

「リーダー」体験者を 組織の要々に

— 昭和アルミニウム缶の変革

松浦正明 同社 常務取締役

当社の社員が組革研に参加し始めましてから、今年で、十六年目を迎えております。途中にかなりの空白期間がありました。が、昨年からまた再開しております。それによって会社がかつどのように変わってきているのかを、事例によって紹介させていただきます。

ムリーダーを数回、ブロックリーダーも二回ほど体験しております。最近の派遣は、課長のチーム、係長のチームといったチーム参加(10人)を中心にしております。

組革研に派遣している目的は何か、私の考えを大きく分けると、二つの柱になります。一つは、リーダー育成です。どういうリーダーに育成したいのかということですが、まずは使命感に燃えていること、そのうえで、「変革」の旗を立てて部

下の先頭に立って困難に立ち向かっていく、というリーダーです。二つめは、「対象」から発想することを学びたいのです。抽象的、観念的ではなく、対象状況の事実を徹底的に観察し、問題を見抜いていくようになってほしいのです。

ほこね そして 伊豆高原

第2巻1号^{06年}_{2月} / 組織革新研究会・会報

この冊子は、組織革新研究会のOB会である「人と組織の会」によって、第一巻が54号まで発刊されてきた『ほこね』を引き継ぐものです。

組革研のキャンパスは箱根で誕生、二〇〇四年九月からは伊豆高原に移りました。今月で第四〇四回を数えております。

組革研は「変革への原体験」の場です。それが企業の現場でどう展開されているか、第二巻はここに焦点を当てていきます。

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

い。問題に直面しながら、呆然とその場に立ちすくんでいる彼に、「何してるんだ!」「君はメンバーに引き返せの一言が言えないのか!」と、怒鳴り声がとび込んで来たというのです。キャンパスリーダーからでした。

このときに何を感じたかが、彼のリーダー体験の骨格をなしていくわけです。

そのときのキャンパスリーダーは、おそらく全く慌ててはおらず、毅然としたものであったであろうと思います。問題に直面した時に、間髪をいれず、迷わず明確なひと言が出たのであろうと思います。この一連の流れの中で「ああ、これがリードか!」と、心の中に刻み込むことができたのだそうです。これが今だに貴重な、生きた体験になっていると、彼はくり返し語っております。

「明日ではダメだ!」

この体験は、後に彼が大牟田工場に赴任したときに花開くこととなります。

体験四年後の1997年、大牟田市に新工場を建設すること

になりました。通産省（経済産業省）の産炭地域復興という誘致事業によるものです。

新工場の建設となると一年ぐらいはかかるのが通常ですが、竣工式までの工事の期間はたったの五か月しかありませんでした。しかも、竣工式には資源エネルギー庁長官、福岡県知事、大牟田市長など、政界の著名人や、主要顧客の列席の予定がきちっと組まれておりました。

そのうえ、工場を動かすオペレーターは、地域振興策のための工場建設ですから、ほとんど全員が地元で採用した素人ばかりです。その人たちが現場のオペレーションをしなければならぬ、という状況でした。

その中での中村は、建設本部のリーダーとして、いつてみれば実際に現場で工場を建てる責任者であり、同時に、工場が完成した暁にはラインを稼働させていく製造部長になるといふ。二つの役割を担っております。なお彼には、製造現場の責任者の経験ありませんでした。自分自身も初体験だというわけです。

こんな状況下、建設工事スタッフと工場要員の百数十人の先頭に立って、突貫工事を指揮したのです。工事は昼夜兼行、彼

自身も建設現場にほとんど泊まり込み、マンションを借りてはいたものの、とてもじゃないけど帰ってゆっくり飯を食っていいヒマはない、というありさまでした。

本人も会社も非常に大変なこのとき、彼が心掛けたことは、何としてもやり遂げる意志、自分が熱く燃えて先頭に立たないと部下も熱い行動はしてくれない、ということでした。なにしろ、全員の連携を密にしなければならぬわけです。毎日、毎時、極端な場合は毎分かもしれないが、目標を都度、徹底してゆきました。

彼が言い続けたことは、「明日ではダメだ、今日やらないと意味がない!」。そうやって当時の部下を追い込んでいったそうです。

それにもう一つ、部下が手抜きをしたときには、その場で厳しく叱る、そして直ちにやり直しをさせる。このことに妥協は

しない、ということだったそうです。

彼がこれを毎日、意識してずっとくり返していくうちに、新規採用した部下も、自立した行動で生き生きと動き始めてくれました。昼も夜も関係なく、みんなが自分の力で動き始めてくれたのだそうです。「お陰で、やり直しの工事はほとんどありませんでした」と、後に彼から聞かされました。

「対象」に妥協なし

竣工式は予定通り、その日に無事に行なわれ、突貫工事の割には、新工場は順調に動き始めました。その背景の一つには、新工場建設の過程で、彼の部下として製造課長や製造係長といった人たちが育っていったということがあります。

製造オペレーターの大半は、現地採用の素人です。この人たちは課長や係長のことを「鬼課長」「悪魔の係長」と言っております。鬼、悪魔ですから相当ひどいイメージになるのですが、実際はそれとは正反対、彼らの職場はものすごく明るい

職場です。非常に仲のいい人たち
の集団です。

製造課長や製造係長は中村部長に、いったい何を体験させられ、そこから何を学んだのかということになりません。それが、問題に直面したときにどう部下を「リード」したらよいか、ということであつたわけです。

これこそが大牟田工場の真骨頂でして、たとえば上司と部下のミーティングです。ミーティングでは「対象」を捉えることに対して真剣勝負が行なわれます。捉えきれなければ何回でもやり直しさせる、というのが彼

らのやりかたです。

彼らは、組革研で勉強してきたこともその通りにやっております。

たとえば、大牟田工場の課長が私のところへ送ってくれた報告には、「対象をよく見る」とあります。またその場合は「絵を活用する」のだそうです。

対象を見ると、機械の速度が速くて、肉眼ではとても追いつけないことがあります。このような場合は、合わせてビデオで観察します。機械の中が覗けない場合には、図面を手にしながら、動いている状態の中であ

りのままを見るようにするので

そうです。機械を全部バラすわけにはいきませんので、止めて見ることもあるのでしょうか。その見たものを、一人ひとりがありありと生々しく描いていくのです。そして次には、個々が描いたものを全員で見ていることになりません。

そのときに彼らが着目するのは、それぞれが異なった対象を見て、その異なった着眼を大切にすることです。このうえで仮説をたくさん立て、この仮説を徹底的に検証し、最後に対策を立てて、実行して効果の確認を

していきます。

つまり、最も大事にしていることは、どこまでその対象に迫っているか、そしてその観察の鋭さ、深さを徹底させるといふところにあるわけです。

部下たちは、「息が抜けない」「気が抜けない」と言っております。「鬼課長」「悪魔の係長」と

言われる所以はこのあたりにあるのでしょう。彼らは部下に、「この辺まで調べたからいいじゃないか」というような妥協は絶対させないのです。この彼らの意志の強さが、一番のポイントだろうと、私は思います。

この号の内容

この号の内容は、昨十一月十一日に東京で開かれた「組織革新研究会／〇五年度／定期報告会」の一部です。

同報告会では、「組革研参加によって『人と組織』の動きがこう変わった」について、昭和アルミニウム缶・常務取締役・松浦正明氏、同社・技術センター生産技術グループ・真壁英貴氏、アンリツ・ワイヤレス計測事業部業務推進部長・田中留雄氏、東芝セラミックス・製

造部AC課長・衛藤健氏、三菱重工業・高砂製作所総務部企画課長・星聡氏、横浜ゴム・三島工場設備課係長・舟山敦氏、三井造船・環境・プラント事業本部設計部主任・和田剛氏、NSKワナナー・生産技術部生産技術課長・安間覚氏、さいたまコープ・朝霞センター長・笹沼文晴氏の八社九氏からの報告がありました。この号には下記三氏の報告を掲載し、他の方がたの報告は、次号から順次掲載してまいります。

「リーダー」体験者を組織の要々に

—昭和アルミニウム缶の変革

同社・常務取締役 松浦正明氏……………①

みんなが動いて目標の3倍に

—昭和アルミニウム缶／究極の「無人化運転」に向かって

同社・技術センター 真壁英貴氏……………⑤

お客からのトラブルは1/3に

—アンリツ／生産技術「部隊」の意識改革

同社・業務推進部長 田中留雄氏……………⑥

力以上の課題を部下に

そして、新しいことをやる時の、彼らの「リード」ぶりについてです。

まず製造課長の阿部ですが、彼は、2001年に組革研に参加しております。その部下である製造係長の石島も2003年に、今度は阿部課長が「おまえも行って来い」と言って、行かせたようです。

彼らが最も心掛けていることは、新しいテーマに取り組みとき、部下に、「目的目標によって意図や狙いを徹底的に伝えるよ



うにし、できるだけ手取り足とりにしない」ということです。

つまり、自分で考えさせるという事です。それから、計画8割実行2割、「まともな計画ができたらず成功する」とも言っております。いい加減な計画を立てて失敗し、後始末に徹夜してのたうち回ったところで、達成感は何一つ生まれません。「どうせ徹夜するのだったら、計画のためにやります」というのです。

部下には力以上、今までに自覚、他覚されている実力以上の課題を与えて、そのうえで時に



厳しく、時に優しく、メリハリをつけて部下を追い込んでいく、ということなんです。こういう「リード」をやっていくうちに、素人だった部下たちがだんだん自分の力で動けるようになってきたんです。これによつて、仕事の達成感が生まれ、次へのチャレンジ意欲が湧いてくる、という循環が生まれてきています。

最後に、中村部長の現在についてです。

新たな挑戦を始めるための2002年の組織改革の中で、彼は、彦根にある当社の主力工場



のキーマンとして、製造部長に就任しております。ここで、モデルラインの省人化とか、新しい製法のラインを立ち上げるなど、会社としての最新のテーマに取り組んでおります。

新しいことをするに際して最も大事なことは、部下の意識改革と仕事への取り組みかたの变革だと語っています。

といっても、けっして全くスィスイイといっているというのではありません。悩みながら、ずっとそういうことをやってくれているというのが、彼の現在の姿だといっていると思います。



みんなが動いて目標の3倍に

— 昭和アルミニウム缶／究極の「無人化運転」に向かって

真壁英貴 同社技術センター生産技術グループ

「人相」を見る、見させる

私は入社早々、新入社員教育の一環みたくにして組革研に参加させていただきました。その一〇年後に再参加、最近ではチームリーダーとして参加させていたいております。

入社時に組革研を体験したことで、組革研でのやりかたが会社のやりかた、仕事というのはいくつに進めていくものなんだと、素直に受けとめられたのです。

いま、全社プロジェクトとして「プレス機安定稼働」の取り組みを展開しております。その小山工場での事例について紹介させていただきます。

このプレス機は、一日平均七回くらい止まっておりました。これを、日に一回、月で二十回以下にする、ということを目指しました。この課題の延長上には、わが社の生き残りをかけた究極の「無人化運転」があります。安定稼働はその第一ステップになるわけです。私はその全社プロジェクトのメンバー兼アドバイザーであります。

当初、小山工場のプロジェクトのメンバーは、どうやってこの課題を進めたらいいかが、皆目わからないという状態でありました。「あの材料を使うと機械が止まる」などと、それを材料のせいにながら、原因を調べようとしてもいけません。

そんな中で、次の四つのキーワードに沿って、活動をやってみようということになりました。一つめが「短期集中」。かかり始めたなら、打ち合わせでも作業でも、丸一日たっぷりかける。力を一点集中させる。

二つめが「発表会の利用」。このプロジェクトの定期的な発表会までに、先にテーマを決めて必ずそれを仕上げる。

三つめは「一瞥一望」。この活動の内容や現物の不良缶など、そういった全てを、プロジェクトメンバー、工場メンバーの全員が見られるような場所のボードに張り出し、全てがひと目でわかるようにする。

四つめに「対象をよく見る」。たとえば、機械が停止するときの現象として、不良の缶はどのような形になっているか、どの

ような特徴があるかなど、それに我われはキーワードとして「人相」という言葉を当てているのですが、これをいかにして自分が見るようにするか、みんなに見させるようにするか。

三つの原理を発見

まず、メンバー全員で停止回数を調べることを始めました。これを他工場と比較してみると、実際には悪い材料を使っている工場のほうが停止回数が少ないことがわかってきました。

次には、異常停止する瞬間を捉えるために五日間、二十四時間のビデオを設備に仕掛けました。そして、そのビデオを見て、停止する瞬間をみんなで絵に描くという工夫を入れました。ただ見るだけでは、詳細までは見ません。絵に描くということから初めて、「対象」をよく見るようになりまし

た。この描いた絵を停止現象別に層別してみますと、十五回ほど発生していた停止の現象が同じ原理によるものがあり、最終的には、三種類の原理にしぼることができたのです。対象に迫り

続けることによって、停止する原理の発見ができたのです。

次には、現場に戻ってプレス機の現物を見ながら、三つの原理に関係すると思われる項目を全員で抽出し、もう一度メンバー全員でその項目を見て、関係がないと思われるものを除外しました。

その結果、残った約五〇項目くらいのすべてを、自分たちで直すことにしたのです。この場面では、やると決めたからには必ずその時にやってみよう。終わりきるまで絶対に機械を稼働させませんでした。

自分たちで、徹底的に対象を見て、直しましたので、全ては自分たちの問題になってまいりました。やったことの結果が非常に気になり、「昨夜はどうだった」などの声がよく聞かれるようになってきました。

仕事のすすめかたも変わり、対象を「捉える」とか「見る」などが、他の打ち合わせでも、よく聞かれるようになりました。業績としては、目標の三倍の停止回数削減をすることができました。

お客からのトラブルは1/3に — アンリツ／生産技術“部隊”の意識改革

田中留雄 同社ワイヤレス計測事業部業務推進部長

「対象」の延長

我われの事業部は、携帯電話に代表されるワイヤレス通信機器の計測器を開発・製造しております。その生産技術“部隊”の改革についてご報告します。

製品高度化の要求は今日、ますます激しくなっております。

この中であって、製品開発には少なくとも一年を要し、他方では品質面でのトラブルが後を絶たない、という状態でありました。つまりは、顧客が望む性能や機能を持った製品を短期間で開発し、すばやく立ち上げ、安定した製品を提供していくという、我われのビジネスの根幹をなす課題が、山積みになっていたのです。

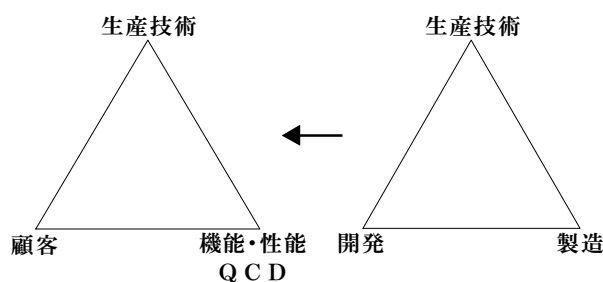
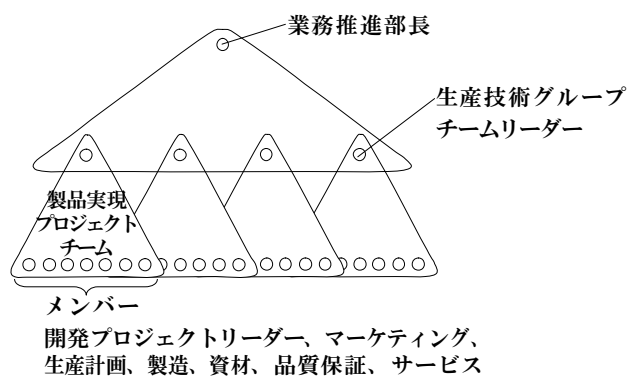
この課題の主役的役割はといえば、開発であれば開発部門、物作りであれば製造部門というのが、通常の落としどころであります。しかし私は、この課題の解決にあたって、重要なカギを握っているのは生産技術部門であると考えてみました。その結果、自部門の一部をなすこの“部隊”が変われば、開発も製

造も、あるいは資材をも変えることができる、と確信するにいたったのです。

私は二年半前にこの部門にまわりました。そこでその年の暮、生産技術グループのメンバーに向かつて、一つの大きな命題を出したのです。それが、「お客様が満足する製品、たとえば機能・性能、QCDの実現を、あなたがたの責任でやりとげてほしい」ということであつたわけです。

生産技術というマネジメントは従来、開発と製造の間の最適化をはかる機能、というような位置づけであつたと思います。しかしこれでは、なかなか顧客への満足度を発揮していく活動にはなりえない。そう思った私は、生産技術部門のマネジメント活動の意識を、顧客とQCD、あるいは性能・機能に大きく変え、延長していくということが非常に重要なことだと考えただけです。

最近の組革研参加者にはお馴染みの「対象トライアングル」で示せば、右下のようになるわけです。



そこです。この対顧客満足度の活動を進めるために、当時の四つの開発プロジェクト活動に対応して、四つの製品実現プロジェクトチームを発足させました。上左図のように、チームリーダーを生産技術グループのメンバーが務め、開発のプロジェクトリーダーとか、製造のメンバーとか、資材・品質保証、あるいはサービスといった製品作りにかかわる全ての部門のメンバーがそこに集う、というような体制にしたのです。

自分はどこまで本気が

こうして始めたのですが、案の定、いろいろな壁にぶつかってしまいました。

象徴的なことは、待ちの姿勢をちつとも変えられないことです。たとえば、開発から降りてきて初めて活動を開始するということからなかなか抜け出られず、開発の仕事の影響をまともに受けてしまうことです。性能のバラつきだとか、設計の変更とかが起るたびに、納期が延び、経費もかさむ。こういうような状況を、生産技術グループ

の連中は全然うち破れないのです。

製造ラインに対しては、物作りをするための工程づくりで精一杯。そこに必要な、ラインリーダーやメンバーの教育などは後手後手、ラインだけつくって、さあお願いします、という状況でした。

とても顧客満足を実現できるレベルではなかったわけです。

そこで、これをチャンスと捉え、なんとか彼ら自身の力でこの大きな部厚い壁を乗り越えたい、自分たちが目指す最終の目標を実現させたい、そのため、一人ひとりが仕事とどうかかわっていけばいいのか、そのかわりかたを体験させたい、そう考え、そのきっかけとして、彼らの組革研への派遣を決めたのでした。

参加形態はチーム参加、生産技術グループのリーダークラス5人と最もパートナーシップの強い開発部門のリーダークラス5人を、一チームとして参加させました。

伊豆高原から帰ってきたメンバーから、いろいろと話を聞き

ました。S-20という仕事モデルの実践や全体ミーティングを通して、「真の問題の捉えかたや創造的な行動とはどういうことなのか」、あるいは「人間の持つ可能性、自分の可能性というのはどこまであるのだろうか」などを体験してきました。そしてその中から、自分自身は本当にどうなりたのかを、自分に問いかけることとなったのでした。

最終的には、自分はどこまで本気でやろうとしているのかという、いわば本気度が、非常に重要なポイントになってまいりました。

私は、メンバーが帰ってきたこの瞬間が重要だと思い、このタイミングを利用して、目標の実現に向け、問題点や阻害要因を一つひとつ書き出し、それを「一覧一望」し、そこから新しい行動や要件を見出し、いく、ということさせました。

もっともっとできる

その中から浮かび上がってきた具体的な活動として、次のようなことが出てきました。

一、デザインレビューでの部品評価では遅い、回路図を描き始めた段階で、平行して使用部品の信頼性、バラツキ、過去のトラブル事例の検証をやる。

二、回路の設計検証は開発の仕事としていたが、生産技術部隊が同時に検証しよう。

三、新製品評価では、規格を満足するかの評価ではなく、性能の余裕度を見極めよう。

四、製造プロセスにおいて発覚した問題点は、即時に「情報UP」される仕組みをつくり、問題対策のPDCAを早く回そう。

五、新製品実現プロジェクトチームの活動要件を共通手順書にまとめ、どのプロジェクトでも同質の活動が展開できるようにしよう。

活動の途中ではありますが、すでにいくつか変化が見えてきました。

たとえば立ち上がりコストでは、期間が従来よりも半分ぐらいで実現したプロジェクトが出現しております。たとえば、特別なお客様からいただいたオー

ダーを、数か月に渡って生産し、納期を100%守ることができました。たとえば、当初の原価の予測よりも20%も上回るコストダウンを実現しました。このような成果が少しずつ、あちこちに出始めております。

我われが一番気にしているお客様に納めて一、二か月の間に発生する受入れ時トラブルは、〇三年対比、〇五年度は1/3と顕著に減っております。彼らは、かなり手応えを感じ始めている状態にあります。

これらの成果は、もちろん生産技術部隊だけによるものではなく、関係部門全体がもたらせたものであるわけですが、彼らの動きの変化によるところは、大きいといえます。

まだまだ課題は山積されております。けれど私は、この「部隊」に非常に大きな期待をかけています。そして、彼らの力は、まだまだこんなもんじゃない、もっともっとできる、と堅く信じております。彼らが、人間らしく創造的にチャレンジしていくよう、厳しく見守っていきたくと思っています。

◇2006年度の組革研◇

二〇〇六年度の組織革新研究会は、左記の日程で開催されます。

また、組革研に付設して、企業内変革へのサポートとして、「東京ミーティング」**A** **B** **C**」が、以下のように新たに開始されます。

「変革」実践のバックアップ 東京ミーティング **A** **B** **C**

企業変革の二大黒柱の「事業展開」と「人と組織」——先進企業にあっても、前者は進展し

つつも後者は依然として停滞、というのが実状ではないでしょうか。

人と組織の動きがなかなか変わらないのは、ごく自然なことです。それは、自分の、自分たちの今までのもの見かたや意識、発想に疑問をもち、あるいは否定してみるところから発することだからです。これこそ、言うは易く行なうは難しの典型例でしょう。

企業内変革をバックアップすべく、変革のためのヒントから実践まで、その程度は **A** **B** **C** に

よって相当に異なりますが、三つのミーティングを二〇〇六年度から開始します。

東京ミーティング **A**

参加会社 複数社
参加者

・チーム参加企業10人のうちの一人

・リーダー参加者

日時 月1回(土曜)

10時30分～17時30分

定員 20人

費用 無料(昼食代実費のみ)

東京ミーティング **B**

参加会社 複数社
参加者 リーダーコース参加者

日時 月1回(土曜または金曜)

10時30分～17時30分

定員 15人

費用 無料(昼食代実費のみ)

東京ミーティング **C**

参加会社 1社

参加者 チーム参加+リーダー

1コース参加会社

日時 月1～2回

定員 15人

費用 一〇〇万円(二日あたり)

「変革」への原体験 組織革新研究会

2006年度 会期

5日間(いずれも火曜～土曜)

第405回	5月16日～20日
第406回	6月6日～10日
第407回	6月27日～7月1日
第408回	7月11日～15日
第409回	8月29日～9月2日
第410回	9月12日～16日
第411回	10月17日～21日
第412回	11月14日～18日
第413回	2007年1月23日～27日
第414回	2月20日～24日

会場

伊豆高原セミナーハウス
静岡県伊東市

参加費

¥221,950(税込)

定員

100名

組織革新研究会ならびに東京ミーティングについての詳細は、左記事務局にお問合せください。

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原 **C**

第二巻一号(〇六年二月)

発行日 二〇〇六年二月十日

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・二二二一
(FAX) 〇三・三五八一・二二二六