

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
まるだいたい運輸倉庫 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
昭和電工 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

だ見ています。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、つい口に出てしまいます。「ありがとう、ありがとう」と。