

## 総論 1

# 不況期にじっくり攻める賢い企業もある

# 今、求められている "最強の現場"とは

日本のモノづくりの強さは、昔も今も現場力にある。しかし1990年代のバブル崩壊以降、新興国の激しい追い上げ、少子高齢化の進行、終身雇用体制の崩壊などにより産業構造は大きく変化。昨今では現場力の基盤すらも揺らぎつつある。こうした時代の背景の下で2002年4月、トヨタ自動車とリクルートグループによってオージェイティー・ソリューションズ(以下、OJTS)が設立された。「日本の製造業を元気にする」ことをテーマに掲げた新しいタイプのコンサルティング会社である。

## コンセプトは「人づくり」

OJTSでは、トヨタの生産現場における40年の勤務経験と、管理・監督者としてのマネジメント経験を併せ持つ、モノづくり、人づくりのプロが「トレーナー」となり、トヨタ時代の豊富な経験を生かしたOJTにより、現場のコア人材を育て、変化に強い現場づくり、利益の出る会社づくりを支援する。一般的な生産系の改善指導では、改善手法の導入だけを主眼とすることが多く、「改善が定着しない」「指導を受けている間しか改善が進まない」など、一過性に終わることが少なくなかった。そうした問題を解決し、強い会社づくりを実現するため、同社のサービスは「人づくり」をコンセプトとしている。

魚釣りに例えるなら、魚を釣りに行くのではなく、釣り方を教える。「どうしたら自分たちの力で魚が釣れるようになるか」を考え、行動させるように仕向ける。製造業を中心にすでに140社を越える幅広い業種の企業にソリューション実績を持ち、現地・現物での指導やそのプロセス・成果は導入企業の間で高く評価されている。

## 維持管理に注目

その一方で、リーマンショックに端を発した景気の急激な後退により、2008年秋以降、国内の製造業は大きなダメージを受けている。OJTSの顧客企業についても、受注量や売上げの減少など、影響は少なくなく、より短期的な改善効果や急激な変革を求める声が上がってくるなど、OJTSに対する要望・期待も変化しつつある。

そこで、同社では、製造現場だけでなく、設計・開発、営業など他部署も巻き込んだ全体最適の実現や、管理・監督者の職場運営力向上など、現場改善を越えたテーマにも取り組み始めている。

もっとも、「こうした時こそ、目先の利益に惑わされず、環境変化に対応できる自律的な現場づくりに注力し、企業としての収益基盤を確立させることが、最も重要なのです」と同社はいう。OJTSの指導内容については後述するが、顧客企業のほとんどは、5Sから取り組み、そこから現