

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻27号^{09年}_{3月} / 組織革新研究会・会報

特集「組革研／定期報告会」

昨年十一月に開催された『組革研／定期報告会』特集です。四氏による報告および質疑応答から、マネジメントにおける「管理」と「リード」の相違が浮き彫りにされました。

■「消化・発見法」で業務を引き継ぐ
大豊工業 竹内亮平氏

■状況のなかに答を見よ
日本通運 小倉信行氏

■事実を見せる、それがすべてだ
三井造船 磯野謙一氏

■「対策病」への自覚と脱却
日本たばこ産業 辻井篤志氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“消化・発見法”で 業務を引き継ぐ

—二年がなんと一か月に

竹内亮平 大豊工業／調達部部品調達室

組革研初日、上期S-20で完
走できた私は、「仕組みを完全
理解しなくても、ゴールはでき
るとすっかり過信していました。
ところがその夜にS-20につ
いて「わからないこと」を書き
出し一覽一望をしていると、他
のチームメンバーの書いた内容
が自分もわかっていないこと
に気づき、いきなり焦りました。
私は対象を見ようともしてい
なかった。わかった気になっ
たのです。

深夜になると、目標件数に未
達成だというのにチーム全員が
あきらめムードに。チームリ
ダーから「職場でも自分の立
た目標に達成しないままあきら
めるのか？」と厳しく言われま
したが、仕事終了となりました。
「このままではダメだ。組革研に
来た意味がない」と思いなが
らも、チームで一番若そうな私
からは、残業したいという思い
を他の人たちに言えませんでした。
先入観を捨てて、対象と向き
合おう。翌朝からはこま図を片
手に徹底的に調査を行い、夜中

も何度も歩きまわり、対象をあ
りのままに調べました。それま
で自分の「手抜き」で見ることが
できなかった対象がありありと
見えた瞬間、今までに感じたこ
とのない嬉しさがこみあげてき
ました。

“教える”から
“発見させる”へ

○八年三月に調達部の組織変
更があり、入社以来五年間携わ
ってきた年度計画作成業務を新
任のMに引き継ぐことになりま
した。

年度計画業務では、約三〇〇
○点の取扱部品および原材料の
購入計画、調達品に関わる経費
労務費の立案などを半期に一度
作成しています。調達部の売上
げ規模は全社で一番大きいため、
この業務は会社の業績見通しに
影響を及ぼす重要なものでした。

私が新任のときは、上司にま
ず「作成のやりかた」を教えても
らい、わからない箇所はそのつ
ど上司に確認しながらすすめて
業務を習得していきました。今
思えば、上司にただ教わるだけ。
仕事の「対象」を明らかにするの
ではなく、「対応」を理解しよう
と取り組んでいたために、勘定
科目の内容や仕組みを理解する
までに四回(二年)ほどの経験が
要りました。

その後、同じ方法で後輩への
引継ぎを実施したのですが、二
度も断念。やりかたを覚えても
らおうとしてデータ処理の方法
ばかりを教えていたので、情報
量が多く、覚えるのに何年もか
かるので、途中で投げ出してし
まったのです。

しかし組織変更にもなうM
への引継ぎは、待ったなしです。
組革研参加の直後だった私は、
組革研OBである上司に相談し
ました。やりかたは教えず、自
分で考え、自分で調べさせるよ
うにしたい。そして、組革研の
「消化・発見法」を用いることに
したのです。

まず彼に先期作成の年度計画
といくつかのデータを渡し、こ
れに対して「わからないこと」
を書き出させると、出てきた一
三六件は「つくりかたについて」
ばかりでした。

「本当にこれだけ？ もっと書
いてください」。「わからないこ

とはこれだけだと思います。このやり取りを四日ほど続けたでしょうか。「もつとよく見て」と言っても彼は首をかしげるばかり。「どうして教えてくれないんだ？」と言わんばかりの不満気な表情。彼のモチベーションはみるみる下がっていききました。

対象を見ることに目を向けさせるには何が必要なのか？ 必死で考えた結果、とんでもないことに気づきました。私自身に対象三角形が抜けていたのです。つまり、「M」と「年度計画」という対象を全く見ていなかった。私は「Mは、考えればわからないことを書ける」と思い込んでいたのですが、そうではなく、彼は「何がわからないかが、わからなかった」のです。

翌日から改めて、年度計画作成の目的を考えることと、対象を捉える、つまり「収支管理業務にかかわる仕組み」を捉えることを意識しました。「もう一度考えてください。購入部品費とは何ですか？」。真剣にじっくり考えた末に彼は、「わかりません」。その他の勘定科目はどうですか？ 材料費とは何ですか？

「わかりません」。ではわからないことをあと何件書きますか？」「三〇〇件書きます」「次回ミーティングまでに書いてきてください」。

こうして、M自身が対象をわかっていないことに気づいた結果、書いてきた件数は五二五件に。実に驚きました。

仕組みを捉えきる

これらのわからないことについて「年度計画を作成する上で必要だと思うもの」順に五段階に分類させ、「特に必要」ランクA」についての調査を開始させました。

上司からのアドバイスもあり、S-20のように上期・下期の二段階で、年度計画『N-08』として実施することにしました。上期は先期作成のおさらいで実績Ⅱ答があり、下期は当期の作成で、私も共に取り組みました。上期の結果は、実績とはほど遠い数値となりました。失敗の理由は、年度計画を作成するために必要な対象を全て明らかにできていなかったから。徹底的にそうさせなかったとい

う私のせいで、結果を出すことができなかったのです。組革研参加前と同じことを繰り返している自分を思い知り、今度こそ完全に洗い出すことを決心したのです。

まだ明らかにできていない対象が残っているのでは？「上期を実施してみてもわからないこと」について書き出すという「振り出し」にもう一度戻りました。その結果、「ランクA」においてまだわかっていないことが三十二件もあつたのです。これについて調査を行ない、仕組みを究明していきました。いざ下期に臨むと、私が作成した計画に対してプラス〇・四％という結果。合格です。

Mはこの経験の四か月後に組革研に参加しました。そして次のように感想を述べています。『N-08実施時は漠然としていたが、実際に組革研に参加することで、仕事というのはいきなりと対象を見て調べれば理解できる。わからないことをすぐ聞いてもそれなりの回答しかもらえない。きちんと調べて質問することでそれ以上の答がもらえ

相手とよい議論ができるのだ。この結果、仕事に対しても楽しみながら向かっていけるようになった』。

引き継ぎは、「N-08下期を実施してみてもわからないこと」を調査し、年度計画の対象を完全に捉えきった上で完了しました。『消化・発見法』を用いた引き継ぎにかかった時間はたった一か月。現在、会社ではMが作成した年度計画が採用されています。その後、彼から収支管理業務にかかわる仕組みについて、質問は一切ありません。

変革への原体験 組織革新研究会

会期	五日間(火曜～土曜)
第435回	4月21日～25日
第436回	5月19日～23日
第437回	6月23日～27日 〔特設会期〕
第438回	7月14日～18日
第439回	9月8日～12日
第440回	10月20日～24日
第441回	11月17日～21日

状況のなかに答を見よ

—“管理の発想”を捨てて

小倉信行 日本通運／個人情報管理部次長

○五年に「個人情報保護法」が全面施行されると、宅配便の「荷物の紛失」は、現物の紛失という問題だけにとどまらず、「送り状」という「個人情報」の紛失・漏洩という問題としても大きくなってきました。そして、社内全従業員に対し、個人情報の保護・管理を指導・徹底する私の部署にもこの問題が上がってくるようになったのです。

従来トラブルが発生すると、各都道府県の統括支店、さらにその下の支店へと、いわゆるP D C Aサイクルの指示を出し、その実施内容を私が確認するというかたちで徹底して取り組んでいました。すると多くの場合、原因は「既存のルールが守られていない」、改善策は「既存のルールを徹底する」、教育は「既存のルールを守れ」となっていたのです。

私はしだいに「管理者が管理しやすい方法で対応しているだけではないか。従業員が事の重大性を本当に認識できるようなっているのか」という疑問をもつようになりました。「従業員自身がトラブルの本質を把握し、再発防止できるようにするにはどうしたらいいのか」と考え続けていたなか、〇八年三月に組革研に参加しました。実にいいタイミングでの参加だったのです。

S-20への取り組みの後にキヤンパスマスターのお話を聴くと、全ての内容が心に響いてきました。

「人間は困ったと感じたときに必ず動く。だから部下を困らせること、感じさせること」「問題が発生したときは状況を共有すること。上長は状況を知っており問題を説明したがるが、部下は状況を知らない。まず状況を共有しなければならない。」「現場の人たちにマニュアルをつくらせる。現場から教われ」。

これらの言葉にまさに解決の糸口がありました。「現場、現場」と言いながら私は、自分の考えを一方向的に押し付けていただけ。これこそ「管理の発想」だったのです。

職場に帰ると従来の「トラブルの原因を洗いざらい出しなさい」と指示することをやめ、代わりに「状況を把握しなさい」

それもありありとわかるように」と指示しました。

見えてきた事実

ある支店で、お客様からお預かりした個人情報の入ったフロッピーディスク(以下FD)を紛失するというトラブルが起きてしまいました。ルールでは、FDは必ず専用バッグに入れて預かり持ち運ぶことになっていました。しかし担当者からの報告では、「客先にバッグを持っていくのを忘れた」。私は、「おかしい、何か事情があるはずだ」と思いました。彼はこの仕事を何度もやってきており、「忘れた」というのは不自然です。

予定以上に延びてしまい、バッグを会社に取りに戻る時間がなくてそのまま直行した、という状況があったのです。

私は管理者に「本人を責め、詰問するようなヒアリングでは本音が話せなくなる。状況をありのまま詳しく聞いてほしい」と頼みました。管理者は私の趣旨をよく理解し、状況をありのまま聞いてくれました。すると違う事実がわかってきたのです。

「忘れた」のままだったらきつと、「忘れないようにしよう。ルールを徹底しよう」と、以前と同様にすすんでいたでしょう。しかし今回は状況や背景がわかってきたことで、ルールにあるデータの預かり方法や仕事のすすめかたそのものを、みんなで考え直すことになりました。その結果、個人情報データの手渡しや持ち運びをしない方法で対応することになったのです。

彼は、バッグのことはしっかりと意識していたのだが、当日は朝から別のお客様のところにかがいがい、そこでの打ち合わせが

さらに、この問題提議を全社的に展開していきました。お客様情報をFDやCDなどでお預かりし持ち運んでいるすべての業務を洗い出し、それらについてお客様にご相談したところ、約三分の一の業務を、電子メールを利用するなど、人の手を介さない方法に切り替えることができました。これにより、紛失というリスクの低減のみならず、ガソリン代はもちろんのこと、持ち運びに関わる人件費などのコスト削減が実現したのです。

事実を見せる、それがすべてだ —「東京ミーティング」に後押しされて

磯野謙一 三井造船／千葉造船工場製造部課長補佐

私は現在、総勢一〇〇名の職場を受け持っています。この中の鋼板切断工場は、二十六人の職場。そのうち半数が経験一年の新人が占めるため、安全・品質・生産のいずれも技量に乏しい状況でした。これまで教育訓練計画で技量向上を図ってきましたが、作業効率や工場目標に遠く及んでいませんでした。

そんな折、効率会議の席上で作業長から、職場から効率推進員を選出し技量向上をすすめたという提案がありました。さっそく推進員を選出し、活動がスタートしました。

この効率化活動で、二つのことを期待しました。第一は技量向上による作業効率の向上。第二は、そのためのリードです。活動を通じて作業長が推進員に、推進員は作業員全員に、うまく働きかけてくれることを期待しました。

私は工場目標よりもさらに高い効率目標を掲げました。作業長からは「そりゃムリだ！」という反応。しかし、推進員にストレッチした目標値を課題とさせ、何が何でも達成するように指

示すると、作業長も推進員に機械稼働率・稼働時間の追加目標を背負わせました。

ところが、いざ活動が始まると、推進員は作業員に教えまくってしまいました。困っていたら丁寧に説明する。機械が停止したら復旧できるように手伝う。自分でトラブルを打ち消すことに躍起になっているのです。さらに作業員までもが、推進員に指導しまくってしまいました。

愕然としました。四年前の組研体験から、職場では「指図はしない。自然と動く状況をつくろう」と心がけてきました。しかし実態は、まったく違っていたのです。しかも推進員は作業員から外れるので、実質は作業員一名減であり、効率は悪化の一途を辿っていきました。

ビデオで撮って全員で観る

そんな折、組研の「東京ミーティング」※に参加する機会が訪れました。「最近のマネジメントで印象に残る場面」という課題で、私は工場の実態を紹介しました。

新人だと二〇分も掛かるが

ベテランは五分で終わる作業がある。新人には、推進員が早くやるポイントを説明している。それに対し、私は「新人に実態を伝え、何が違うのか明らかにさせたらどうか」と、推進員が全員を巻き込む働きかけをするよう促している。

状況を話すと、「全員の問題になるよう、もっと作業の実態を明らかにすべきだ。たとえばビデオでベテランと新人の作業を撮影して、その差をありありと見せたらどうか」とキャンパスリーダーから言われたのです。

「これだー」と思いました。さっそく作業場面を撮影させ、全作業員を集めて上映会を開きました。新人全員が、ベテランとの動きの違いを目の当たりにしました。なかでも撮影された新人は大きなショックを受けたようでした。上映会の場で、作業長は全作業員に「自分と違う点」を書き出させました。

上映会直後は新人の動きは大きく変わりましたが、しばらくすると、元の動きに戻りはじめました。活動も二か月目に入っ

ており、推進員は「本人が気づいていないベテランとの違いをどうやって気づかせるのか」と悩んでいました。

そして、「上映会を最大限に活かすにはどうすればよいか」をテーマに作業長と私で推進員に働きかけた結果、推進員は全作業員に「これからこうする」をA4用紙に書かせて掲示板に貼り出させることにしました。

しかし、一週間経っても動きは変わりません。それどころか、書いた内容すら覚えていないというありさまでした。推進員は、作業員にもっと意識させたくて、「現在行なっていること」をより具体的に書き出させ、「これからこうする」の上に重ねて掲示。そして一週間後に「以前と比べて変わったこと」をさらに重ねて掲示させました。

このように、推進員はいろいろと働きかけていきましたが、目標数値にはまだ届いていませんでした。

私はこの先、作業長や推進員にどう働きかけるべきか悩んでいました。そこでまた「東京ミーティング」で状況を述べまし

た。すると「上が旗振りをする
とメンバーの問題にならない」
「すずめかたをどんなに上手くや
っても効率アップはたかが知れ
ている」「やはり事実をありあり
と見ることが大事」という助言を
いただきました。

指摘されてはじめて、これま
での「働きかけ」が、作業者自ら
の問題にさせず、彼らの「やら

され感」を増すばかりだったの
だと気づかされました。

東京ミーティングの翌日、も
う一度ビデオ撮影をしました。

今回は主に新人を撮影しました。

するとその上映会の画面では、
新人の以前との動きの違いが顕
著に現れたのです！ 本人も気
づかぬうちに、動きが非常に良
くなっていたのです。事実を見

せることがやはり大事だったの
だと、改めて教わりました。

また、まだまだベテランには
遠く及ばない点が作業者たちに
もはつきり見えたのでしよう。

今度は彼ら自ら「決意表明」を
貼り出しました。もう「やらさ
れ感」はありませんでした。

三か月間の活動の結果は当初
掲げた効率目標を大きく上回り

ました。そればかりか品質も安
全意識も向上。新人たちも「撮
つてくれてよかった！」と言っ
ています。

※東京ミーティング 組革新でのリー
ダー体験を、職場内でどう展開した
かについて、月に一度持ち寄る。こ
れを繰り返すうち、「リード」の発想
と手法が身に付き、「体質化」され、
やがて企業内で展開できることを目
的に開かれています。

リーダーは、 マネジメントの開発者たれ

—「質問への回答」の中から

部下をリードできているかを
チェックするポイントは？

キャンパスリーダー 私は仕事を
よく「山登り」に例えます。部下
全員が一生懸命に自力で登って
いけばいいんです。部下が頂上とい
う目標を目指してしゃかりきに登
っているか？ 自分の人間力で、
です。汗だくで必死になり、苦し
くて歯をくいしばるときもあれば、
座って一息つくこともあるでしょ
う。トータルにみて一生懸命にや
っていればいいのです。

ですから、現場を見るのが一番

いい。それも直属の部下だけでは
なく、その下の部下の状態を見る
ことがすごく大事です。

本音で話し合う
職場づくりのポイントは？

キャンパスリーダー 本音が出な
い理由には二つあります。一つ
は、うっかり本音を出すと損をす
るから。そして、もう一つは、組
織が「心の偽装」によって運営さ
れているからです。ただこれは、
いわば人間の本性かもしれません。
上司が、無理に部下をおだてた
りほめたりという「心の偽装」を

すると、部下からはすぐに見抜か
れてしまいます。

本音で話し合える職場にするに
は、言っても損しないようにする
こと、そして部下に対してだけは
「心の偽装」をしないことです。

「やらせる」のではなく、
「自らやる」ようにするには？

キャンパスリーダー 「やらせる」
という言葉ができました。つまり「強
制」です。強制は悪だという人がい
ますが、それは違います。実に大
事なことだと思います。

上司の最大の役割は、部下にや
らせることです。ただし、人間と
してやらせるか、ロボットとして
やらせるかの違い、これこそが大
きいわけです。

重要なのは部下に「やらねばな
らぬ」という意識を持たせること。
「やらされている」と思うか、それ
とも「やらねばならぬ」と思うか、
これこそマネジメントにおける
「管理」と「リード」の違いです。
組革新では、チームリーダーは
メンバーに仕事をやらせているが、
みな自らやっています。ゴールと
いう納期を目指し、夜中に必死に
かけずり回っています。「部下に任
せると納期を守れない」というの
はウソだということが、これを見
ればわかります。

“対策病”への自覚と脱却

—「事実は何か」が口癖に

辻井篤志 日本たばこ産業／営業統括部営業企画部課長代理

〇七年に着任した現チームは営業活動全般のコントロールタワーで、私の仕事は、主にセールスプロモーション(SP)をいかに効率的にたばこ販売店に配分するかを企画・算定することでした。

〇八年二月、ある問題を検討するプロジェクトを任せられました。問題とは、SPは全国の営業所やたばこ販売店に売上げ代金の大小で配分するのですが、現状では在庫が余り、お客様の手元に届かない非効率な配分になっていったことでした。

望むところでは、過去に現場体験のあった私は、「これが問題点、これが課題」と最初から語り、「こうすればよい」と早くも対策を書き上げ、メンバー六名と検討を始めました。そんな矢先、上司から組革研参加を勧められたのです。

訳もわからぬままバスに乗り込み、上期S-20に突入。結果は、ボロボロでゴールできず。その後、チームの中で私は「対策病ワースト3」に選ばれました。なぜ選ばれたのか、訳がわかりません。

上期に金券獲得ゼロだった私は、メンバーにずっと養ってもらう立場で、下期に人一倍のプレッシャーを感じていました。

「何が何でも売上げ達成、そしてゴール！」と必死に走り、なんと五番手でゴール！チームリーダーに握手で迎えられると感極まり、これまで得たことのない達成感と感動を覚えました。

翌朝、キャンペーンリーダーの「対象三角形」のお話に「料理づくり」の例えが出ると、頭を殴られたような衝撃を覚えました。「食べる人の年齢、性別、好き嫌いななどを知らなければ、満足される料理は作れない」。

「もつともだ！自分はまだに『対策病』であった！」と思いつたのです。体のなかで「事実を掴むことこそが、解決への道」と芽吹きました。

どうしようもないほど高揚していました。帰りの熱海駅の新幹線ホームで、ともに参加した同僚にまくし立てました。「対策しかなかった。今のプロジェクトのやりかたは間違っている。よしっ、やり直すぞ！」。宣言して職場に戻ったのです。

変わりましたね

まず事実の洗い出し。「SP配分するのは手売り(対面)売場だから、売場の有無と売上げの調査が必要」としていた案件について、「調査だけでSP配分対象店を選定するのは危険。店舗の広さ、集客、販売形態など、どんな売場であるかを把握しよう」とメンバーに依頼しました。しかし彼らからの報告書には「システム調査で対面有無を判別。あとは売上げがわかれば、ロジックに基づき必要数量を算定できる」と記されていました。

「なぜ調査なのか？売場の洗い出しができていない」と指摘すると、「最初に辻井さんが調査が必要と言ったから」と反論が。彼らは「現状把握など指示になかった。今さらなんで。研修病か？」と思っていたようです。

理解は不十分なまま、第一回目の報告会を迎え、このプロジェクトは一時中断になりました。そんな折、組革研OBがリーダーを務める別のプロジェクトに参加する機会があり、彼のプロジェクト運営から、私は何が悪

かったのかに気づくことができたのです。

自分自身が対象現場の事実を捉えきれないのに、仕事をメンバーに丸投げしていた。そしてみんなが「ギョッ」となるまで議論もせず、「聞いてくれないならいい。俺がやる」と、メンバーと向き合わずに逃げだしていたのです。

私のプロジェクトは八月に再始動し、これまで掴みきれいなかった事実の洗い直しを行い、今までにないSP配分スキームを作りあげることができました。

最近、「現状はどうなっているか？」「事実は何か？」が私の口癖になり、ある後輩から「辻井さん、変わりましたね」と言われました。しかし、まだまだ。リードを目指して日々精進です。

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻二十七号(〇九年三月)

発行日 二〇〇九年三月十日

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・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六