

平成二十三年度優良従業員、
創業・創立記念会員事業所表彰式 記念講演

「被災という困難を乗り越えた

チーム力から学ぶ」

キリンビール株式会社 仙台工場長 横田 乃里也氏



【プロフィール】
1961年2月生まれ、岡山県出身
【経歴】
1984年3月 東京工業大学 工学部卒業
同年 4月 キリンビール株式会社入社
2002年3月 名古屋工場 醸造担当部長
2006年3月 キリンオーストラリア
取締役社長
2010年3月 生産本部生産統括部長 主幹
2011年3月 仙台工場 工場長

仙台工場の被災状況

大震災の前日、昨年の三月十日から仙台上にまいて、キリンビール仙台工場の工場長として復旧・復興に取り組んでまいりました。これまでの足取りを振り返りながら、私を感じたこと、あるいは学んだことをご紹介します。と思います。

私どもの工場はちょうど仙台北港の奥に接していて、津波が工場に押し寄せました。工場の中には最大で二五メートルぐらいの津波がきまして、製品を押し流したり、工場の設備を破壊しました。製品の倉庫には当日もビール製品が大量に積まれていましたが、残念ながらこれが津波で押し流され、それが工場の内外に散乱していくというような状況でありました。

また、四百トンほど入るタンクが四基倒壊して、中のビールが外に流れ出てしまいました。倉庫から流れ出た製品は三百五十ミリリットルの缶に換算すると千七百万本に相当しますが、その数倍のビールも貯蔵タンクにありまして、そのすべてを廃液として捨てざるを得ませんでした。

復旧活動・ステップ1

このような状態から、大きく二つのステップで立て直していきましました。ステップ一は操業が開始できる前段階の準備をするための清掃作業です。三月二十一日に始めて約百日かけて六月下旬にはなんとか清掃作業を終えることができました。もちろん電気も通じてませんし水道も使えませんので、仮設のトイレを入れながら、泥にまみれたビール製品を一つずつ回収しました。分別して、できるだけリサイクルさせるために、重機を使わずに、ほぼすべて手作業で回収するため、非常にきつい作業でしたが、全従業員がなんとかこれに耐え抜いてくれました。

がれき撤去は基本的には工場外の手助けをほとんどもらわずに、自分たちでやり遂げました。そのことで工場に対する思いも強くなっていくと思いましたが、私も含めてリーダー、メンバーの区別無く全員総出で取り組みました。まず駐車場や主要なポイントにつながる通路を確保し、物流倉庫の機能回復を優先させるなど、片付けの優先順位を付けながら、幾つかの大グループ

を作った職場横断のチームで活動していきましました。

また、パソコンも電話も復旧していませんでしたので、基本的にはすべてフェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションとなりましました。通常は交代勤務ですが、今回は全員が同じ時間帯で出勤しましたので、全体ミーティングにはほぼ全員がそろいました。これほど全員集まると、意見、意思の統一ができる場というのは、いまだかつてなかったのではないかなと思っておりますが、そんな「場作り」をしながら意思統一を図り、しっかりとコミュニケーションを進めてまいりました。

復旧活動・ステップ2

清掃作業が終わって、次の重要なステップが設備工程の復旧です。

まず最初に、震災の翌日から私どものエンジニアが工場をくまなく見て、どれだけ設備が破壊されていて、どのぐらいのコスト、時間、あるいは人がかかるのかということ調べ、おおよその必要な資源が分かりました。ただ、残念ながら工場の復旧の一番重要な電力のほうは津波で損壊しており、結局七

月九日まで四カ月待たないと電力が復旧しないという状況でした。ビール工場は電力が回復すればすぐ動くかというところではなく、自前の排水処理設備がありまして、それを立ち上げるのに大体八月いっぱいかかりました。それから、九月ようやく仕込が再開でき、発酵して、貯蔵して、十月ようやく充填が始まって、十一月からようやく出荷ができるという非常に時間がかかるプロセスなんですけれども、なんとかそのステップを乗り越えてきたということです。

設備工程復旧の過程というのは、実は、今までボタンを押せば動いていた工程が、どういったふうなソフトウェアで、どういった制御で、どういった機械が、どういったふうな順番で動いているのかを知る良い機会でもありました。その意味では、育成の機会として、あるいは、技術を高める場として最大限活用しようと考えて取り組みました。

また、言うまでも無く安全が第一で、品質や環境についても問題が起らないように、事前に想定される膨大なリスクを全部洗い出してチェックリストを作り、それをずっとやり抜いてきて、

大きなトラブルもなく今日に至っております。

困難を乗り越えたチーム力

ここからは、人の面でどんな「力」が復旧・復興を動かして、困難を乗り越えていったのか振り返ってみたいと思います。

まず最初に、工場で働く一人一人が、工場を復旧させるという大目標を共有・共感していましたし、これをずっと持ち続けて取り組んでいきました。ここが一番大きな、コアになるところだと思っております。

次に、誰が、いつ、何をやればいかというところを明確に共有化できたというところです。

三点目は、自分の与えられた責任は確実に果たさないと、ほかの工程に迷惑がかかるということが非常に明確でしたので、なんとしてでも自分の所を

やり切るということ。排水処理が八月、醸造は九月にはなんとかして、仕込みをするという、最初に引いたスケジュールを各自が自覚して、それが達成できるようにしっかりとやり抜くということ。ろは非常に強かったと思っております。

最後に、予想もしないようなトラブルが起きた時に、その職場だけでは解決できないところを、ほかの職場が一緒になって取り組んだり、場合によっては本社や、他工場の応援をもらいながら、速やかに連携して問題解決をする土壌があったことも、この困難を乗り越えるかなり大きな原動力になったと思っております。

組織風土改革の取り組みを続け チーム力を上げる

通常の経営の面では、組織の目標と、個人の目標が一致するのは難しいんですが、これは実は経営の課題であります。上から下ろしてくる目標と、下で受け取る側のメンバーの意識を、なんとかつなぎ合わせないと、今回の震災で見えたような強いチーム力というのは、通常の物作りでは発揮できないのではないかと思っております。

そのために今考えているのは、まず当社で「V10フォーラム」と名づけた活動で、従業員と社長との対話を通じて経営に対して意見提供もしますし、トップからの思いも直接聞くというような対話集会を定期的に行いながら、上と下の意思疎通を強めて促進させていくということですね。

その次は、リーダー強化プログラムです。実は現場のリーダーとメンバーの関係というのは一番重要なものです。ややもするとリーダーはメンバーに仕事を下ろすんですね。「これやっという」「なんでできてないの」と。そんなスタイルが一般的ですが、メンバーの力を最大限に発揮させるには、そうではなくて、メンバーのことをよく聞いて、メンバーの思いを酌みながら目標達成に向けて活動させていくという取り組みが必要ということですね。何ステップか段階的な取り組みをしていますが、今「傾聴と対話」というプログラムを行っているところですね。

さらに、アクシヨナリーニングというものですが、職場にリーダーもメンバーもごちゃ混ぜで小グループを作って、そこで個人が抱えている問題を提起して、それについて周りが質問形式でアドバイスするような、そんなセッションだと思っております。いいと思います。ある上司が一方的に意思決定をしてしまうような会議ではなくて、均等にメンバーが意見を出し尽くして、それで結論に至るといって、そういう生産性を上げる会議のやり方であったり、あるいはメンバー間の問題意識とか、ものの考え方を十分理解できる場作りにもなっていると思っております。

このように、自主的に組織風土改革のための取り組みに一定時間をさいて、上から目標を下ろすだけでなく、リーダー層がしっかりと説明をして、目標に対して共有・共感を得るような活動

を行い、それからメンバーの方は、上に対してしっかりと問題提起していく。あるいは、職場の中でもリーダー、メンバーが命令だけの世界ではなく、よくコミュニケーションをして、フィードバックが効いていくようなチーム力を上げること、これしかないのではないのかなと思っております。こういうことをやることで、震災復旧で見せた力が通常の物作りでも再現できるんじゃないかなと思っております。

新生仙台工場を目指して

最後に、私どもの今後の課題をご紹介します。防災面では仙台港エリア唯一の津波避難ビルとして残っておりますので、多数の方が避難して来られてもいいように備品を増強してまいります。また地震を察知して工場全域に警報を鳴らすようなシステムを整備しました。

また、地域とのコミュニケーションですが、私どもが復旧して終わりではありませんので、まだまだこれから復旧・復興という大きな課題を抱えていらっしゃる被災地で、私どもができることをしっかりとやっていきます。被災した工場ですから、地域がしっかりと復旧・復興を遂げるまで支援を続けていたいただきたいと思っております。

新生仙台工場を目指して、宮城、東北のお客さまとしっかりとつながった工場として活動を続けてまいりますので、引き続きキリンビール仙台工場をよろしくお願いたします。

