組織の条件

トヨタ式生産方式の生みの親、元トヨタ自動車工業副社長大野耐一氏は「一つの事象に対して五回の『なぜ』を繰り返せ」と言っている。著書から引用すると、たとえば機械が動かなくなったと仮定しよう。

①「なぜ機械は止まったか」
「オーバーロードがかかって、ヒューズが切れたからだ」
②「なぜオーバーロードがかかったのか」
「軸受部の潤滑が十分ではないからだ」
③「なぜ十分に潤滑しないのか」
「潤滑ポンプが十分くみ上げていないからだ」
④「なぜ十分くみ上げないのか」
「ポンプの軸が摩耗してガタガタになっているからだ」
⑤「なぜ摩耗したのか」
「ストレーナー（濾過機）がついていないので、切粉が入ったからだ」

五回の「なぜ」を繰り返す事でやっと対策（ストレーナーを付ける）を発見できたと言っている。

トヨタ式生産方式というと「カンバン」を思い起こす人が多い。これは「なぜ作りすぎの無駄がでるのか」から「作りすぎを押さえる仕組みが無い」との答えを導き、「カンバン」が出てきている。だから「カンバン」だけをマネしてもトヨタのようにはいかない。大野氏によれば、トヨタ自工内部に「カンバン」を浸透させるのに十年以上かかったと述べられている。

当社でも何かあれば「事故報告書」を書いてもらっている。それを見ると事故（クレーム）原因の分析のところで、「注意力が散漫であった」と書かれている。そうすると再発防止策は「今後は注意深くやります」となる。これでは再発防止はできない。なぜ注意力が散漫であったのか？注意力だけの問題か？何も考察されていない。

よく話を聞くと「実はあそこは見にくい場所なんですよ」との情報が出てくる。私が「そうか」と言うと、「いや、見にくくても振り返って良く見れば見えるんです」と言う。「振り返って良く見ないと見えないと言う事が問題ではないか。もっとよく見えるようにはならないのか？」と言うと「立ち位置を換え、一歩下がると見えます」と言う。「なぜそうしないのだ」と言うと、「昔からそのやり方でした」となる。つまり何の思考も改善もない所に事故（クレーム）は発生する。

人は自分の行動を疑う事について、生理的に拒絶反応があるのだ。自らが間違っていると思い、普段の仕事や生活をしている人はいない。たとえば喫煙の悪癖があって、止めたいと言っていたとしても、どこかで止むを得ない事だと思っている。ましてや毎日の仕事であれば、皆正しいと思ってやっている。だから「なぜそんなやり方をやっているんだ？」などと言うと、まず反発するか、目を白黒させ思考停止状態になる。これは生理反応なのだ。

その生理は感情と結びついている。いわゆる感情的反発と言うものである。あるいはその前段として、感覚的に受け入れがたいとの思いである。これは自己防衛の本能から導き出されているので、根深いものがある。だから毎日の仕事や生活のやり方を変えるのは恐ろしい時間と、根気が必要なのだ。組織では幸いそのような感情や感覚を共有する必要はない。また共有できるものでもない。

我々の組織の目的は生産する事にある。最も良いものを多く生産できるやり方を考えればよいのである。第一にはお客さんが求めるもの、好む物を作る事である。第二にこれを効率的に生産出来なければならない。効率的とはロスが無いと言う事である。つまり不良品が無い事である。

我社では事故やクレームになるサービスは不良品だ。たとえば通勤途上で転んで怪我をし、出勤できなければ仕事が出来なかったという事になる。こう言った事は誰も望んでいる訳ではない。しかし無くなることもないものである。要はその原因をいかに早く発見し、やり方を改善していけるかにかかっている。

報告書を見ると①なぜ転んだのか②雨の後で道が濡れていて滑ったからだ（原因）③濡れている路面では注意深く歩行する（対策）…ほとんど、こんな事が書いてある。これは本当の事だろうか。第一に、道が濡れていればいつでも転ぶわけではない。次に、誰でも転ぶわけではない。さらには、雨が降って道が濡れる事は珍しい事ではない。そう考えると②の原因が間違いだと解る。間違った原因分析からは間違った対策が導かれる。この場合、②の「濡れているから滑った」の後に「なぜ濡れていると滑るのか？いつでも滑るのか？滑らない方法は無いのか？」と「なぜ？」を答えが出るまで重ねてほしい。極論すると、「注意する」とか「気を付ける」など、具体性のない心構えが対策となってしまった場合、まず原因分析が不十分だと疑った方がよい。

本当は雨でバスが遅れ、遅刻しそうになり急いで走ったからだと解る。それなら対策は、「雨の日はバスが遅れがちなので早めに家を出る」となる。あるいは水では滑りやすい靴だったのかもしれない。

又は、あわてて足が体についていけず、バランスを崩したのかもしれない。これも中高年には多い。頭で思ったように足が出ないのである。年齢が行けば誰でもそうなので、年をとれば体の動きは悪くなると思った方が良い。そうであれば、「この事故を機に今後は時間に余裕を持ち、ゆっくりした動作を心がける」との対策が出てくるのではないだろうか。

仕事でも生活でも、全ての事故には原因がある。原因が解るまで「なぜ」を繰り返していかなければならない。そうやって組織は改善を重ね、より強い組織に脱皮していく事ができる。事実を発見し、自己否定の勇気を持つ事。これが勝ち残る組織の条件だ。

（大野耐一「トヨタ生産方式」ダイヤモンド社）

代表取締役社長
鈴木英介

