



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第30回

オージェイティー・ソリューションズ



現場が変わると会社が変わる！ トヨタ生産方式による カイゼン指導の極意は OJTにあり！

オージェイティー・ソリューションズ（略称OJTS）。トヨタ自動車とリクルートグループが合併で設立したコンサルティング会社だが、どちらの社名も表には出てこない。そのこと自体が自分たちの事業への強い自負とこだわりを示す。リクルート側から設立に携わった上畑廣高、専務取締役が話す。

「トヨタのトの字、リクルートのリの字も使わず事業コンセプトを象徴する言葉を選ぼう。ものすごい議論の末、決めました」

長年、トヨタの生産現場でトヨタ生産方式（トヨタ・プロダクション・システムTPS）を身につけた技能系の元マネジャーたちがクライアアントの工場に向き、現場でOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を通して課題解決（ソリューション）を図る。「カイゼンの家庭教師」が謳い文句だ。

他の生産系コンサルティングとの

違いは「人材育成」にこだわる点にあると上畑はいう。

「トップはとかく短期的な数値改善を求めがちで、コンサルタントもそのための処方箋をつくる。短期的数値が上がっても一過性で終わり、また元に戻る。それが一般的です。われわれはOJTによりコア人材を育成し、引き揚げた後はそのコア人材が中心となって現場の課題を解決していく。人材育成が目的であることを納得してもらうため、最初にリクルート出身の営業部隊がトップに会い、コンセプトを共有する。これを期待値の調整と呼び、すべてここから始まります」

「カイゼンの鬼」から
暗黙知を引き出す

OJTSの構想が持ち上がったのは2000年のことだ。リクルート名古屋支社のトヨタ担当者トヨタの人事部がTPSとリクルートの人材

育成スキルを結びつけた新事業を企画。リクルート側が営業とコーディネーター役を、トヨタ側がトレーナー役を担当するユニークなビジネスプランが生まれる。

一人の男に白羽の矢が立った。現在、チーフ・エグゼクティブ・トレーナーとして約60名のトレーナーのまとめ役を務める中村武嗣だ。18歳のときから40年間、TPS発祥の地といわれる機械シヨップ（工程）に従事してそのすべてを知り尽くし、社内の

「創意くふう提案制度」で史上最多の10回も年間表彰を受けた「カイゼンの鬼」だ。

中村の頭と体の中に凝縮されている知識やノウハウをいかに引き出し、体系化するか。翌01年からリクルート側スタッフ2名が中村に朝から晩まで密着し、言葉で聞き出す日々が3カ月間続いた。中村が話す。

「私が語り部で二人はひととき役です。トヨタでは何かトラブルが発生すると『なぜ』を5回繰り返しませんが、今度は私が『なぜ』を聞かれる番でした」

例えば、トヨタには標準書と呼ばれる各種のマニュアルがある。それはどんなもので、誰がいつどのように使い、活用状況はどのように把握するのか。定期的なメンテナンスが必要とかが、定期的とは月1回なのか、週1回なのか。

「定期的は定期的だよ……そんなやりとりが繰り返されました」（中村）
こうして抽出した項目をもとに社内各工場でフィジビリティスタディを行いながら細部を詰め、4分野（生産、品質、原価、職場管理）、計440項目に及ぶ診断ツールができ上がった。

YES/NOで答えれば生産現場の問題点が浮かび上がる。トヨタ内部分から「うちにぜひほしい」という声が上がったほどだった。

診断ツールの完成にともない、02



オージェイティブ・ソリューションズ
エグゼクティブ・トレーナー
中島輝雄氏



オージェイティブ・ソリューションズ
エグゼクティブ・トレーナー
田中暎直氏



オージェイティブ・ソリューションズ
チーフ・エグゼクティブ・トレーナー
中村武嗣氏

「先生」が「お父さん」へ変わるころ メンバーはその背中に学び始める

年4月、OJTSが発足する。ツールづくりに携わった聞き役二人のうち一人、営業部の浅井司がいう。

「TPSについて私たちは素人でも知りませんでした。だから本人がウンザリするほど質問を浴びせ、トヨタでは当たり前と思われている暗黙知の部分まで言語化できました。同じ社内の生産調査室だと逆にここまで網羅した体系化はできなかつたでしょう」

OJTSの基本は 「山本五十六」にあり！

TPSをベースにコア人材を育成し、一過性ではない継続的な課題解決を目指す。そのコンセプトを打ち出すためOJTSではコンサルティングとは呼ばず、もっぱら「カイゼン指導」という表現が使われる。

それは前述の「期待値の調整」から始まる。営業が相手企業のトップと面談。人材を短期集中的に育成するため、期間中、プロジェクトチームはリーダー以下全メンバを専任とし、通常業務から切り離す。当然社内から反発が予想される。だからこそ

トップの決意が必要であり、合意が得られなければ断ることもあるという。

いよいよトレーナーが入る。カイゼン指導は工場のすべてが対象ではなく、一つのラインをモデルに選ぶ。最初は職場診断だ。二人一組で相手先の工場に向き、診断シートを使い、3日間かけて、最初はYES/NOで答えてもらう聞き取り、次いで現場を見て回り、課題を抽出する。これをもとにソリューションの提案を行う。

以降、毎週、トレーナー二人が現地に出張し、プロジェクトチームを相手にOJTSによるカイゼン指導を3日間、実施。残りの2日間は自分たちで実践する自習時間だ。このサイクルを途中トップも交えた中間報告会を挟み、6カ月間ひたすら回していく。

具体例を見てみよう。トヨタ時代、車体プレスシヨップに従事し、設立間もなくOJTSに移った田中暎直エグゼクティブ・トレーナーは、デビュー戦で難しさと可能性の両方を経験した。

そのプロジェクトは4カ月経っても

ソリューション導入事例 電気機器製造会社

全体の流れ

【取り組みテーマ】

- ① 5Sの徹底
- ② リードタイムの圧縮
- ③ 在庫の軽減
- ④ 頻発停止対策

1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目
<ul style="list-style-type: none"> ●キックオフ ●5S活動開始 ●座学の実施 ●頻発停止の一覧化 	<ul style="list-style-type: none"> ●推進テーマ別の活動へ ●アンドン(ラインの異常などを示す電光掲示板)設置の準備 ●5S活動のネーミング決定 ●第1回定期報告会 	<ul style="list-style-type: none"> ●かんばん(後工程が前工程に発注する作業指図表)導入の検討が本格化 ●レイアウト変更を検討 ●ライン外作業者の導入 ●第2回定期報告会 	<ul style="list-style-type: none"> ●レイアウトの変更 ●リフトレス(リフトではなく台車で物を運ぶ)化の検討 ●アンドンの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●第3回定期報告会 ●リフトレス化の運用トライ 	<ul style="list-style-type: none"> ●最終報告会

成果が表れず、田中はある日、リーダーを飲み誘った。胸襟を開いて語り合い、相手がトレーナーである自分に違和感を持っていたこと、自分が苦しかった以上に相手も苦しかったことを知った。田中が話す。

「OJTの基本は山本五十六(旧日本海軍連合艦隊長官)ではありませんが、やって見せ、言いつて聞かせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」です。ところがトヨタでは当たり前のことがなかなかできず、待ちきれずについ自分でやってしまう。それが威圧的に映ったのです」

トヨタの当たり前とメンバーたちの当たり前の間には大きなギャップがあった。それを受け止めることができていなかったのだ。

「リーダーも焦っていました。上司は結果を早く求めようとする。本人も早く目標に近づきたい。ところが私がやらせるのは、作業のビデオ撮影、ものを置く場所の区画線引き、細かな計画づくりと地味なことばかりです。何でこんなことをするのか、時間ももったいないと疑問を抱いていたのです」

この日を境に田中は「相手の目線に合わせる」という原点に戻る。ビデオ撮影は「できていないはずだ」と思い込んでいることが実はできていない現実をはっきり浮かび上がらせるために

オージェイティー・ソリューションズのサービスの流れ

STEP.1

職場診断

トレーナーが依頼のあった企業に出向き、診断ツールを使って、現場の強みや弱みをチェックする

STEP.2

職場診断レポートの提出とソリューション提案

診断結果がレポートとなって提出され、トレーナー本人がそれに説明を加える。それと同時に、課題に関する具体的な解決法の提案も行う

STEP.3

ソリューション導入

現場の社員とトレーナーからなるプロジェクトチームが生まれ、6カ月かけて現場の改善を実行。終了時には社員が自律的に改善と管理が推進できるようになることを目指す

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

5Sの徹底 抵抗勢力の排除

行う。ものを置く場所が一定でないとして作業のムダが積み積もって大きなロスになるため、区画線を引く。計画書はリーダーが次に自分で指導をするときに必要になる。一つひとつ納得させながらOJTを進めた。残り2カ月でみるみる成果が上がり、成功に至る。田中がいう。

「カイゼンはこのところから始めなくてはいけないのかと気づいてもらう。気づけばどんどん動いていく。この気づきが大切だと痛感しました」

TPSには「見える化」「5回のない」「二人工の追求」……等々、さまざまなノウハウがあるが、最も基本的な「5S(整理・整頓・清潔・清掃・しつけ)」を徹底するだけでも現場が変わるといえる。

溶接シヨップの課長として500人の部下を率いていた中島輝雄エグゼクティブ・トレーナーが担当した食肉加工メーカーはその典型だ。工場に足を踏み入れると肉汁で床が濡れ、みんな長靴を履いて滑りながら仕事をしていった。

「皆さんこんなところで仕事ができますか。まずはこれをきれいにしましょう。本来の課題は監督者の働き方のカイゼンでしたが、私はそうやって床のドライ化から始めました。みんなも

仕事環境に不満を感じていたのか抵抗なく入っていき、1カ月後にはズツクに履き替える人も現れた。きれいにすれば誰もがうれしい。この環境を維持し、もっとよくしようという意識が高まり、それにはやっぱり監督者の役割が大切だという気づきが生まれた。ここまで来れば成功したも同然でした」

と中島は話す。プロジェクトのメンバーはみんなTPS関連の本を読み、知識は豊富だったが実践に移せなかった。それが床をドライ化しただけで自律性が芽生えた。論より5Sだ。「このケースが成功したもう一つの要因は担当役員が非常に熱心で、よく現場に顔を出して進捗を常に把握し、社内環境を調整してくれたことです。ラインに入って作業をしていた係長をラインから外し、監督者の仕事に専念させましょうといえ、翌週には実行してくれて行動力がある。経営陣の強い後ろ盾があるプロジェクトは必ず成功します」(中島)

一方、担当役員や工場長が抵抗勢力になり、障害になる場合はリクルート出身部隊の出番となる。前出の上畑がいう。

「プロジェクト内で解決できない問題はコーディネーター役でもある営業がトップに現状をそのまま伝える。トップの判断でナンバー2の生産担当役員が交替になったこともあり」

営業部隊のサポートを得て、トレ

リーナーたちはカイゼン指導に全力を投入できる仕組みだ。ただ、OJTによりチームの意識が変化することで逆に表れる障害もあるという。選ばされた専任のメンバーたちと現場の従業員たちの間に意識のギャップが生じる問題だ。

現場の人たちを巻き込まなければプロジェクトは成功しない。ところがチームが改革に積極的になるほど今度は現場との間に溝ができてしまうジレンマ。これを調整するのもリーナーの重要な役割だ。前出のチーフ・エグゼクティブ・トレーナー、中村が話す。

「製造業を支えているのはパートや派遣の女性たちです。こちらから休憩所に顔を出し、おしゃべりの輪に入る。働く女性たちは意外と問題意識を持っていて、その声を吸い上げる。リーナーのところへ持って行き、これをやってあげませんか」と提案し、実行する。本来のテーマ外の小さなことでも実現すれば、リーナーと現場の人たちとトレーナーが信頼関係で結ばれる。そこから組織を巻き込む力が生まれます」

トヨタには職制別、入社年度別、入社形態別などインフォーマルな社内団体がさまざまあり、その活動を通して人と人とのコミュニケーションの取り方やつき合い方が鍛えられる。そのコミュニケーション能力が、初めて入る現場でも人間関係を結ぶ潤滑油

になっている。

プロジェクトのスタートのころは、「こわそうな先生が来た」1期間が終わっていなくなればまた元に戻る」と冷めた目で見ていたメンバーが、やがてトレーナーを「尊敬すべきお父さんたち」と見るようになり、その背中に何かを感じ始めるころ、最終報告会を迎える。そして、自分たちなりに課題を見つけ、解決策を発表するメンバーの姿がそこにはあるという。

現場が変われば トップの意識も変わる！

現場が変わると会社が変わる。最も大きな変化は「トップ自身の変化」だと中村はいう。

「ある電器メーカーの社長はそれまでほとんど現場には足を運ぶことがありませんでした。理由を聞くと『面白いくない』というのです。指示をしてもなかなか変わらないから面白くない。それがわれわれのカイゼン指導で変わると現場が面白くなり、よく通うようになる。トップが来れば現場もますますやる気が出てくる。好循環が始まると会社は確実に変わります」

設立して4年間で関わった企業は約100社。業種もあらゆる分野に及び、銀行のような非製造業も含まれる。プロジェクト終了後も2回、3回と継続契約するケースが多く、リピート率は70%に上る。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

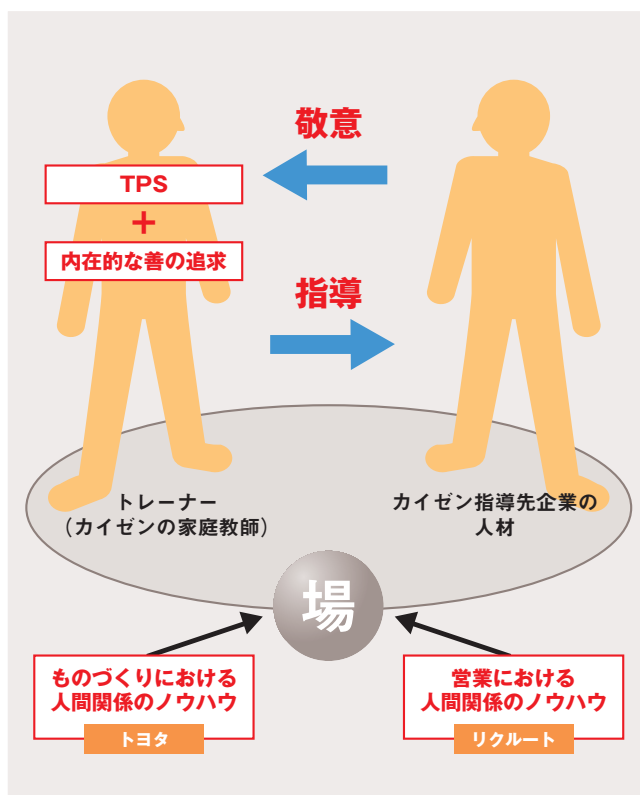
興味深いのは、トヨタの中堅の技能者を研修のため、プロジェクトに参加させていることだ。その理由を、TPSの生みの親である大野耐一元副社長から直接、伝授された前出のエグゼクティブ・トレーナー、中島が話す。

「われわれが若いころの現場は在庫や不良品や廃品の山でほとんど無法地帯でした。そこへ大野さんがやってきて指導する。われわれも抵抗し、帰って行ったらまた戻せばいいなどと甘く考えていたから、叱られ、怒鳴られ、苦しみながらTPSを定着させていった。今の世代は完成されたTPSは知っていても、それがどうやって生

まれてきたのか、なかなか実感できない。われわれがカイゼン指導に行く工場はかつてのトヨタの工場と同じです。そこでTPSの原点を学ぶのです」

カイゼン指導のプロジェクトが本体の現役の技能者にとって研修の場になる。トヨタ人事部とリクルートの合資であるOJTの成功を象徴的に物語る。TPSを単なる生産革新ではなく、人材育成、人材教育というきわめて明確なコンセプトの中で活かしたことが成功に結びついた。サービスマも含めたものづくりは人づくりであることを改めて認識させられる。(文中敬称略)

OJTS 成功の本質



実践を通じてカイゼンを伝承する 論理分析だけでは何も変わらない

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授

野中郁次郎氏



トレーナーを支える 内なる善の追求

OJTSのカイゼン指導が、一過性に終わる既存の多くのコンサルティングと決定的に異なるのは、論理分析をかざした提案だけにどまらず、実践を通じた変革を目指すところにある。

実践するには人から学ばなければならぬ。その前提は、自分より優れた人のエクセレンス（卓越性）を認め、敬意を抱くことだ。職人の世界における親方と弟子の徒弟関係はその典型であり、OJTSが「トレーナー」と呼んでいるのはきわめて象徴的だ。

優れた人間のエクセレンスが実践を媒介して伝承されると、変革に向けた持続力が生まれる。そ

れは、企業にとって貴重な知識資産以外の何ものでもない。

トレーナーたちのエクセレンスはどこから生まれるのか。ものづくりにおける職人技のノウハウがあるのはいうまでもない。しかしより根源的には、お金や名誉や地位といった外在的な善ではなく、自分の行いそのものに価値を見出し、生き甲斐を感じる内在的な善の追求がエクセレンスを下支えしている。でなければカイゼン指導のため、定年を過ぎた年齢で2泊3日の出張を毎週繰り返す肉体的にも精神的にもハードな仕事を続けることはできないだろう。

内なる善を追求することで共同体や組織にとつての善に貢献する。プロジェクトのメンバーたちは、そうした職人の徳に敬意を抱き、エクセレンスを受け継ごうとする意識を高めていく。

実践を通じた人材育成により持続的に企業を変革していくというきわめてユニークなコンサルティング会社は、しかし、ものづくりの知を誇るトヨタをもってしても単独ではつくりえなかった。またトヨタ社内でのTPSの総本山ともいふべき生産調査室が母体であ

ったなら、既存の生産系コンサルティングと変わらなかったかもしれないとの指摘もあるようだ。

トヨタの隠れた強みは 人間関係のマネジメント

ものづくりにおける人間関係のノウハウを蓄積したトヨタ人事部門、営業における人間関係のノウハウに優れたリクルートが出合っ

てOJTSが生まれた。単なるコンサルティングではなく、人材育成事業というコンセプトが明確でなければこの組み合わせは生まれなかった。ものづくりは人づくりという視点のブレのなさが見事だ。

ところで、実践と密接な関係にあるのが場の概念だ。実践は人々との関係性の中で生まれる。プロジェクトメンバーだけでなく、現場の人々も巻き込んで互いに学び合い、啓発し合い、成長し合うことができるのは、そこに場が形成されるからだ。その意味でトレーナーたちの場づくりの能力には敬服せざるを得ない。

トヨタといえばTPSが第一に知られるが、社内存在する多種多様な重層的なインフォーマル活

動を日常的に続ける中で、コミュニケーション能力が磨かれ、人々との関係性のマネジメントのスキル、ノウハウが蓄積されているのがトヨタの隠れた強みだ。

OJTによりコア人材を育成すると、次はそのコア人材が新たにプロジェクトを立ち上げ、水平展開を進めながら次なるコア人材を育成していく。知識創造の視点からはここにSECIモデルの典型を見ることが出来る。

実践を通じて個人の暗黙知が組織の暗黙知へと変換される（共同化II S）→暗黙知を形式知に変換する（表出化II E）→形式知を他の形式知と組み合わせ、体系化された新たな形式知をつくり出す（連結化II C）→実践を通じて暗黙知としてメンバーに吸収され血肉化されていく（内面化II I）。

このSECIモデルを重層的に回していく中で現場を変え、人を育て、トップも巻き込んで会社を変革していく。論理分析をいくら重ねても企業は何も変わらない。

