

ほこね

そして

伊豆高原

# 工場変革へ、ベクトルを合わせよ

## 新日本製鐵／大分製鐵所製銑工場

第2巻30号10月 / 組織革新研究会・会報

特集 新日本製鐵  
大分製鐵所製銑工場

### 工場変革へ、ベクトルを合わせよ

工場長が目指す変革とは。その思いを受けて組革研に参加した次代を担うリーダーの原体験が今、工場を容させようとしています。

- 塩田哲也氏(94年5月参加)
- 川村拓史氏(08年6月)
- 古莊真吾氏(09年9月)
- 安藤 真氏(09年3月)
- 野口敏彦氏(09年7月)
- 間嶋俊雄氏(09年5月)

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

ボトムアップを巻き起こす  
強い「リード」が必要だ

製銑工場長 塩田哲也

大分製鐵所には新日鉄の最新の技術力が結集しています。製鉄原料の荷役から製品出荷まで高生産・高能率の生産体制が具現化され、「世界一の品質とコスト競争力」を目指してグループ全体でおよそ四五〇〇人の従業員が日夜、業務に励んでおります。

〇八年四月、私は十一回目の転勤で製銑工場の工場長に就き  
〇八年四月、私は十一回目の転勤で製銑工場の工場長に就き

経験上、「職場一人ひとりのベクトルを合わせることが最も重要である」という持論を持っています。それは、当たり障りのないようなベクトルを「合わせている」のではなく、一人ひとりが自分自身の信念として「合っている」のでなければなりません。

私が組革研に参加したのは、三〇歳半ばの血気盛んなころ。数名の大学卒スタッフの管理者として業務を自分の思うとおりバリバリと遂行し、日々充実感に浸っているころでした。忘れもしない深夜の緊急ミーティング、藤田キャンパスリーダーからの叱責。一〇〇名を超える参加者全員の前で一人立たされガツンとやられたのです。

に自分の都合で「対象」を解釈して「事実」に仕立てていることに気づいたのです。

この体験で、それまで未消化で腹に重くたまっていたキャンパスリーダーの言葉が、ようやく体に浸透し始めました。同時に私のなかでマネジメントについての考えかたが一変したのです。一側面だけしか見ていないのに普遍的な事実として頭の中のため込み、それを元に判断していた自分。今まで持っていた自信は、それを支えていた知識とともに完全に消失しました。

それからは、自分が感じ、考えたことを素直に開示し、他のメンバーの意見をよく聞き、一緒に考えていくようになりました。結果、自分の意見がチームの意見になり、他の人の意見が自分も自分の意見のように感じるようになっていきました。するとメンバー全員の目の色ががらりと変わり、一つの目標に向かって無心で頑張るチームができていました。まさに、キャンパスリーダーの強烈なリードにより、チーム一人ひとりの人間力が目覚めた瞬間でした。

一つのベクトルに向かって個々が持てる力をフルに発揮できる。マネジメントにおいて、これほどの「強み」はありません。組織というのは、どれだけ「知識」という過去に蓄積された道具を重んじ、人を判断し動かそうとしていることか。人間の心は本人でしか動かし得ない。私の軸が「管理」から「リード」へと、大きくシフトしました。「人間力」という主体的な力。感じる力。考える力。思いを抱く力。部下と、人間としてぶつかり合っている「と決意したのです。

以来転動を繰り返してきましたが、キャンパスリーダーの著書の表題にある『状況が人を動かす』と『人を人として』という言葉が、どの職場でも、私のマネジメントのベースになっています。

### リーダーは鬼になれ

甘い言葉で巧みに人を動かす。これは嫌われずに、しかも一番安易に部下を操るやりかた。あきらかに部下を「道具」とするものです。リーダーは、ときには鬼となり、部下に対して有無も

言わずに「人間力」の発揮に迫っていかねければなりません。人間関係がぎくしゃくすることもありましたが、人間力が発揮されたすと自然と本当の「思い」が部下に伝わります。幾多の経験から、私はそれを何度も実感しています。

自分の人生を一変させたあの体験。部下にもぜひ、と願っています。組研修参加は、マネジメントを経験し始める若手管理者がベスト。多くの人は、自分の成功体験をベースにマネジメントしようとし、もがき苦しみますので、この壁にぶつかるタイミングが効果的だと思います。

## 「それは何のために？」で動きが変わる

高炉操業企画グループリーダー 川村拓史

職場では通常、業務目標があり、時間的制約の中で「できる範囲」でやっています。しかし組研修は具体的目標がわからず、その意味で難しいものでした。

S-20がどうなっているかについて書き出すときも、チームリーダーから「なぜ「個」で書かないのか」。書けば書いたで「こ

そして若さを武器にどんどん自分の意見をぶつけてほしい。ぶつかればぶつかるほど、より多くのリターンが必ずや得られるはずです。

組研修を体験した人たちは、おのずと結束が固まります。限界まで追い込まれ、そこから蘇った仲間どうしはコミュニケーションを生み、工場のベクトル合わせを牽引しています。

組研修で培われた「リード」は、まさに日本の現場力の源泉。最新鋭設備を揃え、安価な労働力を駆使している新興国の製造業に日本製造業が切り込んでいくための大きな武器です。

これは対策だ。手段ばかり。一解 決策の提案だ、「まず何が課題か明確にせよ」。言われている意味がわかりませんでした。

四日目に私は、『(職場の)グループ内で当たり前となっていることを改めたいときに、私が起こす行動は何か?』という質問をしました。キャンパスリーダー

ーからは一言だけ。「あなたが自分で実績を出すしかない」。ストンと腹に落ちました。そのとおりだ。「こうしたらいいと思ったら、自分がそれをやればいい。みんながいいと思うまで」。

そして、組革研でいただいた『人を人として』を帰りの車中で読んでいると、胸がしめつけられました。今まで私は、部下を自分の思いどおりに動かそうとしていた…。

ある場面が蘇りました。一人の部下が出してきた技術リポート。ぎりぎりまで待ったのですが時間がなくなり、当然のように私が全部修正しました。「あとは俺がやっておくから」。会社内はそれで済みます。しかし本人のためには、不十分でも最後までやらせるべきでした。余計なことをした。部下に悪かった…。では、部下にやりかたを考えたさせるにはどうしたらいいのか？自分からやりたくなるようにするにはどうしたらいいのか？

### もつと対話を

組革研から戻った直後にグループリーダーになり、四人の部

下ができました。まず、自分を変えよう。部下に常に言っていた「この目的のために、こうやるんだぞ」を改め、「何のために、これをやっているのか？」と問いかける。私自身が組革研で言われ続けた「何が課題かを明確にせよ」。課題を見出すためには現状をよく見るしかないのです。

その日から、部下が「対象」に迫れるよう、問いかけの日々が始まりました。「今、何をしているのか？それは何のために？」。

グループには、「溶銑原価の低減」「高炉特殊操業の最適化」という二つの課題があり、各自がさまざまな取り組みをしています。ミーティングでしつこく問いかける。曖昧な返答なら「じやあ、確認しよう」。さらに半年サイクルの課題については、「目的と目標値」をA4用紙に書いて貼り出すことにしました。

当初、部下は煙たがっていました。「結果を早く出せ」という工場の風潮に逆行していると感じたのでしよう。実際、想定していた対応が全て覆されることなど度々。私から何度も「ダメ出し」をされたと感じて、落ち

込む者もいました。

私自身も苦しかった。かつてのように「これが目標。だからこうやってくれ」と指示するほうが、ずっと楽でした。

しかし半年経ったころ、若い部下が「最初はしんどかった。でも、だんだん慣れてきました」と。「そうか、よかったな！」。

報告書は「こんな問題があり、こう対策したら」というものから、「コスト削減のために、こんな問題を、こう解決した」へと、目的から始まる内容が変わって

いったのです。

こんな提案も出てきました。「毎週木曜のミーティングを月曜に変えたい。月曜なら、週末の検討会で決まった課題について、担当者やすすめかたを検討して、次週までに結果が出せます」。

意思疎通の密度が高まってきました。個々が認識している目標を、グループ全員で共有できるようになってきました。しかしある部下は、「まだまだ足りない」と。私も部下も全員が「もつと対話したい」と。

## リーダーとは、嫌われて愛される存在だ

製銑技術グループマネジャー 古莊真吾

組革研では初日からチームリーダーが、「最後まで頑張ってください。やりきってください」と言い続けていました。しかし、何のためにこれをするのか？

S-20は目的も何もかも漠然として、上期は思い入れを持つことができませんでした。

しかし、下期は全く違いました。S-20を掴みきろうと林の中を走り廻り、徹底して調査しました。足が棒のようになって

いましたが、むしろ心地よくらい。「自分がやらないと仕事すすまない。私にはチームのために背負っているものがある」。私は自分の存在意義を、「生産的欲求」を見出ししていたのです。ゴールした瞬間には、達成感に包まれました。

最後の課題「ここでの俺たちの体験はこれだ！」では、我々が行きついたのは『やりきる』という言葉でした。人は自分の役

割に意義を見出した時、大きな力を発揮する。そして、全力でやり遂げた時、その経験が心に強く刻まれることを体験したのです。

私はもともと製造ラインにおいて「現場、現物」に徹してきました。一方、上司や同僚に遠慮したり、萎縮したり、なかなか自分の主張ができませんでした。

組革研では、「個全システム」によって、メンバーどうし、言葉で、文字で、徹底的に闘いました。この体験により、自分の発想は人の意見によって深まり、広がり、モチベーションが大きくなることを知ったのです。遠慮が取り払われると、人間は力が出るということ。

### 部下を家族のように思う

部下に対しても、いい顔をするだけではダメなのです。組革研四日目、私はキャンパスリーダーに、「リーダーは嫌われる存在か？」と質問しました。「リーダーとは、嫌われて愛される存在だ」と返ってきました。「好かれたいのは人情だが、そんなのはちっぽけだよ。部下を家族の

ように思ったらどう？」  
今、自分の中に変化が起きているのを感じます。

二週間に一度、技術グループのミーティングを行っています。その席で私は委縮せず、上司や部下に自分の考えをきちんと伝えることを心掛けています。ま

## “押し詰まり発生率0”への挑戦

コークス課マネジャー 安藤 真

上期S-10で最初にこま図を手にしたとき、「普通の地図と変わらない」と思いました。それほどわかっていなかったのです。

しかし自分の手で調査すると、そのたびに新たな発見があり、知識を詰め込むとは違い“自分のものとなる”という手応えが出てきました。そして下期の闘いの場で、こま図が自分で使えるようになっていたのです。

何かを教えてもらうのではなく、自分で考えて動く。それが大事。何事も自分の手を使わないと、本当に使えるようにはならないと実感したのです。

組革研参加直後にコークス工場に異動し、初めて七十一人と

た、部下が発言しやすい環境づくりにも努めています。じつくり対話し、何をやっているのか、何に悩んでいるのかに耳を傾け、部下の背中を押せるように。

コークス工場では、製鉄工場の高炉で使うコークスを一日一万トンほどつくっています。実は長年来、大きな課題に直面していました。炉でつくったコークスの塊を機械で押し出す工程で、押し詰まりが発生するので、多いときは月に十数回も。

いう大勢の部下を持ちました。部下と接する機会が増えると、『人を人として』がいかに大事なことであるかを実感しました。

人に焦点を当てるということ。「人が大事」という発想。マネジャーとしての私の使命が見えてきました。

職場は、私のもとに新人のスタッフがいて、彼のもとに四工程七〇人の作業者がいる構成になっています。私はまず、この新人と向き合うことにしました。手取り足取り教えたなら、知識としては身に付くでしょうが、それではダメ。問題に直面させ、彼自身の手で掴まなければ、彼のものになりません。課題だけ

を与え、任せました。  
“自分は大丈夫”で済ますな

押し詰まりが発生すると、作業者が駆け付け、防熱服を着て詰まったコークスを掘り出して除去します。灼熱の中の手作業。しかもタイムリミットは三時間。それ以内に解消できないと、後工程に“減産”という大きなダメージを与えてしまうのです。

設備の老朽化による支障など、押し詰まりの要因はたくさんあります。しかし、時間との戦いです。一たび起これば原因を考える余裕はなく、全員ただちに“対策”に走りました。経験が豊富だから対策の手順は慣れたもの。逆に“対象”を見ることなどできなくなっていました。

〇九年八月、押し詰まりが悪循環の状態に陥り、最悪の事態

になりました。私は、現状を一  
つひとつよく見ることで定量評  
価し、感覚的ではなく数値化  
し、それらの情報を瞬時に取り  
出せる環境をつくりたいと考え  
ました。

スタッフの彼に、「現場に行っ  
て、情報を集めてくれ」と言い  
ました。今はまだ、彼を見守っ  
ている段階ですが、現場に足を  
運ぶにつれて、課題が彼のもの  
になっていくのがわかります。

そして四工程の七〇人には、  
「問題が発生したときに『自分  
のところは大丈夫』で済ますな。  
他工程にも関心を持って、その  
都度、自分たちの手で原因を明  
らかにしてほしい」と話しまし  
た。押し詰まりを発生させたく  
ないという思いは、みんな一緒  
のはず。「他人のせいではなく、  
自分の問題として、一緒に取り  
組もう」と。

押し詰まりをゼロに。これは  
大分製鐵所の生産性向上のため、  
「改善」というより「改革」ともい  
える大きなテーマ。チャンスな  
のかも知れません。できるなら  
三年のうちに実現させたい。部  
下とともに取り組んでいきます。

## “できない”を“できる”へ変える

コークス課マネジャー 野口敏彦

「S-20の『わかっていること』  
を書きなさい」。キャンパスに到  
着していきなり始まり、戸惑い  
ました。三〇件も書けと言う。  
何のために、どうやってやるの  
かは一切説明なし。事前にイン  
ターネットで組研の会報を読  
み込んでいた私は、「そうか、説  
明がないとはこのことか…」。

その夜、今度は逆にS-20の  
「わからないこと」を書くこと  
に。個人目標を五〇〇件と設定  
したものの、最初は総括的なこ  
としか書けず、件数が増えませ  
ん。頭の構造がそうになっていた  
のです。他のメンバーと話すう  
ちに、一つの図でもいろいろな  
角度から見ること気づかされ、  
「こんなことまでわからないこと  
として書くのか」と恥かしくな  
るようなことまで夢中で書いて、  
ついに目標を達成。さらけ出し  
て書くということは、私にとっ  
て初めての体験でした。

「これで、こま図A・Bタイプ  
はある程度わかった。Mやな」

と、翌日からはMタイプの調査  
をしました。しかし難しかった。  
現場に何回行っても、そのたび  
に発見がある。どうしても確信  
を得られない。最後まで仮定の  
レベルのまま、調査終了。結局  
下期はBタイプで臨み、ゴール  
はできたものの一枚の金券も取  
ることができませんでした。

「現場・現物」には自信があつ  
たのに、こんなに悩ませやがっ  
て…。

### 思い込んでいるだけか

私の課は、コークス工場で製  
造したコークスをベルトコンベ  
アで高炉に送る作業をしていま  
す。コークスの生産状況と高炉  
での消費状況は、時々刻々と変  
化します。その過不足を調整す  
るのが主要な業務。ルーチンワ  
ークはできず、常に対象状況を  
よく見たうえでの最適な判断が  
求められています。

どんな状況にあらうとも、瞬  
時に頭でシミュレーションして

判断を下さなければなりません。  
そのため私の二〇人の部下は、  
手介入の運転オペレーションを  
していました。とても「ロボット  
症」にはなっていない状況  
にあり、指示など待っていたら、  
高炉の出銑、減産につながりま  
す。部下たちは最少人数で、最  
大限の仕事をしているという意  
識を持ち、張り詰めたオペレ  
ーションが終わると、もう頭がふ  
らふらになるくらいでした。

〇九年八月、第一高炉が改修  
火入れして、世界最大級の高炉  
が二機動くことに。「ベルトコン  
ベアのオペレーションも、一人  
より二人にするべきだ」と、私  
は工場長に現場を見ていただき、  
了解を得ることができました。  
そのときに工場長が「調整オペ  
レーションを手動から自動に変  
えたら」と。私は作業の実態か  
ら、「絶対にできない」と即答し  
ました。「自動になどしたら、現  
場の人間が逆にロボットになっ  
てしまう」と思ったほどです。  
しかし今、組研研でのあるシ  
ーンが頭をよぎります。S-20  
の調査中、「これはこうだよ」と  
教えてくれる人がいました。彼

を見て、私は「思い込んでいる」と思ったのです。

「コンピュータよりも、俺たちの判断のほうが早い！自動化なんて絶対にできない」と私は思い込んでいるだけなのか。で

## 世界最大級の高炉、始動

高炉課マネジャー 間嶋俊雄

「いったい、どういうこと？」。組革新に参加した私は、最初から「？」ばかりでした。しかしS

ー20に取り組み、キャンパスリーダーの講義を聴き、チームリーダーのやりかたを見るにつれ、「なるほど！」。管理職になって二年。職場での私のマネジメントは、明らかに「管理」でした。指示を出しすぎて、現場や部下を考えなくさせていたのです。

高炉課は仕事柄、前例のデータを重視して安定を狙う傾向もあり、保守的で、新しいことに否定的な風潮だったかもしれない。私も然り。上司から「何に対しても否定的だ。もっともつと、挑戦できるだろう」と言われていました。組革新から戻ると心配そうに上司が「どうだ

きない」と思うことを「できる」へ変えるチャレンジが求められているのか。自動に変えて、なおかつ部下の力を喚起していくのが、私に課せられたリードなのか…。

「よかったです！」と即答すると、「おお、そうか！」。

### 部下に素直に頭を下げる

組革新参加前に、私は第一高炉のラインマネジャーになりました。高炉課では合計で一〇〇人強が働いています。私の下に五人の係長、そして班長、一般という組織構成です。

我々の誇りは、世界最大級のツイン高炉。〇四年に第二高炉が改修火入れして稼働していましたが、いよいよ〇九年七月半ば、第一高炉の改修火入れが発表されました。その立ち上げは、なんと二週間後。巨大で複雑な設備の稼働に向けて、試運転、設備不具合改善など一斉に取り掛かからねばなりません。

しかし、私にはまだまだ不得意な分野でした。片や部下たちは、年齢も経験も私より上のベテラン揃い。私からこと細かく指示を出せない状態に陥りました。これが幸いしました。私は部下に向かって素直に頭を下げていたのです。「これで困っています。調べてください」と。

八月、第一高炉に火が入りました。最初の一週間は好調でしたが、間もなく、操業・設備において次々と不具合が発生したのです。後工程の製鋼工程に助けられ、製鐵所としての減産はまぬがれたものの、二か月たった今でも問題は山積み。トラブルを一つひとつつぶしながら操業している状態です。

いま一高炉の最大の課題は、二高炉に追いつけ、追い越せです。誰もが忙殺され、疲弊している感さえありますが、今こそ直面している課題に確実に対応していくことで、組織を強くするチャンスと考えています。

ベテランの五人の係長。モチベーションにも差がありますが、私が組革新でつかんできたものを業務運営に生かせれば、彼ら

の動きが変わると確信しています。

部下の一人ひとりが、問題・課題にあきらめることなく当たってほしいと願っています。「こういう設備の不具合があった」という、ただ対処してくれという報告ではなく、これからは「この不具合はデータを調べたらこういう原因だと思われる。だから調べたい」という提案に変えていきたい。私は彼らの提案に対して、できるだけ迅速に対応していこうと考えています。

今でも私には、指示しすぎ、言はずぎ、書きすぎのところがありません。部下が自分で考え、動き、自分の力を発揮できるように、部下をよく見て対応する。そう心がけていくしかありません。「変わる」への「挑戦」です。

\*\*\*\*\*  
組織革新研究会・会報  
「はこねそして伊豆高原」◎

第二巻三〇号(二〇〇一年一月)  
発行日 二〇一〇年一月一〇日  
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・三五八二・一一一一  
(FAX) 〇三・三五八一・一一一六