

“脱” 高コスト体質へー いすゞ自動車の100人委員会

ホンネの議論で社員の意識改革と企業風土変革目指す

いすゞ自動車（本社：東京都品川区南大井，資本金：633億円，従業員数：1万3300人）では、平成4年11月、企業の風土改革を進めるため、21世紀に向けたいすゞのあるべき姿を検討する「100人委員会」を発足させた。同委員会は工場別、部門別にそれぞれで開催され、「出入り自由」が原則。参加者は若手から役員までさまざま、社員の主体的な参加を基本とし、同社の抱える問題についてホンネで話し合う。社員各人の意識改革を促し、その総体として企業風土を変えていこうという遠大な計画は、今後の同社の方向性を決めるカギと位置付けられている。

1. 「100人委員会」設置の経緯とねらい (表1)

～逆境に立つ今だからこそ、風土改革の好機～

いすゞ自動車では、業績悪化への対応として独自のアプローチで、高コスト体質からの脱却を目指している。平成4年2月に就任した関和乎社長は、全社員に向けたメッセージ「いすゞの皆様へ」の中で、「今回の危機の本質はいすゞの持つ構造的な悪さが露呈した。…形式主義、机上論、セクショナリズムがはびこり、全社的に活性に乏しく、持てる力が発揮されていないのではないかと訴え、企業風土が社員のポジティブな行動、独創的な発想を阻害し、企業の活力・競争力を失わせていると指摘した。そして「私が風土改革の先頭に立ち、私自身がまず変わります」とトップ自らが風土改革の必要性を訴えた。関社長が旗しを鮮明にしたことで、平成2年3月から続けられている風土改革活動に一段と弾みがついたことはいままでのない。

そして、その一環として4年11月に「100人委員会」が発足。全社的な100人委員会の委員長には松香宏道専務が就任した。この「100人委員会」の活動は以下の二つに分けられる（表1）。

① 21世紀のいすゞのあるべき姿を討議するこ

とを最終的な目標とし、
② ①を実現する前提として、利益を生み出せる風土作りを考え、実行に移して行く、が、このうち、②が当面の課題となる。

100人委員会は、参加者の自発性を重んじ、参加者自身の意識改革を通じて仕事と会社を変えていくことを目的としている。上からのお仕着せの活動は社員に根付かず、長続きしないことは過去のTQCの手法を取り入れた全社運動の失敗が物語っている。同委員会の仕掛け人は、人事部の北村三郎氏と、かつて日産自動車の組

表1 100人委員会の活動レベル

	社会性の発揮 社会に積極的に貢献する（メセナ） 社会から良い会社と認められる 地球環境の視野を持つ 顧客に満足を与えられる
	人間性の実現 社員が自分の会社を誇りに思う 仕事を通じて自己実現ができる 業界最高レベルの処遇である 働くことが楽しく、能力を認めてくれる 働きやすく安全な環境
	生産性の向上 利益の確保 世間並みの給与 顧客のニーズに合った商品開発 将来への再投資 効率的な作業環境
↑	
100人委員会の当面の課題	
↓	

織改革を成功させたスコラ・コンサルタントの柴田昌治氏である。

2. 風土改革のポイント (表2, 図)

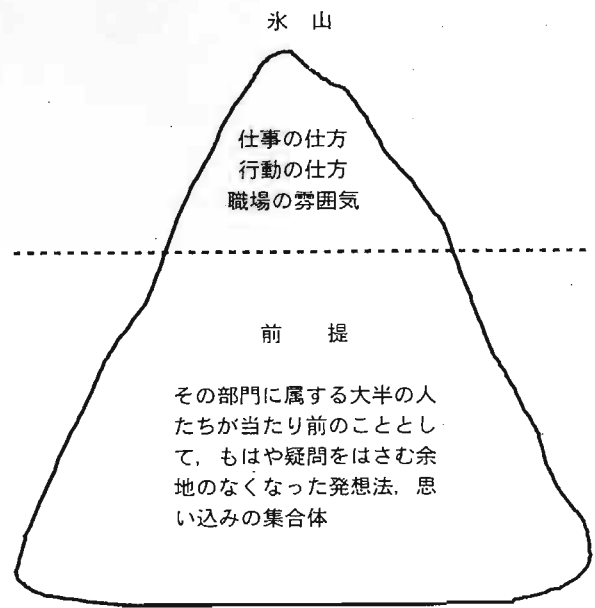
～社員各人が意識改革を進めることから～

そもそも企業が利益を生み出す原動力には「経営戦略」と「企業風土」があるが、この両者は不可分の関係にある。会社をもうかる体質に変えていくには、①絞り込まれた、重点化された、経営資源を、②効率的で、創造的な仕事の仕方によって、③顧客に価値の認められる商品・サービスを提供することに尽きる。それには、各個人が個性、独自性を発揮しながら、会社が目指す方向にベクトルを合わせることでできる風土が不可欠となる。いうなれば風土改革とは、組織の目的と個人の目的との統合にほかならない。

同社では、①に関して、昨年乗用車部門からの撤退という大英断を下し、得意分野に特化した事業見直しを発表して経営戦略を明確にした。そして、②の部分については、効率的で創造的な仕事の仕方を100人委員会の場で議論し、対応策を実行していこうというわけだ。この活動のポイントは以下のとおりである。

◆まず既成の常識を疑ってみる

<図>に示すように、仕事や行動の仕方、職場の雰囲気は単なる氷山の一角に過ぎず、それらを規定しているのは、仕事を通して職場の中で知らず知らずのうちに身につけ、もはや疑問をはさむ余地など存在しないと考えている常識



である。まず、仕事の仕方を変えるには、社員の行動を規定している暗黙の規範・常識を覆すことが本質的な解決へと結びつく点に着目。同社の風土改革は、今まで当たり前のこととして疑ったことのない常識を疑うことから始まる。

◆部門ごとの実践から全体を変える流れを

企業は多機能な部門組織の集合体である。風土を変えるには、企業を構成しているそれぞれの部門の職場風土が変わらない限り、全社的な風土は変わらない。自分たちの力で自らの部門を変えないと、だれも職場風土を変えてくれないという共通認識が重要となる。

◆行動は環境に規定され、ボスの影響は大

行動と環境のかかわりの深さを表すものとして行動科学者レヴィンによる「個人の行動は、個人の能力と職場風土との関数」という公式がある。すなわち個人の潜在能力は職場風土に大きな影響を受けてアウトプットとして行動に現れるというもので、風土をよくすることが社員の行動をよくすることにつながる。しかも組織の長は職場風土そのものであり、その形成に深くかかわっている。部門長は風土を改革していく責任を有しており、風土を変えていくこともマネジメントの一つとして自覚しなければならない。自ら、そして自分の部を変えていく努力の蓄積が、結果的に会社全体を変えていくこと

表2 100人委員会の活動分野

＜経営戦略＞	＜風 土＞
定量・ハード・見える・アタマ	定性・ソフト・見えない・ココロ
事業領域 北米事業 技術戦略 ↓ 商品戦略など	職場の雰囲気 仕事の仕方 行動の仕方 ものの考え方
専門情報必要・関係者参画	専門情報不要・だれでも参画できる
経営企画部門が中心	100人委員会が取り上げる分野

につながる。

$$B = f(P \cdot E)$$

Behavior ……行動

function ……関数

Personarity ……個性（個人の能力）

Environment ……環境（職場風土）

部門長は Big・E。つまり環境そのもの

◆風土改革の主体は社員の一人ひとり

「会社が社員を活性化するのではなく、社員が会社を活性化する」という基本的な考えに立ち、改革の主体は社員一人ひとりであることを強調。各人の問題意識を共有化し、よりベターな方向を模索し、解決に向けて実践することが「いい会社」を作ることになり、ひいては「いい仕事」のできる環境を作り出せることになる。

3. 100人委員会の具体的内容

～有志による自発的な活動で、出入り自由～

100人委員会という名称は、単に「100人」という数字の問題ではなく、「多くの人」に参加してもらいたいという願いが込められた“100人”であり、100人の枠があるわけではない。100人委員会には、〈表3〉にみるように本社の「オールいすゞ100人委員会」のほか、「藤沢工場100人委員会」や「生産技術100人委員会」など事業所別や生産部門、開発部門を中心に多数存在する。

〔組織の特徴〕

最大の特徴は、若手や中堅社員、管理職を織り交ぜた横断的組織として自発的に活動を展開しており、「出入り自由」で参加したい者はだれでも参加でき、やめるのも自由ということ。現場を主体とした部分展開方式を採用し、正規の推進本部や事務局といったものを持たないことも、通常の委員会とは趣を異にしている。事務局といったフォーマルな機関を持たないことで、上から「やらせ」られる運動ではなく、自ら「やる」運動と強く印象付けている。

〔運営主体〕

運営の主体は社員一人ひとり。北村氏をはじめ、会社の現状に問題意識をもった有志たちが

自発的に“世話役”を務めて活動を推進している。世話役は100人委員会に関する小冊子を発行し、興味のある人には情報を常に開示している。また、部門ごとの100人委員会は複数の人たちによる自発的意思により発足できるため、ぜひ発足させたいという人には相談に乗るなどサポートも行う。

〔運営方針〕

- やらせ、格好つけ、お付き合いはやめる
- 明るく、面白く、プラス思考でやる
- このネットワークを利用して、自分自身の思いを実現していく

〔テーマ〕

「いかに利益を上げられる体質を作るか」である。その前提として仕事自体の見直し、さらに仕事の仕方の前提となっている常識とは何かを洗い出し、部門の問題点をありのまま浮かび上がらせて、共有化することからスタートする。そこから具体的解決に向けた方策が議論される。

〔議論の際の基本的ルール〕

議論を実効あるものにするために、

- ホンネでやる
- 発表を目的としない
- 実行に結びつくまで、自主的に討議を続ける
- 社内の上下関係を気にし過ぎない
- 経営幹部も参加メンバーと同じ目線で

などのルールがある。これらのルールはいずれも目的と手段との逆転を防ぎ、活動自体を形がい化させないためのものであり、従来からの方法とはまったく別の“逆転の発想”から出てきたものである。

〔開催場所〕

通常、いすゞの藤沢工場の近くにある湘南台セミナーハウスや大島研修センターなどで行われる。活動自体は業務の一環であるが、場所を変えて普段着で集まることによって、より本音の議論ができるようにとの配慮による。

〔開催のスタイル〕

主に土・日を利用した1泊2日の合宿討議が多く、スケジュールは1日目が世話役による現状に対する情報提供、小チームによる討議、2日目は部門長や委員長を囲んで全体討議となる。ほかにも夜を徹して討論したり、1日のスケジュールで議論するスタイルなど開催形態も多様である。

[開催の周知方法]

掲示板に張り出された告知を見て興味のある者が参加する方式や、各部署にいる世話役が告知する方式をとり、お仕着せムードを排した運営が徹底されている。

[参加人数]

1回の参加人数は研修センターでの宿泊や食事といった事情も考慮して、おおむね多くても25人前後である。逆にその方が、小チームによる討議でも各人の参加意識が高揚するため効果的だという。

[成果の発表]

100人委員会の討議内容は、世話役たちのボランティアな活動によって約1カ月に1冊、小冊子にまとめられ、班長・主事以上の管理職全員に配布されている。

以上みてきたように、参加を強制されないことによって、意識改革を通じて仕事と会社を変えようという意欲のあるメンバーが集まり、彼らを通して他の社員への波及が、部門ひいては全社を変えるパワーとなる。強制されず、上下関係を気にし過ぎず、発表を目的としないフレキシブルな運営方針だからこそ、ホンネの議論ができ、そこから問題解決に向けた手掛かりが見だしやすい。いわば100人委員会とは現状の問題に対する「気づきの場」といえ、問題を共有化することで各人の認識を変え、その総体として風土を変えていこうという試みなのである。

4. コアネットワーク理論の実践

～変革を目指す有志が結集し、

見えない秩序を打破する～

この100人委員会の理論的支柱となっているのが、柴田氏の提唱する「コアネットワーク」理論である。これは個人を尊重しつつ、企業活動に活力をもたらすという二律背反した命題を解決するキーコンセプトで、従来の組織論とは一線を画すまったく新しい考え方といえる。従来型の経営戦略や人事制度といった目に見える部分を変えることで企業に変革をもたらすのではなく、その企業を大きく覆っている目に見えない秩序、価値観、風土という根本を徐々に変え

表3 平成5年1～5月までの100人委員会の記録

1月22日～23日	川崎工場100人委員会
2月 5日～ 6日	栃木工場100人委員会
2月19日～20日	北海道工場100人委員会
2月20日～21日	全社100人委員会
3月 5日～ 6日	粗型材工場100人委員会
3月 5日～ 6日	藤沢工場100人委員会
3月 5日～ 6日	栃木工場100人委員会
3月 8日～ 9日	小型開発100人委員会
3月10日～11日	生産技術100人委員会
3月12日～13日	ボディ工場100人委員会
3月20日～21日	取締役・担当補佐100人委員会
3月26日	藤沢工場100人委員会
4月 7日～ 8日	川崎工場100人委員会
4月11日	取締役・担当補佐100人委員会
4月16日～17日	小型開発100人委員会
4月16日～17日	粗型材工場100人委員会
4月23日～24日	生産技術100人委員会
4月26日	経営政策会議で『100人委員会の活動』について中間討議
5月17日～18日	商品企画100人委員会

ていくやり方で、いわば東洋医学的手法ともいえるだろう。

コアネットワークとは、利害関係で結びついた閉鎖的な派閥とは違い、“志”で結ばれた者たちのネットワークで、いわば社内でのインフォーマルな組織である。高度に分化された組織の中で、部門、職務、立場の壁を越えて、全社的な問題を解決するためには、単独では発揮しにくい社員のパワーを一つの方向性に束ね、企業自身を変えるパワーへと変換していくことが必要である。上意下達といったスタイルによらないコアネットワークが成立する前提として、以下の条件が不可欠となる。

- ① 共通の価値観で結ばれている
- ② 自発的な意思に基づいた参加が前提
- ③ 出入り自由なオープンな雰囲気
- ④ トップがコアネットワークの一員として機能できる

これらの要素を満たすとともにコアの発掘、情報交換の場の設定、トップとコアネットワークの信頼関係の確立、情報の共有化、活動の開示とともに社内の啓蒙活動などコアネットワークが十分に活動できる環境を整えることも不可欠となる。

5. 運営状況 (表3)

～ほぼ毎週、何らかの100人委員会が開催される～

〈表3〉は、平成5年1～5月までに開催された100人委員会の開催実績である。ほぼ毎週のように何らかの100人委員会が開催されている。それだけ各部門、各人のこの活動に対する意気込みが感じられる。参加者のすべてが深い問題意識を持って参加しているとまではいかないが、概して100人委員会に対する社員の興味・関心は高い。「いい会社にしよう、いい仕事をしたい、それにはどうしたらいいのか」という社員の情熱が、この活動を支えているといってもよい。この活動の成果は、定量的に示せるものではないが、日常業務に関していえば議論を通して会議のやり方を見直したり、ミニコミ誌を作成するなど部門同士で触発し合いながら、それぞれの部門で新たな動きが発生している。また、開発段階における商品の設計ミス在未然に防止できたり、ニュー・ビッグホーンが国内外で高い評価を受けるなどの例は、いすゞが着実に変わってきた一端を示している。

しかし当初は、この活動に対して批判的な意見を持っている人も少なくなかった。単なる“ガス抜き” “意思決定の二重構造に陥る温床”と曲解されることもあったという。今まで同社の風土で培われてきた感覚をぬぐい去るには非常な努力を要する。しかし今や、この活

動は確実に同社に根付きつつあり、一つの潮流になっている。

6. 今後の充実に向けて

～再生に向け、今後の動向に注目～

先に述べたように、いすゞが着実に変わりつつあるのは、組織の中に変革再生産能力が醸成されつつあることを意味している。当初、100人委員会は本年9月をもって終了することになっていたが、社員が、継続することが必要と思う間は続けることに変更された。この“土壌改良”活動が、だれのコーディネートもなく運営、実施されるようになれば、もはや風土改革はホンモノといえる。そして今後、

- ・部やグループが中心となって身近で具体的な体質問題を討議、変革を実行する
 - ・問題の性質によっては職制活動で解決する
 - ・21世紀ビジョンづくりは100人委員会と並行して実施することを検討する
- などの方針が打ち出され、新たな局面を迎えつつある。コアネットワークによる改革は“点”から“面”へと広がり、従来、積極的には行われていなかった販売部門に対する活動も今後行われる予定である。

同社の100人委員会の活動は、多くの企業において示唆に富む遠大な大実験ともいえよう。同社の今後の動向に注目したい。