

NBC Plus+

vol.52

自分のためだから
最後までやりたい”
人のためだから
途中で退く決意
ができる。

と思う。

輝 必ずしももの、 金ならず

出会い

中野 高槻化成様・タイガースポリマー様を支援させていただきようになつてから丸5年が経とうとしています。

志賀社長 そうですね。2011年4月にFAXで実践社長塾®(以下、社長塾)の案内を拝見したのがはじまりです。その後、野呂先生のセミナーがあることを知り、参加したのですが、その時に改めて社長塾をご案内いただき、私と川本の2人で申し込みました。

世代交代を しないかん!

中野 なぜ「社長塾に参加してみよう」



と思われたのですか？

志賀社長 私が親会社であるタイガースポリマーから高槻化成へ来たのが2009年1月です。当時のマネージャークラスは大体60代前後で、「世代交代をしないかん」と考えていました。当初、私は副社長として来ていたのですが、10月に前任の社長が他の子会社へ移るということで、その10月から社長をしています。

その頃から常に「世代交代」というキーワードが頭の中になりました。自身が講師となり、月に1回研修を行ったり、あるいは30代の若手リーダークラスを色々なセミナーに参加させていたんです。

社長に就任した2年目の年の2010年は他社さんの管理者研修に6名の

リーダークラスを行かせました。社長の特設コースもあったので、私も夏休みにもそこへ参加しました。どちらかというと、精神面にフォーカスしたカリキュラムでしたが、行動力が付くのではないかと思っていました。

そんな最中、2011年の4月にNBCさんのセミナーへ行き、「これは違うな！」と感じ、1泊2日の社長塾に申し込んだのです。「これはうちに向いている！」と手ごたえを感じました。

中野 「うちに向いている！」と感じた点はどのような点でしたか？

志賀社長 まず、HM調査の際、私と川本への指摘が、「ピシッ」と当たっていました。そして何よりも社長塾は「感動」の連続でした。やはり人間は感動しなければなかなか動けない。こういった感動を社員が経験すれば、気持ちに変化し、動いてくれるのではないかと思いました。

中野 HM調査で自分のありのままを知り、そして「感動があつて人は変わることができる」と体感されたんですね。

人間は感動しなければ
なかなか動けない。



当時の状況

中野 当時は、どのような状況だったのですか？

志賀社長 NBCさんを知った当時は、2008年のリーマンショックを少し盛り返してきた頃でした。うちでも色んな新機種の受注があり、若手リーダーを中心にそうした受注をどう

やってこなしていくか……そんなことを社内で行っていました。

彼らには、「何かちよつとスイッチを入れてやればやる気が出るのではないか？」とも感じていました。しかし、まだスイッチは入ってなかったもので、当時は上から指示されたことしかしない、いわゆる「指示待ち」でしたね。それを何とかしたいなど。

みんな素直なのでやり方さえ教えれば

ば何とかなるのでは？」と思っていましたが、そういった教育を高槻化成も親会社のタイガースポリマーも過去にやっていますでした。

一人の理解者の出現

中野 どのような取り組みをされましたか？

志賀社長 最初は大きな声を出すことから始めました。最初、彼らは大きな声を出すことに対して「何でこんなしないかんの？」という気持ちがあったと思います。

その中で一番前向きに取り組んでいたのが井口でした。ある意味、井口がいたから上手くいったのではないかと思います。ただ、井口も私が高槻化成へ来た時は、どっちかいったら私に対して敵対心を持っていました。井口がそう言っていましたね。私が、副社長で来ていましたから、今までの社長とは違う切り口で切り込まれ、痛いところを突かれると……。後々聞きましたら井口は私のことをかなり煙たがっていたようです。

でも、私のやり方に理解を示してくれるようになってからは、井口が私の

やりたいことをサポートし、逆に引っぱってくれました。

中野 すばらしいですね。反発から逆に振り子が振れる……。そして、一番の協力者となるー。

志賀社長 そうですね。

行動力を備えるには

自分のためではなく人のため。

目的をしっかりと掲げる。目的を掲げることによって、その自分のやることに対して、使命感を持ち、やりがいを感じていく。

NBCさんから2年間、色んなことを教えてもらった中でその辺りを多くの者が、悟れたのではないかなと思います。

笑顔の源泉 ポジティブの理由

中野 皆さんはやらされ感がないですね。目的意識も苦境を乗り越える重要な要素であって、当然それを強く持たれていることも大きいのでしょうか、本当にしんどい局面でも皆さん笑顔で前向きに行動されています。その原動力は、何なのでしょう？

志賀社長 井口や松田、池之内というリーダー達は、元々親会社であるタイ



志賀社長が 経営で大切にしている ことはどういうことですか？

ガスポリマーの大阪工場に入社しています。しかし、当時の大阪工場は採算性が悪く、2000年には分社化され、子会社(現高槻化成)となりました。

「不遇」ですね。彼らに責任はないのですが、子会社化されて多少なりとも給与や福利厚生面でマイナスが出る。親会社とは違った目で見られる。そのようなところも関係していると思います。そして、彼らは圧倒的に経験が少ない。だから何をしたらいいのかよくわからない……。

しかし、とにかく真面目で素直です

から、NBCさ

んの研修も最

初の2〜3回

は抵抗があつ

たと思います

が、彼らもま

た、HM調査の

分析結果を受

け、そして研

修を受講する

中で、「やはり

チームとして

やっていかな

いといけない」

「自分1人だけ

ができる状況でよしとするのではな

く、周りの皆ができていなかったらそ

れを助けてやる」そうしたい思いが出

きたのではないかと思いますね。

中野 その連帯感で、皆さんができな

い人に対して「足を引っ張りやがって」

となじるのはなく、「どうやって底上

げするか」ということを考えていまし

たよね。

人のせいにするのではなく、どう

やったらできるようになるか？と工夫

されていましたね。

何を学び、 何が変わったか

中野 特に何を学び、何が変わったか
思われますか？

志賀社長 色んなことがあります、

1つは「当たり前のことを人並み外れた熱心さでやり続けること」の尊さを何人か学んでいると思います。それを学ぶことによって、潜在意識の中にそれが落ちてゆき、それを基に行動できると。そんなベースが作れたのではないかなと思います。

中野 突き抜ける人が出てくると、その人がベンチマークになり、伝播し、いつしか当たり前になってきますね。

志賀社長 それをとにかくやり続ける。知識はNBCさんで教えてもらって取り入れないといけないけど、知識があつたからといって、行動が伴うかといえ、それはまた別の話。できるようになるためには、得た知識を使って行動しなくてはならない。人間力の底辺のところは少しずつ身に付いてきたと思います。

中野 研修で決めた、近くの上牧駅から会社までの歩道の吐き捨てガム拾いを本当に継続していますね。若手を含

め、周囲にはどのような影響を与えていますか？

志賀社長 休み時間になったら外へ出て大きな声で発声練習したり、リーダー十ヶ条の暗記テストをしたり...という選ばれた15〜16名のメンバーの行動を、やはり最初の1年間ぐらいいは、「何をしているのか？」と周囲は訝しげに見ていたようです。

ただ時が経つにつれて、やはりメンバーの行動が変わってきたというのは、他の社員にも伝わっていったと思います。

経営をする上で大切にしていること

中野 今までも、これからもだと思いますが、志賀社長が経営で大切にしていることはどういことですか？

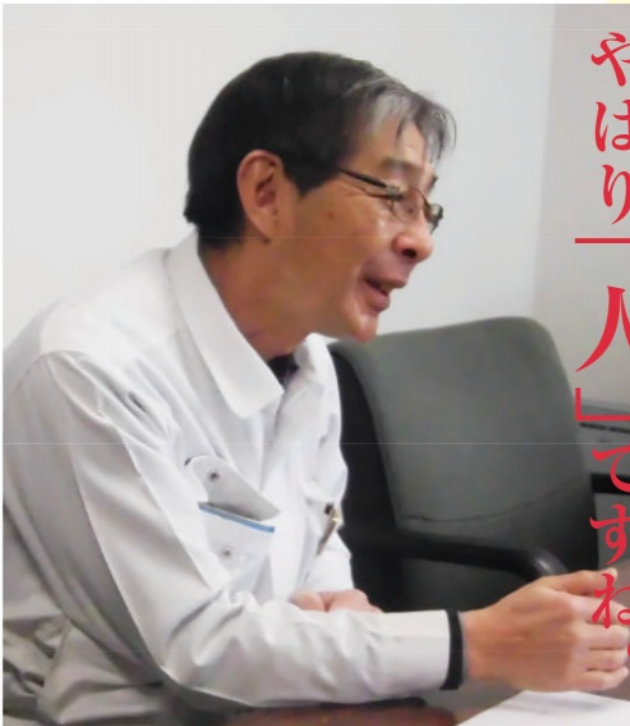
志賀社長 やはり「人」ですね。

私もタイガースポリマーに入ってから39年目です。最初はエンジニアとして物を開発・作ることをしていました。その時分ではあまり「人」が大切だとは思っていませんでした。

最初はただただがむしゃらでした。技術者として新製品を作る。そのためには、「人」よりも色々なアイデア

や経験・分析力、そういうことが大切だと思っていました。「人」が大切だと考えるようになったのは、私が10年ぐらいエンジニアをした後、製造に移り、部下を持った頃からだと思います。技術の部下と製造の部下は全く環境が違い、製造の部下は技術の議論では動かない。「なぜか？気持ちじゃないか？」と、おそらくその辺りから私自身も技術の能力だけではなく、会社を動かしていくには「人」のモチベーションが大事ではないかなと思うようになったのだと記憶しています。

やはり「人」ですね。



さらに3年後、静岡に新しい工場ができたので、私は、そこへ移ってまた技術に携わるようになり、開発の仕事を中心にやっていました。前の工場とは勝手が異なり、そのことも「人」を気に掛けることのきつかけになったと思います。その後、1998年にアメリカへ社長として赴任して、そこでつくづく「人」やなと思いました。

インド人が教えてくれたこと

中野 それはどのようなご経験ですか？

志賀社長 私がアメリカへ渡った1998年、そのアメリカの子会社は過去3年間ずっと赤字でした。それまでの社長は技術系ではなくて本社の営業系でした。私は技術系でしたから、モ

ノづくりの面では彼らよりも長けていたのです。たまたま行った年、パッと黒字になりました。それから3年間黒字でしたが、何で黒字になったかわかりませんでした。

生産性だけを見ると何もしていないのに20%くらい上がっていたのですが、それは私が技術として、作り方を変えたとかではなかったのです。

ただ、言葉は話せなかったけど社員との対話は見よう見まねでしてました。このことがのちに黒字化の要因だったのだとわかりました。

この子会社はアメリカの会社ですが特殊で、社員の8割がインド人でした。最初会社を立ち上げる時から労務費を下げるという目的からアメリカ人ではなくてインド人を雇用していました。当然言葉は通じませんが、できるだけ社員と話をしようと、インド人社員らの家に招かれインド料理を食べさせてもらったり、私も単身で行っていましたから、そういうことで気持ちがあ上手く通じ合えました。

中野 そうした当時のご経験もあり、高槻化成に移られてからも社員と同じような接し方をされたのですね。夜もよく飲みに行かれてましたね。



志賀社長 最初の3年間ぐらいは何回も行っていましたね。

中野 それは「人を大事にしないといけない」といった理屈だけではなく、そもそも志賀社長自身が人好きになれないかなと思います。

志賀社長 若い人とか部下が成長してくれることに喜びを感じますね。

私も昔、「会社は生活するための給料を稼ぐ場所」と考えてきましたが、段々年を取ってくるとやはり「会社の中にも生き甲斐が必要」と思うようになってきました。

若手にも会社へ来て、ただ一所懸命に仕事をするだけでなく、自分の夢を少しでも叶えて欲しい。そして、部下の成長を応援し、その成長を喜ぶ……そんな体験をしてほしい。もちろん部下の成長とは仕事だけではなく人間的な成長も含めてです。

私は環境を与えるだけですけれど、そういう中で彼らが変わっていつてくれるのを見るのは好きですね。

中野 喜びでしょうし、楽しいですね。やればやるほどよくなりますしね。

志賀社長 前もNBCさんに相談しましたけど、もう私はそんなに長くないので、将来の高槻化のあるべき姿を

構築するための下地を作っていました。今それを一番に考えています。

一昨年の12月から月に1回「高槻化のあるべき姿委員会」を続けています。メンバーは、私と入江と松田、土肥さんと小西という女性のリーダーです。

中野 その中でどういう話をしているのですか？

志賀社長 この1年間やってきたのは、会社の目的は利益じゃない」という横田英毅さん（ネットトヨタ南国相談役）の本と、「日本で一番大切にしたい会社」（あさ出版・坂本光司著）の1〜4弾、それを5人で輪読して自分が読んで感じたことを発表する。そんなことを最初の5回は行いました。12月の最後の朝礼では彼らそれぞれが「日本で一番大切にしたい会社」を読んで感じたことを社員へ話してもらって、私はそのまとめを話しました。これは続けていきたいですね。

中野 心を耕しているような状態ですね。知識・教養・感じ方・考え方を含めて、頭や心を柔軟にする。次はさらにそれを1つの形にしていこうという段階に、入っていくんですね。

志賀社長 私はセミナーなどで学んでいるので、「こういう形にしたいな」とかある程度あるんですけど、私から言うのではなく、彼ら彼女らがそういう方向に向かってくれたらいいなと思っています。

中野 誰が見ても正しいという形であれば、共感・共鳴・納得し、そこに向かいます。志賀社長は本を与えるだけや気づかせるだけではなく、皆さんがご自身で気付いたり、作ることができるよう上手く仕向けられていますね。

志賀社長 今まではどちらかというと全部私が教えてばかりだったので、それはマ

自分より長く残るもののために時間をを使う



Way of growth

ズいな」と、この2年ぐらいで変えてきたんです。

中野 でも、ある程度の基礎がないと結局は自由奔放になっちゃうので、最低限のレベルまでは教えるということが大事で、始めの期間は相当教えられていましたね。イロハのイもわかってなかった状態ですから。

志賀社長 今でもね、算数を教えてます。我々、物を作っているからいろんな割合が必要だね。不良率とか稼働率とか。やはりね、わからない人が多いんですよ。

中野 理解してもらえないまで教えていくことは時間のかかることですし、効率も悪いじゃないですか。もつといえど、答えを教えた方が早いですよね。でも、そうすると、社長がいるうちはいですけど、体制が変わったら(社長がいなくなったら)結局は機能しない。だとしたら、徹底的に基礎を身に付けてもらうべく教え込み、応用ができるよう育てていくというのが、一見すると遠回りのようで、一番の近道なのだと感じます。

鬼の手と仏の心

志賀社長の

厳しさの理由



中野 志賀社長が厳しくしたり相手に対して妥協しないのはなぜですか？

志賀社長 まず、能力のあるなしで叱ることはありません。それと失敗で叱ることもありません。ただ、「できるのにやらない」。その時だけは叱ります。我々もプロですからプロ野球選手と一緒にやるからには結果を残さないかん。それなのに会社の中でやるべきことをしない。その時だけは叱ります。

中野 叱ることはエネルギーの要ることですが、どのような想いを持たれていますか？

志賀社長 叱ることによって、彼らに氣付いて欲しい。正しい方向に向かって欲しい。それを思うだけです。

ここから社長を生み、育てたい！

志賀社長 やはり、次の次の社長は、高槻化成のプロパー社員になって欲しい。それが井口になるか、池之内・松田になるか他の者になるかわかりませんが、その次は高槻化成から社長を作りたい。そう考えています。

中野 高槻化成のプロパー社員を社長にしたい理由はなんですか？

志賀社長 やはり高槻化成の社員に夢を見せてあげたい。社長になるのが夢かどうかわかりませんが。

でも、「いつもいつも社長はタイガーポリマーから出向してくる」「自分

たちのほうが高槻化成の歴史を知っている」「歴史をまったく知らない人間が突然来て、また前の社長のやり方と変えてくる……」そんなのやっぱ彼らにとって面白くないと思うんです。夢がない。

中野 「まあ、これぐらいいいか」となったりするでしょうね。目指すところや可能性があると、やる気も変わってきます。「俺たちの会社だ」という気持ちも出てくる。

志賀社長 そう。自分達の会社、1つのチームというふうにしていきたいな。

高槻化成株式会社

[所在地]大阪府高槻市
[社員数]55名
[事業内容]
工業用ゴム製品・自動車用ゴム・プラスチック部品の成形。
タイガースポリマー株式会社
(東証一部上場)の100%子会社。



未来は決められたものではなく、自分で作るもの

中野 次の次の社長候補がこの社内からも出てくるというのは素晴らしいですね。最も高槻化成に貢献できる人が社長になる。そうしたら皆さんの考え方も変わるでしょう。

「どうせ頑張っても」ではなく、「頑張ったらいける」と。やる気も出ますし「決められた未来」に対する閉塞感はずいぶんなくなります。

志賀社長 タイガースポリマーの方も少しずつは認めてくれていると思うんですよ。

中野 「お手本にすべきところがある」との声も耳にしますし、完全に見る目は一子会社ではなくなっています。高槻化成は見本となる素晴らしい会社になられました。

志賀社長 何が変わったか？それは本当に「人」だと思います。いくら立派な設備、高価な設備を入れて生産性を上げようとしてもそれだけでは、絶対に上がらない。

中野 それを使う人がどういう人かという事ですね。活かすのも人ですし、殺すのも人です。人が動かすと一過性ではなく継続し結果が出ます。

志賀社長 機械はどんどん古くなっていますし、劣化していきます。けれど、人は違います。ずっと続きますし、どんどん成長していきます。

中野 人は投資すれば投資するほど、レベルが上がっていきますね。

自分のためだから
最後までやりたい
と思う。

人のためだから
途中で退く決意
ができる。

中野 今の社員へ、現時点で望むことは何ですか？

志賀社長 全員が同じ方向を向けるようになることです。

中野 あとどれくらいの期間をかけて、それを構築していらっしゃいますか？

志賀社長 もうね、私わかりません。

1年前にNBCさんと話すまでは、これは1年以内にはないかんといい気持ちがありましたけど、今はもうそれはないです。

中野 それはなぜですか？

志賀社長 やはりこの前言われたように、「それをやろう」として志賀社長が焦っているのは、志賀社長が自分のためだと思ってるからだ……その通りだと思えました。やはり「自分のため」ではなく、「人のため」だと思うと、例えば私ができなくても、途中で終わっても、後は彼らに託すことができればいいわけです……。

最後まで私がやり遂げなくてはという気持ちは、今はなくなりました。

中野 イメージ的には、前のめりに倒れる感じですね。その後をまた行けるところですか？

志賀社長 文化を作ろうと思ったら簡単にはできない、もともと長い年月が要ると思います。

中野 それが目に見えて、確固たるものになるには、つまり「文化になったと気付く」のは、志賀社長が勇退されて

から、もつと先のこともかもしれませんね。

志賀社長 はい。退いてから、ここにふらっと訪れてみたいですね。

中野 悪い文化も作れますし良い文化も作れます。悪い文化を作るのは簡単ですが、良い文化は全員が同じ方向を向かないと作れません。一滴でも濁った水が混ざれば、全体が濁ってしまう。50数人の少数精鋭でも皆を浸透させて同じ方向性に向かせるというのは並大抵ではないですね。

ということは、その並大抵なことではないことができた圧倒的な会社になっていくわけですね。この会社の文化は、20年かけてやりましたという文化は他の会社がやろうとしたら20年かかりますから。

志賀社長 ただね、「できた」というゴールはないと思うんです。もしそこがゴールで、ここまで来たからといって手を抜くと、周りはどうも変わっていくわけですから。

