

終わりになき 人と組織の改革

—挑戦し、創造しつづける集団
横浜ゴム

何で俺は、こんなに夢中にな
っているのか……。組革研が始ま
ると、没頭して突き進んでいる
自分に驚きました。藤田キャン
パスリーダーから「リーダーと
いう『人間』の存在」のお話を伺
うと、心が震えました。「夢」を
持つていること。何とかせねば
という「熱い思い」。「人を人とし
て」の人間観。これだ！「リード」というマ
ネジメントで、人は、動く！
ちようど一〇年前の四月のこ
と、私は三重工場の副工場長で
した。「必ずやこれを職場で！」
と、我に誓ったのです
〇三年に三島工場長に就任す
ると、いよいよ自分の思いを実

「達成する」を生きていく

常務執行役員 情報システム部担当 兼
タイヤグローバル物流本部長 兼
ロシア工場臨時建設本部長

鈴木伸一

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻31号¹⁰年⁵月 / 組織革新研究会・会報

組革研への派遣は多くの場合、「変革への情熱」ですすめられています。派遣者が人と組織に描く未来像とは。また、組革原体験を経た参加者の気づきと、職場での実践を紹介します。

横浜ゴム

情報システム部
タイヤグローバル物流本部

終わりになき人と組織の改革

—挑戦し、創造しつづける集団

キリンビール

パッケージング技術開発センター

リーダーという「人間」の復活

—技術の「核」を担うために

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

現するときにきました。

冷めた工場が燃える工場に

三島工場は乗用車用タイヤ月間生産能力一、四〇〇万本を誇る工場。しかし世代交代を経て、かつて漲っていた活気は消え、失速状態に陥っていました。業績は悪くない。だがこれでは未来がない。工場変革のチャンスです。変革の目的を『アウトプットの最大化』と掲げ、原価率・在庫率減を実現する業務の仕組み改革をすすめながら、同時に「人づくり」に着手したのです。

ピラミッド型の一、〇〇〇人もの組織。課長、係長、職長、技師、作業長、オペレーターまで全員に、「工場を蘇らせる」という熱い思いを伝えたい。全員が同じ方向を向き、やる気に満ちた工場に！

まず、混合・材料・成形・加硫・検査まで全五工程の現場に通い、歩き回りました。現場状況がつぶさにわかると、透かし彫りのように問題点が見えてきた。問題の源は、五工程の縦割り構造にありました。誰もが他の工程を知らない閉塞的環境で仕事

をしているのです。

私は、横串を挿すように五工程から全五人の職長を集めてチーム『職長軍団』を結成。スタッフを加え『実践研』を開始しました。

これは組革研の『消化・発見法』を用いたもの。まず現場・現場で問題点を探して持ち寄る。次に一つの課題に絞り当日中に取り組んで解決。そして翌日夕方までに結論を出して報告会で発表。問題探しから解決策の報告までを二日という短いサイクルで回すのです。トップダウンだからやらざるを得ない。失敗は許されない。みんな夜中まで夢中になって取り組みました。彼らの変貌が目当たり。自分たちで見つけた問題です。自らの課題として、工程の壁を超え、どっぷり四つに取り組んでいます。ある課題のリーダーに他工程の職長が就いたりして、壁は見事に崩壊したのです。この間、組革研にマネジメント層を送り続けると、変容の様は加速を増していきました。様々な取り組みを実施しましたが、報告会は必須に。成果を

出した本人もそれをサポートした人たちもみんなが発表する。自らの課題を達成すると嬉しい。みんなが認めてくれるともっと嬉しい。この達成感にこそ、人が変わる「核」があるのです。勢いは止まりませんでした。

突っ走ってしまうから、ときには抑えてあげなければならぬ。達成することを生きている。まさに、燃える集団と化していたのです。

翌〇四年に、私は新城工場長に就任。後任の三島工場長はやはり組研を体験し、発芽した変革の兆しを、大きく結実させてくれたのです。

強固な横の連携で 社内に信頼を育む

〇九年に現職に就き本社勤務になると、第一印象は、組織として機能していない。「リード」の不在。部下たちはロボットのようと言われることだけをやっているというもの。

物流本部のアウトプットは、最小限の在庫に必要な物を必要なお客様に届けるという「最適供給」。タイヤは在庫前提

ビジネスにも関わらず、欠品という事態が起こっていたのです。どこかに問題がある。しかし誰も問題に直面していない！一人ひとりが機能して、結果を生む組織に変えるために、再び『実践研』

組研から戻ったばかりの販売物流グループリーダーに進行を任せると、生産から販売まで部門を超えて一〇人が集まりました。この物流部門改善実践研では『一件一葉』『一覧一望』などが実施され、十五時間に及ぶ会議で問題が絞られ明確化されていったのです。大きな発見。自らの問題として取り組みが始まり、現在も改善がすすんでいます。

横どうしでぶつかり合い、理解し合い、成果を出すことで信頼が生まれる。ここでも縦割りの弊害を払拭しよう。設計・生産・物流・販売・情報システムまで、部門間にある壁を取り払い、強固な横の連携で信頼関係を醸成したい。我々の絆の上にこそ、お客様の信頼が育つのです。

私は、スタッフの組研派遣を続けています。「この部下が、

もつとこうあってほしい」と願いながら。そして、職場で体験を活かしてほしい。行動を始め。それが真に「変わる」ということなのです。重要市場であるロシアで、来年中に最新鋭工

今年一月に現職に就くと「仕切らなければ」と肩に力が入り。鈴木常務から「絶対行くよ」と促されて組研に参加すると、自分自身を見直す好機となったのです。

今になって「リード」される体験は新鮮でした。自己紹介もなく、チームリーダーのもとにイーブンで並んだ一〇人のメンバー。チームリーダーは多くを語らず「いつまでに何をどのくらい」は自分たちで決めなさいというスタンス。ところが結果的に我々は、達成感に到達。自らの発見に鼓舞され、真剣に徹底的に主張し合う。すり合わせではなく同意ですすんでいく仕事。本気になって闘い抜いた末に、感動をつかんだのです。

場が操業を開始します。将来その管理職に就く人間も、組研への派遣を決定しました。横浜ゴムが、挑戦し創造しつづける集団であるために、人に、組織に、たゆまぬ変革を。

「リード」で部下を達成感へと

タイヤ生産物流部長 村上徹郎

与える、教える、ではなく「考えさせる」ことこそが、部下を動かす原動力に。リーダーの揺るぎない気迫がメンバーをモチベートするというのを、頭ではなく肉体で吸収できたのです。

S-20で起こした見落としによるミスコースも、私の事実確認の甘さを突きつけてきました。自分ではできているという前提で、常々部下に言っていた事実観察。自分はぬるい！と、初めて認識できたのです。

人と状況に迫る

タイヤ生産物流部では、各種タイヤの生産から販売に至る最適な生産計画を創出し、工場にオーダーしています。いわば、販売と生産を最適に繋ぐ仕事。

それまでの私は、事実はどうなっているかを見る前に、リソース(納期・人材・予算)を念頭に自分の体験で善し悪しを決定し、部下に指示を出していた。そんな自分を変えねばなりません。リードは「対象」である人と状況によって違ってくるのだから、まずは「対象」をよく見る。「対象」に迫っていかなければなりません。生産から販売まで、現場

情報システムに魂を入れる

情報システム部グループリーダー 小屋垣 昇

入社以来、社内ネットワーク構築のための情報システム業務に従事してきました。現在はSCMやプライベートマネジメントを専門として、ITを駆使した情報システムの開発(企画・設計・プログラミング・構築)・運用を手掛けています。

一番重要なのは「情報システムが始動した、その後だ」という持論がありました。現場に導入しただけでは、単なる道具で終わってしまう。それを使う業務担当者自身が本気にならなければ、システムは生かさ

の状況をもっとよく知ろう。生産計画の精度を見直そう。そして、部下が意見を言う場、考える場をつくらう。困っていることが多いのは誇れること。その共有化が改革の芽になる。生産的な職場へと変わるために、部下に達成感を与えるために、「リード」チャンスを見逃すまいと、自分に言い聞かせる毎日です。

れないのです。

利用促進と効果測定を続けながら、業務の現場を変えていく。「忙しい」と言っただけでなかなか本気にならない現場の「意識改革」こそが私のミッション。しかしその遂行は、現場のめくるめく多忙さに阻まれていました。

〇九年一〇月、組革新に参加して、度肝を抜かれました。キャンペーンに到着するや否や自己紹介もないまま部屋の隅に座らせられ『S-20のわかっていること』の書き出しがスタート。何だこれは！ 続けて山中を走る

ことになり、どうなるのか！

「対象をよく見る」は、十分わかっていてもつもりでした。システム開発は、現状分析・解析↓仮説↓検証↓設計・プログラミング↓構築↓運用というプロセスで、常に『消化・発見法』と同じことを行っていたからです。S-20の仕組みの仮説もサラサラと列記。ところが、現場に行き、見て、測ってみると、違う点が多くあり……。私は、対象を見ていない！

それに私は、上期S-20の自分のコースだけを調査して、「これでいける」と、下期に臨んだのです。当然、大いに迷うことになり……。明らかに、全コースを調査しなかったという「手抜き」が原因でした。システムの開発では、開発の上流で手抜きをすればするほどやり直すのに大きなエネルギーが必要になります。手抜きは絶対にしてならないと、自分に言い聞かせてきたはずなのに……。そして、藤田キャンパスリーダーの『人を人として』という「リード」のお話を伺うと、大きな感銘を受けたのです。情報シ

ステムに魂を入れるには、リーダーの「熱い思い」と「リード」が不可欠だ！

心に火をつける

新システムの開発時は、各事業部から各位が集まりプロジェクトを結成してスタートします。ネットワークは「つながり」なので全体の最適化を図ることが課題になるのですが、トレッドオフ(二方を追及すると他方が犠牲になる)の関係になりがちで、しばしば対立が生まれます。

そのたびに私は「これによって業績が上がればみなさんの評価になるのですから」と説得してきましたが、これからは『個全システム』と『×打ち』を導入します。必ずしや、大きな効果が生まれるはずですよ。

情報システムは所詮デジタルな0と1の数列にすぎません。それが生み出すアウトプットをいかにアクションにつなげるかは人間の力。システムに魂が入り、脈々と血が通ったネットワークとして稼働するために、要は私が、いかに人の心に火をつけるか。