

トヨタ語の“力” 部下を変える一言・現場を動かす一言

～世界NO1企業の「人づくり・仕組みづくり」トヨタ式はトヨタ語に学べ～

桑原晃弥著 大和出版

1956年広島県生まれ、経済・経営ジャーナリスト、慶應義塾大学卒、トヨタ式の普及で世界的に知られたカルマン(株)の顧問となってトヨタ式の実践現場や大野耐一直系のトヨタマン達を幅広く取材トヨタ式の書籍やテキスト等の制作を数多く主導、一方でスティーブ・ジョブズ等の成功した個人の研究もライフワークとし「人を真ん中に置いた仕事」をテーマにビジネス・スキルから成功哲学迄鋭い発信を続けている。

(はじめに)

トヨタ式は「物を作る前に人を作れ」「人間の知恵は無限」と考え、欧米の企業には「人材をカネで買う」「マニュアル通りに働かせる」傾向とはその正反対の道を行くものだから本物の競争力が付きそれもほぼ永遠に続くサイクルが増す。又、トヨタ式は人づくりの仕組みですからあらゆる業界・業種に応用できます。トヨタ語を知ることはトヨタの威力を自分の力にすることです。

{ 第I章 部下が「自分で動いて成果を出す」 }

01～リーダーの仕事は部下が頑張らなくてもいいようにする事。

上司の仕事は皆が困っていないか無駄をしていないかを見て改善する事大切なのはどれだけ工程が進むか、どれだけそれが楽にやれるかだ。

02～部下と「知恵比べ」をしているか。

部下と一緒に考え部下と知恵を競い尚且つ部下が困った時にアドバイスができる、そんなリーダーの下で部下は素晴らしいアイデアを出すようになる。

03～部下を泣かせてもいい。だが何かあったら全面的に支援せよ。

仕事のスタートの時点で「自分が責任を取る」と何かあったら全面的に支援宣言することで部下を信じる熱意が伝わり奮起を促す。

04～君の仕事の目的はなんだ。

君がやった仕事を渡す相手はその価値を認め喜んでくれるか、相手が喜べば君も嬉しいからだろう。

05～解答を教えるな、答えは自分で見つけさせる。

原因ではなく真因を突き止める手段は幾つもある一つだけで満足するな。

06～仕事は権力・権限ではできない理解と納得によって進める。 P 1

呑み込みの悪い相手が納得するまで説明する辛抱が不可欠。

07～過去の数字で人の力を計算しない。

将来の伸びしろを加えて計算する「人の可能性」「改善すればどうなるか」と云った大切な要素を考慮・加算する事がリーダーの大切な視点「能力は無限に拡大される」

08～「聞くな」聴け・訊け。

みるには「見る」「観る」の二つがあると云った本田宗一郎さんは～単に問題はないですかと聞くと 2～3 の問題しか出てこないが「倉庫の整理整頓は」と具体例を上げるとそれぞれ 20～30 の問題が出てくると。

09～「想い」を「見える化」する。

言葉でダメなら図表やイラスト・模型・手を変え、品を変え、それで駄目なら率先して取り組み。

10～「見える化」すれば知恵が出てくる。

年初の年間目標をパソコンに入れたままではなく紙にプリントして張り出すと無駄なようでもお互いに目標の進捗状況を聞いたり声掛けしたり知恵が出てくる。

11～自分を超越る部下を育てよ。

仕事の感覚や勘・センスや暗黙知は研修やマニュアルでは完全には伝わらない、日々の仕事を通じて伝承しかない。

12～部下の知恵は無限である。

トヨタ式は「人の知恵の上に自動化とジャスト・イン・タイムの二本柱」で立っている。ジャスト・イン・タイムは必要なものを必要な時に必要なだけの元、そして自動化は異常があれば止める意味、そして何より大切なのが「人間の知恵の上に立つ」ことで、日々改善、日々実践を続ける事。

{ 第2章「もう一步先」にサッと踏み出せる }

01～アイデアがあつたらまず物を作ってみろ。

多くの成功者や有能な経営者が仕事の鉄則としていることは「とにかくやってみる事」排他意識の強い工場に「すぐやるチーム」を立ち上げ当直課長が工場を巡回し問題点を日誌に書き管理職が判断すぐやるチームが即日実行。

02～「何をやるか」と云う課題のない報告は認めない。

セミナーや講習への参加報告は「何をどう生かすか考え実践した事を 2～3 ヶ月後に報告する」要は実行の結果が必要。

03～部下に「わかったか」と聞くな「わかったことは実行することだ」

結果の出せない理由のほとんどは理解不足ではなく

- 「実行不足」問題を見つけ改善を続けていくこと。
- 04～100回聞くよりは一度見ろ・100回見るより一度行え。
人に教える力は体験してこそ組織全体に普及させる力が付く。
- 05～まずは60点でいいともかく進めよう。
「100点を狙い撃ち60点でいい、とにかく進めよう」
と云うのがトヨタ式で問題が起きても途中で改善されればいいと考える。
- 06～改革は一気にやらず一部分から始める。
モデル方式、モデルラインでは現場の知恵が集まり100点に近づく。
- 07～今日やるべきことは今日片付ける。
先延ばしして問題が自然と解決する事はない、むしろ悪化する「やり仕舞」の徹底。
- 08～「昨日は」「明日は」と考えるな！今日に最善を尽くすんだ。
日々改善、日々実践、現状維持は後退と同じ。
- 09～朝令昼改でもいい、間違いに気づいたらすぐに改めろ。
「これは間違いだな」と気付いたらすぐに改める必要がある。
- 10～指摘するだけの診断士ではなく現場を改善できる治療士になれ。
下請け工場に行って一緒になって改善する。

{ 第3章 失敗して前向きになれる }

- 01～やる気のある者に挫折感を与えてはいかん。
厳しいことを言っても、どこかで救いの手を差し伸べる、失敗は必ず次につながる。
- 02～成功体験から逃れてみろ。
トヨタが変わったと思っても世間から変わったと思われなければしょうがない。
- 03～失敗のレポートを書いておけ。
その失敗は勉強！十分な準備を経て挑戦した結果は許されるのがトヨタ式
- 04～責任追及より原因追及を優先する。
米国で失敗してボスに呼び出されるとしばしばクビを意味するがトヨタではミスの原因は？再発防止の対策は・・・間違いようと思っても間違いなほどの改善をする。
- 05～悪い情報ほど早く持ってこい。
第二次世界大戦後に検証を行うと日本軍の組織が不利な情報は伝わらず有利な情報ばかり上層部に伝わるよう変質していた。
- 06～「止まる」ではなく「止める」
災害でラインが「止まる」前にラインを止めるべきだ

と判断して積極的に「止める」

07～出口ではなく入り口を管理せよ。

日々大変なゴミが出ている会社での真因は過剰包装が原因だった。

08～当たり前のことを習慣として抜かりなくやる。

一つの大事故の後ろには29の小事故、その背景には300の異常が存在するというハインリッヒの法則、小さな間違いや異常の内にきちんと対策を講じれば大問題は防げる。

09～改善が改悪になったら元に戻すのではなく更に改善せよ。

頼れるのは自分だけだ、危機をバネにしろ。

危機はチャンスなり、オイルショック時での経験は難局を自分の力で乗り切る絶好のチャンス、最後まで頑張ることで人間の値打ちが決まる。

{ 第4章 頭が「アイデア工場」に変わっていく }

01～出来ない言い訳をする頭でどうすればできるか考えろ。

部下のできない言い訳を「できる」に変えることこそリーダー

02～プラスアルファの知恵をつけなさい。

わしの言う通りやる奴はバカでやらん奴はもっとバカもっとうまくやる奴が利口。

03～カタログエンジニアになるな。

最新の機械やAI(人工知能)等もリーダーは「必ず自分の知恵をつけるように」部下を指導。

04～2階級上の立場で見直す。

部分最適ではなく全体最適を意識、個々の能率と全体の能率、又2階級上の立場で考える全体を見るセンス。

05～ゼロを一つ取って考えろ。

改善は知恵とお金の総和、時には常識破壊の発想で部下ブレイクスルー。

06～単位を変えて発想する。

所要時間10日を3日に変えたトヨタマンに次は時間単位での短縮をと。

2～3時間が常識だった段取りを変え3分に短縮した極限の事例も。

07～白紙になって物を見ろ。

ユーザーを狂喜させる製品には「気づき」がある、便利さや価値にお客は群がる、上司は部下の「気づく力」を育てる責務がある。

08～見つかるまで探せ。「なぜ」を5回繰り返せ。

見つかるまで探し箱の裏に付いていた真因が分かる迄1ヶ月、数日はざら。

09～お金の換算する癖をつける。

床に落ちている部品を集めてお金の換算、お金だと拾うが・・・ P 4

- 1 0 ~原価知識ではなく原価意識を持て。
まとめて作る、まとめて買うと安いのは原価知識で机上の計算、在庫は負担限られた量を作り利益を如何に出すかが原価意識。
- 1 1 ~平均値で語るな、異常値にヒントがある。
イトーヨーカ堂創業者のヒント、単品の売れ行きに沿う在庫管理に切り替
- 1 2 ~常識に「なぜ」を云え。
大量生産は当然→多品種少量生産を目指す→後工程が前工程に必要なものを、必要な時に、必要なだけ取りに行く。
- 1 3 ~折角不満を感じたのだ、それを満足に変えてみろ。
「つらい・しんどい」と感じたら「どうすれば楽になれるか」を考えよう
- 1 4 ~あと5分だけ余計に考える。
「いいね」と思ってもギリギリまで考える最後の一笔が最高に繋がる。
- 1 5 ~異論がなければ異論を作れ。
一つの目的に対して手段や方法はいくつもある、比較検討してベストの案を選ぶ。

{ 第5章 「伝え方」「学び方」に革命が起きる }

- 0 1 ~1人で悩むな100人で悩め。
チームは運命共同体一人の百歩より100人が一歩ずつ、肩の荷は分かちあうと軽くなる。
- 0 2 ~現場に根差すアイデアが一番強い。
自分は100点と思っても現場では50点、現場に根差すと、本気で実行しようとする。
- 0 3 ~タテ・ヨコ・ナナメの人間関係を築け。
年齢・学歴・部署等無関係な社内グループを沢山作り、濃厚な人間関係を築く。
- 0 4 ~ヨコテンしたのか。
「自分のところさえよければ」と云う排他性・秘密主義・部分最適を防ぐ他部署の優れた改善に更に知恵をつけてもっといい改善をするのが理想。
- 0 5 ~どれだけ心を合わせるかで差がついていく。
環境の改善・整備で笑顔が生まれる、生産現場では品物をリレーのバトンと思って渡すと心が通う。
- 0 6 ~もっとできることはないか。
「前工程は神様・後工程はお客様」後工程の人に困っている事・要望等を一緒に話し合う。
- 0 7 ~仲の良い喧嘩をしろ。

良いと思ったら遠慮なく指摘、皆が意見を闘わせる、時には喧嘩も、最良の道を決めたら心を合わせ・力を合わせて邁進する。

08～間違っただ規則は変えなければならない。

おかしい、困っている、やりにくい規則は変える。

09～ルールは自分で作りなさい。

マニュアルは現場での改定は認めず標準作業は現場の知恵で変えていく、改善する。

10～A3一枚にまとめる。

資料や紙量を死量にするな。

11～人を抜く（異動）時は一番できる人を抜け。

社員を厄介払いするのではなく優秀な順番に出す、と残った人が伸びる。

12～自分の城は自分で守れ。

自分達の職場は自分達で守る覚悟が会社を変える。

{ 第6章 改善が自然に「仕組み化」される }

01～無駄を見つける目を養え。

7つの無駄=①作り過ぎ ②手持ち ③運搬 ④加工そのもの ⑤在庫
⑥動作 ⑦不良品を作る 無駄を排除するには見つける目を養う、見つけた無駄の排除を考える繰り返し。

02～何が、何処に、幾つあるか 誰にでも分かるように。

必要なものが、必要な時に、直ぐ出せる状態を整える。

03～時間のムダは働く人の命を浪費する事。

動作を楽なものに、やり易いものに改善すれば時間は自然と短縮できる

04～目的は何か。

改善の目的はお客様、そして企業の為、自分の為。 病院の環境改善とカルテを「かんばん」代わりにして待ち時間を半分以下に実現。

05～自分にしかできないと威張ってはいけない。

威張っている人は一番ダメな人自分の仕事が不要になる程の改善をする
難しいことをやさしくする。

06～改善には順番がある。

作業改善→設備改善→工程改善、ロボットを入れるにも事前に改善策を出してメーカーに伝える、入れても直ぐに改善を続ける。

07～増産体制を整えるとき減産体制への移行も準備しておく。

一生に一度か二度しか起こらない命とりの時代を乗り越える為に日頃から長い時間をかけて準備する。

08～青写真を描くだけで満足するな。

ムダが無くなったと錯覚する踊り場に満足せず改善が風土になる迄やり続ける。

09～改善を徹底すると改革に行きつく。

改善を積み重ねベルトコンベアー廃棄して消費電力 70 分の一を達成も。

10～資料は家に持ち帰れるが現場は家に持って帰れない。

現場こそが・・・自分を鍛えるべきことは現場にある。

11～現場を見たか。

改善を進めるデータは数字や言葉になりにくい微妙な動作・位置関係・感覚的な色・音・味・匂い・手ざわり・場の空気・何気ない雑感が実は大変なヒント。

12～目的と手段を混同するな。

「見える化」が「見せる化」になってはいけない。

「見える化」の目的はグラフの作成ではなく改善。

13～創意・工夫は根気である。

一般的な5W1Hはいつ・どこで・誰が・何を・何故・どのように。

トヨタ式はなぜを5回とどうすれば改善できるか改善はヒラメキではなく根気さえあれば誰にでもできるので、問題に気づく人、解決策を考える人、アイデアを形にする人とそれぞれの人の得意を生かす。

{ 第7章 高い理想と手堅い商売が一つになる }

01～いい車を作ろうよ。

リーマンショックの一大危機で再建のためにトヨタ新社長は原点復帰を強調、売り上げや利益は結果。アップルの創業者ジョブズは早くからトヨタ式を採用、追放されていた間は利益重視で会社は激変し倒産寸前ジョブズが復帰して「世界を変える製品づくり」に意識を変えて再建。

02～志ある限り苦勞は報いられる。

水漏れ検査のシャワーレスは「100%大丈夫」と云える根本的な対策で2千を超える根本的な対策と2千を超える要素作業の改善で不可能と云われたことを実現。

03～出来るように改善しろ、ムリをやらせるのはただの労働強化だ。

「人にやさしい」が理想で「人にやさしい」と「するのが易しい」の二つがある。

04～愚直に、地道に、徹底的に。

モノづくりの基本5S～整理・整頓・掃除・清潔・躰、中でも「整理・整頓」は最低条件。

05～「仕事に行く」を「知恵を出し行く」に。

ネジを締める作業をゆっくり動くラインに合わせて歩き乍ら行う・・・
が現場ではラクと云う画期的なアイデア。

06～勝つなら鼻の差ではなく相手を周回遅れにする。

世界で最も安く良質な部品を2割コストダウンの結果を称賛した上で、
直ぐに追いつかれるから更なる改善をと。

07～相手から「安く買う」のではなくて相手が「安く売れる」よう力を貸す
価格を下げろは利益の収奪、協力会社と知恵を絞り改善を重ねる。

08～難しい事、厄介なことほど、社内でやれ。

大気汚染防止の車の排気ガス規制強化で自動車メーカーの対応は二つに
分かれ米国ビッグ3は規制の先延ばしを求め続けトヨタ等日本のメーカ
ーは積極的に技術開発、その時もトヨタは自力思想を一貫。

09～世界に目を向ければいいものはいくらでもある。

「絶えざるベンチマーキング＝優れた企業と比較し自社の足りないもの
を知り、ベストの改善・改革を実現。

(完)