

部下の“力”を呼び醒ませ

—“次世代育成”の使命に燃えて

三井造船 船舶艦艇事業本部
基本設計部構造計画グループ

基本設計部構造計画グループは、タンカー、ばら積み貨物船、ガス運搬船など、巨大船舶の基本構造設計を手掛けています。いかに構造設計するかで、船舶の製造コスト、安全性・信頼性、顧客満足度などに大きな影響を与えると、重要な責を担っています。

二十才台の若手が職場の約半数を占めていることもあり、『技術の伝承と人材育成』が本グループの大きな課題となっています。集積されたベテランの技術と知見を受け継ぎ、共有することで若手を育て、『〇七年問題』への対策も立てなければなりません。

組織革新研究会へは、課長補佐以上は順次参加するようにしており、前田グループ長、田中主管、望月課長補佐も、それぞれ会期を別にして、組研研にメンバー参加しました。それぞれが『リード』というマネジメントに目醒め、部下に対して「一生懸命に教える」から、「自主的に考えて動ける環

境をつくる」へと、自分自身の発想を変える努力をしています。同じ職場で組研研体験を持つメンバーで、ときには連携しあい、ときには別々に、さまざまな取り組みを展開しています。

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻10号 07年5月 / 組織革新研究会・会報

■ 部下の“力”を呼び醒ませ……①
—“次世代育成”の使命に燃えて

三井造船

船舶艦艇事業本部基本設計部
構造計画グループ

構造計画グループ長 前田泰自

主管 田中 茂

課長補佐 望月幸司

■ “もの言う職場”への変革……⑥
和光物流岡山支店 平須賀進吾

組研研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“個”を際立たせる

構造計画グループ長 前田泰自

組研研には、〇四年秋に参加しました。当時、主管だった私は、グループ長の下でグループ全員をみるという立場でした。学生時代は野球部に所属していたので、脚と体力には自信がありました。S-20など簡単にクリアできると、正直、軽視してスタートしたのです。しかし上期では三つ目のこま図からつまずき、ほとんど先に進めませんでした。土砂降りの中ゴールできずに終わり、ぐちゃぐちゃに濡れてみじめな思いを味わいました。

「これは真剣にやらなければ痛い目にあう！」と、スイッチがオンに切り替わりました。その夜からは徹底的に調査に打ち込み、実際、さまざま発見もしました。下期は直前まで現地に降りついて調べ、気がついたら

ることに気づきました。確かめようとしても、経理なのか、管理部門なのか、どこの部署が把握しているのかさえわかりません。自分に呆れました。「今までよくも何もわからないまま作っていた。なぜ？」という問題意識を持たないで…」。

本音がでる環境づくり

○五年十月にグループ長になると、私には、『リード』という課題がさらに大きく迫ってきました。

『守破離(しゅはり)』という言葉葉がありますが、我が職場にも、「技術は、まず先達から受け継ぐもの」という体質が根付いています。最初は教えを守ってその通りやってみて、徐々にそれを破っていく、最後は離れて自分なりにやってみる、というわけです。

素晴らしいことですが、その一方、「教えてもらえばいい」という受け身の姿勢が若手に定着していたことも事実でした。指示は上から降りてくる、答は与えられる、言われた通りにやればいい、という風潮が、私に

は気がかりになってきました。仕事を自分のものにしてほしい。受け継ぐだけでなく、自主的に新しいものもどん欲に取り込んで、「自分はこんな船を造りたい！」と夢や目標を語ってほしいと思いました。

また、グループ会議でも、発言は一部のベテランに限られており、若手は静かに聞いているだけです。さらに、一日中ひとりでコンピュータに向かい、ひたすら構造計算をするという状況にあるせいか、一人で悩みを抱え込んでいることが多いのです。「わからない」という本音が、なかなか聞こえてきませんでした。そして、皆が同じようなことで悩んでいるのです。もともと本音が飛び交う職場に変える必要がありました。彼らが自ら考え、発言し、動くという「個」が発揮される環境をつくらなければ。これこそ、私の使命でした。さっそく田中主管と望月課長補佐らに私の考えを話し、彼らとともに対策を立てました。

①「個全」で議論する。
改善活動のテーマなどグループ

プで決める必要があるときには、「個全」を繰り返し議論する。グループを二〜三チームに分けて、まず個で考え、次にチーム(全)としてまとめる。その結果をグループ全体ミーティングで提案し合い、それについてさらに全員が「個」で考え「全」で議論する。

②毎日、業務終了前に「終わりの会」を開く。

若手が発言しやすいように、少人数(四〜五人)の三つのチームに分ける。チーム別に毎日十七時に集まり、各自がその日の業務概要、悩んでいる点、新しく得た知見など、あらゆることを報告しあう。必要に応じてアドバイスしあう。グループ分けは固定せず、定期的にローテーションして全員と話す機会を持つ。

体で観る

構造計画グループ主管 田中 茂

てるようにする。

こうしてスタートした取り組みは、すでに一年半がたちました。最初は半ば強制だった「終わりの会」も、今では皆が自発的に、ごく自然に集まって聞くようになりました。「悩んだときにさまざまなかたや解決方法が聞けてうれしい」「他の課員の仕事内容や取り組みがわかる」など、若手の声も聞こえてきます。

先日も、グループ全員で社内委員会に参加し、検討事項を発表したのですが、若手がどんどん発言して議論していました。グループ内の一人ひとりが、いきいきと本音で発言し、それによって人間関係も信頼関係も強くなっているのを実感しています。

組革新には、○六年八月に参加しました。入社十二年目、当時の私は、課長補佐という立場にあり、後輩たちへの接しか

たや育成について模索していたときでした。この体験で「部下に真正面から向き合うこと、彼らの可能性

を信じることの重要性」を知ったのです。

思えば、懇切丁寧に教えることが本人のためと思い、それを今まで疑ったことなどありませんでした。手取り足取り教えることで、かえって余計な手出しをしていたのです。その根底には、教えたほうがとっとり早いという上長側の都合があったのかもしれません。

組革研体験後は、若手が構造強度計算書を作成するときには、「期日」と「期待する成果物」だけを告げるようにしました。どのように計算するか、どのツールを使うべきか、それをどう使うかなど、一切の説明を省きました。案の定、さまざまな質問が出ましたが、私から答えるのをやめ、逆に「君はどう思う?」と質問して、彼らが答を出すまで、何度でも考えるように仕向けました。

すると、彼らは過去の計算書を調べたり、ツールの使いかたを同僚に聞き回ったり、お互いに検討しあったりするようになりました。自ら考え、自発的に行動するようになったのです。

仮想現実から現実へ

我われ構造計画グループは、造船工場という現場から離れています。しかも成果物は図面という「バーチャル・リアリティ」です。そして私は、かつての記憶や人から聴いたことを前提に仕事をしていました。それでも大きくは異なっていないし、そのほうが効率的で楽だと思っていたからです。現物を見て、突っ込んで確認することなどなく対処することがほとんどでした。事実をわかったつもりになっていたのです。

しかし、組革研での五日間で「対象を観るとは、現地で現物を直に自分で観る」ことを実体験し、その大事さを学ぶと、後輩にもそのことを知ってほしいと考えるようになりました。そこで「段階的検証」を思い立ったのです。

船底などの無人空間は、強度を確保するため壁で仕切られており、そこには扉のない穴（マンホール）が開いていて、人が通過できるようになっています。今までその設計はコンピュータ

上でシミュレーションするだけでしたが、段階的を使って実物大の模型を造ってみることにしたので。

船底は暗いので、事務所内にある階段の踊り場の照明を消して同じような状況をつくり、そこに段ボールの壁を立て、穴をくり抜いてマンホールを造りました。そして入社二年目の後輩と一緒に、実際に通り抜けてみました。すると、人がかがんで通り抜けるときの通りやすさは、人の体格や通りかた、明るさなどで大きく左右されることが体感できました。

体を動かして、いろいろな目で観たら、コンピューター上では見えなかったことが見えてきたのです。「想像と実際は違うものですね。通ってみて初めてわかりました!」と、後輩も驚きの声をあげました。

今年の三月からは、若手への技術伝承を目的にした『工場三課中堅の会』を発足させました。我が構造計画グループは、船舶設計における上流に位置しており、千葉と岡山にある造船工場の下流設計部隊との連携が不可

欠です。しかし、同じ設計に携わっているが、それぞれの設計状況を理解し合っていないのが現状であり、その溝を埋めることが目的でした。私がオプザーバーとなって、三つの設計部隊からそれぞれ中堅一人ずつを集め、四人で毎月一度、開催しています。

ここでも、「対象を現地現物でよく観る」ことを最優先しています。それぞれが別々に設計したものが、その後、実際にどういうかたちで造られているかを、一緒に工場を訪れて視察するので。建造中の船舶を直接見て、手で触れることで、自分の設計の妥当性や問題点を、自分たちで確認するのです。また、現場でベテラン作業者の技術を観て、話しを聞くことで、彼らの技術や知見を受け継いでいくこともできます。

私自身、実は理解していないと気づくことも多々あり、一緒になって勉強しています。これからも、世代やキャリアを越えたマンツーマンの情報交換の機会を、多くつくっていきたくと考えています。

問題を共有する

構造計画グループ課長補佐 望月幸司

○五年四月に課長補佐となりました。自分の仕事をするだけでなく、下にいる七人の後輩たちの意見を取り上げながら、上司を補佐していくことが私の役割になりました。それにより、グループとしていかによい方向に向かうかを考えることが求められているのです。

構造計画グループでは、常に多数のプロジェクトが同時進行しています。プロジェクトによって、組む後輩の人数も違います。目の前の利益を優先すると、限られた時間内で仕事を手際よく、多くこなそうとして、「全てを指示する」か「同じ仕事をさせる」かになってしまいうのです。

後輩を育てるという観点からみると、これではダメです。後輩への接しかたも仕事の割り振りもうまくこなしたい…。気持ちばかりが先行し、実践は空回りしていました。

そんなとき、組革研に参加して、二つの大きな収穫を得ることができたのです。

①「対象の事実を観る」重要性

対象(こま図)の仕組みを「消化・発見」していく過程での「×打ち」は、相手の考えの否定ではありませんでした。実際に現地で自分で観た事実を根拠にするもので、「事実か否かを判断して×を打つことの重要性」を身に沁みて実感することができました。

②『リード』というマネジメント

トへの気づき

後輩をロボットとしてではなく、放任するのではなく、『リード』するとは？ やらされ感ではなく、やりがいを感じられるようにするには。また、藤田キヤンパスリーダーのお話には、「相手の状況によって、『リード』のしかたも変えなければなりません」とありました。それぞれの能力に合わせたリードと

は？ 一体どこまでを指示して、どこからを任せたいのか。「答は対象(部下)にある」と学んだものの、『リード』は非常に難しい課題でした。

そんな折、社内改善活動のリーダーになりました。

とにかく、熱意をもって自分の役割を果たそう。まずやってみることが重要だ！ と、すぐにアクションを起こしました。

仕事には、「もやもやしていること」がつきものです。それを各自が一日に三件、それらの解決期日とともにホワイトボードに書き出すという活動を始めたのです。

たとえば、「ある一品図の正確な寸法がわからなかった。工場現場の担当者に直接聞いてみる。期日/○月△日」というふうに。

毎日のもやもやを放置しないで、自分自身の問題にしよう。机上での想像ではなく、「現地現物」の調査で答を発見する喜びも、皆に知ってほしかったのです。しかも、期日を設けて何回もくり返していったら「習慣化」していくだろうと期待しま

した。

ところが、意気込んで始めたのに、数日たつと、書き出し項目が更新されなくなって、放ったらかしになっているのです。

誰もが日々の仕事に忙殺され、仕事の間はもやもやしていても納品してしまえば済んでしまうため、「甘え」が出てしまっていたのです。取り組みは失敗でした。

個人的な問題で、個人で決めた期日で、個人申請ではダメなのです。必要なのは『問題の共有』でした。皆が「やらねば！」と思う共通のもやもやをやらなければ意味がないのです。このとき、全員で一緒にひとつの問題に向かっていく「強制力」の重要性を悟りました。

ありありと、

あますところなく観る

陸上建造物の耐震強度が社会問題になっていきますが、船舶についても同様で、新造時の設計段階で船級協会が定める規則に適合しているか否かの図面審査が行われています。従来は各船級協会の規則が異なっていました。

たが、統一すべきだという意見が出され、国際船級協会連合によりタンカーとばら積み船に関する共通構造規則(CSR)が、昨年四月に発効されたのです。これによって今後、新造船の構造強度は一層強化されることとなります。

新規則を熟知することが、我われにとつて最重要課題となりました。しかし、グループ内の理解度には大きな差があることを感じました。

新規則は、内容が膨大で、かつ複雑なため難解なのです。そのうえルールの記述に不明確な箇所があり、読んだ人によって理解が違ってくるのです。グループ内でより具体的に究明し、周知徹底する必要がありました。そこで社内改善活動のテーマをグループ全員で取り組める「CSRの解明」に変更しました。ミーティングには、組革研で体験した『消化・発見法』の一部や個全のすすめかたを利用してみました。これなら、対象に迫り、ありありと明らかにしていけるはずで。そして次のようなプランを立てました。

①問題点の抽出(「わからないこと」の書き出し)

新規則についてわからないことや問題点を書き出す。

②違いを現物で調査する(「現地現物での調査」)

新規則が適用されたら寸法がどう変わるか、どんな影響があるのかを、すでに建造された船でシミュレーションする。

③状況を視覚化(「ありありと絵にする、状況の共有化」)

新規則の要求値が満たされていない箇所、パーセンテージをグラフで表し、皆に問題点を視覚的に見せる。

④要因の徹底究明

特に問題視される項目を絞る。グループを四チームに分け、調査をくり返すことでさらに掘り下げ、要因と考えられるものを究明する。

⑤対策を立てる

要因を発見したらグループ会議で報告し合い、それに対して具体的な対策を検討する。

□ ①は以前も日ごろから行っていることでした。今回も出てきたのは、「設計の最適化ができていない」「規格自体に問題がある」「プログラムにバグがある」などと具体性に欠けたものでした。『問題を挙げただけで、解決した気分になっていてはダメだ、②からが重要だ』と思いましたが、組革研を体験していなければ、このような意識を持てなかつたかもしれません。

組革研体験のある田中主管も「②以降をやるのが重要だ」と、理解を示してくれました。組革研では他のメンバーたちが「職場に帰ったら、(変えようとする)自分たちのことを上司がわかってくれるのか」と心配をもらっていました。我が社では、上司が理解してくれるので、私は恵まれていると思います。

現在、すでに③までが終了し、これから④に移行する段階です。この活動は業務と並行してやるので負担が大きくしんどい部分もあります。重要とわかりながらも、やらされ感が拭えない後輩もいるでしょう。全員がモチベーションをあげ、本気で取り組み、達成感を生むためには、どうしたらいいか? これが私の新たな課題になっています。

「変革」への原体験
組織革新研究会

会期

5日間
(いずれも火く土曜)

第415回 5月22日～26日

第416回 6月12日～16日

第417回 6月26日～30日

第418回 7月10日～14日

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

第422回 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

08年

会場 伊豆高原セミナーハウス
(静岡県伊東市)

□ 組織革新研究会へのお問合せ・お申込みは、マネジメントセンター事務局
(03-3581-1111)
にご連絡ください。

“もの言う職場”への変革

平須賀進吾 和光物流 岡山支店

藤田キャンパスリーダーの『野鴨の話』を聴いたとき、自分が犯している過ちに気づきました。私は部下においしい餌を与え続けることで、彼らが本来持っている能力を葬り去るところだったのです。

我が社はベビーフードを扱う和光堂の子会社で、物流全般の仕事をしています。八年前、新しく岡山センターが立ち上がり私も配属となりました。まったくゼロからのスタートでしたが、「自分たちでつくり上げていくんだ！業績を伸ばそう！」と希望に燃えていました。困難も多くありましたが、自分たちの力で乗りこえ、意気揚々と仕事に夢中になりました。当初は六名だけだった社員も今では十七名に増え、業績も順調に伸びて、親会社から信頼をいただいています。

昨年五月に加工棟の主任になりました。新入社員二人の様子を観ていて、私は初めて大きな不安を感じました。研修中に教えたことしか彼らはできず、新たな仕事を任せても全く対応できないのです。この状況のまま

我われが異動したら、ここは運営していけるのか？ 今まで築き上げた信頼を失ってしまわないか？

こんな不安を抱えた状態で組革研に参加したので、シヨックはより強烈でした。「私は自分の経験でつくったマニュアルが完璧だと思い、新人に渡して、仕事を教えていたつもりになっていた。しかし実は、彼らの考える力を奪い、ものを言えなくしていたのだ！」

我が身を振り返っても、明らかでした。我々はマニュアルなど無いところで苦境に立たされ、どんな問題も自力で考え、乗りこえてきました。だからこそあんなに仕事楽しく、一生懸命になれたのです。

なぜ、それをするのか？

「もの言う職場に変えよう」と決心しました。配送センターの社員に『仕事内容でわからないこと』を書き出してもらいました。壁に貼り出して一覽一望してみると、「フオークリフトで荷積みした後、なぜ後進走行で戻るのがか」という若手からの疑

問がありました。続けて全員で回答を書き出しました。「積んだ荷物で前方の視界が遮られるので事故防止のために後進走行する」とベテランが書いた用紙を見て、若手の顔つきが晴ればれとしていったのを思い出しました。我われが日ごろ当たり前に行っている作業でも、彼らには何のためにやっているのかかわからないまま、ただマニュアルにあるからと、問題視せずに流して動いていたのです。

以来、私は定期的にミーティングをして、『朝から今までの仕事でわからなかったこと』を書き出してもらい、それらを解決するために一つずつ意見をぶつけあい、答を全員で共有する、ということをくり返しています。

これにより仕事への理解が深まったのでしよう。最近、少しずつ彼らの「姿勢」が変わってきました。指示を待つばかりだったのに、「次は〇〇しませんか」「こうしたほうが良くありませんか」と口々に提案してくるのです。

先月から、さらに加工棟のパート職員へと、同じミーティン

グをあげました。パート職員の仕事は、ミルク二缶とお尻拭きをパッケージに詰めるというような「単純な」作業です。ですからこれらの工程は全員が完全に理解できていると思ひ込んでいました。

ある日現場でトラブルが発生しました。皆を集めて話しを聞いてみると、作業工程の認識が一人ひとり微妙にずれていることがわかったのです。

さつそく毎週月曜日の朝礼で、パート職員に『わからないこと』『なぜそれをやるのか』について書き出してもらうことにしました。それを一覽一望し、全員で意見を闘わせています。今はまだ数回目で変化がみえませんが、これからが楽しみです。

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原◎
第二巻一〇号◎七年五月
発行日 二〇〇七年五月十日
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・三五八一・一一一
(FAX) 〇三・三五八一・一一一六