

おめでとう『トヨタ生産方式』出版

セミナー受講者が
祝賀パーティー

祝詞にこたえる大野耐一氏



永井中産連会長より記念品贈呈



なごやかに祝いの談笑



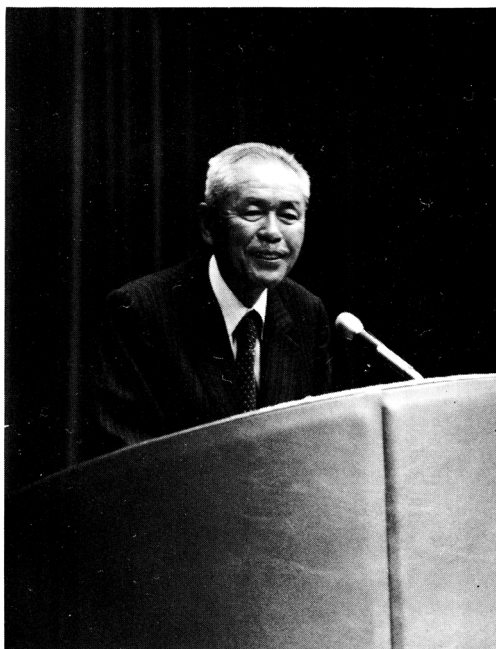
中産連主催のトヨタ生産方式研究会・第2回トップマネジメント・セミナー（昨年10月17～18日）で、大野耐一氏の書『トヨタ生産方式』の発刊をお祝いするパーティーをひらきました。これは当日のスナップです。
大野さんは終始ニコニコ、200余名の祝福にこたえておいででした。

●トヨタ生産方式特別講演から

発想の転換と意識革命をもたらすトヨタ生産方式が低成長時代を生き抜く企業の体質改善の切札として、関連の中小企業にも正しく理解され普及発展することを目的として、トヨタ自工のご指導と関係会社のご協力を得て中部産業連盟に「トヨタ生産方式研究会」が発足して満4ヵ年が経過した。本研究会はこの目的に沿って長期の研究プロジェクトを推進するとともに、普及事業の開発にも努力している。

昨年11月中旬の3日間、名古屋サンプラザの大ホールでトヨタ生産方式「改善の進め方」講座が開催され、満員の盛況であった。全国各地から泊り込みの参加者が多く、地元企業の協力会の団体参加も多かったが、熱気に満ちた真剣な質問で会場は終始盛り上がり、講師との間の意思疎通も十分に行われた。3日間にわたる膨大な発表内容を集めることは別の機会にゆずり、最終日にいただいた大野耐一氏の特別講演の要旨を本誌新年号に飾り、その記念と致したい。(文責記者)

日々新たなるトヨタ方式



- トヨタ自動車工業(株)相談役
豊田紡織(株)取締役会長
豊田合成(株)取締役会長
日本経営工学会会長

大野耐一氏

結果になって出てくるものであって、毎日こつこつと少しずつ改善なり何なりしていくことが日々新たなるということになると思います。

《講演要旨》

皆さん、3日間にわたって非常に長い時間、各講師から話を聞かれて相当くたびれておられるかと思えますし、今までの話と重複したり、違ったことを言うかもしれませんが、まあ一番最後のレクリエーションくらいの気持で気楽に聞いて頂きましょう。

日々新たなるトヨタ方式とありますが、この「日々新たなる」ということは、言いかえると新しいという字はシンと読みますし、進むという字もシンと読むんで、まあ日進月歩という意味で「日々新しい」という風に解釈してもらいたい。何か革命的な、あるいは革新的ないい方法といったものはなかなか見つかるものではなく、やはり小さな改善、進歩、そういったものの積み重ねが、ある期間たつと大きな

1.改善の原点(その目的は何か)

ただ日々新たなるとか日進月歩、毎日少しずつでも進む、改善していくということは、ひょっとすると、改善なら改善ということに一生懸命になってしまうということになるので、一番気をつけねばならないことは、いちど原点に帰ることが大事ではないだろうか。毎日のようにあっちこちを改善していく。そのうちに目的が変わってきてしまって本当の目的がどこかへ行ってしまい、目的のための改善、つまり手段が目的になってしまうと、これは大変なことになるのではないかと。確かに改善はどんどん進んでいくけれど、一番大もとの目的、物を作っている企業なら、良い物を安く作るということが本当の目的でなければならないのに、例えば段取替えが1時間かかっていたのが10分でやれるようにな

った、9分でやれるようになった、さらに8分でやれるようになったということになると、段取替えを早くやるのが目的になってしまう。何のために10分とか9分、8分にするのかが忘れられてしまうと、せっかく色々な改善をしたのに結果的には余り原価が安くならんじゃないか。10分かかってやっていたのが8分になっても、原価にプラスにならんようでは、この改善は改善のための改善になってしまう。いわゆる目的と手段が入れ代わってしまうということになるのではないだろうか。

先頃、ある会社のプレス工場を見せてもらいましたが、自家製のロボットでやっているのを見てくれたということでした。確かにロボットで鉄板をプレスの中に入れてる。これが第1工程で何も変形しておらん鉄板が一定の大きさに切られて、それをロボットでプレス型の中へ投入するわけ。しかし、そんな大げさなことをやらんでも、すでにその会社の他の工場や他のプレスでは、簡単な方法で1枚ずつ投入している。それをわざわざロボットでやるというのは一体どういうことになるかという、今どきのはやりでロボットでも使わんと具合が悪いというので一生懸命ロボットを開発した。円運動を直線運動に直すこのところで非常に苦労したというのですが、ここで板が沢山積んであるのを1枚ずつ吸盤で持ち上げては、それをコロコンの上に転がして型の中に入れてもどってくる。これをロボットでやるというのは、ロボットを使うこと、あるいは簡易で安いロボットを作ったということ自体が目的になってしまっている。同じ1枚ずつ入れるのだったら、できるだけ安い方法、単純な方法の方がかえって故障も起きないし、ひいてはそれだけ原価が安くなるはずなのに、何か投入するという自体に、無人で投入するんだ、道具で投入するんだということにこだわってしまっている。そしてこれがうまく操作していけるようになりましてと得意になってしまう。

その時にも言ったのですが、せっかくこれだけのものを作ったら、第2工程、第3工程に使うのならまだいい。というのは第2工程はいろいろ複雑になっているので手で入れている。ロボットだったらこれをうまくつかんで次の型に入れていけば、また2工程から3工程に行く時も、そういうロボットでやっていけば、全ラインが無人化になるのではないだろうか。だから、せっかくこれだけのものを考えるのだったら、平らなシートを1枚ずつ入れるなんてものは今までのやり方で十分で、2工程、3工程、4工程のいま人がやっているところにロボットをうまく使えば、無人ラインになるのではないかと考えたわけです。

とかく目的がロボットになって、うまくやることのできたというのを改善だという風に、改善すること自体が目的になってしまう。原価を安くするための手段であるのに、自動でやれることが目的になっ

てしまわないようにせんといかんのではないか。日々新たなるとか、日進月歩でいろんな改善の積み重ねをやっている間に、ややもすると目的と手段を取りちがえてしまうことがあるので、そういうことのないように、ときどき原点にたち帰って、何のためにやるんだという目的をしっかりとつかむことが、だんだん大事な時期になってくるのではないだろうか。

2.いかに原価を安くするか

各講師の方からいろいろ話を聞かれていると思いますが、トヨタ方式というのは結局、いかに原価を安くするかということが一番の目的である。誰だってロボットを使ってやれば人手は少なくて済む。しかし、それで本当に原価が安くなっていくのだろうか。

アメリカの生産方式、アメリカを主流とする欧米の生産方式というものは、たくさん作ることによって原価を安くしようとするわけです。その結果が今もお話ししたように、プレスなんでものは型が非常に高いので、回転をどんどん上げて沢山やらないと1枚当たりのプレス代が高くつく。そこで何万個とやれば1枚当たりが非常に安くなる。型代に何億とかけて500枚や1,000枚そこら打っていたんではとても高いものにつくので、どうしても量産せんことには安くないというわけ。これがアメリカをはじめとする先進国のものの考え方です。

ところが日本では、そんなに同じものを沢山つくることよりも、多種類でいろいろな量の生産をやっつかねばならんという風に考えられていたので、多種少量生産でも何とか安くつくる方法はないだろうかということが、トヨタ生産方式のいちばん最初の考え方であった。

しかし、いろいろな新鋭設備というと、戦後10年くらいの頃では、どうしても欧米から機械を買わねばできなかった。そこで欧米の機械を買うと、沢山つくらんと安くないという機械が欧米では開発されているので、プレスにしてもトランスファーマシンにしても、その他いろいろな設備も、このアメリカ式の物の考え方、つまり沢山つくることによって原価を安くしていこうというものばかりである。そういう機械を買って日本でそのまま使ったのでは日本でも沢山つくらないとかえって原価があがってしまう。

沢山つくりさえすれば単能工でも十分ペイする。例えばプレスに1人専門についていても、沢山つくることによって型代の償却が安くなる。そこで、どうせ1人ついておるのなら1,000枚打つよりも1,500枚打った方が安くなるんだとか、1万個打つよりも5万個打った方が安くなるんだと、いわゆる欧米のペースにはまってやってしまうと、日本でそれだけ

同じものを沢山つくって、果してそれをみな買ってもらえるかということ、なかなかそういうわけにはいかないのです。

3. 多品種少量生産の原価低減

トヨタ自動車も昭和30年ごろまでは、また30年から40年ごろにかけても、結局いろんな種類のものを出さねばならなかった。トラックもつくらなければならぬ。大きいものも小さいものも…。乗用車も、大きいものから小さいのまでつくらねばならぬ。トヨタ自動車では、小さい乗用車は非常によく売れた。カローラといった種類のもは月に何万とつくれるのですが、今でもセンチュリーみたいな車になると月に100台未満であるというように、非常に数の少ないものもつくっていかんと、そういうお客さんに満足してもらえない。というようなことで、どうしても多種類のもの、数も多いもの、少ないものと非常にバラエティがある。それも、できただけ必ずお客さんが買ってくれるという保証はない。それがだんだん規模が大きくなって、今では外国からも、そう日本の車を持ってきてもらっては困ると言われるようになってきている。

そんなわけで、日本独自のやり方で、多種少量でもそんなに高くないような方法を考えていかなければならない。そのためには、1つの工程に1人ずつ人間がついていたのでは、数をやらんと安くならぬので、やはり多工程持ちということやってきた。またロットサイズが大きいと、どうしても仕掛りが増える。すると、例えば設計変更などがちょっとあっても、非常に困るということになったりする。どうしてもロットで仕事をしなければならぬ職種は、どうしたらロットを小さくすることができるであろうか。小さくできれば多少の「設変」なり何なりがあっても、被害は少なく済むのではないか。というようなことからプレスなども、段取替え時間を短くすることによってロットサイズをどんどん小さくしていこう。そうすれば仕掛り在庫も沢山持たなくて済む。それで段取替え時間のシングル化という言葉が出てきたり、いろんなことになるわけで、多工程持ちも何のためにやるのかということも原点に戻って、これで本当に安くできておるのかということも考えてもらわんといかんのではないだろうか。

4. 流れ作業と「流し作業」

流れ作業あるいは流れ生産といいますが、またロット生産とか、まあそういったことは既に皆さんも相当ご承知であると思うし、今回の講師からもいろいろお話があったと思いますが、この「流れ作業」と「流し作業」という2つのことばがあります。

私は流れ作業あるいは流れ生産というのは、品物

が流れていく間にどんどん工程が進んでいくのをいうのであって、これをコンベアを使ってやれば「コンベア作業」といって、非常に能率の良い生産方法になってくる。古い話ですが、ただコンベアを使えばコンベア作業だと誤解する人が前には随分多かった。コンベアをただ運ぶ設備として使うだけで、私どものいう「流し作業」をコンベアを使ってやっても全然意味がない。この地点から他の地点までコンベアの上に乗せて運ぶだけのことである。動いている間に何の加工もされていないのだから。次の工程の人はそれをコンベアからおろして、仕事をやってはまたコンベアに乗せて次の工程に送る。これは流し作業であって流れ生産ではないと分けて考えているわけです。

これは台数が少ないとどうしてもコンベアのスピードを遅くしなければならない。遅くする代わりに作業者は沢山の工程を持ってもらわんといかんということで、コンベア作業でも単能工では駄目で、多能工が必要になってくるんだという風に変わっていくべきではないだろうか。

5. 離れ小島をつくるな

最近、あっちこっちの工場を見せてもらっていますが、非常にいろいろ改善が行われ自動化も進んでいくというなかで、われわれが昔から「離れ小島をつくるな」と言っているのですが、いわゆる離れ小島的な職場が非常に多くなってきている。

昔は多勢おりましたが、今は3人でやっている。さらに2人でやれるようになった。というようなことで、極端なところへ行くと1人でやっている。しかも相当生産量も上がっている。この1人でやっているところは、いくらどんな改善をしたところで仕様がなくなってしまう。最後の1人を抜くほどの無人化をやるには相当な金が要る。10人いるところで、1人減らして9人でやるということだったらやりやすいけど、同じ1人省くんでも、1人のところで1人省くというのは大変なことになる。その中間のところ、2人のところを1人省こうと思うと50%の生産性を上げる必要がある。そうなるともたいろいろ設備を入れなければならない。

増えるときばかりを考えると非常に簡単なんですが、いま2人でやっている。ところが生産が1割減りました。1.8人という人間はないので、結局2人入ってしまう。2人で1時間当たり1,000個つくっていたのが900でいいんだといっても、なんとも仕様がなくなっているのではないか。どんな改善をしたって2人のところを1人にするわけにはいかないのだから。たまたま注文が半分になったら1人でやれる。また、3人のところで生産が3分の2まで減れば2人でできるということになるのですが、1割や2割落ちてもやっぱり3人おらんとできんのではないか。ある

いは、いろいろな改善をして3人のところが2人でやれるようになったとしても、こんどは2人でやれるところがまた1割減ったらやはり2人要するというわけで、減産で量が減ったとき生産性を上げることが非常にむずかしい。

しかしこれを何とかしてでもやらんと、おいていかれるといいますか、生き残れんことになってしまうので、これからの生産性の上げ方、あるいは改善の仕方が非常にむずかしくなりますが、機械設備によってはレイアウトを変えることによって、ここはいま2人でやっています、ここは3人でやっています、ここは1人でやっていますという仕事場に設備が移動できるようにして、6人でこれだけの品物をつくるということになれば、こんどは6人を5人にすることは比較的うまくやれるのではないか。せっかく多能工に育成した作業員が、品物がどう変わろうが6人のところを5人でやるにはどうしたらよいかということなら割合に改善し易いのではないか。

まあ1割減っても6人だったら5人でやろう。2割減っても5人でやっていたっていいんではないかというように、量が減った時でも、また人が減ってもやっていけるということをやる必要が、これからはどんどん起きてくる。レイアウトを変えにくい職種は非常にむずかしいことになるかと思いますが、普通の機械だったらレイアウトをしょっちゅう変えて、いつも最少限5~6人以上のグループにして仕事をやるというものの考え方が、これから非常に大事になってくるのではないだろうか。

6. チームワーク

最初に言った原点に帰るといふ意味からすれば、私はチームワークを大事にしろということ、昭和20年代から30年代のはじめにかけてやかましく言ってきました。

日本人はどちらかというと個人プレーが得意であって、スポーツでいえば団体競技が割合に苦手な国民性である。例えば日本の国技といわれる剣道とか相撲などは、みな1対1でやる。特に昔の戦争では命のやりとりでさえ、1人に多勢は卑怯なりとかいって1人づつで勝負をつける。日本の古来からのスポーツというのは、大体1対1が主体になっているようです。

その後、外国から野球が入ってきたり、サッカーが入ってきたり、バレーボールが入ってきたりということで、団体で勝負をするということになると、個人の力の和ではなくて、やはりそこに「チームワーク」というものが非常に大事になってくるんじゃないか。個人競技にはいろいろと得意な人であっても、連係動作というのですか、いわゆるチームワークが非常に必要な仕事では、同じ人数であっても相当結果的に大きな差ができてくるのではないだろうか。

か。

終戦直後でもあったし、トヨタ自動車の再建中には、ボートの話でよくそれを言ったものです。ボートでも、1人で漕ぐボート、これは1対1の競技になりますが、1つのボートに4人乗って漕ぐとか、8人乗りで漕ぐという時に、オレは力があるから、前のヤツはちょっと力がないので、前の分をオレがカバーしてやろうなんて1人が力んでやるということかえって舟は真っすぐに進まず蛇行してしまう。極端なことをいうと、ひとつところをぐるぐる回ってしまうおそれもある。一生懸命やればやるほど、チームの成績は非常に悪くなっていくという場合があります。やはり4人なり8人が同じ深さに水を取り、同じスピードで漕ぐ。これで左右のバランスがとれば、舟は真っすぐに走るのでもレースにも勝てるのであって、個々の力をテンデンバラバラに出しあったら、かえって混乱してしまって、オールとオールがぶつかったり、舟が傾(かた)いだり、さっき言ったように蛇行してみたりで、結局、力を入れた割りには競技に勝てない。野球なんかでも、守備の場合に、ファーストはこの線のこちら側、セカンドはこの線とこの線の間、ショートはこれだけを守るんだと言って筋を引いてやったりすれば、野球の面白味というものはいふんなくなってくるのではないか。

といった具合で、自分は一生懸命やるとるんだというだけで、チームにどれだけ貢献するかということを考えずにやると、かえってチーム全体として力が弱くなっていく。特にいまのようにだんだん少人数になってくると、ある1人がやみくもに一生懸命やってみたって、かえって全体としての成績が落ちるといふことが非常に多い。この点、スポーツの中でも特にボートというものを念頭において、皆さんがたがそれぞれ自分の部下なり何なりを細かく見ていくと、みんな一生懸命やるとるのになぜ会社は儲からんのだろうなんてことが、だんだんにわかってくるのではないのでしょうか。

もちろん、弱い人をどうやって強くし体力を上げていくとか、いろいろなことは別の問題として、これは教育訓練をやっていくわけですが、そういう訓練も何もせずにあれは強いから、これは弱いからダメだなんていってると、チームもよくなりません。5人、10人と集まれば、どうしたって個人差というものがある。これをどうやってうまく、チームワークでもって5人なら5人の最高の能力をあげるようにするかということが大事なのではないだろうか。

7. 日々新たなものを開発する

このトヨタ生産方式も、それぞれの会社でいろいろな名前をつけてやられているので、内容を見せてもらおうと大体、トヨタ方式と似たようなことばが使

われている。われわれのトヨタ自動車の競争相手でも、何々方式とか、平準化とか、多能工とか、段取替えを短くするとか、そういったことばが中に出てくるところをみると、みな今は同じようなレベルにきているところが多いのではないか。そういうことになる、それぞれの会社が今後生き残るためには現状に満足していると追い越されてしまうかもしれない。やはり、それぞれの特長というものを作らないといかんのではないか。皆さんがたもトヨタ方式をマスターしていただくことは大事だけれども、マスターしてからの日々新たなもの、日進月歩、何か変わったものをどんどん開発していくということが大事なんではないでしょうか。

トヨタ自動車自身も、今のレベルで満足していたら、こんどはよそに追い越されていく。最近、外国でもかんばん、かんばんなどと言ってやっているところがあります。かんばんなどというのは日本でない、よその国ではちょっと出来ないのではないかと考えていたのだけれども、よそでもやはり、さっき言った欧米でさえ、かんばんというものをだいぶ勉強しているらしい。

〈かんばんの由来〉

もともとこのかんばんという名称をつけたのは、こんな簡単なことをどうして外国人は気がつかなかったのだろうか、それで外国にわからないような、ちょっとイメージもわかんような名前をつけておかないと危いなという配慮もあったのです。

昭和30年代、あるいは40年に入るまでは、まだ日本も欧米に追随して伸びてきたものですから、外国の何とか方式などという割合にとびつきたがる傾向があった。外国のは英語の頭文字を使って何々方式なんてことをやる。それでこっちも何かそういうことで英語に直して、その頭文字を3つ4つとって“何々方式”ということになると、外国人にはすぐ感ずかれてしまう。なるべくイメージのわからないような名前をつけてやろうということで、このかんばんということになったわけです。

そうしたら日本人にすらイメージがわかんので、かんばんというのは、そういうわけのわからんことになってしまったようなんです。とくにトヨタ自動車の中ですらかんばんと言ったってイメージがわかんので、だいぶん勘違いしたり、いろんなことをしたわけで、敵をあざむくにはまず味方からということからすれば、かんばんという名称は成功したナと思っただけですが、それだけにこちらとしても社内でもいろいろ怒らなければならんことも多くなって、骨が折れるナということでした。

非常に単純なものの考え方でやってきたんだということなんですが、その後だんだんわかってきたのは、多能工というのは特にアメリカでは、ほとんど不可能だろうということになった。それはひとつの会社に沢山の労働組合が入っており、その中には溶

トヨタ生産方式研究セミナー会場



接なら溶接の組合が入っているとか、あるいは機械加工の組合が入っていたり、組立の組合が入っているというわけで、結局、この多能工というようなことは、アメリカの自動車会社では絶対にやれない。

例えば機械工が加工の工程の間に、ちょっと溶接をしなければならぬような仕事があった場合、これを機械工が送りをかけておいてちょっと溶接をすれば簡単に済むことを、機械工が溶接なんかやったら溶接の組合が文句をいう。また、ちょっと機械加工があって溶接が大部分のところへ、溶接のやれる人間にそのちょっとの機械加工もやれなんて言ったら、こんどは機械の組合が文句をいうといった具合で、アメリカでは自動車関係なんか、特にトヨタ方式なんてものは絶対やれんだろうと思うのです。しかし、これをやらんことにはかんばんなんてものも意味がなくなってくる。かんばん方式とトヨタ生産方式とはあざなえる縄のごとくからまって伸びてゆくもので、これが平行して伸びていったら非常に弱いものになってしまう。

8. 中国での話から

ところが実際はかんばんだけをやっても、相当な効果が絶対出てくるものです。私は去る6月に中国に来いというんで行ったんですが、ちょうど4年くらい前にわれわれが中国の自動車会社を見た時に、百聞は一見にしかずということがあるのだから一度日本の自動車会社を見に来なさい、いくらここで話をしてもこれはなかなかわからないと言ったのです。翌年、20～30人の中国の人が半年ほど来日して当社にも来ましたが、そのときにかんばんというものを覚えて、それをやったので非常に在庫が減ったからお礼に招待してやるということで呼ばれたわけです。

あの共産国で、金繰りがらくなかったなんてお礼を言われたのですが、実際に共産国でそんなことがあるかどうかわかりませんが、トヨタ方式とかそんなこととは関係なしに、かんばんを在庫を抑えるために、在庫を減らすために使うと、それだけの効果は出てくるということです。しかし、ただ在庫が減った、金繰りがらくなかったというだけで済んだのでは、これは非常に効果が少ないのではないだろうか。

日本でもときどき、他の会社の人から、かんぱんを導入してから在庫が3分の1になりました、ありがとうございますとお礼を言われるのですが、3分の1自体が多いのか少ないのかもわからんのに、ただ、今までが多すぎた、それが3分の1になったからいいんだで満足されていたのでは、その効果はあまりないのではないだろうかというふう思うわけです。

トヨタ生産方式の中で私どもがよくいう「ジャスト・イン・タイム」からくる問題なんですが、結局売れるものを売れるだけ作れば在庫ができるはずがない。ただそれを、出来ちゃった在庫にいろいろな理由をつけているのではないだろうか。これだけは持っていないと危いとかと。6月に中国へ行ったときもそれを言ったんですが、現場へ行くとものすごく仕掛品が多い。なぜ多いんだときくと、日本でも同じ返事がくるのですが、ウチの機械はこわれると直すのに1週間かかる。だから1週間分持っていないと、こわれたときに困るからとか言うわけです。

ところが現場で見ると、いちばん壊れない機械の後ろに沢山できています。反対に壊れたらいちばん困るだろうと思われる精密機械の後ろにはないので、これがこわれたら1週間かかるかもわからん、だから、これで加工の済んだものが1週間分積んであるのなら話はわかるけれども、1工程の旋盤でセンターをмонで皮をむく簡単な工程、これは時間的にも非常に短いので沢山できて1週間分作ってある。これが壊れたって1時間で2時間で直るんじゃないか。これが壊れたら困るという機械の後ろにはない。これがこわれたらどうするんだ。1工程の済んでいるのがどれだけあったって、この機械が壊れたら品物は後工程に流れないではないかと言ったのですが、ただ下を向くだけです。質疑とか何とかいって会議式に話をすると、まことに弁舌さわやかで言いわけが非常にうまい。言いわけの内容は日本でも聞きなれているので、そんなことはどうでもいいと言うのですが、要するに出来ちゃったから在庫になってしまうのではないか。

9. 売れるだけということ

売れるものを売れるだけ—この売れるものというのは、工程の中でも後工程はお客さんであるのだから、1工程は2工程が使うだけ作っておればいいのに、なかなかそれができない。これは中国の話だとしておきますが、日本でもそういう会社が非常に多いのではないだろうか。

やはりみな計算まちがいをする。例えば30秒で加工できるものは、30秒で加工してしまうことが一生懸命やったことであり、生産性があがったような気がする。さきほどのボートと一緒に、力の強いやつが沢山やればいじゃないかというので、オレが2



セミナー終了後の懇親パーティでの大野氏(中央)

人分漕いでやるとか、俺は3人力だから3人分漕いでやるなんていう人がいて、本当に3人分やってくると、その舟は絶対に真っすぐには行かん。実際現場へ行くと2人力、3人力という人がえらく力んで在庫を作ってくれる。できちゃったのを何と言って言いわけをするかということ、機械の故障があるとかんとか、運送がどうなるとかんとか言う。現場に行ってこれがこわれたらどうするんだと言うと下向いとれば1日すむわなんてことになってしまうのではないだろうか。

売れるものを売れるだけということ、完成品だけの話のように聞かれたら話がちがうわけで、われわれは売れるものを、売れるだけ、売れる時に作ることを考えなければいかん。しかも、それを一番安い方法で作る方法はないだろうか、ということが目的なんです。

ところが会議の席上で中国の人は、国民性として日本のように多能工はできません、どうしても多能工というのは中国人に合わないのと言って、旋盤1台に人1人つけておいたり、ミーリング1台に1人ついている、といったようなことをやっている。それでますます各工程間に物すごい仕掛品ができてしまう。また例えば、機械加工と組付けとの間に大きな山ができています。

というわけで何がかんぱんだと思ったのですが、向うの「かんぱんのおかげ」というのは、鍛造とか鋳物といったところが、無茶苦茶持っていかれたりちょっとも持っていかれなかったりということがなくなっただけで、粗形材部門で多少在庫が減ったらしいのです。これもたまたま機械がこわれてできなかったのか、もし機械がこわれなかったらもっとできちゃったのか、これはちょっとわからないのですがまあ1日や2日見たくらいでは、どうでもごまかせるからわからんのです。

鍛造なり鋳物の工場へ行ってみると、機械がかなり止まっているのですが、これが本当に止めたものなのか、故障で止まっているのか、そのおかげで在庫が減っただけなのかといったことは、1週間か10

日ついて見ていないと、口では何とでもごまかせるのでわからないわけです。

昭和49年の第1次石油ショックが来るまでの拡大経済でいくら作ってもどんどん売れていった時代には、今月売れなくても来月は売れるだろうということになるのですが、今日のように生産が増えないとなると、作り過ぎた分は在庫にするより仕様がないうことになり、またその在庫管理のためにコンピュータがあるとか、自動倉庫にしてボタンを押すとちゃんと入りますとかという風に、だんだんおかしいな方向に進んでゆくと、せつかく現場で安く作った品物を、売れるまでにどんどん高くしているのではないだろうかということもありますので、作り過ぎるとことは会社に悪いことをしているんだということをお願いしたいわけです。

今月は非常に少ないんだけど、来月は絶対沢山売れるんだというものを、今月から先行生産していく。いわゆる「平準化生産」で、今月は少ないから遊んでいるんだ、来月は売れるとわかっているけど、今月作ると作りすぎだと怒られるのではないかと遊んでいてもいかないので、これは平準化でもって、できるだけ生産現場には波を少なくしていくということは非常に大事なことであります。この先行生産で作らせるんならよいのですが、これを「できちゃった」というのととかく混同し易いので、この点気をつけてやってもらう必要があるのではないのでしょうか。

与えられた時間がちょっと過ぎたようですので、この辺で終わりたいと思います。ご静聴どうもありがとうございました。