

“事実”から発想せよ

山陽特殊製鋼

製鋼部鑄造課課長 森 知己

昨年七月に製鋼課から鑄造課長に異動となりました。鑄造課は、入社後に多少の経験を積んだものの約十五年ぶりです。また、浦島太郎“状態でした。職場では春頃から毎月一〜二回、鑄造用ノズルに関するトラブルが続いていました。本来ならば発生頻度の低いもので、このような連続発生は異例の事態。現場の人たちに発生原因についてヒアリングすると、「鑄造用ノズルをつくったメーカーが悪い」と異口同音の返答。誰もが鑄造メーカーを責めるのです。たしかに、過去の報告を見ても原因は「ノズルの品質不良」と記録されていました。

いに迷い、結局VIPで相棒を一時間近く待たせるはめに……。こま図に描かれていたある絵をバス停だと安易に思い込み、バス停のある交差点を探しに探したのです。足が棒になるくらい歩いたり、走ったり。へとへとなってちよつと休んだそのときに、「これはほんまにバス停やろか？ バス停じゃないぞ、しまった！」。やつと気づいたのです。「別の何かがある。それを探そう」。考え直してもう一度歩き始めると、なんともものの数分後に見え。やつと見つけた嬉しさで自分への情けなさが入り混じり、何とも複雑な心境でした。この一件で否応なく、自分には「思い込み」がかなりあると知ったのです。

“違い”が見えた

職場では、鑄造用ノズルのトラブルが未解決のままでした。組革研から戻ったばかりの私は、「事実をよく見てみよう」と素直に思いました。職場は四直三交代制で稼働しています。操業条件や操業内容を調べてみると、トラブルはそのうちのある

「質問への回答」の中から③

人を責めずに、事がらを攻める

質問 作業長が烈火のごとく怒るのをどのようにして沈め、事実を見るように意識づけたのですか？

森（報告者） 作業長は最初、自分の部下が責められるのだと思いが怒った。部下を守ることが自分の仕事だと思っていたからです。そこには思い違いがあったのですが、私もカチンときて、怒声のやりとりが続きました。

しかし毎回、「そうではない。事実を知りたいだけだ」という話をしていくと、最終的には聞き入れてくれました。組革研で「逃げたらいけない」ということを学んだので、とにかく毎回彼が納得するまで話したのです。キャンペーンリーダー 職場に問題が生じたとき、「人を責める」ほうにいくと解決できません。誰もが実態を隠そうとするからです。

見かたとか表現には、二種類あるのです。（突然、持っている黒板消しを落として）『私は黒板消しを落とした』間違っ

いませぬ。しかしこう言うところ私がミスをしたみたいでしょう。ところが『黒板消しが私の手から落ちた』と言ったらどうなりますか。今度は、私のミスではなく、「できごと」になってしまっています。

前者のように、かかわった人に捉われて表現すると、悪いことになった人を探す「犯人探し」になってしまふ。人を責めてしまふのです。しかし後者のように、事がらそのものを捉えた表現だと、「人ばなれ」してしまふ。

リーダーは問題提議をするときに、できる限り、後者に表現を寄せたほうがいい。つまり、人間側はさておいて、事がらそのものに着目するようにする。相手に「自分が責められている」と思われない状態にすることがいいのです。

森さんも最初は、作業長に「責められている」と思わせていたのでしょう。しかし、作業長たちに事実をありのまま書き出してもらい『一瞥一望』したら、変わってきましたね。お話を聞いていて、「これでいいんだ」と思いました。

一直に集中して発生していることがわかってきました。「おかしい。メーカーの問題ではなく、ほかに何か原因があるのでは？」。そう思っただけで実際の現場作業を見たものの、私には他直との違いがわかりません。

そこで作業長に、「作業者のやりかたに何か問題はないか。他の直と違うことをやっていないか」と問うと、「俺の部下が何か悪いことしたというんか。悪いことはしてへんわ！」と、烈火の如く怒り出したのです。自分の部下を信じてやりたいという気持ちの痛いほどわかりました。「責めてるんじゃない。事実が知りたいだけだ」と繰り返しても、すでに聞く耳を持たず、それ以上は聞くことができません。「私の知識や見かたでは限界がある。実際、作業者である部下のほうが私より何十倍も現場に詳しい。しかし、質問だけでは解決できないぞ」。そのとき思いついたのです。「そうだ、『一展望』をやってみよう！」。

自分なりの考えかたや技術をそれぞれが持っているかもしれない。ヒアリングよりいいかもしれない。現場作業から事実をありのまま拾い上げたら、何かわかるかもしれない。組革研で、いやというほど行った書くという作業。書きながら自分でいろいろと考えられるし、書いているうちに思い出したり、ひらめいたりして、しゃべるよりもたくさん出てくるものがありました。「作業に関して、自分の部下が何に気をつけてやっているか、どういう考えでやっているか、メモ書きでいいから書き出してくれ」。私はトラブル発生の直だけでなく四直全ての作業長に、一週間の期限でやつてもらいました。そして、書かれたものをまとめ、作業長と技術スタッフを集めてミーティングを開きました。今回のような『一展望』は初めての試み。それまではその時々で個々が思いついたことを言い合うことが多く、また、各作業長も自分の直以外の作業を見ることはほとんどなかったのです。

全員で一展望していると、そんなことしとったんか。うちはそんなことさせとらへんぞ」という驚きの声が、トラブルが集中していた直に対して上がったのです。またもや部下をかばって、「俺の部下のやりかたが悪いんか」と反論している姿を見て、この作業長にも「自分の思い込み」があるかと確信しました。「部下は君が思っているとおりの作業をしているのか。作業の意味ややりかたをわかってやっているのか、ちゃんと確認してくれ」。作業長はしぶしぶでしたが、他の直からの指摘もあって、その後やりかたを他直と同じようにしたところ、トラブル発生がピタッと止まったのです。

メーカーのせいにしてきた作業長や作業者は、「自分たちに問題があった」ということを理解しました。言動が変わり、何かあったら、まず自分たちに問題がなかったかと「事実」を確認するようになっていきました。私も「自分がしたこと、やった事実を、そのまま教えてくれ」と言うようになりました。「作業標準どおりにやっていた」とも、その作業標準が間違っていることもある。とにかく事実を素直に教えてくれ」と。事実を早くつかむと素早い対処・対応が可能になり、生産・品質の阻害減少に役立っているという実感があります。

変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(いずれも火曜・土曜)

08年

第430回 10月14日～18日

第431回 11月11日～15日

09年

第432回 1月20日～24日

第433回 2月3日～7日

第434回 3月10日～14日

〔満員〕

組織革新研究会・会報 ©

「はこね」そして伊豆高原

第二巻二十三号〇八年一〇月

発行日 二〇〇八年一〇月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇一〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・二二二一

(FAX) 〇三・三五八一・二二二六