

インタビュー

こうして進めた
いすゞの風土改革

元いすゞ自動車 北村 三郎 氏

いすゞ自動車株式会社のご数年の躍進ぶりは著しく、しかも安定している。

この裏付けとなっているいすゞ自動車の企業風土とはいかなるものなのか。永年いすゞ自動車の社内改革活動を率いてきた北村三郎氏にお話をいただいた。

資産を食い潰した
「いすゞ工科大学」

本誌 いすゞ自動車さんは92年から厳しい時期がありました。95年頃に回復をされました。その後一時期業績が落ちましたが、再び急激な回復をされて、現在に至るまで安定的に続いています。いすゞ自動車さんが安定的に伸びているのは何故なのでしょう。

北村氏 私はいすゞ自動車に昭和36年に入社し、35年間勤務して、10年前に退職しました。ですからいすゞと共にあった「いすゞマン」といえるでしょう。

私の在職期間の1/3はいすゞは赤字でした。つまり35年のうちの10数年間は赤字ということ。赤字になると直ぐに赤字になることを繰り返して、低迷していました。

私はいすゞ自動車御三家と言われた頃に誇りとプライドをもって入社したのですが、その後いすゞはいろいろなメーカーに追い越され、本当に悔しい思いをしました。

いすゞはかつて、鶴見や川崎周辺に多くの資産を持っていましたが、赤字になると資産を売り、社員に給料を払う「売り食い」をしました。残念ながら売れるものはほとんど売ってしまった状況です。一体何故そのような状況になってしまったのか、無念でなりません。私たち先輩社員は35年の間に会社を食いつぶしてしまったのかと自問自答します。

いすゞが乗用車をやっていた時代は、トラックで稼いだ金を乗用車にどんどん注ぎ込んでいました。そのため、トラックの方も良い製品を開発できないという状況がありました。本誌 ベレル、ベレット、フローリアン、U17クーペ、ジェミニ等々、いすゞ自動車さんには話題になった乗用車が数々ありましたね。

北村氏 私たちは自分たちのことを「いすゞ工科大学」と言っていました。工科大学ですから商売ではなく、乗用車技術を開発し、コストなど関係なく自分たちが作りたいものを作るということをやっていたわけです。

そのようなことをやっても資産がたくさんありましたし、また景気もフォロワーの風が吹くこともあり、お金の何とかなっていたわけですから、給料もそこそこの金額はもらっていました。ぬるま湯の中で好きなことをやって満足し、そして内部志向で上の人が言うことを進める状況だったといえるでしょう。

また、いすゞは例えるならば結婚と離婚を繰り返しました。そしてどの相手とも長続きすることなく、離婚してしまふ。多くの自動車メーカーと業務提携をしては解消を繰り返したということです。

本質を忘れたTQC活動
に異議あり！風土改革へ

北村氏 いすゞは過去のある時期にTQC活動を始めましたが、活動はいつしか「デミング賞を獲得する」ことが目的となってしまいました。つまり手段が目的化してしまっただけです。社長や専務は強気に旗を振ってどんどんやらせました。いすゞの社員はある面でも素直で、旗を

振られると一生懸命にやるわけですが、いつしか何のためのTQC活動なのか、その本質を忘れ、つじつま合わせに終始する活動となってしまいました。

「やったふりとやったつもり」の2極構造になり、時間は経っても体質は変わらない状況となりました。私は会社とはそういうものなのだ、それで給料を貰っているのだと何とか自分を納得させていました。しかし50歳を過ぎる頃、私はその状況に納得できなくなりました。自分の人生をかけて一生懸命やってきたのに、優秀な人材を多数採用してきたのに、後輩諸君にこのような状況の会社を引き継がなければならないのかという無念の思いでいっぱいになっていました。

私は52歳のとき、風土改革が自分のミッションであると確信し、社長に手紙を書きました。日本の社会では直訴はご法度ですが、会社のことを考えると、その最後の手段をとらざるをえませんでした。

私の意気込みが社長に伝わったのでしよう。私は風土改革担当となり、いすゞ能力開発センターの社長となりました。実はいすゞ能力開発センターはいすゞの社内報制作も担当しています。そのため、私は自ずと社内報の編集長となりました。私はフォロワーの風が吹いたと思っていました。社内誌を使って社員の意

識変革に挑戦しようと考えました。私は社員に本当のことを知らせれば、社員はいろいろなことに気付くはずだと考えました。おりしもソ連ではゴルバチョフ氏がペレストロイカ（改革・革命）を推進し、グラスノスチ（情報開示）が進められていました。改革に際しては情報開示が必要です。そこで私はまず手段が目的化したTQC活動について、社員が本音を語る座談会をノーカットで社内報に掲載することを企画しました。

社内報は各方面に差し障りの無いように制作するのが通常ですが、本音を掲載するために、修正の手を全く入れなかったのです。続編も含め、これは大きなインパクトをいず社内に与えました。私はこの座談会が会社が大きく変革する糸口の一つとなったのではないかと今でも思っています。

「人間力」の土壌を作り三位一体の改革を目指す

北村氏 企業風土は、職場で働く一人ひとりの意識と行動の集合体です。会社は人間の集まりですから、そこにいる人達の意識と行動が風土をつくります。

この本質が解れば、風土改革の一番現実的な方法は意識と行動を変え、意識が変われば行動が変わり、行

ます。風土は企業の土壌ですから、たくさん収穫を得るためには土壌を良くしなければなりません。社員の職業的能力だけではなく、総合的人間力を発芽、開花させる土壌を作りたいと目指しました。

改革は三位一体の改革を目指しました。後で事例を話しますが、1つはリストラクチャリングです。首切りではなく、構造改革です。マーケットからの撤退や工場の統合など、戦略の変更です。

もう1つはリエンジニアリング、仕組みの改革（エンジニアリングのリニューアル）で、付加価値を生み出すための仕組みの見直しです。

そしてリマインディング、即ちマインドイノベーションです。戦略、仕組みの改革の他に意識を変える。変わるの当たり前という意識に変えていかなければなりません。改革にはこの3つの組み合わせが必要です。

それでは「変われ、変われ」と言われて、どのような姿を目標とすれば良いのでしょうか。それは組織の中での「自立」です。そして自立とは、「自分の頭で考え、自分の心で判断する」ことです。頭で考えて良いと思つたもの、つまり理屈が通つていなくても、心が受け付けないものはダメなのです。それをダメ出しせずにやり続けると組織の感覚は麻痺し、不祥事に至ります。

意識が変われば行動が変わり、行

動の反復は習慣となります。そして習慣が変われば人間が変わります。意識改革は会社を良くするためやるのではなく、人生を良くするためにやるのです。それが巡り巡って風土が良くなって会社が良くなる。そう考えると良いと思います。

長期で取り組む

大企業病の治療

北村氏 先程、手段が目的化してしまつたTQC活動の話をしました。風土改革を進めるにあたり、私達は自らの大企業病をきちんと把握するために1年間の討議をしました。

その結果、いすゞが罹っている病気は重い生活習慣病、つまり「高血圧」と「糖尿」と「動脈硬化による心臓病や脳卒中」のような、そのうち多臓器不全でダメになってしまう病気、具体的に言うと「行き過ぎた部分最適」「つじつま合わせ病」や「やらせ、やらされ病」の合併症を患っているという現状を社員が共有しました。

そしてその原因は、問題を表沙汰にせず、居心地の良い組織を求め、風潮に流され、仕事観「人は何のために働くのか」、そして組織観「会社は何のために存在するのか」という本質を見失つたマネジメントがいつの間にかはびこつていたためであるということに気がついたのです。

病気の治療は原因となる部分を切除したり、強力な薬で撲滅する西洋医学が現在主流です。いすゞでも体質改善に良く効きそうなマツキンゼー、来島ドック研修、TPM、CI活動などの「新薬」は全て試してみましたが、結局は「やらせ、やらされ病」が現れるだけでした。

結局、改革は人のマインドが変わるようにする動きであるため、長期間腰を据えて取り組まなければ効果は期待できないと覚悟を決め、東洋医学で自己治療力を高めて人間や組織を蘇生させることを目指しました。

主な漢方薬は次のようなものです。
①社長メッセージ……社長の人生観や想いをシンプルに分りやすく掲載。
②社長対話……現場の生の声を聴く。
③100人委員会……出入り自由で改革に前向きな人が意見を述べ合う。ミニコミ誌も発行。

④企業間交流……特に異業種の中小企業から経営の原点を学ぶ。
⑤自主勉強会・オフサイトミーティング……志のある人が職場を離れて本音で意見交換をする。講師を社外から呼ぶこともある。

いすゞの場合、この地道な漢方治療を10年間続け、多額の費用がかかりました。「三つ子の魂百まで」ですから、企業風土はそんなに簡単に変わるものではありません。変革させるには外圧ではなく、自分の意思で早めに手を打つことが必要です。

選択と集中 乗用車事業からの撤退

北村氏 さて、総合自動車メーカーを目指していた、いすゞの一番の転機は乗用車事業からの撤退でした。乗用車に関わりたくていすゞに入社した人が数多くいましたし、また乗用車があることによって採用もやりやすかっただけに撤退には大きな決断が必要でした。

その当時80%以上新車の開発が進み、投資も終了していた乗用車を何故止めるのか。役員や部長の理解を得るために半年を費やしました。山登りでも天候が悪くなれば無理に頂上を目指さず、下山しますが、その考え方で乗用車事業からの撤退を決めました。

本誌 弊社でも注力していた事業から撤退した経験がありますが、その際の話は今でも語り継がれています。恐らく同じようなことが起こったのでしょうか。

北村氏 会社をすっきりさせ、トラック、ディーゼルに集中するために、中央研究所の研究者も7割はディーゼルエンジンに特化して、絞り込みました。トラックのシャシは付加価値が低いですから、いすゞは「トラックを核とした物流システムエンジンアライング企業になろう」というコ

ンセプトを打ち出し、その浸透作戦を進めました。

乗用車撤退時の会社方針は、撤退に当たっては1人の首も切らないという方針で進めました。乗用車の開発人員を購買等に配置転換して活用し、コストダウンをさせることができました。当時16000人の社員のうち、4500人は乗用車関係でした。販売会社への配転等もありましたが、1人も首は切っていません。会社がきちんと社員の面倒を見ることで忠誠心が高まったところもあつたと思います。

改革の種が芽吹くには 10年、20年かかる

北村氏 アジア通貨危機の際いすゞの株価は30円台まで下落しましたが、いすゞはタイから逃げ出さず、米国事業体の応援も得ながら事業を継続して成功に導きました。そのときに現地で頑張ったのは風土改革と一緒に進めてくれた仲間たちでした。

乗用車事業から撤退して史上最高の利益を計上し、アジア通貨危機を全社の力を結集して乗り越えたことにより、いすゞの社員は現在とても自信を持っています。「俺たちはできるんだ」と。

本誌 タイにリソースを集中させたことは成功しましたね。

北村氏 そう思います。乗用車の撤退等、全てをすっきりとさせ、逐次工場の整理も行いました。その考え方を前の社長も今の社長も引き継いで進めているということですよ。

本誌 その後も経営面で厳しい時期があつたかと思えます。トラックの国内需要の低迷、川崎工場のラインを藤沢工場に統合、また、北米事業再編やSUVからの撤退もありました。歴代の社長が一つの流れの中で、布石を打たれた方、乗用車事業を打ち切る英断をされた方がいらつしやう、その思想が引き継がれて川崎工場のリストラを決断するという流れになつたわけですね。

北村氏 絶えず変化している環境に適合させつつ、先輩が敷いてきた路線をしっかりと受け継いでいったということですね。戦略、構造改革、仕組み改革、風土改革は続いていると言つても良いでしょう。

藤沢工場での大型トラックと小型トラックの混流生産にしても、常識的には大型トラックと小型トラックは別の工場となるわけですが、現場の人が皆で知恵を出してのリエンジニアリングの成果といえるでしょう。

本誌 我々には川崎工場を藤沢工場に統合したことが契機となつて、いすゞ自動車さんはV字回復をされたように映りますが、ベースはもつと前からあつたということですね。
北村氏 そういうことですね。改革

という一般的なには3年〜5年という短期で見えてしまいがちになりますが、先程も申しましたが、一番大事なことは改革の土壌をつくることで、蒔いた種が芽吹くには10年、20年単位の時間がかかります。風土とはそういうものです。

例えば不具合を設計に反映させるプロセスを考えると、風土改革的視点からは「関係者が販売会社に行つて現物を見て、デジカメに撮つて来なさい」です。以前は文書でサービスから営業、生産、開発へと不具合情報が流れるのが常識でした。そうではなく、一旦常識を全部崩してサービスマンも開発も皆販社の現場に行く、壁を壊すためにとにかく現場へ行くということ徹底しました。

本誌 以前いすゞ自動車の方とお話をする機会がありました。その際に弊社とは違うなと感じたところは、スタッフ系、つまりラグビーで例えるとゲームメーカーをする部署が強い組織だと思えました。弊社は逆で、スタッフよりもラインが強いですね。
北村氏 それは間違いありません。

私がいすゞに入社した頃はやはりラインが強かったのですが、時が経つにつれてスタッフの方が強くなり、言われたことをやれば良いという風土になりました。おかしいと思つたことでも会社内では言わず、飲み屋でしか言わないようになりました。
本誌 そのような状況は弊社でも見

え隠れしています。

北村氏 ただ、いすゞ自動車も本質的に変わったとは思いません。マラソンでトップ集団、2番手集団、団子集団、バス収容組とありますが、一昔前いすゞはどん尻を走っていました。今でもトップ集団や2番手集団ではありません。「どん尻でバスに収容されていすゞの名前が無くなるよりは」と奮起して団子集団の前の方に出てきたかなというところ。とりあえずそのような会社を指したということが言えるでしょう。**本誌** 団子集団という表現が適切かどうか判りませんが、前を狙うことができる位置取りをしていますね。

改革活動は楽しく、遊び心ある取り組みが大事

本誌 弊社もこの20年程の間に改革活動を3回やりました。北村先生は改革活動では全社事務局を置かない方が良くと述べられています。弊社の場合は全ての活動で全社事務局を置いて進めました。

昨年の活動の例ですが、ビジネス段位認定ということをやりました。社長メッセージにより、このような社員になって欲しいという項目にし、自己採点によりリーダーチャート化し、自分は何段か判定する。なかなか名人は出ませんが、それで

も全社で5、6人は出たでしょうか。中には本場に名人か？という方もいました。楽しくやろうということを進めました。

活動では意識の面に重点を置きました。その前の改革活動はマニュアル作成や4Sを強調しすぎた感があった反省からです。

北村氏 社員が主体性をもって改革にチャレンジするためには、楽しく、遊び心をもって取り組むことがとても大事なことです。苦痛を感じると活動は逆効果ですからね。

タコツボから出ようよ

北村氏 改革の漢方薬の中で100人委員会がミニコミ誌を発行する話を先程しましたが、この「タコツボから出ようよ」はいすゞの10年に及ぶ風土改革活動のまとめの意味合いで1997年に作成したものです。

会社組織をタコツボに例えています。タコツボの中にさらにタコツボがあります。つまり各部門です。タコツボの外は大きな変化の風が吹いていてもタコツボの中は無風状態です。しかし恐ろしいことにタコツボの中に安住すると環境変化に対応できなくなってしまう。

世の中はどんどん変わっているの



です。いろいろな世界を見てほしい。社員はどんな外に出て、広い世界を見てほしい。そういう意図をこの絵から感じていただけると有難いですね。

ライフワークのテーマを探して見つけ出そう

北村氏 さて最後に、私は管理職の皆さんに夢を持ってほしいと思っています。自分が将来何をやるかというのを常に考えてほしいのです。

人生を90年としましょう。60歳で退職すると、そこから10年は野球に例えると次は7回のラッキーセブんです。その年代は経験が豊富な上に人間として脂が乗っており、自分らしさを最も発揮できる時期です。

自分が永年お世話になった会社に対して何をもって貢献できるか。40歳代の後半から50歳代の前半だ

と思います。携わる仕事の中から、仕事を越えたライフワークのテーマを見つけ、将来は社会に貢献してほしいと思います。私の場合は組織風土改革がテーマとなり、退職後のラッキーセブンにそれを活かすことができました。会社というところはあ

る意味世間の縮図であり、また広く世間と接していますから、仕事の中に必ずライフワークにつながっていくテーマがあります。ぜひ自分のテーマを見つけ、ラッキーセブンを意識した取り組みを進めていただきたいと思

います。30歳代、40歳代はその伏線、テーマを見つけての予行演習です。そのような心持ちで仕事に接すると、本当に仕事が楽しくなるし、サラリーマン生活に悔い無しというようになると思います。また、自分の会社に感謝できるようにあります。**本誌** 本日は多くの貴重なお話をいただき、誠に有難うございました。



北村三郎(きたむらさぶろう)
「人と情報の研究所」代表。いすゞ自動車
在職中に携わった組織風土改革がライフ
ワークとなり、現在も多くの会社や団体
の風土改革に取り組む。各地で講演多数。
<http://www2.shizuokanet.ne.jp/sabu/>