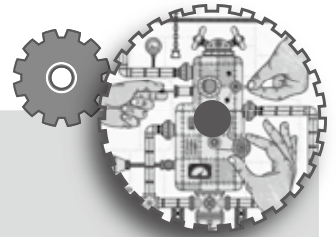


事例 2



誰もが興味を持ち、 楽しく簡単に取り組める仕掛けをつくる

ジャトコ

「2つの限らない追求」のために 「5つのゼロ」に拘り徹底排除する

「クルマの頭脳」であるオートマチックトランスミッションを世界の顧客に提供するジャトコ。前身会社の1つである日本自動変速機の創立から50年の歴史を持つジャトコでは、ステップAT、環境にやさしいCVT(無段変速機)、ハイブリッド車用トランスミッションまで幅広い商品を提供している。中でも主力商品であるCVTでは、世界トップシェアを誇っている。

世界に支持されるのは、JEPS(JATCO Excellent Production Systemの略)という独自の生産方式があるからだ。これにより、海外工場も含むすべての工場で、高品質、低コスト、納期短縮を目指し、レベルの高い商品づくりを維持している。

JEPS活動では、「お客さまの笑顔と感動の最大化」のために、「お客さまへの“限らない”同期」と「課題の“限らない”顕在化と改革」という2つの「限らない」を追求。それを支えるものとして「生産管理」「エンジニアリング」「現場管理」の3つの柱があり、その上に5つのゼロ(ゼロエミッション、ゼロストック、ゼロストップ、ゼロディフェクト、ゼロアクシデント)を明確な指標として掲げている(図1)。

会社概要

会社名: ジャトコ(株)
所在地: 〒417-0001
静岡県富士市今泉700番地の1
設立: 1999年
従業員数: 1万4,600名
事業内容: 変速機および自動車部品の開発、製造および販売

「これで終わりということはない活動です。ですから毎年新たな目標を立てて必ずそこに到達させる。それを各職場で決めて進めています」とJEPS推進部JEPS推進課主担の佐野五男氏は説明する(写真1)。

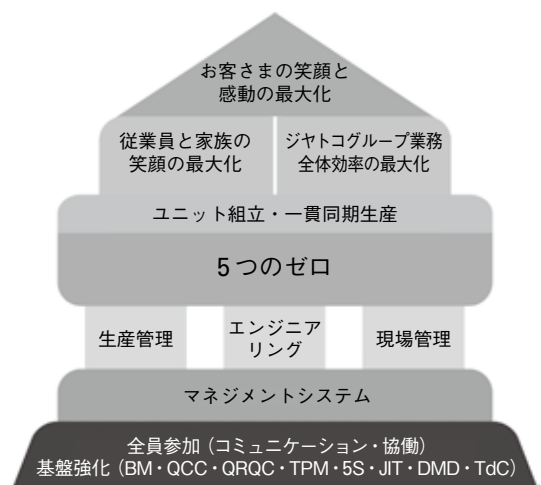
この活動は全従業員参加で、道のり表や鳥瞰図、あるべき姿などをまとめた小冊子を全員に配布して共有し、意識を高めている。冊子は都度ブラッシュアップされ、2021年度版が最新版として発行予定だ。

平均4レベルなら 「エクセレントライン」に申請

JEPS活動の要となっているのが、「JEPS評価基準」に沿って、毎月、ラインごとに行われる評価である。評価項目は、「結果系」(不良率など)と「要因系」の大きく2つに分れており、それぞれの項目は5段階で評価される。「5」は世界トップレベルで、基本的には「4」以上を目指している。

「最初からあまり高い目標設定をするとモチベー

図1 JEPS活動の基本理念





ションが上がらないので、まずは4を目指すことにしています。また評価基準そのものも随時見直し、レベルアップを図っています」(佐野氏)。

評価方法は、項目によって、自己評価と他部門による評価があるほか、「不良率」の項目はシステムで自動計算される。

そして「結果系」と「要因系」のそれぞれの平均が4以上であれば、「エクセレントライン」として申請できる。全ライン約500あるうち、毎年約30ラインから申請がある。

認定審査は役員が行うのだが、その認定審査に至るまでには、事前確認として事務局が現場を見て、助言するなどして修正を行う。事務局が「これでは難しい」と判断して途中で申請を取りやめるラインもあるが、逆に、事前確認の段階でブラッシュアップされ、「認定を受けられる」レベルに向上し、認定される。

認定に当たっては、活動を促進するツールとして各組単位で現場に掲示している「活動板」と「重点活動」に沿って、メンバーが役員に説明し、さらにその後、現場を見てもらって判断される。

「相当厳しい道のりなので、エクセレントラインの認定取得をすることは、かなりの自信と誇りになります」(佐野氏)。

さらに、この認定をもらったから終わりではなく、年1回の継続認定審査がある。その継続審査をするまでもなく、不良が出るなど自分たちでふさわしくないと判断すれば、途中で自ら返上する場合もある。「ここまでやれば、自然としっかりと改善ができるようになってきます」と佐野氏は胸を張る。



「からくり開発チーム」が 情報収集と教育を担当

こうしたためめ改善の土壌があり、改善を進める JEPS 推進課の中にあるのが、「改善サポートチーム」と「からくり開発チーム」だ。その先に各製造現場に「改善班」がある。改善班のアイデアを具体的に形にするのが「からくり開発チーム」といえる。

実はこの2つのチームができたのは2019年のことである。きっかけは係長を置いたこと。係長と

写真1 JEPS推進課の佐野五男主任(右)、同課の島文良工長(左)



して異動してきた堀江啓介氏も同じ思いがあった。「もちろん、これまでからくりを使った改善はしていました。ただ、最近入社した若い人たちには、からくりはしっかり伝わっていませんでした。これまでの改善の蓄積など、せっかく良いものがあるのになかなか活かされていないことになりました」と、佐野氏は改めて、からくりに関して専任チームをつくった背景を語る。

からくり開発チームをとりまとめている JEPS 推進部 JEPS 推進課工長の島文良氏によると、からくり開発チームは、「現場からの注文にローコストで対応する(=からくりをつくる)」、「からくりの教育をする」の2点をメイン業務としているという。

からくり教育については、さらに2つのことを実施している。1つは毎月行う現場リーダー向けの定例会で、島氏たちが収集したからくり情報を提供することだ。リーダーに実際に機構を見せるなどして情報提供・共有をしている。

もう1つは、新人を対象にした「自らできる改善教育」の実施である。改善サポートチームの工長である鈴木祐司氏が電気や溶接もまだできない新人に教育し、島氏がからくり教育を行うのである。

島氏は「かつては、現場改善案を見に行ったり、自分たちの現場を動画撮影したり、あるいは改善案を自慢し合ったりしていました。さらに『からくり改善くふう展』に出展し、他社のからくりを見て刺激を受けたりもしていました」とこれまで