

あらゆる日常業務をプロジェクト化し 職場全体でリーダーシップを 発揮する仕組みを創出



岡本 将隆さん

JCRファーマ

室谷工場 製造課

Masataka Okamoto

2007年日本ケミカルリサーチ（現JCRファーマ）に入社し、以来バイオ医薬品原薬の製造に従事。製造品目の承認申請や工場の立ち上げの業務を経験。国内外のGMPに適合するためのGMPシステムの再編プロジェクトに携わる。現在はバイオ医薬品原薬製造培養チームの製造工程責任者としてチームをまとめる。

取組の概要

再生医療に世界的な注目が集まる中、今後さらなる需要が期待されるバイオ医薬品の製造を主に手掛けるJCRファーマ。同社の製造課で培養チームに所属する岡本将隆さんは、2013年に会社の業務指示以外の自発的な取組として「小さなプロジェクト」と題した取組を開始した。

この取組は、購買をはじめ改善活動、トラブル対応等のあらゆる日常業務を「プロジェクト」と見なし、Web上のツールを用いてガントチャートを作成し業務の手順を可視化するというもの。プロジェクトは一人一人が自主的に発案し、その人自身がプロジェクトリーダーとして、協力者の選定、期日の見積等、必要な段取りを行いプロジェクトを進めていく。上長はというと、Webで共有されているガントチャートによって各プロジェクトの進捗をモニタリングし、業務負荷のバランスを見てリソースの再分配を行う。

プロジェクトは、課内の日常業務について都度立ち上がり、その期間はだいたい2～3カ月で完了する。1つのプロジェクトに、小さいものでは1人、大きなもので5～6人が関与し、半年間で平均30ほどのプロジェクトが立ち上がる。

この取組によって、ミスの低減と業務効率化が進んだ他、役職やリーダー層でない若手の間でも積極的・自発的な改善活動が行われるようになり、自己管理能力向上やコミュニケーションの活発化などの効果が表れている。

最終的な目標は、「一人だけの考えやアイデアからではなく、会社全体として新たなイノベーションが生まれるような集団天才の形成」と話す岡本さん。その取組について聞いた。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

ルーティン業務主体で大きなトラブルなく運用できている工場なので、改善活動自体が行き詰まっているという課題がありました。しかし大きなトラブルはなくても、「慣れ」によってモチベーションが下がったり消極的になったりすると、ヒヤリハットが頻発することがあります。そこで、ヒヤリハットも改善の対象なんだと思ってもらうために、皆で「小さなプロジェクト」を並行して走らせていくような取組が必要だと思いました。身近なヒヤリハットをなくするような活動を自発的に行うことができれば、達成感や小さな成功体験が得られ、モチベーションが高まるのではないかと考えたのです。

もう一つは評価に関することです。ルーティン業務以外で何かに取り組んだということを上長が評価する際に、プロジェクトのガントチャートが記録としてあるので、誰がどんな取組を行ったかということがきちんと分かります。それが結果的に評価につながればいいとも考えました。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

経営理論や簿記など、今の工場の仕事とは直接関係ないスキルも勉強しています。その理由は、問題解決や改善ができる力を身につけたいと考えているからです。社会問題に関しても、視野を広く持って自分なりの答えを考えるように意識しています。

会社における課題はすごくたくさんありますが、リーダーとはどうあるべきかについてはよく考えます。若手も「小さなプロジェクト」によってだんだん

力はついてきていますが、もう少し全体のレベルを底上げして、一人だけの考えやアイデアからではなく、全体として新たなイノベーションが生まれるような、集団の力で大きなことがやりたいという目標を持っています。そのためには、一人一人がリーダーシップを発揮して、自分自身で考えるスキルをもっと高めていくことができないかと考えているところです。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由は何ですか？

自身の発案による改善提案だから、「自分ごと」としてやるしかないと思いました。人に協力してもらう上でも、責任は常に自分のほうにあると考えて取り組みました。結果として得られたものは、たとえ行き詰まったとしても何とかできるという自信です。問題解決に至るまでにどんな知識や情報、そして協力者などが必要なのかを考えて行動できるようになったと思います。

4 物事を「自分ごと」として受け止め 行動を起こすようになったのは 何による影響だと思いますか？

入社2年目の頃に、あるプロジェクトのキックオフミーティングに参加したのですが、先輩の前だし自分が口を出すのもどうかなと思ってしまい、一言も発言しなかったことがあります。すると、ある先輩から「発言しないのならば会議に参加する意味がないぞ」と言われました。そのことが悔しい思いとして残っていました。それをきっかけに、これまでは他人事として見ていた仕事も、自分が関わった以上は「自分ごと」として受け止めて、考えをしっかりと持たないといけない考えるようになりました。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて行動を起こした経験はありましたか？

子どもの頃から、目立ちたがり屋ではないのですが、相反する感情として、例えばクラブ活動で優勝して朝礼の場で表彰されたいというような気持ちも持っていました。高校時代に運動会の実行委員を務めたときは、今までにないような新しい競技を考え出そうという企画を立てました。皆に楽しんでもらうとともに、斬新なアイデアであってと言わせてやろうと思ったのです。そういったことに取り組んだのは、普段おとなしいけれどもこんなこともできるんだぞということを印象付けたかったからかもしれません。実際に、考えたアイデアが運動会の競技として採用されて、皆が楽しんでいる姿を見るととても気分が良いのです。そういう自分のアイデアが採り入れられたときのうれしさを経験したことが「自分ごと」のベースとなっているかもしれません。

6 ご両親はどのようなお仕事をされていたのですか？

父は、機械の制御盤の製作とメンテナンスを行っているエンジニアです。叔父と会社を立ち上げてやっています。母は、専業主婦です。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形はどの程度近いものですか？
アイデアが磨かれていく際にポイントとなったのは何でしたか？

社内でプロジェクトマネジメントのセミナーを受けたことがきっかけで、プロジェクトマネジメントの考え方や使用するツールについて詳しく学びました。そこで得た知識が「小さなプロジェクト」の取

組に使えるのではないかと思ったのが始まりです。

そこで、利用するツールについては、エクセルではなく有料のプロジェクト管理ソフトを導入しようと考えたのですが、コスト高で導入できませんでした。でも、会社のIT部門から代わりとなるWebの無料ツールを紹介してもらいました。このツールは、ガントチャートが容易に作成でき、かつ関係者で情報を共有できるツールでした。これによって、細かいタスクに分解して各担当者がいつまでに何をしなければいけないかを可視化したガントチャートの作成が可能になりました。結果的にこれが取組を推進する上での大きなポイントになりました。



周囲の巻き込み

8 関係者から協力を得るにあたり工夫したことや大事にしたことはありますか？

まずは資料を作って、上長とリーダー層の人たちにプレゼンテーションを行いました。上長たちも日頃から改善活動については「最近できていない人も多いよね」という共通の問題意識を持っていたので、抵抗もなくスムーズに協力してもらえました。

このプレゼンテーションでは、運用方法について複数の代替案を用意して選んでもらうようにしました。私一人だけの考えではなく、上長が意思決定にきちんと関与する場をつくり合意形成の上で動かそうという工夫です。

9 取組の過程で

関係者と意見がぶつかったときには、
何に心掛け、どう対処しましたか？

8で説明したように、関係者の意見が組み入れられる場を設けて進めていったので、課内や協力者との意見のぶつかり合いは特にありませんでした。

10 各協力者の強みややる気を 引き出すために留意した点は何ですか？

製造課の課員全員を集めて、上長に対して行ったと同様のプレゼンテーションを行いました。加えて、「小さなプロジェクト」に関するワークショップも行い、運用開始前にどんなものなのかを体験してもらいました。具体的には、飲み会の幹事をするというプロジェクトのシミュレーションです。期日はいつで、集まる人やお店を決めて、また生産本部長に乾杯の挨拶をしてもらうなどを想定してガントチャートを作る体験をしてもらいました。そういった準備を行い、協力者たちに効果を実感してもらった上でプロジェクト自体がスタートしました。まずは、本格的にやる前にその試行バージョンを小さく始めて効果を実感してもらうことが重要だと考えています。



実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や 苦労したことはどんなことですか？ それをどう乗り越えましたか？

当初は、まずWBS^{*}を書いて、その上でガントチャートを作ろうと考えていました。しかし「小さ

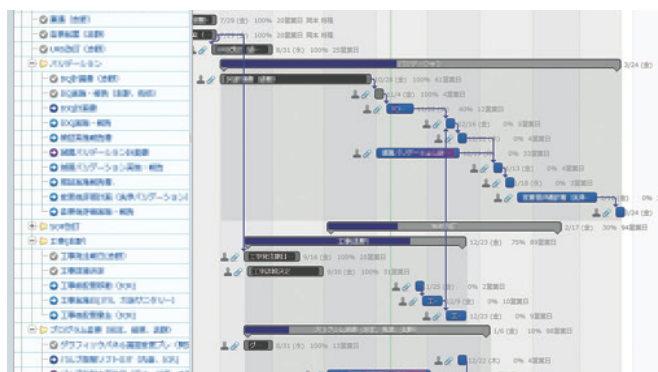
なプロジェクト」は期間が短いので、ここに時間をかけてしまうと、本来やらなければならない業務も滞ってしまうということで、思い切ってWBSを書くのをやめました。業務のスピードを上げるという点では役に立ちました。

プロジェクトマネジメントに関しては、私自身もあまり経験がなかったので、簡単な設備導入というプロジェクトを想定して、まず自分自身でプロジェクトの立ち上げをして、WBSやガントチャートを実際に作成してみました。最初はエクセルで作ったのですが、これが実際にやってみると、かなり手間がかかるということが分かりました。今回の「小さなプロジェクト」は、あらゆる日常業務をプロジェクトにしよう、という発想だったため、複数のプロジェクトが並行して走るようになります。ですから関わる人の負担が過大になることが想定されました。これをどう乗り越えようかと腐心しましたが、幸いにして無料のツールの存在が分かったので、負担の問題をクリアすることができました。もしエクセルで管理していたとすると、取組自体が頓挫してしまったかもしれません。

※Work Breakdown Structureの略。プロジェクトマネジメントで利用される計画手法の一種で、プロジェクトにおける作業を細かい単位に分割し、階層構造などで管理する手法。

12 難局に直面しても 気持ちを維持できた理由、 モチベーション維持のための 工夫はありますか？

エクセルで進捗管理をシミュレーションする過程で、ガントチャート上の未完了の業務は赤く色を塗るようにしました。そうすると、赤い部分を早く消したいという心理が働き、これまで以上に積極的に業務取り組んで、期日より早く終わらせたいと思うようになりました。これが組織単位



Web上で容易にガントチャートを作成・共有できるツールの導入は、取組の推進に一役買った。

で動けばかなりの効率化につながるのではないかと思います。組織全体への効果が見通せたのが、モチベーションを維持できた理由かもしれません。

したりといった全員がフォローし合う仕組みが成り立っています。「小さなプロジェクト」は3年目になりますが、こうしたことも長期的な運用を可能にしている理由だと思います。

13 活動が尻すぼみにならず、 長期的な取組として続いていくために 工夫したことはありますか？

入力自体が負担にならないようにするため、ガントチャート作成に時間をかけ過ぎないことを1番目のルールとして決めました。また、期日についても上から「この期日までにやれ」と指示されるのではなく、自分の裁量で設定できるようにしています。一部の業務については他部署や上長が絡むということもありますが、基本的には自分の裁量で決めることで心理的なハードルを低くしています。

また、上長やリーダー層ともガントチャートをWeb共有していて、進捗が遅れている項目は「炎上」マークがついて目につきやすくなっています。上長はそれを見て、急ぎの仕事なのに担当者が忙し過ぎて手が出せないのであれば、リソースを再編して助けの要員を追加したり、メンバーを交代

14 取組を実現させたことで 自分や周囲への変化はありましたか？

課員は、だんだんと仕事の段取りを自分で設定してできるようになってきました。最も効果を感じるところは、期日を守れるようになったということです。また、改善活動も自らどんどん提案して、積極的に取り組む意識が芽生えてきたと感じています。また、一人一人が「プロジェクトリーダー」とあるという自覚が生まれ、先輩や上司を交えなくても自発的にリーダーシップを発揮して関係者を集めてミーティングを行うといった光景も多く見られるようになってきました。そうした姿を見るとうれしく感じます。

自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や考え方はありますか？

私は、仕事の定義を「付加価値を与えられること」と考えるようにしています。例えば、モノづくりの場合、新しく「モノ」ができて初めて価値が生まれます。ルーティンで動かして単純作業になってしまうものでも、方法を工夫することによって時間が短縮されたという成果が残せれば、それが新たな付加価値になるでしょう。ロボットにでもできるような仕事はたくさんありますが、人間が仕事をする以上、何らかの価値を見いだしていくことは大事です。だから現状に満足せずに、どうしたら改善できるのか、また会社発展のために貢献できるのかということを意識して仕事をするようにしています。

16 仕事人生を通じて実現させたい長期的な目標やキャリア展望はありますか？

今は、製造課という集団の中でリーダーシップを持って力を発揮したいと考えています。会社としては中期経営計画で「飛躍」という大きなテーマを掲げていますので、会社の飛躍につながるようなイノベーションを実現したいと思っています。

17 自分の強みと弱みは何だと思いますか？活動にはどう影響しましたか？

強みは、良いと思ったことを実行するフットワークの軽さです。また、イメージしたことをシステム（仕組み）として形にしていくロジカルシンキングができることです。

弱みは、熱くなり過ぎる部分です。それによって感情的になったり攻撃的になったりすることがあるので、これは自分でも意識して改善すべき点だと思っています。

組織・上位者のあり方

18 取組を実現させるうえで、会社の風土や、上司・上位者のあり方はどう影響しましたか？

全体的に若手でもチャレンジしやすい風土の会社なので、何かをやりたいと思ったときの最初のハードルは低いと思います。また、私の部署の上司は、意欲を持ってやろうとしていることはできるかぎり実現させてあげたいと考えるタイプの人のなので、我々のチャレンジを受け止めてくれる環境にあると思います。

