
 中部支部長からのメッセージ

「仕事の質を高めるスタッフの自工程完結」



トヨタ車体(株) 相談役・技監
水嶋 敏夫

昨年末以降の新政権による政策、いわゆるアベノミクスによりわが国経済が好転しつつあります。また、9月のIOC総会にて2020年オリンピックの東京開催が決定し4本目の矢が追加されることになり、経済回復の加速が期待されています。一方、産業界に目を転じるとグローバル競争は益々厳しくなっており、日本企業が優位であったアセアン地域への他国企業の進出が激しくなるとともに、「明日の新興国」といわれるアフリカ大陸でも陣取りが始まっております。

このように益々厳しくなる競争に打ち勝つには、日本企業の強さをより強固なものにするとともに、弱点を克服する必要があります。前者はやはり何と云っても「品質」でしょう。日本企業は商品品質の優位性を保つためにも、お客様目線での品質や信頼性にさらにみがきをかける必要性を感じています。

一方で仕事の質、生産性においては決して日本企業が優位といえないのが実情ではないかと感じております。OECD加盟国の労働生産性比較では、日本は20位(2011年)に甘んじており、中でも事技員(スタッフ)の生産性は低いと言われております。このスタッフの仕事の仕方を改善すべく、当社では数年前から「自工程完結活動」を進めております。これは「後工程には良品しか送らない」というトヨタ生産方式の考え方を基本として、自工程で仕事の良品保証を完結させる体制を整備する活動であります。

具体的には①仕事の標準を作る。それにはまず現状のやり方をスケッチし、「手順」「タイミング」「良品条件」を明らかにします。「良品条件」とは何ができていれば仕事が正確と言えるのか、後工程に迷惑を掛けないかを示すもの。②次に標準に基づいて実際に仕事をし、標準通りやれなかった問題をだ

し、その原因を追求し、改善する。必要なら標準を見直す。③問題が発生し困った時はいつでも上司に相談をする。上司は問題に対して処置を取る。いわゆる異常管理の仕組みを整備する。この3つのステップで仕事の改善と標準化をする活動に全社を挙げ取り組んでいます。当初、スタッフの仕事は標準化が難しいという意見もありましたが、車のモデルチェンジ、年度毎の仕事など繰返しの仕事も多く、標準化が可能な仕事は沢山あることも分かりました。

また、「標準化」というと「考えない人」をつくるのではないかといった負の側面が論じられることがあります。戸惑いや、やり直しをなくし、効率的に仕事の質を確保することでいわゆる「ムダ」を排除することができ、より創造的な仕事に時間を使うことができるようになって考えています。これはトヨタ生産方式の根底にある「人間尊重」と相い通じるもので、人間のもつ能力を最大に活かすことに他なりません。そういう側面も含め、自工程完結活動は人材育成にもつながるものであり、全社の重点活動として展開しております。

現時点の成果として新人でもベテランに近い時間で仕事ができるようになったとか、設計変更などのやり直し作業が減ったとか、仕事の効率化が図られてきていますが、それ以上に良かったと思っているのが、職場のグループ長と担当者との話合いの場が増えてコミュニケーションが良くなり、職場のマネジメントが上手く廻るようになってきたことです。従業員のモラルサーベイ結果でも仕事に対する満足度も年々向上してきております。

地道な活動ではありますが、スタッフの生産性向上、マネジメント改革が日本の産業競争力強化のベースになると確信し愚直に続けてまいります。