

# 絶対に、逃げない

## —「リード」目醒めの原体験とその後の変化

三ツ橋宏明 アンリツ/ワイヤレス計測事業部

我が事業部は、携帯電話に特化した電波計測器の製造を担っています。私はシステム開発グループの主任兼プロダクトリーダーとして、六十人のメンバーとともに、長い年月をかけて巨大な測定器を開発・製造し、日々、品質改良に尽力しています。実は、入社以来ずっと技術屋として「個人プレイ」で仕事をしてきました。ところが昨年四月にこのグループに異動となり、突然、六十人の上司になったのです。びっくりしました。人を

マネジメントすることが、初めて、私の課題となったのです。グループは典型的なピラミッド型を成していました。私も、「部下の管理はせいぜい五人が限界だ。私ひとりです六十人の面倒をみるなんて無理」と考え、意図的に、直属の四人のサブリーダーとだけ密に話し合い、指示系統がしっかり下に到達するように仕向けていました。グループはうまく運営されているように思えました。それまで毎週あった全体ミーティング

を、思いきって三か月に一度に減らし、私がつくった方針を皆に話して聞かせました。それでも仕事は、以前よりスムーズにすすんでいたのです。しかし心の奥底では、ほころびを感じていました。六十人といっても正社員は二十人ほどで、あとは人材派遣会社から派遣された技術者でした。正社員には「お客様に切られたら自分の職場がなくなってしまう」という危機感があり、お客様を向いて必死になっていましたが、派遣社員には「ここがダメでも、次がある」という「生ぬるさ」が見えてしまうのです。

しかし私は、派遣社員に「命がけの姿勢」を求めるのはしよせん無理、とあきらめていました。「私も忙しいし、どうしようもない」と、そのほころびに目をつぶっていたのです。そんな中、今年の二月に組研研に参加することになりました。

**ただ見守っている**

「仕事の進捗が悪い！ なにかというタバコばかり吸っている。仕事を中断して個になり、



第2巻12号 07年7月 / 組織革新研究会・会報

■絶対に、逃げない……………①

—「リード」目醒めの原体験とその後の変化

アンリツ 三ツ橋宏明氏

■「長」ではなく「人」として……………③

—夢中になったら、素になった

—まるでい運輸倉庫 山本昇平氏

■できることは、

—「自分が変わる」ことだ……………⑤

—「VIP担当」に参加して

目醒めたこと

昭日電工 海老澤博和氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

事はすっかり遅れてしまいました。我われの「たるみ」は、ブロックリーダーから許されることはありませんでした。「三時間もかけて自分たちを振り返ったというのに、何も変わっていない！ 無駄だった。これはチームリーダーの責任だ。解任する！」と、我われの目前で、チームリーダーが解任されたのです。それでも、私は冷静でした。「部下のモチベーションを上げることができないなんて、当然、チームリーダーの責任でしょう」と、他人事だったのです。

その後、現地調査に出かけ、明け方に仕事部屋に戻ってきたときのことです。暗がりには、誰かがぼつんと立っていました。目を凝らすと、解任されたチームリーダーです。びっくりしました。「私だったら、投げだすのに。ふてくされて寝てしまいか、帰ってしまうのにな。」解任されたにもかかわらず、我われの行く末を見守ろうとする姿勢に、単純に「すごいっ！」と、心が揺れました。

翌日も、ふと振り返るといえるのです。遠くから、いつも、た

だ見ているのです。その姿が、だんだん私の中に蓄積されていきました。そしていつの間にか、「あの人のためにやんなきゃダメだ！」と必死になっていました。仕事にのめり込んでいたのです。下期S-20ではペアと、「絶対に一位を狙おう！」と誓い合いました。メンバー全員が「下期は絶対にゴールするぞ」と闘志に燃えていました。

必死に走り続け、上位でゴールした瞬間に、目に飛び込んできたのはチームリーダーの顔でした。真直ぐに彼の前に行つて、握手しました。すごくうれしかった。こんなに他人のために一生懸命に仕事をしたことなどありません。ペアも、ぼろぼろ涙を流しながら「社会人になって初めて泣いた。仕事で、しかも研修で」と言っていました。何も言わず、ただ見守り続ける。この彼の姿勢が、私を、チームを、こんなにも変貌させたのです。これこそリーダーの姿勢なんだ！

### 姿勢、定まる

会社に戻った日、部長に報告

しました。「これからは逃げません。部下からも、製品からも、お客様からも、絶対に逃げません。これが私の課題です」。

まずは、正社員と派遣社員の視点のズレを、同じ方向へと揃えなければなりません。一つの製品開発に六十人で向かうとき、不具合を徹底的に解決しようと、全員が足並みを揃え、同じゴールを目指さなければだめなんだ、と信念がわいてきました。

意識のズレを感じるメンバーの席に足を運び、話をすることから始めました。我が社の開発意図や目指すべき品質についてなど。そして素直に「協力してほしい」と伝えました。

もう一つ、「部下の決定したことを否定しない」と心に決めました。「彼らはできる」と信じ、本気で任せました。処理できないときは相談に来ますが、まず「どう考える？」と意見を聞き出し、その考えを推奨しました。時には、補足したりヒントを与えますが、「そうじゃなくって」という否定は絶対に口にしませんでした。そして、全ての相談に私の力で答え

ました。それまでのように、上長に相談することを止めて。

私の気持ちだが、どこまで伝わっているのかはわかりません。

しかし、最近になり職場が変わってきているのを感じています。現在開発している製品は約三か月の間のサイクルでリリースを行なっていくのですが、遅れがちだった納期が守れるようになってきたのです。品質レベルも、驚くほど高くなっています。

また、直属の四人のサブリーダーが素晴らしい仕事ぶりを見せてくれるようになりました。指示を待つことがなくなり、自分で考えて対処しています。こと細かに話さなくても、だから、四人を集めて「さあ、やるぞ」と号令をかけることもなくなりました。三か月に一度の全体ミーティングさえ、このところは開いていません。私がいなくても、無事に仕事が終わっていくと思えるほどです。

結果がよくなっているのですから、感謝するしかありません。正社員にも派遣社員にも、つい口に出してしまいます。「ありがとう、ありがとう」と。

# “長”ではなく“人”として

## — 夢中になったら、素になった

山本昇平 まるだい運輸倉庫/テクノ事業所

私の事業所では社屋棟に七つの倉庫があり、およそ一万パレットの収納能力を備えています。取引先の工場から短期・長期で、デジタルカメラ、レンズ付フィルム、DVDなどの製品をお預かりし、必要に応じて全国の営業拠点に出荷するという業務を行っています。

三年ほど前のことです。組革研から戻った所長がそれまでとずい分変わり、「おかしいなあ」と驚いたことがあります。以前は製品が搬入されると、どこに収納するか現場の動きを細かに指示する所長でした。それがどうでしょう。「今度はこの製品が入ります。お願いします」としか言わなくなったのです。

「これって、どういうこと?」。我われはとまどい、試行錯誤しながらも、なんとか業務をすませたのです。

〇六年十一月、今度私が組革研に参加する番になりました。初日からチームリーダーはただ、「始めてください」「自分で考えてください」「時間がありませんよ」と言うだけ。こま図の何を調べるのか、何のために調

べるのか、わけがわからず、不満と焦りがつのりました。

上期S-20は、さんさんでした。2VIPに着いたものの、

「割りこま」を見つけておらず、引き返して探し続けました。ペアを待たせているという焦りと、わからない自分自身への怒りがこみ上げ、「やってられない!もう帰ろうか」という気持ちで一杯になりました。ふと見渡すと、周りは皆、懸命に走っています。「初日から逃げ出してどうする。会社に申し訳ないじゃないか」と、やっとこらえました。頭を空にして、スタートから歩き直したのですが、結局一枚目の割りこまは見つからず、タイムアウトでした。

それからは、自分のみじめな結果と後ろめたさを、ずっと引きずりました。しかも、私は文章を書くことが苦手です。口下手で、論じることが上手ではありません。実は早々と、こま図における重要な発見をしていたのですが、それを的確に表現することができません。書いたことにはすべてバツが打たれ、対決でも相手に押されてしまい、

時間ばかりが過ぎていきました。

「上期でさんさんだった人間の言い分など、誰もわかるうとしてくれないんだ」と、不信感さえ生まれてきました。

下期のスタート直前になり、とうとう私は声を張り上げました。チームに貢献したいという一心からです。「すみません、説明させてください。このマークは、遠くにあるように見えても、すぐ脇にあるんです!」。こま図を指し示しながら具体的に説明すると、「あつ、そういうことなんだ。そのことが言いたかったんですね」と、皆の顔が晴れ渡っていききました。うれしかった。やっと、初めて、認めてもらえたのです。

私は、下期は十九位でゴールすることができました。チームも全員がゴールでき、一番風呂に入ることができたのです。

### 易きに流れていた

ところが、この「やり遂げた」という達成感で、張り詰めていたものがプツンと切れてしまいました。四日目の作業の深夜四時くらいだったでしょうか。「相

手グループは真剣だぞ。こんな生ぬるいことで対決するなんて、相手に失礼だ。お前ら、帰れ!」と、チームリーダーを激怒させてしまいました。「チーム業績は一位を達成したし、明日になれば帰るのだから、もうこのくらいでいいんじゃない」と、全員が易きに流れていたときでした。

急いで相手グループの様子を見にいきました。相手はなぜか、年輩ばかりの編成でした。声を枯らして言い合っています。「若僧ばかりのグループに負けてたまるか!」という気概が迫ってきました。なあなあ我われが立ち向かうことなど、本当に失礼に思えてきました。

「気持ち完全に負けていた。甘かった。付け焼刃になつてしまふかもしれない。しかし、とにかくベテランに対抗するために、今から必死にやるしかない」と話し合い、覚悟を固めました。そして「対決したい」とリーダーにお願ひし、相手グループに頭を下げたのです。

対決は結論が出ないまま八時になりました。最後の全体ミー

ディングが始まり、私にグループ発表を任せてくれました。思わず言っていました。「対決の最中、私は途中で怠け、投げ出して帰りたくなっただんです。今までの自分ならそれを隠していたかもしれません。ですが、一生懸命にやっている皆さんに対し、それでは失礼だと思えました。謝らせてください。申し訳ありませんでした」。

### 我われにはできる

組革研を終えると、所長の言葉の真意がわかるようになりました。私も目が開いたのです。

七つの倉庫。今までは、製品が搬入されたら、ただ空いている場所に格納するだけでした。スペースが足りなくなると離れた倉庫を利用し、そこに詰め込んでいました。そのため、いざ出荷となると、各倉庫から数を集めて揃えたり、離れた倉庫から運び込んだり、出荷先の拠点別に仕分けし直したり、と現場はバタバタでした。出荷製品二〇個が十五個と五個に別々の段ボールで、別々のパレットで納品されることもあり、「なぜ一

つにまとめてくれないのか」というクレームもたびたび。取引先は、「製品を営業拠点別に保管・出荷管理してほしい」と強く要望していました。しかし、取り扱い数が膨大で荷動きが激しいなかで、各倉庫の製品を再編成するなんて絶対に不可能だと、それまでは決めつけていました。

ところが、まったく反対の気持ちになったのです。「倉庫の再編成、やればできるかもしれない。お客さんの要望から逃げてはダメだ」と。

十二月のミーティングで、事業所の全メンバー十八人を集めて話しました。「倉庫の再編成をしたいのです。製品を別の倉庫に逃がし、出荷の度にここに移動して仕分けし直すのは大変なムダではないですか。ここ一か所に集約しましょう。それから新たな製品が入ってきたときに、すぐに受け入れられる余力もつくりましょう。どのようにやったらいいか、皆さんにお任せします。お願いします」。

まず、各倉庫の責任者が、どの荷物をどのように管理するか

(収納の仕様、ラックの高さなど)を考察し、彼らの上長が、それを図面とプランにまとめて、一月のミーティングに備えてくれました。私は全てを貼り出してもらい、皆で一覽一望して討論しました。さらに皆のアイデアを加え、目標達成のスケジュールを切つて、所長に提出しました。すると、「これではちょっと甘くない? もっと短縮できるとしょ」という返事。さらにアイデアを出し合うと、スケジュールは半月も短縮されたのです。こうして、一月半ばかり全倉庫の再編成がスタートしました。

「こんなに短時間で本当に大丈夫だろうか」と、内心ははらしたながら、皆の動きを見守りました。「七倉庫を同時にすすめたのでは、人手も時間も足りません。全員が一緒に力を合わせて、一庫ずつ再編成をすすめていきましよう」という一人の声に、「私がラックの高さ調整を担当します」「私は三号庫から荷物を運んできます。あなたは五号庫から運んでください」という声飛び交っています。

こうして、状況に応じて十八人が役割を分担し、助け合つてすすめています。なんだかイキイキしているようにすら見えませんでした。

各倉庫が、商品・出荷先別に整理整頓されていきました。こうしてスケジュール通りの二月半ばに、再編成が無事に完了したので。今では取引先からのクレームも半減しています。

また先日は、突然、空調(冷蔵)倉庫二〇〇パレット分の収納を依頼されました。空きは八〇〇しかありません。しかしこれをなんとか受けなければならぬ状況でした。さっそく皆に相談しました。口々に荷積み工夫を提案してくれ、夕方だというのに「今から積み直しをやつていいですか」と言ってくれるのです。「助かります。お願いします」。こうして、最大限可能な数をクライアントに提供することができました。

私は今年の四月から係長になりました。長といても、机の前に座っているのではなく、常に現場に身をおき、皆と一緒に仕事をしたいと思えます。

# できることは、“自分が変わる”ことだ

## —「VIP担当」に参加して目醒めたこと

海老澤博和 昭和電工／押出・機能材事業部

入社して一〇年、品質保証室に移って三年になります。押出・機能材事業部には、品質保証室の他に、製造部、技術部があります。我われはクレームを受けると製造部、技術部に投げかけ、『原因分析・改善書』の作成を依頼します。しかし彼らはなかなか作ってくれません。納期は迫ってくるし、「なんで自分たちの仕事をやらないの。だったら私がやります」と、自分で背負い込んでいたのです。

しかし、私には現場の状況はわかりません。現場に入り込んで調べるのも気が引けるし、「そういうことなら、前もそうだったから、多分これが原因だろう」と、自分の経験から想定して、机上で対応策をひねり出していました。ところが、あれやこれや、いくら対応を打つても的を得ません。いつも空回りでした。「こんなに一生懸命にやっているのに、なんで成果が上がらないんだ。大きなジレンマを抱え、苦しんでいました。」

〇六年十月に組革新にメンバー参加しました。上期S-20では、2VIPを通過せずにバスに乗ってしまい、疑うこともなく4VIPでペアを延々待っていました。七時くらいになってやっと自分のミスに気づいたのですが、当然、タイムアウト。思い込みだけでわかつたつもりになり、動いていたのが敗因でした。

四日目の夜、『職場の問題はこれだ』というテーマで、実体験をありありと書き出すことになりました。私は「自分だけが残業して全部している。なぜ、現場はやつてくれないのか」と、日ごろの不平を書き出しました。全員の紙を一覧一望すると、誰もが「何もしてくれない。上司が、同僚が、部下が…」と書いています。それらを読みながら、私は思わずささやいていました。「それは自業自得ですよ、自分が悪いんだよ」と。

その瞬間、ドキリとしました。「あれっ？」と、急いで自分の紙を読み返しました。「ちよつと待って、私も同じだ。全部他人のせいになっている。自分がこうだからこうなった。自分のことが問題だと書いていない!」。現場の人がやつてくれないの

ではなく、私が仕事に向かわせていなかったのです。クレームが改善せず再発が多いのは、現場が悪いのではなく、私が対象をよく観ないで、自分にとつて都合のよい答へ勝手な思い込みで『改善書』を作っていたからでした。私は、一人よがりの押し付け人間だったのです。

「やつとわかつた! これの仕事へのかかわり合いかたを変えることができる」。帰りの車中では意気揚々でした。

会社に戻り、さっそくやりかたを変えてみました。今までは責任者だけを召集し、会議室で対策を練っていたのですが、現場が自ら考えて動き、『改善書』を作れるように、現場担当者も呼びました。現場で事実を調べてもらい、要因を挙げてもらい、一つひとつ検証していく。そして対策を考え、実行してもらうようにしました。その結果を私が書面にまとめ、もう一度全員に読んでもらい、調整してからお客様に提出することにしたのです。さすがに現場を知っている人たちは違えます。こんな考えかたもあつたのか、実際はこ

うなつていたのかと、私には新しい発見ばかりでした。ところが、任せることに徹し、いざ彼らにやつてもらおうとする、「調査する時間などない、今まではそちらがやつていたじゃないか」と衝突が増えていったのです。さらに、問題を「自分たちのもの」にさせようと考え、「ここが足りないんじゃないですか」と提案し、対応してもらってチェックしようとする、「現場も見えていないくせに!」と反感を買ってしまうのです。

「どうして受け入れてもらえないんだ。みんなのやりかたを変

えるのは無理なことなのか。どうして、やらし切れないのだろう」と、迷いは深まるばかりでした。

半年が過ぎて、一向に手応えがつかめません。そんなとき、「VIP担当」参加の誘いがあつたのです。迷うことなく、私は三日目から合流しました。

### スタッフは『杖』になれ

組革研の現場の熱気は、刺激に満ちていました。四日目の全体ミーティングが終盤を迎えたときのことです。偶然にも質問は、品質保証に就くメンバーのものでした。「製品の品質がまつたく上がらない。現場になにをやらせたらいいのか」。まったく同じ悩みに、思わず身を乗り出しました。

「品質保証の人は、現場＝ラインの人たちに『やらせよう』と思っただけじゃありません。ラインの人たちはいい加減にやっているわけではないのです。一生懸命にやっているのです。やらせようと思っただけじゃありません。そうではなく、ラインを『支える』スタッフにならなければなら

りません。スタッフとは、本来『杖』と言う意味なのです」。

藤田キャンパスリーダーのお話しに、胸がギュツとなりました。私はまさに『やらせよう』としていました。『支える』という気持ちなど皆無。上から観ていたのです。「恥ずかしい」という気持ちと、「皆に申し訳なかつた」という思いで一杯になりました。

続いて質問は、「マニュアルを作つて渡しても、全く読んでくれない。どうしたらいいか」と続きました。これも、私が抱えていた悩みです。品質維持の厚いマニュアルを、私も策定して配布していたのです。

『マニュアルができあがりませんが、皆さんのやりかたで、もつといいマニュアルに変えてください』と言つて、現場に渡してみたらいかがですか。マニュアルを自分たちでもつとよくしようと、『自分のもの』にする過程で、持っている力が発揮されるのです。マニュアルをそのための道具にすればいい。いいですか、これは『善なる強制』ですよ。その人の力を100%

引き出す強制は、善なのです」。

目から鱗が落ちました。「私は自分の都合のいいように、相手を支えようとしていただけだつた!」。半年前のメンバー参加で、『自分ばなれ』しなければと気づいたと思つていたが、実際は理屈ばかりで、心と体はまったくそのように動いてなかつたのです。こうしてもう一度組革研に身を置くことで、抱えていた苦しみに、答を見出すヒントことができました。

『杖』に徹して、現場をいかに支えていくか? 全体ミーティングが終わると、私は一人になり、『明日から自分はどう動くか』をありありと書くことになりました。「一日一回、現場に行つて現場の人の話を聴く」「一週間に一つ、課題を解決するためのサポートをする」。

組革研から戻つたら、月曜日の朝一番で現場に行き、先輩の声をかけるつもりです。「このクレームの対応をどのようにすすめていいのかわからないのです。教えてください。力を貸してください。皆さんはどのように考えますか?」。

### 「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間  
(いずれも火・土曜)

07年

第41回 9月4日～8日

第42回 10月16日～20日

第43回 11月13日～17日

08年

第42回 1月22日～26日

第43回 2月12日～16日

第44回 3月11日～15日

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・会報

「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻十二号(〇七年七月)

発行日 二〇〇七年七月二十日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒100-0001 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