

# “部下を操縦する” からの決別

宇野雅彦

昭和電工／アルミニウム事業部門  
押出・機能材事業部小山製造部長

小山製造部は、正社員、派遣、パートを含め二〇〇名を超える所帯でした。部長である私は、何でもかんでも部下に指示を出し、指示どおりできないと雷を落とすというパターン。それは長年繰り返してきたために、体に染み付いており、「トップである私が指示を出し、威圧し、チエックしないと仕事はすまない。このやりかたがベスト」と信じていました。

組織革新研究会へは〇五年にメンバー参加しましたが、〇八年三月に今度はチームリーダーとして「スポット参加」することになりました。組革研でも当然、社内でのメンバーに対するのと同じように接していました。すると、藤田キャンパスリーダーがまっすぐに私を見ておっしゃるのです。「あなたは幼稚園の先生ですわね」。えっ、いったい何のこと？

最終日、今度はブロックリーダーからも『徹底した管理者』と評価されて……。ようやく気づきました。「俺はロボットをつくって、ロボットを操縦している！」。頭を殴られたような衝撃でした。組革研から帰るやいなや上司に頭を下げました。「リーダーコース」へ参加させてください」と。

部下にはもっと力がある  
「リーダーコース」とは、組革研で連続してリーダー体験を繰り返し、さらにその体験を職場で展開した結果を東京ミーティングに持ち寄り、切磋琢磨の議論を繰り返すことで「リード」の発想と手法を「体質化」させていくものです。

一度リーダー参加したものの、職場では相変わらず威圧するもの言い、指示・命令を毎日のように繰り返していました。「宇野さん、組革研で変えてみようよ」。キャンパスリーダーからもアドバイスをいただき、私は自分に二つの課題を課しました。「偉そうなもの言いをしない」、「不必要な指示をしない」。こうして私の「リーダーコース」がスタートしたのです。

当時、押出・機能材事業部は組革研への「チーム参加」を重ね

# ほこね

そして

## 伊豆高原

第2巻29号 09年12月 / 組織革新研究会・会報

### 特集「組革研／定期報告会」

組革研でリーダー、メンバーを体験された方がたの、「原体験」とその後の「変化」をご紹介します。

- 「部下を操縦する」からの決別  
昭和電工 宇野雅彦氏
- 「消化・発見法」でつくった手順書  
昭和電工 小嶋英明氏
- 「チーム参加」が意識改革を  
ユニチカ 志波賢人氏
- 「自分が神様」になつていた  
ユニチカ 山田昌文氏
- 自らの発見が自らを鼓舞する  
横浜ゴム 渡辺祥史氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

つて、ロボットを操縦して

### 部下にはもっと力がある

「リーダーコース」とは、組革研で連続してリーダー体験を繰り返し、さらにその体験を職場で展開した結果を東京ミーティングに持ち寄り、切磋琢磨の議論を繰り返すことで「リード」の発想と手法を「体質化」させていくものです。

「自分にはなぜ偉そうに指示を出すのか？ 指示を出さないと部下はいい加減な仕事しかできないのか？ いちいち指示を出すことを、部下はどう思っているのか？ 雷を落とすと仕事のでき栄えやスピードは向上するのか？」。

涙がこぼれました。自分がひどくいやな人間に思えました。部下を道具として扱っているのは歴然とした事実。全部、自分の都合だ！「部下には、もっと力がある」というキャンパスリーダーの言葉が、耳の奥で鳴っていました。

三日目の下期S-20終了後にやっと解任が解け、チームに復帰できました。本気になって自分を変えねば。メンバーには正直に「道具として扱っていました。許してください」と謝りま

したが、長年体にしみついた言動は無意識のうちに出てしまうもの。私はみんなに協力してもらうことにしました。

部屋の前に模造紙を貼り出しました。そこにシールを貼ってもらうのです。「偉そうなもの言い」をしたら緑色のシール。「必要な指示」を出したら黄色のシール。チームメンバーは一名ですから、一つの言動で最大一〇枚のシールが貼られることになります。そして、七十五枚貼られたら再びリーダー解任というルールが決定しました。

いくら気をつけても、シールの枚数はどんどん増えていき…。途中からは二つのグループそれぞれの部屋の前に模造紙が貼られました。「いっぱい貼ることがリーダーのためになる。相手グループに負けないように貼りなさい」と、メンバーをけしかけるブロックリーダー。

その中で大きな気づきがありました。「メンバーを追い込んだり波風を立てて問題を大きくするのには、怒声や威圧は不要なんだ。沈黙、あるいは冷静な言葉でも十分に必死にさせることが

できる」と。シールは四十八枚で止まり、再解任は何とかまぬがれましたが、以来、リーダー参加するたびに模造紙とシールを恒例にしています。

職場に戻ってからは、もつと大変。毎日が苦痛の連続。直属の上司と課長にお願ひし、偉そうなもの言いや不必要な指示があつた場合には注意をしてもらっています。

今は、「こうしろ!」と部下を怒鳴る前に、「どういう状況でそうなつたのか?」と質問して事実を調べさせるようにしています。腹が煮えくりかえり「どうなっているんだ!」と怒鳴りたい自分をグツと我慢。部下は、調べてわかると自ずと次にすべきことがわかるのか、私が指示しなくともちゃんと動いてくれます。

体にしみついたものは、まだまだ簡単にぬぐえそうにありません。未だに完全克服はならず。しかし、「部下を道具として使っていないか?」と常に自問自答しています。「自分の都合で部下を動かさない」を肉体化していくために。

## “他人事”が“自分事”へ

職場からの“チーム参加”では、組革研の最終夜は他チームとは異なり、「ここで現れた俺たちの職場の体質はこれだ!」を課題に闘いました。メンバー全員で職場で起こった誰も知らない秘密(不都合)を書き出し、そこから職場の体質をギョツとつかんでいく。ここでも大きな発見がありました。

最初は誰もが書き流る。こんなことを書くとは職場の人間関係に影響が出るのではないかと…。「書いた内容は非公開を厳守」と約束し、吐き出してもらいました。上司の言葉と行動の不一致、慢性的なルール違反、不都合な事項の隠蔽などがドロドロと並んでいきました。「部下は上司をよく見ているなあ」。半分は私の部下なので、登場人物が私のものも最低一枚は書いてもらうようにしました。

書き出された事実からその根底に流れている職場の体質をつかむためにグループ間で対決するので、最初は他人事です。「上司が悪い。職場の雰囲気

## 変革への原体験 組織革新研究会

(会期はいつでも火曜〜土曜)

10年

第442回 1月19日〜23日「満員」

第443回 2月9日〜13日

第444回 3月9日〜13日

悪い。やった人が悪いので俺には関係ない…。」

夜も更け、対決を繰り返すにつれてのめりこみ、激しく議論。年齢も役職も超えて遠慮なしにすると思議なことに「他人事」から「自分事」へと内容が変わっていききました。「上司はロボット症をつくっている」から「指示待ちになっている自分」へ。「気抜けを許している職場」から「気抜けしている自分。気抜けを見て見ぬ振りしている自分」へと。明らかに目つきが違っていました。「自分たちから変わらなければいけない」と闘っている。その様子には感動すら覚えます。帰りのバスに乗り込んだとき、彼らの目は輝いていました。私も彼らに負けぬよう、自分を変えていかねばなりません。

# “消化・発見法”でつくった手順書

小嶋英明

昭和電工／アルミニウム事業部門

押出・機能材事業部小山製造部鑄造課係長

事業部からの“チーム参加”で、私を含め三人の係長が組革研に“再参加”することになりました。○九年三月会期のことです。製造部長からの命令で、正直憂鬱な気持ちになりました。なぜこの時期に再参加する必要があるのか？すると部長から、「君たちは仕事で“対策”ばかりしている。“対象”をつかんでこい」。伊豆へ向かう車中で、三人で覚悟を決めました。初参加のメンバーには負けられないぞ。行くからにはやる気を前面に出そう。やるしかない！

上期S-20。再参加組は当然、一人で二人分を行う“ダブルゼツケン”で、しかも使うこま図は、コストは安いが最もリスクの高いタイプ。二人の係長はみごとにゴールしたのに、私だけがタイムアウト。再参加でありながら最初からチームの足を引っ張っている自分に、負い目と悔しさがこみあげてきました。続く“消化・発見法”の最初の段階である「S-20のわからないこと」の書き出しでは、我々のチームは個人の目標を二〇〇件に決定しました。「これが“対象”をつかむ第一歩だ！何とんでもやりきってやる！」。必死になり、残業を二度も延長して全員が目標を達成するまでやりきりました。時刻はもう午前二時。私は二六〇件書けたものの、再参加組の中では最下位でした。「明日からの調査では絶対に、あの二人より頑張るってやる！」と心の中で叫びました。

しかし調査になっても結果を出すことができません。自分が発見したと思って発見シートに書いたものを、「ここはどうなっているのか？」「サンプリング数はいくつか？」と他のメンバーから質問されると、調査内容があいまいで自信がなくなっていました。その後は、ひたすら“対象”である道を歩き、メジャーと懐中電灯を手に真夜中までくまなく調べ上げました。その日も残業を何度か申請し、気がつくたびに人に影はなくなつて。我々のチームはどのチームよりも、調査の量・発見の内容で負けなれないと思えるまで頑張りました。再参加組三人が互いに負けな

いようにと闘ったことが、結果として他のメンバーの頑張りにつながったのかもしれない。私も下期はダブルゼツケンで、なんとトップでゴール。当然ながら、チーム成績もトップ。“対象”をこれでもかというほど調べて発見を積み上げることが、遠回りのようで、実は一番堅実な方法であることを体得したので。

## わかるまで改訂する

① 現場は生産量が徐々に回復しつつありますが、人の異動が頻繁に行われています。統括部から「人が替っても困らない職場づくり」という方針が出され、職場では組革研で学んだ“消化・発見法”を少し変えたかたちで、製造の手順書づくりと教育を行っています。

② 未経験者に手順書を渡し、読み合わせをする。

③ 作業担当者が説明しながら実際にやって見せる。

④ 未経験者が作業をやってみる。

⑤ 経験者数人でその作業を見守り、作業手順を間違ったり、止まったり、わからないと言ってきたら、そこがポイント。それらの状況を書き留める。

⑥ 作業担当者と未経験者で、どのように間違ったり、わからなかったのかを調べる。その作業を何度も再現しながら、わかるようになるまで手順書を書き直します。

⑦ 改訂された手順書を基に、もう一度、別の未経験者に同じことをやってみる。

⑧ さらに何度か繰り返し、手順書を改訂していく。

こうして「わからないこと」を明らかにすることで、誰もがで

きる手順書になっていきます。

先日は押出行程の手順書づくり

に、作業未経験者として私が参加

しました。鑄造工程の手順書

のように部署を横断し、主要な

作業手順書がつくられています。

# “チーム参加”が意識改革を

志波賢人

ユニチカ／中央研究所  
表面技術グループ長

「表面技術グループ全員で組研に参加してみないか。強制ではない。行く気になったら言うてくれ」と、所長からの提案。しかし、すぐに参加する気持ちになつたわけではありません。仕事をほぼ一週間も止めて、職場のメンバー全員で参加する価値があるのか？

するとある部下が「こんな厳しい時期に行かせてもらえるなんて幸せですよ」と。この言葉で、参加の決心が付きましました。同じ職場のニグループ計一〇人で「チーム参加」することに。何かをつかんで帰り、今後の仕事に必ずや活かさなければなりません。

上期S-20が終了後、「S-20についてわからないこと」を書き出すことになりました。目標件数は自己申告。リーダーからは「これまでのチーム最高平均件数は一四三件だ」と迫られても、目標五〇件というメンバーがいきました。「できない目標を立てるより、確実に達成できる目標を立てた」という理由で。

リーダーから檄が飛びました。「書けるだけ書くんだよ！」。み

んなの目の色が変わりました。夢中になって書き続け、全員目標件数以上を達成したのです。自分を追い込むことの重要性。

困難な目標を立て、それを死にもの狂いで達成すること。何事も時間を決めて、その時間内に全力で考え最善の答を出すこと。このことは、その後のみんなの意識と、仕事に取り組む姿勢に、大きな影響を及ぼしたのです。

最後の夜の課題は、「ここで現れた俺たちの職場の体質はこれだ！」。本音を徹底的にぶつけ合うなんて、職場ではできないことです。普段は言ってもらえない部下からの指摘は、はつと思ふことばかり。「部下は上司のことがよく見えているんだ。一方、私は部下のことをわかつたつもりで実はあまり理解していない」と、気づかされました。

明け方になると、「甘い体質」は楽なほうに流されてしまう、ついつい今日できることでも明日に延ばしてしまう、という職場の根底にあった体質が、ありありと見えてきたのです。誰もがショックを隠せませんでした。みんなで妥協することなく徹

夜で激論しあつた末、ここで現れた職場の体質は、『無感動空間だ！』という結論に至りました。寂しい話ですが、職場には感動がなかった。感動いっばいな職場に絶対に変えていくんだ！」とみんなで決意したのです。

## 言い訳がなくなった

職場に戻ると、さつそくミーティングのやりかたを変えてみました。まず「個」で考え、行動すること。個人がレベルアップすれば、今よりおもしろい開発ができると確信したからです。

従来のミーティングは、どちらかという上司(私)のために存在していました。部下が実施した一週間の実験内容・結果の報告を受け、私が状況を把握するといふ、ただの報告会になっていました。発言者は限られ、時間の多くは私が質問して、その担当者が答えていました。これでは、皆のためになつていない。グループミーティングが参加者全員のものになるように、大きく変えてみよう！

私は「開催日までに参加者が互いの週報を読み合い、一人三件の質問を紙に書き出してくる。質問内容は、自分が知りたい・議論したいこと」と提案し、ミーティングが質問者本人のためになるように工夫しました。

今では全員が発言しています。皆の仕事内容、開発内容を理解したいという気持ちが伝わってきます。それが自分の仕事にもつながるからでしょう。「なるほど、そんな考えかたもあるんだ」と驚かされる質問もたくさん。

何ごとも意識して行動することが重要。「今日できることは何としても今日に仕上げよう」、「結果にとことんこだわろう」と、全員が意識して行動しています。「一生懸命やったのだから結果が出なくてもしかたがない」、「忙しいからできない」などという言い訳は今では一掃されました。「できることをやってみよう」といふ前向きな気持ち。自主的に考えて行動する。私が何も言わなくても、どんどん意見が出てくる、頼もしいメンバーたち。皆で共有した組研の体験は、一生の宝物。グループからはじめた意識改革を、会社全体へすすめていければと思つています。

# “自分が神様”になっていた

山田昌文

ユニチカ／中央研究所  
表面技術グループ主任研究員

○九年十一月、同じ職場の気の知れたメンバー一〇人とともに、組研研へ「チーム参加」することになりました。

キャンパス到着後数時間で、上期S-20がスタート。こま図を頼りに山野を駆け巡り、自慢の体力と直感ですべての金券を獲得し時間内にゴール。「なんだ、たいしたことないのか。当初の心配は要らぬ気苦労だった」ところがこの好成绩が、自分を迷い込ませていくことになるのです。

S-20の仕組みの調査が始まると、何度現場検証をしても自分の第一印象が勝ってしまう。

自分の理論に事実を合わせようとしてしまう。自分が正しいという、揺ぎない錯覚。暗くなり雨が降りだすと、さらに事実が目が届かなくなっていきました。そんななかでキャンパスリーダーが、「事実を否定するユニチカの製品は買えない」と……。大きなショックを受けました。なんとか事実を捉えようとするのですが、どうしても自分が入ってしまふ。当然、持ち帰った発見もメンバーから否定。こんな単純なことができない自分に驚

き、苛立ちが募りました。

一夜明け、ラストチャンスの現地調査。気持ちが落ちついたせい、前日には見えなかった事実が見えてきました。発見はメンバーにも受け入れられ、一部の法則を解明する役割を果たすことに。そして下期、なんと全員が時間内にゴール、喜びを分かち合ったのです。

メーカーの研究職についていながら、私は事実ではなく、自分に都合よく物事を捉えていた。自分の神様化。“自分ばなれ”できていなかったのです。これでは新しいモノを開発することなど、できやしない！ 目が覚めました。

実は調査の最中に、チームリーダーから「仕事をする資格が無い」と言われました。直接的な理由は納期の無視。グループでは私は最年長。変に張り切つて、解明に必要な物品の選定や支払いなどを取り仕切りました。その結果、他のメンバーは完全に指示待ち状態になり、時間をロスしてタイムオーバーとなったのです。その後、チームリーダーによ

って、私はもう一方のグループに異動となったのですが、私が抜けた後のグループはどうなったのか？ 全く何の問題もなし。皆が自主的に動くことでむしろ効率よく機能し、最終日の議論では、言い負かされそうになるほどでした。

私が良かれと思つてやったことは、全く逆。メンバーの主体性を殺し、チームを停滞させるものでした。「面倒見のいい先輩だ」と思つていたのは自己満足にすぎず、実は、後輩を“道具”として効率よく使うための偽りのやさしさだったことを思い知つたのです。

## “消化・発見法”を活用

組研研を終えてしばらくした頃、新開発製品に思わぬ問題が発生しました。早急に原因究明しなければなりません。組研研に参加した職場のメンバーは異口同音に、「消化・発見法」を活用するチャンスだ」と。

まず、その問題についてみんなで「わからないこと」を書き出しました。時間を決めて個で紙に書き、壁に張り出して一覽

一望。書き出した内容を分類してから、議論しました。その後、「それらを検証するために必要な試験・分析項目」を定め、担当を割り振つて試験・分析を実施。事実を明らかにし、新たに発見した事実が及ぼす影響を明確化し、最後に、今後の改良点を確認しました。組研研参加前なら、間違いなくメンバーが集まって話し合うことから始め、問題に対する“対策”を探つていたはず。

ここで“チーム参加”をした威力が出ました。全員が“消化・発見法”を体験していたので、一連の作業は速やかにすすみ、混乱をきたすことなく、短期間で関係各位に周知することができたのです。さらにお客様には、「この問題がありますが、解決したものがこれで、だからこうなります」と、お客様の立場に立つてありありと説明できるようになりました。

わかったと思ひ込んでいたことが、実はわかつていなかった。“消化・発見法”によってメンバー全員がこのことに気づけたのは、大きな収穫でした。

# 自らの発見が自らを鼓舞する

渡辺祥史

横浜ゴム／タイヤ販売物流部受注グループリーダー

〇九年一月に突然、受注グループのリーダーに。私は、部下にどう仕事をさせたらよいかと焦り、常に指示し、管理しようと力みました。「なのに、なぜよくなっていないのか」。悶々としていると上司から一言。「とにかく組革研に行つてこい」。

上期S-20が終了し、下期へ向けて「対象(S-20の仕組み)」を捉えきるための「消化・発見法」が始まりました。こま図や全体地図を持って調査していると、「これは！」という衝撃が走りました。一つの法則性に気づいたのです。それからは夕食をとる時間も惜しみ、懐中電灯片手に真っ暗な道をひたすら歩き続けました。

この緊迫感、臨場感を、職場で創るにはどうしたらいいのだろう。思えばブロックリーダーもチームリーダーも、強い意志でサポートしてくれました。メンバーが指示を仰ぐということとをさせない。何も教えない。手抜きを許さない。状況から強制し、その果てに達成感を勝ち取らせる。これぞ、リーダーとしての真の姿！

## 豹変した会議

組革研直後のこと。社内での第三回目の実践研改善課題についての会議。解決策の立案／実行計画の作成までを行う中で、私はリーダーの役割を担うことになりました。

私の部署の仕事は、世界各署から来る受注情報を生産へと展開し納期を守るように出荷すること。しかし実情は、多くが対応しきれない状況に陥っていました。みんな頑張っているのだが、どこかで流れが止まっている。根本に迫らない限り、有効な解決策はありません。

異なった部署、異なった場所で仕事をしている人が集まって

総勢一〇人。私は、工場から各デリバリーセンターに至るまで出荷について起こっている状況を見ることで、「問題点の洗い出し↓課題化↓解決策の実行計画化」とすずめることにしました。

まず、工場から各デリバリーセンターまでの出荷業務、本社が指示を出している業務関連の一覧図を作成。それらを貼り出し、組革研での体験を基にA4用紙に問題点を書き出してもらいました。「起こっている問題は何か。事実のみ書き出す。一人五〇件以上」。いざ書き出してみると、なかなかすすみません。ありありと文章にするのは大変な作業でした。

書いたものを壁に貼って眺めると、半分以上が議論の範囲外、主観、思い込み、「他工程がキチンとしないから問題が起きた」など他責の記述。ここで×打ちを。評価基準は「事実でない」「対策になっている」「議論の範疇ではない」。×と×ではないものを分けて一望していると、少しずつ「違い」を理解して発言する者が出てきたのです。

いつしか時間も気にせず、喧嘩々々の議論へと。冒頭で列挙された二〇〇の問題点はほとんど整理されていき、一〇時間後に、とうとう三つだけに。核心を突いた問題点に絞られていったのです。「この問題を解決しないと全体がうまくいかない」と、全員が自らの手で確信を得た瞬間でした。

さらに、解決策の立案、実行計画日程の作成へと、みんなが集中していきました。十五時間のミーティング中、リーダーである私は議論にほとんど加わりませんでした。口出しをしたいのを、ただ、ぐっと我慢していただけ。しかし一人ひとりが、自分の仕事として「何とかせねば」「俺がやらねば」という気概にあふれていたのです。

⑥

\*\*\*\*\*  
組織革新研究会・会報  
「はこねそして伊豆高原」◎  
第二巻一九九〇年十二月  
発行日 二〇〇九年十二月一日  
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・三五八二・一一一一  
(FAX) 〇三・三五八一・一一一六