

世の中に「つながり」を再生し、良い感情の連鎖を起こし働く人たちを、組織、社会を元気にするセミナー

ベテラン上司と若手メンバー、分断した組織をつなぎ合わせるカギとは何か？ ～「やるべき仕事」から「やりたい仕事への転換」～

■□ 本セミナーで探求したもの □■

今、多くの組織の中で「静かなる分断」が起きている。人間関係が悪いわけではないけど、何となく言いたいことが言える場にはなっていない。目の前の仕事をこなしていくための関係性はあるけど、心の中にある思いをつなげていく仲間にはなっていない。業務の中で感じたことを周囲と話しても、何も生まれないとと思っているのです。

今回のセミナーでは、そんな「静かなる分断」がどのようにつなぎ合わされていったのか、その結果、どんなことが起きたのかを、日本車輌株式会社 機電本部様での取り組み事例をもとに迫っていきました。

＜日本車両さまのご紹介＞

日本車両さまは製造メーカーで鉄道車両を作っています。皆さんもご利用いただいたことあると思いますが、新幹線の製造車両数はナンバーワンです。それと、輸送機器で民生バルクローリをつくっています。そして、建設機械のメーカーでもあります。中でも基礎工事の際に杭を打つ機械、杭打機の製造台数もナンバーワンでもあります。

【鉄道車両】

No.1
N700系をはじめ
新幹線製造両数No.1

新幹線開業以前から開発に関わり、
2019年には製造両数4,000両を突破。
貢献して新幹線市場をリードしています。

【輸送機器】

No.1
民生バルクローリー[®]
製造両数No.1

LPガスを配送する民生用バルクローリーはシェア70%以上を誇り、LPガスの
安定配達を支えています。

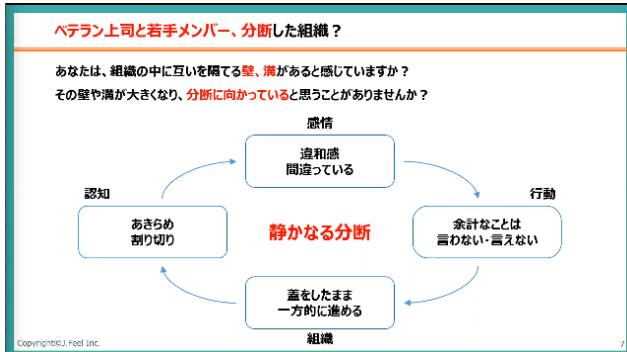
【建設機械】

No.1
大型杭打機
製造台数No.1

1963年に世界初の三点式
パイルドライバーを開発、杭打機
では国内で圧倒的なシェアを
誇っています。

© 2013 Pearson Education, Inc. All Rights Reserved. May not be copied, scanned, or duplicated, in whole or in part. Due to electronic rights, some third party content may be suppressed from the eBook and/or eChapter(s). Editorial review has determined that any suppressed content does not materially affect the overall learning experience. Pearson Education, Inc. reserves the right to remove additional content at any time if subsequent rights restrictions require it.

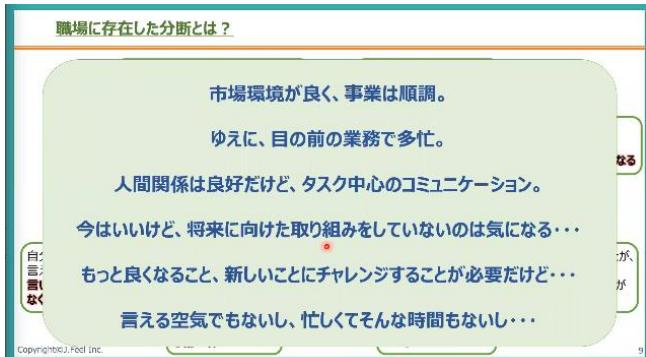
❖ 今多くの組織で起きている「静かなる分断」



分断したと言っても目に見えて完全に分断して、対立して
るということではありません。

お互いに感じている違和感や何か間違ってるという感覚を声に出すことができず、蓋をしてしまう。これが常態化してあきらめになることで、人と人の間、チームとチームの間に溝が出来ていく。このような分断は明確に顕在化していないので、これを「静かなる分断」と言っています。

❖ インタビューから見えてきた日本車両 機電本部様の現状



インタビューから見えてきたのは人間関係の良さです。インタビューしたベテランの方も若手の方も、みなさん口々に「風通しは良い方だ」「関係性も悪くない」と言っていて、陰悪なものは一切感じられませんでした。

- 一方で、こんな声も聞こえてきました。
「今はいいけど、将来に向けた取り組みをしてないのがちょっと気になっている」
「新しいことにチャレンジすることが必要なんだけど、それ言える空気でもないし、忙しくてそんな時間もない」

でも、これらの声が部門内では話されていないのです。

「あまりフォローがなくて一人でやらないといけない」

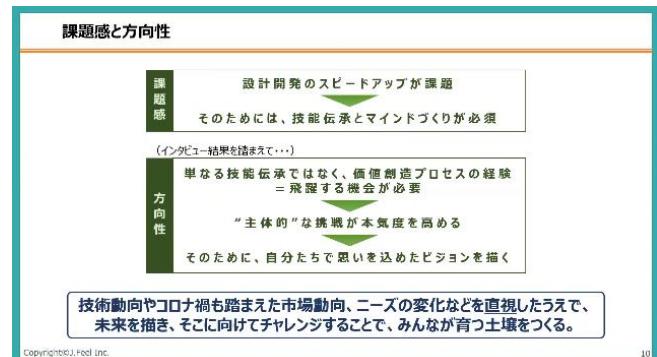
「言いたいことをすべては言えないけど、組織ってそんなものですね。」

「そもそも、率直に発言できる空気ではないですよ」

みんな、中長期を見据えた問題意識と、何かを変えたいという思いは持っているけど、それが繋がっていない。まさに静かなる分断の状態でした。

❖ 日本車輌株式会社 機電本部での具体的な取り組み

▲ 課題感と方向性



課題は設計開発のスピードアップであり、そのための技能伝承とマインドづくりでした

カギとなったのは、みんなの心の中にある思いを引き出すことでした。これが引き出されれば、新たなチャレンジが生まれ、そのチャレンジをする中で技能伝承とマインドづくりは進んでいくと考えたのです。

そこで、自分たちで思いを込めたビジョンを描き、主体的に自分たちがやりたいと思えることに挑戦することという方向性が出てきました。

そして、そのイメージを具体化していくと、上司が部下を、ベテランが若手を教え、育てるという発想ではなく、みんなでビジョンを描き、みんなが主体的に挑戦していく中で、みんなが育っていく土壌を作り、分断をつなぎ合わせていくものになっていきました。

▲ プログラム内容

○ ビジョンを描く

各受講者が自分の未来ビジョンを考え、共有しながらブラッシュアップしていきます。

一方で、日本車両がつくりたい社会など、組織の未来ビジョンをみんなで考えます。

そして、自分と組織の未来ビジョンを重ねて、仕事を通じた未来ビジョンを描きます。

○ 挑戦テーマを設定する

未来ビジョンを実現するために、今自分が取り組みたいテーマをそれぞれが出来ます。

みんなのテーマを見たうえで、一緒に取り組みたい人とバディを組んで、二人のテーマを重ねて挑戦テーマを設定します。

そして、約半年間その挑戦テーマにバディで取り組んでいきます。

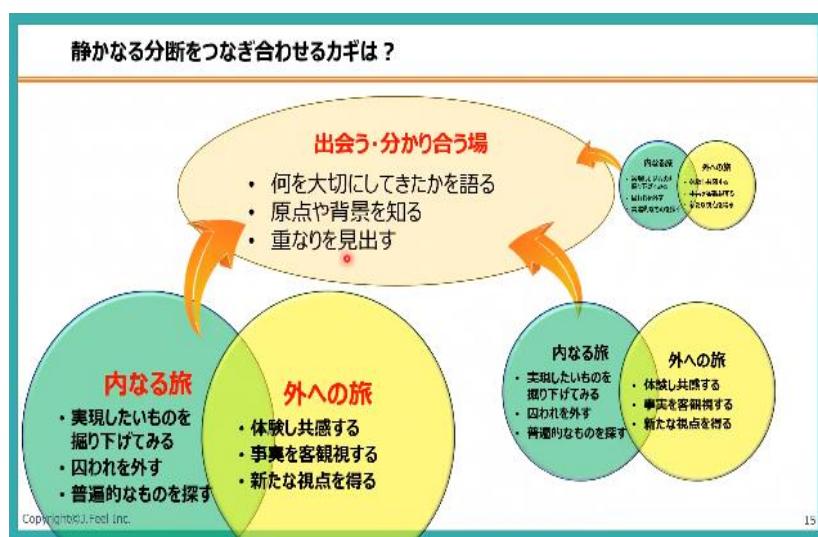
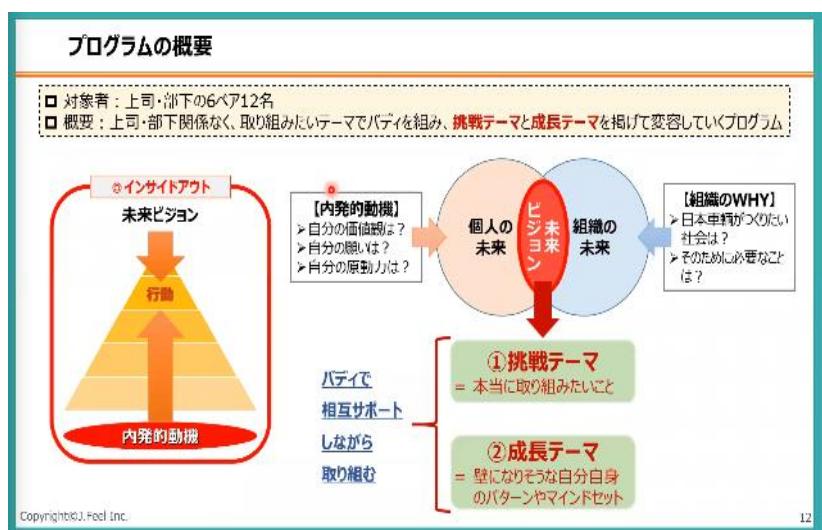
○ 成長テーマを設定する

挑戦テーマに取り組んでいく中で、自分が乗り越えていくべき壁にぶつかると思います。これまでの自分が避けていたり、逃げてしまってきた壁です。今回は、それを成長テーマとしてセットします。

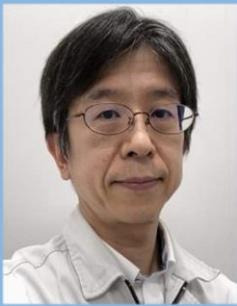
○ 実践する

設定した挑戦テーマと成長テーマに、バディ同士で相互にサポートしながら取り組みます。

そしてバディ同士だけでなく、バディを超えた受講者同士でも、お互いの内発的動機を探ったり、壁に向き合ったり、弱さをさらけ出しながら前に進んでいきました。それによって本当の仲間になっていき、静かなる分断がつなぎ合わされていきました。



❖ ゲストスピーカー：栗本氏、弊社：阿由葉、重光とのクロストーク



日本車輌製造株式会社
開発技術部 部長
栗本 真司 氏



株式会社ジェイフィール
コンサルタント
阿由葉 隆



株式会社ジェイフィール
代表取締役コンサルタント
重光 直之

阿由葉：まずは、プログラムの全体を振り返っていきたいと思っております。最終発表会が終わったのが今年の2月の半ばでした。その後、半年が経ちますが受講者の方はどんな状態でしょうか。

栗本氏：（プログラムで）それぞれ挑戦テーマと成長テーマを定めて活動することにしていただきました。実際プログラムが終わったら、活動も終わってしまうのかなと思ってたんですけれども、実は今でも活動を続けてくれてるんです。これはすごくいいなあって思ってます。

それと、今回参加したグループ長3名のグループは、プログラムの中で教えていただいた1 on 1という手法に手応えを感じたようで、それぞれ今も独自に続けてるんです。

1 on 1を続けることで互いにアドバイスし合ったり、改善やスキルアップできるような勉強会を企画したりなど、さらに良くなっているんですよね。

プログラムの全体像

技術動向やコロナ禍も踏まえた市場動向、ニーズの変化などを直視したうえで、未来を描き、そこに向けてチャレンジしあうことで、「みんなが育つ土壤」をつくる

キックオフ (2日間)

- 内面的な感動をかる
- 未来ビジョンを描く
- 現状分析
- マニフェスト&ルール決定
- ・階級リーダー
- ・成員マッチ

土壤づくりセミ ①・② (半日間/回)

- 内面
- ・内面アート
- ・成長ノーティング
- ・内面・外面
- ・「みんな」「育み」を育む

中間発表会 (1日間)

- 内面
- ・心地的女性化
- ・ハリネソリリ
- ・「インシ」(しあわせ)
- ・挑戦テーマ振り返り
- ・「みんな」相手ボート
- ・成長ノーティング
- ・成長の実感(Whyx5回)

土壤づくりセミ ③・④ (半日間/回)

- 内面
- ・内面アート
- ・成長ノーティング
- ・内面・外面
- ・成長ノーティング

最終発表会 (1日間)

- 完成発表会
- ・技術的成長・結果
- ・内面成長
- ・成長ノーティング
- ・内面・外面
- ・成長の実感

約半年間のプログラム：毎週1回 30分～1時間の1 on 1を6パーティ(12名)で実施

・未来ビジョンを描く
・内発的動機を探る
・テーマでつながる
パーティを組む

・パーティの内面
(内発的動機、
マインドセット)に
勝み込む
・パーティで思いを
共有し支援し合う

・パーティを超えて
支援する
・「みんなが育つ」を
体感する

・「教える」「育てる」
から
「みんなが育つ」
マインドセットへ

阿由葉：今まででは関わることが少なかった人たちも関わるようになっているということですか。

栗本氏：そうなんです。基礎工事用の機械と一言でいっても機種が何種類かあります、その中で担当が決められています。担当者同士のコミュニケーションはわりと取れていると思っているんですが、機種をまたいだメンバー同士ではそこまで多くありませんでした。

それがこの1 on 1を「まあやってみようか」というところから始めて、シャッフルしながらやっていったことで、話をしやすい雰囲気ができてきて、コミュニケーションが良くなった面はありますね。

阿由葉：栗本さんから見て、すごく変化したなと思う人は、具体的にどんな風に変わりましたか。

栗本氏：ある若手は、やったことのない仕事を避けてしまう傾向があったのですが、今回のプログラムを通じてバディと話をする中で、自分が動き始めたらちょっと助けてくれるなっていうことを感じ取ったんだと思うんです。そう感じたところから、今まで絶対手を出さなかったようなことにも、「ちょっと頑張ってみようかな」と取り組むようになりました。

阿由葉：ちょっと戻込みしていたところから、（サポートがあったおかげで）積極的にチャレンジするような感覚ですね。



栗本氏：あともう一人は、あんまり会議の場で「自分がこの質問するとみんなにバカにされるかな」と考えてしまい、訊きたいことが訊けていなかったと反省していました。その彼が最近は積極的に分からぬことを会議でも訊くようになったんです。

ある時、自分がそういう質問をして答えをもらうことが、実は訊きたいと思いながら戻込みしていた若いメンバーの知識の糧になっているということが分かったみたいなんです。それからは、あえて自分から簡単な質問をするように変わってきていますね。

阿由葉：大きな変化ですよね。

阿由葉：今回のプログラムでは、中間セッションでは社長に、最終発表では他部門の方々にセッションの様子をご覧いただきましたが、その方々の反応はいかがでしたか？

栗本氏：見る前は、どうせそんなにうまくいかないだろう、と思っていたようです。それが、受講者の様子を見て、みんなのやる気が上がっているのを感じたようです。プログラムが終わった後には、他部門のメンバーから「受講した人たちは変わってきてるよね。いい感じになってきている」と評価してくれていました。

阿由葉：自部門の研修の成果が他部門に伝わったり、反応が返ってきたりというのは他社ではあまりないのですが、どうして広がっていったんでしょうか。

栗本氏：それは私が働きかけたというより、周りのメンバーが興味を持ってくれたんですよ。これまで、本社が企画する研修はありましたが、部門独自で行う研修はなかった。特に機電本部では初めての機会でした。それもあって、他部門の人たちもどんなことをするのか興味を持ってくださったんだと思います。

また、同じ時期に、技術力向上や若手育成が本社からも課題として提示されました。それもあって、みなさん興味があったのだと思います。

阿由葉：前本部長からは管理職の育成力を高めて開発スピードを高めたいというお話が最初にありました。それに対して私たちの提案は、個人の思いを起点にしたプログラムでしたので、本当にこれでいいのかという不安がありました。これについて、栗本さんはどのようにとらえていましたか。

栗本氏：技術力だけなら仕事の中でつけていくものだと思う。でもみんなが育つためにはもう一つ必要だった。それ

が、マインドです。それによってみんなが自律的に育ってくれるとしたら、管理職にとってはとても魅力的だと感じました。

重光：とは言え私たちの提案は、前本部長にとってはズレたものに映ったのではないかと思うのですが、それでも栗本さんが進められた背景にはどのようなものがあったのでしょうか。

栗本氏：確かに、前本部長の想像していたものとは違ったと思います。ただ、普段の関係性もあり、私なりにくみ取ってもいいのかなと考えていたのと、まあ結果がいい方向になれば許してくれるかなとは感じていました。

阿由葉：プログラム中に皆さんに変化が起きたのは、何がきっかけだったのでしょうか。

栗本氏：キックオフの際に、受講者に対して「もし、杭打機が必要なくなった時にどうしますか？」という質問がありました。受講者にとっては想定外の質問でした。ここを考えてみたのがきっかけでしたね。

重光：前提条件を全部取っ払って考えていいよ、というのがストンと落ちが感じでしたね。

栗本氏：そうですね。

阿由葉：他にポイントになったところはありますか。

栗本氏：杭打機はニッチな市場で、私たちの製品がスタンダードになっている状況なんですね。ただ、当然ながら競合他社の杭打機にもいいところがあるのですが、これまであまり自分たちで調査に行くようなことはなかったんです。それが、杭打機がなくなったらというところもあり、自分たちの製品が売れなくなることのないようにどうすればいいかを考えたみたいで、ユーザがいいよと言っている製品を調査してみようという話になったようです。その流れの中で、一人のメンバーがみんなに声をかけてみたら5～6人が集まって、他社の杭打機の調査に自分たちで行ったんですよ。

阿由葉：私も驚きました。みなさんが自発的に行つたんですね。それも、「調査に行こうよ」と受講者以外の方も含めて周囲を誘ったのが意外でした。

重光：しかも、誘い方が自然体でしたよね。「飲みに行こうよ」くらいの感じで。その軽やかさにも驚きました。

④ Q Aタイム（チャットでの質問）

【質問】忙しいのにまたやるのか、みたいに思われることがよくありますが、どうやってこれを打破したのですか？

栗本氏：みんな、当然忙しいんですね。このプログラムをやっている時期は、技術力向上ワーキングや新規の開発案件に半分のメンバーが駆り出されていて、それにさらに研修となるので、これはメンバー全員がオーバーフローするなと、頭を悩ませました。でも、これらの中身をよくよく整理すると、同じような形で進められるなというのが分かったんですね。開発をしながら、技術力向上ワーキングにどうアプローチしていくのか。研修の挑戦テーマ、成長テーマも、開発の中で自分たちが挑戦していくこととくつければ、全部対応できるのではないかと思いました。ですので、「まとめてやってしまいなさいよ」と、（参加メンバーに）耳元で話をしたこともあります。

北村：受講者の中に負荷に差がありましたね。

栗本氏：そうですね。負荷が多くなっているメンバーは、仕事を囲い込んでいるところがあったんです。だから、囲い込んでいるやり方を是正していく、という形で上手に研修を利用してくれましたね（笑）

重光：自分たちがやりたくて決めたことと、技術力向上ワーキングをうまく栗本さんが橋渡しをされていたんだと感じています。栗本さんは、そんなこと意識していないとおっしゃるんですけども、栗本さんはずっと研修をオブザーブしてくれていたので、受講者の思いをしっかりと把握していらっしゃったからこそ、うまくつなげられたんだと思います。

栗本氏：そこは確かに意識していました。実際は私も忙しかったのですが、受講する人たちも研修によって更に忙しくなっている。それなのに、「栗本はいないのか」と思われないように、近くで見ていました。それで、内容を把握して、普段の業務の中でみんなが活動を続けているか見守っていました。そういう姿勢を見せることで、彼らも真剣に取り

組んでくれるんじゃないかと思っていたので、ずっとオブザーブさせていただいたんです。

【質問】：バディを越えて活動が広がり、みんなが支援し始めたのはどうなっていったのでしょうか？

栗本氏：バディの活動をそれぞれが見ているんです。それを見て、「みんなが活発に動いているのであればフォローしたい」と思ったんだと思います。

もともとやりたいと思ってもやれなくてモヤモヤしていたところがあると思います。それを実行に移すためには、誰かがやっていることに乗っかってやり始めるのもあります。それでみんながうまくやってくれたんだと思います。

重光：フレンドリーコンサルティング（注：4人一組で、問題解決しあう手法のこと）も効いていたのかも知れませんね。

栗本氏：バディ同士で、他のバディのやり方を見てみようという感じで始まったんだと思います。1 on 1をすぐ隣で聞いたり見たりする取り組みをした人たちがいて、これは面白いということで参考にしていました。さらに1 on 1をやっていたバディに割り込んでいて、お互いにアドバイスしあったり、やろうとしていることに乗っかっていったのは、うちのメンバーを褒めてあげたいですね（笑）

阿由葉：プログラム中、あるバディのテーマがなくなつたときに、それを別のバディが「こうやつたら良いんじゃないかな」とテーマを提案したことがありますね。

栗本氏：ありましたね。そういうアドバイスをし合える関係性ができたのは、大きな成果だと思います。

【質問】他部門への共有はなかなか受け入れられないと思うのですが、他部門の展開で考えている点があれば教えてください。

栗本氏：他部門の人もこの取り組みを横目で見ているところがありました。受講者が変わる様子を見て、自分も受けたいと考えている人もいれば、自分たちにそんなことができるのかと思う人もいるようです。

そういう方には、我々は変わったぞという話をしてあげたいですし、別部門で実施するプログラムを私が覗きに行って、応援したいですね。周りの人が評価してくれるのは、みんなが求めているところだと思うので。

実はちょっと前に部員全員を一人ずつ面談したんです。その時にあなたのやる気スイッチは何かを聞いてみたら、近くの人が「ありがとう」「助かった」と言ってくれる言葉はグッとくると言うメンバーが多かったんですよ。なので、そういうことを言い合える関係ができるていることが、大事だと思うんです。なので、別部門での取組みのなかで、受講者のモチベーションが上がっていくように、私もフォローしていきたいと思います。

阿由葉&重光&北村：本日はありがとうございました。

