

前職人事マン

—あの経験があればこそ—



風土改革コンサルタント 株式会社プロフェス代表 手塚利男 氏

やり過ぎるぐらいに打ち込んだ 人事での“ぶらぶら社員”の3年間

いすゞ自動車での人事時代も含めて、風土改革コンサルタントとして20年以上も活動が続いている。技術畑だった手塚氏を「風土改革」のプロに目覚めさせた1991年にまずはタイムスリップ。

真っ先に手を挙げる

— 1991年、いすゞ自動車時代で「風土改革」を始められたキッカケは？

「それまでは川崎工場の生産技術部隊として、トヨタ生産方式の推進業務に携わっていました。転職になったのは新社長の就任です。これまでの体質のまま新戦略や新事業をいくら展開してもうまくいかない。まずは疲弊した組織ムードを何とかしなければならぬという気運になり、風土改革がその大きな推進テーマになりました」

「風土改革の必要性はトヨタ生

産方式の推進の中でも痛感していたため、その役割に真っ先に手を挙げました。私は元来、上司から指示・命令で動くのが嫌いな性質で、どこか一匹狼的な自由な行動が好きでした。それが風土改革に関わる最初のキッカケにつながったのです」

「また、普通なら、本社内に組織風土改革推進室という専門部隊が設立されるものです。ところが、いすゞ自動車ではあえてそうした敷居のようなものを作らないという方針で、予算も時間も自由に使っていいから、やりたい人がやればいいというムードで始まりまし

た」

社長室もフリーパス

— その後、本社の人事部に転籍されますね。

「当初は川崎工場でトヨタ生産方式の推進業務との兼務でした。あるとき、組織風土一本で職務に専念できるよう、本社の人事部に籍を置いてみてはどうかと言われました。以来、人事部に籍を置きながら、社長室、会長室も含め全社オールフリーパス。自由な立場で、社内の人と人を行き来する“ぶらぶら社員”の毎日です」

「経営層と現場社員との不信

●てづかとしお

1952年山形県生まれ。いすゞ自動車
で生産技術を担当し、トヨタ生産方
式をモデルにした「いすゞ生産方式」
の構築に参加。91年にいすゞ自動車
の風土改革活動に自ら手を挙げて参
加。全社風土改革の推進担当になる。
97年川崎工場の総務部長、99年子会
社のキャリア開発社の取締役を経て、
現在、風土改革コンサルタント。(株)
スコラ・コンサルトのプロセスデザ
イナー。(株)プロフェス代表。著書に
『ギスギスした職場はなぜ変わらない
のか』(Nanaブックス)がある。

感、あるいは部署間の対立関係な
どの悪習をぶち壊す。それが私に
与えられた役割でした。現場の状
況を社長に伝えるのはもちろん、
社長にも現場に出てきてもらい、
直接、社員と会話ができるような
環境作りに奔走しました。何より
心強かったのは、社長から『社員
が元気になるのなら、何をやって
もいい』と言われていたことです。
とても心強い後ろ盾でしたね。3
年間、やり過ぎるぐらいに打ち込
みました」

■人事イメージの改善も

——手応えは感じました？

「当時は私と部長クラスの先輩
社員との2人で風土改革を担当
し、1年目から手応えは感じてい
ました。社内のいろいろなところ
から議論の場が生まれて、最初は
経営に対する批判が大半でしたが、
徐々にそれが仕事のやり方を変
えるべきではないかという具体論
に転換していく。そうした流れを
間近で見ながら、やはり風土っ
て変わるものだなと。風土改革の
推進役の立場でありながら、しみ
じみ納得したのを覚えています」

——人事部門内での「風土改革」
はどうだったのでしょうか？

「風土改革を推進する過程では、
人事の若手社員が集まり、これか
らの人事はどうあるべきかについ
てを議論する研究会も生まれてま
した。そして、その内容を小冊子に
まとめて社内で配布もしました。
会社と組合の関係やちょっと暴露
話も含めた内容でしたが、それが
意外にも現場社員から好評。『人
事の中にもそういうことを考えて
いる人間がいるのか』という印象
を持たれ、人事部に対するややネ
ガティブなイメージを払拭した効
果もあったように思います」

「いすゞ自動車は歴史のある会
社でしたから、過去にはいろいろ
な労働争議を起こした経緯もあ
り、複数の組合組織がありました。
それだけに当時の人事部には、彼
らに隙を見せられないというガー
ドの固さもあったと思います」

■人事は「誤解されやすい」

——そうした姿勢も人事に対す
る現場の不満の温床になっていた
わけですね。

「ただ、やや外様の立場で人事
部に身を置いて感じたのは、人事
部の人たちはかなり誤解されてい
ると思えましたね。なぜなら、人
事異動や制度設計に不満があった
場合でも、現場の管理職は自分が
提案したとは言わない。『あれは
人事のほうで決めたことだから』
で片付けられてしまう。都合の悪
いことはすべて人事のせいにする。
それではあまりにも人事が可哀
想だな、と思いました。結局、
そうした状況になってしまうの
も、人事からの情報発信が足りな
いからではないでしょうか」

「先ほどの若手人事マンが作成
した小冊子など、情報を発信する
ことで、現場の社員に対して『人
事も自分たちと同じ社員なのだ
な』と思ってもらおう。そうした風
土改革の行動が、人事に対するイ
メージを変えたような気がしてい
ます。今ではもう組織の風土改革
に携わって20年以上になりますが、
この本社人事での3年間は、
その原点だったし、私のその後の
運命を決めたのかな、という気も
しますね」

聞き手から

「異端児の生き方が好きなんです」。自由なイメージのある風土改革の
担当者に真っ先に手を挙げた手塚さんらしい言葉だが、就任当初はト
ヨタ生産方式の推進業務を極めて、「いずれはその道のコンサルタント
を志向したい」と思っていたという。同じコンサルタントでも、結果
として「風土改革」の道を選ぶあたりは、天命か、それとも異端児ゆ
えか。
(取材・文 伊藤秀範)