

## 「無限エンジン」

### 1. TVドラマ「Leaders」に学ぶ

右掲は、3月22日(土)23日(日)の2夜連続で毎日放送で放映された「Leaders」のワンシーン(TBSのホームページよりコピー)です。実話を元にしたドラマだったので、強烈なメッセージ性がある優れたものでした。

トヨタ自動車は、豊田自動織機の生みの親である豊田佐吉翁の長男である喜一郎氏が佐吉翁の「無限エンジン」という夢を引き継いで国産自動車の開発を豊田自動織機の工場内で始めた事に始まり、その後、分社して出来た会社なのです。

このドラマの中心である喜一郎氏は、自動車の黎明期に今日のモーターゼーションを予言して、全て国産技術での開発にこだわって自動車づくりを始めて、1936年(昭和11年)に右掲のトヨタAA型乗用車を完成させたのですが、その後、太平洋戦争に突入し、軍用トラックの生産を行っていたが、敗戦の後、技術の遅れを取り戻そうとして、GMなどの技術を分析しながら小型乗用車の開発を行ったのです。

しかし、昭和25年にトヨタ自動車は経営危機に瀕して喜一郎社長の退任と同時に希望退職を募り1700名を超えるリストラを実施したという苦い経験があるのです。ドラマでは、喜一郎氏は退任後も研究開発を行う姿を描いていましたが、技術者魂の真髄を物語っていました。



### 2. 「改善の4人衆」

右掲は「改善の4人衆」と呼ばれるものです。私は、長年、このことを鵜呑みしていましたが、「Leaders」のドラマでハッキリ理解できました。この4つの役割を「Leaders」から読み取ると「1. トンでもない事を言いだす人」は、社長の豊田喜一郎氏「2. それが出来るとヒラメク人」は、工場長であった大野耐一氏「3. そのヒラメキをトコトン実践する人」は、工場の開発チーム「4. それを横展開する人」は、量産化するチーム、製品・技術を販売するチームと理解できて腑に落ちる状況になったのです。

豊田喜一郎を支えたのは「改善の祖」と呼ばれる工場長であった大野耐一氏だったのです。喜一郎が持ち込んだ材料やアイデアを実際に試作の現場で試行錯誤しながら開発し続けたのです。大きな危険に遭う場面も描かれていましたが、何度も「壁」に跳ね返されながらも地道に試作を繰り返したのです。大野耐一氏の試作でのリーダーシップの功績は大きいものがあったと思います。豊田自動織機からは厄介者のような目で見られながら、そのプレッシャーに負けずに、喜一郎の夢を実現するために開発メンバーとトコトン実践したのです。

大野耐一氏は、「Jit方式」の生みの親とも呼ばれています。昭和25年の労働争議のもとになったのは、見込み生産したトラックや小型乗用車が売れなかったから資金繰りに窮したという事実なのです。この為、大野語録に「在庫はドロボー、仕掛はヤクザ」と言うものがあり、作り過ぎることを戒め、有名な「後工程引き」という実際に売り先の決まっている生産をする方式にして、さらに、部品の調達も「必要な時に必要なだけ」というカンバン方式の調達方式を開発したのです。この徹底の元は労働争議の苦い経験だったと言われています。

#### 「改善の4人衆」

1. トンでもない事を言いだす人
2. それが出来るとヒラメク人
3. そのヒラメキをトコトン実践する人
4. それを横展開する人

### 3. 「成功の方程式」とPDCA

右は、私が「成功の方程式」と名付けているものです。「心」すなわち、「イケル！」というヒラメキが大切であり、それを実践する行動に移し、さらに、それを習慣化することが重要なのです。「イケル！」を習慣化するには前述の「改善の4人衆」という役割分担がポイントになるのです。

『成功の方程式』  
心が変われば、行動が変わる  
行動が変われば、習慣が変わる  
習慣が変われば、人格が変わる  
人格が変われば、天命が変わる

しかし、その「心」は豊田喜一郎が「いつか日本にも、日本人によってつくられた国産乗用車が走り、やがてそれらが世界中のハイウェイを走る時代が来る」という予言者のような壮大な志が背景にあったのです。トヨタの改善関係者は「一生かけても果たせないような大きな夢を描け」と教えてくれましたが、まさに、豊田喜一郎の「大志」そのものを言っているように思います。ちょっとした障害に出会っても、喜一郎氏のように、くじけてはならないのです。そのくじけない心の支えになる一つは大きな夢であり信念なのです。

右掲は、ナポレオン・ヒルという「成功」のための法則を発案した方が教える法則です。大きな夢への成功のシナリオを描き、目標管理的にPDCAのサイクルを回して、根気よく歩み続ける事を教えているのです。ヒルが鉄鋼王と言われたカーネギーの依頼によって世界の成功した方々を調査した上で法則化したものと言われています。洋の東西を問わない普遍の真理なのです。

大きな目標を描く  
↑  
それを実現する「一つ」を決める  
その実現へのステップを描き、  
PDCAのサイクルを回す。

### 4. 無限エンジン

右掲は、トヨタの改善チームの鏑本先生から教わった訓です。何事も「この道一筋」という信念が重要なのですが、「夢」を実現するとなれば「求め続ける」ことが重要なのです。私も含めて多くの凡人にも通用する「訓」であります。私の経験では「3年毎に波が来る」と思っています。まず、「3年」の努力と粘りが重要なのです。1年でも難しいとおっしゃる方も多いと思いますが、辛抱するには「相撲は土俵の真ん中で取れ」とおっしゃる京セラの稲盛さんの言葉のように財政的な安定基盤がある方がやりやすいのです。よく言う「〇〇が好調な内に次の手を打つ」にも通じます。

10年求め続ければ、達成できる  
20年求め続ければ、プロになれる  
30年求め続ければ、神様になれる

ドラマ「Leaders」は、最後に、「豊田佐吉翁の無限エンジンとは、情熱ではないだろうか」と締めていましたが、「情熱」こそ「無限エンジン」と言えます。しかし、人の「情熱」は、ちょっとした壁に跳ね返されて萎えるような柔いものが多いのです。簡単に「情熱を持って」と言いますが、例えば、経営者を含めてリーダーという方は「言う」だけではダメなのです。右掲は、「ボスとリーダー」と「支援の四原則」というイラストですが、喜一郎氏が先頭に立って、大野耐一氏やその仲間たちが国産自動車開発に没頭した姿であり、「やる気」を引き出す原則を実践する必要があるのです。

「やる気」は微妙なものです。ちょっとした事で倍化したり、ゼロになったり、はたまた、マイナスに働いたりと大きく違ってきます。「無限エンジン」＝「やる気」とすれば、それを引き出すコツが重要になります。少なくとも、思いつきで始めて、ちょっとした事でブレるのでは、社員の「やる気」を論じる資格はないと言えます。「大志」そのものが問われるのです。

