

## ◆平成 22 年度 第 5 回（通算第 17 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2010 年 10 月 22 日（金）

場所：J221 講義室

### 技術者からみた就職活動を勝ち抜く方法

久布白 圭司（2001 金属，03 金属 MS）IHI 基盤技術研究所

就職活動（就活）中の学生には 目から鱗<sup>うるこ</sup>の話だったろう。「何も特別なことをする必要はありません。信じてください」と始まった。就職活動を勝ち抜こうと必死になっている人には福音だ。久布白さん方式を身に付ければ、異性の心も射止められるだろうから一石二鳥だ。就活中の人は、会社の Web page を見て、そこに書かれている“求める人物像”（挑戦・共感・実践など）に合わせようとしがちだが、「世の中に こんな人はいません。求められる人物像には 入社してから なるように心がければいいのです」と小気味よい。志望動機については「“家が近い”も立派な理由。“大きいものが作りたい”も立派な理由です」と続いた。「そうだ！いけいけ 圭司」と応援したくなった。特別に優秀と思われる必要はさらさら無いそうだ。ありのままの自分を表現すればいいらしい。背伸びしているのが分かる方が大きなマイナスのようだ。次の 5 項目が出来れば 採用請負だ。①日本語が手書きで きちんと 分かり易く書ける，②受け答えが “はい” “いいえ” と きちんと できる（“けど”を連発してはいけない），③自分の考えを きちんと 述べられる（立派な必要は毛頭ない），④卒業研究の内容を きちんと 相手に説明できる（素人の面接官に分かるように），⑤元気よく きちんと 挨拶できる。簡単すぎるからと懐疑的になってはいけない。要は 基本に忠実に ということで、私もこの方式で生き延びてきたので、とても親近感がわいた。高級な話は何もしていないのに、高度で美しい言葉は何も使っていないのに、久布白さんが 生き生きと輝いて見えた。私が採用担当ならば 迷わず 即「久布白→採用」だ。今日の講演は、就職戦線を勝ち抜く方法の実演でもあったのだ。

久布白さんは、金属学科の学生だったのに、学部 4 年の卒研では いきなり秋葉原に連れて行かれた。ついた先生が「真空管式のアンプを作れ」というのだ。電子学科ではないのにと すっきりしないものがあつたが、指導教員の指示には逆らえない。いや、「作らなかつたら卒業させない」というのだから 命令に近い。アカハラ（Academic harassment）ではと心配になるが、話を最後まで

聞くと そうでもなさそうだ。真空管マニア向けの月刊誌「管球王国」を買って勉強しながら 何とか作り上げた。しようがなしに作ったというのが正直なところか。そんなわけで、真空管アンプと関わることは もうないだろうと思っていたが、入社直後に つきっきりで仕事をするようになった人（とつつきにくい オッサン）が真空管アンプにハマっていたのには びっくり仰天。お陰で真空管アンプの音色のように絶妙な間合いで仕事できた。真空管との格闘も大いに役立ったのだ。

もうひとつ印象深かったのは カラオケの話だ。先生方との付き合いは、若い学生にとっては気が重い。カラオケに行けば、襟裳岬・瀬戸の花嫁・津軽海峡冬景色・高校三年生といった具合で懐古調のものばかり。若者だけのサークル活動しかしていなかったら普通は知らない歌だ。ところが、これが会社に入ると役に立つ。なぜか。会社の部長は大学教授と同年代；ということは大学で先生と付き合うことは、入社後に上司と付き合う訓練になっているのだ。飲み会の後で カラオケに向かう時には、襟裳岬から高校三年生までをこなせる久布白さんに 部長連から声がかかる。なるほどと納得するとともに、音痴でアルコールアレルギーの我が身を思い複雑な心境だった。NHK の「ダーウィンがきた」で、鳥の恋は歌唱力が決め手というシーンになると、決まって 私の顔を覗き込むようにして「鳥でなくてよかったね」という妻の顔も浮かんできた。人の恋は筆で決まることもある？

はじめは気乗りしなかつたことでも 後に 陰に陽に 大いに役立った経験から「“ま、いっか”の精神で とりあえず やってみよう」が久布白さんのモットーとなっている。入社時に “いきたくない部門”として、研究所をあげておいたのに、こともあろうか研究所に配属された。ショックだったらしいが、3 年後には他所に移ってもいいと上司が言うので、「ま、いっか。とりあえずやってみよう」となった。それが、今では 基盤技術研究所を支える中堅だ。しっか<sup>り</sup>やってみて、面白いかどうか判断すればいい。やる前に腐ってはいけないのだ。

秋葉原への強制連行に始まり、博士課程に進むかどうかぎりぎりまで迷いに迷ったが最終的にはIHI（旧 石川島播磨重工業）への就職を決めたことなどから推測して、東工大への愛着が持てなかったのではないかと心配したが、さにあらず。むしろ逆だった。入社5年後の2008年には、社会人ドクターとして本学に再び足を運ぶようになり、本年（2010）には、博士号を取得した。この間超多忙だったにもかかわらず、仲間を募って、3つの小学校で「出張理科教室」を開いてきた。市役所を訪ねるところから始まったこの活動も5年目になる。その他「ロボット教室」も年5回開いており、土日はほぼつぶれるようだ。そのような機会をとらえて、子供たちに「東工大に入りなさい」と勧めていると聞いて、頭が下がった。こんなに強い母校愛はない。これらの活動（社会貢献）を支えている久布白さんの信念が結びの一枚（PowerPoint画面）に凝縮していた：「私が思うに、今の若者しか世の中、社会を変えることができない」。「そう思ったら、すぐ実行」とも書かれていた。

以下は講演後の懇親会で得た情報だ。わかりやすい日本語を強調した久布白さんだが、自社の概要を説明したスライドは英文だった。「すずかけ台には、留学生が多いと聞いたので、ここだけは意

識的に英語にしました」。さすが久布白さん。優秀な留学生をIHIに惹きつけることも忘れなかった。もう一つ聞いておかなければならないのは、久布白さんの指導教員は誰だったのかだ。真空管アンプにこだわり、柔道が強い先生という工学系の人ならばすぐ松尾孝先生と分かるそうだ。私も松尾さん（1969金属）とは門番でご一緒したことがある。以前は、教員が入学試験前日の夜警と当日の門番を勤め、受験票の確認と不審者の侵入を防いでいた。寒風吹き荒れる中、正門での見張りはきついから若手の役回りだった。炭火にあたりながらの雑談が今にして思えば財産だ。他分野の先生と知り合いになれる貴重な機会だったのだ。こうして若い先生方が学内の人的ネットワークを広げ、同僚意識を共有していった。しかし時代の流れで、今はガードマンに委託されている。若い先生方から「さすがに門番はちょっと・・・」という声があがったとき、「自分の大学の門番ができないの？在任中にたったの二日だよ。そんなに先生ってエライの？」と首をかしげた梶内俊夫先生（1965化学工学）のことも思い出した。洗練された管理体制のもとで学内疎遠が進んでいないといいのだが。真空管アンプにこだわった先生、門番にこだわった先生、いろんな人がいるのが大学の強みだ。

## プロジェクトを成功させるたいせつなこと

いのお  
稲生 武（1962機械）元いすゞ自動車社長、JR東日本 社外取締役を経て顧問

目から鱗の次は目から涙で、実践的な内容でありながら目が潤むような講演だった。本題の前に、人づてに聞いていた稲生さんの逸話を先ず紹介したい。いすゞ自動車ではトラックの開発チームをひきいていた頃だ。大阪の営業部が、ある大手の運送会社に苦戦していた。トラックの購入責任者だった副社長が強敵で、いすゞ製のトラックを一台も買ってくれなくなった。メカにめっぽう強く、営業担当者では歯が立たない。そこで稲生さんに白羽の矢が立ったというわけだ。大阪に向かう新幹線の中で同乗の営業担当者が、申し訳なさそうに言うには、これまでも3度ばかり技術の専門家に頼んで説明を試みたが、説得どころか、出入りさし止め寸前に追い込まれているとのこと。これを聞いて稲生さんは営業担当の粘り腰と腕前に感心した。稲生さんに4番目の刺客だと明かすタイミングが絶妙なのだ。

運送会社に着くと、本社ビル前の駐車場には数十台のトラックが整然と並んでいたが、いすゞ製は

一台もなかった。唯一目にとまったのが整備工場内にあった古びた一台の自社製トラックだった。約束の時間には余裕があったので、足が自然に整備工場に向かった。自社製品が整備工場にあると、どこが悪いのか聞かずにおれない性分なのだ。故障ではなく車検整備だとのことと安心して会談に臨むことができた。

副社長との“予備商談”は、厳しい質問や性能面での注文も多かったが、順調に進み中身も濃いものになった。同席した営業担当が驚くほどの好意的な対応だったそうだ。これには後日談がある。交渉相手である運送会社の副社長が4階の窓から稲生さん達の行動の一部始終を見ていたのだ。「自社のトラックがどのようにお客様に使われているかを気にする本物の技術者が来たようだ。こいつは信用できる。いすゞと付き合うのも悪くなさそうだ」と思ってもらえたのだ。もし時間ぎりぎりに先方に着き、整備工場に足を運んでいなかったら、その後の大きな商談につながることはなかつ

たかも知れない。

稲生さんはもう一つ大きなプロジェクトを成功させた。講演の終わり近くでさりげなく話されたが、それが次節で紹介する今回の主題だ。前半では、平凡な結果に終わったプロジェクトや失敗したものの方が多かったと聞いて安心した。失敗の連続でも諦めずに挑戦し考え続けることが大切らしい。そうすると、ふとしたきっかけでブレークスルーにつながるアイデアが浮かぶようだ。壁にぶつかったときに飲み屋に行って氣勢をあげてもダメらしい。こちら辺の話はTVのプロジェクトXやビジネス本でよく取り上げられているので省略するが、なんとか実体験したいものだ。稲生さんの同僚Aさんが臨界点に達した時の話がおもしろかった。Aさんの様子が少しおかしくなった。Aさんは第4のブレーキの開発を任されていた。ストレスで精神的に参っているのではないかと周りの人たちが心配し始めていた頃に、奇妙な光景を目撃されてしまった。うつむき加減に駅のホームを行ったり来たりしており、電車が来ても乗らなかった。これは！ということで、Aさんと親しい稲生さんのところに連絡が入った。聞いてみると、「いいアイデアがまさに浮かびつつあった時でよく覚えていないが、電車に乗ってしまうとせつかくの思考が中断しそうで、考えがまとまるまで、無意識のうちに電車をやり過ぎしていたのでは」との答えで一件落着となった。私も、小田急線の相模大野の駅で乗り換えの電車を待っている時に考え事をしたらしく、3分後に来るはずだった電車をやり過ぎし、心配そうに見ている駅員さんに気付いてハッと我に返った時には“時すでに遅し”で、2台あとの電車に乗るはめになった経験がある。駅員さんに心配されたというショックで、何を考えていたのか忘れてしまい残念だ。Aさん状態に似てきたとすれば、東工大発のビッグニュースを世界に発信できるかもしれない。

さて本題。東工大卒ならば、いずれ課の運命や部の運命、さらには社運のかかった一大プロジェクトを任される時が来る。この時に成否を決めるものは何だろう。もちろん論理的・合理的に進めなければならないが、これだけでは成功するとは限らない。もう一つ何かが必要なのだ。稲生さんは、自身の失敗や成功を含めた多くの経験に照らして、肝心かなめなのは「人間の心」だと確信するようになった。仲間意識の芽生えたプロジェクトの多くは成功したからだ。リーダーがいくら美辞麗句を並べても、リーダーに覚悟が無いと、現場の人たちはすぐに見抜くそうだ。永田町<sup>かいわい</sup>界限の人たちにも聞かせたい講演だった。ほんとうに。以下はその内容だ。

いすゞ自動車が発行危機にあえいでいた時に、稲生さんはリーダーとして、社運をかけた一大プロジェクトを任された。いすゞは小型トラックから大型トラック・バスまでの4車種を主力商品として生産していた。通常は車種ごとに時期をずらしてフルモデルチェンジをし、競合他社に負けまいようにする。大きなモデルチェンジとなると人と金がかかるからだ。その重なりが避けられない上に、経営難で予算も人も3割削減しなければならない。しかも一年半以内に全4車種の新モデルを投入しないと他社においていかれてしまう。中小のプロジェクトは切り捨てるという選択肢もあったが、稲生さんは正月休みの間悩みぬいた末にすべてのプロジェクトを遂行すると宣言した。一瞬神様が通るかと思われるほど会場がシーンとしたそうだ。それほど“まさか”の宣言だった。多くの人には無茶をしているとしか見えなかったのだろう、3か月ほどしたところで、皆が稲生さんの顔色をうかがいながら縮こまって仕事をしている状態に陥った。このままではプロジェクトの完遂は無理だ、次の一手が必要だと悩んでいた時に、数人の若手がやってきた。「これまでのように競合他社の動向や流行に左右されるモデルチェンジではなく、確固たる車づくりの理念に基づいて一貫した姿勢で取り組んでいきたい。ついてはいすゞ自動車がこだわるべき車づくりの理念とは何かを見極めたいので、しばらく時間がほしい」という懇願だった。会社の危機に何を悠長なことを！と言いたくなるが、稲生さんは違った。ゴーサインを出したのだ。数ヵ月後に彼らが持ってきた理念は「信頼と安全」。当時安全性はセールスポイントにならなかった。これを旗印にするというのだから、役員会でもぼろくそに叩かれた。社長も知らん顔。それでも稲生さんは頑張った。やってみせると啖呵を切った。こういう話はすぐ社内に広がる。粋に感じた若手の士気が上がらないはずはない。

こうして、当時大型トラックで一番の問題になっていた安全上の弱点を克服したニューモデルを世に出すというプロジェクトがスタートした。何が問題だったかという、大型トラックの運転席が高いために、運転席の左真下が死角となり、左折時の巻き込み事故が絶えなかったのだ。私の妻の恩師にあたる友田正司先生の息子さんも小学校5年生の時に左折するトラックに巻き込まれ不慮の死を遂げた。自転車で塾から帰る途中の青梅街道での事故だった。

リーダーが覚悟を決め、プロジェクトメンバーの士気さえ上がれば問題が解決するとは限らない。助手席側のドアを全面ガラス張りにすれば済む話のようだが、ドアの下部にはドアガラスを上下に

動かす装置が入っているため、そう簡単ではないのだ。ガラス面を広くした“OK ウィンドウ”の開発を目指して、設計部門を中心に悪戦苦闘したが妙案は出ない。稲生さん自身も うまい手がないかと考え続けていたそうだ。しまいには、通勤電車の中で凶面を広げるまでになったが、これは社内機密漏えいの心配があると禁じられた。そして、とうとう時間切れになってしまった。やむを得ず、プロジェクト推進会議で中断を宣言し、従来型のモデルチェンジでいくことに決めて、遅れを取り戻すべく生産準備に忙殺されていた時に、北海道のテストコースの所長から電話が入った。OK ウィンドウを諦めたいと聞いたテストドライバー3名が、そのことをとても残念に思い知恵と工夫を凝らして試作品を作った。良くできているから、北海道に来て確認し、稲生さんのリーダーとしての責任と権限で採用を決めてほしいというのだ。

小説やドラマならば、すぐ現場に飛んでクライマックスシーンとなるが、現実の社会ではそうはいかない。設計部門のメンツも考慮に入れなければならない。彼らも優秀な専門家集団で「いすゞ自動車(株)」を支えているのだ。「成果」をとるか「和」をとるか、ギリギリの決断を迫られた。多くの場合、「今回のモデルチェンジには時間的に間に合わないので、OK ウィンドウの採用は次回からにしよう」と妥協が図られる。だからこそ、テストコースの所長が、設計部長ではなく、プロジェクトリーダーの稲生さんに直接電話してきたのだ。テストコース所長の気持ちが稲生さんには痛いほど分かった。「よし分かった」と即答したい気持ちを抑えて、稲生さんは次のような手を打った。設計部長に電話して「君が信頼している部下を3人連れて、5人で北海道に行こう。現場で現物を見て判断しよう」と頼んだ。

北海道のテストコースに着くと普段とは全く違う雰囲気ですべての走行テストを中止し、100名ほどのスタッフ全員が整備工場に集まっていた。ピーンと張りつめた空気の中で、所長が緊張気味に試作品の説明をし、OK ウィンドウの実演をした。細部の確認を終え、いよいよ設計部長のコメントのときがきた。皆息をのんで見守っていたので、一瞬の沈黙が長く感じられたそうだ。「ありがと

う」これが設計部長の返事だった。この一言がプロジェクトチームの組織風土を変えた。お客様のため、いい車のためならば誰が何を言ってもいいという雰囲気が漂い始めたのだ。その舞台を設定した稲生さんの生い立ちをみておこう。



稲生さんは根っからのカーキチだ。12歳からオートバイに乗り始めた。大学は最強の自動車部があるという理由で本学にした。機械工学科卒になっているが、自分では自動車部卒と言っている。就職の時(1962)は、今と違って、売り手市場だったので会社はよりどりみどりだった。当然のように自動車会社に入った。来てほしいという会社に入ったのだから、配属先も希望通りの乗用車の設計部門と思いきや、大型トラックの実験部門だった。たまたま大型車の運転免許を持っていたのが災いしたのだ。そこには技術者10数名に対し、テストドライバーが150人程いて徹底的に鍛えられた。40トン近くある車体を今のようなパワーステアリング無しで動かすのだから汗だくの毎日だ。その上、テストドライバーの多くは自分の父親と同年齢で、多くの修羅場をくぐり抜けてきただけに容赦がない。乗用車部門に行った同期がカッコよく見え、本気で辞めようかと思ったそうだ。こう聞くと稲生さんが身近な人に感じられ、安心する。さらに、人間関係が大の苦手だったと聞けば、その傾向の強い私たち東工大生も自信が持てる。人を動かすのは、美辞麗句より覚悟だ。私たちの先達がLeaderを責任者と訳したのは名訳中の名訳だとつくづく思う。

前の演者の話を受けての導入部も見事な心配りだった：「久布白さんの方法で会社に入った後は、私の話を参考に仕事をしてください」。本印象記ではいい仕事をするための大事なノウハウを紹介しなかったが、稲生さん自身の手になるレジメがWeb pageに掲載されているので参照していただきたい。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)