

改善活動の神髄は 「論より実践」にあり

まず実践

トヨタ生産方式(TPS)の生みの親である故大野耐一氏は現場の改善指導において「百聞は一見に如かず、百見は一行に如かず」「論より実践」という有名な言葉を残している。改善の基本は“まずやってみる”こと。やってみない限り、何がムダで、どこにムダがあるのか発見できないし、ムダをどう排除したらよいかもわからない。

そもそもTPSは現場での実践を通じて確立されてきた歴史的経緯があるが、後に“かんばん方式”や“後工程引取り方式”といった技法や手法が一人歩きして、その使い方を知り、導入すればすぐに効果が上がるかのような錯覚が広まって行ったのも事実である。そして、それらの手法が考案された背景や考え方を知らずに、現場で適用した結果、さまざまな障壁にぶつかり、頓挫してしまう企業が続出した。

2011年9月22日から11月11日にかけて、毎月1回、計3回にわたって日立建機 龍ヶ崎工場において日本IE協会主催による「“現場実践”トヨタ生産方式基本講座」が開催された。参加者は各企業の現場担当者から管理者まで年齢層は幅広く、トヨタ生産方式についての理解と経験も初心者からある程度の経験者まで多様である。製造業を取り巻く環境が厳しさを増す中、トヨタ生産方式を基本から学ぶことで、改めて自分たちの改善活動を見直し、スキルの向上を図ろうと言うわけである。

今回の講座は「講義と実践」に分かれて実施された。まず講義でトヨタ生産方式の基本理念や考え方、仕組みや手法を学び、そして実際の生産現

場でさまざまな改善を具体的に体験する内容になっている。

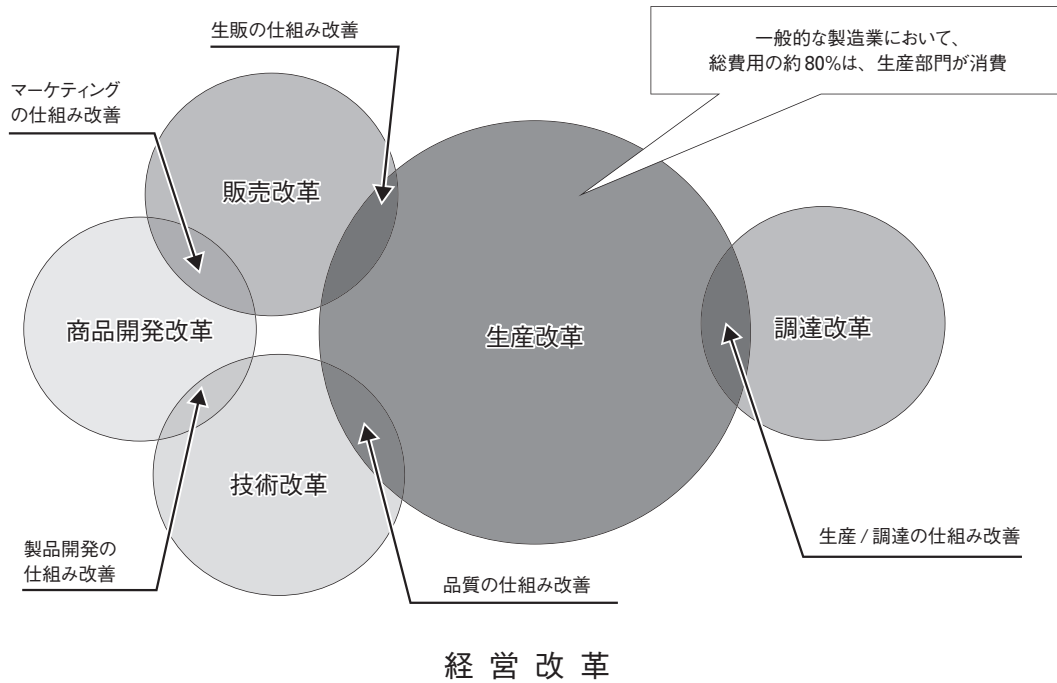
通常のセミナーにおいても、学んだことを確認し、身につけるために実習に取り組むケースが多いが、今回の講座の実習はひと味違う。もちろん講義の内容はわかりやすく丁寧に解説され、多くの参加者にとって、容易に理解できるものである。

しかし、その内容を実際の現場で実践しようとすると、なかなかうまく行かない。改善は、頭で理解していても実際にできるとは限らないことを受講生は身を持って知ることになる。その後、講師がポイントを解説することで徐々に理解が深まって行くことになる。

講師は、大手自動車メーカーに勤務後、欧米の航空機、エンジン、自動車メーカーなどでTPSを指導し、国内において素材、機械、電機、部品産業などでTPSの指導を展開している太田伸一郎氏(アクティブビジネス代表取締役)が担当した。太田氏は生産技術に関する実務的なエンジニアリングに精通しているとともに、一般にTPSの適用が難しいとされているプロセス型産業においても実績を上げており、TPSを経営システムとして高い見地からも指導できる数少ないコンサルタントの1人として国内外から高く評価されている。

「どれだけ多くの知識を持っていても、TPSを単に技法や手法と捉えている限り、導入しても早晚行き詰まることは多くの事例が証明している。スポーツに関する知識をたくさん知っているからと言って優れたプレーができるとは限らないように、当たり前のことなのだが、世の経営者や現場管理者の多くは“改善”を軽く考えている節があ

図1 製造業における、改革活動および各部門の相関



る」(太田氏)。

今回の講座では、建設機械の生産ラインを例に、現地現物での5S、標準作業、モノと情報の流れ改善の3テーマが取り上げられた。毎回、講義の後に課題が与えられ、午後の実習に臨む。現場でさまざまな問題点が指摘され、その場で即、課題解決が求められる。スピード感の中で実践指導を体験できるのが本講座の醍醐味と言える。

日立建機龍ヶ崎工場も、多くの日本の生産現場が直面しているようにグローバル化への対応や技能の伝承に追われ、現場力の向上が求められている。多仕様少量生産に適したフレキシブルな生産の仕組みづくりも喫緊の課題だ。TPSの基本を学ぶ現場には格好の舞台となった。

製造業のコストの大半は生産部門

なぜ製造業において生産部門の生産改革が重要なのか。それは一般的な製造業の費用構造を見れば理解できると太田氏は訴える。企業には製品開発部門、営業部門、調達部門などさまざまな部門があるが、売上げの約80%は生産部門が消費していると言う(図1)。土地を買って建屋を建て

て、設備を購入して生産ラインを作って、人を雇って、部品や材料を買って、エネルギーを消費して製品を生産している。

生産現場で成果を出すためには全員が一步一秒一円にこだわって改善に取り組むことが必要だ。その時やらなければいけないのは「決める」ということ。それも現地現物で即断、即決、即実践することだ。

ところが多くの企業では、生産現場で発生するコストなどについて数字上で問題点を指摘するのにとどまり、生産部門の現実を真摯に知ろうとしないケースが少なくないと言う。

「経営者は本当に自社の現場を見て経営判断しているのでしょうか。多くの生産現場を見てきた私は相当疑問視しています。現地現物で現状を理解することなく本当に正しい経営判断を下せるのでしょうか」太田氏は現状を危惧する。改善活動の王道であるTPSの導入および推進についても、その精神が十分伝わっていない場合があることを残念がる。