

人が変わる、
組織が変わる！

ニッセン

日産式

改善

という戦略

日産自動車株式会社
武尾裕司
井熊光義

开熙光義

常州大学图书馆
藏书章

人が変わる、組織が変わる!

ニッ サン

日産式「改善」という戦略

講談社+α新書

プラスアルファ

武尾裕司

1954年、神奈川県に生まれる。早稲田大学理工学部卒業後、日産自動車に入社。九州工場、富士工場など工場のIE・現場管理を経て、村山工場製造課長。その後、購買技術部でサプライヤーへの現場改善指導を担当。1998年にNPW推進部設立の中心メンバーとなり、以来NPW(日産生産方式)のエキスパートリーダーとして、NPW推進と国内・海外の多数の指導に従事している。

井熊光義

1955年、静岡県に生まれる。早稲田大学理工学部卒業後、日産自動車に入社。国内工場の生産性向上活動企画・支援担当、現場管理定着支援などを経て、2007年、日産ラーニングセンターモノづくり大学現場管理スクール主担、2010年4月よりシニアスタッフとなる。従業員教育及び現場改善コンサルティングは、日産グループ内にとどまらず、サービス業界も含め、現在までに、約10業種、30社の指導を手がけ実績をあげている。

講談社+α新書 541-1 C



人が変わる、組織が変わる!

日産式「改善」という戦略

武尾裕司 ©Yuji Takeo 2011

井熊光義 ©Mitsuyoshi Ikuma 2011

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することはたとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。

2011年1月20日第1刷発行

発行者——— 鈴木 哲

発行所——— 株式会社 講談社

東京都文京区音羽2-12-21 〒112-8001

電話 出版部 (03)5395-3532

販売部 (03)5395-5817

業務部 (03)5395-3615

デザイン——— 鈴木成一デザイン室

カバー印刷——— 共同印刷株式会社

印刷——— 慶昌堂印刷株式会社

製本——— 牧製本印刷株式会社

落丁本・乱丁本は購入書店名を明記のうえ、小社業務部あてにお送りください。

送料は小社負担にてお取り替えます。

なお、この本の内容についてのお問い合わせは生活文化第三出版部あてにお願いいたします。

Printed in Japan ISBN978-4-06-272684-9 定価はカバーに表示してあります。

●目次

はじめに 3

第一章 思考・視点・計画・行動の要

日産生産方式というこだわり 18

限りないお客さまへの同期

——二つの「限らない」① 21

限りない課題の顕在化と改革

——二つの「限らない」② 25

モノの流れのしくみ——三つの柱① 29

加工のしくみ——三つの柱② 32

作業手順のしくみ——三つの柱③ 35

現状のやり方

——四つの箱でプランづくり① 38

現状の値

——四つの箱でプランづくり② 41

目標の値

——四つの箱でプランづくり③ 43

新たなやり方

——四つの箱でプランづくり④ 44

第二章 劇的な改善は現場で生まれる

異常があつたらラインを止める

——五つの基本行動① 45

Q R Q Cの徹底

——五つの基本行動② 48

生産順序と時間の遵守

——五つの基本行動③ 50

ベンチマーキングの徹底

——五つの基本行動④ 53

人を育てる

——五つの基本行動⑤ 55

N P Wは目的でなく手段 57

異業種を改善する!?! 60

待たせない、でもつくりだめしない

——総菜屋の場合 63

標準化で“まっすぐなエビフライ” 68

「私なんかが提案していいんですか」

73

ルームメイキングを流れて見る

——ホテルの場合 75

「自分でも、一人前になれました」 79

「価値ある時間」と「ムダな時間」を

色分け——病院の場合 82

待ち時間は七割短縮された！ 88

第三章 成功する組織づくりの戦略と法則

「改善の余地なんてありません！」を

「改善してみるか」に変える 91

サービス業にも基本行動を

—— 中華レストランの場合 93

「三配り」を標準に 97

考えさせる改善 100

成功する組織への戦略 104

在庫をつくらず「同期」する 104

固執せず、「限りなく」追求する 106

「なんのために」を常に意識する 108

「モノの流れ」を意識する 112

仕事に「標準」をつくる 116

目標を二段構えで設定する 120

“現場発”のスローガンをつくる 124

「ちよつとした成功例」で改善活動を

広める 126

コンサルタントは“外部の目” 127

“重箱の隅”をつつく 129

改善は人が育つもの 132

第四章 N P W誕生と進化の系譜

N P Wの“夜明け前”¹³⁴

「混乱」から生まれた統一の現場管理

方式¹³⁵

“標準作業”が一六通りも¹³⁸

N P Wの基礎となった多車種混流生

産技術¹⁴⁰

工場の現場が学びはじめた！¹⁴²

“3S”は人を育てるためのもの¹⁴⁴

「三現主義」が“月曜病”を払拭¹⁴⁶

日産生産方式、始まる¹⁴⁹

「同期」に再び息を吹き込む¹⁵¹

ゴーンは「N P Wをもっと進めろ」¹⁵³

多能工化が現場の危機を救う¹⁵⁵

「工場が車をつくらない」で不況脱出¹⁵⁸

第五章 企業サバイバル時代の羅針盤

日本の将来と企業の未来 ¹⁶⁴

環境貢献と市場開拓にチャンスあり

¹⁶⁵

人にも当てはまる「部分最適」の罠 ¹⁶⁹

価値観の「化学反応」 ¹⁷¹

問題の顕在化が組織を活性化 ¹⁷³

問題に気付くための「見える化」 ¹⁷⁶

「やさしい企業」はしくみを変えてい

る ¹⁷⁸

お客さまがモノづくりを育てる ¹⁸⁰

モノづくりの新発想でサバイバル時

代を生き抜く ¹⁸³

おわりに ¹⁸⁷

开熙光義

人が変わる、組織が変わる!

ニッ サン

日産式「改善」という戦略

講談社+ α 新書

プラスアルファ

はじめに

人はなぜ「組織」をつくるのでしょうか。

虫や鳥は「群れ」をつくりまします。いっぽう人は、一次元の高い「組織」をつくりまします。これはなぜでしょうか。

人は、「こうなりたい」「これを実現したい」という目標をもちまします。「世界的に影響を与えたい」「業界に変革を起こしたい」「人の役に立ちたい」……。大小や形は様々ながら、人には実現したいことがあります。

それを自分の力だけで達成できるのなら、組織をつくる必要はありません。

人は、「一人だけでは実現できないけれど、それでも実現したいこと」を達成させるため、組織をつくるのです。動物にもサルのように階層社会という組織に似たものをつくる種はあります。しかし、組織をつくることを意識して組織をつくるのは、人だけではないでしょうか。

人が「実現したいこと」には、いろいろな呼び方がついています。「理念」「ビジョン」「ミッション」「ゴール」「目標」「ノルマ」……。言葉は様々であっても、これらはすべて実現したいこと。それを達成しようとするとき、一人では実現できないことがあるからこそ、人は組織をつくるわけです。

「一人だけでは実現できないが実現したいこと」に向けて、人は人と手を取り合い、組織をつくり動きはじめます。「いっしょにやろう」「わかった。やろう」。

ところが、その取り組みがうまく行かず、実現したいことを達成できないときも多くあります。

組織がある目標を達成できないとき、その原因を「外部的なもの」と「内部的なもの」にわけて考えることができます。

外部的な原因とは、例えば「地震が起きて、方法が断たれた」とか、「経済状況が悪くなって、プロジェクトの中止を余儀なくされた」といったようなもの。実現したいことを阻んだ要素のうち、外側で起きたことが外部的な原因です。

いっぽうの内部的な原因とは、なんでしょう。自分だけで取り組んだことが達成でき

ないとき、内部的な原因は「他のことを優先した」「体調を崩した」「楽をした」などが考えられます。いっぽう、内部的な原因を組織に照らし合わせてみると、組織特有の原因が浮かんできます。

「一人ひとりの考え方がばらばらで、組織として機能しなかった」

「一人ひとりの取り組み方がまちまちで、合わせるべきところが合わなかった」

組織をつくるからこそ、実現したいことに向けて取り組める。けれども、組織をつくったからこそ、実現したいことが阻まれてしまう。そのような場合が、あるわけです。

それが理念的なものであっても、具体的なものであっても、〃組織でしかできない実現したいこと〃が、とにかくある。その仕事の中で立ちはだかる課題のうち、外部的な影響に対しては、リスクマネジメントの手法などで備えることになるでしょう。では、内部的な課題に対しては、どう取り組めばよいのでしょうか。例えば、考え方がばらばらな組織や、取り組み方がまちまちな組織を、変革するにはどうしたらよいのでしょうか。

この「はじめに」をお読みいただいているみなさんは、組織を変革するための方法をこ

れから検討しようとしている、あるいはいま困ったり悩んだりしている方でしょうか。そのようなでしたら、ぜひともこの本を読み進めていただきたいのです。

私たちは、日産自動車という組織で働いている者です。私たち日産自動車の一人ひとりが、「実現したいこと」を実現するために大切にしている方法があります。

私たちは、それを「NPW」とよんでいます。

NPWは、「Nissan Production Way」の頭文字をとったもの。日本語では「日産生産方式」とよんでいます。一九九〇年代に日産自動車の社内で、半ば自然発生的に生まれてきた方法であり、思想でもあります。

NPWとはなんであるかをイメージしていただくため、あえて一言でNPWを表現すれば、「お客さまの満足に向けて、組織のベクトルを合わせるための手法」ということになります。

ここ二〇年、日産自動車はNPWを創り出し、それを実践してきました。当時の日産自動車は、経営的にも厳しい荒波の中に置かれていました。その中でも、育ってきたNPWの思想を、私たちはけっして摘み取ることをしませんでした。カルロス・ゴーンが社長に

なつてからは、むしろNPWの推進を加速させたほです。

NPWというベクトル合わせの手法を使うことで、日産自動車という組織はどのように変わったのか。それを本編の中で実感していただきたく思いますが、ここで自信をもってお伝えできることは、「目標に向けた取り組みの効率性が格段に上がり、お客さまが望んでいらつしやることにより近づけるようになった」ということです。

そして、私たちは気付きました。「もしかしたらこの手法は、自分たちの自動車づくりのためだけでなく、他の組織の問題解決にも役立ててもらうことができるのではないかと。」

そして、私たちはそれを実践しました。車づくりとはまったく関係ない、総菜屋、ホテル、病院、レストランなどの組織に、「NPWを取り入れてみませんか」と、提案しました。それぞれの「実現したいこと」に近づくサポートができたかどうかは、ここで説明するよりも、本編にある事例を読み、判断していただければ幸いです。

「自分がいま抱えている組織の課題に対しても、そのNPWというものを活用することが

できるのだろうか」と、思われる方もいると思います。“実現したいこと”のためNPWを導入することができるとかを整理すると、三つの条件が浮かんできます。

一つ目は「組織であること」。私たちはNPWを、日産自動車という組織を構成する社員のベクトルを合わせるための手法として使いはじめました。

二つ目は「お客さまが存在すること」。ここである「お客さま」とは、顧客やユーザーという狭い意味ではありません。コミュニケーションをする相手や、働きかけたい組織や社会といった、広い意味での「お客さま」のことです。

三つ目は「活動に過程があること」。つまり、ただ一つのことをするだけでなく、何かしらのプロセスを踏むような活動をしているということなのです。

「組織である」「お客さまが存在する」「活動に過程がある」。考えてみると、この三つの条件は、ほぼすべての企業に当てはまるぐらいに広いものではないでしょうか。

この本は、多くの方のみなさんの“実現したいこと”に対して、少しでもお手伝いをしたいという思いから、NPWとはどのようなものであり、その効果はどういうものかを紹介するためのものです。みなさんが所属している組織の取り組みに対しても「これは活かそ

うだ」と思っていたことができることが、きつとあると思います。NPWの全体であれ、部分であれ、少しでも活かせるような材料があれば、これほどの喜びはありません。さらに、「NPWに興味をもった。もう少し深く話を聞きたい」と思われた方は、ぜひ、私たちにお声がけをしていただければと思っています。

この本の章立ては次のようなものになっています。

第一章「思考・視点・計画・行動の要」では、NPWの中心となる考え方を、なるべくわかりやすく紹介します。キーワードとなるのは「二つの『限らない』」「三つの柱でモノづくり」「四つの箱でプランづくり」「五つの基本行動でチャレンジ」というものです。

第二章「劇的な改善は現場で生まれる」では、NPWを試された組織の改善事例を、なるべくイメージしていただけるよう具体的に紹介します。ぜひ、「こんな組織にもNPWを当てはめることができるのか。ビフォーとアフターでこんなに変わるのか」というイメージを掴んでいただければと思います。

第三章「成功する組織づくりの戦略と法則」では、組織の「実現したいこと」を達成す