

第一章 大野耐一さんの教えに学ぶ

モノは売れた速さで
流れながら
形を変えていく

教え
1

説明しても理解できる人はいなかったの
で、
現地で細かく指導するしかなかった

大野耐一さんが一九八八年のトヨタ自動車本社工場操業五十周年に寄稿した文章の抜粋です。前文から紹介します。

昭和三十八年頃から、かんばんを工場全体に広げた。大きな構想を固定して始めたものでないので、どう発展するのか、我々も判らなかつた。

生産性を上げて

造り過ぎは押さえる

そして少人数でやる

という事は計算できるものではない。
説明しても理解できる人はいないので、現地で細かく指導するしかなかった。

大野さんがトヨタ自工の製造の管理者として、初めて職制表に載るのが昭和十九年です。総組立課長として月の一週間以上は部品集めで、組立ラインが稼働するのは月に二週間足らずの、いわゆる「デカンショ生産」を経験し、昭和二十年に機械工場の主任となり、これを契機に今や世界中で取り組まれているトヨタ生産方式が始まったと言えます。

大野さんは、その後の本社工場での十六年間で、多台持ち、多工程持ち、目で見る管理、一個流し、かんばん方式など数々のトヨタ生産方式の基盤となる要素を着々と築き上げていきましたが、これは一朝一夕にできるものではなく、本人が後に回顧されている通り、自身の権限の範囲で着実に進め、権限が広がるのにあわせて新しいやり方を浸透させていったのです。

昭和三十八年に至り、本社工場長に就任して、いよいよこれまで手つかずの粗形材部門の鑄造部、鍛造部にかんばん方式を導入し、機械部、総組立部までかんばん方式の連鎖で工場全体をつなぐことを決めました。当時の大野さんの「何としてでも成功させる」意気込みをこの文章に感じることができます。

機械工場以上に現場任せ、現場気質の強い粗形材部門の鑄造部、鍛造部が対象であり、自分自身がリーダーシップをとり前面に立つてムダをなくし、付加価値を高め、良品をつくり上げていく活動を進めました。

大野さんが新しいことをつくり上げる時の進め方から考えると、新しいことを成功させる秘訣は、①トップ自ら率先垂範のリーダーシップ、②絶対に妥協を許さず、失敗を恐れず、納得のいくまであきらめずつくり上げていく強い熱意と強靱な意志、③維持ができ、改善できるようになる定着までは時間がかかるため、長期間にわたってフォローする、ということなのです。

そのために、トップ・リーダーの短期的な変更は避けなくてはならない。「トヨタ生産方式」が今日あるのも、大野さんが製造部門で変わらずに、一貫してこの仕事に携わってこられたことが最も大きな要因です。