

《資 料》

現場管理者が語るトヨタの現場管理

- 現場管理者の口述記録

清 水 耕 一

本資料は、筆者がたまたま知りあうことが出来たトヨタ自動車の元現場管理者に対するヒアリング記録である。2人はともに1950年争議時、トヨタ労組の青年部の活動家であったが、争議終了後は、製造現場において、とくに大野イズムを体現したとも言われる上郷工場（エンジン工場）において現場管理者として働いている。本稿では、この2名を仮にHH氏とSS氏としておく。HH氏は課長にまで昇進し、またSS氏は組長止まりであったが、二人とも1980年代の後半に退職している。私がこうした人々にインタビューを行なった理由は、経営トップとは違った、現場で活動していた普通の現場管理者がどのように現場管理を考え、また実践していたのかということに、関心を持ったからである。実際、トヨタ生産方式の旗振り役は大野耐一氏や、その部下の鈴木喜久男氏であったことは周知の事実であるが、大野氏の考えを実践に移し、生産システムを具体的に発展させてきたのは、ほかならぬ製造部門の現場管理者達であった。そして私見では、二人は共に大野イズムを実践した現場管理者達の平均的な姿＝「普通の現場管理者」を代表している、と言っていいように思われる。

トヨタ生産システムの形成に関するヒアリング記録には、トヨタ自動車の人事部長であった山本恵明氏に対するインタビュー（田中博秀「日本的慣行を築いた人達－山本恵明氏にきく－1, 2, 3」『日本労働協会雑誌』, 1982年7月号, 8月号, 9月号）、大野耐一、田中通和、鈴木喜久男、楠兼敬、根本正夫および豊田英二の諸氏に対するインタビュー（下川浩一・藤本隆宏編著『トヨタシステムの原点－キーパーソンが語る起源と進化』文真堂, 2001年）がある。また、佐竹弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』（東洋経済新報社, 1998年）は鈴木喜久男氏等に対するインタビューをもとに書かれたものである。本資料は、基本的には下川・藤本編著『トヨタシステムの原点』が意図した、口述記録という形式による伝承活動に属す。とはいえ、下川・藤本編著『トヨタシステムの原点』がトップマネジメントに対するインタビュー記録であるのに対して、本資料は、通常は注目されることのない（元）現場管理者に対するインタビュー記録だという点に特色がある。

なお、こうした口述記録については一定の注意が必要である。下川・藤本編著『トヨタシステムの原点』も述べているように、当事者が語ったことが即「客観的事実」であるとは断定できないことである。実際、インタビューは能率管理と改善活動に多くの時間を割いているが、2人の口述は素人の筆者でも分かるように大雑把に説明したものであり、説明としては厳密さを欠いている。また、トヨタ自動車の能率管理方法は1990年代に大きく変わったために（清水耕一「トヨタ自動車における労働

の人間化（Ⅰ）、（Ⅱ）」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻第1号、第2号、1995年）、彼らの説明している現場管理が1990年以降もそのままの姿で維持されているとは言い難い、ということにも留意すべきである（1980年代までのトヨタ自動車の能率管理と生産手当、および基準時間切り下げルールについては野村正實『トヨタイズム－日本的生産システムの成熟と変容』ミネルヴァ書房、1993年を、また90年代前半のそれらについては石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式－自動車企業の事例』中央経済社、1997年を参照されたい）。さらに、両氏とも退職後5年以上経ってからのインタビューであって、当然のことながら両氏は記憶に基づいて語っていることから口述記録の内容について厳密さや詳細を問うことは無理である、という制約をも持っている。

筆者は、これまでこうした記録の公表にはためらいを感じていたが、以上の留保条件を付した上で、1980年代までのトヨタの現場管理や、現場レベルにおけるトヨタ生産方式の展開に関心をもつ読者の理解を深める一助になればと考え、歴史的資料として現場管理者達の口述記録を公表することにした。

なお、インタビューの時期は、HH氏が1993年4月4日、SS氏が1992年7月26日である。なお、HH氏に対するインタビューの際には、SS氏およびMM氏（MM氏はインタビュー当時は現役工長）も同席しており、1990年以降のトヨタにおける改革についてのMM氏とHH氏と間に興味深い対話が行われたことから、この対話を本資料の最後に収録した。また、カッコ内のKSを付した文は筆者の説明・注記である。

I HH氏の口述記録

私は戦争中名古屋陸軍造兵廠に勤めていた。戦後、生まれが豊田だから豊田に帰って、トヨタ自動車の製造部第2機械部に入った。元町工場が出来た時に元町工場に移り、次いで、上郷工場が出来た時に上郷に移った。上郷ではミッション加工の職場で、SS氏と一緒にいた。その後、衣浦工場に移って、退職した。

昭和25年に首切り闘争があり、その後にトヨタ生産方式が入ってきた。当時、私は平の従業員であって、大野氏の指導をうけた。朝鮮動乱が始まって景気がよくなってきたことから期間工が入ってきた。

1.1 労使関係

(i) 首切り闘争

解雇通知が送られたのは共産党員と勤務成績の悪い人たち。私は、共産党よりも左で、要注意人物にも入っていたけど残ったし、若い活動家は残った。SS氏の場合には、解雇通知も再雇用通知も来なかった。田村はつるし上げ専門でやったが、会社に残って専務まで昇格した。

組合は来た通知を集めて全部燃やせと指示した。私は率先して集めた。一緒に働いている友達の首が切られる、こんな馬鹿なことがあるかと言って、みんなにもってこいと言った。会社が危ないのは経営者が悪いからだ、こんな経営者なんか潰しちゃえという立場だった。

しかし渡辺武三（後に労組書記長をへて民社党衆議院議員－KS）が立派な人だった。かれが自分の班長だった。共産党ではもちろんないが進歩的な考えをもって、「言いたいことはどれだけ言ってもいいが、やるだけのことはやっていないといかんぞ」と言った。

共産党は仕事をさぼることばかり考えていて、それで金だけよこせという印象をもっていた。だから共産党なんか信用できなかった。

今から思えば、そのままつづけていたらトヨタは潰れるというので再建同志会ができ、力をもったのだろう。しかし組合の立場から言えば、第2組合を作るようなものだから、私は再建同志会はわれわれの敵だと考えていた。若いときの目で見れば、あれは裏切り者だった。あの養成工を使った組織は一般にわからないように上手に会合をもった。

住谷事件というのがあって、同志会が住谷のところで会合をもっていた。これを組合が察知してピケをはる指示をうけて、ピケをはりに行った。誰が参加しているかを調べるようにも指示されていた。車で帰っていくところを追いかけたが、暗くてわからなかった。

闘争の敗北後、当時はまだ22～23歳で若かったが、一生懸命やって首切りを受けたり、賃下げを受けたので、一生懸命やって負けたというショックから、組合運動はもう一切やりたくないという気持ちになった。SS氏も、首切り後は組合活動を一切やめた。そういうときに渡辺の指導もあって、仕事だけは一生懸命やりましょうということにした。

しかし後には組合選挙で執行委員に選ばれた。しかもいきなり組織局長をやらされた。闘争から年数がたっていたからだろう。労使懇談会というのがあって、その席上で冷房問題を取り上げて「現場はこんなに暑くて仕事がやれんから何とかしろ。冷房装置を取付ければ能率も上がるし、働き甲斐もでてくるから、何とかしたらどうか」と、組織局長として要望をだした。そしたら会社は、「今は金がないから、新工場にはそういうシステムを導入するが、古い工場は我慢してくれ」という解答が来た。労使懇でこれにえらく反発した。私は昔の闘争時のイメージをもって、労使懇が交渉の場ではないということを知らなかったで、まくしたててしまった。重役も組合執行部もびっくりして、「どういう奴がでてきやがった」と思われた。そのとき言ったことは労務ニュースにもものっていなかった。そこで「こんな労務ニュース出さしているのか、なにやっとなだ」と書記長に食ってかかった。後から聞いて初めて、自分がやっていたころの組合活動と今とは大分変わったということがわかった。

(ii) 労使協調路線への転換

昭和28年頃委員長選挙で岩密氏と畔柳氏がたつた。岩密氏は闘争本位であったが、畔柳氏が軟化していた。委員長選挙の時、自薦で岩密氏が労働組合の推薦を取った。そのときに手回しがあって、班長や組長のほうから「お前は誰にいれるのか、畔柳さんに入れろ」という指示が回った。ただし組合活動家には隠したままで、私には声がかからなかった。

労務担当重役の山本恵明氏は、首切り反対闘争時に平の社員で労働組合の書記長だった。彼は雄弁家であって、闘争後にどんどん昇格していった。

首切り反対闘争以後にインフォーマル活動が非常に増えてきて、労務が養成工上がりや中途入社

者、高卒等の組織をつくっていった。このような労務政策は30年代は極端な形ではだせなかったもので、10年ぐらいの時間をかけてじわじわ変えていった。結果が37年の労使宣言。

現在では養成工上がりで力のある人間はいないと思う。豊養会もある程度形式的になっている。インフォーマル・グループはもうやめようかという話しになってきている。40年代は花形で強制加入であった。55歳定年になっても退会は認められなかった。インフォーマル・グループの廃止は噂で、まだ正式決定されていない。噂では、あれはもう初期の目的は達成したから、廃止の方向で考えているようだ。その背景として、重役も世代交替したことがあるかも知れない。今は知らない重役が多い。

1.2 トヨタ生産システムの形成

(i) トヨタが効率的なシステムを作れた理由

私は首切り反対闘争前から大野氏の指導をうけていた。私は本社第4工場の機械工程を担当していたが、後工程に私の加工した部品がたまった。ある日、大野氏はそれを見て「これはなんだ」と質問した。「いい製品です」と答えると、「ほかってこい」（捨ててこい-KS）と命じた。偉い人なのに良い製品をほかってこいというので、どういう人かと思った。こうしたことが私とトヨタ生産方式の最初の繋がりだった。そのとき黙っていたら「ほかってこいと言ったらほかってこい」と怒鳴られたので、ほかってきた。次の日、また大野氏がきた。前日何も指示していかなかったもので、この日もやはり加工部品がたまっていた。私は班長や組長の指示を守って仕事をしていた。大野氏はまた「これはなんだ」と言った。昨日同じことを聞いたばかりなのでおかしいとおもった。「俺の言うことがわからん人は会社をやめよ」とまで言われた。しかし私は班長の言うことを聞いてやっているのに、どうして怒られないといけないのかと思った。私も意地の強い男だから、後から「質問してもいいですか」と断ってから大野氏に質問すると怒られるから一質問したことがある。そうしたら大野氏は、「おまえを怒るとるんじゃない。おまえの工長や組長を怒るとるんだ」といった。それが昭和31~32年頃だった。

大野氏がこういうことをしたのは、首切り反対闘争で苦勞して痛い目にあったという経験が大きいと思う。借金経営でやっているとその利子支払だけでも大変だ。そうではなくて、ものの作り方によってコストを下げる努力をしていこうとしたのが、トヨタの今の姿を作った。その原因があのお首切り反対闘争だった。

当時、われわれは1人1台の機械、例えば旋盤をもって、自分の加工したものを側にため、一定程度たまったら次の工程に持っていった。いわゆる「流れ」になっていなかった。そこに着眼してやったのがトヨタ生産方式だと思う。それをわれわれは怒られながらやってきた。

生産が流れになっていなかった昔は呑気なもので、自分の仕事が終わった後、勤務時間中にSSさんのところに行ってだべっていた（おしゃべりしていた-KS）ために叱られたことがあった。組長には、一緒にだべったSSさんも悪いが、HHは1人前じゃなくて2人前悪いと言われた。さぼる俺は悪いが、相手もさぼらしたんだから、なるほどと思った。しかし俺は与えられた仕事は100%やっていたから、評価するんだったら100%仕事をやっているということだけを評価すればいいじゃないかとも思った。夜勤のときも持ち場を離れて寝ていたこともあった。当時、夜勤は月~土までであった

から、金曜に作りだめして土曜に寝るということもできた。ある時そのつもりで土曜日に出勤したら仕事が変わっていて、せっかくの作りだめが無駄になったこともあった。これは30年頃まではなし。あるいは勤務時間中に早く仕事を終わって、ソフトボールのメンバーを募って、よその課に相手チームを探しにいき、場所を確保しておいてから昼食時間前に早飯を食ってソフトボールをしたこともあった。大野さんが言うようにこんなことをやっていたのでは、確かにトヨタは潰れたかも知れない。また当時は組単位の歩合制度だった。計画生産に対してどれだけやったか、組ごとに歩合が決まっていた。元町工場ができたときに相当変わった。

首切り反対闘争時、大野氏は課長（第二製造部）。大野氏の考えていたことは普通の目でみれば突飛な考え方だった。昔は計画生産だったから、後工程や前工程に関係なく、自分に計画されただけ作ればよいというシステムだった。だから手持ちがたまるうがたまるまいが関係なかった。

1台持ちから多台持ちに変わり、人の仕事と機械の仕事を分離して考えるようになった。大野氏は「おまえら一生懸命はたらいっているんじゃない。おまえら動いとるだけだ」と言った。機械に送りをかけているときは待っていたから。だから動いているかも知れないが働いていないという考えは、すばらしい発想だと思った。

しかし、その待ち時間のあいだもう1台持ちなさいということになるから、やな人は抵抗した。しかし抵抗して反旗をひるがえしたという人は知らない。考え方としては反対の人もいたと思うが、われわれの働いていたところではこういうものかと思っていた。少なくとも組合は取り上げなかった。大野氏が多台持ちの導入を開始したのが昭和28年の後半くらいだったから、闘争の後だった。闘争後、こんなことをやっていたのはトヨタが潰れてしまうという気持があって、それまでの生産システムではだめだということから大野氏の方法が出てきたし、またやりやすかったと思う。闘争の前だったらうまく行かなかったかも知れない。

生活に精一杯だったから、生産方式の変更に精一杯抵抗するという余裕はなかった。大野氏に「あしたから会社に来なくていい」と言われたのは結婚直後—30年—だった。そのときも組長のとこにいて、組長の言うことを聞いて一生懸命やっているのに何で怒られなければいけないのかと言ったら、「おまえは事実怒られたかもしれないが、大野さんが怒ったのはおまえではなくて、工長がトロイから（ばかだから—KS）工長の代わりにお前が怒られたんだ」と言われた。そこで工長のとこにいて、「工長の代わりに何で俺が怒られんといかん（怒られないといけないのか—KS）」と言ったら、工長からは「組長がトロイから組長の教育のためにお前が代わりに怒られたんだ」と言われた。そのときに、俺は組長や工長になっても絶対こういうことは言わんと思った。

2台の機械を持たされたときは、こんな仕事をやらされて、今迄の倍も仕事をやらされて、果たして定年まで持つのだろうかと思った。しかし何とか切り抜けてやってきた。

私は怒られても平気だった。大野氏の下には鈴村という立派なスタッフがいた。鈴村は大野氏以上に口が悪くて、ずけずけと言った。だから鈴村が現場に来るとみんな逃げた。私は逃げずに、「ここは何時も苦労してるから何とか改善してくれ」と言うと、鈴村は「なぜだ、なぜだ、なぜだ、なぜだ、なぜだ」となぜを5回繰り返していた。しかしこのように苦情を言えば、鈴村は保全にいて改善を指示し、若干なりとも投資してくれた。工長というのは怒られ役だと思っていた。怒られても改

善して投資してくれればよいと思っていた。

1.3 現場管理者の仕事

私はカローラが出来たとき（昭和41年-KS）に上郷工場に移った。上郷の後、堤工場、そして衣浦工場に移っていった。そして衣浦工場で定年退職した。

私はSS氏と同じミッションの生加工の仕事をやってきた。衣浦工場に行ったとき、工長の担当が生加工から組み付けまでになった。本職は生加工であったが、担当は組み付けまでみるということで組み付けまで若干経験した。

工長は組を3～4つ担当する。機械部では工長が生加工、研磨、組み付け工程、そしてケース加工がはいることもあり、だいたい3～4の組をみる。課は1～2種類のミッションを担当。一つの建屋が一つの課をなしていた。最近建屋が大きいから、一つの建屋に2～3の課がある。課は車種別に編成されている。D関係、S関係、等速ジョイント関係というように。

(i) 工長の仕事

工長は組の仕事が順調に流れているかどうか、組内の人間関係、人事問題にかかわる。生産現場では、ジャスト・イン・タイムにしたがって、必要なときに、必要なものが、必要なだけ作られて、生産が順調に回るようにすることが一番大きな役目だった。

工長が技能員の査定をする場合、組長の参考意見をきく。係内であれば、組長が組全体の査定を持ってくるから、工長は係内の組の横ならびの関係をみて、組長の査定が妥当かどうかを検討して決定する。工長の査定が決まれば、課長による若干の修正があるかも知れないが、工長の査定がまずそのまま通る。課長としては、課間の関係を考えて微調整をせざるを得ない。また昇格との関係では、班長への昇格の場合は3年間位をみて少なくとも3.5の査定点が3回あるいは5回はつづかないといけなとか、目安がきめられている。組長以上に関しては、部単位で工長・課長・部長が集まって横の関係を考えて昇格人事をきめる。次期に昇格する人はだいたい分かってくる。そしてこの人を将来昇格させないといけないという場合、もちろんそれなりの実力を持っている人だが、それなりに査定点を付け、また昇格のための手順を踏ませる。だから昇格させるために、「少なくとも3.5は付けないといけないよ」と指示をする。人事の方からも全体のバランスを考え、次期昇格候補者を考慮しながら査定するように指示が来る。査定点は2.5, 3, 3.5, 4で2を付けることはまずない。

(ii) 査定・昇格人事に対する不満について

現場は、頭が切れても物ができなければ商売にならないし、組長は現場のオヤジで、現場を取りまとめ、仕事もよくできる人であるべきだ。

教育部による昇格前の班長特別教育、組長特別教育等があり、そこでの成績が昇格人事に加味される。この成績が悪いと昇格が遅れる。この特別教育時にはレポートの提出がある。レポートは採点される。レポートの点数が考課の一つ。それから改善事例、レポートへのまとめ方、発表態度についての考課、そして実際にグループを作ってグループのリーダー的役割を果たせるかどうかの考課、こう

したことを総合的に評価して昇格を決める。この中でもっとも重要なのは改善能力だ。ついでリーダーシップとチームワーク。私は評価するほうではないからはっきりとは分からないが。評価基準も、時代によって変わってきていると思う。この評価も、現場人なら現場人として物事を見ているかということが重要で、ペーパーの成績を重視していたようには思われぬ。レポートにしても、まとめ方や体裁よりも、本当に現場に密着した内容であるかどうかが重視されていたと思う。現場重視の評価だった。

組長特別教育は1年近くあった。月に1～2回の割で行なわれていた。合宿もあった。期間はだんだん短くなって半年位になった。

しかし現場の目からみればこの教育には役に立たないものが多い。現場サイドからすれば、組長は現場のオヤジとして部下の信頼の厚い人の方がよい。教育の成績が悪かったために遅れるという人もいる。工長時代、私はこういうことが嫌いだった。また現場に埋もれている人を上にあげてやることで信頼関係が埋められてくるから、成績が悪くて昇格の遅れている人を抜擢するというをしたし、人事にイチャモンを付けたこともある。反発して上司に嫌われると困るが、筋が通っていれば頑張らないといけないうきもあり、上司からいらまれたこともあった。

昇格には年齢制限もある。50歳までにだいたい工長になる。工長になれるのは定年の3年前までだが、それをすぎても論功を考えてお情で工長にすることもある。勤続年数と能力など色々加味して昇格人事をきめる。ただし昔は年功が優先していたという感じだったが、徐々に実力本位になってきた。またおべっかを使って上に上がってくる奴は実力がなから、本当の意味での協力体制ができないし、そういう人事をやると現場が意気消沈してしまう。自他ともに認められる人が昇格すべきだ。

(iii) 課長

課長は学卒で、現場上がりの課長は副課長として課長を補佐するというケースと、現場上がりが課長のケースと両方ある。最初は、前者のケースが多い。学卒の課長は、例えば品質管理部の係長が昇格人事で製造部の課長になる、あるいは検査部の係長が昇格するというもの。とくに、生技部から来る人が多い。それは生産システムのブレンが生技だから。

課長(副課長)になったとき、正課長のいないときにトラブルがあつて検査のためにラインを止めたら、正課長からラインを止めるのは私の権限ではないと言われた。部長に権限の無いような課長だったら、課長をやめさせてくださいと言ったら、困って次長を通して生産と品質面は正課長にまかせて、HHは安全と改善を担当せよと言われた。

1.4 ライン作り

生技部は機械導入などを決めて機械を購入し、ラインを構成するというおもだった仕事をしている。昔の本社時代は、まだ会社が小さかったから現在の生技部の仕事を工長がやっていた。その頃は工長がレイアウトを作って、作業順に機械を配置し、生産システムを作っていた。会社が大きくなって、生産技術部が全社的な枠組みでライン構成を決め、これに工長が参画してラインを作るようになった。それはトヨタ生産方式では、自動的にものが流れるようなラインを作らないといけな

ら。正確には、現場技術員室のスタッフが生技部と連絡を取りながら大枠のラインを構成する。工長も参画するが、参考意見を言う程度。人によっては工長の言うことを聞いてくれないことがある。このように変わったのは、次から次へと新しいラインが作られるようになって、工長がやっていたのでは対応できなくなったから。

生技部がライン構成にかかわるようになったのは元町工場ができてからだと思う。まずライン構成のための専門のスタッフが生技部に作られ、それが大きくなった。それまでは刃物など治具を作り研磨していた。そのころは生技部の大学出の住吉部長が現場に来て、砥石や刃物の研究をしていた。木村部長も現場で実際に研究して、現在の工務部の管理方式を作った。

同じ生技部でも、機械関係ではどのような刃物を使うか、どう使うかを研究している。昔は、機械部は現場でバイトなどを研いて使っていた。自分で焼いてたたいて研磨していた。会社が大きくなって、たしか30年代にはいてから、全社的に生技部が担当するようになった。

パブリカが始まった時代に、たとえばフロントシャフトにはフロント側とリア側があるが、フロントシャフトの機械加工を機械3台でやれと言われた。こうしたことを決めるのは生技部。最初にフロント側の荒削りをやる。ついでリア側の機械加工をやる。そして両センターにして仕上げる。これを機械4台で連続してやる。生技部はこうした連続加工ができるかどうかを機械工作メーカーに指示して必要な機械を作らせ、導入する。

このような新しいライン作りは、生技が中心となって、現場の技術員や職制と連携して行なう。

生技部は大枠の予算の中で、使用機械台数、加工法、サイクル・タイム等を決める。1ラインで間に合わないときは2ラインつくるということも、決めるのは生技部。P2のときは旋盤加工が3ラインあった。加工済み部品は研磨工程（2ラインで、サイクルタイムが短い）に集約されて研磨された。それから歯切工程が1ラインあった。立ち上がりは大変だった。マシン・ツー・マシンができたのは上郷にいたとき。堤工場ができてP2が始まったときに初めて、最初に材料を入れれば最終工程まで全部自動の自動ラインができた。それは昭和48年頃。このように機械場関係が自動化ラインになったのはこの頃。

1.5 能率管理と改善活動

(i) 基準時間と工程改善

立ち上がりは生技と生産管理の話し合い。標準作業と基準時間は最終的には生産調査部（生産管理部門）が来て決定するが、最初は課長が決める。標準作業を作るのは組長、ないしは工長ぐらいまで。一つ一つの仕事について、手作業時間、送り時間、次の工程の手作業時間、送り時間等を計って作業組合せ表を作る。部品が何秒、何分でできるか、そしてそれに対して歩合をどうするのかといったことを決める。基準時間はこのように立ち上がり時に設定される。組長はこの際抵抗するほう。

ここで手作業と歩行時間が作業者の実働時間。後は機械。送りをやっている間は人の仕事ではない。手作業は加工部品の取付けとスイッチを入れること。そして次の工程まで歩く時間もある。この手作業時間と歩行時間の組み合わせが、人の働く時間。部品1個を作るのは今だいたい1分位だが、

立ち上がり時は2～3分位。こうして基準時間が決まる。基準時間が決まれば、後は係数をかけて能率歩合を計算する。

組み付け関係では一つの部品を作るのにどれだけの時間がかかるかを前もってトライしている。立ち上がり時には改善班、第3生技部スタッフ、技術員室スタッフが特別チームを作ってやる（塗装・組立の場合）。立ち上がり時で、普段は指示があればやるが、定期的にはやっていない。トライ班は各工程のベテランをピック・アップして編成する。改善班にもこのようなチームがある。

標準作業・基準時間設定の決定権を持つのは課長。組長関係で言えば、100%の稼働率というのはおかしいとみるのが当たり前。常時ライントラブルがあるのにトラブルなしで稼働しているが、どこかおかしいところがあると感じる時、若干ライン・タクトを上げる。たとえば22秒であったものを21秒にする。そうすると何時も問題のあるところはかならずトラブルをおこすことから問題箇所が明らかになる。そこで仕事量が多いのか無理をしているのかを検討して改善法を考える。このようにライン・タクトを上げてどこで止めるのか、毎回止めるのか、問題は設備能力か人間か、といったことを見つながら改善していく。このような改善は工長や組長が担当するが、生技部や現場技術員室と話し合いながら行なう。工長や組長の方が実態をよく知っているが、技術屋の考えていることは実態とあわないことが多い。現場としては技術屋を納得させるのに苦労する。

一般技能員が改善に参画するのは創意工夫制度を通じて、しかも自分の仕事について。ちょっとした改善だが、良ければ実施する。きつい仕事で何とか改善できないかというような場合では、上司と話して保全や改善班に頼んで必要な機材を作ってもらって改善する。

改善というのは組長の仕事。その下で、下の意見を聞きながら班を維持管理していくのが班長。組長は班長から一般技能員の意見を聞きながら改善をしていく。現場では組長が大きな役割を果たし、また一番きつい職務だ。

(ii) 歩合会議

重役が参加する歩合会議は年間計画で決まっていて、重役は順番に各工場の歩合会議に参加する。毎月の歩合会議は工長、課長、部長によって構成される。基準時間が決まっているから、目標歩合が達成されているかどうかを検討し、達成されていない場合には原価低減＝工数低減のための改善を決定する。

能率は全社でランクづけられて発表される。ある水準以上（能率が最上位のAランクの平均値以上－KS）の課には基準時間の切り下げ命令が来る。これを決めるのは生産管理部。これは毎月行なわれる。歩合切り下げ＝改善命令。切り下げはしょっちゅう来る。最上位のAランクにいて、切り下げられてBランクにいき（一番下にいくとは限らない－KS）、改善してまた上がっていく。Cランクに何時までもいると怒られる。この切り下げ＝改善命令は、大枠としては課全体にくる。課は切り下げ分を係に配分し、係はこれを組に配分する。

現場の作業者の立場から言えばきつい。改善されたらその分だけ時間に余裕ができるわけではない。現場で本当に仕事をしている人は、精一杯の仕事をやらないといけない。3秒縮まれば、この3秒分の余分な仕事を持たされる。

切り下げは能率の上がっているところばかりだとは限らない。トヨタ全体の能率が上がっていないときには、能率向上のために切り下げ命令がすべての課に来ることがある。

現場サイドとしては、うまくやろうと思えばできるだけ能率が上がらないようにしたほうが良い。そうすると生産手当が小さくなるがそのへんはうまく調整している。例えば、黄直と白直で、片一方の直の方が能率が高くて両直の能率を同じにする。歩合は係内で同一で、ラインごとに（係間でKS）異なるから。

こうした操作をすると、実態が分からないから、能率が上がっていないのに上がったようにみせかけたりすることになるが、こういったことをやるとウソのデータは何の役にもたないから困る。実力のないところの基準時間が切り下げられたら大変なことになる。だから私はこのような操作には反対だった。もちろん操作すると言ってもめっちゃくちゃな操作はやらないが。

高卒が入ってきたのは昭和37年ぐらいからで、彼らに2工程ぐらいは覚えさせるということで、3～6ヶ月たてば2工程ぐらいやれるような体制を作っていた。いわゆる多能工という言葉が使われるようになったのが40年をすぎた頃。当時はやらせようと思ってもついていけない人間もいた。なかには一生懸命やっても1人前の仕事ができずに評価されないから会社を辞めたいという若い者もいた。そのとき「俺の評価は違う。おまえは80なら80精一杯やっている。お前はお前の能力を100%発揮しているから俺は評価する。100の力を持っているのに90しか能力を発揮していない奴よりも、80の能力しか持っていないが精一杯やっている奴に対しては、俺はそれなりに評価するから心配するな。一生懸命やっていたら必ず伸びてくるから」と言ってやった。その人は一生懸命やって90までできるようになった。

当時、高卒で優秀な人間が沢山入ってきた。しかしあの時はきつかった。当時入った奴はほとんどやめていった。カローラが売れて売れてしょうがなく、4時間残業の繰り返してフル回転だった。会社もそれだけ売れるとは思っていなかった。設備が足りなかったことから残業でやるしかなかった。能力の無いところには、昼休みに交替で入ってやっていた。当時は、36協定も、労働時間の協定もなかった。あの時は本当に苦しかった。優秀な若い人が沢山入ってきていたのに、きつすぎてみんなやめてしまった。

特にカローラ用のKE部門がめっちゃくちゃだった。同じ建屋の中でも、KEライン以外は余裕があった。KEラインは他のラインから応援をもらってやっていた。そのとき、現場上がりの課長に、「組長、お前なにやとるだ。組長がラインに入ってラインを見れるんか」といわれた。だから「なに言とるだ。俺が入らんかったら生産がおいつかん。見ればわかるだろう」と言ってやった。そうしたら「何人欲しい。それだけ人をやる」と言ってくれた。結果、4人ももらった。

しかし4人少ない人員で能率を維持していたから、4人ももらったら4人分の能率を稼がないといけないから、能率を上げるのに苦労した（当時1組は20人位）。そのときは一時的に能率がダウンしたが、能率を1以上にもっていった。

この課長は、トヨタ生産方式をやとったらラインが止るのは当たり前だ。しかし売れるときにはラインを止めるな、そのかわり作りだめしてもいいと言った。機械が壊れようが、人が休もうが、ラインだけは止めるな、と。あの苦しいときには、どの部品が欠品するかわかっていて、大量に作

りだめした。ただし課長は、作りだめを大野さんに見つからないようにしておけと言った。ただ課長は、「もし見つかってしまったら俺が責任をもつ」と言ってくれた。それで、苦労する気になった。棚卸しでチェックしたら、多い部品（セカンド・ギア）は1ヶ月以上の手持ちをもっていた。当時は機械がよく壊れたから、一個流しでやっていたら困ることになった。

手持ちは、現場を見なくても伝票を見ればわかるので、バレて課長が怒られるのではないかと思っただが、結局怒られずにすんだ。大野氏はそこまで見なかったと思う。自分の上のトップのものの見方、考え方によって変わってくる。少ない人員でやっていたところで人を借りると、後の改善が大変になる。貸しているほうはいいが。事実のはっきりしないところでは改善ができないから、私は人の貸し借りはしないようにしていた。成績のいいところはいいとこで改善すればいいと言っていた。悪いところで人を借りて能率を上げても、切り下げが来て改善しなければならないようになると、どうにもならなくなる。

人の融通は工長・組長間で話してやっている。成績が悪いことに耐えられない工長がいるから、悪いままにしておけなくなって、人を借りて能率を上げることになる。成果が上がれば上的人是ローテーションでどんどん変わっていく。現場サイドにはそんなチャンスはない。融通すると結局現場が苦労することになる。上の連中のために苦労することはないと言っていた。

(iii) 改善班の役割

改善はトヨタ生産方式にしたがえば、投資を伴わない作業改善で改善するのがもっとも良いし、本質的なことだと思う。設備投資に関して、どこの投資をすともっとも能率が高くなるかといったことは、現場の技術員室のスタッフが大きな力を持っていた。作業改善は組が中心になって行なう。

しかしラインは仕事に追われていて改善にまでなかなか目が届かない。改善班がライン全体をみて組長や工長に改善箇所を提案することもある。

改善班の仕事は昔は保全がやっていた。改善班は保全班の延長。何時からできたかは、機械部では分からない。50年をすぎてからだと思う。

昭和61年までは上郷には改善班はなかった。そのころは設備課に改善を担当する人がいた。改善班は機械関係の改善を担当。ラインをみれば、機械を入れて作業を自動化するという改善は、改善班はいらないし、技術屋を通じて下請けに頼んでそういう機械を作ってもらえればよい。改善班がすべての改善を行なって能率を上げるというような意味での改善班ではない。

現場にいる者は、能力からみて上のスタッフからきた注文しかできない。上から下りてきたものを特別チームでやるくらい。現場は何億という予算を使って改善するという能力はない。現場が企画してやる改善というものはあまりない。こういう改善を企画できるのはせいぜい課長まで。

現場サイドの改善は、スイッチの位置を進行方向に位置替えして歩きながらスイッチを押せるようにしたり、ものの置き場や高さを変えたりといった細かい改善をして0.5秒や1秒程度の時間短縮をするといった作業改善、直接に作業に関連した改善。これらの作業改善は、現場の提案によって改善班が来て行なう。このような細かい改善を実施するのが、保全班や改善班。また搬送関係では、何時も何処かでトラブルが生じるが、そうした箇所を観察して、転がっていたものをプッシャーで送るよ

うに改善するというような、工程改善も改善班や保全班が行なう。これに対して、機械を入れたりするような大きな改善は、技術員室スタッフや生技部スタッフが担当する。

また、改善に関しては、課長・工長の自主研がある。これは工長以上の職制が自主的に研究して改善を進めていこうというもの。自主研は全ラインを分担して観察して、作業組合せも含めて一切合切を全部始めからやって、どこに無駄無理があるかを検討して改善箇所、改善方法を検討する。その結果、例えば、直線ラインをU字ライン、連結U字ラインに変えたりした。自主研の改善活動は定期的に行っている。

自主研の重点的目標は売れる車種、伸びる車種の能率をさらに上げること。10個作るラインの改善よりも20個作るラインの改善の方が効果大きい。売れる車種に主眼をおいて改善グループや自主研が行って改善する。その場合、機械やロボットを入れて能率を上げるということは、今は生産企画部が行っている。

II SS氏の口述記録

僕は、昭和21年に入社し、機械の制作や修理をしていた工機部に配属された。この職場は7割以上が養成工上がりで、そのために僕は今でも養成工上がりと間違われる。上郷工場が出来た時に上郷に移って、ミッション加工の職場に配属された。班長になったのは昭和38年で、17年かかったが、1歳下の養成工上がりの優秀な人間の班長昇格と同じ時だった。養成工上がりでも工機ではなかなか班長になれなかった。全体として、養成工の同世代と同じように昇格し、養成工との差別は無かった。当時は、本社だけだったから。4年ぐらい班長をやったあと、組長になったが、定年まで組長のままだった。

2.1 能率管理—生産歩合と改善

職場は、車種単位で、一連の番号が付けられている。一定の比率があって、生産が上がれば係数が上がる。この係数がランクづけられて出てくる。A部門内には、僕の居たところには、200ぐらいの組があった。Aグループ全体の平均値がAグループの生産手当になる。

A部門の生産歩合は、上位20位ぐらいまでの組の生産歩合が次の時期にはカットされる。だから同じようにやっていると、次期には最下位のランクに落ちてしまい、下位の組が上位に行く。したがって、全体としては生産手当の伸びは抑制されている。もし、カットがなければ、生産歩合はものすごいものになってしまう。

しかし常時カットされては苦しくなる。1000台のものを作る場合、人間の工数（人数-KS）で決まってしまう。働く時間と人数で決まる。カットされるとき、人が減らされていくために、苦しくてやれなくなる。だから、同じ人数でやろうとすると、生産を上げなければいけない。人をカットされた場合、例えば今まで30人だったのが28人になった場合は、28人で同じようにやろうとすると、1人当たりの仕事が増える。そこで、創意工夫や改善によって能率を上げていく。だから、2年に1度くらいカットされるのはしょうがないと思っていた。これを繰り返していた。

しかし2年に1度くらい切られるくらいの成績が上がらないと、「おまえたちにやっとならだ」と言われることになるから、それくらいはやらないといけない。

カットされるのは、基準時間。1個当たり1分で作っていたものが、55秒で出きるようになると、能率が上がったことになる。この5秒分がカットされて、次期の基準時間がこの55秒になる。カットされると、この分能率が下がり、下の方の低い能率の組が上位に来ることになる。55秒にカットされた場合、基準時間55秒でやって、2年に1回ぐらい、53秒で出きるようにする。そうするとまた上位20位以内にランクされ、その次には53秒にカットされることになる。この繰り返しであった。

カットされない組の基準時間は変わらない。上位20位ぐらいまでがカットされる。

生産能率の上がるのと上がらないところの差が出てくる。老朽化した機械を使ってやっていたり、見習工や期間工を沢山使ってやっている場合には、能率がかなり低くなる。期間工や見習工の能力は人によってかなりの差があるから、能率を上げるにはこうした様々な能力を持った人の誰がやってもできるように（能率が上がるように）改善をやっていかなければならない。改善の進んでいるところは能率が上がる。

自分のところでは能率がうまく上がるような体制をつくり、治具の更新だとか色々なことをうまく進めていた。設備課の人間に教えた人間が多くいたから、頼めばすぐ来てやってくれた。中には生産がストップしていてもなかなか行ってやらないところもある。そうすると自分の成績がものすごく変わる。そういうことを加味せずに、能率給（生産手当-KS）は出た結果のみを見る。古い設備で苦勞してやっても、そのことは評価されないことになる。だから現場としては、能率給は好ましくない。いいところのみ評価されて、設備が悪くてさんざん苦勞しているところ、あと1年で廃止されるようなラインには投資しないが、そうしたことは無視されることになる。

2.2 要員計画

号口（製造ライン-KS）というのは、一定の品物しか作っていないから、その車がどんどん売れるときと売れないときが出てくる。そうすると余剰人員を抱える組とフルに動いている組との差が出る。そのバランスを如何にとるかという問題がある。例えば、来月の生産がどれだけかという目標値が出てくる。この目標値に対して、自分の組は何人いればよいという形で自己申請する。引き取ってくれるところがなければ、余剰人員を抱えることになる。その場合には、残業を減らしたり、交代で休みを取ったりする。そのバランスをうまくとっているところは、成績が上がる。

生産台数の指示は日程課というところから来る。この指示にもとづいて、組長以上の会合での部長や課長との話し合いの中でこの調整をする。課間、部間で人間の融通をつける。このときにうまく引き取ってくれるところがなければ、どうしようもない。出すほうも、「どうでも俺んとはいらんだよ」という人間を出したがる。自分とこで十分間に合う人間はどことも出したがらない。こういうトラブルはしょっちゅうある。「こんな人間はいらんぞ」とか「あんな人間なんかだめだ」といったこともよくあった。省人化に関して会社は出すのは優秀な人間から出せというが、それは原則。出すほうの現場の本音は、優秀な人間を出せば能率が下がるから優秀な人間を出さないようにする。しかし、部長や課長の力関係から、優秀な人間を出すように指示されることもある。最終的な決定権は課長。

部長はそこまでタッチしない。

自分の部下はかわいいから出したくないし、優秀な人間を出して組の能率が下がるようなことはしたくない。だめだということが皆に知れているようなとこだと、なかなかそれはできない。非生産部門から人を出すときも、そうだと思う。事務系などでも、半年の応援を出すように言われることがあるが、事務員として間に合う人間は出さないと思うし、良く休む人間や横着な人間を出す。こうした問題でトラブルがあって、順番に応援に出すところもある。一般に、応援の後はおもとの部署に帰ってくるのだから同じ人間ばかり出すわけには行かない。従って常時応援を出すところでは、順番に出すようにしている。

こうした応援制は、昭和30年代半ばごろから生産が追い付かなくなって、人が足りなくなってから。それ以前は、出たら出っぱなしで元の部署に戻ることはなかった。一番多かったのは40年代。極端なところでは、30人の組の中に正規従業員が5人位しかいないということもあった。残りは半年の期間工が多かった。

2.3 多能工化

多能工化はもう30年代にやっていた（SS氏のいたところでは、部内でのジョブ・ローテーションによる多能工化が進んでいた-KS）。色々な部品があるから、一生懸命やって覚えるのも速いという人間を優先的に多能工に仕立てていった。理由は、新人を多く抱えたときに困るから、どんどん回して一通り分かるようにさせて、ラインが増設されたときにそこですぐ使えるように育成した。当時は次から次へと新しいラインが出来ていたから、こうしないと対応できない。現場もライン増設の見通しが分かっていたから、次にできるラインでの作業に対応できるように事前に訓練をしていた。そうでないとうまく対応できなかった。またこの時期、（従業員が）どんどん増えているときだから、組内に良く知っている人間が一人しかいず、この人間が休んだときはどうにもならなくなるというのでは困るから、1ライン3～5人のうち、最低二人はなんでも出きる人間を作っておくようにした（機械の場合、1ライン2～3人で一つの部品を作っていた-KS）。こうしないと自分（組長-KS）が困ってしまう。自分でラインに入らなければならなくなる。僕の場合、40歳ぐらいから自分で機械を操作するということはほとんどなかった。ちょっと故障した機械を直す程度で、後は部下にまかせてきた。

2.4 昇格と査定

(i) 昇 格

組長になったのは班長を4年ぐらいやってから。号口に移って1～2年してからのことであった。組長になってからはそのまま。47年位に工長教育を受けたが、そのままになってしまった。そのとき一緒に受けた人間はほとんど工長へと昇格していったが、部長が放してくれなかった。定年後に聞いた話したが、他の部の次長から部長にトレードの申込があったが、部長が出してくれなかった。

工長に昇格する人間は、当時入った人間の2～3割位。工長は50才台の人間が多い。班長やっていて使い物にならんとされていた人間が、たまたまその年代の人間がいなかったことから工長に

なっている。運不運がある。すぐにひっぱってくれる人がいて移れるならすぐに昇格できる。しかし出してくれないことがある。同年齢、同勤続年数の人間がそろっている課や部がある。そこは頭がつかえているから昇格できない。しかし自分のとこで優秀な人間を抱えたいことから握り込んでしまうために、昇格できなくなる。他の課では、あいつが、と思う人間が工長になっているのに、こういう課では優秀でも工長になれない。自分の組の場合、ある程度できる人間はどんどん出してやった。そうした人がいまでは課長になっている。そのとき嫌がってはいたが、今では出してもらってよかったといっている。役につかないと、どんなに昇給しても基本給は上位の役の最低額よりも少ない。身分保証＝賃金保証であって、現在では職級制度をとり、役職では下だけれども級は上がるという風にしたが、どうも中途半端なように見える。現場では係長（工長）の下までだんだん昇格していくと、知らないうちに級が上がっていく。肩書きが上がるのはだいたい年齢と勤続年数による。

養成工上がりの班長を3人も抱えて泣きたいときがあった。しかもかれらは年数が古くて、しかも班長であったから手に負えなかった。こうした人は、昇給が悪かろうと平気。トヨタの場合は、昇給額が一番下の場合、3年位経つと大分差ができるが、3年ごとに調整があって、3年経つとある程度上のランクまで引き上げてくれる。だから3年辛抱すれば給料が上がる。だから昇給のために一生懸命やろうとはしない。査定表をつけていて、悪い査定でもこういう人間が3年ごとに昇給額が多くなる、例えば5千円が平均的な昇給額のところが、8千円とか1万円一挙に昇給するので、「なんだや」と思った。かれらは3年辛抱すればよいということが分かっているからやる気がない。会社としてはこういう人間にやる気を出させるためにこういうことをしていたと思う。本人は、若いときは別だが、40代50代になると3年辛抱すりゃあまた上がるわという気になる。それぞれの職制によって色々な教育があるが、その教育を受けるのが嫌で、もらえるものさえもらえればいいわという意識を持っている。

この制度は定年まではあった。定年後5年間働いたが、そこでも一部あった。職場は号口ではなく工機（C部門-KS）で、上との繋がりが強かったから、あんなやつがという人間が上がっていったり、あんな優秀な奴がなんで何時まで経っても班長になれないんだという人もいた。ものすごく出きる奴がいた。やらしても書かせてもピカーだったが、これが班長になれなかった。逆に、しょっちゅう休んでずぼらだと思っていた奴が工長になったりもしている。人事権は課長にある。部長は一般の人事には口を出さない。課長に出された査定が、課長レベルでころっと変わることもある。だから、現場でなんだと思ってるヤツが昇格することもある。

課長の査定には組長クラスはよく文句をいったが、3年辛抱すりゃあ、ということがあるから結局は認めた。

また年数が経って昇格の時期が近づくと、その1～2年前から昇給やボーナスを良くしておかないと、成績の悪い奴をどうして昇格させるのかという文句が来るから、現場で上げれるわけがないと思う人間でも昇格させるために意図的に査定を高くすることになる。この指示は、課長から来る。

僕の職場では仲間の組長同士、組長と工長の間などで話し合っ、昇格させる人間を決めていた。朝出勤したとき、始業前にコーヒーを飲みながらコーヒー好きの部長と雑談をしていた。雑談の中で部長から色々な情報ももらって、他部門の空きポストなどの状態を知った。また組内の事情を話せ

ば、1～2年位で、昇格人事をやってくれた。人事は、職場によって違うし、課長や部長の考え方に左右される。上郷で一番長く付き合った部長は、S社から課長待遇でトヨタに来て、1年位経って正式に課長になり、部長になった人だが、彼は言ったことをだいたい聞いてくれた。

班長の人選は、部下に相談するべきものではなく、自分の判断及び仲間（組長-KS）との相談によって行う。部長にこういう話しをしたということは、そこの組長に事前に言っておく。そこが詰まっていたら班長に昇格させることが出来ないというような場合、そこの人間をもらってきて班長にしておいて、1年後に昇格させたい人間をその組に出して班長にする。こうした融通を仲間どうしでやっていた。極端な場合には、よその課まで出かけて売り込みをやったこともある。こうしたことは、この職場ではよくしてもらえた。とくに高卒で入ってくる優秀な人は、かならずポストのあいている職場に入れておいて速めに昇格させてやった。こういうことの出来ない職場もあったと思う。

(ii) 査 定

査定は組長－工長－係長－課長の順で、一般の人間（組長まで）に対しては課長が最終的な査定を行う。工長・係長・課長については部長が行う。

組長として本音からいえば、休まず、必要な時間だけきちんと仕事をしてくれ、トラブルを出さないということ、この3つがきちんとしていれば査定で良い評価をする。中には自分の部下とうまくいかないことがあるが、こういう場合にはこうした人間の配置を変えて、こうした人間でもうまく使ってくれるところに出してしまう。今は年休をとるように勤めるが、当時は、年休は年に2日とか3日だった。日曜日だけの休み。しかも日曜日にまともに家にいたのは、子供の小さいときはせいぜい月に2日ぐらい。日曜日になると機械の修理のために皆工場に出てきた。出勤カードを押さないが、見ておかないと次の日に機械が動かないからやらざるを得なかった。そうやってはじめて仕事が出来た。だから、こういうことをやってくれる人間を一番に評価した。

査定の点については、今は5点で10段階評価。中間の40年代には10点評価をしたこともある。基本的には5段階で、3が平均。評価は相対評価。1は原則として付けない。3.5が一人、3が一人いれば、2.5を一人付けなければならない。現場では、最低2。上は、5をたまに付けたことがある。通常は、4.5が上限。40年代の半ばすぎから、平均3.5では昇格させなかった。昇格には平均4なければならなかった。昇格の基準は査定点の平均点。査定は年に2回。昇格前のだいたい2年間の査定点の平均が4以上である必要がある。しかも、3未満の査定点があってはならない。査定する側からいうと、平均が4になるような査定が苦しいこともしばしば。

課長が昇格させようと思う人の場合は、従って、この査定点を高くすることになる。あるいは組長が出した査定を上が変更する。この場合、組長の現場にそくした査定は、現場が当の人間をどのように見ているのかを知るための参考程度の意味しか持たない。だから現場サイドは、昇格させたい人間をあらかじめ課長や部長に伝え、よろしくやってくれるように頼んでおく。課長・部長は自分の意思で人事を行える一定の枠が与えられている。その枠内でのプラスをどうするかが問題になる。

賃上げの時もトヨタの場合は、平均＝100という考えではない。最低85%。例えば平均のベース・アップ額が1000円だとすると、850円が全員につく。各人には、査定に応じてプラス分が支給され

る。しかし2の人も3の人も850円の時もあれば、同じ3の人でも50円プラス、100円プラス、150円プラスと分かれることもある。85%を越えた15%分の枠を課長が持っていて、課長が査定点を考慮してプラス額を決めている。この額の決定に関しては、査定点だけではなく、勤続年数とか様々な要因が入っていると思う。ただ査定点は記録され、あとまで残っていく。これに対してプラス分はそのとき限りのもの。同じ4でも、今期500円だからと言って次期も500円になるとは限らない。

2.5 改善活動

標準作業は組長が作成。まず自分でやって、次に班長がやったのちベテランの人間にやらせて、最後に新人にやらせて、平均値をとり、平均値を見ながら目標の設定を行った。それで書類をつくって、それが一個当りの時間の基礎になる。こうして書類を出して、それを生産管理部の人間がチェックする。この場合、出した書類が基準になるから、平均的には基準時間は甘いものになる。標準作業の設定の際には、組長自身がやってみる。同じ機械で同じ作業をやってみても絶対同じ時間でやれるということはない。職場の特性とか色々な点を考慮して、決める。また前にやっていたものと新しいものとは直接に比較はしない。新しくできたところはあくまでも新しく実際にやってみた時間を基準にする。現場の組長は極力甘い時間にしたい。生産管理部ではからい時間にしたい。よくあることだが他のラインと比較されて、あそこではこうだがお前んとは長すぎるといって時間を削られることがある。そういうことがあるから削られることを考えて、できるだけ甘い時間で標準作業を出すようにしていた。

現場からの文句で標準作業を変えるということは原則としてない。しかし、例えば能率が非常に上がって20%の時間のカットを要求された場合、1分でやっていたものが48秒になる。この48秒の実現はいくつかあるラインの中のどのラインの基準時間をカットしてもいい。たとえば、1分のラインが10あって、その中の2割という場合、平均が12秒だから、一部を55秒にして、ここを56秒にしてというように組み合わせることができる。やったときにはじめてこれが新しい基準時間になる。だからやりやすいラインの時間を短縮する。実際すべてのラインを同じように改善することはできないから、一つなり二つなりやりやすいところを集中的に改善する。こうして組としてはトータルで時間を短縮できるようにする。基準時間は組全体のトータルで考える。組内で短縮できない場合は、他の組に頼んでそこで短縮して、課全体として時間を短縮することもある。能率は直単位ではなく、課で考えている。したがって時間の短縮は課全体で考える。

生産手当は、直ごとにでてくる。裏表（黄直、白直）でかなり違うことがある。しかしノルマは課全体で出されるから、直の実情にあわせて、直間に配分することになる。

基本は直別。実際問題として、両直で極端に数字が違う場合がある。人間の問題や、トラブルが続いて生産が上がらないということがある。こういうことが続けば、どうしてだという問題になる。そして両直間でお互いに助け合うということが必要になる。それがなければ、両直の関係がぎくしゃくしたものになる。現場は、直が変わる場合、やりかけの仕事をほったらかしにして仕事をやめれば、受けるほうは大変だ。だから次の人がやりやすいようにする。裏表の人間関係の問題だ。特に班長同士で問題がある場合には、うまくいかない場合がある。例えば、代わったときに機械の中に不良品が

沢山残っていたというような場合、不良品を調べてはねた後新しく作っていかないといけないから、そこで10～30分のロスがでる。そのロスの責任を前の直にとってもらうことはできない。また自分の直の都合だけで原材料を握りこんでも、裏直が困ることになる。あるいは作業のしっぱなしで、掃除せずにほったらかしにして帰ってしまうようでは、あとの直が困る。だから両直の人間関係が重要だ。生産は基本的には人間関係である。現場についても、組長、工長、課長の態度に大きく左右される。

標準作業表は、必要に応じて常時書いていた。毎月書くこともあれば、2～3年そのままのこともある。改善をすれば書き直す。基準時間の切り下げ時には書き直さなければならない。しかしカットされるのは200近くの組の内の上位20位までで、残りの組はカットされないから改善をする必要がない。だから能率の上がらないところの基準時間は2～3年同じままになる。そういう場合は文句を言われるが、できないといってガンバッテいる所、特に古い機械で苦勞して生産しているところなどもある。

Ⅲ 1990年以降についての HH 氏と MM 氏の対話

MM：現場サイドはきついもので世間の考えているのと全然違う。

HH：しかしそれは割り切り方だ。改善されようがされまいがこれだけの仕事を一生懸命やっている、これが俺の仕事だとわりきれば、そして全体が改善されてよくなれば仕事量が増えたとしても、これが作業者の仕事だと割り切れれば良い。きついとか汚いと愚痴を言ってもしょうがない。どっちにせよきついのが。また割り切らないと世の中やっていけない。

MM：そう思っている人は10%あるかないかだ。今、とくに若い人にはそんな考えはさらさらない。学園で教育されてきた人は別だが。

HH：しかし私のような考えでいけば、作業者はどこで無理をしているのかを考えて、何とか助けてやりたいという気持になる。自主研なんかでも作業改善は終わっているのではないかと思う。みんな一生懸命やってるじゃないかと。

MM：それはないと思う。改善が終わるということはない。

HH：レフの重たいのを動かして、下に入ってトルクを調べる作業はきついうえに時間がかかり、かなりの無駄であった。そこで改善班をつれてきて、自動的にトルクを計るような装置を作れといった。最終的には金をかけないといけない。このように金をかけて改善して作業員が楽をして、しかも10秒でも作業時間が短縮されればいいことだ。会社は金使うなというのが。

MM：だから実力のある工長なら課長からうまいこと金を引き出せる。そうできないところは何時までたってもしんどい思いをしなければならない。問題はここ。人ベンをつく自動化はある程度ぎりぎりのところまで行っている。後は金を使った改善をしないと。「人にやさしい生産システム」と言われているように、作業を楽にするような改善をしないと作業員はついていかないと思う。

HH：楽をして儲かれば一番いいが、そうとばかりは言っておれない。

MM：若い人がなぜやめていくのかという原因を考えないといけない。いくら口で作業を楽にしていると言われていても、実態はきつい。だから中長期的に考えれば、もう少しなんとかしないとダメで、現場サイドでは考えている。上の人の考えは分からないが。

HH：私は作業がきついものだというのは、当たり前なことだと思う。今、労働時間の短縮が問題になっているが、仕事は仕事として割り切ってやる、レジャーはレジャーで楽しむというようなものの考え方でないといけないと思う。3Kを退治するのはいいと思うが、大切なのは割り切り方だ。あとは仕事時間と余暇時間をはっきり分けて、有効に使うようにせよと、若い人に言いたい。種を蒔かんと作物を作ることはできない。労働、レジャー、生活をうまく切り替えて生きて行かないと惨めじゃないか。日本は急速に伸びて幸せになりすぎたから3Kだとか言っているが、仕事の無いところに比べれば……、また後進国に生産をシフトして日本での仕事がなくなったらどうなるのか。人間の見方、考え方を変えないと困ることになるのではないか。昭和49年にアメリカに行って、カナダのような裕福なところでは、自動車産業でも仕事はのんびりやっていた。カメラを持ち込んでもいいということだったので、カメラで作業場をとろうとしたら、作業員がポーズをとった。聞いた話では、アメリカでは仕事の終りのサイレンがなれば、振り上げたハンマーをしまって仕事をやめる。仕事は仕事、休憩は休憩と割り切ってやっている。日本人だったら振り上げたら、時間が来ても一つたいてから仕事を終わろうとするが。われわれの世代は働くのが当たり前で、働くことに生きがいを求めている。

人間関係諸活動も活動が多くて、自分の生活時間は無かったくらいだった。会社の行事への参加と個人の生活時間との振り分けは難しかった。職制はほとんどすべての行事に参加していた。現在では人員が増えて、部単位や工場単位でやっているところと、全然やってないところがでてきた。やるといっても毎週とか毎月の行事というのは、今はない。80年代では各課単位の親睦旅行を毎年やっていた程度。自分たちで金を積み立ててやるもので、会社からは一銭もでない。旅行会の方も積立式で、両方とも旅行に行かないと積立金は帰ってこない。

今は、作業を楽にするために、自動化を進めている。この間、衣浦に行ってみたらジョイント組み付けの自動ラインができていた。かなりの額の設備投資をしている。現在の仕事の関係で日産やマツダをみているが、自動化のための設備投資はトヨタが一番優れていると思う。トヨタは金を持っているからこうしたことができると思う。

この金をかせいだのは俺達だから、もう少し定年退職者に恩返しをしてもらわないと。今日のト

ヨタを作り上げたのは一人の人間ではなくて、われわれが担ってきた。もっともいまは年金をもらって幸せな世の中だ。若い人は気の毒だが。旅行に行っても爺さん婆さんばかりだし。若い人は生活、とくに遊びに金がかかる。われわれのときは日曜日にも会社に行ったり、よう働いてきた。

現場サイドに言わせれば、トヨタ自動車はものを作ってなんぼという会社だから、もっと現場を可愛がってもらわなきゃいかんかったなあ、という気がする。