

# 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、このくらいわからない」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。

入社以来、工作部門に六年間所属して、〇三年から実証発電部に移りました。実務では巨大なタービンを中心とした、いわば最先端技術の実証をしています。それなのにまさか、こんな単純なこま図にやられてしまうなんて、くやしかったです。さらにその夜、「S-20のわからないことを書き出す」ときも、自分は何がわからないかが、わからないのです。「私の問題意識はこの程度だったのか？」。くやしさが、自身への疑問へと変わっ

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」が解冻され、  
「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、「こんなじゃ、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。