

思い込みの履歴書

松本 守司^{*1}
Matsumoto Moriji

本稿の執筆依頼をいただき、何を書いたら良いかと思ひ悩み(?)しました。「IICに入社して間もない私が、興味を持って読んでいただける話題は何だろうか。」とツラツラ考えた末、昭和46年にIHI(旧・石川島播磨重工業)へ入社して以来今まで多くの職種を経験してきた中で学んだこと、「エピソード」、「こうすれば、こう考えれば、この仕事はなんとかうまくいくはずだ。」と勝手に思い込んだ、「教訓?」の数々を書き連ねて、自己紹介を試みようと思ひ立ちました。

入社して最初に就いたのは、回収古紙を処理して製紙の原料とする設備(原質機器という)の詳細設計です。入社早々の思い出は、始業前に先輩の真似をしてぼんやりしている時、当時の課長(故人)に「新入社員のくせに、なんでラジオ体操をさぼっているんだ。」と叱られたことです。それ以来今日までラジオ体操をさぼったことはありません。・・・教訓:新人を鍛えるのは、先ず最初が肝心です。

CADもドラフター(製図機械)もなく、T定規と巨大な三角定規を使ってトレーシングペーパー(時により、方眼紙)に図面を書き、一つの小型機械を設計するのに何人もかかっていた当時のトリプルチェックの方法をご紹介します。図面を書いた本人は、全ての寸法・文字を見直しながら、青鉛筆でチェックしたことを示すポツ印(・)をつけます。

次に、班長は同様に見直しながら、赤鉛筆でポツ印をつけます。最後に課長は全ての寸法・文字に赤と青のポツ印が付いていることを確認して、捺印していました。組立図と標準図だけは、部長の最終承認を受けました。

入社6年目に担当機種の設計製造販売権ごとスピニアウトされ、旧石川島産業機械株式会社(IIM)に出向することになった時には、労働組合の代議員(現在の支部委員)をしていました。出向することの不安をかかえる諸先輩を前に毅然とした態度で説明しなければならぬと必死でしたが、「逆の立場であったなら、自分はどうにかうるさいことを言ったか。」と思うと・・・教訓:文句を言いそうなやつは、最初に味方にして責任を負わせるべし。

出向直後は、営業技術(セールスエンジニア)です。米国の技術提携先への新技術・製品紹介ミーティングへの出張等を通して、それらの選定基準やPR資料を(今から考えると誰にも指示されずに)作成しました。一人で客先に出向き売込むのに必要だからやったまですが、究極のOJTかも知れないと自負しています。

当時、ある客先に言われたことが耳に残っています。「御社の○○さんの説明を聞くと『そうかなー?』と思うが、あなたの説明を聞くと『そうかも知れないなー』と思う。」とのことでしたが、結果的には競合相手ではなく、IIMの新製品を買っ

*1: 取締役 社長補佐

ていただきました。・・・教訓：お客様はメーカーの説明を、「100%信用する。」なんて言わないものです。また、調達するときも言う必要はありません。

次は、担当機種の研究開発です。IHI 研究所の流熱部へ研究工事の相談に訪れたときに見かけた長髪の「燃焼の博士」が、現在の佐藤 IIC 社長です。その話はさておき、私が理論ずくで発案した製品は、ほとんどヒット？しませんでした。ところが、私の後継者が大ヒット製品を生み出しました。この製品の「壺」は、従来の理論では「そんな物はうまく行くはずはない。」と思われる点を内在している点です。詳細は割愛しますが・・・教訓：理論的に辿り着くような開発製品は、既にどこかの誰かが製品化しているか、失敗しているかのいずれかで、他の専門家や上司が「そんなバカな。」と言うような発想からしか、差別化されたヒット製品は生まれません。つまり、若者の発想に上司が口を出してしまうと、良いものは生まれません。

ある日突然、「2週間後に福島工場へ転勤し、新工場建設プロジェクトに移ってください。とりあえず、それまでの2週間は出張で行ってください。」とお達しがありました。それから約5年間、福島県の本宮町（現在は本宮市）で過ごしました。本宮町による新工場用地の買収が進まず長期戦になる中、プロマネを兼務した工場長の補佐役のような形で建設関連以外の色々な経験をさせていただきましたが、ようやく建設工事が始まった時点で次の仕事に移りました。品質保証部長（ISOの管理責任者）と、東北・北海道地区担当の部品・サービス営業部の立ち上げです。この中で学んだのが、工場長主催の全員（温泉）一泊研修で、ほとんどのグループが結論にあげた、「人に動いてもらうのは、人間関係が一番重要だ。」ということです。今では、属人的風土と批判される面もありますが、私は、「『あんたに頼まれたら、しょうがないな。』

という感じで助けてくれる人がいるのといないのでは、仕事の成果に格段の差が出てしまう。」と思い込みました。



福島の芋煮会で
妻・加代子、娘・彩枝、息子・拓暁と。右端は息子の同級生。
1990年



福島の会津鶴ヶ城を背景に
1995年

東京に戻った最初は海外調達です。海外調達の基本契約書（General Terms and Conditions of Purchase/Manufacturing）、機種別標準調達仕様書等々作って、なんとかこなしました。何しろ、支給する図面に印刷されている一般公差はコピーの繰り返しで読めません。溶接や鋳物の一般公差は書いてもありません。材質欄の「SS」はSS400のつもりでも、外国では「Stainless Steel」と判断されてしまいます。この辺を取りまとめて、調達一般仕様書とし、機種別の標準仕様書と組み合わせ

て使用するようになりました。

次いで、モーターや油圧シリンダーのような大物購入品と図面を支給して製作させる加工外注品の国内調達を担当する資材部を引き受けました。

この仕事で思い込んだのは「自分の土俵で相撲を取る。」ことと、「敵を知り己を知らば百戦危うからず。」です。発注先とネゴをするときに先ずは、エンジニアとしての土俵で勝負すること。見積書の内訳詳細から、発注実績や相見積との比較表を作り、過去の見積額と値引き率を参考に落とし所を見極め、エンジニアの目でコストダウンの余地をさぐる。次に、相手の立場に立ってみる。営業の経験から、担当者に任された値引き率と、課長、部長に相談が必要な値引き率があることを頭において、何回かに分けてネゴをしました。

この逆が、その後営業部門の責任者になって考えたポイントです。調達する側は、安ければ何でも良いということはあまりありません。何とかして、設計が望むメーカーの製品を予算内で買おうとします。場合によっては、他で余った予算を振り向けてでもその製品を買うこともあります。それを探りながら、出し値の作戦を練ることです。…敵と味方の両方を経験する程、強い者はない。(ローテーションの勧めです。)

ここで、「調達の三権分立」について考えたことを紹介します。もし、要求(調達要求権：品物を購入するための要求仕様書を作成する)・発注(発注決定権：仕様書により発注する)・検収(検

収支払権：発注先から届けられた物の数量・仕様等を発注仕様通りか確認して受け取り、代金支払いを許可する)を同じ人が担当したら何ができてしまうか。

要求仕様書に、予備品一式を入れます。次に発注時に、この予備品の一部としてテレビを一台、自宅に届けさせます。検収の書類に捺印すれば立派な罪人が完成です。このような罪人を作らない、そんな気を起こす人が出ないようにするのが、この仕組みと思い込んでおります。…罪は犯す者ではなく、犯させる者・仕組みが悪いのです。

最後にたどりついたのが、管理部、総務部です。利益計画から経理、人事、労働組合との交渉等々です。旧株式会社石川島岩国製作所(IS)との合併に伴う、就業規則等の統合も手がけました。ここで、胸においたことは、「直接部門や営業部門は、何も生産しない・何も受注しない間接部門にとって、大切なお客様である。」ことです。「お客様の”集計”や”報告”といった間接業務の余分な手間を省けば、その分だけ会社の利益に直結する。」ことです。このことを念頭において、依頼文書や、報告をお願いする入力書式等には、他部門に時間を取らせないよう最大限工夫をこらし、手間をかけてきたつもりです。勿論、書式等は流用して、自らの省力化も果たしましたが。その後転籍したIHIメタルテック株式会社(IHIMT)でも、当社に移籍後も、同じ思いで管理・総務部門の補助をさせていただいております。



取締役
社長補佐
松本 守司

TEL. 03-3778-7914
FAX. 03-3778-7956