

# 子会社から ビジネスパートナーへ

—企業価値を昇華せよ

マツダE&T

代表取締役副社長 岡崎和幸

社名のマツダE&TにあるE  
&Tは、エンジニアリングとテ  
クノロジーを表わしています。  
クルマにおける高い安全性、環  
境への適合性といった時代の要  
請に応え、高品質量産車両の開  
発技術においては他社の追随を  
許さないステージを目指して、  
企業活動を展開してきました。

しかし、〇五年にマツダから  
出向して私が専務に就任したと  
きの第一印象は、「すべてに関し  
て個が出ていない」というもの  
でした。「親会社の指示命令が  
絶対」となって組織全体が動い  
ていたのです。個々を發揮して  
仕事にのめり込んでいるという  
印象がなく、一歩ひいて「言わ  
れたことを間違いなくやってい  
ればいい」という体質が定着し  
ているように感じられました。

「子会社意識からの脱却」が、  
私のスタートになりました。事  
業内容の個性化を図り、マツダ  
にとつてなくてはならないビジ  
ネスパートナーへと、存在価値  
を高めていかなければ有望な未  
来はありません。それによって

「マネジメントに技術は無用  
マツダに入社して以来、エン  
ジニアとして開発に従事してき  
た私がマネージャーになったの  
は、八八年のことでした。会社  
にはゆるぎない『技術第一主義』  
があり、エンジニアは技術スキ  
ルが評価されるとマネージャー  
に昇格するのです。部下は私の  
技術を敬つて確かについてくる  
のですが、悩みました。「マネジ  
メントとは、技術管理・品質管  
理といったハウツウの世界とは  
別のところにあるのではないだ  
ろうか。しかし、いったい何を  
やったらいいのか…」

①

ほこね  
そして  
伊豆高原

第2巻20号<sup>08年</sup><sub>6月</sub> / 組織革新研究会・会報

組織研への派遣は、多くの場合、  
「改革」への「熱い思い」ですすめ  
られています。派遣者が描く組織  
変革の未来図とは。また、それに  
応えるべく参加した部下の「意識  
の変容」について紹介します。

- 子会社から  
ビジネスパートナーへ  
マツダE&T
- 人を人として  
三菱重工印刷紙工機械販売  
ボッシュ 栃木工場
- 目指すは世界一の工場だ！

組織研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

こそ社員一人ひとりがいきいき  
とクルマ造りに従事できると、  
五年先の将来像を描いたのです。  
マツダにおいては長年にわた  
り、定期的に部下を組織研に派  
遣してきました。引き続きE&  
Tからも、と決めたのです。

報告したことを覚えています。  
「マネジメントとは、技術だけ  
で引つ張ることではない。部下  
を人として大切にすることだ。  
自分の技術を教えるのではなく、  
部下の技術力を引き出し、独自  
の発想で創造していけるように  
部下を成長させることだ」と、  
学ぶことができたのです。

①

大幅に変えようとしているか。部下は育っているか？」と声を掛けると、もがき苦しんでいるのがわかります。

二つ目は「三年間で変革せよ」。三年で親会社に帰すことを決めているので、「その間で部下と向き合ってほしい。トライ&エラーでいい。組研を自分なりに解釈し、どう生かすかを模索してほしい」と話しています。

三つ目は、「実研部の強化」です。現在のクルマ造りの世界では、設計においては3D—CADというデスクワークが、開発においてはCAE(コンピュータエイテッドエンジニアリングシステム)といった仮想現実が主流になっていきます。とはいながらも、最後に車を評価する場においては、『現地現物主義』が絶対に残るでしょう。実際の走行テストによって、検証しなければならぬからです。

最先端テクノロジを駆使することで見失いがちになっている『現地現物』を攻めて、我々の強みに。「事実をありありとみる」ことを事業として特化させれば、不可欠なビジネスパー

トナーへと成長できる、と夢みているのです。

### 夢を追えるか

しかし、まだまだ助走期間です。創業以来二〇年間で浸透してしまつた体質を五年で変えるのは容易ではないでしょう。変わるうとする人間、しかし周囲の誰もがそれを支援しているわけではありません。また開発は長期に及ぶため、短期には成果を生みにくく、気持ち疲弊しやすいという難題もあります。

私自身が未だに迷い、模索しています。トーンダウンしそうな自分の思いを奮い立たせようと、これまでも組研の定期報告会に出席してきました。しかし、組研から戻つた若い社員の報告を聞いて、私は大きな勇気を得ることができたのです。「ものづくりはひとつづきから」。これはマツダに息づいている思想です。これを私はE&Tにも貫きたいと思います。夢を描いて入社してきた優秀な社員たち。彼らの夢が摩耗することなく、燃え続けるようにと願つて止みません。

### ◆ PT設計部 ◆

#### 浅野圭一氏の報告

自動車関連のエンジニアになりたいと、大学の工学部では燃焼関係を専攻し、造りたい車が造れる日を夢見てきました。しかし入社してみると、役割ごとに部門が別れ、技術的にブレイクダウンされたその先の小さいところだけが、エンジニアとしての私の担当でした。理想とのギャップ。それを理想に近づけて埋めるのではなく、私は現実的に近づけて埋めていました。そんななかで組研に参加すると、「手抜き」と「ロボット症」と、ダブルで陥っている自分のはつきりと見えたのです。

たとえば以前、私手がけたエンジンの開発で、最後の量産ラインの段階でNGが出たことがあります。なぜ不具合が起きたのか、それまでの開発工程を振り返って検証する作業が課せられました。すると真因を探す過程で上司から「本当にそうなのか？何がそうさせたのか？」と再三再四、指摘が入つたのです。そんなとき私は、「上司がそ

う言うのならそうかも」と、言われるままに修正していました。後日、同個所で同様の指摘があり、どう修正してもOKとならないことがあつたのです。

今思えば、上司は「事実をしつかり見ろ」と言っていたのです。その時の状況は？ 自身の納得は？ など…。私はうわべの事実しか見ていなかったのです。真因を掴み、施策を立て、良いものづくりへ繋げることが本来の私の目的なのに、いつのまにか上司からOKを貰うことへとすり替わっていたのです。

現在は、「問題はどうか発生したのか」と、事実を全部洗い出しています。相変わらずシビアな指摘がきますが、「事実はどうです。それはまだ調べていません。これから調べます」とはつきり主張できるようにになりました。埋もれていた自分が蘇りました。エンジニアリングの領域で世界でナンバーワンをとりたいたい、夢を描けるようになりたい。自分の対象に仕事と夢を置き、二つがガツンと結び付くために自分は何をするべきか、はつきりさせようとしています。

# 人を人として

—それぞれに拓かれるもの

三菱重工印刷紙工機械販売

総務部総務グループ長 加藤光俊

我が社は、三菱重工工業が製造する印刷機械・紙工機械の販売会社として、販売および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。

組研への派遣は〇四年から始まりました。〇六年二月には派遣責任者の取締役総務部長が自ら参加しています。当時、伸び悩んでいた業績の背景にあった「危機感の欠如」「ことなかれ主義」という組織体質。「人の意識を変える」ことで組織が活性化すれば、立ち直ることができるという確信を、組研で得ることができた」と、後日談を聞いています。今日に至り、約五〇〇名いる社員のうち、九〇名近くが組研を体験しました。ほとんどが管理職あるいは管理職候補です。そして今年の二月会期には、初めて入社二年目という若い社員を派遣しました。

つたのです。初日は、「いったい何を求めるんだ、何を求められてるんだ」と戸惑うばかりでした。しかし帰路に着くころは言い知れぬ感動に包まれ、極度の疲労さえ心地よいほどでした。

## まず、自分を変えよう

S-20のわからないことをボードに張り出して一覽一望したとき、「これだ、これを実践しているんだ！」と、職場のシーンが蘇りました。私が着任したとき、すでにある取り組みが始まっていたのです。

我が社のサービスマンは守備範囲が広範で、深夜の作業も多いため、一人がほぼ一台の営業車で移動しています。全国で常時、数百人のサービスマンが活動しているために、交通事故が問題になっていました。しかし原因究明は憶測でなされており、「たぶんこうだろう」「ああ、そうだろう」というあいまいなやりとりで行われ、現状を変えることができませんでした。

書き出し、「事実はどうです」と説明するように変わったのです。全員で原因と考えられることを書き出して貼り出し、徹底的に洗い出してから対策を立てていきました。これを全国の拠点で実践することにより、事故の発生が激減するという成果を得ていたのです。

また『人を人として』という藤田キャンパスリーダーのお話が強烈でした。私が所属していた職場は、組研で覚えた表現をするならば、「部下は上司の目標を達成するための道具。道具力が引き出されている」という感じでした。そんな中でも、私は部下の自主性を尊重しているつもりでした。「これ、どうしましょう」と聞きにくる部下に、「自分で考えてやってみろ」と言っていたものです。しかし「自分の力で結果を出してほしい」と願いながら、実は、ああしろ、こうしろと指示を出し教えていた自分に気づき、愕然としました。そして、「他人を変えろなどおこがましすぎる。まずは自分が変わらなければ」と、強く心に誓ったのです。

この一言に出会えたことで、人生が大きく変わったと思います。あの日から常に、『人を人として』と思い続けてきました。ご著書の『人を人として』を枕元において、早く目が覚めた朝に読んでいます。もう二回ほど読んでいるのに、初めて目にしたかのように、そここのフレーズが胸に迫ってくるのです。

## 派遣の喜びと責任

組研から戻ってきた若い社員の話聞き、彼がその気づきをもってやりきれるように、私こそが「思い」を持ち続けなければと、大きな責任を感じました。彼の話を紹介します。

### ◆ ◆ ◆ 新聞輪転機サービスク 加藤典之氏の報告

〇六年度入社で、新聞輪転機の整備・修理を担当しています。工場で初めて新聞輪転機を見たとき、あまりの大きさにびっくりしました。五階建てのビル一棟くらいあるんです。最先端の技術を搭載する世界最速の輪転機、一時間に一八万部の新聞を印刷・断裁していました。

朝刊が刷り終わる午前四時くらいから工場に行って整備し、調子が悪いと、その夜からの朝刊刷りにも立ち会うことがあります。体がきついこともあります。

あまりにも機械が大きくて複雑なので、ベテランの先輩を見ると「いつになったら、あそこまでできるようになるのだろう」とため息が出ました。

組革研への参加が決まると、自分をどう変えられるか、期待と不安が入り混じりました。五日間の体験のなかで、大きな二つのことが印象に残っています。

まず一つ目。全体ミーティングで「物事を知れば知るほど、自分が理解できていることの少なさがわかるのはなぜか」と質問すると、藤田キャンパスリーダーから、思いがけない回答をいただいたのです。

「素晴らしいですね。本当にそうです。私はここが、一つの人間の『勝負どころ』だと思いません。何かがわかると、わかってしまったと思う人間と、わかったことにより、わからないことが増える人間がいるんです。あるとき、大学の名誉教授と話を

していると、『勉強すると眠れなくなってしまう。わからないことが増えてしまつて…』と言うのです。それを聞いて私は、一層彼を尊敬するようになりました。もう単純に、うれしくなりました。

そして二つ目。組革研に行く前、整備や工事に慣れてくると、「作業内容がほぼ決まっています。一回やるとその繰り返しだ

な」と思い、単調な仕事に面白味を感じられなくなっている自分もいたのです。

しかしS-20では、その解明に必死になって取り組んだら、仕組みを発見したりゴールできたときに、ただただうれしくなりました。仕事に自分からどんなにかかわっていくと、仕事がかかわりかた」をギョツとつか

めたような気がします。

帰ってくる、気持ちの置きかたが変わりました。作業スピードが私よりずっと早いベテランの先輩を、よく見るようになって、同じようにやってみても、すぐできることもあれば、できないこともあります。けれども「作業スピードの向上」と自分自身に課題をつくつたら、仕事が面白くなってきたのです。

#### 組織革新研究会／08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

2008年7月10日(木)／10:00～17:00

ホテルアジュール竹芝／東京・港区

□

- 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  
—最近の組革研  
—企業内「人と組織」との同体化

報告者 松本哲夫氏 ユニチカ／中央研究所長  
 称宜行成氏 〃／樹脂生産開発部  
 森 知己氏 山陽特殊製鋼／製鋼部鑄造課課長  
 松本 聡氏 JR東日本リテールネット／専門店営業部副課長  
 加藤直樹氏 ボッシュ／機械加工課課長  
 上田達也氏 三菱重工業／実証発電部主席技師  
 ほか  
 藤田英夫 組革研キャンパスリーダー

会費 ¥15,000

# 目指すは世界一の工場だ!

## —挨拶から始まった工場改革

### ボッシュ

執行役員栃木工場長 松尾政明

栃木工場の工場長に就任した〇二年五月、「世界一の工場になるう!」と、私は、必死の覚悟を従業員に告げました。ドイツのボッシュという会社は全世界に二六〇近くの工場を有し、二六万人以上の従業員を数える会社です。その中で日本のボッシュの、さらにその一製造拠点である栃木工場は吹けば飛ぶような小さな工場でした。いつ他工場に集約されるかもしれないという状態にあったのです。

業績だけではなく、特徴のある「世界一の工場」にならなければ生き残れない。しかし油圧ユニットの製造ラインは、アルミ部分に油を差してネジ穴をあけるため、機械も床も壁も飛散した切り粉と油にまみれ、オイルミストが立ちこめている状態でした。そのなかで従業員も真っ黒になって仕事をしています。私は彼らの心にも、輝きを感じることができませんでした。

た反応でした。「こんなところの工場長になるなんて」。そんな絶望感を覚えながらも、幸いな組研体験者の前任工場長がきちんとした下地を築いてくれたので、「まずしなければならぬのは私自身を変えることだ」と決意したのです。

当時の私はどう見ても、部下が気軽に話しかけられるような親しみやすい上司ではなかったからです。そんな自分をがらりと変え、勇気を出して従業員一人ひとりに、「ごくろうさん!」と声を掛ける努力を始めたのです。組研で心に残ったお話が、私を突き動かしていました。

組研研体験者の先輩にすすめられての参加で、「こんな役に立つはずない」と、最初は不承不承でした。ところが日を追うごとに、次々と心に響いてくるのです。最終日に『知床旅情』を合唱すると涙があふれ、「このやろう、世の中捨てたものじゃないぞ」と胸が一杯になったものです。それ以来「学んだだけではなく、自分の心のありよう」と結び付けて実践することが大切だ」という信条を持つてきました。ですから工場長になりました。「なんとかこの工場を変えなければ」と思ったときに、部下への声掛けを、とにかく実践したのです。私だつて若いときは上司から声を掛けられれば、「やった!」と舞い上がったものです。「おはよう! がんばってるな」。けれども、みんな知らんぷりで、挨拶が返ってきませんでした。「俺の気持ちがわからないのか」と、落ち込んだことも数知れません。それでも、「いい仕事しているな、その調子でやってくれよ」「昨日スパーで会ったけど、可愛い子供を連れていたな」と言葉を足して、廊下で、トイレで、社員食堂で、声を掛け続けました。

### “当たり前”が一番大切

創業以来、工場が取り組んで来た『納入クレーム・工程廃却ゼロ』活動も強化しました。品質維持向上において、工場の一番の基本は安全です。その次に私がかつとも重きを置いたのは、従業員の“心のありよう”です。心のありようがすべておもてに現れる。心のありようを

表した三つの言葉を行動方針として一人ひとりに訴えました。「大きな声で挨拶しよう。キチンとした服装をしよう。5S/6Sの感覚を磨こう」。5Sとは、整理、整頓、清掃、清潔、しつけ。そしてもう一つのS「しつこく(やり抜く)」を足して6Sとしたのです。私自身、工場を回りながら、しつこく「挨拶しよう、きれいにしよう」と言い続けました。

二年が過ぎたころでしょうか、返事が返ってくるようになりました。みんなの顔つきも違ってきました。そして、工場もきれいになってきたのです。この変化の状況を、前述した油圧ユニット製造ラインの課長が、次のように語ってくれました。

### 機械加工課課長

加藤直樹氏の報告

以前の私は、機械加工職場なんだから油で汚れていて当たり前だと思っていました。だから新しい工場長から「きれいにしろ!」と言われても、「そんなことできつこない。来たばかりの人にはわからない」と反目し

ていたのです。そのため最初はイタチごっこでした。言われると掃除をしましたが、二日もすると、またすぐ汚れました。

しかし何回も繰り返ししていると、「なんですぐに汚れるんだろう？」と疑問がわいてきたのです。そこで機械をよく見ると、油が飛ぶ箇所がわかりました。カバーを取り付けたら油が飛ばなくなりまし。きれいになると、マシンの故障原因がすぐわかるようになり、対策が打てるようになりまし。こうして少しずつ生産効率が上がっていき、「汚したくない」という気持ちになつていったのです。そして工場の不具合は、限りなくゼロに近づいていきました。

「基本」というものがわかったのかもしれない。「整理とは要るものと要らないものを分けること。整頓とは要るものをすぐに取りだせるようにすること」と、工場で働く四〇〇人全員が体で知ったのです。

「工場長の言った通りだ。言うことは本当だ。工場長のためならがんばれる」と思うようになっていきました。工場長は本気

で怒る。烈火のごとく雷を落とす。しかし工場のために、我々のために、本気になっていることが伝わってきたのです。

そんななか、私にも組革研に参加するチャンスが訪れました。組革研ではいろいろなことがどろんどろん体の中に入ってきた。なかでも一番印象に残ったのは、「現状を把握することの重要性」です。さっそく工場で部下とともに実行しました。前年に油圧ユニットに発生していた十件の不具合に対して、徹底的に事実を洗い出し、現状把握をしたのです。するとどうでしょう、誰もが無理だと思っていた「不良発生件数ゼロ」が現実のものとなったのです。

六年前、松尾工場長から言われた「きれいにしろ！」がきっかけになりました。今では私も七十三人の部下と一緒に、本気になって、「世界一きれいな機械加工課」を目指しています。

従業員のうち、元気がよく、私に声を掛けてきてくれます。工場には自動車メーカーやボッシュグループ各社、また一般の

お客様など、多くの見学者が訪れるようになりました。「いらっしやいませ！と、みんなが声を掛けてくれる」と誰もが驚きを隠さず、自動車メーカーからは「どこもピカピカだ。ちり一つ、油一滴落ちていない。この工場は世界で五本の指に入るかもしれない」というお言葉をいただけるようになりました。

私は、難しいことをしたわけではありません。信じていることを言い続けてまっしぐらに進んできたなら、こうなったのです。「人間として当たり前の『挨拶』をすれば、品質はよくなる」というのが、私の哲学になりました。しかし、まだまだこれからです。前栃木工場長は自らが組革研の体験者であり、多くの部下を派遣してきました。その意を引き継いで、私も派遣を続けていきます。製造品質の向上を図るとき、技術や手法を勉強するより、人としての感性を磨いてほしいからです。「感性は自身で鍛えることができる。組革研でも自分で『これだっ！』と思うことを見つけてくれ」と伝えて派遣しています。

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(いずれも火曜く土曜)

08年

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  
[満員]

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

第二巻二十号(〇八年六月)

発行日 二〇〇八年六月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇一四

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