

## いすゞ自動車・藤沢工場

柔軟で自由な討議や勉強会で意識改革と組織風土を改善

### 成果を上げる「100人委員会」

#### 「やらされ」から「やろう」へ

いすゞ自動車藤沢工場の小型車製造部が、このほど直行率一〇〇%を達成した。同部はいすゞが誇る小型トラック「エルフ」の塗装↓機装↓組立という完成車までの最終工程を担当している。直行率とは各工程の不良をなくし、ラインを円滑に流す良品率といってもよい。二年前は五〇%台だったのに、おどろくべき改善である。

安全（5S）と品質をテーマにした職場づくりと、より高い品質指標（達成目標）への挑戦をめざした結果だが、その原動力は現場の一人ひとりが仕事に対して連帯感とプライドをもち、「やらされている」から「やろう」に変わった風通しのよい職場にある。

#### 全社的な意識改革

いま、いすゞ自動車では全社あげての「意識・行動の改革」が着々と進行している。過去のいろいろな活動が「やらせ」や「つじつま合わせ」で終わった反省を踏まえ、とくに社員の一人ひとりの自発性や参画意識をベースに進めているのが特徴である。

社員の自発的参加活動を象徴し、全社の各種活動のバックボーンになっているユニークな活動に「一〇〇人委員会」が

ある。平成四年末、二十一世紀のいすゞのあるべき姿を考え、実現していくセンターでありたいと願って発足。委員長には松香宏道専務が就任しているが、メンバーや運営はあくまで個人の自由意志を尊重、人数も百人にこだわるわけではなく「出入れ自由」を原則とした強制力をもたないフレキシブルな世話人を中心とし



いすゞ自動車 ■資本金633億円、従業員13,084名、乗用車、大型・小型トラック等の製造販売。現在、エルフを始めとする国内トラックの販売が好調。

た集り（組織）である。

#### 「遊び」と「面白さ」を考慮

委員会の活動は合宿討議や自主勉強会、企業間交流など、さまざま。合宿討議では前夜、徹夜して酒を飲みかわし、リラックスして翌日の討議に入るなど、「遊び」や「面白さ」も入れている。

一〇〇人委員会の真髄は、委員会ですくった次のような言葉から、うかがい知ることができる。

●議論を意味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」「討議内容を書きとめる」「社内の上下関係を気にしすぎない」「経営幹部も参加メンバーも同じ目線に立つ」。

●一〇〇人委員会を育てるために「やらせ、格好付け、おつき合いはやめましょう」「明るく、面白く、プラス思考でやりましょう」「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場にしましょう」。

#### 多機能化で生きいき

藤沢工場では一〇〇人委員会が平成五年末に発足、「元氣組」と称する自主的な集りも結成され、現場は大きく変身した。課や班や仕事の壁もとり払われつつあり、検査もするし修理もする現場の人たちの「多機能化」——組織的には「検査の製造化」「製造の自主検査化」などが進んでいる。

直行率の改善はこうした活動の上の成果だが、「一人ひとりの顔が生きいきとしてきた」（小型車製造部・全課長の話）という職場の風土がもたらしたものといえよう。