

部下たち力で収益30%

— 東芝セラミックスでの「一覧一望」作戦

衛藤 健 同社/製造部AC課長

入社して二十二年、「改善」や「改革」に携わる部署に長く在籍してきました。その間、さまざまな施策を行なってきましたが、一向によくならないというジレンマを抱えていました。

一方、わが社は製造現場が弱いのではないのかという思いもありました。ですから〇五年の二月に製造課長に任命されたときは、「よし、自分が今まで思っていることをやってみようじゃないか」と奮起したのです。しかし着任してみると、実際

には何もできない自分に気がつきました。「製造現場が弱い、じゃあ、どうするの？」と問われた時に、答えが何もなかったのです。

課長になってから二か月は、悶々とした日々を過ごしました。しだいに、自分にとって仕事が全くおもしろくないという状態に陥ってしまいました。

そんな折、専務から「組革研に行ってください」と言われたのです。「行けません」とまずは断りました。異動したばかりで忙



第2巻2号⁰⁶年₄月/組織革新研究会・会報

この号は、昨年十一月に行なわれた「組革研/定期報告会」の報告集です。

- 部下たち力で収益三〇%……………①
東芝セラミックス 衛藤 健氏
- 部下たち力で設備故障ひと月で半減……………③
横浜ゴム 舟山 敦氏
- 部下がやり遂げた大プロジェクト……………④
NSKワナー 安間 覚氏
- 部下たちの仕事意識改革……………⑥
さいたまコープ 笹沼文晴氏
- 自分が変わったら部下も変わった……………⑧
三井造船 和田 剛氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

しいし、利益も出さねばならぬいからです。ところが、「忙しいからこそ行ってこい！」と怒られて、しかたなく参加したというのが本音です。

まず「赤札作戦」

組革研では、さまざまな体験やキャンパスリーダーの話を通して、何となくいろんなことを詰め込まれたなあ、という消極不良の状態でした。

しかし、ある企業の実践例で、工場内の不具合箇所全てに赤札を貼っていき、問題箇所を浮き彫りにしたという話を聞いた時は、「あっ、これならできる、やってみよう」と、素直にポンと閃きました。

実は工場の現場を任されてから、「工場も生き物だ。この人たちが自分たちで考えて行動するようにになれば、自然を流れる川のように自浄作用が発揮され、誰に指示されることなく、自ら改善していくようにならないだろうか」と思い描いていたのです。

組革研から帰って二週間後の朝礼で、課のメンバー二十九人

全員を集めA3の紙を貼り出しました。「今から、きつかり一〇分間で、各人一〇枚以上のレッドカードを工場中に貼り付けてください。貼り付け基準は、明らかに異常と思える部分、場所」と書いた指示書です。

組革研で体験したこの「一覧一望」は「赤札作戦」と名づければ、次の三つをポイントに行いました。

- 一、簡潔でわかりやすい指示
- 二、無駄な説明はしない
- 三、ともかく続ける。(競争になつてくれれば嬉しい。)

しかしそこで、私は「ロボット症」を目の当たりにすることになったのです。まず、指示書を見て、みんなただおろおろして何もできない。やっと始めても一〇分どころか二〇分経っても終わらない。それでも全く貼れない人、一枚しか貼れない人。最高でも一〇枚しか貼っていない。課題は「一〇枚以上」となっているのに。

そこでわかったことは、細かな説明がなければ動けず、時間は守れず、しかも言われた範囲の中でしか動けない、というこ

とです。初めて客観的に見てみて、なるほどこれが「ロボット症」なのか、自分も含めて全員がこうだとわかって愕然としました。

それでも「赤札作戦」は続けました。八週間後、レッドカードは合計一六八二枚に達していました。

そうしているうちに、おもしろいことが起きました。皆だんだん気持ちが悪くなっていくのか、自ら異常箇所をなおしてカードをはがし始めるようになったのです。はじめは、「汚れているから」「軍手が転がっているから」と貼っていたのに、時とともに、貼る前にきれいにするようになったのです。工場内のレイアウトも、仕事がやりやすく、きれいに見えるようにと、少しずつ何も言わなくても自ずと変わっていくようになりました。

「対象三角形」

我われの職場には、問題が起こつてから解決に至るまでのスピードが大変遅い、という弱点がありました。

Aというセラミック製品は、

歩留まりが非常に悪く、これを部を挙げて何とかしなくてはならない事態が発生しました。そこで私は、若手技術者Sをリーダーに立て、ミニプロジェクトを組んで改善を試みました。ところがSは何をしたら良いのかわからず、悩んでいるばかりです。

A製品の歩留まりを悪くしている主な原因は、焼結をする炉の中で形状が反ってしまうことでした。組革研での「対象三角形」を用いれば、対象は、セラミック素材と製造プロセスであり、課題はそれらをどうマッチングさせるかです。

私はSに聞いてみました。「このプロジェクトの対象は何か。対象である素材や製造プロセスはどうなっているかを理解しているのか」と。Sは何も答えることができません。「じゃあ、紙に書いて全部貼ってみるよ」と言って貼らせました。

わかっていること、わかっていることを書いて貼るだけなのに、「どうやって貼ったらいいのか」で五時間ちかくも議論していました。深夜になってか

ら、やつともぞう紙に貼り始めたのです。

貼り終わると、彼らはそれらをじーっと見つめていました。これまた「一覽一望」です。しばらくそれが続きました。二日後、ようやくS自身は方向性がなんとなく見えてきたようで、そこからプロジェクトが回り始めたのです。

Sも含め、彼らは中堅の技術者です。素材についても製造プロセスについても知識があると自負していたのですが、肝心なことはわかっておらず、また、仕組みを理解していないことに気づいてはじめて、すすむべき方向が明らかになり、プロジェクトが動き出したというわけです。

半年が過ぎ、A製品の歩留まりは大幅に改善されました。その結果、損益は約三〇%も改善され、課の柱的な製品へと変わっていったのです。しかし、Sはそのプロジェクトを終わらせたくないようで、こう言うのです。「僕はまだ仕組みを理解できていません」。まだ、このプロジェクトは続いています。

何かおもしろく

不思議なことに、組革研から職場に帰ると時間とともに、ああ、これが組革研で体験したことなんだ、これがキャンパスリーダーの言われていたことなのかと、何となくわかってきました。また、仕事のやりかたやすめかただけではなく、人間は本来どういふもので、どういう時に動くのか、わかりかけてきた気がします。少しですが、信念が持てるようになったので、自信を持って仕事をすすめられるようになりました。

最近「何か、おもしろいことになってきたぞ」という感覚で仕事ができるようになってきました。実際、部下も目の色が違ってきました。歩くスピードも速くなりました。こういう変化を一度でも体験すると、道りは遠くても、まだまだ変われる、変わるぞ、という思いが出てきます。

組革研にはこれから、部下を派遣し、仲間を増やし、発想を変えながらやっていきたいと思っています。

部下たち力で設備故障ひと月で半減

— 横浜ゴムでの「一覽一望」作戦

舟山 敦 同社/三島工場設備課係長

自分が「指示待ち」をつくっていた

三島工場では、普通乗用車のほかスポーツカー関係のタイヤを製造しています。私は設備課で、生産設備の維持・管理（保全等）および改善を主な業務としています。その中でも最も重要な業務が「設備故障の削減」です。恥ずかしながら、本工場は故障件数が多く、昨年は工場停止寸前までいくような故障も起こしておりました。

つけていたのです。まさに私自身が部下を「ロボット症」「指示待ち人間」にさせていたのだと初めて気づき、深く反省しました。

設備担当者として責任を持たせました。

点検は以前も行っていましたが、全く効果が出ていませんでした。その原因は何なのか、現場を観察したりヒヤリングしてみますと、例えば機械がちよつと曲がっていたり、ちよつとぶつかっていても「動いているから、まあいいか」とか、電気制御のプログラムにバグがあっても「そういうものだからしかたがない」という妥協が日常化している、その結果、故障を誘発していることがわかりました。

ていくことで、最終的には、それぞれが四〇件という目標を自らに課して点検をすることになりました。

そして、点検により出てきた「正常でないところ」の全てをA4の紙に一件ずつ書かせて貼り出しました。合計一二〇枚の「一覽一望」です。みんなで見ると、一人では気づかなかつたこと、見逃してきたところなどの新たな発見がありました。何回か繰り返すうちに、「あれ、こういうところもあるんだ」と、自分の担当の機械を見に行くようになったのです。

当然ながら、設備故障は生産や品質にも大きな影響を及ぼします。「故障がなかなか減らない、部下も動いてくれない、どうすればいいのか」と悩んでいたときに、組革研に参加しないかという話がきました。すでに工場長をはじめ幹部が参加しており、いろいろと話を聞いていたので、「ぜひ行かせてください」と即答しました。

工場では、製造工程でとくに三台の設備機械に故障が多発していました。私は、担当者を三名選任して徹底的に取り組みことにしました。三人のうち、一人は機械のメンテナンス担当で、

問題は、いかに妥協させずに深掘りさせるか、です。

そこで、点検で「故障箇所を見つける」のではなく、「正常に動いていないところを洗い出す」ということを課題にスタートしました。そして、彼らの得意分野以外にも問題意識が及ぶようにと、なるべく多くの目標件数を自己申告させるようにしました。

三月から始めて四月には故障が半減という、短期間で大きな成果が出ました。そればかりか他の部下たちにもこの方法が広がり、今では何も言わなくても、「こんな改善をしてみました、見てください！」と提案してくれる部下が増えてきました。

組革研に参加して気づいたのは、今まで私が部下の能力を勝手に判断していたということだ。「彼らにはこれ以上は無理だ」と、かなり見くびって決めた

最初に行ったのは設備の点検です。三人を、ネックとなっていた設備三台にそれぞれ配置し、

昔は自分がやってみないと気が済まなかつたのですが、今が部下が自分からやってくれることになりまし。私が一番変わったのは、この点です。

部下がやり遂げた大プロジェクト

— NSKワーカーでの「リード」へのチャレンジ

安間 覚 同社/生産技術部生産技術課長

頭をトンカチで殴られた

我が社は、自動車のトランスミッションを製造し、国内全ての自動車会社とミッションメーカーに供給しています。私が十三年前に途中入社して以来、売り上げは右肩上がり。特にここ数年は毎年一〇%以上の伸びを記録していますので、傍目には業績順調な優良企業に見えていることと思います。

しかし、これはお客様に恵まれ、特許で守られた特殊部品を扱っていることの恩恵です。特に頑張ることもなく努力や意識変革とは無縁に成長してきたせいか、管理職も含めて体質は甘く危うい会社だと思っています。

組革研に参加した経験のある社長は、これを危惧したのか、我が社から初めて、海外事業部課長と私の二名を、この組革研に参加させたのです。

正直に言えば、どうせ仕事に役立つテクニクを教えるだけのぬるい講習会だろう、という安易な気持ちで参加しました。ところが予想はもろくも外れ、頭をトンカチで殴られるような

強烈な体験となったのです。

中でも一番衝撃的だったのは、「私は部下の人生を握るという大きな責任を負っている。それなのに、部下を管理監督し、よかれと思って手取り足取りお節介をやって、『ロボット化』させてしまっている」ということに気づかされたことです。組革研は、部下を管理するのではなく、放任するのではなく、「リード」することを教えてくれました。

しかし、会社に戻っていざ実行しようというときになり、大きな不安を感じてしまいました。私自身が、「リード」と「放任」の違いをわかっておらず、自信が持てなかったのです。

「今後は任せる！」

職場に戻り、二十数名いる部下のマネジメントを変える勇氣も自信もないまま、とりあえずミーティングで、組革研で教わった「能力は使わないと退化する」という話や、「指示待ち人間」「ロボット症」の話をし

ました。その上で、手始めに「部下にわかる変革」を起こそうと考え、「今後は、仕事を任せま

す」と宣言しました。

生産技術部の業務は、生産設備の導入・開発・改造や大きなレイアウト変更なので、年三回の大型連休に合わせて仕事を集中的に行いません。二〇〇四年の年末年始は、我が社は十一連休でした。その間に、工事の中でも最大級のABCライン統合というプロジェクトが予定されていました。

私はこれを、一人の部下、T君に任せようと決断しました。

T君は三十五歳で、キャリア、スキル、職級とも部下のなかでは中ぐらいでした。中途採用の現場の作業者でしたが、その後QC改善活動などで頭角を現わし、五年前から生産技術課に配属されていました。真面目な優しい性格で周囲からの信頼も厚いのですが、リーダーシップが足りず、周りを引っ張っていくというタイプではないと私はみていました。

なぜ、T君に最大プロジェクトを任せたかという点、今までも係長クラスには責任の重い仕事を任せることがありましたので、同じように係長に任せただけ

では「何かを変える」というインパクトが部下に伝わらないと考えたからです。

また、T君は本プロジェクトの対象職場でのスタッフ経験があり、現場を熟知していました。そして真面目なので予期せぬ方向に暴走することはないだろうと信じていたのです。

「課長は本気だ」

ABCプロジェクトは、生産技術的にはそれほど難しくありません。しかし、仕事のボリュームが非常に大きく、電気、機械、配管、運搬などの業者、合わせて一〇社以上をコントロールしなければならず、社内の製造、品証、技術など他部署との折衝も行う必要があります。さらに、連休中に完了しなければならぬという納期の厳しさがありました。

工事内容を詳細に把握することはもちろん、時間単位の計画立案、そしてなにより「必ずやり遂げる」という信念を持って周りのメンバーを引っ張ってくりぬくリーダーシップが不可欠だったのです。

組研で得たことから、このような大きな仕事をT君に全て任せるという「チャレンジ」で、彼に不足している（と勝手に判断していた）リーダーシップが出てきてくれれば、と期待していました。

本プロジェクトには、一億二千万円の予算、納期、仕様および効果が明確に決められていました。「その枠内で、全てを任せる」とT君に説明しました。最初彼は半信半疑で、他部署との折衝や仕様書の承認、業者選定などの場面ごとに、係長や私に相談にきましたが、そのたびに「自分の判断でやりなさい」と、つれなく対応しました。

以前から、それらは全て課長決済であり、今回も私が承認印を押すので見た目では従来と何ら変わりません。しかし、業務の中身に関して一切口出しや指示をしないという点で、本質は大きく変わっていました。「これは、課長は本気だ」と感じたらしく、T君もこの仕事にのめり込んでいきました。そして、彼なりの誠意ある粘り強い折衝と調整で業務をすすめ、各

業者や他部署との摩擦やトラブルもほとんど発生せずに、連休の二週間前には、詳細な計画と手配を完了させました。

いよいよ連休に入ると、彼は寝食も忘れ、本プロジェクトの綿密な進捗管理や各業者間の調整・トラブルの対応に全力投球していきました。私も心配で毎日のように差し入れを持って顔を出しました。なにしろ、休み明けにラインを稼働させないとお客様の生産を止めてしまうことになってしまいます。非常に責任の重い重要な案件でした。そしてみごとに、連休明け一日前には品質確認が終わり、生産できる状況が整ったのです。

自分でやり遂げる職場へ

この工事の終了以降、T君はABC工程の第一人者として周囲から認められるようになり、本人にも大きな自信が生まれました。実は、相当困る場面が出るだろうと覚悟していたのですが、あまりにスムーズに遂行できてしまい、逆に拍子抜けしたくらいです。

それまで私が考えていたリー

ダーシップは、いわゆる単純なボスタイプで、いろいろな方向に向いている人たちを強引に同じ方向に向けさせ、目的を効率よく達成させるというイメージでした。しかし、今回のT君のすすめかたから、声や態度は小さくても本気になって取り組み、他部署や業者と誠意を持って折衝し、目標を明確にして同じ方向を向けさせ、逃げずに一つの仕事を成し遂げるこのほうが、より優れたリーダーシップだと、逆に教えられました。

次のような例もあります。新機構設備をある部下に任せたところ、事前の調査が不足してい

たことにより、問題を抱えたまま量産立ち上げに突入し、大きなトラブルになってしまいました。このフォローには三か月もかかり、製造に大変な迷惑をかけてしまいました。しかし計画どおりの生産能力・工程能力が達成されるまでは、担当者への件だけに集中させ、問題から逃がさずに、最後まで敢行させました。このことにより職場も引き締まり、本人も大きく成長してくれました。

部下たちが「与えられた仕事をする」のではなく「自分の仕事をやり遂げる」職場へと変わったことを感じています。

「ほ、ねそして伊豆高原」

この冊子は、組織革新研究会のOB会である「人と組織の会」によって、第一巻として発刊されてきた『ほ、ね』を引き継ぐものです。

第二巻は組研での「変革への原体験」が、企業の現場でどう展開されているか、ここに焦点を当てています。

この号の内容は、昨年十一月

十一日に東京で開かれた「組織革新研究会／定期報告会」の第一部です。

同報告会では、「組研参加によって『人と組織』の動きがこう変わった」について八社九氏からの報告がありました。

前号の昭和アルミニウム缶・松浦正明氏、同社・真壁英貴氏アンリツ・田中留雄氏に引き続き、この号では五氏の報告を掲載しました。

部下たちの仕事意識改革

— さいたまコープでの逆転発想による時間外管理

笹沼文晴 同/朝霞センター長

さいたまコープは生活協同組合です。生協は消費者(組合員)が「出資し・利用し・運営する」という、組合員による組合員のための組織です。さいたまコープは現在、埼玉県内に約六六万世帯の組合員を数える、県内最大の生協になっています。しかし、大手スーパーをはじめ数々の宅配サービスなどの競合が多く、一般企業と同じように厳しい市場競争に直面しています。

私は朝霞にある配送センター(トラックで商品を組合員に届ける配送所)の事業所長をしています。着任して二年になりましたが、当初の職場の状態は、まさに「仕事を与えられた作業としてやっている」という印象でした。受け付け作業、商品を積み込む作業、さらにその商品をお届けする作業に至るまで、与えられた仕事を一人ひとりが時間の中で淡々とこなしているという印象がたいへん強かったことを覚えていきます。

部下の動きに教わる

組研研に「メンバー参加」してから約三年、「リーダーコー

ス」でリーダーとしても十三回参加しています。組研研体験を重ねる中で職場に戻ってから一番大事にしていることは、「対象(部下)の状況がどうなっているか」です。私や直属部下のリーダーがどんなことをしたら、先端にいる部下たちは力を発揮するのだろうか。それを部下の動き(「対象状況」の中から教わり、「課題化」していくことこそが、私たちリーダーの仕事であると思っています。

この考えのもとに、職場ではいろいろな形で「課題化」をすすめてきました。これにより少しずつですが、部下たちの仕事への向き合い方も変わってきました。なんとか達成したいという気持ちが芽生え、やりきるまでは止められない、という意欲のある職場へと変わってきたと思います。

ところが、彼らの意識が変われば変わるほど、逆に、大きな問題が発生してきました。残業問題です。仕事が終わるまで全力でやりきるというように、仕事への取り組みかたが変化してきましたため、一方で、膨大な残業

時間が問題になってきたのです。

これは我がセンターだけではなく、ここ数年、さいたまコープ全体の大問題にもなっていました。一か月に五〇〇六〇時間、多い人は七〇〇八〇時間という残業が発生していました。

当初、この問題を言葉で伝えるときや、一週間の残業実態をありありと出すように指示したときには、しばらくの間は少しく早く帰るようになりましたが、日が経つうちに、残業を減らそうとする動きは立ち消えになっていきました。

部下たちの動きを見て、自分の出した課題が間違っていることに気づかされました。部下たちはどう解決したらよいか、この問題にどう取り組んだらよいかかわからなかったのです。

財布の中の金券が...

この残業問題の解決のヒントとなったのは、組研研で行なわれている「ミーティングコスト」の仕組みでした。

組研研では、S-20の業績を上げようと、メンバーが時間外に仕事をしようとする場合には、

残業代として金券を支払わねばなりません。普通とは逆に、組研研では、仕事する側がお金を払うシステムになっています。職場で行ったのは、まさにこれでした。

十一月度の職員一人当たりの残業予算は、三〇時間でした。そこで私は、一人ひとりに三万ドルの金券を用意して全員に渡しました。「一時間、千ドルです。これから一か月間、残業申請時に金券をリーダーに支払ってください」と話しました。すると、大きな変化が出てきたのです。

ここで、私どものマネジメント改革推進担当者がレポートしてくれた一文を紹介します。ここに登場する伊藤君という職員は、まだ配属されて四か月目の新人です。しかし、ひと月で残業を半減させました。彼がこんなことを言っています。

「常に時間を気にするようになりました。財布の中に残業代のドル紙幣(金券)を入れているので、朝、コンビニに行って買い物をした時にも、目に入ってきて、自ずと意識してしまうんで

す。『あと〇千ドルだ。今月はあと〇時間しか残業できないのか』と。

休日でもです。買い物をした時に金券が見えると、『今月はこれを何等分すれば、一日△時間残業できる。なんとかこの金券の範囲内で仕事を達成しなくては』。

もちろん、今までも早く終わらせないといけない、早く帰りたいと思っていました。でもよく然と『あれやって、これやって……、だからあと何時間かかる』と考えていました。『あと何時間でやるにはどうしたらいいのか』とは考えなかったのです。今は、どうすれば早くなるかを常に考えていて、『二時間かけていた仕事を一時間でやるにはどうするか』という発想に変ったのです。それは、この金券がなくなったらおしまいなので……」

不安の中での決断

この金券発行に関しては、メンバーの動きがその結果を教えてくださいていると思います。もし彼らの動きがまるで変わらな

ければ、そのことが「この課題では私たちは動かない」と彼らが教えてくれたのです。私がこのような考えかたができるようになった、その「根っこ」にあるのは、やはり組革研での体験です。

今回のことは小さなことかも知れませんが、私にとっては決断するのに大きな勇気が要りました。センター長が「金券がなくなったら残業をさせない」と言ったときに、今まで六〇時間残業してできていた仕事が三〇時間分しかできていないのに、「金券がなくなり仕事ができなくなつたので帰ります」と、センター長のお墨付きだからと、達成できていまままだ然のようには仕事を止めてしまうようになるのではと、大きな不安を抱えながら実施したのです。

しかし、先ほどの伊藤君にしても、「自分は配達にこれだけの時間がかかっているが、隣の先輩を見るとまだまだ金券がいつばいある。自分はどうしてこんなに時間がかかってしまうのか。どこが違うんだろう。時間を減らすには何を変えればい

のか」と、先輩たちに相談してきたそうなのです。そんなふうに変わってきました。

また、メンバーどうしが「あといくら残っている?」「どうしてそんなに早く仕事が終わるの?」などと話し合う場面が、日々、職場で見られるようになりました。

リーダー変革・育成コース

組織革新研究会では、「本物のリーダー」育成実現のために、二〇〇一年から本コースを付設しました。

人と組織の変革に35年間挑戦してきた組革研で、日常以上の仕事との闘いを展開する場の中から生まれてきたマネジメントである「リード」、それを体得します。

「リード」は、理論を頭で理解しただけでは、そう容易に動けるものではありません。訓練を要します。

本コースは、組革研での実体験の連続によって、その発想と手法を身につけ、企業内でそれ

結果的には、十一月度は、九月度に正規職員二十一人で七六七時間あった残業時間が、五八二時間に減りました。これは部下の一人ひとりが、自分の仕事を見直し、それまでのすすめかたを変えたことの結果、発想を変えたことの結果ではないかと思っています。

を縦横に展開できるようにすることが意図されています。

参加者

・企業のリーダーとなる人

・企業の明日を背負う人

場 組革研(伊豆高原)

時 毎月開催される組革研の

五回の参加を想定

フォロー

東京ミーティングで企業

内での展開をフォロー

*スポーツリーダー参加

右記リーダーコースに「時間が取れない」などの理由で参加できない方のためにスポーツ参加の制度が設けられています。

自分が変わったら部下も変わった

— 三井造船での意識変革

和田 剛 同社/環境・プラント事業本部設計部主任

私は現在、発電プラントのコンクリート基礎および管理棟の設計をしています。上流部署からの諸データをベースに図面等の設計図書を作成し、下流側の施工部隊などへ渡します。設計図書の作成には、外部の業者を使うこともあります。この間で起きた問題を、上流部署や業者と調整するコーディネイト的な仕事などもしています。

組織研体験前の私は、はっきり言って仕事に対して甘い人間でした。いかに短い時間で仕事をこなすか、手を抜いてどうか切り上げるかを常に念頭において行動していました。設計事務所からの図面に疑問があっても、「後でいいや。施工前に決めれば」と、そのまま図面を現場に送ってしまうこともありました。他部署などとのトラブルも、たとえ相手に非があっても、妥協して折れてしまうことが多々あり、上司や周りから、仕事のやりかたが甘いとよく言われていました。

安易からの脱出

組織研の体験は、そのような

私の仕事への意識を根底から変えるものでした。なかでも四日目夜から行われた「俺たちのここの体験はこれだ！」についての「グループ対決」は強烈でした。あの時はどちらのグループも自分たちの説を主張して譲らず、議論は平行線をたどるばかり。夜を徹して続きました。明け方の五時頃になると、私も頭も体も疲れきって、もう相手のグループの案に妥協しようという気持ちになりかけていました。

結局は、チームリーダーが評価基準を変えたことなどもあって、私たちのグループ案が残る形で終わりました。

この体験をとおして、納得しないまま妥協するのはよくない、自分が正しいと思っていることは最後まで貫かなければと、強烈にわかったのです。

職場に帰ってからは、以前はこれでよしとしていたことにも、一歩踏み込むようになりました。他部署との問題も、納得しない限り相手に対して折れずに向かい合い、安易には妥協しない自分になれたと思います。

部下にも変化が

私には部下が一人いますが、その彼にも変化が現れました。

ある時、彼に任せていた基礎設計が遅れるというトラブルが起きました。上流部署からのデータに途中で変更が生じ、さらに突発的な仕事が入ってしまったことにより、予定通りにはすまなかったのです。

以前の私なら、彼の仕事を替わりにやるか、できない理由をあげて先延ばしにし、施工部隊でその遅れを面倒みてもらうという対処をしていたでしょう。

しかし今回は、あえて助け船も出さず、「今日はもう遅いから明日にしよう」という声も掛けませんでした。すると彼の態度が一変し、「これは私が必ず今日中にやります」と言ってきたのです。そして図面はスケジュール通りに完成しました。

あえて何かを言ったわけではないのですが、私の態度から何かを感じてくれたらしいのです。自分が変わることで、部下も変わるのだということを知る貴重な体験となりました。

組織革新研究会

- 第四〇五回 5月16日(火)～20日(土)
- 第四〇六回 6月6日(火)～10日(土)
- 第四〇七回「特別研究会」6月27日(火)～7月1日(土)
- 第四〇八回 7月11日(火)～15日(土)
- 第四〇九回 8月29日(火)～9月2日(土)
- 第四一〇回 9月12日(火)～16日(土)
- 第四一一回 10月17日(火)～21日(土)
- 第四一二回 11月14日(火)～18日(土)

組織革新研究会については、左記事務局にお問合せください。

組織革新研究会・会報「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻(二〇〇六年四月)

発行日 二〇〇六年四月十日
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・二一
(TEL) 〇三・三五八二・一一一一
(FAX) 〇三・三五八一・二二六