

# 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て。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、よく見るようになりまして。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