

伝承とは、 “伝える”のではなく “変え続ける”こと

中村隆之 アイシン高丘 技監

本日の報告会でお話するのは、アイシン高丘工機事業部(以下、工機部)での一九九三年からおよそ二年間のことです。工機部はその先さらに大きく羽ばたいていったのですが、その躍進の土台となった話。組研研の先輩であり、同年、工機部の部長に就任した田代充とともに展開したこの活動は、工機部に着実に根付き、今日なお受け継がれ、もはや企業体質になっていると思っています。

約二〇年前に、私は組研研と出会いました。アイシン精機からアイシン高丘に來られたばかりの故・浅野哲男専務(当時)のすすめで、組研研に参加しました。「みんな、もっと燃えて生きていきたいに違いない」という組研研の考えかたに大きな感銘を受けて箱根(当時の会場)を下山した朝を思い出します。人が変われば組織が変わります。そして組織が変われば、出てくる結果、かたちが変わる。物づくりの現場では、結果として作りかたが変わってくることを

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻25号^{08年}_{12月} / 組織革新研究会・会報

特集

組研研アプローチによる

「技術・技能の伝承」特別報告会

十月二十五日に行われた報告会では、中村隆之氏からアイシン高丘における活動報告の後、出席者からの質問・疑問に西出俊男氏も交えてお答えいただきました。

■発表者

中村隆之氏

アイシン高丘技監

■コーディネーター

西出俊男氏

昭和電工 シニアコーポレートフェロー

藤田英夫氏

組織革新研究会 キャンパスリーダー

組研研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

を教えてくださいましたのが組研研でした。そして今日まで、「なんとかせねば」という「熱い思い」をいつまで持ち続けられるか、と葛藤しながらやってきました。

“犯人探し”はやめろ！

工機部は生産技術部という位置づけであり、主に自動車部品の鋳物製品において、一品一様の試作型や試作部品を製作する職場です。同じ形状をつくることとがほとんどないので、旋盤、溶接、洗浄、どこもいわば職人の集まりです。八〇年代にデミング賞、日本品質管理賞、PM賞、九二年にPM特別賞など、数々の受賞歴を誇っていました。しかし九三年になると不況の波にのまれ、試作型も試作部品も落ち込んでいきました。

そんな折、得意先に納入した金型にひびが入るという不良が大量発生して大問題になりました。当時は、不良が生じると課長の率先垂範で「不良対策会議」を招集し、原因追及と対策を懸命に行っていました。そして課長が考えた対策が、そのまま係長、班長へと指示されていたの

です。

現場に行くと、「私がこうやって不良品を作り、こうやって見逃しました」と不良を発生させた本人が発表していました。「これはおかしんじゃないか。みんながやらなければいけないのは「犯人探し」ではなく、実際の問題を作った真因をつきつめていくことだろう！」と、それを見た田代がすごい剣幕で怒ったそうです。

これが転機になりました。「部下をロボット扱いしてないか！」と言われても、わかったような、わからないような。「犯人追及型」対策中心型と事実追求型はどこが違うのか」と、もやもやしたなかで、「管理からリード」への活動が始まったのです。

「管理」から「リード」へ

まず、今までとは違う新しいやりかたで、不良の原因を見つけ、問題の共有化を図っていきましました。それまでは、課長が会議室にずらりと並び、頭だけでこれはどうのこうのと原因を述べ、部下たちは「違う」と口から出かかっても言えない雰囲気

でした。「人を責めるのではなく、事がらを攻める。発生した『事実』をそのままつかんでいこう、その中から新しいものを見つけ出していこう」と、リードしていったのです。

不良の再現、 問題の共有化

職人集団である工機部では、作業標準書があってもそこには載っていない『自分のやりかた』で完成させていくことが多々あります。不良は、どういうやりかたをしたから出たのか。一人ひとりどう違うのか？ まず、A4用紙を四つ切にしたメモ紙に自分がやっている手順や留意点をありのままに書き出しました。一覧一望して眺めてみると、皆それぞれチョットずつ違う。また標準とも違うのです。不良が発生すると、そのときのやりかたを本人に実践してもらい、発生工程の作業者全員が自分のやりかたとの違いをメモに書き出すということも行いました。

なかには事実ではなく、感想や対策が書いてあるメモもあり、

田代が「どういう事実からそう思ったか」と書いて回っていました。こうして、事実を大切に、その中から洗い出していくということが、みんなの日常生活動になっていきました。

違いや問題を共有していくと、みんなどんどん閃いていくようになりました。とうとう、監督者が作成した作業標準書とおりになると、本当にいいものしかできないのか。作業標準書は正か否か、というところまで、自分たちで自然に、さまざまな見かたの工夫をするようになっていったのです。

ノウハウの共有化 標準改定の連鎖

九三年七月になると、個々のやりかたが「チョットずつ違う」ところを、自分たちの職場の財産として共有化していこうという活動が始まりました。再現性のあるノウハウは、技術として確立して共有化していこうというものです。鋳型の製造を担う手作業現場である工機部一課では、当時、組革研への派遣が本格的に始まり、体験者の自主活

動として展開していきました。各自が自分流のやりかたをメモに書いて貼り出して、それを「自分流説明会」で事細かに発表し、質疑応答を行います。

意見が衝突して判断できないときや、わかりにくいときは、「比較実験」や「再現実験」を行なって判断しました。実験は徹底的に、妥協なく「これだね」と全員が一致するまで繰り返しやりました。「このやりかたは○、これは×」と、全員の目の前で出された答はゆるぎない『事実』。それゆえに文句のつけようもなく、誰もが素直に納得しました。比較・再現実験の場合は、黒山の人だかりとなり、共有化の場となっていたのです。

高速度ビデオカメラなど、当時は簡単に手に入りません。「買って事実の分析に使おう」と一人が言いだすと、田代がすぐに事業部として大枚をはたいて購入しました。「この動きの火を消さないように」とバックアップしていたのでしよう。

この頃になると、もはや田代から口火を切ることはなくなっていました。みんな時間を有効

に使いながら自ら再現実験を繰り返し、興味があれば他の係へ見学に行つて、自然にノウハウを共有化するようになりました。「なるほど、こつちのほうがいい！」「新人なのにすごいやりかたを知っている！」。自分のやりかたが一番だと信じていた職人

集団は、自分が知らなかったことが実験によってわかり、新しい事実を知っていったのです。ものが形づくられるときは、一つだけでなく二つ三つのものが合わさって形づくられていくと思えます。それを一つだけで見てもわからない。一つの事実ともう一つの事実。複数の事実を掛け合わせることで新しいものが見えてくる。自分たちで

どんどん新しいことを発見すると、現場には活気がみなぎり、自ら仕事の改善に取り組みもうという動きになっていきました。

ここで発見された個々のノウハウは技術へと昇華され、作業標準書が改定されていったのです。新しい発見は毎週二〜三件を数え、素晴らしい改善が止まることなく、すべて彼らの力から生まれていったのです。

横への展開、前進

活気づく一課の製造現場。それを見て、「我々と動きが違わず」と二課が動きだしました。二課は一課がつくった鑄型を機械加工する現場です。「一・二課一体となった安全活動をやってみないか」と、ある課長が言い出しました。

アイシン高丘の安全活動は、通常、本部からさまざまな指示が出てそれを各課で消化していきます。それとは別に、今まで

培った「ノウハウの共有化」を活かして、独自に安全活動に取り組み、安全標準を作成する。「課を超えて、事実を見ながらみんなでよくしていこう」と、新たな目的に向かって、全員が素直に入り込んでいったのです。

独自安全活動は、すぐに営業にも波及。車で出歩くことが多い営業が、「この道路、路地に、危険なポイントがある」とやり出したのです。もはや工機部全体の活動へと拡大しました。営業の活動成果が『セイフティ・ドラ

イバーズ・メッセージ』という会報になって全社に発信されると、全社活動へと展開していったのです。

自ら動き出したパワーは加速がつくばかり。「工機部全員が誇りを持って全社No.1の活動をしよう」ということで、「高貴化」「ミーティング活動」へ、さらに「物づくり本質改善活動」へと発展していったのです。「物づくり本質改善活動」の軸は、ノウハウの共有化と改善・標準化、改善の部内発表会の定期開

催、ノウハウ共有化活動を合理化へ横展開する、という三点でした。

「事実から考える」という言葉は、今日でも職人集団の根底で息づいています。現在もすべての不良品が並べられ、『キャベツ畑』と言われるようにいつでも誰が見てもわかるように展示されています。トラックが走る通路に並べられて始まった「見える化」。「不良の追求は「現地現物」で」という精神は、今日でもずっと引き継がれています。

組織はすべて伝承の場

藤田英夫

キャンパスリーダー

技術・技能を現場で支えてきたベテラン世代の大量退職により、日本経済のお家芸である物づくりのベースが途絶えてしまふ不安——。「技術・技能の伝承」という緊急課題に直面してそれが儘ならず苦しんでいる、というのが多くの企業での現状ではないでしょうか。

この事態の主因は「伝承のさせかた」にあるのではないかと

いうことを、アイシン高丘の事例は鮮明に示してくれています。

伝承とは、社会の最大の文化です。社会的組織はすべて伝承の場であると。家庭は、親が子に人生のあらゆることを伝承していく場、学校は知的部分の伝承の場、企業は「仕事のやりかた」の伝承組織です。今日のテーマは『技術・技能の伝承』に限っていますが、実はとてもなく大きく奥深い問題なのです。

「リード」は組革研で発見・開

発されたマネジメントです。「管理」とはその発想をおよそ異にし、これを『伝承』の場に比喻すれば、管理が教える教育であるのに対して、「リード」は「教えない教育」、すなわち自から発見、つかませる教育ということになります。

アイシン高丘工機事業部の事例は、職人集団一八〇人の技術・技能の「共有化」を意図したものであります。

九三年、といえは不況の真只

中、同事業部の業績は、期待とはおよそ裏腹に終止し、他方の人々の状態は、典型的な指示待ち集団と化しておりました。

この中で事業部長の田代充氏、同次長の中村隆之氏をはじめとするいわゆる管理職が組革研にメンバーとリーダーで参加した後、彼らが掲げた「管理からリード」への旗印の下に展開されたのが、この活動だったのです。それは手法のみならず、『伝承』効果においても、他に類例のないものだといえましよう。

技能にこだわるから“事実”に向かう

—「質問への回答」の中から

犯人探しにならないために
どのようなアプローチをし
たか？

中村 「事実」からすべてを追求していきました。不良や怪我が起きたら、事実を書き出し、その中でわからないことはさらに深く追求していきました。結果として名前も出てきましたが、過程を重視していたので、「なんで不良が？ 災害が？」という気持ちが強くて、犯人探しは自然に消えていきました。

事実に基づかずに行くと、ベテランや声の大きい人、上長が勝つなど、力関係で結論が曲げられていきます。ところが事実には、上下関係も経験も関係ありません。事実追求型にすれば、「このほうがシンプルでいいね」となっていく。どうして起きたのか、「財産を掘り起こした」という雰囲気になれば、まったく変わるはずですよ。

藤田 当時、田代氏が組革研にみえたときに、「犯人探しは絶対にしてはいけない」と強調していらした。それが工機部全体に浸透してい

たのでしよう。

それからもう一つ。ものの表現には二通りあります。（ペンを落として）「藤田がペンを落とした」。「ペンが藤田の手から落ちた」。どちらも間違っていない。しかし前者だと私が「犯人」になつてしまい、後者はただの「事実」になります。表現にほんのちよつとした工夫をすれば、事実になる。藤田という名前は出ても、私は大変に気が楽になります。

縦への展開、横への展開は
どうしたか？

中村 部長、課長が仕切ったというより、全員で活動しました。最初は田代が課長層にリードをした。すると課長が、次に係長が、そして班長が動き出した。自分たちで、「再現実験の時間はどうしよう、お金はどうしよう」とやる。その火は、回り出したら消そうと思っても消すことができません。お金だけは上が責任を持ち、あとは自分たちで自由に決めて動いていったのです。

話す時間も進行状況もそれぞれ違うから、他の職場に見に行くようになった。すると違いや発見がある。こうして共有化や横の関係が自然にできあがっていきました。

「管理されている、命令されている」という雰囲気があると、共有化は難しい。部長、課長が「こうしたらいいだろ」と言うのと、部下はなかなか反論できないからです。そういう雰囲気をつくらないことがリードの原点。そして「みんな目的は同じだ」というハートをリーダーが持つことも大事です。「〇〇したい」という思いが同じベクトルで伝わらないとだめ。「やらされていく」となると、なかなかうまくいきません。

田代は必ずフォローアップしていました。赤や青のマジックを手巡りに書き出した。上下関係ではなく、メモ用紙で会話していた。それが「あ、おれの意見にコメントしてくれた」と、なかなか好評でした。

藤田 仕事とは「対象」に対応していくことです。リーダーの

仕事、いわゆる「リード」とは、対象である「課題」と「部下」をピンツツと理想的なカタチで結び合わせることで、対応とは、対象状況に従うことですから。

「誰がそんなことをしたか」という犯人探しではなく、「事実がどうなっているか」、つまり対象側の事実がどうなっているかこそが、リードになるわけです。

田代さんは部下の状態をよく見て、対象状況をみながらマネジメントをした。管理の発想から、たえずリーダーが「ああせい、こうせい」と指示を出すので、まったく違います。

上長が部下に
やってはいけないことは？

中村 人を大切にするということが常に根底にあります。部下が新しいことを見つけ出す寸前まで、上長が先に発見していても、先に言つては絶対にだめです。最後までその人に発見してもらおう。会社は生きているので状況によってタイミングもありませんが、許す限りはやってはいけないと思います。

職人集団をまとめるうえで大切なことは？

西出 職人は頑固でプライドが高いという意味ですか？ 現場にいる人は誰でも、少し言ったくらいでは変えられません。工機部はそう受け止めたのではなく、「職人集団でこだわりがあるから、チョットした違いに決着をつけるために、事実に向かわなければいけない」と考えたのではないのでしょうか。

確かに、チョットの違いでも職人にとってはものすごく大事なことであり、怖くて変えられせん。上長が言ってもそうです。しかし再現実験なら白黒がはっきりつく。中には「ベテランが正しくて新人が違う」でないこともある。「実験結果が神様」で勝負をしているので、そこがどうしてもしろく、実験の現場に黒山の人だかりができたのでしょうか。中村 事実のもとでは、新人もベテランも、上長も部下もありません。事実には嘘をつかない。再現実験で現れたことは、納得させる、させないもなく、その

まま自然に「そういうことだ」と決まっていきました。小さなことも大きなことも、同じです。

真のリーダーとは？

中村 ハートが熱くない人、人を人として付き合っていけない人は、なかなかリーダーにはなりきれないでしょう。

技術・技能伝承でいえば、リーダーに「絶対に残しておきたい、絶対に良くしなければ」という強い思いがないとできません。仕事や仲間を愛し、自分の職場が未来に向けてどうあつてほしいか、明確な目的を持つていなければだめなのです。

「部下を追い込む」には仕掛けなどありません。管理されていると思われたら、まず失敗します。やることは同じ。新入社員であろうがベテランであろうが、リーダーは相手と同じ目線で話す。状況に合わせて考えながらやれば、相手も同じ目線で話してくれるのです。

藤田 リードの核心は「直結化」。部下をして問題に直面させることです。組織運営の原理

は、これに尽きると思います。

自分が困ると、人は必ず動きまます。「管理」では、部下が問題に直面するのは困ると考えています。だから、「納期に間に合わなかったらどうしよう」という問題が出てくるんです。納期が守れないのは、上がいとも納期を心配しているから。本人の仕事になつていないから守れないんです。納期がわからない人間などいないのに、当事者の問題にしているのです。

脳科学者の茂木健一郎さんいわく、「人間の脳は、悩んだり困ったりすると喜ぶ」のだそうです。そうさせなかったら、なんともつたないことか。

リーダーは部下を困らせなかつたらだめなんです。本人がぶつかつて、乗り越えるべき仕事にすることです。

「部下を困らせない方がいい」を、否定してみてください。部下に問題に直面させたら、上は怖いのです。怖々と見ていなければだめです。すると今まで見えなかったことがいろいろ見えてくるでしょう。そして結果として、部下は育つてしまうのです。

出席者の感想(抜粋)

事実の前ではみな平等

佐藤浩之

東京日産コンピュータシステム

取締役営業部長

組研研でつかんだ大切なことを、忘れていた自分に改めて気づかされた。

我々も、営業という職人集団。自己流のスキルを持つており、なかなか自分が間違っているとは認めがらない。だが、事実の前では先輩、後輩、上司も部下もない。みんな平等ということを再認識した。

「部下ともども」。決意新たに

佐藤幸生

三菱重工プラント建設

原動機サービス事業部部长

『伝承』に特別な手法や処方箋があるのではなく、「人を人として」向き合い、部下の「人間力」の発現を信じて待つ姿勢、ともに耐え、考える姿勢こそが重要であった。

かつて参加した組研研で味わった原体験を、ぜひとも当社の多くのメンバーにも経験してもらおうとの決意を新たにした。

設計も営業も、原理は同じ

西出俊男 昭和電工シニアコーポレートフェロー

今回の中村さんの報告をお聞きしながら、十三年前にアイシン高丘工機部におじやましたときの光景が目につかんだ。

名前の下に貼られたメモ紙に手順が書かれ、その横には違いの書いた紙、そして勝負。しかもマジックなどで書き直したものではなく、鉛筆やボールペンで書かれた文字から、かえって生々しさが伝わってくる。「これは本ものだ」と思わずうなると、横で同様に見学に来ていた方もうなづいていた。

工機部には、職人気質をもった方がたが多いと聞いていたが、工機部にかぎらず、先端現場で作業をしている人たちは、なかなか変えることができない。逆に変えるのは恐ろしいから。逆に安物の技術者の場合はすぐに変えられる。だから、変えられないというのは、かえって価値がたかいこと。彼らの経験の中で培われたいろいろなこと、文章表現にこそされていないが、頭の中にしっかりと「標準」になっ

だからこそ、「事実」を追求することによって、「技術の伝承」

という枠を超えて、ベテランも若手も同じ土俵の上で勝負をさせている。いや、それこそが本来の「伝承」であり、藤田キヤンパスリーダーが提唱されている「教えない教育」そのものなのだ、ということを実感した。

「これはなめたらかん」

工機部へうかがった頃、組革研にリーダー参加をしたときに同じような体験をした。

組革研に最初にメンバーが到着し仕事開始する場面で、リーダーの多くは、事前に事務局からメンバーに送られている資料の中から「わからないこと」を出させていた。なんとも彼らの動きがもったりしている。これをなんとかしたいと思ひ、あるとき、有無を言わず最初に短い距離のコースを歩かせ、全員に「こま図」を描かせてみた。

現場から戻り、各自の名前の下に描いたこま図を貼り出してみた。まったく違う。まず、描かれていた交差点が違う。描きかたも違う。こま図も道なりもわかっていないことがはっきりしたのだ。皆、「えーっ」となっ

た。次の作業のために走りながら戻るメンバーから「これはなめたらかん」という声が聞こえてきた。

設計も同じ

わが事業部の設計部門も、現在、「伝承」という問題を抱えている。アイシン高丘と状況が異なり先輩がいない。設計の若手担当者が一番のベテランで、ほかの人は年はくっているけれども、現場から設計にきたばかり。だから担当者には「先輩が書いた図面を読み取れ、書いた人の意図を」と伝えた。

担当者は、同じ図面を複数の担当で読み、読み取ったことを書いて並べる。すると、まず読み取った場所が違っている。違っていることにびっくりする。こま図でいうと、「どこが交差点か」が違うのと一緒。その違いを決着させるためには、本人が計算したり、実験したりして事実がどうかを調べるしかない。この担当者を今回の報告会に参加させてみたが、中村さんの報告を聞いて、「自分たちがやっていることとまったく一緒だっ

リーダーのありよう

今回の工機部の事例を聞いても、「あれは技術分野の話だから」「うちは状況が違うから」と言う人がいると思う。そう考えってしまうと何もできない。私は、管理部門でも営業でも同じだと思っ

組革研もそう。職場に応用できる人とできない人。組革研はどう生かしていけるか？ 中には中村さんが言われた「絶対に良くしなければ」というリーダーの強い思いが必要。それがいかに重要かを改めて教えていただいた。

組織革新研究会・会報
「はこね」そして伊豆高原 ⑥
第二巻 一十五号(〇八年十二月)
発行日 二〇〇八年十二月二十日
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・一〇・二
(TEL) 〇三・三五八二・一一二一
(FAX) 〇三・三五八一・一一二六