

# 統括者としての責任とは

東芝ITサービス株式会社  
フィールドサポートセンター  
西日本フィールドサービス部  
中四国サービス担当

## 松 本 潤

「失敗は私の責任で・・・」ある日お客様から言われた言葉が、私の座右の銘となり、今の私を支える財産となっています。

ある短納期の作業を受注し、作業計画を立案し手順書を作成していました。

過去実績のある作業であったことから、短納期ではあるが作業手順も確立しており、問題は発生しないと想定していましたが、実際に作業が開始されると進捗は思うように進まず、早々に作業の完了見込みの変更が必要になりました。スケジュール変更にあたり、完了日程の再設定もしくは作業者の増員による計画の取戻しが必要になる状況であり、発注元のお客様と計画変更について相談したところ、「完了日程の後ろ倒しはない」と強く言われ、当初の完了日程通りでの実施を指示されました。

計画を取り戻すには作業者の増員が必要ですが、私の中に1つの課題として「作業が増えると個々の統率が難しくなり、作業が完了できても受注作業の品質に問題がでるのでは？」と考え、私は作業品質の確保を目的として作業チェックの項目を増やすとともに、作業者を増員し進捗遅れの取戻しを図りました。

結果として、作業進捗は工程通りに実施できるようになりましたが、作業に関する問い合わせ、小さな失敗の繰り返しや同じ失敗の

繰り返しによる後戻り作業指示、作業後のチェックによる自身の業務増加、手順変更に伴う作業手順書の追加作成などが格段に増えたことから、業務に支障が出るようになり心身共に衰弱する日々が続きました。

統括者の観点から考えると、「なんで手順があるのに失敗するの?」「なんでこんな軽微な手順変更で作業手順の作り直しが必要なの?」「この変更をするために、どれだけの労力が必要と思っているの?」などと作業者のスキルの問題ばかり考えてしまいました。

ある日お客様へ案件の進捗を報告していた打合せの場で、お客様より「進捗の遅れはないけど、こんなに細かい部分までチェックする必要があるの?」と聞かれ、「作業者の作業品質に統一性を持たせるためには必要なんです。」と答えました。すると、「こんなにチェック項目があるから統括者の負荷が高くなるんじゃないの?」とのお言葉があり、私は一瞬混乱しました。作業進捗に遅れを出さずに作業を完遂させ、且つ作業品質を担保するには、これだけの作業内容が必要だと考えており、自身の統括者としての苦労を台無しにするような言葉を前に一瞬怒りも込み上げました。

その後もお客様との打合せは続き、「故障でシステム停止した機器にマニュアル通りの1から10までの復旧処置をするの? 大事な

は10に至るまでどこまで作業時間を短縮し、業務影響の低減を考えることではないの？」と今回の作業に関係ない何の話かと聞いていると「今回の作業は無茶を承知の上、短納期での完了をお願いしている。大事なのは完了日を守るという統括者としての覚悟ではないか？」、「多少の失敗は私の責任で対応するから、それを念頭に作業を完遂してほしい」と言われ、お客様の考える成果物は『期限までに完成する事』であることが判り、私は自身の業務の取り組み方に問題があったことに気が付きました。

私の考える「高い品質の納品物」としては作業ミスをせずに、どれだけ進捗を遅らせずに進捗を進められるかとの考えであり、必ず完了日程までに作業を完遂するとの意思が薄いことを思い知らされるとともに、「作業ミス」に対する自身の後ろ向きな思いが、進捗

の遅れの原因となっていることを考えさせられました。

自分の考えが枠にとらわれずに、統括者としてお客様の想いを作業に反映させるための管理をすることが、「本当の統括者としての責任」であることを改めて実感させられた出来事でした。

年齢とともに「責任」という言葉に対し臆病になることもありますが、この案件以降、私の中で「責任＝やり遂げる覚悟」と捉え、日々の業務に取り組むことができています。

あの日、「責任は私がとる」と言われたお客様の姿には誰が見ても、その姿に覚悟が感じられ、私の足りない部分を見せられていると感じました。今ではこの「統括者として責任を以ってやり遂げる」を念頭に置き業務に取り組んでいます。