

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻28号 09年8月 / 組織革新研究会・会報

特集 三井造船

- “人”という礎に未来がある  
常務取締役 頼成 豊氏
- 問題を自分のものに  
玉野艦船工場課長 野崎修一氏
- 編成替えて“力”を引き出す  
機械工場課長補佐 北濱 勉氏
- “細かく”とこだわった変革  
千葉造船工場主任 奥田益成氏
- 感動とともに“革新”を  
機械工場課長補佐 武田茂幹氏
- 任せれば、部下はできる！  
玉野艦船工場主管 和田定弘氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“人”という礎に未来がある

頼成 豊 常務取締役

二〇一七年に創立一〇〇周年を迎える三井造船。『二〇〇周年ビジョン』を掲げ、「二〇〇年を越えて、確かな技術で希望の未来へ」をキャッチフレーズに、一七年度の連結売上高一兆円と、目標を定めました。達成へ向け、造船、ディーゼルエンジン、プラントほか各事業の収益・規模の拡大、および新規事業の創出に尽力しています。

この動きを牽引しているのが『BPS(ベスト・プラクティス・シェアリング)』と呼ばれる活動。これは安全・品質・生産性の向上、コストダウンやクレーム削減など、さまざまな改善活動を一人ひとりが当たり前に、無意識にできるようになるまで継続するというものです。

BPSと組革研の相乗効果

並行して組革研への派遣も十年を重ね、すでに二六〇人もの社員が参加しました(八月末日現在)。

「五日間で一つだけでも体得できればいい。原体験をいかに職場の動きに直結させるかだ」。派

遣する立場の私は真剣に考え続けました。

派遣の成果は、私の期待をはるかに上回るものでした。明らかに上回ったのは、BPSと組革研が非常にうまくリンクして、相乗効果を生み出しているという事です。

BPSと組革研は、たとえば『現地現物』などの切り口が同じです。しかし同じ現地現物でも組革研は次元が違う。深さが違う。だから誰もが伊豆で、それまで職場で行っていたこととの“違い”を実感するのです。「こういうことなのだ！」と、理屈ではなく体でつかみ取る。強烈なインパクト。その深さを体感して、一皮むける。帰ってくる「今、ここにある事実」に踏み込んで迫っていくのです。

したがって、BPS活動には、組革研OBの参画も多く、より活性化されていることは事実です。今後相乗効果の裾野が広がっていくことを期待しています。

人を人としての『人間観』

数年前、『企業行動規準』を定

めました。個々の行動のよりどころとなる規範として「考える…とことん考え抜く」というスローガンを立てました。「顧客の視点で自らを省みる。プロとしてものづくりに誇りを持ち、妥協のない目標を立てる。個々人の能力を一杯高め、成功に導く」。ここにも組革研の『仕事観』個性を尊重する『人間観』が生かされてくるでしょう。

“人”は経営の基盤です。個々人に秘められた能力をいかに開花させるか。個人のポテンシャルが上がれば、必然的に、企業のポテンシャルは上がります。そういう意味で、力を具現化できるようなチャンスを、我々が与えなくてはなりません。

「組織改革」のきっかけになる組革研。私にとっては、自分自身を見直すための場にもなっています。会社での立場が上になると、汗もかかずに上から目線のものを見がち／言いがちなになります。そんなときに伊豆キャンプに行く。そして、誰もがあの場で一生懸命に走り回っている姿を見ると、一番大事なところに戻ることができるのです。

# 問題を自分のものに

野崎修一 玉野艦船工場／艦船建造部課長

「札付き集団」というのが、私の第一印象。フィリピンにある子会社に赴任した六年前。主要事業はプラント設計で従業員は当時二〇〇人ほど。そのなかで細々と造船事業に従事していた二十二人。

現地には造船に精通する者がおらず、当時、船殻設計課長だった私が兼任して統括することになったのです。まずは体制づくり。日本とフィリピンを往復する生活が始まりました。

全員が現地大学卒でトップレベルのエンジニア。日本とフィリピンを三か月交替で、一年のうち約半年は日本での仕事でしたが、日本国内では緊張感を持って働くものの、自国フィリピンでは甘えが出るようです。

「仕事は基本的にはフィリピンだ。日本への出張はキャリアを培ってから」と宣言すると、ばらばらと辞めていったり他社に引き抜かれたり。気がつくとも八人が職場を去り、新人の現地採用で九〇人に増員された職場に、シニア(熟練者)は四人だけとなっていました。新人たちは熱心で作業は早いのですが、熟

練していないため、仕事の品質が歴然と低下。「フィリピンでもBPSを導入しよう」と決心したのです。

会議で様子を見てみると、シニアに押されてしまつて新人の意見が表に出ません。「全員の考えをありありと出させるためには、『個全システム』の導入が必要だ」と閃きました。私は〇二年に参加した組革新研でその効果を体感していました。しかし、ここで通用するの?

三井造船ではすでに社員研修に個全システムを取り入れていたので、フィリピンから日本語のわかるパートメントリーダー(課長職)を呼んで見学してもらいました。するとリーダーもBPSには個全システムが必要だと共鳴してくれたのです。

## 自分で決めたことはやり遂げる

BPSの活動サイクルは半年で、半年毎に発表会を行いました。一回目の発表は「日本からの情報や資料が少ない」。二回目も「日本との、あるいはシニアとのコミュニケーションが悪い」

と、やはり他責になっていました。しかしまだまだ、じつと辛抱するときです。

デパートメントリーダーから提案がありました。フォローアップミーティングの導入。課題への対策がどうすすんでいるか、どのような効果が生まれたかを、全員の前で明らかにするのです。完全に解決するまでフォローアップは続行します。課題は半年毎に新たに五件ほど出るため、解決しないと増え続ける一方。誰もが苦しい状況に追いやられていきました。

その頃、メンバーを見て新たな発見がありました。彼らに指導はだめ。何か指示すると「はい！」と返ってくるのですが空返事。「いいえ」と言いたくないだけです。ところが、いったん自分で決めたことは守り抜き、やり遂げるのです。ならば、いかに自分で考えさせ決めさせるか。課題を与えると、何をすべきか考えるようになり、顔つきが変わっていきました。もともとプレゼンテーション能力は高く、いったん自分の考えを書く主張するのはうまい

もの。シニアの意見のみならず若い者まで全員の意見が飛び交うようになっていったのです。

当時、船舶は注文が来たら仕様固めをしながら同時にCADによる設計が進むため、製造現場ではどうしてもミスが出ていました。私は「どうやってCADデータをチェックするか」という課題を出していました。

半年後、〇九年五月の発表の内容は、「仕事の仕組みに問題があった。流れのどこでトラブルが起きたか」から始まりました。自責になっていくのです。仕事の流れをどう変えるかと、本来のBPSになったのです。その結果、自分でアプリケーションソフトの使用法を考案し、CADデータのチェック体制が整いました。うれしかった。

私はきっかけを与えただけ。リードしたのは、デパートメントリーダーです。ほんとうによくやってくれました。国民性の違いなど関係ないと思つていきます。問題がありとなり、彼らが自分の問題として取り組んだからこそ、やり遂げる事ができたのです。

# 編成替えて“力”を引き出す

北濱 勉 機械工場／生産計画部課長補佐

船舶の試運転の責任者を十五年間やってきました。三日後には結論を求められる短期集中型の仕事。即断即決が自分の長所だと自負していました。遅らせたくなくて、部下の仕事までやっていました。

しかし、二年前に生産計画部に異動したら、全く勝手がわからなかった。三十二名の新しい部下は、自分より仕事に精通している。どう管理したらいいのか。例えば、トップダウンを前面に出して、部下に割り振りをし、思いどおりにならないと「そうやないやろ！」と言っていました。

こんな私でしたから、組革研四日目の藤田キャンパスリーダーのお話が心に響きました。「上司は、知らないことを知ったかぶりする必要はない」と言われてグサリ。その半面で気が楽になったのも確かです。

どうしたらいいかは部下のほうがよく知っている。私は見ている、部下が対象を見ずに対策に突っ走っていたら、「対象を見たか？」と聞いてあげればいいのです。部下を管理したがっ

ていた自分。どれほど個の能力を信用していなかったことか。そんな自分とは、今日限り決別しよう！

## リーダーを 若者と女性に変える

職場では四〜五人のチーム編成で、BPSを展開していました。リーダーのやる気だけが空回りして、私には、チーム全員で達成しようという気概が欠けているように見えました。

組革研から帰るとさっそくチーム員に「うまくいかない理由」を個で書いてもらいました。リーダーに依存しすぎて、リーダーが忙しいと活動が停滞し、そのまま消滅することが多いという状況が浮かび上がってきました。

次に、「リーダーに求める要素は何か？」を書いてもらうと、「調査・対策の割り振り」「報告・打ち合わせの開催設定」。活動維持のためにこの二つをしてほしいと、全員が一致しました。私は、チーム編成替えを試みました。組革研の『個全システム』におけるグループ分けをヒ

ントに。たとえば、よく意見を出す人たち、黙りこくっている人たちでチーム分け。また、四チームのリーダーは牽引力のある人を任命していましたが、すべて若い者や女性に変えました。そして、先の二点だけをお願いして活動を再スタート。

あるチームでリーダーになった女性、今まではわからなくても「まあいいか」と周りに流されていたその人が、「自分がわかっているのに、これ以上すすめられません。議論していてもしょうがない。もう我慢できません！ みんなで工場を見に行きましょう！」。全員を連れて調査に行つたのです。驚くやら、うれしいやら。

こうして他部署や外注先に問題を調べに行くうちに、周囲からの期待を感じ、業務への自覚が芽生えていきました。

「私たちの部署は生産計画で、物の手配と調達が仕事。担当部署とメーカーにちゃんものが入っていればいいと、目先のことだけを気にしていました。しかし現場に行くようになると、我々があまり働いていなくて迷

惑をかけているのがよくわかりました。前は自分が苦勞していた、ほかが悪いと思っていたのに……」

これはチーム員たちが現場を回って、自分たちの目でつかみ、発見してきたことです。

チーム編成替えの成果は大きなものに。二年目の新人が中心となったチームのBPS活動は、事業所大会を経て全社大会で二位に評されました。他のチームも「負けられない」と目の色が変わり、今は全チームが自主的に、どんどん活動しています。走り出すと、壁にぶつかったり、成果があらないと意気沈したり、全員が日々、問題に直面しています。「どうしたらいいんですか？」と聞かれても、答えのないようにしています。チームで葛藤し、横どうしで話合っってほしい。「方向性だけをしつかり示せばいい」と自分に言い聞かせ、努めています。

BPSは、『人間力』を發揮させる活動。それが結果として効果につながるのです。『リード』という言葉の重みを、ますます感じるようになりました。

# “細かく”とこだわった変革

奥田益成 千葉造船工場／管理部(現 生産計画部)主任

下期S-20、Wゼッケンで闘うことに。チームのために二人分働くという重み。2VIPまでは競合へAに負けていました。「こりゃ、かなわない」。しかし、競合が迷い始めました。4VIPで金券を手にとると、「ひっくり返せるかも」と胸が高鳴りました。

バスに乗ると、彼らと鉢合わせに。どう見ても年下です。絶対に譲れない。調査をあんなに頑張ってきたチームメンバーのためにも!

降りた途端に三人ともダッシュ。走って走って、ほぼ同時にゴール。「俺のほうが先だ!」と口ぐちに叫び、私は興奮のあまり(受付の)机をバシンと叩いていました。わずかに早く、私が勝利。「最後の最後まで、あきらめずにやってよかった!」。大きな達成感に包まれました。私がゴールできたこと、そしてチームで優勝できたこと。

職場では管理部に所属し、外注分の予算管理をしています。仕事はルーチンワーク。繰り返して漠然としており節目がありません。組革研の体験から、い

ったいどうやったら達成感を得られるのか、と考えました。「そうだ、追い込まれていったんだ!」。組革研では、課題・時間という二つの目標をチームリーダーから細かく設定させられ、どんどん追い込まれていきました。

「今日一日ここまでやればいいや」という甘い縛りを止めよう。例えば十一時まで、十五時までと目標を細かく設定して、どこまでやれるか自分自身を追いこんだらもつと手応えが出てくるかもしれないぞ。

今ではスケジュール欄を毎日、この仕事はここまで、あの仕事はここまでにと、細かく区切っています。

## 細部まで視点を及ばせ 自分を追い込んでいく

忘れられないことがもう一つ。二日目の夜、私のチームは二ダグループともセロテープを無くしたのです。チームリーダーからもブロックリーダーからも厳しい叱責の言葉が飛んできました。最初は「何だ、セロテープくらいで!」。しかし冷静に考えると、会社の備品。確かに安い

物だからいい、高価な物は駄目と、そんな線引きはありません。「一つひとつの物にコストがかかっている。細かい部分もきっちり管理しなければいけないんだ!」。職場での曖昧な姿勢を、厳しく指摘された思いでした。

組革研から戻り、現場を歩いていると、安価なものがゴミ捨て場に積まれています。設計担当者に捨てた理由をたずねると、「高い人件費をかけて数をかぞえるより、多く買って捨てたほうが安い」。以前だったら「そうか」と許していたでしょう。しかし

「ちよつとおかしいだろう。みんなの考えを変えていかないのだめだ」と食い下がりました。また、この頃、ちょうど平成二十一年度予算編成の時期でした。今までのメーカーへの外注予算は「このぐらい外に出そう」という「ぐらいいい」がついた決めかた。定めた目標数値も、年度末で帳尻を合わせれば、「予算枠に収まっているから」と、

なんともかまが曖昧。「これでは成長はない。予算設定のしかたを変えなければだめだ!」。奮起し

たのです。

外注する仕事量については、計画部門と製造部門と一緒に「これは社内ではやれないか」と話し合い、見直しを重ねました。予算も小さな枠(船ごと)に設定して、単価で細かく協議して詰めていきました。すると、「もつと外注しなければ」と思っていたが、実はそんなに出さなくても社内のできる部分があるじゃないか!」と、全員でわかっていったのです。

今では外注を考える前に、まず「社内ですべてできないのか?」と協議し、できる限り外にお金を出すまいと努めています。外注するにしても、社内では何をすれば予算を抑えられるか? また外注先に「ひとまわり小さい枠でやれないか」と打診。「枠がこれしかない。この中で考えてみて」と言うと、色々なアイデアが出てきます。

細部へと、どんどん拡がっていくコスト意識。予算は億でも、小さな枠の積み重ね。細かく切り込んで、「もう少し、どうやって下がるのか?」と、全員で闘っています。

# 感動とともに“革新”を

武田茂幹 機械工場／産業機械設計部課長補佐

組研二日目早朝の全体ミーティングでキャンパスリーダーから発せられた「手抜き」という言葉。強烈でした。思い当たる節があったから……。

前日の自分を振り返り、どこからが手抜きなのか考えました。そのつもりはなくても、妥協があった。「ここまでやったから、もうあきらめよう」と。もつとつっこんで、やれるところまでやってやろう！

その後のS-20の仕組みの調査では、対象を突き詰めて考えていきました。チームリーダーからは常に、「話をするな」「一人でやれ」。人を頼らず、自分ごととん納得のいくまで調べ、考え、動きました。

四日目の深夜は「手抜きをするな！」がチームの合言葉に。徹底的に納得できるまで本音で議論。私は『自己革新』を譲りませんでした。

職場では、主に石油精製プラントに導入される往復動圧縮機の基本計画を担当しています。いわば、各部署と連携しながらの、お客さま(国内外の大手エンジニアリング)へのコーディネート

ト役。期日に追われ、「この程度でもまあいいか」とあきらめて終わらせることが多々ありました。した。

そこで、組研四日目にキャンパスリーダーに質問しました。「ある新規大規模プロジェクト。任せられていないのだが、見積りを自主的に行うのはいけないことか」。「職場の状況が詳しくわからないのでお答えすることができない。しかし、やりかたとして私は賛成。そういうやりかた、好きだなあ」。

もやもやが晴れました。背中を押されて、踏み切りがついたのです。とにかく何でも、やるしかない！時間がなくても困難を伴っても、とことんやってみよう！。

## 手抜きはしない

組研以来、「手抜きをしない」は、今でも自分に言い聞かせ、持続させています。たとえばお客さまの要望に対してコスト・時間的に無理があると、以前は「検討はできません」と言っていました。

今はお客さまに限りなく歩み

寄り、「こうされたらどうですか」と代案を提示して交渉。まだ結果は出ていませんが、手応えを感じています。

また、会議での発言が変わってきました。もともと主張するほうでしたが、発言の根拠、「なぜそれをするのか」という根この部分を突き詰めて考えるように。

あるとき、ピストンの荷重が許容値を超えていたのですが、上長がOKという判定を下しました。「そうか、上がいうなら、まあそれでいいや」と、かつてのように受け流すことはできませんでした。「なんでいいんですか?」。会議の席で質問すると「打つ手はあるが、それをする」とコストがかかりすぎる。シリンドラーを長くすれば荷重を減らすことができたのですが、現時点での変更は困難であり、大きなコストがかかるのです。出席者全員が納得。頭上の雲が晴れました。

それからがすごかった。「最初から長いシリンドラーにして荷重を減らそう」。「ピストンの応力を落とすために材質を変えて、

重量を軽くしよう」と、各部署から自主的に、次々と提案が。全員で次のステップに上つていったのです。

さて、組研四日目の質問で話題にした見積りとは、アラビア半島における大規模石油精製プラントの建造において、我が社の圧縮機を導入してもらうための見積りでした。

「私に見積りをやらせてください」と課長に申し出ました。現在、作成中で四苦八苦しています。この見積りで世界の競合に勝ち、施工主が決まったら、私がプロジェクトマネージャーになってスタートすることに。しかしもし逃したら、会社に、仲間、迷惑をかけてしまう。それを思うと怖くて、ドキドキします。しかしその反面、ワクワク感も。業界において売上げ世界一(現時点で二位)になりたいという夢が、現実味を帯びてきたから。

組研のあのとき、ソニー厚木工場の話聞いて、不覚にも涙が出ました。「革新」とは感動を伴うもの。私もその感動を手にしたと思います。

# 任せれば、部下はできる！

和田定弘 玉野艦船工場／艦艇部主管

入社以来、船殻設計に携わってきました。相性のいい人とはチームワークをとり、合わない人とは向き合おうともしない。そんな私が〇八年一月にいきなり現職へ異動し、ベテランのグループ長がいるとはいえ、管理職に就いたのです。

ここは工場内設備の計画・保守・管理が主な仕事で、十三人の部下の半分は年上のベテランでした。突然ボンと入って、悩みました。仕事にかかる労力と時間の判断ができない。日常業務と突発業務を抱える部下にどのくらいの負荷がかかっているのかが不明。そんなときに、私にも組織研参加の機会が回ってきたのです。

下期S-20の直前になると、チームは「勝ちにいくぞ」という気迫に満ちていました。こま図の調査でMタイプを担当した私は、Mタイプを選びました。仕組みは完全には解読できておらず、「たぶんこうだろう…」というレベルでしたが、コストが一番安かったからです。

スタートしてすぐに迷いました。やみくもに走っていると後

悔に襲われました。「これが本当の仕事だったらMを選んでいただろうか。コストが高くて、確実なAかBタイプを選んでいただはずだ」。甘かった。仕事だと思っていなかった。本気になっっていなかった。してはいけないことをした…。

なんとかゴールすると、チームリーダーが「ありがとう」と。「たまたまゴールできただけだ。仕事自体をきちっと遂行していないのに、申し訳ない」。後味の悪さ。こま図を使ってゴールしていたら、あそこまで卑屈にはならなかったでしょう。

## 自分が変わっていない

四日目の全体ミーティングで、さらに強烈なことが。私の質問は、『問題発生時、部下だけに問題に直面させることをためらってしまふ。自分が逃げ出しただけではとの思い。また部下を道具として使い、成長の機会を奪ったのではという思い』。キャンパスリーダーの回答は、「部下にまず任せること。そのフォローがあなたの仕事。見ているほうが大変だ」というものでした。

指針をもらったんだ。とにかくやってみよう。

ちょうど「溶接装置の改造」という仕事を抱えていました。組織研参加前に改造図面ができあがり、材料も調達済みでした。それは十数トンもの巨大な装置。クレーン車で吊り上げて作業可能な場所に移動し、協力会社に改造してもらって、また元の場所に戻す。短期間で段取りの多い仕事でした。

組織研から帰ると、とにかく考えず、悩まず、部下(入社二年目)に任せました。

一緒に現場に行きたくなっても我慢。時々「どうなっている？」と聞くと、打ち合せをし、置く場所を調整し、協力会社に見積りをとって発注し、と次々と報告してくれず。足りないところだけをフォロー。すると期待以上のことが。私の出張中にトラブルが発生すると、速やかに対応して報告してくれたのです。「あれ、できるんだ、これも、それも」。新鮮な発見の連続。部下は任せると、それを糧にやってくれるのです！

しかし、年長の部下にはまだ

まだ遠慮が先に立ちます。忙しいうから、大変そうだから…と。私をもっと変わらなくてはいけない…。これからです。

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間(火曜～土曜)

09年

第439回 9月8日～12日

「ほほ満員」

第440回 10月20日～24日

第441回 11月17日～21日

10年

第442回 1月19日～23日

「満員」

第443回 2月9日～13日

第444回 3月9日～13日

組織革新研究会へのお申込み・お問合せは、左記事務局までご連絡ください。

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻二十八号(〇九年八月)

発行日 二〇〇九年八月二十日

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

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六