

リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

L 世界で期待が高まる 高性能ディーゼル

【率いる】 Leading

現在、地球環境に対して負荷の少ないディーゼルエンジンが世界的に再評価を受けている。そうした状況の中で存在感を示し続けているのが、いすゞの商用車とディーゼルエンジンだ。同社は現在、さらなる技術力の向上と、海外事業の強化を推進。その旗振り役を担うのが、技術系の現場でキャリアを重ねた片山正則さんだ。

「日本・米国・欧州それぞれの厳しい環境基準に適合するディーゼルエンジンを、フルラインアップで有するいすゞへの期待はますます高まっています。最も燃費効率が良く、最もクリーンなエンジンを、早く、経済的に開発し、安定的に供給し続けることが、私たちの使命だと考えます」

同社は昨年10月、21年ぶりに大型トラック「ギガ」をフルモデルチェンジした。省燃費、安全性の追求に加え、車両データを遠隔で解析する仕組み「MIMAMORI」を標準搭載するなど、情報通信による遠隔サポートも備えたトラックだ。

「高い評価を受けており、販売も好調です。21年ぶりのフルモデルチェンジには、特別な意味があります。というのも、21年の間に定年を迎えた技術者が大勢います。その間、絶えず技術の伝承を続け、時を経てフルモデルチェンジに挑み、乗り越えたのです。新しい世代でその達成感を味わい、評価も得た。当社にとって大きな出来事でした」

大型バスの販売も伸びている。訪日外国人やシニア層のバスツアーが好調な他、安全性能の高いバスの買い替え需要が増えているためだ。なお、同社のバス製造は、日野自動車との合弁会社ジェイ・バスで行っている。

「バスは安全性や低コストが社会的に求められる乗り物です。日野自動車さんとは販売面ではライバル関係にありますが、社会から求められる(生産)コストや、技術への対応は競争ではなく協同領域と考えています」

海外での技術者育成を強化

海外では、トラックのみならず、ピックアップトラック「D-MAX」のメーカーというイメージが浸透している。「海外販売台数の半数はピックアップトラックで、タイを拠点に製造し、およそ100カ国で販売しています。当社のピックアップトラックの強みは、『運ぶ機能』に優れていること。その軸足をぶらさないで販売網を広げていきたい」

フィリピンでの自動車整備士養成学校支援、メカニック技能の世界コンテストの開催など、海外の技術者育成にも力を入れる。系列の販売会社からメカニックのスタッフを海外に派遣し、現地で技術指導を行う取り組みも始めた。

「当社は製品力に加え、メカニックの技術力の高さやアフターサービスの厚さによってお客様との信頼関係を築いています。そこに大きく貢献しているのが全国の販売会社です。そのスタッフが海外に飛び出して活躍しています」

技術系出身の片山社長の信条は、「3現主義」(現場・現物・現実の重視)。自社の今後についてこう見据える。

「動力やエネルギーの多様化、自動運転化など、業界界は変革期を迎えています。当社は創業以来、技術の連続性を強みとしつつ、変化を迫られる可能性もある。将来を注視する上で、技術の現場経験を生かしていきたいと思っています」

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、片山正則さんが語るリーダー論を紹介しています。
<http://adv.asahi.com>
朝日新聞 広告 検索



片山正則さん

いすゞ自動車 代表取締役社長

1954年山口県生まれ。78年東京大学工学部卒。同年いすゞ自動車入社。2007年取締役。09年常務執行役員。11年専務執行役員・アセアン現地事業統括泰国いすゞ自動車副会長。14年副社長。15年から現職。

片山正則さんのおすすめ本棚

『企業進化論』(品切再販未定) (日本経済新聞出版社) 野中郁次郎・著
企業が激しい環境変化の中で生き残っていくためには、組織自体が情報を創造していく必要があることを説き、経営学パラダイムの大転換を促した名著。

『IE問題の解決』(品切再販未定) (日刊工業新聞社) 川淵武志・著
IE(インダストリアル・エンジニアリング)の問題解決のための考え方や手順、人間的・組織的・環境的な影響への配慮などを、実話をベースに詳細に解説。

『失敗学のすすめ』(講談社文庫) 畑村洋太郎・著
失敗の法則性を理解し、失敗の要因を知り、失敗が本当に致命的になる前に、未然に防止する術とは。失敗と上手につき合い、創造力につながる方法を伝授。

『失敗の本質 戦場のリーダーシップ』(ダイヤモンド社) 野中郁次郎・編著 杉之尾宣生、戸部良一、土居征夫、河野内、山内高之、菊澤研宗・著
率先垂範の精神を欠くリーダー。硬直化した官僚的組織など、今、かつての日本軍と同じ失敗が繰り返されている。有事におけるリーダーシップを再検証。

『資本主義の終焉と歴史の危機』(集英社新書) 水野和夫・著
金利ゼロ、利潤率ゼロと、資本主義の最終局面に立つ日本。異常な低金利の低下という「負の条件」をプラスに転換し、新たなシステムを築くことの大切さを説く。

R

【読む】 Reading

読書は自由な思考を促す「ゆらぎ」

今年創業100年、来年設立80年を迎えるいすゞ自動車。トラック、大型バス、ディーゼルエンジンなどのリーディングメーカーだ。代表を務めるのは、技術系の現場歴が長い片山正則さん。「紹介した本の多くは、組織論に関する本です。技術一筋の自分に新鮮な視点を与えてくれました」

生命現象と企業の進化 両者の類似に驚く

90年代初め、いすゞの風土改革を目指すボトムアップの運動が大きくなり、社内、社内で活発な議論が交わされたり、私は読物を専門とする技術部門にいましたが、会社はどうあるべきか、組織はどうあるべきか、マネジメントについて考えるようになりました。この時「企業進化論」を読み、目からウロコが落ちました。というのも、生命現象の原則に照らした企業進化論に驚くほどの説得力があったからです。生命を持つシステムは、自主的に振る舞う要素、いわゆる「ゆらぎ」を内包し、「ゆらぎ」は周りの要素と協調して組織化する能力を持つといえます。その過程で、固定化した秩序を「個」が破るような現象、いわば突

然変異に相当する現象が起り、革新的で優れたものが新たな秩序として定着していく。この生命現象を企業進化論にあてはめると、企業が自己革新し、進化していくためには、現場が自律的に振る舞う「ゆらぎ」を許し、個人と会社の間で一定の緊張関係を保つことが肝要であるという解釈ができます。この考え方は、私の企業観に大きな影響を与えました。

その後、生産部門の調整役を担う部署に移り、トヨタ生産方式を始めとするIE(生産管理)について学び始めました。その中で「IE問題の解決」に出会いました。本書で注目したのは人間の視野は、組織上の地位によって強く影響を受けるもので、良い問題解決をするためには、地位を離れて物を見る必要があるという指摘です。例えば生産工程で何か問題が起ったら、「この問題を現場責任者でなく工場長の問題に置き換えたら」「社長の問題に置き換えたら」と、意識的に次元を変えて考えてみる。もし良い答えが出ないなら、問題そのものが悪いと見なし、目標や条件を変えてみる。あるいは一部の問題だけ解決し、その結果を見ながら方策を探る。よくある「営業とものづくりの対立」という構造もこうしたことで回避できると学びました。

前社長から送られてきたリーダーシップ論

そのタイ駐在の折に、当時の細井社長から突然送られてきたのが、「失敗の本質 戦場のリーダーシップ論」です。後で聞けば、本が届いたのは社内ではほんの少数のこと。何のコメントも添えられていなかった。送られた者同士で「社長の真意は？」とサワつきました。ともあれ読んでみると、実に深い内容でした。戦場における優れたリーダーは、現場を踏み、見えない本質を直観し、概念化する。そうした「プロセス(実践知)」を備えた「プロセス・リーダー」が、現代社会に求められるという内容に共感



ゲームチェンジ: 競争の土壌や相手、ルールが変わること

5冊目は、「資本主義の終焉と歴史の危機」です。先進国から新興国に展開された資本主義は、アフリカを最後に地理的・物理空間的なフロンティアを失い、ITを駆使した電子・金融空間的なフロンティアも限界を主眼とする。ゼロ金利が続く、いよいよ資本主義の限界につきあたっている日本こそが「脱成長型モデル」の先達になり得ると書いています。この指摘に納得しつつも、かといってどんな未来を描けばいいのかわからない。読後しほしモヤモヤしていたのが、いざ読んでみるとシヨッキングで興味深い内容でした。どんな情報も、触れる人の価値観や経験によって受け取り方が変わります。特に活字情報は、インパクトで攻めつける映像情報などに比べ、自由に思考を深め、解釈できる余地が大きい。私にとって読書は、ある種の「ゆらぎ」です。(談)

三笠書房 千代田区飯田橋3-3-1
詳細は⇒<http://www.mikasashobo.co.jp>
○(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-398899
(9:30~19:00)からもご購入いただけます。

知的生きかた文庫
ISBN978-4-8379-8409-2 ●定価(本体590円+税)
星 一郎
アドラー心理学で「子どものやる気」を引き出す本 5刷
「本当に響く」ほめ方、叱り方、励まし方
イラストレーション 山本重也

最新版 ISBN978-4-8379-8430-6 ●定価(本体650円+税)
たちまち大重版!!
危険な食品 たべてませんか
増尾 清
一家に一冊! 累計25万部!
いつもの「食材」、まだそのまま食べますか?
危険な食品 たべてませんか
有害物質、添加物はわが家で落とせ!

三笠書房BOOKSTOREで立ち読みができます!!
<http://www.mikasabooks.jp>

1週間で腹を凹ます 体幹力トレーニング
1日5分誰でもフラク即効!
木場克己 プロトレーナー
「ぎつくない」のに「確実にスッキリ」
10cm 続々!
A5判 128頁 定価:本体600円+税
10万部突破!!

待望の最新刊!
アーノルド・ベネット
渡部昇一 訳・解説

人生をもっと賢く生きる
もつと賢く生きる

頭の鍛え方

「頭」という、妙な箱の中で起る、奇跡に、読者はきっと驚くだろう。
◎「効率の良い生き方」をするには
◎「脳をコントロールできればすべてうまくいく」
◎「心に無限の栄養を与える」知的読書法

ベネットの名著シリーズ 続々重版! 7万部!!
自分の時間 1日24時間でどう生きるか
アーノルド・ベネット 作家・元外務省主任分析官 佐藤 優氏 推薦!!
ISBN978-4-8379-5772-0 ●定価(本体1200円+税)