

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たらいい」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

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。



第2巻20号^{08年}_{6月} / 組織革新研究会・会報

■ 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！

組革研への派遣は、多くの場合、「改革」への「熱い思い」です。推奨されています。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。

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

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にも貫きたいと思えます。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、私は現実に近い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がか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。真因を掘み、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。