

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

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
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、一年
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せら
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
なってしまう。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。