

「開発・生産準備段階からトヨタ生産方式を織り込む」編
③

すがたをこかえろ
トヨタ生産方式

「立ちん棒」で現場をじっくりみる：
紙の上だけの管理なんて

部品加工する機械職場と完成品の組立職場の両方を担当するのは、東自動車部品の係長クラスではあまり例がなかった。

この職制で、出勤状態や生産量に応じて、人員対応するのは本当に大変だ。武内くんは、いつも半日くらい一作業者として生産ラインに入って作業する。機械職場と組立職場の人員のやりくりが難しいのだ。

松井課長は、何かと意地悪をして助けてくれない。他職場で、評判の良くない人だった。信じられないことに、部下の仕事に影響する。

十数人が働く機械職場のクリーンルームはガラス張りだ。そのクリーンルームを背に、武内くんは、組立をしている作業者の動きを見ている。武内くんは、余裕のあるときは、いつもここで「立ちん棒」をしているのだ。両方の場所を見るのにそこが一番良かったのだ。

後日、他部署に異動し、「あの直径1メートルの場所には、僕の涙と汗が落ちているんだ」という冗談ともつかない話をするようになるのは、武内くんは思いもよらない。

立ちん棒をしていると、数十人の人事評価は当然のこととして、いろいろな問題点や改善することが見えてくる。いろいろなことを考える。

まず、生産準備(生準と略して言うことが多い)段階での工程のつくり込みが良くないということが見えてくる。この会社の良くないところであり、力のないところだ。垂れ流しなのだ。しかも技術屋であった武内くんの意見でさえフィードバックすることが難しい。品質的な問題を起こさない限り、わずかな設備の問題点を直すしくみになっていないのだ。

「計画段階からのTPS活動の実施」の必要性を痛感する。

少しずつと思うが、生産部から直していくことや係長として提案することは、不可能に近い状態だ。会社全体のしくみだし、「しくみ」を見直すのが将来の自分のミッションだと心に刻む。

トヨタ生産方式(TPS)の姿は、会社によって違うように見えます。根本は同じであっても、TPSのレベルによって現れる形・姿が違って見えることがあるのです。また、自らの立場によってやるべきことも違ってきます。TPSは、本来、会社全体で、お客様からはじまってお客様に
つなぐ活動であるからです。この物語では、工場
を中心に物語が進行し、TPSの基本的な考え方を
理解することに焦点をあてていきます。

ところで、武内くんは、「新規製品の立ち上がりにおけるしくみ上の問題点」とのタイトルで、気づいたことを以前より書き溜めている。新規製品開発段階から量産段階までだ。

異動元の専務は、「S会社方式で、開発者が工場に行行ってまた戻って開発しろ」と、半年で戻すという約束をした。そのようなことがあって、後に続く開発のために役立てようと考えたし、専務に報告するつもりでいたのだ。

一般にもよく言われることだが、会社の全体の流れで仕事を見てみると、各部門では部分最適になっていて、会社としては全体最適でないのだ。いかに部門間での仕事の受け渡しに問題が多いかが良くわかる。インターフェース(接点)だ。これは、仕事の流れや組織を絵で書くと、○-○-○のようなノード(結び目)で表される。ここには、むだが多いのだ。また、会社での業務フローの重要性に気づくのは、後ほどの話だ。

そこまでの範囲でなくとも、トヨタ生産方式での現場改善で、自部署だけや自工程だけの改善に留まって、前後のことを考えずにいることがまま見受けられる。「全体最適でない」と批判されるのだが、これは全体を見渡すことができ、しかるべき責任のある人の役割かも知れない。とはいえ、それぞれの立場であっても、広く考える能力を養うことが求められる。

武内くんの「立ちん棒」では、ラインの作業者の動きを見ながら、残念ながら、よからぬ雑念も浮かんでくる。

何故あのような課長、現場なのに生産がうまくいっていいよといまいと関係ないという人がいるのかと考える。松井課長がなぜ昇任し、しかも現場に来たかは、この会社の構造的な問題であったから別として、生産現場にタッチしようとせずにも管理職として365日過ごしていけるのかという疑問だ。部下の仕事の邪魔をしても、生産上問題なくいくのはどうしてだろうということだ。

最近の日本の製造会社と言われるように、管理資料の作成が増えてという同じような状況はあるにしても、松井課長は、各製造ラインの管理資料を集めて切ったり張ったりしているだけなのだ。それで毎日過ごしているのだ。

あるとき、「あっ、そうか。日々の生産は管理者がいなくても回って行くのだ」と思う。一面的な見方かもしれないが、あのような松井課長の存在を許すのは、「かんばん方式」、「かんばん」で生産する便利さの裏返しかも知れないということだ。

東自動車部品では、ほとんどの製品が、「かんばん」の情報で生産されている。おおよその月度の生産数の内示計画が工務と生産部への基本情報として示される。これを基準として、日々の生産数は、客先の使用した分が「かんばん」で戻ってくるのでこれに基づくのだ。しかも、「平準化」された情報がくるのだ。

この場合、「平準化」とは、各製品の「量」と「種類」が「あえていうと、平均化」されてくるのだ。これらは、量産立ち上がり時には、ばらつくことがあるが、安定すると日々変わることが少ない。

「かんばん」を採用していない客先でも、工務部は日々の納入分を「かんばん」に置き換えて生産部に発行しているくらいだ。とはいえ、このような客先からのオーダーは、ややもすると日産計画数の3倍の日もあれば、少ない日もあったりするので、工務の出荷品置き場で調整した一日で必要な「かんばん」を生産部に発行するなどの工夫をする。

このように、「かんばん」を媒介・手段とし、生産と出荷が順調に流れていくようにつくり上げたしくみが前提なので、日常的な生産活動は、ルーチン(きまりきった仕事・日課)だ。

このように考えると、通常は、各ラインの班長だけで生産は回っていく。係長も不要だ。異常事