

ほこね

伊豆高原 そして 熱海伊豆山

第2巻33号 12月 / 組織革新研究会・会報

変革へ、 動き出した人と組織 —「組革研／定期報告会」より

タイヤ生産HR(ヒューマンリ
ソーシング)室はTPS・TPM
の推進および階層別研修やロー
テーションなどを通じて人材育
成を行なう部署です。私は二〇
〇九年三月までトヨタ自動車の
生産調査部に向向してTPSを
学び、その後、新城工場でTP
S推進のモデル工場づくりにあ
たっています。

しやかりきになっているか？

李 三悦
横浜ゴム／タイヤ生産HR室TPS担当主幹

この工場はタイヤ生産の主力
工場で、「TPSは人づくり」と
確信していた私は、いかにして
工場の管理監督者たちを育成し、
現場を強くするかを毎日、試行
錯誤していました。

- 無感動空間を感動空間へ変える
ユニチカ 山田宗紀氏
- 個全ボードで高まった「腹落ち感」
JR東日本 山本邦倫氏
- やらざるを得ないところへ追い込む
三井造船 神保雅行氏
- しやかりきになっているか？
横浜ゴム 李 三悦氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

さらに、生産量が増すにつれて
勉強会や改善活動の時間も取り
づらくなり、苛立ちも募って
きました。

そんななか組革研に参加が決
まると、早速、藤田キャンパス
リーダーの著書を買って求めて、
読破。自信と期待で胸をいっぱ
いにしてキャンパスに到着した
のです。

へし折られた自信

私の参加目的は、リーダーが
メンバーをどう引く張るのかを
学ぶこと。さつそく、リーダー
の指示によってメンバーがどう
動くかを観察しました。自分は
積極的に仕事に加わらず、一歩
引いて「高みの見物」。しかも
「自分は十分にやれるから」と

。実にいやなやつでした。
そんな自信は、あつけなく打
ち砕かれました。上期S-20で、
1IPを探すのに一時間以上も
さ迷い、結局、2VIPにも辿
り着けないままタイムアウト。
こんなはずじゃ…。ジリジリと
焦りが押し寄せてきました。

その夜、『S-20のわからない
ことを書き出す』ことになり、
チーム目標を三、〇〇〇件に定め
ました。一人当たり二七三件で
す。「そんなに書けるはずがない。
みんな一〇〇件ぐらいが限度だ
ろう」と高を括りながら、私は
二八〇件を個人目標に掲げ、二
四時まで九二件を書きました。
それは、なんとチーム最下位だ
ったのです。なぜ？ 何をそん
なに書くことがあるのだろう。
他の人の書いたものを見て、唾
然としました。あまりにも細か
い！ しかしよく考えてみる
と、確かにわからないのです。
私は、知っているつもりにな
って勝手にふるいにかけて、「こん
なことを書いたら恥かしい、笑
われる」と、わかっていない自
分をさらけ出すことを恥じてい
たのです。

いよいよ下期S-20。大きなミスコースを二回もしてくじけそうになっても、ペアが待っていると思うと、あきらめる訳にはいきませんでした。何とかゴールすると、完走できた喜びと、拍手で迎えてくれたみんなの温かさで胸がいっぱいに。いつしか私も立ち上がり、次々と入ってくるメンバーに拍手を送っていました。チームは違っても共に戦った戦友です。みんな一つの仕事をやり切ったという感動に満ちていました。

四日目に、「組革研でリーダーはメンバーのどんなところを見ているのか？」とキャンパスリーダーに質問しました。すると、「その人がしゃかりきになっていくか否か、本気か否かだ」というお答えでした。

“人”を見るために 現場を回る

私にとって職場での“対象”の一つは、現場の管理監督者たちです。それなのに、その対象を見ているつもりで全く見ておらず、職場でも“高みの見物”を決めてのいたのかもしれない。

彼らが何を考え、何に悩み、どんなことをしたいのかをわかってとせず、一方的に知識を押しつけ、イベントを仕掛け、彼らを変えようとしていました。意図せず、彼らを“道具”のように扱っていたのです。「本当に変わらなければならぬのは私自身だ」と思うと、目の前に一筋の光が差ししました。

以前は単に現場を見るために現場に出ていましたが、組革研後は、“人”を見るために現場を回るようになりました。彼らと一対一で話し合うことも始めました。すると、ありありと顔や性格が見えてくるようになりました。

現在、横浜ゴムでは『物と情報の流れ図』というものを書いていきます。これは、自分の工程を中心に前後工程を含めた物と情報の流れを一枚の模造紙に書き込み、その中から問題点を顕在化させるといふもの。工場では作業長たちも現地現物で対象を捉え、自分の目と足で問題を見つけ出し、図に落としていきます。こうして見つけ出された問題こそが、彼らが何とかしなけ

ればならない状況であり、彼らの仕事になっていきます。

私は毎朝、作業長たちを捕まえて、どんな問題点や課題を見つけたのか、どんなアクションにつなげたのか、一人ひとりと話をしています。待つてました、とばかりに歩み寄ってきて、うれしそうに改善内容を聞かせてくれる者も出てきました。

誇れるような数値データの結果はまだ現れていません。しかし、自信を持って語る彼らの真

やらざるを得ないところへ追い込む

神保雅行

三井造船

環境・プラント事業本部
企画管理部主管

組革研二日目の夜、とんでもないことを起こしました。他のメンバーが仕事をしているなか、自分だけ先に風呂に入ってしまったのです。このことで、仕事から外されてしまいました。リーダーからA3用紙と「これから自分がどうしたいのか、考えてみたらどうですか？」との言葉だけが与えられ、一人別室に移されたのです。

このまま外され続けたらどう

剣な眼差し、輝きだした目が、私に確信を与えてくれます。

組革研で、一番大切な“本質”を学ぶことができました。それは『しゃかりきになる』ということ。私も、彼らを熱くさせ、本気にさせて結果に結び付ける“場”をつくり続けよう。しゃかりきになって『人間力』を発揮し、それによって得られた彼らの成長こそが、現場力を強め、横浜ゴムの未来を担うことを信じて止みません。

なるのか？ 自分だけに仕事がない怖さを味わいながら、部屋でできる唯一の仕事は、自分という“対象”を徹底的に現状調査すること…このときから、私にとって本当の組革研が始まったのです。

会社では石油化学・環境リサーチ等を行う事業本部で、私は企画管理部に所属し、社内の改革・改善活動の推進や組革研へ