

同社では、全社を挙げた組織風土改革を2018年から続けている。業務量増加や労働力確保など、複雑さを増す環境に対応するためだ。本社の経営企画部が事務局となり、具体的な取り組みは事務所ごとに進める。

今でこそ、現場で働く一人ひとりがチームでの問題を主体的に考え、協力し合い、行動する形ができてきたが、当時は典型的なピラミッド型組織だった。そのころ、米子事務所に勤めていた坂東さんは、「全員

強いピラミッド型組織が問題の肥大化を招いていた

広島に本社を構える、西日本高速道路メンテナンス中国（以下メンテナンス中国）。ネクスコ西日本のグループ会社として、山陰・山陽地方を走る高速道路の保全・保守にあたる。「私たちは道路の町医者なんです」と語るのは、経営企画部経営企画課主任の坂東哲也さんだ。鳥取から山口まで5県にわたる管内には、14の事務所が配置されている。管内で全長千キロを超える道路を巡り、ポットホール（円形状の穴）やヒビ割れの有無など道路に異変がないかを確認するのが事務所の日課だ。事故復旧や災害復旧にも365日、24時間対応し、生活インフラである道路の安全・安心を守る存在だという。



経営企画部・坂東哲也さん。事務局として全体の動きをまとめてみる。米子事務所在籍時にはインストラクターを務めた

が経営者の視点で考えよう」と言われてもピンとこなかったという。事務所の従業員たちは、考えるのは上の仕事であって、自身は現場で汗を流し、作業を問題なく進めることが役割だと信じて疑わなかった。工事の相談や報告は、上司との間でのみ行われ、持ち場以外の動きには関心がない。担当者間の情報共有に乏しく、会議での発言も声の大きな人に偏り、形骸化が常だった。横の連携に欠け、意見の吸い上げが十分行えない結果、職場では問題の肥大化が生じていたのである。「少し複雑な工事が必要になったとき、元をたどると『あのととき声を上げていれば、すぐ対処できていたのに』ということが、いろんなところで起こっていたのです」（坂東さん）そして自走型組織への転換を図る

たのが、マサチューセッツ工科大学の経営学者であるピーター・センゲが提唱する「学習する組織」と、JMAC独自の組織活性化プログラム「技術K10」だ。最大の特徴は、目の前の顕在化した事柄だけでなく、問題の背景にある要素の関係性や行動や思考のクセ、パターンにまで着目し、本質的な解決を図っていくことにある。個々の発想や整理を助け、実践につなげられるよう、

「アクティブ・ラーニング・プロジェクト」（以下、ALP）と称した取り組みは、各事務所で行っている課題や問題について、従業員が自ら発見し、議論を重ね、解決策を考える。そして評価と改善を重ねながら、組織の状態や関係性をスパイラルアップしていくというものだ。

JMACの支援は多岐にわたる。まず、それぞれの事務所でもALPを実践できるように全体スキームを設計した。職場で取り組むテーマを決めたら、業務での気づきや困りごとを率直に出し合う。そのうえで、問題の掘り下げ、課題の見える化を図り、具体的な打ち手に落とし込む。スキーム全体にわたって盛り込まれたのが、マサチューセッツ工科大学の経営学者であるピーター・センゲが提唱する「学習する組織」と、JMAC独自の組織活性化プログラム「技術K10」だ。最大の特徴は、目の前の顕在化した事柄だけでなく、問題の背景にある要素の関係性や行動や思考のクセ、パターンにまで着目し、本質的な解決を図っていくことにある。個々の発想や整理を助け、実践につなげられるよう、

事務所でのキーパーソンは、「インストラクター」の面々だ。課長や主任、若手社員からも選抜され、職場でのディスカッションを進行するほか、「事務所」ごとの自分「と化」を組織に浸透させる重要な役回りである。3年間の研修と並行し、JMACコンサルタントのアドバイスを受けながら職場での実践を図る。

かつて米子事務所インストラクターを務めた坂東さんは、「事務所



ALP活動の一環、ワイガヤコミュニケーション。職位や年齢にとらわれず一人ひとりが意見を否定せずホンネで意見交換を行い、課題解決を目指す



高速道路の点検・管理・補修を担い、保全から施工、復旧まで業務は多岐にわたる

西日本高速道路メンテナンス中国株式会社

問題の本質に正面から向き合う 全社で挑む「学習する組織」

中国地方の高速道路を守り、安全・安心の運転環境を提供する西日本高速道路メンテナンス中国では、8年にわたり組織風土改革に取り組んできた。目指すは、現場で起こる問題を協力し合って解決に導く自走型組織の定着だ。管内に14ある事務所では、JMACの伴走支援を受けながら、チーム力を開花しつつある。



2006年設立。西日本高速道路（NEXCO 西日本）のグループ会社として、中国5県を走る高速道路のメンテナンス業務を担う。通常の保守・点検のほか、補修、事故・災害復旧に道路清掃、植栽管理と業務範囲は幅広い。

西日本高速道路メンテナンス中国の課題

現場主体の風土醸成

コミュニケーションの活性化

問題解決力の向上

