

# 事業と人間の復興

## — 事業部変革の軌跡

昭和電工／アルミニウム事業部門  
押出・機能材事業部

押出・機能材事業部は、営業部、生産・技術統括部、品質保証室、SCMセンターを主軸に構成されており、約七〇〇人の従業員が所属しています。国内生産四拠点、営業三拠点と分散していますが、各部機能が連携を図った業務を目指しています。

二〇〇五年六月、全社計画会議の席で、西出事業部長が宣言  
『一覽一覽』が、大規模な組織改革のための序盤であったこと

『一覽一覽』が、大規模な組織改革のための序盤であったこと

「敵は社内にはいない、競合他社だ」と何度も指摘されるなかで、さまざまな施策が展開していききました。

# ほこね そして 伊豆高原

08年新春特別号／組織革新研究会・会報

昭和電工／押出・機能材事業部特集①

昨年十一月の「組革研／定期報告会」では、昭和電工／アルミニウム事業部門 押出・機能材事業部の方がたから、『事業部変革の軌跡』をテーマに報告がありました。組革研への参加をベースに、劇的な変化を続ける“人”と“組織”。定期報告会では、一部の紹介にとどまりましたが、今後特集をもつてその全容を紹介していきます。第一弾として、三年間の改革の概要と、その一コマであるA工場の再生について、この新春特別号で紹介いたします。

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

### 状況を共有して“絆”を生む

生産・技術統括部長 松村光展

昨年十一月の「組革研／定期報告会」では、昭和電工／アルミニウム事業部門 押出・機能材事業部の方がたから、『事業部変革の軌跡』をテーマに報告がありました。組革研への参加をベースに、劇的な変化を続ける“人”と“組織”。定期報告会では、一部の紹介にとどまりましたが、今後特集をもつてその全容を紹介していきます。第一弾として、三年間の改革の概要と、その一コマであるA工場の再生について、この新春特別号で紹介いたします。

「敵は社内にはいない、競合他社だ」と何度も指摘されるなかで、さまざまな施策が展開していききました。

### 敵は社内にはない

### ①横組織化による新規参入分野の開拓。

営業、技術、品質保証が三位一体となり、若手をリーダーに立てて、日常業務とは別の活動を展開。メンバー自身がこの活動に意味を見出し没頭していくと、高難易度の製造、技術開発などが実現しました。

### ②管理職四〇パーセントに及ぶ大人事異動。

「大丈夫か」という声が周囲に渦巻くなか、「今の状態がベストではない。今以上に悪くなることはない。一時的な混乱は起こるが、その混乱が大切だ」として、八月に大規模な人事異動を実施しました。

### ③組革研へのチーム参加。

これまで他社からの参加者と混在する組革研への派遣形態をチーム参加へと変更。第二部での『組革研での体験は何であったか』という課題を、チーム参加だからこそ可能となる『職場の問題を洗い出し、その原因をつかむ』とし、チーム内で徹底的に闘うことで、「職場の体質がありありと見えてくる」ことに価値を置きました。

このように、強行ともいえる施策が展開する一方で、A工場が、工場閉鎖の危機に直面していました。

その背景には、アルミ業界全体における需要の動向がありました。自動車やIT関連は向上しますが、A工場の主な製造品である住宅建材（アルミサッシなど）は頭打ちという厳しい市場状況があったのです。○五年の夏、監査役による定期工場往査の結果では、低迷する業績に對しならん施策を投じていない状況に、「どうしようもない状態である」という評価が下されていたのです。

このため○六年八月の人事異動において、誰よりもA工場を愛する人物を製造部長に、そして過去に工場閉鎖という苦い体験をした人物を課長に任命しました。「工場の危機」という状況を、営業、生産、技術、総務など事業部全体が共有するようになると、皆の気持ちが変わっていききました。

翌年六月に予定された「存続か閉鎖かの経営判断」に向けて、生き残りをかけた戦いが始まり

ました。ところがその最中の二月に、大規模かつ深刻な品質問題が発生したのです。損益的にも大打撃を受ける可能性のあるものでした。

誰もが「工場閉鎖の決定打になるだろう」と予感したなか、営業、生産、技術、品質保証などのキーマン四〇名が各拠点から集まってきました。今まで離れ小島のように孤立し、他部署の人間が訪れることなどなかったA工場に、他部署のキーマンたちが結集し、事故現場を渦巻くように歩きまわっているのです。「なんとかせねば」という思いを胸に、事故の原因を究明しようとするようになって。

事業部の方針を受けて、営業部隊が取り組んでいた製品価格の改定も、A工場を危機から救うことに大きく寄与しました。こうして、ばらばらだった事業部に、「絆」が生まれていったのです。

今思えば、品質管理体制が脆弱なA工場に起こるべくして起



定期報告会のようす

こつた事故でした。しかし、この事故を頭わにし、大きく取り上げて事業部全体の問題にしました。『コミュニケーションがとれない病』からの突破口となったのです。

現在事業部では、各部門内のみならず横組織間で『×打ち』が繰り返されています。それによって、横組織における情報の共有、浸透、理解が深まっています。また『対象の概念』も浸透しつつあり、多くのメンバーが

それによる発見の喜びを実感したという声も聞こえてきます。「変わってきた」と手応えを感じているところです。

A工場も、大幅な損益分岐点の改善をやり遂げ、冷え切ったマーケットのなかでも、十分に持ちこたえられる体力となってきました。工場は、いきいきと

## 工場生き残りへの挑戦

生産・技術統括部A製造部部长 一圓精治

昨年の八月、思いがけない人事異動で、A工場押出課長の私が製造部長に任命されました。

驚きました。地元の工業高校を卒業し、自宅から通えるという理由でこの工場に就職しました。そんな私が課長になっただけでも、先輩から「もう先はないのだから肩の力を抜いてやりなさい」と励まされていたというのに。部長っていったい何を

するの？ 私に何ができるの？と不安が押し寄せる毎日でした。しかも直後の九月、「工場が閉鎖したら、どうするかを考えると通達されたのです。「再建策を考えよ」ではありません

生まれ変わったのです。前述の往査を行った監査チームのお一人が、一年後に再び工場を訪れました。成果はまだ出ておらず、工場全員が必死に活動している最中でしたが、その変わりように驚きの声を上げ、涙して喜んでいただけたというエピソードを、最後に付け加えておきます。

でした。赤字が続いているとは聞いていましたが、まさか閉鎖だなんて、ゆめゆめ考えてもいませんでした。「なんで優秀な前任者ではなくて、新任の私なんだ！」と思いました。従業員は一三〇人もいます。「汚れ役のために、私は部長になつたのか」。恨みつらみばかりが膨らみました。

調べてみると、ここではかなり前から「事業構造の転換」が方針としてあがっていたのに、どの年度においてもまったく着手されていなかったことが判明し、啞然としました。

○七年度の上期末(六月)に、

閉鎖か存続か、経営判断が下されることになりました。「何とかせねばならない。工場の赤字を黒字に変えなくては」と追い込まれ、「製造コストを削減して利益率を安定的に保つ」と、外な目標を掲げざるを得ませんでした。

事業部が始まっていたTPM活動の二本柱「個別改善」「自主保全」に加えて、工場ではもう一つ、「品質保全」が大きな課題となりました。これまで毎月三〇件を超えるクレームが発生し、大混乱のなかで日々クレーム対応に追われていたからです。誰もが目先の「対策」ばかりに奔走していたため、何も変わらず、再発が防げなかったのです。

目標の実現に向けて、従業員全員で現場のあらゆる問題点を洗い出していきました。そして、「対象はどうなっているか、対象をよく見る」ことで原因を探り、「やってみる、変えてみる」と、取り組みを展開していったのです。

「みんな、がんばってやろう！」と激励し、成果が出れば「よく

やってくれた、がんばったな！」と声を掛けながら、その一方で「七月になったら、このメンバーたちの次の就職先を探していかなければならないのか」という思いが頭から離れませんでした。

### 部下が、工場が、自分が変わった

最終の経営判断が下される六月を目前にして、なんと、組研にリーダー参加することになりました。こんな時期なのに：と思いつつも、断ることができませんでした。

「チーム参加」なので、メンバーは全員が知った顔ばかり。初日から緊張感がありませんでした。むしろ、仕事から離れてリラックスしているムードです。

これでは全員でここまで来ている意味がありません。メンバーを本気にさせるには、声を張り上げていろいろと言うより、私が「ここからいなくなる」ことが一番効果的だと考えました。

「慣れ合っている！ それを払拭するにはどうしたらいいか、自分たちで考えてくれ。できな

いのなら私の責任だから明日帰る」と宣言したのです。すると、「リーダーをやらないういうなら解任だ。明日ではなく今すぐ帰れ！」とブロックリーダーの声が響きました。「ちょっと待って！ 今から話をしたいのにならなうっているの」。予想外の言葉に面食らって頭が真っ白になりました。部屋に戻るしかありませんでした。

私が「帰る」と言ったのは、彼らに良かれと思ったのではなく、実は「逃げ」の言葉だった、メンバーの責任にしている、だからクビなんだとすぐにわかりました。だからと言ってチームに戻っても、チームは何も変わらずそれぞれの職場に帰っていただく。これをチームのもっと大きな問題にするためにも、やっぱり私は帰るしかない結論を出しました。

「あなた、お子さんいらっしやる？」という藤田キャンパスリーダーのやさしい言葉から始まりました。つづいて「あなたは自分の子供も、ダメと言って、同じように置き去りにするのか。工場だって、今あなたが逃げた

ら、部下たちはどうなるのか」と言われ、悔しいとか悲しいとかではなく、ただただ涙があふれ出しました。

今まで周囲にひた隠しにしていた「本当は、いつもいつも逃げたがっている自分」が、組研という思いがけない場面で露呈したのです。「なんで俺が部長になり、工場閉鎖のためのA級戦犯にならなきゃいけないんだ」と思い続けていた自分。必死に見栄をはり、やる気を演じ、闘うふりをしていただけで、実は「逃げたい」と常に考え続けていた情けない自分が見えたのです。

組研研といえども、社員の前で私の化けの皮は剥がされ、丸裸にされました。止まらない涙のなかで、生まれ変わっていくような明るい光を感じたあの瞬間を、いまでも鮮明に覚えています。

もう、怖いものなど何もなくなりしました。私はそれまで自分のなかにしまい込み語れなかった真実を、率直に全て明かす覚悟が決まりました。

六月末、経営判断のために、

経営陣が工場を訪れました。私は良い点も悪い点も、工場の全てを報告書にまとめ、会議室で説明するつもりでした。すると、押出課長が食い下がってくるのです。「私たち現場の人間にも報告させてください。会議室ではなく、がんばっているこの現場で！」。却下されても課長はあきらめませんでした。要望は受け入れられ、報告は会議室と、活動板だらけの現場の両方で実施されたのです。

現場での報告では、活動板の前で、誰もが自分たちの成果を堂々と発表しました。

数日後、「存続」という判断が下されました。営業利益は、かろうじて黒字に転じていました。さらに皆の熱い思いが、経営陣の心を動かしたのです。

私はすぐに、工場の正社員七十二名が集まってもらいました。経営陣への報告書そのものを使って、報告内容を隠すことなく話しました。会場は水を打ったようにしーんと静まりかえり、全員が私の話に集中しているのがピリピリと伝わってきました。「存続」という結果を伝えて報

告を終えると、とたんに大きな拍手が沸き起こりました。会場に安堵と喜びが広がっていくのがわかりました。あんな体験は初めてです。「皆に本当のことを話してよかった」と、心底思いました。

工場には今、以前ではありえなかった一体感が醸成されています。私は「事業部大変革」という荒波にのみ込まれ、翻弄され続けてきました。当初は被害者意識の塊だった私。けれども今では、感謝の気持ちでいっぱい。このような状況に私を置いてくださり、幸せ者だと思えます。

しかし、まだまだ安心できない状況です。我々の本当の闘いは、これからです。

\*\*\*\*\*

組織革新研究会・会報

「はこねそして伊豆高原」◎

第二巻〇八年新春特別号

発行日 二〇〇八年一月一日

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・二二

(TEL) 〇三・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六