

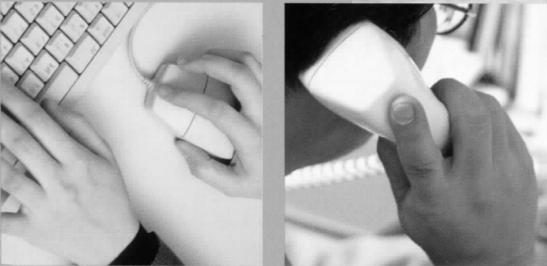
研修スタッフサポート誌

日産訓は研修部門のスタッフを
サポートします

産業訓練

特集 企業における 人材育成・研修の課題

- **ものづくりのさらなる進化を目指して**
杉山 浩樹 / 宮内 希匠 (サッポロビール)
- **JR東日本総合研修センターでの人材育成**
小向井 秀治 (JR東日本パーソネルサービス)
- **日本企業の能力開発・キャリア管理
における模索と課題**
藤本 真 (労働政策研究・研修機構)



9

SEPTEMBER 2017 Vol.63 No.717

いまこそ問われる 現場での人材育成

～トヨタ方式は何を大切にしてきたか～

株Jコスト研究所 代表取締役
ものつくり大学 名誉教授

田中 正知

6月16日開催の定時総会記念講演として、トヨタ自動車の生産現場でトヨタ方式の発展・深化に尽くされ、現在内外の企業や大学などで指導にご活躍の田中氏に、人材育成の重要性を講演いただいた。なお、一般的には「トヨタ生産方式」と呼ばれる言葉を、ここではより広い観点から「トヨタ方式」としている。

日本企業の現場が 弱くなってしまった

今日は、人材育成の課題は何かというテーマで、私の考えをお話しさせていただきたい。1980年代までは、日本の現場は世界一といわれた。その背景には、経済事情などで大学に進学しなかった優秀な人材が多数企業の現場に入り、努力して創意工夫を重ねて良い現場を支えていた。それが1990年にベルリンの壁が崩壊し、中国を主に社会主義圏の膨大で安価な労働力が一挙に自由市場に溢れ

出て、日本の製造業はその対応に追われた。時を同じくして、コンピューターが普及し、現場に行かずにディスプレイを見て仕事をすることがどんどん進んでしまった。企業の中を見ても、本社と現場は分断し、それぞれが部分最適を求めてしまい、全体を見て状況を理解することができなくなってしまった。

身近な例でいえば、料理を作るときに、冷蔵庫を開けてどんな食材があるかを見てメニューを考えるべきところ、中に多くの材料が残っていても気にせず、レシピ本から材料をリストアップし、必要な量を新たに買って作ってしまうようなものである。

トヨタ方式の考え方

トヨタ方式は、いまトヨタがやっていることではなく、「目指していること」である。目指すことであるから、実際にできるのはその5掛け6掛けである。世間では、トヨタが

「やっていること、できていること」と誤解して進めるものだから、思った成果が上がらない。お話ししたいのは、トヨタがやろうとしたこと、努力した方向、目指しているところ、ものの見方・考え方である。方式の土台にある哲学が大事である。それを私は、人間尊重・諸行無常・共存共栄・現地現物と言っている。

巷ではトヨタ方式として、「5S」、「ムリ・ムダ・ムラ」、「活人化」、「見える化」、「JIT」…などの用語が溢れているが、これらは手法であり、言ってみれば病に対する薬の種類に過ぎない。症状にあった処方方が大事である。頭が痛いというのに腹痛の薬ではダメである。

悪い例だが、「ムダ取り」という言葉が流布している。これを単純に真似してはいけな。生産現場でのムダ取りは、作業して本人が自ら進んでやり易く確実な作業方法を探求していくことによって、本人の成長や働き甲斐につながるKAIZENとして絶賛される行いである。

しかし、事務部門やお客様への配慮が大切なサービス業では、安易に実施してはいけな。ムダ取りで短い時間で作れるようになれば、必要以上の生産量になり、作り過ぎのムダになる。必要量になって作業を止めると後の時間に手待ちのムダが生まれ、モタモタしていると最後には動作が遅くなって終わってしまう。トヨタ方式では、「先ずストレッチ目標を与えよ！目標を達成するためにKAIZENを促せ！」である。

人が夢中になるのは「やれそうでやれなくて、やれなさそうでできちゃう」というものである。ゴルフ・麻雀・パチンコ・競馬…、皆その要素があって、人はそれにはまり込んでしまう。仕事に、このゲーム的要素を見出すことができれば、時間の経つのも忘れて熱中できる。「やったね！」との達成感が生まれる。そうすると次々に知恵が出てくる。

例えば、休憩時間10分でコーヒーを飲んで煙草を買いに行く2つの行動を、何かの事情でその時間が短縮となった場合、人は考え、観察する。「待てよ、コーヒーはドリップに時間がかかる。その間に煙草を買いに行こう」と工夫する。大事なことは、自分で考え工夫したことであって、上に言われたからではない。仕事の上でも同じことはあり、そこに目が行く。改善はどんどん進んでいく。この挑戦が個人ではなく、職場全体、チームとして進めていくことである。皆が同じテーマで切磋琢磨し、成果を互いに誉めたたえていく。

KAIZENを進めるには

具体的には、最初にストレッチ目標を与えて、KAIZENしなければならない状況を作る。仕事を量でも品質でも少し多目に与えて、「難しいけどお前できるか」といえば、挑戦する。職場の皆で考える、できたら褒めたたえる。

組織でも同じ。品質の向上は無限に、作業時間は少しでも短く、常に挑戦である。その



講演される田中正知氏

ためには「見える化」して、時間を計る。陸上100メートル走のタイムが話題になっているが、細かく数値化して「見える化」して皆が注目すれば、頑張る。周りが応援してくれる、それが励みになる。このような職場とするのが、KAIZENの本質である。

3つの見方・考え方

トヨタ方式の本質は「ものの見方・考え方」であり、経営トップの哲学（戦略編）、管理者層の哲学（戦術編）、職長以下現場の行動規範（実践編）の3つがあるが、実践編のみが世間に広まってしまっている。そのため「How To（手法）」のみが大事にされ、何を狙ってそのようなことをやったのかという目的の部分が無視され、誤用されるようになってしまった。経営哲学を無視して手法のみ導入しても、うまく行くはずはない。

トヨタ方式とは、常に自己改革して成長する組織体である。企業は百社百様、皆違う。各社が自社にあったよりよい方法を求め、

日々精進していく。「やり方」をそのまま導入するのではなく、「考え方」を参考に自社のやり方を磨いていくことが肝要であり、トヨタ社内でも各部署が「考え方」を学び、競い合って自己改革を進めてきている。

今、トヨタ方式として言われているのは、自動車産業に特化した方式である。食品業などは生鮮さを維持するためにもっと努力している。方式の本質は何かを考え、理解して、自らの企業で実践してほしい。

トヨタ方式は、鉄道でいえば新幹線型、電車方式であり、欧米流は機関車が引く方式である。「自律分散」組織で、それぞれの職場が自己完結機能を果たしている。また、後工程を考慮する、そこが詰まっていれば職場は生産をストップさせる、無駄な在庫は作らない。異常があればすぐ止める、安全確認したらすぐ動かす。これは、今では新幹線の運行管理にも取り入れられて、台風などの災害時に運行停止をいかに短縮するかに応用されている考え方である。

トヨタが改善を続ける目的は、会社に関わる人々が継続的に繁栄すること、長持ちすること、サステナブルな会社を作り育てることであり、常に自分を変え、生産性向上等の努力をしている。ダーウィンの進化論では「強いものが生き残ったのではなく、環境変化に適応して変えられたもので運に恵まれたものが生き残った」と言われる。大企業は環境変化の中でも、大きな売上高を目指さなければ

ならない分だけに、生き残ることが難しいともいえよう。

人間性の疎外が進んだ

ここで、人材育成にテーマを絞ってお話したい。気になることだが、いまは人間の心への関心が少なくなっているのではないか。人類が誕生してから数十万年の間、狩猟生活・農業牧畜生活・家内制工業・初期工場制工業から現代の高度工場制工業へと生産活動をする体制が変化してきたわけであるが、産業革命が始まるまでは親が子に仕事を教える形できていたものが、いまや家族は消費生活の場として存在するだけのようになってしまった。日本ではわずかに百年余りの期間での変化である。生活の大部分の時間を家族ではなくて職場の仲間と過ごすことになる。身近で相談に乗り、励ますことのできる職場の上司・先輩・同僚の存在がますます重要になっている。昨今問題視される若年層のうつ増加もこの機能の低下が大きな要素と私は思う。

フォードがコンベアシステムを入れたのがちょうど百年前、その人間性阻害の現実にはチャップリンの映画「モダン・タイムス」によく描かれている。われわれが取り組んできたのは、コンベアシステムが生産性向上に優れていることを認めた上で、どうしたら人間性を尊重しつつ、やる気を持たせることができるかである。



ライン作業の間隔は1分では短すぎる。数分間に長くし、工夫の余地を与え、いかにしたらより確実な仕事ができるかの目標に向かって、その人らしさを発揮してもらうことで人間性尊重を図ってきた。最近、ロボット化が進んできた。しかし、ロボットは機械であり、入力したプログラム以外のことはできない。人間は、個性・人格・人権を持ち、自分の五感を駆使して状況を認知し、判断し、行動することができる存在である。言われたことだけでなく、人間として五感・判断力・個性を生かし、一人ひとりが存分に働いてほしい時代になったと考えるべきである。

トヨタ方式の要は人間性尊重にある

トヨタ方式で一番重要なことは、人間性の尊重、人格の尊重である。個人の創造力とチームワークの強みを最大限に強める企業風土をつくることである。

そのために、第一に、個人を個人としてありのままに受け入れる。一人ひとりの様々な

個性を受け入れ、持てる力を存分に発揮してもらおうことである。その上で、2つ目に仲間と協調し、競争しながら成果を上げ、共に育つチームワークが活力のもとになる。3つ目は、「人を責めずにやり方を攻めよ」ということである。仕事を進める上では、人格と仕事を分けて捉える。歌舞伎などの芝居では、個人である役者と役柄とは分けて見ている。だから、問題があれば、作業員（役者）が悪いのではなく、台本＝標準作業を見直すのだという思想である。こうしてできたノウハウ、芝居でいえば台本、これが組織の、会社の宝になる。それに加えて、プロセスによる管理を大切にしている。中世欧州のワイン作りは成り行きで作られていたので、その年の天候などに左右され、何年物の良否を評価する結果による管理であった。そのためテイスタリングや格付け・検査する人が偉い。日本酒造りでは杜氏が身を清めて神に祈り、年による気候の変動にもその都度精魂込めて対応し、毎年同じ品質の酒を造る、これはプロセス管理であり、酒造りの中で杜氏が一番偉いとされる。トヨタ方式は徹底したプロセス管理である。

4つ目は、プロジェクトなどで他職場に人を出す場合には、一番優秀なできる人から出すこと。職場長の任務には本業の成果を上げることと、人材の育成がある。抜かれたその人がいなくなると次の人が育つ、頑張る。その頑張りは下へと連鎖する。結果として組織

は活性化し、全体で強くなる。

プロ野球においても、長く勝ち続けるためには次の育成が大事である。古い話だが、川上巨人の9連覇の後で、長嶋新監督が解任の苦汁を舐めたのは川上時代に次代の選手を育てられなかったためであると私は見ている。

チームワークで乗り越える

最後に、科学的管理法とトヨタ方式の考え方の相違について話したい。科学的管理法では標準作業時間という概念が重要だが、トヨタ方式では作業員は一人ひとりの作業時間は違うし、例えば、字を書くときに右手（≒ベテラン）と左手（≒新人）では違いが出るように、練習量や努力によって時々刻々と変化すると考える。それで、トヨタでは個人を評価せず、職場という人間集団単位で捉え、チームワークを発揮してどれだけ成果を上げたかで評価する。個人はどれだけチームプレーに徹したかで評価するという思想である。

以上限られた時間でしたが、トヨタ方式の本質はお話することができたと思う。

ご清聴ありがとうございました。

本講演録は、事務局で内容を要約・編集したものです。