

# 変革の芽よ、育て

— “世界レベル”へ昇るために

住友ゴム工業／白河工場

一九〇九年、英国ダンロップ社が日本初の近代的ゴム工場として神戸市で創業した住友ゴム工業。現在は国内タイヤ工場最

大規模の白河工場を筆頭に、名古屋、泉大津、宮崎ほか国内外七工場で、トラックバス用タイヤ、自動車タイヤ、その他各種タイヤの製造を行なっています。

グローバルな市場競争が激化する現在、「世界一の現場力・開発力・技術力」が企業目標の一つに掲げられました。世界レベルの企業キヤラクターを確立するために、工場の現場で『人と組織の変革』が展開されています。

今年一月、白河工場長に就任した高見昌文氏は、前任の泉大津工場長時代に、わずか三年足らずで、同工場を閉鎖の危機から再生させました。「若手のやる気に賭ける」ことで、生産量・生産性などが最下位だった工場が、安全・品質・コスト・生産性いずれも優秀な、元気な工場へと変貌したのです。再生のヒントは、かつて高見氏が体験した組研にあったといえます。高見工場長就任後、八か月が経過した白河工場を訪れてみました。

## 誰もが“きっかけ”で変わる

人事総務課長 丸山邦英

高見工場長が就任して間もない頃、「製造現場が何か変だよ！従業員に元気がない。身なりがだらしない、きちんと挨拶ができていない」との指摘がありました。それから、「人と組織をどう変えていくか、そのために何をすべきか」というテーマで、工場長と議論を重ねてきました。

工場長が泉大津工場の変革に乗り出したきっかけは、経験が浅くルールも守れないと思っていた若手たちが、実は「やる気」と「量り知れない力」を宿していることを発見したことにありました。そこに工場の未来を賭けたのです。改革のヒントとなったのは、工場長自らがメンバー参加したときに書き留めた一冊の『組研ノート』だったとうかがっています。

我われが大事にしているのは、仕事の知識やノウハウを学ぶ研修ではなく、「人間のベースになる研修」です。白河工場には、約一九〇〇人の従業員が働

いていますが、どうしてもさまざまなことがトップダウンと管理のなかですすんでいきます。そうした一辺倒の組織から変革は生まれず、危険な組織状況となります。上司が振り向いたら協力する部下が一人もいない、そのようなマネジメントはどうにもなりません。

組研研では二つのことを得てきて欲しいと願っています。「真のマネジメント＝リード」への気づき。そして、×打ちに象徴される「なまなまししい事実」対象への気づきです。いかに目標のためではなく対策に走って仕事をしているか、という自分を発見してほしい。できるだけ早めに、若いうちに気づくことで、将来、自分が仕事をしやすくなるのです。

### 変化が見える

組研研へ送りだすときは、「真っ白で行きなさい。食らいつきなさい」と言っています。

本人が問題を抱えて行くほど、収穫が大きいようです。ある人事課の若者は、仕事のすすめかたが「指示どおり」で、自分の意見もなかなか主張できずに悶々としているのが感じられました。

「君の役割はどんどん変わっていく。変化をキャッチして、自主的に動くのが仕事だ」と助言していました。思い切って組研に派遣してみると、ちょっとした変化が出てきました。会議で自分の意見をはっきり述べ、連日遅くまで残業をしているのです。彼が本来持っていた力が引き出され、仕事への関わりかたが前向きになったのです。

また、製造ラインのある課長代理は、日ごろから「おせっかい」が気になりました。参加後のレポートを読むと、部下の『ロボット症』をつくっていた自分に気づき衝撃を受けた様子がありありと伝わってきました。「あなたは仕事ができるが、それと育成は別物だ。育成は、ひたすら我慢することが必要だ」と話しました。

誰にでも可能性があるのです。何がきっかけになり変わるかは

わかりません。きつかけがないために、開眼しないまま終るのではもつたない。組研を体験して変わるのを見ると「あれっ！」と、うれしくなります。そのまま伸びると「もつと、もつと」と、応援したくなります。今、工場は少しずつ動き出しています。毎月欠員補充で苦労

## 部下の“運命”を握っている

生産技術課課長 三木洋二郎

をしていたのに、この半年は求人をしていません。生産性の大幅な改善が進み、結果残業レベルが大きく低下し、休みも取りやすい環境が生まれつつあります。この変化の鍵はやはり「やる気の目覚め」だった。工場の皆が感じ出しています。

工場の生産技術課で、技術、工程、品質の管理をしています。部下は派遣などを含め七五名で、悩みは山ほどありました。自分一人では全てをできないので、仕事をやってもらわなければなりません。しかし正直に言うと、

『人を人として』と『対象の概念』のお話では、強烈なパンチを食らった思いでした。耳を傾けているうちに、自分のなかの『矛盾』がまざまざと蘇ってきたのです。

「自分だったらこうするのに、部下はまだできないなあ」という葛藤が日々あったのです。

職場で部下に課題を出すとき、心の奥で「無理かもしれないなあ」と、いつも思っていました。だから取り組みの途中で

「人が育っていないから、いろいろな問題が起こるんだ」と、私の課題は一貫して「人を育てる」でした。しかし組研を体験すると、それに向かう自分自身が大きく変わったのです。

藤田キャンパスリーダーの

を信じることを知ったのです。

## 部下を信じる

帰ってくるよ、「いつかは、できるにちがいない」と信じるようになっていました。部下に対して絶対にあきらめない。最後の最後まで粘って話し合っ

て、本人に成し遂げてもらうのです。

『対象の概念』のお話のなかで、料理の『対象の三角形』を見たときも、工場で効率ばかりを追い求めている自分が蘇りました。ついつい対象を忘れてしまい、「そんなお客さんにはわからないよ」と流していたのです。最近、「これはつくる側のエゴじゃないか」と、よく口に出すようになりました。「じゃあ、どうするんですか」と返されても、まだ「うーん、考えてみる」というレベルなのです。

私はそれまで高見工場長から、

## “被害者意識”を脱ぎ捨てて

人事総務課 土屋隆一

中途採用で入社して三年、採用・研修関係を担当してきました。入社当時は、会社の様子もわからないうえに人事は初めて

「部下一人ひとりのモチベーションをいかに高く維持するか、それをリードすることが大切。だけど三木はクールすぎる」と、よく言われていました。リードしなければと頑張ってきたつもりです。しかし確かに、持久力に欠けていたかもしれせん。一か月も頑張ると、疲れてしまうのです。かたや工場長を見ると、一年三六五日それが継続しているのです。このエネルギーは、いったいどこからくるのだろう…。組研四日目に、私は「何とかせねばという『熱い思い』はどこから生まれてくるか」という質問を書きました。そして、藤田キャンパスリーダーのお答を聞き、「私は七五人という部下の運命を握っていたんだ！」と、リーダーとしての責任に目覚めたのです。

引きずり、強く主張したり意見を闘わせることが苦手だったのです。

何か問題が発生すると、「また起きた、どうしてこんなにいろいろ起こるのだろう」と暗くなっていました。仕事が期限までに終わらず上長から叱責されると、「自分はダメだ：」と落ち込むばかり。しかし内心では、「これではいかん」と自分への憤りがあり、「組革研への参加で変わることができたら」と望みを託したのです。

下期S-20のスタートに立ったとき、「上期はゴールできなかった。下期は何とかしたい！」と、奮起しました。意外にもスムーズに進み、気持がハイになったとたん、5IPでつまずきました。それまで割りこまは、私にとってわかりやすい所にあったので、誰の目にもつきやすい場所にあるのだと思い込んでいたのです。山を登っては下るを延々繰り返し、「ここから先はコースではありません」という看板を見て、ますます動転しました。結局、見つけることができないうままタイムアウト。自

分の弱点を、いやというほど、体で思い知らされました。

私には『対象』という意識がなく、自分の思い込みや過去の経験で仕事に向かい、ミスや失敗の原因になっていたと、わかったのです。対象は揺るぎなくそこにあり、私がどう考えていても「不変」のもの。だから、仕組みをきちんと解明し、解決策を見出さなければならぬのだと学ぶことができたのです。

第二部になり、「俺たちの体験はこれだ！」という課題への取り組みが始まりました。ここでも、まったく教えてもらえませんが。何時になっても、結論が出るまで、「まだだめ、まだだめ」と徹底して考えさせられ、追い込まれていきました。しかし個全の闘いを繰り返すうちに、遠慮のベールがどんどん剥がされていったのです。むきになって大声で意見を通している自分。「こんなに主張できるんだ！」と新たな自分を発見しました。ほかのメンバーも同じです。年齢も役職も全部とりはずされ、我を忘れて「何とかしなければ」と、課題に向かっています。苦

しいどころか、その「一体感」がすごく楽しかった。「この高揚感を忘れないうちに、職場で実践したい！」。

### 自分自身と闘う

組革研から戻ると、上司の思いが理解できるようになりました。厳しい叱責を受けたときも、「自分のために言ってくれてるんだ。ロボットになっちゃって自分を、何とかしたいと思ってくれているんだ」と前向きに考えているのです。また、上長に対しても、自分の意見を主張できるようにになりました。進言すると、真剣に耳を傾けてくれます。なんだか、うれしくなりました。

対象であるメンバーへの接しかたも変わりました。研修生の中には書類を期日までに提出しない者がいて、かつては「なんで協力してくれないんだろう」とイライラしたものです。しかし今は、「対象は動かない。自分がどう動けば動かすことができるのか」と考えるようになりました。そして現場まで行って声をかけ続けただけで、納期は

守られたのです。

「仕事はやってくるものだ」と腹が据わりました。「あっちゃから来て当たり前。やっぱりきたか、そうだよな」と思うと楽になり、いつからか「被害者意識」から解放されていました。組革の五日間は一生の宝もの。これからも『自分自身と闘う』を忘れずに頑張っていきます。

### 「変革」への原体験 組織革新研究会

第420回	07年	10月16日/火/20日/土
第421回		11月13日/火/17日/土
第422回	08年	1月22日/火/26日/土
第423回		2月12日/火/16日/土
第424回		3月11日/火/15日/土

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原」◎

第二巻十四号(〇七年九月)

発行日 二〇〇七年九月二十日

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

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六