

コベルコシステム 代表取締役社長

# 奥田兼三

## 個人の“知”を集め、 「いい匂いのする」 ソリューションを生む

神戸製鋼とIBM。2つのものづくり企業のDNAを受け継ぎ、  
新たな変革にチャレンジするコベルコシステム。  
その卓越したソリューション力は、「いい匂いがする」と顧客から評価されている。  
同社の「勝ち残り」を賭けた人財育成は、個を活かし、  
同時に全社にまたがるネットワーク力を活かす、という基本方針に基づく。  
その要諦と想いを聞いた。

インタビュー／西川敦子  
Interview by Atsuko Nishikawa

写真／柚木裕司  
Photo by Yuji Yuki



**KOBELCO**  
神戸製鋼グループ  
Global Network

QRコードを掃いて下さい  
Please QR Scan to Start

**KOBELCO**  
KOBELCO STEEL GROUP

ONLY ONE

## “継承と変革”が 育成のポイント

——日本の企業社会は東日本大震災、原発事故などにより、今まさに正念場を迎えています。どんな思い、決意を持ってこの国難に臨もうとお考えでしょうか。

**奥田** このたびの震災に直面し、日本人が見せた姿勢に、世界から多くの賛辞が寄せられました。ひとたび国難が起これば、一体となって危機に立ち向かう国民であることを改めて、認識した人も多かったことでしょう。

津波によって富やインフラは一瞬にして失われましたが、日本人の精神、祖先から受け継いだ遺伝子は失われなかったのです。

一方、歴史を振り返れば、日本人は変化を受け入れ、新しい文明を生み出す力も持っていることがわかります。明治維新、戦後の復興など、私たちはさまざまなパラダイムシフトを乗り越えながら、新しい時代を創造してきました。

企業においても同じではないでしょうか。どんな時も危機意識を持ち、前を向いて変革を起こしていく。「復興」という大きな課題を前に、企業は改めて、この責務を認識すべきでしょう。今こそ現場感覚を持つ企業が先頭に立ち、新しい時代を築く時です。この国難を転機とすべく、腰を据えて復興に取り組まねばなりません。

——そんな時代において、人材育成

# 人は皆、可能性を秘めている 経験と教育により、 時に驚くほど成長するもの

とは。

**奥田** 人こそが経済を推し進めるエンジンであり、厳しい時代からこそ、最も力を入れるべきことだと考えています。特にIT企業の場合、社員一人ひとりの能力が、全てを支えるといっても過言ではありません。ですから、当社では人材育成を最重要テーマとしてやってきました。

「不易流行」——不変の真理を知って基礎を確立し、変化を知って進展を遂げる——という松尾芭蕉の言葉がありますが、当社らしさを守り継ぎつつも、変革すべきところは変革し、育成システムを進化させてきました。

## 成長すると 見える景色が変わる!

——人材育成について、具体的にどんな信念をお持ちですか。

**奥田** 人は誰しも大きな可能性を秘めています。最初からレッテルを貼ってはなりません。何を経験させ、教えるかによって時に驚くほどの成長をとげるからです。

成長することで、活動のステージを一段、また一段と登ることができます。すると見える景色が変わる。

視野が広がり、今まで突き当たっていた問題が小さく見えます。そして、付き合う人も変わります。これは楽しいですよ。仕事をするうえでの、1つの醍醐味といえるのではないのでしょうか。

私自身、入社した当初にいきなり現場に放り込まれ、業務システムの設計を担当したことを覚えています。何分、青二才だったので赤くなったり青くなったり連続でしたが(笑)、お客様の業務システムをITが大きく変えていく様子を目の当たりにし、システムの重要性や戦略的な価値はすごいものがあるということを感じました。そして、そのようなシステムを設計するプロフェッショナルとして、お客様により一層貢献するためにはどうすればいいかを考える機会にもなり、この業界での私の原点となっています。こうした経験を社員にも、ぜひ味わってほしいですね。

——プロフェッショナルの要件とは。

**奥田** 当社では、価値判断の基準を「顧客」にできること、つまり「お客様に対して責任を持てる」ということに尽きます。

とはいえ、これは非常に難しいこ

とでもあるのです。お客様を起点にすると、多くの場合、矛盾が生じます。会社の目標とおお客様の希望がバッティングすることなど日常茶飯事。しかし、そうした二律背反するニーズを乗り越えて、達成していくのがプロです。そのために何とか知恵を絞る過程で、一人前になっていくのではないのでしょうか。

そういうプロフェッショナルリズムを貫く社員を、私は「いい背中を見せる人間」と呼んでいます。矛盾や問題に突き当たった時、逃げずにとことん踏み込んでいく、システム開発における潜在リスクに対しても、事前に見極め、早期の段階で手を打っていくというような社員です。

そうした社員は、お客様とネゴシエーションするのではなく、コラボレーションをする。同じ価値観、同じベクトルで問題を解決し、そこから、また、新しい可能性を生み出すことができるのです。

そう考えると、プロというのは、結局「すり合わせ力」の高い人財といえますね。お客様と会社、組織の求めるもののギャップ、理想と現実のギャップを、お客様と話し合うことですり合わせることが、イノベーションにつながります。

そうした先輩の努力や粘り強さを目の当たりにした若手は、大抵驚き、「そこまでやるのか」、「やり過ぎじゃないのか」といいます。ところが、その努力がきちんと成果となって表れ、それでいいのだとわかる。すると、今度は若い人間が「自分も」と思ってくれるのです。先輩が仕事ぶ



りを見せること、「いい背中」を見せることが育成になるのです。

——真のOJTとは、「リーダー自らがプロになる」ことなのですね。

**奥田** そうです。最近、その考えに基づいて、若手を育成するために「伝説を作れ」という取り組みを始めました。

きっかけは、私もプロだと認めているある社員の言葉でした。彼に、どうしてそういう働き方ができるのかと聞いたのです。すると、「上司の仕事ぶりに感動し、その背中から、学んだからだ」という答えが返ってきました。なるほど、と思いましたね。こうした上司の背中を、もっと広く後進が見て学ぶことができれば、と考えたのです。そこで、社内の卓越した仕事ぶりを「伝説」として登録し、全員が閲覧できるシステムをつくらうとしています。

## profile

### Kenzo Okuda

生年月日 1948年2月18日  
出身校 関西学院大学大学院  
経営戦略研究科

#### 主な経歴

1970年4月 日本アイ・ビー・エム  
入社  
1987年1月 同社 神戸システム課長  
1993年1月 同社 西日本統括システム  
部長  
1998年1月 同社 西日本支社・  
サービス営業推進担当  
1999年1月 同社 サービス事業・  
西日本サービス事業担当  
2002年1月 コベルコシステム  
常務取締役  
2003年7月 同社 常務取締役  
サービス事業部長  
2006年3月 同社 専務取締役  
サービス事業部長  
2008年3月 同社 代表取締役社長  
現在に至る

## そこに行けば ヒントが見つかる

——ところで、先ほどいわれた、矛盾や問題を、プロは具体的にどのよ



うに解決するのでしょうか。

**奥田** “いい背中を見せる”社員たちは、あらゆる仲間の「知」を総動員して解決します。当社では、「知的資産を共有し、横展開で再利用可能な形にすること」をアセット化と呼んでいます。個人が日頃の業務活動で得た知恵や経験、ノウハウなどをもとにつくったテンプレートなどがそれです。このようなアセットが

集約され高い付加価値サービスやソリューションを創出する場を私は「情報基地」と呼んでいます。行って引き出しを開ければ、たくさんのヒントがある——いわば、知恵がいっぱい詰まった「筆筒」のようなイメージです。

——個人やチームでは解決できないことも、全員のナレッジの蓄積があ

れば解決できるのですね。

**奥田** ナレッジの蓄積、共有はほとんどの企業が取り組んでいることでしょう。しかし、これを習慣として根づかせるのは、簡単ではありません。当社でも最初は、「面倒な作業が増える」と歓迎されませんでした。

しかし、そうやって蓄積されたものを活用すれば、ゼロから仕事をスタートさせる必要はなくなります。一步高いところから仕事ができるわけです。スタートから10年近くたちましたが、そのことを社員が体感し、やっとなアセット化が定着してきたといえます。

今では、アセットを活用すれば、作業効率が上がり、生産性が高まる。だから自分たちも積極的にアセットを提供するという好循環が生まれています。今後は、“アセット化は当たり前”というところまで意識を高め、企業文化として昇華させていきたいですね。

また、アセット化により、当社が持っている能力をお客様にわかりやすく伝えることができるようになりました。お伝えしたうえで、一緒に何ができるかを考えるきっかけになるのです。このように、ベンダーと顧客がお互いを熟知するところから、真の顧客志向が生まれてくるのではないのでしょうか。

そして、もう1つが、アセット化から生まれた代表的なソリューションを厳選してつくった「秘伝のタレ」。これも顧客志向を高める重要なツールとなっています。「秘伝のタレ」は社員が持ち歩ける形でまとめられて

おり、一目で、各ソリューションの特長がわかるようになってきました。お客様の課題やニーズに対し、最適なものを、いつでもその場ですぐにご紹介できるわけです。

## 個の力を高める 「一律から個へ」

——ニューノーマルともいわれる新しい時代においてめざす人材育成とは。  
**奥田** 当社では、「一律から個へ」という方針で人財の育成を進めています。高度経済成長期は、トップダウンで人を動かせばよかったです。現代は変化も競争も激しい時代です。一律の育成では80点しか取れません。しかし、個人の能力をより上げていけば120点を出せるかもしれない。「会社のエンジン」と「社員のエンジン」の2つをそれぞれ高め、互いの連携を強めれば、企業の持続的な成長が必ず図れます。

社員のエンジンは、欠点を埋めるより、強みを伸ばすことで強くなると考えています。そのためには、手間隙かかっても、一人ひとり、丁寧にケアしながら達成感や成長実感を持たせ、モチベーションを向上させていくことが欠かせません。また、5年後、10年後といった将来像を明確にイメージさせるキャリアカウンセリングも重要です。

当社で個人の能力を高めるために、具体的に行っている施策の1つがアプリケーションマスター認定制度です。これはアプリケーション開発ビジネスに必要な業務知識の保有者を

# “いい背中”を見せるのがプロ それを見た後輩は自然に育つ

認定する制度で、その内容は、会計、生産管理から人事・労務までさまざまな分野にわたっています。レベルに合わせて、プラチナ、ゴールド、シルバーと名称をつけ、認定しています。

認定を受ければ自信もつきますし、最近では「お客様との会話の質が変わってきた」という声もよく耳にするようになりましたね。

## コミュニティが 成長を促す

——貴社では社内コミュニティづくりにも力を入れているとお聞きしています。

**奥田** 個を成長させるうえで、「人と人のネットワーク」はなくてはならないものです。組織の中に浸かりきっていると、ややもすると組織の価値基準でしか物事を考えなくなります。そうすると、顧客志向の発想が鈍る。それを防ぎ、視野を広げるには、横のつながりが必要です。

そこでまず、組織を事業部制からよりフラットな本部制に変更したのです。そして、全本部長が集まり、本部長同士で活発に情報交換できる場を設けました。

また、現場レベルで、組織を横断した課題や改善方法を討議する場と

しては、CS委員会や技術スキル委員会などがあります。他にも世代や部門をまたがるさまざまなコミュニティの場を設けています。自発的に立ち上がった勉強会も多いですね。

「アプリケーションマスター ゴールドの会」など、現在80ほどあります。

一人のできることを、考えられることには限界がありますが、別の誰かの知識や経験とコラボレーションすれば、「1 + 1」が3にも5にもなる。いかにネットワークをつくれるかで成果は変わってくるのです。

そうした横の連携力により、新規顧客の大口案件を獲得した例も。こうした成功体験をみんなで蓄積しつつ、全員で成長していけるようにしたいものです。

——ネットワークが機能するためには、「場」があるだけでなく、コミュニケーションがきちんととれている必要があるようです。

**奥田** 場を活かすためには、リーダーのコミュニケーション力が非常に重要です。実際、社員満足度調査をすると、リーダーのコミュニケーション力が高い部門は、社員の満足度も高いのです。ですが、リーダーは、ともすれば一方通行になりがちですから、私はつねづね「ドッジボールでなくキャッチボールをしろ」と

# 成長すると見える景色が変わる その楽しさを知ってほしい

っています。問答無用とばかりに指示を押しつけるのではなく、丁寧に問いかけを重ねながら対話する。対人スキル次第で人と人の関係性は大きく変わってきます。

私自身は「タウンミーティング」を活用し、現場の意見を聞くようにしています。また、各本部長もそれぞれの担当本部で「ダイアログ」という討議の場を設けています。ですが、組織全体のコミュニケーションを考えた時には、トップとボトムをつなぐハブである、中間マネジメント層のコミュニケーション力が問われます。だから、常日頃から、リーダー層にキャッチボールを呼びかけているのです。

## 互いの「ふつう」を すり合わせる

——新人育成ではどんな取り組みを行っていますか。

**奥田** 2008年に「新人応援団」という改善活動に取り組み、その成果を踏まえて、新人育成を見直しました。

いわゆる、ゆとり世代と総称される若手のコミュニケーション力の低下について、頭を痛めている企業も多いと思いますが、当社では現場に送り込む前の新人研修で、重点的にコミュニケーションにおける意識改革を行います。

ただし、一方的に押しつけることはしません。彼・彼女らが考える「ふ

つう」とは何かをまず聞いて、それから先輩たちが考える社会人としての「ふつう」を伝える。そのうえで、ギャップを埋めるための研修を受けてもらいます。その後のフォローアップ研修でも、同じことをやります。こうした研修を受けた代の新入社員と、そうでない代を比べると、研修実施前に比べて現場の満足度が上がっていることがわかりました。

もう1つ、新人教育で力を入れているのは、「前向きに仕事に取り組む姿勢」を持ってもらうことです。人生の持ち時間のうち、60%以上を仕事をして過ごすといえます。その仕事を楽しまなければもったいない。新入社員にも、「仕事を楽しんでほしい」、「人生のシナリオは仕事を通して、いくらでも書き換えられる」というメッセージを伝えている。そして、楽しむためには厳しい局面でも、常に「前進のスイッチ」を押してほしい、と。修羅場をくぐることで人は初めて成長しますから、つらい経験も恐れなくてほしいのです。

それが自分の成長を促し、ステージレベルを上げることになる。ステージが上がれば、見える景色が違ってくる。そういう楽しさを若い人たちに実感してほしいのです。これは私の切なる願いでもあります。

## 「いい匂いのする」 経営で勝ち残る

——現在、日本には約1万社のIT系企業があるといわれます。競争が激化する時代をどう乗り越えますか。



**奥田** 我々がめざすゴールは、「生き残る」ことでなく「勝ち残る」ことです。そのためには、大企業にも中小企業にもできない新しい価値、新しいソリューションを提供できる会社にならねばなりません。

そこで顧客志向を実現するための「場」づくりを行っています。今の時代、あらゆる変革は現場、すなわちお客様との接点で起こります。昨日、立てた戦略が今日はもう変わっていたりする。それほどお客様の変革スピードは激しいのです。

ですから、現場力が何よりもものをいいます。現場力を上げるには、最前線に立つ担当者のみならず、後方の支援部隊の能力も上げなければなりません。互いの連携力を強めることが大切です。

現場の担当者は、お客様のニーズや期待を感じ取ったら、すぐさまそれを情報基地に送ります。すると、支援部隊が課題解決に役立つさまざまな知恵を送ってくる。よく私は「一人ひとりが“知”を送る動脈になれ」というのですが、当社の連携プレーとはまさにそういったイメージですね。

——普通はトップやリーダーという心臓から“知”が送り込まれ、現場で役立てる、という流れですね。

**奥田** 当社の場合は、両方の流れを機能させるということです。全員が“知”を送り出し、現場にフィードバックする動脈なのです。その循環により現場担当者も、バックアップする他の社員たちも経験と知恵を共有し、成長していくのです。そうい



う動脈をもっと増やしていきたいですね。

以前、製造業系のお客様から、とても嬉しいおほめの言葉を頂戴したことがあります。「コベルコシステムさんはよくやってくれるね。どんな仕事も、うちと同じようないい匂いがするね」とおっしゃってくださったのです。

その時、「“いい匂いのする会社”いや“いい匂いのするコラボレーション・パートナー”になろう」と決めました。アセット化をはじめとするさまざまな施策は、全て、お客様にとって“いい匂い”を醸し出す仕事をするためです。

私は、「お客様とともに」、「社会とともに」、「社員とともに」、「パートナーとともに」など「ともに」という言葉を大切にしています。「価値観、目標をともにし、ともに歩みたい」という思いがあるからです。

そして、ともに歩むことができ、“いい匂い”のする仕事ができる社員で社内を埋め尽くしたいのです。

そのためには社員に経験を積ませ、チャンスを与え、価値観を学ばせなければいけない。生易しいことではありませんが、個が輝き、互いにつながり合う企業をつくるうえでは、そうしてみんなが成長することが全てなのです。

#### 企業プロフィール

### コベルコシステム

1983年、神鋼コンピュータシステムとして発足し、1987年に設立。親会社である日本アイ・ビー・エムと神戸製鋼所の特徴を活かし、ものづくりの精神と品質にこだわり、現場での経験を重視。そこで培った業務知識や高度なシステムの企画・設計・開発・運用ノウハウをもとに、コンサルティングから運用サービスまで、ワンストップでITソリューションを提供する。

資本金：4億円、売上高：298億円（2010年度）、従業員：1026人（2011年4月1日現在）