

# いきいきと 活力みなぎる組織へ

～変革意識の発芽

東日本旅客鉄道／新潟支社

新潟支社は、旧国鉄時代に新潟鉄道管理局と称され、地域主要都市の鉄道拠点として優れた機能と人材を有していました。鉄道という重要な社会インフラを担っているという誇りに満ちていたのです。

○五年六月、私が支社長に就任したときは、JR発足十八年目を迎えており、多くの先達は退職し、約四千人の組織は若年化していました。乗務員区を中心に輸送を担っている第一線職場にも支社の計画セクションにも若い社員が大勢おり、誰もが優秀でまじめなのですが、今ひとつ「活力がない」と直感しました。日々の業務に追われ、懸命に働いているのだが、昨日のことを今日も、明日も、同じよ

うにやろうという風土になっていくのではないかと感じました。これでは昨日以上のことが、何も生まれませんし、仕事の面白さを味わえないのではないかとさえ思いました。

片や災害事故発生時は、力を最大限に出して結束し、素晴らしい対応力を発揮するのです。紐解いてみると、マネジメントの実態は安全安定輸送確保のために、ルールや基本動作を守ることを強く求められてきた鉄道事業の一面もあり、『管理』が強く『上意下達』の風土がありました。

①

## “熱い思い”が未来を拓く

東日本旅客鉄道理事・新潟支社長 荒井 稔

少子高齢化などにより、お客さまが減少傾向にある一方で、新潟駅周辺では連続立体交差化事業が予定されており、鉄道事業に街づくりの中心的役割が課せられていました。一方で支社内の世代交代が進むなか、変化と厳しさに対応できうる活力ある組織にしていかななくてはなりません。そのためには、一人ひとりが支社を取り巻く今の状況を

を知ることで、今後の課題を共有化することが必要と考えました。

①

ほこね

伊豆高原

そして

第2巻17号<sup>08年</sup><sub>2月</sub>／組織革新研究会・会報

東日本旅客鉄道／新潟支社  
いきいきと活力みなぎる組織へ

今こそ組織変革を。トップの情熱に支えられ、社員たちに「意識の変容」が波及していきました。

■「熱い思い」が未来を拓く

新潟支社長 荒井 稔氏

■「管理」が目を見詰めていた

人事課副課長 大関久章氏

■「対象」が確信を与えてくれる

人事課 竹内豊和氏

オムロンアミューズメント

■「限界」という殻を突き破れ

人事総務グループ長 上本智宣氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

## “信念”の体得

私は今から十七年前、千葉支社の輸送課長のときに、組革研にメンバー参加し、続けてリーダー参加を体験しました。「リーダーは何も教えてくれない」という怒りから始まったメンバー参加。上期での失敗体験は今でも私の「戒め」になっています。走り込んでゴールし、ペアと握手したとたんに、「ゴールできません」と告げられました。IPでの時刻申告が正しくできていなかったのです。私が時刻を言っ、ペアがそれを記入しました。しかし記入したものを私は確認していなかったのです。「ああ、私のせいだ」。今でも責任を感じています。どんなに頑張っても、肝心なところで現物確認を怠ると全てがゼロになるのだと、この失敗体験で学んだのです。

組革研から帰った晩は、体中が高揚感で一杯でした。翌日曜日は早朝からリポートを作りま

報告しなければと、月曜日から「すごい五日間でした！」

と、夢中にしゃべりつづけました。

リーダー参加では、藤田キャンパスリーダーから「荒井さんはエリートですね」と何度も指摘されました。「上手くやろう」と考えながらやっていたのです。試行錯誤をしながら「リードとは企てや計算ではない。部下を思う、熱い気持ち」だけ。やるしかないんだ。失敗したり成功したり、その過程のなかで自分の思いがどれだけ伝わるかが勝負だ」と、体得したのです。これは私の「信念」という深い部分にまで入り込んでしまいました。

### 改革の芽よ、育て

新潟支社で若手の人材育成を目指し、人事課の社員とともに、「次代を担うにふさわしい社員を育成する研修」の検討を始めました。「対象は次代を担う三〇歳以下。講師(管理職)が一方的に話すだけの研修ではつまらない。支社長自らが支社の現状と今後の課題を話し、続けて受講生から質問や自分の意見を募り、支社長がすべての質問等に答えるという、双方向の構成に

しよう。対象は約六〇〇人いるが、一回の定員は二〇人まで」と、外枠が決まっていきました。そして、支社長との対話を希望する社員を募る『若手応募型セミナー』を、とにかくやってみることにしたのでした。

私は研修担当者に「毎回やりかたを変えてみる」と課題を出しました。「そのためには、受講生をよく見ることだ」と言いつづけました。また「受講生の質問内容は紙にマジックで大きく書いてもらおう」と提案しました。しかし、研修担当者は、みんなきよんとしているのです。時間をもつたいない。みんな話したほうが早いという反応でした。「昨日よりダメになってもいいから、変えるんだ。『よくした』より『変えてみた』のほうがずっと価値がある!」と、言いたい衝動を抑えました。手さぐりの研修が進むなか、組革研OBである人事課長から、「組革研」という言葉が出たのです。「まず、研修担当責任者を派遣してみましよう」。

こうして九月に研修担当の若手二人を派遣しました。帰って

きて一日目、私に高揚した面持ちでしゃべりつづけて止まりません。十七年前の私と同じでした。「そうか、よかったな」とうれしくなりました。

十一月には、さらに社員育成責任者二人を送りました。気になつてじつとしておられず、伊豆高原の会場に向きました。テントに近づくと、「支社長! なんですか、今日は」と跳んできました。はずんでいました。

### “管理”が目を塞いでいた

総務部人事課副課長 大関久章

「同じ丸ではないんです。『どう対応していくか』より『対象はどうなっているか』のほうが大きいんです」と、チームメンバーが指摘する声を聞いた瞬間、「自分は今まで何をしてきたんだ!」という衝撃に打たれました。

組革研一日目、もぞう紙に描かれた『仕事展開方針』(左図参照)を、各自で書き写すという場面の出来事です。書き写した紙をみんなで持ち寄ったとき、二つを同じ大きさの丸で書いてき

『若手応募型セミナー』も、〇七年の年末には二十六回、計三七二人を終了しました。毎回研修終了後には、研修担当者から「次回はここを変えてみましようか」という声が出てくるようになりました。そして、研修受講生からも「日々の業務の中で、ここを変えました! 変えることに挑戦しています」という声が届く日を楽しんでいます。

たメンバーに対して、別のメンバーが、こう指摘したのです。「なるほど、対応より対象をつかむほうが大きいんだ。しかし対応がどうでもいいということではなく、対象をつかみ切るから対応を省力化できるということなんだ!」。

以前、私は本社の監査部にいました。支社の業務執行状況を見て回り、問題があれば改善を促すことが仕事でした。つまり監査の仕事は対象をつかむことなのに、自分は逆になっていた

のです。例えば契約関係に問題があるとき、契約の全体の体系より、誤りの部分だけに焦点をあてていたのです。

### 問題は行う側にあった

「人を人としてではなく物として扱うのが『管理』というマネジメントだ」という藤田キャンパスリーダーの言葉が、私の胸に突き刺さりました。

〇七年四月に新潟支社の総務部人事課に異動しましたが、マネジメントについては、監査部のときに研修などを受講して、知っていると思っていました。しかし、どう考えても、私は部下の『人間力』ではなく『道具力』を引き出していたのです。自分の目標を部下と共有することもなく、「その達成のために、君はこの部分をやってくればいいんだよ」という感じ。自分が仕事をしていく上の道具として扱っていたのです。部下の反対意見には、「上の私に意見するなんて」と腹を立てていたものです。監査のときの癖で、上から強く言うことが身に付いていたのかもしれない。「こんな私

が『指示待ち』にさせていた。『ロボット症』を、まさにつくっていた!」。こうして、私の目は開いたのです。

社内研修では私が講師として教える立場です。「人材育成は社運をかけた重要課題」とわかっているも、経験がなくて戸惑いました。研修は「受講生を集めて、会社が求めるレベルの内容を時間内に与えるだけ」と思いました。そして、従来の研修手法を踏襲し、忠実に繰り返すことが仕事と考えていました。初めて担当した新人研修では、社会人としての心得、時間管理、コミュニケーションの重要性など、大切なことではあります。が、「マニュアルどおり」を講義した

ものです。研修の成果にかかわらず「役に立たない研修はない、実践しないことに問題がある」と、受講生の責任にしていました。しかし本当は、受ける側よりも行う側に問題があったのです。我々が対象(＝受講生)をつかんで、それに応える研修を実施することが必要なのです。まず、私のかかわりかたを変えようと

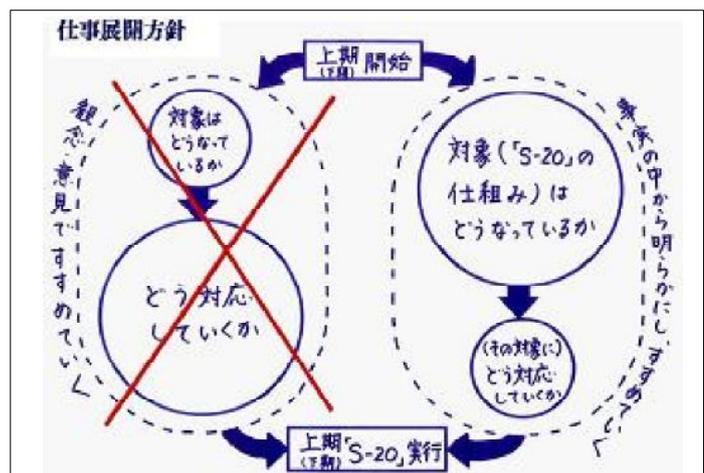
決意しました。

かわりかたが  
がらりと変わる

「マネジメントは対象にある。毎日違う、人によって違う、状況によつて違う」と気づいたことを職場で体現する番です。

いや、正直に言えば、人を物として扱うマネジメントを信じきっていた私は、みんなの意見を聴くしか術がありませんでした。対象こそが、頼りになったのです。

育成担当の助役を集めた会議で、「何でもいから言ってください」と言いました。ところが、誰も何も言わないのです。驚きました。「なんでも聞きたい、それがないとよくできない。自己満足だけで終わってしまう」と焦りました。これからは「意見を言ってくる人間」をつくる大変さと闘っていかなくてはなりません。「いよいよだ」と、身が引き締まりました。



さらに新任助役の研修で『育成』について話をするようになりました。一言ひとことに責任があり、いい加減なことなど言えませんでした。考えつづけた結果、今、自分自身に最も課していることを話しました。

「部下を、なんとしてもここまですりあげたい」という「思い」が大切です。それがないと何をやっても無駄です。マニュアルや方策はいろいろありますが、部下をどうしたいかという

「思い」がないと、人を育てることとはできません。毎日、部下とどうかかわっているか、この積み重ねが大切です」。

「対象を見ているか。対象を知らないで、こんなことを言っているのか」と日々、自問自答しています。常に頭のなかに『対

## 「対象」が確信を与えてくれる

総務部人事課 竹内豊和

「このままつき進もうか。やはり戻ろうか」。上期S-20で山中の道を辿りながら、葛藤を繰り返していました。「この交差点がこのこま図だろう」、たぶん」とあやふやなまま通過すると、きまって次の交差点で、あれっ？ となるのです。間違ったと思って振り返ると、なぜか急な上り坂ばかり。「大変だよなあ」と尻込みしてしまつて、戻る勇気が出ないのです。最初からやりなおす大変さを考えて進んだあげく、さらに迷い、結局、タイムアウトになりました。

悔しさと一緒に、職場の自分が重なりました。人材育成に

象三角形』を描き、対象側の二つは何かを考えています。

組研で、自分がこんなに揺らぐとは思いませんでした。感謝しています。四十四歳にして私は変わり、新たな仕事人生を送るきっかけをつかむことができたのですから。

は、「正解」がありません。社内研修の実施途中で、「この内容で良かったのかな」と疑問が湧くこともしばしばでした。研修の直前に研修内容について疑問を抱いても、いつも私は「打ち合わせも終わっているし、もう検討する時間などない。とりあえずやってみよう」と、疑問に蓋をしていたのです。そして結局、「やっぱり失敗だった」となり、達成感を得ることができませんでした。私はこんな人間だったのです。

下期は、ダブルゼッケンになりました。相談する相手もなく、一人で二人分走ります。スタートしてすぐに交差点を

見逃して、さっそく迷いました。しかし明らかに、自分が上期とは違っているのです。なんと少しでもゴールしてやろうと奮い立ち、すぐに「一つ手前の交差点まで戻って確認し直そう」と判断し、全力疾走で引き返しました。長い道のりも迷いがなく、道なりの交差点であることも見ればわかりました。私を突き動かしていたのは、「確信」です。こうして走りつづけ、ゴールすることができました。すべてが、徹底的に現地現物でS-20の仕事みを調査した成果でした。

「確信できれば怖くない。迷っても戻る勇気が湧き、ゴールできるんだ。その確信は、対象をよく見ることからこそ生まれるんだ！」と、体でつかみ取ったのです。

### 初めて「対象」を見た！

車掌、運転士、輸送指令を経て、〇六年四月に総務部人事課の配属になりました。人事課では、役職別、就労年数別など多岐にわたる研修を実施していますが、私は人材育成関係の研修担当で、「時代を担う若手社員

の育成」が課題でした。研修では、先輩たちが築いてきた研修方法を、バイブルのように尊重していました。なるべく忠実に繰り返して、「まずは教えるから、その通りにやってください、それが全てのスタートです」というスタンスでした。全員を一律に並べて、足並み揃えて歩かせようとしていたのです。

「見本を与えて、ロボット型人間をつくらせていたのだ！ 受講生のためにこれでもいいのか。そもそもどのようなニーズがあるのか、どのような研修を受けたがっているのだろうか」。組研を経ると、私の目は初めて対象に向いたのです。

十一月、十九年度の新入社員三十四人に首都圏見学研修を実施することになりました。当社の収入基盤である東京圏を見て、商品知識や接客マナーの向上を図ることが目的です。六人グループに分け、グループ毎に行程を決めさせ、それぞれ見学してもらおう。ここまでは昨年通りでした。私は新たに『新潟と東京の違い』について、発見したことを書き出してもらおうことにし

## 変革への原体験 組織革新研究会

### 会期

2008年

第422回 1月22日／火～26日／土

第423回 2月12日／火～16日／土

第424回 3月11日／火～15日／土

第425回 5月20日／火～24日／土

第426回 6月3日／火～7日／土

第427回 6月24日／火～28日／土  
(特設会期)

第428回 7月15日／火～19日／土

第429回 9月2日／火～6日／土

第430回 10月14日／火～18日／土

第431回 11月11日／火～15日／土

2009年

第432回 1月20日／火～24日／土

第433回 2月3日／火～7日／土

第434回 3月10日／火～14日／土

### 会場

静岡県・伊東市  
伊豆セミナーハウス

### 参加費

¥221,950

組織革新研究会へのご参加、お問合せは、下記事務局までご連絡ください。

### マネジメントセンター

100-0014 東京都千代田区永田町2-10-2

tel. 03-3581-1111 / fax. 03-3581-1116

E-mail: sokaku@sokaku.co.jp

組革研HP <http://www.sokaku.co.jp>

ました。対象をよく見て、事実をありのままに書き出し、そのなかから対策を生み出してほしいと考えたのです。

グループ毎に発見件数を決めてもらい、その達成のために個人の目標件数を出してもらいました。「本当にこれでいいのか」とさらに迫ると、「一〇〇件出します！」という声もあがりました。

書き出されたものは、東京圏は「新幹線のホームに柵がある」「案内表示がわかりやすい」など、新鮮な視点に満ちていました。首都圏での勤務経験があつ

た私も、見ていたのに気づかなかったものもありました。次回の研修では、全てを貼り出して、みんなで一覽一望してみようと思えます。

また研修時の作業指示において、小さなことですが、やりかたを変えてみました。作業指示をするとき、今まではあまり意識せずに言葉中心で伝えていました。すると違う作業をする研修生が必ず現れ、二度三度と説明し直して正していたのです。

また、「どうするんですか？」という質問が絶えず、「それ、さっき話しましたよね」というやり

取りを繰り返していたのです。今回は、作業指示を文字や絵にして、会場に貼り出しました。すると、わからなくなる度に紙を見に行つて、じつと考えているのです。違う作業をする人も、質問もなくなりました。静かな室内で、誰もが集中して作業に取り組んでいるのです。

私のなかで、『失敗させない研修』から『仕事を自分のものにする研修』へと、価値観が変わりました。一人ひとりでお考え、自分の問題にしてこそ、成長があるのです。

変えてみたら、私の次の課題

も見えてきました。もっとわかりやすい作業指示を貼るために、文字の書きかた、絵の書きかたをもっと変えたいだったので、「小さなことでもいい、毎回、何かを変えてほしい。研修生をよく見れば、何を変えるかわかるはずだ」と、荒井支社長から言われていた言葉の真意がわかりました。

これからはますます経験則のない時代になっていくでしょう。我々が生き残るためには、変わりつづける対象状況に応じて、新たな手を打ちつづけていかなければならないのです。