

トヨタ生産方式 大野耐一先生が

創業者の豊田喜一郎氏から学ばれたこと

一、ジャスト・イン・タイムを実現した

企業は、今まで世界にない事

一、そのためには、現場を実験室と考え、

日夜、現場で工夫する事

一、一人の力ではなく、部下の全てに、

その実験を体得させる事

一、部下を、その実験を通じて、日々

新たな挑戦を続けて興奮に駆り立てる事

一、そして自分自身、たえず現場から

学び、現場の活性化をはかる事

ムダ廃除こそトヨタ生産方式の理念

大野耐一先生・岐阜県高山市の講演より

目標をもつ、そこにムダ発見の礎いしすえがある

今日は、トヨタ生産方式をはじめにかえって話をしましょう。

私は、昭和七年、学校を卒業して社会人になったわけですが、当時の日本は大不況で就職さえままならない時代でした。

やっこの思いで豊田紡織へ就職できたわけですが、その私が、自動車と運命を共にするようになったことは、思いがけないことです。

その当時（昭和一〇年頃）、日本で自動車をつくるということとは、まったく考えられなかったのです。やっと、繊維産業が世界と競争できるレベルで、金ヘン産業（金属産業）は、まったく遅れていたからです。

そんな中で、欧米を見て廻ってきた技術者の話を聞くと、ドイツと日本との生産性は三対一であり、そのドイツはアメリカと比べると、また三分の一の生産性しか上げていないということでした。

それから計算すると、日本とアメリカとの生産性の差は九倍か、と私は自分自身に感じたものでした。

つまりアメリカ人一人の仕事は、日本人が九人もかからなければいけないということが、以後、私の頭から離れませんでした。

やがてアメリカと戦争をするようになって、この問題を現実として考えるようになったのです。なぜアメリカは日本の九倍もの生産性があるのか。

何か、仕事の仕方が違うのではないか？……

この九対一の生産性の差が、戦争まで私が持ちつづけただけで大きな疑問だったのです。

そして、戦後になって、アメリカとの生産性の差が八対一だと聞き、ますます自分の疑問が大きくなっていきました。

なぜなら、少しですが生産性の差が縮まっていたからです。あとでわかったことですが、アメリカの生産性は、昭和一ケタの時代からほとんど向上していなかったのです。

チャップリンが、モダンタイムズの中で表現しているように、合理化による人間性の喪失が社会問題化し、チャップリンが、共産党圏のソ連から表彰されるにおよんで、経営者が労働組合の活動を恐れ、人の生産性向上から設備の生産性へと、経営をシフトしていったのです。

それが、日本との生産性の差が、戦争中にもかかわらず拡大しなかった要因ではないかと思えます。

アメリカの生産性向上が、人の生産性から設備の生産性へと変わっていったわけですが、これが、アメリカ経営学をますますマスプロ、マスマール（大量生産、大量販売方式）へと進ませたものではないかと思うのです。

アメリカに追いつくには

そのアメリカに、自動車で競争を挑まなければならなかったのですが、戦後の貧乏国・日本では、とても、とてもアメリカのような設備投資ができる状態ではなかったのです。

そんな中で、私ども豊田自動車の社長（豊田喜一郎氏）は、三年でアメリカ並みの生産性を上げないと会社はつぶれてしまうんだと必死でした。

それが、私どもにいたいほどわかるんです。

そこで、私は、人の生産性に注意をはらうようになったのです。

よく、現場で部下を集めて、「キミたちは一時間も仕事をしていな

い！」といって、ムダに気づかせようとして、部下とケンカになったのもこのころでした。

ムダを含んだ動きから、知恵を出して働く。これだったら、せめて一時間でもいい、自分の知恵が自分の仕事に生きている。そんな仕事を部下に期待して、私は言ったつもりでした。そして、それが八時間続いた時に、アメリカ並みの生産性が確保できると思ったからでした。しかし、部下の反抗は予想以上でした。

そんな中で、現場で一つひとつ実証していく。そして、部下にわかってもらおうしかなかったのです。

トヨタ生産方式が、人の生産性を考え、人の仕事のムダを考えるところからスタートしたのだということを、ハッキリ理解していただきたい