

はこね

そして

伊豆高原

第2巻32号 10月8日 / 組織革新研究会・会報

“仕事観”に目覚めて —2010年「はこね基金」による 参加者のその後—

キャンパスに到着してチームリーダーの血走った目を見ると、ビリビリと緊張感が伝わってきました。上期S-20を終えた夜、『S-20のわからないこと』を書くことに。チームメンバーで決めた目標数は、なんと一人二五〇件。「それって正気？ せいぜい五件くらいだろ」。私は全てわかっていないつもりでした。とき

まだまだ“対象”をわかっていない

殖田 昇(27才)
三井造船/機械・システム事業本部機械工場
生産計画部風力機械担当

ろがいざ書き始めると、出てくる、出てくる。「自分は実は何もわかっていない！」と気づいたのです。二日目から始まった現地調査。動く前に頭で考えてしまう自分に戸惑いながら、何度も現地へ。二三時頃、暗闇のなかでこま図の仕組みの一つを発見できたときは、「わかった！」と胸が高鳴

りました。意気揚々と、下期S-20の対策についてチームリーダーに相談すると、「なぜ“対象”の話をするの？ 方針は“対象”の仕組みを全て掴むこと！。……相変わらずの自分に、がっかり。土砂降りの雨の中、全力で走った下期S-20。順調だったのは3IPまででした。取れた金券は一枚だけ。ゴールでチームリーダーやブロックリーダーと握手をすると、真っ先に「すみません」という言葉が口から出ました。

①

【若者特集】

- まだまだ“対象”をわかっていない
三井造船 殖田 昇さん
- もう“手抜き”はしない
横浜ゴム 藤村 創さん
- 仕事とは何か、
全くわかっていなかった
阪技 中山美樹さん
- 仕事とは“かわりあいかた”
三菱重工 坪井祥太さん
- “新しい自分”を自ら創る
新日本製鐵 和田慎太さん

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

“事実”で話そう

職場では、回転機械の部品や周辺機器の調達の仕事に従事しています。日々輻輳する仕事のなかで、対応に追われているのが実情でした。

組革研から戻ると、以前から悩まされていた問題に取り組むことを決意しました。為替相場の影響もあり海外調達のニーズが増大するなかで、海外メーカーの納期トラブルが起きていたのです。

組革研参加前だったら、少し調べて、すぐ対策の議論をしていたところ。今回は「ちよつと待て、まだまだ対象をわかっていない」と自分に言い聞かせ、みんな対象を調査することにしました。観念的な話ではなく、事実で話をしよう。

すると、それまでは漠然としか認識していなかったことが、明確な事実としてつかめるようになりました。対象をよく見てみんな考えて出した答を検証しながら、必ずや、自信を持って次の一歩につなげていきたいと思えます。

もう「手抜き」はしない

藤村 創(26才)

横浜ゴム/タイヤ生産物流部消費財グループ

○九年七月に、現職に異動しました。それまで商品企画を手掛けていた私が、乗用車用タイヤの生産規模が社内一である新城工場を担当し、その月間生産計画を立てるのです。組研研に参加した一〇年二月は、ちょうど、崖っ淵に立っているようなときでした。

タイヤ一〇〇本の差で、工場では人の配置や動きが大きく変わります。営業から提示される顧客ニーズを生産計画化していくのですが、工場の生産効率と倉庫在庫を見ながらの数値調整、納期絶対厳守で数値を提示することは、入社三年目の私には重荷でした。

組研研二日目、S-20の仕組みの調査が始まりました。現地に足を運びながら、内心で「適当に見てくればいいだろう」と思っていました。チームリーダーから「まだこま図の基本のところを解明できていない！」と言われて雨の中で測定している

と、突然、なんとなくやっていた自分を強く感じたのです。「職場でも、隅々まで知らずに資料を作り、指摘されることが多かつたなあ」。胸が痛くなりました。夜中までさ迷っている自分。「手抜きの結果がこれなんだ!」。取り組みが甘く、ぬるかった自分を思い知ったのです。

“前向き”になる

しかし、組研研の五日間と日々の業務とは違います。職場に戻ると複数の仕事が錯綜し、なかなか打ちこむことができません。するとまた「逃げたい」という気持ちが頭をもたげてきます。私は「少なくとも意識を高く持つことはできる」と自分に言い聞かせ、二つの課題をつくりました。

まず『現地現物』を大切に現場に足を運ぶこと。現場を見て現場の人と話をしよう。顔を覚えてもらい、「あいつが来たからやってやろう」となったら

はこね基金

企業内において「変革への志」を期待する若人(入社二、三年)の組研研への参加を実現するため、「はこね基金」が設けられています。

『かなり前からあなたためてきた私の小さな夢の一つです。(中略)この人たちのなかには、豊かな人間力を宿し初々しさを残している人がけっして少なくないと確信します。ただそれらは、管理社会による成長過程のなかで彼ら自身のなかに隠れてしまっています。なんとも残念かつ

悔しいことです。次代を背負う彼らが、自分に宿る己の人間力に目醒めることができたなら、どんなにすばらしいことでしょう。かさやかなその場を提供しようとするのが、この構想です。』

(藤田英吉は「はこね基金」の創設についてより)

二〇一〇年の参加

旭化成フアーマ
三造テクノサービス
新日本製鐵
阪技
三井造船
三菱重工業
ユニチカ
横浜ゴム 計八社、十二人

最高です。そして『手抜きをしない』こと。その訓練を日々行つていこうと決めました。今は、「できないから助けてく

ださい!」と、口惜しいけれど、さらけ出せるようになりました。以前より「前向き」になれた自分を感じています。

仕事とは何か、全くわかっていなかった

中山美樹(28才)

阪技/技術サービス事業部品質技術グループ

「何なんやろ、これ?」。組研研二日目に私が調査を担当したこま図のMタイプは、とても難解なものでした。夜になり、あの仮説が閃きました。「この仮説を三コース全ての交差点で検証

したい。でもS-20バスは二四時で終了だ」。それまでになんとか、と必死に走って全行程を回りました。そしてついに「つかんだっ!」。私の発見をチームメンバーも認めてくれました。

「それだけやってそうなら、間違いないだろ」と全員が。

下期S-20、競合ペアに負けまいと、今度は雨の中を全力で走り、ゴール。チーム業績にも貢献することができました。「手抜きをしない！」とチームリーダーから言われ続け、追い込まれた結果、「身をもってやりきった！」という充足感に行き着いたのです。

しかし、第二部になり、藤田キャンパスリーダーの話になると、次々と言葉が胸に突き刺さってきました。なかでも黒板に書かれた『対象三角形』を見たときは、ドキリ。職場では「品質はお客さまの評価に直接つながる重要なところ」とシビアにやっていたつもりでしたが、私は『対象』と『対応』の違いすらわかっていなかったのです。

職場で上長から言われていた『三現主義』とはまさに『対象を見る』ということ。いつの間にかコンピュータの前でデータだけを見るようになっていた私。「どういう作業工程のもとでどういう不都合が起こるのか、現場で対象を見ずして改善も再発防

止もあり得ない！」と目が覚めたのです。

さらに「リーダーは部下の運命を握っている」というお話に、「私は後輩の運命を握つとるんや！」と、ハツとしました。「部下が失敗をしたときにリーダーとしてとるべき行動は何か？」と質問すると、ズバリ「責任をとることだ」という答。

私たちの力で

わが社の品質技術グループは、お客様の製品の品質データ分析業務を請け負っています。入社以来四年間、私はラインからの膨大な検査データを分析し、不適合予見や再発防止対策の提案

仕事とは「かわりあい」かた

坪井祥太(25才)

三菱重工工業／原動機事業本部高砂製作所総務部

営業職を希望して入社したものの願いは叶わず、総務課で広報を担当することに。当時、かなり落ち込んだことを覚えています。しかし上長から「この職場での経験を今後に生かせる」と助言され、実際に、対外広報を通じて多くのことを学ぶ日々

となりました。しかし、職場では個人での仕事が多く、チームでの仕事はあまり多くありません。学生時代にラクロスに熱中していた私は、「生きる喜びとは仲間と熱い思いを共有し、ベクトルを合わせ、何かを達成するこ

をしてみました。『品質月報』の発行責任者も任され、三人の後輩と不適合の分析、原因究明、対策提案を編集掲載しています。組革研から帰ると、後輩に対して指示し提案することを止めました。許す限り後輩自身で考えてもらい、「それでいこうよ！」と。

「私たちの力でなんとかしたい」というモチベーションが、湧きあがってきます。改善情報をリアルタイムで現場にフィードバックするために、『品質月報』を月刊から週刊に変えようと、今まさに突きますんでいるところです。必ずしや、いち早い改善につながるかと信じて。

「私たちがの力でなんとかしたい」というモチベーションが、湧きあがってきます。改善情報をリアルタイムで現場にフィードバックするために、『品質月報』を月刊から週刊に変えようと、今まさに突きますんでいるところです。必ずしや、いち早い改善につながるかと信じて。

とだ」と確信。「それを仕事でも」と、期待していたのです。しかし、現実とはこういうものなのか…。

心がグツグツするなかで、初めての異動が迫ってきました。そんなとき組革研へ参加することに。「見かた、考えかた、やりかた：なんでもいい、自分を変えろきつかけをつかみたい！」。

組革研に到着するなり『S-20のわかるとところを書き出せ』という課題から始まりました。上期終了後は『わからないことを書き出せ』。どういう意味？

何のために？戸惑いを振り払って、目標件数を目指し、書き出す作業を深夜まで続けました。翌朝からS-20の仕組みの調査が始まりました。現地をくまなく歩いてもなかなか発見に至りません。しかし、『一覽一望』でメンバーの思いもよらぬ発見を目にしたとき身震いが。個が個に触発され、チーム全員が無

我夢中になっていったのです。自分の頑張りがチームの頑張りへとつながっていくという手応え。ベクトルが同じ方向にピタリと合っていく緊張感。そし

て下期S-20のゴール。

「ありがとう！」と、リーダーが迎えてくれて握手を交わすと、チームメンバーが駆け寄ってきて、拍手に包まれました。厳しかったリーダー、そして個で自ら答を見つけてきた仲間とともに、目標を達成し喜びを分かち合うことができたのです。

見知らぬ八人がたった五日間であそこまで結束し「熱い思い」でやり遂げたのです。職場でも、きつとできるはず。「仕事は種類

ではない。かわりあいかたこ

そが、「人間力」発揮へと変えていく」という藤田キャンパスリーダーの言葉で、決意しました。「職場のみんなと「思い」を持って仕事をやり遂げよう！」。

人間がもつと好きになりました。いろんな人とかかわり合っていた。いきたいと思います。組革研から戻り、「どの部署に異動したか？」と上長から質問されたとき、迷わずに即答。「どこでも、望むところですよ！」。

「新しい自分」を自ら創る

和田慎太(25才)

新日本製鐵／大分製鐵所製鉄工場コークス課

組革研二日目の現地調査は、大雨の中で始まりました。一本の道幅を測るのにも大変な苦勞。メモ用紙も濡れてぐちゃぐちゃ。調査がすすむにつれ「ここまでやる必要があるのか」という思いが頭を占領し始めました。チームでなかなか発見につながらないのは、「中途半端にしか導いてくれないチームリーダーが悪いのだ」とまで思っていました。

事から外されるという思いもよらぬ事態に。リーダーから「個別で作業するというルールを破ったのだから、下期は半分のメンバーで臨む」と宣告されて、愕然としました。その後、外されたメンバーが復帰すると、全員の眼の色がガラリと変わりました。懐中電灯一本で必死にコースを調べて回り、一時間毎のミーティングも熱を帯びてきました。ギリギリまで粘って調査を続け、「やれる

ところまでやった」という自信を全員が胸にして、下期S-20に臨んだのです。結果はペア、チーム業績とも、大躍進したのです。

最後の課題『ここでの体験の核心をギュツ！とつかむ』で、徹夜の議論を交わした明け方、チームは『新しい自分』という結論に辿り着きました。昨日より今日、今日より明日、新たな自分を見つけ出していこう、という意味です。

「自分自身で見つけ出す。それが血となり肉となる」という藤田キャンパスリーダーの言葉が重なりました。妥協をせず本気で取り組めば得るものは大きい。要は自分自身なのです。

甘えを捨てて

職場での仕事は製鐵所におけるコークスプロセスの操業です。入社二年目の私は日々の仕事に忙殺され、いつの間にか「そこまで知らなくてもいいだろう」という甘えを持つようになっていたのかもしれない。

組革研から戻ると私のなかには「自分から積極的に仕事に関

わる」という意識が芽生えていました。

日々の操業データを解析し、改善を提案することが仕事の一つでしたが、それまでは自分の解析に自信がなく、なかなか上司に報告できませんでした。

そこで「対象」であるコークス炉とその関係設備について理解を深める取り組みを開始。一日一回は現場へ足を運び、現場で見つけた疑問点、知らない点を全てメモしました。一人で『一件一葉』を行い、徹底的に調べたのです。決してわかったふりをせず完全に理解すること。

ノートが一冊に達しようとした頃、どんな些細な解析でも、上司に報告できる自分になりました。

組織革新研究会・会報

「はこねそして伊豆高原」◎

第二巻三号(二〇〇八年八月)

発行日 二〇一〇年八月十九日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇一〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六