

ほこね

伊豆高原 そして 熱海伊豆山

第2巻33号 12月 / 組織革新研究会・会報

変革へ、 動き出した人と組織 —「組革研／定期報告会」より

タイヤ生産HR(ヒューマンリ
ソーシング)室はTPS・TPM
の推進および階層別研修やロー
テーションなどを通じて人材育
成を行なう部署です。私は二〇
〇九年三月までトヨタ自動車の
生産調査部に向向してTPSを
学び、その後、新城工場でTP
S推進のモデル工場づくりにあ
たっています。

この工場はタイヤ生産の主力
工場で、「TPSは人づくり」と
確信していた私は、いかにして
工場の管理監督者たちを育成し、
現場を強くするかを毎日、試行
錯誤していました。

やる気に燃え、勉強会・改善
活動・見える化などを仕掛けま
したが、変化のスピード感は鈍
く、ジレンマを感じていました。

しやかりきになっているか？

李 三悦
横浜ゴム／タイヤ生産HR室TPS担当主幹

【特集「組革研／定期報告会」】

昨年十二月に開催された「組革研／定期報告会」特集です。組革研での生々しい体験を経て始まった「変革」への試行錯誤と葛藤。四氏それぞれの「闘い」を抜粋して紹介します。

- しやかりきになっているか？
横浜ゴム 李 三悦氏
- やらざるを得ないところへ追い込む
三井造船 神保雅行氏
- 個全ボードで高まった「腹落ち感」
JR東日本 山本邦倫氏
- 無感動空間を感動空間へ変える
ユニチカ 山田宗紀氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

さらに、生産量が増すにつれて勉強会や改善活動の時間も取りづらくなり、苛立ちも募っていききました。

そんななか組革研に参加が決まると、早速、藤田キャンパスリーダーの著書を買って読んで、読破。自信と期待で胸をいっぱいにしてキャンパスに到着したのです。

へし折られた自信

私の参加目的は、リーダーがメンバーをどう引く張るのかを学ぶこと。さつそく、リーダーの指示によってメンバーがどう動くかを観察しました。自分は積極的に仕事に加わらず、一歩引いて「高みの見物」。しかも「自分は十分にやれるから」と。実にいやなやつでした。

そんな自信は、あっけなく打ち砕かれました。上期S-20で、1IPを探すのに一時間以上もさ迷い、結局、2VIPにも辿り着けなままタイムアウト。こんなはずじゃ…。ジリジリと焦りが押し寄せてきました。

その夜、『S-20のわからないことを書き出す』ことになり、

チーム目標を三、〇〇〇件に定めました。一人当たり二七三件です。「そんなに書けるはずがない。みんな一〇〇件ぐらいが限度だろう」と高を括りながら、私は二八〇件を個人目標に掲げ、二四時まで九二件を書きました。それは、なんとチーム最下位だったのです。なぜ？ 何をそんなに書くことがあるのだろう。

他の人の書いたものを見て、啞然としました。あまりにも細かい！ しかしよく考えてみると、確かにわからないのです。

私は、知っているつもりになつて勝手にふるいにかけて、「こんなことを書いたら恥かしい、笑われる」と、わかっていない自分をさらけ出すことを恥じていたのです。

一時間の残業後、チーム全体としては三、三七八件で目標を大幅にクリアしましたが、私は二一件と、個人目標に及びませんでした。「会社でヤレヤレと発破を掛けている私が、みんなの足を引っ張っている…。このままではまずい！」「高みの見物」などという気取りはすっかり吹き飛んだのです。

いよいよ下期S-20。大きなミスコースを二回もしてくじけそうになっても、ペアが待っていると思うと、あきらめる訳にはいきませんでした。何とかゴールすると、完走できた喜びと、拍手で迎えてくれたみんなの温かさで胸がいっぱいに。いつしか私も立ち上がり、次々と入ってくるメンバーに拍手を送っていました。チームは違っても共に戦った戦友です。みんな一つの仕事をやり切ったという感動に満ちていました。

四日目に、「組革研でリーダーはメンバーのどんなところを見ているのか？」とキャンパスリーダーに質問しました。すると、「その人がしゃかりきになっていくか否か、本気か否かだ」というお答えでした。

“人”を見るために 現場を回る

私にとって職場での“対象”の一つは、現場の管理監督者たちです。それなのに、その対象を見ているつもりで全く見ておらず、職場でも“高みの見物”を決めてのいたのかもしれない。

彼らが何を考え、何に悩み、どんなことをしたいのかをわかろうとせず、一方的に知識を押しつけ、イベントを仕掛け、彼らを変えようとしていました。意図せず、彼らを“道具”のように扱っていたのです。「本当に変わらなければならぬのは私自身だ」と思うと、目の前に一筋の光が差ししました。

以前は単に現場を見るために現場に出ていましたが、組革研後は、“人”を見るために現場を回るようになりました。彼らと一対一で話し合うことも始めました。すると、ありありと顔や性格が見えてくるようになりました。

現在、横浜ゴムでは『物と情報の流れ図』というものを書いていきます。これは、自分の工程を中心に前後工程を含めた物と情報の流れを一枚の横造紙に書き込み、その中から問題点を顕在化させるといふもの。工場では作業長たちも現地現物で対象を捉え、自分の目と足で問題を見つけ出し、図に落としていきます。こうして見つけ出された問題こそが、彼らが何とかしなけ

ればならない状況であり、彼らの仕事になっていきます。

私は毎朝、作業長たちを捕まえて、どんな問題点や課題を見つけたのか、どんなアクションにつなげたのか、一人ひとりと話をしています。待つてました、とばかりに歩み寄ってきて、うれしそうに改善内容を聞かせてくれる者も出てきました。

誇れるような数値データの結果はまだ現れていません。しかし、自信を持って語る彼らの真

やらざるを得ないところへ追い込む

神保雅行

三井造船

環境・プラント事業本部
企画管理部主管

組革研二日目の夜、とんでもないことを起こしました。他のメンバーが仕事をしているなか、自分だけ先に風呂に入ってしまったのです。このことで、仕事から外されてしまいました。リーダーからA3用紙と「これから自分がどうしたいのか、考えてみたらどうですか？」との言葉だけが与えられ、一人別室に移されたのです。

このまま外され続けたらどう

剣な眼差し、輝きだした目が、私に確信を与えてくれます。

組革研で、一番大切な“本質”を学ぶことができました。それは『しゃかりきになる』ということ。私も、彼らを熱くさせ、本気にさせて結果に結び付ける“場”をつくり続けよう。しゃかりきになって『人間力』を発揮し、それによって得られた彼らの成長こそが、現場力を強め、横浜ゴムの未来を担うことを信じて止みません。

なるのか？ 自分だけに仕事がない怖さを味わいながら、部屋でできる唯一の仕事は、自分という“対象”を徹底的に現状調査すること…このときから、私にとって本当の組革研が始まったのです。

会社では石油化学・環境リサーチ等を行う事業本部で、私は企画管理部に所属し、社内の改革・改善活動の推進や組革研へ

の派遣業務を担当しています。派遣者という立場上、組研を一度は体験しなければいけないと思っており、二〇一〇年の二月会期に参加したのです。

なぜ平気で風呂に入ってしまったのか？ 自分がとった行動の根底には何があるのか？ 考え続けた結果、それまで放置してきた自分の問題点がありありと浮き出てきました。それまでの私は、自分の意見をはっきり持たない、誰かが発言してくれるのを待っている、という消極的で、人任せで、自分勝手な人間でした。組研参加も心の底では「五日間を無事に『逃げ切るう』」としていたのです。

「こんな自分を叩き直さなければこの部屋から出られない。自分は一生変われない。自分に明日は無いのだ！」と思うと胸が痛くなるようでした。用紙にこれらの気づきと、この弱点を乗り越えるべく積極的に仕事に加わる旨を書き、「チームのために自分ができることは全てやる。自分から逃げない！」と宣言。なんとかチームへの復帰を許していただきました。

その後は自分を前へ前へと駆り立てて、チームの討議に参加しました。しかし下期もゴールできず、チームに貢献できず。四日目からは、自分の弱点をチームメンバーにさらけ出し、本音で話すことを強く意識して臨みました。不思議と気が楽になり、以前より発言できるようになったと思います。自分にとっては大きな進歩を実感して、職場に戻ったのです。

メンバーのほうを向く

「さあこれからが実践だ！」と意気込むものの、なかなか「対象に迫る」「リードを実践することができず、そこどころかロボット症で手抜きだらけの自分が嫌になる日々が始まりました。そんな矢先、会社の幹部から今度は『リーダー参加』との指示がありました。

キャンパスで、今度はチームリーダーとしてメンバーを迎えると、どう接したらよいのか戸惑いました。次々と質問が出ると言葉に迷い、かといって黙っているわけにもいかず、中途半端な受け答えでメンバーを混乱

に落とし入れていたと思えます。

二日目のリーダーミーティングでのこと。ブロックリーダーがチームリーダーを評価する『リーダーの逃げない度』という線グラフがありますが、キャンパスリーダーから、自分ではどこまでできていると思うか書き入れるよう指示がありました。自信がない私は、ブロックリーダーの評価線より下のレベルに線を引きました。するとキャンパスリーダーから「会社の金で自己改革させてもらっているのに、そんな低い目標のまま平気で帰るつもりなのか」と、厳しく問われたのです。

目が覚めました。安全地帯に身を置いて逃げ道をつくっていった自分に腹が立ちました。すぐさま目標線の上に書き直し、やらざるを得ないところへ自分を追い込んだのです。

リーダーにはメンバーに対し、易きに流れるという人間としての「弱さ」と闘わせ、最大限に人間力を引き出させることが求められています。これをやりきらなければリーダーを解任さ

れてしまう。迫ってくるブロックリーダーと抵抗するメンバーとの板挟み状態にもがきながら必死で食い下がりました。

しかし、キャンパスリーダーの講話が始まると、自分もメンバーに戻ってしまい必死でメモをとっていました。するとブロックリーダーが「リーダーはメンバーのほうを見てなくてはダメだ」と。座る角度を九〇度変え、メンバーたちを見ました。何かを悟り、目を輝かせて真剣に聞き入っているメンバーたち。その表情を見ると、つられて涙が出てしまいました。メンバー一人ひとりの体験が全部自分のことのように思えてきて…一体感の中にいたのです。

まず自分が動く

リーダー参加後は、『東京ミーティング』への出席です。これはリーダー参加者へのフォローアップミーティングで、職場で直面している問題を課題に上げて参加者（リーダー体験者）どうしで討議するというものです。

私は『改善活動』において発表会の形式を変えて実施したが効

果が出ていない。どう動くべきか』と、問題を出しました。ミーティングでは参加者が『自分ならこうする』を書き出し、×打ちをして徹底的に討議します。第三者ならではの思いもよらぬ意見が出て大変参考になりました。『段取り』や『仕組みづくり』で対応しようと考えていた自分

個全ボードで高まった『腹落ち感』

山本 邦倫
JR東日本／研究開発センター
安全研究所安全心理グループ課長

組革研三日目の朝のこと。前夜の調査でS-20の仕組みを捉えきれないまま諦めて仕事を終えてしまった私たちに、ブロックリーダーから「このチームは仕事をやる資格がない。何もせず、誰とも話さず、ここに座っていてください」と厳しい指摘がありました。上期S-20でトップでゴールすることができた私は、「下期も絶対に順位を落とせない！」と意気込んでいたので、突然「何もしなくていい」と言われたことを素直に受け止めることができませんでした。

に気づき、「自分自身のやるべきことができているか？相手に伝わるような熱意を持ってているのか？」と、仕事の基本に立ち戻ることができました。どんな状況であれ、人に仕事をやらせる仕組みをつくるより、まず自分が主体的に動くことが重要だったのです。

待ちだ」とレッテルを貼っていた自分を恥じました。

自分主体になっていた

上期S-20終了後に『消化・発見法』が示されました。その過程において困難を極めたのが、一見、簡単そうな『対象を意識する』ことでした。

初めは対象を捉えるのに対策を意識することの何が悪いのかわ解できませんでした。しかし課題をすすめていくうちに、「自分主体になってもものを見ると、自分にとって都合のよい情報のみを吸収し、対象を憶測で捉え、事実を歪曲してしまう」と、自覚できるようになったのです。

さらに「上期でトップ」という驕りが助長させていたのかもかもしれません。「完全に捉えてなくても、下期も乗り切れるだろう」という甘い期待が、対象から目を背けさせていたのです。そして下期が散々な結果に終わったことは言うまでもありません。

現在、私は職場の安全心理グループで、鉄道におけるヒューマンエラーの防止に関する研究に携わっており、教材作成や安

全活動の支援など現業職場に密着した研究テーマを担当しています。ここで、現業職場の安全担当者向けにある研修を計画し、受講者が研修の中で立てたアクションプランを職場で実践するとともに、半年後にその実践内容を振り返るプログラムを設計しました。

ほぼ同時期に組革研に参加した私は、この振り返りの場(報告会)を変えたいと漠然と考えていました。それは、一般的によく見られる研修受講者(発表者)一人が前に出て一方的に話し続け、傍聴者が数回質問して終わりという形式的なもので、これでは受講者一人ひとりの『腹落ち感』が得られないと感じていたからです。

そんな折、十二月に開催された『組革研／定期報告会』において、私は自分の組革研体験と職場での実践について報告するという機会に恵まれました。

定期報告会でヒントを得る

報告者のスピーチが終わると、会場では『報告者への質問づくり』がスタート。さまざまな企

業からの出席者が六〜八人で一チームとなり、全七チームが動きだしました。

まず個で三つずつ質問を書き、『個全ボード』に貼り出し、全で×打ちをしながら一人一問に絞っていくという、まさに組革研さながらのシーンが展開。私は各チームの様子を見学させていただきました。驚いたことに、まったく初対面なのに『個全ボード』の前に立ち、出席者どうしがごく自然に本音の議論を闘わせているのです。「そうだ、振り返りの場(報告会)にこのボードを導入しよう」と閃きました。

いよいよ報告会当日、私は会場に発表者一人と傍聴者(他の受講者と受講者が所属する上司等)一〇名程度のチームを五チームつくり、発表者に事前にA3用紙四枚にまとめてもらった約半年間の実践内容(できたこと、できなかったこと等)を貼り出してもらいました。そして「みんな本音で泥臭く議論してほしい」と思いながら、以下のようにすすめていきました。

①チーム内で情報を共有
発表者が実践内容を紹介。チ

ーム内で、実践内容に沿ってアドバイスや参考情報を共有。
②全チームで情報を共有

私自身がファシリテーター役となつて、傍聴者数名に議論内容や注目すべき取り組み等をインタビューしながら、チーム間で情報を共有。
以上、①と②について、五チーム×四回ローテーションです

無感動空間を感動空間へ変える

山田宗紀

ユニチカ/技術開発本部中央研究所主任部員

当社は、繊維を源流とする化学品メーカーですが、業界自体がここ一〇年あまり安価な海外品などに押され、決して良い事業環境にあると言えません。次代へ生き残るためには、他社を凌駕する新技術の開発、新製品の立ち上げが必須であり、我々研究開発部門には、それらの「種」となる研究開発テーマの創出が強く求められています。

研究所には通常の開発業務以外に、新規テーマ創出を目的とした活動を行う『テーマ探索グループ』という制度があり、中

めました。

その結果、参加者から、いつもと違う対話形式による納得感や、実践内容を振り返ることによる再認識が得られたとの声を受けました。まだまだ、課題はあると感じていますが、ねらいであった受講者の「腹落ち感」については、手応えをつかむことができたと感じています。

堅・若手社員の八名程度から構成されています。各自が業務の一五%をこの活動に充て、年間という制限のなかで、部署や専門領域の垣根を超えた新規テーマの創出を目指します。

二〇〇九年四月から、私がこのグループのリーダーを任されることに。その際、研究所長から「やりかたも含めて全て任す」と言われ、その重責に「どうしたものか」と戸惑いました。

というのも、当時のテーマ探索グループは、八名のメンバーそれぞれが興味のあるテーマ案

を提案し、その後も各自で調査をすすめる、一年後に発表するというものでした。月に一度行われる全体会議では、各人から順に報告される調査内容に対して、オブザーバー、いわゆるお偉い方がたがコメントすることに終始していたため、メンバーは自分の報告時以外はほぼ黙っているという状態でした。結果として、新規テーマの創出につながるような有望な案はなかなか育っていなかったのです。

「従来に倣ってすすめるのは容易なことだ。しかしそれでは何も変わらぬまま惰性的な活動になつてしまう。一年後にもなんら成果は得られないだろう」。

暗中模索していると、二〇〇八年十一月に参加した組革研での「強烈なインパクト」が頭を過つたのです。「研究所の新規テーマ創出の場において、あの組革研での体験を活かそう！」と決意したのでです。

あの感動を再び

テーマ探索グループにおいて、私は組革研で体験した二つのことを実践しました。

一つは、チームでの目標を明確に定め、それに向かってチームが一丸となって取り組むということ。「チームで成果を出した際の感動を、業務の現場でも味わいたい」と思いました。

ちなみに、組革新最終日に私たちが到達した『我々の職場の問題点』は『無感動空間』でした。それだけ組革新での体験は、普段得られていなかった達成感に気づかせてくれたのです。

もう一つは、『個全システム』を導入すること。

二〇〇九年度テーマ探索グループの最初の会議で、グループ目標として「会社に認められるテーマを、一つ以上提案する」と宣言。とかく個人プレーになりやすい研究開発業務ですが、我々はグループとしての明確な目標に向かって一丸と成り取り組むことを目指したのです。

毎月のミーティングでは、従来の報告形式を廃止し、グループを四名二チームに分けて、個・全の徹底を図りました。

まずメンバーが「個」でテーマ案を考えます。それについて、全員が質問やわからないことを

A4用紙に書いて会議に持参し、それを『一覽一望』し、チーム議論を展開しました。

十月になると私は、各チームで一つのテーマに絞り込むために、テーマを選ぶための『評価基準』を紙に書き壁に掲示しました。メンバーで『×打ち』を行うと、会議は白熱し、最終的に各チーム一テーマの絞り込みが終了しました。

これにより、『チームとしてのテーマ』という一体感が醸成されたと感じています。その後、調査の深掘りがすすんでいきました。全体会議以外に、メンバーが自主的にチームミーティングの場を持つてすすめています。これは従来にはなかったことで、探索グループの成果につながる大きな力になったのです。

研究所としてのテーマに

一年後、テーマ探索グループはオープンな場で二チームそれぞれがプレゼンテーションを行いました。「今年の探索グループはこれまでとは違うらしい」と、会議室が溢れるくらい多くの聴講者が集まってくれました。

その結果、一つは正式に研究所のテーマとして取り上げられ、さらに関係部署や周りの人々の力添えによって、国の研究プロジェクトのテーマとしても採択されました。もう一つのテーマも、その可能性についての検討が、開発グループに引き継がれてすすめられています。

振り返ると、試行錯誤の連続。「どうしようか」と悩み続けた一年間でした。二〇〇九年度の活動が終わった際に、メンバーの口からさまざまな感想が。「メンバーに選ばれた当初は気が重かったが、取り組んでみて、グループとしての一体感があり非常に楽しかった」。「グループで一つのテーマを調べるのは新鮮だった。自分の専門分野以外のテーマを調査するのは大変だけど、結局、自分自身のためになった」。「従来は非常に孤独感のある会議だったが、ガラツと変わった」。それを聞いたとき、リーダーとして一年間やり遂げた充実感に包まれました。

二〇一〇年四月から、二期目の新たなテーマ探索グループが始動。目標は前年度と同じです

が、すすめたかたは做わず、新たに選んで取り組んでいます。いかにリードしていくか、リーダーとしての役割を模索しながらチャレンジしています。

変革への原体験 組織革新研究会

会期(いずれも火曜・土曜)

二〇一二年

- 第453回 4月19日～23日
- 第454回 5月17日～21日
- 第455回 6月21日～25日
〔生協特設会期〕
- 第456回 7月12日～16日
- 第457回 9月13日～17日
- 第458回 10月18日～22日
- 第459回 11月15日～19日
- 二〇一二年
- 第460回 1月24日～28日
- 第461回 2月14日～18日

組織革新研究会・会報

〔はこね〕伊豆高原

そして熱海伊豆山◎

第二巻三三三号(二一年二月)

発行日 二〇一一年二月二〇日

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二二四三

TEL 〇三三五八・二二一

FAX 〇三三五八・二二六