

「部下から教わって」 目標達成

一人間嫌いがリードに目醒めて

武井 聡 製造課長(06年9月参加)

○六年五月一日、三十七歳で三島(タイヤ)工場の製造課長に就任し、いきなり四六〇人の部下の長となりました。

私は入社以来十四年間、設備エンジニアとして機械を相手に黙々と個人プレーを続けてきた人間です。完全にスタンダードアイン、人との触れ合いがありませんでした。機械は金と時間と手間をかければ、ほぼ期待どおりの結果を出してくれます。仮りにトラブルが起こっても、それは一〇〇パーセント私自身の

責任と、非常に明解でした。ところが人間となると…。何を言っても暖簾に腕押し。全く答が返ってこないなんて、こんなにやりのないものはありません。人ほど苦手なものはないと、そういう気持ちで働いてきました。

ですから課長になってからの毎日、考えかたも感じかたも違う四六〇人の生身の人間を前にして、どう対応していいかわからず、足が地に着いていない状態でした。

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻8号⁰⁷年₃月/組織革新研究会・会報

「横浜、ゴム三島工場の 熱いチャレンジ」

工場長以下、主要なポストに組革研体験者が名を連ねる同工場。昨年、相次いで参加された製造課長と係長の三氏に「変革への原体験」と「職場での展開」を語っていただきました。

- 「部下から教わって」目標達成
製造課長 武井 聡氏：①
- 一人グループで知った「個の尊重」
製造課成形係長 藤本常芳氏：③
- 不可能を可能に塗り替える！
製造課材料係長 福長利生氏：⑤

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

一番きつかったのは、年上の

(中には二周りも上の)係長が、私の部下として六人並んでいたことです。全員が現場叩き上げのベテラン。それまでは私が彼らの下で指示をもらって動いていたのです。完全な立場の逆転に、皆も戸惑っていました。それ以上に私が困惑しました。

「長として、適切に、細かく指示を出さなくてはならない」と焦りました。しかし焦ればあせるほど中途半端な指示しか出せず、「それは違う、こうですよ」と四方八方から正される始末。ぐうの音も出さず、押し切られてばかりでした。

「この人たちの舵取りなど無理だ。工場長は若僧のこの俺に、一体何を期待して課長になんかしたのだろう。俺は器ではないのに…」工場に向かう足は重く、苦悶の日々でした。

そんななか九月になり、組革研にメンバー参加することになりました。そこで耳にした藤田キャンパスリーダーの言葉は、迷っていた心にピンピンと響いてきたのです。

『部下に教えようとしても無理

です。仕事を一番知っているのは現場の人たち。しょせんかわないのだから、部下から教わればいい、教わって当然です』

『マネジメントとは、管理ではなくリード。リードとは、できる限り辛抱して、指示しない、教えない、説明しない、世話を焼かないこと。しかし、部下が仕事を立派にやっつけていけるように働きかけていくことです』

そうか、何十年も現場にいた人にはかないっこないんだ！仕事を知らなくてもマネジメントはできる、全く違う考えかたがあったんだ！と、心がすーっと晴れ渡っていきました。

指示からリードへ

組革研から帰ると、工場では大小様々なトラブルが発生していました。必死になってそれらの対応をするうちに、自分のなかの小さな変化に気づきました。

「このトラブルに対して、私は何をどうしよう？」とこれまで考えていたのが、「この人だったら何ができるかな」「この人に頼めば、うまく対処できるので…」と、なるべく自分ではな

いようにと考えているのです。「私の仕事を部下にやらせる」ではなくて、方向だけ決めて、あとは現場の人から教われば良いと思えてきたのです。事実、部下がやったほうが良い結果が出ることを実感していました。そして、部下の手柄に感謝し、素直に喜んでいる自分がいました。それまでは、現場の競争のなかで、人に手柄を取られるのがいやで、誰かが私より優れた仕事をやると「ああ、抜かれたな」と悔しさが先で結果を喜べないこともあったのですが。

一八〇度見かたが変わった

十一月の「品質月間」を迎えると、「製造課全員の力で武井課長に「スーパ―活人」の黄色いシャツを着せよう」と、係長たちが言い出しました。

「活人」とは三島工場で三年前から始まった活動で、その証は赤いシャツ。オペレーターが自分の目標をコミットメントし、周りの人々を巻き込んでチャレンジし、達成したら赤シャツが与えられるというものです。しかし赤シャツはゴールではなく、

チャレンジし続けるチャレンジヤーの証です。今ではステータスとなり、「何とか赤シャツが着たいから頑張らせてくれ」という風潮が満ちています。「スーパ―活人」はさらにその上を行くもので、その黄色いシャツをすでに三人が着ていました。

係長たちの盛り上がりに応え、「クズ・故障を減らそう！」と、発生率で前代未聞の最小数値を提示しました。課全体でチャレンジするのに、簡単に達成できるような目標は立てたくなかったのです。部下は目を剥いて「無理、無理！」と言いがらも、即刻ピラを作ってくれました。そこにはガッツポーズする私の写真と目標数値が印刷されています。十一月一日の早朝六時半、工場正門に役付きの二十四人で立ち並びました。出社してくる八〇〇人の工具にそのピラを配って、我が製造課のチャレンジを表明したのです。ここまで皆が私を持ち上げてくれたのです。次は、私がリードする番。さて、何ができるだろう…。今までのように、課長↓係長↓職長↓技士↓作業長↓

オペレーターと上から下への伝言ゲームでは、私の目標達成への思いは伝わりません。かといって現場を回って一人ひとりと話していたら間に合いません。「ならば毎朝、一人で正門に立とう」と思い立ちました。一か月間、可能な限り毎日、全員に「おはよう」というために、六時から七時半まで正門に立ちました。

たった一人で立っていると、最初は目立ちませんでした。正門に入る誰もが、「何やってるの？」という反応でした。晴れの日も、雨の日も、風の日も立ち続けていると、「あれ、またうございます」と、挨拶が返ってくるようになりました。作業長には、ついでに自分の心配な点などを伝えて、「頼みますよ」と、言葉を添えられるようになりました。

そして二週間もすると、現場の空気が様変わりしました。以前は私が近づいても、目線すら合わさず、無視して機械を動かしていた若いオペレーターが、向こうから「あつ、おはよ

うございます！」と言ってきたのです。にらまれると「すみません」と言うしかなかった、手強い職人堅気の年輩者たちも、「おはようっす」と声をかけてくれます。うれしかった。

挨拶する人が本当に増えました。それをきっかけに会話が始まると、「そんなのできないよ」のひとりで済ませていた人が、「あつ、そう…」と私の要望を受けとめて、「どうしたら、できるかなあ」と考えてくれるようになったのです。

工場長から『挨拶がまず仕事の基本』と言われていました。が、本当にそうだ、このことなんだ、と実感しました。

こうして十一月末、はるかに上回る数値で目標が達成され、私は黄色いシャツを着せてもらうことができました。彼らなしに、私の今はあり得ません。人と人が力を合わせると本当にすごいんだと、つくづく教えられました。

組革研に行く前、あそこまで苦しんでいたからこそ、私は一八〇度変わることができたのかもしれません。

一人グループで知った“個の尊重”

—仕事人生33年目の目醒め

藤本常芳 製造課成形係長兼人材育成担当(06年6月参加)

「今から藤本さんは、一人グループです」。組革新二日目の朝、突然チームリーダーから告げられた言葉で、奈落の底に落ちました。「なぜ自分だけが…。いったい俺はどんなひどいミスをやらかしたのか！」

七人のチームが三人、三人、一人とグループ分けされ、なんと最年長である私が一人グループにさせられたのです。それから始まった現地調査では、仕事どころではありません。「なんで俺が一人なんだ？」という疑問が頭から離れずに、めちやめちや落ち込みました。

こま図の仮説を十ずつ出して調べるときも、これが本当にベストかと相談する相手がいない、助けもない、チームリーダーに聞いても教えてもらえない…。現場でグループが話し合っている姿を見ると、うらやましいばかりでした。グループ対決でもまるで迫力がなく、負け続けました。

深夜の調査で高架の下を抜けたとき、目の前に真つ暗な海が広がる。「こんなことで仕事ができるのか。もう戻りたくない」と海に飛び込みたい心境になりました。

自分を一人グループにさせたチームリーダーを怨みました。しかしリタイヤしては会社に申し訳が立ちません。苦しみ抜きながら五日間を乗り切ったのです。思えば私は工場で三十三年の間、常にチームの中に身を置いていました。仕事を自分で考え、決めて、自分ですすめるという経験などありませんでした。誰も助けてくれない孤独のなかで、あれほど仕事と、自分と、死ぬ気で向かい合ったことは初めてです。

最後の夜の仕事『ここでの体験をぎゅっとつかむ』で、私たちのチームが行き着いた答は、『個の尊重』でした。

課題を部下たちのものに

「組革新は、もう二度といいです」。戻るとすぐに工場長に報告しました。ところが、死にたくなるほどの孤独のなかで仕事をすることが、どれほど深く自分に影響を与えたかを、それから私は、少しずつ気づかされていったのです。

三島工場あげてのクズ・故障を削減する取り組み『品質九月の陣』に向けて、成形行程の二四〇人の部下とともに臨むことになりました。

「下が何をやりたいかを大事にしたい。課題を部下に見い出させ、部下の意思で遂行させよう」という気持ちが強

く湧いてきました。それまでの私はどうだったか。成形というピラミッドの頂点で、常に自分の思いを先に口に出してしま

した。自分の課題を部下に押し付けて、「ここがダメだから、それを無くすためにこれをやれ」と指示をしまくっていました。余計な口出し、手出しをしていたと思います。「これからは個を尊重しよう。『人を人として』ということだ」。

八月。まず、職長、技士、作業長など直属の役部下十七人に、課題を書き出させました。A4の用紙がズラリと壁に貼り出されました。しかし、それは誰の課題かよくわからず、事実、課題はなかなか具体的にすすみません。仕事をもっと『自分のもの』にシなくては…。私はもう一枚A4紙を下に付け、



そこに各自の顔写真を貼らせました。それでもまだ課題の進捗状況にもの足りず、今度は、書き出すものを課題ではなく、より具体的な実行計画に変えさせました。

さらに毎朝、その実行計画が達成できているか報告し合うミーティングを開くことにしました。『できたこと』ではなく、『できていないこと』を報告し、なぜできないかを考える会にしました。

九月に入るともう必死でした。私は対象の裾野を3シフト・二二〇人のオペレーターまで広げました。まず朝礼で全員に思いを告げ、大判の用紙にシフトごとの課題を書き出させ貼り出させました。

同時に、現場の一人ひとりまで足を運んで、「こんなことやから、協力してくれよ」と声を掛けて回りました。監督者、技士、オペレーター、機械修理担当、運搬担当などそれぞれ全員に、成形のクズとミスを減らすために自分は何をやるべきか、自分の課題を持ってほしかったのです。

こんなことを以前はしたことありませんでした。係長の役割じゃない、そこまでしなくていいんだ、と思っていたのです。だからダメだったのです。

たとえば「この問題箇所をチェックする」と課題が出ていた場合、チェックできてないためのミスが発生していたら、「チェックができてないだろ、どうしたらいいかな」と、相手に考えさせるように細かくフォローしていきました。部下がやりたいと思う課題は、たとえ予算がかかろうとも、何とかやらせることが私の仕事と考えました。

苦手な部下のところには、あえて何回も自分から行くようにしました。すると相手の気持ち が和らいでいくのがわかるのです。年輩者も若者も女子も、私を見る目が変わり、挨拶をしてくれます。笑顔が増えていくんです。考えてもみなかった変化でした。

それぞれの個の頑張りは、集まって大きな成果を結びました。九月末に成形行程は余裕で目標を達成し、皆のお陰で私は「スパー活人」の黄色いシャツを

着せてもらいました。冷静になつて考えると、「自分は変わった。周りも変わった」と思いました。全てが『個の尊重』から自然に出た行動です。自分で責任を持って決めた、自分の意思の入った課題で、皆がやり切ったのです。しかもすごい速さでした。結果、職場も明るくなりました。

『品質九月の陣』が終わると一気にモチベーションが下がるのが常なのですが、私は「気持ち を維持し、クズ・故障の削減率をさらに大きくしよう！」とハツパをかけました。現在も活動は続いています。「今日の狙いはこれだ」と発表する朝のミーティングと、「仕事はちゃんとできたか」という仕事終了後の反省会が毎日続いています。

現場の社長は作業長だ

もう一つ、組革新参加直後の七月に、私は「人材育成担当の兼任」という大きな課題も与えられました。作業長一〜二年生の若者を集めた「作業長研修」

を任されたのです。

人を育てるうえで、与えるほど罪悪はない、考えさせたい。ここでの私のテーマも『個の尊重』でした。「管理監督者とは何ぞや」というテーマでは、「鳥の目、虫の目、魚の目」の話聞かせました。最初は鳥の目で俯瞰で全体を観る、次に虫の目で近づいてよく観る、問題がわかったら、最後は魚の目で方向性を視る、という話です。「あなたにそうしてほしいが、あなたの下にいる人たちにも、そう見なさいと教えてほしい」と話しました。

今、「成形行程の長は私だ」という意識はなくなりました。現場では作業長が社長です。作業長が思いきりできるようにするのが、私の仕事だと思っています。そして『人を人として』育てなければという思いは強くなる一方です。組革新で一人になったからこそ、自分で考え、身を持ってそのことがわかったのです。一人グループにされることで、私は尊重されていたのです。あのときは怨みましたが、今は、感謝、感謝です。

不可能を可能に塗り替える！

—ロボット症からの目醒め

福長利生 製造課材料係長(06年10月参加)

組研では終始、いったい何をすべきかわからない状態でした。しかしチームリーダーに質問しても、「書いてあるとおりです」と一辺倒に返されるばかり。ときには反応さえもなく、イライラがつのりました。係長になって四年目、私が率いる材料行程には一〇〇人の部下がいます。いろいろな人間がいるから一辺倒では仕事はすまないといいことはよくわかっています。これでは会話にすらならないと、呆れることさえありました。

そんななかで藤田キャンパスリーダーの『ロボット症』のお話を聞いて、強い衝撃を受けたのです。「不満を持った自分がかしかったのだ！ 自分自身が指示待ちの『ロボット症』だったのだ」と。

赤シャツを着たのは、二年前のことです。外部からの部材調達で発生する赤字を、限りなく抑えるという目標設定を見事に達成し、「活人」と認められました。しかし今になって考えるとその目標さえも、自分で決めたものではなく、他者から与えら

れた指示だったのです。誇らしげに赤シャツを着ていた自分は、じつはロボットだった。愕然としました。虚しさが広がりました。では、どう動いたらいいのか。私も部下も一人ひとりがロボットではなく、人として力を出しきりたい…。

助けてほしい

「品質九月の陣」で、材料工程は優秀な結果を出し、会社からも評価を得ていました。たとえば「部材切れ時間数(欠品を出した分数)」は、〇五年三月比で七七%もの削減を記録していました。皆がこの結果に満足しており、誰もが「もはやこれ以上、クズ・故障は削減しようがない」と思っていました。

十月、組研から帰った私は、この結果に甘んじること無く、さらに高みに押し上げることを目標として設定しました。不可能と思えるような目標でした。さっそく全員を集めました。

自分の思いを語り、チャレンジ目標を掲げました。「どうしても達成したい、助けてほしい」と心から頼みました。以前の私

なら、「黒字にしたい、そのための課題を見つけてこい」と、それだけ。あるいは「これをしろ」と指示しまくっていたことでしょう。頭を下げるなんて、今までの自分からは想像もできないことでした。しかし、細かい機械の動きは私にはわからない。現実問題として、彼らが動いてくれないと何をどうしていくか、まったくわからなかったのです。

十一月を迎えて、すでにクズを最小限にとどめた材料工程は、後工程の成形工程に良品だけを流しているつもりになっていました。「ちよつと待って、クズは次の行程に流してしまえば、自分のところには残らない。そんな目に見えないものを基準にしているのか？」。そう考えた私は、「クズ発生率をどれだけ低くするか」という考えから、「一〇〇パーセント良品を流す」と、発想を一八〇度変えて目標を立てました。

すぐに三シフト三人の作業長を呼んで、「これが良品だ」という基準を独自に持つて取り組んでほしい。そのために各シ

フトにいる三〇人のオペレーターが一人ひとり何をすべきか考えさせてほしい」と頼みました。三人はそれぞれのやりかたで実践し、結果をみて、それによりまた変えてみて、結果をみて…と繰り返していきました。成果が上がったときには、私から「何でできたの？」と聞いてみました。するとさらに発想が広がり、「じゃあ、もっとできる」となっていくきました。

あるシフトが「日別の一覧表」を壁に貼り出しました。毎日全員が目標、結果、コメントを書き、作業長がそれに対して、コメントを書き込んでいます。するとだんだん自分たちのコメントの内容が変わっていきました。最初は「できないのは機械のせい、他人のせい」とあったのが、「次はこうするぞ」「今日はできなかったから、明日取りかえず」「臨時の人がこの数字なら、自分もつとやらなくては」と変化していったのです。

すると目標はどんどんクリアされていくのです。他のシフトも「日別の一覧表」を真似るようになりました。こうしてシ

フト間で刺激し合い、競争意識が芽生えたと、目に見えて変わっていききました。私からの指示ではなく、明らかに作業長自らが考えて動いています。なによりも「達成したい」という「強いこだわり」を持っていました。

大丈夫です、
任せてください！

三人の作業長は、「良品」をさらに極めるために、次の成形行程に、はねられた製品に関してどこが悪いかを調査しに行くようになりました。それまでは自分の工程以外は知ろうともしなかつたのに。「後行程から見ないと何が不良品なのかはわからない」と口々に言いながら。実際にタイヤになつた部分を見ると、自分の行程では何に気をつけるべきかがありとみえたようで、それを課題として掲げていきました。

実はその不具合は、私が既に一年前には発見していたことであり、改善ポイントとして三人にたびたび言っていたことでした。しかしその言葉をただシャワーのように浴びていただけだ

つたのでしよう。自分で感じて、自分の足で探しに行つて、初めて「自分たちのもの」になつたのです。

こうして材料行程では、他から悪いと指摘されるクズはなくなりしました。品質への取り組みは終了したのです。しかし、さらに完全を目指したい！

そこで、十二月、今度はターゲットを「生産量」に変えました。「生産をいかにして増やすか」。そのためには、各オペレーターはどのくらいの努力目標を掲げて取り組むべきか。これは「クズをいかに減らすか」に似ているので、反復運動で慣れているかと思われました。しかし、十二月は目標に届かず、失敗に終わりました。

一月になり、私は現場の機械まで足を運んで二十代のオペレーターに声をかけました。「今月の目標は、どうなの?」。すると、「今月は大丈夫です、任せてください! 先月はちょっと失敗しちゃったけど、気合い入ってます。このままいけば絶対にクリアーします!」と自信満々にクリアーしたら残

業も少なくなるし楽になります」と、ニコニコしています。「いいほうに向かっているなあ」と実感し、うれしくなりました。

生産量を上げようとする、普通はやればやるほど苦痛になるはずですが。実際、彼は昨年八月は、「勘弁してください。できませんよ、こんな機械じゃ」と暗い表情で返事をしてきました。そういう時代もあつたのです。

それなのに今、自分の目標に向かつていきいきとがんばっている。目標はるかに厳しい数値にも関わらず。

「部材切れ時間数」は現在(〇七年一月末)、取り組みをスタートさせた昨年十月比で、さらに六五パーセント減と、劇的に小さな数値へと変わりました。不可能を可能に塗り替えた。ここまでのどり着けたのは、皆が動いてくれたおかげです。

自分が変わりました。皆も変わりました。「自分はどうしたい。ここはなんとかなりませんか」と、毎日が問題・提案の嵐です。それに応え、なるべく早く動ける環境をつくること、新たな私の課題になりました。

「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間
(いずれも火・土曜)

07年

第415回 5月22日～26日

第416回 6月12日～16日

第417回 6月26日～30日

第418回 7月10日～14日

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

08年

第422回 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス
(静岡県伊東市)

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原(©)

第二巻八号(〇七年三月)

発行日 二〇〇七年三月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・二〇・二一

(TEL) 〇三・三五八一・一一二二

(FAX) 〇三・三五八一・二二六六