

## 一生一度 「風土改革」

～ 北村三郎さんインタビュー ～

「世の中にはいろいろな生き方があるけれど、私は興味のある研究テーマを見つけてトコトンやってみる。それ以外のことは今回の人生ではやらない」そうきっぱりと言い切る北村さん。北村さんが選択した生涯の研究テーマは『風土改革』でした。

### <北村三郎さん略歴>

- 1936年（昭和11年） 東京に生まれる
- 1961年（昭和36年） 早稲田大学第一政治経済学部卒  
いすゞ自動車株式会社入社
- 1963年（昭和38年） 全国自動車労働組合連合会中央執行委員
- 1976年（昭和51年） 人事部教育課長
- 1982年（昭和57年） 太平洋アフリカ次長
- 1984年（昭和59年） 北米部長
- 1988年（昭和63年） 事務合理化推進室長
- 1989年（平成元年） 株式会社いすゞ能力開発センター取締役社長
- 1991年（平成3年） いすゞ自動車管理部門部長
- 1996年（平成8年） いすゞ自動車を定年退職
- 1997年（平成9年） 人と情報の研究所代表 コア取締役
- 2006年（平成18年） 再生日本21「志塾」塾頭 ヒトの教育の会 常任理事

北村さんは本メールマガジンでは伝えきれないほど多くの活動をされていらっしゃいます。ご興味のある方はぜひ下記のHPを覗いてみてください。

<http://www2.shizuokanet.ne.jp/sabu/>

### <風土改革への取り組み>

『なぜ会社は変わらないのか』（柴田昌治著）。某自動車部品会社が風土改革を遂げるまでのプロセスを描いたこの本は1996年に出版され、ベストセラーとなりました。この本は今回のインタビュー相手である北村さんの風土変革の取り組みもモデルになっています。本が出版されて今年で15年が経ちますが、74歳になる北村さんの風土変革の取り組みは現在もなお続いています。

### <いすゞ自動車での風土改革>

#### ◆風土改革に取り組むきっかけ◆

1989年、当時のいすゞ自動車はデミング賞への挑戦を宣言し、TQC活動を活発に推進していました。社員はTQC活動に全精力を傾け、そして徐々に疲弊していきました。TQC活動自体は優れた手法であ

り、道具として活用する分には大いに有効だと考えられる一方、いすゞ自動車で行った TQC 活動における問題は、手段が目的化してしまい、『やらせ』と『やったふり』が社内にはびこってしまったところにありました。

「私は商売をやっている家で育ちました。父親は石川県の山奥から出てきて苦勞して一代で店を構えました。商家で育った私の感覚でみると、会社はおかしなことをいっぱいしているなど感じました。例えば何のためにこの資料を作っているのかな？とか。これが何の役に立つのだろう？ムダ遣いじゃないかなとか、そんなことを感じました」

活気の失せていく社内を見つめながら社内の風土を変える必要を感じた北村さんは、自ら決意して当時の社長に「今こそ、風土改革が必要。私にやらせてください」という手紙を出しました。いわゆる直訴状です。間もなくその想いは届き、いすゞ能力開発センター社長のポストに就きます。北村さん 52 歳の時の出来事でした。これをきっかけにしていすゞ自動車の風土改革がスタートを切ります。そして、柴田昌治さんに風土改革のコンサルティングをお願いして、いろいろな試みを展開しました。「風土改革」のためにやれることはすべてやったそうです。60 歳で迎えた定年退職の後も特別顧問として会社に残って 62 歳まで風土改革に関わり続けました。



#### ◆まず、自分から変わった◆

今や風土改革のプロである北村さんですが、取り組み始めた当時から上手く進んでいたのかというようではなかったようです。

「52 歳で企業風土改革を始める前までは、典型的な企業戦士でした。上役の指示に忠実に従って仕事をする典型的な『ヒラメ社員』でしたが、権力をカサに着て威張っている上役には密かに抵抗することもありました。仕事は本当に熱心にやりました。一段でも上に上がりたいと出世を目指していたと思います。『月月火水木金金』という言葉をご存知ですか。土曜、日曜も働いたという意味です。40 代の後半になって、人事部門のトップに睨まれることがあって、これ以上の出世は難しいな、ということがわかりました。

以来、足し算の人生だったのが引き算の人生に変わっていきました。定年退職まであと 10 年だな、と。50 歳を過ぎるとそれがどんどん加速して行って。出世をあきらめることで吹っ切れたのでしょうか、今までとはちょっと違うこと、自分のやりたいことをやってみよう！という考えに変わっていったのです。

50 歳まで同じ会社で働いていると、自分が何をすればこの会社に貢献できるかがある程度分かって

きます。そしてサラリーマン最後の仕事を『風土改革』にすることを自分で決めました」

「風土改革を社長に直談判した時には周囲から、『北村はもうひと花咲かせようとしている』等と陰口の様なことも言われました。改革が思うように軌道に乗らなかったとき、会社のトップから『人がついてこないのはお前の人間性に問題があるからだ』と言われ、非常にショックを受けたことを覚えています」

これらの経験から、北村さんは「一から自分を作り直す」ということをスタートさせた、と語ります。トイレ掃除の会に参加して「下座修行」に励んだり、松下政経塾の塾頭だった人が主宰するネットワークに参加したりして自分自身の人間力の向上に努めました。その努力は今でも続けています。

「人間力というイメージは、例えばコミュニケーションで言うと、『読む』『書く』『話す』『聴く』の4つあります。これらはどれも大切です。ただ、読み、書き、話すことはスキルとして教えることができますが、コミュニケーションにおいて最も必要なのは、聴く力です。聴く力というのはスキルではありません。聴く力をスキルとして教えることは出来ないのです。聴く力の元になるのはその人の“人間力”なのです。風土改革を行う時には必ずと言っていいほど、聴く力が重要になります」

そして、これが人間力か、と分かるまでに5～6年ほどかかった、と北村さんはおっしゃいます。この経験は現在の北村さんのライフワークである“五感塾”へと繋がっていきます。



#### ◆風土変革のコツ◆

##### ・強制でも自発でもない改革

風土変革を行う時、常にジレンマとなるものの一つに『強制』と『自発』があるのではないのでしょうか。強制的に活動をスタートさせると、『やらせ』と『やったふり』とが横行し、お仕着せの活動になってしまい、旗振り役が居なくなると活動が終息してしまう…ということが起こりがちです。一方、自発的な活動として位置づけた場合、「旗は振れども踊らず」の状態になってしまう可能性が高まります。どうすれば活動が継続的に

発展することが出来るのでしょうか。北村さんはこう語ります。

「完全に自由な活動だと、自由に動くことに慣れていない社員が多いので、なかなか行動に移すことが出来ず、結局会社が強制的にやらせるという構図になってしまいます。そこで『強制』と『自発』の真ん中に位置するような方法を考えました。それは『誘いをかける』ということです。例えば会社の中に、ちょっと変わっていて行動も面白いなという人。そういう人を私はずいぶん見つけました。例えば、

会社の仕事ではあんまり評価されていないけれど、プライベートでは少年サッカーを教えていたりするような人です。そういう人たちに『一緒に風土改革をやってみない？』と声をかけていきました。そうして参加した人たちの口コミにより、次から次へと活動に参加する人が増えていきました。『風土改革をすると仲間ができ、自分のアイデアで活動ができるから楽しい』と共感し、活動をしていく人が社内が増えていったのです。こんな風に誰にでもチャンスを与えるということが大切だと思います。会社の中にはいろいろな人がいます。一人ひとりの良いところを引き出していき、いろいろな人たちが組織を越えて付き合える場所をつくる。それが波及効果となって新製品開発などの本業にも繋がっていき、会社が活性化していきます。こういった活動を地道にコツコツとやり続けていくことが大切です」

そして、活動を続ける中で欠かせないこと、それは“主体者として活動すること”だと語ります。

「風土改革を実行する時には推進者が評論家であっては困るのです。会社のこういうところがダメだと問題を指摘するだけで、何もしない人は風土改革では必要としないのです。当事者意識がないと変えることは難しい。だから大きなイメージを持ちながら、一隅を照らしながら改革していく人。まずは自分のいちばん身近である職場を変えていく。その小さな灯火がやがて広がり、『一燈照隅、万燈照国』、すなわち会社全体を照らしていきます。この広がりど蓄積が会社全体を元気にしていきます」

#### ・会社として何をするのか

「風土改革を導入、展開するときには会社としてそれを宣言する必要があります。風土改革の目的と、会社は風土改革の活動をサポートするというメッセージを伝えるのです。また、3～4年程度の短い期間で達成出来るものではないですから、10年以上の長いスパンで取り組むことが必要になると思います」

10年というスパンで考えると、社長の任期を越えることもあり、それとともに風土改革をやめてしまうことも起こり得ます。いすゞ自動車では風土改革を継続されるためにどのような工夫を凝らしたのでしょうか。

「いすゞ自動車では社長は4年から6年で変わります。私が風土改革を始めてから2回社長が交代しました。風土改革を始めたとき、私たちは社長にお願いに行きました。その中で、社長が交代するときには『必ず次の社長に引き継いでください』と強くお願いをしました。社長が変わったことで、風土改革をやめることを社員は怖れています。会社に梯子を外された、と思ってしまうのです。企業の大きな方針や経営戦略などは、社長の交代で変わることがあります。しかしその一方で、風土改革のように継続してやらねばならない取組みもあります。風土改革は10年間、続けていくと変革の遺伝子が社内の風土の中に埋め込まれていきます。風土改革はとにかく粘り強い取組みが大事です」

経済状況の厳しい昨今、風土改革を実行に移し継続して実行している会社は少数派であると北村さんはおっしゃいます。

## ・コンサルタントとの付き合い方

冒頭ご紹介した本、『なぜ会社は変わらないのか』にもある通り、いすゞ自動車の風土改革では柴田昌治さんが代表を勤めるスコラコンサルトに活動の手助けをして頂きました。コンサルタントの選び方や付き合い方について北村さんはこう振り返ります。

「当時、私は風土改革の必要性はわかっているけれども具体的な進め方や手法は知りませんでした。そこで信頼できるその道のプロフェッショナルを選ぶ必要が生じたのです。そこで私は数人の組織変革のコンサルタントと対話をしました。対話をするとその人の考え方とか人柄が自ずと出てくるし、その人の思想とか人生観とか価値観とか、そういったものがわかってきます。柴田さんには、『あなたにとって良い会社とはどんな会社ですか？』という質問を投げかけました。そうすると柴田さんは、『会社が社員を変えるのではなくて、社員が会社を変えている会社が良い会社です。それが風土改革の目的だと思います』という答えが返ってきました。それで、『お、これはちょっと違うな！』と思いました。そのような経過を経て柴田昌治さんをお願いすることになったのです」

風土改革のコンサルタントには有名な大手の会社があり、また個人でも多くのプロがいます。北村さんはあくまで対面でのやり取りの中で信頼できるコンサルタントを選び取ることを重視されたそうです。

「それと、普通はコンサルタントに頼むと、コンサルタントの言うとおりに進めることになります。いわゆる丸投げですね。ところが、私はそれではいけないと考えました。というのは、コンサルタントが言うことが必ずしも自社の状況に合うものとは限らないからです。いすゞ自動車の風土改革ではコンサルタントをお願いする部分と、いすゞが自分たちの考え方で進める部分とを並行して実施するようにしました。一般的にコンサルタントはこういう考え方を受け入れないものです。しかし、あくまで改革の主体はいすゞ自動車。その活動のサポートのためのコンサルタントなのです」

コンサルタントは万能の杖ではない、それをどう活かして自分自身の活動に役立てるのかということに常に考える必要があるのかもしれない。

### ◆風土改革をやっていくとどう変わるのか◆

風土改革に取り組んだ人なら一度は考えることですが、その成果を数値で測るのは難しい。例えば風土改革の活動があったおかげで業績が向上したとしても、その因果関係を説明することは容易ではありません。風土改革が上手くいっている、成果を上げているという状態は一体どのようにして判断すれば良いのでしょうか。

「風土改革の取り組みによる費用対効果については評価が難しいのでやめた方がいいでしょう。評価を求めると、予算を継続的に取得するために担当部署は上手につじつま合わせの作文をします。それよりも社長に現場に行ってもらって、社員と対話してもらった方がいいと思います。『どう、最近元気に

なった?』とか『会社の雰囲気はよくなった?』ですとか。そのような対話の会合に参加する人もこちらで人選するのではなく、社長と話したい社員を公募して集めた方がいいと思います」

「風土改革がうまくいき始めていると感じるのは、例えば社員の会合の場を持ったとき、突拍子もない意見や、雰囲気にそぐわない意見が出てくる時でしょうか。本音の意見というか…自分自身の意見を発言することを怖れなくなってきた時だと思います。世の中みんな同じ考え方をするなんてあり得ません。人によってももの見方は違います。

組織が活性化している会社では幹部の人は聞き役で、7割以上は現場の人がしゃべっている。出てくる意見も反対の意見や、アンチなものもあります。ただ、いろいろな意見が出てきて、すべて出尽くしてから、『こういう方向でいこう』と幹部が決める、決まった以上はみんなやる。こんな風がいい会社は会議が活性化しています。つまりは皆、ありのままの自分を表現してそれをお互いに受け止めているから、警戒心を持たずに発言ができるのです。

一方、発言する人が一部の人、上の人ほとんどしゃべってみんな黙って聞いている、といったような会社もあります。もちろん、通達会議も必要だけれど、形式的な会議ばかりやっている会社は社員がイキイキしない。衆知を集めるための会議をやらないといけないと思います。自分の意見が通るとは限らないけど、それでもどんどん意見が言えるような風土を作る必要があります。社員は上層部の頭の中にある方向に同調するほうが無難だから、上の人何を考えているか探るのです。そして全体の雰囲気に合わせて賢くやっていこうとします。でも、上の人だって神様じゃないですから間違えることだってある。ですから、会議では上の人意見であっても、参加者が知恵を出し合いながら付加価値をつけて、よりよい答えを導くことが大切だと思います。特にいい会社というのは、下の人上の人に向かってどんどん意見や提案を言えるような雰囲気があります」

<北村流風土改革の“今”>

風土改革に携わり続けて35年を超える北村さんが、今、「いちばん伝えたいことは何か」を伺ってみました。

「会社の中で“管理する”ことを仕事にしている人はたくさんいるけれど、風土改革を実行するときに大切なのは、“管理する”というよりも“経営する”という感覚です。なぜならば、風土改革は誰かに命令され、やらされ感でやるものではなく、自発性でやるからなのです。風土改革を実行する人は、周囲に共感される夢やビジョンを描いて組み立てないと、人を説得し、動かすことはできません。だから、それを一所懸命に考えていく過程で視野が広がっていくのです。

例えばNTTデータグループで風土改革をやる場合、将来どんな風土の会社にしたいか、どんな職場だと気持ちよく働けるか、などを考えます。それでNTTデータグループのビジョンが構築されていく。そのように『風土改革は社員が自ら主体的に展開する活動である』という目的が示されなければ、小手先で社長対話会をやるのが何をしようが社員の心には響きません。やはり目的とビジョンが大切なのです。そのようにして風土改革をやっていくうちに、経営マインドを持った人が増えてきて自ずと会社は活性化するのです」

北村さんはコンサルタントとして独立してからはオリエンタルランド、イオングループ、帝人グループなど、100社以上の企業や自治体の風土改革に関わり、その中で多くの方と出会いました。そんな出会いの中で気づいたのは、風土改革を実行した人が数年後に経営者もしくはそれ相当のポジションに就くことが多いということです。北村さんご自身もいすゞ自動車を退職してから独立して「人と情報の研究所」を経営しています。この“経営する”という感覚の重要性については、多くの企業の風土改革を手がけてきたスコラコンサルトの柴田昌治氏との最近の対話の中でも一致した、と語ります。

加えて、北村さんが伝えたいこと。それは“国家経営”という考え方です。

「風土改革をやり始めて、会社って大事、地域社会って大事と強く感じるようになりましたが、最終的には、国って大事だなあとつくづく感じています。これまで企業には“経営”という概念はあっても、国には“国家を経営する”という感覚がなかったように思います。松下幸之助さんは日本の行く末を案じて85歳で松下政経塾を立ち上げました。今、日本という国は実質的に官僚が支配していて、ムダ使いが多く、国家経営とはほど遠いのですが、これからの時代、“国を経営する”という概念が大切になってくると思っています。

その国のレベルはその国民の意識のレベルを反映したものです。つまり一国の民主主義のレベルはその国の国民の意識のレベルと言えます。例えば、その国民の意識の中に自分さえよければいい、自分が得をすればいい、という考えがあるとしたら、結局のところ民主主義では、国はそういった国民の考えに迎合した施策を打ち出していくことになります。そうして結果的に悪循環に陥っていきます」

今、日本国やその在り方に疑問を抱いているとしたらそれは政治家のせいでも何でもなく、自分自身の意識が今の状況を作りだしているのではないか？という北村さんからの問いかけ。気づかないうちに誰かのせいにして、自分のこととして捉えていなかった自分に気づきハッとさせられました。まずは現状を受け入れ自分のこととして捉えること、そこから始めようと思いました。北村さんは今、「企業の風土改革の先に国の風土改革を視野に入れたい」とご自身の得意技を活かしながら、活動を続けています。



<最後に人生の先輩からのメッセージ>

「私は70歳代ですが、今は時速70キロメートルで走っているように感じます。20歳の時は時速20キロメートル。30歳代だと30キロメートル。そんな感じで、年々そのスピードは増していくばかりです。それと、人生は野球に例えることができます。20歳代は野球で言うと3回、50歳代は6回、定年の直後は7回の表に入ったところ。ゲームはこれからというか、むしろ7回からの生き方がとても重要ではないかと思えます。それまでの人生の大半は周りの皆さまにお世話になってきたお陰様の人生です。でも60歳代になると社会に恩返しができる時代になると思えます。

定年を迎えた60歳以降になると人生経験を活かしたアイデアが湧いてくるので、社会のお役に立つことができます。60歳代は人生の盛りとしてもっとも社会のお役に立てるということを男性、女性を問わず、お伝えしたいです。70,80歳代だって社会のお役に立てる人生を送ることができます。そうして、人生の後半で誰かのお役に立てる人生を送るためにも、企業での現役の時代に自分の好きなことや得意なことを見つけて努力して上手になって人に喜んで貰えるようになっておくことが大切だと思います。本当の幸せはお金のために働くことではなくて、社会のお役に立つために働くことだと思うからです。

今は『原点回帰』の時代が訪れていると思えます。日本とはまったく違う成り立ちの国であるアメリカの考え方を真似したような教育手法を導入し、行き過ぎた成果主義を進めて格差社会、無縁社会をつくってきたことからそろそろ決別するときです。もう一度、日本人の善さの原点に戻していこうとか、人と人の繋がりや助け合いを大事にしていこうとか、そういうことが見直される時代に来ているのだと、そう感じています」

聞き手

大眉裕子（記事作成）

浅見朗子

百瀬成昭