

# “チーム参加”が意識改革を

志波賢人

ユニチカ／中央研究所  
表面技術グループ長

「表面技術グループ全員で組研に参加してみないか。強制ではない。行く気になったら言うてくれ」と、所長からの提案。しかし、すぐに参加する気持ちになつたわけではありません。仕事をほぼ一週間も止めて、職場のメンバー全員で参加する価値があるのか？

するとある部下が「こんな厳しい時期に行かせてもらえるなんて幸せですよ」と。この言葉で、参加の決心が付きましました。同じ職場のニグループ計一〇人で“チーム参加”することに。何かをつかんで帰り、今後の仕事に必ずや活かさなければなりません。

上期S-20が終了後、「S-20についてわからないこと」を書き出すことになりました。目標件数は自己申告。リーダーからは「これまでのチーム最高平均件数は一四三件だ」と迫られても、目標五〇件というメンバーがいきました。「できない目標を立てるより、確実に達成できる目標を立てた」という理由で。

リーダーから檄が飛びました。「書けるだけ書くんだよ！」。み

んなの目の色が変わりました。夢中になって書き続け、全員目標件数以上を達成したのです。自分を追い込むことの重要性。

困難な目標を立て、それを死にもの狂いで達成すること。何事も時間を決めて、その時間内に全力で考え最善の答を出すこと。このことは、その後のみんなの意識と、仕事に取り組む姿勢に、大きな影響を及ぼしたのです。

最後の夜の課題は、「ここで現れた俺たちの職場の体質はこれだ！」。本音を徹底的にぶつけ合うなんて、職場ではできないことです。普段は言ってもらえない部下からの指摘は、はつと思ふことばかり。「部下は上司のことがよく見えているんだ。一方、私は部下のことをわかつたつもりで実はあまり理解していない」と、気づかされました。

明け方になると、「甘い体質」は楽なほうに流されてしまう、ついつい今日できることでも明日に延ばしてしまう、という職場の根底にあった体質が、ありありと見えてきたのです。誰もがショックを隠せませんでした。みんなで妥協することなく徹

夜で激論しあつた末、ここで現れた職場の体質は、『無感動空間だ！』という結論に至りました。寂しい話ですが、職場には感動がなかった。感動いっばいな職場に絶対に変えていくんだ！とみんなで決意したのです。

## 言い訳がなくなった

職場に戻ると、さつそくミーティングのやりかたを変えてみました。まず“個”で考え、行動すること。個人がレベルアップすれば、今よりおもしろい開発ができると確信したからです。

従来のミーティングは、どちらかという上司(私)のために存在していました。部下が実施した一週間の実験内容・結果の報告を受け、私が状況を把握するといふ、ただの報告会になっていました。発言者は限られ、時間の多くは私が質問して、その担当者が答えていました。これでは、皆のためになつていない。グループミーティングが参加者全員のものになるように、大きく変えてみよう！

私は「開催日までに参加者が互いの週報を読み合い、一人三

件の質問を紙に書き出してくる。質問内容は、自分が知りたい・議論したいこと」と提案し、ミーティングが質問者本人のためになるように工夫しました。

今では全員が発言しています。皆の仕事内容、開発内容を理解したいという気持ちが伝わってきます。それが自分の仕事にもつながるからでしょう。「なるほど、そんな考えかたもあるんだ」と驚かされる質問もたくさん。

何ごとも意識して行動することが重要。「今日できることは何としても今日に仕上げよう」、「結果にとことんこだわろう」と、全員が意識して行動しています。「一生懸命やったのだから結果が出なくてもしかたがない」、「忙しいからできない」などという言い訳は今では一掃されました。「できることをやってみよう！」

という前向きな気持ち。自主的に考えて行動する。私が何も言わなくても、どんどん意見が出てくる、頼もしいメンバーたち。皆で共有した組研の体験は、一生の宝物。グループからはじめた意識改革を、会社全体へすすめていければと思っています。

# “自分が神様”になっていた

山田昌文

ユニチカ／中央研究所  
表面技術グループ主任研究員

○九年十一月、同じ職場の気の知れたメンバー一〇人とともに、組研研へ「チーム参加」することになりました。

キャンパス到着後数時間で、上期S-20がスタート。こま図を頼りに山野を駆け巡り、自慢の体力と直感ですべての金券を獲得し時間内にゴール。「なんだ、たいしたことないのか。当初の心配は要らぬ気苦労だった」ところがこの好成绩が、自分を迷い込ませていくことになるのです。

S-20の仕組みの調査が始まると、何度現場検証をしても自分の第一印象が勝ってしまう。

自分の理論に事実を合わせようとしてしまう。自分が正しいという、揺ぎない錯覚。暗くなり雨が降りだすと、さらに事実が目が届かなくなっていきました。

そんななかでキャンパスリーダーが、「事実を否定するユニチカの製品は買えない」と……。大きなショックを受けました。なんとか事実を捉えようとするのですが、どうしても自分が入ってしまふ。当然、持ち帰った発見もメンバーから否定。こんな単純なことができない自分に驚

き、苛立ちが募りました。

一夜明け、ラストチャンスの現地調査。気持ちが落ちついたせい、前日には見えなかった事実が見えてきました。発見はメンバーにも受け入れられ、一部の法則を解明する役割を果たすことに。そして下期、なんと全員が時間内にゴール、喜びを分かち合ったのです。

メーカーの研究職についていながら、私は事実ではなく、自分に都合よく物事を捉えていた。自分の神様化。“自分ばなれ”できていなかったのです。これでは新しいモノを開発することなど、できやしない！目が覚めました。

実は調査の最中に、チームリーダーから「仕事をする資格が無い」と言われました。直接的な理由は納期の無視。グループでは私は最年長。変に張り切つて、解明に必要な物品の選定や支払いなどを取り仕切りました。その結果、他のメンバーは完全に指示待ち状態になり、時間をロスしてタイムオーバーとなったのです。

その後、チームリーダーによ

って、私はもう一方のグループに異動となったのですが、私が抜けた後のグループはどうなったのか？全く何の問題もなし。皆が自主的に動くことでむしろ効率よく機能し、最終日の議論では、言い負かされそうになるほどでした。

私が良かれと思つてやったことは、全く逆。メンバーの主体性を殺し、チームを停滞させるものでした。「面倒見のいい先輩だ」と思つていたのは自己満足にすぎず、実は、後輩を“道具”として効率よく使うための偽りのやさしさだったことを思い知つたのです。

## “消化・発見法”を活用

組研研を終えてしばらくした頃、新開発製品に思わぬ問題が発生しました。早急に原因究明しなければなりません。組研研に参加した職場のメンバーは異口同音に、「消化・発見法」を活用するチャンスだ」と。

まず、その問題についてみんなで「わからないこと」を書き出しました。時間を決めて個で紙に書き、壁に張り出して一覽

一望。書き出した内容を分類してから、議論しました。その後、「それらを検証するために必要な試験・分析項目」を定め、担当を割り振つて試験・分析を実施。事実を明らかにし、新たに発見した事実が及ぼす影響を明確化し、最後に、今後の改良点を確認しました。組研研参加前なら、間違いなくメンバーが集まって話し合うことから始め、問題に対する“対策”を探つていたはずでした。

ここで“チーム参加”をした威力が出ました。全員が“消化・発見法”を体験していたので、一連の作業は速やかにすすみ、混乱をきたすことなく、短期間で関係各位に周知することができたのです。さらにお客様には、「この問題がありますが、解決したものがこれで、だからこうなります」と、お客様の立場に立つてありありと説明できるようになりました。

わかったと思ひ込んでいたことが、実はわかつていなかった。“消化・発見法”によってメンバー全員がこのことに気づけたのは、大きな収穫でした。