

検査本部「鏡の社員」が「みちのり」をハイジャック?! ラボ風土改革の「いま」を語る



この特集は八王子ラボ群で働く一般職13名+多数の有志によって企画・制作されました。このメンバーのみなさんは検査本部の風土改革に関わる一般職の方々です。自分たちで取り組んでいることを、本部も超えてSRLのみなさんに知っていただきたい、できれば共に考え、話をする機会や、アドバイスもほしい...などの思いが今回の特集につながりました。

「鏡の社員」はラボ風土改革の指標、そして推進力へ

2001年の年頭にあたり、検査部長の田幡さんが「ラボ変身元年」と称し、検査本部に新しい風土を構築するという意志を語られました。2000年12月から検査本部の責任者以上を対象として、「ラボという

集まったメンバーは全員で13人。鏡に曇りやゆがみがあったらきちんと実像が映し出されないということとで、「鏡の社員」も研修などを経て磨かれる必要がありました。

タコ壺からの脱出」をスローガンにニューウェーブマネジメント塾を開始。ひと月ごとに1度、休日を返上した研修に出席し、上級職のみなさんは、意識が変われば行動が変わる、行動が変われば...という、変革のサイクル(意識→行動→習慣→人間性→人生)を学ばれました。

しかし、その過程は研修を受けられないというような平坦な道ではありませんでした。「鏡の社員」は当初、「なんで自分がやらないといけないの?」と、とまどいや憤りを感じたと正直に語っています。しかし、研修で与えられた課題やいろいろな経験をとおして、「変革のサイクル」に自らが入り込まれ、いつしか進んで取り込んでいく楽しさを実感しました。研修開始から約1年経つたいま、仲間も増えゆっくり浸透しつつあります。この間、「鏡の社員」に起こった「できごと」とはどのようなものだったのでしょうか?

上級職が変革への行動ができていくかを測るには、部下がどう感じているかをフィードバックしてもらうことが一番信頼できる指標になるということです。上司の言動の結果を映し出してもらった「鏡の社員」が誕生しました。各部署から1名ずつ

チーズはどこへ消えた？

「鏡の社員」困惑と覚醒のストーリー

さてさて「鏡の社員」とやらは約10カ月の間、何を学び、感じ、共有して「風土改革」に向かっていたのでしょうか？ その過程をご紹介したいと思います。



1ラボチーム
後列左から、楚南、柴田、角田、
前列左から、名和、岩間

小さくて薄く、黄色くてほのぼのした絵が表紙の「チーズはどこへ消えた？」という題名の本が送られてきました。「おー、これって話題の本じゃない！」帯に「これを読んだら人生が変わる！」なんてウソみたいなコピー。それでも少し興味を持ちながら読み出しました。登場するネズミ2匹と小人2人は迷路に住み、チーズを探して生きています。どんどん変わっていく状況のなか、2匹と2人は別々の方法でチーズを探すとのお話です。私ならどうするだろ…などと考えながらあつという間に読み終えてしまいました。これを読んで人生が急に明るくなつたわけではありません(やっぱりな)でも、これが私たち「鏡の社員」の人生を変える、チーズをさがす旅の始まりだったのかもしれない。

おれたち若手お笑い芸人(?)

ある日突然、「おめでとう！当たりです！あなたは選ばれました」的(本当はこうではなく、あくまでも記憶に残るイメージ)に、研修に参加しるとのお知らせが検査統括部から届いた。何をやるのかよくわからない、いまいち歯切れが悪い。どうやら「キャリアアップ研修」というらしいが説明を受けるも、ピンとこない。「とにかく来てよって、まあ、景色も良さそなところだし、行ってみつかあ」といつてみれば、「1泊2日の研修です」ときたもんだ。これじゃまるで雷。少年の「やりますか？やりませんか？」「じゃないか！おれたち若手お笑い芸人かつつうんだ。」

しかし、こうして私達は「当たって」しまったのでした。



4ラボチーム 左から永吉、中野、中出

はじめまして。あなただれ？

第1回キャリアアップ研修

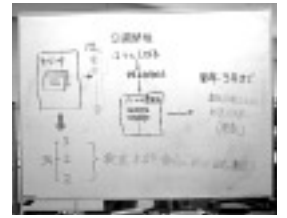
ある意味、当たった「ラボの男女13名が2001年7月、さすがしい富士山の麓に集結した。柔らかそいうな名和友広、よそいき顔の田部美穂、落ち着きはらった大塚秀幸、声



3ラボチーム 左から田部、大塚、柳沢、杉山

が大きい中野浩登、離れたところに杉山定治、もの静かな永吉功、いかにもスポーツマン角田浩一、まんが少女っぽい岩間佐智子、クールにきめるぜ楚南盛正、笑顔がまぶしい中出和宏、お疲れモードの柳沢真理子、ラッキーカラーは黒の柴田浩治、関西弁の元気な杉谷由佳、そして、指導してくださる北村三郎さん。

初対面では自己紹介から始まることが多いけれど、この研修では「自己開示」とやらから始まった。まず



本社で日曜日に行われた研修
ラボに変わらず残したい「遺伝子」とは
なにか、討議中。



人生の大先輩 北村三郎さん
私たちの一人ひとりを見まわしているときのお顔は萩
本欽一に少し似て(？)
「笑顔、笑顔、笑顔」うーん、笑顔だ。

は北村さんがこれまでの人生を語り
だされた。これは自分の本当の姿を
つみ隠さずさらけ出すというもの
で、かなり抵抗感があったけれど
「えーい、ここは知らない人間同士
さらけだしてやろうじゃないか」と
チャレンジしてみた。話すことがた
くさんあって制限時間を越える人
自分の人生を振り返って妙に懐かし
んだり、感極まって涙ぐんだり…
(恥ずかしいので、この内容につい
ては差し控えさせていただきます、あし
からず)皆、それぞれ表現したのだ
った。

13人の素性はわかったけれど、
「なんのための研修か?」「なぜ私が
選ばれたのか?」「いったい何が始
まるのか?」はまだ分からない。そ
んな疑問を胸に抱きつつ、「とりあ
えずようすを見てみよう、何かわか
るかもしれない」という気持ちで北
村さんの話に耳を傾けた。

ソニーやトヨタの商品開発の事
例、さまざまな問題への対処、日本
の歴史、そして社会の変化など、ど
んどん話題が変わった。意図してい
るのか、そうではないのか……何
をいわんとしているのかイマイチ分
からないまま、しかしながらどんど
ん引き込まれていった。やがて「こ
の研修で何を身につけ、何を求めら
れているのか」その目標を明確にし
たいという気持ちがどんどん膨らむ
私たちでありました。

いま思えばとても懐かしく感じま
す。いまならその理由が分かるから
です。なぜならこの人選は「私じゃ
なくてもよかった」からです。いず
れ他のSRLの人たちと炎となっ
て、一緒に燃えることになる、いわ
ば種火が炎かの違いなのです。ひょ
つとしたらこれを読んでいるあなた
が種火であったかもしれない。一
部で「上司に食いつくやつが選
ばれた」といううわさもあるよう
ですが…(苦笑)。それはそれは、ど
うもありがとうございます。()

どうして私?
なにやら「風土改革」とか「職場
風土」とかいう言葉が何度も出てき
たぞ。さて、私にどのあたりが関係
あるのかしらん? 「風土改革」な
んて大それたものができるわけがな
い。こんなちっぽけな存在の私がで
きるわけがない。「職場風土」なん
て一人でどうにかなるものじゃない。
「それがどうして『わたし』なの?」
だまって話しを聞いていたけれど、
ついに「この研修にどうして私が選
ばれたのですか? (少しキレぎみ)」
という一人の発言から連鎖的に爆発
が始まった。「休日家族との時間
を大切にしたいのに」「業務に支障
が出ます!」などなど、この爆発は
なかなかおさまらなかつた。

「鏡」ってなんですか?
この研修に参加した私たちは「鏡
の社員」と名づけられていた。この
意味を理解するにも時間がかかつ
た。いや、いまだにはつきりと分か
つていないかもしれない。「鏡」と
は上司を映し出すということなのだ
が、上司と同じという意味でも、上
司と反対という意味でもない。ニコ
ーウエーブマネー・ジメント塾で意識
改革・行動改革を学んだ上司の行動
をモニターすることによって、ある
時は上司を厳しく評価し、ある時は
お互いに協力する。そして自ら意識
改革・行動改革・風土改革の技を
見につけ、実践するのが役割だと、
いまはそう思っています。

「異体験」から学んだ

日常への気づき

何回目かの課題が「自分の友人を頼りに、良い会社を訪問してこい」というものだった。これは日常と違う経験をとおして、自身の日常を振り返ってステップアップさせるための「異体験」というもの。私たちは古い友人や知人を頼りに、自分の力で企業訪問のアポイントをとり、有給休暇もとりに、友人やその職場のみなさんの働きぶり、環境、雰囲気など、その会社の飾らない姿を拝見してきた。他の企業の良いところを自部署に取り入れられたり、SRLを違った角度から見たりすることが少しでもできるようになった。

ここで「鏡の社員」を代表して、田部美穂、柴田浩治、中野浩登の異体験報告を紹介します。



私たちが活動している間も、ラボでルーチンを支えてくれていたみんながいて、忘れずにいたいと思って。(田部 美穂)

もっとSRLを知りたくなった

医科学分析センター 特殊生化学課

田部 美穂

「異体験(いい体験)」——今まで未体験のことを意識的に体験することによって新しい見方・考え方・感じ方を養うこと。

北村講師 「では次の課題、良い企業を訪問し、良いところを吸収してきてください」

鏡の社員 「え？良い企業？一体どんな企業？しかも自分で探してア

ボ取るだ？」

いきなりの話に「鏡の社員」は全員頭をかかえてしまった。しかし、なぜか素直に私たちはそれぞれが次々とアボを取りまくり、感動と興奮の企業訪問を行ってきたのである。

かくいう私は、両親、父の友人、父の勤め先の社長の紹介、知り合いの友人、SRLと古くからお付き合いのある業者さん…etc.のお蔭で10社もの企業を訪問することができた。今でもその感動は忘れられず、一言では語り尽くせない。まず、訪問理由が「御社の風土を感じさせてください！」これだけだったにも関わらず「どうぞ来てください」と言っていただけに驚いた(はたして当ラボではこういった見学を受け入れてくれるだろうか?)。

訪問先では、トイレ・更衣室・お風呂・休憩コーナー・談話室など、SRLのラボ視察ならコースにはないであろう場所までも案内して下さった(ウチではここまで全て見せられるか)。いつの間にかSRLのたくさんのごと比較し、SRLにうんと興味が出てきた自分がいた。それぞれの企業には独自の良さがある。「SRLも捨てたモンじゃないな」と感じたことも確かであった。ある程度社会人を経験してから他企業を見ると、驚きと発見が倍増す

人生の先輩北村さんから教えていただいた技、キーワードがいくつかあります。その一部を紹介します。

「うみたほほ」

相手の話しを上手に聴く技(ちなみにかっこ内は私たちの解釈です) う…うなずく(同感、相手は素直に話すとができる)

み…みつめる(真剣、相手はもっと気持ちを入れて話すことができる)

た…たずねる(興味、お互い誤解なく深く理解することができ)

ほ…ほえむ(和み、相手は緊張なく話すことができる)

ほ…ほめる(認め、相手は気持ちよく安心して話すことができる)

「あすこそは」

気持ちよく過ごす技

あ…あいさつ 朝の元気わく

す…スマイル 素敵ににこにこ

こ…こしほね 立てて生き生きと

(姿勢よくということ)

そ…掃除は気づきと場の清め

は…はがきは心の通い合い

「自立」

自分の頭で考え、自分の心で判断すること



「すさんだ状況にはすさんだ気分が生まれ蓄積してくような気がします。きれいな環境って本当に大切なんです。みんなで作ってきたいです。」(柴田 浩治)



る。それは何も他企業訪問といった大がかりなことをせずとも、ラボ内の他部署、本社や営業所、関連会社などという題材がSRLLグループ内にたくさんあるのではないかとと思う。ほんの少し隣の係をのぞくだけでも全く新鮮な感動が見つけれられるのではないだろうか。何かを感じる事が「異体験」の意義だろうとわたしなりに解釈している。

最後に一言。「いい会社だな」と感じた会社は、すれ違つ方が明るくご挨拶してくれたところであったことはお伝えしておかなければなるまい。また、本当にお忙しいなか、丁寧に対応してくださった企業のみなさまに心から感謝いたします。「縁」という大切な財産をいただき、ありがとうございました。

「肌で感じる体験」を

感染免疫部 ウイルス検査課

柴田 浩治

「異体験」の一環として「実践の場 山内孝三郎さん主催の研究会『イエローハット関東物流センター』」を見学してきました。感染免疫部から3名、他部署から3名の計6名で今年のまだ肌寒い1月17日に埼玉県吉川市まで出かけました。そこで

気づいたことはいろいろあります。が、今回は掃除について、特に私が驚いた3点を報告いたします。

(1) 光るまで磨く

パソコンや、機器に対してはもろろん、車、玄関、床、廊下、何とトイレの便器までの環境を光るまで磨き上げていた。部屋には相田みつをさんの詩「一人光る 皆光る みんな光る」が飾られていた。

(2) 掃除用具がきれい

掃除箱なるものはなかった。廊下の中央の一部が少し引っ込んだところに用具がきれいに並べてあり(まるで商品陳列のよう)すぐ使える状態になっていた。雑巾、パケツなどは用途によって色分けされ、窓、机、床用をローテーションして使用していた。

(3) 掃除用具をきれいにするための道具がある

「毛かき」という、モップやほうきの先についたほこりをきれいにする道具(特注品)を使用していた。さて自部署に戻り、掃除箱を見るとそこはブラックボックスのようである。「えっ、これって中が見えないからいいけど…」という状態でした。さっそく有志の方とほうき類を吊す用具を作ったり、各用具の置く場所を

定めて、その認識用にテプラを貼ったり、スーパード用品を買い揃えたり、「べっぴんさん」水だけで汚れが落ちる驚異のスポンジで磨いてみたりしました。その後、徐々にですが私たちの部屋では「掃除当番表」が作られ、なかには朝40分前に会社に来て掃除してくれる人も出てきました。環境がきれいだと非常に気持ちがいいものです。また掃除すればするほど、汚れているところが見

つかるといふように、機器のチューブ内壁のわずかな汚れ(細菌によるもの)やノズルの泡(リークの発見)などが目に飛び込んできて「機器のここがおかしいですよ」という声以前より増えています。これも「気づき」の作用なのでしょう。使用している機器たちと同じく年々々々をとるかと思えます(や、環境に対し、自分にするように丁寧に愛情を持ってきれいにしたり、その日に得た情報を今後使えるように整理し、明日の準備を行うことを習慣化できたらいいと思っております(イチロ―選手がそうであるように)。

フットワークをよくして社内の先輩や、他部署の人、また他の会社のさまざまな分野のエキスパートを拝見し、自分を振り返ると、より自分の輪郭がはっきりし、変えたいところが明確になるように思います。私



他企業を訪問した際にもいろいろと勉強させてもらいました。SRLのいいところはそのまま磨いて、よくないところは真摯に受け止めて、変えていく必要があると、本当に、本当に思いました。(中野 浩登)

「まさか掲示することになるとは思っていなかったんです」壁新聞を制作したとき、何か伝えないといけない...と思いの丈をぶつけました。ある意味で「異体験」でした。ラボの食堂を順番にまわってますので、ぜひご覧ください。(岩間 佐智子)



たちはより多くの人に「一緒に肌で感じてほしい」と思っています。今後も「異体験」の情報を展開いたしますので、忙しいとは思いますが一緒に体験してみましょ。

追伸「毛かき」が限定20個あります。メールなどで連絡いただければ差し上げます。

不浄の聖域――

便所掃除をやつてきた！

食事中の方はご遠慮ください！

遣伝子・染色体解析センター

遣伝子検査課 中野 浩登

昨年7月から「鏡の社員」として、いろいろな異体験をしてきたなかから、今年3月に参加した「日本を美しくする会」主催「多摩清掃に学ぶ会のトイレ掃除」について報告します。

今回は遣伝子検査課の係長以上全員、一般職2人、スタッフ社員1人、総勢10名が参加しました。春まだ早い町田市のある小学校に、当日朝7時に集合しました。この日の先生は、かの有名な「イエローハット」の掃除の達人です。パンフレットに次のようなことが記載されていました。

なぜトイレ掃除か？

- (1)心を磨く (2)謙虚な人になる (3)気づく人になれる (4)感動の心を育む (5)感謝の心が芽生える

「そっかー！トイレ掃除の仕方を学ぶのではなく、心を磨くんのだ！」当然、掃除の仕方でも徹底的に教えていただけるのですが、その背景にこのようなポリシーがあることは、知る由もありませんでした。

さて本題のトイレ掃除です。まず、一人ひとりの和式個室が与えられ、達人より極意を教えてくださいました。「えっ？素手で便器を洗う？」なんと、「ここでは素手」なのです。まず、便器内の水をスポンジで吸い取るのです。途中から逆流が始まり

「なんだ！こりゃ？つわっ！！逆流！」そうです、大変な事態が勃発したのです。しかし、不思議とすぐに馴れてしまつたのですが、その後ひたすら便器に付いた汚れを、古典的クレンザーで約2時間ほど磨きあげるのです。その間「心を磨く」心を磨く……と念仏を唱えるように、ブツブツと言いながら磨き続けたのです。するとどうでしょう、あんなに汚れていた便器が新品同様になったのです！その時気分は、便器に類すりしてもいいくらい！また「MV便器」と叫んでもよいほど、ほんのちよつと目頭が熱くなる

よつな、大変さわやかで暖かい感動を覚えたのです。

恥ずかしながら、私自身この世に生を受けてからトイレ掃除は一度もしたことがなく、俺がやることではない！と勝手に考えてきました。しかし、今回実際にトイレ掃除を行い、先述した「ポリシー」の意味が、体と心で分かったような気がしました。現在3回体験しましたが、(3)気づく人になれる」には、まだまだほど遠い状態なので、またさらに参加し、己の心を磨きたいと考えています。(横 営業所のU田君！今度一緒に行こう！そして、お互い気づく人間になろう！)

追伸1 最近4ラボ1Fの男子トイレにある、古風な陶器の一輪挿しに季節の花が活けられています。どなたか存じませんが、日々、大変暖かい気持ちになります。この場でお礼申し上げます。ありがとうございます。追伸2 興味のあるあなた！そう！あなた！今度一緒に(上記U田君含む)に行ってみませんか？連絡お待ちしております。

「異体験」に興味のある方はお近くの鏡の社員に感想を聞いてみてください。みなさんも何か日常と違った経験、異業種企業訪問や異体験を試みてはいかがでしょうか。

私たちの活動に興味を示して

くれる仲間が増えてきた!!

確実に「輪」が広がってきた。ラボで行われた職場活動発表会で、私たちの活動に興味を持って、「自らも行動を開始した」という発表を聞いたときにはうれしくて涙が出そうになった。どこからかうわさを聞きつけ研修に自ら参加し、一緒に討議した仲間もいる。互いの本部を超えた、営業あるいは本社の熱さや風も感じる事ができた。13人で心細かった私たちに勇気をくださったような気がします。ありがとうございました。一緒に研修や活動に参加してくれた仲間のコメントを紹介します。たくさん励まし、共感のコメントありがとうございました。

広島営業所 広島市医師会担当

藤本 誠さん

検査現場の問題抽出と問題整理、それらを各上級職と共有する場（研修）に参加しました。自由に意見が言える雰囲気を目撃された意図的に作り出そうとしている姿がとても印象的でした。「絶対に良くしていくんだ」という参加者全員にその思いが共有されていたように感じました。評価すべきはそこいらっしやった上級職の方々です。まず、キチンと受けとめ、本当に意見を聴こうとされています。それは各発表後の受け答えでわかりました。「何かこれは変わるな」と感じました。そしてノミ（飲み）ニケーションの場で、ある責任者が部下の苦言（提

言）に対して一言、こうおっしゃったんです。「ありがとう」と。これにすごく感動しました。

免疫化学部 免疫化学課

鶴江 学さん

考古学者のシュリーマンは、その書「古代への情熱」の中で、彼の偉業の成功は「決して夢を諦めないこと」だったと述べています。今回の研修は私に「情熱の人」との素晴らしい出会いをくれました。感謝です。

医科学分析センター 分析企画グループ

川越 信秀さん

一人ひとりの危機意識や改革意欲といった自覚をもって、その集合体が大きき力を発揮し（波を起こす）、自分もその一躍を担えたいと思っています。自己改革、職場改革を含めていろいろ考えたことを実行してみ、試行錯誤しながら「鏡の社員」とともに風土改革できたらいなと思えます。

受委託検査部 受委託業務チーム

奥津 亮さん

みんなが会社のためを思って活動している。積極的に手を挙げて意見を述べていた。そういう活動の芽を増やしていくという人々を実感しました。僕がそういう活動に加わるかどうかは別として、社長の近藤さんについては、ほんの30人程の社員に対し、夜中まで話し合ってくれた姿に熱意を感じた。

医科学分析センター 特殊生化学課

大場 千津子さん

風土改革、社風、風通しがよい：SRLに吹く風はどんな風でしょうか？風にはいろいろありますが、やっぱり自然で穏やかな風が心地良いですね。鏡のメンバーの皆さんが仲睦まじく活動されているのを見ていて、これからのような気流へ変化することかなと思っています。その気流は、少しずついろいろな形で、周囲へ良い影響を与えていくでしょう。いえ、もう、変化していると感じます。

人事教育部 人材開発チーム

渡辺 永二さん

何でも言える環境整備や自分から変わるうとする人が増えていくことは、今のSRLには必要だと思います。これが会社をよりよいものとする源泉につながっていくってほしいとも願っています。そのために今後とも協力していきたいと思っています。しかし、この活動が成果（変化）を求めすぎているようにも感じます。やった、やらない、変わった、変わらなないなどの進捗確認。さらには部長たちへのノルマの提示など（これも、成果主義の弊害なのでしょう）か。私が思うのはこのような活動（風土改革）は継続的に行われ、いつか振り返ると良い方向に変化したと感ずることができればいいのではないのでしょうか。



遺伝子・染色体解析センター 遺伝子検査課

関根 有理子さん

日常の業務では、風土改革について真剣に考える機会がありません。非常に刺激のある2日間でした。「鏡の社員」は熱い人が多いです！。近いようで意外に遠いラボ内の組織ですが、目指すもの・思いは同じであることを感じられた、とても有意義な時間でした。「鏡」を通じてできた輪が、沢山の人を巻き込んで広がっていくように、活動が続いて欲しいと思います（まず4ラボは挨拶からですか？掃除からですか？ 共に頑張りましょう！）。

医科学分析センター 特殊生化学課

匿名Tさん

自ら何かやろう！自ら行動を起そう！とすることが、少しずつでもジワジワと確実に広がっているんだな！。

感染免疫部 ウイルス検査課

東保 裕子さん

研修に2回参加して感じたのは「鏡の社員」には、全員が自分の正直な意見を言い、自分と違う他の人の意見でも真剣に耳を傾けようという雰囲気があることです。活発に意見の交わせる熱い会だなと思えました。このなかでいるんな先輩と話をすることができ、「自分の仕事は自

分で作ろう、自分の環境は自分で作る」という積極的な気持ちが湧いてきました。この気持ちが持続できるように自分でも努力していくつもりです。ぜひともこの活動が少しずつでも全ラボに広がっていくように、定期的に活動していただけたらいいと思います。また社長の近藤さんは本当にラボの現状とか風土とか肌で感じておられるのかと疑問に思っていました（失礼なことと思いますが）、この会で直接近藤さんのメッセージを聞くことができましたので、その疑問を解消できたように思いました。近藤さんの理想とする「社員一人ひとりが楽しく仕事ができる会社」にするために、まずは自分から、やらされるのではなく、自分で仕事を作って楽しめるようにしたいと思えます。「鏡の社員」さんたちが、こういった場を提供してくださったことにとっても感謝しています。

検体管理課 荒井 秀和さん

私も何度か研修に参加させていただき、八王子ラボを変えていくには今後のメンバーの方々の行動もとても大切ではないかと感じています。さらに仲間を増やして協力し合っていくことも必要ではないでしょうか。「みちのり」を読んで共感された方はぜひ一度参加してみてください！

さあ、これからだ

部長 責任者そして近藤さんも研修に参加してくださることもありました。「私たちの目から見た部長、責任者の姿」について、本人を目の前にし、しかも他部署のみなの前で発表することもありました。これはお互いに辛かったのですが、職場でも気軽に意見したり、されたりすることができるようになるための、ある意味で修行だったように思います。そしてこれがはじめの一步だったのかも知れません。飲みニケーションでも、激しい意見のぶつかり合いもあつたりしました…。いまはめでたし、めでたし（？）です。

研修や活動を重ね、私たちは「待っている何も始まらない」ということを体で感じました。いろんな経験をすることによって、またたくさんの人との出会いによって、いつまでも成長し続けることができるということに気づかせていただきました。このすばらしさを少しでも多くの人に感じて欲しいと思っています。

そして、私たちはチーズを探し続けるのです。チーズ探しの旅に終わりはありません。みなさんも一緒にチーズ探しの旅にませんか？

検査本部部長の改革活動についてインタビューしました

ラボ風土改革を推進するために各部長が、6月までに実行することと掲げ、自分の部署において自ら行動されていることがあります。各部長に具体的な行動とはなにかお聞きしてみました。

感染免疫部 齋藤 由美子さん

「コミュニケーションを良くする」を目標とし、次のことを実施、あるいは考えています。

有志ではあるが、部内で2カ月に1度オフサイトミーティングを開き、外部の環境や部のビジョンについて話し合いを行う（1月から数回ミッションオフサイトを実施し、感染免疫部のミッションを決定した）。

月に一度係長と部内ミーティングを実施し、直接展開事項を伝達し、部の現状について共通認識を持つてもらう。

部長と社員の1対1のフリートークを考えている。

再見査を皆に読んでもらい、係単位で感想を発表（すでに実施している係あり）。

課長の現場研修を行う。

インタビュー後に話し合ったことと雑感
同じ部でも知らないことが多いので見学会を随時行なおう、特にスタッフ社員にも他部署を見てもらうのは良い経験になるのではないかと



鏡の社員研修にて質疑応答中



上級職グループのグループワーク



左から柴田 浩治、齋藤さん、大村 昌男さん



左から大場 千津子さん、久保野さん

という意見も出ました。そして、こういった話し合いの時間を作っていくことが大切だとお互い認識しました。一番感じたのは、部長も課長もがんばっていらっしゃるということでした。（ただ、時間を作るのが非常に大変そうなのは事実です）

医科学分析センター 久保野 勝男さん

実行していることは2つ「発信」と「声かけ」です。

(1) 発信

医科学分析センターメンバーへの報告・連絡（相談）を2つの方法（メール送信とばいネットの医科学分析フォルダへの掲載）で行いました。

具体的に実行したこと

- ① 検体管理課との意見交換会の連絡実施とその報告
- ② 医科学分析センター月報の報告
- ③ 久保野さん企画勉強会の連絡

(2) 声かけ

現在第1弾として報告・連絡を
実行中で、今後第2弾として報告・連絡・相談に進んでいく予定です。

現場に足を運んで顔を出し「なにかある？」と自ら聞き、声をかけています。そして週に1度は各課の朝礼にでてコメントをします。

具体的に実行したこと

- ① 用事がなくても2ラボ（医科学分析センターは主に3ラボであるため）にも向かい、声をかける頻度を多くした。
- ② 分析企画、機器分析、特殊生化学と順番に朝礼に参加。

活動への思い
発信したことに対して反応を求めているません。何かを感じてくれればよいと思っています。毎日全員に声をかけるのは時間的・物理的に難しい（ほとんど無理）が、この思い

「鏡の社員」とその仲間だけが
がんばってるわけじゃない

部長だって、責任者だって、
自ら変わっていくって決めたんだ



石原さんと4ラボメンバー

と行動を継続させていくことが大事と考えています。また、行動を変えるには勇気がいります。その他

今年度の部方針を医科学分析センターメンバーに説明していなかったことを反省し、今後その実施を予定。また「久保野さんへの質問会」を実施予定。

遺伝子解析センター 石原 義盛さん

目指すのは「顧客に信頼され、そして満足していただける検査員を育成し、ラボ（SRL）もそうした風土になっていくことが重要である。」ということであった。

①上司と部下の心の距離を縮めること
実際の行動として、解析センターの全員（社員、スタッフ、パート）とオフサイトミーティングの場を作る。人数も多いことから、1回5人程度の小グループ+鏡の社員で週1回の予定で実施していく。これにより、上司、部下の思い・考えを共有化し、心の距離を縮めていく。



石原さん

②現場活性化を目的に各課において部内外への定期的なローテーションを実施する

遺伝子、染色体、細胞性免疫トータルのプロフェッショナルの育成を目指す。関連検査の知識・技術習得を行い、私たちがキヤリアアップすることによって、ユーザーの満足につながっていくはずと思っています。

部長と話して感じたこと

今回述べられた事項は6月達成というタイムリミットでは不可能である。しかし6月までに始めること、継続していくことがなによりも意義があることと思う。「心の距離を縮める」ことは部長からだけでなく、私たち一般職も歩み寄ることが重要で、不可欠ではないかと思われた。また世間一般では、新しい「キャリア」はお金を出して買う時代といわれているように、私たちも「ローテーション」のイメージを前向きなものへ変えていく必要があるのではないだろうか？ お互い目線を合わせ、よりよい「風土」になるよう、私たちも努力し、実践していきたいと思った。

免疫化学部 渡辺 正一さん

部署運営において渡辺さんには目指すものがあります。部下の理解と部署運営6カ条の実現です。

夢を持てる部署

厳しいが風通しの良い部署

思った事が言える部署

適正な能力評価をしてくれる部署

人を育て大切にしてくれる部署

日々感動のある仕事が出来ると

これらを実現するために

すること

部課長のベクトルを合わすため、徹底的に話し合う。これにより部の方向性を一致させることができ、各課の温度差が無いバランスのよい活動ができる。（部全体会において、SRLを取り巻く環境などを理解してもらったうえで、部員に対して部のビジョン、方向性を明確にした。）

定期的に各種情報を流す。日常的な情報は「情報共有化メール」として週3回以上発信している。部全体会を年4回開催し、各種情報や方向性、考え方を理解してもらう。

検査過誤撲滅ミーティング、CAP遵守の徹底などで現場に頻繁に入り、現場の実状認識とコミュニケーション。



渡辺さん

みんなマジで、SRLについて

「あおくさい真面目ばなし」しよう



研修のなかの1コマ



杉本さんと、鏡の社員の杉山定治

ケージョン、各種指導を行った。この活動の継続と新たなイベントをもって今以上の現場把握、対応を行う。

鏡の社員2名とともに活動できる有志13名(合計15名)でYMG(グループ名)を結成した。みな考えの集約を行いながら、部長が一緒になって方向性、考え方の修正を行うとともに、良い部署を築いていくための活動を行う。

インタビュアーを終えての感想
渡辺さんはインタビュアー中熱い思いを、真剣に語ってくれました。今後の医療業界、部署運営など厳しい環境には違いありませんが、辛く、厳しいなかにおいても、仕事は楽しく気分良く、そして達成感を味わえるような「夢の持てる部署」を全員が目指せるような職場環境づくりを考えていらつしやるといふことが、ぶつぶつと感じられました。情報共有化メールも18号まで発信され、部署の風通しの良さが感じられ始めています。今後の渡辺さんの行動から目が離せないと感じました。

受委託検査部 杉本 保さん

——検査本部職場風土改革をどう思いますか？

着任した初年末(97年)に「向う3年間の計画(1998〜2000年)」を策定し、OHPを用いて

部署内に展開し、2000年時点でほぼそのとおりとなった。翌98年末には「SRLの現状と今後の業務改革の必要性」を「3年間の計画」と共に展開。昨年は「今後の受委託検査部についてこうあるべきだ」を展開。このように自部署の業務改革を進行中。検査本部と当部署では業務形態が違うので、今後どのように融合させていくか思案中である。

① 風通しの良い、つまりは誰が何を言っても理解できる、同じことを同じ意味で捉えることができる風土の実現

② 設定したミッションが3年後にも生き続けている部署としたい。これは、みなへのベクトルが同一方向を向いているということ。

——「6月までに具体的に変わる」に対し今どのようなことを行っていますか？

2カ月間という短い期間では、周りから見えて分かるほど変わることは難しい。また、見かけは変えられるかもしれないが、本質的には変えられない。

具体的にやっていることは、サブシステム稼働に伴い、業務終了の確認を行うようになったこと。部署員の高い目標について、助言・アドバイスを気づくことを行っていること。

——鏡の社員について一言

部署間における情報のやり取りは良い。アフター5に意見交換して、良いことを部署内に取り込むのも良い。ただし、自分の職務・業務が第一優先であることは忘れて欲しくない。——その他特に伝えたいことは？

検査本部の全体部課長会で話したのだが、当部署は新しい部署で、これから果たすべき役割もたくさんある。それを一つひとつこなすことで、部署改革ができるのではないかなと思う。言い換えれば未成熟な部署なので、他部署の良い所は取り入れて行きたい。

インタビュアーを終えて
鏡の社員の一言

このインタビュアーの翌日の朝礼で部長より展開された内容は、「イチローは変わっていつてくるか」というと、自分のスタイルを変えないことが大切であると言っている。受委託検査部も大きく変わろうとするのではなく、やるべきことをひとつずつこなしていつて、結果的に変わっていったという形が良いと思う。これは私(杉本さん)の考えですが、この考えに共感していただければと思います。——というものでした。杉本さんがおっしゃるとおり、検査本部で行われている風土改革と受委託検査部の風土改革は少しスタイルが違うように、今後はいかに融合させていくかが課題であると感じました。

ちょっと変わってみてもいいかもと 思ってみるだけでいいんだよ



研修の始まりはいつも平林さんのご挨拶からだった。とても「後ろ向きスタート」だった鏡の社員が自主的に動き出した日の、平林さんのうれしそうなお表情が忘れられない。

検査統括部 平林 庸司さん

【目標】「こうありたい姿」

目指すものは、環境に適應できるよう、八王子ラボの業務構造や仕事のやり方を変えることです。環境は変わり続けるため、風土改革にも終わりはありません。変わり続ける風土を創り、それをSRLの伝統とすることが大切です。

仕事のやり方を変えるとは、目的・プロセス・達成の共有化、待ちの姿勢から攻めの姿勢への転換を行うことです。そのためには、責任者、リーダーは熱くなければなりません。夢を語り、話を聴き、自分だけではなく、皆で、自分の組織だけではなく、すべての組織でというように、視点・発想を変えることが必要です。これができれば、メンバーの智慧を借りることができます（多様性を認めることも含まれます）。

また、全員が、全部署が顧客のために仕事をすること、そのための智慧を出し合うことが重要だと考えています。

【活動】自分自身の意識、行動改革
ニューエイブマネジメント塾
他のメンバーが書いてくれた私の「強み、弱み」（通称プレゼントカード）を毎日出勤前に心に刻んで置きます。「弱み」は無意識に遠くに置きがちになるからです。

「掃除に学ぶ会」に数回参加しました。無心に、謙虚になれること、

受け入れる気持ちになれると同時に、社会性の実現を体感できる喜びも得られました。

「何故、熱くならない？」「何故動かない？」と活動のそもそも論に戻って考えたいときに自分自身へ問いかけています。

日常の仕事のあらゆる場面でのOJTを意識して行動しています。話し掛けられた場合は、手を止めて、「コミュニケーションの達人」うみたほま」です。

過去に良かったと思って、現在止まっていること（営業所での勉強会など）を再開します。

顧客や他本部はラボをどう見ているか、本来どうあらねばならないかなどを常に考える機会（「仮称」八王子ラボの将来を語る会・未来（医学OR技術）研究会・会社四季報を読む会」などもスタートしたいと考えています）。

検査統括部において

朝礼での全員持ち回り一言発表、皆の仕事などに対して積極的に関心を示すこと、そしてOJTの実践です。また、上級職全員で早朝会議を行い、臨床検査事業や検査本部の課題の共有化を行っています。

そして、検査統括部は検査本部の活動発表会などをサポートしていますが、検査統括部の活動発表会も企画したいと思っています。

私も統括部のメンバーも、問題の

インタビューを終えて

今回、平林さんのお話を伺うことができ、非常に勇気付けられました。八王子ラボがどのように変わっていかねばならないのかを、熱くお話してくださいました。とても感動しました。そして、私一人だけで伺ったのではとてももったいない、平林さんの熱い思いを一人でも多くの方にお伝えしたい、一人でも多くの方の力を合わせ業務改

善をするために風土改革をしていかなければならないと感じました。一人ひとりの力は小さくても力を合わせれば難しいことも可能になるはずです。Let's Challenge!!



左から（インタビューア）荒井 秀和、平林さん

あったときだけではなく、当たり前のように「現場へ向く」ことを実践したいです。

自己評価
自己評価は50点くらいでしょうか？継続することが大切だと思っているので、右肩あがりの波動マネジメントを心がけています。

ラボ風土改革と「鏡の社員」

検査統括部長 平林 庸司

なぜ「ラボ風土改革」必要？

「ラボ・パフォーマンス」は、より良い品質やより短い納期の実現、力強いコスト改善力や熱心なサービス精神などで表現されるものです。これらはラボで働く人材の高い技術力や向上心によってもたらされる成果といえます。当然、この「ラボ・パフォーマンス」は、これでよしというものでなく、常に外部環境の変化との対比によって評価されるものなので、「変化するもの」であるべきです。

しかし、ラボでの日常業務は、決められた運用ルールに従い、正しく、早く、安く検査を実施することを期待されているせいか、ラボの雰囲気は押し並べて「受身的」です。また変化はリスクとなり得るため、可能な限り定型になるよう業務改善していくことが習慣化しています。悪い面ばかりではありませんが、これらに起因する「ラボの風土」はハンドルのあそびがないような状態を招く傾向があると言えます。それは新しいもの、異質のものを受け入れてみよう、自らも変化してみてもいいじゃないかというような余裕がなくなった状況です。これは徐々に蔓延していくもので、日ごと自らの倍の大きさに増えていく蓮の成長に似ています。最初の変化は目立たなくても、池の半分までくると次の1日で一気に池を覆ってしまい、身動きがとれないというような状態になりかねません。このように先述した変化すべき部分と、守り続けるべきものの間に生じるギャップは、そこで働く者を混乱させ、向かう方向を失わせる恐れがあります。そうならないために、ギャップを埋めること、すなわち自分たちの在りかたを認識し直し、ラボの風土を改革させていくことが、いまこそ必要だということになったのです。

風土改革には、ラボの外で起こっているさまざまな変化に関心を持ち、臨床検査ばかりでなく、医療全体で起こっている変化に目を向け、先取りする「感性」が求められます。そのために、日常行動の視点を「Self Standard(自らの基準)」から「Organization Standard(組織



の基準)へ、そして「Laboratory Standard(ラボの基準)」から「Customer Standard(お客様の基準)」、「Social Standard(社会的基準)」へと変化させることが重要です。これができて初めて風土改革ができると思います。しかし、人の心は複雑であり、「なぜ変わらなければならないの？自分の行く道を信じて変わらなくてもいいんじゃないですか？」と思われる方のほうが圧倒的に多いのではないかと思います。これまでのいろいろな経験が、仕事観、人生観、という確固たる自分の価値基準を作り上げてきているためです。苦勞し、悩みながら作り上げてきた個人の価値基準は、なかなか変えられないという心情でしょうが、勇気を持って、もう一度「Customer Standard」「Social Standard」の視点で、自らの行動価値基準を見直すことから始めること、これこそがラボ風土改革の原点なのです。

あらためて「鏡の社員」とはなに？

鏡の社員は部署ごとに1名存在し、SRL、ラボ、特に検査本部の「風土」を映し出す役割を果たしています。「風土」は、そこにいる人たちの日常的な考え、行動で作られているもので、特に大きな影響を与えるのは上級職、なかでも責任者です。たとえば上級職が意識を変え、行動を変えることによって風土は変化し始めるわけですが、「上司は行動している」ということが、鏡の社員たちの目に届いているかどうかを聞けば、組織の風土改革が実際に動いているかが分かります。そして上司の行動の変化は、それを受ける鏡の社員たちの行動にも変化として現れ、さらに他の組織メンバーにも波及していきます。また、いろいろな非日常的な体験が鏡の社員の意識を変え、鏡の社員自身の行動も変化してきており、それがさらに他のメンバーに波及するという状況を生み出しています。このように鏡の社員たちの行動や自主的な活動は、ラボ全体の風土改革の度合いが示される大きなひとつの指標であり、またラボ全体が変化していく力の源泉のひとつでもあります。

「鏡の社員」として過ごした1年間を振り返って思うこと

受委託検査部 受委託管理チーム 杉山 定治

この1年を振り返ると、主旨も明確にされないまま研修に参加し、風土改革が必要なのだと言われ、風土改革に向けて活動し、周りからの「何やってんだこいつは」というような視線に耐え、共感の言葉に感激し、無関心な人に寂しさを感じ、迷いながら、それでも自分が変わることができれば、それが風土改革への第一歩と信じてきた自分がいたと思う。

遺伝子・染色体解析センター 遺伝子検査課 中野 浩登

今回の研修に参加して、さまざまなことを真剣に考えるようになりました。なぜ、「考える」ようになったのでしょうか？自問自答してみますと、同じSRILにしながら今まで顔すら知らなかった、「鏡社員」との熱い「出会い」であり、そしていろいろな「異体験」であったと思います。異業種会社訪問、トイレ掃除、etc. 大袈裟に言いますと、ある意味で人生観が変わった気がします。自分自身で私利私欲なく「考えること」が、いかに大切であるかを改めて考えさせられました。

医科学分析センター 機器分析課 柳沢 真理子

熱く燃え尽きるのではなく、火種を絶やさない。成果を求めるより、目にみえない人間としての成長を喜ぶことができる。それが、素・(自然体)になればいいな。

(株)TSL 出向 大塚 幸秀

何かを変えるためには一人では難しい。最初は少なくとも仲間とともに話し合い、考えて行動していけばその輪は広がり、大きなものになって行くと思います。今回はそういう話をする「場」の大切さ、行動することの大切さを学びました。

感染症疫部 感染症特殊検査課 岩間 佐知子

今後「自分に負けない」を目標にかんばります。ともすれば、自分に甘え、楽な方を選んでしまいがちです。常に向上心をもって様々なことに楽しみながら取り組みたいと考えています。

遺伝子・染色体解析センター 染色体1課 中出 和宏

この研修に参加することができて本当に良かった。職場外で仲間を作ることができ、その仲間たちといるような体験をすることができた(会社訪問・社長対話など)。そんな体験は仕事にだけでなく、人生にも役立つような気がする。こんな気持ちを一人でも多くの人に味わってもらいたいと思う。

免疫化学部 免疫化学課 楚南 盛正

この研修に参加して、多くの他部署の人と交流が持てたことはとても有意義だと思っています。また、皆がそれぞれに熱い考えを持っていることに感心しました。今後、私が目指すのは楽しい職場です。楽しければ一生懸命にもなれるし、コミュニケーションも良くなると考えています。皆と「ツーカーの仲 あうんの呼吸」で仕事ができればいいと思っています。(賛否両論あると思いますが。)

免疫化学部生 化学課 名和 友広

今まで研修に参加しているいろいろな人に出会い、体験し学び人間的に進歩できたのではないかと思います。いろいろな考えの会社、熱い思いを持つ人、自分(自分たち)に無いものに直に感じ取れることができませんでした。その中でも多くの仲間との出会いは一生の財産になると思います。今後は、この仲間の和を増やし、より良い職場づくりのために行動したいと考えています。

遺伝子・染色体解析センター 細胞性免疫課 永吉 功

「風土改革は先が読めないことがおもしろい!!」研修を通じ感じました。

感染症疫部 ウイルス検査課 柴田 浩治

とても魅力的な人に多く出会い、強い刺激を受けた。「心にジーンとくる想い」を数多く体験した。上司を先輩、同僚を学生時代の仲間とを感じる瞬間が増えた。若い人からも恒常的に多くの刺激を受けた。いろいろあるけれども、「人」を以前より好きになっているように思う。

感染症疫部 感染症特殊検査課 角田 浩一

一人ひとりの意識改革なくして、組織改革の実現はありえません。皆さんの協力が必要です。よろしく願っています。

医科学分析センター 特殊生化学課 田部 美穂

「気づき、感じ、考えること」が喜びになりました。人との縁、交わりの楽しさ、多くの方々に支えてもらっている実感…。そして失敗する練習を楽しむこと。全てが貴重な財産です。風土はみんなの感じ方が集まったものと思っています。「気づくこと」との出違い、一緒に始めましょう。



永吉 功 田部 美穂・柳沢 真理子・杉山 定治 名和 友広・角田 浩一 楚南 盛正 岩間 佐知子・柴田 浩治 中野 浩登・中出 和宏

エスアールエルをもっと良い会社になりたいですね！

良い会社とは、どのような会社でしようか？医療に携わる私たちは常に患者さんのことを考え、適正なデータをユーザーの皆さまに提供していかねばなりません。そのためにも、基本である私たちの働く職場環境はより良いものでなければなりません。たとえばSRIL、コミュニケーション、活気、やりがい、達成感などです。このような部分の「風土」をもっと良いものにしていき、SRILをユーザーの皆さまから、地域住民の方、一般社会から、そして働いている私たちからも、表面だけではなく、核心の部分で良い会社と思える(思われる)ようにして行きたいと考えています。今後、私たちはいろいろなお話を発信していき、そして、いろいろなイベントを行います。興味のある方、参加してみたい方、一緒に行動したい方、私たちに気軽に声をかけてください。メールを送ってください。本当にこの場の言葉だけではありません。本当に声をかけてください。

「風土改革漢方薬」

効き始めました

検査本部長 田幡 昇

うねりを起こす原動力

「ベルソナ(仮面)を脱いで蛸壺から脱出しよう!」のスローガンのもと開始した「風土改革のプロデュース」も約1年半経過しました。振り返ってみるに、最初の課題はまず指導層にあたる部課長の意識改革からのスタートとなりました。自己開示に始まり、異体験などから学ぶ「ワザを身につける」などの経験を重ねていくうちに、個人差はあるものの変化の「きざし」は見えてきたと思っております。しかし、頭ではよくわかっていても、デフレスバイラルに象徴されるように混沌とした状況の中で、行動として具現化できないという、大きいのしかかっている難関があります。こうした状況を打破するために、今回この「みちのり八

イジャック企画」の発起人にもなりました、部下を代表したチーム(通称「鏡の社員」、上司の行動の姿を映し出していたかどうかという意味から命名)を結成しました。さらに活性化された活動が展開され、業務で多忙な傍ら、風土改革を進める中で着実な「うねり」を生じさせる原動力になってくれると思います。

さらに進もう

さて、今後の展開ですが、引き続き信念を持って風土改革に取り組んでいきたいと思えます。勇気づけられる事例として、2001年度日経新聞による優れた会社ランキングで前年21位であった「イオン(旧ジャスコ)」がソニー、トヨタを抑えて1位になったこ

今、なぜ職場風土改革なのか

人と情報の研究所 代表 北村三郎



職場風土改革の目標は、「一人ひとりの社員の個性と能力をフルに発揮できる職場を自分たちでつくる」ことにあります。今、あなたはどのような職場風土の中で働いていますか。あなたの個性や能力の発揮にブレーキをかけているようなことはありませんか。

職場風土とは職場に存在する目に見えない暗黙のルールのようなもので、誰でもその影響を受けています。職場風土は先輩たちが長い時間をかけてつくりあげてきたもので、遺伝子のように伝承されています。今、あなたの職場では仕事の仕方、行動の仕方を「変える」ことよりも「変えない」ことを大事にするといった暗黙のルールはありませんか。

1990年を境に安定の時代は終わりました。今、私たちは変革の時代に生きています。変革の時代には、「変えない」ことより、「変える」ことが求められます。

職場風土は社員の意識と行動の集合体として成り立っています。ですから職場風土を改革するためには社員が自らの意識と行動を改革する必要があります。

ここで「改善」と「改革」の違いを考えてみましょう。「改善」は過去の延長線上



「異体験」で鏡の社員が「変わってきた」んだよな。自ら動くようになってきた。当然、参加している上級職だって全く気が抜けない。参加者が真っ向から取り組んでいるから、受け止めたりアドバイスするほうだってほんとに真剣なんだ。(田幡さん談)

とがあげられます。評価アイテムの一部に「社会性/成長力/開発力/若さ」というのがあり、「社会性/成長力/開発力」では目を見張るものがありませんでした。が、「若さ」の要素においてはダントツであり、ソニー、トヨタの2倍の評点を獲得しているのが印象的でありました。私自身も、イオンの若手社員との懇談の機会がありました。非常にアグレッシブで屈託のない若さを感じたことを思い出し「やはりこういう会社は強いんだなあ」と、今回のランキングからも改めて共鳴しました。当社も企業年齢30年を過ぎましたが、鏡の社員に代表されるように随所に若

いパワーがあふれていると思います。このパワーを全開させ、更なる飛躍を共に進めていきたいと思えます。最後に、イオンの人事政策の基本となる一部分を引用させていただきます。章を閉じたいと思います。

「会社の中に良き風土を創造し、それを維持、浸透させることである。自分達の会社は間違いない社会に貢献している。だから誇りを持って仕事ができる。このように考える社員が多ければ、これは会社にとって大きな強みである。社員に共通する精神面のよりどころが、会社としての総合力を発揮させることになる。」

でよりよくすること。「改革」は過去の延長線を断ち切ってよりよくすることです。「改善」は全員参加ですが、「改革」は自由参加です。「改革」には自発性、自主性が欠かせないからです。「改善」は小集団活動で実現しますが、「改革」はリーダーシップで実現していきます。従って風土改革の展開では部長が「どのような職場風土に変えたいのか」の方針を明確に示して、自発性を持った社員がそれを実現していくということになります。

これからの時代の変化を予測すると、社員が目指す改革の方向は「依存」から「自立」、「同質」から「個性」になるでしょう。「自立」とは自分の頭で考え心で判断して行動することです。「個性」とは人は皆、違って当たり前という意識を持つて行動することです。

それでは意識と行動の改革をどのように進めたいのでしょうか。私が勧めるのは「異体験」です。私たちは仕事でも生活でも情性の軌道に入りやすいのです。情性の軌道に入ると、毎日が同じことの繰り返しになって意識が固まっていきます。「異体験」とは意識的に情性の軌道から脱して新しい出会いを求め、新しい風景(現場)を見ることです。「異体験」を習慣化すると意識の新陳代謝が促進され、行動もおのずから変わっていくようになります。

まずあなたが変わることが原点です。そうすれば検査本部各部の職場風土が変わり、エスアールエル全社の風土も変わっていくことになります。