

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ってとせず、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模造紙に書き込み、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、組革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。組革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（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