



神戸大学経営学部教授

金井壽宏氏

やりたい仕事をするために
53歳で自ら「窓際」を志願

金井 ビジネスマンの人生では、時には立ち止まって自分のこれまでを振り返ったり、今後の人生の選択やデザインについて考えることがとても重要です。しかし、いまの日本で忙しくしている人は、なかなかその機会を見つけれないです。それならば、何かの節目を立ち止まって考えるきっかけにして

「勤め上げる」は キャリアデザインの 発想をなくす王道だ。

「自分でキャリアを開発すれば、どんな状況でも恐れる必要はない」そう語る北村三郎氏は、いすゞ自動車に35年間勤務し、風土改革も手がけた人物。しかしその会社人生は15回にわたる異動あり、左遷あり、出向ありの波乱に富んだものだった。しかし北村氏は、ある転機を経てたくましく自らのキャリアをデザインすることに成功した。旧知の神戸大学教授・金井壽宏氏とともに来し方を振り返りながら、ビジネスマンのキャリアデザインについて考えてもらった。

みるといいのではないかと。たとえば初めて管理職になったときでもいいし、病気のようないくつかの節目で振り返って考えてみる大切さを、最近とみに感じています。

その点、北村さんは大きな企業の中にあつては破天荒な経験をした方です。会社が大変になった時点で、誰もがうすうす変えたいと思いつつ取り組んでいた風土改革に、自らのろしを上げて取り組んでいった。そし

いすゞ自動車
人事部(兼)国内営業企画室主任部員

北村三郎氏

て若い方に受け継ぎながら入社35年目を迎えて、ご自分で大きなキャリアの選択をされた。これから新しい仕事に取り組みようとしている北村さんに、この35年を振り返っていかがだったのかを、まずお聞きしてみたいと思います。

北村 私は昭和36年にいすゞ自動車に入社して、今年の12月31日に60歳で定年を迎えます。最初は人事課から始まって、労働組合の役員をやったり、営業をやったり、実にさまざま

な仕事を経験しました。北米部長、海外部品部長、全国自動車労働組合連合会の中央執行委員……。とにかくいろいろな職場を15回くらい変わりましたね。根なし草みたいに専門性がなくて、ひとつの職場に2〜3年もいるとたぶん上司は私のことをあまりかわいげがないと思っただけでしょう、すぐまた異動になりました。だけどいまになってみると、それがすごくラッキーだったし、おもしろかったと思っただけです。

その間に権力者につまらないことで食いついて、7年ぐらい昇進・昇格にブレーキをかけられたこともありすね。でも、そんなときでも捨てる神あれば拾う神ありで(笑)。金井 確かにかなりの異動歴です。希望して異動なさったという事は。

北村 若いときは会社の辞令一本でした。で50歳過ぎてからは、人事は自分で決めましたね。たとえば事務合理化室長をやったときに、会社の風土改革を提案して、それを自分でやらせてほしいと言いました。それができかどうか会社もあまり信用しなかったけれども、私の最後の仕事だからと言ったら、それだけ言うなら、子会社のいすゞ能力開発センターの社長でやれということになった。ところが子会社の社員から、社長はいすゞの風土改革ばかりやっていると批判されてしまった、それならばもう一度本社に戻してくれと人事の常務のところへ話しに行きました。そのとき、今度は部下なんか一人もいらぬから窓際にしてくださいと言ったんです。その結果、専門職として管理部門付部長になったわけです。

金井 窓際になりたいとは、すごいな。
北村 子会社に行った前後は、ちょうどいすゞがTQCをやってきて、最後の仕上げにデ

ミング賞をとうとうという時期だったんです。事務合理化室長としてTQC推進室の隣にいて、賽の河原に石を積むような意味のない仕事をみんながさせられているような気がしました。デミング賞というのは本来会社をよくするための手段なのに、それが目的化してしまつて、その状況にトップも気づかないまま裸の王様になっている。そんな私の感覚は絶対正しいと思つた。それで風土改革をしたいと言ったんです。

自分を振り返るきっかけは 長期休暇を使った友人行脚だった

金井 なるほどね。おそらく多くの人は「これ一筋」ってことが好きだと思つたのですが、実際には飽きたり嫌になったりするのが当たり前で、それに目をつぶっているだけなんです。自分でキャリアをデザインするという発想を放棄しているわけですね。でも北村さんは闘ったり、先ほど「逃げる」と表現されたけれども飛ばしたりしてきた。ファイト&フライトですね。それができるところを忘れていた人が多いですね。自由度を増やすためにラインからはずしてくれと言つたんで、なかなかできない。

でも、そこに至るまでの気持ちの変化があったのでしょうか？ そのきっかけは何だったのですか。
北村 そうですね。先ほどお話ししましたけれど、会社の権力者ににらまれちゃったのが42歳のとき。やはりそのときはガックリしましたよ。だってそれまでは周りも家族も、いすゞの役員になるんだって当然のように期待していたくらい順調でしたからね。

自分でもそう思っていたし。もう必死で働いて、サラリーマンとしてはすべて会社に捧げて、出世のために一生懸命頑張ってきた。ところが、それが突然だめになって、いろいろなブレーキがかけられてしまうようになった。もちろん北米部長も海外部品部長もやりましたよ。だけど51歳になれば先が計算できませんよ。55歳になれば役職定年なんです。さすがに私も会社に行きたくななくなっちゃった。先がないのに、仕事では無理難題ばかりしよされるしね。そんなときです。人事からリフレッシュ休暇の案内がきたのは。

金井 普通は海外旅行などに行くんでしょう。ライン地方の旅15日間とか。

北村 そうです。だけど私は昔の友達に会いたいと思つた。そうだ、何十年ぶりに友達を訪ねてみよう。私は学校を出てから企業戦士で一生懸命働いてきたけれど、昔の友達はどうしているのかな……。映画の『舞踏会の手帖』みたいにね。そこで名簿を一人一人リストアップして、一人一人訪ね歩いて。それは日経新聞で「心の休暇」という連載になったし、取材を受けてプレジデント社の本にもなった。結果的にそれが私にとって大きく実質的な転機になりました。世の中の広さ、会社社会の狭さ……。いろんなことを感じて、それならばあと4年で私も役職定年だし、最後に何か自分で悔いのない仕事をしてみたい、どっちも役員にもなれないんだし、意味のあることをやりたいと思つたのね。それがTQCの粉砕だったり、風土改革だったりしたわけです。
金井 それが51歳の跳躍ですね。私はサラリーマンは50歳にもなったら、より広い世界に触れる経験をそれぞれのバージョンで創り出すべきだと思つているんです。北村さんの場

●いすゞ自動車の風土改革について

5〜6年前、業績不振に陥った同社は、デミング賞がすべてに優先し、TQC(全社品質管理)資料づくりで奔走していた。新社長就任とともに経営改革を行った際に、リストラ(事業再構築)、リエンジニアリング(業務革新)のほかに、「リマインディング」(体質の改革)に取り組んだ。デミング賞への挑戦断念をはじめ、社長メッセージ・社長対話・自主勉強会・ミニコミ誌発行・100人委員会・企業間交流などの活動を継続。また、小組織単位での社員の意識改革、つまり「つじつま合わせ」や「やらせ・やらされ」などの大企業病の治療に取り組んだ。この運動は96年度決算での黒字化を支えたといわれている。北村氏はその参謀を務めた。

●北村氏のビジネスキャリア(異動歴)

- S 36.4 いすゞ自動車入社 人事部人事課
- S 36.10 いすゞ自動車工業専門学校
- S 38.2 全国自動車労働組合連合会中央執行委員(調査部長)
- S 39.9 いすゞ自動車労働組合執行委員(教育部長)
- S 40.9 藤沢工場事務部労務課
- S 41.8 大型車販売部販売店課
- S 42.8 いすゞ業販モーター販売課長(出向)
- S 44.2 人事部教育厚生課係長
- S 55.1 国内部品販売部次長
- S 57.1 太平洋アフリカ部次長
- S 59.1 北米第2部長
- S 60.1 海外部品部長
- S 63.1 I J S(事務合理化)推進室長
- H 1.12 いすゞ能力開発センター取締役社長
- H 2.12 管理部門付部長

合、意図的ではなかったかもしれないけど、自分でキャリアを考え直した。キャリアってというのはドリフトつまり流されていくか、自分でデザインするかのどちらかです。それはどちらが正しいというのではないんです。全部自分でデザインしようと思うのは不遜だし、いいチャンスを逃してしまふ。かといってドリフトしすぎても問題がありますね。北村さんは51歳まではドリフトでいろいろな経験を積み、それからデザインを始めたんですね。北村 サラリーマンって、すごく社会的な大きな仕事ができる可能性をもっているんですよ。自分の夢を実現するために、大きな組織に属して、その組織のいろんなリソースを活用していく、それがサラリーマン生活だと思ふのね。

金井 サラリーマンは気楽だけれど、一方で我慢の連続だというイメージばかりでは、学生だって期待しませんよ。会社に入ってからすごく好きなことをやった人がいるとか、会社がリソースの塊で、志さえあれば好きなことを実現できる舞台になるという実例を示してあげないと。

北村 私だっただけ理想論を言っているんじゃない。私だっただけ理想論を言っているんじゃない。やなくて、言ったことは全部実行してきたんです。自分みたく立派な人間でもこれだけの大きなことができ、会社も変えていける。つまり自分の足元を変えつつつけていけば、社会だって変わるかもしれない。私は誇りをもつて、自分の例を見てほしいと言えますよ。

金井 私は51歳の時点でこういうきつかけを得たというのが素晴らしいと思う。もちろん人によってそれより遅くても、早くてもいいんだけど、まだきつかけを得ていない人はぜひ探してほしいですね。

北村 人間は変わりうる存在です。もう自分

は完成品だと思っている人がいるかもしれないけれど、実は他人からいろんなフィードバックを受けながら、変わりつづける能力をもっている。それはとても幸せなことだし、会社の定年はあっても人生の定年はないんじゃないかと、最近思うようになりました。

つまり人生は「助走」「適応」「自立」「余韻」の4幕劇じゃない。「自立」の次に「本番」がある5幕劇であることに気づいてきた。私はいよいよ4幕目に挑戦するんです。組織で働いた人間でも、テーマをきちんと決めて、それを徹底的に追求して社会で発信していけば、認める人が必ず出てくるし、組織から離脱しても、社会で仕事ができるというふうに私は確信するようになった。そんな夢をいろいろ語っているうちに、いすゞが30%資本を出して、会社をつくってくれたわけです。

そこではサラリーマンの意識改革をひとつのテーマにするつもりです。これですごくむずかしいことですよ。自分が大事にしているものを固定化せずに、絶えず変えていける能力をもつことが意識改革でしょう。それをサラリーマン同士、話し合っただけでいこうじゃないかという世界をつくっていききたいと思っただけです。

人生の失敗を物語ることでオープンな人間関係を築く

金井 その話に関連するのですが、人間はいくつになっても学生時代を思い出せるものですね。それほど大事な時期のことを振り返ると、北村さんはいかがですか。

北村 実は私は、ボクシングの選手だったんです。高校時代。番長だったから、隣の高校との喧嘩のときに殴り込んだら怪我人が出

ちゃった。そうしたら私はボクシング選手でこぶしも凶器だからということ、退学処分になっちゃったんです。これまでは差し障りがあって話せなかったんだけど、いまこうやって話せる時期に來たし、むしろこれはお金を払ってもできない経験だったと思うし、いまの自分のベースになった出来事だったのであえてお話しするんですけれど。

退学後は家業を継ぐために銀座にある一流の中華料理店でボーイをやっていました。一流の芸能人を垣間見たり、サラリーマンが上司におもねっている姿を見ながら接待役を務めていたんです。ところが父が急死したもので、無理に継ぐ必要がなくなりました。そこで一度ある私立高校に入学したんだけど、雰囲気合わなくてすぐ通わなくなっちゃった。その後で定時制高校に移って、そこでいろいろな人たちに会いました。僕は社会にこういう人たちがいて、苦学しながら高校で学んでいることを知って、また新しい世界が開けたんです。その後大学に入って、いろいろ悪いこともしたし、ある先生との出会いがあった。それが私のキャリアなんです。それらのすべてが私のキャリアなんです。

金井 考えてみると、自分の来し方を振り返るときに、出発点を会社に置くのはおかしいですね。その当時は大変だったと思うけれど



かない・としひろ 1954年神戸市生まれ。京都大学教育学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士課程、マサチューセッツ工科大学Ph.D(経営学)を経て現職。著書に「変革型ミドルの探求」「ニューウェーブ・マネジメント」「ザ・ゼネラル・マネジャー」(共訳)「創造するミドル」(共著)など。

も、一流中華料理店で働いたり、定時制高校に通ったことが、会社に入った後、組織改革に取り組んだエネルギーの源泉になっているわけでしょう。闘う、逃げる、羽ばたくということの根っこが、子供時代にあるってことがわかるし。この話は私が北村さんにインタビューしたというものじゃなくて、物語なんです。そして物語ることは、より若い世代にとっては自分の生き方を振り返り、本人のアイデンティティを強固にするチャンスだということですね。これは聞く人にとっても意味があつて、語り継ぐべきことを聞けるし、生き方のいろいろなオプションを早い時期から学べるわけですね。

北村 そうですね。私が企業の少人数の勉強会ていまの話をすると、みんなすごく共感するんです。人間のキャリアは、全部いいことばかりじゃないですからね。それをまず僕が表現すると、だんだん向こうも表現してくれるようになる。いいとこだけ見せようとする無理があるでしょう。自分のいいところを出すためには、悪いところもずるっと出てきちゃうものなんだ。それをすべてオープンにしたうえで人間関係が大事なんだと思いません。

金井 学校と塾の違いかもしれないですね。そういう小さい会合であれば、そのくらいのレベルの話もできる。

会社の中で恐れず自分を表現するそれが本当の生き方だと伝えたい

金井 ところでこれからは、ご自分の会社でどんなことをやっていきたいですか。

北村 一応、私も社会発信ができるようになったし、自分の思想を会社で実行してきたの

だから、実績を踏まえて社会にその考え方を普及させたいと思っています。それが日本の産業界、あるいは政治改革・行政改革全体のニーズにつながると思う。私のテーマはコーポレート・カルチャーとか企業風土ですが、その企業風土のもとにあるのは、個人の意識です。その集合体が風土であれば、風土を変えるためには個人の意識を変えなければ。そういうノウハウ、方法論をいろいろな人たちと意見交換し、勉強しながら追求していくつもりです。何か新しいコンセプトを打ち出しながら、社会に貢献していきたいと思ってるんです。それが私の5幕目。

金井 いまの産業界では、自分でやりたいことをちゃんと探していかなければ、評価されるレベルにさえたどりつけないかもしれないですね。

北村 「適心」だけだと、自分のもっている能力を使わないまま人生劇場が終わっちゃうんじゃないかという気がする。私だって、友達をまとめて訪ねるといふ節目がなかったら、どうなったか。テーマを決めて一生懸命やればクリエイティブになれるのね。人生を4幕劇から5幕劇にするためには、「どういう仕事をしたいのか」「どういう生活をしたいのか」「どういう人間になりたいのか」。これをクリアに、具体的イメージをつくっておくことも大事です。

でも実は50歳では遅いかもしれない。そこに行き着くまで私も適心するばかりだったです。経済が右肩上がりだったから、効率追求で社員が部品化するように教育研修もしていたし、人事評価もね。ある種のマインド・コントロールをかけられて……。だけど、もうそんな社会は崩れてきた。そうなるってれば40歳どころじゃなく、もっと早い転機が



きたむら・さぶろう 1936年東京生まれ。早稲田大学政経学部卒業。いすゞ自動車入社。人事部人事課に始まり、15回以上の異動を経て現職。同社が'91年から実施した風土改革運動の参謀。現在各地で講演活動中。97年1月より、株式会社コア（いすゞ合併コンサルタント会社）の役員に就任予定。

必要です。自分のテーマを一刻も早く見つけないと。そしてその会社以外でも発信できるものを決めれば、高度情報化社会なんだから自分でアンテナを立てて情報を集められる。それはすごくクリエイティブだと思う。

いまの日本企業は、言いたいことを言うこと異動させられるんじゃないかと、基本的に恐怖心が支配してるでしょう。そこで恐れずに自分のことを表現する、自分を殺さない。それが正しい生き方だと、伝えたい。

金井 僕は日本って、いいところがたくさんあると思ってるけれど、美徳と思えることのいくつかの裏に、窒息するような側面があると思う。「勤め上げる」とか「優等生」とかね、そこは風穴開けなきゃだめですね。

北村 僕はいま特異なケースということになるんだらうけれど、世の中が変われば特異でも何でもなくなる。自分でキャリアを開発して、高い目標値で実現していく、そうすればどんな状況になっても恐れる必要はないんです。会社というのは貢献なければ報酬なしが原則なんだから、貢献しているうちは絶対見捨てませんよ。

金井 日本のお父さんも、みんなもうちょっとまじめにファイト&フライトを目指したらどうかと思います。高い志のあるわがままをぜひ追求してほしいものですね。