

# すべては “事実”から始まる

## —変革への胎動

三菱重工業 高砂製作所 実証発電部

三菱重工業高砂製作所は、発電プラントのタービンを主力製品とする原動機メーカーで、アメリカのGE、ドイツのシーメンスなど欧米の有力企業と競合するなかで、暮らしや産業の基盤となる電力を支えるガスタービンや火力・原子力用蒸気タービンなど、国内外に多数の納入実績を築いてきました。

我が実証発電部は、出力三三〇メガワットのガスタービン複合サイクル発電プラントを有し、高温化・高効率化・低公害化対応の最新の製品や要素技術を当該設備に組み込み、新技術と設備とのマッチングを図りながら、円滑に長期実証試験を実施することを主要な役割としています。

### 答は“事実”のなかにある

実証発電部長 保坂 浩

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻15号 07年11月 / 組織革新研究会・会報

三菱重工業 高砂製作所 実証発電部

■すべては“事実”から始まる

自らの組織研体験を踏まえて部下の派遣を始めた保坂浩部長。同氏が派遣に託す期待と、組織研に参加した林孝紀氏の“心の動き”について紹介します。

岩手大学生生活協同組合

■仕事の“質”で脱皮を図る

組織研のリーダーコースに参加した峰田優一専務と、本年九月に学生プログラムに参加した開勇輝氏の、原体験とその後の変化について紹介します。

組織研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

当所では、従来より品質第一の精神は受け継がれていきました。が、昨年になって当所トップの方針として『品質を経営の柱にする』というスローガンが、新たな経営ビジョンとして掲げられました。

企業にとって品質というのは、「技術や製品の品質」だけではありません。「仕事のやりかたの品質」、これこそが問われるのであり、これを磨かずして、組織力は向上していかないと考えています。私は、自分の背中に追い風が吹いたような気がしました。

藤田キャンパスリーダーは、「問題のない組織はない」とよく言われますが、正にそのとおりだと思いません。実はこの職場に就いて間もなく、「やはり問題が多いな」と思ったのです。目先の仕事に追われ、問題を一つひとつ解決していく自律的姿勢が、なかなか見てとれない状況でした。対策を講じているにもかかわらず、同じ問題を繰り返しているのは、根本原因がつかめていないからでした。つまり「事実を見る」ことをして

ないのです。しかも、この部で働く少なからぬ人たちが、このことを問題として捉えていないように映りました。「これではない。自分たちで目覚め、自分たちで改革していかねば、この組織は強くなれない。本当の組織として機能するために、今、それをやらねば！」。

こうして、私の「組織を目覚めさせる」ための働きかけが始まったのです。

### 問題を成長の糧に

十一年前、組織研に参加して、私の目は大きく開かれました。

「事実を現地現物で、徹底的に見る」。それ以来、これを原点に、仕事をやり続けてきました。「組織の体質を変えよう」と意気込んだものの、あまりにも大きな挑戦でした。私自身、難しいことはできません。仮に複雑なことを行なっても、この対応で組織は疲弊してしまうように思われました。そこで、「生じた問題を財産として捉え、重要な問題に対しては徹底的に事実を調べる」と、私自身の考えかたを、シンプルかつ揺るぎなく

実行していくことにしたのです。

例えば、問題が発生すると、前後の工程を時系列で書き上げてもらいました。そして「その時、担当者は状況をどう捉え何をしたのか？ 上司はその状況に対してどう行動したのか？」と事実を紐解くために、単純な質問を細部まで投げかけました。すると「上長として、仕組みがあるのに運用していなかった」という答。「では、担当者だけの問題ではないということだね」と、一つひとつの状況をわかりやすく紐解いていったのです。

事実が隔々まで、ありありと見えてきました。それらを全員で共有し、一緒に解決策を考えていくという姿勢を貫きました。また、業務で「仕組みを知るために事実を調べろ」と言うのと当初は表面的な調査で対策を持つてきました。しかし、表面的な調査結果であれば突き返しました。「表面的にはだめ。背景にある事実や隠れた事実があるはずだ。もっと調べるべきことがあるはずだ。もっとよく見て、もっとよく考えて」と。

この二年半で組織の体質は変

わったと思っっています。部員に「事実」という意識が芽生えてきたことを感じています。「言われるからやって見たが、こんなことがわかった、このやりかたはいいんだ！」という声が聞こえるようになりました。

部下を組革研に送り出すのは、「事実」に基づく対策でなければ我々の財産にならないということに、自ら目覚めてほしいから

## 何も見ていなかった！

実証発電部技術課係長 林 孝紀

私が参加した九月会期、初日に伊豆高原駅に集合すると、いきなりこま図を渡されて「初期S-20」が始まりました。「事前資料の『S-20とは？』を読み込んで予習してきたのだから、このくらいいけない」と、高をくくって歩き出しました。しかしじきに、同じ道をグルグル歩き回るはめになったのです。「え、なんで？」と焦りました。そして、たった数個のこま図だったのに、ゴールできなかったのです。

です。発生した問題に蓋をするのではなく、「これは成長のチャンスだ、明日に生かすために、事実を調べよう」と、敢然と向き合っしてほしいからです。

彼らには、その力が十分にありません。部下たちの変化を見守っていきたいと思います。必ず今以上に「仕事のやりかたの品質」が向上し、組織が強くなっていくはずだと信じて。

ていきました。

二日目の午後は、大型の台風が伊豆高原に近づいてきたらしく、雨風が吹き荒れていました。「今日中にS-20の仕組みをつかむ」と、課題を抱えて動き始めたものの、心のどこかで「こんな天候のなかで調査だなんて…、なんでここまでやらなきゃならない」という思いが、ときどき頭をもたげていました。

それでも夜の十一時まで現地調査を続け、ずぶぬれになって調査結果をチーム室に持ち帰りました。予想外にも、「これでは足りない！」というチームリーダーの厳しい一声。「そうか、やっぱりな…」。ある程度歩いたし、何か所か見たし、もうこの程度でいいか、と思っていた自分。どこかに「やらされ感」があり、それゆえに楽なほうに流れていたことを認めざるをえませんでした。時計は0時を回っていました。計は再度、暗闇の雨のなかで駆け出しました。

三日目になると、雨風は一層強くなり、さすがに遠くまで調査に行くことをあきらめ、キャンプ周辺だけの限られたコー

組織革新研究会／07年度／定期報告会

組革研参加によって  
「人と組織の動き」がこう変わった

## 「変革」への原体験

フリーズされていた「人間力」が解凍され、  
「その気」の再生と「意識」の改革を体現する

2007年11月28日(水)／10:00～17:00

京王プラザホテル／東京・新宿区

□

### テーマ

- I 組革原体験がもたらしたもの  
—私の動きがこう変わってきた  
—みんなの動きがこう変わってきた
- II リーダーの変革  
—リーダー体験と職場での展開
- III 世界に類例なき組革研の特色  
—研修やケーススタディとは似て非なるもの  
—企業内「人と組織」との同体化  
—「人と組織」の変革へ組革研をどう利用するか

□

### 報告者

昭和電工／アルミニウム事業部門押出・機能材事業部

西出俊男氏	執行役員事業部長
松村光展氏	生産・技術統括部長
大石 秀氏	〃 生産技術部長
一圓精治氏	〃 彦根製造部長
服部光男氏	〃 彦根製造部押出課長
津田 均氏	営業部長
増田米光氏	営業部形材チーム

藤田英夫 組革研キャンパスリーダー

□

会費 ￥15,000

スで済ませました。

しかし、それなりに「仕組み」が見えてきたのです。意気揚々と、それらを書き出して一覽一望していると、「こんなんじゃない、つかみきれてない！もうすぐ台風が上陸する。自分で調べきれないと大変なことになるぞ！」と、チームリーダーの大声。それを聞くと、どうしようもなく追い込まれていきました。「自分自身で何とかせねば。つかみきるまでやりきらなければ！」。一斉に嵐の中に飛び出し

ました。そして、「ぎりぎりまで仕組みを解明するぞ！」と無我夢中になっていたのです。

### 素になって見る

組革研が第二部に突入し、個全で議論を繰り返していると、「自分は楽をしていた」という思いが、ますます強くなっていきます。

今までは、仕事は皆で一緒にやるものと信じて疑わなかったが、逆なのです。方針が与えられたら、まず一人で考えて動く。

繰り返し一人で努力する。厳しい作業だが「個があつてこそ全である」と気付きました。そして同時に、「一人でここまでがむしやらにやっても、S-20の仕組みをここまでしか調べられなかった。では職場では、どれだけやらなきゃいけないかったんだ。目の前にある問題も事実も、私は何も見ていなかった。何も深く考えていなかった。仕事のやりかたが本当に甘かった！」と、ガツンという衝撃を覚えたのです。

保坂部長から、いつも言われている言葉が聞こえてきました。「机上だけで考えるのではなく、現物を前にして事実を徹底的に見ろ。答は事実のなかにある」。ここでの体験をとおして、その本意が、理屈ではなく体でわかりました。表面的な経験やトラブル事例やマニュアルは、逆に見るべきものを見えなくしてしまふ。この目と耳と手で、素になって事実を見ることから、すべてが始まるのだと知ったのです。

# 仕事の“質”で脱皮を図る

## — 黒字体質化への挑戦

岩手大学生生活協同組合

### 仕事が部下のものになる

専務理事 峰田優一

二〇〇〇年を迎えると、国立大学の近隣にはコンビニ、ファミレス、大手量販店などの進出が目立ち、大学生生活協同組合の「早い、安い、うまい、便利」という神話は過去のものになりつつありました。さらに、〇四年四月の国立大学法人化が、大手コンビニの大学構内への進出に、

拍車をかけることになり、大学生協にとって独占市場であった「大学構内」の城砦が崩されたのです。

激化する市場競争にさらされながら、人事制度、業務運営体制などの見直しによってなんとか赤字から脱却した岩手大学生協は、このような状況のなかで、新たな課題「黒字幅を上げる」を掲げて苦悩することになりました。

〇五年一月、私が同大学生協の専務理事に就任したときは、業績はなんとか黒字に転換していたものの、この「黒字幅を上げる」という新たなミッション

が両肩のしかなかったりました。いざ、大手コンビニが容赦なく大学構内に入ってくることも明らかで、「一刻も早く業績を上げなければ、大学生協に未来はない」という危機感がつづりました。

しかし、この外的要因のみならず最大の問題は、「学生に支持されない店舗力量」という内側の事情にありました。店舗デザイン、品揃え、価格、お客様対応、何をしても時代遅れで、

他店に劣っていました。「組合員(学生)のために」という原点にもう一度立ち戻り、サービスの質を向上させて、学生の心をつかまなければなりません。しかし、頭ではわかっていても、では一体何をすべきかがわかりませんでした。

組研への参加は、同年六月会期のメンバー参加から始まりました。忘れもしない、S-20での体験。上期のスタートに立った時は、すでに仕組みをおお

かたつかんでいました。だから、トップでゴールできたのに、なんと、下期は4VIPにも到達できずにタイムアウトになってしまったのです。

私は仕組みがすっかりわかつたつもりになって、下期までの間、調査で現地に行っても、「どう歩くか」という対策ばかりを頭の中で巡らしていたのです。その対策に惑わされ、迷い続けることになりました。「こんなはずでは…」と、パニック状態で走り回りました。そして「これが現業で起こったらどうなる。事実ではなく、自分勝手な思い込みで仕事をすすめると、全従業員をこんなふうな路頭に迷わせることになるんだ」と思うと、責任の重さがまざまざとわかり涙がこぼれました。

この苦しい体験から、五回の参加が課せられる「リーダーコース」への参加を決意したのです。

### 問題をありありと見せる

〇六年二月、前年度決算の結果で、さほど広くもない書籍コーナーに商品不明ロスが三三〇

万円もあることがはじき出され、啞然としました。

過去を調べてみると、毎年度かなりの数値があったにもかかわらず、従業員に知らされることなく葬られていたことがわかりました。「仕事の質の低下がロスになって表れているというのに、従業員が知らないなんて。彼らこそが危機感を持たなければ、仕事の質、ましてやサービスの向上などありえない」。

私はすぐに、店長、正規職員、パート職員全員が集まる職場会議で、「書籍コーナーで商品不明ロスが三三〇万円ありました」と事実を告げました。全員が顔を合わせ、

「えーっ！」と声を上げました。それだけを言っただけで、立ち去りました。「これで動き出すはずだ」という思いの反対で、「彼らだけで、ほんとうに解決できるのか、私が先頭に立って音頭を取るべきではないのか」という思いが揺れ動いていました。

そんな矢先、リーダーコース三回目の参加のときに大きな出来事に直面したのです。私のチームは、ある組織からのチーム

参加で、メンバー全員が店長という構成でした。当時の私にはリーダーとして「絶対にメンバーを逃がさない」ことが課せられていました。しかしそのために、自分がどう振る舞うべきかわからず、苦しい手探りを繰り返していました。

第二部の課題は『会社の問題をギョツとつかむ』というものでした。「核心をつかむまでメンバーを逃がさない、追い込んでいくぞ」と私は意気込み、大声をあげていました。「こんなんじや、つかみきれないぞッ！もう五分しかないぞッ！」。追いつめようとするあまり、知らないうちに、力でねじ伏せようとしていたのです。

ところが、それぞれに課題を書き出し、全員で議論を繰り返して、明け方になったところで、もう一度部屋を覗くと、「そんなことだからダメなんだ！」と全員が夢中になって議論し合っていて、部屋は異様な熱気に満ちていました。そして、私の存在などすっかり忘れ去られているのです。あまりの気迫に、私も取りつく島がありませんでし

た。そして、気付いたのです。「これだ！部下を追い込むには、大声や音頭取りなど必要ないんだ。問題がありありとわかりさえすれば、自ずとがむしやりに取り組んでいく。これが『仕事は部下のものになる』ということなんだ！」

### 待ちに徹する

職場に戻ると、もはや迷うことなく「待ち」に徹しました。

最初に部下たちは、三三〇万円というロスはどうして起こったのか仮説を立て、それを現場で調べていました。なかでも四十代の女性パート職員の頑張りを見張るものがありました。こんなに大きなロスは、教科書販売時にミスがあるに違いないと、正規社員の仕事の領域まで食い下がっていきました。

すると、次々と本当のことが判明していったのです。「棚卸は委託していた。間違いないと信じていたそのプロが間違いを犯していた」「返本作業はボスシステムで機械に読み込ませていた。間違いないと思っていたが誤入力があった」「伝票を机

の奥にしまいこんで忘れていた」。事実がありありと並ぶと、そこに、「仕事の質を上げる」ための答がありました。現在、たとえば棚卸は、「ミスが起きても原因が究明しやすく是正しやすいように毎月、自分たちで行う」という部下たちの提案によって、その通りに実施されています。

○七年二月(○六年度決算月)、商品不明ロスは一七〇万円と半減し、現在(九月)はなんと一〇万円まで激減しました。書籍コーナーは活気に満ち、みんながきびきびと働いて、○三年度以

---

## 「しよせんはバイト」をかなぐり捨てて

---

岩手大学二年生 開 勇輝

降右肩下がりがだった売上高も前年度比伸張に転じました。

岩手大学生協では組革研体験者が八人となり、本年九月は「学生プログラム」にアルバイト学生二名を派遣しました。私の夢は、卒業生に「岩手大学生協を利用してきて大学生活が充実できた。自分の子どももぜひこの大学に入学させたい」と思っていたかどうかです。日々の仕事に流されていたのは、もう過去の話。この夢を叶えるべく、もっと自発的に動く組織になって、もっとサービスの質を高めていきたいと思えます。

大学生協でアルバイトをしていた私に、今年九月の組革研に併設された「学生プログラム(大学生協向け特設コース)」への参加の声がかかりました。「きっと会期の長いセミナーだろう」という安易な気持ちは、バスを降り立った瞬間に吹き飛びました。いきなり開始した初期S-20。

スタートに立ったとき、緊張感が全身を駆け抜けました。その後すぐさま、「S-20の仕事のわからないことを書く」とチームリーダーから与えられた課題。驚いたことに目標件数は、全員一律に提示されるわけではないのです。それは自己申告であり、自分でどこまで伸ば

せるか、やりきれるかという課題でした。常に終了時間が設定され、「あと五分です」「あと二分でやってください」と迫ってきます。時間に追われ続け、息抜きをする一瞬の余地もなく、否応なく仕事に没頭していきました。

近づく台風がさらに緊迫感に拍車をかけました。下期に向けての現地・現物の調査では、上下合羽を着て画板のこま図にビニールをかけても無意味でした。全身ずぶぬれでも格好など構っておれず、がむしやらになって山中を駆けずり回りました。

深夜にやっと仕事が終わわり、緊張の糸が切れると、吸い込まれるように眠りに落ちました。「ああ、一生懸命に働くとこんなに疲れるんだ。一日にこんなに沢山のことができるんだ。大きな疲労感が、大きな充足感をもたらしてくれました。

こんなに必死に、徹底的に、仕事に取り組んだことは初めてです。制限時間による切迫感、逃げ場のない追い込まれ感のなかで、仕事に真剣に向き合い、自分に出せる精一杯の力を出し

きりました。手抜きにならないようにと、最終日まで集中力を維持させ、体力を保つのがやっとでした。

そして、時間は誰にとつても同様だが、自分のモチベーション次第で、五のことができるのか、十のことができるのか、仕事の「量」と「質」はいくらでも高められるのだと体得したのです。

### 自分を見くびっていた

大学生協の新生サポートセンターでアドバイザーのアルバイトを始めたのは、今年の春からのことです。人生で初めて「収入を得る」ための仕事に就いたのです。仕事内容は、新生が大学生活を安心してスタートさせるためのサポート。新生のために下宿先から家電、教材購入まで、一緒に現場を回って幹旋していくのです。

「しよせん、アルバイトだから」。私の根底にはいつもこの思いがあったことに気付かされました。「今日はすでにノルマの一件を対応したから、もういい、十分だ」と、こんな程度。

低いハードルを設け、楽に跳んでいる自分の姿が見えたのです。サポートセンターには、一日に三件こなしている先輩もいました。手を抜いているのではないことは、一緒に戻ってくる新生の晴ればれとした笑顔でわかります。仕事をたくさん抱えるといいい加減になるというのはウソ。取り組みかた次第で、仕事の「量」も「質」も高められるという実例が目の前にあったのです。

藤田キャンパスリーダーの『対象とは』というお話で聞いた「料理づくり」の例も忘れることができませぬ。新生の対応は一对一で行いますが、共通して不安を抱いているものの、一人ひとりが違う悩みを持っていきます。同席する親御さんほもつと不安らしく、心配している事柄や知りたいことがみんな違いました。

自分の仕事の対象は、学生と提供すべき物件です。いかに学生のニーズをつかみ、より適格な物件と結び付けることで、快適な生活環境を提供できるかが私の仕事なのだ」と再認識できま

した。すると、「私の幹旋だけで新生の四年間が決まってしまうのだ」と、大きな責任、仕事の重さがわかったのです。

学生であるこのときに、仕事とは「給料」だけではなく、「自分はこのなにかにできるんだ」といううれしい発見を必ず得られるものなのだ、と知ることができました。「学生プログラム」に参加させていただいたことに感謝しています。

### 「変革」への原体験 組織革新研究会

08年

第422回 1月22日/火/26日/土

第423回 2月12日/火/16日/土

第424回 3月11日/火/15日/土

組織革新研究会・会報  
「はこねそして伊豆高原」◎

第二巻十五号(〇七年十一月)

発行日 二〇〇七年十一月五日

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