

# 組織に生まれた“絆”

## —事業部変革の軌跡

昭和電工／アルミニウム事業部門  
押出・機能材事業部



第2巻18号<sup>08年</sup><sub>3月</sub>／組織革新研究会・会報

組革研の全体ミーティングで、思わず本音で質問していました。『私は上司として部下に厳しい要求を出すことができません(自分にはね返ることが恐いため)、部下を放任している。どうしたら自分の意識を変えられるか』と。

〇六年八月、人事異動で営業部長に着任したものの、問題が起ころるたびに自分の力量のなさ

### 向かい合い、歩み寄り、高め合う 営業部部长 津田 均

を思い知らされ自信をなくしていた私にとって、これは切実な問題でした。すると藤田キヤンパスリーダーから、「あなたは逃げている。リーダーの資格がない。そんなことなら辞めてしまいなさい」という厳しい言葉が返ってきたのです。愕然としました。「そのとおりだ。争いごとを好まない。部下にきつち

り指導もしない。そんな私が部下や組織を動かせるわけがない」と、落ち込むばかりでした。現職に就くまで、私はアルミ箔を使った包装材料を製造・販売する子会社で、営業を一筋に二〇年やってきました。取締役営業部長となって二年目、「もう異動はないだろう」と高をくくっていた矢先、辞令が下されたのです。親会社の押出・機能材事業部は、予想外でした。今までは全く違う分野です。正直、「なんでこの俺が！」という気持ちになりました。

営業部部长 津田 均

当惑して、言いようのないプレッシャーにさいなまれました。「現実を受け止めよう。肩の力を抜いて与えられた仕事に取り組もう」と考えました。心の奥では、「うまくいかず営業成績を上げられなくても自分の責任ではない、こんな人事をした上層部が悪い」と、半ば開き直りました。いざ着任してみると、仕事内容もお客様の範囲も以前とは比較にならないほど広範で、「二〇年間、私は一体何をしてきたんだ」と情けなくなりました。あつという間に十か月が過

ぎ、〇七年五月に組革研にチーム参加することになったのです。部下が子供だったら

凄まじい体験でした。あのときは整理がつかせませんでした。職場に戻ってから折に触れてさまざまなシーンが甦り、自分の行動と重なるようになりました。なかでも、自分たちのチームリーダーとして参加していた一圓製造部長の一件は強烈でした。

組革研の二日目、彼は突然私に「営業マンは頭がいいからこの研修をそつなくこなすでしょう。それではここに来た意味がない。なあなあでやっているのなら、私は辞めて帰ります」と告げて、姿を消してしまつたのです。メンバー全員が青くなりました。しかし翌日、再び我々の元に戻ってきました。覚悟を決めた顔つきで。「あのときは藤田キヤンパスリーダーから『自分の子供だとしても、そうやって投げ出すのか。逃げるのか』と叱責され、涙が止まらなかつた」。一圓さんから後日談を聞いたとき、「私も、まったく同じだ」と胸が痛くなりました。

①

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

昭和電工  
アルミニウム事業部門  
押出・機能材事業部 特集②

同事業部『変革の軌跡』を紹介する第二弾です。〇六年度から、生産・技術、製造、営業など各部門からのメンバーで構成された組革研への「チーム参加」が重ねられてきました。個々の原体験から、上司と部下の間に、また営業と工場の間にと、組織を貫く「絆」が生まれています。

部下は私の背中を見て仕事をしてくれればいいと、私は率先して仕事をしてきました。しかし心の中では、「やろうとしない部下に頼まなくてもいい。自分がやったほうがつとり早い。やらないのは部下が悪い」と考えていたのです。私にとって部下は「他人事」だったので。自分の子供に対し「ついてこないのは子供が悪い」と突き放してしまう親がいるでしょうか。このとき、「面と向かってぶつかるう」と覚悟が決まりました。

そんな折、六月に『改正建築基準法』が施行され、建築物はその厳格な審査をクリアしなければ建てられなくなりました。マーケットは冷えこみ、ガクンと七月の売上げが落ち込みました。「改正によって着工物件が激減したのだからしかたがない……」と思いかけて、そんな自分を否定しました。「私は『他責』にしている。営業にとって『事故』が起きたのだ。今こそ原因究明と対策に取り組まなければ」。腹が決まったのです。

「何かできることがあるはずだ。できることから始めよう」

「何かできることがあるはずだ。できることから始めよう」

と、部下に相談しました。平日は営業に力を注ぎ、お客様が休んでいる日曜日に営業会議を開きました。論点は「既存顧客だけを守っていたのではだめだ。いかに新規を開拓して、売上げの落ち込みを埋めていくかだ」と、集約されていきました。

### “人”に営業をしている

同時に、工場で盛んに展開していたTPM活動を、営業にも導入しました。営業という“行為”の改善に取り組んだのです。

「我々にとつての『対象』とは」という根本から見直しました。部下の多くは組研修体験者だったため、『対象』の概念はスムーズに捉えられ、すぐに反応が生まれました。製品を買うことを決定しているのは、仕組みや組織ではなく、生身の人間です。我々は“人”に対して営業をしているのです。『購入動機は、人にある』をキーワードに、『対象』は“人”へ、徹底的にアプローチすることになりました。

「我々は『対象』をつまびらかにしていたか？」と問うと、疑問の声が上がりました。我々メ

ーカーの製品がユーザーに届くまでには、卸売業、小売業といった流通各社が何層も介在しています。つまり、製品の末路までには大勢の“人”が関わっているのです。しかしルートセールスに慣れきった我々は、納品先である顧客の特定の担当者だけを回り、「担当者の言うことがすべて」という営業スタイルでした。自己満足していただけの集団。対象の見かたが、実に浅かったのです。

「その先の対象は誰、どんなニーズや購入動機があるのか」と、先へ先へと足を運ぶ営業が始まりました。すると、部下たちのセールスレポートは、明らかに変化していきました。

ある部下は、某メーカーの同じ担当者に会い続けていました。が、なかなか受注に結び付きませんでした。彼は、製品のメカニズムを決定している背景に、どこの部署のどんな人々が関わっているか教えてもらいました。「俺のところに来ていれればいい」という担当者押し切り、勇気を出して技術者に会いに行きました。そこには不機嫌な担当者

が同席していましたが、思いがけず技術者が「これいい提案だね」と賛同し、次のステップに進むことができたのです。

## 私は一人ではない

営業部第二営業グループ 増田米光

どちらかと言えば、私は冷めた人間です。物事を一歩引いて冷静に考えるところがありまして。営業部員として部下もなく、ノルマを達成すべく、一人でお客様と職場を往復する毎日でした。私に見えていたのは、営業目標の数字だけでした。

〇七年七月、事業部から組革研へのチーム参加があり、メンバーとして参加しました。営業部員は私一人だけで、ほかは全員が工場(生産・技術部、製造部)からの参加でした。もちろん会うのは初めてです。「一緒に研修しても、どうせ営業のことはわかってもらえないだろう」と思いました。ところが下期S-20で、私は自分が一変する体験を得たのです。

「上期でゴールできず悔しい思いをした。下期はなんとしてもゴールしたい!」。スタートに立った時、ペアの中塾さんが言いました。彼は工場の押出ラインの班長で、私より十三歳年上の

小柄な人でした。「そうですね」と軽く応えて出発しました。一つ目の割りこまは余裕で手にしたのに、2VIPにたどりつくことができません。いきなり焦りました。だいぶ迷ったような気がします。山中の道を行ったり来たりしていると、「おーいッ!」と大きな声が聞こえました。そつちを見ると、坂の上から手を振って叫びながら走り下りてくる中塾さんがいたのです。あのときの安堵感は今でも忘れることができません。彼は先に2VIPに着いたものの私がいないと知ると、すぐに引き返して探してくれたのです。筋肉痛に悩まされていたはずなのに、遠くまで汗だくで走って、私を見つけてくれたのです。素直に、うれしくなりました。「なにがなんでも、ゴールするぞ!」と、やる気に火が点きました。二人で走り抜き、なんと三位でゴールしたのです。「工場にはこんなに熱い人がい

るんだ。私がつてきた注文を、こんな情熱で、一生懸命に製品にしてくれているんだ」。胸が熱くなりました。「この人たちが私の仕事を支えてくれている!」。私は一人ではなかったのです。

### みんなの顔が見える

営業をしているとき、工場のメンバーの顔がありありと浮かんできます。俄然と意欲が湧いてきました。彼らのために仕事をいっばいとつてこよう。彼らが造った製品をどんどん売りたいという気持ちになったのです。それからは、お客様への食いがかりかたが違ってきました。それまでは三回通って注文が取れなければ、あきらめて通うのを止めていました。今は、何回も何回も、受注できるまで粘ります。

### 結果は後からついてくる

生産・技術統括部製造部押出課 中塾浩史

二十五業務めてきた工場が五年前に閉鎖となりました。私は家族と離れた単身赴任で、今の工場に移りました。前工場を担当していたプレス機が一緒でな

強く通っています。うんざりされるかと思いきや、ご担当者は「おー、来たか!」と迎えてくれるのです。

また、自分のチームで対応できない仕事なら、今まではあつさりお断りしていました。今は、ありがたく頂戴して持ち帰るようになりました。たとえ私の売上げに結び付かなくても、他の該当チームに回すことができるし、自社でできなくても、「対応できる関連会社を探してみよう」と引き受けて、他社に回すことができるからです。

「工場の人たちのために」という気持ちは私のなかで「会社のために、お客様のために」と広がっていききました。営業として視野が広がったことを実感しています。

ければ、ここに来ていなかったかもしれません。それは私と同じ一九六〇年生まれ、三三五〇トンもある巨大

なものでした。入社して初めて見たとき、「こんなにでかいアルミ材をプレスしてるなんて、すごい奴やなあ」と驚いたものです。この工場では五号機として設置され、私は五号機担当の班長になりました。部下は八名います。

工場では「自主保全」活動が展開しています。これは設備と人の能力を段階的にレベルアップするという取り組みで、第一ステップは清掃点検。第二ステップはゴミ、汚れの発生源への対策。第三ステップは自主保全仮基準の作成というふうに、第七ステップまであります。

○六年の暮、第二ステップに取り組んでいると、「工場の危機」が耳に飛び込んできたのです。「またかあ、ここが閉鎖されたら、次はどこに行くんや…」。ラインの仲間があちこちの工場にバラバラになるという寂しい思いを、部下にさせるわけにはいきません。それに私にだって、もう後はないのです。

「負けてられんぞ、我々の根性、見せたるわ」と、部下たちと話しました。勤務が終わると、



活動板が立ち並ぶ工場内

みんながプレス機と周辺を徹底的に清掃しました。睨むようにプレス機を見て、ゴミや汚れの発生源を見つけ、活動板(「一件一葉」の紙を貼る板)に貼り出しました。そして改善策を短時間で確実にできるように繰り返ししました。黒ずんだプレス機が少しずつ光り出すと、みんなにもどんだんやる気が出てきました。○七年六月、なんとわが班は、他工場含めてトップで第三ステップをクリアしたのです。

### “素の自分”になって

工場が「継続」となり、ほっとした直後に、組革研に参加する

ことになりました。チーム参加で知った顔もあり、最初はエンジンがかかりませんでした。チームの業績は大赤字で、食事するのにも残業するのにも、頭を下げて借金するしかありません。「恥ずかしいことだなあ。業績を上げないと給料がもらえないんだ」。

そのとたん、工場という「現実」が甦りました。「給料をもらえないどころじゃないぞ。現実では職場が無くなってしまいうという、もつとぎりぎりのところに立たされているんだ」。すると、なんととしても業績をあげなければと、ガッツが沸いてきたのです。

下期のスタートに立ったとき、ペアの増田さんに言いました。「とにかくゴールしよう。絶対に、時間内に」。ゴールできなければ、夜を徹して必死に調査したみんなの苦労が水の泡です。ゴールしなければ意味がなく、ゴールさえすれば、結果は後からついてくるのです。

しかし、2VIPに走り込んだとき、そこに増田さんの姿がありません。私はすぐに来た道

に走り出しました。「探しに行ったらすれ違いになるかも…」と迷っているどころではありません。二〇分ほど走りまわったでしょうか。増田さんの姿を見つけました。「おーいッ！」と大声を出すと、坂の下からうれしそうに駆け上ってきました。

ゴールまで、ひたすら走りまわりました。ゴールしたときは、もうたまりませんでした。「うるうるきましたね」と振り返る増田さんを見ると、涙が出ました。金券をとってチームの業績に貢献することができたのです。

組革研で何が一番良かったかと言えば、「素の自分」になったことです。そして、自分の弱さと強さを知ったのです。私はずつと上司と部下がいるチームワークで仕事をしてきました。しかし、個へと追いつめられることでどれだけ本当の力を出すことができるかを、身をもって知ったのです。

「まあ、いいか。このくらいでわかるやろ」という私に、「まだだめ。もつとある。もつとやれる」と迫ってきたチームリーダー。そのお陰で、私は交差点の

仕組みを解き、ゴールすることができたのです。「部下は困っているんだ。助けてあげよう。教えてあげよう」という私のかかわりかたこそが、部下の力を葬っていたことを知ったのです。

組革研から戻ると、工場全体会議で思いがけず、我が班が表

## 部下に申しわけない

生産・技術統括部生産技術部OAグループリーダー

岩永晃治

○七年の秋、事業部からのチーム参加で、二回続けてチームリーダーをやりました。メンバーは、生産・技術部、製造部、営業部からで構成されており、知った顔もあれば、初めて見る顔もありました。いずれにしても、会社が大金を払い、個々の五日間という労働を犠牲にしたうえでチーム参加です。私のリーダー次第でメンバー〇人の参加価値が決定されると思うと、大きなプレッシャーを感じました。初日から、チームには「慣れ合い」と「ぶら下がり」が蔓延していました。しかし、メンバー自らが必死になるために、私が

彰されました。「自主保全」の第三ステップをトップでクリアしたことを称えてくださったのです。今まで先頭に立って陣頭指揮を執っていた私は、このとき、自主保全活動の次のステップから、リーダーを部下に任せようと心に決めました。

何をしたらいかががまったくわかりません。調査結果を一覧一望するときも、いつも一歩引いて遠くから見ているメンバーがいました。私は「みんなでもやろう、参加しようよ」としか言えませんでした。そろそろと三歩前に出て彼の位置は変わっても、目の色は変わりませんでした。一年前に自分がメンバー参加したときは、チームリーダーから厳しい口調で言われ、それにより「なんとかしなければ」と追い込まれ、業績に貢献することができました。「そうか、リードとはそういうものだ」。さっそく強い口調で言葉を放ちまし

た。すると直ちに「上からものを言っている！」とブロックリーダーからの指摘。「意識して言っているんです」「それはリードではないよ」。困惑しました。チームで最年長の高橋さんは、工場の押出ラインの班長でした。面識はありません。二日目の調査のとき、みんなで決めた集合時間に遅れて戻ってきました。しかし謝ろうとする気配がありません。「遅刻したのに、なんでもみんなに謝らない。もう調査に行かなくていい。このまま帰っていい!」。大声で叱責してしまいました。しかも、続けてぐちゃぐちゃと、自分でもいやになるほど言ってしまったのです。彼は一言「やらせてください」と言ったものの、私の目を見ていませんでした。

今思えば、彼は体力的について行くのが精一杯で、とにかく必死にやっていたのです。私はその状況をよく見もせず、自分の都合で怒っていただけでした。「もっとよく見るべきだった」。今でも悔やんでいます。メンバーに、「なにか一つでもつかんでほしい!」と、心か

ら願いながらいろいろ言ったつもりでしたが、結局は、説教や説明にすぎなかったのかもしれない。

## 伝わったもの

未だに『リード』がわかりません。職場でも「自分は何もできない。部下に申しわけない」と自己嫌悪にかられる毎日です。そんなとき、『組革研に派遣した部下が変わったと思った場面』というテーマで書いた紙を見る機会がありました。次のように書かれていました。

『TPM指導会の報告で、前は「私はいいので」と言っていたNさんが、自ら率先して「報告させてください!」と声を出した。』  
『押出工程での不具合を誰よりも数多くありと絵に描きだして自分の問題にしようとしている』  
『手本となるフォークリフトの運転を見せてどこが違うか書かせた。六人が話し合っていると、Cさんが「人と相談せず、一人で書け」とどなった。』  
どれもみんな私のチームメンバーのことでした。うれしかったです。

## “憤り”が“感謝”に変わって

生産・技術統括部製造部押出課 高橋昭彦

三〇年ちかく押出を担当してきました。ビジネスプレス機四台を担当する班の班長で、部下は六人います。

〇七年十月、組革研に参加することになりました。とても心配でした。五十五歳という年齢のうえに、糖尿病を患っていたのです。最後まで持ちこたえられるか不安でした。

不安は適中しました。初日の初期S-20で小走りしたとたんに、足がつってしまったのです。二日目、コースの調査から帰るときバス発着所の場所がわからなくなり、一台乗り遅れてしまいました。集合時間に遅れて到着すると、みんなは慌ててテントに行くところでした。私はおろおろするばかりで謝ることもできません。「なんで遅れた、やる気がないならもう帰っていい！」。突然、チームリーダーから叱責されました。驚き、何かなんだかわからないまま、「もう一度やらせてください」と頭

を下げました。心のなかは、「こんな若僧に……」という憤りでいっぱいでした。確かに三〇

分を無駄にしたのは自分の責任です。しかし、こんな言われかたをされるなんて……。

それからは時間ばかりが気になって、遠くまで調査に行けませんでした。しかし「少しでもこま図を解明しなければ」と、必死でした。深夜、海岸に続く急な坂道を何回も往復しました。「また、上るんか。また、下るんか」。暗闇のなかで足元も見えません。恐怖心と闘いながら、痛い足をかばいながら、はあはあ言って歩き回りました。

しかし、こうしてS-20の仕事みを徹底的に調べると、初めて『対象』というものがわかったのです。工場では製造部長からいつも「対象をよく見ているか」と言われていましたが、わかったようなわからないような漠然とした感覚でした。そのため故障が起きてても、修理に出し

て終わらせていたのです。組革研から戻ってからは、「問題になっている箇所はどうなっているか」を、部下と一緒に見ることができるようになったのです。

### まだまだできる

収穫は他にもあります。「まだまだ体力があるんだ。歩けるんだ。その気になればできるんだ」と自信がついたのです。今では、近くにある荒神山のけわしい山道を週に三回歩いています。大好きな酒もタバコも、だいぶ控えて。あの若いチームリーダーの叱責のお陰で、寿命が延びたのかもしれない。

今の工場は一時、閉鎖の危機にありました。「年齢的にもう転職もできないし、これで終わりや」とあきらめていました。そんな私が先日、工場として新規に始めた輸材梱包の責任者を任されたのです。昨晚が第一便の出荷でした。夜十一時過ぎまでみんなで作業していると、他の部からも大勢手伝いに来てくれました。ありがたいと思えました。私は、まだまだ頑張れます。

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期（いずれも火曜～土曜）

08年	第425回	5月20日～24日
	第426回	6月3日～7日
	第427回	6月24日～28日 (特設会期)
	第428回	7月15日～19日
	第429回	9月2日～6日
	第430回	10月14日～18日
	第431回	11月11日～15日
09年	第432回	1月20日～24日
	第433回	2月3日～7日
	第434回	3月10日～14日

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原©

第二巻十八号（〇八年三月）

発行日 二〇〇八年三月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇一〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六