海洋分野において世界トップクラスの技術力・生産力をもって大型タンカーやコンテナ船の建造に取り組んでいます。

同社と組革研との関わりは古く、東京本社と呉工場の設計部門から多くの管理職・候補が参加してきました。呉工場では、昨年五月から製造部門からの参加も始まり、組革研への派遣がより強化されています。近年、日本の造船業界は中国特需の恩恵で、オイルショック以降の長い低迷期を抜け出し、活況を取り戻しました。そのなかで建造数の急増に沸く呉工場が、なぜ『人と組織の変革』に迫られているのでしょうか。

オイルショック以来、造船業は長引く低迷期に苦しんできました。○二年の我が社の分社独立は、先行きの見えない状況下で「スリムな小回りの利く会社になり存続していく」ための独立であり、新会社の理念には、『自由闊達な集団、自ら変化を創り出す集団』とありました。しかし分社独立後の呉工場は、決して良い状況ではありませんでした。工程は混乱し、業績は悪化し、給料を削減するような有様だったのです。

近年、日本の造船業は活況を取り戻し、昨年は史上最高の建造量を記録しました。この伸長は、十二年まで上り詰めると思測されています。我が社も建造量が急増しました。しかしこの需要に、「甘え体質」のみならず『二〇〇七年問題』が立ち上がったのです。ベテラン層が大量に辞めていく。人数的にも能力的にも圧倒的に人が不足することで、組織体力がますます脆弱化するという、

ほこね そして 伊豆高原

第2巻13号 07年8月 / 組織革新研究会・会報

特集

IHIマリンユナイテッド 呉工場

世界の強豪に打ち勝つ道を模索して、昨年度より工場改革への取り組みに加速をかけた呉工場。その推進のために組革研へ派遣する意図は、また、体験者から芽生えた職場の変化について紹介します。

■「やれでやる」より「やるでやる」

工場長 荻 俊秀氏

■「部下に力を出し切らせる」闘い

船舶海洋設計部次長 西岡 弘氏

■「自分の都合」から「相手の立場」へ

船舶海洋設計部課長 幅田 望氏

■「与える」から「考える」へ

総務人事グループ 松本誠二郎氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

二〇〇〇人の意識改革

「やれでやる」「より」やるでやる

呉工場長 荻 俊秀

『やれでやるよりやるでやる』三十数年前、会社案内に書いてあったこのコピーで、私は就職を決めました。かつて呉工場が建造した『戦艦大和』は、当時の先進的技術と考えかたで造られた船です。また戦後は世界最大のタンカーを建造しており、そこには確かに『やれでやるよりやるでやる』の精神が流れていました。

オイルショック以来、造船業は長引く低迷期に苦しんできました。○二年の我が社の分社独立は、先行きの見えない状況下で「スリムな小回りの利く会社になり存続していく」ための独立であり、新会社の理念には、『自由闊達な集団、自ら変化を創り出す集団』とありました。しかし分社独立後の呉工場は、決して良い状況ではありませんでした。工程は混乱し、業績は悪化し、給料を削減するような有様だったのです。

撤退や再開を体験した愛知工場、相生工場、横浜工場を横目に、「呉は基幹工場だ。縮小などありえない」という甘えが無意識にあったのです。揺るぎない歴史の上にいることで、「危機感」が欠落していたのです。いかにしてこの「甘え体質」を脱するか。将来に向かって立て直すか。工場長として苦悶するなか、さらに大きな逆風にさらされることになりました。

近年、日本の造船業は活況を取り戻し、昨年は史上最高の建造量を記録しました。この伸長は、十二年まで上り詰めると思測されています。我が社も建造量が急増しました。しかしこの需要に、「甘え体質」のみならず『二〇〇七年問題』が立ち上がったのです。ベテラン層が大量に辞めていく。人数的にも能力的にも圧倒的に人が不足することで、組織体力がますます脆弱化するという、



約390,000㎡の広さを有する呉工場

どんなに自動化されても、コンピュータ化されても、「人」が主役の産業です。私は、『個の変革』即ち「全従業員の意識の変化、行動の変化」が最重要と確信しました。

○六年度を迎えるにあたり、組研参加のさらなる強化を決意しました。設計部に加え、新たに製造部門からも、管理職やキーマンを参加させるのです。なにより「工場長こそ一番行くべき」と、私自身も十月にメンバー参加しました。そして、リードする側にとっても、される側にとっても『やれでやるよりやるでやる』ことが重要であることを再認識したのです。「組研には、変わるきっかけがある！」。確信を得た私は、今後派遣したい従業員のリストを一気に書き上げました。「参加が偶然ではなく、必然だったと思えるような体験をしてほしい」と願いながら。

深刻な事態が予測できました。若手への技術伝承と育成を核とした『組織の体力強化』が急務です。近い将来に、三十五歳までの若手が中心となって高品質な船を造れなければ、呉工場に未来はありません。「今こそ、変わらなければ！」。重圧のなかで、まさに変革のチャンスが訪れたのです。

まずは、個の変革だ

造船は、人の力を結集して造る『労働集約産業』の典型です。

うになりました。そして、新たな発見もありました。個での参加は『自革研』となりうるが、職場全員でのチーム参加は『組研』へとつながる可能性を強く秘めているのです。点の気づきは線になり面になって、急速に、新たな事を起こすのです。

成ろう世界一に

造船業は、国境の無いグローバルな産業です。今後は、韓国、中国の建造量が増え、市場競争は激しさを極めていくでしょう。低廉な労働力を武器とした価格競争に、我が社は一人ひとり

の英知と技術を結集した高付加価値船で勝っていかなければなりません。

呉工場は今、『やれでやるよりやるでやる』の精神を取り戻しつつあります。組研での体験が、現実の業務や仕事の中で、変革につながりだしてきました。スタートが切れれば、あとは加速させることです。変革の事象を一日でも早く、一つでも多く創出します。二〇〇〇人が丸となって、呉工場のスローガンである『一人一人の知恵と努力で成ろう世界一に 造ろう世界一を』を目指します。

リードで組織を変える

“部下に力を出し切らせる”闘い

船舶海洋設計部次長 西岡 弘

○六年度を迎えると、「呉工場を改革しよう！」という気運が熱を帯びてきました。工場の設計部に加えて、製造部門からも組研への参加が始まりました。まず、工作部(製造部門)の

断を出し、順次管理職が参加。そして秋には工場長自らが、メンバー参加したのです。

「人間力」「対象」「一覽一望」などの言葉が日常的に使われるよ

「これまでの組研参加者の力を活かして、工場を変えたい！彼らを集めてくれ」。組研から戻られた工場長は私に声をかけました。「これから工場全

体で、改革に向けて大きく動き始めるんだ！」。自身の責任の大きさを実感し、「工場長とともに工場を変えていこう！」と決意すると、全身に力がみなぎりました。

即座に参加経験を持つ管理層が集まり、『組革研で学んだこと』『それを活かして工場で取り組むべきこと』をテーマに議論が始まりました。設計部は『設計の品質向上と納期遵守』、工作部は『船の建造期間の大幅短縮』と、それぞれ大きな課題を設定し、工場変革を目指して取り組みが始まりました。

改革を生めなかった

設計部門における組革研への派遣は古く、十七年前に始まりました。しかしこの間、職場に目立った改革が起きなかった原因は、派遣者・上司が、「部下を派遣さえすればよい」という間違った認識で、参加後のフォローもなく、具体的な課題を持たせないチーム参加では、とうてい職場の動きに繋がらなかったのです。参加した者が「職場を改革しよう！」と、熱い思いで

帰ってきてても、職制のある組織の中では個人の動きに限界があり、そのうちに、元の状態に戻ってしまうのです。

かくいう私も、胸を張れるわけではありません。十年前に初めてメンバー参加した直後に、リーダー参加も体験し、マネジメントする立場にとつてリーダー参加がいかに有意義かを実感しました。四年前、設計部からチーム参加したときはチームリーダーも体験。さらにリーダー参加者のフォローアップである東京ミーティングへの出席を重ねるうちに、『リード』は十分にわかった」という「つもり」になつていたのです。そして工場では、組革研への派遣を推奨する立場を続けていました。

リードの“肉体化”

今年になり、「改革を牽引する力になるう」と腹が据わると、自分にリーダーコース参加を課しました。そして五月から毎会期、伊豆高原に通うたびに、参加されているリーダーやメンバーの方から教わることばかりで、会期中は行動のたびに「これは

メンバーのためか？」と自問自答するのです。理屈ではわかつていたつもりです。しかし、体現しているかという点、できていないことばかりだったのです。

「言葉が多い、理屈っぽい」と言われ続けました。「やることはこれだ」だけでいいのに、「なぜなら、こうだから、こうしなればならない。それで指示を出しているのです」と、説明してしまう。理由をわかつてほしいという自己満足。結局、自分が安心したのでした。

リーダーとしてどう動けばよいかは、メンバーの状態をよく見ればわかる。きっかけをポンと言つて、動くようにしむけるものの、メンバーの動きは止まったままなのです。そんなときブロックリーダーが来て言葉を発すると、目覚めたように動きだす。ここに、まさに「リード」があるのですが、私との違いが何なのかはわかりません。

職場に戻ると、私はシールを作り、PCや机などいたるところに貼りました。『対象のためか』と印字されたカラフルなシールは、いつも、私を気づかせ

てくれます。

そして、「メンバーに目いっぱい力を出してもらいたい。どうやったらがんばってもらえるか」と考えました。もくろみや計画は対象を見るとき「障害」になつてしまいます。今、ここにいる人たちが、どういう状況にあるか、瞬間瞬間が勝負です。がんばっている人には、もつとがんばってもらうために何をやらなければならないだろう、と向かい合う。そのために、メンバーはもつとできる、もつと力があると思ひ続け、リーダーとして動くのです。

ある組革研の最終日、朝がたのことです。『ここでの体験はこれだ』というテーマで闘い続けたメンバーたちが行き着いた言葉は、『直結化』でした。「西岡リーダーが自分たちにしてくれたように、職場に戻ったら、対象である部下と仕事をこんなふう直結化するんだ！」と言つています。ああ、こんなにかんでくれているんだ、感じてもらえたんだと、目頭が熱くなりました。自分が行なったことの結果が、メンバーの動きにな

ってここにある…。初めて得た手応えでした。

今でもまだ、私はリードをわかったというレベルには全く達していません。藤田キャンパスリーダーがおっしゃった「今までと全く違うもの見かた、考えかたでリードできるようにするには、言葉だけで理解したつもりになるのではダメです。くり返し行なうことで『肉体化』することが必要です」というお言葉の真意が、やっとわかってきました。行くのが億劫だと思ふことがあった組革研が、おもしろくなってきました。

改革になっているか

改革のために掲げられた設計部の課題『設計の品質向上と納期遵守』は、昨年十二月末から『CS活動』として具体的な取り組みがスタートしました。

呉工場の新造船は、全長が三〇メートルを超える大型タンカーやコンテナ船です。工程は種々雑多で長期(半年以上)に及ぶため、セクションによつてはお客様である船主との接点がありません。船の完成姿さえ知ら

ないというメンバーも少なくありません。

設計部は、技術的な専門性から、構造/船体/機装/電気計装という四グループで構成され、各グループ内で作業工程順の職種に分かれています。お客様にも完成姿にも向かい合う業務が比較的多いのですが、設計の後工程になればなるほど、その傾向は強くなっていました。いわゆる「大企業病」に侵されて、誰のために仕事をしているのか忘れ去られているのです。

設計者にとつての顧客(C)と顧客にとつての満足(S)を、一人ひとりが見出し、自らの課題として作業することで品質を向上させ、納期遅れをなくそう。私は「組革研で対象を知らずに対応してS-20を実行しても業績が上がらないのと全く同じで、仕事の対象であるCのことを知らない」と良い仕事ができない。CS活動を敢行して、設計を変え、工場を変えよう！」と決意しました。

『CS活動』の具体的な内容と成果は、続いて幅田より紹介します。

この活動に取り掛かった当時、私は設計部機装グループの長で活動のリーダーとなった三人は、全員が組革研のチームリーダー経験者です。私は、組革研で学んだ「対象」という概念、

『部下をいかに仕事に向き合わせるか』というマネジメントの徹底に努めました。三人は互いに負けまいと切磋琢磨し、甘えが許されない状況となりました。これが功を成し、「図面ありきの発想は止めよう。現場ありきの発想で仕事をしよう」と、メンバーにも揺るぎなく迫ることができたのです。

それまで工場でくり返されてきた品質向上活動は、まだまだ「改善」の域のものでした。しかし今回の『CS活動』は、一つひとつは小さくとも、「改革」の芽になっていると実感しています。

まだまだ、これからです。二〇〇〇人の社員すべてが力を持つています。力を出し切ることで、生きている手応えをつかみ、この工場でするものがおもしろいと思えるように、「リード」がなされなければなりません。変革を実現するために、これからも全力で、率先して取り組んでいきます。

CS活動で視点の逆転を図る

“自分の都合”から“相手の立場”へ

船舶海洋設計部機装グループ課長 幅田 望

「CSとは何かわかるか?」グループの全員集会で、西岡グループ長(当時)からの問いかけに、「わからない」と答えるメンバーが少なくありませんでした。

そこで、組革研体験者で議論し、この課題への取り組み方針

を『原因を決めつけて、すぐに対策に走ることをやめる』『自分たちに都合の良い見かたを捨てる』と掲げました。

CSを体に染み込ませる

私の所属である機装グループ

は、船のエンジンルームの設計を行っています。メンバーは四十三人。平均年齢は三十七歳と、若手の多い構成です。私は七チームに分け、課題を『機装グループのCとSを知る』と決め、仕事方針を打ち出しました。

①自分のCは誰か個人で最大限に書き出す。

②チームで「自分たちのCはこれだ」を出す。

③七チーム分を一覧一望して最も貢献すべきCのトップ3を個人で書く。

④これを一覧して、同じ対象を挙げたメンバーで改めてチーム分けする。

⑤チームでCを調べる。調べる内容や方法はチームで決める。

⑥チームで「機装グループのCとSはこれだ」を出す。

⑦これをグループ全体の行動指針とし、ここから全員が個人で業務の中で実行していくことを宣言する。

早くも①段階から、意見が大きく分かれました。船主がCであることは全員一致しましたが、社内の他部門や、当社が対価を

支払う部品メーカーもCであるとするメンバーと、これらはCではありえないとするメンバーとはつきり分かれたのです。

②では、社内もメーカーもCであるとするチーム数が六となり、さらに、貢献すべきCのトップ3を書く時点では全員一致で船主以外もCとなりました。

④の結果、十二チームが編成されました。私は⑤以降の作業方針を二つ示しました。『事実であること。想像/思い込みでは×』『Cの立場であること。自分の立場では×』。

明けて一月になり、調査内容や方法の検討が始まりました。漠然と「インタビュールームに行く」と言うチームのメンバーを呼び止め、インタビュールームを個々に三つ書くよう求めたところ、若手も中堅社員も何分もかかる有様でした。「何を調べたらいいかもわからない」と途方に暮れているCADオペレーターや設計アシスタントもいます。私は

「調査対象であるCの仕事の様子を現場で見る」調べることを調べ「をやってみては？」と声をかけました。

Cの一つに挙がっている建造現場は、歩いて一分とかならない距離です。しかし、日常的に現場を見ることをやっていたのではありません。PCの前で設計するのが仕事だから出歩けない。現場に行つて仕事の邪魔はできない、という概念にとらわれて、

「後工程の人たちが作業しやすいよう、図面の不都合などを現場を見て発見し、是正しよう」という行動が皆無だったので、

愕然としました。組研で、『対象の概念』を体験した私は、自分ではそれを自覚していたのに、部下にはやらせていなかったのです。東京ミーティングの席で藤田キャンパスリーダーからいただいた「CSは、八〇%はリーダーの問題」との言葉が迫ってきました。私はCSを、

一人でやれている「つもり」になつていただけなのです。

ここまでやれた！

一月下旬、いよいよ現場調査・アンケートが始まりました。日常業務に追われながらも頭と体を総動員してミーティングを重ねてきたチームもあり、調査結

果に大きな差が出てきました。『現場調査、アンケート、ヒヤリングでわかったこと』で、CADオペレーターの女性スタッフや若手社員などが書いた紙が目にとまりました。

「図面にある注意書きは、字が小さすぎると見落とすことがある」「ブロック切れ」を、作業現場の人たちはシビアに寸法を見ている」「設計図におけるパイプ貫通の向きがわかりづらい」「バルブは、図面に流れ方向がないと上下逆さまに取り付けてしまうこともある」などがあります。「現場には困っていることが結構ある！こんなことすら知らないで、なんとか済まされていたんだ！」という彼らの驚きが伝わってくるようでした。

皆が揃って帰ってきたことは、仕事の関わりかたを変える革新の第一歩として充分なものでした。「ここまでやれた！」と、彼らの感性と力を痛感したので、⑦で「今から私はこうする」という宣言を書き出すとき、『今までやっていたいなかったことをやる』『今までやっていたことと、別のことをやる』と、二

つの方針を示しました。

書き出された彼らの宣言のいくつかを、ここに紹介します。

『機関部の取説が乗組員にとって価値あるドキュメントになるよう、標準取説を完成させる』
：船の取扱説明書は自分の立場で書いていたが、船の乗組員たちにあまり読まれていないことをヒヤリングで知った入社六年目の男性社員の宣言。

『もつと現場を見る、もつと顧客と話す』：寸法の数値を線に並べ代えて作るだけではなく、造るということを意識しながら製作図を作ろうという女性CADオペレーターの宣言。

私は、メンバーの仕事への向き合いかたに現われてきた確かな変化を感じました。これまでの「自分の立場と都合」を捨てて、凶面を受け取る立場に立つて考える者が増えてきたのです。我々基幹職は誓いました。「必ず、一人ひとりの宣言をフォローアップしていこう。調査が不十分なときは追加調査をくり返させ、CSを意識した仕事、誰のための何のための仕事であるかが無意識のうちに行動

に出るようにしよう。彼らの宣言がキャンペーンのスローガンのようにあっさり終わるのではなく、体と仕事に染み込ませよう」。

こうして機装グループで始まった宣言は、四月から、設計部全体の達成課題『チャレンジ〇七』へと拡大していきました。今も四階の廊下には、「調達に迷惑をかけない作業」「CAD作

新人教育大改革

“与える”から“考える”へ

総務人事グループ 松本誠二郎

私は総務人事グループで、主に採用活動、教育の企画・立案・実施、賃金計算業務を担当しています。

今年度頭の全員集会において、工場長からいくつかの課題と施策が打ち出されました。中でも重きがおかれていたのは「スピードをあげて人材育成に取り組み、教育のさらなる充実が不可欠」とのことです。背景には、今年、団塊世代の大量退職がピークを迎えるという事情があり

業が易しくできる下絵を描く」「製作図用チェックリストの作成」などの宣言が、記名入りで張り出されています。

「自分の都合になっていないか？ 対象のためになっていないか？」と、これからも試行錯誤をくり返しながら、部下と向かい合っていくます。機装グループが設計部で一番に、呉工場が一番に、そして全社で一番のグループになることを夢見て。

ました。造船業の技能習得には十年が必要と言われてきたなかで、「人材育成に要する期間を五年縮める！ それができなければ十年後に呉工場で船造りはできない！」という無謀とも思える課題。正直言えば私は、「ルールを守れない、言われないと動かない。自立できていない人間が多い」としか思えていなかったのです。だから「教育担当者として、いったい私に何ができ

るのか。過去の教育の繰り返しは通用しない」と自問自答するばかり。方向性が見出せない苛立ちのなか、二月会期の組革新へ参加することになったのです。

一番衝撃を受けたのは、藤田キャンパスリーダーのお言葉です。一緒にチーム参加した溶接職のメンバーが、「新入社員には、一緒に溶接をしながら教える(与える)教育をしている、これでは駄目か」と質問すると、

「それは一番効率が悪い」という返事。「たとえば、新人とベテランそれぞれに溶接をやらせてみて、それをビデオにとり、全員で見比べる。そうすると仕事がよくわかるはず。新入社員にも考えさせることができる」。このとき、頭を殴られたような気持ちになったのです。

工場では『現場教育』が引き継がれていました。私が新入社員だったときも現場でベテランと一緒に仕事をして覚えていきました。ですから、これが一番手っ取り早く、これ以上よい方法は無いと思ひ込んでいたのです。しかしこれではロボット症をつくるロボット指導員になつ

てしまうのだ！と、ガラリと概念が変わりました。「偉そうに教育担当といいながら、誰も育てていなかった」と、胸苦しいなか、あるシーンがよみがえってきました。

私は高卒技能系新入社員の入社時教育を担当しています。この教育項目の一つとして「学生から社会人へ」という一時間程度の座学を毎年実施していました。『社会人の常識』という十数ページの教育資料で各ページに「挨拶は自分から」「メモをとる」といった解説がつづられたものを配布し、退屈しないようにと、順番に読ませて終了させていました。しかし、メモをとる重要性について話しても、ただぼんやり聞いているだけで、メモを取るものなど一人もいませんでした。「それで新入社員の意識を変えさせることができたのか」と問われたら、「形式的で自己満足だった」と答えざるを得ません。

『育成期間の五年短縮』という課題に対して、私は「画期的な教育の導入」だけを考えていました。「さてよ、今までの教育

を見直すだけで十分にスピードアップするのでは」と、閃いたのです。

時間不足を追い風に

職場に戻って数日後、共にチーム参加したメンバーの一人と、喫煙室で組革新を振り返りました。彼は同期入社で、下期のS-20でペアとして一緒に走った仲でした。意気投合し「工場改革のために何かしでかそう！」と盛り上がりました。そして、『新入社員教育をどうするか』について、その場で、具体的にホワイトボードに書きだしました。

四月に実施する高卒技能系新入社員教育は、五日間の集合教育で、総務人事グループが担当していました。一日目までは「就業規則、安全教育」など、三日目からは「社会人への意識変革」を目的とした二泊の合宿研修。「これで社会人への意識変革が本当にできるのか？」と、競業他社を調べてみると、最長で二か月間かけている工場もあるのです。当工場は早期戦力化を優先してきたため、あまりにも短期すぎた、形式的だったと

わかったのです。

続いて二人は、『平成十九年度高卒技能系新入社員教育』の改革点を書き上げました。

「二か月間の合宿形式研修にする」「座学ではなく体験を基本にしたカリキュラム」「指導員は職長や若手に委ねる」……

なんとという偶然でしょう。このとき突然、工場長が部屋に入ってきました。ホワイトボードを見るなり「いいなあ、これ」と呟くと、間髪入れず、幹部会で実施を宣言してしまつたのです。もう後戻りできません。すでに二月末。四月の実施までに、周囲の同意を仰ぐ余裕もありません。しかし、この時間のなさが追い風になつたのです。

事前説明や同意もなまま関係者を集めて、いきなりスケジュール表を見せたのですから、「乱暴なことをする。教えることなどできない」と、半分以上の顔が曇りました。「指導してもいい。しかし、自信がないから、まず指導者としての教育をしてくれ」と言われました。私は不安を抑えて言いました。「教科書を使う教育ではないん

です。皆さんは現場で若いメンバーと働いていて、気にかかることがあるでしょう。それをこの場で話してください。皆と気持ちよく働ける人間に変えてあげてください」。

現場で感じていることを話してもらうのですから、総務人事の私が出る幕などありません。研修内容の決定も任せると、早朝マラソン、挨拶運動、ボランティア(清掃)活動、ゴミ分別体験、技能訓練、三分間スピーチなどが挙がってきました。

目が輝きだす

四月二日からいよいよ、正門脇の社員寮に新入社員二十名と指導員が泊まり込んで合宿が始まりました。私は初日だけ一緒に泊まり、後は全て任せました。朝七時からは挨拶運動。「私たちは十九年度の新入社員です」と書かれた大看板の前にはらりと並んで、出勤してくる二〇〇〇人の通勤者全員に「おはようございます！」と、声をかけています。まさに高校球児のような大声でくり返すので、通勤者のほうが戸惑ってしまうく

らいです。

私は毎週金曜日に、二〇名が書いた日誌を持ち帰って読むことにしました。新人たちの目は、日に日に輝いていくようでした。「挨拶は自分から」というペーījを読んでいるときとは、全く違うのです。

ここに、一人の日誌を抜粋します。山口県下関から来て、入社三日目でホームシックに陥り「帰りたい」と訴えてきた若者です。

一日目「今日はボランティアク清掃活動があった。この街はゴミが多い！タバコの吸いながらすぐあった。一〇〇本は拾ったと思う。タバコのポイ捨てはいけないな！」

二日目「挨拶運動をした。正直、精一杯挨拶をした。しかし応えてくれるのは三〇パーセントだった。ちよつと悲しかった。でも僕が挨拶をされる側だったら、間違いなく無視してる。なんか恥ずかしいからだ。

そして工場内清掃活動。そこでコンテナ船を発見。すぐでかかった。ビビッた！なんか感動した。この会社に入ってよ

かったと思った」

三日目「今日も朝からマラソン。そして挨拶運動。なんと今日は挨拶を返してくれる人が半分以上いた。すぐうれしかった。でも返してくれない人は本当に返してくれない。明日からその人を見たら、デカイ声で挨拶しようと思う。

そしてゴミの収集作業。いっぱいゴミがありびっくりした。ゴミにかかわる費用は年間一億四〇〇〇万円と聞いたときは信じてなかったけど、今日現場で改めて実感した。全部かたづけするのに一日かかる。この分別作業を通じて、そこで働いている人の大変さ、仕事のツラさがわかった。この合宿はけっこういいことを学べていると思う」

きっかけで人は変わる

指導者側の変化も見られました。二十代前半の若手は部下もなく、身なり格好は新入社員と変わらない「茶髪にピアス」という有様でした。彼らは最初、指導する立場に戸惑っている様子でした。正直、私にも彼らにどの程度の指導能力があるかは疑

間で、いわば「賭け」でした。

しかし、そんな不安を払拭させてくれる光景を目の当たりにしたのです。茶髪長髪を坊主にし、ピアスを外してきたメンバーがいたのです。研修が終わった反省会で話してくれました。「私には指導できる自信がなく、どう接していいのか悩んでいました。せめて身なり格好だけでも正さないと、躰を指導する立場として説得力がないと思ったのです」。そして、「難しい内容のことはやってないのに、すごい成果が出たね」と、皆が顔をほころばせていました。

今朝も、私が背中を向けていたのに、後ろから「おはようございませす！」と声が飛んできました。新入社員は変わりました。指導者となった若手も変わりました。私が変わることができました。誰もが変えることができるのです、きっかけさえあれば……。

私は船づくりに直接携わることはありません。しかし、「世界一の造船工場にするために、世界一の従業員集団となる」という信念を持って、今後の業務に取り組むことを宣言します。

「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間
(いずれも火・土曜)

07年

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

08年

第422回 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス
(静岡県伊東市)

組革新／定期報告会

とき 11月28日(水)

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原 ©

第二巻十三号(〇七年八月)

発行日 二〇〇七年八月二十日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二一

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六