

# 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。七時くらいになつ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。

「VIP担当」参加  
組革新には、S-20運営のための「VIP担当」としての参加があります。「VIP担当」を行った後、組革新の現場でメンバーの動きを見たり、全体ミーティングに参加することで、新たな気づきが生まれます。

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。「ちょっと待って、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けない!」。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!」これで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と、「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。

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、「マニユ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ユアルを、私も策定して配布していたのです。

『マニユアルができあがりませんが、皆さんのやりかたで、もつといいマニユアルに変えてください』と言って、現場に渡してみたらいかがですか。マニユ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。マニユ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。その人の力を一〇〇%

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、相手を变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っていたが、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

08年

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

### 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

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一二一  
(FAX) 〇三・三五八一・一一二六