



「おもしろい」と感じたとき いい仕事ができる

私は中国職業能力開発大学の外部講師として8年にわたり特に応用課程の学生のみなさん、教職員の方々とお付き合いさせてもらっています。現在はベンチャー企業の経営との二足のわらじを履いていますが、前職時代にすばらしい先輩に巡り合うことができ、その生きざまに多大の影響を受けました。表題はこの先輩からむしり取ったメモのキーワードですが、現在も私自身の経験則によく合致しています。

これから世の中に出ていこうとしている学生のみなさん、世の中に送り出そうとしている教職員の方々そして今現在世の中で活躍中の企業人の方々、これからの世の中は、特にモノづくりの環境においては激変の時代だと思われれます。グローバル化の波の中、日本のモノづくり文化をどう対応させていけばよいのでしょうか。グローバル化とは組織対組織の競争です。そして企業も組織であり、かつそれまでの歴史と風土があり、その中で生み出された仕事のやり方があります。とても個人プレーで動かせるものではありません。個人として企業に参加し組織の一員となり企業の基本的な「型」、「DNA」あるいは「気」を身に着けたうえで、組織力を向上させる概念を取り込まなければとても競争に生き残れるものではありません。また全世界に広がりを持つ相手組織に対応するには、世界の国々の政治、経済、社会、歴史、文化を習得し、同じように日本のことを相手に説明、説得しなければなりません。グローバル化は競争といっても戦国時代の勝ち負けではなく、生き残りをかけた多様性の中の共生と考えられます。組織として、いろいろな立場に立って考える習慣を身につける必要があります。

団塊の世代より前の企業人として組織の中での仕

事を振り返って見たとき、個人プレーでごり押しをしてうまくいかないで悩んだこと、先が見えていると楽観して状況把握をおろそかにして見事競争相手に逆転をされたこと、どうなるかわからないので、やめようかどうしようかと悩んだがエイままと腹をくくり飛び込んだもののなかなか収束しないで苦しんだこと等々。先輩、後輩のみなさんも思い当たることがあるかと思いますが、すこし時間がたつとこの苦しんだことのほうが「おもしろかった」と感じられるようになってくるのではないのでしょうか。仕事とは次々起きる問題への対応の連続でそこには決断が不可欠です。この決断は十分な情報のもとに行えることなどほとんどありません。ましてやグローバル化の中いくら情報網が発達しているからといって、世界の裏側の競争相手の状況などなかなか知ることは難しいものです。相手との競争状況を洞察し自分の組織、やり方を対抗できるように変更したりして苦しんだ挙句の仕事は「おもしろい」と感じられ、いい仕事をしていると思えるのでしょうか。

これから世の中に出ていかれる学生のみなさんには、技術、技能での自立は言うまでもなく、グローバル化の波の中、未来は予測するものではなく、自ら作り上げるものです。希望は与えられるものではなく自ら作るものです。消極的ではなく積極的に、否定的ではなく肯定的に、悲観的ではなく楽観的に仕事に取り組んでもらいたいものです。

組織を強くするには、本校の「標準課題」「開発課題」におけるグループワーキングでの取り組みにその処方箋が垣間見えると考えています。この課題実習の講評をさせてもらった中で感じた課題実習の成果、成功体験をまとめてみたいと思います。

——グループメンバーの自立——

日本の社会はグループメンバーに「和」の心がありさえすればグループ運営がうまくいくと思われています。しかし「和」だけでまとまったグループでは、グループを大事にするあまり、メンバーが考えなくなり、判断をしなくなり、かえってグループの力を発揮できなくなることがあります。まずメンバーの自立を図らなければなりません。ただしメンバーは自立しただけではいけません。しっかりと自立をしたうえで、次はグループを考えて行動することが、ぜひとも必要です。

自立のレベルですが、経験上モノづくりの現場では高校の物理の範囲が理解できていれば技術的議論に加わることができ、専門知識などは人に聞くかインターネットのデータベースで間に合わせるができます。ただし「知識を知恵に」しておくことが大切です。これは知識がどれだけあっても各論にすぎず、とっさの判断には使えませんが、知識をうまく噛み砕いて「知恵」という概念にすると、とっさの判断に役だつようになります。つまり知識を覚えるのではなく、それを理解しマスターする過程、すなわち「知恵」という概念にすることが大事なのです。自分が実際にやってみると「ああ、こういうことだったのか」と理解できます。理解できたということは非常に大きな手ごたえになります。心が躍ってきます。そして新しい発見があるとまた次も頑張ろうと前向きな気持ちになれます。課題実習で成功体験を重ね自信をもって仕事に取り組めるようになります。そうすれば仕事がおもしろくなってくでしょう。

自分自身を振り返ったとき決断すべき場面で決断したことを思い出してみてください。

過去の経験から得られた概念に基づき決断をしているはずですが、またその決断は最適ではないにしても、当らずといえども遠からずの範囲に入っているのではないのでしょうか。私の体験でも70～80パーセントはなんとかなった範疇に入っています。また、「決断」まで強くなくても、世の中の仕事では選択を迫られる機会がどんどん出てきます。このと

き大切なことは「決断」を先延ばしにしたり、避けたりしないことです。決断には必ずリスクを伴いますが、日本の社会はまだ「和」の比重が高い社会です。リスクを負わない人がいる半面で、リスクだけ負わされている人もいます。決断を下さないでリスクを冒さないほうが当然減点がありませんが、リスクを回避してばかりいると、決断を下せる人が生まれてこなくなります。目標があってこそ決断です。リスクを冒しても決断を下す人が育たないと、社会も企業も現状の打破にはならないでしょうし、現状維持しているつもりでも世の中が進む分、維持ではなく後退していることになります。

——グループ力の飛躍——

（「おもしろい」と感じたときいい仕事ができる）

発展を続けるモノづくりは、設備投資をして優秀な人材をそろえるだけでは実現しません。グループ力を飛躍させるグループ運営が必要です。グループ活動とはメンバー1人ひとりでは実現できないような高い目標を、自立する多様なメンバーで実現しようとすることです。メンバーの自立度がいかに高くても集まっただけではグループ力を飛躍させることにはなりません。メンバーはグループに支えられ、そのメンバーがグループ力を飛躍させるのです。本校での「標準課題」「開発課題」はこのグループ運営の実習にほかなりません。最初は戸惑いがあるかと思いますが、先を信じ、つらくても目標に向かってグループで取り組みましょう。それを達成したときにみんなで分かち合う喜びは口では言い表せないほど大きいものです。体験した者にしかわからないといっても過言ではありません。この喜び、楽しさを表題のように表現しています。本校のように課題実習としてグループ運営を行いその成功をメンバー全員が体験することは大きな自信になります。企業でも、グローバル化の今、「新しい価値」を求めてグループの飛躍にチャレンジしています。あのアップルのリーダー、スティーブジョブスの音楽プレーヤー（iPad）やスマートフォン（iPhone）などはグループ飛躍の成功例だといわれています。

——グループの運営——

(課題実習のかなめ)

グループ運営を続けるには「情報の共有」と「技術の伝達」が必須です。これらは世の中においてすでに継続されてきていて、良い面が強調されていますが良くない面も出てきています。「情報の共有」の媒体には、見えるものとしての「報告書」や「マニュアル」と、グループになんとなく存在するが見えない「気」や「暗黙知」があります。技術の確立の過程では、やったことを「報告書」としてまとめています。技術が確立されはじめると「こうしたらよい」ということを、「マニュアル」としてまとめるようになります。「マニュアル」ができると、こんなおいしい情報はないので、以後メンバーはマニュアルに書いてあることをきちんと行うようになります。ここまでは「マニュアル」の非常に良い面ですが、「マニュアル」を重宝しているうちに「マニュアル」以外のことをやっではいけないと思うようになります。こうなると、例えば生産現場において、条件が変わりメンバーの想定しなかったことが起きると、だれも対処できないこととなります。これが「マニュアル」至上主義のよくない面となります。最近日本で起こっている失敗、事故、トラブルはこの「マニュアル至上主義」のよくない面の表れだと思います。しかしながら「マニュアル」をまとめるのが良くないということではありません。「マニュアル」を作って、守り、使わなければ無駄が多く、非効率です。まず、「マニュアル」どおりの仕事をして、そのうえで、この「マニュアル」どおりでよいのか、何か問題が隠れていないかと自問し、必要ならばグループとして、「マニュアル」に変更を加えなくてはならないのです。グループ運営には「マニュアル」の適切な運用が求められます。

明文化されていませんが、グループではみんなが知っていて当り前のことがあります。グループの文化なり、伝統なりを構成している空気のようなもので「気」といいます、また共有技術は暗黙知といいますが、まとめて「気」としている場合もあります。グループメンバーは、そういう「気」に包まれ、「気」

による影響を受けています。しかしながら、グローバル社会においては、全く異質な文化とのお付き合いも出てくるので、お互いの「気」特に暗黙知に関しては、お付き合いの前に相互確認が必要です、お付き合いの中でも自分にとっては常識でも相手には伝わらないこともあることを理解し、積極的に伝える行為を起こす必要があります。

今、どの組織、企業においても団塊の世代の人たちが大挙して会社を去るために、技術の空白ができるのではないかと心配されています。技術の取りまとめに携わった人たち側から見ると、取りまとめた技術の温存や伝承が必要不可欠だと思っているようです。イメージ的には技術のバトンを持って走っている先輩が後輩にそのバトンを手渡したいと思っていると想像してみてください。中継地点でただ待っている後輩に手渡したとしてもバトンという知識だけしか伝わりません。技術のバトンを持って今までやってきたことを次にどうしてほしいかは、中継ゾーンをいっぱい使って共に走りながらの受け渡しが必要です。技術がほしいと思っている後輩がいて、生き生き働いている先輩を見て、自分もあなりたいと思い、先輩から知識や経験をむしり取り、それを自分の知恵として成長していくのであれば技術は伝わりません。「技術の伝承」「技術の温存」などもてる側の押し付けでは間違いなく伝わりません。技術を伝えたい人が、その技術をほしい人に相互に確認しあう過程が必要です。前年度の課題実習で先輩たちが残してくれた報告書を見る場合、疑問点があれば遠慮なく聞きにいき、先輩たちも快く議論に加わってほしいと思います。

あとハウツウになりますが、実際にグループを運営して仕事に取り組むときには、グループメンバーお互いの仕事状況をメンバー全体で把握するため「報連相」の具体的まとめ手段が必要となります。このまとめ手段はオープンスペースにおかれ、一目でわかる一覧が最もよいと思います。日程管理パソコンデータなどのデータベースでは見たいところを探す操作が必要なので、全体を把握しにくく使いにくいものとなります。

それではこれから世に出ていき活躍しようとして
いる学生のみなさん、表題の「おもしろい」と感じ
たときいい仕事ができる、を成功体験し「おもしろ
くなければ仕事ではない」と言い切れるようになっ
てください。世の中で頑張っているみなさんとお会
いできることを楽しみにしています。

<参考文献>

- 畑村洋太郎：『技術の創造と設計』，岩波書店，2006.
羽生善治：『決断力』，角川書店，2005.
常盤文克：『コトづくりの力』，日経BP社，2006.
ジェイ・エリオット：
中山 宥（訳），『ジョブズ・ウエイ』，ソフトバンク，2011.

のせ こういち

略歴

1969年 神戸大学工学部 計測工学科 修士課程修了

1969～2006年 新明和工業株式会社

“ものづくりの基本である製造部門体験，問題解析体験，他社技術者との交流
体験，営業体験を通して「想いをカタチニ」を旗印に新型イオンプレーティ
ング法の応用開発”

2004年～ 中国職業能力開発大学校 外部講師

2006年～ 株式会社真空プラズマ設立

“省エネ，短タクト，高信頼性プロセスの開発”