

自らの発見が自らを鼓舞する

渡辺祥史

横浜ゴム／タイヤ販売物流部受注グループリーダー

〇九年一月に突然、受注グループのリーダーに。私は、部下にどう仕事をさせたらよいかと焦り、常に指示し、管理しようと力みました。「なのに、なぜよくなっていないのか」。悶々としていると上司から一言。「とにかく組革研に行つてこい」。

上期S-20が終了し、下期へ向けて「対象(S-20の仕組み)」を捉えきるための「消化・発見法」が始まりました。こま図や全体地図を持って調査していると、「これは！」という衝撃が走りました。一つの法則性に気づいたのです。それからは夕食をとる時間も惜しみ、懐中電灯片手に真っ暗な道をひたすら歩き続けました。

この緊迫感、臨場感を、職場で創るにはどうしたらいいのだろう。思えばブロックリーダーもチームリーダーも、強い意志でサポートしてくれました。メンバーが指示を仰ぐということとをさせない。何も教えない。手抜きを許さない。状況から強制し、その果てに達成感を勝ち取らせる。これぞ、リーダーとしての真の姿！

豹変した会議

組革研直後のこと。社内での第三回目の実践研改善課題についての会議。解決策の立案／実行計画の作成までを行う中で、私はリーダーの役割を担うことになりました。

私の部署の仕事は、世界各署から来る受注情報を生産へと展開し納期を守るように出荷すること。しかし実情は、多くが対応しきれない状況に陥っていました。みんな頑張っているのだが、どこかで流れが止まっている。根本に迫らない限り、有効な解決策はありません。

異なった部署、異なった場所で仕事をしている人が集まって

総勢一〇人。私は、工場から各デリバリーセンターに至るまで出荷について起こっている状況を見ることで、「問題点の洗い出し↓課題化↓解決策の実行計画化」とすずめることにしました。

まず、工場から各デリバリーセンターまでの出荷業務、本社が指示を出している業務関連の一覧図を作成。それらを貼り出し、組革研での体験を基にA4用紙に問題点を書き出してもらいました。「起こっている問題は何か。事実のみ書き出す。一人五〇件以上」。いざ書き出してみると、なかなかすすみません。ありありと文章にするのは大変な作業でした。

書いたものを壁に貼って眺めると、半分以上が議論の範囲外、主観、思い込み、「他工程がキチンとしないから問題が起きた」など他責の記述。ここで×打ちを。評価基準は「事実でない」「対策になっている」「議論の範疇ではない」。×と×ではないものを分けて一望していると、少しずつ「違い」を理解して発言する者が出てきたのです。

いつしか時間も気にせず、喧嘩々々の議論へと。冒頭で列挙された二〇〇の問題点はほとんど整理されていき、一〇時間後に、とうとう三つだけに。核心を突いた問題点に絞られていったのです。「この問題を解決しないと全体がうまくいかない」と、全員が自らの手で確信を得た瞬間でした。

さらに、解決策の立案、実行計画日程の作成へと、みんなが集中していきました。十五時間のミーティング中、リーダーである私は議論にほとんど加わりませんでした。口出しをしたいのを、ただ、ぐっと我慢していただけ。しかし一人ひとりが、自分の仕事として「何とかせねば」「俺がやらねば」という気概にあふれていたのです。

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原 ©
第二巻 一九九〇年十二月
発行日 二〇〇九年十二月一日
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・三五八二・一一一一
(FAX) 〇三・三五八一・一一一六