

ほこね

伊豆高原  
そして  
熱海伊豆山

# モノづくりの原点 “改善力”を強化せよ

## ブリヂストン

執行役員  
生産物流・モールド担当 関口匡一

第2巻34号 11月4日 / 組織革新研究会・会報

### 【特集／ブリヂストン】

ブリヂストンでは二〇一〇年  
度から、二〇年にわたり続けら  
れている職長研修のなかに、組  
織革新研究会への「チーム参  
加」を組み込みました。その背  
景と、参加された職長十一人の  
変容の軌跡を紹介します。

### ■モノづくりの原点

“改善力”を強化せよ

### ■覚醒した“個”と“事実”

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

私が組織革新研究会に参加したのは、今から二十数年前のことです。当時、我が社は組革研へ盛んに社員を派遣しており、販売会社まで含めると四〇〇名近くを数えていました。参加者の多くが幹部候補生のなかで、私は最年少（入社二三年）の参加だったと記憶しています。その後、十三年に及ぶ海外赴任（ポーランド、アメリカほか）を経て日本に戻り、那須工場長に就任しました。そこで愕然としたのです。

タイヤ製造業として、市場の急速なグローバル化を勝ち抜くために、世界最高品質を追求し続けるブリヂストン。そのモノづくりの原点は、“改善力”にありました。改善力とは“現場力”。自分で問題を顕在化し、改善し、そこから標準をつくり維持する。この力が、「日本は海外工場に抜かれた！」と痛感したのです。

日本の製造業には、例えば、「セル生産方式」など、広く普及した生産方式があります。そんな他人が作った標準（ルール）を忠実に守ることがよしとされ、また、標準に乗っかることは楽だったのです。しかしその瞬間、「変えていく」という一番大切な発想が消えていたのです。

今、工場では誰もが『現場・現物』と口に出します。しかし実は、現場を見たつもり、現場を見てきたつもり、にすぎない。すっかり大企業病に侵されていることが多い。現場の改善力が消えかけている気がしています。このままで、生き残れるのだろうか：私は滅亡の危機感でいっぱいになりました。

世界に誇る日本の技術とは、IT設備や最先端の機械を指すのではありません。これらはすべて道具にすぎず、その道具を使うのは、やはり人なのです。「人が材料を選別し、人が設備を動かし、人がタイヤを造る」。だから、真実の瞬間はその現場にある。生産力の原点は“現場の改善力”にあるのです。

強化させるには“好奇心”が必須であり、それを組織として実行していく必要があります。組織力をいかに強くしていくか。それは「問題の発見力と改善力の強化」にかかっています。「表だけを見るな。裏側からも、その深いところにある真因を見よ」と、私に叩きこんでくれた組革研へ、現場において第一線の管理監督者である職長を核に、派遣を再開しました。

# 覚醒した“個”と“事実”

## 職長研修に組革研を導入

『モノづくりは人づくり』という思想から、ブリヂストンでは『M-K-A-T(モノづくり改善完遂チーム)』と呼ばれる六か月間の研修が実施されています。国内一〇か所の各工場から原則一人の職長が選ばれ、一クール一〇人が同社の教育センターに集結します。M-K-A-Tはいわば、主任への登竜門なのです。

研修生は三〜四人が一チームとなり、各工場へ改善支援に向かいます。工場内の一つの工程に入り込み、問題を見出し、分析し、改善策を提案し、解決まで完遂するという使命を担っています。

二〇一〇年度からM-K-A-Tに新たな展開が。全員を組革研へ「チーム参加」させるというものです。三〇期生十一人が、研修期間中に、組革研十月会期への参加を果たしました。

五日間の原体験によって、彼らが何に気づき、どのような変化したかを紹介します。

## 答えは事実のなかにある

荒巻裕宣

甘木工場

製造第一課主任係職長

組革研が始まるや否や、我々のチームは不信感の塊に。具体的に噛み砕いて指示を出さないチームリーダーに、誰もが苛立ちを募らせていたのです。

二日目の夜、ついに全員が解任に。しかし、なんとか次にすまねば……。みんなで考えるうちに、研修を軽く考えており、「そこそこやればいい」とやっていたことに気づいたのです。これこそ「手抜き」と「気抜け」。口を揃えて「手抜きしおつてたね、やれるとこまでやらんといけん。やろうや！」となったのです。

組革研を終えてM-K-A-T研修の後半を迎え、私は三人のメンバーと彦根工場に支援に行きました。課題は『日当たり生産目標の不足を埋めるための、裁断工程における改善策の策定支援』。それとともに、「このようなアプローチで」と具体的な対応策が示されました。

与えられた対応策どおりに動

けば楽でした。しかし、我々は組革研で変わったのです。始めに「対象」ありきと。「自分たちはこの工場の裁断現場を知らない。まずどうなっているか、自分たちの目で確かめよう。そして、何ができるのかを見つけ出そう」。

裁断現場には二マシンあり、各四班が従事しているので、合計八班の作業を見ました。時間に追われ、休日も返上しました。四人とも「もつと詳しく、もう一步、突っ込んで」という気持ちで。「今日はここまで」と目標を立て、達成するまで何時間もねばってやりきりました。

かつては、三時間診てわからなければ「明日また診よう」。浅い取り組みで悩むこともありませんでした。しかし「いや、違う。もうちょっと診てみよう」と深読みしていくと、まるで暗闇に入っていくような苦しみの連続でした。

こうして問題点を徹底的に洗い出し分析していくと、なんと、工場から示された対応策とは違う答えに行き着いたのです。

事実から生み出された改善策

は、まったく違うものでした。これにより、課題である日当たり生産目標を達成することができたのです。

甘木工場に戻ったら、部下が自分で考え、自分の力を出して自立していくようなリードに、変えていこうと思います。

## ロス時間をゼロに

高久知之

那須工場製造第二課

第一成型係職長

厳しく辛い五日間でした。しかし、現場に何度も足を運び、「個」で調べ続けるからこそ対象に近づける、と実体験できたのです。まさにそれがM-K-A-T後半の支援先、甘木工場で役立つことに。

課題は『精練工程における機械の可(べき)動率の向上』。機械の流れがちよこつと停止してしまふ「チョコ停止」の原因を探り、改善するというものです。

発生頻度は一日に一回あるかないか。しかし、チョコ停止といえども機械が全体的に止まるので影響は大きいのです。現場の技能員に聞いても、原因がど

ここにあるか不明。目に見えるロールの詰まりに対処することしかできていなかったのです。

組研参加前の私なら、目先の事象から仮説を立て、それがイコール答え。すぐに対策で走っていました。そんな対策では解決に届くはずもなく、逆に仕事を増やしていたのです。

今回は、対象をとことん深掘りしようと思いました。そのためカメラを設置し、技能員にチョコ停止調査票を書いてもらい、事実の洗い出しを徹底したのです。

カメラの映像には、コンベアの上を流れている加工品が、あるところと少しだけ傾き、それによってガイドに引っかかる様子がありありと映っていました。そのことがロールの詰りを引き起こしていました。加工品が傾くことなど、考えてもいなかったことでした。事実の洗い出しにより、他にもさまざまな原因が見えてきました。

こうして事実を捉えきった結果、チョコ停止によるロス時間は〇・九%から〇%に解消されたのです。

## 「鵜呑み」から疑おう

吉富靖広

下関工場

製造一課主任裁断係職長

組研から戻り、M-KATの後半で甘木工場に支援に向かいました。課題は『ゴム練りマシンの能力アップ』です。

組研で叩きこまれた「対象」を調べることの重要性。とにかく個で徹底的にマシンの不具合やロスを調べることにしました。

ゴム練りには温度、時間などに関する『基準・標準』があり、今まではそれを鵜呑みにしてスタートしていましたが、今回は「基準・標準のデータがほんとうに正しいのか？」と、そこから疑問を持ちました。

技術担当者まで巻き込んで直すうちに、標準と異なっている点がいくつか浮上したのです。その結果、改善案を策定することができました。期間内にマシンの能力アップまでを完遂することはできませんでしたが、「後には我々でできるから」と工場長に見送られ、工場を後にできたのです。

## 一変したリーダー像

川嶋啓敦

防府工場

材料P S R製造課  
P S R部材係職長

組研は初日から戸惑いました。チームリーダーから何も指示がなく、統率しようという思いが伝わってきません。戸惑いは不満へと。

二日目の夜、不満を持ちながら現場調査に行ったのです。ところが、「個」で仕事をするを守れず、チーム全員が仕事から外されてしまいました。そのときに気づいたのです。S-20を仕事だと考えていなかった甘い自分に。「どうやってこなしていくか」ばかりを考えていて、だから「こなしかた」を教えるほしかったのです。「ここでは自分で考えないとすんでいけない。対象がわからないと次にすすめないんだ。とにかく対象を見よう!」。

これが、私の仕事観が一変した瞬間でした。

私は、自分で問題を見つけ、考えながら仕事をすすめていく

ということをやったことがありませんでした。部下に対しても、問題が起きれば一から一〇まできっちり教えていたのです。「教える」ということが、部下から発想し考える力を奪っていたなんて!

組研後、M-KAT後半で二人のメンバーとともに那須工場へ支援に行くことになりました。課題は『練り返しの無駄の削減』。成果を出すために大切なのは、どれだけ真剣に「対象」をわかろうとするかだ。

三人とも根気強く、何回も現場を見ました。表面的にはなく、その裏にあるものを、いろいろな角度から見ました。そして行き詰り、もがき苦しみました。しかし、目標を立て、自分の目で見た事実から確信を得ながらすすむうちに、私は初めて「自信」というものを実感することができました。

これからは、部下にチャンスを与えられるリーダーへ、自分を変えます。一人ひとりを決め、何がチャンスになるのかわかるはず。部下と真剣に向き合っていく覚悟です。

## “個”でやるとみえてきた 佐藤貴之

東京工場  
製造第一課精練係職長

組研は大変なスタートとなりました。誰も答えを教えてくれない。よくわからない。職場ではみんなと相談してすすめるのが当たり前だったから、“個”でやるのがどんなに不安なのか、初めて知りました。

メンバー全員が変わり始めたのは、二日目の深夜からです。現場調査から戻ると、討議で飛び交う言葉が変わってきました。誰もが個でしっかり対象を見て、調べて、熟考したものを書いて、主張するようになったのです。もう誰も、安易に他人の意見に乗るようなことはしません。対象の見かたがいい加減だとすぐにばれて、負けてしまう。逆に確信があれば、バツを打たれても「なぜバツなんだ！ ちやんと理由を言えよ！」と食いがられる。人との交渉が苦手だったはずの私が、気がつくとう信を持ってしゃべっていました。熱く、濃いぶつかり合いです。

現場では職長としてスタッフとの交渉ごとが多くあります。なかなか折り合いがつかなかったのは、私が相手を納得させるだけの現状把握をできていなかったからだと実感しました。

これからは、部下にも現場を見ることを徹底します。「そんな見かたではだめだ！」と、悪者になっても言わなければなりません。

## “個”の意味をありありと知る

佐藤大輔  
栃木工場  
品質保証課検査係職長

「答がほしい。人に聞きたい」。二日目の深夜、S-20の調査をしていると、みんなと一緒にやりたがる自分がいました。キャンプスに戻るとチームリーダーが「お互いにしゃべったか？」と。全員が挙手し、即、全員が仕事から外されました。一人ひとりブースに入って考えました。人から答えをもらって簡単に済ませたがる自分、人から聞いた情報で動いてきた。今まで“自分で考えるか”というところが頭のなかになかったかもしれ

れません。

しかし、個でやらないと“対象”は見えないのです。だから今まで、自分はS-20の何も見えていなかった！

解任が解けた後、必死に“個”で調べると、自力で仕組みを発見できたのです。こま図がわかってくる、下期S-20ではどんな進むことができました。感無量でゴールイン。

四日目、『ここでの俺たちの体験はこれだ！』の夜。こんなにも自分でしっかり考え、主張したことは初めてでした。これが人を大切にするということなのか！ 自分が息を吹き返したのです。

組研参加後の後半では甘木工場に行つて『ゴム練りマシンの能力アップ』という課題に取り組みました。精練工程におけるマシンのトラブル改善です。

取り組みかたが以前とは違いました。「自分で何をするか」、課題を個で見つけ、個で対象を調べて、全て討議しました。組研でお互いを深く知れたことも“深掘り”を加速させてくれました。

## 逃げようとする自分

鷹取皇土  
東京工場  
製造第二課APR係職長

こま図を理解しきれないまま下期S-20をスタート。最初から迷ってしまった、「間違えている！」と思うと頭が真っ白になりました。一時間半ほど迷っていると「もうあきらめよう」と完全に萎えていました。そのとき、私より年配のチームメンバーが必死で走っている姿が見えたのです。「とにかく走ろう。ゴール目指して走るんだ」。いつのまにか必死になっていた、なんと、ゴールできたのです。うれしかった。目標を持つと、こんなにも達成感が得られるなんて！

職場では六人の部下を持つていますが、日々発生する諸問題の解決に追われ、リーダーとしてもチームとしても、なかなか目標を設定することができませんでした。正直、是が非でも目標を持つとうという気持ちになつたこともありません。完全に“口ポツト症”、“指示待ち”だったのです。しかし、それでいいと。

組研五日間の体験で「逃げようとする自分」を知ることができました。だからこれからは「消費的欲求に負けるな！」と自分を叱咤激励することができました。部下とともに目指していける目標(課題)を見つけないと思いません。ともにあの達成感を得るために。

### あきらめずにやりきる

藤木利紀

彦根工場

製造第二課成型係職長

二日目の夜、S-20の調査が不十分でした。メンバーは何度も雨のなか調査に出かけているのに、私は体の痛みに負けてしまい、やりきることができませんでした。

その後も何度もくじけそうになりましたが、「それでもやる。皆には負けれない」と、歯を食いしばり、最後までがんばることができました。

そうして迎えた下期S-20。はなからIPが見つからずに、タイムアウト。ペアにも、チームのみんなにも申しわけない…。絶望感に打ちひしがれてゴール

に戻りました。ところが、リーダーもメンバーも「お疲れさん、ありがとう」と温かく握手と拍手で迎えてくれたのです。涙が止まりませんでした。

この体験で私は「結果がすべてではない、道中を本気にがんばることこそ意味があるのだ」と、知ったのです。

自分に任されたことは、何とんでもやりきたい。あの体験を乗り越えたからこそ、もう中途半端はできない。一つひとつクリアしていきます。

### 打ち砕かれた仕事観

笠原真琴

鳥栖工場

製造第一課裁断係職長

仕事とは、教えられ、間違わないようにフォローされ、全体像を把握してから行うものだと思っていました。その仕事観は、もろくも打ち砕かれました。

二日目、S-20の調査が始まった。相変わらずチームリーダーからは具体的な指示がありません。イライラと不満が募り、くじけそうでした。しかし仲間が足をひきずりながら何度も調

査に行く姿を見ると、私もカッパを着て、雨のなかに飛び出したのです。

夜中に、ふと気づきました。

「M-KATでやっている支援と同じではないか。この半年、他の工場の見知らぬ工程のなかで、何十年もやっている現場の人でもわからないことに取り組んできた。仮説を立て、繰り返し調べること、対象に対してどれだけ一生懸命に迫れるか…まさに、M-KATで直面していることではないか!。今まで自分がしていたのは本物の仕事ではなく、作業だった!

四日目の夜には、ブロックリーダーが、我々の書いているものを見て、「これぐらいの体験で喜んでいられるのなら、今までのことをやっていないんじゃない」と。悔しかった。

M-KAT後半の彦根工場の支援活動には、がむしやらに取り組みました。ストップウォッチを片手に、二十四時間体制で人や機械の動きを見て全てを記録したので。

まさに全体像の見えない対象に真正面からぶつかっていった

のです。

絶対に対象をつかむんだと決めて、現場の人たちも驚くほど一生懸命でした。

数字に反映されるような成果は出ませんでした。次につながるヒントはたくさん見えてきたのです。

### 自らつかむ格別の達成感

綱 康行

久留米工場

品質保証課検査係職長

「質問ありますか?」とチームリーダーに聞かれ、「こうすべきか?」と方向性を聞きました。

しかしリーダーは答えず、「みなさんはどう思いますか?」。組研はこの繰り返し。苛立ちと不満でいっぱいになりました。

二日目の深夜、個で調査する、を守れず、メンバー全員が仕事から外されました。会社では「ルールを守れ」と部下に注意する側の私が、真つ先におしゃべりをしてしまったのです。研修意識というか、仕事とは別物だという甘い思い込み。軽はずみなことをしてしまいました。

リーダーから「全員帰れ」と

言われたとき、「M-KAT生として逃げて帰るわけにはいかん、やらにゃいかん」と思い留まりました。すると「やかましいこと言っているのは、成果を出させるためなのか」と、リーダーの想いが初めて伝わってきて、心が痛みました。「なんとしても結果を出さなきゃ」と、使命感が湧いてきたのです。

下期S-20のゴール。自分で考え、最後まで投げ出さずにつかんだ成果。答えを教わってつかむのとは違う、格別の達成感でした。

## 本気でやっているか

益子博文

栃木工場製造第一課

主任係監督職長

組革新一日目夜、「S-20のわからないこと」を書くことに。

メンバー全員が個人目標二〇〇件に設定しました。しかし二十四時の時点では、やっと半分書けたくらい。「残業コストを支払ってもやりきるか？」とチームリーダーの問いに、全員が『やりません』と紙に書いたなか、私だけが『一度チームで話し合い

たい』と。突然、チームリーダーが「あなたは仕事をしなくていいです」。

「なんで？ チームで話し合っただけ。いきなりクビだなんて...」納得いかなしながらも、「やらせてください」と頭を下げ続けました。

深夜三時に、やっとチームリーダーと向き合って話すことができました。「私にはリーダーとしての目標がある。もつとみんなにやってほしいんです」と聞いて、「この人は、我々の目標の上の目標を狙っているんだ！」と気づき、初めて申しわけないと...。面と向かってこれだけ怒りを露わにしてくれる人に久しさがそのまま自分の中に入ってきたのです。

「リーダーという存在」に気づきました。リーダーがやると言ったらやるのが私の仕事だ。「チームで話し合おう」は、本来ならリーダーの領域だった。自分の立場をわきまえない、私の強い自分を恥じました。

翌朝、やっと解任が解けまし

た。「戻れた！ みんなと仕事ができる！」。それから、S-20の調査に没頭したのです。

下期S-20。私はWゼッケン（二人で二人分の仕事をする）を任されました。上期を一位でゴールできたので、絶対の自信がありました。しかし、1IPで違う割りこまをとってしまい、頭がパニックに。走り続けたのですが、結局、タイムアウト。Wゼッケンを預けてくれたチームリーダーの期待を思い、応えられない自分が情けなかった。ゴールに着くとタイムを記録するのも忘れてチームリーダーの元に走り寄り「すみません」。私の目を見て「お帰り。ありがとう」と、握手をしてくれました。

自分の甘さを思い知りました。私は本気で仕事をしていた「つもり」であって、本当の意味での限界までやっていなかった。

自分の常識が全て覆され、目が醒めたのです。

二〇一〇年十月会期に引き続き、M-KAT三十一期生九名が二〇一二年二月会期に「チーム参加」されました。

## 変革への原体験 組織革新研究会

会期（いずれも火曜・土曜）

二〇一二年

5月会期 5月17日～21日

6月会期 6月21日～25日

〔生協特設会期〕

7月会期 7月12日～16日

9月会期 9月13日～17日

10月会期 10月18日～22日

11月会期 11月15日～19日

二〇一二年

1月会期 1月24日～28日

〔生協特設会期〕

2月会期 2月14日～18日

組織革新研究会へのお問合せ・お申込みは左記事務局までご連絡ください。

組織革新研究会・会報

「はこね」伊豆高原

そして熱海伊豆山◎

第二巻三四号（二〇一一年四月）

発行日 二〇一一年四月二十日

発行所 マネジメントセンター

事務局 〒一〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一四・三

TEL 〇三・三五八・二二一

FAX 〇三・三五八・二二六