

# スキルアップ通信 VOL.128

「ムダは犯罪にも等しい」トヨタ生産方式の父・大野耐一が許さなかった  
“無意味な仕事7つ”

トヨタ自動車の「トヨタ生産方式」は、「カイゼン」という言葉で世界中に知られている。その狙いは、工場で常態化していた「7つのムダ」をなくすことだった。

## 見られることを嫌がる日本人、気にしない米国人

トヨタ生産方式を導入する際、現場が最も抵抗したのは標準作業の設定だった。「監視されているみたいで嫌だ」「標準作業の設定に意味はない」と言われたのである。

標準作業を設定するには担当が作業者の後ろに立つ。そして、作業にかかわる動作をストップウォッチで計測し、記録する。現場の人間にとっては熟練、非熟練を問わず、それがいちばんやりにくかったという。

ただし「やりにくい」と答えたのは日本の工場で働いている人間だけだった。

ためしにケンタッキーの工場で数人に聞いてみたところ、「ストップウォッチの計測？そんなことはノープロブレムだ」と全員が答えたのである。人に見られていたからと言って作業が滞ることはないと言い切った。

「どうして、そんなことを聞くのか？」そう言ったチームメンバーもいた。

日本人は見られることを嫌がるけど、アメリカ人作業者は「仕事の一环だから当たり前」という反応だった。

もっと言えば、日本人は第三者が見ていると、ついつい、いいカッコしようと思って張り切ってしまふのである。張り切ってやるのが嫌だから計測をされたくないというのが本音だろう。

一方、アメリカ人作業者は「オレは給料分だけ働く」とはっきり決めている。誰が見ていようが、ストップウォッチで計測されようが、切り売りした時間だから、文句を言うことに意味はないと割り切っている。誰かが見ていたからと言って、いつもより頑張る仕事をする事もない。

## “現状維持”を良しとする社会風土と闘っていた

「アメリカの自動車工場を見学した時、ワーカーは平気でタバコを吸っていた。だが、日本人は上司が来ると、急にタバコを消して働いているふりを始める」

つまり、日本人は自意識過剰ともいえる。働いているところを見られると落ち着かなくなる。監視されて自分の作業にムダな部分があると指摘されると、むきになって否定する。指摘されたことをカイゼンして、作業の手順が楽になったとしても、それでも、なんとなく面白くないと感じるのが日本人の一般なのである。

トヨタ生産方式の導入で現場が抵抗したのは他人からみられること、自分の仕事のムダな部分があらわになること、そして、現在やっている作業を変えることへの恐れからだった。いつまでも現状維持で働いていたい…、それが本音だった。

筆者たち一派が闘っていたのはトヨタの社内ではなく、現状維持をよしとする日本社会の風土だった。だから、導入には時間がかかったし、また、一方的に押しつけるだけでは定着しなかったのである。現場の人間を大切に、毎日、しつこくくらいに足を運ばなければカイゼンは進まなかった。

それでもトヨタ生産方式は少しずつ浸透していった。

## 「7つのムダ」とは

全工場を導入されてからもカイゼンは続いた。現場はつねに変化していたから、その都度、新たなムダを見つけてはカイゼンしなくてはならなかったのである。つまり、現場から生まれたトヨタ生産方式は永遠に完成することはない。現場における前提条件が変われば運用を見直さなくてはならないから、生産方式が完成したり固定されることはない。

では、現場を歩いていて見つけるムダとはどういったものなのだろうか。

## スキルアップ通信 VOL.128

7つのムダ

- 1 つくりすぎのムダ
- 2 手待ちのムダ
- 3 運搬のムダ
- 4 加工そのもののムダ
- 5 在庫のムダ
- 6 動作のムダ
- 7 不良をつくるムダ

### つくりすぎは「犯罪にも等しい」

もっとも排除しようとしたのは「つくりすぎのムダ」である。

「どうして、つくりすぎがムダになるんだ。足りないよりは、多い方がいいじゃないか」

それが一般的な判断だろう。だが、足りないことはよくないが、必要以上にモノを作ることは犯罪にも等しい。

### 在庫が生まれ、管理する場所や人件費も生まれ…

つくりすぎのムダは在庫というムダを生み、在庫がたまと管理する場所や人間を確保しなくてはならなくなる。つくりすぎのムダはさまざまに波及するから諸悪の根源なのだ。

次に手待ちのムダとは何か。手待ちとは作業をしたいけれど、部品が届かず、ラインでやることがない状態をいう。ラインに必要以上の人間がいると起こるムダだ。解決するにはラインの人員を減らすしかない。

ただし、「人を減らす」という指示は現場の反発を受けた。現場にしてみれば、せっかく仲良く働いていたチームの中から仲間が抜けていくわけだ。～次号へ続く～

ノンフィクション作家：野地秩嘉氏解説 プレジデントオンラインより引用

### 「発酵食品」

最近美肌、免疫アップなどで注目されている「腸活」「菌活」。

コロナ禍の影響でより健康志向の方が増えてきており、発酵食品が注目されています。

「発酵食品」とは、微生物の働きによって原料を分解（発酵）することでできた食品です。この発酵により栄養素の吸収率UP・栄養素の増加・保存性UP・美味しくなるなどの効果や、菌で腸内環境が整うため、免疫力UP・アンチエイジング・デトックス効果などの多くのメリットが期待されます。

皆さんは発酵食品といえば何を思い浮かべますか？

・チーズ、納豆、味噌、ヨーグルト、酢、醤油、ぬか漬、鰯節、甘酒、キムチ、…代表的なものだけでも30種類以上あります。

最近はスーパーで良く甘酒を見かけます。種類がとても多くどれを買っていいのか迷ってしまいますね。

甘酒は飲む点滴などと言われます。それは点滴とほぼ同じ栄養素を含むからです。精神安定の効能もあり、身体だけでなく、心にも良い影響を与えてくれます。

米麹を発酵させた甘酒は砂糖不使用・ノンアルコールでお勧めです。

甘酒を温めて飲む時には人肌くらいの温度にしてください。甘酒には多くの酵素が含まれていますので、温度が高くなりすぎると酵素が死んでしまい、折角の甘酒パワーが十分に発揮されません。また朝に飲むと1日のエネルギーになります。そんな身体にいい事づくしの甘酒ですが、栄養価が高い分、高カロリーで太ってしまいますので注意が必要です。

#### スーパーで売られて甘酒の売上ランキング

1位 プラス糀 糀甘酒 (マルコメ)

2位 森永甘酒

3位 メロディアン酒粕甘酒

4位 大関甘酒

5位 森永のやさしい米麹甘酒



ご自身やご家族のお好みに合わせてお気に入りの甘酒を探してみてください。