

人材育成は現場から 会議室を出て、現場に行こう

[講師] 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 委員長・教授
慶應義塾大学ビジネス・スクール 校長 河野 宏和



慶應義塾大学大学院経営管理研究科 委員長・教授
慶應義塾大学ビジネス・スクール校長

河野 宏和(こうの ひろかず)

1980年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業、82年同大学大学院工学研究科修士課程修了、87年博士課程単位取得退学、91年工学博士(慶應義塾大学)。87年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手、91年助教授、98年教授となる。2009年10月より、慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長、慶應義塾大学ビジネス・スクール校長を務める。公益社団法人日本経営工学会会長、TPM優秀賞審査委員、IEレビュー編集委員長。近著に『現場が人を育てる』(共著: 日刊工業新聞社刊)がある。

若手が育つてこない——。多くの企業が抱える悩みを、
解決する力ギは会議室ではなく、現場にある。
「現場」を軽視しがちな近年の風潮を問い直す。

まずはリーダーの 意識を変えることから

指先を滑らせてミクロンの狂いを
探り当てる、ものづくりの高度な技
能。あるいは、暗黙知として現場が
持っていた生産管理や工程設計のノウ
ハウ。ものづくり企業の財産ともいえ
るこうした「技術・技能」が、急速に
失われつつある。

いわゆる団塊の世代が定年を迎え、

現場に行くことで 養われるリーダーシップ



河野教授は、生産工学の第一人者。
数多くの生産現場を訪ね歩き、現場
の力を強化するための施策を、企業
と共に考えてきた。そこで得た知見
を生かし、慶應義塾大学ビジネス・ス
クールの校長として、次世代のリー
ダー育成に力を注いでいる。

コスト削減ではなく、技術伝承を
重視するために、今からできることは
ないのだろうか。

「大事なのは、まずリーダーが現場
に足を運ぶことです」と河野教授は
強調する。

「会議室で議論をしても改善策は
浮かびません。何度でも現場に足を
運び、社員と同じ目線に立って、問題
点がないか見て回ります。リーダー
にとって現場を歩くことは、実は怖い
ことでもあります。現場を詳しく知っ
ている社員から、どんな質問や要望が
出るかわからないし、それらにその場
で答えられなければ、リーダーとして
の資質が問われてしまうでしょう。し
かし、現場の状況に普段から気を配
り、問題解決のための知識を積み重
ね、その上で何か不都合はないかと尋
ねて回る。そして、どのような要
望にも、明確な方向性を示すことが
大切です。そうした行動を繰り返す
ことにより、リーダー自身がさらに知
識を深め、また現場の困りごとを吸
い上げるといった循環が生まれます。



こうしたリーダーのいる現場は活性
化し、その結果として信頼され尊敬
されるリーダーが育ちます。技術伝承
の土壌も育ちやすくなるでしょう」

「リーダーが現場に行くことには、
もう一つの意味があります。現場には
必ずムダがあり、ムダを省いていく改
善活動が極めて大切です。改善を追求
することは、どんな技術・技能が品質
の向上に影響しているかを知ること
に結びつき、その知見が技術・技能の伝
承に生かされるのです」

では、現場のミドルマネージャーク
ラスや中間管理職には、何ができる
だろうか。

「基本的にはリーダーと同じです。
若手が何を考え、何を悩んでいるかを
知ろうと意識し、行動することです。
上から目線で指導するのではなく、悩
みがかを一緒に考えていく姿
勢が、現場のマネージャーに期待され
ている大切な役目でしょう」

安全マニュアルや、基礎知識を座学
で教えることも大切だが、若手が悩ん
でいることを汲み取るマインド、同じ目
線で対話する人間性こそが、リーダー
シップの本質だと強調する。そのマイ
ンドを感じ取ったとき、社員は、この
人についていこうという意を強くする。

挑戦と失敗の繰り返し 技術伝承の下地をつくる



では、技術という企業最大の財産
を受け継ぐ側である若手スタッフは、

一斉に一線を退くことになったとき、
技術・技能の伝承の遅れ、いわゆる
2007年問題が表面化した。特に、
高度な技術が求められる重電系の加
工場や人材に限られている中堅企
業で、さまざまな技術やノウハウを
もつ団塊世代がそれまでの蓄積を
次世代に伝えずに職場を離れること
になれば、技術の進化、状況の変化へ
の対応力が失われてしまうだろうと
警鐘が鳴らされた。

どういう姿勢で臨むべきだろうか。

「現場で作業している人をサポート
するために、使いやすい道具やツール
の開発に取り組み、挑戦と失敗を繰
り返すことに尽きるでしょう。自分で
挑戦するには論理的に考えを組み立
てなければならず、何度も挑戦してい
くうちに、自分に足りない知識や経
験が見えてきます。その結果、自分で
調べてみよう、あるいは先輩に聞いて
みようというモチベーションが湧いて
きます。それが技術を受け継ぐ素地を
つくるのです」

研修の強化や、手順を文書化する
といった技術伝承の仕組みは、あくま
でも手段である。まずは、若手に技術
を吸収する立場としての意識や準備
が整っていないければ機能しないと、
河野教授は続ける。

「そのために若い人にぜひやってほ
しいことは、ときに情報を遮断して、
沈黙考することです。そもそもこ
の会社が成長したのはなぜなのか。
どういった技術がこの会社を伸ばして
きたのか、その技術がないとどうな
るのか。人に頼らないで自分で考え
抜けば、この技術がないと会社が困
り、顧客にも迷惑がかかり、最終的
には社会にも影響する、といった構
造が見えてきます。広く長い視野で
深く考えれば、この技術を引き継い
でいかなければならない、と実感す
るはず。そうやって初めて、技術
伝承は強制されるものではなく、若
手スタッフ各人の問題となり、伝承

のための仕組みが機能します」

趣味を持って 深く考える



「さらに、どんなことでもいいので
趣味を持ってほしいですね。趣味は、
仕事とは異なる視点から世の中の仕
組みやものづくりの哲学を考える
きっかけを与えてくれます。私は野球
のファンなので、テレビ観戦だけでな
く、ときどき球場へ足を運びます。球
場全体を見てみると、一球ごとに守
備位置を変える選手や、試合の流れ
を大きく左右するわずかな間合い
に気づきます。スコアには、数字では
表せない姿勢や考え方が反映されて
います。気軽に観戦するのもいいで
すが、時には一つのプレーの背後にあ
る理由を考えてみると、野球の奥深
さに触れることができます。こうし
た経験には、試合結果の情報だけで
は得られない要素があるはず。多
くの情報を高速に処理すること
が求められる時代ですが、腰を落ち
着けて本質を見極める姿勢は、それ
以上に大切だと感じます。技術や技
能の伝承も、その方法を考えるより
も、技術が社会で果たす役割を深く
考えることから出発すべきだと考え
ています」

見識と人間性にあふれたリーダー、
魅力ある現場、問題意識を持ち自ら
行動できる社員。あなたの会社には、
欠けているピースはないだろうか。