

“見える化”で組織が変わる

三菱重工業

高砂製作所

実証発電部管理グループ主席技師 上田達也

私が所属する実証発電部は複合サイクル発電設備を有し、新設計・新技術の長期実証試験を行う役割を担っています。

今年二月に組革新に参加したとき、私は技術課の主任で部下はおらず、自分の業務を遂行すれば良い立場でした。一番新鮮だった体験は、「やるべきこと」と「納期」が見えるかたちにしたこと。課題が示されるたびに、この二つを自ら用紙に書きボードに貼ったのです。するとどうでしょう、納期が気になり、「あと三〇分だ、もう一五分しかないぞ」と自らを追い立てているのです。期限になってもアウトプットが出ていないと、「みんな待っていますよ！」とチームリーダーも迫ってくる。ここまで分単位で追いかけられたのは初めてのことでした。

はたして私は、“自分で考える”ことをしていたのか。他人の意見に同調したり反論するだけで自分の考えを書き出し、貼り出す。一斉にみんなの意見を視る。自分の意見を説明し対決することで、より深く自分のものになっていく。また、自分のものにならないければ、対決しきることができない。「目に見えるかたちにすること、いかにすごいかを痛感したのです。

組革新から戻り、しばらくしたときに、部の関連工事で災害が発生しました。ある協力会社社員が、計器を外そうとして、ナットを緩めるためにハンマーを振り下ろしたが、空振りし、突起物に指を当て負傷したのであります。この作業は長年やってきたことで、関係者は何の疑問も持っていないませんでした。

やっている作業に、見えていなかった事実や危険が潜んでいるという新たな視点も加えました。各自五〜六枚書き、ボードに張り出して一覽一覽。“対策”ではなく、まず“事実”を視ることを心がけました。

一望していると、全員が“事実”に着眼するようになっていったのです。「本来は機械担当者の仕事。仕事の分担が違っていたのでは？」「ハンマーではなく、違う方法があったのでは」「バランスを崩した足場がどうなっていたのか。作業をしにくい環境があったのでは」…。問題点が浮かびあがると、対策案の立案・実施に至るまで時間はかかりませんでした。

四月を迎えて私は、部の運営・管理業務を担う管理グループに異動となり、七人の部下を持つことになりました。入社十六年にして、初めて「リードすべき業務」に就いたのです。

上司からは、「管理グループ各担当の個々の力を伸ばし組織力をいかに高められるかが使命だ」と伝えられました。

そこで取り組んだのは、部の基本方針である全員参加の「情報共有化」と「仕事の見える化」の実行です。メンバーひとりひとりと面談。担当業務を明確化し、業務分担が実態に合っているか確認しました。さらに毎週月曜日にグループミーティングを実施。所内各部門からの様々な依頼事項をすべてリスト化し、回答期限を明確にして、進捗状況をフォローしました。

二か月ほど経つと、部下の業務への取り組みにも変化が見られるようになりました。しかし、私がリストを作成し、私が進捗状況をフォローしていることに自分自身不満を感じはじめ、各担当が主体的にリストに記入し、部内掲示板で公開することにより、全員が取り組み状況をわかるようにしました。これを継続して所掌業務の年間スケジュール・内容が明らかになれば、業務効率化の対策も視えるようになります。余裕をもって業務をすめられるようになるでしょう。

組革新体験を持つ同僚も部内に増えてきました。彼らとともにより良い組織に変えていけると信じています。