

# “熱い思い”で 事業拡大へ挑む

—世界—信頼されるサービス部へ

三菱重工業／高砂製作所  
サービス部

部下の熊野は、苦しんでいま  
した。研究所から突然、サービ  
ス部ガス・蒸気タービン技術戦略  
グループという、全く異なる仕事  
領域へ異動となり、十五人を率  
いるユニット長(当時)に着任し  
たのです。人当たりがよく、好  
まれる性格でした。アカデミッ  
クなことだけではなく、ビジネ  
スマインドを持って事業拡大の

支援をしてほしいと期待されて  
のことでした。会社にとってほ  
リスクイでしたが、サービス部  
の事業拡大のために、なんとし  
ても人がほしかったのです。  
サービス部のエンジニアは、  
世界各国のプラントを訪れ、当  
社が納入した発電プラントとお  
客様とに直に接することが仕事  
です。チャレンジ精神に富んだ

## 仕事を、部下を、絶対にあきらめない

サービス部部长 河相 健

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻19号<sup>08年</sup><sub>5月</sub>／組織革新研究会・会報

特集

三菱重工業

高砂製作所 サービス部

二〇〇〇年を迎えて原動機業  
界を席卷したグローバルビジネ  
ス化。高砂製作所サービス部も、  
業務を一気にスケールアップし  
て、世界市場に躍り出ました。  
今なおサービス事業拡大の途  
上にあり、部を牽引する河相部  
長と、それを支える若きリー  
ダーたちに、苦悩と変容の軌跡  
を語っていただきました。

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

グローバルなビジネススマインド  
が求められます。食うか食われ  
るか、世界の強豪との熾烈な競  
争のなかで、長期契約型ビジネ  
スを勝ち取らなければなりません。  
契約書だけでも厚さ十数セ  
ンチ以上、ハイリスクなビジネ  
スで、仕事は膨れ上がる一方で  
した。

熊野にとっては荒療治だった  
のかもしれない。新しい職場  
で、優秀なサービスエンジニア  
の部下に囲まれ、右も左もわか  
らないまま奮闘していました。  
自信を失い、暗い顔つきでした。  
「無理するな、知らなくて当然  
だ。しかし来たからには、どっ  
ぷりつかってがんばるんだ」と  
声を掛けました。そして、組革  
研に送り出したのです。

一週間後、何かをつかんだの  
でしょう、彼は晴れとした顔  
つきで戻ってきました。

### 「教えてくれ」と

言える上司は軽蔑されない

熊野の姿に、十一年前の自分  
が重なりました。当時、営業部  
原動機輸出二課にいた私は、「輸  
出のことなら配下の誰よりも知

っている」と自信満々でした。  
しかし突然、総務部企画課長へ  
異動となったのです。優れた部  
下ばかりでした。私が一番、仕  
事を知りません。どうしてよい  
かわからず、何もできず、必死  
でした。苦しくて、吐きそう  
でした。そんなときに、私も組革  
研に送りだされたのです。

モチベーションだけは常にあ  
るほうです。「管理だからリード  
だか知らないが、行けと言うな  
ら行く」と冷めたものでした。

ところが、藤田キャンパスリー  
ダーのお話がすごかったのです。  
私には、「指示待ち人間」の気  
持ちがわからず、「指示しなが  
ら、自分が一生懸命にやればい  
いんだ」と割り切っていました。  
しかし「そういう人たちでも、  
リードによって人間力が呼び醒  
まされるのだ！」と感動しまし  
た。つづけて「仕事を知らなく  
ても、リードはできる。部下か  
ら教わるのが大事だ。部下は  
そんな上司を軽蔑しない」と聞  
くと、目から鱗が落ちたのです。

帰ってから宣言しました。「あ  
なたがたの仕事を邪魔しないの  
が、私の仕事です」。そして、部

下が働きやすい状況をつくることに専念しました。「何も知らん奴がうるさく言ってきたらさうだ」と身構えていた部下たちも不安がなくなつたのか、モチベーションが上がっていったのです。

### グローバル化への変革

二〇〇〇年、私は再び営業部に戻り、課長になりました。このとき「サービスのグローバル化」の波が押し寄せていました。高砂製作所の中核商品である発電用ガスタービンと蒸気タービンは、世界各地で稼働しています。それまでのサービスといえは、プラントの引き渡し以降、お客様の要求に従い、整備・保守に対応する可たちが主流でした。

この「守り」だけのサービスを、「攻め」のサービスへ変革することが急務でした。全てのエンジニアに、お客様対応の最前線に立って技術を駆使し、既設備の性能改善の開発を推進し、同時に、長期間に渡ってメンテナンスを請け負う契約を売り込んでいくことが課せられるのです。さらに、お客様との信頼関

係を築いて新規プロジェクトにもつなげていくというのが、我々のミッションとなったのです。

しかし、実質的な輸出サービス営業課員は十一人しかいません。「これでは勝負にならない」と、一年半で三十三人に増やしてもらいましたが、それでも業務に追いつきません。そこで、技術部門であるサービス部と合体すれば、お互いにキャパシティを広げられると考えて、〇三年に、三十三人を連れてサービス部に異動しました。

こうしてサービス部は一四五人になり、五年後の現在は四〇〇人へと拡充しました。一気に人員を増強する過程では、苦勞もありました。他部署や他社から、また派遣スタッフとして新たに加わった部員たちは、サービスの知識や経験が足りない者が多かったのです。そんな彼らのモチベーションを上げて、持っている力を存分に活かすならなければ、業務に追いついていきません。

そんななか、頭脳は極めて優秀なのに、能力が発揮できないままに、部下がいました。同

じ間違いを起こしたり、周囲に繰り返し同じことを言わせていました。「何とかしてやりたい、変わってほしい」と心から思い、徹底的に向き合う覚悟を決めました。毎日二時間は話し続け、ときには怒り狂うこともありましたが。土日になると、夢の中でまで出てきました。闘ったというのが実感です。

しかしあるとき、「休日にお前が自分の将来のことを考えている時間より、俺がお前のことを考えている時間のほうが絶対長い自信がある」と言うと、彼はがらりと変わったのです。彼の変化を感じて、組革研にも送られました。彼は、組革研にも助けられました。苦しんでいたからこそ、「自分が変わる」なんらかのきっかけをつかんでくれたのでしよう。それで十分でした。

### 会社生活最大の恩人

私はかつて、できの悪い社員でした。全然うまくいっていませんでした。自信を失くしていました。

ちようど本社勤務を経て高砂

製作所に戻ってきたところで、「厳しくて怖い」と評判の上司の直下に就くことになりました。

ただただ厳しい人でした。毎日四時間くらい、響き渡る大声でボロカスに言われました。九回ものすごく怒られて一回ちよつと褒められ、気をゆるすとまた九回どやされる、その繰り返しでした。けれども、「ここまで言うてくださるのは、私のことを真剣に考えてくださっているからだ」と前向きに受け止め、「ありがとうございます！」と言って席に戻っていました。周囲は、「今日も、河相は、ぐれなかつた」と、胸を撫で下ろしてくれていたそうです。

二度と同じことで怒られるものか」と奮起しました。お客様訪問は、入念に準備をしていくようになりました。すると自信をもって話すことができるのです。お客様から頼られるようになると、うれしくて、拍車がかかってきました。

「達成感」というものを教えていただいたのかもしれない。周りがまわらなくなると、評価され

るとうれしい。あのときから私は、「お客様や会社みんなの役に立っている」という喜びだけで、今日まで仕事をしてきました。

今ならわかります。愛情がなければ、絶対に叱れない。「相手はわかってくれる」という自信がなければ怒れない。よく育てていただいたと、感謝しています。あの苦しい二年間がなければ、今の私はあり得ません。私も恩返しとして、「絶対にあきらめない」という情熱を、四〇〇人の部下に対して持ち続けたいと思います。

組革研できっかけをつかんだその部下は、持ち前の謙虚さと頭の良さを最大限に活かし、目覚しい成長を遂げました。今では所内の幹部から現場の人たちに至るまで、すっかり有名人です。みんなから頼られ愛されている姿を見て、本当に嬉しく思っています。これで、もう大丈夫です。

私は特に優秀なわけではありません。ただ、「絶対にやる。絶対にあきらめない。仕事に対しても、部下に対しても」と、強く思いつづけてきただけです。

## 座談会

### 部下から教わって、部下を伸ばす

—— リーダーたちの気づきと変容

グローバルな業務の拡充に

加速がかかるサービス部では、急増する職員のマネジメントが重要課題のひとつになっています。組革研を体験した五人のリーダーたちに、『リードへの気づきとその試み』についてご放談いただきました。

#### ■司会

#### ■上山勝之

企画・戦略グループ主任

#### ■出席者

#### ■安部克彦

ガス・蒸気タービン技術推進グループグループ長

#### ■熊野信太郎

ガス・蒸気タービン技術戦略グループグループ長

#### ■向上登志夫

ガスタービンメンテナンス技術グループ主任

#### ■朝長成之

L T S A 統括グループ主任

知らない“弱み”を  
“強み”に変える

上山 世界各国にお客様が増えるなか、サービス部の業務は増える一方です。事業拡大に伴って急激な人員増加が図られ、その結果、仕事への知識や経験が浅い人たちが数多く存在しているというのが実情です。

このようななかで、部下を持つ者は、大きな悩みに直面しているのではないのでしょうか。つまり、リーダーとして自分自身も知識や熟練度が足りない状態で、熟練度に個人差のある部下たちを、いかにマネジメントし、彼らのモチベーションをあげて、効率よく業務を遂行していくかという悩みです。

みなさんは昨年十一月から順次組革研に参加されました。組革研の体験によって、なにか問

題解決のきっかけをつかむことができましたでしょうか。

熊野 私は、昨年七月にサービス部に来ました。当時はユニツト長として部下が十五人でしたが、この四月からは六〇人のリーダーになりました。異動前は研究所で室長をしており、二〇年のキャリアがありました。その分野では技術的にも詳しく、部下からどんな相談があっても、自分の専門知識で答えることができました。ところがここに来たら、何も知らないのです。毎日さまざまがトラブルが発生し、「どうしようか」と部下から相談されたとき、「何かを言わなければならない、しかし、わからない」と、大きなストレスを感じました。

こんな自分ではプロジェクトをうまく動かせないと、とまで苦しいでいる私の姿をみて、河相部長が組革研への参加をすすめてくれたのです。

組革研では、「仕事に対する基本的な姿勢が決定的に間違っていたのかもしれない」と、シヨックを受けました。まずわかったのは「部下のほう詳しくて

いいんだ。そのなかでどうするかを考えたらいいんだ」ということです。

そもそも仕事において部下との関係というのは、すつきりとしたきれいなものではなかったのかもしれない。自分のほうが知識がないという状況でも、待ったなしで問題が起こり、そのなかでなんとかせねばならないのが仕事なんだと、割り切れるようになったんです。

今は、知らない分野で意思決定をするとき、部下をはじめさまざまな人に聞いて答を引き出すようにしているんですが、たいへん気が楽になりました。

**向上** 私も藤田キャンパスリーダーから「ソニー厚木工場の再生」などの話をうかがい、「部下から学ぶ姿勢」が大切であり、そのことにより部下も私自身も伸びていくんだと知りました。これはちよつと衝撃的でしたね。

○六年の十一月にサービス部の組織改編があり、私は新体制として発足したガスタービンメンテナンス技術グループに配属になりました。そのため、業務のありかたがまったくわかりませ

んでした。「一番知っていなければならぬ立場なのに」と思うとプレッシャーになり、悩んだ時期がありました。

「部下から堂々と、いろいろな情報を吸収すればいいんだ」と考えが変わり、さっそくそれを実践しています。教えてもらうのですから、私からみんなのところに出向いていくように努めています。すると「人は、自分の得意分野を話したがるものなんだ」とわかったんです。

**熊野** 私の部下も、今では一生懸命に説明してくれるようになりました。以前の私は、トラブルが発生して海外のお客様に謝りに行かなければならないとき、「何もわからない私が行っても、きつと役に立たないだろう」と腰が引けてしまつて、部下だけに行かせていたんです。

最近では、「私も行くよ」と言つて同行しています。お客様に対して、納期遅れの経緯など詳しい説明は部下に任せ、私は「責任はどちらにあるか」というような局面で、「これからどうしようか」ということに主眼を置いた話をしましょう」などと軌道修

正を執っています。

私が「行くよ」というと、「ちよつと待って、これもわかつてもらわないと困る」と焦るんでしょう(笑)。「実はこうだったんです」といろいろと懸命に説明してくれるんです。

**上山** 部下はむしろ「上長は知らないのだから、私が頑張らなくては」と思ってくれるのかもしれない。それに、説明することで問題点が整理でき、部下にとつても、仕事の状況をより深く理解する好機になるということもあるかもしれません。

「私の仕事を知ろうとしている」と私を理解しようとしている」と思えば、質問してくれる上司ほど、うれしいものはないのかも…。みなさん、これは、「いいリーダーの条件」のヒントになりましたね。

### “熱い思い”が生身の人間を動かす

**安部** 私には今、五〇人の部下がいます。多くが現職場の経験が浅いことから、私がきめ細かく指導して育成しなければ思つていました。しかし私自身も

日々の業務に追われていて、指導する余裕がありません。それを組革研で『直面して困っている問題』として藤田キャンパスリーダーに質問しました。

すると「まず、教えて指導する」という意識を捨てなさい。あなたは部下を過小評価している。部下は、あなたが思っている以上の、数倍の力を持っている。あなたより知っているかもしれないですよ」というご指摘が返つてきたんです。ほんとうに、ドキリとしました。

確かに、私は部下の能力を勝手に限定評価していたんです。そして日頃から指示を与えるときに、答や近道を出しすぎていました。部下の成長の芽をつんでいたのは、この私だったんです。

**熊野** 同感ですね。私も「部下の実力を決めつけない」ということを学びました。特に「自分でできないのだから部下にもできないだろう」と、自分の枠で部下を判断していたことを反省しました。今は、「たぶんできなだろう」と決めつけず、課題にどんどん挑戦させることを心

がけています。

**安部** 『S-20』の仕組みを調査しながら私は、見ているように、見えていないものがなんて多いんだらうと、驚きました。組研で『対象の概念』というものを知って、対象である部下のことも「自分にとってどうか？」ではなく、「部下の状態はどうなっているか」という見かたをしなければと、自分に言い聞かせています。これはとても難しいことですが…。

**朝長** 本当にそうですね。私も『S-20』の仕組みを最後まで解くことができず、いかに自分が固定概念でものごとを見ていたかを痛感させられました。今は問題が発生したときに、まず固定概念をなくし、ありのままの事実を見て、考えることを意識するようになりました。

**熊野** 組研では、チームリーダーからなら具体的な指示が出ませんよね。そのことに違和感を持ちませんでしたか？私是最初、すごく戸惑いました。しかし、業務のなかで無意識のうちにも「指示待ち姿勢」になっていた自分に気づいたんです。

『管理』によるマネジメントでは

は答を与え、それに従わせることが基本ですが、日々状況が変わり正解が固定されない現在のビジネス環境では、答の見つけかたを考えさせることがとても重要だと学びました。

今では、直接答を言えなかったチームリーダーの苦悩がよくわかります(笑)。

**安部** 私も今では、部下に模範解答を安易に与えることを改め、問題に直面させるように心がけています。また、積極的に聞かかけて、意見を求めるようにもしています。

「部下は、仕事をさせればおのずと育つ、本人が当事者意識を持つて仕事をするのが重要。そのことで仕事の品質も上がるんだ」と考えられるようになってます。

**向上** 私も、「部下に対して問題点をはっきり示し、当事者意識を持たせて、問題に直面させること」と、そして「私の考え、思いをはっきり示すこと」の二つに努めています。

私のグループでは、工場へ持ち帰るガスタービン部品の補修

技術の取りまとめを担当しています。補修の進捗状況は時々刻々と変わるのですが、以前は工場と我々とのコミュニケーションをとる場もなく、進捗状況を共有することができていませんでした。そして、納期直前になって「問題が発生した」という報告が届き、お客様にお詫びにいくということを繰り返していたんです。

藤田キャンパスリーダーのお話では、自分の悪さ加減を指摘された思いでした。今までの迷いが晴れた感があります。今は、「対象を時々刻々明らかにしなければ」と思い、グループ内の状況の把握に努めています。

実は、苦い失敗もありました。が…。「納期を間に合わせて」と上長から言われ、私は現場の状況を見もせずに、担当の部下を飛び越えて現場に直に伝え、工場と部下の両方をいっそう混乱させてしまいました。本当なら、事前に部下に状況を確認して、部下と一緒に対応するべきだったと反省しました。

それからは、「情報を待っておらずに取りに行くように」と、

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(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

会場

伊豆セミナーハウス

静岡県・伊豆熱川

(五月会期から、伊豆熱川に  
組研研究会場が変わります。)

参加費

二二一、九五〇円(税含)

自分にも言い聞かせるようにしています。

**朝長** 自分の考えや思いをはつきり示すことは、部下に対してだけではなく、仕事を遂行するうえで一番大切だと、私も考えるようになりました。

私は統括グループに来てまだ一年半ですから、仕事の知識も未熟ですし、勉強しながらなんとかやっているとというのが現状です。私には部下はいませんが、業務上、他部署に依頼することが多くあります。たとえば、お客様からの質問に対しては、技術部門に依頼して回答書面をつくってもらいます。しかし、技術部門も忙しいので、こちらの思うようには動いてくれないし、できあがった回答を見ても、お客様の問題自体を理解できていないところがあり、困っていました。

しかしそれは、私自身に問題があったのだと、気づいたんです。実はお客様から様々な質問がきても、相手が何を言っているかわからないまま、「お願いしますね」と、メールで横流しをしていたんです。

「自分を変えよう」と思いました。今は、質問内容のわからないところは、完全に理解できないところでもお客様に聞き返しています。担当部署に依頼するときも、直接会いに行つて対面して、「このようにきていますので、これについて対応してください」と、詳しく説明して伝えるようにしています。

私が何をしてもらいたいのかわかり伝えて、私の「やる気」を表現してこそ、相手のモチベーションもあがるのだとわかったんです。

**上山** メールのやり取りで解決したつもりになっていてもそれは表面的で、根っこにある問題は解決できないのかもしれない。仕事をしているのは「生身の人間」どうしなんですから。

**安部** 私は組革研に参加してから、「時間も人も、十分な職場は日本にはない」「仕事は押し寄せてくるもの」と、割り切れるようになりました。これは職場で、「言い訳」を横行させないヒントになっています。まず、できない理由を探しがちであった自分自身を変えて、「攻め」の姿勢

で、部下にも仕事にも向かおうと、いつも自分に言い聞かせています。

**熊野** とにかくまず、行動することが大切ですよね。それによって生まれるものが大きいのだと思います。昔は、頭で考えて答を出してから行動するというパターンでしたが、今は、「わけもわからず動く」と間違いも起るが、そのほうが現場が変わるなあ」という実感を少しずつ持っています。

職場は、「じーつと頭で考えて、ポンと言ったら、それが正解」というようなスマートな世界ではないんですね。かつこ悪くてスマートじゃないが、やるしかないんだと、それを一番思います。

**上山** 「止まって考えているのではなく、まず動け！」と、河相部長からもよく熱い言葉が飛んでくるじゃないですか(笑)。我々も、前向きに熱く動くリーダーとなって、部下を、組織を、変えていきたいと思えます。

今日はみなさんの「自分を変えよう」という努力や、部下への「思い」がよくわかりました。

### 組織革新研究会 定期報告会／〇八年度

今回の定期報告会では、派遣者やメンバー参加をされた方がたから、組織革新研究会での「変革への原体験」が企業の現場でどう展開されているかについての生々しい事例をご報告いただき、変革への道すじをさらに深掘りする集いにしたいと思います。

とき 08年7月10日  
10時～17時

ところ 都内

会費 一五、〇〇〇円

組革研／定期報告会の詳細につきましては、5月中旬頃に改めてご案内いたします。

組織革新研究会・会報 ©

「はこね」そして伊豆高原

第二巻十九号(〇八年五月)

発行日 二〇〇八年五月一日

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・二二二一

(FAX) 〇三・三五八一・二二二六