

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
と見るのが大事」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 組革新研でのリー
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。
組革新研では、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。