

「理想のモノづくりへの方向性を定める」編

①

すがたをこころ
トヨタ生産方式

ぼんやりしていて

今日は、新年になって2回目の部会だ。

毎週月曜日の朝に開催される部会では、主だった部員が集まって前週のでき事や懸案事項を報告する。部の性格上、連絡事項よりも業務の進め方、すなわち改善の進め方についての報告と議論が大切だ。

武内主査は、じっと神経を集中させて役員と部員とのやり取りを聞いている。

ふと、役員の声の遠くに飛んでいくように感じられて、先ほどのやり取りの世界に入り込んでいく。既に、別の議題に移っているが、武内主査には聞こえなくなっている。

生調部へ移ってから5年たった。この間に2年間、経営企画部原価企画室で原価、そして業務改革推進室長として間接スタッフ効率化の仕事をするというハプニングがあったものの、今はまた生産調査部に戻っている。経営企画部にいたときでも生産調査部のメンバーとコンタクトし勉強していた。けれど、実践を通じて体系的に学ぶのは、新年でちょうど3年過ぎた頃だ。

東自動車部品では、定期職制異動は新年に発令される。正月気分が少し残っている。新しい社内研修留学生のメンバーも多い。それもあって、まだ新年のフレッシュな雰囲気だ。

そんな中で、武内主査は、意識が飛んだ。TPSの本質を熟考していた。会議中にぼんやりしているとと言われても仕方がない。

突然ある考えが閃く。緊張を解いた。目の前の霧が晴れた。

「あっ、そうか！ 2Sが最初なのだ」

これまでTPS改善を進めてきて、「改善は、まずは2Sから」と教えられている。幾度となく聞いた気がする。だが、頭のなかに入っていなかった。それが何を意味するかが、いきなり閃いたのだ。このときはじめて、TPSにおける2Sの位置づけが頭に浮かんだ。

答えはシンプルだった。この数年間の実践があったからこそ、ようやく自分なりのTPS活動の方向性を見つめることができた気がする。

改善は5Sから、とも言われる。5Sで良いのだ

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なく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。

が、TPS改善の方向性をとらえようとする時、まずは2Sが重要なのだとはじめて思った。

入社以来、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)については、いたるところで5Sと書いてある掲示ポスターを見た。5S活動を生産革新の活動としてやっている会社も世の中に多い。

なぜ5Sをするのか?前章で述べたレベルAの会社では、5S活動をするだけで効果が期待できる。5Sの各項目の結果は、すべて標準となるべきものだ。5Sでルールも明確になり、会社風土を良くすることができそうだ。5Sの指導を専門とするコンサルタントもいる。

一方、5Sのレベルが高いとする会社でありながら、改善的な視点が弱いなどということも見聞きする。本来の5Sの目的は職場を良くして成果に結びつけることなのに、5S活動そのものを目的としているために活動が停滞していたりするのだ。お金をかけて見映えを良くすることだけに腐心し、会社として利益に結びつかない活動となっている。また、先がみえないために、どうしたら良いのかがわからないという状態もある。

TPS活動で職場を良くするためには、何が問題点かがわからないといけなない。

そのために、まずは2S(整理整頓)だ。これが前章で述べたTPSレベルAで、管理ができていないために正常と異常が見えないという職場を改善する話につながる。

2Sでは、整理で不要な物がなくなり、ついで整頓されて物の状態が標準化されるので、誰が見ても正常と異常とがよくわかるようになるからだ。見えるようになるのだ。

そして、標準化された状態で、新たに7つのムダの発見と対策ができるようになる。このように、2Sの整理整頓がなされた職場では、問題点が良くわかりムダが改善でき、強い体力のある生産職場が実現する。当然のことながら、あとの3Sを引き続き実施し続けるのは言うまでもない。

TPSで高いレベルをめざすときも、実施した対策案の成否を見極めるうえでも、その職場の正常

と異常がわかるようになっていなければ、改善活動は進まない。だから、2Sが改善のすべてのスタートである。どんな高いTPSレベルの会社でも2Sを徹底的に実施するのだ。

突然ある考えがひらめくというような経験は、諸先輩方も経験したことようだ。武内主査は、専門部署で勉強しはじめて足掛け5年目だ。

ここで誤解のないように述べておくと、トヨタ生産方式の理解は、自信のあるものになるのに時間がかかるということだ。人によって違う。それぞれの段階で、それなりのレベルの理解と獲得がある。手法の習得は並行だ。

多賀さんは、武内主査とは違った。「理解は階段だったね。項目が一杯あって奥深くて、すべてがいったんと言うわけじゃない。あるとき…」という経験。武内主査とは、「僕はその前の入り口だったね」という会話をする。

武内主査は、TPSのリーダーとして狙う姿を定め、それをめざして実践活動する体験を積み重ねた結果、ようやくTPSの一端をつかんだ気がする時期が突然あらわれたようだ。

また同時期に、海外からの人も含め工場訪問する部外者に対し、かんぱんの流れにより、生産工場全体の生産のしくみを現地現物で説明できるようになった。これで、自信を持って話せるようになった。

☆ 5Sについて

「5Sは、整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字Sからのネーミングですね」

と武内くんは、先生にたずねた。

「そうですね。近年、5Sは世界的な言葉として通用しますね。KAIZEN(改善)も世界語ですね。前章で定義していたレベルAの職場では、5S活動を進めると職場の改善につながるのですね」

「私は、最初3番目と4番目が逆の清潔・清掃で覚えたのです」と武内くん。

先生は、清掃でのエピソードをたくさん持っている。