

宮崎発夢未来～美しい郷土を子どもたちに

みやざき中央新聞

The Miyazaki Central Journal

10月12日(月)

2009年(平成21年)

2338号

発行 (有)宮崎中央新聞社

編集部 〒880-0911 宮崎県宮崎市田吉6207-3

Tel (0985) 53-2600 Fax (0985) 53-5800

毎週月曜日・月4回発行 1ヶ月1,050円(うち消費税50円・送料込み)

郵便振込口座 02060-3-7621

http://miya-chu.jp e-mail:info@miya-chu.jp

2009(平成21年)10月12日(月曜日) 第2338号

改善

働く現場の改善には二通りあって、一つは仕組みの改善、フロア全体のレイアウトから流し方、商品の作り方を技術的に変えていくという改善、これはネクタイを締めた人がやる改善です。

もう一つは、働く人たちが自分たちの生きがいとか、自分たちの成長自分たちのやりがい、そういうものをどんどん発揮して、「現場はいいところなんだ」「自分たちが成長するところなんだ」ということを実感するための改善です。この二つは混同したらいけません。

苦勞して改善しても、改善しただけじゃダメで、その改善したことがみんなから受け入れられること。しかも改善した人が将来的に何らかの形で評価されるということが大事です。

改善の目的は何かと言うと、生産性向上とか、収益性向上とか、コストダウンとか、いろんなことを言いますが、これは目的じゃなく、手段です。

何が目的で、何が手段か、何が原因で、何が結果なのか、このところをしっかりと見極めて欲しい。たとえば少子高齢化だから若年に負担がかかるのか、若年に負担がかかるから少子高齢化になったのか。どっちが原因でどっちが結果ですか。この見極め方にトヨタ生産方式の真髄があるんです。会社の改善の目的というのは、会社が繁栄すること、つまりカタチだけじゃ



【たなか・まさとも】1967年名古屋大学大学院修士課程修了後、トヨタ自動車工業株式会社へ入社。1995年同社物流管理部部長。2000年ものつくり大学開設に伴い社命により製造学科へ転籍。トヨタ生産方式を教えにトヨタから出た教授の第1号となる。2007年6月㈱Jコスト研究所設立。著書『トヨタ式 カイゼンの会計学』など多数。

元トヨタ自動車物流管理部部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものつくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中正知

トヨタ式カイゼンが職場を変える

ロボットの労働が

人間的労働か！

やないんです。ある程度の繁栄をしながらずっと存続し続けること、これが目的です。

だから短期的にいいことじやダメで、長期的に見てほんとにこの方法でやっていいのかということを考えてやっていかなきゃいけないんです。

◇ ◇

トヨタ生産方式に関する本はたくさん出ています。問題はそれの土台にある哲学です。これを書いたものがほとんどないんです。その哲学をまとめてみると、だいたい次の四つに集約できます。

一つは「人間性尊重」、二つ目は「諸行無常」、三つ目が「共存共栄」、四つ目が「現地現物」です。

「人間性尊重」ですが、皆さんは『鉄腕アトム』を見たことあります。あの『鉄腕アトム』が生まれた年というのは2003年の4月7日です。

手塚治虫が50年ぐらい前にマンガを書いたんだけど、そのときに設定したのが2003年4月7日。「飛雄」という少年が交通事故で亡くなって、代わりに天馬博士が作ったロボットがアトムというわけです。

手塚治虫という天才は、「人間は、このまま機械をどんどん発達させていくだろう。その中で

の人間の幸せとはなんなのか。生きるってどういうことなのか」ということをアトムという子どもを通して全人類に問い掛けています。

手塚治虫が描いた未来がもう既にやっけています。今、二足歩行のロボットはあまり使われてませんが、デ

人間は本質的に学ぶことが好きで、好きになればどんどん学んで身に付けて成長していく

ロボットというのは、プログラムされて指示されたことをそのまま指示の通りにやっけていきます。そういうロボットがやる労働を「ロボットの労働」と言います。

一方、自分の目で問題を発見して、自分の頭で考えて、自ら対策を打って、その結果を自ら判断して次のことに結びつける。そういう労働を「人間的労働」と言います。

そういう視点から見るとき、皆さんの会社の従業員は、何人が「人間的労働」をしていて、何人が「ロボットの労働」をしていますか。

逆の見方をすると、経営者であるあなたは、従業員がものすごく考える能力を持ち、見ておかしいと思ったらすぐ手を打ってやっけていく感覚を持っているのに、その能力を使わせないで単純作業だけをやらせてはいませんか。

ジカメのように目だけとか、パソコンのように頭脳だけとか、工場に行けば手だけの産業ロボットが大活躍しています。今や人間の仕事のうち、半分ぐらいはロボット・機械がやっけています。と言ってもいいでしょう。

か？ その能力を使わせないのは経営資源の損失なのです。

◇ ◇

トヨタ生産方式において、「人間性尊重」というのは、その人が持っている力を存分に発揮してもらおうということです。

たとえばイチローのような野球選手は野球をやらせたら死ぬほど一生懸命やっ

て、ものすごい実績を出すわけです。だからイチローに庭掃除やベツドメイキングの仕事を与えるのはもったいないんです。本人が持っている能力と違う仕事をやらせるのは大変な損失なんですね。

ということで、皆さんの会社では従業員の持っている可能性や能力をフルに、頭のとっぺんからつま先まで使い切っていますか？ それを使い切ることが「尊重」なのです。

人間というのはゼロの能力で生まれてきますが、本能的に学ぶことが大好きで、一つのことができるようになると、その次の上のレベルのことを学ばたがるDNAを持っています。

だから、新しいことが好きになって、どんどん身に付けていくんです。そうやって学ばせ成長させる。成長したら存分に能力を発揮してもらって、発揮したことに對して拍手喝采を送る。これが人間を尊重することです。

そう考えたときに、皆さんの職場で従業員を大事にするということは、どうということなのか、今一度考えて欲しいと思います。

(8月28日、鹿屋商工会議所が主催した講演会から)

トヨタの改善に学ぶ

～その2～

元トヨタ自動車物流管理部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものづくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中 正知

人間性尊重というとき、個人の尊重はもちろんですが、同時にチームを尊重します。この両方のバランスがとても大事です。

会社というのは、エリートばかり集まってくると潰れます。いろんな人間が集まるのが大切で、似たような人間ばかり集まると衝突ばかりします。同期もいいんだけど、互いに足の引っ張り合いをしておかしくなるんです。ところが、お年寄りと子どもは一緒にいてもケンカすることはないので、すよね。それでトヨタもあるときから新人は採用するけど、出身大学とか書かせず、意欲やその人なりを見て採用するようになりました。中途採用もどんどん採るようにになりました。

◎ ◎

それから、チームの尊重ですが、これはチームの中の相互作用と

チームで支えることの大切さを教える



どうか、人はお互いの目を気にしながら生きるものなので、互いの目が冷たい氷のようなものじゃなくて、家族と同じような温かい目でお互い励まし合うということが大事です。

80年代、アメリカでトヨタ生産方式を取り入れるとき、アメリカ人にチームワークの大切さを体で覚えさせるためにある儀式をしました。塀のところに

しごに上るんですが、上った後、そのしごを自分の力で後ろに倒させるんです。そうするとそれを仲間が支えるんです。アメリカの世界ではあり得ないことです。

アメリカは、「自分の城は自分で守る」「自分の命は自分で守る」「自分の財産は自分で守る」「だから銃を持つ」という価値観がありますから。

それで「仕事はチームみんなで助け合ってやるんだよ」ということを

分からせるためにやるんですが、はしごに上っていた人が感激してわんわん泣き出すんですね。「俺、1人じゃないんだ」と。

そうやって「みんなが支えるんだから、そんなに1人で踏ん張ることないんだよ。みんな仲間なんだからお互いに助け合おうよね」ということを教えたわけです。

◎ ◎

それから人を責めない。「人を責める」というのは、たとえば私がミスをしたとすると、「これは田中のせいだ」「田中の責任だ」と、ぼろくそに個人を責め、退職させて責任を取らせる会社もあります。「人を責めない」というのは、そのミスをどう見るか、です。「田中君は会社のルールに従って仕事をしたんだから、そのルールに問題があつたのだ」と見るのです。

法律というのはテンポラリーなもので、何か問題が起きたとき、それは法律の問題なのかどうかを見定めて、必要なら法律を変えるべきなのです。

会社のルールなら、どう変えたらいいかをみんなで話し合っただけで決めることが必要なのです。

で、「それについてはその仕事をしていた田中君が一番詳しいから、田中君が一番発言力が強いよ」と、こうなるわけです。この前提があれば、どんな問題が起きても小集団活動でも問題解決ができます。

(鹿屋商工会議所が主催した講演会から/前号1面の続編です)

トヨタの改善に学ぶ

～その3～

元トヨタ自動車物流管理部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものつくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中 正知

その次に、「人を抜くときは一番優秀な人から抜きなさい」ということです。チームの中で悪い人から抜いちゃうと、烙印を押されたのと同じですから腐っちゃってダメです。「卒業」というカタチで、いい人から抜くようにすれば、その人は次の段階に行けます。そうすればみんなやる気になって頑張るでしょう。

一番困るのは「あいつは優秀だからここにずっと置いておこう」とすることです。これが一番悪いやり方です。できる人ほど、どんどん出してあげる。

たとえば10人のチームの中で一番できる人を抜いてしまうと、残った9人が困るかと言うと、そんなことは決してありません。

チームの中で一番できる人がいなくなったら、次にできる人が「やっとなの天下が来た」と喜ぶんです。だから、抜かれた人も伸

チームの中の優秀な奴から抜いていけ！



びるし、残った人も伸びるし、会社も風通しがよくなります。

その次、部下にはどんな仕事を与えて下さい。仕事を与えるということは、「自分で考えないといけないよ」ということを意味しています。

人間というのは、物事を考えて考えて考え抜いて決断してやって、その結果をフォローしてあげる。これがひと回り回って初めて育つんです。

「言われた通りにやりました。後は知りません」という働き方では何回やったら何十回やったら人は育ちません。

だから、考えなきゃできない仕事を与えて下さい。そのときに必ずストレッツ目標で、「背伸びをしてやっ」と届くという仕事を与えて下さい。それを昔の人は「這えば立て、立てば歩めの親心」と言いました。

それから、「仕事は個人ではなくてグループに与えよ」です。上司が1人

を呼んで、「何々しろ」と言ったら反論できませんよね。仕事をしてもらうときは、3人くらいの団体交渉がいいです。3人くらいでチーム組んで、それで3つの仕事をやっていく。

その際、「これはA君が主体で、これはB君が主体で、これはC君が主体で」と、一人ひとりを主体にしながら、いつも3人で相談しながらやらせる。そうすると、それぞれ技能やノウハウを持っていますし、差がありますよね。それが3人の中でベテランからややベテランに、ややベテランから新人に伝承されるんです。

人に仕事を与えるときにはちよつと難しい仕事を与えないといけません。小学生に幼稚園児でもできる仕事をやらせようとすると、小学生は「フン！」と言ってやりません。

だから「君にはこれちよつと無理かもしれないけどやってみる？」と言うと、「やる」と言います。

人間には、難しいことに挑戦しようとするDNAがあるんです。子どもがそうでしょう。大人の真似をしたがって困るでしょう。料理もしたい、あれもしたい、これもやりたいとか。お父さんがやっていたら、「僕もやる」と言ってくるうちが花です。中学生くらいになると「俺、やらないもんね」と言いますから。

(鹿屋商工会議所が主催した講演会から)

トヨタの改善に学ぶ

～その4～

元トヨタ自動車物流管理部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものづくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中 正知

そのトヨタ生産方式の二つ目の哲学が「諸行無常」です。これがまたものすごく大事な話です。言い出すときがないので一つだけ例を説明します。

皆さん、自分の名前を書いて下さい。右利きの人は左手で書いて下さい。その後右手で書いて下さい。速さはどのくらい違いましたか。右手のほうが5倍から10倍くらい速く書けたと思います。しかも見た目も美しい。左手で書いた字はごちゃごちゃです。

だけど右手も左手もあなたの手です。何が違うか。使った回数です。どういふことかというところ、左手は新人のときの書き方で、右手がベテランになった今の書き方です。

つまり、時間と共に左手が右手になっていくんですね。これが「諸行無常」です。一刻も「腕」は止まっています。使えば使うほど進化

出来そうで出来ない、 出来なそうで出来る目標を

していきます。



皆さんの会社で、たとえば一つの製品を1日1000個作るのに10人でやっているとします。そうすると1人頭10個作っているという計算になります。そのときに今の「左手・右手」の考え方を当てはめると「10人」という数をいつ決めたのか、です。多くの場合、昔決めた原単位があつて、それを何年もずっと変えずに使い続けていたりします。だからその10人がベテランになった今は暇でしょうがないんです。半日過ぎるとやることになつてしまふみたいな。

逆に言うと、努力する必要性を与えていないわけです。与える目標は「出来そうで出来ない、出来なさそうで出来る」というストレッチ目標がいいです。

スポーツ選手がそうですよね。なぜ日夜練習を頑張れるかと言うと、自分の目標があるからです。その目標が「出来そうで出来ない、出来なさ

そうで出来る」というところに設定してあるから必死になるわけです。仕事も一生懸命やるから楽しいんです。早く終わつて余つた時間をダラダラつぶしているようでは、仕事は面白くも何ともないでしょ。

ある目標を持って、例えば1時間当たり60個作ろうという目標を持って、できなかったら「コンチクショー。もうちょっと何とかならないか」と目標に対して達成出来るか出来ないかのところで闘っているから、たとえ単純な仕事でも一生懸命出来るわけです。

そういう状態を与えなきゃいけないんです。働く人の技術は時々刻々と上がっていくことを考慮して、仕事を与えなきゃいけないんです。

だから、トヨタ方式では「標準時間」というものはありません。あるのは人それぞれの時間です。その「人それぞれの時間」も時々刻々変わっていきます。仕事の中で自分との闘いをしながら自分を伸ばしていく。1人伸びたらそのグループの皆さんで評価する。

プロ野球チームも一人ひとりの年俸を見ると全然違います。それでもチーム全体で能力を発揮するから見ていて面白いんです。

そういうふうにして、すべてのものは時々刻々変わっていくことを前提に人事管理をしていくといいのです。

(鹿屋商工会議所が主催した講演会から)

トヨタの改善に学ぶ

～その5～

元トヨタ自動車物流管理部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものづくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中 正知

三つ目の哲学は「共存共栄」です。これは当たり前のごとくなんですが、企業は世の中と共存しなきゃいけません。そのためにはまずお客様第一です。それから取引様、あるいは地域社会が第二。第三が従業員、第四に株主です。こういう順番でトヨタは考えています。そして、それぞれに対して満足を与えるために努力しています。

企業というのは、常にコンペイター（競争相手）と闘っているわけですね。お客様に対してはコンペイターよりも安い値段で供給しているか。仕入れ先からはコンペイターと同じか、またはやや高く仕入れているか。従業員に対してはコンペイターと同じかそれ以上の給料を与えているか。株主に対してはコンペイターよりもやや多く配当する。そのためには何をどうすれば

なぜ？を繰り返すと問題が見えてくる



いいか、それが経営者が第一に考えることです。

その答えは、よその会社よりお金を速く回すこと（ジャスト・イン・タイム）です。それは自分たちにとってはつらいけど、他人には迷惑を掛けません。だから自分を責め、自分を一生懸命鍛えて、いい「選手」になって、よそに勝っていく。これが共存共栄の鉄則です。

◎ ◎

四つ目は「現地現物」です。これはものすごく大事な話がいっぱいあるんですが、言い出すときりがないので、一言で言うと「神は細部に宿る」ということです。

働く現場というのは常に不安なものなんです。でも、誰もそのことに気づきません。管理者がたまに現場に行くと、たとえばボルトが一本落ちていたりする。そうすると、テレビの刑事ドラマみたいに追求します。

「作業中に落ちたら直ちに拾え」というルールはあったのか？
「落ちたら拾う」というルールを部下はなぜ守らないのか？

「その職場の上司と部下の人間関係に何かある」とか「上司が言うだけで部下は何もやっていない」、そういうことが出ています。

「なぜ？」を何度も繰り返すと、だんだん問題点が見えてきて、打つ手が分かってくるわけです。やっぱり、現場に行ってみないと問題点が見えません。

◎ ◎

もう一つ大事なことは、管理者が現場へ行って何を見るのか、ということです。

時々、私はコンサルタントとして課長とか工場長と一緒に現場を回るんですけど、彼らは「毎日現場を回っています」と言うんですが、私が「これは何ですか？」と聞いても答えられないことがあります。つまり、そういう人は現場を回っているだけで、肝心なものを何も見ていない。

管理者が現場に行つて見るものは、医者が患者を診るのと同じで、表面だけでなく、職場内の「患部」です。

従業員は何を考えて仕事をしているのか。その仕事に無理はないのか。顔色は大丈夫か。そういうものを見ながら現場を歩くんです。指示通りにやっていないときはピシッと叱ります。ちゃんとやっている人を労うためには、やっていない人を叱るしかなかった。どう叱るか決めてから現場に行つて下さい。

（鹿屋商工会議所が主催した講演会から）

トヨタの改善に学ぶ

～その6～

元トヨタ自動車物流管理部長
㈱Jコスト研究所代表取締役
ものづくり大学名誉教授
東京大学大学院経済学研究科特任研究員

田中 正知

会社の会議のときに、情報やデータをみんなで共有すると思うんですけど、そこから出てくる結論については、それぞれが自分の考えを持つべきだと思います。つまり、経営者も従業員もみんな一人ひとり、自分の頭で考えて欲しいということです。

この前、国政選挙がありましたけど、各政党がいろいろなマニフェストに書いていましたよね。たとえば民主党がマニフェストに書いてることをそのままやるかという、そんなことはないわけです。あれは、党の誰かが書いたもので、民主党の議員全員がその内容と同じことを考えているわけではないはずですよ。

どの政治家も、今はとりあえずこっちの政党の考え方でやっていくけど、でも次はこっちに乗り換えていこうとか、誰もが自分のプリンシプル(主義・信条)を持つ

自分の頭で考えることなしに繁栄はない



ているはずですよ。

そして、「今はこれをよくしよう」「次はこれをよくしよう」と、そうやりながら、社会全体がよくなっていくわけです。一人ひとりが自分の考えを持ってやっていく。だから自由競争社会は繁栄するんです。

みんなが同じ考えですつと同じことをやっていたら「自分」がなくなるじゃないですか。

◎ ◎

私たちはDNAというものを持っていて、それはみんな違います。人間というのはそういうものなのです。同じように、企業の中でも考え方から、ものの見方、全部違うんですね。

それぞれが自分の考えを持つということは、「私はあなたの考えと違っていていい」ということです。そして、きちんと「私はそのことについてこう考えています」と発信してもいいのです。

そうやってみんなが自分の考えを出し合い、意見をぶつけ合いながら切磋琢磨していく。そういう企業は

繁栄するし、そこで働く個人も成長します。もし、個々人が自分の頭で考えなくなると、誰かの後ろにくっついて行くようになってしまったら企業はつぶれますよ。

国もそうです。国民が考えなくなると、政治家にくっついていくだけになったら国はつぶれます。ちょうど戦前の日本がそうでした。今と同じように不況になって、二大政党にしようと思っただけ、政治家があまりにもだらしなかつたので、見ちゃいけないと言つて、軍部が国を引っ張っていきました。

軍国主義になると、かつてのイタリアやドイツ、それから隣の共産国がそうです。国民一人ひとりに考えさせないんです。それで「みんなでいいことをやろう」と言つて敵をつくり、「あいつさえなくせばみんな幸せになれる」と信じて戦争していったわけですね。みんなが同じことを考えてはダメだということです。

職場改善の合い言葉は「変えよう」「チェンジ」です。常にこの精神がないと、繁栄はありません。チェンジもできない国は世界中から笑われます。チェンジできない企業は滅びます。

自分たちで自分たちを変えられないことほど、みじめなことはないのです。まずご自身の意識を変え、次に自分の職場を変え、そして社会を変えていきましょう。

(鹿屋商工会議所が主催した講演会から／終わり)