

“部下を操縦する” からの決別

宇野雅彦

昭和電工／アルミニウム事業部門
押出・機能材事業部小山製造部長

小山製造部は、正社員、派遣、パートを含め二〇〇名を超える所帯でした。部長である私は、何でもかんでも部下に指示を出し、指示どおりできないと雷を落とすというパターン。それは長年繰り返してきたために、体に染み付いており、「トップである私が指示を出し、威圧し、チエックしないと仕事はすまない。このやりかたがベスト」と信じていました。

組織革新研究会へは〇五年にメンバー参加しましたが、〇八年三月に今度はチームリーダーとして「スポット参加」することになりました。組革研でも当然、社内でのメンバーに対するのと同じように接していました。すると、藤田キャンパスリーダーがまっすぐに私を見ておっしゃるのです。「あなたは幼稚園の先生ですわね」。えっ、いったい何のこと？

最終日、今度はブロックリーダーからも『徹底した管理者』と評価されて……。ようやく気づきました。「俺はロボットをつくって、ロボットを操縦している！」。頭を殴られたような衝撃でした。組革研から帰るやいなや上司に頭を下げました。「リーダーコース」へ参加させてください」と。

部下にはもっと力がある
「リーダーコース」とは、組革研で連続してリーダー体験を繰り返し、さらにその体験を職場で展開した結果を東京ミーティングに持ち寄り、切磋琢磨の議論を繰り返すことで「リード」の発想と手法を「体質化」させていくものです。

一度リーダー参加したものの、職場では相変わらず威圧するものの言い、指示・命令を毎日のように繰り返していました。「宇野さん、組革研で変えてみようよ」。キャンパスリーダーからもアドバイスをいただき、私は自分に二つの課題を課しました。「偉そうなもの言いをしない」、「不必要な指示をしない」。こうして私の「リーダーコース」がスタートしたのです。

当時、押出・機能材事業部は組革研への「チーム参加」を重ね

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻29号 09年12月 / 組織革新研究会・会報

特集「組革研／定期報告会」

組革研でリーダー、メンバーを体験された方がたの、「原体験」とその後の「変化」をご紹介します。

- 「部下を操縦する」からの決別
昭和電工 宇野雅彦氏
- 「消化・発見法」でつくった手順書
昭和電工 小嶋英明氏
- 「チーム参加」が意識改革を
ユニチカ 志波賢人氏
- 「自分が神様」になつていった
ユニチカ 山田昌文氏
- 自らの発見が自らを鼓舞する
横浜ゴム 渡辺祥史氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

つて、ロボットを操縦して

部下にはもっと力がある

「リーダーコース」とは、組革研で連続してリーダー体験を繰り返し、さらにその体験を職場で展開した結果を東京ミーティングに持ち寄り、切磋琢磨の議論を繰り返すことで「リード」の発想と手法を「体質化」させていくものです。

「自分にはなぜ偉そうに指示を出すのか？ 指示を出さないと部下はいい加減な仕事しかできないのか？ いちいち指示を出すことを、部下はどう思っているのか？ 雷を落とすと仕事のでき栄えやスピードは向上するのか？」。

涙がこぼれました。自分がひどくいやな人間に思えました。部下を道具として扱っているのは歴然とした事実。全部、自分の都合だ！「部下には、もっと力がある」というキャンパスリーダーの言葉が、耳の奥で鳴っていました。

三日目の下期S-20終了後にやっと解任が解け、チームに復帰できました。本気になって自分を変えねば。メンバーには正直に「道具として扱っていました。許してください」と謝りま

したが、長年体にしみついた言動は無意識のうちに出てしまうもの。私はみんなに協力してもらうことにしました。

部屋の前に模造紙を貼り出しました。そこにシールを貼ってもらうのです。「偉そうなもの言い」をしたら緑色のシール。「必要な指示」を出したら黄色のシール。チームメンバーは一名ですから、一つの言動で最大一〇枚のシールが貼られることになります。そして、七十五枚貼られたら再びリーダー解任というルールが決定しました。

いくら気をつけても、シールの枚数はどんどん増えていき……。途中からは二つのグループそれぞれの部屋の前に模造紙が貼られました。「いっぱい貼ることがリーダーのためになる。相手グループに負けないように貼りなさい」と、メンバーをけしかけるブロックリーダー。

その中で大きな気づきがありました。「メンバーを追い込んだり波風を立てて問題を大きくするのには、怒声や威圧は不要なんだ。沈黙、あるいは冷静な言葉でも十分に必死にさせることが

できる」と。シールは四十八枚で止まり、再解任は何とかまぬがれましたが、以来、リーダー参加するたびに模造紙とシールを恒例にしています。

職場に戻ってからは、もつと大変。毎日が苦痛の連続。直属の上司と課長にお願ひし、偉そうなもの言いや不必要な指示があつた場合には注意をしてもらっています。

今は、「こうしろ！」と部下を怒鳴る前に、「どういう状況でそうなつたのか？」と質問して事実を調べさせるようにしています。腹が煮えくりかえり「どうなっているんだ！」と怒鳴りたい自分をグツと我慢。部下は、調べてわかると自ずと次にすべきことがわかるのか、私が指示しなくともちゃんと動いてくれます。

体にしみついたものは、まだまだ簡単にぬぐえそうにありません。未だに完全克服はならず。しかし、「部下を道具として使っていないか？」と常に自問自答しています。「自分の都合で部下を動かさない」を肉体化していくために。

“他人事”が“自分事”へ

職場からの“チーム参加”では、組革研の最終夜は他チームとは異なり、「ここで現れた俺たちの職場の体質はこれだ！」を課題に闘いました。メンバー全員で職場で起こった誰も知らない秘密(不都合)を書き出し、そこから職場の体質をギョツとつかんでいく。ここでも大きな発見がありました。

最初は誰もが書き渋る。こんなことを書くとは職場の人間関係に影響が出るのではないかと……。書いた内容は非公開を厳守」と約束し、吐き出してもらいました。上司の言葉と行動の不一致、慢性的なルール違反、不都合な事項の隠蔽などがドロドロと並んでいきました。「部下は上司をよく見ているなあ」。半分は私の部下なので、登場人物が私のものも最低一枚は書いてもらうようにしました。

書き出された事実からその根底に流れている職場の体質をつかむためにグループ間で対決するので、最初は他人事です。「上司が悪い。職場の雰囲気

変革への原体験 組織革新研究会

(会期はいつでも火曜～土曜)

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

悪い。やった人が悪いので俺には関係ない……」。

夜も更け、対決を繰り返すにつれてのめりこみ、激しく議論。年齢も役職も超えて遠慮なしにすると思議なことに「他人事」から「自分事」へと内容が変わっていききました。「上司はロボット症をつくっている」から「指示待ちになっている自分」へ。「気抜けを許している職場」から「気抜けしている自分。気抜けを見て見ぬ振りしている自分」へと。明らかに目つきが違っていました。「自分たちから変わらなければいけない」と闘っている。その様子には感動すら覚えます。帰りのバスに乗り込んだとき、彼らの目は輝いていました。私も彼らに負けぬよう、自分を変えていかねばなりません。

“消化・発見法”でつくった手順書

小嶋英明

昭和電工／アルミニウム事業部門

押出・機能材事業部小山製造部鑄造課係長

事業部からの“チーム参加”で、私を含め三人の係長が組革研に“再参加”することになりました。○九年三月会期のことです。製造部長からの命令で、正直憂鬱な気持ちになりました。なぜこの時期に再参加する必要があるのか？すると部長から、「君たちは仕事で“対策”ばかりしている。“対象”をつかんでこい」。伊豆へ向かう車中で、三人で覚悟を決めました。初参加のメンバーには負けられないぞ。行くからにはやる気を前面に出そう。やるしかない！

上期S-20。再参加組は当然、一人で二人分を行う“ダブルゼツケン”で、しかも使うこま図は、コストは安いが最もリスクの高いタイプ。二人の係長はみごとにゴールしたのに、私だけがタイムアウト。再参加でありながら最初からチームの足を引っ張っている自分に、負い目と悔しさがこみあげてきました。続く“消化・発見法”の最初の段階である「S-20のわからないこと」の書き出しでは、我々のチームは個人の目標を二〇〇件に決定しました。「これが“対象”をつかむ第一歩だ！何とんでもやりきつてやる！」。必死になり、残業を二度も延長して全員が目標を達成するまでやりきりました。時刻はもう午前二時。私は二六〇件書けたものの、再参加組の中では最下位でした。「明日からの調査では絶対に、あの二人より頑張つてやる！」と心の中で叫びました。

しかし調査になつても結果を出すことができません。自分が発見したと思つて発見シートに書いたものを、「ここはどうなっているのか？」「サンプリング数はいくつか？」と他のメンバーから質問されると、調査内容があいまいで自信がなくなつていきました。その後は、ひたすら“対象”である道を歩き、メジャーと懐中電灯を手に真夜中までくまなく調べ上げました。その日も残業を何度か申請し、気がつく周囲に人影はなくなつて。我々のチームはどのチームよりも、調査の量・発見の内容で負けな

いようと思えるまで頑張りました。再参加組三人が互いに負けなようにと闘ったことが、結果として他のメンバーの頑張りにつながつたのかもしれない。私も下期はダブルゼツケンで、なんとトップでゴール。当然ながら、チーム成績もトップ。“対象”をこれでもかというほど調べて発見を積み上げることが、遠回りのようで、実は一番堅実な方法であることを体得したのです。

わかるまで改訂する

① 作業担当者が自分の作業を簡条書きにして手順書にする。

② 未経験者に手順書を渡し、読み合わせをする。

③ 作業担当者が説明しながら実際にやって見せる。

④ 未経験者が作業をやつてみる。

⑤ 経験者数人でその作業を見守り、作業手順を間違つたり、止まつたり、わからないと言つてきたら、そこがポイント。それらの状況を書き留める。

⑥ 作業担当者と未経験者で、どのように間違つたり、わからなかったのかを調べる。その作業を何度も再現しながら、わかるようになるまで手順書を書き直します。

⑦ 改訂された手順書を基に、もう一度、別の未経験者に同じことをやってみる。

⑧ さらに何度か繰り返し、手順書を改訂していく。

こうして「わからないこと」を明らかにすることで、誰もがで

きる手順書になっていきます。

先日は押出行程の手順書づくり

に、作業未経験者として私が参加

しました。鑄造工程の手順書

のように部署を横断し、主要な

作業手順書がつくられています。