

「トヨタ流」現場の人づくり 3つのエッセンス

ものづくり大学 田中正知

1 間違いだらけのトヨタ生産方式

トヨタ自動車がおかしい……そんな記事を目にする。「ここ数年リコールが相次ぎ、2006年には幹部社員によるリコール隠しまで明るみに出た。トヨタのアイデンティティ、代名詞と言ってもよい品質。その品質面における挫折。もし、このままの状況が続けば、トヨタ自動車の将来は、きわめて危ういものになるだろう」

私は2001年に退職するまで、トヨタ自動車に約35年間勤務していた。生産と物流の現場に密着し、指揮・指導してきた私は、トヨタが最も輝いていた時代を知る人間の一人として、こうした現状を見聞きするのはつらく、悲しい。

トヨタ生産方式と言えば、お金儲けのできる生産方式、トヨタの高収益の源と思われがちであるが、トヨタ生産方式は生産のやり方だけを示し

たものではない。経営トップから従業員の末端まで組織を構成する人間の「ものの見方、考え方」であり、哲学とでも言うべきものである。トヨタ生産方式の実践は「トヨタ流人づくり」とほとんど同義なのである。

前述したトヨタの品質問題の露呈は、創業以来脈々と続いてきた土台となる思想、その上に立つトヨタ生産方式に微妙な狂いが生じ始めていることが原因ではないだろうか。トヨタ生産方式の根幹に置くべき人づくりが、従来のように機能していないのではなかろうか。トヨタのOBとして、私はその点を深く危惧している。そこで、よき時代の現場を知っている人間として、後世に伝えていくべき「トヨタ流」人づくりのエッセンスを3回にわたり紹介する。

トヨタ生産方式は日々進化している

◆ ある時期までのトヨタ生産方式

実は、私はある時期までトヨタ生産方式が嫌いだった。大野耐一氏の著書を読むとわかるように、トヨタ生産方式は生産に従事する人間の「心の動き」や「働き甲斐」というところまで深く追求したところから生まれている。

にもかかわらず、ある時期までのトヨタ生産方式は、その普及を急ぐあまり「モノの動かし方」しか議論していなかった。モノをどう動かせば効

率的な生産ができるかということに精一杯で、「相手の気持ち」を考えるゆとりがなかったのである。

大声を上げたり、怒鳴ったり、相手の自尊心を傷つける言葉を吐いたり、トヨタ生産方式を教える人を神様のように祭り上げたり…、こんな嫌がらせじみたことをやっていた時代は確かにあった。今から約40年前のことである。私がトヨタに入社して間もなくの頃であり、トヨタが「三河板金」

と陰口を言われていた頃のことである。

私自身も、いくたびか「ご指導」を受けたことがあった。当時のご指導は、当時の私には大変「理不尽」に聞こえた。なんとか正面から反論しようとして、当時始まったばかりの「中小企業診断士」の通信講座で一生懸命勉強した。うまく反論はできなかったが、このときの勉強のおかげで今日の私があると思っている。

ご指導



理不尽ともいえる指導もある…?!

◆ トヨタ生産調査部OBとして思うこと

その後、どういう巡り合わせか約13年前、トヨタ生産方式の老家である生産調査部に着任したときは、紳士の集団となっており、真摯にあるべき姿を論じ合ったものであった。ところが巷間には、21世紀の現代においてもまだ、当時すなわち40年前の状態をそのまま再現して「トヨタ生産方式」と称してコンサルタントをしている団体が複数あると聞く。

トヨタ自動車OBとして、トヨタ生産方式を真摯に研究している者として、大変違和感を覚えている。宗教は元祖が一番偉くて、代を追うごとに権威が下がっていく。その一方、学問は元祖が発起人で、代を追うごとにレベルが向上し、進化し、深化していく。トヨタ生産方式は経営哲学であり、日々進化しているのだ。

トヨタ生産方式は方法論ではない、 経営哲学そのものだ

◆ トヨタ生産方式についての最大の誤解

世間での最大の誤解は、トヨタ生産方式を「生産性を上げるための単なるツール」だと思い込んでいる経営者や担当者が多過ぎることである。トヨタ生産方式は、断じて生産性改善のためのツールではない。企業としてのあり方や理念をどう考え、どう構築していくかを示した経営哲学である。では企業は何のために存在し、どこを目指すのか。「社員が幸せになり、お客さまも幸せにする」——。きわめて簡単に表現すると、トヨタはそんな姿を目指している。そんな姿をつくり上げていくにはどうするか。その指針となるのがトヨタ生産方式なのである。

◆ 生産効率の追求が

会社のあり方そのものの追求になる

「生産方式と名付けたものを哲学だ」と言われて違和感を感じる向きもあるかもしれない。確か

に、ネーミングが誤解を招いている面は否定できない。ただ、そもそものルーツはいかに効率良く生産して競争力をつけるかというところにあった。それを一生懸命研究し、研鑽を積んでいくうちに、会社のあり方そのものを追求するための道場ようになっていった。

なぜかと言えば、生産工程の効率化だけ進めれば売上げが上がり、利益率が高くなるというものではないからである。開発から販売、物流に至るまでのすべての機能をレベルアップし、連動させないと全体的なパフォーマンスは向上しない。また、会社を支えているのは、そこに所属している社員である。社員がその気になって働かなければ会社はよくなっていかない。社員がその気になって働くということは、働くことに生き甲斐や喜びを感じながら働くということである。そういう社員が増えていけば、おのずと会社もよくなり、社員もハッピーになる。

なぜ、トヨタ生産方式が会社のあり方そのものを示す指針のようになっていったか、漠然とでは

あるがわかってもらえよう。

トヨタ生産方式を自社に導入するための条件

◆ コンサルタント招聘前の準備

トヨタ生産方式の導入は、安易にできると考えてはならない。優秀なコンサルタントを招聘し、数年間にわたって指導を受ければ機能するというものではない。機能させるための条件というものがある。まずそれを考えてみる。

導入を考えている企業は、まず自社の目指す「企業のあり方」「お客さまや社会貢献に対する姿勢」「モノづくりに賭けるロマン」「社員の生き甲斐や幸せを実現し、具体的にどう支援するのか」など、企業としての基本的なスタンスを整理し、組織決定し、「社是」や「長期方針」として成文化しておく必要がある。

次に、その自社内の「合意事項」と「トヨタ生産方式の哲学」が矛盾していないかをチェックする。その上立って、会社方針として「トヨタ生産方式の導入」を決定することになる。

会社方針として決定したのであれば、推進担当役員を決めることになる。誰が担当するかで会社の本気度がわかるので、従業員は固唾を呑んで見守っている。私がトヨタにいた頃は、副社長が担当することが導入の前提条件だった。

推進担当副社長が決定すると、トヨタ生産方式推進のための組織づくりに入る。担当副社長の面子に賭けて、全社から適任者を選抜して「全社推進本部」を組織し、推進担当副社長直属の組織をつくる。各工場にも工場長を推進責任者にした同様の組織をつくる。これを各製造課まで展開させる。安全推進組織をイメージすればわかりやすいと思う。

これだけのお膳立てを整えたうえで、優秀なコンサルタントを招聘することになる。トヨタ生産方式を導入しようとする、しっかりとした覚悟と事前準備があることがわかりいただけたと思

う。社員をトヨタ生産方式の講習会に出すだけでは何の進展もない。神社からお札をいただいてきて、職場に飾っておくと同じである。

◆ コンサルタントが指導する 3つの目標レベル

さて、コンサルタントに何を教えてもらうかが、今後の行方を占う重要なことになる。コンサルタントに教えてもらうのはあくまで「トヨタ生産方式の哲学」すなわち「モノの見方・考え方」に止めることである。その理由は、純技術的に見て、いかに優秀なコンサルタントでも、手の内にある手法は「過去に」「異業種で」「まったく異なる企業風土の中で」うまくいったものだからだ。その手法がそのまま他社で使えるはずがないと考えた方がよい。

教えるコンサルタントの立場から説明してみる。私がトヨタの生産調査部にいたときの例をとって説明する。当時、他企業からトヨタ生産方式の導入を依頼されると、到達目標として次の3つのレベルからどれを選ぶのか選択していただいていた。〈レベル1〉トヨタ生産方式の仕組みを構築する

この場合は、コンサルタント側からベテランを出し、相手側の作業をする人中心に手伝ってもらい、道具立てを行い、作業方法を教え、うまく動くのを確かめて引き上げる。このレベルだと、製品が変わり、課長が代わると消滅する。

〈レベル2〉トヨタ生産方式の仕組みと、仕組みを維持するスタッフを残す

このときは相手先に担当するスタッフを選んでもらい、トヨタの現場に連れてきて、現地・現物でその仕組みを勉強させたいので彼らに自社の仕組みをつくらせ、動かしてみる。うまくいかなかったら彼らに考えさせ、彼らの手で直させる。彼

トヨタ生産方式のキーワード

5S	ムリ・ムダ・ムラ	活人化
省人化	少人化	見える化
JIT	自動化	赤紙
ムダ取り	セル生産	1個流し化
みずすまし	横持ち・縦持ち	自主研活動
少ロット生産	多頻度運搬	外段取り化
整流化	自律分散化	流れ化
差し立て板	かんばん方式	チョロ引き
つるべ落とし	AB方式	

ら自身が問題解決し、自分たちだけでできることを確認して引き上げる。

導入先の企業でトヨタ生産方式を展開した効果と、スタッフたちの貢献をトップが認め、支援すれば、全社的に拡大されていく。それがないと、導入を図った役員の退職とともにトヨタ生産方式の仕組みは消えていく。それに携わっていたスタッフは社内での居場所がなくなり、独立して経営コンサルタントとして活躍する道を選び、社外に出て行ってしまう。

〈レベル3〉トヨタ生産方式を企業文化として定着させる

このケースは、前に述べたように①会社方針として決める、②トップが自ら先頭に立って推進する、③しっかりと推進組織を構築する。これらをしたうえで、推進担当副社長以下、役員、管理職の主だった人に実際にやっている現場を見てもらい、さらに研修会を開いて推進の当事者になってもらうのである。

具体的な仕組みの構築はレベル2と同じであるが、導入以降も後フォローを行い、推進担当副社長主催の改善事例の社内発表会や導入した企業同士の相互研修会などの開催を促していく。ちなみに、トヨタグループ各社および主要仕入れ先はこのレベル3である。

これらの例でわかるように、導入を希望する態度で教え方も違ってくるし、その後の姿が違ってくるのだ。

似たような話がある。戦後、日本の自動車業界

は焼け野原から再出発した。多くのメーカーは、海外の自動車メーカーの図面を買って乗用車の生産をした。いすゞ＝ヒルマン、日産＝オースティン、日野＝ルノーなどである。トヨタ、ホンダ、スズキは自社設計だった。その取り組み方の違いによるその後の差は、今の乗用車生産をしている各社の状況を見れば明らかである。

☆

トヨタ生産方式は生き物である。導入する対象である職場もまた生き物である。言ってみれば、臓器移植のようなものだ。相性を見定め、対象職場側が主体性を持ってしっかり事前に受け入れ準備をして、慎重に導入しないと、拒絶反応を引き起こし大事に至る。最先端医療の世界では、自分の細胞で必要な臓器をつくり、それを移植すれば事後の経過はよく、成功率が高くなるという研究が進められている。

やはり自社の社員が「自ら自社用のトヨタ生産方式の仕組みをつくり、導入すること」が成功の鍵である。

筆者：たなか まさと

トヨタ自動車㈱本社生産調査部部长、物流管理部部长を歴任し、現在社命により同大学製造技能工学学科へ転籍、トヨタ生産方式を教えるためトヨタから出た教授の第1号となる。東京大学MMRC特任研究員。

所在地：〒361-0038 埼玉県行田市市前谷333番地

T E L : 048-564-3841

e-mail : mtanaka@iot.ac.jp

本連載の関連書籍、好評発売中(日刊工業新聞社刊)!

「トヨタ流」現場の人づくり 3つのエッセンス

ものつくり大学 田中正知

② 強固な組織づくり

アウトソーシングは改善か

◆ 後ろ向きの外注化では損だらけ

日本の産業界が人手不足で悩んでいた時期があった。今から20年ほど前である。その頃から、「アウトソーシング」という名のビジネスが盛んになり始めた。コンピューターシステムの開発・運用から物流、総務、生産など各部門の外注化まで、その範囲は多岐にわたる。人材を派遣する会社が急成長したのもこの時代であった。

企業がアウトソーシングに頼る理由はさまざま。文字通り人手不足のためであれば、アウトソーシングにした方がコストがかからないという理由を挙げる向きも多い。また、自社で専門知識を持った人材を育成するのに手間がかかるという場合もある。中には外注化も「改善の一環」として、積極的に業務を外に出す企業もある。

しかし、アウトソーシングにすると本当にコストは低減できるのか。私は懐疑的である。

社員の人件費と外注費を秤にかけたら「外注費の方が安い。だから外注化する」という企業がある。その場合、それまでその仕事をしてきた社員はどうするのか。首を切ってしまうのなら確かに人件費は下がるかもしれないが、それで組織の士気は維持できるのか。トヨタ生産方式では、まず絶対にそんなことはしない。私が当事者でも、利益のためならいつでも社員の首を切るような組織

にいたいとは決して思わない。

不要になった社員を他のもっと働き甲斐があり、会社の利益にも貢献できるような部署に移すというのなら、話は別である。しかし、そんな前向きな発想のアウトソーシングは聞いたことがない。アウトソーシングにすると、それまで汗と涙で蓄積してきたノウハウが社内から失われるという問題もある。メーカーの場合、それは致命的である。近年、いったんアウトソーシングに出した業務を再び内製化するという事例も耳にする。これにはさまざまな背景があるのだろうが、メーカーである以上、すべてのノウハウや技術はできるだけ自分たちの手の届くところに置いておいた方がよい。

◆ 一体感こそが未来への推進力

もう少し、付け加えよう。人間の「本体」、つまり人間を人間たらしめている最大のものは、「脳」の存在であると私は思っている。では企業の本体は何か。株主か、株券か、社長か、あるいは社員か……。私は、「人間集団のチームプレー」こそが企業の本体であり、企業を生きたものにしていく最大の力であると考えている。この集団のチームプレーによって生まれるパワーや叡智を、どう維持していくのか。企業の未来はそこにかかっているのだが、いったん外に出してしまったら、もう再生は不能である。アウトソーシングを否定

する理由の1つがそこにもある。

アウトソーシングは「改善」ではない。改善だと思える人は、仕事を安易に考えている人である。ついでに指摘しておく、生産現場に派遣社員を入れるのはやめた方がよい。その理由の1つに、下請法という法律で現場の職長が派遣社員を直接指導することは許されていないことがある。何か言いたいことがあれば、派遣会社の上司を通じて言ってもらうしかない。これでは、現場の一体感は生まれえない。何かあったときに、臨機応変に対応することも難しい。

さらには、派遣社員を入れると現場に「派遣社員」と「正社員」という身分格差が生まれる。こ

新入社員時代から人的ネットワークづくりが始まる…。



の弊害も大きい。本来、対等な立場で対等なものを行い、助け合っていかなければならない職場が、ものすごい勢いで壊れていく。そのような光景を私は何度も見てきた。

濃密な人間関係を構築する

◆ 縦横無尽な人のつながり

トヨタには無数の会、あるいはサークルが縦横に存在する。同期会、県人会、職長会、○△勉強会、文化活動やスポーツなどの各種サークルなど。入社すると、さまざまな会から熱心な勧誘を受ける。その多くは、上下関係や所属部署に関係なく誕生した会で、社内を縦横無尽に結んでいる。1人で10以上の会やサークルに所属している人も珍しくない。

永年にわたってこのようなサークルづくりを意図的に進めてきた結果、普段は仕事上の接点がほとんどない従業員と役員も、趣味のサークルを通じると顔見知りで、そこへ行けばよく話もする。たとえば、そのような関係が醸成されていれば、

何か相談したいときや面白いアイデアが浮かんだとき、すぐに行動に移れる。

◆ 中小企業の気風を忘れない

このような人的ネットワークが発達すれば、職制上の上下関係や職域の壁がなくなり、組織の風通しも良くなる。図体は大きくなっても、そのあり様はいつまでも中小企業でいられる。トヨタにとってとても大事な仕組み、慣習である。

念のために付け加えておくと、これらのサークルや会が「派閥」に発展する心配はない。派閥は、サークルの数が少ないから生まれる。派閥は利害関係に基づく会派だが、トヨタの社員が個人的に加入しているこの無数のサークルには利害関係がまったくない。派閥になりようがないのである。

ネットワークが大事な理由

◆ 仲間に相談するから発想は広がる

トヨタの社員の多くは、「自分は頭が悪い」と考えるふしがある。頭が良いと人にあまり相談せずに、何事も自分だけで解決しようとする。トヨ

タの社員はそうではないから、人的なネットワークを張り巡らせておいて、困ったことがあるとすぐ誰かに相談する。そこで発想が広がる。しかし、人的ネットワークのメリットはそれだけではない。

ネットワークを常に活用していれば、自然な形で情報の共有も進んでいく。会社がどんなことを考えているのか。ある方針が出たとして、その裏には何があるのか。来年はどんな新製品が出るのか。現在の課長が異動し、今度新たに〇〇係長が昇進してくる、などである。

◆ 自主的に仕事を"創造"

物理的には違う建物にいたり、職場のあるフロアが違っていても、1つの大部屋にいるように他部署の状況が手にとるようにわかるのだ。

そうすることで、自分たちがどんなことをやらなければいけないのか、やるべきなのかについても、おのずと思い馳せるようになる。つまり自主的に仕事を「創造」し、来るべき事態に備えることができる。そのようなサイクルが回り出せば、その課にとっても会社全体にとってもプラスになる。ネットワークをフル回転させていけば、悪い情報も入ってくる。それが改善につながったり、危機意識の共有に結びついたりするわけだ。

究極の「ムダ」

◆ 全力を使わない弊害

職場にとって最もよくない究極の「ムダ」は何か。それは、能力が余っているのに能力以下の仕事をさせることである。100mを10秒台で走れる選手が、まわりの選手が遅いからといって全速力を出さずに走っていると、いつの間にか10秒台では走れなくなってしまう。能力を維持するには、常に目一杯の力で走り続けている必要がある。目一杯で走り続けるからこそ、心技体が維持できる。さらに言えば、もっと速く走るにはどうすればよいかという向上心、つまり「改善」する気持ちも起こる。そのためのアイデアも浮かぶ。走り続けていなければ、良くて現状維持、悪ければ体力まで低下して選手生命すら失ってしまう。

◆ 全力で「寄せる・停める」

工場も同じである。常にフル稼働していないと

設備は錆びつき、仕事をする人の腕も落ちる。モチベーションだって下がる。たとえば5人では人数が多過ぎるが、4人では仕事が多過ぎるという職場があったとする。普通の会社では、ここに5人投入し、平等に仕事量を分けてしまう。

トヨタ生産方式では、4人に目一杯(ストレッチ目標として数%多めに)仕事を配分する。5人目は残った仕事と、目一杯の4人が遅れたときのリリーフ仕事を行う。そのうち、4人でその仕事を全うできるようになる。これをトヨタ生産方式では「寄せる・停める」という名前で呼んでいる。

トヨタ生産方式は常に挑戦である。仕事を「流す」ことは禁句だ。この「寄せる・停める」は人だけでなく、設備や空き地、工場までも対象にして真っ正面から取り組んでいる。これによって部下はいつも鍛えられ、育っていく。

9回裏、ツーアウト、ツースリーで立つ バッターボックス

◆ 追い込んでこそ力を発揮

組織は、緊張を強いられていないとタガが緩む。人も同じで、常に負荷がかかっていた方が良い仕事ができる。新しい発想も湧きやすい。精神的、肉体的な余裕がまったくなくなるところまで追い

込むのは逆効果だが、その少し手前までならどんどん追い込み、切羽詰まった心境にさせた方がよい。上司が追い込んでくれなければ、自分自身でそういう状態をつくり出す。

実際のところ、トヨタには余分な人間はいない。

どの職場もギリギリの人数で仕事をこなしている。野球で言えば、常に「9回裏、1点ビハインドでツーアウト、ツースリー、ランナーなし」。みんな、そんなバッターと同じような心理状態で仕事と向き合っている。

◆ 成功の快感を知る大事さ

そのような心理状態であれば、朝、自宅の玄関を1歩出た瞬間から気合が違う。顔つきも違ってくる。今日はどんなふうにして仕事を進め、どんな成果を導き出そうか……。そう考えることで、毎日を生き生きと楽しく充実して過ごすことができる。

ツーアウトランナーなしから逆転できたとき、つまり職場の難問をギリギリのところで解決でき

専門技能の習得・訓練

- C級：入社2～4年目
ひとかどの技能員となるための教育・訓練

- B級：入社6～10年目
リーダーとしての技術・技能習得

- A級：入社15～25年目
課のトップレベルの能力

たときの快感は何とも言えない。バッター冥利に尽きる。そんな瞬間をどれだけ味わえるかで、人生の価値や重みも変わってくる。

一番優秀な人を抜く

◆ 優秀な人を育てる仕組み

生産減のときや新しいプロジェクトが生まれたとき、誰に担当させるかを決めるのは上司である。一見、簡単なことのように思えるが、意外にそうではない。

トヨタ生産方式では、担当していた人のうち、優秀な人から順に抜いて行く。

「新しいプロジェクトはまだ誰も経験していない。優秀な人に模範になってもらうしかないんだ。だからキミを抜擢した」

職場の長からこう言われたら、誰だって嬉しいに違いない。「よし、頑張ってこのプロジェクトを成功させよう」と、意気にも感じるだろう。

逆に、「一番仕事ができないから新しいプロジェクトに回す」と言われたら、がっかりするはずだ。働く意欲も失いかねない。人選した上司との関係にもカドが立つ。それまで同じプロジェクトで働いてきた仲間とも気まづくなるかもしれない。

一番優秀な人を抜けば、その下の人は先頭に立っていた人がいなくなり、責任が重くなる。しかしその分、やる気も刺激される。ワンステップ上の仕事に挑戦できると張り切るだろう。

◆ 「いの一番」で抜擢される人材になれ！

このように考えると、上の人から順に抜けば、卒業した人にも残った人にも、会社にもプラスになる。三方一両損ならぬ、三方一両得だ。一番リーズナブルな抜擢法なのである。

隣の職場は誰が優秀かわかっているのだから、誰が出てくるかはおよそ見当がつく。初顔合せのときなど、「おう、やっぱりお前が来たか。そう思っていたよ」という会話がよく交わされる。

どうせなら、常に「いの一番」で抜擢されるくらいの人材になってみよう。そう考えて自らのモチベーションを高める社員も少なくない。抜擢の仕方は、企業運営にとってかなり重要なのである。

筆者：たなか まさとも
同大学製造技能工学学科教授
所在地：〒361-0038 埼玉県行田市前谷333番地
TEL：048-564-3841
e-mail：mtanaka@iot.ac.jp

本連載の関連書籍
好評発売中！
(日刊工業新聞社刊)



「トヨタ流」現場の人づくり 3つのエッセンス

ものづくり大学 田中正知

③ 人づくりの勘どころ

部下を信じ、少し高め目標を与える

◆ 自ら考えるプロセスが部下を育てる

社員に存分に仕事をしてもらうには、「あなたは会社にとって大事な人。なくてはならない人材」ということを、事あるごとにメッセージとして発することが大切である。口先だけでは信じてもらえない。行動と態度で示す。トヨタ生産方式の実践では、たとえば以下のように進める。

まず、部下を信じる。そして、能力よりも少しだけ高いと思われる目標を与える。その際、答えは決して教えない。「自分たちで考えろ」と突き放す。そうすれば、部下は答えを求めて努力する。その過程が部下を育てるのである。

答えを持ってくれば、そこで初めて自分が持っていた答えと突き合わせる。部下の方がよりの確かな答えを考え出す場合もある。そのときは内心、自分が考え不足だったことを認め、部下を素直に褒めるといいだろう。

◆ 後ろ盾があるからこそ部下も挑戦できる

最初に答えを教えないのには、2つの理由がある。自分自身で考えさせることに意義があるためである。もう1つは、答えなりヒントなりを与えると、部下の考えがそれに引っ張られてしまう。それでは、部下の個性や創造性が活かせない。ものごとの解は、場合によっては1つではなく、いろいろなアプローチの仕方があることを知ってもらうのも大切だからである。

また、「成功しろ」ではなく「失敗を恐れるな」と言って背中を押してやることも重要である。失敗を恐れているは何もできないからだ。部下が答えを考えている最中のフォローもしっかりやる。視線を合わせて「おまえを見ているぞ」というメッセージを発信し、ときには答えを考えるきっかけを与える。有形無形の励ましが、部下を安心させ、難問に挑戦する勇気を与えるのである。

最初からバッターボックスに立たせる

◆ 未熟さを知り努力できるかが分かれ目

私はよく、トヨタ生産方式を野球に例える。部下がバッターであれば、安全対策をした上でまず

打席に立たせ、ピッチャーの凄さを身体で感じさせる。最初に天狗の鼻を折るのだ。初めに自分の未熟さがわかれば、後が教えやすくなる。こうし

ておいてトレーニングに入る。

しばらくして腕が上がったと思うとき、またバッテリーボックスに立たせる。常に「腐らず・驕らず」自分の実力と向かい合わせ、自分で自分を管理する、すなわち自律化させるためである。工具の使い方や危険を避けるための基本的な知識をレクチャーして実戦に出す。ただし工具の使い方などは、いくらOff-JTで教えても身につくものではない。その程度の修行では当然打てるわけもなく、エラーもする。そして「そんな球も打てないのか。どこを見てるんだ」とどやされ、叱られる。

本人は口惜しい。泣きながら、歯を食いしばって練習を繰り返す。そうやって打てたときの喜びはひとしおだ。そのときは、まわりも目一杯祝福してやる。無論、口惜しさよりも「逃げる」ことを選択して、努力をしない若者もいる。何とか引っ張り上げようとするが、それでも逃げることしか考えない若者はそこでもう終わりである。

◆ チームワークの良さは体育会系気質にあり

本物のピッチャーの生きた球を打てるようにするには、数多くの実戦を経験させるのが一番である。そうすることで、見えてくるものがいろいろある。改善すべき個所を見つけるコツや改善に向けたアイデアの出し方なども、現場で鍛えた方が

人づくりにおける問題改善

「成功しろ」から「失敗を恐れるな」

誰がやってもミスのないモノづくりが人づくりにつながる

トヨタでは「安定」を「停滞」と考える

「失敗は貴重な経験」と考える

体得しやすい。場数は上司が提供し、工夫や鍛錬は自分で努力する。これがトヨタ流なのである。

私は、生産現場はつくづく「体育会系」であると思う。先輩・後輩の枠組みがきちんとあって、チームを大事にする。教えるときはスパルタ調で、嬉しいときや成果が上がったときはみんなで分かち合う。私は学生時代、体育会系のクラブに入っていた経験はない。それがトヨタで生産現場を担当するようになってから、体育会系の考え方や人との接し方が身についた。チームワークの大切さも、チームで戦うときのコツもわかった。今では、すっかり体育会系で通っている。

3年たったらサボる

◆ ベテランは偉いのか!?

会社によっては、「ベテラン課長」や「ベテラン係長」と呼ばれる人たちがいる。いい意味にとれば、課長として優秀であることを暗に示している。しかし実際のところは、長い間課長職止まりで上の役職に就けないことを擲諭している場合が多いのではなからうか。本人に実力がなくて上に昇れないのか、ポストの空きがないのか。いずれにしても、万年係長や万年課長はよろしくない。

トヨタでは、たとえば課長職を3年以上務めたら、「おまえ、課長を永久にやるつもりか?」と、まわりから言われる。3年務めたら、少なくとも

4年目には課長としての仕事を部下の中で一番優秀な人間に譲る。つまり、権限委譲する。そして、自分は課長の上の役職を勉強する。課長の上が部長だったら、部長のつもりで仕事をする。

◆ 上の仕事をするためにポストを明け渡す

部長のつもりで仕事をしたら本物の部長が怒る、あるいは指揮命令系統に乱れが生じるのではないかと心配する向きもあるかもしれない。その心配は無用である。本物の部長は、「上の仕事」をしたいので部下が育ってくるのを待っている。実際に育ってくれば嬉しい。喜んで、次の部長に推薦するだろう。正式な命令は部長から出すので、

指揮命令系統の乱れも生じない。

ではなぜ、3年たったら部下に権限を譲るか。上司は、部下を育てなければならないからである。場合によっては、それが上司の最大の仕事になる。部下は権限を譲られることで育つ。いつも上司の顔を窺い、上司の判断を待ってばかりいるような部下は、どんな会社も必要としない。スキあら

ば上司に追いつき、追い越したいと思っているような上昇志向の強い人材をトヨタは求めている。「下克上」、大いに結構なのである。

上司も同じ仕事に止まらず、常に新しい仕事、自分を成長させてくれる仕事を求める。そのためにも早め早めにポストを明け渡す。「3年たったらサボる」とはそういう意味である。

サボった人は人前でしっかり叱る

◆ 助けて助けられて組織は結束する

部下にはいろいろな人がいる。能力もいろいろある。多彩な能力を身につけた部下を持つことは、上司として幸せなことである。世の風潮として、正規入社した社員を大事にし、中途入社した社員を軽視する傾向があるようだが、私の経験から言うと話は逆である。中途入社の人たちは、さまざまな業種の、さまざまな職種を経験している。人一倍苦勞をしている。課が大きな課題に直面したとき、彼らの多彩な能力に幾度となく助けられた。

能力について言えば、勝っている人と勝っていない人がいる。これは自然の摂理で、勝っていない人がいるから勝った人が頑張るのである。勝っていない人は、勝っている人に敬意を表すので和が生まれ、組織が結束する。

子供の頃、棒磁石のN極とS極があるのを見て、N極だけにしたいと思い、苦勞して半分に切った。N極だけとS極だけの磁石ができたとき期待に胸を弾ませて2本に分かれた磁石を調べたら、2本ともN極とS極のある普通の磁石だった。後に、磁

石はいくら小さくしてもN極とS極があると聞いて納得した。能力の勝っている人と勝っていない人についても同じだと悟った。会社生活で、このことは信念に変わった。

◆ 甘えを許さない姿勢を示すことも重要

組織として困るのは、指示したことをきちんとやる部下とサボる部下がいることである。三国志に「泣いて馬謖を斬る」という下りがある。諸葛孔明という軍師が全軍を率いて戦をしていたとき、最も信頼していた馬謖という部下が命令に従わなかった。諸葛孔明は軍紀を守るため、諸侯の眼前で馬謖を斬殺した話だが、私が課長に就任した際にも同じような立場に立たされたことがある。

十数名の職場長のうち数名が指示したことをやってくなかつた。サボったのである。このとき「泣いて馬謖を斬る」の意味を悟った。新任課長の私は勇気を振り絞り、10才も年上の職場長を大声で叱った。叱り終わって「これで課長になれた」と感じた。それ以来、(故意に)サボった部下は人前で叱ることにしている。

うまくできたら褒める

◆ 褒められて嬉しくないわけがない

うまくできたら褒める。これはどこの世界でも人を育てる場合の要諦であり、普遍の真理である。人間を動物と一緒にするわけではないが、動物を

しつれたり調教したりするときの基本も「うまくできたら褒める」こと。褒められたりご褒美をもらったりすれば、単純に嬉しい。次はもっとうまくやろうという気にもなる。

◆ 部下の成長をきちんと見極める

褒めるためには大前提がある。本人のこれまでの実績を乗り越え、新記録を達成したときのみ褒めることである。大事なことは、部下のスキルが昨日と比べて上がったかどうかを、しっかり見極めるだけの注意力と眼力を上司が持っているかどうかということ。褒めるという行為は、上司の力量が試される瞬間と言ってもいい。

人を責めずにやり方を責める…



人を責めずにやり方を責める

◆ 能力重視か方法重視か

これは、トヨタ生産方式を貫く最も大事なものの1つである。

ドイツのライバルメーカーA社では、彼の国に名高いマイスター制度が機能しておりマイスターが部下を管理していた。その中味は仕事のやり方ではなく、部下の能力や技能を個人単位に結果で評価することだった。たとえば何かの作業がうまくできず、周囲に迷惑をかけたとする。そのとき、

「〇〇君、キミが悪い。キミは何でそんなことができなないのだ？」

と吊し上げる。ところがトヨタ生産方式では、

「キミ個人が悪いわけじゃない。教えた仕事のやり方(標準作業)が悪かったのだ。だから、やり方を直そう」

という教え方をする。

この2つの教え方の違いは明らかである。A社の場合、吊し上げられた作業者は自信を失う。マイスターとの人間関係も損ねる。一方、トヨタでは、やり方を間違えたただけだから個人は傷つかない。やり方を直せば済む。

◆ やり方をとことん突き詰める

もし納得できなければ、やり方について意見を闘わせればよい。意見を闘わすということは、自分でやり方を考え工夫することであり、そこに作業者が成長する素地も生まれる。この差は大きい。

将棋の公式戦では、一戦が終了した後で「感想戦」というものを行う。指し手が一手ずつ交互に指し合って勝負を再現するのだ。このとき、「ここで後手が指し方を間違えた」などとは絶対に言わない。銀はどう動いたか、角はどうだったかという言い方をする。つまり、棋士個人の打ち方を評価するのではなく、駒の動きとして勝負の綾を再現し、勝ち負けの原因を明らかにする。

人を責めずにやり方を責めるというのは、例えるところのようなことである。

筆者：たなか まさとも
ものづくり大学製造技能工芸学科教授
所在地：〒361-0038 埼玉県行田市前谷333番地
TEL：048-564-3841
e-mail：mtanaka@iot.ac.jp

本連載の関連書籍
好評発売中！
(日刊工業新聞社刊)

