

# 他責から自責へ

## —チーム参加 気づきの連鎖

### 三菱重工印刷紙工機械販売

三菱重工印刷紙工機械販売は、親会社である三菱重工工業が製造する産業用印刷機械および紙工（段ボールシートの製造、加工）機械の販売とアフターサービス業務（メンテナンス、部品販売など）を全国規模で展開しています。

設立以来、「ものづくり」を支えてきました。「人と腕が生きている会社」には、かつて、仕事への誇りと責任感がみなぎっていました。しかし近年になり、ベテラン世代がリタイヤすると、

機械の不具合が増加し、業績も伸び悩み、事業の将来を危ぶむ声が上がってきました。自らが組織革新研究会体験者である取締役総務部長の一法師正俊氏は、職場の現状に目を向けました。そこに「唯我独尊」「馴れ合い」「甘え」「危機感の欠如」「ことなかれ主義」があることを感じ取ったのです。「意識の持ちかたに問題がある、これを変えれば、立ち直ることができると確信しました。」

○六年を迎えて、同氏は従来の目標管理的な研修を中止しました。人を変え、組織を変えるべく、組研へのチーム参加を決定したのです。派遣対象となるのは、三十〜五十才の課長および課長代理職に就く社員たち。同年十一月会期の組研に、二チーム計二十名を派遣しました。この稿では、そこにメンバーとして参加した三氏の「気づきとその後の変化」について紹介します。

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻11号 07年6月 / 組織革新研究会・会報

#### 「三菱重工印刷紙工機械販売」特集

『人と組織の変革』実現のため、チーム参加した同社。参加メンバーの間に「意識の逆転」が連鎖して広がりました。その「気づきの原体験と参加後の変化」について語っていただきました。

■「経験」という鎧を脱ぎ捨てて

京都枚葉機サービス課長 小田洋一氏

■「抱え込む」から「ゼロにする」へ

大阪サービス課長 張谷弘文氏

■人に対して、絶対にあきらめない

大阪営業課主務 岩田勝美氏

組研研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

の目標管理的な研修を中止しました。人を変え、組織を変えるべく、組研へのチーム参加を決定したのです。派遣対象となるのは、三十〜五十才の課長および課長代理職に就く社員たち。同年十一月会期の組研に、二チーム計二十名を派遣しました。この稿では、そこにメンバーとして参加した三氏の「気づきとその後の変化」について紹介します。

#### 「経験」という鎧を脱ぎ捨てて

大阪支社印刷機械技術サービス部

京都枚葉機サービス課長 小田洋一

私はエンジニア一筋で、三十二年間努めてきました。課長になって八年目、課では私も含め五人で四十数件のクライアントを担当しています。定期的なアフターサービスに加え、トラブル処理や修理に追われ、毎日、実に忙しい。事故や故障は一件一件、原因が全て異なるので、マニュアルなど通用しません。一人ひとりが現場でしっかりと原因を究明し、自分の判断で対処できなければ通用しないのです。

そのせいか、職場は明るい。「自慢の職場。何の問題もない」と自負して、組研への参加を迎えたのです。研修といえども、五日間は仕事です。真剣に頑張りました。帰ってくるのと体重が五キロも減っていました。燃え尽きました。そして、人生で初めての経験をさせてもらいました。自分の本当の性格を知り、精神的にとことんまで落ちたのですから…。

一時間以上も歩いたでしょうか。

「あれ、ひよっとして自分は間違っている？」と、初めて不安が胸をかすめました。それから

は、焦りにかられて無我夢中。どこをどう歩いたのか、思い出すこともできません。当然ゴールできませんでした。なぜあの時「自分が間違っている」という考えが出なかったのだろうか？大きな疑問だけが残りました。

上期終了後、「(S-20について)わからないことを書き出す」という課題で、私は一二〇を目標に掲げました。しかし、十二時にテントに集合した時点で、二十七しか書いていません。

「なんでたったの二十七なんですか？」とチームリーダーに詰問され、思わず「いやー、真剣に考えて頑張ったんですよ」と答えると、「でも、あなたはタバコを吸っていたじゃないですか！」と叱責されました。確かに、テントと仕事部屋を往復する途中で一服したくなり、タバコを吸いました。「たかが一分弱のことじゃないか。さぼっていたわけじゃない。吸ったほうがひらめくんだ！」。言い分はた

くさんありましたが、結果が全てです。かろうじて言い訳を飲み込むと、突然、追い込まれ感と不安感が襲ってきました。

私はたくさんのことを、一つの言葉にまとめようとしていました。しかし書いている人の用紙を見ると、見たままに全てを書いています。「そういう考えだと書けないぞ、それを六つに広げない」というメンバーの声に、「なんだ、そうだったのか！」と、自分の頭の硬さに愕然としました。私は一人仕事部屋に残り、明け方までに何とか一二〇を書き上げました。

「こま図の仕組みをとらえきつた！」と臨んだ下期S-20も、みかん畑を行ったり来たり、登ったり降りたり。そして、暗闇のなかでタイムアウトを迎えました。

私には、柔軟性も応用力もあると自負していました。長年の経験から勘も鋭く働きます。現場では命がけで、手抜きは絶対にせず、自分の技術力で切り抜けてきました。こうして積み上げた自信から、事故が発生すると、対策を自分の引き出しから

取り出して部下に見せ、こうしろ、ああしろと、声高に指示していました。事故現場に行けば心配を振るい続け、私の迫力に声が震えている部下もいたほどです。

しかし「単純なこま図、ただ歩くだけ、なのにゴールできない」という事実が「本当の自分」をありありと見せ付けてきました。ただ頑固なだけ。ただ思い込みが激しいだけの自分を。

自分で自分がいやになりました。部下に申し訳ない。身も心もへとへとになりました。自分を変えなければ、部下への接しかたを変えなければ……。そのために、自分に二つのことを誓いました。①人の話を最後まで聞く。②口出しをしない。本人に任せる。

### 君はどう思う？

職場に戻ると最初の事故発生時から、実践しました。まずは担当本人に報告してもらいました。後ろの三人の顔を見ていると、報告に対して何かを感じるときは、顔つきが変わることがわかりました。すかさず、「君

はどう思う」と、考えを聞かせてもらいました。

すると、若手には若手の、ベテランにはベテランなりの考えがあるのです。私の引き出しにはない、柔軟でユニークな発想ばかり。驚きました。同時にその芽を摘んでいた自分を悔やみました。

現在、親会社の三原工場（印刷機械の製造）との連携で、画期的な新機種の開発事業がすすんでいます。既存機械の問題点の洗い出しから整理することになりました。私は「これからは、我われ部課長の既成概念や固定概念を外して、実際に毎日現場で機械をいじり、機械を知り尽くしている若手に生の声を出してもらおう」と取り組みかたを切り替えました。

さっそく三十六歳の部下に「君の考えで作ってほしい」と依頼すると、彼は全容を一望できる立派な一覧表にしてみました。それを三原工場の事業部に提出しました。ところが、なぜか全て却下の返事が戻ってきたのです。直ちに部長と工場に出向くと、担当者レベルだけの判

断で安易に却下していたことがわかりました。工場の副所長も心配して出てこられ、「来週、設計や組立も召集して会議をしよう。君も出席してくれ」ということになりました。上層部も出席する重要な会議です。従来なら、部課長クラスだけで出席

するべきだと、私がまっ先に列席していたでしょう。しかし、私はすぐに三十六歳の部下に電話をかけました。「来週の会議に、君が出席して、君の考えを発表してほしい」と。本人はやる気満々で、連日残業をして頑張っています。

を守らなかった。申し訳ありません」と言っても、「もっと考えてください」と返ってくるばかり。続けてチーム全員で団体交渉に行つたのですが、それでも復帰は許されませんでした。再び部屋で「個」になつて、「これはヤバイ」と青くなりました。なぜ時間の意味を取り違えてしまったのか、真剣に考えてみました。

## 「抱え込む」から「ゼロにする」へ

西日本紙工機械サービス部

大阪サービス課長 張谷弘文

「部屋で皆が待っているのに、いったい何を考えているんですか!」。血相をかえて飛び込んできたチームリーダーの大声に、「えっ! 何が? どうしたの?」と、啞然としました。

表でタバコを吸っていました。四人ともすっかりリラックスして…。その時の、いきなりの叱責でした。

私は、はるかに年下の女性であるチームリーダーを、完全になめていたのです。彼女の話などすべて「はいはい、オッケー、オッケー」と聞き流し、真剣に受け止めていなかったのです。

入社して三十三年、課長になつて五年になります。十九名の部下とともに、二十四時間体制で、機械のメンテナンスと事故処理に取り組んでいます。お客さんの現場は、戦場さながらの状況。朝に受注した万単位の段ボールを夕方には納めるというなかで、四時間以上のマシン停止は、命取りです。お客さんを助けなければ、一秒でも早く修理しなければと、責任感から

それは二日目の深夜のことでした。私はグループの仲間三人と、現地調査から約束の時間、三時半ぎりぎりにサービスセンターに戻ってきました。たかさんの発見に意気揚々とし、間に合ったことがうれしくて、ボードに帰着時間を記入しました。

戻ると、全員が揃っており、私たちの失敗を知りました。指定された三時半は帰着時間ではなく、チームミーティング開始の時間だったのです。「これ以上、仕事をしなくていいです」。きっぱりと放たれたチームリーダーの言葉で、作業は中止となりました。

「ここでは、皆、同じ立場のメンバーなんだ。指示するのではなく、同等に考えを闘わせなければならぬのに、私は皆を混

乱させる存在になつていた。『自分を変えろ』と、彼女はそれを言いたかつたんだ!。腹にずしんときました。私にとつては、大きな気づきでした。昼になり、反省文を持ってチームリーダーのもとに行きました。「皆の許可ができれば」とうながされ、「皆さん、許してください。仕事に戻りたいのです」と、頭を下げて頼みました。こうして、やっとチームに戻るこ

ふと覗くと、おいしそうな夜食のうどんが並んでいます。さっそく仲間はどうどんを食べ、私は

朝を迎え、四人は一人ずつチームリーダーに謝りに行きました。「心配をかけました。時間

とができたのです。

だから、部下が悩んでいる口も手も出てしまう。お客さん

をこれ以上怒らせられないと、現場に跳んでいって陣頭指揮をとる状態でした。「あなたは手を出し過ぎ。若手にもっと任せなければ」と、周囲からも言われていました。

私は有頂天になり、自信過剰になっていただけでした。本当は自分勝手に、安易な決めつけが多く、懐疑心の微塵もない、甘えた人間だったのです。組革研から戻ると、「俺の背中をみてついてこい」などと、偉そうなことは、もう部下に言えませんでした。

### 素直に「ありがとう」

ある日、入社二年目の部下から連絡が入りました。得意先に来たが、担当者が会議中で会えないから戻るといのです。担当者は六十歳の専務で、若手にとっては、相手手強い相手でした。会議中と言われ、それ以上は食いがれなかつたのでしよう。しかし、専務がうちの仕事に納得してくれないと、お金を支払ってもらえません。

「これ以上、彼に要求してでもきつこない。後で自分が行って

きつちり話をつけてきたほうが早い。業務効率を考えても、二時間も待機させておくのは時間のロスだ」と、以前の私なら思ったでしょう。しかし今回は、任せなければ本人のためにならない、自信をつけさせたいと考えました。「会議の終了を待ち、仕事の全容を説明・報告して、了解を得てきてほしい」と告げました。

彼は食いがたつて、みごとに話を着けてきました。「よくやったな」と迎えると、満面の笑顔でした。

また、期末を迎える頃になり、売上げの計画値において粗利が六パーセントも足りないことが判明しました。残りのひと月で通常の三倍を売らないと達成できない数字です。朝礼で、「六パーセントの不足です。今からできることは部品の販売と一般工事しかない。具体的なやりかたを皆で考えてほしい」と話しました。内心では、絶対に無理だとあきらめながら。

その日から部下たちは、在庫品を抱えて動き始めました。工事先で磨耗、傷みを発見すると、

「予備品を持っているので納めさせてください」と声をかけているのです。一つの備品でも、借用伝票、売上伝票への入力作業など書類の手間が相当かかるというのに。「入力作業は私がやるから、この備品を持つていって、この備品は売れるから」と、売れ筋の情報交換をしているのです。

営業にも声をかけて、毎週会議を開きました。「あの納品物の価格はいくらに決まりましたか」「一週間たったのに、なぜ数字が出てこないのですか」

「私の売上げは、今いくらですか」。あとのくらい頑張ればいいのかを知りたくて、口々に詰りめ寄っているのです。国内だけではカバーしきれないとわかると、海外に見積りを出していた案件もフォローして売上げに近づけていきました。

こうしてみるみる数字を縮め、一か月でクリアしてしまったのです。驚きました。口出ししないほうが、育っていくんだと実感しました。「皆さんで決めて実行し、見事に目標を達成してくれました。ありがとう。あり

がとう」。素直に感謝の言葉がこぼれました。

四月になり、私が頼り切っていた部下が九州に転勤となりました。「よわったな」という弱気はすぐに、「待てよ、この際だから自分の仕事をゼロにしよう。皆に振り分けて、皆をリーダーにしよう。皆をフォローすれば育つ、自信を持つてもらえる。お客さんのためにも若手を育てよう」という望みに変わりました。「皆のために抱え込もう」から、「皆のために私の仕事をかぎりなくゼロにしよう」と、全く逆の発想になっていくのです。

彼らは今、事業部に対して自分で意見を書いて提示し、回答を求めるようになっていきます。私が間に入って発言していた客先との折衝も、自力で行うようになりました。仕事に追いまくられていくところに、さらに私が仕事を振るので、必死になっています。しかしきつと一年後は違ってくるでしょう。三々五年で全て引き継ぎ、彼らで遂行できるように環境づくりをしていきます。

## 人に対して、絶対にあきらめない

西日本紙工機械営業部

大阪営業課主務 岩田勝美

段ボール製造機械の営業部隊にいます。数億円クラスの機械を販売するのですが、親会社の信用で固定顧客も多く、恵まれていると思います。

入社以降、研修も数回受けてきました。市場動向や顧客ニーズの読みかた、営業の方法などのハウツーものです。組革新もどうせ同じような研修だろうと思っただけだったので驚きました。S-20という一つの仕事を遂行していく。課題を出され、取り組みかたも、正誤の見極めも、自分自身の手探り。アイディア出しの連続で、答が一つではない。そして、最終的には「心」に行き着いた。「心」に響いたのですから。

グループの四人のメンバーが帰って来ません。「なんで？」と思いつつも、自分たちの作業に必死でした。すると突然、チームリーダーが部屋に入ってきて、「もう、止めます！」と叫び、去っていききました。なんだか、雰囲気がおかしいぞ……。戻った四人から、サービセンターでうどんを食べていたことを聞いて、さすがに「これは、まずい」と思いました。

朝の七時半に、全員で謝ろうということになり、チームリーダーに四人の復帰をお願いしました。すると彼女が「皆さんがやっていることは、人にどれだけ迷惑をかけていることか、わかっているんですか！」と、切々と訴えてくるのです。涙さえずるかべて……。『たかが研修じゃないか、そこまで熱くなってやるようなことじゃないでしょ』と、正直思いました。

しかし、メンバー全員に対して、本気になって「やっつてることがわかってるんですか！」と繰り返す彼女の姿を見ているうちに、「ああ、これはちよつと違うな。この人は我われのために、こんな必死になっているんだ」と感じてきました。リーダーとして我われを引っ張っていきんだという、使命感が伝わってきたのです。

この時から、自分が変わりました。仕事に対して注意深くなり、なんでこの課題を与えられているか、なぜこれをやっているのか、深く考えるようになったのです。決められた時間の中で、仕事に追われながらも、チームメンバーの顔つきも、変わりました。対抗グループに負けないために、時間を守って、どこまで本気を出せるか、前に向かってすすもう、という気持ちへ一変したのです。

四日目の夜、『職場の体質はこれだ』という課題で、個全システムによるミーティングが始まりました。まず「職場で『おもしろい』『変だ』と思った場面を生々しく書く」ことになりました。チームリーダーに内容が

抽象的すぎると指摘され、何度も書き直しました。

我が社の機械は、品質は高いが価格も高いというレッテルを張られていて、価格競争では不利でした。営業の私としては、それが不満でした。そこで「低価格の新機種の開発がないからダメだ。だから競争に勝てない」と書き出しました。

明け方、一覽一望で貼り出された用紙には、各自の不満がリアルに吐き出されていました。上司への、部下への、他部署への、そして会社への不満ばかりです。それを読んでいて、私はドキリとしました。「おもしろい」と思っているその問題に、全く取り組んでいない自分の姿が見えたのです。

「今ある機械を、自分は本気になって売っていたか。できることを一〇〇パーセントやっていたか。いいや、自分は何もしていなかった」。稲妻に打たれたような衝撃でした。「やろうという意識がないと、ダメなんだ。人間は、やる気なんだ!」。その瞬間、チームリーダーの顔がよぎりました。「ああ、この人

は、これだったんだ！」

『リードするためには何が必要ですか』と、四日目の全体ミーティングで藤田キャンパスリーダーに質問した私は、『自分の心なんだ、やる気なんだ』と自ら答を見つけたのです。

### 誰にも「気持ち」はある

組革研では、メンバー全員、できないなりに何とかやろうとしていました。そういう必死な姿勢を見て、私の固定概念が変わりました。今まで「頑張り」と熱い気持ちで部下に語っても、頑張れる人と頑張れない人がいると思っていたのです。後輩に對しても、「どうしてわからない！ こうやるんだ」と指示を出すものの、それでもわからないうと、「言っても無駄だ」とすぐにあきらめていたのです。上っ面だけの「熱い気持ち」の瞬間芸でした。

誰にでも「気持ち」がある、それが、日ごろの仕事で出し切れていないだけなんだ。うまく表現できる人と、できない人がいるだけなんだ。表現の違いを見極めれば、表現できる環境を

つくることができる…。私のなかに「人に対して絶対にあきらめない」という気持ちがあわいてきたのです。

広島島の三原工場に、業務担当の後輩がいます。商談後には、彼らに見積りと納期を出してもらっています。私も経験上、およその製造コストを想定できるのですが、それを数千万円もオーバーする見積りが出てきました。「これ、おかしいんじゃない」というと、「最近原油や鋼材の値上がりで、しかたないんです」という返事。ワーツとこみ上げてきたものを、ぐっと飲み込みました。怒らない、怒らない、と自分に言い聞かせ、三分考えました。

「なぜそんなに高くなったんですか。原因を自分たちで考えましたか。確かに全てを足し算すれば高くなる。しかし、その原価一つひとつを理解できているんですか？」

さらに、工場を訪れ、現場に入っていきました。「餅は餅屋」という言葉もあり、今までは踏み込まなかった領域です。疑問を持つてもらうように、おかし

い箇所を指摘しました。

その後も「この金額は、あなた自身で、お客さんの目の前で説明できる自信のある数値ですか？」と、再度電話をかけたり、メールを送ったり、足を運んで、話し合いを続けていきました。

お客さんに製品を売るときも、相手の立場になって、何を求めているのか、深く考えるようになりしました。二回通って説明して、わかってもらえなくても、もう熱い気持ちが萎えることはありません。「○日までに製品の手配をしなくてはならないので、注文をください」と、今では十回以上お願いできるようになりました。

「やる気」というのは、継続していかないと相手に伝わらないのだと、私は目が開いたのです。気持ちがあればきつと通じる。心を開いてぶつかることで、相手の心も開けられるのです。部下へも顧客へも、言い続ける、お願いし続ける、何度でも足を運び続けていこうと思います。さて、仕事がおもしろくなってきました。

### 「変革」への原体験 組織革新研究会

会期 5日間  
(いずれも火く土曜)

第418回 07年 7月10日～14日

第419回 9月4日～8日

第420回 10月16日～20日

第421回 11月13日～17日

第422回 08年 1月22日～26日

第423回 2月12日～16日

第424回 3月11日～15日

会場 伊豆高原セミナーハウス  
(静岡県伊東市)

組織革新研究会・会報  
「はこね」そして伊豆高原◎

第二巻十一号(〇七年六月)

発行日 二〇〇七年六月二十日

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・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六