

# 北村三郎さんに学ぶ

## 企業風土革新

皆さん、北村三郎さんという方を覚えていらっしゃいますか。

「はあくもに〜」8月号で人事部の入江さんのインタビュー記事がありました。その中で、いすゞ自動車株式会社の風土革新を大成功に導いた「名仕掛け人」として社内外からの注目を集めていらっしゃる方として紹介しております。

10月8日(火)、あいにくの雨模様の天気でしたが、全国各地での講演や執筆活動、マスコミからの取材等でご多忙の中、ご本人にお越しいただき、パーク内外の視察後、専務の山下さんと「企業風土革新」をテーマとする対談をしていただきました。

長年にわたって、実際に取り組んでこられた北村さんだからこそ披露いただける貴重な内容の事例やお考え、そして山下さんが日頃から感じていらっしゃる想いなど、皆さんにとっても大変参考になる話題が次々と展開されました。

この対談の模様をダイジェストではありますが、皆さんにお届けします。

### 北村さんが風土革新に 取り組まれてこられたわけ

山下 今日はお忙しいところ、わざわざお越しくださいます。ありがとうございます。早速ですが、御社が風土革新に取り組まれたきっかけを教えてください。

北村 昭和30年代のいすゞ自動車は、トヨタ、日産と並ぶ御三家と称されるほどのいわゆる名門企業でした。その後、様々な経緯があり、段々とその地位が落ちていってしまいました。

それでも当社はかなりの資産がありました。そこから、たとえ景気が悪くなってもその資産を売って給料を払うというのを繰り返していました。見方によつては、あまり厳しくない居心地の良い会社でしたので、いわゆる大企業病と言いますが、そのうちに会社が始まって以来の大赤字(平成2年度経常赤字473億円)に転落してしまいました。痛で言えば「末期症状」みたいなものです。



▲ いすゞ自動車株式会社 北村 三郎さん

入したTQC(※1/P29)活動を盛んに展開していました。

ところがこれが形式化してしまい、そこには「デミング賞」(※2/P29)への挑戦を宣言したものですから、社員は次第に本来の仕事そつちのけで、見栄えの良いプレゼンテーションをするための資料作りに、それこそ膨大な時間と手間をかけるといった状態になってしまい、

いつの間にか「デミング賞」を受賞することが目的化してしまつたのです。もちろんTQCは、品質管理の優れた手法で

合はそうはならなかつた。

山下 そういう状況で、いわゆる社内風土という面ではどのような問題が出てきましたか。

北村 TQC活動を推進する側が、社員の納得と共感を得ることを十分せずに、上からの強引な「やらせ」によつて推進するという方法を取つたものですから、「やらされる」大勢の社員の側には「やつたふり」が横行し、また、TQCの発表会が段々と「吊し上げ集会」のようになつて、「いじめ」や「いびり」もはびこり

残す事になつてしまいました。  
 例えば、指示待ち社員が増えたり、社員の思考プロセスが均一化したし、つじつま合わせの能力も身につけた。「効率化」は促進できたかもしれないませんが、社員の「創造性」を育てることは出来ませんでした。

TQCの嵐が吹き止んだ後、社員が1年間議論を重ねて当社の現状を自己診断して病気に例えたのですが、その時につけた病名が「行き過ぎた部分最適病」、「つじつま合わせ病」、「やらせ・やらされ病」の合併症というものでした。  
 山下 そこまで来ると社員の声というも

のがどんどん湧き上がって、社長の耳にも届くようになってきたのではありませんか。

北村 最初の頃は、なかなか本音を言い出せませんでした。あたかも昭和19年から20年の戦時中、海外の局地戦で負け続けて敗色濃厚になつても、日本の指導者層は誰も戦争を止めようといえなかつたように。当時の社長が善かれと思つて推進してきたことなので、社長を取り囲む役員やTQCの推進者たちがいろいろな「つじつま合わせ」をやつてしまつて、TQCやデミング賞の推進がいかに現場で矛盾や問題を生んでいるか、社員の声



▲ 山下さん

が経営トップの耳まで直接届かないという構造がありました。つまり、都合の悪い情報は上へ届かないということですが、それでも、経営陣の一部に、これではないかと危機感を持つている方もいたので、そういう方と一緒に何とか社長に事実を伝えたいという事で、いろいろな水面下の動きを展開していきました。事実さえ知つてもらえれば、きつと分かつてくれるはずだと。

山下 そういう構造の中でも、最終的に社長に事実を伝え、社長ご自身が掲げた「デミング賞への挑戦」を自ら断念させたというのはたいしたものですね。やはりそれは、北村さんのご努力によるところが大きいのではないですか。

北村 いえ、そんなに単純なものではありませんでした。単に私一人で直訴したところで、それは弾き飛ばされるだけです。この部分は非常に神経を使いました。どのようなルートで、どのような事実をいかに知つてもらおうか、それはもう、多くの人や協力者を巻き込んで、時間をかけていろいろな作戦をやつていきました。当然、TQC推進部門からの猛烈な反発もありました。何しろ、一種のクーデターでしたからね。例えば、当時遅れ気味だったビッグホーン(※3/P29)開発プロジェクトが、このままTQC活動に労力をかけ続けると、さらに一年半遅れるという見通しが現場に出てきたので、それに気付いた開発部門のトップを巻き込みながら、他の経営陣にどんどん情報を上げていくとか。とにかく、い

すゝ自動車を良くするために、TQCを潰すしかない」と確信し、ひたすら信念を持って取り組んできたことで、当時の私の役目を全う出来たわけですね。

山下 その後、社長が代わられて現在の社長の下、本格的な企業風土革新に取り組んでおられるのですね。有名な100人委員会(※4/P29)もその頃からスタートしたのですか。

北村 そうです。今の社長になつてから、当社はこれまでの「つじつま合わせ」や「やらせ・やらされ」といった大企業病に抜本的にメスを入れるために、思いきつた経営革新に取り組みました。

その柱は3つあつて、まずはリストラクチャリング(戦略の改革)、それからリエンジニアリング(仕組みの改革)、そして、リマインディング(社員の意識・行動の改革)です。私は、この中で主にリマインディングの領域をやつていますが、これまでに100人委員会を初め、社長メッセージ、社長対話会、自主勉強会、ミニコミ誌の発行、企業間交流など、いろいろな事を仕掛けていきました。

仕掛けたといつても従来のように「やらせ」ではありません。こうした活動は全て「やりたい人がやつていく」という原則を徹底しています。

山下 社長対話会は当社でも今年の6月から始まりましたが、御社ではどのような感じで進められていますか。

北村 これまでに63回実施しました。いつも立ち合いは私だけ。社長にもともと庶民性があったのか、対話会に出た社員

の中には、社長のことを土建業の親方みたいで親しみが持てるなんて言う方も現われて、それをまた私がミニコミ誌などにそのまま書いて載せてしまうのです。

あるいは、普通なら社内ではとても言いにくいことやタブーなどもどんどん書き物にして社員に配ったりもしています。

私がある意味でリトマス試験紙になってやっていくうちに、昔に比べると随分本音でものが言える会社になってきたという実感があります。

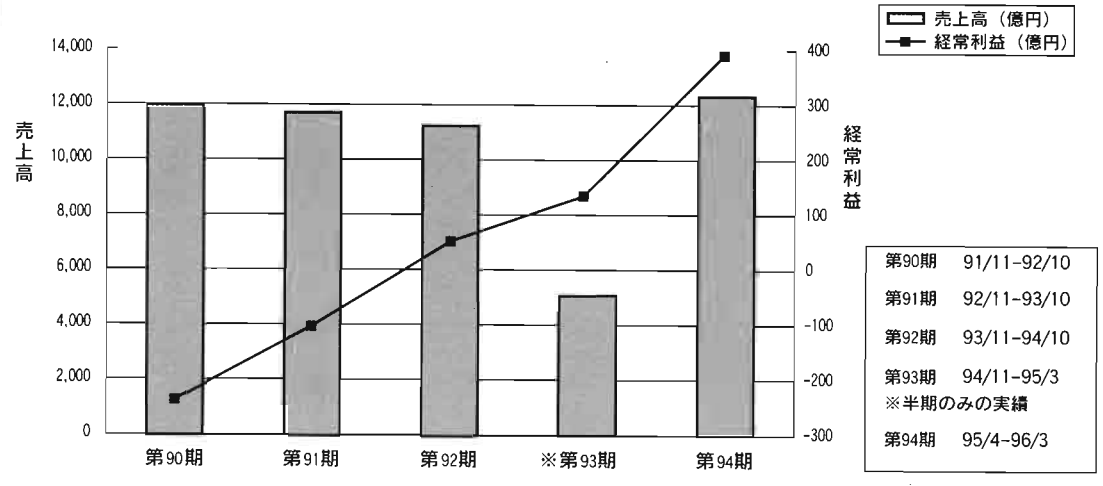
山下 最近の御社の好業績は、先程ご説明のあった経営革新の賜物でしょうが、北村さんが取り組まれているリマインディングが、やはりそのベースにあるのでしょうか。

北村 ご存じの通り、当社は乗用車事業から撤退しました。これはいすゞ自動車にとつて、まさに歴史的な決断でした。

こうした戦略の大転換が、どん底の状態から4年間で黒字化させた直接の要因なのでしょうが、その底辺を支えているいすゞ自動車のカルチャーの改革があつたからこそ成し遂げられたものだと確信しています。

山下 本当に長い時間をかけて、北村さんや協力者の皆さんが会社を良くしようという目的のために、私たちの想像を超えるほどの努力をされてきているのだということが、お話しを伺っ

いすゞ自動車の最近5年間の業績推移



第90期	91/11-92/10
第91期	92/11-93/10
第92期	93/11-94/10
第93期	94/11-95/3
※半期のみの実績	
第94期	95/4-96/3

6月から「企業風土革新プラン」を始めただけですが、まだまだこれからです。皆で取り組んでいかなければならないことは、これから山ほどあるということを変更して感じますね。

「人に喜びを 提供する」とは

山下 ところで、今日おいでいただいたもう一つの目的は、北村さんに「東京デイズニールランド」を実際に体験していただいて、そこでお感じになったこと、特に「人に喜びを提供する」ということについてどのようなお考えをお持ちなのか、そのあたりをぜひ率直に伺えればということなのです。

今日は雨の中、ウオークスルーをしていただきましたが、いかがでしたか。

北村 短い時間でしたが、皆さんがコスチュームに着替えた瞬間から、その役になりきっているのがすごいなあと感じました。「ゲスト」や「キャスト」という言葉の使われ方も大変興味を持ちました。

キャストの皆さん一人ひとりがまさにショーになっているんですね。ジャンクルクルーズに乗せてもらって思ったのですが、船長さんが本当に楽しんでやっています。それで、最後に拍手をしたのですが、(彼は)それがまた励みになると言っていましたね。

山下 「ビジネス・オブ・ショービジネス」という言葉があります。ショービジネスという観点からすると、お客様の前

でなければならぬのです。私たちは、

ゲストを楽しませるといふショービジネスに携わっているのです。ゲストを楽しませるためには、単に教えられた方法をやっているだけでは限界があります。ゲストとキャストのやり取りの妙とか、呼吸とか、人間対人間の双方のコミュニケーションが成立していないとダメなのです。キャストのサービスに対してゲストの喜びが還ってくるという関係です。巷のゲームセンターのように間に機械なんかが入ると、ゲストの喜びを直接感じる事がなかなかできませんよね。

北村 人間同士のサービスの良い循環ですね。  
山下 「サービス」の語源はもともと「サーバント」、つまり「奴隷」という意味からきています。

主従関係なんです。ところが、私たちの「サービス」とはそうではありません。ひざまづいて尽くすのではなく、ゲストと対等な立場でコミュニケーションをとることなのです。双方に喜びを引き出し合い、分かち合うことなのです。ですから先程ご指摘のあったように、ゲストもキャストもお互いが楽しいわけです。

そういう意味では、私は「サービス」と言うよりも、「ホスピタリティ」と言うたほうが良いように思います。  
北村 まさにその通りですね。人間というものは、本質的に人に喜んでもらうことを喜びとするところがありますからね。  
山下 エンターテイメントの基本なんです。人が人を喜ばせるというの。

最近はやりの「アミューズメント」と言う言葉がありますが、例えば、ゲームセンターなど「アミューズメントパーク」などと呼ばれています。こういうところは基本的に人がもてなしてくれませんか。  
お客さまの相手はコンピュータなどの機械です。このところが、私達と決定的に違うところだと思います。私たちの仕事は、人が人を喜ばせるという仕組みがないと成り立たないわけですから。

この点で、私たちの仕事は非常に文化性が高いと思いますし、キャストもそこに誇りや働きがいを持ってもらえていると考えています。  
北村 人に喜んでもらうことを喜びとする仕事。まさにハッピーなお仕事なんですね。

これまでの企業は、経済成長株式会社みたいなもので、ひたすら利益を上げるために頑張ってきたけれど、経済構造の大きな変化に遭遇して、企業はただこれまでのように売り上げを伸ばすことだけでいいのか、あるいは、私達は何のために働くべきなのかといった意味を問いただすことが底流に出始めているですね。人が人に喜びを提供するということは、こういう時代において、最も大切にしたい考え方なのではないですか。

山下 そう思います。社会全体が調和とか、共生とかを求めているんですね。この辺を考えると、ティズニーが削ったコンセプトというのは極めて現代的だと言えます。

### 今だからやらなければならぬ 企業風土革新

北村 パーク内外を見せていただきながら、その途中にいろいろなことをキャストの方に尋ねたりしたので、皆さん、実際に気分良く対応しますね。見事だと思いましたが、いろんな会社を訪れて思うのですが、御社に比べるとどうも従業員同士が気軽に声を掛け合うという光景が少ないですね。

もつとコミュニケーションがあるべきだと思います。また、そういう環境が欲しいですね。  
山下 お誉めいただきありがとうございます。お陰さまでこれまで好業績を続けているにもかかわらず、アンケート調査などをしてみると、人に喜びを提供する仕事をしていながらも、大企業病的なものが出始めているということが分かったのです。

ティズニーのフィロソフィーを実践すべき職場において、人を大切にすると、部下を育てるとか、つまり人に愛情を持つて、お互いを信頼し合っていくという部分はどうもうまくいっていないという指摘を受けたことは大変憂うべきことです。

私たちにとって、非常に基本的な事がしつかりできていないというのは困った問題です。それではないかという事で、企業風土革新への取り組みを開始したのです。

北村 私たちが「東京デイズニーランド」を外側から見ると、人と人との関係やコミュニケーションはとてとうまくいっているように映るのですが、私が驚くのは、そういう現状に満足しない、もつと良くしようという事に挑戦されているところですね。

山下 今だからこそ、これに取り組むことには大きな意義があると考えています。ご存じの通り、我が社はちょうど転換期を迎えています。「現状が良いからそれで良い」という考えのままでは、この先絶対に通用しません。早いうちから病根を叩いておくことで、私たちの将来を確かなものにしていく必要があります。

北村 現在のエクセレントカンパニーが永遠のエクセレントカンパニーであることとは有りえないように、会社に完全な健康体というものはありません。どこかに問題を抱えていて、知らない間に少しずつ病魔に冒されていくものだから。ただ、少なくとも御社がそこに挑戦しているというのは、他の会社も見習うべきでしょうね。完全ではないということを見切つて、もつと良くしようというのは大変なことだと思います。

### プラス発想と笑顔が 運を呼び込む

北村 話は変わりますが、今、100人委員会などで「自己開示」ということをすすめています。「自己開示」とは自分をありのままに表現することです。人間には良いところは見せても、弱みは隠したがる傾向があります。ですから100人委員会

などの場では、徹底的に自己紹介をしてもらいます。それも時間無制限で。中には1時間以上やる人もいますよ。そうすると段々、その人のありのままが見えてきます。そしてお互いの気持ちが見えて底で繋がってくるのです。そしてお互いが異質を認め合うようになります。そうしているうちに心の壁も組織の壁も壊れてきて、雰囲気も変わり、段々本音が出てくるようになります。私たちはこの状況を作るために多くの時間を費やしました。社員は誰でも「こうしたらもつと良くなる、変えてみたい」というような気持ちを持っているものです。本音が出るとその辺が出てくるのです。

山下 これからの教育というのは、まさにそうした場を提供していくことなんですよ。本音のところまで結ばれた共通の価値観というか、そういうものを議論していく機会とかね。

北村 一方的に教え込む、叩き込むというものではなくて、人間集団として相互に高めあっているという時代ですね。

山下 先程も言いましたが、そういう点ではデイズニーのフィロソフィーとその考え方は極めて一致しているのです。ところがこれを実践するとと正直言っ

て難しい。

北村 我が社ではあまり難しい理論は使いませんでした。人間は誰もが幸せになりたいと思っています。不幸になりたくない人間なんていませんよ。

私はこれを風土革新と結び付けている

山下 それはどういうことですか。

北村 将棋のプロ棋士の米長邦雄さんと上智大学の渡部昇一教授の対談集「人間における運の研究」という本があります。

米長さんはその本の中で、将棋の最終的な勝負の分かれ目は「運の女神」を呼び込めるかどうかだと言っています。そして、彼はその運を呼び込むコツは2つあると言っています。1つは「笑顔」、もうひとつは「謙虚さ」だそうです。また、経営コンサルタントとして有名な船井幸雄さんによれば、運を呼び込む絶対の秘訣は「プラス発想」だと言っています。

あるいは、かの松下幸之助さんは、重要な会社人事を決める場合、最終的には運が良い人間を選んだと言われています。それも自分自身で「運が良い」と思い込んでい

る人間を。私はこうした話を100人委員会などでどんどん披露しています。つまり、「風土を変えよう」、「何とかしよう」という呼びかけも大切ですが、皆が運を呼び込んで幸せになるために、「プラス発想」や「笑顔」でいきましょうというやり方です。

山下 それは非常に興味深いですね。以前ある会社の方から、「おたくの会社では笑顔の仕方はどうやって教えているのですか」と質問されたのですが、うまく

答えられなくて、でも、お話を聞いてよく分かったような気がします。「プラス発想」と「笑顔」というのは結び付いているのです。

笑顔の仕方なんて教えてもだめ。もつ

北村 「笑顔」はその人の心の状態でずから。

心がいとも生き生きと前向きに「プラス発想」で、自分はなんて運が良いのだろうと思っていると自然と笑顔は出てきます。仮に、自分にとつて何か悪いことが起こったとしても、それは運を呼び込むための試練にすぎないと、おらかな気持ちで前向きに受け止めようと心がける。そうすると、それが習慣になつてくるのです。そうなれば運はますます自分のほうへ向かってくる。こうなればしめたものです。

北村 特にマネジメント。マネジメント



をいかにそういう方向にもつていけるかというところで、これからは力量が問われていきます。

### 「まじめ」と「ふまじめ」

山下 私が思うに、これからは個人々の趣味とか、スポーツとか、そういった私生活の領域がどんどん仕事の領域に生かされていって良いのではないですか。

特に、私たちが携わるような事業ではそう思います。これまでは、会社という

と「まじめ」な世界で、いわゆる「遊び」というのは非常に遠い存在というか、軽く見られていましたね。会社に私生活を

持ち込むなどんでもないというような。まあ、そういう社会でしたよ、当時の工業化社会というのは。ところが、ソフト

化社会と言われる今の時代は、そういった部分がまさに経済の中心になつてきた。

これまでのような、企業にとつて仕事は「まじめ」、それ以外のことは「ふまじめ」というような価値観は全く通用しなくなつてきました。逆に言えば、これからは「遊び」や私生活というものを企業として「まじめ」に捕えていかなければならないということですね。

北村 そうですね。私たちが最近社員に次の3つのことを考えてもらつていま

す。まず1つは、どういう仕事か、どうい

う仕事で自分自身の夢を実現したいのかということ。2つめは、ど

う人間になりたいのか、一生かかっ

人間像を描くこと。3つめは、どういう生活をしたいのか、それも具体的なイメージとして。例えば、余暇はこうしたいとか、家族とはこうありたいとかですね。

確かに一昔前、企業戦士などと呼ばれていた頃に、会社で仕事以外の事を口にするというのは、「ふまじめ」だという意識が強かったですね。でも、今はそんな時代ではありません。100人委員会などで自己開示をすすめていると言いました、そういうところも狙いとしてあるのです。

山下 「まじめ」と「ふまじめ」という分け方は、もう無理ですね。仕事も「まじめ」、遊びや私生活も「まじめ」です。北村 そういうことですね。それで、皆がこの両方をそれこそ「まじめ」に考えることが実践できれば、人間は確実に変わると思います。

## バランスを考える

山下 「まじめ」に考えると例えば、私たちのような事業は、特に「効果」と「効率」を両睨みで常にものを考えていく必要があります。ゲストの皆さんがどれだけ満足されるか、それに対して費用がどれくらい必要なのか。「効果」を放つたらかしにして「効率」ばかり求めていては、当然の事ながらゲストには来ていただけなくなりません。

どのようにバランスをとっていくべきなのかが、今後においても非常に大きな課題です。

北村 会社におけるバランスというのはいろいろありますね。これは人間の脳についての話ですけど、よく「創造性」をつかさどるのは右脳で、それとは反対に「論理性」をつかさどるのが左脳だと言われています。これを会社に例えると、御社のような事業では、ひよつとしたら



右脳が左脳よりも大きい方が良いかもしれませんが、その逆かもしれません。しかし、大小の差はあれ、右脳も左脳もちゃんと揃っていないければなりません。会社それぞれの事業形態によってそのバランスは違ってくるのでしょうか。

山下 企業活動を進めていく上で、あらゆるバランスを考えていくことは極めて大切です。「効果」と「効率」の関係だけでも研究するテーマはいくらでもあると思います。先程の、仕事と私生活のバラン

スもそうですしね。やらなければならぬ事がたくさんあります。

北村 そうですね。

山下 そうした事を考えていくのは、結局私たち自身なのです。そして、会社組織とはまさにそういう私たちの集まりです。その意味で、一人ひとりがこれから確実に変わっていくこと、そして会社はそれをできる限り、支援、サポートしていくこと。それが企業風土を革新するための根幹をなす部分であるということ、本口北村さんのお話しを伺って、改めて確認することができました。

北村 お役に立てて光栄です。まだまだこの先、山あり谷ありの長い道のりでしょうがどうか皆さん力を合わせて頑張ってください。私たちも応援しています。

山下 ぜひご期待に応えたいですね。本日は、お忙しいところ長時間にわたってお付き合いました。誠にありがとうございました。

## ※1) TQC

Total Quality Control (総合的品質管理)の略。

QC (品質管理) を生産現場だけでなく、販売・研究開発といった全部門で実施し、トップから一般社員まで全員が参加して原価 (利益・価格) 管理、量 (生産・販売・在庫) 管理、納期管理といった企業活動のあらゆる側面で展開すること。1960年代にアメリカで提唱され、我が国では1970年代から導入されている。

なお、QC活動は、当社でも食堂部が「東京デイズ・ブランド」オープンの際

年から3年間実施した経緯がある。

## ※2) デミング賞

我が国における品質管理の向上を目的として、年に1度授与される賞。1950年に来日して、統計的品質管理の普及に努めたアメリカの統計学者W・E・デミング氏の名にちなんで翌1951年から実施されている。

## ※3) ビッグホーン

オフロード4WD。いすゞ自動車製のRV (レクレイションナル・ビークル) のひとつ。

## ※4) 100人委員会

いすゞ自動車の風土・体質改革を討議し、実行していくことを目的として、1992年11月に発足。「100人」とは多数という意味で、委員会に参加しているメンバー数というわけではない。委員会は、メンバーになるのも辞めるのも自由という「出入り自由」の原則で貴かれ、一般社員から経営幹部まで誰にでも参加権があり、また参加を強制することもない。討議のルールは、「本音でやる」、「発表を目的としない」、「個人を攻撃しない」、「実行に結び付くまで自主的に討議を続ける」、「上下関係にとられない」、「経営幹部はメンバーと同じ視線で」など。

会社公認の活動であるが、委員会の一切の運営は委員会メンバーの自主性に任されている。発足以来、今では地方の工場や事業部などにもその活動が広がり、いくつもの100人委員会がそれぞれ独自に活動を展開している。北村さんはその仕掛け人であり、また世話人のひとりでもいらつしやる。