

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻27号⁰⁹年₃月 / 組織革新研究会・会報

特集「組革研／定期報告会」

昨年十一月に開催された『組革研／定期報告会』特集です。四氏による報告および質疑応答から、マネジメントにおける「管理」と「リード」の相違が浮き彫りにされました。

■「消化・発見法」で業務を引き継ぐ
大豊工業 竹内亮平氏

■状況のなかに答を見よ
日本通運 小倉信行氏

■事実を見せる、それがすべてだ
三井造船 磯野謙一氏

■「対策病」への自覚と脱却
日本たばこ産業 辻井篤志氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“消化・発見法”で 業務を引き継ぐ

—二年がなんと一か月に

竹内亮平 大豊工業／調達部部品調達室

組革研初日、上期S-20で完
走できた私は、「仕組みを完全
理解しなくても、ゴールはでき
るとすっかり過信していました。
ところがその夜にS-20につ
いて「わからないこと」を書き
出し一覽一望をしていると、他
のチームメンバーの書いた内容
が自分もわかっていないこと
に気づき、いきなり焦りました。
私は対象を見ようともしてい
なかった。わかった気になっ
たのです。

深夜になると、目標件数に未
達成だというのにチーム全員が
あきらめムードに。チームリー
ダーから「職場でも自分の立て
た目標に達成しないままあきら
めるのか？」と厳しく言われま
したが、仕事終了となりました。
「このままではダメだ。組革研に
来た意味がない」と思いながら
らは、残業したいという思いを
他の人たちに言えませんでした。
先入観を捨てて、対象と向き
合おう。翌朝からはこま図を片
手に徹底的に調査を行い、夜中

も何度も歩きまわり、対象をあ
りのままに調べました。それま
で自分の「手抜き」で見ることが
できなかった対象がありありと
見えた瞬間、今までに感じたこ
とのない嬉しさがこみあげてき
ました。

“教える”から
“発見させる”へ

○八年三月に調達部の組織変
更があり、入社以来五年間携わ
ってきた年度計画作成業務を新
任のMに引き継ぐことになりま
した。

年度計画業務では、約三〇〇
○点の取扱部品および原材料の
購入計画、調達品に関わる経費
労務費の立案などを半期に一度
作成しています。調達部の売上
げ規模は全社で一番大きいため、
この業務は会社の業績見通しに
影響を及ぼす重要なものでした。
私が新任のときは、上司にま
ず「作成のやりかた」を教えても
らい、わからない箇所はそのつ
ど上司に確認しながらすすめて
業務を習得していきました。今
思えば、上司にただ教わるだけ。
仕事の「対象」を明らかにするの

ではなく、「対応」を理解しよう
と取り組んでいたために、勘定
科目の内容や仕組みを理解する
までに四回(二年)ほどの経験が
要りました。

その後、同じ方法で後輩への
引継ぎを実施したのですが、二
度も断念。やりかたを覚えても
らおうとしてデータ処理の方法
ばかりを教えていたので、情報
量が多く、覚えるのに何年もか
かるので、途中で投げ出してし
まったのです。

しかし組織変更にもなうM
への引継ぎは、待ったなしです。
組革研参加の直後だった私は、
組革研OBである上司に相談し
ました。やりかたは教えず、自
分で考え、自分で調べさせるよ
うにしたい。そして、組革研の
“消化・発見法”を用いることに
したのです。

まず彼に先期作成の年度計画
といくつかのデータを渡し、こ
れに対して「わからないこと」
を書き出させると、出てきた一
三六件は「つくりかたについて」
ばかりでした。

「本当にこれだけ？ もっと書
いてください」。「わからないこ

とはこれだけだと思います。このやり取りを四日ほど続けたでしょうか。「もつとよく見て」と言っても彼は首をかしげるばかり。「どうして教えてくれないんだ？」と言わんばかりの不満気な表情。彼のモチベーションはみるみる下がっていききました。

対象を見ることに目を向けさせるには何が必要なのか？ 必死で考えた結果、とんでもないことに気づきました。私自身に対象三角形が抜けていたのです。つまり、「M」と「年度計画」という対象を全く見ていなかった。私は「Mは、考えればわからないことを書ける」と思い込んでいたのですが、そうではなく、彼は「何がわからないかが、わからなかった」のです。

翌日から改めて、年度計画作成の目的を考えることと、対象を捉える、つまり「収支管理業務にかかわる仕組み」を捉えることを意識しました。「もう一度考えてください。購入部品費とは何ですか？」。真剣にじっくり考えた末に彼は、「わかりません」。その他の勘定科目はどうですか？ 材料費とは何ですか？

「わかりません」。ではわからないことをあと何件書きますか？」「三〇〇件書きます」「次回ミーティングまでに書いてきてください」。

こうして、M自身が対象をわかっていないことに気づいた結果、書いてきた件数は五二五件に。実に驚きました。

仕組みを捉えきる

これらのわからないことについて「年度計画を作成する上で必要だと思うもの」順に五段階に分類させ、「特に必要ⅡランクA」についての調査を開始させました。

上司からのアドバイスもあり、S-20のように上期・下期の二段階で、年度計画『N-08』として実施することにしました。上期は先期作成のおさらいで実績Ⅱ答があり、下期は当期の作成で、私も共に取り組みました。上期の結果は、実績とはほど遠い数値となりました。失敗の理由は、年度計画を作成するために必要な対象を全て明らかにできていなかったから。徹底的にそうさせなかったとい

う私のせいで、結果を出すことができなかったのです。組革研参加前と同じことを繰り返している自分を思い知り、今度こそ完全に洗い出すことを決心したのです。

まだ明らかにできていない対象が残っているのでは？「上期を実施してみてもわからないこと」について書き出すという「振り出し」にもう一度戻りました。その結果、「ランクA」においてまだわかっていないことが三十二件もあつたのです。これについて調査を行ない、仕組みを究明していきました。いざ下期に臨むと、私が作成した計画に対してプラス〇・四％という結果。合格です。

Mはこの経験の四か月後に組革研に参加しました。そして次のように感想を述べています。『N-08実施時は漠然としていたが、実際に組革研に参加することで、仕事というのはいきなりと対象を見て調べれば理解できる。わからないことをすぐ聞いてもそれなりの回答しかもらえない。きちんと調べて質問することでそれ以上の答がもらえ

相手とよい議論ができるのだ。この結果、仕事に対しても楽しみながら向かっていけるようになった』。

引き継ぎは、「N-08下期を実施してみてもわからないこと」を調査し、年度計画の対象を完全に捉えきった上で完了しました。『消化・発見法』を用いた引き継ぎにかかった時間はたった一か月。現在、会社ではMが作成した年度計画が採用されています。その後、彼から収支管理業務にかかわる仕組みについて、質問は一切ありません。

変革への原体験 組織革新研究会

会期	五日間(火曜～土曜)
第435回	4月21日～25日
第436回	5月19日～23日
第437回	6月23日～27日 〔特設会期〕
第438回	7月14日～18日
第439回	9月8日～12日
第440回	10月20日～24日
第441回	11月17日～21日