

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
なかつ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。

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なって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、すすめかたは做わず、新たに覚えて取り組んでいます。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