

終わりになき 人と組織の改革

—挑戦し、創造しつづける集団
横浜ゴム

何で俺は、こんなに夢中にな
っているのか……。組革研が始ま
ると、没頭して突き進んでいる
自分に驚きました。藤田キャン
パスリーダーから「リーダーと
いう『人間』の存在」のお話を伺
うと、心が震えました。「夢」を
持つていること。何とかせねば
という「熱い思い」。「人を人とし
て」の人間観。これだ！「リード」というマ
ネジメントで、人は、動く！
ちよど一〇年前の四月のこ
と、私は三重工場の副工場長で
した。「必ずやこれを職場で！」
と、我に誓ったのです
〇三年に三島工場長に就任す
ると、いよいよ自分の思いを実

「達成する」を生きていく

常務執行役員 情報システム部担当 兼
タイヤグローバル物流本部長 兼
ロシア工場臨時建設本部長

鈴木伸一

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻31号 10年5月 / 組織革新研究会・会報

組革研への派遣は多くの場合、「変革への情熱」ですすめられています。派遣者が人と組織に描く未来像とは。また、組革原体験を経た参加者の気づきと、職場での実践を紹介します。

横浜ゴム

情報システム部
タイヤグローバル物流本部

終わりになき人と組織の改革

—挑戦し、創造しつづける集団

キリンビール

パッケージング技術開発センター

リーダーという「人間」の復活

—技術の「核」を担うために

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

現するときにきました。

冷めた工場が燃える工場に

三島工場は乗用車用タイヤ月間生産能力一、四〇〇万本を誇る工場。しかし世代交代を経て、かつて漲っていた活気は消え、失速状態に陥っていました。業績は悪くない。だがこれでは未来がない。工場変革のチャンスです。変革の目的を『アウトプットの最大化』と掲げ、原価率・在庫率減を実現する業務の仕組み改革をすすめながら、同時に「人づくり」に着手したのです。

ピラミッド型の一、〇〇〇人もの組織。課長、係長、職長、技師、作業長、オペレーターまで全員に、「工場を蘇らせる」という熱い思いを伝えたい。全員が同じ方向を向き、やる気に満ちた工場に！

まず、混合・材料・成形・加硫・検査まで全五工程の現場に通い、歩き回りました。現場状況がつぶさにわかると、透かし彫りのように問題点が見えてきた。問題の源は、五工程の縦割り構造にありました。誰もが他の工程を知らない閉塞的環境で仕事

をしているのです。

私は、横串を挿すように五工程から全五人の職長を集めてチーム『職長軍団』を結成。スタッフを加え『実践研』を開始しました。

これは組革研の『消化・発見法』を用いたもの。まず現場・現物で問題点を探して持ち寄る。次に一つの課題に絞り当日中に取り組んで解決。そして翌日夕方までに結論を出して報告会で発表。問題探しから解決策の報告までを二日という短いサイクルで回すのです。トップダウンだからやらざるを得ない。失敗は許されない。みんな夜中まで夢中になって取り組みました。彼らの変貌が目当たり。自分たちで見つけた問題です。自らの課題として、工程の壁を超え、どっぷり四つに取り組んでいます。ある課題のリーダーに他工程の職長が就いたりして、壁は見事に崩壊したのです。この間、組革研にマネジメント層を送り続けると、変容の様は加速を増していきました。様々な取り組みを実施しましたが、報告会は必須に。成果を

出した本人もそれをサポートした人たちもみんなが発表する。自らの課題を達成すると嬉しい。みんなが認めてくれるともっと嬉しい。この達成感にこそ、人が変わる「核」があるのです。勢いは止まりませんでした。

突っ走ってしまうから、ときには抑えてあげなければならぬ。達成することを生きている。まさに、燃える集団と化していたのです。

翌〇四年に、私は新城工場長に就任。後任の三島工場長はやはり組研を体験し、発芽した変革の兆しを、大きく結実させてくれたのです。

強固な横の連携で 社内に信頼を育む

〇九年に現職に就き本社勤務になると、第一印象は、組織として機能していない。「リード」の不在。部下たちはロボットのようと言われることだけをやっているというもの。

物流本部のアウトプットは、最小限の在庫に必要な物を必要なお客様に届けるという「最適供給」。タイヤは在庫前提

ビジネスにも関わらず、欠品という事態が起こっていたのです。どこかに問題がある。しかし誰も問題に直面していない！一人ひとりが機能して、結果を生む組織に変えるために、再び『実践研』

組研から戻ったばかりの販売物流グループリーダーに進行を任せると、生産から販売まで部門を超えて一〇人が集まりました。この物流部門改善実践研では『一件一葉』『一覧一望』などが実施され、十五時間に及ぶ会議で問題が絞られ明確化されていったのです。大きな発見。自らの問題として取り組みが始まり、現在も改善がすすんでいます。

横どうしでぶつかり合い、理解し合い、成果を出すことで信頼が生まれる。ここでも縦割りの弊害を払拭しよう。設計・生産・物流・販売・情報システムまで、部門間にある壁を取り払い、強固な横の連携で信頼関係を醸成したい。我々の絆の上にこそ、お客様の信頼が育つのです。

私は、スタッフの組研派遣を続けています。「この部下が、

もつとこうあってほしい」と願いながら。そして、職場で体験を活かしてほしい。行動を始め。それが真に「変わる」ということなのです。重要市場であるロシアで、来年中に最新鋭工

今年一月に現職に就くと「仕切らなければ」と肩に力が入り。鈴木常務から「絶対行くよ」と促されて組研に参加すると、自分自身を見直す好機となったのです。

今になって「リード」される体験は新鮮でした。自己紹介もなく、チームリーダーのもとにイーブンで並んだ一〇人のメンバー。チームリーダーは多くを語らず「いつまでに何をどのくらい」は自分たちで決めなさいというスタンス。ところが結果的に我々は、達成感に到達。自らの発見に鼓舞され、真剣に徹底的に主張し合う。すり合わせではなく同意ですすんでいく仕事。本気になって闘い抜いた末に、感動をつかんだのです。

場が操業を開始します。将来その管理職に就く人間も、組研への派遣を決定しました。横浜ゴムが、挑戦し創造しつづける集団であるために、人に、組織に、たゆまぬ変革を。

「リード」で部下を達成感へと

タイヤ生産物流部長 村上徹郎

与える、教える、ではなく「考えさせる」ことこそが、部下を動かす原動力に。リーダーの揺るぎない気迫がメンバーをモチベートするというのを、頭ではなく肉体で吸収できたのです。

S-20で起こした見落としによるミスコースも、私の事実確認の甘さを突きつけてきました。自分ではできているという前提で、常々部下に言っていた事実観察。自分はぬるい！と、初めて認識できたのです。

人と状況に迫る

タイヤ生産物流部では、各種タイヤの生産から販売に至る最適な生産計画を創出し、工場にオーダーしています。いわば、販売と生産を最適に繋ぐ仕事。

それまでの私は、事実はどうなっているかを見る前に、リソース(納期・人材・予算)を念頭に自分の体験で善し悪しを決定し、部下に指示を出していた。そんな自分を変えねばなりません。リードは「対象」である人と状況によって違ってくるのだから、まずは「対象」をよく見る。「対象」に迫っていかなければなりません。生産から販売まで、現場

情報システムに魂を入れる

情報システム部グループリーダー 小屋垣 昇

入社以来、社内ネットワーク構築のための情報システム業務に従事してきました。現在はSCM(サプライチェーンマネジメント)を専門として、ITを駆使した情報システムの開発(企画・設計・プログラミング・構築)・運用を手掛けています。

一番重要なのは「情報システムが始動した、その後だ」という持論がありました。現場に導入しただけでは、単なる道具で終わってしまう。それを使う業務担当者自身が本気になって使わなければ、システムは生かさ

の状況をもっとよく知ろう。生産計画の精度を見直そう。そして、部下が意見を言う場、考える場をつくらう。困っていることが多いのは誇れること。その共有化が改革の芽になる。生産的な職場へと変わるために、部下に達成感を与えるために、「リード」チャンスを見逃すまいと、自分に言い聞かせる毎日です。

れないのです。

利用促進と効果測定を続けながら、業務の現場を変えていく。「忙しい」と言っただけでなかなか本気にならない現場の「意識改革」こそが私のミッション。しかしその遂行は、現場のめくるめく多忙さに阻まれていました。

〇九年一〇月、組革研に参加して、度肝を抜かれました。キヤンパスに到着するや否や自己紹介もないまま部屋の隅に座られ『S-20のわかつていること』の書き出しがスタート。何だこれは！ 続けて山中を走る

ことになり、どうなるのか！

「対象をよく見る」は、十分わかっていてもつもりでした。システム開発は、現状分析・解析↓仮説↓検証↓設計・プログラミング↓構築↓運用というプロセスで、常に『消化・発見法』と同じことを行っていたからです。S-20の仕組みの仮説もサラサラと列記。ところが、現場に行き、見て、測ってみると、違う点が多くあり……。私は、対象を見ていない！

それに私は、上期S-20の自分のコースだけを調査して、「これでいける」と、下期に臨んだのです。当然、大いに迷うことになり……。明らかに、全コースを調査しなかったという「手抜き」が原因でした。システムの開発では、開発の上流で手抜きをすればするほどやり直すのに大きなエネルギーが必要になります。手抜きは絶対にしてならないと、自分に言い聞かせてきたはずなのに……。

そして、藤田キヤンパスリーダーの『人を人として』という「リード」のお話を伺うと、大きな感銘を受けたのです。情報シ

ステムに魂を入れるには、リーダーの「熱い思い」と「リード」が不可欠だ！

心に火をつける

新システムの開発時は、各事業部から各位が集まりプロジェクトを結成してスタートします。ネットワークは「つながり」なので全体の最適化を図ることが課題になるのですが、トレッドオフ(二方を追及すると他方が犠牲になる)の関係になりがちで、しばしば対立が生まれます。

そのたびに私は「これによって業績が上がればみなさんの評価になるのですから」と説得してきましたが、これからは『個全システム』と『×打ち』を導入します。必ずしや、大きな効果が生まれるはずですよ。

情報システムは所詮「デジタルな0と1の数列にすぎません。それが生み出すアウトプットをいかにアクションにつなげるかは人間の力。システムに魂が入り、脈々と血が通ったネットワークとして稼働するために、要は私が、いかに人の心に火をつけるか。

リーダーという「人間」の復活

—技術の“核”を担うために

キリンビール／パッケージング技術開発センター

もつと、できるんじゃないか？

センター長 小早川 忠現(福岡工場長)

パッケージング技術開発センターは、キリンググループ全体の包装容器・設備の開発・評価を統括する拠点。「環境負荷の低減」をテーマに缶やPETボトルの軽量化、「お客様の使いやすさ」をテーマとした容器の開発などをすすめています。私は〇八年三月に所長となりました(当時の名称はパッケージング研究所)。さっそく研究所内を歩き回り実験室を覗いてみると、なにやら違和感を持ったのです。

誰もが「個人プレー」の感。技術革新には「人の育成」が第一のはずなのに、リーダーが部下に自分のやりかたを教えている。「俺の言うとおりにやればいい」というマネジメント。「言われるようにやっておこう」、「前と同じ方法でやろう」という仕事のすすめかた。新しいものが生まれてくるとは思えない姿。

リーダーに「部下にもつとちヤレンジさせたら」と助言すると、「この程度でいいんです。彼

にとつては充分です」という返事。愕然としました。開発は一人ひとりの能力にかかっているのに、これではリーダーの考える枠に能力を封じ込めている！

声掛けで工場が変わる

九五年の組研研メンバー参加の直後から、私のリーダー参加が始まりました。四回の苦しい体験を経て少し身体に「リード」が染み付いた気がします。「人を人として」部下と向き合うこと。魂で伝えること。この二つ

が、私の仕事人生で絶対折れない「太い背骨」になったのです。九七年、パッケージング部長として福岡工場に着任。メンテナ

ンスグループのベテランが毎朝現場を回っていることに気づきました。若いオペレーターに「調子はどう？」と声を掛けながら。「音が変わります」と言ってきたら、「チェーンの伸びかな。稼働が終わったら一緒に見てみよう」と。若いオペレーター達の技能

レベルはみるみる向上しました。上長の声掛けパトロールが、どれほど現場をイキイキさせるか、目の当たりにしたのです。

さっそく私も始めました。時間があれば現場を歩いて声を掛けていく。「コンベアの下にオイルが落ちてるけど、何だろう？」。翌日きれいになっていけると「拭いて終わりじゃないよね」。二度とオイル溜まりを見ることはありません。また、それまでライ

ンのオーバーホール後は、確認もれ、調整不十分などで数日間トラブル続きたったのですが、「オーバーホールの後に調子悪いなんておかしいよね」と声を掛け続ける。一年後には、オーバーホール後初日からラインはノ

ンストップで回り始めました。「だから、こうしろ」ではなく「あなたは何をすべきなの？」という声掛け。「やらせる」のではなく、「やらなければならぬ」と本人が思うこと。自分で気づけば、彼らは自分の力で動きだすのです。

向上への早道

パッケージング技術開発セン

ターは、ここ数年支援するグループ企業が増え、業務量も増え続けています。五〇人の部下は質・量ともに満たすアウトプットが求められています。私はまた声掛けを始めました。「この方法が一番いいの？」、「事実に基づいているのね？」

そして〇九年九月から、リーダー層や中核となるメンバーを組研へ送り始めました。報告書とデータだけを見るのではなく、部下と共に現場で「本当に？」と考えてほしい。技術的に圧倒的な強みを持つのはいい、それを背中で見せるリーダーになってほしい。結果的にそれが、仕事のスピードと品質を向上させる早道だ。

彼らは初めての体験に心を熱くして帰ってきます。「自分が一番正しいという思い込みを捨てます」。リーダーとしてどうあるべきか……。部下の力をどう生かすか……。と悩み始め、苦しい胸のうちを語ってくれます。人間だけが、自分の力で自分の能力を高めることができる。だから今日も部下に、「もつと、できるんじゃないか？」。

できる・できないじゃない、やる気だ!

評価グループ 野崎 貴宏

下期S-20、冷たい雨のなかで途方に暮れた。あんなに調査

したのに、どの交差点を見ても何もわからない。もう一度スタート地点に戻って走り出す。「自分ばなれ」と呟いてドキリとした。「割りこまを見落としていた。その存在を忘れていた!」。

思い込みで事実を見落とすと、どれほど人は迷うことか。身をもつて知った瞬間でした。

評価グループは、多種多様な測定器具を用いて缶・ビンなどの商品化の評価を行っています。評価とはまさに「対象」と対峙すること。私は今まで、事実はどうなっているのかと「対象」をきちんと把握することをしてきたか? 否。

評価基準は危害の想定で行います。たとえば「軽量化でビンを薄くしたら、落下時に破損しやすくなる」というように。私は常に自分の経験と知識で想定を行い、何の疑問も持ちませんでした。「自分ばなれ」という言

葉も知らず、だから、そのことが全くできなかったのです。

私に限らず若いメンバーはみな、「事実」を捉えているつもりで、実は「対応」で仕事をすすめていたのです。

とにかく、変えてみよう。だめだったらやり直せばいい!

一件一葉・一覽一覽

評価グループには八人のメンバーがいて、私はまとめ役を任されています。ここ数年、センターで『安全』『ISO9000』への取り組みがすすむなか、評価グループでは『測定器具の管理』が大きな課題になっていました。構成機器・安全対象・固定資産・作業標準の四項目・四冊の台帳で器具の管理をしており、それぞれに責任者・対象機器評定基準などがありました。しかし人事異動や器具の更新が重なり、台帳と実態は、かけ離れたものになっていたので。

私はリーダーに胸の内を報告。

「四冊の台帳でバラバラに行っている管理を、なんとか一元化したいんです。私が指示するのはなく、みんなで問題を共有することで、自発的に達成できると思っています」

ポイントは、課題について考えて発言するという従来のメンバーミーティングを、『一件一葉』と『一覽一覽』で一変させること。翌日のミーティングで、私は「色々な問題があるけれど、実態はどうなっているの?」と切り出しました。

まずは、現状把握。四冊の台帳の記載項目を一覧表にして貼り出し、それを見て話している、と、三点の課題が浮上。さつそく一件一葉です。「今ここにある問題点について、一人三件ずつ、五分で紙に書き出してください。五分後、書き上がった紙をテーブルに並べ、一人ずつ棒読みで発表。そこで「それ、事実かな。想像ではだめだよ」と、口頭で評価基準を。あれこれと意見が飛び交って、紙は最終的に四枚に。そこに残った「事実」には、当初想定した課題とは全く違う内容が。全員でありあり

と「今、ここにある問題」を、事実レベルで、共有することができたのです。

敢えて「やだな、面倒くさくていやなものがいっぱい出てきたね」と言うと、「面倒でも、やらなきゃならないですよ!」と口々に。やる気になっています。すかさず「では、やることを決めよう。誰がやる? いつまでに?」。わずか三時間の会議で、課題・担当者・スケジュールが決定。私は「絶対に逃がさないぞ」という思いですぐに書面にまとめ、翌朝のグループ定例会議で発表しました。膨大な実業の傍らで、一週間後の報告会に向けて、各自の取り組みが始まったのです。手応えを感じました。私が意識を変えて「これ、なんだろう?」と質問しただけで、メンバーにとって「他人の仕事」が「自分の仕事」へと変わったのです。

仕事は、できる・できない、知っている・知らない、ではない。「まっさらな目で、いろんな方向から見る」という「対象」の見かたを知っていれば、誰だって「やる気」になれるのです。

“辛さ”を“喜び”に変えられるリーダー

酒類容器グループ 伊東千春

中学のときからの夢。自分でつくったもので世の中を変えたい。社会に貢献できる人間になりたい…。大学院で化学工学を学ぶと、それは『技術経営に携わる』という具体的な目標になりました。

キリンビールに入社し、酒類容器グループで缶の開発に従事して二年になります。リーダーを含めた七人で、個々の開発テーマをいかに具現化するかを考え抜き、けつこう頑張っています。自由にやれる風土。その中で私は、納得いかないと我慢できずがながん発言することが多くて、その度に反省していたのです。「こんな立場なのに、また言いすぎた…」。

組研に参加して一番印象に残っているのは、四日日夜から始まった『ここでの俺たちの体験はこれだ！』チームメンバーと明け方まで議論するとどんどん深まっていき、「必死になった意味”が見えてきたのです。

この人、知らないところでこんなに頑張ってる必死になっていったんだ。紙に書かれた相手の気持ちだが、自分のことのように思えてきました。個々の核心を全員で共有すると、チームの結束力はさらに強くなって…。

このときも言いたいことを遠慮なく発言していた私。自分に足りないものが見えてきました。相手の意見に真剣に耳を傾け、それを自分のなかで消化するということ。そのことが、自分をさらに気づかせてくれるのです！

お客様本位

得たことは、ほかにもたくさんあります。自分の意見を紙に書くと思いを保てるということ。書けないとしたら、まだ考えが浅いから。絵に描くともっといい、ありありと伝わって周囲の理解に差がなくなる。それから、「対象”をよく見るといふこと。

工場研修中に工場の設備を絵に描いて理解を深めてきたこと、

他者に説明するときには、簡単でもいいから資料をつくること、それはただ言われるがままにやるだけで、そうすることで何となくうまくいっているような漠然とした理解でした。それをS-I-20を通じて身をもって体験すると、「本当にそのとおりだ」と腑に落ちた。迷いがなくなり、突き進みやすくなりました。

今、我々の開発は「環境負荷の低減」と「ユニバーサルデザイン」を掲げた容器競争のただなかにあります。その実現はコストアップにつながりがちで、会社からはNGが出ることも。しかし、対象であるお客様をよく見て、そこに確実にニーズがあるとしたら。お客様が本当に求めているもの「事実”は揺るがずに会社を説得できるといふ希望が見えてきました。

次代の開発テーマは何だろう。『お客様本位』の行動で、それを見つけた。そしていつの日か、そのテーマを達成し、結果を出せるリーダーに。プロセスは厳しくても、部下にとつての「辛さ”を「喜び”に変えられるリーダーになりたいと思います。

変革への原体験 組織革新研究会

会期(いずれも火曜～土曜)

二〇一〇年

第45回 5月18日～22日

第44回 6月22日～26日
[生協特設会期]

第44回 7月13日～17日

第48回 9月14日～18日

第49回 10月19日～23日

第450回 11月16日～20日

二〇一一年

第451回 1月18日～22日

第452回 2月15日～19日

組織革新研究会へのご参加、お問合せは、左記事務局までご連絡ください。

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原」◎

第二巻三二号(二〇年五月)

発行日 二〇一〇年五月七日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六