



The White
Company
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視するホワイト企業への道について語る。

経営学百年ぶりの 大転換

天外^{てんがい}伺朗^{しろう}



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボリック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

人間性を否定してきた 経営学

本稿では、生産方式の進化の歴史を紐解くことで、時代が「人間性経営学」を求めつつあることを確認したい。前回の記事で書いたF・W・テイラーの「科学的工程管理」は、部品ごとに仕様書を作り、全品検査することで互換性を保証する「標準

部品」という概念と出会うことにより、産業を飛躍的に発展させた。

かくして、ベルトコンベアに乗って流れてくる半完成品を、ずらりと並んだ作業員が少しずつ組み立てていくという「ライン生産方式」が確立し、世界は「フォードイズム」と呼ばれる大量生産の時代に入った。以降、最近まで世界中の工場はベルトコンベアが主流だった。

作業は単純化すればするほど、効率があがる。作業員は何も考えずに機械的に手を動かす。また、標準的な習熟曲線にしたがって、毎日少しずつベルトコンベアのスピードは上がっていく。

確かに飛躍的に生産効率があがったのだが、創意工夫の余地のない単純作業を、朝から晩まで限界に近いスピードで繰り返すことは非人間的だ。チャップリンは映画『モダン・タイムス』で、その様子を面白おかしく表現した。

テイラーが経営学の父と呼ばれるように、彼の思想はその後、企業のあらゆるオペレーションに導入され

ていった。基本的には「職務分析」と「分業化」により合理的に効率化を図るという方法論だ。

過去百年以上にわたって経営学は企業の進化・発展を支えてきたが、無味乾燥な合理性の追求は「ブラック企業」の温床になり、人間性に欠ける傾向がある。

人を信頼する 「セル生産方式」

ごく最近、テイラーの「科学的工程管理」が百年ぶりに覆^{くつがえ}った。大量生産時代を支えた「ライン生産方式」に代わって、ニーズの多様性に応える、多品種少量生産に適した「セル生産方式」が普及してきたのだ。

「セル生産方式」は、一人から数人の作業員が一つの製品を最初から最後まで組み立て、最終検査まで行う方法だ。一見すると原初的な生産に似ているが、その後発達したグループテクノロジーが導入されているので「ライン生産方式」よりはるかに生産効率は上がる。



全国の工場を回り、カイゼンの指導に当たる山田登志氏
(白い帽子を着用／提供=㈱ベック協会)

「セル生産方式」は、平成四年にソニーの美濃加茂工場から始まった。トヨタ生産方式を指導しておられた山田登志^{やまだひとし}さんが編み出した方法論だ。当時ソニーの役員だった私は、工場のベルトコンベアが次々に消え、人が減り、スペースが減ったにもかかわらず生産量が圧倒的に上がっていくのを、あつげに取られて見ていた。「セル生産方式」は、な

ぜ生産効率が高いのか？

それは、作業員を徹底的に信頼するからだ。「創意工夫を重ね、常に生産効率の向上に努力してくれるという信頼」「部品の欠陥や、さまざまな製造上のトラブルに的確に対処してくれるという信頼」「プロセス全体を一〇〇パーセント^{ゆだ}委ねても、ちゃんと自己管理してくれるという信頼」。人は信頼され、創意工夫が生じると「やる気」「働きたい」が出て、効率が上がる。

それに対して、「ライン生産方式」は、作業員を一切信頼していない。作業手順もトラブル処理も、すべて上長が管理し、作業員はロボットのような単純作業しか許されない。

「セル生産方式」の普及は、単なる生産革新ではなく、百年間続いた「不信頼」をベースとし「ブラック企業」の温床となった「合理主義経営学」がその役割を終え、「信頼」をベースにした「ホワイト企業」の経営観である「人間性経営学」へ、バトンタッチをしつつあることを象徴しているのではなからうか。