

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 32

三菱自動車工業 相川哲郎氏

代表取締役社長兼COO

聞き手 = 石原直子 (本誌編集長)



「仕事のやる気は、スピードの二乗に比例する」 ——自ら紡いだ言葉で、社内を改革

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Aikawa Tetsuro_1954年生まれ。東京大学工学部卒業後、三菱自動車工業株式会社入社。軽自動車の初代「eKワゴン」の開発を手掛けるなど車両開発の経験が長い。2005年常務取締役就任。商品戦略、環境技術、開発、国内営業、生産統括を歴任し、2014年6月から現職。

社長就任からまだ1年。本人は「助走段階」と謙遜するが、その改革は社内に浸透しつつある。三菱自動車の相川哲郎社長。三菱重工元会長を父にもつ、いい意味の育ちのよさと、開発現場で鍛え抜かれた精神力、決して偉ぶらない性格、言葉一つひとつに自らの思いを込める表現力で、社内からの人望も厚い。

新しいことは
必ず反対されるもの

——相川さんは、数多くの仕事のなかでも、1990年に発売された「ミニカ・トップ」が特に印象に残っているそうですね。

私はもともと技術畑で、「よそがやらないことをやれ」と言われて育ってきました。商品企画担当者として最初の仕事が、「ミニカ」という軽自動車。その新バリエーションを考えるというものでした。当時、背の高い軽乗用車はまだなかった。たまたま担当の一人が描いた絵が目に残り、これは面白いと直感して試作車を作りました。乗り降りしやすく、天井が高く広さを感じる。現物に乗り、これからの軽自動車はみんな背が高くなると確信しました。

ただ、新しいことをやろうとすると必ず抵抗があります。いちばんの抵抗勢力は上司です。背の高いミニカ・トップの絵を見せたら「なんだ、このへんてこなクルマは」と言われ

ました(笑)。世の中になく車ですから、多くの人は反対する。でも、反対されるからこそ新しいのです。

諦めず若い社員などの意見も取り入れて上司に提案を続けたら、3回目にやっとOKが出た。そのときの上司に10年後に話を聞いたら、「あれは俺のやり方。提案は2回までは蹴ることにしている。それでも諦めずに提案してきたらOKを出す。そういうやつは、どんな障害があってもプロジェクトを乗り越えられるだろうから」ということでした。

——2009年、他社に先駆けて量産に成功した電気自動車(EV)「アイミーブ」を発売したときには、開発部門担当の常務でした。

私自身、EVには興味がなかったんです。当時の電気自動車はゴルフ場のカートのイメージしかありませんでした。しかし、開発担当者に試作車へぜひ乗ってみてほしいと頼み込まれた。乗ったらびっくり。加速もよく音も静か。EVのイメージが一変し、われわれのやるべきクルマはこれだと直感しました。

当時、私は次世代環境対応車の戦略を考える立場にいました。既に他社はハイブリッドカーで先行し、徐々に市場を拡大していた。究極の環境対応車が高峰の頂上だとすれば、尾根伝いに登っては他社にはとても追いつけない。私たちは切り立つ岩壁から果敢にアタックするしかない。つまり、いきなりEVの量産で他社

に先んじるしかないと考えました。EVをお披露目する技術発表会では「量産に向けて開発する」と宣言して自ら退路を断ちました。

——いろいろな場面で、直感を大切にされているように感じます。

直感といっても、それまでの経験をベースにしています。自分がやらなければと思ったら、それを貫く。さらに、世の中の役に立つものは、必ず普及するというのが、私の信念です。CO₂を出さないEVは遅かれ早かれ必ず普及する、だったらそれを真っ先に我が社がやるんだと。

社員の琴線に触れる
メッセージを伝える

——組織を牽引するリーダーにはどんな資質が必要だと思いますか。

わかりやすい目標を、社員の琴線に触れるようなメッセージにして伝えられることがまず必要ですね。軽セミトルワゴン車「eKワゴン」の開発では、「1、10、100、10000」という標語を考えました。グレード(車種)は1つに絞る、10%以上コストダウンする、そして100万円でお釣りが来る低価格を実現し、月販1万台を目指すという意味の合言葉です。皆が判断するときに思い浮かべる言葉として設定しました。

——こうした標語を作るのがお上手ですね。「アイカワのセオリー」と呼ばれているとか。

先の「反対する人がいるから新しい」というのもそうだし、「自己満足より他己満足」というのも、私が考えた言葉です。自分が満足するのではなく、人を喜ばせたときこそがいちばんうれしいという、自分の経験に基づいています。

もう1つリーダーに求められるのは、自分の声を直接現場に伝えるということです。「ふらっと」という活動を通じて、できるだけ現場に出かけて、普段会う機会のない課長クラスやもっと若い社員と直接話しています。本社にいるときは「ランチで“いい友(とも)”」とあって、食堂で若手社員と一緒にランチを食べ、その社員が他部署の知り合いを次の回に呼ぶことを続けています。

社長になって困ったのは、役員フロアにいる時間が長く、会議室以外では社内の誰とも会わないこと。社

長就任後1カ月くらいは毎日社長室でお弁当を食べていましたが、これではいけないと社員食堂に顔を出すようにしました。

「アイカワのセオリー」に、「コミュニケーションの密度は距離の二乗に反比例する」というものもありますが、物理的な距離が離れるとコミュニケーションの密度は加速度的に薄くなります。離れた人や組織とは意識してコミュニケーションの努力をしないといい仕事はできません。また、何があっても仕事で逃げてはいけません。逃げないということは対話する勇気であり、真正面から人とぶつからないと、お互いを真に理解することはできません。

——人と組織はそのようにして成長していくと。

人づくりに最も効果的なのは「修羅場を与えること」だと思います。

修羅場とは、前例のない高い目標を掲げた仕事のこと。上司は担当者の退路を断ち、大きな目標と権限を与え、とことん考えさせる。人は仕事を任せられ、もし自分がミスをしたら最後だと思えば、人の意見に耳を傾けるようになります。そうして衆知を集め、最後は自分で決断する。そういった修羅場を乗り越える経験が人を成長させるのだと思います。

私自身、「eKワゴン」のときに、通常36か月かかる新車開発を21か月でやり遂げるという修羅場を経験しました。上から与えられた課題というより、21か月でやらなければ、他社との競争に負けてしまうという、私自身の危機感がありました。

時間が短いゆえに、設計から試作、生産に至るまで、さまざまな工程を同時進行で進めなければならない。問題はその場で見つけ、解決しなくてはならない。危機感とスピード感がチームの一体感を生むことになりました。「仕事のやる気は、スピードの二乗に比例する」です。

部長の口ぐせを小冊子に 企業風土を「見える化」

——2012年にあった軽自動車エンジンのオイル漏れ問題以降、御社は社内の風土改革に取り組んできました。どんな点に注力されたのですか。

企業風土というのはなかなか目に見えないものですが、見えないまま改革しようとしてもうまくいかない。そこで風土の「見える化」の取り組みの1つとして、上司の口ぐせが部下に伝わることで、それが風土を形成するのではないかと考えました。ま

1990



相川氏が初めて商品企画担当者として携わったミニカ・トッポ。

2001



「1、10、100、10000」を合言葉に開発が進められた、eKワゴン。

2013



モーターだけでかなりの距離を走れる、アウトランダー PHEV。

ず部長クラスに、自分がいちばん部下に伝えたいことを言葉にして残せと命じ、それを「部長の口ぐせ」という小冊子にして社内に配布しました。

当然、部下が思ったことを上司に自由に言える「言える化」も必要ですし、上司がそれをきちんと聞く「聞ける化」も必要です。

——風土改革の定着には、制度改革がそれに伴うことが欠かせませんね。

ワークスタイルの革新、仕事のやり方改革、ワークライフバランスの制度化などいろいろ始めていますが、その一環として人事組織の改革にも取り組んでいます。

たとえば、人事部の「ビジネスパートナー制度」。ビジネスパートナーと呼ばれる人事部のスタッフが、それぞれ担当する現場をもち、そこに机を置いて、現場の人と直接コミュニケーションするようにしました。それぞれの現場ならではの人事的な悩みや課題を直接聞き出すと同時に、それを共通の施策づくりに反映させ、さらに全社的な人事課題を現場に浸透させる循環活動です。

私は、人事とはサービス業だと思っているのですが、現状は人事と現場が離れすぎている。それをなんとか近づけようとする試みです。

こうした風土改革、制度改革はまだ道半ば。それでも、企業理念を自分の腹にいったん落とし、それを自分の言葉で言い換え、実践する動きが少しずつ出てきたと思います。

——実際お乗りになることで、その素晴らしさに気付いたEV。現在は自分で運転もされているそうですね。

これまでの人生で17台の車を乗り継いできました。もともとコーナ



ーを攻めるのが好きだったのですが、ここ数年、「アウトランダー PHEV（プラグインハイブリッドEV）」に乗るようになり、車上で的人格がガラリと変わった（笑）。今では信号が待ち遠しくなりました。できるだけ通常のブレーキペダルを踏まずに、運動エネルギーを電気に変えて制動する「回生ブレーキ」でぴったり止まるのが楽しいのです。

PHEVやEVはバッテリー走行自体エコなのですが、回生ブレーキも使ってEVモードで走る距離を延ばそうとして、さらにエコドライブの意識が高まります。「エコは決して我慢するものではなく、楽しむもの」というのが私の実感です。

三菱自動車工業

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1970年 ■従業員数／30280人（連結、2014年3月末現在） ■売上高／2兆1807億円（連結、2014年度）

AFTER INTERVIEW

車と技術と若手への愛は どんな実を結ぶのか

久々に技術畑出身の生え抜き社長となった相川氏。自動車や技術の話になると声が弾み、自動車とモノづくりへの深い愛情が垣間見えた。

もう1つ、相川氏が愛情を注いでいる対象がある。社員、特に社内の若手だ。コミュニケーション活性化のため、社員との「距離」を縮めることに注力する。自身が大切にする考え方を、わかりやすい言葉に乗せて広める。幹部社員にも部下に「口ぐせ」を伝え、育てることを推奨するのは、自身も上に立つ人から愛情をかけて育てられた実感を持っているからだろう。相川氏の紡ぐ言葉を羅針盤に進む三菱自動車が、今後どんな車を世に送り出していくのか。とても楽しみになった。（本誌編集長）