

「SQC活用による課題解決力の向上」

サンデン株式会社 常務執行役員
鈴木 北吉 氏

本日は、モノづくり、ヒトづくり、品質管理教育についてお話ししたいと思います。

1. 会社紹介

サンデンは、カーエアコンやカーエアコン用コンプレッサーなどの自動車機器、自動販売機や冷蔵ショーケースなどの流通システム機器、エコキュートなどの住環境システム機器を製造しています。ヨーロッパ、アジア、アメリカ、海外 23 カ国に 53 拠点を展開しています。

「環境から企業価値を創造する」という経営方針を掲げ、環境を軸にして製品やサービスを提供しています。当社独自の経営品質改革活動「STQM」によって築き上げてきた「品質力」と、「グローバル力」による創造といった、今ある強みを基礎に、環境先進製品を創出し、次の成長を果たすことに向かって邁進しています。

当社の環境活動は、事業活動においても日々の行動においてもすべて、環境マインドを持って取り組んでいます。技術開発については、新製品を開発し、効率、省エネ製品、軽量化／小型化、コスト改善などを図ることで、地球環境に貢献。日々の行動においても、在庫や不良、設備、物流などにおける、あらゆるムダを徹底排除することで環境保全に努め、環境と産業の共存を実現しています。

2. 品質管理の基本的考え方

当社では、独自の品質革新活動「STQM (Sanden Total Quality Management)」を展開しています。提案制度やISO、TPM、5S、SQC…等の活動を、職種別、階層別、事業所別など様々な切り口で実施。全社員がいずれかの活動に参加し、日々品質を追求し続けることで、中期計画・実行計画の着実な達成を目指しています。

品質活動は、まず1986年にTQCを導入し、91年からTQMを開始しました。そして、1994年にSTQM導入宣言をし、デミング賞や、TPMなどで数々の賞をいただいています。

STQM

STQMとは、「個々のマネジメント品質、及び、結果品質を徹底的に向上させて、21世紀に繁栄する会社を創り上げるため、毎日、毎日の創造改革努力を積み重ねる行動」であります。これは仕事そのものです。それでベースとなるTQMを、こういった理想のもとにやっています。もっと簡単に言うと、「プロセスを良くすることで結果を良くする」という理論のもと、

すべてを展開しています。結果が良くても、プロセスが悪かったらダメです。売れたら良いじゃないの、良品ができたらいだろうという考え方ではうまくいきません。最近の結果だけを追いかけるのが多いと思いますが、結果だけ追いかけてコストを下げようなんてことだけではダメだと思います。やはりプロセスのやり方を良くし、そこで初めてPDCAを回す。プロセスをよく見直してもらって、愚直に進めなければいけないと思います。

STQMは、まず、教育です。今日の主題である人づくりは、何と言っても教育をきちんとやらないといけません。この三角形は、トップに社長さんがいて、現場の方がいて、問題が問題、課題になっていくのですが、方針管理を展開するうえにも経営革新のPj活動をするにも、小集団をするにしても、要は経営課題の解決なのです。すべては経営課題の解決に向けて行動するのですけれども、これがなかなかうまくいかない。うまくいくためには、改善力と管理力をつけなければいけません。

十分にツールがなくてコストを下げようと言ってもダメですね。原価を下げようと言っても、それは闇雲にやれば多少下がるかもしれないけれど、それ以上は下がらない。やはりきちんと手法を身につけて進まないといけない、ここのところが比較的忘れがちで、教育をしようというのは簡単だけれども、大抵の会社、我が社もそうだったんですが、お金がかかるから教育や研修は少なくしようとか抑えようとか、教育を先に削る会社が多いですね。我が社もどちらかというと教育を削ってしまった。今日はこうやって経営者協会で研修をされているのは素晴らしいと思います。こういうことを真面目にやらないとダメだということを今日は訴えたいのですが、こういうことをやるような会社、集団があれば、まず、ここのスタートができるんです。しかし、ほとんどの会社を見ていると、何か苦しいことがあると経費を削る、そしてやらない、結果、課題だけを現場の方に解決させる、とにかく不良をなくせよ、品質を上げなさい、納期を守りなさいと。やれるわけがないですね。

いい会社に行くと、トヨタさんはTQMを基本として、これがきちんとできる。これは品質管理教育だけでなく、技能教育もいろんな教育があります。結果的に、いい会社に行くと受付嬢の方がしっかり挨拶ができて、会社案内の説明もしっかりできている、いわゆる人に対するコミュニケーション能力も高くなり、会社の評価も上がります。ところが、ちゃんとできていない会社は、やはり説明ができない、理論に成り立たない、結果、会社の業績が下がります。是非ともこの考え方、教育をしっかりやることが原点ですよと言いたい。能力のある人を採用して、能力のない人を切ってリストラしていつて、どんどんいい人を集めればいいという経営の仕方もあるのですが、それだともちません。きちんと今いる社員の方に教えて、向上してもらって、この努力があってこそ初めて実が結ぶ活動です。ここのところが、我が社はまだまだ弱いという感じがしております。

TQMの理念

改めてTQMとは何か。TQMとはいったい何でしょうか。小集団活動だとか、QCを使う方法だとか、いろんなことを言われるんですが、TQMとは「企業と組織の経営の質の向上」なんですね。TQM品質管理だから、品質に関係するから、経営とはあまり関係がないという方がおられるのですが、全くそれは誤解であって、TQMとは経営の科学、管理手法なんですね。すべてがベースとなる話です。基本的には提供する製品が良くなければダメですから、な

んだかんだ言っても、我が社のコンプレッサーが良くなければ車メーカーも買ってくれません。自動販売機の品質が悪ければ買ってくれません。ものが良くなければ買ってくれません。ものが良いためには、プロセスがしっかりしなければ、うまくいかない。そのためには、組織能力と我々は言っていますが、その会社さんの技術力と対応力と社員の活力がないとダメなんですね。これがないと、うまくいかない。いくらいい技術があっても、社員の覇気がない、それから営業マンの覇気がない、売れません。そここのところをきちんとできる、組織能力を上げるために、我々、TQM という手法を使って、なんとか上げなければいけないわけです。この考え方を、我が社でも先週、品質大会がありまして、これを話したんですけど、まだまだ分からない人が多いです。TQMはQCの発展したものですかなどと、あやふやな人もいます。私も辛いところなんです、こここのところをしっかりと認識しないと、日本のものづくりはうまく戦えないと思っています。

絵を描くとちょっと難しいですが、日常管理は、方針管理日常管理いずれもPDC、ワンセットです。PDCがちゃんと回らないと何事もうまくいかない。とにかくこだわることはPDCです。計画を立てる時のチェックから始まって、現状把握、それから計画を立てていく。我々はCAP-Dとよく言うんですが、ここから始まらないんですよ。チェックから始まる、現状どうなんですか、売れない、不良が多い、原価が下がらない。何故、下がらないんですか、何故、品質が良くならないんですか。真の要因を徹底してここで掘り下げないと、アクションの課題が出てこないんです。ほとんどの場合、計画を立てて、実行して、プラン・プラン・ドゥ・ドゥ巡りと言いますが、チェックまでいかない。また次の計画をどんどんどんどん、計画づくりで毎日追われてしまう。そうすると、会社は疲弊しますよね、実行がないわけですから。

何か問題があった時に必ずPDCA回して、CAP-D。そのためには、いろんな方法を使わなくてはいけません。その方法の中のSQCを今日はお話しますが、なんと言っても、マーケティングでも何でも、品質手法をちゃんと使わないとダメです。品質手法をちゃんと使うということはどういうことか、ここはとても大事な話で、とにかく手法を使わないでこんなことができるわけがないんです。ちゃんとした教育も与えなければ、できません。ちゃんとした教育をやって、ちゃんとした管理体系に基づいて仕事をする。簡単なようだけれども、これができない。ほとんどの会社さん、うちもそうですけれども、うまく行くのはなかなか難しいですよ、むしろうまくいかない方が多いかも知れない。だからこそ、こここのところを徹底して教育をやらなくてはいけないというのが私の信念です。

3. 品質管理教育

当社の品質管理教育はそういうところから始まりまして、これは石川馨先生の言葉「品質管理は教育に始まり教育に終わる」で、若い頃は何でこんなことを言うのかと分らなかった。品質管理教育は通信教育もありますから、やったらいいじゃないかと。若い頃は分らなかったけれども、最近やっと教育は大事だと分かってきました。そして、当社の考え方は「品質は生命線」。当社は今、フォルクスワーゲンさんに約250万台、プジョー・シトロエングループに250万台、ベンツにも我が社のコンプレッサーを納めています。毎年2,500万台を納めていますので、我が社のコンプレッサーがないと車が止まるんですね。タイで洪水がありましたが、車メーカーのラインが止まってしまうんですね。責任ある仕事をする会社さんであれば、品質

は生命線だということを、経営者の方は肝に命じられないと、とんでもないことになると思います。

マネジメント品質とSQC

「世界一流の品質を造る」ということで、私は10年前に品質本部長となりました。「マネジメントは方針管理を徹底する」、今日はこの話はしませんが、マネジメントは方針管理です、方針管理は方針展開ではありません。方針を管理するということは、方策と目標値が一体化して初めて方針なんですね。ほとんどの会社さんに行くと、目標展開です。社長さんが利益10%上げろと言うと、その下にいる専務さんも10%、さらにその下の部長も5%、課長も5%。数字だけ全部展開して終わり。施策がないんです。どんな方法によって利益を上げるか、どんな方法によって納期を達成するか、どんな方法によって在庫削減するか、トップが方策を出さない会社ほど惨めな会社はない。反省がトップはできないんですね。ちゃんと方策を出して初めて目標が生きるわけですから、私はこれを言ってやっとならぬ会社の中でも3人が分かってくれたのですが、目標展開は最悪だと思います。目標展開と方法があるのですが、欧米の方法はダメです。何々によって何々を達成するという、施策付きの目標で展開していかなければなりません。例えばある部長さんがリードタイム低減によって原価低減をすると、ある部長さんはコンピュータ化によってリードタイムを低減すると、必ず施策の展開をするということです。たまに他の会社に行くと、ほとんどの会社さんが目標展開で終わっているというのが実状です。私は今、うちの会社の2000年頃に教わった方針管理を全面的に見直ししております。施策付きの方針展開になりますので、また時間があればお話をさせていただきます。

もう片方の、結果品質を上げるためにSQC。当社は、統計的Statistical Quality Controlではなく、科学的品質管理Scientific Quality Controlと言っていますが、科学的ないろんな方法を使っていくことで実現しました。我々は2000年頃に当時の社長、今の会長からデミング賞を受けました。デミング賞というのは、形がかなりありますよね、指導講師から、これやれ、あれやれと、やっていき、それなりに効果があるんですけども、分かったことは解析力が大事ということです。みんなF型(Follow)なんですね、ああやれ、こうやれと言ったら、その通りやる。でも、一歩そこから出た時に、自分の改善力がないと、ものになりません。そのためには徹底して解析力をつけないといけないということで、私が品質本部長に任命されて、解析力をとにかく上げよう、なぜ、なぜをきちっとやって、データを見たら分析ができて、結果がちゃんと出せるような活動にしようということで始めました。当時、経営管理にSQCをあげましたが、他の役員さんが尋ねまして、私は「皆さんの解析力が低いから業績が上がらないんです」と言って始めました。是非とも、解析力を上げることが大事だということの一つキーワードとして挙げておきます。

そのために我々はベースを3つ用意しました。「固有技術」は検査技術や故障解析、試験実験、評価、テクノスクール、私もこれを立ち上げたんですけども、技術者はどんどん習得していきます。「管理技術」は弱いですね、信頼性理論とか品質工学とかIEとか、これは非常に弱い。これらが両輪で、鬼に金棒はもう一つ「感性」ですね。何といたって現場です。現場でとにかく泥まみれにさせることがないと、管理技術や固有技術を使った感性が見当たらないんです。

QA 哲学と書きました。ここが大事な話ですが、カンと書くと品質の先生から叱られるんですけども、私はカンが結構好きです。検査をしていても、やはりカンのいい引っかける人はちゃんと引っかける。カンがいいということは、現場でものを触っただけでは出てこない。変な話、うちのコンプレッサーは数ミクロンですから、切削してスクロールの後、指でなぞって、これは5ミクロンぐらいだな、10ミクロンくらいかなという感性がないとダメなんです。ラインをパッと見た時に、このラインはちゃんと物が流れているのだろうかとか。それって数字にできないです。感性は磨かれる。こういう技術を磨いていく、そしてデータで頭を磨く、そして最後は感性。一度、シンボジウムで説明した時に、変なことを言うなと言われたのですが、大学の先生にはこれは分からないですね、研究室でやっているから。僕らは現場でやっているから分かります。一番は、現場の検査員の方のところへ行ってみるんです。「今日の品物、何か変なところあったかい」と聞くと、必ず言いますね、ちょっとこの値がぶれているんですよ。その時にちょっと調べてみると、異常が出ているんです。カンリズムの思想なんです。カンリズムというと分かりづらいけど、感性というと分かりやすい。カンを養う、大事なことです。こういったことが全部整わないと品質は完成しないということを今日は言いたいです。

社内ベーシックコース

そして、そのために社内ベーシック。私は27歳くらいの時に故鈴木社長から、日本科学技術連盟が東京でやっているベーシックコースに送り込まれました。当時、うちみたい中小の会社が半年間、費用50万円くらいかけて学ばせてました。月曜から金曜まで教室ですから、仕事は毎月1週間いけません。社内を代表して私が行きまして、行った本人も大変だったんですけども、それからずっと30年くらい、毎年1人か2〜3人を送っていました。ただ、私、そんなものじゃダメだな、私が課長、部長になった時に気が付きました。というのは、1人か2人の専門家をつくってもダメなんです、集団でできないと。

当社で技術者が約600人います。600人の技術者が総合力を発揮するためには、2・6・2じゃないですけども、100人単位、3桁単位のスペシャリストがいなきゃ品質管理はものになりません。やるなら徹底してやろうということで旗揚げしまして、10年間で400名の卒業生をつくろうと揚げました。うちの場合、600人の技術者がいますので、ベーシックは半分以上終わっています。今、部長クラスがベーシックを終わっていますので、ダメなのは役員クラスなんです。部長クラスはバシバシ、データの分析をやってきます。そうすると変わるんですね、会社が。今日言いたかったのは、中途半端にやるならやめた方がいいですよ、やるなら徹底してやって下さい。とても大事な話なんです、これができるかできないかで別れ道になるんです。我が社はこれをやりました。ちなみにトヨタさんは、トヨタベーシックを本社でやっています。当時、聞いたら「うちは入社5年目で全員がベーシックを終わってます」と言われまして、すごいな、トヨタだなと思いました。ホンダさんはHBC、ホンダベーシック、ホンダさんも「全員やります」と言いました。ちゃんとやっているんだなと。世の中でやっている会社が、TBC、HBC、SBCです。自慢でないですけども、うちくらいの規模でやっているのはないかなと思います。

SBC

SBCということで、スズキじゃなく、サンデンです。そして、我が社の教育体系はこうなっていて、当時ブラックベルトという専門家資格があり、アメリカの品質管理協会に行くとアメリカはすごいなと思いましたけれど、こういうSBCというのを作りまして、全社員の15%くらい、約3,000人のうちの400~500名くらいを作りましょうと。中級は60%、初級QCは分散・分析ぐらいで、全員終えてます。職能資格というのは、中級からSBCに行くには、これを取れば資格免除になります。いわゆる主任クラス。主任試験には免除させています。20日間コースで、1回40名、毎月金曜土曜です。金曜日は1日仕事を休んで、土曜日は1日休みなので2日間。これをやりまして、約5名、20日間ですから大変なコースになります。これを始める時に、一人50万円かかるんですけども、3年でやろうと、我が社の研修センターを建てて、大学の先生にも来てもらいまして、ボランティアまで行かないけれど、随分安い費用で実現できました。普通、40名行くと50万円ですから2,000万円かかるんですが、それをほとんど数百万、100万円以下で仕上げることができ、その代わり私も相当苦勞しましたけれども、今となってみればいい思い出になっています。

サンデンベーシックコース

我が社ベーシックコースはもう一つあります。日本科学技術連盟と品質工学学会のぶつかり合いがありまして、2回目に行くということしかやってくれないんですね。これは我が社の中ではできていまして、多変量とか品質工学とか、これからはテーマが複雑になってきますので、特に多変量に関しては企画開発に不可欠です。多変量とは沢山の変量値があって、そこから真因を探る方法で、これは市場解析とかいろんな方法に使えるのですが、これをちゃんとやっていない。品質工学、これもちゃんとできていないので、東京工業大学の宮川先生、田口先生はご存知方もおられると思いますが、品質工学については我が社独自の歴史を作りました。この辺が、開発設計企画段階で効果を発揮しているわけですけども、大変大事な話です。我が社は全体でやっていますので、多分これからも時代に応じて色々な方法を工夫していくと思います。

QC検定

もう一つはQC検定に我々は挑戦しています。QC検定とは、日本規格協会が年2回やっていて、今回は震災で1回パスしましたけれども、とにかくQC検定をやりなさいというんですが、なかなか通らないんですね。結果は20名とか、こんな状態でした。私が本部長になった時、とにかく全員受けろと言って、今、だいたい1,000名を超えました。国内の社員が2,500名ですから、1,000名ということはだいたい3人に1人は取りました。今は1級合格者もかなり出てきて、2級は100人を超し、一番の驚きは、こんな言い方はなんですが高校卒の方でもちゃんと2級を取れるんです。でも、大学を終えた方でも取っていない方もいますので、基本的にはこのレベルを上げようとやっています。営業部隊も挑戦します。営業こそ品質管理を入れなさいと、取っています。アイシンさんも、アイシンAWさんの場合は、部長さんクラスは全員取ったらしいですね、すごいなと思います。もっともっとずっと続けなければいけないということです。世代交替は必ず起きますので、10年経てば人は変わりますから、今からやらないと10年後はありません。だから、継続しなくてはいけない。教育は継続ですよ。

日本規格協会で講演させていただきましたが、まだまだですね。今やっとグループ会社の中のみんなが受け始めていまして、涙が出るくらいに嬉しいのは、パートさんが挑戦するということ。フォークリフトの運転手さんも挑戦する。とにかく、いろんな形でこれに挑戦することでレベルを上げるという文化をつくる。役員でやるのは2、3人なんですけど、今年は社長以下全員受けさせようと思っています。

4. SQC活用による課題解決力向上

課題解決力をどうするか。自分が長年やってきたカンなんですけれども、品質問題は技術問題であると私はいつも意識しています。ほとんどの問題は、今、日本の生きているメーカーで、製造が原因の問題って少ないんじゃないかと思います。ほとんどが技術の問題。技術がだらしがないから、全部問題が製造にいつてしまうんです。僕はそう言い切っています。技術がしっかりすれば、現場は楽なんです。だから、品質問題を突き詰めると、必ずといっていいくらいいつも技術に突き当たります。最初は、いろんな問題があっても製造がなんだかんた悪いといつて、何故何故何故をず〜といくと、技術問題。当社の過去のトラブルの大半は技術開発です。最初は技術部長さんは、これは製造の問題、部品メーカーだと。で部品メーカーさんに行ってみると、どんどん工程を探っていくと、試験を探っていくと、技術問題なんです。ですから、ここにいらっしゃるメーカーの方は、技術問題だろうということを避けて通れません。技術レベルを上げないことにはダメです。技術者を鍛えないとダメです。

そのためには、私は常々思うのですが、日本人が一番不得手なのは、筋道を立てて考えること。とにかく、経営者が気合いを入れて「やれ」と言うと、やる。だけど、科学的手法を使って筋道を立てて仮説を立ててトライアルするという文化が少ないと思います。ロジカル・シンキングと言っていますが、ロジカルに考えて説得説明をする文化が、人づくりをやるということで、解決力への考え方はこういう風に考えています。ですから、TQMの基本は品質管理じゃないんです。ロジカルに考える力が備わっているかどうかなんです。

解決力向上のカギは「なぜなぜ5回」と書いたんですけれども、なぜなぜ5回って、昨日井原さんに聞いたら、作ったのは大野耐一さんだそうです。なぜだ、なんで、なぜだ…問答です。多分5回という話らしいですけれども、とにかくなぜなぜを繰り返すということですね。5回じゃなくてもいいんです。これを徹底して、こういうことを浸透させることが大事。これは全部の方に通じる話です。

QA道場

そのために2001年くらいからQA道場を私が始めまして、ベーシックを終えた後に、ベーシックの卒業生を集め、東京工大の宮川さんに来ていただいて、難テーマ解決研究会だったのを、QA道場という変わった名前に変えました。狙いは、難テーマ解決研究会、とにかく会社の中でこれはという難テーマを全部持ってこいと。持ってこないで経営の問題なんか承知しないぞ、とにかく難テーマだ、簡単なテーマはいらない、難テーマを持ってこいと。解決力を鍛える会を、作りました。これは大事なことで、いくら教育を勉強しても、難テーマを解決できないとTQMはダメなんです。テーマを解決して初めて成果が出るわけですから、テーマを解決できない手法をいくら覚えても役に立たないので、これをやりなさいと、やりました。大変です

よね、エンジニアは、仕事は言われる、教育はさせられる、難テーマを持ってこいと言われる。裸にしちゃいました。結果的に各自に、埋まっている最大の品質テーマを持ってこい。出てくるんですね、ないと言っている。結構行くと、実はこれちょっとトラブってるんだとか、持ってくるんです。結果的にこれが解決できないと、リードタイムは伸びる、最後、部品メーカーから図面の指示が遅れるから、徹夜騒ぎになる、コストが下がらない、とどのつまり後でVAとかVEをやっている。後戻りが多くなる。そののところがやっつけなくてはダメなんです。我が社はまだまだ行ってませんけれども、結果としてここで私は、やって良かったのは、SQCの有効性を経営サイドに証明できたんです。だからSQCって大事でしょ、やらないと解決できないでしょということです。これは相当大変です。経営者の方が相当それなりに熱意を持ってやらないとできません。

例えば今、こんなことをやっています。全部は出せませんが、132 テーマやりましたが、2005 年度はカーエアコン用のコンプレッサーの市場品質データ、全世界のデータから品質リスクに何が兆候か出してこいと。そんなにリスクはないですよ、そんなことはないだろう、1,000 万くらい持っていたらそんなことはない。要は調べてないだけだから、全部データを分析したら、出てくる、出てくる。結果、そうやって行くと、後でリコールが防げる。それから、実験計画法によるCO₂コンブ溶接条件、品質工学によるHVACヒバというエアコンの温度コントロールの最適化設計、これになってくると品質工学になってくるんですが、品質工学が特に優れているのは、コストと品質の両立ができる。品質手法だけだと、片方に寄っちゃうんです。とってもいい品質作っちゃうと。だけど、品質工学を使うと、今日ここで細かいことはいいんですが、もし関心のある方は勉強してほしいというか、やってほしいんですけども、コストと品質の両立は品質工学が一番いいです。理論がないんです、いい組み合わせでコストも評価できますので、これはこれからのコンピュータがある世界の中では非常にいい手法だと思っていますので、その手法は取り入れないことはないだろうと思います。それから、多変量による顧客満足度や、いろんな範囲にわたって、今やり始めました。

QCサークル大会快挙

そして、第3回事務・販売・サービス部門全日本選抜QCサークル大会で、サンデン物流のチーム「ゼロ」サークルが、QCサークル本部長賞を取るという快挙がありました。このメンバーの方々普段、フォークリフトを運転しています。サンデン物流という会社はデミング賞を2002年に受賞しました。60人くらいの会社なんですけれど、この方々が本部長賞を受賞したことは素晴らしいと思い、紹介します。ほとんどの方が高校卒業で、大卒はいません。この方々がQC検定2級を取って解析をやるんですね。本当に素晴らしいです。それで、費用と経費節減を、1,000万、2,000万とどんどんやっていくんですね、ロジスティクスの。その時私が思ったのは、こういう方々がきちっとやっているから、うちの会社がもっているんだなと。こういうことをきちっと販売、サービスのところでやっていることで会社がもつんだなと。ものづくりというのは、全部そういう連携で成り立つわけですから、ある一部分のエキスパートさんだけが頑張るわけじゃなくて、会社の総合力としてやっていくわけですから、この方々、本当にすごいと、私、涙が出ました。この小集団の話を聞くと本当にビックリします。何回も何回もPDCAを回すんです、これでもか、これでもかと。で、最後はこういう賞を貰って、本人

たちにいい榮譽ができて、達成できて、これだなと思いました。最初に言いました教育によって改善が図れて成果が出るという勝利ですね。こういうチームを沢山つくっていくということが、会社としての組織能力だと思います。

我々は世界に 1,000 サークルあります。アメリカ、欧州、中国、アジア 1、2、日本、こういった各サークルがあって、世界大会が来年 2 月にアメリカでありますけれども、我々は小集団活動をまだまだ強化していこうと考えております。

5. まとめ

トップの役割をずっとお話して、最後にお話するのは、TQM 推進で最も大事なことは、トップの姿勢です、推進姿勢。トップがやはり推進があやふやだったり、幹部の姿勢があやふやだと、現場は生の姿を見てしまいます。現場は、社長さんの生の姿を見ますんで、いくら良いことを言っても、現場の方には生の姿がすぐ見破られます。こういうことはより大事だと思います。姿勢が大事。そして、何と言っても最後は継続です。「継続は力なり」。このところをきちっとやり続けることが大事なことで私自身考えております。話があちこち行きましたけれども、最後に「継続は力なり」。今でも TQM はいろんなアゲインストがあります。なんたって難しいからです。トヨタさんが何故愚直にやっているか、ホンダさんも。難しいからどうしてもそれを避けたがる。避けるか避けないかも経営の姿勢ですが、我が社は避けないで、どんなに苦しくても、これからも続けていきます。

「管理監督者の日常管理と職場活性化」
集団力・自分たちの城は自分たちで守れ

平井マネジメント研究所 所長
平井 勝利 氏

私は経営者ではありませんが、トヨタ自動車の出身ということだけであちこちから声がかかります。それは、皆さんがトヨタの内情を知りたいということなのだと思いますが、トヨタはたいしたことはやっていません。ただ、愚直にやっているということだけをお伝えしたいと思って本日お話しします。

自分の生い立ちからお話ししますと、私は1964年（昭和39年）にトヨタ自動車に現場技能員として入りました。現場に高卒の技能員を入れないと人手が足りないという状況の中で、トヨタが採用に踏み切ったのが昭和37年、だから高卒現場技能人の3期生なのです。トヨタで仕込まれ学んで65歳まで、**60歳まで現場一筋その後5年間をTQM推進部という全社機構のところで仕事**をしました。何で現場上りの人間がそんなところに入ったかと言うと、だんだんトヨタ自動車も大きくなればなるほど、世間の方からトヨタはすごいねと言われ、その言葉に踊らされる人も出てきます、調子に乗っている、足元を見ず仕事をする会社になるという危機感を持っていたので、現場でたたきあげた人が来て喝を入れてくれないかと、当時の専務に言われましたね。60歳の時（2005年）、当時社長の張さんや、名誉会長豊田章一郎さんから、しっかりやってくれと言われました。2006年にQCサークルの東海支部長を専務が拝命することになっていたので、幹事長を私にと引き込んだわけですが、幹事長を終わった後も東海支部の仕事もやりながら65歳までトヨタでやらせていただいたがそれが終わってもまだトヨタが後ろから押してくれている。つまり、“トヨタの平井さん”という名前になっている、いつまで経ってもトヨタから卒業できない、少し口惜しく思って、平井マネジメント研究所という名前を付けてみて独立をしたつもりですがたいしたことはやっていません。

ただ、私が現場でやってきたことと、経営の視点から見ることに携わって見ると、若干のズレがあると思う（ズレが無かったらおかしい）経営者と現場が同じ視点で物事が進んでいるということは理想であるがそうはあり得ないので先ほど鈴木さんがおっしゃるように、上の方により多くの責任が出るのは当たり前、責任の区分けが違っていると思うのですね。要は将来ビジョンでどう進んでいくかを、会社の経営者は考えなくてはいけない。だから厳しいし苦しいと思うのですよ、今の円高やリーマンの後とか、世界恐慌の中、いろんな災害の中で、どういう風にして生き残るかという大きなビジョンを掲げるのが経営の視点で、その課題が大変なことだと思います。課題を一般論で言っても、あるいは将来ビジョンを社長が一般論を言っても、従業員が理解しなければ、この人達がついていかなければ企業は淘汰されます。従業員に解り易く理解させるためにはそれぞれの職位の人が優秀でなければならないわけです

よ、理解させたり説得させたり解り易く説明できる管理監督者がいる訳ですよ。

企業で働く人たちを束ね「**集団作り・人づくり**」をする場合、特に現場を統括するには現場の気質を熟知した現場上がりがやらなくてはいけない、モノづくりをやっている製造業は特にその声を大きくしていかなければならない。そして現場を結束していかなければなりません。その方法・手段としてのキーワードは、**品質管理・問題解決をやる・やらず・やってもらう、ということを通じて職場を強くしていかなければなりません**。会社は仲良し集団ではありません、会社の存続は「**人づくり**」を通じて信用ある品物をつくる企業でなければならぬからです。その関連性を働く人たちの心根に落とし込んで理解させる、我々がどんな風に現場を束ねていくか、それがどういう風にしたら会社の経営に寄与するかということを、職場の活性化と言う切り口で今日は述べさせていただきます。いま厳しい環境になっているがこの時こそ人材育成や人とのかかわりを学び直さなくてはいけないと思います、「**人音痴な経営者になるな**」

1. 人生80年・人生ってなんだ… 会社生活が人生の要

人生の旬は「いつか」というと、私は会社生活が人生の旬だと思っています。自分が会社生活を46年過ごしてきた中で、人生楽しかったか楽しくないかという振り返ってみれば楽しい事がいっぱいありました。私は18歳で高校を出て、会社に入りました。生れて18年間は勉強していたか、とんでもない、小学校中学校は勉強といえば勉強ですがあまり覚えがない、高校3年間くらいは勉強せんといかんなんて思ってやったけどだめ、その挙句、頭が良ければ国立大へ行けるが、だめで私立へと思っても金がない、それなら就職する、これは我々の時代ですから。そういうことで昭和39年に「じゃあ働こうか」と、ちょうど勉強も嫌いだし、ということで就職、トヨタには何とか入れた。今でこそ難しいですが、私が入社した当時は3,000人くらいの人が入ったと記憶している。全部が全部ではないですが、1,500~2,000人くらいは技能員として入った。あとは学卒の事務・技術関係やスタッフ関係、学卒は技術者や頭脳集団としての戦力である。大学の4年間、理論や将来役に立つだろうというものを学んでいくのが大学の4年間であり院卒なら6年間、そこで違う視点を学ばないで同じようなことをしていても話にならない為努力家も多かった。大学に行った人と違って、我々高卒、現場人間は作業をする、仕事を覚え技能を売り物にする。

当時3,000人程入った人間が、2005年私が60歳の時にトヨタで定年を迎えた人は800人を切っていた。ほとんどが転職、どこかへ行ってしまった。当時は高度成長の波に乗せて、どんどん辞めていくのですよ、次のいい会社、次のいい会社。今、中国が離職率20何%ですが、あれよりひどいのが高度成長期の日本。これからの皆さんは65歳まで働かねばならない事になっていますが、働かなければ年金が貰えない時代になって来ていますので大変ですよ。役員になればその後に顧問で68まで働けるかもしれないが会社生活46、47年間、人生の大半を会社で過ごし、後どうなります。私はいま66.5歳、あと13年半しか残っていない。寿命が男80歳、女86歳、人生80年だとしたら、あと13.5年。その13.5年がハッピーに元気だったらいいなんて、なるわけがない、体力も知力も衰えて行くのですよ。今の我々の年代は、カミさんと外で歩く時に手を繋いで歩くことなんてできないでしょう、心配ご無用、あと5年もすれば、否応なしに女房に手を引っ張ってもらうことになるのですよ。会社に居る時の大切さ、お分かりになるはずですよ。

2. 会社生活が楽しくなければ人生楽しく暮らせない…

振り返ってみると自分の一番の楽しかったこと、思い出は、会社でのことなのです。会社にいた 46 年間、そこに俺の人生があったのです。晩年に「俺の人生素晴らしかった、良かった、苦勞したがおもしろかった、楽しかったな」と思った人は、めちゃくちゃ幸せなのです。その人はどういう人かと言うと、みんな苦勞を乗り越え頑張ってきた人だけなのです、この気持ちになれるのがご褒美をなんです。会社で適当に仕事をして過ごしてきた人は、会社で楽しい思い出、苦しい思い出、何にもなくボーッと一生が終わり・・・皆さんはだいぶん年配の方もみえるので一度目をつぶって考えてください。目をつぶって思い出を探ったら、とんでもないことばかり出てくるのではないですか。私なんて不良を出して徹夜した、あそこに手を出して指を落としそうになった、問題を必至になって改善させられた、出来そうになく辛い時は逃避したかったが、それを乗り越えて、あの時、「あいつとやったよな、彼と頑張ったよな」。これがある人となない人とは、全く人生観が変わっている。それを最近「すぐ出来ませんかムリです」などやる前から甘っちょろいことを言っているから、僕はおかしいと思う。皆さん方が今、管理者であり、経営者の方もみえるけど、皆さん方の後ろに沢山いる部下、彼たちにその思い出をつくってやってほしい。どういうことかと言うと、「ハードルの高いことも言え」ということ。今日は経営者協会の関係の方だから言うのですが私は同じことをトヨタの管理者教育のときにも言っていました。難しい問題を彼らにやらせろ、ただしコンプライアンスの問題、政治的問題、頭がおかしくなる問題、これが出てきますので注意が要ります。何故出てくるかと言うと、能力とかけ離れたことをやろうとするからいけない。心の病になるのは、仕事とかで苦しんで発生する場合は男性がほとんどです。半分以上 7 割、8 割が男性だそうです。何故か、男性は全て抱え込むからです。これは、男性が自分の能力を過信し過ぎて、あるいは**俺がやらねば誰がやるかという責任感で孤立する**からです。女性にはそれは少ないと思う、女性は 2～3 人集まったら必ず同じ会話。仕事についても途中で行きづまると、「ねえねえ、教えて」と連合体をつくる。連合体をつくってそこで解決する。最近キャリア組と言って肉食女性が増えてきたからこの説も変化しているかもしれませんがここで男性が白旗を掲げること覚えて絶対強くなると思うのですよ、白旗を掲げることを自然体でやれるために、集団を組み、小集団で知恵を出そう、頑張ろうな、俺たちでいい職場をつくろう、俺の会社だから・・・協力することになる。そうすると、色んなものの解決策が出てくるのです。問題のない会社なんてないのです。トヨタだって問題だらけですよ。問題解決してくれる集団があるから大きくなれるのです。

3. いま企業が抱えている問題は山ほどある

…問題を改善するのは管理監督者の使命

私は本社工場で製造課長をやっている時に、本社工場が一番立地条件が嫌な工場でした、例えば本丸から 10 分で歩いて来られるから、嫌ですよ。本社から 60 分かかかる工場には、なかなか役員は時間をつくって行くことは出来ません、役員は忙しく 10 分単位で行動しているから。10 分で来られる場所には暇が出来るとフッと来る。私の元職場上司の役員が来たら 5、6 回たたかれることは覚悟せねばならなかった（実際には叩かれるわけではないが）。「5、6 回く

らわそか（方言で叩こうか）・・・と言われる」、現場に来て直ぐ「これなんや」「おい、あの仕事何やらせているのか」…5、6回おしかりが飛ぶ、帰る間に、「ちょっと気を許すとうなるから、しっかり頼むぞ」と、最後は激励。それだけ現場を知っている役員に指導された。自分の受け持つ現場を知らないで「何だ、これは…」「何をさせているのだ」…と質問等が飛ぶ、熟知していて答えられないと現場の長はやっていけない。長として厳しく毅然としていなければ務まらない、言わなくてはいけない、こうやって指導育成されたものです。厳しい上司だったが「くらわされたいか」と厳しく指導があった後に、「**現場は生きとるぞ、おまえにかかっているから皆の面倒をしっかりと見てやれよ**」と「ゲキ」が飛ぶ、ここに心が通じるのである。しかも、「また現場を見に来るぞ」暗黙のプレッシャーだ、これはきついよ。毎回これでたたかれてきた。でも、これをやり続ける事で人は成長してその職場が強くなっていくのである、私は先程叱られたと言いましたが、管理監督者、皆さん方の仕事は苦しいけど、これをするしかないのですよ。

イメージだけですが見て下さい。昔の名前で書きますがトヨタの現場の職位です、班長、組長、工長、課長、次長、部長。班長になるのに10年、組長は早くても15年、20年、工長になるのは41歳、現場のたたき上げの課長でも最速51歳、学卒は38歳。班長、組長、工長、こうなっています。

現場を束ねるというのは**人づくりと人事管理**である、例えば班長は5人、組長は10～30人、工長は30～50人、課長になると150～600人、これくらいの部下を持つ、で、この人たちは何のためにいるのか、先ほど話した課長をやっている時に、役員が来て「今日は問題があるか」と聞かれる、面倒だから「特にありません」と言ったらエライことです。「品質問題はこれを抱えています、安全問題はこうやっています、これで困っています」「そうかしっかりやれよ」、これはいいです。ただし、私は面倒だから、口をちょっと滑らせて「問題は特にありません。最近順調です」と言ったら、とたんに「お前が居ても必要無いな、何のためにいるか、帰れ」。こう言うのが我々の先輩の役員なのですよ。

つまり、職制の人たちは何のために、皆さんは何のために会社にいるのですか、皆さんの仕事はなんですか。**皆さんの仕事は自分の受け持ちの職場の問題、課題を改善するのが仕事です。**係の問題を工長という立場でやり切る、課長は課の中でおこる問題を解決する。問題とは現状の問題、あるいは上から部長や次長からいろいろな課題を投げつけられる問題、これらを改善するのはそれぞれのエリアの管理監督者がやるのですよ。要は仕事とは何かと言えば、改善が仕事なのです。改善することによって、現場の人たち、職場の部下たちが、粛々と仕事ができる、その外堀を責める仕事でやり切らねばならないのですよ、それが完全にできている問題の無い職場なんてありません。管理監督者たちが完璧に問題解決をやり切っている職場なんてないのですよ。

だからこそ自分で出来ないところをやり切れないところを、先程QCの話が出ましたが、職場で働く部下たちに小集団改善活動をやってもらい、働いている人たちに頑張ってもらって知恵を借りれば問題のいくつかは改善できるのですからこれこそマネジメントではないですか。

つまり、現場でQCサークルとかいろんなプロジェクト活動をしています、部下の人たちの頭を使う、知恵を結集しなければ勝てない時代になって来たのですよ。今、総力戦でないと勝てない時代になったのですから彼らに難しいこともチャレンジすることを進めているのです。

部下の知恵を使って改善活動が進めば利用した側だけが得をしたのではないのですよ、頑張った人たちもスキルが向上したり、チームワークが出来たり・・・最強の社員になっていくのですよ、まさに人づくり・人材育成じゃないですか。

4. 「遊び」「仕事」の定義とは何か

私はQCサークルに携わっています。アンケートによると日本中のサークル関係者から、「QCサークルはやらされ感がある」やらされ感の払拭をどうすれば良いか・・・など声高々に言っている人がいるが今までやって来た小生から見ると「きれいな事をするような無駄なことやめておけ」と言いたくなる。

私がトヨタに入った時にQCサークル活動をやらされ、サークル員から世話人の立場まで体験してきたが本心ずっとやらされ感は付いて回って来た。それから脱却しようと悪あがきするからややこしいのであって、仕事でもやらされているのでしょう。皆さん「仕事を好きな人ちょっと手を挙げて・・・ほとんどいませんね」「遊びが好きな人は？ほぼ全員・・・」遊びは好き、仕事は？・・・毎月仕事をしなくても100万ずつお金をくれたら、のんびり遊んで釣りをやっているという人？仕事を好きとか嫌いと言いきれないでしょう、もともと仕事をするより遊んでいた方が良く決まっていますよ。ここに遊びと仕事の定義を言った人がいるが上手く言ったものですよ。「仕事とは嫌でもやらなくてはいけないもの」「遊びとはやらなくてもいいのに夢中になってやるもの」。仕事をする事によってお金をもらい、家族を養い、自分の趣味やら将来夢みて、これが仕事と言うものなのです。じゃあ遊びは。私は釣りバカと言われているが、1匹300円で買える魚を1万円出しても釣れない。何故やるか、つまり夢中になった時にお金のことを忘れる。仕事も一緒。嫌だな、今日は嫌だなと思うけれども、何か「バーン」と言われた時に、「何とかしよう」と思って必至になってやっている時は、嫌ということ忘れてやっている、その心境に追い込むということは、全身全霊でそれをやらすように仕向けるという仕掛け人がいなければいけない。ただ「あれやっておけ」「はい」、それは心がこもっていないことですよ。

QCサークル活動だってやらされた中から夢中になってやれることや苦勞してやり遂げた時のほんのちょっとした喜びでやらされ感から解放されるのですから「仕掛人はしっかりしろ」と言いたいですね、私はかつて部下には本音で「やらされていることかもしれんが少しは自分のためにもなることあるからヤラサレタレよ・・・」とよく言ったものですよ、そうやって自分も歩んできた道ですから・・・。

5. いま、総力戦・・・自分達の城は自分たちで守れ

私は課長になったのは51歳ですけれども、学卒は38で課長になる。私が課長になった時は副課長です。正課長は上智出でいた39歳、それが正課長、私は51歳の副課長、同じ課長です、給料は一緒だから。給料は一緒ですけど、たたかれる時は正課長がたたかれる。彼らは可哀想だと思う時もありましたね。38の若い者が職場のマネジメント（年配の猛者を使うのですから）で苦勞するわけですよ。だからこそ、現場上がりの我々がついて彼らを補佐し短期間で育成するのです。38の課長を65まで課長をやらせていたら会社の損失、早く育成して上位になり会社経営者の一員になって頑張ってもらわねばならない使命があるのですから。

先週、コーセルの会長に東海のQCサークル行事（経営者フォーラム）に来てもらい、経営者の方にお話してもらった時に、ものすごく良いことを言われた、私も同感でやってきたこととダブって見えた。カッコいいと思った。何かというと、38の若手にがんがん仕事を与えて苦労させて、そして急に成長させ、次長にし、部長にし、役員にし、社長になっていってもらわないといけない。彼らは社長になっても哀れなものだ、たまにスポットライトが当たる。あんな程度のために必死にやっている。章男さんも大変なものだよ。その上にボスがいるもの、日本株式会社、日本国家という経営の枠の中で、それぞれ企業体があるのだから国家のための僕（しもべ）かもしれないがやらねばならん事だ。そのためにも、我々は若い人にガンガン教えていなくてはいけない。つまり彼らに課題難題を解決することを教えて頑張っているのだけど、それだけでは追いつかない。だからこそ、現場でまだまだ活用できる人たちが一杯いるから、彼らに徹底して教え込まなければいけない、この理念で会社を運営している企業は軸のぶれていない企業でありすばらしいこととおもう。

いま企業は厳しい経営環境に立たされているが人材育成、教育にキチンと投資していないとそのうち人材欠乏で企業が成り立たなくなってくると思っている。短いレンジで損得を考えれば投資対効果が出ないかもしれないが不謹慎かもしれないが夢を買っている、宝くじみたいなものだ。宝くじは確率論であるが教育投資は必ずマイナスにならない。時間軸が遅いか早くなるかの違いはあっても、絶対的にマイナスにはならないと信じる、この信じる軸がぶれていない教育をやらねばならない。QCサークルをやったら、投資対効果、どれだけ儲かるかという会社が最近出てきていますが、QCサークルなんて投資対効果を計算できない化け物です。化け物にうまく化けさず管理監督者がいるかどうか。彼らに火をつけるかどうか私はそう思います。

私は2010年の3月に会社を辞める前まで、会社に言い続けてきた。「今、従業員の資質を改善しなければ、やる時はないよ」。言いすぎかもしれないが高度成長の時には何をやってもやらなくても成長はします、一所懸命教育が正しいですよと言ってもなかなか聞かないんです。危機感になった時に火をつけるのは確実に効く、しかし今までのトヨタはどんな時も一貫して教育をやり続けてきた、だから何とか持っていると思っています。

入社当時から教育部と言うところがあったいろんな教育を受けさせてもらったものですよ。職制になる前には階層別教育と言うのを受けました、10年経って班長になるのには事前に3カ月間の徹底した集合教育をやる。どう言うことをやるか、私が入った64年にトヨタでQCサークル活動をやり始めました。品質管理が悪かったから、トヨタはまだまだ発展途上の会社であったのですよ。アメリカに持っていても売れなかった時代もあったのです、品質が悪いから。クラウンを持っていても売れるようにするためには何をすればいいか、品質管理、統計的なものの見方ができないか。日本人の仕事の仕方はK・K・Dだったのですよ、勘だとか度胸とか。そんなことをやっているのはいかん。統計的にものを見なさいと、デミング賞にもチャレンジしましたが当時はまだヒヨっこで何をやっているのか分かりませんでしたよ。その中小集団で問題解決することが生まれましたね、管理者だけでQC活動（品質管理活動）をしても追いつかない。そしたら、現場にいる人を旨く使えと、我々はやらされたのですよ。仕事以外にやらされるから嫌でしょうがなく、でもそれをやり続けてきた。現場でやり続けたQCサークル活動は、集団で問題を解決することだったです。トヨタで問題発見することをTPSで徹底的にしごかれ、QCサークル活動と共に両方で進めた、そこに創意工夫提案制度が絡んでよくや

ったものだと思います。TPS（トヨタ生産方式）とは哲学でありスピリッツだと思います。正常異常を見極める、問題を発見する、それができる。TPSだけやっても会社はよくならない。問題が出たら問題を改善する活動があり、全ての質の向上にあつてこそ、今のトヨタになった。何かの目標がある時には勢いが出るし頑張れるものですよ、入社当時は技術の日産に負けていたから、勝てないから、だからこそ頑張ろう。そして、叱られながら、バカヤローと怒られながらやったんです。当時は定着するまでの生みの苦しみをやりながらやっていた。それをやって、先人たちがやるということをベースに考えたマネジメントの基本ができてきたのだと思っています。

現場でQCサークルをやらされ、QCサークル活動の中で人間関係や、コミュニケーション、リーダーシップをとることを覚えたり、いろんなまとめる力、書く力、報告する力ができた人に、そろそろ10年間、次の班長候補にして教育に出そうかと、人選するのです。そして階層別教育に入っていくのですがその基はQCサークル活動が生きているのですよ。QCサークル活動はワイワイ楽しい活動だと経営者の皆さんに言うけれど、ワイワイ楽しい活動じゃ人は育たないのですよ。初めはワイワイガヤガヤでよいけれど問題が難しくなってくるといやになってきますよ、その辺からやらされ感は芽吹いてくるのは必然的ではないですか。

だけでも、信念を持ってやらせ続けたのがトヨタです。そしてただ一つ、やらされる側はやらされる感を少しでも払拭しなければいけないから、自主性を持てよ、自主的にやれよ、頼むよと。だからあの時にできた言葉が、課長とか工長とかという言葉じゃなく、サブアドバイザー、QCアドバイザー、世話人という表現で、旨く言葉の「あや」を取りながら。そして、やらされ続ける、上の人からするとやらせ続けるけれども、彼らに主体性を持つということに力点を置いて、発表した時に誉める。つまり、誉めてやる場所のセッティングが、大会であれ発表であれ、いるのです。そして、出た人がやる気になる。あそこに出るだけでコマーシャル料を払わなくても会社の宣伝ができるのですよ。こんな活動を上手く使わない、使えない人は経営者として失格と思っています。

QCサークルの中で色んな事を覚えて、その中から優秀な人材が育ち、問題解決力やリーダーシップができ、さらに3カ月教育して班長になる。次のステップは、班長経験5年6年経ってそろそろ組長のレベルになるための問題解決教育が始まる、立場が変われば対応する問題はいくらかもありそれができなければ管理監督者ではないのであるから大変だ。班長になったら一人で問題解決、組長になったら一人で問題解決、管理職になったら一人で全てをやらなければならない？ そんな風に考えたら職制など誰もやらない、なりたがらない、責任は職制にあるが部下を使って成果を上げることが出来る立場になったことを教えておけばよい。

QCサークル活動の教えたこと、メンバーの力を使え、と言ってさんざん教えてきたことを忘れないでほしい。自分の部下が10人いたら、その力を合わせればお前より能力が上だよ・・といつも言っている。私が自分でそれを会得したのはあるポジションになってから、私がすべて関与して、私が何もかも切り盛りしてやっても限界があると思った時に、どうやって乗り切ろうか悩んだ時がありました。

専門的なことは現場のプロの方がよく知っている、だったら彼らの能力をうまく活用してやればいいのだ、それに気が付いて、若い連中に教えてくれよ、頼むわと切り替えた。すると、「やっておくわ」と・・そうしたら、どんどんいろんなことが解決していったものです。私の能力

ではやり切れない、部下たちのパワーを結集した方が賢い、ですからすべて命令調で指示伝達ではいけないことを覚えた。そして順番に部下の能力を把握し、レベルアップさせて行った。3カ月教育してレポートをしっかりとみてやる、昇格させるための教育や人材育成は大変ですが部下の面倒をみることは自分のためでもあるのですよ。後輩や部下の面倒は入社当初からずーとやり続けている、しんどいですよ、やっている側は。

私は企業の中でQCサークル活動の真の目的をシッカリ教え込む必要があると思っています、要は知恵を出す訓練になること、出すために課題を与える、彼らに問題を見つける力をつける、これを改善する力、スキルも向上させるそのため考え、徹底的に彼らに悩ませる、苦しませる、そして解決をさせる。ただし、その時のレベルが能力よりちょっと上。ずっと上はダメ。捕まえられるかもしれないところなら飛びつく、飛びつける寸前の能力にしといて、能力が少し上がったと思ったら、ターゲットをちょっと上げる。テーマや課題を渡したら終わりではない、面倒を見てプロセスで人材育成をする。発表会に惑わされないQCサークル活動を見極める目が必要になって来ている。QCサークル活動をうまく活用して人材育成するかが「すごいですね」との称賛の言葉にならねばいけないと思っています。

6. リーダーの行動・心構えで職場が変化する… 現地現物・実行あるのみ

部長あるいは役員をつれてきて、表彰制度をつくりました。表彰金を「のし袋に入れ」渡す時に、工場長に現場に来てもらった。工場長がわざわざ休憩場に来て、のし袋を「ようやってくれた、ご苦労さん」と渡して握手してくれる、握手するという事は、彼らはその気になるのです。入っているのは1,000円の商品券。1,000円でも喜ぶ、1万円入れても価値は一緒。ものの考え方を、そこに入れなければならない。お金プラス、何を入れるか、入れるものはいっぱいある、心を入れないとだめだと思う。わざわざ現場に来て渡すから価値がある。

事務所に呼んで来いと偉そうなことを言う上司はいなかった、偉そうに座っているのじゃ部下はついて行かない。現場に出向いてきてくれる上司たちに私は恵まれた。嫌なこともありましたが、言われもしたが、でも我々の言うことをよく聞いてくれた人に使えたのが嬉しい、握手一つで、作業者の人は生き返ることも体験させられた。工場長が現場巡視をするとの事をお願いをした「自分の部下一人一人に握手をして激励してほしい」どんな格好して握手するのか見ていたら部下たちは休憩の時か作業中ですから、ドロドロの手袋を慌てて取って、頭を下げ握手をしていた、工場長が帰っていった後、部下に聞いたら、あんな良い工場長、見たことがない。握手一つですよ。私はその工場長に「ずるいよな、握手一つで良い工場長になるなんて、俺は一生懸命あいつらのために思っている、なかなか良い上司にはなれないよ」と言ったら、「俺の方が平井より顔がいいからな・・・」これには参った。その工場長をやっていた人がアイシンの社長・副会長やっついま相談役になっている。今では冗談で「握手一つで社長にまでなれるのだから偉いものだね」・・・と言ってやせ我慢している。

現場は、そういう風に士気をどうやって上げるか、それを管理者自らが考え常に伝授していかなければならないと思っている、部長や課長にも人の扱い方を伝授していかなくは活力ある職場は出来得ない。人は感情の動物です、時代が変わってきましたが人間は人とのつながりで仕事をしています。顔の見える間で仕事をするををぜひ続けていただきたいと思います。私の願いは、よく現場を見てほしい、皆さんによく現場を見てほしいとの事だけです。現場の

人が不良を出したり、ケガをしたり、いろんなことがあります。彼たちがいつも怒られるけれど、僕はいつも彼らの味方をします。ケガした人も不良を出した人も、彼らは一切悪くないのですよ。そんな工程を誰が作ったのですか。彼らにインタビューして見てください、「間違いを出したかったか」、「不良出したかった」という人は一人もいませんよ、私には1,000人の部下がいましたが。ケガや不良を出したかったという人は一人もいなかったのですよ、……いないが、でも出る、そして怒られる、おかしい。やりにくい工程を作ったり、おっちょこちょいの部下に教え方の手を抜いたりして発生させている、要は管理監督者の怠慢なのです。だからこそ、みんなでそれを噴出させ、悪さを出して、それを直していくという文化を創り続けていかないと、会社はやっていけないのです、良くならないのですよ。

管理職だけで、監督者だけでやれないからこそ、総力戦なのです。**おのれの城を守れ**、自分の城を守るために、すなわちトヨタを守るために、俺たちはやるべきことをやるだけなのです。私は2010年に辞めた時に、トヨタのリコール問題・プリウス問題がありました。結論的にはプリウスの事件は捏造だったけど、新しい技術でのモノづくりや、新しい技術に挑戦すれば、必ずリスクも生じるのですよ。新しいものにチャレンジすれば、必ずリスクが出る危険性もあるがそれを恐れて何もチャレンジしなければ進化はないのである。常に想定して、それを早くキャッチしなくてはいけない。そしてその情報が入って直ぐにアクションをとらなくてはならない、対策しなくてはいけない、それが使命と思う。その対応をやり続ける責任を持つのが管理監督者、皆さんしかいない。製造工程上の悪さや現象は現場の人はみんな知っている、作業をやっている人は兆候も知っているのですよ。上司に意見具申しても対応しなかったりすれば「言っても仕方ない」「言うだけバカらしい」と言って反応しなくなるのです。私も現場のたたき上げだから、現場の人たちの行動や心理は表も裏も分かっているつもりです。

現場の人と話し合った時に「1回言ったけどやってくれないじゃないか」と言われたことは何度もあるがいつもこう答えていましたね。「1回じゃ思いつきかも知れないじゃないか3回くらい言われればやらざるを得ないけどな・・・本当に困ったことは何度も行ってくる体質になって言ったのですよ。1回でも聞くけど、全部やれないですよ。重要な問題は何回もしつこく言う、それが我々現場人の務め。そういう風になっていかないと、職場なんてよくならない。全部が全部、課長さんや部長さんが対応することは到底無理でしょう。理想と現実には隔たりがあって理屈通りには仕事は進まないものです、いかに現場がやりきれる内容にしてやるかが大切なのですよ、300も400も項目が出てくる品質チェックは、最終的には無理が生じ手を抜く工程になってしまうものなのです、そんなことで現場は成り立たない。だからこそ、現場の人はよく知っているから、協力して作業手順や要領書をつくらなければならないのです。そして何もかも発生した出来事を報告する習慣、事実を伝えることを大切にする文化をつくらねばなりません。トヨタでは悪いニュースを一番に持ってこいという文化を10何年前に作った。役員、社長から、「バットニュース イズ ファースト」を合言葉にした、「叱らないから言って来い」。私たちも悪いニュースを上へ持っていくと、専務も叱るのをこらえながらも、報告を聞き、現地現物をやる。その方が早いのです。報告書を書いて見ているより現地確認は嘘がない。

言い訳がましい報告書を見るのは見ただけでも嫌になる、それより悪いニュースを現地確認の方が対応するにも時間が早くなる。何枚も報告書を書いていたら、分かり難いことまで書く

し、その後、全部対策しなくてはいけないからロスタイムが多くなる。あまりごちゃごちゃ報告するな、現場を見せろ、そのまま、現物でやれよと言った方が早い。要は、トヨタはより分かり易く素直に、問題解決をやるうとしてやっただけ、現地現物で問題解決していることは昔から少しも変わっていない、昔から同じやり方なのですよ。

7. コミュニケーション（人とのかかわりはこれに尽きる）

現地現物で問題解決、それができるような人間関係を作らなくてはいけないということで、コミュニケーションをととても大事にしています。教育の中でも、評価点の中にも、コミュニケーションを重要視しています。話し合いシートを基に年に2回、30分ずつの話し合いを上司と部下とでやるんです。その中ではスキル評価もします、品質のスキル、安全、原価、保全、試作…、それぞれが4段階で評価される。個人のスキル、個人の目標、これらに全部点数を付けて、2点ずつの係数をかけて評価しますが、もう一つ人間関係という項目があり、ここは係数が9点なのです。いくら品質の項目が良くても、人間関係の中で偉そうに部下に対して人は、この点数がガタッと減りますからここで逆転する場合が出てきます。総合点が絶対評価となります。これと相対評価的をして全体評価しています。網の目のように管理項目を入れ込み平等に評価できるように苦心してやっています。

話し合いをすることによりコミュニケーションがとても大事な事を教え込んでいるのです。コミュニケーションをしっかりとれる人が、叱咤激励したり誉めたりする側にあることが大事なのです。そのコミュニケーションできるために何をやるかという、現場に出て一人一人見なくてはいけない。人の能力やスキル、個人個人の指標も知っていなければならない、趣味や特技は何か

ただボーっと見ていても、能力や得意や趣味だとかが分からない。でも、何かを記憶の中に残す、それぞれの会社さんもやっているだろうが、つまりそれを見てやらなければならない。現場にいる人じゃないとできない、現場を知らない優秀な人がきてもすぐにはできない。全部オープンにするか、しないか、皆それを図って行動している・・・心での会話がある。

8. いま欠如している管理者の気質（部下の能力を活かせ・・・）

自分の部下だった人の、血液型も調べてあります、あるいは、家庭内などで悩みがあるかどうか。昔このことを実践して体で教えてくれた上司がいた。私が若い時だったが家にひょっこり遊びに来たこともありました。家にいないと、女房が干した洗濯物を写真で撮って、「平井の奥さんは几帳面やなあ、洗濯物がキチツとなっている」。えらいところまで見ているのだな、昔の管理者でも独特の人事観察、部下掌握を持った人でした。今はコンプライアンスやいろんなことがあります、悪用すればいいのですが部下を知ることは必要なことと思います。あそこの家族はどういう構成でどうなっているか、これは社長がみんなを知り尽くすことは無理ですが、**東ねる大將が自分の部下の性格やいろんなことを知っていること私は大切なこと**と思います。家庭の問題で困って悩んでいた、子供のことで悩んでいた、何かの相談も受けることがあるので出来るだけ迷惑にならないように私は関わってきました。そのことを知ったふりして井戸端会議で話をしたり、悪用してネットで流したらこれは罪になります、そんなものは人間性の問題でいろんな事をフランクに話せる間柄になる事が大切、そこに行き着くように

教え込む事がいま欠如している。

人を信じるな、性悪説がはびこるようでは情けない・そんな社会をつくらないように我々ジジイが一生懸命人間関係の大切さ、コミュニケーションの取り方を口酸っぱく言ってきた。

言わないとダメ、言ってあげないと今の人は分からない、言って諭した後は「お前の流儀でやれよ」と。ただし今の時代に合うようにやれよと、僕の時代と違うから、人を大切にすることを、部下を信じることを教えてきたつもりだ。

だからコミュニケーション、ここに10カ条書いてあるので見ておいてください。これを見て、書いてあることだけをやるようだったら、何にもならない。書いてある裏を自分で勝手に解釈する、自分に都合いいように解釈して活用する。私も**他人の言ったことを良いと思ったなら何でも自分流にして自分の口から部下たちに伝えてきた**、職場にうまく使える方法にアレンジすることが大切なことだ。そうしたら、コンプライアンス、著作権、関係ない。人のものが自分のものになる、私はそんなやり方を職場の中で徹底してやってきました。

9. リーダー自らも勉強せよ

そういうことが出来る人間になるために、リーダーはもっともっと勉強をしろと言いたい。私は晩年になっていろんな場に出て自分の出来の悪さで恥も掻きました、未熟さも知りませんでしたから勉強をしたのです。今の人も勉強をしてほしい。若いうちは仕事を覚えればいい、だんだん体力が衰えてきたら、立場が変わったら、戦略を勉強する。自分一人で出来ない大きな問題に直面する立場つまりポジションが高い位置になればもっともっと経営の勉強・人間関係の勉強・部下指導の勉強・人材育成の勉強をする事が必要になってくる。マネジメントを勉強しなければならなくなってくるのです、マネジメントというのは何かというと簡単に言えば「やりくり」であると思っている。人ともと金と設備と材料を使って、うまいこと儲かる会社、そこに働く人も世の中も共にウイン・ウインになるための要は「やりくり」をどうするか。「やりくり」をすることだと思って私は日本語で勝手に解釈した。やりくりの慣行を考えて、ぜひ皆さんもそういうことをやりながら部下に教えて、刺激して最良の方法を編み出すことだと思う、つまりそこに信念を持って物事に当たることが必要だ、企業人ですから。

脳みそだってチクチク突かれて、伸び縮みする、脳みそに刺激が入って、知恵が出てくる。いろんな刺激を受けた人に、その感情とか感性が、EQが上がっていくのです。感性が上がっている、その感性がある人に人は付いてくるのです。仕事の話ができて仕事のことを知っていたら、人が付いてくるのですか、ついて行きますか・・・大きな間違い、仕事しか言えない人には付いていかない。仕事プラス雑談がしゃべれて、色んなことを知っていて、おおらかでコミュニケーションをとることがうまくて、笑顔がある人、夢がある人、そういう人に人は付いて行くのですよ。管理者、監督者、経営者はそういう魅力ある人にならないといけない。だから、ただ仕事で大勢の部下を持った、ホリエモン、村上・・・、彼らが消えていくのは何か、人間性なのです、倫理観を持っているか持っていないか、なのです。彼らは賢すぎたのです、頭脳はすごいと思いますよ、人間性・倫理観でちょっと日本人には合わないのだと思う、アメリカだったら彼らの行為は通ったかもしれないけど。日本という文化の国には合わない、これが日本人の特性だと思うのですよ、感受性だと思うのですよ。

日本人は儒教、哲学の文化があると思っています。室町・江戸のころの鎖国文化の中から徹底

した武士道精神が養われてきた、そして島国の特性としてみんなで協力する気風が根付いて行った、そういう考え方を蓄えてきた。これは50歳後半からむさぼり読んだいろんな本から自分流に解釈しているだけなので学者の勉強とは違いますが勝手流で本を読んでいるのです、今でも毎日ですよ。今日でもスーツケースに持ってきて、これを持つのは体力がいりますから頭脳アップより筋トレに役立っていますかね。

66.5歳のジジイが、講演の時にはいつも10冊前後持っているのですよ。なんのために持っていると思います？ みなさん、パッと私の姿を見たら分かるでしょ、勉強家だと思うでしょ、それだけを思ってもらおうと思つてのことでこれも忍耐、これまた訓練ですかね。

このパフォーマンスの本質は本を読めということを知ってもらいたいからです。要は本を読んでいるいろんなことを知ることが大切なのです、この本は「トヨタはこの遺伝子でできている」「障子を開けてみろ」「外は広いぞ」どんな本か・・・トヨタの歴代の人たちの言葉が書いてある本、読んで感心したのが2003年の1月9日・・・6日後に「トヨタウェイのルーツ」と言う本を会社でもらった。トヨタの歴史の中で先代たちの言ったこと、そして、国のために頑張るということ、自分の城は自分で守れ、6日前に買って読んだ本と中身は全く同じ、買った本、もらった本、この二冊はあの世へ行く時も棺桶に入れてもらうにしている。過去のことや先人たちの事を知っても知らなくてもトヨタの工場では車はできるのです、しかし先人たちの苦勞を知って心を部下に語り、教え込むことは管理監督者の大事な仕事であり、文化の伝承だと思います、皆さんの会社では皆さんがやらねばならんことです。

10. 掲示物は変化を持たせること

現場の課長をやっている時、この「トヨタウェイのルーツ」・本の紙面を引き延ばし1ページを1週間貼りなさいと指示した。1週間貼ったら、2週間目には次のページを貼れ。その次はこれを貼れ。1週間以上貼っていたら、部下は関心を持って見ない、「また同じものか」その意識をインプットした部下は、いくら変えても見ない。「あれ、変わっているな」と思ったとたんに、吸い込まれる。どうやって見てもらうかそれが心理作戦だ、管理監督者が部下に関心を持って見てもらう・・・「何だろう」と関心を持たせるように掲示する。だからこそ、掲示物の管理をしなさいということになる。いつも同じものが貼ってあっては、管理監督者の意識が全然ないとみられてしまう・・・見てほしかったら見たくなるように工夫せよ・・・である。

11. 企業は人なり… 人材育成が企業存続のDNA

「あれやれ・これやれ」じゃなく、己がどれだけやっているか、それをしないと誰も付いてこない。QCサークル活動を管理者もやっている企業、経営者の方もやっている企業、結構なことだ。ただ、トヨタは全ての活動をQCとは言っていない。職位や業務内容ごとに、TQM・マスト・SQC・自工程完結・いろんな呼び名で問題解決をやっている、経営者の人は経営について喧々囂々やっている。TQM推進部はそこで色々お手伝いをするのですが、それぞれのポジションで、全員がやらされている。やらされながら少しでも楽になる方法、少しでも良くなる方法に行くには何をすればいいかということを、そういうコミュニケーションの場づくりを必須としてやっているのである。

同じ目線、環境下に追いやって頑張ることが大切でちやほやされて良いことのみ聞かされ無い

上がる人材をつくったら企業は決して良くならないのである。ただ聞く場合は何事も素直に聞けるような耳を持っていなければならない。耳触りのよいことを言っておれば喜んでいいるヤカラがいるがこれは企業にとってマイナス要員、不用な人物であることを忘れてはいかん。

現場行って会話して、事実を見て、勉強して、質実剛健に・・・大所高所で全体を見る・将来を見ることが大切、領民を思う領主の意気、これは武士道精神に通じる。松下幸之助さんが書かれていた本に出てくる師匠は、ほとんど、武士や江戸時代の人物が多い。豊臣秀吉、織田信長、徳川家康など、多くの作者の人が昔の武士の生きざまを指導者の条件だと描いている。その武将たちの生き様と、経営者・管理監督の生きざまは似ていると思う。そこを導き出しているからその時代の本を読む、武士道に通じるものを読まないといけない。読んだらそこに経営学であり、人間関係学が書いてある。どう取り込むかが、我々の能力の違いだけなのです。いろんな人がいろんな良いこと言っている、教えてくれているからこちらも学ぼうと努力しなければならないわけだ。

私は自分の周囲に居る人も全て先生・何らかの師匠であると最近は思っている。赤ちゃんだって教えてくれているのですよ。言葉を言わない赤ちゃんから心理学を学んだ、心理学とは言わないかもしれないが心で何を言っているかの勉強をした。赤ちゃんが泣くでしょ、泣いた時に父親はおろおろして「お乳飲ませ」と言うが、母親はおしめを替える。「おしめ替えろ」と言えば、母親はお乳をあげたりする。母親はこちらと違った行動をするが見ていれば分かる、先程お乳を飲ませて2時間経ってないのに泣き出したな、「おしめ」だと、ちゃんと裏付けがある。そういうことをちゃんと考えなさい。現場の人間関係や部下とのコミュニケーションも一緒、人が何を要求しているか考えて行動せよとのことだ、**私たちが監督者の頃は、「部長・課長の考えていることを考えろ」と、よく怒られた。**今はそんな教育をやっていない。上司に好かれるためにやるのではない、先取りしてやるべきことをきちんとやるため気配りも必要なのです、上司の意にかなった仕事も取り入れれば上司からも信任され、好かれますよ。上司に好かれると何が得するか、上司から好かれれば己が得するのではないのですよ、部下が得するのです。部下のために好かれる人物になる、たとえば私が上司に「うちの若いのはものすごく頑張っている。見てやってください」と言う、僕が好かれているなら、お前の部下ならそうだろうな、私が嫌われているなら、一生懸命進言したって信じてもらえない、「あいつの部下ではろくな奴いないのではないか」と思われてしまい部下にとって災難ですよ。ゴマをすれとは言いません、仕事をすればいいんです、先取りした責任を持った仕事をすれば必ず報いてくれるものだと思いますよ。

12. 上司に諫言する人物になれ、命令だけで人を動かすな

30代40代のころではあまりずけずけ物言いが出来ないことは承知しています、勇気を持って意見具申を言うのはなかなか自信もなくできないモノですが、ある年齢になったら会社のため、職場のために言いにくいことも具申する人物にならないといかん、もしその年齢を言うと、55歳を過ぎてから。何故か、首になっても退職金は満額貰えるから・・・これはトヨタのことですがね、だから僕も55歳を過ぎた頃から言い始め、本格的に60歳からは、「これが目に入らぬか」水戸黄門役をやらせてもらった、すでに退職金をもらっていつでも辞められると思っていたからね、最近の人を見るとその年齢に来た年寄りが黙り込む世の中になっているからおか

しい。上を向いてばかりのヒラメになってしまっては職場、会社はよくならない。

60 になっても、70 になっても、己を惜しんで小さくなっている。政治家も業界も、産業界が保身では困る。私は将来を託する人たちに自分が何と言われようが言うべきことを言って会社のための具申をしなければならないと思ってやってきた、仲間たちに気を配って先輩としてのお願ひも水面下でやってきたつもりだ。昔の武士はすごいですよ、隠し腹やったのだから。腹を切って死ぬということを分かっている、さらしを巻いて殿にご諫言、言いたいことを言ったら、切られる前に死ぬんだから。これが武士なのです。こんなことを我々はできませんがね。でも、55 歳で一丁上がり、「首だ」と言われたら退職金をもらってそんな会社辞めればよい、まだ 55 歳だったら何とかなるかもしれない、それだけのことが言える人、出来る人だったら世の中捨ててない。必ず食っていくくらいできる。その役割を認識してやるべく年齢に来たら思い切って最後のご奉公をするのです。どうか皆さんも、次の人をそういう風に頑張れる人を育てて欲しいものです。

1 3 . 軸を持った管理者・監督者になれ…

自分の考え、行動はぶれるな 今やろうとしていることの目的は何か

私は色々と書いてきましたが、**軸を持て、信念を持て、ぶれてはいけない**と言い続けてきました。自分の目標とかいろんなものを持って、自分は「**何のために、目的は何か**」常に考え行動してほしいと思っています、それを持って事に当たってほしい。私はいろんなところで話をさせてもらっています、そこには一つの「**思い**」があるのです。私は現場上がり技能員の成りの果てです。確かに、いい時代に生まれたからそれなりのポジションに着かせていただいた、いい先輩、上に巡り会え、育ててもらったから出来ただけだ。でもこれからの世の中、現場で働く人たちが愚弄されて、現場の人たちに意欲・活力がなくなった時に、その企業は淘汰されていきます、つぶれます。問題・課題を知らん顔して、不良を出ても知らん顔して、「おれの事じゃない」これは上司が悪い、管理改善するのは上司の仕事だなんて、自分たちは知らん顔するようになったら、会社は淘汰されていきます。いくら経営者がよくても、下が動かなくては。あっちに進むぞと言っても、みんながバラバラの方向を向いていたら、クルクル回っているだけ。自分たちの会社だと言う運命共同体をつくらなければいけません。

私はトヨタで、偉そうやって来たように言っていますけれども、自分が去っていく時の道筋も書いてきました。2000 年から会社での新任課長職研修、職制研修などの講師を 5 年間続けてやってきたのです。いつも僕ばかりが講師をやるのはおかしいと言ってきた、「いつもやるのではではたまらんよ、選ぶ方が楽でいいだろうけど」そうしたら「平井さん次の講師の人を考えてよ」と。彼らが言ってきたので、これでは話にならんわ。じゃ、17 ブロック（職場を工場や職域で分ける）の中で、それぞれの部署で現場からたたき上げて昇格した人（学卒ではない）、現場一筋に自分の職場や部下と接してきて管理職・次長級か課長の古参で、しかも部下の信望が厚い人、上司にも物おじせずに意見や具申が言える人、少々事を言って、昔で言う武士に匹敵する人間を、これを全工場から 17 人選んで、「OK 会を立ち上げるからやらせてくれ」と当時の専務に具申したのですよ。O（オー）は親分の頭文字、K（ケー）は子分、親分子分の会。トヨタ自動車の中でこんな名前を付けたのですよ、名前だけ聞くとやくざみたいですがあんまり公開されるとやばいけど。親分子分の会をつくって、4 年間、その工場の親分になるの

に工場長、各部長、全員があの人にやってもらおうという人を一人選んで、それを17人集めて、年1回食事をして（1,000円の会費を払って弁当を食べる）そこでみんなで頑張ろうな・工場の要として部下指導を頼むと檄を飛ばしてきた。

私が17人の侍に言ったのは、**現場を知った人間が部下指導に力を入れ良い職場をつくることの要になってくれ**とのこと、ここにいる人は表のみを知るのではない、裏も知りつくしている陰でだらけていたら（陰でサボっているような人間）、その人を切る（ズバッと行って正していく・嫌な役だが）。また自分たちが人身御供、楯（嫌われ役）にもなることを厭わない、現場上がりでもそんな人間がいても良いのではないか。上役に対してものを言えない、今いる役員に対して、なかなか「間違っていますよ」とは言えないじゃないですか。一人で言えなくても、17人が結束すれば言える。当時は専務だったけれども、もし役員から至上命令が出て、これが現場にとってやってはいけないことだと思った場合は、役員を諫めよ。その代わり、我々が犠牲になっても、トヨタのために頑張らなくてはいけなかったら、我々が人柱になれ。そういう人間がいてもいいじゃないか、そういう会になってほしい、守って行ってほしい・・・5年続き今でもこの組織が生きていますよ。OK会を作ってもう5年目です、そして彼らの仕事はQCサークルの発表会の時の審査をやったり、工場で若い人たちに訓示をしたり、頑張ってもらっています。一人じゃできなくても、スーパーマンがいなくても、だからこそみんなで17人の侍がリーダーとなってやる。その後に何があるか、こんな職場を作ろうな、苦しいよな・でも頑張ろう、QC嫌だな・でもこれをやったら俺たちの職場はよくなるぞ・楽になるのだよな。これを夢見て作ったのですよ

14. 我々も夢を持った生きざまを…

46年、今47年目、QCサークル活動に携わって、会社からやらされて46年。今は日本科学技術連盟からやらされて、ずっとやらされて、早くリタイアしたい。でも、そんなわけにはいかない。**現場が日の目を見る会社をつくる、そのお手伝いをする、これが私の夢なのです**。トヨタだけじゃない、**どこの会社もいい会社になってもらいたい**。いい会社になってもらって、業績が上がって、給料も増えて、ゆとりができれば、その後にあるのは何か・・・トヨタ自動車の車が売れるようになる、みんなが頑張らないと、日本株式会社は生きられない。そのために**QCサークル活動をうまく活用して、そのパワーを全開させるように常に関心を持たせなければいけない**。経営の一環でもあり、人材育成という切り口の一環でもある、それが経営戦略の一つになる。すべて人が絡んでいるのですよ。

どうか皆さま、ドラクロワの書いた絵での「民衆を率いる自由の女神」のように、トップにいる女性がひ弱でも、付いて行くのです。ひ弱な女性が何故リーダーシップをとってやれるか、手に持っている三色旗、目標という夢があるのです。職場をこうしたいな、「品質問題こうしよう」と言わなきゃ。そして俺は頑張るぜ、やるぜと言わないと。銃を持って、一人になっても闘おうと言わないと、態度で示さないとダメなのです。その決意を持って経営に邁進するということをやっていただきたい。最後まで言わないとダメです。黙って俺の言うことは分かっているだろう・・・何も言わなくて誰が動くのです、私の女房も動かない。昔は私が家に帰って疲れたと言っただけでコーヒーが出た。今は逆、コーヒーと言ったら、うちのかみさん「ありがとう、入れてくれるの」と。だから、最後まで言わないと「おいコーヒー飲みたいから

入れてください」

どうか皆さん、声を出して、いくら厳しい状況の時にあろうとも、負け犬にだけはなるな。何でもチャレンジして、そこで成功したら、ナンバー1です。チャレンジして失敗してもナンバー2です。今までと同じようにチンタラやって成功してもナンバー3、今までと同じようなことをやって失敗するのは愚の骨頂。新しいことには危険がつきもの、でも夢がある、そういうことを若い人に教えてあげて下さい。若い人は失敗するでしょう、失敗しても、その人は失敗を反省してチャレンジする、きっとその人たちは伸びてくる、一つの糧になると思います。それが経営者、管理者である皆さん方後押しする仕事。若い人たちが、自信を持たない限り、それは続かない。下からの盛り上げ、冗談じゃない。**上に立つ人がその姿勢をきちんと出すことが、下に対する道標**になる、経営とはそういうことだと私は思っています。私は経営には携わっていないから勝手なことを言っていますが、また間違っているところがあれば教えてください。