

日産自動車 副社長

## 今津英敏氏

# 「尽きることの無い 改善意欲」が 現状を打破する



東日本大震災での日産自動車いわき工場の復興は、同社の現場力の高さを象徴する出来事だった。その現場力を支えてきたのが、「日産生産方式(NPW)」である。1994年に取組みを開始し現場で成果を上げてきたNPWは、近年、他産業、異業種においても取り入れられている。状況変化への対応力の高さや、現場の人々の粘り強さ、顧客ニーズを常に求め続ける姿勢など、国内、海外でのNPWの広がりと可能性について、生産部門の統括責任者である今津英敏副社長に伺った。

——日産生産方式(NPW)の確立、普及に伴い、現場で大きく変わったことは何ですか。

**今津** (日産の各工場が)「競う体質」になってきたことが一番の変化です。1994年にNPWが産声を上げ、97年に「同期生産」を目指して取組みを始めました。それ以降、世界中の工場がNPWに取り組み、活動や情報を常に共有化するようにしてきました。NRP(日産リバイバルプラン)\*<sup>1</sup>の成功を支えたのは現場の力です。

NPWでは生産性などについて、従来は各工場バラバラだった指標を統一し、パフォーマンスを数値で表わすようになりました。ちょうどその頃、ベンチマークをゴーンが推進しており、他拠点と競うことを意識するようになったことも追い風になりました。

——ベンチマークはどのように使われているのでしょうか。

**今津** 工程や作業を、ある指標のもとに他工場と自工場を比較し、劣っている部分はどこかを把握します。そして何が違うのか、どうしてその差が生まれているのかを追究して改善策を自工場に導入することで、レベルを上げ、競争力につなげるのです。まずは自分たちの立場をしっかり認識することが大切です。

——サプライヤーに対しても「競う体質」を求めていますか。

**今津** 当社から強制することはありませんが、競争は欠かせないと思います。内容は違っても同じモノづくりですから、当社とサプライヤーで比較できるものは競っています。

——サプライヤーにおけるNPWはどのように展開されていますか。

**今津** もともとNPWでは同期生産の実現領域\*<sup>2</sup>が5つあると考えており、その中にサプライヤーも含まれています。5つを同期させることでトータルのパフォーマンスが向上しますので、当然サプライヤーにも同期生産が要求されます。もっともNPWを取り入れたサプライヤーはそれぞれ自分たちで理解、消化して独自のものとして展開していますね。例えばカルソニックカンセイの「CKPS構築活動」、ユニプレスの「UPS活動」など、オリジナルの名前で活動し

\*1 ゴーン氏が就任し、1999年に発表した再構築プラン

\*2 ①車両のライン、②エンジンなど内製品、③サプライヤー、④完成品輸送、⑤販売店、お客さま



## 地域、企業の独自性を尊重しつつ、アプローチや本質は共通

ています。年1回、多くのサプライヤーと「同期生産交流会」を開催しており、効率のよいやり方を勉強し、事例を紹介して情報交換をしています。

——NPWを導入できても、定着させるのが難しいと言われていたのですが。

**今津** 単なる手法の受け渡しではうまくいきません。やはり、自分たちなりに解釈し、自分たちのものにすることが大切です。日産の海外拠点でも、それぞれプライドを持って独自に活動しています。実際の改善は千差万別ですから、アプローチの仕方や精神などの本質は共通していますが、それ以外は独自性を尊重していますね。

——海外拠点ではどのように指導しているのでしょうか。

**今津** 2010年5月に立ち上げたインド工場の例を紹介しますと、現地のキーになる人物を日本に呼び、GTC(グローバルトレーニングセンター)\*3で2週間研修を行います。その後国内工場で実際のラインを使った研修を行い、インドに戻った後、今度は研修を受けた人物が指導する立場となります。

——その上で、地域に合った活動に作り込んでいく必要があるわけですね。

**今津** 基本的なことはぶれないように、その上で現場の工夫を加えられるように指導内容を考えています。使われている教材は5カ国語で書かれており、ビジュアルで

理解できるようになっています。

その他に、それぞれの現地の特徴に合った研修内容が必要になる場合もあります。

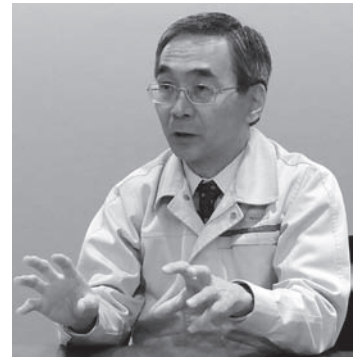
——例えばどのようなものがありますか。

**今津** インドでは初めてモノづくりを経験する若い人にも多く入社してもらいました。ボルトの繰り出しや標準的な作業スピードの体感といった、より基本的な訓練も加え、楽に作業に慣れてもらえるよう工夫しました。

あるいはエジプトでは、現地の人の視力が驚くほど良く、小さなゴミや不具合を見つけられるので、例えば塗装工程でこうした能力を大いに発揮してもらっています。地域の特徴を活かし、不足している部分は補いながら、独自性を尊重していくことがとても大切になってきます。

——標準作業と同時に、同期生産など、モノづくりの思想はどのように浸透させていますか。

**今津** 同期生産の共有化は、長年GNPW(グローバル日産プロダクションウェイ)ミーティングを継続してきたことで、かなり浸透していると思います。製造部門にとってお客さまは遠い存在ですから、「お客さまへの同期」\*4とは一体どういうものなのかを考えるとところからスタートしました。突き詰めていくと、「お客さまの納期、品質などのニーズにどの程度応えているか」を同期と称して、お客さまにできるだけ近づく生産をするこ



と、それが「同期」です。

また「課題の顕在化と改革」に関しては、現場改善をやればやるほど実感できます。2000年にNRPが始まり、それぞれの現場がコストの認識を新たにし、それを改善するにはどうすべきかを考え始めました。自動機を導入する代わりにからくりを活用するなど、考えれば考えるほどアイデアが生まれます。

どんな問題でも考えれば必ず解が見出せる。その解を積み重ねることで、「限らない課題の顕在化と改革」という言葉が実感できていくのです。それを実感でき始めているので、現場では「これ以上はできない」と改善をあきらめる人はいません。きっと答えがある、何かできる、と思っています。

——そういった改善の積み重ねは、日本独自の粘り強さであるように感じます。グローバルに展開する

\*3 追浜工場、横浜工場に隣接し、世界標準となる現場管理や技能を教えている

\*4 NPWの基本の「思い」。「二つの限らない」である「限らないお客さまへの同期」、「限らない課題の顕在化と改革」