

# リーダーという「人間」の復活

—技術の“核”を担うために

## キリンビール／パッケージング技術開発センター

もつと、できるんじゃないか？

センター長 小早川 忠現(福岡工場長)

パッケージング技術開発センターは、キリンググループ全体の包装容器・設備の開発・評価を統括する拠点。「環境負荷の低減」をテーマに缶やPETボトルの軽量化、「お客様の使いやすさ」をテーマとした容器の開発などをすすめています。私は〇八年三月に所長となりました(当時の名称はパッケージング研究所)。さっそく研究所内を歩き回り実験室を覗いてみると、なにやら違和感を持ったのです。

誰もが「個人プレー」の感。技術革新には「人の育成」が第一のはずなのに、リーダーが部下に自分のやりかたを教えている。「俺の言うとおりにやればいい」というマネジメント。「言われるようにやっておこう」、「前と同じ方法でやろう」という仕事のすすめかた。新しいものが生まれてくるとは思えない姿。

リーダーに「部下にもつとちヤレンジさせたら」と助言すると、「この程度でいいんです。彼

にとつては充分です」という返事。愕然としました。開発は一人ひとりの能力にかかっているのに、これではリーダーの考える枠に能力を封じ込めている！

### 声掛けで工場が変わる

九五年の組研研メンバー参加の直後から、私のリーダー参加が始まりました。四回の苦しい体験を経て少し身体に「リード」が染み付いた気がします。「人を人として」部下と向き合うこと。魂で伝えること。この二つ

が、私の仕事人生で絶対折れない「太い背骨」になったのです。九七年、パッケージング部長として福岡工場に着任。メンテナ

ンスグループのベテランが毎朝現場を回っていることに気づきました。若いオペレーターに「調子はどうか？」と声を掛けながら。「音が変わります」と言ってきたら、「チェーンの伸びかな。稼働

が終わったら一緒に見てみよう」と。若いオペレーター達の技能

レベルはみるみる向上しました。上長の声掛けパトロールが、どれほど現場をイキイキさせるか、目の当たりにしたのです。

さっそく私も始めました。時間があれば現場を歩いて声を掛けていく。「コンベアの下にオイルが落ちてるけど、何だろう？」。翌日きれいになっていけると「拭いて終わりじゃないよね」。二度とオイル溜まりを見ることはありません。また、それまでライ

ンのオーバーホール後は、確認もれ、調整不十分などで数日間トラブル続きたったのですが、「オーバーホールの後に調子悪いなんておかしいよね」と声を掛け続ける。一年後には、オーバーホール後初日からラインはノ

ンストップで回り始めました。「だから、こうしろ」ではなく「あなたは何をすべきなの？」という声掛け。「やらせる」のではなく、「やらなければならぬ」と本人が思うこと。自分で気づけば、彼らは自分の力で動きだすのです。

### 向上への早道

パッケージング技術開発セン

ターは、ここ数年支援するグループ企業が増え、業務量も増え続けています。五〇人の部下は質・量ともに満たすアウトプットが求められています。私はまた声掛けを始めました。「この方法が一番いいの？」、「事実に基づいているのね？」

そして〇九年九月から、リーダー層や中核となるメンバーを組研へ送り始めました。報告書とデータだけを見るのではなく、部下と共に現場で「本当に？」と考えてほしい。技術的に圧倒的な強みを持つのはいい、それを背中で見せるリーダーになってほしい。結果的にそれが、仕事のスピードと品質を向上させる早道だ。

彼らは初めての体験に心を熱くして帰ってきます。「自分が一番正しいという思い込みを捨てます」。リーダーとしてどうあるべきか……。部下の力をどう生かすか……。と悩み始め、苦しい胸のうちを語ってくれます。人間だけが、自分の力で自分の能力を高めることができる。だから今日も部下に、「もつと、できるんじゃないか？」。

## できる・できないじゃない、やる気だ!

評価グループ 野崎 貴宏

下期S-20、冷たい雨のなかで途方に暮れた。あんなに調査

したのに、どの交差点を見ても何もわからない。もう一度スタート地点に戻って走り出す。「自分ばなれ」と呟いてドキリとした。「割りこまを見落としていた。その存在を忘れていた!」。

思い込みで事実を見落とすと、どれほど人は迷うことか。身をもつて知った瞬間でした。

評価グループは、多種多様な測定器具を用いて缶・ビンなどの商品化の評価を行っています。評価とはまさに「対象」と対峙すること。私は今まで、事実はどうなっているのかと「対象」をきちんと把握することをしてきたか? 否。

評価基準は危害の想定で行います。たとえば「軽量化でビンを薄くしたら、落下時に破損しやすくなる」というように。私は常に自分の経験と知識で想定を行い、何の疑問も持ちませんでした。「自分ばなれ」という言

葉も知らず、だから、そのことが全くできなかったのです。

私に限らず若いメンバーはみな、「事実」を捉えているつもりで、実は「対応」で仕事をすずめていたのです。

とにかく、変えてみよう。だめだったらやり直せばいい!

### 一件一葉・一覽一覽

評価グループには八人のメンバーがいて、私はまとめ役を任

されています。ここ数年、センターで『安全』『ISO9000』への取り組みがすすむなか、評価グループでは『測定器具の管理』が大きな課題になっていました。構成機器・安全対象・固定資産・作業標準の四項目・四冊の台帳で器具の管理をしており、それぞれに責任者・対象機器評定基準などがありました。しかし人事異動や器具の更新が重なり、台帳と実態は、かけ離れたものになっていたので。私はリーダーに胸の内を報告。

「四冊の台帳でバラバラに行っている管理を、なんとか一元化したいんです。私が指示するのはなく、みんなの問題を共有することで、自発的に達成できると思っています」

ポイントは、課題について考えて発言するという従来のメンバーミーティングを、『一件一葉』と『一覽一覽』で一変させること。翌日のミーティングで、私は「色々な問題があるけれど、実態はどうなっているの?」と切り出しました。

まずは、現状把握。四冊の台帳の記載項目を一覧表にして貼り出し、それを見て話している、と、三点の課題が浮上。さつそく一件一葉です。「今ここにある問題点について、一人三件ずつ、五分で紙に書き出してください」。五分後、書き上がった紙をテーブルに並べ、一人ずつ棒読みで発表。そこで「それ、事実かな。想像ではだめだよ」と、口頭で評価基準を。あれこれと意見が飛び交って、紙は最終的に四枚に。そこに残った「事実」には、当初想定した課題とは全く違う内容が。全員でありあり

と「今、ここにある問題」を、事実レベルで、共有することができたのです。

敢えて「やだな、面倒くさくていやなものがいっぱい出てきたね」と言うと、「面倒でも、やらなきゃならないですよ!」と口々に。やる気になっています。

すかさず「では、やることを決めよう。誰がやる? いつまでに?」。わずか三時間の会議で、課題・担当者・スケジュールが決定。私は「絶対に逃がさないぞ」という思いですぐに書面にまとめ、翌朝のグループ定例会議で発表しました。膨大な実業の傍らで、一週間後の報告会に向けて、各自の取り組みが始まったのです。手応えを感じました。私が意識を変えて「これ、なんだろう?」と質問しただけで、メンバーにとって「他人の仕事」が「自分の仕事」へと変わったのです。

仕事は、できる・できない、知っている・知らない、ではない。「まっさらな目で、いろんな方向から見る」という「対象」の見かたを知っていれば、誰だって「やる気」になれるのです。

## “辛さ”を“喜び”に変えられるリーダー

酒類容器グループ 伊東千春

中学のときからの夢。自分でつくったもので世の中を変えたい。社会に貢献できる人間になりたい…。大学院で化学工学を学ぶと、それは『技術経営に携わる』という具体的な目標になりました。

キリンビールに入社し、酒類容器グループで缶の開発に従事して二年になります。リーダーを含めた七人で、個々の開発テーマをいかに具現化するかを考え抜き、けつこう頑張っています。自由にやれる風土。その中で私は、納得いかないと我慢できずがながん発言することが多くて、その度に反省していたのです。「こんな立場なのに、また言いすぎた…」。

組研に参加して一番印象に残っているのは、四日日夜から始まった『ここでの俺たちの体験はこれだ！』チームメンバーと明け方まで議論するとどんどん深まっていき、「必死になった意味”が見えてきたのです。

この人、知らないところでこんなに頑張ってる必死になっていったんだ。紙に書かれた相手の気持ちだが、自分のことのように思えてきました。個々の核心を全員で共有すると、チームの結束力はさらに強くなって…。

このときも言いたいことを遠慮なく発言していた私。自分に足りないものが見えてきました。相手の意見に真剣に耳を傾け、それを自分のなかで消化するということ。そのことが、自分をさらに気づかせてくれるのです！

### お客様本位

得たことは、ほかにもたくさんあります。自分の意見を紙に書くと思いを保てるということ。書けないとしたら、まだ考えが浅いから。絵に描くともっといい、ありありと伝わって周囲の理解に差がなくなる。それから、「対象”をよく見るといふこと。

工場研修中に工場の設備を絵に描いて理解を深めてきたこと、

他者に説明するときには、簡単でもいいから資料をつくること、それはただ言われるがままにやるだけで、そうすることで何となくうまくいっているような漠然とした理解でした。それをS-20を通じて身をもって体験すると、「本当にそのとおりだ」と腑に落ちた。迷いがなくなり、突き進みやすくなりました。

今、我々の開発は「環境負荷の低減」と「ユニバーサルデザイン」を掲げた容器競争のただなかにあります。その実現はコストアップにつながりがちで、会社からはNGが出ることも。しかし、対象であるお客様をよく見て、そこに確実にニーズがあるとしたら。お客様が本当に求めているもの「事実”は揺るがずに会社を説得できるという希望が見えてきました。

次代の開発テーマは何だろう。『お客様本位』の行動で、それを見つけた。そしていつの日か、そのテーマを達成し、結果を出せるリーダーに。プロセスは厳しくても、部下にとつての「辛さ”を「喜び”に変えられるリーダーになりたいと思います。

### 変革への原体験 組織革新研究会

会期(いずれも火曜～土曜)

二〇一〇年

第45回 5月18日～22日

第44回 6月22日～26日  
[生協特設会期]

第44回 7月13日～17日

第48回 9月14日～18日

第49回 10月19日～23日

第450回 11月16日～20日

二〇一二年

第451回 1月18日～22日

第452回 2月15日～19日

組織革新研究会へのご参加、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」◎

第二巻三二号(二〇年五月)

発行日 二〇一〇年五月七日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八・一一二一

(FAX) 〇三・三五八・一一二六